



Oasis主張に対する当社見解についての補足資料

2023年1月20日

フジテック株式会社
(東証プライム : 6406)

本資料に関して

本日（2023年1月20日）、「Oasisの臨時株主総会招集請求に係る主張に対する当社見解について」と題する資料を公開いたしました。当該資料では説明しきれない事項について本資料に纏めております。

本資料では主に①当社の概要・事業戦略について、②当社のガバナンス体制について、③株主提案に対する当社見解の補足、を纏めております。

本資料を含め、当社は以下の資料を公開しておりますので、株主の皆様におかれましては、お時間の許す限り、各資料をご精読いただき、Oasisによる本株主提案に対する当社見解をご理解いただきますよう、何卒よろしくお願い致します。

- **本編** : 「Oasisの臨時株主総会招集請求に係る主張に対する当社見解について」
- **補足資料** : 「Oasis主張に対する当社見解についての補足資料」（本資料）

尚、同日（2023年1月20日）に参考資料も公表しておりますので、あわせてご確認ください。

- **参考資料** : 「関連当事者取引等について」

※各資料は当社HPよりご確認ください（<https://www.fujitec.co.jp/announcement/8473>）

目次

1. 当社の概要・事業戦略について
2. 当社のガバナンス体制について
3. 株主提案に対する当社見解の補足

1. 当社の概要・事業戦略について

私たちは、エレベータ・エスカレータ・動く歩道を取り扱う、都市空間移動システムの専門メーカーです

商号	フジテック株式会社
本社	滋賀県彦根市宮田町591番地1
代表者	代表取締役社長 岡田 隆夫
資本金	125億3,393万円
売上高 2022年3月期	連結：1,870億1,800万円 単体：755億5,600万円
上場証券取引所	東証プライム（6406）
従業員数 2022年3月末現在	連結：10,683人 単体：3,135人
グループ会社数	連結子会社：19社 持分法適用会社：15社
事業内容	エレベータ、エスカレータならびに動く歩道の専門メーカーとして製造、販売、据付、保守、修理の一貫した事業をグローバルに展開しております

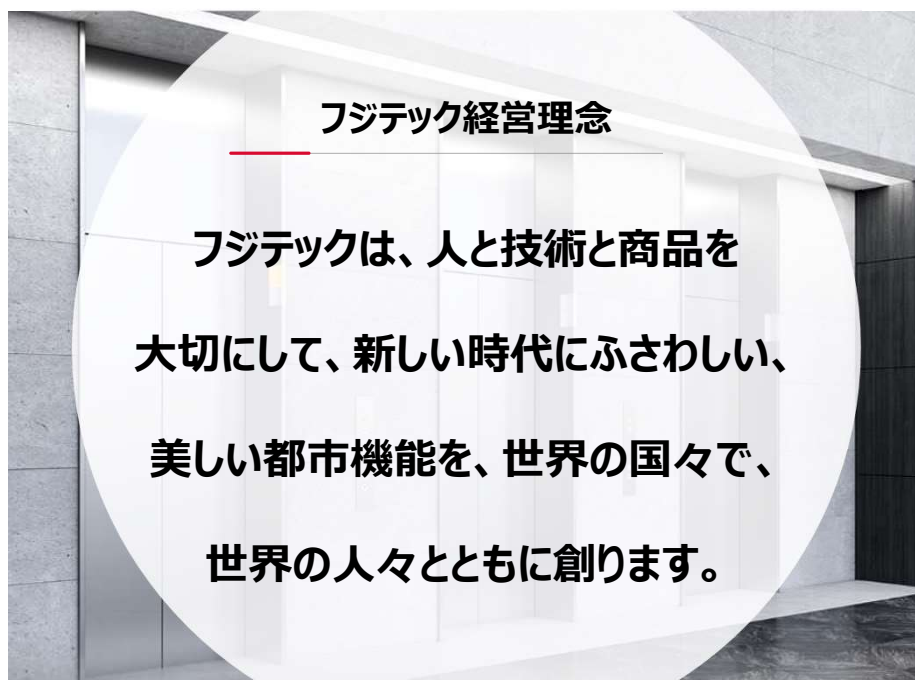
沿革

- 1948年
 - 富士輸送機工業株式会社として大阪市で創業
 - エレベーターの製造、販売を開始
- 1963年
 - 大阪証券取引所市場第二部に上場
- 1965年
 - 大阪府茨木市に本社工場を新設
 - 本社を茨木市に移転
- 1970年
 - 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1974年
 - 社名をフジテック株式会社に改称。東京証券取引所、大阪取引所の市場第一部へ指定
- 2006年
 - 本社・研究開発部門を滋賀県彦根市に移転
- 2022年
 - 市場区分の見直しにより、プライム市場へ移行



◀ビッグウイング（滋賀県彦根市）

「三方よし」は、自らの利益だけに留まらず、
社会全体の幸せを願う点において、当社の経営理念
「美しい都市機能を世界の国々で世界の人々と創ります」に直結しております



サステナビリティ方針

経営理念を実践することこそが、社会や自然との共生や、持続可能な社会の実現に繋がると認識し、ステークホルダーの皆様とともに、“安全・安心”の追求、人材開発、技術の伝承、社会貢献活動、環境活動を含む、さまざまな事業活動に取り組みます。

企業行動規範

1. 人命の最優先・人権の尊重
2. 商品安全の確保
3. 資金・資産の最大限の活用
4. 対等・健全な商取引
5. 自由・公正な競争
6. 地域社会との共存共栄

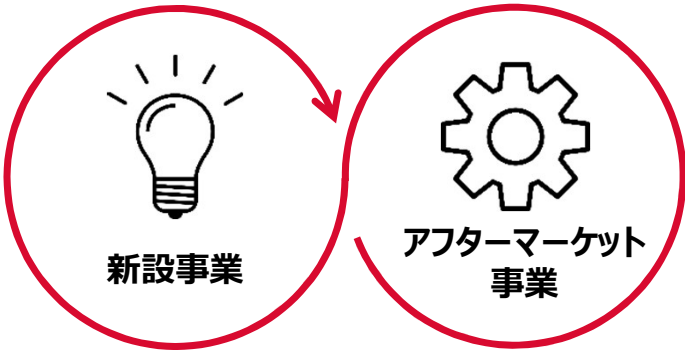
三方よし



当社のビジネスモデルと強み

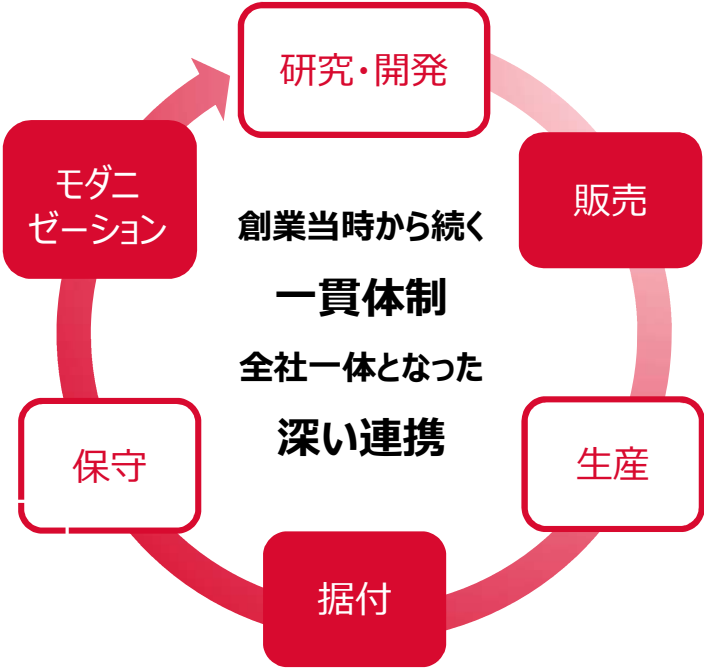
● 創業当時から変わらずグローバルに展開する昇降機専門メーカーとして特徴的なビジネスモデルを有しております

1. 循環型の二大事業



新設とモダニ* : シームレスな事業
 保守・修理 : 長期の顧客関係維持

2. 専門一貫体制



3. 昇降機を知り尽くす

“安全・安心”長期の信頼品質
 お客様の要望への柔軟な対応
 独自の高い技術力



“安全・安心”を最優先
 専門メーカー**75年**間の蓄積

* モダニ : モダニゼーションの略。エレベータ・エスカレータのリニューアル工事、改修工事を意味する

グローバルマーケットの拡大

FUJITEC

23の国と地域に、生産・企業拠点を設置。
世界中に私たちのDNAが広がっています。

私たちは1960年代に、業界に先駆けていち早く香港に進出しました。以来、グローバル展開を進め、北南米、欧州、東アジア、南アジア、中東の国々に進出。各国のグループ企業が緊密に連携を図り、それぞれの地域に根差した、きめ細かな事業活動を展開しています。



北米 NORTH AMERICA
フジテック・カナダ
フジテック・アメリカ
フジテック・バハマ

■ 欧州 EUROPE

イギリスを拠点に展開。ISOに代表される厳格な品質管理基準を満たしています。

■ 北米 NORTH AMERICA

超高層ビル設計を手掛ける一流建築家の厳しい要求をクリア。技術水準の高さが、多くの大規模プロジェクトで実証されています。



フジテック・アメリカ

南米 SOUTH AMERICA
フジテック・ベネズエラ
フジテック・アルゼンチン
フジテック・ウルグアイ

■ 日本 JAPAN

フジテック・グループのフラッグシップ。発祥の地で長年にわたり培った豊富な実績とノウハウで、数々の卓越した商品を生み出しています。



ビッグウィング

ビッグステップ

■ 南アジア SOUTH ASIA

1972年シンガポールに東南アジア最大の生産拠点を設立。ASEAN諸国やインドなどでもリーディング・カンパニーとして高い信頼を得ています。



フジテック・シンガポール

フジテック・インド

■ 東アジア EAST ASIA

中国、香港、台湾、韓国に拠点を設置。中国では、最大手の総合商社と合併で「華昇フジテック」「上海華昇フジテック」を設立しています。



華昇フジテック

上海華昇フジテック

南アジア SOUTH ASIA
フジテック・シンガポール
フジテック・フィリピン
フジテック・マレーシア
フジテック・インドネシア
フジテック・インド
フジテック・ベトナム
フジテック・タイ
フジテック・スリランカ
フジテック・ミャンマー



フジテック・韓国

フジテック・台湾

中期経営計画「Vision 24」

- 2021年12月「Vision 24」を公開いたしました（2022年3月には追補版を公開）
- 「Vision 24」では、戦略的方向性を受けて、事業拡大の方向性を示しており、最終年度には、過去最高の売上高、営業利益の着地を目指して参ります



Vision 24

FUJITEC

新設事業とアフターマーケット事業の拡大により
シェア向上を図り、売上拡大とコストダウン推進による

収益力向上 を確実に実行

お客さまの信頼に応える“安全・安心”な商品を
継続的に提供し、持続的成長と企業価値向上を目指す

行動指針

販売戦略

- 商品ラインナップ拡充による
新市場・顧客の開拓・深耕

商品・技術戦略

- 各拠点協働での戦略機種の
開発・投入
- 環境対応商品の開発強化

生産・オペレーション戦略

- 各拠点連携での調達、次世代
技術の導入によるコスト改革

コーポレート戦略

- 資本政策とガバナンス体制の強化
- グループ戦略推進体制の整備

財務目標（最終年度である2024年度）

売上高*

2,350億円

(21年度比+25.7%)

営業利益

220億円

(21年度比+59.4%)

営業利益率

9.4%

(21年度比+2.0PT)

ROE

10.7%

(21年度比+1.64PT)

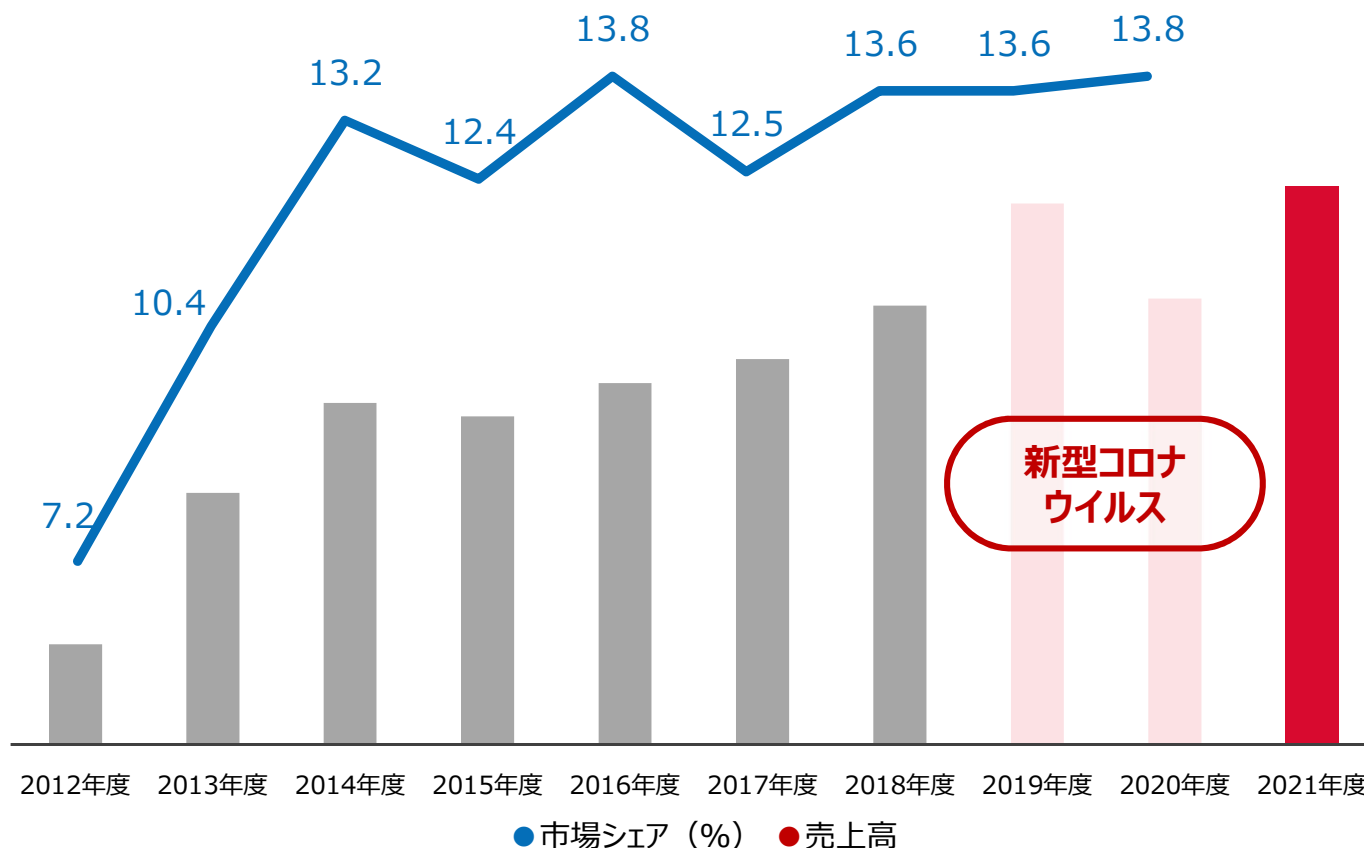
* 売上高目標値は、M&Aを含まないオーガニックグロースのみの数値

首都圏地域の成長

- 関西圏を地盤とする企業であったが、再開発や東京オリンピックに向けた旺盛な需要がある首都圏地域に2000年代後半に本格進出いたしました
- 売上は年率 4.6%増加（2010年～2021年）し、市場シェアも概ね倍増（2008年～2020年）いたしました

首都圏地域における売上高及び市場シェア

- ① **2008年** 東京本社を新たに開設（2本社制）
- ② **2011年** 初めて、銀座で大型ジョブを受注
その後、銀座での実績を確立
- ③ **2013年** 全社挙げての首都圏強化を打ち出す
- ④ **2013年** 都内2カ所に営業所を開設
- ⑤ **2014年** 首都圏で初めて15億円越えのジョブを受注
- ⑥ **2015年** 全社社長賞を受賞「首都圏のシェア拡大」
- ⑦ **2017年** 全国初めて20億円以上のジョブを受注
- ⑧ **2017年** WING SQUAREが完成
- ⑨ **2020年** 新拠点「東京フィット」を開設
- ⑩ **2021年** コロナ禍、売上過去最高達成



出所：当社データに基づき算出

首都圏地域の受注獲得に繋げた「WING SQUARE」

FUJITEC

WING SQUARE



新しい価値の実証実験場

ビッグウイングにある新規技術の実証検証の場「WING SQUARE」は、革新的な新しい商品・サービスが誕生しただけではなく、重要顧客に当社の技術力を示し、首都圏地域での大型案件の受注獲得につながる商談の場となりました

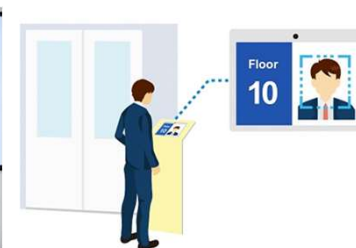
ロボット連携



デザインシミュレーター



顔認証装置



EZ-SHUTTLE (行先階登録システム)



エアータップ
(エレベータ非接触ボタン)



フローケア
(エスカレータ滞留検知装置)



エアクレア
(エレベータ空調システム統合名称)



エバーフレッシュ
(ハンドレール除菌装置)



南アジア地域

FUJITEC

- 成長著しい南アジア地域では、50年前から事業を展開しており、今後も、新設・アフターマーケットともに市場特性を捉えた事業でけん引していきます

フジテック・シンガポール創立50周年

- 昨年、創立50周年を迎え、記念式典を開催
- 「シンガポール住宅開発局」向けに累計約20,000台の納入実績、超高層ビル「ワン・ラッフルズ・プレイス」(1986年完成)に高速エレベータを納めるなど、同国の近代化に貢献し、南アジアの中核拠点として事業基盤を構築



↑ 式典ではシンガポール政府の大臣をはじめ750名が出席

「ワン・ラッフルズ・プレイス」 →



フジテック・インド第二工場・新研究塔完成

- チェンナイ工場で、第二工場と新研究塔が完成
- 需要が拡大するインド国内、南アジア地域向け生産基盤の整備完了



Express Lifts (インド) の買収

- 昨年8月、Express Lifts Limitedの発行済み全株式を取得
- インド西部のグジャラート州に工場を有し、同州でトップシェアを誇る。生産能力の強化と販路拡大で、事業基盤の強化を図る



お客さま視点の先取りアジャイル開発

- AIによるエレベータ運行システム、ダブルデッキエレベータ、非接触ボタンなど、世界初・業界初の技術を、顧客の声をもとに迅速に商品化しております



ダブルデッキエレベータ



非接触ボタン「エアータップ」



ドーム型クリアボタン
(一体型)



四角クリアボタン
(ハイブリッド型)



かご内車いす用

非接触ボタン「エアータップ」のラインナップ拡充変遷

2020年4月	標準型エレベータ「エクシオール」のオプションとして販売開始
2020年8月	既設向けに販売開始
2020年9月	既設向け初納入。新タイプ「プッシュ式ボタン一体型」を開発
2020年12月	「エクシオール」の標準装備仕様として適用開始
2021年7月	機械工業デザイン賞IDEA 審査員会特別賞を受賞
2021年10月	「2021年度グッドデザイン賞」を受賞
2022年2月	車いす用エアータップを販売開始
2022年4月,7月	デザイン性を重視したボタンを新たに追加

DXの取り組み

- “安全・安心”に対する貢献を目的にDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しております

All on Maps（地図システム）の展開



現場の情報をリアルタイムにスマートフォン等の端末に、いつでも・どこでも閲覧できる地図システムを構築



2020年、昇降機業界で初めて“ITを高度に活用したビジネス革新”に顕著な努力を払い成果を挙げた企業や団体に対して授与されるIT賞を受賞

保守・教育にスマートグラス導入

現場で作業する技術者がスマートグラスを装着し、熟練技術者はビデオ通話を介してオフィスからリアルタイムで指導を行う仕組み



ビル管理者向けウェブサービス「エレモリ」

エレベータ・エスカレータの稼働状況等、各種情報や運行機能の閲覧・設定が遠隔で可能に



新規事業の開拓「Field-i」

- フジテック株式会社100%出資の関連会社であり、マルチメーカーに対応する保守点検・改修が主要事業となります
- エレベータ・エスカレータの新しいリニューアル・メンテナンスを提案。アライアンスパートナー各社と“安全・安心”を事業の中心に据えた連携で、アフターマーケット事業の拡大に貢献しております

FUJITEC
FIELD*i*

パートナー各社様との相互信頼を礎とした
アライアンスを形成し市場における
新しい選択肢として確固たる地位を築く



ミッション

マルチメーカー・
メンテナンス

専門メーカーの技術と信念

“安全・安心”

メーカークオリティ・
リニューアル

高品質を実現する
抜本的改修

ダイバーシティ・
アライアンス

尊重し合い理念を共有する
エンジニア集団

ESG経営の考え方

- 2020年12月、サステナビリティ方針を策定し、6つのマテリアリティを掲げ、ESG経営を推進しております

サステナビリティ方針

経営理念を実践することこそが、社会や自然との共生や、持続可能な社会の実現に繋がると認識し、ステークホルダーの皆様とともに、“安全・安心”の追求、人材開発、技術の伝承、社会貢献活動、環境活動を含む、さまざまな事業活動に取り組みます。

マテリアリティ	SDGsゴール	主要テーマ
“安全・安心”の追求	8 働きがいも 賃金も公平に 9 産業と資源効率の 向上につなぐ 11 住み続けられる まちづくりを	利用者の“安全・安心” 商品・サービスの“安全・安心” 従業員の“安全・安心”
多様な人材の活躍推進	4 質の高い教育を みんなに 5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 賃金も公平に 10 人や国ごとの 格差をなくそう	基本的人権の尊重 多様な価値観を認め合う企業風土の醸成 闊達・発刺とした人材の育成
技術・商品力の向上	9 産業と資源効率の 向上につなぐ 11 住み続けられる まちづくりを	美しい都市機能の実現 新しい時代にふさわしい技術革新 強靱な社会インフラの提供
環境負荷低減への取り組み	7 エネルギーの持続可能な 利用につなぐ 11 住み続けられる まちづくりを 12 つくばないで 消費しよう 13 気候変動に 具体的な対策を	気候変動に対応した低炭素社会への貢献 省エネルギー対応力の強化 商品ライフサイクルマネジメントの実践
社会・地域との共生	6 安全な水とトイレを 世界中に 11 住み続けられる まちづくりを 15 陸の豊かさも 守ろう	社会との調和 地域との共栄
企業価値を支える経営基盤	16 平和と公正な 社会を実現しよう	コーポレートガバナンスの強化 充実したステークホルダーコミュニケーション 企業価値を支えるリスクマネジメント コンプライアンスの徹底

国連グローバルコンパクト



2021年4月、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)



2022年6月、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに基づいた気候変動に関する情報を開示。同年11月、TCFD提言への賛同を表明

環境負荷低減活動の実践

- 持続可能な社会の実現に貢献する活動を継続しております

CO2排出量の削減に向けて、昇降機の輸送にダブル連結トラックを導入（日本）



- 物流大手企業と共同で、ドライバー1人で、トラック2台分の荷物を輸送する「ダブル連結トラック」を導入。東京・大阪間の昇降機輸送で運行を開始
- 積載率を高める取り組みを同時進行
- 「ダブル連結トラック」の導入前と比べて、約30%のCO2削減につながり、長距離輸送の省人化と、脱炭素の推進に効果を発揮
- 「令和4年度物流パートナーシップ優良事業者表彰 物流構造改革表彰賞」を国土交通省から受賞

フジテック・タイワン工場の取り組み



- 台湾のグリーンエネルギー政策に賛同し、工場の屋根を太陽光発電事業者に貸し出し。年間17万kWhの電力を送出
- 発電パネルの設置で工場内の温度低下に繋がり、作業環境の向上に寄与

↑ フジテック・タイワン新竹工場

海外主力商品が環境製品宣言に登録



- グローバル事業における主力商品である ZEXIA・REXIAとELSIAが環境製品宣言 (EDP)*に登録

*Environmental Product Declaration

受注・納入実績（新設）

当社のプロジェクト実績についてはHPをご確認ください <https://www.fujitec.co.jp/project>



受注・納入実績（モダンゼーション）

FUJITEC

当社のプロジェクト実績についてはHPをご確認ください（<https://www.fujitec.co.jp/project>）



- 2020年12月、人的資本経営の強化に向けて、経営人事理念を基に、人材開発方針を策定し、グループ全体で人材育成を推進しております

経営人事理念

フジテックに集う人々は、社会人としての人格を磨き、企業人としての能力を高め、国際人としての見識を深め、闊達な意思疎通と、澆刺とした行動力をもって、自己実現を図るとともに、会社の永遠の発展と繁栄を目指します

人材開発方針

新たなステージに向けた基盤として、個々のレベルアップを図り、闊達・澆刺とした 人材を育成する
多様性を認め合う価値観の醸成、環境づくりを加速する

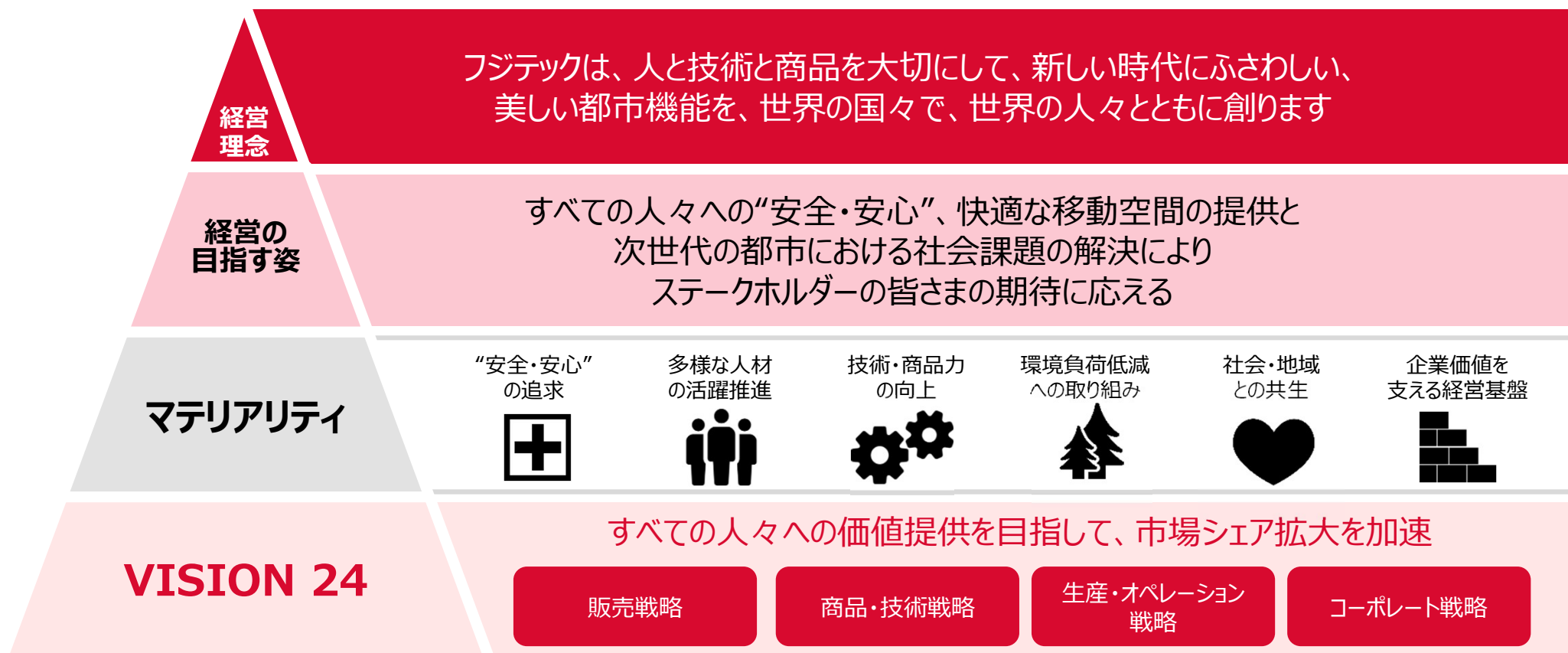
責任ある業務経験と
各種プログラムを通じた人材育成

- グローバルで活躍できるマネジメント人材の育成
- 高い専門性を備えたエンジニアの育成

多様な人材/柔軟な働き方を前提とした、
活発なコミュニケーションによる組織力の向上

- グローバル人材交流
- 多様な人材の登用
- 時間や場所を問わない柔軟な働き方

2023年2月、当社は**75**周年を迎えます。
持続的成長に向けて、当社のパーパスである経営理念の実現を目指して参ります

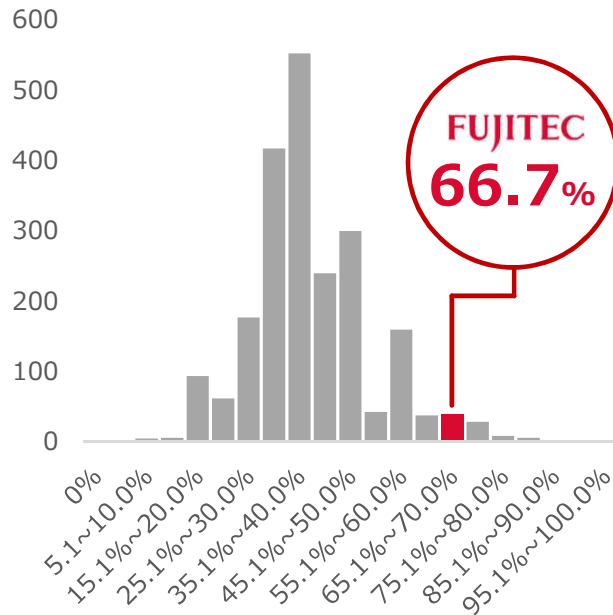


2. 当社のガバナンス体制について

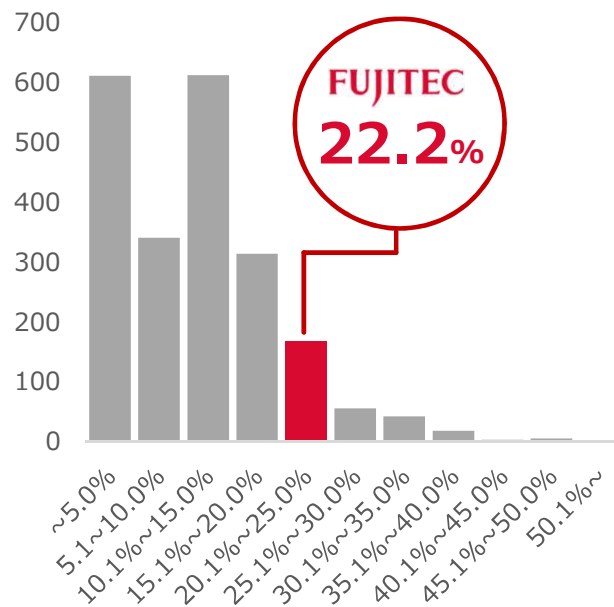
日本企業における当社ガバナンス体制の位置づけ

- 日本企業の取締役会構成（社外取締役比率、女性取締役比率）および監査役会構成（社外監査役比率）に照らしても、当社のガバナンス体制は先進性があると自負しております
- さらなるガバナンス強化を企図して、本臨時株主総会では新任の社外取締役2名について当社としても提案させていただきます

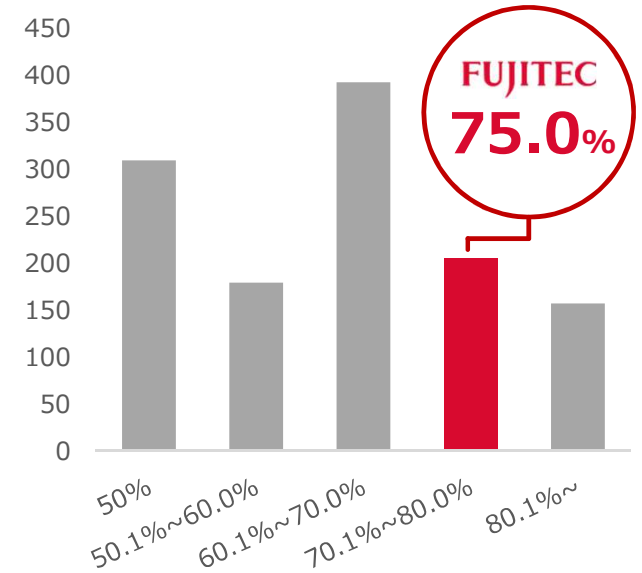
TOPIX構成銘柄の取締役会における
社外取締役比率



TOPIX構成銘柄の取締役会における
女性取締役比率



TOPIX構成銘柄*の監査役会における
社外監査役比率



出所：公表資料
*監査役設置会社のみにて集計

現社外取締役の適切性

- 当社の現社外取締役とOasis提案の社外取締役候補者の適切性について、客観的事実で判断が可能な経験を比較すると、Oasis提案の候補者については日本の上場会社の取締役求められるガバナンスの経験、実績が圧倒的に不足しております

当社の現社外取締役*とOasis提案の候補者の経験及び実績の比較

	FUJITEC	OASIS
国内上場会社 社外取締役経験	✓ 100% (8名 / 8名)	✗ 0% (0名 / 6名)
国内上場会社 社内役員経験	✓ 38% (3名 / 8名)	✗ 16% (1名** / 6名)
国内上場会社勤務経験	✓ 100% (8名 / 8名)	✗ 16% (1名** / 6名)
政府機関、アカデミア経験者	✓ 50% (4名 / 8名)	✗ 0% (0名 / 6名)

* 本臨時株主総会で候補者としている岩崎氏・海部氏も含めております

** 役員経験を有するGraninger氏についても、執行役員副社長を務めていた新生銀行の子会社である新生信託銀行は金融庁より行政処分を受け、同氏は新生銀行において報酬カットの社内処分を受けていることから、上場会社の役員経験は有するものの提案理由として掲げられている「ガバナンスを改善すること」に資する人材であるかは疑問があります



現社外取締役は**国内最高レベルのプロフェッショナル性**を有しており、当社の企業価値向上に大きく貢献している現状の取締役会で具体的に発揮いただいているスキル・経験は次ページの通り

現社外取締役の適切性（1/3）

杉田 伸樹



略歴

1977年3月 東京大学理学部卒業
1977年4月 経済企画庁採用（総合計画局計画課）
1982年5月 Brown大学School of Economics修了
1995年6月 経済企画庁長官官房企画課広報室長
2001年7月 岐阜県理事（岐阜県産業経済振興センター理事長）
2005年8月 外務省大臣官房審議官（経済協力局担当、国際協力局担当）
2009年8月 名古屋大学経済学部教授
2012年9月 国土交通省政策統括官（政策評価、物流政策担当）
2013年6月 内閣府経済社会総合研究所長
2014年4月 法政大学政策創造研究科教授
2015年4月 立命館大学経済学部教授
2017年6月 当社取締役（現任）
2020年4月 立命館大学経済学部特別任用教授（現任）

独立

指名・報酬
諮問委員会

社外取締役としての役割

杉田氏は長年にわたって、経済学等の大学教授、経済関連省庁等の要職を歴任され、外務省国際協力分野でのグローバル経験も豊富です。こうした経験で培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。特に、リスク管理、企業戦略、コーポレートガバナンスの最新情報についての助言をいただいております。

スキル

上場会社役員経験、企業戦略、コーポレートガバナンス、リスク管理

山添 茂



略歴

1978年3月 一橋大学経済学部卒業
1978年4月 丸紅株式会社入社
2006年4月 同社執行役員
2009年4月 同社常務執行役員
2010年6月 同社取締役常務執行役員
2012年4月 同社取締役専務執行役員
2015年4月 同社取締役副社長執行役員
2018年4月 同社取締役副会長
2018年6月 同社副会長
2018年6月 当社取締役（現任）
2019年4月 みずほキャピタルパートナーズ株式会社
（現MCPパートナーズ株式会社）社外監査役（現任）
2020年4月 丸紅パワー&インフラシステムズ株式会社社長
2020年8月 ビーウィズ株式会社社外取締役監査等委員（現任）
2022年4月 丸紅パワー&インフラシステムズ株式会社非常勤顧問（現任）

独立

指名・報酬
諮問委員会

社外取締役としての役割

山添氏は長年にわたり、丸紅株式会社において経営全般、グローバルな事業経営に携わられてきました。在籍時にはフィリピンに駐在されており、国際経験、特にアジアの知見が豊富です。2006年にはJamaica Public Service Companyの買収にも携わっており、M&Aの経験も有しているほか、副社長、副会長を歴任し経営経験も豊富です。また、日本カザフスタン経済委員会会長、日本アゼルバイジャン経済委員会副会長、日本トルクメニスタン経済委員会副会長などを歴任されるとともに、現在はみずほキャピタルパートナーズ(現MCPパートナーズ株式会社)の監査役も務めており、金融経験も有しています。こうした企業経営経験及び上場企業における役員経験により培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。

スキル

上場会社役員経験、企業戦略、コーポレートファイナンス・M&A、グローバル、コーポレートガバナンス

現社外取締役の適切性（2/3）

遠藤 邦夫



略歴

1981年3月 筑波大学第三学群社会学類経営工学専攻卒業
1981年4月 本田技研工業株式会社入社
2006年4月 同社事業管理本部財務部長
2007年4月 同社事業管理本部経理部長
2010年11月 アメリカンホンダファイナンス・コーポレーション取締役社長 兼
ホンダカナダファイナンス・インコーポレーテッド取締役社長
2013年6月 本田技研工業株式会社監査役（常勤）
2017年6月 同社退任
2019年6月 当社取締役（現任）
2021年2月 米国公認会計士（ワシントン州）登録

独立

社外取締役としての役割

遠藤氏は米国での事業運営経験をはじめ、グローバルに事業展開する本田技研工業において、長年にわたり財務、経理等の要職ならびに取締役・監査役を歴任されてきました。グローバル企業の取締役及び監査役として培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。

スキル

上場会社役員経験、会計、コーポレートファイナンス、グローバル

引頭 麻実



略歴

1985年3月 一橋大学法学部卒業
1985年4月 大和証券株式会社入社
2009年4月 株式会社大和総研執行役員コンサルティング本部長
2010年8月 同社執行役員第一コンサルティング本部長
2013年4月 同社常務執行役員調査本部副本部長
2016年4月 同社専務理事
2016年12月 証券取引等監視委員会委員
2020年6月 東京瓦斯株式会社社外取締役（現任）
味の素株式会社社外監査役
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外監査役
2021年6月 当社取締役（現任）
味の素株式会社社外取締役（現任）
AIGジャパン・ホールディングス株式会社社外取締役（現任）

独立

女性

社外取締役としての役割

引頭氏は長年にわたって金融分野におけるアナリスト、コンサルティング業務等企業経営に関わる要職を歴任されてきました。過去には大和総研初の女性役員を務められ、現在も、東京ガス株式会社社外取締役、味の素社外取締役も務めており、コーポレートガバナンスに対する知見を多くお持ちです。アナリスト及び上場企業の社外取締役として培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。

スキル

上場会社役員経験、コーポレートファイナンス、コーポレートガバナンス

現社外取締役の適切性 (3/3)

三品 和広



独立

略歴

- 1982年3月 一橋大学商学部卒業
- 1984年3月 一橋大学大学院商学研究科修士課程修了
- 1989年9月 ハーバード大学文理大学院博士課程修了、
同学ビジネススクール助教授
- 1995年10月 北陸先端科学技術大学院大学先端科学技術研究
調査センター助教授
- 1997年4月 同学知識科学研究科助教授
- 2002年10月 神戸大学大学院経営学研究科助教授
- 2004年10月 同学大学院経営学研究科教授 (現任)
- 2012年6月 ニチレイ社外取締役
- 2013年6月 不二製油株式会社
(現不二製油グループ本社株式会社) 社外取締役
- 2015年6月 同社指名・報酬諮問委員会委員長
住友金属鉱山株式会社補欠監査役 (現任)
- 2016年6月 日本ペイントホールディングス株式会社社外取締役
- 2019年4月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データアドバイザーボードメンバー
- 2022年6月 当社取締役 (現任)

社外取締役としての役割

三品氏は長年にわたって経営戦略、経営者論等の企業経済学の研究活動に携わられてきました。教育者及び上場企業の社外取締役として培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。
また、1988年ハーバード大学ビジネススクールプライズ賞、2005年、著書『戦略不全の論理』により、エコノミスト賞、組織学会高宮賞、日経BPBizTech図書賞など、多数の受賞経験をお持ちです。

スキル

上場会社役員経験、企業戦略、コーポレートガバナンス、グローバル

大石 歌織



独立

女性

略歴

- 1999年10月 司法試験合格
- 2000年3月 大阪大学法学部卒業
- 2000年4月 最高裁判所司法研修所入所 (第54期司法修習生)
- 2001年10月 大阪弁護士会にて弁護士登録
北浜法律事務所 (現、弁護士法人北浜法律事務所) 入所
- 2009年1月 同所オブカウンセル
- 2013年1月 同所パートナー (現任)
- 2017年6月 株式会社PALTAC社外取締役 (現任)
- 2020年6月 東和薬品株式会社社外取締役監査等委員 (現任)
- 2021年9月 大阪大学大学院高等司法研究科 (法科大学院)
非常勤講師 (現任)
- 2022年6月 当社取締役 (現任)

社外取締役としての役割

大石氏は長年にわたって弁護士として企業法務等に携わられており、企業間取引に関する訴訟や建築・不動産関係の紛争を主に担当されております。これまでに担当された訴訟案件の種類は多岐にわたり、不動産の開発や取引に絡む紛争、共同研究やシステム開発をめぐる紛争、製造物責任や従業員の不祥事に関する紛争など、様々な分野における紛争解決に幅広く取り組まれてきました。
弁護士及び上場会社の社外取締役として培われた豊富な知見を活かし、当社の経営に有益な提言、助言をいただいております。

スキル

上場会社役員経験、弁護士、企業法務、コーポレートガバナンス

適切なプロセスにて設置された第三者委員会

- 当社としての調査を実施し、2022年5月30日に公表しておりますとおり、当社取締役会としては法的にも、企業統治上も問題ないという結論に至っておりますが、その後、ステークホルダーの皆様から拝聴したご意見を踏まえ、当社取締役会は、関連当事者取引に対する、皆様の疑念を払拭し、さらにご安心いただくべく、第三者委員会による追加調査及び検証を実施することといたしました
- 2022年8月に設置した第三者委員会の委員は適切なプロセスを経て選任されており、委員会の設置にはOasisが指摘するような不備は存在しません

OASIS

Oasisの根拠ない指摘

新任の社外取締役・監査役が
最終的な委員長や委員の選出をすべきだった

日本では第三者委員会が設置される場合、委員同士が
互いに独立した個人で構成されることとなっている

FUJITEC

適切な委員の選定プロセス

- ① 新任の社外取締役・監査役が委員長を選定
- ② 委員長がその他の委員を推薦
- ③ 最終的に取締役会決議で委員を決定

- ※ 第三者委員会による調査は本資料公表時点において継続中であり、当社は全面的に調査に協力しております
- ※ 今後受け取ることとなる調査結果について、改善すべき点として指摘を受けた点は真摯に対応していく所存です

3. 株主提案に対する当社見解の補足

Oasisに対する懸念点（一貫性ない主張）

- Oasisは、当社の取締役会構成に対し、ダイバーシティの欠如を厳しく指摘しておりますが、Oasisが取締役の派遣を行ったサン電子様及び株式の過半数取得を行ったレーサム様においては、女性取締役が一人も取締役会にいない等、Oasisが当社へ指摘しているダイバーシティが確保されているとは言えず、Oasisの主張の一貫性には疑問を感じております
- ダイバーシティの欠如を指摘しているにもかかわらず、Oasisの提案する候補者はスキルや経験が重複しております

Oasisが取締役の送り込みに成功している会社の取締役会におけるダイバーシティについて

	役員	性別	役職名/経歴	
サン電子	内海龍輔	男性	代表取締役社長	
	木村 好己	男性	代表取締役専務	
	ヨナタン・ドミニツ	男性	取締役	Oasis提案者
	ヤコブ・ズリッカ	男性	取締役	Oasis提案者
	岩田 彰	男性	社外取締役 / 名古屋工業大学教授	
	ヤニブ・バルディ	男性	社外取締役 / Centrica Business Solutions (エネルギー事業)	Oasis提案者
	武藤 靖司	男性	取締役 (監査等委員)	
	新開 智之	男性	社外取締役 (監査等委員) / 公認会計士 (監査法人コスモス)	
レーサム	松井 隆	男性	社外取締役 (監査等委員) / 弁護士 (オリンピア法律事務所)	
	小町 剛	男性	代表取締役社長	
	飯塚 達也	男性	代表取締役副社長	
	磯貝 清	男性	専務取締役 営業第二本部長	
	染谷 太郎	男性	常務取締役 不動産本部長	
	金井健太郎	男性	取締役 / Oasis Management (Japan) Ltd. 日本における代表者	Oasis提案者
	篠原雄治	男性	取締役 / Oasis Management (Japan) Ltd. シニア・アナリスト	Oasis提案者
	岡田 英明	男性	取締役(常勤監査等委員)	
	深井 崇史	男性	社外取締役 (監査等委員) / 大和証券 元執行役員副社長	
	中瀬 進一	男性	社外取締役 (監査等委員) / 税理士 (税理士法人中瀬事務所)	
三木 昌樹	男性	社外取締役 (監査等委員) / 弁護士 (ひかり総合法律事務所)		

全員男性

サン電子様

- 全員が男性 (女性不在)

レーサム様

- 全員が男性 (女性不在)
- Oasis提案者は2人とも元ゴールドマンサックス出身のOasis社員 (事業・不動産関連のスキル経験なし)



- 十分とは言えないダイバーシティ
- 候補者の持つスキル・経験の重複

Oasisに対する懸念点（相場操縦疑惑について）

- Oasisは2006年に株式会社日本航空の公募増資が公表された後に、新株の募集に申し込む
- 発行価格決定日である同年7月19日、大引け直前の15分間に大量の引け成りの買い注文を発注しその後それらを取り消した
- 大引け5分前に、日本航空株式の大量空売りを行った。この中には、直近公表価格以下での空売りを禁じる当時の日本の証券取引法に違反するものも含まれていた
- 香港証券先物委員会（SFC）は、Seth Fischer氏により執行された上記のOasisの一連の行為は、日本航空株式の同日の終値を引き下げようとする意図を有するものであることに加えて、ファンドが自ら引き下げた終値に基づいて算出される発行価格で日本航空株式の公募株券を取得することで利益を上げることができる状況であったことを認定し、以上より香港法令上Oasis及びSeth Fischer氏の適格性を欠くおそれがあると判断
- 2023年1月11日時点のHKD/JPY為替レートを前提とすると、約1.3億円規模の制裁金（個人に対しては最高水準）

我が国証券市場における株式会社日本航空株式に係る不適切な取引について、香港の証券先物委員会が在香港投資運用会社及びその最高運用責任者に対して行った処分について

1. 本日、香港の証券先物委員会（The Securities and Futures Commission、以下「香港SFC」という。）は、いずれも香港SFCより許認可を受けているOasis Management (Hong Kong) LLC（以下「オアシス」という。）及び同法人の最高運用責任者であるA氏個人に対してそれぞれ香港法令上の戒告処分（Reprimand）及び750万香港ドルの制裁金を課した旨、発表した。かかる香港SFCによる処分は、オアシス及びA氏が2006年に日本の株式市場で2つのファンドの計算において行った一連の取引につき、適格性（the fitness and propriety）を欠くおそれがあると香港SFCが判断したこと等を根拠としてなされたものである。

本件については、証券取引等監視委員会（以下「当委員会」という。）の取引審査を端緒として、当委員会が香港SFCに取引に関する情報とともに、日本における規制や取引慣行についての資料等を継続して提供するなど、当委員会と香港SFCとが緊密な連携を行って来た。その結果、今般の香港SFCによる処分に至ったものである。

2. 香港SFCによる処分事案の概要は、以下のとおりである。

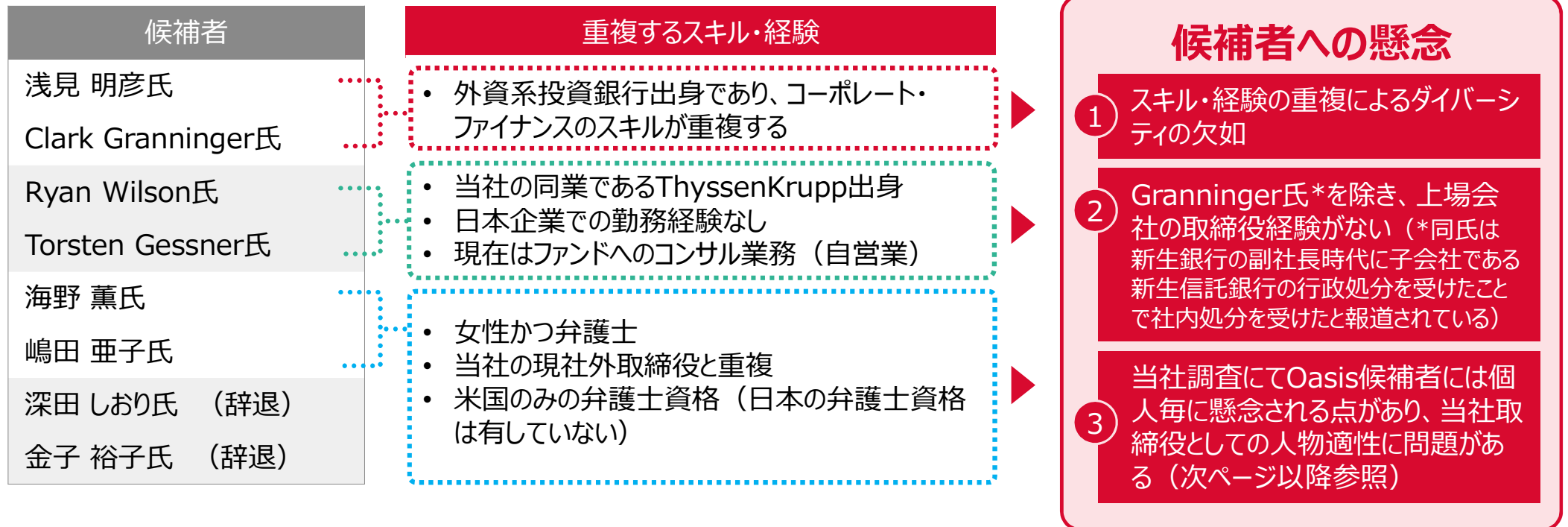
オアシスは、その運用するファンドの取引として、平成18年に株式会社日本航空の公募増資が公表された後に、新株の募集に申し込んだ上、発行価格決定日となった同年7月19日に、以下の行為を行った。

- (1) 大引け直前の15分間に大量の引け成りの買い注文を発注し、その後それらを取り消した。
- (2) 大引け前5分間に、日本航空株式の大量の空売りを行った。これらの空売りには直近公表価格以下での空売りを禁じる日本の証券取引法（当時）に違反するものも含まれていた。

Oasisの社外取締役候補に係る当社見解

- Oasisの候補者は上場企業の取締役経験・経営経験などを有していないため、日本企業の役員になった際に本当に社外取締役に求められる責務を果たすことができるのか疑問です
- 属性・スキル・経験等が候補者同士で重複しており、Oasisが当社に対して指摘しているダイバーシティが確保できているのかが不明であり、提案の趣旨が不明確です

Oasis提案の候補者のスキル・経験の重複によるダイバーシティ欠如の懸念



Oasisの社外取締役候補に係る当社見解（浅見氏、Gessner氏）

① 浅見 明彦氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内外)の勤務経験 : あり
- 上場会社の役員・取締役の経験 : **経験なし**
- 以前勤めていたパークレイズ証券に対し、解雇無効及び未払い賃金、割増退職金の支払い等を求める訴訟を提訴しており、当該訴訟の記録によると、パークレイズ証券は、浅見氏について、高額な報酬（平成23年度の報酬は、賞与も含めると2億円を超える額）を付与されていたにもかかわらず、期待された成果を上げられず、勤務態度や営業活動が芳しくない等を理由に、浅見氏の解雇は有効である旨主張していた（当該訴訟は和解により終了したため、勤務先からの評価が極めて悪かったことになる）
- 裁判記録によると、自身が投資したベンチャー企業に対して、当該投資に係る資金調達は、当該ベンチャー企業による詐欺行為にあたるとして、損害賠償請求を求める訴訟を提起している（自ら「プロの投資家」を自認しており、東京大学財務経営本部への所属とともに、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社（東大IPC）というベンチャー投資等を行っている官民ファンドにパートナーとしているにも関わらず、自らの投資先について詐欺行為で提訴していることから、投資スキルや投資判断能力を有しているのかは疑わしい）
- その他にも、同氏が代表取締役を務める株式会社美人製造研究所を当事者とする複数の訴訟が確認されている
- 本取締役会意見の開示に先立ち、当社取締役が同氏と面談した際、同氏は当社取締役の質問に対し、「パークレイズは円満退社である」、「個人として、訴訟・紛争を抱えている事実はない」旨の回答を行っていた（当社として確認した上記裁判記録などでは、パークレイズは円満退社であるとは言えず、また訴訟・紛争を抱えていると言わざるを得ない）

浅見氏の社外取締役選任に関する当社見解

同氏の経歴（上場会社の役員・取締役の経験なし）および面談時の回答からは、同氏が当社のコーポレート・ガバナンスに貢献できるとは言えないと判断し、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

② Torsten Gessner氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内)の勤務経験 : **経験なし**
- 上場会社(国内)の役員・取締役の経験 : **経験なし**
- 同氏籍時のThyssenKrupp社などにおける業績情報は極めて限定的であり、直近8年間は企業に所属していない（最新の上場会社のガバナンスについてアドバイスできるかは不明）
- 2014年10月にThyssenKrupp North America, Inc.のCEOを辞任しておりますが、当時のメディアでは「経営陣の交代が行われた理由を明らかにしなかった」といった報道*がなされている（同氏の辞任が通常の任期満了等の退任とは異なる性質であった可能性が伺える）
- 同氏は後述のライアン・ウィルソン氏とThyssenKruppグループにおける勤務経験が重なっており、同時期に同地域において経営幹部であったことからすると、両者のスキルセットは大きく重なっている
- 同氏は、現在、ファンド等に対してコンサルティングを行っていることとされておりますが、当社社外取締役に就任後に当社の特定の株主に対してコンサルティングを行っていた場合には、当該特定の株主を優遇するような判断をする恐れもあり、中立性という観点から問題があると考えられる

Torsten氏の社外取締役選任に関する当社見解

上記の通り、ThyssenKruppを任期途中で退任となっている理由の確認が明確にできておらず、Oasis（他株主を含む）と過去にコンサルティング契約をしているかも不明なため、中立的立場ではないと判断せざるを得ず、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

*2014年10月10日付「ロイター」報道

Oasisの社外取締役候補に係る当社見解（Graninger氏、海野氏）

③ Clark Graninger氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内外)の勤務経験 : あり
- 上場会社の役員・取締役の経験 : あり
- 2006年、同氏が執行役副社長を務めていた新生銀行の子会社である新生信託銀行は、金融庁より法令等遵守及び経営管理体制に重大な問題が認められたとして、行政処分を受けており、この処分を受けて同氏は、報酬を3か月間2割カットするとの社内処分を受けたことが報道*されている
- 同氏が業務執行を行っていたグループ会社において、法令等遵守及び経営管理体制に重大な問題があり、社内からその責任を問われていることからすれば、提案理由として掲げられている「ガバナンスを改善すること」に資するとは考えられない

Graninger氏の社外取締役選任に関する当社見解

同氏は過去、ガバナンスに関する問題で処分を受けていることから当社のコーポレートガバナンスへの貢献は難しいと考えており、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

④ 海野 薫氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内外)の勤務経験 : 経験なし
- 上場会社の役員・取締役の経験 : 経験なし
- 同氏はニューヨーク州弁護士の資格を有しているが、日本の弁護士資格は保有しておりません（当社の上場状況や事業内容を考慮すると、当社への法律面やガバナンスについての専門的な助言に関しては、日本の弁護士資格を有していることが望ましいと考えており、当社の現社外取締役である大石氏に代わる者として海野氏を候補者とすべき理由は見出せない）

海野氏の社外取締役選任に関する当社見解

同氏が社外取締役として当社に十分な貢献をすることができるとはいえないと判断し、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

*2006年4月26日付「時事通信」報道

Oasisの社外取締役候補に係る当社見解（Wilson氏、嶋田氏）

⑤ Ryan Wilson氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内)の勤務経験 : **経験なし**
- 上場会社(国内)の役員・取締役の経験 : **経験なし**
- 同氏は、カナダにおける勤務歴しか有していないため、グローバルに関する知見に乏しい（当社は、新中期経営計画である「Vision 24」において掲げるとおり、中国、インド、北米を中心に、海外事業のさらなる拡大を予定していることに加え、当社は、カナダにおいて積極的に事業を展開しておらず（カナダにおける売上比率は全体売上の約2%）、今後もカナダを海外事業の重点地域とすることは予定していないため、同氏のカナダへの知見は当社との関係では有益とは言い難い）
- 同氏は、前述のトーステン・ゲスナー氏とThyssenKruppグループにおける勤務経験が重なっており、同時期に同地域において経営幹部であったことからすると、両者のスキルセットは大きく重なっている
- 同氏は、現在、ファンド等に対してコンサルティングを行っているとされておりますが、当社社外取締役に就任後に当社の特定の株主に対してコンサルティングを行っていた場合には、当該特定の株主を優遇するような判断をする恐れもあり、中立性という観点から問題があると考えられる
- 同氏は、現在、Jack Cewe Construction Ltd.のCEOを務めておりますが、同社は、同氏の配偶者がPresidentを務める企業である（同氏が同社において真にCEOとしての職責を果たしているかは疑問がある）

Wilson氏の社外取締役選任に関する当社見解

同氏の経歴（国内の上場会社の勤務経験および役員・取締役の経験なし）および面談時の回答からは、同氏が当社のコーポレート・ガバナンスに貢献できるとは言えないと判断し、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

⑥ 嶋田 亜子氏

公開情報及びインタビューから把握できた事実

- 上場会社(国内)の勤務経験 : **経験なし**
- 上場会社(国内)の役員・取締役の経験 : **経験なし**
- Oasisは深田氏に代わる社外取締役候補者として嶋田氏を推薦している（同氏は深田氏が辞退したことで、急遽新たな候補者を選定する必要が生じたため、急場しのぎの人数合わせで候補者としたことが伺われることから、当社のガバナンス向上のために真に適切な候補者が疑問）
- Oasis提案の候補者である海野氏とのスキルの重複が見られる（それぞれの候補者にどのような役割を期待しているのかが明確でない）
- 同氏は現在、Ushio America, Inc.において、ヴァイス・プレジデント、ジェネラルカウンセル及びコーポレートセクレタリーを、並びにUshio Europeにおいて、ジェネラルカウンセルを兼任している（欧米企業の法務部長をフルタイムで兼任している同氏が、当社の社外取締役として十分なリソースを割いていただけるかは不明）
- 同氏はニューヨーク州弁護士資格を有しているが、日本の弁護士資格は保有しておりません（当社の上場状況や事業内容を考慮すると、当社への法律面やガバナンスについての専門的な助言に関しては、日本の弁護士資格を有していることが望ましいと考えており、当社の現社外取締役である大石氏に代わる者として嶋田氏を候補者とすべき理由は見出せない）

嶋田氏の社外取締役選任に関する当社見解

同氏の経歴（国内の上場会社の勤務経験および役員・取締役の経験なし）および面談時の回答からは、同氏が当社のコーポレート・ガバナンスに貢献できるとは言えないと判断し、同氏の社外取締役就任に反対いたします。

本資料は、2023年1月20日に公表した株主提案に対する当社取締役会の意見について株主の皆様にご説明差し上げるためのものであって、同日公表した臨時株主総会に付議される議案について当社又は第三者に議決権の行使を代理させることを勧誘するものではありません。

本資料に掲載された当社の情報以外の情報については、公開情報に基づき作成しておりますが、当社は、その正確性、有効性又は完全性を保証するものではなく、これらの情報を用いて行う判断の一切について責任を負うものではありません。

本資料は、当社の事業及び業界動向について当社による現在の予定、推定、見込み又は予想に基づいた将来の展望についても言及しています。これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確かさが伴っています。

既に知られた、もしくははまだ知られていないリスク、不確かさその他の要因が、将来の展望に対する表明に含まれる事柄と異なる結果を引き起こさないとも限りません。当社は、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。

本資料における将来の展望に関する表明は、2023年1月20日現在において利用可能な情報に基づいて、当社によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

FUJITEC