

統合報告書 2026



理念

私たちの変わることのない想い・指針

技術力を培う 豊かさを求める 社会に貢献する

パーパス

私たちが社会の中で果たすべき役割

“つなぐ力”で創れ、
未来の“あたりまえ”を。

生活を支えるインフラを、

地域や世代を越えた全ての人々が当たり前に使えて、自由に幸せを追求する事が出来る。

それこそが、エクシオグループがめざす豊かな世界です。

技術の研鑽と、ハードからデジタルに至る知見をつないで、

目まぐるしく変化する社会に、パートナーの皆様と、新しい“あたりまえ”を創り続けていきます。



通信インフラ事業

“つなぐ力”で、 離島の通信を支える

2025年10月、台風22号・23号の影響により、
東京都・八丈島および青ヶ島で大規模な通信サービスの障害が
発生しました。当社グループは、地盤崩落や倒木等が多数発生する中、
中継伝送路や電柱区間の復旧工事を担い、迅速な通信サービスの
回復に貢献しました。



電柱の復旧作業

八丈島は東京から南に約287km、青ヶ島はさらにその約70km南に位置する離島です。両島では一時、光アクセスサービスと固定電話サービス約260回線が使用できない状態となりました。



復旧作業に
従事した従業員

のべ1,000
名

 社会インフラ事業

“つなぐ力”で、 地下のインフラ整備を支える

日常生活に欠かせない道路・鉄道・上下水道・電力通信等の社会インフラを、トンネル掘削機の製造から設計・施工・保守までグループ一体で支えています。長年にわたって培った技術力で、日本国内はもとより世界各地で、人々の安全・安心な暮らしと持続可能な社会基盤づくりに貢献しています。

トンネル掘削距離の
総延長

3,000
km※



世界最長クラスを達成した、非開削工事
(トンネル工事)



弧状推進工法(アースシャトル工法)

※ エクシオグループ(株)、(株)イセキ開発工機、機動建設工業(株)の3社による、
2025年度までの施工の合計(推定)

システムソリューション事業

“つなぐ力”で、 循環型社会を支える

当社グループは、IT 機器の再生・再利用を行うリファーマービッシュビジネスを国内外で展開しています。グローバルな調達力を強みに、変化の速い IT 市場において最適な機器を提供するとともに、調達から保守、再流通までの一貫サービスにより、企業の IT 資産の長期活用と循環型社会の実現に貢献しています。

WEEE
(電気電子機器廃棄物)
リサイクル量

292,516
kg

(2025 年実績)

整備・検査し再販売可能な状態に
仕上げた IT ハードウェア
ソリューションの再販

ハードウェア



メーカー保守サービスを受けられなくなった IT 資産の
メンテナンスサービスを提供

メンテナンス



提供サービス

Life Cycle Service



ITAD※1

不要となったお客様資産を預かり、
データ消去と再利用品として在庫化



ディストリビューション

認定販売代理店契約を通じて、
新規およびレガシー OEM※2 パーツ
を販売

※1 使用済み IT 機器の適切な処分・再利用を行うサービス
※2 他社ブランドの商品を企画元に代わって製造するビジネス



取締役 常務執行役員
財務部長 兼
経営企画部長 CFO

林 茂樹

当社グループへのご理解を深めていただくことをめざし、構成・デザインを見直しました

「統合報告書 2026」では、当社の成長戦略において重視している「顧客志向」をキーワードに構成を見直し、ステークホルダーの皆様と相互の信頼関係の構築を目的として制作しました。

特に本年は、「変化を力に、確かな技術と人財の成長でグループ一丸となって飛躍する新たなステージ」をテーマに掲げた「中期経営計画（2026～2030）」の初年度であることを踏まえ、本戦略の理解が深まる内容であることに力を入れました。また、企業価値向上に向けた価値創造プロセスや各事業セグメントの取り組みについても、よりわかりやすくお示しできるよう見直しました。さらに、印刷物としてのみならず、WEBサイトでの閲覧のしやすさも考慮して、横型のレイアウトにデザインを刷新しました。

本報告書を通じて当社グループへのご理解をより一層深めていただき、継続的な対話のきっかけとなれば幸いです。

情報開示体系



「統合報告書 2026」のポイント

1 2期連続で、過去最高業績を達成

当社グループは、売上高・営業利益ともに2期連続で過去最高を更新しました。この成長を牽引した事業戦略と、さらなる飛躍に向けた取り組みについてご報告します。

3 コーポレート・ガバナンスに関する記載をより明確に

投資家の意見を参考にしながら、コーポレート・ガバナンスに関わる情報の充実に努め、透明性を高めました。

2 成長をさらに加速させるべく新中計を発表

2030ビジョンの達成に向け、「中期経営計画（2026～2030）」を新たに策定しました。成長ドライバーや経営基盤の強化に向けた施策等の全体像をわかりやすくお伝えします。

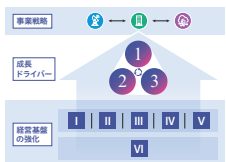
4 ヨコ型レイアウトに移行しインタラクティブPDFを導入

パソコンでの閲覧に適したヨコ型レイアウトに刷新しました。参照先へのリンクを備えたインタラクティブ型PDFになり、利便性も向上しました。

1

トップが語る
経営戦略

08 | トップメッセージ

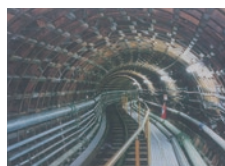
13 | 中期経営計画
(2026～2030)

2

エクシオグループ
の現在地

22 | At a Glance

23 | 価値創造の歩み



25 | 私たちの事業



27 | グループネットワーク

29 | ステークホルダーとの対話

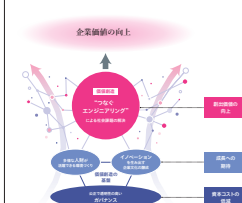
3

エクシオグループ
の価値創造

31 | 価値創造プロセス

32 | 価値創造を支える資本

33 | マテリアリティ



4

価値創造の
実践

38 | CFO メッセージ



42 | グループ経営戦略

44 | 人財戦略

48 | DX 戦略

50 | 環境マネジメント

55 | セグメント別戦略

- 通信インフラ事業
- 社会インフラ事業
- システムソリューション事業

64 | グローバル事業の強化

5

価値創造の
ガバナンス

66 | 取締役会議長メッセージ



67 | 役員一覧

69 | スキルマトリックス

70 | コーポレート・ガバナンス

80 | リスクマネジメント

84 | サステナビリティ推進

85 | 人権の尊重

88 | 内部統制

91 | サプライチェーンマネジメント

92 | IR 活動

データ編

93 | 主要経営データ

95 | 外部からの評価

96 | 会社情報

編集方針

- 参照したガイドライン**
- 「国際統合報告フレームワーク」(IFRS 財団)
 - 「価値協創ガイダンス 2.0」(経済産業省)
 - 「GRI スタンダード」(Global Reporting Initiative)
 - 「SASB スタンダード」(米国サステナビリティ会計基準審議会)

報告対象 期間 2025 年 4 月～2026 年 3 月
(一部、対象期間前後の情報を含みます)

範囲 エクシオグループ株式会社および連結子会社
(一部、エクシオグループ株式会社単体にとどまる場合があります)

発行時期 2026 年 8 月(次回発行予定 2027 年 8 月)

見通しに関する注意事項

本報告書に掲載されている情報には将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本報告書作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後さまざまな要因によって、記述または示唆されている内容と大きく変わる可能性があります。本報告書は投資勧誘を目的としたものではありません。投資の決定はご自身の判断と責任でなされますようお願いいたします。また、億円単位および百万円単位の数字につきましては、単位未満を切り捨てています。

表紙について

暮らしが広がる街並みにネットワークのグラフィックを重ね、社会を支えるインフラのつながりを表現しました。写真を斜めに切り取る構図にはエクシオグループのロゴモチーフを用い、当社らしさを視覚的に伝えています。



1

トップが語る経営戦略

08 | トップメッセージ

13 | 中期経営計画(2026～2030)





グループの総合力で稼ぐ力を高め 「社会を繋ぐエンジニアリング」を 新たなステージへ

代表取締役社長
梶村 啓吾

当期および中期経営計画(2021～2025)の総括

3期連続の増益を達成、次の課題は“稼ぐ力”の向上

2025年度の当社グループの連結業績は、受注高、売上高、営業利益がいずれも期初計画を大きく上回り、過去最高を更新する増収増益となりました。この好業績は、通信インフラ、社会インフラ、システムソリューションの3セグメントに加え、全グループの従業員が、各々の事業領域におけるチャンスや追い風を確実に捉え、お客様が求める多様な価値をしっかりと提供できた結果に他ならないと思います。

2025年度は、5年前から取り組んできた中期経営計画(2021～2025)の最終年度でもありましたが、終盤で大きく成果を伸長、組織力の高さを示し、最終的に売上高・営業利益・ROE・EPSといった主要財務指標はいずれも目標値を大幅に上回っての着地となりました。事業ポートフォリオに関しても、成長領域への投資が確実に実を結んだことで「3セグメントの売上規模を同等にする」という目標を達成できました。

そうした財務面の成果だけでなく、この5年間を通して、各事業部門にお

ける新規領域の開拓や、高付加価値ビジネスへのチャレンジも活性化してきました。さらに、グループ組織の再編によるシナジーの追求、グループ全体でのDX推進、間接業務の集約化等、経営の効率化に向けた取り組みも着実に進捗しています。以上を総体的に見れば、かなりの成果を上げるこののできた5年間だったと評価しています。

とはいえ克服すべき課題もまだ残っています。中でも最大の課題は収益性、すなわち「稼ぐ力」の向上です。前中計で掲げた業績目標のうち唯一、「営業利益率」(目標:7.5%)だけは未達(2025年度実績:6.6%)に終わりました。社会インフラ事業で過去に受注した低採算案件の影響や、グローバル事業における収支改善の遅れといった利益率の引き下げ要因に対しても施策を打ち、いずれも一定の効果を上げてはいますが、残念ながら目標には届きませんでした。

「稼ぐ力」を高める施策には短期的に成果へ結び付くもの、効果が顕在化するまで一定の時間を要するもの、あるいは個別には大きな利益を生まなくとも全体の収益力向上に資するもの等、多様な選択肢があります。2025年6月の社長就任以降、私はこれらの施策の重要性や難易度、期待される効果について理解を一層深めることができました。今どこにどれだけの経営リソースを割くべきかを見極め、グループの全体最適に資する決断を下すことが、経営トップとしての最重要使命であることをあらためて深く認識し、短期的かつ効果的な施策を実行するとともに、今後は中長期視点でグループ全体の「稼ぐ力」の向上につながる仕込みにも経営リソースを配分していく方針です。

中期経営計画(2026~2030)の狙い

変化を力に、3セグメントの「稼ぐ力」を同等に

2026年度から当社グループは新たな中期経営計画(2026~2030)を

スタートさせました。今中計では、2030ビジョン「“Engineering for Fusion” ~社会を繋ぐエンジニアリングをすべての未来へ~」に向けた後半戦として、この5年間で「変化を力に、確かな技術と人財の成長でグループ一丸となって飛躍する新たなステージ」と位置づけています。

2030年度の業績目標として、売上高、営業利益額および利益率、ROE、EPSに関する数値を公表したほか、事業ポートフォリオについても「3セグメントの営業利益額を同等にする」という新たな目標を掲げました。3つの事業領域が同等の収益力を備えた事業ポートフォリオを構築し、いかなる環境変化にも耐えられる強靱な企業グループに進化していくことがその狙いです。

この目標に向けて引き続き収益力向上のボトルネック要因の解消と、各事業が提供するサービスやソリューションの付加価値向上に注力していきます。同時に新たな事業分野の開拓や新技術の取り込み等、中長期的に「稼ぐ力」の強化やキャパシティの拡大につながる施策にも、それぞれの進捗状況を随時見極めつつ、経営リソースを効果的に投入していきます。

成長ドライバー①:顧客志向の強化と徹底

マーケットイン志向を全社に根付かせ、付加価値を高める

今中計では、各事業部門における具体的な成長戦略とともに、当社グループが新たな成長ステージに飛躍するために必要な「3つの成長ドライバー」を打ち出しました。この3つは今中計を進めるうえでの経営の「軸」であると私は考えています。

第一の成長ドライバーは「顧客志向の強化と徹底」です。「お客様第一」を基本姿勢とする真面目さ、誠実さは当社グループの大きな強みですが、この誠実さゆえに自部門の経験や能力を超える案件では受注を見送るケースもしばしばありました。しかし実はグループ全体を見渡せば多様な

関連ページ

- p13-20
「中期経営計画」
- p38-41
「CFOメッセージ」



ケイパビリティが存在し、それらの組み合わせにより最適なソリューションを提供できる可能性は大きく開けます。今後はお客様のニーズや社会課題を起点に、セグメントやビジネスユニットの枠を超えてグループの総合力でお客様課題に応える「マーケットインの志向」を全社に根付かせたいと考えています。

グループ横断的視点で顧客課題を捉えられる体制の構築に向け、全社マーケティングに関する戦略機能も経営企画部内に新設し、各市場における最新の動きや技術トレンド情報の収集・分析を進めるとともに、グループ横断的視点でのマーケティング活動や技術戦略、オペレーション戦略を深化させていきます。営業最前線がキャッチしたお客様の幅広い課題をワンストップで受け止め、組織の枠を超えるアセットを融合することで高付加価値のトータルソリューションを柔軟かつ迅速に提供できるはずです。

上記のようなフォーメーション整備を通じ、「グループとしてお客様課題に向き合っていく」という意識が全社に浸透していくことを期待しています。従来の案件単位の受注活動から、中長期視点をもってお客様に併走し、多様な課題に対するソリューションを継続的に提供できるパートナーをめざしていきます。

成長ドライバー②: 先進技術への挑戦

AI・新技術を取り込み“技術のエクシオ”を進化させる

第2の成長ドライバーは「先進技術への挑戦」です。もともと当社グループは「技術力」を最大の競争力としてきた企業ですが、あらためてこれを打ち出した背景には生成AIに代表される情報技術の急速な進化があります。それは当社グループにとってリスクであると同時に、成長の大きな機会でもあると私は捉えています。

驚異的なスピードで進化し続ける技術の未来を「先読み」し、先進技術

を事業活動や経営管理に積極的に活かしていくことは、今後の持続的成長にとっての必須条件です。すでにシステムソリューション事業における「AI駆動開発」の部分的導入や、データセンタービジネスにおける「次世代冷却技術(液冷・水冷)」の実装等、各部門で先進技術の導入を進めていますが、今後も技術進化へのキャッチアップに努め、成長分野の需要を確実に取り込み「技術のエクシオ」をより強固なものにしていきます。

この考えに基づき、今中計では積極的にR&D関連の取り組みを行い、AIをはじめとする先進技術の発掘にリソースを重点投下する方針です。この一環として、米国・カリフォルニア州に社員を派遣し、シリコンバレーをはじめ世界の最先端技術の動向をいち早く捉え、キャッチアップしていく予定です。また先端技術や次世代技術との連携強化に向けて、AI・データドリブン・脱炭素等の分野を中心に、ベンチャー企業やスタートアップ企業への出資・協業も積極的に進めていく方針です。一方で現在の顧客課題や社会課題に貢献していくため、重点的に強化すべき技術分野を明確化する「技術ロードマップ」も作成しました。

これらの施策によって外部の革新的な技術と、当社グループが長年培ってきた高度なエンジニアリング力を融合させることで、他社には真似のできない当社グループ独自の競争優位性を築いていこうと考えています。

成長ドライバー③: 人財中心の経営の実践

グループ横断の人財戦略で多様な力を成長エンジンに

第3のドライバーは「人財中心の経営の実践」です。インフラ建設工事をコアビジネスとする当社グループにとって「人」は「技術力」と並ぶ最大の経営資源といえます。しかしながら現在では建設業界全体の人手不足に加えて、新たな成長分野の急速な拡大も進んでおり、これに対応できるデジタル人財やグローバル人財も含めた多様な人財の確保・育成が急務と

関連ページ

- p13-20
「中期経営計画」
- p44-47
「人財戦略」
- p48-49
「DX戦略」

なっています。こうした観点から、これまで事業ごとに進めてきた人財戦略をグループ全体視点で見直していく方針です。

全社的な人財マネジメント基盤の強化に向け、現在各事業部門ではそれぞれの事業目標の達成に必要な「人財ポートフォリオ」の明確化を進めています。これに並行して「どんなスキルを有した人財が、グループのどこに、どれだけ存在するのか」「各人財が現状どのプロジェクトに、いつまで関与しているのか」等々、全社員の属性・スキル・稼働状況まで可視化した「人財データベース」の構築も進めています。この人財データベースと各事業の人財ポートフォリオとを組み合わせることで、必要とされる人財の配置転換や別プロジェクトへの一時的編入等、組織を横断した人財リソースの最適配置を推進し、多様な専門知見・スキルを有するグループのポテンシャルを最大限に発揮していきたいと考えています。

採用面でも企業ブランディングの強化等を通してこれまで以上に多様な人財の確保に注力しています。従来はグループ会社がそれぞれ個別に実施していた外国人採用に関しても、グループ共通のプラットフォームを構築し、募集活動から採用後の生活の支援や日本語教育まで体系的なサポートを行っていく方針です。人財育成についても、グループ共通の新たな研修施設「EXEO Professional Training Center (EPTC)」(仮称)を立ち上げるにより、一層充実させる予定です。EPTCは、各事業のパートナー会社の皆様にも社員育成の場として活用していただくと考えております。当社グループのみならず、パートナー会社の皆様を含めたバリューチェーン全体でケイパビリティ強化を図ることにより、人的資本経営を拡充していきます。

経営基盤の強化

AI・データドリブンによるグループ一体経営の深化

前述の3つの成長ドライバーとともに私が重視しているのが「経営基盤の抜本的な強化」です。これに関して今中計で6つのテーマを挙げていますが、その中でも経営基盤を根本から変革する鍵だと考えているのが「AI・データドリブン経営の実践」と、これをベースとした「グループ一体経営の深化」です。

2年前から当社グループでは、国内グループ会社の内、約70社のIT基盤共通化と基幹システムの統合を急ピッチで進めてきました。2025年度、主要な会社の基幹システム統合が完了し、グループ横断的な業績データの見える化を実現しました。今後は統合されたデータを徹底的に活用することで、例えば、調達に関する情報の集約によるコスト分析や、人事・労務データの可視化によるリソースの最適配分等、グループシナジーを本格的に追求するフェーズへ移行していきます。

上記の取り組みとともに、外部AIソリューションを活用した「エージェンティックAI」による業務改革も推進していきます。2025年度は全社員に「生成AIパスポート」を受験させる等、AIリテラシー向上につながる施策も進めましたが、最近では自分の「分身」となる「AIエージェント」を育て、業務自動化やプロセスの最適化を進めることを社内に呼びかけています。

実は私自身も自分の考え方や過去の発言等の多様なデータを学ばせたAIエージェントを現在構築中です。近い将来、この「エージェント梶村」が社内からの多様な質問に瞬時に回答することで、会議での事前説明や調整の時間が劇的に削減できるはずです。もちろん最終の判断、決裁は私自身が行いますが、このように社員一人ひとりが業務改革にAIを活用することで社内コミュニケーションの質や仕事の生産性は飛躍的に高められると期待しています。

関連ページ

- p13-20
「中期経営計画」
- p42-43
「グループ経営戦略」



AI・データドリブンをはじめとする経営基盤の強化によって私が最終的にめざすのは「真のグループ一体経営」です。データ基盤の一元化を契機に、当社グループが保有する多彩な技術や知見・経験を、セグメントや会社の枠を超えて掛け合わせ、お客様や社会の課題に最適なソリューションを創出できる強い企業グループに進化していく——まさに2030ビジョンに掲げた「融合(Fusion)」こそが、グループの真の力を発揮させる鍵だと思っています。

ステークホルダーへのメッセージ

すべての社員がやり甲斐と誇りを感じられる企業に

地政学リスクの増大やテクノロジーの劇的な進化等、外部環境がかつ

てない速さで激変している中、情勢の変化を素早くかつ正確に掴むことがますます必要になっています。そのためには経営層だけですべてを判断し、トップダウンで一方的に戦略や施策を実行するだけではなく、社内のさまざまな気付きや現状認識、意見や考え方に耳を傾け、それらを「組織全体の知恵」として進化させていくことが極めて重要です。

そうした考えのもと、私は2年前に副社長として当社に入社して以来、国内外の何十もの事業拠点やグループ会社を訪問し現場のリーダーやスタッフと直接向き合って対話を重ねてきました。社長就任後もできる限り多くの現場を訪れて多様な意見に耳を傾け、それらを総合してグループ全体にとって最も良いと思われる決断を行うことを常に意識してきました。

当社グループで働くすべての社員とともに汗を流すパートナーの皆様一人ひとりが、日々の業務にやり甲斐を感じ、仕事を通して自らの成長を実感している。そして未来の「あたりまえ」を創造する自分たちの仕事を誇りに感じている。そんな企業でありたいと私は思います。そして、そのためには、経営環境の変化に柔軟に対応し変革やイノベーションを自律的かつ継続的に生み出せる「しなやかさ」と、自分たちが培ってきた逃げない姿勢、確かな技術力を磨き続ける「たくましさ」を兼ね備えることが重要だと考えています。

エクシオグループの新たな挑戦ははじまったばかりです。ステークホルダーの皆様には、私たちのこれからの歩みを、ぜひ中長期的な視点で見守っていただきたいと願っています。

2026年7月

代表取締役社長 梶村 啓吾

関連ページ

→ p29

「ステークホルダーとの対話」



中期経営計画の振り返り

■ 通信インフラ事業※1 ■ 社会インフラ事業※2 ■ システムソリューション事業

中期経営計画(2016～2020)				中期経営計画(2021～2025)		中期経営計画(2026～2030)		
基本方針	2016年5月策定		2019年5月見直し		2030ビジョン: Engineering for Fusion ～社会を繋ぐエンジニアリングをすべての未来へ～			
	1. 事業ポートフォリオの再構築を進め、ソリューション事業を第2の柱に育成 2. 既存技術・サービスの組み合わせによるエンジニアリング周辺事業の拡大 3. M&A、アライアンスの推進による業容拡大 4. 業務改善による生産性向上と徹底した効率化による収益力強化 5. 資本効率の向上による株主価値の拡大		1. 経営統合3社と一体となったグループシナジーの創出 2. ソリューションビジネスの加速とストックビジネスの拡大 3. 5G等の本格展開に向けた施工フォーマーメーションの構築 4. エクシオグローバルを起点とした海外事業の展開 5. 業務プロセスのデジタル化による生産性向上と高度IT人材の育成 6. 資本効率の向上による株主価値の拡大		■ 5G展開への積極的取り組みと収益性・生産性向上 ■ 新領域の開拓と建設DXの推進 ■ 高付加価値事業への挑戦とリカーリングビジネス拡充 経営基盤の強化 ①安全・品質・BCP ②環境・エネルギー ③人材戦略 ④財務戦略 ⑤グループ経営 ⑥DX推進			
業績	2020年度 目標				2025年度目標	2025年度実績	2030年度目標	
	2016年5月策定	2019年5月見直し	2020年度実績					
	売上高	4,000億円	5,000億円	5,733億円	6,300億円	7,877億円	9,000億円以上	
	営業利益	300億円	330億円	366億円	470億円	520億円	770億円	
	営業利益率	7.5%	6.6%	6.4%	7.5%	6.6%	8.5%	
	ROE	10.0%	8.5%	8.8%	9.0%以上	9.4%	12.0%	
EPS※3	100円以上	105円	109円	140円以上	151円	260円		
事業ポートフォリオ(売上高)	2015年度 実績		2020年度目標		2025年度目標	2025年度 実績		2030年度目標
	64%23%13%		50:25:25へ		40:30:30へ	32%32%36%		営業利益1:1:1へ
成果	● 大型M&A等もあり、事業規模が大きく拡大			● 売上高をはじめとする各種財務目標を達成			—	
	● 3セグメントの売上規模のバランスを実現し、事業ポートフォリオの高度化を推進			● 成長領域セグメントの伸長により、バランスの良い事業ポートフォリオを実現				
課題	● グループ入りした会社とのシナジー創出、業務プロセスの標準化			● 収益性の改善は道半ば			—	
	● グループとしての収益性の向上、「稼ぐ力」の強化			● さらなるグループシナジーの発揮をめざした最適なグループフォーマーメーションと共通基盤の整備				
				● 人材確保や担い手不足への対応、スキル・ノウハウの高度化				

※1 2025年度までは、「通信キャリア事業」 ※2 2025年度までは、「都市インフラ事業」 ※3 2024年1月に実施した株式分割を考慮し、再計算した値

変化を力に、確かな技術と人財の成長で グループ一丸となって飛躍する新たなステージ

事業戦略



通信インフラ事業

高度なデジタル社会基盤の普及に向けて、技術の研鑽や業務プロセス改革を通じた筋肉質な事業体制を構築



社会インフラ事業

電気設備分野へリソースシフトするとともに、トータルサポート力で次世代社会インフラの実装に貢献



システムソリューション事業

生成AI等への対応力を高め、高付加価値領域へのリソースシフトと顧客志向に基づくソリューション提供で持続的に成長

創立以来のコア事業である通信インフラ事業は筋肉質な事業体制を構築することで、利益の最大化と生産性5パーセント以上の向上をめざします。社会インフラ・システムソリューション両事業の利益率の改善に重点的に取り組み、3セグメントの営業利益「1対1対1」のバランスを実現します。

→ p15「事業戦略」

成長ドライバー



今中計では、さらなる飛躍に向け、「顧客志向の強化と徹底」「先進技術への挑戦」「人財中心の経営の実践」の3つを成長ドライバーに掲げました。顧客課題を起点として、先進技術で解決し、それを人財の力でやり抜く——この循環を通じて、従来の通信建設会社の枠を超え、あらゆるインフラの価値創造企業への進化をめざします。

→ p16「成長ドライバー」

経営基盤の強化



I 人的資本経営の拡充



II パートナー企業との連携強化



III AI・データドリブン経営の実践



IV グループ一体経営の深化



V 環境・循環型社会への貢献



VI 安全・品質の向上

事業成長を支える基盤として、「人的資本経営の拡充」をはじめとする6つの取り組みを推進します。AI活用やグループ共通基盤の整備を進めるとともに、人財力の強化や安全・品質を重視した経営を実践し、持続的な成長と企業価値向上を支えています。

→ p19「経営基盤の強化」

事業戦略

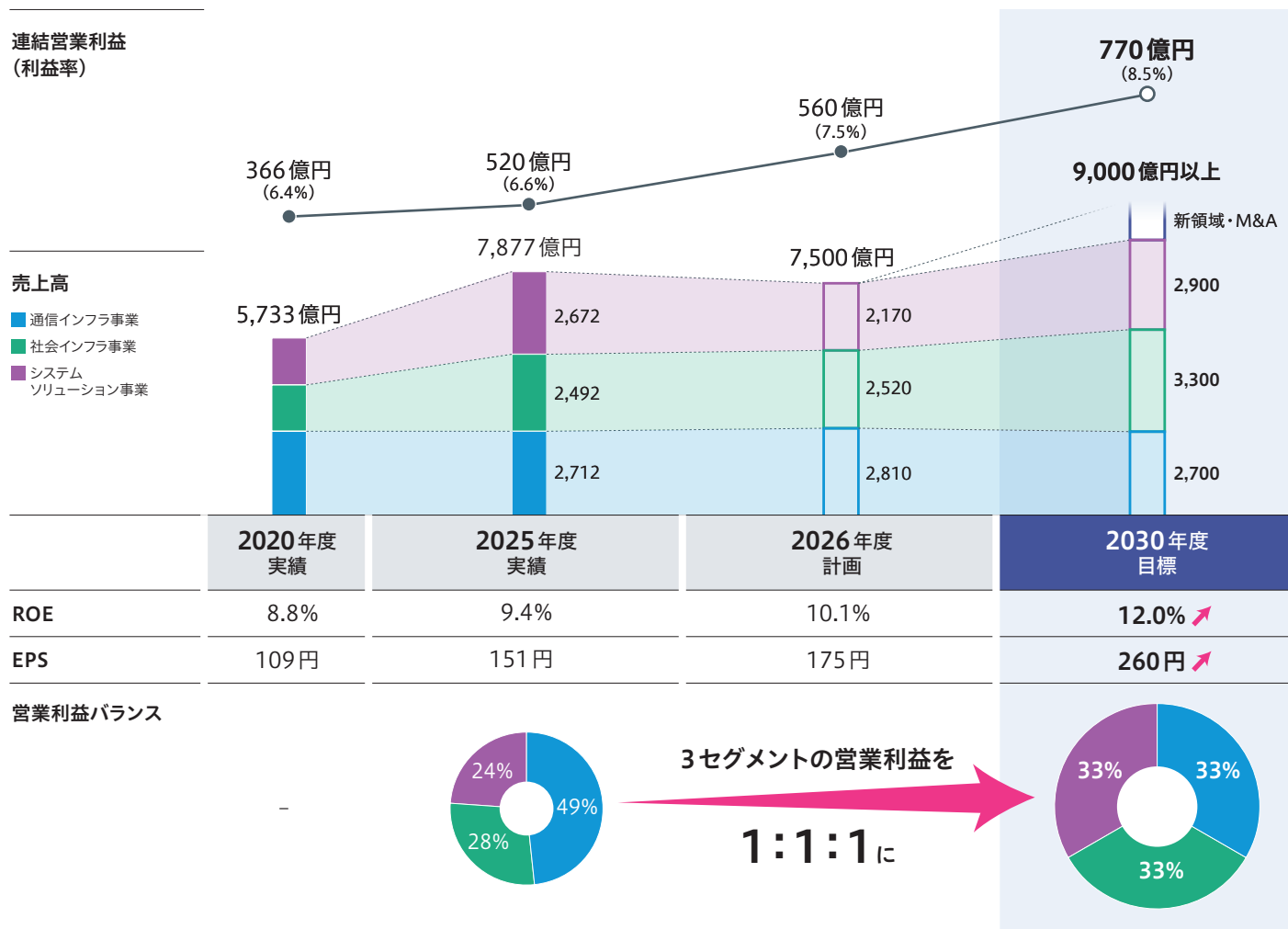
業績目標と事業ポートフォリオの変革

各事業の収益力向上に取り組み、バランスの取れた利益構成をめざす

連結営業利益
(利益率)

売上高

■ 通信インフラ事業
■ 社会インフラ事業
■ システム
ソリューション事業



実現に向けた注力ポイント



データセンター

生成AIの急成長に牽引される市場規模の拡大に伴い、変化する国内外のハイパースケーラーのニーズに対応しながら事業の拡大に努めています。



社会インフラ設備工事

老朽化対策を含め、高速道路・上下水道・鉄道・防災無線等、社会基盤の高度化において当社グループのエンジニアリング技術を活かせる分野が拡大しています。



コンサルティング型

営業の展開による顧客ポートフォリオの多角化

グループ一体型の営業体制で提案力を強化し、得意分野である受託開発・構築等を拡大、収益の安定化を図っていきます。



提供ソリューションの領域拡大・高付加価値化

顧客志向に基づくオフリングメニューの拡充で提案力を高めるとともに、AIやエマージングテックへの投資を拡大し、新たな価値提供につなげていきます。

→ p55「セグメント別戦略」

成長ドライバー



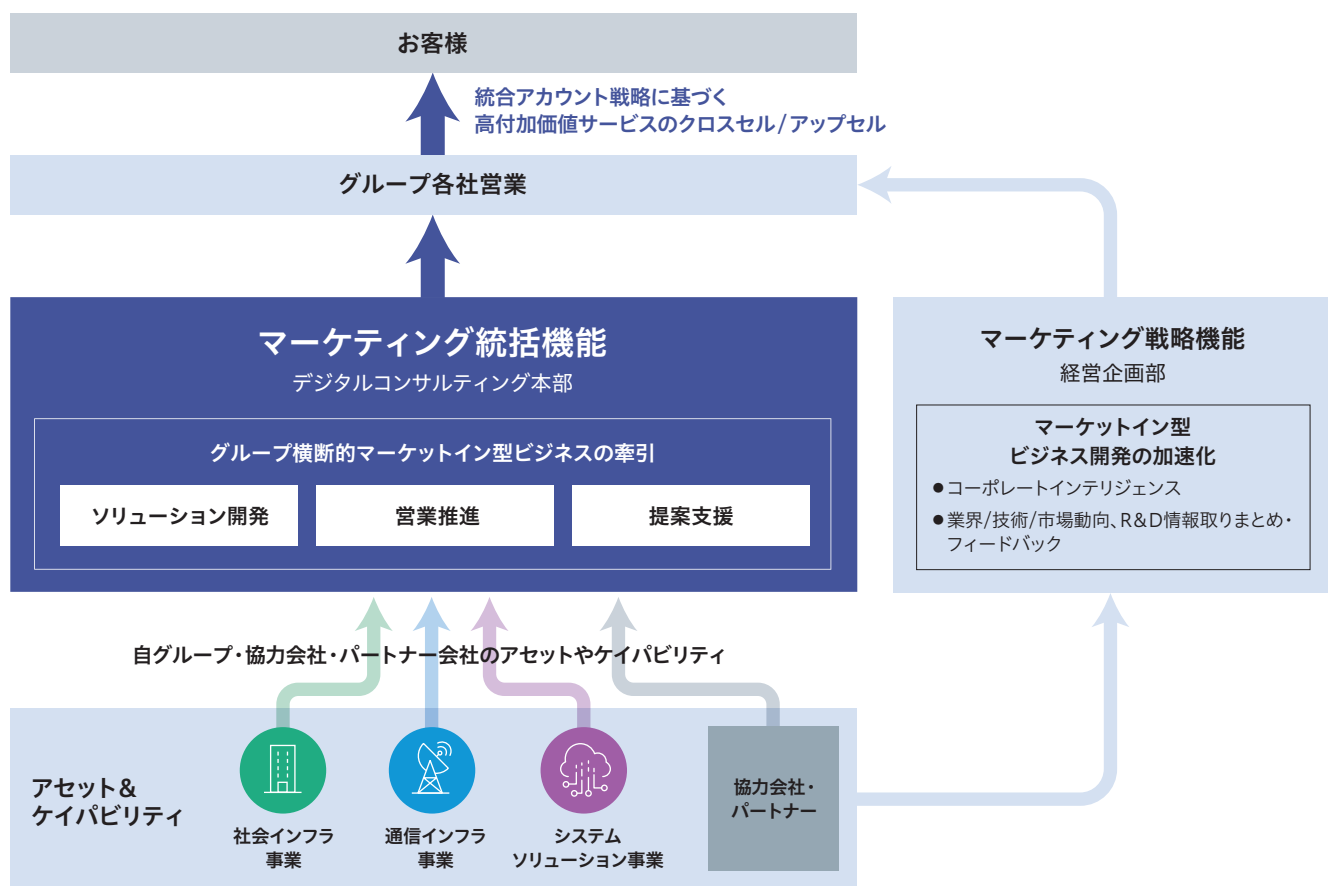
マーケティング機能を強化し、マーケットインの発想による高付加価値サービスをグループ一体で提供

今中計で重点的に取り組むのは、「マーケットイン」の発想の浸透です。顧客を起点に事業を組み立て、自グループ、協力会社、パートナー会社のアセット・ケイパビリティを組み合わせ、提供価値最大化を図ります。

その中核として強化するのが、グループ・セグメントを横断して各事業部を支援する2つの機能です。1つは、デジタルコンサルティング本部が担う、ソリューション開発・営業推進・提案支援の各機能をグループ横断的に推進する「マーケティング統括機能」です。もう1つは、経営企画部が担う、業界・技術・市場動向を先読みし、R&D情報も加味したコーポレートインテリジェンス、「マーケティング戦略機能」です。

これら2つの機能を推進力にして最適なグループリソースを機動的に組み合わせることで、お客様の中長期的な課題解決に貢献し、関係を深化させると同時にクロスセル・アップセルを積み上げ、持続的な収益成長につなげていきます。

マーケティング強化のイメージ



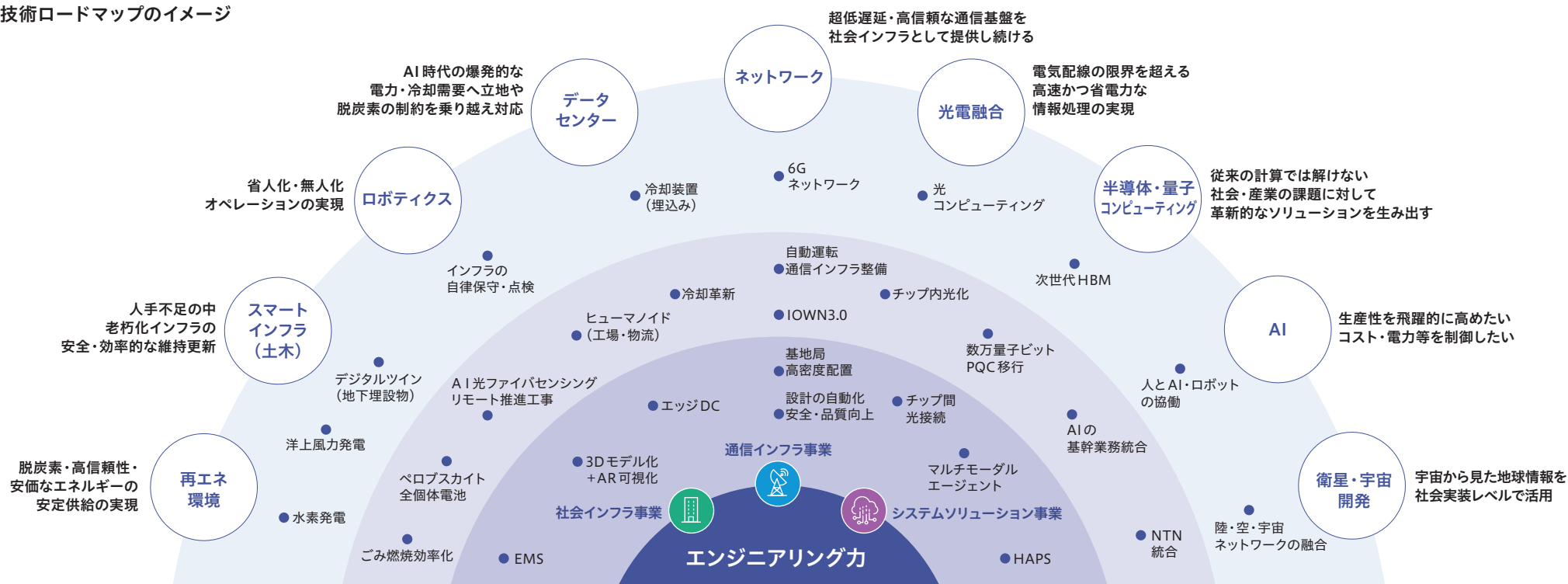
成長ドライバー

2

先進技術
への挑戦

技術の進展と変化する社会課題への対応強化を図り、 マーケットイン発想でR&Dを強化

技術ロードマップのイメージ



「先進技術への挑戦」では、マーケットインの発想で、技術の進展と変化する社会課題への対応強化を図ります。米国・カリフォルニア州に社員を派遣して、ベンチャーキャピタル等を活用しながらスタートアップとの接点構築を加速し、技術リサーチ活動を推進します。R&Dへの投資規模も

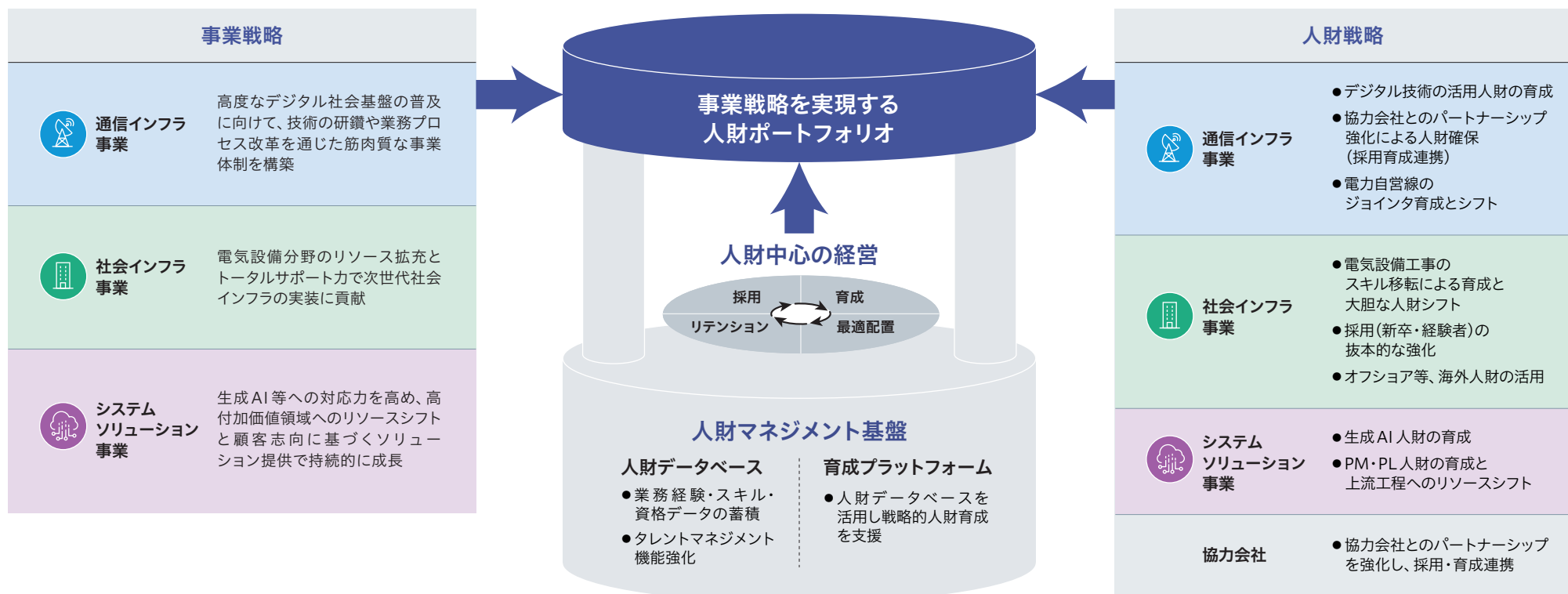
売上高比率で従来の2倍に拡大し、データセンター、AI、ロボティクスなど技術ロードマップに定めた重点領域において、現場と市場の声に応える価値創造を推進していきます。

成長ドライバー

3

人財中心の
経営の実践

人財マネジメント基盤を活用した人財中心の経営を通じて 人財ポートフォリオを確立し、事業戦略・人財戦略の円滑な遂行を実現



各セグメントの事業戦略を実行するためには、それを実現する人財戦略・人財ポートフォリオが不可欠です。人財データベースに業務経験、スキル、資格データ等を蓄積し、AIによるタレント

マネジメント機能を構築。採用・育成・最適配置・リテンションのサイクルを戦略的に循環させていくことで、人財ポートフォリオの確立を強力に支えていきます。

経営基盤の強化

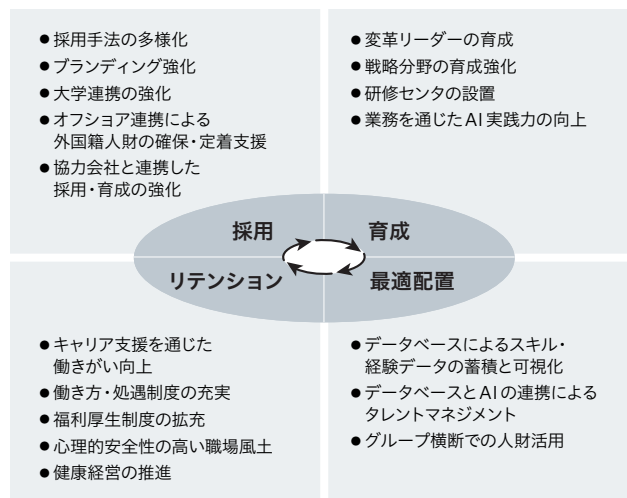
I 人的資本経営の拡充

採用・育成・最適配置・
リテンションのサイクルを強化

2030年目標

- 変革リーダー育成: 780名
- 従業員満足度アンケート: 80%以上
- 男性育休取得率: 85%

人的資本強化に向けたサイクルのイメージ



経営基盤の強化の最重要テーマとして、採用・育成・最適配置・リテンションのサイクルを着実に回し、事業成長を支える人材の力を最大化していきます。

II パートナー企業との連携強化

パートナー企業と
Win-Winのエコシステムを構築



施工を担う協力会社、物品の調達先であるサプライヤーや事業会社(ベンダー)との連携を強化し、ケイパビリティの強化やリソースの確保を進めます。

III AI・データドリブン経営の実践

8つのテーマのもと
グループ全体のビジネスを支える

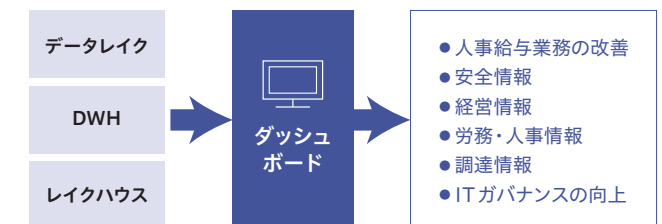
2030年目標

- データ活用基盤カバー率: 100%

AI セントリック企業への進化と
データドリブン経営の実践に向けた取り組みテーマ

- 1 グループITガバナンスの強化
- 2 基幹システムの整備・グループ共通化
- 3 グループ会社に対するITのサービス型提供
- 4 グループコミュニケーション環境の一元化
- 5 データ活用の強化
- 6 AI活用による効率化とビジネス変革の実現
- 7 働きやすいIT環境の提供
- 8 セキュリティ・コンプライアンスの強化

データ統合・可視化による基盤構築のイメージ



「安全」「経営」「人事」等の社内データを可視化、AIを徹底的に活用し、データに基づく迅速な経営判断を行う基盤を構築

経営基盤の強化

IV グループ一体経営の深化

フォーメーションの最適化を図り さらなるグループシナジーを創出

事業特性を踏まえたフォーメーションの最適化

- 通信インフラ・社会インフラ：
地域特性を踏まえ、エリア単位で運営
- システムソリューション：エリアに捉われず全国単位で一体運営
- 重複するリソースや機能等を集約

ガバナンス体制の適正化と高度化

- グループ標準規程への統一
- 権限移譲による意思決定の迅速化

グループ共通 IT 基盤の導入

- すべてのグループ会社・組織が共通の IT 環境でビジネスを推進

シェアードサービスによる業務運用の統一

- 財務・調達・人事・給与・勤怠等

通信インフラ・社会インフラはエリア単位、システムソリューションは全国単位の一体的な運営を図り、フォーメーションの最適化を進めます。グループ内の重複するリソースや機能は集約し、経営効率とシナジーを高めます。ガバナンス面では、グループ標準規程への統一と権限移譲により、意思決定を迅速化し、一体経営の実効性を追求していきます。

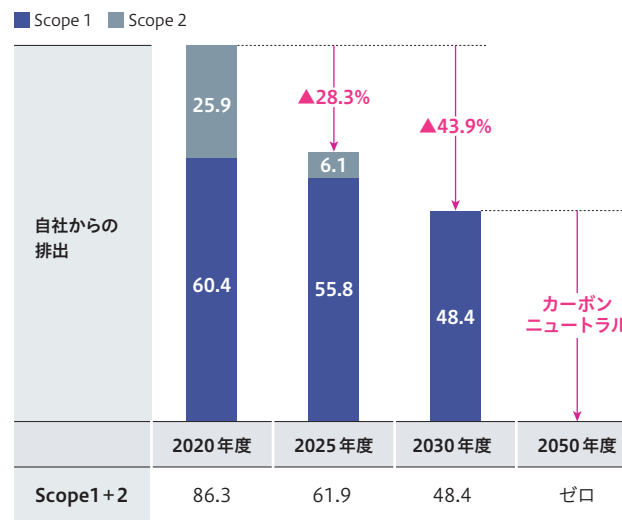
V 環境・循環型社会への貢献

2050年カーボンニュートラルをめざし、ICPを段階的に導入

2030年目標

- CO₂排出削減：▲43.9%
- CDP評価：“Aリスト企業”

CO₂削減の数値目標(単位：千t-CO₂e)



2030年度に向け、CO₂排出量の▲43.9%削減とCDP評価「Aリスト企業」の2つの目標を掲げています。インターナルカーボンプライシング(ICP)を段階的に導入し、脱炭素社会に向けた行動変容を促していきます。

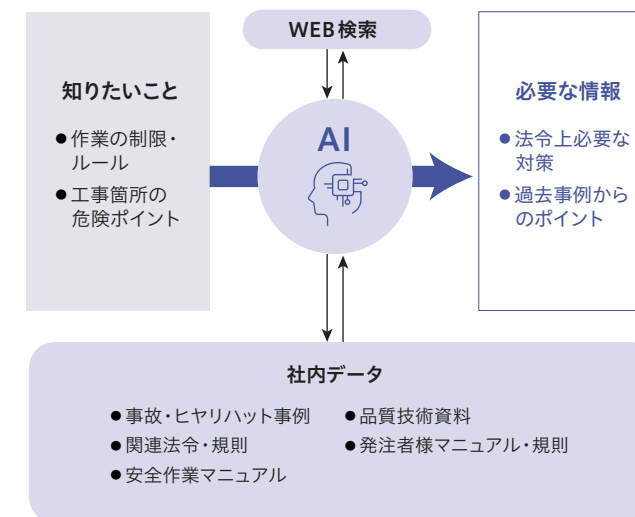
VI 安全・品質の向上

AIの活用で、危険予知システムの高度化を図る

2030年目標

- 重大事故「ゼロ」

AIを活用した危険予知支援システム構成



安全・品質を大切にする企業文化を深化させ、重大事故「ゼロ」をめざします。また、事故・ヒヤリハット事例等のさまざまな社内データを生成AI技術と組み合わせて危険予知システムを構築し、安全・品質のさらなる高度化を追求します。

2

エクシオグループの 現在地

- 22 At a Glance
- 23 価値創造の歩み
- 25 私たちの事業
- 27 グループネットワーク
- 29 ステークホルダーとの対話



財務

売上高



7,877 億円

前年度比 17.4% ↗

営業利益



520 億円

(営業利益率: 6.6%)

前年度比 22.5% ↗

ROE



9.4%

前年度比 0.9 ポイント ↗

EPS



151 円

前年度比 22 円 ↗

自己資本比率



49.5%

前年度比 0.5 ポイント ↓

株主還元



2012 年度から

14 年連続増配

非財務

人財育成

技能五輪金メダル受賞



国際大会

全国大会

6回 9回

2004 年より通算

S ランク以上 (社内基準) の
技術系資格保有者数

1,729 名

前年度比 +117 名 ↗

変革リーダー育成



累計 1,105 名

前年度比 +198 名 ↗

環境

CO₂ 排出量 (Scope1・2)61.9 千 t-CO₂e

2020 年度比 28.3% ↓

ダイバーシティ

女性管理職比率



3.8%

前年度比 0.3 ポイント ↗

健康経営

有給休暇取得率



70.3%

前年度比 3.4 ポイント ↗

創業～1980年代

協和電設



通信インフラ事業



社会インフラ事業



システムソリューション事業

社会を支える通信インフラ網を 日本全国へ

Topics

とう道工事にシールド工法を導入

通信用地下ケーブルを収容するとう道(トンネル)は従来、人力で掘削していましたが、1960年代以降はシールドマシンでの掘削が一般的に。現在では、総延長約650kmに上るとう道が、日本各地で通信インフラを支えています。



1980年代～



廃棄物処理施設等
環境事業に進出

環境への関心が高まる中、電気通信工事で培った技術力を強みに、廃棄物処理施設やバイオマスボイラの建設から運用・保守までを一貫して提供するサービスを拡大しました。



1954年
協和電設株式会社
設立

1950～70年代



日本各地で
電気通信設備の施工を担う

高度経済成長期を迎えた日本で、欠かせないインフラの1つが、電話をはじめとする通信網でした。私たちは、日本各地で電気通信設備の施工を担い、通信網の整備に貢献しました。



1960

高度経済成長

1970

1972年 東京証券取引所第一部に上場

1980～90年代



大容量情報を伝送する
光ファイバの普及に貢献

1983年から1985年にかけての「日本縦貫光ファイバケーブル伝送路」工事では、日本全国を縦断する約4,000kmの「高速通信ハイウェイ」の構築に参画。大容量情報を伝送する時代の幕開けの一翼を担いました。



1980

NTT 民営化
通信の自由化

1990

携帯電話の
登場

1990年代～現在

協和エクシオ～エクシオグループ

培った技術力を活かし 事業領域を拡大

Topics

モバイル社会の到来を支える

1990年代末のNTTドコモによるi-modeのサービス開始からスマートフォンの普及によるデータ通信量の飛躍的な伸長を、当社グループは、無線局設置等の工事で支えています。



2000年代



ICTソリューションを
トータルで提供

スマートフォンやタブレットの普及、クラウドサービスへの移行に加え、生成AIの利活用が進む中、システムソリューション分野に事業領域を拡大。お客様のニーズにあわせたトータルソリューションを提供しています。



1991年～
株式会社
協和エクシオ

2000

インターネットの普及
気候変動の深刻化

2010

モノのインターネット(IoT)

2020

テレワークの普及

2021年～
エクシオグループ
株式会社

1990年代



公共インフラ工事や各種施設の
電気設備構築を展開

とう道工事で培った都市土木や通信関連の電気設備の技術を活かし、無電柱化工事や高速道路・上下水道等のインフラ工事、データセンターやビル等の電気設備構築に事業領域を拡大。鉄道や防災無線等の設備構築事業も展開するようになりました。



2010年代

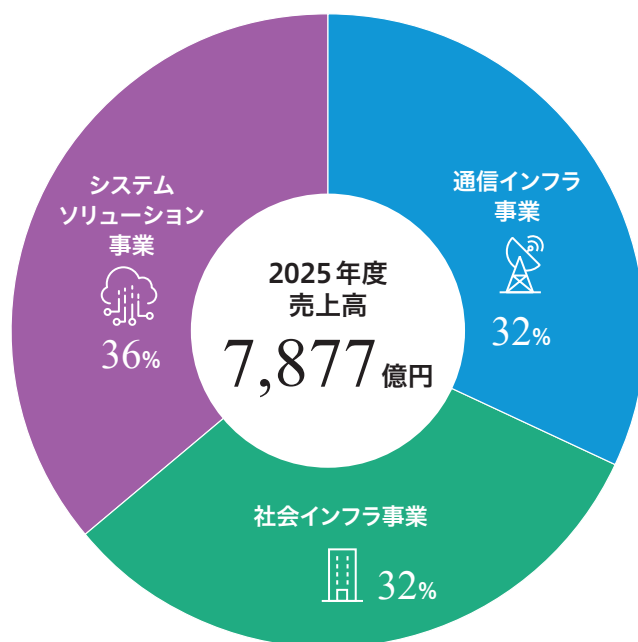
東南アジアを重点地域に定め、
グローバル事業を拡大

国内市場の成熟化に伴い、さらなる成長機会を求めて、シンガポールを拠点に事業を展開。マネージドサービス、ICTインフラストラクチャ、M&Eエンジニアリングの3つの分野を事業展開しています。



“つなぐ力”で創れ、
未来の“あたりまえ”を。

3つの事業セグメントで、「人」と「社会」をつなぐ

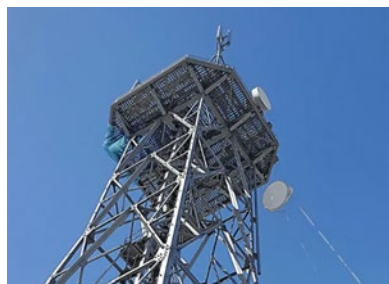


事業セグメントの見直しについて

当社グループは2026年度より、セグメントごとのマネジメント強化や事業内容をわかりやすくご理解いただくことを目的に、事業セグメントを見直し、各事業セグメントにおいて国内外の垣根をなくし一体的に運営できるよう改めました。

主な変更点は、以下の通りです。

- 旧「通信キャリア事業」を「通信インフラ事業」に名称変更
- 旧「都市インフラ事業」を「社会インフラ事業」に名称変更
- 旧「都市インフラ事業」のうち「CATV」「インフラシェアリング」に関する事業を、「通信インフラ事業」に移管
- 旧「システムソリューション事業」に包含していたグローバル事業は案件に応じて各セグメントに帰属



通信インフラ事業

通信キャリア事業者の通信設備の設計・施工・運用・保守までの一貫サービスを全国ワンストップ体制で提供しています。5Gモバイル通信や光ファイバ、サーバ・ルータ等、多様な通信インフラの工事を担っています。

主要な商品・サービス

- アクセス設備工事・保守
- ネットワーク設備工事・保守
- 通信土木工事・保守
- モバイル基地局設置工事・保守
- 通信電力設備工事・保守
- インフラシェアリング設備構築工事

主な顧客

- 通信キャリア事業者
(携帯電話、固定電話、CATV)



社会インフラ事業

データセンターやオフィスビル等の電気関連設備、鉄道通信設備、無電柱化等のさまざまなインフラ工事を、設計・施工からメンテナンスまで一貫した体制で行っています。

主要な商品・サービス

- 電気・空調設備工事（データセンター、各種ビル設備）
- 社会インフラ設備工事
- 再生可能エネルギー・スマートエネルギー関連設備
- 都市土木工事（無電柱化、推進工事等）
- 廃棄物処理プラント建設・維持管理

主な顧客

- 国内外のデータセンター事業者
- ゼネコン
- 地方公共団体
- 鉄道事業者 等



システムソリューション事業

お客様のDX推進と経営課題の解決を実現するため、コンサルティングからシステム開発、ITインフラ構築、保守・運用までをフルレイヤー・ワンストップで提供しています。

主要な商品・サービス

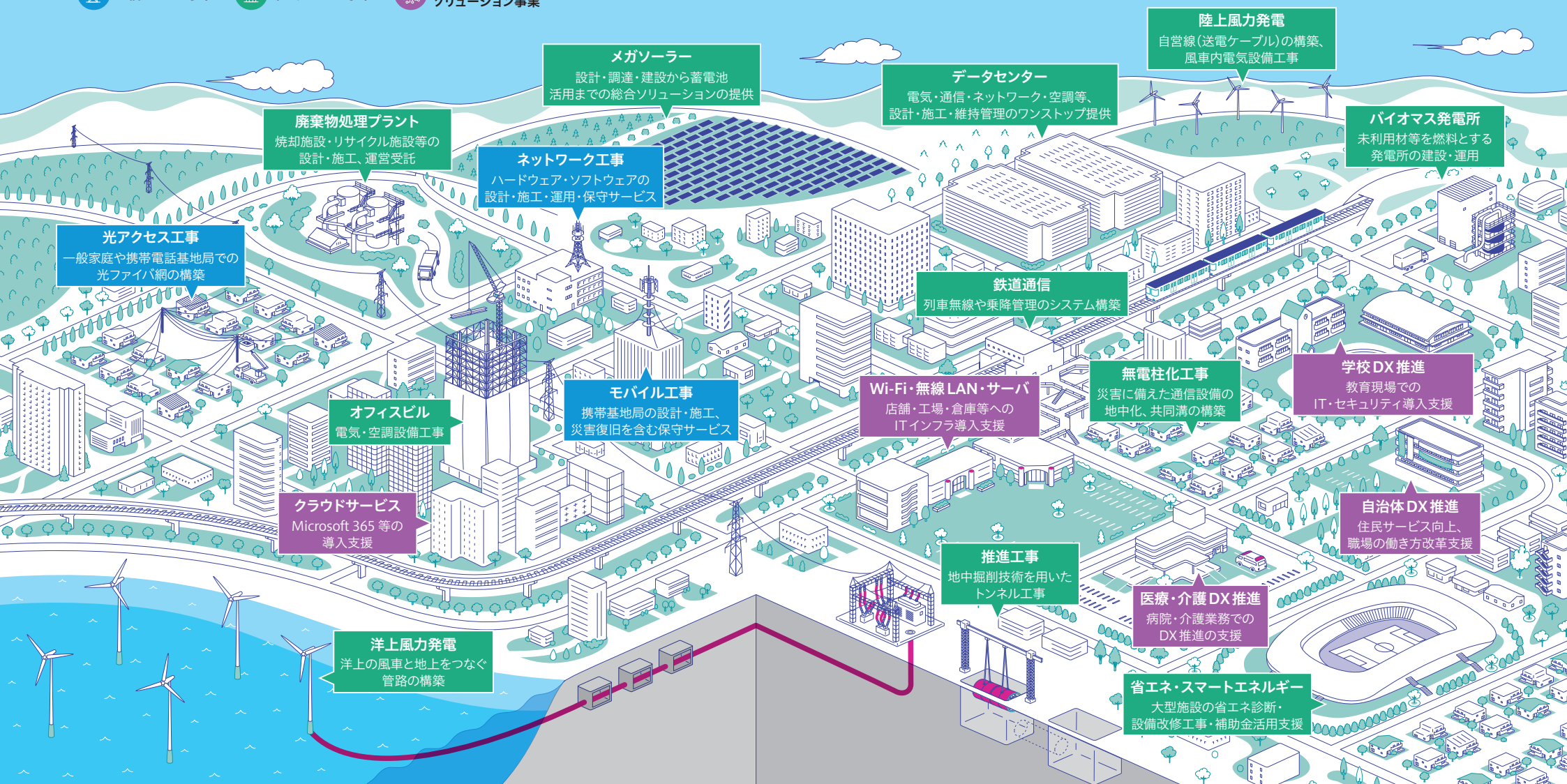
- ソフト受託開発
- DX支援ソリューション
- IT関連設備構築（サーバ、無線LAN等）
- マネージドサービス（システム保守運用、セキュリティ監視等）

主な顧客

- IT事業者
- 一般事業者
- 教育・医療関係 等

“つなぐ力”が生み出す多彩な事業で、社会の豊かさに貢献

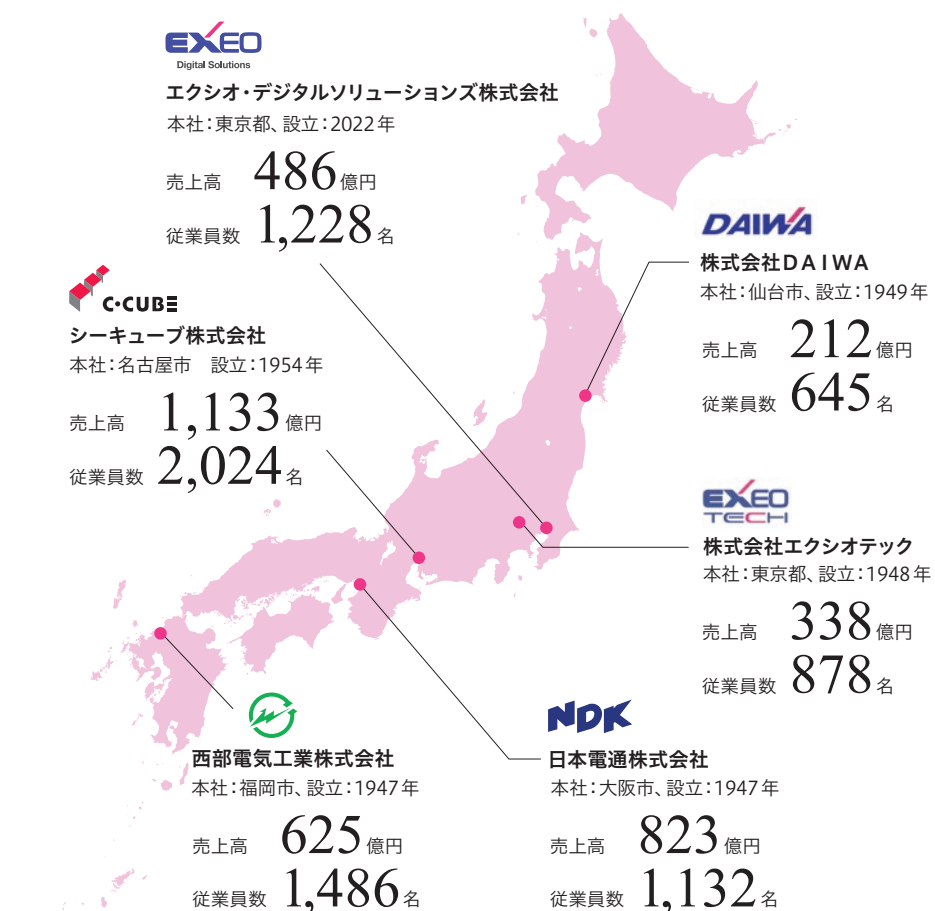
通信インフラ事業 社会インフラ事業 システムソリューション事業



国内

設計・施工から維持管理までの一貫サービスを、日本全国で提供

エクシオグループは、130以上の連結子会社、17,000名を超えるグループの総力を結集して、設計・施工から維持管理までの一貫サービスを全国共通の品質で提供しています。
また、グループ内の人的リソースと、各地域の主要子会社のプレゼンスを最大限活かすことで、グループシナジーの拡大を進めています。



注) 売上高、従業員数は、各社単体での集計



通信インフラ事業



社会インフラ事業



システムソリューション事業

〈主要子会社6社〉

- シーキューブ(株)
- 西部電気工業(株)
- 日本電通(株)
- (株)DAIWA
- (株)エクシオテック

〈その他のグループ会社〉

- エクシオ・エンジニアリング北海道(株)
- エクシオ・エンジニアリング(株)
- (株)カナック
- (株)電盛社
- (株)DENKEN
- 光プログレス(株)

- エクシオインフラ(株)
- (株)リョウセイ
- 機動建設工業(株)
- (株)コーケン
- (株)イセキ開発工機
- 光陽エンジニアリング(株)
- (株)サンエツ
- 北日本通信(株)
- 共栄電業(株)
- (株)コアテクノ
- (株)あしかがエコパワー
- (株)ふるどの論田エコパワー

- エクシオ・デジタルソリューションズ(株)

- エクシオ・システムマネジメント(株)
- (株)アドヴァンスト・インフォメーション・デザイン
- (株)サン・プランニング・システムズ
- (株)シーピーユー
- (株)インタラクティブ・コミュニケーション・デザイン
- NDIソリューションズ(株)
- (株)WHERE
- (株)エスエーティ
- (株)Olivier

海外

東南アジアをはじめとする世界各国に、多彩なソリューションを提供

当社グループは、シンガポールに拠点を置く EXEO Global 社を統括会社として、多種多様な事業をグローバルに展開しています。

グループ全体収益・利益の10%を占める規模に成長させることを目標に、屋内インフラシェアリング事業やリファービッシュ等の新規事業にも積極的に挑戦しています。

事業拠点を持つ国・地域

19カ国・地域

海外売上高

552億円

海外従業員数

1,221名



EXEO Global Pte. Ltd.

本社：シンガポール
設立：2018年



海外法人を統括する EXEO Global 社をはじめとする当社グループ企業が入る「The Pulse」

海外に本拠を持つグループ会社

- Procurri Corporation Pte. Ltd.
- ARCO Japan, Inc.
- Telistar Solutions Pte. Ltd.
- PT EXEO Komunikasi Indonesia
- Guud Pte. Ltd.
- Aeqon TJ Pte. Ltd.
- dhost Global, Inc.
- Ascent Solutions Pte. Ltd.
- EXEO ASIA COMPANY LIMITED
- EXEO Vietnam Company Limited
- Leng Aik Engineering Pte.Ltd.
- Winner Engineering Pte. Ltd.
- 68 Systems & Project Engineering Pte. Ltd.
- MG EXEO NETWORK, INC.
- EXEO Global Ventures Pte. Ltd.
- EXEO Innovation Fund Management Pte. Ltd.

対話を重ね、信頼を深め ともに持続的な価値を創造する

当社グループは多様なステークホルダーとの対話を重視しています。それぞれの声に真摯に耳を傾け、経営に活かすことで、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決をめざしています。

株主・投資家との対話

主なステークホルダー

- 株主総数 58,651 名 (2026 年 3 月 31 日時点)

対話の目的

- 適正な評価と信頼の獲得
- 経営層を含めた社内へのフィードバック

対話の機会

- 株主総会
- 決算説明会
- 個別 IR・SR 面談
- 個人投資家向け説明会
- WEB サイト等を通じた情報発信

→ p92「IR 活動」

グループ社員との対話

主なステークホルダー

- 連結 17,751 名 (2026 年 3 月 31 日時点)

対話の目的

- いきいきと働ける職場づくり
- 価値創造を担う人財の育成と登用

対話の機会

- 上司との対話、1on1 ミーティング
- 各種研修、セミナー
- 社内報
- 社内アンケート

→ p44「人財戦略」

お客様との対話

主なステークホルダー

- 通信キャリア事業者
- 地方公共団体
- ゼネコン
- 一般の事業者

対話の目的

- お客様・社会の課題解決
- 付加価値の高いサービス提供
- 品質・納期等の顧客満足度向上

対話の機会

- 営業活動等を通じた対話
- 展示会への出展
- WEB サイト等を通じた情報発信

お取引先・パートナーとの対話

主なステークホルダー

- 施工パートナー会社
- 資機材メーカー

対話の目的

- サプライチェーン全体での付加価値向上と共存共栄
- 信頼関係・連携の強化

対話の機会

- 調達活動等を通じた対話
- アンケート
- 施工パートナー会社の人財確保・育成の支援

→ p91「サプライチェーンマネジメント」

地域社会との対話

主なステークホルダー

- 施工現場周辺地域
- 当社グループ拠点周辺地域

対話の目的

- 地域社会への参画
- 地域コミュニティや自然環境への配慮

対話の機会

- 社会・地域貢献活動
- スポーツ・芸術文化の支援活動
- 災害時支援



3

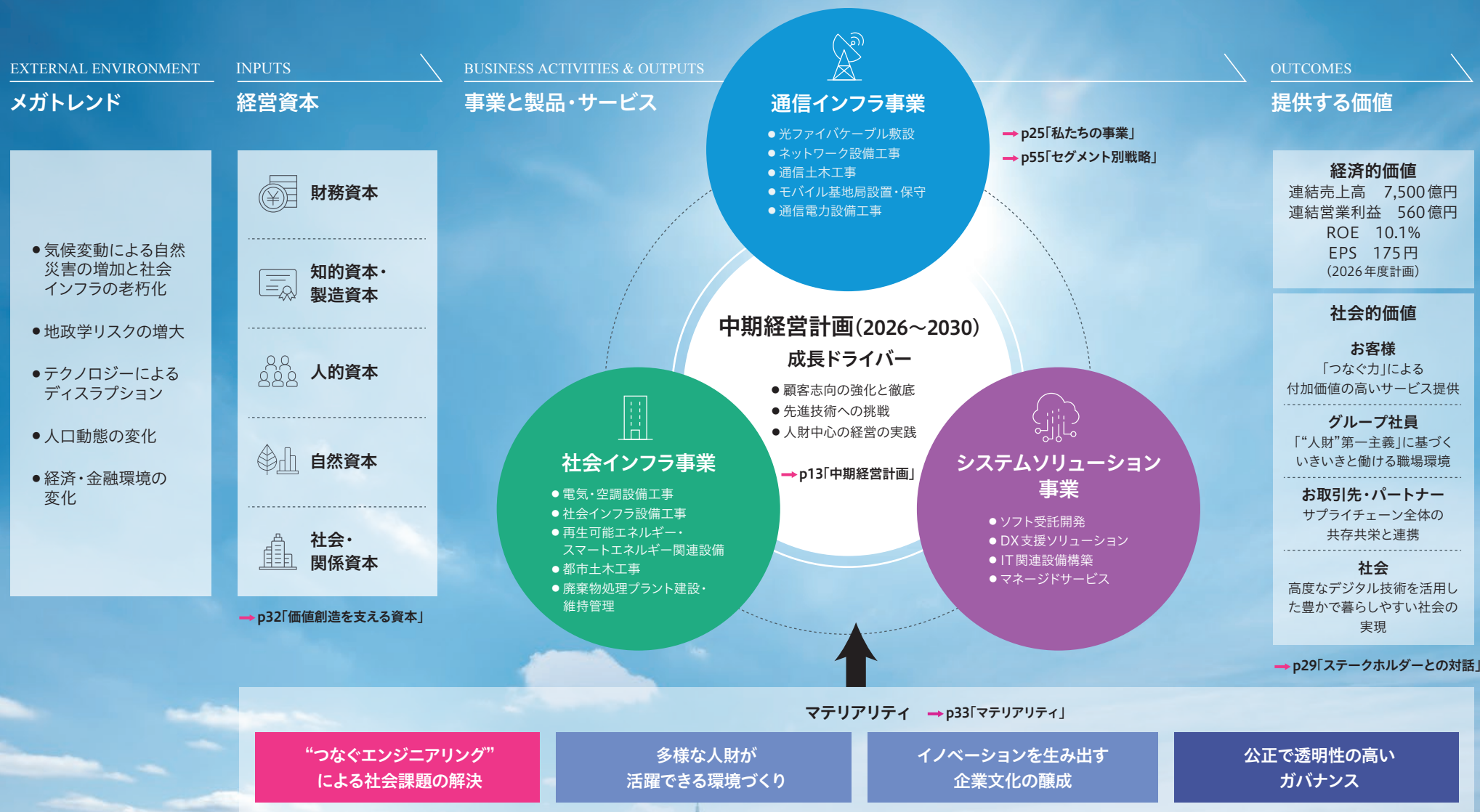
エクシオグループの 価値創造

- 31 | 価値創造プロセス
- 32 | 価値創造を支える資本
- 33 | マテリアリティ



私たちが創業以来培ってきた強みは、情報通信インフラを構築してきた技術力と、その長年の実績です。

70年にわたり磨いてきたこの技術力を、幅広い分野の社会課題の解決に役立てることで、人々の豊かな暮らしと社会の持続的な成長に貢献しています。



当社グループの価値創造は、事業基盤を支える多様な資本に支えられています。

これらの資本の特性と強みを活かし、事業環境の変化や成長戦略に応じて継続的に強化することで、企業価値の持続的向上を図っていきます。

	特徴・強み	実績	課題(足らざる資本)	さらなる強化に向けた取り組み
 財務資本 → p38「CFO メッセージ」	生産性向上施策の推進等を通じた収益基盤の構築とともに資本効率を高めることにより、財務の健全性を維持しています。 関連するマテリアリティ - 建設DXの推進 - DXの推進による生産性の向上	- ROE:9.4% - 営業利益率:6.6% - 自己資本比率:49.5% - JCRによる格付:A+	- 成長投資に必要な資本効率向上 - ROE / 営業利益率の改善	- M&A や人財、R&D等持続的成長に向けた積極的な投資 - DOE (自己資本配当率)4.5% を基準とした安定的かつ継続的な配当 - 機動的な自己株式取得
 知的資本／製造資本 → p48「DX戦略」	通信・電気・土木等の技術力の融合と、AIやDXの積極的な活用を通じて、施工効率化や安全品質の高度化を推進しています。 関連するマテリアリティ - 建設DXの推進 - DXの推進による生産性の向上 - 未知への挑戦と技術の研鑽の奨励	- ESP・VE*提案件数: 2,596件 - IT・R&D 投資額売上比率: 1.67%	- 生産性向上と安全品質確保 - 老朽化・災害対応力の維持 - 成長を支える技術力の向上	- DX活用による業務プロセス改善および施工効率化 - ネットワークカメラやAIによる安全品質向上 - データドリブン経営に向けた、グループIT基盤の整備と、AIの利活用 - グループ内外での知見共有・標準化、共同開発の促進
 人的資本 → p44「人財戦略」	採用・育成・最適配置・リテンションにわたる人財中心の経営により、通信・電気・土木等、高度な専門性を有する多様な人財を有しています。 関連するマテリアリティ - 価値創造を担う人財の育成と登用 - 働くすべての人の安全と健康 - ダイバーシティの尊重といきいきと働ける職場づくり - グループとしてのブランド価値の確立	- 変革リーダー育成プログラム受講者数:累計1,105名 - 女性管理職比率:3.8% - 男性育休取得率:81.8% - 有給休暇取得率:70.3% - 従業員満足度指数:79.6%	- 急速な技術革新や市場変化に対応できる人財の確保・育成 - マルチスキル化、リスクリテラシー - 成長分野への人財シフト	- 変革リーダー・戦略分野に関わる人財の育成 - グループ横断的な人財データベース構築 - グループ共通のCDP(キャリアデベロップメントプログラム)に基づく人財育成 - エンゲージメント向上と多様な働き方の実現
 自然資本 → p50「環境マネジメント」	施工や調達を含む事業活動における環境への配慮に加え、再生可能エネルギーやリファーマービッシュ事業の推進を通じて、環境負荷低減と事業拡大を両立しています。 関連するマテリアリティ - カーボンニュートラルな社会の実現 - サーキュラーエコノミーへの貢献	- CO₂ 排出量 (Scope1 + 2): 61.9千t-CO₂e - グリーン製品利用率 (単体):94.8% - 産業廃棄物最終処分率 (単体):2.7%	2050年カーボンニュートラル達成に向けた投資・事業展開の加速 - 環境事業の収益モデル確立とリスク管理	- 自社拠点での再エネ導入と省エネ対応 - バイオマス発電、太陽光・風力等再エネ事業の推進 - インターナルカーボンプライシングの段階的導入による低炭素な投資の促進 - 施工・調達段階での環境負荷低減(グリーン調達・エコ工法)
 社会・関係資本 → p29「ステークホルダーとの対話」 → p91「サプライチェーンマネジメント」	グループ会社やパートナー会社との強固な連携体制を構築し、社会基盤を支える安定的な事業運営の実現を通じて、社会的価値の創出に取り組んでいます。 関連するマテリアリティ - 多様なパートナーとの連携と協働 - 社会の基盤となるインフラの構築と保全 - 地域コミュニティへの貢献と良好な関係づくり	- パートナーへのアンケート実施件数:1,238件 - 社会・地域貢献活動件数:184件 - Sランク以上(社内基準)の技術系資格保有者数:1,729名	- サプライチェーンにおける透明性と公正性の確保 - 地域共創・社会貢献の深化 - 災害対応力の維持・強化	- パートナーとの共創、アライアンス推進 - 調達ガイドラインの徹底 - ステークホルダーとの継続的な対話 - 地域貢献活動 - 災害時の迅速な復旧・復興支援と全国動員体制の整備

※ 視点・発想を変えた提案や、コストダウンだけではなく品質や機能の維持・向上を目指す提案

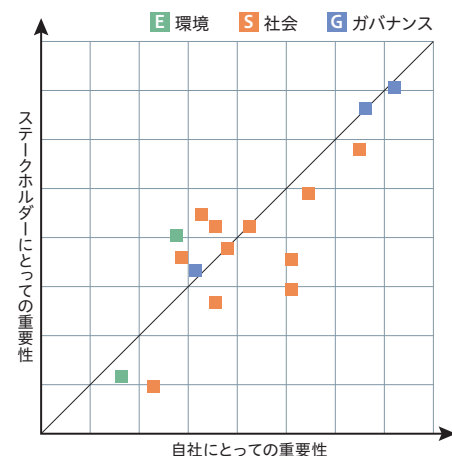
特定プロセス

当社グループのマテリアリティは大きく4つ、さらに17のサブマテリアリティで構成されています。すべての事業活動において、これらマテリアリティを社員一人ひとりが念頭において行動することにより、さまざまな社会課題を解決していくとともに、グループの持続的な成長を図っていきます。

特定したマテリアリティについては定期的に見直すことにより、社会の変化にも柔軟に対応していきます。

1 社会課題の抽出	以下の外部ガイドラインの評価項目を参照し、52項目からなるロングリストを作成しました。 ● GRI スタンダード ● SASB スタンダード(エンジニアリングおよび建設サービス) ● SASB スタンダード(ソフトウェアおよびITサービス) ● 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書(人材版伊藤レポート2.0)
2 課題の優先順位付け	当社の各事業部門とコーポレート部門、およびグループ会社から選定した計25名の社員が、「ステークホルダーにとっての重要性」「自社にとっての重要性」の2軸で、重要度を評価しました。また、評価結果をもとにワークショップで議論を重ね、候補案を策定しました。
3 社内外ステークホルダーとの対話	外部有識者と意見交換を行うとともに、社外取締役・監査役へのヒアリングを実施し、最終案を作成しました。
4 経営の意思決定	経営会議および取締役会の検討を経て、2023年5月に決定・公表しました。

課題の優先順位付けのイメージ



エクシオグループのマテリアリティ

E 環境 S 社会 G ガバナンス

価値創造

“つなぐエンジニアリング” による社会課題の解決

- E カーボンニュートラルな社会の実現
- E サーキュラーエコノミーへの貢献
- S 社会の基礎となるインフラの構築と保全
- S 地域コミュニティへの貢献と良好な関係づくり
- S 建設 DX の推進

価値創造の基盤

多様な人財が 活躍できる環境づくり

- S 価値創造を担う人財の育成と登用
- S 働くすべての人の安全と健康
- S ダイバーシティの尊重といきいきと働ける職場づくり
- S DX の推進による生産性の向上

イノベーションを生み出す 企業文化の醸成

- S 未知への挑戦と技術の研鑽の奨励
- S グループとしてのブランド価値の確立
- S グローバルなプレイヤーとしての新たな可能性の開拓
- S 多様なパートナーとの連携と協働

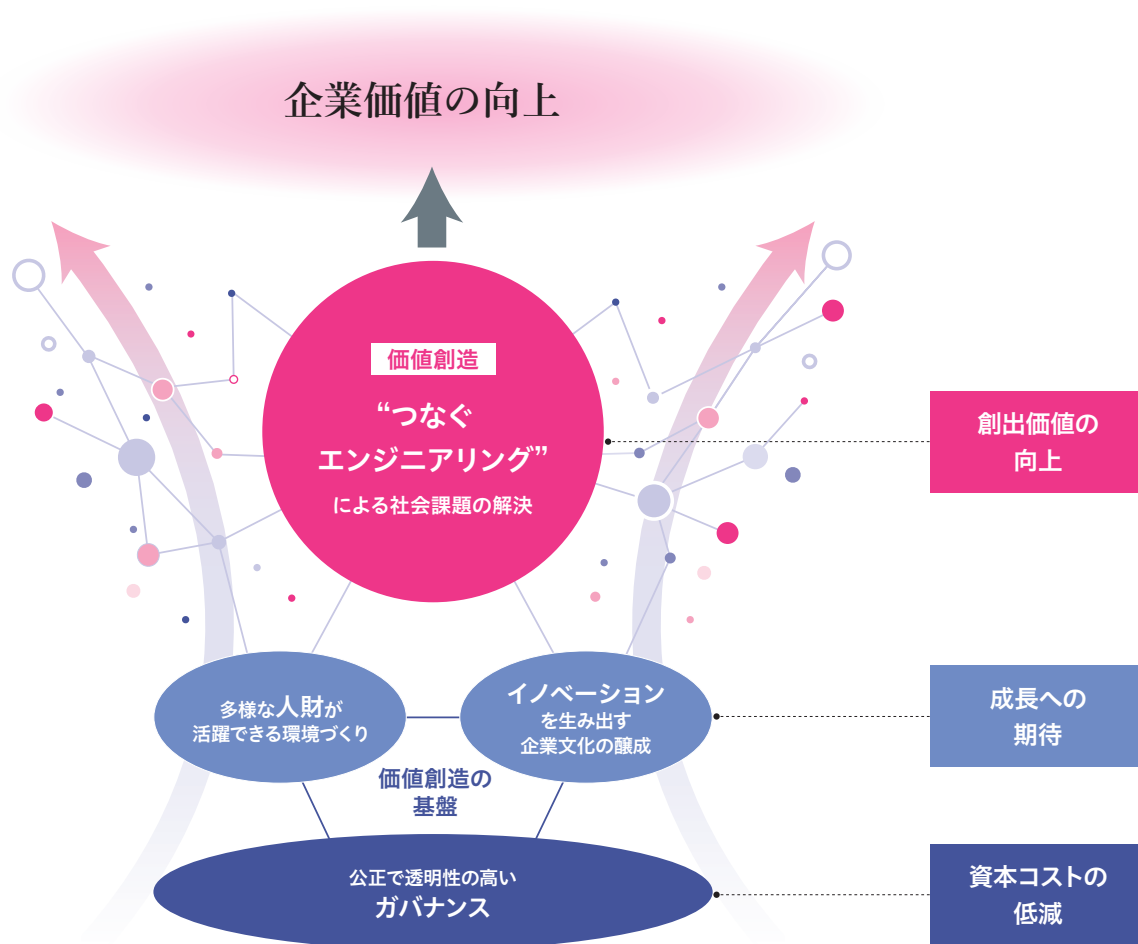
公正で透明性の高い ガバナンス

- G ガバナンスの健全性・透明性の確保
- G リスクマネジメントとコンプライアンスの徹底
- G ハードと人の両面での情報セキュリティ強化
- S 人権の尊重

企業価値向上との関係

当社グループは、マテリアリティへの取り組みが、企業価値の向上につながると考えています。価値創造の基盤となる各マテリアリティに取り組むことで、資本コストを低減するとともに、人財育成や能力を発揮できる環境の整備を推進し、イノベーションによる競争力の強化を図り、成長に貢献していきます。

また、“つなぐエンジニアリング”によってさまざまな社会課題を解決することで、創出価値を向上していきます。



社外取締役メッセージ



取締役
吉田 佳司

企業経営の羅針盤としてマテリアリティを活用

マテリアリティとは多様化する社会的ニーズに対して、企業がその事業を通して果たすべき重要な役割のことで、いわば企業経営の羅針盤のようなものだと考えています。当社は社内外の多くの議論を経て2023年に4つのマテリアリティを特定し、それに基づいて多くの経営課題に対処してきました。

取締役会においても、提案されたテーマが社会課題の解決に即したものであるか、また人財の活躍やイノベーション、ガバナンスといった視点から見て適切か、といった点を重点的に審議しています。例えばM&A案件においては財務的な効果だけでなく、その投資が当社の企業価値向上に資するか否かという視点での議論が活発化してきました。また、2026年5月に策定した新・中期経営計画では、DX推進やAIの活用はもちろん、人財の開発やR&Dにも従来以上に多くの経営資源を投入することとしています。

当社の原点は人と人の言葉をつなぐ通信網の整備でした。しかし現在では多様化する情報やエネルギーのネットワークを通して、人と人との暮らしや心をつなぐ事業に広がっています。日々技術が進化し、社会も大きく変動していく今日だからこそ、羅針盤たるマテリアリティの重要性はますます高まっていると考えています。

マテリアリティに基づく行動計画とKPI

マテリアリティ		行動計画	KPI (注記のないものは連結)	2025 年度目標	2025 年度実績	2030 年度目標	
価値創造 “つなぐエンジニアリング” による社会課題の解決 7 9 12	E	カーボンニュートラルな社会の実現	・CO ₂ 排出量の削減 ・スマートエネルギー事業の推進	① CO ₂ 排出量 (Scope1 + 2) グラフ ② 再エネ電力利用率 ^{※1}	① 目標なし ② 100%	① 2020 年度比 △28.3% ② 100%	① 同△43.9% ② 100%
	E	サーキュラーエコノミーへの貢献	・産業廃棄物の削減、省エネ・省資源取り組みの継続 ・資源再生型ビジネスの推進	① 産業廃棄物最終処分率 (単体) ② 紙使用枚数の削減 (単体)	① 2020 年度比 △50% (2.8%) ② 前年度比△50%	① 2.7% ② 同△23%	① 2.8% ② -
	S	社会の基礎となるインフラの構築と保全	・通信インフラの高度化への対応 (5G、6G、IOWN、OREX) ・社会インフラ構築・更改 (高速道路設備、上下水道、電線地中化等) ・国家強靱化、災害復興支援	S ランク以上 (社内基準) の技術系資格保有者数	上位資格取得の推奨	1,729 名	2,200 名
	S	地域コミュニティへの貢献と良好な関係づくり	・地域貢献活動の推進・地域イベントへの協賛 ・ビジネスを通じた地域との連携	社会・地域貢献活動の件数	活動の継続	184 件	200 件 / 年
	S	建設 DX の推進	・BIM/CIM ^{※3} の活用による建設フロー改革 ・AI/WEBカメラ活用による施工現場での安全向上、作業効率化	重大事故 (人身・設備) 発生件数	ゼロをめざす	3 件	ゼロをめざす
価値創造の基盤 多様な人材が活躍できる環境づくり 4 5	S	価値創造を担う人財の育成と登用	・変革を牽引する次世代リーダーの育成 ・各種人財育成プログラムの推進 ・社員との対話を前提とするキャリア形成	変革リーダー育成プログラム受講者数 (変革リーダー育成数) グラフ	2021～2025 年度累計 1,040 名	2021～2025 年度累計 1,105 名	2026～2030 年度累計 780 名
	S	働くすべての人の安全と健康	・安全への取り組みの推進 (AI/ ネットワークカメラ、見守りセンター等) ・安全のプロ育成、安全教育の充実 ・健康経営の推進	① 有給休暇取得率 グラフ ② ストレスチェック受診率 ^{※2}	① 80% (単体) ② 100%	① 82.0% (単体) ② 100.0%	① 80% ② 100%
	S	ダイバーシティの尊重と いきいきと働ける職場づくり	・DEIB (Diversity, Equity, Inclusion&Belonging) の推進 ・DXを活用した働き方改革の推進 ・社員エンゲージメントの向上	① 女性管理職比率 (単体) グラフ ② 男性の育児休暇取得率 (単体)	① 2020 年度比 1.5 倍 ② 20%	① 2020 年度比 2.2 倍 (43 名、管理職比率 3.1%) ② 85.3%	① 5% 以上 ② 85%
	S	DX の推進による生産性の向上	・RPA、AI・タブレット、オフショアの活用 ・グループ共通 IT 基盤の構築 ・DX 推進人財の育成	IT、R&D 投資額 (投資 + 費用)	年間売上高の 1% 以上	年間売上高の 1.67% (131.3 億円)	2026～2030 年度累計 900 億円

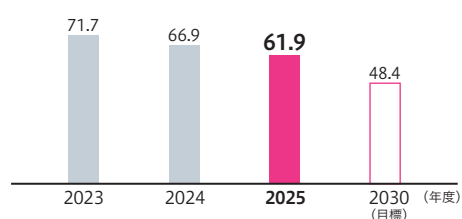
※1 自社国内管理拠点

※2 単体および主要子会社5社 (シーキューブ (株)、西部電気工業 (株)、日本電通 (株)、(株)DAIWA、(株)エクシオテック

※3 それぞれ、「Building Information Modeling」「Construction Information Modeling / Management」の略。建設事業で扱う情報をデジタル化し、調査・設計・施工・維持管理の各段階で関係者間のデータを活用・共有し効率化と高度化を図る仕組み

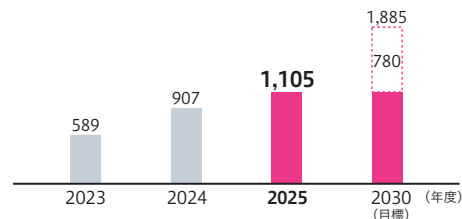
マテリアリティに基づく行動計画とKPI

マテリアリティ		行動計画	KPI (注記のないものは連結)	2025年度目標	2025年度実績	2030年度目標
価値創造の基盤 イノベーションを生み出す企業文化の醸成  	S 未知への挑戦と技術の研鑽の奨励	- イノベーション人材の育成、文化の醸成 - 事業創出、技術開発に係る提案活動 - 大学、研究機関等との連携	① ビジネスコンテスト エントリー数 ② ESP・VE 提案活動	① 目標なし ② 目標なし	① 0件 ② 2,596件	① – ② 3,000件/年
	S グループとしてのブランド価値の確立	- CM等活用による企業PR - 文化イベント・スポーツチーム等へのスポンサーシップの実施 - 大学等との連携活動の充実	社員満足度	目標なし	79.6%	80%以上
	S グローバルなプレイヤーとしての新たな可能性の開拓	- グローバル事業のさらなる拡大 - 海外人材の採用 - グローバル人材の育成強化	① グローバル事業 売上高比率 ② 海外トレーニー派遣実施人数 ③ 外国籍人材採用	① 連結売上高の10%以上 ② 目標なし ③ 目標なし	① 7% ② 2021～2025年度 累計20名 ③ –	① – ② 2026～2030年度 累計25名 ③ 2026～2030年度 累計50名
	S 多様なパートナーとの連携と協働	「調達基本方針」の策定、浸透 - パートナー企業とのコミュニケーション強化の推進	パートナー向けアンケート実施件数	目標なし	1,238件	アンケート実施率 100%
価値創造の基盤 公正で透明性の高いガバナンス  	G ガバナンスの健全性・透明性の確保	- 透明性の高い経営の実現(取締役会・監査役会の多様性・実効性の確保) - ステークホルダーとの対話の充実 - 各種情報開示の推進	① 社外取締役の比率 ② 社外監査役の比率	① 1/3以上 ② 1/2超	① 38.5%(5/13名) ② 60%(3/5名)	① 50%超 ② 50%超
	G リスクマネジメントとコンプライアンスの徹底	- ヒートマップ等を活用したリスク分析の強化 - コンプライアンスに関する研修、教育 - 各種リスクに対応した訓練の実施	① 重大な法令違反件数 ② 重大な事業リスクを伴う事業リスク 評価実施率	① ゼロをめざす ② 100%	① ゼロ ② 100%	① ゼロをめざす ② 100%
	G ハードと人の両面での情報セキュリティ強化	- SIRTによるグループ内監視強化 - 情報セキュリティに関する研修・教育・演習の実施 - 事故発生時の再発防止策の徹底	① 重大な情報セキュリティ事故件数 ② セキュリティ研修実施率	① ゼロをめざす ② 100%	① ゼロ ② 100%	① ゼロをめざす ② 100%
	S 人権の尊重	「エクシオグループ人権方針」の制定 - 人権啓発研修の継続実施 - 人権デュー・ディリジェンスの体制構築と研修の実施	研修受講率	100%	100%	100%

CO₂ 排出量 (Scope1・2)(千t-CO₂e)

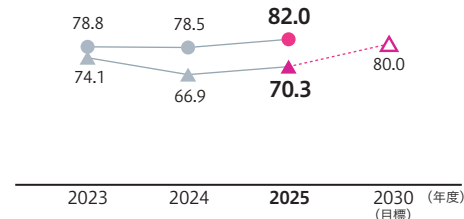
変革リーダー育成プログラム 受講者数

(名)



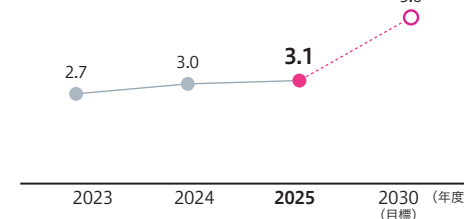
有給休暇取得率

(%)



女性管理職比率 (単体)

(%)



注) 注記のないものは連結

※ 2023年度までは、エクシオグループ(株)および主要子会社5社(シーキューブ(株)、西部電気工業(株)、日本電通(株)、(株)DAIWA、(株)エクシोटック)

4

価値創造の実践

- 38 CFOメッセージ
- 42 グループ経営戦略
- 44 人財戦略
- 48 DX戦略
- 50 環境マネジメント
- 55 セグメント別戦略
- 64 グローバル事業の強化



「収益力」の強化と資本効率の向上で ROE12%・営業利益率8.5%へ

2025年度の業績

受注・売上・利益のすべてで過去最高を達成

中期経営計画(2021~2025)の最終年度となった2025年度の当社グループ業績は、受注高(8,118億円)、売上高(7,877億円)、営業利益(520億円)のすべてが期初計画を大きく上回る過去最高額を達成しました。さらに、受注高は初の8,000億円超え、売上高は初の7,000億円超え、営業利益は初の500億円超えと、非常にメモリアルな年度になりました。

セグメント別に見ると「通信インフラ事業」では、NTTグループ様の品質改善投資をはじめとする各通信キャリア事業者様の新規需要に堅実に対応したことにより、セグメント利益および利益率が大きく改善しました。「社会インフラ事業」においても、生成AIの急速な普及を背景に拡大する大型データセンター関連の需要をグループ内の連携によって着実に取

り込めたことで、売上高・利益とも大きく伸ばすことができました。また「システムソリューション事業」では、Next-GIGA※という全国規模の特需に、他のDX案件やセキュリティ案件の好調が重なり、売上が大幅(前年比41%増)に伸長しました。上記の中でも売上面ではNext-GIGA案件の特需が、利益面ではデータセンター関連案件の拡大が、全体業績の拡大に寄与しました。

中期経営計画(2021~2025)の振り返り

ROEは目標超え、営業利益率は未達に

前中計期間は全体を通して非常に大きな成果を上げることのできた5年間だったと評価しています。財務指標に定めた売上高・営業利益・ROE・EPSの各数値は、いずれも5年前の計画開始時に掲げた目標を大幅に上回る水準で着地できました。

中期経営計画(2021~2025)の財務目標の達成状況

	2020年度 実績	2025年度 目標	2025年度 実績	目標と実績の差異
売上高	5,733億円	6,300億円	7,877億円	+1,577億円
営業利益	366億円	470億円	520億円	+50億円
営業利益率	6.4%	7.5%	6.6%	▲0.9%
ROE	8.8%	9.0%以上	9.4%	+0.4%
EPS	109円	140円以上	151円	+11円

※ Next-GIGA: 文部科学省が推進する「GIGAスクール構想」第2期の取り組み。端末やネットワーク等の更新に加え、教育データ活用や教員の指導力向上を通じて教育DXの高度化を図っている。

取締役 常務執行役員
財務部長
兼 経営企画部長 CFO

林 茂樹

中でも特に私が評価しているのは「収益力」の指標であるROEの向上です。2025年度のROEは、5年前の8.8%から中計目標に掲げた「9.0%以上」を超えて9.4%にまで高まりました。成長投資によって販管費は上昇しましたが、それをカバーするだけの成長を各事業がしっかり果たしたことで、利益の源となる売上総利益(粗利)率は5年前の13.2%から2025年度は14.6%まで高まりました。その結果、ROEの分子となる純利益が順調に拡大、加えて分母となる自己資本についても自己株式の取得・消却や株主配当の増額、政策保有株式の売却といった施策によってスリム化を継続的に進めることができました。

ただし「収益性」のもう1つの指標である営業利益率については、中計目標に掲げた7.5%に対して実績は6.6%と未達に終わり、ここは課題であると認識しています。営業利益率を押し下げた要因は、大きく2つあります。1つは、受注高の確保を優先して獲得した過去の低利益案件の影響が、工期の長期化等により一部残存していること、もう1つは将来的な事

業領域の拡大を見通して投資を続けているグローバル事業の黒字化に、想定よりも時間を要していることです。

これらの課題を解消すべく、受注案件の精査や原価積算プロセスの標準化による契約価格の是正、不採算分野からの撤退を含むグローバル事業の構造改革等の施策を実行してきましたが、結果として目標には至りませんでした。この結果を真摯に受け止め、当期以降も上記の施策をより徹底していくとともに、グループフォーメーションの最適化による収益力の抜本的な強化にも努めていく方針です。

中期経営計画(2026~2030)の業績目標

新中計で3セグメントの「収益力」をさらに強化

「変化を力に、確かな技術と人財の成長でグループ一丸となって飛躍する新たなステージ」というスローガンのもと、2026年度から開始した新中期経営計画(2026~2030)では、最終2030年度の財務目標として「連結売上高9,000億

円以上・連結営業利益770億円(利益率8.5%)・ROE12%・EPS260円」を掲げました。この高水準の目標を達成すべく今後5年間で3セグメントにおける「収益力」のさらなる強化を図っていきます。

コア事業である「通信インフラ事業」では、国内の通信キャリア事業者様の投資が成熟期にある中、セグメント利益率10%を目標に、業務プロセスの標準化やAI活用による設計・施工・積算の自動化を進め、効率化を追求します。同時にグループ会社の拠点集約化や機能統合等の組織改革も引き続き推進し、より筋肉質な事業体質への変革を進める考えです。

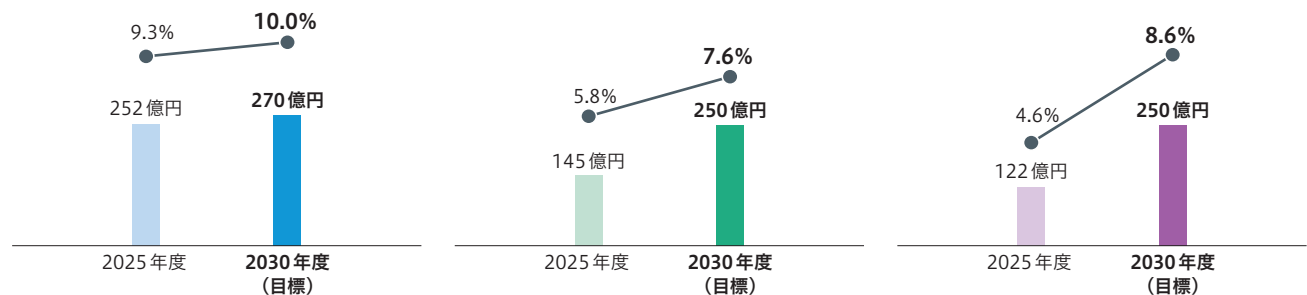
成長分野と位置づけている「社会インフラ事業」では、データセンター案件における「トータルサポート力の強化」(トータルサブコン化)を加速させます。電気設備工事から通信・空調関連工事までワンストップで提供できる体制を整え、市場の旺盛なニーズを確実に受注につなげることでセグメント売上高3,300億円をめざしていきます。

中期経営計画(2026~2030)の業績目標

	2025年度 実績	2026年度 計画	2030年度 目標
連結売上高	7,877億円	7,500億円	9,000億円以上
連結営業利益 (利益率)	520億円 (6.6%)	560億円 (7.5%)	770億円 (8.5%)
ROE	9.4%	10.1%	12.0%
EPS	151円	175円	260円

中期経営計画(2026~2030)におけるセグメント利益の目標

■ 通信インフラ事業 ■ 社会インフラ事業 ■ システムソリューション事業



同じく成長分野である「システムソリューション事業」についても、従来の受託開発を中心としたビジネスから、生成AIやクラウド、セキュリティといった高付加価値領域へのシフトを加速していきます。AI駆動型開発の導入によりすでに一部のプロジェクトでは業務効率化を進めており、こうした成功事例を横展開することで生産性を飛躍的に高め、セグメント利益率8.6%をめざしていきます。

ROEの向上

アセットライト化を進め資本効率を向上

今中計に掲げた財務目標の中でも、財務部門が特に重要使命と認識しているのが「ROE12%」の達成です。分子である純利益の拡大については、前述したように各セグメントの生産性向上や高付加価値領域へのシフトに資するリソース配分の最適化に注力するとともに、それぞれの事業における収益管理をより徹底していく方針です。

一方、分母の自己資本については「必要以上に厚くしない」という基本方針のもと、効率的な資本運用を徹底します。2024年に経営企画部内に設置した「CRE推進室」による全国の不要資産の売却や、政策保有株式の縮減等の資産の入れ替え(アセットライト化)を引き続き推進するとともに、創出キャッシュを成長投資や株主還元へ機動的に振り向けることで必要以上の積み上がりを抑え資本効率を高めていきます。

資本配分(キャピタル・アロケーション)については、3セグメントの事業活動や資産売却、外部調達等で生み出したキャッシュインを「積極的な成長投資」と「安定的な株主還元」

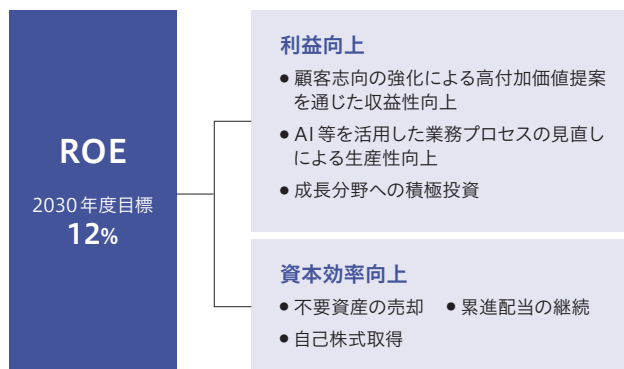
に最適に配分していくことを基本方針としています。キャッシュインの主軸は、当然ながら、各事業が稼ぎ出す営業キャッシュ・フローです。ここでは、今後5年間の累計で約3,500億円の営業キャッシュ・フロー創出を見込んでいます。これに遊休不動産や政策保有株式等の売却収入が加わるほか、有利子負債も積極的に活用していく考えです。有利子負債の限度枠は、現状の格付け(JCR格付けA+)を維持できることを一つの目安としており、今中計期間では前中計期間を大幅に上回る5年間で740億円程度と設定しています。

成長投資

過去最大規模となる3,000億円の成長投資を計画

前述のキャッシュインを原資として、今中計の成長投資については「5年間累計で3,000億円」という投資枠を設定しました。これは、前中計5年間の投資額の約2倍となる非常に

ROE向上に向けた取り組み



アグレッシブな計画です。その内訳としては、「事業成長・拡大投資」に1,000億円、「IT・DX投資」に700億円、「人財投資」に500億円、「R&D投資」に200億円、「拠点整備」に600億円という配分を計画しています。

「事業成長・拡大投資」が念頭に置いているのはグループの総合力を高めるためのM&A投資です。今後のM&Aでは規模の拡大よりも当社グループに不足しているケイパビリティや人財の補完、あるいはグループシナジーの創出につながる先進技術の獲得を重視しています。株価水準が上昇する中M&Aの成約ハードルは上がっていますが、今後もWACC(加重平均資本コスト)をハードルレートとする投資規律に沿って積極的なM&A戦略を実行していく方針です。当社とのシナジーが明確で、かつ大きなリターンが見込める案件に出会えば、一時的に自己資本比率・格付けを下げても他人資本を活用してレバレッジを利かせたM&Aを実施していく考えです。

キャッシュ・アロケーション方針

CASH IN		CASH OUT		5 年累計	
資金調達 740 億円	→	成長投資 3,000 億円		事業投資・ M&A	1,000 億円
資産売却 60 億円				人財投資	500 億円
営業 CF* 3,500 億円		IT・DX 投資		700 億円	
成長投資 1,200 億円		R&D 投資		200 億円	
		株主還元 1,300 億円			拠点整備

※ 当該項目から成長投資の費用項目1,200億円を支出



「IT・DX投資」では、AIを活用したデータドリブン経営への進化をめざします。基幹システムの統合によりグループ横断でのデータ基盤が整ったことで、次のステップとして可視

化されたデータを使ってコスト構造を抜本的に改革するとともに、AIエージェントによる間接業務のシェアード化や業務自動化等の変革も加速させていきます。

「人財投資」の大部分はいわゆる人件費ですが、「技術」と「人」を最大の経営資源とする当社ではこれを「経費(コスト)」ではなく、グループの未来をつくる「投資」と位置づけています。この認識のもとAI・デジタル人財や電気工事等の有資格者の確保を最優先事項に採用・育成・リテンション、さらにエンゲージメントを高め、働き方改革や福利厚生の充実にもリソースを投入し、人的資本経営の強化につなげていきます。

また今中計ではR&D投資も積極化させます。当社グループは研究開発型企業ではないため5年間で200億円という金額はそれほど大きく見えないかもしれませんが、今中計でのR&D投資額は前中計の2倍以上に上っています。米国・

カリフォルニア州に社員を派遣する技術リサーチ活動のほか、先端分野のスタートアップ企業への出資・協業も積極的に推進していきます。

株主還元

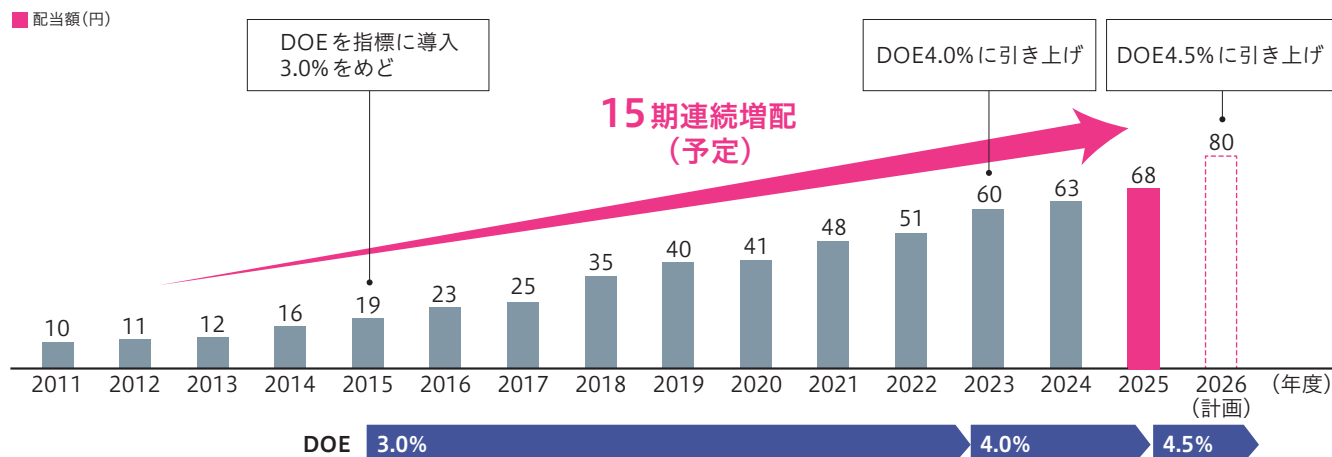
2026年度からDOE4.5%へ引き上げ、15期連続増配へ

キャピタル・アロケーションのもう1つの配分先である「株主還元」についても、さらなる充実を図っていきます。利益変動に左右されない安定的な還元を行うため、当社は配当基準にDOE(自己資本配当率)を採用していますが、2026年度からはDOEの基準をこれまでの4.0%から4.5%へ引き上げることを決定しました。これにより、2026年度の年間配当は前期の68円から大幅増配となる80円で実施させていただき、15期連続の増配となる予定です。今後も連続増配の継続をめざしていきます。

また総還元性向60%を目安として、配当に加えて自己株式の取得・消却を機動的に実施することで、資本効率の向上とともに総還元額の拡大に努めています。2026年度も約40億円の自己株式取得を公表しています。

財務担当として、これからも「健全な財務基盤の維持」と「攻めの投資」そして「株主還元の充実」を三位一体で推進し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいく所存です。株主・投資家の皆様には引き続き当社グループへの温かいご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

年間配当の推移





担当役員メッセージ

「攻めのM&A」を成長エンジンに 事業ポートフォリオの 質的転換を加速

常務執行役員 アライアンス推進部長

八木 秀明

ポートフォリオの質的転換に向け 「攻めのM&A」を戦略の柱に

新中期経営計画(2026~2030)において、当社グループはM&Aを成長戦略の中核として明確に位置づけました。めざすのは単なる規模拡大ではありません。将来の事業構造を見据えたポートフォリオの質的転換と、競争力の源泉となるケイパビリティの強化こそが、攻めのM&Aの本質です。

新中計期間中は事業成長・拡大投資として約1,000億円規模の投資を計画しており、その中核にM&Aを据えています。国内市場の成熟化や人財制約の深刻化、技術革新の加速、脱炭素・レジリエンス強化といった構造的な環境変化に対し、既存事業を中心としたオーガニック成長のみでは十分な対応が難しい局面が増えています。こうした課題を突破するために、攻めのM&Aを通じて高度専門人財や新たな技術、事業プラットフォームを戦略的に獲得し、成長の確度とスピードを同時に高めていきます。

さらに、「次世代技術・先進技術への対応力強化」を重要

テーマに掲げ、ベンチャー投資も積極的に行っていきます。スタートアップとの連携を通じて有望な技術や事業モデルを早期に取り込み、オーガニック成長を基盤としつつ、攻めのM&Aとの両輪で将来成長の芽を育成していきます。

案件探索からPMIまでを一貫管理する体制を整え 規律ある成長投資を推進

当社グループはこれまで、既存事業との親和性が高い企業との連携を中心にM&Aを着実に積み重ねてきました。その過程で、収益性が見極めや意思決定のスピード、買収後のPMIにおける関与のあり方等、成長を持続させるうえでの課題も具体的に認識されるようになりました。

一方で、複数のM&Aを継続的に実行してきたことにより、事業・技術・人財の評価力や、デュー・ディリジェンス(DD)からPMIまでを見据えた実務ノウハウも体系的に蓄積されています。こうした経験を踏まえ、2025年にアライアンス推進部を設置し、案件探索から投資判断、クロージング後のPMI

までを一貫して管理・支援する体制を構築しました。現在はDDの段階からPMIを見据えたPre-PMIを導入し、シナジーの具体化・定量化を事前に検証する運用を定着させています。

各事業セグメントにおいても将来を見据えた成長の方向性を明確にしています。社会インフラ事業では、設備分野を中心に事業領域の拡大を図るとともに、設計から施工、維持管理に至るトータルな事業提供力の強化に取り組みます。システムソリューション事業では、生成AIやデジタル技術の進展を捉え上流工程や高度技術領域への対応力を高めていきます。通信インフラ事業では、次世代インフラを支える技術力とサービス基盤の強化を図ります。グローバル分野では海外における事業基盤とフットプリントの拡充を進めます。

これらの方向性に沿ったM&Aを戦略的に推進することで、さらなる成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

各セグメントの成長を加速させ 中長期的な企業価値向上へ

中長期的な企業価値の向上を実現にあわせて、投資判断基準の明確化やガイドラインの整備、プロセスの標準化を進めることで、リスクの早期把握と再現性の高い意思決定の実現を図っています。

投資判断においては「戦略性」「収益性」「リスク管理」を3つの柱とし、投資リターンが加重平均資本コスト(WACC)を上回ることを基本条件に、ダウンスайдシナリオを含む複数のシミュレーションでリスク耐性を検証します。これらの基準を満たさない案件は、規模や成長性にかかわらず実行しない方針を徹底することで、規律ある成長投資を推進していきます。

TOPICS

M&A 事例 (株)エスエーティ

第三者保守サービスとのシナジーで
ITハードウェアのLCMサービスを提供

(株)エスエーティは、メーカー保守が終了したサーバ、ストレージ、ネットワーク機器等のITハードウェア機器を対象に、第三者保守サービスを提供する企業です。特に大型ストレージの第三者保守を強みとして、高度な技術と運用ノウハウを有しています。

同社のグループ入りで、国内では、ARCO Japan(株)のリファーマッシュ事業とエクシオ・システムマネジメント(株)のITシステムの構築・保守・運用サービスを組み合わせることで、ITハードウェアのライフサイクルマネジメント(LCM)サービスをトータルで提供できる体制が整いました。また、グローバルではProcurri社とEXEO Global社との連携により、海外を含む広域での保守対応力や部材調達力の強化が期待されます。

既存機器の長期利用を可能にする第三者保守は、廃棄物の削減や資源の有効活用等、環境負荷の低減にも貢献するサービスです。当社グループは、同サービスを含めたLCMサービスの提供で、顧客課題の解決と中長期的な成長を実現していきます。

2025年度にグループ入りした会社

名称	事業セグメント	参画時期	事業内容
(株)エスエーティ	システムソリューション	2025年5月	- ITハードウェア機器を対象とした保守業務 - ITインフラの構築およびITソリューション導入・運用業務
(株)Olivier	システムソリューション	2025年9月	金融分野を中心として、通信、流通、公共等多岐にわたる業界に対応するシステムインテグレーション事業を展開

M&A 事例 (株)Olivier

Pre-PMIの活用で、
協業案件の早期立ち上げに成功

(株)Olivier(オリヴィエ)は、札幌および東京を拠点に、金融・決済領域を中心とした事業を展開するシステムインテグレータ企業です。設立11年目、従業員約130名の若い企業ながら、その高い技術力で、2027年卒大学生を対象とした「マイナビ・日経 大学生就職企業人気ランキング」では、北海道エリアのシステム開発会社で第2位に選出されています。顧客の多様なニーズに応える柔軟な開発体制と技術力を兼ね備えており、同社が持つクラウド、セキュリティ、ブロックチェーン等の高度な技術力と、当社グループの顧客基盤やソリューションを組み合わせることで、より付加価値の高いサービスの提供が可能になることが期待されています。

同社のM&Aにあたっては、DD段階からPMIを見据えたPre-PMIに着手し、創出すべきシナジーについての事前検討と役割整理を行いました。その結果、グループ入りから半年以内で、エクシオ・デジタルソリューションズ(株)との共同提案や協業案件の立ち上げに成功する等、着実な成果が表れています。

取り組み事例 業務プロセスの標準化・共通化

ガバナンス、人事制度、間接業務等
幅広い分野でグループシナジーを創出

当社グループでは2025年度も引き続き、業務プロセスの標準化・共通化を重点テーマに据え、シナジーの創出に取り組みしました。

ガバナンス面では社内規程や承認ルールの整備・見直しを進め、M&A後の新グループ会社を含めた統制水準の平準化を推進。人事制度もグループ共通の枠組みへの段階的な統一に取り組みしました。

経理・人事等の間接業務についても、業務フローの可視化と標準化を図るとともに、人事給与勤怠、財務領域を中心にシェアードサービスの活用を段階的に展開しています。さらにデータ基盤の整備やAI活用に向けた検討を進め、業務の高度化や意思決定の迅速化に資する取り組みが具体化しています。2026年度は引き続き、グループ全体の生産性と競争力を高め、持続的な価値創造に注力する予定です。

シェアードサービスの活用による
間接業務の共通化に向けた検討対象領域

人事・労務領域

財務・会計領域

調達・購買・
外注領域



担当役員メッセージ

人的資本経営を強化し 人財ポートフォリオの 最適化を推進

執行役員 人財開発部長

坂井 英子

経営戦略と直結した

2030ビジョンに向けた人財戦略を実践

当社グループは、人財を最も重要な経営資本の一つと位置づけ、事業戦略と連動した人財戦略を推進しています。2030ビジョンおよび中期経営計画(2026～2030)の実現に向けて、採用・育成・最適配置・リテンションの各施策を一体的に進め、人的資本の価値最大化を図ることで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

中期経営計画(2026～2030)において、通信インフラ分野から、社会インフラの電気設備分野やシステムソリューションの高付加価値領域へのリソースシフトを図る中で、この事業構造の変化に対応できる人財ポートフォリオを確立させることが、人財戦略の最重要課題です。こうした課題を乗り越えるため、人事基本理念である「人財第一主義」のもと、社員一人ひとりをかけがえのない財産と捉え、環境変化に柔軟に対応し、自律的に価値創造できる人財の育成に取り組んでいます。また、事業戦略実現のために人財戦略における「求める人

財像」を、新たに下図にあるように定めました。

これらの求める人財像の実現に向けて、採用・育成・最適

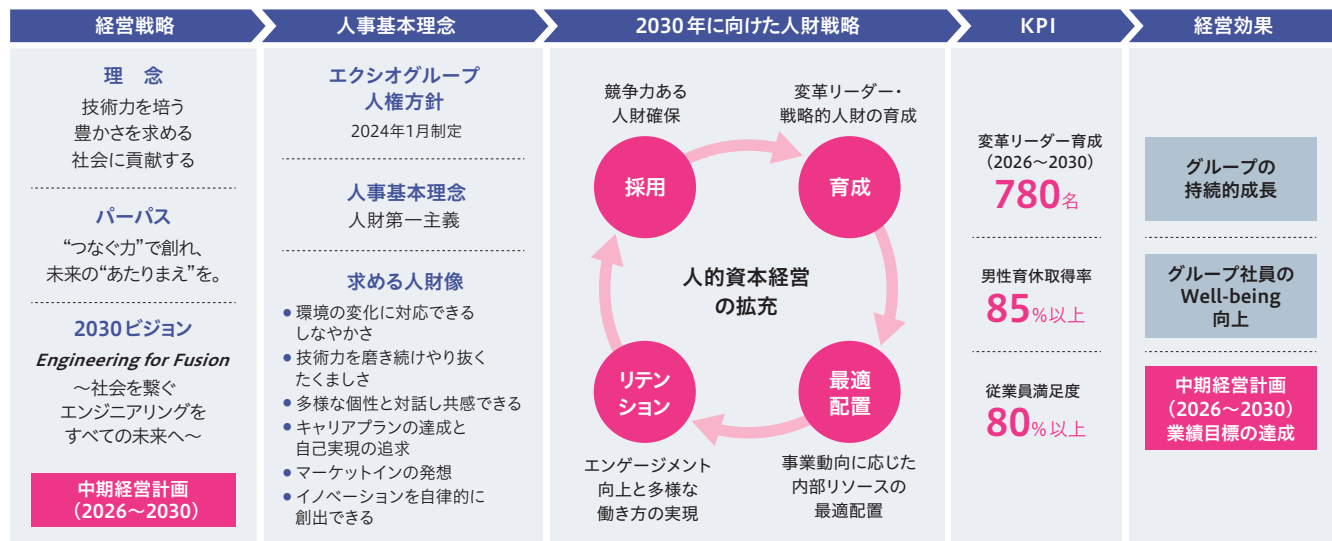
配置・リテンションの人財戦略サイクルを回すことで、事業ポートフォリオの高付加価値化や、ひいてはグループ全体の収益性の目標であるROE12%の達成に貢献します。

採用ブランディングと採用チャネルの多角化で 人財確保を強化

事業ポートフォリオの変革を実現するには、重点領域、とりわけ電気・電力、土木等インフラ領域のエンジニアの人財確保が事業成長の前提になります。そのため、採用ブランド強化・チャネル多様化・外国籍人財の獲得を進めています。

そこで人財開発部では、WEB CMやSNSの活用等採用ブランディングの強化に加え、文系学生のエンジニア採用、リファラル採用、アルムナイ採用等採用チャネルの複線化・多様化を推進しています。また、奨学金返済支援制度を導入しま

経営戦略に基づく人財戦略



した。このほか、グループ合同での学校訪問等グループ全体での採用力強化にも取り組んでいます。

さらに外国籍社員については、日本の留学生はもとより、海外拠点のグループ会社と連携し現地採用から日本語教育、生活支援までを一貫して対応していくことで、2025年度は9名の採用につながりました。

変革リーダーの育成と戦略的人財育成で、価値創造を担う人財を輩出

当社グループでは、急速な環境変化に対応し、技術力と変革力を兼ね備えた人財を育成するため、体系的なマネジメント研修をはじめ、自律的な学習支援、グローバル展開を含む研修プログラムを用意しています。主な内容としては、新入社員研修、階層別研修、専門分野研修に加え、海外トレーニー制度、組織変革や風土醸成プログラム等を実施しています。

当社グループがめざす事業ポートフォリオを実現するために、現場で新しい領域の挑戦や組織変革を牽引する人財が不可欠です。こうした組織を牽引するリーダーの育成を目的に、2021年度より「変革リーダー育成プログラム」を実施しています。これまでに累計1,105名がプログラムを修了し、受講満足度は90%以上と高い評価を得ています。各職場で主体的な行動を見せる修了者も多く、グループ全体のOne Team意識の醸成にもつながっています。2026年度は、修了者が講師側となってコーチングを進める内製化プログラムと、異なる業界・立場の受講生と一緒に学ぶことで視野を広げる「他流試合型プログラム」を拡充する等内容を改善し、2030年までに新たに780名の変革リーダーを育成する計画です。

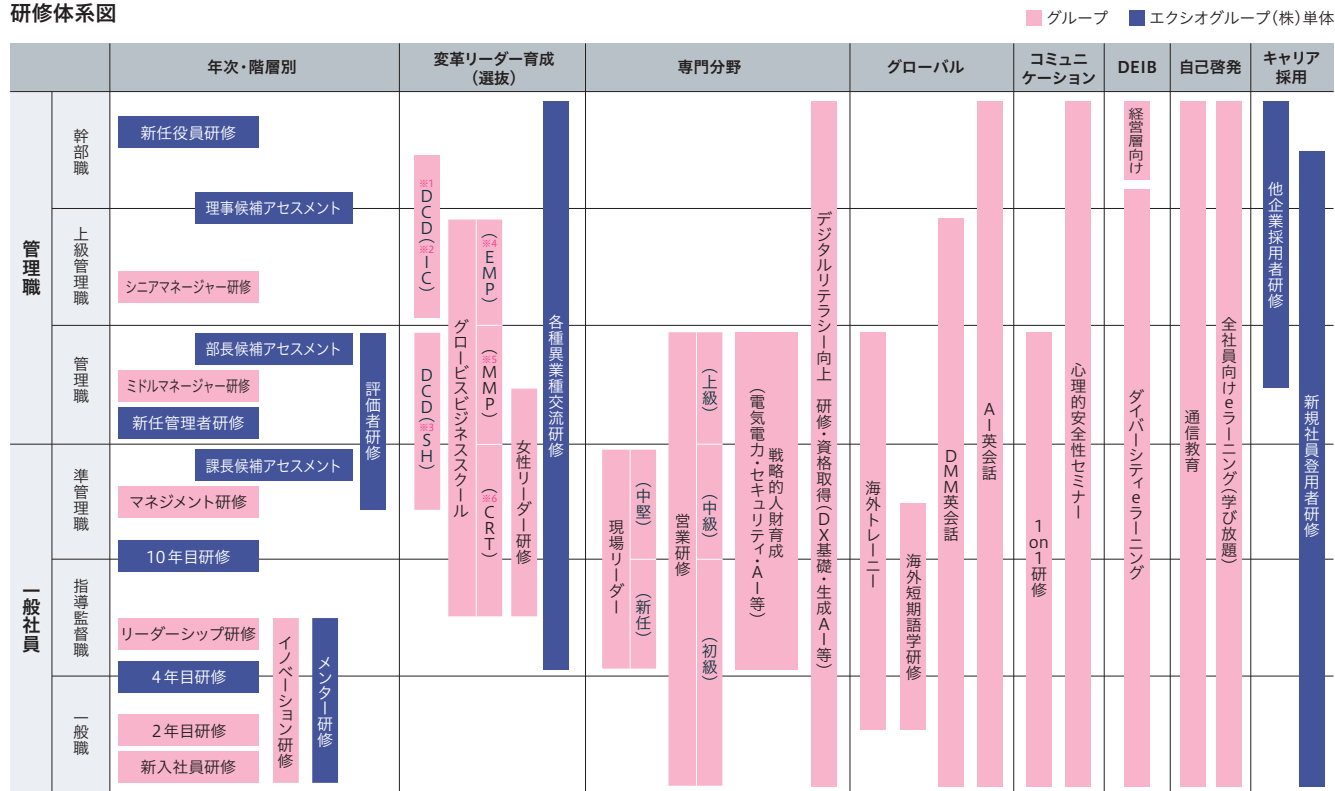
事業構造の変化に対応し、成長分野へ人財シフトを進めるためリスクリテラシー強化も重要な課題です。戦略的人財育成と

して、電気分野・セキュリティ・AIを将来競争力の源泉として位置づけています。電気分野では電気工事や管工事の1級施工管理技士の資格取得支援や電力ジョインターの育成を強化していきます。また、情報セキュリティリスク対策としてセキュリティ人財育成も戦略的人財育成として取り入れました。資格取得支援はもちろんのこと情報セキュリティ大学院大学でのリカレント教育、2025年はグループ会社対抗でセキュリティハッキングコンテストも開催し、今後も継続的にセ

キュリティ人財育成に注力していきます。また、2025年度は、「生成AI元年」という位置づけのもと、グループ全体で生成AIパスポート資格の取得を推進した結果、9,230名が合格しました。

技術者を安定的かつ早期に育成するための研修施設の充実も検討を進めています。現在、埼玉県と兵庫県にある計3カ所の研修センタの機能拡充を含め、社員が安心して学びに集中できる環境づくりに注力していきます。

研修体系図



※1 DCD: Driving Corporate Dynamism
※5 MMP: ミドル・マネジメント・プログラム

※2 IC: インターナルコーチ ※3 SH: ステークホルダー
※6 CRT: クリティカル・シンキング

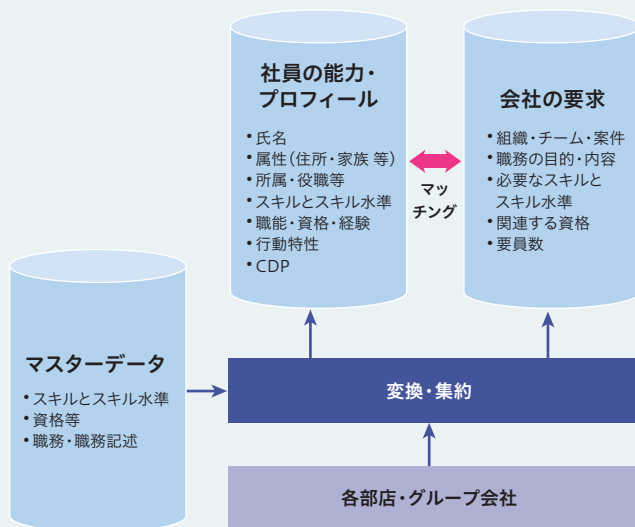
※4 EMP: エグゼクティブ・マネジメント・プログラム

TOPICS

人財データベースの高度化により最適配置を実現

グループ社員のスキル・業務経験・資格データを蓄積し可視化させるため、人財データベースの構築と活用を進めています。これにより、通信事業から成長領域である電気設備・データセンター事業への人財シフトや、システム開発におけるプロジェクトマネージャー(PM)・プロジェクトリーダー(PL)人財等の上流工程への適材適所の配置をグループ横断で機動的に実現します。また、各ポジションの職務要件定義とCDP(Career Development Program)を組み込み、AIを組み合わせることで、タレントマネジメント機能の高度化を図り、グループ全体の事業動向に応じた内部リソースの最適配置と人財育成を実現していきます。

人財データベースイメージ

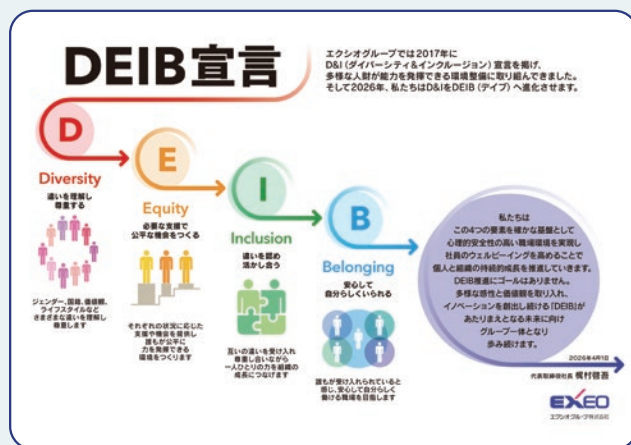


DEIB宣言のもと、安心して働ける環境づくりを加速

当社グループでは2017年にD&I宣言を掲げて以来、多様な人財が能力を発揮できる環境整備に取り組んできました。2026年度からは新たに、心理的安全性をより強固にする観点から、E(Equity:公平性)とB(Belonging:帰属意識)を加えた「DEIB宣言」を制定しました。これにより、心理的安全性の高い職場環境を実現し、社員のウェルビーイングを高めることで、個人と組織が持続的に成長していける環境を整備していきます。

具体的には、女性活躍推進をはじめ、育児・介護・治療との両立支援、パートナーシップ制度、健康経営の推進等、多様な人財が働きやすい制度を法定以上の水準で整備・拡充しています。また、外国籍人財の増加を踏まえ、本社への祈祷室設置等安心して働ける環境づくりも進めています。

また、一般社団法人「work with Pride」が策定するLGBTQ+



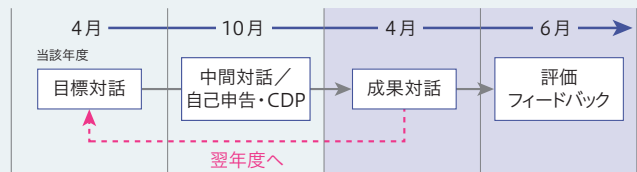
等のセクシャル・マイノリティの評価指標である「PRIDE指標」は、パートナーシップ制度を導入したことで、2025年度は当社およびグループ会社1社が初めて、「ゴールド認定」を取得しました。さらに、当社はダイバーシティ&インクルージョンに積極的に取り組む企業を評価する「D&I AWARD」においても、2021年度から2025年度まで5年連続で、最上位認定である「ベストワークプレイス」を取得しています。



社員の能力を最大化する働き方・処遇制度の充実

成果を公正に評価する仕組みとして、年3回上司と自ら設定した目標の進捗や達成状況について対話を行い、評価結果を本人にフィードバックすることで評価の納得性を高めています。また、中間対話時に、業務の満足度やCDPについて上司と部下で対話する機会を設けています。そのほか、1on1ミーティングを定期的の実施し、日常的にコミュニケーション

対話スケジュール



TOPICS

向上と心理的安全性確保に取り組んでいます。

また、2025年度は、現場の工事長15名が経営幹部と直接対話する「工事長のあるべき姿ワーキンググループ」を発足し、業務効率化や処遇改善、キャリア形成について活発に議論しました。議論の結果は、工事長の処遇制度に反映される等、現場起点の改善が加速しています。このほか、心理的安全性に特化した研修やコーチング有資格者によるセッションも開始しました。

さらに、年1回、「働く意識アンケート」を実施し、働くことへの意識および総合満足度を調査し影響を与える要因を分析しています。結果は、今後のエンゲージメント向上につながる施策を検討する際に活用しています。2030年までに、グループ全体で従業員満足度80%以上をめざして、制度の充実を図っていきます。

女性活躍・男性育休の取得の推進

「女性活躍推進法」「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画を策定し、女性活躍や次世代育成支援のため、人財開発部・人事部・各店・グループ会社が一体となって取り組みを促進しています。

女性活躍推進に関して厚生労働大臣より認定される「えるぼし」は当社およびグループ会社3社、「くるみん」は当社およびグループ会社2社が取得しています。

女性活躍推進法・次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画

(エクシオグループ株式会社)

計画時期	2026年4月1日～2031年3月31日(5年間)
目標	①女性管理職比率を5%以上とする ②男性の育児休業取得率を85%以上とする ③有給休暇取得率を80%以上とする ④所定外労働時間月平均26.5時間以下とする

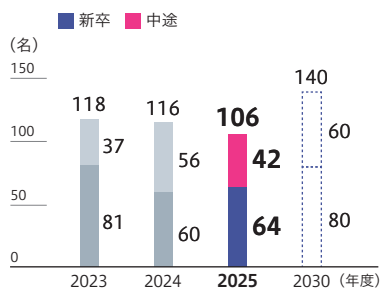
健康経営の推進

当社グループの業務に従事するすべての従業員および家族の健康は、当社にとって大切な「財産」であると考え、すべての従業員の健康を大切にし、一人ひとりが心と体の健康を自ら考えて行動できる環境づくりをめざします。また、従業員がそれぞれの力を十分に発揮し、「働きがい」と「働きやすさ」をバランスよく実現できる制度・風土づくりを健康の面からも推進していくことで、組織の活性化・生産性向上につなげます。

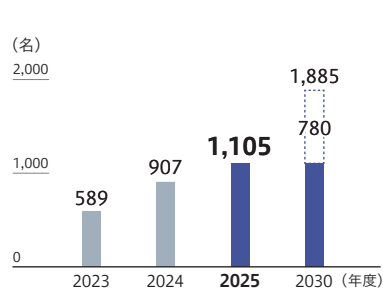
その実現に向け、2024年4月「エクシオグループ健康経営宣言」および「エクシオグループ健康経営基本方針」を制定し、従業員とその家族の健康維持・増進に向けて活動を推進しており、2025年に引き続き、2026年3月にも「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。

人的資本ハイライト

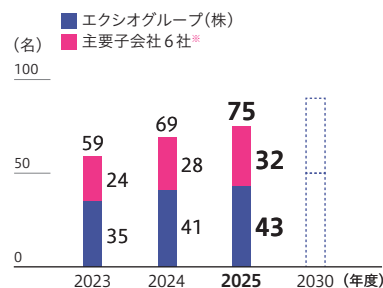
採用者数の推移(単体)



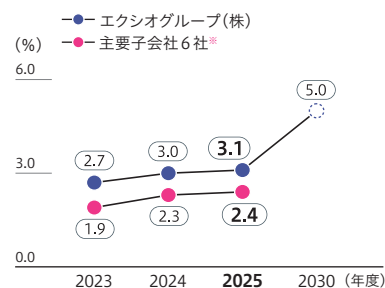
変革リーダー育成の推移(国内連結)



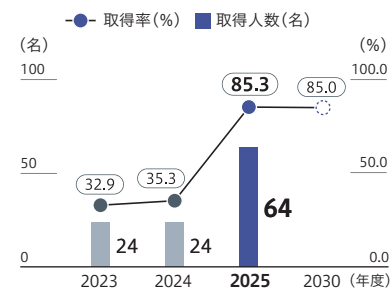
女性管理職の人数



女性管理職の比率



男性育児休業取得率・人数(単体)



※ シーキューブ(株)、西部電気工業(株)、日本電通(株)、(株)DAIWA、(株)エクシオデック、エクシオ・デジタルソリューションズ(株)



担当役員メッセージ

「データドリブン経営」への転換で グループの競争力と 企業価値を高める

常務執行役員 DX 戦略部長 CIO

大毛 忠文

経営変革として、グループ一体で DX に取り組む

慢性的な人財不足や技術継承の困難化、急速な技術変化、安全・セキュリティリスクの高まり——私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しています。現場の経験に依存した業務のままでは生産性の低下にとどまらず、安全・品質リスクの増大やグループの競争力低下にもつながりかねません。

こうした認識のもと、このたび発表した「中期経営計画（2026～2030）」では、当社グループにおける DX の役割を、IT・デジタル基盤の整備にとどまらず、データに基づく意思決定を軸とした「データドリブン経営」への転換、そして AI を前提とした「AI セントリック企業」への進化を実現することにあると、位置づけました。その狙いは、グループを支える IT・DX 基盤を提供し、その上で展開するビジネスや変革を将来にわたって支え、企業価値向上を実現することにあります。DX は単なる IT 施策ではなく、人とビジネスを一体で変革する経営そのものです。データを起点に経営・現場・人財のすべてをつなぎ、継続的に価値を創出する企業への転換をめざしています。

グループ共通基盤の整備に確かな手応え

DX 推進には、各部門が主体的に取り組む文化と、グループ全体を支える IT・DX 基盤の両輪が不可欠です。ここ数年

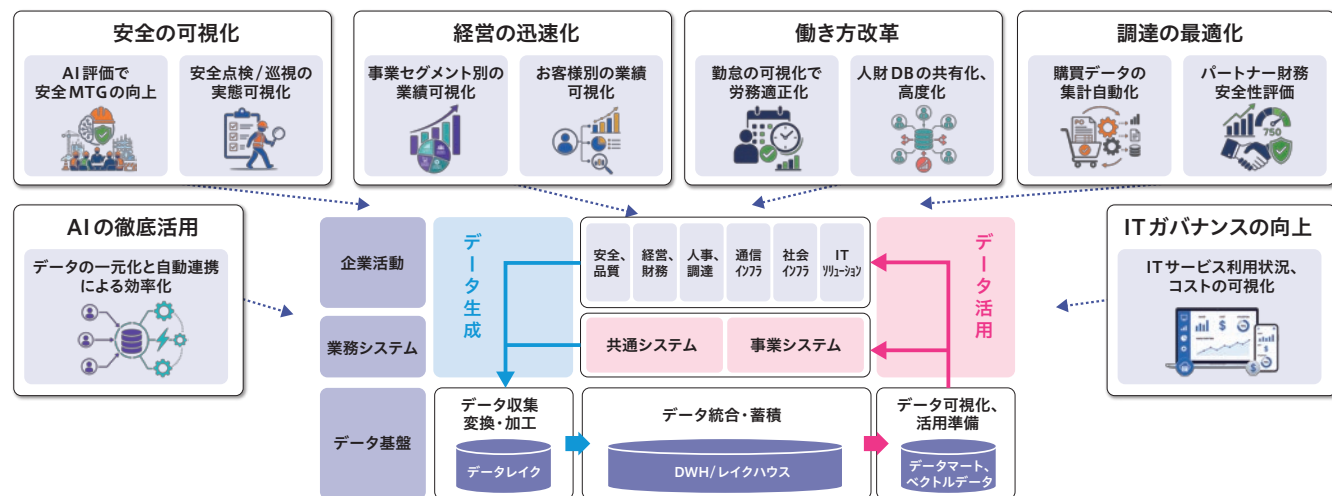
はこの2つに徹底的に取り組み、特に基盤整備については確かな手応えを感じています。

例えば、ネットワーク・サーバ・セキュリティ・ワーキング基盤のグループ統合、基幹システムの共用化、ツールの標準化等が挙げられます。この結果、共通 IT 基盤はすでに全社員の 80% 以上をカバーする水準に達しています。

さらに、グループ横断で活用可能なデータ基盤の整備も進めており、2030 年度までに全社 100% カバーを実現する計画です。これにより、個社・部門に閉じた情報を解消し、経営から現場まで一貫したデータ活用が可能となります。

このほか、各グループ会社に対する IT 最適化アセスメントにより、DX 施策の技術・安全・効果面の見極めも可能になりました。生成 AI・データ活用も活発化し、経営や調達・人事等のバックヤード業務から、事業フロント部門での設計自動化・安全管理まで、幅広い領域で成果が生まれています。

データマネジメント基盤による迅速なグループ経営を実現



一方で、事業・現場・会社ごとの固有慣習やサイロ化の解消は、いまだ道半ばです。DX戦略部では、ITと業務は一体であるという認識のもと、IT部門のグループ横断連携を深めることで、グループの業務連携・標準化にも貢献していきます。

データ基盤とAIで 事業フロントとバックオフィスを変革

2030年に向けた最注力テーマは「データ基盤・AI活用の徹底強化」です。データ基盤の整備により、グループの人・設備・業務プロセスといった多様な情報が統合・可視化され、経営の意思決定から現場オペレーションまでを一貫して高度化する基盤が整いつつあります。これにAIを組み合わせることで、業務の大幅な自動化と意思決定の高度化を同時に実現していきます。具体的には、AIアシスタントやエージェントックAIの導入により、バックオフィスでは業務の自動化・省力化を進めるとともに、事業フロントにおいては設計・施工・保守の各プロセスでの自動化を推進しています。さらに、フィジカルAIの活用により、現場作業の省力化だけでなく、安全性・品質の飛躍的な向上にも取り組んでいます。

これらは単なる効率化ではなく、エクシオグループ独自の現場知見とデジタル技術を融合した取り組みであり、競争優位の源泉となるものです。

私たちのDXは、ビジネス全体が持続的に発展するための変革です。今後も、IT・DX基盤と人財、そして現場の力を融合させながら、グループ一体で企業価値の向上を力強く推進していきます。

TOPICS

音声AI「Voice-KY」の導入で KYミーティングでの危険予知の精度がアップ

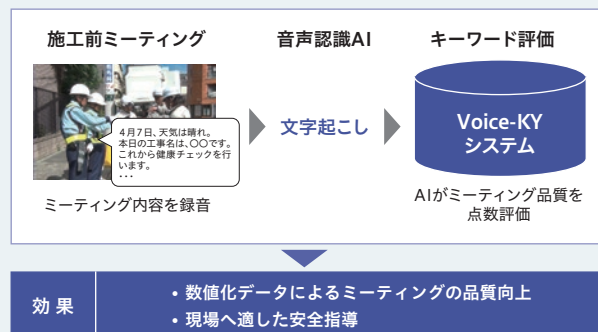
工事前のKYミーティング(危険予知ミーティング)では工事担当者が当日の工事の危険作業や注意点を把握・共有する際に、「Voice-KY」を活用した音声認識による周知内容の把握と工事担当者の安全意識向上、事故撲滅に取り組んでいます。

さらなる安全行動の徹底のため、2025年度から生成AI技術を活用した音声AI「Voice-KY」の導入を進めています。

KYミーティング時の音声をAI分析することでミーティングにおいて十分な危険周知が行われているか等をAIで点数評価し、工事班ごとのミーティング品質の評価・指導を行う取り組みを開始しています。

今後はすべての工事への横展開を図りグループ全体の安全の向上をめざしていきます。また、過去に蓄積した膨大なヒヤリハット情報と連携した、KYミーティングのさらなる質の向上にも取り組みを開始しています。

音声AIによる施工前ミーティング評価の仕組み



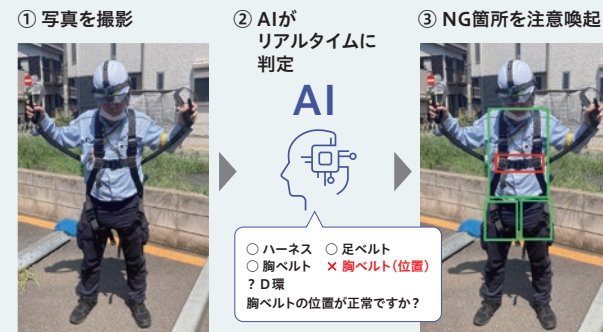
熟練者の目をAIで再現し、 工事現場の安全確認を標準化・迅速化

工事作業の実施にあたっては、スマートフォンやWEBカメラによる画像を活用した安全AIの取り組みを進めています。

従来の作業前安全確認では、①担当者の属人的な判断のため確認にバラつきがある、②熟練者の知見・ノウハウが伝承されていない、③確認に時間がかかる、等の課題がありました。そこで、熟練者が実施する安全チェック作業をAI化し、AIによる安全状況の判定を作業者に通知する仕組みを導入しました。この「安全AI」ソリューションの導入により、作業の安全、事故の未然防止に大きな効果を期待しています。

今後は、WEBカメラのAI判定のリアルタイム化に取り組む一方、さまざまな作業の安全確認に対応範囲を拡大します。また、社外向けのソリューションとしての展開も開始しています。

AIによる施工前点検のイメージ



環境方針と主な取り組み

エクシオグループ環境方針

環境課題に対して取り組む姿勢を明確にし、社内外へ「環境に優しい経営を実践するための行動指針」を発信することを目的とした「環境方針」を策定しました。

環境方針(項目)

1. 気候変動への対応
2. 循環型社会の実現
3. 生物多様性の保全
4. 法規制等の遵守
5. 情報開示とコミュニケーション
6. 環境マネジメントシステムの維持・改善
7. 教育と研修

※ 全文は、当社サステナビリティサイトに掲載しています。

2025年度の取り組み

再エネ由来の電力への切替

国内自社所有拠点(連結子会社含む)では、2025年度の「100%切替」を必達KPIとして、2021年度より再生可能エネルギー由来の電力への切替を進めてきました。

2026年3月時点で対象全拠点(166拠点)の切替を完了し、国内自社所有拠点における電力使用に伴うCO₂排出量はゼロとなりました。

インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

当社は、経営コストとしてのCO₂排出の影響拡大を見据え、インターナルカーボンプライシング(ICP)を段階的に導入しました。

例えば自動車については、燃費向上施策での経費・CO₂削減効果を金額換算し、気候変動対策への行動変容を促しています。また、今後はバイオ燃料等の代替燃料を活用した場合のCO₂削減効果を金額換算することで、燃料転換を促していきます。

「気候変動関連トピックス」の発信

気候変動に関する世界の動向の急速な変化に対応するため、2025年7月より、社内ポータル特設サイトに、サステナビリティ推進室の各担当者が情報収集・整理した「気候変動関連トピックス」を毎月掲載する取り組みを開始しました。

トピックスでは、投資家の間でデータセンターにおける水使用量の情報開示要求が高まっていることや、次世代エネルギー動向等、事業活動と関連性の高い話題を掲載し、業務に関する環境課題への関心を喚起しています。

水セキュリティの分析

2025年度は、フィリピンの海外子会社で、水セキュリティに関するツール分析を実施しました。分析にあたっては主に、非営利団体のWRI(世界資源研究所)が開発した「Aqueduct Water Risk Atlas」を使用しました。分析の結果、干ばつ・洪水のリスクが軒並み高く、一部で水ストレスが高い拠点の存在も確認されました。

2026年度は、新たにインドネシアの海外子会社で、同様の分析を実施する計画です。

森林保全活動(エクシオの森林(もり))

当社は、北海道・東北・関西・中国・九州の5地域の森林管理局と分収育林契約を結んでいます。契約した森林は「エクシオの森林(もり)」と名付け、定期的に遊歩道の整備、下草やツタ等の伐採、巣箱の設置等の整備・清掃活動を行っています。また、生物多様性の保全に対する啓発活動の場としても利用しています。

また、グループ会社の西部電気工業(株)やシーキューブ(株)でもそれぞれ、継続的な森林保全活動に取り組んでいます。



「エクシオの森林」での活動の様子
(関西支店)



「西部の森きくち」での植樹活動
(西部電気工業(株))

WEB | ●TCFD提言への対応
●ESGデータ集

TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、気候変動を含む環境問題への対応を重要な経営課題として認識しています。2021年12月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に賛同するとともに、TCFDコンソーシアム(現在GXフューチャー・コンソーシアムに改組)に加盟しました。当社グループはTCFDフレームワークに沿った情報開示を進めています。

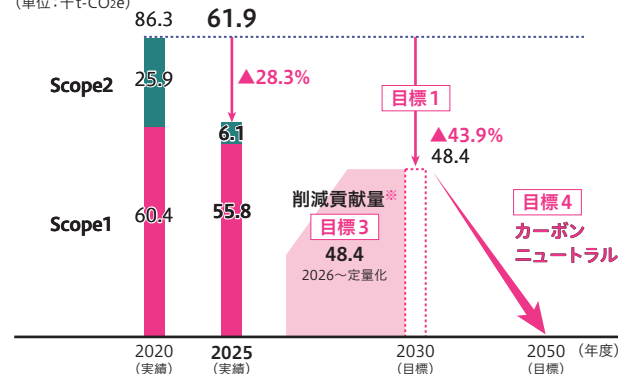
TCFD 提言への対応の詳細は、当社WEBサイトを参照してください。

WEB | ●TCFD提言への対応



温室効果ガス削減に向けた目標

(単位: 千t-CO₂e)



Scope 3: CO₂排出量を2030年までに25%削減(SBT認定取得) 目標2

※ 当社グループのサービス提供を通じて社会全体の排出量削減へと貢献した量

温室効果ガス削減に向けたサブ指標

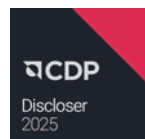
	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2025年度目標	達成状況	2030年度目標
再生可能エネルギー由来の電力への切替 ^{※1}	77.8%	94.5%	100%	100%	達成	100% (連結国内)
EV等低公害車導入 ^{※2}	96.7%	96.8%	100%	100%	達成	100%

※1 集計範囲: エクシオグループ(株)の自社管理拠点

※2 集計範囲: エクシオグループ(株)の一般車両

外部からの評価

- 国際的な環境調査・情報開示を行う非営利団体であるCDPより、気候変動領域において評価を受けています。また、サプライヤーエンゲージメント評価においては2023年から3か年連続で最高評価を獲得しました(スコアについてはp.94参照)。
- 2030年度の目標値について、2024年7月にSBT認定を取得しました。
- 企業が気候変動対策に取り組むための団体である「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」へ2025年4月に加盟しました。



Scope別の温室効果ガス排出量

(集計範囲: 連結) (単位: 千t-CO₂e)

区分	内容	2020年度(基準年)	2025年度	増減値	増減率
Scope 1	直接排出	60.4	55.8	▲4.6	▲7.6%
Scope 2	間接排出	25.9	6.1	▲19.8	▲76.6%
計 (Scope 1+2)		86.3	61.9	▲24.4	▲28.3%
Scope 3	サプライチェーン	1,757.0	1,265.3	▲491.7	▲28.0%
カテゴリー 1	購入した製品	275.9	263.2	▲12.8	▲4.6%
カテゴリー 2	資本財	41.5	53.2	11.7	28.2%
カテゴリー 3	エネルギー活動	12.7	12.4	▲0.2	▲1.8%
カテゴリー 5	廃棄物	2.4	4.7	2.3	94.6%
カテゴリー 6	出張	1.9	2.3	0.4	23.5%
カテゴリー 7	通勤	3.4	4.2	0.8	23.5%
カテゴリー 11	販売製品の使用	1,418.4	905.4	▲513.0	▲36.2%
カテゴリー 13	リース資産(賃貸)	0.9	20.0	19.0	2045.5%

注) 1. 排出量の集計範囲は連結決算対象会社です。

2. 排出量実績については、株式会社サステナビリティ会計事務所による独立第三者の保証報告書を取得しています。

3. 今後の算定高度化に伴い、対象範囲や計算方法に変更がある場合や成行きの事業成長を超える事象が発生した場合は、基準年の数値を見直す場合があります。

リスクと機会

シナリオ	種別	気候変動要因	影響時期※1	影響度※2		主な対応策
				2030年	2050年	
1.5℃ (移行 リスク)	政策・法規制	炭素税の導入	中・長	▼▼ 10	▼ 0	●使用電力の実質再エネ化、環境適合車への切替、省エネの推進
		排出規制	中・長	▼ 0	▼ 2	●排出枠買い取りコスト回避のため、上記CO ₂ 排出量削減施策の推進等による削減目標の達成
		情報開示義務	短・中・長	▼ 1	▼ 1	●排出量算定業務等のDX推進による対応コストの増加を回避
		CO ₂ 削減コスト	短・中・長	▼ 1	▼ 2	●省エネの推進
		原材料価格の高騰	短・中・長	—	—	●工事価格への転嫁等を通じて価格高騰リスクの低減に努める
	市場・技術	省エネ、再エネ技術の進展	短・中・長	▼▼ 25	▼▼ 93	●技術者不足による受注制約対策として、M&A・事業提携等によるリソース相互補完
	評判	お客様の選好変化、 ステークホルダーの評価	短・中・長	—	—	●自社グループ内の脱炭素活動、環境格付機関等からの評価向上
4℃ (物理的 リスク)	急性	気象の激甚化	中・長	▼ 9	▼▼ 21	●災害時のBCP対応力の強化、保有資産の定期的なハザードリスク評価
	慢性	気温上昇	中・長	▼▼ 12	▼▼ 16	●熱中症対策、施工現場のDX推進による作業効率の確保・向上、十分な工期の確保
1.5℃ (機会)	ビジネスの 機会	再エネ関連工事の拡大	短・中・長	▲	▲▲	●太陽光、洋上風力、バイオマス等の再生可能エネルギー関連事業の拡大 (業務提携によるリソース相互補完、出資等による施工領域の拡大等)
		気候変動緩和・ 適応に向けたサービス	短・中・長	▲▲	▲▲	●都市インフラ事業(無電柱化・ZEB化)、リファーマビリティビジネス等の拡大
	レジリエンス	気候変動適応	短・中・長	▲	▲	●柔軟な働き方のさらなる推進
	評判	ステークホルダーの評価	短・中・長	—	—	●当社グループ内の脱炭素活動、環境格付機関等からの評価向上 ●サステナビリティ・リンク・ローン等による資金調達の実施

※1 影響時期：短期は3年以内、中期は3年超～10年以内、長期は10年超で期間設定

※2 影響度：2030年度・2050年度時点での事業活動に与える財務的影響度(利益)、一定条件下での試算値(単位：億円)

相対的な大きさを想定して、リスクは「▼▼▼(大)」▼▼▼(中)「▼(小)」、機会は「▲▲▲(大)」▲▲▲(中)「▲(小)」で表示

影響金額のスケールは、(大)：100億円以上、(中)：10～100億円未満、(小)：10億円未満

TNFD 提言に基づく情報開示

TNFDへの賛同表明

当社はTNFDが提唱するLEAPアプローチ※1に則って分析を進めています。また、TNFDの理念に賛同し、2024年7月よりTNFDフォーラムメンバーとなりました。

※1 企業が、自然との接点の発見(L)、依存関係と影響の診断(E)、リスクと機会の評価(A)、対応し報告するための準備(P)を行うためのアプローチ。



The TNFD Forum:
<https://tnfd.global/engage/tnfd-community/>

優先地域の特定

当社拠点における優先地域を特定し、下図のようにまとめました。

特に、優先地域のうち、「要注意地域」と「マテリアルな地域」の両方に該当するバイオマス発電所および建設現場・施工現場に関しては「より優先的に対応すべき地域」と位置づけ、ネイチャーポジティブの達成に資する対応策を優先的に検討し実行していきます。

自然への依存と影響

当社の事業活動を対象に、ENCORE※2に基づいた生態系サービスへの依存関係と自然に及ぼす影響関係を分析しました。その結果、バイオマス発電事業において燃料となる木材への依存度が高いと特定しました。

一方、自然への影響関係については、各種工事を行う通信インフラ事業や社会インフラ事業において、土地の利用や水使用、GHGの排出、水質・土壤汚染物質等、さまざまな要因によって自然に影響を及ぼす可能性が高いことが分かりました。整理した結果は表1のとおりです。

※2 UNEP-WCMC(国連環境計画の世界自然保全モニタリングセンター)等が開発したツールであり、事業プロセスごとに自然への依存や影響を把握可能。

図：優先地域の特定

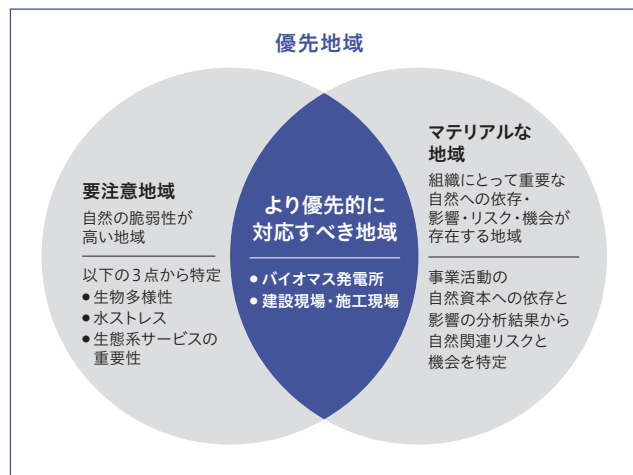


表1：ENCORE が示す依存影響と自社活動の関連性

種別	依存/影響 項目	自社との関係性
依存	繊維およびその他の素材	バイオマス発電における燃料調達
	降雨/パターン調節	建設現場の森林や湿地による洪水リスク軽減
影響	陸上/淡水/海洋生態系の利用	工事における土地改変や重機の使用、海中ケーブルの設置
	水の利用	バイオマス発電やデータセンターにおける冷却、太陽光発電における洗浄
	GHG/非GHGの排出	工事の実施やバイオマス発電における燃焼
	水質汚染物質	工事における汚水発生や地中への薬剤注入
	土壌汚染物質	工事における塗装剤や防食剤の使用や有害物質流出
	固体廃棄物	バイオマス発電における燃焼後の灰等の廃棄物発生
	攪乱(生活妨害)	工事の実施やケーブルの設置による騒音や光の発生

WEB | ●TNFD提言への対応
●ESGデータ集

リスク・機会の特定

ENCOREでの依存影響の評価結果を踏まえ、TNFD risk and opportunity registersやセクター別ガイダンスを参考に当社事業の直接操業および上流において今後想定され得るリスクおよび機会を抽出し、その対応方針を整理した結果は、表2・3のとおりです。

2025年度は、この対応策を施工現場レベルまで落とし込むため、「生物多様性ガイドライン」を作成しました。今後は全社員研修等を通じて、本ガイドラインの浸透および意識の向上を図っていきます。

グローバル中核指標

カテゴリ	No.	開示指標	参照ページ等
気候変動	—	GHG 排出量	本報告書 p51
陸/淡水/ 海洋の 利用面積	C1.0	総空間フットプリント (陸地)	WEB ESGデータ集
	C1.1	利用変化面積(陸地)	
汚染/ 汚染除去	C2.1	排水量	WEB ESGデータ集
	C2.4	バイオマス発電所の 非GHG大気汚染物質 排出量※	
資源利用/ 補充	C3.0	用水使用量 高水ストレス地域からの 取水量	該当する拠点なし
	C3.1	コモディティ調達量 (木材)	WEB ESGデータ集

※ ばいじん、SOx、NOx

表2：LEAP分析で特定したリスクとその対応策

リスク カテゴリ	依存影響項目	当社へのインパクト	時間軸	対応策
政策・規制	●陸域の利用面積	●森林保護規制によって、生物多様性の重要度の高い地域における発電施設設置が困難になる可能性	中期	●森林保護規制等の最新の政策動向に関する情報収集 ●優先地域における自然環境への影響把握と地域別対応の検討・実施(★) ●持続可能な木材調達の推進(★)
	—	●自然の保護に関する情報開示義務強化に伴う対応コスト(調査・分析)増加	短期～中期	
	●固形廃棄物 ●汚染物質の排出	●自然資本(バイオマス発電所の燃焼による灰の飛散・白煙発生・大気汚染、大量取水による水ストレス、排水による水質汚染等)の関連規制強化により、対応コスト増加	中期	
	●非GHG大気汚染物質 ●陸域の利用面積	●森林破壊防止のための規制等強化や市場の変化により、調達先の選択肢減少と認証材調達への支障が発生	中期	
評判	●攪乱騒音光等	●保護地域に近い施設・施工現場やサプライヤーの製造工場において、光害・騒音・振動等が希少生物(猛禽類等)の繁殖の阻害要因となる可能性が、地域住民等からの評判低下につながり、企業価値低下、受注損失・利益減少が発生	中期～長期	●施工現場周辺の保護地域に関する調査および自然環境に配慮した施工ルールの整備(★) ●地域住民等への丁寧な説明と良好な関係性の構築(★) ●周辺環境に配慮した操業の計画・実行(★)
	●水の利用量 ●陸域の利用面積	●水利用や景観悪化に関する地域との衝突や批判、社会的評判の悪化	中期	
	—	●生物多様性に配慮していない操業をしていることを理由に、当社の評判が悪化し、取引先(サプライチェーン上流・下流両方)から取引停止される	中期～長期	
急性	●陸域の利用面積 ●暴風雨軽減 ●生物資源供給	●建設に伴う伐採、生物生息地の侵害、土地改変による防災機能の低下等の影響によって、異常気象の発生時の被害が拡大し、対応コストが増加	中期～長期	●災害時のBCP対応力の強化
	●洪水制御 ●暴風雨軽減	●洪水・暴風雨抑制等の生態系サービスが損なわれることによって、異常気象の発生時における施工への制限、人件費増加、洪水や土砂崩れのリスク上昇	中期～長期	
慢性	●降雨パターン調節 ●生物資源供給	●降雨パターンや生態系サービスの変化等によって樹木の生育が不安定になり、バイオマス発電の燃料材料(木材チップ等)の調達コストが増加	中期～長期	●木材調達先の分散による安定調達体制の整備

※ 当社の優先地域に関連のある対応策については★印を記載

表3：LEAP分析で特定した機会とその対応策

リスク カテゴリ	依存影響項目	当社へのインパクト	時間軸	対応策
製品とサービス	●淡水域の利用面積	●DXを活用した生物多様性を支援するサービスの提供による新規市場への参入	短期～中期	●IoT技術を活用したソリューション事業の展開
製品とサービス/ 資源効率	●固形廃棄物 ●汚染物質の排出	●循環型社会や生物多様性保全への関心の高まりにより、高効率な廃棄物処理施設に関する案件および収益の増加	短期～中期	●廃棄物処理施設における発電効率の上昇、資源回収率の向上支援
評判	—	●生物多様性の取り組みを積極的に開示することで企業価値向上	短期～中期	●生物多様性に関する取り組みの実施および情報開示を全社的に推進 ●間伐材等の持続可能な木材利用を推進し、調達体制を整備 ●グリーン調達の推進
	●生物資源利用	●間伐材活用により地域の評判向上	短期～中期	●木材調達先の分散による安定調達体制の整備 ●森林保護活動を推進し、生物多様性の保全に対する啓発活動を継続的に実施 ●生態系保護につながる施工技術の開発促進と施工実績の蓄積
生態系の保護・ 復元・再生	●陸域の利用面積	●森林保全活動が地域の評判向上や人財確保につながる	中期～長期	
	●海底の利用面積	●海洋生態系を保護する新工法の導入により受注機会増加(アースシャトル工法、マリンシャトル工法)	短期～中期	

※ 時間軸：短期は3年以内、中期は3年超～10年以内、長期は10年超で期間設定

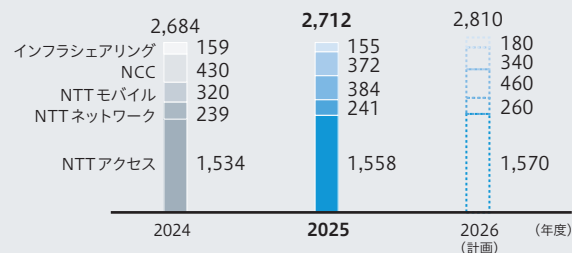


通信インフラ事業

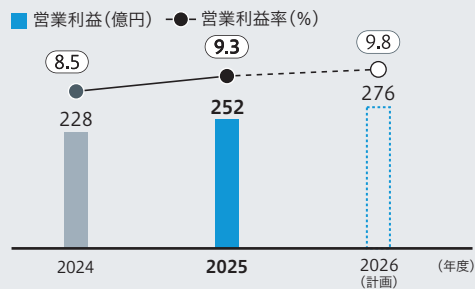
2025年度売上高

2,712億円

売上高 (億円)



営業利益・営業利益率



アクセス分野で光回線工事が好調に推移

2025年度の通信キャリア事業(2026年度より、通信インフラ事業)は、アクセス分野で高速光アクセスサービスのエリア拡大と販売促進に伴い光回線工事が好調に推移しました。モバイル分野では、都市部を中心としたつながりにくさ解消のための工事等、通信キャリア事業者様における設備投資需要に対し、機動的に体制を構築し対応しました。また、子会社再編や拠点集約、アクセス・モバイル一体での事業運営等効率的な業務運営を行い、さらなる収益性の向上に努めました。

今後も、高度なデジタル社会基盤の普及に向けて、技術の研鑽や業務プロセス改革を通じた筋肉質な事業体制を構築することで、グループ横断でのコスト効率化をめざしていきます。

	主な事業	主な顧客
NTT (アクセス工事)	● アクセス設備の構築・保守 等 ● 設備運営業務 ● 通信土木 等	
NTT (ネットワーク工事)	● ネットワーク設備の構築・保守 等	
NTT (モバイル工事)	● NTTドコモの基地局設備の構築・保守 等	● 通信キャリア事業者
NCC	● KDDI、ソフトバンク、楽天モバイル向けの各種通信インフラ設備の構築・保守 等	
インフラ シェアリング	● 通信インフラのシェアード等に係る設備の構築 等	● 通信キャリア事業者 ● インフラシェアリングサービス事業者 ● CATV事業者

※ NCC: New Common Carrierの略。「KDDI」「ソフトバンク」「楽天モバイル」の各通信キャリア事業者を指す



常務執行役員
通信インフラセグメント長
通信インフラ事業本部長
調達部所掌

島 雄策



通信インフラ事業

中期経営計画
(2026～2030)

基本方針

高度なデジタル社会基盤の普及に向けて
技術の研鑽や業務プロセス改革を通じた筋肉質な事業体制を構築

2030年度業績目標

売上高 2,700 億円 営業利益 270 億円 (営業利益率 10.0%)

	市場環境の認識	強み
NTT (アクセス工事)	機会 - 通信トラフィック増加に伴うバックボーンの増強(共通) - IOWN等の先進技術の進展による投資の増加(アクセス工事、ネットワーク工事) - 通信インフラの老朽化等に伴う設備更改需要(アクセス工事、ネットワーク工事) - メタル設備の光化に伴う設備更改需要(アクセス工事) 6G等の先進技術の進展による投資の増加(モバイル工事) リスク - 通信キャリア事業者の事業動向の変化による設備投資額の縮小(共通) - 技能労働者減少に伴う施工能力の低下(アクセス工事)	- 創業以来培ってきた通信インフラ設備構築における豊富な実績と高い技術力(共通) - 全国規模で均質かつ高品質・高信頼なサービス提供体制(共通) - 設計から施工、運用・保守までを一体で提供できる体制(アクセス工事、ネットワーク工事) - 折衝・コンサルティング・企画・設計から施工、運用・保守までを一体で提供できる体制(モバイル工事)
NTT (ネットワーク工事)		
NTT (モバイル工事)		
NCC		
インフラシェアリング	機会 - 通信トラフィック増加に伴う通信インフラの共同利用ニーズの拡大 リスク - 通信技術の進化等による既存設備の陳腐化 - 事業者間の競争激化による収益性の低下	- インドネシア等アジア・太平洋地域における豊富な事業実績 - 事業ノウハウと国内モバイル構築保守に関する技術力を融合した高品質なサービス提供

2030年に向けた事業戦略

1 グループ横断でのコスト効率化(生産性改善5%以上)

- プロセス標準化、生成AIやデジタル技術の活用による設計・施工、間接業務の効率化
 - 3D技術による現地調査と生成AIを活用した設計、積算の自動化
 - AIによる品質検査の自動診断を活用した完成図書作成
- 施工体制見直し(業務集約化・エリアフリー化・オフショア拡大)
- 拠点集約化等による固定費の削減

2 各通信キャリア事業者の事業動向にあわせた施工力の向上と担い手確保

- 増大する通信トラフィックに対応する通信品質改善、ネットワーク増強工事への対応
- サービストランスファーやメタルマイグレーションの展開に備えた体制整備
- パートナー制度の活用、協働育成による担い手確保

3 IOWN、6G、衛星通信等の先進技術へのキャッチアップ

- 光電融合、衛星通信等、次世代のデジタル社会基盤整備を展望した先進技術のエンジニアリング力、実装力醸成

4 新たな領域拡大のための人材育成とリソースシフト

- 電力線のジョイントおよび延線スキル者の育成による電力線エンジニアリング事業拡大
- ネットワーク配線、電力施工等のノウハウを活用したエッジデータセンターのエンジニアリング力強化



通信インフラ事業 TOPICS

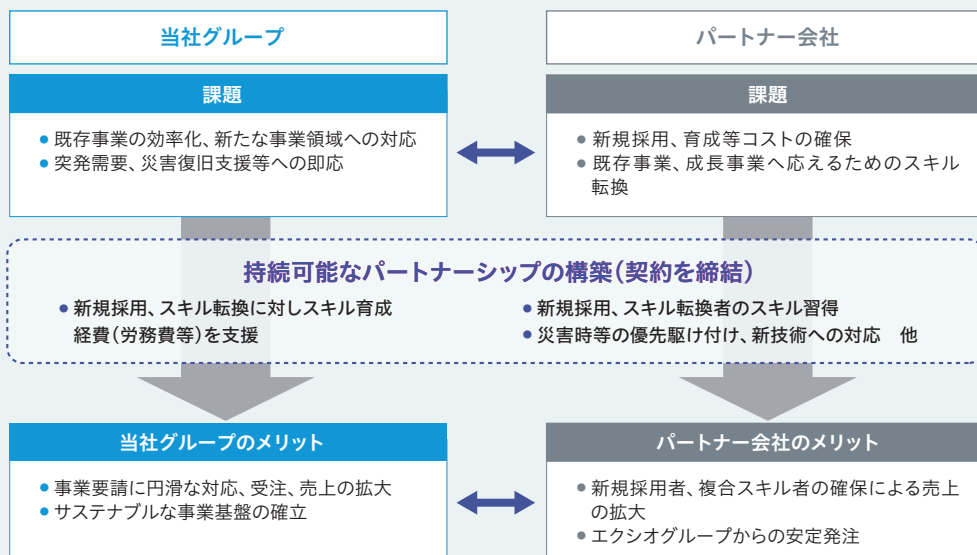
担い手確保に向けた「パートナー制度」を導入

当社グループは、現地施工を担う技能労働者の減少という構造的課題に直面する中、将来にわたって安定した施工体制を維持するため、担い手の確保と育成を重要な経営課題と位置づけています。

そこで2025年度から、自社グループだけでなくパートナー会社とともに、人財確保・育成に取り組むパートナー制度を導入しました。本制度では、パートナー会社における新規採用やスキル転換に必要な育成コストの一部を当社グループが支援する一方、パートナー会社は計画的な人財確保・育成を推進します。育成支援にあたっては、複合スキルを持つ人財の育成を進め、既存分野の効率化と成長領域への対応力強化の両立を図ります。

今後は、技能労働者の量的確保と必要スキルへの転換を進め、持続可能な施工体制の構築とパートナーシップのさらなる深化をめざします。

担い手確保に向けたパートナー制度の概要



オフショア化により担い手不足の解消とコスト最適化を推進

当社グループでは、国内における担い手不足の解消に向け業務のオフショア化を推進しています。2023年に取り組みを開始し、現在はエクシオグループ(株)にとどまらず、主要子会社の業務にも対象を広げながら規模を拡大しています。

オフショア化の対象は、施工完了後の写真検査、CADによる設備図面の製図化等、業務プロセスが標準化された領域から順次展開しています。また、従来国内で外注していた業務をグループ内に取り込むことで、コスト削減にもつながっています。

今後は、標準化の対象領域をさらに広げるとともに、特定技能制度と連携した人財確保・育成にも取り組み、オフショア体制の一層の拡充を図ります。

オフショア化を進める主な業務内容

工事種別	業務内容	オフショア先	開始時期
アクセス工事	施工完了後の写真検査	フィリピン (MG EXEO NETWORK)	2023.7 ~
	設計業務の補助 (CADによる設備図面の製図化等)	ベトナム (EXEO VIETNAM)	2024.6 ~
モバイル工事	設計業務 (無線の機器配置や配線ルートの検討、図面作成等)	ベトナム (EXEO VIETNAM)	2025.1 ~



オフショア先のオフィスの様子(EXEO VIETNAM社)





社会インフラ事業

2025年度売上高

2,492億円

大規模データセンターを中心に 電気関連工事が好調に推移

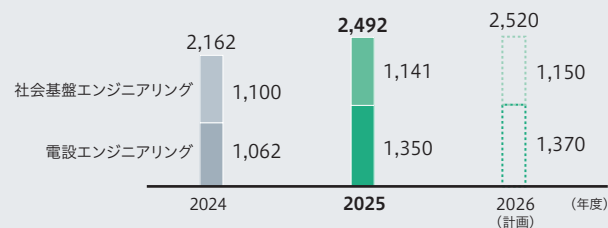
2025年度は、大規模データセンターに関する引き合いが引き続き強く、大型開発ビル案件も含め電気関連工事が好調に推移しました。公共関連では収益性の向上を目的に選別受注を強化しました。エネルギー関連では、EV充電設備や蓄電池設備工事の需要が拡大しました。また、今後の事業拡大に向け、電力自営線構築を担う人材育成を引き続き進めました。

今後も旺盛な需要が見込まれる電気設備分野へリソースシフトするとともに、グループのエンジニアリング力を結集したトータルサポートを通じて、社会およびお客様の課題解決に貢献していきます。



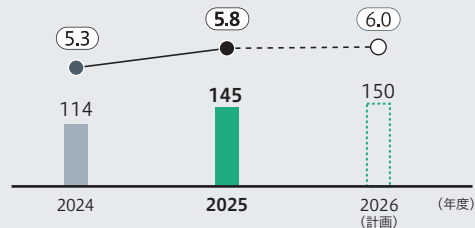
取締役副社長執行役員
社会インフラセグメント長
CMO (Chief Marketing Officer)
渡部 則由紀

売上高 (億円)



営業利益・営業利益率

■ 営業利益 (億円) ● 営業利益率 (%)



	主な事業	主な顧客
電設 エンジニアリング  	- データセンター、オフィスビル、マンション等の電気・空調工事 - 太陽光、バイオマス、風力発電等の再生可能エネルギー関連 - 送配電工事 - 廃棄物処理プラント等の建設工事・運転維持管理	- 国内外のデータセンター事業者 - ゼネコン・デベロッパー - 地方公共団体 - 発電事業者 等
社会基盤 エンジニアリング  	- 無電柱化や非開削トンネル工事を伴う都市土木工事 - 国土強靱化、インフラ老朽化対策事業等、自治体・官公庁向けの各種通信インフラ設備の構築・保守 - 鉄道事業者等の民間企業向けの各種通信インフラ設備の構築・保守	- 地方公共団体 - 高速道路等公共インフラ事業者 - 鉄道事業者 等



社会インフラ事業

中期経営計画
(2026～2030)

基本方針

電気設備分野のリソース拡充とトータルサポート力で
次世代社会インフラの実装に貢献

2030年度業績目標

売上高 3,300 億円 営業利益 250 億円 (営業利益率 7.6%)

	市場環境の認識	強み
電設 エンジニアリング	機会 - AI等データ活用社会の進展等に伴うデータセンター需要の拡大 - 脱炭素社会実現に向けた再生可能エネルギー市場の拡大 リスク - 需要拡大に対応可能な技術者の不足、育成の遅れ - 原材料価格の高騰や調達期間の長期化	- データセンター・オフィスビル等の電気設備構築で長年培ってきた技術力・対応力 - バイオマス発電等、プラント建設・運用に対する知見
社会基盤 エンジニアリング	機会 - 高速道路設備、上下水道等老朽化した公共インフラの更新需要の拡大 - 防災・減災および国土強靱化政策に伴う公共投資の継続 リスク - 各種資格を保有する人財の不足 - 原材料価格の高騰や調達期間の長期化	- 通信・電気・都市土木等、横断的・総合的な施工対応力 - シールド工法等の先端土木技術の保有

2030年にに向けた事業戦略

1 グループ一体でのトータルサポート力強化による データセンター事業の拡大、電気設備事業強化

- データセンター構築の電気・通信・ネットワーク・空調工事等をトータルでカバーし、設計・施工・維持管理をワンストップ提供（トータルサブコン化）
- 系統用蓄電池、送配電工事、半導体工場等の施工体制の強化

エンジニアリングのワンストップ提供



2 グループ各社のエンジニアリング力のフル活用

- 国土強靱化（防災）、防衛施設の整備、高速道路の高度化、鉄道事業の省人化等への対応

3 受注拡大に向け大胆な人員シフトによる施工能力の向上

- 電気分野で専担タスクフォースによる採用・育成一体型の取組み（採用強化 40名/年）
- スキル移転による積極的な人財シフト、資格取得の推進（施工管理技士、電気工事士等）
- 海外人財の採用・育成・活用

4 グループ一体での利益改善

- 設計・積算分析手法のグループ展開

5 新たな技術による競争優位性を確保

- AIを活用した建設技法の強化やプロセス効率化（AI遠隔推進操作支援技術）

社会インフラ事業 TOPICS

二相式 DLC 冷却の採用で、データセンターの省エネと安定稼働を実現

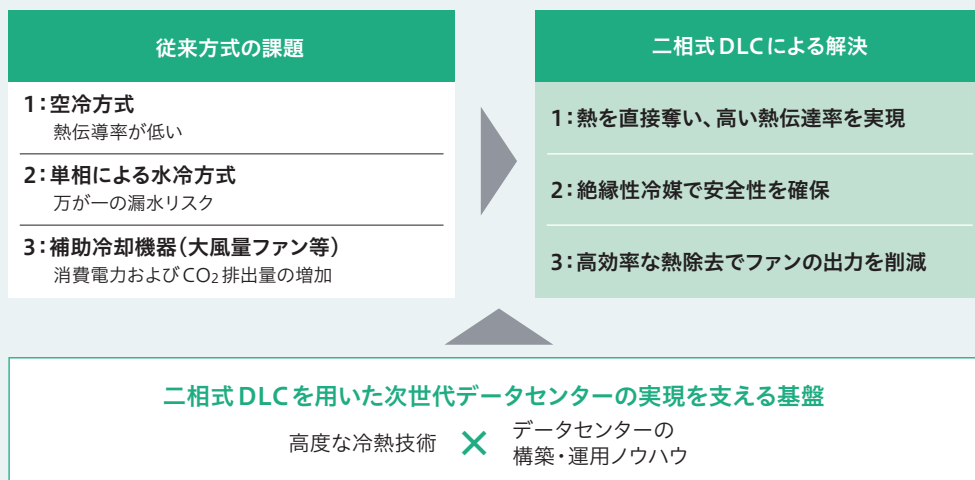
生成AIの普及に伴い、データセンターのGPUサーバは高発熱化が進み、従来の空冷方式では安定的な冷却が困難になっています。そこで当社グループは、二相式ダイレクトチップ冷却（二相式DLC）を採用したGPUサーバを構築。2025年12月から、国内初の商用利用が開始されています。

二相式DLCは、液体と気体の両方の冷媒を使い、GPUチップに冷却液を直接流して熱を取り除く技術で、空冷方式と比べ桁違いに高い冷却性能を発揮します。また、絶縁性冷媒を使用するため、万が一の漏液時もIT機器を損傷させません。さらに、大風量ファンの出力削減によりPUE※が改善し、エネルギー消費とCO₂排出の抑制にも貢献します。

当社グループは今後も、データセンター構築・運用ノウハウを高め、データセンターにおけるGX推進に貢献していきます。

※PUE(Power Usage Effectiveness)：データセンターがどれだけ効率的に電力を利用しているかを示す指標

従来方式の課題と二相式DLCによる解決



再生可能エネルギーの自営線工事を担う電力ジョイントを育成

再生可能エネルギーの普及に伴い、発電所から送配電各社の電力系統までケーブルを敷設・接続する自営線工事の需要が拡大しています。その一方で、特別高圧ケーブルの接続を担う電力ジョインターは高齢化と人財不足が課題になっています。

そこで当社グループでは、通信インフラ工事で培った技術との親和性に着目し、通信技術者を電力ジョインターへスキルチェンジする育成に取り組んでいます。2026年3月時点で26名が、66kV以上の特別高圧接続にも対応可能な、ケーブルメーカーの認定資格を取得しています。

もともと通信技術者としてのスキルを持つ当社グループの技術者は、電力ケーブルと光ケーブルの接続を並行して担うこともできるため、今後、工期短縮への寄与が見込まれます。さらに、グループ会社の(株)リョウセイのケイパビリティを活用することで、地中埋設から架空送電までを一貫して対応するワンストップ体制を実現しています。

こうした人材育成と体制構築は、今後本格化が見込まれる洋上風力発電をはじめとする大規模自営線案件への対応力にも直結します。当社グループは今後も、再エネ市場の成長を確実に捉える人材への投資を加速していきます。



特別高圧ケーブルの接続作業



地下ケーブルの延線・接続作業

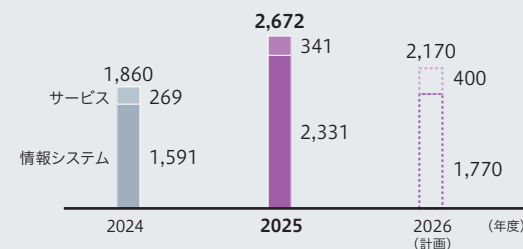


システムソリューション事業

2025年度売上高

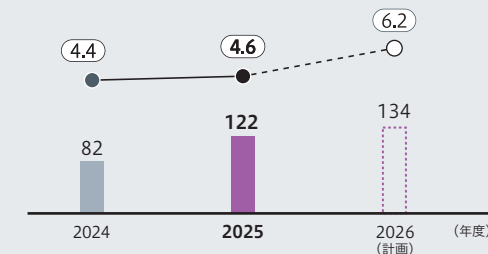
2,672億円

売上高 (億円)



営業利益・営業利益率

■ 営業利益 (億円) ● 営業利益率 (%)



「DX支援ビジネス」の拡大に注力

2025年度は、教育分野でNext GIGA関連のビジネスが好調に推移しました。また、当社グループが強みを持つお客様に対して引き続き積極的な営業活動を展開するとともに、プロジェクトの初期段階から参加し、ご要望をワンストップで解決する「DX支援ビジネス」の拡大に取り組みました。さらに、生成AIセンタの設置や、AI関連の各種イベントや展覧会への出展等、生成AIを活用したビジネス拡大や生産性向上に努めました。

今後も、高付加価値領域へのリソースシフトと顧客志向に基づくソリューション提供の高度化を図ります。



取締役常務執行役員
システムソリューション
セグメント長
ソリューション事業本部長
エクシオ・デジタルソリューションズ(株)代表取締役社長

前田 幸一

	主な事業	主な顧客
情報システム	- 公共、通信、製造金融分野の大規模受託開発 - サーバ、無線LAN、セキュリティ、クラウド、EMS、センシング等のネットワークソリューションサービス - 業務支援ソリューション	- IT事業者 - 一般法人
サービス	- お客様システムの運用・保守 - 各種ライセンス販売および保守 - その他マネージドサービスの提供	- 教育・医療 - 一般法人



システムソリューション事業

中期経営計画
(2026~2030)

基本方針

生成AI等への対応力を高め、高付加価値領域へのリソースシフトと
顧客志向に基づくソリューション提供で持続的に成長

2030年度業績目標

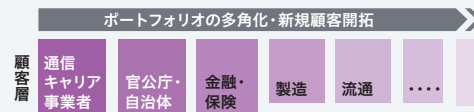
売上高 2,900 億円 営業利益 250 億円 (営業利益率 8.6%)

	市場環境の認識	強み
情報システム	機会 - データ活用やAI導入に伴うシステム高度化ニーズの拡大 - 企業・官公庁におけるDX投資の継続的な拡大 - サイバーセキュリティ強化やクラウド移行需要の増加 リスク - 開発系人財不足によるサービス提供能力の制約 - 技術革新の進展に伴うサービスの陳腐化 - IT人財のひっ迫に伴う人件費高騰	- 通信建設工事で培ったITエンジニアリング力 - コンサルティング・設計・構築から運用・保守までワンストップでのサービス提供 - 各分野で強みを持つグループ会社との連携による幅広い対応力
サービス	機会 - 企業等における効率的なIT運用の高まりによるサブスク・マネージドサービスへの需要拡大 - DX推進に伴うシステム運用・保守需要の増加 リスク - 価格競争の激化によるサービス単価の下落 - IT人財のひっ迫に伴う人件費高騰	- 教育分野におけるIoT機器等の運用支援に関する豊富な実績 - NTTグループ等でのヘルプデスク運用実績

2030年に向けた事業戦略

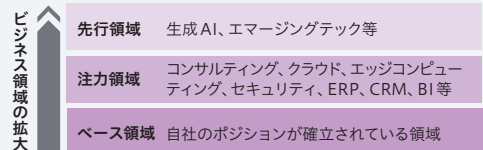
1 提案力の強化と顧客ポートフォリオの多角化

- 顧客の事業動向や課題に基づく統合アカウントプランを策定し、コンサルティング型営業を展開
- 主要顧客からの受託開発・構築等の「ベース領域」を拡張し、既存顧客のロイヤリティ向上と確実な収益を獲得



2 提供ソリューションの領域拡大・高付加価値化

- 「注力領域」として顧客志向に基づくソリューション提供を加速化するオフリングメニューを展開。顧客課題にあわせたコンサルティング、クラウド、エッジコンピューティング、セキュリティ、ERP、CRM、BI等の提案力を強化し、顧客リーチの拡大と収益性の向上を図る
- 競争優位性の確立に向け、特にERPを強化し、ローコード開発とあわせたオールインワンでのアプリケーション提供とセキュリティ・クラウド基盤提供を促進
- 「先行領域」として、AIやエマージングテック等のR&Dを強化、新たな価値提供と新規顧客を開拓



3 人財やスキルセットのシフト

- 「注力領域」「先行領域」を軸としたビジネス拡大に向け、AI活用の浸透を見据えたプロジェクトマネージャーやプロジェクトリーダー人財の育成と上流工程へのリソースシフト
- グループ会社間の人財還流の推進によるシナジー創出

4 抜本的な生産性向上

- すべての業務プロセスにAIを組み込み、データドリブン・AIドリブンの効率的な業務運営を推進



システムソリューション事業 TOPICS

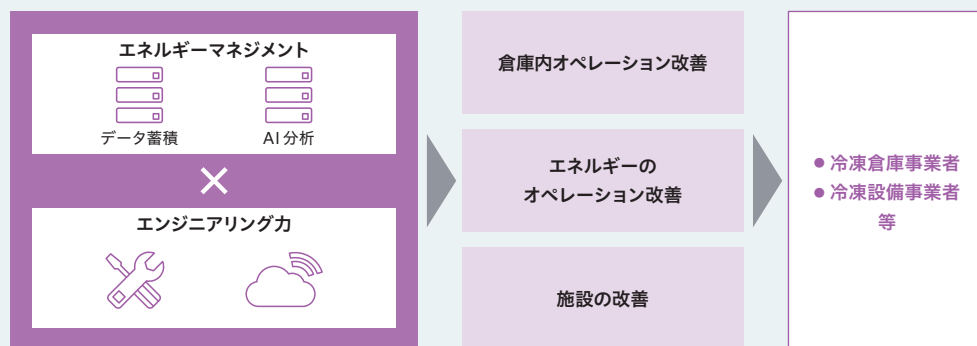
「経験と勘」をデータで可視化し、冷凍倉庫の省エネを実証

脱炭素社会の実現が求められる中、物流量の拡大とともにエネルギー消費が増加するコールドチェーン分野は、GX(グリーントランスフォーメーション)が求められる代表的な分野の一つです。そこで、当社グループは2025年12月より、福山冷蔵(株)(本社:愛知県名古屋市)と共同で実証分析を実施しました。

冷凍倉庫の省エネルギーは従来、現場の経験や勘に頼る領域でしたが、今回の実証分析では、福山冷蔵(株)の運転ノウハウや現場での判断ポイントといった知見をもとに、当社グループが客観的にデータを解析することで、暗黙知の形式知化を試みました。分析からは、設定温度の見直しやデフロスト回数の調整、予冷運用等の工夫により、保管品質を維持しながら最大約8%の省エネ効果を実現できることが分かりました。

今後、日本冷蔵倉庫協会等の業界団体等と連携し、冷凍倉庫における省エネルギー運用の実現を図っていきます。また、同様の課題意識を持つ関係者との対話を通じ、コールドチェーン分野における、さらなる課題解決に取り組んでいきます。

冷凍倉庫の省エネ化に向けたアプローチの手法



中堅企業の「DXの協創・伴走・実現」を支援する新サービスを始動

エクシオ・デジタルソリューションズ(株)は2026年4月、中堅企業のDX推進をワンストップで支援する新サービス「EX-LIGN(エクスライン)」の提供を開始しました。



多くの企業でDXが停滞する要因は、技術やツールそのものではなく、経営・現場・ITの間に生じる分断にあります。EX-LIGNは、この課題に正面から向き合い、コンサルティングによる課題特定・ロードマップ策定から、システム・ネットワーク基盤の構築、さらには運用・改善に至るまでを一体的に支援するオフリング型のサービスです。

フェーズ1では、これまでの知見と実績をベストプラクティスとして体系化した13の領域を先行展開。今後フェーズ2としてさらに対象領域を拡大しながら、お客様に継続的に伴走し、DXの持続的な推進を実現する組織づくりを支援していきます。

「EX-LIGN」の提供範囲

	I. 先行展開	II. 拡大展開
経営戦略 事業構造	● 基幹業務の刷新・最適化	● 経営管理・KPI・分析 ● データドリブン経営実現 ● 事業競争力の強化・業務オペレーション変革
オペレーション	● 現場業務のデジタル化・業務改革 ● IT基盤の刷新・運用高度化 ● 収益機会創出・顧客体験(CX)変革	● 物流・サプライチェーン連携
人財・組織	● 安全・品質マネジメント変革 ● 組織・人財変革	● 業務プロセス改革 ● 組織・人財・ガバナンス
技術基盤	● セキュリティ・コンプライアンス強化 ● デジタル製品・サービス開発の高速化 ● クラウド利活用・最適化	● データー一元化・マスタ統合
特化型	● 建設業 ● 宿泊業	● 医療・福祉 ● 公共
		● 製造業 ● 教育・学習支援業

海外市場での事業体制を再構築し 生成AI時代のデータセンター需要を捉える

生成AIの急速な普及に伴い、データ処理量は爆発的に増加しており、エンジニアリング分野でもハイパースケール型データセンターを中心とした新たな需要が世界的に拡大しています。具体的には、高圧電気エンジニアリング、空調やDLC(直接液冷)を含む先進的な冷却技術、サーバーーム内における大量の光ファイバやLANケーブル配線等、GPUサーバ関連の領域が注目されています。

EXEO Global社は、これらのソリューションを東南アジアでワンストップ提供できる体制を強みに、本社と連携しながら事業最大化を進めています。さらに関連してデータセンター等に設置されるIT機器では、DDRメモリの供給不足や新GPUが短いサイクルで登場することに伴う旧世代GPUサーバのリファーマビリティ需要の高まりが、当社グループでリファーマビリティ事業を推進するProcurri社にとって追い風となっています。

さらに、グローバル事業では、グループ会社の統廃合や事業拠点の集約等の構造改革にも重点的に取り組んでいます。2025年度は、グローバル事業のオーバーヘッド機能をEXEO Global社へ統合したほか、2024年度末時点で73拠点だった海外拠点を、61拠点まで集約しました。2026年度には、48拠点まで集約を進める計画です。あわせて、コスト削減とグループガバナンスの強化、ビジネス品質の向上に向け、シェアードサービスのグループ展開を進めています。

グローバル事業の事業体制



TOPICS

データセンター需要の急増で、Fit-out工事の施工ニーズが拡大

AIの世界的な普及に伴い、東南アジア・南アジアでもデータセンター需要が急増しています。当社グループでは、マレーシア・ジョホールバルやインド・チェンナイ等を中心にFit-out工事を推進しています。

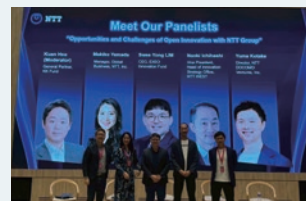
日本から技術者を派遣し工事品質を高めるとともに、構築・運用・保守をワンストップで提供する強みを活かし、事業規模の拡大を図っています。



NTTグループの海外スタートアップ協業推進イベントの開催に協力

2025年9月、NTTグループによる海外におけるスタートアップ協業推進プログラムの新たな取り組みとして、「Partnership Day」がシンガポールで開催されました。

当社グループは、EXEO Global本社「The Pluse」を会場として提供し、イベント開催を支援。NTTグループの新規事業推進に寄与するとともに、同グループとの連携を深化させました。



ガーナ共和国の交通インフラ強化を支援

2025年8月、当社常務執行役員兼EXEO Global社代表取締役社長の今泉文利は、TICAD9で来日したガーナ共和国のマハマ大統領と会談し、道路・鉄道・空港・海運等の交通インフラ整備に向けた協力について、協定を結びました。

この協定に基づき、現在、同国の首都・アクラにあるコトカ国際空港では、旅客情報・予約記録の統合システムやCT型手荷物検査装置、靴の安全検査装置の導入を進めています。



5

価値創造のガバナンス

- 66 取締役会議長メッセージ
- 67 役員一覧
- 69 スキルマトリックス
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 80 リスクマネジメント
- 84 サステナビリティ推進
- 85 人権の尊重
- 88 内部統制
- 91 サプライチェーンマネジメント
- 92 IR活動





取締役会長 船橋 哲也

建設的な議論を通じ、持続的な企業価値向上に貢献する取締役会へ

2025年6月に会長に就任し、社長としての執行の立場から、取締役会議長として経営を監督する立場へと軸足を移しました。取締役会議長として私が最も重視しているのは、取締役会の実効性向上に向け、建設的・本質的な議論ができる場と雰囲気をつくることです。

専門性と経験を備えた各取締役が多様な視点から積極的に提言できるよう議事進行を行うとともに、意見が対立する場面は論点を深める良い機会と捉え、議論の質の向上につながるよう心がけています。また、実質的な議論に十分な時間を割けるよう、事前に社外役員の皆様へ議案内容の説明を実施し、取締役会当日は各人の知見をフルに発揮いただける運営方法としています。2026年5月に公表した中期経営計画(2026~2030)の策定にあたっては、キャッシュ・アロケーションや株主還元を含む財務戦略、資本コストを意識した経営目標のあり方について、取締役会においても活発な議論を重ねました。

取締役会メンバーには、株主や投資家の皆様との対話を通じて集めたご意見や、サステナビリティ・情報セキュリティ対策等の取り組み状況等、審議事項に限らない幅広い情報提供を行うとともに、実際のプロジェクト現場等の視

察を通じて、経営の方向性の検証や事業の理解促進につなげていただくよう努めています。

こうした取り組みの結果、取締役会の実効性評価においても、社外役員の皆様から「自由闊達に意見を述べることができる風通しの良い会議である」とのご評価をいただいています。もっとも、取締役会の実効性は、一度高めれば終わりというものではなく、経営環境や事業構造の変化に応じて柔軟に見直していくべきものです。実効性評価で得られた課題を運営改善に確実に反映していく営みを今後も継続していきます。

公正な意思決定と企業統治の強化は取締役会議長としての最大の責務です。当社グループは、通信インフラをはじめとする社会基盤を支える企業として大きな社会的責任を担っています。グループパーパス「“つなぐ力”で創れ、未来の“あたりまえ”を。」の旗のもと、ステークホルダーの皆様の信頼に応え、持続的な企業価値向上に貢献し続けていけるよう、今後とも全力を尽くしていきます。

ガバナンス体制強化の変遷

	2014年度	2015年度	2018年度	2020年度	2023年度	2024年度	2026年度
社外取締役の 人数・比率	1/12名 8.3%	2/11名 18.2%	3/15名 20%	4/12名 33.3%	5/12名 41.7%	5/13名 38.5%	6/12名 50%
女性取締役	1名	1名	1名	1名	2名	2名	3名
施策	社外取締役を初めて選任	- 社外取締役を2名に増員 - 第三者機関を利用した取締役会実効性評価アンケートの実施	社外取締役を3名に増員	- 社外取締役を4名に増員 - 指名委員会・報酬委員会の委員の過半数を社外役員に	- 社外取締役を5名に増員 - 指名委員会・報酬委員会の両委員長を社外役員に	取締役会の実効性向上施策(現場視察等)の充実	社外取締役を6名に増員し、社外取締役比率が50%に

取締役



梶村 啓吾

代表取締役社長

1965年生まれ
取締役の在任期間：2年
所有株式数：21千株



船橋 哲也

取締役会長

1956年生まれ
取締役の在任期間：8年
所有株式数：107千株



渡部 則由紀

取締役 副社長執行役員
社会インフラセグメント長
CMO(Chief Marketing Officer)

1958年生まれ
取締役の在任期間：4年
所有株式数：37千株



林 茂樹

取締役 常務執行役員
財務部長 兼 経営企画部長
CFO(Chief Financial Officer)

1967年生まれ
取締役の在任期間：3年
所有株式数：14千株



前田 幸一

取締役 常務執行役員
システムソリューションセグメント長
ソリューション事業本部長
エクシオ・デジタルソリューションズ株式会社
代表取締役社長

1965年生まれ
取締役の在任期間：1年
所有株式数：13千株



小林 正樹

取締役 常務執行役員
土木事業本部長

1966年生まれ
取締役の在任期間：1年
所有株式数：3千株



小原 靖史

取締役

1953年生まれ
取締役の在任期間：8年
所有株式数：7千株

社外
独立



岩崎 尚子

取締役

1975年生まれ
取締役の在任期間：7年
所有株式数：3千株

社外
独立



吉田 佳司

取締役

1953年生まれ
取締役の在任期間：5年
所有株式数：8千株

社外
独立



荒牧 知子

取締役

1968年生まれ
取締役の在任期間：3年
所有株式数：-株

社外
独立

注) 所有株式数は、千株未満を切り捨てにしています。株式を所有していない役員は、-株と記載しています。



三谷 英一郎

取締役

1961年生まれ
取締役の在任期間：2026年6月就任
所有株式数：-株

新任
社外
独立



山越 伸子

取締役

1967年生まれ
取締役の在任期間：2026年6月就任
所有株式数：-株

新任
社外
独立

監査役



山田 成彦

常勤監査役

1963年生まれ
監査役の在任期間：2年
所有株式数：17千株



光山 由一

常勤監査役

1959年生まれ
監査役の在任期間：1年
所有株式数：69千株



大澤 栄子

監査役

1963年生まれ
監査役の在任期間：3年
所有株式数：-株

社外
独立



原島 朗

監査役

1960年生まれ
監査役の在任期間：2年
所有株式数：-株

社外
独立



押味 由佳子

監査役

1976年生まれ
監査役の在任期間：1年
所有株式数：-株

社外
独立

注) 所有株式数は、千株未満を切り捨てにしています。株式を所有していない役員は、-株と記載しています。

取締役および監査役のスキルマトリックス

■ 取締役 ■ 監査役

役位	氏名	担当等	企業経営・ESG	イノベーション・DX	エンジニアリング	マーケティング・グローバルビジネス	財務・会計	法務・人事・労務
取締役会長	船橋 哲也	取締役会議長						
代表取締役社長	梶村 啓吾							
取締役 副社長執行役員	渡部 則由紀	社会インフラセグメント長 CMO (Chief Marketing Officer)						
取締役 常務執行役員	林 茂樹	財務部長 兼 経営企画部長 CFO (Chief Financial Officer)						
取締役 常務執行役員	前田 幸一	システムソリューションセグメント長 ソリューション事業本部長 エクシオ・デジタルソリューションズ(株)代表取締役社長						
取締役 常務執行役員	小林 正樹	土木事業本部長						
取締役	小原 靖史	独立役員、報酬委員会委員長						
取締役	岩崎 尚子	独立役員、指名委員会委員長						
取締役	吉田 佳司	独立役員						
取締役	荒牧 知子	独立役員						
取締役	三谷 英一郎	独立役員						
取締役	山越 伸子	独立役員						
常勤監査役	山田 成彦							
常勤監査役	光山 由一							
監査役	大澤 栄子	独立役員						
監査役	原島 朗	独立役員						
監査役	押味 由佳子	独立役員						

注) 各取締役および監査役に特に期待するスキルであり、各人の有するすべてのスキルを表すものではありません。

役員に求めるスキルの選定理由

企業経営・ESG	取締役会では、豊富な経験や幅広い知見に基づき、事業活動等の妥当性やリスクについて客観的かつ多面的に審議をすることが重要であることから、企業経営の経験およびそれに基づくガバナンスの知見を必要なスキルと考えています。また、当社は事業活動を通じて解決すべき課題をマテリアリティとして定義し、持続的な社会の実現をめざしていることから、ESGに関する経験・知見・専門性についても必要なスキルとしています。	マーケティング・グローバルビジネス	お客様の事業環境やご要望を的確に捉え、お客様のお役に立つサービスを提供していくことは事業活動の根本であり、価値創造の根源です。さらに当社はグローバルに事業を展開しており、地政学・経済情勢・政策動向等に関する情報をタイムリーに経営戦略に反映し、マネジメントとガバナンス体制を構築していくことが重要であることから、当該事項に関する経験・知見・専門性を必要なスキルであると考えています。
イノベーション・DX	当社は「2030ビジョン」において「イノベーションによる課題解決」を3つの挑戦の1つとして掲げ、デジタル技術の活用により価値創造サイクルを深化させ、長期的な企業価値向上を実現することを目標としています。イノベーションによる新たな価値創造や、グループが保有するデータやテクノロジー活用における推進状況をモニタリングするため、当該事項に関する経験・知見・専門性を必要なスキルとしています。	財務・会計	中長期的な企業価値の向上を図るにあたり、財務基盤の成長性・効率性・健全性を確保し、適切なキャッシュ・アロケーションと株主還元を実現していくためには、資本コストや株価を意識した経営の視点が重要です。さらに、取締役会の適切な監督機能の担保のためにも、当該事項に関する経験・知見・専門性を必要なスキルであると考えています。
エンジニアリング	当社は、創業以来培ってきたさまざまな技術力を源泉として、社会課題の解決を行っていくことをグループの使命と考えています。多様な事業領域における技術・ノウハウを融合し、新たな価値の創造を行っていくうえで、その起点となるエンジニアリング現場への深い理解と課題解決に徹した経験が重要と考え、当該事項に関する経験・知見・専門性を必要なスキルとしています。	法務・人事・労務	「財務・会計」と同様に、企業経営を支える基本機能であり、適切な監督機能の確保のために必要なスキルであり、ガバナンス強化・改革の観点からも重要です。特に、人的資本の充実、エンゲージメントの向上は、当社の持続的成長のために必要不可欠な重要課題であることから、当該事項に関する経験・知見・専門性を必要なスキルであると考えています。

ガバナンス体制およびその採用理由

当社は、監査役会設置会社を選択し、監査役・監査役会は監査の方針・監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議へ出席し、公平・公正の観点から、取締役会等からその職務の執行状況の聴取、主要な事業所・グループ会社の業務および財産状況の監査等を実施する体制とすることで適正なコーポ

レート・ガバナンスを確保できるものと判断し、当該体制を採用しています。

また、執行役員制度を採用し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るとともに、迅速かつ的確な意思決定および執行を

行っています。取締役会長を議長とする取締役会は、重要事項の決定および業務執行の監督を行い、執行役員は取締役会の決定に基づき業務を執行します。また、経営会議では、重要な業務の執行に関する事項についての審議を行っています。

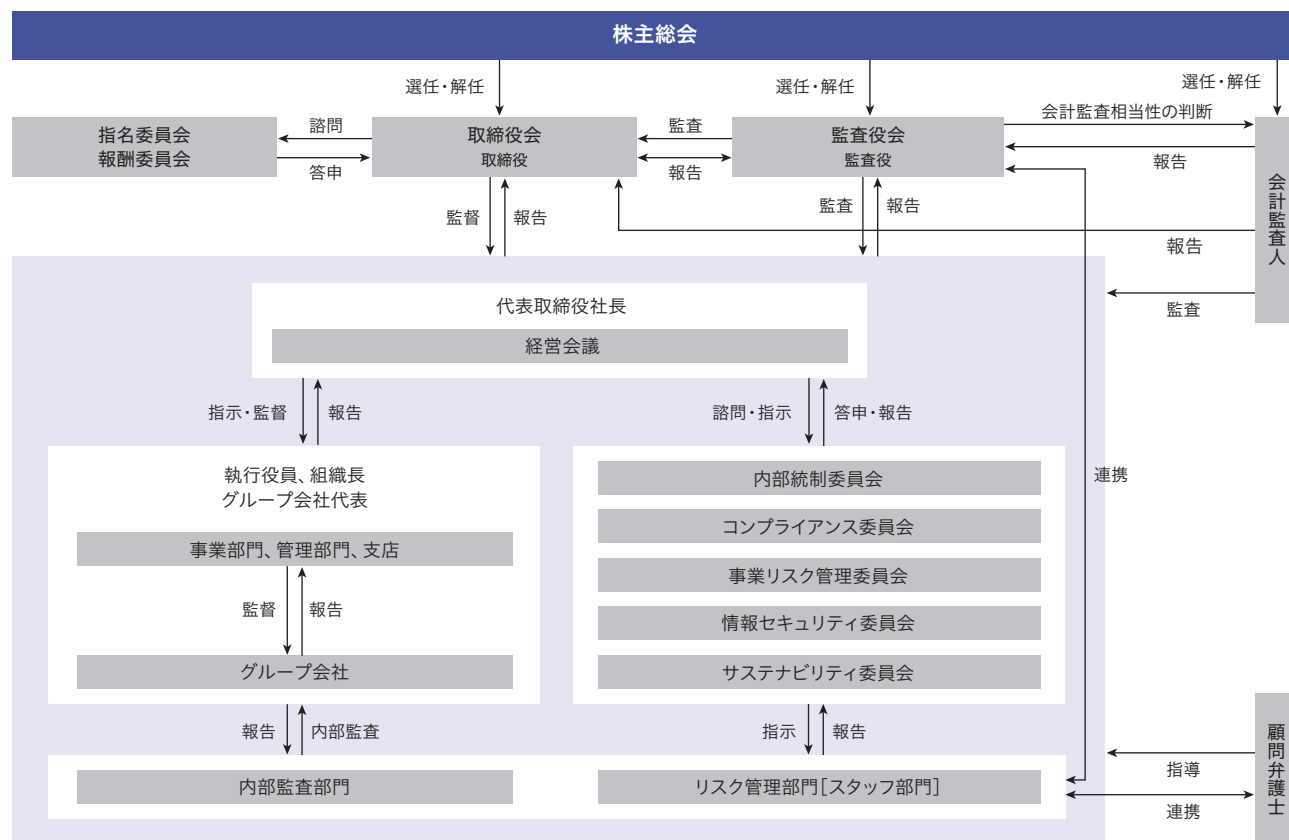
コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	監査役会設置会社
取締役	12名(社外取締役6名を含む)
監査役	5名(社外監査役3名を含む)
執行役員制度	あり
執行役員	38名
取締役会の内部機関	指名委員会、報酬委員会

2025年度の開催実績

取締役会	14回
監査役会	15回
指名委員会	3回
報酬委員会	4回
内部統制委員会	4回
コンプライアンス委員会	4回
事業リスク管理委員会	12回
情報セキュリティ委員会	4回
サステナビリティ委員会	2回

コーポレート・ガバナンス概要図 (2026年6月25日時点)



取締役会

当社では、資料の早期配付や社外取締役・社外監査役への事前説明の充実、社外取締役・社外監査役の現場視察等、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。2025年度からは、3つのセグメントごとに業績をモニタリングする体制を整備しました。また、中長期的な視点での戦略的な議論を一層充実させるため、取締役会開催日の午後も時間を確保しました。さらに、2026年度にはじまる中期経営計画の策定にあたっては、取締役会開催日以外の日程で議論を重ね、審議の質の向上に努めました。

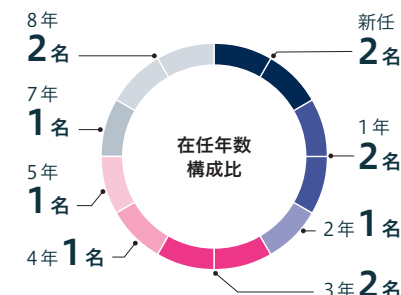
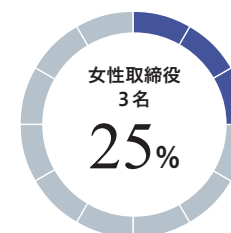
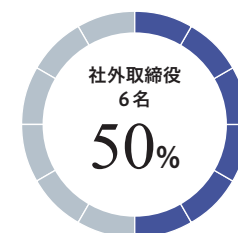
なお、事業戦略等を早い段階で議論し方向性をあわせることを目的として、取締役会に併せて実施している「ベクトルミーティング」については2025年度、30件の案件を取り扱いました。

2025年度取締役会の主な審議・報告内容【全14回※】

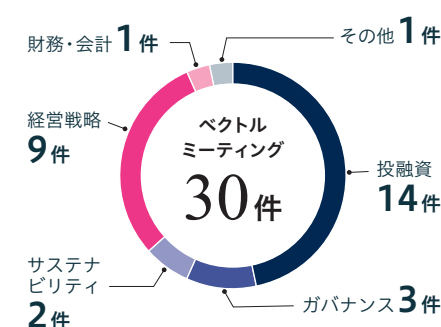
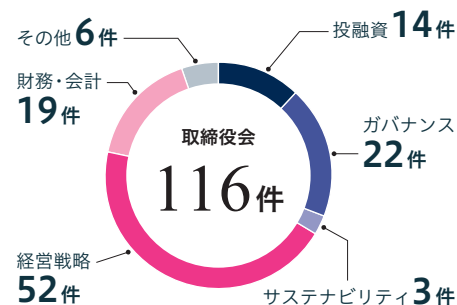
1	2025年4月	●ガバナンス：取締役の報酬等の決定方針改定(審議) ●サステナビリティ：人権尊重の取り組み(報告)
2	2025年5月	●経営戦略：2025年度事業計画(審議) ●ガバナンス：2025年度内部統制システム基本方針(審議)
3	2025年5月	●その他：第71回(2025年6月)定時株主総会招集の件
4	2025年6月	●ガバナンス：当社取締役会の実効性に関する評価(審議) ●ガバナンス：コーポレートガバナンス・コードへの当社対応(審議)
5	2025年6月	●経営戦略：代表取締役および役付取締役の選定
6	2025年7月	●ガバナンス：第72期監査役会監査計画(審議) ●ガバナンス：規程改定(グループ会社向け組織機能見直し関連等)(報告)
7	2025年8月	●サステナビリティ：環境方針制定(審議) ●その他：遊休不動産の売却(パルクセール)(審議)
8	2025年9月	●ガバナンス：規程改定(グループ会社向け組織機能見直し関連等)(報告)
9	2025年10月	●ガバナンス：政策保有株式の検証(審議) ●財務・会計：2025年度新規資金調達(審議)
10	2025年11月	●経営戦略：株主還元(審議) ●経営戦略：子会社の再編(審議)
11	2025年12月	●ガバナンス：コーポレート・ガバナンス関連の各種委員会の見直し(報告) ●経営戦略：EXEO Global社重要案件の進捗状況(報告)
12	2026年1月	●経営戦略：エクシオグローバルアセットホールディングスによるGCL株式の売却(報告)
13	2026年2月	●経営戦略：自己株式取得・自己株式消却(審議) ●経営戦略：子会社の再編の件(シェアード系会社統合)(審議)
14	2026年3月	●経営戦略：2026年度事業計画(審議) ●財務・会計：グループ会社に対する運転資金貸付枠および銀行借入枠の改定(審議)

※ みなし決議3回を除く

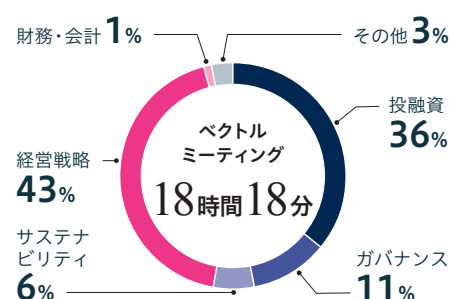
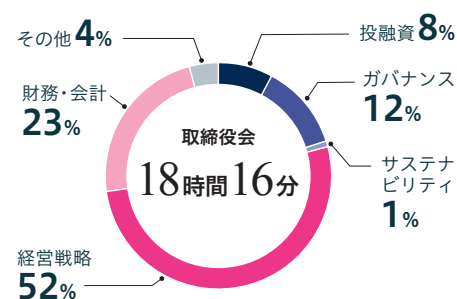
取締役会の構成(2026年6月25日時点)



2025年度の議案数の内訳



2025年度の議題別審議時間



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、全取締役・監査役を対象にアンケートを実施し、外部機関による客観性を確保した集計・分析を行っています。当該分析結果ならびに取締役会での議論を踏まえ、当社の取締役会は規模・構成・運営状況等において経営上重要な意思決定や業務執行の監督を行うための体制が構築されていることを確認しています。

また、取締役会資料の早期配付や独立社外取締役、独立社外監査役への事前説明の充実、独立社外取締役の現場視察

等を継続するとともに、各事業部の事業戦略等を早い段階で議論し、方向性をあわせる「ベクトルミーティング」を2025年度は30件の案件について行いました。取締役会の議論においては、社外役員が独立した立場から十分な見識に基づいた積極的かつ的確な発言を行っており、その効果は取締役会の実効性の強化に確実に表れていると認識しています。

実効性評価のプロセス



アンケート項目(9分野、計40問)

以下に関する設問について、5段階評価で評価する方式とし、必要に応じて自由記述欄を設けました。

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| ① 取締役会のありかた(機関設計、役割) | ⑥ 取締役・監査役に対する支援体制(情報提供体制) |
| ② 取締役会の構成(員数、多様性、必要なスキル) | ⑦ 株主(投資家)との対話 |
| ③ 取締役会の運営(審議項目数、審議時間、資料提供のタイミング) | ⑧ 回答者自身の取り組み(役員間での意見交換) |
| ④ 経営戦略・経営計画(事業ポートフォリオ、資本コスト、株価) | ⑨ 総括(実効的機能) |
| ⑤ 内部統制・リスク管理(危機管理体制、モニタリング機能) | |

社外取締役メッセージ



取締役
岩崎 尚子

中期経営計画の策定に向けた議論

当社は取締役会における審議ではもちろんのこと、事業戦略等について早い段階で方向性をあわせるために開催されている「ベクトルミーティング」でも多くの意見交換が行われていますが、中期経営計画に関わる議題においても大局的な視座での議論が繰り広げられ、成長戦略の策定に向けて建設的なディスカッションを実施してきました。

セグメントごとの事業戦略、資本効率、投資と株主還元とのバランス、AIセントリック企業をめざすうえでの具体的な実行計画等、中期経営計画における経営基盤強化に関わるさまざまなポイントにわたり議論が交わされましたが、最も多く意見が集中したのは人財に関する論点でした。

採用や育成に加え、熟練者の再雇用や外国人財雇用、さらにはリテンション強化まで含めた一体的な人財戦略の必要性が強調され、人財確保が生命線であることを踏まえ、施策内容の継続的な充実が重要であることを再確認したうえで人財中心の経営が実践されています。

さらなる実効性の向上に向けた課題と対応方針

テーマ	内容	2026年度の対応
取締役会のありかた	●最適な機関設計の構築 ●経営環境の変化を踏まえた、取締役会の構成（員数および任期を含めた最適な体制）の検討、機能の最適化 ●中期経営計画の実践に必要な知識・経験・専門性が確認しやすいスキルマトリックスの整備 ●経営層の後継者計画（サクセッションプラン）の体系的な整備 ●中長期的な企業価値向上に資する、社内外の多様な知見を取り入れたガバナンス体制の整備	●取締役会規程（決議事項）の精査 ●適正な規模の検討 ●事業推進に必要なスキルとの対応関係を明確化したスキルマトリックスへの更新 ●後継者計画の整備 ●執行側の実効性向上の検討
取締役会の運営・議論	●議論や審議時間の確保 ●社外役員への情報提供の充実	●取締役会の十分な時間確保 ●新任社外取締役向け事業説明会
その他	適切な意思決定を行うための支援	●年間議題一覧表の展開 ●透明性・実効性の向上に向けた社外取締役への事業内容インプットの実施 ●社外取締役・社外監査役による現場視察・意見交換の実施

取締役会におけるモニタリング状況

当社グループでは、過年度の実効性評価に基づき、以下の各テーマについて継続的なモニタリングを実施しています。2025年度のモニタリング状況は、以下のとおりです。

実効性評価を踏まえた取締役会におけるモニタリング状況

テーマ	担当部門	モニタリング状況
不動産 投資計画	経営企画部 CRE 推進室	取得、売却、営繕改修計画に関する執行状況を報告。計画対比での進捗状況を確認するとともに、個々の案件について懸念事項等を共有。売却においては、売却が難航する物件のバルクセールの実施を引き続き検討。
システム 投資計画	DX戦略部	IT予算の執行状況を共有するとともに、課題として取り組んでいる、グループ内基幹システムの共通化、生成AIや現場支援ツールの活用推進、セキュリティ統合・セキュリティ標準モデルのグループ展開、データ活用の強化について、進捗状況を報告。
M&A 投資計画	アライアンス推進部	M&A投資計画における確度の高い案件について進捗状況をモニタリング。併せて、実施済みM&A案件のPMI進捗状況も共有し、M&Aプロセス全体を俯瞰した議論を実施。

テーマ	担当部門	モニタリング状況
R&D 投資計画	イノベーション推進部	R&D対象として選定したコーポレートテーマおよびサポートテーマについての取り組み状況とR&Dコミッティ運営についての実施状況を報告。また、グループ連携促進、適正な会計処理、知財・商品化展開を見据えたR&Dマネジメントの改善についても議論。
要員計画	人事部	グループ会社とエクシオグループ単体における採用計画の進捗状況をセグメント別、会社ごとに分析。併せて、次年度に向けて、リファラル採用・アルムナイ採用強化、外国人採用、派遣社員からの正社員登用、ダイレクトリクルーティング等さまざまな手法の有効性等を議論。
研修計画	人財開発部	特に取り組みを強化している、事業を牽引する変革リーダー育成プログラムの提供、高スキル者育成、ならびにエンゲージメント向上や心理的安全性確保施策としての1on1ミーティング研修について、それぞれの進捗状況をモニタリング。

WEB | ●指名委員会・報酬委員会
●取締役会の選任・構成・後継者育成

取締役・監査役の選任

指名委員会 委員長メッセージ



取締役
岩崎 尚子

率直で建設的な議論を通じて 持続的成長を担う経営人財を選定

このたび指名委員会の委員長を拝命することとなり、その重責に身の引き締まる思いです。これまで委員として議論に参画してきましたが、当社の持続的な企業価値向上に向け、指名委員会が果たす役割はますます重要になっていると認識しています。

事業環境が大きく変化する中、ジェンダー、職歴、専門性等の多様性を備えた取締役の構成は、多面的な視点に基づく意思決定を支える重要な基盤であると捉えています。また、取締役会の員数の最適化や社内・社外取締役のバランスについても、実効性の高いガバナンスを実現するうえで重要なテーマであると考えています。

今後は、これまで積み重ねてきた議論を土台としながら、新中期経営計画の達成に向けて、より率直かつ建設的な議論を通じて、当社の持続的成長を支える経営人財の選定に取り組んでいきます。

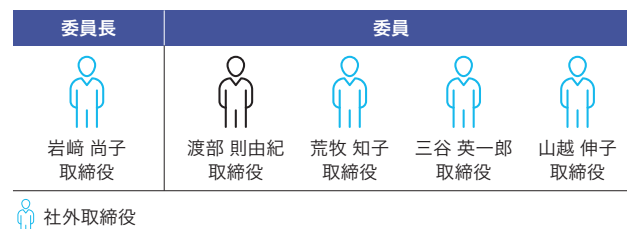
指名委員会

指名委員会では、役員人事に係る事項の客観性・適時性・透明性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的に活動を行っています。

2025年度の指名委員会においては、多様性を踏まえた取締役会の規模や構成等についての議論を行い、それを踏まえ選定した取締役候補者についての審議を行いました。

また、2025年度まで委員長を務めた望月達史の取締役退任に伴い、2026年度からは、社外取締役の岩崎尚子が指名委員会委員長に就任しています。

2026年度の指名委員会の構成



委員長の選任理由: 社外取締役として長年にわたり指名委員会の議論に参画し、その役割と課題を深く理解しています。また学識者としての高度な専門性と独立した視点から、取締役会の多様性向上および実効性強化に貢献することが期待できるため、委員長として最適であると判断しました。

求める資質と選任プロセス

取締役候補は、人格・識見ともに優れ、強い倫理観や変革を進める行動力、指導力等を有し、的確な意思決定ができる者

を、取締役会の内部機関である「指名委員会」の審議を経て代表取締役が推薦し、取締役会において適否を審議、内定し、株主総会に諮る方法を取っています。代表取締役および役付取締役については、取締役会において選解任を決定しています。

取締役会は、解任すべき取締役がある場合は、株主総会へ当該取締役の解任議案を上程することとしています。

監査役候補は、企業経営の経験や財務および会計に関する専門知識等、監査役としての役割を果たすうえで必要となる高い識見を持った者を代表取締役が推薦し、監査役会の同意を得て株主総会に諮る方法を取っています。

取締役会の構成

来歴、専門分野等のバランス・多様性を確保することにより、取締役会の活性化やガバナンスの向上を図っています。取締役の員数は、激しく変化する事業環境等に迅速かつ的確に対応できる体制と考えており、執行役員制度を採用することにより意思決定のさらなる迅速化を図っています。

後継者計画

当社は、当社グループ内部のみならず外部からも経営人財を登用・招聘しており、その中から当社グループの理念や経営ビジョンを深く理解し、高い倫理観とリーダーシップを持ち、会社の継続的発展を実現できる人物を代表取締役が後継者として選出し、指名委員会および取締役会で審議のうえ、決定しています。

役員報酬

報酬委員会 委員長メッセージ

取締役
小原 靖史

経営トップとのコミュニケーションを一層充実させ役割を果たす

社外取締役の私が報酬委員会の委員長に就任して4年になります。当社の役員報酬制度が企業価値向上に向けたインセンティブとして適切に機能しているか、関わるすべてのステークホルダーから十分な理解と納得が得られる内容となっているかを常に念頭に置いて運営にあたっています。

2025年度は従業員とのバランスを考慮した役員賞与制度の改定、株主とのさらなる価値共有を図る観点からの株式報酬割合の拡大、2026年4月からスタートする中期計画との連動強化に向けた報酬制度全体の方向性について検討を重ね取締役会に答申しました。

当社の事業規模はここ数年大きく成長してきましたが、この流れを支え加速させるべく報酬制度の継続的なブラッシュアップ、そして高い透明性、公正性の確保に向けて積極的に取り組んでいきます。そのためにも当委員会と経営トップとのコミュニケーションを一層充実することが何より肝要であり、しっかりと役割を果たしていきます。

報酬委員会

報酬委員会では、役員等の報酬等に係る事項の客観性・公正性を確保することにより、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的に活動を行っています。

2025年度は4回開催し、役員報酬制度に関する事項について審議・検討を行い、その内容を取締役会へ答申しました。委員会は社外取締役3名、社内取締役2名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。なお、2026年度はガバナンス機能のさらなる強化を図るため、社外取締役4名、社内取締役1名の体制へ見直すとともに、開催頻度を拡充し、議論の一層の充実に取り組みます。

2026年度の報酬委員会の構成

委員長	委員				
					
小原 靖史 取締役	林 茂樹 取締役	吉田 佳司 取締役	三谷 英一郎 取締役	山越 伸子 取締役	
 社外取締役					

委員長の選任理由: 社外取締役として報酬委員会の議論を主導し、役員報酬の客観性・公正性の確保に貢献してきた実績を有しています。また、トヨタ自動車における経営経験を通じた実践的知見を有していることから、中長期的な企業価値向上に資する報酬制度の設計・見直しを主導し得る人財であると判断しています。

報酬構成

社外取締役を除く取締役の報酬は、基本報酬・業績連動報酬・長期インセンティブ型報酬で構成されています。

基本報酬は、役位に応じた固定報酬とし、経営環境・世間水準を考慮して適正な水準で設定しています。また、基本報酬の一定割合以上を役員持株会に拠出し、自社株式を取得することとしています（社外取締役を除く）。

業績連動報酬として取締役（社外取締役を除く）に対して賞与を支給しています。賞与は、当事業年度の業績連動を基本として、経営環境等を総合的に勘案して決定しています。賞与の算定指標は次頁のとおりとしており、その理由は、取締役が経営者として連結業績全般に対する責任を持つこととするためです。賞与の算定方法については、基本報酬に事業計画達

役員報酬の決定に関する事項

基本方針	● 中長期的な企業価値向上に向け、インセンティブが有効に機能すること ● 優秀な人財の確保・維持ができる水準であること ● 決定プロセスにおいて、透明性及び公正性があること	
	報酬委員会（委員長は独立社外取締役）にて審議し、取締役会の決議により決定	
権限の委任	範囲	取締役会の委任決議に基づき、代表取締役社長が取締役の個人別の報酬額の具体的内容（各取締役の基本報酬および賞与の額）を決定
	理由	当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役社長が最も適しているため
	条件	報酬委員会が各取締役の基本報酬の額等の適正性を確認すること

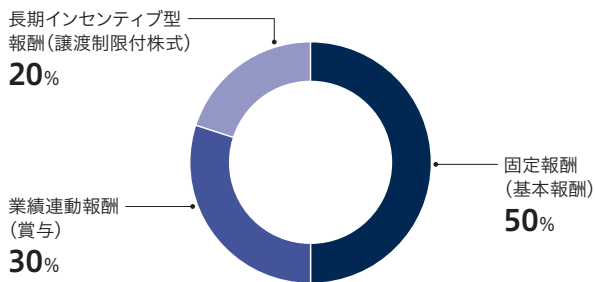
WEB | ●指名委員会・報酬委員会
●役員報酬

成度および定性評価を加味した指数を乗じることにより算出しています。

長期インセンティブ型報酬として取締役(社外取締役を除く)に対して譲渡制限付株式を交付しています。譲渡制限付株式は、業績連動型譲渡制限付株式と勤務継続型譲渡制限付株式で構成されています。

なお、社外取締役・監査役の報酬については、業務執行から独立した立場であることから、その報酬は基本報酬のみとしています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成



注) 使用人兼務取締役については、使用人部分の給与・賞与を含んだ割合

業績連動報酬(賞与)の算定指標と目標・実績

指標	目標	2025年度実績
連結売上高	7,600 億円	7,877 億円
連結営業利益	530 億円	520 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	320 億円	310 億円
ROE	9.7%	9.4%

取締役および監査役の報酬等の総額等

役員区分	総額 (百万円)	内訳(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		長期インセンティブ型報酬	
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く)	341	155	115	70	10
監査役(社外監査役を除く)	50	50	—	—	3
社外役員	社外取締役	63	—	—	5
	社外監査役	30	—	—	4

注) 1. 記載金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

2. 上記には2025年6月25日開催の第71回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役2名を含めています。

長期インセンティブ型報酬の内容

種類	業績連動指標	概要および指標の選定理由
業績連動型 譲渡制限付株式	連結営業利益 CDPスコア	企業価値の持続的な向上を図る中長期のインセンティブとするとともに、株主の皆様との価値共有を進めることを目的として、中長期の連結利益による業績達成度との連動等を基本とし、役位に応じて付与しています。 業績連動指標(達成度合いにより譲渡制限を解除する株式数が決定される)は、業績目標の達成に直結するとともに株主の皆様との価値共有につながる指標として連結営業利益、ESG経営の実践による企業価値向上につながる指標としてCDPスコアとしています。
勤務継続型 譲渡制限付株式	—	一定期間継続して当社の取締役その他一定の地位を務めることを譲渡制限解除の条件としています。

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

区分	報酬の種類	報酬限度額	株主総会決議
取締役	金銭報酬	年額350百万円以内※1	2009年6月23日 第55回定時株主総会
	業績連動型譲渡制限付株式報酬※2	年額80百万円以内、株式数の上限年10万株以内※3	2025年6月25日 第71回定時株主総会
	勤務継続型譲渡制限付株式報酬※2	年額50百万円以内、株式数の上限年10万株以内※3	2019年6月21日 第65回定時株主総会
監査役	金銭報酬	年額100百万円以内	2025年6月25日 第71回定時株主総会

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない ※2 社外取締役は付与対象外

※3 2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。これに伴い、譲渡制限付株式報酬の株式数の上限は、年10万株以内となっています。

監査役会

監査役会では、監査方針および監査計画、サステナブルな視点での事業運営、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査の妥当性、会計監査人の評価・報酬の同意等について検討しています。加えて、KAM(監査上の主要な検討事項)についても財務部門および会計監査人から詳細な説明を受けて活発な議論を行い意見表明をしています。

監査役監査については、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い監査を実施しています。具体的には、取締役会等の重要な会議へ出席し、議事運営、決議内容を監査し、必要に応じて意見表明を行って

います。その他、代表取締役をはじめ本社幹部、主要な事業所・子会社について面談・往査を実施し、業務および財産状況の監査を行いました。

常勤監査役は、重要な決裁文書等の閲覧、経営会議等の審議内容および、各課題について関連部署と積極的な意思疎通・情報交換した結果を監査役会に報告しており、日常の監査活動において社内情報を収集し、企業集団の課題を把握して、適宜社外監査役へ情報共有し、意見交換を行っています。

社外監査役は、幅広い実務経験や高度な専門知識に基づき大所高所からの意見を取締役会・監査役会において発言して

います。代表取締役社長との意見交換会においても、経営方針等の説明を受け専門的知見・経験を活かした社外の観点から意見を述べています。

上記のほか、2025年度は、社外監査役3名が事業内容の理解を深めるため現場視察を行いました。また監査役会は、社外取締役がその独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との情報共有の場を設け連携に努めています。

2025年度の監査役の活動状況

項目	概要	回数	実施方法	常勤監査役	社外監査役
取締役等の職務執行および業務執行の監査	代表取締役との面談	2回	対面	●	●
	本社幹部との面談	23回	対面	●	●
	主要な事業所との面談	6回	対面 / WEB 会議	●	●
取締役会の監視	意思決定・監督義務の履行状況の監視	15回	対面 / WEB 会議	●	●
取締役会以外の重要な会議の監視	意思決定・監督業務の履行状況の監視（社外監査役には議論の内容を監査役会にて報告）	62回	WEB 会議	●	－
内部統制システムに関わる審査	会社法の内部統制について、取締役の職務執行監査や重要な会議の監視・報告等を通じた確認	5回※1	WEB 会議	●	－
	金融商品取引法の財務報告内部統制について、会計監査人および内部監査部門からの報告内容の確認	3回※2	WEB 会議	●	●
会計監査	会計監査人の独立性等の確認、および計算書類等に関する監査の方法ならびに結果の相当性の判断(会計監査人からの報告)	8回	対面 / WEB 会議	●	●
企業集団における監査	非常勤監査役として子会社取締役会への出席	50回	対面 / WEB 会議	●	－
	非常勤監査役として子会社監査役協議会等への出席	43回	対面 / WEB 会議	●	－
	国内の主要な子会社の常勤監査役との意見交換	1回	対面	●	●
	国内子会社の監査役との意見交換	1回	WEB 会議	●	●
	国内の主要な子会社との面談	30社	対面 / WEB 会議	●	●
	海外の主要な子会社との面談	1社	WEB 会議	●	●
事業内容の理解を深めるための現場視察等	社外監査役の現場視察・事業所訪問および事業本部長等との意見交換(社外取締役との共同参加)	3回	対面	－	●

※1 内部統制委員会報告1回、コンプライアンス委員会4回 ※2 会計監査人1回、内部監査部門2回

社外役員の活用

社外役員の役割と選任方針

当社は、新中期経営計画の初年度を迎えるにあたり、持続的成長と企業価値向上を実現するためのガバナンス強化を重要課題として位置づけています。特に取締役会においては、経営の監督機能と戦略的意思決定の質を一層高めることが求められており、その中核を担う社外役員の役割はますます重要性を増しています。社外役員には、独立した立場から経営陣の業務執行を監督するとともに、事業環境の変化や社会的要請を踏まえた多角的な視点での助言を行い、取締役会の議論の質を高めることを期待しています。また、専門性・経験・多様性を備えた人材の参画により、リスク管理や内部統制の強化、サステナビリティ課題への対応等、経営の重要テーマに対する監督機能の高度化を図っています。

社外役員の選任にあたっては、当社の事業特性、経営戦略および中長期的な経営課題を踏まえ、取締役会全体として必要となるスキル・知見・経験を明確にしたうえで、スキルマトリックスに基づく客観的な評価を行っています。候補者については、当社グループの持続的成長に資する専門性を有していることに加え、独立した立場から経営陣に対して実効性ある監督を行うことができるかを重視しています。さらに、性別、職歴、専門分野等の多様性を確保することで、取締役会における議論の幅を広げ、環境変化に柔軟に対応できる意思決定体制の構築を図っています。

社外役員の選任理由と活動状況

役職	氏名	就任年	選任理由と活動状況	所属の諮問委員会
取締役	小原 靖史	2018年	トヨタグループにおける企業経営の豊富な経験と識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。	報酬委員会(委員長)
	岩崎 尚子	2019年	国際関係、国・自治体行政、災害対策・BCP、高齢化社会、女性活躍推進等におけるデジタル化に関する国際的な第一線の研究者・専門家であり、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。	指名委員会(委員長)
	吉田 佳司	2021年	JFEエンジニアリング(株)等の役員として、企業経営の豊富な経験と識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。	報酬委員会
	荒牧 知子	2023年	公認会計士および税理士としての財務および会計に関する豊富な経験と専門知識に加えて企業経営における識見を有し、これまで当社の重要な経営判断の場において適切な助言および提言を行い、社外取締役としての役割を適切に果たしている。	指名委員会
	三谷 英一郎	2026年	三菱電機(株)の常務執行役CIOとして、同社グループの業務DX推進に加え、IT・ネットワーク・セキュリティ事業等システムソリューション分野における豊富なキャリアと識見、電力、鉄道、官公庁向け社会インフラ構築の実績、および海外における事業開拓の経験を有することから、取締役会の監督機能強化への貢献と、当社事業に対する戦略的な助言を期待できる。	指名委員会、報酬委員会
	山越 伸子	2026年	長年にわたり中央省庁、地方自治体等の要職を歴任しており、その職歴を通じて培った識見を有し、取締役会の監督機能強化への貢献と、幅広い経営的視点からの助言を期待できる。	指名委員会、報酬委員会
監査役	大澤 栄子	2023年	公認会計士として大手監査法人における財務および会計に関する豊富なグローバル経験と専門知識を有し、これまで独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、社外監査役としての役割を適切に果たしている。	
	原島 朗	2024年	東京海上ホールディングス(株)等の役員として、グローバルビジネスをはじめとした豊富な企業経営の経験と優れた識見を有し、これまで独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、社外監査役としての役割を適切に果たしている。	
	押味 由佳子	2025年	弁護士としての法律に関する豊富な経験と専門知識に加え、上場企業の取締役や監査役を歴任しており、これまで独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、社外監査役としての役割を適切に果たしている。	

社外役員の事業理解深化に向けた取り組み

社外役員に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、取締役会資料の早期配付や取締役会議題の提案の背景、目的、その内容に関する事前説明を行っています。

また、当社グループの事業に対する理解を深めるため、現場視察を実施しています。2025年度はこれまで視察実績のない拠点を中心に視察を実施し、事業および拠点への理解を一層深めました。

事業所訪問の際は、支店長、グループ会社社長、事業本部長等の責任者や中堅・若手社員との意見交換も実施しました。こうした対話を通じて、社外役員が当社グループの事業活動や現場の実情、人財に対する理解を深める機会としています。

2025年度の現場視察の実施状況

日付	視察先	参加者(敬称略)
2025年10月	四国支店 (株)カナック	小原、望月、吉田、荒牧、大澤
2026年1月	府中総合技術センタ	小原、岩崎、望月、吉田、大澤、 原島、押味
2026年3月	(株)エクシオテック 大田屋電機工業(株)	小原、吉田、原島



現場視察の様子(上:2025年10月 香川県高松市、下:2026年3月 東京都江東区)

社外取締役メッセージ



取締役
荒牧 知子

情報提供や説明体制の進化を高く評価

当社における社外取締役への情報提供や説明体制は、近年大きく進化しています。就任当初と比べ、資料の質やタイムリーな共有、説明機会の充実等あらゆる面で改善が進んでおり、社外役員が役割を果たすための環境は着実に整備されています。また、新たな要望に対しても迅速かつ誠実に対応する姿勢が根付いている点も、高く評価しています。

一方で、社外取締役は、現場の情報に直接触れる機会が限られます。その点でも、当社が実施している現場視察や従業員との意見交換等の取り組みは、実態理解を深めるうえで非常に有意義です。取締役会における議論の質の向上にも寄与しており、引き続き重要な役割を担うと考えます。

昨今の上場企業を取り巻く環境は、急速な変化が続いています。そうした環境変化に対応するためには、社外取締役にも適切なアップデートが求められます。そうした知見の底上げとしてのタイムリーな情報共有や研修の機会等が、今後、ますます重要になると考えています。

リスク管理体制

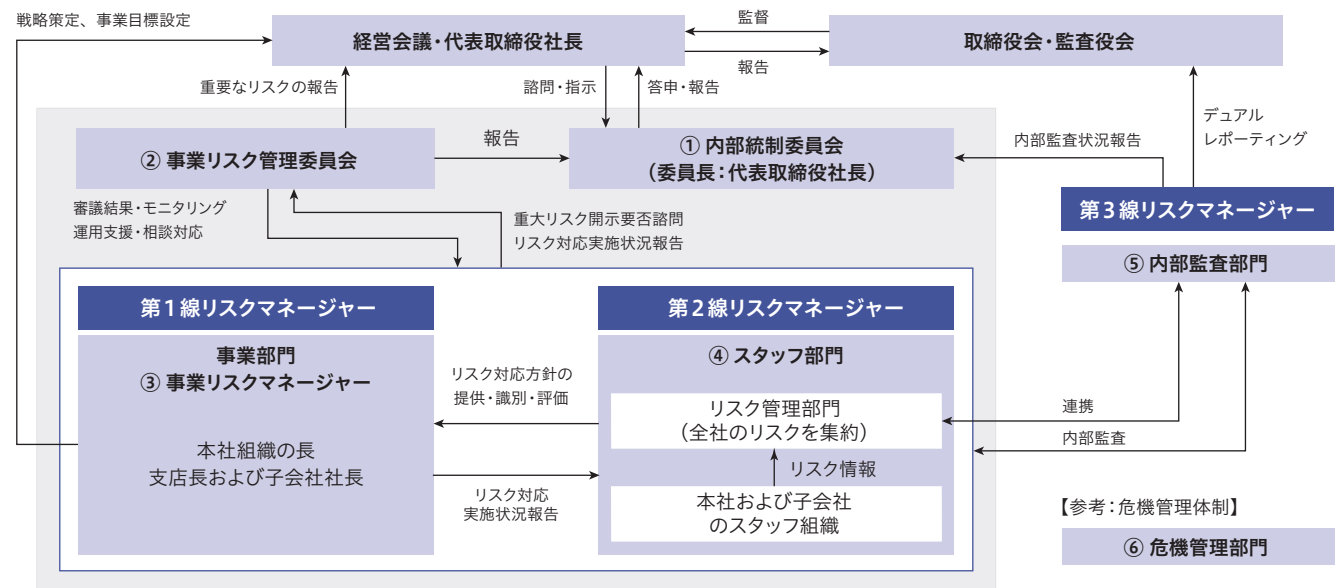
当社グループでは、リスク管理に関わる基本事項を定めた「リスク管理規程」を制定し、3線モデルの考え方に基づく管理体制を整えています。リスクカテゴリーとそれに対応するスタッフ部門とリスク管理部門を設定するとともに、全社的リスクマネージャーとして事業リスク管理委員会を設置しています。これによって、グループ全体レベルでのリスクの識別および評価を行う体制を構築すると同時に、事業の継続を可能とするためのBCPの策定等を行い運用しています。

また、社外に重大な影響を及ぼす恐れのある「危機」が発生した場合は危機管理委員会を設置する等、想定以上のリスクが顕在化した際の損失を最小とするクライシスマネジメント体制を整えています。

2025年度の開催実績

内部統制委員会	4回
事業リスク管理委員会	12回

リスク管理体制図



① 内部統制委員会	「内部統制システム基本方針」に基づき、法令の遵守、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性の確保を図るための実施体制等を整備する - 内部統制システムの運用状況を把握・評価する
② 事業リスク管理委員会	- 第1線リスクマネージャーによる事業戦略・事業目標の策定およびその実践とパフォーマンスが、当社グループのミッション・ビジョンおよびコアバリューと整合しているかを評価する - その戦略・事業目標が選択されたことによるリスクが当社グループに与える全社的影響を管理する
③ 事業リスクマネージャー (第1線リスクマネージャー)	- 当社グループのミッション・ビジョン・コアバリューと整合した事業戦略を策定する - 各スタッフ部門から示された方針に沿って、具体的なリスク管理計画を策定し、進捗管理を行う
④ スタッフ部門 (第2線リスクマネージャー)	- 当該リスクカテゴリーについて、当社グループにおけるリスク対応指針を提供する - リスク対応の適切性と有効性および是正状況をモニタリングする
⑤ 内部監査部門 (第3線リスクマネージャー)	- 独立した立場で第1線・第2線リスクマネージャーのパフォーマンスや実施プロセス、整備したリスク管理・コンプライアンス体制等の適切性・有効性を評価する - 必要に応じて、情報提供や改善勧告を行う
⑥ 危機管理部門	- 事業運営継続のため全社の危機管理業務を統括する - 大規模自然災害等の緊急かつ重大な事態が発生した場合には、危機対策本部を設置する

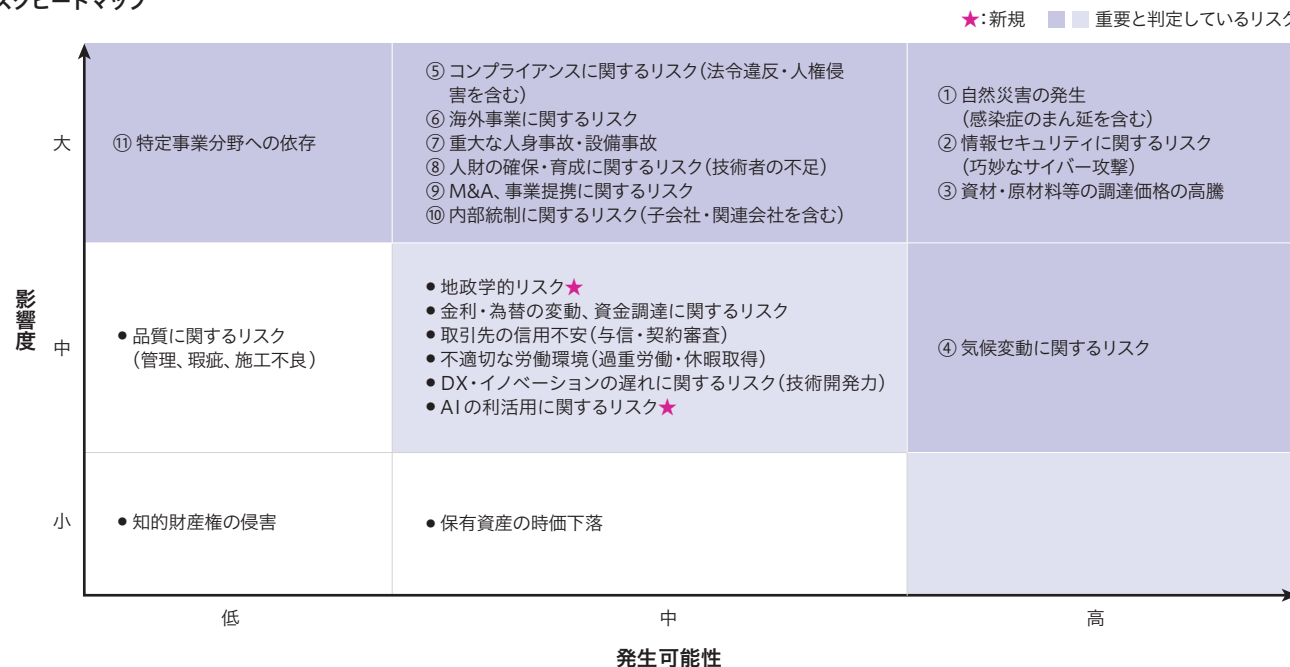
評価・管理・モニタリングのプロセス

当社グループのリスク項目は、「影響度」と「発生可能性」の2軸で優先的に対応すべき事項を整理し、リスクヒートマップで図示しています。

また、リスク評価は毎年、事業リスク管理委員会にて重大リスクを選定し、経営会議と取締役会を経て、評価・見直しを行っています。今回の見直しでは、国際情勢による経済変化・AI等のテクノロジーの進化等を念頭に、「地政学的リスク」「AIの利活用に関するリスク」を新規追加しました。

それぞれのリスク管理およびモニタリングは、リスク項目ごとに各々対応したスタッフ部門により実施されます。重大なリスクとして評価された事象については事業リスク管理委員会へ報告され、当社グループのリスク管理体制のもと、リスク低減や改善に向けた具体的な取り組みを行います。

リスクヒートマップ



重要なリスクへの対応状況

項目	主となるスタッフ部門	リスク内容	対応策	関連ページ
① 自然災害の発生 (感染症のまん延を含む)	危機管理室	ライフラインの停止や燃料・資材・人員の不足による工事の中断・遅延、事業所の建物・資機材への損害	- 訓練の実施および規程・マニュアルの整備 - 時差出勤やテレワーク制度の導入 - インフルエンザワクチンの職域接種の実施	WEB ●BCP ●働き方改革 ●健康経営
② 情報セキュリティに関するリスク (巧妙なサイバー攻撃)	サイバーセキュリティ統括部	- 顧客の技術データ・顧客データ等重要情報の流出(パソコンやスマートフォン等の紛失・盗難や誤操作、不正アクセス、コンピューターウイルスの感染や社外からのサイバー攻撃等) - システム停止による、顧客からの信頼低下、損害賠償義務の発生	- 情報セキュリティ体制の整備 - 情報セキュリティマネジメントシステムの認証およびプライバシーマークの取得 - サイバー攻撃の検知・防御、ウイルス感染や情報漏洩時の対応支援 - 従業員教育(eラーニング、標的型攻撃メール訓練、セキュリティ意識向上勉強会等)	→ p89「情報セキュリティ」 WEB ●情報セキュリティ
③ 資材・原材料等の調達価格の高騰	調達部	- 調達の不安定化(調達先における自然災害、戦争・テロ・感染症の拡大、国際情勢の不安定化、輸出規制・貿易制限の強化、調達先企業の業績悪化等) - 調達コストの増加(原材料価格の上昇、エネルギー価格や燃料費の高騰、物流コストの増加、労務費や外注費の上昇、為替変動の影響等) - 半導体を含む一部資材の供給制約・調達リードタイムの長期化	- 資材等の早期発注 - 多様な調達先の確保 - 工事価格への転嫁 - 価格が高騰した場合の条件を契約に盛り込む - 工事工程の調整による影響の極小化	→ p91「サプライチェーンマネジメント」 WEB ●調達基本方針 ●調達ガイドライン ●パートナーシップ構築宣言
④ 気候変動に関するリスク	サステナビリティ推進室	- 気候変動に伴う移行リスク - 気候変動に伴う物理的リスク	- 温室効果ガス排出量の削減、再生可能エネルギー関連分野における事業展開 - 災害時のBCP対応力の強化、ICTを活用した施工現場の安全管理および作業効率の向上	→ p51「TCFD提言に基づく情報開示」 WEB ●気候変動への取り組み ●TCFD提言への対応
⑤ コンプライアンスに関するリスク(法令違反・人権侵害を含む)	リスク管理部	- 法令等の法的規制の改廃、新設適用基準の変更(建設業法・中小受託取引適正化法・独占禁止法・労働安全衛生法・環境関連等) - 従業員による不正行為やハラスメント - サプライチェーン全体での人権を侵害する行為 - 個人情報や営業秘密情報の漏洩等のコンプライアンス違反	- 法改正への適切な対応方法を、早期にグループ全体へ展開 - 自主点検活動である「法令等遵守状況点検」を毎年実施 - 内部監査による遵守状況の確認や是正措置 - コンプライアンス教育(全従業員向けeラーニング研修、階層別研修の実施、内部通報制度の浸透促進、ポスター等の啓発活動) 「エクシオグループ人権方針」に基づくグループ内の理解促進、多様な価値観を認め合う風土醸成 「調達基本方針」ならびに「調達ガイドライン」に基づくサプライチェーンへの展開	→ p90「コンプライアンス」 → p85「人権の尊重」 WEB ●コンプライアンス ●人権の尊重 ●腐敗防止・内部通報制度 ●調達基本方針 ●調達ガイドライン

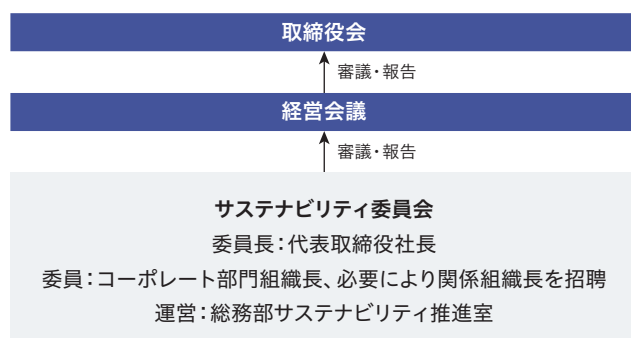
項目	主となるスタッフ部門	リスク内容	対応策	関連ページ
⑥ 海外事業に関するリスク	グローバルビジネス本部	事業を展開する地域における事業環境の変化	- アジア地域の統括会社「EXEO Global社」を中心としたガバナンス - 現地法人への日本人役職員の配置 - 海外グループ会社従業員向けの内部通報制度の充実	→ p64「グローバル事業の強化」 → p90「グループガバナンス」
⑦ 重大な人身事故・設備事故	安全品質管理本部	事故発生による、顧客からの信頼低下や損害賠償義務の発生、受注機会の減少等	- 安全面に配慮した車両・工具・設備の導入 - ネットワークカメラ等による見守り確認やAI・DXの活用による安全装備チェック機能の導入、危険予知訓練等の管理的対策 - 対話型パトロールや優良・賞賛事例の社内展開 - 労働安全衛生マネジメントシステム、品質マネジメントシステム認証の取得・運営	→ p88「労働安全衛生」 WEB ●労働安全衛生 ●品質管理・顧客の安全衛生
⑧ 人財の確保・育成に関するリスク (技術者の不足)	人財開発部	十分な人財を確保・育成できず、当社グループの競争力や社員の士気が低下する	- 多様な採用手法による人財確保の強化 - 働きやすい環境整備による人財の定着・確保 - 協力会社とのパートナーシップ強化や協働育成の推進	→ p44「人財戦略」 WEB ●人財育成 ●ダイバーシティ ●ワーク・ライフ・バランス
⑨ M&A・事業提携に関するリスク	アライアンス推進部	- 有効な投資機会を見出せない - 当初期待した投資効果を得られない - 新規事業領域・新規市場への参入による、新たなリスク - 買収後の事業環境状況の変化等による、のれんに係る減損損失	- 対象企業の潜在リスクの洗い出し(外部の弁護士や財務アドバイザー等による調査、WACCをハードルレートとした検討) - 投資判断基準・投資判断プロセスの適宜見直し - M&A実施後のPMI・モニタリング	→ p42「グループ経営戦略」 → p90「グループガバナンス」
⑩ 内部統制に関するリスク (子会社・関連会社を含む)	リスク管理部	内部統制が有効に機能しない	「内部統制システム基本方針」に基づく、法令等の遵守、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性を確保する体制の整備 - 内部統制システムの運用状況の全体把握と評価等を行う内部統制委員会の設置	→ p88「内部統制」 WEB ●内部統制
⑪ 特定事業分野への依存	経営企画部	通信キャリア事業者各社の設備投資行動・構造の変化	中期経営計画(2026～2030)に沿って、3つの事業セグメントそれぞれの成長戦略を推進	→ p13「中期経営計画」

サステナビリティ委員会

当社では、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。同委員会の目的は、運営要領において「当社グループの経営戦略の一環として、サステナビリティに関する方向性、重要課題、目標設定、情報開示等について審議および取り組み状況のモニタリングを行う」と定めています。

同委員会は、原則年2回開催し、重要な案件については、経営会議および取締役会に対して審議・報告を実施しています。2025年度は、6月と3月の2回、開催しました。

サステナビリティ推進体制



2025年度のサステナビリティ委員会の主な議題

制度対応	SSBJ基準の義務化の概要
環境	- 環境方針の制定 - 生物多様性の取り組み - インターナルカーボンプライシング導入 - Scope2削減に向けた取り組み
社会	- 人権尊重の取り組み - サステナビリティ調達活動

総務部サステナビリティ推進室

サステナビリティに関する専任組織として、総務部にサステナビリティ推進室を設置しています。

同室は、サステナビリティ委員会の事務局を担うとともに、気候変動・人権・自然資本を主とした各種サステナビリティ施策について、グループ各社と連携し、当社グループ全体の目標設定と進捗管理をする役割を担っています。

サステナビリティ推進担当連絡会

環境課題についての施策をグループ全体で着実に推進するため、各部門、各グループ会社に設置しているサステナビリティ推進担当者を対象とした「サステナビリティ推進担当連絡会」を毎年開催しています。本連絡会は、外部有識者による講演、当社を含むグループ各社の温室効果ガス排出量状況の把握、削減施策の意識合わせ、現在の進捗状況および課題認識の統一を図る場として位置づけています。

2025年度は、外部有識者による講演「世の中の潮流から考える今後のサステナビリティ」を行うとともに、2025年度の活動計画と実施状況、削減施策展開に関する意識あわせ等を実施しました。

WEB | ●人権の尊重
●エクシオグループ人権方針 (PDF)

人権方針とガバナンス

基本方針

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)が示す3つのポイントを踏まえつつ、人権に対するコミットメントの表明から救済措置制度の整備までを包括した対応を取ることが重要と考えています。取り組みを推進するにあたっては、同原則に基づき2024年1月に「エクシオグループ人権方針」を制定しています。本方針に基づき、国

際基準に沿った人権デュー・ディリジェンスや、救済メカニズムによる人権侵害リスクの防止・軽減等に取り組み、人権に配慮した経営に努めています。

本方針は、海外を含むすべてのグループ会社の役員および従業員(契約社員・派遣社員を含む)に適用されることはもとより、当社グループのお客様、サプライヤー、協力会社等ビジネスパートナーに対しても、本方針の理解と支持を求めています。

コミットメント

グローバルに事業を展開する企業として、すべての人と国が達成すべき共通の基準として採択された以下の国際規約・条約を支持しています。

また、事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守し、国際的に認められた人権と各国・地域の法令との間で矛盾がある場合には、これら現地の法令規則に配慮しつつ国際的な人権の原則を尊重する方法を追求することとしています。

- 世界人権宣言 (UDHR)
- 経済的、社会的および文化的権利に関する国際規約
- 市民的所有および政治的権利に関する国際規約
- ビジネスと人権に関する指導原則 (UNGPs)
- 労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関 (ILO) 宣言
- 子どもの権利とビジネス原則 (CRBP)

人権方針の適用範囲(「人権ハンドブック」より)



ガバナンス

人権への取り組みは、最高経営責任者を含むサステナビリティ委員会が所管し、総務部サステナビリティ推進室が中心となって取り組みを推進しています(参照:p84「サステナビリティ推進」)。また、人権尊重を重要なサステナビリティ課題と捉え、人権デュー・ディリジェンスの取り組み状況について、サステナビリティ委員会から取締役会へ定期的に報告しています。

なお、顕著な人権課題に関連した人権尊重の取り組みに関しては取締役会に報告され、議論・監督します。

人権デュー・ディリジェンスの仕組み

当社グループは、自らの活動を通じて人権への負の影響を引き起こしている、または助長した場合には、これに適切に対処します。また、たとえ負の影響を助長しない場合であっても、取引関係によって企業の事業、製品またはサービスと直接的につながっている人権への負の影響を防止または軽減するよう努めます。

そして、これら人権尊重の社会的責任を果たすため、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、定期的かつ継続的に実施します。

人権リスクマップ

2024年に「ビジネスと人権に関する指導原則」(UNGPs)に基づき、企業が尊重すべき人権課題(国際人権章典、ILO基本条約)を抽出し、外部データのRepRiskの活用や過去の重要度調査結果も踏まえ、当社における人権侵害の発生可能性と深刻度を勘案し人権リスクマップを作成しました。事業リスク(マップ)とは異なり、深刻度合いについては人権を侵害された「被害者の状況」を前提としています。

なお、事業環境や社会動向の変化、インシデントの発生等により各課題の重要度は変化することから、定期的な見直しを行っていきます。

人権デュー・ディリジェンスの仕組み

負の影響の特定

企業活動や取引により関与する可能性のある潜在的な人権への負の影響(人権リスク)を特定し、評価する

- 人権へのインパクトおよび事業へのインパクトを考慮し、対応への優先順位を検討
- 負の影響が重大と考えられる領域や負の影響の発生態様について定期的かつ継続的な情報収集を実施

負の影響の防止・軽減

評価結果を組織内の機能やプロセスへと統合し、潜在的影響を防止または軽減する

- 負の影響の原因となったり助長したりする活動の停止・軽減
- 潜在的な負の影響を防止・軽減するための計画策定・実行(従業員への教育研修、注意喚起等)

コミュニケーション

人権デュー・ディリジェンスに関する方針、進捗および結果に関する一連の情報について説明・開示を行う

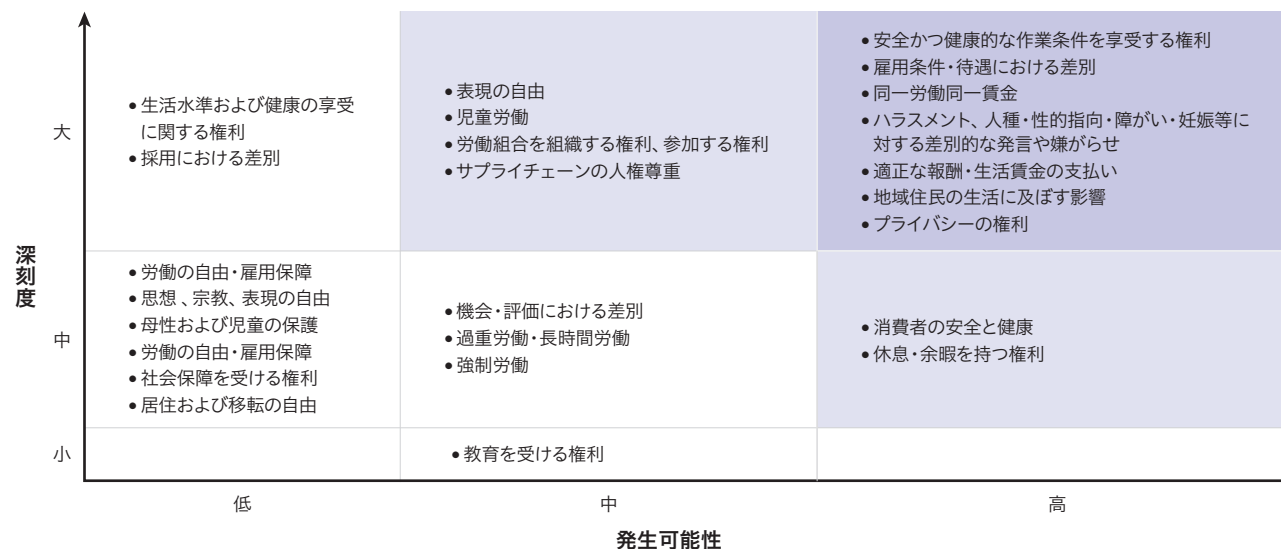
- ホームページ、統合報告書等において、継続的に開示

モニタリング

人権への負の影響の特定・評価や防止・軽減等に効果的に対応してきたかどうかを評価し、その結果に基づいて継続的な改善を進める

- 質的・量的の両側面から適切な目標やKPIを設定し、防止・軽減策の実効性を測る

人権リスクマップ



人権課題への取り組み

負の影響の特定

グループ全体での人権施策の取り組み状況および課題の把握に努めています。

2025年度は66拠点(事業部・支店18拠点、グループ会社35社、本社共通部門7部門、海外子会社6社)について作成した約50項目の属性別・業種別質問票の配布を行いました。また、うち10拠点は個別ヒアリングとして、外部の専門家を交えながら現地への訪問やリモート会議を通して、状況確認を行いました。

負の影響の防止・軽減

原則として、入社時に人権ハンドブックを配布するとともに、人権研修を実施しています。人権研修は、グループ全社員向けに加え、入社時や新任管理者登用時の役割・階層に応じた研修にあわせ、年間で計3回実施し、人権方針の浸透に努めています。

また、社内イントラで2025年10月から人権トピックスの定期的な発行や、毎年12月の世界人権デー・人権週間にあわせての人権ポスターの掲示等、定期的な情報発信に努めています。

研修受講率

目標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2030年度目標
100%	研修未実施	100%	100%	100%

注) 休職者等は除外

自分でも気付かないうちに、 職場にハラスメントを生じさせていませんか？

- ✓ 皆の前で起立させたまま、大声で長時間怒鳴り続ける
- ✓ 部下が仕事ができない人間であると決めつけ、何の説明もなく役職に見合った業務を与えない
- ✓ 不要不急にもかかわらず、休みの日や夜間に出動を要請する
- ✓ 簡単な仕事だけを要求する(過少な要求)
- ✓ 取引先従業員に対して、納品物の不満について長時間電話で怒鳴り続ける
- ✓ 必要なく身体へ接触したり、食事やデートに執拗に誘う
- ✓ 性的な事実関係を尋ねたり、個人的な性的体験談を話す
- ✓ アダルトサイトを閲覧し、それを見た同僚が苦痛に感じて業務に専念できない
- ✓ 職場環境内での理解が進んでおらず、性的指向や性自認に基づくいじめや偏見、ハラスメントが生じている
- ✓ 本人の同意なく性的指向・性自認に関することを第三者に暴露する(アウティング)



人権ハンドブック(抜粋のうえ一部編集)

モニタリング

年1回、グループ全社員を対象に、人権尊重についての基本知識の定着を図ることを目的として、「人権研修理解度テスト」を実施し、学んだ知識が定着しているかの確認も行っています。

2026年度は生成AI等も活用しながら、理解の質を高めるため、研修内容の充実を図っていくことを計画しています。

コミュニケーション

年に2回程度、当社労働組合との間で人権に関する意見交換の場を設けています。会社が直面する課題に対する認識や今後の取り組みに関する労働組合からの意見・要望等を共有することで、より良い社内環境の構築につながるよう努めています。

2025年度は、当年度の人権施策の実施結果や昨今の人権に対する社会的な流れについて情報共有しました。また、2026年度以降のグループ労組も交えた対話の実施に向けての検討を進めました。

人権相談窓口

救済メカニズムとして人権相談窓口(内部通報窓口)を整備し、定期的な啓発施策を通じて制度周知を図っています。

2025年度は人権に関する相談事例がない状況であり、利用への心理的ハードルが存在している可能性があることから、従業員が「安心して利用できる仕組み」であるかを検証する必要があると認識しています。

2026年度のコンプライアンスアンケートでは、相談・通報窓口に関する設問を組み込むことで、窓口の認知度や信頼性の水準、ならびに信頼が十分に得られていない要因を把握し、その結果を踏まえ、具体的な改善策を検討します。

労働安全衛生

安全行動憲章

当社グループでは2026年3月、「安全行動憲章」を制定しました。制定にあたっては、当社のみならず、中核子会社からも意見を集約しました。また、海外グループでも国内同様の安全品質を担保するべく、英語版も同時に公開しました。

今後は、同憲章を活用することで、当社グループ共通的な行動の誓いを安全行動憲章で表現し、「安全・品質を大切にす企業文化」のさらなる浸透・深化を図っていきます。

安全行動憲章(抜粋)

基本理念

私たちは、どのように時代が変わっても、お客様に安心して仕事を任せてもらえる強い信頼を得続けるため、パートナー会社様を含む工事に関わる全ての人の生命と健康を守り、一人ひとりが高い安全技能と安全意識を持って、常により優れた技術、一歩進んだ技術を駆使して「事故ゼロ」を目指します。

その実現に向け、以下の「安全行動憲章」を制定します。

1. 法令・規則・基本ルールを、いかなる時も遵守します
2. 予定外に遭遇したら絶対に Stop & Look + Report
3. 過去の事故事例に真剣に向き合い、繰り返し類似事故を絶対に起こしません
4. 自らが積極的に学び、コミュニケーションを大事にする風土を醸成します
5. 安全も一歩進んだ技術で守っていく

教育・研修

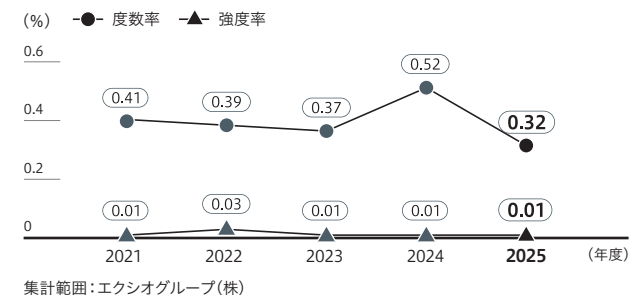
当社グループでは、職責に応じた労働安全衛生研修を実施しています。工事長・プロジェクトリーダー任命候補の社員向けには、新任現場リーダー研修を、すでに工事長・プロジェクトリーダーとしての経験を持つ社員向けには中堅現場リーダー研修を実施しています。

また、現場で直接作業者の監督を行う職長向けには、職長研修を実施しています。

2025年度の研修実績

新任現場リーダー研修	323名
中堅現場リーダー研修	261名
職長研修	112名

労働災害率



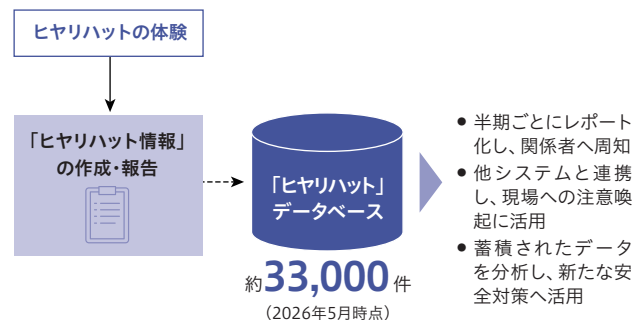
取り組み事例

「ヒヤリハット」の見える化で 事故を未然に防止する「あるある君」

「あるある君」は、現場のヒヤリハット情報を収集・分析・共有するWEBシステムです。作業員がPCやタブレットから「ヒヤリハット」事例を登録することで、組織全体で共有することはもちろん、事例の検索や分析も可能になります。当社グループでは、同システムを活用し、より実効性の高い安全指導と重大事故の未然防止を図っています。また、優良事例を水平展開することで、再発防止と安全品質の向上にも活用しています。

さらに、重大事故の未然防止として、「Stop&Look+Report」の実践を推進しています。これは、作業中に疑問や不安を感じた場合や、指示内容と現場の相違、資機材不足、天候急変等の異常・予定外が発生した際には、作業を中止し、自己判断せず事務所や見守り者へ相談・確認することを奨励する取り組みです。

ヒヤリハット情報共有システム「あるある君」の運用イメージ



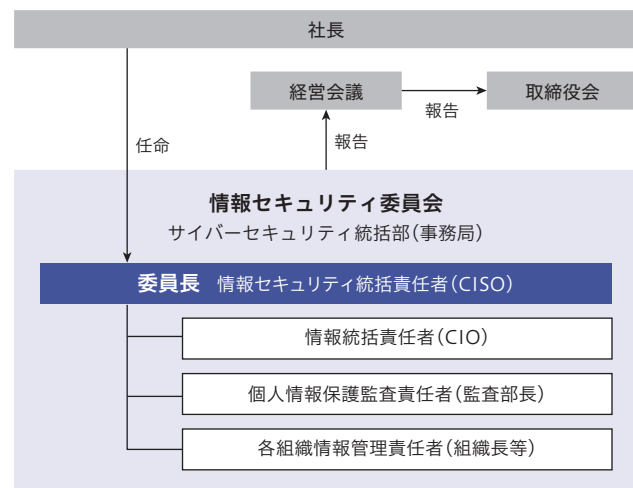
情報セキュリティ

推進体制

当社グループでは、事業運営上、顧客等が保有する技術データ・顧客データ等の重要な情報を取り扱っており、クラウドサービスやSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)の普及拡大等に伴い、情報の適切な管理がより重要となっていることから、情報セキュリティの強化を図っています。

体制面では、情報セキュリティ統括責任者(CISO)としての担当役員の配置、組織ごとの情報管理責任者の配置等、管理体制を整備済みです。情報セキュリティ委員会では、当社グループの取り組み方針の決定、取り組み状況全般のモニタリング、事故が発生した場合の再発防止策の検討、eラーニングシステムを活用した研修・評価を実施し、継続的な改善に努

情報セキュリティ体制図

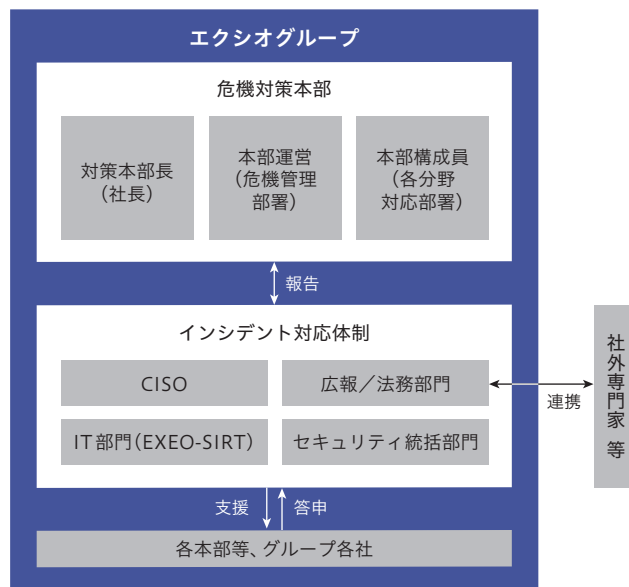


めています。さらには、経営層や取締役会への定期モニタリング報告を実施することで経営層のセキュリティ分野への積極的関与を強めています。

また、セキュリティインシデントが発生した場合、当該部署から速やかにセキュリティ統括部門、ならびに経営層へ報告され、EXEO-SIRT※を含む対応体制立ち上げのもと、早期収束をめざすとともに再発防止策を講じています。なお、重大なインシデント発生の際は、代表取締役社長を対策本部長とする危機対策本部を立ち上げ、全社を挙げた対応を実施することとしています。

✖ EXEO-SIRT: EXEO Group Security Incident Response Team

インシデント発生時の対応体制図



教育·研修

当社グループでは毎年、情報セキュリティや個人情報保護に関する教育研修を、グループ全従業員を対象に実施しています。この研修の中で、情報を保護することの重要性、社員一人ひとりの役割と責任、事件・事故を発生させた場合に予想される結果、セキュリティ対策等については、「情報流出事故防止のための基本十ヶ条」による事例を含めて説明し、繰り返し教育しています。

また、標的型攻撃メールに対応するための模擬演習、各種セキュリティ点検を実施しています。

情報セキュリティ研修の受講状況

	2023 年度	2024 年度	2025 年度
受講者数(名)	20,614	20,725	21,665
受講率(%)	100	100	100

コンプライアンス

当社グループでは、「エクシオグループ基本行動宣言」を定め、高い倫理観を持って事業運営を進め、役員および社員一人ひとりのコンプライアンスに基づく誠実な行動により社会的責任を遂行しています。

当社グループの全従業員(契約社員・派遣社員を含む)には、入社時にコンプライアンスに関する基礎的な研修を行うとともに、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を毎年実施し、より高い意識の啓発に取り組んでいます。

さらに、経営層向けのコンプライアンス研修では、テーマに応じた外部講師を招き、タイムリーかつより経営に即した内容の研修を毎年実施しています。

エクシオグループ基本行動宣言

私たち、エクシオグループの役員および従業員は、エクシオグループ・コンプライアンス・プログラムに基づき、常に法令はもちろんのこと、その背後にある精神を含めた企業倫理を遵守することを当然の前提として、社会的に価値の高い活動を実践し、社会に貢献します。

役員、従業員を問わず、私たちが会社の事業として行う活動において法令および企業倫理を遵守することは、会社が社会を構成する一員である以上、会社存立の大前提でありますし、社会における一個人としてそれらを遵守することは、社会人の良識として当然のことです。

また、これらを通じて社会から信頼される存在であり続けることは、私たちの理念の1つである「社会に貢献する」ために不可欠な要素です。

私たちは、上記のことを踏まえ、自らの活動において収益か倫理かの選択を迫られた場合においては、迷わず法令および企業倫理を優先させます。

BCP

当社グループでは、将来的な事業継続を担保し、かつ当社グループの企業価値の毀損を防止・最小化するため、災害等発生時(大地震、新型コロナウイルスの発生等)に予め定めた役割のもと必要最低限のビジネスオペレーションを実施することを基本方針としています。

災害等発生時には社内リソースが限られた状況にあることを考慮し、予め業務の優先順位を定めています。

教育・訓練

当社グループでは、災害等発生時のプロセスおよび発動時における業務が滞りなく実施できるよう、社員等(委託を含む)を対象に、転入時および年1回以上定期的に研修等を実施しています。

また、BCP発動時のプロセス(安否確認を含む)について、年1回以上、対応訓練を実施しています。対応訓練で得られた課題については、対策を講じ、計画の改善に役立てています。2025年度は、近年高まるサイバー攻撃リスクの傾向を踏まえ、社会的関心を集めた事案等を参照し、実践的なシナリオに基づくサイバー攻撃対応訓練を実施しました。

グループガバナンス

グループ企業の営業成績、財務状況その他経営上重要な情報については、当社が定める子会社運営規程等で、当社への報告または当社の承認を得ることを義務づけることで、信頼性と適正性を確保しています。当社内部監査部門は、グループ企業各社の業務の有効性、適正性の監査を実施しています。

グループ企業の取締役の職務執行については、当社グループの中期経営計画を策定し、効率性の確保を図っています。また、当社にグループ事業を統括する部門を設置し、グループ社長会議等により円滑な業務運営に努めています。

リスク管理については、当社グループ全体に係るリスク管理規程を策定し、グループ全体のリスクを網羅的・統括的に管理しています。

コンプライアンスについては、グループ・コンプライアンスリスク・コントロール・スタンダードを制定し、社会から求められる水準を満たす統一したルールのもと、グループ各社がコンプライアンス推進活動の基盤となる体制・業務プロセス等を整備するとともにコンプライアンス・プログラムを確実に遂行しています。

- WEB
- 調達基本方針
 - 調達ガイドライン
 - パートナーシップ構築宣言

基本方針

調達基本方針・調達ガイドライン

当社グループは責任ある調達の実現に向け、2024年4月に「調達基本方針」を、また同年9月に「調達基本方針」についてパートナー企業の皆様に遵守いただきたい内容を具体化した「調達ガイドライン」をそれぞれ制定・公表しました。

当社グループは今後も、法令・社会要請への適切な対応とパートナー企業との対話を通じ、公正で持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。当社内では、全従業員向け研修を通じて責任ある調達の考え方を共有するとともに、グループ会社に対しても展開を進めていきます。

パートナーシップ構築宣言

当社グループは、サプライチェーンを構成するパートナー企業の皆様との連携・共存共栄を重視し、取引の公正性・透明性の確保に取り組んでいます。

2024年9月よりグループ各社において「パートナーシップ構築宣言」を公表してきましたが、2026年1月に施行された受託中小企業振興法の改正を受け、宣言の見直し・再提出を行いました。見直しにあたっては、直接の取引先にとどまらず、その調達先を含めたサプライチェーン全体での共存共栄の考え方や、振興基準全体を理解・遵守する姿勢を明確にしています。

当社グループは今後も、取引適正化に向けた継続的な改善を通じ、信頼関係に基づくパートナーシップの構築を進めていきます。

具体的な取り組み

パートナーへの賛同確認・アンケート調査

2025年度は、全パートナー企業1,719社に対し、調達基本方針・調達ガイドラインへの賛同確認を実施しました。その結果、約72%にあたる1,238社（調達額比では76%）から、方針・ガイドラインへの理解と賛同を得ました。

また、あわせてアンケート調査を実施し、各社の取り組み状況について、自己評価に基づく回答を得ました。回答からは、多くの取引先各社がサステナビリティ調達の取り組みを実施していることが分かりました。一方で、少数ながら一部未対応の取引先もあり、課題が残ることも把握できました。

2026年度は、主要子会社6社で、同様の賛同確認・アンケート調査を実施する予定です。

アンケート調査の回答状況（エクシオグループ（株））

年度	依頼	回答	調達額比	高リスク※
2025	1,719社	1,238社	76%	11社

※ 取引額が多く、一部未対応の取引先を指します。

デジタル化による業務効率化と透明性向上

2025年度は、グループIT施策と連動し、調達・外注業務における業務効率化と透明性向上を目的として、購買EDIおよび外注契約管理システム、電子契約システム（CONTRACTHUB）の導入を進めました。

これにより、グループ全体での発注・契約・実績管理等の業務プロセスの標準化、パートナー企業との情報連携の円滑化、品質・安全確保に向けた管理水準の向上が期待されます。

社内啓発

エクシオグループ（株）では2025年度、調達基本方針・調達ガイドラインについての研修を実施し、全社員が受講を完了しました。

また、グループ会社については、まず主要子会社6社で研修を開始しており、2026年度までに完了させる予定です。また、その他の一般グループ会社についても、2026年度以降、同様の取り組みを展開する予定です。

パートナー向け啓発

2025年度は、サプライチェーン全体における共通理解の醸成を図るため、アンケート調査を実施する際に、調達ガイドラインで定める人権・安全衛生・環境等の重要項目についての情報提供を行いました。これにより、パートナー企業が自主的に取り組みを進めるための意識啓発につなげました。

今後も、こうした取り組みを通じて、サプライチェーン全体の基盤強化を図っていきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現

2023年3月に東京証券取引所からプライム市場およびスタンダード市場の全上場企業向けに要請された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について、当社では取締役会において数次にわたり議論を重ねています。現在、当社の資本コストは概ね8%と把握しており、中長期的な観点で資本コストを恒常的に、高い水準で上回るROEの実現に注力していきます。この基本的な考え方に則り、新たな中期経営計画(2026~2030)において目標とするROE水準を12%と設定しました。

目標達成に向けて、引き続き利益の最大化をめざすと同時に自己資本を必要以上に積み上げないことで資本効率を追求しており、配当方針である「DOE4.5%目途」に沿った増配を行いつつ、「総還元性向60%を目途」に自己株式の取得も継続します。あわせて、IR活動を一層推進していくことで、社外との信頼関係を醸成し、PBRの維持向上に努めていく方針です。

対話充実への取り組み

経営企画部コーポレート・コミュニケーション室にIR専任者3名を配置し、日常的なIR活動を推進しています。

また、IR活動を有効に機能させるため、経営企画部、財務部、総務部、リスク管理部等の関連部門のほか、各事業部門ならびにグループ内の子会社各社とも対話促進に向けた連携を図っています。

また、社内イントラサイトにも経営層向けと同等の情報を掲載し、すべての従業員が社外の情報にアクセスできる環境を構築しています。加えて、グループ会社社長等が集合する会議等において積極的にIR活動状況を共有しています。

IR活動における工夫

主な任意開示資料	- 決算説明会資料 - 決算補足資料 - 月次受注状況
英文開示	和文とほぼ同等の英文資料を掲載
沈黙期間	決算発表前4週間
株主総会	- 集中日の回避 - 招集通知の早期発送 - 招集通知の発送前開示 - インターネットによる議決権行使 - 議決権行使プラットフォームへの参加 - スマートフォン用議決権行使サービスの導入 - 事前質問の受け付け - ハイブリッド参加型バーチャル株主総会の実施 - 英文招集通知の開示

IR活動の実績

項目	説明者	2023年度	2024年度	2025年度
決算説明会	代表取締役社長	2回	2回	2回
スモールミーティング	代表取締役社長	7回	6回	6回
1on1ミーティング	経営企画部長	24回	24回	20回
	社外取締役	1回	—	1回
	IR担当	136回	104回	128回
ESGミーティング	関連部門組織長	3回	2回	1回
証券会社主催カンファレンス参加	代表取締役社長	1回(6件)	—	—
海外投資家訪問(WEB含む)	代表取締役社長	2回(15件)	2回(17件)	2回(16件)
	経営企画部長	1回(7件)	1回(12件)	1回(9件)
個人投資家向け説明会	IR担当	2回	2回	3回
現場説明会	IR担当	1回	2回	1回

機関投資家との対話での主な質問

- アクセス分野におけるNTT 東日本・NTT 西日本の投資動向
- モバイル分野における各キャリアの発注状況と今後の見通し
- 通信インフラセグメントにおける利益向上の背景と継続性
- データセンター案件の受注状況ならびに中長期的見通し
- 不採算案件の概要と今後への影響
- システムソリューションセグメントの利益上昇要因
- グローバル分野改善の進捗状況
- CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)長期化への対応
- B/Sのスリム化余地
- 株主還元(配当・自己株取得)の基本方針変更の考え方
- 2025年度の業績予想修正の背景と実績が未達となった要因
- 2025年度に終了した中期計画の振り返りと新中期計画の方向性

機関投資家からの意見を受けた主な取り組み

- 自己株式の消却(2021年度~)
- セグメント別の利益開示(2021年度~)
- 社外取締役との1on1ミーティング(2023年度、2025年度)
- 現場説明会の開催(2024年度~)
- ビジネスユニット別受注・売上の開示(2025年度~)

11 力年財務データ

項目	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績												
受注高	百万円	300,438	324,102	325,029	424,318	556,321	631,088	595,373	625,689	656,533	712,415	811,839
完成工事高	百万円	287,437	298,825	312,669	423,727	524,574	573,339	594,840	627,607	614,095	670,822	787,715
完成工事総利益	百万円	35,795	38,480	43,354	58,337	68,327	75,865	84,323	81,837	89,158	100,481	114,670
販売費及び一般管理費	百万円	17,382	17,607	17,732	26,620	37,226	39,241	41,942	49,285	55,037	58,016	62,654
営業利益	百万円	18,412	20,873	25,621	31,716	31,100	36,623	42,380	32,552	34,121	42,465	52,016
経常利益	百万円	18,512	21,409	26,448	33,431	30,669	38,186	45,217	33,771	36,922	43,508	52,723
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	12,184	13,789	17,993	40,219	15,603	24,192	27,766	22,391	20,058	26,855	31,031
設備投資額	百万円	13,215	7,139	4,256	3,945	15,855	12,239	20,802	15,263	20,710	21,328	15,685
減価償却費	百万円	3,001	3,251	3,272	4,725	6,473	6,789	7,414	8,700	10,142	11,439	12,799
財務状況												
総資産	百万円	238,301	243,438	261,305	416,483	444,905	491,574	535,617	577,941	591,637	642,505	691,154
有形固定資産	百万円	59,830	62,002	62,664	97,955	107,677	113,375	126,900	135,635	145,954	155,716	154,475
純資産	百万円	151,241	158,280	176,101	267,811	270,109	288,884	307,053	308,100	319,217	326,783	346,736
有利子負債残高(借入金・社債等残高)	百万円	16,299	12,825	11,435	18,049	47,167	57,520	80,619	115,716	106,431	133,843	141,759
キャッシュ・フローの状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	5,389	15,504	24,800	12,770	17,299	6,301	26,406	5,483	41,902	6,842	33,230
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 13,907	△ 6,027	△ 4,538	△ 17,609	△ 17,085	△ 9,249	△ 20,388	△ 13,332	△ 13,591	△ 18,432	△ 14,989
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	△ 8,518	9,477	20,262	△ 4,839	213	△ 2,947	6,018	△ 7,849	28,311	△ 11,589	18,240
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	313	△ 10,230	△ 5,137	△ 4,924	4,227	△ 1,750	5,023	3,298	△ 30,555	2,887	△ 16,505
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	16,037	15,241	30,343	41,469	46,012	41,246	53,727	50,204	47,430	39,413	41,376
1株当たり情報※												
当期純利益	円	62.95	72.62	94.71	195.12	69.87	108.67	125.32	103.22	94.76	128.97	151.13
純資産	円	784.54	834.15	921.48	1,171.71	1,197.58	1,288.39	1,374.11	1,416.85	1,490.44	1,551.71	1,676.23
年間配当額	円	19	23	25	35	40	41	48	51	60	63	68
配当性向	%	30.2	31.7	26.4	17.9	57.2	37.7	38.3	49.4	63.3	48.8	45.0
財務指標												
営業利益率	%	6.4	7.0	8.2	7.5	5.9	6.4	7.1	5.2	5.6	6.3	6.6
親会社株主に帰属する当期純利益率	%	4.2	4.6	5.8	9.5	3.0	4.2	4.7	3.6	3.3	4.0	3.9
ROE(自己資本利益率)	%	8.2	8.9	10.8	18.3	5.9	8.8	9.4	7.4	6.5	8.5	9.4
ROA(総資産利益率)	%	5.2	5.7	7.1	11.9	3.6	5.2	5.3	4.0	3.4	4.4	4.7
自己資本比率	%	63.3	64.8	66.6	63.4	59.9	58.1	56.6	52.5	52.9	50.0	49.5
株価※												
最高株価	円	771.5	872.0	1,537.5	1,705.0	1,567.5	1,515.0	1,532.5	1,241.0	1,685.0	1,859.5	3,003.0
最低株価	円	548.0	571.0	779.5	1,154.5	953.0	1,091.0	1,130.5	1,017.0	1,184.0	1,350.5	1,502.0

※ 当社は2024年4月1日付で普通株式2株の割合で株式分割を行っています。過年度の数値は、これを考慮し再計算した数値を掲載しています。

5 年非財務データ

項目	単位	集計範囲	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2030 年度目標
環境								
CO ₂ 排出量(Scope1・2)	千t-CO ₂ e	連結(国内・海外)	79.9	76.9	71.7	66.9	61.9	2020年度比 △43.9%
再生可能エネルギー由来の電力購入	%	エクシオグループ(株)の自社管理拠点	33.6	73.2	77.8	94.5	100	100
EVなど低公害車導入率	%	エクシオグループ(株)の一般車両	95.5	96.1	96.7	96.8	100	100
グリーン製品利用率	%	エクシオグループ(株)	71.4	78.0	82.1	88.0	94.8	95
産業廃棄物最終処分量	%	エクシオグループ(株)	2.5	3.2	3.3	2.7	2.7	2.8
CDP評価(気候変動)	—	連結(国内・海外)	—	B	A-	A	B	A
社会								
女性管理職の人数※1 ※2	名	エクシオグループ(株)	22	27	35	41	43	5%以上
		連結(国内)	40	42	57	141	162	—
女性管理職比率	%	連結(国内)※3	1.6	1.7	2.3	3.5	3.8	—
女性社員の人数※2	名	エクシオグループ(株)	313	328	343	365	379	11%以上
		連結(国内)	538	560	595	2,716	3,131	—
男性社員の育児休暇取得率※4	%	エクシオグループ(株)	7.5	17.5	32.9	35.3	85.3	85%
		連結(国内)	—	—	—	40.7	81.8	—
年間有給休暇取得率	%	エクシオグループ(株)	64.5	76.0	78.8	78.5	82.0	85%
		連結(国内)	62.1	71.5	74.1	66.9	70.3	80%
エンゲージメント調査による従業員満足度※5	%	エクシオグループ(株)	—	—	—	84.6	85.2	—
		連結(国内)	—	—	—	78.8	79.6	80%以上
中途採用比率	%	エクシオグループ(株)※6	25	26	24	38	34	—
重大人身事故・重大設備事故	件	エクシオグループ(株)および主要子会社5社※7	4	4	2	5	3	ゼロをめざす
人権研修受講率※8	%	連結(国内・海外)	—	—	—	100	100	100
変革リーダー育成プログラム 累積受講者数	名	連結(国内)	24	362	589	907	1,105	1,885
データ活用基盤カバー率※9	%	連結(国内・海外)	8.5	23.0	22.5	59.5	82.0	100
ガバナンス								
重大な法令違反	件	連結(国内・海外)	0	0	0	0	0	ゼロをめざす
重大な情報セキュリティ事故	件	連結(国内・海外)	0	0	0	0	0	ゼロをめざす
重大な事業リスクを伴う事案のリスク評価実施率	%	連結(国内・海外)	100	100	100	100	100	100
社外取締役比率	%	エクシオグループ(株)	36.36%(4/11名)	36.36%(4/11名)	38.46%(5/13名)	38.46%(5/13名)	38.46%(5/13名)	50%超
社外監査役比率	%	エクシオグループ(株)	60%(3/5名)	60%(3/5名)	60%(3/5名)	60%(3/5名)	60%(3/5名)	50%超
その他								
連結従業員数	名	連結(国内・海外)	15,847	16,772	17,056	17,260	17,751	—
連結子会社数	社	連結(国内・海外)	107	135	142	139	136	—

※1 執行役員を含む ※2 雇用会社としての集計(出向含む)

※3 2023年度以前は、エクシオグループ(株)および主要子会社5社(シーキューブ(株)、西部電気工業(株)、日本電通(株)、(株)DAIWA、(株)エクシオテック) ※4 契約社員を含む

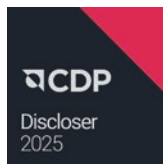
※5 総合満足度を問う4択の質問に対して「そう思う」「まあそう思う」と回答をした割合 ※6 新卒採用者・中途採用者・他企業からの受入による採用者の合計を分母として算出

※7 シーキューブ(株)、西部電気工業(株)、日本電通(株)、(株)DAIWA、(株)エクシオテック ※8 休職者等は除外

※9 データ活用ポータル等のダッシュボードを使用可能なグループ社員の比率

気候変動対策

CDPは、ロンドンに本部を置く国際的な非政府組織で、世界の主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析し、評価しています。なお、当社グループは、2024年度の気候変動分野で最高評価にあたる「Aリスト企業」に初めて選定されています。



SBT

2024年7月、2030年に向けた温室効果ガス削減目標について、科学的な根拠に基づいた目標として、国際機関のSBT (Science Based Targets) イニシアティブより認定 (SBT認定) を取得しました。



健康経営優良法人

2026年3月、優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省より「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。



女性活躍推進

女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、女性の活躍機会創出や支援を行っています。こうした取り組みの結果、当社は厚生労働大臣による「えるぼし」企業認定を受けています。また、経済産業省と東京証券取引所から、令和元年度「なでしこ銘柄」、令和2年度および、令和3年度「準なでしこ」と3年連続選定されています。



ワーク・ライフ・バランス

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定し、男女問わず仕事と育児を両立しやすい環境整備に取り組んでいます。こうした取り組みの結果、子育てサポート企業として、2015年に厚生労働大臣認定の「くるみん」マークを取得しています。



多様性の尊重

セクシャル・マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体work with Prideが策定した、職場における取り組み評価の指標「PRIDE指標」で2021年から4年連続でシルバー認定を取得し、2025年に初めてゴールド認定を取得しました。



また(株)JobRainbowが運営するダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する「D&I AWARD」にて2021年から5年連続で最上位の認定となる「ベストワークプレイス」を取得しています。



働き方改革

人材を最大限に活用するとともに、人材投資を加速させることで新たなイノベーションを生み出し、生産性を向上し、企業価値を最大化させることを目指す先進企業を選定する「日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編」において、4星に認定されました。スマートワーク経営の調査は2017年から日本経済新聞社が実施しているもので、全国の上場企業と有力非上場企業を対象とし、人材活用、人材投資、テクノロジー活用の3要素によって星5段階で評価されます。



SDGs 経営・ESG 推進

日本経済新聞社が実施した「日経サステナブル総合調査 SDGs経営編」において4星に認定されました。本調査は、「SDGs戦略・経済価値」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の4つの観点から、SDGsを経営戦略に取り込み、社会・環境課題の解決と企業価値向上の両立に取り組む企業を総合的に評価しています。



DX 認定

2022年3月、経済産業省が定めるDX(デジタルトランスフォーメーション)認定制度に基づき、「DX認定事業者」に選定され、2026年3月に更新認定されました。

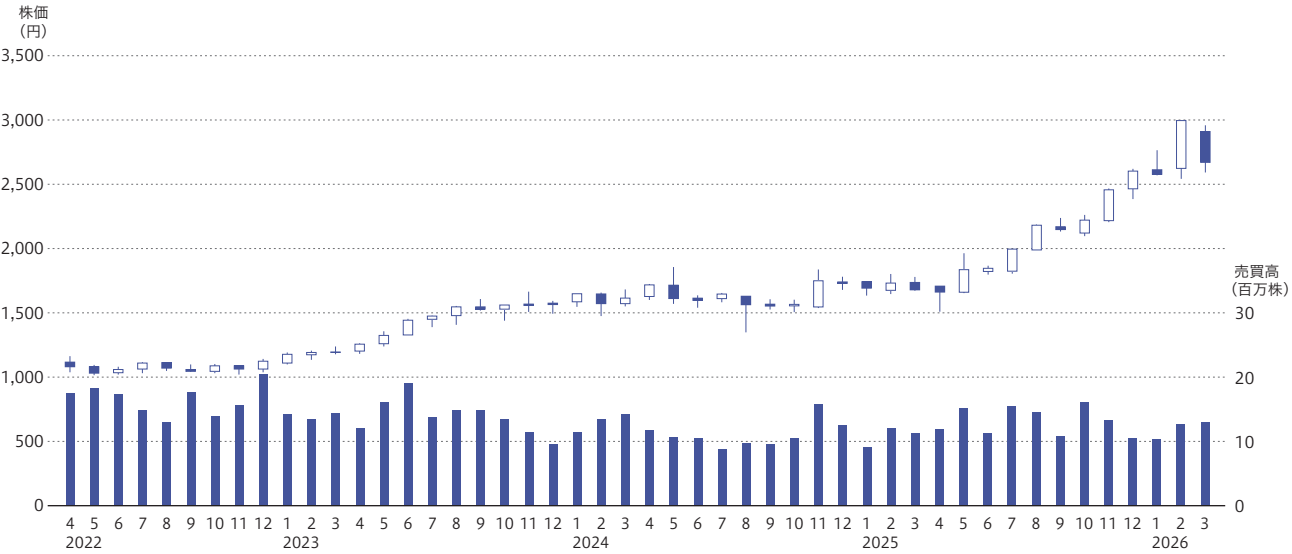


会社概要	
社名	エクシオグループ株式会社 EXEO Group, Inc.
創立	1954年(昭和29年)5月17日
資本金	68億88百万円
決算期	3月31日
株式	東証プライム市場上場
発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	205,624,838株
株主数	58,651名
代表者	代表取締役社長 梶村 啓吾
売上高	連結7,877億円(2025年度)
従業員数	連結17,751名
本社	東京都渋谷区渋谷3丁目29番20号 (03)5778-1111(代表)
西日本本社	大阪府中央区内本町2丁目2番10号 (06)6360-4057
事業所	本支店14、営業所18
連結子会社	136社(ほか非連結子会社15社、 関連会社15社)
取引銀行	みずほ銀行／三井住友銀行／ 三菱UFJ銀行／三井住友信託銀行

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,479	16.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,391	9.50
エクシオグループ従業員持株会	11,539	5.65
BBH(LUX)FOR FIDELITY FUNDS-JAPAN ADVANTAGE POOL	6,591	3.23
住友生命保険相互会社	4,833	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,759	1.84
株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	3,668	1.80
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行再信託分・住友電気工業株式会社退職給付信託口)	3,000	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,875	1.41
GOVERNMENT OF NORWAY	2,785	1.37

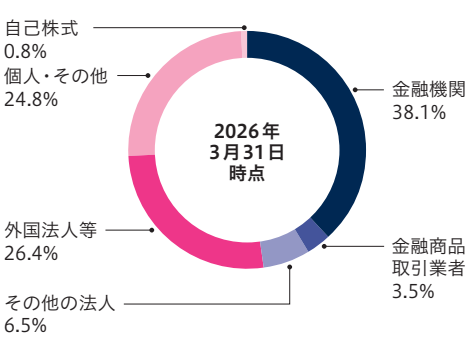
注)当社は、自己株式を1,548千株保有していますが、上記の表には含めていません。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価および売買高の推移



注)当社は2024年4月1日付で普通株式2株の割合で株式分割を行っています。過年度の数値は、これを考慮し再計算した数値を掲載しています。

株式所有者の分布状況





見やすく読み間違えにくいユニバーサル
デザインフォントを採用しています。



森林管理協議会 (Forest Stewardship
Council®) で認証された適切に管理
された森林からの原料を含む、FSC®
認証紙を使用しています。



この印刷製品は、環境に配慮した
資材と工場で製造されています。

