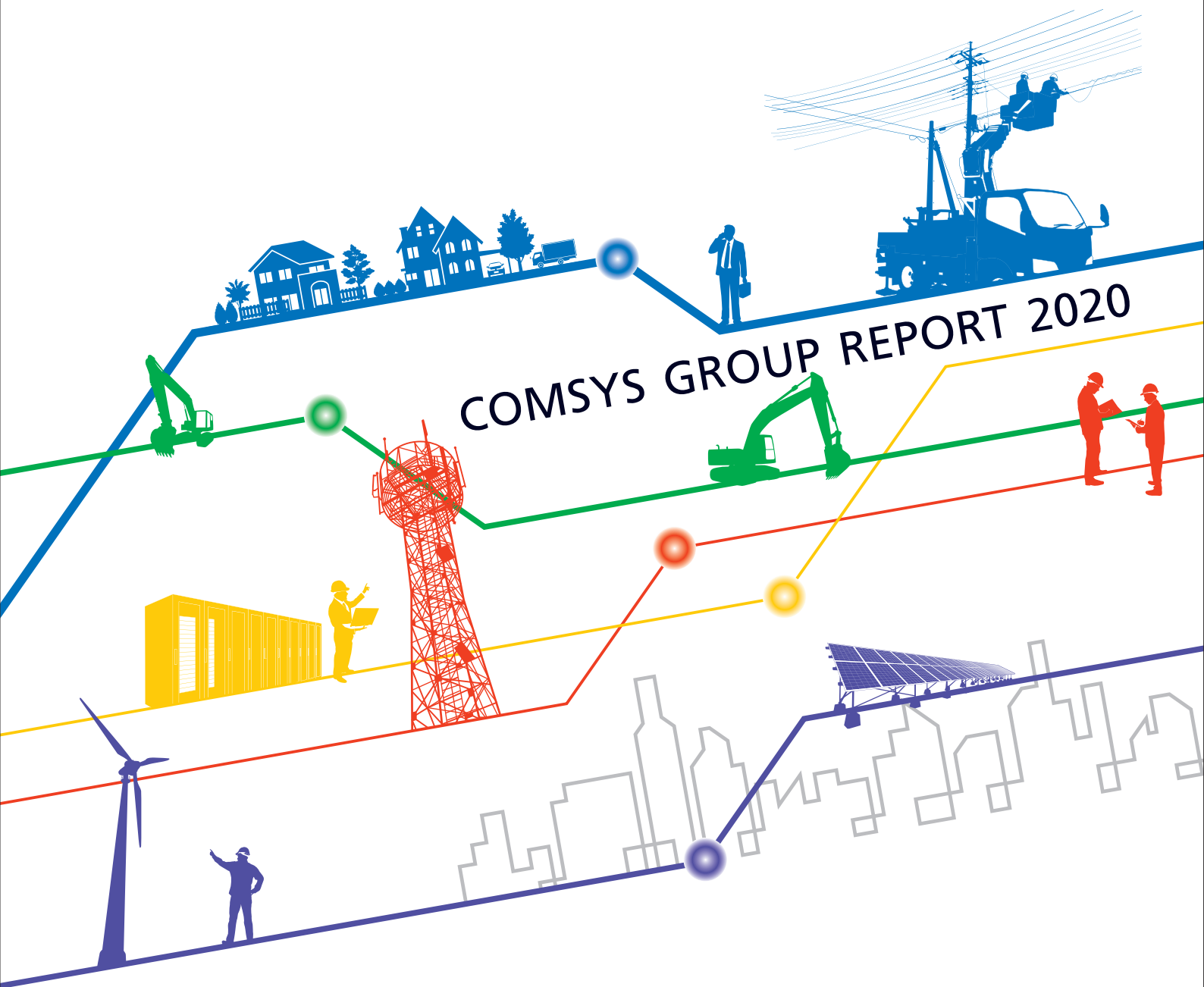


COMSYS GROUP REPORT 2020





◆ 編集方針

基本理念や事業理念を実現するには、財務／非財務の資本を統合的に活かしていく思考と、迅速で的確な意思決定に基づく統合的な企業活動が不可欠です。また、ステークホルダーの皆様の理解を得られるよう、統合的な思考や企業活動を誠実に情報開示していくことも重要であると考えています。コムシスホールディングスにとって初めての統合報告書となる本誌は、投資家を主たる読者と想定し、財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）を含めたコムシスグループの事業活動全体について、多面的・統合的な編集を行いました。本誌のみならず、コーポレートWebサイト、「有価証券報告書」や「事業報告書」等のツールを通じて、適時・適正に情報を開示することで、説明責任を果たしていきます。

◆ 対象範囲

可能な限り連結決算対象の国内コムシスグループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

◆ 対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日（2019年度）
（ただし、一部2020年度の活動内容も含んでいます）

◆ 参考にしたガイドライン

- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」(2016)
- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

◆ 見通しに関する注意事項

本レポートには、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

CONTENTS

business base

セグメント情報

- 通信キャリア事業（NTT設備事業・NCC設備事業）
- ITソリューション事業
- 社会システム関連事業

ESG

- 27 ESG
- 29 ●より効率的かつ誠実な企業活動の追求
- 35 ●活躍・成長する『人財』の育成
- 37 ●安全・安心の追求
- 38 ●持続可能な社会づくりへの貢献

about us

- 39 財務・非財務ハイライト
- 41 株式の状況
- 42 企業情報

コムシスグループとは

◆ 沿革(コムシスグループのこれまで)

コムシスグループは、日本の通信インフラを支える情報通信建設会社として、創業以来70年近くにわたり情報通信技術の進歩、情報通信業界の発展とともに歩んできました。通信インフラの構築で培った経験とスキルを活かすことで、現在のコムシスグループは、NTTグループの情報通信基盤の構築(NTT設備事業)、KDDI、SoftBank、楽天モバイル、その他通信キャリアの情報通信基盤構築(NCC*設備事業)、官公庁、民間企業へのITソリューションの提供およびソフトウェア開発(ITソリューション事業)、官公庁、民間企業への電気・通信工事、都市環境整備工事、再生可能エネルギー設備工事(社会システム関連事業)、の4事業セグメントを中心とする総合エンジニアリング会社として、社会を支えるインフラ整備という大きな使命を担っています。

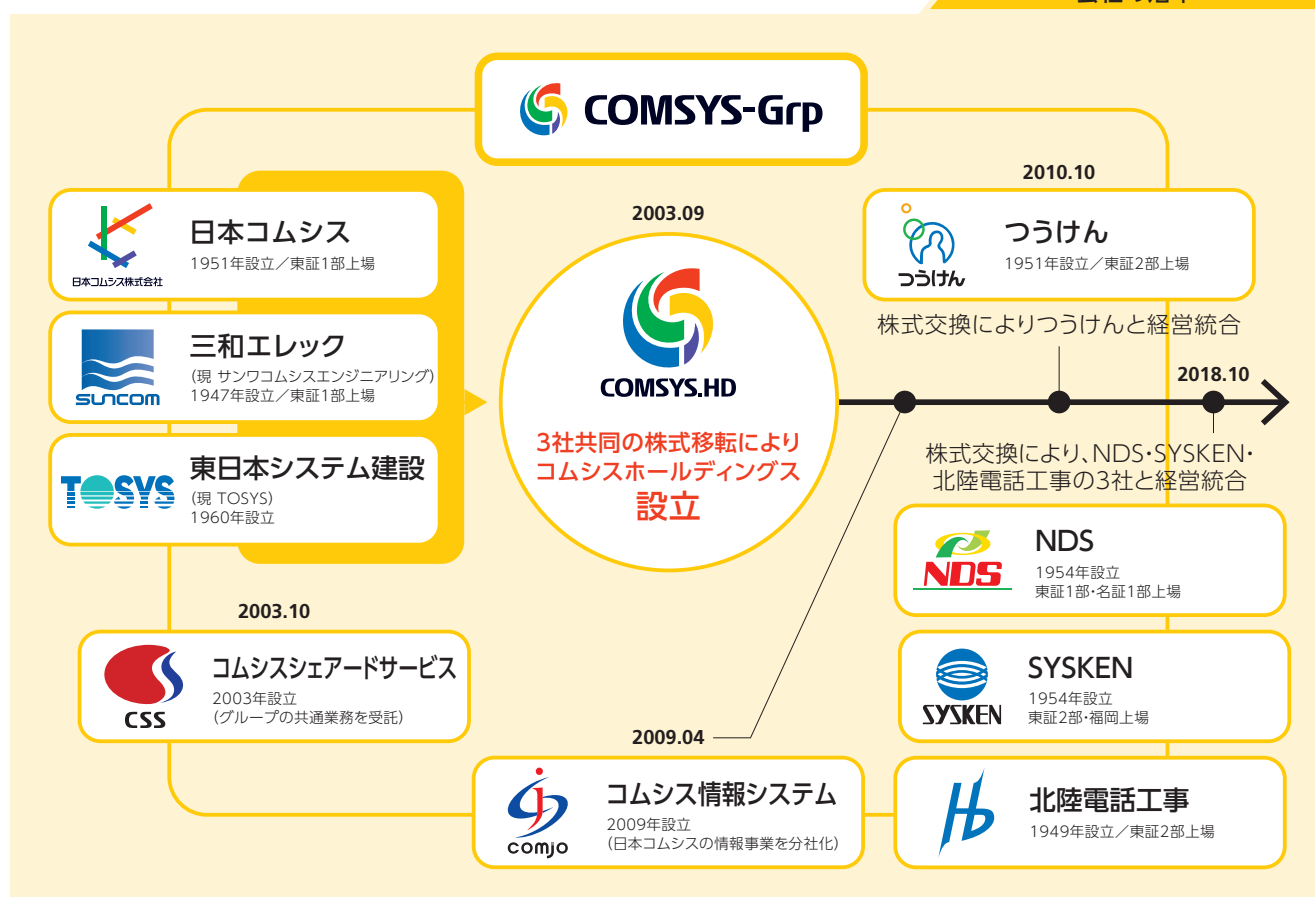
1985年の通信自由化以降、通信事業への新規参入とNTTグループの再編が進むなか、コムシスグループも過去20年において各地の情報通信建設会社との経営統合によって事業規模を拡大させてきました。国内の通信インフラへの投資が一巡し、通信キャリアのお客様は通信サービスだけ

ではなく、コンテンツや金融サービス等のプロバイダーへの飛躍を志向するなか、コムシスグループをはじめとする情報通信建設会社も、これまでの事業の枠にとらわれない飛躍と、業界の枠組みを超えた競争に打ち勝つための業容拡大と事業改革が課題となっています。

そのような状況下で、2003年9月にコムシスホールディングスを設立して以来、事業基盤の強化と効率性向上を目指した経営改革を進めてきました。事業会社における事業の選択と集中、要員の適正化、共通業務の集約、地域事業の業務運営体制見直し(連結子会社の再編)、協力会社との役割分担の明確化・重層下請け構造の見直し、といった施策によりコスト改善と元請けとしてのマネジメント強化を実現しました。2014年からは構造改革によるコスト改善に加え、ITソリューション事業と社会システム関連事業を成長事業と位置付け、トップライン拡大に取り組みました。2018年10月にはNDS、SYSKEN、北陸電話工事と新たに経営統合し、中期ビジョンである“コムシスビジョン NEXT STAGE 2023”を掲げ、さらなる事業拡大と企業価値の向上の実現に向けて取り組みを進めています。

※NCC=New Common Carrierの略

会社の沿革



※コムシスホールディングスの上場に伴い日本コムシス、三和エレクトリックは上場廃止しています
※コムシスホールディングスとの経営統合に伴いつうけん・NDS・SYSKEN・北陸電話工事は上場廃止しています

◆ ビジネスモデル(現在のコムシスグループ)

コムシスグループの事業の中核は、通信キャリア向けの情報通信工事事業です。お客様から求められる設備を構築するために、コムシスグループ各社が建設業法における建設元請けとして、建設工事計画の作成、設計および積算、工事に必要なリソースの確保、法令や規制への対応、専門技術者の配置、工事の作業監督・進捗管理、安全品質担保、図書や図面の作成、等からなるプロジェクトマネジメントを担います。工事現場においては、コムシスグループの社員は指揮監督を担い、現場の作業を担う協力会社とともにプロジェクトを完遂させます。

お客様側から見ますと、建設元請けを通じてプロジェクトマネジメントをアウトソースすることで、事務作業や契約作業の手間を減らし、安定した品質と必要に応じた労働力が確保できるというメリットがあります。一方、協力会社にとっても、元請けは、発注元の通信キャリアとの交渉や営業の肩代わ

り、専門技術者の確保、工事実施に必要な工事車両・契約システム・進捗管理システム等の提供、そして材料費や人件費の支払いに必要な現金確保といった面で大きな意義があります。このように建設元請けは、流通業における卸売業のように産業全体の効率化と付加価値向上に貢献しています。

コムシスグループは通信キャリアの設備構築以外にも、民間や官公庁をお客様とした電気・通信設備工事や土木工事を請負い、元請けとしてではなく下請けとして建設プロジェクトに参加することもあります。しかしながら、コムシスグループの果たす役割は、NTT設備事業、NCC設備事業、ITソリューション事業※、社会システム関連事業においてほぼ同じです。

※ITソリューション事業においても、ネットワーク機器やサーバの設置や配線といった工事工程を伴う案件を数多く請け負っています。ソフトウェア開発事業は建設業法で規定される建設工事ではありませんが、お客様、協力会社との間に建設工事同様の元請け、下請け関係が成り立ちます。

事業セグメント

セグメント		具体的な事業内容	
通信キャリア事業	NTT設備事業	   ●アクセス工事 ●モバイル工事	NTTグループ向けに有線・無線ネットワーク構築における情報通信工事を行っています。 また近年では、設備運営業務(保守・故障修理業務)も一部のエリアで受託しています。
	NCC設備事業	  ●ネットワーク工事	NTTグループ以外の通信キャリア向けに有線・無線ネットワーク構築における情報通信工事、CATV工事、付帯設備工事を行っています。
ITソリューション事業		IT分野におけるトータルソリューションサービス    ●サーバー構築 ●コールセンター保守 ●データセンター構築 ●NI ●SI ●ソフトウェア開発	全国施工体制と豊富な高度技術者により、企画提案から保守サービスまで、お客様の業務に最適なITトータルソリューションサービスを提供しています。
社会システム関連事業		都市インフラに関する電気および土木等のコンストラクション    ●電気設備工事 ●太陽光・風力発電建設工事等 ●通信土木工事 ●ガス管・上下水道管路工事	上下水道工事および電気・通信設備の設計・施工をはじめ、ガス関連設備の構築、さらに太陽光発電・バイオマス発電等の環境エコ関連事業を行っています。

コムシスグループの強み

コムシスグループの強みを「ポジショニング」「リソース」「無形資本」「文化・社風」の点から説明します。これらコア・コンピタンスを発揮することで、顧客や社会の様々な課題解決に貢献していきたいと考えています。

通信技術が進歩するたびに、情報通信工事業は通信機器の設置や入れ替え、携帯電話基地局の設置需要の高まりという形で恩恵を受けてきました。目下、通信キャリアによる第5世代移動通信システム(5G)投資の本格化を受けて繁忙が続いていますが、すでに6Gの研究開発も進んでおり、実用化後は基地局建設等の工事需要が発生すると見込まれます。また、情報通信建設業界は法令順守や体制整備の面から参入障壁が高く競争も限られ、コムシスグループは高度情報通信化の恩恵を受け得るポジションにあるといえます。また、情報通信工事業で培ったスキルをもとに発展したITソリューション事業、社会システム関連事業も安定した成長が期待されている領域です。

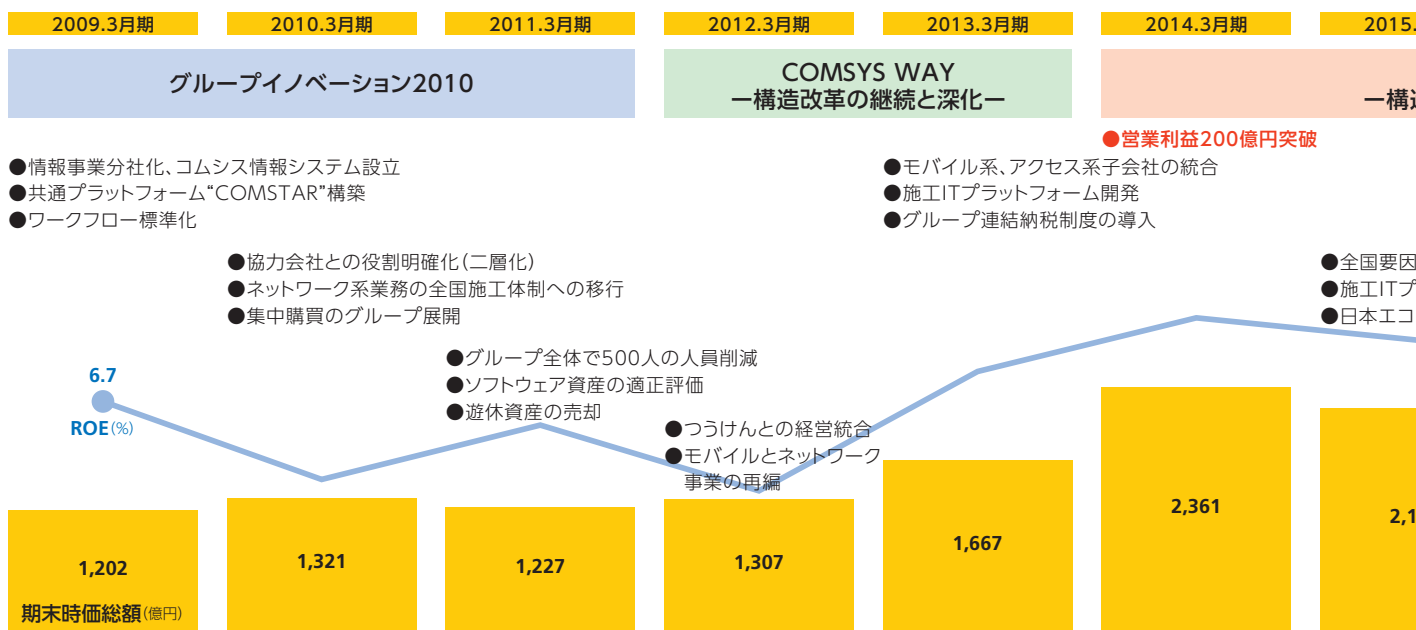
コムシスグループには建設工事に必要な監理技術者・主任技術者に加え、ITソリューション事業における最先端技術のプロフェッショナルである高度資格の保有者が多数存在します。営業拠点・施工拠点、協力会社とのネットワークを全国に有しており、全国規模での工事や保守の案件、技術領域横断型の案件にもワンストップで対応できます。例えば、太陽光発電所の建設工事では、基礎や架台に関わる土木工事や建設工事、発電設備に関わる電気工事、制御や監視に関わる通信工事を一手に担えることからお客様の信頼を勝ち得

ました。ITソリューション事業でも、多様なハードウェアやソフトウェアベンダーとアライアンス関係を築いており、お客様の様々な課題をワンストップで解決可能です。

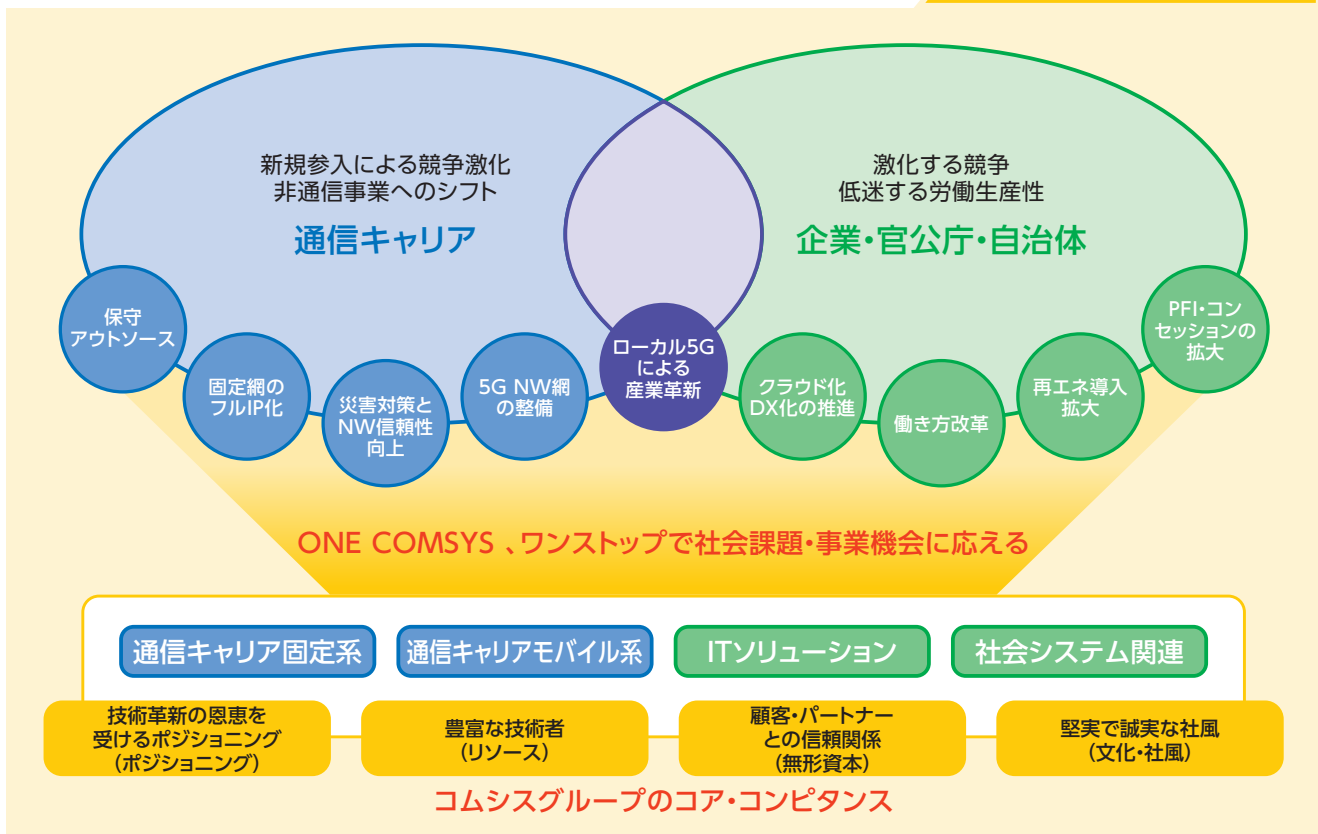
NTTグループをはじめとした通信キャリアとの長年にわたる信頼関係も強みの源泉であり、お客様からの期待や要望に応える形でコムシスグループは様々な経験を培ってきました。通信インフラスタンダードの技術水準・品質基準は、その他の事業領域においてもコムシスグループの信頼性向上につながっています。また、競合グループに先駆けて同業他社との経営統合や事業拡大のためのM&Aを経験したことで、経営統合シナジー創出に関するノウハウや制度の整備、コスト削減施策には一日の長があり、2020年3月期には情報通信建設大手3社中、最も高い営業利益率6.9%を誇っています。

顧客やパートナーとの信頼関係を築くうえで、コムシスグループ社員のもつ「最後までやりきる姿勢」も重要な要因です。よく言えば真面目、悪く言えば愚直な社風のなか、安全、品質、納期、コストにコミットする姿勢がお客様やパートナーとの長年の関係に結実しています。また、過大なリスクを避ける堅実な経営姿勢は、競合グループと比較しても安定した財務体質並びに、リスクを伴う海外展開に対する慎重な姿勢に反映されています。

以上のような強みを活かして、過去10年間規模の拡大と生産性向上を目指して様々な施策を実施してきました。コムシスグループの取り組みは市場からも評価され、時価総額は3倍以上となる成長を続けています。



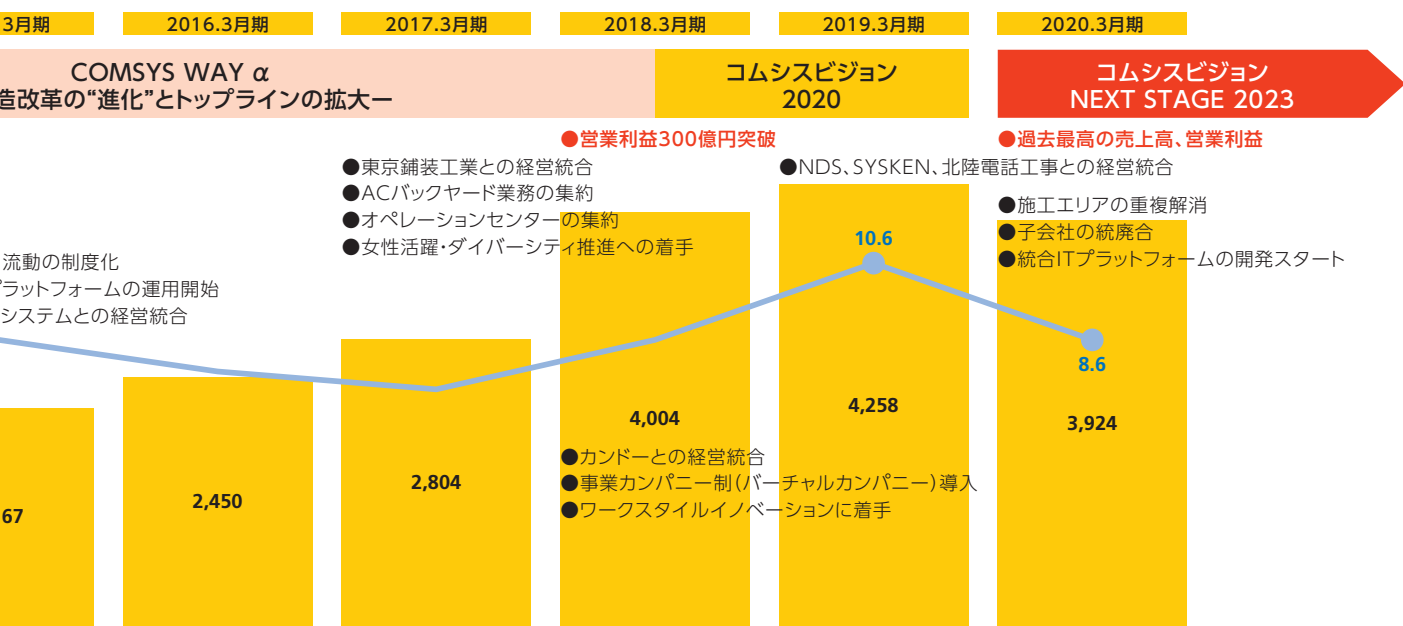
コムシスグループの基本戦略



弱みとしては、「通信キャリアの設備投資動向に左右されがちな事業構造」と「柔軟性とスピードを欠く社風」と認識しています。通信キャリアの設備投資は、中長期的に漸減していく見通しです。そのようななかで、コムシスグループは顧客からの継続的なコストプレッシャーを受けています。コム

シスグループとしては、非通信キャリア事業の割合を上げることで、通信キャリア依存を緩和するとともに、システム化による作業効率の向上を図っています。また、新規事業への取り組み拡大やダイバーシティの推進といった施策を通じて、徐々に企業文化も変革していきたいと考えています。

構造改革の成果



グループの多様性とマネジメント体制

コムシスグループは、情報通信工事から、都市環境整備やICT関連工事、太陽光発電等の再生エネルギー事業まで幅広く手がける総合エンジニアリング会社ですが、これまでに積極的に取り組んできたのが、情報通信建設業の業界再編です。

コムシスグループは、純粋持株会社であるコムシスホールディングス株式会社の傘下で事業を担う統轄事業会社8社とグループの共通業務を担うコムシスシェアードサービスが属する持株会社体制となっています。持株会社形式とした理由は、グループへの参画に際しての障壁が低くスピーディーに経営統合ができる、特定の部門の利益にとらわれない経営体制を構築できる、傘下の各社へ権限を委譲しやすい、機動的に子会社間の事業統合が可能、等のメリットを活用するためであり、これまで持株会社体制下で多くの経営統合・子会社統廃合・事業再編等を行い最大限のシナジーを創出してきました。情報通信建設業界での業界再編は一段落しましたが、今後は成長事業においてM&Aは進めていくつもりであり、当面は持株会社体制を維持することとしています。

持株会社体制は、セグメントが異なる企業群を束ねる構成が一般的ですが、コムシスグループでは統括事業会社のほとんどは情報通信工事事業を生業としています。これは、各社がそれぞれの地域で培ってきた営業基盤とブランド力を活かし、地域ごとの最適な人事や事業構造のメリットを享

受するためです。一方で、この仕組みの弱点としては、各社が地域ごとにそれぞれ事業を展開することによるリソースパワーの分散があります。例えば、首都圏で社会インフラ関連の需要が高まり、首都圏に所在する会社のリソースが不足するときに、その他の地方から技術者を移動させるといったことが柔軟にできなくなる恐れがあります。また、各社がそれぞれの地域でのローカルな仕事にリソースを割いてしまい、より規模が大きいかつ採算性も高い大規模案件を請け負う余裕がなくなってしまうという弊害もあります。

このような弊害を克服しつつ、かつ地域会社のメリットを活用するために、コムシスグループでは、事業セグメントごとに会社間を横断したグループ連携を強化しており、特にITソリューション事業、社会システム関連事業の成長事業では、仮想的に各社事業を統括する「バーチャルカンパニー」の仕組みを採用しています。カンパニー長は日本コムシス株式会社の事業本部長が担い、組織の垣根を超え事業としての一体運営を行っています。例えば社会システム関連事業においては、各社のリソースを結集することでコムシスグループの歴史上でも最大規模のメガソーラー発電所の建設案件を獲得する等成果が上がっています。今後は各事業において、グループ全体最適を志向した経営にシフトすることで、売上拡大と生産性向上を追求していきます。



主要事業会社グループ	グループ連携の仕組み			
	NTT設備事業	NCC [※] 設備事業	ITソリューション事業	社会システム関連事業
	グループ連携	グループ連携	バーチャルカンパニー	バーチャルカンパニー
① 日本コムシスグループ	●		●	●
① サンワコムシスエンジニアリンググループ		●	●	●
② TOSYSグループ	●		●	●
③ つうけんグループ	●		●	●
④ NDSグループ	●	●	●	●
⑤ SYSKENグループ	●	●	●	●
⑥ 北陸電話工事グループ	●	●	●	●
① コムシス情報システムグループ			●	

※NCC=New Common Carrierの略

2018年、コムシスグループは、NDS・SYSKEN・北陸電話工事の3社と経営統合しました。経営統合シナジーを最大化するには、グループ全体にとって最適な事業運営構造を実現することが必要です。コムシスグループは、全体最適な経営の実現を加速するために、抜本的構造改革とデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。

◆ コムシスグループでの全体最適の追求

抜本的構造改革については、これまでは各社がそれぞれフルセットに機能や拠点を保有し、個別に最適化を推進してきましたが、この個社最適をコムシスグループの「全体最適」に変えていきます。グループ全体でみて最適な事業のやり方や体制に変えるために、これまでも施工エリアの重複をなくし、子会社の統廃合を実施してきましたが、今後は営業機能や共通機能についても集約を進めていきます。各事業会社は地域のブランドを活かし、施工能力にさらに磨きをかけ、各地域での施工に特化していきます。

◆ DX推進による業務変革

デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進について、コムシスグループは、これまでも現場における「IT武装化」を進め、施工システムを統合することで、オペレーションの効率化と安全品質マネジメントの向上を行ってきました。これをさらに深化させ、IT技術、デジタル技術をフルに活用して抜本的なビジネスモデルの変革を図ります。

新たに「DX推進部」を設立し、まずはDX推進に必要な環境整備を行い、実践することで、業務の変革と顧客への提供価値向上を実現します。具体的には、IT活用に伴い生じる様々なデータを分析し、分析結果に基づいて業務を変革していくというデータドリブンな手法を確立します。分析から得られたインサイトを全事業に適用して顧客への提供価値向上につなげていき、最終的には、お客様のDXを支援できるようになることを目指していきます。

経営統合シナジーの創出

業務運営体制の抜本的構造改革

本社機能	本社機能	本社機能
東京営業所	東京営業所	東京営業所
IT/社会事業部	IT/社会事業部	IT/社会事業部
NTT事業部	NTT事業部	NTT事業部
A社	B社	C社

- 各社がフルセットで機能を保有、拠点も重複
- 各社が各々営業し案件を獲得

個社最適から全体最適へ

営業機能・ロケーションの集約		
パーチャルカンパニーによる一体運営		
バックヤード業務の集約		
地域ブランド・資金体系を活かした事業運営		
A社	B社	C社

- 全社リソースを共有し好採算案件にフォーカス
- 地域会社は各地域での施工に特化

顧客DXの支援

業務変革支援

顧客関係の強化・深化
品質・納期改善

価値創造支援

顧客の新規価値創造
支援

コムシスDXの実践

業務変革

業務の標準化・自動化
データドリブン経営

価値創造

顧客への提供価値向上
ビジネスモデルの変革

コムシスDXの環境整備

企業内変革

文化・組織・
プロセスの変革

IT活用

ITプラットフォーム統合
セキュリティ強化

事業概観

2020年3月期における情報通信分野では、通信トラフィックの急増に対応するためのネットワークの高度化が進められており、次世代通信規格である第5世代移動通信システム(5G)も産業革新の起爆剤として早期のインフラ整備が期待されています。公共・民間分野では、激甚化する自然災害に備えた防災・減災対策等の国土強靱化および再生可能エネルギー政策等の社会インフラ投資や、クラウド技術、IoT、AI(人工知能)等を活用したICT関連の投資拡大が期待されています。

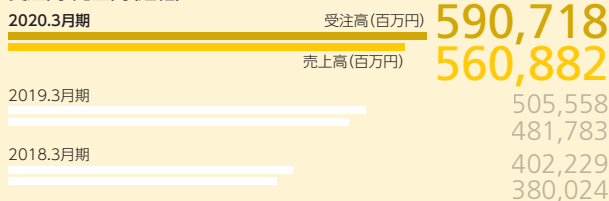
コムシスグループの中核事業は通信キャリアの情報通信基盤構築であり、通信キャリア事業(NTT設備事業・NCC設備事業)は2020年3月期で売上高の約53%を占めます。他方、情報通信建設市場の漸減傾向と通信キャリアの設備投資に左右されない経営を目指し、成長事業と位置付ける非通信キャリア事業(ITソリューション事業・社会システム関連事業)も売上高は47%を占めるまでに拡大をしてきました。2020年3月期は、通信キャリア事業においては5Gインフラの整備

業務を受注し、成長事業では、ITソリューション事業におけるアライアンスパートナーとの協業による大規模システム構築案件や、社会システム関連事業においてはグループの施工力を結集して九州でのスーパーメガソーラーの建設を獲得する等目標値を大きく超える成果を上げることができました。

また、2018年10月に経営統合したNDS、SYSKEN、北陸電話工事と統合シナジーを創出するため、「連結子会社の統廃合」「営業・施工体制の見直し」「業務システムの統合」に着手しました。

以上の結果、2020年3月期の連結業績につきましては、受注高5,907億1千万円(前期比16.8%増)、売上高5,608億8千万円(同16.4%増)となりました。また、損益につきましては、営業利益389億5千万円(同10.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益259億9千万円(前期比7.2%減)となりました。なお、親会社株主に帰属する当期純利益の減少は、前期に特別利益として計上した経営統合に伴う負ののれん発生益の影響等によるものであります。

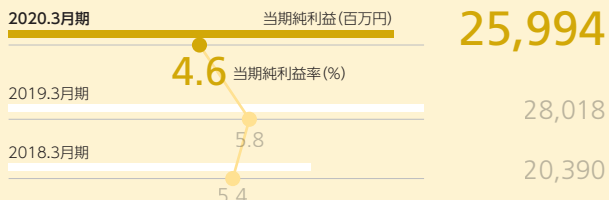
受注高・売上高(連結)



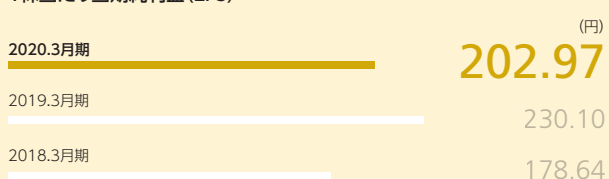
営業利益・営業利益率(連結)



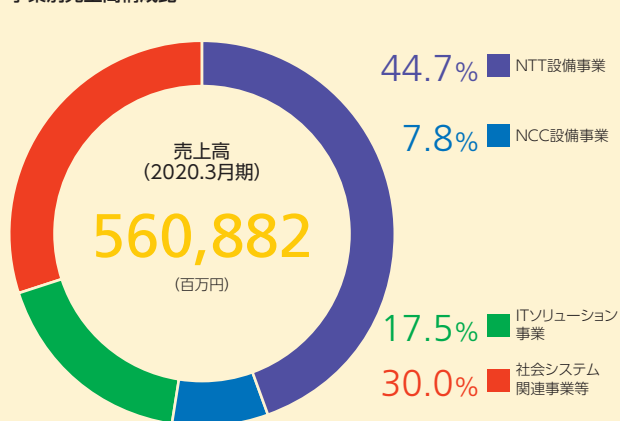
親会社株主に帰属する当期純利益・当期純利益率(連結)



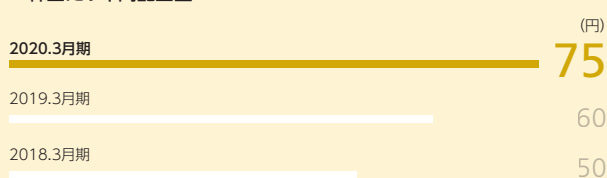
1株当たり当期純利益(EPS)



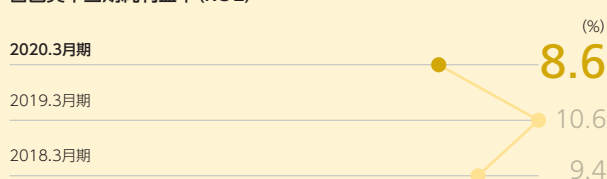
事業別売上高構成比



一株当たり年間配当金



自己資本当期純利益率(ROE)



NTT設備事業

経営統合効果に加え、アクセスでの堅調な受注とモバイルでの5G関連事業の受注開始により、受注高・売上高ともに大幅に増加しました。2020年3月期は、受注高は2,554億円(対前期+325億円、対計画+229億円)、売上高は2,504億円(対前期+236億円、対計画+39億円)となっています。

NTTグループの設備投資状況に業績が大きく左右されます。NTTドコモによる5G投資は今後拡大が進むと予測されますが、5Gへの投資が増えた分4Gに関わる投資は縮小していくと見ており、モバイル事業は横ばいないし微増が続くと見ています。しかしながら、政府の5G投資後押しの施策もあり、今後想定以上に基地局やネットワーク工事の仕事が増加する可能性もあります。一方で、固定系事業は、アクセス事業を中心に、設備投資の減少が今後も継続すると予測しており、事業の拡大が抑えられているなか、いかに生産性を上げて、利益を高めていくかが課題となります。

NCC設備事業

ソフトバンク事業の堅調な受注に加え楽天モバイルからの受注も開始しましたが、KDDI事業は4G重点設備施策の影響で受注が大幅減となり、受注高は減少、売上高は微増となりました。2020年3月期は、受注高は434億円(対前期▲31億円、対計画▲45億円)、売上高は437億円(対前期+6億円、対計画▲7億円)となっています。

楽天モバイルの新規参入や堅調なSoftBankのネットワークの信頼性向上・高度化のための投資により需要の増加が見込まれます。KDDIも2022年3月末までに5万局を超える5G基地局の設置を発表しています。また、インフラシェアリング事業者による基地局整備も進んでいくと見ており、シェアの拡大を目指しています。

ITソリューション事業

経営統合効果と法人ソリューションやソフト開発ビジネスで大型案件を獲得したことで、受注高・売上高ともに大幅に増加しました。2020年3月期は、受注高は1,008億円(対前期+199億円、対計画+138億円)、売上高は981億円(対前期+230億円、対計画+156億円)となっています。

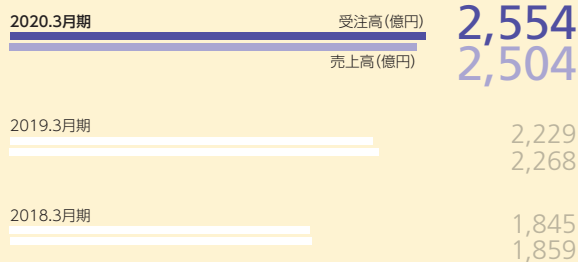
AIやIoT、クラウドといったICT全般への投資も順調に拡大すると予測されています。テレワークやウェブミーティングの普及による、クラウド環境への移行やセキュリティ対策への引合いも増加することが期待され、文部科学省が進めているGIGAスクール構想についても、パートナーとの連携により案件の獲得を目指します。

社会システム関連事業

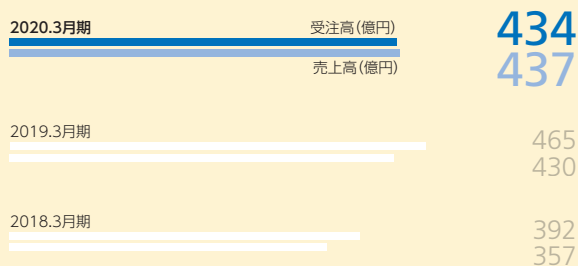
経営統合効果と大型太陽光発電プロジェクトの獲得、豊富な手持ち工事の着実な進捗により、受注高・売上高ともに大幅に増加しました。2020年3月期は、受注高は1,909億円(対前期+358億円、対計画+214億円)、売上高は1,685億円(対前期+317億円、対計画+20億円)となっています。

引き続き国土強靱化や老朽化インフラの更改需要に支えられた旺盛な需要が期待できます。その一方で、これまでこのセグメントの成長をけん引してきた太陽光発電所の建設需要は急速に減速していくと見ており、太陽光に代わる事業の開拓と育成が急務となっています。

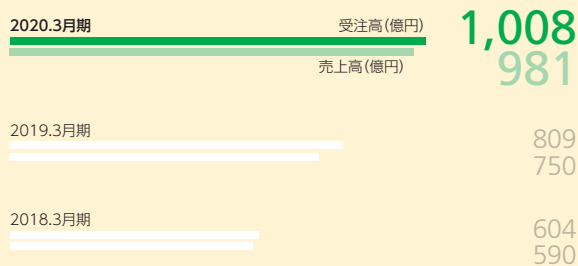
【NTT設備事業】受注高・売上高



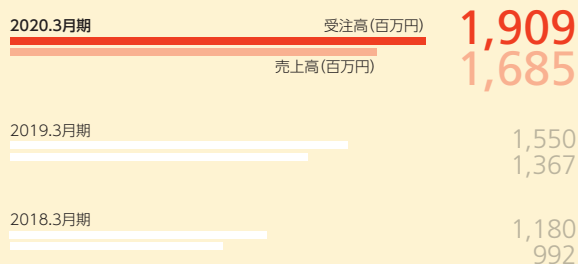
【NCC設備事業】受注高・売上高



【ITソリューション事業】受注高・売上高



【社会システム関連事業等】受注高・売上高





コムシスホールディングス株式会社 代表取締役社長

加賀谷 卓

◆ コムシスグループのあるべき姿

Smart Infrastructure for the Future

創業以来、私たちコムシスグループは大きく変化してきましたが、それは、技術や社会、お客様のニーズの変化に合わせて柔軟に業態を進化させてきた結果です。

情報通信の発展はまさに日進月歩です。インターネットやスマートフォンの普及が私たちの暮らしや仕事を大きく変えたように、コミュニケーション技術の発展はこれからも、世界を大きく変えていくことでしょう。

例えば、設備構築が今まさにスタートしている5G(第5世代移動通信システム)では、通信のさらなる高速化・低遅延化等が実現します。そうした次世代の通信技術やAI等の先進のICTは、長らく低い労働生産性に苦しんできた日本経済に新たな産業革命を呼び起こし、企業の付加価値向上やコスト低減にも大きく寄与するものと期待されています。

コムシスグループは、そういった革新の基盤となる通信インフラを造り、支えると同時に、自然災害によって被害を受けた通信設備の復旧工事や防災工事、老朽化した上下水道管路や高速道路設備といった社会インフラの補修・更改工事、国土強靱化のための防災・減災工事、再生可能エネルギー発電所の建設、さらには先進のネットワークや情報処理基盤の構築等を通じて、現代の様々な社会課題の解決に貢献しています。

インフラ造りを通じた社会貢献—そのようなコムシスグループの理念を達成し続けるためには、企業としての価値を自ら高め、お客様に選ばれ続けていくことが必須です。そのような固い信念を、私たちは経営理念に込めています。

この思いを実現するためには、今までの仕事にしがみついて変化を拒むことは許されません。経営理念の実現という「目的」を果たすための「手段」は、今後もどんどん変化・進化させていかなければならないのです。

私たちはこれまでも「IT武装化」と称して、施工現場への

ICT導入による生産性と品質の向上に努めてきました。現在も、AIやIoT、ドローンといった新技術をどうしたら事業に活かせるか、常に積極的に検討を進めています。極端なことを言えば、50年後の建設現場で作業をしているのは、人間ではなくAIを備えたロボットかもしれません。その時、コムシスグループの仕事は、ロボットの開発やロボットの管理が中心になっているかもしれないのです。

今ある組織や仕事のやり方は「目的」を達成するための「手段」でしかありません。技術や世の中が刻一刻と変わるなか、「手段」は常に見直し、時には古いものを捨て去ることも必要です。こうした姿勢を着実に貫き通すことで、経営理念を達成していきたいと考えています。

このようなコムシスグループのあるべき姿を端的に示すため、私たちはこのほど、《Smart Infrastructure for the Future(スマート社会のインフラを造り、未来を創る)》というスローガンを策定しました。様々な社会課題が発生するなかで、通信キャリアのお客様や企業・公共のお客様の課題やニーズもますます多様化しています。長年培ってきたコア・コンピタンスを活かしつつ、グループ横断でONE COMSYSとしてお客様の課題解決を支援し、ひいては私たちの新たな事業機会の獲得につなげていきたいと考えています。

◆ 強みとビジネスモデル

通信技術革新の恩恵を受けるポジション 確実性を貴び、チームワークを重視

コムシスグループの中核である日本コムシスの前身の日本通信建設は、戦後の日本社会の復興のために当時の政財界のリーダーたちが発起人となって設立されました。翌年にはNTTさまの前身である日本電信電話公社が設立され、以来、コムシスグループはNTTグループさまのインフラ構築を担ってきました。1985年に通信事業が自由化されたのちも、通信産業という安定した事業環境下で、通信サービス

の発展に伴い着実に業容を拡大させてきました。通信インフラの構築は土木工事、建築工事、電気・通信工事からなる総合工事です。そうした業務の幅広さが、コムシスグループの多様な技術者層を育成し、通信技術の進歩に伴いITやネットワークの知見も獲得してきました。そうした経緯もあって、お客様との関係強化のため、当グループの歴代社長やマネジメント層の多くはNTTグループの出身者が務めています。

このような背景から、コムシスグループは民間企業でありながら、極めて堅い社風を有しているとも言われます。安定感や安心感、確実性を貴び、チームワーク重視の社員がまじめに責任感を持って仕事に取り組みます。そうした社風を強みとして、私たちは「信頼」という評価を皆様からいただけてきました。

反面、堅実さは時として、柔軟性や発想力の欠如、スピードや意思決定の遅さといった弱みにもつながります。また情報通信工事業業という閉じられた環境に長らく身を置いていたことから、自ら商品やサービスを企画し、営業、販売していくというアグレッシブさに欠けることがあります。そのため、過去にITソリューション事業においては、新規顧客の開拓や独自の製品・サービスの開発に苦労してきた経験もあります。

インフラ構築という仕事の重要性は変わらないとはいえ、これからずっと「お客様に言われたことをまじめにしていこう」だけでよいのかというところが、これからの大きな課題だと考えています。厳しい競争下でお客様である通信キャリアが通信事業者の枠を超えるべく模索を続けています。我々も自らを変えていかななくてはなりません。コムシスグループのように「総合エンジニアリング」を標榜する企業は他にもたくさんありますが、厳しい競争下で成長を続けるためには、顧客やパートナーとともに新たな事業を創り出す企画力や実行力、お客様やパートナーに選ばれ続けるためのコストや技術、信頼性が問われます。そして、適切な規律のもとで、幅広い組織と事業領域がICTをコアに有機的に連携し、たゆまぬ改善や改革によって生産性や品質の向上を追求していく、そのような真の総合力が求められます。コムシス

トップメッセージ

グループはいわばそのような「スーパーサブコン」になれるポジションにあり、ポテンシャルもあると思います。しかしながら、そのためにはまずは目先の改革をやりきることが不可欠です。仕事のやり方を変えて生産性を向上させながら、メインの通信キャリア事業においてはボトムラインを上げ、新たな成長分野にも打って出たい。もちろん変化には様々な障壁があり、時間がかかります。着実に物事を進めるコムシスグループの社風でもある強みを活かし、いろいろと試行錯誤をしながら成果を出していきたいと考えています。

規模拡大による競争力の強化

電気通信やICT等の各種社会基盤は社会生活に不可欠なものであり、私たちが事業を進めていくこと自体が、持続可能な社会への大きな貢献となります。そうしたビジネスモデルのもとで成長を続けるために私たちが積極的に取り組んできたのが、情報通信建設業界の再編です。

かつてNTT東日本さま・西日本さまの地域電話網を支えるために数多く存在していた全国各地の情報通信建設会社は、2018年にNDS・SYSKEN・北陸電話工事の3社を経営統合したコムシスグループをはじめとする3つの企業グループへの集約が完了しました。再編による規模の拡大によって、お客様である通信キャリアの変化・進歩に追従できる経営基盤拡充の下地ができたと言えます。同時に、情報通信工事以外の電気工事や土木工事の分野でも、ゼネコンやサブコンと競合できる力がついてきました。これからは、変化を続ける通信キャリアのビジネスへのさらなる貢献を図るとともに、業界の垣根を越えた競争や合従連衡も進んでいくことでしょう。

しかし、こうした規模の拡大に伴う課題もあります。それぞれに異なる文化や歴史を培ってきたライバル会社が同じ屋根の下に入るわけですので、どのようにシナジーを発揮しグループ全体の共通のゴールに向かっていくか難しい部分があります。各社の経営層から管理職層、最終的には全従業員へとコムシスグループの理念と目的意識を浸透・定着さ

せつつ、各社の優れたところや得意なところは潰さずに、グループ全体の資産としてわかちあい、相互に切磋琢磨していく。これまで1社にとって最適であった組織や仕事のありかたを、グループ全体にとって最適なものに変えていく。これには時間がかかりますが、着実に進めていかなければなりません。

例えば、同じ仕事内容であっても、各社でやり方や利益率が異なります。成功事例を分析し、最適な仕事の仕方をグループで共有していく。1社ではできなかった仕事も、グループの力を結集することで獲得していく。あるいは会計制度・人事制度等を含め、グループ内のガバナンスを構築していく。自社中心の考えを脱し、各社がグループ全体の利益のために何をすればよいかを考えると、すなわち個社最適から全体最適を実現していく取り組みも進めています。

グループを取り巻く市場環境

現在の私たちの事業を取り巻く市場環境ですが、まず通信キャリア事業においては、固定系は中長期にわたって伸び悩むことが想定されます。モバイル系は5Gサービスの拡大が見込まれるものの、設備投資については不透明な面もあり、施工におけるコスト削減と生産性の向上が求められる状況です。

ITソリューション事業については、マーケットが拡大するなかで事業規模も拡大してきました。しかし、今後は新型コロナウイルスによる景気減速の影響を受けることが想定され、高付加価値サービスを提供し、成長を続けられるかが課題になっていくと考えます。

社会システム関連事業では、国土強靱化や老朽化インフラの更改需要、再生可能エネルギー関連等、市場環境は堅調に推移することが想定されます。IT技術の活用による生産性の向上や、事業領域拡大による複合化に対応できる人材の確保が、今後のポイントになると見ています。

成長投資・資本政策について

◆ 財務戦略の基本的な考え

コムシスグループでは持続的に企業価値を向上させていくために、収益性、効率性、安全性、成長性といった様々な指標をバランスよく考慮した経営をしています。建設業であるため、製造業のように巨額の研究開発や設備投資を必要としませんが、工事期間中、従業員や取引先への支払いを保証しなくてはならない建設元請けとしての信用確保のため、さらに自然災害等の不測の事態においてもインフラ構築を継続していくための備えとして、財務上の健全性は極めて重要です。そのため有利子負債が少なく(2020年3月期末:81億円)、自己資本比率は68%となっています。近年、社会システム関連事業での大型プロジェクト増加に伴う運転資金確保のための借入金若干増加していますが、将来的にも借入金は運転資金見合いにとどめ、自己資本比率60%以上を維持していきたいと考えています。また、グループ全体での有利子負債を圧縮し、現金預金の有効活用を図るため、ホールディングスがグループ資金を一元的かつ効率的に管理するグループファイナンス(CMS)も導入しています。将来を見据えたM&Aや投資については、可能な限り株式交換や自己資金で実施し、現金が必要な場合も、借入を第一とし、株式価値の希薄化につながる増資や転換型社債の発行等は考えていません。

◆ 今後の成長投資について

コムシスビジョン NEXT STAGE 2023では2024年3月期末において売上高6,000億円以上、営業利益500億円以上という目標を掲げています。ITソリューション事業・社会システム関連事業の拡大と、通信キャリア事業の生産性向上によって達成していく計画で、前者で必要な投資として、SPCや他企業への出資による資本業務提携、もしくはM&Aを想定しています。ただしリスクを伴う海外事業の買収等は想定しておらず、想定リターンと資本コストを比較する等、企業価値を損なわないよう慎重に進めていきます。通信キャリア事業では、グループ各社での業務システムの統合や、業務エリアの整理に伴う事業拠点の整理・

新設に関わる投資を計画しています。2020年3月期の設備投資は117億円で、最大のものは東京都港区の車両駐車場の新設、その他ではシステム開発投資、工事車両や工具器具の購入が主たるものです。グループの今後の事業継続と発展には必要な投資であり、設備投資は今後も同程度の見込みです。成長のための投資にしては少な過ぎるというご意見もあるかと思いますが、グループの最大の経営資本は「人」であり、成長の基盤となる「人」への投資は強化していきます。そのため、例えば日本コムシス単体においては、新人研修、技術者訓練、研修センターの整備等の人材育成に約10億円を使っています。また、M&Aの際には株主還元として取得した自己株式を株式交換に用いることもあり、実際の成長投資はもっと大きな額になっています。

◆ 株主還元は70%を目標に

以上を踏まえ、株主の皆様への利益還元と持続的な成長に必要な投資のバランスを考慮し、中期ビジョンでは収益の30%程度を今後の成長投資に、残る70%程度は株主還元にあてる方針です。2020年3月期までの過去5年連続で、80億円の自己株式買いを行ってきましたが、今後は徐々に配当の比率を高めていきます。コムシスグループは2018年10月にNDS、SYSKEN、北陸電話工事と株式交換により経営統合し、情報通信建設業界の再編は一段落となりました。株式交換による経営統合は、株式の希薄化という欠点はあるものの、業績・株価ともに成長を続けるなかでは、より少ないキャッシュによって買収ができるとの考えによるものです(3社の買収時には株式の希薄化を上回るEPSの上昇がありました)。今後のM&Aは、主に成長事業において検討していきますが、株式交換で実施できるとも限らないため、自己株式の保有は発行済み株式数の10%程度にとどめ、株主還元の比重は増配により配当にシフトさせていく計画です。その結果、2021年3月期では、前年度より5円増配の1株当たり80円の配当となりました。配当性向は40%程度となる見込みであり、総還元性向70%程度を達成するために適宜自己株式の取得を進めていく計画です。

◆ 中期ビジョン

コムシスビジョン NEXT STAGE 2023

このような市場動向のなかで、昨年度、コムシスグループの中期ビジョンとして「コムシスビジョン NEXT STAGE 2023」を公表しました。2024年3月期末において、売上高で6,000億円以上、営業利益で500億円以上という目標を設定しました。これは、経営統合後、当面の5年間の事業に関する羅針盤として策定したもので、新たにNDS・SYSKEN・北陸電話工事の3社を仲間に加えたコムシスグループが1つの目標に向かって足並みをそろえていくための事業目標です。この事業目標を達成するために、システム関連への投資、事業拡大の基礎となる技術者の採用や育成の強化、そしてM&Aにも取り組んでいきます。この結果として、総還元性向70%目安を継続していきます。

計画初年度に当たる2020年3月期決算で見ると、売上・営業利益とも、対前期・対計画を上回る結果となりました。売上高は5,608億円で、対前期790億円のプラス、対計画208億円のプラスとなっています。営業利益は389億円で、対前期36億円のプラス、対計画9億円のプラスでした。「コムシスビジョン NEXT STAGE 2023」達成に向けて、順調なスタートが切れたと思っています。

では、今後どのようにしてその目標へと進んでいくか。個社がそれぞれ頑張るだけでは限界がありますから、グループとしての全体最適を追求していく必要があります。そのために、「成長事業における売上拡大と利益拡大の両立」および「通信キャリア事業におけるコスト削減と生産性向上」に取り組んでいきたいと考えています。

成長事業における売上拡大と利益拡大の両立

コムシスグループでは、ITソリューション事業と社会システム関連事業を成長事業と位置づけています。そして、それぞ

れ既存分野の拡大と新規事業への参入を図り、両事業でトップラインを3,100億円以上に拡大させたいと考えています。

コムシスグループのITソリューション事業は、独自の製品やソリューションをあまり持たず、強みである「信頼」を活かしたアライアンスパートナーとの協業に特色があります。外資系ベンダーやNTTグループさま各社とのアライアンスビジネスでは、お互いの強みを活かし弱みを補うことで、着実な受注拡大ができています。今後は、経営統合によって拡充されたリソースと各地域での施工力を活かすことで、全国規模での大型案件の受注拡大を狙っていきます。特にGIGAスクール構想は大きな事業機会になると注目しています。さらに新規事業としてローカル5G、IoTビジネスへの参画や、ソフトウェア分野でのAIを用いた新しいソリューションの開発を計画しています。

社会システム関連事業では、通信インフラの構築で培った土木、電気、通信、建設の総合力を活かし、大型太陽光発電所やデータセンター工事を手がけてきました。今後は、得意領域である高速道路関連の電気設備工事や上下水道工事の施工エリア拡大を進めるとともに、ピークアウトする太陽光発電事業に代わってバイオマス発電事業や風力発電事業へと新事業を開拓していく計画です。PFI事業による無電柱化工事や上下水道におけるコンセッション事業についても参画に向けて検討を進めています。またITソリューション事業、社会システム関連事業の両事業ともM&Aによる事業拡大は常に検討をしています。

成長事業においては、経営資源の全体最適化と受注力の最大化に向けた「バーチャルカンパニー制」も推進しています。コムシスグループ内にはITソリューションや社会システムに関連する事業を手がける部署や子会社が全国にあり、これまで個別に顧客の開拓やサービス開発を行い、実績を積みできました。個別にお客様に営業をかけるのではなく、営業情報やノウハウを共有しながらグループ全体で取り組むのが、バーチャルカンパニーの発想です。例えば、ITソリューション事業では、各地に点在するソフトウェア開発エンジニアを組織の枠を超えて仮想的にひとまとめにすることで、こ

コムシスビジョン NEXT STAGE 2023

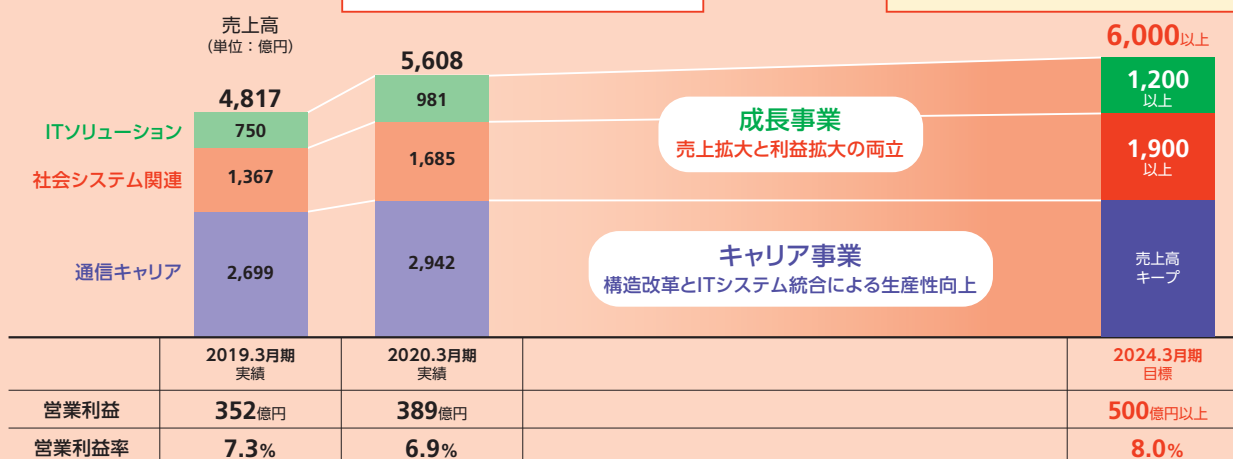
初年度は順調なスタート

2020.3月期実績 対前期

売上高 **+790億円 (+616億円)**営業利益 **+36億円 (+31億円)**

()内は経営統合の効果及び統合費用の減少分

売上高 **6,000億円以上**
 営業利益 **500億円以上**
 総還元性向 **70%目安を継続**



れまで受注できなかった規模の大型開発案件の受注ができました。同時に、東京に要員を集結させるよりも、コストの面で抑えることができます。

グループ各社は地域に根差したブランドや協会社とのネットワークを持っていることから、各会社の名前は残しつつ、実はグループ内でバーチャルカンパニーとしてつながっているという形を取っています。この取り組みは、生産性向上・コスト削減を通じて利益拡大に貢献しています。

さらに大きいのは、営業活動の効率化です。従来は、地域の各社が自己のリソースに合わせて仕事を獲得していました。また、各社がそれぞれ東京の営業拠点から各地の施工拠点までといったフルセットの事業体制を備えており、グループ全体で見ると重複が発生していました。グループ全体の事業運営体制が実現すれば、大都市圏における営業活動を統合し、顧客への営業窓口を一本化するとともに、より高採算の大型案件にフォーカスできる一方で、施工は各社の

リソースを活用することによりグループ全体でのリソースの最大化・最適化が図れます。

このようにグループ各社の役割分担、都市と地方の機能分担をはっきりさせることで、グループの全体最適を追求したいと考えています。ONE COMSYSの事業体制で、コムシスビジョン NEXT STAGE 2023の達成と、その先のさらなる成長を目指していきます。

通信キャリア事業における コスト削減と生産性向上

通信キャリア各社は5Gの展開を現状の設備投資額を増やさずに進めていく計画です。また、アクセス系の仕事の減少傾向は今後も継続する見込みです。そのため、5Gの展開はあるものの、通信キャリア事業の売上は横ばいで推移すると見えています。通信キャリア事業では、2,900億円程度の

トップメッセージ

売上を維持しつつ、営業利益額はコスト削減と生産性向上によって拡大させていく計画です。

まず、NTT固定系事業では、グループ内のITプラットフォーム統一を進めています。システムの統合は「手段」に過ぎません。「目的」は一体的オペレーションを実現し、生産性を向上させることです。業務プロセスが標準化されれば、バックヤード業務の集約による販管費の削減、調達業務の効率化に加え、グループ内での要員流動も容易になります。そして、施工エリアや連結子会社といった事業体制の合理化もスムーズに進められます。すでに昨年度には九州での施工エリアの整理や北陸での連結子会社の統廃合を実施しましたが、今後も各社で重複している業務や要員・拠点の整理による固定費削減を進めていきます。

通信キャリア事業は横ばいが続くとはいえ、減る仕事もあれば増える仕事もあると見ています。例えば、NCC設備事業は楽天モバイルさまの新規参入もあって建設工事需要は活況が続く見通しです。また、通信トラフィックの増加やITサービスの高度化に伴ってデータセンターへの建設投資は拡大が続くでしょう。このようななかで、従来のNTT・NCCという枠組み、さらには固定系・モバイル系といった括りは需要への柔軟な対応や、これまでの仕事の周辺部や端境部にある仕事を見落とす恐れがあります。そのため、5GやIoTの進展で多様化する通信キャリアの仕事を捕捉し、かつ生産性を高めて利益率を改善し続けることを「目的」として、従来の組織や業務の枠組みを大胆に見直した、「通信キャリア事業」としての一体的な事業運営を目指し、検討を進めていきます。

◆ ESGの取り組み

環境・社会課題の方針 (4つの重要課題)

コムシスグループの事業は、社会インフラの構築という性質上、公共性の高い事業であると認識しています。そのた

め、適正な価格で業務を請け負い、納期内に無事故で高品質なインフラを造り上げ、適正な外注費や人件費を支払い、適正な利益を手に入れる。つまり、事業を適正に行うことそのものが未来の社会基盤づくりに貢献し、持続的な企業価値向上につながると考えています。

このような認識のもと、「より効率的かつ誠実な企業活動の追求」、「活躍・成長する『人材』の育成」、「安全・安心の追求」、「持続可能な社会づくりへの貢献」からなる「コムシスグループの重要課題」を策定しました。未来の社会基盤づくりに貢献しつつ、持続的な企業価値向上を実現するための4つの重要課題であり、これらを軸に事業を通じたSDGsの目標達成に貢献していきます。

ガバナンスの強化

こうした持続的な企業価値向上のために適切な意思決定と監督を担うガバナンスは特に重要です。コムシスホールディングスではガバナンス強化のため、監査等委員会設置会社に移行するとともに、15人の取締役会の1/3に当たる5人を社外取締役としています。社外取締役は弁護士や会計士といった専門職に加え、当グループの成長事業である社会システム関連事業に関わりのあるプラントエンジニアリング会社の出身者を招聘する等、可能な限り適切な人材を任命しています。

ガバナンスに関して、今後は取締役会の多様性確保、特に女性の登用も積極的に検討していきます。報酬についても、従来の固定給+ストックオプションといった硬直的な構造だけでなく、より中期経営成果にリンクした柔軟かつ適正なインセンティブ体制となるように検討を進めています。

コンプライアンス推進のための内部監査にも力を入れています。コムシスグループの内部監査の特徴としては、各グループ会社からホールディングスに担当者を出向させ、所属会社以外のグループ会社の監査を主に担当するようにしています。そのようにして、より客観的な観点から厳しい監査ができる体制を確保しています。

また、安全品質や情報セキュリティの確保のために、グループ各社には安全品質管理本部を、さらに各事業部に安全品質担当部署を設置し、事故防止に努めています。

◆ 新型コロナウイルスの影響等

抜本的な構造改革のきっかけに

コムシスグループでは、行政の方針に即した新型コロナウイルス感染防止策に努め、協力会社を含めた全ての従業員の健康と感染拡大防止に十分留意しながら、通信インフラや社会インフラの構築という社会の要請に応えるために、事業活動を続けています。テレワークの推進、電話会議・テレビ会議への移行、作業現場における体調管理とマスク着用の徹底といった対策が功を奏し、幸いにして業務への大きな支障は確認出来ていません。

一部の事業においては、お客様施設への立入規制による工事の遅延や、工事部材・機器の納入遅れが報告されているものの、今のところ業績への影響は限定的です。決算業務への影響も懸念されていましたが、当初のスケジュールどおりの決算発表を行うことができました。今期の事業見通しには顕在化した影響は盛り込んでいますが、今後影響が拡大し、さらなる投資抑制や工事・部材納入の遅延等、想定した状況が大きく変わる場合は、事業見通しの修正を適宜開示します。

コムシスグループでは、以前からワークスタイルイノベーションを進めていましたが、そのおかげでパンデミック下でのリモートワークへの移行もスムーズに行うことができました。今後はこれを契機に、働き方の抜本的な見直しを通じて、グループ全体の生産性向上を図っていきます。例えば、今回のパンデミックで本社業務の大部分はリモートワークで行えることがわかりました。ロケーションフリー化が実現すれば、事務作業等のバックヤード業務の集約も容易になります。

新型コロナウイルスによるコムシスグループの事業への

影響は限定的とはいえ、経済の減速に伴うお客様の投資抑制や延期の影響が、特に民需比率の高いITソリューション事業と社会システム関連事業（再生可能エネルギー分野）では下半期にかけて顕在化してくる恐れがあります。これまで両事業は順調に拡大してきましたが、拡大スピードにコスト削減や効率化の動きが追い付いていないくらいがあります。今回のパンデミックを奇貨としてとらえ、調達の合理化、協力会社との関係の見直し、グループ連携の推進、事業拠点や体制の合理化、そして施工部門や管理部門へのICT導入を進めていく計画です。

アフターコロナは事業機会

新型コロナウイルスの影響で、企業や自治体におけるリモートワーク、教育機関におけるオンライン学習等が一気に加速しました。このようなオンライン化の流れは、パンデミック収束後に多少落ち着くことはあっても不可逆であり、さらに大きく進展していくものと見ています。今後、様々な社会活動がネットワークを介して行われるためには、セキュリティ、アプリケーション、サーバ、ネットワーク、アクセス、端末等の構成要素全てがつながり、円滑かつ安全な通信が提供されなければなりません。コムシスグループは、それら全ての構成要素に関する高度なスキルを有しており、そのリソースを全国で有機的かつ柔軟に活用することができます。これまでも現場における「IT武装化」には積極的に取り組んできましたが、各事業で活用されているシステムから生じるデータを総合的に分析し、分析結果に基づいてグループ全体での業務変革を加速させていくために、2020年7月1日に新たに「DX推進部」を設立しました。このようなデータドリブンな経営を実現することで、お客様への提供価値の向上とDX支援を実現していきます。アフターコロナにおける社会変革を改革のチャンスととらえ、事業機会を最大限確保できるよう、グループ全体運営のもと、さらなる企業価値の向上に取り組んでいきますので、今後とも投資家の皆様にはご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

5Gにより変貌する 業界の要請に グループ一丸で応える



第5世代移動通信システム (5G) の状況

日本では、5Gに使用される周波数帯が3.7GHz、4.5GHz並びに28GHz帯と定められ、総務省に認可を受けた通信キャリア4社だけが全国規模での商用5Gサービスを提供できます。NTTドコモは3.7GHz、4.5GHz、28GHz帯の割り当てを受け、KDDI(au)、SoftBank、そして新規参入の楽天モバイルは3.7GHz、28GHz帯の割り当てを受け、それぞれ5Gサービスの本格化に向けた基地局展開を全国規模で進めています。日本において約38%(MVNO除く)の携帯電話市場のシェアをもつ^{*1}最大手のNTTドコモは、2021年6月末までに全国10,000局、22年3月末までに全国20,000局の

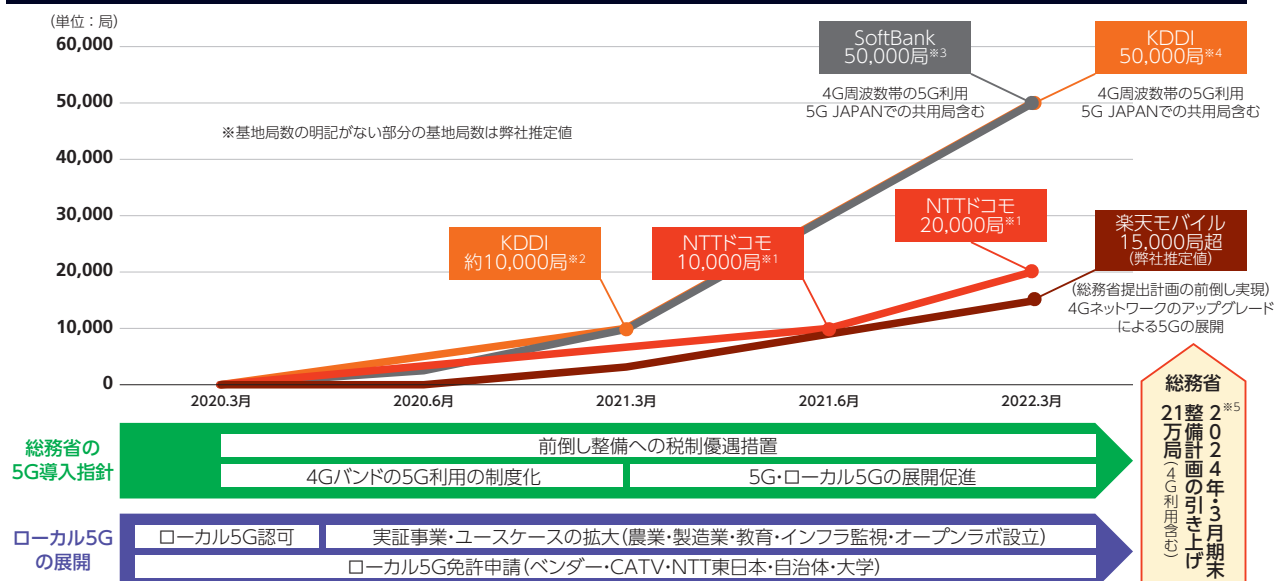
基地局展開計画を発表しています。約28%(MVNO除く)のシェアをもつKDDIは、21年3月末までに約10,000局、22年3月末までに50,000局の計画を発表しています。約22%(MVNO除く)のシェアをもつSoftBankも同様に22年3月末までの50,000局の計画を発表しています。KDDI、SoftBankともに基地局数がNTTドコモよりも多いのは、現在制度化に向けて準備が進められている4G周波数帯を利用した5Gサービスの提供分や、地方を中心とした共同利用形態での基地局数もそれぞれ計上されているためと推測されます。その一方で、NTTドコモは、4G周波数帯の利用では5Gの本来の特長である超高速・超低遅延・多数同時接続の機能を十分に発揮できないことから、割り当てられた5Gの周波数帯を中心に

5Gサービスを提供していく見込みです。楽天モバイルは、4G基地局展開を総務省提出計画より5年前倒しし、21年夏に人口カバー率96%を自社ネットワークにてカバーするべく^{*2}急ピッチで基地局建設を進めているところであり、4Gネットワークを活用することで5Gサービスも順次提供していくものと推測されます。超高速大容量通信が可能となる5Gについては、政府や行政も様々な形で普及を後押ししており、政府は今後2年間の5G基地局の前倒し建設分やローカル5Gの設備に対して減税措置を導入するほか、離島や過疎地での5G等の高速通信サービスの普及を促すために、足回りである光ファイバー網整備への補助金を予算化しています。これらの施策を背景に、5G

通信キャリアの5G展開計画

政府による目標基地局数の引き上げと前倒しにより展開加速

通信キャリア各社の5G基地局展開計画



※1 NTTドコモ/2020年3月18日「5G・新サービス・新商品発表会」資料
※4 KDDI/2019年度株主総会質疑

※2 KDDI/2020年3月23日報道発表資料
※5 出典：総務省 ICTインフラ地域展開マスタープラン進捗レポート(2020年6月16日)

※3 ソフトバンク/2020年3月期決算説明会資料

基地局数の整備計画も引き上げられ、総務省は2023年度末までに当初計画の3倍に当たる21万局を整備する方針です。「ローカル5G」についても制度化がなされ、各地で実証事業が進められています。ローカル5Gとは、限られたクローズドエリア内で通信キャリア4社以外の事業者にも5G周波数の利用を認めるもので、これまでに地方自治体、大学、通信機器メーカー、そしてNTT東日本が申請をしています(通信キャリア4社のローカル5Gへの参入は禁止されています)。認可を受けた事業者は、自前でローカル5Gネットワークを構築し、5Gの超高速・超低遅延・多数同時接続を活かしたスマート工場やスマート農業、遠隔医療等の実現に向けて取り組みを進めていくものと思われる。

5G展開の見通し

5Gでは、高周波数帯を利用することから電波の直進性が強く伝搬距離が短いという特性があり、そのために小ブーンの基地局を一定エリア内に多数建設する必要が生じます。4Gの基地局展開が「面的」であったのに対し、5Gでは「点的」に展開が進むイメージです。利用者が少なく通信トラフィックの少ない地方部での設備投資を合理化するために複数のキャリアが5G通信設備を共同利用する「インフラシェアリング」も進むと見られます。例えば、ベンチャー企業のJTOWER、KDDIとSoftBankの合併会社である5G JAPANが5Gインフラの共用利用へ向けた準備を進めています。その他にも、東京電力グループが、保有する電柱を基地局設置のために活用するべく通信キャリア各社と協議を進めています。コムシスグループをはじめとした情報通信建設会社には、各通信キャリアの5G基地局建設やネットワーク構築の事業機会が生じますが、これら5G事業の市場規模は通信キャリア各社による5Gインフラへの投資額に依存します。NTTドコモとKDDIは、2018年度からの5年間で1兆円を5Gネットワークインフラに投資すると宣言しています。SoftBankは5,000億円程度、楽天モバイルは2,000億円程度を投資する計

画^{*3}です。これらの投資額には、NEC、富士通、ノキア、エリクソンといったベンダーの提供する機器やシステムへの投資も含まれているため、残りの建設工程への投資をコムシスグループは他の施工会社と競合することとなります。一方で、通信キャリア各社の設備投資の総額は横ばいが続くと推測され、5Gへの投資が増える分、4Gへの投資は減少していく見込みです。そのためコムシスグループとしては、5G展開のなかでもモバイル事業の売上は横ばいしない微増にとどまるものと見ております。基地局設備の小規模化・簡素化が進み、従来よりも小規模かつ多数の基地局を設置していかなければならないなか、いかに施工効率を高めて利益率を維持・改善させていけるかが経営上の課題であります。ローカル5Gについては、様々な実証事業が進められていますが、具体的な成功モデルや5Gの導入効果が明確になっておらず、将来的にどのようなサービスがいつ頃生まれてブレイクするのかについては不透明な状況です。そのため、コムシスグループは、ローカル5G関連の事業化に向けた先行的な企画やプロジェクトに参画し、ローカル5Gの立ち上げりを支援するとともに最新状況の把握に努めています。

コムシスグループの取り組み

NTTドコモの5G基地局建設工事については、従来と同様にコムシスグループ、協和エクシオグループ、ミライトグループが請け負っていく見通しです。コムシスグループは、これまで以上に、基地局工事等における安全・品質事故の防止の徹底と施工効率の向上に努めます。コムシスグループでは、NTTモバイル事業を日本コムシスが主に担い、これまで安全品質と施工効率向上のために現場とバックヤードへのICT導入を積極的に進めてきました。2018年の経営統合以降、各地域でのNTTモバイル事業の運営体制の整備と、施工管理・支援システムや契約管理システムのグループ全体への拡大に向けて着手しています。小型基地局を多数設置する5G基地局工事においては、施工の効率

化がより一層重要となります。そのため、施工管理・支援システムについては、2022年3月期から順次グループ全体での運用を開始していく計画です。システム統合により、共通のプラットフォーム上で、作業方法、安全対策、品質確認、業務処理等を標準化でき、それによりコスト削減と生産性の向上が期待できます。さらに、5Gの活用により創出される様々な周辺業界における事業機会を捕捉するべく、ドコモ法人事業への営業拡大も進めています。

NCC設備事業は、情報通信建設会社だけでなくより多くの施工会社が参入し、競争も激しいですが、施工システムの導入、定型作業の自動化、協力会社との関係構築等、様々な施策によって利益率の改善に努めています。楽天モバイルの新規参入とKDDI、SoftBank、楽天モバイル各社による5Gの展開によって需要増が期待できることから、経営統合によって強化されたリソースを最大活用することで各通信キャリアにおけるシェアを拡大していきたいと考えています。コムシスグループには、将来的に5G基地局の建設で生じるような小規模多拠点工事についてはFTTH工事やWi-Fi工事等で培った豊富な経験があり、さらにモバイル基地局建設における折衝コンサルに関するノウハウにおいて他の施工会社の追随を許さない蓄積があります。5G基地局建設工事においてもこれらの強みを活かすことで事業拡大を目指します。

さらに、現状ではNTTモバイル事業、NCCモバイル事業と運営体制を分割していますが、インフラシェアリングの流れも出てきており、通信キャリア各社の需要により柔軟に対応すべく、将来的な「モバイル事業」としての一体的運営も検討しています。また、地方部においては固定系のNTT設備事業とモバイル工事を一体的に実施できるように、固定系要員やモバイル系要員のマルチスキル化の取り組みもスタートさせています。さらには、5G展開への対応に向けて、一部の5G基地局の建設に当たって必要となる上位技術資格(第二級陸上無線技術士以上)の取得を支援し、有資格者の育成を強化していく計画です。

*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 令和元年度第2四半期(9月末)

*2 出典：日本経済新聞 2020年8月23日付

*3 出典：日本経済新聞 2019年4月9日付

セグメント情報：通信キャリア事業 (NTT設備事業・NCC設備事業)



◆ 事業概要

NTT設備事業は、アクセス(AC)事業、ネットワーク(NW)事業、モバイル(MB)事業からなり、収益面で最も重要な事業であり、サンワコムシステムエンジニアリングとコムシステムを除く全ての統括事業会社で各地域のNTT設備事業を手がけています。ACおよびNW事業は、NTT東日本グループ・NTT西日本グループ(NTT東西グループ)、NTTコミュニケーショングループが主要な顧客で、お客様の保有する固定通信網に関わる工事および保守が仕事内容です。ACでは電柱や地下管路に敷設されている通信ケーブル(メタル・光)の開通、敷設替え、撤去、通信用電柱の新設や取り換え工事等を請け負っています。NWでは通信局舎やデータセンター内の通信装置や情報処理装置の設置、移設、撤去、配線作業、並びに電力設備工事が主要業務で、通信装置の構成設定や故障対応等も請け負っています。MB事業は、

主要顧客であるNTTドコモグループの携帯電話基地局の設置工事とその前段階に当たる折衝・コンサル業務(地権者との交渉や基地局設計等)、モバイル通信設備に関わるネットワーク工事が主な仕事内容です。1980年代の通信自由化の後、新規参入した通信事業者はNCC(New Common Carrier)と呼ばれ、サンワコムシステムエンジニアリングが中心となってNCC各社の設備構築を請け負っています。NCC設備事業の仕事内容はほぼNTT設備事業と同じで、KDDI、SoftBank、楽天モバイル、ケーブルテレビ会社、電力会社といったNCCの顧客から、AC、NW、MB設備の構築の仕事をお願い、協力会社とともに施工を実施しています。NTT設備事業と比べるとNCC設備事業においてはMB関連業務の割合が非常に大きくAC、NW関連業務は少ないことが特徴です。

◆ 特性

NTT設備事業ではNTT認定の情報通信建設会社のみ参画が許され、2018年の業界再編により現在ではコムシステムグループ、協和エクシオグループ、ミライトグループの3グループが寡占的にNTT設備工事を請け負っています。仕事量もほぼ3分割で発注され、無事故無災害での高品質な工事や、災害時の迅速な対応が求められています。MB事業では工事品質、納期、改善提案、コスト削減等の評価によって工事量が変動するインセンティブ制度が存在し、重大な人身事故等により発注が他の2グループに与えられるペナルティーもありますが、3グループのシェアはほぼ同程度で推移しています。NCC設備事業にはより多くの施工会社が参入し競争も激しく、情報通信建設会社

に加え、NCCキャリアの出資母体である電力系やメーカー系の工事会社が必要なシェアを有しています。また、NCC各社はネットワーク技術の開発や設計において通信システムベンダーのサポートを受けており、そのため特にNWの仕事ではベンダーの下請けとして施工を担当するケースが多々あります。低コストかつ工期内に無事故・高品質で工事を仕上げるのがシェア拡大のカギとなります。競争環境の違いから、NTT設備事業の収益性がNCC設備事業よりもやや高い状況ですが、NTT設備事業のなかでもとりわけAC・NWの固定系事業は、設備投資の漸減傾向が続くなか経営統合シナジーを創出することにより生産性を向上させることが大きな課題です。

◆ 市場動向

中期的に、通信キャリア事業の収益は横ばいが続くと見えています。固定通信収入の減少からNTT東西グループの固定通信網への設備投資は漸減が続く見通しです。しかしながら、通信トラフィックの増加に対応するためのデータセンター関連の仕事や、NTTが発表した「スマートエネルギー事業」に関連する電力事業、総務省が進める高度無線環境推進支援事業に伴う光ファイバー網の整備事業等、新たな事業機会もあるものと見えています。MB事業およびNCC設備事業では、今後5G展開が本格化しますが、通信キャリア各

社は現在の設備投資の枠内で5Gネットワークの構築を進めていく方針であり、5G関連の投資が増える反面4G関連の受注が減少するため、事業業績も横ばいが続くと見えています。地方を中心とした5G基地局の共用による設備投資の合理化や、通信設備の小型化・シンプル化による工事工程の圧縮も懸念されますが、楽天モバイルの新規参入、政府による5G基地局整備計画の積み増しや前倒しの発表、ローカル5Gの制度化等の追い風もあり、想定以上の需要拡大につながる可能性もあります。

◆ 楽天モバイルの新規参入

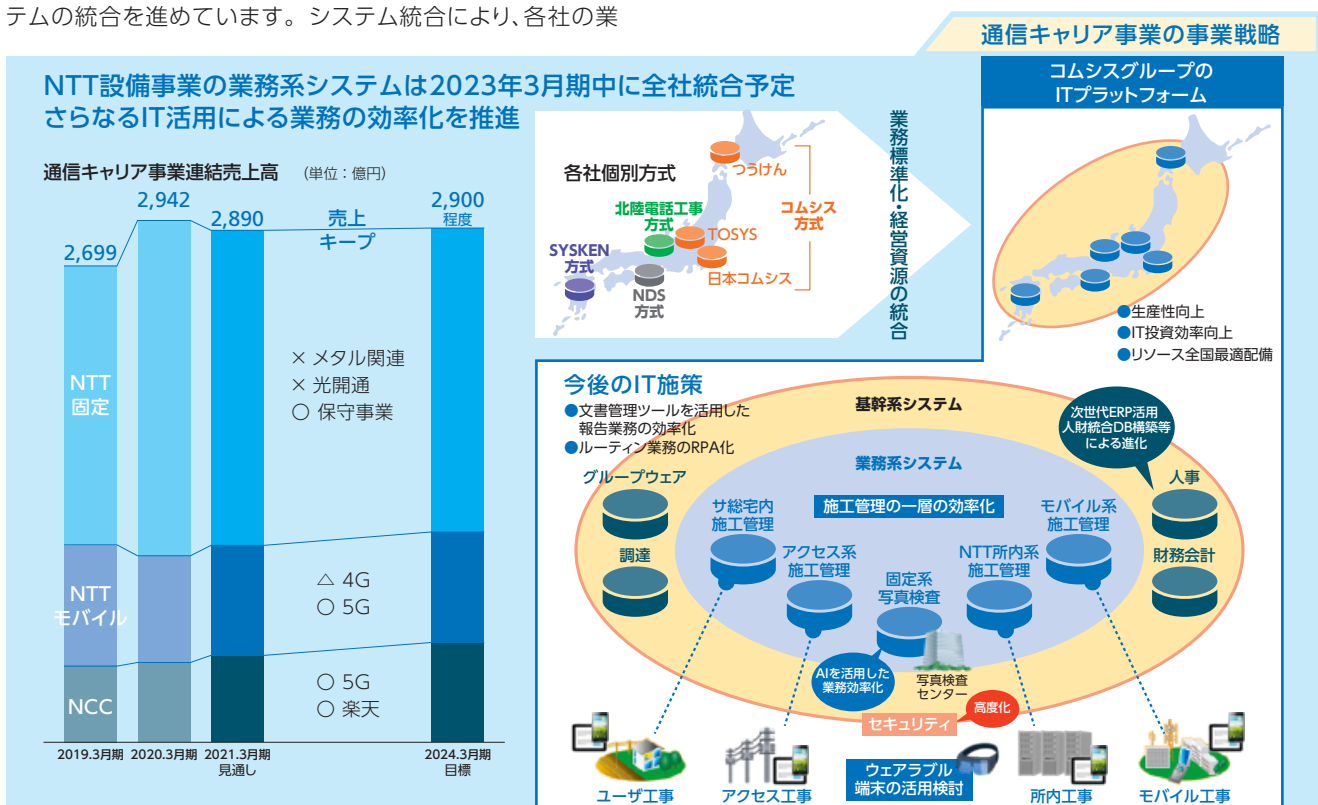
楽天モバイルは、国内携帯電話市場に第4のMNOとして新規参入し、2020年4月から本格的にサービスを開始しています。コムシスグループでは、リソースを集約して楽天モバイルの4G基地局の全国展開工事やネットワーク工事を推進しています。楽天モバイルの新規参入は、横ばいないし漸減が続くキャリア事業において大きな事業機会となりますが、各社の

5G展開が同時並行で進むことでの工事リソースのひっ迫による機会逸失、通信キャリア各社の競争激化によるコストプレッシャーの増強といった課題が生じる可能性もあります。コムシスグループでは、グループ会社の連携強化と要員流動により体制を強化することで、楽天モバイルをはじめ、各社の需要に、採算性とのバランスを取りつつ最大限に応じて行く方針です。

◆ 中期ビジョンへの貢献と課題

以上のような市場環境の認識から、中期ビジョン期間中の2024年3月期末までにおいて通信キャリア事業の売上高は2,900億円前後で横ばいを維持する計画です。AC・NWの固定系事業の漸減を、MB事業およびNCC設備事業での5G展開の本格化と楽天モバイルからの受注拡大で補う方針です。また、通信キャリア各社からのモバイル基地局やネットワーク設備の保守事業も緩やかながら拡大傾向にあります。通信キャリア事業での最大の課題は売上を維持しつつ、事業運営の合理化によって生産性を向上させ利益率の改善を図ることです。利益向上には、経営統合シナジーを発揮し、グループ全体で最適な事業運営体制を構築する必要があり、NTT設備事業では各地域での事業体制の整理と施工系システムの統合を進めています。システム統合により、各社の業

務フローが共通化され業務の重複の解消につながり、バックヤード業務や調達業務の集約も容易になります。安全や品質に関わる施策も統一化を図ることで、より効果的に事故や人為故障を抑止できるものと見ています。また、生産性向上のために導入を進めているRPAによる自動化も一斉に進めやすくなり、要員配置の最適化にもつながります。システム統合と並行して、地域ブロックごとに施工や営業体制を整理し、子会社についても統廃合を進めて固定費を削減させる計画です。NCC設備事業では、各社の5G工事需要を最大限捕捉するよう、グループ会社間の事業連携によるリソース最大活用を推進するとともに、各キャリア事業で共通する業務の集約化や営業・施工体制の最適化を進めていく計画です。



セグメント情報：ITソリューション事業



◆ 事業概要

ITソリューション事業は、通信ネットワークへのIPやソフトウェア技術導入に応じて培ってきたスキルや経験をもとに発展し、現在は、「ソリューション」「ソフト開発」「保守」の3つのサブセグメントから構成されています。

「ソリューション」セグメントは売上高の約70%を占め、様々な産業・事業のお客様へのLAN構築やWi-Fi構築といった物理環境構築の仕事から、サーバ構築、ストレージ構築、さらにはネットワークを含めた総合的なシステム構築を手がけています。特に、ハードウェアやソフトウェアのベンダーとの連携による「アライアンスビジネス」やNTTグループのパートナーとして請け負う法人案件が近年のソリューションセグメントの成長をけん引しています。

「ソフト開発」の売上高は約25%を占め、主にNTTグループやNECグループのソフト開発業務を受託し各種のシステム開発を請け負います。特に金融・公共・通信の分野で豊

富な実績があり、最近ではサービス提供型ビジネス拡大のために、AI技術を活用した独自ソリューションの開発と顧客開拓にも注力しています。残り5%を占める「保守」業務は、サーバやネットワークの異常に対する24時間の監視とコールセンター受け付け、オンサイト対応等からなり、全国規模でのサービス提供が可能です。

コムシスグループのダイレクトカスタマーとして公共や民間のお客様も数多くあり、全体の約3割が顧客からの直接受注の案件です。競合企業は様々ですが、ソリューションの分野では同業他社のほか、大手メーカーやシステムインテグレーターのエンジニアリング系子会社、ソフト開発分野の競合は中規模システム開発会社全般です。NEC、富士通、日立、ユニシス、CTC等の大手IT企業とは、競合となるよりも、パートナーあるいは顧客として協業することが多く、請け負う領域は案件ごとに異なります。

◆ 特性

「マルチベンダ対応」「幅広いアライアンスパートナーとの信頼関係」「ワンストップソリューション」「多様な技術者層」が強みです。特定ベンダと資本関係がなく、お客様にとって機能やコスト等の面で最適な機器やシステムを都度柔軟に選択できることが「マルチベンダ対応」です。「幅広いアライアンスパートナーとの信頼関係」とは、NTTグループやDell、Microsoft、Nutanix等先進のサービスを提供する数多くのICT企業との長年の信頼関係による協業で、ハードからアプリまでお客様の様々な要望に応えつつ、相互に弱みを補完し、強みにフォーカスすることが可能です。「ワンストップソリューション」は、LAN/WAN、サーバ、ストレージ構築に加え、ソフトウェア開発や保守運用までトータルに対応可能な業務の

幅広さで、「多様な技術者層」とは、マルチベンダ対応、様々なパートナーの機器や製品への熟達、幅広い技術・業務領域への理解を可能にするエンジニアや営業要員を擁することです。

マーケティングや直接営業力が不十分なところが弱みですが、弱みをカバーするべくアライアンスパートナーとの協業をきっかけとした直接顧客化と深耕に取り組んでいます。また得意領域であるLAN/WAN構築といった低レイヤについては、付加価値の高い上位レイヤー工程への対応増加や、構築だけでなく保守運用ビジネスを拡大して効率的に対応することが課題です。ソフト開発の分野でも、大型の開発受託案件やプライム開発案件の割合を増やして付加価値を拡大させていくことが利益拡大の課題となっています。

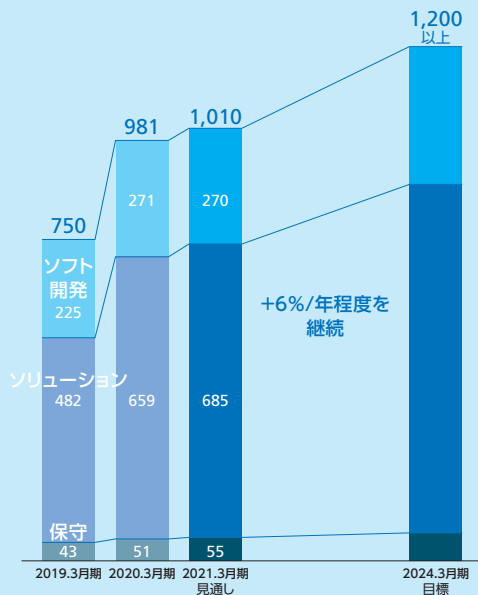
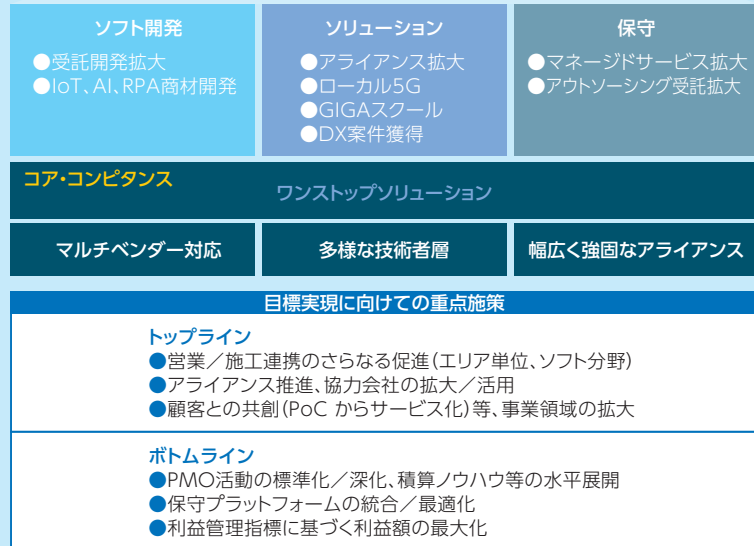
◆ 市場動向

ITインフラサービス市場では、クラウドサービスやデータセンターへの投資が、今後も順調に拡大していく見通しです。IoTや5G等の新技術を活用したサービスも、スマートシティやスマートファクトリー関連を中心に徐々に立ち上がりつつあります。新型コロナウイルスの影響で市場の成長が減速するリスクはあるものの、中長期では国内ICT市場は活況が続く見通しです。短期的視点ではテレワークやオン

ライン学習の普及や、それに伴うネットワークやセキュリティの強化、クラウドへの移行、文部科学省の推進するGIGAスクールに関わる需要増が想定されます。中長期視点では、ローカル5G、AI/IoTといった技術を活用した「スマート化」や企業のデジタルトランスフォーメーションに関わるニーズの顕在化が予測されます。

ITソリューション事業の成長戦略

ITソリューション事業連結売上高 (単位: 億円)

ナンバワン・オンリーワン事業の創出を目指す
(フルレイヤ×フルライフサイクル)

◆ 中期ビジョンへの貢献と課題

コムシスビジョン NEXT STAGE 2023ではITソリューション事業と社会システム関連事業の売上割合が50%以上になることが期待され、ITソリューション事業の売上は、2024年3月期末で1,200億円以上を目指しています。これは2020年3月期の売上981億円から22%の成長が必要となります。計画達成のうえでのITソリューション事業の課題としては、①全体最適な事業体制実現のためのグループ連携の強化、②最新技術に対応した人材確保、③高付加価値ビジネスの拡大です。

コムシスグループには数多くのIT関連事業を行っている組織がありますが、今後リソースの集約や組織の一体化も視野に入れたグループ連携を強化していきます。営業での情報共有や全国対応案件での施工連携をこれまでも実施してきたほか、今後は営業の一体化やエリアごとの事業運営体制や拠点の整理を進め、さらなる営業の効率化と体制強化による受注規模の拡大を目指します。変化の激しいICT業界において、優秀な人材の確保と育成は死活問題であり、新規採用・中途採用の強化に加え、今後の事業拡大に必要なネットワークスペシャリスト、仮想化技術者、セキュリティ技術者、プロジェクトマネージャーといった資格獲得に力を入れています。また、グループ内のリソース最大活用のた

めの要員流動や施工連携も成果が上がっており、ソフト開発では各地方に点在するエンジニアを活用する「ニアショア開発」によって開発力を強化し、過去最大規模の案件を獲得することができました。今後、顧客からは物理的なIT環境の構築だけではなく、ITシステムから得られた情報を集め、分析し、それを新たな事業機会や効率化に結びつけることへの需要、すなわちDXの推進が求められると考えています。このような顧客の要請に応えるためには、ネットワーク、アプリケーション、セキュリティ、さらに情報を分析処理する頭脳(AI)までの総合的な技術やノウハウが必要です。コムシスグループの幅広い事業領域に対応するエンジニアや多彩なパートナー等の強みを活かし、社会インフラのスマート化(スマートシティ、スマートファクトリー、スマートアグリ等)をターゲットに顧客とのPoC(概念実証)を積極的に実施していきます。新たなスマートビジネスの実現とそれによるお客様への提案価値向上を目指し、DX対応の観点では、グループ内で導入・活用したコミュニケーションツールやRPA等のソリューションを社外に展開していく取り組みも行っていく方針です。

また、人材確保、顧客基盤の強化、新技術・商材確保のための他社との提携やM&Aも検討しています。

セグメント情報：社会システム関連事業



◆ 事業概要

コムシスグループは、地下に通信用トンネルを構築するための土木工事、通信鉄塔や建屋を建設するための建築工事、交換伝送装置を動かすための電力工事を手がけるなかで幅広い分野の技術者の育成と経験を積み上げ、通信キャリアだけでなく、民間や官公庁の土木、電気・通信工事を獲得するための社会システム関連事業を拡大させてきました。現在、社会システム関連事業は、「電気・通信」「再生可能エネルギー」「基盤・その他」の3つのサブセグメントから構成されています。

「電気・通信」は売上の約30%を占め、主に高速道路(首都高速、NEXCO)の電気工事や通信工事、防衛省発注の電気・通信工事、地方自治体の上下水道処理施設の電気工事、そしてデータセンターの電力工事や空調工事を手がけています。「再生可能エネルギー」は売上の20%を占め、2012年度のFITの制度化以降は社会システム関連事業の成長エ

ンジンとなり、太陽光発電所の建設が事業の中心です。子会社の日本エコシステムの戸建て向け太陽光発電設備の販売、自社で保有する太陽光発電所の売電収入も含まれるほか、近年はバイオマス発電や風力発電事業への進出をすすめています。「基盤・その他」は売上の約50%を占め、地方自治体が発注する上下水道関連の土木工事や無電柱化工事が主な仕事内容です。「基盤・その他」にはそのほかにもカンドーのガス設備工事業等も計上されています。再生可能エネルギーを除き受注の約80%は公共の入札案件であり、落札した案件を建設元請けとして完成させます。このような得意領域に特化することで、不採算案件の回避と利益率の向上を図っており、例えばゼネコンや電気サブコンが得意とする民間の大規模開発案件へは利益確保の点から慎重な取り組みをしています。

◆ 特性

競合企業は多く、基盤セグメントでは、同業他社の協和エクスオグループ、ミライトグループをはじめ、大手・準大手ゼネコン、地場の建設業者となります。電気・通信も同様で、電力関連の工事では電気サブコンや空調サブコンが競合となることもあります。再生可能エネルギーでは、太陽光発電所のEPCがこれまで最大のビジネスであり、メーカー系のエンジニアリング会社やプラント系エンジニアリング会社も競合になります。今後、バイオマス発電所や風力発電所の建設に事業の主軸が移っていても、競合の顔ぶれに大きな変化はないと見ています。

強みは、「全国施工保守能力」「高い積算・監理能力」「豊富な実績と有資格者」、そして、「競合を凌駕する施工ラインナップ」です。「全国施工保守能力」とは、北海道から九州まで案件を請け負える体制のことで、経営統合により全国での施工保守能力はさらに強化されました。「高い積算・監理能力」とは、入札

案件の落札精度と、落札した案件を納期内に無事故・高品質かつ想定コスト内で仕上げる実力です。これまでの多くの発注者からの高い評価が入札案件での加点となり、さらなる落札精度の向上と採算性の改善につながっています。「豊富な実績と有資格者」とは、土木、電気、建築等の分野で経験豊かな監理技術者や上位資格保有者を数多く擁していることです。最後に「競合を凌駕する施工ラインナップ」ですが、豊富な技術者層とこれまでの積極的な新領域への事業拡大が相まって、通信、土木、電気・電力、ガス、舗装、建築、空調、衛生に至る施工能力と実績があります。この施工ラインナップの幅広さは、総合力が問われる太陽光発電事業のEPC案件の獲得に大いに貢献しました。弱みとしては、民需における営業力や存在感の少なさ、電力や空調といった領域における技術者層の薄さがあり、このような「苦手分野」はM&Aも視野に強化していく方針です。

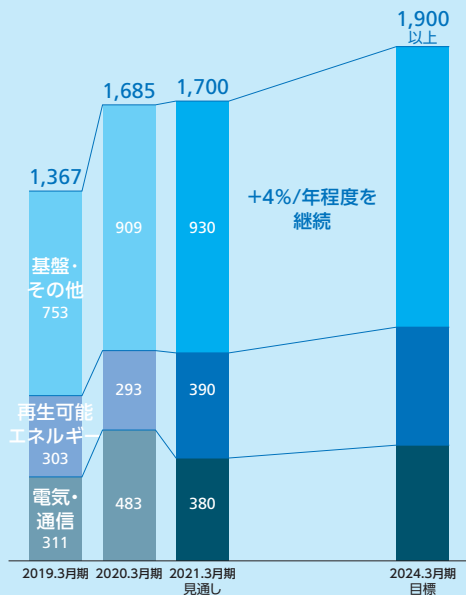
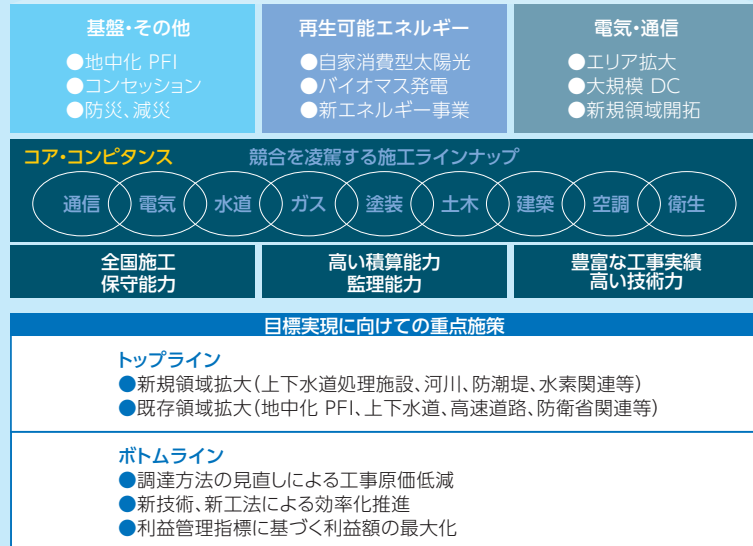
◆ 市場動向

「電気・通信」「再生可能エネルギー」「基盤・その他」の全分野で、社会インフラの老朽化や自然災害の激甚化を受け各省庁により様々なインフラ設備の新設、更改、整備の中長期計画が進行しています。民需分野でも大規模再開発案件が複数計画されており、建設市場の活況と労働者不足はしばら

く続くと見ています。上下水道、無電柱化、各種再エネ、高速道路、防衛省関連、大型データセンター、といった得意分野にフォーカスをしつつ、それぞれの事業における施工エリアや請負業務の範囲を拡大させることで、成長を続ける方針です。

社会システム関連事業の成長戦略

社会システム関連事業連結売上高 (単位: 億円)

全国ワンストップの総合エンジニアリング事業を目指す
(インフラ×ユーティリティ×再エネ×通信)

◆ 中期ビジョンへの貢献と課題

以上のような市場環境の認識から、中期ビジョンの期間において売上・利益とも最も成長するセグメントであると計画しています。売上は2020年3月期から10%程度成長した1,900億円以上を目指していますが、さらに伸張できる可能性もあり、売上拡大とともに利益改善を進め、営業利益も大幅に拡大させていく計画です。

事業の成長にはM&Aも見込んでいますが、大部分は内部成長によるものです。再生可能エネルギーの分野では、ポスト太陽光発電としてバイオマス発電所の建設に着手しており、第1号の枕崎発電所を皮切りに事業を拡大させていく計画です。風力発電も、過去に設置された風車の更改需要の獲得や、開発ポテンシャルの大きい洋上風力発電プロジェクトへの参画も検討しています。電気・通信の分野では総合力を活かし、建築から電気、空調、通信工事までを一手に獲得することでデータセンター事業を伸ばしていきます。基盤分野では、無電柱化PFI事業の獲得や上下水道施設のコンセッション事業への参画について検討しています。

事業拡大での最大の課題は施工リソースの不足で、技術者確保のために新卒・中途採用ともに強化していますが、市場全体で人手不足が進むなか、バーチャルカンパニーの仕組みを活かしたグループ内の機動的なリソース活用も実施しています。また、各社の施工ノウハウの共有、共同調達、

協力会社情報の共有等も実施しており、入札案件の落札増加やコストダウンといった成果がすでに出ています。

業務の高度化・複合化に対応する人材育成も課題です。地方自治体のPFIによるインフラ整備や、民間のデータセンターや風力発電のプロジェクトは大規模かつ長期にわたり、他社との連携や資金繰りの面での検討も必要になります。また、IoTやAIの普及により、技術面でも複合化した対応が必要で、プロジェクトを企画し、社内外と連携し、マネジメントをしていく総合的なプロデュース能力の開発が求められるようになっていきます。大規模プロジェクトではより徹底したガバナンスが求められ、資本コスト等の指標も用いることで、企業価値の拡大につながらない事業への無秩序な資本投下は避けつつ、コンプライアンス上でも腐敗の防止に注意を払う必要があります。

事業領域を拡大していくなかで利益を確保していくことも課題です。上述のようなグループ連携による受注拡大に加え、グループ横断での利益改善プロジェクトを立ち上げ、工事種別ごとの利益を各社で比較して、管理手法や外注先に関するベストプラクティスを見だし、水平展開を図ることで利益率の改善を目指しています。営業拠点の統廃合や施工エリアの整理による固定費削減も推進していきます。



◆ サステナビリティの基本的な考え方(ESG方針)

コムシスグループは、通信インフラや社会インフラの構築を通じて持続可能で安全・安心・豊かな社会生活を「下支えする」ことが役割であり、適正な形で事業を継続していくことが社会貢献につながると考えています。公共性が高い事業であるため、社会的責任も大きく、また事業の継続には絶え間ない企業価値向上に向けた取り組みが不可欠であると自覚しています。

適正な事業運営を確保するための「ガバナンス(G)」はコムシスグループにとって特に重要であります。監査等委員会設置会社に移行し、取締役会の1/3にあたる5人を社外取締役として、「社外の目」を取り込むことで適正かつ妥当な経営を担保する一方、公共性の高い事業において、腐敗を防止するためのコンプライアンスや適正な業務活動を担保するための内部監査活動に力を入れるほか、社員研修を通じて社員の啓発と意識向上を図っています。

「社会(S)」に関わる事柄として、前例のない超少子高齢化社会へと日本社会が進むなか、「人」を最大の経営資源とするコムシスグループにとって「人財」の確保は事業の継続と拡大のための死活問題です。より多様で優秀な人材を引きつけ確保するため、ダイバーシティ推進とワークスタイルノベーションに積極的に取り組んでいます。女性の新卒新入社員や女性管理職の割合に目標値を設定して採用活動や社内研修を実施しているほか、有志社員によるグループ活動により、女性をはじめ、より多様な人材に働きやすい職場環境を実現するための課題発見や改善活動を実施しています。他方、シニア人材の活躍に向けて再雇用制度を見直し

たほか、外国籍社員の採用も進めています。

建設業において、労働災害の防止と品質の確保は事業活動を継続するために最優先の課題です。コムシスグループは、安全装備の採用、協力会社との情報交換、現場代理人・安全管理担当・マネージャー等多段階での安全パトロール、安全研修等様々な施策により労働災害撲滅に向けて努力をしています。品質面については、法規や社内規程に基づいたチェックを徹底するほか、スマートフォンやタブレット端末を用いた作業工程の管理を行う等、品質向上にむけた取り組みを進めています。

激甚化する自然災害は持続可能な社会生活への脅威であり、コムシスグループとしても災害対策や災害復旧工事を精力的に請け負い、また地球温暖化防止のために再生可能エネルギー事業に取り組んでいます。さらに社内では低公害車両やグリーン電力を購入する等、「環境問題(E)」への対策に注力しています。また安全・安心な街づくりのために、災害対策として老朽化設備の更改工事や耐震化工事を手がけているほか、地震や台風の被災地における通信設備の復旧にもグループのリソースを集結して対応しています。

このような認識のもと、「より効率的かつ誠実な企業活動の追求」、「活躍・成長する『人財』の育成」、「安全・安心の追求」、「持続可能な社会づくりへの貢献」からなる「コムシスグループの重要課題」を策定しました。未来の社会基盤づくりに貢献しつつ、持続的な企業価値向上を図るための4つの重要課題となります。



◆ コムシスグループの4つの重要課題と取り組み

コムシスグループの重要課題	2020年3月期の主な取り組み	主な成果と改善項目	2021年3月期にむけた課題および改善点
より効率的かつ誠実な企業活動の追求	● 経営統合の推進(業務運営体制整理、システム統合への着手、案件の共同受注、等)	● NTT設備事業でのシステム統合への着手 ● 九州エリアでの業務運営体制の整理 ● 北陸エリアでの連結子会社の整理 ● 楽天モバイル事業でのグループ連携	● 経営統合の継続推進
活躍・成長する『人財』の育成	● 多様な働き方の実現(サテライトオフィス導入、テレワークの推進) ● ダイバーシティ推進プロジェクトチームの立上げ(日本コムシス)	● 新卒採用における女性採用比率の増加(18.7% 対前年度▲0.2pt) ● 女性管理職比率の増加(1.4% 対前年度+0.0pt) ● えるばし最高段位(3段階目)認証の新規取得(日本コムシス) ● 外国籍社員の採用増(6人 対前年度+5人)	● 「ニューノーマル」化に向けた新たなワークスタイル検討 ● 女性、障がい者雇用の拡大 ● 女性管理職候補の育成 ● 女性役員の登用検討
安全・安心の追求	● 人身、設備、交通事故の防止に向けた取り組み ● ウェアラブル端末を用いた現場管理トライアルの実施	● 人身事故の減少(31件 対前年度▲3件) ● 設備事故、人為故障の減少(22件 対前年度+2件) ● 交通事故の減少(100件 対前年度▲21件) ● 情報事故(盗難・紛失を含む)の減少(5件 対前年度+0件)	● 事故防止に向けた取り組み ● グループ共通安全マネジメント体制の構築 ● 現場へのICTの導入の継続検討
持続可能な社会づくりへの貢献	● 2019年の台風15号、19号の復旧対応 ● 再生可能エネルギーの導入推進 ● 環境への配慮	● 復旧対応(2か月延べ2,500人) ● 再生可能エネルギー事業の拡大(対前年度受注+70%) ● CO₂排出量の削減(日本コムシス)(対前年度▲14.3pt) ● 産業廃棄物量の削減(日本コムシス)(対前年度▲12.0pt)	● 「ポスト太陽光」事業の拡大

ESG：より効率的かつ誠実な企業活動の追求

◆ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

コムシスグループの主要事業である通信インフラや社会インフラの構築は社会生活の基盤を支えています。拡大を続けている再生可能エネルギー事業やITソリューション事業もまた、事業を通じて環境負荷の低減や企業や公共のサービス向上と生産性向上に貢献しています。このように、コムシスグループの事業そのものが社会貢献の側面があり社会的役割も大きいですが、それに伴う責任もまた重大であると自

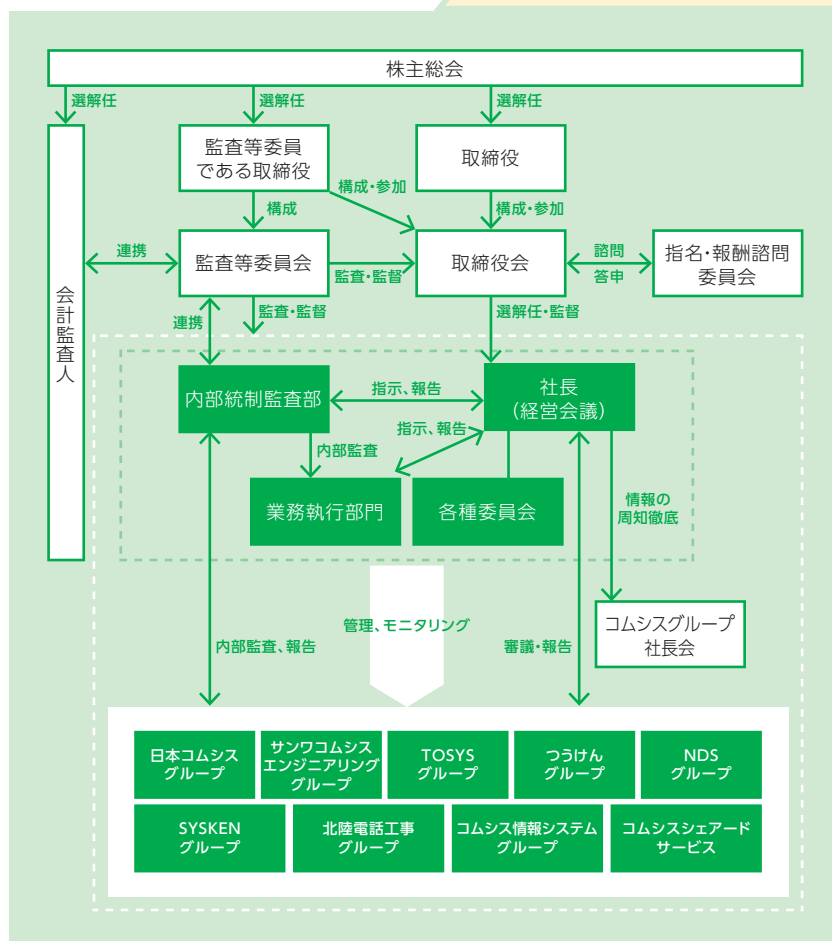
覚しています。将来的にもお客様、従業員、取引先、地域社会等多様なステークホルダーに信頼され、選ばれ続けるために、法令や各種規制に則った適法な経営を確保するとともに、企業価値の向上につながる妥当かつ最適な経営判断をしていなくてはなりません。経営の「適法性」と「妥当性」を確保する基盤であるコーポレート・ガバナンスの強化は、コムシスグループにとって最重要の課題の一つであると認識しています。

◆ コーポレート・ガバナンス体制

コムシスグループは会社経営の透明性と説明責任を強化するために、2017年12月に監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会は9名の取締役および社外取締役5名を含む監査等委員である取締役6名(2020年6月26日現在)により構成され、取締役会規則に基づき定例取締役会と必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項および経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、業務執行者に対する監督を行っています。監査等委員は適法性のみならず、経営者として企業経営にとっての妥当性の観点からも取締役の職務執行を監査するほか、監査等委員以外の取締役についての選任・解任や報酬等について意見を述べる権限を有しています。監査等委員会は、定員6名のうち5名を東京証券取引所に独立役員として届出をされた社外取締役から構成され、より客観的な経営の監督・監視を担保しています。監査等委員会の活動を支えるために、内部統制監査部を設置しています。内部監査活動は、組織体内の独立的な機能として、グループ各社の業務監査、会計・財務監査等による結果と改善への助言・勧告を経営者へ行います。内部監査室のメンバーは各統括事業会社からの出身社員によって構成され、主に出身会社以外の監査に当たすることで、独立性の強化を図っています。監査等委員会設置会社への移行に合わせ、取締役会の諮問機関として、社外取締役を含む任意の指名・報酬諮問委員会を設置し、指名・報酬決定プロセスの透明性を確保しています。

また監査等委員会の監査は、内部統制監査部に直接指示を行う方法により監査を行うものですが、必要に応じて、常勤監査等委員自らも定期的に、会社の業務・財産状況の調査を実施しています。さらに、J-SOX法に基づき、会計監査人(公認会計士)から監査結果の内容について、説明を受けています。

コーポレート・ガバナンス体制図



役員の年間報酬(2019年度)

◆ 取締役報酬について

取締役報酬については、当社コーポレートガバナンス・コードに記載のとおり、以下の内容を基本方針としています。

(1) 監査等委員ではない取締役

- 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系
- 企業理念を実践する優秀な人材を取締役として登用できる報酬体系
- 報酬体系は固定的な報酬である「基本報酬」、長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」、業績に連動した「賞与」から構成
- 報酬等の額は、株主総会にて承認されている限度額の範囲内で、妥当性と客観性を確保するために、社外取締役を含めた指名・報酬諮問委員会にて審議を行い、取締役会において決議

(2) 監査等委員である取締役

- 監査業務や業務執行の監督等の職務遂行が可能な人材を登用できる報酬体系
- 経営の意思決定・経営判断に参加することに加えて、その妥当性も監査・監督が可能な人材を登用できる報酬体系
- 監査等委員である取締役の職務の適正性を確保する観点から固定的な報酬である「基本報酬」のみを原則
- 報酬等の額は、株主総会にて承認されている限度額の範囲内で、監査等委員会において決議

区分	員数	支給額
取締役(監査等委員を除く)	12名	200百万円
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	8名(6名)	52百万円 (37百万円)
合 計 (うち社外取締役)	20名(6名)	252百万円 (37百万円)

(注)

1. 取締役の報酬限度額は、2017年6月29日開催の第14回定時株主総会決議により、取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額について年額400百万円以内、取締役(監査等委員)の報酬限度額について80百万円以内と決議しています。
2. 上記取締役(監査等委員を除く)の支給員数には、2019年6月25日付で退任した取締役3名が含まれています。
3. 上記取締役(監査等委員)の支給員数には、2019年6月25日付で退任した取締役2名(うち社外取締役1名)が含まれています。
4. 上記取締役(監査等委員を除く)の支給額には、当事業年度に係る役員賞与の支給見込額が含まれています。
5. 上記取締役(監査等委員を除く)の支給額には、ストックオプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額(取締役12名に対し76百万円)が含まれています。

監査等委員は監査等委員でない取締役の業務執行を監査し、会社の利益が不当に失われることを防止する責務を有しています。当社は、その役割等からして、会社の業績に応じて支払われるべき賞与の支払いについては対象とせず、安定的な報酬体系として固定報酬のみとしています。

有価証券報告書では連結報酬等が1億円以上の者について個別開示が義務付けられていますが、当社の役員で該当しているものはありませんでした。当社の取締役へは全員、取締役報酬のみを支払っており、使用人兼務取締役としての使用人分給与は受け取っておりません。

グループ会社等の役員報酬につきましては、各社において株主総会で決議された総額の範囲内で、職務・職位をもとに月額基準を定めており、それをもとに取締役会決議により決定しています。

◆ 譲渡制限付株式報酬制度の導入について

当社の監査等委員である取締役および社外取締役を除く取締役(対象取締役)に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えること等を目的として、現行の株式報酬型ストックオプション制度に代え、譲渡制限付株式を割り当てるための報酬制度を導入しました。

本制度に係る報酬額および株式数の上限につきましては、対象取締役に支給する総額は年額1億円以内、対象取締役が発行または処分を受ける当社の普通株式の総数は年40,000株以内とし、当社完全子会社の取締役に對しても、本制度と同様の譲渡制限付株式を割当てます。

◆ 政策保有株式について

コムシスグループは中長期的な視点に立ち、グループの企業価値を高めるために、お客様・取引先との信頼関係強化・維持を図るとともに、取引の拡大、協業によるビジネスメリットが得られると判断した株式を保有しています。政策保

有目的で保有する株式については、取締役会において、個別銘柄ごとに保有の意義および保有に伴う収益やリスクが資本コストに見合っているか等について検証しています。

ESG：より効率的かつ誠実な企業活動の追求

◆ 取締役の紹介

(2020年6月26日現在)



代表取締役社長
(日本コムシス(株)代表取締役社長、
指名・報酬諮問委員長)

加賀谷 卓



取締役
(株)つうけん代表取締役社長、北
海道ブロック担当)

大村 佳久



取締役
(サンワコムシスエンジニアリング
(株)代表取締役社長)

坂本 繁実



取締役
(NDS(株)代表取締役社長)

玉村 知史



取締役
(人事部長、コンプライアンス、コム
シスシェアードサービス(株)担当、
指名・報酬諮問委員)

熊谷 仁



取締役
(キャリア事業推進、(株)TOSYS、北
陸電話工事(株)、(株)SYSKEN担当)

佐藤 謙一



取締役
(財務部長兼事業拡大推進室長、
IR、内部統制監査、総務担当)

尾崎 秀彦



取締役
(経営企画部長、DX推進担当)

野池 秀幸



取締役
(民需事業推進、コムシス情報シ
ステム(株)担当)

打出 邦彦



取締役
(常勤監査等委員)

上脇 晃一郎



社外取締役
(監査等委員)

成宮 憲一



社外取締役
(監査等委員、指名・報酬諮問委員)

宮下 正彦



社外取締役
(監査等委員、指名・報酬諮問委員)

小野原 一賀



社外取締役
(監査等委員)

中戸川 健一



社外取締役
(監査等委員)

川名 浩一

◆ 取締役の選任について

当社の取締役は定款上15名体制としており、社内取締役(監査等委員ではない取締役)については、コーポレートガバナンス・コードにて定められている基準に則り、社外取締役の比率1/3以上を維持することを前提に選任の方針を定めています。

社内取締役

監査等委員でない取締役候補指名にあたっては、豊富な経験、知識、多様な専門性を保有している等総合的に勘案して相応しい者を指名する方針としており、今年度の選任にあたっては、当社全体を横通した事業推進・ガバナンスをさらに強化していく観点から、①コムシスグループ主要事業領域

(通信キャリア事業・ITソリューション事業・社会システム関連事業)における事業推進の経験と実績、②経営管理・監督業務等のコーポレート分野での知識と手腕、③経営を行う統括事業会社の規模、等について総合的に勘案しています。

社外取締役

監査等委員である社外取締役候補指名にあたっては、法令、財務、企業経営に関し、いずれかにおいて高い専門的な知見を有するとともに、多様な視点、豊富な経験、高い見識と専門性を保有している等総合的に勘案して相応しい者としています。当社では、社外取締役の在任期間の上限を設けておりません。監査等委員である社外取締役の任期は2年ですが、独立性はもとより、取締役会での審議への貢献度を踏まえ、再任を依頼するかどうかを決定しています。

ガバナンス体制概要

取締役会	
議長	代表取締役社長
人数(任期:1年または2年)	15名
社外取締役(うち独立役員の人数)	5名(5名)
監査等委員会	
委員長	社内取締役
人数	6名(社内取締役1名・社外取締役5名)
常勤委員	1名

(2020年6月26日現在)

なお、取締役会の多様性確保、特に女性の登用は弊社も必要であると認識してはいますが、現在適任者を確保できていない状況であり、引き続き、ジェンダーや国際性といった視点からも当社取締役の多様性を確保するために最大限に努力していきます。

社外取締役の選任理由

成宮 憲一	通信業界における業務経験による専門知識と企業経営に関する豊富な経験があり、多角的視点での適切なアドバイスやグループ経営およびコーポレート・ガバナンスの一層の強化へ貢献するものと判断しています。東京証券取引所の上場管理等に関するガイドラインにおいて定めている独立役員の要件を全て満たしています。東日本電信電話株式会社の出身者ですが取締役等に就任したことはなく、2004年6月に同社を退職しています。また過去の兼職先である富士通テレコムネットワークス株式会社および富士通株式会社と合わせて、当社および当社子会社との取引は一般事業者としての通常の取引であるため、一般株主との間に利益相反が生ずる恐れがないことから、独立役員に指定しています。
宮下 正彦	弁護士として法令についての高度な能力・見識に基づく多角的視点での適切なアドバイスのもと、当社のグループ経営およびコーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献するものと判断しています。また、東京証券取引所の上場管理等に関するガイドラインにおいて定めている独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間に利益相反が生ずる恐れがないことから、独立役員に指定しています。
小野原 一賀	鉄鋼業界における長年の業務経験による専門知識と企業経営に関する豊富な経験、見識に基づき、多角的視点での助言・提言を行うとともに、当社のコーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献するものと判断しています。また、東京証券取引所の上場管理等に関するガイドラインにおいて定めている独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間に利益相反が生ずる恐れがないことから、独立役員に指定しています。
中戸川 健一	公認会計士として財務に関する高度な専門知識と見識に基づき、多角的な視点での助言・提言を行うとともに、当社のコーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献するものと判断しています。また、東京証券取引所の上場管理等に関するガイドラインにおいて定めている独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間に利益相反が生じる恐れがないことから、独立役員に指定しています。
川名 浩一	プラントエンジニアリング業界における長年の業務経験による専門知識と企業経営に関する豊富な経験、見識を有し、海外事業所長を歴任する等、海外事業にも精通していることから、多角的視点での助言・提言を行うとともに、当社のコーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献するものと判断しています。また、東京証券取引所の上場管理等に関するガイドラインにおいて定めている独立役員の要件を全て満たしており、一般株主との間に利益相反が生じる恐れがないことから、独立役員に指定しています。

◆ 取締役会の実効性評価

当社は取締役に対し「取締役会の実効性評価」に関するアンケートを実施し、その分析結果を取締役に諮り、現状およびその実効性について議論し、当社の取締役会の実効性が確保されていることを確認しています。なお、コーポレー

ト・ガバナンスコードでは、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果の概要を開示することが求められておりますが、各取締役の自己評価までは開示が求められていませんので、各取締役の自己評価については非開示としています。

ESG：より効率的かつ誠実な企業活動の追求

◆ 内部統制システムの整備

内部統制の基本方針

当社では2006年5月の取締役会において内部統制の基本方針を策定、2015年4月の取締役会において会社法および会社法施行規則の改正に合わせ、基本方針の内容の一部改定を決議、2017年6月の取締役会においては、監査等委員会設置会社への移行に対応するため、基本方針の内容の一部改定を決議しています。これに基づき、コーポレート・ガバナンス強化、コンプライアンス体制の整備、リスク管理の強化等業務の適正さを確保するための体制整備に努めています。

内部統制システムの体制と運用状況の概要に関する具体的な内容につきましては、インターネット開示資料として当社HP(<https://www.comsys-hd.co.jp/company/outline/outline4.html>)に掲載しています。当社の内部統制システムにつきましては、当社に適合する内部統制システムが決議・作成されており、その後の施行・モニタリングに伴い必要に応じて改善しています。また監査の方法は公益社団法人日本監査役協会が定めた実施基準に準拠して監査等委員会が制定した「内部統制システムに係る監査の実施基準」によりシステムの整備状況の有用性、運用の実効性を監査しており、相当であると認めています。

監査等委員会の開催状況等

監査等委員会は原則として取締役会の開催日に合わせて開催しています。監査等委員会における決議事項は、監査計画の作成、監査報告書の作成および監査等委員ではない取締役の指名・報酬に対する意見の決定並びに会計監査人の選解任および監査報酬の同意等です。協議事項は監査等委員の報酬額の協議等です。また、報告事項は、常勤監査等委員が出席した重要会議の情報共有（経営会議、コムシスグループ監査役連絡会等）、常勤監査等委員による往査の結果等です。2020年3月期において、社外監査等委員は2019年6月まで4名、2019年6月開催の第16回定時株主総会以降5名が在籍していますが、社外監査等委員は取締役会9回全てに、また監査等委員会11回全てに出席してお

り、出席した取締役会・監査等委員会において、社外監査等委員の立場・視点で発言しています。

各統括事業会社の常勤監査役（主要7社の7名）とは、定期的にコムシスグループ常勤監査役連絡会を開催し（2019年度は5回開催）、コムシスグループ全体の経営状況を報告するとともに、各統括事業会社の経営状況、内部統制等についても報告を求め、相互に意見交換を行い、情報の共有を図っています。また、各統括事業会社の社長からは年2回、経営全般にわたる説明を受けています。

グループとしての内部統制

監査等委員は、「取締役に対する内部統制構築義務の履行状況」の監査の一環として、金融商品取引法のもとでの内部統制監査結果についてチェックし、意見を述べる等の関与をしています。内部統制の評価範囲については、会計監査人と協議したうえで決定し、2020年3月期については連結子会社73社中、統括事業会社8社に加え9社の子会社を対象に評価しています。

また、コムシスグループの業務の適正化を図るため、コムシスホールディングス内部監査室として13名^{*}の体制により、グループ全体の内部監査を実施しています。【※専担者（部長、出向者）：13名、兼務者 統括事業会社組織長：5名、兼務者 内部統制室：1名、合計：19名】

財務報告に係る内部統制

監査等委員会は会社、会計監査人からその内容について、説明を受けています。その結果、現在まで「開示すべき重要な不備」は報告されておらず、財務報告に係る内部統制は有効であると認識しています。また、監査等委員会として会計監査人より、金融商品取引法による内部統制監査の実施状況および経過報告を受けています。その結果、現在まで「開示すべき重要な不備」は報告されておらず、金融商品取引法による内部統制は有効であると認識しています。

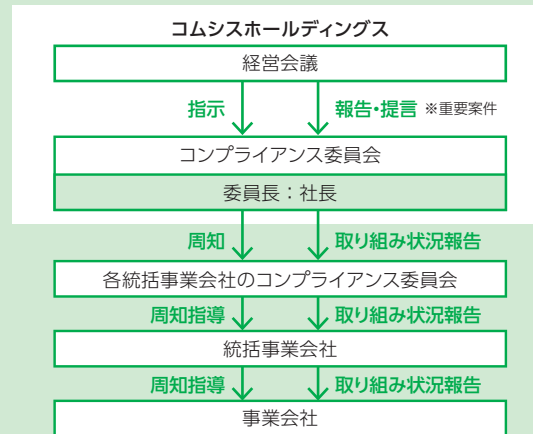
◆ コンプライアンスの基本方針

コムシスグループは、法令の遵守をはじめ企業倫理の確立を経営の重要課題と位置付けています。2004年1月に

制定した「コンプライアンス・プログラム」に基づき、役員・従業員一人ひとりが実践すべき行動を示した「コムシスグループ

「行動規範」を定めているほか「コンプライアンス委員会」を定期的に開催しています。行動規範には、法令と社会規範の遵守を第一に、透明・公正な取引の実施、贈賄行為の撲滅、反社会的勢力との関係遮断等に加え、一人ひとりの人権を尊重し差別等を行わないことを明記し、ハラスメントについては断固排除する方針です。「コンプライアンス委員会」は社長を委員長とし、当社役員および統括事業会社社長並びに社外を含む監査等委員等で構成されており、当社およびコムシスグループのコンプライアンス体制を統括し、審議を通じてコムシスグループ全体のコンプライアンス・マインドの向上、醸成に取り組んでいます。具体的には、各統括事業会社において発生した事案や相談窓口に通報された案件は、当該会社のコンプライアンス委員会において審議され、その審議結果について当社の委員会で報告を受けています。また、重要な事案については、グループ全体の再発防止策としてグループ各社へ周知・徹底を図っています。

コンプライアンス推進体制図



【コンプライアンス委員会の構成】

《主な審議案件》各社のコンプライアンス事案、再発防止策、啓発活動状況
《開催実績》2020年3月期、年間4回

◆ 内部通報制度

コムシスグループでは、公益通報者保護法への取り組みを「内部統制システム」構築の一環（自浄作用における問題解決）として位置付け、公益通報者保護規程を制定し、法の趣旨の徹底と当グループの通報・受付ルールを定めています。内部通報制度は、企業の不祥事を防止するうえで有効な手

段の一つであり、多くの相談・通報案件のなかから初期のうちに「問題の芽」を発見し摘むことができれば大きな不祥事を未然に防ぐことができると考えています。相談を含む内部通報の件数はグループ全体で2019年度は97件（うち違反は26件）、2018年度は78件（うち違反は21件）ありました。

◆ 贈収賄防止の取り組み

贈収賄・腐敗行為は、社会貢献の側面があり社会的役割も大きいコムシスグループの事業に反する行為であり、ビジネスのいかなる局面においてもこのような行為を厳格に禁止し、管理しています。国内では談合等の腐敗行為には一切応じないことを鉄則としており、グローバルでの事業展開に

おいては、世界各国の業務委託先との契約は必要不可欠なため、新興国等での契約関係が贈収賄・腐敗行為リスクを増大させる可能性もありますが、現時点では国内での事業活動が中心であるため、コムシスグループの贈収賄リスクは低いと考えています。

◆ 談合防止について

不正、不祥事の再発防止策として、全従業員を対象とした体系的な研修に取り組むことによりコンプライアンスの強化に努めています。特に、談合の再発防止に関しましては、専門家を講師に迎え、主として官公庁を担当する管理職、社員等を対象とした独占禁止法および建設業法遵守のためのセミナーを毎年継続して開催しています。

また、グループの役員を対象とした新任役員研修会では弁護士と公認会計士の指導を受けているほか、社員に対しても、新任管理者をはじめ、中堅社員および新入社員を対象とした階層別研修にコンプライアンスのカリキュラムを導入し、不正・不祥事の防止に努めています。

ESG：活躍・成長する「人財」の育成

◆ 人材に関する基本的な考え方

コムシスグループの最大の経営資源は人材です。国家資格や高度な知識・経験を有する技術者とそれを支えるスタッフがなくてはコムシスグループの事業は成り立ちません。情報通信産業を取り巻く環境が大きく変化するなか、事業環境の変化に対応した「人財」の確保・育成・活用は、極めて重要な経営課題です。しかしながら、労働力不足が叫ばれる日本社会において、優秀な人材の確保はますます難しくなっています。そのため、コムシスグループでは、新卒・中途での採用強化、グループ内での要員流動による人的資源の最適活用、資格取得やマネジメント力向上のための育成・研修制度の見直し等を実施しています。さらに、より多様な人材のなかから優秀な人材を採用し、確保するために、ダイバーシティの推進とワークスタイルイノベーションにも積極的に取り組んでいます。また、各グループ会社の人事制度の改定を進めており、幹部社員のグループ内人事交流、業務系・安

全品質要員等の地域事業での一体的運用を推進しています。

育成方針としては、マネジメント能力開発に重点を置いた階層別研修や、複合技術者の育成、資格取得への各種支援制度の推進等、新たな事業環境に対応した人材育成を進めています。コムシスグループの事業領域の拡大に伴い、建設元請けとしてのプロジェクトマネジメントだけでなく、プロジェクトの企画立案から体制構築、社内外との連携、ファイナンス面でのスキーム検討といった総合的なマネジメント能力がますます求められる一方で、現場レベルにおいては、通信キャリアの設備投資の漸減と保守運営も含めたアウトソースが本格化するなか、従来の枠組みにとらわれないマルチスキル化が生産性向上のポイントとなります。コムシスグループの事業に不可欠な施工関連やIT関連の技術者層・有資格者の拡大も今後の事業基盤強化には必須の取り組みであり、計画的な育成を実施しています。

◆ 採用方針

コムシスグループの統括事業会社9社において、2020年4月に、グループのコア事業である通信キャリア事業・ITソリューション事業・社会システム関連事業の要員を中心に、241名を採用しました。現在、新型コロナウイルス感染拡大防止策として2021年4月入社の採用活動をリモート説明会、リモート面接等により実施しており、各事業の強化に必要な技術者を中心に9社で約260名の採用を予定しています。

す。なお、より多様で優秀な人材を広く確保するためいわゆる新卒一括採用によらず、夏以降に帰国する留学生、第二新卒採用や中途採用等通期で採用を行っています。入社後3年目までの新卒新入社員の離職率は統括事業会社9社平均で8%であり、世間一般の新規学卒者(大卒)離職率32.0%(厚生労働省 離職状況に関する資料:2016年3月卒)と比較しても、高い定着率となっています。

◆ 中途採用・再雇用制度

コムシスグループでは、事業拡大に伴い不足する人材確保のため、即戦力となる有資格者・経験者の中途採用を実施しています。中途採用者の処遇については、本人の能力や経験等を総合的に考慮のうえ、双方合意により決定しています。また、シニア人材の経験とノウハウ活用の観点から、定

年後の再雇用も実施しています。例えば、日本コムシスでは、シニア社員の再雇用年齢を70歳まで引き上げ、本人と会社の双方が希望する場合、より長く活躍できるようにしています。

◆ ダイバーシティ推進

コムシスグループでは、多様な人材が活躍することが持続的な成長に必要であるとの考えのもと、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。具体的には、ダイバーシティ推進により、①有能な人材の発掘、②性別や経歴に関わらず全ての社員が斬新なアイデアを生み出せる風土・文化の醸成、③社会的な変化・ニーズへの対応、が実現できると考えています。

コムシスグループ並びに建設業は典型的な男性中心社会であったため、まず女性活躍推進にフォーカスをあて、①社長メッセージや研修を通じた企業風土・文化の改革(社員のダイバーシティに関する意識改革)、②女性のキャリア開発支援(採用強化、女性社員向けキャリア研修、女性を部下に持つ管理職向け研修の実施)、③ワークライフバランス推進(短時間勤務や男性の育児休暇取得推進を含む子育て支援、テレワークのためのサテライトオフィスの開設、フレックスタイム制の導入、在宅勤務の導入)、に取り組んできました。このような取り組みの結果として、ダイバーシティ推進の基盤となる多様な働き方を実現する環境が整備され、社内でのダイバーシティの意義への理解が進みました。こうした取り組み

は行政からも評価され、例えば、日本コムシスは2019年7月に女性活躍推進法に基づく取り組みが優良な企業に与えられる「えるぼし」の最高段位(3段階目)の認定を獲得しました。

しかしながら、依然として女性の採用数が少ないこと、女性管理職候補となる人材が少ないこと、女性管理職比率が低いことといった課題があります。そのため、日本コムシスでは、2022年度末までに、①新規採用者における女性の比率を30%にすること、②管理職に占める女性比率を現在の2倍以上にすること、を目標に今後も取り組みを進める予定です。また、外国籍社員の登用についても検討を進めており、現在統括事業会社9社において6名を採用しています。男性の育児休暇取得についても徐々に拡大しつつあり、今後とも、性別、ライフステージ、障がいの有無、国籍等に関係なく、多様な人材が活躍できるグループを目指します。

女性活躍・ダイバーシティのデータ

	2017.3月期末	2018.3月期末	2019.3月期末	2020.3月期末
新卒女性社員比率(%)	14.7	18.5	18.9	18.7
女性管理職比率(%)	1.6	1.5	1.4	1.4
外国籍社員数(人)	1	0	1	6

◆ ワークスタイルイノベーション

コムシスグループでは、多様な働き方の実現と生産性向上を目指して、働き方改革に取り組んでいます。これまでにテレワークやフレックス勤務の制度化、就業時の軽装化等を実施しました。今後は、新型コロナウイルス感染防止を契機に拡大したテレワークをベースに、ニューノーマル化に向けた新たなワークスタイル実現や、オフィスの在り方の再検討にも着手していきます。

また、従業員の健康管理や人件費節減の観点から年間総

労働時間の削減も進めており、グループ全体で様々な施策を展開しています。具体的には、RPA導入による定型業務の自動化により、日本コムシスでは100件程度のRPAロボットを稼働させ2年間累計で約28,000時間の削減効果を出すことができました。その他にも、2024年3月の建設業における時間外労働上限規制の適用猶予終了を見据え、システムによる勤務チェックをはじめとする労務管理の強化を進めるなど、労働時間の適正化に努めています。

◆ 中期ビジョンにむけた技術者育成方針

技術革新の波が早い情報通信業界においてお客様の様々なニーズにワンストップで対応できる会社へと成長していくため、コムシスグループでは積極的に技術者の育成、新技術の習得に努めています。通信キャリア事業では、今後拡大する第5世代移動通信システム(5G)の基地局建設に必要な資格保有者の拡大、ITソリューション事業では、クラウドや仮想化といった新技術に関するベンダ資格の取得推進、社会システム関連事業では、電気や土木、管工事等の監理技術

者の採用並びに育成を進める等、時代に即応した技術者の確保に向けて計画的に人材採用と育成を進めています。

また、事故防止と品質向上のため、現場代理人の育成強化、技能競技大会への参加による技術研さん、自社の教育・訓練施設における協力会社を含めた実技研修、シニア社員による熟練技術の継承等を実施しているほか、生産性向上を目指した改善提案活動やグループ活動にも力を入れています。

ESG：安全・安心の追求

◆ 安全に関する基本的な考え方

安全・安心・信頼はコムシスグループの事業運営における最優先事項です。コムシスグループでは安全に向けた3つのポイントを重視しています、①どのような状況、環境にあっても安全・品質の確保が最優先であることを企業文化として根付かせ、受け継いでいく、②安全な作業環境を確保するためのツールや安全装備を積極的に導入する、③ツールや装備を正しく運用し続ける。そしてこの3つを形骸化させないように、必要に応じて見直し、進化させ、PDCAを回しながら取り組み続けています。

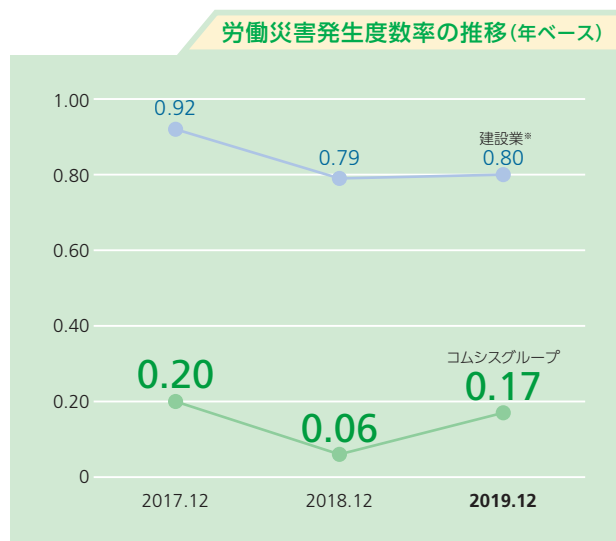
具体的な事故防止に向けた施策として、日々の作業前ミーティングや安全パトロールに加え、自動ブレーキ装置等の安全装置を搭載した車両の導入や、車内カメラの記録情報をもとにした交通安全指導、VR技術を利用した危険体感研修、協力会社も含めた安全大会や事故防止運動、他社や過去事故事例を活用した注意喚起等様々な取り組みを行っています。事故の発生時には、背景にある原因を、基本動作の原理原則をもとに徹底的に解明し事故防止対策の検討を行い、守るべきルール、注意ポイント等を各現場に展開しています。

◆ 労働災害発生状況の推移

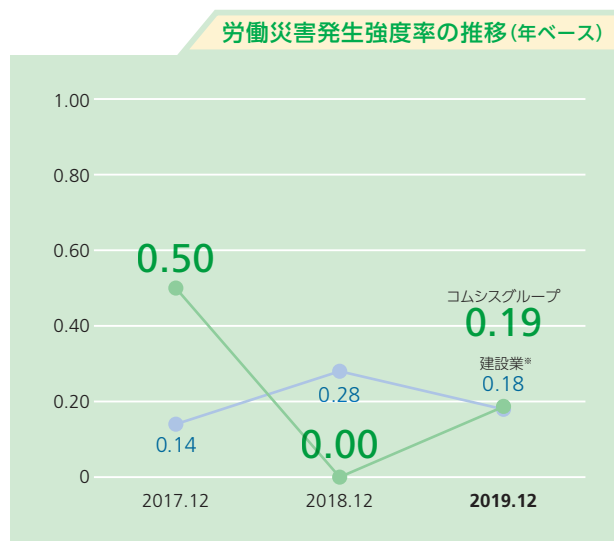
コムシスグループでは労働災害撲滅に向けた取り組みに注力しており、労働災害発生度数率^{※1}は建設業界平均を下回っています。2020年3月期の労働災害発生強度率^{※2}については、死亡事故1件を発生させてしまったことにより平均を

上回りました。今後このような悲惨な事故を二度と繰返さめよう、事故原因の分析と再発防止策の徹底を行っています。

※1 度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で災害発生の頻度を表す。
算出方法：(労働災害による死傷者数/延実労働時間数)×1,000,000
※2 強度率：1,000延実労働時間当たりの労働損失日数で災害の重さの程度を表す。
算出方法：(延労働損失日数/延実労働時間数)×1,000



※出典：厚生労働省平成31年/令和元年労働災害動向3月値



(共にNTT設備事業)

◆ 品質確保にむけた取り組み

複数の事業所でISO9001認証を取得するとともに、各社で設定した目標や課題の継続的改善を図るべく品質マネジメントシステムを運用しています。また、品質向上のために、カイゼン活動、技能競技会への参加、施工システムによる作業工程管理、NTT設備事業における写真検査システムの導入等を行い、品質向上と人為故障の防止を目指しています。

設備事故・人為故障の発生件数		
2018.3月期	2019.3月期	2020.3月期
23件	20件	22件

ESG：持続可能な社会づくりへの貢献

◆ 情報セキュリティおよび個人情報の保護

コムシスグループでは、お客様の設備情報、技術情報および個人情報等をお預かりし、事業を行っています。お客様の信頼確保のため、情報漏洩等の防止は極めて重要です。情報セキュリティの強化を図るために、全社・全部門において情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の認証を取得しており、個人情報の保護、事業情報の保護、サイバー攻撃

への対応、等に努めています。また、毎年、全社員、協力会社社員、派遣社員を対象とした情報セキュリティ教育を実施し、お客様情報の保護に努めています。

重大情報事故発生件数

2018.3月期	2019.3月期	2020.3月期
0件	0件	1件

(当社の定義する顧客情報、個人情報の漏洩を伴う情報事故の件数)

◆ 再生可能エネルギー事業の拡大

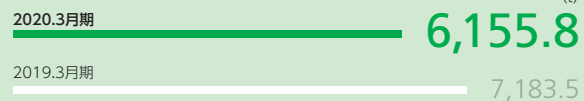
コムシスグループでは、太陽光発電事業、風力発電事業、バイオマス発電事業等の再生可能エネルギー事業の推進を中期目標達成に向けた成長戦略の一つに掲げています。大

型太陽光発電プロジェクトの獲得等により、受注額は対前年度比で70%程度増加しており、これからも温室効果ガスの排出削減に貢献していきます。

◆ 温室効果ガスの削減

コムシスグループは環境保全の取り組みとして、低公害車両の導入や、オフィスビルへの太陽光発電システムの導入および再生可能エネルギー由来の「グリーン電力」の購入を増やす等の取り組みを推進しています。ガソリンや電力消費量の削減等により、温室効果ガス(CO₂)の削減を図っています。

CO₂排出量の推移(日本コムシス)



◆ 災害対策の活動

2019年9月から10月にかけて発生した台風15号・19号は、東日本を中心に甚大な被害をもたらしました。千葉県では、コムシスグループの総力を挙げ、台風15号で損壊した

無線基地局や通信ケーブル設備の早期復旧に向け、かつてない大規模工事に取り組みました。

◆ 調達に関する基本方針とグループシナジー

外注業者選定に当たっては恒常的に取引する会社を対象に、経営状況・建設業許可・社会保険加入状況等をもとに各々の統括事業会社制定の審査基準により、一定の評価を行い業者登録をして選定しています。

また、2019年より、コムシスグループ調達業務の最適化

を図り、グループシナジーの最適化を目的とした「調達業務最適化検討PT」を発足し、そのなかでグループ戦略検討として、スケールメリットを活かした物品調達、データ蓄積/分析による価格最適化に取り組んでいます。

◆ 協力会社との連携強化に向けた取り組み

コムシスグループの事業活動は、パートナー会社といわれる協力会社との連携があってこそ成り立ちます。工事を伴う事業を行う各社では協力会社とともに品質・安全の向上に向けた取り組みを行っています。パートナー会社を対象

とする連絡会を各社において年1~2回実施し、コムシスグループの事業に関する動向や方針を共有する機会をつくることで、連携の強化を図っています。

財務・非財務ハイライト

(単位:百万円)	2009年度 (2010.3月期)	2010年度 (2011.3月期)	2011年度 (2012.3月期)	2012年度 (2013.3月期)	2013年度 (2014.3月期)
受注高	284,789	294,365	297,769	335,632	327,981
売上高	293,086	315,480	295,851	316,092	331,341
売上総利益	32,791	31,052	31,117	41,226	45,770
販管費	20,250	19,266	18,525	18,679	18,200
営業利益	12,540	11,785	12,592	22,547	27,570
経常利益	13,113	12,140	12,969	22,914	28,078
税引き前当期純利益	12,647	11,193	12,267	21,093	27,076
親会社株主に帰属する当期純利益	7,097	9,543	7,173	13,284	16,389
現金および現金同等物の期末残高	23,005	17,635	33,454	23,469	30,915
純資産合計	151,768	161,768	164,574	173,411	179,414
総資産合計	211,809	237,436	228,135	240,602	250,561
設備投資額	12,470	5,780	6,330	8,360	8,200
減価償却費	4,951	5,043	4,640	4,486	4,426
有利子負債(短期借入金+長期借入金)	11	8,173	1,520	1,660	1,270
財務指標(単位:%)					
売上高総利益率	11.2	9.8	10.5	13.0	13.8
売上高営業利益率	4.3	3.7	4.3	7.1	8.3
売上高経常利益率	4.5	3.8	4.4	7.2	8.5
売上高当期純利益率	2.4	3.0	2.4	4.2	4.9
自己資本利益率(ROE)	4.7	6.1	4.4	7.9	9.4
総資産利益率(ROA)	3.3	4.2	3.1	5.7	6.7
投下資本利益率(ROIC)	4.4	5.8	4.4	8.2	9.1
自己資本比率	71.2	67.7	71.7	71.6	71.1
株式情報					
1株当たり配当金(単位:円)	20.00	20.00	20.00	20.00	25.00
配当性向(単位:%)	36.2	27.1	36.0	18.7	18.4
総還元性向(単位:%)	106.2	58.3	77.7	48.7	66.9
株価純資産倍率(PBR)(単位:倍)	0.8	0.7	0.7	0.8	1.1
株価収益率(PER)(単位:倍)	16.40	11.38	16.14	10.69	11.89
株主総利回り(TSR)(単位:%)					
年度末終値(単位:円)	905	841	896	1,142	1,618
発行済株式総数(単位:千株)	145,977	145,977	145,977	145,977	145,977
期末自己株式数(単位:千株)	20,180	15,430	18,908	22,745	28,044
時価総額(単位:億円)	1,321	1,227	1,307	1,667	2,361
非財務情報					
従業員数(単位:名) 連結	8,407	10,012	9,758	9,798	9,625
女性新規採用率(単位:%) 主要9社					
女性管理職率(単位:%) 主要9社					
障がい者雇用率(単位:%) 主要9社					
平均年次有給休暇取得日数(単位:日)					

※ 表示されている米ドル金額は、2020年3月31日現在の為替相場108.83円／1.00米ドルにより換算しています。 ※ 2016.3月期の発行済株式総数は、2015年11月6日開催の取締役会決議により実施した自己株式4,977千株の消却により減少しています。 ※ 総還元性向=(配当総額+自社株買い総額)÷純利益

2014年度 (2015.3月期)	2015年度 (2016.3月期)	2016年度 (2017.3月期)	2017年度 (2018.3月期)	2018年度 (2019.3月期)	2019年度 (2020.3月期)	2019年度 (2020.3月期) (単位:千米ドル)
336,973	331,986	370,198	402,229	505,558	590,718	5,427,897
328,631	320,654	334,163	380,024	481,783	560,882	5,153,744
47,938	43,389	45,723	53,433	65,253	73,612	676,394
20,264	19,540	20,686	23,085	29,985	34,658	318,460
27,674	23,849	25,036	30,347	35,267	38,953	357,925
28,121	24,223	25,341	30,706	36,071	40,064	368,134
27,283	24,040	22,807	30,861	39,600	39,478	362,749
16,767	15,420	14,485	20,390	28,018	25,994	238,850
33,435	28,818	20,879	28,957	27,778	35,503	326,224
194,038	196,543	202,943	231,767	301,459	310,694	2,854,856
264,019	266,066	284,367	325,042	439,926	450,043	4,135,284
7,820	6,200	9,620	14,430	10,653	11,730	107,783
4,672	5,009	5,723	5,866	7,444	9,150	84,076
100	114	113	106	11,756	8,145	74,841
14.6	13.5	13.7	14.1	13.5	13.1	—
8.4	7.4	7.5	8.0	7.3	6.9	—
8.6	7.6	7.6	8.1	7.5	7.1	—
5.1	4.8	4.3	5.4	5.8	4.6	—
9.0	7.9	7.3	9.4	10.6	8.6	—
6.5	5.8	5.3	6.7	7.3	5.8	—
8.7	7.5	8.1	8.5	7.5	7.9	—
73.0	73.4	70.9	70.8	67.8	68.3	—
30.00	35.00	40.00	50.00	60.00	75.00	—
21.0	25.6	30.8	28.0	26.1	36.8	—
66.2	77.2	85.6	67.5	54.5	67.5	—
0.9	1.0	1.1	1.4	1.3	1.1	—
10.41	12.71	15.30	15.90	13.12	13.71	—
	119.4	139.0	194.9	215.8	204.9	—
1,485	1,738	1,989	2,840	3,020	2,783	—
145,977	141,000	141,000	141,000	141,000	141,000	—
31,324	30,159	31,825	26,382	12,299	14,165	—
2,167	2,450	2,804	4,004	4,258	3,924	—
9,931	9,994	10,224	11,581	16,700	16,844	—
		14.7	18.5	18.9	18.7	—
		1.6	1.5	1.4	1.4	—
		1.4	1.9	2.0	2.1	—
		11.2	11.2	12.6	13.0	—

株式の状況

(2020年3月31日現在)

◆ 投資家情報

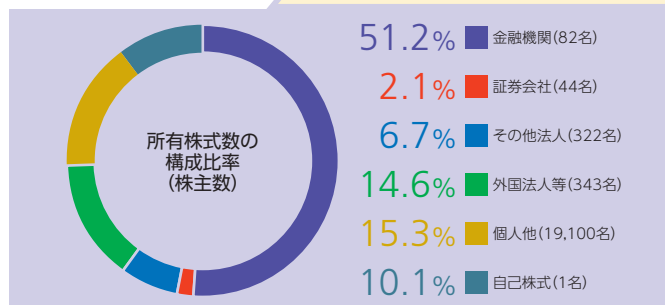
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月
発行可能株式総数	580,000,000株
発行済株式の総数	141,000,000株
株主数	19,892名
上場日	2003年9月29日
上場取引所	東京証券取引所(市場第一部) (証券コード：1721)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	東京都府中市日鋼町1-1
会計監査人	仰星監査法人

大株主の状況

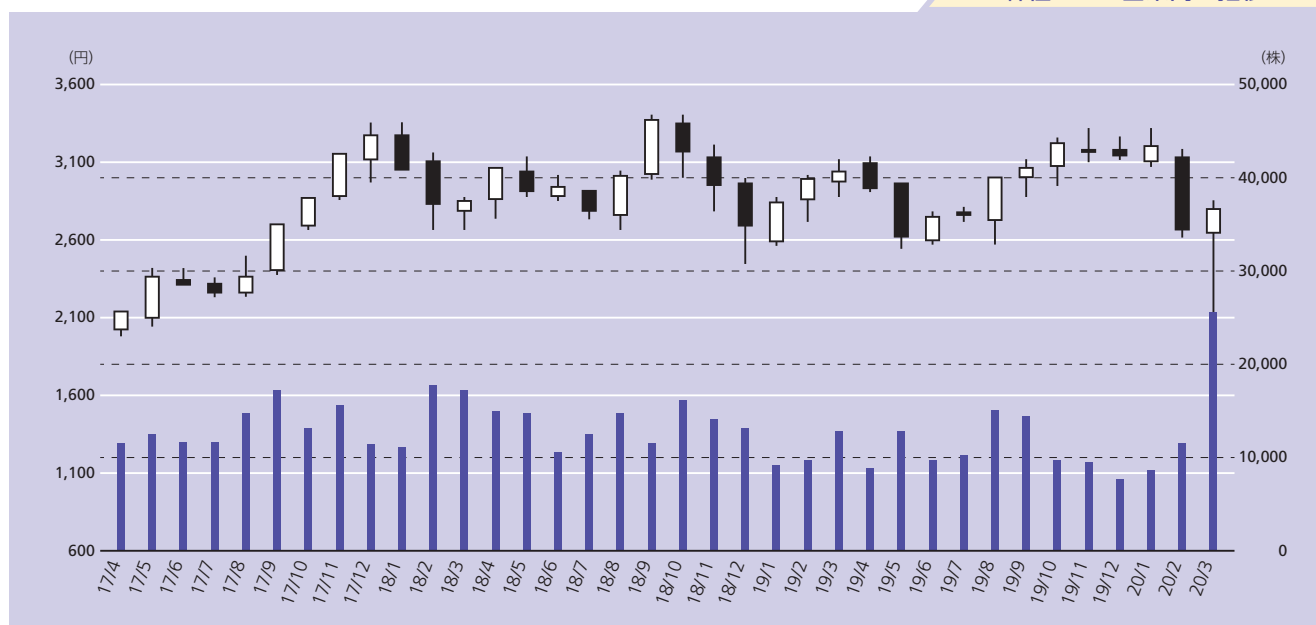
株主名	持株数 (千株)	構成比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,285	20.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,640	11.09
日本生命保険相互会社	3,247	2.30
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,982	2.11
コムシスホールディングス従業員持株会	2,085	1.47
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,066	1.46
JP MORGAN CHASE BANK 385151	1,978	1.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,958	1.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	1,737	1.23
住友不動産株式会社	1,661	1.17

※当社は、2020年3月31日現在自己株式14,165千株(10.04%)保有していますが、上記大株主から除外しています。

所有者別株式分布状況



株価および出来高の推移



企業情報

◆ 会社概要

(2020年3月31日現在)

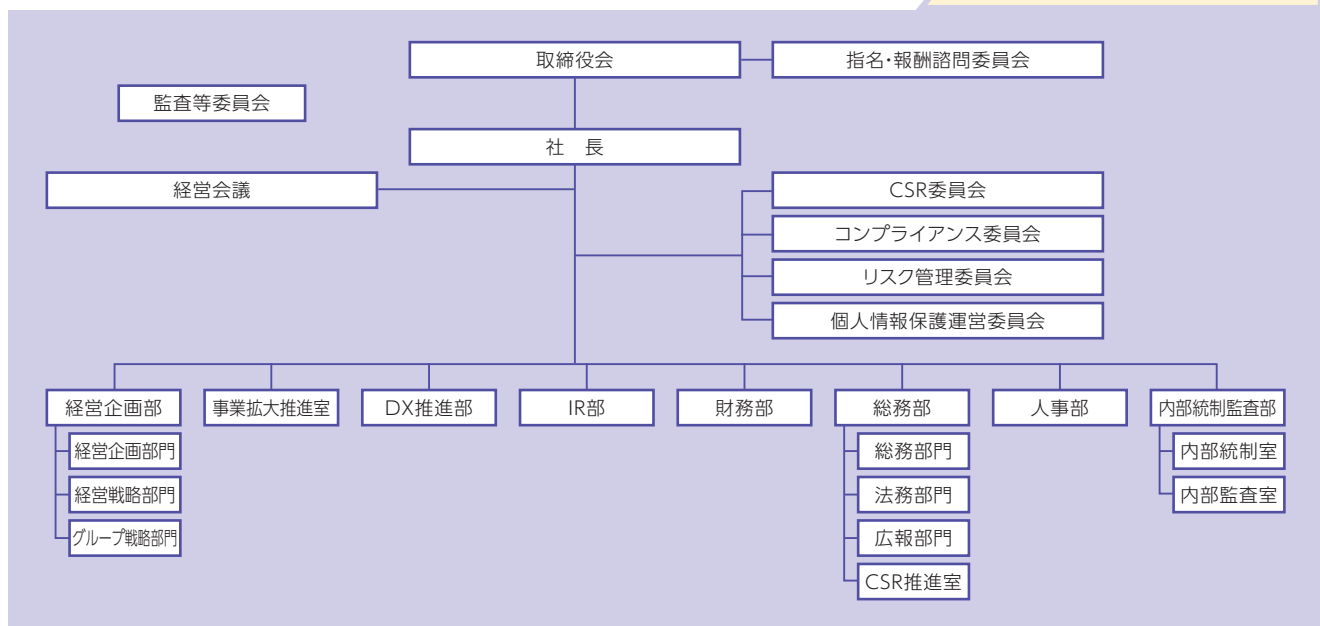
商 号	コムシスホールディングス株式会社
(英文名)	COMSYS Holdings Corporation
本社所在地	〒141-8647 東京都品川区東五反田二丁目17番1号 電話：03-3448-7100(代表)
ホームページ	https://www.comsys-hd.co.jp/
事業内容	情報通信工事業、電気設備工事業および情報処理関連事業等を行う子会社の経営管理等
設立年月日	2003年9月29日
資本金	100億円
従業員数	16,844人

◆ 役員

(2020年6月26日現在)

代表取締役社長	加賀谷 卓
取 締 役	大村 佳久 坂本 繁実 玉村 知史 熊谷 仁 佐藤 謙一 尾崎 秀彦 野池 秀幸 打出 邦彦
取 締 役 (常勤監査等委員)	上脇 晃一郎
社 外 取 締 役 (監 査 等 委 員)	成宮 憲一 宮下 正彦 小野原 一賀 中戸川 健一 川名 浩一

組織図



(2020年6月26日現在)



コムシスホールディングス株式会社

IR部

〒141-8647 東京都品川区東五反田2-17-1

TEL:03-3448-7000 FAX:03-3448-7001

Mailto:chd-ir@comsys.co.jp

URL:https://www.comsys-hd.co.jp/