

# フジテック株式会社の 強く持続的な企業価値向上のために

株主提案の趣旨とその内容について

[www.FreeFujitec.com](http://www.FreeFujitec.com)



## はじめに

今回の株主提案は、創業家がファンド株主から経営権を取り戻すためのものではありません。長期永続的な大株主として、フジテックの強く持続的な企業価値向上ひいては株主価値創造を実現するための提案です。

フジテック創業家であり、発行済み株式の約10%を保有する大株主である提案者は、社会インフラの重要な一翼を担う昇降機専門メーカーとして、日本国籍で最大の上場企業であり、従業員、取引先、地域社会との信頼関係を存立基盤とした会社の強く持続的な成長、ひいては全株主のための株主価値創造の継続を強く願い、株主提案による現状の変更が企業価値の維持・向上のための急務と考え、今回の株主提案権行使に至りました。

ファンド株主であるオアシス・マネジメント社（以下「オアシス」）が約1年間の短期間で実質的に2割以上の議決権を支配できると想定できる筆頭株主となり、本年2月の臨時株主総会で、自ら提案した取締役候補者を半ば力づくで選任させてからの2か月弱で、オアシスは取締役会にレターや自薦の取締役による緊急動議、さらには現任社長の再任に反対する声明などで、取締役会を支配しようとする行動を急速に顕在化させており、機関投資家の皆様を含めた少数株主の意向をくみ取ろうとする姿勢が全く見られません。

一方、オアシスや現取締役会は、フジテックの企業価値の根幹を成す事業そのものについては何も言及することなく、会社と従業員、取引先、地域社会との信頼関係が揺らぎかねない状況に突入しつつあります。提案株主としてはフジテックが上場企業として一過性ではない株主の富の創造することを強く願う中、オアシスや現取締役会は会社の買収提案までを募るような姿勢を顕わにしています。

提案株主は今回、人材紹介会社からの紹介を経て、上場企業経営経験、資本市場・企業財務、日本国内法務、人的資本経営、新興国を含む世界経済の知見、グローバル企業戦略、技術系製造業のグローバルサプライチェーン、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス等、取締役会のスキルセットとして最高水準の競争力を持つ8名の取締役候補を擁立することが出来、対話した結果、この状況を打開するための取締役就任意思と実力を持っていることを確認し、できれば現任取締役の大多数の入れ替えについて株主の皆様からのご賛同を賜りたく、今後の取締役会が一株主の戦略的意向に左右されず真に実効的になるため、取締役報酬関連、取締役会運営の透明性を高めるための定款変更、そして上場企業としての株主還元方針を含めてご提案するものです。

## 株主提案議案一覧

- 1 取締役8名選任の件**  
目的：特定株主に実効支配された取締役会の独立性改善

---

- 2 取締役による株主とのエンゲージメントに関する透明性確保（定款変更）**  
目的：コーポレートガバナンスの透明性確保

---

- 3 業務執行検査役選任請求権を有する株主に関する要件の緩和（定款変更）**  
目的：コーポレートガバナンスの透明性確保

---

- 4 社外取締役の報酬額改定**  
目的：取締役報酬制度の適正化

---

- 5 取締役の報酬についてのクローバック条項（普通決議）**  
目的：社外取締役の独立性と長期視点の確保と維持

---

- 6 取締役の報酬についてのクローバック条項（定款変更：特別決議）**  
目的：社外取締役の独立性と長期視点の確保と維持

---

- 7 取締役会の録音義務（定款変更）**  
目的：コーポレートガバナンスの透明性確保

---

- 8 1株あたり100円の剰余金の配当**  
目的：配当による中期安定的な株主還元強化

---

- 9 剰余金の処分の件（加算配当）**  
目的：配当による中期安定的な株主還元強化

---

## 株主提案をした理由

### <理由1> 力強い企業価値向上を目指して

エレベーター事業は保守等を通じた30年以上に亘る長期的事業サイクルが特徴で、特に中長期的目線を持った経営が必要。今は投資ホライズンが明確ではない短期志向の特定株主が実質的に取締役会をコントロールしている危うい状況。

足元を見ても、現在の取締役会は会社の業績や経営に対する施策等について対策を打っていないように見える。この1年間の経営は業績推移を見ても実質的に止まってしまっており、2024年度を最終年度とする中期経営計画「VISION24」の位置付けが曖昧となったまま放置されている。事業環境は日々刻々と変化しているにもかかわらず、新しい取締役会の下、事業計画の修正について検討している様子がうかがえない。社内も混乱しており、従業員や元役員、お客様から心配の声を沢山いただいている。フジテックのビジネスモデルは、全てのステークホルダーに満足いただけないと企業価値向上はあり得ない。

提案株主は1年以上経営には携わっていないが、かなり放置されている状況に見える。真の独立性と豊富なスキル・知見を兼ね備えた8名の社外取締役候補をここに提案し、企業価値向上を目指してもらいたい。

### <理由2> 全ての少数株主のための取締役会に

現在の取締役会はオアシスに実質的にコントロールされ、ガバナンスが効いていない状況になっている。8名の社外取締役候補には、経済産業省「社外取締役ガイドライン」で望まれている通り、『少数株主を含む全ての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場』を取ってもらうために、候補になっていただくことを要請した。また私たちは取締役候補に今後機関投資家株主との積極的な対話の実行をお願いし、受けていただいた。

### 考慮した項目

- ① 現在の取締役役に不足しているスキルや経験
- ② 今後のフジテックの中長期的な成長に必要なスキルや経験

上記を踏まえ現在のフジテックに必要と考えた

資本市場との対話、資本政策の知見

グローバル経済の知見と戦略、ESG

事業戦略、利益改善、グローバル生産戦略

コーポレート・ガバナンス

**その他** ▶ 現在の社外取締役は、上場企業経営陣の経験もなく、取締役経験も不足しているため、多様な経験や知識を持ったバランスの取れたメンバーが必要と考えた。



外部独立の人財紹介会社を活用し、  
20名のリストから現在の8名の候補を選定した  
(独立性を確保)

## 候補者の 選定プロセス

## 社外取締役候補

### 課題1 資本市場との対話、資本政策の知見



木村 一義

元日興コーディアル証券（現SMBC日興証券）取締役会長

複数の上場会社で社長経験あり。日興アセットの社長・会長経験及びスパークスアセットの社外取締役経験を生かしていただき、国内外の投資家及び株主とのリレーションを構築。



津田 晃

元野村証券代表取締役専務取締役

野村証券でのご経験、また複数の上場会社での社外取締役経験を活かしていただき、資本政策含めた戦略検討にご尽力いただく。

### 課題2 グローバル経済の知見と戦略、ESG



小手川 大助

元IMF日本政府代表理事

大蔵省、そしてIMFの日本代表を歴任され、世界経済・世界情勢の知識をいただき、フジテックのグローバル戦略を検討・実行する。



杉原 伸生

一般財団法人杉原千畝記念財団名誉顧問

千畝家の一員としての世界歴史の理解、そしてニューヨーク、ベルギーなどでの仕事を通し、フジテックのグローバル戦略に貢献いただく。

### 課題3 事業戦略、利益改善、グローバル生産戦略



沖本 普紀

元ポストンコンサルティンググループパートナー

コンサル出身であり、また数多くの再生案件の実績と経験を通し、フジテックの収益向上と事業計画策定に貢献いただく。



Uenishi Kenji

元GE Energy本部 Asia-Pacific Region社長

GEでの地域社長経験を活かし、グローバル戦略を検討いただく。また、生産とサプライチェーンが専門であり、当社の世界生産戦略も検討いただく。

### 課題4 ガバナンス改善



西川 徹矢

元内閣官房副長官補 弁護士

弁護士、また保安関係の実績と経験を通して、コンプライアンス強化に努めていただく。



萩谷 麻衣子

海外需要開拓支援機構社外取締役・弁護士

コンプライアンス推進委員、また弁護士としてフジテックのコンプライアンス強化に当たっていただく。

## 経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針」における心得

### 心得1

社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

### 心得2

社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

### 心得3

社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

### 心得4

社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

### 心得5

会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

現在の社外取締役は、これまでの経緯から上記心得を保持しているように見えない。

真に独立性を持った8名の提案社外取締役候補は上記心得を忠実に保持することを確信している。



# 社外取締役候補 スキル マトリックス

独立が保たれた、非常にバランスの取れた取締役構成です。  
フジテックの企業価値とガバナンス向上に大いに貢献頂きます。

## 企業経営の経験及び知見等（要点）

	独立性	上場会社 役員経験	企業経営/ 経営戦略	ガバナンス	グローバル	財務/会計	法務/ コンプ ライアンス	リスク 管理	サステナ ビリティ	M&A/ 資本市場
木村 一義	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓
西川 徹矢	✓			✓			✓	✓		
小手川 大助	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓
萩谷 麻衣子	✓			✓			✓	✓	✓	
杉原 伸生	✓		✓	✓	✓			✓	✓	
津田 晃	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓
沖本 普紀	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Uenishi Kenji	✓	✓	✓	✓	✓			✓		

# 社外取締役候補からのご説明

Explanatory Section from Outside Directors

## 新たな取締役会としてのコミットメント

お約束  
01

- 力強い事業成長を実現できる事業計画と事業戦略
- 大幅な株主還元（100円/3年間）  
（上記を達成できる、真のスキルと知見、独立性を兼ね備えた8名の取締役候補を推薦）

お約束  
02

特定株主の利益を優先することなく、全ステークホルダー価値への配慮を怠ることなく少数株主を含めた全株主の長期持続的な利益を創造する

お約束  
03

全国の昇降機は遠隔監視システムでモニターされ、サイバーセキュリティ上非常に重要な施設であり、防衛省も含む官公庁にも納入され安全保障にかかわるエレベーター事業を、短期的な勢いで安易に外国籍の他社に売却するようなことはしない。ただし、フジテックの企業価値を適正に理解する真摯な買収提案に対しては是々非々で真摯に検討すること

私たちは、オアシスが、長期持続的な企業価値創造を  
目的とする、日本のコーポレートガバナンス改革の旗手のように、  
振る舞っている現状には、強い問題意識を持っています。



We are very concerned that Oasis is acting like the standard bearer for corporate governance reform in Japan, which is aiming at long-term sustainable corporate value creation.

## 株主アクティビズムに関する考え方

アクティビストの適切な行動は、会社と株主間の適度な緊張関係からガバナンスを向上させる点において、全株主だけでなく従業員、取引先を含む全ステークホルダーの利益となり、ひいては企業の持続成長に資するものです。

一方、全てのアクティビストが同一ではなく、「会社の利益を守るため」と言いつつも、実質は短期的売り抜けを志向するアクティビストもおります。それに迎合し、その利益のために、アクティビストから提案され選任された取締役が、株主平等原則に違反して、アクティビストに情報提供したり、アクティビストの意向を踏まえた対応をとるといった弊害も生じることがあります。

株主提案書p.13より抜粋 = 提案株主との共通認識

オアシスがアクティビズム戦略を活用している投資案件には、長期的な株主価値創造を犠牲として短期的なリターンの獲得を成立させているものが目立ちます。アクティビズムの要素も持った長期指向のエンゲージメント、スチュワードシップの効用を否定しませんが、デリバティブによる議決権の水増しや、空売り、ネガティブキャンペーンによる印象操作などをアクティビズムと組み合わせた投資戦略は真の企業価値創造につながらずアクティビスト以外の全ステークホルダーにとってマイナスにはたらくと考えます。

情報操作で相場操縦 → 空売り → 短期利益が定石

複数の法管轄権におけるオアシス制裁・譴責の事例

2008.6 米国



Satyam Computerの上場時、公募値付けの5営業日前に証券を空売りしてから、公募で購入した証券で空売りポジションを補填し規則Mルール105に違反



オアシス戒告処分と約3000万円の制裁金をアメリカ合衆国証券取引委員会が課す

2011.9 香港/日本



日本航空株の公募増資の際に相場操縦を通じて発行価格を引き下げ、日本の証券監視委員会がオアシスの不正行為に着目、香港当局の協力を仰ぐ



オアシスとセスフィッシャー戒告処分と約7500万円の制裁金を香港証券先物委員会が課す

2017.4 南アフリカ



カラ売りを助ける偽情報を南アで4番目に多い銀行について調査会社が公表



オアシスと契約を結んでいた上記調査会社が罰金を法の域外適用の論理だけで回避。オアシスは空売りで約600万ドルの利益

2022.12 米国



オアシスが司法省と証券監視委員会による空売りに関する調査で名前が浮上



現在、司法省等で調査中との報道あり

社外取締役候補者は、提案株主の内山高一氏からオアシスがネガティブキャンペーンに使った「関連当事者取引」に関する説明を受け、法律、コンプライアンス、コーポレートガバナンスの専門家からの意見を聴き、オアシスの主張や内山氏が提起した名誉毀損の訴訟の訴状も読んだ上で、今回の社外取締役候補への指名を受諾しています。

株主の皆様から選任いただいた場合、本件については、大株主としてのオアシス、ウチヤマ・インターナショナル、そして少数株主の皆様との対話を継続し、事実の客観的な把握とその重要性につき、株主の皆様のエージェントとして適切に議論し、判断していきます。

# 「関連当事者取引」に関するオアシスによる「推定有罪論」 （一部）

## オアシスによる主張と情報拡散内容

フジテックが理由なく内山家に大量の貸付：内山家が個人的な利益を得るためにフジテックを私物化



## 内山氏とフジテック社が認識する事実・真実

1989年、フジテックは約78億円の特別損失を計上しました。これらの損失を相殺するために、フジテックは会社がまだ大阪本社としてその建物を使用する必要があるため、売却をしない約束ができる、内山家に対して大阪本社の不動産を購入するように依頼しました:

1. フジテックは、会社の損失を相殺するために内山家族に協力を求めたのであり、逆ではありません。1989年9月20日、会社はその不動産を内山家族に65億円で売却し、約63億円の利益を計上しました。
2. 内山家族は、会社を助けるためにその不動産を購入するために借入をしています。このような大口の融資を受けるために、銀行はフジテックに保証オプションを要求し、会社はこれに応じました。
3. フジテックは、流動性の問題に対処するために内山家族に協力を求めたため、会社との借入契約が結ばれました。



# 「関連当事者取引」に関するオアシスによる「推定有罪論」 (一部)

## オアシスによる主張と情報拡散内容

7億円の価値がある不動産を内山家が不適切な関連当事者取引により市場価値を下回る金額でフジテックから購入



社員に内山氏の自宅の庭園整備をさせる公私混同で会社を私物化



## 内山氏とフジテック社が認識する事実・真実

### フジテックが支払った金額：2.9億円

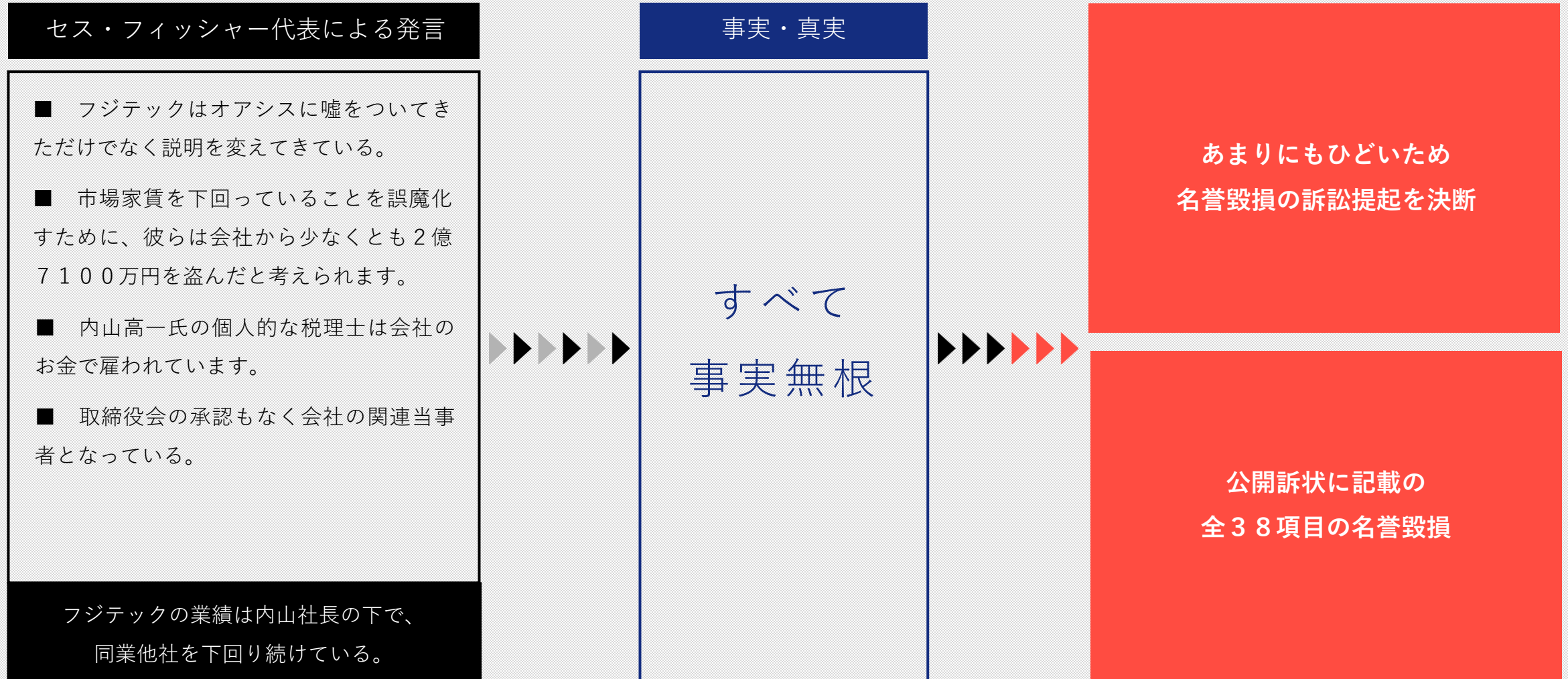
### 内山がフジテックから購入した価格：3.7億円

1. 売却によりフジテックは8,000万円の利益をだしています。  
内山氏はその不動産について、市場価格を支払いました。
2. ドムスの価格は、東京の大手不動産会社（三井不動産リアルティ、ケン・コーポレーション）によって評価されました。
3. この取引は、法律顧問、財務監査、税務監査を経て審査され、そして、会社の財務諸表に記載されました。

### 退職したフジテックの従業員が、内山氏の自宅で週に2～3日働いていました。

1. 内山氏は、庭師に対して、働いて頂いた時間に対して支払いをしていました（アルバイト契約）
2. 庭師がフジテックの服を着ていたのは、「庭作業に最適だった」ためであり、退職後も着ることに問題はないと考えていました。
3. オアシスの資料に写っている車は彼自身の個人用の車であり、彼の個人情報インターネットで配布されたことに非常に怒っています。

# 「関連当事者取引」に関するオアシスによる「推定有罪論」 (一部)



オアシスが選んだ取締役は、稚拙な戦略や短期的な思考により、  
パフォーマンスを低下させた歴史があります。

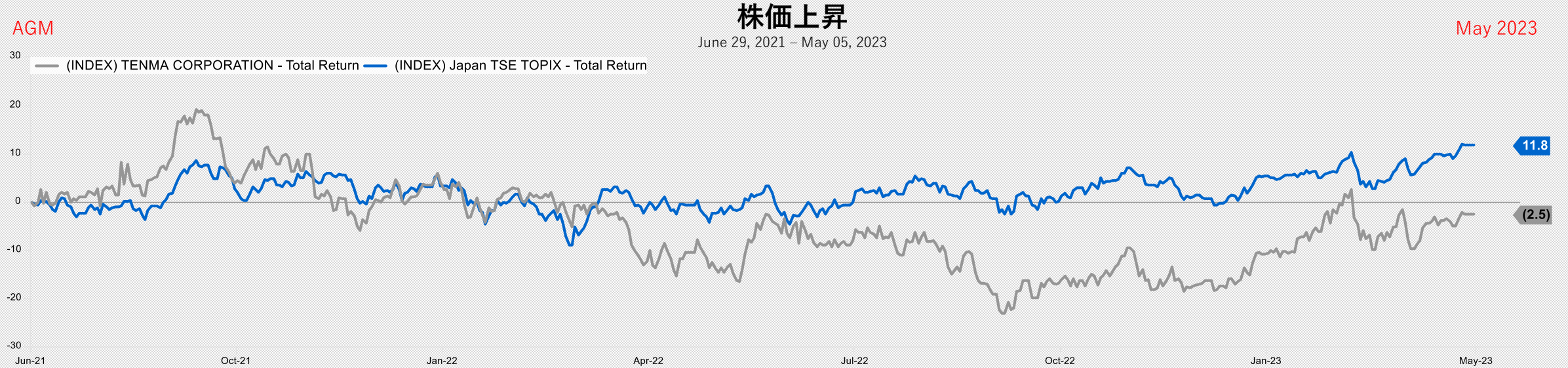


Oasis-selected directors have a history of underperformance due to poorly  
designed strategies and short-term thinking.

# Case Study 1

天馬株式会社

## オアシスの候補者が選出された後の業績低下



- 2020年、天馬株式会社は創業家の一員である司氏の代表するメンバーとの紛争に巻き込まれました。この紛争は、司氏が経営陣による嫌がらせ、賄賂事件、そして会社の会計上の懸念などを主張したものでした。
- オアシスは監査委員会のメンバーを交代させるために3人の候補者を指名し、司氏との紛争を解決するための独立した体制を提供する提案をしました。全ての3人の候補者が総会で取締役会に選出されました。
- オアシスは、主要な事業の改善計画を明示せず、代わりにキャンペーンを完全に短期的なガバナンスの問題に集中させました。
- オアシスの取締役が取締役会に参加して以来、天馬株式会社はTOPIX指数に対して業績が低迷しています。オアシスの即時のガバナンス改善以外の戦略の不在は、長期的な株主価値の創造を生み出していません。

## Case Study 2

### レイサム株式会社

## オアシスの取締役が選出された後の株価悪化

「現時点では、オアシスからターゲットへ2人の取締役を派遣するという以外に、具体的な経営方針や経営計画は決定されていません」とオアシスの公開買付け発表、- 2022年9月20日より引用

### Stock Price

May 16, 2022 – May 15, 2023



Oasis tender offer announcement  
September 20, 2022

Date	Share Price Change
1 day	-3%
3 month	-20%
6 month	-21%

- オアシスは2022年9月20日にレイサム株式会社の株式を取得するための公開買付けを実施しました。
- オアシスは過半数の株式を取得するだけでなく、2人の追加の取締役も任命しました。2名とも、オアシスの社員であります（金井健太郎氏、篠原祐司氏）
- 彼ら取締役は経験がほとんどなく、任命時には31歳でした。
- 公開買付けの時点やその数ヶ月後にも新しい戦略は発表されず、オアシスはレイサムの将来的な戦略について何の見解も示していません。
- オアシスがレイサムの株主過半数を取得してから、たったの6か月間で株価は21%減少しました。

# Case Study 3

## サン電子

### オアシスの取締役が選出された後の業績改善の失敗



■ オアシスは、サン電子の過去の業績低迷を根拠にしたアクティビズムキャンペーンを展開しました。オアシスは、業績低下の原因を効果のない経営や取締役会の監督不行き届きと主張しました。

■ オアシスは総計5人の取締役候補者を指名し、そのうち3人の候補者は経営陣によって反対されました。これらの5人の取締役候補者は、2020年4月に取締役会に選出されました。**オアシスの取締役が選出されてから3年後も、営業利益と営業利益率はわずかに改善したものの、まだマイナスのままです。**これは、オアシスがキャンペーンに勝利し、短期株価の上昇を実現できる一方で、彼らの戦略が対象企業に持続的な価値を創造することに失敗していることを証明しています。

# Case Study Takeaways

オアシス及びその指名した取締役は、一貫してビジネス価値を創出できていません。オアシスの表層的な統治のみに焦点をあてたキャンペーンによる対象企業の株価のな改善は一時的なものに過ぎません。



- 短期的な統治改善に焦点を当てており、明確な長期的な運営戦略がありません。
- オアシスの候補者が選出されてから2年経過しても、企業の総収益率（TSR）は遅れています。

RAYSUM

- 入札価格発表後の6か月間で、過半数の所有権を前提としていますが、株価は発表価格を下回っていました。
- オアシスは、買収発表時や新たな取締役の任命時に戦略を公表していませんでした。

SUNCORPORATION

- 短期的な改善の後、営業利益と営業利益率は大幅に低下しました。

2021年までのフジテックの  
財務・株価指標パフォーマンスに  
アクティビストによる改革が  
必要なほどの大きな問題があったか？

そのように  
見えない

内山氏をフジテックから  
排除するオアシスの一大キャンペーン



財務年度 Fiscal Year	ROE	ROIC	PBR (年度末時点)
2013	9.79	10.38	1.53
2014	9.39	9.06	1.09
2015	9.67	9.38	1.04
2016	9.44	9.20	1.06
2017	9.18	7.77	1.13
2018	9.07	7.33	0.96
2019	9.45	9.11	1.05
2020	8.47	7.80	1.70
2021	9.11	7.66	2.03
2022	6.65	5.90	2.00



私たちは新たな取締役会で  
フジテックのビジネス戦略を適切に議論し、  
強い成長軌道に戻すことができると確信しています。



We are confident that the new Board of Directors will be able to properly discuss  
Fujitec's business strategy and return the company  
to a normal growth trajectory.

# エレベーター業界のビジネスモデル

エレベーター業界は、新規導入事業とアフターマーケット事業で構成されており、これらは、製品のライフサイクルにおいて相互に関連している - 30年以上のライフサイクルです。

## 新規導入事業

- 利益率は低いが、アフターマーケット事業で、将来的に必要な台数を構築する重要な事業。
- 経済的に未熟な市場(アジア)は、成熟市場(欧州など)に比べて、低粗利の新規導入市場が大きくなる(経済成熟した市場は、アフターマーケットのビジネスチャンスが大きくなる)。



## アフターマーケット事業

- アフターマーケット事業の利益率は高いですが、新設を設置し、20-30年後に改修工事を行う構造となっているため、規模と収益性のためには、十分な新規設置台数が必要です。
- アジアに比べ、米国や欧州などの成熟市場では、アフターマーケットのビジネスチャンスが大きい。

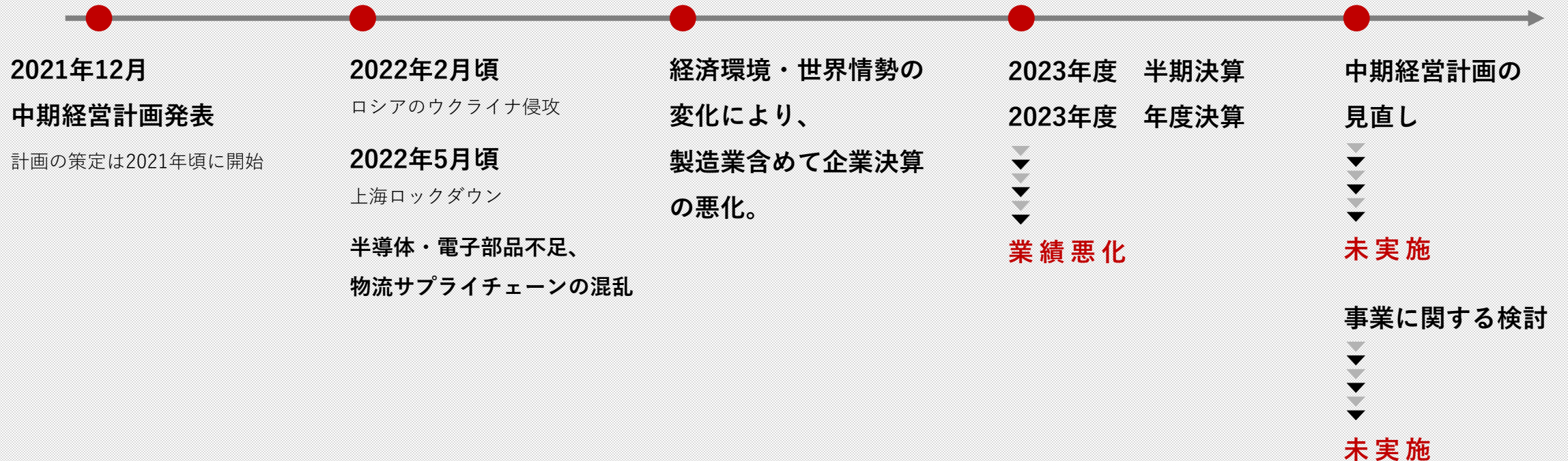
フジテックはアジアを拠点とするエレベーター会社であり、欧米の他社に比べて新規設置のニーズが高い市場に軸足を置いている。そのため、低収益の新設工事を通じて、将来的に高収益のアフターマーケット事業に転換できるようなエレベーターのポートフォリオを蓄える必要があり、そのためには長期的な経営視点が重要です。

アフターマーケットに注力しすぎると、事業の長期的な成長に悪影響を及ぼす可能性があるため、これらの事業のバランスをとることが非常に重要です。

## フジテックの現状

## ここ1年間で具体的なアクションが起こされていない

会社および取締役会は、事業の管理義務を怠っている。  
 企業価値向上に最も重要な要素である事業のモニタリングは、  
 以下の通り過去1年間手を付けられていません。



## フジテックの現状

- フジテックの2023年3月期業績予想は、売上高2070億円、営業利益105億円、当期利益70億円です。
- 売上高は計画を上回っていますが、営業利益および当期純利益は中期計画に対して約30%不足しています。
- 中国の景気減速の影響やコロナ・パンデミック、ウクライナ紛争による原材料価格の高騰などのマクロ要因もありますが、フジテックの取締役会は、これらの経済と業績の悪化状況を踏まえ、現中期計画の見直しや少なくとも再検討する姿勢を示していません。
- 新任の社外取締役が就任してからまだ3ヶ月しか経っていませんが、現在の経済環境は不安定であり、経営陣の迅速な対応が必要であると考えています。
- この1年間では、株主、取引先、協力会社、従業員、執行役員から多くの不安や心配の声が寄せられており、現在の役員体制で正常な経営や日常業務が行われているとは思えません。

## 取締役候補メンバーが既に議論を始めている事業ビジョン

### アジアを代表するE&Eプレイヤーになる

現在、アジア発の独立系E&Eの主要プレイヤーは存在しません。私たちのビジョンは、アジア発の独立系E&E企業のリーディングカンパニーになることです。

- インド、南アジア（インドネシア、メコンデルタ地域）への投資を継続し、シェアを拡大。
- 中国でのアフターマーケット事業比率を高める
- アジアにおけるより強固で堅牢な製造ネットワークのさらなる発展（中国+1）
- 香港、シンガポール、台湾における高収益・高シェアのビジネス構築の継続

## 取締役候補メンバーが既に議論を始めている事業ビジョン

**E&E（エレベータ・エスカレータ）業界における統合・合理化に積極的に取り組む。**

欧米と異なり、アジアではE&E分野で垂直的・水平的な統合の機会が数多く存在します。統合の中心役となることで、アジアNo.1を目指します。

- 垂直的：地域市場において、地域や製品ごとに統合されたサービスを可能にする事業の買収（例：メンテナンス会社）。
- 水平方向：業界大再編を視野に入れた大規模M&Aに意欲的。

## 取締役候補メンバーが既に議論を始めている事業ビジョン

### フジテックのサービス・アフターマーケット事業のさらなる強化

アジアのエレベーター歴史は、欧州に比べ浅いため、収益性が悪い新規販売分野の方が多いのが現状です。しかし、私たちはサービス部門を成長させ、サービス分野でのグローバルリーダーを目指します。

#### ■グローバルなモダナイゼーションビジネスの構築を担う

グローバルモダナイゼーションチームの設立

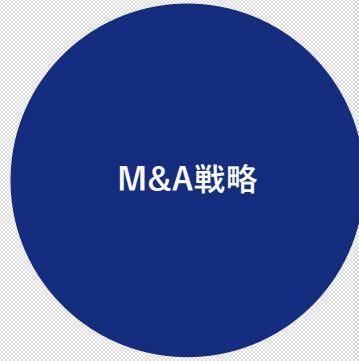
#### ■各国とも、サービス比率を高めるために、サービス事業向けM&Aを継続する

#### ■技術やDXに積極的に投資し、メンテナンスに関わるオーバーヘッド・コストを

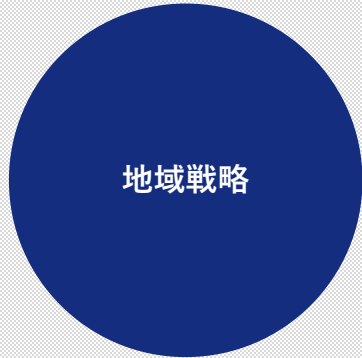
削減する（自動化サービス方式へ）

# ビジョン実現のための アクション案

私たちは、競争力を高めるために、  
この3つの大きな戦略に焦点を当てます。



- 国ごとにローカルM&A戦略を立てる
- 選択と集中 - 不採算地域・事業を再考し、  
成長地域・事業を構築



- インド - 重点的に投資し、リソースをプールする
- 日本 - 現行路線を継続しつつ、アフターマーケット分野の比率を高める
- 中国 - 現在のJVを再考し、100%フジテック傘下への交渉を進める
- 北米 - 売上、収益性の向上
- 欧州 - 不採算国の売却を検討する



- サプライチェーンマネジメントと製造効率への投資と能力開発
- DXの投資と構築、テクノロジーの活用を目指す



## 注意事項

- 本プレゼンテーション資料の情報と意見は、株式会社ウチヤマ・インターナショナル(以下、「UI」という。)が、株主提案にかかるための情報提供又は参考目的でのみ提供するものであり、財務、法律、税務、投資、会計、監査等の専門家の助言として解釈されるべきものではありません。
- 本プレゼンテーション資料の情報と意見は、機密事項に関わる内容を含んでおり、UIが意図した受領者に対してのみ提供されるものです。従って、UIの書面による明示的な同意なしにいかなる形式でも、一部又は全部かを問わず転送又は再頒布することを禁止致します。
- 本プレゼンテーションには、将来の見通しに関する情報、とりわけ、予測等が含まれる場合があります。本プレゼンテーションに記載されている将来の見通しに関する情報その他の予測等が実現する保証はありません。
- 本プレゼンテーションに記載した情報は、UIがその裁量によって信頼しうると判断したものに依拠しています。但し、UIは、本プレゼンテーションに記載された情報の正確性、完全性、信頼性について、明示的にも黙示的にも、一切表明又は保証するものではありません。
- UIは、本プレゼンテーションに記載された一切の情報又はその内容の全部又は一部に関して、その利用又はそれへの依拠によって生じたいかなる者の損失についても、又は他の形で生じたいかなる損失についても、一切の責任又は債務を明示的に否定します。
- UIは、本プレゼンテーション資料に記載された情報又は意見について、その改定又は追加情報を提供する、又は誤りを修正する義務を一切負いません。
- 本プレゼンテーション資料は、受領者に対して、UIと共同して特定の会社の株券その他の金融商品取引法における大量保有の状況等に関する開示制度の対象となる有価証券を取得し、若しくは譲渡し、又は議決権その他の権利を行使することを勧誘あるいは要請するものではありません。

FREE FUJITEC

フジテック株式会社の  
強く持続的な企業価値向上のために

<https://FreeFujitec.com>



なお、提案株主の代表である内山高一はオアシスとその代表を被告とした虚偽情報の流布による名誉毀損の訴状を東京地方裁判所に提出しています。