

株式会社フォーカスシステムズ

中期経営計画 27-29

2027年3月期～2029年3月期



2026年5月15日

トップメッセージ

「労働集約型」から「知能集約型」へ。先端技術活用で競争優位を確立。

当社はこれまで、堅実な経営で強固な信頼を築いてきました。

前中期経営計画での利益率改善を経て、私たちは今、システムインテグレーターの枠を超えた「非連続な成長」のステージに舵を切ります。

本計画では、設計段階から経営に深く関与し、能動的に顧客の変革をリードする「戦略パートナー」へと進化します。

それは、高付加価値なDX・コンサルティング領域へと事業を拡張し、収益を最大化する重層的な成長モデルへの進化を意味します。

さらには、労働力に依存しない「知能集約型」へのシフトも見据え、先端技術の取込みも積極的に進めます。

この変革を支えるのは、長年現場で培った膨大な実践知です。

AIをはじめとする先端技術も、豊富な現場経験を根拠とした「正解」を知る者こそが使いこなせる武器です。

当社は、積み上げた「経験」を先端技術で最大化し、AI時代にこそ真価を発揮する競争優位性の確立を図ってまいります。

攻めの土台を築いていく当社の新ステージにどうぞご期待ください。

Contents

目次

01 前中期経営計画の振り返り P.3

02 中期経営計画 27-29

- | | | | |
|----------|--------|--------------|------|
| ● 位置づけ | P.4 | ● B/S構造、 | |
| ● 要旨 | P.5 | キャッシュアロケーション | P.13 |
| ● 現状認識 | P.6 | ● M&A戦略 | P.14 |
| ● 中期ビジョン | P.7 | ● 経営目標 | P.15 |
| ● 全社戦略 | P.8-10 | ● 株主還元 | P.16 |
| ● 人材戦略 | P.11 | ● サステナビリティ経営 | P.17 |
| ● 財務戦略 | P.12 | | |

03 (ご参考) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 P.18

※一部抜粋

前中期経営計画の振り返り

「成長投資」「収益性向上」「従業員・株主等への還元」の目標を達成

成長投資

- 旺盛な需要を背景に各セグメントへ投資、順調に推移
- 先進分野を探索、新会社を立ち上げ

収益性向上

- 目標である営業利益率8%を達成
- ROE15.9%

従業員・株主への還元

- 配当性向40%超、安定配当を継続
- 3期連続でベースアップ

指 標	計 画	実 績
売上高	330億円以上	356億円
営業利益額	26.5億円以上	30.3億円
営業利益率	8.0%以上	8.5%
1株当たり配当額	安定配当を継続	64円
配当性向	35～40%	41.1%
ROE	12.0%以上	15.9%

中期経営計画の位置づけ

業界の中核企業となるべく

売上高1,000億円を目指し革新を推し進めていく

30 -

更なる成長に向けて投資を加速

- 製品・サービス開発投資
- 事業構造転換へ投資

27 - 29

業界の中核企業となるための第一歩
高成長の基盤づくりにチャレンジ

- 技術革新への対応力を強化
- 収益源の多様化
- M&Aによるインオーガニックな規模拡大

中期経営計画 24-26

発展・利益・還元サイクルを強化し、
独立系SIerとして更なる飛躍への地固め

- 利益体質の強化を軸に投資、還元を強化

中期経営計画 27-29 要旨

ビジョン

デジタル革新で顧客の変革を支える戦略パートナー

事業展開

中核事業の高付加価値化・生産性向上による収益力の強化と
DX・コンサルティング領域へのスケーラブルな展開

全社戦略

事業

提供サービスの高度化と効率化 | コンサルティング事業の強化 | ソリューションの研究開発

コーポレート

専門人材の確保

組織力の強化

主な指標・投資

指標		投資	
売上高	450億円	戦略投資	85億円
営業利益額	45億円		
営業利益率	10.0%	株主還元	35億円
ROE	16.0%以上		

現状認識

経営環境の変化

経済・社会

- 現役世代人口の減少が加速
- 投資環境は小幅に改善も不確実性が高い
(日米金利政策、中東情勢)
- 個人生活の充実を重視する人の割合が上昇
- 政府のデジタル化推進が加速

IT業界

- DX高度化需要に伴う市場成長の再加速
- 国内のIT人材不足
- AIによる不確実性（事業構造の変容）



対応方針

事業

- DX化支援事業の強化
- 技術革新の取込み強化
- 収益源の多様化



コーポレート

- 誰もが働きやすい職場環境の整備
- IT人材の確保・育成と組織力の強化

中期ビジョン

顧客

- DX化への取組み・投資の拡大
- IT投資・依存が今後も上昇
- システムの品質・即応性を追求

競争環境

- 開発期間、品質での競争は継続
- 先端技術・マネジメント手法の活用が競争優位の要諦

IT業界

- DX高度化需要に伴う市場成長の再加速
- 国内のIT人材不足
- AIによる不確実性
(事業構造の変容)

ビジョン

デジタル革新で顧客の変革を支える戦略パートナー

私たちはデジタル革新のリーダーとなり社会に貢献するため、ソリューション提供の手法を駆使して顧客の変革を支援する最良のパートナーであり続けます。

ビジョン

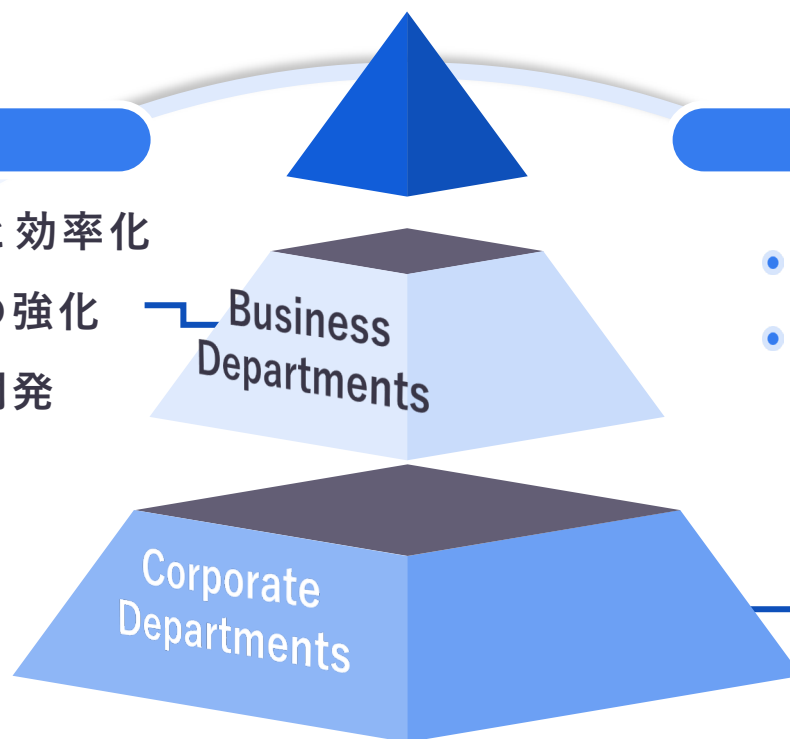
デジタル革新で顧客の変革を支える戦略パートナー

事業

- 提供サービスの高度化と効率化
- コンサルティング事業の強化
- ソリューションの研究開発

コーポレート

- 専門人材の確保
- 組織力の強化



全社戦略

全社戦略（事業）

周辺／先進技術・知識の取込み

提供サービスの高度化と効率化

提供サービスの高度化を中心に短納期化・高品質化を狙う

- 最新技術の導入・活用
- 技術手法の革新
- 品質管理の徹底
- ナレッジ・マネジメントによるQCD*¹向上
- PJマネジメント手法の飛躍

コンサルティング事業の強化

コンサルティング事業の展開により、収益源を多様化
顧客の戦略パートナーとなり、継続的なビジネス機会を創出

- DX戦略立案・RFP*²作成支援・インフラ運用コンサルティング・内製化支援等
- 長期的パートナーシップの構築

ソリューションの研究開発

高度化（短縮化・品質の維持）に関する新技術の情報収集・
検証・普及

*¹QCD（Quality・Cost・Delivery）：品質（Q）・費用（C）・納期（D）の3要素の頭文字。

*²RFP（Request for Proposal）：提案依頼書。要件・業務課題・予算・納期等を明示し、提案や見積りを依頼する文書。

全社戦略（コーポレート）

専門人材の確保

最新技術やコンサルティングスキルを持つ人材を確保
多様な育成手段を開拓・開発

< 人材 >

- 高度なソリューション提供技術・知識を持つ技術者
- プロジェクトマネージャー
- コンサルタント 等

組織力の強化

テクノロジーと管理手法の高度化を鍵に、人的資本
とデータの価値を最大化

- AIや自動化ツールの積極的取込み、プロセス改善
- 社員のエンゲージメントを高める施策を拡充
- 社内の透明性を向上・データドリブンな組織運営
- 事業環境等の変化に応じた組織・体制の最適化

人材戦略

積極的な人的投資で専門性と働きがい高め、中核事業の高付加価値と生産性を向上

	施策
エンゲージメント 向上	<p>従業員がよりやりがいを持ち、長く安心して働ける環境を整備</p> <ul style="list-style-type: none">エンゲージメント強化による定着・生産性向上やりがいのある報酬の実現福利厚生の拡充従業員健康サポート強化による健康意識向上
専門人材開発	<p>より高いサービスの提供ができる専門性の高い人材を育成</p> <ul style="list-style-type: none">個々の特性やキャリアに応じた能力開発AI等の先進技術力習得の推進プロジェクトマネジメント層の拡充高度資格保有者の増加

財務方針

成長投資

- 成長分野へ3年間で85億円
- M&Aの活用
- 先進技術探索の強化
- 株主資本コストと投資リスクを反映したベースレートの活用

財務健全性

- D/Eレシオ*0.35程度を上限設定
- 現預金を月商2か月程度確保
- 非事業用資産の整理
- 最適資本構成の定期的な見直し

株主還元

- 配当性向40%以上
- 機動的な自己株式の取得

IRカバレッジの向上

企業価値の最大化

*D/Eレシオ：負債資本倍率。有利子負債（Debt）を自己資本（Equity）で割って算出する財務健全性指標。

B/S構造、キャッシュアロケーション

キャッシュアロケーション

キャッシュイン 120億円 キャッシュアウト 120億円

事業からのキャッシュ (人材投資控除前) 95億円	戦略投資 85億円
	<ul style="list-style-type: none"> 提供サービスの高度化と効率化 コンサルティング事業の強化 ソリューションの研究開発 専門人材の確保 組織力の強化 M&A・VC
B/S最適化・資金調達 25億円	株主還元 35億円

B/S構造

- 投資有価証券の整理
- 財務方針に応じた調達
- 非事業用資産の整理
- 優良な投資案件には機動的に対応

<div>↑↑↑</div> <div>事業用資産</div> <div>↓↓↓</div>	他負債
	有利子負債
	自己資本
非事業用資産	

指標

(2026年3月期末 → 2029年3月期末)

ROE 15.9% → 16.0%以上

純利益率 6.5% → 同水準
 総資産回転率 1.6回 → 同水準
 財務レバレッジ 1.5倍 → 1.7倍

M & A 戦略

戦略

- **ロールアップ戦略**
 - IT人材の確保
 - 新たな商流の開拓
- **垂直統合戦略**
 - ITコンサルティング企業
 - 自社製品保有企業
 - 未踏領域（解決が困難な顧客の課題領域）の企業

投資判断基準

- 株主資本コストからリスクごとにハードルレートを設定
- 必須基準をクリアすることを絶対条件としつつ、付随基準の達成度を総合的に判断しながら、投資可否を決定

< 必須基準 >

- **NPV*¹がプラスであること**
 - 累積DCF－投資総額の現在価値 > 0

< 付随基準 >

- **IRR*² > ハードルレート + 期待する収益スプレッド**
- **投下資金回収期間 5年以内（原則）**

*¹NPV（Net Present Value）：正味現在価値。将来得られるキャッシュ・フローを現在価値に割引いた金額から、投資額を差し引いた価値。
設備投資・M&A・新規事業の決定判断等に用いる。

*²IRR（Internal Rate of Return）：内部収益率。投資から得られる将来キャッシュ・フローの現在価値と投資額が等しくなる割引率。
複数案件における投資効率の比較・評価等に用いる。

経営目標

指 標	2026年3月期実績		2029年3月期目標
売上高	356億円	>>>	450億円
営業利益額	30.3億円	>>>	45億円
営業利益率	8.5%	>>>	10.0%
(参考) 配当性向	41.1%	>>>	40.0%以上
(参考) ROE	15.9%	>>>	16.0%以上

株主還元

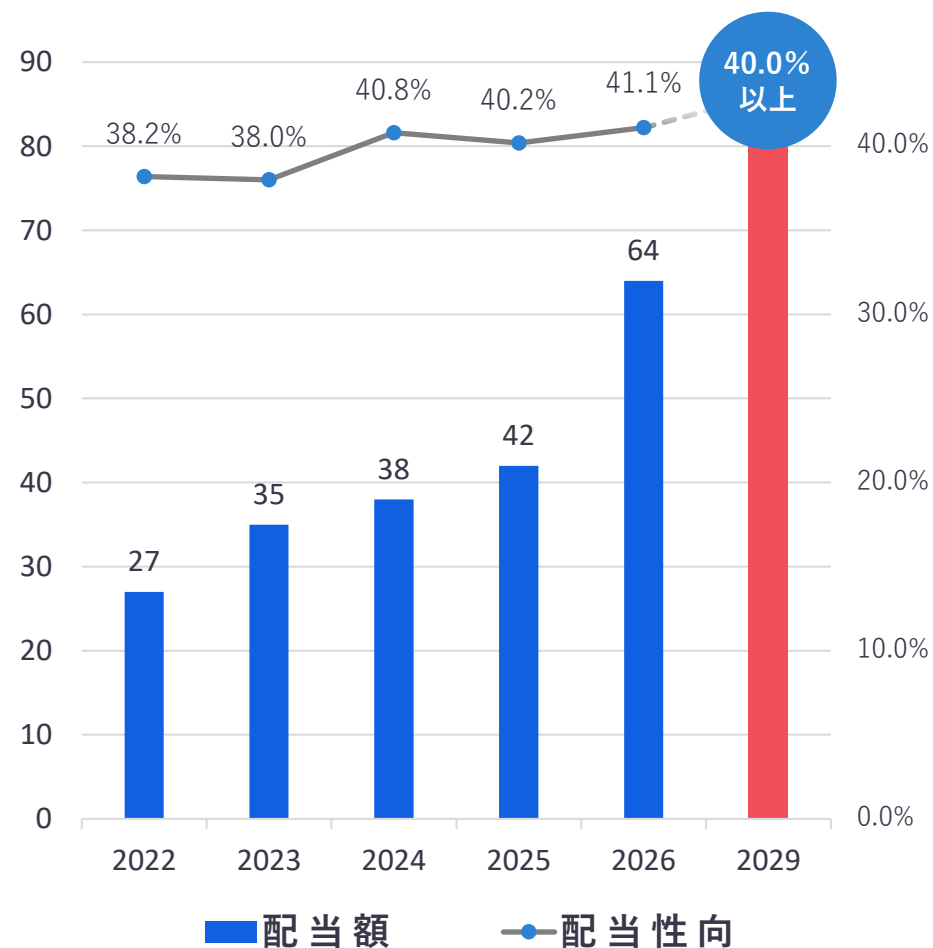
「利益成長に応じた配当の拡充」と「機動的な自己株式の取得」で、総還元の増大と資本効率の向上を追求

配当方針

- 配当性向40.0%以上
- 利益成長に応じた配当の拡充

自己株式の取得

株価水準・資本構成・資本収益性・
C/Fを総合的に勘案し、機動的に実施



サステナビリティ経営

マテリアリティの解決を通じて社会的価値と経済的価値を高めるための基盤を構築
第一次マテリアリティ推進計画の達成に全力で取り組む

サステナビリティ基本方針

当社は、未来から必要とされる会社を目指し持続可能な社会と環境の実現に貢献します。

企業活動の中でステークホルダーとのエンゲージメントを大切にするとともに企業価値の向上に努めてまいります。



マテリアリティ

- 気候変動への適切なアプローチ
- ステークホルダーの価値創造
- 多様な人材が安心して働ける職場へ
- 現状に満足しないガバナンス経営の強化



(ご参考)

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

※一部抜粋



エグゼクティブサマリー

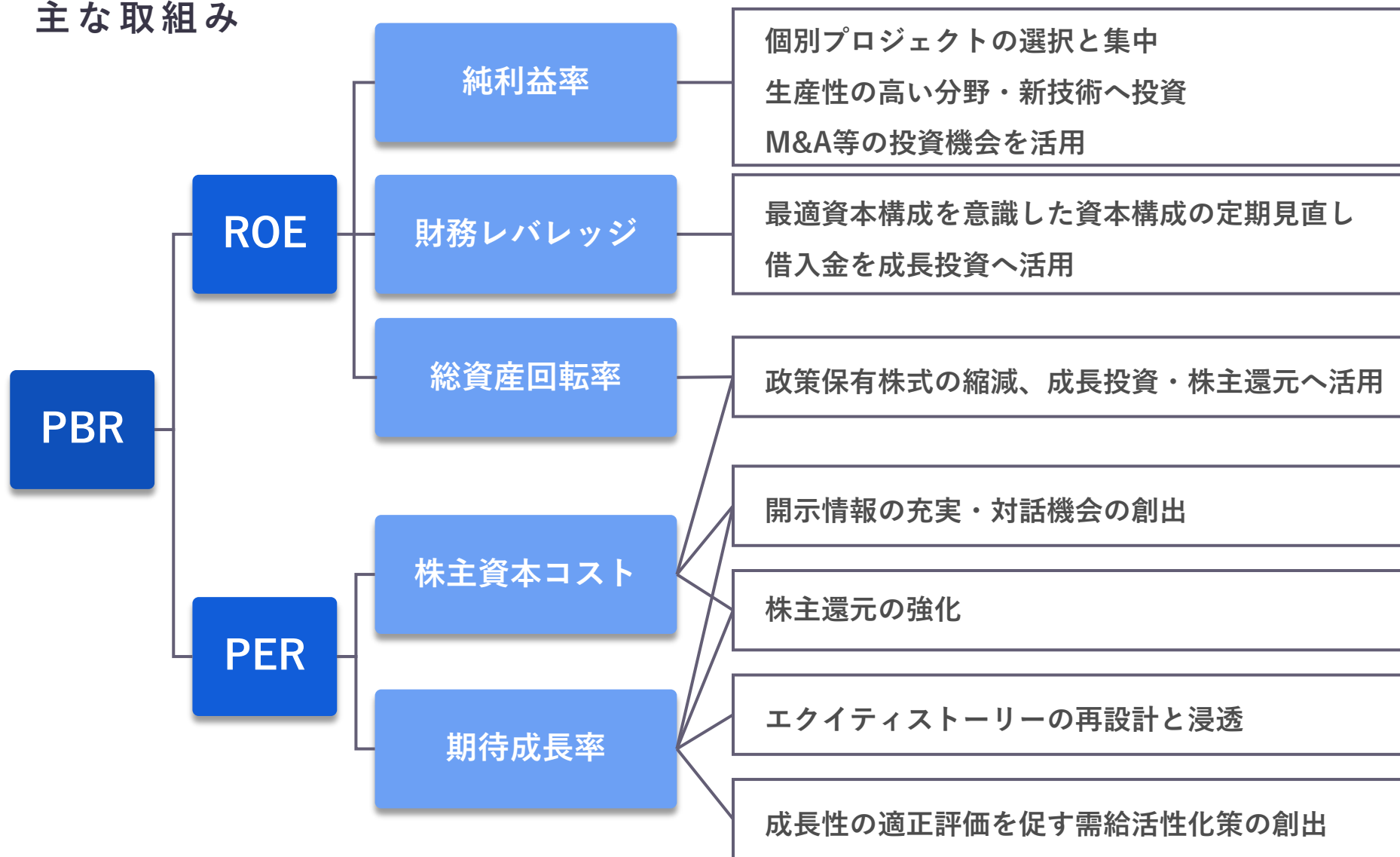
方針


事業の成長ステージとリスク許容度を踏まえた最適資本構成を追求し、成長投資・財務健全性・株主還元のベストバランスを実現する
そして、投資の成果と連動した株主還元方針を明確化することで、市場からの期待成長率を高め、資本市場からの信頼を盤石なものとする

主な 取組み

- 継続的なROEの向上
 - ― 個別プロジェクトの選択と集中
 - ― 生産性の高い分野・新技術へ投資
 - ― M&A等の投資機会を活用
 - ― 最適資本構成を意識し定期的に資本構成を見直し借入金を成長投資へ活用
 - ― 政策保有株式の縮減、成長投資・株主還元へ活用
- 戦略的なIR活動による情報の非対称性の是正、認知度の向上
 - ― 開示情報の充実、対話機会の創出
 - ― 株主還元の強化
 - ― エクイティストーリーの再設計と浸透
 - ― 成長性の適正評価を促す需給活性化策の創出

主な取組み





本資料において、値は小数点以下切捨、割合は小数点第二位で四捨五入としております。
本資料は、2026年5月15日現在で入手可能な情報及び将来の業績に与える不確実な要因に係る
2026年5月15日現在における仮定を前提としております。
実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。
従いまして、当社として、その確実性を保証するものではありません。