# 中長期的な視点をもって 価値創造をめざしていきます

# はじめに

2024年元日に発生した「令和6年能登半島地震」で被害を受けた皆様に心よりお見舞いを 申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。

当社グループでは、今回の震災で損傷した通信インフラの復旧に向けて自社が保有する 「サバイバル電源」や「マルチチャージャー」を各通信会社へ提供したほか、グループ全体で 全国から延べ6,000名規模で支援活動に参加しました。今後も社会の重要インフラを支えると いう責任感と緊張感をもって、日々の業務に全力で取り組んでいく所存です。

# 事業ポートフォリオの変革

# 2030ビジョンの実現に向け着実に進捗

当社グループは、景気の変動や社会情勢に左右されない強固な経営基盤を構築すべく、 通信キャリア事業・都市インフラ事業・システムソリューション事業の3 セグメントの事業規模 (売上高)を 2030年に同等程度にする」という長期ビジョンを掲げています。推進中の中期経 営計画 (2021-2025)では、この目標達成に向けて各セグメントの課題に沿った成長戦略を 実施しています。

2023年度の業績を振り返ると、受注高は過去最高を更新し、売上高もやや減収ながら引き 続き高水準を維持できました。事業セグメント別の売上構成についても、従来からのコアビジ ネスである通信キャリアが41%、成長分野と位置づけている都市インフラが29%、システムソ リューションが30%と、めざす事業ポートフォリオの形に着実に近づいています。

ただし事業の収益性については、まだ課題が残っています。2023年度の営業利益は341億 円と前年度比104.8%の増益となりましたが、中期経営計画の目標である「営業利益470億 円(営業利益率 7.5%)|とは、まだかなりの開きがあります。各事業の課題と改善策をさらに 明確化し、収益性の向上を追求していくことが 2024 年度以降の最大のテーマになると認識 しています。

- → p9-10「事業ポートフォリオの変革」
- → p43-44「特集2豊かさを支えるエンジニアリングカンパニーへの挑戦」



#### → p57-58「通信キャリア事業」

#### ※1 アクセス系

光ファイバケーブルを使用した ブロードバンドサービスを提供 するための工事

#### ※2 モバイル系

通信キャリア事業者向けに提供 している屋内・屋外基地局の建 設・保守などの工事

→ p59-60「都市インフラ事業」



→ p41-42 「特集1 再生可能 エネルギービジネスへの挑戦し

## 通信キャリア事業の成長戦略

## 組織再編とプロセス改善で事業効率を高める

収益性向上に向けて、通信キャリア事業ではこの10年程の積極的M&Aによって増大した グループ会社の再編をエリアごとに進めています。すでに北海道、東北、関西・中国、四国の各 エリアについては再編・統合の取り組みが2023年度までに完了しており、2024年4月には、 首都圏エリアにおいてグループ3社の合併による再編を実施しました。

こうした組織再編の結果、アクセス系※1・モバイル系※2の仕事がエリアで一本化され事業 効率が高まっているほか、人財や拠点の最適配置による管理コストの最小化、グループ会社の 連携による事業領域の拡大といった「事業フォーメーションの最適化」が各地で進んでいます。 2024年度は、残る東海エリア、九州エリアについても組織再編を進めていきます。 九州エリア では、福岡市内に分散していたグループ会社を含む5つの事業拠点を、太宰府市に新設する 「太宰府総合技術センタ」に集約して業務の大幅な効率化を図る計画です。

組織再編と並行して業務プロセスの改善にも注力しています。ネットワークカメラやAIなど のデジタル技術も活用して現場の安全対策や品質管理を強化し生産性向上につなげていくと ともに、グループ間の人事交流の拡大によって優れた取り組みの横展開を図っています。

## 都市インフラ事業の改革

## DC分野への対応強化とリカーリング型への転換

都市インフラ事業では、大きく2つの方向で収益性の強化をめざしていきます。一つは急 拡大中のデータセンター(DC)分野の強化です。日本でも新規のDC建設が相次いでおり、 当社にも多くの引き合いをいただいています。社会全体のデジタル化を背景にこの活況は 当面続くと予想されるため、ビジネスチャンスを着実に獲得すべく経営資源の積極投入を 進める方針です。

喫緊の課題はDC分野における人財の確保であり、新規採用だけでなく社内他事業からの リスキリングによる配置転換も積極的に推進しています。特に通信キャリア事業には電気・電力 関係の現場経験者が多数いるため、本人の希望を確認した上でリスキリングを推進しており、 すでにかなりの規模の社員が都市インフラ事業に移って活躍しています。

収益性改善のもう一つの方向は、再生可能エネルギー分野を中心とした環境系事業での ビジネスモデル転換です。従来の「建設だけ」ではなく、完工後も保守や施設オペレーション などを請け負い、継続的に収入を獲得できる「リカーリング型ビジネス」への転換を進めます。 さらに2024年には栃木県足利市と福島県古殿町で2つのバイオマス発電プラントが稼働を 開始しますが、この2施設については、自社運営施設として主に発電による売電収入で継続収 益を確保する計画です。これが軌道に乗れば、今後の環境系ビジネスの新たなモデルケースに なると期待しています。

## システムソリューション事業の進化

## 人財を強化し顧客の DXをトータルに支援する

システムソリューション事業についても、多角的な視点で改革を進めています。建設セクター に属する当社の企業イメージもあって、同事業では採用面で苦労がありました。そこで2022年 にシステム開発業務を担う「エクシオ・デジタルソリューションズ(株)」と、保守運用・オペレー ション等のサービスを提供する「エクシオ・システムマネジメント(株)」の2社に機能を集約し、 「IT専門企業」としての認知度向上に努めてきました。この効果がようやく顕在化し、優秀な 人財を多く獲得できる形になりつつあります。

人財とともにビジネスの形も進化させていきます。現在はソフトの開発受託やシステムの 保守といった「部分の仕事」が中心ですが、今後は元請けとしてプロジェクトの初期段階から 参加し、お客様のお困りごとをワンストップで解決する「DX支援ビジネス」を拡大していこうと 考えており、そのための新たな組織体制づくりにも着手しています。

上記とは別に、ネットワーク・インテグレーション(NI)業務の収益性が高まっていることも 今後の明るい材料です。元々電気通信工事を主業とする当社グループは、NIにも高い技術力 があり、スタッフも多数擁しているのですが、これまでNI業務はメイン工事の附帯サービス的 な扱いで、採算面をあまり考えずに受注していました。2023年度からこのアプローチを全面的 に見直し、提供価値に見合った価格を提示するようにしましたが、多くのお客様に受け容れ ていただけたことで利益率が大幅に改善しています。

## グローバル事業の変革

## 拡大と同時に収益性をより重視した改革も推進

少子高齢化の進む国内市場の未来を考えれば、海外でのプレゼンス向上も重要です。この 考えのもと、グローバル事業にも引き続き注力していく方針です。

セグメント上はシステムソリューション事業に属する同事業ですが、それにこだわらず国内 ではチャレンジしにくい多様な分野において、M&Aも活用した挑戦を広げてきました。そう した先行投資の結果、ようやく収益面でもグループに貢献できるレベルに達しつつあります。 2023 年度はリファービッシュビジネスにおける環境悪化の影響で一時的にブレーキがかかり ましたが、成長分野としての期待には変わりはなく、2023年7月には、グローバル事業の拠点 であるシンガポールに、複数の現地法人が入居する新たな本社ビル「The Pulse | を開設しま した。

ただし、グローバル事業においては、これまでの拡大基調から事業構造の調整が必要な 段階に入ってきたと判断しています。今後は利益が安定的に出る分野、あるいは戦略的に 重要な領域にフォーカスを絞り、メリハリの効いた成長戦略で飛躍をめざしていく方針です。

→ p61-62 「システムソリュー ション事業し

→ p63-64「グローバル事業」

→ p27-28「グループ経営」

# 人財について

## 多様な人財が活躍できる環境づくりを最重視

2023年5月、当社は企業グループとして優先的に取り組むべき17項目の重要課題(マテリアリティ)を特定・公表しました。当然ながらいずれの課題も重要ですが、グループの将来の基盤として私がとりわけ重視するのはやはり「人財」に関わる部分です。

2021年に「人財開発部」という専門部署を設置した当社は、従来の事業や会社の枠を超えて部署を異動できる「ジョブチャレンジ制度」や、社内公募で海外グループ企業のビジネスを現場で学べる「海外トレーニー制度」の導入、事業変革リーダーを育成する「DCD(Driving Corporate Dynamism)プログラム」の展開など、多くの経営資源を投入して「多様な人財が活躍できる環境づくり」を進めてきました。

また、エンジニアの職場にありがちな上意下達の社風を変えていくために、特に中間管理職に向けて「コミュニケーションの重要性」を訴え続けてきました。人財開発部の設置以降は、各部門での上司・部下間での「1 on 1」ミーティングの定着や、それによる従業員一人ひとりの成長計画であるCDP(キャリアデベロップメントプログラム)の作成も進んでおり、人財育成を組織として推進していける形が徐々に整いつつあると捉えています。

## 持続可能な組織づくり

## 3つのキーワードで改革を推進

2019年の社長就任以来、私がことあるごとに発信しているキーワードが3つあります。

一つ目のキーワードは「幅出し」です。自分たちの持つスキルは、実はいろいろな分野に 展開できるということです。例えば、通信系の仕事で培ったケーブル技術は、電力分野にも 応用できるものであり、実際に当社ではこうした面での「マルチスキル化」を進め、事業成長に つなげています。

この「幅出し」を組織全体で進めていくために、2023年度後半から「全社人財データベース」の構築を開始しました。グループ各社がバラバラに保有している人財情報をデータベースシステムの形に一元的に統合することで、どんなスキル・知見・ノウハウを持つ人財が、どこに、どれだけ存在するかを見える化し、情報をグループ全体で柔軟に活用していくことで組織のポテンシャルを最大限に発揮させたいと考えています。

二つ目のキーワードは「仲間づくり」です。当社グループの仕事の多くは協力会社があって初めて成立するものであり、パートナーの皆様の大切さをしっかり認識しよう、ということがまず一つです。加えて、M&Aによる展開エリアや事業領域の拡大も「仲間づくり」の一環であることを強調しています。M&Aの成功は買収後の統合プロセスであるPMIが鍵を握ると言われますが、新たな仲間同士がしっかりとコミュニケーションを取って互いに学び合い、高め合う、まさにPMIこそが「仲間づくり」となります。国内でも、海外でもこの「仲間づくり」をさらに推進し大きな仕事に挑戦していきます。

三つ目のキーワードは「スピード感」です。当社の、特に中間層以上の社員には、職人気質的



に「時間をかけて、完璧な仕事に仕上げる」ことを重んじる人が多いように感じます。もちろん、そのこと自体が悪いわけではありませんが、外部環境の変化が激しいこの時代においては「完璧」でなくても、50%、60%の状態でとりあえず走り出してみて、様子を見ながら完成させていく、という発想も重要です。目まぐるしく変化する時代の中で、持続的に成長していくために、今後も「スピード感」を高めることの重要性を呼びかけていくつもりです。

# / ステークホルダーの皆様へ

# すべてのステークホルダーの well-being をめざしていく

私には広い意味での「企業風土」を変えたい、という強い思いがあります。例えば、エンジニアリングという仕事では、一つの案件が完成するごとに、非常に大きな達成感が得られます。そのため、工事完了の時点で、「良い仕事をしたな!お疲れ様!」で終わってしまいがちです。

しかしながら、企業が持続的に成長していくには、工事完成で満足するのではなく、竣工後のオペレーションや保守・管理といった「次」につなげていくことが重要です。だからこそ私はこの5年間、「仕事の仕方、考え方を見直し、日々の行動を変えていこう! 常に「その先」を見据えて、より大きな価値の提供をめざしていこう!」と、社内に呼びかけてきました。もちろん長年慣れ親しんだ風土を一朝一夕に変えることは難しいでしょう。ただ、社内を見渡してみると、以前とは雰囲気が変わったように思える職場が、少しずつ増えていることも確かです。

事業というものは、さまざまな意味で、人々のwell-beingを実現していくことであると私は考えています。お客様、グループ従業員、協力会社の方々、株主・投資家の皆様、地域の人々、すべてのステークホルダーの皆様の持続可能なwell-beingを実現していくために、私たちエクシオグループは、これからも未来を見つめ、走り続けていきます。

2024年8月

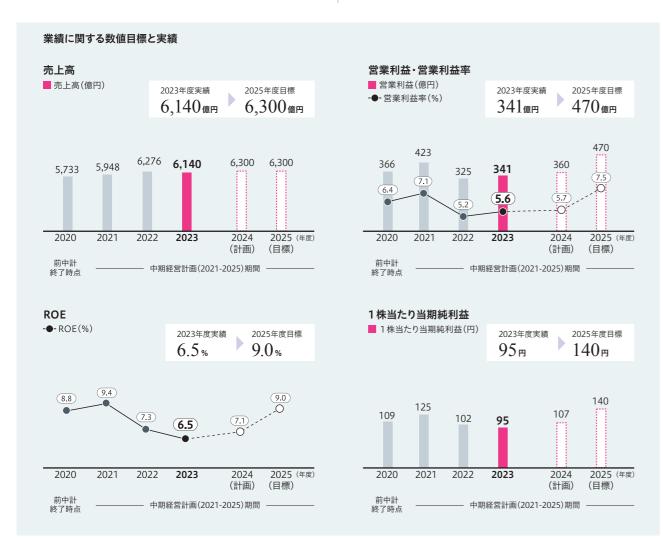
代表取締役社長 舩 橋 哲也

**19** エクシオグループ 統合報告書 2024 **20** 

# 2025年度の計画達成に向けて 利益率向上と経営基盤の強化に注力

「中期経営計画(2021-2025)」では、2025年度の数値目 標を掲げるとともに、通信キャリア、都市インフラ、システム ソリューションの3つの事業セグメントそれぞれについて めざす姿を明確にした上で取り組みを進めています。2023 年度は、受注高は過去最高を更新し、売上高も過去最高 水準を達成しました。また、経営戦略に掲げている事業ポート フォリオの変革についても、都市インフラが29%、システム ソリューションが30%と、めざす形に着実に近づいています。

今後の課題は収益性の向上であり、既存分野での生産性 向上や成長分野へのリソース投入、グループ各社とのシナ ジー最大化をさらに推し進め、利益計画の達成に向けた 取り組みを加速します。併せて、人財育成やR&D推進など 将来に向けた投資も積極的に進め、事業の継続性を向上さ せるとともに、グループの普遍的使命と考えている社会 課題の解決を着実に行っていきます。



## 経営基盤の強化

	テーマ	2023年度の主な成果	関連ページ
。 前 財務戦略	<ul><li>●安定的な財務基盤の確保</li><li>・成長のための積極的な投資</li><li>●安定的かつ機動的な株主還元</li></ul>	<ul> <li>● 2021年度からの3カ年累計で、350億円強のM&amp;Aを実施</li> <li>●事業基盤である人財、R&amp;D/DXへ重点的に投資</li> <li>●配当方針をDOE3.5%から4.0%に引き上げ。13期連続で増配予定(2024年度)</li> <li>●機動的に自己株式を取得(2023年度実績:約60億円)</li> </ul>	→p23-26 「CFOメッセージ」
開 門 グループ 経営	<ul><li>柔軟かつ機動的な グループ運営の実現</li><li>グループの強みを活かした シナジーの発揮</li><li>M&amp;A後のきめ細かい経営管理</li></ul>	<ul> <li>システムソリューション分野のグループ会社を再編</li> <li>エリアごとの機能整理などグループ連携を強化</li> <li>グループ共同調達機能を拡充</li> <li>システム共通化による業務プロセスの効率化</li> <li>グループ標準のネットワーク/セキュリティ基盤の導入促進</li> </ul>	→ p27-28 「グループ経営」
DX推進	<ul><li>業務プロセス改善による 生産性の向上</li><li>新たな時代に向けた価値創造</li><li>AI、BIM/CIM等活用による 建設 DXの推進</li></ul>	<ul> <li>デジタル推進プロジェクトチームによる業務改善の継続</li> <li>R&amp;D推進組織によるイノベーションの創出</li> <li>DX推進事例の水平展開を強化</li> <li>DX人財の育成に向けた研修体制を整備</li> </ul>	→ p53-54 「イノベーション戦略」
安全·品質· BCP	<ul><li>事業環境の変化への対応</li><li>安全・品質を支える 組織/文化の醸成</li><li>新たな事業リスクへの対応</li></ul>	<ul> <li>ネットワークカメラ活用による現場との意思疎通の 効率化・支援の拡充</li> <li>AI活用による安全装備等チェック機能を導入</li> <li>サイバー攻撃等に備えた実践型訓練を実施</li> </ul>	WEB  ● 品質管理・顧客の安全衛生  ● BCP  ● 労働安全衛生  ● 情報セキュリティ
ළ) 環境・ エネルギー	<ul><li>環境関連事業への積極的貢献</li><li>再生可能エネルギー利用の促進</li><li>自社からのCO₂排出の抑制</li><li>省エネルギー活動の活性化</li></ul>	<ul> <li>●年間発電能力約7,200万kWh規模の木質バイオマス発電設備(2カ所)を自社施設として建設</li> <li>●系統用蓄電池事業を推進</li> <li>●自社拠点で再生可能エネルギー由来電力への切替を推進(2023年度実績:77.8%)</li> <li>●EVなど低公害車への切替を促進(一般車両の2023年度実績:96.7%)</li> <li>●CDPから気候変動に対する取り組みや情報開示が優れた企業として「A-」に選定</li> </ul>	<ul> <li>→ p45-48         「環境マネジメント」</li> <li>→ p41-42         「再生可能エネルギービジネスへの挑戦」</li> <li>WEB         ● 気候変動への取り組み         <ul> <li>TCFD提言への対応</li> </ul> </li> </ul>
人財戦略	<ul> <li>持続的成長に向けた変化への適応力強化</li> <li>競争力のある人財の確保</li> <li>多様な価値観を認め合う風土醸成</li> <li>社員エンゲージメントの向上</li> </ul>	●「変革リーダー育成プログラム」の導入・実施 ●「海外トレーニー制度」の導入・実施 ●社員のマルチスキル化、リスキリングを推進 ●グループ横断的な「人財データベース」の構築開始 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する外部評価を取得/受賞(「PRIDE指標」3年連続でシルバー認定を取得、「D&I Award」で最上位の「Best Workplace for Diversity&Inclusion」を3年連続で受賞)	<ul> <li>→ p29-32         「人財戦略座談会」</li> <li>→ p49-52         「人財戦略」</li> <li>WEB         ● 人財育成         ● 公正な評価と処遇         ● 働き方改革         ● ダイバーシティ&amp;インクルージョン         ● ワーク・ライフ・バランス         ●健康経営</li> </ul>



# / 当期の振返りと来期の展望

2023年度の当社グループ業績は、受注高が過去最高 を更新する 6.565 億円 (前年度比4.9% 増) となり、売上高 も 6.140 億円 (同2.2%減)と、前年度比では微減したも のの、引き続き高水準を維持できました。営業利益につ いても、グローバル事業において事業環境悪化に伴うリ ファービッシュビジネス、貿易プラットフォーム事業の低迷が あったものの、国内事業の成長がこれをカバーした結果、 ほぼ期初計画どおりの341億円(同4.8%増)の着地となりま した。

ただし、上記の貿易プラットフォーム事業の一部プロ ジェクトにおいて、棚卸資産の評価損を特別損失として 41億円計上したことから、親会社株主に帰属する当期純 利益は 200億円 (同9.8%減)の減益となりました。想定 外の特別損失を出してしまったことは反省材料ですが、 対策はすでに講じており、今後への大きな影響はないと 判断しています。

事業別に見ると、コア事業である通信キャリア事業では、 顧客である各通信キャリア事業者の投資抑制が続いたこ とで減収・減益となった一方で、都市インフラ事業と、 海外事業を除いた国内システムソリューション事業はい ずれも増収増益となり、グループ全体の成長を牽引しま した。都市インフラ事業では、大規模データセンターの 電気関連工事が活況を呈したほか、鉄道や高速道路トンネ ル関連、EV 充電器・蓄電池設備などの工事も好調に推

移しました。またシステムソリューション事業では、事 業再編により設立した中核会社2社への事業リソースの 集中が利益率の改善につながりました。

2024年度も、前年度からの繰越工事高が過去最高水 準であることに加え、全体的に高水準の受注が続くと予 想しており、連結売上高は増収を見込んでいます。利益 面についても、通信キャリア事業における組織再編とプ ロセス改善、都市インフラ事業におけるデータセンター 関連やエネルギー関連需要の拡大、システムソリュー ション事業におけるサービスの高付加価値化、グローバ ル事業の構造改革などの進展によって、営業利益をはじ めとする各利益項目において増益を予想しています。

推進中の中期経営計画(2021~2025年度)については、 売上高目標の6.300億円は1年前倒しで到達できると予想 していますが、利益面の数値目標(営業利益470億・営 業利益率 7.5%) に関しては、残り 2 年弱での達成はオー ガニックな成長だけではやや厳しいと見ており、積極的な M&A戦略を引き続き推進するとともに、多様なパートナー との資本提携・業務提携なども検討していくことで目標 達成をめざしたいと考えています。

# **| 資本効率の向上について**

企業価値の向上に向けては、収益の拡大以上に、資本 効率を高めることが重要であると認識しており、推進中の 中期経営計画では最終年度に「ROE (自己資本利益率) 9% | を数値目標の一つに掲げています。2023年度のROE は前述の特別損失計上の影響から6.5%にとどまりました が、仮にこの特別損失が無かったとすればROEは7.9%レベ ルにまで向上しており、2025年度での目標達成も不可能 ではないと捉えています。

ROEの向上には、まず当期純利益の拡大、すなわち各 事業の「稼ぐ力」を高めることが基本だと考えます。成長 分野である都市インフラ事業、システムソリューション事 業の利益拡大はもちろんのこと、収益性の改善余地が大 きいと考えている通信キャリア事業では、組織再編による 事業フォーメーションの最適化と、DX推進による業務生 産性の向上の2つに注力します。これまで事業(アクセス・ モバイル・顧客キャリア) ごとに分かれていたグループ 会社をエリアごとに集約し、リソースの共有化によって 事業コストの最小化を進めるとともに、AI等のDX活用に よる各プロセスの自動化・標準化によって業務効率化と 原価低減を図る考えです。各キャリアの設備投資が踊り場 にある現況を、構造改革のチャンスと前向きに捉え、無駄 なぜい肉のない、筋肉質な組織への変革によって事業収 益性を強化していきます。

また、不要資産(主なものは遊休不動産と政策保有株) の売却による総資産の圧縮、利益創出も進めています。 遊休不動産については、現中期経営計画開始からの3年間 で約20億円を売却しており、2024年7月にはCRE(コー ポレートリアルエステート) 推進室を立ち上げ、より明確 な方針のもとで不動産戦略の見直しを進めていく考えです。 また、政策保有株式についてもこの3年で約140億円を売 却し、2023年度はさらなる追加売却も決定しており、引き 続き売却・縮減を進める方針です。

ROEの分母である自己資本についても、株主還元の充実 の継続、有利子負債の活用により、必要以上に厚くしない 機動的な改善に取り組んでいます。

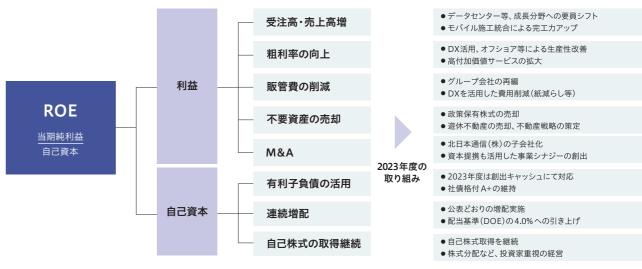
上記のように積極的なキャッシュ創出に努めてはいます が、M&Aを含めた今後の成長投資を手元資金だけで賄え るとは考えていません。財務の健全性を保ちつつ、有利子 負債の積極的な活用も視野に入れた機動的な資本調達を 行っていく方針です。

財務健全性の指標として現在は自己資本比率やDEレシオ よりも格付けを重視しています。当社グループは ICRの 「A+ |を取得しており、これを維持していくことが財務健 全性の一つの目安です。ちなみに JCR の「A+」取得企業の 自己資本比率の平均中央値は46%であり、当社の現状の 自己資本比率 52.9%を考えるとまだ十分にリスクバッファ があるという認識です。

#### 成長投資戦略について

事業で稼いだ営業キャッシュ・フロー、有利子負債(借

# ROEツリー

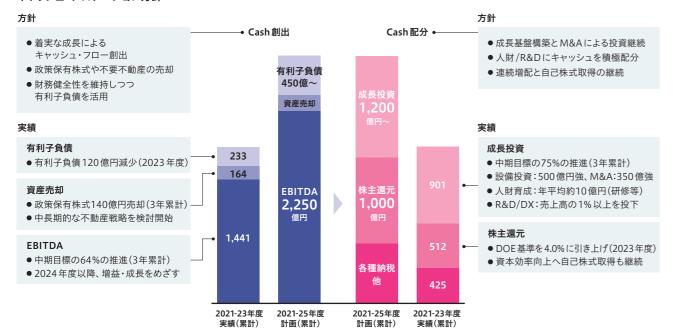


入金)、前述した不要資産の売却益などを合わせたキャッ シュの配分(キャッシュ・アロケーション)については、 「成長投資」と「株主還元」の大きく2つで考えていきます。 現中期経営計画では5年間累計でのEBIDA(税金等調整 前当期利益に特別損益、支払利息、減価償却費を加えて 算出される利益)と有利子負債を主な原資として、総額 1,200億円以上の成長投資と、総額約1,000億円の株主還 元を実施していく計画であり、現状もほぼ計画どおりで進

#### んでいます。

今後の成長投資のうち、金額的に最も大きなものは M&A 投資になると考えています。これまでの当社グループの 成長において、M&Aは極めて重要な役割を果たしています。 たとえば都市インフラ事業では機動建設工業(株)と、(株) イセキ開発工機の子会社化が良い例です。推進工事の 分野で独自技術(工法)を保有する両社の子会社化は、 当社の受注領域を広げただけでなく、周辺事業へのシナジー

#### キャッシュ・アロケーション方針



#### M&A戦略の基本方針

- 事業ポートフォリオ 1:1:1 に向けた、戦略的 M&A 先の発掘
- 投資効果・収益性を意識した投資先選定と、モニタリング体制の構築
- 政策保有株式の売却による資産ポートフォリオの再構築

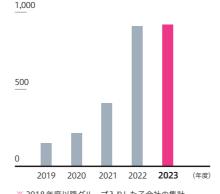
## 2023年度の主な投資実績

事業分野	戦略	2023年度実績
都市インフラ	事業規模・領域拡大による市場シェアの拡大  ● 大型案件対応力の強化  ● 施エエリアの獲得  ● 機会損失解消、新規案件対応  ● 人財および開発拠点の獲得	● 北日本通信(株) ● X1Studio(株)※
システム ソリューション	新技術・専門技術による高付加価値領域の強化  ● 新規ビジネスの立ち上げ  ● 特許・工法などの付加価値獲得  ● 新たな商材やソリューションの開発  ● AI等の新技術ノウハウの取得	● (株)フィックスポイント※

※資本·業務提携

#### M&Aした子会社の売上高

■ 売上高(億円)



※ 2018年度以降グループ入りした子会社の集計。 ただし、シーキューブ(株)、西部電気工業(株)、日本電 通(株)の3社を除く

効果という面でも非常に大きな貢献がありました。また システムソリューション事業においても、現在のワンストップ サービス体制の中核の一つとなったエクシオ・システム マネジメント(株)は、2021年度にM&Aで仲間に加わった アイティ・イットを母体としています。同社の保有する保 守運用やヘルプデスクの機能、独自の採用・育成のシス テムは現在の事業成長に大いに寄与するものです。

2023年度は良い案件の交渉がまとまらず、M&Aは消極 的な結果に終わりましたが、2024年度は成長分野の都市 インフラ事業、システムソリューション事業を中心に、 よりアグレッシブに進める方針です。特に都市インフラ事業 では旺盛なデータセンター分野の需要を取り込むべく電力 分野の高い工事能力をもった企業を中心に、またシステム ソリューション事業ではソフト受託開発やマネージドサー ビスを得意とする企業を中心に「仲間 | の拡大を進めたい と考えています。

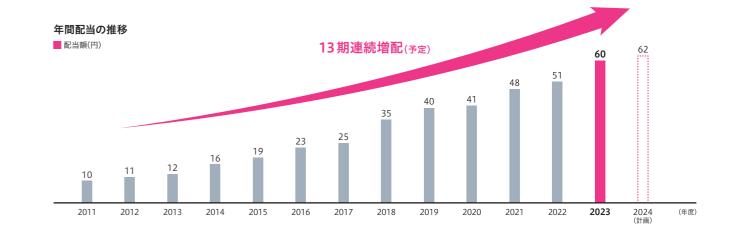
ただし「仲間づくり」に関しては、必ずしも M&A (子会 社化) にこだわるわけではありません。技術進化や環境変 化が速いこの時代には、資本提携や業務提携といった方 法も事業の高付加価値化を進める有効な手段だと認識し ています。実際、2023年度の M&A 案件は2件にとどまっ た一方、資本・業務提携(出資)案件は、システムの保守 運用を得意とする(株)フィックスポイントや、スマートビル ソリューションに強みを持つ X1Studio(株)など8件に上り ました。今後も自前主義にこだわらず、外部との協働・共創 についても拡大していく考えです。

## 株主・投資家の皆様へ

当社は株主の皆様への利益還元を経営上の最重要課題 の一つと位置づけています。株主配当については、業績動向 や財務状況、今後の事業展開などを勘案しつつ、積極的 かつ安定的な配当を継続することを基本方針としており、 2005年度から19年期連続で累進的な配当(減配せず増配 か配当維持)を続けています。単年度の業績に左右される ことなく安定した株主還元を継続していくため、指標として DOE(自己資本配当率)を採用しており、2023年度からは DOE 基準を3.5% から4.0%に引き上げています。

2023年度の株主配当は(先期から18円増配の)1株当た り 120円 (中間・期末各 60円) で実施しました。なお、株式 の流動性向上を目的として2024年4月1日付で1:2での株 式分割を実施しています。また資本効率の向上および株 主利益の向上を目的に、自己株式の取得・消却も継続的・ 機動的に行っており、2023年度は総額で約60億円の自己 株式を取得し、300万株の消却を実施しています。

2023年度から私は当社取締役となり、毎月の定例取締 役会で社外取締役や社外監査役から専門知見に基づい たアドバイスをいただくなど、企業価値向上につながる建 設的な議論をする機会が増えました。今後はそうした議論 の成果を企業価値向上につながる財務戦略に活かすと ともに、株主・投資家の皆様をはじめ多様なステークホ ルダーとのコミュニケーションをさらに深めていきたいと 考えています。皆様には、引き続き当社グループへの温 かいご理解、ご支援をお願い申し上げます。





担当役員メッセージ

今後の成長に向けた グループフォーメーションの 最適化とガバナンス強化

取締役 常務執行役員 グループ事業推進部長 光山 由一

当社グループは、142社のグループ会社(国内73社、海外 69社)が国内外で事業を展開し、連結営業利益の63%を 産み出しております。グループ全体の価値を最大化するた め、適切なガバナンスの下で各社が連携しながら効率的・ 効果的に事業を進めるとともに、グループの全体最適を 図っていくことが求められます。

# グループフォーメーションの最適化等による 持続的成長への寄与

経営効率化やソリューション、社会インフラなど成長分野 への柔軟なリソースシフトを実現するための基盤づくりとし て、継続的にグループフォーメーションの最適化に取り組ん でおり、2023年度中に準備を進め、2024年4月には首都 圏のアクセス系2社とモバイル系1社のエンジニアリング 会社を統合しました。また、東北エリアでは、地元の公共事業 に強みを持つ北日本通信(株)がグループ入りし、大和電設 工業(株)やエクシオ・エンジニアリング東北(株)とともに、 エリアにおけるプレゼンス向上や事業基盤の強化に大きく 寄与することが期待されています。

今後もエリアや事業セグメントごとのフォーメーション の最適化や、成長分野に挑戦するためのリスキリング、DX による業務の改革等を通じて構造改革、シナジー創出を促

進し、中期経営計画の達成と持続的な成長を実現する体制 を構築していきます。

## **/** 持続的な成長を支えるガバナンス強化

フォーメーションの整備による経営基盤の拡充に加えて ガバナンスの強化にも取り組んでいます。グループパー パスや人権方針・調達基本方針を制定し浸透させるととも に、これらをベースとしたグループ内のルール標準化や規 程の整備・導入と並行して業務遂行のための各種システム の共通化や業務のシェアード化を推進しています。これに より、事業環境の変化や法令変更にも企業群全体として的確・ 迅速に対応できるようするとともに、内部統制や共通指針に 基づくリスクマネジメントのさらなる充実をめざします。

また、サイバーセキュリティの強化として、リモートワーク とセキュリティを両立するゼロトラストセキュリティモデル を採用し、グループ全体のネットワーク・セキュリティ統合 を推進しています。EXEO-SIRT(CSIRT/SOC)※1が一元 的にセキュリティの監視・運用を実施し、安心・安全の確保 とガバナンスの強化に努めています。

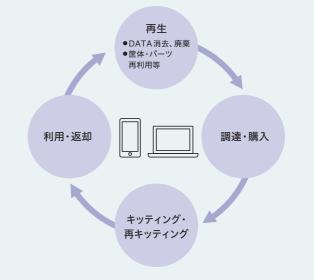
※1 FXFO-SIRT(CSIRT/SOC): 当社グループ内のサイバーセキュリティインシデント に対応するレスキューチーム

#### **TOPICS**

## 1. リファービッシュ PC・スマートフォンを活用したデバイス・ライフサイクルの見直し

従来、グループ各社は業務用 PC・スマートフォンを 外部調達していましたが、セキュリティ脅威と環境負 荷への意識の高まりから、デバイス・ライフサイクル の見直しが不可欠でした。そこでグループ会社の ARCO社のリファービッシュ(中古)PCとエクシオ・シ ステムマネジメント(株)のセキュリティ設定・保守を 組み合わせたサブスクリプションサービスをグルー プ内製で実現し、グループ各社への提供を開始し ています。

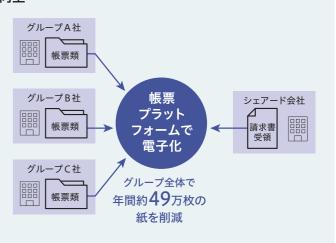
これにより、外部へのキャッシュアウト抑制を図る とともに、セキュリティ運用効率や循環型経済による サステナビリティ向上に貢献しています。



## 2. グループ全体の帳票プラットフォームで生産性向上

電子帳簿保存法への対応を図るだけでなく、従来 の紙帳票による非効率なワークフローを見直し、グ ループ全体で帳票プラットフォームを導入・運用して います。導入モデルとなった会社では協力会社と合わ せて電子化率77%を実現し、グループ全体で年間約 49万枚相当の紙を削減、牛産性向上と環境負荷低減 に貢献しています。

今後もプロセス見直しとAIを活用したさらなる省力 化、請求書処理等の業務のシェアード化を進め、グ ループ全体での効率化をめざします。



## 2023年4月以降に再編・統合したグループ会社

社名	設立時期	合併会社	事業内容
エクシオ・エンジニアリング株式会社 通信キャリア事業 都市インフラ事業	2024年4月	<ul><li>新栄通信株式会社</li><li>株式会社サンクレックス</li><li>株式会社エクシオモバイル</li></ul>	電気通信設備工事、電気設備工事ならびに 発電・売電事業

## 2023年4月以降にグループ入りした会社

社名	参画時期	事業内容
北日本通信株式会社 おホインフラ事業 システムソリューション事業	2023年11月	電気工事、土木・建築工事、防災情報・道路情報・海岸・河川情報システム

# エクシオグループの あるべき未来に向けた人財戦略とは

「2030年ビジョン」を実現していくためには、

各事業の成長を担う「人財」が重要な鍵を握っています。

エクシオグループの人財戦略はどうあるべきか、当社社外取締役の岩崎尚子と荒牧知子、

そして執行役員・人財開発部長の古川直子が語り合いました。



## 事業変革を担うリーダー人財の育成

古川●当社では「2030ビジョン」の実現に向けて事業ポー トフォリオの変革を進めています。そうしたグループの成長 戦略を踏まえ「未来にあるべき姿」を実現できるよう人財の 採用と育成、職場環境の整備をしていくことが、私たち人財 開発部の使命です。これまでは3つの事業セグメント向け の人財を個別に採用・育成を行ってきましたが、変化の激し い時代に対応していくために人財に対する考え方を根本か ら見直しているところです。

荒牧 ● 私は6年前に社外役員として当社に来て以来、取締 役会で多くの議論に参加してきましたが、当初はあまり議題 に上らなかった「人財」が最近はよく議論されますね。3年 前には古川さんの率いる人財開発部が人事部から独立した 部として設置され、具体的な施策にもいろいろ着手されて います。人財戦略の推進基盤となる仕組みや体制ができた ことは、それだけで大きな進化だと評価しています。

岩崎 ● 私も社外取締役としてこの5年間、当社グループの 経営戦略を見てきましたが、各部門で「2030ビジョン」に 向けた改革が着実に進んでいると感じます。人財戦略の面 でも人財開発部を中心にさまざまな施策が打ち出され、成果 も少しずつ顕在化しています。もちろんグループ全体の構 造変革という観点からいえばさらに取り組むべき課題もあ ります。

古川●そうですね。特に大きな課題意識をもっているのは 「変革のリーダー」を育てることです。外部環境の激しい 変化に対応していくには、既成概念にとらわれず、主体性・ 自律性をもって組織を変えていける人財が必要です。そうした 考えのもと、2022年度から「変革リーダー育成プログラム」 という新たな研修を展開しています。これはグループ会社を 含む全事業部門から未来の経営幹部候補を選抜し、それぞれ に応じたコーチングプログラムを受講してもらうものです。 荒牧●確かにグループの将来を考えれば大胆な変革を担う リーダー層の育成は重要な経営課題だと思います。エクシオ グループの考える「変革リーダー」とは、どのような資質・ 能力をもった社員のイメージですか?

古川・自分ひとりで組織を強引に引っ張るのではなく、 部下や同僚の主体性を尊重し、各自が自発的に動くように 導いていけるような人財ですね。部下とのコミュニケーション のとり方も従来のように一方的に「これをやっておけ!」では

なく、相手の言葉に耳を傾け、意志や希望をくみ取って一緒 に考えながら仕事を回していく姿勢が大切です。エクシオ グループ全体やさらにはパートナー企業の皆様とも一緒に なってビジネス変革をめざそうとしています。「変革リー ダー育成プログラム|はスタートしてまだ3年目ですが、受 講者の中に従来のマネジメントスタイルを変え始めた人が 出てくるようになりました。今後も地道に継続していきます。

# 人財戦略とDX戦略の連携が重要に

**荒牧** ● 多くの企業が人財の確保に窮しています。今までと同 じやり方では、なかなか求める人が採れない中、DX推進、 つまりデジタル技術の有効活用によって各業務を効率 化・省人化していくことも必要だと思います。その意味で、 今後は「DX戦略」と「人財戦略」の連携がますます重要にな ると考えているのですが、いかがですか?

古川 ● おっしゃるとおりです。DXの推進については、2023年 度に専門のプロジェクトチームが立ち上がり、グループ全体 を視野に入れた活動を進めています。DXというのはIT 部門やソリューション事業だけでなく、私たちのような間接 部門も含めた全社に関わるテーマであり、社員一人ひとりが 自分のビジネスプロセスを認識して「どこにデジタルを使えば 付加価値が生まれるのか?効率化できるのか? |を考える ことが重要です。そこで全社員を対象にした「DX研修」を 実施し、さらに全社横断イベントとして各職場の具体的な 取り組みを紹介する「DX活動報告会」も開催しました。その 報告内容を見ても、DXに対する意識改革は格段に進んでき ていると感じています。

岩崎●企業のDXには大きく「内向きのDX」と「外向きの DX |の両面があり、「内向き |の DX に関しては、この数年間 のコロナ禍の影響もあり、デジタルによって会社全体に横串 を通し、業務の効率化や適材適所の人財配置を図る動きが 多くの企業で進みました。一方、「外向き」のDXとは、デジ タル活用によって顧客や取引先、さらには外部の多様な異 業種、組織・団体と協働・共創を広げていくことであり、そこ には効率化以上のイノベーションがあると思います。エク シオグループの場合、事業領域の拡大とともにグローバル 展開にも注力していますから、例えば海外企業との協働で デジタルを活用した新サービスを生み出す、あるいは海 外発のITソリューションを国内にも展開するといった有機

的な展開も可能なはずです。そうした取り組みは新たな 人財を育てるという意味でも企業成長に寄与すると考えて います。

古川●アドバイスありがとうございます。「DXの推進」と 「人財の育成」は各部門のビジネスを進化させていくための 両輪だと私も考えています。今後は企業グループ全体の 進化という、より大きな視点でDX戦略と人財戦略の連携を さらに強化し、グループ全体で新たなチャレンジを生み出し ていきます。



# グループ横断的に人的資源を活用する

荒牧 ● 人財の活用という観点からいえば、M&A後の人的 資源の最適配分も大きな課題ですね。当社グループはこの 数年間、活発なM&Aで規模を拡大してきましたが、統合後 の各社の人財を上手に活かすというのは、口で言うほど 簡単ではありません。例えば、当社グループの場合、同業の 上場企業を経営統合して子会社としたことがありますが、 そうした会社には、有価証券報告書をつくるスキルや株主 総会を仕切るスキルを持つ優秀な人財がいます。経営統合 後もそうした専門スキルを備えた人財を、どう有効活用し ていくのかという観点・仕組みが必要です。

古川・私も、有能な人財をグループ全体で横断的に活躍さ せる仕組みづくりが重要だと考えています。実は、2023年 から構築を開始した「全社横断的な人財データベース」も その観点に立つものです。従来は「どの部門に、どんな人財 が足りないか|は分かっていても、それをグループ内で効率 的に探す手段がありませんでした。どんな資格・専門能力・ キャリアを持った人が、どこに存在するのかを統合的に把握 していくため、グループ全体の人財に関するデータ共有を さらに推進していく考えです。

岩崎●人財のデータベース化を第一段階として、今後は 人財と、それを求める部署をいかにマッチングさせるかが 課題になっていくでしょうね。また「どのような人財が必要 なのか | についても、より客観的な基準を設け明確化して いく必要があります。これは人財育成の基準にもなるはず です。私の専門研究分野の話になりますが、海外ではCIO (最高情報責任者)に求められるコアコンピタンスやスキ ルリストが非常に細かく定義され、そのための教育プロ グラムも体系化されてきました。当社でも人財のデータ ベース化と同時に「求められるスキル」の明確化を進め、 段階的な育成につなげていくことが重要です。

古川●おっしゃるように、最近は社内から各部門が必要と する人財のスキルリストを整備する必要性が指摘され始め ています。各業務に必要な専門資格やスキルに関しては 明確化されていて、教育プログラムもあるのですが、リー ダーに求められる資質やスキル、それを伸ばすための 具体的方法についても早急に整備していく予定です。

# 社員が辞めない仕組みづくり

荒牧●組織を維持するには、常に一定数の人数を確保 する必要があります。そのためには既存社員が「辞めない」 ことも重要です。それにはもちろん給料など待遇面の要素 も大きいですが、今の若者は「ここにいても成長できない」と 感じて辞めていくケースが多いと聞きます。希望すれば新 たな経験ができる機会が柔軟に与えられることが、辞める 人を減らすポイントではないかと思います。最近は「配属 ガチャ|「上司ガチャ|とか言うらしいですが(笑)。一旦配属 が決まったら動けない、ではなく、各自のキャリアプラン に柔軟に対応する仕組みがあれば定着率も違ってくると考 えます。

古川●確かに当社グループにはいろいろな業種があります ので、配属後の状況をみながら各自の新たなチャレンジを 受け止める仕組みをつくれると考えます。海外現地法人 へ1年間派遣する「海外トレーニー」や、別の組織への異動 について自ら手を挙げる「グループ内公募制度(ジョブ チャレンジ) |も始めましたが、社内だけでなく海外の提携先 や研究機関、官公庁への出向など多様なキャリアパスがあっ ても良いですし。

**荒牧** ● 「辞めない仕組み」は管理職についても必要ですね。

例えば最近、某大手企業では、管理職社員が介護や育児な どの私的な事情によって一時的に管理職から一般職に降り ることができ、元のポストへの復職も保証される制度を導入 したと聞きます。管理職という重荷をひとまずとり除き、プ ライベートの問題に専念できるわけです。



岩崎●欧米の場合、管理職であっても個人や家族生活の状 況などライフイベントに合わせた柔軟な働き方の選択肢があ り、管理職の仕事量や責任をジョブシェアできる制度があり ます。ただ本質は女性に限った問題ではなく、組織が多様 性をどう理解していくか、ということかもしれません。

古川●日本の女性社員の多くは子育てや介護をしながら 管理職ができるかという不安があるから「管理職にはなりた くないです」と言ってしまい、男性の上司もそれを真に受けて 「ああ、なりたくないのか」と捉えてしまうことが多いようです。 力がある人が、より力を発揮しやすくなるための制度を整 えることで、優秀な女性人財の活躍の場を広げ、社内の人的 資源の価値を最大限に発揮できると考えます。

# ブランディングで魅力度を高める

荒牧・人財戦略では、外部から優秀な人財を迎え入れる活 動も重要です。取締役会でも繰り返し申し上げているので すが、優秀な人財をグループとして継続的に採用していくに は企業ブランディングにも、もっと力を入れることが重要 だと私は考えます。例えばいま当社グループではシステム ソリューション事業がどんどん拡大していて、IT人財の ニーズも高まっているのですが、外部からは依然として、 電気通信工事、エンジニアリング主体の会社と思われてい る節があります。そうしたイメージと実態のギャップを早急 に解消する必要があります。

岩崎 ● 最近発表した新たなWEB-CMはちょっと方向性を

変えていますね。第1弾は若者にターゲットを絞り、アップ テンポで当社のロゴや会社名、事業内容を質問していく スタイルで興味をかきたてるというブランディング戦略を 行っていますよね。

荒牧●会社の業務内容やプロフィールを一切言わず、 「EXEO」というブランドだけを訴求する広告には私も驚き ました。社外役員の皆さんからも「第2弾、第3弾が楽しみだ」 という声が上がっています。

古川 ● 2024年から新たなコンセプトによる採用向け広 告の展開を始めています。まずはとにかく「なんだ?」と興味 をもってもらうことで認知度の向上を図る作戦です。その 一方でソリューション事業の中核会社であるエクシオ・デジ タルソリューションズ(株)独自の企業広告も展開しています。 そちらでは「IT企業」だとはっきり分かってもらえる情報発 信を強化した結果、学生のエントリーが増えています。

岩崎 ● CM などによるプロモーション以外にも、産学協同な どを通して「企業の実像」をアピールしていくことも重要だと 思います。エクシオグループはすでに複数の大学とさまざま な連携を進めている。そうした地道な取り組みが、将来的 に企業としてのブランディングにつながっていくはずです。 ダイバーシティの観点で当社の重要課題になっている「女 性活躍|を広げていくためにも、大学を含めた教育機関と の連携が不可欠になっていくと考えます。



古川●システムソリューション事業に関してはある程度の 女性社員を確保できていますし、今後のブランディング強化 でさらに女性比率を高められると考えています。工事現場を 伴うエンジニアリング系での女性活躍は課題ですが、DX/AI 活用等により現場の働き方も変化しており、エンジニアリング 分野でも女性が活躍できるシーンは沢山あります。お二人 のお知恵も借りながら、この面でも人財力の強化を図ってい きます。