



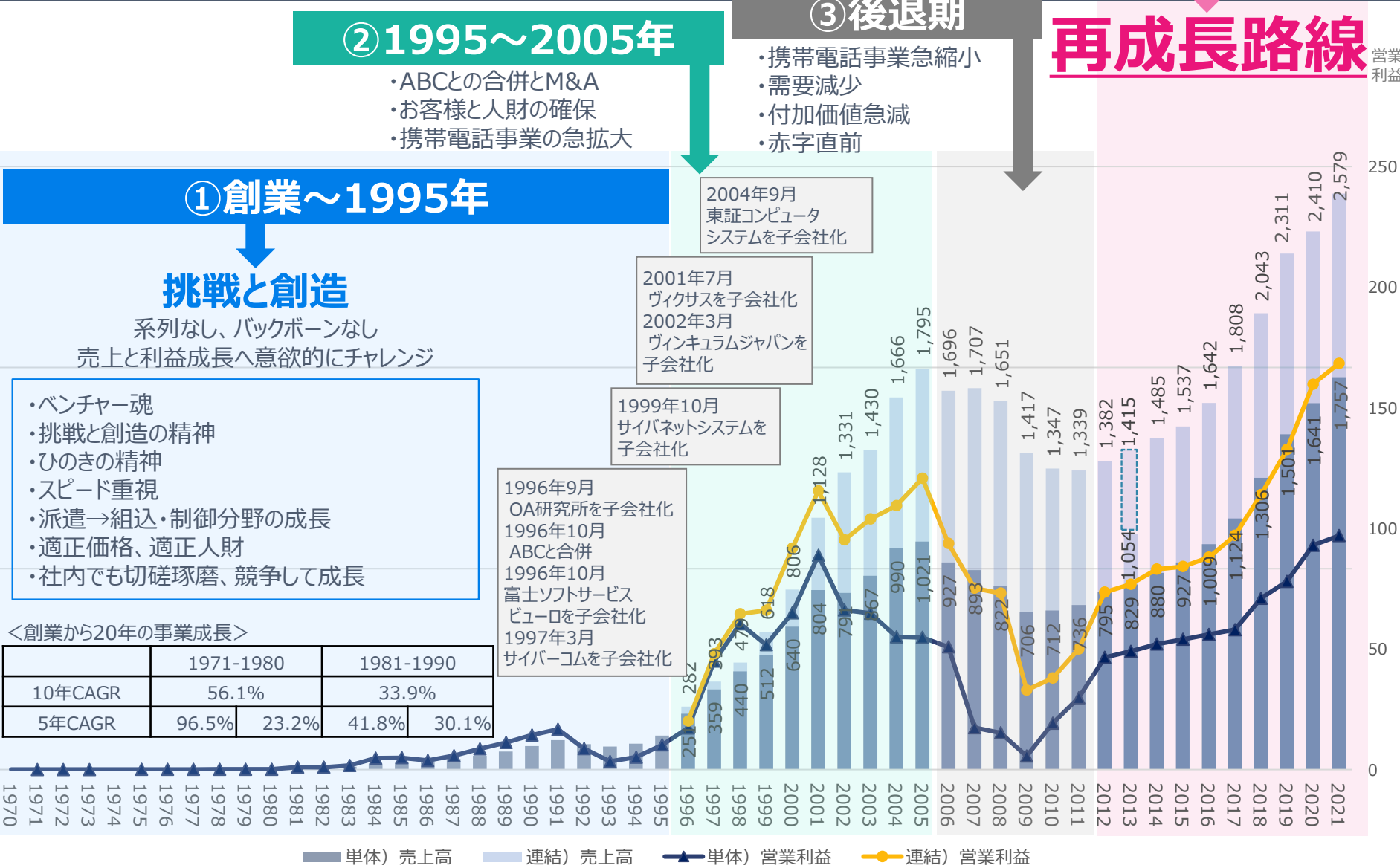
中期経営計画

2022年2月10日
富士ソフト 株式会社

富士ソフトの歴史と成長とその礎

会社設立からの売上高・利益推移

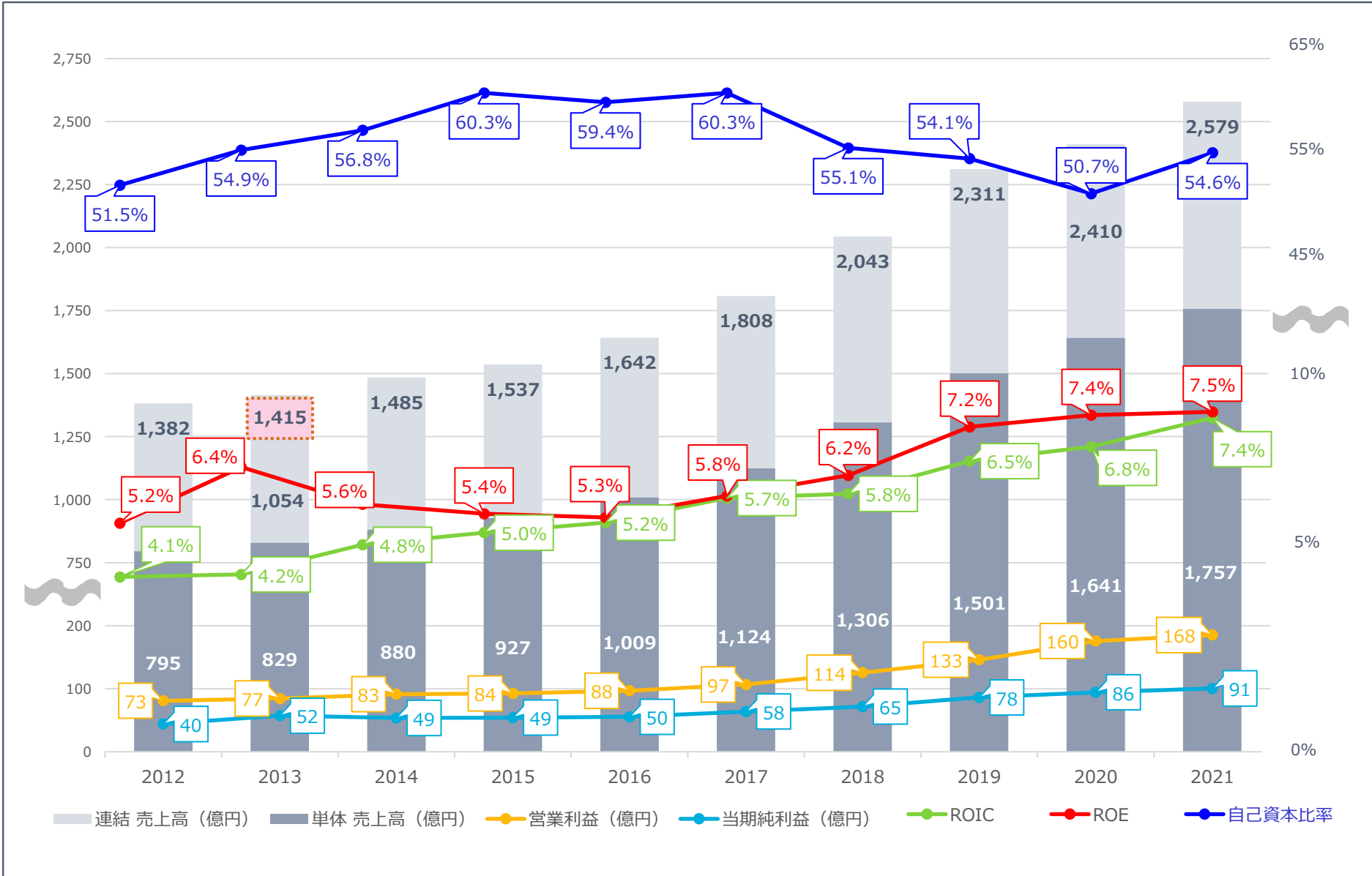
※単位：億円



直近10年の業績推移



※単位：億円

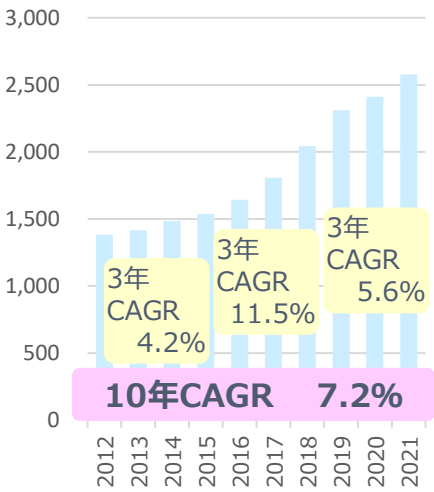


※2013年12月期は決算期変更のため、12ヶ月換算後の数値

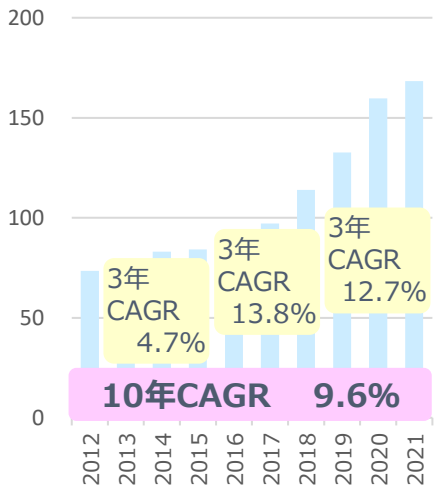


連結指標の推移 (10年)

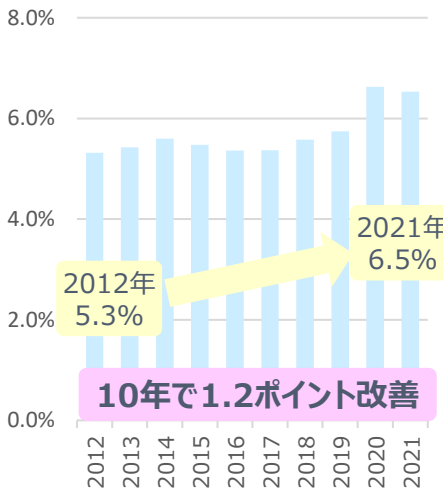
売上高 (億円)



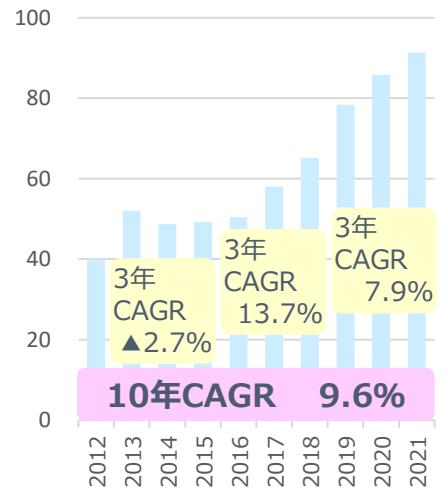
営業利益 (億円)



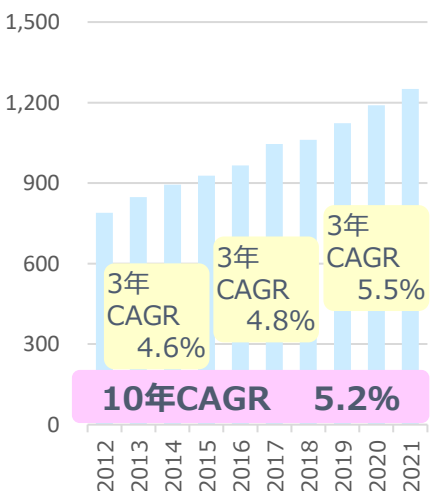
営業利益率 (%)



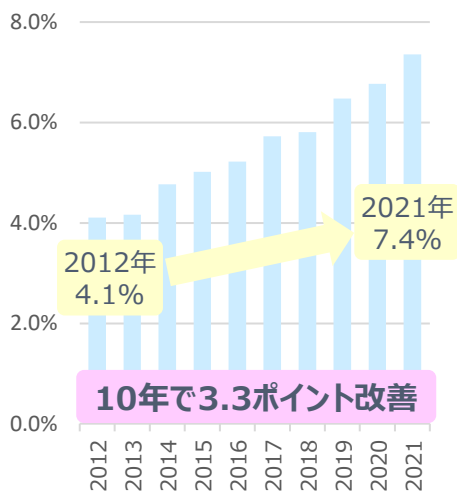
当期純利益 (億円)



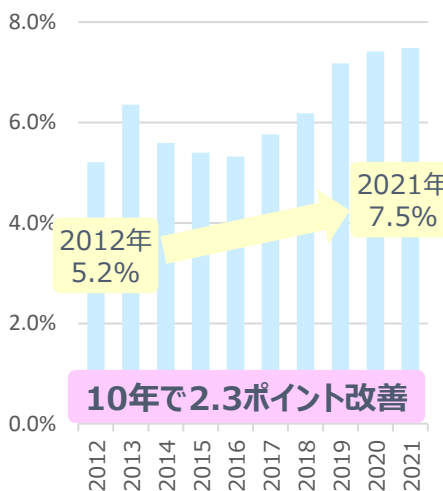
自己資本 (億円)



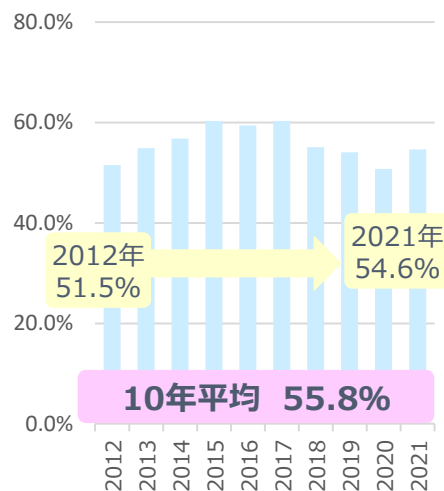
ROIC



ROE



自己資本比率



※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 4

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

- ・成長のための人財採用拡大と強化・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）

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

企業価値向上への舵取り

企業の成長

売上・利益の向上
付加価値の向上
資本効率改善
財務体質の強化

ビジネスの強化

受託ビジネス強化
他ビジネスモデル強化
プロダクト・サービス等
新規ビジネスへの挑戦

お客様関係構築 裾野拡大

多くのお客様接点作り
お客様との取引関係作り
お客様理解と信頼関係構築

社会的責任の遂行

雇用の拡大・維持
人財教育投資
事業自体での社会貢献
ESG、SDGsへの対応
様々な社会貢献活動

あらゆることが相互に関連
**多くの要素のバランスを
取りながら経営**



企業価値の向上

パートナー強化・協働

協働強化と積極開拓

魅力的な仕事 チャレンジ

新しい技術、大きな仕事
お客様の重要テーマ
安定的な仕事 等

グローバル強化

企業としての信用力

企業ブランド力、信用力向上
信頼できる企業像作り
企業規模、将来性、安定感
職場環境、働きやすさ

人の採用・成長 人財強化

積極的人財採用・育成
人事制度継続改善

採用・教育投資

継続的処遇のUP

競争力の種作り

アライアンス戦略
(国内外ベンダー、ベンチャー、
お客様、大学・行政、取引先、
金融系、同業等)
R&D (産学、アライアンス含む)
出資、M&A

社会・地域
株主
お客様
社員
ビジネス
パートナー
取引先

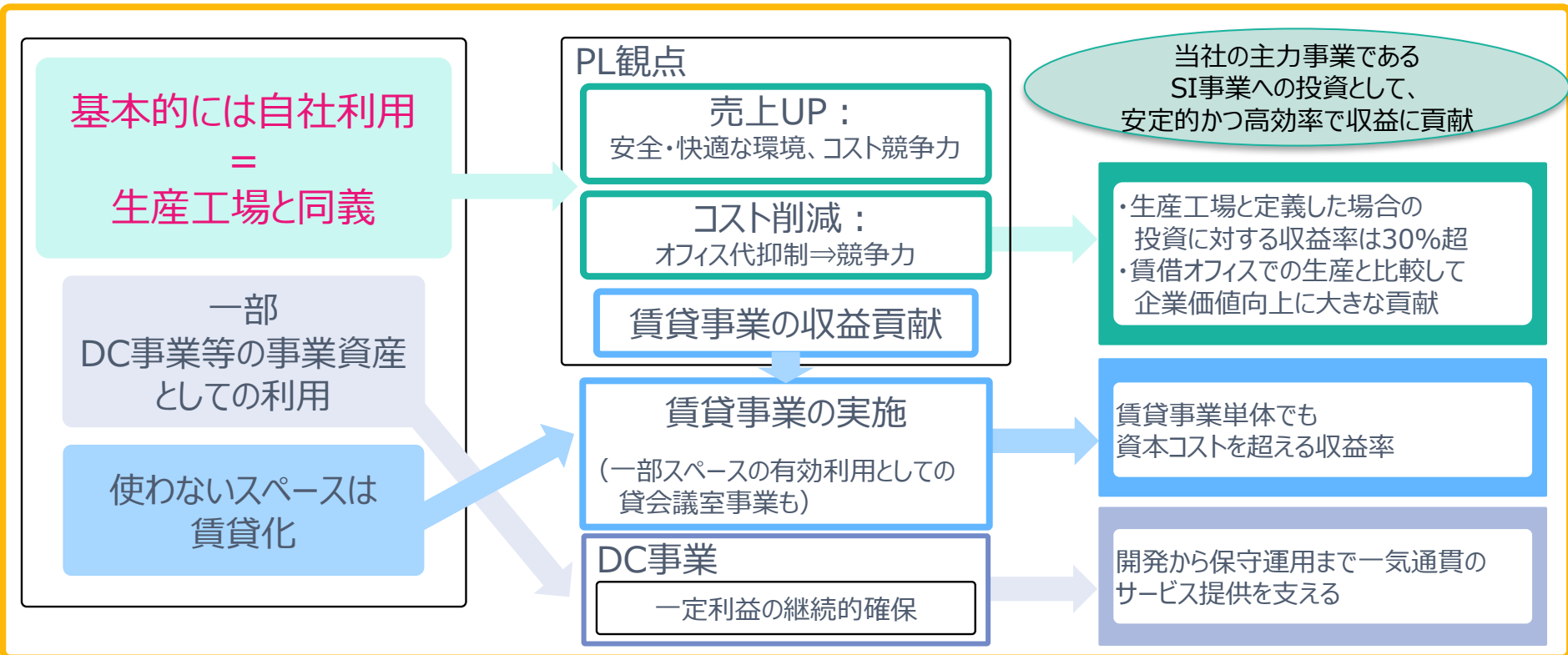
金融機関
法曹界
報道機関

等

組織・ルール、内部統制等の整備、IT化・DX推進

企業理念、健全な企業倫理/経営とコーポレートガバナンスの整備

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



自社所有のメリット

受託ビジネス強化

コスト競争力向上
セキュリティ環境、プロジェクト毎の環境作り等、容易な変更

信用・ブランド・モチベーション

快適・安全なオフィス環境
財務面での信頼

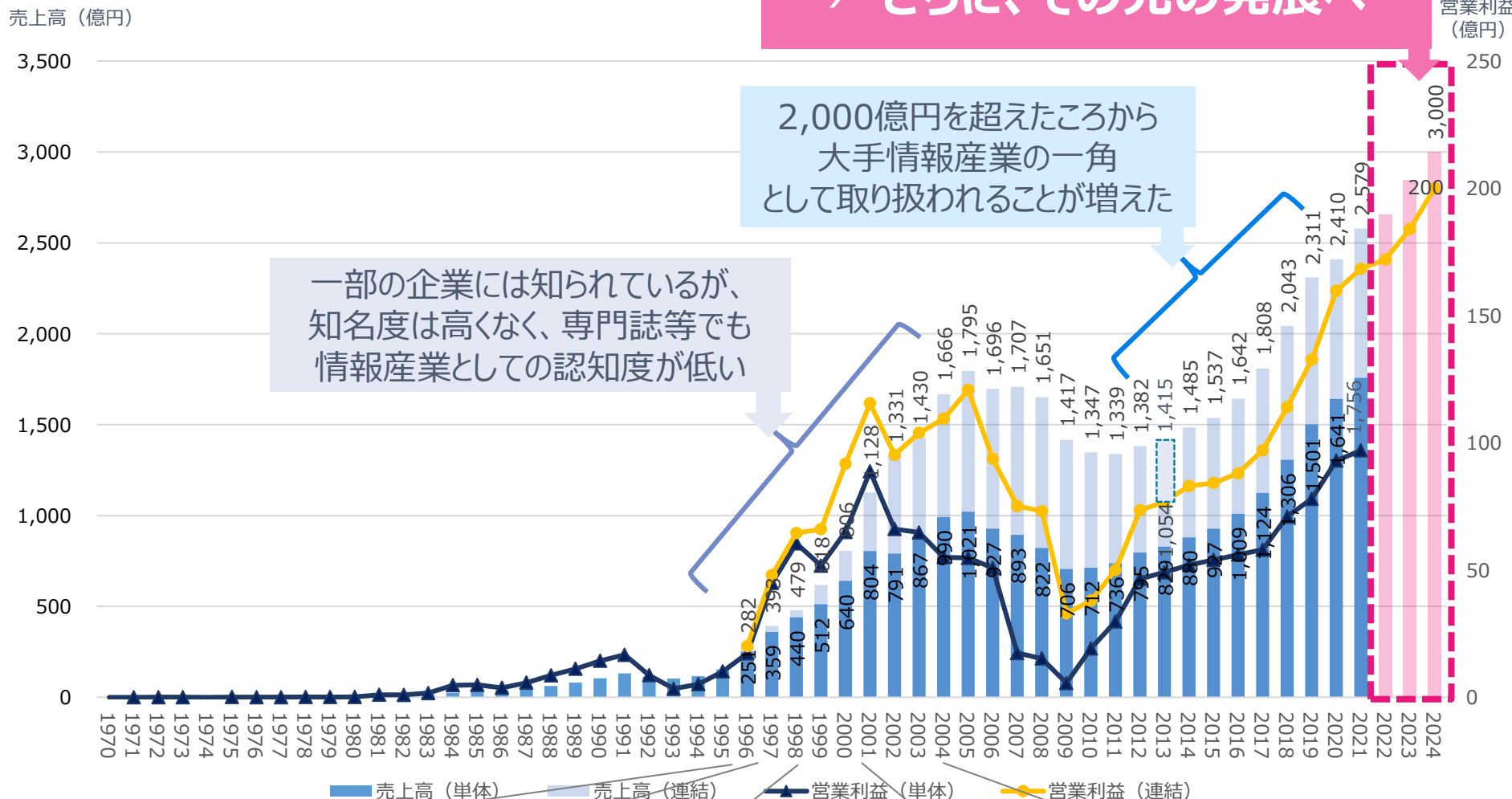
長期にわたる企業基盤の安定性

会計的な償却期間とは別に、保守コストは発生するが、50年以上の安定的な業務基盤となる大量採用雇用の礎

今後も、中長期的な企業価値向上の観点のもと、
時機に応じた多面的な評価を行い判断していく

富士ソフトグループのステータス向上へ

まずは、売上3,000億円企業を実現
⇒ さらに、その先の発展へ



一部の企業には知られているが、知名度は高くなく、専門誌等でも情報産業としての認知度が低い

2,000億円を超えたところから大手情報産業の一角として取り扱われることが増えた

1996年9月
OA研究所を子会社化
1996年10月ABCと合併
1996年10月
富士ソフトサービスビューロを子会社化

1997年3月
サイバーコムを子会社化

1999年10月
サイバネットシステムを子会社化

2001年7月
ヴィックスを子会社化
2002年3月
ヴィンキュラムジャパンを子会社化

2004年9月
東証コンピュータシステムを子会社化

中期経営計画について

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

I C T 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



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

お客様への提供価値向上とDX支援

DX技術を活用した従来ビジネスの強化
新たなビジネススキーム確立

継続的な技術革新

AIS-CRMのさらなる発展と
新たな分野への積極的対応

業務改革とDXへの対応

DXを活用した業務改革
社内で蓄積したノウハウをお客様へ

人財育成

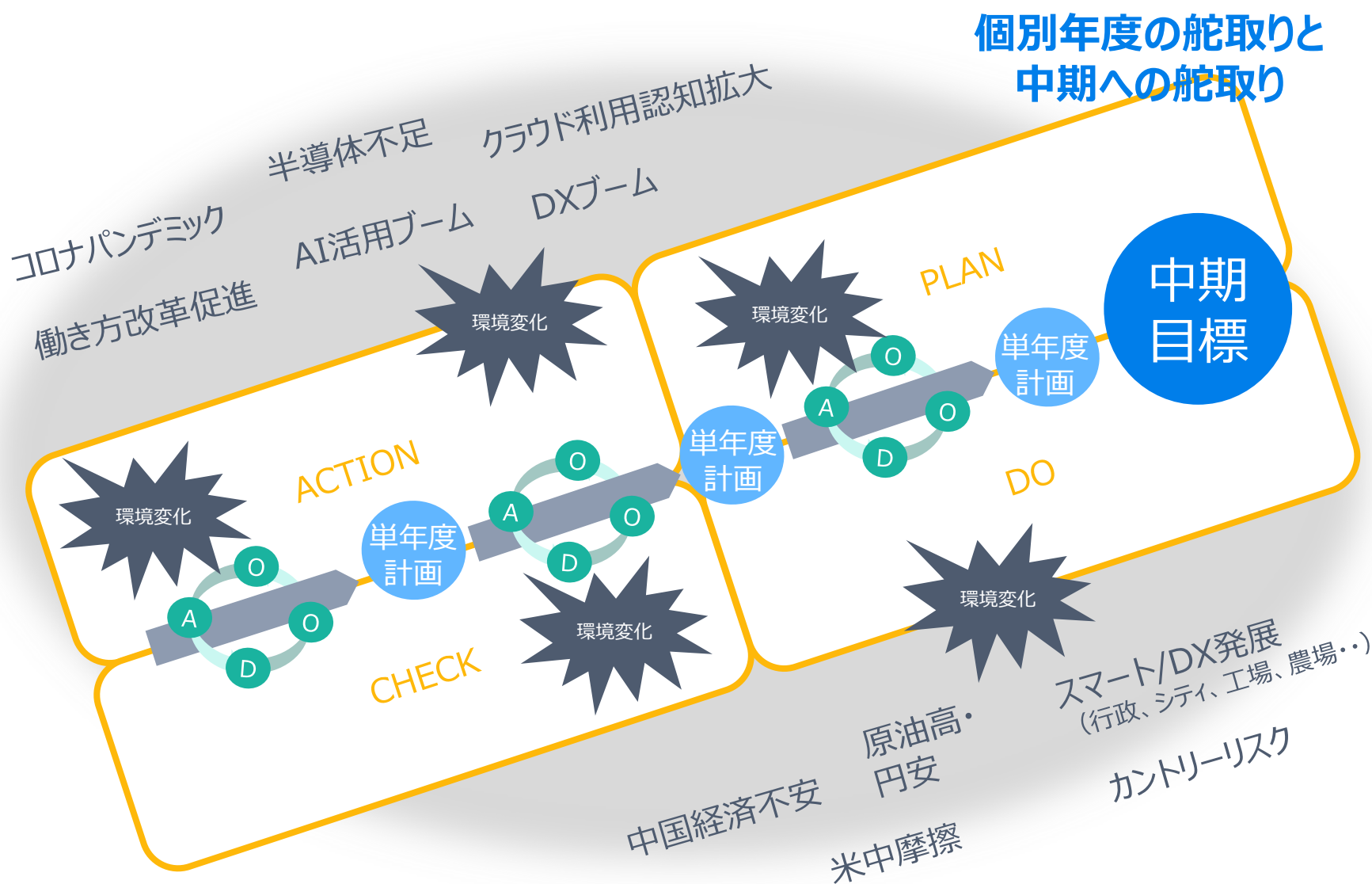
様々な技術・ビジネスの変化に対応できる
基礎力と応用力の育成

ガバナンス対応と強化

プライム市場ガバナンスへの
確実な対応と継続的な強化

変化対応の経営（PDCAサイクルとOODAループ）

VUCA時代と言われる中、環境・時代の変化に機敏に対応して
中長期目標を達成する



人財強化をベースにそれぞれの事業分野の強化を行い、
戦略的技術分野の強化や新たなビジネス創出により価値向上を実現する

お客様への提供価値向上

新たなビジネスの創出：ノウハウの結集とお客様との協働

- ・製品IoTサービス化（エッジ開発から通信、ビッグデータ分析）
- ・スマート工場・物流対応（PLC制御、ロボットSI、マテハン制御等） 等

AIS-CRMのさらなる発展＋新たな分野への積極的対応

業務系システム開発
システム基盤構築

SI力

組込/制御
ソフトウェア開発

先端ソフト力

HWプロダクト＋
SWノウハウ

プロダクト提供力

各分野の強化による従来ビジネスの強化

お客様テーマの深耕と裾野拡大
請負テーマ大型化と付加価値UP（上流からの対応強化と最新技術分野強化）

人財強化

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

DX + AIS-CRM + SD + (5)G2

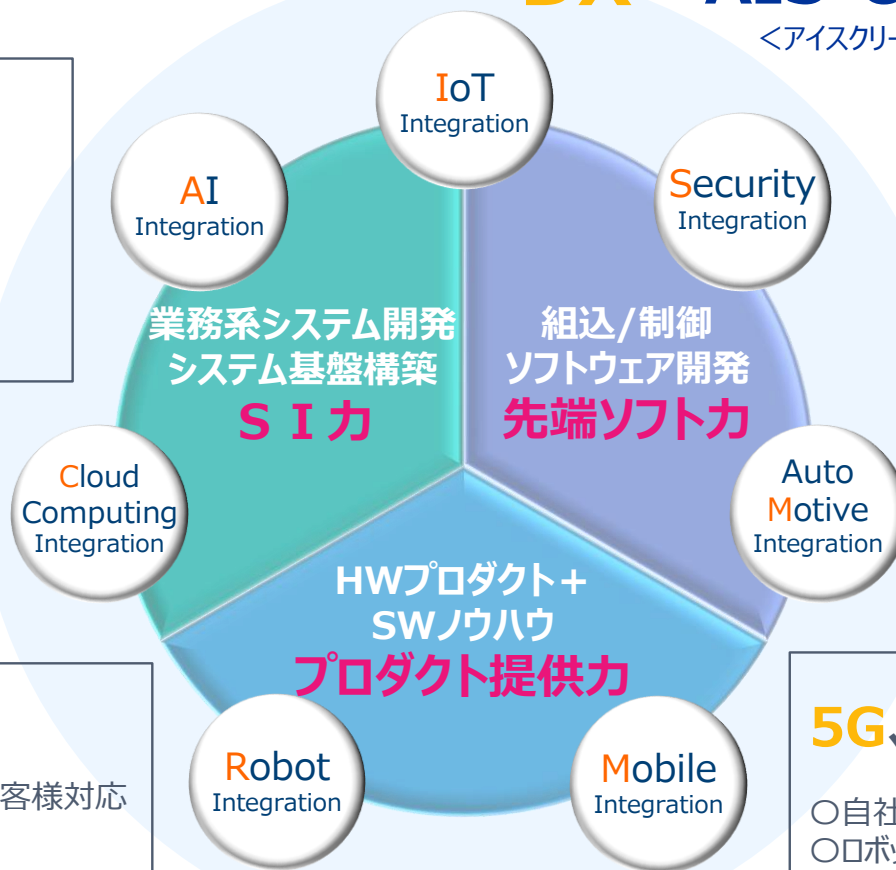
<アイスクリーム>

DXソリューション強化

- 働き方改革・リモートワーク関連
- スマート工場/物流
- デジタルツイン関連
- 5G、ローカル5G等通信関連
- ニューリテール関連

上流強化

- サービスデザイン**適用したお客様対応部隊の強化
- ITコンサルティング**部隊の強化と外部企業アライアンスによる上流からの取組み実施



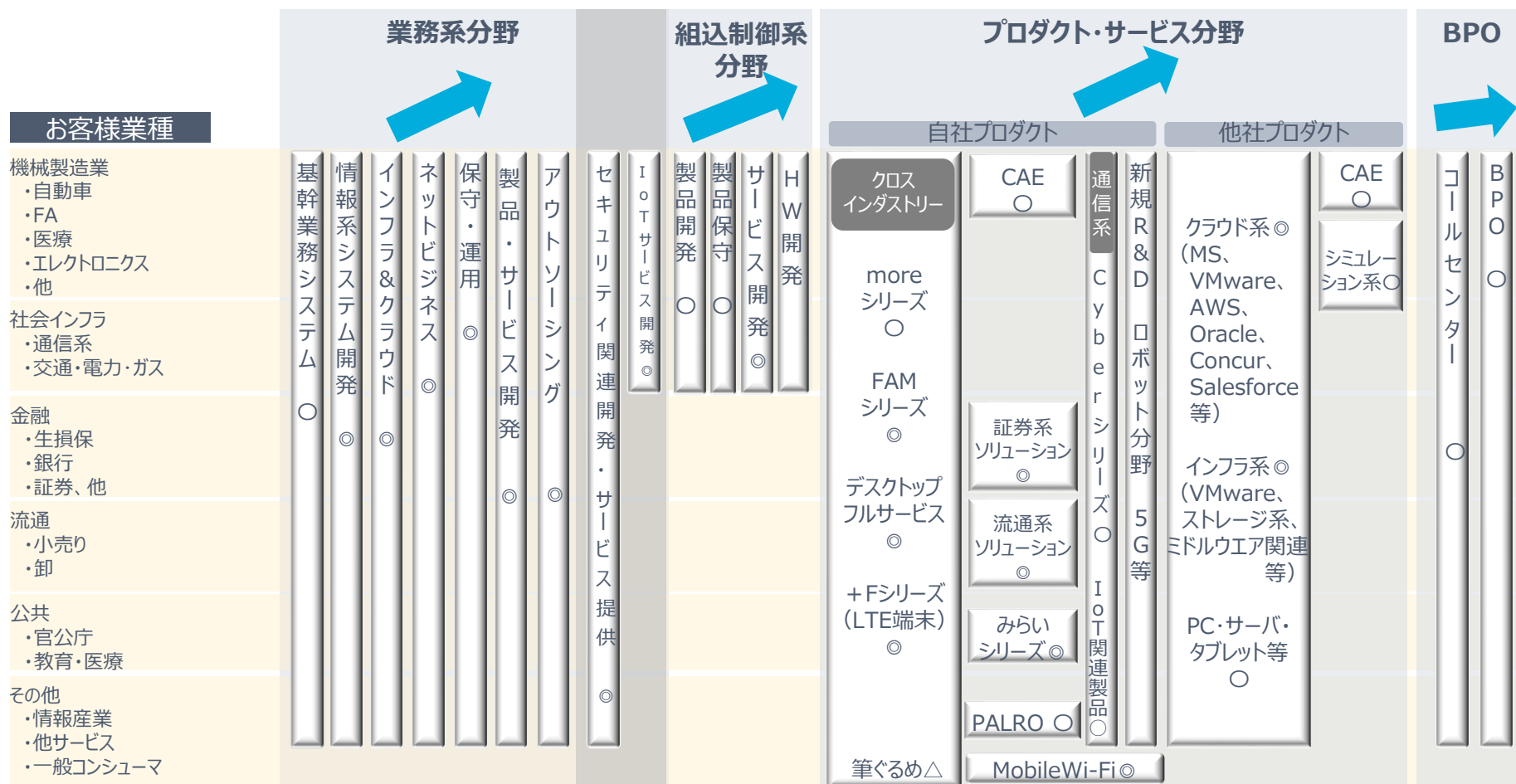
5G、ローカル5Gへの取組

- 自社内ローカル5G R&D
- ロボットSI・スマート工場への応用等

そして**G**lobal展開

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

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

多様な人財への成長へ

技術系スペシャリスト

- ビジネス企画
- 事業企画
- プロダクト企画
- プロジェクトマネージャー
- ITコンサル
- クラウド技術者
- サービスデザイン
- IoTスペシャリスト
- セキュリティ人財
- インフラ構築スペシャリスト
- ITアーキテクト
- AIスペシャリスト
- データサイエンティスト

マネージメント

- 経営職社員
- 管理職
- 監督職

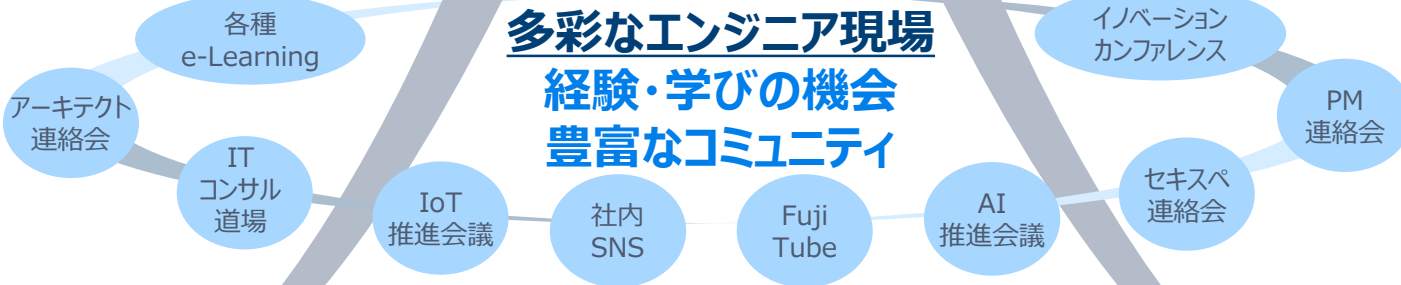
DX AIS-CRM系

管理系人財

- マーケティング
 - プロモーション
- ### 営業系

処遇向上

多彩なエンジニア現場 経験・学びの機会 豊富なコミュニティ



積極採用・拡大

2021年度新卒677名、2022年度（予定）800名



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



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

社会・お客様への
提供価値向上

従来
ビジネス強化

業務改革
仕事のやり方
働き方の改革

富士ソフトのDX定義

最新ITの利用

- ▶データ重視
- ▶AI
- ▶IoT
- ▶5G
- ▶Cloud
- ▶ロボット
- ▶モバイル
- ▶ネット
- ▶ドローン
- ▶AR/VR/MR
- ▶GPS
- ▶ブロックチェーン
- ▶NFT
- ▶セキュリティ

IV. デジタルビジネス創出
▶既存モデルと異なるサービス、プロダクト、製品の提供
▶業界構造を変化させるモデル
▶リアルビジネスのバーチャル置換

Ⅲ. デジタルビジネス強化
▶生産性、品質、安全性等の強化
▶取引方法の革新
▶サービス、プロダクトの付加価値強化

Ⅱ. デジタル高度化
▶新たな分析・予測・データ利用

I. デジタル効率化
▶徹底な自動化
▶人的ミスの撲滅

0. 従来IT化
▶業務効率化と品質UP

ベース：安心なセキュリティ
新たな働き方改革とコミュニケーション基盤

・協働ビジネス・サービス創造
・新たな協働開発スタイル
・ハイブリッドな働き方の発展
等

・生産性・品質向上への最新技術の適用研究（AIS-CRM技術活用）
・プロダクト・サービスの付加価値向上
・DX支援コンサルティングの強化
・サービスデザインアプローチの推進

・業務改革とIT化をベースとした効率化と高度化
・デジタルシステムアーキテクチャーの整備・実装
・基幹システムの整備と短期的IT化の並行推進

社内DXノウハウを
お客様にも展開



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

営業利益向上→当期純利益向上

+

成長による売上・利益絶対額の向上
ビジネスモデル強化、DX推進
販管費抑制による利益率向上

-

採用拡大・教育投資 適用
人件費・協力会社費 増加
研究開発等の先行投資 確保

資本関連等

ROE・ROIC・
EBITDAマージン等の改善

将来の2桁化

複数の視点で
バランスを
取り経営

先行投資資金

社内システム、DX投資
戦略的な製品・サービス投資
M&A、ベンチャー投資
自社ビル・設備投資

財務健全性

自己資本比率の健全維持
50%以上

配当性向

30%以上



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

ITでお客様と社会をリードし、 価値向上とイノベーションに貢献する企業グループ



※ 本資料に掲載されている業績の見通し等将来に関する情報は、現在入手可能な情報に基づいて合理的と判断したものです。実際の業績は市場動向、経済情勢など様々な要因の変化により大きく異なる可能性があります。

また、資料配布の目的が、当社株式の保有継続および追加購入を推奨するものではないことも、併せてご理解いただきますようお願い申し上げます。