



中期経営計画 2028

富士ソフト株式会社

(コード番号：9749 東証プライム市場)

2024年2月14日



Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画 2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. 人財戦略
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. Appendix – 資本市場との対話実績

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

中期経営計画 2028 (2024-2028)

「確実な成長と革新とさらなる飛躍への礎作り」

成長継続と収益力重視へ

2022

6月 経営課題の再検証を目的に「企業価値向上委員会」を設置

11月 企業価値向上委員会の検討状況に関する中間報告を実施

12月 臨時株主総会にて会社提案の社外取締役5名が新たに選任。新取締役体制スタート

2月 企業価値向上委員会 2022年度 活動報告で「将来ビジョン」の発表

11月 上場子会社4社の完全子会社化を目的とする公開買い付けの開始

中期経営計画 (2022-2024)
「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」

新たな計画の策定

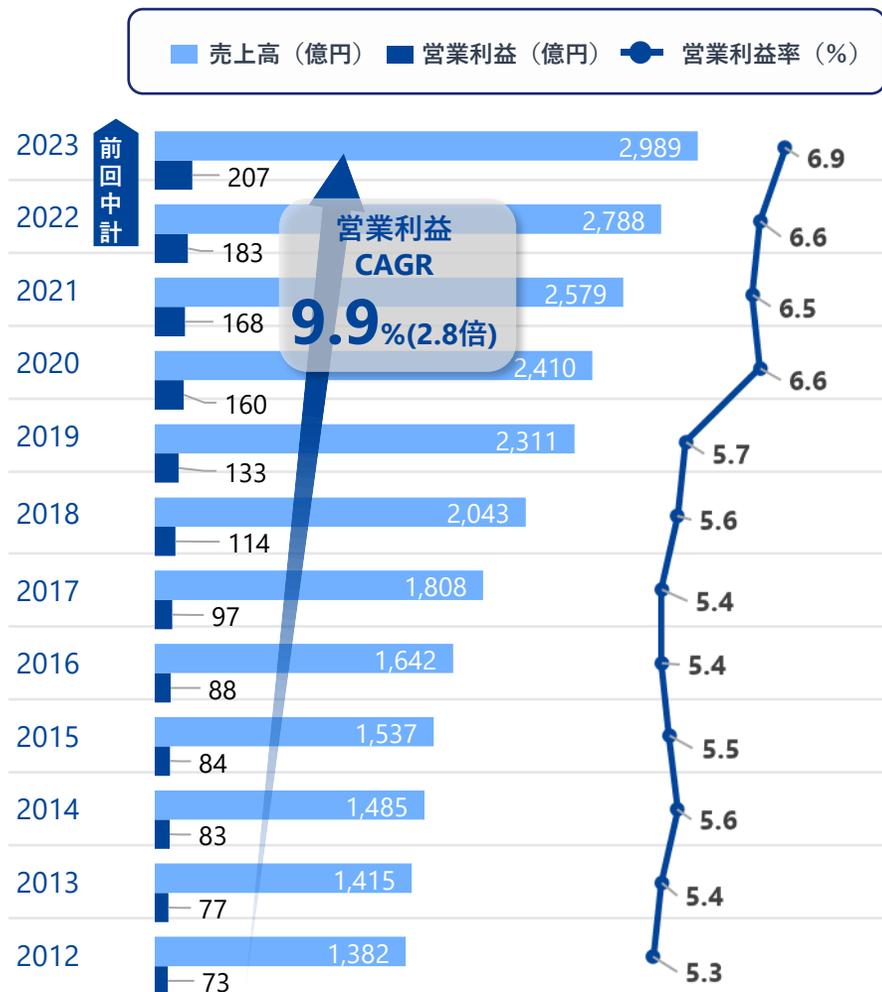
2024

2023

2028

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Sler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財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



※2013年12月期は決算期変更時のため、12ヶ月換算後の数値

市場環境と当社の施策

企業価値向上委員会の設立と中期経営計画（2022-2024）策定で成長と収益力強化

コロナ収束の先行きが見えない中、中期計画を策定。様々な環境変化（米中摩擦、円安等）の中、収益力強化も重点施策として、成長と収益力強化の両輪施策で資本効率の改善を行い、3カ年計画数値を2カ年でほぼ達成

コロナ禍での成長路線の堅持

コロナの影響で受託開発分野での需要のブレーキがかかるが、リモートワーク等の需要の変化を取り込み増収増益基調は堅持。マーケット状況にあわせて人員状況をコントロール

成長路線の着実な推進

先行的に進めてきた人員増強が奏功してマーケットの需要拡大に対応し、成長と着実な収益改善を実施。社員処遇も継続的に向上させることで、マーケット需要の拡大、人財整備・強化-様々な案件への対応-お客様実績と信頼獲得が蓄積。AI・IoT・Securityをフォーカステーマに追加

再成長への基盤整備

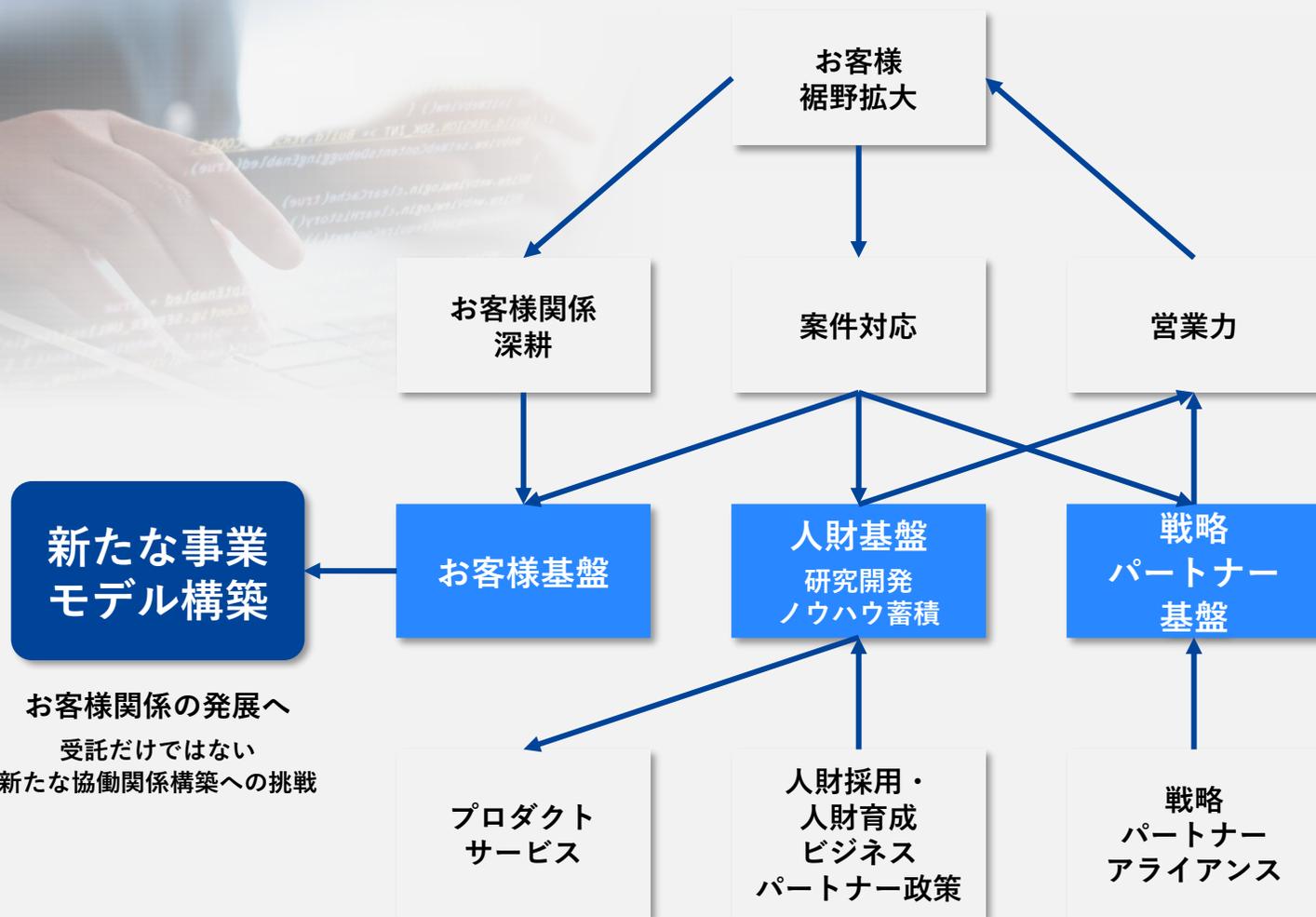
ICT需要の回復を見越して、再度の成長路線へ方針変更。受注回復を見越し、新卒採用500人強の人員増強・育成等、体制整備をいち早く着手。人員増強に必要なコスト増とお客様と案件開拓のための先行投資を進め、販管費用の圧迫はあるものの拡大していくと想定される市場拡大に対応準備

リーマンショックからの回復期

減収減益基調から増収増益ベースに回復。リーマンショックにて削減してきた社員処遇も経年での改善実施。今後の成長技術分野としてCRM（クラウド、ロボット、モバイル、AutoMotive）にフォーカス

■ 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、人財基盤、戦略パートナー基盤を構築



事業の継続拡大のための

お客様・案件獲得のサイクル構築

営業人財強化、プロモーション強化、戦略商材の拡販等によるお客様の裾野拡大から深耕のサイクルを構築

お客様関係の強化

現場での受託開発パートナーから、経営レベルでの関係へと発展させていく取り組みの構築

事業の継続拡大を支えるノウハウの蓄積と形式化

AIS-CRM分野等の研究開発、現場案件等で蓄積されたノウハウや現場の知恵を形式知化。最新の技術動向や事例等もナレッジ化し、様々な情報発信やアクセス可能な環境を整備 人財の底上げと案件対応力を強化

事業の継続拡大のための人財強化サイクルの構築

大規模な新卒採用と様々な研修、現場OJTといったサイクルの整備、キャリア採用の継続強化、ビジネスパートナー社員参画の裾野拡大とビジネスパートナー政策の強化

戦略パートナーの拡大

付加価値拡大とお客様への接点拡大のため、国内外の競争力あるサービスを発掘・連携し、戦略的な関係作りを行い、拡販へのサイクルを構築

新たなプロダクト・サービス化への発展

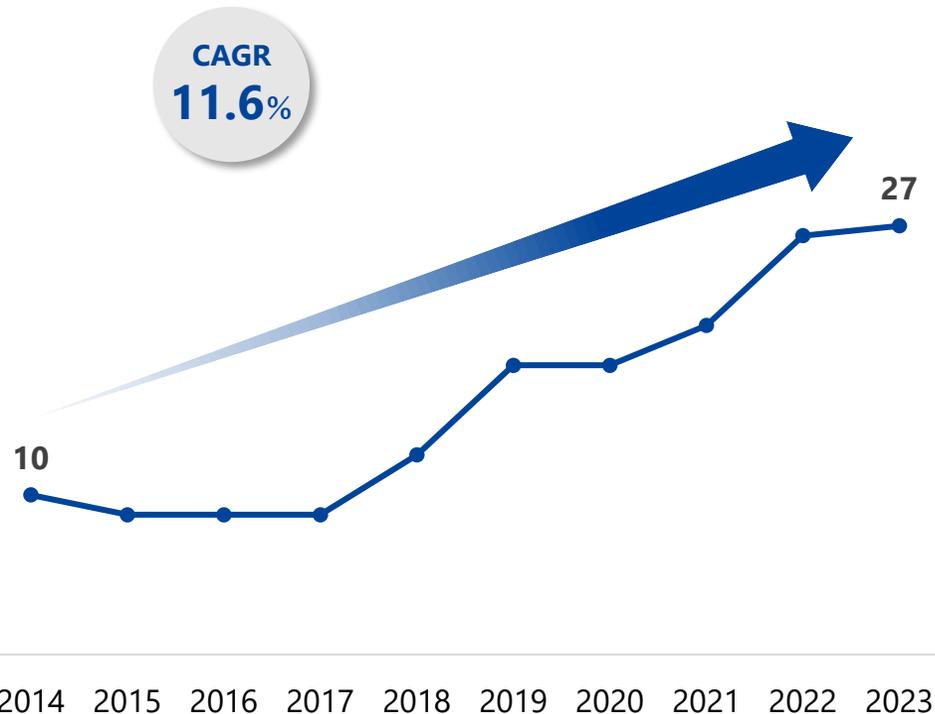
よりマーケットと強みを基盤にした新たなプロダクト・サービス化プロセスの構築

■ 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

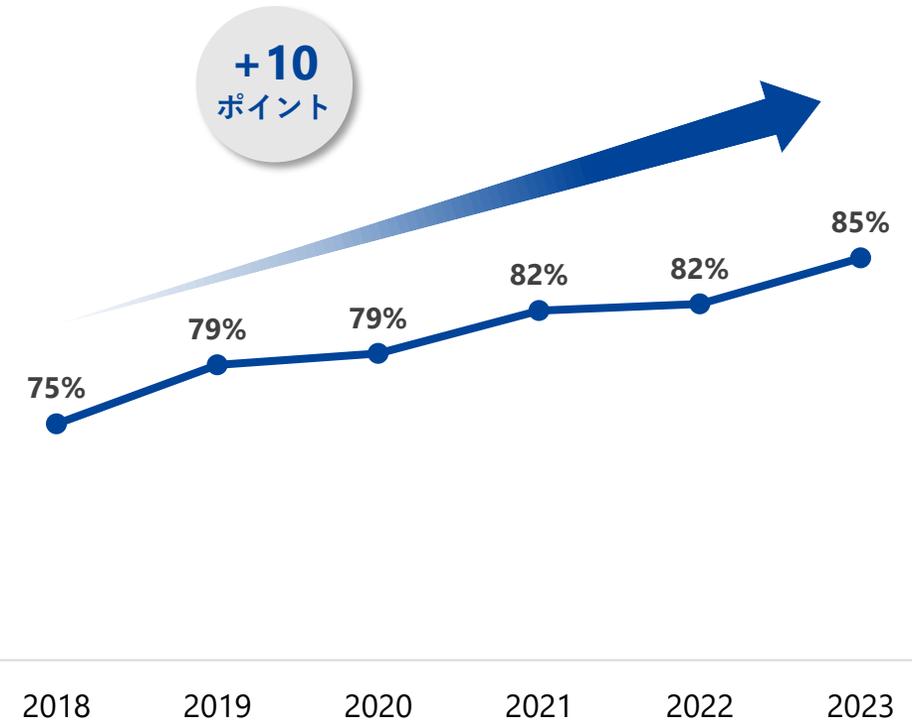
大口*お客様数（2014年を10とする）

▶ 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



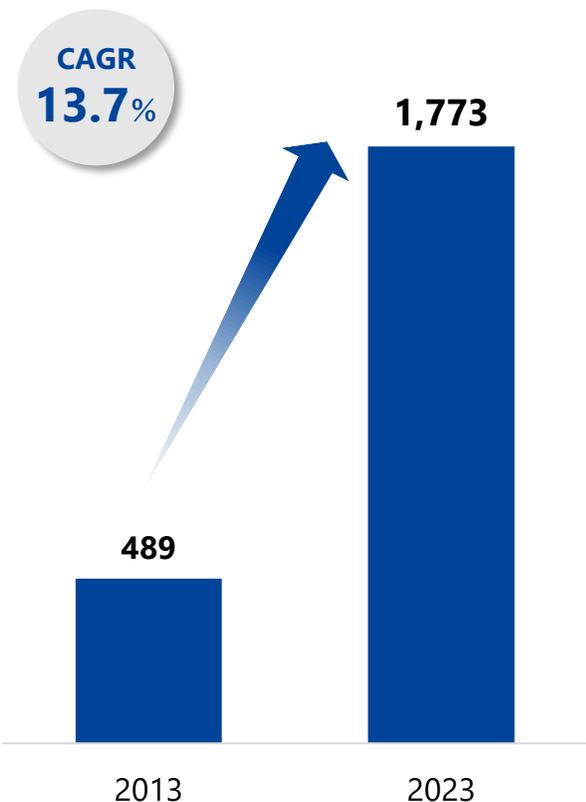
※年間取引額10億円以上

■ 整備してきた基盤とサイクルの成果 – 人財基盤（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財基盤も大きく拡大している

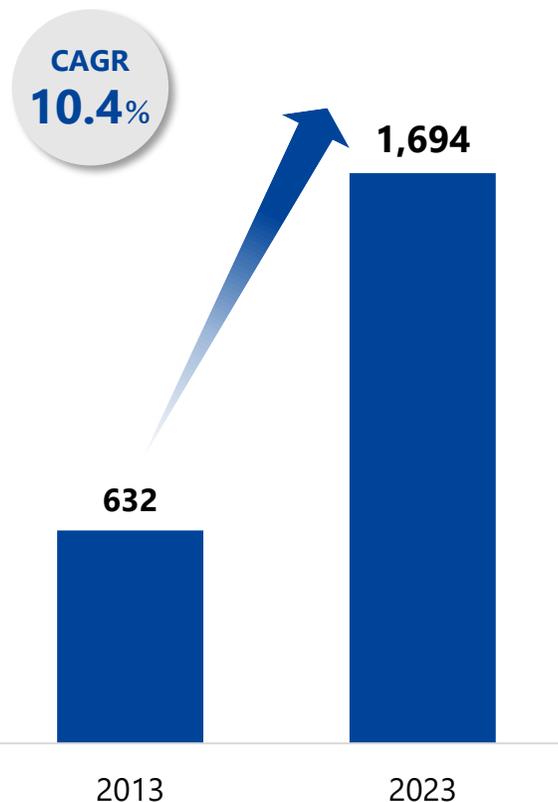
PM（人）

社内プロジェクトマネージャー認定数



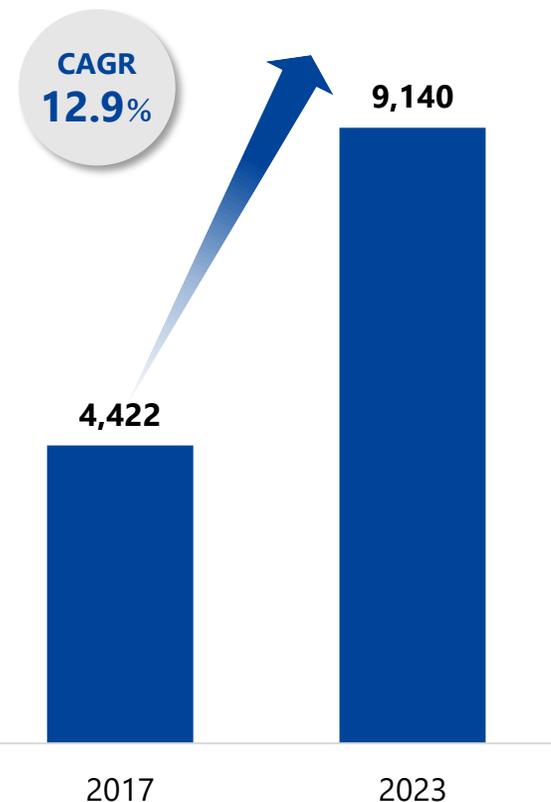
スペシャリスト（人）

業務・技術・ロールカットでの社内スペシャリスト認定数



AIS-CRM人財（人）

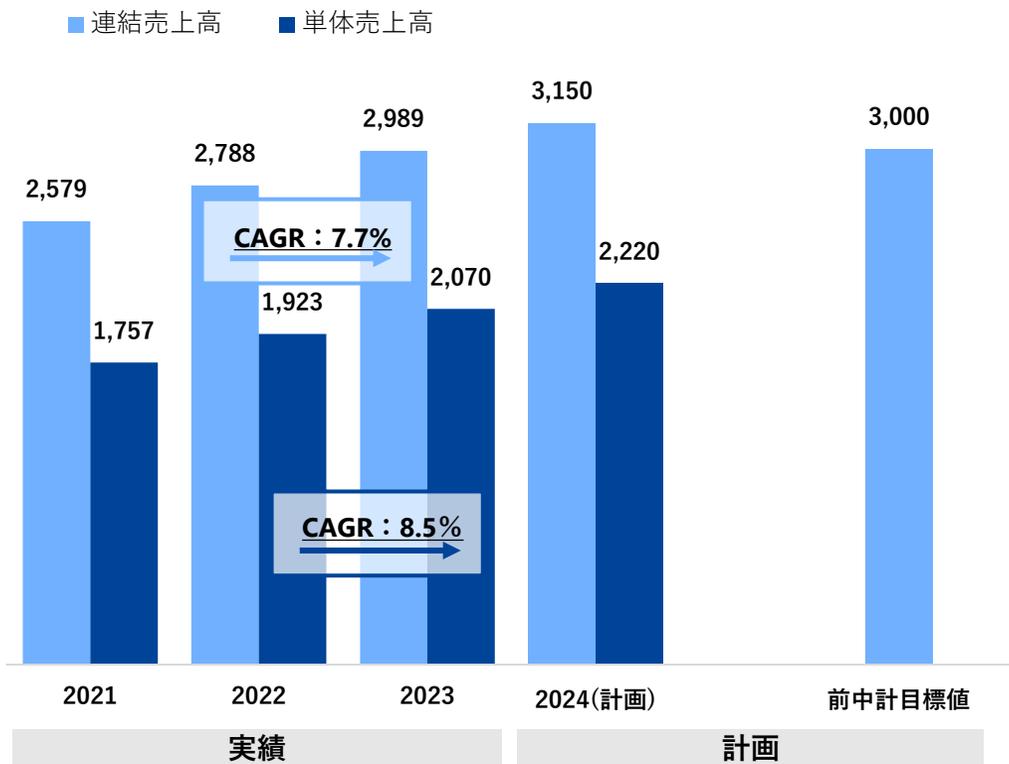
当社の技術戦略カットでのスキル保有者数（延べ人数）



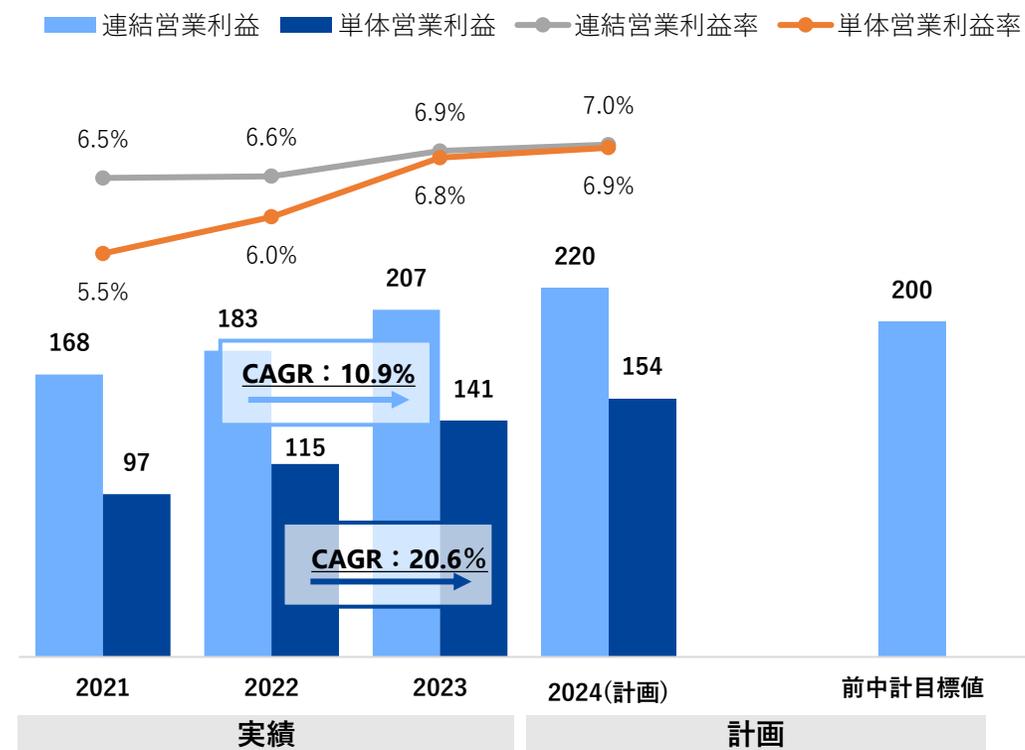
■ 中期経営計画（2022-2024）の振り返り

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

売上高の推移（億円）



営業利益（率）の推移（億円、%）



企業価値向上委員会活動の総括

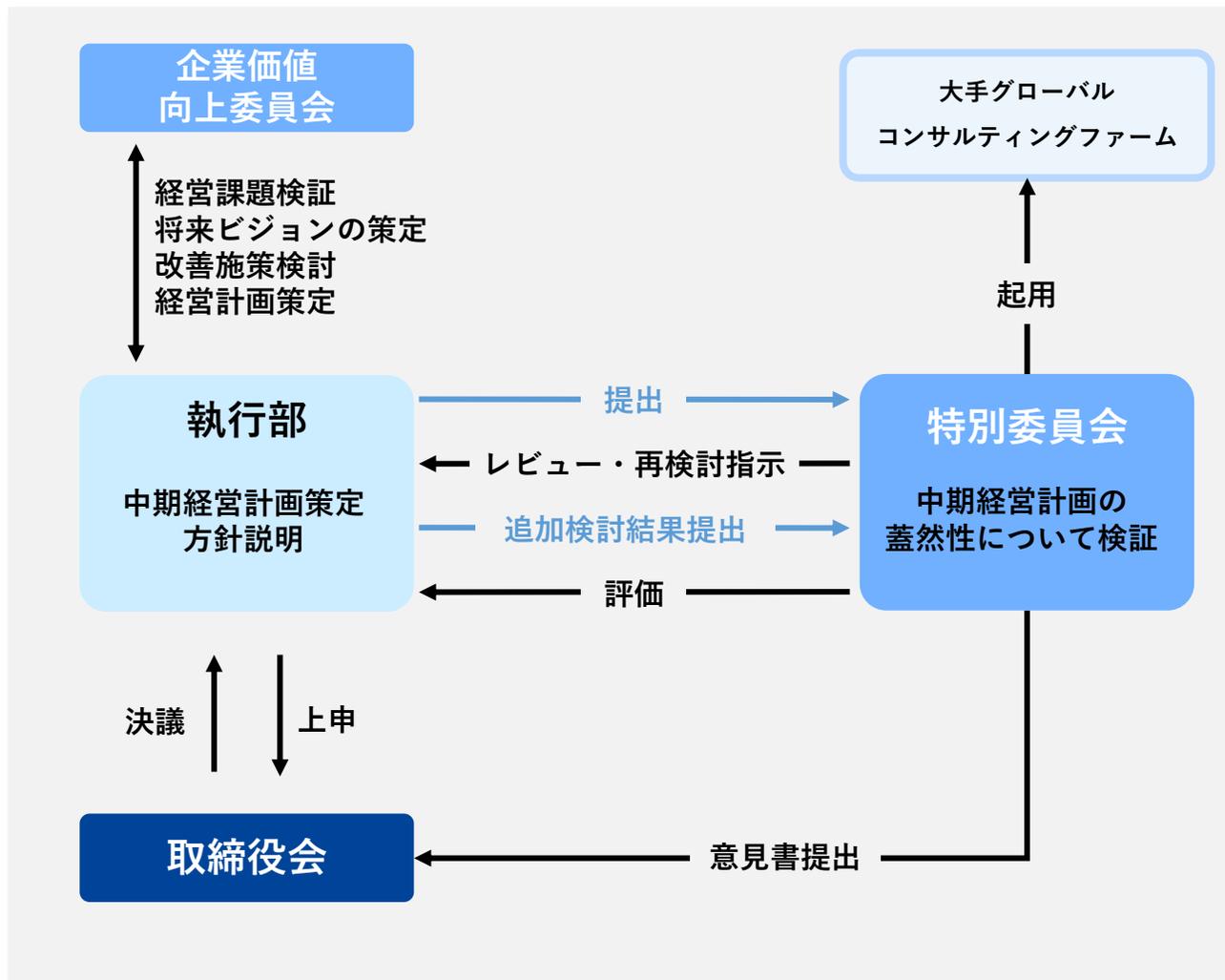
		課題	活動内容	検討結果	実行施策
企業価値向上委員会	ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> 当社にとって取締役会のあるべき姿と最適なガバナンス体制などガバナンス諸課題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 最適な機関設計の検証、取締役会アジェンダや任意の委員会体制見直しなどガバナンス諸課題の検証 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング型の機関設計への移行準備 経営委員会を発展的に機能分化 	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社への移行準備 経営委員会を指名、報酬、倫理委員会へ機能分化 取締役会アジェンダや実効性評価方法の見直し
	事業検証WG	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の事業戦略の再検討 中長期戦略、事業強化ポイントの検討 収益力強化ポイントの検証 	<ul style="list-style-type: none"> 将来ビジョン作成 事業戦略立案 収益力強化策立案 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画立案 最重要KPI一人当たり営業利益額の目標値を設定
	企業グループ検証WG	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 策定した方針に基づく最適な実施スキーム 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境変化に対する当社の変革が必要 グループ全体でのダイナミックな運営・シナジーを追求 	<ul style="list-style-type: none"> 上場子会社 4社の完全子会社化
	不動産検証WG	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産保有意義の検証 個別オフィスの保有方針 策定した方針に基づく最適な実施スキーム検討 	<ul style="list-style-type: none"> ハードルレートと時価収益率の比較 ハードルレートを下回っている不動産は流動化 	<ul style="list-style-type: none"> 流動化優先度を4段階に分類し、段階的に流動化を実施

■ 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



組織	概要
企業価値向上委員会	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題検証 将来ビジョンの策定
執行部	<ul style="list-style-type: none"> 改善施策検討 経営計画策定
特別委員会	<ul style="list-style-type: none"> 大手グローバルコンサルティングファームを起用し本中計の蓋然性を検証し評価（全19回の検討会実施） 中期経営計画の蓋然性についての意見書を取締役会へ提出
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 承認





Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画 2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. 人財戦略
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. Appendix – 資本市場との対話実績

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 2028 目指す姿



FUJISOFT

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

本体概況

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越える利益の成長
(利益率の改善)

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
株主還元の重視

「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

重要なケイパビリティ基盤強化（次頁再掲）

重要なケイパビリティ継続強化

制御分野
組込

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

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

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

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

課題：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

課題対応

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

業務系分野
ソリューション展開

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

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）

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 ～ 人財成長
といった好循環サイクルの形成拡大

トップSIerとしての認知
伝統的な構築手法の上に新たなSI
手法等も組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）

課題：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

課題対応

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

融合領域

—

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、受託開発だけでは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

グループ
シナジー

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

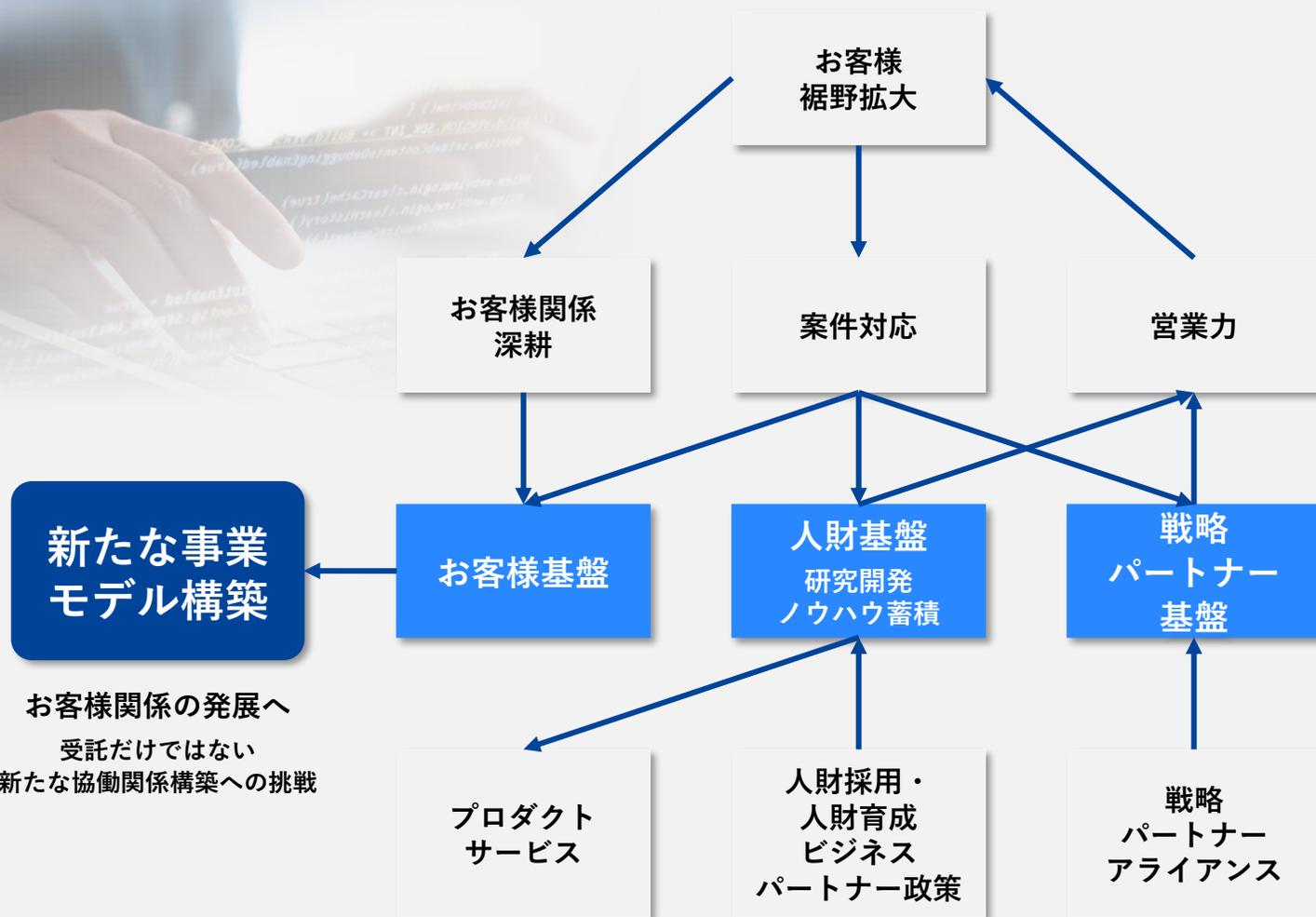
新たなグループ運営の組立
グループ子会社により、経営成績の
ばらつき
お客様・技術・トレンドの変化
上場子会社4社の完全子会社化

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

■ 整備してきた基盤とサイクル（再掲）

事業拡大を支えるサイクルとお客様基盤、人財基盤、戦略パートナー基盤を構築



事業の継続拡大のための

お客様・案件獲得のサイクル構築

営業人財強化、プロモーション強化、戦略商材の拡販等によるお客様の裾野拡大から深耕のサイクルを構築

お客様関係の強化

現場での受託開発パートナーから、経営レベルでの関係へと発展させていく取り組みの構築

事業の継続拡大を支えるノウハウの蓄積と形式化

AIS-CRM分野等の研究開発、現場案件等で蓄積されたノウハウや現場の知恵を形式知化。最新の技術動向や事例等もナレッジ化し、様々な情報発信やアクセス可能な環境を整備 人財の底上げと案件対応力を強化

事業の継続拡大のための人財強化サイクルの構築

大規模な新卒採用と様々な研修、現場OJTといったサイクルの整備、キャリア採用の継続強化、ビジネスパートナー社員参画の裾野拡大とビジネスパートナー政策の強化

戦略パートナーの拡大

付加価値拡大とお客様への接点拡大のため、国内外の競争力あるサービスを発掘・連携し、戦略的な関係作りを行い、拡販へのサイクルを構築

新たなプロダクト・サービス化への発展

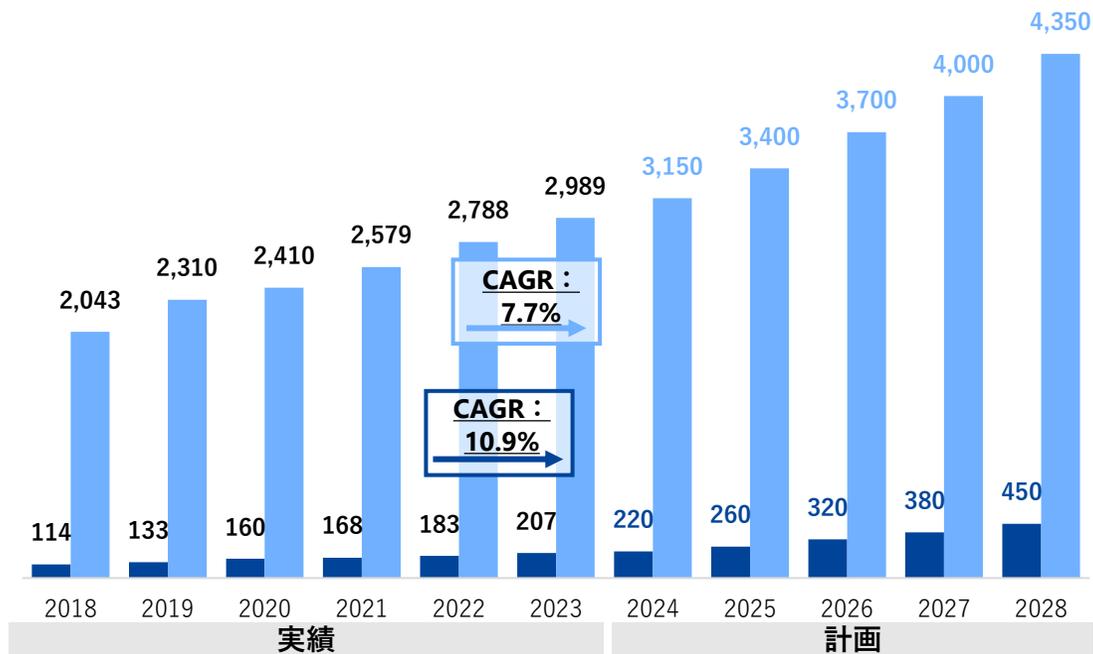
よりマーケットと強みを基盤にした新たなプロダクト・サービス化プロセスの構築

「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

連結（億円）

■ 営業利益 ■ 売上高



売上高CAGR：7.9%

営業利益CAGR：12.7%

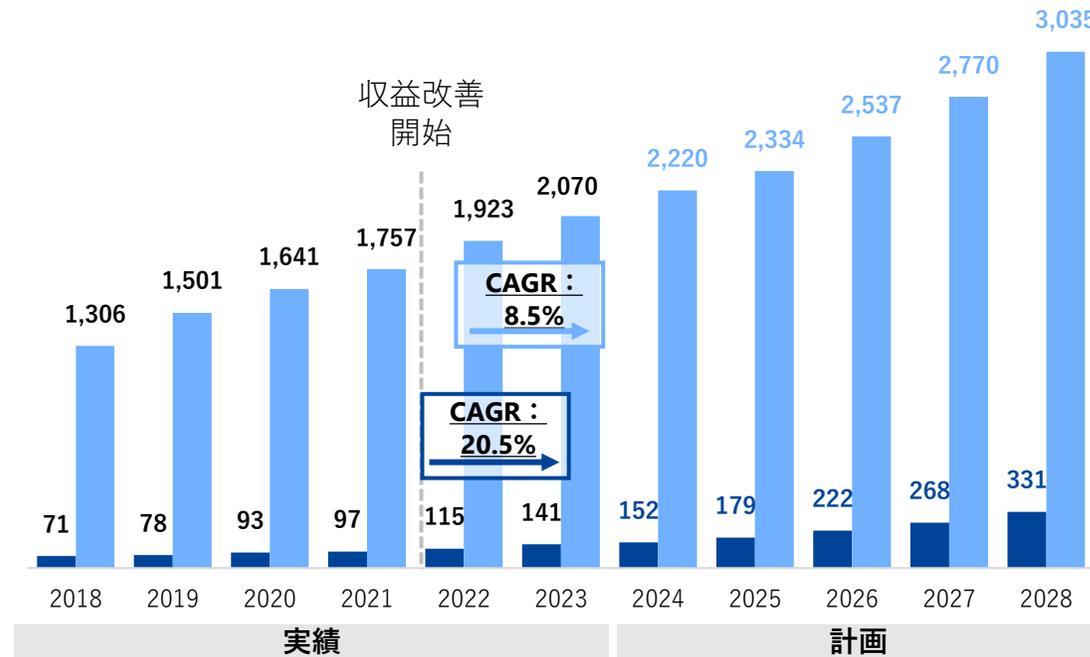
売上高CAGR：7.8%

営業利益CAGR：16.8%

単体（億円）

※新規事業込み

■ 営業利益 ■ 売上高



売上高CAGR：9.6%

営業利益CAGR：14.8%

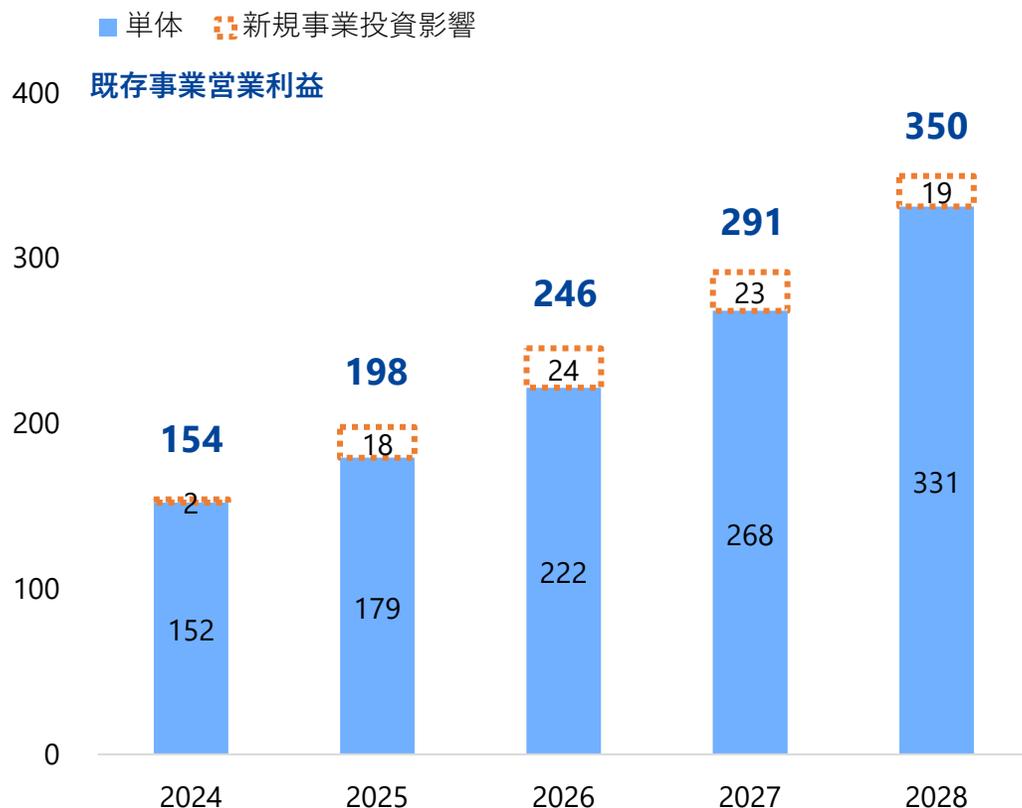
売上高CAGR：8.0%

営業利益CAGR：18.6%

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

営業利益額概要（億円）



一人当たり営業利益額概要（百万円）

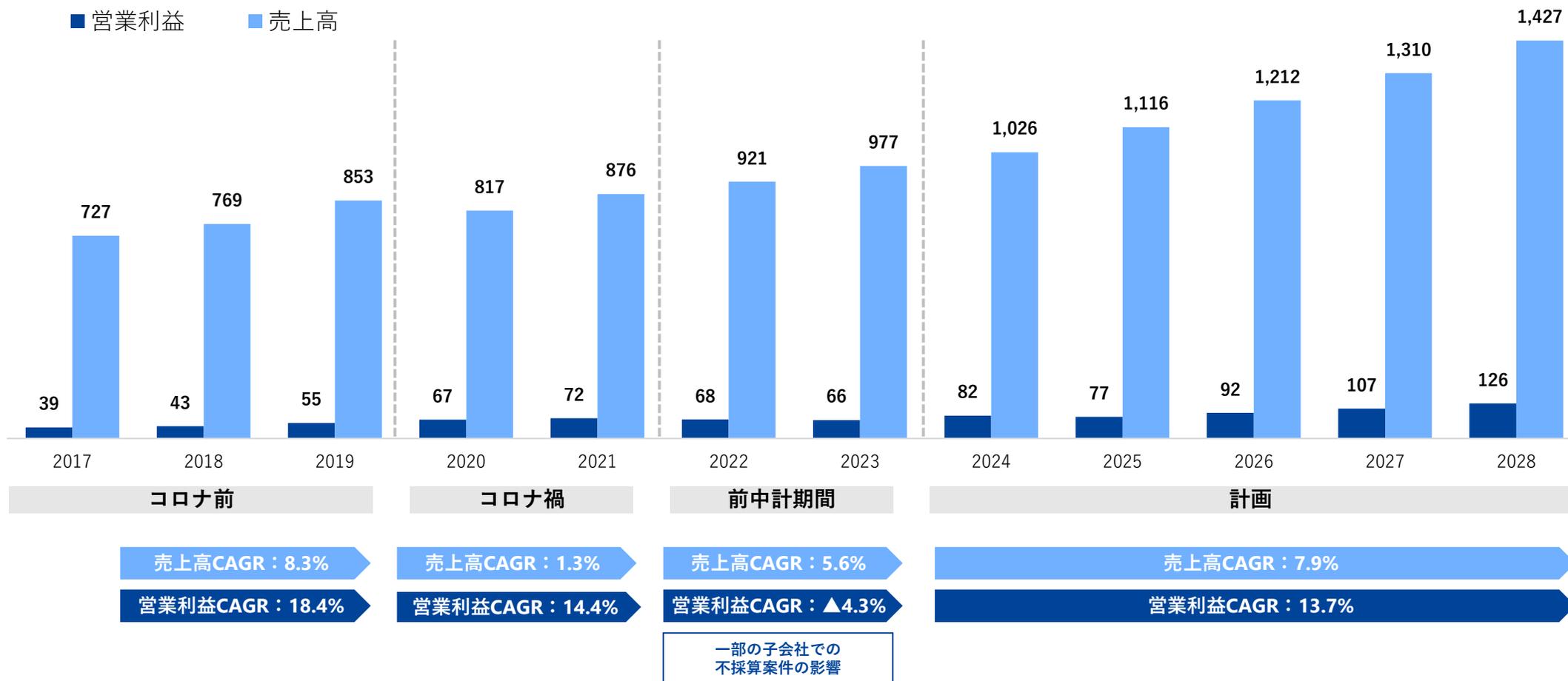


■ グループ子会社・グループシナジー計画概要

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



経営数値目標



FUJISOFT

	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円 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



Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画 2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. 人財戦略
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. Appendix – 資本市場との対話実績

企業価値向上の実現に向けた課題と実行策

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

課題

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が必要
- お客様に対してグループ全体でサービスを提供できておらず、一部取引に限定されている

01 既存事業の「収益力強化」

02 グループ一体的な施策による「さらなる成長」と新事業分野・融合分野の開拓

資本効率

- 不動産流動化による資本効率の改善
- 創出キャッシュによる成長戦略投資
 - ・ 研究開発投資
 - ・ 新規事業創出等に向けたM&A投資
 - ・ 人財投資

03 「キャピタルアロケーション」の見直し

企業価値向上の施策

- これまで身につけてきた成長サイクルを回していくことによるオーガニック成長に加え、**ROE、EPS、一株当たりキャッシュフロー**の向上に向けて、**最重要KPI「一人当たり営業利益額」**を設定
 - ・ お客様提供価値の向上
 - ・ ビジネスパートナー政策の強化
 - ・ 生産性向上
 - ・ 販管費の適正化
- シナジーの強化と各社独自の強みを活かしグループ総合力を強化
 - ・ 上場子会社の完全子会社化によるグループ全体でのダイナミックな運営によりオーガニック成長をアクセルレイト
 - ・ お客様変化に対応できるグループ変革力の強化
- 主要三分野（業務系SI、組込／制御系ソフトウェア、プロダクト・サービス）の融合により、より付加価値の高い新規事業の創出
 - ・ これまで蓄積した当社資産（IT×OTのノウハウ、人財、お客様・アライアンス関係）の活用
 - ・ 研究開発やプロダクト投資を行い、ユーザー企業や戦略パートナー企業、研究機関等と協働・協創・協栄
- 不動産流動化による資本効率の改善
- 創出キャッシュによる成長戦略投資
 - ・ 研究開発投資
 - ・ 人財投資
 - ・ 新規事業創出等に向けたM&A投資

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



FUJISOFT

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"> ・ お客様深耕とクロスビジネス体制の強化：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 ・ 技術力強化：DX AIS-CRM SD (5)G2に代表される分野に対して、R&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 ・ ワンストップでのサービス提供：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共に、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 ・ ビジネス基本部分の強化：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 ・ 一括請負型ビジネスの拡大：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
		ビジネスパートナー政策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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、人財確保、生産性向上等を進めていく
		生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産性向上を促進するお客様関係の構築 ・ トラブル防止対策のさらなる強化 ・ 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
	販売費及び一般管理費	販売費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
		管理費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ 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

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

- ・横申し組織の設立（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

お客様へのDX支援と自社での業務改革とDX対応

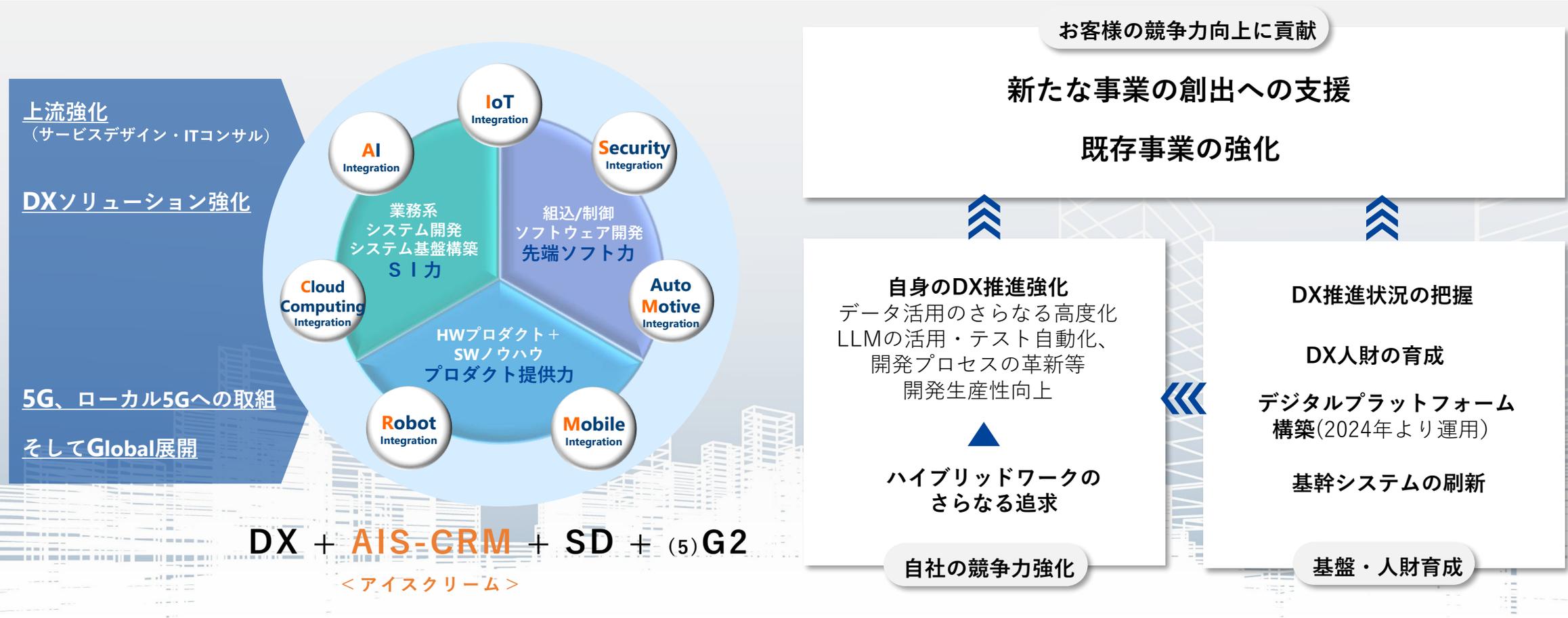
01 収益力強化

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



自社での徹底的なデジタル技術の利用

×

技術戦略「DX+AIS-CRM+SD+(5)G2」



お客様の競争力向上に貢献

自社の競争力強化

現場ごとに抱えている課題が違うため、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、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

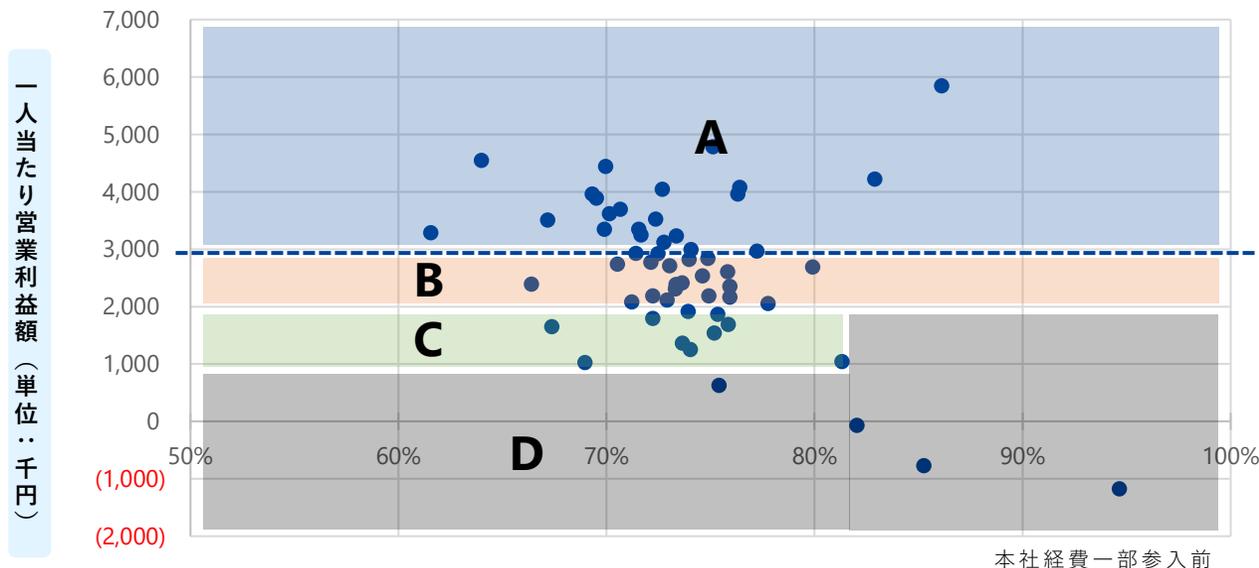
準委任契約⇔一括請負化
常駐型⇔持ち帰り型

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を遂行
- C：5年以内に到達可能見込みの部門は②を遂行
- D：A-Cに該当しない部門は抜本的な見直しを検討

■ 当社グループが向かうべき方向

当社グループを取り巻く環境の変化に対応するために、グループ全体でのダイナミックな運営が必要

また、グループ全体としてのシナジーを強化しつつ各社独自の強みを活かすために、上場子会社4社の完全子会社化を実施

グループ全体でのダイナミックな運営

- 迅速な意思疎通・決定、研究成果・ノウハウの展開、知的財産の共有・展開、適時適切な人財配置
- 臨機応変な組織運営
- 営業連携の強化・クロスビジネスの促進
- グループ販管費の抑制・削減
- グループガバナンスの強化と各企業としての強みの維持・研鑽（利益相反の排除）



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

発展する技術をグループ内に蓄積・昇華していく組織力

- グループでバランスの取れた投資や各現場における知見の統合により、人財の育成・有効活用や知財・ノウハウを蓄積
- それらのグループ資産を各社のマーケットに展開し、強みとしていくことで付加価値を向上し、さらに、その経験値をノウハウとして蓄積するといった循環



お客様変化に対応できるグループ対応力の強化

- お客様がDXの潮流の中で自らの革新のために変化する中、当社グループも、システム開発プロセスのDXといった自らの変革を積極的に進め、お客様への提供価値を高めていく
- 併せて、グループに蓄積されたお客様対応経験を活かし、お客様の変化に対応した仕事の進め方や役割分担等をより効果的な形に変革していく



FUJISOFT

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

人財・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

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

- MBSE・MBD・ソフト実装・保守等の一貫したソリューション提供
- 様々な産業分野への展開

- **CSC**：モデルベースの上流経験値、MBSE子会社
- **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

エンジニアリングチェーンの
高度化への対応

- 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

- **CSC**：パッケージ提供によるノウハウ
- **本体**：PLM SIプロジェクトの実績

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

- 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

- **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
- **SB**：様々な分野でのBPO・コールセンター業務の実績
- **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

技術ノウハウ連携による
付加価値向上

- 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

- **CCC**：実務経験からくるノウハウ・豊富な人財、地方拠点
- **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

IT×OT分野でのノウハウの結集

- スマート物流分野・スマート工場分野での協業の実施

- **CSC**：IoTプロダクトソリューション&ノウハウ
- **VINX**：流通分野におけるお客様業務ノウハウ
- **SB**：様々なバックオフィスサービス実績
- **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

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

主要なテーマ視点

DX関連分野

- 働き方改革
- スマート工場
- スマート物流
- ロボットSI
- ローカル5G
- デジタルツイン／シミュレーション
- IoT運用
- ニューリテール

- デジタル教育分野
- Web3.0／NFT／メタバース
- 社会インフラ分野 等

新たな価値創造

お客様の発展、社会の発展

ユーザー企業

研究機関

受託～

協働・協創・協栄

研究開発
投資

プロダクト
投資

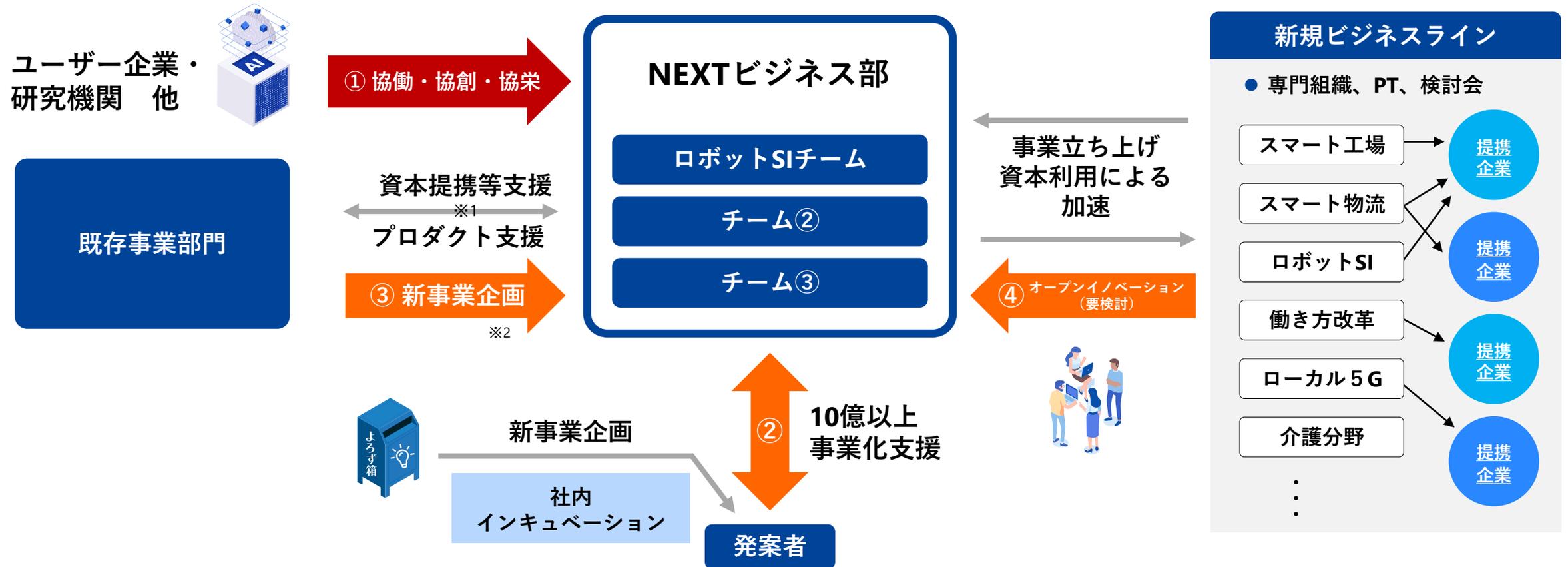
資本対応

当社資産：IT×OTノウハウ

- ・これまでの蓄積
- ・人財、パートナー
- ・お客様関係
- ・アライアンス関係

新規事業概要

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

(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

スマート工場

専門PT(※)発足済み

- 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
- 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

スマート物流

専門PT(※)発足済み

- 物流事業に携わる様々なベンダーとの協業を想定
- 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

ロボットSI

- ロボット関連のベンダーとの協業を想定
- 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

ローカル5G

専門組織発足済み

- 通信事業者、チップベンダーとの協業を想定
- 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

LLM

専門組織発足済み

- クラウドベンダー、AIベンダーとの協業を想定
- 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

働き方改革

- 労働データから業務改善を促す新たなサービス構想
- 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

運用保守

専門PT(※)発足済み

- 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
- 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

デジタル教育

専門PT(※)発足済み

- 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
- 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

介護

- 高度な介護サービス向けの新たなサービス構想
- 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

※PT：有期プロジェクトチーム

■ キャピタルアロケーション

基本的な考え方

- 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
- 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

キャッシュイン



- 営業CF+不動産流動化によるCF **2,200**億円以上を見込む
(別途、外部調達**1,500**億円以上想定)

成長投資：手元キャッシュと借入利用



- 新分野、既存事業補完について、戦略的提携やM&A、子会社政策、人的投資、研究開発等を想定
- 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)

株主還元；1,400億円想定



自社株買い1,000億円以上

- ▶ 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

配当400億円想定（配当性向35%）

- ▶ ※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

1株当たり営業CF600円以上、ROE20.0%以上の実現を目指す

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	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
			桜木町	
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



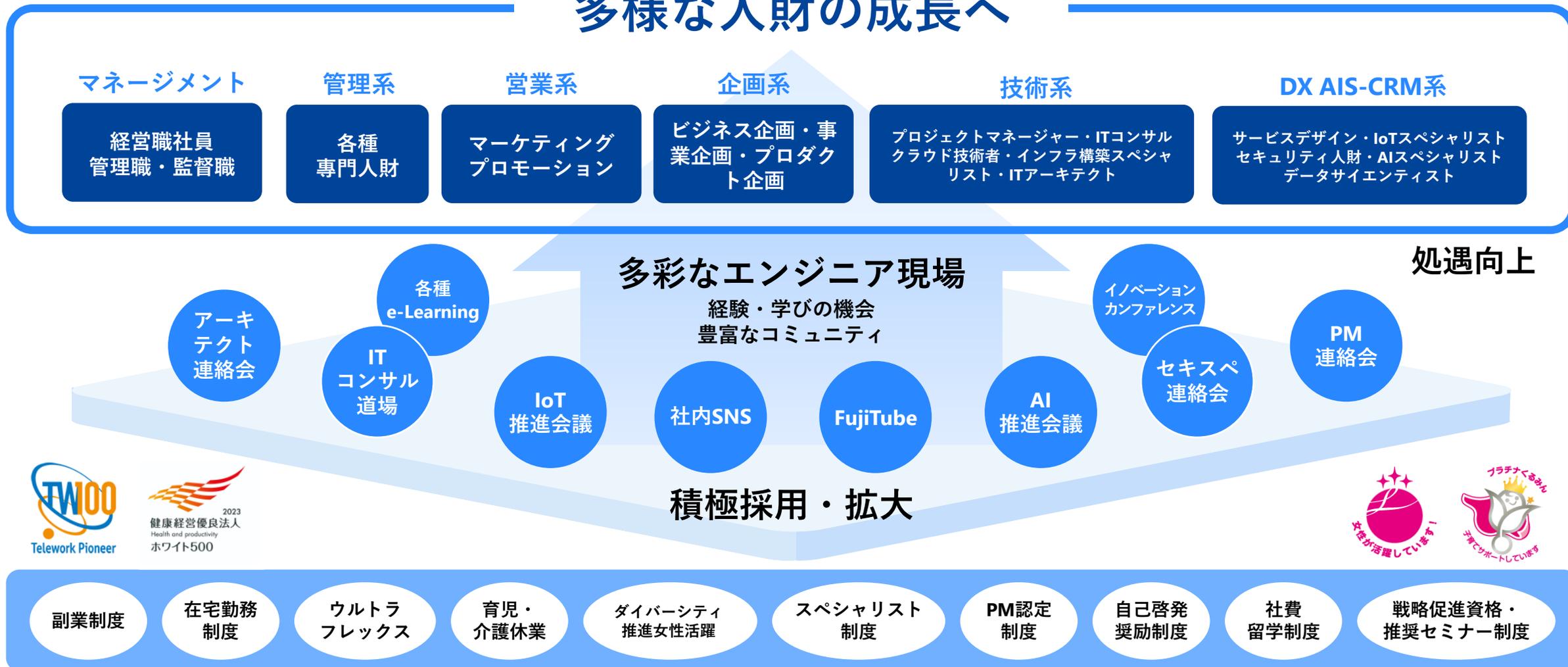
Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. **人財戦略**
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. Appendix – 資本市場との対話実績

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

多様な人財の成長へ

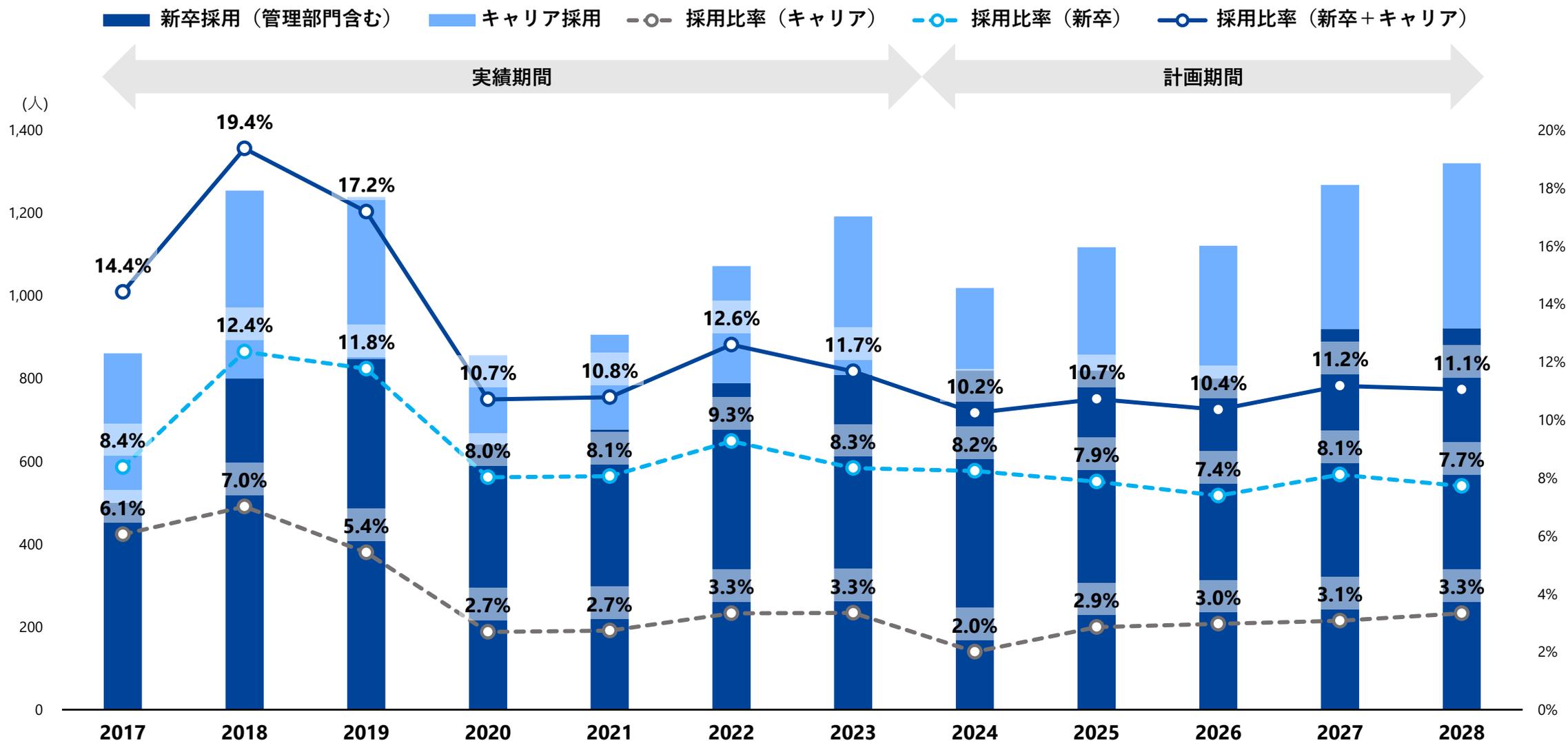


多様な働き方を支える自社製品および環境：moreNOTE、FAMoffice、VDI、M365、+F Mobileルーター・・・

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



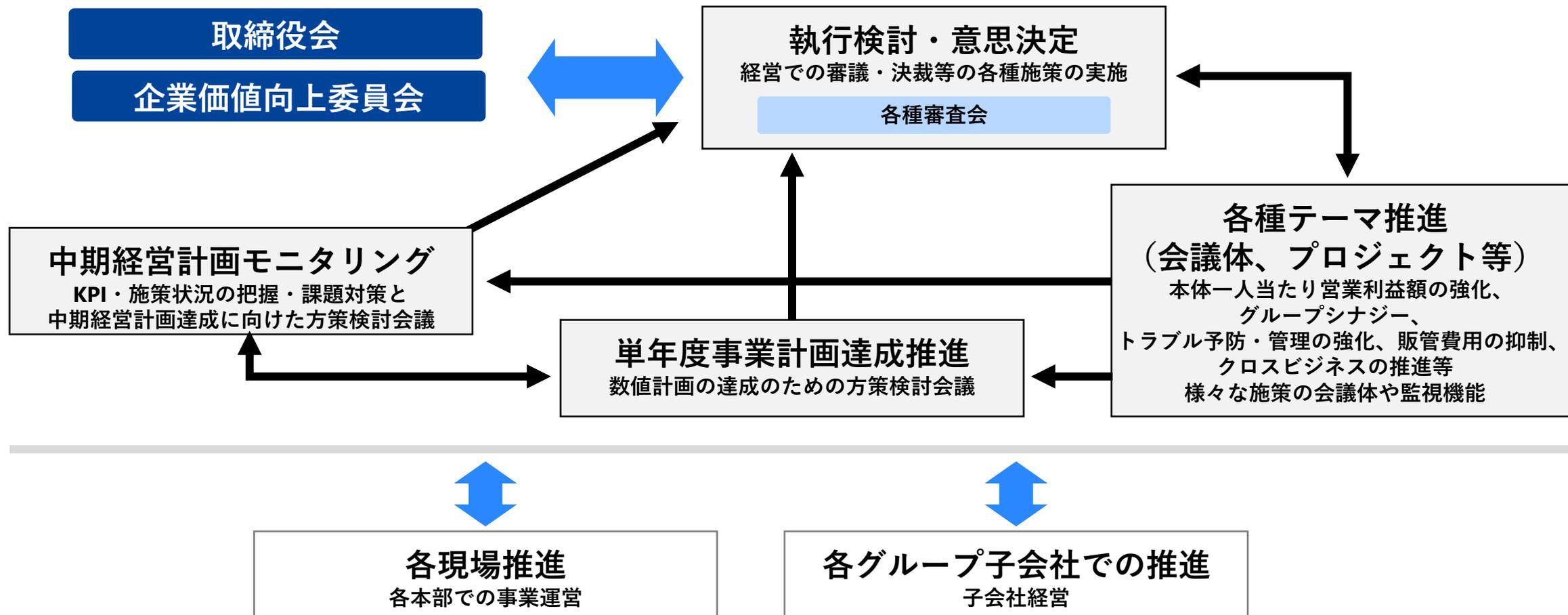


Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画 2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. 人財戦略
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. Appendix – 資本市場との対話実績

■ 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



Agenda

01. これまでの振り返り
02. 中期経営計画 2028 目指す姿
03. 具体的な施策
04. 人財戦略
05. 中期経営計画 2028の実現体制
06. **Appendix** – 資本市場との対話実績

■ 資本市場との対話実績

2022年に企業価値向上委員会を設置、その後ガバナンス委員会の課題として、投資家・株主の皆様との対話を強化

		2021	2022 ※臨時株主総会	2023
IR面談	投資家数	49社 123件	51社	60社
	件		133件	163件
SR面談	投資家数		26社	22社
	件		61件	36件

投資家・株主の皆様との対話を実施しました
 中期経営計画の策定の上では、対話での意見や懸念を参考にさせていただきました



本資料のお取り扱いについての注意事項

本資料は、当社や他社に対する投資その他の取引の勧誘若しくは斡旋等又はこれらを阻害することを目的としたものではありません。本資料に記載されております戦略・計画・方針・予想等の将来に関する記述は、本日現在において当社が入手している情報に基づく一定の前提（仮定）及び将来の予測等を基礎として当社が判断したものであり、これらには様々なリスク及び不確実性が内在しております。そのため、実際の結果等は本資料に記載された内容から大きく乖離する可能性があることをご承知おきください。また、実際の結果等にかかわらず、当社が本資料の任意開示としての都度の改訂等を行うとは限らず、当社はそのような都度の改訂等の義務を負いません。

本資料に関するお問合せ先：
富士ソフト株式会社 [経営財務部]
(TEL : 045-650-8811)