



富士ソフト株式会社

2023 年 12 月期第 2 四半期決算説明会

2023 年 8 月 10 日

登壇

司会：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。よろしくお願いいたします。

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：梅津でございます。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。

では初めに、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@scriptsasias.com



1. 連結業績ハイライト① (2Q累計1-6月実績)

売上高はシステム構築分野の好調により増収

◇売上高は、業務系では金融業・製造業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、組込系では自動車関連のEV・先進分野および、機械制御系の産業・家電分野向け開発案件が好調に推移した結果、前同比107.2%の151,480百万円となりました。

営業利益は人件費・経費増加はあったものの増収により増益

◇営業利益は、体制強化による人件費・採用経費等の増加があったものの、増収および生産性の改善などにより、前同比108.8%の9,790百万円となりました。

◇経常利益は、為替差益は減少したものの増収により、前同比102.1%の10,166百万円となりました。

◇親会社株主に帰属する四半期純利益は、増収および有形固定資産売却により前同比103.6%の6,061百万円となりました。

(単位：百万円)

	2022年12月期	2023年12月期	前同差	前同比	2023年12月期	
	2Q累計実績	2Q累計実績			2Q累計計画	計画比
売上高	141,328	151,480	+10,152	107.2%	151,800	99.8%
営業利益	8,995	9,790	+795	108.8%	9,600	102.0%
営業利益率	6.4%	6.5%			6.3%	
経常利益	9,954	10,166	+212	102.1%	9,800	103.7%
経常利益率	7.0%	6.7%			6.5%	
親会社株主に帰属する四半期純利益	5,850	6,061	+210	103.6%	6,100	99.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益率	4.1%	4.0%			4.0%	

坂下：では、私から、2023年12月期の業績について説明いたします。

まず、連結業績ハイライトでございます。

下の数字を見ていただければ分かるように、売上1,515億弱、営業利益98億弱、経常101億、当期利益60億強となります。前年同期比で増収増益、107%、108%、102%、103%という数字になります。内部計画は若干マイナスになりますが、ほぼ計画どおりでございます。

上に書いてあるように、売上高は、業務系では金融・製造業を中心にインフラとか基幹系開発等が好調で、組込系では自動車あるいは機械制御、この辺が順調です。

営業利益は、人件費・経費増加があったものの、増収があって増益ということで、営業利益は体制強化等々で費用が膨らんでいるところもあるのですが、増収と生産性改善で増益になりました。

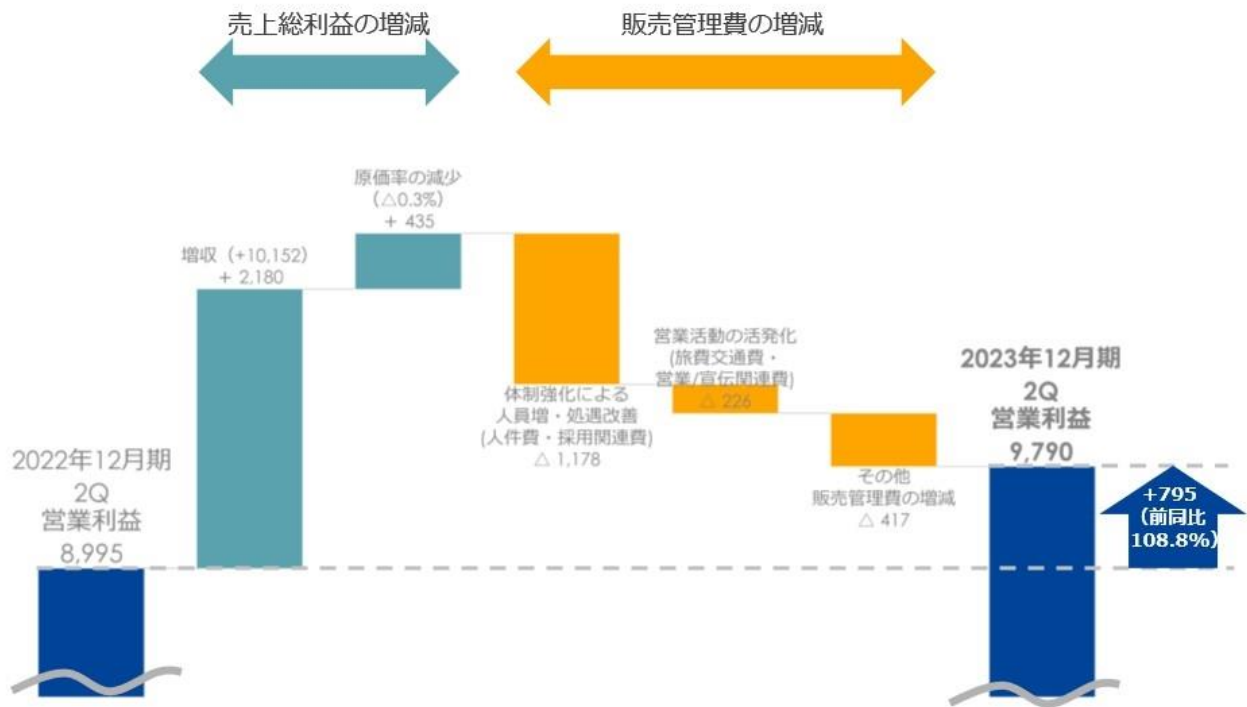
経常は、為替差益が少し減少したのですが、プラスになっております。

四半期利益は、増収および有形固定資産の売却によって、前同比約103.6%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

連結営業利益の状況（1-6月 2Q累計）



これをグラフで表すと、増収分、原価率の減少分、体制強化の増強分、営業活動、その他の販管費の増減等々でこのプラスにな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

1. 連結業績ハイライト② (2Q区間4-6月実績)

売上高は前同比104.7%と増収

売上原価率は78.6%に減少(改善)

◇売上原価率は、システム構築分野の生産性の改善などにより、前年同期より0.4pt減少(改善)となりました。(前年同期:79.0%)

販売費及び一般管理費は前年同期より1,024百万円増加

◇好調な受注環境への対応による人員増に伴う人件費・経費の増加により、前年同期より1,024百万円増加となりました。

◇営業利益は前同比100.8%の3,934百万円となりました。

(単位:百万円)

	2023年12月期 1Q実績	前同差	前同比	2023年12月期 2Q区間実績	前同差	前同比
売上高	75,631	+6,756	109.8%	75,849	+3,395	104.7%
売上原価	58,919	+5,193	109.7%	59,585	+2,341	104.1%
売上原価率	77.9%			78.6%		
売上総利益	16,711	+1,562	110.3%	16,263	+1,054	106.9%
販売費及び一般管理費	10,855	+796	107.9%	12,329	+1,024	109.1%
営業利益	5,855	+766	115.0%	3,934	+29	100.8%
営業利益率	7.7%			5.2%		

2クォーターの区間というので見たら、ここにございますが、1クォーターが2桁に近かったものを若干伸び分はなだらかになっておりますが、増収増益となっております。特に売上原価率は78.6%とまだまだ高いところもあるのですが、前年は79%ですので、改善していています。

販売費及び一般管理費は、増加しているということでございます。

そのようなところで、営業利益については、前年より少しプラスという形になっております。

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



2. グループ会社別 業績状況

	2023年12月 売上高				2023年12月 営業利益		営業利益率
	上期実績	構成比	原価率	販管比率	上期実績	構成比	
グループ連結	151,480	100.0%	78.2%	15.3%	9,790	100.0%	6.5%
富士ソフト	106,024 (+7.4%)	70.0%	79.5%	14.2%	6,721 (+27.0%)	68.6%	6.3%
<small>業務系では金融業・製造業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、組込系では自動車関連のEV・先進分野および、機械制御系の産業・家電分野向け開発案件が好調に推移し増収となりました。営業利益は、増収および生産性の改善により増益となりました。</small>							
サイバネットシステム	10,003 (+2.7%)	6.6%	60.5%	33.1%	640 (▲38.0%)	6.5%	6.4%
<small>シミュレーションソリューションサービス事業の国内における保守契約の更新及びITソリューションサービス事業が好調に推移したことなどにより、増収となりました。営業利益は、人的資本投資に伴う人件費や募集採用費の増加、営業活動量の増加に伴う旅費交通費、販売支援活動費の増加などにより、減益となりました。</small>							
ヴィンクス	17,071 (+5.5%)	11.3%	76.2%	13.5%	1,771 (+12.4%)	18.1%	10.4%
<small>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。</small>							
サイバーコム	8,572 (+3.7%)	5.7%	79.1%	13.1%	670 (+4.8%)	6.9%	7.8%
<small>売上高は、ソフトウェア開発事業において金融系を中心とした業務系開発案件と、車載を中心とした制御系開発案件が好調に推移し、増収となりました。営業利益は、増収及び原価率0.3%改善により増益となりました。</small>							
富士ソフト サービスビューロ	6,021 (+8.2%)	4.0%	82.2%	12.5%	318 (▲17.8%)	3.3%	5.3%
<small>売上高は、コールセンターサービス、BPOサービスともに前年度に開始した年間関連業務が寄与し、増収となりました。営業利益は、不採算案件が大きく影響し減益となりました。</small>							
その他子会社・連結調整	3,789	2.5%	90.8%	18.0%	-333	-3.4%	-8.8%

5

© 2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

グループ会社別業績状況です。

これは今までのチャートの出し方と少し変えている部分があるのですが、富士ソフト、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という、並べ方は一緒ですが、ここに全体、グループの中での構成比、売上と利益の構成比と、原価と販管費率と営業利益を並べて、グループでのポジションというか、ポジションというか、大きさが分かるように表現させてもらっております。

本体は、売上7.4%、営業利益プラス27%ということで、大幅な増益になっています。これは、先ほど言った業務系、組込系それぞれで好調分野があるということでございます。

サイバネットは、売上はそこそこ、少しプラスですが、営業利益面がかなりマイナスになっています。これは、ここに書いてあるように、好調な分野は当然あるのですが、増収となっているわけですが、営業利益は、人への投資、あるいは募集採用費の増加、営業活動量の増加に伴う旅費交通費、販売支援の活動費などが増えて、販管費率がかなり高くなっているというのが利益を圧迫しているという状況です。これは、ただ先行投資費の意味合いがあるということだと思います。

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



ヴィンクスは、小売業の DX あるいは既存顧客への深耕ということで、増収、大幅な増益です。

サイバーコムも、金融を中心とした業務系開発と車載を中心とした制御系開発が好調ということで、増収増益、同等レベルです。

サービスビューロが増収で、これは減益ということで、案件はいろいろ取れているわけですが、不採算案件が少し出たということで、減益です。

調整のほうは、説明を省かせていただきます。

これを見てもらえば分かるように、本体で売上と営業利益の7割ぐらい、サイバネットは今期、営業利益率も低いですが、基本的には営業利益は二桁ベースで今できている会社なので、ここは立て直しました。

ヴィンクス側は、営業利益も二桁を超えている増収増益基調のいい形になっています。

サイバーコムも、営業利益も改善傾向にあるし、増収増益です。これは、もう一段のいろいろな強化は必要ですが、こういう形で順調にきています。

ビューロは、いつときのトラブルということではありますが、もう少しこの辺も収益力を伸ばしていきます。

このような観点で、グループの位置づけを見てもらえばと思っております。

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@scriptsasias.com

3.連結セグメント別売上高・営業利益

(単位：百万円)

	2023年12月期売上高		前同差	前同比	2023年12月期営業利益		前同差	前同比
	2Q累計実績	構成比			2Q累計実績	営業利益率		
全社計	151,480	100.0%	+10,152	107.2%	9,790	6.5%	+795	108.8%
SI事業	143,152	94.5%	+9,365	107.0%	8,935	6.2%	+708	108.6%
システム構築	88,218	58.2%	+7,957	109.9%	6,056	6.9%	+914	117.8%
組込系/制御系ソフトウェア	38,983	25.7%	+2,508	106.9%	3,253	8.3%	+239	107.9%
業務系ソフトウェア	49,234	32.5%	+5,448	112.4%	2,803	5.7%	+675	131.8%
プロダクト・サービス	54,933	36.3%	+1,408	102.6%	2,879	5.2%	△206	93.3%
プロダクト・サービス	47,753	31.5%	+1,737	103.8%	2,569	5.4%	+19	100.8%
アウトソーシング	7,180	4.7%	△329	95.6%	309	4.3%	△226	57.8%
ファシリティ事業	1,461	1.0%	+120	109.0%	480	32.9%	+107	128.7%
その他事業	6,867	4.5%	+665	110.7%	374	5.5%	△19	95.1%

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、モバイル系および社会インフラ系は減少したものの、自動車関連においてEV関連分野、機械制御系において産業・家電分野向け開発案件が好調に推移したことにより、前同比106.9%となりました。

営業利益は、増収により前同比107.9%となりました。

●業務系ソフトウェア

売上高は、金融業・製造業を中心に各分野向けのインフラ構築・基幹系開発案件等が好調に推移し、前同比112.4%となりました。

営業利益は、増収および生産性の改善などにより前同比131.8%となりました。

●プロダクト・サービス

売上高は、他社ライセンス販売および、子会社におけるPOS関連の自社プロダクトが堅調に推移したことなどにより、前同比103.8%となりました。

営業利益は、増収により前同比100.8%となりました。

●アウトソーシング

売上高は、海外小売業向けITサービスの減少により、前同比95.6%となりました。

営業利益は、減収およびデータセンターにおける電力価格高騰の影響により前同比57.8%となりました。

6

© 2023 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

これはセグメントでございます。

見ていただければ分かるように、売上、利益ともに伸びる基調というのは、多少ばらつきはありますが、増収増益ベースです。前同比で、プロダクト・サービスが少しマイナスになって、アウトソーシングがマイナスだった分マイナスになっていますが、あとは軒並みプラスの傾向になっているということです。

コメントは読んでいただければいいのですが、組込/制御系はいろいろな分野が好調です。

業務系ソフトも、繰り返しになりますが、好調です。特に営業利益面は、業務系のところで非常に改善がされているということになります。

プロダクト・サービスは、他社ライセンス販売および子会社におけるPOS関連の自社プロダクトが堅調に推移したということで、前年ちょっとプラスです。営業利益も何とかプラスになったという形でございます。

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

アウトソーシングは、海外小売業向け、子会社関連のところですね、これが減少で前年割れと。この減収とデータセンターは、電力価格、これも後で出てきますが、高騰で非常に損益の足を引っ張った部分がございます、こういった傾向で、プロダクト・サービスは前年より減益となっております。



4.連結損益計算書

(単位：百万円)

	2022年12月期	2023年12月期	前同差	前同比	2023年12月期	
	2Q累計実績	2Q累計実績			上期計画	計画比
売上高	141,328	151,480	+10,152	107.2%	151,800	99.8%
売上原価	110,969	118,504	+7,535	106.8%	-	-
売上原価率	78.5%	78.2%	①			
売上総利益	30,358	32,975	+2,616	108.6%	-	-
売上総利益率	21.5%	21.8%				
販売費及び一般管理費	21,363	23,184	+1,821	108.5%	-	-
販管費率	15.1%	15.3%				
営業利益	8,995	9,790	+795	108.8%	9,600	102.0%
営業利益率	6.4%	6.5%			6.3%	
営業外収益	1,101	676	② △425	61.4%	-	-
営業外費用	151	143	△8	94.6%	-	-
持分法による投資損益	9	△156	△166	-	-	-
経常利益	9,954	10,166	+212	102.1%	9,800	103.7%
経常利益率	7.0%	6.7%			6.5%	
特別利益	157	489	+332	-	-	-
特別損失	356	117	△238	33.0%	-	-
税金等調整前四半期純利益	9,755	10,539	+783	108.0%	-	-
法人税等合計	2,819	3,547	+727	125.8%	-	-
四半期純利益	6,935	6,991	+56	100.8%	-	-
非支配株主に帰属する四半期純利益	1,084	930	△154	85.8%	-	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	5,850	6,061	+210	103.6%	6,100	99.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益率	4.1%	4.0%			4.0%	

損益計算書のポイント

① 売上原価率 (△0.3pt)

一部グループ会社における不採算案件などの影響はあったものの、富士ソフトの生産性改善により売上原価率は改善

② 営業外収益 (△425百万円)

為替差益の減少

損益計算書です。

原価率が少し高かったというのと、為替の影響が少し減少したと、この程度ですので、ここは割愛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

5. 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2022年12月期 期末	2023年12月期 2Q期末	前期末差	2022年12月期 2Q期末(参考)
流動資産	112,730	114,036	+ 1,305	114,075
現金及び預金	32,736	33,099	+ 363	39,472
受取手形及び売掛金	56,634	57,020	+ 385	53,827
有価証券	8,500	8,300	△ 200	7,500
たな卸資産	5,552	4,977	△ 574	4,294
その他	9,307	10,638	+ 1,331	8,981
固定資産	128,104	128,362	+ 257	123,173
有形固定資産	99,160	99,084	△ 76	96,135
無形固定資産	5,426	5,254	△ 171	4,601
投資その他の資産	23,518	24,024	+ 505	22,436
資産合計	240,835	242,398	+ 1,562	237,249
流動負債	71,945	67,949	△ 3,995	72,956
支払手形及び買掛金	14,083	14,256	+ 173	14,900
短期借入金	17,855	14,833	① △ 3,021	20,856
未払費用・賞与引当金	12,974	15,147	+ 2,172	11,025
未払法人税等	2,828	4,439	+ 1,610	3,145
工事損失引当金	421	255	△ 166	197
その他	23,782	19,018	② △ 4,764	22,830
固定負債	16,145	15,987	△ 158	16,215
長期借入金	8,783	8,567	△ 215	9,007
その他	7,362	7,419	+ 57	7,208
負債合計	88,091	83,937	△ 4,153	89,172
純資産合計	152,744	158,461	+ 5,716	148,076
負債純資産合計	240,835	242,398	+ 1,562	237,249

貸借対照表のポイント

① 短期借入金 (△3,021百万円)

計画的資金返済による減少

② その他 (△4,764百万円)

消費税・社会保険料等の支払いによる減少

貸借対照表も、短期借入金が少し減ったということと、その他の部分が少し減ったということですので、これもあまり大きな変動にはなっておりません。

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)

	2022年12月期 2Q実績	2023年12月期 2Q実績	前同差
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,278	8,615	+3,337
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,714	△ 3,934	+3,780
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 572	△ 5,927	△ 5,355
現金及び現金同等物に係る換算差額	700	234	
現金及び現金同等物の増減額	△ 2,308	△ 1,011	
現金及び現金同等物の期首残高	40,876	33,086	
現金及び現金同等物の四半期末残高	38,568	32,075	

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・増益による入金増加により8,615百万円の収入となりました。
なお、前期に有価証券売却に伴う法人税等の支払増加があったことなどにより、前同差は3,337百万円の増加となりました。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

当期は有形固定資産売却による入金があったものの、予定より計画していた自社オフィスの建設費用やグループ会社における有価証券取得により、3,934百万円の支出となりました。
なお、前同差は定期預金の払い戻しにより3,780百万円の増加となりました。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

当期は借入金の返済および配当金の支払いなどにより、5,927百万円の支出となりました。
なお、前同差は5,355百万円の減少となりました。

連結キャッシュ・フローです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、増収増益、入金増加ということで、86億のプラス収入と。前期に有価証券売却に伴う支払増加があったので、前同差は33億のプラスとなっています。

投資活動のキャッシュ・フローについては、当期は有形固定資産売却による入金があったということと、今まで計画していた自社オフィスの建設およびグループ会社による有価証券の取得で39億の追加支出となったということになります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済および配当金の支払いで59億の支出ということで、前同差としては53億の減少となっております。

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

(単位：百万円)

	2023年12月期 2Q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	72,963	125.1%	144,824	103.9%	143,152	107.0%	74,635	111.2%
システム構築	46,427	121.3%	88,419	106.2%	88,218	109.9%	46,628	113.1%
組込系/制御系ソフトウェア	14,884	110.2%	39,641	108.6%	38,983	106.9%	15,542	114.8%
業務系ソフトウェア	31,542	127.4%	48,778	104.4%	49,234	112.4%	31,086	112.2%
プロダクト・サービス	26,536	132.3%	56,404	100.4%	54,933	102.6%	28,006	108.3%
プロダクト・サービス	24,717	135.7%	49,169	101.1%	47,753	103.8%	26,134	109.0%
アウトソーシング	1,818	98.2%	7,234	95.9%	7,180	95.6%	1,872	99.1%

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、自動車関連および機械制御系が増加したことなどにより、前同比108.6%となりました。
また、期末受注残高は前同比114.8%となりました。

- ・業務系ソフトウェア
受注は、製造業及び金融業向けの開発案件が増加したことにより、前同比104.4%となりました。
また、期末受注残高は前同比112.2%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、他社製品販売および自社プロダクトが堅調に推移したことにより、前同比101.1%となりました。
また、期末受注残高は前同比109.0%となりました。

- ・アウトソーシング
受注は、海外小売業向けITサービスの受注が減少したことにより、前同比95.9%となりました。
また、期末受注残高は前同比99.1%となりました。

10

© 2023 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

受注および受注残高です。

期中の受注残がかなり大きかったものに対して、期中の受注と売上の推移で期末の受注残と。これを見ると、大きな受注残を持って、期に入って、受注しながら売上を實踐して、結果になっていますということで、若干この期中の受注がこの数字に比べて低いようには見えますが、今のところはまだ十分な受注残を持っているということになります。

繰り返しになりますが、組込/制御はこういった分野が好調、業務系も同様です。プロダクト・サービスも同様の内容で、今の説明とあまり変わらず、受注・受注残は説明できると考えております。

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

8. 配当について

中間配当金は期初予想通り1株68円

- 中間配当については、期初の予想通り68円/株といたします。

中間配当

	2023年12月期 第2四半期末	配当性向	直近の 配当予想
1株当たり配当金	68.00円	35.3%	68.00円

- (参考)2023年4月25日公表の株式分割に伴い、期末配当予想額を以下のとおり修正しております。なお、以下の配当予想額の修正は、株式分割に伴う修正であり実質的な変更はございません。

(参考) 期末配当予想について

(単位: 円)

	2023年12月期 第2四半期末	2023年12月期 期末	合計	配当性向
前回発表予想	68.00円	69.00円	137.00円	35.0%
今回修正予想	68.00円	34.50円	-	35.0%

中間配当は、期初予想どおり1株68円ということで、配当性向も同様にさせていただこうと思っております。ここに書いていますが、株式分割を行っておりまして、期末配当額については、基本的には変わらないですが、株式分割の影響で69円としていたものが34円50銭になります。これは基本的には変わっていないということでのご報告でございます。

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

2023年度の上期業況 (主な連結セグメントの状況)

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	↓ CAE系	→ CAE系	
自動車関連			more NOTE		
社会インフラ系 通信系、交通、エネルギー、 他		↓ 低調	↑ FAM シリーズ	↓ 他社 ライセンス (MS、 VMware、 AWS、 Salesforce 等)	
金融業 生保、損保、クレカ、 銀行、証券、他	↑ 好調		↑ 証券系 ソリューション	→ 物販系 (PC・サーバ・ タブレット等)	
流通業 小売り、卸、EC、他	↘ 堅調		↑ デスクトップ フルサービス	↑ 流通系 ソリューション	
公共系 官公庁、教育、医療、他			↑ みらい シリーズ		
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		↓ WiFiルーター PALRO		↓ BPO、 コール センター

13

© 2023 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

上期の業況をもう少し分かりやすく絵にして説明しますと、システム構築分野の業務系、組込系は、機械制御については両方とも好調に進んでいます。

業務系については、金融、流通はまあまあいい形ですが、公共とかその他は社会インフラ系が少し伸び悩んだということです。

プロダクト・サービスについては、CAE、ちょっと斜めになっていますが、自社プロダクトはまあまあいいですが、CAEが、他社、海外から持ってきているやつはあまり伸びていないです。

自社プロダクトは、規模はちっちゃいですが、まあまあ伸びています。

WiFiルーターとかPALROは、特にこの中で少し需要があったものの、反動みたいなことで少し下がりが気味です。

ほかは、このような形で動い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@scriptsasias.com



富士ソフト単体：セグメント別業績状況

(単位:百万円)	2023年12月期売上高			2023年12月期営業利益			営業利益率		
	上期実績	構成比	前同比	原価率	販管比率	上期実績	営業利益率	前同比	前同差
全社計	106,024	100.0%	107.4%	79.5%	14.2%	6,721	6.3%	127.0%	+1.0pt
SI事業	104,234	98.3%	107.4%	80.0%	14.1%	6,237	6.0%	126.7%	+0.9pt
システム構築	70,845	66.8%	111.0%	75.1%	17.7%	5,121	7.2%	128.3%	+1.0pt
組込系/制御系ソフトウェア	35,886	33.8%	108.6%	74.4%	17.0%	3,082	8.6%	111.6%	+0.2pt
業務系ソフトウェア	34,958	33.0%	113.6%	75.9%	18.3%	2,039	5.8%	165.5%	+1.8pt
プロダクト・サービス	33,388	31.5%	100.4%	90.2%	6.4%	1,115	3.3%	119.9%	+0.5pt
他社プロダクト	28,831	27.2%	101.0%	92.4%	4.4%	923	3.2%	137.8%	+0.9pt
自社プロダクト	1,428	1.3%	90.7%	60.1%	23.4%	234	16.4%	219.9%	+9.7pt
アウトソーシング	3,128	3.0%	100.1%	83.8%	17.6%	-42	-	-	-
ファシリティ事業	1,723	1.6%	107.7%	53.0%	18.8%	486	28.2%	128.3%	+4.5pt
その他事業	66	0.1%	87.5%	49.0%	53.9%	-1	-	-	-

システム構築	・システム構築強化のための成長投資として、約20億円の人財投資(採用研修・教育関連)を実施(経年)
組込系/制御系ソフトウェア	・機械制御系や自動車分野における、お客様IT投資需要の高まりは継続中(コロナ禍からの回復基調継続) ・不採算案件による原価増加はあったものの、自動車分野・機械制御系を中心とした生産性改善により増益傾向
業務系ソフトウェア	・DXを背景としたIT利用の機運は高く、金融・製造向けを中心とした基幹系システム開発・インフラ構築案件が成長を牽引 ・管理体制、営業活動強化などによる販管費の増加はあったものの、生産性改善により利益率は改善傾向
他社プロダクト	(概要) 他社ライセンス、ハードウェア関連製品の販売(受託開発案件に使われる他社製品販売も含む(開発付帯サービス販売)) ・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維持推進
自社プロダクト	(概要) 通信・クラウド・ロボット技術などシステム構築のノウハウを活用した、自社開発製品の製造・販売(SW/HW) ・コロナ収束後の主力製品 販売減少により減収となっているが、新たなマーケット需要へ対応し、規模拡大を目指す
アウトソーシング	(概要) システム開発案件の運用・保守、自社不動産を活用したデータセンター事業などトータルサービスの一環として推進 ・電力価格高騰の影響を受け、データセンター事業の原価増加による一時的な減益

これは新しいセグメント開示です。

先ほど言いましたが、単体の売上、営業利益がグループの70%を占めるということで、収益力等々の検討を今も行っているわけですが、もう少しセグメントを開示して皆さんにも分かりやすくご説明するために、単体のほうのセグメントを詳細にご提示させていただきます。

システム構築は組込/制御、プロダクトは他社、自社、アウトソーシングと分けて、それぞれのセグメントで説明させていただきます。

まずシステム構築は、708億ぐらいの売上、51億の利益です。連結でいうと約半分の利益をここで稼ぎ出しているわけですが、まずこのことをご説明いたします。

システム構築というのは、人がベースの商売にはなっております。システム構築強化のための成長投資として、上期だけで約20億の人財投資、採用とか教育訓練とかですね。これは毎年やっている、これは成長のための投資とも言えるのですが、ここで51億の営業利益を出してはいるのですが、それにプラス20億分は人財投資として、この上期は使っていければと。これがなければとい

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

う計算はあまりしていないのですが、もしなければ70億円ぐらい出ているともとれる、そういう投資を行っております。

組込/制御、業務系については、ここに書いてあるように、先ほどから同じように好調です。組込/制御は、もうちょっと細かいこと、不採算案件の原価増加とあるのですが、生産性も改善しているので増益になっております。増益、0.2ポイント、前同比で営業利益が111.6%ですが、営業利益率も0.2ポイント改善しています。

業務系ソフトウェアも、DXの引き合いが非常に強いということで、金融、製造、基幹系、インフラ系とかが成長をけん引しています。

ただ、管理体制とか営業活動強化で販管費は増加しています。生産性は改善されているので、利益は増加傾向となりまして、決して高い営業利益とは言えませんが、20億です。前年から見たときに営業利益率はかなりポイント、前年はトラブルなどもあったので良くなかったということもあるのですが、かなり改善傾向にあると見てとれるのではないかと思います。

今までこの辺もあまりオープンしていなかったのですが、他社プロダクトと、プロダクト・サービスは他社、自社、アウトソーシングに分かれています。他社というのは、ライセンスとかハードウェア関連製品の販売です。クラウドのライセンスもこの辺に入ってくるのですが、受託開発案件に使われている他社製品販売も含めております。開発付帯サービスもこの分野に入ってきます。

280億の売上の中で9億、3.2%の営業利益ということで、利益率は低いのですが、新規お客様開拓とか接点作りのツールとしても、これは一定の価値があります。これをきっかけに受託に結びついた案件が非常にありますので、そういう意味ではこれも成長投資の一つだろうと考えて、これも今までやってきたのですが、全体の営業利益率を、見た目を押し下げようになっているのは否めないで、ここは開示させていただいています。

自社プロダクトはポーションが低いですが、それなりの営業利益を出している部分で、通信・クラウド・ロボット等を使った収益です。コロナ収束後の主力製品の販売減少により減収となっているのですが、今後また少し持ち直してくるのではないかと期待している部分です。

アウトソーシングもデータセンター事業ですが、電力価格高騰でちょっと今、収益が圧迫されています。

このようなのが当社の今のセグメントとなります。

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



生産力強化×生産性改善

生産力の強化(採用)とともに、生産性改善を実施 一人当たり営業利益額の増加を推進

◇コロナ禍を受け一時的に抑制傾向としていた新卒・中途採用も再拡大させ生産力強化は継続するとともに、お客様提供価値向上・原価/販管改善にも積極的に取り組んでおり、一人当たりの営業利益額も年々増加傾向

2023年度も企業価値向上の取組を中心に、更なる生産力強化×生産性改善を推進



15

これは経年で、1人当たりの営業利益額を今、重視しようと、これは後でまた出てきますが、思っています、1人当たりの営業利益額を単体と連結で並べています。営業利益とその推移によって着実に改善して伸びていっているということで、この辺を今後ぐっと伸ばしていきたいと考えている次第でございます。

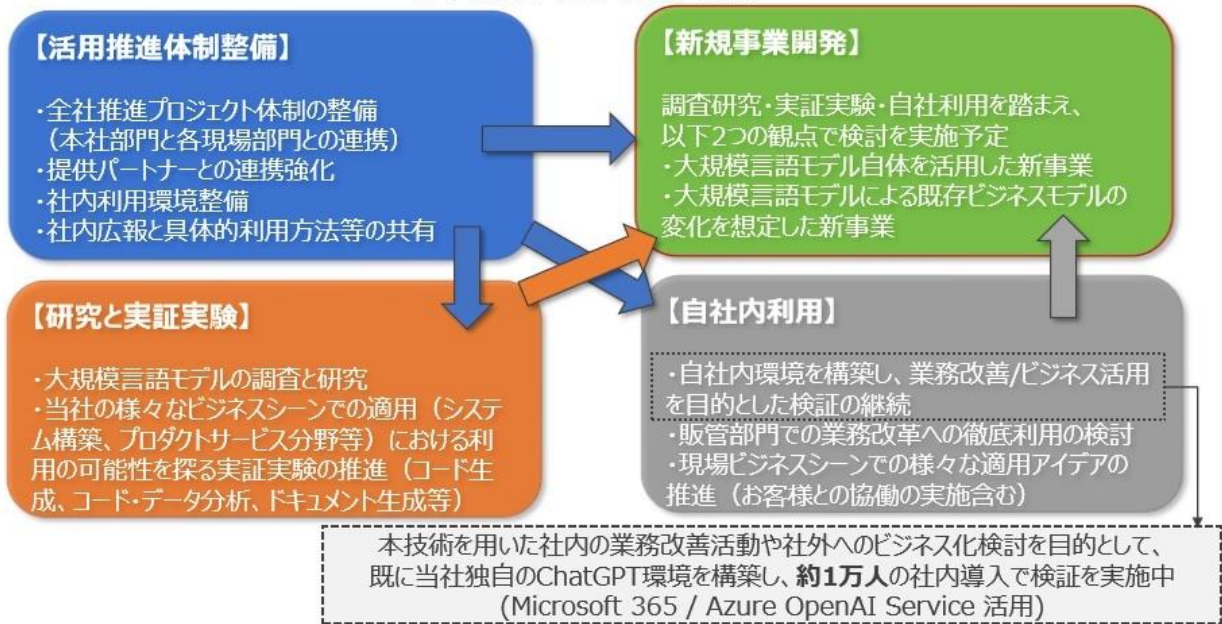
サポート

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

大規模言語モデル(LLM)に関する取り組み

LLMは今後の当社ビジネス・システム開発の生産性に大きな影響を与えうる技術・サービスであり、
今後、LLMを活用した開発手法改革・新事業の創出を推進

-LLM活用に関する推進戦略-



16

© 2023 FUJI SOFT INCORPORATED. All rights reserved.

最後に、大規模言語モデルの話について少し触れさせていただきます。

今後の当社ビジネス・システム開発の生産性に大きな影響を与えるということで、ものすごく強力にいろいろな推進を始めています。

活用推進体制をつくって、全社プロジェクトをつくった中で、本社部門と各現場部門との連携を行いながら、Microsoftさんなどとの連携を強化しながら、社内利用環境を即座につくって、社内広報とその利用の仕方の案内を始めています。

その中で、研究開発、大規模言語モデルをどう使うか。さまざまな使い方を研究していて、われわれのビジネスシーンで、どこで使えるかというのをかなり強力に進めています。

こういうことを進めながら自社適応ということで、当然、全社員が使える環境を、Microsoft/Azure OpenAI Service を使って1万人の導入環境をつくった上で、販管部門では業務改革でも使った徹底利用とか、現場ビジネスシーンで、お客さんもいろいろなものを使いたいという話がいっぱい出てきますので、この研究開発とリンクしながら、こういう現場の案件も進めてい

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

る、あるいは自社内での適用で生産性改善などを進めています。これを大規模に、精力的に進めているということでございます。

これが上期の業況の状況でございます。

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

<p>基本的な経営姿勢</p>	<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 	
<p>企業価値向上委員会における検討の方向性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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、及び人材育成を絶やさず、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 	
<p>本資料で詳述するトピックス</p>	<p>事業検証WGについて</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<p>不動産検証WGについて</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>運営体制強化及びガバナンス委員会活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED, All rights reserved. 3

もう一つ、続きまして、企業価値向上委員会およびガバナンス委員会の活動状況についても発表させていただきます。

本報告の主旨と書いてありますが、2023年、今年2月ですね、将来ビジョンおよび次年度以降の経営計画の今期末公表向けの検討活動を推進しております。

基本的な経営姿勢としては、2月に発表した内容そのものでございます。この基本姿勢にプラス、われわれは資本市場との対話を行って、事業そのものの強化とともに、ガバナンス、資本効率の向上についても強化していこうということ、2月にまとめさせていただいた内容として発表させていただきました。

ここは新たに追加させていただいた部分で、企業価値向上委員会における検討の方向性はどのような姿勢でやっているのだということで、これは言葉にさせていただいております。

当社の中核事業であるICT分野に資源と投資を重点的に投入して、技術進化の取り込み、および人材育成を絶やさず、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って、お客様と

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@scriptasia.com



社会の発展に貢献することで、株主の期待に応える企業価値の最大化を目指すということで、こういったことを念頭に置いて、企業価値向上委員会は進めてきています。

事業検証ワーキンググループのことについて今日は発表させていただくのですが、ここは、われわれの基本姿勢である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て検討を推進しております。来期以降の具体的な事業計画については、決算のタイミングでしっかり出させていただこうと思っておりますが、今回はこの考え方についてご説明いたします。

当社グループの中核である富士ソフト単体において最重要 KPI として「社員 1 人当たりの営業利益額」を設定しました。次の 5 年以内の 1 人当たりの営業利益額が 300 万以上、これは 2022 年度、先ほどの実績では 128 万ですが、倍以上にしようということを目標に据えて、いろいろな施策を検討して推進しております。

グループ各社も、個別の企業価値向上策の検討とともに、われわれの取り組みの展開とさらなるシナジーを併せ持って進めています。

ここはオーガニックな部分を中心ですが、新事業戦略や新プロダクト戦略についても個別のサブワーキンググループを組成して検討します。

今日は、主にこの辺のお話をさせていただこうと思います。

不動産ワーキンググループについては、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進めております。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時価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ます。

その上で、各不動産については、オフィスの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 から D までつけて分類し、まずは A 判定物件のうち少なくとも 1 件については年内の流動化、残りの物件については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しております。

B 判定物件については、同時並行で検討を進めておりまして、1 年以内をめどに実行を目指そうというようにしています。

最後に、ガバナンス委員会です。2023 年 3 月に、企業統治検証ワーキングを企業価値向上委員会から分割してガバナンス委員会をつくりました。より具体的な検証を行っております。

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





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葆ちつつ、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併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% (含損)
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、ウィングス、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

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

- 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不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%	<ul style="list-style-type: none"> 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

もう少し説明させていただきます。

これは先ほど決算発表で出たストラクチャーと似ているのですが、収益構造、2022年度の数字を見たときに、当社単体の売上、営業利益、当期利益を示しております。

営業利益は全体の7割ぐらゐを占めているというストラクチャーです。上場子会社は上場子会社で進んで、個別に各社戦略を練っています。

単体のPL構成を見ますと、この1,300、1,922億、若干数字がずれていますが、23億の内訳はこのようになっていて、受託が1,311、営業利益が90億と、やはり全体の半分ぐらゐをここで持っているということになります。

これは先に説明しましたが、上期では、成長投資、人財投資20億と言っていましたが、年間では30億ぐらゐは使ってっているわけです。これが成長投資としてやっている中で、当社の中核事業として1人当たりの営業利益額の改善を図ることで、当然、営業利益率も改善していくし、絶対額も増えていくということを目指していきます。

これ以外が自社プロダクトの視点、他社プロダクト、これは説明が重複しますが、表面的な利益は低いのですが、やはり重要な施策としてわれわれはやっています。当然、収益性評価は、投下資本に対する利益率も考慮材料としてやる価値があるだろうと思っています。

ファシリティはいずれなくなっていくと思っています。

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@scriptsasias.com



販管費についても、業務改革および次期システム等の手当で、この辺の低減は考えていきます。

われわれの今の基本的な考えは、次の5年以内に当社単体の1人当たり営業利益額を300万以上にして、売上水準を上回る営業利益額の伸長を実現した上で、これらの施策を組み合わせ、ROE・ROIC・1株当たりキャッシュ・フローの事業収益性の改善アプローチから強力に強化していくと考えているということでございます。

参考：2023年度の上期状況

- 当社連結数値構成

	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

	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)
ファシリテイ	17	3	5	28.2%	
合計	1,060	150	67	6.3%	

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

先ほど発表させていただいた上期の業況を単体と分けると、やはり営業利益が、当社が6割、7割を占めて、そのうちの6割ぐらいが営業利益、全体の半分ぐらいがここで占めています。

ここの数字は、昨年6.8%で、上期が7.2%ということで、当然、収益力強化はずっと進めてきているテーマですので、継続的に進めている付加価値向上策の効果で良くなっています。この辺も良くなっているのが見て取れ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



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も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

- 「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も適宜モニタリングを実施

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 7

1人当たりの営業利益額の向上をなぜ追及しようというようにしたのは、「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て、期末決算とともに開示予定の経営計画の策定を今進めている中で、事業検証ワーキングではROIC・ROE・1人当たりのキャッシュ・フローを向上させるためには、やはり1人当たりの営業利益額を最重要KPIとしようということにしました。当社は人がベースの会社でございますので、1人当たりの営業利益額は非常に重要だろうと。

ただ一方で、課題認識としては、当社の1人当たり営業利益額は高いとは言えない低い水準だと認識して、その背景として、人財レベルの向上に伴うシステム開発のケイパビリティ改善を十分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と捉えておりました。1人当たりの営業利益額向上の方向性としては、社内での価値を上げるクロスビジネスの強化や、一括請負型案件の拡大などをビジネスモデルの進化が重要と認識しております。

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、より強力に取り組んでいこうと。これは適宜モニタリング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





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にて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併に、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

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 8

具体的な施策はちょっと細かいので簡単に言いますが、1人当たりの営業利益額を総利益と販管費及び一般管理費の削減ということを見て、お客様提供価値向上ということで、お客様深耕とクロスビジネスの強化、これも続けてきていますが、より強力にと。

技術力は、かねてからわれわれはいろいろ打ち出していますが、これもさらに強化します。

ワンストップでの提供ということで、組込/制御、通信、業務系、われわれは幅広いノウハウを持っていますので、その上流から運用保守までワンストップで、あるいはそれぞれを強化していくことを進めています。

何より基本部分の強化ということになるのですが、お客様との役割分担の見直しとか仕事の進め方についても手を入れて、人工とか人月といわれる単金での提供価値という商売もありますので、こういう商売とともに、成果型ビジネスへどんどん変えていこうと。

一括請負型をどんどん増やして行って、特に当社が主体的に推進可能な請負案件を増やして価値を上げていこうということをやっけていこうと。

パートナー政策は、お客様との関係を見直すとともにパートナーも高度化していこうと。

生産性向上策は、お客様との関係、あるいはトラブルの防止、やはり生成AIとかテスト自動化、環境、いろいろな新しいツールとか技術も適用して生産性を向上していきます。

販売費については、営業活動の指標等々を見直して、効率化・高度化を推進します。

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



管理費は、業務改革をずっと進めていますので、業務プロセスの可視化及び最適化を推進するとともに、それをベースとして、基幹システムや、うちの社外システムをモダンな形にしてDX化をどんどん進めていこうと思っています。

このような施策を今、具体化していっているということです。

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

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 10

次に、不動産ワーキンググループの話です。

これは2月に公表を行うことで、ハードルレート、不動産縮小化、アドバイザーを使うとか、適切なタイミングでというようになります。

進捗としては、ハードルレートについては、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分析しました。

自社保有不動産の流動化防止について、先ほど言ったAからDの4分類にした上で、A判定物件は専門アドバイザーの選任は個別に検討しながら進めていきます。B判定は、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に、アドバイザーを使って最適化・最大化を進めていきます。

まずは、A判定物件のうち少なくとも1件については年内の流動化、残りの物件については期末決算公表前後で流動化完了を目指します。B判定についても検討を同時並行で進めて、1年以内にやれるというように進めております。

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



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

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 11

もうちょっと具体的に言うと、A判定は、両国、福岡、大阪等々、流動化にあたっての障害はなく、あまり大きくない、最速でできそうだと。

B判定は、流動化を前提に検討しているのですが、当社保有物件の中でも大規模かつ当社固有の設備やテナントとか、いろいろな絡みがあって、いろいろな条件とかを整備していかないといけないということで、結構それなりに時間もかかります。調整等、一定の時間は要するけれども、進めていくというやつです。

C判定は、流動化のスキームやタイミング、移転の必要性等を慎重に検討しようということで、オフィスはデータセンターとフルに事業活用する物件で、タイミングと移転の必要性等を慎重に検討していきます。

D判定は、ちょっといろいろな条件があって、一定期間譲渡不可なので、当面流動化対象外になると思っております。

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

🌀 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標に進めていく

売却（流動化）完了までに最大で約1年

	3か月	3か月	3か月	3か月	3か月	
	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 	—

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 12

スケジュールイメージを書いたのですが、ちょっと専門的な話もあるので、いろいろやっているとすると、最速4カ月、6カ月でできるのですが、D判定は社内の検討含めていろいろな準備があって、それなりに時間をかけないとできないということです。この辺はわれわれも初めてなので、やって見ると、相当いろいろな手間とかプロセスが必要なのだというのを改めて認識したということも事実でございます。

🌀 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
- ・多様な人材雇用の維持・拡大とICT人材育成
- ・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

Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 13

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

最後、アロケーション方針です。

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基づいて、価値向上を追求。この辺の数値が出てきたら、しっかりとまた数値でご説明するのですが、持続的な成長と利益率改善によるキャッシュ・フローの創出をして、不動産の流動化も行い、あるいは必要な借入も行いながら、資本コストを踏まえたアロケーションによる企業価値の最大化を目指します。

成長投資は、人的資本投資も当然あるし、新規事業開発、あるいは M&A 等もやっていこうということでございます。

株主還元は、安定的な配当成長と機動的な自己株買いをしっかりとやっていこうということを考えております。

われわれが定義した「経済的価値」と「社会的価値」を向上させていくことに結びつけていこうと考えております。

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



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved.

15

最後に、ガバナンス委員会の運営状況についてお話をさせていただきます。

経営委員会については、2023年3月に、今まで指名・報酬・倫理機能を内包した経営委員会を、議長を私がやってたものを分離して、指名委員会、報酬委員会、倫理委員会にした上で、あとで体制が出てきますが、社外の方に議長をやっていただくというガバナンス体制をつくりました。

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@scriptasia.com

もう1個、ガバナンス委員会、これも3月にガバナンス諸課題について、企業価値向上委員会の下部組織にあったものを独立させて、ガバナンス委員会というように作り直しました。

ここでは、最適な機関設計などのガバナンスの課題について深掘りしていくというようにしております。ガバナンス委員会は社外を議長にしています。この辺の構成については、次のページにあります。



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）



Copyright ©2023 FUJISOFT INCORPORATED. All rights reserved. 16

指名委員会は、議長を社外の方、赤字が社外の方です。4人で1対3ということで、過半数を社外の方、指名報酬、倫理ということで、以前も社外がガバナンスと。

ガバナンス委員会も、委員長は社外の方にやっていただいて、過半数を社外取締役が占めます。

企業価値向上委員会は私が議長をやっておりますが、メンバーとしては過半が社外の方という形で、独自性を担保しながら、こういう委員会活動もやっているということでございます。

以上、上期の決算数値と、企業価値向上委員会およびガバナンス委員会の報告とさせていただきます。

ちょっと長くなりましたが、ご清聴ありがとうございました。

司会：以上で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@scriptsasias.com

