

# FREE FUJITEC

株主提案について



正式ホームページ

<https://FreeFujitec.com>



# 目次

---

背景

**3**

現職の取締役には戦略が無い

**15**

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、業績不振を招いている

**27**

フジテックに最適な取締役会

**32**

成功のための新しいモデル

**67**

Appendix

**74**



背景



# 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（新設）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ます。製品のライフサイクルは30年以上にわたります。

## 新規導入事業



- 利益率は低いが、メンテナンスビジネスの将来的な在庫ユニットには必要です。
- 新興国や今後の成長市場は、それに比例して新規導入市場も大きくなります（経済成熟した市場は、アフターマーケット事業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は、新設で設置したエレベーターの老朽化に伴う修理や改修をさしている
- 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。
- 米国やヨーロッパなどの成熟市場では、アフターマーケット事業のビジネスチャンスが大きいです。

- 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、ヨーロッパや米国と比較して、新規導入ニーズがより多い市場が存在します。低利益な新規導入を通じて、将来の高利益アフターマーケット事業に転換するために、エレベーター台数のポートフォリオを蓄積することが必要です。そのため、長期的な経営視点が重要です。
- これらの事業をバランス良く行うことは非常に重要であり、アフターマーケットへの過度の焦点は、ビジネスの長期的な成長に悪影響を及ぼす可能性があります。



# 背景

---

- 株主提案者の株式会社ウチヤマ・インターナショナル（以下、「弊社」）は、フジテックの創業家の流れを汲み、現在も主要株主（同社株式の10%を保有しています）の一社です。
- 現在、創業家である内山家はフジテックの取締役会には関与していませんが、**弊社は主要株主として、フジテックの持続可能な力強い成長と従業員及び製品の社会への貢献を引き続き実現したいと考えています。**
- しかし、弊社はフジテックの将来に強い懸念を抱いています。
- **オアシス及びその取締役候補者らが2022年11月以降フジテックにおける変革を主張していたことを考慮すると、取締役会が新体制になって3か月以上も会社を牛耳っているながら、価値創造のための事業計画を明確に示せていないことは強く憂慮すべきです。**
- 弊社としては、このように**会社の変革に全く進展が見られないのは、新たに選出された取締役らの、製造業や建築業界及び事業における知識不足、上場会社や取締役の経験不足と、同じく経験不足であるオアシスによる経営への過度の干渉が原因であると考えています。**
- 今回の株主提案については、**独立性を維持するため、内山家は第三者の専門家に依頼し、関連する経験と専門知識を有する取締役候補者8名を選定しました。なお、内山家のメンバーは今回の株主総会の取締役候補者には含まれておりません。**
- 弊社は、株主価値を高めるために必要なリーダーシップを発揮し、経営に対するモニタリングを実践できるスキルと経験を有するとともに、**真の独立性を有する極めて有能な取締役らによってフジテックの取締役会を刷新するため、株主の皆様の支持をお願いしています。**

## 直近の動き

---

- 2023年5月23日、フジテックは、社内取締役（3名全員）の総入れ替えに関する人事を発表し、加えて、ファンド所有の海外企業の社長（アンソニー・ブラック氏）を取締役候補に推薦しました。
- **もし会社提案の取締役選任案が実現された場合：**
  - 昨年来の混乱に伴う株主様・従業員・お客様に対する丁寧な対応が必要にも関わらず、会社は、経営陣の交代を決定する際に、事業の安定性を蔑ろにしています
  - 3名の新たな社内取締役候補は十分な経験を積んでいますが、3名全員を同時に交代させることは、トップマネジメント層の不安定化を招き、事業の継続性を損なうおそれがあります
  - この短期間で、このような思い切った動きを承認することは、現在の取締役会が機能不全に陥っている可能性を示しています
- **三品取締役について**
  - 2月の臨時株主総会で会社側候補としてオアシスとISSから反対されたが、三品氏は臨時総会後に「寝返り」、今回の会社提案の切符を手にした。本来、取締役は独立性を持ち、意思決定において明確な筋や方法論を持つべきであり、筆頭株主に同調するだけでは、取締役の失格と言わざるを得ません

# 第76回定時株主総会（2023年6月21日開催）における株主提案

## 1. 8名の独立社外取締役の選任議案

- 木村一義
- 西川徹矢
- 小手川大助
- 沖本普紀
- 萩谷麻衣子
- 杉原伸生
- 津田晃
- Uenishi Kenji

## 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）

本議案は、フジテックの定款に追加するものです。取締役が特定の株主に対して機密情報を開示すること、株主の権利に関する金銭的利益を供与することを禁止し、株式10%以上の主要株主との接触については取締役会に報告することを義務づけています。株主間の平等を確保し、フジテックの長期的な成長を保護することを目的としています。

## 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）

本条は、実質的に1単元以上の株式を有する株主が、裁判所に対して検査役の選任を申し立てることを可能にします。本提案は、業務執行検査役の選任に関する申立の資格要件を拡大することを提案しており、同社の株式を約1単元以上保有する株主も、このような申立をすることができるようになります。この改正案は、フジテックの持続的な成長を促すことを目的としています。

## 4. 社外取締役の報酬額改定

本提案は、社外取締役の報酬額を、現行の現金報酬1,250万円および制限付き株式報酬（RSU）の付与を廃止し、1人あたり年間1,000万円の定額報酬に改定することを提案しています。現行の報酬制度は、長期的な企業価値の向上に焦点を当ててではなく、短期的な株価上昇に傾斜した意思決定を促すものであり、過度であると判断しています。類似企業の相場が700万円程度であることを考慮し、今回の提案で、報酬額を適切に調整します。

## 5. 取締役の報酬についてのクローバック条項（普通決議）

取締役が善管義務・忠実義務その他の法令違反や、特定の株主への利益供与、特定の株主に有利な機密情報の漏洩をおこなった場合、フジテックは、支給された報酬の最大50%の減額・返還を求めることができます。取締役の遵法精神を側面から支援するものです。



# 第76回定時株主総会（2023年6月21日開催）における株主提案

## 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）

取締役が善管義務・忠実義務その他の法令違反や、特定の株主への利益供与、特定の株主に有利な機密情報の漏洩をおこなった場合、フジテックは、支給された報酬の最大50%の減額・返還を求めることができます。クローバックを恒久化し、取締役の遵法精神を側面から支援するものです。

## 7. 取締役会の録音義務（定款の一部変更）

本提案には、取締役会の議事を録音し、それを10年間保管し、これらの録音を各会議の議事録に添付するという項目が含まれることとなります。株主や他の関係者が過去にさかのぼって取締役会の透明性と合法性を確保する役割を果たします。

## 8. 1株あたり100円の余剰金の配当案

本議案は、第1号議案の取締役候補者8名のうち6名以上が選任されることを条件として、1株あたり100円の金銭による配当となります。この増配は、フジテックの堅固な財務状況を維持しつつ、さらなる事業の成長を支えるものです。

この配当については、今後3年間続けることを提案します。

本議案を実施するため、第1号議案で提案された8名の候補者のうち、6名以上の取締役候補者の選任を条件とします。

## 9. 余剰金の処分の件（加算配当）

第76回定時株主総会において、フジテックまたは他の株主から1株あたり100円以上の配当提案がなされた場合、第1号議案の候補者8名のうち6名以上がフジテック取締役を選任されることを条件に、1株あたり10円を加算することを提案します。配当が効力を生じる日は、2023年6月30日です。

# 株主提案の理由

## 取締役会は自ら行動を起こしていないこと

- 新たに選任された取締役会は、会社の業績向上のための方策を何ら提案していません。
- 取締役会は、株主に約束した、フジテックの新しいビジネス戦略やロードマップの策定に失敗しています。
- この一年間、通常の経営の日常業務が正常に行われず、経営陣の実行すべき戦略の遂行が停止してしまっています。

## 全株主を保護する必要があること

- 現在の取締役会は、2月の臨時取締役会で選任されたオアシス指名の取締役候補者（以下「オアシスの取締役」といいます。）によって支配されています。
- オアシスの取締役は、効果的なガバナンスの構築に失敗しました。
- 全株主の声に対して聴く耳を持たず、取締役は会社の利益及び全株主の利益を確保・向上させるために独立して職務を行っていません。

## オアシスの取締役はフジテックの売却を目論んでいること

- 私たちは、オアシスの取締役がフジテックを海外企業に売却することを画策していると考えしていますが、それは株主、従業員、そして日本のインフラ保護に関わる国家安全保障にとって悪影響を及ぼす可能性があります。
- 拙速に会社を売却することは、すべてのステークホルダーにとって不利益があります。

# 株主様への新たな約束



## 約束1

- 株主への高いリターンを達成するためのビジネスプランと戦略を策定します。
- 3年間、年間100円の配当を支払う予定です。



## 約束2

- 常に、少数株主を含むすべての株主や、その他ステークホルダーの利益を考えます。



## 約束3

- オアシスの取締役がフジテックとそのエレベーター事業を海外の買い手に売却する計画を進めている場合、それらの計画を慎重に是々非々で検討します。
- 国内及び国外のインフラ公共施設に対し売却が与える潜在的な影響を評価します。
- 事業の再構築については慎重を期します。



# フジテックに対するモニタリングの原則的な考え方



## ガバナンス:

- 現取締役会は、短期的な経営戦略のためにガバナンスを（犠牲に）蔑ろにしています
- 独立性を重視します – 異なる視点や相反する考え方に対してオープンでなければならず、相互理解と尊重をアプローチの基盤とすることを優先させます
- 社内のコンプライアンスとガバナンスを強化します
- グローバルな企業経営とリスクマネジメントの改革を進めます



## 市場戦略の見直し:

- あらゆる業界で急速な変革が見られる中、環境の変化に適応する柔軟性も重要です
- フジテックのビジネスモデルはB to Bが主流ですが、直接的な顧客だけでなく、膨大な数のエンドユーザーを抱える、より広いステークホルダー環境モデルで幅広く事業を展開しています
- フジテックがよりグローバルな企業になるための支援をします



## 最適な業務効率の分析・最大化:

- 長年にわたる企業の持続的な成長（経済価値）
- アメリカ、ヨーロッパ、日本、アジアを結ぶグローバルSCMの構築
- 効率的なグローバルSCM（調達・生産・物流）の実現
- 技術戦略



## 事業に対するステークホルダーの信頼を回復する:

- 取締役会は、時代の変化と課題を理解し、持続的な成長による企業価値の向上に努めることによって、株主、顧客、従業員、地域社会からの信頼と信用を獲得することに重点を置く必要があります
- 長期的な視点に立ち、ステークホルダーの満足度を優先することが不可欠です



## ESG:

- 従業員のエンゲージメントと、この分野での継続的な集中と改善は、あらゆる企業の持続的な成長にとって不可欠です
- 長期的な関係と信頼が必要な、エレベーター事業の顧客との関与レベルが低いことを懸念しています
- 情報技術とセキュリティのエコシステム – この分野で生じるリスクは、ビジネス環境や広範なコミュニティの安定性に影響を与える可能性があります
- リーダーシップと人材開発

# 株主様へのガバナンス上のコミットメント

---

- 特定の株主との情報共有を禁止する
- 業務執行検査役の選任条件の緩和により少数株主権利を拡大する
- 取締役の報酬額を2000万円相当（現金1250万円と譲渡制限付株式）から、現在の市場レートである約700万円に比較的近い1000万円に引き下げて固定する
- 取締役報酬についてのクローバックポリシーを導入する
- 取締役会および指名報酬諮問委員会の記録と議事録を取る



## オアシスと取締役候補者による 取締役会の独立性に懸念があります。

- 株主総会（EGM）終了後の2月28日、オアシスはフジテックの取締役会に対し、8つの要求リストを書簡形式で送付しました。この8つの要求は、取締役としての責務やコーポレートガバナンスの規範に反しているだけでなく、基本的なビジネスの尊重にも反しているものと私たちは考えています。オアシスの行為、そしてオアシスの要求が取締役会内での真の議論なしに取締役会で可決されたことにも失望しています。
- 具体的には、オアシスの8つの要求が、1週間という期限付きで緊急決議されました。また、最も重要な決定事項である取締役会議長および報酬委員会については、監査委員会の協議に反して、5対4の強行採決で可決されました。
- セス・フィッシャー氏は3月30日のCNBCのインタビューで、内山氏の退任は「全会一致」であったと公言しています。しかし、この情報は4月7日まで会社から公表されませんでした。これは非常に大きな問題で、社外取締役が世間より先にセス・フィッシャー氏に報告していることを証明しているように見えます。
- 社外取締役の遠藤氏は、株主投票を経て、この株主総会で選任されました。しかし、株主総会終了後、オアシスとセス・フィッシャー氏が手紙を通じて圧力をかけたため、その後すぐに辞任しました。彼らは、セス・フィッシャーの意見に反対したからといって、自分たちの発言に反して、正当に選ばれた役員に辞任を迫るといふ、お粗末なガバナンスを示しています。





## オアシスの取締役は、オアシスの意のままにされているという懸念があります。

オアシスの取締役で構成される フジテックの取締役会に対してオアシスが要求したこと	フジテックがオアシスの要求に応じることで、 オアシスの取締役の独立性に懸念が生じます。
1. 内山高一氏との全面的な関係の断絶	✓ 内山高一氏を会長から解任（3月28日）
2. 指名報酬諮問委員会の刷新	✓ 指名報酬諮問委員会の新しい委員長と委員が任命されました（3月24日）
3. 新たな議長の任命	✓ 海野薫氏が委員長に任命されました（3月24日）
4. 次の株主総会での遠藤邦夫氏の退任	✓ 遠藤邦夫氏が自ら辞任しました（3月30日）
5. オアシス指名取締役への攻撃に関する第三者調査	✓ 新たな第三者委員会が設立されました（4月12日）



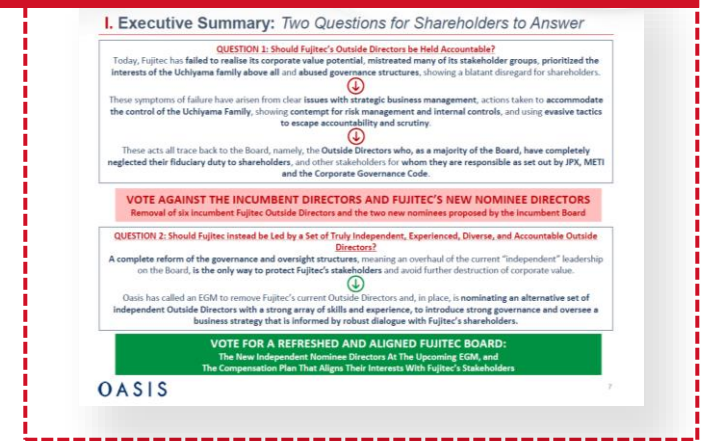
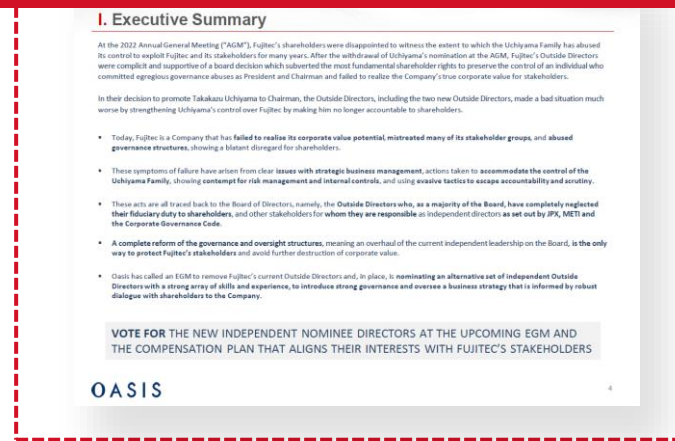
現職の取締役には  
戦略が無い



# 2020年以来、オアシスとオアシスの取締役は過半数の取締役会の支配を求め、キャンペーンを展開してきましたが、彼らは未だにフジテックの改善のためのロードマップを提示していません。



業績改善のための実質的な戦略やアイデアがない：売上高、利益率



(オアシス側の公開資料)

# オアシスの役員は、重要な価値を特定しながらも、フジテックの「真の価値」を引き出すための計画を提示していません

## III.a フジテックは本来の企業価値からみて過小評価されている

フジテックのEV/EBITDA倍率は、上場しているエレベーター専門同業他社（Otis、KONE、Schindler）より著しく低いです。また、内山家の持ち株比率が低いにもかかわらず、市場ではフジテックは内山家が実質的に支配している企業として認識されています。さらに、フジテックの営業利益率は、同業他社の中で最も低い状況。

### バリュエーションと資本効率性

	LFY EV/EBITDA	FY1 EV/EBITDA	現預金等調整後PER	営業利益率
<b>FUJITEC</b>	<b>9.8x</b>	<b>9.4x</b>	<b>15.5x</b>	<b>7.4%</b>
Otis	17.1x	16.5x	30.7x	14.7%
KONE	16.0x	19.2x	24.4x	12.4%
Schindler	12.1x	14.0x	22.0x	10.4%

- 取締役会は自社経営陣を監督してフジテックの持つ強みとポテンシャルを最大限に発揮し、利害関係者に価値を創造できるよう取り組むべきであるが、中国事業の展開に失敗したように、それができていない状況。
- エレベーターの保守は新設より利益率が高い。しかし、フジテックは競合他社からの保守契約を奪われてしまっており、事業全体に占める保守事業の比率は同業他社より低い。
- また、それ以外の問題点としては、営業利益率が同業他社より低いこと、日本国外の営業が不十分であること、サプライチェーンマネジメントが遅れていること、非効率な資本配分政策が挙げられます。

(オアシス側の公開資料)



## オアシスが特定した主要な価値ドライバー



アフターマーケット事業の集中（新設事業の縮小）



営業利益率の改善



サプライチェーン・マネジメントの改革



堅実な資本配分



それどころか、オアシスの役員は、オアシスが批判していた同じビジネス戦略を踏襲しています。これは、彼らが戦略的にビジネスを行うために必要な経験と専門知識を持っていないという私たちの見解を裏付けています。

## オアシスによるフジテック批判：2023年2月

フジテックは、2018年度を最終年度とする中期経営計画が未達となった後、続く2021年度の中期経営計画では、計画目標の達成を確実なものとするよう、過度に保守的な目標を設定しました。足元では、すでに2023年3月期の業績予想を大幅に下方修正しており、**現在の中期経営計画である「Vision 2024」の達成はすでに非現実的になっています。**

フジテックは、売上高、営業利益、EBITDA、純利益の成長率を用いて競合他社と財務実績を比較し、株主を惑わそうとしています。しかし、過去の営業利益率、EBITDAマージン、純利益率の推移といったより重要な指標を見ると、同社の財務パフォーマンスには**改善の兆しが見えず**、競合他社と比較しても**最低水準のマージンが続いています**。また、資本効率を示すROEやROICについても過去5年間、同業他社の中で**最低水準に留まっています**。

オアシスが2020年5月に初めてキャンペーンを開始し、株主による改善圧力が高まってようやく、フジテックのTSR（株主総利回り）、株価、配当性向は**飛躍的に向上しました**。また、直近数年間の株主還元は改善していますが、フジテックは**多額の現金を積み上げ続けており、資本配分は依然として非効率的なため、事業拡大や株主還元のさらなる改善に投資すべきだと考えます**。



## オアシスの役員の下でのフジテックの計画 (2022年度の決算発表に基づく)

### 戦略：変更なし

「[フジテックグループは]中期経営計画Vision24の実施を継続しました。」

### 利益率：ほとんど改善なし

2023会計年度では、64億円の資本投資が利益率をわずかに40ベースポイント改善し、18億円の利益改善のみが見込まれています。

### 資本配分：変更なし

「次期会計年度[FY23]には1株当たり75円の年間配当を予定しています」- FY22と同額です。配当性向については、FY22の70.3%からFY23では56.2%まで減少する予定です。

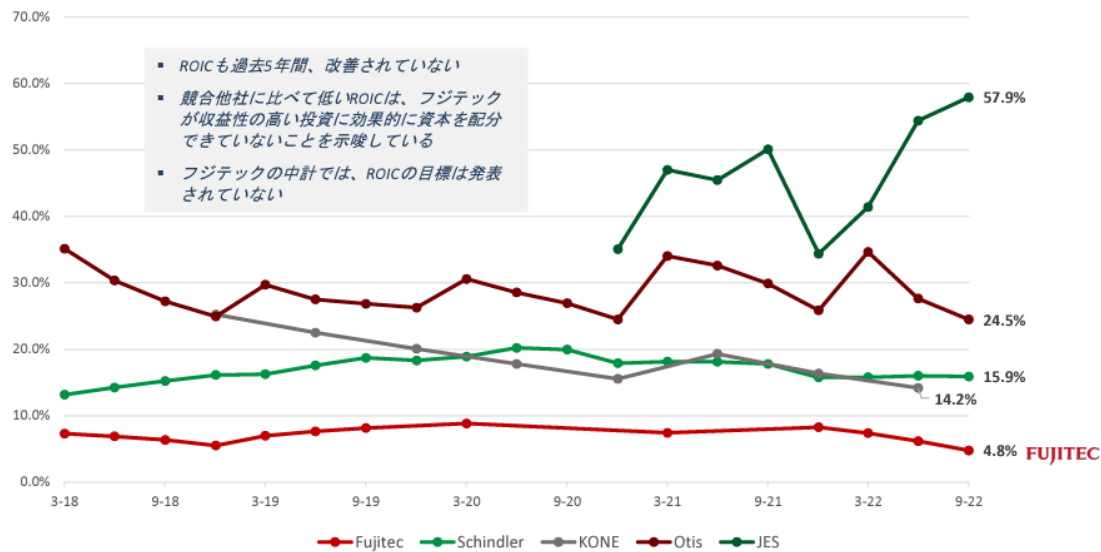
# オアシスの取締役はROICの目標の設定をしていません

## オアシスによるフジテック批判: 2023年2月

### XI. 都合良く財務上の数値を切り取って加工

フジテックの投下資本利益率（ROIC）も過去5年間、常に競合他社の中で最も低水準で推移しており、直近の2022年9月時点のROICは4.8%です。

投下資本利益率（ROIC）



Source: Oasis Presentation, Feb 2023

## オアシスの役員の下でのフジテックの計画 (2022年度の決算発表に基づく)

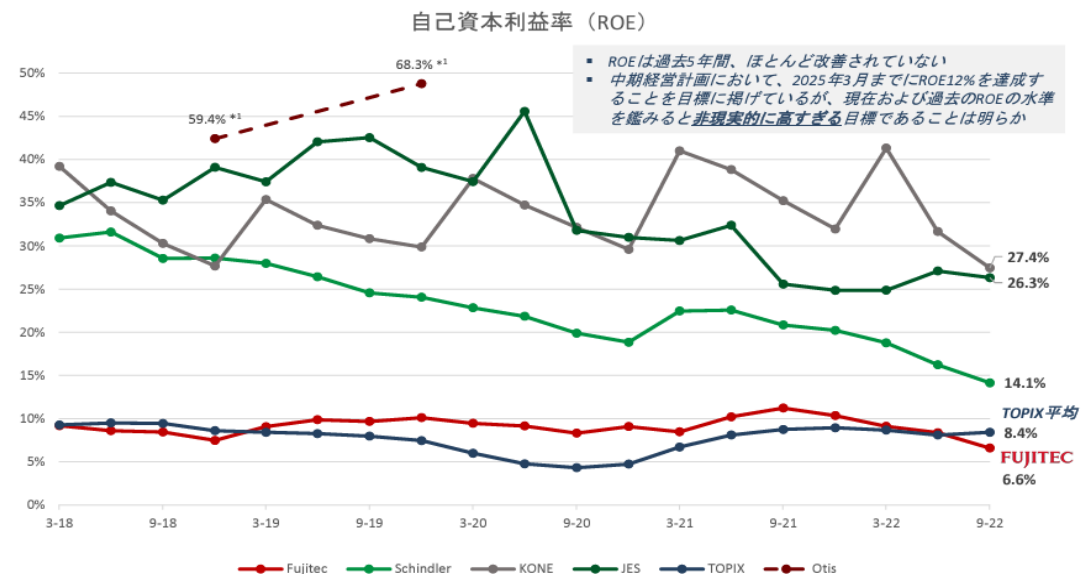
- ✗ ROICの目標値なし
- ✗ 2023年の資本支出が60億円で、配当比率が56%の場合、ROICはオアシスの取締役の下でさらに低下する可能性が高いと予想されます。

# オアシスの取締役はROEの目標の設定をしていません

## オアシスによるフジテック批判: 2023年2月

### XI. 都合良く財務上の数値を切り取って加工

フジテックの自己資本利益率（ROE）は過去5年間、常に競合他社の中で最も低水準で推移しており、直近の2022年9月時点のROEは6.6%で、TOPIX平均の8.4%をも下回っています。



## オアシスの役員の下でのフジテックの計画 (2022会計年度の決算発表に基づく)

- ✗ オアシスの取締役はROEの目標を撤回または改訂していません。
- ✗ また、ROEを改善するための計画を示していません。

Source: Oasis Presentation, Feb 2023

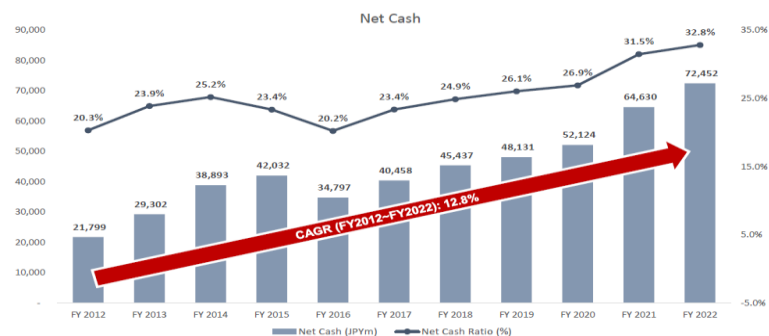
# オアシスの取締役は、配当比率を減少させる意向があり、これにより更に大きな現金残高が生じます。これは以前オアシスが批判した内容です。

## オアシスによるフジテック批判: 2023年2月

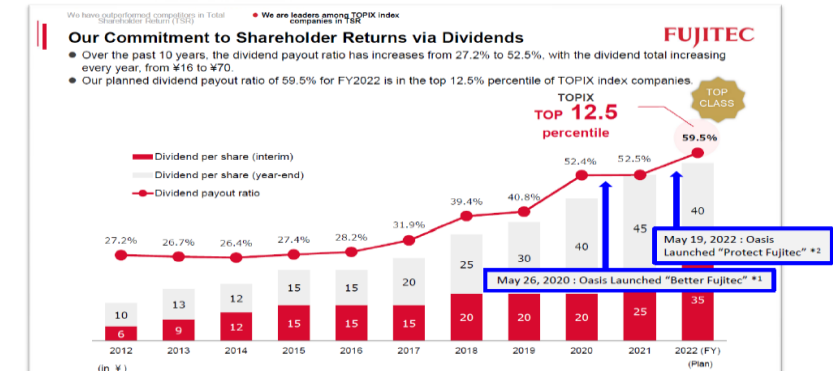
## オアシスの役員の下でのフジテックの計画 (2022会計年度の決算発表に基づく)

### XI. Further Room for Improvement in Shareholder Returns

Although Fujitec claims to be focused on shareholder returns, it has **steadily built-up cash** over the past 10 years

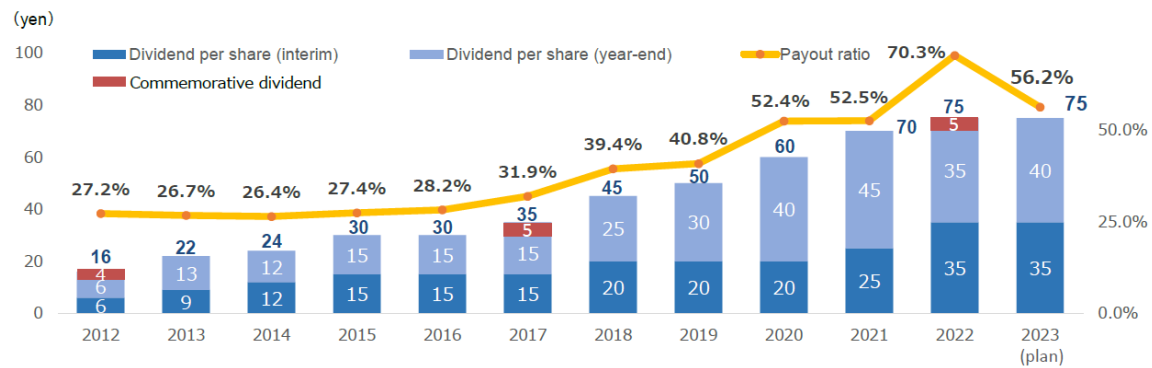


### XI. Dividend Payout Ratio Improved Due to Shareholder Pressure



- ✗ FY23の発表に基づく、フジテックの配当比率は、FY22の70.3%からFY23では56.2%に減少する予定です。
- ✗ オアシスの取締役は、フジテックが現金を増やすことを批判していましたが、実際には同じことを行うことになります。現金保有を増やす方針です。

### Dividend per share and payout ratio



Source: Oasis Presentation, Feb 2023



# 配当比率が低ければ現金が増え、ROIC（投下資本利益率）とROE（株主資本利益率）の指標が低下する結果となるでしょう

## オアシスの取締役の資本配分戦略

「次年度（2023年度）に、1株当たり年間75円の配当を予定しています。」

## オアシスの取締役の資本配分戦略の影響

- 2023年の配分比率は、2022年の70.3%から56.2%に低下します。
- 2023年の配当は、営業利益が大幅に増加するにもかかわらず、2022年と同額の75円、2021年比では5円の増配にとどまります。

(単位：百万円)	2021年度	2022年度	2023年度	増減率
売上高	187,018	207,589	223,000	7.4%
営業利益	13,777	11,619	13,400	15.3%
営業利益率	7.40%	5.60%	6.00%	7.1%
経常利益	15,713	13,332	15,100	13.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益	10,835	8,433	10,400	23.3%
一株当たり当期純利益	133.42	106.67	133.38	25.0%

私たちが推薦する候補者が選出された場合には、配当支払いを大幅に増やすことを提案します。

選出された場合、当社の候補者は以下のような資本配分の戦略をとる予定です。

100円

年間1株当たり配当金

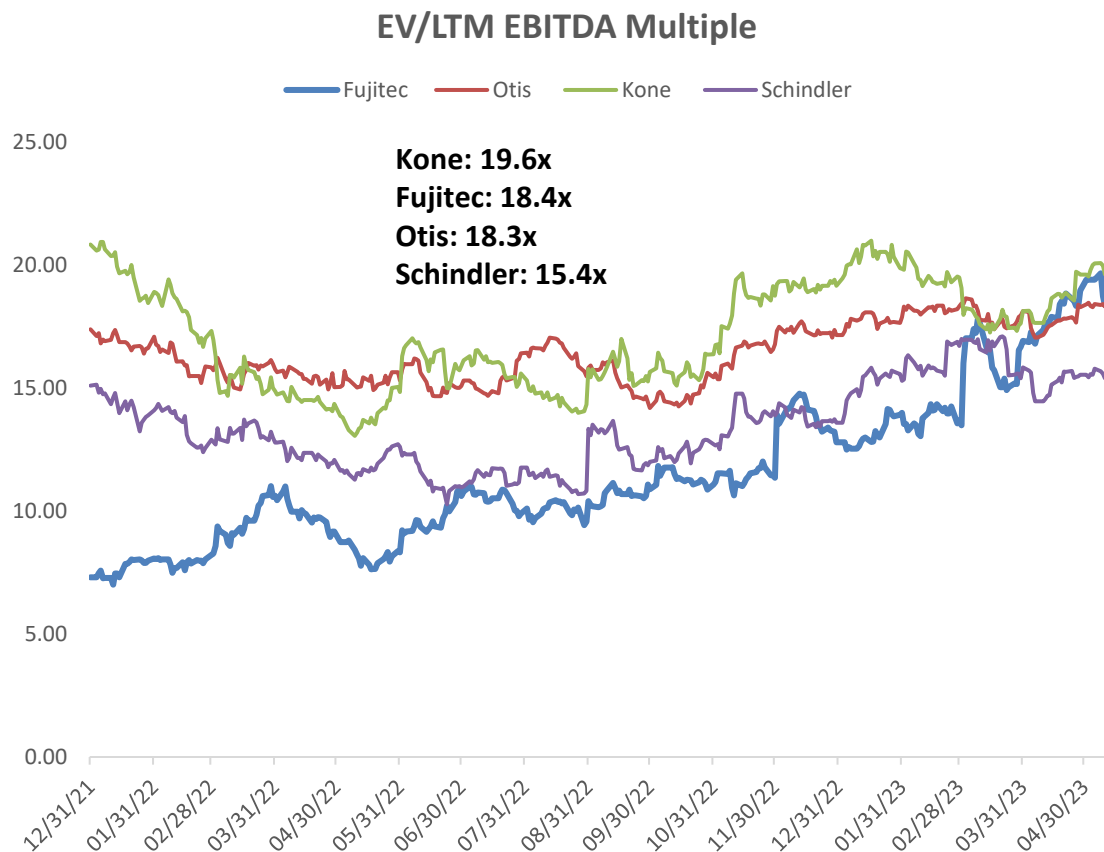
80億円

年間総配当額

33%  
以上

オアシスの取締役が  
現在提案している金額よりも

# フジテックの戦略が変更されていないことを考慮すると、最近の株価上昇や評価倍率の上昇は、経営の改善によるものではないと言えます。

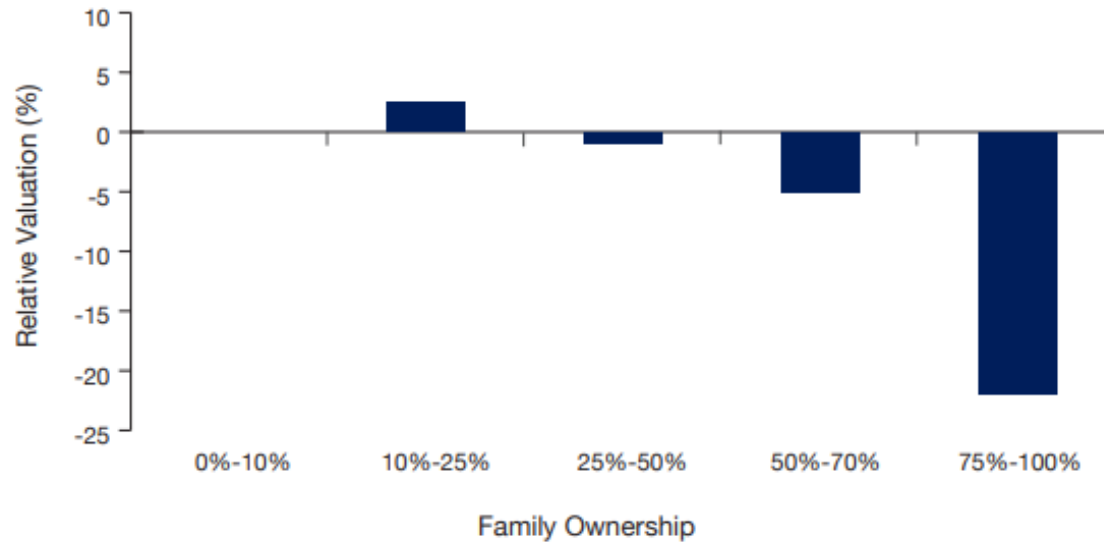


Date	Event	LTM EV/EBITDA
24-Feb-23	Four Oasis nominees elected (EGM)	14.3x
10-May-23	Current	18.4x
<b>Valuation Multiple Expansion</b>		<b>29%</b>

- ✗ 新しい戦略は発表されていません
- ✗ 事業計画は明らかにされていません
- ✗ 事業セグメントの戦略的見直しは行われていません
- ✗ 配当額は変更なし (来期の配当性向は減少予定)
- ✗ 資本政策に変更はありません

# ...または内山家関連の「ガバナンスディスカウント」の解消に起因するものではありません。

Figure 5.1 Relative Valuation by Family Ownership in Emerging Markets<sup>61</sup>

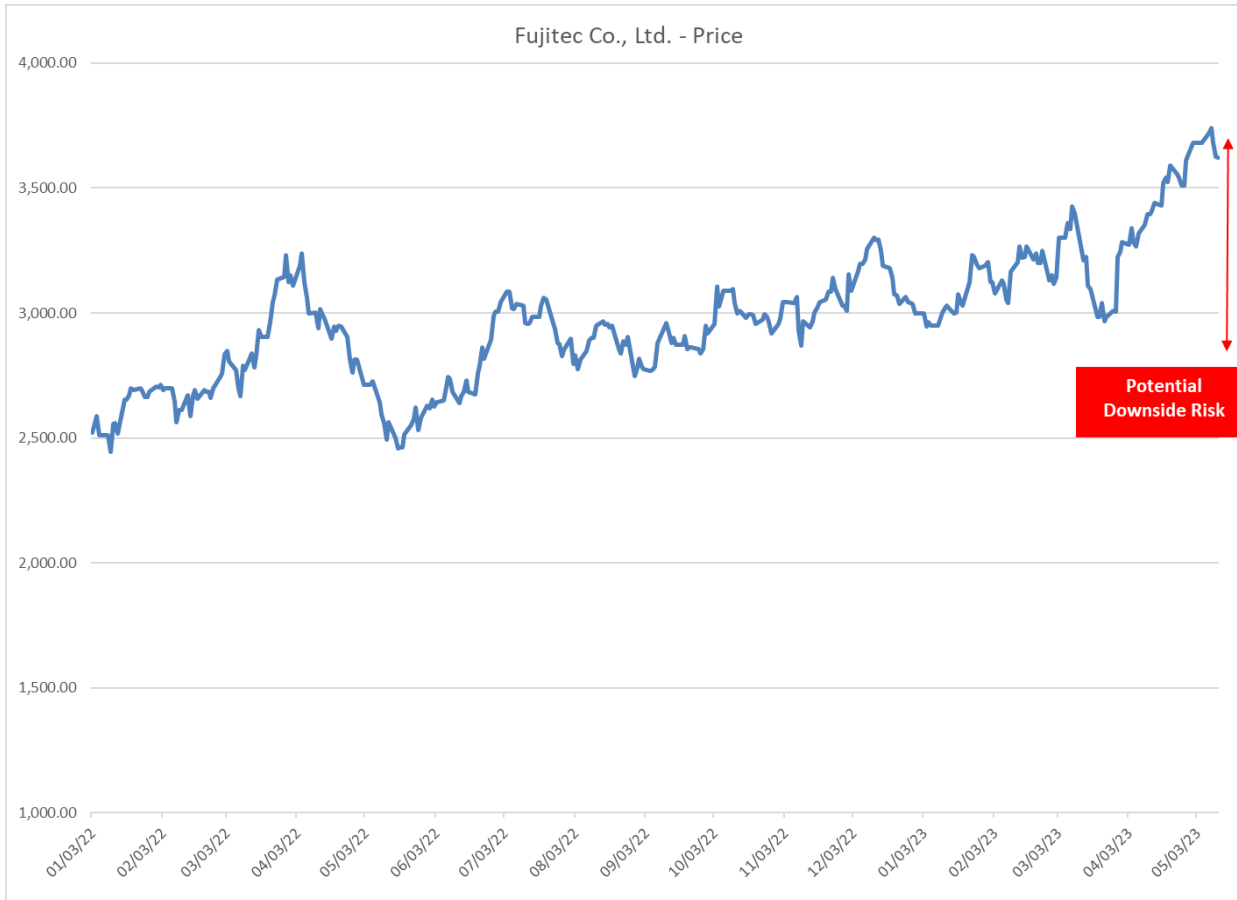


Sources: FactSet and Citigroup Financial Strategy Group

最近の学術研究では、同族経営による  
1桁台前半の評価割引に留まっていると  
示唆されています。



# フジテックの株価には下降リスクが存在します。



- 私たちは、フジテックの市場価値は、投資家の戦略的な取引や、新たな価値創造のための新しいロードマップへの期待を反映していると考えています。
- オアシスの取締役は、明確なビジネス戦略を提示することに失敗しています。
- オアシスは岡田氏の解任を要求しています（5月23日付けに、岡田氏は退任の意向を示しました）。
- オアシスの取締役は、いずれもフジテックの事業に関する直近の経験を有しておらず、また、最近の取締役会の大幅な変更を考慮すると、岡田氏の解任による不確実性は、株価に悪影響を及ぼす可能性があります。



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、業績不振を招いている

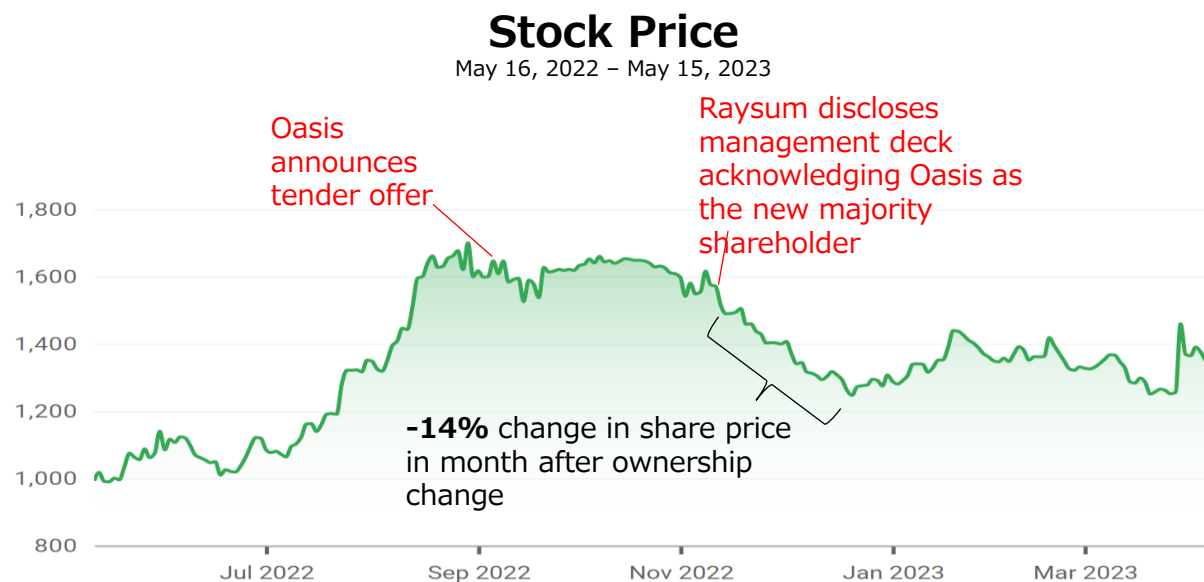
# Case Study 1 – 天馬株式会社（オアシスの候補者が選出された後の業績低下）



- 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ました。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、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 – レーサム（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

Oasis tender offer announcement  
September 20, 2022

期間	株価減少%
1日	-3%
3か月	-20%
6か月	-21%

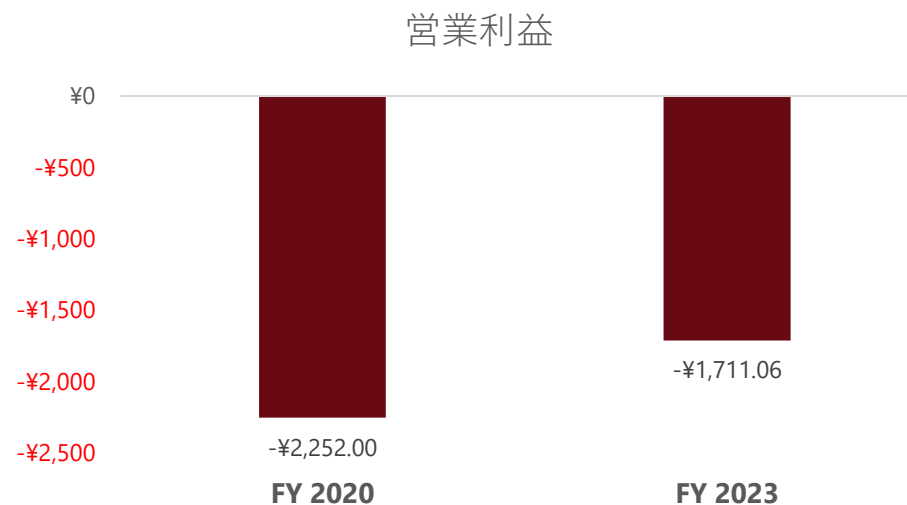
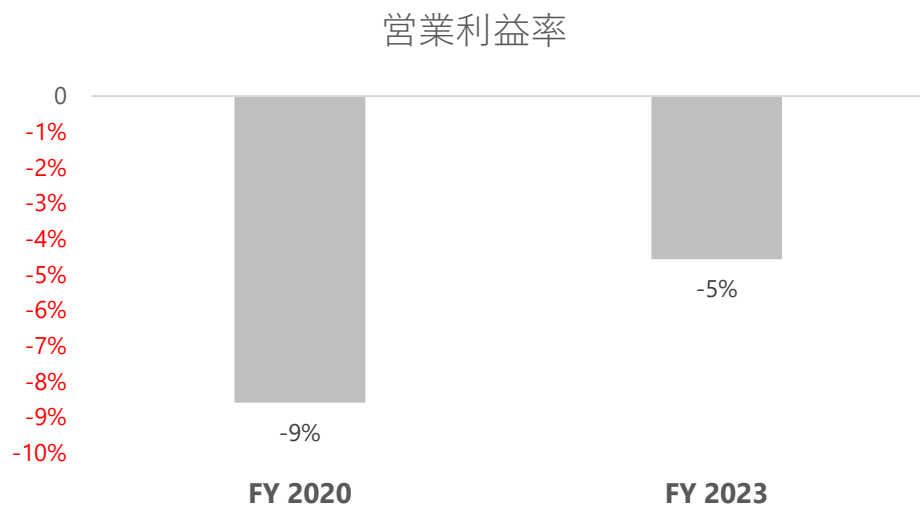
- オアシスは2022年9月20日にレイサム株式会社の株式を取得するための公開買付けを実施しました。
- オアシスは過半数の株式を取得するだけでなく、2人の追加の取締役も任命しました。2名とも、オアシスの社員であります（金井健太郎氏、篠原祐司氏）
- **彼ら取締役は経験がほとんどなく、任命時には31歳でした。**
- 公開買付けの時点やその数ヶ月後にも新しい戦略は発表されず、オアシスはレイサムの将来的な戦略について何の見解も示していません。
- オアシスがレイサムの株式過半数を取得して6か月以内に、レイサムの株価は21%減少しました。



# 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)

## 営業利益と営業利益率

(Fiscal year ending in March)



\*Income figures shown in millions of Japanese Yen

- 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2年経過しても、企業の総収益率（TSR）は遅れています。



- 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。



- 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。



**フジテックに最適な取締役会**



# フジテックの新たな取締役役に必要なスキルと知見

- フジテックとその株主にとってベストな取締役会を構築するには、事業の現在のニーズ、業界や市場の動向への理解、そしてフジテックの長期的なビジョンを考慮した現代的なアプローチが必要です。
- 候補者の選考を行う前に、フジテックに最適な取締役会のスキルを特定するために分析が行われました。

## フジテックの2023年の取締役会スキルの優先は以下の通りです：

- 独立性
- 上場企業の社外取締役の経験
- 企業経営/経営戦略
- ガバナンス
- グローバル
- 技術
- 財務/会計
- 法務/コンプライアンス
- リスク管理
- 持続可能性
- M&A/資本市場








## 最近のスキルレビューに基づく推奨される優先は以下の通りです：

- 資本市場
- 株主関係
- 資本構造知識
- グローバルな経験/経済トレンドの理解
- ESGと持続可能性
- ビジネス戦略
  - 収益性と利益率計画
  - サプライチェーン管理
- ガバナンス
- 事前の経営/執行経験（日本）
- 取締役会の経験（日本）



# ボードギャップ分析では、現在の取締役には重要なスキルが欠けていることが示唆されています

Current Board Members	Nominee Proponent	Relevant Experience/Concerns								
		High Priority						Medium Priority		
		Independence	Shareholder Relations	ESG and Sustainability	Supply Chain Management	Governance	Prior Domestic Public Company Mgmt/ Executive Experience	Business Strategy: Profitability and Margin Planning	Prior Japanese Public Board Experience	
	Torsten Gessner	Oasis	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗
	Clark Graninger	Oasis	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓
	Kaoru Umino	Oasis	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗
	Ako Shimada	Oasis	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Kazuhiro Mishina	Management	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓






## 現在の取締役会に欠けている主要要素

- 現在の取締役会では、主要なスキルが不足しています。
- ビジネスの成長と株主の繁栄のためには、これらのスキル不足を直ちに解決する必要があります。
- 株主は、現在の取締役会の大半が、オアシスの意向を受けて行動しているように見受けられる（独立性の欠如）。
- また、オアシスの取締役が最近取締役に就任したことから、日本企業の経営陣や取締役レベルでの事業経験の不足が懸念されます。

取締役会のスキルの優先順位	現在の取締役会の構成比率	株主にとってベストか？
独立性	20%	✗
株主対応	0%	✗
ESG施策	20%	✗
ガバナンス	0%	✗
上場会社の取締役経験	40%	✗

# 現在の取締役会は株主からの強い支持を得ていません

- オアシスの候補への平均的な得票率は54.6%に留まり、あまり芳しくありませんでした。
- オアシスの2人の取締役、島田亜子氏とクラーク・グラニンジャー氏は、51%強の得票率で、かろうじて過半数の支持を得ました。
- 16.5%以上の株式を保有するオアシスは、自身の候補者を取締役として確保することができました。
- 実際に、オアシスが所有するフジテックの株式を除けば、オアシスは取締役会の議席を獲得することはおろか、議決権の過半数を獲得することもできなかったでしょう。
- オアシスの取締役は、フジテックの株主の意思を代表しているわけではありません。

取締役候補	提案者	賛成率	オアシスを除く株主の賛成率	明らかな株主の支持
 Torsten Gessner	Oasis	56.8%	40.3%	✗
 Clark Graninger	Oasis	51.8%	35.3%	✗
 Kaoru Umino	Oasis	58.7%	42.2%	✗
 Ako Shimada	Oasis	51.1%	34.6%	✗
オアシスの取締役に対する平均投票支持率		54.6%	38.1%	None
取締役候補	提案者	賛成率	オアシスを除く株主の賛成率	
 Kazuhiro Mishina	Management	53.2%		✗

# 取締役会議長： ふさわしくない人選

## オアシスの取締役が、海野薫氏を取締役会議長に選出

- ✖ 海野氏は、上場会社の役員または取締役就任したことはありません。
- ✖ 彼女の経歴を見ても、彼女の法律の経験は取締役会議長に活かせるものではありません：
  - ✖ 「国際協力銀行（JBIC）や日本の大手銀行のレンダーとして、米国、中南米、アジアにおける輸出入、投資、プロジェクトファイナンスを担当した経験もある。」
  - ✖ 「日本企業の戦略的海外投資、特に再生可能エネルギーや原子力を含むエネルギー・天然資源分野での投資に関するアドバイスも行っている。」




現在の取締役		推薦者	関連する経験／懸念事項					
			独立性	株主対応	ESGとサステナビリティ	ガバナンス	日本の上場企業 経営者・管理職 経験	上場会社役員 経験
	海野 薫	オアシス	✖	✖	✓	✖	✖	✖



# 指名報酬諮問委員会： ふさわしくない人選

オアシスが管理する取締役会は、以下の人物を指名・報酬諮問委員会のメンバーおよび委員長として選出しました。

- ✖ 委員会はすべて外部の取締役で構成されており、内部の取締役はいません。
- ✖ 選ばれた3人の委員は、フジテックに関する知識や経験が最も不足しています。
  - ✖ トルステン・ゲッセナー氏と島田亜子氏は、上場企業の経営者や取締役の経験がありません。
  - ✖ 島田氏の専門分野は弁護士です（米国の認定のみ）。
  - ✖ 三品和弘氏（議長）は経営の実務経験がありません。

現在の取締役		推薦者	関連する経験／懸念事項					
			独立性	株主対応	ESGとサステナビリティ	ガバナンス	日本の上場企業経営者・管理職経験	上場会社役員経験
	<b>Torsten Gessner</b>	Oasis	✖	✖	✖	✓	✖	✖
	<b>Ako Shimada</b>	Oasis	✖	✖	✖	✖	✖	✖
	<b>Kazuhiro Mishina</b>	Management	✓	✖	✖	✖	✖	✓

# 現任の取締役役に株主が反対すべき理由

## トーステン・ゲスナー



- ✕ 上場企業における役員または取締役の経験はありません。
- ✕ ThyssenKrupp North America, IncのCEOを2014年10月に辞任しましたが、経営陣からは理由について明確な説明はありませんでした。

## クラーク・グラニンジャー



- ✕ 議決権行使助言会社であるグラス・ルイスは、選任について反対を推奨しました。
- ✕ 臨時株主総会以降に何ら実質的な変化がないため、議決権行使助言会社は、定時株主総会においてこの候補者を支持すべき理由はありません。
- ✕ 新生信託銀行の取締役副社長を務めましたが、金融庁との間で法令遵守や経営体制の問題が報告され、行政処分として報酬が3か月間20%減額されました。

## 海野 薫



- ✕ 上場企業における役員または取締役の経験がありません。
- ✕ ニューヨーク州の弁護士資格のみしか有していません。

## 嶋田 亜子



- ✕ 上場企業における役員または取締役の経験はありません。
- ✕ 米国の弁護士資格のみしか有していません。
- ✕ 同時に2社の法務部長を兼務することによるオーバーコミットメントが懸念されます。

## 三品 和広



- ✕ 議決権行使助言会社であるISSは、選任について反対を推奨しました。
- ✕ 臨時株主総会以降に何ら実質的な変化がないため、議決権行使助言会社は、定時株主総会においてこの候補者を支持すべき理由はありません。

# Anthony Black氏（新取締役候補）に反対すべき理由



**Black氏の選定プロセスは開示されておらず、オアシスとのつながりと全体の独立性が疑われます。**

**オアシスの取締役に選ばれたBlack氏は、オアシスのアジェンダにのみコミットする単なるオアシス取締役になるのでしょうか？**

**フジテックは、  
真に独立した取締役が必要です**

01

取締役（社内・社外）の経験がありません

02

米国での経験が多い。フジテックの株主は、アジア中心のE&Eビジネスという当社の目標と彼の視点が変わる可能性を懸念する必要がある。

03

現在、米国企業の常勤社長であるため、取締役として十分な時間を割くことができない可能性が高い。

04

オアシスの取締役は、アメリカのE&Eの専門家を取締役に加えることで、フジテックを前進させることができると考えており、その視野自体が狭い。

# 我々の取締役候補者は、独立した専門家による徹底した調査により選出されました。 透明性・独立性が担保されています。

01.

スキルレビューの結果に基づいて、独立したヘッドハンターに、スキルベースでの候補者の評価を依頼しました。

02.

ヘッドハンターは、20人の候補者を特定し、評価し、審査のためにリストを提出しました。

03.

厳格な面接と審査を経て、独立取締役として相応しい、8人の優秀な候補者を選定しました。

弊社が提案する8名の社外取締役候補は、会社法が定める社外取締役の要件はもちろん、**東京証券取引所が定める独立役員のための独立性基準**、また、**フジテック株式会社が定める独立役員選任基準**についても、全て充足しております。また、**ICGN（国際コーポレートガバナンスネットワーク）が定める独立性基準**についても充足しています。もちろん、**内山家からも独立しております。**



ICGN

International Corporate Governance Network



# 提案する独立取締役候補者

木村 一義  
きむら かずよし



- ✓ 元日興コーディアル証券（現SMBC日興証券）取締役会長、元ビックカメラ代表取締役社長
- ✓ 木村氏は、上場会社の社長・会長経験をはじめ、金融証券業界での実務経験を通じて培った、公正な開示ルールを含む投資家保護に関する幅広い見識を有しています。



西川 徹矢  
にしかわ てつや



- ✓ 元内閣官房副長官補，弁護士、元清水建設監査役
- ✓ 国内外の詐欺、犯罪行為、企業スキャンダルに対処するとともに、大規模な組織のマネジメント、改革を行ってきた西川氏の優れた実務経験は、危機管理、ガバナンス、法務分野等における会社のコーポレートガバナンスの向上を可能にします。



小手川 大助  
こてがわ だいすけ



- ✓ 元IMF日本政府代表理事、大分県立芸術文化短期大学理事長・学長
- ✓ 小手川氏は、国際的な経験と優れた実務的なスキルを活かし、ファイナンス、事業再生、企業経営の領域で、フジテックの力強い、持続可能な成長に貢献します。



萩谷 麻衣子  
はぎや まいこ



- ✓ 海外需要開拓支援機構 社外取締役、弁護士
- ✓ 萩谷氏は、コンプライアンスの確保や女性の平等、人権の課題への取り組みを通じて得た広範な知識と経験を有しています。萩谷氏の貢献により、フジテックではコンプライアンスの強化や女性の平等、人権に対する取り組みが促進されます。



# 提案する独立取締役候補者

杉原 伸生  
すぎはら のぶき



- ✓ 一般財団法人杉原千畝記念財団名誉顧問
- ✓ 杉原氏は、フジテックのグローバルビジネスの発展に必要な助言を提供し、ESG（環境、社会、ガバナンス）の観点から適切な方針を策定することで、フジテックの継続的な力強い成長に貢献します。

津田 晃  
つだ あきら



- ✓ 元野村證券代表取締役専務、一般社団法人日本コンプライアンス推進協会 会長
- ✓ 津田氏は、数々の企業の成長と発展、及びコンプライアンスの推進において優れた実績と経験を持っています。

沖本 普紀  
おきもと ひろき



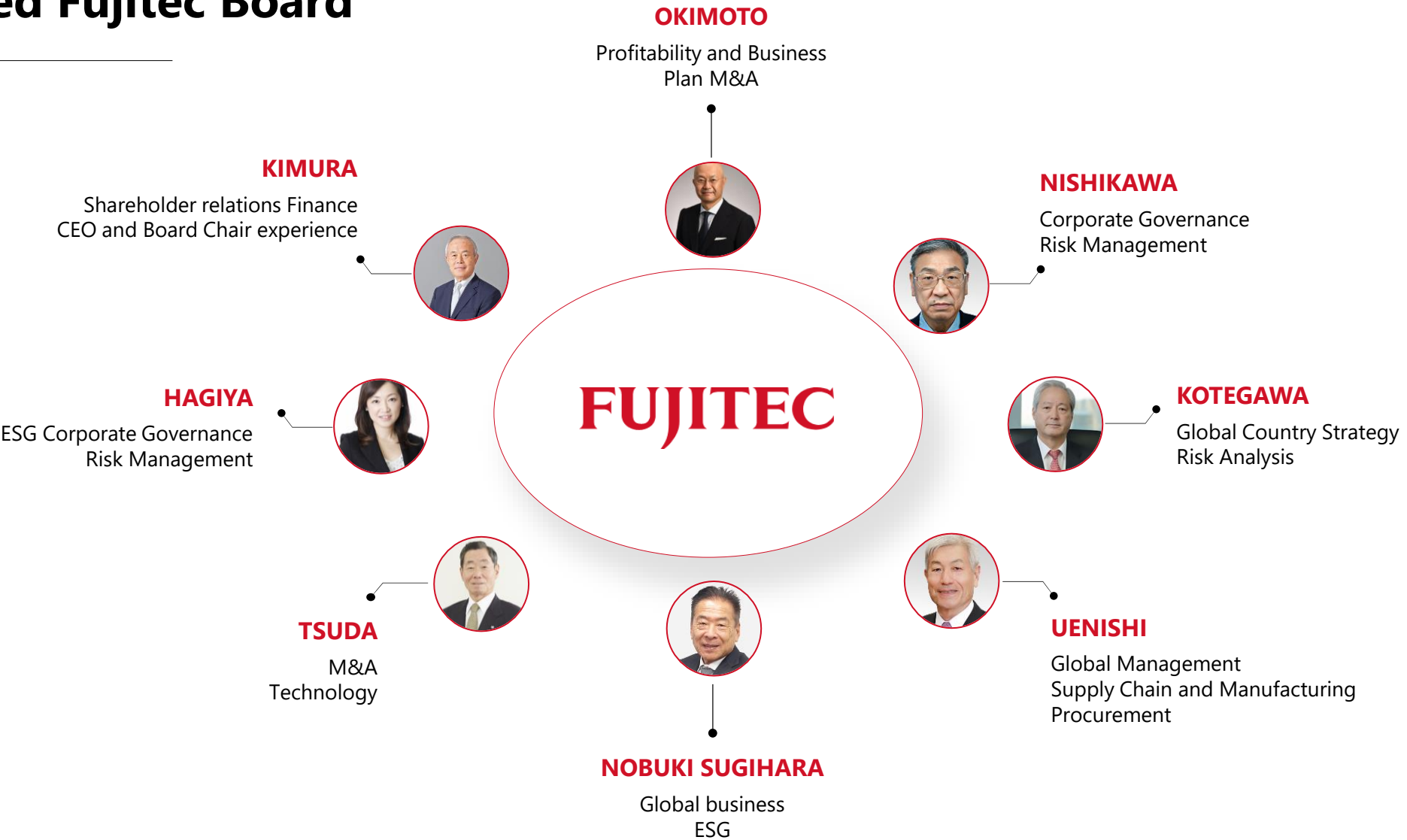
- ✓ 元ポストンコンサルティンググループパートナー、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザーのストラクチャリング部門長
- ✓ 沖本氏は、事業会社、金融機関、コンサルティング会社を含む幅広い業界での実践的なビジネスマネジメントと事業再生の経験が豊富であり、国内外を問わず、経営者、債権者、株主、アドバイザーの観点から事業の成長と再活性化に深く関与してきました。

Uenishi Kenji  
うえにし けんじ



- ✓ 元GE Energy本部Asia-Pacific Region社長
- ✓ Uenishi氏は、国際的かつ大規模な事業会社における幅広い経験を持ち、グローバルなサプライチェーンにおける構築の体験から得た知識を有しています。

# A Balanced Fujitec Board



## 提案する取締役候補者はよりバランスの取れた取締役会を構成

我々が提案する 取締役		関連する経験／懸念事項（下記項目をご参照）								
		独立性	キャピタルマー ケッツ/M&A	株主対応	グローバルな経 験、経済動向 の把握	ESG 及び持 続可能性	事業戦略：収 益性・利益計 画	ガバナンス	日本の上場企 業の経営者・ 管理職としての 経験	日本の上場企 業の取締役会 メンバーとして の経験
	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	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓



# 株主の明らかな選択



トーステン・ゲスナー

賛成していない株主:



56.8% の賛成票のみ  
(オアシスの議決権を除くと40.3%)

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
×	独立性	✓
×	上場企業の取締役会メンバーとしての経験	✓
×	日本の上場企業の経営者・管理職としての経験	✓
×	株主対応	✓
✓	事業戦略：収益性・利益計画	✓
✓	キャピタルマーケット/M&A	✓



津田 晃

# 株主の明らかな選択



クラーク・グラニンジャー

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
×	独立性	✓
×	株主対応	✓
×	ガバナンス	✓
✓	日本の上場企業の取締役会メンバーとしての経験	✓
✓	キャピタルマーケット/M&A	✓
✓	事業戦略：収益性・利益計画	✓



木村 一義

グラス・ルイスは  
反対を推奨



賛成していない株主:



51.82% の賛成票のみ  
(オアシスの議決権を除くと35.3%)

# 株主の明らかな選好



海野 薫

賛成していない株主:



58.74% の賛成票のみ  
(オアシスの議決権を除くと42.2%)

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
×	独立性	✓
×	ESG	✓
×	ガバナンス	✓
米国のみ	法令遵守	✓



萩谷 麻衣子

# 株主の明らかな選択



嶋田 亜子

賛成していない株主:



BlackRock®

51.10% の賛成票のみ  
(オアシスの議決権を除くと34.63%)

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
×	独立性	✓
×	日本の上場企業の経営者・管理職としての経験	✓
×	株主対応	✓
×	事業戦略：収益性・利益計画	✓
✓	グローバルな経験、経済動向の把握	✓
✓	キャピタルマーケット/M&A	✓



沖本 普紀



# 株主の明らかな選択



三品 和広

ISS は  
反対を推奨



賛成していない株主:



53.21% の賛成票のみ

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
×	キャピタルマーケット/M&A	✓
×	グローバルな経験、 経済動向の把握	✓
×	ガバナンス	✓
✓	ESG及び持続可能性	✓
✓	事業戦略：収益性・利益計画	✓
✓	独立性	✓



小手川 大助

# 株主の明らかな選択



Anthony Black

現任取締役の候補者	スキル	独立した新任の候補者
x	日本の上場企業の経営者・管理職としての経験	✓
x	上場会社の取締役経験	✓
オーチス	利益相反可能性	利害関係の衝突なし
Husky Technologiesのサービス社長です。	過度な負荷と他の企業でのフルタイムのポジション	Currently No Full-Time Position



Kenji Uenishi

- Anthony Black氏は、フジテックの直接の競争相手であるオーチスで約20年の経験を持っています（直近の2020年まで）。この利害の衝突は受け入れられません。
- さらに、Black氏は現在、Husky Technologies（米国のファンド所有企業）のサービス部門の社長としてフルタイムのポジションに就いています。彼は取締役の役割に必要な適切な時間と注意を提供することができません。

# 新取締役候補者の重点分野：ステークホルダーの重視



**ステークホルダー資本主義**：株主・顧客・取引先・従業員などの重要な利害関係者すべてと意思疎通を図り、これらの利害関係者に対し、貢献できる企業活動を行うべきとの考え方です。



津田晃

「フジテックのビジネスモデルは主にビジネス対ビジネス（B2B）ですが、その影響範囲は直接の顧客を超えて膨大な数のエンドユーザーを含むより広範なステークホルダー環境の中で事業を展開するモデルです。」



沖本普紀

「フジテックのケースでは、私は**企業と株主の間の仲介者**として、**効果的な対話と良い結果**を促進することを目指しています。」



木村一義

「日本のいくつかの大手企業のシニアエグゼクティブや独立取締役としての私の長年の経験から、研究開発、資本投資、ビジネス開発を担当する『人』に投資することによって、従業員を関与させ、やる気を引き出すシステムを構築することが、最善のコーポレートガバナンスの要点であると強く信じています。」

# 新取締役候補者の重点分野： マクロ経済環境



**マクロ経済環境**：現在、世界と日本は通貨政策の策定、代替エネルギー転換、地政学的な緊張、テクノロジーの革新といった重要な変化を経験しています。私たちの取締役候補者は、さまざまな業界でこれらのダイナミクスに対処し、フジテックのビジネスに隣接する多くの業界でさまざまな課題に取り組んできた経験を持っています。



**Uenishi Kenji**

「フジテックの従業員の約70%は日本国外におり、売上の約65%が国外販売から得られています。  
私は、グローバルな経営の専門知識と経験を活用することで、  
フジテックをより**国際的な企業**にし、持続的な成長を実現するお手伝いができると考えています。」



**杉原伸生**

「私の広範な国際的な人脈を活用することで、  
**フジテックのグローバルな成長と拡大**に大きく貢献できる自信があります。」



# 新取締役候補者の重点分野： 業界の特異性



**業界の特異性**： E&E（エレベータとエスカレータ）ビジネスは、建設業界のビジネスサイクルに密接に連動しています。私たちはここ数年間、特にオフィスビル建設において、リモートワーク等のトレンドの変化、分散化、都市デザイン、新たなインフラストラクチャーの必要性など、この領域に大きい影響を与えた世界的なパンデミックを経験してきました。



津田晃

「フジテックのビジネスモデルは主にビジネス対ビジネス（B2B）ですが、その影響範囲は直接の顧客を超えて膨大な数のエンドユーザーを含むより広範なステークホルダー環境の中で事業を展開するモデルで運営されています。」



Uenishi Kenji

「フジテックには、エレベーターのヒューマンセーフティを担う技術者集団として、長期的な経営ビジョンが必要です。  
…（私は）アメリカ、ヨーロッパ、日本、アジアを結ぶグローバルSCM（調達・生産・物流）システムを構築した経験があります。フジテックの将来の飛躍には、効率的なグローバルSCMが必要であると考えています。」

# 新取締役候補者の重点分野： 持続可能性



**持続可能性**：すべての企業にとって重要な課題は、より責任ある資源の利用、責任ある調達、責任あるサプライチェーンと人的資本の管理です。具体的な例として、高層ビルを新築するのではなく、既存の高層ビルを改修することで、二酸化炭素排出量を削減し、グリーンビルディングの基準に適合させるという傾向が挙げられます。このような傾向は、フジテックの研究開発部門に対して多くの技術的な課題を提示しますが同時に機会を提供します。これら課題を解決し機会を活かすには、長期的かつ持続可能なビジネスフォーカスが必要となります。



木村一義

「**持続的な成長の最も重要な要素の1つは「従業員の関与」**であり、この領域での継続的な集中と改善は、あらゆる企業の持続的な成長にとって重要です。フジテックは、従業員と顧客との間で、長期的で持続的な成長にコミットした、取締役会におけるオープンで自由な議論に戻る必要があります。」



萩谷麻衣子

「私の目的は、社内のコンプライアンスとガバナンスの強化です。**従業員が職場に誇りを持ち、自己実現と社会貢献を追求する環境を育み、それを支える強固な企業体質を確立することが私の目標です。**

## 新取締役候補者の重点分野：サイバーリスクとセキュリティ



**サイバーリスクとセキュリティ**：世界中の企業における最近の事例から、悪意のあるサイバー攻撃の破壊力がわかります。これらの攻撃は非常に成功した企業を破滅させ、企業の高い評判が僅かな期間で地に落ちる可能性もあります。取締役会は、特定の産業や法律、会計、財務などの専門分野の知識だけでなく、デジタル技術とサイバーセキュリティに伴うリスクという現実を警戒する必要があります（この点において、西川氏のバックグラウンドが最も適しているかもしれません）。



西川徹矢

「...私は、サイバーセキュリティや詐欺防止など、今日の企業部門が直面する多くの**リスク領域**での経験が、フジテックという日本の象徴的な企業の**ガバナンス**レベルに容易に活かせると信じています。これにより、他の取締役のスキルや経験を補完できるでしょう。」

# フジテックに適したチーム

会社側 取締役候補		職務への適性		取締役候補者	
	トーステン・ゲスナー	×	✓		津田晃
	クラーク・グラニンジャー	×	✓		木村一義
	Kaoru Umino (海野薫)	×	✓		萩谷麻衣子
	Ako Shimada (嶋田亜子)	×	✓		沖本普紀
	三品和広	×	✓		小手川大助
	アンソニー・ブラック	×	✓		Uenishi Kenji
	空席	?	✓		杉原伸生
	空席	?	✓		西川徹矢



# 私たちの候補者は、取締役会にふさわしい経験を持っています

- 現在構成されている取締役会では、主要なスキル分野が不足しています。

	会社提案	株主提案	参考
社外 取締役候補者の提案人数 (社外 定員 = 8 名)	6名 ⇒ 他社の水準からみても少ない	8名	オーチス 10名 日立 12名
社外取締役の独立性	6名のうち、5名はオアシスによる推薦	東証、ICGNの独立性基準	
社外取締役のスキル、バランス	オーチス出身者 2名 米国弁護士 2名 学者 1名 金融業界経験 1名  ⇒ スキルの偏り、重複	グローバル製造 役員 1名 リスクマネジメント 1名 日本弁護士 1名 世界経済エキスパート 1名 コンサル出身者 1名 CEO・Chairman経験者 1名 ESG知識 1名 証券会社取締役 1名  ⇒ スキルと経験の多様性	会社提案の取締役はスキルが重複しており、ボードの本来役割から逸脱している。当社の同業他社であるオーチス（2010年に当社株式10%保有）から2名（過去ホスタイル）、また、米国弁護士が2名というのは、ガバナンスや取締役会の構成を考えていない証拠。
経営経験者	6人中 3名 50%	8人中 5名 63%	会社提案について、6名中、3名は事業（ビジネス）の経験が無い
上場会社の役員経験	6人中 1名 17%	8人中 4人 50%	会社提案では、国内問わず上場会社の役員経験者は1名のみ
上場会社の取締役経験	6人中 2名 40%	8人中 5名 63%	会社提案では、上場会社の取締役経験者たったの2名。

# 木村 一義



## 現任

- 2020年6月 スパーク・グループ株式会社 社外取締役(監査等委員)
- 2023年3月 株式会社ワールド・ホールディングス 社外取締役

## 略歴

- 1967年4月 日興証券株式会社(現 SMBC 日興証券株式会社) 入社
- 2001年6月 日興アセット・マネジメント株式会社 取締役社長
- 2005年6月 日興コーポリアル証券株式会社(現 SMBC 日興証券株式会社) 取締役会長
- 2007年2月 株式会社日興コーポリアルグループ 代表執行役会長
- 2011年6月 日立工機株式会社 社外取締役
- 2012年6月 スパーク・アセット・マネジメント株式会社 監査役
- 2012年6月 大和ハウス工業株式会社 社外取締役
- 2012年11月 株式会社ビックカメラ 取締役
- 2012年11月 株式会社ジジマ 取締役/2013年9月 株式会社ジジマ 代表取締役会長兼社長代表執行役員/2020年9月 株式会社ジジマ 取締役
- 2020年9月 株式会社ビックカメラ 代表取締役社長

## 専門分野

- 木村氏は、40年以上にわたる日本の証券業界で培った経営力を活かして、建築業界・家電業界などの異業種でも、各社の収益性向上及び後任経営者の育成に貢献しました。
- また、投資家保護に関する徹底した意識を持ち、市場での評価が企業価値のフェアバリューであるという考えを持っています。市場・投資家目線で変化する時代の課題を吸収しながら行う企業価値の持続的成長こそが企業のミッションであるという観点から、企業のガバナンスを経営者や社外取締役の立場で実践、助言してきた実績があります。
- さらに、企業の持続的成長のキードライバーは「従業員エンゲージメントの向上」であるとして、人的資本への投資にも強い信念を持ち続けておられます。

# 西川 徹矢



## 現任

- 2012年6月 株式会社太平エンジニアリング 社外監査役
- 2013年5月 株式会社セド 社外監査役
- 2016年3月 公益社団法人岩谷直治記念財団評議員
- 2016年3月 岩谷産業株式会社特別顧問
- 2018年7月 一般社団法人日本宇宙安全保障研究所監事
- 2018年12月 株式会社創建社外監査役
- 2019年10月 公益社団法人斯文会理事
- 2020年6月 公益社団法人講道館理事

## 略歴

- 1972年4月 警察庁入庁
- 1989年8月 警視庁刑事部捜査第二課長／1991年1月 警視庁刑事部参事官兼防犯部参事官
- 1993年4月 和歌山県警察本部長／1998年3月 新潟県警察本部長
- 2005年8月 防衛庁長官官房長
- 2007年1月 防衛省官房長
- 2007年12月 明治安田生命相互保険会社顧問
- 2009年8月 内閣官房副長官補
- 2011年11月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社顧問
- 2012年1月 弁護士登録(第一東京弁護士会)笠原総合法律事務所入所
- 2013年6月 株式会社ラク社外取締役
- 2014年6月 清水建設株式会社社外監査役

## 専門分野

- 西川氏は、警察庁で汚職事件、大型知能犯事件の捜査を指揮した後、警察庁警備局外事課付・外務事務官に併任。在フィリピン日本大使館勤務時には、当時のマルコス政権末期の情報収集や動静把握等に従事した経験を有しています。
- 警視庁刑事部及び防犯部の幹部指揮官として、インサイダー事件の捜査指揮や超大手スーパーの総会屋事件にも取り組んだ実績があります。
- 防衛参事官として、防衛庁内のITを一手に担うサイバー担当となった他、人事教育局長としての人事指導行政の遂行や防衛庁官房長として「防衛庁の省への移行」問題に従事しました。
- 国内外の不正・犯罪行為及び企業不祥事の対処における、卓越した実務経験並びに大規模組織の運営及び改革遂行能力を有しており、現在は、弁護士として、企業法務、一般民事、企業犯罪関連事件に関与しています。
- 2017年秋の叙勲において「瑞宝重光章」を受章。

# 小手川 大助



## 現任

- 2018年4月 株式会社スリーム 社外取締役(現任)
- 2019年1月 株式会社ツインホールディングス社外 取締役(現任)
- 2020年4月 大分県立芸術文化短期大学 理事長兼学長

## 略歴

- 1975年4月 大蔵省(現財務省) 入省
- 1979年6月 スタンフォード大学大学院 経営学修士(MBA)
- 1996年6月 大蔵省(現財務省) 証券局業務課長
- 1998年6月 金融監督庁 監督総括課長
- 2003年7月 財務省 大臣官房審議官
- 2005年7月 同省 関東財務局長
- 2006年7月 同省 理財局次長
- 2007年7月 IMF 日本政府代表理事
- 2011年2月 一般財団法人ヤンググローバル戦略研究所 研究主幹
- 2011年5月 株式会社パルコ 社外取締役
- 2012年4月 株式会社スリーム 社外監査役
- 2013年5月 いちごグループホールディングス株式会社 社外取締役

## 専門分野

- 小手川氏は、大蔵省入省後、大蔵省証券業務課長として、三洋証券、山一証券の整理を担当、のちに金融監督庁の課長として長期信用銀行等の公的管理を担い、日本政策投資銀行の再生ファンドの設立及び産業再生機構の設立を行うなど1990年代の後半から日本の金融危機の対応をしてきました。
- また、日本の地位を5位から2位に押し上げた世界銀行の増資交渉、WTOの金融サービス交渉、日米包括協議等の数多くの国際交渉を担当、OECD租税委員会の副議長として、ブラックリストの設立に至ったOECDの「税の競争」委員会を設立するなど、金融、事業再生及び企業経営に関して、世界最高水準の国際経験を有しています。
- 大蔵省の大臣官房、主計局(外務省、経済協力担当)、主税局、理財局、国際局の要職を歴任しています。
- ハーバード大学ビジネススクール、タマサート大学経済大学院、リークアンユースビジネススクールなどで特別講義を行った実績もあり、英語に堪能なほか、ロシア語、ドイツ語にも精通。

# 萩谷 麻衣子



## 現任

- 2019年6月 海外需要開拓支援機構 社外取締役
- 2021年6月 海外需要開拓支援委員会 委員長

## 略歴

- 1996年3月 弁護士登録
- 1998年4月 東京弁護士会人権擁護委員会 副委員長
- 2003年4月 東京弁護士会人権擁護委員会 副委員長(2回目)
- 2005年4月 日本弁護士連合会綱紀委員会 嘱託弁護士
- 2010年6月 日本女性法律家協会 幹事
- 2014年6月 日本女性法律家協会 副会長

## 専門分野

- 萩谷氏は、1996年の弁護士登録直後から、東京弁護士会人権擁護委員会の委員として活躍、人権擁護活動に尽力され、同委員会における活動を通じて得た知見を基に企業のコンプライアンスの実現をライフワークとして活動。
- 2005年から日本弁護士連合会綱紀委員会の嘱託弁護士として、弁護士の懲戒請求事例における問題点の検討、分析及び日本弁護士連合会への報告業務に従事。
- 日本女性法律家協会における幹事職及び副会長職の経験を通じ、女性法律家の国内における活動範囲の拡大、他業種との親睦、国連関係NGO団体との国際交流の推進等に尽力。
- 2019年には海外需要開拓支援機構の社外取締役に就任し、同機構並びに投資先企業のガバナンス及びコンプライアンスの構築と維持に注力されています。
- コンプライアンスの遵守及び女性の社会的地位の向上のために尽力してきた活動の中で培われた、豊富な知見をお持ちです。



# 杉原 伸生



## 現任

- 2018年 一般財団法人 杉原千畝記念財団 名誉顧問

## 略歴

- 1989年 ベルゴディア CEO
- 1997年 Filon SARL CEO
- 2000年 ABC Diamonds 代表取締役

## 専門分野

- 杉原氏は、「命のビザ」を発給してナチスの迫害から多くのユダヤ人の命を救った杉原千畝氏の唯一存命の子息として、世界各地で難民支援と世界平和の重要性を説く活動を行ってこられました。
- 杉原氏はヘブライ大学卒業後、1972年にイスラエルのA.moldawski社に入社し、ダイヤモンド事業に従事。その後も、世界各地でダイヤモンド輸出入等に従事し、ベルギーでダイヤモンドの採掘、輸出入、ベンチャー投資等を行うベルゴディアを設立し、CEOを務めました。さらに、マダガスカルにFilon SARL社、ベルギーにABC Diamonds社を設立し、両社のCEOとして尽力されました。
- 現在、杉原氏は、世界で最も大きいダイヤモンド生産地であるインドのスラット市郊外に5万世帯居住出来る工業団地を造り、日本製のダイヤモンド種結晶（世界で一番の品質）を用いて、宝石用のラブ・グロウンダイヤモンドを大量生産する計画をしています。この地域は、高層ビルの建築ブーム（3年以内に500棟以上の建設計画）が進んでおり、杉原氏は、フジテックが現地で大規模にエレベーター生産の希望があるならば同様のタウンシップ計画をインド首相に申請する（恩典有り）お手伝い、そしてエレベーター・エスカレーターの内販と近隣諸国への輸出をしても良いとお話されています。



# 津田 晃



## 現任

- 2013年6月 一般社団法人 企業研究会理事(現任)
- 2018年4月 一般社団法人日本コンプライアンス推進協会会長 会長(現任)
- 2019年12月 株式会社 FCE Holdings 社外取締役(現任)
- 2021年6月 株式会社北日本銀行社外取締役(現任)
- 2021年9月 宝印刷株式会社顧問(現任)

## 略歴

- 1968年4月 野村證券株式会社入社
- 1987年12月 同社取締役 / 1991年6月 同社常務取締役 / 1996年6月 同社代表取締役 専務取締役
- 1997年6月 日本合同ファイナンス株式会社(現 株式会社ジャフコ) 代表取締役 専務取締役
- 1999年4月 同社代表取締役 取締役副社長
- 2002年5月 野村インバスター・リレーションズ株式会社 取締役会長
- 2005年6月 日本ベンチャーキャピタル株式会社 代表取締役 取締役社長
- 2005年6月 日立キャピタル株式会社 取締役
- 2009年6月 株式会社西島製作所 監査役
- 2009年8月 宝印刷株式会社 取締役
- 2015年6月 株式会社西島製作所 取締役
- 2019年6月 ハス株式会社 社外取締役

## 専門分野

- 津田氏は、1968年に野村證券株式会社に入社し、秀抜な営業実績を残すとともに、後進育成にも精力的に取り組まれ、1989年に43歳という異例の若さで同社取締役に就任、1996年には代表取締役専務まで務められました。また、野村證券株式会社の代表取締役専務を退任後は、日本合同ファイナンス株式会社（現在の株式会社ジャフコ）で、多数のスタートアップ企業の育成に尽力されました。
- 野村インバスター・リレーションズ株式会社では、IR活動のコンサルティング事業に従事、老舗のベンチャーキャピタルである日本ベンチャーキャピタル株式会社においても、事業の初期段階から積極的に経営に関与し、多くのスタートアップ企業を成長させてきました。
- 株式会社西島製作所では監査役を務め、同社のコンプライアンス推進の中枢を担ってこられた実績があります。
- 現在は、上記の豊富な経験を活かして、社外取締役や顧問としてガバナンスの強化に尽力、また、一般社団法人日本コンプライアンス推進協会の会長を務め、日本企業におけるコンプライアンスの向上に取り組んでおられます。

# 沖本 普紀



## 現任

- 2012年9月 合同会社サネット・マネジメント 代表社員
- 2023年4月 株式会社 Olive Union 社外取締役

## 略歴

- 1986年4月 株式会社富士銀行(現みずほフィナンシャルグループ)
- 1997年4月 A.T.カーニ株式会社
- 1999年4月 SBIホールディングス株式会社(旧リフトバンク・ファイナ)
- 2004年10月 トリumpf・インターナショナル・ジャパン株式会社 取締役 CFO
- 2006年2月 リアルコム株式会社(現 abalance)取締役 CFO
- 2008年1月 ニュースコー株式会社 執行役員副社長 CFO
- 2008年8月 アリクスパートナーズ・アジア・LLC デイクター
- 2014年10月 デロイトトーマツ・アンカー・マネジメント 代表取締役社長
- 2016年6月 デロイトトーマツ・ファイナンシャル・アドバイザー合同会社 事業リストラチャリング部門責任者(兼務)
- 2019年8月 ホストンコンサルティンググループ パートナー

## 専門分野

- 沖本氏は、事業会社、金融機関、コンサルティングファームにわたる広範な業界において、国内外での豊富な事業経営・再生の実務経験を有しています。その間、経営者、債権者・株主、アドバイザーのそれぞれの立場で事業の成長と再生に深く関与されてきました。
- 複数の事業会社の経営者(CEO、COO、CFO)として、経営管理の確立やターンアラウンド局面を主導。ベンチャー企業経営者としても、関与した2社を上場へと導き、起業したコンサルティング会社のデロイトグループへの売却に成功。
- なお、沖本氏の主な事業経営及びターンアラウンドの具体的実績は以下のとおりです。
  - ・LDH(旧ライブドア)のライブドア事件後のCFO/CROとして、百億円規模の上場子会社売却、債権回収などの財務リストラチャリング、アクティビストファンド株主対応、ボード・マネジメントなど
  - ・ディジット・プレーン(当時JASDAQ上場)の代表取締役として、複数の子会社の法的整理を含む組織再編、7割の人員削減などを実施、在任中に時価総額を3.5倍に引き上げ
  - ・ターンアラウンド過程で参画したニュースコー(当時東証二部上場)の副社長 CFOとして、前経営陣による粉飾決算の実態解明、人員削減、IR、コンプライアンス確立、銀行団との財務リストラ交渉、民事再生申立てと新スポンサーへの事業譲渡のプロセスを主導
  - ・起業したインターネット金融サービス会社の社長として、また、スタートアップのソフトウェアメーカーにCFOとして参画し、2社とも上場に成功

# Kenji Uenishi (米国籍)



## 略歴

- 1983年6月 Acoustic Technology Inc. (ボストン、米国)
- 1985年7月 Vigyan Associates Inc. (バージニア州、米国)
- 1987年7月 GE Aviation 本部 先進技術研究開発事業部 (オハイオ州、米国)
- 1997年3月 GE Aviation 本部 日本支社長
- 2008年1月 GE Energy 本部 Asia-Pacific Region(アジア太平洋地域) 社長
- 2013年10月 株式会社リxil(Lixil) 専務執行役員
- 2017年7月 株式会社ガクィ 会長

## 専門分野

- Uenishi氏は、21歳でアメリカ合衆国に渡り、米国の大学及び大学院を修了後、NASAで空気力学コンピュータシミュレーションの研究に従事しました。その後、General Electric社に26年間勤務、GE Aviation（航空エンジン部門）の日本支社長として、日本の民間航空会社、航空機関連重工、防衛省に対する営業活動を統括し、日本の民間航空会社（主に日本航空と全日空）におけるGE航空機エンジンのマーケットシェアを6年間で50%から85%に引き上げるなど、同社の日本市場でのビジネス拡大に貢献しました。HondaとGEの合併会社（GE Honda AeroEngines LLC）の創設者の一人でもあります。
- その後、GE Energyのアジア太平洋地域社長として、異なる人種、言語、文化を持つ3000人のチームを結束させ、アジア太平洋地域 14か国でのエネルギー事業を統括、売上高を3000億円から5500億円に引き上げ、15%の営業利益率を継続して達成しました。また、アジア地域で多数のローカルリーダーを育成し、米国集中型のグローバルモデルから地域集中型のリーダーモデルへの変革に成功し、同社のBest Practiceとして認められました。
- その後、日系大手住宅機器、自動車部品、精密機器メーカー等の取締役、代表取締役を歴任し、2019年にはスイスのスタートアップ企業であるプライスハブルの日本拠点を創設、国際的かつ大規模な事業会社の経験及びグローバルサプライチェーンの成功体験で培われた知見をお持ちです。
- Uenishi氏は米国籍で、ジョージワシントン大学院で航空工学博士号を取得しています。







**成功のための新しいモデル**



# 全ての株主が支持できるフジテックのビジョン

## アジアのリーディングE&E（エレベータ・エスカレータ）企業になること

現時点では、アジア発の大手独立系E&E企業は存在しません。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。

- ・ インドと南アジア（インドネシア、メコン地域）での市場シェアを増やすため、積極的に投資を行います。
- ・ 中国におけるアフターマーケットビジネスの比率を増やします。
- ・ アジア（中国+1）においてより強固かつ効率的な製造ネットワークを構築していきます。
- ・ 香港、シンガポール、台湾における収益性の高く、市場シェアのあるビジネスをさらに拡大していきます。

## 業界の統合・再編において中心的な存在になること

米国や欧州とは異なり、アジアのE&E市場では垂直および水平方向の多くの統合の機会があります。統合において中心的な存在となることで、アジアでのトップ企業を目指します。

- ・ 垂直方向：地域や製品別で統合サービスを提供するための事業の買収（例：メンテナンス会社）を行います。
- ・ 水平方向：主要な業界再編を見据えた大規模なM&Aにも積極的に取り組む意向があります。

## フジテックのサービスおよびアフターマーケット事業の能力をさらに強化することです

ヨーロッパと比較してアジアのエレベーター需要が増加しているため、新規販売部門にはまだビジネスチャンスがあります。しかし、サービス部門を成長させ、近代化およびサービス部門でのグローバルリーダーになるための取り組みを行います。

- ・ グローバルな近代化チームの設立：グローバルで近代化事業を展開するチームを組織します。
- ・ 全ての国で、サービス志向の企業のM&Aを継続して行い、サービス比率を増やします。
- ・ テクノロジーとデジタルトランスフォーメーション（DX）への大規模な投資を行い、保守に伴うオーバーヘッドコストを減らします（自動化されたサービス手法に向けて）。

# Our Model for Success

## 我々のビジョン



1. アジアでのE&E業界のリーディングカンパニーになること
2. E&E業界の統合と合理化に積極的に取り組む
3. フジテックのサービスおよびアフターマーケットの能力をさらに強化する

Best Independent Board							
Kazuyoshi Kimura	Tetsuya Nishikawa	Daisuke Kotegawa	Maiko Hagitani	Nobuki Sugihara	Akira Tsuda	Hiroki Okimoto	Kenji Uenishi

<h3>1. 独立性</h3>	<h3>2. ステークホルダー主義の再確認:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shareholders</li> <li>▪ Employees</li> <li>▪ Clients</li> <li>▪ Suppliers</li> </ul>	<h3>3. Core Focus Areas:</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Macro economic environment</li> <li>▪ Industry specifics</li> <li>▪ Sustainability</li> <li>▪ Cyber Risk and Security</li> </ul>
-----------------	---	---

## Basic Pillars/Principles

### 計画と戦略のツール :

- Vision 24計画に対して経営パフォーマンスを見直し、評価する
- 必要ならば計画の修正や目標の調整を行う
- Vision 28計画やVision 30計画のための計画を更新する



成功する新たな  
**FUJITEC**



## 従業員への資本還元に関する提案

- 新たな取締役会は、第2の優先事項として、ステークホルダーへの新たな献身と敬意をもって運営する意向です。
- 当社の重要なステークホルダーのひとつは、会社の基盤である従業員です。
- 過去の出来事を踏まえて、当社と取締役会が成功するためには、従業員に対する新たなコミットメントを追求し、確立する必要があります。その一環として、取締役会は、会社の成功に対する従業員の貢献をより適切に評価し、資本を従業員に直接還元する方法を検討します。
- 従業員への資本還元の定期的な仕組みについては、元従業員からなる委員会と連絡を取り合いながら検討しています。
- 私たちは以下のような形で、そのような仕組みを検討します。
  - 年金の拠出
  - 賃金の引き上げ
  - 会社の業績に連動したボーナスプール
- 新たな取締役会は、「one Board, one Company, one Fujitec」という企業の新たなスタンスを確立するため、本提案を決定し、実行します。

# インフレ圧力と市場の制約に対応するよう、 日本企業に求める政府の要請を踏まえ、資本の従業員還元を検討



## 日本企業の過半数が岸田政権の呼びかけに応じ、今年中に賃上げを実施

- 日本企業の半数以上が今年賃上げを予定しているとの調査結果が発表されました。 | 日本経済新聞 | REUTERS

BY ROCKY SWIFT

REUTERS

Jan 19, 2023

**日本の企業の過半数が今年の賃金引き上げに応じる予定**であることが、ロイターの月例調査で明らかになりました。これは、消費者物価の急上昇に対応するため、岸田首相が労働者を支援するために求めた重要な要望に応えるものです。

岸田政権は、従業員の給与が40年ぶりの最速のインフレに追いついていないことから、企業に対して従業員の賃金を引き上げるための積極的な取り組みを行うよう何度も要請してきました。先週、ユニクロを運営するファーストリテイリングが最大40%の賃上げをすると発表したことで、この要請は後押しされました。春の労使交渉に先立ち、調査対象企業のマネージャーの24%は基本給の一律引き上げと定期的な賃上げを計画していると回答しました。また、29%は定期的な賃上げのみを実施すると回答し、38%は未定となっています...

## 日本の労働者、インフレ急増で過去数十年で最大の賃上げに

By Tetsushi Kajimoto and Kiyoshi Takenaka

【東京 15日 ロイター】 - 岸田首相が生活費の上昇を補うために賃上げを求めたことを受け、日本のトップ企業は水曜日に終了した年次労働協議で、四半世紀で最大の賃上げに合意しました。

世界第3位の経済大国である日本では、長年にわたる経済成長の停滞により、労働者の給与が犠牲になっています。**日本の給与は1990年代後半からほとんど変わっておらず、OECD（経済協力開発機構）加盟の先進国の平均を大きく下回っています。**円安と商品価格の上昇によって輸入コストが上昇し、インフレ率が過去40年間で最高となったため、岸田首相は給与の改善を求める声を強めています。

経団連によると、今年の春闘での平均賃上げ幅は過去30年間で最大となりましたが、より正確な数値は示しませんでした。これは、1997年の2.9%以来の高水準となる3%近い上昇というアナリストの予想とほぼ一致しました。

## 新たな 中期経営計画 FF Vision 24の戦略と計画

FF Vision 24		
営業利益率	全体の10%	2025年3月期までに、営業利益率10%（現在7%）を達成する
ROE（自己資本利益率）	12%（2025年3月期）	ROEは現在9%台。増益と自社株買いで12%を達成する
債務KPI	D/E レシオ; 0.5倍以上1倍未満	資本政策として、現在の無借金状態から、借入金により資金を調達する
配当金	毎年100円/株（2023年3月期から）	株主提案により、年間100円/株の配当が決定 配当額は年間約80億円
自己株式の取得	年間50億円	株価および配当性向の向上を目的とした自己株式の取得
配当性向	70%以上	近年の実績配当性向は70%程度であるため、目標配当性向を70%以上とする



# 新たな 中期経営計画 FF Vision 24の具体策

## 地域戦略



- インド - 最重要戦略地域、主要な投資先
  - 販売ネットワークの拡大
  - M&Aを通じた事業拡大
- 日本 - 現行方針の継続、ただしアフターマーケットセクターのシェア拡大
  - アフターマーケットでの単価上昇
- 中国 - 現行の合併事業を再評価し、100%フジテックの所有に向けた交渉を進める
  - 直接販売システムの強化と
  - 販売代理店のネットワーク拡大
- 北米 - 販売と収益性の向上
- ヨーロッパ - 不採算国の売却の検討

## M&A戦略



- 3年間のM&A投資額は350億円
- 成熟市場と成長市場ごとに現地のM&A戦略を立案・実行する
- 選択と集中 - 不採算地域や事業を再評価し、成長地域や事業を構築する

## オペレーション戦略



- サプライチェーンマネジメントと製造効率の投資と能力構築
- DXへの投資とテクノロジーの活用を行う

## 資本政策



- 3年間で運営キャッシュフローとして630億円の生み出し（年間150億円の余剰資金）
- 借入金による資金調達；3年間の累積で400億円
- 配当；230億円、自己株式の買い戻し；150億円、設備投資；300億円
- M&A投資；350億円



# Appendix

# オアシスとセス・フィッシャー氏が複数の国・地域で受けた譴責処分

2008年6月

US



株式の公募に関連して、セス・フィッシャーが率いるオアシスの前身は、規則Mルール105に違反して公募値付けの前5営業日以内に証券を空売りし、その後公募で購入した証券で空売りポジションを補填した。

➤ 譴責処分及び制裁金をアメリカ合衆国証券取引委員会が課した

2011年9月

HK / JP



日本航空株の公募の際に空売りに関連し発行価格を引き下げる相場操縦をおこなったことについて日本の証券監視委員会が着目、香港当局の協力を仰ぐ

➤ オアシスとセス・フィッシャー氏は、香港証券先物委員会から懲戒処分を受け、約7500万円の罰金を科せられました。

2017年4月

S. Africa



調査会社が、南アフリカ第4位の銀行の空売りを助長する虚偽の情報を発表。

➤ オアシスは、空売りで利益を上げたが、オアシスと利益折半契約を結んでいた上記調査会社が当局による制裁を法の域外適用の論理だけで回避

2022年12月

US



オアシスの名前が司法省と証券取引委員会による空売りに関する捜査に関して浮上

➤ 司法省等で広範な捜査を行っているとの報道



# 株主総会（EGM）後、初の取締役会

## 1. 緊急動議で取締役会議長を決定-緊急動議の使用は会社史上初

- 取締役会議長の任命は、5対4の投票により決定されました
- 監査委員会および遠藤氏に加え、取締役3名が反対票を投じました

## 2. 緊急動議で決定した指名報酬諮問委員会のメンバー

- 社外取締役のみで構成され、社内取締役を含まない指名報酬諮問委員会メンバー
- 選ばれた3人のメンバーは、フジテックの知識・経験が最も浅い
  - メンバーのうち2名は、会社の役員としての経験がない、また経営経験が無い
  - 1人は弁護士、1人は教授
- 監査委員会および遠藤氏に加え、執行役員3名が反対票を投じました

## 3. 取締役会は3時間以上行われましたが、そのうちの一部の時間帯は通訳が不在でした。



## 新たに設立された第三者委員会調査

フジテックの「臨時株主総会における取締役候補者に対する妨害行為」に関して、3月28日に第三者による調査が発表されましたが、調査委員長の選定プロセスがすべてブラックボックス化されており、真の独立性が疑われる状況です。また、以前の第三者委員会調査におけるの独立性が指摘されている中、今回の調査委員をどのように選定したのかについても、情報提供がなされていない。

**第三者委員会の選定に関しては、透明性のあるプロセスを経ず、他の弁護士事務所の見積もりや提案もなく、不透明な「紹介」を介した、TMIの一社選択でした。**



## フジテックの現状（2022年度決算後）

- フジテックの2023年3月期の業績予想は、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、営業利益と純利益は中期計画に対して約30%遅れています。
- 中国の景気減速の影響、コロナや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はあるものの、取締役会は、これらの変化を考慮し、少なくとも現在の中期計画を修正・再検討する姿勢を示していません。
- 新しい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、断固とした迅速な行動を取る必要があると考えます。
- この数週間、株主、取引先、協力会社、従業員、役員から多くの不安や悩みが寄せられ、現在の役員体制で通常・正常の経営や日常業務が行われているとは到底思えません。



# 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、委任状勧誘の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

本件について、より詳しく確認されたい株主様は  
こちらのウェブサイトをご覧ください

<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。