

日本信号グループ
28中期経営計画

Realize-EV100

設立100周年に向けて



Copyright © NIPPON SIGNAL CO., LTD.
All Rights Reserved.



日本信号株式会社
NIPPON SIGNAL CO., LTD.

日本信号グループ理念



私たちの使命 Our Mission

「安全と信頼」の優れたテクノロジーを通じて、
より安心、快適な社会の実現に貢献します。

私たちのめざす姿 Our Vision

創意と情熱により世界トップレベルの
テクノロジーを追求し、お客さまに感動を与える
グローバルカンパニーをめざします。

日本信号グループが支える事業

“「安全と信頼」の優れたテクノロジーを通じて、より安心、快適な社会の実現に貢献する”を
私たちの使命とし、「次世代の社会・生活インフラ」に携わる製品・ソリューションの提供を目指す

ネットワークでつながる「ワンストップ・ソリューションプロバイダ」



事業・グループ会社の連携・横断・融合

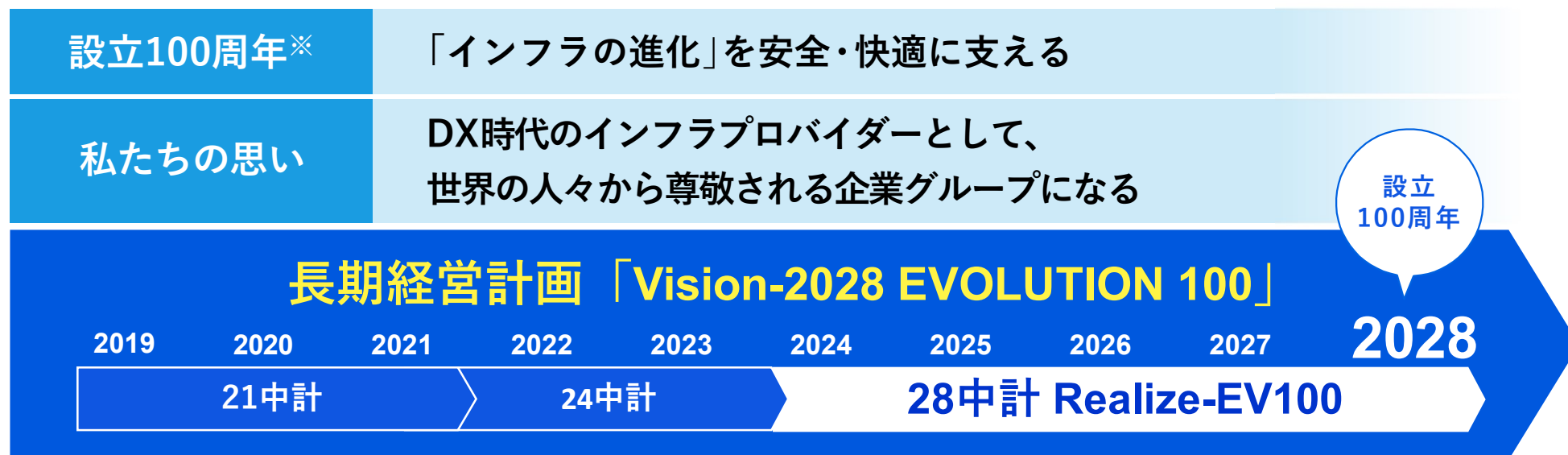
より安全でより快適に

移動をトータルで支える

公共交通の変革を支えるMaaSの実現

*1 CBTC：無線式列車制御装置、*2 BRT：バスによる高速輸送システム、*3 O&M：運用・保守の管理

全体フレーム



※ 設立年月日：1928年12月27日



安全 安心 快適 信頼

*1 CBM：状態基準によりメンテナンスを実施する予知保全

01 中期経営計画の
策定にあたって

02 「Realize-EV100」

03 設立100周年に向けた
主な取り組み

01

中期経営計画の策定にあたって

02

「Realize-EV100」

03

設立100周年に向けた主な取り組み

イノベーションの歴史

1928-1950s

創業と鉄道信号の近代化への道



1906年 全国主要幹線が国有化
1928年 鉄道信号の近代化に向け
3社合併により
日本信号株式会社設立

1960s-1980s

電子技術が開花、
次世代を見据えた新規事業にも着手



1964年 東海道新幹線開業
ATC*1、CTC*2等を
当社が製作

*1 ATC：自動列車制御装置

*2 CTC：列車集中制御装置

1990s-2010s

技術の高度化と
ネットワークビジネスの育成



アナログ技術からデジタル技術、
ハードからソフトへの転換。
首都圏4,000万人の移動を支える
鉄道の高密度・定時運行・複雑な
相互乗り入れの実現に貢献。

2011-現在

グローバル展開を加速、
新たな長期経営計画をスタート



アジアなど新興国を中心に
グローバル展開を加速。
MaaSモビリティ革命、DXに
対応したシステム開発に注力。

●1931年 国産信号機を制作



日本橋・呉服橋・
桜橋交差点に設置

●1958年
パーキングメーターの製作開始



●1972年 日本初のトータルシステム
として自動出改札装置を製作



札幌市交通局北24条一真駒内間で
使用開始

●2009年 ホームドアの本格的受注・
製造を開始



●2011年 世界初無線式列車制御シス
テム「SPARCS」を開発



北京地下鉄15号線で使用開始

鉄道事業者が抱える課題（新幹線開業から約60年）

ライフスタイルの変化

在宅勤務の増加



鉄道定期(固定)収入減少



当社の取り組み

- 固定費削減に資する
新商材の提供



DX化の推進

ネットワーク化、
キャッシュレス化への移行

現場機器からクラウド化へ

当社の取り組み

- O&Mによる省人化
- クラウド型決済・駐車場
- 多様な認証方式による改札機



地方の活性化

少子高齢化・人口減少

歯止め・首都圏集中回避

当社の取り組み

- チケットサイトと連携した
デジタルチケットの販売
- 地方の鉄道路線のBRT化
による設備のスリム化



脱炭素への対応

2050年CO2排出ゼロ宣言

機器の小型化による省電力化
ケーブルレス化



当社の取り組み

- ケーブルレス化によるCBTC、
MVNOの市場拡大
- 太陽光発電事業の拡販

労働(生産)人口減少

2024年度予想 出生数72万人

人口減少&高齢化

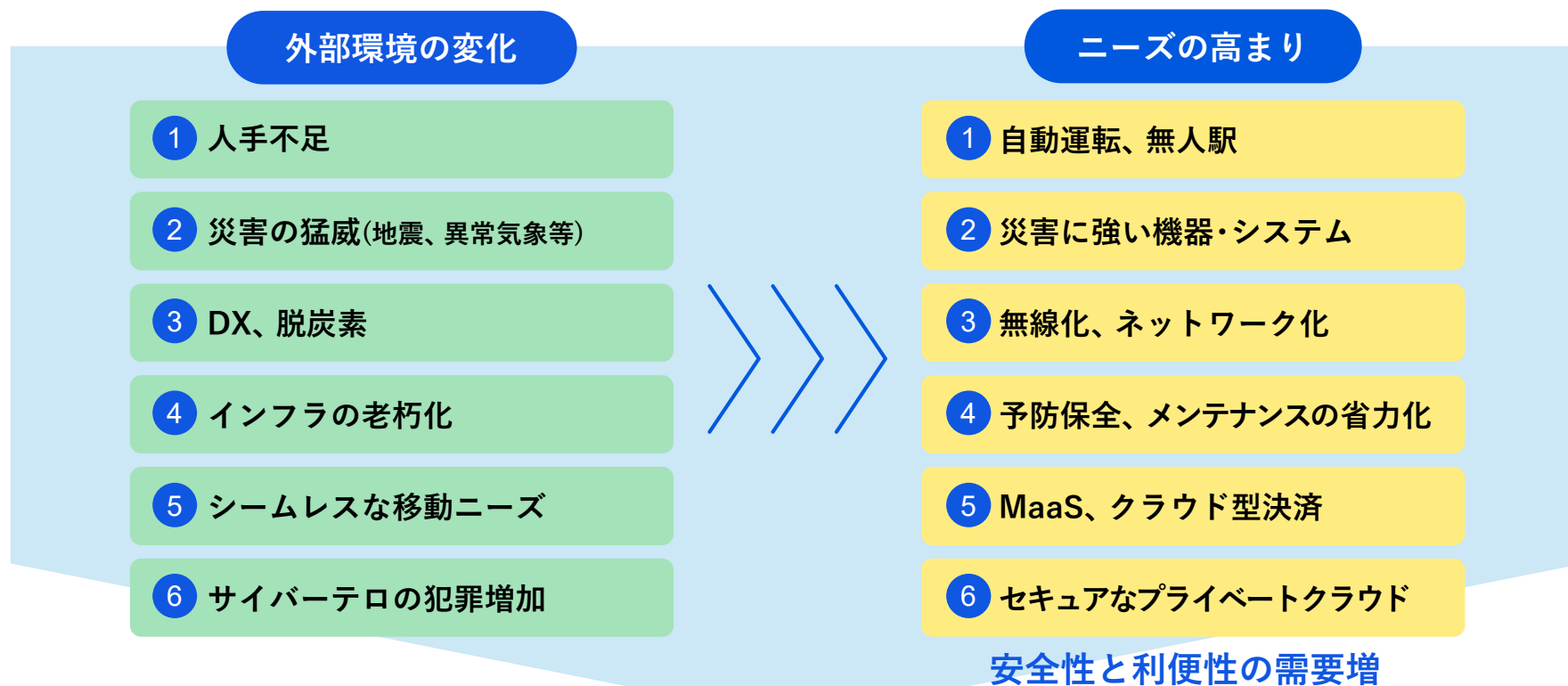


当社の取り組み

- 自動運転技術の社会実装拡大
- 駅監視の自動化
- 重機ロボットの開発

● 新たな中期経営計画(28中期経営計画)の策定にあたって

2022年5月に発表した日本信号グループ中期経営計画「Next Stage 24」を進めてきたが、
コロナ禍で急激に変化した経営環境および顧客ニーズを踏まえ、
設立100周年となる2028年度をターゲットとした中期経営計画を新たに策定



28中計 Realize-EV100

01 中期経営計画の
策定にあたって

02 「Realize-EV100」

03 設立100周年に向けた
主な取り組み

01

中期経営計画の策定にあたって

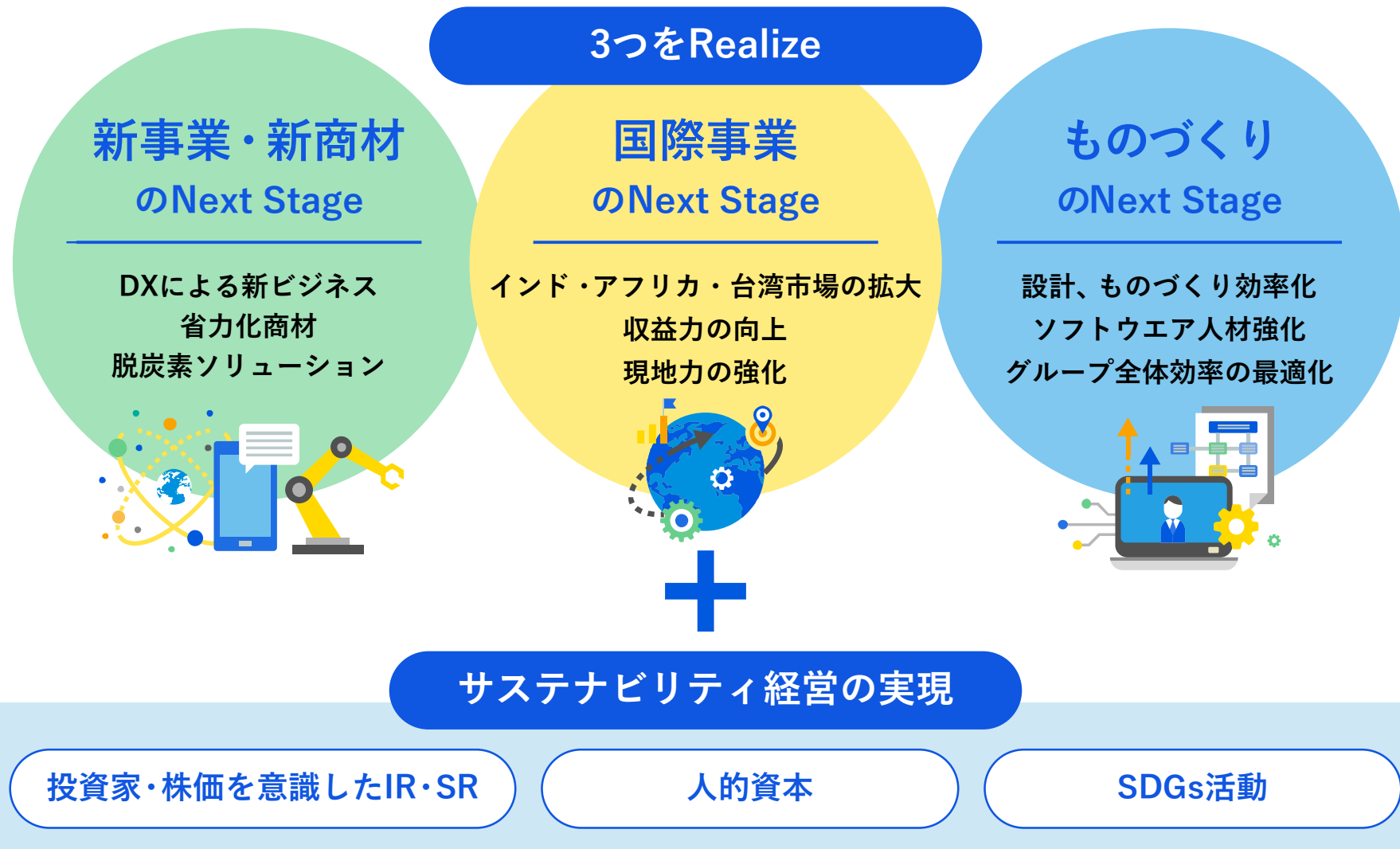
02

「Realize-EV100」

03

設立100周年に向けた主な取り組み

28中計「Realize-EV100」～設立100周年に向けて～ 基本コンセプト



● 経営目標

	2024/3 (実績)	2025/3 (見通し)	2029/3 (中計目標)
売上高	985億円	1,000億円	1,500億円
ROE	5.7%	5.8%	10%以上
ROIC	4.6%	5.0%	9%以上

		2024/3 (実績)	2025/3 (見通し)	2029/3 (中計目標)
セグメント別 売上高	交通運輸	鉄道信号	466億円	470億円
		スマートモビリティ	73億円	80億円
		交通運輸のうち海外	108億円	117億円
	ICT ソリューション	AFC	346億円	350億円
		R&S	99億円	100億円
		ICTのうち海外	6億円	8億円

01 中期経営計画の
策定にあたって

02 「Realize-EV100」

03 設立100周年に向けた
主な取り組み

01

中期経営計画の策定にあたって

02

「Realize-EV100」

03

設立100周年に向けた主な取り組み

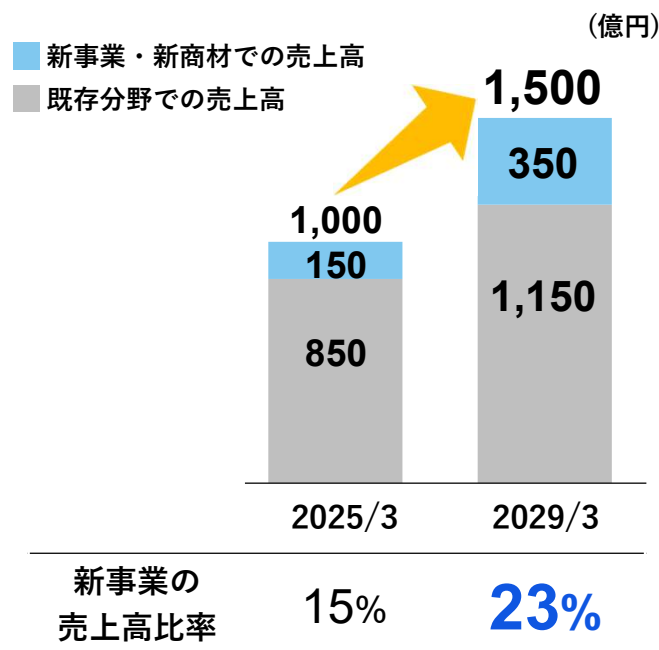
Realize.1

新事業・新商材のNext Stage

28中計における新事業・新商材の販売拡大による売上高のイメージ

今後マーケット拡大が期待できる新市場をターゲットに、
コア技術の開発と新商材の社会実装を進め、シェア獲得による事業成長を目指す。

28中計における 新事業・新商材での売上高のイメージ



セグメント	商材	マーケットサイズ※
鉄道システム	O&Mサービス等	250億円
スマートモビリティ	自動運転、路車協調、MVNO等	250億円
AFC	クラウド型決済、クラウド型駐車場等	500億円
R&S	3Dセンサ市場	200億円
	重機ロボット市場	100億円

※2028年度におけるマーケットサイズ（当社想定値）

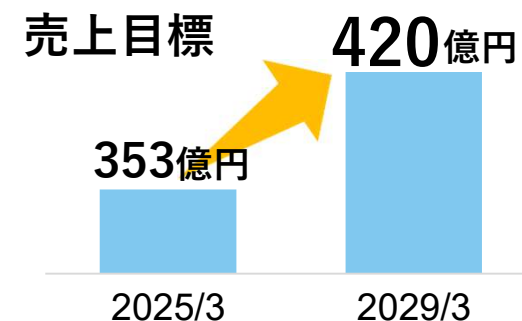
● 鉄道システム事業

目指す姿

顧客との関係性を超えた共創パートナー

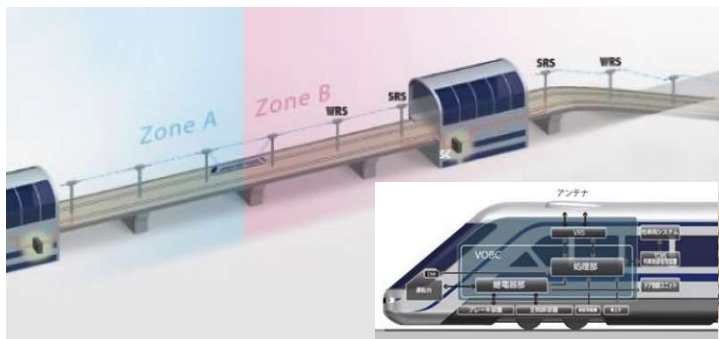
主要施策

- ① 次世代鉄道信号保安システムの市場拡大
無線式列車制御装置(CBTC)、自動運転、O&Mソリューション等の拡大
- ② 顧客構造改革を共創するプロダクト戦略
- ③ 地域公共交通存続に向けてのシステム開発



戦略商材「次世代鉄道信号保安システム」

● CBTC



● 自動運転

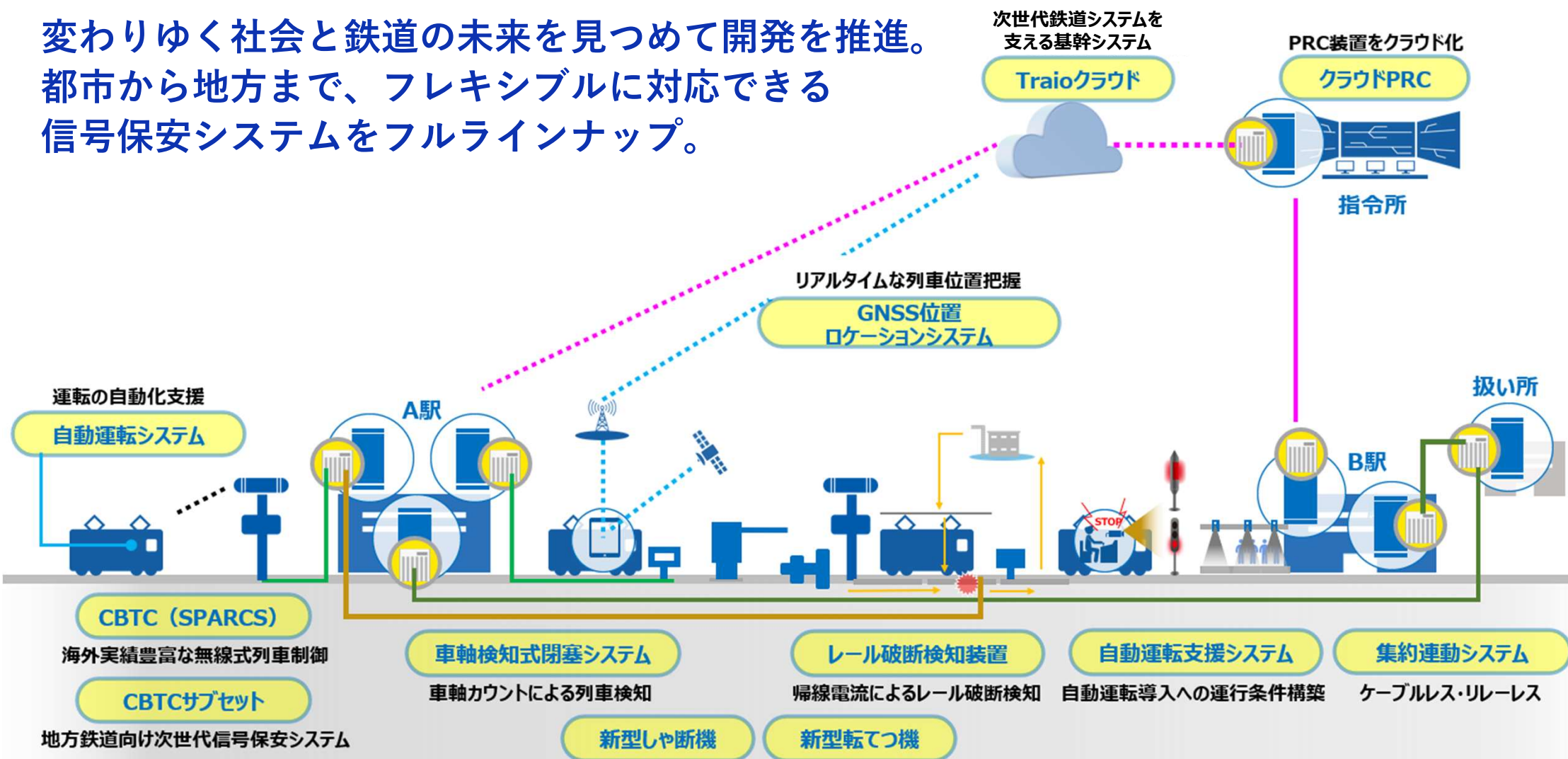


● O&Mソリューション ANSHIN館提供サービス



次世代鉄道システム

変わりゆく社会と鉄道の未来を見つめて開発を推進。
都市から地方まで、フレキシブルに対応できる
信号保安システムをフルラインナップ。



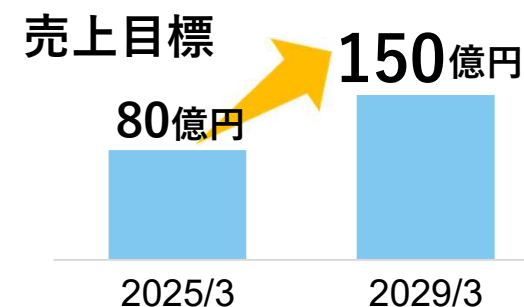
◎ スマートモビリティ事業

目指す姿

事業者の課題を解決する道路交通ワンストップソリューションプロバイダー

主要施策

- ① 自動運転の普及に向けた取り組み
自動運転の普及促進や、社会実装による自治体・事業者の課題解決
- ② MaaS関連サービスによる移動しやすい環境の整備



戦略商材「くるLink(自動運転システム)」、「I2X(路車協調)」

◎ くるLink

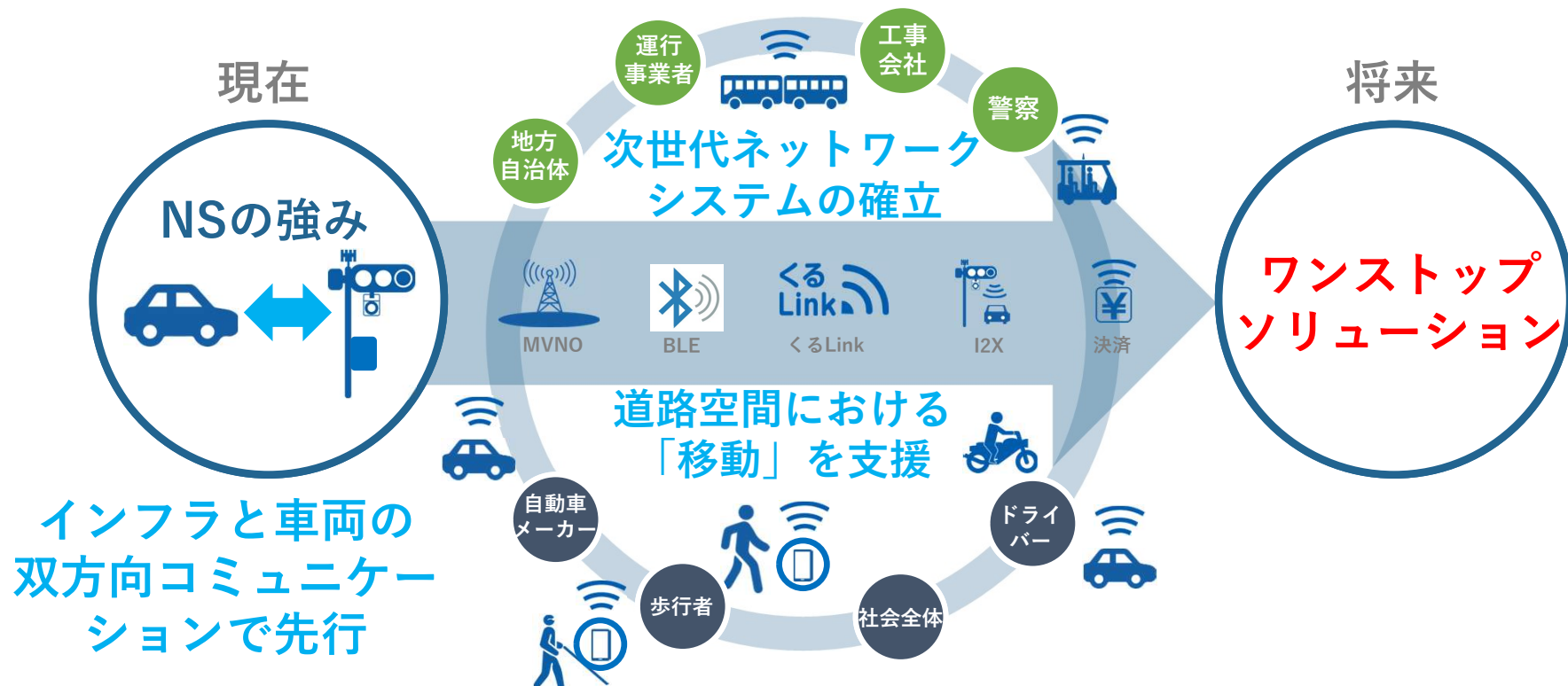


◎ I2X 路車協調による交通インフラとの連携



スマートモビリティの社会実装の姿

スマートモビリティプラットフォームにより
「事業者の固定費削減」「交通事故による社会的損失の削減」に貢献



● AFC事業

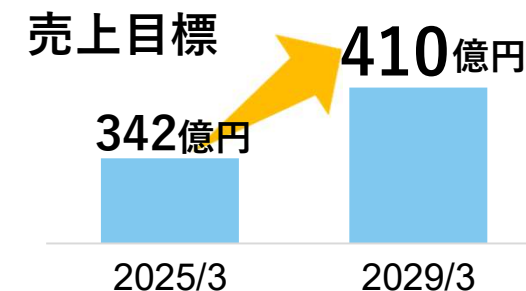
目指す姿

リアル(設備／サービス)のイノベーションで『移動の動機をRealize』する

主要施策

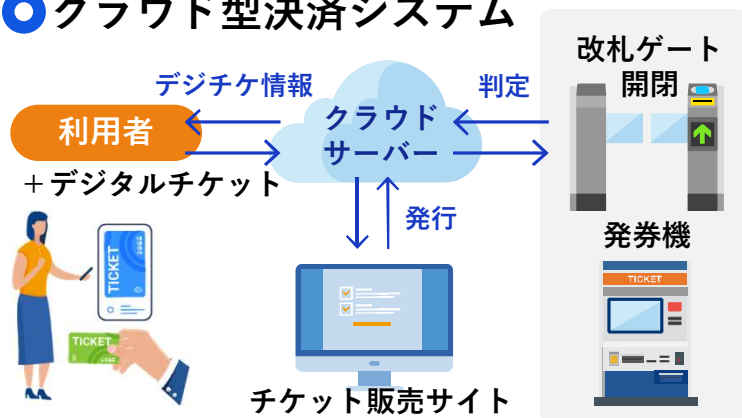
- ① 利用者／事業者サービスを先導するABT※ソリューションの拡大
クレジットカード、QR、顔認証等、様々な認証方式に対応した高付加価値改札機
- ② 駅安全＆無人(省人)システムの提供
- ③ クラウド型駐車場システムの提供

※ABT：固有IDを用いた乗車券システム（Account Based Ticketing）



戦略商材「クラウド型決済システム」、「駅監視システム」、「クラウド型駐車場システム」

● クラウド型決済システム



● 駅監視システム



● クラウド型駐車場システム

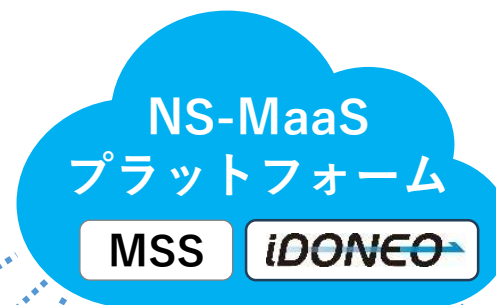


スマートAFCシステム

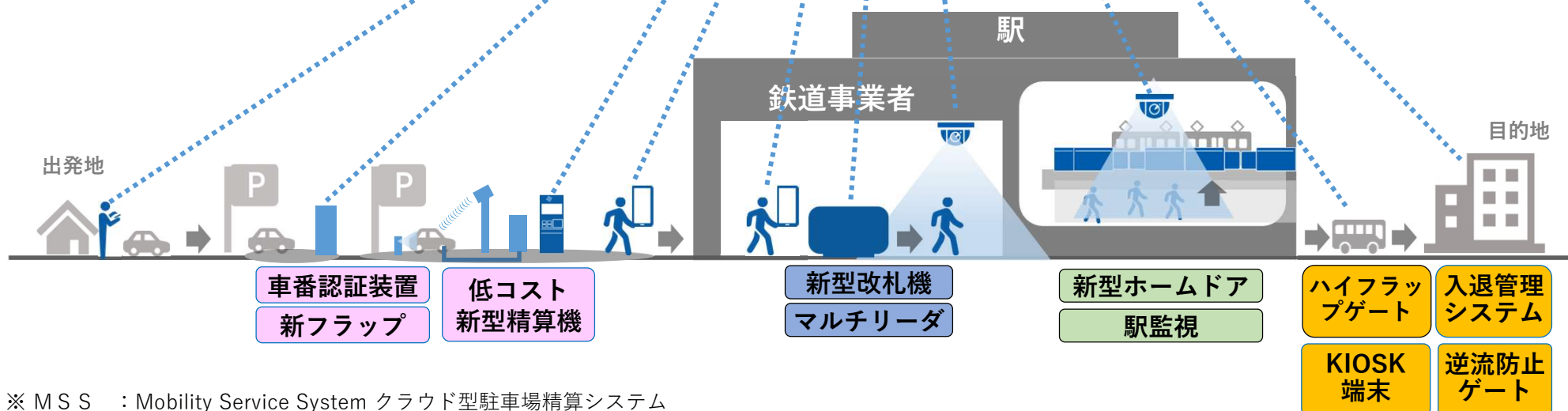
「クラウド」と「端末」、両軸の開発を推進し、絶対優位を確立し、社会実装を加速する

NS-MaaSプラットフォームが実現する主なサービス

ポイント利用	クレカ認証	販売サイト連携
デジタル チケット利用	顔認証	デジタルチケット 登録・発行
遠隔操作	売上集計	チケット販売・ 利用状況可視化
CBM（遠隔監 視・操作）	防災/ 防犯検知	



プラットフォームを構築し様々な端末と接続することで、当社の持つ「場（端末）」の競争力向上を図る。



※ MSS : Mobility Service System クラウド型駐車場精算システム

iDONEO : "One iD" で新しい時代に適した人の移動を実現する当社のデジタルチケットサービスのブランド名

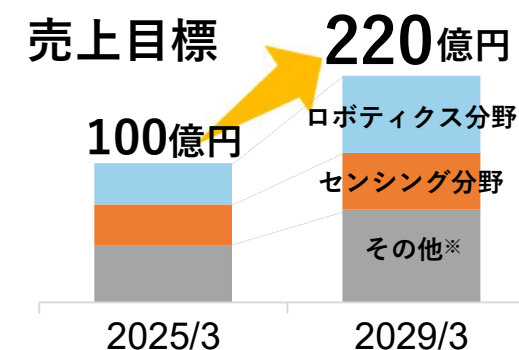
● R&S事業

目指す姿

ロボティクス分野とセンシング分野で圧倒的競争力ある製品を創造し、
マーケットリーダーの地位を獲得

主要施策

- ① 高所作業における、当社ロボットのデファクト化を推進
- ② プロモーション展開によるサービスロボットの市場拡大
- ③ 最先端技術によるセンシング分野のマーケットリーダー獲得



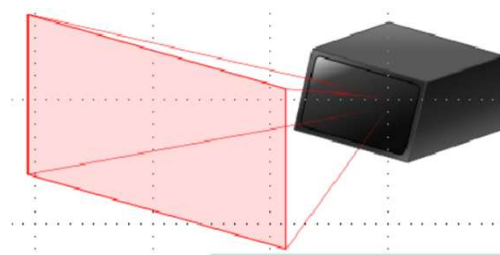
※その他には医療機器や、太陽光発電事業等の外販事業を含む

戦略商材「重機ロボット」、「次世代型3DLiDAR」など

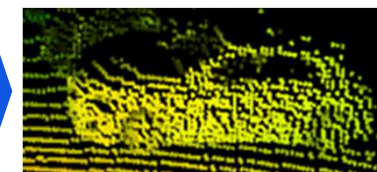
● 重機ロボット



● 次世代型3DLiDAR



距離画像イメージ



01 中期経営計画の
策定にあたって

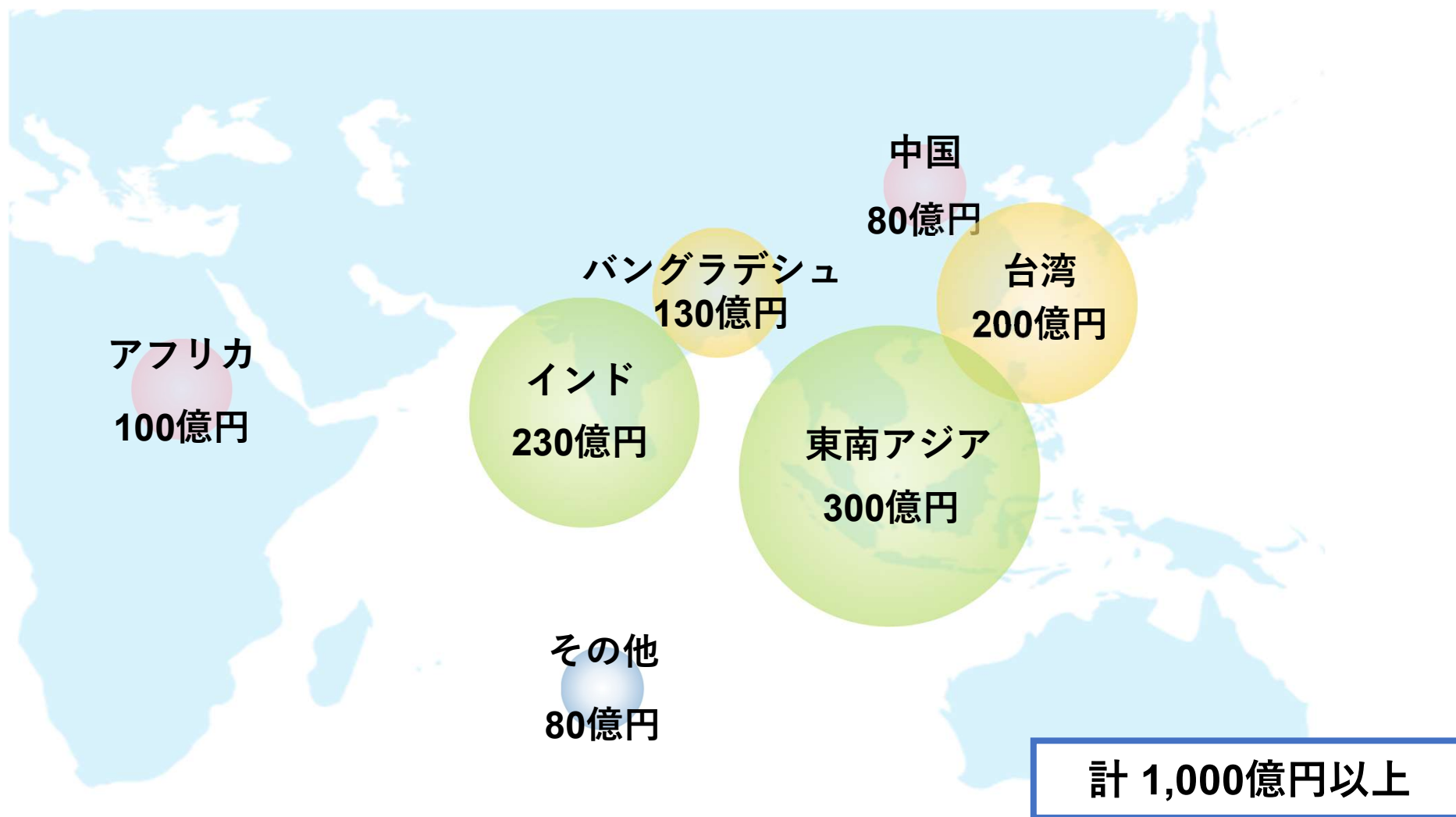
02 「Realize-EV100」

03 設立100周年に向けた
主な取り組み

Realize.2

国際事業のNext Stage

● 国際事業のエリア別ターゲット※1



※1 28中計期間(2024年度～2028年度)における、当社国際事業売上高のエリア別イメージ

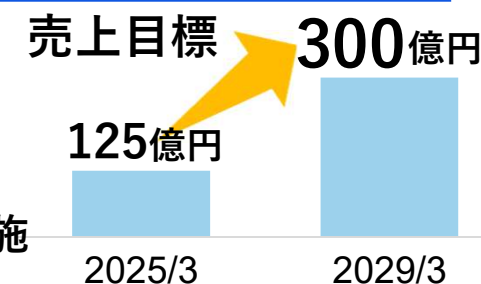
国際事業

目指す姿

脱炭素社会及びインフラの進化に貢献し、
世界の人々に感動を与え続けるグローバルカンパニーを目指す

主要施策

- ① デジタル技術を活用した、世界に通じる競争力の実現
- ② O&Mサービスによるスマートなメンテナンスサービスを提供
- ③ 重点取り組み国、地域に根付いた事業展開による収益拡大
- ④ 新規市場に新たな営業拠点を設立し、鉄道・交通市場参入に向けた活動を実施



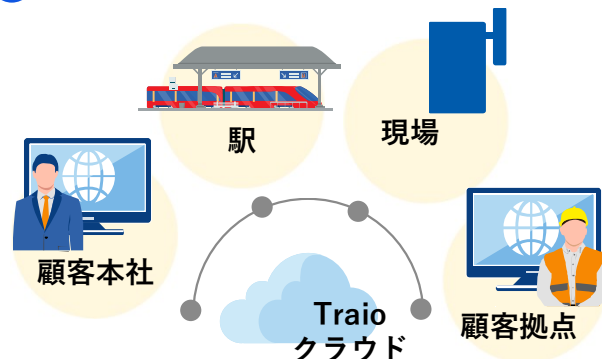
重点取り組み国、地域

当社が拠点を有する以下の国・地域に対し、
重点的に取り組む。

インド、バングラデシュ、東南アジア、
台湾、中国、アフリカ など

戦略商材「CBTC」、「海外向けO&Mサービス」、 「海外向け交通信号」など

海外向けO&Mサービス



海外向け交通信号



Realize.3

ものづくりのNext Stage

交通運輸のものづくり

DXで支える世界の交通インフラ

ICTのものづくり

ソフトウェアファーストなものづくり



データ活用による見える化・効率化

設計・ものづくり人材の育成

コア技術のグループ内製化

グループ全体のものづくり最適化

各プラントにおける安定した供給と品質の確保、収益力の向上を目指す

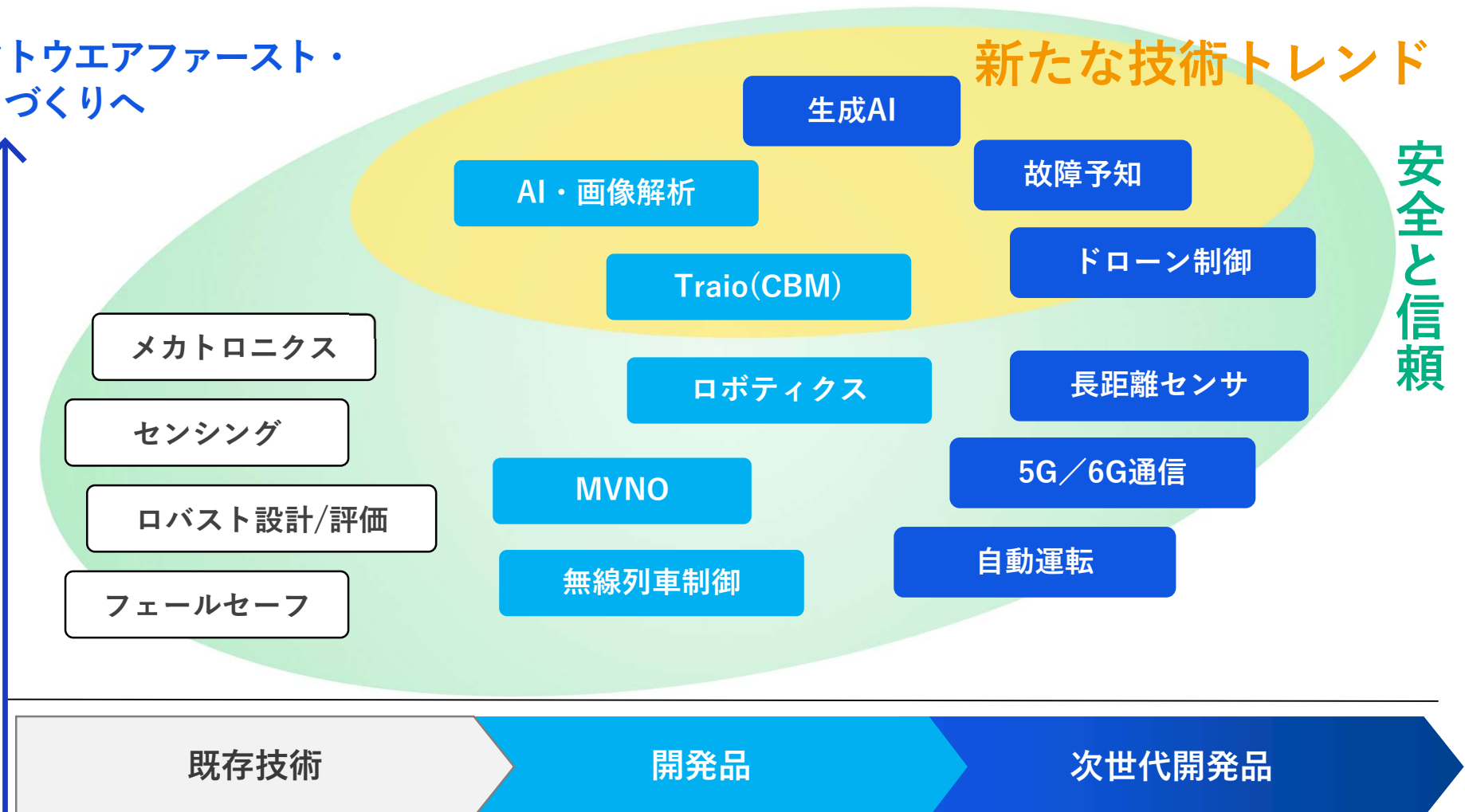
● コア技術の進化

「安全と信頼」をベースにコア技術の進化＆新たな技術トレンドの獲得

ソフトウェアファースト・
コトづくりへ

新たな技術トレンド

安全と信頼



サステナビリティ経営の 実現に向けて

● 投資家・株価を意識した経営

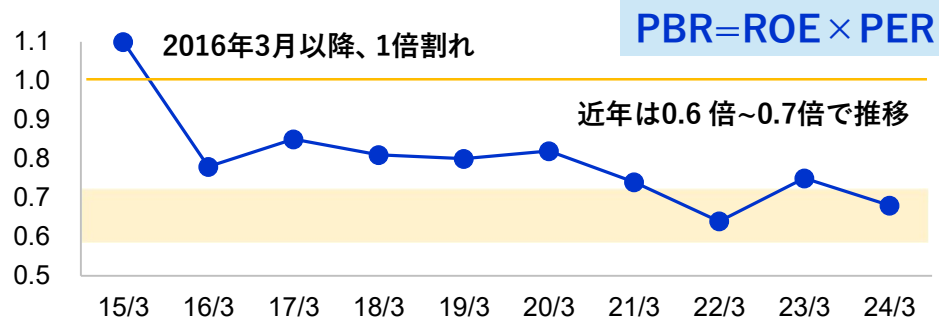
(1) PBR、ROIC

PBR

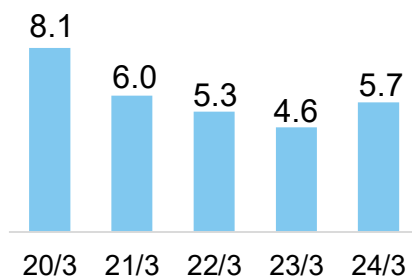
PBR1.0倍以上の実現に向けた指標として、
ROE10.0%以上を目標とする

(現状)ROEの低迷により、PBRは0.6~0.7倍で推移

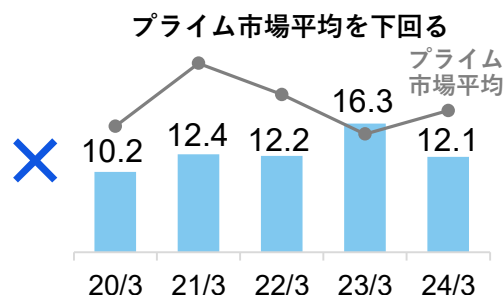
PBR 推移(単位：倍)



ROE推移(単位：%)



PER推移(単位：倍)



PBR：株価純資産倍率
ROIC：投下資本利益率

ROE：自己資本利益率
NOPAT：税引後営業利益

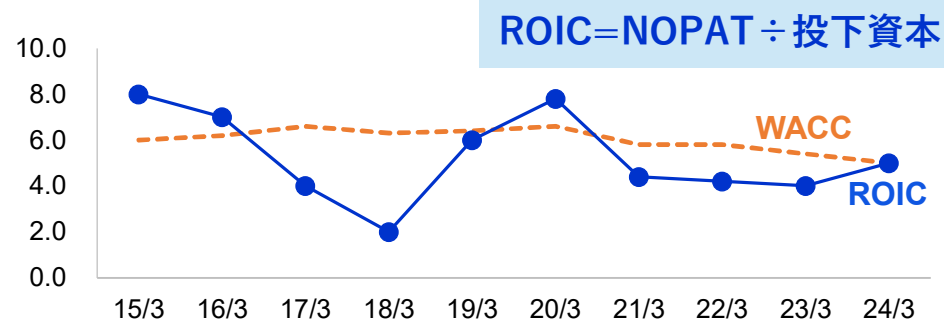
PER：株価収益率
WACC：加重平均資本コスト

ROIC

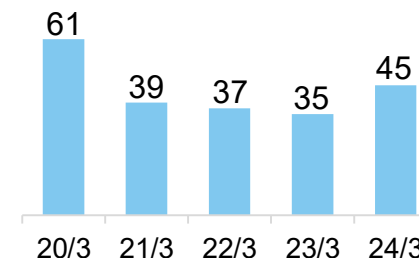
想定WACC 6.0%に対し、
ROIC 9.0%以上を目標とする

(現状)投資資本の増加に対し、NOPATが低迷し、
ROICはWACCを下回る

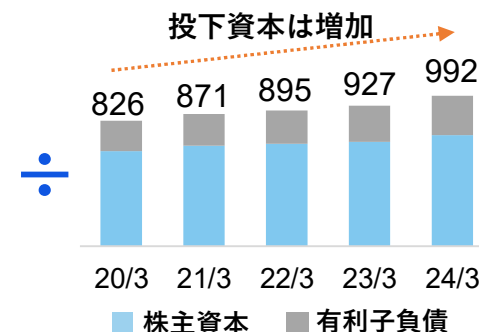
ROIC / WACC推移(単位：%)



NOPAT推移(単位：億円)



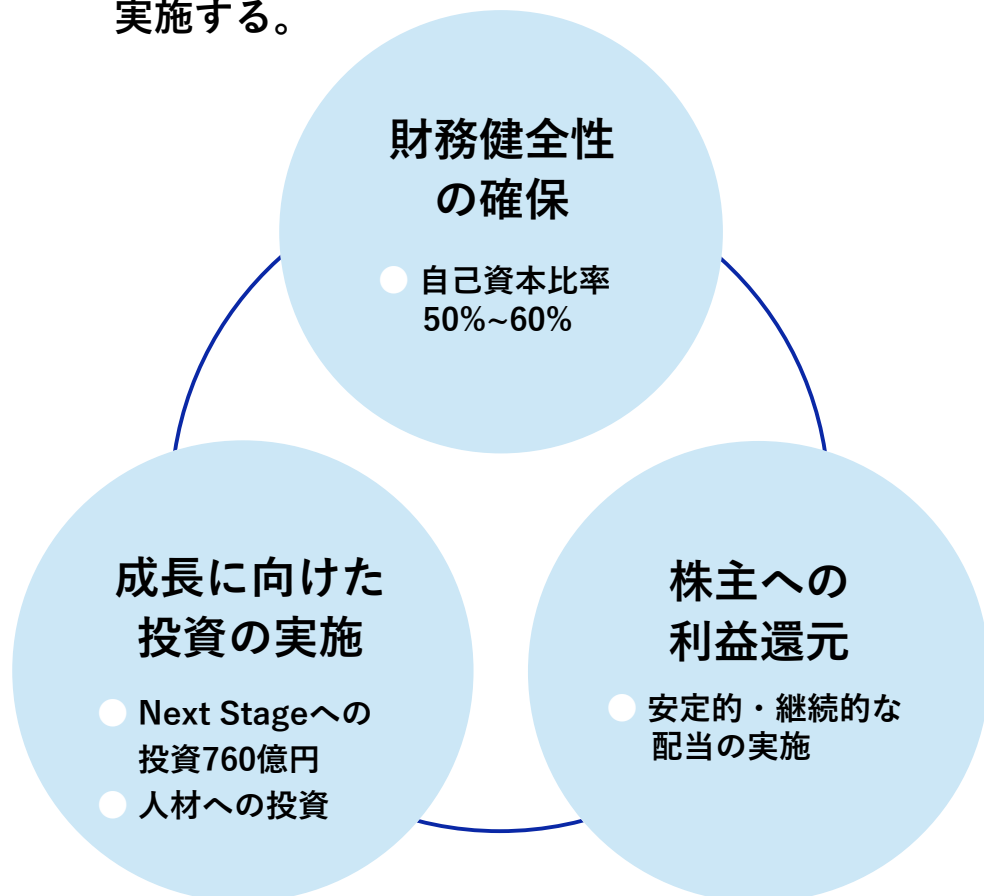
投下資本推移(単位：億円)



(2) 資本・財務戦略

基本方針

企業継続のため、財務健全性を確保しつつ、成長投資と株主の利益還元をバランスよく実施する。



キャッシュアロケーション計画 (中計期間累計)

中計期間における営業キャッシュフローを元手に、成長領域に対し、積極的な投資を行う。

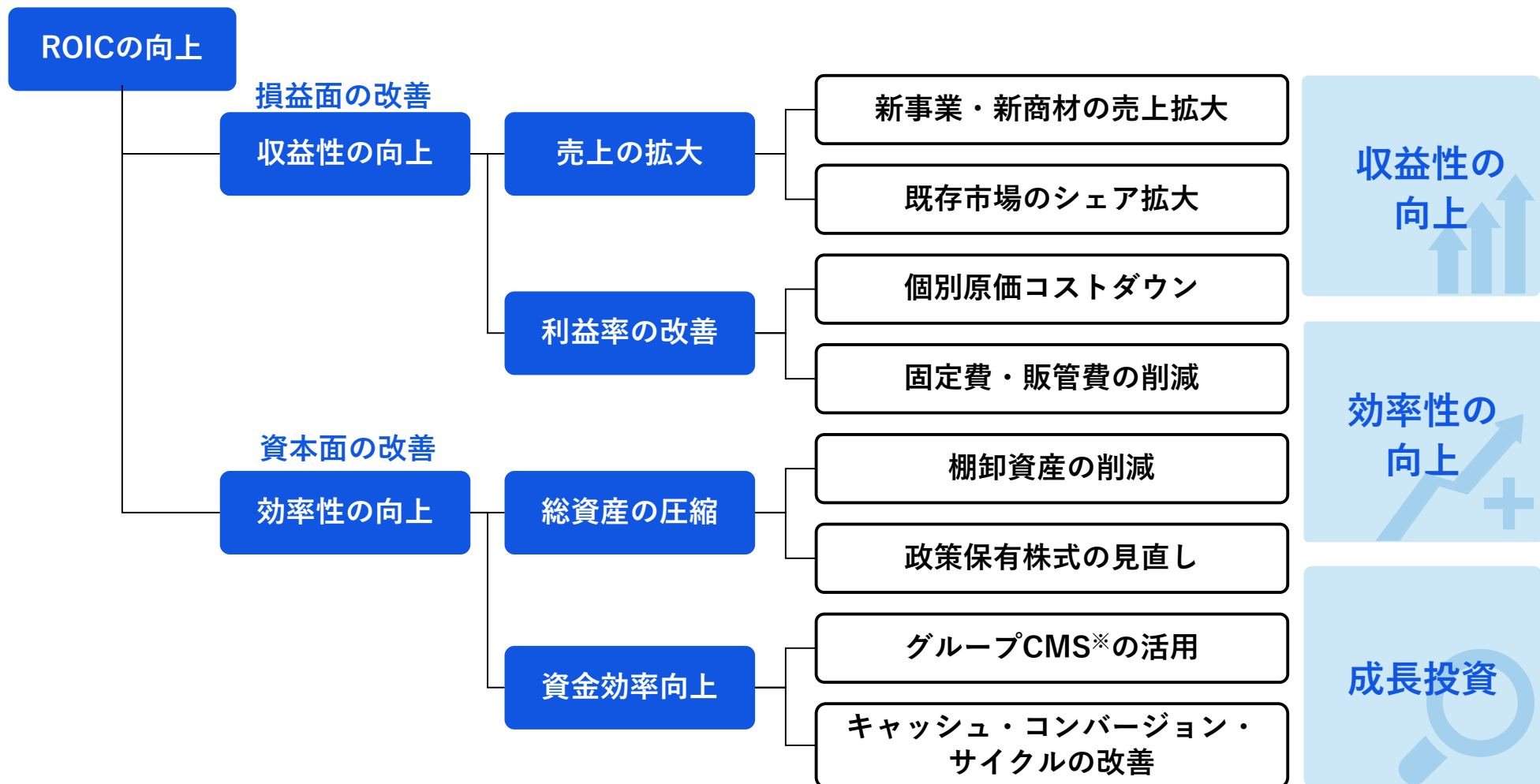


※1：研究開発費控除前

※2：借入および政策保有株式売却

(3) ROIC向上に向けた取り組み

損益面および資本面の双方から改善を進め、ROICの向上を図る

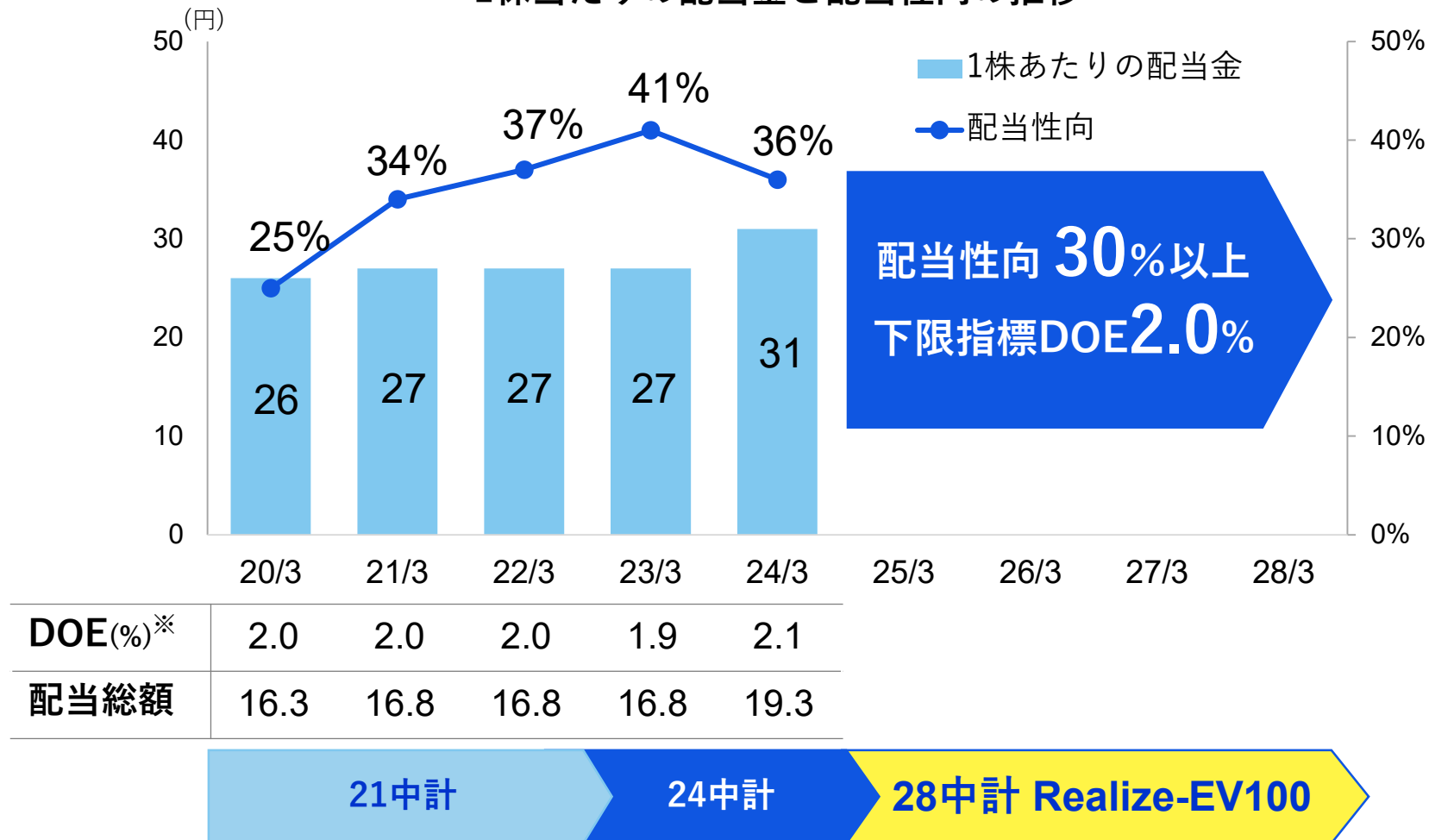


※ CMS：グループ内での資金状況を一元管理し、グループ内での資金融通による効率化を図るシステム(Cash Management System)

(4) 剰余金の配当方針

原則として、連結配当性向30%以上、下限指標DOE2.0%を当面の目標とする

1株当たりの配当金と配当性向の推移



※ DOE(連結純資産配当率) = 年間配当総額 ÷ 期中平均連結純資産額

● 非財務情報(ESGの取り組み)

E

環境目標

TCFDに参画すると共に、温室効果ガス排出量(2013年比)について、2030年までに50%削減、2050年までに排出量実質ゼロを目指す。

日本信号グループにおける脱炭素化の取り組み(イメージ)

製品からの 排出削減

- 1) 製品の低消費電力化
- 2) 製品の保守性向上
- 3) 省エネソリューションの提供など

省力化
スリム化



CBM



自動運転

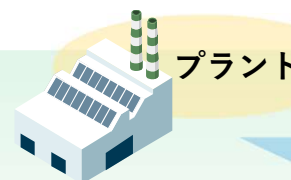


ロボット



脱炭素
ソリューション

クリーン電力調達、 太陽光発電導入など



プラント

事業活動時の 排出抑制



オフィス

脱炭素へ

S

地域密着型の社会貢献活動を継続・強化

人事制度改革と
多様な働き方推進

リスクリングによる
デジタルリテラシー向上

組織的、継続的な
模範技能・技術者育成

海外現地に根付いた
事業展開と雇用創出

従業員のエンゲージメント向上、男性育児休業取得率向上

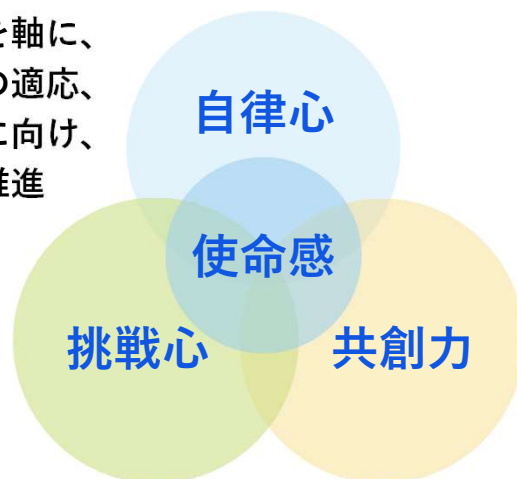
G

- ・ PBR 1倍以上の実現に向けたROICによる経営管理と事業ポートフォリオの評価・見直し
- ・ 株主・投資家との対話、政策保有株式の見直し、BCP対応とリスクマネジメント

○ 人材戦略

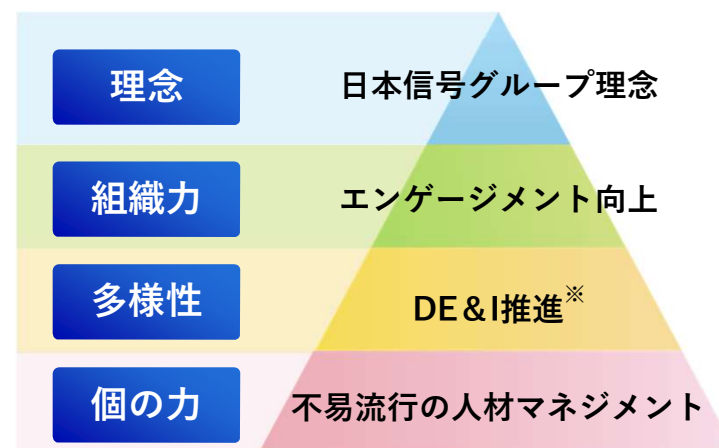
① 日本信号グループが目指す人材像

フェールセーフ技術を軸に、
激変する外部環境への適応、
グローバル化へ対応に向け、
人材の採用と育成を推進



② 人材戦略の基本的考え方

各階層の取り組みを連携させながら、課題解決に取り組む



※ DE&I: ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン

③ 人材戦略の主な取り組み

エンゲージメント向上

- 社員の質・量確保
- 心身の健康維持
- 目的共有・コミュニケーション向上・モチベーション向上による組織活性化

DE & I推進

- 多様な活躍の場づくり
- 柔軟な働き方
- 女性活躍
- グローバル人材活躍

不易流行の 人材マネジメント

- フェールセーフ等の技術継承
- ものづくりの技術継承
- DX人材の採用・育成



注意事項

業績予想等は、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績はさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。