



FUJISOFT

企業価値向上委員会 2022年度 活動報告

富士ソフト株式会社

2023年2月14日

Agenda

これまでの経緯

本報告の主旨

企業統治検証WG

経営財務戦略WG

今後の推進について



これまでの経緯

企業価値向上委員会の設立 (2022年6月)

- 事業方針、キャピタルアロケーション、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダーとの対話等の当社の経営課題についての真摯な再検証を目的とし、2022年6月に企業価値向上委員会を設置
- 同委員会の設置を2022年8月に公表
- 2022年11月に社内での中間報告のとりまとめ、2023年2月に2022年度の最終報告を実施するスケジュールを公表

中間報告 (2022年11月)

- 企業価値向上委員会の下部に5つのワーキンググループ（以下、WG）を組成し、当社の経営課題のうち特に重要なテーマについて集中的な検討を実施
- 2022年11月に、各WGにおけるこれまでの検討内容と方向性を活動状況の報告として公表

臨時株主総会 (2022年12月4日)

- 2022年9月に当社株主である3D OPPORTUNITY MASTER FUND様より、取締役4名選任の株主提案を受領
- これに対し、当社としては株主提案2名を含む社外取締役5名を会社提案とし上程
- 2022年12月4日の臨時株主総会にて会社提案の社外取締役5名が新たに選任

新取締役体制のスタート (2022年12月4日～)

- 新任社外取締役5名を加えた新体制にて、企業価値向上委員会での新たな議論がスタート
- 新体制以前に検討が進んでいたテーマの再検証を行い、方向性について合意が得られる一定の成果があった。今後も新体制の下で順次施策を実行に移していくと共に、継続検討中の課題も引き続き取り組んでいく



臨時株主総会後の取締役会体制の強化

- ▶ 2022年12月に開催した臨時株主総会にて新たに5名の社外取締役が選任され、**取締役会及び企業価値向上委員会の構成としては社外取締役が過半数を占める形で最適な体制が整った**
- ▶ 特に「企業経営」「法務」「資本市場」分野のスキルセットが強化されたことで、より多角的な視点で企業価値向上の検討が促進

地位	氏名	企業経営	経営管理	人財	システム開発	プロダクト・サービス	新規事業	営業	財務/会計	法務	資本市場
取締役相談役	野澤 宏	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	
代表取締役 社長執行役員	坂下 智保	◎	○	○	◎	◎	○	○	○	○	
取締役 専務執行役員	大迫 館行	○	○	○	◎	◎	○	○			
取締役 常務執行役員	筒井 正	○	◎	◎	○			○		○	
取締役 執行役員	森本 真里	○				○	○	◎			
取締役 執行役員	梅津 雅史	○	◎		○			○	○		
取締役（社外）	小山 稔	○	◎	○					○	○	
取締役（社外）	大石 健樹	○	○		○	◎	◎				
取締役（社外）	荒牧 知子	○	○						◎		○
NEW	取締役（社外）	辻 孝夫	◎	◎	○		◎	○	○	○	○
NEW	取締役（社外）	仁科 秀隆	○	○					○	◎	
NEW	取締役（社外）	今井 光	○	○	○				◎	○	◎
NEW	取締役（社外）	清水 雄也	○						◎		◎
NEW	取締役（社外）	石丸 慎太郎	○	○	○	◎	◎	○	○		
常勤監査役	木村 宏之	○	○		○	○	○	○	○	○	
監査役（社外）	石井 茂雄		○						◎		
監査役（社外）	押味 由佳子		○							◎	

Agenda

これまでの経緯

本報告の主旨

企業統治検証WG

経営財務戦略WG

今後の推進について



本報告の主旨

▶ 2022年11月の中間報告後、12月4日の臨時株主総会を経て、新取締役体制で企業価値向上委員会を推進。2022年度の活動内容をご報告

基本的な経営姿勢

- 当社の「**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**」という基本理念のもと、**中期方針である「ICT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」**を目指すことを基本方針とした上で、中期経営計画でも提示した**当社創業来の攻めの経営姿勢を持ち、社是である（様々な）変化をチャンスと捉え、挑戦と創造を続ける基本的な考えは堅持していく**
- 一方で、時代の変化に対応し、**資本市場との対話をしっかり行い、事業そのものの強化と共に、ガバナンスの強化や資本効率の向上についても強化することで、企業価値の最大化を目指す**

企業統治について

- 2022年12月4日の臨時株主総会にて社外取締役を増員。次の定時株主総会後に、**経営委員会を3つの委員会（指名委員会、報酬委員会、倫理委員会）に機能分化し、それぞれの委員の過半数を社外役員（監査役を含む）とし、委員長を社外取締役とすることを決定。**さらなるガバナンスの見直しについては、これらとは別に**社外取締役を過半数とするガバナンス委員会を新たに設置し、継続的に検討する**

経営財務戦略 （事業・不動産・企業グループ）について

- 当社の**企業価値の定義を経済的価値と社会的価値とで定義し、目標及び向上施策についての具体的な検討を進める**
- 本質的には**将来ビジョンを策定し、そこに進むプロセスを検討することが必要**であることを確認
- 既存事業分野については革新を続け、成長と付加価値拡大をしっかりと進めることが重要である。そのための人的投資、研究開発投資、プロダクト投資、システム投資、DX投資等は、これまで以上に積極的に進める。さらに、外部から経営資源を獲得するためにM&A等の施策も活用する
- 付加価値を高めるための新たな戦略的な領域として、当社の3つの強みである業務系SI、組込・制御分野やプロダクト・サービス等を組み合わせた新たな領域開拓を進める。この領域は、今後ICTがさらに発展する中で、ハードウェアの発展とともに、ソフトウェアの重要性が大きくなり、それらを組み合わせた新たな融合サービスが有望な領域であると考えられる。自社で賄えない分野はM&Aによって領域拡大を図る
- **不動産事業については、過去の歴史的な経緯を考慮しつつも、現在の資本効率の観点から縮小の方向**とする。その上で、各不動産については、個別の評価を行った上で、資本効率、資産としての保有意義、事業との関連性、オフィス政策等を総合的に勘案し、今後の事業戦略の中に取り込んでいく
- グループ企業については、**個別の財務的な評価だけではなく、当社グループの価値最大化を実現するためのグループ方針・戦略に沿って整備し、再編成していく**

今後について

- **将来ビジョンに向けた事業戦略の具体化を進めるとともに、大きな方針の決定や変更については適宜報告する**

Agenda

これまでの経緯

本報告の主旨

企業統治検証WG

経営財務戦略WG

今後の推進について



企業統治検証WG

- ▶ 本WGでは、より客観性や実効性を高めるべく現状のガバナンス体制の検証を実施し、以下を決定
(取締役会の機能強化の方向性、必要なスキルセット、体制については委員会中間報告にて検証結果を報告済)
- ▶ 2023年3月に予定している定時株主総会開催後に、任意の委員会である**経営委員会を、3つの委員会に発展的に機能分化し、客観性と透明性を担保**
- ▶ ガバナンス課題について、より深掘りした継続的な検討を行うべく、**ガバナンス委員会を新たに設置**

経営委員会の機能分化について

経営委員会
(指名・報酬・倫理機能を内包)
(議長は代表取締役)
過半数を社外役員で構成

機能分化
(2023年3月)

指名委員会

報酬委員会

倫理委員会

- ▶ 経営委員会を指名・報酬・倫理の各委員会に機能分化することで、よりテーマ毎に集中的な議論を行う体制に移行
- ▶ **社外取締役を議長に任命**し、各委員会の過半数を社外役員(監査役含む)で構成することで客観性・透明性を担保

ガバナンス委員会の設置について

現検証体制

- ガバナンスの諸課題について企業価値向上委員会の下部組織の企業統治検証WGで検証
- 取締役会機能強化の方向性、必要なスキルセット、経営委員会の機能分化など一定の成果を達成



2023年3月
定時株主総会後

- 最適な機関設計などのガバナンス課題について、より深掘りした継続的な検討を行っていくために、ガバナンス委員会を設置
- ガバナンス委員会は過半数を社外取締役によって構成し、中長期的な視点で客観性と透明性を担保した検討を行う

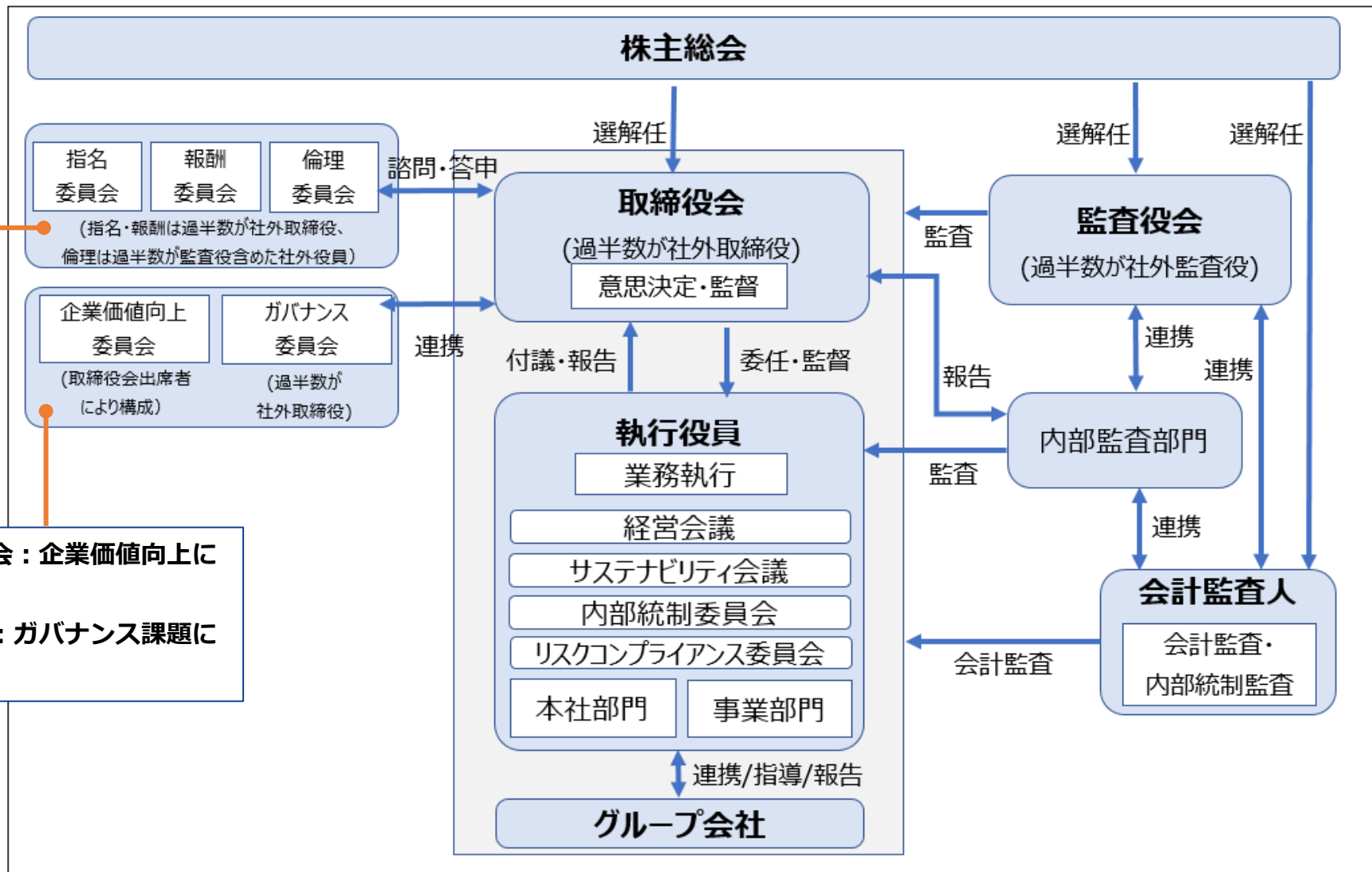


2023年3月定時株主総会後のコーポレートガバナンス図（予定）

取締役会の諮問に対し、客観性と透明性を持った検討
（議長：社外取締役）

- 指名委員会：役員指名や評価、後継者計画等
- 報酬委員会：役員報酬体系、報酬額、中長期のインセンティブ等
- 倫理委員会：役員倫理に関する制度の設計等

- 企業価値向上委員会：企業価値向上に向けた各種検討
- ガバナンス委員会：ガバナンス課題に対する各種検討



Agenda

これまでの経緯

本報告の主旨

企業統治検証WG

経営財務戦略WG

今後の推進について



経営財務戦略WG

- ▶ 新取締役体制の下、個別の経営課題の整理の前に、企業価値の定義を共有したうえで明確な将来像を示す必要があることを確認
- ▶ 当社の企業価値を向上させるキー・ドライバーとして、各種定量指標に代表される「経済的価値」と社会・ステークホルダーに対する貢献を意味する「社会的価値」と定義し、目標及び向上施策についての具体的な検討を進める

当社の企業価値の定義

経済的価値

- 売上高成長率
- 営業利益成長率
- 1株当たりのCF
 - ROE

社会的価値

- お客様へより価値あるソフトウェア、システム、サービスの提供の追求
 - ICTの活用とノウハウの蓄積と様々なかたちでの発信
 - ICTでお客様の価値向上・競争力向上へ貢献
 - ICTで社会の発展と持続可能な社会創造に貢献
 - 多様な人財雇用の維持・拡大とICT人財育成
- ICTと企業活動を通して多様な働き方やダイバーシティの推進と環境に配慮した持続可能な社会作りへ貢献



事業検証WG

- ▶ 将来ビジョンの定義：「IT×OT分野のシステム/ソフト&サービスを提供するリーディングカンパニー」となり、産業と社会の発展に貢献
- ▶ 将来ビジョンに向け、コア事業（主要3分野）の成長と収益力向上の取り組みを継続的に強化
- ▶ 当社のコア事業（主要3分野）を融合させた、より付加価値の高い新たなビジネス領域開拓に向けて具体的な戦略検討を開始

現状（2023年度予想）

IT×OT技術で、
お客様/社会の発展に貢献する企業

主要3分野

- ・業務系SI
- ・組込・制御ソフトウェア
- ・プロダクトサービス（自社・他社）

関連3分野

- ・不動産事業
- ・ハードウェア事業
- ・アウトソーシング事業
(BPO、コールセンター)

売上	3,000億円	EPS	392円
営業利益	200億円	ROE	9%
		ROIC	8.5%

成長と付加価値向上

戦略融合領域の創造

- 不動産事業の縮小
- ハードウェア・アウトソーシング事業の継続成長
- 主要3分野との融合領域拡大

将来ビジョン

「IT×OT[※]分野のシステム/ソフト&サービスを提供する
リーディングカンパニー」となり産業と社会の発展に貢献

主要3分野

- ・業務系SI
- ・組込・制御ソフトウェア
- ・プロダクトサービス（自社・他社）

融合分野 / 新分野

- 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

関連3分野

- ・ハードウェア事業
- ・不動産事業（縮小）
- ・アウトソーシング事業

売上	1兆円超	EPS	1,600円超
営業利益	800億円超	ROE	15%超
		ROIC	15%超

※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」

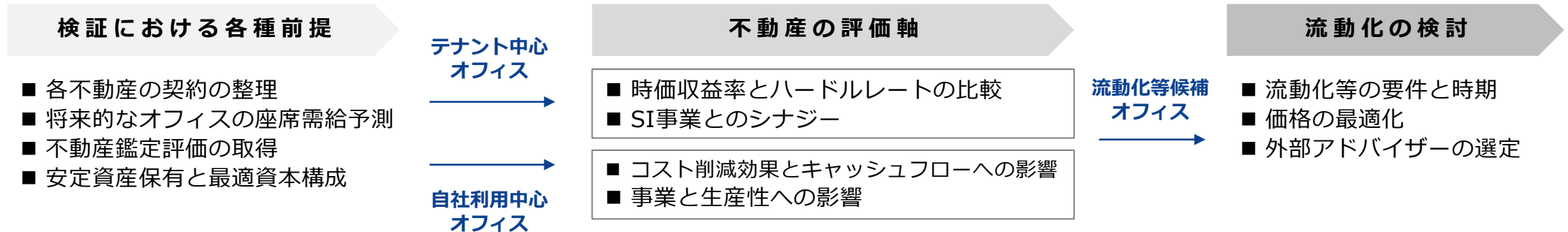


不動産検証WG

- ▶ テナント中心オフィスの定量評価の結果、**不動産事業としては縮小を目指す**
- ▶ 事業方針と従業員の働き方、汐留オフィスへの拠点集約によるオフィスの効率化を踏まえ、**一部首都圏オフィスを対象に、流動化スキームや価格の検証等について、専門性を有する外部アドバイザーの新たな選任も含めて具体化を進めていく**

今後の論点

- **最適スキームの設計**
 - ・ 不動産をオフバランスする場合、流動化・売却・セールアンドリースバック・分社化などから最適なスキームを検討
- **今後の実施プロセス**
 - ・ 新たな不動産専門外部アドバイザーの選任
 - ・ オフィス計画や既存テナントへの影響等を考慮した適切なタイミングで流動化等を実行
 - ・ 関係先への影響等を鑑みて具体的な開示を適宜行う
- **創出キャッシュの活用方法**
 - ・ 不動産の流動化等によって得られるキャッシュは、全社の長期的な成長戦略投資及びキャピタルアロケーション方針に基づき配分計画を策定
- **その他**
 - ・ 首都圏オフィス以外の不動産についても検証





企業グループ検証WG

- ▶ 富士ソフトグループのこれまでの**基本方針や経営方針を再検証**
- ▶ 各グループ企業の連結数値から見た**財務的な評価と定性的な評価の実施**
- ▶ 今後の**事業戦略を見据えた企業グループの在り方から課題の検討**を行い、**将来ビジョンに向けたグループ方針・戦略の組み立てを行う**

今までの検証事項

グループ方針の確認

- グループ基本方針
- 自主性の尊重と相互協力

グループ企業の財務的定量評価

- 親会社の財務的視点から見た各グループ企業の評価

グループ企業の定性的評価

- グループ全体としての有機的な配置
- シナジーの観点からの評価



今後の方向性

- 本体及びグループ全体の事業戦略のもと、最適なグループ構成の検討と方針の決定
- 方針が決定し、組織再編等を行う際には、少数株主保護だけでなく、資本効率の観点なども検討のうえ、現実的かつ最適なスキームで行う
- 最適なスキーム、時期などが決定次第、随時実行に移す
- グループ運営における課題についても、並行して検討を進める

グループ運営における今後の検討課題

- グループガバナンスの在り方
- グループシナジーの発揮できる最適構成
- 既存ビジネスの強化・新ビジネス領域構築の観点からのM&A含む事業戦略

Agenda

これまでの経緯

本報告の主旨

企業統治検証WG

経営財務戦略WG

今後の推進について



今後の推進について

- ▶ 2023年3月定時株主総会后、企業価値向上委員会を分割
- ▶ 企業統治検証WGはガバナンス委員会とし、企業価値向上委員会から独立
- ▶ 企業価値向上委員会は、経営財務戦略WG、及び3つの下部WGとし、主に事業と資本効率の議論を継続

企業価値向上委員会



ガバナンス委員会

- 委員長は社外取締役とし、委員会の過半数は社外取締役で構成
- 機関設計のあるべき姿の継続的な検討
- 取締役会及び取締役会議長の在り方
- 取締役会実効性評価、社内取締役評価 など



企業価値向上委員会

- 将来ビジョン達成に向けた中期的な施策のとりまとめ
- 不動産流動化の具体的な検討
- グループ方針・戦略の組み立て



本資料のお取り扱いについての注意事項

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。