



**FIG株式会社**（証券コード：4392）

# 中期経営計画

2026年12月期-2028年12月期

もっとワクワクして  
未来がある。

- 01 | **会社概要**
- 02 | **前中期経営計画（2022年-2025年）振り返り**
- 03 | **長期ビジョン**
- 04 | **新中期経営計画（2026年-2028年）**
- 05 | **資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応**

# 01 | 会社概要

## 経営理念

# 想像と技術と情熱で快適な未来を創造

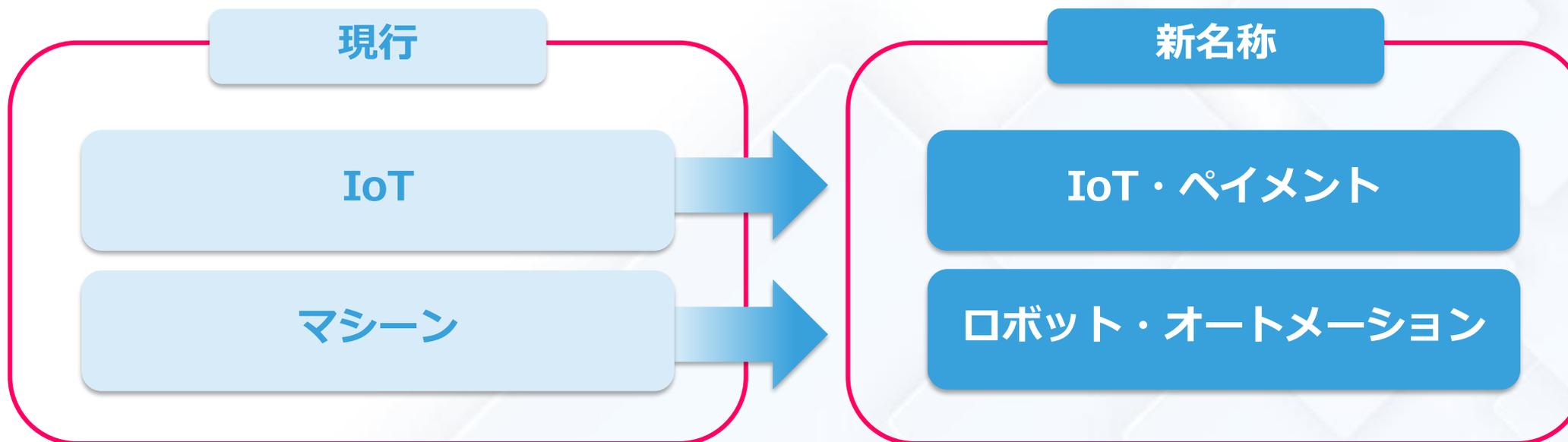
## Vision

### 笑顔になれる企業グループ

- 優秀な人財が集い、成長と自己実現を両立し、ワクワクとした仕事ができるグループ
- お客様に新しい価値を提供し「ありがとう」と言われる企業グループ
- 健全で適正な利益を生み、社員とその家族を幸せにし、そして株主にも満足してもらえるグループ

## セグメント名称と一部区分の変更

事業内容の実態や中期経営計画における成長戦略を、より分かりやすく示すことを目的として、2026年12月期より報告セグメントの名称と一部区分を変更。（ドローン事業をロボット・オートメーション区分へ）





## モバイルクリエイト

### IoT・ペイメント

- ✓ IP無線システム
- ✓ 動態管理システム
- ✓ タクシー配車・バス運行管理
- ✓ ペイメントサービス



## REALIZE

### ロボット・オートメーション

- ✓ 半導体・自動車関連装置
- ✓ 金型・精密加工
- ✓ ロボット

## KTS ケイティーエス

### IoT（スマートホテル向け）

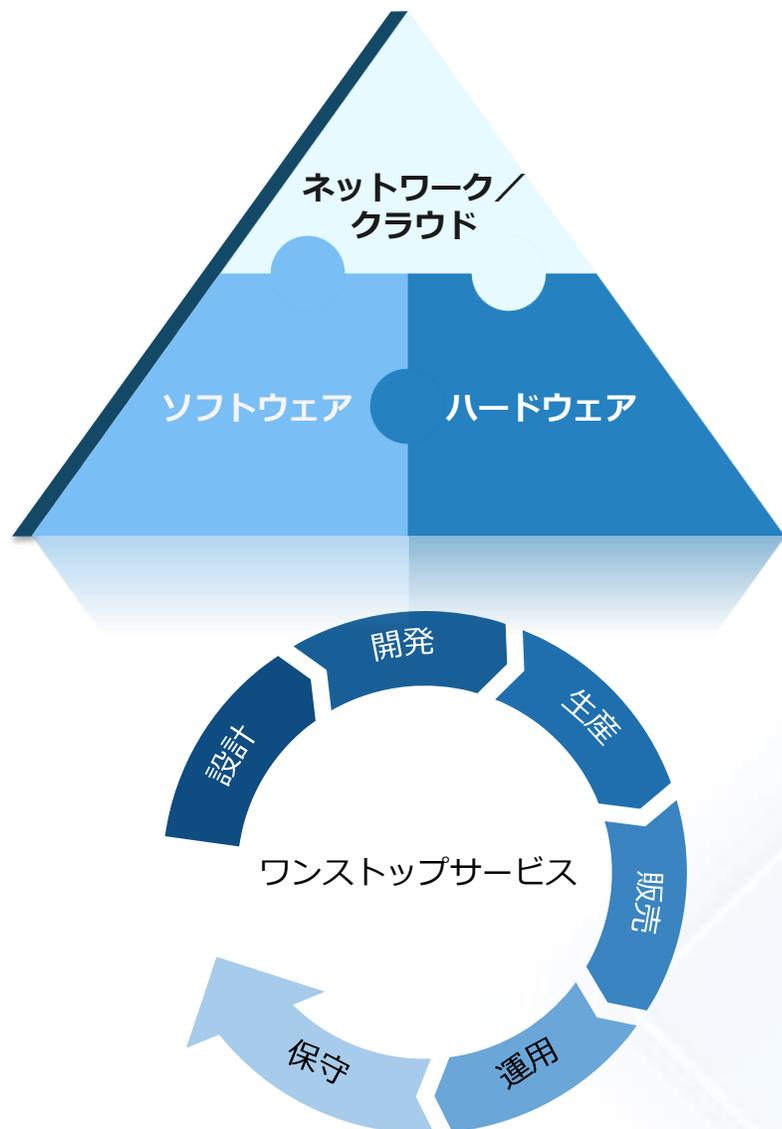
- ✓ マルチメディアシステム
- ✓ IoT基板製造



## その他のグループ会社



- ✓ 物流システム
- ✓ ドローン
- ✓ 戦略開発基盤（グループ開発特化）



ソフトウェア

ハードウェア

ネットワーク/  
クラウド

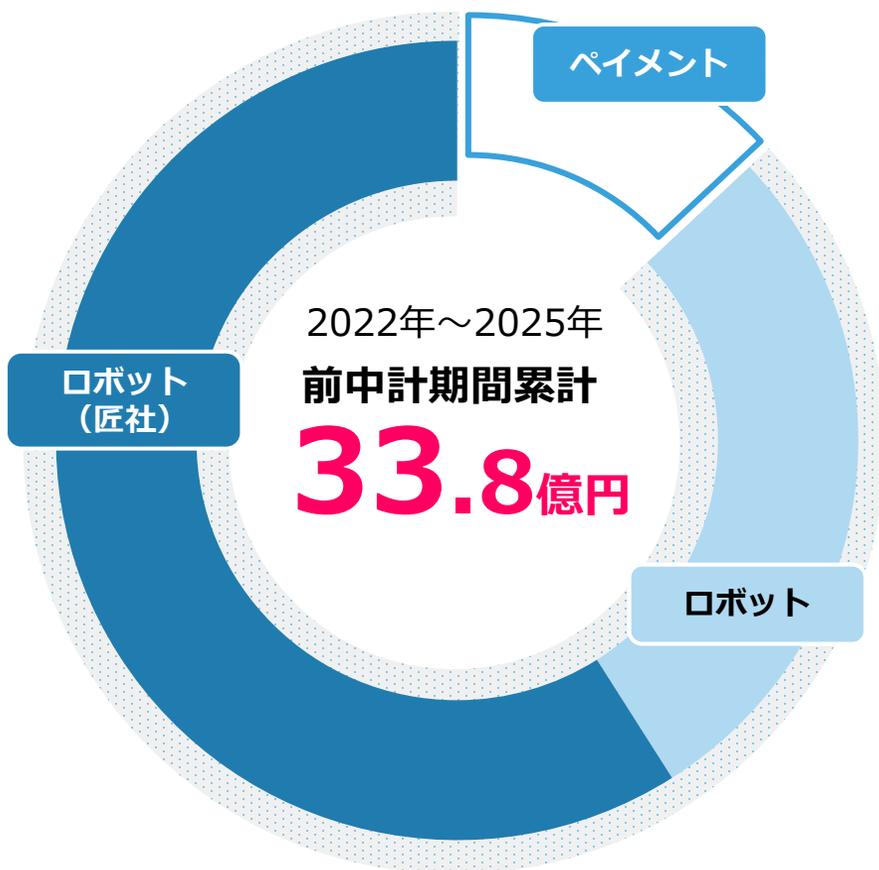
ソフトウェア・ハードウェア・ネットワーク/クラウドを横断的に自社で開発・運用できる技術基盤と、現場実装を通じたワンストップ提供力が強み。

ソフトウェアとハードウェアを一体で設計・開発することで、用途や現場特性に最適化されたハードウェアを提供するとともに、ネットワーク/クラウド基盤により多様なサービスを安全かつ安定的に運用。

**この3つの技術領域をカバーすることで、IoT・ペイメントといったサービス領域にとどまらず、ハードウェアであるロボット開発や上位システムとの連携など、オートメーション領域の事業拡大が可能。**

# 02 | 前中期経営計画（2022年-2025年） 振り返り

## ロボットとペイメントへの成長投資（4年間で集中的に実行）



### ペイメント分野の事業投資

4.3億円

#### （主な開発とR&D）

- ペイメントプラットフォームの機能拡充
- トランジット対応（交通系タッチ決済：クレジットカード/スマホ）
- センター集約型ABT方式による公共交通向け乗車システム
- タクシー電子チケットサービス（タクシー向けサービス拡充）
- 交通分野以外への機能拡張（他社サービスAPI連携・POS機能等）
- ハードウェア開発（決済端末のラインナップ拡充）

### ロボット分野の事業投資

9.6億円

#### （主な開発とR&D、事業基盤構築に係る人的資本投資）

- ロボット制御基盤の応用研究・実装開発
- 自律走行アルゴリズム開発
- SLAM（自己位置推定・地図生成技術）
- ハードウェア制御・安全技術
- デジタルツイン（シミュレーション・最適化技術）
- 倉庫・工場統合制御（WCS/WMS連携）
- マニピュレーター制御/エレベーター連携
- 匠社ロボットの社会実装とスケール支援（技術・営業・運用管理）

### ロボット（匠社への戦略投資・資本参加）

19.9億円

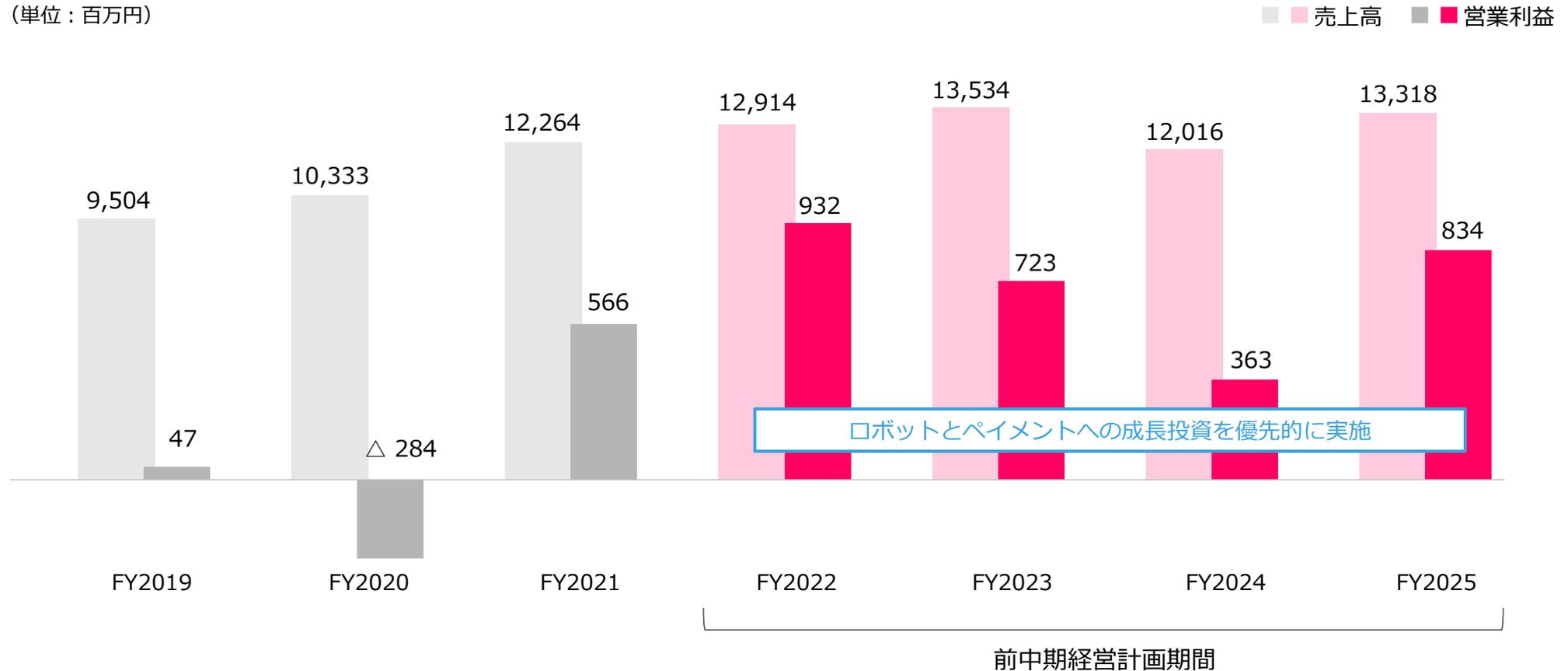
#### （匠社の投資有価証券を取得）

**全額を投資有価証券評価損として計上済（将来の財務負担は軽減）**

※投資有価証券評価を保守的に見積もり、2024年までに特別損失に計上

## 成長投資を継続しつつ、計画前と比較して収益水準は向上

(単位：百万円)



- 前中計は、将来成長を優先した「成長基盤の確立フェーズ」であり、営業利益は計画未達となったものの、ロボット事業における顧客基盤と技術検証が進展し、成長基盤の整備は着実に進捗。
- 事業ポートフォリオの最適化を進める中で、一部事業の売却により、サブスク売上高は一時的に減少したものの、投下資本の圧縮を通じて資本効率を重視した経営を実施。

	前中期経営計画目標	FY2025 実績	差異
サブスク売上高	48億円以上	44.7億円	△3.3億円
営業利益	11億円以上	8.3億円	△2.7億円
EPS	24円以上	25.83円【16.30円】 <small>【】内は、特別利益の影響（税引後）を除いた試算値</small>	+1.83円
ROE	8.0%以上	9.3%【5.9%】	+1.3%
ROIC	4.5%以上	4.9%	+0.4%

※サブスク売上高は計画策定時点の目標50億円から、修正後の目標値

ROE:当期純利益/自己資本 ROIC:税引後営業利益/投下資本

## 成長事業への積極投資



### 成長基盤を構築

先行投資により収益貢献は限定的であった一方、資本業務提携先である匠社とともに、純国産AGV/AMRメーカーとして一定の市場ポジションを確立。技術・顧客・製品の基盤を構築し、今後の成果創出に向けた事業基盤を整備。



### 事業領域が拡大

交通分野を起点に自治体領域へと事業領域を拡大。単一分野依存から、複数領域へ横展開可能なビジネスモデルへ転換し、今後の利用領域拡大と成長余地が明確となった。更なる領域拡大に向けて、アライアンスパートナーとの連携も強化。

## 基盤事業の拡大 IoT



### 安定収益基盤・付加価値創出余地

物流は市場が大きく、安定収益基盤として業績は堅調に推移。IP無線や物流向けサービスなど、新たな付加価値型サービスの創出が今後の課題。



### 実績創出・横展開へ

横浜市敬老パスのIC化は大きな成果となり、前中計期間で収益基盤が大きく拡大。今後はバス分野におけるペイメント領域の拡大が課題。



### 構造転換期・次の進化へ

配車・ペイメントともに好調で、足元の収益に大きく貢献。ライドシェアや配車アプリの普及などテーマも多く、これからの交通インフラを見据えたサービス進化が課題。



### 戦略見直し・再成長準備

営業戦略が機能せず顧客基盤が縮小。現在はサービス内容および営業体制の見直しを進め、立て直しを図っている。

# 03 | 長期ビジョン

## 課題認識

### 技術

(AI活用・価値創出)

AI・知能化技術の急速な進展を競争優位につなげるための、継続的な研究開発力の強化

### サービス

(イノベーション)

顧客価値の最大化と価格競争力を両立する付加価値型サービスの創出

### 成長投資

(自動化・省人化・無人化)

人手作業の自動化を起点に、省人化から無人化を見据えた領域への戦略的成長投資

### 人的資本投資

(働く環境整備)

技術者の安定的な確保・育成に加え、多様な人材が働きがいを持てる環境整備

### 経営

(ROE・資本効率)

資本コストを意識し、資本効率および収益性を重視した経営判断

## 環境変化 (主なインパクト)

### AI進化とデジタル化



業務効率化にとどまらず、AI・データ活用による新サービス・新ビジネス創出が進展

### 人口減少・少子高齢化



労働力人口の減少により、構造的な人手不足が一層深刻化

### 物価・金利の上昇



インフレ進行・資本コスト上昇を背景に、収益性および投資判断に対する要求水準が上昇

### モビリティ産業の変化



知能化・ソフトウェア化、データ活用の進展により競争環境が高度化

### 働き方の変化



リモートワーク等の定着により、人材獲得・活用の在り方が多様化

## 01 社員

**明るく活力にあふれ、  
成長への挑戦を続けている**

「為せば成る」という信念のもと、  
まだ世の中にない価値を自らの手で  
創出する喜びを成長の原動力にして  
いる。

## 02 社会・顧客

**持続的に価値のあるソリュー  
ションを創出している**

各事業会社が有する専門性と現場力を  
グループ横断で連携させることで、  
社会や顧客の課題解決力を高めている。

## 03 稼ぐ力 (価値創出と配分)

**持続的な収益性・資本効率向  
上の基盤を構築している**

株主還元と成長投資への適切配分と  
ともに、成長に資する人財への賃金引上  
げを戦略的な人的資本投資として行い、  
人財基盤が強化されている。

**2030年  
経営目標**

**営業利益20億円 ROE11%以上**

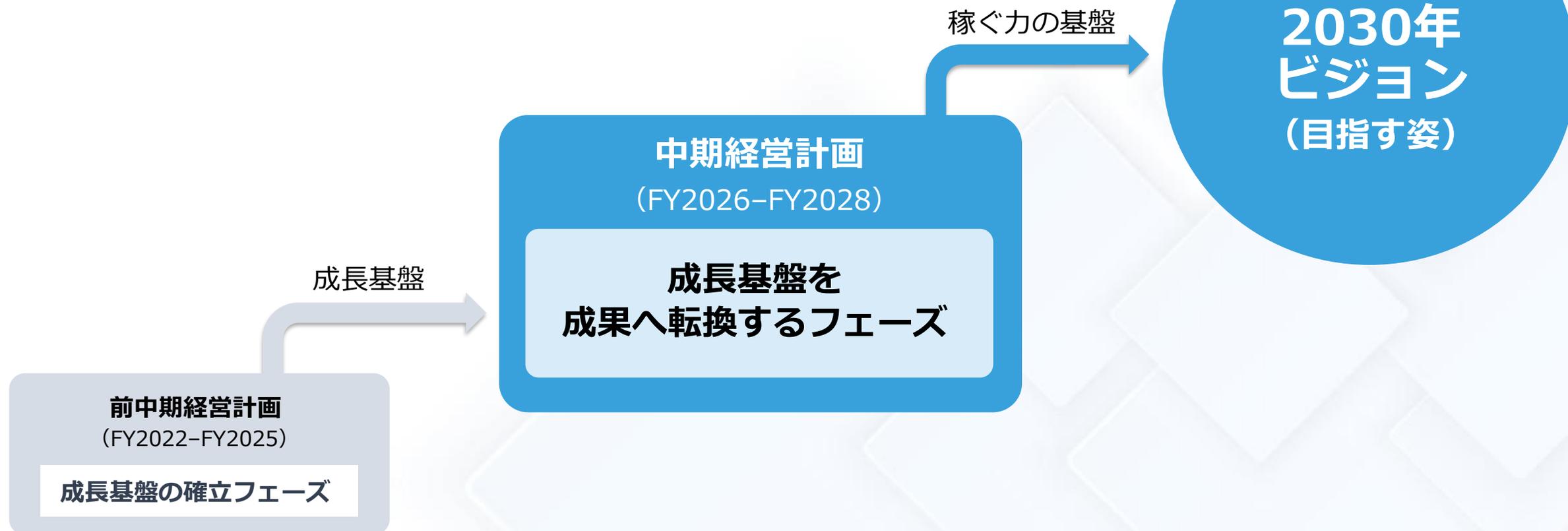
**VISION**

**笑顔になれる企業グループ**

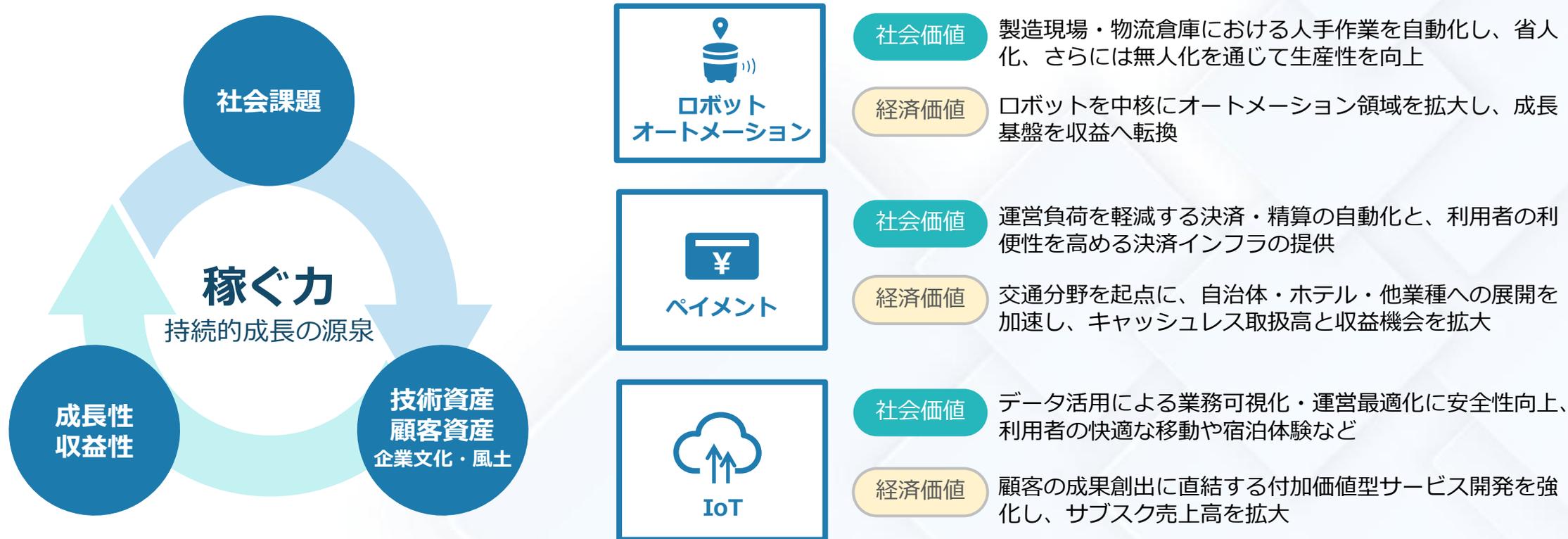


# 04 | 新中期経営計画（2026年-2028年）

# 前中計から2030年ビジョンへ向けて 成長基盤の確立から成果創出へ



## 労働人口減少などの社会課題に対し、複合技術を組み合わせたソリューションを通じ、 持続的な「稼ぐ力」を強化（2028年にROE10%）



## 売上総利益・営業利益・ROEを「稼ぐ力」の主要KPIとし、 事業成長と資本効率の両立を図る。

前中計の振り返りを踏まえ、次の成長ステージに向けて経営目標を再設計。

	FY2025 実績	中期経営計画KPI	
		FY2026(予想)	FY2028
売上高	133億円	140億円	170億円
<b>売上総利益</b>	<b>41億円</b>	<b>43億円</b>	<b>53億円</b>
<b>営業利益</b>	<b>8.3億円</b>	<b>10億円</b>	<b>15億円</b>
<b>ROE</b>	<b>5.9%</b>	<b>7.4%</b>	<b>10.0%</b>
ROIC	4.9%	5.7%	8.0%

※FY2025のROE実績は、特別利益の影響（税引後）を除いた試算値

## — ロボットを中核としたオートメーション領域の事業拡大 —

空間理解を基盤に、環境変化に応じて判断・行動するフィジカルAI、自律型移動ロボット（AMR）

2028年目標  
ロボット関連売上

**30** 億円



### 市場環境と成長機会

#### 市場拡大

AGV/AMRの世界出荷台数は**2030年に138万台へ拡大\***（2025年比 約4.8倍）  
労働人口減少を背景に、国内でも自動化・無人化ニーズが拡大

#### 技術力

SLAM技術による空間理解を基盤に、環境変化に応じて判断・行動する自律制御技術の開発（**フィジカルAI**）から、上位システム連携までワンストップで対応

#### 営業基盤

自動車・半導体メーカーを中心とした大手製造業の顧客基盤を活かし、高度な自動化ソリューションを提供

#### 製品（純国産ロボット）

柔軟なカスタマイズやアフターフォローに加え、地政学リスクを背景に純国産ロボットへのニーズが拡大

#### M&A

**資本業務提携先の匠社との連携やM&A**などで、成長スピードを高める  
（※詳細は次ページ）

\* 出所：矢野経済研究所「2025年版 世界AGV/AMR市場の現状と将来展望」

中期的な選択肢の一つとして、資本業務提携先である匠社のM&A検討を含め、2028年に向けてロボット事業の成長加速を図る。

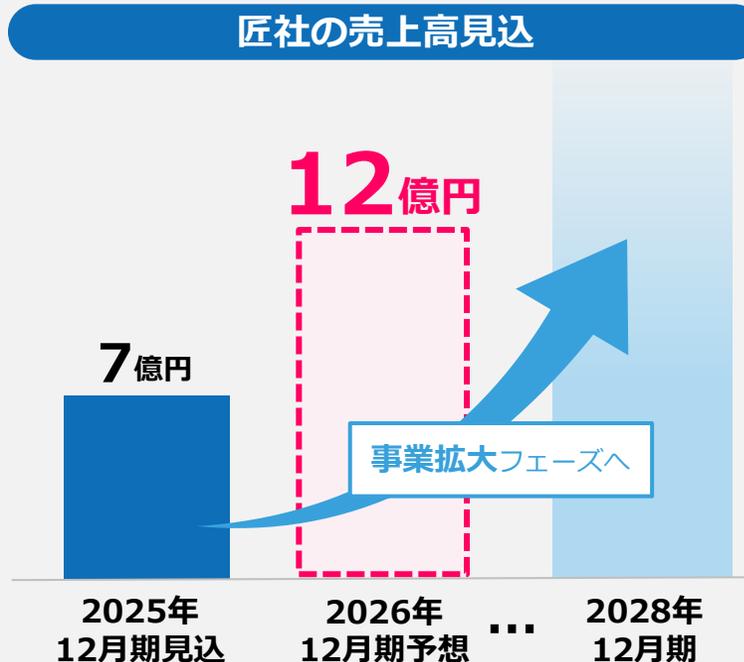
成長戦略の実行手段として追加的に大きな投資に依存しない形で、当社が保有する匠社発行CB（転換社債）の転換行使を含めた最適な判断を行う。

※現時点で匠社と資本業務提携以外の交渉については、開始しておりません。



会社名 株式会社匠（TAKUMI Co., Ltd.）  
設立 2015年3月  
本社所在地 福岡県大野城市  
事業内容 ロボット事業（AGV型GTP）

## 匠社の売上高見込



## 開発・受注状況

開発先行フェーズを終え、足元の受注が好調、  
今後は事業拡大フェーズへ

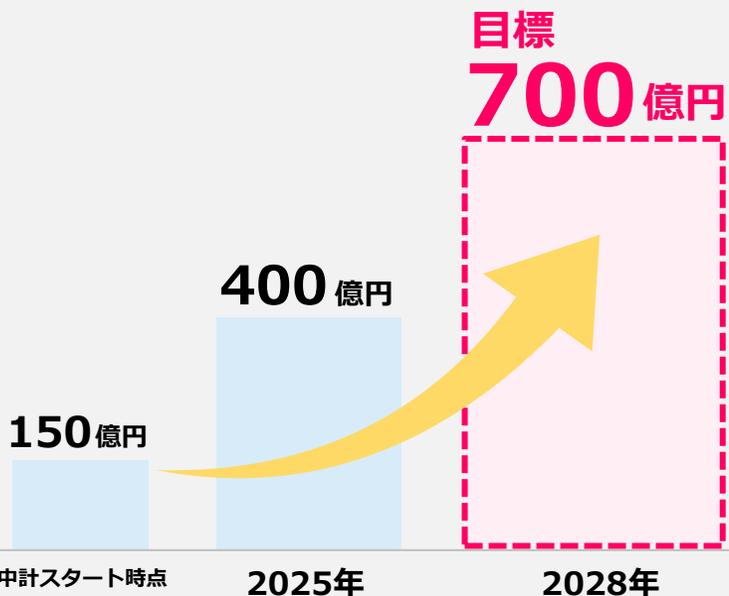
## 顧客基盤

自動車、半導体、電池、住宅設備機器など、  
大手製造業を中心とした顧客基盤を構築済

## — ペイメントの事業領域を拡大 —

公共交通で培ったペイメント基盤を起点に、自治体・ホテル・他業種へとサービス提供領域を拡大する。

目標：キャッシュレス取扱高



※キャッシュレス取扱高には、決済に加え、ICカードを活用した運賃精算額を含む。

### 市場環境

政府はキャッシュレス決済比率80%（2030年に65%）を目標に掲げており、市場は中長期的に拡大  
2024年時点で51.7%（新指標の国内指標）

### 成長実行軸

- **収益モデル**
  - ハード販売、決済センター利用料、決済手数料、保守と多様な収入源により、安定的な収益拡大を図る
- **公共交通（深掘り）**
  - タクシー向け新サービスの推進
  - バス重点地域（沖縄本島・横浜市）での展開強化
- **新分野（自治体・ホテル・他業種）**
  - 新分野開拓に必要な機能強化
  - 地方銀行やホテルPMS事業者等とのアライアンスを強化し、横展開を加速

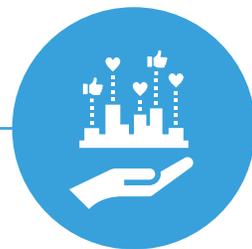
## — 基盤事業であるIoTにおける新サービス創出（データ・AIの活用） —

公共交通・物流・宿泊分野を中心に、顧客のビジネス成果に貢献し、ともに成長を実現する。



### サービス

交通・物流・宿泊分野を中心に、顧客のビジネス成果に貢献し、ともに成長を実現する付加価値型サービスを推進



### 社会課題

労働力不足や持続可能な地域交通など、社会課題の解決に資するソリューションを展開



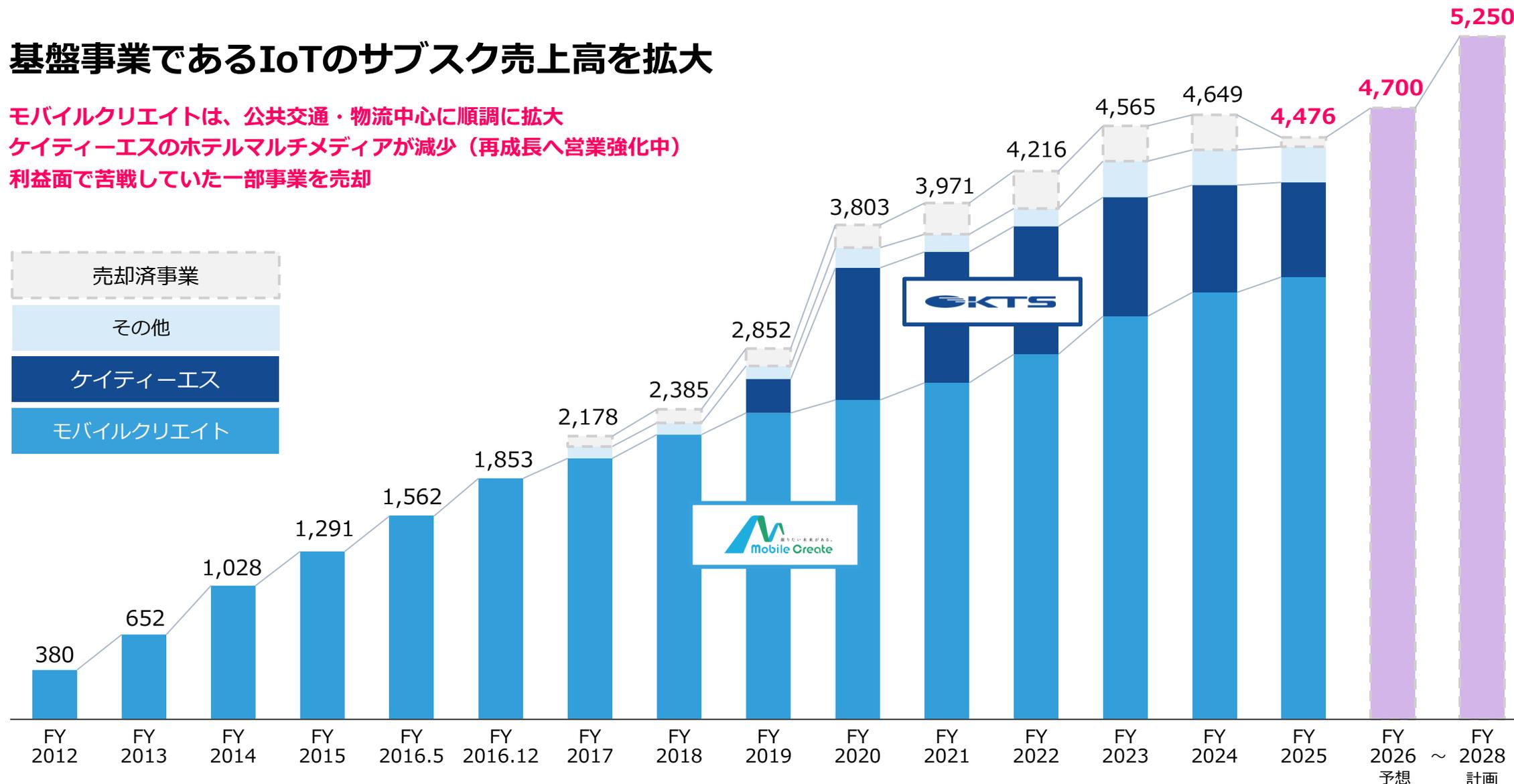
### 2028年目標

サブスク売上高の拡大を推進

- ・ **52億円突破を目指す**
- ・ **公共交通や物流の新サービス開発**
- ・ **ホテル向けサブスク売上の回復**

## 基盤事業であるIoTのサブスク売上高を拡大

モバイルクリエイイトは、公共交通・物流中心に順調に拡大  
 ケイティーエスのホテルマルチメディアが減少（再成長へ営業強化中）  
 利益面で苦戦していた一部事業を売却



※当社設立は2018年7月ですので、2018年6月までの実績はモバイルクリエイイト株式会社の連結実績で集計しております（2016年12月期は7ヶ月間のため、12ヶ月間に換算にて表示）

## 価値共有

### VALUE

- ✓ グループの経営理念、ビジョン、バリューの共有

## グループ人財公募制度



- ✓ グループ内での人財の交流
- ✓ 「挑戦」と「自主性」を促す

## 自己啓発支援制度



- ✓ 業務外の内容も支援対象
- ✓ 学びの継続と社員の多様な考えによる活躍を支援
- ✓ テキスト代、研修受験費用補助

## 福利厚生制度の充実



- ✓ 在宅勤務手当の支給
- ✓ 福利厚生アウトソーシングサービスへの加入
- ✓ オフィスコンビニを自社システム開発で導入
- ✓ 湯布院保養所（社員向け）を取得

## 人事制度の刷新



- ✓ 多様な働き方や報酬体系の最適化（成長に資する人財への賃金引上げ）

## 社員の意識改革



- ✓ リスキリング・アクティブラーニング

## 1on1ランチミーティング



- ✓ 上司と部下のコミュニケーション活性化

## 資格取得補助制度



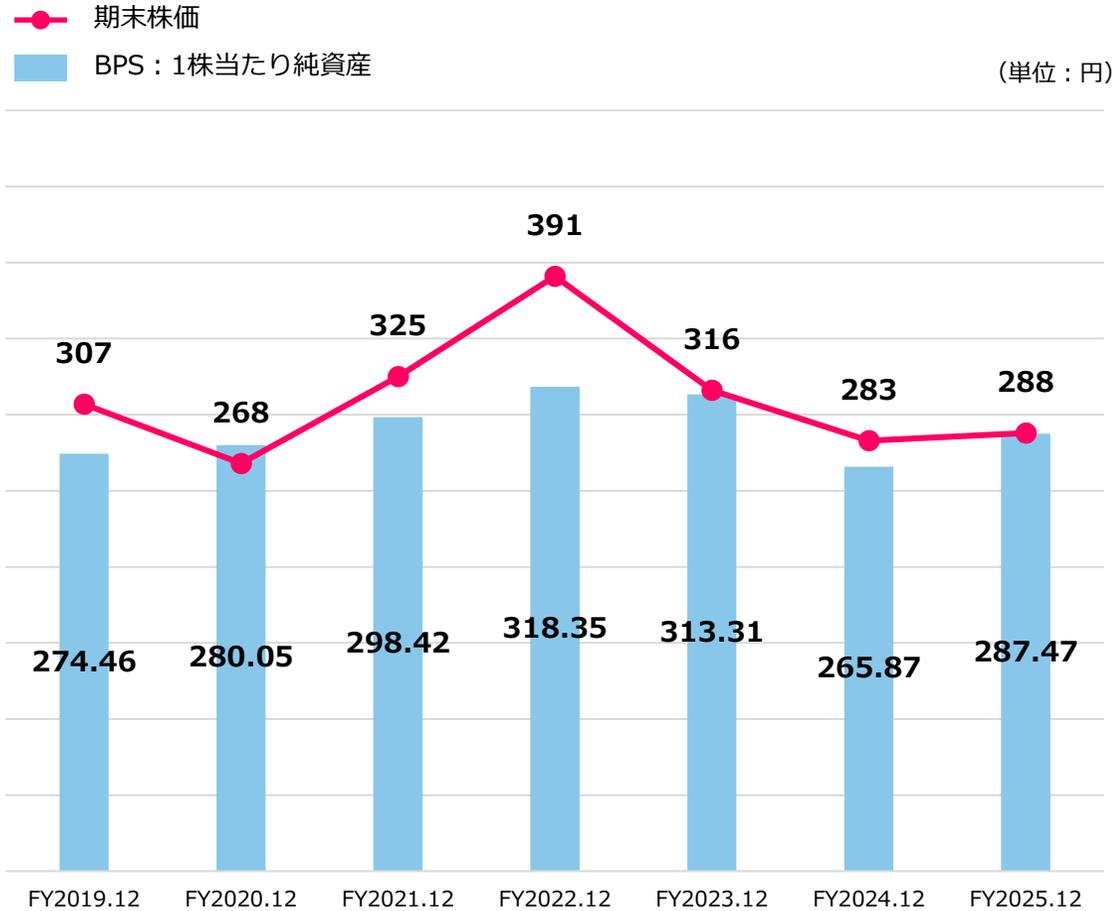
- ✓ 会社が認める資格に合格した場合に一時金を支給

## FIGグループのValue

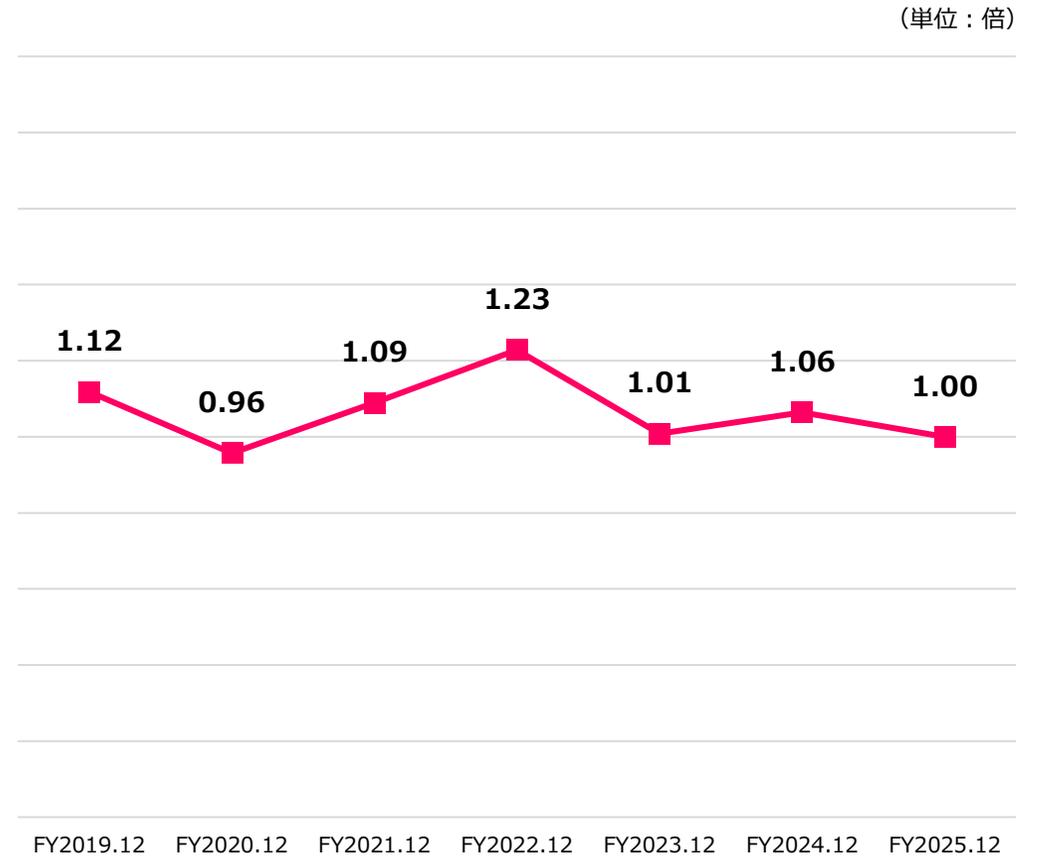
- ベンチャー精神を忘れず、現状維持には満足しない
- リスクのないところにチャンスはない、情熱を持ってチャレンジを続ける
- 慈愛の精神を忘れず、相手の事を考えるのを忘れてはならない
- 行動は正しくなければならない
- 知能だけでなくセンスが大事、行動し経験を積むことで養われる
- 物事を俯瞰して見る、角度を変えれば見え方も変わってくる
- 正しく伝えることは難しく、伝える力が財産になる
- コミュニケーションを大切にし、グループ会社とその組織は横断型でなくてはならない
- スピード自体が大きな価値になる
- どうやれば出来るか、諦めるのは最後の選択

# 05 | 資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

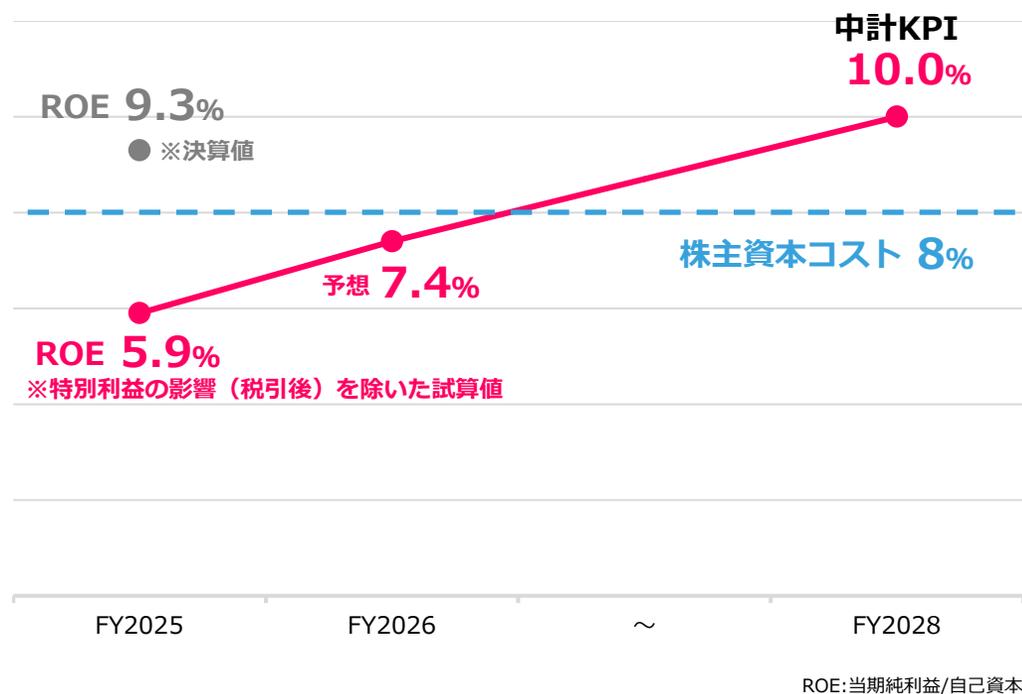
## ■ 株価とBPSの推移



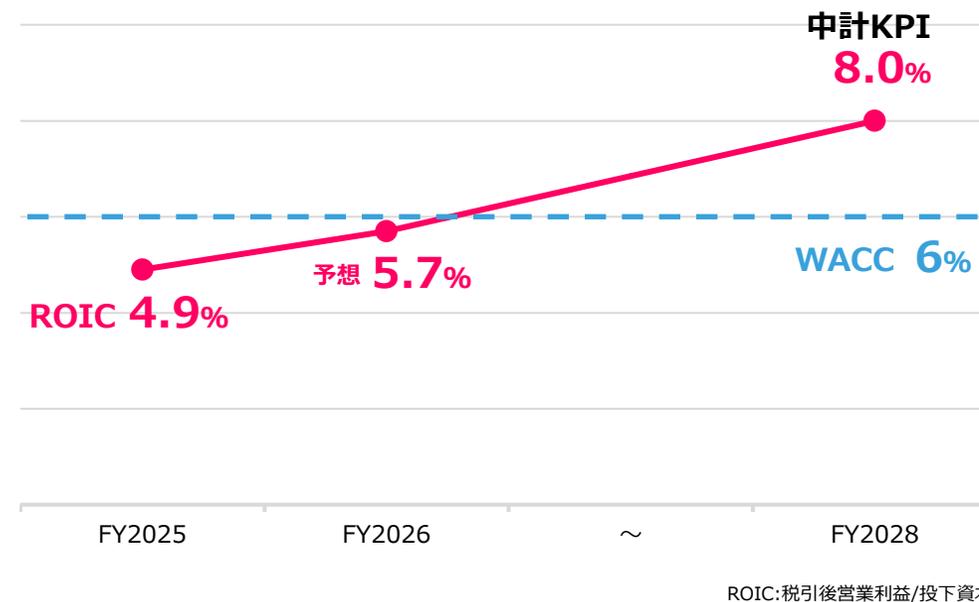
## ■ PBRの推移



## ROE・株主資本コスト

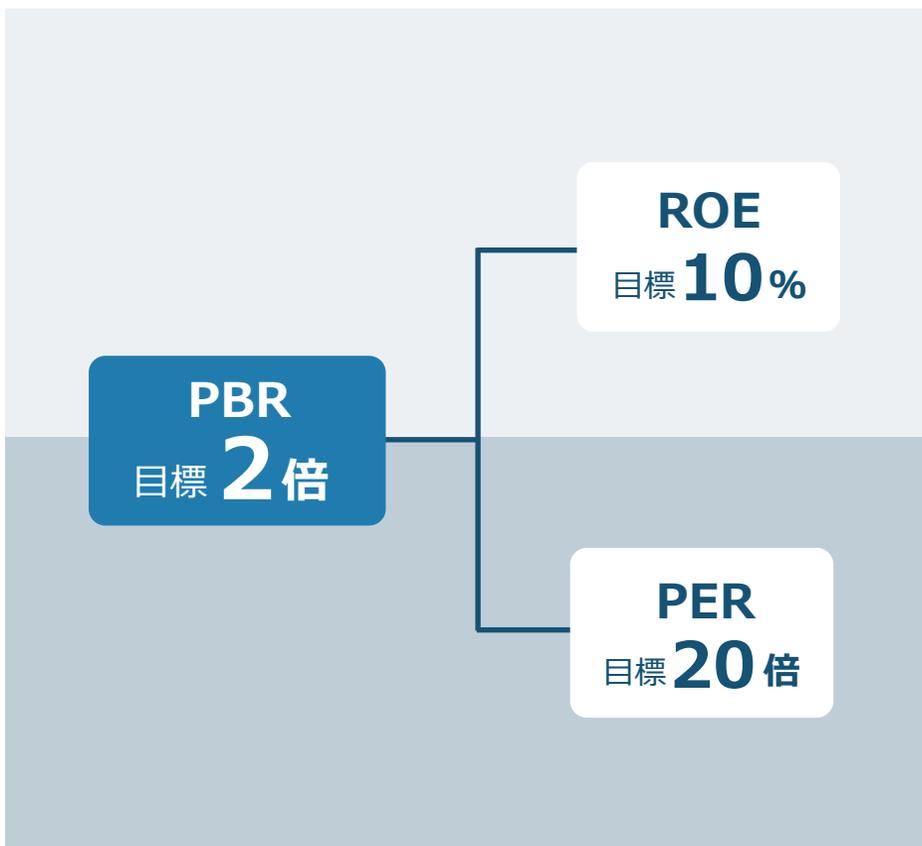


## ROIC・WACC



※当社の株主資本コストは、CAPMによる算定に加え、投資家へのヒアリング結果も踏まえて推定しております。

当社のPBRは1倍程度で推移していることから、情報通信業セクターにおける成長企業の評価水準を意識し、「PBR2倍」を目標に市場評価の向上を目指す。



## ROE

- 中期経営計画の着実な実行により、株主資本コストを上回るROEの実現を目指す。
- 成長性・収益性・資本効率の観点から事業ポートフォリオの継続的な見直しを行い、必要に応じて事業の構造転換を進める。

## PER

- ロボット・ペイメントの事業拡大を通じて中長期的な成長期待を醸成し、評価水準としてPER20倍を目標とする。
- 情報開示および情報発信チャネルの多様化を通じて、企業理解の促進と株式の流動性向上を図る。
- 株主優待に加え、配当性向30%以上の株主還元を実施する。

## 2026年12月期の期末配当

# 10

 円 (予想)

## 2026年12月期の株主優待

毎年12月31日現在の株主名簿に記載または記録された株主様を対象

15単元 (1,500株) 以上保有の株主様を対象に  
保有株式数に応じて優待ポイントを進呈

### FIGプレミアム優待倶楽部

5,000種類以上の優待商品からポイントと交換！

株主優待ポイント表

保有株式数	進呈ポイント数
1,500株～1,999株	5,000 point
2,000株～2,999株	8,000 point
3,000株～3,999株	15,000 point
4,000株～5,999株	20,000 point
6,000株～	40,000 point



※画像はイメージです

※ポイントは次年度へ繰り越す事が可能 (最大2年間有効)

※ポイントの繰越には翌年12月末現在の株主名簿に前年度と同一の株主番号で記載されていることが条件

### 株主還元方針

- ✓ 将来の事業展開と経営体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当を実施していく
- ✓ 連結配当性向 **30%以上**



- 【 連絡先 】 F I G株式会社 経営企画本部
- 【 住所 】 大分県大分市東大道二丁目5番60号
- 【 T E L 】 097 - 576 - 8730

本発表において提供される資料及び情報は、いわゆる「見通し情報(forward-looking statements)」を含みます。  
これらは現在における見込み、予測及びリスクを伴う想定に基づくものであり、実質的にこれらの記述とは異なる結果を招き得る不確実性を含んでおります。  
これらリスクや不確実性には、一般的な業界並びに市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。