NCD

https://www.ncd.co.jp/

NCDグループ 統合報告書　Integrated Report 2026

NCD



NCDグループ 統合報告書

Integrated Report 2026

Powering the world with passion.

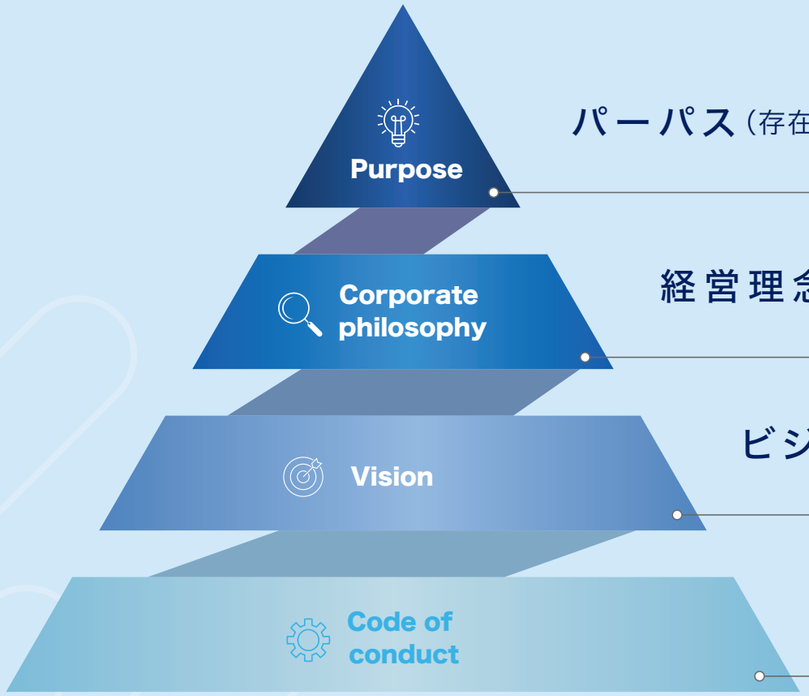






パーパス・企業理念

企業理念体系



パーパス（存在意義）

人の鼓動、もっと社会へ。

私たち一人ひとりが未来に胸をときめかせ、
誰もが活き活きと輝ける社会をつくる。

経営理念

ユニークな技術とサービスにより、
明るい未来に貢献する。

ビジョン

ワクワク・イキイキと働く環境を通して、
お客様や社会と共に、
より多くの価値を創造する企業へ

行動規範

当社は、NCDグループの役員および従業員が社会の一員として、日々の業務遂行のなかで企業の社会的責任を深く自覚し、社会倫理に適合した行動を実践するために、「NCDグループ行動規範」を定めています。

Web 行動規範は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/company/group-model/

企業風土

多様性の尊重
多様な考えや個性を認め合いながら、社員一人ひとりが自らの役割に主体的に取り組める環境づくりをめざしています。

挑戦
互いに支え合い、学び合いながら、新しい価値の創出に挑戦しています。

実直な姿勢
誠実で実直な姿勢を大切にし、社会やお客様の期待に応えられるよう、日々の業務に取り組んでいます。

ユニーク
創造的に取り組み、新たな価値を生み出すことに積極的に挑んでいます。

企業風土醸成を支える取り組みは、「風土の醸成（P.44）」をご参照ください。

情報開示体系

財務情報	非財務・ESG情報

統合報告書 Web
幅広いステークホルダーの皆様に対し、中長期的な企業価値向上に向けた成長戦略、価値創造モデル、マテリアリティ、人的資本等の財務・非財務情報を網羅的に掲載しています。

Webサイト IR情報 Web

株主・投資家の皆様向けに、財務情報等を掲載しています。

- 中期経営計画
- 決算短信
- 決算短信補足資料
- 有価証券報告書
- 決算説明会資料
- 個人投資家向け説明会資料
- 株主通信

Webサイト サステナビリティ Web

当社グループのサステナビリティ情報を掲載しています。

- サステナビリティ基本方針
- マテリアリティ（重要課題）
- ESGの主な取り組み
- TCFD提言に基づく情報開示
- 人財データ
- 社会貢献
- コーポレート・ガバナンス　など

株主総会情報 Web

ファクトブック Web　財務・非財務情報をExcel形式でもダウンロードいただけます。

note Web　主に若年層の皆様向けに、財務・非財務情報を親しみやすいトーンで発信しています。

INDEX





01 パーパス・企業理念／目次

NCDの価値創造
03 社長メッセージ
07 価値創造のあゆみ
09 外部環境
10 強み・事業内容
13 価値創造モデル
15 価値創造の源泉
16 マテリアリティ

価値創造に向けた戦略
19 ビジョン・中期経営計画
23 財務・資本戦略
25 セグメント別の概況・戦略
30 グループ会社と事業セグメント
31 グループ会社の成長戦略

価値創造の基盤
33 サステナビリティ経営
35 環境への取り組み
38 社会への取り組み
46 ガバナンス
55 社外取締役座談会
59 役員一覧

データセクション
61 財務・非財務ハイライト
63 11ヵ年の主要な財務・非財務データ（連結）
65 会社情報／株式関連情報

編集方針

NCD株式会社は、価値創造に向けた事業活動をご理解いただくために、統合報告書を制作・発行しています。本報告書の編集にあたっては、当社の価値創造ストーリーがより明確になるよう、当社グループのビジネスモデルや競争優位性に関する説明を充実させました。引き続き、皆様との相互理解のための重要なツールとして活用し、企業価値向上に努めていきます。

報告範囲
NCD株式会社およびそのグループ会社

報告期間
2025年4月～2026年3月
（一部に対象期間外の情報を含む）

参照ガイドライン
IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

将来の見通しに関する特記事項
本統合報告書にて開示されているデータおよび将来に関する予測は、本報告書の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

社長メッセージ



時代の変革期を捉え、新たな価値創造へ挑む

当社グループを取り巻く市場環境はいま、大きな変革期を迎えています。

IT関連事業では、日本企業のDX需要が依然として高く、当社にとって大きな機会となっています。企業におけるシステム内製化志向が広がっているものの、必要な人材を自社でゼロから育成して継続的に確保することは、多くの企業にとって容易ではありません。こうした環境のもと、高い技術力を備え、お客様の業務を深く理解できる当社が、信頼できるパートナーとして開発から運用までを担う機会は、今後も着実に拡大すると考えています。また、地政学リスクを背景に、海外でのオフショア開発が国内へ回帰する可能性もあり、これもまたIT関連事業にとって追い風になると考えています。裏を返せば、こうした需要拡大に応えられるだけの人材を当社が十分に確保できなければ、機会損失として表面化するということでもあります。実際に、業界全体でIT人材の採用競争が激化していることを、一経営者として強く実感しています。

そして、生成AIの急速な普及は、従来のソフトウェアやシステム開発のあり方を大きく変えようとしています。こうした変化は「SaaSの死」とも表現されており、当社にとってリスクであると同時に、大きな成長機会にもなり得ます。顧客企業においてAIによる業務の代替が進めば、従来型のシステム開発需要は縮小する懸念があります。しかし、当社はこれを「提案機会の拡大」としても捉えています。当社の強みは、長年の取引を通じて培ってきた、お客様のビジネスや業務に対する深い知見です。この強みとAI活用を組み合わせ、お客様の課題解決に貢献する提案力を高めることで、当社ならではの価値をより明確にし、提案領域の拡大と業容拡大につなげていきます。現在はAIを活用した提案を進めるとともに、先端ITと高度人材を集約し、グループ全体の変革を加速する中核機能としてCoE(Center of Excellence)を設置したほか、パーキングシステム事業での実証実験およびデジタル活用を推進しています。これらを通じてAI活用のノウハウを蓄積し、提案力の強化と新たな事業機会の創出につなげていきます。

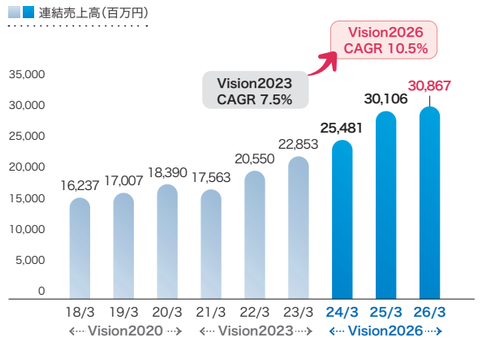
パーキングシステム事業においては、人口減少にともなう自転車利用者の減少という長期的リスクはあるものの、駐輪場の新設や老朽化した機器の入れ替えなど底堅い需要が続いています。時代のニーズや多様化するモビリティへの対応を見据え、利用者の期待や社会からの要請に応え続けることで、今後も安定収益を確保できると考えています。

なお、既存のIT関連事業およびパーキングシステム事業とは異なる枠組みの新規事業として、自転車専用ドライブレコーダー「ジテレコ」ブランドを発表しました。こちらは交通反則通告制度(いわゆる青切符制度)の導入による安全意識の高まりを捉えた新たなソリューション展開であり、2026年12月の発売をめざしています。

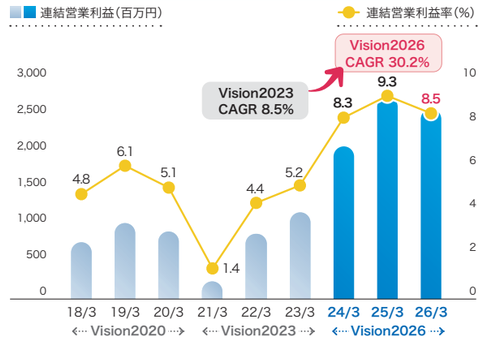
Vision2026の成果と、次なる成長への課題

2026年3月期を最終年度とした前中期経営計画「Vision2026」は、売上高308億6,700万円、営業利益

連結売上高



連結営業利益・連結営業利益率



26億3,800万円、営業利益率8.5%、ROE22.9%という結果になりました。2025年11月に公表した再修正計画に対しては、売上高がわずかに届かなかったものの、営業利益と営業利益率は計画を上回りました。特に営業利益率においては、前々中計の最終年度である2023年3月期の5.2%から8.5%へと大幅に向上しており、一定の成果を上げた3年間であったと捉えています。

Vision2026で掲げた3つの基本方針においても、着実な進展が見られました。まずビジネスモデルの変革については、IT関連事業において注力したNCDサービスモデルへの転換やパーキングシステム事業でのコロナ禍を契機とした構造改革が進み、大きな成果を上げることができました。新規事業創出についても、公募制度や事業構想大学院大学での研究会等を通じてアイデア発掘の仕組みが定着し、前述の「ジテレコ」を含む確かな成果をもたらしています。またガバナンスの強化、サステナビリティ推進、そして人的資本経営への各種取り組みもおおむね計画通りに進捗しました。さらに、M&Aの実施による株式会社ジャパンコンピューターサービスのグループ参画等により、グループ事業体制がいっそう強化されました。

一方で、今後に向けた課題も浮き彫りになりました。全社連結での利益率は向上したものの、IT関連事業のセグメント利益率は7%弱にとどまっており、投資家の皆様からもご指摘をいただいています。同業他社と比較しても改善の余地が大きく、IT関連事業の収益性をさらに引き上げていくことが、新中期経営計画におけるとりわけ重要なテーマとなります。



新中期経営計画「Vision2029」では、更なる収益性向上と高付加価値化を徹底して追求

当社グループは、持続的成長と企業価値向上をめざす「2032年のありたい姿」として、グループビジョン「ワクワク・イキイキと働く環境を通して、お客様や社会と共に、より多くの価値を創造する企業へ」を掲げています。このビジョンを揺るぎない軸とし、中間地点（セカンドステップ）として策定したのが新中期経営計画「Vision2029」（2027年3月期～2029年3月期）です。

2032年に「営業利益率10%」という目標を達成するため、新中期経営計画では何よりも「収益性（利益率）」に徹底的にこだわります。重点数値目標として、2029年3月期に売上高360億円、営業利益35億円、営業利益率9.7%、ROE20%以上をめざします。また本計画からは、資本収益性を重視する観点から連結財務目標として新たに「ROIC 20%以上」を追加しました。

IT関連事業においては、当社の強みを発揮し、高付加価値なサービスが提供可能な上流工程へのシフトに注力できるよう、顧客ポートフォリオの再構築を推進します。既存取引を通じて蓄積したノウハウを活かして、保守・運用まで継続的に支援できる新規顧客を開拓していきます。例えば当社が強みを持つ保険業界等は、業界内で共通するビジネスプロセスが数多く存在します。新契約や保全管理、代理店コミッションといった業務領域において、すでに「この分野ならNCDに任せれば安心だ」と言っていただけるポジションを確立しています。蓄積したノウハウをソリューション化し、個別開発にとどまらない、より幅広い領域を任せていただける体制を整えます。

さらに、単に決定された仕様をお客様から聞いてシステムを構築するだけでなく、「どのようなサービスや商品を出せばお客様のビジネスが伸びるか」という上流（コンサルティング・要件定義）から参画するビジネスを強化します。そのために、ビジネスに精通したビジネスアナリストや、データ活用に精通したデータサイエンティストといった人材の確保を加速させます。

並行して、24時間365日の運用監視体制（東京・長崎等）やAIを活用したサポート&サービス事業を起点として、従来接点の薄かった小売業等の新業界を開拓します。運用を通じて信頼関係を深めたうえで、上流のシステム開発へと広げる好循環をつくっていく考えです。

パーキングシステム事業においては、社会環境の変化に対応する次世代駐輪システムの実現をめざします。現在は、車種の自動判別やハンズフリー入場、キャッシュレス決済等に対応する「ラックレス・精算機レス」の次世代駐輪場について、開発と実証実験に取り組んでいます。これらを経て、今中計期間中に自営駐輪場への導入や既存設備からの入れ替えを開始し、本格展開へとつなげます。自転車のみにとどまらない、多様なモビリティにも対応し、当社の駐輪場モデルを業界のスタンダードへと育てることで、更なるシェア拡大につなげていく考えです。

また、次世代駐輪システムの導入だけでなく、既存の駐輪場においても利用者向けサービスを充実させます。EcoStation21や月極駐輪場管理システム「ECOPOOL」に対応するアプリおよび会員サービス整備のほか、「ジテレコ」を含む自社商品の案内の強化等、駐輪場を起点とした新たな付帯サービスの創出を検討していきます。

一方、既存案件については、引き続き収益性の改善に取り組みます。自治体の指定管理業務は、契約期間中の料金改定が難しく、十分な利益を確保しにくい案件もあります。Vision2026で進めてきた構造改革を継続するとともに、契約更新時には採算性を精査し、適正な利益を見込めない案件については継続の可否を厳格に判断します。

財務・資本戦略面では、財務健全性を確保しつつ、収益力強化により創出されたキャッシュを成長投資と株主還元へ適切に配分していきます。Vision2029においては、成長投資および株主還元に対する当社の方針を明確にすべく、初めてキャピタルアロケーションを開示しました。資本活用における透明性を向上させることで、投資家の皆様からのご理解・ご信頼をいただき、より充実した対話につなげていきたいと考えています。

また、テクノロジー戦略をはじめとする全社戦略については、事業戦略との連動をいっそう強化します。中長期的な視点で投資と検討を進めるべきテーマであるため、将来を見据えながら着実に取り組んでいきます。

創業のスピリットを貫き、従業員とともに変化と挑戦を続ける

当社は1967年、ソフトウェアがハードウェアに付随するものと考えられていたコンピューター黎明期に、独立系ソフトウェア会社として設立されました。その後、バブル崩壊やインターネットの普及等、さまざまな事業環境の変化を捉え、柔軟に対応してきたからこそ、60年近く成長を続けてこられたと考えています。

一方で、私が社長に就任した2012年当時を振り返ると、創業期にあったチャレンジ精神が薄れ、安定志向や保守的な空気が強くなっていたように思います。だからこそ、現状に安住せず変化を続ける姿勢と、自由闊達に意見を交わすことのできる風通しのよさを、改めて社内に定着させることに注力してきました。

今後も当社が活気に満ちた組織であり続けるための軸となるのが、近年再定義した企業理念体系です。中でもグループパーパス「人の鼓動、もっと社会へ。」は、社員一人ひとりがワクワクしながら働き、お客様や社会からも「NCDは何か面白いことを生み出してくれる会社だ」と感じていただけるような企業をめざすという、当社の企業活動の姿勢を社内外へ示す最も重要な概念です。また、経営理念「ユニークな技術とサービスにより、明るい未来に貢献する。」に登場する「ユニーク」という言葉は、創業者が大切にしていた考え方でもあります。当社ならではのユニークなサービスやソリューションを、これからも提供していきます。

併せて、企業として新しいことに挑戦し、事業を成長させるなかで、社員一人ひとりの成長や挑戦を応援していきたいと考えています。当社には、目先の成果だけで判断するのではなく、長期的な視点で社員を見守り、育てる文化があります。こうしたよい伝統を大切にしながら、社員のWell-beingと企業価値の向上をつなげていくことは、今後も変わることのない重要なテーマです。

2027年、当社は設立60周年を迎えます。私たちはSIerとして長い歴史を重ねてきた企業ですが、一方で、歴史にとらわれず変化と挑戦を続ける勇気を持った集団だとも自負しています。新たなビジネスや業界のスタンダードを生み出す会社として、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に期待していただき、ワクワクを感じていただける企業でありたいと考えています。これからのNCDグループにぜひご期待ください。

価値創造のあゆみ

IT業界の黎明期に、独立系ソフトウェア専門会社として設立

1967年に、「日本コンピュータ・ダイナミクス株式会社」として設立。ベンチャービジネスの先駆けとして、大企業の顧客のシステム開発を中心に業容を拡大しました。

1967年3月





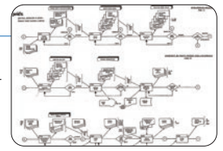
東京・恵比寿に日本コンピュータ・ダイナミクス(株)を設立

1970年1月



海外でのソフトウェア開発を日本で初めて実現(アラビア石油の案件を受注)

1976年9月



システム開発の方法論「PRIDE」(米国MBA社開発)を日本で第一号ユーザーとして導入

サポート&サービス事業、パーキングシステム事業をスタート

1995年にサポート&サービス事業を開始し、保守・運用まで一貫支援する体制を構築。さらに、1997年にはパーキングシステム事業を開始しました。

1995年10月



サポート&サービス事業開始

1997年10月



パーキングシステム事業開始



更なる飛躍に向けて株式公開、事業基盤の拡大・整備に注力

2000年には株式の店頭公開を果たしました。オフショア開発が注目されるなかで、2005年には中国へ進出。さらに国内でも拠点拡充を進めるなど、事業基盤を整備しました。

2000年9月



株式を日本証券業協会に店頭登録(2022年の市場再編にともない東京証券取引所スタンダード市場へ移行)

2005年4月



中国天津市に天津恩馳徳信息系統開発有限公司(NCD CHINA)を設立

社名を変更、継続的な進化で社会価値創出の加速をめざす

2024年、「NCD株式会社」へと社名を変更し、ロゴも一新。進化を続けることで、更なる成長と価値創造をめざしていきます。

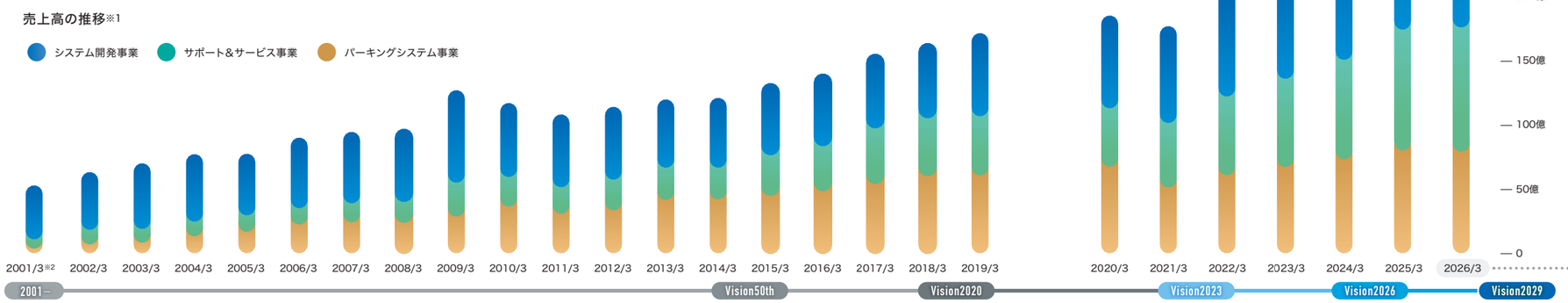
2023年12月 (株)ジャパンコンピューターサービス(JCS)を子会社化

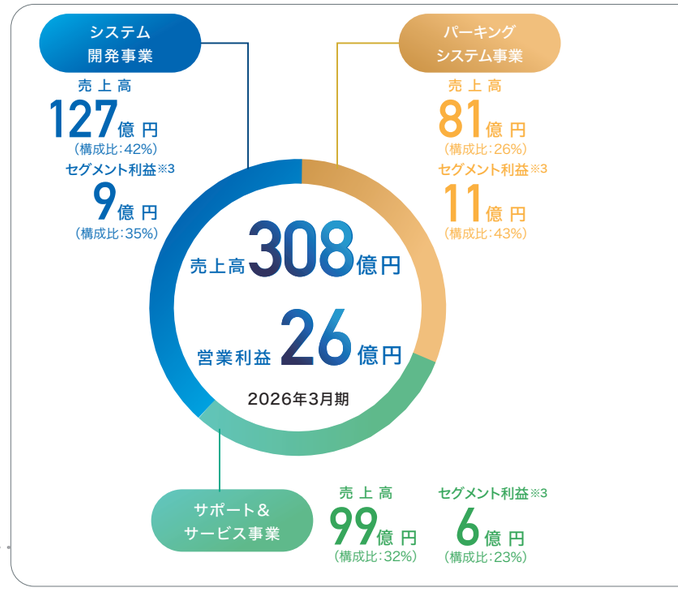
2024年1月 社名・ロゴを変更



1967~ 高度経済成長 バブル経済崩壊 1995~ インターネット元年 2000~ リーマンショック 東日本大震災 新型コロナウイルス感染症拡大 2024~

売上高の推移※1





※1.セグメントは主要3事業について表記しています。 ※2.2001年3月期は単体数値となります。 ※3.セグメント利益:調整額として計上していた全社経費(親会社に係る一般管理費)を各セグメントに配分した数値

Vision2020 (2018/3~2020/3)

- ニアショア拠点確立によるBCP強化
- 駐輪場管理台数が50万台突破※、業界内での確固たる地位を確立
- NCDプロス(株)を設立、NCDエスト(株)を子会社化

※2020年4月1日時点

Vision2023 (2021/3~2023/3)

- コロナ禍から回復し売上高200億円を達成
- サステナビリティ経営を本格化



Vision2026 (2024/3~2026/3)

- NCDサービスモデルの進化と拡充
- パーキングシステム事業の構造改革による基盤強化
- 新ビジネスの創出に向けた施策の実行

Vision2029 (2027/3~2029/3)

- 足元の収益性改善施策は継続しつつ、より明確な「強み」と成長領域の創出に注力
- 期間前半は投資と育成期間と位置付け、期間後半に成果の刈り取りを狙う
- 新ビジネスの創出に向けては、複数事業のリリースがターゲット

詳細はP.20をご参照ください。

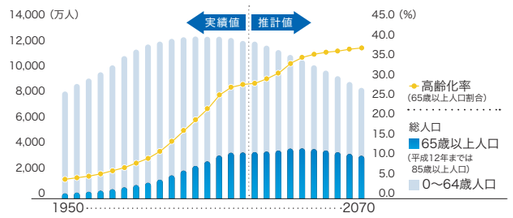
外部環境

外部環境の認識

人口減少・高齢化の進行

日本では、生産年齢人口（15～64歳）の減少により、中長期的に労働力の不足、国内需要の減少による経済規模の縮小等さまざまな社会的・経済的課題の深刻化が懸念されています。こうした課題に対応するため、女性や高齢者等の多様な人材の労働参加を促進する施策、テレワーク等の柔軟な働き方への対応、DX推進による無人化・省力化の実現等が各企業に求められています。

高齢化の推移と将来推計

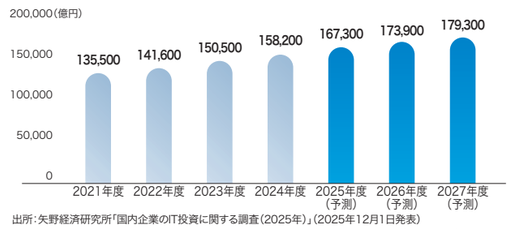


出所：内閣府「令和7年版高齢社会白書」よりNCD作成

デジタル変革需要の高まり

DXを推進するためのIT投資は高い水準を維持しています。基幹システムやサーバーのリプレイス、クラウド移行の推進に加えて、高度化するサイバー攻撃への対応を目的としたセキュリティ関連への投資も増加傾向です。しかしながら、旺盛なIT投資への需要に対してIT人材の供給が追いついていないことから、人材確保の競争激化や人件費の上昇にも対応する必要があります。

国内民間IT市場規模推移・予測



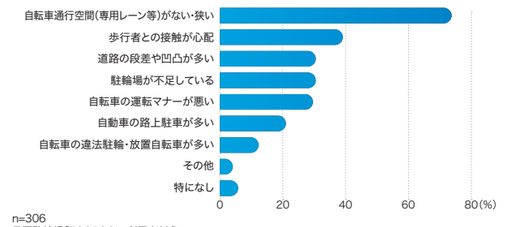
出所：矢野経済研究所「国内企業のIT投資に関する調査（2025年）」（2025年12月1日発表）
※国内の民間企業のハードウェア、ソフトウェア、保守関連や運用管理・アウトソーシング等のサービス、ASP・クラウド等のオンライン・サービス他を対象として、IT投資額ベースにて算出した。公共分野（官公庁や自治体）や民間小規模事業者によるIT投資を対象としない。

モビリティ環境の変化（交通反則通告制度の施行等）

都市部への人口集中を背景に、モビリティ環境が変化しています。

この動向の一つに、2026年4月に施行された改正道路交通法（以下、道交法）があります。16歳以上の自転車運転者にも交通反則通告制度が導入され、自転車は原則車道を通行することなどが示されました。課題はあるものの、これにより利用者の法令遵守意識や安全意識の向上が促され、都市部における自転車利用環境の変化が見込まれます。

自転車を利用しているなかで、課題に感じている点や改善してほしい点



n=306
月極駐輪場「ECOPOOL」利用者対象
自転車の通行環境に関する意識調査（2026年2月NCD実施）

リスク

- 生産年齢人口の減少は労働力不足を招き、IT人材の採用競争を激化させる可能性があります。（IT関連事業）
- DX推進にともなうIT投資では、費用対効果に見合うサービスを提供できない場合、失注につながる懸念があります。（IT関連事業）
- 交通違反の取り締まりへの不安により、自転車を利用していた方が徒歩等の別の交通手段に切り替えるなど、利用者の減少につながる可能性があります。（パーキングシステム事業）

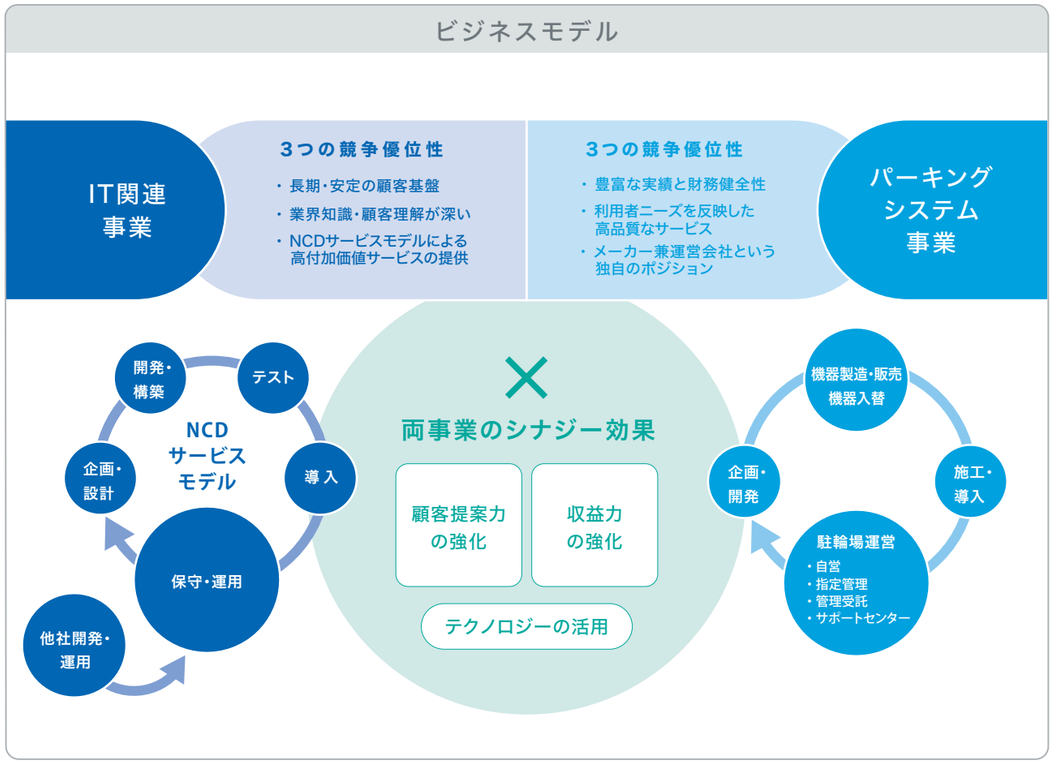
機会

- 生産年齢人口の減少は、DXを推進するためのIT投資が増加する機会となります。（IT関連事業）
- 無人化や省力化を望む鉄道会社や自治体が月極駐輪場システム「ECOPOOL」を導入する機会となります。（パーキングシステム事業）
- 道交法改正を契機に、自転車走行ルールや安全な乗り方を啓発する取り組みを通じて、自治体や所轄警察等との連携を深める好機となり得ます。（パーキングシステム事業）

強み・事業内容

当社グループのビジネスモデル

当社グループはNCDを含む7社で構成され、IT関連事業とパーキングシステム事業を展開しています。IT関連事業とパーキングシステム事業はともに、ストック型売上となる事業領域の比率が高いビジネスモデルです。



両事業のシナジー効果

テクノロジーを活用し、自社保有アセット（パーキングシステム事業）を「実証の場」として利用することで、IT関連事業における顧客提案力の強化とパーキングシステム事業における収益力の強化を同時に実現する相互成長モデルが競争優位性を高めます。

顧客提案力の強化

IT関連事業では、パーキングシステム事業の駐輪場やサポートセンターを実証の場として活用しています。実績やデータの蓄積が可能になり、説得力と具体性を増したITサービスの提案につながります。また、現状は重複がほとんどない両事業のお客様への新規提案を行うなど、クロスセルを強化しています。

収益力の強化

ITの内製活用によりパーキングシステム事業を多面的に支援しています。精算機のソフトウェアの開発はもとより、サポートセンターにおいては、駐輪場の遠隔管理や駐輪場利用状況のデータ分析等を可能としています。また、現場管理においては専用の巡回業務支援アプリを導入することにより、飛躍的な効率化を実現するなど、多方面において収益力の強化に寄与しています。

テクノロジーの活用

パーキングシステム事業で取得した利用データや位置情報を活用し、データ分析やIoT連携による高度なサービスの開発を進めます。さらに、実運用に近いPoC環境を通じてAI活用も推進し、データドリブン経営の実現や新規事業の創出につなげます。このように、テクノロジーと現場を融合させることで、持続的な価値を生み出していきます。



IT関連事業の内容・強み

事業の概要

IT関連事業は「システム開発事業」と「サポート&サービス事業」で構成されています。システム開発事業は業務アプリケーションの開発・保守、サポート&サービス事業はインフラ構築・運用に対応しています。多様な領域においてNCDサービスモデルを適用し、高付加価値なサービスへの転換と収益性向上の実現に向けた取り組みを推進しています。

4つの強み

組織力　グループ会社とのシナジー

グループ会社との連携によりコスト競争力・BCP対応・提案力等を増強

サービス品質　NCDサービスモデル

開発や保守・運用の特定領域におけるサービスをモデルとして標準化することで、効率化と高いサービス品質水準を実現

技術・知見　顧客に対する深い洞察

顧客企業のシステムのみならず、業界や業務内容・組織体制にも精通

顧客基盤　大手優良企業との直接取引

保険業界を中心に、多様な業界の大手企業と長期的かつ継続的に直接取引を実施

ピックアップ　安定した品質

高いレベルで安定した品質のサービスを提供

常にお客様の声に真摯に耳を傾け、ニーズを的確に把握することで、サービス品質の維持と更なる向上につなげています。

プライム案件（一次請け）比率　8割以上※（IT関連事業）

※NCD単体の比率

創出される価値

システム開発事業では、お客様のニーズに沿った業務用アプリケーションの迅速な開発、基幹システム・サーバーのリプレイスやクラウド化からシステムの保守・運用までサポートし、お客様の競争力向上に貢献しています。

サポート&サービス事業では、ITインフラの運用効率化と品質向上を実現しています。ニアショア拠点を活用したBCP対応も、安定したIT環境の提供を通じてお客様の事業価値向上を支えています。保守・運用においては、より包括的なサービス提供ができるマネージドサービスへの切り替えを推進しています。

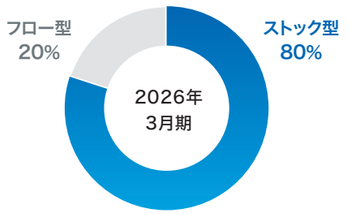
マネージドサービスセンター

マネージドサービスセンターでは、お客様のITインフラすべてを包括してサポートする保守・運用アウトソーシングサービスを提供しています。専門の技術者集団が、お客様のシステム運用部門に代わり24時間365日対応します。

収益の特徴

ストック型比率が約8割を占める安定した収益基盤です。自社開発だけでなく他社開発システムの保守・運用を受託することが次の開発案件の受注につながるため、結果として高いストック型比率を維持しています。

ストック・フロー売上比率※



ストック型：システム保守・運用 等
フロー型：システム開発・構築 等

※NCD単体の比率



パーキングシステム事業の内容・強み

事業の概要

駐輪機器の製造・販売から駐輪場の管理運営までワンストップで対応するほか、月極駐輪場「ECOPOOL」等のブランドを展開しています。IT技術を積極的に取り入れ、利用者の利便性向上と効率性を両立する運営・管理を推進しています。

4つの強み

組織力　IT関連事業とのシナジー

IT関連事業の技術を活かした駐輪機器やサービスの開発

サービス品質　駐輪場サポートセンター

・自社保有のサポートセンターによる24時間365日対応
・利用者の声を反映した高品質なサービス

技術・知見　ECOPOOL / EcoStation21

・駐輪場のDXを推進する月極駐輪場管理システム
・高品質な駐輪機器や遠隔サービスを実現する高度なIT技術

顧客基盤　自治体や大手民間企業との豊富な実績

さまざまな自治体や、首都圏を中心とした主要な鉄道会社や有名商業施設との長期にわたる取引

ピックアップ　技術・業界知見の深さ

長年の取引実績による業界知識で最適なサービスを提供

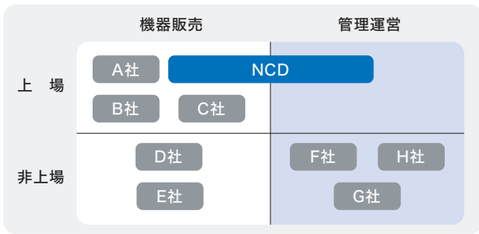
お客様の業界・業務に精通し、ITライフサイクル全体に対応する豊富なノウハウと確かな技術力は、駐輪システムの開発にも活かされています。

駐輪場管理台数　56万台（2026年4月1日時点）

創出される価値

パーキングシステム事業では、省エネルギー化、省力化を実現するIT技術と、自社保有のサポートセンターの効率的な運営による、きめ細かな利用者対応を両立するサービスを提供しています。また、駐輪場に必要な機器に関する豊富な知見を有しており、機器販売と管理運営の双方に強みを持つ独自のビジネスモデルにより、駐輪場の導入から運用までワンストップで対応します。

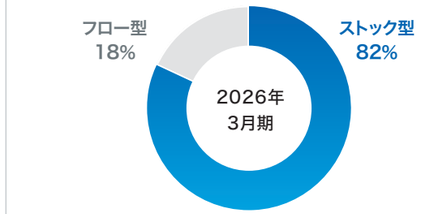
メーカー兼管理運営会社という独自のポジション



収益の特徴

ストック型比率が約8割を占める安定した収益基盤です。管理台数の増加が駐輪場運営や利用料収入の増加につながるため、結果として高いストック型比率を維持しています。

ストック・フロー売上比率



ストック型：駐車場利用料収入・管理運営 等
フロー型：駐輪機器販売、EC事業 等

価値創造モデル

Powering the world with passion.

パーパス：**人の鼓動、もっと社会へ。** P.01

価値創造の源泉

Input

P.15

財務資本

自己資本比率　50.1%
（2026年3月期）

製造資本

国内拠点　12ヵ所
（グループ会社含む。
2026年3月期）

人的資本

連結従業員数
1,529名
（2026年3月期）

知的資本

独自のNCD
サービスモデル

社会関係資本

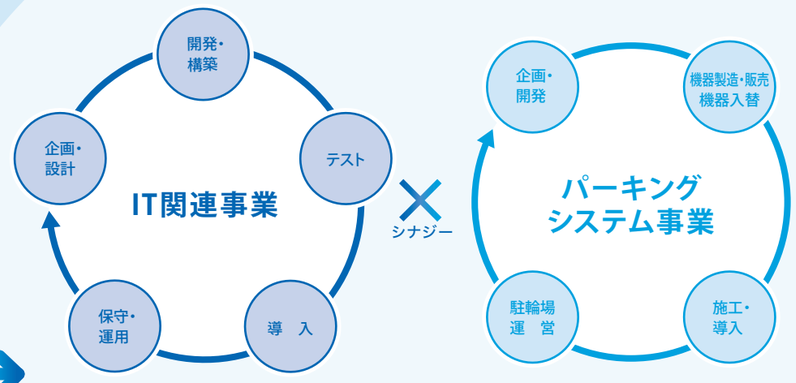
指定管理者受任数
14自治体
（2026年4月1日時点）

自然資本 P.35

TCFD提言に基づく開示

事業活動 P.10

Business Activities



両事業のシナジー効果 P.10

顧客提案力の強化

収益力の強化

テクノロジーの活用

成果（2026年3月期）

Output

▶ システム開発事業
- 売上：12,729百万円
- セグメント利益：942百万円
- 利益率：7.4%

▶ サポート&サービス事業
- 売上：9,961百万円
- セグメント利益：631百万円
- 利益率：6.3%

▶ パーキングシステム事業
- 売上：8,128百万円
- セグメント利益：1,142百万円
- 利益率：14.1%

成長戦略

Growth Strategy

P.20

中期経営計画基本方針

より明確な「強み」の構築による高付加価値ビジネスへの転換と、新たな成長領域の創出

事業戦略（IT関連事業）

顧客のビジネス変革パートナーとして、先端ITを駆使した既存サービスの高付加価値化と、上流工程案件の獲得による高付加価値領域の拡大

事業戦略（パーキングシステム事業）

業界のリーディングカンパニーとして、社会的環境変化に応える次世代駐輪システムの実現と、新たな事業領域への挑戦

非財務戦略
- テクノロジー戦略
- サステナビリティ戦略
- 人材戦略

財務・資本戦略

積極的な成長投資の実行による経営戦略実現のスピードアップ

P.23

創出価値

Outcome

マテリアリティ（重要課題）への対応 P.17

「環境負荷の低減」
- 高付加価値な駐輪サービスの提供
- 気候変動への対応

安心・安全で豊かな社会づくり
- DXの推進
- レジリエントな社会インフラの提供
- 地方創生への貢献

多様な人材が活躍できる社会へ
- 人権の尊重とD&Iの推進
- 働きやすさと働きがいの両立
- 次世代リーダーの育成

社会からの信頼を
- ガバナンス体制の高度化
- コンプライアンスの推進
- 適切なリスクマネジメント

持続的な企業価値の向上

NCDグループが目指す社会

私たち一人ひとりが未来に
胸をときめかせ、
誰もが活き活きと
輝ける社会

2032年のありたい姿

ワクワク・イキイキと働く
環境を通して、
お客様や社会と共に、
より多くの価値を
創造する企業へ

2032年のありたい姿

［2032年3月期 目標］

売上高　400億円

営業利益　40億円

営業利益率　10.0%

外部環境 P.09

気候変動の進行　人口減少・高齢化の進行　デジタル変革需要の高まり　都市部への人口集中　放置自転車の減少　モビリティ環境の変化

価値創造の源泉

価値創造の基盤

当社グループは、健全な財務基盤、多様かつ高度な人材、独自のサービスモデルや事業ノウハウ、お客様との強固な信頼関係等を価値創造の源泉としています。これらの資本を有機的に結び付け、IT関連事業とパーキングシステム事業のシナジーを発揮することで、社会課題の解決と収益力の向上を両立し、持続的な企業価値の向上をめざしています。

以下では、価値創造モデルに示した6つの資本について、当社グループの価値創造の源泉としての位置付け、今後強化すべき方向性および具体的な取り組みを整理しています。

価値創造の源泉としての6つの資本

資本	価値創造の源泉としての位置付け	今後の強化の方向性	具体的な取り組み
財務資本	**健全な財務基盤と資本効率の維持・向上** ・自己資本比率 50.1%（2026年3月期） ・自己資本利益率（ROE） 22.9%（2026年3月期）	・成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを踏まえた収益性の改善と資本効率の維持・向上 ・Vision2029の達成に向けた投資余力の確保	・ROE20%以上を維持するバランスシート・コントロールの実施 ・Vision2029における積極的な成長投資45億円の実行
製造資本	**サービス提供を支える全国の事業拠点とセキュアな運用基盤** ・国内拠点12ヵ所（グループ会社含む。2026年3月期）	・サービス品質と事業継続性を支える運用基盤の高度化 ・地域対応力の強化	・マネージドサービスセンターの拡充 ・地方拠点を活用した業務分散・サービス提供体制の強化 ・顧客のBCP対策に資する運用体制の拡充
人的資本	**多様かつ高度な人材** ・連結従業員数 1,529名（2026年3月期） ・エンゲージメント指数 72.3%（単体）（2026年3月期）	・事業戦略と連動する人材戦略の策定 ・高度デジタル人材の育成・確保 ・エンゲージメント向上	・キャリアパスの明確化と挑戦機会の拡充 ・DX・AI領域に対応した研修・リスキリングの推進 ・1on1等を通じたエンゲージメント向上とマネジメント力強化 ・女性活躍をはじめとしたダイバーシティの推進
知的資本	**豊富な業務知識と事業ノウハウ** ・独自のNCDサービスモデル ・駐輪場運営に係るデータの蓄積 ・新規事業創出の仕組み（自転車専用ドライブレコーダーリリース等）	・先端ITを駆使した既存サービスの高付加価値化 ・各種データの有効活用 ・次世代駐輪システムの実現	・現場知見×AIによる既存事業の高度化、新たなサービス創出、グループ横断の推進基盤強化 ・データに基づく駐輪場の適地選定や料金設定への活用 ・ゲート式駐輪場の製品強化等、次世代駐輪場に向けた取り組みの推進 ・新規事業専門部署の立ち上げなどによる推進体制の強化
社会関係資本	**信頼関係に基づく強固な顧客基盤** ・指定管理者受任数 14自治体（2026年4月1日時点） ・プライム案件比率 8割以上（IT関連事業）※NCD単体の比率	・顧客・地域ネットワークを活かした収益性の向上と事業基盤の拡大 ・社会課題の解決につながるサービス提供領域の拡大	・モビリティハブ事業への参画 ・地域協業パートナーとの連携強化 ・駐輪サービスで培ったノウハウの国内外への展開 ・ブランド力・認知度向上に向けた情報発信の強化
自然資本	**気候変動対応と環境負荷低減に向けた取り組み** ・TCFD提言に基づく開示 ・温室効果ガス排出量 Scope 1+2　1,461.8t-CO_2e Scope 3　10,262t-CO_2e （2026年3月期）	・事業活動および提供サービスにともなう環境負荷の把握と削減	・SBT認定取得に向けた取り組み ・GHG排出削減計画の策定・実施 ・事業活動・サプライチェーンにおける排出量把握の高度化

マテリアリティ

基本的な考え方・推進体制

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、中長期的視点で優先的に取り組むべきことをマテリアリティ（重要課題）として特定しています。これは当社の経営理念を踏まえたものであり、経営戦略策定等において重要な要素と位置付けています。また、マテリアリティに対する取り組みは、サステナビリティ推進委員会のもとで推進・管理し、取締役会において定期的に報告、審議しています。

なお、外部環境の変化を踏まえ、2026年4月開催の当社取締役会決議によりマテリアリティを見直しました。詳細は「マテリアリティ（P.17-18）」をご覧ください。

マテリアリティ特定プロセス

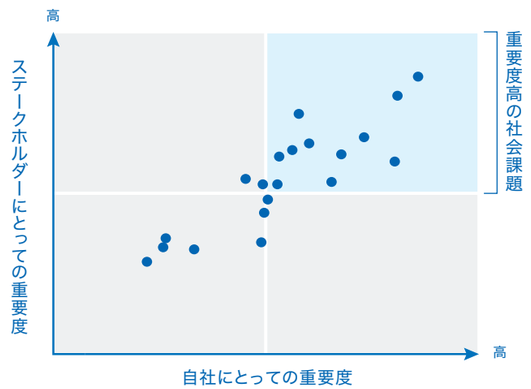
STEP1　社会課題の抽出

SDGs、GRIスタンダード、ISO26000等のガイドラインや、当社グループの経営方針、当社グループの属する情報サービス業界や駐輪場業界が抱える課題・リスク・機会の認識等を踏まえ、今後深刻化が予想される社会問題や世の中の変化に関連する社会課題を抽出しました。



STEP2　重要度評価

当社グループのサステナビリティ基本方針に基づき、中長期的な視点で社会課題の解決に貢献できるさまざまな取り組みを各部門で検討し、STEP1で抽出した課題を50項目から20項目まで絞り込みました。この20項目を、社外取締役や有識者の意見も交えて「ステークホルダーにとっての重要度」と「自社にとっての重要度」の2軸でマテリアリティ・マトリックスにマッピングしました。



STEP3　マテリアリティの特定

STEP2における重要度評価の妥当性を、当社グループらしさや強みを発揮できるかなどの観点から改めて協議したうえで、取締役会において優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。



マテリアリティ一覧

外部環境の変化を踏まえ、2026年4月開催のNCD取締役会決議にてマテリアリティの表現や、関連性を一部見直しました。CO_2削減に限定せず環境課題全体に対応するため「環境負荷の低減」へ拡大し、「気候変動への対応」を新設。さらに生成AI等の技術進展を背景に「DXの推進」は「安心・安全で豊かな社会づくり」への貢献に重点を移し、位置付けを変更しました。

また、事業戦略との連動性を高めることを意識しながら、マテリアリティごとに主要施策や定量的なKPIを設定しています。

Web 見直し前のマテリアリティに係る活動の実績等については、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/sustainability/materiality/

マテリアリティ		リスク	機会	主要施策	KPI	2029年3月期 目標
1 環境負荷の低減	・高付加価値な駐輪サービスの提供	・差別化できないことによる競争力低下	・利便性向上による顧客満足度向上 ・駐輪サービスの利用者増加による収益拡大	・顧客の利便性向上と人手不足解消の実現	・ECOPOOL新規導入台数/年 ・次世代駐輪システム導入	・37,500台/3年間 ・次世代駐輪場システム導入
	・気候変動への対応	・対応遅れによるステークホルダーからの評価の低下 ・炭素価格導入、拡大等の法規制強化によるコスト増加	・環境配慮による企業価値向上 ・脱炭素対応による新規需要創出	・気候変動イニシアティブへの対応	・GHG排出量削減比率（2025年3月期比）	・Scope 1+2　26.4%減 ・Scope 3　15.7%減
2 安心・安全で豊かな社会づくり	・DXの推進	・技術革新に対応できないことによる競争力低下やビジネス機会の逸失	・先端IT活用による高付加価値化	・先端IT活用による顧客DXの推進	・先端IT活用案件数	・55件/3年間
	・レジリエントな社会インフラの提供	・セキュリティの脆弱性発生による信用低下 ・自転車通行空間悪化による駐輪場利用の減少	・サイバーセキュリティ対策の強化による信頼性向上 ・安全な自転車通行空間創出への貢献による社会的評価の向上	・セキュアなインフラ環境の提供 ・新規事業（ジテレコ）の推進	・クラウド利用案件数 ・新規事業（ジテレコ）の推進状況	・210件/3年間 ・事業開始（2027年3月期） ※2028年3月期以降は次年度更新
	・地方創生への貢献	・地方拠点の人材育成遅延によるニアショア機能の低下	・地方拠点人材のスキル向上にともなうニアショア機能向上と獲得案件の増加 ・地域連携による事業機会拡大	・高度デジタル人材育成（地方拠点）	・先端IT関連資格取得数	・50件/3年間（累計190件）
3 多様な人材が活躍できる社会へ	・人権の尊重とD&Iの推進	・人材の確保、育成の遅延および人材流出の増加 ・切磋琢磨する環境の喪失	・イノベーション創出機会の増加 ・活気ある職場環境の創出	・女性活躍推進の継続 ・知と経験のダイバーシティの実践	・女性管理職比率 ・異業種からの採用比率	・17% ・50%
	・働きやすさと働きがいの両立	・エンゲージメント低下による生産性低下 ・労働環境悪化による離職増加	・エンゲージメント向上による生産性向上 ・定着率向上による組織の安定化	・エンゲージメントの向上	・男性育児休業取得率 ・エンゲージメント指数	・100% ・75%
	・次世代リーダーの育成	・人材育成遅延による競争力低下 ・後継者不足による事業停滞	・優秀な人材の確保による競争優位性向上 ・リーダーの継続的輩出による持続力向上	・次世代リーダー育成プログラムの継続	・育成プログラム参加者数	・72人/3年間
4 社会からの信頼を	・ガバナンス体制の高度化	・統制不備による不正リスク増加 ・意思決定遅れによる機会損失	・統治強化による企業の信頼性向上	・取締役会実効性評価の実施	・ポジティブ評価率	・80%
	・コンプライアンスの推進	・法令違反等によるレピュテーションの悪化、信用失墜	・法令遵守による信頼性の維持	・コンプライアンス徹底への取り組み継続	・各種研修の受講率	・100%
	・適切なリスクマネジメント	・不十分なリスクマネジメントによる損失発生、信用失墜	・適切なリスクマネジメントによる損失回避、信頼性の維持	・全社的リスクマネジメントの推進	・リスクテイク体制の構築	・運用開始

ビジョン・中期経営計画

Vision2026の振り返り

重点目標数値の振り返り

財務目標については、当初計画を4項目すべて達成、再修正計画には売上高がわずかに及ばなかったものの、営業利益を含む3項目において達成することができました。投資目標については、9割ほどの執行率となりましたが、この投資についての目標は、中期経営計画「Vision2026」において初めて設定したもので、企業価値向上に向けた経営基盤の強化を確実に実行するため、内外に示すものでもありました。

	（単位：百万円）	A：当初計画	B：修正計画※	C：再修正計画※	D：2026/3 実績	達成率（D/C）
財務目標	売上高	26,000	32,000	31,000	**30,867**	99.5%
	営業利益	1,800	3,000	2,450	**2,638**	107.7%
	営業利益率	6.9%	9.4%	7.9%	**8.5%**	-
	ROE	15%以上	20%以上	-	**22.9%**	-
投資目標	人的資本	7億円	-	-	**6億円**	85.7%
	研究開発・新規事業	6億円	-	-	**2億円**	33.3%
	その他	5億円	-	-	**8億円**	160.0%
	3ヵ年投資総額	18億円	-	-	**16億円**	88.9%

※修正計画は2024年11月公表、再修正計画は2025年11月公表

財務目標について

売上高は再修正計画に近い水準で着地しました。営業利益については同計画を107%で達成し、目標を超過しました。営業利益率も8.5%と再修正計画を上回ったものの、2032年のビジョンに掲げる営業利益率10.0%の達成には課題を残す結果となりました。

投資目標について

投資実績は合計16億円となり、9割ほどの執行率でした。未達であった研究開発・新規事業領域への投資は新中期経営計画にて継続し、注力してまいります。その他の8億円には、（株）ジャパンコンピューターサービスのM&Aに係る費用が含まれています。

基本方針の振り返り

Vision2026で掲げた基本方針については、おおむね計画通りに進捗し、既存ビジネスにおける土台固めや新規事業創出を後押しする仕組みづくりが整いました。経営基盤の強化については、サステナビリティ経営、人的資本経営を中心におおむね計画通りに進捗し、グループ事業体制においては、M&Aやグループ間での役割の再編成等により、体制の再構築が進みました。

1. 既存ビジネスの付加価値向上と新しいビジネスの創出による更なるNCDバリューの追求

▶グループビジョン実現に向けたファーストステップとして掲げた、既存ビジネスの土台固めは一定程度進捗

IT関連事業はNCDサービスモデルの進展にともない収益性が改善。また、顧客基盤の強化が進み、売上高はこの3ヵ年で40.6%成長

パーキングシステム事業は事業改革を完遂し、これまでよりも筋肉質な体制へ進化。売上総利益ベースで19.2%→29.3%と10.1ptの大幅上昇

▶新規事業創出については、新たにスタートした公募制度を軸に、事業案の仕込み段階

公募制度から選出された事業案は、PoCを経て事業化の目途が立ち「ジテレコ」ブランドを発表、早期のローンチをめざす

2. 企業価値向上に向けた経営基盤の強化

▶経営基盤の強化は、サステナビリティ経営、人的資本経営を中心におおむね計画通り進捗

統合報告書発行、気候変動対応（TCFD開示・CDP回答「B-」評価）、非財務情報開示の充実が進展

管理職層や高度DX人材の育成、賃上げなどによる給与制度の見直しを実施するなど、総額6億円規模の人的資本投資を実行

3. 最適なグループ事業体制の再構築

▶IT関連事業はM&Aによる事業体制強化、パーキングシステム事業はグループ間での体制を再構築

IT関連事業は、フルアウトソース化に向け、（株）ジャパンコンピューターサービスのM&Aを実現

パーキングシステム事業において、グループ会社間の業務移管を行い、役割を再編成するとともに、外注業務の一部を内製化

Vision2029の方針

課題認識とVision2029の方向性

今後も引き続きDX需要が拡大するなか、競争優位性を高め、本質的な顧客課題の解決に貢献することが求められます。Vision2029では、高い専門性と提案力を備えた、より高付加価値なビジネスモデルへの転換を早期に実現するとともに、中長期目線での成長領域の育成に、よりいっそう注力していく必要があります。

内部環境（Vision2026の振り返りを踏まえた課題認識）			外部環境（機会と脅威）
財務	収益性の改善	・ビジョン達成に向けては、営業利益率10%の達成が依然として高いハードル	生成AIの急速な進化と発展
戦略	事業の高付加価値化	・足元の事業基盤強化は着実に進むも、中長期的な成長を牽引するための「強み」の構築は道半ば	デジタル変革需要の高まり
	人材戦略と事業戦略の真の連動	・人材戦略に一定の成果はあるものの、事業戦略を「真に」支える連動性には課題を残す	放置自転車・自転車保有台数の減少
施策	投資計画	・外部アセットの積極活用も含めた多様な手段の実行と、より大胆な投資の必要性	人口減少・高齢化の進行

基本方針

新中期経営計画「Vision2029」では、より明確な「強み」の構築による高付加価値ビジネスへの転換と、新たな成長領域の創出をめざしてまいります。更なる企業価値向上に向けた、より実効性のある経営基盤の確立をめざし、財務・資本戦略においては、積極的な成長投資の実行による経営戦略実現のスピードアップを図ります。

より明確な「強み」の構築による高付加価値ビジネスへの転換と、新たな成長領域の創出

売上高 360 億円　営業利益 35 億円　営業利益率 9.7%

事業戦略・IT関連事業 P.25

顧客のビジネス変革パートナーとして、先端ITを駆使した既存サービスの高付加価値化と、上流工程案件の獲得による高付加価値領域の拡大

事業戦略・パーキングシステム事業 P.28

業界のリーディングカンパニーとして、環境変化に応える次世代駐輪システムの実現と、新たな事業領域への挑戦

更なる企業価値向上に向けた、より実効性のある経営基盤の確立

- テクノロジー戦略 P.22：先端IT×開発・運用から顧客のビジネス変革へつなげる価値創出
- サステナビリティ戦略 P.33：実効性のあるサステナビリティ経営推進サイクルの確立
- 人材戦略 P.39：事業戦略により連動した施策の推進と、人材マネジメント力の強化
- ガバナンス強化 P.47：プライム上場企業レベルの強固なガバナンス体制の構築

財務・資本戦略 P.23

積極的な成長投資の実行による経営戦略実現のスピードアップ

財務目標

積極的な成長投資の実行による経営戦略実現のスピードアップを図ります。収益性の改善と資本効率化の維持・向上をめざし、まずは時価総額500億円以上をできるだけ早く実現させるべく、企業価値向上に努めてまいります。

連結財務目標

	2026年3月期 実績	Vision2029 2027年3月期	Vision2029 2028年3月期	Vision2029 2029年3月期	グループビジョン 2032年3月期 目標
売上高	308億円	320億円	340億円	**360億円**	400億円
営業利益	26億円	27.5億円	30億円	**35億円**	40億円
営業利益率	8.5%	8.6%	8.8%	**9.7%**	10.0%
ROE	22.9%			**20%以上**	20%以上
ROIC	18.5%			**20%以上**	20%以上
時価総額	218億円	時価総額 500億円以上へ			

セグメント別財務目標（2029年3月期）

	売上高	売上総利益	売上総利益率	セグメント利益	セグメント利益率
システム開発	**150億円**	**34億円**	**22.7%**	**13億円**	**8.7%**
サポート＆サービス	**120億円**	**25億円**	**20.8%**	**8.5億円**	**7.1%**
パーキングシステム	**90億円**	**29億円**	**32.2%**	**13.5億円**	**15.0%**

投資目標

投資目標につきましては、3ヵ年投資総額45億円を掲げています。企業価値向上のための人的資本投資、新規事業創出やサービス開発の投資、M&A等の成長投資を積極的に実施していきます。設備投資・その他には、従業員のエンゲージメント向上も目的とした、現在検討中の本社移転に関する投資額を含みます。

投資目標※（2027年3月期～2029年3月期計）

3ヵ年投資総額	**45億円**
・人的資本投資	**13億円**
・研究開発・IT・DX投資	**9億円**
・設備投資・その他	**12億円**
・M&A	**10億円**

※パーキングシステム事業に係る駐輪場設備投資を除く

ピックアップ

新規事業「ジテレコ」の発表

2026年3月に、自転車専用ドライブレコーダー「ジテレコ」を発表いたしました。「ジテレコ」は、主に自転車を通勤や通学で日常的に利用する方をターゲットとした、日常走行の記録や事故発生時の映像、地域の危険箇所の可視化を通じて、より安全で安心できる自転車利用の実現を支援するサービスです。2026年4月から道交法の改正によって、交通反則通告制度（いわゆる青切符制度）が適用されるようになり、自転車を取り巻く環境も注目されるなかで、見守りの観点からも訴求していきたいと考えています。



テクノロジー戦略

テクノロジー戦略の全体像

当社グループは、テクノロジーを単なる業務効率化の手段ではなく、事業変革を実現する中核的なドライバーと位置付けています。前中期経営計画「Vision2026」においては、DXの推進を通じて業務効率化やサービス品質の向上に取り組み、一定の成果を上げてきました。一方で、持続的な成長を実現するためには、高付加価値ビジネスへの転換や新たなサービス創出を加速させる必要があります。これまでの取り組みを基盤に、テクノロジーによる事業変革をさらに推進し、ビジネスモデルの深化を図っていきます。

Vision2029での方向性

当社グループの強みである現場知見とAIを掛け合わせることで、既存事業の進化、新たなサービス創出、グループ全体での社内基盤の強化の3つの軸でテクノロジー戦略を推進します。また、パーキングシステム事業を「実証の場」として活用することで、IT関連事業の高付加価値化とパーキングシステム事業のサービス力および収益性向上を同時に実現していきます。

変革推進テーマ

1 既存事業 × 先端IT

現場起点の改善×AIによる、既存事業の価値を「継続的に高める」サービスへの進化

- **開発／保守 × AI駆動開発**
  実装から「設計・品質保証」中心へ
- **システムテスト × AIエージェント**
  自動化から「テスト高度化」へ
- **サービスデスク × AIアシスタント**
  問い合わせ回答から「業務代行」へ
- **ITインフラ運用サービス × AIOps**
  ヒト中心から「自律型インフラ運用」へ

2 新たなサービスの創出

AI前提の時代に向けた、顧客の業務変革を担う新たなサービスの創出

- **BPR × AIエージェント**
  業務最適化から「ビジネス変革」へ
- **AgentOps**
  導入から「運用で進化する業務基盤」へ
- **BI × 機械学習**
  データ可視化から「問いに答えるBI」へ

3 社内基盤の強化

NCDグループ全体での先端IT活用推進に向けた社内基盤の強化

- **基盤環境整備**
  ナレッジ検索基盤、AI運用・精度評価基盤、統合データ分析基盤等の整備
- **人材育成と体制強化**
  AIリテラシーとガバナンスの強化、AI活用の業務浸透・定着化に向けた推進
- **NCDグループ横断 CoE の設置**
  高度人材の集約、最新技術の獲得とグループ展開

価値創造の推進

上記三つの変革推進テーマに取り組むことで、既存事業の高度化と新たなサービス創出を両輪で推進し、高付加価値ビジネスへの転換を進めていきます。特に、グループ横断のCoE（Center of Excellence）を中核とした推進体制を構築することにより、高度人材の集約と先端技術の獲得・活用を強化するとともに、各事業への横展開を通じて、テクノロジーの実装力をグループ全体へと波及させていきます。これにより、個別最適にとどまらない全社的な変革を実現し、継続的な価値創出を可能とする仕組みを構築します。

財務・資本戦略

Vision2029の実現に向けた財務・資本戦略と企業価値向上



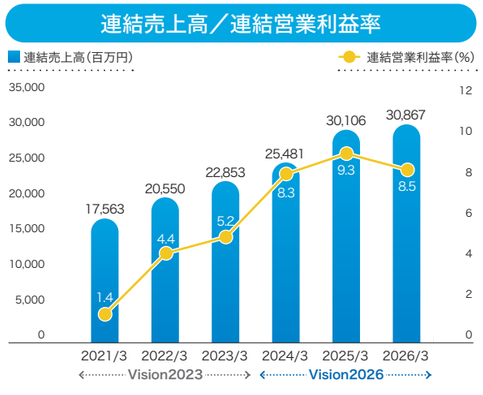
取締役専務執行役員
管理本部長　加藤 裕介

Vision2026の振り返り

現状認識とVision2029に向けた課題整理

前中期経営計画「Vision2026」の最終年度となる2026年3月期は、売上高308億円、営業利益26億円、営業利益率8.5%、ROE22.9%となりました。2023年5月公表の当初計画（売上高260億円・営業利益18億円・営業利益率6.9%・ROE15%以上）を大きく上回り、2025年11月公表の修正計画に対しても、売上高はわずかに及ばなかったものの、営業利益はおおむね計画線で着地いたしました。売上高・営業利益はともにVision2026期間中に過去最高を更新し、同期間のCAGR（年平均成長率）はそれぞれ10.5%、30.2%と過去3ヵ年を上回る成長を実現しております。3ヵ年総額18億円の投資目標についても約90%にあたる16億円を執行いたしました。一方、営業利益率10%の達成は依然高いハードルであり、更なる収益性の改善が重要課題と認識しております。Vision2029では、足元の改善施策を継続しつつ、より明確な強みと成長領域の創出に注力してまいります。

連結業績の推移



Vision2029の財務・資本戦略

課題への対応

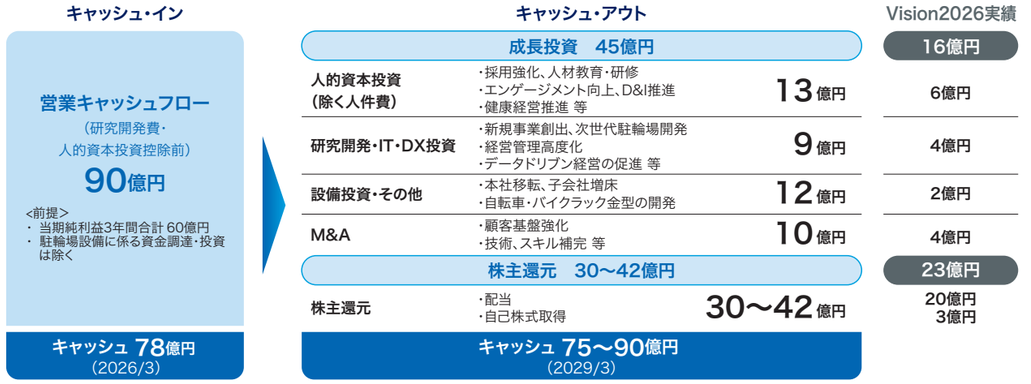
これらの課題に対応すべく、新中期経営計画「Vision2029」の基本方針である「より明確な『強み』の構築による高付加価値ビジネスへの転換と、新たな成長領域の創出」に基づいた事業戦略を確実に実現するためには、より実効性のある経営基盤の確立が不可欠です。そして、これを下支えするものとして、財務・資本戦略の高度化が一段と重要になると考えております。具体的には、成長投資、株主還元、財務健全性の最適なバランスを意識した経営を徹底し、収益性の構造的な改善と資本効率の維持・向上を同時に追求してまいります。とりわけ、これまで明確にお示しできていなかったキャピタルアロケーションは前中期経営計画における重要な課題と認識しており、Vision2029においては可能な限り具体的に策定・開示しました。引き続き、情報開示の拡充を図るとともに、株主・投資家の皆様との対話の質をいっそう高めてまいります。

キャピタルアロケーション方針

成長投資

当社は、持続的な企業価値向上の実現に向け、収益力の強化と積極的な成長投資を両輪として推進してまいります。具体的には、Vision2029期間中に創出する営業キャッシュフローの約半分を、人的資本、研究開発、設備投資、M&Aへの投資に充当する方針です。投資総額は約45億円と過去最大規模を見込み、既存事業の収益力強化を図るとともに、次世代の成長領域への戦略的なシフトを着実に進めてまいります。

キャピタルアロケーションの全体像



株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付けております。Vision2029期間においては、原則として減配せず配当の維持もしくは増配を行う累進配当を導入し、連結配当性向50%以上を目安に、安定的かつ継続的な配当を実施してまいります。加えて、当社の財務状況、成長投資の進捗、株価水準や市場動向等を総合的に勘案し、機動的な自己株式の取得も利益還元策の一つとして実行してまいります。これらを通じて、総還元性向のいっそうの向上と、中長期的な株主価値の最大化を実現してまいります。

M&A戦略

当社はM&Aを重要な成長ドライバーと位置付け、事業基盤および収益基盤の拡大に資する案件を厳選的に実行してまいります。具体的には、下に示す3つを基本方針として推進いたします。投資判断にあたっては、投資回収目線を原則5～7年とし、のれん負けする買収は行わないという財務規律を堅持します。さらに、投資先に対しては、PMIの徹底によりシナジー創出を最大化し、買収後の着実な収益貢献を実現してまいります。

M&A推進における基本方針

① 顧客基盤の拡大による既存事業の収益力強化
② AI・IoT等の先端技術やコンサルティング機能の補完による既存事業の高付加価値化と事業領域の拡大
③ 国内未進出地域への新たな進出や進出済み地域の更なる拡張による新規顧客の獲得やニアショア機能の拡大

企業価値向上に向けた取り組み

当社のROE・ROIC（投下資本利益率）は、いずれも認識する株主資本コスト・WACC（加重平均資本コスト）（ともに9%程度）を上回って推移しており、PBR（株価純資産倍率）も1倍超を維持しております。しかしながら、PER（株価収益率）は同業他社に比して低水準にあり、中長期的な企業価値向上に対する市場評価を十分に得られていないと認識しております。この課題認識のもと、①顧客ポートフォリオの再構築や新規ビジネス創出による収益力の向上、②ROE20%以上を維持するバランスシート・コントロールと積極的な成長投資・株主還元の充実による資本の最適配分、③サステナビリティ推進と非財務情報開示の拡充、④IR活動強化による投資家との建設的な対話の拡大、⑤英文開示拡充等によるコーポレート・ガバナンスのいっそうの強化等を通じて、市場評価の向上と持続的な企業価値創出を実現してまいります。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

当社は、Vision2029において「より明確な『強み』」の構築による高付加価値ビジネスへの転換と、新たな成長領域の創出を成長の柱に据えております。その実現のためには、事業戦略と一体となった財務・資本戦略を着実に遂行し、収益性の構造的な改善と資本効率の向上を継続していくことが重要であると考えております。今後は、成長投資を積極的に進める一方で、累進配当や機動的な自己株式取得を通じて株主還元の更なる充実にも取り組みます。併せて、IR活動や情報開示の強化により、株主・投資家の皆様との建設的な対話を深め、当社の成長性と戦略の実効性をより明確にお伝えしてまいります。引き続き、皆様のご期待に応える持続的な企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

セグメント別の概況・戦略
IT関連事業

サービスモデルの進化とAI実装を通じ、顧客ビジネスの変革を担うITパートナーへ



取締役専務執行役員
IT関連事業本部長　高木 洋

Vision2026にて収益性が改善するも、更なる向上の余地を残す

前中期経営計画「Vision2026」の最終年度である、2026年3月期の売上高は、システム開発事業とサポート&サービス事業を合わせて226億円、セグメント利益は15億円、セグメント利益率は6.9%となり、収益性については改善の余地があるものの、Vision2023の最終年度のセグメント利益率2.8%であったことから比較すると、着実な改善がみられます。

この背景には、既存顧客での対応領域の拡大、業務知見の蓄積、業務プロセスの標準化・効率化の継続があり、このような取り組みの積み重ねが収益性改善につながりました。

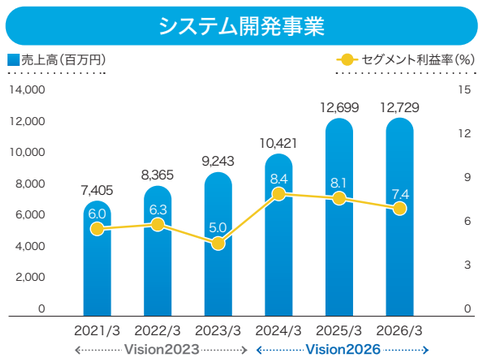
特に寄与したのが「NCDサービスモデル」への転換です。人月計算ではなく、サービスレベルや品質を明確にしたうえで、サービス提供そのものに対価をいただく考え方であり、知見の体系化や業務マニュアルのテンプレート化により品質確保と効率化を両立しています。人材面では採用競争の激化を背景に、十分な人材確保が難しい状況が継続しているものの、新卒採用、中途採用をともに強化しています。

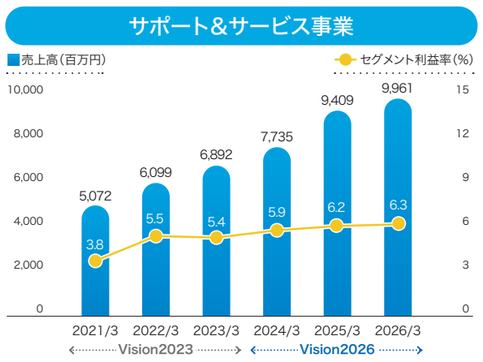
グループ全体で収益性と提供価値を高める

Vision2026での収益性を支えたもう一つの要因が、グループシナジーの強化です。グループ各社の地域特性や事業特性等も踏まえながら業務を分担・移管することで、業務効率の向上を実現してきました。また各社がそれぞれの専門性や強みを高めることで、NCDグループとして提供可能なサービス領域の拡大にもつながっています。その一例が、2023年12月にグループ入りした(株)ジャパンコンピューターサービス(JCS)です。JCSが有するキッティング機能等を活用することで、これまで外部委託していた業務の一部をグループ内で対応できる体制を構築し、コスト最適化とサービス提供力の向上を実現しました。

人材面においても、グループ各社間で人材交流を推進し、経営資源の最適配置に取り組んでいます。こうした取り組みは、必要な機能やノウハウの補完に加え、各社の知見や企業文化の相互理解を促進し、グループ全体の一体感と組織力の向上につながっていると捉えています。

売上高・セグメント利益率の推移





新中期経営計画「Vision2029」における課題

Vision2029における最優先課題は、売上高の拡大と利益率向上の両立です。Vision2026で培ったサービス提供力とグループ経営基盤を礎に、顧客ビジネスの変革を支援するITパートナーへの進化をめざします。

その実現に向けた重要な取り組みの一つが、新規顧客の開拓です。当社は、保険・金融業のお客様との長年にわたる取引を通じて、豊富な実績と知見を蓄積してきました。また、商品開発やDX投資が活発な保険業界において、先進技術の導入・活用に携わることで、専門性を高めてきました。今後は、これらの強みを活かして他業界への展開を進めるなど、営業活動を強化していきます。

併せて、既存顧客における収益性の向上と取引領域の拡大も重要な課題です。適正な価格への見直しに加え、「NCDサービスモデル」への転換、対応領域の拡大、上流工程への参画、高付加価値サービスの提供等を通じて、お客様への提供価値を高めます。

さらに、AIの活用が進展するなか、お客様の業務理解にとどまらず、経営戦略や事業課題を深く理解し、業務改革からビジネス変革までを支援できる提案力の強化に取り組んでいきます。

グループシナジーの更なる深化も重要なテーマです。現場レベルでは日常的な連携による成果がみられているため、その知見や成功要因をグループ共通の仕組みとして、体系化していきます。Vision2029では、各社の成功事例を収集・分析し、再現性のあるモデルとして展開することで、グループ全体の競争力向上につなげていきます。

また、人材の確保と育成も重要な経営課題と認識しています。IT人材を巡る競争が、同業他社のみならずDXを推進する事業会社との間でも激化する環境のもと、NCDグループでは人事部門と連携した施策を推進し、持続的な成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいきます。

AI活用による高付加価値領域への転換とその道筋

NCDグループでは、AIをはじめとする先端技術に関する知見の蓄積と活用を推進するとともに、実業務への適用やサービス化に向けた取り組みを進めています。テクノロジー戦略を推進することは人材育成や拠点・各人の業務の最適化にもつながります。労働市場の市況には地域によって差があるためです。

さらにAIに関する業務を最適化することも、定型業務の技術・ノウハウのブラッシュアップおよび、業務効率化によって捻出されたリソースを基にした難易度の高い案件への積極的な挑戦に寄与しています。

このように、AIに関する構想立案から実装、サービス化までを一貫して推進することで、新たな価値創出に加え、人材育成や業務変革にもつなげていきます。今後も先端技術の実践的な活用を通じて、グループ全体のサービス拡充と業務変革を進めます。

このような取り組みを積み重ねながら、当社はVision2029の達成に向け、収益構造の変革を段階的に推進し、高付加価値領域への転換を図っていきます。

まず2027年3月期までは、低採算案件の見直しや業務効率化のさらなる推進を通じて、収益基盤の強化に注力し、引き続き顧客ポートフォリオの最適化を進めることで、限られた人材や経営資源を高付加価値領域へ重点的に配分していきます。

次のステージとして、2028年3月期以降は先端ITを活用したサービスの拡充と上流工程案件の獲得を本格化します。AIエージェントを組み込んだサービスの提供や高度な業務知見を必要とする案件への対応力を強化し、より付加価値の高い事業領域への転換を進めます。

そして中計最終年度である2029年3月期には、業務知見とAIを融合したサービスの収益化を実現するとともに、上流工程から下流工程まで一貫して支援できるサービス提供モデルを確立することをめざしています。これらの取り組みを通じて、持続的な成長と収益性の向上を実現していきます。

NCDだからこそ提供できる変革支援を実現

NCDグループの強みは、システム開発からインフラ構築、保守・運用、サービスデスク、IT機器のライフサイクル管理までを、グループ一体となってワンストップで提供できる総合力にあります。長年にわたり培ってきた業務知見や顧客理解に加え、標準化された「NCDサービスモデル」とAIをはじめとする先端技術を融合することで、お客様の業務改革や事業変革を支えるパートナーへと進化していきます。

その実現を支える最大の原動力は、人材です。お客様の新たな挑戦や変革をご支援するためには、私たち自身が変化を恐れず、新たな技術や領域への挑戦を続けることが不可欠です。社員一人ひとりの成長を組織の成長につなげるとともに、サービスの進化とお客様への提供価値の向上を通じて、Vision2029の実現をめざしていきます。

2026年3月期の総括

システム開発事業

保険、金融、建設業において新規案件を獲得したものの、複数の大型案件の終了や、一部顧客からの戦略的撤退を実施したことから、売上高は前期並みとなりました。

利益面におきましては人件費や外注先等のコスト増加と高採算案件終了等により前期比で減益となりました。

サポート＆サービス事業

小売業のサポートデスク案件、および複数の保険会社におけるインフラ構築・運用案件の受注により、前期比で増収となりました。

利益面におきましては人件費や外部要員費が上昇したものの、主に増収の効果等から前期比で増益となりました。

2026年3月期の主な施策

高度DX人材の育成、即戦力となる中途採用を推進するとともに、生成AI等のPoC実施、ニアショア活用、グループ間のシナジー創出に注力することで、顧客ニーズの多様化に対応しました。また、お客様のITライフサイクルを包括的にサポートするITフルアウトソーシングの推進等により、既存顧客の領域拡大および新規顧客の獲得に取り組みました。

Vision2029におけるIT関連事業の基本方針

お客様のビジネス変革パートナーとして、先端ITを駆使した既存サービスの高付加価値化と、上流工程案件の獲得による高付加価値領域の拡大を基本方針とし、主要戦略として、顧客ポートフォリオの再構築、既存サービスの高付加価値化、上流領域拡大を掲げています。また、これらの施策を支える営業体制強化のための投資も実行していきます。

基本方針	顧客のビジネス変革パートナーとして、先端 IT を駆使した既存サービスの高付加価値化と、上流工程案件の獲得による高付加価値領域の拡大
財務目標	セグメント別財務目標（2029年3月期）（P.21）をご参照ください。
主要戦略	1 顧客ポートフォリオの再構築による収益性の改善 2 先端 IT を駆使した保守・運用サービスによる既存サービスの高付加価値化 3 業界・業務知見を活かした上流工程の領域拡大
重要施策	**営業体制の強化** ・新規顧客の獲得強化と、ポテンシャル顧客の深耕 ・低採算案件、顧客からの戦略的撤退 ・提案力、交渉力、顧客リレーションシップ強化 **コンサルティング機能の拡充** ・生保業界およびITインフラ領域を中心とした上流案件の獲得強化 ・ビジネスアナリスト人材の育成と採用強化 ・プロセス、ナレッジ等のサービスモデルの高度化 **先端ITの活用強化** ・強みを持つ業務知見×AI等による顧客業務プロセス変革への貢献 ・AI、自動化、データ活用等を推進する社内体制の強化と、外部アセットの活用強化 **グループシナジーの最大化** ・グループ会社間の役割の明確化とクロスセルの強化 ・技術分野でのNCDグループCoE（センターオブエクセレンス）の設置
投資方針	高付加価値化モデルの構築や営業体制強化のための投資（3ヵ年総額約10億円）

テクノロジー戦略

システム開発事業においては、開発や保守工程にAIを組み込み、「実装」中心から「設計・品質保証」中心へシフトさせるなど「AI駆動開発」を推進します。サポート＆サービス事業においては、サービスデスクにAIアシスタントを組み込み、単なる問い合わせ回答から「業務代行」への移行を模索することや、ITインフラ運用サービスにAIOpsの手法を導入し、ヒト中心から「自律型インフラ運用」に変革することなどを進めます。

セグメント別の概況・戦略
パーキングシステム事業



次世代駐輪システムの構築と領域拡大で、ビジネスの新たな成長を描く

執行役員
パーキングシステム事業部長　中根 純一

新中期経営計画「Vision2029」の位置付けと次世代への投資

前中期経営計画「Vision2026」の最終年度は、売上高81億円、セグメント利益11億円と、ともに当初計画を大幅に上回る成果を収めました。自治体案件の受注拡大や自営駐輪場における弾力的な価格設定、不採算案件からの撤退も視野に入れた粘り強い交渉、新規受注における適切なコストを加味した価格提案の徹底が大きく寄与しました。運用面でも管理メニューの標準化や巡回業務支援アプリ等の導入によるデータドリブン経営が定着し、生産性が大幅に向上しました。

続く新中期経営計画「Vision2029」では、この強固になった既存基盤を土台としつつ、最優先のテーマとして「新たな成長領域の創出」に挑みます。近年、電動キックボードをはじめ、モビリティが多様化するなか、これらへの対応力を高めることが駐輪場の更なる価値向上と収益機会の拡大に直結すると考えております。

次世代駐輪システムと市場開拓の推進

成長領域育成の核となるのが「次世代駐輪システム」の実現です。具体的には、タイヤ幅や重量の制限を外してモビリティの多様化に対応できる「ラックレス」や「ハンズフリー入場」、「車種自動判別」等の要素を盛り込みます。自営駐輪場で一つずつ実証を進めて効果を見極めたうえで、受託管理している駐輪場や自治体の指定管理現場※1等へも順次展開していく考えです。加えてEcoStation21の利用者向けなどに開発を予定している会員アプリとの連携や、MaaS事業者との提携、「モビリティハブ※2」の実装等、ハードウェアにとらわれないプラットフォーム展開をめざします。海外展開も含め、新たな成長領域の開拓施策は単年度ごとに継続・見直しを適切に判断しながら進めます。

併せて、国内マーケットのさらなる販路拡大も推進します。指定管理者事業では地域ごとの特性に応じた地元企業との連携を模索するほか、機能を限定した駐輪機器の投入やサービスの多様化等により、これまで導入が難しかった狭小地へも駐輪場導入の裾野を広げていきます。そして、新規事業として進めている自転車専用ドライブレコーダー「ジテレコ」の開発は将来的にパーキングシステム事業とのシナジーを見込んでいますので、実現に向けて引き続き注力していく所存です。

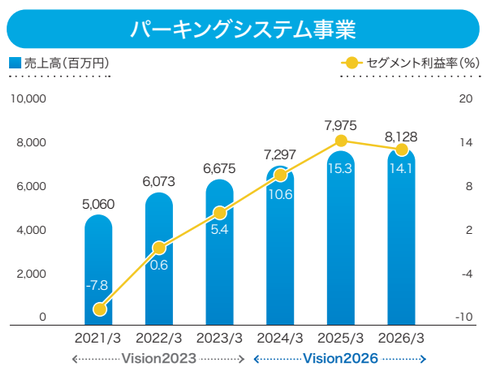
これらを実現するため、Vision2029の3年間で総額7億円（IT・DX投資、設備投資、研究開発へ各約2億円、人的・販促投資へ約1億円想定）の投資を実施します。IT・DX投資は多岐にわたるため、優先順位をつける必要があります。次世代駐輪システムの開発や月極駐輪場管理システム「ECOPOOL」の機能拡充、またそれらシステム全体のセキュリティ強化等を優先的に進めていきます。設備投資では、自転車・バイクラック金型の開発等に充当していきます。

これらの取り組みを進めるうえで最大の課題は開発速度に対応できる体制強化です。社内公募やIT関連事業との連携、外部リソースの活用も含めて人的リソースを適正に確保します。

次世代駐輪システムの本格稼働に向け、2027年3月期はより大きな経営資源を投下していきます。当社が描く新たな駐輪場の実現を通じて、利便性向上と当事業の持続的な成長をめざしてまいります。

※1.指定管理者：自治体が公の施設の管理を行わせるために期間を定めて指定する団体
※2.モビリティハブ：公共交通やシェアモビリティ等複数のモビリティの結節となる拠点
出典：国土交通省「令和5年度第2回まちづくりにおける駐車場政策のあり方検討会 施設デザインWG 事務局資料」
https://www.mlit.go.jp/toshi/content/001718591.pdf

売上高・セグメント利益率の推移



2026年3月期の総括

料金改定効果も寄与し駐輪場利用料収入が堅調に推移しました。また、機器販売において大型案件を獲得した前年同期の反動があったものの、機器の入れ替えを含む案件獲得が好調に推移したことにより、売上高は前期比で微増となりました。

利益面におきましては、自営駐輪場の採算性は向上しているものの、ネットワーク回線変更や次世代駐輪場開発への投資等により前期比で減益となりました。

2026年3月期の主な施策

人手不足のニーズを捉えた月極駐輪場管理システム「ECOPOOL」や、豊富な実績によるコンサルティング力、高品質サービスを強みに受注を拡大しました。また、料金改定や自治体に特化した提案戦略の推進、外部委託業務の内製化等により収益性向上にも注力しました。蓄積データに基づく独自のプライシングモデルの構築等、効率的な駐輪場運営に向けたDXを推進しました。

Vision2029の事業戦略

業界のリーディングカンパニーとして、社会的環境変化に応える次世代駐輪システムの実現と、新たな事業領域へ挑戦することを基本方針とし、主要戦略では多様化するモビリティへの対応や会員サービス展開、新市場開拓、自営・自治体ビジネス拡大による収益基盤の更なる強化に取り組みます。また、これらの施策を推進するため、製品開発投資を実行していきます。

基本方針	業界のリーディングカンパニーとして、社会的環境変化に応える次世代駐輪システムの実現と、新たな事業領域への挑戦
財務目標	セグメント別財務目標（2029年3月期）（P.21）をご参照ください。
主要戦略	1 モビリティの多様化に対応する次世代駐輪システムの早期実現と会員サービスの展開 2 新たな市場と成長領域の開拓 3 自営ビジネスと自治体ビジネスの拡大による、既存収益基盤の更なる強化
重要施策	**次世代型製品のリースに向けた開発** ・次世代駐輪システムのリースに向けたPoCの早期検証と開発の遂行 ・EcoStation21、ECOPOOLに対応するアプリサービスの開発と会員サービス化 **製品開発体制の強化** ・製品開発体制の強化と、外部アセットの積極活用 ・マネジメント人材の育成と採用強化 **サービスラインアップの更なる充実** ・多様化するモビリティ環境に対応するハード／ソフト両面での新製品の開発 ・多様化する顧客ニーズに対応するサービスプランの拡充 **営業体制の強化** ・サービスプロモーションや提案力の強化、営業体制の強化 ・グループ会社間でのクロスセル強化
投資方針	製品開発関連投資（3ヵ年総額約7億円）

テクノロジー戦略

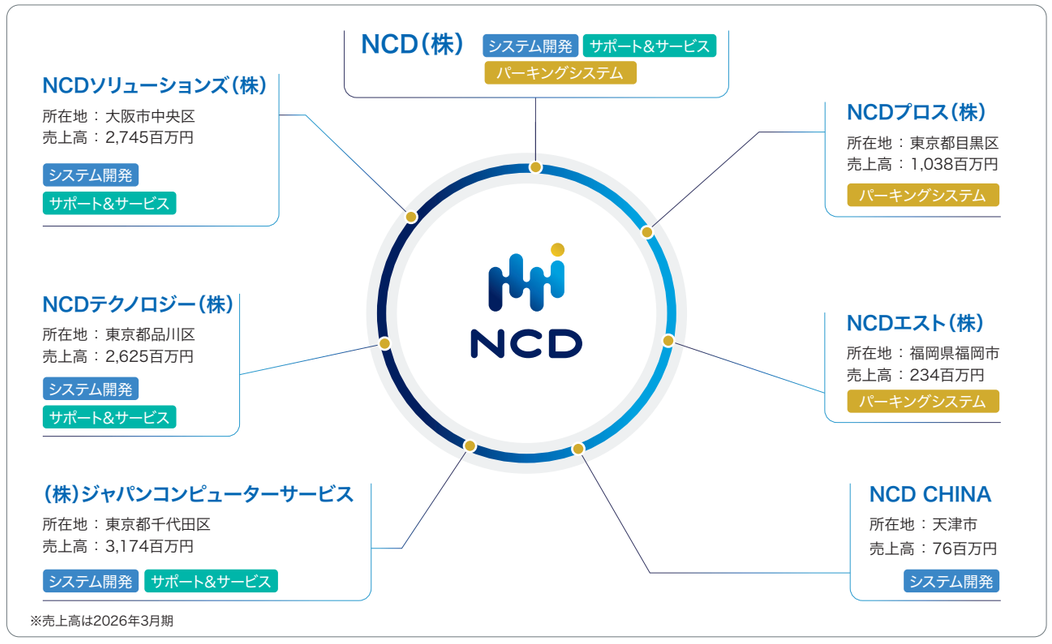
サポートセンター業務におけるAI活用や駐輪場利用データ分析による需要予測、料金最適化等、従来の取り組みに加え、次世代駐輪システムにおける、精算機レス・車種自動判別・ハンズフリー入場等を実現させるべく先端ITを最大限活用してまいります。

グループ会社と事業セグメント

当社グループの全体像

当社グループはNCDを含む7社で構成され、IT関連事業とパーキングシステム事業を展開しています。

「人の鼓動、もっと社会へ。」をパーパスに掲げ、事業を通じた社会課題の解決に努め、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をグループ一体となってめざしています。各社の強みを連携し、事業・領域拡大や顧客のBCP対策を進め、シナジー効果を発揮することでグループ全体での収益力の向上につなげていきます。



※売上高は2026年3月期

NCDソリューションズ（株）

NCDソリューションズ（株）は2007年にグループインしました。関西エリアを中心に事業を展開し、システム開発、ITインフラ構築、保守・運用サービスを提供しています。総合エレクトロニクス企業向けのシステム開発に知見があるなど、IoT分野のシステム開発・保守にも取り組んでいます。また、NCD（株）が担当する顧客企業の関西拠点向けにサービスを提供するなど、クロスセルも推進しています。

NCDプロス（株）

NCDプロス（株）は2018年に設立し、駐輪場の巡回や集金から機器のメンテナンスまで、駐輪場の管理運用に関わる領域をワンストップで対応できる体制を構築しています。建設業・警備業の許認可を保有するなど専門性を高め、これまでNCD（株）が外注していた業務の内製化を推進したことで、収益性の向上に大きく寄与しています。

NCDテクノロジー（株）

NCDテクノロジー（株）は2000年に設立し、ITインフラの設計・構築から保守・運用、ITアウトソーシングまでを担い、企業のDX推進と安定したIT基盤の実現を支援しています。近年は大手水産食品メーカーの情報システム部門と連携し、システム企画やIT戦略の企画・立案に関わりながら、システムの一括管理に注力しています。

NCDエスト（株）

NCDエスト（株）は2019年にグループインしました。福岡県を拠点に九州エリアで事業を展開し、駐輪機器の製造・販売から駐輪場の管理運営までワンストップでサービスを提供しています。駐輪関連機器においては、同社オリジナル商品である自転車搬送コンベアを取り扱っており、NCD（株）と連携し、関東エリアでの営業活動も展開しています。

（株）ジャパンコンピューターサービス

（株）ジャパンコンピューターサービスは2023年にグループインしました。システム開発、ITインフラ構築、保守・運用サービスを提供しています。PCやスマートフォン等の機器を、顧客企業の従業員がすぐに業務で使える状態にセットアップする「キッティング領域」に知見があり、NCD（株）や各IT関連子会社との連携も進んでいます。

NCD CHINA

NCD CHINAは2005年に設立し、中国天津市を拠点に中国・東南アジア現地法人の業務改善コンサルティング、ERP導入支援、クラウドサービス、ITインフラサービス等を提供しています。また、同国に進出している日系企業向けに、中国ERPパッケージ「用友」の導入サポートをしています。本社がある国内企業に対してはNCD（株）と連携するなど、クロスセルも推進しています。

グループ会社の成長戦略

IT関連事業

NCDソリューションズ(株)

「変革×挑戦×成長」で描く持続的価値創造の実現

当社は新中期経営計画「Vision2029」において、「変革×挑戦×成長」をスローガンに掲げ、常に問題意識を持って変革を継続し、挑戦を恐れず、個人・チーム・会社が一体となって成長を実現していくことを基本方針としております。

市場環境の変化や顧客ニーズの多様化が進展するなか、当社は、お客様の持続的成長を支えるベストパートナー、SIerの確固たる地位の確立をめざしております。

その実現に向け、元請け比率の向上を目的とした顧客ポートフォリオの再構築、従来の人材依存型ビジネスから高付加価値のサービス提供型ビジネスへの転換、ならびに個人に依存しない組織的営業体制への進化を推進しております。さらに、これらの戦略を支えるAI等の先端技術を融合した新たな競争優位性の確立にも注力し、引き続き企業価値の向上に努めてまいります。



NCDソリューションズ株式会社
代表取締役社長
森山 聡

NCDテクノロジー(株)

サービスモデル化の推進とグループシナジーによる高付加価値創出への挑戦

当社は新中期経営計画「Vision2029」のもと、顧客企業の事業・業務への理解をさらに深め、上流工程への関与を段階的に拡大しながら、サービスモデル化の推進を軸とした安定的な成長をめざします。マネージドサービスの拡大を通じて、労働集約型からサービス提供型への転換を進め、これまで培ってきたアウトソーシング基盤と現場力を活かし、運用・保守領域の高度化と標準化・自動化による生産性向上を図ります。併せて、人材交流や新規顧客開拓においてグループ各社との連携を強化することにより、提案力を高め、案件創出とサービス領域の拡張を進めるなど、グループシナジーの最大化を図ります。



NCDテクノロジー株式会社
代表取締役社長
NCD CHINA 董事長
高木 洋

NCD CHINA

ERPを起点としたDX価値創出とグローバル連携による持続的成長の実現

当社はERPを起点としたDX支援サービスの高度化と付加価値向上により成長を加速します。新中期経営計画「Vision2029」においては、既存サービスの深化に加え、AI活用によるERP機能拡張やBIツールを活用したデータドリブン経営支援を推進し、お客様のDX実現に貢献します。

併せて、コンサルタント人材の育成を通じた上流領域への参画拡大と、中国SIerとのアライアンス強化により営業力を高め、新規顧客開拓と既存顧客の深耕を進めます。さらに、日中連携によるサービス創出と事業基盤の強化により、持続的な収益拡大とグループ価値向上を図ります。

(株)ジャパンコンピューターサービス

グループシナジー発現や新規事業モデル拡大により高収益企業への変革をめざす

当社は新中期経営計画「Vision2029」のもと、収益性の高い企業への変革を軸に、持続的成長を実現してまいります。既存サービスでは社員の稼働率の最適化や顧客ポートフォリオの高度化により収益基盤を強化するとともに、提案型事業へのシフトを進め、生成AIやRPA等先端技術を活用した付加価値の高いサービス提供を推進します。さらに、NCDグループ間での連携強化によりシナジーを創出し、単独では実現できない価値提供を実現します。加えて、新規事業モデルの拡大では、特にセキュリティ系商材の拡充に注力し、展示会を契機とした新規顧客開拓や高度化するサイバーリスクへの対応力を強化することで、当社独自の競争優位性を確立してまいります。これらの取り組みにより、お客様と社会に持続的価値を提供してまいります。



株式会社ジャパン
コンピューターサービス
代表取締役社長
左舘 義広

パーキングシステム事業

NCDプロス(株)

新規領域開拓を進め、外販拡大をめざす

当社は「安全・安心なサービス提供」を基軸に、新中期経営計画「Vision2029」のもと事業基盤の強化と領域拡大を進めています。365日体制で培ってきた現場運営力を背景に、巡回業務支援アプリの活用による業務の可視化・効率化を推進するなど、サービス品質の向上を図ります。併せて、コインパーキングや新モビリティ分野等、既存業務の延長線上にある新規領域への展開に挑戦し、外販拡大を推進します。これらの取り組みを通じ、新たな価値創出と持続的な企業成長の実現をめざしてまいります。



NCDプロス株式会社
代表取締役社長
NCDエスト株式会社
代表取締役社長
上田 晋太郎

NCDエスト(株)

自社製品を中心に新規市場への展開を図る

当社は、九州エリアを中心に集合住宅向けの駐輪場関連施設の施工販売や、官公庁や鉄道事業者向けの駐輪場関連施設の販売および管理運営を軸とした、自転車利用者のインフラ整備を通じて社会の安心・安全を支えています。新中期経営計画では、駐輪場の自営物件の拡大と収益基盤の強化等により、鉄道事業者や自治体の案件獲得をいっそう推進するとともに、既存施設のリプレイス提案を強化してまいります。さらに、自社製品である自転車搬送コンベアの拡販や新規市場への展開により事業領域の拡大を図ります。これらの取り組みにより、現場力と技術力を融合させ、更なる社会価値の創出と持続的な企業成長の実現をめざしてまいります。

サステナビリティ経営



基本的な考え方

サステナビリティ基本方針

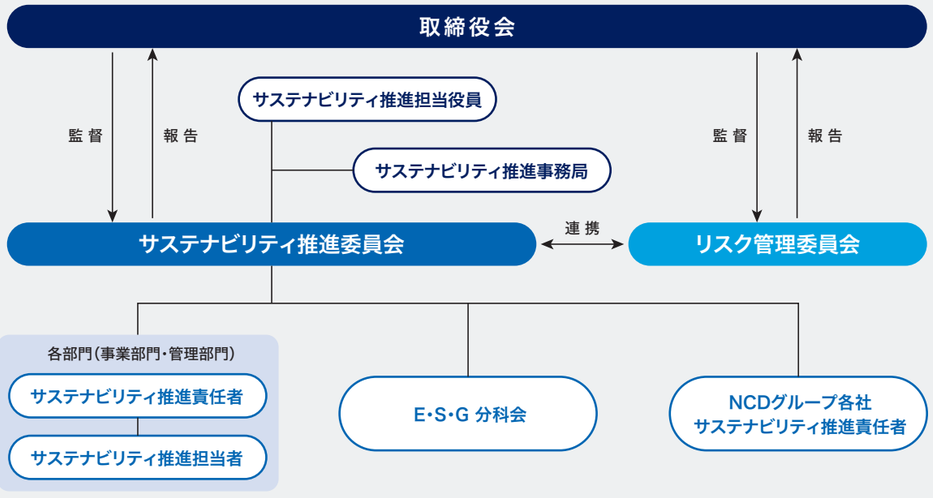
私たちNCDグループは、「ユニークな技術とサービスにより、明るい未来に貢献する。」という経営理念のもと、多様なステークホルダーと適切に協働しながら、事業を通じて社会課題の解決に努め、企業価値の向上をめざすとともに、持続可能な社会の実現に貢献します。

ガバナンス

推進体制

当社グループのサステナビリティ推進は、代表取締役社長が責任者としてサステナビリティ推進委員会の委員長および担当役員を兼任し、全社横断的に統括する体制です。推進委員会は年2回以上開催され、活動状況は取締役会へ報告することで、経営の観点から適切に監督されています。

サステナビリティ推進体制図



委員会や各組織の役割

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティに関する重要方針や推進活動計画に関する審議を行っています。（原則年2回）

リスク管理委員会

全社的なグループリスクマネジメントを担っています。気候変動や人権等のサステナビリティに係るリスクについては、同委員会とサステナビリティ推進委員会が有機的に連携しながら対応を進めています。

IR・サステナビリティ推進室

IRや広報、サステナビリティ関連業務に注力する組織です。サステナビリティ推進委員会の事務局を担当しています。

E・S・G分科会

E・S・G、それぞれの領域に対応するマテリアリティのKPIに関する取り組みやその進捗に関する協議を担います。

サステナビリティ推進委員会の活動

2026年3月期の活動実績

グループ推進体制の強化

・気候変動への対応に関する調査拡充のため、グループ各社におけるGHG排出量の算定を実施

マテリアリティのKPIモニタリング

・KPIの進捗確認および中期経営計画「Vision2029」の戦略目標に紐付いたKPI設定についての議論を実施

サステナビリティ目標のモニタリング実施

・中期経営計画「Vision2026」と併せて策定された3ヵ年のサステナビリティ推進活動計画の進捗を確認

開示情報の拡充

・気候変動への対応に関する情報開示を充実（CDP「B-」認定等）

・マテリアリティごとの主要施策およびKPIに関する過去3年間の実績と中期経営計画「Vision2029」における目標を開示（2026年6月）

戦略

サステナビリティ経営の推進は、中期経営計画「Vision2029」においても、引き続き重要戦略の一つと位置付けています。中期経営計画の主要施策検討時には、マテリアリティとの整合性についても検証したうえで設定し、進捗をモニタリングしています。前提となるマテリアリティの特定に関しては、企業価値の向上と持続可能な社会の実現をめざすため、環境・社会・経済の観点を考慮しています。

マテリアリティ（P.17）をご参照ください。

サステナビリティ推進活動の成果と課題

マテリアリティと中期経営計画における施策との紐付けは一定程度進捗し、（株）ジャパンコンピューターサービスを含めたグループ推進体制も確立しましたが、組織全体への浸透には課題を残しています。気候変動への対応に関しては、CDPの気候変動質問書に対して初めて回答し「B-」評価に認定されるなど、計画以上の進展がありました。

Vision2029 サステナビリティ推進計画

実効性のあるサステナビリティ経営推進サイクルの確立に向け、マテリアリティに紐付いた主要施策の進捗モニタリングの徹底や浸透活動推進による自分ごと化を進めます。非財務情報開示の拡充も進め、気候変動への対応については、GHG排出量の算定対象範囲をグループ会社へ拡大するとともに、削減策の実行にも取り組み、併せてSBT認定の取得もめざします。

リスク管理

当社は、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置しており、半期ごとに定例開催するほか、必要に応じ随時開催しています。サステナビリティに関する各種リスクへの対応をはじめ、BCP（事業継続計画）の策定に関する事項や災害予防、災害応急対策等の災害対策の策定に関する事項等を審議し、適切なリスク管理体制の構築に努めています。

指標および目標

マテリアリティへの取り組みを各部門の施策に反映し、KPIのモニタリングを実施しております。必要に応じ内容の変更や戦略の見直しにつなげるとともに、開示拡充にも努めてまいります。

環境への取り組み

基本的な考え方

当社グループは、「NCDグループ行動規範」において「地球環境の保護」を定め、またマテリアリティとして「環境負荷の低減」を掲げています。地球環境保全への取り組みが企業および個人の活動にとって重要であるという考えのもと、事業活動にともなうGHG排出量等の低減に努めるとともに、事業を通じた「地球環境の保護」と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

TCFD提言に基づく開示

気候変動への対応

当社グループは、気候変動が気象災害やエネルギーコストの上昇等のリスクとなる一方、低炭素社会の実現等に向けて環境価値を創出する新たな成長機会にもなり得ると認識しています。

ガバナンス

サステナビリティ経営（P.33）をご参照ください。

戦略

2つの外部シナリオ（1.5℃シナリオ、4℃シナリオ）を用いた分析を行い、低炭素経済への移行に関するリスク（移行リスク）と気候変動による物理的影響に関するリスク（物理リスク）、機会について特定しました。特定されたリスクと機会による影響は定性・定量評価をしたうえで、対応策を立案しています。

リスク・機会の特定と対応策（P.36）をご参照ください。

リスク管理

Web 気候変動に関するリスク管理は、2026年3月期 有価証券報告書P.16をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4783/yuho_pdf/S100YEMH/00.pdf

指標と目標

気候関連リスクが事業に及ぼす影響を評価・管理するための指標として、GHG排出量の算定を実施しました。今後につきましては中長期のGHG排出量削減目標の策定に取り組みます。

GHG排出量の削減目標および実績

GHG削減目標

Scope※1	目標
Scope 1+2	2032年3月期までに 2025年3月期比で　46.2%削減
Scope 3	2032年3月期までに 2025年3月期比で　27.5%削減

GHG排出量実績

（単位：t-CO_2e）

Scope※1	2025年3月期※2	2026年3月期※2
Scope 1	56.0	62.8
Scope 2（マーケット基準）	1,374	1,399
Scope 2（ロケーション基準）	1,491	1,474
Scope 3	10,644	10,262

※1 Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用にともなう間接排出
Scope 3：Scope 1、Scope 2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

※2 算定対象範囲：NCDグループ全社
算定ツール：アスエネ株式会社のCO_2見える化・削減・報告クラウドサービス「ASUENE」

リスク・機会の特定と対応策

	分類	特定した主要なリスク・機会の内容	対象事業	時間軸※1	影響度※2	対応策
移行リスク	法規制・政策	炭素価格の導入・拡大による事業コストの増加	全事業	短期～中期	中	• 再生可能エネルギーの導入拡大 • 省エネルギーの推進
移行リスク	市　場	入札等における顧客からの脱炭素化要求や環境基準に対応できないことにともなう失注による売上の減少	全事業	短期～中期	中	• 入札参加要件動向の調査・対応策の検討 • 参加要件となる認証の取得検討
移行リスク	評　判	気候変動への対応が遅れることによるステークホルダーからの評価の低下	全事業	短期～中期	中	• ステークホルダーへの積極的な情報開示 • CDP等を通じた情報開示の拡充検討 • 中長期のGHG削減目標の策定
物理リスク	急　性	気象災害の激甚化にともなう駐輪場設備の被災および営業停止による利用料収入の減少	パーキングシステム事業	短期～長期	中	• BCP（事業継続計画）の定期的な見直し • 立地選定時の災害リスク評価の導入検討
物理リスク	急　性	気象災害の激甚化にともなう駐輪場設備の被災による修理・入れ替えコストの発生	パーキングシステム事業	短期～長期	中	• BCP（事業継続計画）の定期的な見直し • 駐輪場設備の耐水等の可用性向上の検討
物理リスク	慢　性	平均気温の上昇にともなう駐輪場の現地係員の熱中症対策等に係る安全配慮・健康対策費用の増加、および労働条件の悪化にともなう人材採用の困難化	パーキングシステム事業	短期～長期	中	• 健康経営ならびに熱中症対策等の推進 • 駐輪場運営の更なるDX推進による省力化・効率化
物理リスク	慢　性	猛暑日の増加にともなう自転車利用率の低下による駐輪場利用料収入の減少	パーキングシステム事業	中期～長期	中	• 利用率等のデータ基盤を活用した機動的な料金改定の継続 • 駐輪場運営の更なるDX推進による省力化・効率化
機会	製品およびサービス	低炭素社会に対応したIT関連サービスの需要拡大への対応による売上増加	システム開発事業	中期～長期	大	• 高度デジタル人材の獲得と育成による事業基盤の強化 • 顧客のDXに貢献するNCDサービスモデルの進化と拡充
機会	市　場	自転車利用拡大による駐輪場利用客増加と関連サービスの売上増加	パーキングシステム事業	中期～長期	中	• 駐輪場運営の更なるDX推進による省力化・効率化 • 提案型ビジネスの推進と新サービスの提供を通じた高付加価値ビジネスの創出
機会	レジリエンス	災害対策のためのレジリエンス関連サービスの需要の拡大への対応による売上増加	サポート&サービス事業	中期～長期	大	• 高度デジタル人材の獲得と育成による事業基盤の強化 • ニアショア拠点やマネージドサービスセンターを活用したITフルアウトソーシングの更なる推進

※1 短期：1～3年、中期：4～9年、長期：10年～　※2 大：事業が停止もしくは大幅な縮小・拡大するほどの影響がある　中：事業の一部に影響がある　小：事業への影響は軽微

自社の環境負荷を軽減する取り組み

地方拠点での取り組み

当社グループは、マテリアリティに掲げている「環境負荷の低減」の一つの施策として「五島版 RE100」に参加しています。「五島版RE100」は、長崎県五島市内の企業が事業に用いる電力を五島産の再生可能エネルギーに転換することで、市内企業の事業価値向上と産業基盤強化の両立、さらには事業活動によるCO_2排出量ゼロをめざすものです。当社は「五島版 RE100」において、2024年3月期以降に五島オフィスで使用するすべての電力を五島産の再生可能エネルギーとすることを宣言しました。2025年はオフィス改装にともない使用量も増加しておりますが、再生可能エネルギーで賄うことにより、環境負荷の低減を実現しております。

社会への取り組み

社会の環境負荷を軽減する取り組み

駐輪場運営を通じた価値提供と環境配慮

NCDプロス（株）は、NCDグループの一員として駐輪場の管理・運営を担い、利用者の利便性向上と安全確保に努めています。巡回業務では、自転車の整理や放置自転車の確認、機器の正常稼働の点検、利用方法の案内、入出庫の補助に加え、清掃活動を重要な役割として位置付けています。特に新宿駅西口エリアでは、3名の担当者が1日3回ずつ交代で多数の駐輪場を巡回し、駐輪場内のみならず周辺環境の維持にも取り組んでいます。2022年4月からは清掃活動をいっそう強化しており、駐輪場間の移動中においても自主的にごみ拾いを実施しています。こうした取り組みにより、地域の景観維持や環境美化に貢献するとともに、日常業務のなかに環境配慮を組み込むことで、社会全体の環境負荷低減に資する持続的な事業運営の推進にも寄与しています。

担当者メッセージ

日々の清掃活動を通じた地域貢献

1日45ℓ以上のごみ回収を継続し、年間目標16,425ℓを達成しています。駐輪場内だけでなく移動中にも積極的に清掃を行い、街全体の景観向上に貢献しています。こうした活動を通じて、環境を守ることは特別なものではなく、日々の積み重ねであると実感しています。利用者が気持ちよく利用できる環境を維持するとともに、地域の環境意識向上にもつながる取り組みとして、今後も社会貢献の意識を持って継続していきます。



EcoStation21新宿駅靖国通り自転車駐輪場付近



NCDプロス株式会社
営業部・副部長
井上 雅洋

NCDグループ一体となり、気候変動への対応に取り組む

当社グループは気候変動への対応の一環として、2025年3月期からTCFD提言に沿った開示を開始しました。戦略やリスク管理の状況とともにGHG排出量実績もScope3まで算出し、開示しています。2026年3月期には、情報開示の更なる高度化を図るためCDP調査における「気候変動質問」に初めて回答し「B-」評価に認定されました。

担当者メッセージ

グループ一体での気候変動対応を推進

GHG排出量を含む気候変動関連情報の開示を担当することになりましたが、社内に知見がなかったため、コンサルタントの支援を受けつつも、手探りで基盤整備に取り組みました。2026年3月期にはSBT認定取得を視野に対象をNCDグループ全体へ拡大し、各社の協力のもとデータの収集に奔走しました。今後は削減目標を掲げつつ、いかにして実現させていくかを検討するフェーズに入りますが、各担当者の協力を支えに引き続き推進し、これらの取り組みと事業戦略が連動するよう努めてまいります。



管理本部総務部 兼
IR・サステナビリティ推進室
兼　経営企画部
課長 **横嶋 裕太**

基本的な考え方

当社グループは、企業市民の一員として社会との協調関係を築くことが重要であると認識しています。この考えのもと、多様性を尊重する企業文化を大切にしながら、従業員の成長を促進するとともに、ユニークな技術とサービス、ダイナミックな発想により社会課題を解決し、社会に貢献することをめざします。

NCDグループの人的資本経営

担当役員メッセージ

人的資本への投資を基盤に、次の成長ステージへ

前中期経営計画における人的資本投資の成果

当社グループは、前中期経営計画「Vision2026」において、人的資本への戦略的投資を推進し、持続的成長に向けた基盤の構築に取り組んできました。特に、パーパスや企業理念の浸透を起点とした組織風土改革やDX人材の育成を進め、MYパーパスの言語化を通じた自律的キャリア形成の促進、エンゲージメントマネジメントの構築、全社員を対象としたDXリテラシー教育や高度DX人材の育成施策等を実施してきました。その結果、変化に挑戦する企業文化の醸成が進み、新規事業創出にもつながる組織的な土台を整備することができました。

新規事業創出に向けた取り組みでは、グループ全体からビジネスアイデアを募るプログラムや、事業構想力の強化を目的とした育成施策を展開してきました。社員が自ら課題を設定し、価値創出に向けた挑戦を通じて、実践的なビジネススキルの習得と変革マインドの醸成が進んでいます。一方で、こうした取り組みは一定の成果を上げているものの、上流工程・コンサルティング領域等で高付加価値領域を牽引できる人材の層の厚みについては、更なる強化が必要です。



取締役執行役員
管理本部 副本部長
兼 人財開発部長
後藤 紀子

新中期経営計画と関連する人材戦略

当社グループがめざすのは、社員一人ひとりがありたい姿を描き、挑戦し続ける組織です。一人ひとりの成長と組織のケイパビリティ向上により、変化を機会と捉えながら、継続的に価値を創出できる状態を実現していきます。そして、その成果を社員に還元するなど人的資本の投資へとつなげることで、持続的な成長を支える基盤を強化していきます。

当社グループは、新たな中期経営計画「Vision2029」において、高付加価値ビジネスへの転換と新規事業の成長加速を掲げています。その実現に向けては、これまで構築してきた人的資本の基盤を発展させ、「人的資本経営の高度化」を重要な経営テーマとして位置付けています。具体的には、「次世代リーダーの育成」「事業変革プロフェッショナル人材の育成」「自律的キャリア形成」の3つを柱に人材戦略を推進していきます。事業変革プロフェッショナル人材の育成に関しましては、デジタル技術とビジネスの専門性を兼ね備えた人材を強化することで、顧客課題の解決やビジネス変革を支援する提案力の向上につなげていきます。次世代リーダーの育成については、Vision2026から継続した新規事業創出プログラム等を通じて、将来の成長を担う人材の早期育成を図ります。また、自律的キャリア形成の支援を通じて、社員一人ひとりの成長を促し、変化に強い組織の実現をめざします。

これらの取り組みにより、当社グループの競争優位性である「技術力」「顧客基盤」「組織力」をさらに強化し、高付加価値サービスへのシフトと収益性向上を実現するとともに、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

人材戦略

人事ポリシーと人事ビジョン、人材戦略の関係性

当社グループは、人的資本経営の基本スタンスを示すものである人事ポリシーにおいて「人事ビジョン」と「NCDグループの求める人材像」を定めています。

「人事ビジョン」は当社の人材戦略の方向性を示し、「NCDグループの求める人材像」は、求める人材に対する要件を明記しています。これらは人事・人材開発施策のめざす姿として、当社グループにおける人材価値基準や評価・処遇の考え方を示す中長期的かつ普遍的な価値観で、人材戦略のベースとしています。

人事ビジョン

- グループ共通の最適かつ公正な人事評価と処遇の推進
- 社員の個性や能力を最大限発揮できる機会の提供
- 計画的な次世代リーダーの育成
- 一人ひとりがやりがいと誇りを感じ、明るく元気に働くことができる職場環境の構築
- 変革と挑戦の機会にあふれる企業文化の醸成

NCDグループの求める人材像

チャレンジ精神	自ら変革の旗手となり、夢と勇気をもってチャレンジする人
共　創	多様な人々と協働し、切磋琢磨しながら新たな価値を創り出せる人
品　格	高い倫理観と誇りをもって、誠実に社会の期待に応える人

人材戦略の基本コンセプト

自律的なキャリア形成と対話を通じた組織風土の変革



人材戦略とVision2029の関係

当社グループは、2032年のグループビジョンにおいて売上高400億円、営業利益40億円を掲げています。グループビジョン実現のためには次世代リーダーの育成や事業変革プロフェッショナル人材の創出、一人ひとりが自律的にキャリア形成できるマインドと仕組み、そして変化に強い組織風土の醸成が不可欠です。そのため、Vision2029では3ヵ年の総額で約13億円を人的資本へ投資する計画です。当社グループが一体となり、人材戦略をいっそう推進することで、グループビジョンの実現をめざします。

人材戦略の全体像

めざす姿

持続的な成長	エンゲージメント向上	Well-beingの実現

将来を担うリーダーの創出	事業変革プロフェッショナルの育成	自律的キャリア形成	組織風土変革
ビジョン実現に向けた戦略的育成を加速	ビジネス変革への視点転換 高度デジタルスキルの活用	一人ひとりの価値観や強みを活かし能力を最大限に発揮	持続的成長を支え働きがいのある組織風土へ

人材マネジメント高度化

エンゲージメント向上

グループ全体の人材ポートフォリオ整備と事業との連動・最適化	人材の見える化（AsIs-ToBe分析）人材獲得・育成戦略	対話を通じた組織風土の変革

採 用	評価処遇	配 置	能力開発	次世代
キャリア採用強化／高度人材積極採用／新卒一括採用見直し	評価制度・給与体系の見直し／インセンティブ制度の導入	早期選抜／戦略的ローテーション	成長機会の創出／CDP／人材育成体系／コンピテンシー開発	人材プール構築／グループ全体のローテーションと経験

職場環境・D&I・組織風土

- 組織がめざす未来やNCDグループのパーパスと、個人のMYパーパスの接点を探求するワークショップ
- NCDグループの求める人材像の浸透
- D&I教育、更なる女性活躍推進／1on1実施／コーチング研修／健康経営の更なる推進

事業戦略と連動した人材戦略の推進

事業変革プロフェッショナル人材

当社グループはVision2029における人材戦略の注力分野として、「事業変革プロフェッショナルの育成」を掲げています。Vision2026で注力してきた「高度DX人材育成」においては、データサイエンティストが誕生し、事業変革を支援する取り組みが進捗するなど一定の成果がありました。これを継承しつつ、事業戦略の実現を見据えて人材の育成と確保に注力していきます。

事業変革プロフェッショナル人材の定義

コンサルタント	顧客の業務課題を構造的に整理し、解決に向けた戦略立案から実行支援までを担う人材
高度アーキテクト	高度な技術的知見をもとに、システム全体の構造設計を担う人材
ビジネスアナリスト	顧客の業務プロセスや課題を分析し、改善策やシステム要件へと落とし込む橋渡し役
高度プロジェクトマネージャー	複雑化・高度化するプロジェクトを統括し、品質・コスト・スケジュール等を最適にコントロールする人材

人材ポートフォリオの定義

事業戦略の実現に向けて必要となる人材を定量的に把握・管理するため、人材ポートフォリオを定義しています。ありたい姿（To be）と現状（As is）のギャップを可視化し、その解消に向けた中長期の育成・確保施策のロードマップを策定しています。重要人材像については、業務・業界の専門知識、テクニカルスキル、コンピテンシーの3つの観点から体系的に整理しています。これに基づき、採用、育成、戦略的ローテーションを組み合わせることで、事業の高度化を支える人材を計画的に輩出するパイプラインの構築を進めています。育成においては、役割ごとに求められるスキルや行動特性に応じたプログラムを整備し、実務との連動を重視した研修を展開していきます。例えば、ビジネスアナリストの育成では、知識のインプットと実践機会を組み合わせたワークショップ形式のトレーニングを実施し、課題設定力や仮説構築力の強化を図っています。こうした取り組みにより、事業変革プロフェッショナル人材を継続的に創出し、高付加価値ビジネスの推進につなげていきます。

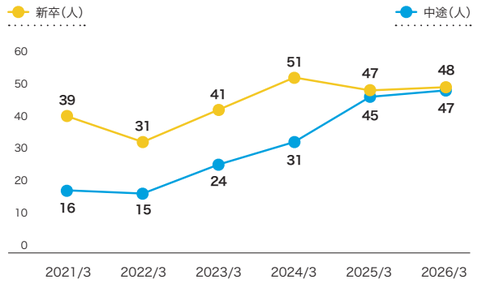
人材採用の強化に向けた取り組み

企業価値との関係性

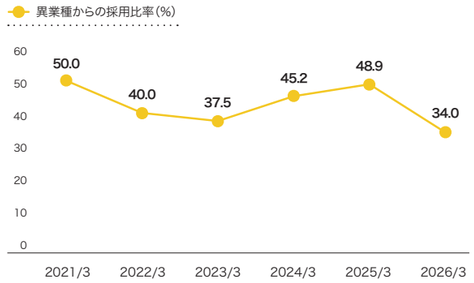
当社グループは、多様な人材の確保を重要な戦略と位置付けています。特に異業種からの採用や新卒採用における女性比率の向上は、組織のケイパビリティを進化させる取り組みです。また、事業変革プロフェッショナル人材（高度アーキテクトやビジネスアナリスト等の上流人材）の確保を重要なテーマと捉え、高付加価値ビジネスへの転換を支える基盤として、積極的な採用戦略を推進します。お客様への提供価値の向上と高付加価値ビジネスの推進を図り、収益性および企業価値の持続的向上につなげていきます。

実績

採用人数※



異業種からの採用比率※



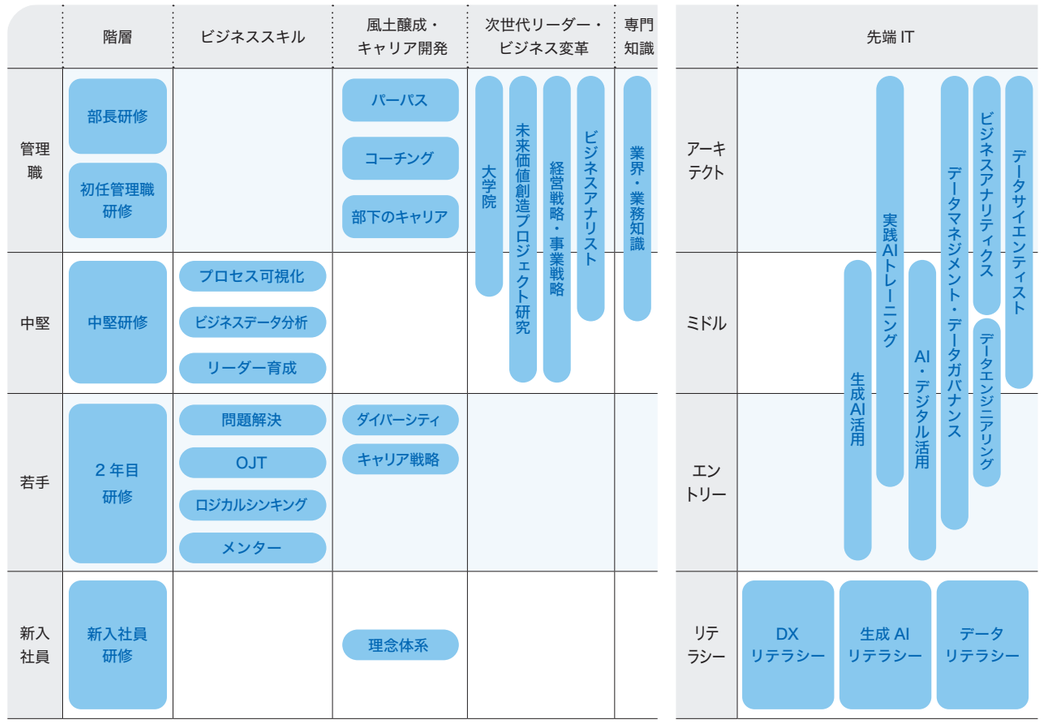
※NCD単体のデータ

人材育成・能力開発の取り組み

新卒および若手の未経験採用者への取り組み

ITエンジニア職の新卒および若手の未経験採用者は3ヵ月間の新入社員研修を通じて育成を行っています。IT未経験者でもエンジニアの基礎知識に加え、社会人としての基本スキルを身に付けられるよう、体系的なプログラムを構築しています。パーキングシステム事業および管理部門の新卒総合職の新入社員は5月から仮配属し、OJTを通じて育成しています。また、当社グループ合同で実施する新入社員研修を通じて、グループ各社間の交流も促進されています。配属後は早期戦力化と自立を目的としてメンター制度およびOJTや追加の技術研修等により育成しています。

研修体系



次世代リーダー育成

当社グループの持続的成長と中長期的な価値向上を実現させるため、将来の経営幹部として「次世代リーダー」を計画的に育成していきます。具体的には、現在以下二つのプログラムを遂行しています。

1.NCDグループ未来価値創造プロジェクト研究

経営資源と社会課題の解決への探求、ビジネスモデル構築、マネタイズプラン等を通じて事業構想力と人材育成を兼ねたプログラムです（事業構想大学院大学とのコラボレーション）。修了後は社内のco-doプロジェクト（新規事業創出プロジェクト）と接続し具体的に事業化へと進んでいきます。グループ各社からの公募により、多様な意欲あるメンバーが選出され、本プログラムに参加しています。

2. 事業戦略プログラム

人材育成と事業戦略策定スキルを磨くプログラムであり、事業部のマネージャー層から選抜し、社会や業界へと視座を高め、事業を戦略的にとらえ計画し、実行していくためのプログラムです（日経ビジネススクールとのコラボレーション）。

次世代を担う経営層を育成・発掘するためには長期間のプログラムが必要です。これらの活動を通じてポテンシャルがある人材をプールし、テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル等のスキル教育とストレッチ経験を含めた業務経験等を通した育成準備を進めていきます。

学校法人 先端教育機構 事業構想大学院大学 ・・・ NCD ・・・ 日経ビジネススクール NIKKEI BUSINESS SCHOOL

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進

基本的な考え方

Web ダイバーシティ&インクルージョンの考え方は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/sustainability/society/human-resources/

取り組む意義

当社グループは、多様な人材が相互に尊重し合い、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境づくりを、持続的成長の基盤と位置付けています。「知・経験・価値観のダイバーシティ」を組織の中に取り込み、多様な視点を「インクルージョン」することで、柔軟かつ質の高い意思決定が可能となります。これにより、外部環境の変化に対して迅速かつ適切に対応できる組織基盤の強化につながり、中長期的な成長を支える重要な要素になります。

企業価値との関係性

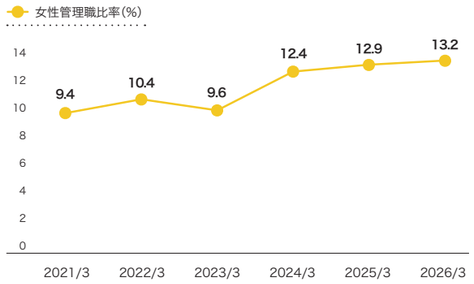
ダイバーシティ&インクルージョンの推進は当社グループの持続的成長の基盤をより強固にします。さらに、幅広い知見の蓄積にも貢献しており、当社グループが有するIT関連事業とパーキングシステム事業の連携を通じてより多くの価値創出へとつながります。両事業の強みと多様な人材の知見や専門性によるシナジーは重要な成長ドライバーであり、顧客課題に対する解決力の高度化や新たなサービスの創出を促進します。その結果、高付加価値ビジネスへの転換と収益性の向上を実現し、企業価値の持続的向上につながります。

多様性を活かす組織づくりは、当社グループの競争優位性を支える基盤です。

女性活躍推進に向けた研修を継続実施

女性活躍推進においては、女性社員向け研修を継続開催し、キャリア意識の醸成を図っています。また、当社社長から全社員に対しダイバーシティ&インクルージョンに関する当社グループの考え方や指標の達成状況等に関するメッセージを定期的に発信しています。グループ各社とも女性社員向け研修を合同開催し、またグループ全社員向けにダイバーシティ基礎研修を実施しています。今後も、ダイバーシティについての座談会を開催するなど多様な意見や視点を共有できる対話会を開催していきます。

女性管理職比率※



※NCD単体のデータ

くるみん認定の取得

当社は、社員が仕事と子育てを両立しながら、その能力を十分に発揮できるような雇用環境の整備を行うとともに、次世代育成支援を通じて社会に貢献する企業となるための取り組みを行っております。性別問わず仕事と子育ての両立がしやすい環境整備等の取り組みの結果、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣が認定する「くるみん認定」を取得いたしました。

風土の醸成

エンゲージメントの向上に向けた具体的な取り組み

当社グループでは、エンゲージメント向上に向けて、現場での対話とタイムリーな状況把握を重視しています。全社員を対象とした年1回のエンゲージメントサーベイにより組織課題を把握し、マテリアリティに関するKPIの一つとして計測するとともに、その結果を施策の検討・実行につなげています。また、月1回のパルスサーベイにより変化を継続的に把握し、迅速な対応を行っています。加えて、上司と部下による1on1を推進し、個々の状況把握や対話の質向上に取り組んでいます。管理職にはコーチング研修を継続して実施し、対話力の強化と心理的安全性の高い組織づくりを進めています。これらの取り組みはエンゲージメントマネジメントとして体系的に運用され、取締役会でのモニタリングを定期的に行うとともに改善につなげています。

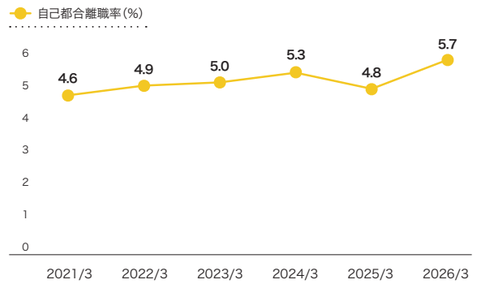
MYパーパスの策定

当社グループのパーパス「人の鼓動、もっと社会へ。」の浸透および社員一人ひとりの自律的な成長を促進するため、「MYパーパス（自分の存在意義・働く目的）」の策定を推進しています。「パーパス探求ワークショップ」により自身の価値観や存在意義、キャリア志向等を見つめ直し、MYパーパスを言語化しています。その後も、1on1やキャリア戦略の策定等を通じて継続的に見直し・深化を図っていくことを期待しています。また、今後は事業や仕事との接点を発信する取り組みを推進し、個人と組織の接点が強化され、エンゲージメントの向上やキャリア自律の促進につながることを期待しています。

パーパス探求ワークショップ



自己都合離職率※



※NCD単体のデータ

人権の尊重

人権を尊重する意義

人権尊重は単なる法令遵守にとどまらず、企業活動における重要な責任であり、事業に関わるすべてのステークホルダーとの信頼関係を築く根幹であると認識しています。また、社員一人ひとりの尊厳が守られ、安心して能力を発揮できる環境の実現は、組織の持続的成長を支える重要な要素です。こうした組織風土は心理的安全性を高め、多様な人材の活躍と価値創出を促進します。今後も、人権デュー・ディリジェンスの高度化を通じて人権尊重の取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

取り組みの全体像

Web 人権方針や取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/sustainability/society/human-rights-policy/

サステナブル調達

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて社会的責任を果たしていくためには、グループ企業のみならず、サプライチェーン全体での取り組みが重要であると考え、「NCDグループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。パートナーや取引先の皆様にも本ガイドラインの趣旨をご理解いただき、事業活動に適用していただけるよう、サステナブル調達の推進に向け協力をお願いしています。

具体的な取り組み

Web 取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/sustainability/society/sustainable-purchasing/

健康経営の取り組み

経営理念を実践していくためには、まず会社全体が健康でなくてはなりません。そして、そのためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが不可欠です。この考えのもと、当社グループは、もっと明るく元気な会社をめざして、これまで取り組んできた心と身体の健康の保持・増進の取り組みをさらに前進させ、すべての従業員が心身ともに健康で、その能力を十分に発揮することができるよう、健康経営を推進しています。こうした取り組みの結果、健康企業宣言東京推進協議会が運営する「健康優良企業認定制度」において「健康優良企業 金の認定」を継続的に取得しています。

品質管理の取り組み

品質方針

当社グループは、「ユニークな技術とサービスにより、明るい未来に貢献する。」という経営理念のもと、お客様満足を第一に考え、最適なシステムときめ細かなサービスの提供に努めています。また当社はこの考えを品質方針として明文化し、グループ全体で品質の維持・向上に取り組んでいます。

Web 取り組みの詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/sustainability/society/quality-policy/

品質維持の枠組み

当社は、品質マネジメントシステムに関する国際規格（ISO9001）に基づいた、独自のマネジメントシステムを構築しています。IT関連事業とパーキングシステム事業のそれぞれで「品質」を定義し、その品質の確保と更なる向上を図るために、想定されるリスクを回避・低減させながら、業務を管理する枠組みです。従業員や関係者は、このマネジメントシステムの目的を理解して業務を実践することにより、当社がめざす「お客様の満足を第一に考え、最適なシステムときめ細かなサービスの提供」に努めています。

受注委員会の開催

一定基準を満たすプロジェクトについては受注委員会を開催し、不採算プロジェクトの発生防止に努めています。当社常勤役員が受注委員となることで、担当事業部門のみならず、第三者による客観的な視点から、対象プロジェクトの受注目的や推進上のリスク、外部環境にともなう課題等を認識し、適切な受注判断とプロジェクトマネジメントの遂行につなげています。

部門内の取り組み

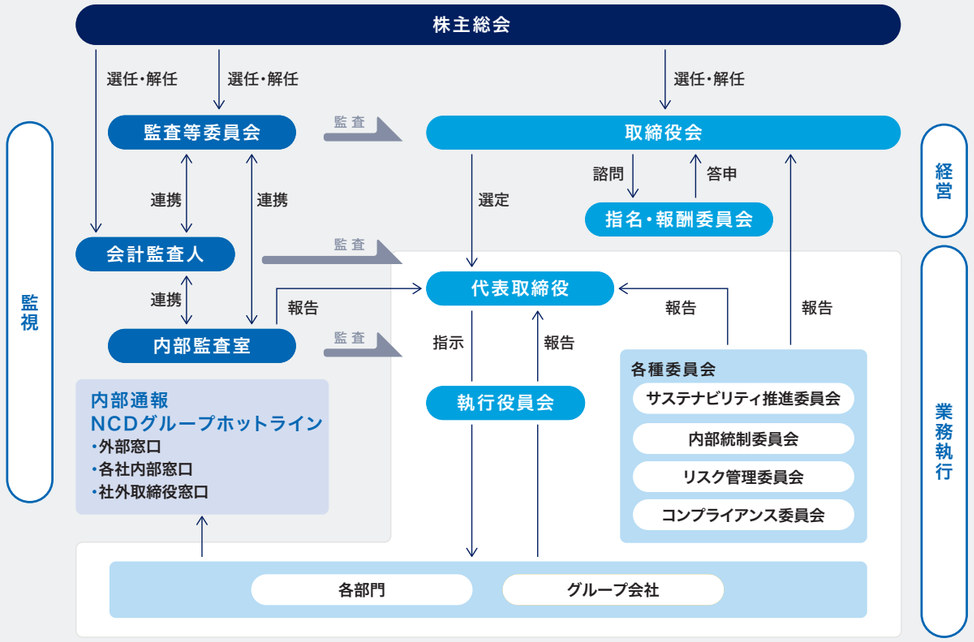
IT関連事業とパーキングシステム事業のそれぞれについて、高リスクとなるプロジェクトの条件を定義しています。事業部門は、受注委員会の開催基準に満たない場合であっても、高リスクと判定されたプロジェクトを重点的に監視します。その監視状況は、原則として毎月開催される執行役員会等において報告がなされており、全社経営に連動する一体的なマネジメントを実現しています。

ガバナンス
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、「ユニークな技術とサービスにより、明るい未来に貢献する。」という経営理念のもと、すべてのステークホルダーの期待に誠実に応え、経営の健全性、透明性、効率性を確保していくことが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に不可欠であると認識し、経営上の重要課題としてコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

取締役会は、取締役10名（うち社外取締役5名）で構成され、原則として毎月開催するほか、必要に応じて臨時取締役会も開催しています。取締役会は、法令および定款に定める事項のほか経営上の重要事項等の審議、決定を行うとともに、取締役の職務執行を含め経営全般に対する監督を行っています。2026年3月期は14回開催されました。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成され、原則として毎月開催しています。監査等委員会は、取締役の職務執行の監査、監査報告の作成、会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容等の審議、決定を行っています。2026年3月期は12回開催されました。

指名・報酬委員会

当社取締役および執行役員の選解任や報酬等に関する事項を審議するため、取締役会の任意の諮問機関として、独立社外取締役が委員長となり、独立社外取締役が過半数で構成される指名・報酬委員会を設置しています。これにより、客観性および透明性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制のよりいっそうの充実を図っています。2026年3月期は、取締役候補者および執行役員の選定、取締役および執行役員の個別の報酬額の決定、連結子会社の役員人事等を審議対象に6回開催されました。

執行役員会

当社は、取締役会の監督機能の強化および意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員会は、取締役会で選任された業務執行の責任者である執行役員、社外を含む取締役、内部監査室長、子会社役員および代表取締役から指名された部門長等で構成され、原則として毎月開催しています。執行役員会においては、各部門の業務遂行状況に関する報告、課題の検討、業務運営方針等の審議を行っています。2026年3月期は10回開催されました。

取締役会の主な検討事項（2026年3月期）

経営・事業

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 中期経営計画策定
- 主要取引先との取引状況および今後の方向性
- 新規事業計画

ガバナンス

- 取締役会実効性評価
- リスク管理委員会の活動報告・協議
- コンプライアンス委員会の活動報告・協議
- 株主等との対話

サステナビリティ

- サステナビリティ推進委員会の活動報告・協議
- エンゲージメントマネジメント
- D&I 推進活動
- 人権デュー・ディリジェンス
- 統合報告書発行

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2016年3月期
- 監査等委員会設置会社に移行

2018年3月期
- 委任型執行役員制度導入
- 役員退職慰労金制度を廃止し業績連動型株式報酬制度を導入
- 指名・報酬委員会を設置

2019年3月期
- 取締役会実効性評価を開始
- 社外取締役を5名に増員
- 政策保有株式の保有適否検証を開始

2020年3月期
- コンプライアンス・プログラム導入、リスク管理委員会を設置
- 取締役会の構成、取締役の選解任に係る基本方針を制定

2021年3月期
- 役員の報酬等の決定に関する基本方針を制定
- ディスクロージャーポリシーを制定

2022年3月期
- サステナビリティ基本方針を制定
- サステナビリティ推進委員会を設置
- コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を制定
- 取締役スキル・マトリックスを開示

2023年3月期
- 議決権電子行使プラットフォーム参加
- 招集通知の英文開示

2024年3月期
- 決算短信、説明会資料の英文開示
- 取締役会実効性評価の第三者機関採用

2025年3月期
- 適時開示資料、コーポレート・ガバナンス報告書の英文開示

2026年3月期
- 株主総会前の有価証券報告書の開示
- 有価証券報告書の英文開示
- 役員のインセンティブ報酬にマルス・クローバック条項を導入
- 統合報告書の英文開示

指名・報酬委員会の取り組み

指名・報酬委員会委員長メッセージ

企業価値向上を支える指名・報酬委員会の運営と主な協議事項



社外取締役
（監査等委員）
安岡 正晃

指名・報酬委員会の運営について

2026年3月期において当委員会は、取締役候補者および執行役員の選定、取締役および執行役員の個別の報酬額の決定、連結子会社の役員人事、役員賞与、役員向け中長期業績連動型株式報酬等を審議対象に計6回開催されました。

なお、1回当たりの平均審議時間は約40分でした。

当委員会の独立性や客観性を担保するために、私は委員長として、各委員間の率直な意見交換を特に意識しています。そのため、議論に必要な情報を十分に共有し、特定の意見に偏ることなく、公正かつ客観的に審議が行われるよう中立的な運営に努めています。また、短期的な視点にとどまらず、中長期的な企業価値向上やステークホルダーに対する説明責任を意識した質の高い審議を行うよう取り組んでいます。

指名に関する協議について

2026年3月期の指名に関する協議では、取締役会の多様性と実効性の更なる向上を重要な論点として議論しました。当社グループの中長期的な企業価値向上に向けて、経験、専門性、人物面等を総合的に確認し、女性社外取締役を選任しました。これにより、取締役10名のうち女性取締役は2名となりました。今後も、取締役会に求められるスキルや構成について継続的に議論していきます。

報酬に関する協議について

2026年3月期の報酬に関する協議では、2027年3月期から始動した新中期経営計画「Vision2029」策定の時期とも重なり、役員報酬制度を中長期的な企業価値向上とより強く連動させることを重要な論点として議論しました。各委員から活発な意見が出され、制度の方向性としては、中長期インセンティブ報酬における業績指標の見直しと報酬ガバナンスの強化が重要であるとの認識を共有しました。

こうした議論を踏まえ、コーポレート・ガバナンス改革の深化や市場の要求レベルの変化等に応えるために、これまで連結売上高および連結営業利益のみであった中長期インセンティブ報酬における業績指標に、連結自己資本利益率（ROE）およびエンゲージメント指数を新たに追加しました。

また、役員のインセンティブ報酬にマルス・クローバック条項を導入しました。これは、報酬制度の健全性や透明性の向上を目的としたものです。中長期的な企業価値向上に資するインセンティブを付与する一方で、重大な不正等が発生した場合には報酬を受給する権利の没収（マルス）または報酬の返還（クローバック）を請求することができる仕組みを整えることで、株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任の強化にもつながるものと考えております。

役員報酬

役員報酬に関する基本方針

当社は、役員の報酬等に関して、以下の基本方針に基づいて決定します。

- 当社グループの経営理念および行動規範に則した職務の遂行を強く促し、経営戦略の実現に向けた優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資するものであること。
- 株主との利益意識の共有や株主重視の経営を高めるものであること。
- 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値増大への貢献意識を高め、かつ業績との連動性を適切に保ち、健全なインセンティブとして機能させるものであること。
- 透明性および客観性のあるプロセスによるものであること。

役員報酬の算定方法

基本報酬	役位・職責に応じた基準を決定し、毎月現金で支給
賞与	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に対して、会社の各事業年度の営業成績に応じた当社内規に定める基準に基づいて算定 （算定方法）取締役の月次報酬額 × 支給月数 × 業績連動支給率※1
業績連動型株式報酬※2	当社の中期経営計画に対応する3事業年度からなる対象期間における業績目標達成度に応じて、取締役等に対して当社普通株式交付のための金銭報酬債権および納税資金確保のための金銭を、対象期間分の報酬等として支給する業績連動型の株式報酬制度（パフォーマンス・シェア・ユニット）※3

※1.業績連動支給率は、各取締役の数値目標（売上高および営業利益）に対応する水準を100%とし、目標達成度合いに応じて0%から150%の範囲で定めます。
※2.取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員（以下併せて「取締役等」）の報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上による持続的成長と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、導入しています。業績連動支給率は、各取締役の数値目標（①連結売上高および連結営業利益、②連結自己資本利益率（ROE）、③エンゲージメント指数）に対応する水準を100%とし、目標達成度合いに応じて0%から150%の範囲で定めます。
※3.業績目標の達成度に応じて、当社普通株式交付のための金銭報酬債権および納税資金確保のための金銭を支給することから、本制度の導入時点では、交付または支給有無や交付する当社普通株式の数、交付のための金銭報酬債権および支給する金銭の額は確定しません。

Web その他役員報酬に関する詳細は、有価証券報告書およびコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4783/yuho_pdf/S100YEMH/00.pdf
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4783/tdnet/2841054/00.pdf

役員のサポート・トレーニング

当社は、取締役に対するトレーニング方針を以下のように定めています。

（1）基本方針	当社は、取締役に対し、それぞれの役割・責務を果たすために必要となる知識習得等の機会の提供を行う。また、そのために必要となる研修等への参加を奨励し、その費用に関しては当社が負担する。
（2）就任時	当社は、新任の社内取締役に対し、求められる責務を果たすために必要となる法令やコンプライアンス、コーポレート・ガバナンス等についての理解を深めるための機会を就任後速やかに提供する。また、新任の社外取締役に対しては、当社グループの事業詳細、財務状況、経営戦略等について十分な説明等を行う。
（3）就任後	当社は、取締役の就任後も継続的な知識習得の支援に努め、必要に応じ、経営に必要となる知識等の理解を深めるための研修を実施する。

2026年3月期の活動実績

2026年3月期は、当社グループの事業理解向上のためのNCDソリューションズ（株）の視察や、コーポレート・ガバナンスに関する実務講座受講、外部講師による「改正下請法（中小受託取引適正化法）違反防止研修」「生成AIと法的リスク対応研修」等を実施しました。

政策保有株式の保有方針

Web 政策保有株式の保有方針は、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4783/tdnet/2841054/00.pdf

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、各取締役の自己評価アンケート等を参考に取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果の概要を適切に開示するとともに、必要な改善を図っています。なお、アンケート結果の集計および分析については、外部機関を活用し透明性・客観性を確保しています。

評価のプロセス

取締役会事務局と外部機関で、自己評価アンケートを作成 → 全取締役にアンケートを配布し回答を要請 → 外部機関でアンケート回答を回収し、集計分析、実効性評価案を作成 → 取締役会で実効性評価を審議・決議 → 評価を踏まえ、取締役の機能向上のための施策を実施

評価結果（2026年3月期）

アンケート結果の分析・評価について2026年5月開催の取締役会において審議した結果、当社の取締役会について実効性はおおむね確保されているとの結論に至りました。また、当社の取締役会の強みとして「自由闊達な議論」「行動規範の制定と監督」「株主との建設的な対話を促進する体制構築」「指名・報酬委員会の運営」等が挙げられることが確認されました。さらに、2026年3月期の主な取り組み課題への取り組み状況については、以下の通り確認されました。

2026年3月期の主な課題への取り組み状況

資本コストを意識した経営	「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関連する議論の機会が増え、内容としても深まっているなど一定程度改善したが、資本コストを意識した経営に関する取り組みや情報について継続的なブラッシュアップの実施が必要である
持続的な企業価値向上のための戦略推進についての議論の充実	中期経営計画策定過程においてめざすべき姿や主要戦略について議論され、一定の方針は共有されたが、主要戦略の推進によるビジネスモデルや業務プロセスの改革の取り組みについて適切に監督するためには、更なる議論の充実が必要である
戦略の審議に必要な情報提供	事業環境やリスク等に関連する情報提供の体系化と事業環境分析に必要な指標の整理は継続課題であり、取締役会資料の早期配布の徹底、取締役会以外での情報提供の充実、競合分析についての情報共有等が必要である
取締役トレーニングの継続実施	トレーニングの機会は提供されたが、事業内容等の理解を深めるためには更なる機会の充実が必要である
株主・投資家との建設的な対話を促進する体制構築	株主・投資家の意見・要望のフィードバックが強化され、対話の質向上に向けた議論が実施されている一方で、十分に対応できる人員・人材の配置等の体制充実が必要である

また、取締役会の更なる実効性向上に向けた2027年3月期の主な取り組み課題および対応策として以下が挙げられました。

2027年3月期の主な課題および対応策

戦略の審議に必要な情報提供	取締役会資料の早期配布の徹底、取締役会以外での情報提供の充実、情報分析力強化のための経営企画部門の体制強化等
中長期的な戦略の議論	取締役会の役割・付議事項の更なる見直し、中長期的な経営戦略についての更なる審議機会の充実
戦略のモニタリング強化	中期経営計画や中長期的な主要戦略（人材戦略、サステナビリティ戦略、テクノロジー戦略等）の進捗状況、方針変更の必要有無の確認
取締役会の適切な構成	ありたい取締役会構成、各取締役の期待役割や必要なスキル等に関する議論の充実

リスクマネジメント

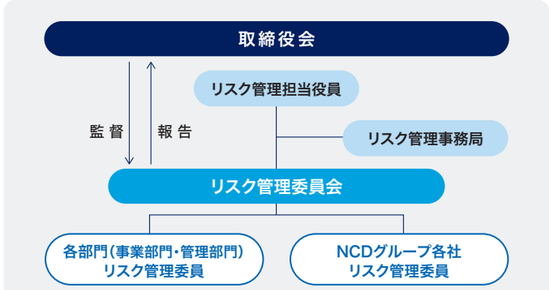
基本方針／推進体制

基本方針

当社グループの財務の健全性および業務の適切性を確保するため、業務遂行から生じるさまざまなリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握したうえで、統合的なリスク管理を行い、リスク発生の未然防止またはリスクが発生した場合の損失の最小化を図ります。

推進体制

当社グループのリスクマネジメント推進活動の責任者は、当社代表取締役社長であり、リスク管理委員会の委員長およびリスク管理担当役員を兼任しています。本委員会は半期ごとに定例開催するほか、必要に応じ、随時開催し、適切なリスク管理体制の構築に努めています。本委員会の活動状況は、半期ごとに取締役会に報告しています。



リスク管理プロセス

各事業部およびグループ会社ごとにリスクを抽出し、グループ統一の指標でリスク評価を行います。リスク管理委員会では、取りまとめた結果をNCDグループリスクとして再評価し、優先して対応すべき重要リスクを決定します。また、リスクの対応方針を協議し、対応策の実行状況をモニタリングします。本委員会の結果は取締役会に報告のうえ、重要リスクとその低減に向けた取り組みについては、事業等のリスクとして当社Webサイトに開示しています。

事業等のリスク（P.52）をご参照ください。

リスク低減に向けた取り組み

リスク管理意識の醸成

リスク管理意識を現場に根付かせることを目的とし、2026年3月期は経営層を含む当社グループの上級管理職を対象とするリスク管理研修を実施しました。外部のリスク管理専門家より、リスク管理の経営に果たす役割や不確実性の捉え方、リスク観点での組織づくりなど、組織マネジメントにも及ぶ内容をご講義いただきました。上級管理職がリスク管理の重要性を理解し、具体的な判断や行動の質を高める機会につなげています。

生成AI利用に関する規程・ガイドラインの整備

生成AIの急速な発展は、業務効率化等のメリットが大きい一方で、コンプライアンスや情報セキュリティリスクの顕在化につながります。当社は、実務者向けの「生成AIガイドライン」に加え、法令遵守および情報資産の保護を目的とした「生成AI規程」を整備しています。社員向けの生成AI研修も実施し、生成AIの適正かつ安全な利用推進に努めています。

リスクテイク体制への転換

リスクを踏まえて取り組みを制限する「守りのリスク管理」だけではなく、事業の持続的成長を目的としてリスクを能動的に取得する「攻めのリスク管理」への転換を図り、リスクアペタイト策定やリスクアペタイトフレームワーク導入に向けた取り組みを進めています。

事業等のリスク

有価証券報告書に記載している事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは以下のとおりです。なお、文中の将来に関する事項は、別段の記載のない限り2026年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

特に重要なリスク

(1)経済状況	国内外の経済が停滞した場合、企業のIT投資抑制も想定されることから、当社グループのIT関連事業の業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。また、首都圏を中心とした再開発プロジェクトや商業施設リニューアル等が抑制された場合、新たな感染症の出現等により各種行動制限が課された場合等において、当社グループのパーキングシステム事業の業績および財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。 また、世界情勢不安や為替変動の影響による原材料の価格高騰や供給面での制約等も、パーキングシステム事業に悪影響を及ぼし、当社グループの経営成績および財政状態を悪化させる可能性があります。 当社グループでは、IT関連事業において、労働集約型から高付加価値なサービス提供型へのビジネスモデルの転換による高収益化をめざすとともに、パーキングシステム事業の構造改革によって改善された収益基盤を維持、強化し、影響を最小限に抑えるよう努めています。
(2)人材の確保・育成	当社グループの事業は人材に大きく依存しており、専門性および付加価値の高い優秀な人材の確保や育成が極めて重要な課題となっております。しかしながら、人材の確保・育成が想定通りに進まない場合や、人材の流出が抑制できない場合等において、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、人材の価値を最大限に引き出す人的資本経営への取り組みをさらに強化しています。具体的には、「自律的なキャリア形成と対話を通じた組織風土の改革」を基本コンセプトとした人材戦略を策定し、人財開発と組織開発を両輪とした人材マネジメントの変革を図っています。また、優秀な人材の確保につきましては、採用広報の強化に取り組んでいるほか、地方拠点（九州地区）、海外（韓国）での採用にも注力しております。さらに当社グループのパーキングシステム事業の駐輪場管理業務においては、多くのシルバー人材を雇用しており、高齢化社会への対応も進めております。
(3)情報セキュリティ	当社グループは、お客様の個人情報を取り扱っており、また他企業の機密情報を受け取ることもありますが、これらの情報がサイバー攻撃等の違法行為、不正または過失、システム障害等により外部に流出する可能性があります。また、当社グループの営業機密が不正または過失により流出する危険があります。さらに、当社グループまたは顧客に関する情報を取り扱う外注先において情報セキュリティ事故が発生した場合にも、当社グループの信用低下等を通じて、経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 当社グループでは、定期的に脆弱性診断を行い、サイバーセキュリティ対策の強化を進めております。また、ISO/IEC27001（情報セキュリティマネジメントシステム）の認証やプライバシーマークの取得を通じ、生成AIを含む新たな技術の利用にともなうリスクにも留意し、IT環境の変化に即した体制整備および各種セキュリティ対策を講じています。加えて、外注先に対する情報管理体制の確認等を実施することにより、内部不正に対する抑止力の強化および情報漏洩リスク等の回避を図っています。
(4)新技術への対応	当社グループが属する情報サービス業界においては、技術革新のスピードが速く、これらに適切に対応できない場合、競合他社との競争力が低下し、顧客のニーズに応えることができず、市場シェアの低下や顧客離れを起こし、IT関連事業の業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、システムの品質低下やセキュリティの脆弱性が生じることで、当社グループに対する評価・信用が低下する可能性があります。 当社は、研究開発や人的資本に計画的に投資を行っていくことで、DX関連や生成AI等の先端IT技術面の強化、先端IT技術・高度マネジメント人材を中心とした人材の獲得と育成を図り、新技術への対応を適切に行います。 一方で、これらの技術の活用にともなう情報管理や品質確保に関するリスクにも適切に対応します。
(5)特定取引先への依存	メットライフ生命保険株式会社は、当社連結売上高の10%以上を占めるIT関連事業における主要な顧客ですが、仮に、取引規模が急激に縮小するような場合や取引が停止になる場合、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。 その対策として、同社のニーズに的確に応えるべく高品質のサービス提供を継続していくとともに、IT関連事業において当社のサービスモデルの確立・進化等により新たな価値提案活動を展開し、顧客基盤の拡大を図っています。

重要なリスク

・外注先　・コンプライアンス　・システム納入後の瑕疵　・自然災害等
・法規制および法改正　・不採算プロジェクトの発生　・減損

Web 上記「重要なリスク」を含む「事業等のリスク」に関する詳細は、有価証券報告書（P.27）およびコーポレートサイトをご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/4783/yuho_pdf/S100YEMH/00.pdf
https://www.ncd.co.jp/sustainability/governance/risk-management/risk.html

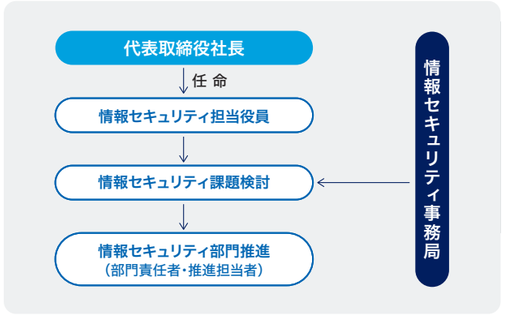
情報セキュリティ

基本方針／推進体制

基本方針

当社は、情報セキュリティに関して全社的な意思統一を図り、お客様の情報資産ならびに当社の経営資源としての情報資産の適切な保護を徹底することを目的に、情報セキュリティ基本方針を定めています。

Web 情報セキュリティ基本方針は、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.ncd.co.jp/company/authorization/isms/



推進体制

当社代表取締役社長が任命した情報セキュリティ担当役員がサイバー攻撃や不正、過失による事故等への課題対策を決定します。決定事項は各部門の部門長および部内の情報セキュリティを推進する情報セキュリティ推進担当者に連携し、全社を挙げた情報セキュリティ施策を推進しています。その状況はリスク管理委員会にも報告し、連携強化しています。

情報セキュリティリスク低減に向けた取り組み

全社的な取り組み

情報セキュリティ事務局が中心となり、社内外の状況から課題を抽出し、情報システム部門や情報セキュリティ担当役員と協議のうえ、対応策を決定しています。近年は、特にサイバーセキュリティ対策の強化を重要視し、グループ会社も含め以下の対応を進めています。

- 脆弱性診断、ペネトレーションテストの実施
- ゼロトラストセキュリティ対策
- サイバー攻撃等に関する情報発信

これらの結果、当社グループにおいて重大なデータ侵害は発生していません。

部門内の取り組み

部門の情報セキュリティ推進担当者が中心となり活動します。毎年、情報資産の洗い出しとリスク評価を行い、重要資産を特定します。重要資産の保護を目的に、全社目標に沿った部門のセキュリティ目標を掲げ、部内に展開し推進を図ります。

社員への教育

新入社員や中途社員に対する入社時教育はもちろんのこと、役員や派遣社員を含む全従業員に対する定期教育を実施しています。当社グループ向けに発行する社内広報誌やメールマガジンで情報セキュリティに関する内容を発信し、情報セキュリティ意識の醸成に努めています。

外部機関による審査

情報セキュリティや個人情報保護の取り組みは、ISO/IEC27001やプライバシーマーク制度に準拠し、外部の認証・審査機関による定期的な審査を受けています。第三者によるチェックが、運用やプロセスの不備発見につながることもあり、継続的改善の機会として有効に機能しています。

今後強化を図る取り組み

引き続きサイバーリスクの脅威に備え対策を強化するとともに、DX推進における生成AIやデータの利活用を前提としたガバナンス体制の強化にも力を入れています。社内データをより安全・安心に利活用できるよう「データガバナンスポリシー」を整備し、データを利活用する基盤やデータマネジメントの再構築を進めていきます。

コンプライアンス

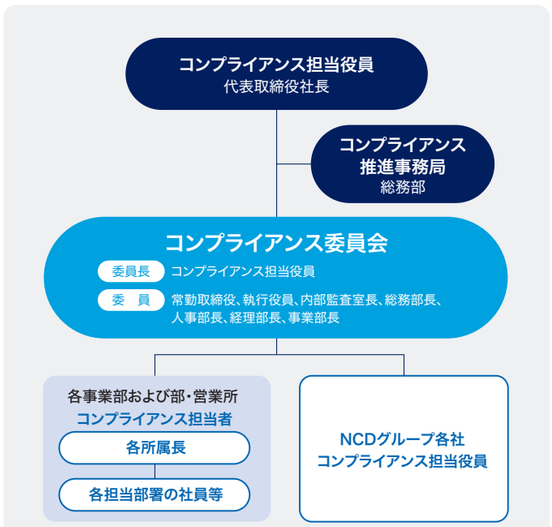
基本方針／推進体制

基本方針

コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置付け、法令はもとより、社内規程、企業倫理、社会規範等の遵守を含む高いレベルの企業倫理の実践に努めます。

コンプライアンス委員会

当社代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。本委員会は四半期ごとに定例開催するほか、必要が生じた場合に随時開催し、コンプライアンスに関わる事項や「コンプライアンス・プログラム」の施策実施状況等について審議しています。また、本委員会の活動状況等については、半期ごとに取締役会に報告しています。



取り組み

コンプライアンス教育

当社グループのすべての役員および従業員を対象に、インサイダー取引防止、ハラスメント防止、適正な労務管理、情報セキュリティ等に関する教育および啓発を継続的に行っています。

コンプライアンス意識調査

当社グループのコンプライアンス活動の実効性を評価するため、外部機関に依頼し隔年でグループ全従業員を対象にした匿名のアンケート調査を実施しています。調査の結果を多角的に分析し、コンプライアンス活動の改善、強化に活用しています。

腐敗防止の取り組み

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で腐敗防止に取り組むことが重要であると考えます。腐敗防止のため、従業員に対しては、贈収賄防止等の研修を行うとともに、サプライヤーに対しては「NCDグループサステナブル調達ガイドライン」を制定・公表しています。

内部通報制度

基本的な考え方

当社グループにおける法令違反行為、不正行為、社内規程違反行為、ハラスメント行為、企業倫理や社会通念上不適切と思われる行為、その他コンプライアンス上問題のある行為等、ならびにそれらと疑われる行為が発生した場合に適切に対応するため、「NCDグループホットライン」を設置しています。

通報窓口

「NCDグループホットライン」は、社内窓口と社外窓口（弁護士）を併設しているほか、外部専門会社の通報サービスを導入し、内部通報制度の適切な運用を図っています。

活用実績

2026年3月期に「NCDグループホットライン」に寄せられた内部通報は11件でした。このうち、当社事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

社外取締役座談会



社外取締役
小山 俊也

社外取締役
加納 友季子

社外取締役（監査等委員）
中山 かつお

社外取締役（監査等委員）
奥野 滋

社外取締役（監査等委員）
安岡 正晃

変革期における「攻め」のガバナンスと持続的成長
――人的資本と独自の強みで企業価値の更なる向上に挑む

市場環境が急速に変化するなか、NCDは新中期経営計画「Vision2029」を公表しました。本座談会では、前中期経営計画「Vision2026」における成長成果を踏まえ、社外取締役5名が、上場企業としての成長戦略、人的資本経営の推進、取締役会の実効性向上に向けた取り組みについて議論しました。

経営環境に対する認識
激変する市場環境とAIの進化、持続的成長に向けた人的資本経営の重要性

中山：当社の顧客ニーズは、従来のコスト削減や業務効率化に対する支援から大きく変化しています。以前はコールセンター業務のアウトソーシングや基幹システムの刷新等、主にお客様の内部コストを削減するための受注が多くを占めていました。しかし現在では、お客様側で内製化が進むなかでも、その内製化自体を支援するサービスや、上流工程に対するニーズが着実に拡大しており、ここには大きな事業機会が存在します。一方で、人材流出や既存顧客からの受注減少といったリスクも背中合わせであり、いま求められているのは、上流工程を含めた課題解決型の提案力と対応力です。例えば、お客様が求めるAIの活用方法を深く理解したうえで、AIを組み込んだシステム間連携サービスを提供するなど、お客様の課題や関心領域を的確に把握・先回りしていくことが不可欠になっています。

小山：AIを活用してお客様の成長に寄与できるのはもちろんですが、当社自身もAIを活用することで成長スピードをさらに加速させることができると確信しています。一方で、AIを扱える高度IT人材の確保や、少子高齢化にともなう採用難といった課題も存在します。そのため現場においては、オペレーションへのAI活用や生産・営業の連携強化、短納期化等を通じ、提案力をよりスピーディーに強化していくことが重要な鍵となります。また当社は、IT関連事業とパーキングシステム事業という異なる顧客層を持つ二つの柱を有しており、事業間の技術的シナジーを通じて獲得したノウハウを相互に展開・活用できれば、それぞれのお客様が抱える課題を解決する新たな価値提供につながると考えています。

安岡：小山取締役のご指摘通り、多くの企業が採用難に直面するなか、当社の持続的成長において優秀な人材の確保は不可欠です。採用だけでなく、人的資本経営という全体の枠組みのなかで「採用した人材をいかに定着させるか」「個々の能力をいかに向上させるか」「エンゲージメントをいかに高めるか」という個別の取り組みに連続性を持たせ、一連のサイクルとして機能させることが、これまで以上に求められるでしょう。特に、IT関連事業においては人材獲得競争の激化が著しく、人的資本経営はより重要性を増すと考えています。一方のパーキングシステム事業では、駐輪場需要自体は根強いものの、大都市圏では市場の飽和傾向も見られます。省力化や無人化に対するニーズは急速に高まっており、そこに当社が早期実現をめざしている「次世代駐輪システム」を積極的に投入していくことで、十分な勝ち筋を見出すことができると考えています。

奥野：東京証券取引所をはじめ、市場が上場企業に求めるガバナンス水準は年々高まり続けています。企業が営業利益等の財務目標を追うことは当然ですが、同時に、社会的存在意義（パーパス）が強く問われています。企業価値の向上をめざすうえで、「人」という非財務資本を大切にすることは欠かせません。その意味でも、安岡取締役がおっしゃる人的資本経営の重要性には強く共感いたします。また、今年度から加納取締役を社外取締役に登用したことは、非常に大きな一歩です。今後は女性をはじめとする多様な視点をよりいっそう積極的に経営に取り入れ、経営判断の幅と深みを広げていくことが極めて重要になると捉えています。

加納：今年度、新任の社外取締役に就任した立場として、経営環境において最も強く実感しているのは、AIを巡る変化のスピードとインパクトの大きさです。数ヵ月前には自動化できなかったタスクが容易に自動化されるなど、AIが担う業務領域は急速に拡大しています。企業は中長期の計画や目標を掲げて進むべきですが、これほど変化が激しい環境下では、世の中の動向をタイムリーに捉え、臨機応変に手立てを講じていく姿勢が不可欠です。新任ならではの客観的な視点を活かし、人的資本経営の推進をはじめ、当社の企業価値向上に貢献してまいります。

Vision2026に対する評価
前中期経営計画「Vision2026」の振り返りとガバナンスの進化

安岡：前中期経営計画「Vision2026」は、数値面では飛躍的な成長を遂げた3年間と評価しています。売上高、営業利益、営業利益率、ROEのすべての項目において当初計画（2023年5月公表）を大幅に上回り、特に売上高と営業利益は過去最高を更新しました。時価総額もVision2026を開始した当時の倍以上の水準となっています。

数値面だけでなく、掲げた基本方針も着実に進みました。「既存ビジネスの付加価値向上と新しいビジネスの創出による更なるNCDバリューの追求」においては、IT関連事業・パーキングシステム事業の双方で取り組みが進み、明確な成果が出始めています。「企業価値向上に向けた経営基盤の強化」「最適なグループ事業体制の再構築」についても、着実に進んできたのではないでしょうか。

中山：私も「最適なグループ事業体制の再構築」について同様の評価です。（株）ジャパンコンピューターサービスがグループインし、連結業績の向上に貢献しました。さらに評価すべきは、創出した利益を従業員やビジネスパートナーといったステークホルダーへ適切に分配している点です。こうした当社の姿勢は、短期的な利益追求にとどまらない、中長期的な企業価値向上に資するものだと確信しています。

小山：業績の拡大とともに、経営基盤の整備が大きく進んだことも特筆すべき点です。リスクマネジメントや内部統制を含めたガバナンス体制の強化が進み、東証プライム上場企業と比較しても見劣りしない水準に近づいています。

奥野：従業員の意識変化も大きな成果です。人権の尊重やコンプライアンスに対する意識が社内にしっかり醸成されてきました。Vision2026がスタートした当初はグループ会社間で意識に温度差が見られましたが、現在では浸透が進み、グループ共通の基盤が構築されつつあります。単なる体制整備の段階から、ガバナンスの実効性をさらに高めるフェーズへと確実に移行しています。

Vision2029策定時の議論
上場企業として、次の成長を描いたVision2029

安岡：Vision2029の策定過程では、「NCDが株式市場に上場する意義とは何か」を改めて根本から協議したことが強く印象に残っています。東証からの要請や資本効率改善を求める投資家の動向等、上場企業を取り巻く環境は激変しています。そのなかで当社の体制を見つめ直し、上場意義は特に「事業上の信頼性向上」「M&Aの推進」「人材採用力の強化」にあることを再確認できました。それに加え、協議の過程で、当社の経営基盤が、プライム上場企業と比較しても決して見劣りするものではないことを確信できました。今後は更

なる認知度向上や企業価値向上をめざし、収益性の改善と持続的成長の実現に果敢に取り組むことを期待しています。

小山：目標設定のあり方についても深い議論がありました。保守的な目標に終始するのではなく、ストレッチ目標をめざすことで初めて得られる成長があります。適切な範囲でのリスクテイクを含め、会社としてもう一段高い水準をめざすべきだと発言しました。

奥野：私は投資の観点で、社会に与えるインパクトと費用対効果の双方から「人的資本投資の重要性」を強調しました。従業員一人ひとりの成長を支える取り組みを継続することが、結果として企業の持続的発展につながると考えています。

加納：生成AIの飛躍的発展は、私たちの働き方やビジネス構造を根本から変えます。IT関連事業においては、AIを活用したシステム開発により、単なる作業効率化だけでなく提供サービスの高付加価値化が可能になります。従来の「人（工数）」を提供するビジネスモデルから脱却し、お客様に対して高付加価値な「サービス」を提供する「NCDサービスモデル」への転換を加速させることが、事業環境の変化に対応するうえで極めて重要です。

中山：時代に合わせた価値提供をしていくことは、持続的な成長において欠かせません。「2032年のありたい姿」の実現に向けては、営業利益率の向上が最重要テーマです。既存サービスの価格改善に地道に取り組むと同時に、当社ならではの新たな価値を創出し、お客様から適切に評価・対価をいただくことが必要です。

企業価値向上に向けた課題

更なる企業価値向上に向けた課題と健全なリスクテイク

安岡：企業価値をさらに高めていくことは当社の成長において欠かせませんが、収益性の改善と持続的成長を両輪で進めることが課題と言えるでしょう。単に現在の保有資産の多さだけを評価するのではなく、「将来の稼ぐ力」や「市場からの期待値」をどれだけ高められるかという時間軸を持った視点が不可欠です。

小山：おっしゃる通りで、上流工程やサービス企画領域へ踏み込んでいくことが収益力強化の鍵となります。お客様のビジネスパートナーとして深い領域から参画することで、他社との差別化と収益性向上を達成する必要があります。

奥野：会社として利益率を上げることはもちろん重要ですが、人材という非財務資本を大事にすることも重要です。人的資本の観点からは、注意すべきリスクがあります。IT関連事業においては、一人当たりの収益性を高めようとすると、一人当たりの労働負荷が高まりやすい構造的課題が存在します。無理に負荷を高めすぎると、従業員が健康を損ない、結果として持続的な成長を阻害するリスクにつながります。人材流動性が高い業界でもあるからこそ、日々の業務や適切な研修を通じた健全な人材育成を継続的に推進することが欠かせません。

加納：単なるSIerの枠にとどまらず、顧客企業の将来をともに考えられるパートナー型の人材が求められています。こうした高付加価値を生み出す人材の育成・確保に、会社としてよりいっそう注力してほしいと考えています。

中山：Vision2029で掲げる中長期目標の達成には、営業利益率の更なる向上が必須です。現在の株価水準を踏まえると、金融市場は当社に対して現状以上の企業価値向上を期待していると認識しています。その期待に応えるためには、あらゆる施策や投資が「将来のキャッシュフロー向上につながるか」という観点からシビアに判断する必要があります。一方で、直ちに効果が見通せなくとも、将来的な成長の芽となる施策については、適切にリスクを取って投資していく姿勢も同様に重要です。

取締役会の取り組み

取締役会の実効性向上と監督機能強化への取り組み

安岡：「2032年のありたい姿」として定量目標は示されているものの、その達成に向けた具体的戦略の「解像度」はさらに上げていく必要があると考えています。執行側から提示される成長戦略に対し、取締役会として当社の持つ強みや競争優位性、シナリオの実現可能性、ステークホルダーの期待に応えられるかといった多角的な観点から議論を重ね、戦略をブラッシュアップしていく必要があります。

小山：執行側から提案される施策に対しては、「経営理念との整合性」「経済合理性」「最大下方リスクの算定」という三つの判断軸から評価し、許容されるリスク水準を議論します。企業規模に応じたリスクテイクのあり方を議論すべきですが、リスクがあるからといって一概に施策を否定するのではなく、現場や執行側で練られたアイデアや熱量を尊重するバランス感覚を大切にしたいです。

中山：各事業部レベルにおいても、業績管理や事業戦略に関する一歩踏み込んだ議論が期待されます。現状、取締役会へ上程するための資料作成に意識が寄りがちな側面も一部残っているため、本質的な事業戦略や課題についての議論をさらに深める余地があります。深い議論の積み重ね自体が次世代リーダーの育成にもつながるため、これまで以上に人を巻き込み、育てる組織風土を醸成することが重要です。また、取締役会資料の事前展開をいっそう早めることで、当日はリスクとリターンや他社動向を踏まえた本質的な議論に集中できるようにしたいです。

奥野：監査等委員会においては、これまでもリスクとリターンのバランスに着目して審議を行ってきました。提出される資料がそれらを正確に表現しているかを厳しく確認してきましたし、ほかの委員ともその意識を共有しているという認識です。今後はこの健全な緊張感をさらに高めていくべきだと考えています。準備コストとの兼ね合いはありますが、取締役会が実態を正しく評価・判断できるよう、リスクとリターンの両面を含めた率直かつ透明性の高い情報提供を期待しています。

加納：私は多様な視点を経営に取り入れる役割を期待されていると実感しています。客観的な視点から気付いた点を率直に発言していくことで、多面的な意味での取締役会の実効性強化に貢献してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

独自の価値を高め、持続的な成長をめざす

安岡：当社の経営理念「ユニークな技術とサービスにより、明るい未来に貢献する。」にあるように、IT関連事業とパーキングシステム事業の双方に独自の強みがあります。強固な経営基盤のもとで遂行される当社の更なる進化と成長に注目いただければ幸いです。

小山：ガバナンスや内部統制といった経営基盤の強化は着実に進んでいます。IT関連事業とパーキングシステム事業のシナジーには、即効性のあるものもあれば、成果が出るまでに時間を要するものもあります。投資家の皆様には、ぜひ中長期的な目線で当社の持続的成長を見守っていただきたいと思います。

中山：適切な成長投資や人的資本投資を通じて将来のキャッシュリターンをしっかり生み出し、その成長ストーリーを取締役会で議論しながら、投資家の皆様へ丁寧かつわかりやすく説明していきます。

加納：当社は財務目標の達成のみならず、社会的意義や持続可能性を深く考えて経営している企業です。従業員やビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーを心から大切にする姿勢を感じ取っていただければと思います。

奥野：統合報告書は、有価証券報告書等の法定開示とは異なり、企業の魅力をさまざまな側面から伝えられる媒体だと捉えています。当社が社会へ提供する本質的な価値や成長可能性について、理解と共感を深めていただけることを願っています。



役員一覧

※2026年9月末現在



後列左から　中山 かつお、加納 友季子、小山 俊也、奥野 滋、安岡 正晃
前列左から　後藤 紀子、加藤 裕介、下條 治、高木 洋、小林 勇記

取締役

代表取締役社長　**下條 治**

略歴

1986年 3月 当社入社
1997年10月 当社北海道支店長
2000年11月 (株)日本システムリサーチ
(現NCDテクノロジー(株))取締役(現任)
2005年 4月 同社代表取締役社長
天津恩馳徳信息系統開発有限公司董事
(現任)
2008年 6月 当社取締役執行役員
2010年 4月 当社第2システムソリューション事業部長
2012年 4月 当社代表取締役社長(現任)
2016年 5月 (株)ゼクシス
(現NCDソリューションズ(株))取締役
2021年 4月 当社パーキングシステム事業部担当(現任)
2022年 7月 NCDエスト(株)取締役(現任)
2023年12月 (株)ジャパンコンピューターサービス
取締役(現任)

取締役専務執行役員　**高木 洋**

略歴

2016年 4月 当社入社　当社執行役員
2016年 6月 当社取締役(現任)IT事業部担当
2017年 4月 当社IT事業部担当 兼 情報管理部担当
2017年 8月 天津恩馳徳信息系統開発有限公司董事長
(現任)
2018年 3月 NCDテクノロジー(株)取締役
2018年 4月 同社代表取締役社長(現任)
当社IT事業本部長 兼 情報管理部担当
兼 マネジメント支援室担当
2019年 5月 (株)ゼクシス
(現NCDソリューションズ(株))取締役(現任)
2020年 4月 当社IT事業本部長
2021年 6月 当社専務執行役員(現任)
当社IT事業本部長 兼 DX担当
2023年12月 (株)ジャパンコンピューターサービス
取締役(現任)
2026年 4月 当社IT事業本部長(現任)

取締役専務執行役員　**加藤 裕介**

略歴

2018年 7月 当社入社　総務部長
2019年 4月 矢野産業(株)(現NCDエスト(株))監査役
(現任)
2019年 5月 NCDテクノロジー(株)監査役(現任)
2019年 6月 当社執行役員
2020年 4月 当社管理本部長(現任)
2020年 5月 (株)ゼクシス
(現NCDソリューションズ(株))取締役(現任)
NCDプロス(株)取締役
2020年 6月 当社取締役(現任)
2021年 6月 当社専務執行役員(現任)
2023年12月 (株)ジャパンコンピューターサービス取締役
(現任)
2025年 5月 NCDプロス(株)監査役(現任)

取締役執行役員　**後藤 紀子**

略歴

2006年 4月 当社入社
2018年 4月 当社IT事業本部テクノロジーサービス部長
2020年 4月 当社管理本部人財開発室長
2023年 6月 当社執行役員(現任)
2025年 4月 当社管理本部人財開発部長
2025年 6月 当社取締役(現任)
当社管理本部副本部長
兼 人財開発部長(現任)

社外取締役　**小山 俊也**

略歴

1986年 4月 帝人(株)入社
2013年 4月 同社帝人グループ理事新機能材料事業
開発部長 兼 TEIJIN ELECTRONICS
KOREA Co., Ltd. 代表理事
2015年 4月 同社帝人グループ執行役員
2017年 4月 同社帝人グループ常務執行役員
マテリアル事業グループ長
2020年 4月 同社マテリアル事業統括
2020年 6月 同社取締役常務執行役員
2021年 4月 同社取締役常務執行役員CSR管掌
兼 経営監査部担当
2023年 4月 同社取締役ミッション・エグゼクティブ
2023年 6月 同社ミッション・エグゼクティブ
2024年 6月 荒川化学工業(株)社外取締役(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)

社外取締役　**加納 友季子**

略歴

1987年 4月 日本電信電話(株)(現 NTT(株))入社
2007年 4月 (株)NTTデータ 第四金融事業本部
コンプライアンス担当部長
2009年 4月 同社第四金融事業本部 対外接続担当、
内国為替担当、ダイレクトチャネル担当部長
2013年 2月 (株)NTTデータフロンティア 第二システム
開発本部 企画部長 兼 第一開発部長
2019年 7月 同社執行役員 第三システム開発本部長
2024年 7月 同社執行役員　ウェルビーイング推進部長
2026年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役(常勤監査等委員)　**小林 勇記**

略歴

1998年12月 当社入社
2006年 4月 当社経理部長
2013年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社管理本部長 兼 経理部長
2016年 5月 (株)ゼクシス
(現NCDソリューションズ(株))取締役
2016年 6月 当社取締役
2017年 8月 天津恩馳徳信息系統開発有限公司監事
(現任)
2018年 3月 NCDプロス(株)取締役
2019年 8月 当社管理本部長
2020年 4月 当社管理本部担当
2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)　**中山 かつお**

略歴

1991年10月 太田昭和監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1992年 3月 公認会計士登録
2007年 6月 当社社外監査役
2010年 6月 (株)アイティフォー取締役
2015年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)　**奥野 滋**

略歴

1985年 4月 弁護士登録
2004年 4月 第二東京弁護士会副会長
日本弁護士連合会常務理事
2007年 1月 当社顧問弁護士
2007年 4月 第二東京弁護士会事務局長
2011年12月 原子力損害賠償紛争解決センター
仲介委員(現任)
2017年 4月 第二東京弁護士会常議員会議長
2017年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

社外取締役(監査等委員)　**安岡 正晃**

略歴

1979年 4月 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2006年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行
(現(株)三菱UFJ銀行)審査部長
2008年 6月 (株)モビット(現三井住友カード(株))
代表取締役社長
2013年 6月 三菱UFJニコス(株)常勤監査役
2015年 2月 ユニチカ(株)顧問
2015年 4月 同社専務執行役員
2015年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2020年 6月 大末建設(株)取締役(監査等委員)
当社社外取締役
2025年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

中根 純一
パーキングシステム
事業部長

苅辺 勉
IT 事業本部
ソリューションサービス
第2事業部長

安藤 登志夫
管理本部総務部長

諸口 敦也
パーキングシステム事業部
副事業部長
兼 事業推進室長

取締役のスキル・マトリックス

スキル・マトリックス

氏名	役職	専門性・経験 企業経営	財務ファイナンス	法務コンプライアンスリスク管理	人事労務人材開発	テクノロジー	業界経験	サステナビリティ
下條 治	代表取締役社長	●			●		●	●
高木 洋	取締役専務執行役員	●				●	●	●
加藤 裕介	取締役専務執行役員		●	●	●			●
後藤 紀子	取締役執行役員				●	●	●	●
小山 俊也	社外取締役	●		●		●		●
加納 友季子	社外取締役				●	●	●	●
小林 勇記	取締役(常勤監査等委員)		●	●				
中山 かつお	社外取締役(監査等委員)	●	●				●	●
奥野 滋	社外取締役(監査等委員)			●	●			
安岡 正晃	社外取締役(監査等委員)	●	●	●				●

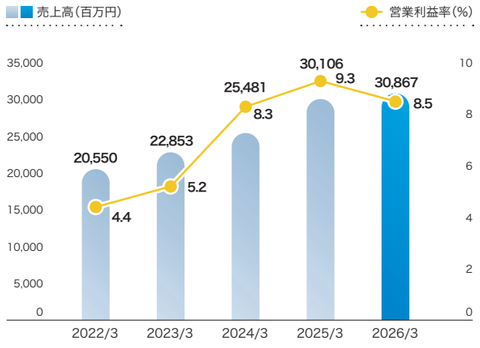
各スキルの内容・選定理由

企業経営	経営環境が大きく変化するなかで、適切な意思決定および監督機能を発揮するため、企業経営に関する幅広い知識および経営陣としての組織運営を行った経験が必要です。
財務・ファイナンス	健全な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資と株主還元の強化を実現するため、財務およびファイナンスに関する知識および経験が必要です。
法務・コンプライアンス・リスク管理	持続的な企業価値向上の前提である適切なガバナンス体制の確立およびステークホルダーからの信頼確保のため、法務・コンプライアンス・リスク管理に関する知識および経験が必要です。
人事労務・人材開発	当社グループのビジョン実現や持続的成長に向け、多様な人材一人ひとりが最大限に能力を発揮し活躍、成長できる戦略の策定と環境整備のため、人事労務・人材開発に関する知識および経験が必要です。
テクノロジー	当社グループの競争力および生産性を高めつつ、イノベーションによる新たな価値創造やビジネス変革を実現させるため、テクノロジーに関する知識および経験が必要です。
業界経験	持続的成長に向けた事業戦略を立案、実行、監督するため、当社グループが属する業界や事業に関する知識および経験が必要です。
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営の推進により、事業を通じた社会課題の解決と企業価値向上につなげるため、サステナビリティ分野に関する知識および企業経営において実践的に取り組んだ経験が必要です。

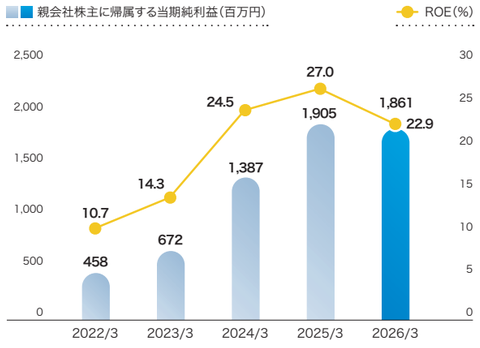
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

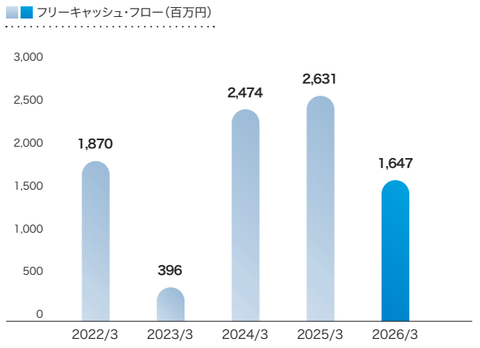
売上高／営業利益率



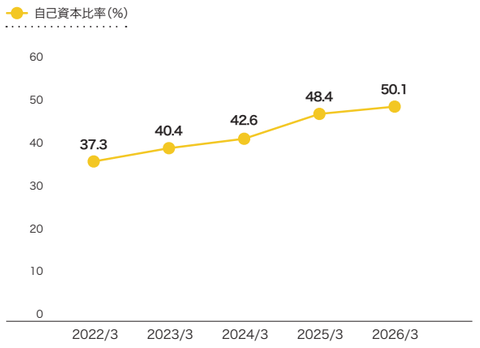
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



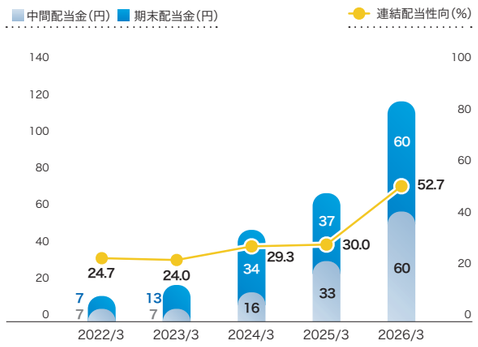
フリーキャッシュ・フロー



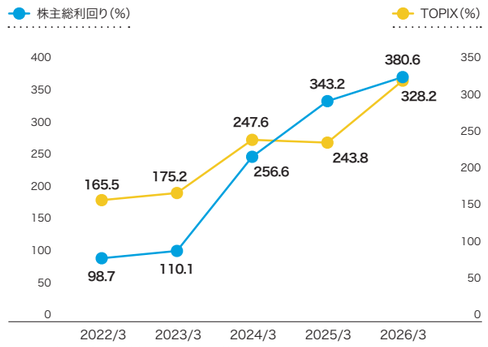
自己資本比率



1株当たりの配当金／配当性向



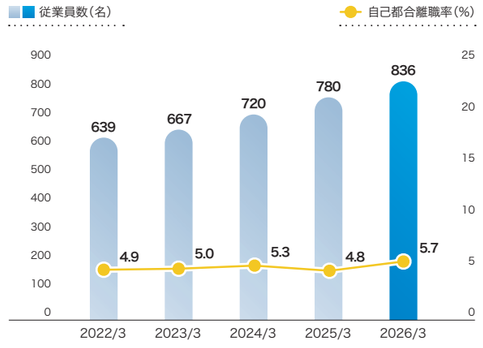
株主総利回り／TOPIX※



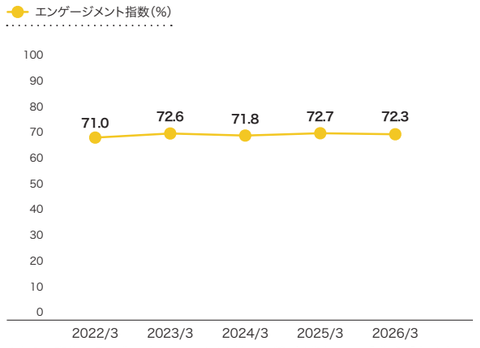
※2016年3月末日の終値を100として算出しています。

非財務ハイライト (NCD単体のデータ)

従業員数／自己都合離職率

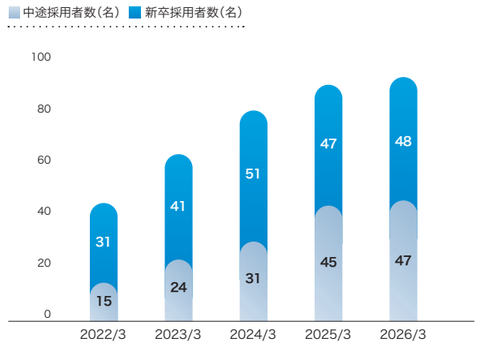


エンゲージメント指数※

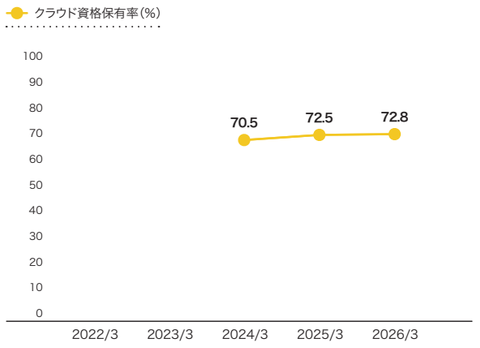


※年1回実施する従業員向けサーベイの結果に基づく指標です。「職務」「自己成長」「組織風土」などの複数のドライバーに関連する設問(5点満点の平均を100%換算)によりエンゲージメントの状態を測定しています。

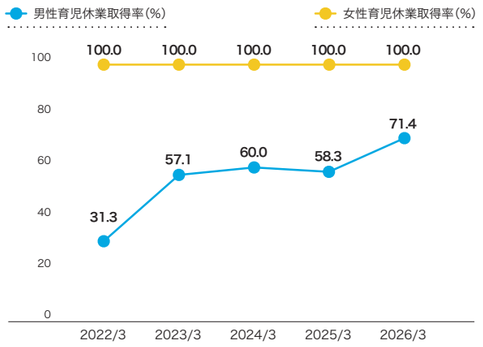
新卒採用者数／中途採用者数



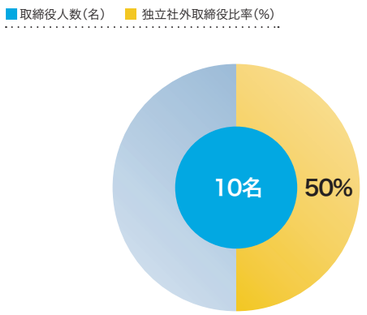
クラウド資格保有率



男性育児休業取得率／女性育児休業取得率



独立社外取締役人数／比率(2026年8月31日時点)



11ヵ年の主要な財務・非財務データ（連結）

財務データ

（単位：百万円）

	[第51期] 2016/3	[第52期] 2017/3	[第53期] 2018/3	[第54期] 2019/3	[第55期] 2020/3	[第56期] 2021/3	[第57期] 2022/3	[第58期] 2023/3	[第59期] 2024/3	[第60期] 2025/3	**[第61期] 2026/3**
売上高	13,843	15,405	16,237	17,007	18,390	17,563	20,550	22,853	25,481	30,106	**30,867**
システム開発	5,515	5,672	5,738	6,329	7,073	7,405	8,365	9,243	10,421	12,699	**12,729**
サポート&サービス	3,480	4,308	4,524	4,611	4,568	5,072	6,099	6,892	7,735	9,409	**9,961**
パーキングシステム	4,818	5,392	5,948	6,026	6,693	5,060	6,073	6,675	7,297	7,975	**8,128**
その他※1	29	31	24	39	54	23	11	41	26	22	**48**
売上総利益	2,076	2,127	2,684	3,081	3,143	2,507	3,257	3,840	5,162	6,565	**6,744**
売上総利益率（%）	15.0	13.8	16.5	18.1	17.1	14.3	15.9	16.8	20.3	21.8	**21.8**
販売費及び一般管理費	1,694	1,780	1,901	2,036	2,206	2,265	2,354	2,644	3,047	3,713	**4,105**
営業利益	382	347	783	1,045	936	242	902	1,195	2,115	2,809	**2,638**
システム開発（セグメント利益）※2	138	92	271	421	428	448	526	458	873	1,028	**942**
サポート&サービス（セグメント利益）※2	△ 74	△ 131	23	147	△ 28	192	336	370	459	585	**631**
パーキングシステム（セグメント利益）※2	361	403	580	540	550	△ 396	35	359	773	1,217	**1,142**
その他※1	△ 43	△ 17	△ 91	△ 64	△ 14	△ 2	4	7	8	△ 21	**△ 77**
営業利益率（%）	2.8	2.3	4.8	6.1	5.1	1.4	4.4	5.2	8.3	9.3	**8.5**
経常利益	389	333	807	1,089	953	388	956	1,212	2,140	2,852	**2,672**
親会社株主に帰属する当期純利益	205	249	526	615	648	145	458	672	1,387	1,905	**1,861**
包括利益	28	417	631	483	571	264	412	689	1,475	1,998	**1,785**
営業活動によるキャッシュ・フロー	480	782	791	416	376	218	1,918	568	2,574	2,270	**1,785**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 207	△ 72	△ 554	△ 219	△ 164	142	△ 48	△ 171	△ 99	361	**△ 138**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 201	△ 227	△ 271	△ 312	△ 370	△ 61	△ 779	△ 413	△ 508	△ 947	**△ 1,382**
フリーキャッシュ・フロー	273	710	237	196	211	361	1,870	396	2,474	2,631	**1,647**
現金及び現金同等物期末残高	2,252	2,734	2,700	2,579	2,420	2,721	3,814	3,799	5,767	7,455	**7,723**
純資産	2,514	2,550	3,089	3,453	3,913	4,165	4,468	5,045	6,403	7,854	**8,549**
1株当たり純資産（円）	288.33	321.20	387.80	433.34	490.66	512.95	549.14	619.62	775.87	951.77	**1,046.78**
1株当たり当期純利益（円）	23.59	30.00	66.31	77.45	81.62	18.11	56.78	83.31	170.38	232.95	**227.73**
1株当たり配当金（円）	10.00	12.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	20.00	50.00	70.00	**120.00**
中間配当金（円）	5.00	5.00	6.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	16.00	33.00	**60.00**
期末配当金（円）	5.00	7.00	8.00	7.00	7.00	7.00	7.00	13.00	34.00	37.00	**60.00**
自己資本比率（%）	24.6	23.5	27.8	31.1	33.5	38.3	37.3	40.4	42.6	48.4	**50.1**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	8.1	9.8	18.7	18.9	17.7	3.6	10.7	14.3	24.5	27.0	**22.9**
総資産経常利益率（ROA）（%）	3.8	3.2	7.4	9.8	8.4	3.5	8.4	10.0	15.7	18.4	**16.2**
D/Eレシオ（倍）	1.5	1.6	1.2	1.0	1.0	0.8	0.6	0.5	0.3	0.2	**0.2**
株価収益率（PER）（倍）	33.2	18.0	19.8	12.8	7.7	37.2	12.2	9.1	10.9	10.6	**11.6**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	2.7	1.7	3.4	2.3	1.3	1.3	1.3	1.2	2.4	2.6	**2.5**
配当性向（%）	42.4	40.0	21.1	18.1	17.2	77.3	24.7	24.0	29.3	30.0	**52.7**
株主総利回り（%）	100.0	70.4	171.4	131.4	87.2	94.8	98.7	110.1	256.6	343.2	**380.6**
TOPIX（配当込み）（%）	100.0	114.7	132.9	126.2	114.2	162.3	165.5	175.2	247.6	243.8	**328.2**
設備投資額	339	323	768	187	456	335	773	678	306	1,563	**1,600**
減価償却費	212	211	227	234	204	263	277	337	359	405	**420**

非財務データ※3

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**
従業員数（名）	554	563	577	579	593	629	639	667	720	780	**836**
男性（名）	451	452	455	448	448	463	465	466	487	514	**553**
女性（名）	103	111	122	131	145	166	174	201	233	266	**283**
新卒採用者数（名）	16	20	27	29	32	39	31	41	51	47	**48**
中途採用者数（名）	0	1	3	5	12	16	15	24	31	45	**47**
自己都合離職率（%）	5.1	2.6	4.2	6.8	5.9	4.6	4.9	5.0	5.3	4.8	**5.7**
エンゲージメント指数（%）※4	-	-	-	-	-	-	71.0	72.6	71.8	72.7	**72.3**
平均月間残業時間（時間）	-	-	-	17.0	16.7	14.8	17.8	17.7	15.6	15.9	**14.9**
年次有給休暇取得率（%）	-	-	-	-	84.6	72.4	76.9	84.6	87.0	83.4	**79.5**
男性育児休業取得率（%）	-	-	-	-	-	20.0	31.3	57.1	60.0	58.3	**71.4**
女性管理職比率（%）	5.1	6.2	7.1	7.5	7.8	9.4	10.4	9.6	12.4	12.9	**13.2**
クラウド資格保有率（%）	-	-	-	-	-	-	-	-	70.5	72.5	**72.8**
地方拠点人員数（名）	-	-	-	-	-	-	-	-	322	398	**383**
取締役人数（名）※5	10	10	8	10	10	10	9	9	9	9	**10**
独立社外取締役（名）※5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	**5**
独立社外取締役比率（%）	40.0%	40.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	55.6%	55.6%	55.6%	55.6%	**50.0%**
駐輪場管理現場数（箇所）	1,293	1,408	1,528	1,658	1,807	1,965	2,009	2,000	1,962	2,057	**2,168**
駐輪場管理台数（台）	324,055	352,978	388,814	438,545	501,360	564,807	575,623	556,301	544,017	560,066	**561,068**

※1.システム開発、サポート&サービス、パーキングシステムの主要3セグメントに属さない事業。
※2.セグメント利益は全社経費（親会社に係る一般管理費）を各セグメントに配分した数値です。
※3.駐輪場管理台数を除く非財務データについてはNCD株式会社単体のデータです。
※4.年1回実施する従業員向けサーベイの結果に基づく指標です。「職務」「自己成長」「組織風土」等の複数のドライバーに関連する設問（5点満点の平均を100%換算）によりエンゲージメントの状態を測定しています。
※5.当該事業年度の6月の定時株主総会後の取締役の人数を示しています。

会社情報／株式関連情報

※記載している情報はすべて2026年3月31日現在のものです。

会社情報

社名	NCD株式会社(英文名称：NCD Co., Ltd.)
設立年月日	1967(昭和42)年3月16日
資本金	438百万円
従業員数	1,529名(連結) ※上記従業員数は、契約社員、パートタイマーおよび嘱託契約の従業員を除いております。
代表者	代表取締役社長 下條 治
営業拠点	東京、大阪、福岡、長崎、天津 (関連子会社を含む)
関連子会社	NCDソリューションズ株式会社 NCDテクノロジー株式会社 株式会社ジャパンコンピューターサービス 天津恩馳徳信息系統開発有限公司(NCD CHINA) NCDプロス株式会社 NCDエスト株式会社

国内拠点

●事業拠点　■グループ会社

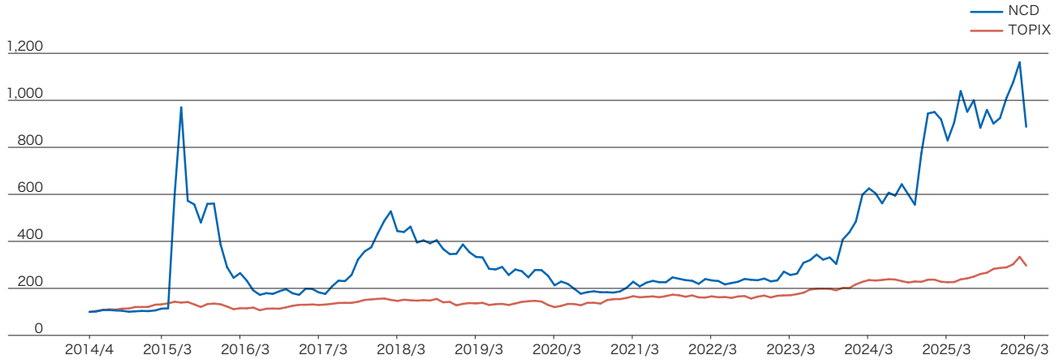


大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
US BANK NATIONAL ASSOCIATION JP ACCTS TS	865	10.69
光通信KK投資事業有限責任組合	516	6.38
株式会社北斗	430	5.31
NCD社員持株会	402	4.97
下條 治	287	3.54
小黒 節子	280	3.46
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	195	2.41
STICHTING DEPOSITARY ASCENDER GLOBAL VALUE FUND	182	2.25
山田 正勝	172	2.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	167	2.06

※持株比率は自己株式(211,884株)を控除して計算しております。

株価の推移(TOPIXとの比較)

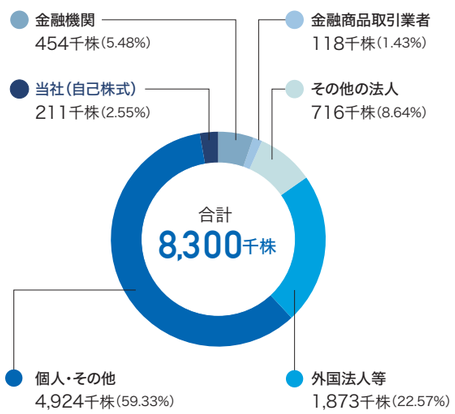


※2014年4月の終値を100として算出しています。

株式情報

証券コード	4783
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場
事業年度末日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	14,000,000株
発行済株式の総数	8,088,116株(自己株式211,884株を除く)
株主数	3,009名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
配当金受領株主確定日	毎年3月31日、9月30日

所有者別保有割合



株主・投資家との対話の実施状況について

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重視しており、各種説明会や個別面談を通じたコミュニケーションを継続的に実施しています。

対話においては、業績動向や事業戦略、資本政策、株価評価等幅広いテーマについて意見交換を行っており、その内容は取締役会および執行役員会等へ定期的に報告しています。

対話を通じて得られた貴重なご意見を踏まえ、2026年3月期は、株主還元の強化や四半期業績の情報の拡充、各種資料の英訳版の開示、事業シナジーに関する説明の充実、キャピタルアロケーション方針の明確化等に取り組みました。

引き続き、株主・投資家の皆様にご理解いただけるよう情報提供に努めるとともに、皆様からのご意見を経営に活かしていきます。

