



2026年5月14日

各 位

会 社 名 日本システム技術株式会社  
代 表 者 の 代表取締役社長執行役員 平林 卓  
役 職 氏 名  
(コード番号 4323 東証プライム市場)  
問い合わせ先 上席執行役員 落合 聡  
( T E L 06-4560-1000)

## 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2035年度を目標年度とする長期ビジョン「JAST VISION 2035」の実現に向け、事業構造の変革を本格的に開始する第1ステージとして、2027年3月期を初年度とする3ヶ年の中期経営計画を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の位置づけ

本中期経営計画は、労働人口の減少や顧客ニーズの高度化といった事業環境の変化を踏まえ、2035年の長期ビジョン「JAST VISION 2035」の実現に向けた変革の起点となる期間と位置づけております。事業構造の変革、成長投資の実行、経営基盤の強化および資本効率の向上を同時に進めることで、持続的な成長モデルへの転換を図ります。

#### 2. 中期経営計画の概要

##### (1). 計画期間

2027年3月期から2029年3月期までの3ヶ年

##### (2). 基本方針

本中期経営計画では、「変革開始」および「選択と集中」を基本方針とし、既存の受託型・人月型ビジネスの高度化を進めるとともに、当社グループが有する業務知見、データ、製品・サービスを最大限に活用した高付加価値かつ再現性のあるオフリングビジネスへの転換を推進してまいります。

##### (3). 基本戦略

- ① 事業ポートフォリオの最適化
- ② オフリングビジネスの拡大
- ③ AI・データ活用による生産性及び付加価値の向上
- ④ 人材・組織基盤の強化
- ⑤ 成長投資及び資本政策の推進

(4). 重要な財務数値目標 (連結)

	単位	2026年3月期 (実績)	2029年3月期 (目標)
売上高	百万円	32,459	45,000
営業利益	百万円	3,911	5,900
営業利益率	%	12.0	13.1
ROE	%	16.6	20.0
EPS	円	106	165
総還元性向	%	42.4	50.0

(5). 株主還元方針

成長投資、財務健全性および株主還元のバランスを重視し、累進配当を基本としつつ、業績およびキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、配当性向および総還元性向を意識した安定的かつ継続的な株主還元の充実を図ってまいります。

3. 添付資料

JAST グループ中期経営計画 FY2026-FY2028

以 上



# JASTグループ<sup>o</sup>中期経営計画

## FY2026-FY2028

日本システム技術株式会社

# 1. FY2015～FY2025の総括

## 振り返り（業績推移－サマリ）

2016.3期から2026.3期を経て、DX&SIビジネスの構造転換やブランドビジネスのシェア・顧客の大幅成長により、高い資本効率で業績成長を果たした。これらの成果から、企業価値指標も改善し、時価総額は約14倍上昇した。

	2016.3期	2026.3期	成長率
売上高	118億円	324億円	CAGR +10.6%
営業利益	4億円	39億円	CAGR +25.6%
営業利益率	3.4%	12.0%	+8.6 p
ROE	5.4%	16.6%	+11.2 p
ROIC	4.4%	18.0%	+13.6 p
PER	11.9倍	18.6倍	-
PBR	0.6倍	2.9倍	-
期末時価総額	34億円	489億円	CAGR +30.2%

※PER・PBRは株式市場による評価指標であり、成長率は表示していない

# 振り返り（業績推移—セグメント別）

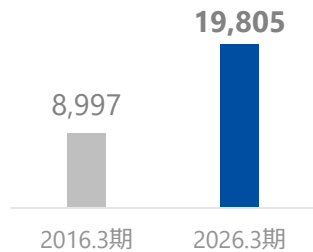
各事業セグメントの業績規模・収益性では、DX&SI、パッケージ、医療ビッグデータは大きく成長した。一方、グローバルは2023年度に過去最高の売上高と営業利益を計上した後、業績不振が続いている。

## DX&SI

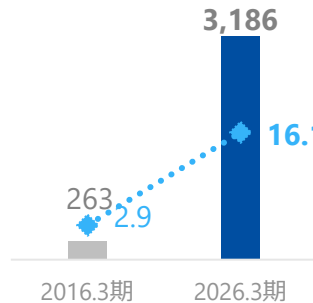
### ■ 業績成長サマリ（増加額（CAGR））

売上高	+10,808 (+8.2%)
営業利益	+2,923 (+28.3%)
営業利益率	+13.2 p

### ■ 売上高（百万円）



### ■ 営業利益（百万円）・営業利益率（%）

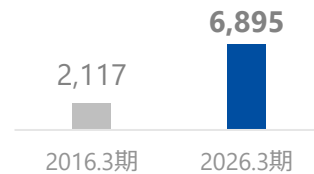


## パッケージ

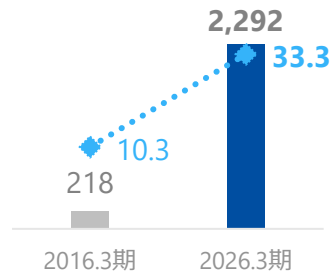
### ■ 業績成長サマリ（増加額（CAGR））

売上高	+4,778 (+12.5%)
営業利益	+2,074 (+26.5%)
営業利益率	+23.0 p

### ■ 売上高（百万円）



### ■ 営業利益（百万円）・営業利益率（%）



## 医療ビッグデータ

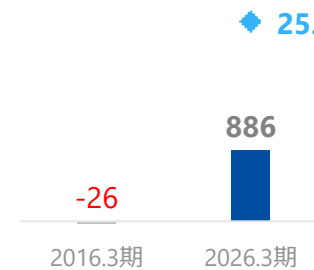
### ■ 業績成長サマリ（増加額（CAGR））

売上高	+2,919 (+19.6%)
営業利益	+912 (黒字化)
営業利益率	黒字化

### ■ 売上高（百万円）



### ■ 営業利益（百万円）・営業利益率（%）



## グローバル

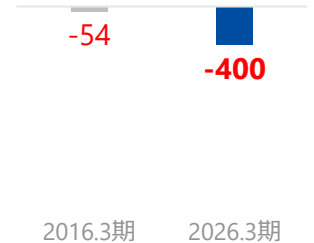
### ■ 業績成長サマリ（増加額（CAGR））

売上高	+2,132 (33.8%)
営業利益	-346 (赤字)
営業利益率	赤字

### ■ 売上高（百万円）



### ■ 営業利益（百万円）・営業利益率（%）



※2016.3期について、DX&SIはソフトウェア及びシステム販売のセグメント合算値

※2016.3期について、グローバルはソフトウェアセグメントに含まれていたため、ソフトウェアセグメントにおける海外子会社業績を抽出している

## 振り返り（事業活動①—SIビジネス）

SIビジネスは売上規模の拡大と収益性の維持向上を両立して事業成長した。



### ソリューション・サービス事業の拡大による売上規模・収益性の向上

SAP・Salesforceなどのメガソリューションを活用し、新たな顧客層を獲得した  
データ分析やアウトソーシング領域を拡充し、安定的な収益基盤を確立した



### 長期安定顧客との伴走型による事業拡大と売上成長基盤の構築

長期取引先・プライム顧客との関係深化を進め、伴走型のビジネスを確立した  
リピート・継続案件が増加し、安定的な売上成長の基盤を構築した

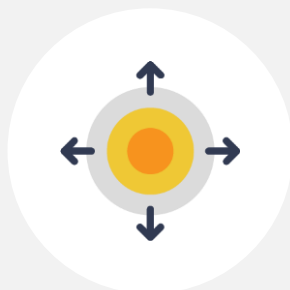


### トラブル案件のゼロ化による収益性の向上

プロジェクトマネジメント強化により重大トラブル案件を撲滅した  
不採算案件比率が大幅に減少し、利益率・案件回転率ともに向上した

## 振り返り（事業活動②—自社ブランド）

自社ブランドビジネスはマーケットシェアを拡大し、高い収益性で事業を拡大した。



### 自社ブランドのマーケットシェア拡大

教育・金融・医療分野での販売を強化し、各ブランドのシェアを拡大した

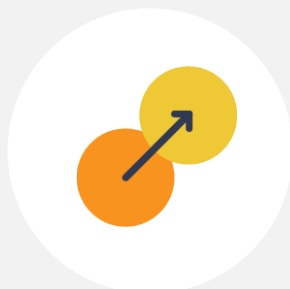
GAKUENは導入実績が455校に達し国内トップシェアを確立、BankNeo・医療BDも着実に拡大した



### 多様なDXニーズに応えるサービスラインナップの拡充

積極的な研究開発投資を行い、各ブランドのサービスラインを強化した

教育DX・金融DX・医療データ分析など、顧客課題に即した新サービスを展開した



### マーケットシェアを活かした隣接市場への展開

既存顧客基盤を活かして隣接領域に進出し、新たな収益機会を創出した

GAKUENはアルムナイサービス、BankNeoは金融DX支援、医療BDはデータヘルス分野へ展開した

## 振り返り（人材戦略）

長期的・持続的な成長源泉として、人材の確保・育成を重視し、以下の戦略を実行した。



### SE・エンジニア動員力の大幅強化

過去10年間で従業員数が倍増し、開発・導入力を大幅に強化した  
約300社のパートナー企業と連携し、柔軟で強固な開発体制を構築した



### 高付加価値人材の育成と教育体制の強化

DX人材育成に注力し、年間250コースの集合研修を継続実施した  
SAP認定資格者は約130名に拡大し、専門人材層が着実に成長した



### 人事制度の刷新とエンゲージメント向上

2018年度に「JASPro」を導入し、職能資格制度から役割等級制度へ移行した  
エンゲージメント指標を活用した改善サイクルを定着させ、組織の一体感を高めた

## 振り返り（意思決定・ガバナンス・株式政策など）

収益規模と利益の成長を土台に、以下のガバナンス・株式施策を実施。統合的な企業価値の向上に貢献した。



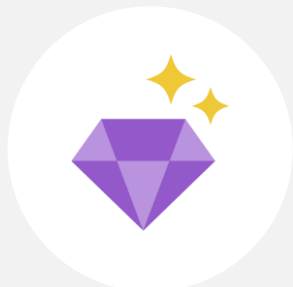
### 監督機能の強化と意思決定の迅速化

2024年度に監査等委員会設置会社へ移行し、ガバナンス機能を強化した  
執行役員体制の整備と権限移譲により、意思決定のスピードを向上させた



### 指名・報酬の客観性と透明性の向上

2022年に指名・報酬委員会を設置し、取締役会の独立性と透明性を高めた  
2018年のBBT導入により役員株式報酬制度を開始し、中長期的な企業価値向上と連動した



### 株式施策による企業価値の向上

広報・IR体制を強化し、適時開示・ニュース発信を積極的に展開した  
株式分割と優待拡充により流動性が向上し、個人投資家層の拡大につなげた

## 次期中期経営計画に引き継ぐ重点課題

収益性改善や市場開拓力の強化、リソースの最適化、グループ経営戦略の明確化、成長投資の拡充など、持続的な成長を実現するための課題を整理した。次期中期経営計画では、これらの克服に向けた全社的な取り組みを推進していく。

### 1 事業モデル・市場開拓力

- 受託開発・人月モデルの比率が高く、収益性改善が途上
- 営業マーケティング基盤が弱く、新規顧客獲得やシェア拡大に課題

### 2 リソース最適化とイノベーション力

- リソース不足により案件需要に十分対応できず、機会損失が発生
- 新サービス開発や既存知見の全社展開が限定的で、迅速な市場対応が難しい

### 3 グループ経営戦略と組織基盤

- グループ会社の展開に戦略性が乏しく、シナジー創出や役割明確化が不十分
- 現地経営課題の把握や人材リスク管理が遅れ、持続成長に不安定要因

### 4 成長投資と事業ポートフォリオ戦略

- キャッシュを活用した研究開発・新規事業投資が限定的で成長加速に至っていない
- 戦略的M&Aや事業ポートフォリオ再編が進まず、全社的な最適化が不足

## 2. JAST VISION 2035と、その達成に向けた戦略の方向性

## JAST VISION 2035の概要

2035年に向けて、社会課題解決企業としての成長を目指し、グループ全体で変革を推進する戦略的な方向性を示す。持続可能な社会の実現に貢献する企業となるために、以下の長期ビジョンを掲げる。

# “誰もが知る課題解決企業になる”

持続可能な社会の実現に貢献する

JASTグループ連結売上高 1,000億円を実現する

### めざすポジショニング

#### ≫ 社会課題解決の場に常に存在し、課題解決に不可欠な企業としてのポジションを確立する

- 世界中の人々に、課題を解決するためのサービスを直接提供する
- 実際の課題に直面する人々とのコミュニケーションに基づく、ニッチな課題も解決するIT技術をコアとしたサービスを提供することで、特定分野のトップシェアを多く獲得する
- 先進技術・市場知見をもつ企業・団体や行政・自治体など多様なプレイヤーとの共創関係を構築し、課題解決をリードする

### 変革の方向性

#### ≫ 全グループ・全事業一体で変革を推進する

- 全グループ・全事業の人材・技術・知見を發揮し、あるべき姿を実現するために、ダイナミックな組織組成・改編や先鋭人材の獲得・既存社員のリスクリングをグループ全体で実行する

#### ≫ 経営基盤の強化により成長を促進する

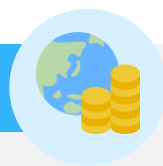
- 人的資本、知的資本への積極投資により事業成長を促進する
- 経営資源の最大活用と無駄の排除で、高い資本効率性での価値創出を行う

## JASTグループを取り巻く事業環境

当社やIT産業を取り巻く外部環境は、下記の変化・動向を見せている。

ITを活用した社会課題解決に対する期待・要請は今後ますます高まると認識している。

### 社会・経済の動向



#### ▶ 人口減少・超少子高齢化

- ・労働人口の減少による全産業にわたる労働力不足
- ・社会保障負担の増加
- ・教育、医療、インフラなど地方の機能不全
- ・高齢者・外国人など多様な労働力の活用

#### ▶ 地政学リスクの顕在化

- ・イラン紛争等、紛争と緊迫局面の多発
- ・地政学リスク長期化が前提の経済安全保障対策
- ・国際的なサプライチェーンの分断
- ・サイバー攻撃の増加
- ・食料・エネルギー自給率、エネルギー価格高騰

#### ▶ 国内政治・経済環境の構造変化

- ・政権交代と経済政策転換による国家重点投資分野の変化
- ・財政拡張と公共DX・準公共分野投資の拡大
- ・金融政策正常化による金利のある世界へのシフト
- ・賃上げ・インフレの定着とコスト構造の変化

### 顧客・産業の動向



#### ▶ 産業ごとのDX推進

- ・全業種：DX導入は一巡し、成果創出段階へ移行
- ・教育：学習データ活用、GIGAスクール2.0など
- ・医療：医療DX国家ロードマップに伴う業務DX推進
- ・物流・小売：サプライチェーンの全体最適化
- ・金融：金融プラットフォーム化の進行

#### ▶ 政府によるDXの国家推進

- ・行政手続・基幹業務のデジタル前提化の定着
- ・ガバメントクラウド・共通基盤の本格展開
- ・データ連携と利活用前提の行政運営への転換
- ・AI・自動化技術の行政業務への段階的導入の開始
- ・自治体基幹システムの標準化の進展

#### ▶ DX・先端IT人材の需要

- ・高度ITの専門人材不足は依然長期化
- ・人材の二極化とリスティング需要の拡大
- ・スキルの多様化による先端人材の獲得コスト増加
- ・内製化志向の高まりに伴う外部支援ニーズの増大

### 技術動向



#### ▶ 生成AIの浸透

- ・ホワイトカラー業務再定義の必要性の過熱
- ・生成AIを前提としたITプロダクトやサービス設計
- ・企業・組織間での生産性の2極化
- ・ガバナンス・セキュリティ面での課題の顕在化

#### ▶ 先進技術の多様化

- ・技術進展と市場評価が短期で変動
- ・技術選択・全体設計の難易度・リスクの上昇
- ・ロボティクス、IoTの実用領域が広域化
- ・セキュリティ・信頼性への要求水準の高度化

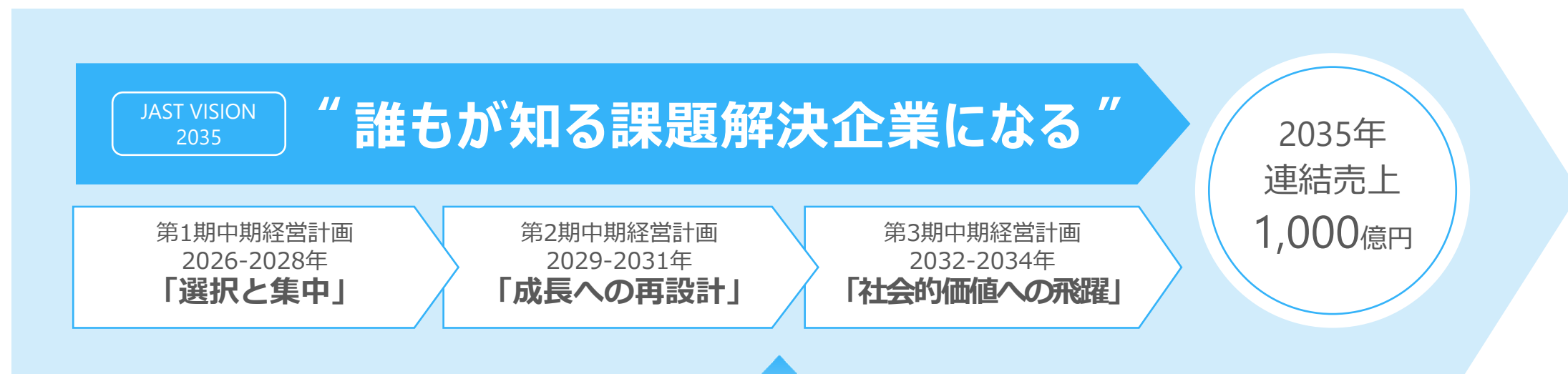
#### ▶ ITサービス提供モデルの転換

- ・SaaSサービスの生成AI代替危機（SaaSの死）
- ・マネージドサービス&運用BPOの市場拡大
- ・成果報酬、SLAベースの契約形態の普及
- ・プラットフォーム+マーケットプレイスのビジネスモデルの増加

## 経営理念とVISION・中期経営計画の関係性

創業以来50年にわたり培ってきた大切にすべき価値観を基盤に、JAST VISION 2035の達成に向けた中期経営計画を策定し、3ヶ年×3期のロードマップで着実な成長を目指す。

あるべき姿 VISION



大切にすべき価値観 VALUES



## VISION達成に向けた基本方針と重点戦略

ビジョンの目標を達成するため、基本方針を実現するための4つの重点戦略を掲げて全社一丸となった変革に取り組む。

目標

“ 誰もが知る課題解決企業になる ”

JASTグループ連結売上高 1,000億円を実現する

基本方針

特定分野でのシェア拡大

高付加価値事業モデルへの転換

成長を加速させる経営基盤の進化

重点戦略

事業ポートフォリオの  
最適化

中核事業を強化し、  
新市場とM&Aで成長基盤を拡大

資本効率と  
人材投資最適

成長原資を重点分野へ投下し  
人材育成と資本効率を両立

イノベーションと  
新事業創出

蓄積した資産とテクノロジーで  
新サービスと市場を創造

経営基盤と  
オペレーションの高度化

経営情報基盤と業務効率化で  
迅速かつ持続的成長を実現

## 基本方針：①中核事業領域の定義

長年培った強みや実績を最大限に発揮しつつ、持続的かつ構造的な社会課題の解決に貢献する事業展開を目指す。

### 取り組み方針

## 自社の強みを最大限に生かせる業務領域に集中し顧客価値の創出を図る

#### 対象領域

- 教育・健康医療分野における、自社ブランドとして高い市場シェアと信頼を有する領域
- 制度や業務に深く根差し、構造的かつ継続的な課題を有する領域
- SI事業を通じて培った多様な業界のDX支援ノウハウを活用できる領域
- 業務理解力と実装力を生かし、顧客の重要業務に深く関与できる課題解決領域

#### 取り組む意義

- 自社ブランドとSIで培った強みを最大限に生かし他社との差別化を明確にできるため
- 制度・業務に根差した重要業務に関与することで継続性の高い事業基盤を構築できるため
- SI事業で蓄積した知見・技術資産を横展開し再現性ある価値創出につなげられるため
- 顧客の重要業務を支えることで、顧客価値と企業価値を同時に高められるため

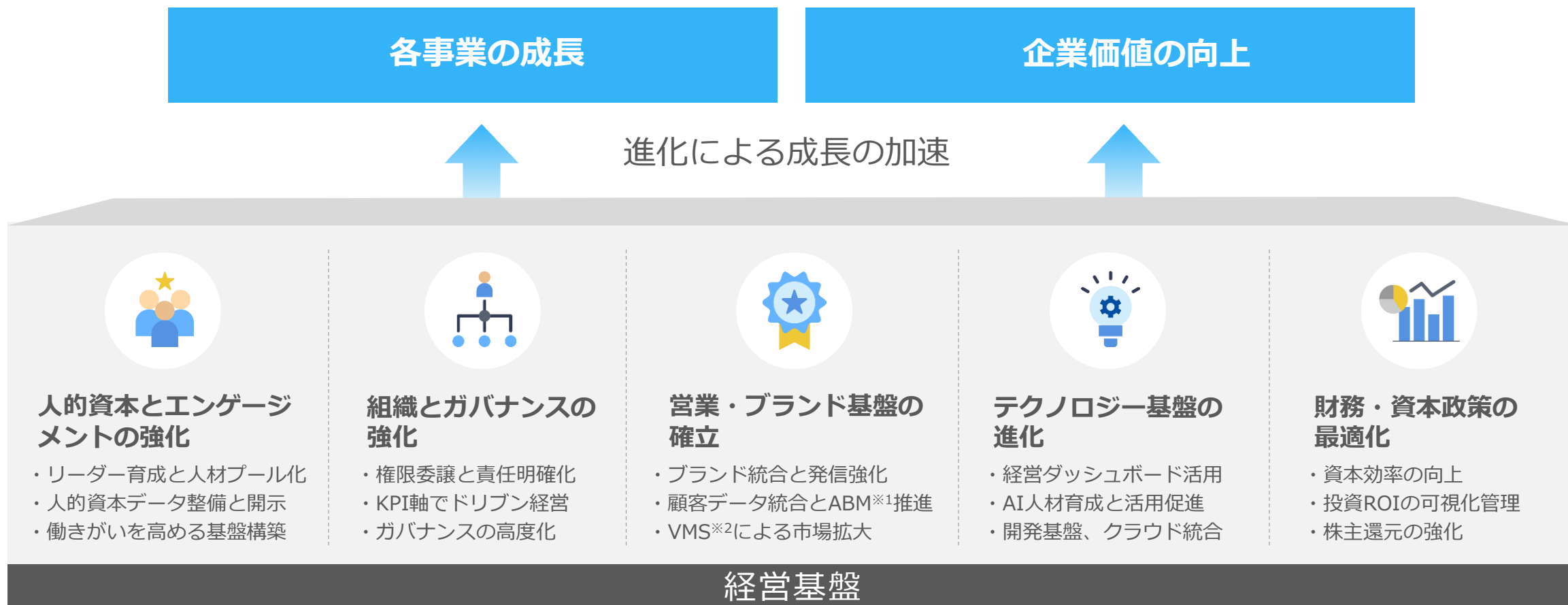
## 基本方針：②高付加価値事業モデルへの転換

これまで培ってきた業務理解力と実装力を起点に、業務知見をオフアリングとして体系化し、コンサルティングから実装まで一気通貫で提供する事業モデルへ転換する。これにより、特定顧客依存から脱却し、再現性・拡張性の高い収益構造を構築する。



## 基本方針：③成長を加速させる経営基盤の進化

多角的な経営基盤強化に取り組むことで、各事業の成長を加速させ、資本効率の向上や株主還元の強化を実現し、企業価値の持続的な向上を目指す。

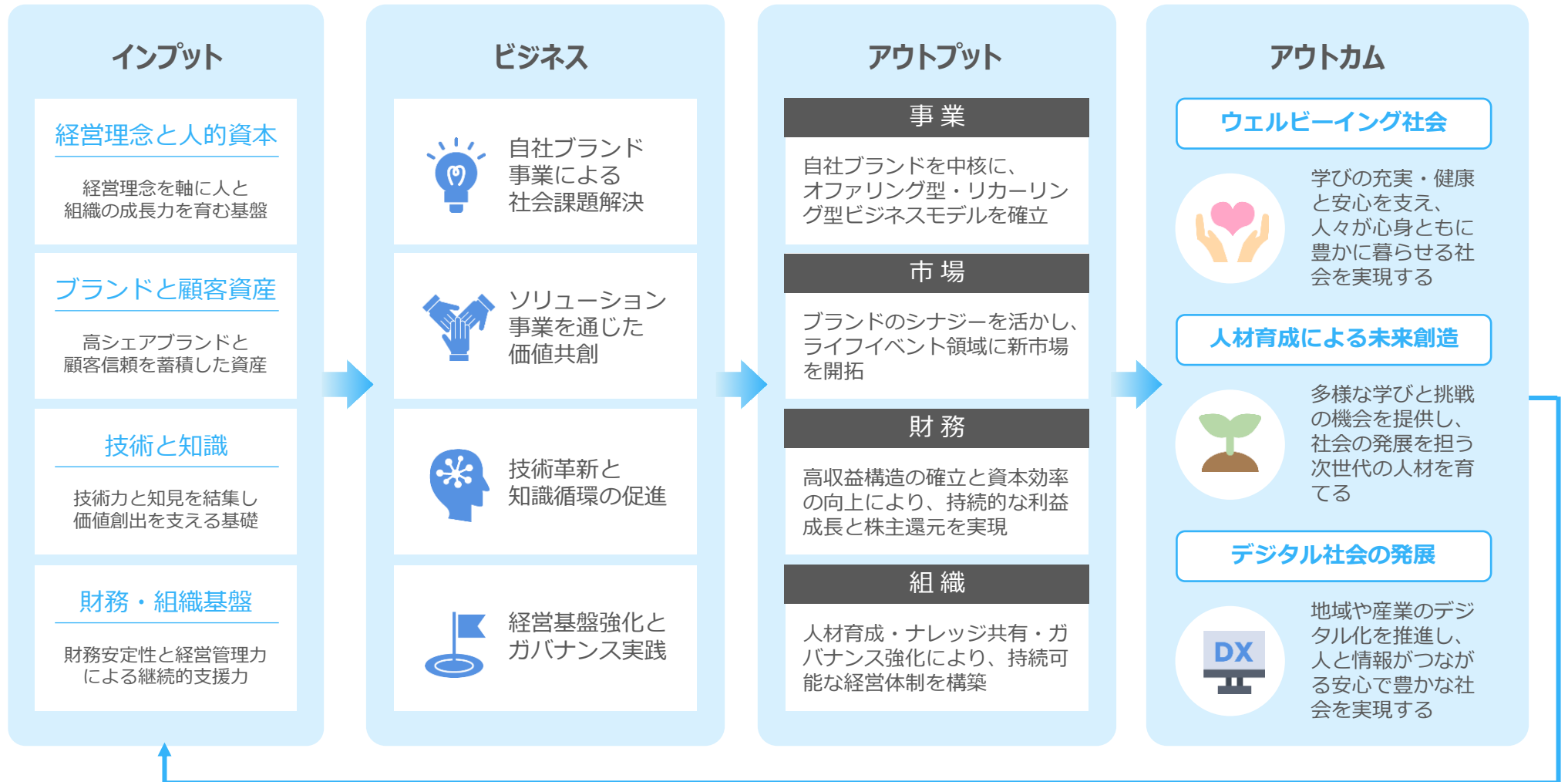


※1 ABM : Account Based Marketing ※2 VMS : Vertical Market Software

# JASTの価値創造モデル

4つのビジネスを実践することで、ウェルビーイング社会の実現や人材育成、デジタル社会の発展に貢献する。

## 外部環境

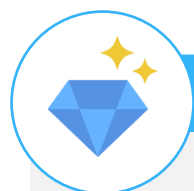


### 3. 中期経営計画 (FY2026-FY2028)

## 重点戦略サマリ

本中期経営計画（第1期）は、これまでの事業モデルから脱却するために変革を開始する期間と位置づける。  
そして、外部環境や顧客ニーズの変化を捉え、次の成長ステージへ進むために以下の重点戦略に取り組み、持続的な企業価値向上を図る。

**JUST VISION 2035の達成にむけた基盤づくり**として、以下の3つの変革に取り組む



### 市場価値

**市場での信頼と  
競争優位性の確立**

オフリングビジネス確立

自社ブランド市場シェア拡大

新規事業創出



### 事業基盤

**高付加価値モデルの構築と  
事業運営の効率化**

ポートフォリオ最適化

高付加価値循環モデル構築

営業基盤強化

VMS構築



### 人材・組織

**組織変革と  
人材力の強化による  
成長基盤の確立**

人材育成・エンゲージメント向上

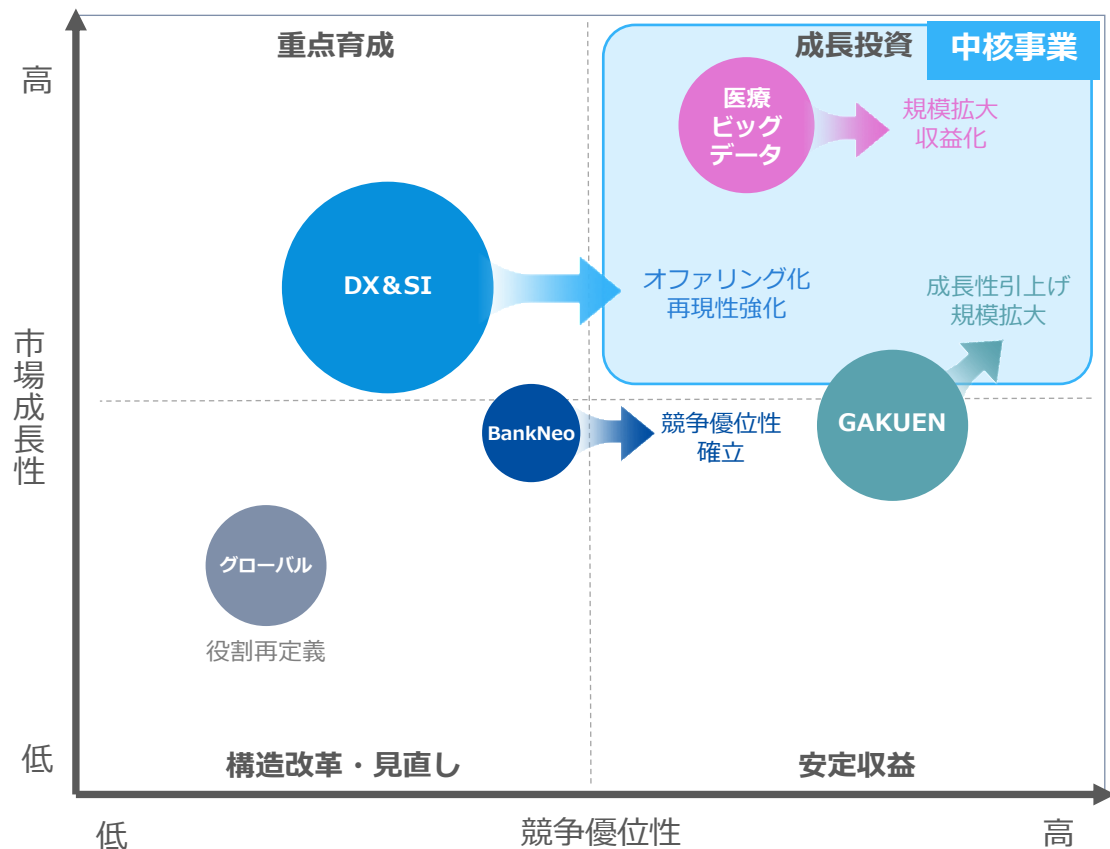
業務改革

テクノロジー活用

## 重点戦略：①事業ポートフォリオの最適化

教育・医療のマーケットシェア拡大に加えて、DX&SI事業で培った知見をもとに受託から「オフリング」へ転換し、高付加価値かつ再現性のある中核事業ポートフォリオを形成する。これにより、JAST全体の「稼ぐ力」と「社会的価値創出力」の両立を実現する。

事業の現状と中計期間での変化 (2025年現状→2028年度末)



※バブルサイズは売上規模、位置は現在の競争力の相対評価を示す  
※矢印は中計期間における重点施策により目指す方向性を示す

### 施策1 中核事業ポートフォリオの定義

教育・医療を企業成長の牽引役とし、各事業が社会課題解決と顧客変革の双方に貢献するポートフォリオを構築する

### 施策2 産業・ソリューション軸への事業構造転換

地域別SI体制から産業別・ソリューション別へ事業構造を転換し成長性と収益性が明確な高付加価値・再現型ビジネスを確立する

### 施策3 成長領域への資源集中と最適配分

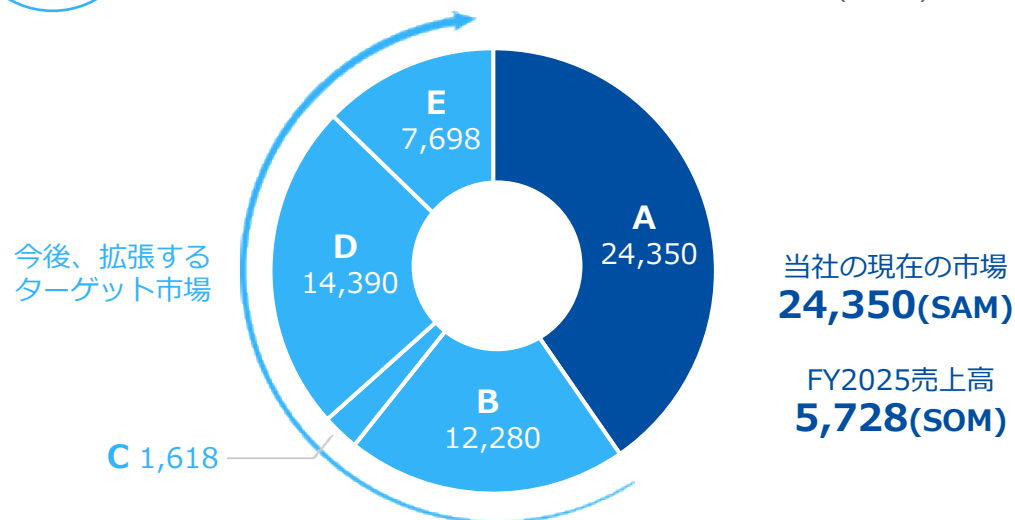
社会的ニーズと成長性の高い分野に経営資源を重点配分し、DX&SIで培った知見や技術力を活用して全社の収益力と付加価値向上を実現する

# 重点戦略：①事業ポートフォリオの最適化－(大学と医療市場の潜在的市場規模)



## 大学の総市場規模 (TAM)

単位(百万円)



2025年予測

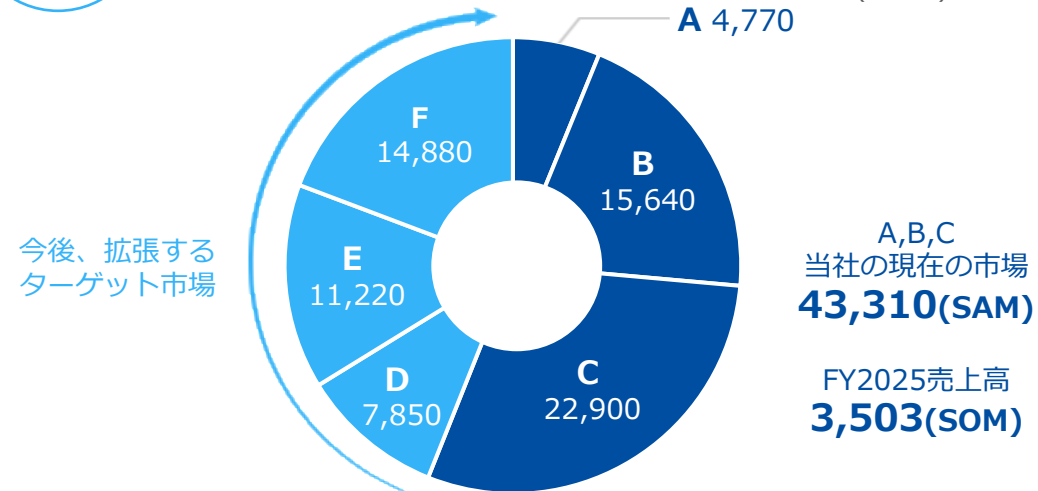
単位(百万円)

分類	市場規模
A.業務支援システム (教務系)	24,350
B.学習支援システム・教材/コンテンツ	12,280
C.設備/インフラ	1,618
D.ネットワーク機器/ ツール/サービス	14,390
E.ICT機器	7,698
<b>合計</b>	<b>60,336</b>



## 医療の総市場規模 (TAM)

単位(百万円)



2025年予測

単位(百万円)

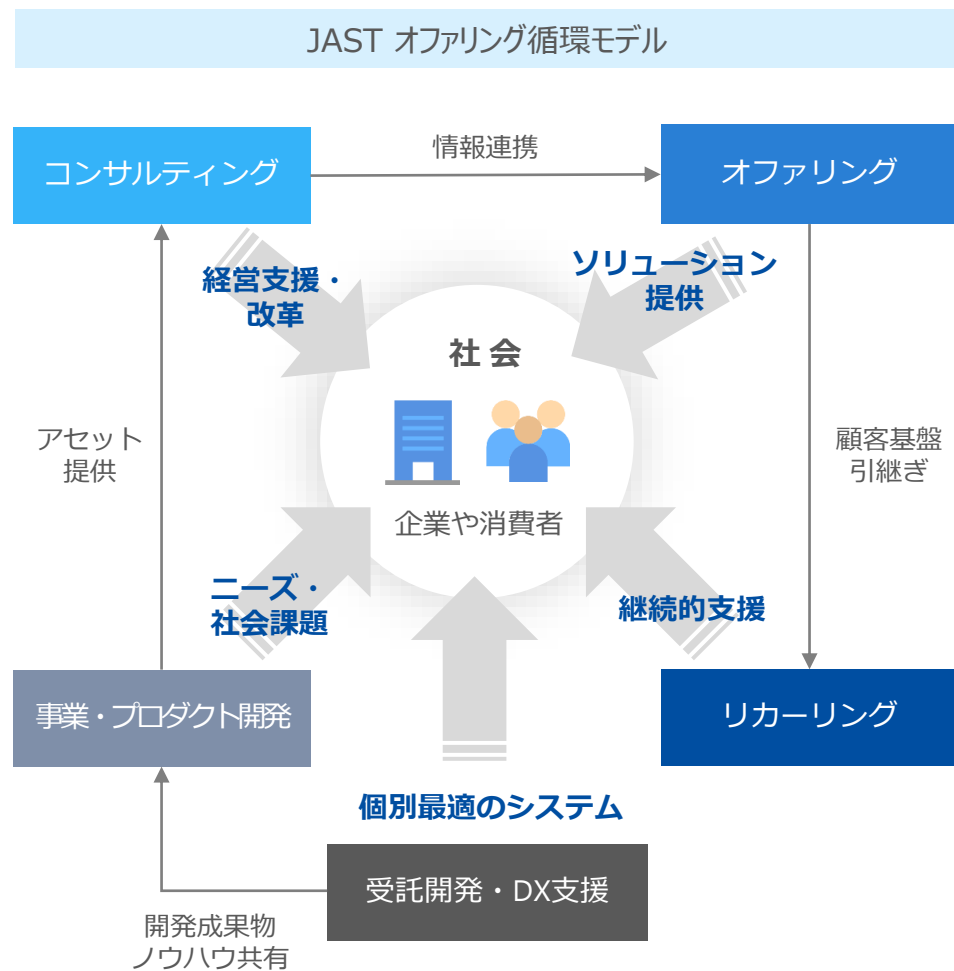
分類	市場規模
A.保険者向けレセプト点検	4,770
B.データヘルス関連市場 (分析、受診勧奨)	15,640
C.データ利活用	22,900
D. PHR (従業員向け(被用者保険)、国保向け)	7,850
E.データヘルス関連市場 (保健指導、分析システム)	11,220
F.健康経営 (導入・推進支援、健康管理システム)	14,880
<b>合計</b>	<b>77,260</b>

出典：「教育DX/ICTソリューション市場総調査 2025」株式会社富士キメラ総研  
 ※株式会社富士キメラ総研は総合市場調査会社であり上記データは  
 同社独自調査に基づくものであります

出典：「2025年版 医療・ヘルスケア・製薬DX関連市場の現状と将来展望」富士経済  
 「データヘルス計画・健康経営・PHR関連市場の現状と将来展望 2025」富士経済  
 ※富士経済グループは総合市場調査会社であり上記データは同社独自調査に基づくものであります

## 重点戦略：②高付加価値 循環モデルの構築

SI事業で長年にわたり蓄積してきた開発資産や業務ノウハウの価値転換を起点に、事業・プロダクトアセットの創出、オフリングビジネスの循環、活用人材の育成を一体で推進し、高付加価値かつ持続的な成長モデルを構築する。



### 施策1 ▶ SI資産の価値転換によるアセット創出

SI事業で蓄積した開発資産や業務ノウハウを再定義し、複数事業で再利用可能な事業・プロダクトアセットとして有効活用する

### 施策2 ▶ オフリング循環サイクルの確立

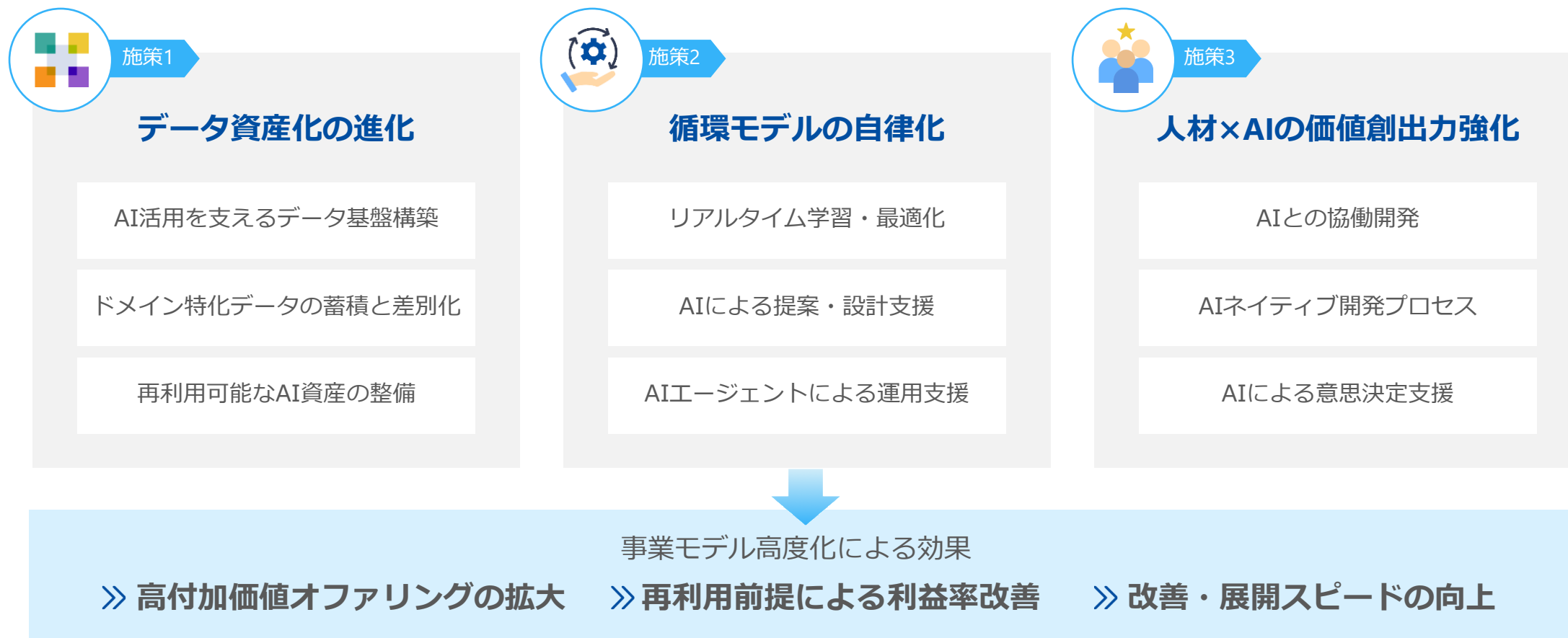
創出した事業・プロダクトアセットを基盤に、提供・改善・横展開を継続的に繰り返すオフリングビジネスの循環サイクルを確立する

### 施策3 ▶ オフリング活用型人材の育成

事業・プロダクトアセットを活用し、顧客課題に応じた価値設計から提案・構築・継続支援までを再現性高く担える人材を育成する

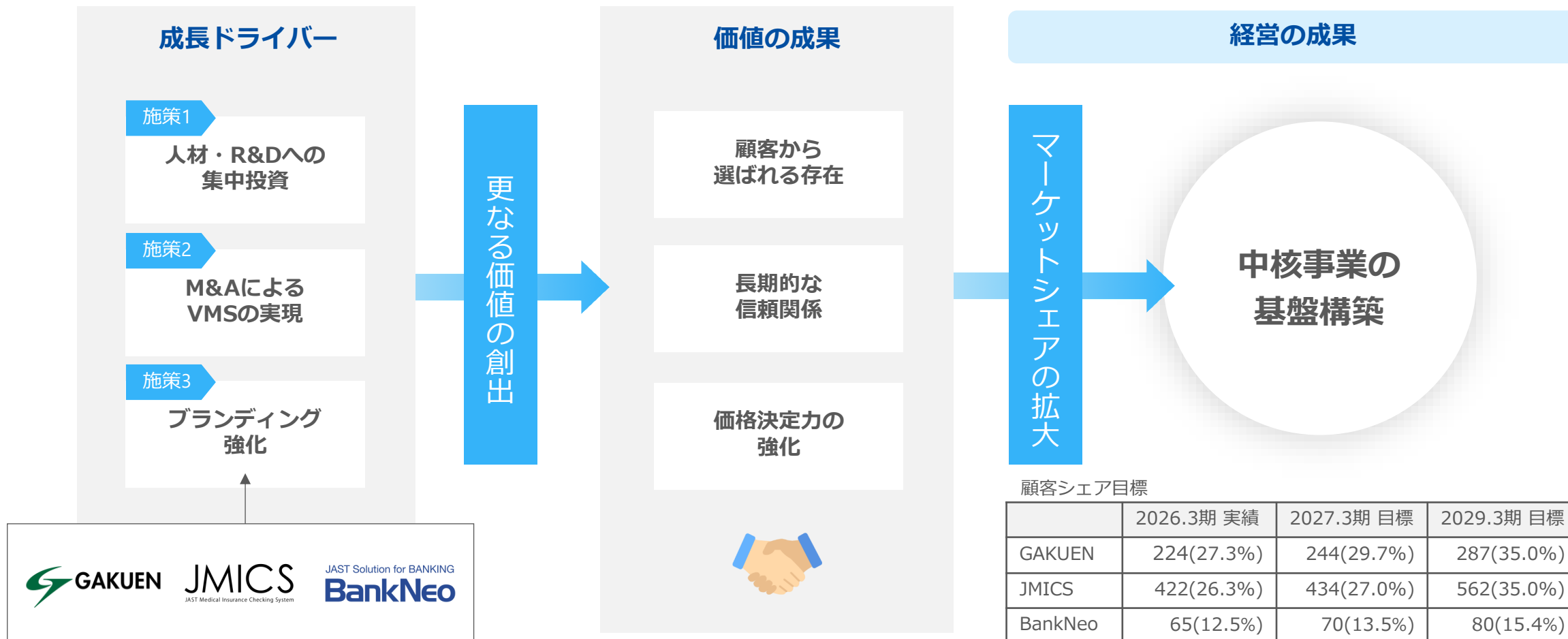
## 重点戦略：③生成AI活用による高付加価値循環モデルの進化

生成AIを単なる業務活用にとどめず事業に組み込み、各事業で蓄積したデータ・資産・ノウハウを競争優位の源泉として活用する。これにより、オフリングの高度化・自律進化・横展開を実現し、高付加価値循環モデルの再現性・スピード・収益性を高める。



## 重点戦略：④ 自社ブランドの市場シェア拡大

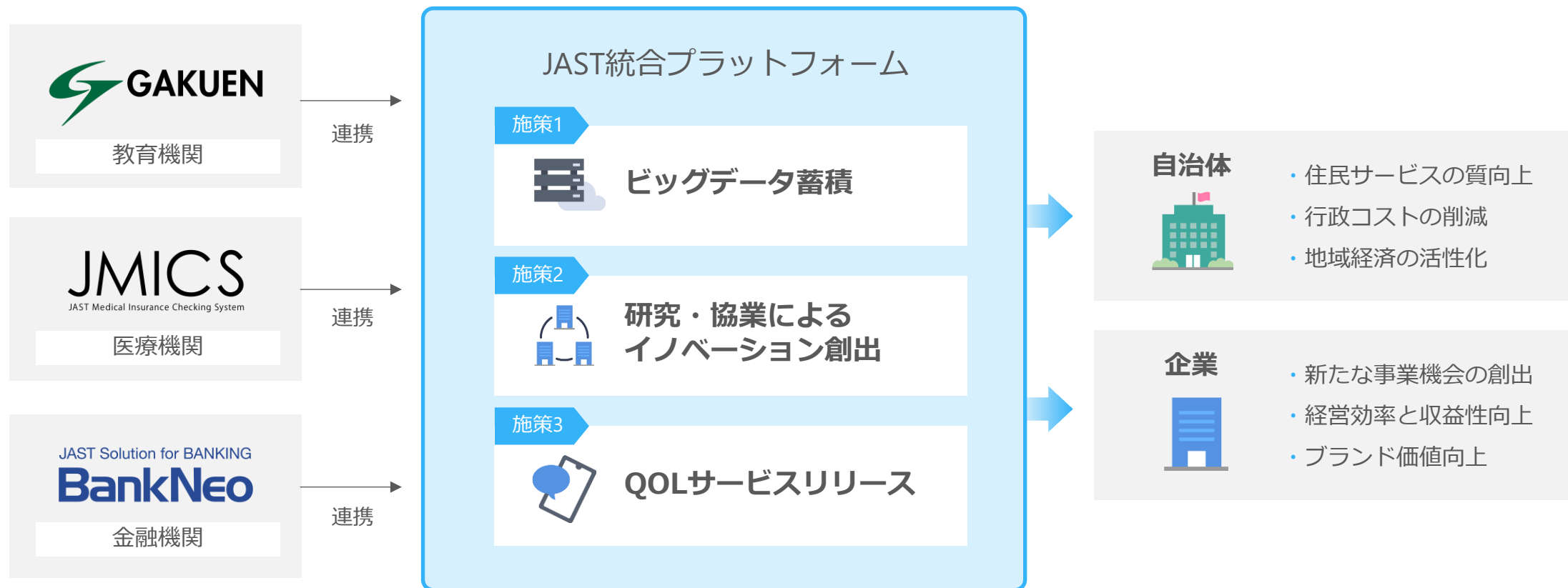
社会的ニーズの高い成長領域で持続的に拡大するため、自社ブランドの競争優位性を高める3つの成長ドライバーに重点的に取り組む。これにより、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させ、さらなる価値創出とマーケットシェアの拡大を実現する。



※実績は2026年3月末時点の当社調べ  
 ※数値は顧客数 (シェア%)

## 重点戦略：⑤イノベーションと新規事業の創出

当社が保有する教育・医療・金融分野で培った専門知見とビッグデータを活用し、自治体および企業向けにQOL（Quality of Life）向上や、社会全体の持続的な成長を目的としたイノベーションや新サービスを創出する。




## 重点戦略：⑥ 営業基盤の強化と統合型営業の実現

各事業が保有する顧客・人材・ブランド資産を相互に活用し、シナジーによる成長を図る。

顧客・人材・ブランドの3つの側面で連携を強化することで、収益機会とLTVを拡大し、提案力と受注率を高める。

### DX&SI

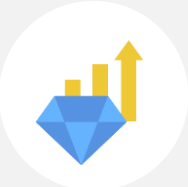


#### 課題解決 × 高付加価値の市場開拓

個別施策

- 重点ターゲット市場の明確化と専門領域の強化
- 顧客課題起点のソリューション営業体制の構築
- 新規市場開拓のためのマーケティング強化

### 自社ブランド



#### ブランド価値 × 市場成長の最大化

個別施策

- 事業ブランドの価値明確化と提供モデルの標準化
- ブランドプロダクトを核としたクロスセル設計
- ブランド横断マーケティングとリード創出基盤の構築



### 価値共創による 統合型営業の実現



合同施策

- SI部門によるブランド周辺領域のオフリング化
- 共同提案体制による提案力・受注率の向上
- 中長期アカウント戦略の共同運用

## 重点戦略：⑦戦略実行を支える人材・組織の強化

JAST VISION 2035の実現に向けた戦略を実行するため、新たなビジネスプロセスに資する人材を採用・育成する。また、組織体制や評価制度などの仕組面からも、個人・チームの成長や自律的なビジョン達成への取組みを促す。

### 人材の高度化、VALUES・VISIONの実践



### 業界トップクラスの報酬、競争力・エンゲージメントの強化

## 重点戦略：⑧テクノロジー活用と業務改革による基盤強化

生成AIとデータ統合により業務効率と経営精度を高め、付加価値創出と生産性を両立する。

また、業務標準化を進め、オペレーションとテクノロジーを融合したスケーラブルな体制で持続的成長を実現する。



テクノロジー

### 施策1 生成AI・データ活用による業務基盤の高度化

社内業務に生成AIとデータ統合を適用し、資料作成・情報検索・問合せ対応などの間接業務を効率化することで、業務品質の平準化と意思決定精度の向上を図る

### 施策2 データ統合と可視化による経営精度の向上

全社データを統合管理し、事業横断でのリアルタイム分析を実現する  
KPIを軸にしたデータドリブン経営の基盤として、高度なダッシュボードを構築する



業務改善

### 施策3 バックオフィス機能の集約による効率化・品質向上

東京・大阪に分散していたコーポレート機能を一本化し、集約と業務標準化を推進する  
組織間コミュニケーションを円滑化し、業務効率とガバナンス品質を向上する

### 施策4 スケーラブルな事業運営体制の実現

人員増を伴わずに事業拡大を可能とするオペレーション×テクノロジー体制を構築する  
KPIに基づく分析・意思決定を支える人材を配置し、戦略・企画機能を高度化する

## 資本政策：資本コスト・資本効率の向上

資本政策はROE20%以上の定着を重要経営指標とする。

ROE20%以上への成長及び定着に向け、①成長投資、②株主還元、③資本構成の3つの観点より施策を進め、資本コストと資本効率を意識した経営を推進する。

# 重要経営指標：ROE 20%以上

### ①成長投資の推進

研究開発・人材投資・M&Aなどの成長領域への資金配分を強化することにより、資本コストを上回る超過収益を持続的に積み上げ、企業価値の向上を加速させる



### ②株主還元の強化

配当性向50%へ引き上げ、安定的な株主還元を実現する  
総還元性向は50%以上を目安に機動的に運用し、成長投資が限定的な場合は追加還元を実施する



### ③資本構成の見直し

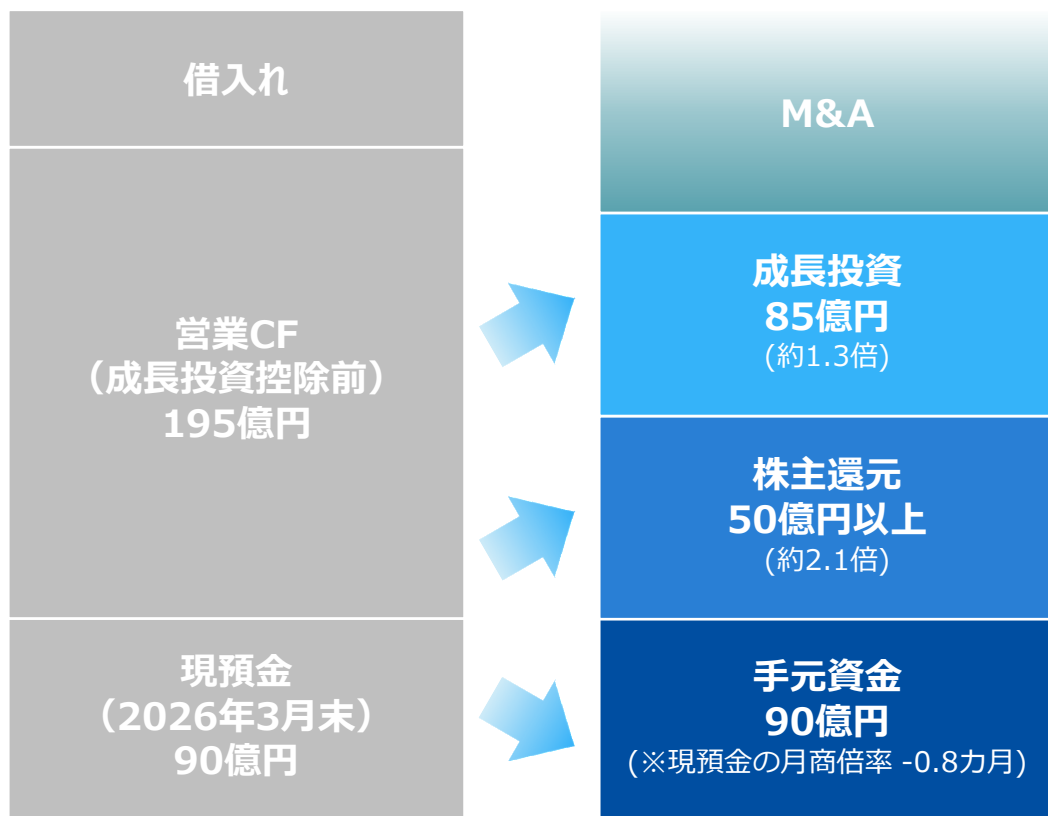
借入は大型M&Aに限らず、資本効率向上の観点からも活用する  
なお、財務規律の維持に向け、Net Debt/EBITDA倍率を意識した運用を行う



## 資本政策：成長投資と株主還元の拡大

組織体制と事業構造の転換を進めキャッシュ創出力を強化すると共に、成長領域と株主還元に対する資金配分を強化し、企業価値の向上を加速させる。

### 2027年3月期～2029年3月期（3ヶ年）



- **M&A** : 中核事業や新規事業などの領域を想定
- **投資規律** : ROICは資本コストを上回ることが前提
- **借入れ** : 積極的に活用し、大型案件も対象にする
- **投資機会** : 魅力的な案件が無い場合は株主還元に充当

- **研究開発** : 自社ブランド強化、新規事業、生成AI活用など
- **人材投資** : 人材採用・育成、給与水準の向上など

- **配当性向** : 50%
- **自己株取得** : 10億円以上を目安に継続実施
- **総還元性向** : 50%以上

- **運転資本** : 連結売上高の2.5～3ヶ月分（目安）
- **借入れ** : 資本コスト引下げのために柔軟に活用
- **資金効率** : 事業構造の転換により必要資金を圧縮

※手元資金は維持しつつ売上拡大で月商倍率は低下  
成長と資金効率の両立を実現

## 資本政策：資本コスト抑制による株主価値の向上

CAPMに基づくと、当社の株主資本コストは7.0~8.0%と試算されるが、時価総額や流動性などによるプレミアムを考慮した9.0~10.0%を目安とする。

引き続き、資本コストと株価を意識した経営を継続し、株主総利回り (Total Shareholder Return) の更なる向上を実現する。

	WACC	株主資本コスト
CAPMベース	7.0~8.0%	7.0~8.0%
修正値 (当社目安)	<b>9.0~10.0%</b>	<b>9.0~10.0%</b>

### 資本コスト抑制・低減策

- ① 固有リスクの引下げ → 財務健全性の維持、リカーリング収益の増加など
- ② リスクプレミアムの引下げ → 情報開示強化、ガバナンス強化、ESGの取組みなど
- ③ 利益の安定成長 → ROE20%への成長・維持
- ④ 流動性の向上 → IR活動の強化、株式分割、自社株買いなど
- ⑤ 資本構成の見直し → 積極的なレバレッジの活用



## 財務・経営KPI

JAST VISION 2035に向け、売上成長を上回る利益成長を目標とします。

2027年3月期は東京本社移転に伴う投資により一時的に収益成長は抑制されますが、中長期の成長基盤強化を目的としたものです。

(金額単位：百万円)		2026.3期 実績	2027.3期 目標	2029.3期 目標	2026.3期⇒2029.3期 CAGR(%)・point(p)
成長	売上高	32,459	34,300	<b>45,000</b>	+11.5 %
収益力	EBITDA (EBITDAマージン)	4,271 (13.2 %)	4,450 (13.0 %)	<b>6,200</b> (13.8 %)	+13.2 %
	営業利益 (営業利益率)	3,911 (12.0 %)	4,150 (12.1 %)	<b>5,900</b> (13.1 %)	+14.7 %
1株あたり 当期純利益	EPS	106 円	119 円	<b>165 円</b>	+15.9 %
資本効率	ROE	16.6 %	17.2 %	<b>20.0 %</b>	+3.4 p
生産性	売上高/1人	19.3	19.8	<b>24.3</b>	+8.0 %
	EBITDA/1人	2.5	2.6	<b>3.4</b>	+9.7 %
株主還元	配当性向	42.4 %	41.9 %	<b>50.0 %</b>	+7.6 p
	総還元性向 ※2027.3～2029.3期の期間累計	42.4 %		<b>50.0 % 以上</b>	+7.6 p
	DOE	7.1 %	7.2 %	<b>10.0 %</b>	+2.9 p

## 事業ポートフォリオ別KPI (経営管理指標)

本ページに記載の数値は、事業ポートフォリオ再定義に基づく指標であり、現行の報告セグメントとは異なる区分で整理している。ポートフォリオ最適化の方針に基づき、子会社を含むグループ全体の事業構造を再編し、各事業領域を一体として捉え直している。具体的には、教育領域にはアルファコンピュータ、健康医療領域にはケーシップを組み込み、DX&SI領域にはBankNeoおよびその他国内外子会社を統合している。これにより、各事業の収益構造と成長ドライバーを明確化し、業績の内訳を可視化している。併せて、報告セグメントの見直しについても検討を開始している。

(金額単位：百万円)		2026.3期 実績	2027.3期 目標	2029.3期 目標	2026.3期⇒2029.3期 CAGR(%)	
売上高	DX&SI	21,301	22,000	<b>28,000</b>	+9.5 %	
	内訳	受託開発・DX支援	18,301	18,250	<b>19,500</b>	
		オフアリング	730	950	<b>4,500</b>	
		リカーリング	2,270	2,800	<b>4,000</b>	
	教育	7,654	8,300	<b>11,500</b>	+14.5 %	
健康医療	3,503	4,000	<b>5,500</b>	+16.2 %		
営業利益	DX&SI	2,948	3,879	<b>5,680</b>	+24.4 %	
	内訳	受託開発・DX支援	2,158	2,839	<b>3,130</b>	
		オフアリング	220	300	<b>1,350</b>	
		リカーリング	570	740	<b>1,200</b>	
	教育	2,130	2,327	<b>3,000</b>	+12.1 %	
健康医療	886	940	<b>1,380</b>	+15.9 %		

※当営業利益には、事業ポートフォリオに帰属しない一般管理費は含まない

※本ポートフォリオ別KPIは事業構造の見直しに基づく独自区分であり、従来の開示セグメントとは異なる

## 非財務指標

当社グループは、企業価値を持続的に高める非財務指標を重要なマネジメント指標として設定する。  
人的資本・知的資本・ガバナンス・イノベーションの4つの視点から、以下のKPIを重点的にモニタリングする。

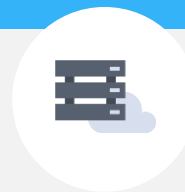
### 人的資本



社員の成長と挑戦を支援し、多様で強い組織づくりを推進する。

- エンゲージメントスコア 72pt以上
- 離職率 5%以下
- リスキリング受講率 100%
- 次世代リーダー充足率 25%以上
- 女性管理職比率 30%以上

### 知的資本・データ資本



データと技術を活かし、高付加価値な事業構造への転換を進める。

- BIダッシュボード活用率 90%以上
- 社内ナレッジ共有件数 100件/年
- AI・自動化ツール活用率 70%以上
- 自社アセット開発数 20件/年

### ガバナンス・組織基盤



透明性の高い経営管理と、リスクを防ぐ統制の仕組みを整備する。

- 内部監査指摘の改善完了率 100%
- 子会社ガバナンス点検実施率 100%
- データガバナンス遵守率 95%以上

### イノベーション・社会価値



社会課題の解決を通じ、持続的成長と社会的信頼を両立させる。

- 産学官連携・共同開発件数 10件/年
- CO<sub>2</sub>排出削減率 SCOPE3可視化



未来を、仕掛ける。

本資料は、現時点で入手可能な情報に基づき、一定の前提条件のもとで作成されたものであり、将来の業績を保証するものではありません。将来の事業環境や経済情勢の変化、不確実性に関するリスクなどにより、実際の業績は本資料に記載された見通しと大きく異なる可能性があります。

したがって、本資料に記載された将来予測や計画の実現を約束するものではなく、内容は今後予告なく変更されることがあります。本資料の利用により生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。

また、本資料の無断複製・転載・転送等をご遠慮ください。