

# トップメッセージ



これまでの成長が、次の成長への  
力強い推進力となっています。  
一社一社の出会いが、グループ全体の価値になり、  
仲間が増えるたび、できることが増えている  
手ごたえを感じています。

代表取締役社長 松島 稔

## 水平・垂直M&Aの組み合わせによる 群戦略の進化

上場以来4年間で、M&A候補先289社の中から、ご縁があった企業とトップ面談を重ね、14社が当社グループに仲間入りしました。並行して、グループ経営基盤の整備を進め、上場企業としての体制強化を図ってきました。M&A後の長期的な事業継続と成長を支える体制が整うことで、相手先企業からの信頼性も高まっています。その結果、良質な案件との出会いにつながる好循環が生まれています。

この1年で、当社のM&A戦略は新たな段階に進化しました。象徴的な例は、ベニクス(株)のM&A(2024年10月)です。これまでの当社のM&Aは、事業領域や業務エリアの拡大によるスケールを追求する水平型が中心でした。一方、ベニクス(株)は、当社グループが持たないメーカー・量産機能と専門人材、顧客基盤を有します。この垂直型M&Aにより、当社のサービス提供にモノづくりの機能が加わり、価値提供の幅を広げました。今後は、環境事業における研究開発の成果をベニクス(株)の技術で製品化することや、既存顧客基盤を活用したベニクス製品の販路拡大など、具体的なシナジー創出につなげていきます。

交通インフラ事業においても同様に、当期に成立したJes東海通建(株)と(株)三進の2社のM&Aは、バリューチェーンの川上(設計・コンサルティング)と川下(通信施工)をそれぞれ補完する垂直型の取り組みです。すでに高速道路における通信工事や自治体向けサービスなど、新たな案件がまもりつつあります。

水平・垂直両面からのM&Aを組み合わせることで、当社の群戦略は、事業の広がりという「面」から機能面での厚みのある「立体」構造へと深化しました。今後の企業選定においては、両者を戦略的に活用しながら、グループ全体の提供価値をさらに高めていく考えです。

## 対話を重ね、時間をかけて組織の一体感を育む

M&Aの実績が増える中で、PMIの本質について改めて見えてきたことがあります。手続きや制度といったシステム面での統合は比較的早く形にできる一方、人と組織の統合には、異なる時間軸が必要だということです。人と人がかかわるM&Aには、あえて時間をかけるべき部分があります。M&Aは単なる事業の承継ではないからです。相手先企業の従業員一人ひとりのキャリアや想いを受け止め、不安を払いつつ築かれていく

信頼関係は、焦らず対話を重ねることでしか実現しないものです。

その好例が、2023年4月にグループインした村川設備工業(株)です。現場レベルでの対話と協働を通じて、相互の信頼が高まり、「せっかくなら一緒に仕事をしたほうがよいのではないか」という声が上がりました。こうした現場の声と実際の協働の手ごたえを踏まえ、今期、当社のファシリティ機能との統合を決断し、JESファシリティーズ(株)が発足しました。重要だったのは、単なる時間の経過そのものではなく、その間に積み重ねた対話と現場の納得感が、統合についての経営判断を後押ししたことです。

今後のPMIでも「効率化できる部分は迅速に、信頼構築には十分な時間をかける」という原則を、グループ全体で徹底していきます。その成果を事業面で具体化する推進機能として、今期に「グループ営業戦略室」を新設しました。同室は、グループ各社の営業連携を強化し、案件共有やクロスセルを通じてシナジー効果を高める司令塔として機能します。これにより、M&Aを確かな事業成長へとつなげていきます。

## 「公益資本主義」という共通言語で、 300年企業を目指す当社の理念を伝える

当社は、省エネ効果のある照明器具等の販売から事業をスタートしました。創業以来、私たちが一貫して重視してきたのは、社会に必要とされる事業を、息長く育てていくことです。

当社が掲げる「300年企業」とは、ただ長く続くことをよしとするものではありません。300年という長い時間軸でパートナーシップを考えることで、短期的な利益にとらわれない判断を貫き、お客様や取引先に誠実に向き合う健全な経営が求められます。同時に、300年にわたって社会に必要とされ続けるためには、時代の大きな変化にも対応できる柔軟な事業ポートフォリオを育てていくことも欠かせません。そうした姿勢と実践の積み重ねが、世代を超えて社会に必要とされる企業の条件だと考えています。未来の地球を見据えて価値を創造し続けるという社は「未見道」の志も、私たちが目指す300年企業のあり方そのものです。その実現に向け、現在は空調衛生設備や交通インフラの維持管理、水環境の保全など、社会の基盤を支える領域へと事業を広げています。

私たちがどのような価値観から300年企業を目指す

のかを、今いる従業員はもちろん、これから新たに仲間になるグループ会社の従業員や投資家の皆様はどう伝え、共有していくかが課題の一つでした。その対話の架け橋として、私たちが注目したのが、アライアンス・フォーラム財団会長である原文人氏の提唱する「公益資本主義」です。原氏も「商人は、世の中をよくするために働く」とも語っており、私はこの考え方に深く共感しています。

「公益資本主義」の考え方には、当社の経営哲学と重なる点が多くあります。具体的には、第一に、短期的な業績にとらわれず、中長期的な視点で持続的な成長を目指すこと。第二に、経済的価値と社会的価値の向上を等しく追求すること。そして第三に、事業を通じて地域社会や多様なステークホルダーへの貢献を果たすことです。

この価値観は、当社の成長戦略であるM&Aにも反映されています。数値目標の達成だけを追うのではなく、相手先企業の個性や強みを尊重しつつ、ともに働く中での信頼醸成を優先してきました。こうした歩みを、私たちは「年輪経営」と呼んでいます。品質や安全、そして仲間を大切にしながら、樹木が歳月をかけてたく育つように、事業の足腰を鍛えていく。一見遠回りにも見える取り組みが、次世代にわたり企業価値を高めていくための土台になると考えています。

年輪経営に共感いただける投資家の皆様の存在は、大きな励みになっています。今後もさらに社内外で対話を重ねながら、この考え方を日々の運営と成長戦略に深く浸透させ、300年企業への歩みを進めてまいります。

## 次期中期ビジョン：戦略の継承と攻めの投資

2023-2025年の中期経営計画は、数値目標である売上高88億円を大きく上回って着地し、売上高は2期連続で過去最高を更新することができました。CAGR(年平均成長率)も2期連続で20%を維持しており、力強い成長軌道を描いています。特に2025年9月期の業績には、環境事業の成長が大きく寄与しています。研究開発から実地検証に至る長期の取り組みを経て、ようやく事業として形になり始めました。お客様側で導入前の評価・テストに時間を要する事業ですが、今期は環境修復事業(排水浄化処理製剤)において規模の大きい継続案件の納入実績につながりました。環境事業は、今後の当社の収益成長を支える柱になると確信しています。

加えて足元では、自治体と街づくり・都市計画で連携する案件も具体化し始めています。当社グループが現



場で培ってきた技術と運用の知見を、地域の課題解決に活かす新たな道も見えてきました。こうした成果を踏まえ、2026年度以降も基本戦略は変えません。既存事業のオーガニック成長とM&Aの両輪で事業規模と提供価値を高めていく方針です。M&Aについては、2023年から2025年までの実績38億円をベースに、2026年から2030年までの投資額を100億円から300億円のレンジで計画しています。上場企業を含めて選択肢の幅を広げながら、グループイン後に強みを発揮し、持続的な成長につなげられるかを見極めたうえで、手堅く進めていきます。

中長期の方向性としては、「JESg VISION 2030」に沿って、売上高500億円以上、時価総額500億円を見据えています。既存事業の成長にM&Aを組み合わせ、そこに新たな事業の芽を育てていくことで、段階的に十分に目指せる到達点だと考えています。

また、営業利益率についてはグループ全体で8~10%をKPIとしています。過去4年間の平均はおよそ8%ですが、年輪経営を掲げる当社としては持続的に安定した収益を上げることにこだわります。収益は、公益資本主義の観点からも極めて重要です。よりよいサービス・製品、人材への投資、株主還元、地域社会への貢献といったステークホルダーへの還元を継続していくための原資となるからです。各社・各職場においても生産性・品質・安全など、毎年の着実な成長を継続する姿勢を、グループの仲間にも共有しています。

こうした成長を支える基盤として、採用に加え、M&Aを通じた専門人材の獲得を継続するとともに、JESアカ

デミーによるエンジニア育成を強化します。4年前と比較し、有資格者数は2倍以上に増加しています。今後は、各従業員が取得した資格・スキル情報をグループ全体で可視化・共有する仕組みを整備します。そのうえで、社内公募など若手の挑戦機会を広げ、AI活用による効率化も進めていきます。

一方で、上場から4年が経過し、組織の成長に伴う課題も見えてきました。

一つめは、経営層と現場の距離を再び縮めることです。企業規模が大きくなるほど、現場の声が届きにくくなります。従業員への個別ヒアリングを通じて見えた改善点を、意思決定と実行につなげる仕組みを整備し、「現場第一主義」を名ばかりとしない体制を再構築します。

もう一つは、組織横断的な情報共有の仕組みづくりです。クロスセルにつながる営業情報に加え、生産性向上につながる業務改善の成功・失敗事例をグループ全体で横展開することで、組織としての学習速度を高めていきます。いずれの課題も、一過性の成長痛として見過すことなく、次のステージに進むための土台づくりと位置付け、改善に取り組みます。

### 株主の皆様へ

平素より日本エコシステムグループへのご支援を賜り、深く感謝申し上げます。

上場後5回目となる2025年12月開催の株主総会では、「本社を移転される予定はありますか」というご質問をいただきました。本社の所在は、私たちが地域とど

う向き合うか、その覚悟を映すものだと私は考えています。改めて申し上げますが、一宮市の外へ本社を移す考えはございません。どうぞご安心ください。むしろ当社は、2025年3月に愛知県一宮市に本社機能を持つ新本社ビルへ移転したばかりです。地域に根差した経営を今後も継続していきます。

一方で、グループの活動の場は全国、そして海外へと着実に広がっており、それに合わせて機能面の体制も整えています。東京ではこれまで、グループ会社の事務所内に拠点を構えてきましたが、2025年12月に日本エコシステムが借主となって日本橋に拠点を整備し、グループ各社のメンバーも活用できる体制へ改めました。今後はIR活動の強化をはじめとする対外対応の前線として、実質的な東京支社へと育てていきます。

また、2026年2月20日に札幌および福岡の証券取引所に上場申請することを取締役会において決議しました。私たちに「ふるさと」は、愛知県一宮市だけを指す言葉ではありません。事業を営む地域、働く仲間が生活する地域も、同じく大切な「ふるさと」です。その考え方を形にし、地域の個人投資家の皆様とのつながりを深め、全国的な知名度を高めていく布石にしたいと考えています。将来的な地域での事業拡大やM&Aも見据え、資金調達を選択肢を広げる観点からも、積極的に取り組んでいきます。

そして何より、私たちが大切にしているのは、創出した付加価値を従業員・株主・地域へ循環させ、社会を活性化していくことです。実際に従業員の平均年収はこの4年で約10%上昇しました。配当金も毎年増配する方針は変えておりません。株主優待制度についても、2026年3月31日を基準日として、対象を従来の600株以上から500株以上に拡充しました。より多くの株主に還元の輪を広げたいという思いの表れです。

### これからの日本を、 ふるさと＝地域から元気にしていきたい

M&Aを通じて、私たちは日本各地の様々な「ふるさと」で事業を続けてきた企業と出会い、そこで働く従業員の皆さん、さらにその先のお客様とご縁をいただいています。多様な個性が共生し、互いの強みを活かしながら「森」のような企業群が私たちの描く「300年企業」の姿です。上場から4年が経過したばかりの私たちは、まだ成長の途上にありますが、3つの主要事業は、太い幹へと育つべく、今まさに年輪を刻んでいます。

そして、私たちが地域に深く密着した事業を広げて

いくことは、そのまま地域社会の活性化へとつながります。雇用や協力会社の皆様との連携を通じて経済循環をつくり、地域の祭りやスポーツへも積極的に参画する。元気な森が水を貯え、多くの生命を育むように、私たちが地域に深く根を張り、その持続的な発展を支えるプラットフォームでありたいと考えています。

この延長線上で、日本エコシステムの「森」を支える土壌である、日本という国そのものも元気にしていきたいと願っています。日本には世界に誇れる長寿企業の底力があります。その魅力を海外の投資家の皆様にも広く知っていただき、長期視点の応援が企業の成長と地域への還元につながる仕組みを、ファイナンスの観点からも形にできないか——その実現に向けて検討を進めているところです。

私たちの考え方や取り組みは、短期的な評価軸だけでは測りきれない部分もあるかもしれませんが、それでも、ステークホルダーの皆様「応援してみたい」と感じていただける、唯一無二の存在を目指して、これからも仲間とともに、一歩ずつ歩んでまいります。引き続き、温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 松島 穰

