

2021 年 12 月 14 日

各 位

会 社 名 株式会社東邦システムサイエンス
代表者名 代表取締役社長 小坂 友康
(コード番号 4333 東証第一部)
問合せ先 取締役管理本部長 田邊 直樹
(TEL. 03-3868-6060)

「長期経営ビジョン 2030」ならびに「中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、2022年度より2030年度の9か年を対象とした「長期経営ビジョン2030」、ならびに2022年度より3か年を第一期、2025年度より3か年を第二期とする「中期経営計画」を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 策定の背景

長期経営ビジョン 2030 では、「お客様と共に未来を創る」をスローガンに、「安定的な事業拡大」と共に「その先にある社会課題の解決を図り」、「持続可能な未来社会を創る」を10年後の当社の目指す姿と定め、「売上高 250 億円」「営業利益 25 億円以上」「ROE15%以上」を設定いたしました。

また、中期経営計画では、2019 年 4 月にスタートした中期事業計画（2019 年度～2022 年度）をリニューアルし、長期経営ビジョンの達成に向け第一期・第二期において、以下に掲げる5つの重点戦略とその具体的施策を策定いたしました。これによりプライム市場の上場維持要件を充たし、持続的成長と企業価値の最大化を図り、新たな経営上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、SDGs 貢献も含め中期経営計画として一体となった取組みを推進してまいります。

2. 重点戦略

- (1) 事業ポートフォリオの変更
- (2) デジタルビジネスへの注力
- (3) サービスビジネスの構築
- (4) DX開発センターの設置
- (5) 株式の流動性確保とガバナンスの強化

3. 計数目標

	第一期(～2024 年度)	第二期(～2027 年度)
売上高	165 億円	200 億円
営業利益	15.8 億円	20 億円
営業利益率	9.6%	10.0%
ROE	11.4%	12.5%

※中期経営計画の詳細につきましては、添付資料をご参照願います。

以 上

中期経営計画 2022年度～2027年度



株式会社 東邦システムサイエンス

<https://www.tss.co.jp/>

証券コード：4333 東証一部

2021年 12月14日

『お客様と共に未来を創る企業』

当社は、2021年に設立50周年を迎えた今、次なる半世紀への道を歩み出しています。

これまで私たちは情報化社会の一翼を担う企業として、生命保険・損害保険・銀行・証券など金融関係のシステムを基軸に、通信・放送といった社会インフラを支えるシステムにも範囲を広げ、事業展開を図ってまいりました。

今般、変化の著しい時代の中で、『お客様と共に未来を創る』をスローガンに、お客様が求める価値を共に創造し実現すると共に、その先にある社会課題の解決を図り、持続可能な未来社会を創ることを目的として、新たに『長期経営ビジョン2030』を策定いたしました。

また、そのマイルストーンとして2024年度を第一期の、2027年度を第二期の最終年度とする「中期経営計画」を発表し、社会のDX化を加速させると共に、既存事業の成長と収益性の向上、新規事業の創出による新たな成長分野の確立を図ることで、確かなる事業成長を目指してまいります。

そして、この新「中期経営計画」を推進する過程においてプライム市場の上場維持要件を充たし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図り、お客様や株主の皆様、お取引先様の付託にお応えし、更には、社員にとっても魅力的でやりがいに溢れる会社にしてまいります。

今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2021年12月14日

株式会社 東邦システムサイエンス

代表取締役社長 小坂 友康

1. 前中期事業計画の進捗状況

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)

3. 新中期経営計画(2022年度～2027年度)

1. 前中期事業計画の進捗状況

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)

3. 新中期経営計画(2022年度～2027年度)

1. 前中期事業計画の進捗状況

(1) 前中期事業計画の進捗状況（業績）

前中期事業計画(2019～2022年度)				
(百万円)	2018年度	2019年度	2020年度	
	実績	実績	実績	18年度比
売上高	12,802	11,686	12,189	-4.8%
営業利益	1,030	915	1,076	+4.5%
売上利益率	17.0%	17.5%	17.8%	+0.8pt
営業利益率	8.1%	7.8%	8.8%	+0.7pt
ROE	9.8%	9.1%	10.2%	+0.4pt

【進捗を振り返る】

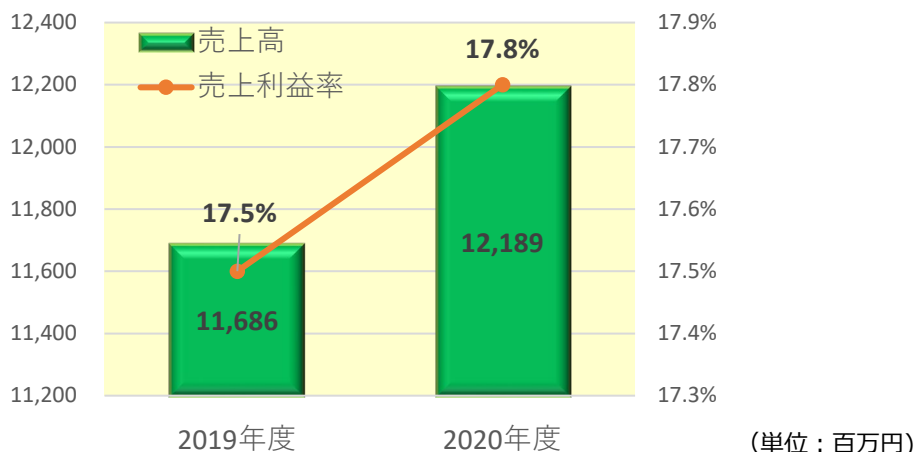
①SI受注環境の低迷

- ・新型コロナウイルスによる案件の延期・中止
- ・当社の中心的な金融系領域の低迷
⇒クラウド化の進展に伴うマイグレーション
開発規模の縮小
⇒非戦略領域のIT投資減（保守削減）
⇒案件の小型化、短期化

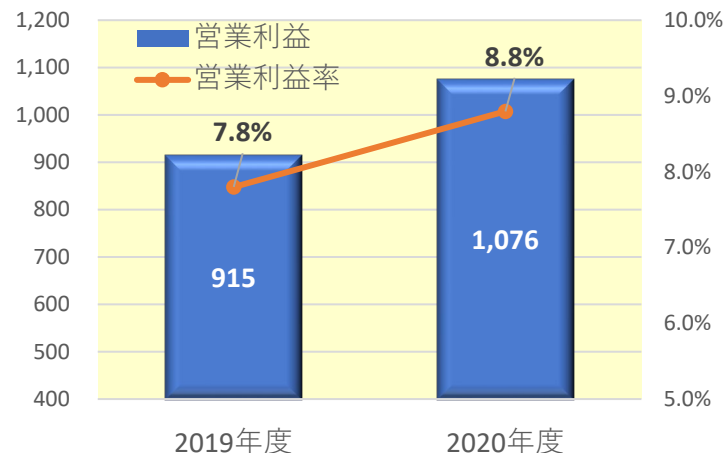
②計画した人的リソースの確保に苦戦

③営業利益は 7.8%⇒8.8% へと向上

売上高の推移



営業利益と営業利益率の推移



1. 前中期事業計画の進捗状況

(2) 前中期事業計画の進捗状況（振り返り）

前中計の基本方針

【トラディショナルITビジネス】

(方針) 既存領域の拡大、
新規顧客の開拓

【デジタルITビジネス】

(方針) デジタル技術のノウハウ
取得と蓄積によるデジ
タルビジネス領域の拡大

【クリエイトITビジネス】

(方針) サービス提供型ビジネス
の推進

個別状況

- ・ 新型コロナによる案件延期、中止
- ・ 金融系顧客を中心にクラウド化の進展によるSI案件の縮小
- ・ 案件の中小型化、短期化加速

- ・ 情報通信系を中心に大幅に進展
- ・ 金融系領域への展開は苦戦
- ・ デジタル系の技術者育成が急務

- ・ PoCの引合いが想定以上に増加もサービス化まで至らず

受注面での課題認識

- ① 新型コロナウイルス感染症による案件の延期、中止
- ② クラウド化の進展によるSI開発規模の縮小、保守工数の削減
- ③ 案件の中小型化、短期化
- ④ DX投資が活況な金融以外の領域への戦略不足
- ⑤ 労働集約型からの脱却（人月ビジネス依存）

生産面での課題認識

- ① 技術者不足による売上減
- ② 若手中心にDX技術の育成不足
- ③ 社員(新人含む)の効果的配置

総括

中計4か年計画の2年が経過したものの、新たな課題が発生したことで、当初の成長シナリオ通りには進展していない。

また、この2年間で社会情勢が大きく変化し、企業は**サステナブルな社会への対応や変革を求められており、あらためて今後の方向性を見定める必要がある**と認識した。

1. 前中期事業計画の進捗状況

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)

3. 新中期経営計画(2022年度～2027年度)

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(1) 長期経営ビジョン2030 策定の背景

背景

- IT市場における受託開発売上高は2015年以降横這い傾向にあり2019～2020年は微増。2028年までは「先端IT市場」の急激な拡大が見込まれる一方で、「従来型IT市場」の需要は逡減傾向にある。

ビジネス環境

DX化の加速

- ・市場のグローバル化などにより、より一層の業務効率化や新たなサービスの創出が求められる

IT技術者に求められる役割

- ・SI事業の縮小や案件の小型化、DX化の加速に伴い、従来とは異なる技術者の役割が求められている

サステナビリティ経営

- ・環境・社会・経済の持続可能性を高めるための事業展開が求められている

東証市場再編の動き

- ・2022年4月4日、東証による市場再編に伴い、各企業は市場選択を迫られる

認識課題

DX技術の加速化 DX人材の育成

顧客の付加価値創出に向けた 提案型技術者への転換が必要

責任ある企業活動と 事業を通じた社会貢献

企業価値向上への コミットが重要課題

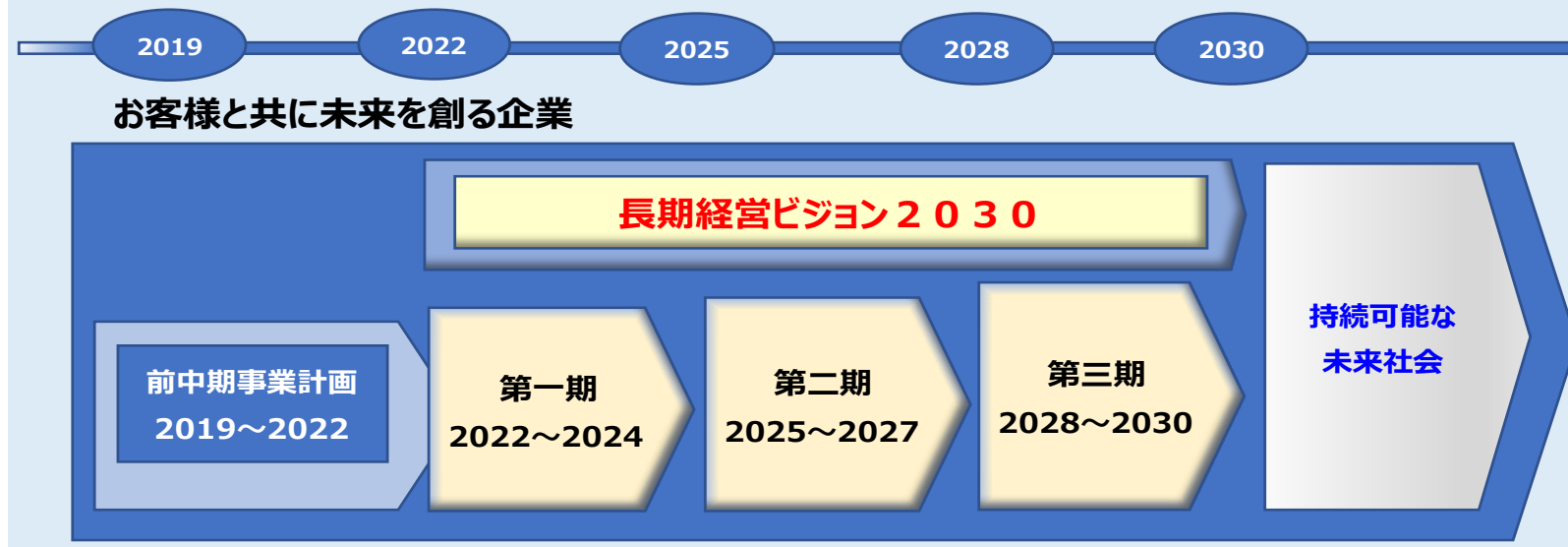
2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(2) 長期経営ビジョン2030 策定の目的 と 位置付け

目 的

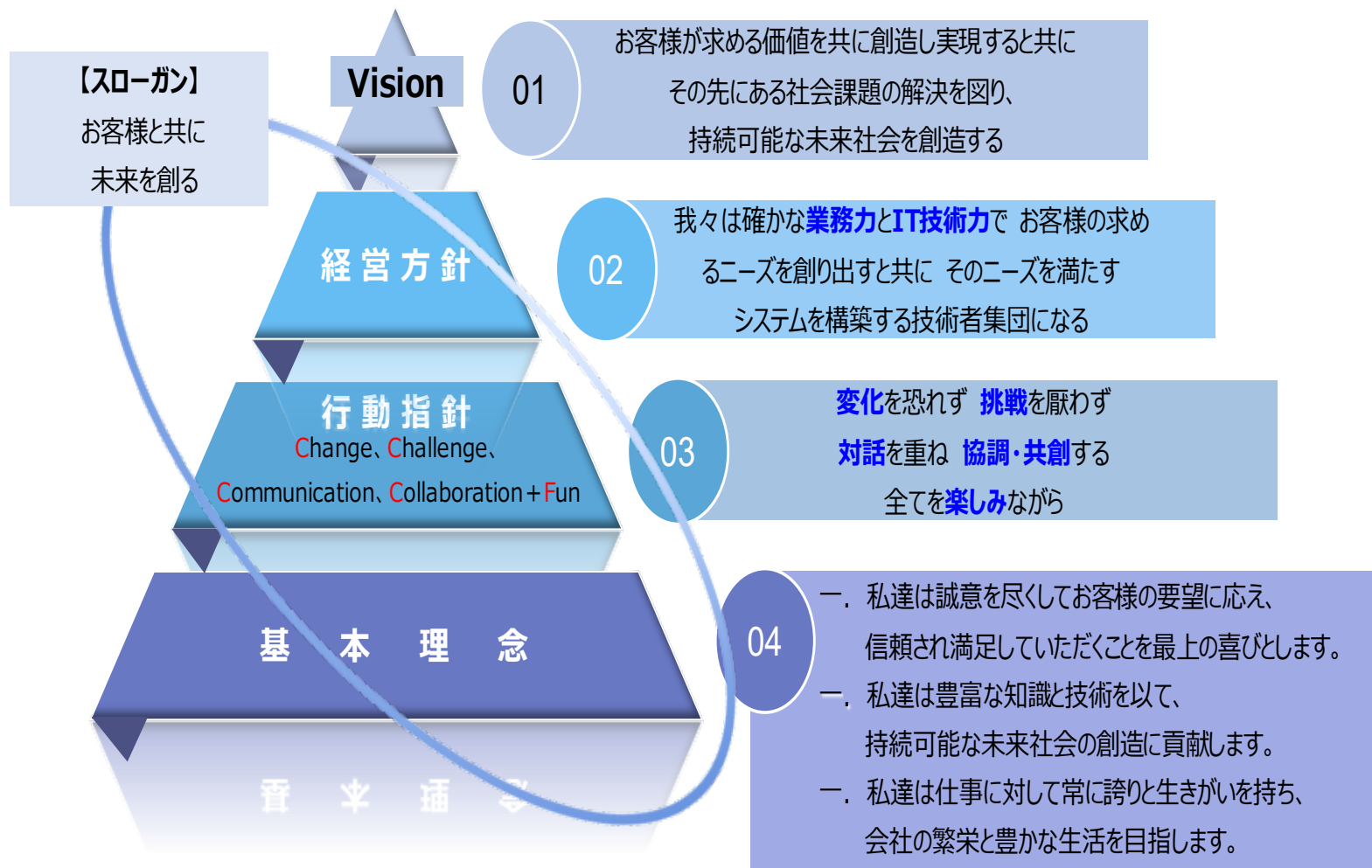
- このような背景のもと、当社は
中期事業計画（2019年度～2022年度）の推進期間中ではあるものの、
これをより発展させた「**長期ビジョン**」として、価値創造企業としての戦略が
必要であると考え、10年後の当社の「**目指す姿**」を見定めた
「長期経営ビジョン2030」を策定。

位置付け



2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(3) 長期経営ビジョン2030 当社の目指す姿



2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

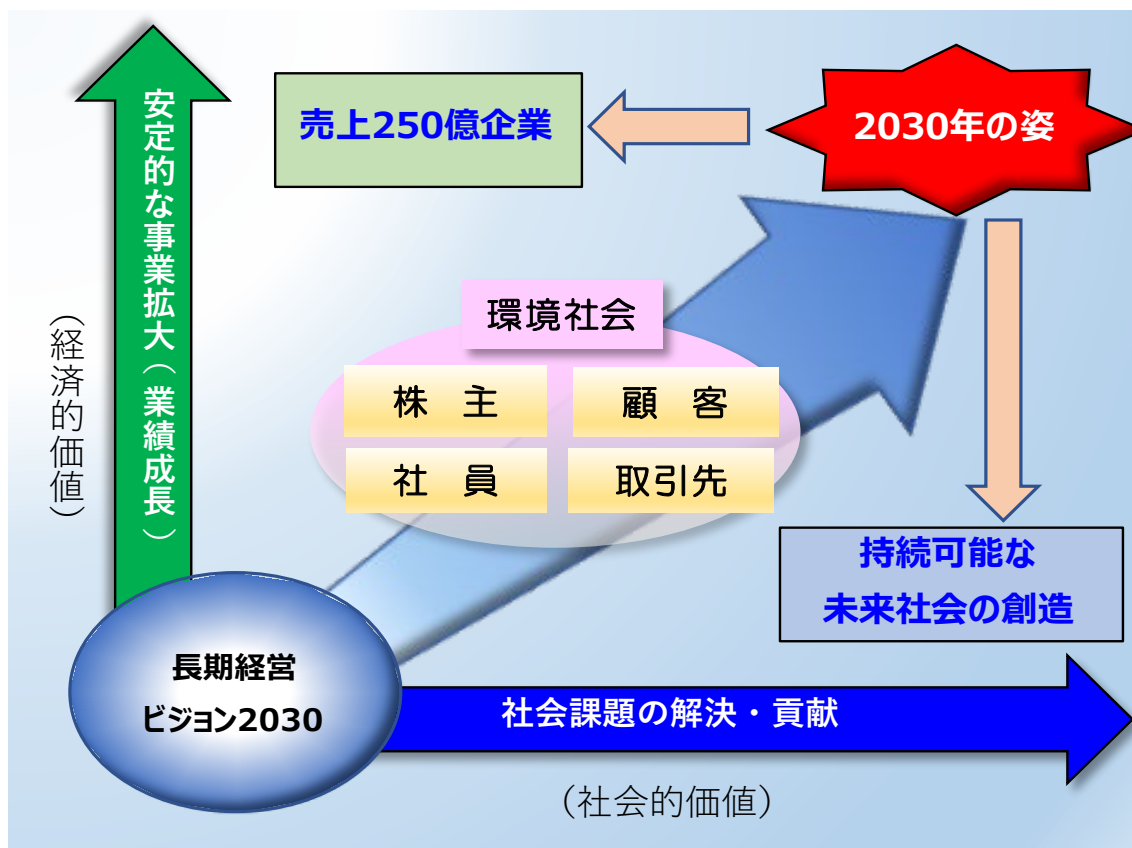
(4) 長期経営ビジョン2030 当社の目指す姿 (マテリアリティ)

マテリアリティ	関連する SDGs目標	具体的な開発事例、自社対応等
豊かな未来社会	   	・通信サービスシステム開発 ・各種DX対応開発 ・パートナー会社との協業
安心・安全な未来社会	    	・生命保険、損害保険システム開発 ・災害対策システム開発 ・電力供給システム開発
いきがいのある未来社会	     	・高齢者向け対話サービス開発 ・多様な人材の雇用機会の創出 ・充実した教育体制
透明性の高いガバナンス	  	・コンプライアンスの遵守 ・透明、公正な意思決定プロセス

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(5) 長期経営ビジョン2030 当社の目指す姿 (全体像)

経済的価値の拡大と、持続可能な社会の実現に向けた社会的価値の拡大を図り
当社の企業価値の最大化を目指します



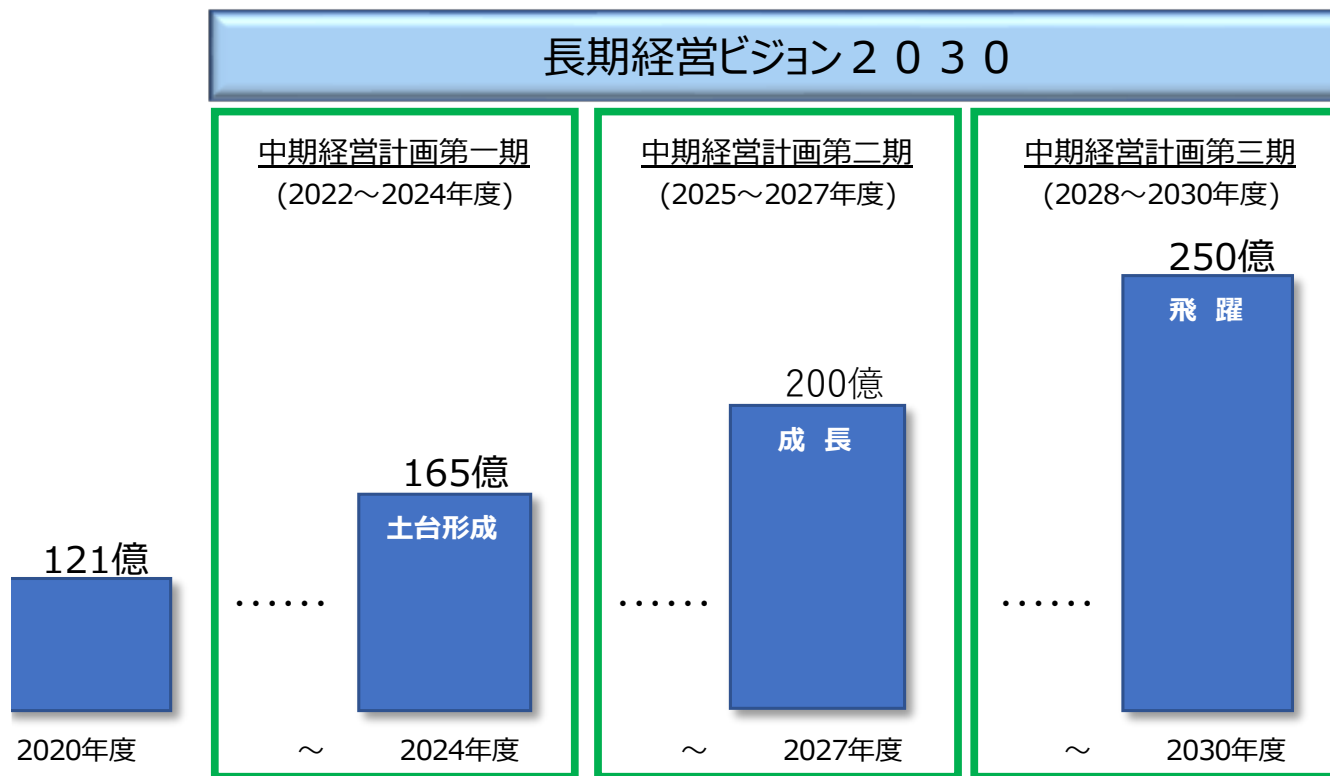
2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(6) 長期経営ビジョン2030 当社の目指す姿 計数目標 (1)

		2020年度	2030年度
事業収益	売上高	121.8億	250億
	営業利益	10.7億	25億以上
	営業利益率	8.8%	10%以上
経営効率	ROE	10.2%	15%以上
株主還元	配当性向目標	30%	40%以上

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)の策定

(7) 長期経営ビジョン2030 当社の目指す姿 計数目標 (2)



※ 第二期（2027年度末）にプライム維持基準のクリア

※ 第三期（2030年度末）にプライム基準のクリアを目指す

1. 前中期事業計画の進捗状況

2. 当社の目指す姿(長期経営ビジョン2030)

3. 新中期経営計画(2022年度～2027年度)

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(1) ビジネス環境認識 外部環境トレンド

1. 最新テクノロジーの進化

- ・ ブロックチェーン、AI、VR・AR等の活用
- ・ 企業・産業のDX投資が急加速
- ・ デジタル庁発足により公共分野における積極的なIT投資

2. 経済環境他

- ・ サステナブル経営が加速
- ・ 東証市場再編により、企業価値向上へのコミットが企業の重要課題となる
- ・ 世界的SDGsの流れで直面する社会課題に対し社会の意識が変化

3. 業界動向・ハイライト (当社の主軸領域)

- 【金 融】・ クラウド化の進展により受託開発が縮小、保守工数の削減、案件の中小型化
 - ・ データを利活用したソフトウェアサービス、情報提供サービスの拡充
 - ・ キャッシュレス決済の更なる普及（非対面、非接触ビジネスの急拡大）
 - ・ デジタル技術活用による新事業展開とデータビジネスの収益化加速へ
- 【通 信】・ 5G活用のBtoBtoX ビジネスモデルでの通信料ビジネス事業が拡大
- 【EC取引】・ 巣ごもり需要から BtoCのEC取引が拡大、サービスの拡充
- 【 I T 】・ クラウド、テレワークの進展やキャッシュレス決済などDX活用によるIT需要の高まり
 - ・ サイバー攻撃リスクの高まりを受け、セキュリティ対策が多様化
 - ・ 技術者不足が加速（DX開発技術者の不足が顕著化）

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(2) ビジネス環境認識 内部環境

		3 年後(～2022年)	1 0 年後
ビジネス見込み	既存領域 (既存の受託開発)	需要は逡減の傾向  ・マイグレーションは一巡 ・既存の金融系保守領域は一部作業に限定（保守工数の削減） ・クラウド化、アウトソーシング化により、受託開発工数は削減	需要は維持の可能性 
	デジタルビジネス 領域	通信・公共・製造が大幅拡大 	需要は増の可能性 
	サービス提供型 ビジネス領域	「作る」から「使う」へのサービスシフトが、より一層加速 	
IT 技術への期待		企業にとっては事業・収益を創出する武器 社会にとっては社会課題を解決し、持続可能な未来社会を創る武器	

デジタルビジネス化の加速と、新規ビジネスモデルの早期ビジネス化の推進

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(3) 新中期経営計画策定にあたっての 課題認識

課 題

対処すべき課題

1 事業ポートフォリオ の見直し

・主軸の金融領域は大規模開発から中小型化へシフトしており、保守予算も削減傾向にある。金融領域は維持拡大しつつ、DX進展スピードが速い非金融分野への比率を高め、経営の安定化を図る。

2 デジタルビジネス への注力

・コロナ禍を奇貨とした非接触・非対面といったネットサービスの加速、様々な社会課題を解決するためのDXの加速により、デジタルビジネスへの注力が必須。

3 人月ビジネス からの脱却

・ボラティリティの高い受託開発だけでなく、安定的な収益確保が見込めるビジネスモデルの構築が必要。

4 DX開発技術者育 成と業績確保の両立

・DX開発技術者不足から顧客のDX開発オーダーに応えきれない
・顧客常駐型の開発形態を主とすることから、顧客コントロール下での開発プロセス・マネジメント等が多く、自主・自立・自律をさらに醸成していく必要あり。

5 より高い株式の 流動性確保と ガバナンスの強化

・『顧客から信頼を得ることが第一』の考えのもとプライム市場への移行を決定。
・プライム市場への移行に際し、1) 株式の流動性確保、2) より高いガバナンス基準の確保は必須。上場維持基準の不足事項について確実な改善施策を実施していく。

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(4) 新中期経営計画 ビジョン実現に向けたアクションと方向性

前中計からの課題認識	新中計ビジョン実現のための方向性	具体的アクション
1 事業ポートフォリオの見直し	事業ポートフォリオの変更 ・非金融分野比率を上げ、DX案件の受注量拡大 ・通信、公共を重点的伸長領域	・通信系プラットフォームをターゲットとしたモバイルビジネス拡大 ・公共系システムへの参画
2 デジタルビジネスへの注力	デジタルビジネスに注力 ・付加価値の高いDX開発へ進出 ・アプリ開発と基盤の両面で展開	・非接触、非対面によるネットサービスビジネス ・データの収集、分析、活用ビジネス ・デジタル証券他Newビジネス
3 人月ビジネスからの脱却	サービスビジネスの構築 ・サービス型ビジネスによる安定的な収益確保	・自社プロダクト(USINGサービス)の活用 ・他社プロダクトとの融合ソリューション (RTLSソリューション)
4 DX開発技術者育成と業績確保の両立	DX開発センターの設置 ・業界ニーズに合った人材育成とリソース活用による業績確保	・DXを中心とした開発を社内で行うための内製化チームを編成
5 より高い株式の流動性確保とガバナンスの強化	人材育成、より高い株式の流動性確保とガバナンスの強化 ・業務資格、技術資格取得必須 ・スペシャリスト認定制度の策定 ・持続的な成長と中長期的な企業価値向上	・業務3年、Java1年以内 ・2027年度までにプライム市場基準を満たす ・CGコードの準拠

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(5) 新中期経営計画 戦略基本方針

1. 従来型受託開発事業の低減、案件の小型化が加速
2. 先端系DX開発によるデジタルビジネスが加速
3. ソフトウェアプロダクト・サービス販売が加速（人月ビジネスからの脱却）



革新

【TIB2.0】トラディショナルITビジネス2.0（売上115億）

【方針】お客様の大切なソフトウェア資産を高い品質レベルで維持管理

挑戦

【DIB2.0】デジタルITビジネス2.0（売上80億）

【方針】お客様が構築する新たな付加価値サービスの支援

創造

【CIB2.0】クリエイトITビジネス2.0（売上5億）

【方針】自分達が生み出すサービスで企業や社会に貢献

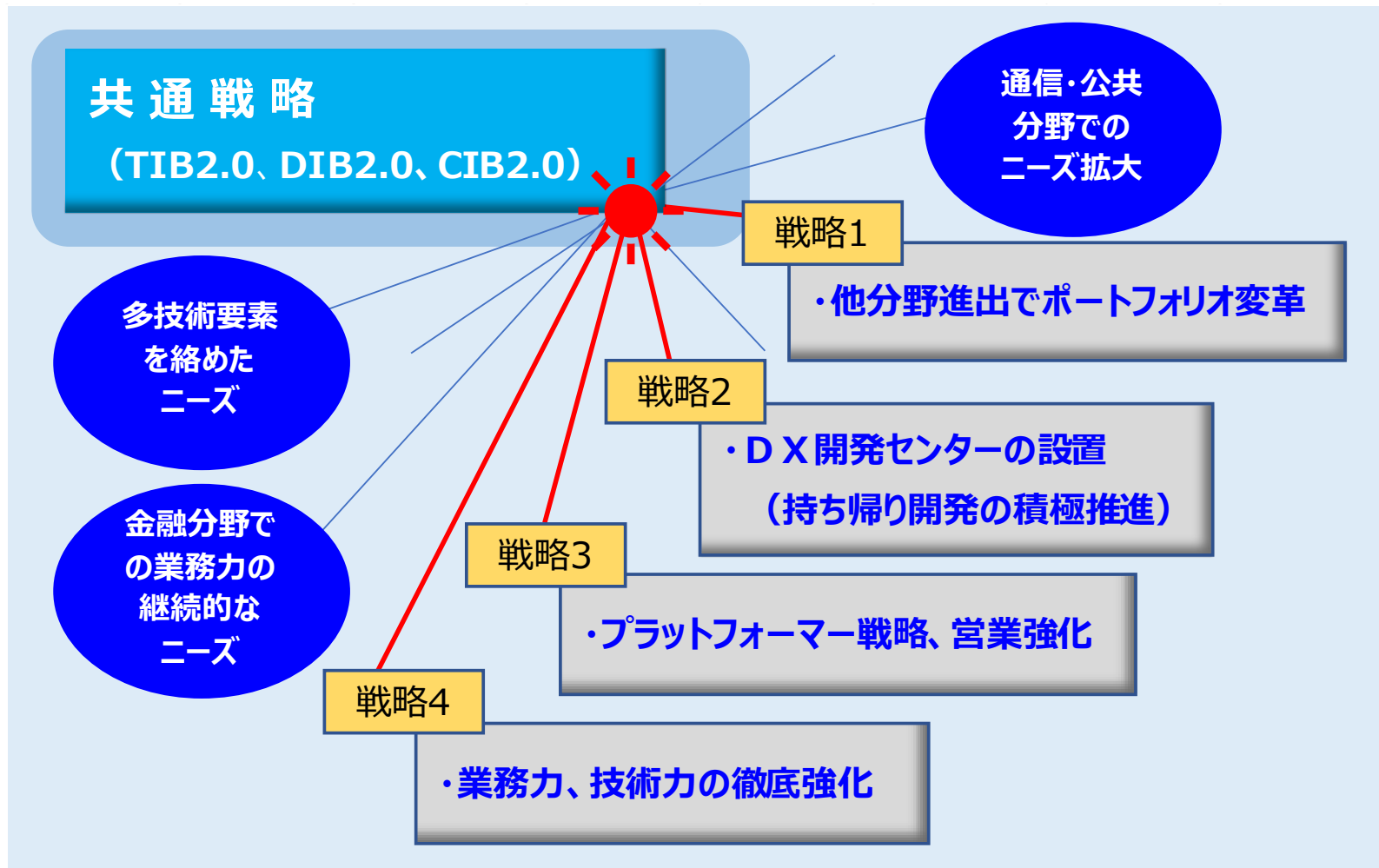
強化

経営基盤の強化2.0

【方針】DX人材育成、高い流動性の確保とガバナンス強化

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(6) 新中期経営計画 具体的戦略 (共通)



3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(7) 新中期経営計画 具体的戦略 (共通)

トラディショナル、デジタル、クリエイト I T ビジネス(2.0) 共通

- 【T I B】 お客様の大切なソフトウェア資産を高い品質レベルで維持管理
- 【D I B】 お客様が構築する新たな付加価値サービスの支援
- 【C I B】 自分達が生み出すサービスで企業や社会に貢献

戦略1 他分野への進出でポートフォリオを変革へ

施策)・DX進展が早い非金融分野の比率向上
(25% ⇒ 40%)

戦略2 持ち帰り開発の積極推進

施策)・DX開発センターを設置
→ノウハウ蓄積と高生産性で収益確保

戦略3 プラットフォーマーを基軸に営業拡大強化

施策)・通信プラットフォームを基軸に全業種・
全方位型営業展開で業容拡大

戦略4 業務力・技術力の徹底強化

施策)・スキルマップ活用で人材育成を強化
→業務力向上、社内認定制度を策定

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(8) 新中期経営計画 具体的戦略 (T I B 2.0)

トラディショナル I T ビジネス(2.0)

狙い

- ・事業継続性確保のための「守りの I T」
- ・エンハンス領域の拡大による 受注の長期安定化推進
- ・レガシーマイグレーション、オープン基盤更改、制度対応等による受注量の確保

戦略1 事業戦略共有するパートナーシップ構築

施策) ・エンドユーザや大手SIerと事業戦略を共有し、事業拡大を行う

戦略2 業務知識 & 技術のコラボレーション展開

施策) ・保守領域において、ソリューション等を活用したDX提案の実施

戦略3 品質生産性の向上

施策) ・エンハンス活動を継続し、品質、生産性への意識向上を図る

戦略4 マネジメント力の強化

施策) ・TSS-way (社内マネジメント基準) を活用し、部門活動や研修を通じた強化

戦略5 パートナー調達力の強化

施策) ・友好的パートナー関係を構築し、要員と案件情報をマッチングできるプラットフォームを作り、調達力の強化を図る

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(9) 新中期経営計画 具体的戦略 (D I B 2.0)

デジタル I T ビジネス(2.0)

狙い

- ・事業拡大、社会課題解決を目的とした「攻めの I T」
- ・業種非依存の非対面ビジネス（ネットサービス、モバイル）による事業拡大
- ・データ分析ビジネス、情報提供型ビジネス推進支援
- ・デジタル証券等の新たなサービスビジネスへの進出

戦略1 業種非依存の非対面ビジネスの拡大

施策) ・モバイルビジネス、ネットサービスビジネス
への拡販

戦略2 テクニカルベンダー等との技術・業務提携

施策) ・大手SIer、テクニカルベンダー等との共創
・他社製品利活用のサービスプロダクト提案

戦略3 デジタル案件獲得のための営業強化

施策) ・営業によるD X 提案でビジネス連携
・研修制度活用でDX提案力の向上

戦略4 デジタル技術の習得拡大

施策) ・研修・資格制度活用で(アジャイル、クラウド等)技術者育成

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(10) 新中期経営計画 具体的戦略 (C I B 2.0)

クリエイト I T ビジネス(2.0)

狙い

- ・「持たざる経営」、「ソリューションサービス志向」、「モノからコト消費」
- ・金融だけでなく、製造、物流、流通といったDX志向の高い領域への進出
- ・自社プロダクトに加え、国内外の先進プロダクトの研究、活用

戦略1 国内外の先進プロダクトの活用

施策) ・国内外を問わず、様々なサービスプロダクトの活用研究から積極的なPOC、ビジネス展開

戦略2 自社プロダクト活用のソリューション展開

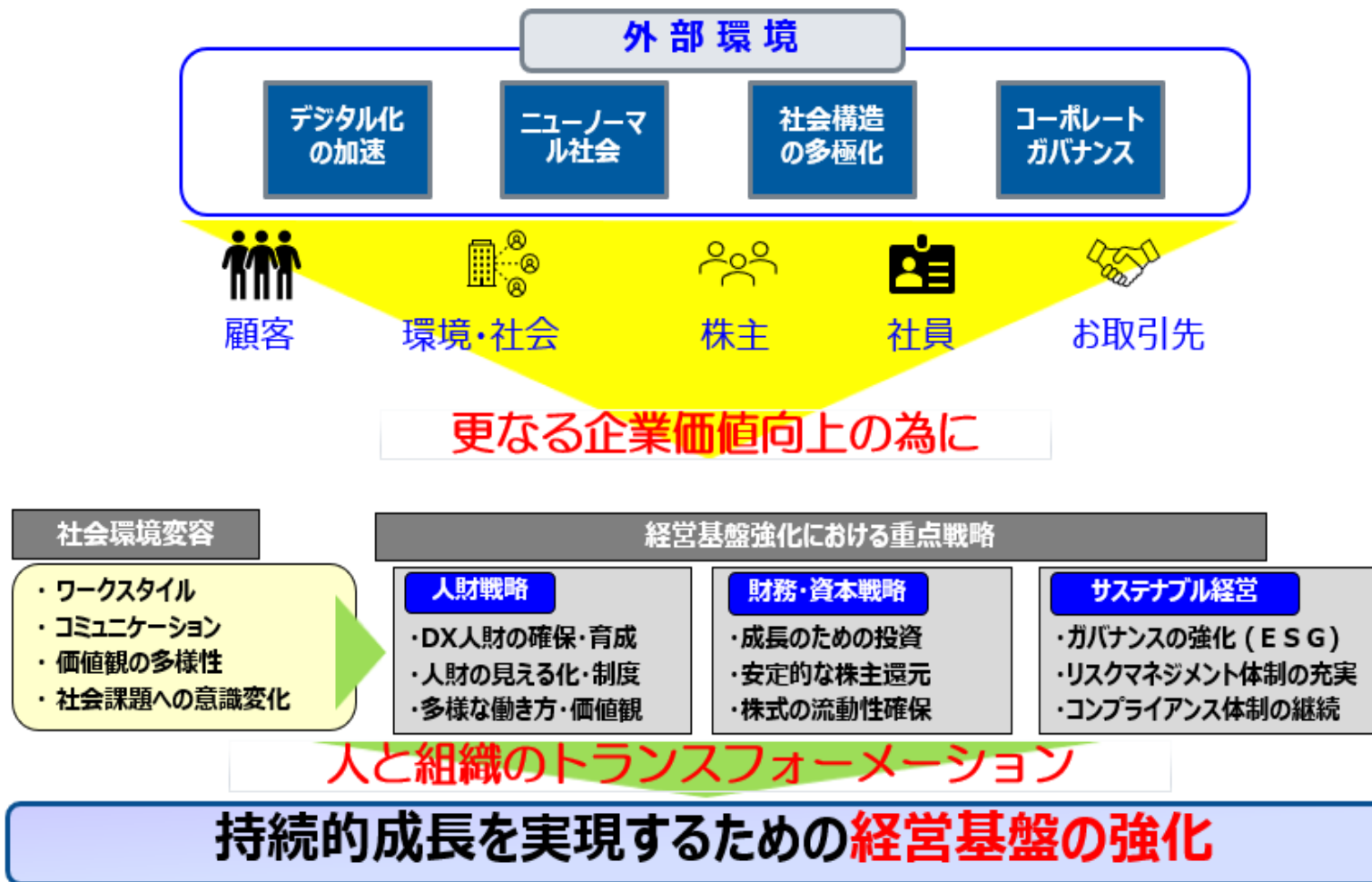
施策) ・USINGサービスを使用したビジネス展開
・新規サービスプロダクトを開発し、新たなビジネス展開を図る

戦略3 金融以外の製造、物流、流通業界へのアプローチ

施策) ・金融以外での高い提案実績をベースに更なるアプローチで実現化へ

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(11) 新中期経営計画 具体的戦略 (経営基盤の強化2.0)



3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(12) 新中期経営計画 具体的戦略 (経営基盤の強化2.0)

人財戦略

狙い

- ・事業戦略実現の担い手となるポテンシャルを有する人財の確保 (新卒、キャリア)
- ・課題解決・付加価値創出型の人財育成モデルを構築 (人財マップの実践)
- ・人財が活きる働き方・環境の創出 (多様性を活かし成長実感できる仕組み・制度)

戦略1

社員の成長とレジリエンスの高い人財を
確保・育成する仕組みの整備

施策)「人財育成基本方針」の策定
「成長を支える人づくり」(能力、マインド)
→キャリア開発強化、組織・部下育成
「生産性の高い組織づくり」
→事業拡大に並走する採用力の強化

戦略2

経営戦略に則った人事諸制度策定と、
多様な人財が育ち、活きる仕組み構築

施策)「人事制度の再構築」
→評価基準・報酬制度の見直し
「挑戦し成長する職場づくり」
→キャリア・リ・エントリー制度導入
→組織内リ・スキルの促進

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(13) 新中期経営計画 具体的戦略 (経営基盤の強化2.0)

サステナブル経営・財務戦略

狙い

- ・顧客が抱える諸課題の解決に寄与する価値提供で、持続的成長できる企業へ
- ・社員一人ひとりの意識・行動変革を促し、企業体質の強化を図る
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するコーポレートガバナンスを実践

戦略1 企業価値向上と持続的成長の実現

- 施策) ・「サステナビリティ基本方針」の策定
・株式施策、I R 施策の見直し

戦略2 組織変革と生産性向上で企業風土醸成

- 施策) ・更なる働き方の変革推進と多様性の追求
・従業員エンゲージメント向上、健康施策

戦略3 サステナブル経営の推進

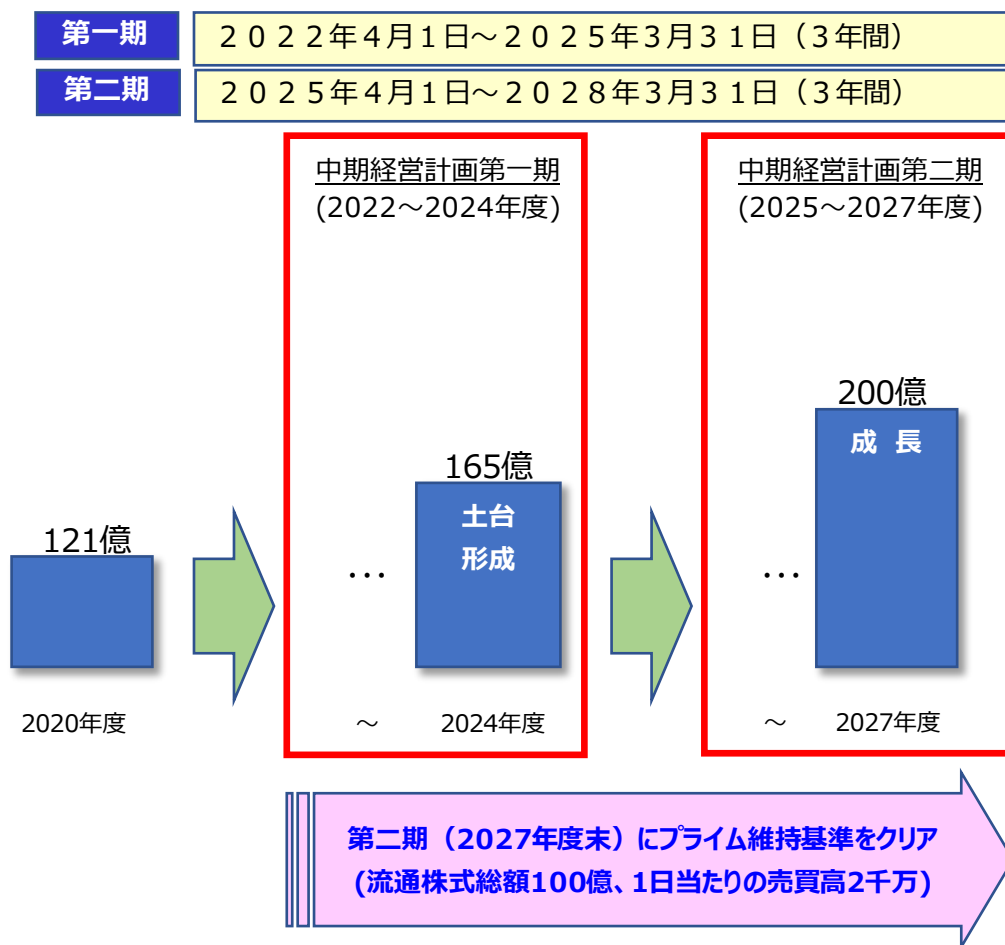
- 施策) ・ガバナンス・コンプライアンス体制の強化
・事業活動を通じた課題解決で社会貢献

戦略4 成長投資と適正水準での還元策

- 施策) ・安定的な財務基盤の確保
・成長領域・事業強化への重点投資

3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(14) 新中期経営計画 計数目標 全体

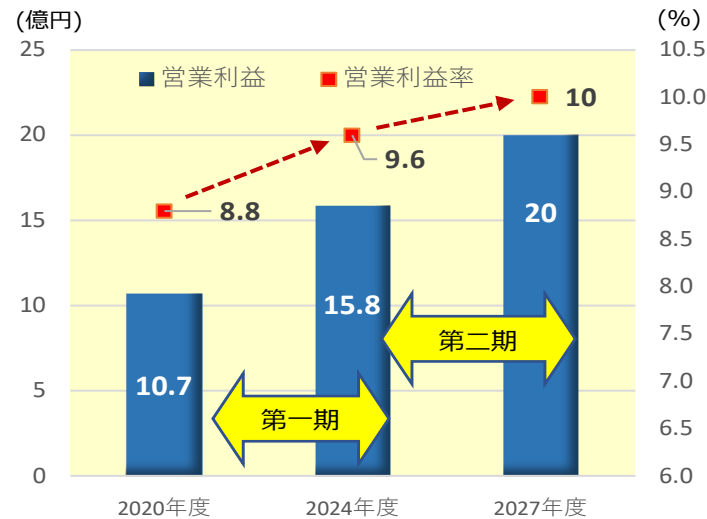
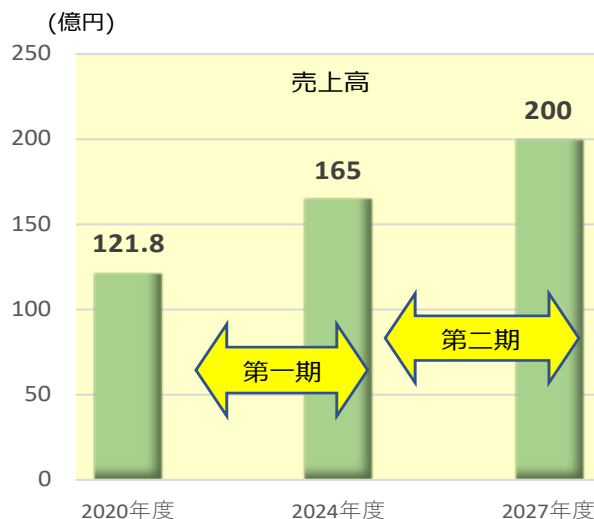


3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(15) 新中期経営計画 計数目標

業績目標

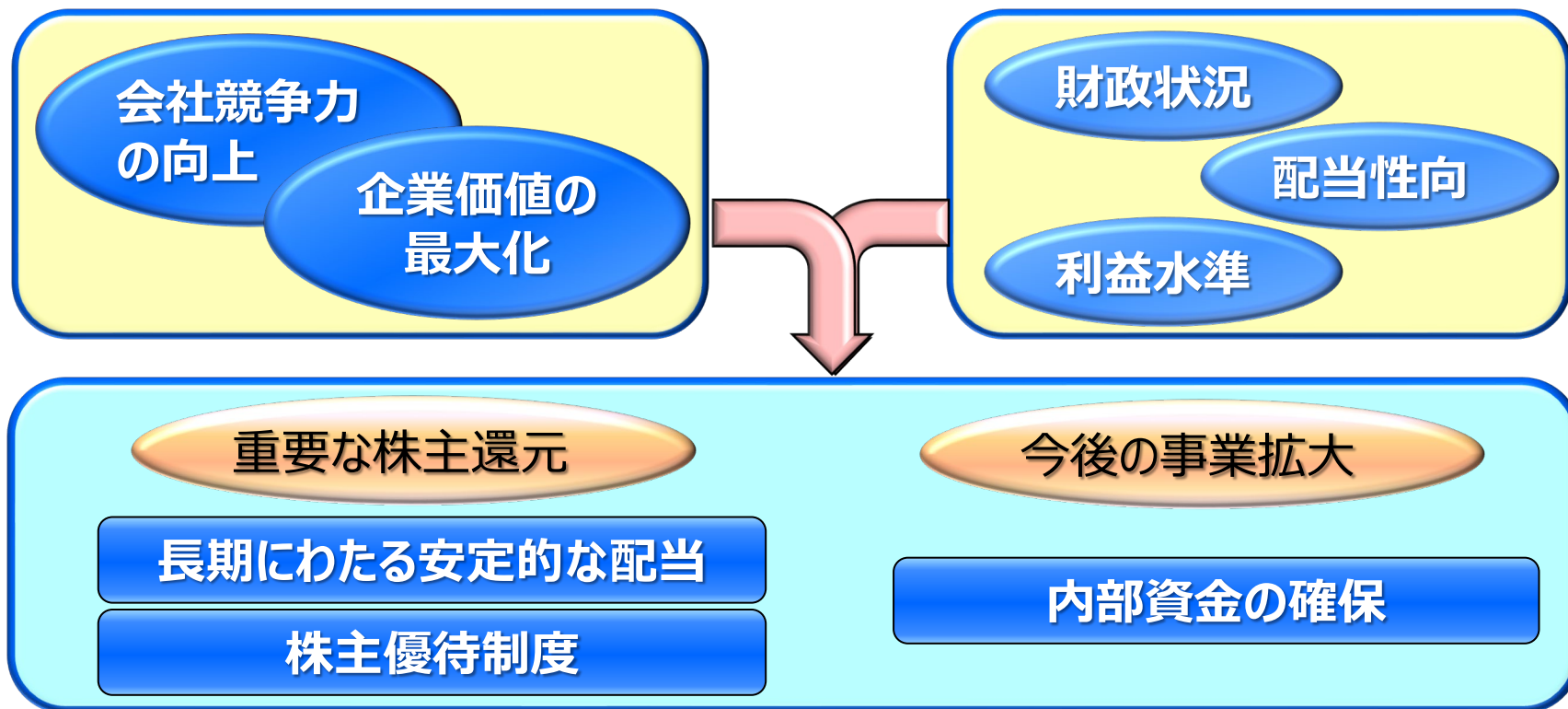
	2020年度		2024年度		2027年度
売上高	121.8億		165億		200億
営業利益	10.7億		15.8億		20億
営業利益率	8.8%		9.6%		10.0%
R O E	10.2%		11.4%		12.5%



3. 新中期経営計画 (2022年度～2027年度)

(16) 新中期経営計画 株主還元

株主の皆様に対する利益還元は経営の最重要課題と位置付け、企業としての競争力の向上と企業価値の最大化の追求によって、長期かつ安定的な配当を継続するとともに業績や内部資金の確保などを総合的に判断し、配当性向は40%程度とすることを基本方針としています。





ご留意事項

本資料に記載された見解、見通し、ならびに予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。市場環境等の様々な要因により、今後の業績等は本資料の内容と異なるものとなる可能性があります。

また、本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定は、ご利用者自身の判断においておこなわれるようお願い申し上げます。

また、本資料の無断での複製、転送等を行わないようお願いいたします。