



各位



2026年7月1日

会社名 株式会社fonfun
代表者名 代表取締役社長 水口 翼
(コード:2323、スタンダード市場)
問合せ先 取締役 兼 コーポレートソリューション本部長 八田 修三
(TEL:03-5365-1511 <https://fonfun.co.jp/contact/>)

2026年3月期株主総会アーカイブ動画および質疑応答の書き起こし公開のお知らせ

2026年6月26日に開催いたしました当社2026年3月期の定時株主総会のアーカイブ動画のご案内および質疑応答の書き起こしについてお知らせいたします。本資料の記載内容は株主総会での発表および質疑応答をそのまま書き起こしたのではなく、ご理解いただきやすいように一部加筆修正をしております。あらかじめご了承ください。なお回答内容については現時点で当社が把握しうる限りの情報をもとにしております。今後の環境変化等により、多少の齟齬が生じる可能性がございますが、直近の当社の考えとして記載しております。

記

株主総会ライブ配信アーカイブ <https://www.youtube.com/live/5Cba99Jelig>

Q1. 最近の株価下落の理由、大株主の売却の有無、および今後の株価対策について教えてください。

現在の株価水準については、当社の中長期的な成長戦略や魅力が市場に十分伝わりきっていないことが一因であると、真摯に受け止めております。

今後の株価対策として、引き続き、資金を用いなくとも実行できるPR・情報発信を強化してまいります。また、資金を用いる対策としては株主還元(自社株買いや配当等)がありますが、財務状況を踏まえ、会社にとって最善であると判断した場合は機動的に実行することも常に選択肢に入れております。ただし、現時点では手元資金をM&Aに活用し、業績を大きく向上させることが中長期的な株価対策になると考えており、今後も適切に経営判断を行ってまいります。

なお、現時点で法令に基づく大量保有報告書の提出は確認されておらず、大株主による売却はないものと認識しております。

Q2. 目標時価総額の達成認識、および現在の報酬の有無について教えてください。

(有報酬であれば無報酬に戻すことの検討)

2023年に策定した中期経営計画のマイルストーンの一つである時価総額100億円という目標は達成したと認識しております。しかしながら、株主総会当日の時価総額については忸怩たる思いであり、早期に時価総額100億円を安定的に超えている水準に達したいと考えております。新中期経営計画である「プロジェクトフェニックスII」の代表メッセージに記載の通り2023年より一貫して「代表取締役は役員報酬0円(無報酬)」で経営に当たっております。今後の役員報酬は本日の株主総会を経て新しく構成さ

れる取締役会で議論のうえ、正式には決定いたしますが、引き続き無報酬で企業価値向上に邁進する方針です。

Q3. 2027年3月期の業績予想には、今後予定のM&Aも織り込まれていますか。また、既存事業の成長とM&Aでどの程度を想定していますか。

現時点で確定していない未発表のM&Aは、今期の業績予想に一切織り込んでおりません。前期の売上高21億円から今期36億円への拡大予想は、現時点で確定している既存事業の収益積み上げによるものであり、今後実行するM&Aの業績はこの数字への上乗せとなります。

当社のM&A戦略では、トップライン(売上高)の伸びが緩やかなストック型事業を合理的な価格で買収し、不確実性の高い先行投資リスクを抑える方針としております。既存事業は安定した利益のベースとして位置づけ、会社全体としての高い成長率の達成は、今後も積極的に推進するM&Aによって実現していく方針です。

Q4. 今後のさらなるM&A戦略において、財務の健全性(安全性のコントロール)と成長投資のバランスをどのように取っていく方針かお聞かせください。

当社は自己資本比率をはじめとするバランスシート(BS)の健全性を強く意識しております。金利上昇局面においても、資金調達コストを上回るリターン(パフォーマンス)を出せる優良なM&A案件のみを厳選しております。のれんが積み上がる状況下であっても、純資産を確実に積み上げ、財務規律を維持しながら、レバレッジを適切に効かせて企業規模を拡大してまいります。

Q5. 「配当(復配や増配)」や「株主優待」といった、直接的な株主還元に対する現在の経営陣のスタンスや、還元を開始する基準についてお聞かせください。

株主還元は重要な選択肢と考えております。一方で、昨今、株価対策として株主優待を導入したものの、結果としてPER低下・優待廃止に至った他社事例も散見されています。一時的な話題性としては有効な部分もあるかもしれませんが、当社の財務バランスと財務規律を総合的に勘案し、実行有無を検討してまいります。

Q6. 非常にアグレッシブな計画(プロジェクトフェニックスII)を掲げられています。この高い目標を達成するための具体的な「トップライン(売上)拡大のドライバー」と、特にどの事業に最も注力していくのか、経営陣の手応えを教えてください。

当社にはDXソリューション事業(SES)とクラウドソリューション事業(SaaS)の2つの事業セグメントがございます。トップラインはSESを中心とするDXソリューション事業が牽引しております。3年前に年間数千万円規模だった同事業は、直近で10億円を超える事業規模へと急成長を遂げており、今後100億円の売上高目標に向けても、SESが大きな割合を占める想定です。株価の高い企業をベンチマークしつつ適切に改善サイクルを回して業績を伸ばしてまいります。

ボトムラインについてはクラウドソリューション事業(ストック型ビジネス)の利益貢献度が高い状況です。昨今では、「SaaS is dead」という言葉もありますが、当社のSaaSでのストック収益基盤は引き続き強固な状況です。今後もAIにより代替されない、あるいは、AIと組み合わせることで付加価値を生めるようなモデルを構築してまいります。

Q7. fonfun の M&A の具体的なアプローチ、パイプラインの獲得手法を教えてください。

当社は現在、約 100 社の M&A 仲介会社と秘密保持契約(NDA)を締結しております。仲介会社からの提案を待つ受動的な姿勢ではなく、当社から定期的にメール配信や個別連絡を実施する、攻めの営業活動を 3 年前から徹底しております。それによって良い案件が出た際に、fonfun を第一想起させる仕組みを作っております。また、当社の経営に対する考えや本気度をよりリアルに伝えるため、担当部門任せではなく、水口が自ら資料を精査し、トップ面談へ積極的に赴いております。

さらに昨年 7 月には、M&A 仲介会社である M&A DX 社へ 20%出資して持分法適用関連会社とし、水口自身が同社の代表取締役会長に就任しております。これにより、M&A 業界でのプレゼンスを高めつつ、当社の獲得スコープに合致する優良な案件情報を収集する体制・パイプラインの強化に繋げております。

Q8. 現状のままビジネスを展開した場合、将来的な事業ポートフォリオ(DX ソリューションとクラウドソリューション)の比率はどうか。また、AI の普及が既存の人材派遣ビジネスに与える影響をどう考えていますか。

現在の市場需要を踏まえると、DX ソリューション事業(SES)の拡大スピードが勝るため、中期経営計画(売上高 100 億円)達成時における売上高比率は、DX ソリューション事業が 6~7 割、クラウドソリューション事業が 3~4 割程度(売上比率「6:4」から「7:3」)に拡大する可能性があるかと想定しております。

一般的に AI の普及やソフトウェア開発手法の変化は、従来のエンジニア派遣ビジネス(SES)にネガティブな影響を与えると懸念されがちです。しかし、当社にとってはこれが極めて有利な M&A の好機を生み出していると捉えております。これまで SES 企業の M&A 市場では、投資回収期間を 5 年~7 年(例:営業利益 5,000 万円に対し買収価格 3.5 億~5 億円規模)とする高い価格水準が相場となっております。しかし、足元の AI 普及の潮流を受けて、売り手側の売却価格の期待水準・バリュエーションが明確に下がってきていることを実務上実感しております。市場環境の変化により買収プレミアムが適正化された結果、当社としては、より割安な価格で優良な事業をグループ化できるチャンスが大幅に増加していると認識しております。

今後もこの市場の機会を捉えた機動的な M&A 戦略を継続し、投資効率の極めて高い形で会社の規模拡大を加速させていく方針です。

Q9. 水口代表が経営する株式会社サイブリッジが、本年 1 月に東証グロース上場企業であるイメージ情報開発株式会社(証券コード:3803)および PostPrime 株式会社(証券コード:198A)の筆頭株主となり、資本業務提携を結ばれています。両社と fonfun が連携することで、どのようなシナジーが期待できますか。

他の上場企業の経営陣としての立場や情報管理(インサイダー規制等)の観点から、現時点で詳細な未公表事項をお話することは差し控させていただきます。しかし、当社の IT エンジニアリソースやプロダクトを活用した 3 社間の連携に向けた検討を開始していることは、相手方 2 社の開示資料等でも公開されている事実です。

イメージ情報開発社は創業 50 年の歴史を持ち、特に金融系クライアント向けの BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)やシステム開発に強みを持つレガシー産業に深く根差した企業です。これまでの当社の M&A は業歴の比較的若い企業が中心であったため、同社が保有する強固なクライアント基盤・

開発リソースと、当社グループが拡大させてきた豊富なエンジニアリソース(開発実務体制)を相互に繋ぎ合わせることで、大きなシナジーを創出できると考えております。

PostPrime 社は、金融・投資に関心の高いユーザーを累計約 40 万人抱えるプラットフォーム(SNS 等)を運営しています。株式市場において、当社(fonfun)は事業を伸ばしているものの、投資家層における認知度(知名度)が未だ低いという課題を認識しております。その点、PostPrime 社が抱える膨大な「金融・投資に関心の高いユーザー層」に対して、何らかの形で当社の事業内容や魅力を訴求するマーケティング連携を行うことで、株式市場における当社の知名度・企業価値認知を高めていけると考えており、現時点でその連携可能性を前向きに検討しております。

Q10. M&A を通じて組織・従業員数が急拡大していますが、代表取締役としてマネジメント上、意識していることや、新たに開始した取り組み(組織統治の方針)について教えてください。

3 年前に約 30 名だった従業員数は、M&A やグループ会社化(YNP 社等含む)を経て現在約 250 名規模へと急拡大しております。また、技術者の派遣(SES)というビジネスモデルの特性上、全メンバーが同じオフィスに集うことが物理的に難しく、代表が全従業員の顔と名前を直接把握して業務を共にするマネジメント手法には限界があります。これまで規模拡大に成功した要因は、代表のオーナーシップに基づき、スピード感を持って経営判断を下してきた点にあります。組織が拡大した段階においても、代表自身の判断基準や思考プロセス、価値判断の軸をグループ全体へ正しく浸透させ、同じ目線で自律的に動ける組織を構築することが、当社の継続的な強みになると確信しております。代表主導の経営がもたらす弊害や環境変化への見落としリスク(他社事例における失敗ケース等)を十分に認識した上で、組織管理のための施策を実施しております。具体的には、リモートワーク中心の体制から、対面でのコミュニケーションを重視する出社体制への移行を積極的に推進しております。また、グループ内の多種多様な会議体に代表自身が可能な限り同席し、経営陣が何を重視し、どういうプロセスで意思決定しているか、実務を通じてメンバーに直接共有・浸透させる機会を増やしております。

今後のさらなる組織拡大を見据え、事業拡大のスピードと代表の目が届くガバナンスの範囲、そしてそれを支える中間管理職(マネジメントレイヤー)の育成と管理体制をどのように組み合わせるかが重要な経営課題であると認識しております。財務規律と同様に、組織規律についても精査しながら、強固な体制を構築してまいります。

Q11. M&A によって組織が急拡大していますが、その中での社内のガバナンス・コンプライアンス体制・仕組みの構築をどのようにされていますか。

組織拡大に伴い、ガバナンスとコンプライアンスの担保にも並行して注力しております。M&A の実行前の段階(デューデリジェンス)においては、対象会社の経営者のスタイル、事業上のリスクがどこにあるかを精査しております。また、実行後の PMI フェーズにおいては、未上場の買収先は上場企業水準のコンプライアンス意識や内部統制フローが浸透していないケースがございます。その点、当社はこれまで M&A を実施した 4 社をすべて吸収合併により完全統合してまいりました。属人的な仕組みで動かすのではなく、fonfun が持つ内部統制・業務フロー、社内稟議プロセス、IT ツールへ準拠してもらうことで、業務の透明化を図り、事故やトラブルを未然に防ぐモニタリング体制を確立しております。

Q12. 景気変動による SES(エンジニア派遣)事業への影響と対策について、どのようにお考えでしょうか。

景気変動によって SES 事業の需要が一時的に減少するリスクは認識しております。一方で、AI 導入・活用への旺盛なニーズが出てきております。大企業は大規模な予算を投入して AI 化を推進できますが、中小規模の企業は何をどう AI 化すれば業務改善できるかのノウハウを持っていないことが多々見受けられます。当社は、単にコードを書く派遣ではなく、クライアントの業務プロセスを理解し、AI を活用したトランスフォーメーションを提案できる付加価値の高いエンジニアを育成することで、この新しい需要を取り込んでいこうと考えております。

その中で、スキル転換が必要な領域が生じた場合には、適切なりスキリングや配置の最適化を進め、顧客への提供価値向上と収益性の最大化に取り組んでまいります。

Q13. 【子ども株主(※)より】役員の名前にふりがなが無いと読めないなので、改善していただけますでしょうか。

子ども株主の方から良いご質問をいただきました。確かにご指摘の通りかと思っておりますので、来年の株主総会では改善させていただきます。ですので、是非、来年も株主総会にご参加いただけますと幸いです。一方で会社としては、株主の皆様にご期待の企業価値の向上を十分に実感いただける水準を目指したいと考えておりますので、引き続き、目標達成に向けて全力で経営してまいります。

※補足：子ども株主について

当社の主要株主であるサイブリッジグループ社から、当社従業員およびその子どもたちへの「株式の無償譲渡」という取り組みによって誕生しました。子育て世代の資産形成の一助として、また金融教育のきっかけの提供を意図したのですが、複数のメディアで取り上げられ、注目されたユニークな取り組みです。当社では、この取り組みにより当社株主となった従業員の子どもたちを「子ども株主」と呼んでいます。

(関連リンク：当社 Web サイト掲載記事) 第 30 回定時株主総会に「子ども株主」が出席予定

ご質問については当社公式サイト等で常時、受け付けております。以下よりお気軽にご連絡くださいますようお願いいたします。

公式サイト : <https://www.fonfun.co.jp/contact/>

以上