



代表取締役社長

松島 穰

当社の事業や社員にとって いちばん身近な社会～地域社会の人々の安全・安心、 そして地域経済の活性化へ貢献することが、 永続的な成長への道につながると考えています。

2023年9月期を振り返る

6件のM&Aを実行したことで得た新しい多くの仲間とともに、過去最高の業績で創立25周年を迎えることができました。

この1年間で新たに6つの企業を日本エコシステムの仲間として迎えることができました。これは当社にとって、年度ベースで過去最多の実績です。そのため、仲間入りした各企業へのKPI設定、内部統制や業務プロセスの標準化など、いわゆるPMI (Post Merger Integration) に必然的に時間やコストをかけることとなりましたが、丁寧に取り組むことができたと思っております。次年度には、本年度の積極的な投資と学びの効果が表れてくる

と考えています。当社グループの成長戦略の核であるM&Aによる事業強化を着実に進めることができたことから、昨年公表した中期経営計画(2023-2025)は、目標に向かい前倒しで達成できる勢いで進捗しています。

また、状況に応じて事業・グループ企業の枠を超えエンジニアを配置転換する「エンジニアエコシステム」が来期より本格的に稼働開始する見込みです。エンジニアエコシステムは、上場当初から当社が進めている重要な施策ですが、個々のエンジニアの有するスキルや実績について情報の把握・可視化を終え、グループ全体で使用できるデジタルツールの導入を進めています。

M&Aの方針

エンジニアリングによるシナジーが期待できる、各セグメントの川上・川下に広がる事業を中心にM&Aを進めています。中期経営計画のM&A戦略投資30億～50億円の目標額に対し約20～33%の進捗率です。

日本エコシステムでは経営を300年先の森づくりに例えています。M&Aは、いわば森を構成する多様な木の植林にあたります。当社に仲間入りした個々の企業の歴史と文化を最大限尊重し、その着実な成長を急がせることなく見守ることを基本方針としています。数字に過度な重心を置く急激な成長には反動がある、と考えるからです。一方で、M&Aによる植林についてはスピード感を持って取り組み、中期経営計画を倍速で達成すべく、さらに大きく豊かな森づくりに進めていきます。今期は、M&Aによる仲介コスト、グループ会社の増加による管理コスト増により営業利益が前年比で一時的に減益となりました。管理コスト、特に仲介費用については、来期以降の課題として捉えており、改善を図る考えです。

また今期は、グループ規模の拡大とともに、M&Aのスケールメリットを実感する機会も増えてきました。わかりやすい例は資金調達です。私たちの仲間入りする前と後では金利が半分の水準になることも珍しくありません。資材調達の面でも交渉力が高まり、有利な条件で取引できるなどコスト競争力がより向上してきています。キャッシュ・マネジメントシステム(CMS)の導入により、グループ会社での効率的な資金管理・運用が可能になった点もM&Aの効果です。

グループインした企業の業績寄与も順調に推移しています。(株)ワンズライフのように、グループインから4年後で大きく売り上げを伸ばした企業もあれば、オー・ティー・エス技術サービス(株)(現:OTS(株))のように、グループ化した当期からトップラインの拡大をけん引する企業もあります。石川県に拠点を構える(株)テッククリエイトからは、2023年9月に当社グループへの参画後1週間で名古屋での空調工事の引き合いがあるなど、群戦略によるクロスセル案件も着実に増加しています。

こうした見込み通りの安定した成果をあげていることから、当社のM&Aの基本戦略に変更はありません。M&Aの主要な判断基準は、①専門性の高いエンジニアリン

グを有する企業であるかどうか、②既存事業のエンジニアリングが活用可能でシナジーを見込める事業を展開する企業であるかどうかです。新たな仲間となる企業とエンジニアリングの“縁”をつなぎ事業の可能性を広げていく。いわば「縁エンジニアリング」が、当社グループのM&Aの特徴であると言えるかもしれません。これにより、当社グループはエンジニアエコシステムを強化することができます。同時に、セグメント事業組織を横断する連携による複数サービスの同時提供(群戦略)と、上流から現場までワンストップ・ソリューションを提供できる能力を高め、社会インフラサービス企業としての強固なプラットフォーム構築を目指していきます。

仕事を通じて人が成長できる環境づくり

当社で安定して長く働きたいと思える職場環境や報酬体系など環境整備を推進しています。

M&Aを通じた高い技術・知見を有する有資格者やエンジニアの獲得は、当社の存続と成長にとって生命線と言えます。国内生産人口の減少によって、例えば道路などのインフラメンテナンス、空調設備や電気工事といったファシリティ事業の領域において、必要とされる専門的技術を有する技術者人口の減少が社会課題となっています。M&Aで仲間になったエンジニアの技術や知見をグループ内で承継・共有するとともに、維持・向上していくことは、社会インフラサービス企業としての当社の社会的な責務でもあります。当社グループではエンジニアエコシステムにより、事業の垣根を越えて、様々な部署や現場に挑戦し、経験を積む機会が社員に開かれています。人材獲得においてもグループ全体での一括採用を取り入れています。当初MBAの取得を検討していた当社の執行役員が、一級管工事施工管理技士資格の取得に転向するケースもありました。資格取得支援により社員のリスクリリングへのモチベーションが高まり、エンジニア層の厚みが増すだけでなくレベルの底上げにつながることも期待しています。

先ほど述べたようにエンジニアエコシステムのツール導入はこれからですが、足元では、すでに機動的な人材配置の実績があります。公共サービス事業のグループ会社に所属する1級建築士が、名古屋に駐在しながら環境

トップメッセージ

事業のプラント工場の監督を担当している事例では、ご本人も本領を一段と発揮できている印象を受けました。

人とエンジニアリングの会社として、社員が個々の能力を発揮し、仕事を楽しみ働き続けたい環境づくりに、今、真正面から取り組んでいます。報酬体系や福利厚生については何度も見直しを実施し、当然ですが、より充実する方向で改善を重ねています。給与のベースアップ率は業界でも比較的高いほうではないでしょうか。また、2024年1月に一宮市に開設した新拠点「FUJI 138 OFFICE」では、フリーアドレス制を採用し、地球環境をテーマに植物を多く配置した特徴のあるオフィスデザインとしました。社員が毎日長い時間を過ごすオフィス環境の改修を進め、社員間のコミュニケーションがより取りやすく、居心地の良い場へ変えていきたいと考えています。日本エコシステムグループに参画したい、そこで働いてみたいと思ってもらえるような会社に近づきたいと思っています。

将来事業の創造に向けて

3～5年後の事業化を視野に入れ、環境事業では地道な研究開発が着実に進行しています。海外での事業・M&Aを強化するため、米国に新拠点を開設しました。

環境事業は、中長期での事業化を見据えた着実な研究

開発を継続しています。当社グループでは交通インフラ事業と公共サービス事業での安定した収益を基盤にして、環境事業を推進するための投資を続けてきました。数字には表れてきてはいませんが、成果は着実に生まれており、今期は、米国とインドにおける原油スラッジの処理に関する特許登録が実現しました。足元では、大型排水処理施設のプラント工事を今期に受注したことにより、来期は当セグメントの業績回復を見込んでいます。

海外での事業展開についても、2024年1月に米国に現地法人を新設し、布石を打ちました。当社グループの事業領域のうち、環境事業の排水浄化処理・アクアリウム分野の領域、交通インフラ事業の高速道路のメンテナンス領域を対象に、海外での事業拡大に向けた取り組みに着手します。原油スラッジの特許技術を活用した新しいビジネス機会の探索、海外でのM&Aの検討・実行も視野に入れ、現地のネットワークづくりから始めていきます。

資本コストや株価を意識した経営を

株主の皆様の声に応える事業成長をM&Aを活用し実現したいと思えます。

東証からの要請を受け、2022年12月にスタンダード市場における「上場維持基準の適合に向けた計画書」を策定し、その後も資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、取締役会で議論を積み重ねてきました。M&Aを実行する上での十分な自己資金確保と財務基盤

事業を通じて地域社会に貢献することで、永続的に必要とされる企業を目指します。



の強化を目的とする新株予約権発行計画も、その一環です。また、上場時から当社の株式を継続保有していただいている株主の皆様への還元策として、2023年8月には創立25周年記念株主優待の実施を決定しました。株主の皆様は私にとって大事な存在です。耳の痛い指摘も多くいただきますが、これは私たちを思っただけの応援だと考えています。経営の改善につながるご指摘は積極的に取り入れていくつもりであり、2023年9月に全面リニューアルしたホームページも、こうした株主様からの声を反映したものでした。

2024年1月には新たな優待施策の追加実施を決定しました。上場維持基準をクリアすることを念頭に、どうしたら自社として最大限に既存株主に報いることができるのかをシンプルに考えた結果であったものの、反響の大きさに驚いています。個人投資家層へも当社の認知度がいくぶん高まった今後は、業績の中身がより厳しく問われるという意識を持ち、経営に臨む所存です。

ステークホルダーの皆様へ

地域の経済・文化を活気づけ、地域社会に必要とされる一番身近な企業となるために。

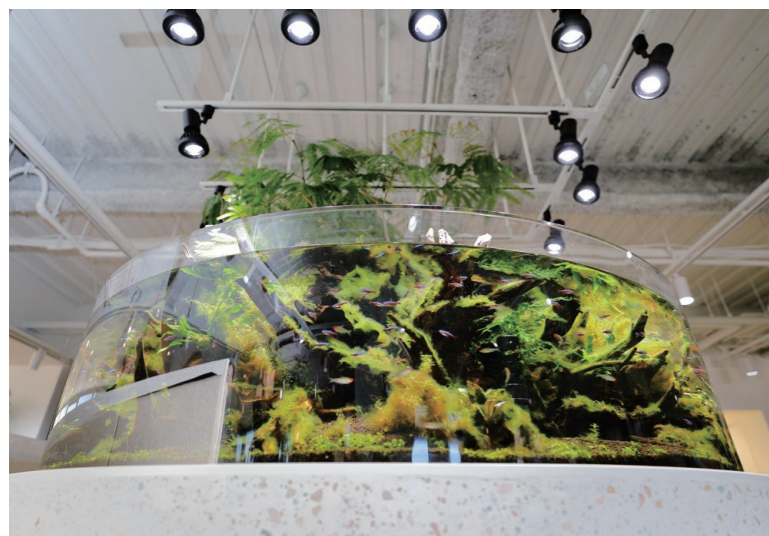
当社グループは300年企業を目指し「社会に必要とされ続ける永続企業を創造すること」を存在意義としています。会社がオフィスを構え、社員やその家族、友人が暮らす、実はこの一番身近な地域社会にとって必要な存在になることが、目指す企業像への第一歩であると考えて

います。私たちが成長戦略として推し進めているM&Aも、その結果もたらされる事業の拡大や利益創出も、最終的に、企業が根差している土地の人々の雇用と活気を生み、安心・安全な暮らしや文化に貢献するものでありたいと思います。そうした地域に根を張り永続する企業群、すなわち300年の森を創造することこそが日本エコシステムの目標地点です。

そんな地域に対する姿勢の象徴の一つとして、私たちは「祭り」を大事にしています。地域の祭りは、地域の元気を示す物差しになるという研究があるようです。地域経済の活性化だけでなく、それぞれのグループ企業の地元にある祭りに積極的に参加することで、地域社会自体の活性化にもつながるような貢献をしていきたいと考えています。

また、創立25周年の節目を超え、本社オフィスが入る自社賃貸ビルが2024年10月に完成予定です。私自身のふるさとでもある一宮市への恩返しへの想いもあり、新しいビル名はJES一宮ビルとしました。これも地域とのつながりを大事にする取り組みの一つです。

地域の雇用創出はもとより、地元の祭り、地域のスポーツ振興・支援など、日本エコシステムグループは、この先も地域という視座を忘れず、各グループ企業それぞれの地域社会での貢献を続けるために、成長に向けて邁進してまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援をいただけますようお願い申し上げます。



2024年1月に開設した「FUJI 138 OFFICE」。オフィスの中には木々の緑や当社環境事業で手がけているアクアリウム水槽などが置かれ、地球環境の維持への貢献を主題にしたオフィスデザインを取り入れています。

