IT to YouT

2026年5月8日

中期経営計画

（2027年3月期～2029年3月期）

Copyright 2026 NSD CO., LTD.

新中期経営計画の策定にあたって

今般、本年度から始まる新しい中期経営計画（以下、「新中計」）を策定しました。

私たちＮＳＤグループは、現場を知るITエンジニアの集団として社会の健全な発展に貢献すべく、新中計において各種の施策を進めてまいります。

例えば、主力のシステム開発事業については、コンサルティング領域を含む上流工程へ業態シフトを進めていくなどの施策によりビジネスとしての価値を高め、持続的な成長を図ってまいります。

第二の柱とするソリューション事業については、その規模や採算面の向上を引き続き目指していきます。

それらを実現していくため、生成AIを始めとした各分野に積極的な投資を行っていくことを計画しており、新中計最終年度だけではなく、その後も見据えた対応を行っていきます。

なお、生成AIなどの新技術の進展、それに関連するビジネスや一般社会のあり方が今後は目まぐるしく変化していくことも想定されるため、計画期間は前中計の５年から新中計では３年としています。

今後も、これまでと変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

2026年5月8日
株式会社ＮＳＤ
代表取締役社長　今城 義和

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

本資料にて使用する用語

事業に関連する用語	
システム開発	企業や組織の課題解決や業務効率化を実現するための仕組みを、IT技術を活用したシステムで開発すること。
上流工程	システム開発に入る前の構想・企画フェーズを指し、ITを「経営や事業戦略の手段」としてどう活用するかを検討する工程。 また、当工程で定められた方針や構想をもとに、システムとして実現するための具体的な要件を整理・定義し設計する工程。
中流工程	上流工程で決められた要件や設計を受け、具体的なシステムの実装を行う工程。
下流工程	中流工程で決められた設計図やシステムの実装に基づき、テストを行ってシステムを完成させる工程。
DAS事業	ＮＳＤグループが注力している事業領域で、DXを目的としたシステム開発事業、AI等の新技術を活用したシステム開発事業、及びソリューション事業。 DX、AI、およびソリューション（Solution）の頭文字の略。
DX事業	クラウドマイグレーション（AWS・Azure等）、IoT、Big Data、RPA、コンサルティングに関連する事業と定義。
AI事業	システム開発事業・ソリューション事業でAIを組み込む・活用した事業と定義。
ソリューション事業	ＮＳＤグループのサービスやITプロダクトを活用し、顧客の課題を解決する事業。
有資格者数	情報処理関連の有資格者数。（1資格1名でカウントした延べ人数）
パートナー企業	ＮＳＤグループの事業を共に進めるグループ外の協力企業。
サプライチェーン	ＮＳＤグループが事業を遂行するために必要なＮＳＤグループ企業およびパートナー企業。

財務数値に関する用語	
EBITDA	ＮＳＤグループの本業でのキャッシュ創出力を測る指標、「営業利益＋減価償却費＋のれん償却額」で算出。
のれん	企業買収において支払った金額が買収対象企業の純資産を超過する部分の資産金額。
のれん償却費用	企業買収や合併で資産化したのれんを一定期間にわたり費用化した金額。
配当性向	当期純利益の中からどれだけの割合を株主に配当金として支払ったかを示す指標。計算式は「配当金総額 ÷ 当期純利益 × 100」。
総還元性向	当期純利益の中からどれだけの割合を株主に還元しているかを示す指標。計算式は「（配当金総額＋自社株買い総額）÷ 当期純利益 × 100」。
ROE	自己資本利益率。自己資本を使ってＮＳＤグループがどれだけ効率的に利益を上げたかを示す指標。計算式は「当期純利益 ÷ 自己資本 × 100」。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

目次

前中期経営計画の振り返り

現状についての自己分析

新中期経営計画

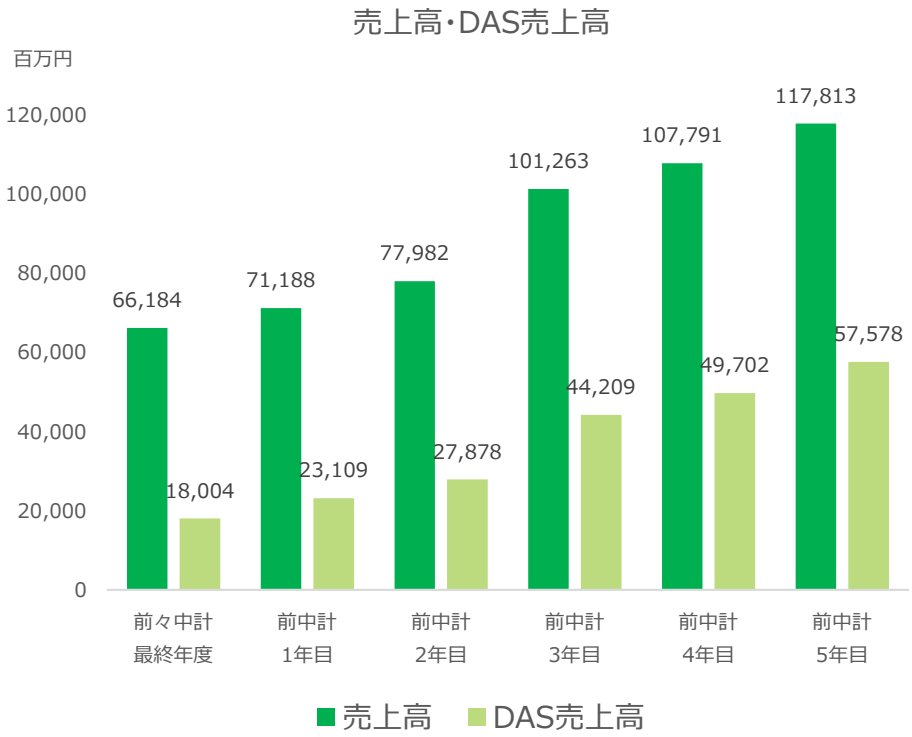
Appendix（参考資料）

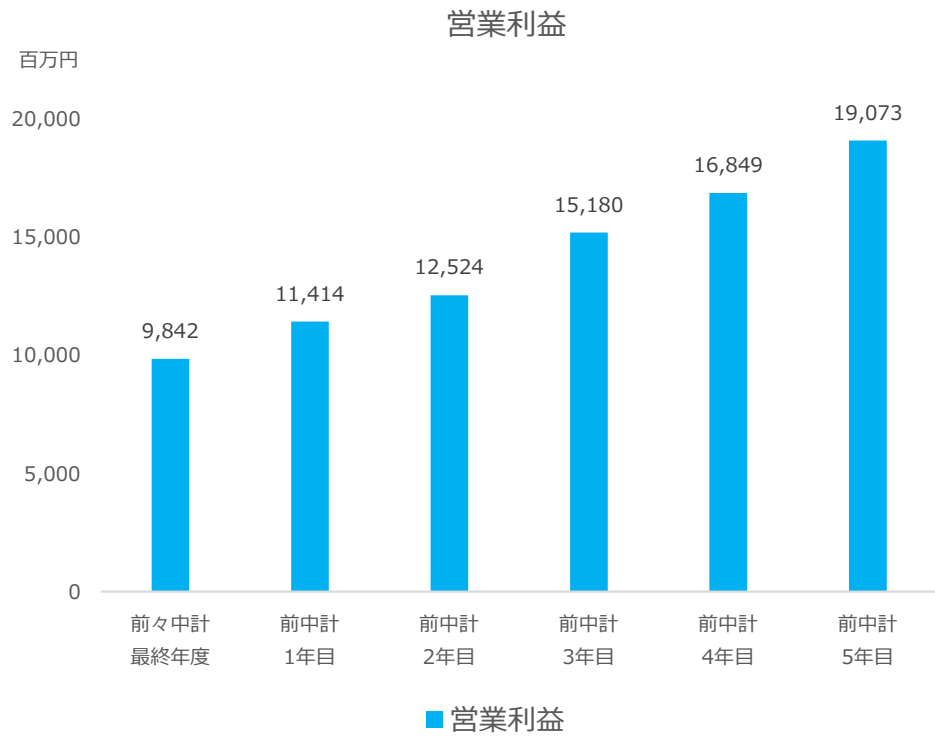
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

売上高・営業利益（連結）

- 前中期経営計画（以下、前中計）の重要な指標であった**連結売上高**は、**目標の1,000億円を超過達成**することができました。
- 営業利益についても、M&Aに伴う費用負担も発生しましたが、これをカバーして過去最高益を更新しました。



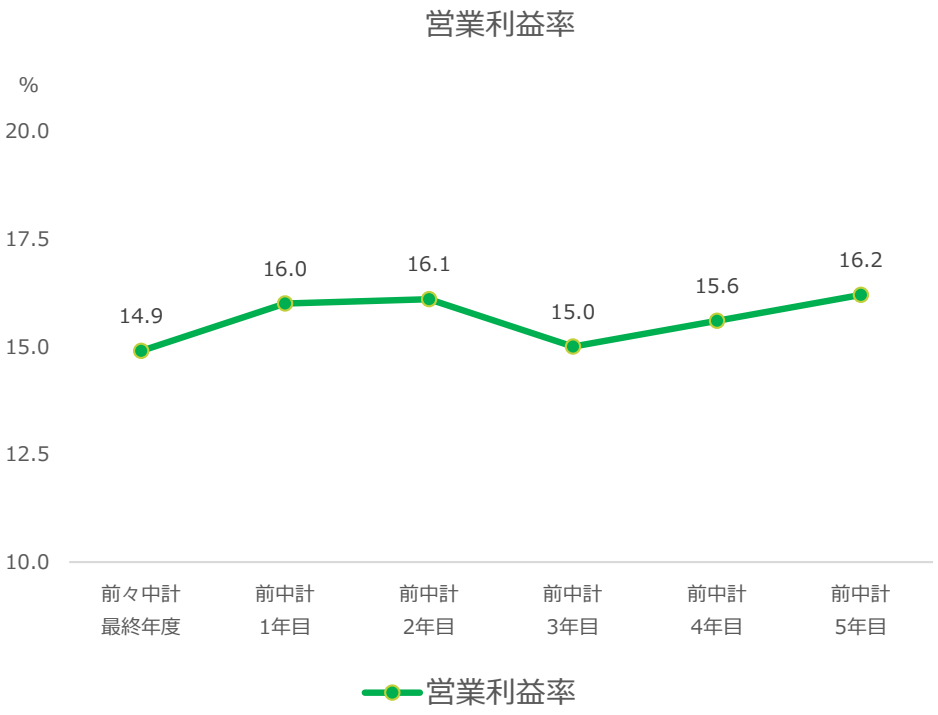


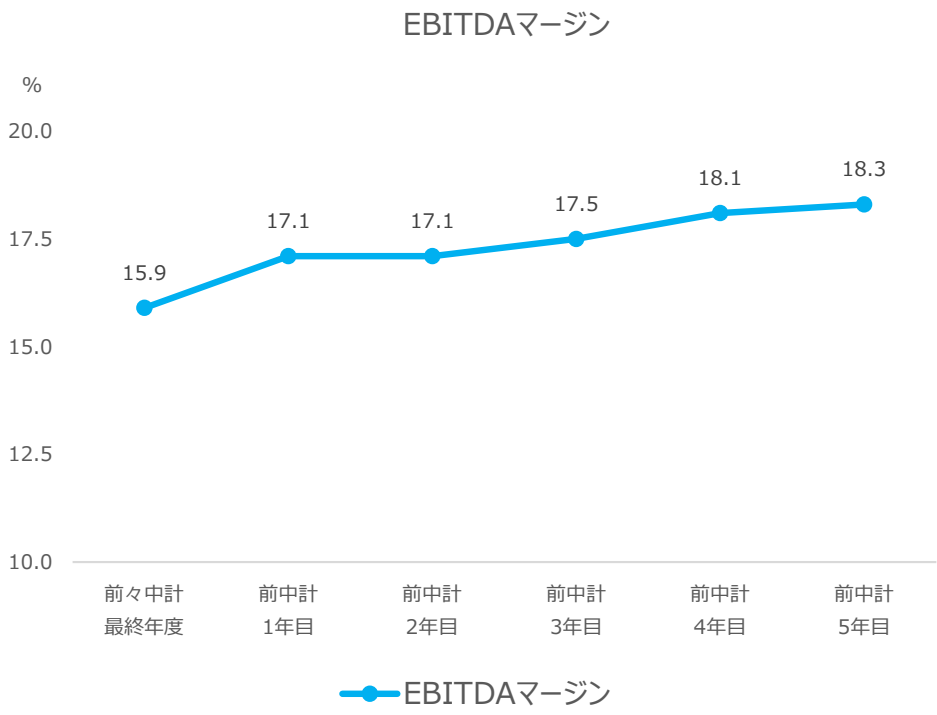
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

営業利益・EBITDAマージン（連結）

- **営業利益率**は、M&Aに伴う費用負担により一時的な低下がありましたが、**15～16%を超える水準**で推移しました。
- M&Aに伴うのれん償却費用の影響を除いたEBITDAマージンでは、17～18%を超える水準となりました。





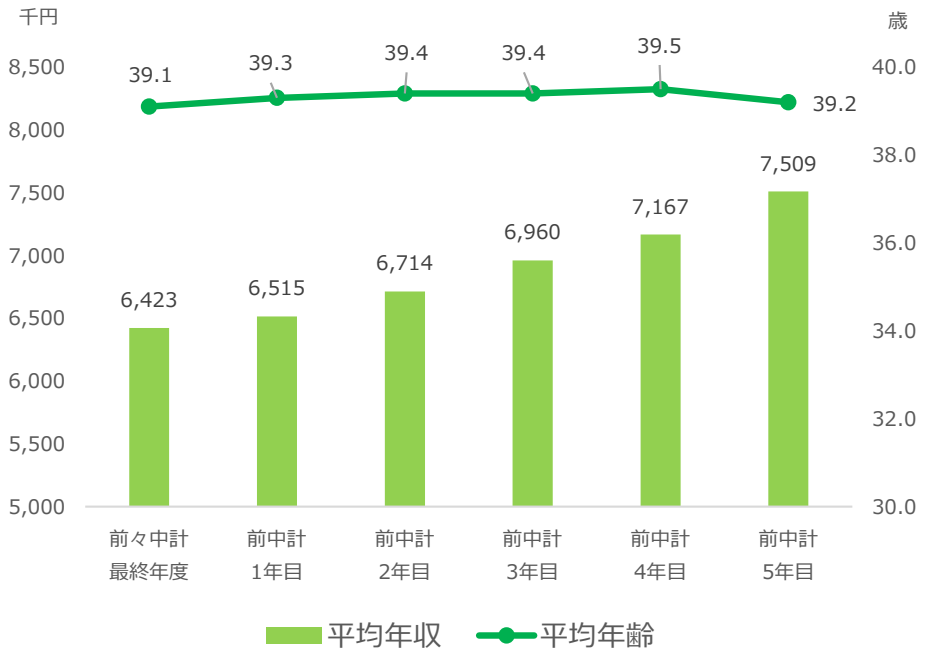
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

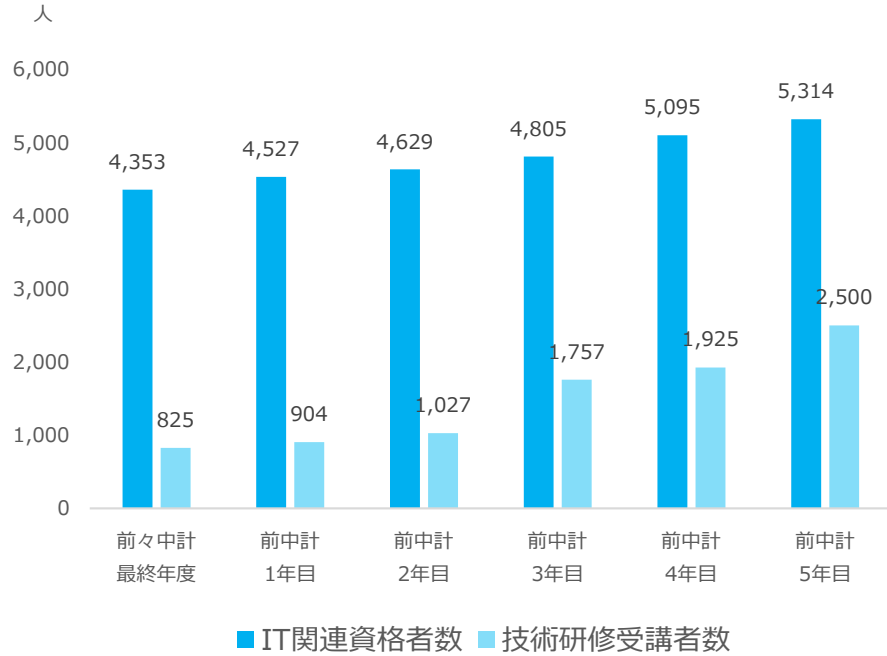
社員への還元（単体）

- ＮＳＤは、前中計期間中に計６回の基本給の一律引き上げ（ベースアップ）を含む各種の賃上げを実施してきました。
- これにより、**社員の平均年収**は前中計初年度の651万円から、**昨年度は750万円**に上昇しています。
- なお、社員のスキル向上の観点より、資格褒賞金制度や技術研修カリキュラムの拡充・促進も行っています。

平均年収・平均年齢



（ご参考）IT関連資格者数・技術研修受講者数

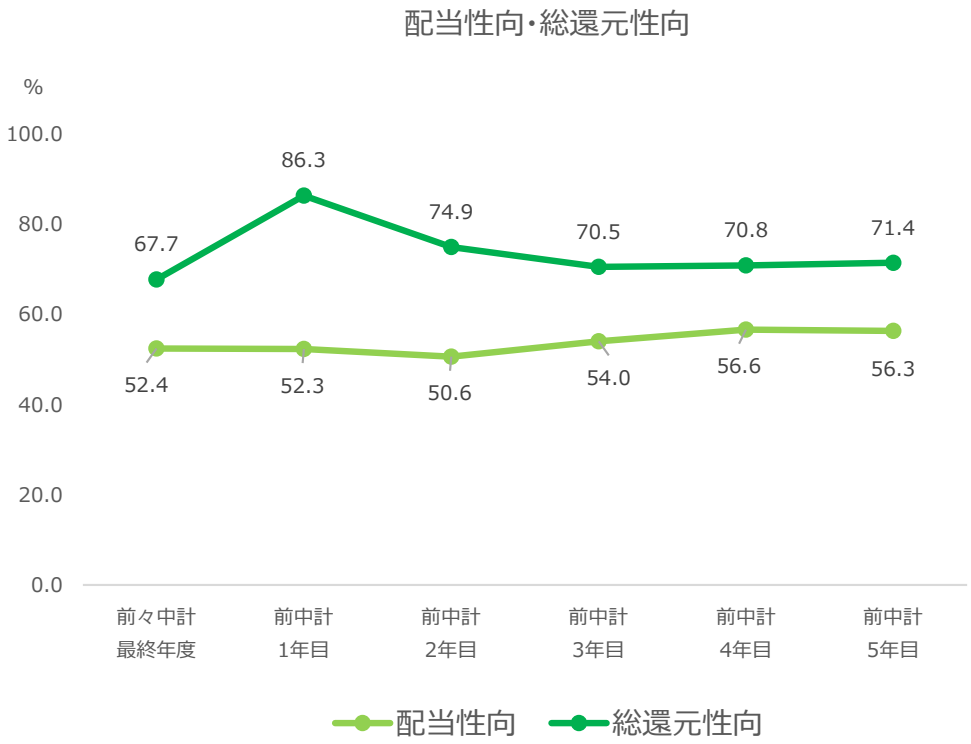


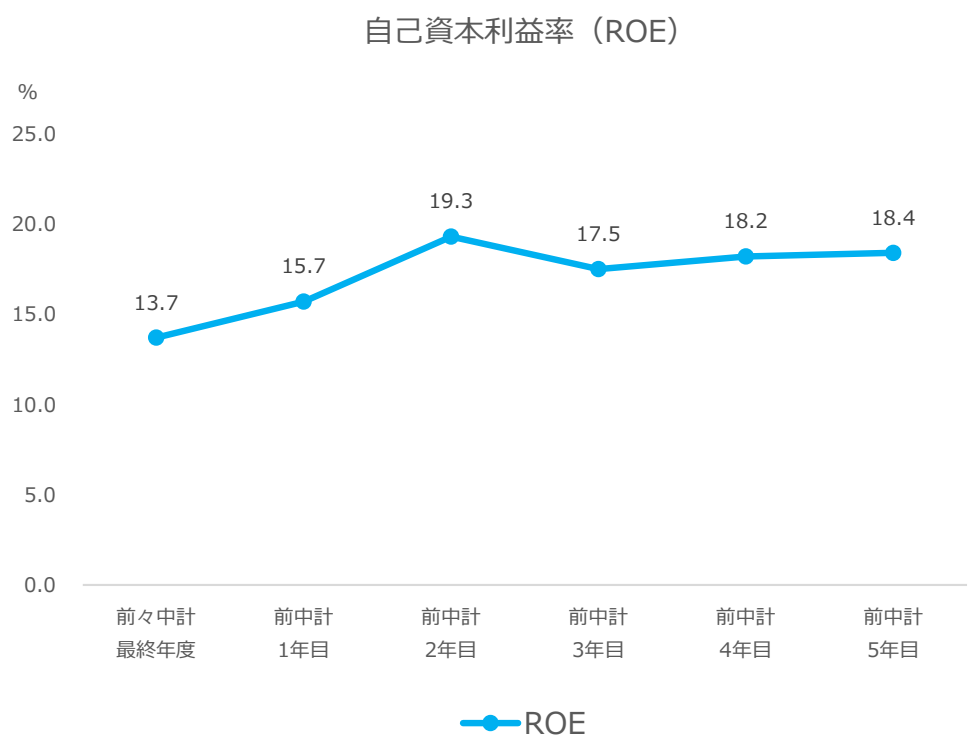
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

株主への還元

- 前中計期間中、ＮＳＤの**配当性向**は**50%を超える水準**を継続することができました。
- 自己株式の取得を含めた**総還元性向**は**70%を超える水準**を継続することができました。
- **自己資本利益率（ROE）**は、特殊要因による一過性のものを除くと上昇基調を継続し、**最終年度は18.４%**となりました。





Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

目次

前中期経営計画の振り返り

現状についての自己分析

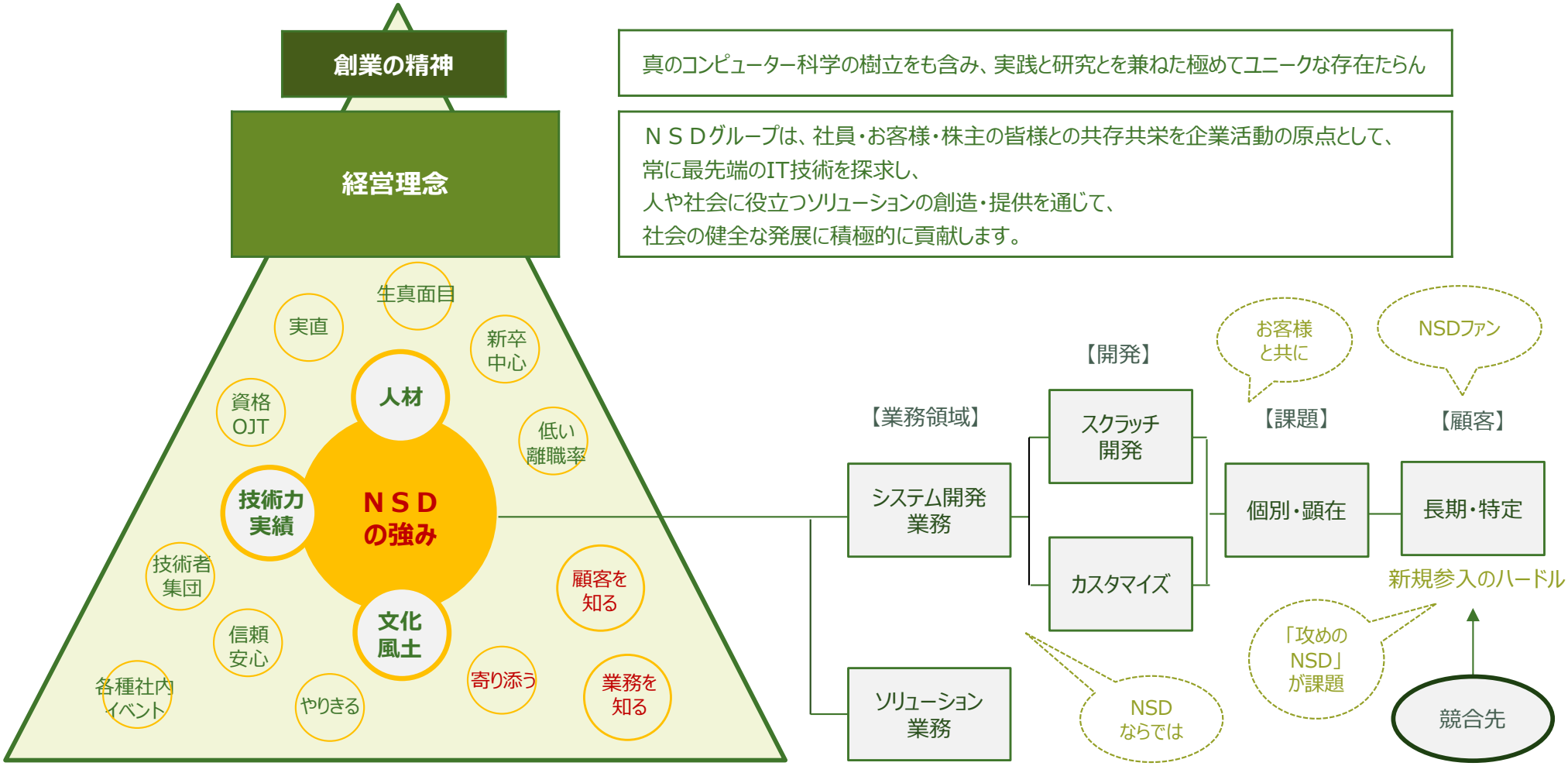
新中期経営計画

Appendix（参考資料）

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

現状についての自己分析：　ＮＳＤの“強み”について

- ＮＳＤの強み（コア・コンピタンス）は、「人材」「技術力・実績」「文化・風土」から構成されていると考えています。
- **ＮＳＤでは、顧客の業務を顧客以上に理解し、そして顧客に寄り添う姿勢がこれまでの57年の歴史の中で根付いています。これがＮＳＤの収益力の源泉であり、かつAIでは容易に代替できないＮＳＤの大切な財産となっています。**



現状についての自己分析：　事業面の課題について

- 前中計の５年間においてＮＳＤの業績は大きく伸展しました。その一方で、**積み残された課題やビジネス環境の変化により新たに生じた課題**があります。
- その主要なものは次のとおりであり、今後の施策の中で解決に向けて取り組んでいく必要があると認識しています。

システム開発事業における人材の不足

- ＮＳＤの取引先のシステム開発に対する投資意欲は、当面は“底堅い”との環境認識です。
- その一方で、システム開発のプロジェクトの推進にあたっては、**特に “リーダー層” となる人材が不足気味**の傾向にあります。
- リーダー層の発掘・育成などにより、プロジェクトの統率が効かなくなったり、あるいはトラブル化することを回避するための対策が重要となっています。

ソリューション事業の規模の不足

- ＮＳＤはソリューション事業をシステム開発事業に次ぐ “**２番目の事業の柱**” とすべく、前中計においては医療・ヘルスケアやRFID領域の事業をM&Aによりグループに取り入れました。
- しかしながら、同事業の足元の連結売上高に占めるシェアは15%台に留まっており、**さらなる事業の拡大・伸展**が望まれます。
- また採算面においては、M&Aに伴う費用増の影響もあり営業利益率が全社水準を下回っていることから、改善の必要があります。

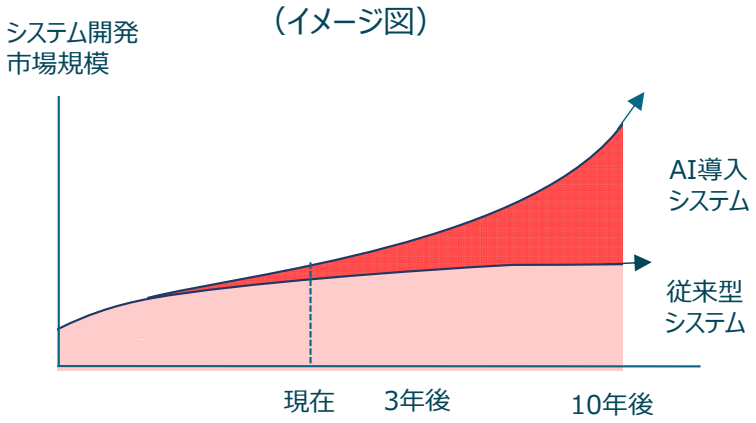
（次ページに続きます）

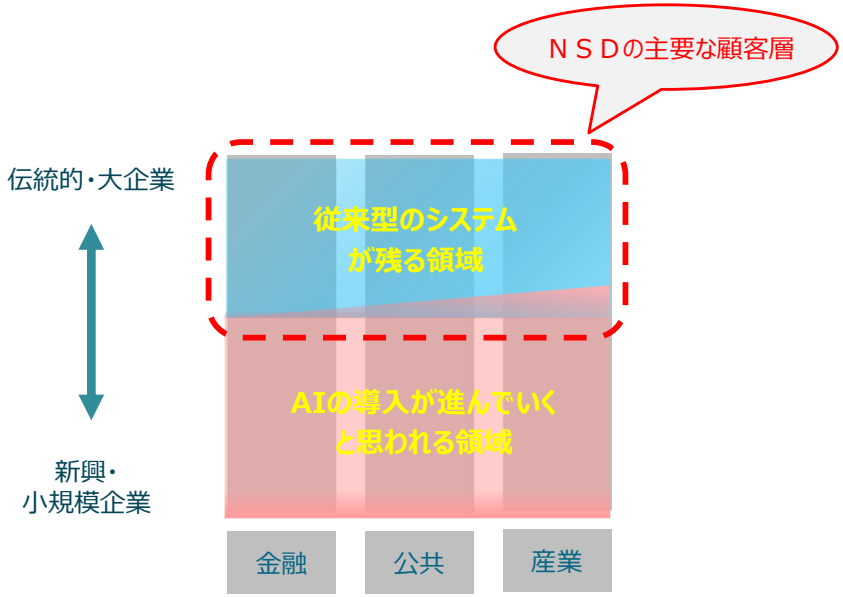
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

現状についての自己分析：　事業面の課題について

生成AIによる既存業務への影響

- 今後、国内のシステム開発においては生成AIが広く活用されていくことが見込まれています。
- **従来型の開発は一定の需要が根強く残るものと思われる一方で、「中流工程（プログラミング・テスト）」の領域を中心にAI活用の需要が拡大していくことが想定されます。**
- AIの活用による業務フローの変革・効率化を想定しつつ、「中流工程」を中心とした要員の再教育・配置といった対応が必要となります。





Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

目次

前中期経営計画の振り返り

現状についての自己分析

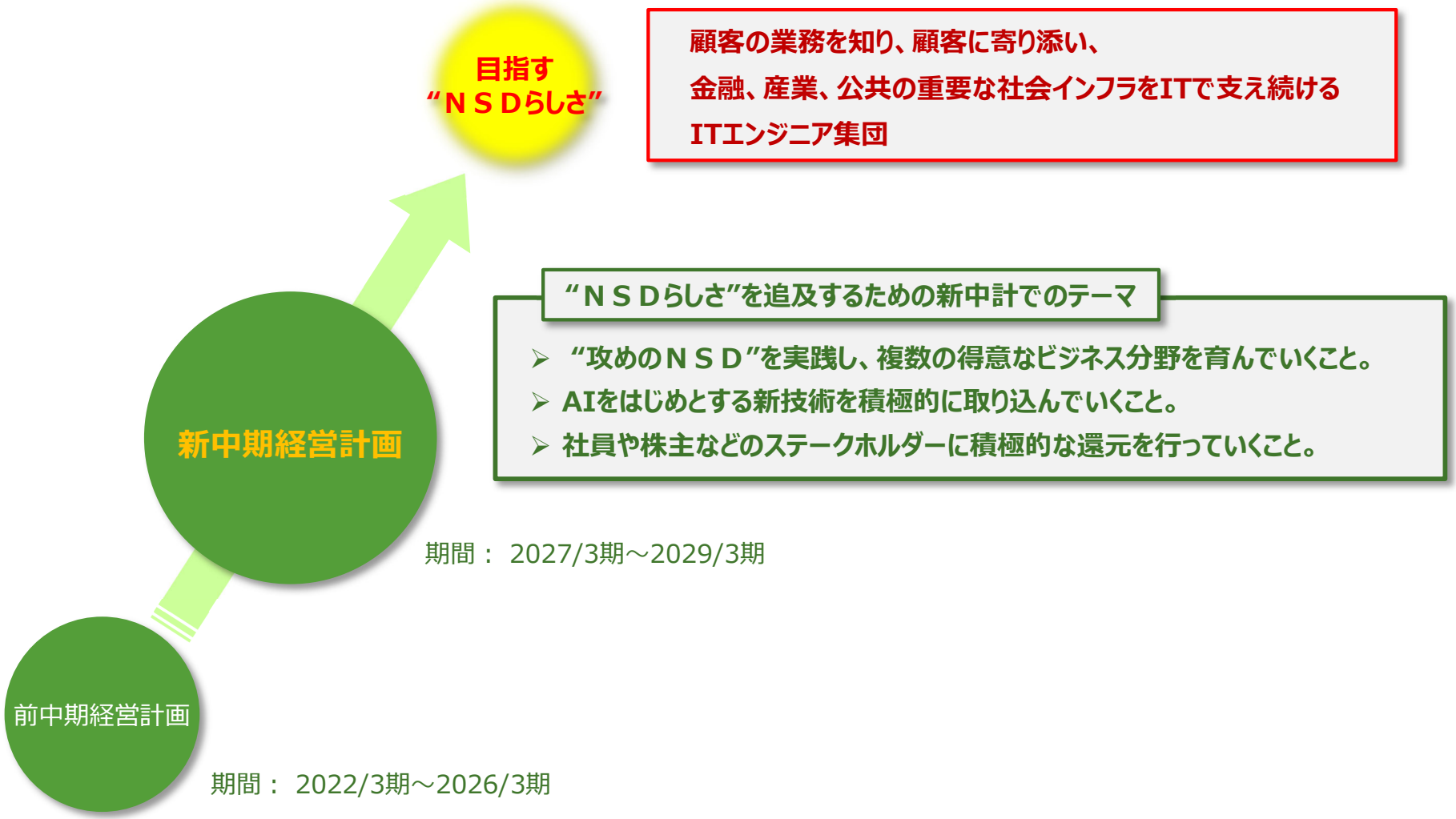
新中期経営計画

Appendix（参考資料）

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画の位置付け

- 新中期経営計画（以下、新中計）は、ＮＳＤグループが目指す**“ＮＳＤらしさ”**を実現・継続していくための基盤を強固にするステップです。
- これまでの実績に基づく高い収益力と健全な財務体質を維持しながらも、ＮＳＤグループの持続的な成長のために必要な投資を「**成長投資**」と位置づけ、これを計画期間中に**優先的かつ積極的に実行**していきます。



新中期経営計画： エグゼクティブ・サマリー

主要計数 および 施策

計数（連結）目標

売上高

1,500億円

（年平均成長率: 8.4%）

営業利益

234億円

（営業利益率: 15%台）

ROE

18.5%

（18%台を継続）

配当性向
総還元性向

50%以上
70%以上

（継続）

施策サマリー

上流工程 上流工程を中心とするビジネスに業態をシフト

- **システム開発業務**はＮＳＤのコア業務であり、AI時代においても**持続的な成長**を目指します。
- これまでの中流工程が中心のビジネスから**上流工程**（含むコンサルティング領域）に**要員や売上をシフト**することで収益体質の一層の強化を図り、企業としての価値を高めます。

注力分野 AIを始めとしてDX、ソリューション（DAS）分野へ積極投資

- これまでも取り組んできた**DAS事業を一層強化**していきます。
- 特に**AI分野に注力**するとともに、ソリューション業務については規模および採算面の向上を目指します。
- 社内で「AIエキスパート認定制度」を発足させます。中堅社員（エンジニア）の70%をエキスパートとして育成していきます。

財務資本 健全な財務体質の維持、社員・株主還元への注力

- 創業より培う「**顧客業務プロセスの知見**」は容易にAIで代替できない、**ＮＳＤの収益力の源泉**です。
- この点をテコに健全な財務体質を維持し、また非財務の面では社員の技術力向上を始めとする**人的投資に注力**します。
- 現行の配当性向を継続し、自己株買いも含めた**高い株主還元**を行っていきます。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 個別施策

取引先（顧客）との関係において

システム開発事業

上流ビジネスへのシフト　上流工程

- システム開発におけるＮＳＤのビジネスゾーンについて、「中流工程」から「上流工程」へのシフトをこれまで以上に推進し、採算面の向上やAI時代への対応を図っていきます。

コンサルティング力の強化　上流工程

- コンサルティング事業における人員増強と実績づくりを進めていきます。
- コンサルティング業務で接する顧客のシステム開発ニーズをＮＳＤの関係事業部・関係会社に連携し、案件獲得の機会を拡大させます。

システム開発事業　売上高（注）
1,008億円 →1,240億円

（注）グループ内取引の消去前の数値。

ソリューション事業

事業規模の拡大　注力分野

- 引き続きＮＳＤ事業の“第二の柱”とすべく、連結売上高に占める一定シェアと利益率の確保を図ります。
- そのため、中堅～大企業顧客向けの新たな商品・サービスの開発・販売促進と他社との提携・出資も視野に取り組んでいきます。
- AIソリューションの研究・開発を専門で担う部署を立ち上げ、この組織を中心に集中的な資源の投入を行います。

コーポレートブランドの向上　注力分野

- ＮＳＤグループのコーポレートブランド向上を図るためのPR戦略に取り組んでいきます。
- これにより販売力と商品イメージの向上を図り、質・量の両面への効果を狙っていきます。

ソリューション事業　売上高（注）
177億円 →230億円

（注）グループ内取引の消去前の数値。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 個別施策

AI・DXに関連する新技術への対応について

社内体制

顧客向けAI提案力の向上 注力分野

- AIやDX関連の商品・サービス開発に引き続き注力し、スピード感をもってビジネス化を目指します。
- システム開発の工程においては、AIを標準として組み込み、品質と生産性の向上の両立を図ります。
- 顧客の業務においてAIの組み込みから定着・成果創出までを一気通貫で担う“AIインテグレーター”を目指します。

AI利活用のための社内態勢の整備 注力分野

- ＮＳＤグループ内においてAIの利活用を推進し、組織・業務フローの効率化を進めていきます。
- 顧客に対するAI提案のできる人材の開発を実施していきます。
- ESGのマテリアリティとして掲げる「責任あるAI提供」に則り、AIの適切かつ安全な提供・利用を目的とした社内規定に基づく全社的な運用を行っていきます。

DAS事業　売上高
575億円 →800億円

社外との連携・共創

M&A・スタートアップ企業連携 注力分野

- 新商品・サービス開発のため、M&Aや資本提携を通じた外部企業との連携を推進します。
- スタートアップ企業への出資、これに伴うグループ内連携を図る専門部署をそのために設置します。

M&A・スタートアップ投資額
→100億円

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 個別施策

人材施策について

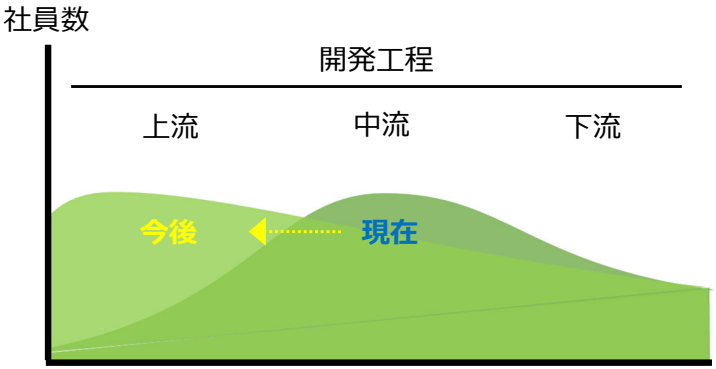
人材開発・事業計画に沿った人材戦略

上流工程への要員配置 ・リーダー層の増員

上流工程

- ESGのマテリアリティとして掲げる「人材開発」に則り、かつ事業計画に沿った人材戦略を推進しています。
- システム開発業務においては、「上流工程」に対応できる社員数を増員させるため、新たな社員教育・育成プログラムを組むとともに、社内における意識改革を行っていきます。
- プロジェクトを牽引するリーダー層の養成および増員に、これまで以上に取り組みます。

（要員配置についてのイメージ図）



コンサルティング人材の増強

上流工程

- コンサルティング事業の体制強化のため、要員の大幅増強を図ります。
- 具体的には、社内からの人員異動、中途採用の強化、業務特性に応じたインセンティブ制度の導入・運用を図ります。

AIなど新技術への取り組みの活性化

注力分野

- 社内における「AIスキル認定制度」を導入し、AI関連事業を支える人材を育成していきます。
- 社内でAI知見の水平展開のため、AI業務に携わる部署との人事交流（“社内留学制度”）を進めていきます。

AIエキスパート	中堅社員（エンジニア）
	→70%

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 個別施策

パートナー企業との関係について

足元の対応

パートナー企業との協業推進

- システム開発案件への対応にあたり、パートナー企業との連携はＮＳＤにとって大切な事柄です。 顧客の旺盛なシステム投資ニーズが当面は継続することが想定されており、パートナー企業からの要員調達は今後も増加を継続していきます。

サプライチェーン・マネジメントの徹底

- ESGのマテリアリティとして掲げる「サプライチェーン・マネジメント」に則り、サステナビリティ調達ガイドラインに沿った運用を通じて、責任ある調達と持続可能なサプライチェーンの維持に努めます。
- サプライチェーン管理の観点より、パートナー企業との取引社数のマネジメントを徹底していきます。
- 地方事業所のある仙台、広島、札幌地区については、地元の新規パートナー企業の開拓に注力していきます。

中長期的な対応

新たな関係の構築　上流工程　注力分野

- 中流工程はAIによる代替も一般に予想されていますが、顧客ニーズも踏まえつつ、AIとの併用での要員調達を想定します。
- 一方で、ＮＳＤとしては中流工程から上流工程へのビジネスゾーンのシフトを進めていくことに伴い、この方向感をパートナー企業とも共有していきます。
- そのため、パートナー企業と共同での教育プログラムの実施、新たなパートナー制度の検討などを行っていきます。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 個別施策

成長投資ならびに株主還元の方針について

キャッシュアロケーション

成長投資

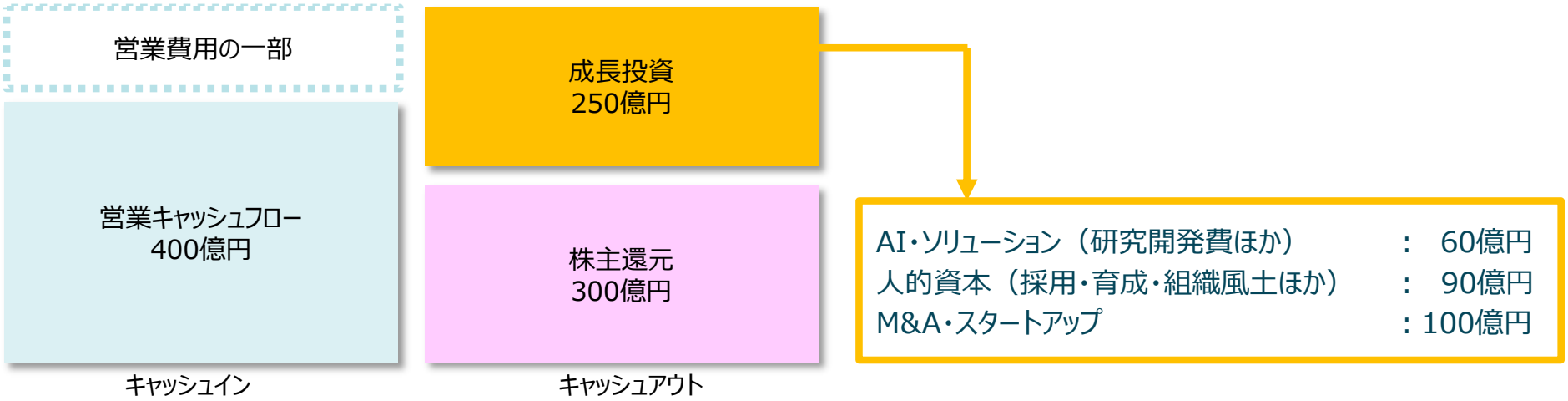
- キャッシュの有効活用（上流工程／注力分野）
- 投資と利益のバランシング（財務資本）

株主還元

- 高い還元を継続（財務資本）

- AIを中心とするDAS関連の投資、人材投資、M&A投資（含む資本業務提携）、コーポレートブランディングに関する投資を「**成長投資**」と位置づけ、優先的・積極的に行っていきます。
- 各分野への投資額の累計は3年間で**250億円程度**を計画します。
- これらの投資に関連して一部費用化するものが発生しますが、新中計期間中の営業利益率は**15%台**の水準を維持していきます。
- 前中計における方針を継続していきます。
  - 総還元性向： **70%以上**を実施していきます。
  - 配当性向： **50%以上**を実施していきます。

新中計期間中（３年間）の累計額のイメージ



新中期経営計画： 連結計数

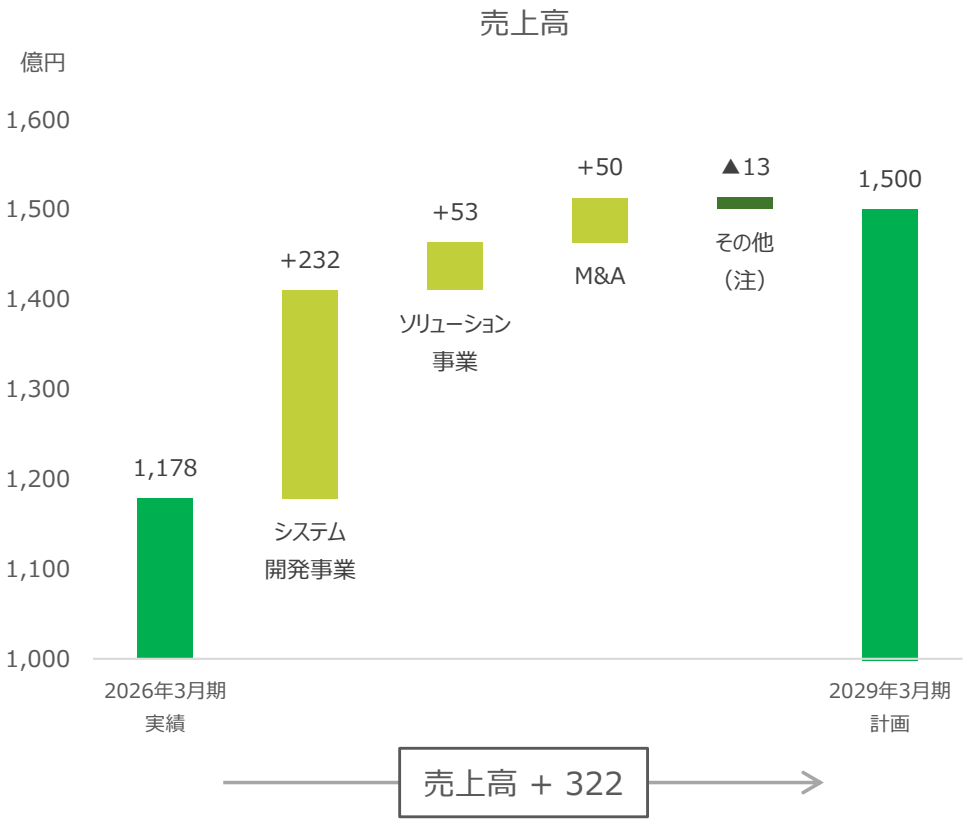
	前中計 最終年度 2026年3月期 実績	新中計 最終年度 2029年3月期 計画
売上高	117,813 百万円	150,000 百万円
うち DAS事業	57,578 百万円	80,000 百万円
営業利益	19,073 百万円	23,400 百万円
営業利益率	16.2 %	15.6 %
EBITDA	21,596 百万円	26,400 百万円
EBITDAマージン	18.3 %	17.6 %
当期純利益	13,009 百万円	15,400 百万円
ROE	18.4 %	18.5 %

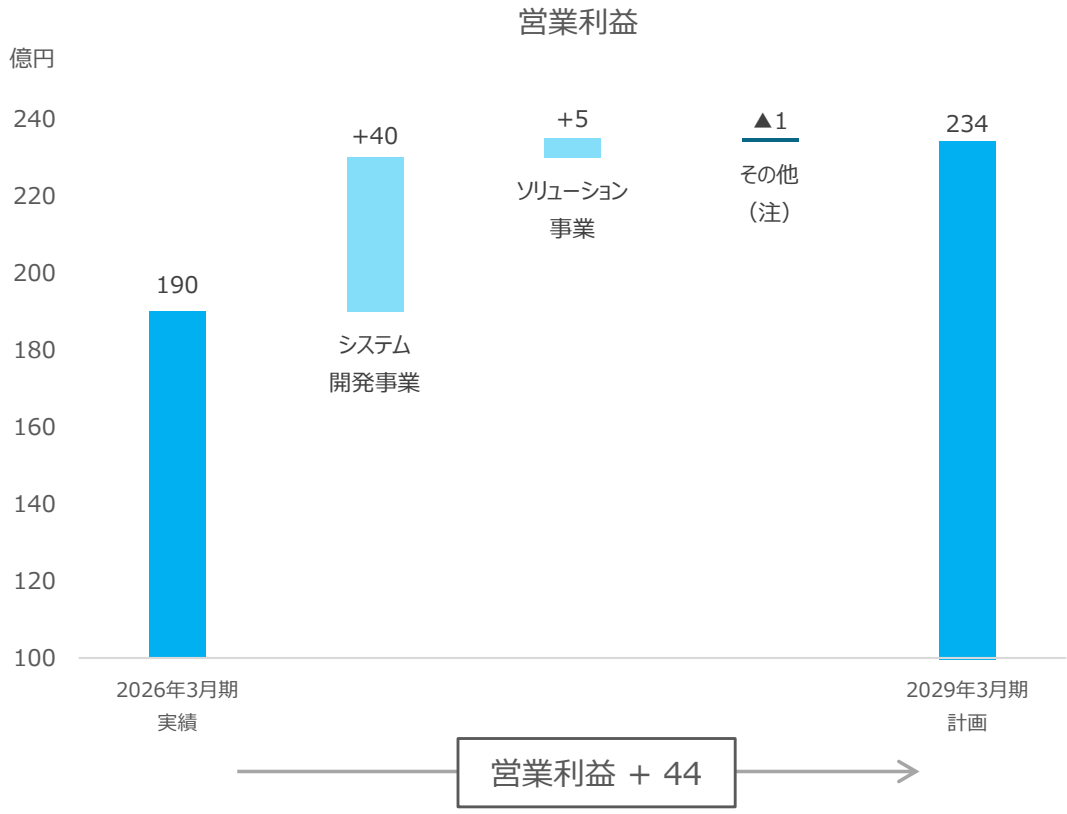
Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

新中期経営計画： 連結計数

新中計期間中（３年間）の増減分析

- 新中計期間中（３年間）の連結売上高および営業利益の増減要因については、以下のとおりです。
- 成長投資による費用面への影響は一定程度想定されますが、営業利益額・率の確保を図っていきます。





（注）グループ内取引の消去、全社費用（セグメントに帰属しない一般管理費等）、など。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

前中期経営計画の振り返り

現状についての自己分析

新中期経営計画

Appendix（参考資料）

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

Appendix：　システム開発 各セグメントの施策

システム開発業務における各セグメントにおいては、**新中計の方針・施策に沿った事業展開**を実施していきます。

金融IT

金融業界の変化に対応し、ビジネス領域拡大

・顧客の業務を良く理解し、課題抽出・改善提案活動を実施。

・上流工程から案件に参画する体制を拡大。

・DX・AI関連の案件獲得強化、生成AI等を活用した生産性の向上。

・生成AIのスキル取得と実務経験による成長支援・リーダー層の育成。

社会基盤IT

責任感を持って支える、通信・公共・社会基盤の未来

・円滑なプロジェクト推進、安定的なシステム稼働の実現。

・生成AIのスキル習得、生成AIを活用した開発案件のマネジメント力向上。

・上流工程の対応要員の育成。

・若手リーダーを育成。業務知識を組織として蓄積し、提案力を強化。

産業IT

産業業界の高度・複雑な「DX・新技術」の対応

・これまでの業務知見を活かし、上流工程から提案。

・生成AIを開発・運用に取り入れ、AI活用の標準化。

・コンサルティング提案力向上を通じた既存顧客の深耕と新規顧客獲得。

・若手リーダー・AI人材の組織的育成。

ITインフラ

ITインフラのコーディネーターへ

・クラウドネイティブ領域でコンサルティングから運用まで一貫対応。

・セキュリティ基盤の上流案件獲得、マネージドサービス化。

・AI技術を活用して運用サービスメニューを高度化。

・既存システムの運用知見を活かし、次期システム更改までの継続受注。

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

Appendix：　人材開発･事業計画に沿った人材戦略についての補足

ＮＳＤでは「**社員が最大の財産**」であるとの認識のもと、職場での環境作りにはこれからも注力し、**事業計画に沿った人材戦略**を展開していきます。

人材戦略の基盤となる職場環境作り

- **多彩な人材による高い能力の発揮**
- **高いエンゲージメント（会社と社員とのつながりの強さ）**
- **イノベーティブな社風**

健康経営･エンゲージメント指標
社員のパフォーマンス向上
（アブセンティーイズム、プレゼンティーイズム、ワークエンゲージメント等）

新中計における人材戦略

- **上流工程への要員配置**
- **リーダー層の増員**

高度プロジェクトマネジメント（上流）人材
･PMP（Project Management Professional）資格者の増加

- **コンサルティング人材の増強**

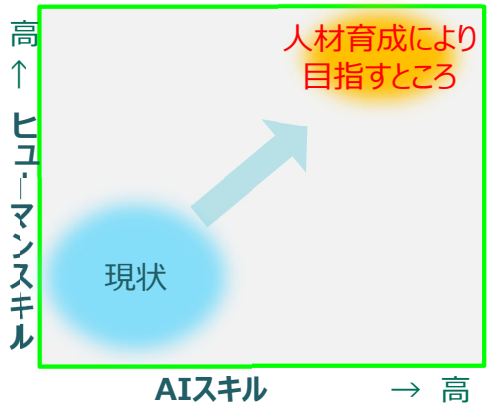
コンサルティング人材
コンサル業務関連の社員数の増強（40人→70人）

- **AIなど新技術への取り組みの活性化**

ヒューマンスキルの向上
「顧客を知る」
「業務を知る」

AIスキルの向上
Level1～5 の5段階を設定
全社員をLevel2 以上に

AIエキスパート
中堅エンジニア社員の70%
を Level3 以上に



Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

Appendix：　ＮＳＤの人的資本投資循環モデル

人的資本投資により実現する収益（=投資効果）から、新中計期間中の３年間に**約90億円**を再投資に回していきます。

	インプット（施策）	アウトプット（施策効果）	アウトカム（効果がもたらす成果）
お客様から信頼される“ＮＳＤ人材”の創造	戦略的な人材獲得 ● ポテンシャル人材の新卒採用 ● 事業目的に沿った即戦力人材のキャリア採用	事業創造・推進に必要な人材の確保	長年の完遂実績に基づくお客様との信頼関係による継続的な受注
		高い専門性を持つ技術者・ＰＭの育成	継続取引による業務別専門スキル習得と若年層の着実な戦力化による収益性貢献
	ＮＳＤならではの人材育成 ● ＩＴスキルの高度化と業務理解の深化 ● ＮＳＤならではを体現する“真面目さ”の継承	“ＮＳＤ人材”としてのマインドの醸成	最先端の技術活用による新しい商品・サービスの開発
			高い技術力とプロジェクトマネジメント力による質の高いプロジェクト遂行
高パフォーマンスを発揮できる環境	魅力的な職場環境整備 ● 多様な人材が健康で活躍する環境 ● 自律型人材が創造性を発揮する環境	多様な人材が能力を発揮する職場	イノベーションによる新しい価値提案
		エンゲージメントの高い組織	社員のパフォーマンス向上
	組織の一体感醸成 ● 部門を越えたコミュニケーションの活性化 例）創立記念式典、運動会、各種イベント	イノベーションを後押しする企業文化	社員定着によるビジネスチャンスの捕捉

人的資本投資額
30億円/年

高い収益性を実現

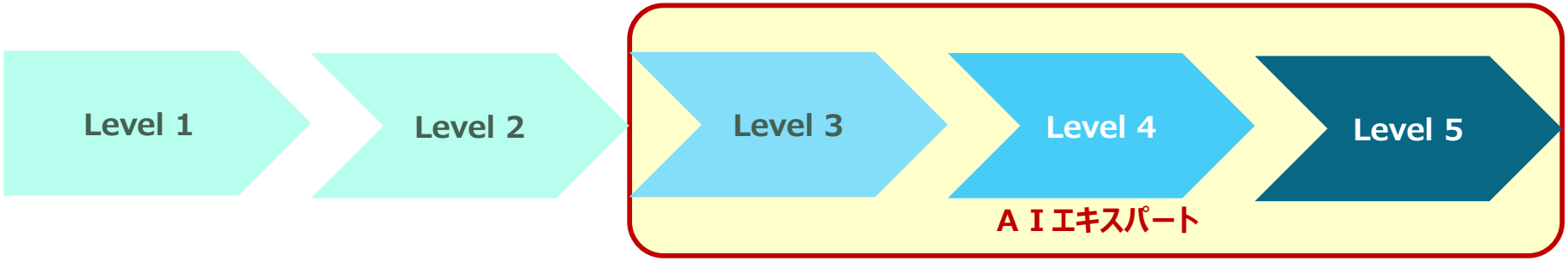
投資効果
30億円/年 +α

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.

Appendix： AI人材の育成

AI関連事業を支える人材の育成のため、「**AIスキル認定制度**」を新たな社内制度として導入します：

- Level1～Level5 の5段階を設定し、Level3以上の社員を"**AIエキスパート**"として認定します。
- 新中計期間中に中堅エンジニア社員の**70%**をAIエキスパートとしていく計画です。



定義	AIリテラシー・基礎研修 受講者	Copilot Chat等を 実務で利用可能	AIエージェント構築 または GitHub Copilot等を 実務で活用可能	マルチエージェントを 実務で活用可能	生成AIを活用する 案件を上流から提案 できるコンサルタント
要件	生成AIの基礎知識・ リテラシーを有する	生成AIを日常業務で 活用できる	生成AIを活用する 案件を遂行できる	生成AIを活用する 案件をリーダーとして 推進できる	生成AIを活用する 案件を上流から 提案できる

Copyright 2026 NSD CO.,LTD.