



2023年8月10日

各 位

会社名 富士ソフト株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 坂下 智保
(コード番号 9749 東証プライム市場)
問合せ先 経営財務部長 小西 信介
(TEL 045 - 650 - 8811)

企業価値向上委員会及びガバナンス委員会の活動状況に関する説明資料

当社は、2022年8月5日付「企業価値向上委員会の新設について」にて、企業価値向上委員会の設立をお知らせし、その後、定期的に活動状況のご報告を行っており、直近では、2023年2月14日付「企業価値向上委員会2022年度 活動報告」にて、2022年度の企業価値向上委員会での活動内容についてご報告しております。

また、2023年3月17日開催の第53回定時株主総会后、最適な機関設計などのガバナンス課題について、より深掘した継続的な検討を行っていくため、ガバナンス委員会を設置いたしました。

つきましては、上記委員会の現在の活動状況について添付のとおりご報告いたします。

以 上



FUJISOFT

企業価値向上委員会 及びガバナンス委員会の 活動状況に関する説明資料

富士ソフト株式会社

(コード番号：9749 東証プライム市場)

2023年8月10日

Agenda

本報告の趣旨

経営財務戦略WG

— 事業検証WG

— 不動産検証WG

運営体制強化及びガバナンス委員会活動の報告



本報告の主旨

▶ 2023年2月の報告において開示した将来ビジョンの実現、及び次年度以降の経営計画の今期末公表に向けて検討活動を推進

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**」という基本方針のもと、**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」**を目指し、中期計画でも提示した**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、**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**

企業価値向上委員会における検討の方向性

- **当社の中核事業であるICT分野に資源と資本を重点的に投入し、技術進化の取込み、及び人財育成を絶やさず、付加価値を創造できるしなやかで効率的な事業構造の構築を行い、お客様と社会の発展へ貢献することで、株主の期待に応える企業価値の最大化を目指す**

事業検証WGについて

- 攻めの経営姿勢を保ちつつ、高収益性を確保できる事業体制の実現を目指し検討を推進中。来期以降の具体的な経営計画については、期末決算公表と伴に公表予定
- 当社グループの中核である富士ソフト単体においては最重要KPIとして「社員1人当たり営業利益額」を設定。**5年以内の1人当たり営業利益額300万円以上（2022年度実績は128万円）達成を目標に据え、各施策の検討と実施を推進中**
- グループ各社においては、個別の企業価値向上策の検討とともに、単体での取り組みの展開とさらなるシナジーを追求
- 新事業戦略や新プロダクト戦略等については、個別のサブワーキンググループを組成し検討中

不動産検証WGについて

- **2023年2月に報告した方向性に沿って流動化プロセスの推進を実施中。鑑定評価を未取得の一部小型物件を除いて時価収益率がハードルレートを下回っていることから、縮小を全体方針としている**
- その上で各不動産についてはオフィス集約方針や各物件の制約条件等を考慮し、物件ごとに流動化優先度をA～Dの4段階で分類
- まずは、A判定物件のうち少なくとも1件について年内の流動化、残りの物件について期末決算公表前後での流動化完了を目指して流動化プロセスを推進中。B判定物件についての検討も同時並行で進め、1年以内（2024年8月）を目途に実行を目指す

運営体制強化及びガバナンス委員会活動

- 2023年3月に企業統治検証WGを企業価値向上委員会から分割する形でガバナンス委員会を設置し、より具体的な検証を実施中

本資料で詳述するトピックス
経営財務戦略WGに関して

Agenda

本報告の趣旨

経営財務戦略WG

— 事業検証WG

— 不動産検証WG

運営体制強化及びガバナンス委員会活動の報告



当社の収益構造に関する現状整理と収益改善に向けた方向性の概要

▶ 当社の基本である攻めの経営姿勢を保ちつつ、高収益性を構築できる事業体制の実現を目指し検討を推進中。具体的な数値計画としては、次年度以降の計画として今期末の決算報告と共に公表するよう進めているが、中間報告として現段階で進めている方向性について説明させて頂く

- 当社連結数値構成 (2022年度) (億円)

	売上高	営業利益	当期純利益	ROE
当社単体	1,923	115	98	8.5%
上場4社	801	66	43	11.7% (合算)
その他	64	2	1	---
合計	2,788	183	134	8.8%

- 上場子会社4社（サイバネットシステム、ヴィンクス、サイバーコム、富士ソフトサービスビューロ）については、各社戦略に沿って、収益力の向上を検討中
- 併せて、富士ソフトグループにおけるさらなるシナジー強化策も検討中

- 当社単体のPL構成と改善に向けた施策 (億円)

	売上高	販管費	営業利益	営業利益率	改善に向けた施策
受託開発	1,311	224	90	6.8%	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資として約30億円強の人財投資を継続中 当社の中核事業として1人当たり営業利益額の改善を実現することで、全社の収益性改善の原動力とする
自社プロダクト	27	6	3	10.4%	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資を除き、営業利益率20%以上の実現を目指す
他社プロダクト	489	26	12	2.4%	<ul style="list-style-type: none"> 表面的な利益率は低いが、新規お客様開拓の接点作りのツールとして今後も一定レベルの事業拡大を志向 また、大掛かりな資本投下が必要なビジネスであることから、事業としての収益性評価は、投下資本に対する利益率も考慮材料とする
データセンター	61	10	2	3.4%	<ul style="list-style-type: none"> 規模拡大は追わず、既存案件の効率化と他事業との連携による付加価値向上への貢献を目指して運営
ファシリティ	32	6	8	26.0%	<ul style="list-style-type: none"> 不動産事業縮小により将来的な営業利益はゼロとなる見込み
合計	1,922	275	115	6.0%	

- 業務改革及び次期システム構築等の推進を通じて販管費比率を低減

中期的（5年以内）に数値面で目指す方向性

- （当社単体の）1人当たり営業利益額 300万円以上（2022年度 1人当たり営業利益 128万円）
- 売上成長を上回る営業利益額の伸長の実現

これらの施策を組み合わせることで、ROE、ROIC、一株当たりCFの向上を事業収益性改善のアプローチから強力に推進



参考：2023年度の上期状況

- 当社連結数値構成

(億円)

	売上高	営業利益	当期純利益
当社単体	1,061	68	54
上場4社	416	34	20
その他	38	-3	-6
合計	1,516	99	62

- 当社単体のPL構成と改善に向けた施策

(億円)

	売上高	販管費	営業利益	営業利益率	2023年度の改善に向けた施策
受託開発	708	125	51	7.2%	・ 継続的に進めている付加価値向上策の効果
自社 プロダクト	14	3	2	16.4%	・ コロナ後における収益改善
他社 プロダクト	288	12	9	3.2%	
データ センター	31	5	0	--	・ 電気代等のコスト圧迫要因による収益悪化 (今後改善予定)
ファシリティ	17	3	5	28.2%	
合計	1,060	150	67	6.3%	



1人当たり営業利益額の向上について

- ▶ ROE・ROICの向上を目指すために、「1人当たり営業利益額」を最重要KPIに設定。当社単体での「1人当たり営業利益額」の課題と向上に向けた各種施策について検証を実施
- ▶ 当該KPIの改善・適正化に向けた各種施策を事業検証WGが主体となり推進中。その進捗については企業価値向上委員会でモニタリングを実施する方針

- 「1人当たり営業利益額」の追求

- 2023年2月14日開示の「企業価値向上委員会 2022年度 活動報告」にて、将来ビジョンを発表し、期末決算と併に開示予定の経営計画の策定を進めている
- その中で、事業検証WGではROE・ROIC・1株当たりのCFの向上を目指すための最重要KPIとして「1人当たり営業利益額」を設定
- 「1人当たり営業利益額」をKPIとしたのは、当社の価値の源泉は人財であり、人財の生み出す付加価値を表す指標が企業価値向上に向けたKPIとして最も適切だと考えたため

- 「1人当たり営業利益額」のモニタリング

- 毎月開催される企業価値向上委員会で適宜モニタリングを実施

- 「1人当たり営業利益額」の向上における課題認識

- 当社の「1人当たり営業利益額」は、同業他社に比べて低い水準であると認識
- その背景としては、人財レベルの向上に伴うシステム開発ケイパビリティ改善を経済的価値に転化しきれていない当社のビジネス構造の問題が大きい
- そのため、「1人当たり営業利益額」向上の方向性としては、クロスビジネスの強化や一括請負型案件の拡大などのビジネスモデルの進化が重要と認識
- 同時に、従来から取り組んできたお客様提供価値の向上やパートナー政策の強化、生産性向上等の施策や販管費適正化についてもより強力に取り組む必要がある



既存事業の収益性改善に向けた施策の詳細

- ▶ 「1人当たり営業利益額」を最重要KPIに据え、当該KPIの改善・適正化に向けた各種施策を**事業検証WGが主体となり推進**。
その進捗については**企業価値向上委員会**で継続的にモニタリング

KPI		事業検証WGが推進する「KPIの改善・適正化」のための施策例	
最重要KPI	構成要素	項目	内容
1人当たり 営業利益額	売上総利益	お客様提供価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様深耕とクロスビジネス体制の強化:これまでのお客様との関係を更に強化するとともに、オール富士ソフトでお客様に付加価値の高いサービスを提供できるよう全社を横断してお客様対応（クロスビジネス）が可能な体制と文化構築を進める ・技術力強化:DX AIS-CRM SD (5)G2に代表される分野に対して、R&D投資等を行い新たな技術分野の力を高め、お客様提供価値を高めるとともに、新たなITソリューションやサービスを構築していく ・ワンストップでのサービス提供:組込系/制御系開発、通信技術、業務システム等のノウハウの複合的提供による付加価値向上と伴に、上流工程から運用保守、インフラまでワンストップで提供できる体制を構築 ・ビジネス基本部分の強化:お客様との役割分担等、仕事の進め方についても見直し、人工・人月単金での提供価値向上とともに、成果型ビジネスへの展開を進める ・一括請負型ビジネスの拡大:当社が主体的に推進可能な請負案件を増やし、お客様提供価値を上げるとともに、パートナー企業活用比率の向上や、社内リソース配置の機動的な最適化を行いやすくする
		パートナー政策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様取引関係の見直しとともに、パートナー政策の高度化により、パートナー企業活用比率の向上、人材確保、生産性向上等を進めていく
		生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上を促進するお客様関係の構築 ・トラブル防止対策の更なる強化 ・生成系AI、テスト自動化、開発環境・ツールの強化、プロダクトベースの開発、クラウドベースの新たな開発方式の研究等、技術的な革新を促進していく
	販売費及び 一般管理費	販売費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動を指標により可視化し、営業プロセスの見直しとともに、各指標のモニタリングとPDCAサイクルを行うことによる効率化と高度化の推進
		管理費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改革による業務プロセスの可視化及び最適化を推進（2019年から継続している活動の強化） ・業務改革をベースとして基幹システムの刷新やノーコード・ローコード、生成AIの利用等、モダンなシステム実装とDX推進により、業務作業効率の向上と最適化を推進

Agenda

本報告の趣旨

経営財務戦略WG

— 事業検証WG

— 不動産検証WG

運営体制強化及びガバナンス委員会活動の報告



2月公表内容からの検討の進捗状況

▶ 2023年2月の開示において示したポイントに沿って、不動産検証WGの検証を実施中。各ポイントの進捗状況は以下の通り

2月公表のポイント	進捗状況
ハードルレートと時価収益率の比較検討	<ul style="list-style-type: none">一部小型物件を除き、基本的には時価収益率はハードルレートを下回っていると認識
不動産事業としては縮小を目指す	<ul style="list-style-type: none">自社保有不動産の流動化方針について、各物件ごとにその優先度をA～Dの4段階で分類（次頁で詳述）
新たな不動産専門アドバイザーの選任	<ul style="list-style-type: none">A判定物件は、30億円未満の物件しかないため、流動化に必要な時間及びコストを鑑みて、専門アドバイザーの選任は個別に検討B判定物件は、秋葉原を含む高額物件、かつ、複雑な事情のある物件のため、アドバイザーを選任することでスキームの最適化、価格の最大化、プロセスの公正性の担保を図る
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の流動化の実行	<ul style="list-style-type: none">まずは、A判定物件のうち少なくとも1件について年内の流動化、残りの物件について期末決算公表（2024年2月）前後での流動化完了を目指すB判定物件についての検討も同時並行で進め、1年以内（2024年8月）を目途に実行を目指すスケジュールのイメージについてはP.12で詳述



各物件の評価

- ▶ ハードルレートと時価収益率の比較においては、一部の不動産を除き、**基本的には時価収益率はハードルレートを下回っている**と認識
- ▶ 上記認識の下、オフィス集約方針や各物件の制約条件等を考慮し、各物件の**流動化優先度についてA～Dの4段階で分類を実施**

- ハードルレートと時価収益率の比較

各物件の時価収益率は、一部の不動産を除き、基本的にハードルレートを下回っていると認識

- 各物件の判定基準

- A判定：流動化にあたっての障害は無く、金額面での影響も大きくないため、最速での流動化を進めることが可能
- B判定：流動化を前提に進めているが、調整等に一定の時間を要する物件
- C判定：流動化スキームやタイミング、移転の必要性等を慎重に検討する物件
- D判定：土地取得条件により一定期間譲渡不可のため、当面流動化対象外

流動化の優先順位

流動化判定	該当物件数	主要物件	簿価合計 (百万円)	備考
A判定	8件	両国	2,573	
		福岡	1,417	
		大阪	1,271	
B判定	9件	秋葉原	29,128	当社保有物件の中でも大規模かつ、当社固有の設備利用やテナントとの関係などの特別な事情を有するため、流動化プロセスに一定の時間を要する見込み
		錦糸町	4,626	
		大宮	1,331	
C判定	5件	新名古屋	9,935	オフィスやデータセンター等でフルに事業活用する物件で、流動化スキームやタイミング、移転の必要性等を慎重に検討する
		桜木町	9,060	
D判定	1件	汐留	30,811	土地取得条件により一定期間譲渡不可



スケジュールイメージ

- ▶ 大型物件の売却（流動化）に係る一般的なスケジュールは以下のとおりであり、当社においても当該スケジュールに則り対応中
- ▶ なお、A判定の物件においては優先的に対応中であり、一部ステップを省略することで**最速4～6カ月での流動化を目指す**。B判定の物件は、社内検討含めて最大で1年以内の流動化を目的に進めていく

売却（流動化）完了までに最大で約1年

	3ヵ月		3ヵ月		3ヵ月		3ヵ月	
	準備	タッピング	秘密保持契約 (CA) 締結	買手による詳細検討 /物件内覧/QA	優先交渉権付与 /不動産売買契約交渉	売却契約締結 /決済		
外部 アドバイザー /仲介会社	<ul style="list-style-type: none"> 簡易バリュエーション 売却スキームの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ロングリストの作成 物件に対する取得意向有無の調査 	<ul style="list-style-type: none"> 取得意向が有る企業からのCA取得 	<ul style="list-style-type: none"> 候補者選定方式の検討 売手/買手の検討プロセス支援 	<ul style="list-style-type: none"> 買手からの買付証明書(LOI)受領 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細条件の調整サポート 重要事項説明書作成 		
売手 (当社)	<ul style="list-style-type: none"> 売却スキームの検討 初期的開示資料の準備 	<ul style="list-style-type: none"> ロングリストの確認 	<ul style="list-style-type: none"> CAの締結 	<ul style="list-style-type: none"> 買手からのQA対応 詳細な書類の開示 	<ul style="list-style-type: none"> 優先交渉権者の選定 追加DDへの対応 	<ul style="list-style-type: none"> 重要事項説明書 不動産売買契約の締結 		
買手	—	<ul style="list-style-type: none"> 初期的な検討 		<ul style="list-style-type: none"> 開示資料を基にした詳細検討、QA実施 入札価格算出 	<ul style="list-style-type: none"> LOI提出 追加DDの実施 			



流動化実施後のアロケーション方針

- ▶不動産流動化により創出されたキャッシュに関しては、以下のようなキャピタルアロケーション方針にもとづくことで、企業価値向上を追求
- ▶キャピタルアロケーションの金額イメージに関しては、現在精査中であり決定後に、適切に開示予定

キャピタルアロケーション方針



「経済的価値」の向上

- ・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」の向上

- ・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

Agenda

本報告の趣旨

経営財務戦略WG

— 事業検証WG

— 不動産検証WG

運営体制強化及びガバナンス委員会活動の報告



現在のガバナンス委員会の運営状況

- ▶ 企業統治検証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、以下を決定した（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月に実施した定時株主総会開催後、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
- ▶ 同時に、定時株主総会開催後に企業統治検証WGを企業価値向上委員会から分割する形でガバナンス委員会を設置、より具体的な検証活動を実施中

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月に実施済み）

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

2023年3月
定時株主総会前

- 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
定時株主総会后

- 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社外取締役を議長に任命し、過半数を社外取締役によって構成。中長期的な視点で客観性と透明性を担保し、取締役会体制や最適な機関設計等の検討や、指名・報酬・倫理各委員会と連携したガバナンス諸課題についての検証活動を実施中



各委員会の体制

- ▶ 現時点における当社の検討体制及び各委員会の構成メンバーは以下の通り
- ▶ 各委員会において、社外取締役、社外監査役を構成メンバーの過半として検証を継続（赤字は社外取締役、社外監査役）

指名委員会	
議長	辻 孝夫
構成メンバー	坂下 智保
	大石 健樹
	石丸 慎太郎

報酬委員会	
議長	今井 光
構成メンバー	坂下 智保
	荒牧 知子
	清水 雄也

倫理委員会	
議長	小山 稔
構成メンバー	筒井 正
	木村 宏之
	仁科 秀隆
	押味 由佳子

ガバナンス委員会	
議長	仁科 秀隆
構成メンバー	坂下 智保
	大迫 館行
	筒井 正
	辻 孝夫
	今井 光
	小山 稔

企業価値向上委員会（ 昨期より継続 ）			
議長	坂下 智保		
構成メンバー	大迫 館行	筒井 正	森本 真里
	梅津 雅史	三田 修	八木 聡之
	小山 稔	大石 健樹	荒牧 知子
	仁科 秀隆	辻 孝夫	今井 光
	清水 雄也	石丸 慎太郎	木村 宏之
	押味 由佳子	平野 洋	