TOKAI SOFT

東海ソフト株式会社

中期経営計画

VISION 2029

Technology, for Your Future.

2026年８月27日

証券コード：4430

会社概要

Company Profile

TOKAI SOFT

事業内容







取締役会長	伊藤 秀和
代表取締役社長	尾上 雅憲
設立	1970年
本社	愛知県名古屋市
上場	東証スタンダード市場／名証プレミア市場
証券コード	4430
資本金	8億2,658万円
従業員	607名（単体）／799名（連結）

※2026年5月31日現在

主な加盟団体

一般社団法人 組込みシステム技術協会 Japan Embedded Systems Technology Association

一般社団法人 愛知県情報サービス産業協会

TOPPERS Toyohashi OPen Platform for Embedded Real-time Systems

組込みシステム産業振興機構 Embedded System Industry Promotion Organization ESIP

AUTOSAR

目次

Table of Contents

TOKAI SOFT

エグゼクティブサマリー ---------- 4

事業方針（成長投資） ---------- 8

財務方針 ---------- 13

人的資本経営 ---------- 19

最後に ---------- 23

TOKAI SOFT

01

エグゼクティブサマリー

Executive Summary

TOKAI SOFT

AI時代における持続的成長への戦略投資

AIによる事業環境の変化を成長機会と捉え、人的資本、AI、技術開発、事業基盤への戦略投資を推進します。
製造DX、製品開発、公共・社会インフラ領域を中心に事業成長を実現し、持続的な企業価値向上を目指します。

外部環境・課題

- AIによる事業構造の変化と開発の高度化・複雑化
- 高度専門人材の不足と人材獲得の競争激化
- 不確実性の高い環境下における安定収益基盤の構築

3つの戦略の柱と財務方針

事業成長戦略

製造DX、製品開発、公共・社会インフラ領域における成長機会を取り込み、事業ポートフォリオを最適化

AI活用・事業競争力強化

AI活用力、顧客業務・業界知識、現場実装力を組み合わせ、開発生産性と提供価値を向上

人的資本経営

高度専門人材の育成と組織基盤の強化により、持続的成長を支える経営基盤を構築

財務方針　成長投資と株主還元の両立により、資本効率と企業価値の向上を目指す

2029年５月期の到達目標

Consolidated Performance Targets

TOKAI SOFT

本中期経営計画期間においては、AI時代における事業環境の変化を見据え、
人的資本、AI、技術開発、事業基盤への成長投資を優先的に実行します。

オーガニック成長を基本としつつ、M&Aや業務・資本提携等の成長機会も活用することで、
売上高150億円以上、営業利益率10%以上、ROE12%以上の達成を目指します。

売上高目標（2029年５月期）

150億円以上

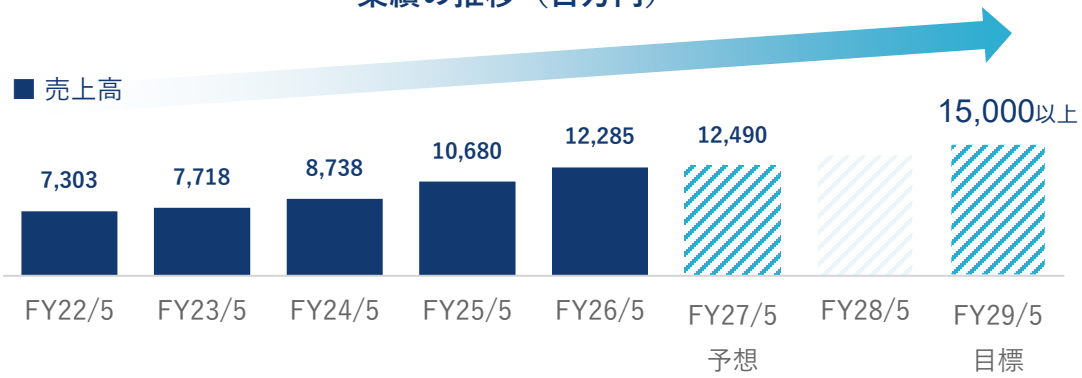
営業利益率目標（2029年５月期）

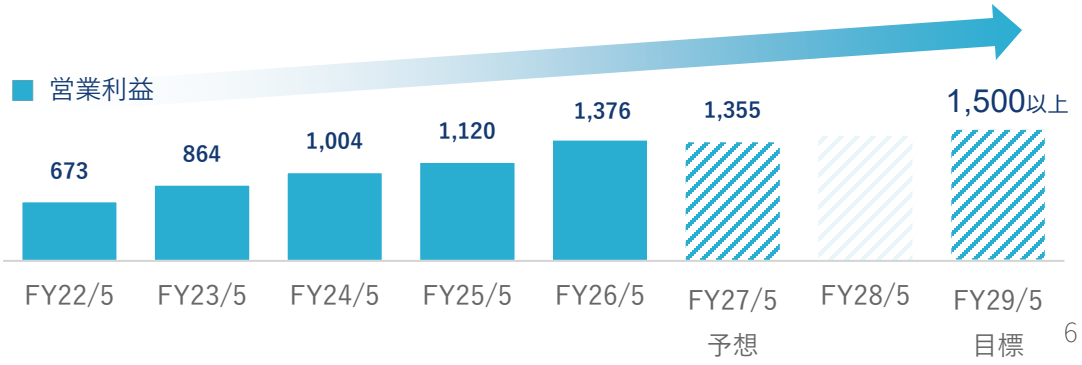
10%以上

ROE（2029年５月期）

12%以上

業績の推移（百万円）





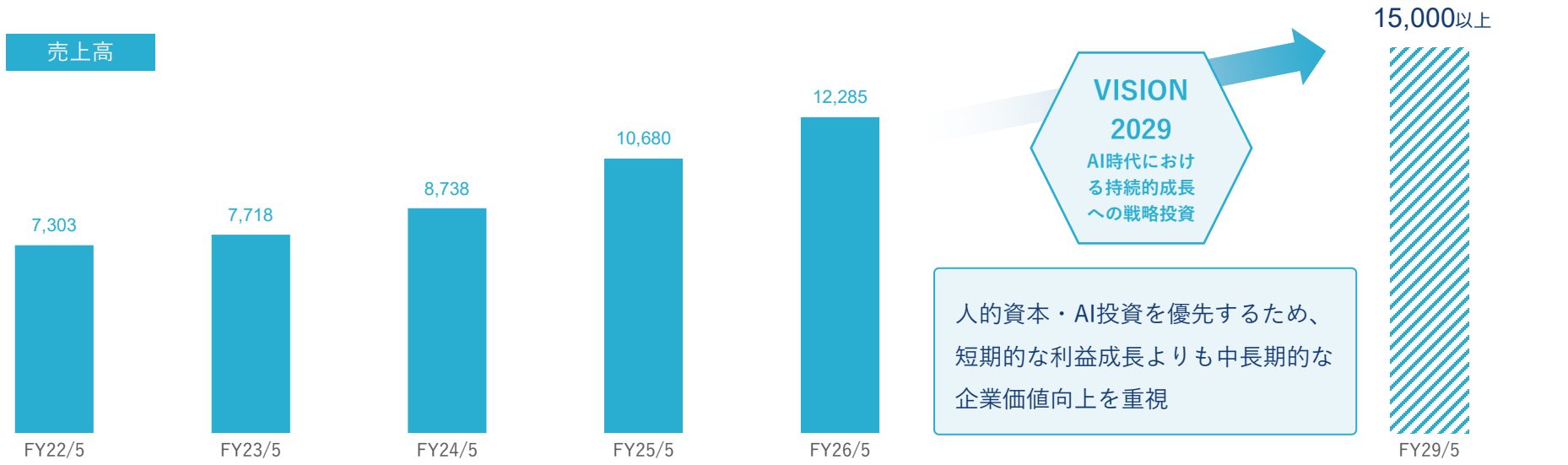
売上高150億円へ至る道筋

Growth Bridge to FY2029 Revenue Target

TOKAI SOFT

オーガニック成長とM&Aを組み合わせ、2029年５月期の売上高150億円

オーガニック成長を基本とし、既存事業とのシナジーが見込めるM&Aや業務・資本提携等も
成長機会として活用することで、2029年５月期の売上高150億円以上の達成を目指します。
本中期経営計画期間は、人的資本、AI、技術開発、事業基盤への投資を優先し、中長期的な企業価値向上に向けた成長基盤を構築します。



TOKAI SOFT

02

事業方針（成長投資）

Growth Investment Strategy

製造DX（製造・流通及び業務システム）の進化

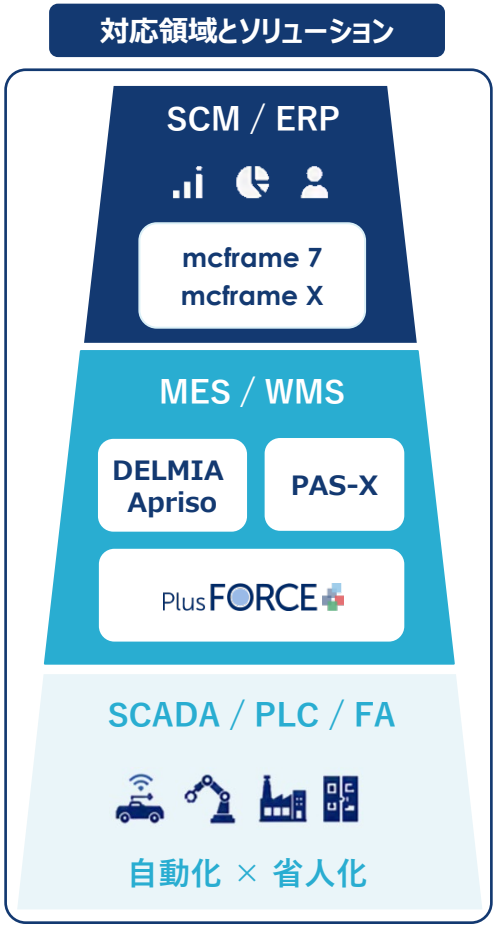
TOKAI SOFT

Manufacturing DX Strategy

パートナー企業との協業と自社開発力を融合し、製造業の課題解決を加速

製造業の競争力向上と現場変革に向け、経営管理層から設備・制御層までを一気通貫で支援し、顧客課題に応じた最適なソリューションを提供します。

対応領域とソリューション



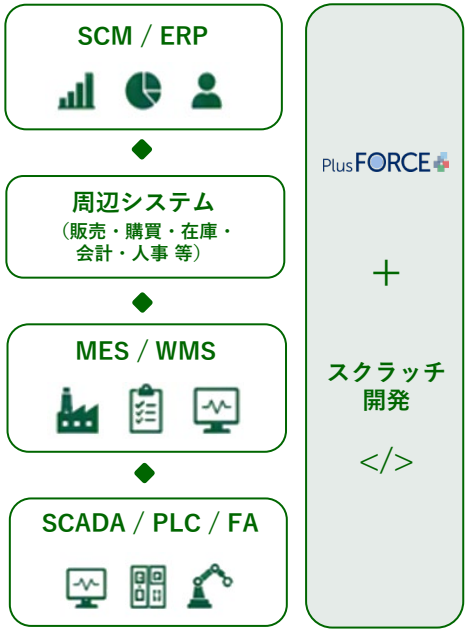
1 パートナー協業による大規模案件対応

ビジネスエンジニアリング社等との協業を軸に、製造DXソリューションの提供力を強化



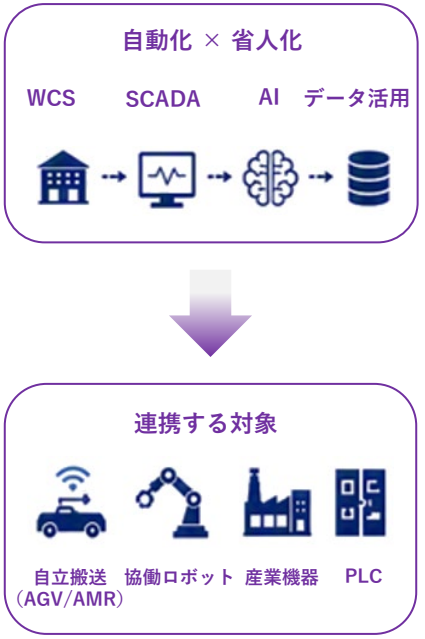
2 自社ソリューションとスクラッチ開発の融合

PlusFORCEとスクラッチ開発を活用し、経営・業務から製造現場・設備制御までを一気通貫で支援



3 製造・物流現場の自動化・省人化

WCS・SCADA・AI等の技術を活用し、製造・物流現場の自動化・省人化を推進



製品開発（組込み）の進化

Product Development Strategy

SDx 時代の製品価値創造を支えるエンジニアリングパートナーへ

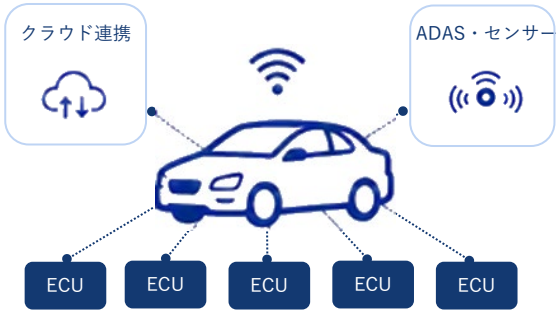
中部地区の製造業を中心に、製品開発から付加価値アプリ・サービスの開発、製品評価までを顧客伴走型でトータル支援します。

対応ドメイン

- 自動車
- 建機／農機
- 設備／装置
- 無人端末
- 制御機器
- ロボット
- 医療機器
- デジタル家電

1 SDV時代を支える車載ソフトウェア開発の拡大

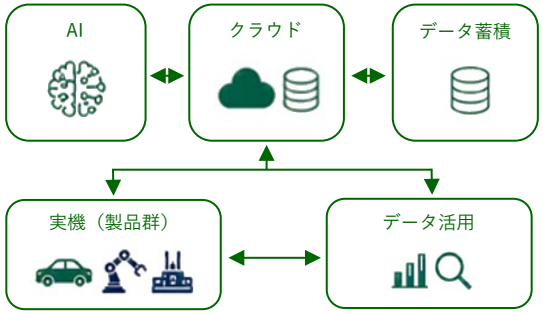
高度化するモビリティ開発ニーズへの対応力を強化する



BEV・ADAS・OTA・車載通信・制御ソフトウェア

2 AI・クラウドによるデジタルエンジニアリングへの進化

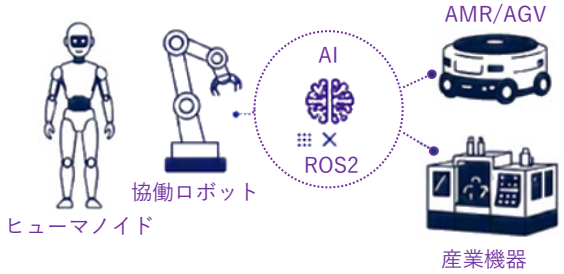
先進デジタル技術により製品開発の高付加価値化を推進する



AI・クラウド

3 ロボティクス・次世代産業機器分野への展開

組込み・AI技術を活かし、新たな成長市場への展開を加速する



ヒューマノイド・ロボット・AMR/AGV・産業機器

※ SDx：Software Defined Everythingの略。本資料では、ソフトウェアにより製品やサービスの価値を継続的に高める潮流を指します。

公共・社会インフラ領域の拡大による事業ポートフォリオの最適化

TOKAI SOFT

Portfolio Strategy

製造DX領域を事業の中核として据えながら、公共DXや社会インフラ分野におけるDX・GX・安全保障関連需要を取り込み、
3領域のバランスを最適化することで、持続的な成長と景気変動に強い収益基盤の構築を目指します。



1 公共DX・社会インフラ市場の開拓

- 行政DX需要の拡大
- エネルギー関連分野への展開
- 安全保障関連分野を含む社会インフラ案件の獲得
- 新たな市場への参入

2 既存事業の強みを活かした領域拡大

- 製造業・公共分野で培った業務・業界知識を活用
- 製造DXと製品開発で培った技術力を展開
- 公共・社会インフラ分野への横展開
- 顧客基盤の拡大による成長機会の創出

3 景気変動に強い収益基盤の構築

- 公共・社会インフラ市場の拡大
- 長期・継続案件の積み上げ
- 安定的なキャッシュ創出力の向上
- 持続的成長を支える経営基盤の強化

AI活用による事業競争力の強化

Business Model Strategy

AI活用力 × 顧客業務・業界知識 × 現場実装力

AI活用力、顧客業務・業界知識、現場実装力を組み合わせ、開発生産性の向上と提供価値の高度化を実現します。

経営基盤強化

開発生産性の向上

AI推進室にて開発プロセスの変革を推進し、高品質・高生産性・工数最適化を実現します。



- 開発プロセスの高度化（設計・実装・テストの自動化）
- 品質と生産性の同時向上（レビュー、不具合検知の高度化）
- 再現性の高い開発モデルへの転換（属人性の低減・標準化）

事業成長

自社ソリューションへのAI統合

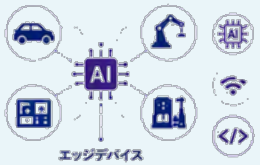
ソリューション価値の向上、顧客価値の最大化を目指します。



- AIソリューションによる製品価値の高度化
- データ活用型ソリューションへの進化
- 顧客業務の高度化・自動化を実現する付加価値創出

組込み領域におけるAI活用の推進

AIを組み込んだ製品・設備開発により、新たな価値を創出します。



- 製品・設備へのAI組込みによる付加価値向上
- エッジ領域でのデータ活用・高度化（予知保全、最適制御 等）
- 組込みソフトとAIの融合による差別化

03

財務方針

Financial Strategy

成長投資と資金調達の方針

Growth Investment & Funding Policy

TOKAI SOFT

営業CF創出力と健全な財務基盤を背景に、
成長投資、株主還元、財務規律のバランスを重視した資本配分を実行します。

資金調達・財務運営方針

営業CF

事業活動により創出する営業CFを、成長投資および株主還元の基本原資と位置付けます。継続的な利益創出により、自律的なキャッシュ創出力を高めます。

手元資金

事業環境の変化や成長投資機会に対応するため、必要な手元流動性を確保します。財務安全性を維持しながら、機動的な投資判断を可能にします。

有利子負債

M&A等の戦略投資では、財務規律を維持しつつ、有利子負債の活用も検討します。自己資本比率50%程度を目安に、健全な財務基盤を維持します。

成長投資方針

事業への成長投資

AI活用、ソリューション高度化、技術開発への投資を通じて、事業競争力と提供価値を高めます。

人的資本への成長投資

採用、育成、定着、処遇改善を継続的に推進し、価値創出の源泉である人材基盤を強化します。

インオーガニック成長への戦略投資

既存事業とのシナジーや顧客基盤の拡大を目的に、M&Aや業務・資本提携を検討します。投資判断では、戦略的意義、資本コスト、回収可能性、財務規律を総合的に勘案します。

キャッシュ・アロケーション方針

Cash Allocation

営業CFを基本原資として、成長投資、株主還元、財務健全性維持にバランスよく配分します。
M&A等の戦略投資については、投資規模や回収特性を踏まえ、有利子負債の活用も含め機動的に対応します。

営業CF創出額

3年間累計：約36億円

成長投資・株主還元・財務健全性維持
へバランスよく配分

※ 営業CFには新リース会計適用による
表示区分変更の影響を含む

有利子負債

M&A等の戦略投資において
必要に応じて活用

成長投資

オーガニック成長の実現

人的資本
給与水準向上、採用強化、
教育・育成

AI投資
開発生産性向上、
ソリューション高度化

技術開発
既存事業及び将来成長領域

事業基盤
事業基盤の高度化、
執務環境の整備

株主還元

安定的・継続的な還元

配当

累進配当を基本方針とする

連結配当性向を段階的に
引き上げ
（中計最終年度：40%以上）

自己株式取得
株価水準・投資機会・
財務状況・資本効率等を
総合的に勘案し実施

財務健全性維持

適正な手元流動性の確保

- 連結月商2～3か月分を目安とした手元流動性の確保

財務規律の維持

- 借入金返済を進めながら健全な財務基盤を維持

資本効率と財務安全性の両立

- ROE向上と財務健全性の両立を目指した資本政策

株主還元方針

Shareholder Returns

TOKAI SOFT

利益成長を、持続的な株主還元へ

持続的な利益成長を通じた株主還元の拡充

成長投資 → 利益成長 → 株主還元

累進配当 ＋ 連結配当性向 40%以上

健全な財務基盤

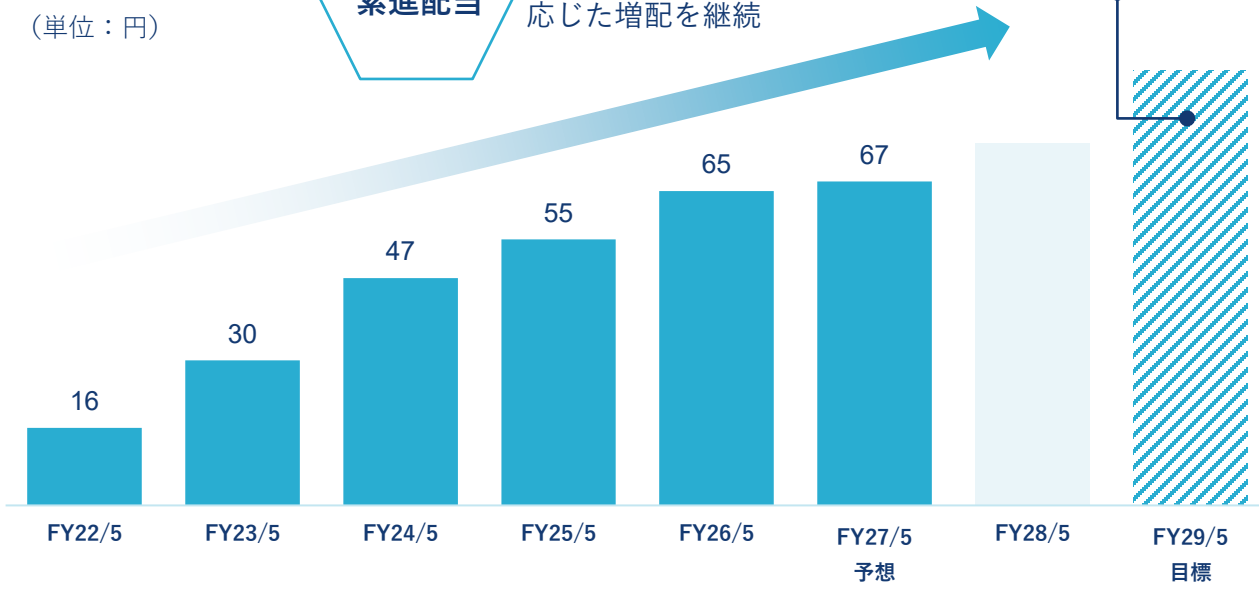
■ 配当金推移

（単位：円）

累進配当

上場以来、利益成長に応じた増配を継続

連結配当性向 40%以上



※ 累進配当：安定的な配当を基本とし、利益成長に応じた増配を目指す考え方

※ FY27/5以降は現時点の計画値であり、業績・投資計画・財務状況等により変動する可能性があります。

当社は、累進配当を基本方針とし、持続的な利益成長を通じて株主還元の充実を図ります。
中期経営計画の最終年度に連結配当性向40%以上を目標とし、利益成長とキャッシュ創出力の向上に応じて、還元水準を段階的に高めてまいります。
自己株式取得については、株価水準、投資機会、財務状況、資本効率等を総合的に勘案し、機動的に検討します。

企業価値向上に向けて

Value Creation Story

TOKAI SOFT

事業モデルの進化、収益性と安定性の向上、
資本効率の向上を一体で推進し、持続的な企業価値向上を目指します。



事業モデルの進化

製造業のお客様の業務を深く理解し、製品開発領域におけるソフトウェア化の進展を取り込みながら、継続的な価値提供が可能な事業モデルへ進化します。

- 顧客業務・業界知識の深化
- ソフトウェアの高度化・継続化



収益性と安定性の向上

AI活用による開発生産性向上とソリューション高度化に加え、公共・社会インフラ領域の拡大により、収益性と安定性の向上を図ります。

- AI活用による高付加価値化
- 公共・社会インフラ領域の拡大



資本効率と企業価値の向上

成長投資と株主還元の両立により資本効率を高め、持続的な企業価値向上を実現します。

- 成長投資の推進
- 株主還元の充実

IR活動の強化と対話の推進

事業戦略や財務方針の背景にある考え方を適時・適切に開示し、能動的なIR活動を通じて投資家との建設的な対話を推進します。資本市場からの理解と評価の向上を通じて、PBR改善と企業価値向上を目指します。

企業価値向上に向けたKPI

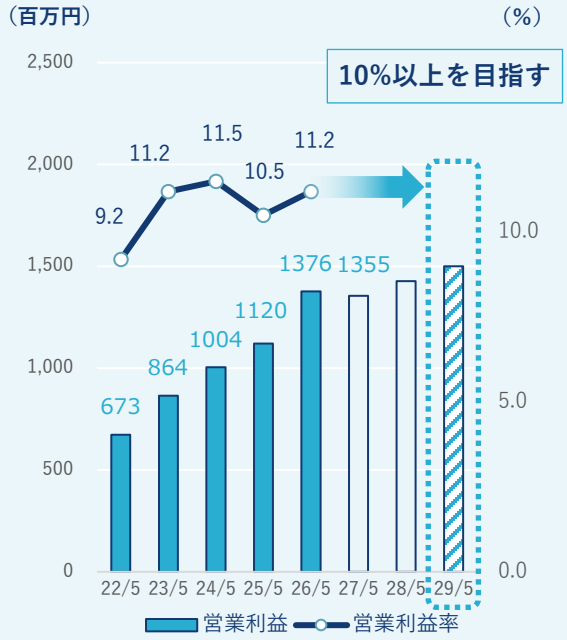
Capital Efficiency KPI

TOKAI SOFT

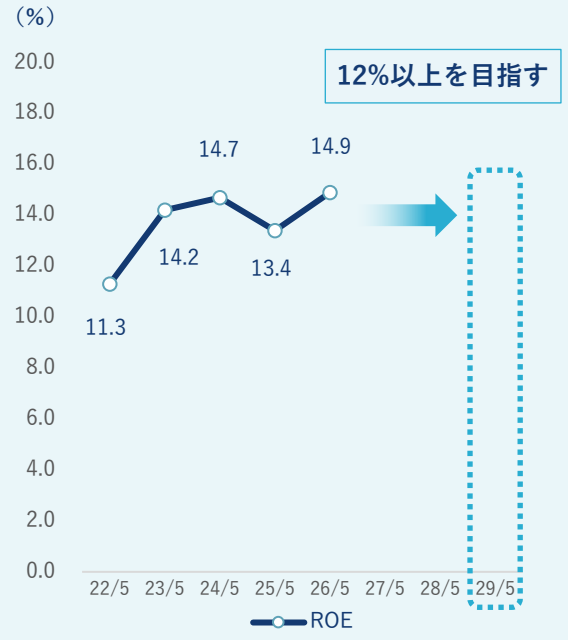
中期経営計画に基づく成長戦略を推進し、
営業利益率10%以上、ROE12%以上を目指し、持続的な企業価値向上とPBR改善に取り組みます。

収益力、資本効率、市場評価を一体で高め、資本コストを上回る企業価値創出に取り組みます。

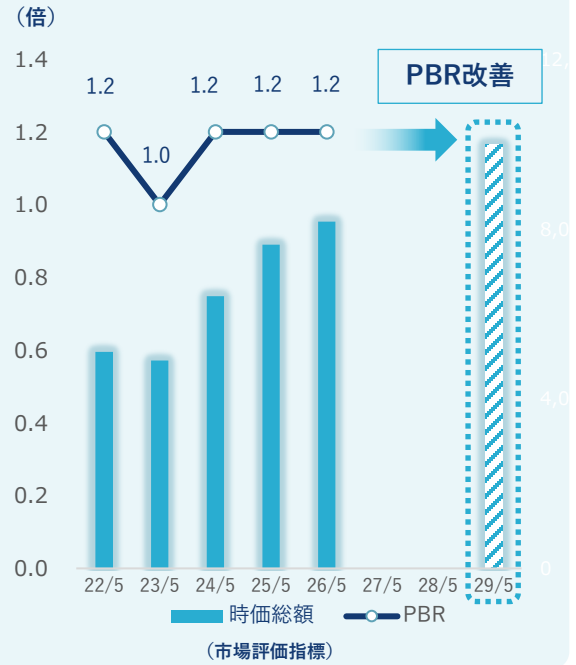
営業利益・営業利益率



ROE



PBR



※ 25/5月期は連結初年度のため、期末自己資本額に基づいて計算しております。

TOKAI SOFT

04

人的資本経営

Human Capital Management

人的資本経営の推進

Human Capital Management

人と組織の成長を通じた持続的な企業価値向上

人と組織の成長を価値創出の源泉と位置付け、人的資本、技術力、組織力を高めることで、企業価値、顧客価値、社会価値の向上につながる好循環を実現します。

人材・組織への取り組み

- 人材の確保
- 人材の育成
- 組織力の強化
- 活用を支える制度

相互作用

企業価値の向上

人的資本 × 技術力 × 組織力

- 社員と顧客から選ばれる企業
- 高付加価値サービスの提供
- 持続的な成長
- 株主価値の向上

相互作用

個人の成長・活躍

- 人間性の向上
- 技術力の向上
- 意欲の向上
- 活躍・働きがい

価値創造

顧客価値の向上

- 顧客満足度の向上
- 顧客課題の解決
- 顧客との長期的な信頼関係の構築

社会価値の向上

- 地域や社会の発展への貢献
- 多様な人材の活躍推進
- 持続可能な社会の実現

組織力強化に向けた取り組み

Organizational Initiatives

TOKAI SOFT

経営戦略と人材戦略の連動を強化し、
採用、育成、評価・報酬、働く環境の整備を通じて、人材が成長・活躍できる組織基盤を構築します。



人材の確保

- 採用
- 多様な人材獲得
- 企業魅力の向上

▶



人材の育成

- 教育
- キャリア支援
- 技術力向上

▶



組織力の強化

- 管理職教育
- 組織風土改革
- 組織コミュニケーション強化

▶



活躍を支える制度

- 評価・報酬
- 福利厚生
- 働きやすい環境

基盤となる取り組み

- 経営戦略と人材戦略の連動
- 企業理念の浸透
- エンゲージメント向上
- 多様な人材の活躍推進
- 健康経営

個人の成長・活躍に向けた取り組み

Individual Initiatives

TOKAI SOFT

従業員一人ひとりの成長、挑戦、働きがいを支援し、
自らしく力を発揮できる環境を整えることで、個人の活躍と組織全体の成長につなげます。

人間性の向上

- 価値観
- コミュニケーション
- 倫理観

▶

技術力の向上

- 専門スキル
- 業務知識
- 資格取得

▶

モチベーションの向上

- 成長実感
- 挑戦機会
- キャリア形成

▶

活躍・働きがい

- ウェルビーイング
- 働きやすさ
- 自己実現

支援する取り組み

- 学習・成長支援
- キャリア支援
- 挑戦・活躍機会の提供
- 柔軟な働き方・働く環境整備
- 心身の健康

最後に

Closing Message

VISION 2029

当社は、AI活用力、顧客業務・業界知識、現場実装力を強みに、製造DX、製品開発、公共・社会インフラ領域における事業成長を推進します。

人的資本、AI、技術開発、事業基盤への成長投資を通じて、持続的な成長基盤を構築するとともに、株主還元の充実と資本効率の向上に取り組みます。

VISION 2029の実現を通じて、顧客価値、社会価値、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。

今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

本資料に関するご注意について

- 本資料には作成時点での予測や仮説に基づく記述が含まれています。これら将来の見通しに関する記述についてはその実現を保証するものではなく、既知、未知のリスクや各種要因により実際の結果、業績と異なる可能性があります。
- 本資料に記載の会社名、製品名は各社の登録商標又は商標です。

お問合せ先

東海ソフト株式会社
常務取締役 山下一浩
TEL：052-300-8330
URL：https://www.tokai-soft.co.jp/inquiry/