

# 持続的な企業価値向上を目指して ～ミライト・ワン グループの成長戦略～

(株)ミライト・ホールディングス、(株)ミライト、(株)ミライト・テクノロジーズの3社統合によって2022年に誕生したミライト・ワン グループは、PurposeやMission、「MIRAIT ONE Group Vision 2030」のもと、「超・通建」に向けた事業構造改革に邁進してきました。

その結果、第5次中期経営計画（2022－2026年度）の折り返し地点であった2024年度は、新たな成長ドライバーとして育成してきた街づくり・里づくり/企業DX・GX、グリーンエネルギー事業、ソフトウェア事業、グローバル事業等からなる「みらいドメイン」が順調に拡大したほか、2022年、2023年に相次いで連結化した西武建設（株）、国際航業（株）による寄与もあり、過去最高の売上高とEBITDA<sup>\*</sup>を計上しました。加えて2025年度は、9期連続で過去最高の売上高を更新するだけでなく、かねて課題としてきた収益性においても改善基調を鮮明にし、過去最高の営業利益を目指す計画としています。

そしてこのたび、このように収益モメンタムの改善が見え始めたタイミングで代表取締役の異動を決定し、会長中山、社長菅原による共同CEO体制をスタートしました。当社はこの体制を「未来へのバトンリレー」と位置づけ、サクセッションを「過たず確実に、スピーディかつスムーズに」完遂することで、売上高だけでなく収益性の成長軌道を更に明確にし、「超・通建」による企業価値向上とグループシナジーの最大化を目指します。

そのためにも、まずは第5次中期経営計画の完遂を目指すとともに、最重点戦略である「人間中心経営」を、強い「ベンチャー気質」と主体的な意志で業務を遂行する「一人称」の行動理念のもとで実践し、更に「深化と探索」によって既存事業と新規事業の成長を両立させ、持続的な企業価値向上に邁進します。

新たな成長ステージに移行したミライト・ワン グループに、是非ご期待ください。

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却額

代表取締役会長  
共同 CEO

中山 俊樹

代表取締役社長  
共同 CEO 兼 COO

菅原 英宗



# 未来に向けたサクセッション



## 第5次中期経営計画の3年目(2024年度)の成果と課題についてお聞かせください。

**中山：**2024年度の成果として、まずは売上高がオーガニック・インオーガニック双方で伸びたことを評価しています。インオーガニックでは2023年に連結化した国際航業(株)が寄与したほか、オーガニックにおいてもグリーンエネルギーやデータセンター、西武建設(株)が牽引する建築土木が拡大しました。加えて2024年度は、ここ数年横ばいまたは微減傾向が続いていた通信分野が成長したことも特筆すべき点です。これは大手キャリアによる通信の容量拡大投資等が伸びたことによるもので、このトレンドは一過性ではなく、2～4年は続くことを予想しています。

**菅原：**私も、大手通信キャリアによる通信インフラへの投資が当面続くことを期待しており、しっかりとした体制で応えていく必要があります。一方、全体の売上成長については、「みらいドメイン」である環境社会分野とICT分野、そしてグローバル事業が牽引しており、今後もこれら非通信分野での「フルバリュー型モデル」が当社の成長ドライバーとして成長を牽引していくことになるでしょう。

**中山：**フルバリュー型モデルを更に伸ばしていくために、私は2つの課題を認識しています。

1つ目は、フルバリュー型の案件を「縦横」に広げていくことです。西武建設(株)や国際航業(株)、当社の各カンパニーを含め、個々の「柱」は強くしっかり自立しています。今後は、その自立した柱同士をより太い「梁」でつなぐことでシナジーを拡大していきたいと思います。そのため、当社の実装力・運用力、国際航業(株)の企画力・コンサル力、西武建設(株)の総合力・施工力を「つなぐ」ことを「三位一体シナジー」というスローガンのもとで、「縦」と「横」をつなぐフルバリュー

型案件を増やす取り組みに注力しています。

もう1つは、「つなぐ」ことによって利益率や生産性を上げることです。具体的には、3社の相互受発注を更に拡大することで営業コストや販管費を削減し、生産性と利益率の向上につなげていきます。こうした案件の比率を高めることで、高収益なフルバリュー型モデルの「好循環」の実現を目指します。

**菅原：**相互受発注はICT分野においても、私たちが持つフルバリューとしての個々の価値をお客様の課題解決のソリューションとして提供できるようにインテグレーションし、グループ会社間での「クロスセル」や「アップセル」を共同営業で増やすことで、シナジーを拡大していきます。

また、収益性について2024年度は売上高だけでなくEBITDAも過去最高となり、営業利益率も1.4ポイント上昇するなど、Vision 2030のChange 3「利益性トップクラス」による地道なコスト削減策がしっかりと寄与しています。具体的には、2022年に実施した(株)ミライト・ホールディングス、(株)ミライト、(株)ミライト・テクノロジーズの3社統合の効果だけでなく、子会社の統合によるコスト削減や効率化も収益性と生産性の向上に寄与しています。今後もまだ改善の余地はあることから、この取り組みを継続します。

**中山：**そのうえで、「みらいドメイン」や「フルバリュー型モデル」そのものを更に高付加価値化、高収益化させていくことが肝要です。2023年度に顕在化した不採算案件の問題については全社一丸となってリスクマネジメントを強化し、収益性は1年で相当に回復しました。今後は事業そのものの収益性を上げるべく、Change 4「データインサイト マネジメント」を加速し、DXとAIの「掛け算」で付加価値と生産性をどこまで上げられるかが勝負です。

**菅原：**はい。私はそこに加え、3つの施策に取り組むことで収益性を上げていく考えです。

1つ目は、フルバリュー型モデルの「営業のあり方」を、顧客目線で進化させていきます。つまり、当社目線ではなく顧客目線でしっかりと「フルバリュー」を感じていただけるよう、お客様の課題解決に資するよう、クロスセルを軸とするワンストップソリューションを強化していきます。

2つ目は、フルバリュー型モデルの実績評価手法の明確化です。グループ内の多様なリソースを集結し、ワンストップソリューションを成功させた際の成果を評価・分配する仕組みを明確に見える化することで、各人財の更なるモチベーションアップにつなげていきます。

3つ目は、フルバリュー型モデルを完成させるにはまだ足りないピースがあることから、それをどのように加えていくか、今後のM&Aの可能性も含めて検討していくことが必要であ

ると考えます。

## 超・通建に向けた事業構造改革について、ここまでの総括と今後の方向性をお話してください。

**中山：**私が2018年に(株)ミライトの社長に就任してからの7年間を含め、売上高は8期連続で過去最高を更新してきたほか、非通信比率は2011年度の27%から60%へ、みらいドメイン比率は2022年度の29%から43%へ拡大するなど、超・通建に向けた事業構造改革は売上面では順調に進んできたといえます。一方で、課題はやはり収益性や利益率の向上です。グリーンエネルギーや街づくり、M&Aなど新領域への果敢なチャレンジによってポートフォリオ変革は順調に進んだものの、こうしたチャレンジの量と比例してリスクも拡大し、その一部が2023年度に不採算案件として顕在化しました。先ほどお話しした通り、リスクマネジメント能力はこの1年で大きく向上したほか、みらいドメインにまつわる社会のニーズは拡大し続けていることから、当社グループは、みらいドメインで高収益モデルを追求すべきフェーズに入ったと考えます。

**菅原：**私も同意見です。Vision 2030の実現に向けて当社グループに残された最大の課題は、フルバリュー型モデルによって更なるグループシナジーを追求し、利益率を上げることであると思います。これまでの事業を「足し算」をして拡大してきたフェーズから「掛け算」により、それぞれの事業を組み合わせ相乗効果を出していくフェーズに変えていくということ。先ほど申し上げた通り、営業のあり方を変え、フルバリュー型モデルを顧客目線で見直すほか、将来の技術軸もよりクリアに見通しながら更なる強みを構築することで、「掛け算」の経営を実践し、利益成長を加速していく考えです。

**中山：**2024年から打ち出した当社、西武建設(株)、国際航業(株)による「三位一体アプローチ」は、まさにグループシナジーを狙ったものです。また、当社の強みである「ICT分野」「グローバル事業」「地方創生」もカギを握ると考えます。ICT分野は事業基盤そのものに強みがあるほか、グローバル事業では、成長著しいデータセンター事業が9割を占めています。合従連衡によって形成してきた強みである「地方創生」についても、国際航業(株)の連結化で一段と厚みが増しました。

**菅原：**フルバリュー型モデルの視点でいえば、3つの強みのなかでも「地方創生」は際立っていると考えます。おっしゃる通り、国際航業(株)のコンサル力と地方自治体の厚い顧客基盤が加わったことは非常に大きな前進でした。

**中山：**その点を含め、私は一連の事業構造改革やM&Aを、当社グループを「風を受けて走る経営」から「自走する経営」へと



ランスフォームさせるために進めてきました。これまでの当社グループは携帯電話市場やコロナ禍での光ファイバー市場の拡大、データセンター市場の拡大といった「追い風」を捉えて成長してきたことから、こうした「市場追従型」の事業モデルは今後も重要です。しかしそれだけでは、市場の拡大(＝追い風)が止まると当社の成長も止まってしまう。今後は風が止まっても自ら考え、エンジンを回し、前に進むことができる「自考自走力」をつけることが重要であり、そのために進めてきたのが国際航業(株)や西武建設(株)のグループ化です。公募案件への応募や引き合いへの対応を中心とする「需要ありき」のパッシブな事業スタイルだけでなく、当社グループが自ら街づくりや地方創生、防災インフラマネジメントを企画・提案し、かつ施工まで実施する「市場創造型」のフルバリュー型モデルを実践することで、収益性の本格的な向上と企業価値向上を目指していきます。

## 2025年6月以降の新経営体制の目的はどのようなものでしょうか。

**中山：**今回の新体制は、まさに冒頭メッセージ「未来へのバトンリレー」が狙いです。コーポレートガバナンス・コードを引き合いに出すまでもなく、サクセッションは、資本市場も注目する非常に重要なテーマです。各社各様に様々なサクセッションの形があるのですが、現在の私たちミライト・ワン グループの経営は、まさに事業構造をガラリと変えながら新たな領域へシフトし、事業そのものをトランスフォームしている真っ最中입니다。そうしたなかで売上高は中身を入れ替えながら順調に拡大しているものの、利益については前々期に大きく落ち込む結果となり、前期は底打ちしたものの完全には回復していません。そうした状況を踏まえつつ、社長継承をどのように行うべきか熟慮を重ねた結果が、このたびの「共同CEO体制」です。そして、今回のサクセッションの最大のテーマは「過たず確実に、スピーディかつスムーズに」バトンを渡すです。バトンゾー



ンでは、1走の選手と2走の選手が全速力で進まないといけません。バトンを渡し、次の走者も全速力で走っていかなければ1等賞になれない。また、バトンを落としてしまうと失格になってしまう。当社のように、業績は伸びていてもまだまだ課題が多い会社では、経営者が交代するタイミングで様々な問題が起こりがちです。そのためにも、「過たず確実に、スピーディかつスムーズに」バトンを渡す。前社長と新社長が全速力で並走しながら、未来へのバトンリレーを着実に前に進める。そんなイメージのサクセッションプランを実行していきます。

**菅原：**収益性が不安定な時期をほぼ乗り越え、営業利益ベースでも過去最高益を目指す2025年度は、バトンリレーに最適なタイミングであると思います。「過たず確実に、スピーディかつスムーズに」進めなければ、野球でいえばポテンヒットが起きてしまう。中山さんからなるべく早く、しっかりとバトンを受け取り、自走できるようにしていくことが私の役割です。

**中山：**私と菅原さんは共同CEOとして、事業戦略やM&Aも含む構造転換等を分担しながら進めていきます。そのうえで菅原さんはCOOを兼務しながら事業を統括し、私は主にスタッフ部門を統括するイメージで役割を分担していきます。

短期・中期・長期の事業環境は  
どのように認識していますか。

**中山：**「街づくり・里づくり、企業DX・GX」など複合化・総合化したテーマへのニーズは足元でも拡大しており、このトレンドは国内で中長期的に続くと考えています。

特に最近ではインフラの老朽化による事故が国内で頻発する一方、自治体等によるメンテナンスリソースが逼迫していることから、当社グループは、国際航業(株)の連結化によって「公益インフラマネジメント事業」を本格的に展開できるように

なった強みを活かし、こうした需給ギャップを事業機会として積極的に取り込んでいく考えです。直近では埼玉県狭山市の道路や周辺インフラ等を包括的にメンテナンスする業務を当社、西武建設(株)、国際航業(株)に前田道路(株)と日本技建(株)を加えた共同企業体で受託し、2030年までの長期プロジェクトとしてスタートしました。同様の案件を今後も増やし、当社の通信/道路/上下水道/電力インフラメンテナンス能力、国際航業(株)のコンサルティング力と顧客基盤、西武建設(株)の総合力や、鉄道インフラメンテナンス能力を掛け合わせることでシナジーを拡大していきます。そして、自治体や公共インフラ全体をマネージできる高付加価値型のフルバリュー型モデルに発展させていく構えです。

**菅原：**公益インフラマネジメントは、3社シナジーの拡大やみらいドメインの更なる成長を期待できる大きな事業機会です。国際航業(株)、西武建設(株)それぞれの強みを存分に活かせるほか、当社グループが通信建設事業を通じて全国津々浦々で培ってきた協力会社ネットワークのもと、24時間365日のメンテナンス体制を提供できる点も強みです。足元では、自治体向けのZEB化改修事業の受注も増え始めており、公益インフラマネジメントは3社シナジーを発揮しながら着々と実績を積み上げ始めています。加えて、本年3月には福島県浪江町で、地域エネルギー会社の設立に向けた取り組みを始めました。同町および(株)タクマエナジーとともにコンソーシアムで進める当プロジェクトは、同地域の持続可能性や環境配慮、東日本大震災からの復興を念頭に置き、同町での「エネルギーの地産地消」を目指します(→P55参照)。

こうした成長分野への人財流動も計画通り進展していることから、この取り組みを更に加速することで、高収益モデルの実現に注力します。

一方、通信分野においても、大手キャリアによるソフトウェア化/クラウド化の動きなど成長領域や新技術については果敢に取り込むことで、当社グループの成長につなげていきます。ソフトウェア化/クラウド化にあたっては運用も非常に重要になることから、現在、クラウド人財やソフトウェア人財を含むオペレーション人財の育成、増強に注力することで事業拡大を図っています。

中計4年目以降の重点施策および  
今後の見通しについてお話しください。

**中山：**菅原さんが先ほど話された通り、2025年度は営業利益を含め過去最高業績を目指しています。これを確実に達成するための方策は、どのように考えていますか。

**菅原：**売上高については、好調な環境・社会イノベーション事業とICTソリューション事業、NTT事業の各案件をしっかりと完工することで着実に伸ばしていきます。また、リカーリング収入を拡大していくことは持続的な事業成長として大変重要であり、O&Mビジネス(Operation & Maintenance)の強化に取り組みます。私たちが持っている全国のオンサイト力、お客様のシステムの運用を担ってきた経験、ソフトウェアやクラウドの運用力等を活かして、ICTソリューション事業におけるO&Mはもちろん、通信基盤事業や環境・社会イノベーション事業でもO&Mビジネスを拡大していく考えです。必要となるM&Aも実施していきます。

利益についてはChange 3「利益性トップクラス」の各種施策を完遂していくほか、施工関係のプロセスの標準化やDXといった生産性向上の取り組み、本年1月に実施した主にNTT事業を営む子会社5社の再編((株)ミライト・ワン・ネクストの発足)による効果を最大限に追求していきます。加えて、不採算案件の防止に向けて定着してきたリスクマネジメントの取り組みもしっかりと継続することで利益率を高めていくほか、足元で進む労務費の上昇、物価高、材料費高騰に応じたインフレスライド施策も着実に進めていきます。

Vision 2030における成長戦略である  
「5Changes(Change 1-5)」について、  
ここまでの進捗と今後の重点施策をお話しください。

■Change 1「人間中心経営」

**中山：**このたび、シニアの働き方改革として「定年後再雇用制度」を拡充しました。日本では少子高齢化が進む一方で平均寿命や健康寿命が延びているほか、当社でいえば定年は62歳ですが、それを超えても能力や社会への貢献意欲が高い人が多い。まだまだ働けて意欲がある方にはどんどん活躍していただいた方が良くと判断し、再雇用制度を抜本的に改善しました。65歳までは希望者全員に働いていただけるほか、それ以降もスキルとニーズをマッチングのうえ70歳頃まで働いていただける仕組みとしました。

**菅原：**63歳から65歳の間の待遇を従来より大幅に改善したことも大きなポイントです。当社グループでも恒常的に人手不足が続く中、スキルや資格を持つ方々に少しでも「現役」として長く働いていただくことで、事業競争力を維持しながら若手への伝承も進めていきます。その大前提として採用の拡大に取り組んでいるほか、処遇全般の強化や人事の複線化など人事制度の見直しを通じたリテンション施策も強化中です(→P39「CHROメッセージ」参照)。



インタビュー

**中山：**企業内大学「みらいカレッジ」の更なる強化も進めています。グループ内での利用は十分に進んできたことから、外部のパートナー企業の皆様の利用率の上昇に注力しています。これはChange 1のもうひとつの重点施策「成長分野への人財流動」と表裏の関係であり、パートナー企業を含む当社グループ全体のエコシステムとして成長分野に人財の流動を促進するには、社員一人ひとりがチェンジ(自己変革)して新しいスキルや経験を積み上げていただく必要がある。みらいカレッジを含む「学ぶ環境」づくりを、今後も最重点施策のひとつとして強化していきます。

**菅原：**一連の人財施策の効果もあり、エンゲージメントスコアが少しずつ上昇していることは励みになります。また、私は当社に加わってから1年間で約50カ所の拠点を訪れ、現場で働く社員との対話を重ねてきましたが、ある社員から「人間中心経営とは何ですか」と端的な質問をいただき、「人間中心経営」という言葉が、思いのほか「マネジメント目線」であることに気づかされました。中山さんが先ほど話された通り、みらいカレッジの利用率やエンゲージメントスコアの上昇など、「人間中心経営」は着実に現場に浸透していることから、私はそれ以来必ず、「社員が主役となる人間中心経営」ということにしています。

■Change 2「事業成長加速」

**中山：**新たな成長ドライバーとして、まずは2024年度に前年度比28%増、460億円を受注したデータセンター事業についてお話ししたいと思います。同事業はケーブリング、つまりデータセンター内のサーバーやラックをつなぐ複雑な配線工事や通信設備工事を中核に、無停電装置や非常電源を含む電気工事、更には空調工事やデータセンター運営も行うもので、日本を含むアジア12カ国・地域で展開しています。現在、同事業の更なる発展に向けて西武建設(株)による建屋建設を含むフルバリュー型モデルでの受注に向けて取り組んでおり、これが実現すれば、ケーブリングも建屋建設も一気通貫で対応できる唯一無二の「ワンストップソリューション」によって「ム



ダの削減と工期の短縮、コスト削減」といった付加価値をお客様に提供できるほか、案件の大型化や高付加価値化を通じてパートナー会社にもメリットをもたらす「Win-Win-Win」の高収益ビジネスモデルを確立できます。

特にLantrovision (S) Ltdは事業の大部分をデータセンター関連とするアジアトップクラスのプレイヤーであり、事業を拡大しています。こうした確かな強みを起点に、建屋建設を含む高付加価値なフルバリュー型モデルへと発展させていければと思います。

**菅原：**昨今のデータセンター需要は多様化しています。早期拡大・分散型・柔軟性などの需要に応えられるように、新たな取り組みであるコンテナ型データセンター事業にも注力していきます(→P35「特集」参照)。同事業では急速に需要が高まっているGPUリソースを小規模/短期間/タイムリーに供給していくほか、蓄電池を駆使した再生エネルギーの利用や水冷方式の導入など、最先端のニーズにも応えていきます。足元では受注の積み上げに注力しているほか、今後はSier等との連携を含め、クラウド案件と関連付けた新たなビジネスモデルや販路の拡充にも取り組む考えです。

**中山：**成長ドライバーであり、かつ収益性も高いICT事業の更なる進化にも注力します。仮想化やデータインサイトなど先進技術を追求していくほか、通信建設を祖業とする当社ならではの強みを活かした提供価値の拡大、多能工化やニアショア開発による地域対応力の強化にも取り組みます。

**菅原：**そのため、グループ内のソフトウェア関連リソースを結集した(株)ミライト・ワン・システムズを核に、大規模案件の受託や優秀人材の確保・育成によってグループとしての事業価値を更に高めていく考えです。具体的には、(株)ミライト・ワン・システムズをCoE (Center of Excellence) としてグループ各社のソフトウェア・クラウド関連ビジネスを牽引していきます。顧客ニーズと当社の強みを掛け合わせながら外部パートナーとの新たな協業も拡充し、お客様のDXやGXを支援していくとともに、AIや自律型ロボティクス、ドローン画像解析といった高付加価値ソリューションも提供していきます。

**中山：**もうひとつの成長ドライバーであるグローバル事業は、先ほどお話ししたデータセンター事業による収益拡大のほか、このたびフィリピンの通信建設子会社について清算を進めるなど事業の選択と集中も進めています。逆にタワー事業については、今後の成長力を高めるための基盤強化を進めていきます。

**菅原：**事業ポートフォリオを絶えず見直していくことが重要と考えます。今後のグローバル事業については選択と集中で事業基盤を整えると同時にパートナー戦略を充実させて協業を

ベースに拡大していくことも重要だと考えています。グローバル事業をミライト・ワン グループの大きな柱として育てていきたいものです。

■Change 3「利益性トップクラス」

**中山：**この戦略では「ストラクチャルアプローチ」「オペレーショナルアプローチ」の双方が寄与し、3社統合を中心とするストラクチャルアプローチによって通信基盤ドメインの収益性が着実に改善しています。そしてオペレーショナルアプローチでは、DXを用いた工事長業務の標準化等がコスト改善として徐々に効いています。

**菅原：**特にDXについては、先ほどお話ししたICT事業のリソースが、お客様だけでなく当社グループ自身の効率化やコスト削減にも寄与しています。今後はソフトウェア分野やAIを含め当社自身がDXを進めることで、お客様向けのソリューション能力も更に高めていきたいと思います。特に私たちが持っている多くの現場には、DXやAIで変革できることはたくさんあります。現場力の向上のためにも、現場による現場のための改革を進めていく考えです。

■Change 4「データインサイト マネジメント」

**中山：**Change 3の取り組みこそが、Change 4「データインサイト マネジメント」の原動力になると考えています。特に菅原さんは前職の時代から、AIについての知見と経験を豊富に培われてきました。これは当社グループのビジネスの高付加価値化につながることはもちろん、情報セキュリティ基盤の強化にも寄与するため、大いに期待しています。

**菅原：**ありがとうございます。私は中期経営計画や5Changesなど中山さんが牽引されてきた戦略や各種施策を基本的に受け継いでいきますが、特にChange 4「データインサイト マネジメント」については、これまでに培った知見を最大限に活かし、当社グループの新たな成長ドライバーとして発展させていく考えです。

データインサイト経営は現場トリガーの「ボトムアップアプローチ」と経営課題トリガーの「トップダウンアプローチ」の2つがあり、両面から取り組みます。

そのために、昨年刷新した基幹システムをデータインサイトマネジメントの土台としてフル活用していくほか、今後は特にデータの利活用が重要となることから、データサイエンティストの採用を強化していきます。

■Change 5「ESG経営基盤強化」

**中山：**今後の当社グループの企業価値向上やシナジーの最大化に向けた基盤の強化策として、ESG経営に引き続き注力していきます。「人的資本への投資」によって個々の人材のエンゲージメントやパフォーマンスの向上を収益拡大につなげ

ていくほか、「DEI (ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)」への取り組みによってアイデアやリスクテイクの考え方を多様化し、高度な社会課題の解決やイノベーションの創出を促すことで企業価値向上につなげていきます。また、再生可能エネルギー関連事業を通じた「GHG削減貢献量」の積み上げによって事業の環境価値と社会価値を高めていくほか、当社グループ自身の脱炭素への取り組みによって「投資ハードルレート」や将来の炭素税負担を引き下げること、資本コストの低減と企業価値向上につなげていく考えです。

**菅原：**私も全く同意見です。ESGの取り組みは事業と連動していくことが重要です。2024年度は新たにTNFD<sup>\*</sup>提言への賛同を表明したほか、2024年11月に制定した「サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン」のもと、人権デューデリジェンスやAIガバナンスへの取り組みもスタートしました。労働安全についても引き続き「安全を科学する」というスローガンのもと、西武建設(株)と国際航業(株)の連結化に伴う労災内容の変化にきめ細かく対応しているほか、今後は労災防止への取り組みにおいてもAIの活用を強化していく方針です。今後はESGを通じて事業基盤を強化していきます。

※Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

最後に、「未来へのバトンリレー」と  
今後のミライト・ワン グループへの  
想いについてお話しください。

**菅原：**当社は通信建設を祖業とし、様々な会社が集まることで規模を拡大してきましたが、未だに「挑戦」を大切にするベンチャー気質の強い会社です。その点で、前職で人工衛星やAIなど各時代の最先端分野に挑戦してきた私にとって、当社グループの「技術と挑戦で『ワクワクする未来』を共創する」というPurposeが大好きであり、非常に共感しています。また、昨年1年間で多くの現場で働く社員と対話をしましたが、各社員が主体的な意志を持ち、「一人称」でしっかりと仕事に取り組んでおります。今後はこうしたベンチャー気質や一人称の行動理念を維持・活用しつつ、「ONE for All, All for ONE」の精神で自らを高め同じ目標に向かってチームに貢献し、社外ステークホルダーへの提供価値を最大化していくことが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に向けた必須命題であると考えます。

そのためには「現在あるもの」と「新しいもの」

を両立させることが必要であり、中山さんはそれを「不易流行」という言葉に託されてきました。私はこの考え方を「深化と探索」という言葉のもとで更に発展させていく所存です。当社グループに「現在あるもの」をしっかりと深化させていくとともに、「新しいもの」を探索することで新たな軸をつくる。こうした取り組みを続け、より多くのお客様にパートナーとして選んでいただくことこそがPurposeの実践につながると考えます。

また、これまで追加してきた事業を「掛け算」の経営でシナジーを最大化していくことも重要です。それが、私たちのお客様に対する提供価値の最大化と考えます。

**中山：**よくわかりました。Vision 2030への取り組みを「家づくり」に例えると、第1走者の私は、3社統合した(株)ミライト・ワンという「基礎」をつくった上に、(株)TTK、(株)ソルコム、四国通建(株)、Lantrovision (S) Ltd、(株)ミライト・ワン・システムズ、西武建設(株)、国際航業(株)という7本の太い柱を立てました。

菅原さんには、そうした基礎と大まかな骨組みの上に「壁」を張り「屋根」をつけることで、家を完成させて欲しい。菅原さんの主導のもとで策定する次期中期経営計画で、私が築いた大まかなフレームワークが時代の変化に合わせて適切に変化し、菅原さんならではの家づくりが大いに進むことを期待しています。そして、家づくりの主役を担い、完成した家に住むのは、やはり一人ひとりの人財です。菅原さんの素晴らしい「現場目線」が、そこでも非常に生きてくることを確信しています。そのためにも、このサクセッションを「過たず確実に、スピーディかつスムーズに」完遂し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からのご期待にも応えてまいります。







## Transformation on Track

# 将来ビジョンの実現に向けたロードマップ

ミライト・ワングループは、事業構造改革と成長戦略のもと、今後も社会インフラを「創り・守る」責務を果たし続けます。そして、これまで以上に社会課題の解決に貢献する「超・通建」を目指し、人財一人ひとりの変化・成長のもとで果敢なチャレンジを続け、実績を積み上げることで持続的成長を目指します。

## 過去／現在

### 2010～2021年度：

「総合エンジニアリング&サービス会社」を目指した事業領域拡大と経営基盤の強化

- モバイル通信市場の成長を取り込み、ICT事業や環境・社会イノベーション事業も積極的に拡大
- 国内外のM&Aによる地域事業／ソフトウェア事業／海外事業の拡大
- 10年間で売上高は約2倍、営業利益率は4.8ポイント改善 ■ マテリアリティを策定

### 2022年度～：

「超・通建」を目指し、「フルバリュー型モデル」への事業構造改革を本格化

- 「通信」「電気」「ICT」「土木」「建築」等のいずれの分野でも確固たる強みを有し、企画から設計・施工・運用までトータルで推進する未来実装企業への変革

### 2023年度～：

「成長分野への事業シフト」を加速

- 既存事業のDX推進
- 2024年度まで、8期連続で過去最高の売上高を更新
- 「人財成長による事業成長」を加速
  - 中期的な人財流動計画により、2026年度までに1,000名規模を成長分野へシフト
  - 「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」を策定
  - 社員目線での働き方改革と戦略的な人財育成

### 2011年度実績



### 2024年度実績



2010年(株)ミライト・ホールディングス設立

第1次～4次中期経営計画

2022年(株)ミライト・ワン設立

第5次中期経営計画

27%

非通信比率

みらいドメイン比率

43%

60%

## 未来

### 2025年度～：

「みらいドメイン」の更なる拡大と利益成長へ

- 街づくり・里づくり／企業DX・GX、グリーンエネルギー事業の拡大
- (株)ミライト・ワン、西武建設(株)、国際航業(株)の三位一体の事業シナジーの追求とフルバリュー型モデルの拡充  
(ゼロカーボンシティ事業／公益インフラマネジメント事業)
- みらいドメイン事業の収益性強化  
(データセンター等先端分野の強化、各事業の高付加価値化等)

### 2026年度 中期経営計画目標

(2024年11月に見直し)

### 2025年度計画



43%

62%

45%+

70%+

みらいドメイン比率  
非通信比率

第5次中期経営計画と「MIRAIT ONE Group Vision 2030」の詳細については、P21-22「中期経営計画の変遷と長期ビジョン」をご参照ください。





At a Glance

## ミライト・ワンのビジネス

ミライト・ワン グループは、第5次中期経営計画の達成に向けて、ソリューション事業を中心とする「企業／環境社会基盤ドメイン」と、国内通信建設事業を中心とする「通信基盤ドメイン」に事業分野を区分し、以下の4事業を展開しています。そのうえで、成長分野を「みらいドメイン」として定義し、2022年、2023年にそれぞれ連結化した西武建設(株)、国際航業(株)を含む経営リソースを結集することで、新たな成長ステージへの移行を加速させています。事業ポートフォリオ変革は売上高ベースでは順調に進捗しており、更なる利益成長に向けた取り組みに注力しています。

2024年度  
みらいドメイン比率実績

43%

### 企業／環境社会基盤ドメイン

#### ■環境・社会イノベーション事業

2024年度  
売上高占有率  
35.2%

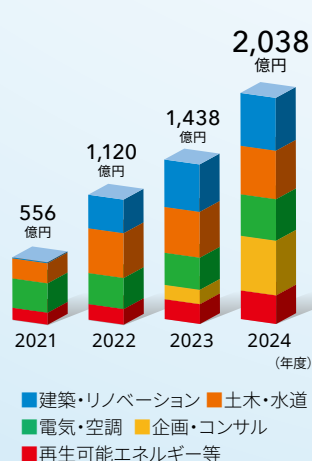
##### 主要サービス

- 再生可能エネルギー
  - 企画・コンサル
  - 電気・空調
  - 社会インフラ(土木・上下水道)
  - 建築・リノベーション
- 上記一連の総合的なソリューションを提供

##### 主要顧客

- 自治体
  - 民間企業
- ほか

##### 過去4年売上高&内訳



#### ■ICTソリューション事業

2024年度  
売上高占有率  
24.8%

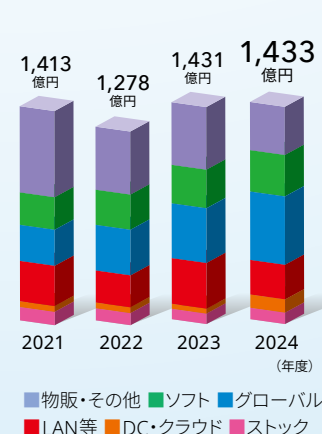
##### 主要サービス

- クラウド・オフィスソリューション・Wi-FiなどICTインフラの構築
- ソフトウェア・グローバル・物販事業

##### 主要顧客

- 民間企業
  - 自治体
- ほか

##### 過去4年売上高&内訳



2026年度における目標売上高7,200億円のうち、  
みらいドメイン比率45%以上を目指す

45%  
以上

2026年度  
みらいドメイン比率  
目標

- 事業成長を目指す分野を「みらいドメイン」として定義
- 「みらいドメイン」として主に、街づくり・里づくり／企業DX・GX、グリーンエネルギー事業、ソフトウェア事業、グローバル事業の4分野に注力し、これらの事業を「フルバリュー型」で推進・拡大しています。

### 通信基盤ドメイン

#### ■NTT事業

2024年度  
売上高占有率  
32.9%

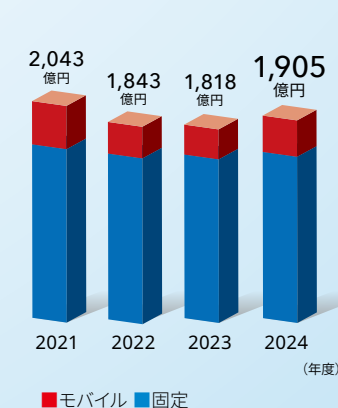
##### 主要サービス

- NTTグループ向け固定・移動通信設備の建設・保守を全国で展開

##### 主要顧客

- NTT東日本(株)
  - NTT西日本(株)
  - (株)NTTドコモ
- ほか

##### 過去4年売上高&内訳



#### ■マルチキャリア事業

2024年度  
売上高占有率  
7.1%

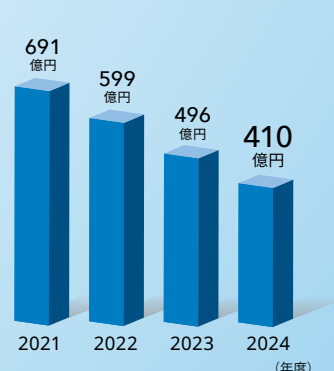
##### 主要サービス

- NCC向け固定・移動通信設備の建設・保守を全国で展開
- CATV工事、放送波(テレビ受信対策)工事等も展開

##### 主要顧客

- KDDI(株)
  - ソフトバンク(株)
  - 楽天モバイル(株)
- ほか

##### 過去4年売上高&内訳







## Management Resources for Growth Driver

# 成長分野の収益成長を加速するための経営資源

通信建設事業で培った強みを活かし、発展させることで着実に進めてきた事業構造改革を今後は収益性の点でも強化します。そのため非財務資本を含む6資本の「強みと特長」を磨き続けるとともに、主要グループ会社を中心とするシナジー創出を経営資源においても拡充することで、資本効率やPBRの改善、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

### 人的資本

Change 1「人間中心経営」による「自考自走」人財の育成を強化



#### 成長領域での強み・特長

- 街づくり・里づくり、企業DX・GXの専門人財の増加と顧客からの信頼
- 顧客との関係を円滑化する営業人財の増加
- M&Aにより獲得した幅広い技術基盤（「技術士」有資格者350名）、マルチエンジニアリングの豊富な実績
- 西武建設（株）、国際航業（株）、光陽エンジニアリング（株）などとの順調な人財融合
- 問題解決能力の高いエンジニア／熟練工／信頼される工事長／ソフトウェア多能工

#### 成長領域での更なる強化策

- 成長領域であるみらいドメインへの更なる人財流動をKPI目標の達成に向け加速
- 異部門間のクロスセル人財と提案型人財を拡充
- マルチスキル化を促進し、一人あたり創出価値を拡大
- 計画的・戦略的な研修、面談によるキャリアアップ支援
- 資格取得を促進し、みらいドメインの拡大を更に加速（資格取得への報奨金制度）
- 多様な業務や組織文化の経験を促す人事交流
- エンジニアリング人財の強化（中途採用）
- DX人財の育成

#### KPIまたは定量目標など

- 成長分野への人財流動：1,000名以上（2026年度）
- エンゲージメントサーベイレーティングスコア：52以上（2026年度）
- 詳細は「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」（→P39参照）

### 知的資本

AI・DXの更なる活用と尖ったベンチャー企業とのパートナーリング



#### 成長領域での強み・特長

- データセンター／蓄電所／スマートグリッド／スマートシティ分野など、街づくり・里づくり、企業DX・GXにおける豊富なスキル
- ICT分野での経営資源や技術的知見における優位性
- バリューエンジニアリングのプロセス・手法
- 品質管理、労働安全衛生、環境保全等のノウハウ

#### 成長領域での更なる強化策

- 研究開発力の更なる強化による「自考自走力」の涵養
- 生産性向上に向けたAI・DXの実装をまずはグループ内で拡充の上、顧客向けサービスとして展開
- ベンチャー企業への投資拡充による新たな技術知見とノウハウ、アイデアの獲得
- みらいドメインにおける新技術の導入やオープンイノベーション
- DX推進人材の育成・活用
- 生成AI活用者の拡大

#### KPIまたは定量目標など

- DXコア人財育成：2,000名規模（2026年度）
- みらいカレッジ講座数：500講座以上（2026年度）

### エンジニアリング資本

広域なグループ拠点網のもと、現場力の見える化・標準化・DXを加速



#### 成長領域での強み・特長

- 国内外の広範な国・地域にまたがる事業拠点とグループ企業ネットワーク
- ICTサービスインフラや基幹システムの絶えざる更新
- エッジAIやロボティクスの導入への取り組み
- 成長分野での技術ノウハウ見える化＆標準化し、チームとしてエンジニアリング力を共有

#### 成長領域での更なる強化策

- 攻めのDX（ナレッジベースのデータ環境整備、営業アプローチの更なる最適化）
- 守りのDX（バリューチェーン改革の更なる促進とスマート施工、BPO／RPA・ロボティクスの更なる活用）
- 生成AIの更なる活用（AIアプリケーション開発・展開）
- SD-WAN（ネットワークのソフトウェア化）
- 自社データセンターの構築・運用
- コンテナ型DCやネットワークDC（地下ケーブルで賃貸データセンターと連携する仕組み）の構築
- 刷新した基幹システムのフル活用

#### KPIまたは定量目標など

- DX改革によるキャリア事業利益率向上：2022年度比3ポイント以上（2026年度）

### 社会・関係資本

成長領域で増加し続ける顧客、パートナー、エンドユーザー



#### 成長領域での強み・特長

- 顧客数だけでなく、顧客の先のエンドユーザーを含む社会・関係資本が成長分野で拡大中
- 西武建設（株）や国際航業（株）のグループ化および両社との「三位一体アプローチ」「シナジー創出」による顧客基盤とその先のエンドユーザーが増加し、それぞれのパートナー会社が成長分野で増加中
- 国際航業（株）のグループ化により、全国の3分の2の自治体・行政とのタッチポイントを獲得
- パートナー会社との共創のための「ミライト・ワン パートナー会」
- 「パートナーシップ構築宣言」に沿った取り組みの実践

#### 成長領域での更なる強化策

- 新たなM&Aの実行による顧客基盤とエンドユーザー、パートナー数の更なる拡大
- マテリアリティ「パートナーとの協働による社会価値の共創」への取り組み
- パートナー会社と連携し、新技術への対応力の強化やマルチスキル化を促進
- 品質基準の明確化と各業務品質の確認・検証の継続
- 災害時の復旧対応、地域貢献活動／地域とのコミュニケーション活動の継続による社会的価値の拡大

#### KPIまたは定量目標など

- みらいカレッジ利用者数：パートナー会社人財を含む2.3万人以上（2026年度）
- パートナー企業利用率：65%以上（2026年度）

### 財務資本

キャッシュフロー経営とB/S面から見た成長戦略の推進



#### 成長領域での強み・特長

- 新たにEBITDA率をKPIに加えキャッシュフロー経営を加速
- B/S面から見た成長戦略を支える安定的な財務基盤
- 財務規律遵守と財務レバレッジ効果の両立による企業価値向上

#### 成長領域での更なる強化策

- グループシナジーの最大化、みらいドメインの高付加価値化とリスクマネジメント強化等を支える財務資本戦略の推進
- 成長投資と株主還元（安定的な配当成長と機動的な自己株式取得）を連動させたキャッシュ・アロケーションの継続
- 事業収益や負債の有効活用などによるキャッシュインを成長投資に振り向け更なる企業価値向上を企図（第5次中期経営計画期間中に人財／DX／成長事業に500億円以上、M&Aに1,000億円以上を計画）

#### KPIまたは定量目標など

- ROE10%以上、EPS年成長率10%以上
- 総還元性向のターゲットレンジ50%～70%
- 利用目的のない自己株式の積極的な消却
- PBR1倍超の定着

### 自然資本

GX事業推進による環境課題解決と自社環境負荷低減の取り組み推進



#### 成長領域での強み・特長

- マテリアリティ「事業活動を通じた脱炭素社会の実現」「環境にやさしく強靱な街づくり・里づくりへの貢献」への取り組みによる、温室効果ガス削減への貢献
- 2030年度の温室効果ガス排出量削減目標について、SBTi（Science Based Targets initiative）より認定
- CDP「気候変動」B評価を継続
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言への賛同を表明

#### 成長領域での更なる強化策

- 自社の環境負荷低減ノウハウを、GXソリューション等のビジネスに活かす
- 2024年度はみらいドメインの「グリーンエネルギー」事業における売上高として、前年度比31%増の190億円を計上
- 2025年度は2024年度に進めたEV関連の協業や蓄電所チャネルの開拓等の成果も加え、2024年度比1.5倍の売上高290億円を目指す
- 自社ビルRE化：100%（2025年度計画）
- 一般車両EV/HV化：40%以上（2025年度計画）

#### KPIまたは定量目標など

- GHG削減率目標（国際航業（株）を除くミライト・ワン グループ）
  - ・Scope1+2  
2030年度：2020年度比42%削減
  - ・Scope3  
2030年度：2020年度比25%削減
- GHG削減率目標（国際航業（株））
  - ・Scope1+2（GHG排出量の絶対量）  
2030年度：2019年度比70%削減  
2050年度：2019年度比90%削減
  - ・Scope3（GHG排出量の絶対量）  
2030年度：2019年度比50%削減  
2050年度：2019年度比90%削減





## Value Creation Model

# ミライト・ワンの価値創造プロセス

地球環境や人類のサステナビリティへの取り組みが喫緊の社会課題となるなか、「街づくり・里づくり」「DX・GX」といった複合化・総合化した顧客ニーズが拡大しています。ミライト・ワン グループは、通信・電気・ICT・土木・建築等の様々な技術分野を複合的に組み合わせる「横の統合」と、企画提案から保守運用まで一気通貫で行う「縦の統合」を同時並行で推進する独自の「フルバリュー型モデル」を展開することでそうしたニーズを最大限に取り込み、新たな成長ドライバーと

して確立しつつあります。

今後もマテリアリティを踏まえた中長期の機会とリスク認識のもと(→P23-24参照)、創業以来培い、今後も強化し続ける経営資源を駆使することで「みらいドメイン」を拡大し、「強靱でサステナブルな地域/企業の未来への貢献」とPurpose(存在意義)の実現を、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。



※個別注記がない数値は、2024年度または2025年3月31日現在

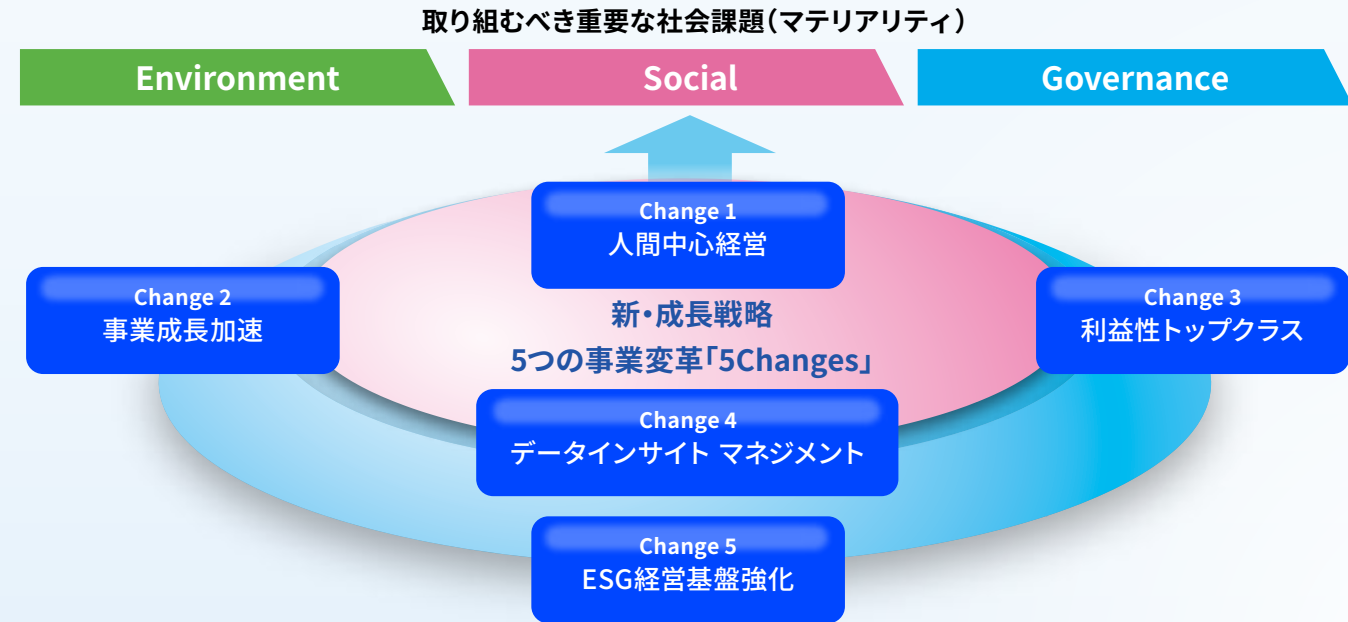




## Mid-term Management Plans and Long-term Vision

# 中期経営計画の変遷と長期ビジョン

「MIRAIT ONE Group Vision 2030」では、ミライト・ワン グループが「超・通建」を目指すための成長戦略として、5つの事業変革「5Changes」に注力しています。2021年度までの第4次中期経営計画で培ってきた総合エンジニアリング&サービス力を更に発展させ、フルバリュー型の事業モデルを展開することにより、次の10年の成長を目指しています。



## 第4次中期経営計画(2019-2021)

### 基本的な考え方

- お客様である通信キャリアのビジネスモデルの変化、5Gを活用した新サービスの提供への期待、本格的IoT時代の到来に向けた新たなソリューション需要の高まり、2020年に向けた社会インフラの再構築の加速など、事業環境が大きく変化するなか、経営統合により拡大した経営資源を最大限に活用
- 「総合エンジニアリング&サービス」を基軸に事業構造の転換を加速し、経営統合シナジーを最大化し更なる成長を目指す

### 目標

■売上高：**4,500**億円 ■営業利益：**270**億円 ■営業利益率：**6.0**% ■ROE：**8.0**%以上

### 重点施策

- **新たな事業機会の創出**
  - ・経営統合により深化した地域カバレッジを活用したソリューションビジネスの展開
  - ・従来の事業分野や技術の枠組みを超えた新たな事業機会へのチャレンジ
- **事業構造の転換を加速**
  - ・キャリア事業からソリューション事業への転換を加速
  - ・ソリューション事業の質の転換(利益重視)の促進
- **生産性の向上と事業運営コストの効率化**
  - ・パートナー会社との連携強化による工事稼働の確保
  - ・システムの共有化と共通業務の集約
- **人財基盤の強化**
  - ・働き方改革による生産性向上と人財確保
  - ・新事業分野の拡大や事業変革を支える人財の強化・活性化
- **ESG経営の推進、安全・品質**
  - ・ESG強化の観点から、事業をリスクと機会の両面から捉え的確に対応
  - ・「安全・品質の向上」で、お客様からの安心と信頼に応えるミライトグループブランドの確立
- **資本政策**
  - ・健全な財務体質の維持
  - ・資本コストを意識した経営
  - ・ROE8.0%以上の実現に向けた自己株式の取得

### 業績推移

|       | 2019年度  | 2020年度  | 2021年度  | 目標との差異 |
|-------|---------|---------|---------|--------|
| 売上高   | 4,411億円 | 4,637億円 | 4,703億円 | +203億円 |
| 営業利益  | 219億円   | 301億円   | 328億円   | +58億円  |
| 営業利益率 | 5.0%    | 6.5%    | 7.0%    | +1.0P  |
| ROE   | 7.4%    | 11.0%   | 10.7%   | +2.7P  |

※表示の金額は切り捨てて記載しています

# MIRAIT ONE Group Vision 2030

### 基本的な考え方

当社グループは、新たに再定義したPurpose(存在意義)、Mission(社会的使命)のもと、これまで以上に幅広い社会インフラ領域における様々な社会課題の解決に貢献し続ける企業グループへと進化することを目指しています。未来の社会インフラを「創り・守る」、信頼ある企業グループであり続けるため、2030年に向けた事業ビジョンとして、「MIRAIT ONE Group Vision 2030」および2026年度を最終年度とする5か年の「第5次中期経営計画」に取り組んでいます。

## 新・成長戦略：5つの事業変革「5Changes」

### Change 1 人間中心経営

- 「みらいカレッジ」における戦略的な学びとリスクリング(「学び」と「つながり」を提供する“事業構造改革の原動力”)
- 社員にとって働きやすい職場づくりと心身の健康を守る「健康経営」
- 社員目線での働き方改革

### Change 2 事業成長加速

- 成長分野を「みらいドメイン」として明確に再定義し経営リソースを投入(フルバリュー型モデルへの事業構造改革の推進)
  - ー 街づくり・里づくり事業(地方創生事業)や、企業のDXとグリーン化推進事業の加速
  - ー 脱炭素化に貢献するグリーンエネルギー事業の強化
  - ー 顧客のDX に貢献するソフトウェア事業の強化
  - ー 海外のデータセンター関連事業やインフラシェア事業を推進するグローバル事業の強化
- 既存事業の顧客基盤を強化(顧客の拡大、顧客の成長への対応)

### Change 3 利益性トップクラス

- 3社統合による徹底した集約・効率化による経営基盤の強化
- 業務運営の抜本見直しとデータインサイトの活用による効率化
- グループ連携の推進による既存オペレーションとコストの見直し

### Change 4 データインサイト マネジメント

- ナレッジベースのデータ環境整備、営業アプローチの最適化(攻めのDX)
- バリューチェーン改革、スマート施工、BPO/RPA・生成AI・ロボティクス活用(守りのDX)
- エキスパートおよびコア人財の育成、全社リテラシーの向上(DX人財の育成)

### Change 5 ESG経営基盤強化

- 温室効果ガス削減目標(SBT)の達成に向けた取り組み
- ミライト・ワン パートナー会による社会価値の共創
- 監査体制充実と三線ディフェンスによる監査機能強化
- 新たなグループマネジメント体制によるコーポレート・ガバナンス強化

## 第5次中期経営計画(2022-2026)

### 財務目標

|                        | 2022年度実績    | 2023年度実績    | 2024年度実績    | 2026年度目標       |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 売上高                    | 4,840億円     | 5,184億円     | 5,786億円     | 7,200億円以上      |
| みらいドメイン比率 <sup>※</sup> | 29%         | 35%         | 43%         | 45%以上          |
| 営業利益(率)                | 218億円(4.5%) | 178億円(3.4%) | 280億円(4.8%) | 営業利益率 6.5%以上   |
| EBITDA(率)              | 312億円(6.4%) | 280億円(5.4%) | 417億円(7.2%) | EBITDA率 8.5%以上 |
| ROE                    | 6.0%        | 5.0%        | 6.7%        | 10%以上          |
| EPS                    | 151.20円     | 133.34円     | 189.40円     | 年成長率 10%以上     |

※売上高に占めるみらいドメインの比率

### 株主還元を一層強化

- ・総還元性向50%から70%をターゲットレンジに実施
  - ー 安定的な配当成長と、機動的な自己株式取得
- ・利用目的のない自己株式は積極的に消却を実施

### 成長投資の充実

- ・株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは、成長投資へ重点的に配分
- ・外部格付【A格】維持を前提に負債も活用

### 非財務目標

| 環境(Environment) |                   |                    |                                              |
|-----------------|-------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| 脱炭素             | 温室効果ガス排出量削減率      | Scope1・2<br>Scope3 | 2020年度比 ▲42%(2030年度)<br>2020年度比 ▲25%(2030年度) |
| 資源循環            | 産業廃棄物最終処分率        |                    | 1.5%以下(2030年度)                               |
| 社会(Social)      |                   |                    |                                              |
| 安全品質            | 重大人身事故件数/重大設備事故件数 |                    | ゼロを目指す                                       |
| 人財育成            | マルチ資格取得者率         |                    | 50%以上(2026年度)                                |

### ■ 環境(Environment)

- ・「ミライト・ワン グループ 生物多様性・自然資本に関する行動指針」制定・公表(2025年3月)
- ・自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への賛同を表明(2024年10月)
- ・CDP「気候変動」B評価を獲得

### ■ 社会(Social)

- ・ミライト・ワン グループ調達基本方針/サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン(2024年11月)/マルチステークホルダー方針(2025年3月)
- ・「健康経営優良法人2025」に認定
- ・「第8回日経スマートワーク経営調査」3つ星、「第6回日経SDGs経営調査」3.5星に認定





Material Issues and Growth Strategies

マテリアリティと成長戦略を密接に連動

持続的な企業価値向上の実現にあたり、世界的な脱炭素社会への取り組みなど豊富な事業機会を取り込むと同時に、人的資本や知的資本、気候変動にまつわる各種リスクを見据えたマテリアリティを策定しています。このマテリアリティのもと社会課題等を明らかにし、SDGsへの貢献とESG経営を推進すべく、当社は2025年5月、「国連グローバルコンパクト※1」に署名し、「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入しました。



私は2025年4月に、(株)ミライト・ワンのESGエグゼクティブアドバイザーに就任しました。2024年にミライト・ワン グループの1社となった国際航業(株)の会長を12年間務め、在任中はダボス会議や国連防災機関、国連グローバル・コンパクトなどの活動に参加し、世界の動向と重要課題を理解していち早く企業経営に取り入れるように心掛けてきました。

ミライト・ワン グループは、社会性の高い事業を営んでいます。私たちが目指すのは、経営の本流にサステナビリティを統合し、会社運営と本業を通じて地球と社会をサステナブルにし、企業の社会的価値と経済的価値を両立させることです。以下のマテリアリティへの取り組みにより、サステナビリティ経営が今後更に具体的に事業活動のなかに組み入れられ、そのことに社員一人ひとりが共感し、ともに行動を起こせるように促進していきたいと思います。



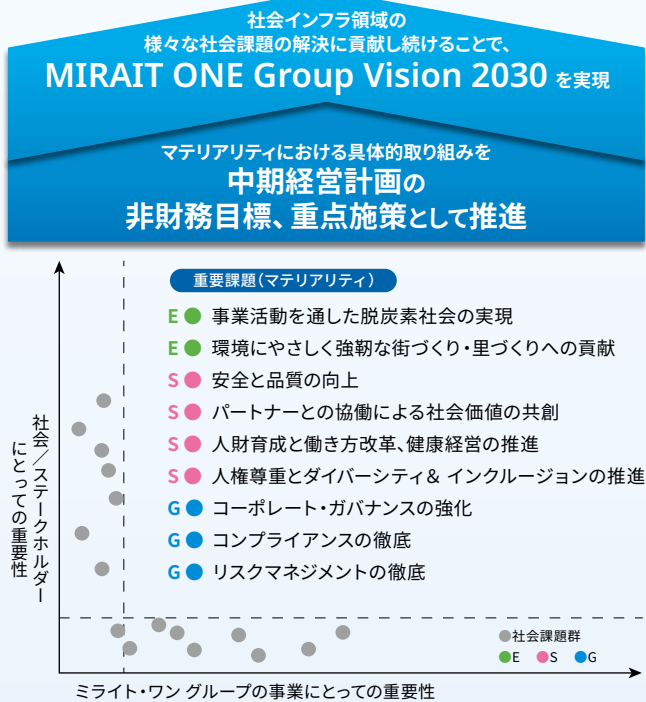
特別参与  
ESGエグゼクティブ  
アドバイザー  
呉 文繡

| マテリアリティ                          |              |                              | 中長期の機会とリスク<br>■ 機会    ● リスク                                      | 中期経営計画において推進中の<br>非財務目標                                                                                                                   | 2024年度の<br>実績                                                                                                                                                                                    | 2025年度の<br>取り組み／目標                                                                                                                                                | 貢献するSDGs                                                                                                   |
|----------------------------------|--------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 環境にやさしい<br>社会をつくる、まもる            | 環境<br>(E)    | 事業活動を通じた<br>脱炭素社会の実現         | ■ 脱炭素化にまつわる各種ビジネスチャンスの拡大<br>● 自然災害等の激甚化(移行リスク／物理的リスク)            | ■ 温室効果ガス排出量の削減：2030<br>年度までに<br>2020年度比42%削減 (Scope1+2)<br>2020年度比25%削減 (Scope3)<br>■ グリーン製品調達の推進<br>■ 産業廃棄物最終処分率の低減：<br>2030年度までに1.5%以下に | ■ CDP「気候変動」B評価を維持<br>■ 自社ビルRE電力：82%切替※2<br>■ 一般車両EV/HV：33%更改<br>■ 産業廃棄物処分率：1.71%<br>■ 自然関連財務情報開示タスクフォース<br>(TNFD) 提言への賛同を表明<br>■ 電子マニフェスト導入完了                                                    | ■ 自社ビルRE電力：<br>100%※2切替<br>■ 一般車両EV/HV：<br>40%以上更改<br>■ 電子マニフェスト使用<br>率の向上                                                                                        | 7 2025年までに<br>再生可能エネルギー<br>を80%以上に引き上げ<br>11 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>12 2025年までに<br>持続可能な消費<br>と生産を促進 |
|                                  |              | 環境にやさしく強靱な<br>街づくり・里づくりへの貢献  | ■ 地方創生／スマートシティ化ニーズの高まり<br>● フルバリュー型モデル「横の統合」「縦の統合」の遅れ            |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                   | 13 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>15 2025年までに<br>生態系の回復を<br>促進                                               |
| 安心・安全で豊かな<br>社会をつくる、まもる          |              | 安全と品質の向上                     | ■ 安全品質の追求による人財確保とブランド力の向上<br>● 事故発生による信頼低下と事業機会の減少               | ■ 重大人身事故／重大設備事故の撲<br>滅：ゼロを目指す                                                                                                             | ■ 重大設備事故：ゼロ<br>■ 重大人身事故：1件<br>■ 見守り業務の拡大と運転シミュレータ<br>等優良施策の導入                                                                                                                                    | ■ 中期目標「重大事故ゼ<br>ロ(常時)」への取り組<br>みの更なる強化                                                                                                                            | 3 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>8 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>9 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化                  |
|                                  |              | パートナーとの協働による<br>社会価値の共創      | ■ 共創パートナーの増加によるエコシステムの形成・拡大<br>● パートナリシップの長期固定化による変化対応力の低下       |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                   | 17 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化                                                                               |
| 多様な人財を<br>尊重し、高めあう<br>文化をつくる、まもる | 社会<br>(S)    | 人財育成と働き方改革、<br>健康経営の推進       | ■ 人間中心経営による社会課題解決<br>● 人的資本の減衰・毀損による成長ポテンシャルの低下                  | ■ 成長分野への人財流動：<br>1,000名以上<br>■ エンゲージメントサーベ<br>イレーティングの向上(スコア52以上)<br>■ みらいカレッジ講座数：500講座以<br>上を目指す                                         | ■ 成長分野への人財創出数：700名以上※3<br>■ エンゲージメントサーベイレーティング：<br>B(スコア50.4、前年度比1.4ポイント向<br>上)※3<br>■ マルチ資格取得者率：56.4%※3<br>■ みらいカレッジ講座数：432講座<br>■ 健康経営優良法人認定の拡大(偏差値<br>59.2、前年度比4.3ポイント向上)<br>■ 人権デューデリジェンスを開始 | ■ 「みらいカレッジ」講座数<br>拡大(計画：450講座)<br>■ 「人財版 ミライト・ワン<br>流の価値創造モデル」<br>の実践(→P39参照)                                                                                     | 3 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>4 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>5 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化                  |
|                                  |              | 人権尊重とダイバーシティ&<br>インクルージョンの推進 | ■ 発想やアイデアの多様化による価値創造力の増大<br>● 人権リスクの顕在化によるバリューチェーンの機能不全          |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                   | 8 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>10 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>16 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化                |
| 公正・透明な<br>企業グループを<br>つくる、まもる     | ガバナンス<br>(G) | コーポレート・ガバナンス<br>の強化          | ■ 経営の健全性と透明性の向上による事業機会の増加・<br>企業価値向上<br>● 牽制機能の低下によるガバナンス不全・信頼低下 |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |
|                                  |              | コンプライアンスの徹底                  | ■ 法令遵守徹底への取り組みを通じたビジネスプロセス<br>の強化<br>● コンプライアンス違反による信頼低下・事業機会減少  | ■ 監査等委員会設置会社制度による<br>コーポレート・ガバナンスの強化<br>■ 重大な法令違反：ゼロを目指す                                                                                  | ■ 大型不採算案件の再発防止に向けて<br>2024年度に設置したビジネスリスク管<br>理室等の取り組みが奏功し、非キャリア<br>事業の売上総利益率が4.0ポイント増<br>■ 重大な法令違反：0件                                                                                            | ■ コーポレート・ガバナン<br>ス体制の維持・更なる<br>強化<br>■ 安全・コンプライアンス<br>憲章の推進<br>■ サプライチェーンサステ<br>ナビリティ推進ガイドラ<br>インの遵守<br>■ ビジネスリスク管理室や<br>コンプライアンス・リスク<br>管理・人権委員会による<br>モニタリングを実施 | 9 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>12 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化<br>16 2025年までに<br>気候変動対策を<br>強化                |
|                                  |              | リスクマネジメントの徹底                 | ■ 中長期的な成長阻害要因の軽減による資本コスト低減<br>と企業価値向上<br>● リスク顕在化による業績悪化・企業価値低下  |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                   |                                                                                                            |

※1 国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブ

※2 2025年5月13日時点でRE電力調達不可エリア等の(株)ミライト・ワン子会社所有ビル(3ビル)を除く ※3 (株)ミライト・ワン単体

持続的な企業価値向上へ







## Business Strategies

# 事業戦略

目指す事業ポートフォリオの実現と持続的な事業成長に向けて、環境・社会イノベーション事業とICTソリューション事業を合わせた「企業/環境社会基盤ドメイン」においては、B2BやB2G(自治体等)市場における売上拡大と収益性強化に注力するとともに、NTT事業とマルチキャリア事業を合わせた「通信基盤ドメイン」においては、主要顧客である通信キャリア各社の成長と変化へ対応しています。

### 環境・社会イノベーション事業

#### 基本方針

太陽光発電/EV充電器/蓄電池設備の建設・保守・運用や水素事業実証等を手掛け、脱炭素化に貢献する新しいエネルギーインフラの普及を支えています。また、無電柱化工事やLED設置を含む電気・空調工事、上下水道工事、橋梁等の道路インフラ建設、西武建設(株)による土木・建築・リノベーション、国際航業(株)による企画・コンサル等により環境・社会インフラを構築しています。

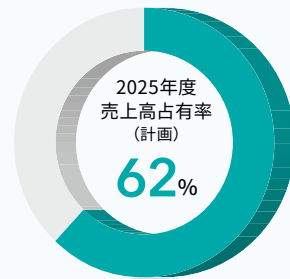
#### 業績概況

2024年度は(株)ミライト・ワンの再生可能エネルギーや空調・電気・土木・水道分野、西武建設(株)の建築・リノベーションが好調に推移したほか、国際航業(株)の企画・コンサルも通年寄与したことなどから、対前年度+600億円の増収となりました。2025年度は引き続き、再生可能エネルギー・土木分野の伸長等により、増収を計画しています。

#### 市場成長性/戦略など

引き続き、脱炭素化への取り組みの世界的な広がりを背景に再生可能エネルギー市場が拡大傾向にあることから、これまで実績・知見・ノウハウを積み上げてきたグリーンエネルギー事業のほか、通信建設ノウハウを活かした産業用蓄電所事業や系統連系線事業の拡大を図ります。また、これらをより高付加価値・高収益なビジネスモデルに進化させるためのフルバリュー型モデルに注力していきます。

### 企業/環境社会基盤ドメイン



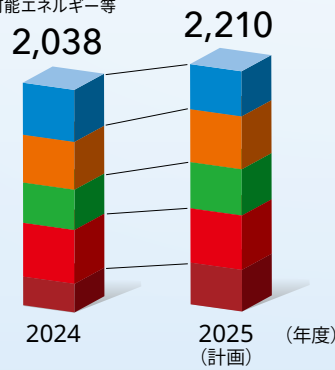
#### 優位性

- ミライト・ワンの実装力・運用力
- 西武建設(株)の総合力・施工力
- 国際航業(株)の企画力・コンサル力

#### 売上高推移

(単位:億円)

- 建築・リノベーション
- 土木・水道
- 電気・空調
- 企画・コンサル
- 再生可能エネルギー等



### ICTソリューション事業

#### 基本方針

ICT技術により、LAN・PBXやWi-Fiの導入、セキュリティの確保、ビルマネジメントの高度化、業務効率化の促進といった社会やビジネスの幅広い課題に応える高品質なソリューションを提供しています。また、ドローンの活用のほか、生成AIの普及に伴い需要拡大が顕著なデータセンターの構築・運用、海外データセンターや海外でのインフラシェアを推進するグローバル事業も戦略的に強化しています。

#### 業績概況

2024年度は前年度大口案件のあったLANの反動減があったもののデータセンター・クラウド、グローバル事業が大きく伸び、ソフトウェア事業も堅調に推移したことなどから、対前年度+2億円の横ばいとなりました。2025年度は、データセンター事業やLAN等の伸長を想定し、増収を計画しています。

#### 市場成長性/戦略など

生成AIやDX需要の拡大を背景に、特にデータセンター関連の事業機会の増加が続く見込みであることから、引き続きグループ内連携も含めて、事業規模の拡大や人材採用/育成の強化に取り組みます。

### 企業/環境社会基盤ドメイン

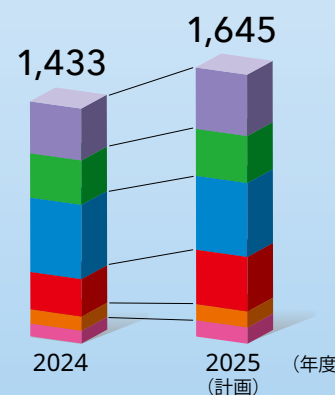
#### 優位性

- 「総合エンジニアリング&サービス会社」を目指す中で培ってきた本格的なICT技術

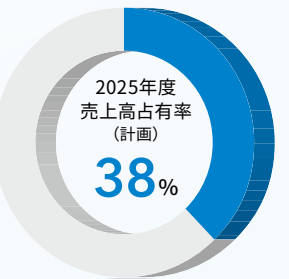
#### 売上高推移

(単位:億円)

- 物販・その他
- ソフト
- グローバル
- LAN等
- DC・クラウド
- ストック



### 通信基盤ドメイン



第5次中期経営計画の4年目である2025年度は、データセンター事業の拡大のほか、当社、西武建設(株)、国際航業(株)による「三位一体アプローチ」をトリガーに、特にゼロカーボンシティ事業と公益インフラマネジメント事業でのシナジーを拡大することで「みらいドメイン」の拡大に注力します。

### NTT事業

#### 基本方針

NTTグループの固定系・無線系の通信設備の建設・保守・運用、光ファイバーネットワークやモバイルネットワークの普及を支えているほか、災害発生時には応急復旧工事や復興工事を通じ、通信ネットワークの守り手としての役割も担っています。国内通信建設市場は緩やかな縮小傾向にありますが、当事業を創業初期からコア事業として展開することで培ってきた経営資源や強みを今後も進化させ続けることで、当社グループの持続的成長へつなげていきます。

#### 業績概況

2024年度は事業環境がやや変化し、固定通信関連工事やモバイル関連工事のいずれにおいても品質改善投資が大きく伸びた結果、対前年度+87億円の増収となりました。2025年度もこの傾向が相応に継続することを想定し、増収を見込んでいます。

#### 市場成長性/戦略など

NTTグループの通信建設関連投資は中長期的には減少傾向にあるものの、当事業で培ってきた「現場力」「キャリアグレードの技術力」を成長分野へ展開するほか、インフラシェア/仮想化/クラウド関連等でのキャリア事業領域の拡大を図ります。

### 通信基盤ドメイン

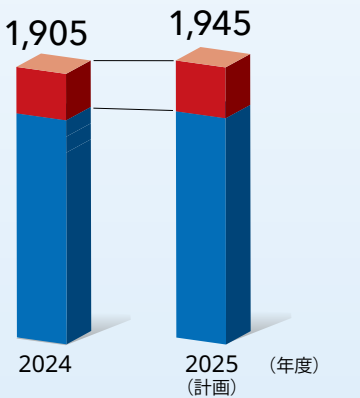
#### 優位性

- 創業以来80年近くにわたり培ってきた現場力
- 長年培ってきたNTTグループとの信頼関係

#### 売上高推移

(単位:億円)

- モバイル
- 固定



### マルチキャリア事業

#### 基本方針

NTTグループ以外の移動体(モバイル)通信設備を中心に建設・保守・運用を行い、高速・大容量化するモバイルネットワークを支えています。足元では5Gサービスのエリア拡大に向けた工事がほぼ一巡したことから、NTT事業と同様に新たな領域でのキャリア事業の拡大を図ります。

#### 業績概況

2024年度は通信キャリア各社ごとに多少の濃淡はあったものの、2022年度から続く受注減の影響等によりモバイルの5G関連、CATV関連のいずれも減少したことなどから対前年度▲86億円の減収となりました。2025年度も、モバイル関連事業の減少等による減収を見込んでいます。

#### 市場成長性/戦略など

数年来成長が続いてきたNCCキャリアのモバイル事業設備投資は、基本的には減少傾向が続くことが予想されるほか、顧客のネットワークへの投資対象が仮想化/ソフトウェア領域にシフトしていることから、NTT事業と同様にインフラシェア/仮想化/クラウド関連等でのキャリア事業領域の拡大に注力していきます。

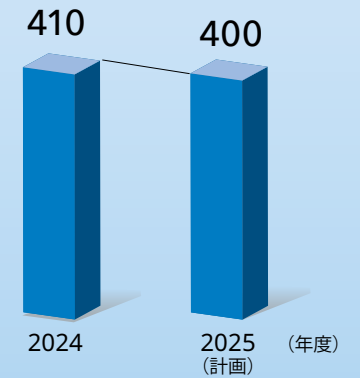
### 通信基盤ドメイン

#### 優位性

- 創業以来80年近くにわたり培ってきた現場力
- キャリア各社と培ってきた信頼関係

#### 売上高推移

(単位:億円)







Digital Strategies

# デジタル戦略

## DXによるデータインサイト経営の進化と新たなビジネス展開に注力しています

### 企業価値向上に向けたデジタル戦略を実践中

#### Change 4「データインサイト マネジメント」ー

##### 2024年度の成果と課題／2025年度以降の重点施策

当社グループは「MIRAIT ONE Group Vision 2030」および第5次中期経営計画において、5つの事業変革のひとつとしてChange 4「データインサイト マネジメント」に注力しています。具体的には、ほかの4つの「Changes(成長戦略)」を後押しするべく、「攻めのDX」(ナレッジベースのデータ環境の整備や営業アプローチの最適化)と「守りのDX」(バリューチェーンの改革、スマート施工、BPO/RPA・生成AI・ロボティクスの活用)、そして「DX人財の育成」(エキスパートおよびコア人財の育成、全社的なリテラシー向上)にグループを挙げて取り組んでいます。これにより、当社グループのあらゆる価値創造を定量面・定性面の両面から可視化し、データ活用を通じた事業変革を推進しています。

同中期経営計画の3年目であった2024年度は引き続きDX人財の育成と生成AIの活用に注力し、各組織ごとのDXの企画・推進を担う「DXコア人財」の育成が国際航業(株)の連結化の効果もあり大きく進捗した結果、2,500名規模となり、中計目標を2年前倒して達成することができました。一方、DXエキスパート人財については50名規模に到達したものの更なる拡充が必要であることから、2025年度は140名規模の育成を目指すことで、2026年度目標である250名規模の達成に弾みをつけていきます。

また、生成AIの活用について、生成AI導入済みグループ企業数は41社、生成AI基盤の利用者数は8,323名/月となったほか、自社開発AIアプリは25種類、利用回数は7,700回/月と活用が進んでいます(2025年7月実績)。活用事例としては、RAGの技術を活用したプロジェクトリスク管理アプリや、画像分析AIを活用した施工写真AI検査などがあります。

#### 第5次中期経営計画における目標

DXコア人財の育成  
(2026年度まで) **2,000**名規模を育成

**2年前倒し**で達成

#### 基幹システムを刷新

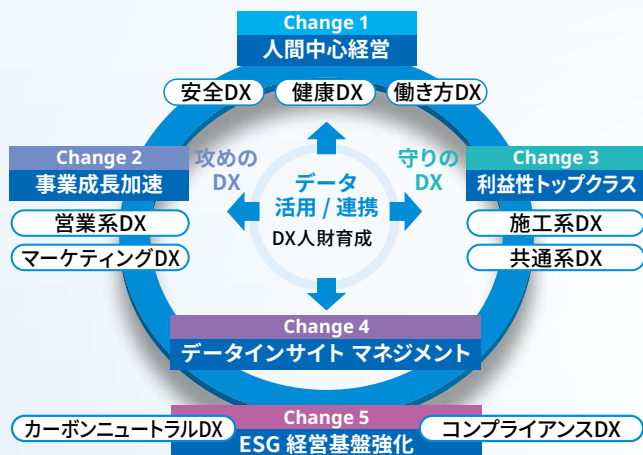
加えて、2024年度はグループ主要5社の基幹システムを刷新し、データインサイト経営に向けたタスクフォースを組成したほか、完工予測のためのツールやソリューションのグループ内展開と精度向上に取り組み、年度内完工予測や3年後完工予測の見える化を進めました。2025年度は新基幹システム

を徹底的に使いこなしながらデータ活用を高度化するとともに、文書データインサイトによる業務品質の向上と効率化に引き続き取り組みます。

#### 第5次中期経営計画における目標

DX改革によるキャリア事業利益率向上  
(2026年度まで)

**3**ポイント以上



#### 「DX推進委員会」によるトップダウンとモニタリングを継続し、5Changesへの取り組みを加速

当社グループは、これら一連の取り組みを含むChange 4「データインサイト マネジメント」におけるDXを通じてほかの4つのChangesの実現を全方位で推進・加速するべく、CDOを委員長とするDX推進委員会が各DXごとに定めた評価指標に基づく個別具体的なDX推進に加え、2025年度に代表取締役社長を委員長とするデータインサイト経営委員会を組織し、データインサイト・DX戦略について、経営層が議論・コミットすることでDXを更に推進しています。

#### DX人財の育成

全社的な課題であるDX人財の育成にあたっては、前述の「DXコア人財」の育成に先立ち、DXの基本的なリテラシーやマインドを身に付けるための「DX基礎講座」を「みらいカレッジ」で全社員を対象に開催し、2023年6月までに(株)ミライト・ワンの全社員が受講済みであるほか、2023年12月に連結化した国際航業(株)を含む主要グループ会社全社員の受講が2024年度中に完了しました。

加えて、DXによる業務効率化だけでなく事業の高付加価値化を実現するために欠かせないエキスパート人財(データサイエンティスト)の育成にあたっては、内部人財の育成だけでなく中途採用や外部人財との連携も強化することで、組織全

体としてデータを利活用する能力を高めていく構えです。

データインサイト分野を中期的にリードする人財の確保・育成を目的として、2025年度より国立大学データサイエンス研究科(博士前期課程)に社員の派遣を開始しました。

そして、これら一連のDX戦略の策定や進捗モニタリングを担う経営層のDXマインドやリテラシーも底上げするべく、役員向けのDX講座を展開することで、全社一丸となったDX改革を推進しています。

#### ■目指すDX人財像と目標人数



#### 「KAIZEN」をキーワードにDX推進マインドを醸成

DX改革の土台となるグループ全社員のDX推進マインドの醸成に向けて、2022年度より「DX&KAIZENアワード」を開催しています。従来の「KAIZEN大会」のテーマにDX改革事例を加えた同大会では、優秀な取り組み事例を表彰するほか、グループ共通プラットフォーム(DX&KAIZENおよびWLS改革-Gallery)を活用して他拠点へ水平展開することで、グループ全体のDX改革を加速させることを目指しています。2025年度はミライト・ワン グループの発足後4回目の開催となり、約3週間のオンライン開催期間に延べ約3,000人の視聴がありました。本選エントリーは40件で、そのうちAI関連は9件でした。また、スマートワークライフスタイル改革活動の更なる活性化に向けて、DX&KAIZENの成果をスマートワークライフスタイル改革につなげる取り組みを表彰しました。

今後も、長年のKAIZEN活動で築き上げてきた創意工夫と業務改善マインドを、抜本的な事業変革につなげるためのDXに注力していきます。

#### DXにおける外部評価

当社は2021年6月、「IoT・5G・ICT」「スマート土木」「再生エネルギー」「グローバルエンジニアリング」の4つの成長領域を中心とする積極的なDXの推進や、社会インフラの建設・運用作業の抜本的な効率化等を評価いただき、経済産業省によるDX認定を取得しました。



また、2025年6月には、MIRAIT ONE Group Vision 2030に基づくビジネスモデルやChange 4「データインサイト マネジメント」の方向性・戦略や戦術の進捗状況を評価いただき、同認定を更新しています。

また、2022年6月には、通信建設業で培ったノウハウをベースとする環境・社会イノベーション事業、ICTソリューション事業の推進やグリーン発電への参入、各種DXの推進(電子棚札による店舗DX、3D点群、水道管ビジネスなど)による新事業の展開とフルバリュー型モデルへの事業構造転換への取り組み等を評価いただき、経済産業省と東京証券取引所および情報処理推進機構が定める「DX注目企業2022」に選定されました。



#### ビジネスでのDX実践事例を着々と積み上げています

上記一連の外部評価のポイントのひとつでもあるビジネスでのDXの実践や、DXによる新たなビジネスモデルの構築も着々と進めています。

その一例として、2024年度は新たに工業用水の運用維持管理のDXによる効率化に向けて、水道スマートメーターの遠隔監視システムのクラウド化システムを開発しました。同システムにより水道メーターを遠隔で検針することで、人手・時間の削減とペーパーレス化を通じた流量管理業務の効率化を図れるほか、緊急時にいち早く地域を特定のうえ状況を把握することで、トラブル・災害対応のスピードアップを実現できます。加えて、ベンダーフリーで各社の流量計に接続可能であるため、交換コストの最適化につなげることができます。

また、2025年4月には、総務省が実施する地域社会DX推進パッケージ事業に、当社の「海上養殖事業の収益性向上に向けた先進的無線システム検証」が採択されました。これは、生簀内の状況を水温や溶存酸素、塩分濃度を計測する「環境センサー」と、魚の育成状況を把握する「AIカメラ」から得る情報をクラウドで一元管理し、PCやスマートフォンでリアルタイムに確認するもので、今後のネットワーク設計や機器設置を経て実装される予定です。





# 企業価値の最大化に向けた「攻め」と「守り」を財務の立場から支えてまいります

取締役常務執行役員 CFO  
三ツ矢 高章

## 第5次中期経営計画— ここまでの成果と課題、今後の重点施策

### 資本効率と企業価値の向上に向けて

2024年度は5ヵ年の第5次中期経営計画の折り返し地点であったことから、財務資本戦略についても中間レビューを行い、KPIの追加や各種目標水準の見直しを進めました。

その前提となる外部環境については、通信キャリアの投資抑制のほか、資材価格や人件費等の上昇が顕著となった一方、データセンターやカーボンニュートラル、災害に強い街づくりや地方創生など、成長分野である「みらいドメイン」のターゲットが堅調に拡大したことから、当社グループ全体としての事業機会は着実に増加しました。

そうしたなか当社グループは、「みらいドメイン」へのシフトを加速するべく、2022年に西武建設（株）、2023年に国際航

業（株）を買収するなど非通信分野のM&A投資を大きく拡大してきたほか、事業効率化に向けて2024年に基幹システムを更改し、工事長業務のデジタル化も加速するなど、DX投資も拡大してきました。

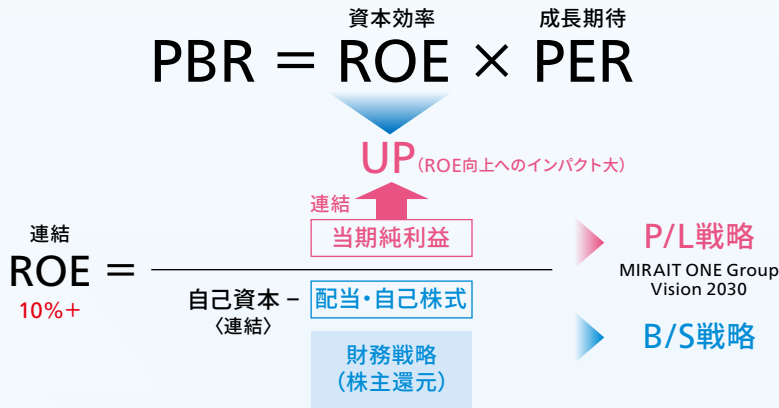
その結果、受注高・売上高はともに順調に拡大したものの、M&Aによるのれんの償却費やDX投資による減価償却費など「ノンキャッシュ」の費用が当初策定時と比較して増加していることから、当社グループの持続的な収益力（稼ぐ力）の成長を示す指標としてEBITDA率を目標数値として追加しました。

そのうえで、中期経営計画最終年度である2026年度の目標も見直し、売上高目標は堅持しつつ、成長分野であるみらいドメイン比率の目標を5ポイント引き上げたほか、「EBITDA率8.5%以上」を正式な目標として設定するとともに、営業利益率については当初目標を1ポイント引き下げることをしました。

### ■第5次中期経営計画の経営目標

|                     | 当初公表値        | 今回見直し        | 変更点                   |
|---------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| 売上高                 | 7,200億円+     | 7,200億円+     | —                     |
| みらいドメイン比率           | 40%+         | 45%+         | +5%                   |
| EBITDA率             | [8.5%+]      | 8.5%+        | 当初想定を維持<br>(KPIに新規追加) |
| 営業利益率               | 7.5%+        | 6.5%+        | ▲1%                   |
| ROE<br>(自己資本利益率)    | 10%+         | 10%+         | —                     |
| EPS<br>(1株当たり当期純利益) | 年成長率<br>10%+ | 年成長率<br>10%+ | —                     |

### ■PBR向上に向けて



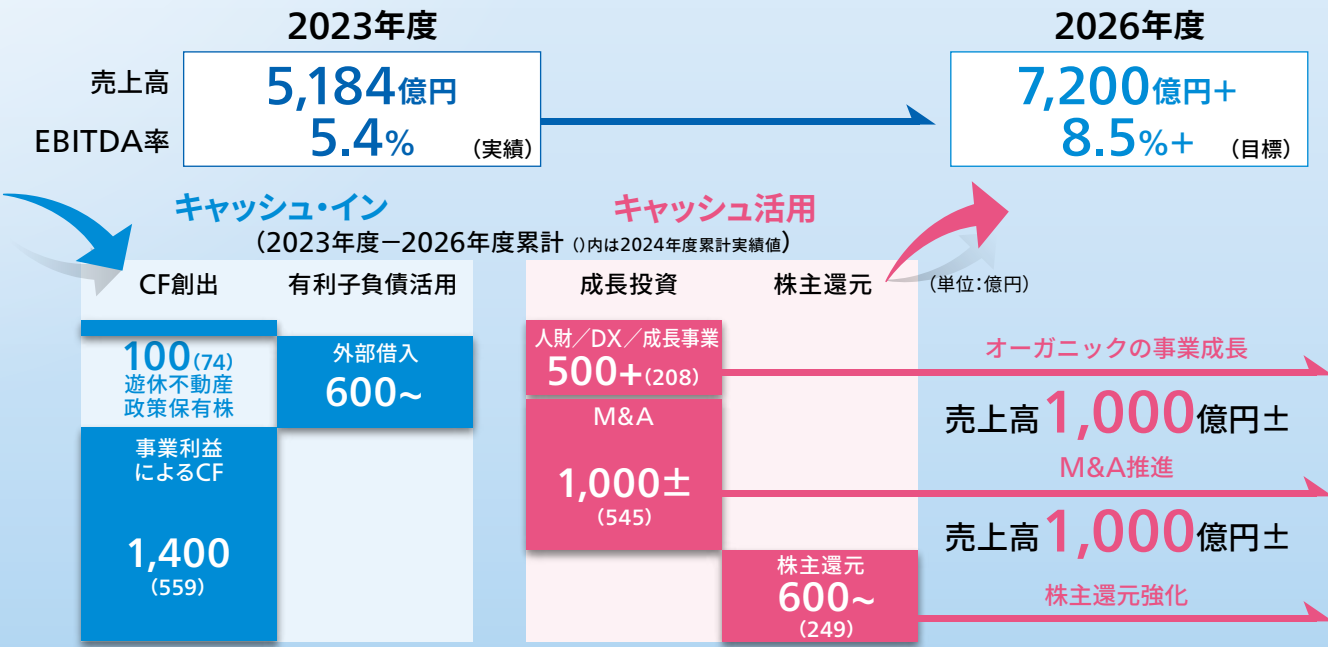
当社グループはこれら一連の新たな目標の達成に取り組むことで、資本効率と企業価値向上に向けた重要目標である「ROE10%以上」「EPSの年成長率10%以上」の達成に向けて邁進してまいります。

### B/S面から見た成長戦略—ここまでの進捗

資本効率の向上を見据えた「B/S面から見た成長戦略」においても、目標に追加されたEBITDA率を達成することを念頭に、「稼ぐ力」への意識を高めてまいります。そのうえで引き続き成長領域に資金を配分し、資本コストを意識した経営を行うことで、ROEおよびEPS目標の達成とPBRの改善、持続的な企業価値向上を目指します。

その一環として取り組んできた遊休不動産や政策保有株式の売却は、2024年度末時点で目標の8割弱、事業利益によるキャッシュ創出も4割程度に到達しており、キャッシュ・アロケーション計画の進捗は順調に推移しております。

### ■キャッシュ・アロケーション計画(2023-2026)





株主還元強化

株主還元については引き続き「安定的な配当成長」と「機動的な自己株式取得」を基本方針とし、総還元性向についてはターゲットレンジを「50%～70%」に設定、これはM&A等の大規模投資等で財務面へのインパクトがない限りは、積極的に株主還元を実施していく方針を明確にしたものです。

また、利用目的のない自己株式については積極的に消却を実施することとし、直近では2025年2月に300万株（発行済株式数の3.2%相当）を消却したほか、2025年5月より、30億円を上限とする自己株式の取得を実施しておりますが、今後も業績動向、投資動向を踏まえ、自己株式追加取得の是非を検討していきます。なお、配当については、2024年度、2025年度とも「年間10円増配」としております。

ROEとEPSの更なる成長に向けて

2026年度目標である「ROE10%以上」「EPSの年成長率10%以上」の達成に向けて、そのベースとなるEBITDAについては下記チャートのように過去最高水準で推移しており、新たに追加したEBITDA率も2026年度目標の達成が射程圏にあると認識しています。

また、営業利益については2025年度には過去最高を更新する見込みであり、営業利益率も対前年で+0.7ポイント増の5.5%となる見込みです。

こうした利益率の向上等により、2024年度のROEは前年度比1.7ポイント改善し6.7%となったほか、2025年度は8%を目標とすることで、2026年度目標「10%以上」の達成に向け、弾みをつけたいと考えております。また、EPSも2024年

度は前年度比42%増となったほか、2025年度も同25%増を見込んでおり、中計最終年度となる2026年度も「年成長率10%以上」の維持を目指してまいります。

成長領域の収益性強化に向けて

不採算案件が大幅に減少

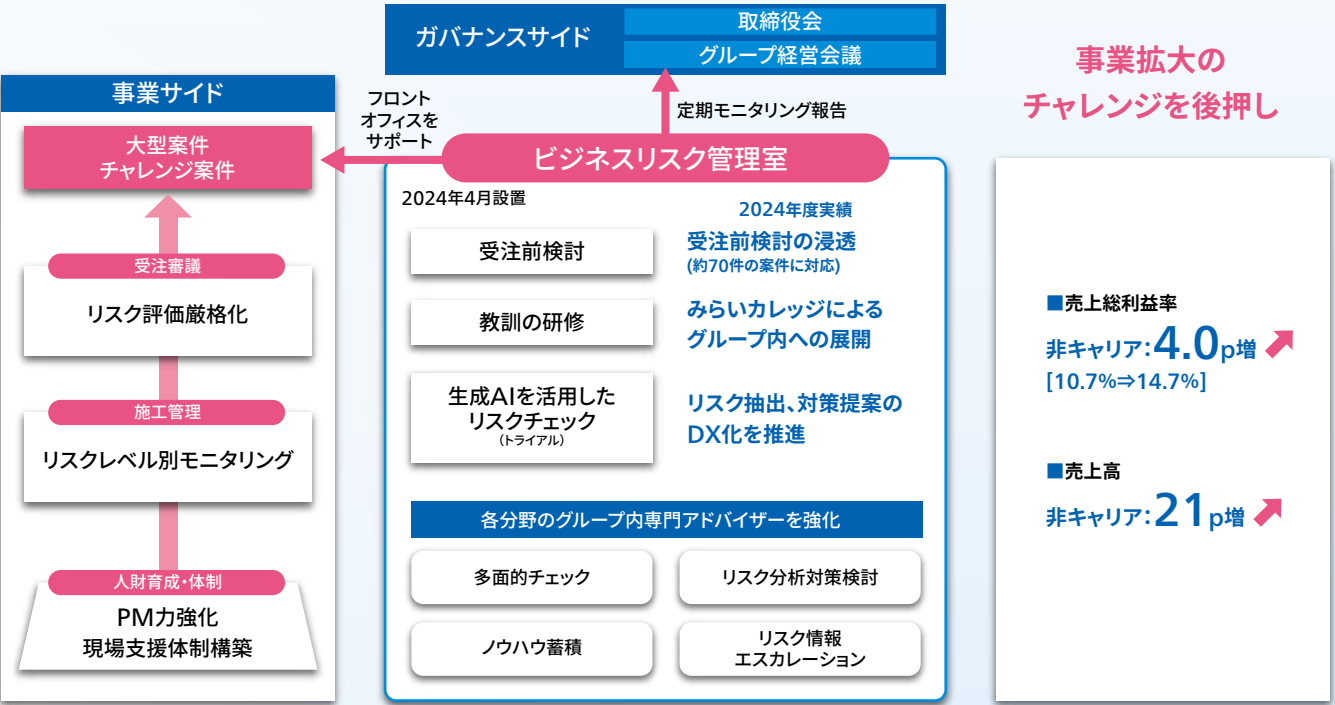
上記一連の利益率の向上や資本効率の改善に向けては、成長分野である「みらいドメイン」の利益率の更なる強化がカギとなります。前述の2024年度における営業利益率の上昇には、増収によるプラス影響のほか、前年度に成長領域で大規模な不採算案件が発生したことを受け、全社を挙げてビジネスリスクマネジメントを強化したことが寄与しました。

具体的には、事業サイドでは大型案件やチャレンジ案件について受注前のリスク評価と審議を厳格化し、施工時には各案件のリスクや内容に応じた階層ごとのマネジメントやモニタリングを強化したほか、ガバナンスサイドでは取締役会やグループ経営会議でモニタリングすることで、リスクを予防・監視しています。

そして、これら一連の取り組みを2024年度より設置したビジネスリスク管理室でサポートし、案件ごとにグループ内の専門アドバイザー（有識者）をアサインしながら多面的かつきめ細かにリスクマネジメントを強化することで、当社グループの事業拡大に向けたチャレンジを後押ししています。

加えて、これまでの不採算案件にまつわる教訓をまとめ、みらいカレッジでグループ内に展開しているほか、リスクチェックを生成AIで効率化する取り組みもスタートしています。

■ビジネスリスクマネジメントの運用状況



これら一連の取り組みが寄与し、2024年度は非キャリア事業の売上高を前年度比21%増としっかりと拡大させつつ、同事業の売上総利益率を前年度比4ポイント改善し14.7%とするなど、事業拡大と利益率改善を両立させることができました。引き続きビジネスリスクマネジメントに注力することで、資本効率の向上につなげていきます。

みらいドメインの更なる高付加価値化とグループシナジーの最大化に注力

こうしたリスクマネジメントによる「守り」だけでなく、今後の当社グループは、みらいドメインの更なる高付加価値化やグループシナジーの追求といった「攻め」にも注力することでPBR1倍超の恒常的な達成を目指すことから、その点を意識した財務資本戦略やキャッシュ・アロケーションに注力していきます。

足元ではみらいドメインの高付加価値化の一例としてデータセンター関連事業が進展しており、海外ではアジア12か国、地域のデータホールケープリングで実績を築いているほか、日本国内でも情報共有と営業連携によって大口案件の受注を実現しています。加えて、電気設備や空調、コンテナ型データセンターといった周辺領域にも対応力を広げることで、2024年度の同事業の受注実績は当初計画の390億円を上

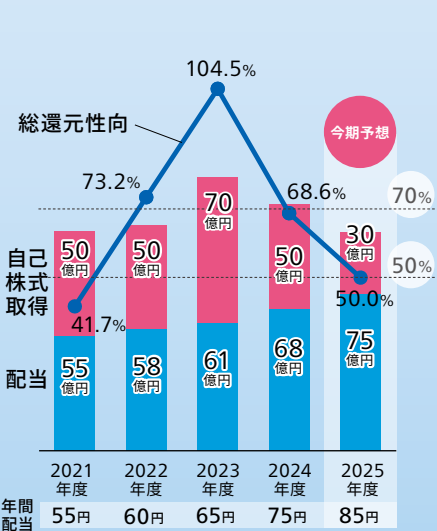
回る460億円となったほか、2025年度は500億円、2026年度は650億円の受注を目指しています。

また、グループシナジーの追求において、2024年度は当社と西武建設（株）の2社シナジーにより共同営業と相互受発注の拡大に注力したほか、国際航空（株）を加えた3社シナジーにおいては、自治体向けのZEB化改修事業や道路の包括管理事業等の受注獲得に成功し、合計90億円超のシナジーを創出することができました。

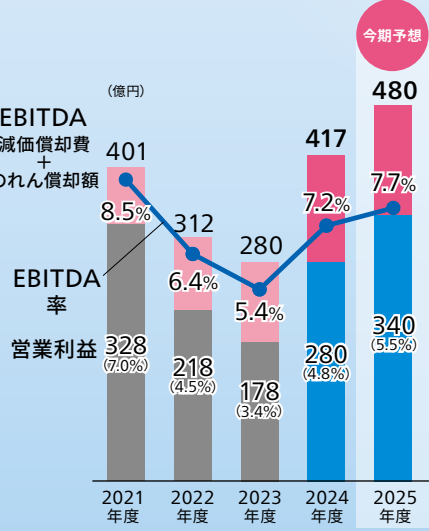
今後はこの取り組みを更に拡充することで、2025年度には200億円、2026年度には300億円のシナジーを創出し、みらいドメインとフルバリュー型モデルの収益性向上につなげていきます。

第5次中期経営計画の達成に向けて、このような「攻め」を加速させる一方で、リスクマネジメントやグループ会社の再編等を含めた「守り」もしっかりと支え、企業価値の最大化を図ることで、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

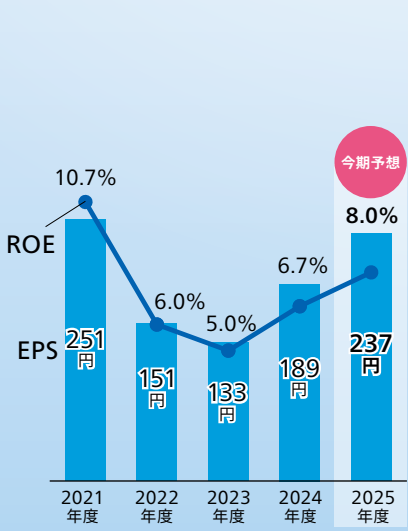
■株主還元の推移



■EBITDAの推移



■ROE、EPSの推移





# グリーンエネルギー事業

当社グループは、2030年に向けた成長戦略であるChange 2「事業成長加速」の重点施策のひとつである「グリーンエネルギー事業」について、太陽光発電所の開発事業や売電事業を核に「フルバリュー型モデル」によって成長を加速させているほか、産業用蓄電所や水素関連の実証事業など新たな取り組みへと展開しています。これら一連のグリーンエネルギー事業をグループを挙げて推進することで、2026年度には同事業の売上高300億円以上の達成を目指しています。

## 新分野への挑戦を続ける中、太陽光発電事業を開始

私は当社の前身の1社である近畿通信建設(株)に1998年に入社し、最初の10年あまりは基本的に営業部門からプロジェクトチームの一員として通信建設案件に携わる中、通信自由化を背景に日本市場に参入したばかりの外資系通信メーカーとの協業、更には携帯電話やADSLの普及に伴う基地局や通信局舎工事など、各時代の「新分野」に挑戦する経験を多数積み上げてきました。

そうした中でグリーンエネルギー事業に携わった最初の経験が、2011年の東日本大震災を契機に日本のエネルギー政策が大きく変わり始めたことを背景に大手NCCが開始した太陽光発電所の建設案件です。当社は当該プロジェクトを皮切りに大手通信建設企業のなかでもいち早く太陽光発電関連事業をスタートし、私は、それまで培ってきた新分野へのチャレンジ精神と経験を活かし、ほぼ未知の領域であった電気分野についての知識を自ら、もしくはお客様に教えていただきながら身につけ、まずは当社にできる範囲の業務から少しずつ受託することでビジネスチャンスを取り込んでいきました。以来、当社グループのグリーンエネルギー事業は、太陽光発電など再生可能エネルギー発電所の開発事業、太陽光発電所やリチウムイオン電池を活用した蓄電所、水素を活用した水素発電設備、EV化を促進するためのEV充電設備へのEPC事業やO&M事業へと広がり、現在に至っています。

## 解決に貢献している社会課題

当社グループがこうしたグリーンエネルギー事業に取り組む意義は、大きく2つあると認識しています。

1つ目は、やはり社会課題の解決への貢献です。産業革命以降の世界的な化石燃料の大量消費による温室効果ガス排出と地球温暖化の加速に歯止めをかけなければならないという世界共通の社会課題に加え、石油や天然ガス等のエネ

ルギー資源に乏しい日本のエネルギー安全保障やエネルギー自給率の低さなど、国内外の社会課題の解決に貢献する力が、グリーンエネルギー事業にはあります。

2つ目は、ビジネスチャンスの拡大です。足元の社会におけるDXの加速や生成AIの普及を背景とするデータセンター需要の急拡大や建設ラッシュは国内外の経済発展に大きく貢献するものであり、当社グループが大いに成長できる市場です。一方、データセンターは大量の電力を消費することから、前述の日本のエネルギー安全保障や自給率の低さへの対応がここでも必要となり、データセンター向けのグリーンエネルギー需要が大きく拡大し始めています。これら両ニーズを着実に取り込むことで、成長を加速していく考えです。

## Missionとの関連性が強い「フルバリュー型モデル」

また、同事業を発展させていくことは、当社グループのMissionのひとつである「常に技術とビジネスモデルを磨き、高い付加価値を創造する」との関連性が非常に強いと考えています。なぜなら、当社グループのグリーンエネルギー事業のルーツは、工場やビル等に電力会社から送られる高圧電力を通信設備向けの低圧電力へ変換する工事を手掛けたことにあり、この技術を磨き、ビジネスモデルを変化させたものが現在のグリーンエネルギー事業であるからです。これはまさに、Mission「常に技術とビジネスモデルを磨き、高い付加価値を創造する」の実践であると申し上げます。

加えて、かねて「フルバリュー型モデル」の拡充に取り組んできた当社は、通信建設事業では携帯電話用基地局を建設するための適地探索や土地オーナーとの折衝といった業務も受託してきました。そしてグリーンエネルギー事業では、こうした受託業務の対象設備を太陽光発電所や系統蓄電所へと置き換え、自社による土地開発から完成した再エネ設備を販売する「フルバリュー型」の開発事業へと発展させているほか、国際航業(株)との連携による新規自治体プロジェクトも始ま



ろうとしています。グリーンエネルギー事業はこのように、「高い付加価値」をお客様へ提供することで、より収益性の高いビジネスモデルが拡大しつつある好事例です。

## 収益性の更なる向上に向けて

一方で、近年の当社グループは非通信比率やみらいドメイン比率を拡大させながら持続的な売上成長を実現してきたものの、利益率の改善が課題であることは現場でも認識しています。前述の通り、グリーンエネルギー事業は高付加価値型モデルを実現しつつあるものの利益率を更に上げられる余地と地力は大いにあることから、今後は事業規模の拡大だけでなく収益性の更なる強化にも注力していきます。

具体的には、長年の歴史を有する通信建設事業では550社以上におよぶパートナー会社とのネットワークを全国津々浦々に形成することで強力な調達能力(調達網)を構築し、これが同事業における安定的な高収益を実現してきたことから、グリーンエネルギー事業においても同様の取り組みに注力することで、層の厚い調達能力(調達網)を実現していく考えです。また、この取り組みはグリーンエネルギー事業だけでなくデータセンター関連事業をはじめとするICT事業にも有効であることから、同事業とも連携しながら電気・電力系の新たなパートナーとの取り組みを拡充することで、利益率改善への取り組みを加速しています。

## 人財育成の良きカルチャーを更に進化させる

成長戦略の筆頭に「人間中心経営」を掲げている通り、当社グループの発展の原動力はやはり人財育成にあると考えています。私自身は入社初年度から当社グループのアットホームなカルチャーのもと、自律的な行動やチームワーク、お客様との接し方等の対人スキルを上司、同僚、後輩、顧客といった360度の関係性のなかで学んできたほか、このカルチャーは

現在もしっかりと継承されていると実感しています。加えて、社内の知見が少ないマーケティングの専門知識等については外部講習の受講やコスト負担も積極的に認める寛容な風土があることから、それらを積極的に活用することでスキルアップを図ってきました。現在では、これら全てのスキル習得メニューがみらいカレッジで幅広くカバーされていることから、部下を含めて積極的に活用しています。前述の良きカルチャーをこうした新たな仕組みで進化させていくことが、持続的な成長につながることを確信しています。

私は上記一連の取り組みを土台に、グリーンエネルギー事業による電力自給と、データセンター事業による産業競争力の発展を支える企業として当社のブランド力を高めるとともに、人と技術による持続可能な成長戦略を創り、実行・実践することで、当社グループの企業価値向上に貢献していく所存です。



株式会社ミライト・ワン ソリューションカンパニー  
環境社会事業本部 環境社会営業本部 副本部長  
環境第二営業部 部長 兼務

北川 隆貴



Case2

# コンテナ型データセンター事業

成長分野「みらいドメイン」のひとつであるICT事業ではデータセンター事業が大きく伸長し、2024年度はデータセンター事業の受注額が前年度比28%増の460億円となったほか、2026年度には受注額650億円へと成長させることを目指しています。当社グループはデータセンター事業においてサーバーやラック等の配線を行うケーブリング工事や、電気・空調・無停電装置の工事を中心に展開してきましたが、足元で急速に需要と引き合いが増加しているのが「コンテナ型データセンター事業（以下、コンテナ型DC）」です。

## 好奇心を原動力に、様々な業務に挑戦

大学で通信技術を学び、当時黎明期にあった携帯電話に将来性を感じていた私は、当社の前身のひとつである大明（株）に1996年に入社後現在に至るまで、一貫して大手キャリアのコアネットワークの構築に携わってきました。元々好奇心が強い私は、そうしたなかでも取えて様々な業務を自ら希望することで、データセンター内のケーブリングやキッティングをはじめとする施工や現場管理、更には設計や営業といった上流工程に至るまで幅広く経験してきたほか、競合他社とも連携しながら、通信建設業界全体の立ち位置を引き上げる取り組みにも挑戦してきました。このように、希望すれば多様な経験を積ませてもらえる当社グループの風土は現在も健在であるほか、近年は更に若手社員の意思を最大限に尊重する風土へと進化していると認識しています。

## きっかけは、余剰再エネ電力の活用

当社グループは現在、2020年に出資したモルゲンロット（株）とコンテナ型DC事業を展開していますが、同事業を始めたきっかけは、再生可能エネルギーの余剰分をいかに活用するかという社会課題への対応と、拡大するコンピューティングパワーへのニーズでした。

近年は、自ら発電した電力を持て余す再生可能エネルギー発電事業者（以下、再エネ事業者）が少なからず存在する一方、生成AIの普及に伴い、GPU等のコンピューティングパワーや電力へのニーズは拡大の一途にあります。一方、従来のハイパースケール型DCの構築には多くの時間とコスト、大規模な土地を必要とすることが供給のボトルネックとなっており、当社は、相対的に低コスト、短納期での導入が可能で、かつ場所も選ばないコンテナ型DCをここに介在させることで、こうした社会課題とニーズの双方を解決できるのではないかと考えました。余剰電力を持つ再エネ事業者にコンテナ型DCを

提供し、その施工と運用を当社とモルゲンロット（株）が担うことで、再エネ事業者とエンドユーザー双方のニーズを満たすWin-Win-Winのビジネスモデルを展開しています。

更に今後は、IoTデバイスの普及や自動運転、遠隔医療などの実現に向けてより低遅延で高速度、大容量のデータ送信へのニーズが高まり、いわゆるエッジコンピューティングへのニーズも拡大する見込みです。これに伴いコンテナ型DCの需要も拡大を期待できることから、当社グループは、現段階から関連ノウハウを蓄積していくことで、将来の優位性の構築に向けた布石としていく考えです。

## 自発的な学びと社内ノウハウとの連携

私のこうした新分野への挑戦にあたっては自主的に様々な文献等を通じて基礎知識を得る一方、前述の通りデータセンター内業務に長く携わり、データセンターを使う側の知見を現場で蓄積してきたことが、提供する立場になった現在も非常に役に立っています。

また、データセンターの構築にあたっては、単なるネットワークの知識だけではなく設置場所の基礎工事や電気工事の知識も必要になります。社内の基地局担当部門や鉄塔建築担当部門、電気工事担当部門などとの日ごろからの付き合いやコミュニケーションを通じて社内のどの部署にどのような知見があるかを把握し、いざという時に協力してもらう小さな「フルバリュー型モデル」を自分なりに構築してきたことも大きく寄与しています。

## 常に最先端の価値提供と収益性の強化を目指す

コンテナ型DC事業の更なる成長に向けては、まずは実績を多く積み上げることで知見やノウハウを蓄積していくとともに、多くの競合が存在する中での差別化ポイントのひとつとして、常に最先端の価値を提供していくことを目指しています。その

一環として、サーバーの高排熱化に伴う水冷（液冷）技術の研究、および低PUE化に向けた空調システムの開発に注力しています。また、全国各地に拠点を構える利点を活かし、コンテナ型データセンター構築後の保守・運用にも対応することで、設計～運用までの全工程を一気通貫で請け負うことが可能です。

通信建設大手3社のなかでも現時点でコンテナ型DC事業に参入しているのは当社だけであることが示す通り、新分野へいち早く参入しお客様へ最先端の価値を提供することは、当社グループならではの強みのひとつであると認識しています。この強みを際立たせていくためにも、前述の社内ネットワークをフルに活用していきます。

一方、同事業の更なる収益性の強化に向けては、まずは効率性を強化すべく、全国のどのパートナー会社がどの地域で施工しても均一な品質でスピーディに設置できるよう、これまで培ってきたノウハウを見える化したマニュアルの制作を進めています。加えて、現在は全案件を全てオーダーメイドで設計していることから、タイプ別に類型化のうえパッケージ化することで、生産効率とコスト効率を改善する取り組みも進めていく考えです。

今後はこの市場により多くのプレイヤーが参入し、健全でオープンな競争のもとで社会的コストが下がり、更なる普及と市場の拡大が加速することを期待しています。同時に、そうしたなかでも、当社は常に一步でも半歩でも先進的な価値を提供していくことを目指します。

## 次世代人材の育成に向けて

新たなスキルや知識の習得に向けて、私自身は前述の通り自発的な学びと社内リソースの活用を重視してきましたが、事業の持続的発展に欠かせない次世代人材の育成にあたっては、引き続き現場に入りつつ、これまで培ってきた知見やノウハウを次世代の人財に伝承していくことが私自身のミッションであると捉えています。その一環として、まずはみらいカレッジの受講

を促進するとともに、足りないものは外部講習等を積極的に受講することで知識と案件実績を積み上げていくことを目指します。

## 全てのMissionに関わる

私はここまでお伝えしてきた自身の業務を通じて、当社グループの5つのMissionの全てに強く関わっていると認識しています。コンテナ型DCは前述の通り短納期、低コスト、場所を選ばないという「高い付加価値を創造」することで「お客様の期待にお応え」しているほか、省エネルギーも実現することで「サステナビリティ」と「社会の信頼に応える」を実現しています。また、今後は災害対策用やBCP対策を通じて「みらいのインフラ」を守ることも期待できるほか、多くの若い世代を引き上げることで、「多様な社員がいきいきと働く」も実現したいと考えています。

今後も最先端の価値をお客様と社会に提供することで、当社グループの企業価値向上に貢献していきます。



株式会社ミライト・ワン キャリアイーストカンパニー  
ネットワークエンジニアリング事業本部  
エンジニアリング部 第二ネットワーク部門 部門長

日比野 彰





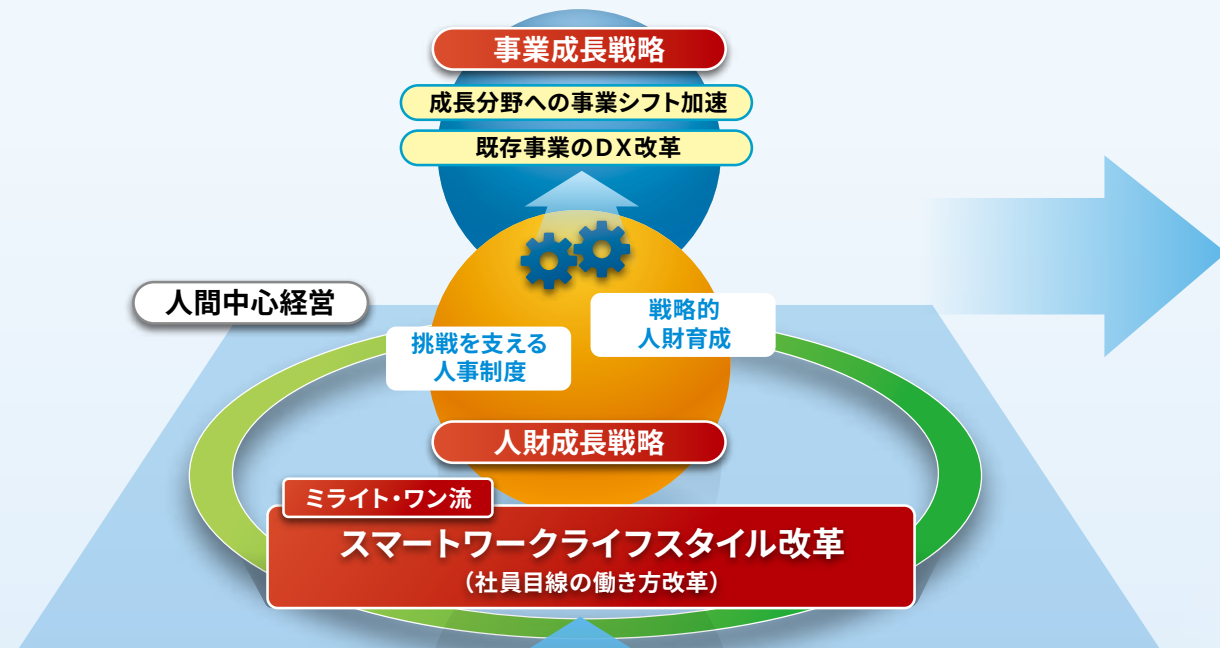
## Human Resource Strategies

# 人財成長による事業成長と事業変革への注力

「超・通建」に向けた事業変革を加速するべく、2023年度より以下の人財成長戦略を本格化させています。2024年度からは、この取り組みを当社グループ全体の経営戦略と密接に連動させ、企業価値向上に直結させるための価値創造ストーリーとして「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」を策定しました(→P39参照)。

2024年度～

## 人財成長による事業成長へ“Change”



2023年度

## 事業成長のための人財成長戦略を“Start”



※CDP (Career Development Program) : 個々の社員のキャリア形成を中長期視点で支援するための計画

# 成長分野への事業シフトを“加速”

## 1 グリーンエネルギー事業の拡大

太陽光発電所の自主建設や売電事業等の従来の取り組みに加えて、産業用蓄電所や系統連系線事業、水素事業など新領域に全事業組織で取り組むことで、事業拡大を目指します。

| ～2023年度        | 2024年度     | 2025年度計画 |
|----------------|------------|----------|
| グリーンエネルギー事業の拡大 |            |          |
| 145億円          | 190億円      | 290億円    |
| 太陽光発電 100億円    | 太陽光発電 80億円 |          |
| EV充電器 21億円     | EV充電器 50億円 |          |
| 蓄電池 24億円       | 蓄電池 60億円   |          |

※このほか、系統蓄電所:8億円(受注)、水素事業:実証実験(福島県)

2026年度  
売上高目標

300億円

## 2 街づくり・里づくり事業の加速

フルバリュー型モデルの成功事例を全国に水平展開することで、拡大を加速します。また、西武建設(株)、国際航業(株)との「三位一体アプローチ」も同モデルで拡大していきます。

| ～2023年度              | 2024年度 | 2025年度計画 |
|----------------------|--------|----------|
| 街づくり・里づくり、企業DX・GXの推進 |        |          |
| 30億円                 | 100億円  | 75億円     |

▶大型スポーツ複合施設工事  
▶コンテナ型データセンター関連工事  
▶スマートタウン関連の自己託送、EVステーション、水素関連ビジネスの拡大

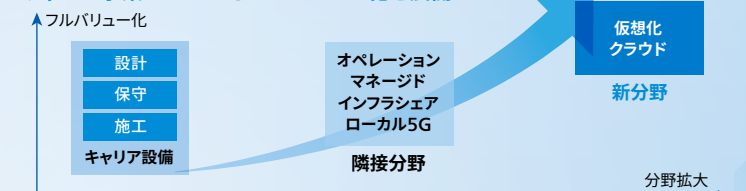
2026年度  
売上高目標

300億円

## 3 キャリア事業領域の拡大

通信建設事業における顧客の事業・投資領域の変化を機会として取り込み、当社グループの強みのひとつであるICT技術を活用した新領域のビジネスとして拡大を図ります。

キャリア事業においてもフルバリュー化を展開



2026年度  
売上高目標

250億円+

## 4 ソフトウェア事業の強化

企業のDXとインフラの仮想化の進展によりソフトウェア事業の重要性が高まるなか、グループ内のプロフェッショナル人財を結集することで、スピーディな事業拡大を図ります。

| 先進技術追及<br>仮想化技術対応<br>データ<br>インサイト技術 | 提供価値訴求<br>通建ならではの強み<br>潜在ニーズ対応 | 地域対応強化<br>ソフト多能工化<br>ニアショア<br>開発強化 | (株)ミライト・ワン・システムズ<br>ソフトウェア関連リソースを集結<br>▶大規模案件の受託<br>▶優秀人財の確保・育成<br>▶ビジネス価値向上(自律型ロボティクス、AIサイネージ、エネルギー・インフラPF、ドローン画像解析)<br>▶事業集約による間接コスト削減<br>▶大型戦略案件へのアプローチ |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

2026年度  
売上高目標

500億円

## 5 グローバル事業の強化

グローバル事業ではデータセンター関連事業と通信タワー事業を中心に事業ポートフォリオの強化を図るほか、グリーンエネルギー関連事業など新領域も拡充していきます。

| ～2023年度                    | 2024年度                                         | 2025年度計画 |
|----------------------------|------------------------------------------------|----------|
| 売上高 360億円                  | 450億円                                          | 460億円    |
| シンガポール<br>オーストラリア<br>フィリピン | データセンター事業等 315億円<br>通信建設事業 110億円<br>タワー事業 25億円 |          |

2026年度  
売上高目標

500億円





CHROメッセージ

人間中心経営によって  
多くの「自考自走人財」を育成し、  
企業価値向上を実現します

取締役常務執行役員 CHRO

脇本 祐史

■人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル

| 人的資本                         | INPUT<br>人的資本を高めるための<br>主な投資テーマ | 事業活動<br>主な取り組み                                               | OUTPUT<br>KPI (取り組み関連) 実績 (目標) |                            |                                      | OUTCOME                                                                                                                                                       |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                                 |                                                              | KPI項目                          | 2023年度<br>実績 <sup>※1</sup> | 2024年度<br>実績 (目標) <sup>※1</sup>      |                                                                                                                                                               |
| 技術を支える多様な専門人財<br>(グループ1万7千名) | ① 成長分野を担う人財の創出                  | ●マクロとミクロのマッチング<br>・1on1面談 (約2,400名) <sup>※4</sup><br>・CDPの策定 | ●戦略的出向者数 <sup>※5</sup>         | 30名                        | 累計47名                                | 未来を変える<br>人財集団形成<br><br>成長分野への<br>人財創出数<br>700名<br>(2024年度まで)<br>↓<br>1,000名+<br>(2026年度目標)                                                                   |
|                              |                                 | ●みらいカレッジの活用                                                  | ●みらいカレッジ成長分野<br>講座受講者数         | 約1.5万名 <sup>※2</sup>       | 約2万名 <sup>※2</sup>                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●内部人財の戦略的強化                                                  | ●マルチ資格取得者率 <sup>※6</sup>       | 50.9%                      | 56.4%                                |                                                                                                                                                               |
|                              | ② 競争力ある人財の採用・育成                 | ●外部人財の獲得<br>・コース別の新卒採用                                       | ●中途採用数                         | 78名                        | 72名                                  |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●新卒採用数 (翌年度入社)                 | 70名                        | 129名<br>(2025年度：100名以上)              |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●若手の離職防止                                                     | ●入社3年離職率                       | 6.8%                       | 10.4%                                |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●事業を支える技術者の育成                                                | ●事業を支える有資格者数<br>(監理技術者等)       | 2,677名                     | 4,994名 <sup>※2</sup>                 |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●新たな事業を支える技術者の育成<br>・M&Aによる技術者獲得                             | ●ソフトウェア多能工数 <sup>※7</sup>      | 261名育成中                    | 400名育成中                              |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●高度専門技術者数 (技術士等) <sup>※8</sup> | 497名 <sup>※3</sup>         | 639名 <sup>※2</sup>                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●みらいカレッジの拡大・充実                                               | ●みらいカレッジ提供講座数                  | 333講座                      | 432講座<br>(2026年度：500講座+)             |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●みらいカレッジ延べ利用人数                 | 約1.9万名                     | 約2.4万名<br>(2026年度：2.3万名+)            |                                                                                                                                                               |
|                              | ③ 多様な人財の活躍と多様で柔軟に働ける環境整備        | ●サクセッションプランによる<br>幹部候補人財育成                                   | ●未来塾受講延べ人数                     | 36名 <sup>※2</sup>          | 51名 <sup>※2</sup>                    | Mission<br><br>売上計画<br>7,200億円<br>以上<br><br>うち<br>みらいドメイン<br>比率45%以上                                                                                          |
|                              |                                 |                                                              | ●役員・幹部セミナー開催回数                 | 9回                         | 累計17回                                |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●女性活躍フィールドの拡大                                                | ●女性管理職比率                       | 4.1%                       | 4.4% (2030年度：5%)                     |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●女性管理職・幹部の登用                                                 | ●女性役員比率                        | 15.8%                      | 23.1%                                |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●女性技術者の活躍支援                                                  | ●女性社員における技術者比率 <sup>※9</sup>   | 38.4%                      | 60.3% (2030年度：50%)                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●女性の新入社員採用強化                                                 | ●新卒採用の女性比率 (翌年度入社)             | 27.1%                      | 24.0% (2025年度：25%)                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | DX人財の育成                                                      | ●DXコア人財数                       | 約1,500名 <sup>※2</sup>      | 2,500名 <sup>※2</sup> (2026年度：2,000名) |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | グローバル人財の育成                                                   | ●海外トレーニング実績延べ人数                | 5名                         | 5名                                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●年休取得の推進                                                     | ●年休取得率                         | 73.5%                      | 71.3% (2025年度：70%)                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●年休取得推奨日 (ブリッジ) の<br>設定回数      | 17回                        | 18回                                  |                                                                                                                                                               |
|                              | ④ 健康経営の推進                       | ●男性育児休業の取得促進                                                 | ●男性の育児休業等取得率                   | 87.5%                      | 95.1% (2025年度：100%)                  | スマートワーク<br>ライフスタイル<br>改革<br><br>エンゲージメント<br>の向上<br><br>エンゲージメント<br>サーベイ<br>レーティング：B → B<br>スコア：49<br>(2023年度冬)<br>→ 50.4<br>(2024年度冬)<br>→ 52以上<br>(2026年度目標) |
|                              |                                 | ●柔軟な働き方の推進                                                   | ●主要な会議におけるハイブリッド<br>実施率        | 100%                       | 100%                                 |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●柔軟な制度を拡充                                                    | ●社内副業者数                        | 70名                        | 累計94名                                |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●心身の健康意識向上の支援                                                | ●健康診断受診率                       | 100%                       | 100%                                 |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●人間ドック受検率                      | 78.3%                      | 80.7% (2025年度：85%)                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●健康施策の推進                                                     | ●ウォーキングイベント参加者数                | 869名                       | 776名 (2025年度：1,000名)                 |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●産業保健体制の整備                                                   | ●再検査受検率                        | 45%                        | 45% (2025年度：80%)                     |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●メンタルヘルス対策の実施                                                | ●ストレスチェック受検率                   | 99.2%                      | 99.2% (2025年度：100%)                  |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 |                                                              | ●高ストレス者率                       | 11.3%                      | 11.5% (2025年度：10%)                   |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●Wfunの実施 (プレゼンティーズム測定ツール)                                    | ●プレゼンティーズム                     | B判定                        | B判定                                  |                                                                                                                                                               |
|                              |                                 | ●労働安全意識向上の支援                                                 | ●労働災害＜死亡＞件数 (社員)               | 0件                         | 0件 (2025年度：0件)                       | 「超・通建」<br><br>フルバリュー<br>で社会に<br>貢献する<br>未来実装企業                                                                                                                |
|                              |                                 |                                                              |                                |                            |                                      |                                                                                                                                                               |

※1 開示範囲：※2、※3、※4の印があるものを除き、(株)ミライト・ワン(単体)。( )へ目標値を定めていないKPIは、目標設定の開示について今後の課題として検討を予定しています。本開示範囲以外の連結子会社において、関連するKPIの管理および目標設定等の開示については今後の課題として検討を予定しているため、連結ベースのKPI等は記載しておりません。 ※2 開示範囲：ミライト・ワングループ。( )へ目標値を定めていないKPIは、目標設定の開示について、今後の課題として検討を予定しています。 ※3 開示範囲：(株)ミライト・ワン(単体)& 国際航業(株)(単体)。( )へ目標値を定めていないKPIは、目標設定の開示について、今後の課題として検討を予定しているため、連結ベースのKPI等は記載しておりません。 ※4 KPI概要：ミクロ(社員)CDPのための育成面談実施人数 ※5 KPI概要：社外で成長分野を出向等の契約形態で実施・経験した人数 ※6 KPI概要：2分野以上に跨る資格取得者数 ※7 KPI概要：2024年度は内253名が基礎コース+専門(インストール、フィールド、パフォーマンス)コースの実践演習を修了 ※8 KPI概要：技術士、一級建築士、第一種電気主任技術者等 ※9 KPI概要：全女性社員における技術者の割合

事業成長とシナジー最大化に向けた

人財の「流動」と「融合」が進展

2022年度から取り組んできた「MIRAIT ONE Group Vision 2030」および第5次中期経営計画におけるChange 1「人間中心経営」の「人財成長による事業成長」は計画通り進展し、KPIとして注力してきた「成長分野への人財創出数1,000名以上(2026年度まで)」は折り返し地点の2024年度末時点で700名以上を達成しています。2025年度には900名以上とすることでKPI目標の達成に弾みをつける一方、足元ではデータセンター関連事業や街づくり・里づくりなど、市場ニーズが急拡大し人財流動が追い付かない領域も発生していることから、こうした領域へいかにスピーディに人財を増員していくかを今後の課題として認識しています。

一方、今後の当社グループの資本効率と企業価値の向上、グループシナジーの最大化に向けて、「人財の融合」が着々と進んでいます。当社、西武建設(株)、国際航業(株)の3社間では人財の交流を多層的に推進し、その他の事業会社も含め毎年20～30名程度が相互に出向することで人的な融合を図っているほか、出向を伴わずにプロジェクトや現場単位、更に業務外イベントでの融合も進めるなど、自然なコミュニケーションのもとでシナジーのための仕組みを整えています。マネジメント層でも連携を強化し、当社から西武建設(株)や国際航業(株)へ役員クラスの人財をアサインするだけでなく、グループ経営会議では両社の強い当事者意識のもと、グループ方針を決定する際に両社の経営層が議論に加わり意思決定しています。加えて、幹部合宿でもグループ横断での活発な議論を行うなど、強い一体感や参画意識が醸成されています。

人事制度改革に注力

既存人財が長期にわたり活躍できる仕組みづくりや、リテンションの強化に向けた人事制度改革にも注力しています。2025年度より拡充・強化した「定年後再雇用制度」(→P10「共同CEOダイアログ」参照)では既に80名以上が同制度を活用しているほか、2023年度より管理職を中心に部分導入してきたジョブ型制度の適用範囲を拡大し、2025年度は約50名への適用に取り組んでいます。また、賃上げについては従来より継続的に実施してきており、2025年度は足元の物価上昇や子育て・介護支援を踏まえ、人財への投資としてベースアップを含む賃上げを実施し、業績に応じて賞与も引き上げました。加えて新たな取り組みとして専門分野の人財を処遇する「複線型人事制度」の導入を検討しており、2024年度はみらいドメインの先端領域における高度専門職の雇用や、そのための処遇制度の柔軟化も検討するとともに、就職希望者の初期配置の要望に対応するコース別採用も導入しました。

エンゲージメントスコアが上昇

2023年度より開始したエンゲージメントサーベイにおいて、

2024年度のスコアは前年度比1.4ポイント上昇し50.4ポイントとなりました。これは、前年の組織別スコアが相対的に低かった部署の管理者に個別に改善を促し、部署ごとのPDCAサイクルのもとで地道に対策を講じてきたことが奏功したものです。具体的には、ひとつのサーベイ項目の改善に的を絞った一点突破型の改善策が寄与した部署もあれば、在宅勤務者が多いことから必ず週に1回オフィスに出社し全体ミーティングを開催することでコミュニケーションを活性化し、スコアを改善できた部署もありました。引き続き地道なPDCAを回すことで、2025年度スコアを51以上に引き上げ、2026年度は52以上を目指すなど、着実な改善を積み上げていきます。また、今後はエンゲージメント調査を(株)ミライト・ワンだけでなくグループ会社へも拡充することで、グループ全体のエンゲージメントを統一的に測定しながら更なる改善を図る考えです。

企業内大学「みらいカレッジ」の更なる活用に向けて

「超・通建」への事業構造改革に向けて各人財に「学び」と「つながり」を提供する場として2022年に約110講座で開学した「みらいカレッジ」の講座数は、2024年度末で432講座に拡大し、利用実績は20,000名以上に増加しました。既に主要グループ会社のほぼ全社員が利用していることから、足元ではパートナー企業の方の利用を促進しています。2024年度はパートナー企業利用率が56.3%となり、更なる拡大に向けてはシステム仕様の調整等のハードルがあるものの、パートナー企業の皆様もグループ社員と同等にみらいドメインへの挑戦意欲が高いことから、2025年度は60%、2026年度は65%以上に高めることを目指します。講座数についても引き続き拡充を図り、足元ではデータセンター関連ビジネスなど最先端領域にまつわるリアル・デジタル双方での研修コンテンツの追加に注力し、2025年度は450講座、2026年度は500講座以上への拡大を目指します。

「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」のもとで  
更なる好循環を回し、自考自走人財を育てる

2023年より加速してきた人間中心経営による「好循環」は、パートナー企業など社外ステークホルダーも巻き込みながら、2周目に入ってきたと認識しています。今後はこの好循環を昨年より導入した「人財版 ミライト・ワン流の価値創造モデル」のもとで更に拡大しながらより大きな価値創造に取り組むことで、グループのシナジー発揮や資本効率と企業価値の向上につなげていく考えです。そのためには会社としての「自考自走力」の強化が必須命題であることから(→P8「共同CEOダイアログ」参照)、私はCHROとして、上記一連の施策を通じて「自考自走力」を備えた人財づくりに邁進する所存です。ミライト・ワン グループの人間中心経営に、引き続きご期待ください。