



**富士ソフト株式会社**

2023年12月期決算説明会

2024年2月14日

## 登壇

---

**司会：**皆様大変お待たせいたしました。ただいまより富士ソフト株式会社、2023年12月期決算説明会を開催いたします。本日は大変お忙しい中ご参加を賜り、誠にありがとうございます。

それでは初めに、本日の出席者を紹介させていただきます。代表取締役社長執行役員、坂下智保でございます。

**坂下：**坂下です。よろしくお願いいたします。

**司会：**取締役専務執行役員大迫館行でございます。

**大迫：**大迫です。よろしくお願いいたします。

**司会：**取締役執行役員、森本真理でございます。

**森本：**森本でございます。よろしくお願いいたします。

**司会：**取締役執行役員、梅津雅史でございます。

**梅津：**梅津です。よろしくお願いいたします。

**司会：**出席者は以上でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは初めに梅津より、決算の内容、続きまして坂下より、中期経営計画についてご説明いたします。全てのご説明が終わりましたら、質疑応答の時間を設けております。それでは、梅津取締役、よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 1. 連結業績ハイライト①（4Q累計1-12月実績）

## システム構築分野の好調により増収増益

- ◇売上高は、業務系では製造業・金融業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、組込系では自動車関連のEV・先進分野および、機械制御系の産業分野向け開発案件等が好調に推移した結果、前同比107.2%になりました。
- ◇営業利益は、処遇改善・体制強化による人件費等の増加および、AIなどの新技術に関する調査研究費の増加はあるものの、増収および生産性の改善などにより、前同比113.2%となりました。
- ◇経常利益は、上場子会社4社の公開買付けに係るアドバイザー費用等の増加はあったものの増収により、前同比102.4%となりました。

（単位：百万円）

	2022年12月期	2023年12月期	前同差	前同比	2023年12月期	
	4Q累計実績	4Q累計実績			計画	計画比
売上高	278,783	298,855	+20,071	107.2%	300,000	99.6%
営業利益	18,272	20,684	+2,411	113.2%	20,000	103.4%
営業利益率	6.6%	6.9%			6.7%	
経常利益	19,205	19,675	+469	102.4%	20,300	96.9%
経常利益率	6.9%	6.6%			6.8%	
親会社株主に帰属する当期純利益	11,379	11,849	+469	104.1%	12,300	96.3%
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.1%	4.0%			4.1%	
ROIC	8.1%	8.3%	+0.2pt	—	8.5%	△0.2pt
ROE	8.8%	9.2%	+0.4pt	—	9.0%	+0.2pt
EBITDAマージン	8.0%	8.3%	+0.3pt	—	8.5%	△0.2pt

2

© 2024 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

梅津：では、決算の説明資料をご説明させていただきます。今日は中期の計画も発表がありますので、ここは足早にいきたいと思います。

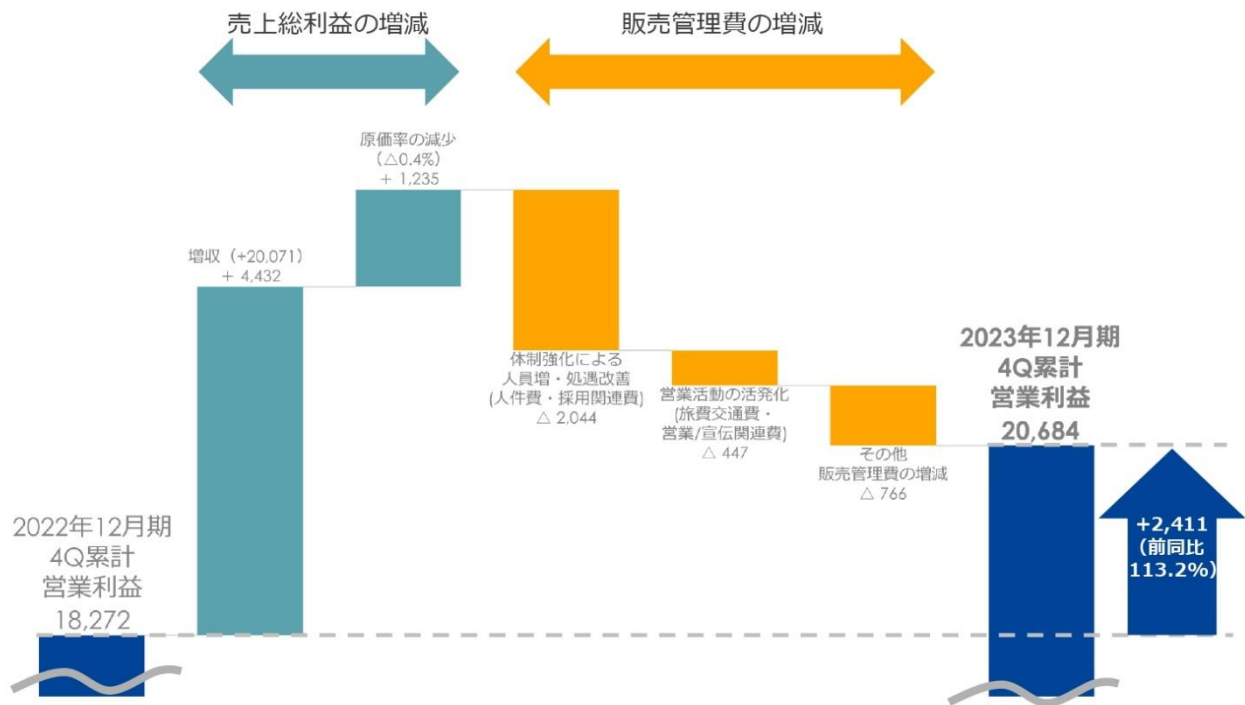
連結の業績ハイライトでございます。2023年、通期でございます。全体2,988億、売上107%、営業利益は206億、113%、経常196億、当期利益118億ということで102、104ということで、現中期計画1年前倒しで計画3,000億、200億ということで売上・利益計画立てていましたけれども、売上高に関しては若干届かずというところでしたが、営業利益に関してはクリアしたということでございます。

ROIC、ROE、EBITDAマージンに関しましてもほぼほぼというところですが、EBITDAマージンに関しては若干自社製品の減価償却のタイミングというか、状況ということでマイナスになっている状況でございます。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 連結営業利益の状況（1-12月）



営業利益の状況、チャートをご確認いただければと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 1. 連結業績ハイライト②（4Q区間10-12月実績）

売上高は前同比108.8%と増収

売上原価率は76.9%に減少（改善）

◇売上原価率は、システム構築分野の拡大・生産性の改善により、前年同期より0.5pt減少（改善）となりました。（前年同期：77.4%）

販売費及び一般管理費は前年同期より885百万円増加

◇販売費及び一般管理費は、処遇改善・体制強化に伴う人件費の増加およびAIなどの新技術に関する調査研究の増加により、前年同期より885百万円増加となりました。

◇営業利益は前同比119.2%の5,177百万円となりました。

（単位：百万円）

	2023年12月期 3Q累計実績	前同差	前同比	2023年12月期 4Q区間実績	前同差	前同比
売上高	223,668	+14,008	106.7%	75,186	+6,062	108.8%
売上原価	173,809	+10,060	106.1%	57,810	+4,342	108.1%
売上原価率	77.7%			76.9%		
売上総利益	49,859	+3,948	108.6%	17,376	+1,720	111.0%
販売費及び一般管理費	34,353	+2,371	107.4%	12,198	+885	107.8%
営業利益	15,506	+1,576	111.3%	5,177	+834	119.2%
営業利益率	6.9%			6.9%		

区間でございます。区間に関しましても売上高 108.8、営業利益 119.2 ということで増収増益ということで、収益力強化というところも4クォーターに関しては堅調に進んでいるとご理解いただければと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2. グループ会社別 業績状況

	2023年12月期売上高				2023年12月期営業利益		営業 利益率
	通期実績	構成比	原価率	販管比率	通期実績	構成比	
グループ連結	298,855	100.0%	77.5%	15.6%	20,684	100.0%	6.9%
富士ソフト	206,984 (+7.7%)	69.3%	78.5%	14.7%	14,085 (+22.7%)	68.1%	6.8%
<small>業務系では製造業・金融業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、組込系では自動車関連のEV・先進分野および、機械制御系の産業分野向け開発案件等が好調に推移し増収となりました。営業利益は、増収および生産性の改善により増益となりました。</small>							
サイバネットシステム	21,546 (+8.1%)	7.2%	61.5%	31.3%	1,556 (▲11.4%)	7.5%	7.2%
<small>シミュレーションソリューションサービス事業の国内における保守契約の更新及びITソリューションサービス事業が好調に推移したことなどにより、増収となりました。営業利益は、セールスマックスの変化などによる商品原価の増加、人的資本投資に伴う人件費の増加、営業活動量の増加に伴う旅費交通費の増加などにより、減益となりました。</small>							
ヴィンクス	33,683 (+6.1%)	11.3%	76.5%	13.3%	3,427 (+10.6%)	16.6%	10.2%
<small>売上高は、国内小売業におけるDXのニーズの高まりと、既存顧客への更なる深耕が奏功したことなどにより増収となりました。営業利益は、増収により増益となりました。</small>							
サイバーコム	17,625 (+6.0%)	5.9%	81.0%	12.2%	1,201 (+13.9%)	5.8%	6.8%
<small>売上高は、ソフトウェア開発事業において金融系を中心とした業務系開発案件と、車載を中心とした制御系開発案件が好調に推移し、増収となりました。営業利益は、増収及び原価率改善により増益となりました。</small>							
富士ソフト サービスビューロ	12,196 (+3.4%)	4.1%	81.7%	12.6%	691 (+3.4%)	3.3%	5.7%
<small>売上高は、コールセンターサービス、BPOサービスともに年金関連業務が堅調に推移し、増収となりました。営業利益は、第2四半期累計期間までの不採算案件が影響したものの販管費の低減により増益となりました。</small>							
その他子会社・連結調整	6,821	2.3%	86.1%	17.9%	-277	-1.3%	-4.1%

グループ会社別ということですが、富士ソフト単体が売上利益は増収増益、収益力強化は22.7%ということで大幅に進んでいる状況でございます。

サイバネットシステムが増収減益、ヴィンクス増収増益、サイバーコムが増収増益ということで、富士ソフトサービスビューロ、中間決算のころには通期が少し心配されるような数字でしたけれども、何とか増収増益でございます。

その他子会社は後ほどご説明しますが、グループ会社の方で大きなトラブルがございましてマイナスになっているという状況ですが、全体感としては富士ソフト単体の方が大きく収益力を伸ばしたというような内容でございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



### 3.連結セグメント別売上高・営業利益

(単位：百万円)

	2023年12月期売上高		前同差	前同比	2023年12月期営業利益		前同差	前同比
	4Q累計実績	構成比			4Q累計実績	営業利益率		
全社計	298,855	100.0%	+20,071	107.2%	20,684	6.9%	+2,411	113.2%
SI事業	282,418	94.5%	+19,274	107.3%	18,904	6.7%	+2,130	112.7%
システム構築	181,728	60.8%	+17,144	110.4%	13,406	7.4%	+2,276	120.5%
組込系/制御系ソフトウェア	78,553	26.3%	+4,062	105.5%	6,695	8.5%	+720	112.1%
業務系ソフトウェア	103,174	34.5%	+13,082	114.5%	6,710	6.5%	+1,555	130.2%
プロダクト・サービス	100,690	33.7%	+2,129	102.2%	5,498	5.5%	△146	97.4%
プロダクト・サービス	86,546	29.0%	+2,643	103.2%	4,806	5.6%	+189	104.1%
アウトソーシング	14,144	4.7%	△513	96.5%	691	4.9%	△336	67.3%
ファシリティ事業	2,906	1.0%	+251	109.5%	1,010	34.8%	+195	123.9%
その他事業	13,530	4.5%	+545	104.2%	768	5.7%	+86	112.6%

#### セグメント別売上高のポイント

##### ●組込系/制御系ソフトウェア

売上高は、モバイル系および社会インフラ系は減少したものの、自動車関連においてEV・先進分野、機械制御系において産業分野向け開発案件等が好調に推移したことにより、前同比105.5%となりました。  
営業利益は、増収により前同比112.1%となりました。

##### ●業務系ソフトウェア

売上高は、製造業・金融業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、前同比114.5%となりました。  
営業利益は、増収および生産性の改善などにより前同比130.2%となりました。

##### ●プロダクト・サービス

売上高は、他社ライセンス販売および、自社プロダクト販売が堅調に推移したことなどにより、前同比103.2%となりました。  
営業利益は、増収により前同比104.1%となりました。

##### ●アウトソーシング

売上高は、海外小売業向けITサービスの減少により、前同比96.5%となりました。  
営業利益は、減収およびデータセンターにおける電力価格高騰の影響により前同比67.3%となりました。

6

© 2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

セグメント別の売上と利益でございます。SI事業全体ということでシステム構築110%、組込系105%、業務系114%、収益力の方は112%、130%ということで、収益力の改善が進んでいますけれども業務系の方が少し進んでいるかなというような状況です。

プロダクト・サービスに関してはプロダクト・サービス103%、アウトソーシング96.5%ということで、アウトソーシングの方は今期に関してはよく言っている海外子会社および電力高騰という影響が出ている状況でございます。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 4.連結損益計算書

(単位：百万円)

	2022年12月期	2023年12月期	前同差	前同比	2023年12月期		損益計算書のポイント
	4Q累計実績	4Q累計実績			累計計画	計画比	
売上高	278,783	298,855	+20,071	107.2%	300,000	99.6%	
売上原価	217,216	231,619	+14,403	106.6%	-	-	
売上原価率	77.9%	77.5%	①				① 売上原価率 (△0.4pt)
売上総利益	61,567	67,236	+5,668	109.2%	-	-	グループ会社での大型PJ案件における不採算影響はあるものの、富士ソフトの生産性改善により売上原価率は改善
売上総利益率	22.1%	22.5%					
販売費及び一般管理費	43,294	46,552	+3,257	107.5%	-	-	
販管費率	15.5%	15.6%					
営業利益	18,272	20,684	+2,411	113.2%	20,000	103.4%	
営業利益率	6.6%	6.9%				6.7%	
営業外収益	1,220	1,025	△ 194	84.0%	-	-	
営業外費用	323	1,908	② +1,584	-	-	-	② 営業外費用 (+1,584百万円)
持分法による投資損益	35	△ 126	△ 162	-	-	-	上場子会社4社の公開買付けに係るアドバイザー費用等の増加
経常利益	19,205	19,675	+469	102.4%	20,300	96.9%	
経常利益率	6.9%	6.6%				6.8%	
特別利益	190	973	③ +782	-	-	-	③ 特別利益 (+782百万円)
特別損失	1,111	209	△ 901	18.9%	-	-	投資有価証券および有形固定資産の売却による増加
税金等調整前当期純利益	18,284	20,439	+2,154	111.8%	-	-	
法人税等合計	4,896	6,747	+1,850	137.8%	-	-	
当期純利益	13,388	13,691	+303	102.3%	-	-	
非支配株主に帰属する当期純利益	2,009	1,842	△ 166	91.7%	-	-	
親会社株主に帰属する当期純利益	11,379	11,849	+469	104.1%	12,300	96.3%	
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.1%	4.0%				4.1%	

7

© 2024 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

PLでございます。原価率は良化したものの、グループ会社で大型プロジェクトの不採算案件の影響ということで、前回の決算の説明会のときに少し言われた、10億ちょっとの通期での赤字ということが出ていますので、それがあったとしても収益力改善は進んでおります。

営業外に関しては11月に公表させていただいてはいたしましたが、TOB関係で特別営業外の費用が出ているということと、特別利益に関しましては有価証券の売却、固定資産の売却ということでプラスが出ております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 5. 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年12月期 期末	2023年12月期 期末	前期末差
流動資産	112,730	123,153	+ 10,422
現金及び預金	32,736	35,324	+ 2,588
受取手形及び売掛金	56,634	62,696	+ 6,061
有価証券	8,500	8,100	△ 400
たな卸資産	5,552	5,919	+ 367
その他	9,307	11,112	+ 1,805
固定資産	128,104	134,443	+ 6,338
有形固定資産	99,160	104,163	① + 5,003
無形固定資産	5,426	5,544	+ 118
投資その他の資産	23,518	24,734	+ 1,216
資産合計	240,835	257,596	+ 16,761
流動負債	71,945	112,740	+ 40,794
支払手形及び買掛金	14,083	13,664	△ 419
短期借入金	17,855	47,504	② + 29,648
未払費用・賞与引当金	12,974	17,114	+ 4,140
未払法人税等	2,828	5,789	+ 2,960
工事損失引当金	421	345	△ 75
その他	23,782	28,321	+ 4,539
固定負債	16,145	15,934	△ 210
長期借入金	8,783	8,524	△ 259
その他	7,362	7,410	+ 48
負債合計	88,091	128,674	+ 40,583
純資産合計	152,744	128,921	③ △ 23,822
負債純資産合計	240,835	257,596	+ 16,761

### 貸借対照表のポイント

#### ① 有形固定資産 (+5,003百万円)

予てから建設中の自社利用目的不動産の増加

#### ② 短期借入金 (+29,648百万円)

上場子会社4社の公開買付けを目的とした借入金の増加

#### ③ 純資産合計 (△23,822百万円)

上場子会社4社の公開買付け実施に伴う非支配株主持分および資本剰余金の減少  
※資本剰余金の減少は取得金額と非支配株主持分との差額

BS に関しましては、有形固定資産は建設中の自社利用の不動産、あとは上場子会社ということで借入金とか資産に少し変動が大きいものもありますけれども、この二つの子会社関係以外は季節要因等々かなと理解しています。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 6.連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2022年12月期 4Q累計実績	2023年12月期 4Q累計実績	前同差
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,519	16,151	+2,632
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,522	△ 9,209	+6,312
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,911	△ 5,447	+463
現金及び現金同等物に係る換算差額	123	204	
現金及び現金同等物の増減額	△ 7,789	1,698	
現金及び現金同等物の期首残高	40,876	33,086	
現金及び現金同等物の期末残高	33,086	34,785	

### キャッシュ・フローのポイント

- **営業活動によるキャッシュ・フロー**  
当期は増収・増益による入金増加により16,151万円の収入となりました。  
なお、前期に有価証券売却に伴う法人税等の支払増があったことや、当期において業績評価期間の変更に伴う未払人件費の増加があったことにより、前同差は2,632百万円の増加となりました。
- **投資活動によるキャッシュ・フロー**  
当期は予てより計画していた自社オフィスの建設費用の支払いなどにより、9,209百万円の支出となりました。  
なお、前同差は有価証券および有形固定資産の売却における収入増などにより、6,312百万円の増加となりました。
- **財務活動によるキャッシュ・フロー**  
当期は子会社株式の取得および配当金の支払いなどにより、5,447百万円の支出となりました。  
なお、前同差は463百万円の増加となりました。

キャッシュ・フローに関しましては、営業キャッシュ・フロー161億、投資で92、財務で54ということですが、営業活動は増収増益。投資家活動によるキャッシュ・フローですが、自社オフィスの建設費用の支払いがありましたので92億、財務活動に関しましてはTOB等々で借入等々ありましたけれども、プラスマイナスありましたので配当等というところが大きく影響しているかなと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 7. 連結 S I 事業の受注高・受注残高

(単位：百万円)

	2023年12月期 4Q累計実績							
	期首受注残高	前同比	受注高	前同比	売上高	前同比	期末受注残高	前同比
SI事業 合計	72,963	125.1%	284,230	103.5%	282,418	107.3%	74,775	102.5%
システム構築	46,427	121.3%	183,199	106.1%	181,728	110.4%	47,898	103.2%
組込系/制御系ソフトウェア	14,884	110.2%	79,821	105.2%	78,553	105.5%	16,152	108.5%
業務系ソフトウェア	31,542	127.4%	103,378	106.7%	103,174	114.5%	31,746	100.6%
プロダクト・サービス	26,536	132.3%	101,030	99.2%	100,690	102.2%	26,876	101.3%
プロダクト・サービス	24,717	135.7%	87,170	99.9%	86,546	103.2%	25,341	102.5%
アウトソーシング	1,818	98.2%	13,860	94.8%	14,144	96.5%	1,535	84.4%

### 受注高・受注残高のポイント

#### ● システム構築分野のポイント

・組込系/制御系ソフトウェア  
受注は、自動車関連および機械制御系が増加したことなどにより、前同比105.2%となりました。  
また、期末受注残高は前同比108.5%となりました。

・業務系ソフトウェア  
受注は、製造業および金融業向けの開発案件が増加したことにより、前同比106.7%となりました。  
また、期末受注残高は前同比100.6%となりました。

#### ● プロダクト・サービス分野のポイント

・プロダクト・サービス  
受注は、自社プロダクトは堅調に推移したものの、他社製品販売の減少により、前同比99.9%となりました。  
また、期末受注残高は前同比102.5%となりました。

・アウトソーシング  
受注は、海外小売業向けITサービスの受注が減少したことにより、前同比94.8%となりました。  
また、期末受注残高は前同比84.4%となりました。

10

© 2024 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

連結 SI の受注・受注残でございます。SI 事業に関しましては、受注 103、受注残 102.5 ということで組込系が 105、業務系 106 の受注ですけれども、受注残でいくと組込系は 108 ですけれども、業務系が 100 ということで、受注はしっかり取れているけれども受注残がマイナスだったという結果です。期首を見ると 127 ありますし、期中でも 106 あるということですが、ちょっと去年の反動減みたいところもありますけれども、グループ会社で大型の案件の受注残の方がマイナスになっていたことが少し大きく起因しているかなと思っています。足元はそこまで悪いというふうには理解はしていないという状況でございます。

プロダクト・サービス、アウトソーシングは 100 を若干切っている状況ですが、こちらの方はしっかりプロダクト・サービスはやっていきたいと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 8. 配当について

### 2023年12月期 期末配当

期末配当は期末配当予想通り、34.5円/株といたします。

※2023年7月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、期末配当決定額は当該株式分割後の基準で換算した額を記載しております。

#### ■ 1株当たり配当金 (連結)

(単位:円)

1株当たり配当金 (2023年12月期)	第2四半期末	直近の 期末配当予想	期末配当決定額	年間配当金
	68.00円	34.50円	<b>34.50円</b>	—

2023年12月期 期末	
配当性向	<b>36.3%</b>

※株式分割前換算した場合の2023年12月期の1株当たり期末配当金は69円となり、1株当たり年間配当金は137円となります。

配当は今年度に関しましては、若干当期利益マイナスでしたけれども、予定とおりの34.5円というところで回答をさせていただきたいと思っております。

#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2023年度の業況 (主な連結セグメントの状況)

お客様業種	主な連結セグメント					
	システム構築分野		プロダクト・サービス			その他
	業務系	組込・制御系	自社プロダクト		他社プロダクト	
機械製造業 FA、医療、モバイル、 家電、エレクトロニクス、他	↑ 好調	↘ 堅調	more NOTE	↘ CAE系	↘ CAE系	
自動車関連		↑ 好調		↑ FAM シリーズ		
社会インフラ系 通信系、交通、エネルギー、 他		↘ 低調	↑ デスクトップ フルサービス	↑ 流通系 ソリューション	↘ 物販系 (PC・サーバ・ タブレット等)	
金融業 生保、損保、クレカ、 銀行、証券、他	↑ 好調			↓ みらい シリーズ		
流通業 小売り、卸、EC、他	↘ 堅調			↑ WiFiルーター		
公共系 官公庁、教育、医療、他	↑ 好調					↘ BPO、 コール センター
その他 情報通信、その他サービス、 一般コンシューマ、他						

13

© 2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

通期ですので業況ですけれども、社会インフラおよび物販、こちらの方に関しましては若干前年よりもマイナスかなと思ってまして、みらいシリーズも前期は大きなというか、自治体に入れた分が今年度は反動になっているので矢印マイナスということですが、ほかのセグメントは堅調もしくは好調と理解をさせていただきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 富士ソフト単体：セグメント別業績状況

	2023年12月期売上高		前同比	原価率	販管比率	2023年12月期営業利益		前同比	営業利益率 前同差	
	(単位：百万円)	4Q累計実績				構成比	4Q累計実績			営業利益率
全社計		206,984	100.0%	107.7%	78.5%	14.7%	14,085	6.8%	122.7%	+0.8pt
SI事業		203,454	98.3%	107.7%	79.0%	14.6%	13,070	6.4%	122.6%	+0.8pt
システム構築		146,161	70.6%	111.5%	74.8%	17.4%	11,338	7.8%	126.5%	+0.9pt
組込系/制御系ソフトウェア		72,418	35.0%	106.9%	74.2%	16.9%	6,444	8.9%	115.1%	+0.6pt
業務系ソフトウェア		73,742	35.6%	116.4%	75.4%	17.9%	4,893	6.6%	145.7%	+1.3pt
プロダクト・サービス		57,293	27.7%	99.1%	89.5%	7.5%	1,731	3.0%	101.8%	+0.1pt
他社プロダクト		48,526	23.4%	99.0%	91.5%	5.3%	1,535	3.2%	128.6%	+0.7pt
自社プロダクト		2,861	1.4%	104.6%	69.3%	22.9%	224	7.8%	75.1%	△ 3.1pt
アウトソーシング		5,905	2.9%	97.1%	83.0%	17.4%	-28	-	-	-
ファシリティ事業		3,430	1.7%	107.9%	51.5%	18.7%	1,022	29.8%	123.4%	+3.7pt
その他事業		99	0.0%	55.0%	48.6%	58.6%	-7	-	-	-

### 2023年度の状況

システム構築	・システム構築分野強化のための成長投資として、約20億円の人財投資(採用研修・教育関連)を実施(経年)
組込系/制御系ソフトウェア	・自動車分野、機械制御系分野における、お客様IT投資需要の高まりは継続中(コロナ禍からの回復基調継続) ・モバイル、社会インフラ分野の減益影響はあったものの、自動車分野・機械制御系を中心とした生産性改善により増益
業務系ソフトウェア	・DXを背景としたIT利用の機運は高く、金融・製造向けを中心とした基幹系システム開発・インフラ構築案件が成長を牽引 ・各分野における生産性改善により増益および利益率も大きく改善
他社プロダクト	(概要) 他社ライセンス、ハードウェア関連製品の販売(受託開発案件に使われる他社製品販売も含む(開発付帯サービス販売)) ・利益率は低いが、新規お客様開拓の接点作りのツールとして今後も一定レベルの維持推進
自社プロダクト	(概要) 通信・クラウド・ロボット技術などシステム構築のノウハウを活用した、自社開発製品の製造・販売(SW/HW) ・前年の大型案件の反動はあるが、主力製品は伸長。新たなマーケット需要へ対応し、規模拡大を目指す
アウトソーシング	(概要) システム開発案件の運用・保守、自社不動産を活用したデータセンター事業などトータルサービスの一環として推進 ・電力価格高騰の影響を受け、データセンター事業の原価増加による一時的な減益

単体のセグメント別の状況の方も今期からお見せしておりますが、他社プロは営業利益率は今通期でも3.2ですけれども、戦略的に進めさせていただいております、こちらの方はこのシステム構築というところの拡大の一つの戦略戦術とご理解いただければというふうに思っております。

あとは単体の方に関しては、営業利益の収益力改善122.7としましたけれども、ほぼほぼ全セグメントでも収益力改善は進んでいるかなということですので、こちらの方を今後も進めていきたいというふうに理解しております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 重点技術戦略：〈AIS-CRM〉の状況（単体）

	2022年 1,126億	前年比 +11.8%	2023年 1,259億
<b>AI</b>	開発中心 <u>30億円</u>	+46.6%	開発中心 <u>44億円</u>
<b>IoT</b>	開発中心 <u>34億円</u>	-6.9%	開発中心 <u>31億円</u>
<b>Security</b>	開発、 ライセンス <u>138億円</u>	+18.7%	開発、 ライセンス <u>164億円</u>
<b>Cloud</b>	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 <u>594億円</u>	+13.0%	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 <u>671億円</u>
<b>Robot</b>	開発中心 + PALRO、ロボSI 等 <u>50億円</u>	+2.8%	開発中心 + PALRO、ロボSI 等 <u>52億円</u>
<b>Mobile</b>	開発、 プロダクト 等 <u>83億円</u>	-17.8%	開発、 プロダクト 等 <u>69億円</u>
<b>Auto Motive</b>	開発中心 <u>197億円</u>	+16.3%	開発中心 <u>229億円</u>

15

© 2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

AIS-CRM でございます。こちらの方も技術戦略としては11%の増ということで、こちらも堅調に技術戦略を進めていますけれども、案件とか、5G等々という影響もありまして、IoTとかモバイルで、若干これはマイナスと見えていますけれども、こちらの方はほかのAutoMotive、ロボット、セキュリティ、AIは大幅にプラスというか、成長と理解していますので、ここの技術戦略も今後進めていきたいと思っております。

### サポート

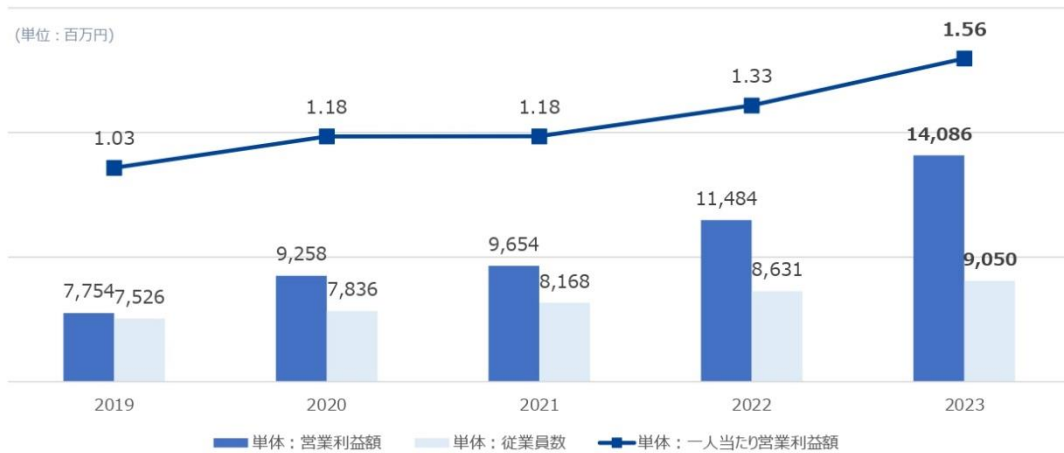
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 生産力強化×生産性改善（単体）

生産力の強化(採用)とともに、生産性改善を実施 一人当たり営業利益額の増加を推進

◇2022年度以降、コロナ禍を受け一時的に抑制していた新卒・中途採用も再拡大させ生産力強化は継続するとともに、お客様提供価値向上・原価/販管改善にも積極的に取り組んでおり、一人当たりの営業利益額は年々増加傾向。  
当年度も事業成長/収益力の強化をテーマとした企業価値向上の取組を中心に、更なる生産力強化×生産性改善を推進した結果、一人当たり営業利益額は増加。

一人当たり営業利益額の状況（単体）



※従業員数：臨時・嘱託・受入社員および、休業・休職中の社員を除く

16

© 2024 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

1人当たりの営業利益ということでこちらもお見せしていましたが、今年度に関しては156万円ということで、昨年よりも23万円ということでプラスをさせていただいております。若干過去の数字違ってはいますが、休業や休職等の社員さんとか、こういうところをしっかりと適切に見直しをさせていただきましたので、過去の数字を見直しさせていただきますのでご了承ください。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 2024年12月期 連結業績予想

- ◇当期は、好調なIT投資需要への対応および生産性改善の推進により増収増益となり、2024年度までの3力年計画における概ねの経営指標を一年前倒しで達成いたしました。
- ◇2024年度は、不動産流動化に伴うファシリティ事業の縮小・オフィス移転費用の増加を見込み、中長期での成長に向けた新規事業投資も実施予定です。これらの影響はありつつも、グループシナジーの追求・お客様提供価値向上・適切な資本配分を推進し、更なる成長と収益性/資本効率性の改善に挑戦いたします。
- ◇本業績予想は、不動産流動化のA判定物件8件※1の売却益59億円(税後)を含む当期純利益の計画としております。2024年度に流動化予定のB判定物件9件※1については、大きく金額変動が発生する可能性を考慮し、現時点の業績予想には含んでおりません。今後、売却価格が確定次第、適時に開示いたします。

	2023年12月期		2024年12月期		前年差	前年比	(参考)2024年度 不動産流動化 影響	(参考)2024年度 不動産流動化 影響除外
	(単位:百万円)	実績	計画					
<b>売上高</b>		298,855	315,000	+16,144	105.4%	△1,000	316,000	
<b>営業利益</b>		20,684	22,000	+1,315	106.4%	△1,200	23,200	
営業利益率		6.9%	7.0%			—	—	
<b>経常利益</b>		19,675	21,800	+2,125	110.8%	—	—	
経常利益率		6.6%	6.9%			—	—	
親会社株主に帰属する当期純利益		11,849	21,000	+9,151	177.2%	+5,100	15,900	
親会社株主に帰属する当期純利益率		4.0%	6.7%					
<b>ROIC</b>		8.3%	8.8%	+0.5pt	+0.5pt	—	—	
<b>ROE</b>		9.2%	15.9%	+6.7pt	+6.7pt	+3.6pt	12.3%	
<b>EBITDAマージン</b>		8.3%	8.3%	+0.0pt	+0.0pt	—	—	

※1 2023年8月10日「企業価値向上委員会及びガバナンス委員会の活動状況に関する説明資料」にて公表

17

© 2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

来期の業績予想です。堅調で1年前倒しで達成しましたということと、今年度に関しましてはこの後ご説明させていただきますが、中期も含めて不動産流動化のファシリティ事業の縮小とか、新規投資分野への投資ということをグループシナジーということでも少し費用の方で積極投資ということもありますので、来期に関しましては3,150億、営業利益は220億、利益率7.0ということ、105、106ということでの数字とさせていただきたいと思っております。

なお、この数字に関してはこちら書いてあるA物件に関しては加味してはいますが、B物件、今年度中にとありますけれども、少し数字が大きかったり、不確定要素があるのかなというところもあって、混乱をあまりしないようにということで今回この額には反映してないということでご理解いただければと思います。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2024年12月期 配当の推移と計画

### 2024年12月期 年間配当は84円/株予定

2024年12月期の配当計画は、一株当たり純利益333.80円・一株当たり配当金は84円とし、連結配当性向は25.2%※1といたします。

#### ■ 1株当たり当期純利益・配当金・配当性向の推移(連結)

(単位:円)

	2020年12月期 実績	2021年12月期 実績	2022年12月期 実績	2023年12月期 実績	2024年12月期 計画
1株当たり当期純利益	273.96	291.47	362.57	376.96	333.80 (株式分割前:667.60)
1株当たり配当金	46	52	127	137	84 (株式分割前:168)
記念配当	5	-	-	-	-
配当性向	18.6%	17.8%	35.0%	36.3%	25.2% ※1

※1 2024年度12月期における、保有不動産(A判定物件)の売却益5.9億円(税後)を除いた場合の連結配当性向は**35.1%**となります。  
なお、不動産売却益については、2024年-2028年期間の中期経営計画におけるキャピタルアロケーション方針に基づき、自社株取得への活用を検討しております。

※2 2023年7月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。2020年から2023年12月期までの「1株当たり当期純利益」および「1株当たり配当金」は株式分割前の金額を記載し、2024年12月期計画は、当該株式分割後の金額としています。

今年度の配当ですけれども、23年より前に関しては分割前の数字で示させていただきますけれども、今年度に関しましては分割後ですので配当金84円、分割前だと168円ということで今回配当性向では25.2%となりますけれども、※1で書かせていただきました不動産の売却益というところを除いて、事業でのキャッシュ、収益、キャッシュというところで換算すると35%ですので、今回の配当の計画に関しましては84円にさせていただきますつつ、今後、この内容に関しては中期経営計画でも少し触れさせていただきたいと考えてございます。

説明に関しては以上でございます。

中期の方を坂下社長、それではよろしく願いいたします。

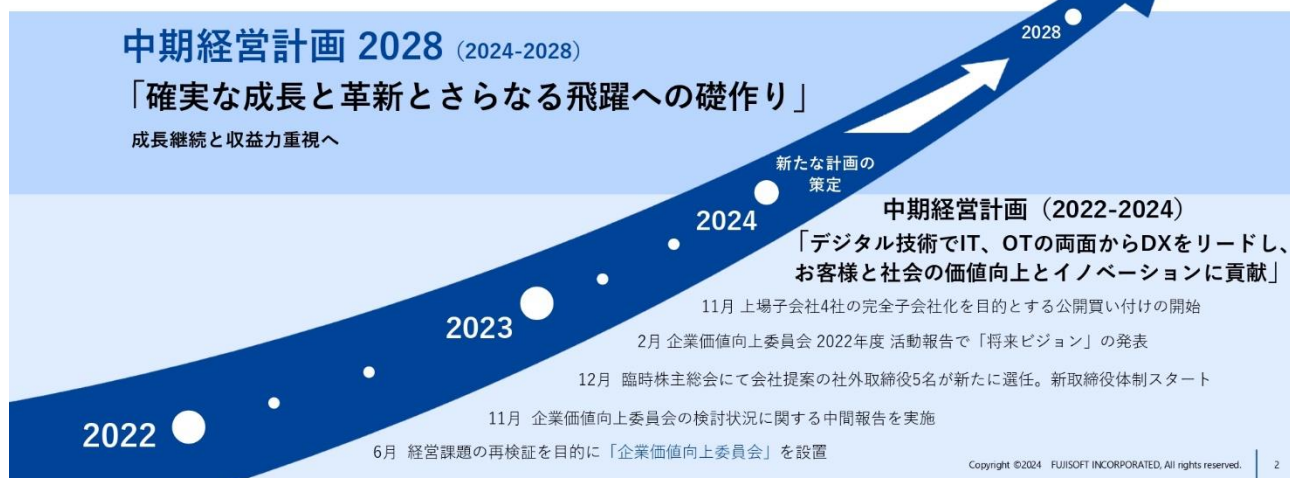
#### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 将来ビジョン

「IT×OT分野のシステム/ソフト&サービスを提供するリーディングカンパニー」となりお客様と社会に貢献

1兆円企業へ



坂下：では私から、中期経営計画 2028 と銘打って説明をさせていただきます。5 か年の計画ということでお話をさせていただこうと思います。

まず、この 2028 年の位置づけ、今説明があったように中期計画 2022 から 24 年の 3 か年計画は 2 年間でほぼ終了ということで、歴史から見ると 2022 年にこの 3 か年計画を決算のタイミングで出させていただいて、その後、実は企業価値向上委員会を設立して、臨時総会があったのを覚えていらっしゃる方も多いのではないかと思いますけれど、2022 年に新体制にし、その新体制でこの将来ビジョンを作った上で、その後完全子会社化というアクションもしましたが、この 2024 年の今のタイミングを迎えたということです。

将来ビジョンはこのように表現していますが、IT×OT 分野のシステム/ソフト&サービスを提供するリーディングカンパニーとなって、お客様と社会に貢献するというビジョンのもと、1 兆円企業を目指していこうと。今回は 2023 年度で終わらず中期計画と、この将来ビジョンをつなぐ 5 か年ということで、確実な成長と革新とさらなる飛躍への礎作りということで進めていこうというふうに考えております。

### サポート

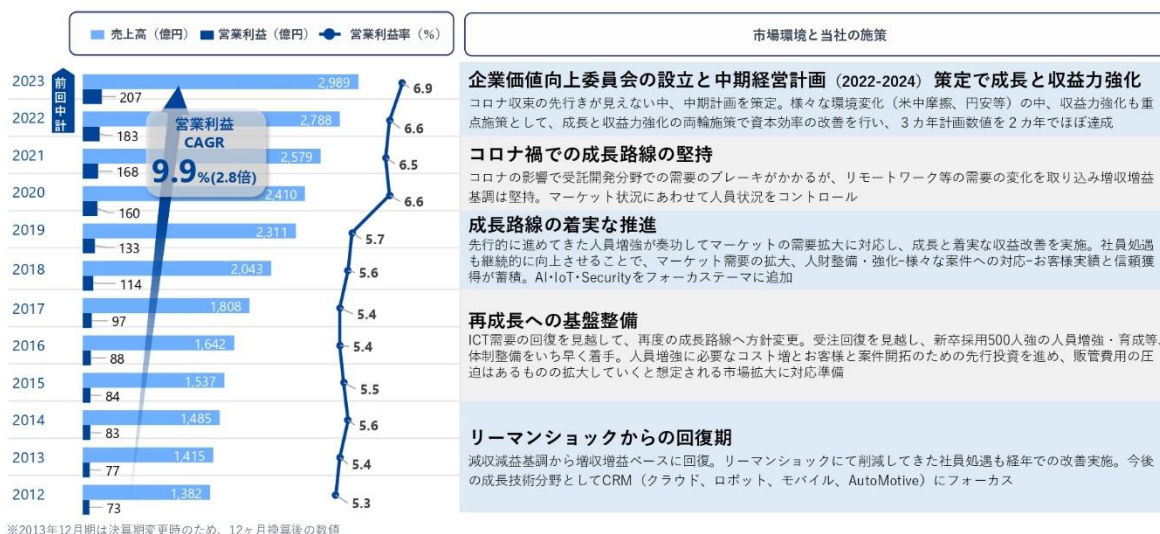
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## ここ10年の業績推移



当社は業界のリーディングカンパニーを目指して事業基盤強化を進めてきた結果、10年間で売上高は倍増し、準大手S1erの目安と言われる売上高3,000億円レベルに到達することに成功した。企業体力の強化は進み、さらなる飛躍に必要なお客様基盤の開拓と人材育成サイクルも構築してきた。一方で、生み出す提供価値の向上については十分とは言えず、収益力強化には課題を残している。今後は培ってきた経営資源のさらなる発展とそれを活かしたビジネス革新を進めて行く



まず、この10年間、少し繰り返しのところがありますが、振り返らせていただきます。

当社は業界のリーディングカンパニーを目指して事業基盤強化を進めてきました。10年間で売上は倍増しまして、準大手 S1er の目安といわれる、これは雑誌に載っていた表現ですが、売上高 3,000 億円レベルに到達することに成功しました。企業体力の強化は進んで、さらなる飛躍に必要なお客様基盤の開拓と人材育成サイクルも構築してこれられたと思います。

一方で、生み出す提供価値の向上にはまだ十分とは言えず、収益力強化には課題を残している。今後は培ってきた経営資源のさらなる発展とそれを生かしたビジネス革新を進めていくということになります。

歴史を振り返ると、2012年、13年あたりはリーマン・ショックから回復して減収減益ベースを増収増益ベースに戻して、15年くらいからはICTの需要の回復を目指して人材体制を強化しました。多分、この業界でも相当早くに手をつけたのではないかと。この3年間結構苦労したのですが、大量新人の育成もしましたので、その結果3年後くらいにちょっといい回りになって成長路線の着実な推進で、2017年、18年あたりはいい形で過ごせていって、まだまだ営業利益率は低いですが、成長と利益の積上げは非常にできてきたと思います。先行人員が成功と。

AI というものが非常に騒がれていますけれど、このころからわれわれは AI にフォーカスして、先の AIS-CRM 戦略を強化してきた。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

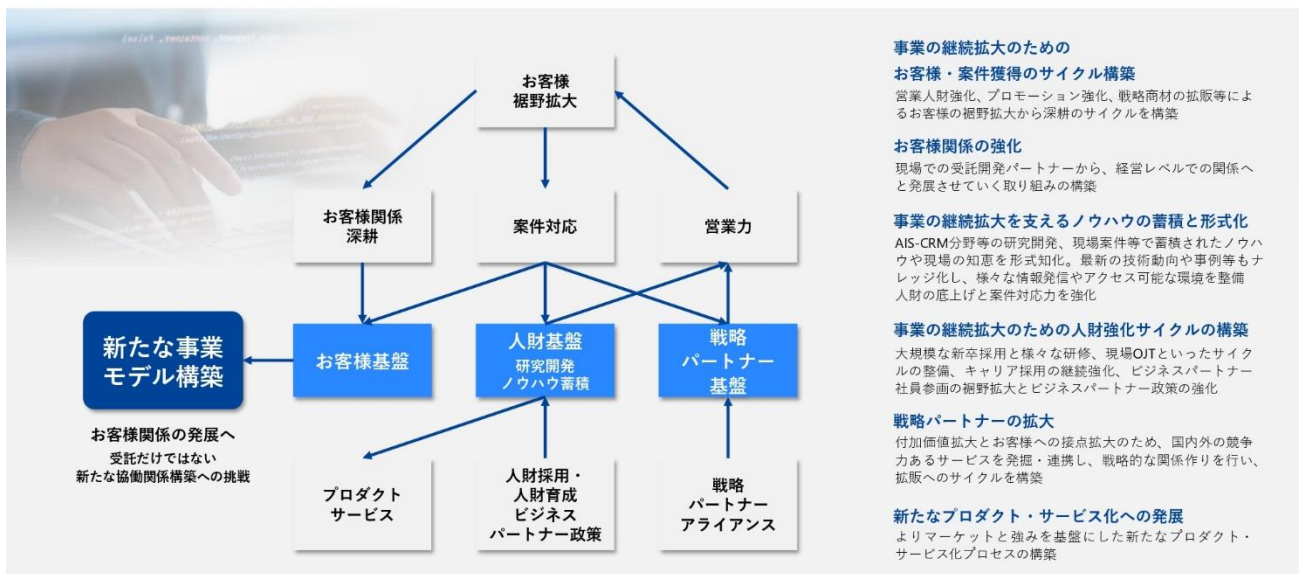




コロナ禍ではさすがにマーケットの需要にブレーキがかかったのですが、リモートワーク等の新たな需要を取り込んで減った分をプラスで補うということで、増収増益路線はしっかりと堅持できました。この2年間は企業価値向上委員会を設置して、中期経営計画も作って、成長とともに収益力を強化してきたと。コロナ収束前だったので、どうなるかという環境についての課題はあったのですが、収益力を強く上げていこうということで、成長と収益力強化の両輪施策で、この2年間は過ごしてこられたと思っております。

## ■ 整備してきた基盤とサイクル

事業拡大を支えるサイクルとお客様基盤、人材基盤、戦略パートナー基盤を構築



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 4

この10年間の動きを通して培われてきたもの、右にいろいろ書いてありますけれど、やはりしっかりと成長しようとするとお客様のすそ野を拡大することが必要で、営業力を強化する。そのためにやはり受託だけではなくて、これはマイクロソフトさんとか Amazon さんなんかも含めて、戦略パートナーアライアンスと言っていますけれども、新たな先進的な商材を見つけて、戦略パートナーと一緒にお客さんを開拓していく。

さらに開拓したお客さんのいろいろな案件をしながら、お客さんの深耕をして、さらにそこで人材基盤を強化して、当然お客さんとの案件対応だけではなくて研究開発とか、こういう戦略パートナーとのアライアンスなんかで人材基盤も作れていくわけですけど、人材強化。また、案件対応する中でお客様基盤をより強固にしていく。当然人材については採用とビジネスパートナーの強化を行って、供給も行いながら案件対応で人材ノウハウを蓄積する。これをまた形式化するというのもしっかりできて、全社にこういうものを発信する仕掛けもできた。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



ここからクラウドサービスへの強化や、お客様基盤ができましたので、お客さんとの協働ということで新たなビジネスモデルを構築する。こういう基盤がしっかり整備できたというこの10年だったかなというふうに思っております。

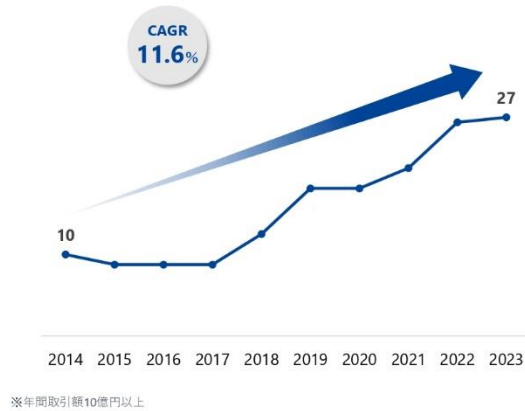
## ■ 整備してきた基盤とサイクルの成果 – お客様基盤（本体）



技術力の向上（先端テクノロジーへの取り組み、トラブル抑止、生産性向上）と営業力強化によってお客様の裾野拡大から深耕のサイクルが構築され、請け負う案件規模が大型化し、直接取引（プライム）も増加

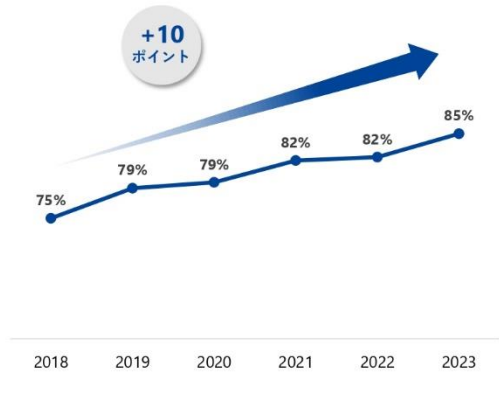
### 大口\*お客様数（2014年を10とする）

▶ お客様深耕により、受託する案件規模も大型が増加



### プライム比率

▶ プライム案件の割合も2018年にくらべ10%以上伸長



その中で、お客様数は比率になっていますが、2012年比率であれば3倍強、プライム路線、20年くらい前は下請けの仕事がほとんどでしたが、そこから変革を進めてこの10年間でほぼプライム率も相当上がって、もうちょっとというところまで来ている。

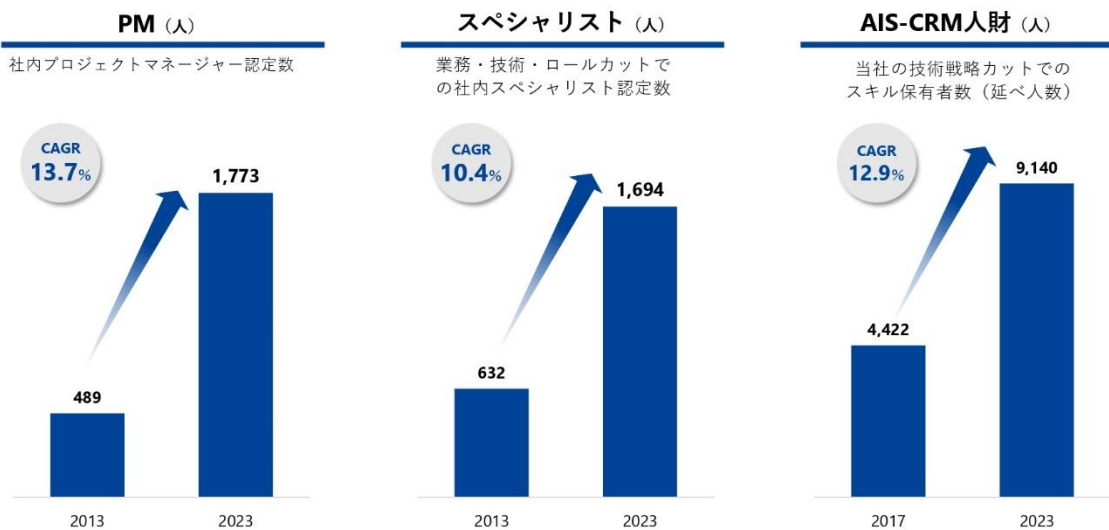
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## ■ 整備してきた基盤とサイクルの成果 – 人材基盤（本体）

社内の充実した教育カリキュラム、OJT、コミュニティ、カンファレンス等により、プロジェクトマネジメント・専門知識・テクノロジーカットと  
いずれの観点で見ても人材基盤も大きく拡大している

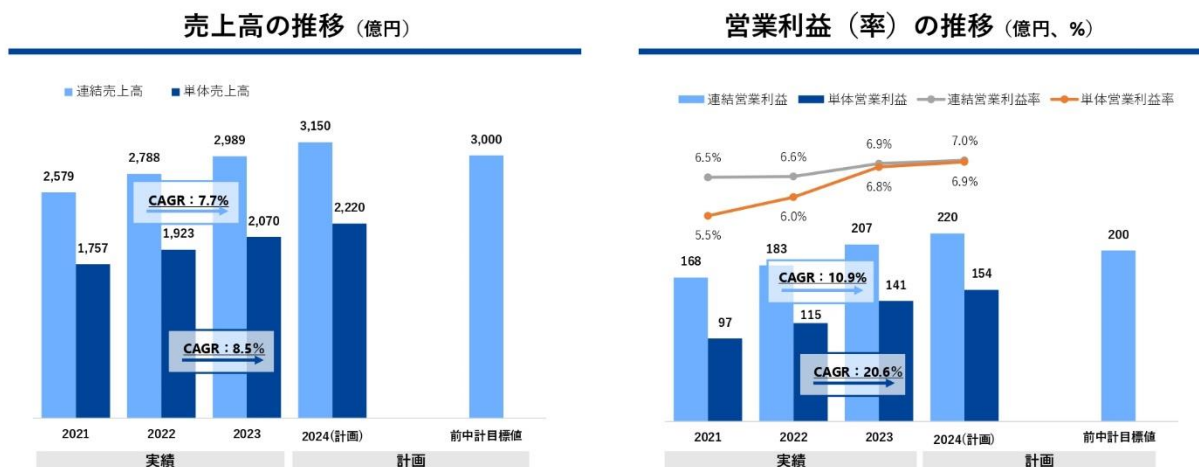


Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 6

さらに人材で見ると、PMは10年間で4倍になっています。スペシャリストも今はすごく育てて3倍に増えている。AIS-CRM人材は特殊な技術のところであれば、この6年間で2倍になっている。こういうふうに入材基盤もしっかり整備できてきた。

## ■ 中期経営計画（2022-2024）の振り返り

3カ年計画数値を2カ年でほぼ達成。収益改善に注力してきたここ2年の営業利益については、20%超の成長を実現



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 7

この中期計画、先ほどの発表であったとおり、2年間でほぼ数字を達成できて、売上高で見たら上は連結ですけれど、CAGRで7.7、本体の方でも8.5という数字になっております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

営業利益の方はもう少し多くて、連結売上の7.7の成長ではなく、営業利益ベースではこの2年間で平均10%成長を超えていますし、本体側で見ればこれは収益力強化をかなり重視してきたこともあって、2年連続2桁の成長という形にほぼできております。

## 企業価値向上委員会活動の総括



		課題	活動内容	検討結果	実行施策
企業価値向上委員会	ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社にとって取締役会のあるべき姿と最適なガバナンス体制などガバナンス諸課題への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最適な機関設計の検証、取締役会アジェンダや任意の委員会体制見直しなどガバナンス諸課題の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング型の機関設計への移行準備</li> <li>経営委員会を発展的に機能分化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社への移行準備</li> <li>経営委員会を指名、報酬、倫理委員会へ機能分化</li> <li>取締役会アジェンダや実効性評価方法の見直し</li> </ul>
	事業検証WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発ケイパビリティ改善を経済的価値に転化しきれず、同業他社に比べ収益力が低い水準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の事業戦略の再検討</li> <li>中長期戦略、事業強化ポイントの検討</li> <li>収益力強化ポイントの検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来ビジョン作成</li> <li>事業戦略立案</li> <li>収益力強化策立案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画立案</li> <li>最重要KPI一人当たり営業利益額の目標値を設定</li> </ul>
	企業グループ検証WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT分野における技術の発展と変化は広範囲におよびスピードも加速し、グループ全体でのより効率的な技術連携・サービスの進化・経営体制構築が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業検証WGにおける検証結果を加味した最終的な方針決定</li> <li>策定した方針に基づく最適な実施スキーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境変化に対する当社の変革が必要</li> <li>グループ全体でのダイナミックな運営・シナジーを追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上場子会社4社の完全子会社化</li> </ul>
	不動産検証WG	<ul style="list-style-type: none"> <li>かつては成長戦略の一環として不動産保有をしていたが、現時点での保有意義を見直す必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産保有意義の検証</li> <li>個別オフィスの保有方針</li> <li>策定した方針に基づく最適な実施スキーム検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードルレートと時価収益率の比較</li> <li>ハードルレートを下回っている不動産は流動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>流動化優先度を4段階に分類し、段階的に流動化を実施</li> </ul>

Copyright © 2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 8

併せて行ってきた企業価値向上委員会の動きを少し簡単に整理します。ガバナンス委員会を立ち上げて、いろいろな検討を行っています。今はガバナンス委員会自体が社外取締役が過半数で、委員長も社外ということで、指名報酬倫理委員会にも分化して、これも社外の委員長で、社外過半数と。取締役会のアジェンダも見直している。

事業検証ワーキンググループでは、特にこの収益力の改善にフォーカスして、この中期計画の立案のベースとなっている最重要 KPI1 人当たり営業利益の目標値の設定を行ってきました。企業グループはいろいろな検討しますが、昨年末から今進めている上場子会社4社の完全子会社化を進めてきた。不動産も流動化優先度を4段階に分けて段階的に流動化施策を進めている。こういった企業価値向上委員会の活動とともに、中期計画の構築を行ってきたということです。

## サポート

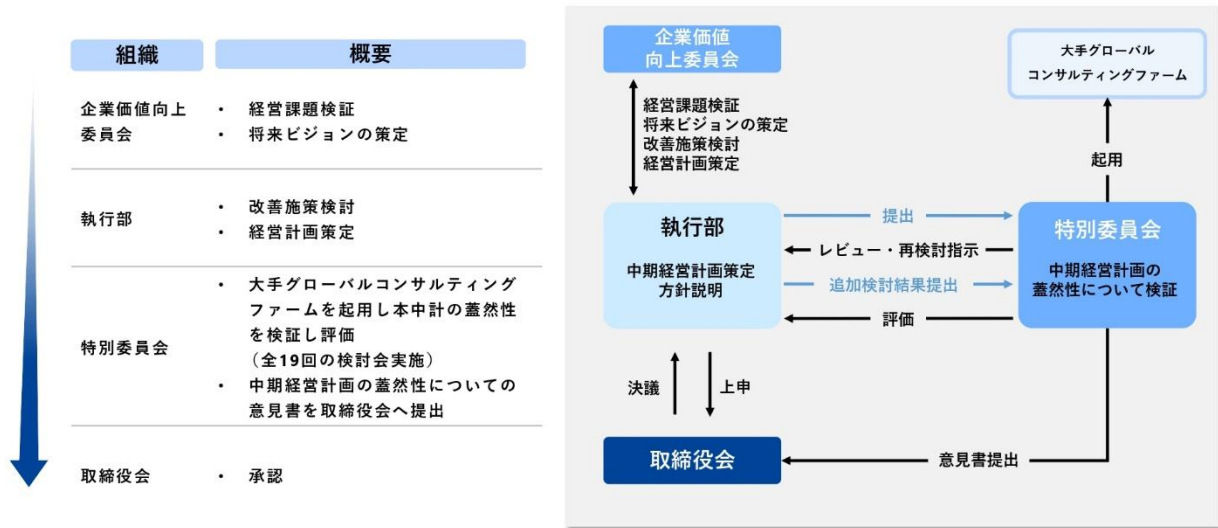
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 中期経営計画 2028の策定プロセス



2024年1月12日のプレスリリース「企業価値向上策の検討状況に関するお知らせ」において公表した通り、当社の企業価値向上策（「中期経営計画 2028」含む）は特別委員会において蓋然性検証を行った上で策定



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 9

この検討プロセスの中に、今年1月12日に企業価値向上検討状況に関するお知らせを公表したとおり、当社の中には特別委員会ができておりますので、蓋然性検証というのは特別委員会でも行ってもらった。われわれが中期経営計画を策定した中で、特別委員会には大手のグローバルコンサルティングファームを起用してもらって、してもらったというか特別委員会が起用したわけですけど、その内容についてレビュー会などを実施して、この蓋然性評価ということについてはこのコンサルティングファームを含めて検証してもらっている。企業価値向上委員会と連動しながら、われわれは中期計画を作り、取締役会に上申し、特別委員会からはこの数字の蓋然性の評価を、大丈夫だろうというような内容の意見書も提出していただいているということで、その後、取締役会で承認した内容です。

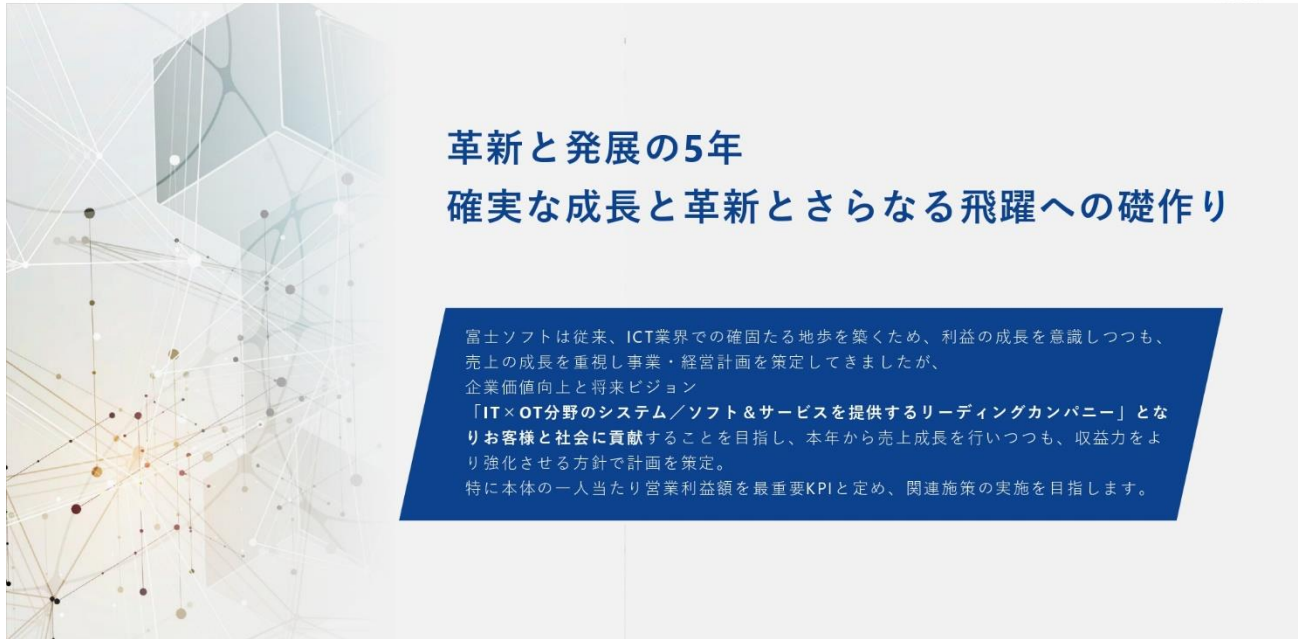
この大手コンサルティングファームでは全20回弱の検討会も実施して、かなり詳細の内容の検討を進めてきたという経緯がございます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com







## 革新と発展の5年 確実な成長と革新とさらなる飛躍への礎作り

富士ソフトは従来、ICT業界での確固たる地歩を築くため、利益の成長を意識しつつも、売上の成長を重視し事業・経営計画を策定してきましたが、企業価値向上と将来ビジョン「IT×OT分野のシステム/ソフト & サービスを提供するリーディングカンパニー」となりお客様と社会に貢献することを目指し、本年から売上成長を行いつつも、収益力をより強化させる方針で計画を策定。特に本体の一人当たり営業利益額を最重要KPIと定め、関連施策の実施を目指します。

中期経営計画の内容ですが、革新と発展の5年ということにします。当社はICT業界で確固たる地位を築くために、利益の成長を意識しつつも売上の成長を重視し、事業・経営計画を策定してきたのですが、将来ビジョンを作ったということで、売上成長を行いつつも収益力をより強化する方針で進めていこうと思っております。

### 中期経営計画 2028 目指す姿

	これまでの取り組み リーマンショック後から 2021年	足もとの取り組み 2022年から2023年 (2024年)	中期経営計画 2028で目指すこと 2024年から2028年	将来ビジョン
<b>本体概況</b>	拡大するマーケットに対応したシェア獲得に必要な推進能力・体制とサイクルの構築 主要分野での二桁成長サイクルの確立 売上の成長と売上の成長を超える利益の成長(利益率の改善) <b>重要なケイパビリティ基盤強化(次頁再掲)</b>	成長継続とより収益力の強化 受託分野での高成長を継続しつつ、営業利益は20%成長を実現 新領域(融合分野)へのチャレンジ	革新と発展の5年 確実な成長と革新とさらなる飛躍への礎作り 市場成長を上回る成長継続と収益力強化の両輪での推進 収益力の向上による様々な指標改善とさらなる成長のための積極投資 グループシナジーをより生み出す体制の構築 株主還元重視 <b>重要なケイパビリティ継続強化</b>	「IT×OT分野のシステム/ソフト & サービスを提供するリーディングカンパニー」となりお客様と社会に貢献
<b>制御分野</b>	ソフト業界トップレベルの規模 お客様リレーションシップ醸成 多くの実績：ノウハウの蓄積 <b>課題</b> ：仕事のスタイル：お客様主導的、個別プロセス・スタイル ハードウェア主導型、標準化しきれない ソフト重視型への転換期、サービス型への転換期	お客様：国内の多くのお客様層 人財：技術者層の厚み 技術蓄積：実績で蓄積した技術力・ノウハウ <b>課題対応</b>	業界のトップランナーとしての価値拡大 多くのお客様から重要パートナーとして認識されるレベルに成長 さらなるパートナーシップレベルの高度化 <b>当社が主導的にリードできる業務スタイル・契約を増やす ソフト開発の方法論等の研究と体制整備を行い先行していく サービスデザイン手法等、当社が先行的にリードできる分野の強化</b>	業界のリーディングカンパニー 多くのお客様から重要パートナーとして認知 開発方法論、方式、プロセス等を牽引
<b>業務系分野 &amp; システム展開</b>	プライム力の強化 幅広いソリューション展開 プライム対応力・体制構築 <b>課題</b> ：人財層の厚みと経験値 お客様との関係性強化 高度化するプロジェクトのトラブル防止	お客様：裾野広いお客様層、有力なお客様深耕 人財：プライム対応体制(PM・アーキテクト等) 技術蓄積：プライム実績と先進技術(AIS-CRM等) <b>課題対応</b>	ソリューションの開拓とお客様へのソリューション展開 ~ お客様との関係強化、ビジネス拡大 ~ 案件対応 ~ 人材成長 といった好循環サイクルの形成拡大 <b>これまでの人財育成をさらにスピードアップ 当社が主導的にお客様をリード可能な業務スタイル・契約を増やす 技術の発展により難度が高まるプロジェクト管理方法の見直し・高度化</b>	トップTierとしての認知 伝統的な構築手法の上に新たなSI手法等も融合せプロジェクトをリード(AIベース開発・クラウドベース開発等、システム化開発手法の弛まない革新の担い手)
<b>融合領域</b>	-	新たな分野へのチャレンジ開始 連携可能なお客様やソリューションベンダーとのアライアンス活動の始動	これまでのお客様基盤、技術、ノウハウ等を融合し、特にIT×OT分野にフォーカスし、牽引開発は行っていない新たな分野を開拓。併せて、プロダクト化、サービス化も行う 資本政策を含めた機動的な対応を実施し、新たな分野として確立を目指す	IT×OT分野のシステム/ソフト & サービス提供のソリューションの所持 持続的で付加価値の高いサービス分野の確立
<b>グループシナジー</b>	グループ各社の独自性の重視とシナジー創り グループ各社での強みの強化と成長路線の確立	新たなグループ運営の組立 グループ会社により、経営成績のばらつき お客様・技術・トレンドの変化 上場子会社4社の完全子会社化	人財・技術/ノウハウ・お客様対応でのダイナミックな運営の実現 業務系、組込/制御系、プロダクト・サービス分野でのシナジー創造、運用保守、BPO等の総合サービス化、 HW事業の連携で新たなサービス構築を実施 新融合領域にもグループシナジーで価値向上を目指す	グループとしての最適化と個々の企業の強み・個性の伸長 様々な経営資源の機動的な配置

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

これは細かい資料で恐縮ですが、若干繰り返しのようになりますが、われわれは2021年までとこの2年間、これまでは拡大するマーケットに対してとにかくシェアを獲得して、成長するための必要な能力や体制やサイクルを作って何とか回るようになって、一方で利益率の改善も着実に行ってきました。この2年間は成長継続と収益力の強化ということで、これは本体の概況になりますが、営業利益は20%成長ができて、新領域にもチャレンジしました。

将来、IT・OT分野のリーディングカンパニーになろうとする中で、この5年間は市場成長を上回る成長継続と収益力強化の両輪で推進します。ここでしっかりと成長と収益力強化の両輪が回せていますので、今後はその両輪をしっかりと回していく。収益力向上によりさまざまな仕様を改善します。グループシナジーも非上場化した子会社を含めてしっかりとやっていきます。株主還元は重視する。重要なケイパビリティ、先ほど言ったお客様基盤、人材基盤、戦略パートナー基盤、お客様開拓する力、人を育成する力、案件に対応する力をしっかりとさらに伸ばしていく。

ここは少しブレイクダウンしています。組込制御はもう当社は今でもソフト業界のトップレベルで、たくさんのお客さんを持ち、技術者の厚みを持ってノウハウも蓄積されています。ただ一方で課題としては、仕事のスタイル、やはり組込制御、製品を作るということを考えれば、お客様主導的になりがちですし、製品個別のプロセスや開発スタイルになっている。ハードウェア主導型で標準化しきれないとか、一方でソフト重視型で今や転換期であり、仕事のやり方や開発のやり方も少し変わってくる。

これについては将来は業界のリーディングカンパニーとして、多くのお客様から重要パートナーとして認知されるべきだとわれわれは思っています、開発方法論なんかも引っ張ってきたい。われわれは業界のトップランナーとしてこの5年間、価値を最大化して、多くのお客様から重要パートナーとして認識されるように成長していきたい。さらなるパートナーシップレベルを高度化していく。そのためには、当社が主導的にリードできる業務スタイルや契約を増やしていく。ソフト開発方法論、これはAIベースとか、LLMなどたくさん出てきます。これをリードしていけるように体制整備を行って先行していく。サービスデザインなどの新たな手法もどんどん取り入れていく。ということで、将来に向かう5年間にしようと思っています。

業務系分野、あるいはソリューション分野については、プライム力の強化をこの10年間やってきました。幅広いお客様もできました。プライム対応体制も作りました。実績もできています。AIS-CRMも非常に強度になってきた。ただ、やはりまだ人材層の厚みと経験値とか、お客様との関係強化という意味では、まだまだ弱い部分がある。一方で、クラウドERPとか、新しいAI開発と

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



か、高度化するプロジェクトが出てくる中で、新たな形のトラブルも出て収益に圧迫を加えている。こういうことも対応していかないといけない。

われわれは業務系分野でもトップ Sler として認知されて、そういうお客様の信頼をもっと得たい。われわれとしては伝統的な構築手法はもちろんのこと、新たな SI 手法と AI ベース開発とか、クラウドネイティブな開発とか、いろいろなものがこれからも出てくると思います。そういうものをリードして、トップ Sler として、われわれは進めていく。

そのためには、この 5 年間、ソリューションの開拓とお客様のソリューション展開、お客様との関係強化、研究開発も行い、案件対応をし、人材も成長させるといった好循環サイクルをさらに形成してスピードを増していく。これまでの人材育成をさらにスピードアップして、当社がやはりこれは同じですが、主導的にお客様をリードできる業務スタイルや契約を増やして、特に技術の発展に難度が高まってきているプロジェクト管理方法を見直して対策を打っていこうと思います。これによって、将来のトップ Sler を必ず手に入れようと思います。

さらに、当社はその先の将来を見せて融合分野、新たな分野へのチャレンジということで、われわれが強い組込制御部分、業務系、これの融合するような世界観は今非常に DX の分野で広がっているということで、この 2 年間は新たな分野へのチャレンジのための種まきを進めてきました。この 5 年間は、これまでのお客様基盤・技術ノウハウ等を融合して、特に IT×OT 分野にフォーカスして、受託開発だけではない新たな分野を開拓。プロダクトサービスも作っていきます。もちろん資本政策を含めた機動的な対応を行って、新たな分野を早期に確立するように進めていく 5 年間にしたい。

将来、IT×OT 分野の層としてのソリューションを処理して、持続的で付加価値の高いサービスを継続的に確立して進めていきたいと思っています。

グループについて、過去は独自性をベースにシナジーを強化してきたわけですが、いろいろな課題もあり、上場子会社の完全子会社化を昨年から今年にかけて行っております。もちろん人材技術ノウハウ等のダイナミックな運営、それぞれのシナジー、新融合領域のシナジーということで、グループシナジーを再度強化する 5 年間にしようと思います。

将来はグループとしての最適化、個々の企業の強み、個性の伸長でさまざまな経営資源を機動的に配置できるような形に持っていこうと、この将来ビジョンに向かったこの重要な 5 年間にこの中期経営計画の中で実現していきたいと思っています。

---

## サポート

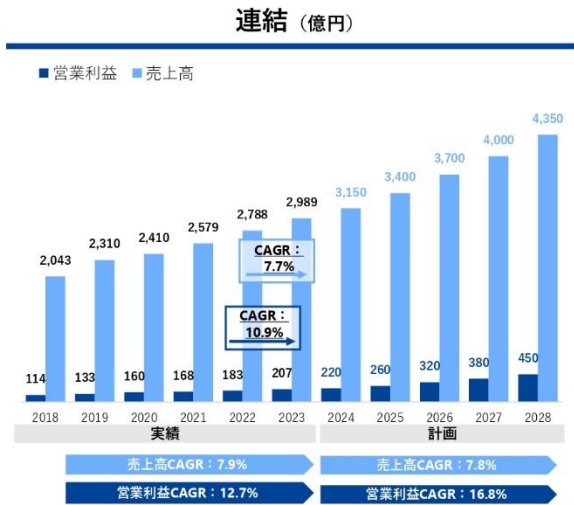
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 「中期経営計画 2028」計画概要

ここ2年取り組んできた収益改善の効果も大きく（単体営業利益CAGR20.5%）、本計画では売上成長しつつ、さらなる収益力向上を目指す



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 14

これは計画の概要ですね、連結レベルの売上と利益を出しております。こういう伸びです。4,350億の450億の営業利益を目指す。CAGR 売上で7.8、営業利益16.8、過去を見ると売上ベースはほぼ同等ですが、営業利益は成長率を高めようとしています。

## 単体計画詳細

本体計画では、新たな領域へのチャレンジとして新規事業開発に5カ年で112億円の投資（研究開発、AI研究のための環境等の設備投資等）を行う。5カ年では投資先行となるため、営業利益・一人当たり営業利益額へはマイナス影響を伴うが、単体・既存事業では当初掲げていた一人当たり営業利益額300万円を達成する計画



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 15

その最も大きいのはやはり本体単体側で、売上高のCAGRは8%、過去の成長率よりやや抑制的にしています。ただ、営業利益14.8を18.6くらいにしようということで、少し営業利益については

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



成長力を高めている。ただ、先ほども言いましたが、ここ2年間20%強のCAGRになっていますので、十分やっていける数字だろうというふうに思います。

営業利益については少し追加でコメントがございます。これはオーガニックと新規事業と表現しているのですが、新たな領域へのチャレンジとしてこの5年間の中で100億強の投資を行う。販管にうつるような投資を行っていかうと思います。5年間では当然売上も上がってきますが、やはり先行投資、投資が先行となるということで、売上とか営業利益はマイナスになります。ただ、その先の5年を考えたら、やはりこの5年間で成長しながら投資しないといけないということで、その投資分をこのように表現した。

本体側というのは、現実的には5年後には350億の営業利益を目指しているのですが、2028年度ベースでは20億弱の投資が行われて、331億円くらいの利益にしているということで、20億円分の新規投資がこの段階で発生しているという意味です。

1人当たり営業利益は昨年8月の発表では300万を目指すと説明しました。オーガニックベースでは300万を5年後には達成しますが、こういう新規投資等を行う関係もあって、300万円に若干届かないという計画に今回の計画はなっているということをお認めいただければと思います。

## ■ グループ子会社・グループシナジー計画概要

上場子会社4社の完全子会社化により、各社の技術・スキル・ノウハウを連携しシナジー効果により、さらなる成長を目指す



### グループ子会社・グループシナジーの売上高と営業利益（億円）

グループシナジーを加味したグループ子会社の売上高と営業利益



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 16

グループです。これは子会社計の数字です。子会社計の数字の計画では売上CAGR7.9、営業利益13.7、子会社系計とグループシナジー、これは本体と一緒にやっていくという事業もここに子会社側にのせて、ここは表現させていただいています。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



売上高 CAGR で 8%弱。ここ数年間でガタガタ、子会社に個別に不調な会社等がございましたので、この 2 年間サイバーネットや、アイデアという子会社は少しマイナス成長になったこともあり、異常値みたいな形になっています。その前の順風のときを考えれば、売上は十分成長できるし、営業利益も以前に比べると抑制的な計画になっています。

グループシナジーを含めて、本当はもう少し角度がぐっと上がっていけるというふうに、われわれは今でも思っているのですけれども、何しろ非上場化してこれから検討することも多いこともあり、これくらいの形で今回の計画の中には織り込ませていただいております。

## ■ 経営数値目標



	23年12月期 実績	24年12月期 予想	24年12月期 (流動化影響)	24年12月期 (流動化影響除外)	28年12月期 計画
売上高	2,989 億円	YoY 5.4% ↑ 3,150 億円	△10 億円 (賃貸売上分)	3,160 億円 (105.8%)	4,350 億円
営業利益	207 億円	6.4% ↑ 220 億円	△12 億円 (賃貸利益分)	232 億円 (112.1%)	450 億円
当期純利益	118 億円	71.2% ↑ 210 億円	+51 億円 (不動産売却利益)	159 億円 (134.7%)	320 億円
ROE	9.2 %	6.7pt ↑ 15.9 %	+3.6 % (不動産売却利益)	12.3 %	20.0 %以上
1株あたり 営業CF	257 円	116% ↓ 141 円	△124 円 (不動産売却利益)	265 円	600 円以上

※流動化による不動産事業収益と特別利益及び法人税等による影響

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 17

2024 年の数字は先ほど出しましたが、こういう数字です。不動産の影響があるので、これも先ほど説明ありましたが、不動産の影響が 24 年、25 年あたりの数字を若干わかりにくくしていますが、こういったことです。だから、ROE は 2024 年は 15.9 と言いながら、不動産売却利益でプラスが発生していますので、現実、持続値では 12.3 ということになるかなと。

1 株当たりキャッシュ・フローも非常に減っていますが、不動産売却に関して売却における税金とか営業キャッシュ・フローにマイナスに導きますので、一瞬マイナスに見えるという状況になるということでございます。将来的には 600 円以上を目指していく。ROE については 2 割ですね。20%以上を目指そうと考えております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 企業価値向上の実現に向けた課題と実行策

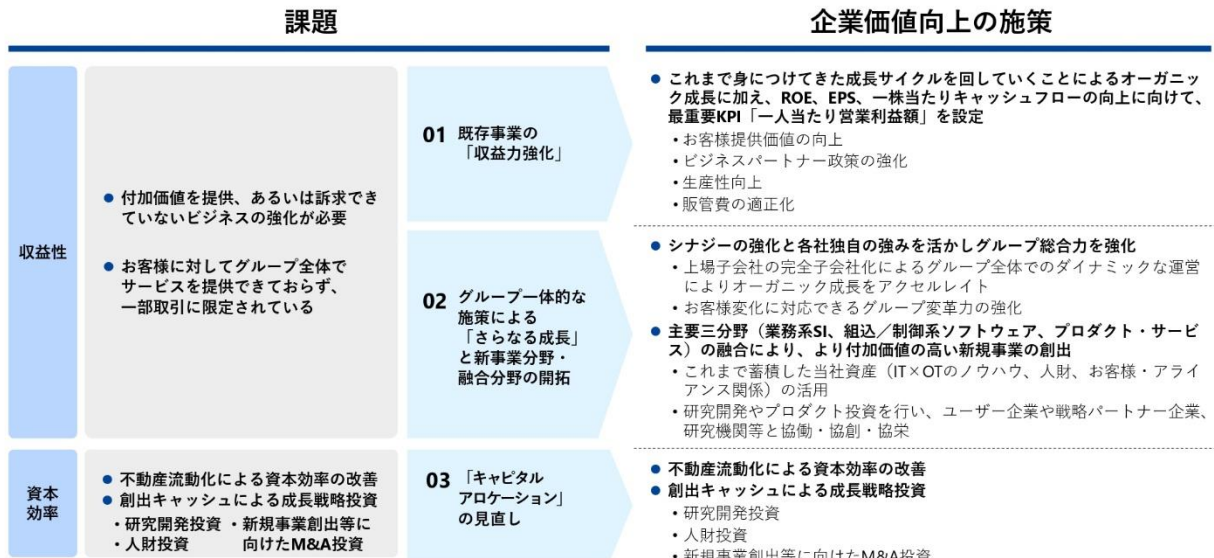
01 収益力強化

02 さらなる成長

03 キャピタルアロケーション



これまで進めてきた事業基盤強化の上に、さらなる発展に向け、収益力強化と資本効率の見直しを進める



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 19

具体的な施策です。収益性と資本効率の話がありますが、収益性、付加価値を提供あるいは訴求できていないビジネスの強化、あるいはグループ全体、あるいは新たなサービスができてないということで、一つは既存事業の収益力強化。これまで見つけてきた成長サイクルを回していく、オーガニック成長とわれわれは呼んでいますけれど、ROE、EPS、一株当たりキャッシュ・フローの向上等を行う。これは後でお話しします。

あと、グループ一体となったシナジーグループの強化も含めたシナジー、あと当社がこれからやっていかないといけない主要3分野の融合ということで新事業を創出して、持続的な成長、収益力の強化ということに資するところにもチャレンジしていく。資本効率の意味では不動産流動化、その創出キャッシュをどう使うかというキャピタルアロケーションの話がある、これも後ほど説明いたします。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 既存事業の収益性改善に向けた施策の詳細

01 収益力強化

02 さらなる成長

03 キャピタルアロケーション



当社の価値の源泉は人財であり、人財の生み出す付加価値を表す指標が企業価値向上に向けたKPIとして最も適切だと考え「一人当たり営業利益額」を最重要KPIに据え、当該KPIの改善・適正化に向けた各種施策を実行。後述（P.35）するフレームワークによりモニタリングを実施

KPI		施策抜粋	
最重要KPI	構成要素	項目	内容
一人当たり 営業利益額	売上総利益	お客様提供 価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>お客様深耕とクロスビジネス体制の強化</b>：これまでのお客様との関係をさらに強化するとともに、オール富士ソフトでお客様に付加価値の高いサービスを提供できるよう全社を横断してお客様対応（クロスビジネス）が可能な体制と文化構築を進める</li> <li>・ <b>技術力強化</b>：DX AIS-CRM SD (5)G2に代表される分野に対して、R&amp;D投資等を行い新たな技術分野の力を高め、お客様提供価値を高めるとともに、新たなITソリューションやサービスを構築していく</li> <li>・ <b>ワンストップでのサービス提供</b>：組込/制御系開発、通信技術、業務システム等のノウハウの複合的提供による付加価値向上と併に、上流工程から運用保守、インフラまでワンストップで提供できる体制を構築</li> <li>・ <b>ビジネス基本部分の強化</b>：お客様との役割分担等、仕事の進め方についても見直し、人工・人月単金での提供価値向上とともに、成果型ビジネスへの展開を進める</li> <li>・ <b>一括請負型ビジネスの拡大</b>：当社が主体的に推進可能な請負案件を増やし、お客様提供価値を上げるとともに、ビジネスパートナー企業活用比率の向上や、社内リソース配置の機動的な最適化を行いやすくする</li> </ul>
		ビジネス パートナー 政策の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客様取引関係の見直しとともに、ビジネスパートナー政策の高度化により、ビジネスパートナー企業活用比率の向上、人材確保、生産性向上等を進めていく</li> </ul>
	生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産性向上を促進するお客様関係の構築</li> <li>・ トラブル防止対策のさらなる強化</li> <li>・ 生成系AI、テスト自動化、開発環境・ツールの強化、プロダクトベースの開発、クラウドベースの新たな開発方式の研究等、技術的な革新を促進していく</li> </ul>	
	販売費及び 一般管理費	販売費の 適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業活動を指標により可視化し、営業プロセスの見直しとともに、各指標のモニタリングとPDCAサイクルを行うことによる効率化と高度化の推進</li> </ul>
		管理費の 適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務改革による業務プロセスの可視化および最適化を推進（2019年から継続している活動の強化）</li> <li>・ 業務改革をベースとして基幹システムの刷新やノーコード・ローコード、生成AIの利用等、モダンなシステム実装とDX推進により、業務作業効率の向上と最適化を推進</li> </ul>

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 20

既存事業の強化では、昨年8月に出させてもらったペーパーの内容ですので、簡単に売上総利益、お客様提供価値、ビジネスパートナー、協力会社さんを増やすということと、生産性もある。販管費も適正化していく中で、当然やはり重要なのは提供価値の向上ということで、クロスビジネスや技術力強化、ワンストップで上流から下流までとか、ビジネス基本部分これは単金ということもございまして、成果型ビジネスへ進める。要するに一括共有型の拡大と、こういったことを併せて進めていくことが収益力の強化です。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 既存事業の収益性改善に向けた施策の詳細

01 収益力強化

02 さらなる成長

03 キャピタルアロケーション



2022年度よりクロスビジネスのリスタートを切り、体制・文化構築を実施。効果としても見えはじめ、本中計期間では完全子会社化する子会社とのクロスビジネスも強化し、より一層の付加価値拡大を目指す

2022年度

2023年度

2024年度～

クロスビジネスの定着化

クロスビジネスの活性化

ソリューション展開によるクロスビジネスは加速

2023年度クロスビジネスの引き合いは前年比130%超に

これまでの取り組み

- ・横串し組織の設立（ソリューション事業本部・DX商品事業部）
- ・モニタリングの仕組み・ルール化
- ・クロスイン・クロスアウトの可視化
- ・注力テーマ・商材の選定
- ・ターゲット設定
- ・インセンティブ付与

課題：受託型クロスビジネスのさらなる強化

「当社グループの全ての価値・技術」を提供し  
お客様への提供価値向上



お客様との取引拡大・当社の事業拡大へ

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 21

その中の一つとしてクロスビジネスということで、これも2022年ぐらいから強力に進めております。横串組織ができたり、モニタリングの仕組みができたり、定量化ができて、ターゲットややり方や見直しを進めている。受託型クロスビジネスをもっと強化しないといけない課題を持ちつつも、かなりいい形で回っていますので、これをオール富士ソフトで価値を提供する。ここに今年からグループ会社も仲間入りして新たな枠組みでクロスビジネスをより強力に進めていこうというふうにしております。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## お客様へのDX支援と自社での業務改革とDX対応

01 収益力強化

02 さらなる成長

03 キャピタルアロケーション



自社のデジタル利用、システム構築へのAI適用等、自身のDXを進めるとともに、技術戦略「DX+AIS-CRM+SD+(5)G2」もさらに強化し、自社とお客様の競争力に貢献し、ビジネス拡大・強化を目指す



これは当社のDXという文脈で語られるところでございますけれども、われわれIT企業でお客様のDXを支援しないといけません、当社自身の強化も必要ということで、われわれの基幹システムを刷新し、デジタルのプラットフォームを作っています。その中でDX人材の育成をしながら、その状況を把握して回していきます。さらにそれを使って、今われわれ自身のDX推進強化ということで、データ活用をもっとうちの社内でも使える。LLMももっと適用し、開発プロセス、AIベース開発なんてわれわれは言ったりしますが、AIで開発プロセスを革新していくということは当然やっていかないとはいけません。それで生産性向上やテストの自動化なんかも当然含まれてきます。

その中で新たな価値を作りながら、お客様に新たな事業の創出の支援というのをやっていく。自身のDXとお客様のDX支援を合わせてやっていくというのが当社に非常に重要なことだと思っております。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



現場ごとに抱えている課題が違いため、現状一人当たり営業利益額のKPIを達成している部門のモデルをパターン分けし（以下、成功モデル）、現時点未達部門に関しては特性に合わせて、成功モデルを用いて目指す方向付けを実施し、モニタリングを行っていく

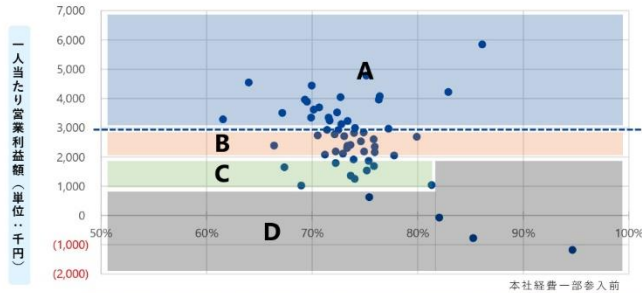
現場ごとに抱えている事情・課題は様々

**お客様との仕事の組立・契約**

- 価格適正化  
ビジネスパートナー社員比率  
生産性向上  
サービス型モデル化
- 準委任契約⇔一括請負化  
常駐型⇔持ち帰り型
- ノウハウの蓄積・効率アップ  
お客様との関係性構築  
価値の高い技術分野の拡大

改善プロセス

- ①：すでに一人当たり営業利益額300万円を超えている部門をモデル化しパターン分け
- ②：①を参考に各現場ごとの状況により、目指す方向を決定
- ③：定期モニタリングを行い、進捗状況・方針の見直しを検討



原価率

- A：すでに一人当たり営業利益額300万円を達成している・もしくは達成がみえている部門は、500万円を目指し戦略を設定
- B：3年以内に到達可能見込みの部門は②を進行
- C：5年以内に到達可能見込みの部門は②を進行
- D：A-Cに該当しない部門は抜本的な見直しを検討

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 23

これは収益性改善のための運営ということです。当社はさまざまな現場を持っていることもあり、お客様も多様にあるということであり、一様に語れないところがあります。われわれとしてはお客さんとの仕事の組立とか契約を含めて価格の適正化、協力会社の使い方、生産性向上、あるいはサービス型モデルに転換する。契約の準委任と請負型の転換とか、常駐から持ち帰り型を多くする、ノウハウの蓄積やお客さんとの関係性構築とか、価値の高い技術分野の拡大なんてことをやらないといけない。

今、当社を見ると1人当たり営業利益300万を超えている部門をパターン分けしています。これは本社費用を一部算入し切れていないので、若干線を上にしないといけないですが、300万以上の部門は大体60部門あって、3分の1くらいはもう既に1人当たり営業利益は超えているか、もしくは達成がもうほぼ見えているので、3分の1くらいあります。こういうところは300万にこだわらずに500万、600万、700万を目指していこうということで、さらなるビジネスの高度化を今進めていこうと。

B群は3年以内に十分できるでしょうというような部隊。これはいろいろな施策で、できるだけ早期に300万円、400万を目指していけると、今こういういろいろな洗い出しをしている。

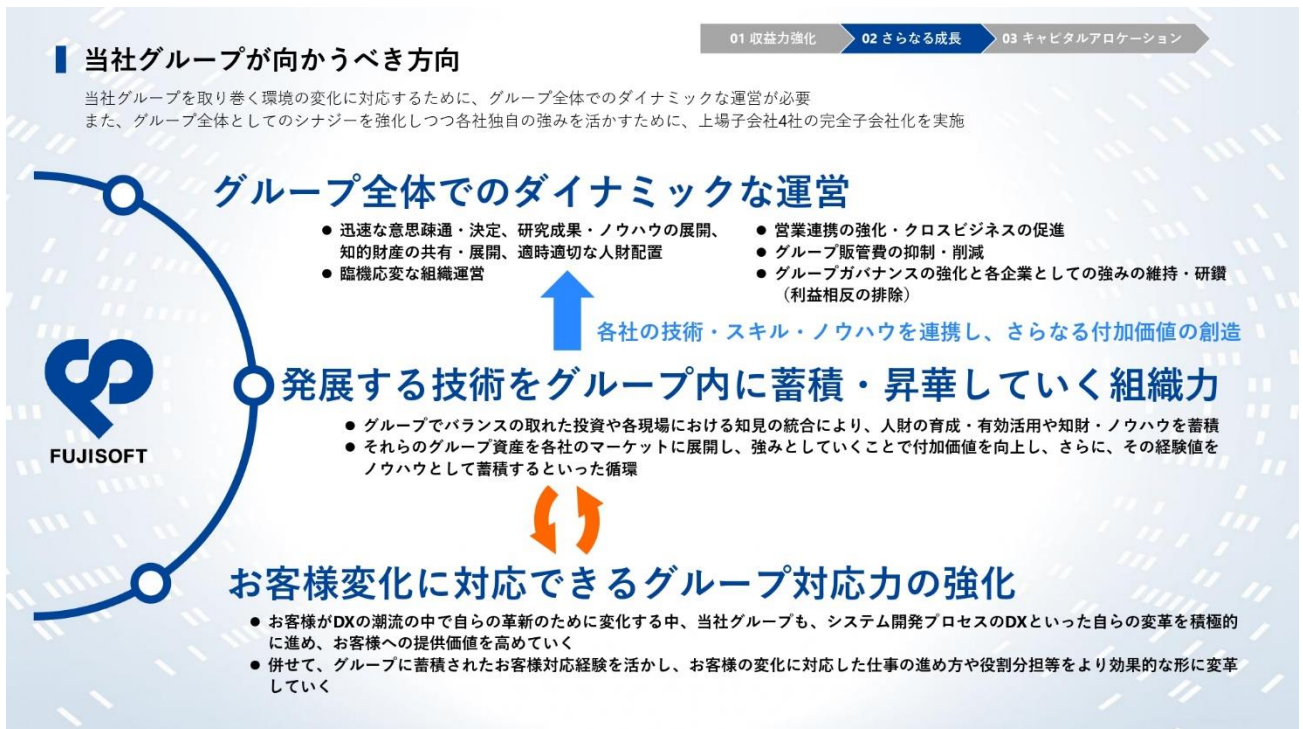
C群、この辺が5年以内、5年くらいかかってしまうのではないかとこのところでは。これも早期にB、Aという段階に上げることと、本当にこの仕事を継続して大丈夫なのか、もっとやり方ないのかは当然検証していく。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



Dはちょっと外れているところです。ただ、外れていて非常にひどいのかというと実はトラブルが起こったがゆえに営業利益が落ちているところもあるので、これはトラブルを改善すれば、改善できるのであれば、先ほど言ったような施策をやればもう改善できますし、ビジネスとして非常に無理があるのであれば、これはもう抜本的な見直しが必要ということで色分けしながら、今3分の1くらいのいい事業スタイルに変革していこうということで具体的にもう手を入れている状況でございます。



グループ運営。これも11月に出したペーパーの内容に近いので簡単に言いますが、とにかく技術発展します、変革します、AIで世の中が大きく変わっていきます。われわれのビジネスも変わっていくと思います。そういう技術をグループ内に蓄積、発展、昇華していく力を、グループばらばらにやっていたら非常に無駄があるということでダイナミックな運営を行っていく。

お客様も変化しています。お客様の変化も、お客様によってさまざまです。そういうお客様対応のノウハウや、お客様との共同のノウハウをやはりグループの中で共有して、各社が連携しながらお客様の対応ができるようなダイナミックな運営をしっかりとっていくということが、今回の非上場化の趣旨で、しっかりとっていくというふうに考えております。

**サポート**

日本                    050-5212-7790    米国                    1-800-674-8375  
フリーダイヤル    0120-966-744    メールアドレス    support@scriptsasias.com





## 各社の技術・スキル・ノウハウを連携し、さらなる付加価値の創造

人材・技術ノウハウ・お客様対応でのダイナミックな運営を実現し、各社が持つ強みを活かしながらグループシナジーで価値向上を目指す

連携例	各社が持つ独自の強み
<b>制御系開発の超上流・上流工程からソフト実装までの連携による付加価値向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MBSE・MBD・ソフト実装・保守等の一貫したソリューション提供</li> <li>様々な産業分野への展開</li> <li>CSC：モデルベースの上流経験値、MBSE子会社</li> <li>本体：自動車分野を中心としたMBDの経験値とMBSE分野への研究実績</li> </ul>
<b>エンジニアリングチェーンの高度化への対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3次元設計書からPLM導入・保守までの高度ソリューションの強化</li> <li>CSC：パッケージ提供によるノウハウ</li> <li>本体：PLM SIプロジェクトの実績</li> </ul>
<b>クラウド・IoTといった新たなサービス分野における運用・保守まで一貫したサービス化の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム設計からシステムアウトソーシング、BPOまで一貫したサービスの提供</li> <li>VINX：流通分野で培ったシステムアウトソーシングノウハウ・体制・経験値</li> <li>SB：様々な分野でのBPO・コールセンター業務の実績</li> <li>本体：IoTシステムの多くのプロジェクト実績と幅広いお客様での業務系ビジネスの展開実績</li> </ul>
<b>技術ノウハウ連携による付加価値向上</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車・通信等の分野での様々なノウハウ共有による付加価値向上</li> <li>CCC：実務経験からくるノウハウ・豊富な人材、地方拠点</li> <li>本体：幅広いお客様・事業分野とAIS-CRM等の先進分野でのノウハウ</li> </ul>
<b>IT×OT分野でのノウハウの結集</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマート物流分野・スマート工場分野での協業の実施</li> <li>CSC：IoTプロダクトソリューション&amp;ノウハウ</li> <li>VINX：流通分野におけるお客様業務ノウハウ</li> <li>SB：様々なバックオフィスサービス実績</li> <li>本体：ロボット・マテハン機器・PLC・AMR等の制御やWMSなどの経験値</li> </ul>

注：CSCはサイバネットシステム、VINXはヴィンクス、CCCはサイバーコム、SBは富士ソフトサービスビューロの略

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 25

これも 11 月に発表した内容です。グループ各社と本体との組合せで、非常に強力な、あるいは付加価値の高いサービスが作れると踏んでおりますので、これも具体的に今期から実行、推進していくという形になります。



## 新たな事業領域の開拓 | DXソリューション分野

既存事業のオーガニック成長の中で築き上げた、幅広い業務知識と製品知識、お客様課題にリーチしやすい環境によって、お客様との協働・協創・協栄を図り、『IT×OT』で新事業領域の開拓を行う



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 26

新事業とわれわれが呼んでいる DX 関連分野、こんなことやろうとしているということです。DX テーマはいろいろあるのですけれど、当社 IT×OT のノウハウは技術的な部分を中心に、蓄積、お

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



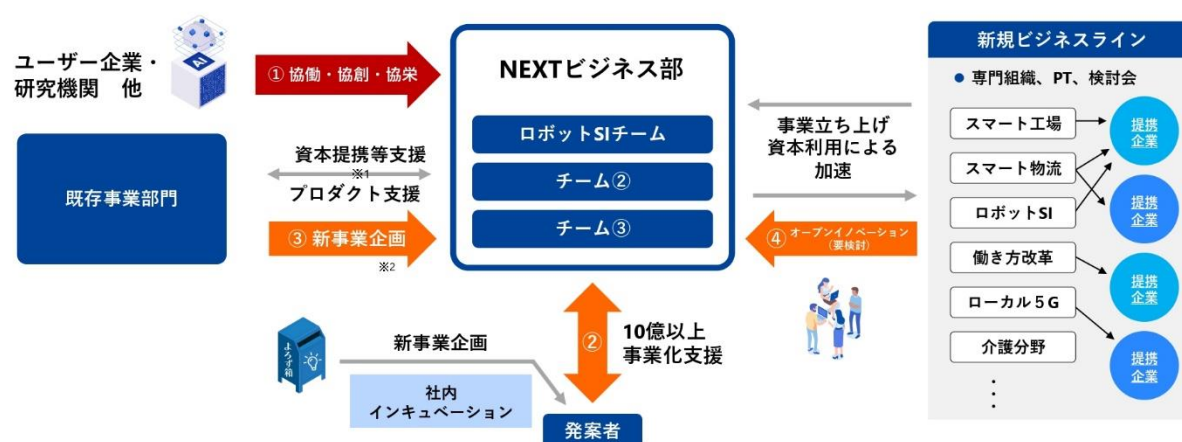
お客様関係、アライアンス関係、人財、パートナーと。ここに研究開発投資や、プロダクト投資、あるいはこれはどこかの会社と資本提携するみたいな話です。ということで、今までの受託だけではなくて、お客さんとか、こういうビジネスパートナーなんかと一緒に協働・協創・協栄という、協業を行いながら、新たな価値、受託という部分もありますが、お互いに両方で持ち合った新しいサービスを作ること当然ある。というテーマで、こういう新たなテーマを選んで、プロジェクトを進めていきます。

## 新規事業概要

01 収益力強化 → 02 さらなる成長 → 03 キャピタルアロケーション



IT×OT領域での協業を中心に、既存事業とは独立した体制で新規事業の開発を行うため、専門組織を2024年1月に設置



※1: 既存事業部門が進めるプロダクト企画を蓄積ノウハウで支援  
 ※2: 既存事業部門発案の企画を事業化

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. | 27

それを推進するために、今年より NEXT ビジネス部を作って、こういう各テーマはビジネスライン、専門組織、PT とか検討会で進んでいるわけですが、この情報、内容を NEXT ビジネス部が支援しながら、既存事業部門と協働・協栄しながら新事業の企画を進めていく。

社内のインキュベーション制度も立ち上げていまして、こういう事業をやりたいという、これもよくある形かもしれませんが、こういうのも仕掛けとして、うちの社内に用意して、こういう新事業の構築についても強力に進めていっています。

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





01 収益力強化 02 さらなる成長 03 キャピタルアロケーション

## (参考) 新規事業概要



対象テーマ（現時点）：IT×OTにおける協働・協創・協栄モデルとプロダクトモデルで9つのテーマを選定

IT×OT領域における協業（協働、協創、協栄）モデル			（自社開発による）プロダクトモデル		
<b>スマート工場</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門PT(※)発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場ライン構築に携わる様々なベンダーとの協業を想定</li> <li>工場に関わる様々な技術を活用し、モノづくりのソフトウェアによる高度化を推進</li> </ul>	<b>スマート物流</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門PT(※)発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流事業に携わる様々なベンダーとの協業を想定</li> <li>物流に関わる様々な技術を活用し、倉庫の自律制御を推進</li> </ul>	<b>ロボットSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロボット関連のベンダーとの協業を想定</li> <li>シミュレーション、IoT、AIなどの技術を活用し製造ラインのデジタル化を進め、生産効率の向上を主導</li> </ul>			
<b>ローカル5G</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門組織発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>通信事業者、チップベンダーとの協業を想定</li> <li>オープン技術を活用した安価なローカル5G環境を提供することで、市場への導入加速を推進</li> </ul>	<b>LLM</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門組織発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドベンダー、AIベンダーとの協業を想定</li> <li>汎用LLM、専用LLM、RAG、という3つのキーテクノロジーの活用事例をもとに、市場への導入加速を推進</li> </ul>	<b>働き方改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働データから業務改善を促す新たなサービス構想</li> <li>moreNOTEやFAMoffice、VSReport contrailのデータを活用し労働の質を可視化、業務効率を向上するソリューションを提供</li> </ul>			
<b>運用保守</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門PT(※)発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド時代に沿った運用保守の新たなサービスを構想</li> <li>既存のOpsPower RUKIAをベースに、マルチクラウド環境に対応した高度な運用保守サービスを提供する</li> </ul>	<b>デジタル教育</b> <span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">専門PT(※)発足済み</span> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT人材育成事業と、高度化した教育環境を提供する新たなサービス構想</li> <li>バーチャルな教育プラットフォームを活かし、AIやLLMの技術を活用することで、アダプティブな教育、およびその環境を提供する</li> </ul>	<b>介護</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な介護サービス向けの新たなサービス構想</li> <li>介護施設の高度化を目指し、デジタルを駆使した新たなサービスを提供する</li> </ul>			

※PT：有期プロジェクトチーム

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. | 28

さっきあげたスマート工場、スマート物流、ロボット SI、ローカル 5 G、LLM、働き方改革、運用保守、デジタル教育、介護、概要でこんなことやっていますよというのが書いてあるので、これは後で見ただけであればと思いますが、専門 PT を発足したり、既存の事業部門での検討を開始したりということで、この 2 年間で新規事業の種まきと検討を進めて、いよいよ今年からより具体的な投資を含めて進めていくという段階にきたというふうに思っております。

## キャピタルアロケーション

01 収益力強化 02 さらなる成長 03 キャピタルアロケーション



<b>基本的な考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資と株主還元の配分は、投資機会の状況を判断しながら、臨機応変に対応していく</li> <li>株主還元と資本効率を重視した上で、財務安全性を保つことを目指す</li> </ul>
<b>キャッシュイン</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業CF+不動産流動化によるCF <b>2,200</b>億円以上を見込む (別途、外部調達<b>1,500</b>億円以上想定)</li> </ul>
<b>成長投資：手元キャッシュと借入利用</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>新分野、既存事業補完ついで、戦略的提携やM&amp;A、子会社政策、人的投資、研究開発等を想定</li> <li>投資機会がある場合には、借入も含めた臨機応変な資金調達で機動的に対応していく (上場4社の完全子会社化410億円 実施済み)</li> </ul>
<b>株主還元；1,400億円想定</b> 	<p>自社株買い1,000億円以上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶自社株買いのタイミングは不動産流動化等に合わせて随時実施</li> </ul> <p>配当400億円想定（配当性向35%）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶※不動産流動化に伴う特別損益を除いた正常収益力をベースに各年度の配当金額を決定する</li> </ul>

1株当たり営業CF600円以上、ROE20.0%以上の実現を目指す

28

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





キャピタルアロケーションについてご説明します。基本的な考え方としては、成長投資と株主還元  
の配分は投資機会の状況判断しながら、臨機応変にやっていくということです。株主還元と資本効  
率は重視します。財務安全性を保つことは当然目指します。キャッシュインはここ5年間で、営業  
キャッシュ・フローと不動産の流動化におけるキャッシュ・フローで、2,200億円以上、ちょっと  
不動産がいくらになるかは最終確定しないので言えませんが、2,200億円以上にはなるだろうと。  
別途、外部調達借入等を考えれば1,500億円以上の資金調達を想定できる。

その中で、成長投資に対しては手元キャッシュと借入利用をして、新分野、既存事業分野の補完、  
戦略的提携やM&A、子会社政策、人的投資や研究開発を想定して意欲的にやっていきます。

投資機会がある場合には借入を含めた臨機応変な資金調達に機動的に対応していこうと。上場子会  
社についてはもう410億円ほど使っておりますけれど、こういう成長投資に回す。一方で、株主  
還元も積極的にやっていきます。自社株買い5年間で1,000億円以上しようと。自社株買いのタイ  
ミングは不動産の流動化にあわせて随時実施していくという形で機動的に行います。

配当性向は35%、これは先ほどの5年間で想定をした場合に400億くらいになると思います。配  
当の原資は不動産流動化に伴う特別損益を除いた正常収益力をベースに各年度の配当金額は検討し  
ていこうと、こういうキャピタルアロケーションの方針で進めていくと考えております。

## 不動産流動化スケジュールと進捗状況

01 収益力強化 → 02 さらなる成長 → 03 キャピタルアロケーション



2023年8月開示の通り、所有不動産の流動化を進めており、進捗は以下の状況

流動化判定	判定基準	該当物件数	主要物件	スケジュールと進捗状況
A判定	流動化にあたっての障害は無く、金額面での影響も大きくないため、最速での流動化を進めることが可能	8件	両国	少なくとも1物件について2023年内の流動化、残りの物件について期末決算公表（2024年2月）前後での流動化完了を目指す  ▶福岡・厚木第2の2物件は2月末引渡し予定、他6物件は3月に全件契約締結予定
			福岡	
			大阪	
B判定	流動化を前提に進めているが、調整等に一定の時間を要する物件	9件	秋葉原	当社保有物件の中でも大規模かつ、当社固有の設備利用やテナントとの関係などの特別な事情を有するため、流動化プロセスに一定の時間を要する見込み  ▶2023年8月開示の1年後（2024年8月）を目処に実行を目指し進行中
			錦糸町	
			大宮	
C判定	流動化スキームやタイミング、移転の必要性等を慎重に検討する物件	5件	新名古屋 桜木町	オフィスやデータセンター等でフルに事業活用する物件。流動化スキームやタイミング、移転の必要性等を慎重に検討する
D判定	土地取得条件により一定期間譲渡不可のため、当面流動化対象外	1件	汐留	土地取得条件により一定期間譲渡不可

Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. | 30

不動産流動化についてです。ABCD という区分をつけて判定しております。A物件については、やはり不動産の売買はわれわれはそんなに慣れたものではないので、いろいろな経験値を積みながら

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com

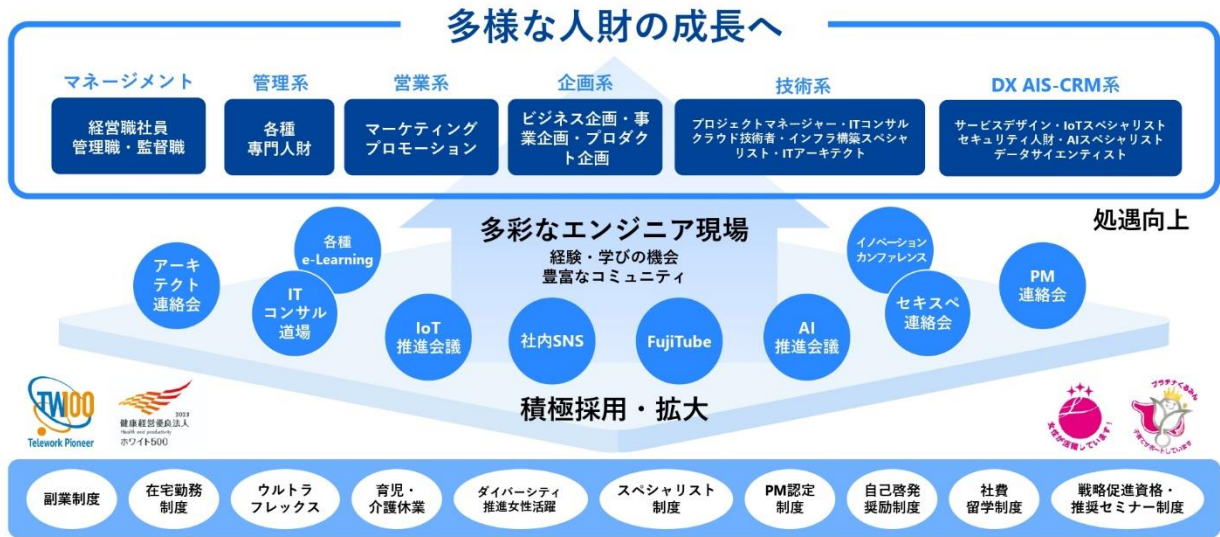


今進めておりますけれど、2月末に福岡とか厚木第2は引渡し予定で、他物件についても締結ができそうだと。次はB判定のところ具体的にやっていくということでございます。

## 人財戦略 | 人事ポリシー



バックグラウンドに関わらず“人”の可能性を信じ誠実に働く人を大切にする  
志をもって努力する人に挑戦する機会を与え多様な人財登用と多様な働き方を実現していく



Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. | 32

人財戦略は今までわれわれがここまで述べてきたことの繰り返しになるので、少し簡単にお話します。人事ポリシー、われわれはバックグラウンドに関わらず、人の可能性を信じています。中途の人も、学歴も職歴も性別も国も関係なく、われわれは人材を人財として、社内でしっかり活用し育成していくということを考えて、多様な働き方を進めている。いろいろな制度、いろいろな環境、学びの機会、コミュニティを持っています。

さらに、いろいろなスペシャリティに合う人事制度を持っていまして、これを活性化して進めていく。まだまだ新たに人材を取り込むためには制度上工夫することも必要になってきますので、これについては併せて検討しながら進めているということでございます。

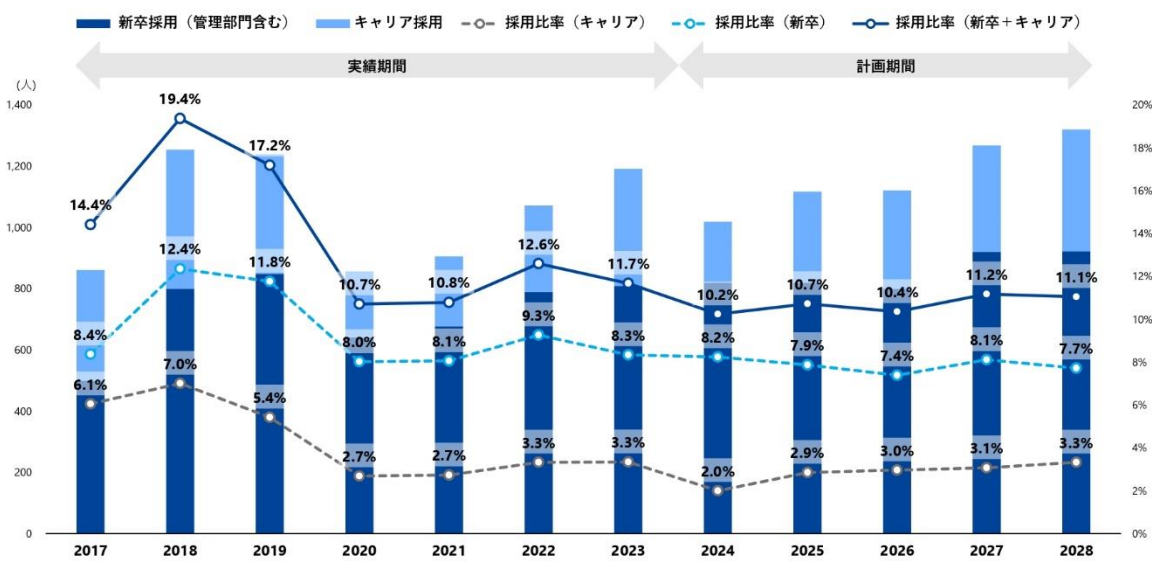
## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 採用数の推移：実績および計画

計画期間でも引き続き採用比率(※)10%程度を想定。キャリア採用は競争激化が見据えられるため新卒の積極採用を進める。  
 ※採用比率：当年度採用数÷期首従業員総数

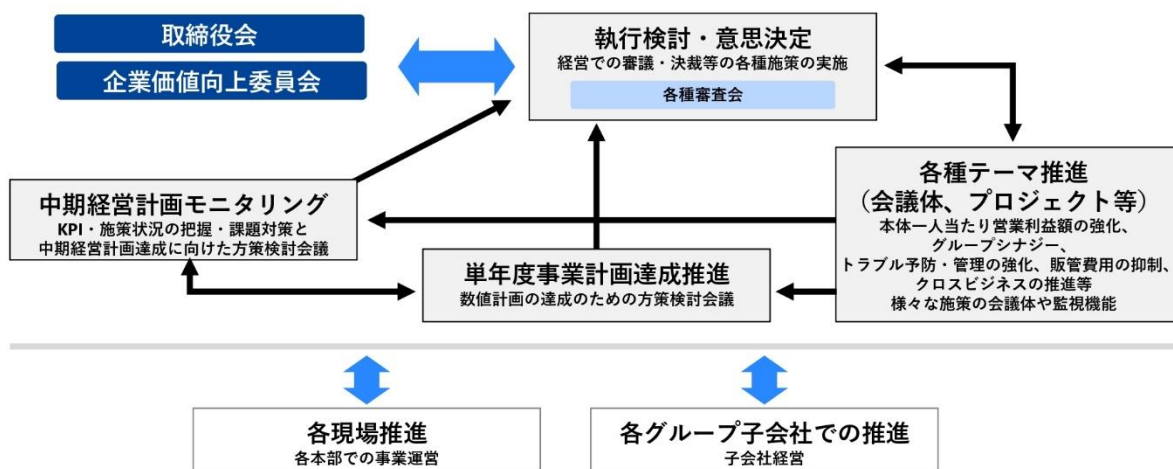


Copyright ©2024 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 33

採用数の実績、新人と中途となっていますが、過去もかなり強化してきました。コロナのときに少し抑制的になったりしましたが、今後2024年以降、中途採用はでこぼこしたりしますけれども、新卒もあわせながら全体の10%近い人材の補強は常にやっていくというスタイルで今後進めていこうと思います。

## 実行性の担保について | フレームワークとインセンティブ

これまでのモニタリング機能に加え、中期経営計画に特化したモニタリング機能を新設し、取締役会・企業価値向上委員会へ報告を上げていく  
 また、取締役・執行役員に対しては、中期経営計画の責任として、計画達成状況に連動したインセンティブ制度の導入を予定



### 5カ年計画達成インセンティブの設定

取締役・執行役員に対して、計画達成状況に連動したインセンティブ制度を導入予定

33

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

中期計画の実行を担保するフレームワークということで、各種テーマ、1人当たり営業利益額とか、シナジーとか、いろいろなテーマを分科会あるいはプロジェクト等を作って、横串組織で全体を見ています。当然、単年度事業の数値の推進という意味ではそういうフォローアップする会議体を持っているのですけれども、これは今までもあった会議体ですが、中期経営計画のモニタリングを別途行いながら、さっきの経営の流れをしっかりと見つつ、取締役会や経営価値向上委員会とも連携して、中期計画を何としてもしっかりと実行していこうと考えています。

併せて、これは今度の総会での議案になりますが、5年計画のインセンティブを設定して、5か年計画を達成したあかつきには計画達成状況に応じたインセンティブ制度の導入を進めていくと考えております。

先ほど強調するのを1個だけ忘れまして。キャピタルアロケーション、結果、先ほど言いましたがキャッシュ・フローで5年後、1人当たり営業キャッシュ・フローで600円以上、ROEは2桁を目指すということを言い忘れましてので、ここで付け加えさせていただきます。

ということで、Appendixには資本市場との対話実績をつけておりますので、見ていただければと思います。

今回の5か年計画はこれまでの発表とは方針を変えて、かなり意欲的な数値として出させていただいております。これまでは当社はこの業界で生き残るため、一定レベルの地位・信用を築いて体力をつけるため、お客様、人材、ノウハウ等の蓄積を狙って成長を重視してきたのは事実です。

3,000億円到達というので、この規模が一段落したと思っているわけではないのですが、マーケットの皆様の期待も収益力の向上ということをより重視すべきだとのことのご意見も拝聴し、当社取締役会、企業価値向上委員会での検討も経て、収益力の強化をかなり大きな視点として盛り込みました。

一方、この2年間、本体では収益力の重視の視点を大きくしたところ、20%のCAGRで利益成長ができ、今後の5年間の下地はできたと思っています。子会社の非上場化もこの一環とも言えます。5か年と、少し時間を要しますが、これまで行ってきたことの延長線上に変革を付与することで、成長と収益力を兼ね備えた企業に変身してみせます。

どうぞ変わらぬご支援、ご期待をいただければと思っております。どうもご清聴ありがとうございます。

**司会：**以上をもちまして、ご説明を終了させていただきます。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com