



富士ソフト株式会社

2022年12月期 決算説明会

2023年2月14日

登壇

司会：皆様、大変お待たせいたしました。ただいまより、富士ソフト株式会社 2022 年 12 月期決算説明会を開催いたします。本日は大変お忙しい中ご参加を賜り、誠にありがとうございます。

それでは初めに、本日の出席者を紹介させていただきます。代表取締役社長執行役員、坂下智保でございます。

坂下：坂下です。よろしくお願い申し上げます。

司会：取締役専務執行役員、大迫館行でございます。

大迫：大迫でございます。よろしくお願いいたします。

司会：取締役執行役員、森本真里でございます。

森本：森本でございます。よろしくお願いいたします。

司会：取締役執行役員、梅津雅史でございます。

梅津：梅津です。よろしくお願いいたします。

司会：出席者は以上でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

まず初めに、坂下より、決算および企業価値向上委員会の状況についてご説明いたします。説明後に、質疑応答の時間を設けております。

それでは坂下社長、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



1. 連結業績ハイライト①（4Q累計1-12月実績）

システム構築分野の好調により増収増益

- ◇当期は、一部グループ会社の販売代理店契約終了の影響があったものの、業務系および組込/制御系開発が好調に推移した結果、売上高は前同比108.1%、営業利益は前同比108.5%と増収増益になりました。
- ◇経常利益は増収および為替差益等の影響で、前同比106.8%となりました。
- ◇親会社株主に帰属する当期純利益は、前年に株式売却による一時的な法人税増加があったことにより、前同比124.6%となりました。

（単位：百万円）

	2021年12月期	2022年12月期	前同差	前同比	2022年12月期	
	4Q累計実績	4Q累計実績			計画	計画比
売上高	257,891	278,783	+20,892	108.1%	265,500	105.0%
営業利益	16,838	18,272	+1,434	108.5%	17,300	105.6%
営業利益率	6.5%	6.6%			6.5%	
経常利益	17,976	19,205	+1,228	106.8%	18,500	103.8%
経常利益率	7.0%	6.9%			7.0%	
親会社株主に帰属する当期純利益	9,130	11,379	+2,249	124.6%	9,700	117.3%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.5%	4.1%			3.7%	
ROIC	7.4%	8.1%	+0.7pt	—	7.7%	+0.4pt
ROE	7.5%	8.8%	+1.3pt	—	7.6%	+1.2pt
EBITDAマージン	8.6%	8.0%	△0.6pt	—	8.8%	△0.8pt

坂下：では私から、まず決算の説明をさせていただきます。

これが数字のハイライトになります。

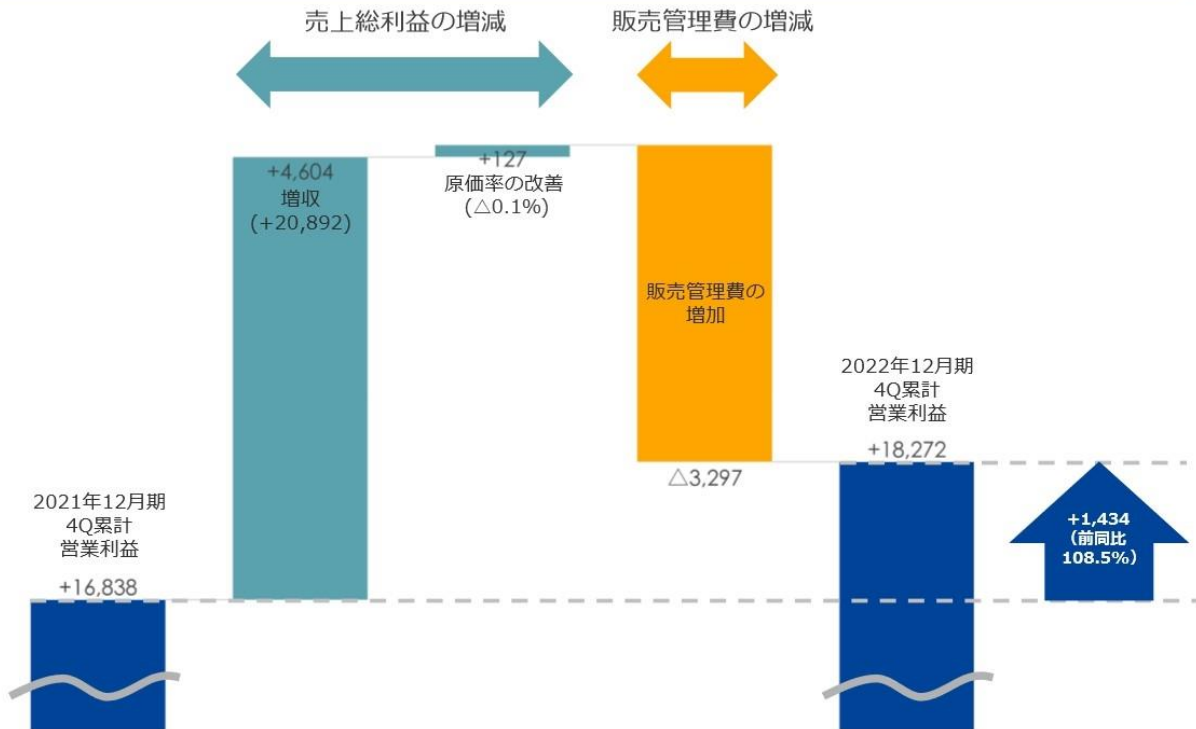
連結業績ハイライト、売上高 2,787 億円、営業利益 182 億円、経常利益が 192 億円、親会社株主に帰属する当期純利益は 113 億円。今期から、ROIC、ROE、EBITDA マージンも出させていただきます。こういう数字になっております。

売上については、一部グループ会社、あとでてきますが、販売代理店の影響はあったものの、全体が好調ということで売上高 108.1%、営業利益は 108.5%になりました。経常利益は、為替差益の影響等で 106.8%であります。親会社株主に帰属する当期純利益は、前年、株式売却で法人税が多かったこともあって、今期はプラスに転じたということになります。全体としては、数字としてはいい状況かと思えます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

連結営業利益の状況（1-12月）



連結営業利益の状況ということで、増収分による利益アップ、販管費も増加しますが、営業利益は4クォーター累計でプラスになっている状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

1. 連結業績ハイライト② (4Q区間10-12月実績)

売上高はシステム構築分野の増加により、前同比109.6%と増収

◇当四半期の売上高は、業務系では基幹システム開発や、システムインフラ構築案件の増加、組込系では機械制御系および自動車関連が好調に推移した結果、前同比109.6%の69,123百万円となりました。

営業利益は前同比123.0%と増加

◇好調な受注環境への対応に伴う人員増による人件費・経費の増加および、臨時株主総会開催などの一時的な費用の発生もあり、販売費及び一般管理費は前同比110.4%の11,313百万円と増加したものの、プロダクトサービス分野における利益率改善などにより、営業利益は前同比123.0%の4,342百万円となりました。

(単位：百万円)

	2022年12月期 3Q累計実績	前同差	前同比	2022年12月期 4Q区間実績	前同差	前同比
売上高	209,660	+14,826	107.6%	69,123	+6,066	109.6%
売上原価	163,748	+11,974	107.9%	53,467	+4,186	108.5%
売上原価率	78.1%			77.4%		
売上総利益	45,911	+2,851	106.6%	15,656	+1,880	113.6%
販売費及び一般管理費	31,981	+2,230	107.5%	11,313	+1,066	110.4%
営業利益	13,929	+620	104.7%	4,342	+813	123.0%
営業利益率	6.6%			6.3%		

4クォーターだけ取り上げたのがこの数字です。区間実績としては、691億円で、前同差はいずれもプラスということで、4クォーターも前年から比べるとかなりプラスの数字と。

これに書いてあるように、業務系では基幹システムの開発やインフラの増加、組込系では機械制御・自動車が好調ということでプラスになっております。

営業利益は、人件費や経費が、皆さんご存知のように臨時総会等で結構な費用の発生もあったのですが、それと販売費、一般管理費等々、これも増加していたりするのですが、利益改善等々もあり、営業利益は前年から見るとかなりプラスになったということでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2.主なグループ会社売上高・営業利益

(単位:百万円)

	2022年 12月期	売上高	営業利益	
富士ソフト	4Q累計実績	192,271	11,483	売上高は、業務系はシステムインフラ構築を中心に各分野が好調に推移したこと、組込系は機械制御系の好調が継続したことなどにより、増収となりました。 営業利益は、業務系に一部不採算案件があったものの、業務系・組込/制御系の増収により増益となりました。
	前同差	+16,590	+1,830	
	前同比	109.4%	119.0%	
サイバネットシステム	4Q累計実績	19,936	1,757	売上高は、主力製品であるCAE製品のエンジニアリングサービスなどは好調に推移したものの、2021年10月1日にSynopsys社との販売代理店契約が終了したことなどにより、減収となりました。 営業利益は、減収の影響により、減益となりました。
	前同差	△ 2,761	△ 1,072	
	前同比	87.8%	62.1%	
ヴィンクス	4Q累計実績	31,734	3,098	売上高は、国内小売業におけるDXのニーズの高まりと、既存顧客への更なる深耕が奏功したことなどにより増収となりました。 営業利益は、増収により増益となりました。
	前同差	+1,867	+572	
	前同比	106.3%	122.7%	
サイバーコム	4Q累計実績	16,628	1,054	売上高は、ソフトウェア開発事業における制御・業務系開発案件が好調に推移したことに加え、サービス事業ではSIサービスにおいて構築・評価検証案件等が好調に推移し増収となりました。 営業利益は、増収により増益となりました。
	前同差	+1,099	+100	
	前同比	107.1%	110.6%	
富士ソフト サービスビューロ	4Q累計実績	11,790	668	売上高は、地方自治体の新型コロナウイルス対策に関連する期間限定の外部委託需要の高まりを受け、好調に推移いたしました。また、第2四半期から開始となった年金に関するコールセンター業務も寄与し、増収となりました。 営業利益は、増収により増益となりました。
	前同差	+2,445	+95	
	前同比	126.2%	116.7%	

※「2022年12月期4Q累計実績」欄には、各社2022年1～12月の実績を記載しています。

主要な会社の状況ですが、本体、これは売上高 109.4%、営業利益が 119.0%で、繰り返しのような感じですが、業務系のインフラ、組込は機械制御等が好調ということで増収。一部、営業利益のところに不採算もあったのですが、増益という状況になっています。

サイバネットシステムが減収減益で、主力のところはまあまあいい形で進んでいるわけですが、やはり Synopsys 社、これは前々からアナウンスしているように販売代理店業務契約が終了したことで、減収減益となっております。

ヴィンクス。これは非常に利益面では特に好調で、小売業の DX あるいは既存顧客の深耕と、こういって増収。営業利益は、増収以上に、さらに利益改善等を進めて増益となったということです。

サイバーコム。ここも 107.1%、110.6%という数字になっておりますが、売上高は、開発事業における制御・業務系開発、両方ともに好調に推移した、そしてサービス事業も好調な部分があったということで増収。当然、それで増益になりました。

サポート

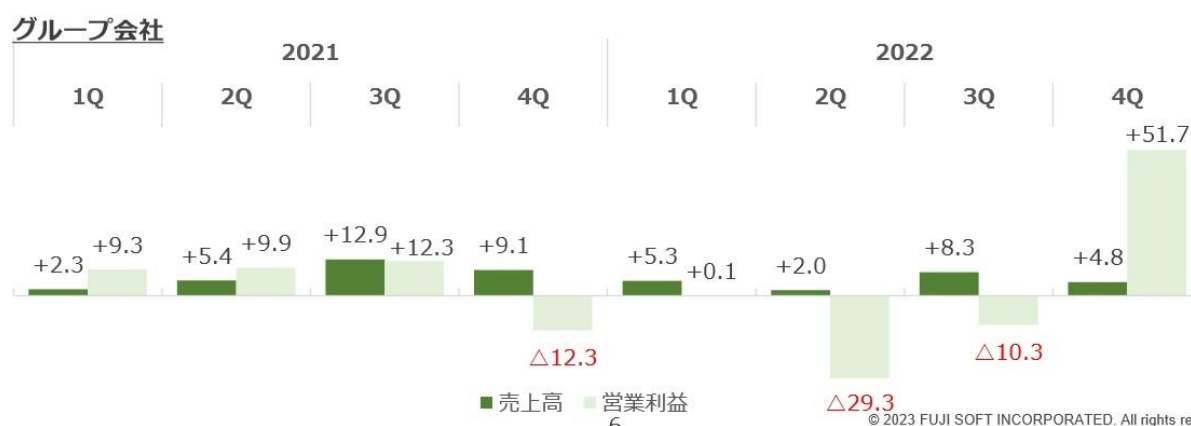
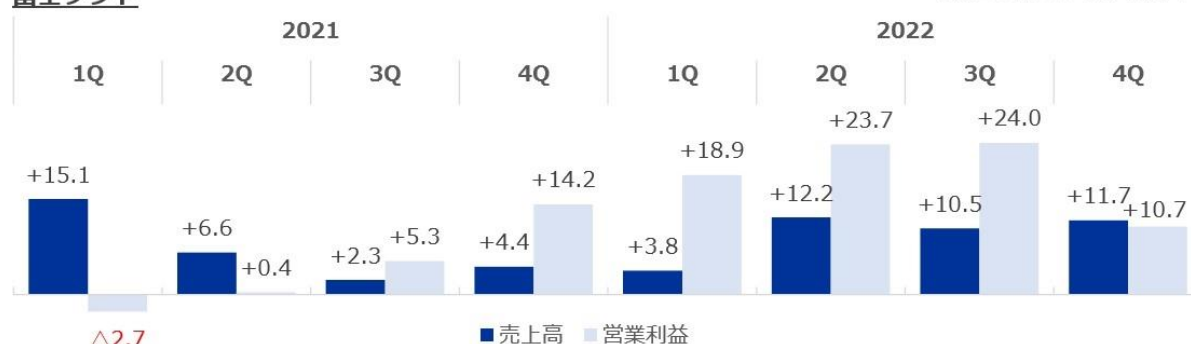
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

富士ソフトサービスビューロ。ここもかなり大きな増収増益になっていますが、売上高は、地方自治体の新型コロナウイルス対策に関連する外部委託需要の高まりなどがあって、好調になったと。年金に関するコールセンター業務も、第2四半期からは復活と言いますかプラスになりまして、増収になったと。ということで増益にもなったということでございます。

サイバネットシステムが減収減益ですが、その他のところはかなりプラスになりました。

四半期別 単体・グループ会社売上高・営業利益の状況

富士ソフト 数値：前年同期増減率(%)



これは、単体とグループ会社計で、売上高と営業利益の前年からの増減率を表現しています。

2021年から22年、特に22年を見てもらえば分かるのですが、売上高・営業利益は、本体側ではプラスプラスで、ずっと増収増益率が上がってきていると。グループ会社は、さきほどのサイバネットシステムの件もあって、2022年は特に、売上、利益、特に前半が苦戦し、4クォーターに少し盛り返して、逆に単体の部分の伸び率を上回って、4クォーターは連結では数字があったということです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

本体は非常にいい形になっている中で、グループ子会社の一部不調で、全体としては売上・利益ともに189億円という数字になっていますけれども、かなり各社の凸凹事情がありますということが、この資料で見て取れるのではないかと思います。



3.連結セグメント別売上高・営業利益

(単位：百万円)

	2022年12月期売上高		前同差	前同比	2022年12月期営業利益		前同差	前同比
	4Q累計実績	構成比			4Q累計実績	営業利益率		
全社計	278,783	100.0%	+20,892	108.1%	18,272	6.6%	+1,434	108.5%
SI事業	263,143	94.4%	+18,246	107.5%	16,774	6.4%	+1,283	108.3%
システム構築	164,583	59.0%	+17,400	111.8%	11,129	6.8%	+1,327	113.5%
組込系/制御系ソフトウェア	74,491	26.7%	+5,974	108.7%	5,974	8.0%	+883	117.4%
業務系ソフトウェア	90,091	32.3%	+11,426	114.5%	5,154	5.7%	+443	109.4%
プロダクト・サービス	98,560	35.4%	+845	100.9%	5,645	5.7%	△43	99.2%
プロダクト・サービス	83,902	30.1%	△134	99.8%	4,617	5.5%	△150	96.8%
アウトソーシング	14,657	5.3%	+980	107.2%	1,027	7.0%	+106	111.6%
ファシリティ事業	2,654	1.0%	+42	101.6%	815	30.7%	△140	85.3%
その他事業	12,985	4.7%	+2,604	125.1%	682	5.3%	+291	174.4%

セグメント別売上高のポイント

●組込系/制御系ソフトウェア

売上高は、機械制御系の好調が継続し、自動車関連など各分野も堅調に推移したことにより、前同比108.7%となりました。
営業利益は、増収および不採算案件の抑制により前同比117.4%となりました。

●業務系ソフトウェア

売上高は、システムインフラ構築を中心に各分野が好調に推移し、前同比114.5%となりました。
営業利益は、不採算案件の影響はあるものの、増収により前同比109.4%となりました。

●プロダクト・サービス

売上高は、前年にGIGAスクール関連の大型PC販売案件があったこと、当期に一部グループ会社における販売代理店契約終了の影響があったことにより前同比99.8%となりました。
営業利益は、減収により、前同比96.8%となりました。

●アウトソーシング

売上高は、運用保守案件の増加により、前同比107.2%となりました。
営業利益は、増収により前同比111.6%となりました。

連結セグメントの売上高と営業利益です。

システム構築とプロダクト・サービスで分かれています。システム構築分については、4クォーター累計実績で、営業利益率はこうなると。やはり組込系/制御系が比較的、利益・収益面でも好調となっております。

プロダクト・サービスについては、全体としては少しマイナス。このプロダクト・サービス、ここに書いてありますが、GIGAスクール関連の大型PC販売案件が前年あったことと、先ほどの一部グループ会社の販売代理店契約の影響で、少し前年よりはマイナスになったということとございます。ただ、さきほどのサイバネットシステム単体の数字から比べると、このレベルになっていますので、他のプロダクトについては頑張ったと言えるのではないかと思います。

サポート

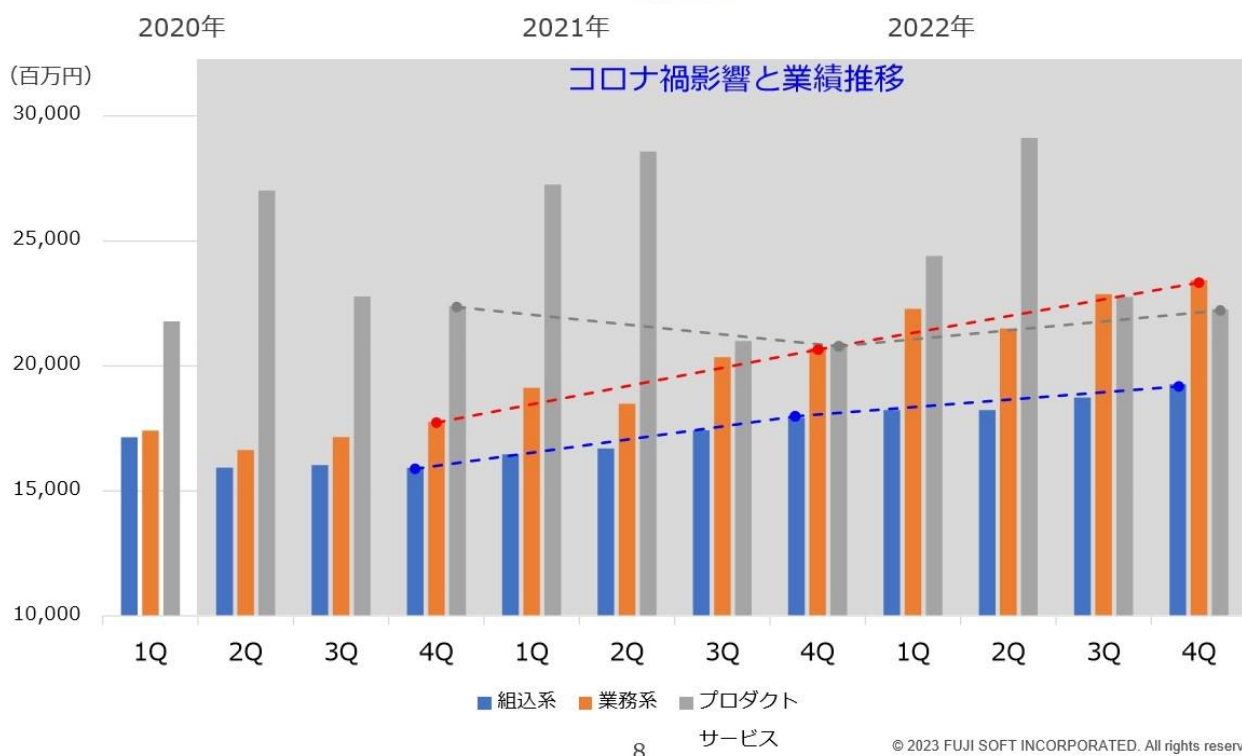
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

アウトソーシングです。運用案件の増加等で増えているということで、ここはマイナス基調になりましたが、今期は少しプラスに転じたということでございます。



四半期別業績推移（2020年～2022年4Q）

セグメント別四半期売上高（連結）



これは、コロナの影響を今までのものを表現しようということで、クォーターごとに売上高の数字を比較していますが、これはもう今更ですけれども、コロナを過ぎて右肩上がりになったと見てもらえばいいです。

プロダクト・サービスだけは、GIGA やコロナの影響でプラスになったりマイナスになったり若干していますけれども、受託については右肩上がりに順調に伸びているということでございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



4.連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年12月期	2022年12月期	前同差	前同比	2022年12月期	
	4Q累計実績	4Q累計実績			累計計画	計画比
売上高	257,891	278,783	+20,892	108.1%	265,500	105.0%
売上原価	201,055	217,216	+16,160	108.0%	-	-
売上原価率	78.0%	77.9%				
売上総利益	56,835	61,567	+4,731	108.3%	-	-
売上総利益率	22.0%	22.1%				
販売費及び一般管理費	39,997	43,294	+3,297	108.2%	-	-
販管費率	15.5%	15.5%				
営業利益	16,838	18,272	+1,434	108.5%	17,300	105.6%
営業利益率	6.5%	6.6%			6.5%	
営業外収益	1,114	1,220	+105	109.4%	-	-
営業外費用	153	323	+169	210.8%	-	-
持分法による投資損益	176	35	△ 140	20.3%	-	-
経常利益	17,976	19,205	+1,228	106.8%	18,500	103.8%
経常利益率	7.0%	6.9%			7.0%	
特別利益	2,951	190	△ 2,760	6.5%	-	-
特別損失	3,261	1,111	△ 2,150	34.1%	-	-
税金等調整前当期純利益	17,666	18,284	+618	103.5%	-	-
法人税等合計	6,329	4,896	△ 1,432	77.4%	-	-
当期純利益	11,337	13,388	+2,051	118.1%	-	-
非支配株主に帰属する当期純利益	2,206	2,009	△ 197	91.0%	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	9,130	11,379	+2,249	124.6%	9,700	117.3%
親会社株主に帰属する当期純利益率	3.5%	4.1%			3.7%	

損益計算書のポイント

① 特別利益 (△2,760百万円) 特別損失 (△2,150百万円)

特別利益は、前年に政策保有株式売却に伴う投資有価証券売却益があったことによる減少

特別損失は、前年に関係会社株式売却損および有形固定資産減損損失があったことにより減少

② 法人税等合計 (△1,432百万円)

前年に有価証券の売却があったこと、当期は採用および人材育成への投資を積極的に行ったことによる税額控除（人材確保等促進税制）により減少

③ 親会社株主に帰属する当期純利益 (+2,249百万円)

増収および法人税等の減少により増加

連結の損益計算書のトピックスです。

この辺の売上高、営業利益については大体説明しましたので、特別利益と特別損失のところと。

特別利益は、前年が政策保有株式の売却での売却益があり、今期は減少しているということと、特別損失は、前年に関係会社株式売却損および有形固定資産減損損失があったということで、逆に減少しております。

法人税等の部分ですけれども、前年、有価証券の売却があったことと、当期は採用および人材育成の投資を積極的に行ったことによる税額控除、これは社員の所得を少しプラスにすれば税額控除があるもので、税金が少なくて済んだということでございます。ということで、親会社株主に帰属する当期純利益は、かなり増加しています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

5. 連結貸借対照表

	2021年12月期 期末	2022年12月期 期末	前期末差
流動資産	111,128	112,730	+ 1,602
現金及び預金	40,351	32,736	△ 7,615
受取手形及び売掛金	57,352	56,634	△ 717
有価証券	5,000	8,500	+ 3,500
たな卸資産	4,449	5,552	+ 1,102
その他	3,974	9,307	+ 5,332
固定資産	117,786	128,104	+ 10,317
有形固定資産	90,344	99,160	+ 8,815
無形固定資産	4,547	5,426	+ 878
投資その他の資産	22,894	23,518	+ 623
資産合計	228,915	240,835	+ 11,920
流動負債	68,018	71,945	+ 3,927
支払手形及び買掛金	12,947	14,083	+ 1,135
短期借入金	19,462	17,855	△ 1,606
未払費用・賞与引当金	11,971	12,974	+ 1,002
未払法人税等	5,247	2,828	△ 2,418
工事損失引当金	277	421	+ 143
その他	18,111	23,782	+ 5,670
固定負債	17,928	16,145	△ 1,783
長期借入金	9,366	8,783	△ 582
その他	8,562	7,362	△ 1,200
負債合計	85,946	88,091	+ 2,144
純資産合計	142,968	152,744	+ 9,775
負債純資産合計	228,915	240,835	+ 11,920

貸借対照表のポイント

- ① 現金及び預金 (△7,615百万円)
有形固定資産 (+8,815百万円)

予てから建設中の自社利用目的不動産に関する費用支払による増減

貸借対照表は、あまり大きな変化はないのですが、予てから建設中の自社利用目的不動産に関する費用支払などが今期、発生しているということになります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

6.連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021年12月期 4Q累計実績	2022年12月期 4Q累計実績	前同差
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,907	13,519	△ 2,387
投資活動によるキャッシュ・フロー	4,894	△ 15,522	△ 20,416
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,871	△ 5,911	+11,960
現金及び現金同等物に係る換算差額	496	123	
現金及び現金同等物の増減額	3,425	△ 7,789	
現金及び現金同等物の期首残高	37,450	40,876	
現金及び現金同等物の期末残高	40,876	33,086	

キャッシュ・フローのポイント

●営業活動によるキャッシュ・フロー

当期は増収・増益により、13,519百万円の収入となりました。

なお、当期に法人税等の支払が増加したこと、他社製品調達の前払いがあったことにより、前同差は2,387百万円の減少となりました。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

当期はオフィススペース確保のための建設費用などにより、15,522百万円の支出となりました。

なお、前期に株式売却による入金などがあったことにより、前同差は20,416百万円の減少となりました。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

当期は配当金の支払などにより、5,911百万円の支出となりました。

なお、前期にコロナ禍における運転資金の返済があったことにより、前同差は11,960百万円の増加となりました。

キャッシュ・フロー計算書。

営業活動のキャッシュ・フローについては、増収増益で135億円になります。

投資活動は、先ほど説明したような建設費用等々で支出が発生しております。前期は少し株式売却による入金がありましたので、減少幅としては数字も大きくなっていると。

財務活動によるキャッシュ・フローについては、配当金等の支払いでこの金額になりました。前同差は増加ということで、コロナ禍における運転資金の返済等があったので、これはプラスマイナスではプラスに転じたとなっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

7. 連結 S I 事業の受注高・受注残高

※当期より新収益認識基準を適用（前年値は旧基準）

（単位：百万円）

	2022年12月期 4Q累計実績							
	期首受注残高	前同比	受注高	前同比	売上高	前同比	期末受注残高	前同比
SI事業 合計	61,489	102.0%	274,617	113.0%	263,143	107.5%	72,963	125.1%
システム構築	38,273	107.0%	172,737	115.4%	164,583	111.8%	46,427	121.3%
組込系／制御系ソフトウェア	13,506	96.0%	75,869	111.7%	74,491	108.7%	14,884	110.2%
業務系ソフトウェア	24,766	114.2%	96,867	118.5%	90,091	114.5%	31,542	127.4%
プロダクト・サービス	23,216	94.8%	101,880	109.2%	98,560	100.9%	26,536	132.3%
プロダクト・サービス	※1 21,363	95.3%	87,256	109.3%	83,902	99.8%	24,717	135.7%
アウトソーシング	1,852	88.9%	14,623	108.8%	14,657	107.2%	1,818	98.2%

※1 新収益認識基準適用により、期首受注残高を変更しております。（+3,155百万円）

受注高・受注残高のポイント

● システム構築分野のポイント

- ・組込系/制御系ソフトウェア
受注は、機械制御系および自動車関連が増加したことなどにより、前同比111.7%となりました。
また、期末受注残高は前同比110.2%となりました。
- ・業務系ソフトウェア
受注は、製造業や金融業およびシステムインフラ構築案件が増加したことにより、前同比118.5%となりました。
また、期末受注残高は前同比127.4%となりました。

● プロダクト・サービス分野のポイント

- ・プロダクト・サービス
受注は、他社ライセンスおよびハードウェア製品販売が増加したことなどにより、前同比109.3%となりました。
また、期末受注残高は前同比135.7%となりました。
- ・アウトソーシング
受注は、運用保守案件が増加したことにより、前同比108.8%となりました。
また、期末受注残高は前同比98.2%となりました。

受注高と受注残高です。

SI 事業に関連しまして、見てもらえば分かるように、4 クォーターの累計実績で、前同比、大体 2 桁ベースと。プロダクトは反動もありますので、若干伸び率が弱かったりしますけれども、2 桁ベース以上の数字になっています。

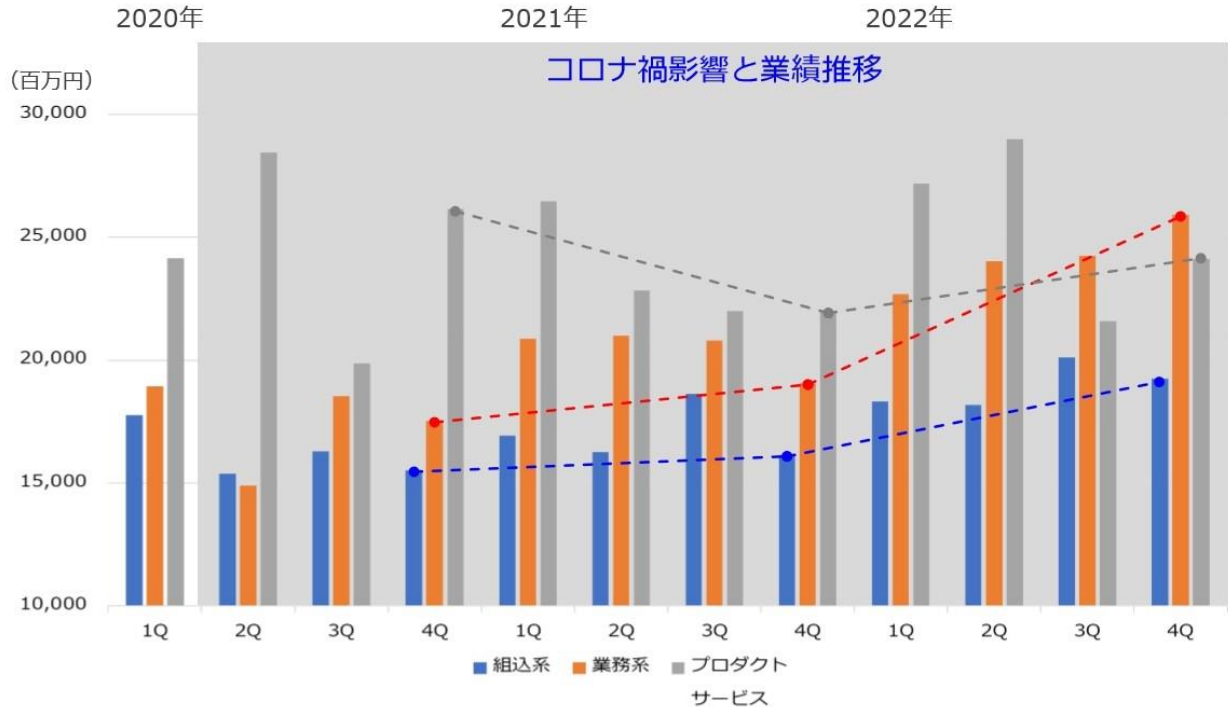
売上を差し引いた受注残を見ても、システム構築で 120%を超える。組込系／制御系、業務系いずれについても 110%を超える受注残ということで、今持っている受注残については非常に良い潤沢な状況になっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

四半期別業績推移（2020年～2022年4Q）

セグメント別四半期受注高（連結）



13

© 2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

セグメント別の四半期別の受注高。

見てもらえば分かるように、これも先ほどの売上のトレンドと似ていますけれども、ほぼ右肩上がりに上がると。プロダクト・サービスのところだけについては、この辺での GIGA 等を含めたプラスがあることで、少しへこんでいますが、トレンドとしてはプラスになりつつあるということがございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

8. 配当について

2022年12月期 期末配当金

期末配当予想を55円/株としておりましたが、業績を総合的に勘案し、73円/株といたします。

(1株当たり年間配当金127円)

■ 1株当たり配当金 (連結)

(単位:円)

	第2四半期末	直近の 期末配当予想	期末配当決定額	年間配当金
1株当たり配当金 (2022年12月期)	54.00円	55.00円	73.00円	127.00円

	2022年12月期 期末
配当性向	35.0%

期末配当です。

55円という当初のアナウンスでしたが、業績を総合的に勘案し73円、年間127円ということで、これは以前から出している配当性向35%という数字を皆さんにお話しておりますので、中間の配当を差し引いて、年間での配当性向35%で出させていただこうと思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



2022年度の業況

新型コロナ影響によるサプライチェーン問題、為替動向(円安)など、外部環境の見通しの不透明さは持続しつつも、当社への影響は限定的。

お客様業種	主な連結セグメント					
	システム構築分野		プロダクト・サービス			その他
	業務系	組込・制御系	自社プロダクト	他社プロダクト		
機械製造業 FA、医療、モバイル、 家電、エレクトロニクス、他	↑ 好調	↑ 好調	more NOTE	↑ CAE系	↓ CAE系	
自動車関連	↑ 好調	↔ 堅調		FAM シリーズ	↑ 他社 ライセンス (MS、 VMware、 AWS、 Salesforce 等)	↓ 物販系 (PC・サーバ・ タブレット等)
社会インフラ系 通信系、交通、エネルギー、 他		↔ 横ばい	↑ デスクトップ フルサービス	↑ 証券系 ソリューション		
金融業 生保、損保、クレカ、 銀行、証券、他	↑ 好調			↑ 流通系 ソリューション		
流通業 小売り、卸、EC、他	↔ 堅調			↑ みらい シリーズ		
公共系 官公庁、教育、医療、他				↓ Wi-Fiルーター PALRO		
その他 情報通信、その他サービス、 一般コンシューマ、他	↑ 好調					↑ BPO、 コール センター

16

© 2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

ここまでが数字の状況ですが、マーケット状況について説明をします。

業務系と組込系に分けていますが、自動車業界、組込・制御も、機械制御のところは好調で、自動車は堅調、ここについても回復してきて、かなり堅調な状況と。金融、流通は少し波があった。ECなどは少し波がありますが、全体的には好調と言えるのではないかと。

自社プロダクト、more NOTE はあまり変わらない感じです。この辺は少し小さいですが、FAM や新しいサービスは伸びています。CAE 系や証券・流通など、この辺のプロダクトは非常に良い。Wi-Fi ルーターは、コロナ禍での需要のとても大きかった時に比べたらマイナスになっていると。

他社系に行くと、MS、VM 系は引き続き好調。物販も、この辺の Wi-Fi ルーターに含めて、GIGA との対応等を含めると、少し足並みが弱いと。他社の CAE 系、これはサイバネットの件を指します。BPO やコールセンター等は、好調な状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中期経営計画と更なる企業価値向上に向けた取組

中期経営計画：3カ年経営方針

**デジタル技術でIT、OTの両面からDXをリードし、
お客様と社会の価値向上とイノベーションに貢献**
変化の激しい時代に対応し、自らを革新し続け、安定と持続的な成長と付加価値向上を実現

中期経営計画の主なポイント

DX推進による当社のビジネスモデルの変革・革新を図るとともに、新技術分野へ幅広くチャレンジし、「AIS-CRM」の更なる強化

人材強化による受託開発事業の確実な成長

更なる企業価値向上に向けた施策

プライム市場ガバナンスへの確実な対応と経営財務の中長期視点での継続的強化のため、2022年8月企業価値向上委員会を発足

2022年の取組

2018年から本格的に立ち上げたAIS-CRM分野を継続的に成長させながら、新たな技術分野「DX」・「SD」・「(5)G2」へのチャレンジを開始

コロナ禍からのお客様業況の回復を背景に、抑制していた採用活動の再拡大をするとともに、自社・お客様のDXを推進するスペシャリスト人材の育成を推進

・重要な経営テーマに関する従来施策について、再検証・見直しが必要と認識
・2022年12月より、新任社外取締役5名を追加した新体制のもと、各WGを中心に継続的な検証を実施中

17

© 2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

中期経営計画は、昨年、出させていただいていますけれども、この3カ年の内容に沿って、今は進めている。この主なポイントの中で、当社ビジネスモデルの変革と革新を図るとともに、新技術分野に果敢にチャレンジしようということについてはAIS-CRM。これはもう継続的に成長していきます。後で出てきます。

新たな技術分野、DX、SD、5Gやグローバルについても、これはコロナの影響とかもありましたが、改めていろいろな研究開発等もスタートしている。

人材強化については、採用活動の再拡大をかなりしているということと、スペシャリスト人材、DX人材と言えいいのですかね、この辺はかなり強力に進めていっています。

更なる企業価値向上に向けた施策ですが、プライム市場ガバナンスへの確実な対応と経営財務の中長期視点での継続的強化のため、2022年8月に企業価値向上委員会の発足を発表させていただきました。重要な経営テーマに関する従来施策について、再検証・見直しが必要ということで、2022年12月より、新任社外取締役5名を追加し、各ワーキンググループ中心に継続的な検証を

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

実施しております。このことについては、後ほど、企業価値向上委員会の説明で触れさせていただきます。



技術戦略：＜AIS-CRM＞の状況（単体）

	2021年 959億	前年比 +17.0%	2022年 1,122億
AI	開発中心 <u>19億円</u>	+58.7%	開発中心 <u>30億円</u>
IoT	開発中心 <u>31億円</u>	+10.1%	開発中心 <u>34億円</u>
Security	開発、 ライセンス <u>123億円</u>	+11.1%	開発、 ライセンス <u>138億円</u>
Cloud	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 <u>495億円</u>	+19.1%	ライセンス、SI、インフラ関連、 ネットビジネス分野 等 <u>590億円</u>
Robot	開発中心 +PALRO、ロボSI 等 <u>44億円</u>	+13.1%	開発中心 +PALRO、ロボSI 等 <u>50億円</u>
Mobile	開発、 プロダクト 等 <u>65億円</u>	+28.5%	開発、 プロダクト 等 <u>83億円</u>
Auto Motive	開発中心 <u>181億円</u>	+8.3%	開発中心 <u>197億円</u>

18

© 2023 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

AIS-CRM のトレンドです。

全体としては17%成長ですが、AIなどでも受託開発ベースですけれども、もう2022年度は30億円。これは、小さなAI専用企業よりは、かなり大きな受託開発をやっていると。IoT、セキュリティですね、これは開発に組み込まれたセキュリティの部分が中心ですが、われわれセグメント上は138億円という金額です。

クラウドは、もうかなり大きなビジネスです。ロボットは、PALROはそれほど売れているわけではないのですが、開発中心のところで、少し回復してきたという感じですかね。モバイルは、相変わらずモバイルに関連するテーマはソコソコありました。オートモーティブは、200億円というラインに乗ってきている受託開発の実績となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

2023年12月期 連結業績予想

3カ年数値目標の1年早い達成を目指す

◇当期は、マーケットにおける新型コロナウイルス感染症の影響や、一部グループ会社に関するリスクなど、一定のマイナス影響を見込んでおりましたが、計画時よりマイナス影響は抑えられ、お客様のIT投資需要の増加もあり、想定以上の業容伸長が実現できました。

2023年度は、当期と同程度の好調な事業環境を見通しており、企業価値向上に資する施策も実行するとともに、2024年度までの3カ年数値目標※1の、1年早い達成を目指してまいります。

(単位：百万円)

	2022年12月期 実績	2023年12月期 計画	前年差	前年比	(参考) 中期経営計画 2024年度目標
売上高	278,783	300,000	+21,216	107.6%	300,000以上
営業利益	18,272	20,000	+1,727	109.5%	20,000以上
営業利益率	6.6%	6.7%			6.7%以上
経常利益	19,205	20,300	+1,095	105.7%	—
経常利益率	6.9%	6.8%			—
親会社株主に帰属する当期純利益	11,379	12,300	+921	108.1%	—
親会社株主に帰属する当期純利益率	4.1%	4.1%			—
ROIC	8.1%	8.5%	+0.4pt	—	8.0%以上
ROE	8.8%	9.0%	+0.2pt	—	9.0%以上
EBITDAマージン	8.0%	8.5%	+0.5pt	—	9.0%以上

※1 EBITDAマージンは除く（自社製品の販売状況による減価償却の進行状況を勘案したため）
なお、2022年12月実績数値からは改善見通し(+0.5pt)。

23年12月期の連結業績予想です。

いろいろ書いてありますが、マーケットにおける新型コロナウイルス感染症の影響や、グループ会社に関するリスク、一定のマイナス影響を今期は考えたのですけれども。計画段階よりマイナス影響は抑えられたというか、他のいろいろな部門で取り返して、お客様のIT投資需要の増加を含めて、業容伸長が想定以上にできたこと。

2023年度も、当期と同程度の好調な事業環境が見通せるということで、さらに企業価値向上に資する施策もやっていきますし、2024年度までの3カ年計画ということで中期計画を出させてもらったのですが、2024年度に3,000億円の売上高と200億円の営業利益と言っていたのを、1年早い達成で前倒して、数字面では売上高、営業利益、経常利益、当期利益は達成させていただこうと。

ROIC、ROEについても、この中期計画で出させた数字を超えるような数字を見通せるだろうと。EBITDAマージンだけは9%と言っていたのが若干足りていない。Wi-Fiルーター等の自社製品の販売状況が、2022年度に想定よりいかなかったのを2023年度もある程度想定して、減価償却が

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

少し減る、思ったより増えないという言い方がいいのですかね、ということで9.0%という、当初公表した中期計画の、ここだけは数字が若干今見通せていないのですが、他のところについては、3年計画を2年間で達成するペースで今期は進めようということで、1年前倒しの連結業績数値予想とさせていただきます。



2023年12月期 配当の推移と計画

2023年12月期 年間配当は137円/株を予定

2023年12月期は、中期経営計画の公表通り、連結配当性向35%といたします。

■ 1株当たり当期純利益・配当金・配当性向の推移(連結)

(単位:円)

	2019年12月期 実績	2020年12月期 実績	2021年12月期 実績	2022年12月期 実績	2023年12月期 計画
1株当たり当期純利益	250.40	273.96	291.47	362.57	391.61
1株当たり配当金	42	46	52	127	137
記念配当	-	5	-	-	-
配当性向	16.8%	18.6%	17.8%	35.0%	35.0%

配当です。配当性向も中期計画の公表をした結果、この辺いろいろ議論はしていますけれども、中期計画の公表通り35%ということですので、通期で137円とさせていただきます。

ここまでが前期の業績と今期の予想について、お話をさし上げました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

これまでの経緯

企業価値向上委員会の設立 (2022年6月)	<ul style="list-style-type: none">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)	<ul style="list-style-type: none">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)	<ul style="list-style-type: none">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～)	<ul style="list-style-type: none">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

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 2

続きまして、引き続き、企業価値向上委員会についての活動報告をさせていただこうと思います。

去年の8月、企業価値向上委員会を開始しますというアナウンスを、この決算発表のタイミングでやらせてもらいましたが、これまでの経緯を一度簡単に整理して、お話いたします。

8月に公表したわけですが、実際には社内では6月ぐらいから、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。

6月に企業価値向上委員会を実際に社内では創成していて、この辺の当社経営課題についての再検証ということで、6月に開始して8月に公表しました。中間報告を11月にすることと、2022年度の最終報告を決算発表等のタイミングでやることも公表させていただきました。

5つのワーキンググループについて。この中間報告段階では5つのワーキンググループを通した経営課題のうち、特に重要なテーマについて集中的な検討があったという内容について、報告をさせていただきました。

この8月の公表を受け、3D社様から、取締役4名選任の株主提案を受けて、12月4日に臨時総会を行って、結果として社外取締役5名を会社提案として上程した結果、臨時総会でこの社外取締役5名が新たに選任されました。12月4日から、まだ年末を考えれば実質2ヶ月程度ですけれども、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をスタートさせてもらっています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



新体制以前に検討が進んでいたテーマの再検証等を行い、方向性については合意が得られるという
 ような一定の成果はもちろん出ております。今後も新体制のもとで、順次、施策を実行に移してい
 くとともに、継続検討中の課題も引き続き取り組んでいこうと思っております。



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 晋保	◎	○	○	◎	◎	○	○	○	○	
取締役専務執行役員	大迫 龍行	○	○	○	◎	◎	○	○			
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		○							◎	

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 3

これが新たに新任された5人の社外取締役です。

ここに書いてあるように、体制としては、社外取締役が過半数を占める形で最適な体制が整ったということ、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の企業価値向上の検討が今、進んでいると、促進されているとわれわれは思っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





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	<ul style="list-style-type: none"> 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伴に、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 付加価値を高めていくための新たな戦略的領域として、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。自社で賅えない分野は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	<ul style="list-style-type: none"> 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

本報告の趣旨です。2022年11月の中間報告後、臨時総会を経て、新体制で検討した活動内容をご報告します。

まず、基本的な経営姿勢。これは基本の確認ということになるのかもしれませんが、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」」を目指す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。

これ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、社是である変化をチャンスと捉えて、挑戦と創造を続ける基本的な考えは堅持していく、ということは確認させていただきました。

一方で、時代の変化に対応して、資本市場との対話をしっかり行って、事業そのものの強化と伴に、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していこうという、この姿勢も改めて確認をいたしております。

企業統治面については、12月4日の臨時株主総会にて社外取締役を増員しました。次の定時総会後に、予てよりのテーマであった経営委員会を3つの委員会、指名、報酬、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、これは倫理委員会等については監査役も参加してもらう可能性がありますので、監査役の社外役員も含んで、委員長は社外取締役とすることを決めました。これ以外のテーマで、さらにガバナンス、例えば機関設計ですね、これを見直すといったこと

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



については、社外取締役を過半数とするガバナンス委員会を新たに作って、継続的に検討していくということにいたしました。

経営財務戦略といった部分については、これは後で出てきますが、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て、目標及び向上施策についての具体的な検討を進めることにしました。

いろいろ個別のテーマなどあるのですが、本質的には、とにかく将来ビジョンをしっかりと作って、そこに進むプロセスを検討することが必要だということを確認しました。

特に、既存事業分野については、革新を続けて、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って、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、これまでも行ってきましたが、これまで以上に積極的に進め、さらに外部から経営資源を獲得するために M&A 等の施策も活用しようと考えます。

付加価値を高めていくための新たな戦略的な領域として、当社の3つの強み、これは前から言っているように、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と。

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からであります。

自社で賄えない分野や時間を節約しようとする部分については、M&A によって領域拡大を図ることも当然やっていくと。ここは、IT と OT を組み合わせるとするのは、当社の最も強みを発揮できる分野だろうと考えております。

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、個別の評価を行って、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て、今後の事業戦略の中に取込んでいく。

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、ここはかなり行ってきたわけですが、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、再編成していこうと、ここも方針は決めました。

今後は、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、当然、適宜報告をしていこうと考えております。

サポート

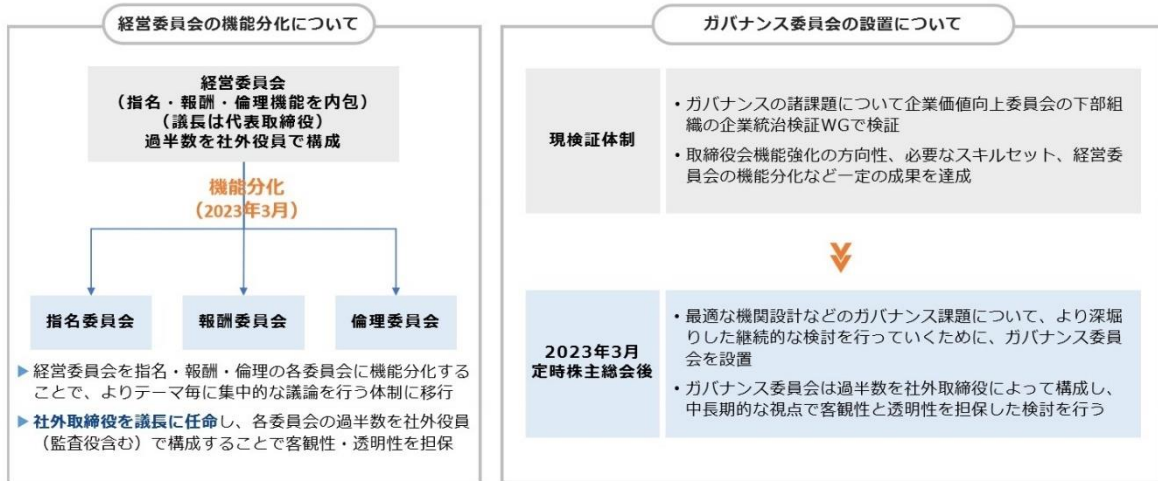
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





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**



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 7

企業統治検証ワーキンググループについては、こういう形になります。

本ワーキンググループでは、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て、いろいろなことを決定しております。2023年3月に予定している定時株主総会開催後に、委員会を3つに分けると。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、ガバナンス委員会というものも作ってやっていきます。

ここは経営委員会を分離して行っていくという、先ほどの繰り返しです。ガバナンス委員会というのは、現検証体制では、ガバナンスの諸課題については企業価値向上委員会の下部組織に企業統治検証ワーキンググループを作っていました。

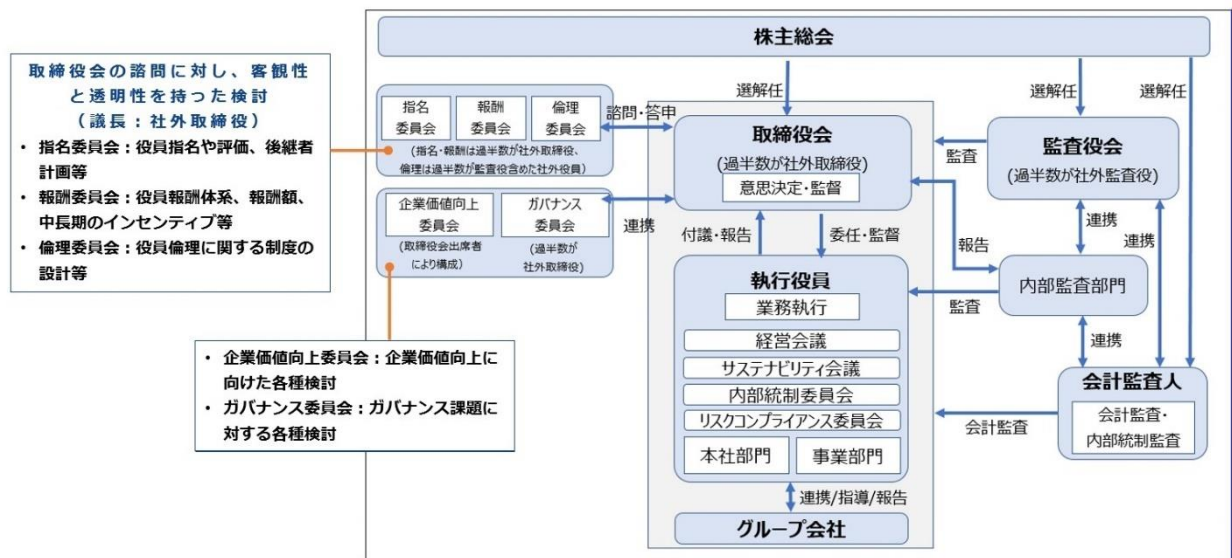
取締役会機能強化の方向性、必要なスキルセット、経営委員会の機能分化など一定の成果を出してきたのですが、総会後は、この企業価値向上委員会とガバナンスを分けて、最適な機関設計などのガバナンス課題について、より深掘りした継続的な検討を行っていくために独立させると。これは、社外取締役部を過半数として進めていこうとしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



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）

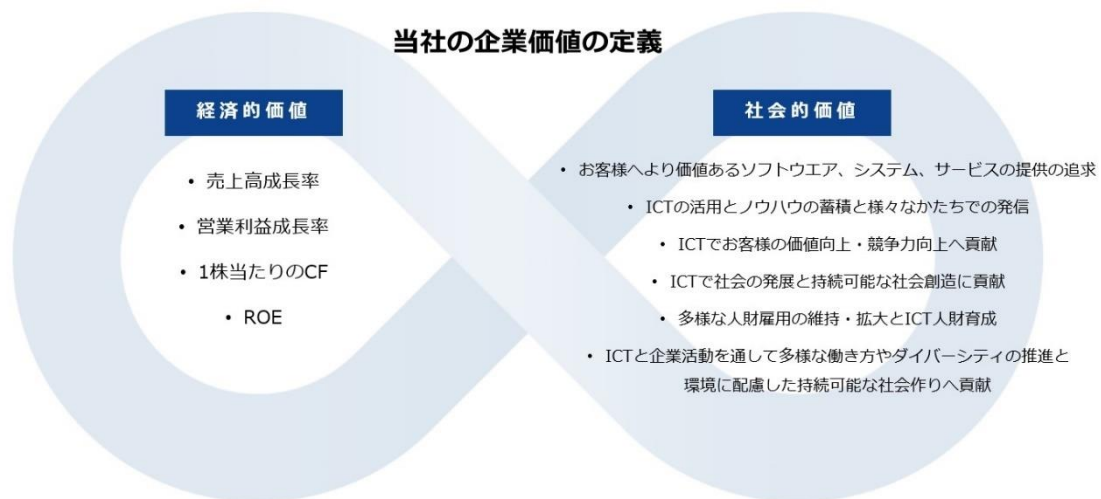


Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 8

全体の位置付けとしてはこういう感じです。取締役会の横に、指名・報酬・倫理委員会が諮問機関としてあります。企業価値向上委員会とガバナンス委員会が、それぞれ分かれて進めていくという形になります。

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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 10

経営財務戦略ワーキンググループのアウトプットの一つ、企業価値の定義。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

これは、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ということで検討しました。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ます。

経済的価値は、いろいろな指標を並べたいのですが、絞った方がいいだろうということで、われわれとしてはやはり、今の当社の規模が非常にまだまだ弱小だということもあり、売上高成長率、営業利益の成長、これをしっかりと成長しつつ、1株当たりのキャッシュ・フローもしっかり上げていこうと。資本効率としてはROEというのを重視して、やっていくというのが経済的価値。

社会的価値は、少しいろいろ書いていますが、お客様へより価値あるソフトウェア、システム、サービスの提供を追求して、ICTの活用とノウハウの蓄積をしっかりとしていくと。これを蓄積するだけではなくて、様々な形で発信・利用していくことも当然行っていかないといけない。

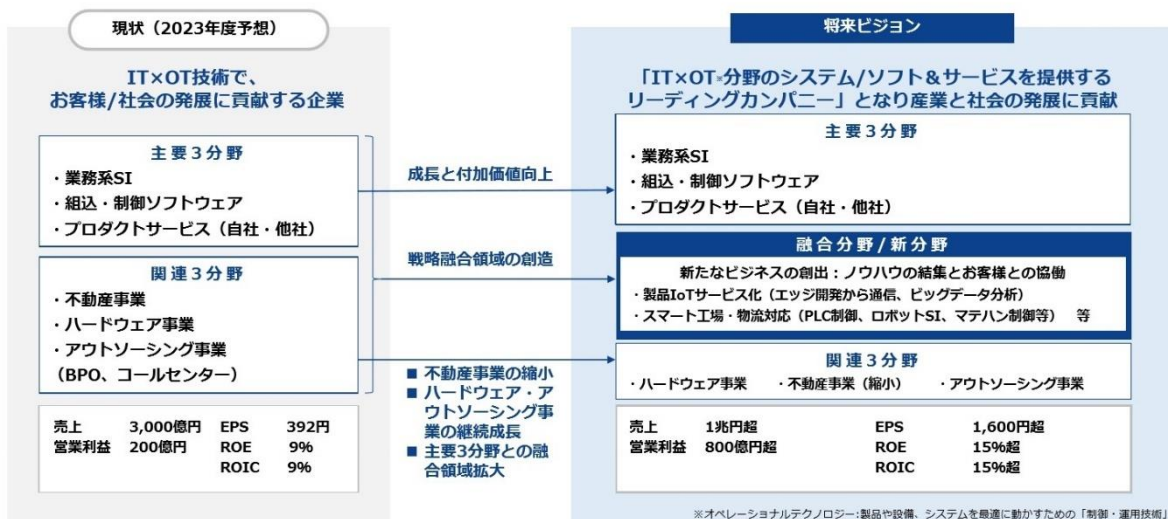
ICTでお客様の価値向上や競争力向上へ貢献することと、社会の発展と持続可能な社会創造に貢献する。やはり人財が中心の会社ですので、多様な人財雇用の維持・拡大と、特にICT人財はこれが不足すると言われていまして、われわれがしっかりと育成していくと。

また、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を行って、環境に配慮した持続可能な社会作りへ貢献していくことも、当社の非常に社会的な価値なのではないかということで、少し多いかもしれませんがこういう形でまとめております。



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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved.

11

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



事業検証ワーキンググループです。

将来ビジョンの定義を行って、その中でどうやって進むかという道筋を検討しております。将来ビジョン、ここに書いてあります。

「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」になろうと。そのことによって、産業と社会の発展に貢献していくと考えると。これは現状、まだ現状というか、2023年の先ほど出した着地数値予想をベースにしております。

主要3分野と関連3分野、不動産やハードウェア、アウトソーシングを関連3分野と呼んでいます。今、大体これが先ほど公表した売上、営業利益、EPS、これは先ほど出ていませんが392円。ROEやROICという数字をこれぐらいにするというのが現状です。

この主要分野は、当然、成長と付加価値向上していきますし、関連3分野についても、不動産については先ほど言ったように縮小しますが、ハードウェアとアウトソーシング、この辺はこの主要3分野と関連して強化していく。

この主要3分野と関連3分野もそれぞれ伸ばしていくのですが、融合分野は中期計画でも出しているように、新たなビジネスの創出ということで、われわれが得意とする業務系、組込・制御、この両方のノウハウを結集して、お客様と協働関係を作りながら、例えば製品IoTのサービス化、スマート工場やスマート物流といった新たなテーマについて、われわれの新たな融合分野のサービスとして進めていくという、こういう方向感で将来ビジョンを作っていこうと、実現していこうと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

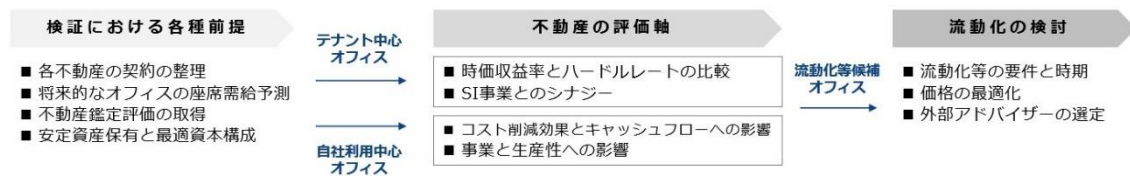


不動産検証WG

- ▶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、夕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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 12

不動産です。テナントを中心にオフィスの定量的評価をした結果、不動産事業としては縮小。事業法人の従業員の働き方や夕留オフィスへの拠点集約によるオフィス効率化の観点を踏まえて、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、これからは専門性を有する外部アドバイザーを入れないと十分な検討ができないということで、新たな選任も含めて具体化を進めていきます。

今後、最適なスキーム、オフバランスをする場合のやり方や、実施プロセス、外部アドバイザーを使う等々の話ですね。これで流動化をした場合に得られるキャッシュの使い道。あとは首都圏以外の不動産についても検証ということです。

今はこのような感じで、検証における各種前提、契約、需給関係や不動産の鑑定。これもかなりばらつきがいろいろありますので、この辺の評価。財務的な安定資産とか資本構成の検討。

これに今、テナント中心と自社利用中心でオフィスは分かれていますので、不動産を、テナント中心の時には、時価収益率とハードルレート比較や、シナジーなどを評価したり、あるいは自社中心オフィスの時には、コスト削減効果とキャッシュ・フローへの影響とか、事業と生産性、その辺の影響等を考慮して、具体的には流動化ということについては検討していくということ。これについてはずいぶん検討が進んでいますけれども、最終的ないろいろな議論はこういう専門家を交えながらやっていくということで、今後進めていくテーマとなっております。

サポート

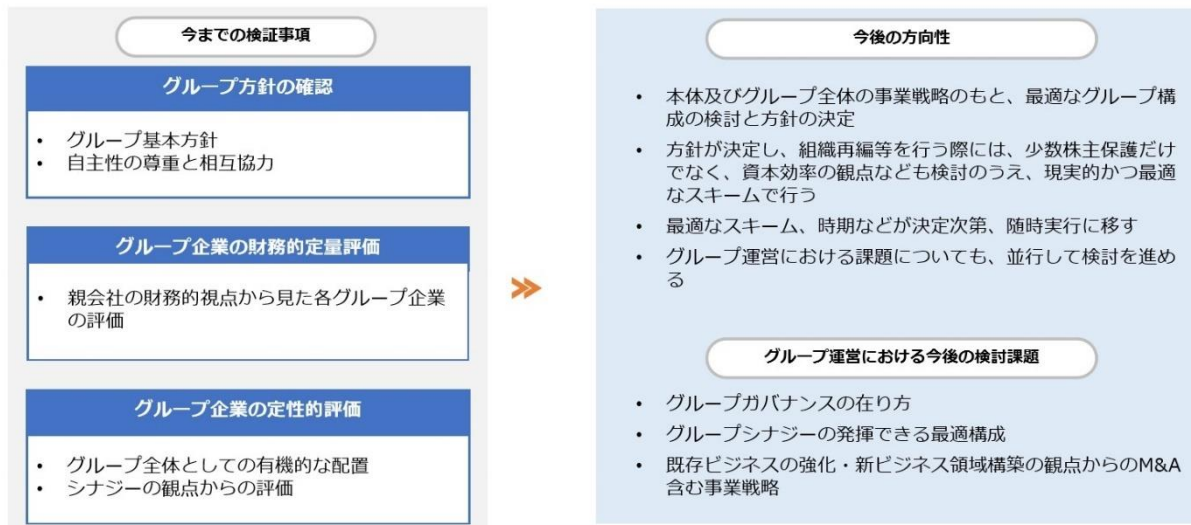
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved.

13

企業グループ検証ワーキンググループです。

グループ方針、これまでの基本方針や経営方針を再度検証しました。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、こういったものも実施しました。今後の事業戦略を見据えた企業グループの在り方からの課題の検討を行って、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という、これを今後やっていく。こういうグループ方針や、財務的な定量評価など、いろいろな角度で行いました。定性的評価も行ってあります。

これを今後の方向性ということで、個別の企業グループについて少し前段でフォーカスを当てたということもあり、改めてグループ全体の事業戦略を立てて、最適なグループ構成の検討と方針を作ります。

組織再編等を行う場合には、少数株主保護だけではなく、資本効率の観点なども含め、現実的かつ最適なスキームで行います。最適なスキーム、時期などが決定次第、随時、移行していきます。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検討とは、グループガバナンス、ガバナンスやシナジーの仕方、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。これは、先ほどの長期ビジョンの中に出てきた内容とつながっていきます。こういったことを、今後、進めていくこととなります。

サポート

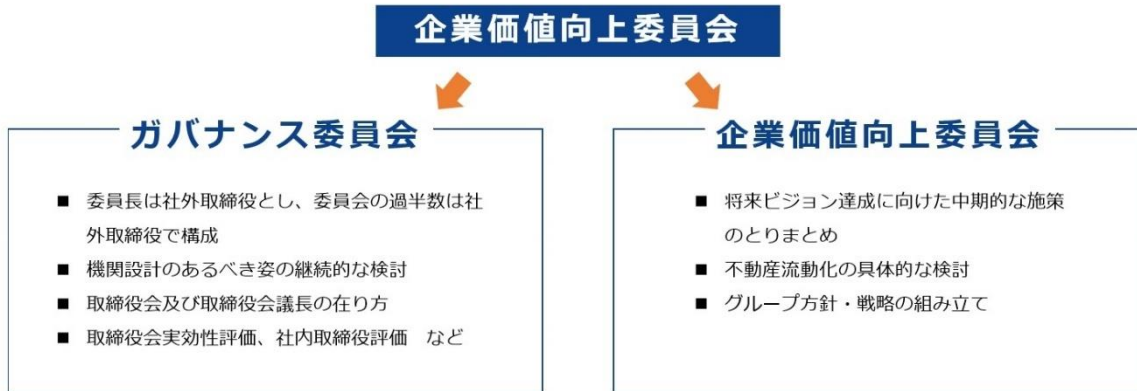
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





今後の推進について

- ▶2023年3月定時株主総会後、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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 15

今後の推進ですが、これも繰り返しになりますけれども、企業価値向上委員会を分離します。これは定時総会後ですね。改めて取締役体制とかが決まった後に分割する。

企業統治検証ワーキンググループは、ガバナンス委員会として企業価値向上委員会から独立。そして、企業価値向上委員会は、経営財務戦略ワーキンググループおよび下部のワーキンググループとして、事業と資本効率を中心に。ガバナンス系はこちら、企業価値向上委員会はこういった中期的な方策とか不動産グループ等々をやっていくと。

こちら側は、先ほど言いましたように委員長を社外取締役として、過半数を社外取締役に作ってもらって、機関設計のあるべき姿や、取締役会とか議長の在りよう、実効性評価、社内取締役評価等々、いろいろと課題がありますので、これはガバナンス委員会で検討していこうということで進めていきます。

以上、企業価値向上委員会の2022年度の報告とさせていただきます。

どうもご清聴ありがとうございました。

司会：以上をもちまして、ご説明を終了させていただきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

