



富士ソフト株式会社

2021年12月期決算説明会

2022年2月10日

イベント概要

[企業名]	富士ソフト株式会社
[企業 ID]	9749
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2021 年 12 月期決算説明会
[決算期]	2021 年度 第 4 四半期
[日程]	2022 年 2 月 10 日
[ページ数]	57
[時間]	16:30 – 17:51 (合計：81 分、登壇：37 分、質疑応答：44 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	5 名 代表取締役 社長執行役員 坂下 智保 (以下、坂下) 取締役 専務執行役員 渋谷 正樹 (以下、渋谷) 取締役 専務執行役員 新井 世東 (以下、新井)

サポート

日本 03-4405-3160 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



取締役 執行役員

森本 真里（以下、森本）

執行役員 財務・広報担当

梅津 雅史（以下、梅津）

[アナリスト名]*

三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券

田中 秀明

シティグループ証券

鶴尾 充伸

*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本

03-4405-3160

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



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 2021 年 12 月期決算および中期経営計画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いたします。

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。

司会：取締役専務執行役員、渋谷正樹でございます。

渋谷：渋谷です。よろしくお願いいたします。

司会：取締役専務執行役員、新井世東でございます。

新井：新井でございます。よろしくお願いいたします。

司会：取締役執行役員、森本真里でございます。

森本：森本でございます。よろしくお願いいたします。

司会：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。

次に、本日の進行内容についてご説明いたします。本日は御案内の通り、2021 年 12 月期の決算と中期経営計画についてご説明いたします。初めに、坂下より当期の決算内容についてご説明いたします。説明後に一度、当期決算内容に関する質疑応答の時間を設けております。

次に、当社中期経営計画についてご説明いたします。最後に再度質疑応答の時間を設けております。中期経営計画および全般に関するご質問をお受けいたします。

会社名と名前をお知らせいただき、ご質問ください。それでは、これより 2021 年 12 月期の決算についてご説明いたします。

坂下社長、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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)

売上高はシステム構築分野の好調により増収

◇売上高は金融業向け開発およびシステムインフラ構築案件が好調に推移したことなどにより、前同比107.0%の257,891百万円となりました。

営業利益は一過性の不採算案件があったものの、増収により増益

◇営業利益は、一過性の不採算案件があったものの、増収および販管費の増加を抑制したことにより、前同比105.4%の16,838百万円となりました。

◇経常利益は、増収および為替差益の増加等により前同比110.0%の17,976百万円となりました。

◇親会社株主に帰属する当期純利益は、前同比106.5%の9,130百万円となりました。

(単位：百万円)

	2020年12月期 4Q累計実績	2021年12月期 4Q累計実績	前同差	前同比	2021年12月期 計画	計画比
売上高	240,953	257,891	+16,938	107.0%	249,000	103.6%
営業利益	15,972	16,838	+866	105.4%	16,300	103.3%
営業利益率	6.6%	6.5%			6.5%	
経常利益	16,343	17,976	+1,633	110.0%	16,900	106.4%
経常利益率	6.8%	7.0%			6.8%	
親会社株主に帰属する当期純利益	8,573	9,130	+556	106.5%	8,900	102.6%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.6%	3.5%			3.6%	

2

© 2022 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

坂下：はい。私の方から決算説明をさせていただきます。

まず連結業績のハイライトでございますけども、ここに書いてある通り、売上で2,578億9,100万、営業利益168億3,800万、経常利益179億7,600万、当期利益は91億3,000万ということになります。

売上が金融とかシステムインフラ等々が好調ということで、前年比107%と。営業利益一部に不採算案件等もあったんですけども、増収で増益と。営業利益はここにも書いてあるように105.4%、経常は為替差益等もありまして110%。当期利益については106.5%と、こういった数字になっております。

サポート

日本 03-4405-3160 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。これはグラフですが、増収分でプラスになってますが、原価増加分で少しマイナス。販管費も増えてます。ですが、増益にはこういうフレームになっています。

サポート

日本 03-4405-3160 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)

売上高はシステム構築分野の増加により、前同比106.4%と増収

◇当四半期の売上高は、業務系では金融業およびシステムインフラ構築案件の増加、組込系では機械制御系および自動車関連が堅調に推移し、前同比106.4%の63,057百万円となりました。

営業利益は前同比106.1%と増加

◇販売費及び一般管理費は、受注体制強化を継続したものの、経費支出を抑制した結果、前年同期から317百万円の増加に留まり、営業利益は前同比106.1%の3,529百万円となりました。

(単位：百万円)

	2021年12月期 3Q累計実績	前同差	前同比	2021年12月期 4Q区間実績	前同差	前同比
売上高	194,833	+13,125	107.2%	63,057	+3,812	106.4%
売上原価	151,774	+11,657	108.3%	49,281	+3,293	107.2%
売上原価率	77.9%			78.2%		
売上総利益	43,059	+1,468	103.5%	13,775	+519	103.9%
販売費及び一般管理費	29,750	+804	102.8%	10,246	+317	103.2%
営業利益	13,308	+664	105.3%	3,529	+202	106.1%
営業利益率	6.8%			5.6%		

4 クォーターの区間実績ということでございますけども、これも似たような傾向ですので簡単に言わせていただきます。

売上は 106.4%、営業利益が 106.1%。先ほどと同じように、金融インフラ、組込では機械制御系とか自動車が堅調ということで、約 106.4%。営業利益は、一般管理やそういうのは受注体制の強化で経費支出を抑制した結果、営業利益が 106.1%ということで推移しております。

サポート

日本 03-4405-3160 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.主なグループ会社売上高・営業利益

(単位:百万円)

	2021年 12月期	売上高	営業利益	
富士ソフト	4Q累計実績	175,680	9,653	売上高は、業務系では金融業向け開発やシステムインフラ構築、組込系では機械制御系分野が好調に推移し、増収となりました。営業利益は、一過性の不採算案件の発生や、引合拡大に伴う受注体制強化のための先行人員を増加したものの、増収により増益となりました。
	前同差	+11,586	+395	
	前同比	107.1%	104.3%	
サイバネットシステム	4Q累計実績	22,697	2,830	売上高は、国内CAEソリューションサービス事業、台湾、中国、韓国、米国、カナダ等の海外子会社の増収により、増収となりました。営業利益は、人件費、デジタルマーケティング投資等の販管費が増加したことにより、減益となりました。
	前同差	+1,032	△46	
	前同比	104.8%	98.4%	
ヴィンクス	4Q累計実績	29,867	2,526	売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響により海外売上の減少はあったものの、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、生産性の向上などにより増益となりました。
	前同差	+2,146	+398	
	前同比	107.7%	118.7%	
サイバーコム	4Q累計実績	15,528	953	売上高は、ソフトウェア開発事業において通信系及び業務系開発案件が好調に推移したことに加え、サービス事業が好調に推移し増収となりました。営業利益は増収により増益となりました。
	前同差	+1,856	+125	
	前同比	113.6%	115.2%	
富士ソフト サービスビューロ	4Q累計実績	9,345	573	売上高は、BPOサービス、コールセンターサービスともに地方自治体向けの案件が堅調に推移し、増収となりました。営業利益は、異業種からの市場参入を背景とする価格競争の影響により、前年並みとなりました。
	前同差	+214	+2	
	前同比	102.3%	100.5%	

※「2021年12月期4Q累計実績」欄には、各社2021年1～12月の実績を記載していません。

主なグループ会社です。本体、これ売上で107.1%、営業利益で104.3%と。先ほど説明とかぶりますが、業務、金融インフラ、組込では機械制御は増収と。これはトラブルとはこの当社の本体の話でございます。

サイバネット。国内CAEソリューションサービスと台湾・中国・韓国・米国・カナダとはこの辺、子会社も増収となっております。営業利益は人件費、デジタルマーケティング等の投資の販管費が増加したということで、若干業績マイナス。

ヴィンクスは、海外売上はコロナ影響を受けて、ちょっとマイナスになってるんですけども。国内売上、DX、流通業界も、かなりDXっていうのが進んでいるということで、既存顧客の深耕もうまくいって増収と。営業利益はそれ以上に増益ということになってます。

サイバーコム。これもソフトウェア開発事業においては、通信とか業務系開発が好調ということで、それにサービス事業も好調に推移して、113.6%、115.2%という、こういう業績になったと。

富士ソフトサービスビューロについては、BPOとかコールセンターサービスとも、地方自治体案件が堅調に推移はしているんですけども、いろいろ市場参入を背景とする価格競争なんかもあっ

サポート

日本 03-4405-3160 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

て、増益は少ない。売上は少し伸びているということです。グループ全体でいけば、富士ソフトサービスビューロとサイバネットシステムがやや前年並みと。ヴィンクス、サイバーコムが好調で、本体がその真ん中という状況になっております。



3.連結セグメント別売上高・営業利益

(単位：百万円)

	2021年12月期売上高		前同差	前同比	2021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	257,891	100.0%	+16,938	107.0%	16,838	6.5%	+866	105.4%
SI事業	244,897	95.0%	+16,902	107.4%	15,491	6.3%	+583	103.9%
システム構築	147,182	57.1%	+13,165	109.8%	9,802	6.7%	+994	111.3%
組込系/制御系ソフトウェア	68,517	26.6%	+3,476	105.3%	5,090	7.4%	+165	103.4%
業務系ソフトウェア	78,665	30.5%	+9,688	114.0%	4,711	6.0%	+829	121.4%
プロダクト・サービス	97,714	37.9%	+3,737	104.0%	5,688	5.8%	△411	93.3%
プロダクト・サービス	84,037	32.6%	+4,065	105.1%	4,767	5.7%	△354	93.1%
アウトソーシング	13,677	5.3%	△328	97.7%	921	6.7%	△57	94.1%
ファシリティ事業	2,612	1.0%	△41	98.5%	956	36.6%	+145	117.9%
その他事業	10,381	4.0%	+76	100.7%	391	3.8%	+137	154.3%

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、機械制御系および社会インフラ系が堅調に推移し、前同比105.3%となりました。
営業利益は、増収により前同比103.4%となりました。

●業務系ソフトウェア

売上高は、金融業向け、流通業向け開発およびシステムインフラ構築や官公庁案件が好調に推移し、前同比114.0%となりました。
営業利益は、増収により前同比121.4%となりました。

●プロダクト・サービス

売上高は、GIGAスクールに関連するPC販売案件などにより、前同比105.1%となりました。
営業利益は、自社製品の販売が減少したことにより、前同比93.1%となりました。

●アウトソーシング

売上高は、海外顧客の店舗休業によるサービス利用料の減少等により、前同比97.7%となりました。
営業利益は、減収により前同比94.1%となりました。

連結セグメントの売上と営業利益でございます。ここにうまく全社全体としては前前年比 107%、営業利益で 105.4%という数字ですが、もう中身は、組込制御系ソフトウェアの分野については、売上で 105.3%、営業利益で 103.4%。増収効果で増益にもなったと。

業務系ソフトウェアについては、やっぱり金融流通といったようなところがよく、ここは二桁以上の数字で 114%と。営業利益も 121.4%という数字になってます。

プロダクト・サービス。売上は GIGA スクール関連の PC 販売などにより、前同比 105.1%と、かなり数字としては伸びております。

営業利益は自社製品の販売が減少し、ちょっと説明が難しいんですが。上期前半は、これはこの GIGA とか、Wi-Fi ルーターは好調だったんですけど、下期やっぱり GIGA の流れが少し落ちて来

サポート

日本 03-4405-3160 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

たということで、減少傾向にもなっていると。この1年間でもF ずいぶん動いたということですね。

アウトソーシングはこれミックスになりますが、海外の店舗休業によるサービス利用料の減少等で、ここは少し落ちております。営業利益もそれに伴って減益になっていると。これがセグメント別の売上や営業利益となります。



4. 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2020年12月期	2021年12月期	前同差	前同比	2021年12月期	
	4Q累計実績	4Q累計実績			4Q累計計画	計画比
売上高	240,953	257,891	+16,938	107.0%	249,000	103.6%
売上原価	186,105	201,055	+14,950	108.0%	-	-
売上原価率	77.2%	78.0%	①			
売上総利益	54,847	56,835	+1,987	103.6%	-	-
売上総利益率	22.8%	22.0%				
販売費及び一般管理費	38,875	39,997	+1,121	102.9%	-	-
販売費率	16.1%	15.5%				
営業利益	15,972	16,838	+866	105.4%	16,300	103.3%
営業利益率	6.6%	6.5%			6.5%	
営業外収益	514	1,114	+600	216.7%	-	-
営業外費用	436	153	△283	35.1%	-	-
持分法による投資損益	292	176	△116	60.3%	-	-
経常利益	16,343	17,976	+1,633	110.0%	16,900	106.4%
経常利益率	6.8%	7.0%			6.8%	
特別利益	988	2,951	+1,963	298.7%	-	-
特別損失	1,683	3,261	+1,577	193.7%	-	-
税金等調整前四半期純利益	15,647	17,666	+2,018	112.9%	-	-
法人税等合計	5,213	6,329	+1,115	121.4%	-	-
四半期純利益	10,434	11,337	+902	108.7%	-	-
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,860	2,206	+346	118.6%	-	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	8,573	9,130	+556	106.5%	8,900	102.6%
親会社株主に帰属する四半期純利益率	3.6%	3.5%			3.6%	

損益計算書のポイント

① 売上原価率 (78.0%)

GIGAスクールに関連するPC販売や一過性の不採算案件などにより増加

② 営業外収益 (+600百万円) 営業外費用 (△283百万円)

営業外収益は、為替差益の増加
営業外費用は前期の為替差損および助成金返還等による減少

③ 特別利益 (+1,963百万円) 特別損失 (+1,577百万円)

特別利益は、政策保有株式売却に伴う投資有価証券売却益による増加
特別損失は、関係会社株式売却損および有形固定資産減損損失による増加

連結の損益計算書。これもあまりないんですが、売上原価率のところは GIGA 関連で PC とか、一過性の不採算案件なんかにより少し悪くなっていると。

営業外収益という営業外費用については、為替差益の増加というのと、前期の為替損および助成金返金等で営業外費用のところも少し動いております。

特に特措法のところについては株式の売却、あと特別損失は関係会社、株式会社の売却損という傾向で資産を少し減損しているというようなことで、プラマイが発生している状況でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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

	2020年12月期 期末	2021年12月期 期末	前期末差
流動資産	105,363	111,128	+ 5,764
現金及び預金	38,330	40,351	+ 2,021
受取手形及び売掛金	52,750	57,352	+ 4,602
有価証券	6,000	5,000	△ 1,000
たな卸資産	5,526	4,449	△ 1,077
その他	2,756	3,974	+ 1,217
固定資産	129,173	117,786	△ 11,386
有形固定資産	89,928	90,344	+ 416
無形固定資産	4,705	4,547	△ 157
投資その他の資産	34,539	22,894	△ 11,645 ①
資産合計	234,537	228,915	△ 5,622
流動負債	68,751	68,018	△ 733
支払手形及び買掛金	12,519	12,947	+ 428
短期借入金	24,156	19,462	△ 4,693
未払費用・賞与引当金	10,801	11,971	+ 1,170
未払法人税等	3,155	5,247	+ 2,091
工事損失引当金	225	266	+ 40
その他	17,892	18,122	+ 229
固定負債	30,623	17,928	△ 12,694
長期借入金	20,515	9,366	△ 11,149 ②
その他	10,107	8,562	△ 1,544
負債合計	99,374	85,946	△ 13,427
純資産合計	135,163	142,968	+ 7,805
負債純資産合計	234,537	228,915	△ 5,622

貸借対照表のポイント

① 投資その他の資産 (△11,645百万円)

政策保有株式売却による投資有価証券の減少

② 長期借入金 (△11,149百万円)

資金計画に基づく長期借入金の返済

連結貸借対照表についてもあまりないですね。政策保有株式が減ったところと、コロナ対策で長期借、コロナ対策でどこも借入なんか減らしているということがございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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)

	2020年12月期 4Q累計実績	2021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	14,787	15,907	+1,119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,109	4,894	+21,003
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,703	△ 17,871	△ 30,575
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 89	496	
現金及び現金同等物の増減額	11,291	3,425	
現金及び現金同等物の期首残高	26,158	37,450	
現金及び現金同等物の期末残高	37,450	40,876	

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15,907百万円の収入となりました。
なお、増収による入金増加により、前同差は1,119百万円となりました。
- **投資活動によるキャッシュ・フロー**
当期は投資有価証券および関係会社株式売却により、4,894百万円の収入となりました。
なお、前期はオフィススペース確保のための建設費用支出があったことにより、前同差は21,003百万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**
当期は短期借入金の返済などにより、17,871百万円の支出となりました。
なお、前期に運転資金等に関する借入があったことにより、前同差は30,575百万円の減少となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書。営業活動は順調に少し増えているということと、投資活動については、有価証券および関係会社売却でプラスと。

前期は建築費用の支出があったんでマイナスだった。これだからマイナスからプラスに転じて、かなり大きな差が出ていると。

財務管理。これさっきは長期の話しましたが、今回は短期借入金。これは返済したということと、運転資金の借入などがあったところで、前同差はこの減少となったということになります。

サポート

日本 03-4405-3160 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)

	2021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	60,265	110.1%	242,966	104.0%	244,897	107.4%	58,334	96.8% ※1
システム構築	35,768	102.5%	149,686	111.0%	147,182	109.8%	38,273	107.0% ※2
組込系／制御系ソフトウェア	14,075	99.6%	67,947	104.6%	68,517	105.3%	13,506	96.0% ※3
業務系ソフトウェア	21,693	104.5%	81,739	116.9%	78,665	114.0%	24,766	114.2%
プロダクト・サービス	24,496	123.6%	93,279	94.5%	97,714	104.0%	20,060	81.9%
プロダクト・サービス	22,412	130.8%	79,833	93.6%	84,037	105.1%	18,208	81.2%
アウトソーシング	2,084	77.7%	13,445	100.3%	13,677	97.7%	1,852	88.9%

※1、※2 受注計上の社内運用ルールの見直しにより、一部案件の受注計上時期を変更いたしました。
従来の計上方法における、SI事業の期末受注残高は前同比98.6%、システム構築は前同比110.1%となります。

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、機械制御系が増加したことなどにより、前同比104.6%となりました。
また、期末受注残高は前同比96.0%となりました。
※3 従来の計上方法における期末受注残高は前同比103.8%となります。
- ・業務系ソフトウェア
受注は、金融業および流通・サービスやシステムインフラ構築案件が好調に推移したことにより、前同比116.9%となりました。
また、期末受注残高は前同比114.2%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、前年に大型の他社ライセンスおよびGIGAスクールに関連するPC販売案件があったことにより、前同比93.6%となりました。
また、期末受注残高は前同比81.2%となりました。
- ・アウトソーシング
受注は、海外顧客の店舗休業によるサービス利用が減少したものの、運用保守案件の増加等により、前同比100.3%となりました。
また、期末受注残高は前同比88.9%となりました。

10

© 2022 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

受注と受注残高でございます。ここに三つ、数字がちょっと注釈打ってるんですけども、SI事業全体の受注については、前同比104%と。

売上が少し増えた分、受注残が減ってるように見えるんですけども、実はこれはここに書いてあるように、一部案件の受注計上時期が変更になったという。その計上の変更で、この三つの数字が動いているように見えるんですけど、それを変更前の比較でいくと、SI事業の期末受注残これは98.6%。システム構築、この107%のところは110.1%になります。

組込制御ソフトについては、機械制御系とかが受注が増加したということで104.6%。これ96%となっておりますが、従来の計上方法でいけば103.8%ということで、マイナスにはなってないんですが103.8レベル。業務系について好調ということで、受注・受注残も非常にいい数字になっております。

プロダクト・サービス。これも先ほどの話なんですけど、前年に大型の他社ライセンス GIGA スクールに関連する自社販売の案件があったんで、前同比は落ちてると。期末受注残、昨年というカー

サポート

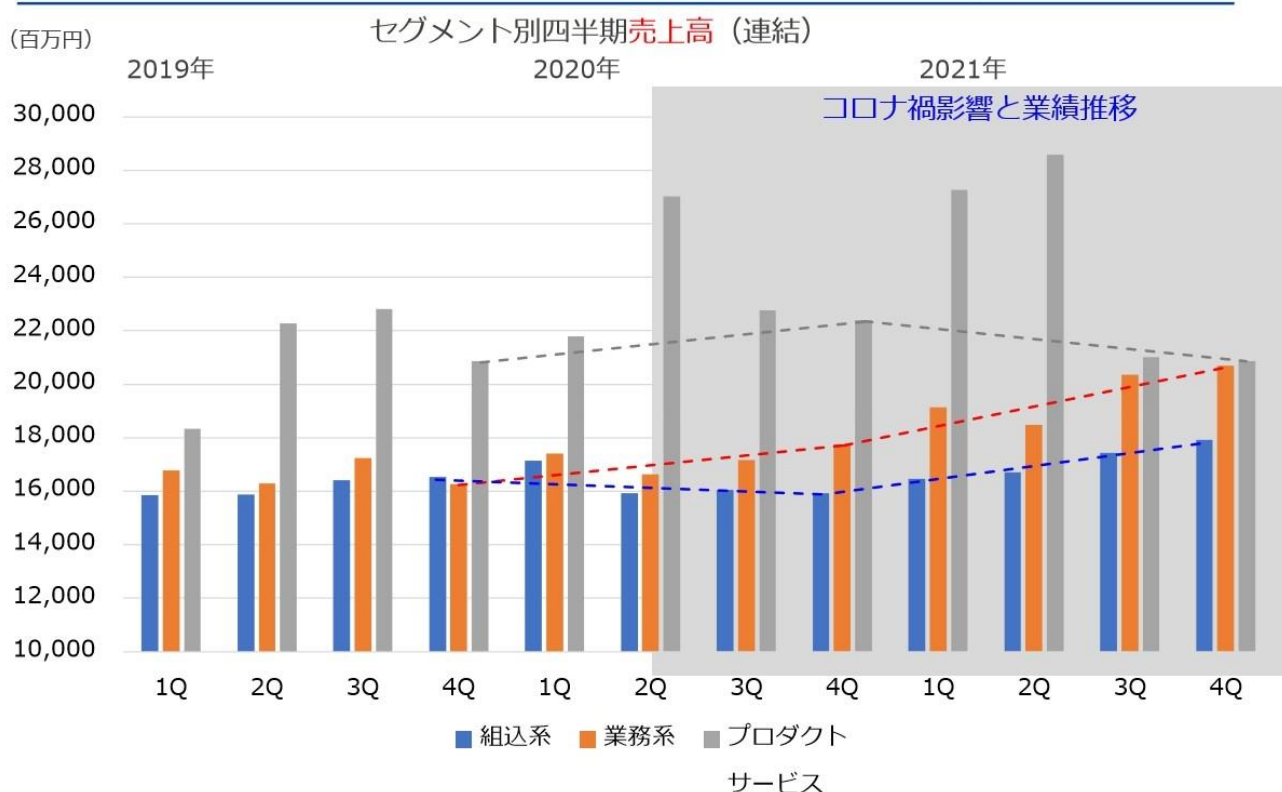
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



昨年ですかね。そこの数字が少し大きかった分が、これも先ほどのコロナ影響といいますか、GIGA等のところで一時、非常に受注が増えたところが、昨年はなかったということになります。

アウトソーシング、これは先ほどの話とかぶりますが、海外の店舗の利用が減少したんですけど、運用保守案件等が増えて前年並みということです。受注残高はこの影響があって少しマイナスになっているということでございます。

四半期別業績推移 (2019年～2021年4Q)



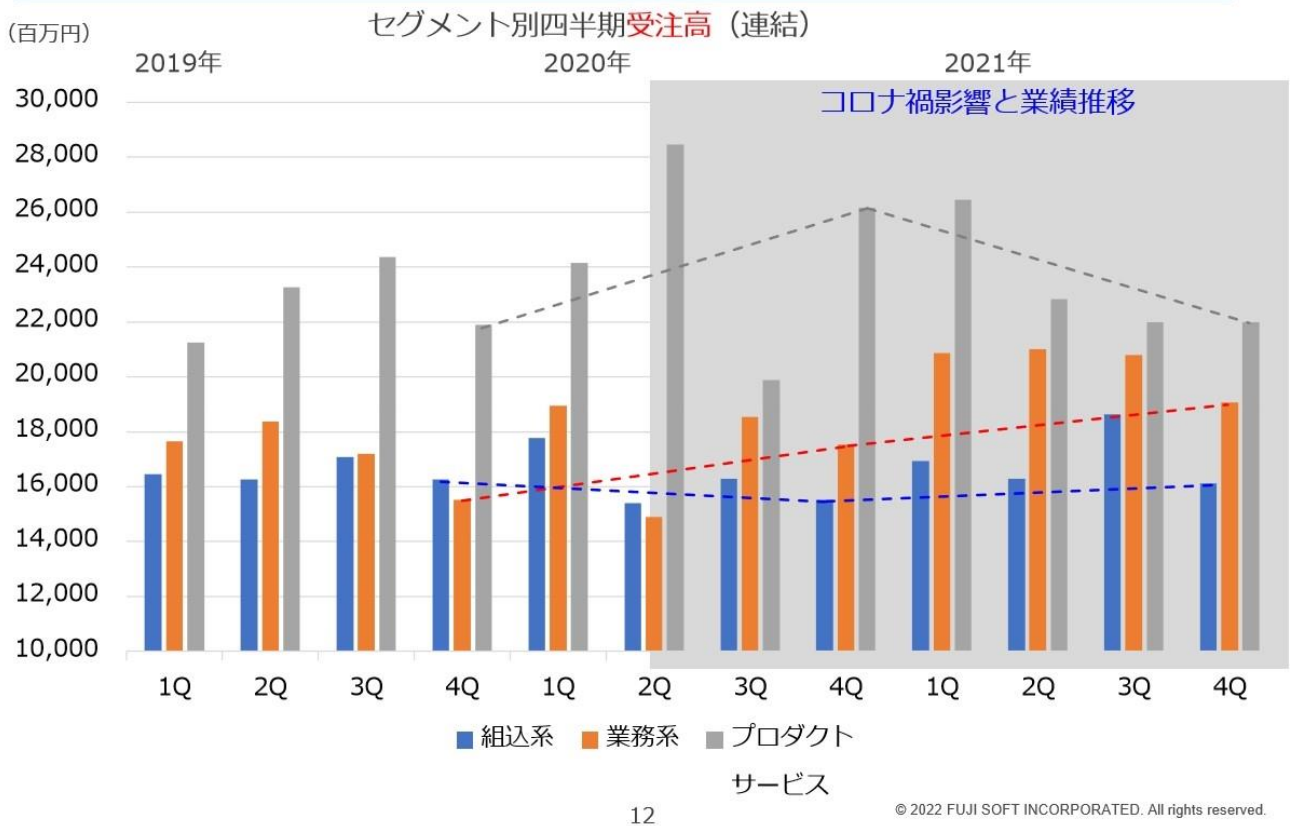
これセグメントごとに2年間比べてると。これ、この灰色のところはコロナですが、今回4クォーターを今年の4クォーターと、前年一昨年と比べた場合に組込系の売上ですね。売上は初めて行う年というのはかなり下がって、そこからプラス成長になって、コロナ前の売上に匹する形にはなってきたと。

業務系はコロナの影響も受けてはいたんですが、右肩上がりに増えると。マイナス・プラスでいくと、プラスの方が多かったということでございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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

四半期別業績推移（2019年～2021年4Q）



これを受注に置き換えると同じ期の比較で、組込系については一旦落ちて、少し回復してきたと。業務系については一貫して好調というのが見てとれるかと思います。

サポート

日本 03-4405-3160 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

2021年12月期 期末配当金

期末配当は期末配当予想通り26円
(1株当たり年間配当金52円)

■ 1株当たり配当金 (連結)

(単位:円)

	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
1株当たり配当金 (2021年12月期)	26.00円	26.00円	26.00円	52.00円

配当です。これは当初予定通りということで、26円。26円ということで、年間配当は52円とさせていただきます。ここの状況を少しまとめてご説明いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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

2021年度の取り組み結果



15

© 2022 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

取り組み結果。まず AIS-CRM。インテグレーション、付加価値の高いところの人材強化、プラント事業、グループシナジーみたいなことを、中心ポイントとしてますけども、この AIS-CRM とか付加価値の高いという意味で、DX、この AIS-CRM 技術ってのは非常に親和性の高い、近い領域でございますので、これは非常に案件が好調に獲得してる。

あとで3ヶ年の話もしますが、その辺の数値も変えさせていただきます。

システム構築においては、この DX 分野の回復基調など、ただやっぱり、新規の技術とか新しい案件とかっていうのが出てきて、一過性のトラブルというのも発生しております。

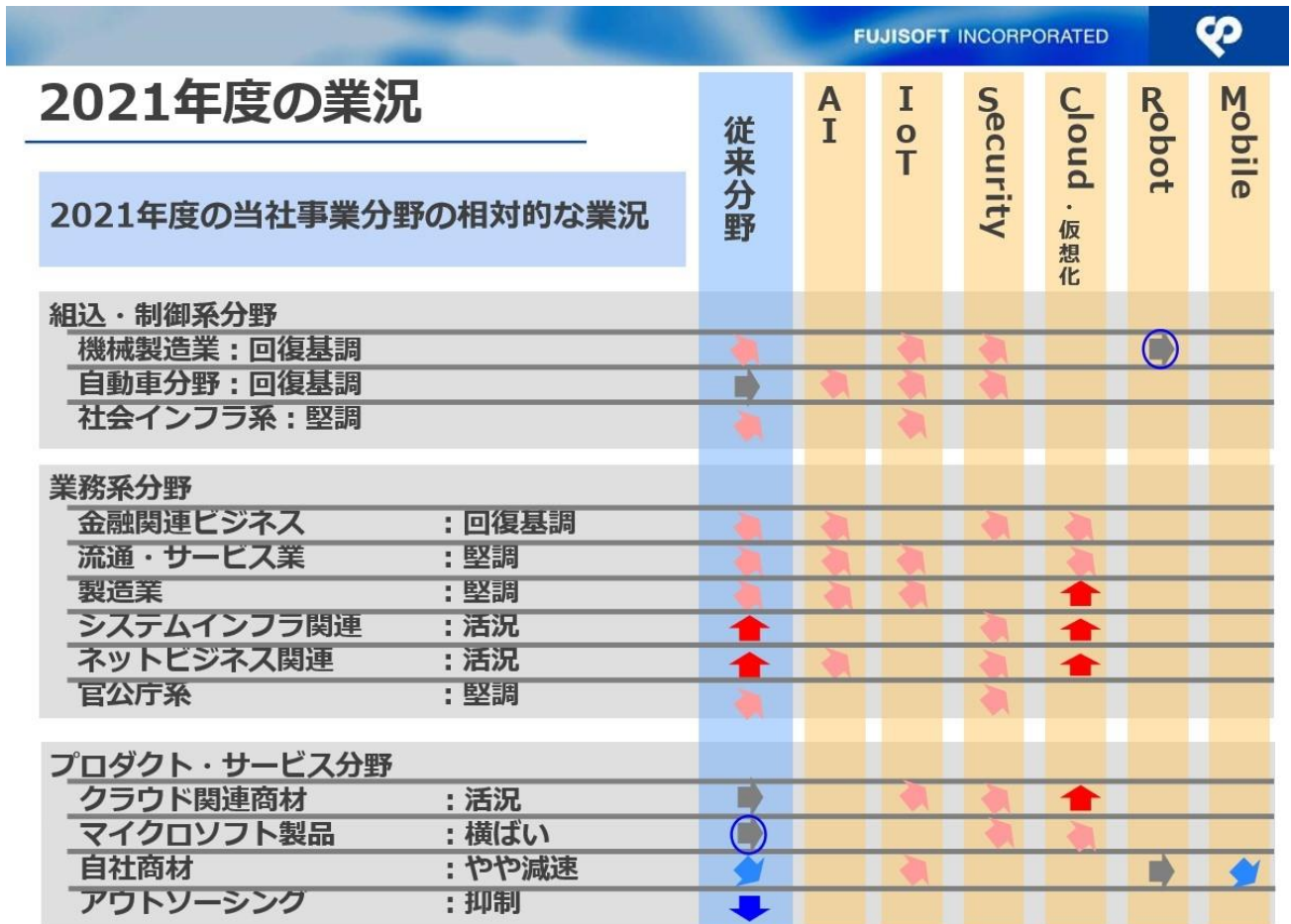
ただ、コロナ影響があったマーケットからの付加価値の高い事業への機動的にリソース配分と推移して、この AIS-CRM とがインテグレーション事業、付加価値の高い部分へのシフトは随時やってきてる。

人材強化、これ人事制度を含めて強化しております。プロダクトは先ほど来言っているように、ライセンス・GIGA スクールに関連するモバイルルーターの販売は、年間通しては好調な数字ですが、上期は良く、下期は減速というような状態になったと。

サポート

日本 03-4405-3160 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

グループ。これ一部グループ会社であるサイバネットが昨日決算発表してますけど、販売代理店の終了というので、来期減収減益というのはサイバネット発表しておりますけども。その減速感というのは、昨年からも少し見られているんですが、その他の企業については非常に増益を確保してるという状況でございます。



16

© 2022 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

一応、業況というのを、全体の方向感を出しました。少し変わったのは、機械製造業ですね。このロボット、AIS-CRMのロボット系については、期待している全体では回復基調なんですけども、ロボットがなかなか回復せずに横ばいという状況は続いているかなと。

あと Microsoft のライセンスプロダクトサービス系については、クラウドライセンスの O365 とか、M365、この辺の話が中心になってくるわけなんですけども。

M365 系のセキュリティなんかには強い製品は結構伸びてるんですけど、コロナ禍での O365 というのは、ちょっと横ばい傾向になっているかなという現状でございます。

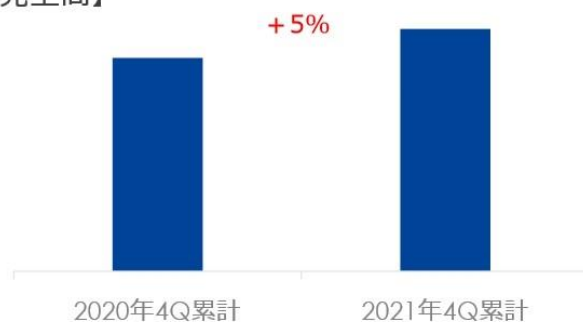
サポート

日本 03-4405-3160 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

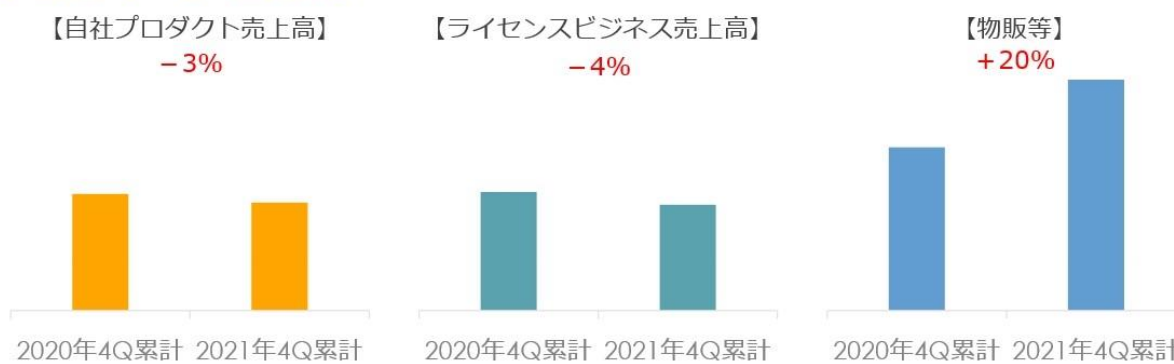


プロダクト・サービス分野の状況（売上高）

【プロダクト・サービス売上高】



プロダクト・サービス内訳



17

© 2022 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

プロダクト・サービス全体では5%。自社プロダクト、これ Wi-Fi ルーター、一昨年もかなり好調だったということも踏まえて横ばいと。

ライセンス、このマイクロソフトなんかが中心ですが、これも横ばいと。

物販については、この1年間を通したら、前年よりプラスということになっております。

サポート

日本 03-4405-3160 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

2022年12月期 連結業績予想

2022年12月期

(単位:百万円)

	2020年12月期 実績	2021年12月期 計画	前年差	前年比
売上高	257,891	265,500	+7,608	103.0%
営業利益	16,838	17,300	+461	102.7%
営業利益率	6.5%	6.5%		
経常利益	17,976	18,500	+524	102.9%
経常利益率	7.0%	7.0%		
親会社株主に帰属する当期純利益	9,130	9,700	+570	106.2%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.5%	3.7%		

今年と言いますか、2022年12月期の連結業績予想は、2,655億の173億。経常185億で、当期利益が97億という数字です。

前年比103%、102.7%、102.9%という数字。これは、若干低めに見えるかもしれませんが。

先ほども言いましたように、子会社のサイバネットで来期の予想、予定を出しておりますが、減収減益計画ということになっておりまして。

その分は当然会社全体、グループ全体でカバーしてプラスに持っていくものの、それほど大きな伸びにはならないだろうということで、連結の業績予想として出させていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 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

配当の推移と計画

2022年12月期 年間配当は109円／株を予定

東京証券取引所の市場再編によるプライム市場への移行を踏まえ、配当方針を以下の通り見直します。

■ 配当方針

積極的な事業展開や不慮のリスクに備えるために一定の内部留保を確保しつつ、「安定的な利益還元」を基本方針としながら、事業の成長性、安定性、資本効率などの状況を総合的に勘案し、連結配当性向30%以上といたします。

■ 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)

	2018年12月期 実績	2019年12月期 実績	2020年12月期 実績	2021年12月期 実績	2022年12月期 計画
1株当たり当期純利益	208.22	250.40	273.96	291.47	309.38
1株当たり配当金	37	42	46	52	109
記念配当	-	-	5	-	-
配当性向	17.8%	16.8%	18.6%	17.8%	35.2%

配当です。当社、4月からプライム市場ということになる。この辺やっぱりプライムに行くということで、いろんな政策の見直しを行っておりまして、配当方針も変えます。

配当、書いてありますけども、連結配当性向は30%以上ということで進めていきたい。

来期は35.2%を目安にやろうということで、今の計画では109円。通期で109円。年間109円ということ想定して進めていきたいと考えております。以上で、今期の決算の状況ということでお話し終了させていただきます。以上でございます。

司会：決算のご説明は以上でございます。

サポート

日本 03-4405-3160 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

登壇

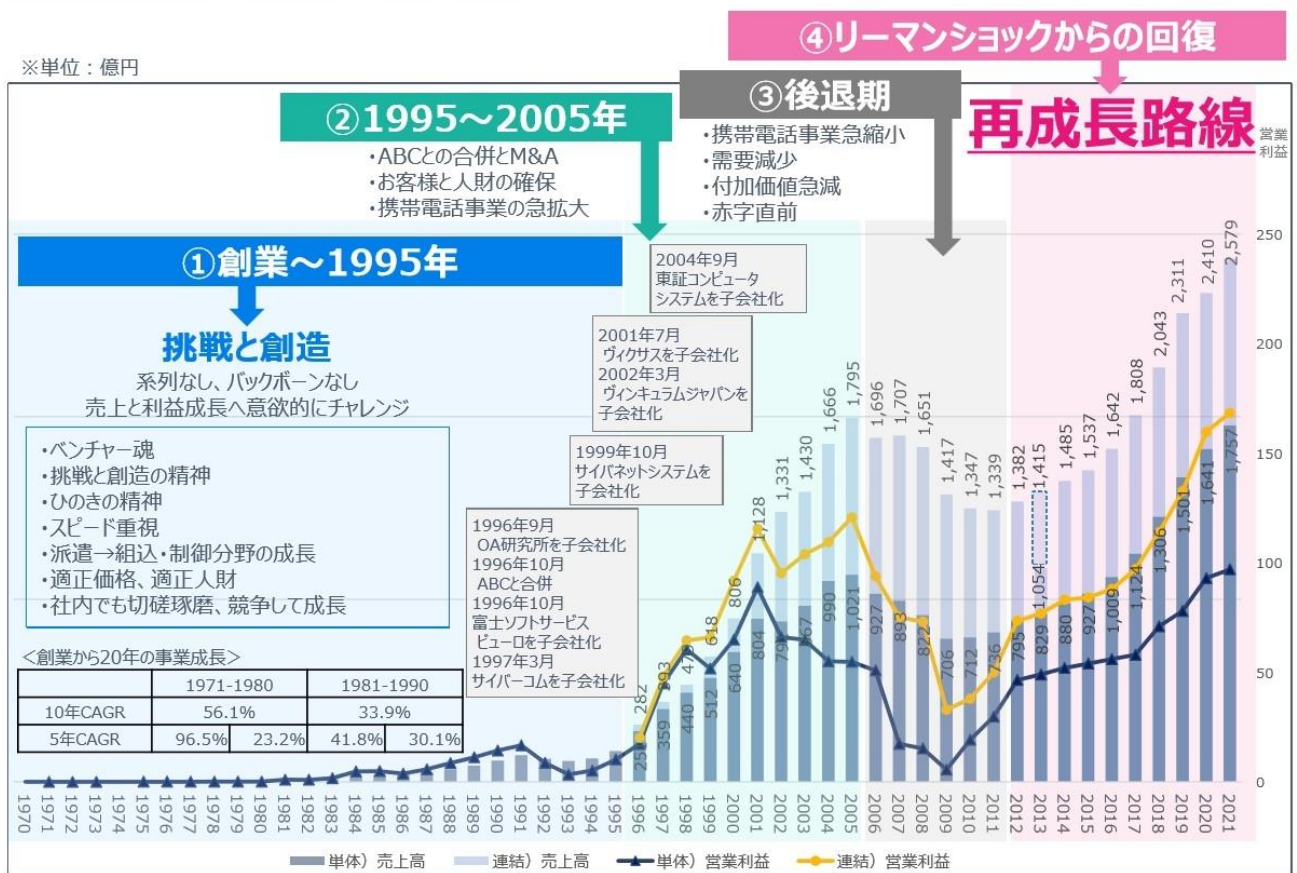
司会： それでは富士ソフト株式会社中期経営計画についてご説明いたします。坂下社長、よろしくお願いいたします。

坂下： はい。では私の方から引き続きまして、中期経営計画についてご説明いたします。経営計画に入る前にちょっと繋がっていくんですが、当社の歴史と成長とその礎というのを少しお話させていただきます。

会社設立からの売上高・利益推移



※単位：億円



22

これ会社設立からの50年間の売上利益のチャートですけど、創業期から25年ぐらいの数字と、その後の10年、その後の6年今の10年と分けてます。これ、当社の歴史を少し語らないと後ろに繋がってこないなとあえて書かせてもらったんですが。

サポート

日本 03-4405-3160 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



当社挑戦と創造というような背景に、独立系の処分で、系列なし、バックボーンなしで、とにかく成長していったということです。ずっとやってきました。

ベンチャー魂を持って挑戦と創造しながら、最初 20 年というのはここにあるように、CAGR で 10 年で 56%、そのうちの 10 年では 33.9%という高成長を続けながら進めてきた企業です。

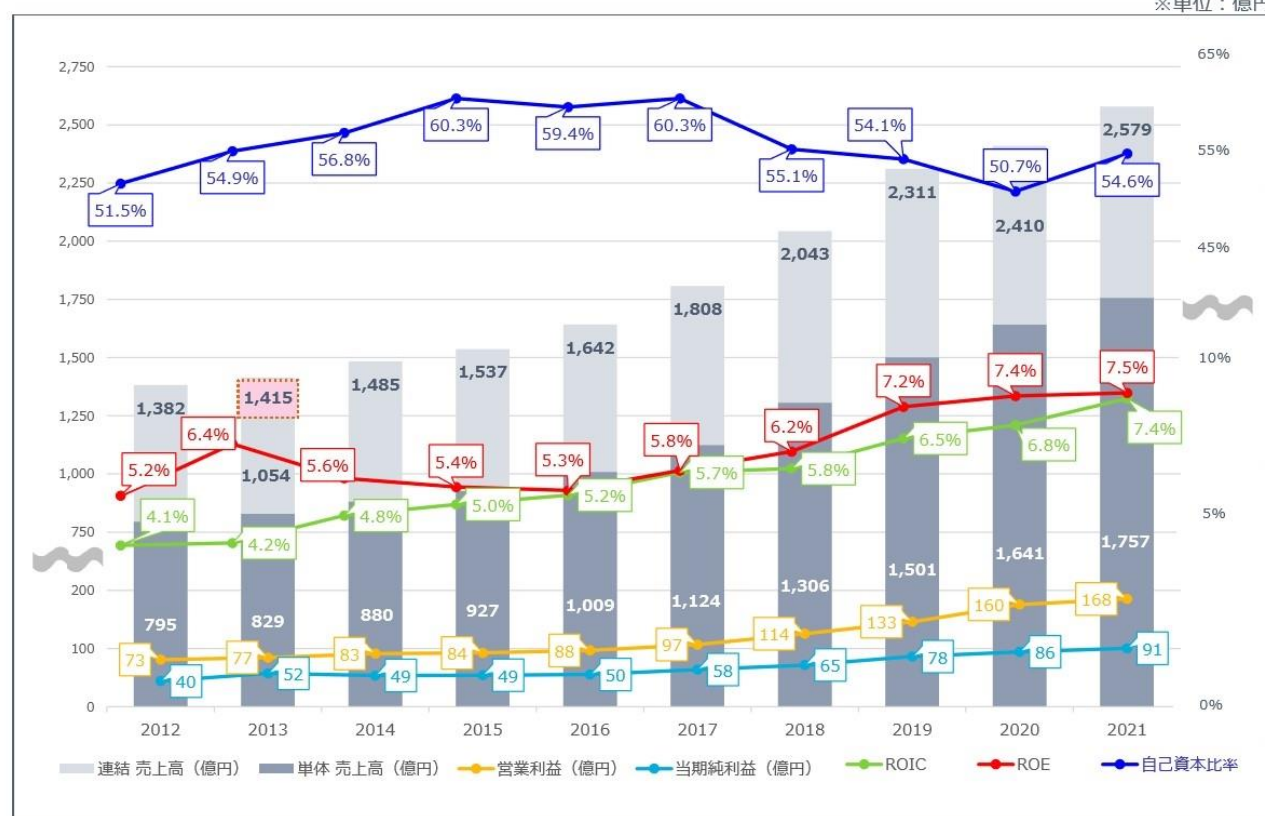
その後 1995～1996 年からは M&A をやりつつ、携帯電話事業の波とかに乗って急成長をとげる。

一方で、その後携帯電話事業の縮小とか需要減少の波に補いきれず、リーマンショックまで底を打つような形で後退期を 5～6 年続けると。その後、リーマンショックからの回復の流れの中で、いろんな手を打ちながら再成長路線として進んできたという流れであります。

直近10年の業績推移



※単位：億円



※2013年12月期は決算期変更時のため、12ヶ月換算後の数値

23

この10年の動き、決算期はちょっと9ヶ月になっているので、数字若干補正してありますが、これ、売上の曲線は右肩上がりで。

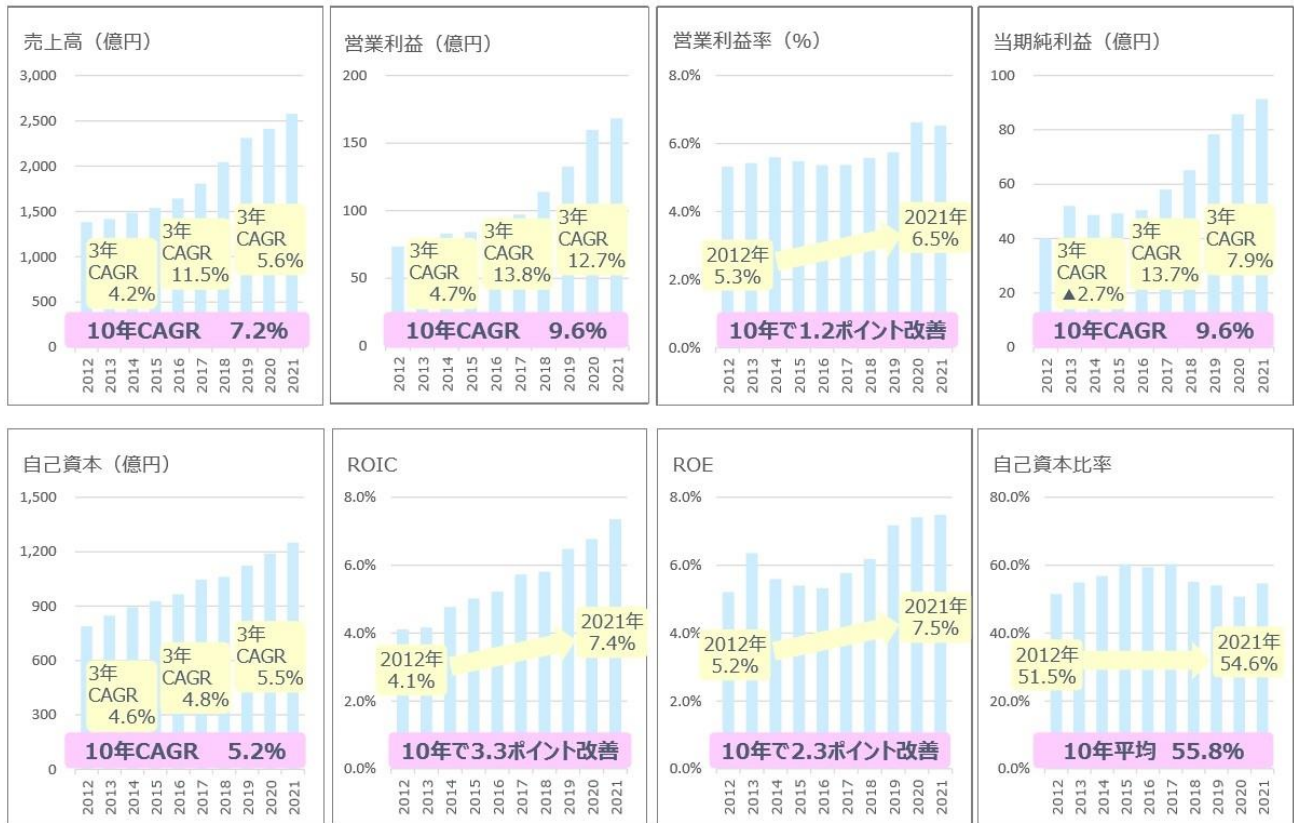
サポート

日本 03-4405-3160 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



これ自己資本比率、これは財務規律をしっかり守りながら、ROE というのもこの成長はどうなんだってありますが、今も 7.5% が生きてると、教育も改善して、営業利益も、当期利益も右肩上がりに上がってきているということでございます。

連結指標の推移（10年）



※2013年12月期は決算期変更時のため、12ヶ月換算に補正した数値で計算 24

あの CAGR で表現したんですが、売上は 10 年間 7.2% は、ちょっと最近ではコロナの影響を受けてここ 3 年 CAGR 少し減ってますが、10% から 5~6% と。

ただ営業利益は 10 年 CAGR 9.6% ですので、直近 10% 以上の成長。コロナ禍はちょっとコストセーブで営業利益が出たという側面もありますけども、順調に成長しています。

利益率、これも必ずしも皆さん評価されないのかもしれませんが、われわれ着実に営業利益を改善してきたと。

当期利益については営業利益と同等ぐらいの伸びを当然示しておりますし、自己資本はそれに比して伸びは当然抑えつつ、こまで来ていると。ROIC の改善、ROE もこれもまだまだ低いという指摘があるかもしれませんが、着実に改善したと。自己資本比率と財務期日は守った形でやってきたと、われわれは思ってます。

サポート

日本 03-4405-3160 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



基本的な考え方： **当社創業来の攻めの経営姿勢**

新たなビジネス分野に挑戦し、創造し、成長し、革新していく

売上・利益 成長重視

量の拡大とともに質も向上

成長を目指さず、
効率と利益を重視した
縮小均衡型

未だ発展途上である
当社方針としては
採用しない

直近10年の成長

しっかりした成長と価値向上

- ・成長のための人材採用拡大と強化・
人財投資◎
- ・プライム路線の推進 ◎
- ・新しい技術への挑戦 ◎
- ・プロダクト拡販（自社）○
- ・プロダクト戦略（他社）◎
- ・グループ強化（独自性と協調）○
- ・グローバル戦略 △
- ・管理費用の抑制 ○

	2012	2021	伸び率
売上	1,382億円	2,579億円	1.9倍
営業利益	73.5億円	168.3億円	2.3倍
営業利益率	5.3%	6.5%	1.2倍
当期利益	40.0億円	91.3億円	2.3倍
ROE	5.2%	7.5%	1.4倍
ROIC	4.1%	7.4%	1.8倍
自己資本	789億円	1,250億円	1.6倍
株価	1,200~ 1,300円	5,020~ 6,300円	5倍程度

今後の方向性： **ベンチャー魂を忘れず挑戦し、創造する
IT大手企業としてのしっかりした振舞い**

継続成長と
プライム市場対応

- ★売上・利益の成長
- ★営業利益率の継続的な改善
- ★ROE、ROIC、EBITDAマージンを指標に組み込み
- ★配当性向の見直し
- ★財務の健全性維持（自己資本比率等）

25

基本的な考え方ですが、当初バックボーンなしから始めたのと、やっぱり攻めの経営姿勢というのが当社の基本であろうということで、新たなビジネスに挑戦し創造し、成長し革新していくことでこの10年もやってきたと。

売上利益も利益も売上也成長を重視し、量とともに質も向上するというので、こういうふうに、この言い方がいいかわかんないですけど、縮小均衡型なんてのは目指さずに、やはり成長して価値も上げていくと。

そんな中でしっかりした成長と価値向上というのをこの10年間やってきて、こういうことに、人材投資とかプライム路線、新しい技術、プロダクト、グループ強化。グローバルそんなにうまくいってるとは言えないんですが、こういうこともやってきたと。

それで、さっきのCAGRじゃなくて、単に10年間の伸びということで売上は1.9倍、営業利益23倍、利益率も上げ、当期利益も2.3倍になり、ROEやROIC、自己資本というのも。自己資本は1.6倍ですが、株価もすごい上がってきたと。

サポート

日本 03-4405-3160 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

今後の方向性、これから先を考える上でも、ベンチャー魂をやっぱり忘れず挑戦し創造すると。ただ一方で、プライム市場に行く選択を、われわれしておりますから、プライム市場にふさわしいIT大手企業として、しっかりした振る舞いはやっていこうと思っております。

そういう意味で売上利益の成長は継続しますし、営業利益率の改善継続的な改善をします。一足飛びにはいかないですけど、継続的に改善していく。こういう資本市場ですよ。とかキャッシュ・フローに関連する資本も取り込んで、配当性向を見直し、財務の健全性も維持するという方向で、今後も進めていこうと思っております。

技術戦略<AIS-CRM>の推移 (単体)



AIS-CRM : CRMは2011年より、AISは2018年から本格立ち上げ

	2018年 618億	CAGR 15.8%	2021年 959億
AI	開発中心 12億円	CAGR 16.6%	開発中心 19億円
IoT	開発中心 13億円	CAGR 33.6%	開発中心 31億円
Security	開発、 ライセンス 77億円	CAGR 16.9%	開発、 ライセンス 123億円
Cloud	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 244億円	CAGR 26.6%	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 495億円
Robot	開発中心 + PALRO、ロボSI 等 58億円	CAGR -8.8%	開発中心 + PALRO、ロボSI 等 44億円
Mobile	開発、 プロダクト 等 60億円	CAGR 2.7%	開発、 プロダクト 等 65億円
Auto Motive	開発中心 153億円	CAGR 5.8%	開発中心 181億円

26

AIS-CRM の数字を今回開示しております。CRM っていう分野は 2011 年から AIS は 2018 年から本格的に始めております。

AIS、平均でいくとこの分野、ちょっとこれ、いろんな分野が錯綜するんで、結構そのどちらにも分類できるっていう数字もあるんですが。あえて分けて表現すると、AIS-CRM 分野でこの 4 年間、CAGR15.8%ということになってきます。

AI なんかは今 19 億、20 億ぐらい。AI20 億、大したことないじゃないかっていうんですけど。

サポート

日本 03-4405-3160 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



受託開発で、開発中心で 20 億っていうと、そこらあたりのベンチャーよりは遥かに大きいんじゃないかと思います。

IoT も順調に増えてる。セキュリティ、これはライセンス込みですが 100 億を超えるビジネスをやっています。開発面でも、セキュリティがかなり広い分野で。

クラウド。これも定義が難しい分野になりますけども、ライセンス、SI、インフラ関連、ネットビジネスとかって、クラウド関連と言えは 500 億。これ本体中心の数字になってますので、本来今 1,670 億って数字になってますが、全体はそのうちの 3 分の 1 ぐらいがこのクラウド関連と呼べると。

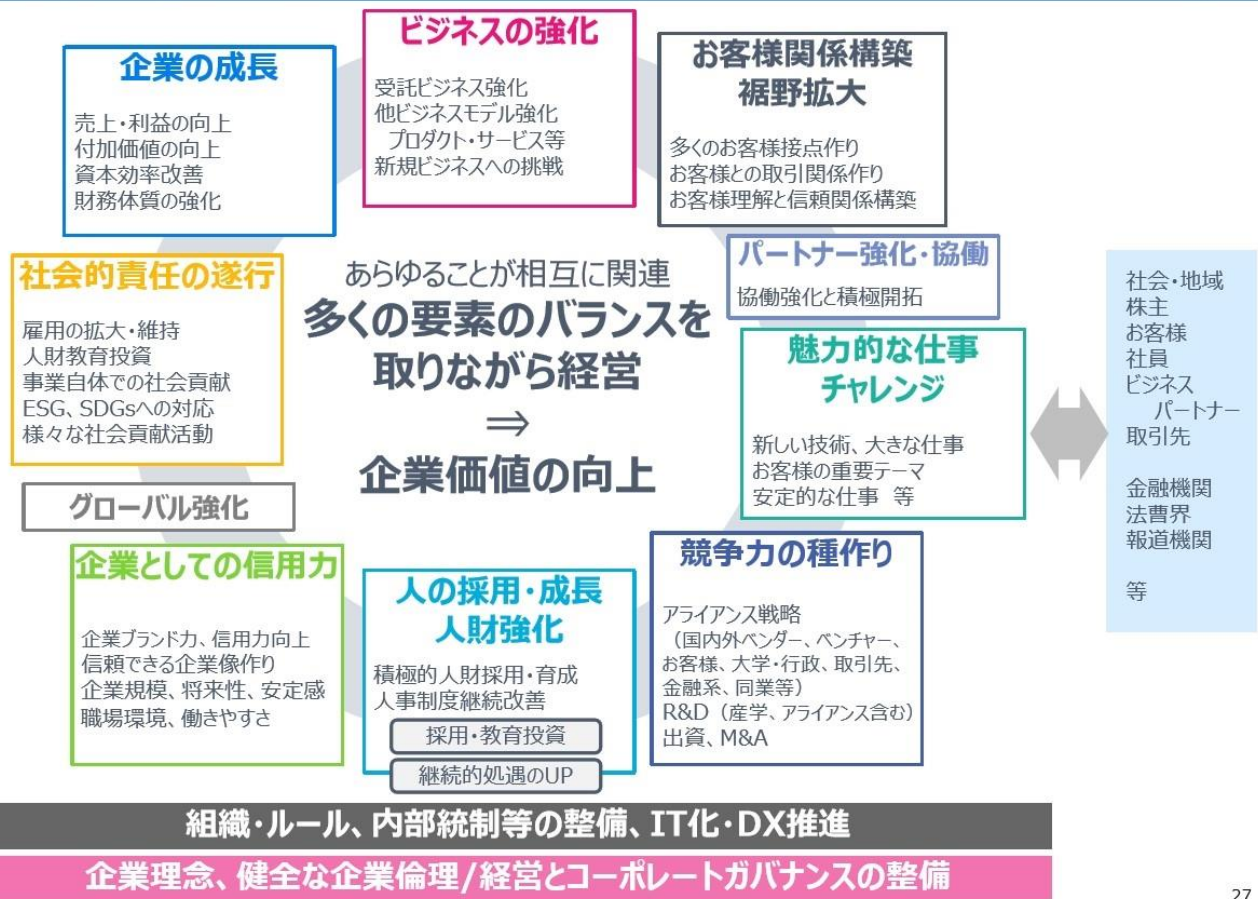
ロボット、この開発本部で少しシュリンク気味。今マーケットが不回復基調にあるんで、CAGR で見るとマイナスにはなってますが、今後の期待分野であることは間違いない。

モバイルについては、この開発部分と自社のプロダクトもを含めてあまり伸びていませんが、これも今後、伸ばしていけるんじゃないかと考えている。

オートモーティブ、これ自動車純正のところで見れば、これぐらいの伸びで進んできたということになります。

サポート

日本	03-4405-3160	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



当社の企業価値向上への舵取りって、ちょっと書いてあるけど、これってどこの企業でもだいたい似たようなもんだって言われるかもしれませんが、あえて書かせていただいております。

企業の成長とビジネスを強化。そのためにお客様構築とか拡大、これは非常に重要なことだと思います。

当然、社会的責任の遂行ということも視野に入れて。当社として少し、特徴はやっぱり人材が中心で、人を成長させて教育投資していく。

継続的には処遇アップしつつ、魅力的な仕事を作って、そのためには競争力の種を作って、いろんなアライアンスとか R&D とかもしながら、人を成長する、お客さんとの接点を増やす魅力的な仕事を作る。競争力で切り込む。

バックボーンのない企業ですので、やっぱり信用力。これがなければ人も来なければお客様も来ない。競争力のネタも作れないということで。この辺が、非常にバランスとりながら。

サポート

日本 03-4405-3160 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



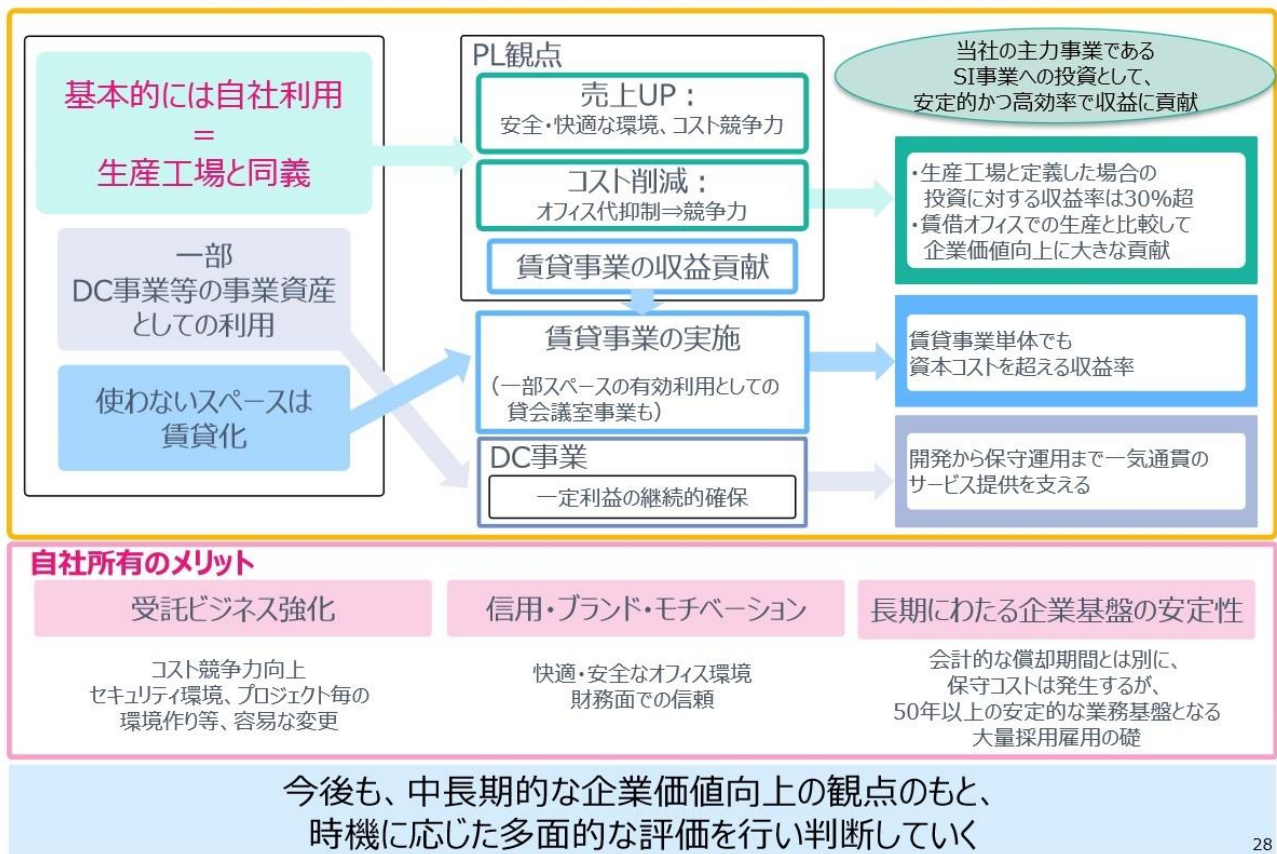
人材への投資はお金もかかりますし、信用力をするためには、いろんなブランドも作っていかないといけないと。こういうところのバランスをとりながら経営をしていると非常に苦労するというのがある意味、このチャートで表そうとしているキーになります。

企業理念とかコーポレートガバナンス、当然大事にしますし、内部統制等も大事にすると。それで、各ステークホルダーとの関係も大事にしていこうと考えてやってきたということでございます。

不動産所持について



当社のコア事業であるソフトウェア開発への投資としての考え



28

ここで不動産所持って話なんです。ちょっと昨今、アナリストの方々等も当社の不動産事業についての質問も多くなってきたということで。ちょっとここで改めて不動産ということも説明させていただこうと思って、このチャートを今回、この10年間等々の動きを含めて記載しております。

不動産。われわれは、何か不動産事業をやったわけではなくてですね、当社のコア事業であるソフトウェア開発の投資として考えております。自社利用。生産工場ってのは、普通の工場とは違って人が働いてるわけですけども、その環境を作るといことは工場を作るようなもんだと。

サポート

日本 03-4405-3160 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



それで一部データセンターにも使ってもらい、使わないスペースは当然、効率を上げるために賃貸事業もやっている。

生産工場で売上も上げ、コスト競争力、これ通常に賃貸するより遥かに安い価格で社内提供できます。コスト競争力もあるし、コスト削減にも当然寄与すると。賃貸需要は最低規模あるんで、収益としても当然開示させていただいている。

この辺を今後、生産工場として定義した場合の投資に対する収益率。こういうものも測っております。

賃貸オフィスで生産する場合と、自社ビルで生産する場合の比較なんかも得ながら、自社ビルの効果的な利用というのを当社としては評価していると。賃貸事業も収益力ありますし、データセンターもあんまり伸びてませんが一定の利益を持って、上流から下流までを一気通貫に役立っている。

何よりこの辺の受託ビジネスの強化、コスト競争力とかセキュア環境。当社、組込制御やっていますから、いろんなセキュリティの関係を作らないとなかなかできないという環境があるんで、この環境作りとか、プロジェクトごとに環境が違うんでこれを作ったり、容易に変更したり。

当然信用とかブランドモチベーションという意味で、社員へのモチベーションも、あるいはお客さんに対する信頼感も、こういう、見るっていうのはすごいプラスになってるだろうと思っております。長期にわたる企業基盤の安定性と。

こんなことからビルへの投資を進めてきているわけですけども。今後も中期長期的な企業価値向上の観点のもと、時期に応じて、不動産所持っているのは当然、やるやらないも含めて検討していこうと考えて、これまでもやってきてますし。今後もこういう形でやっていこうと考えていて、ここはあえて1枚で説明をさせていただいてます。

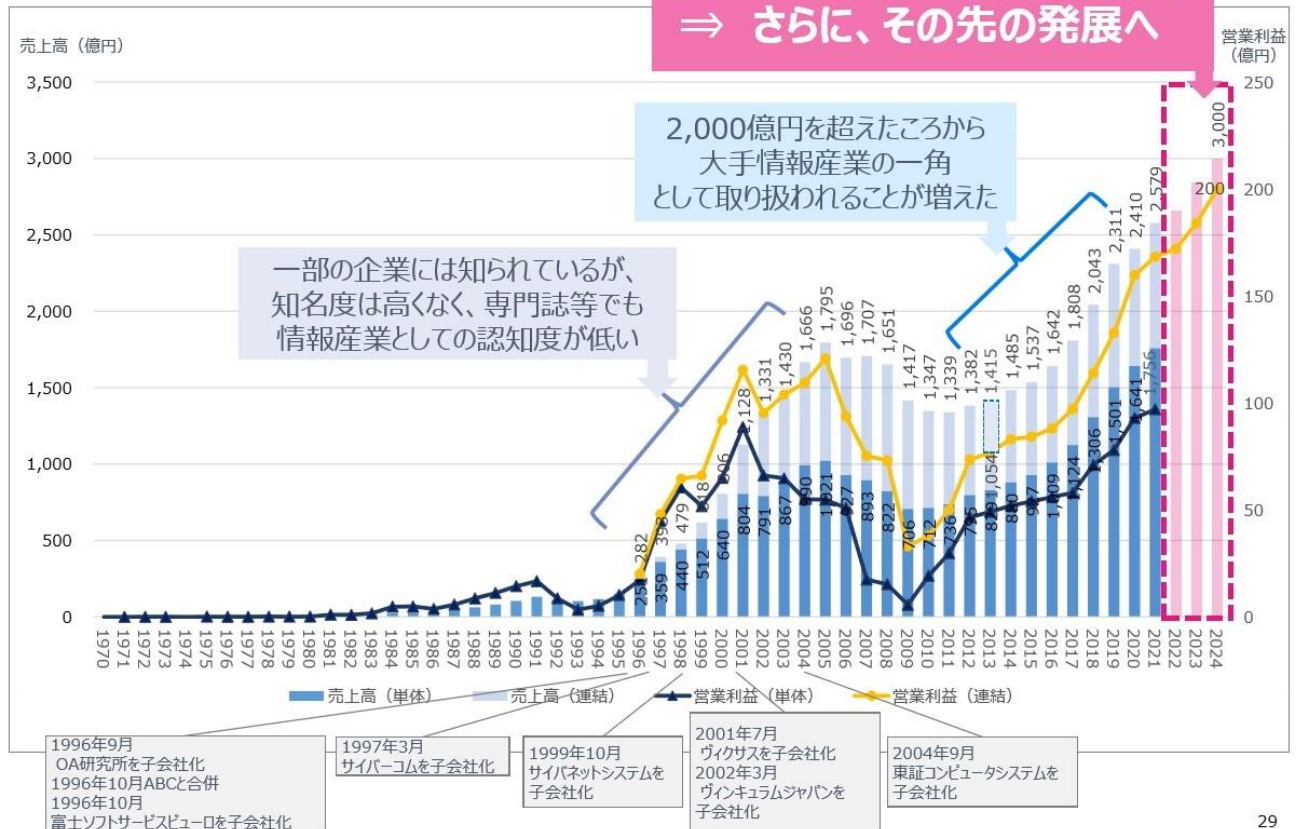
サポート

日本 03-4405-3160 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





まずは、売上3,000億円企業を実現
⇒ さらに、その先の発展へ



この過去の、上り坂にあったときに、一部の企業には知られている、知名度が高くなく、専門誌等でも情報産業としての認知度。この辺伸びてきたんですけど、一部の人には認知度は高かった。ただ、それほど高くなく、この辺ですね。

この10年間で2,000億円超えたぐらいから、大手情報産業の一角として取り扱えることが増えて、[音声不明瞭]もこんなにたくさん来ていただけるようになって、雑誌等でも結構取り上げられる。

やっぱりわれわれは売上だけ、規模だけを追求しているわけではないんですけど、売上も利益も資本効率も、全て追求しているんですが、やっぱり売上ってというのは大事だ。やっぱり成長していくことも大事だと思ってまして。

まずは、あとですぐに説明しますが、3ヶ年、30億円企業を目指し、さらにその先の発展というのを目指していきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 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



基本理念

もっと社会に役立つ
 もっとお客様に喜んでいただける
 もっと地球にやさしい企業グループ
 そして「ゆとりとやりがい」

中期方針

ICTの発展をお客様価値向上へ結びつけるイノベーション企業グループ

グループ会社憲章

1. 各企業は遵法精神を重んじ、正道を歩み、社会的使命感をもった経営を図る
また地球環境保全の課題に取り組む
2. 各企業が相互に独立会社としての尊厳と自主性・主体性を尊重する
3. 共存共栄、相互協力を原則とし、団結してグループの経営強化に取り組む
4. 「ゆとりとやりがい」社員が能力と成果で伸び伸び楽しみながら前向きに
活躍できる企業グループ
5. 「たかき」「ひのき」が実現できる魅力的な個性と特色のある企業グループの形成

「たかき」 た：楽しく か：簡単 き：綺麗
 「ひのき」 ひ：品質 の：納期 き：機密保持

Challenge & Creation

31

こういう背景、考え方のもと、中期経営計画を作っていると。

当社の基本理念、このもっと社会、もっとお客様、もっと地球という。社会、お客様、地球という中に、さらに社員を任務させたい、ゆとりとやりがい、この基本理念を持った中で、10年間この中期方針。ICTの発展、お客様価値向上を結びつけるイノベーション企業グループを目指してやってきました。

当社、子会社上場としてますがグループ会社憲章がありまして。これも開示してる情報ですが、この2番、3番あたりですね、各企業は相互に独立企業としての尊厳とし主体性を尊重する。共存・共栄・相互協力を原則した団結したグループ経営ということ。

こういうことを目標に、上場企業とも[音声不明瞭]ともシナジーを作っているといっていると、こういう企業でございます。

サポート

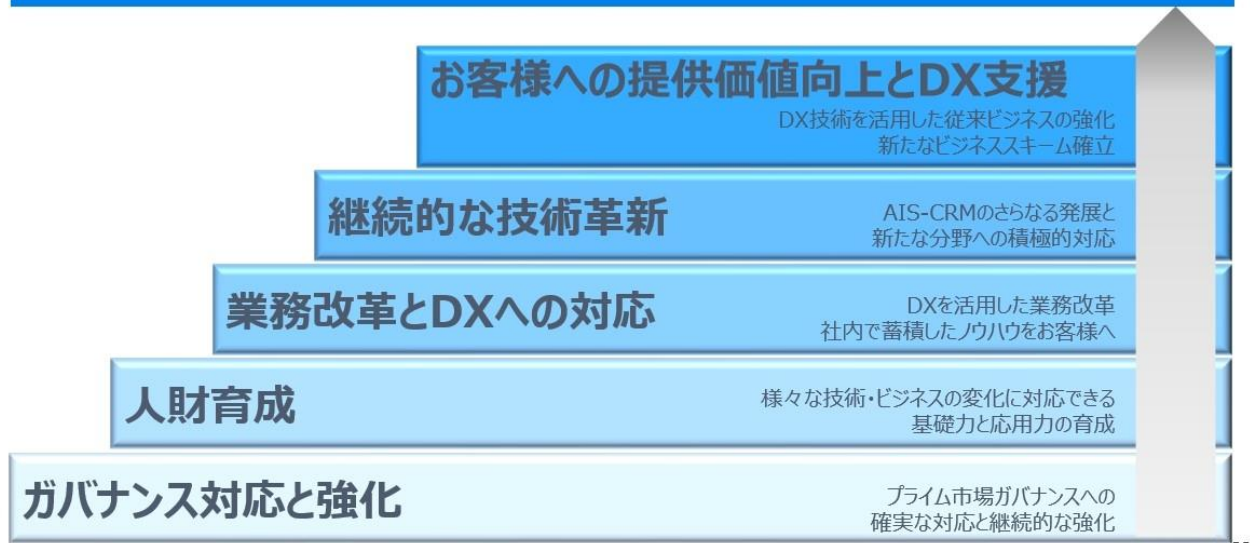
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

デジタル技術でIT、OT^(※)の両面からDXをリードし、 お客様と社会の価値向上とイノベーションに貢献

変化の激しい時代に対応し、自らを革新し続け、安定と持続的な成長と付加価値向上を実現

※オペレーショナルテクノロジー: 製品や設備、システムを最適に動かすための「制御・運用技術」

持続的な成長と付加価値向上



32

ここ中期方針でICTの発展、お客様価値向上と表現してるんですけども、この3ヶ年にフォーカスすると、デジタル技術でIT、IoTですね。両面からDXをリードし、お客様と社会の価値向上とイノベーションに貢献していきたいと。

このITとOT、これを両方、これだけの規模ですねハンドリングできるIT企業って、そうはないんじゃないかと、われわれは思ってまして。これを軸にこの3年間、進めていきたいと。

ただ変化の激しい時代ですんで、革新することともに、安定と持続的な成長と付加価値向上というのを、これをしっかり進めていこうと。

五つの階層。ガバナンスの強化。これプライム市場、ガバナンスしっかり対応して強化していきます。人材育成、業務改革とDX、継続的な技術革新に、お客様価値向上とDXのお客様への提供という、この4段、5段重ねで今後のことを考えていきたいと。

3か年なんですけど、当然計画を出していますが、やっぱりPDCAサイクルとOODAループ、3年前に今のコロナパンデミックが起こって、今みたいな働き方改革の促進があって、半導体不足が起こっているって誰も予測できないと。

サポート

日本 03-4405-3160 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

これからも何が起こるか、この別紙の貿易摩擦の話もあるし、カントリーリスクもすごいあると思ってまして。

何が起こっても大丈夫なように、PDCAを回しながらOODAループと言いますが、この後、本当にVUCAっていう時代のなかに、機敏に対応しながら、あまり方針だけにとらわれずに、きちっと舵取りをしていくのが当社の基本的な考え。

受託分野。人材強化がベースですが、業務系システム、組込制御、プロダクト。これ、どれも各分野、強化していきます。お客様のシーンごとその拡大やっていくと。でAIS-CRM、新たな分野、これあとで出てきますが、5Gとも積極的にやっていくと。

さらに新たなビジネス創出。この辺がトライ、挑戦ということになってくるんですが。

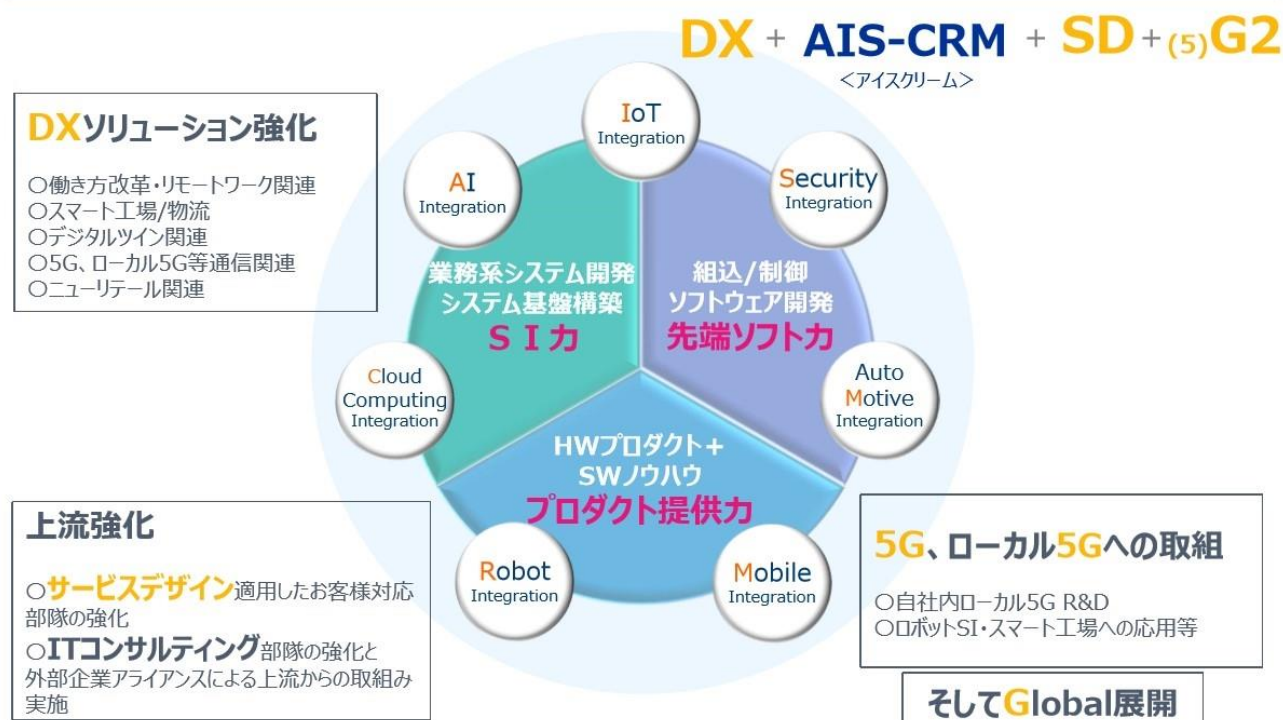
当社内のノウハウを結集して、お客さんとも協働して、スマート工場とか、IoTサービス化とか、こういうことについての組み合わせたサービス作りっていうのも、これからも当社がチャレンジすることで、この辺を強力にやっていきたいと思っております。

技術戦略



新たな技術分野への幅広いチャレンジを行いながら、
ビジネス上の重点分野としてAIS-CRMの更なる強化へ

DX、5Gなどの先端技術やサービスデザイン、ITコンサルティング、外部企業アライアンスの強化に取り組む



35

サポート

日本 03-4405-3160 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



今まで AIS-CRM、 AIS-CRM と言っておりますが、 AIS-CRM+DX5G、あるいはサービスデザイン、 IT コンサルティングなんかも強気に強化していきたいと。

DX ソリューション。先ほどの共同モデルになったりも進みますが、働き方改革はスマート工場、デジタルツイン、 5G、 ニューリテール、 これグループを含めた DX ソリューション。

さらに上流強化でサービスデザイン適用にも IT コンサルティング部隊というのを強化、社内でするんですが、社内だけじゃなくて外部のコンサルティング企業とか、デジタルマーケティング企業とのアライアンスなんかも行っていく。

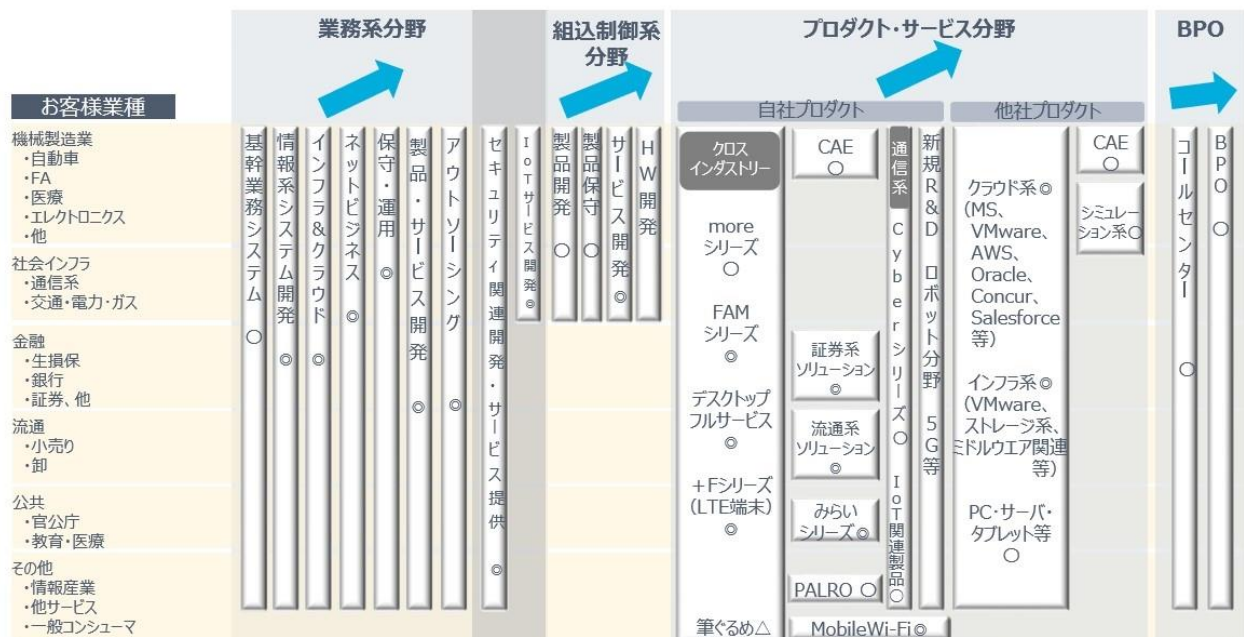
さらに 5G、これは当社の通信といった得意な分野です。ここに力を入れながら、ローカル 5G の取り組み、これ R&D とか社内でやってたりします。で、グローバル。これコロナでなかなか動けてませんが、ここも強化していこうと思っております。

セグメントマップ



AIS-CRMに5G等の技術分野で付加価値拡大し中期目標を実現する

詳細なセグメントにおいては、凹凸が発生するが、これまで築いたお客様との関係性の上に、蓄積してきた技術・ノウハウ・人財・プロダクト・サービス等を機動的に活用



AIS-CRM分野 : 10~20%成長

セグメント、あまり細かいセグメントって、今出してませんが分けてみました。

機械、業務分野から業務系、組込、この灰色のところは両方に重なる分野だと思っております。

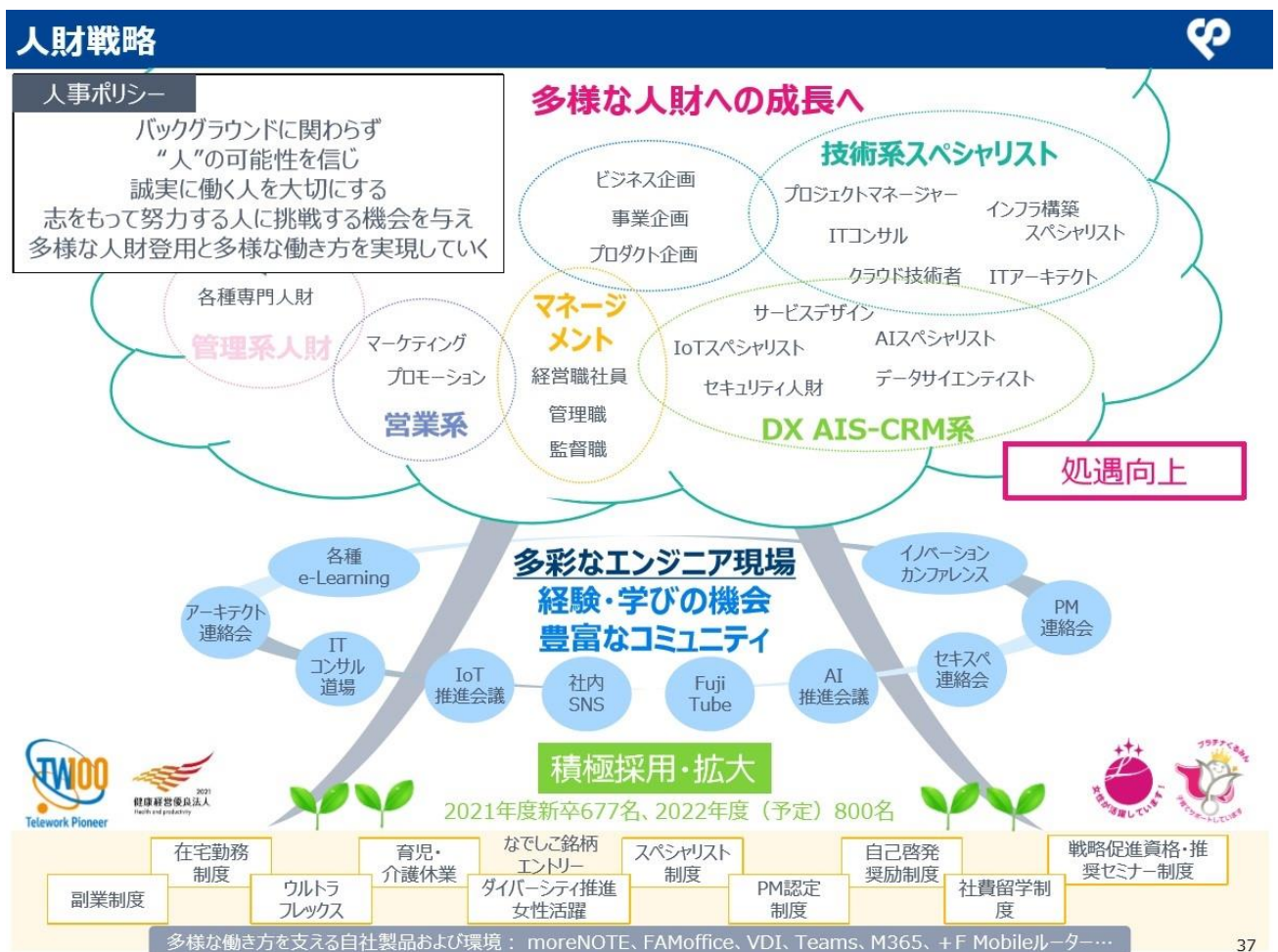
サポート

日本 03-4405-3160 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



IoT系ですね。プロダクトサービス、自社と他社。こういうふうに分けて、この辺でセグメントは丸とか二重丸をつけてますけれども、二重丸はかなり期待値がある。丸はまあ普通ぐらいかなというように感じて書いてあるんですけど、かなり、そういう意味じゃわれわれが期待できる分野って、たくさんあるんですね。

これに AIS-CRM 分野、これ 10%から 20%の成長。あとで出てきますが、全体としては、5%から 6%成長というのをしっかりやっていく。AIS-CRM 分野とかで、かなり全体を引っ張ろうと考えて進めていこうと思っています。



以前、これ人事ポリシーも返しますが、こういう当社の人事ポリシー。一番頭のところ、バックグラウンドに関わらず、当社の国籍、社歴、学歴を全く意識せず、本当に能力のある人、あるいは働きたい人にきちっとした職を与える、というのをポリシーにしてやってきております。

環境と制度を充実させた上で積極採用を行って、多彩なエンジニア現場で人を育て、こういういろんなツールを使って情報共有しながら、[音声不明瞭]いろんなキャリアに行ってもらおう。教育する

サポート

日本 03-4405-3160 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

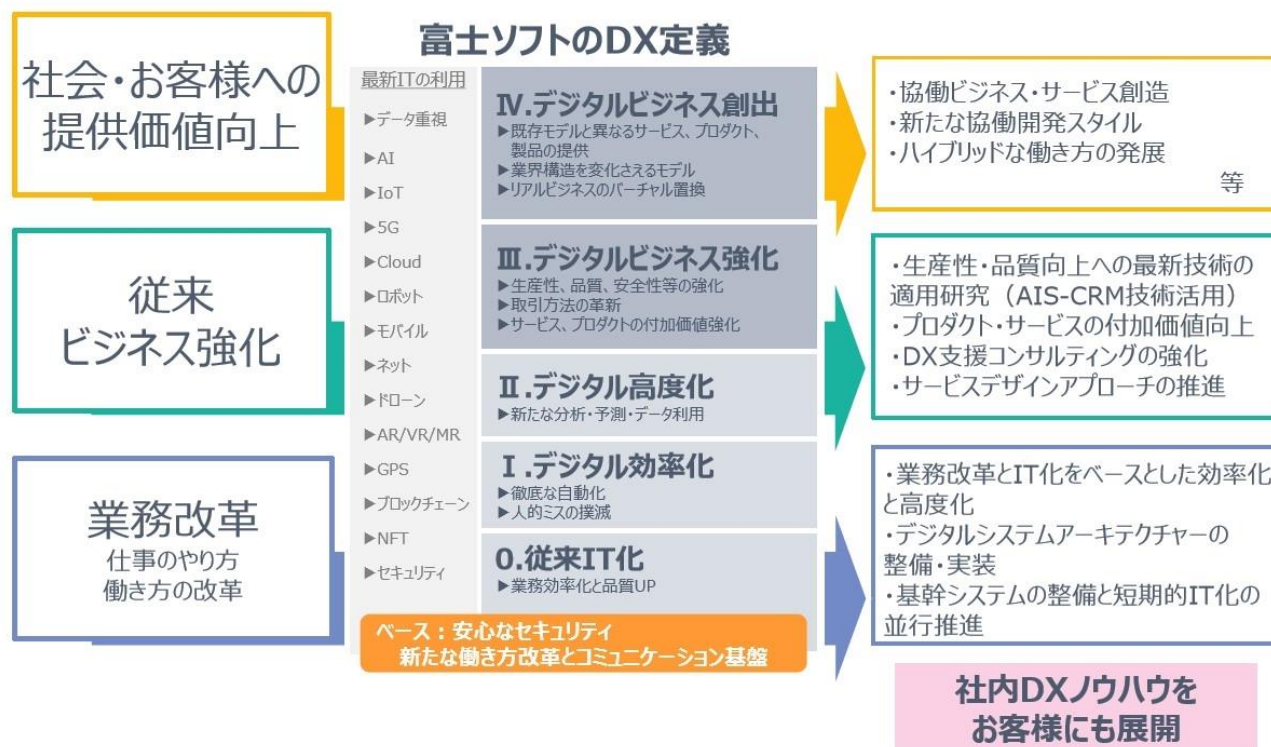


と。採用拡大するときもコストも見ますし、社員の処遇も向上すると。その辺のバランスとりながら人材育成の強化して進めていております。

業務改革とDXへの対応



弛まぬ業務改革を進めるとともに、当社自身のDXを強力に推進



38

DX。当社自身のDXということで、富士ソフトのDXを定義っていうのは、01234階層の5階層で定義してるんですけども、簡単に言うと効率化ですね。業務改革とITをベースとした効率化、デジタルアーキテクチャっていうのを提唱してますんで、それを社内で実装する。

基幹システムの整備等短期的なIT化っていうので効率化を図って、一体構造化する。それと当社のコアビジネスであるシステム開発等についてはですね、生産性品質向上とか、プランサービスの価値向上ということで、自分たちの生産性品質を上げていく。

DXのコンサルトが、サービスデザインアプローチの付加価値をつけつつ、先ほど言いました共同ビジネスとか、こういう形新たなビジネスモデルのDXの中で、これ実現していこうと考えております。その後は当然、お客様にも展開していくということで、自身のDXとお客様への提供というのを強力に進める3ヶ年にしようと考えております。

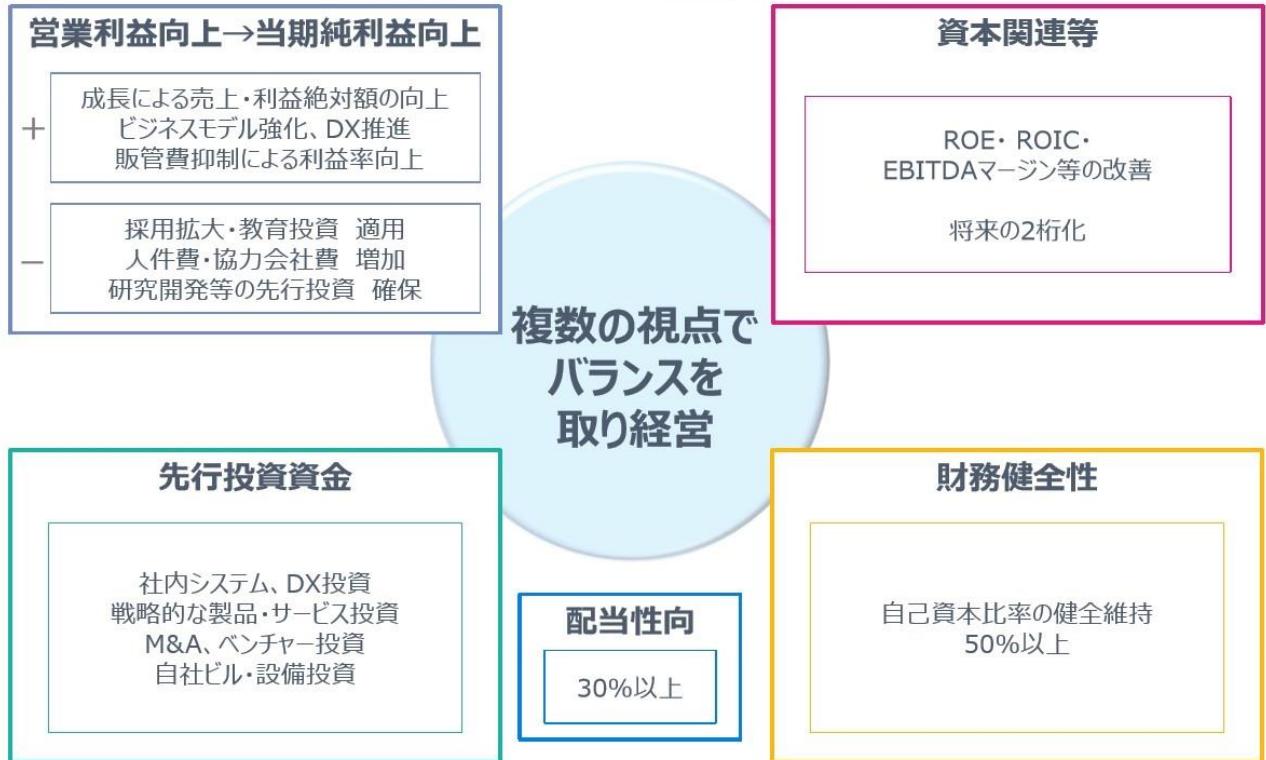
サポート

日本 03-4405-3160 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



36

継続的な売上成長の元、自己資本・投資・利益のバランスをとりながら
財務経営数値目標への舵取りを行う



39

財務方針、これ当たり前かもしれませんが、われわれとしては、やっぱり営業利益を向上させて、当期純利益をとにかく向上させることです。ただ、採用拡大とか教育投資とかこの辺の人件費投資にすごいお金かかるのも事実です。

一方で、先行投資ということでDXシステム投資とかもですね、いろんなことやらないといけないと。

さらに資本関連。これはROE、ROIC、EBITDAマージン等は改善して、将来二桁化していくということも改善していく。

配当性向は30%以上を基本に考えて、財務技術も改善、健全化を保ちたい、この辺をバランスを保ちながら、数値コントロールをしながら、この中計をしっかりと進めていこうと思っております。

サポート

日本 03-4405-3160 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カ年目標（経営指標/連結）



2024年（3年計画）で売上3,000億円を目指し、
持続的な成長で、さらに、その先の発展へ

ROE・ROIC・EBITDAマージンもプライム市場移行を機に開示
3年でROE・EBITDAマージン9%を目標、ROICは8%とし、その後10%を目指す

単位：億円

	2021年12月期 実績	2022年12月期 計画		2024年12月期 目標
売上高	2,579	2,655	3年CAGR 5%	3,000億円以上
営業利益	168	173	3年CAGR 6%	200億円以上
営業利益率(%)	6.5%	6.5%		6.7%以上
ROIC	7.4%	7.7%		8.0%以上
ROE	7.5%	7.6%		9.0%以上
EBITDAマージン	8.6%	8.8%		9.0%以上
配当性向	17.8%	35.0%		35.0%以上

40

数字です。2024年、これ先ほど、来期というか、今走っている数字を出しましたが、その後2024年12月期は3ヶ年で売上で3000億以上、営業利益200億円以上。営業利益率は少々の改善になりますが、6.7%以上。ROIC、ROE、EBITADAマージン、配当性向35%というのを考えて進めていこうと。

ちょっとこの辺の数字、もう一度ですね、これだと5%ぐらいのCAGRなんですけども、実績化するとさらに上を目指して、当然売上利益も伸ばしていこうとに考えております。

先ほどのいろんな方針をベースに進めながら、この3中計のこの水位を達成するというので進めていきたいと思っていますので、皆様よろしくお願いたします。

以上で、中期経営計画に関するご説明を終了いたします。

サポート

日本 03-4405-3160 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

