

環境ビジネスの経営分析

—株式会社環境管理センターの事例—

The Business Analysis on Environmental Business —The case of ENVIRONMENTAL CONTRAL CENTER Co.,Ltd.—

中嶋 教夫

Norio Nakajima

要旨

本稿は、株式会社環境管理センター(以下、ENVIRONMENTAL CONTROL CENTER:ECC) を事例として環境ビジネスに関連する企業の経営分析を行うものである。

ECCは、東京都八王子市に本社を置く環境計量証明業を主たる業務とする企業である。同社は2017年度6月期は増収増益となったものの、2018年6月期は、減収減益かつ最終利益で赤字となってしまった。その後、様々な業績改善対策を実施し、翌2019年度6月期からは、増収増益に転じ、2021年度6月期まで、継続して増収増益が続いている。さらに、2022年6月期も増収増益の見込みである。

換言すれば、ECCは、財務内容的にV字回復を遂げたといえる。おりしもECCがV字回復を遂げた期間は、新型コロナ禍の影響で社会経済が停滞していた時期でもあるが、財務データの的には、そうした影響はみられない。

そこで、本稿では、ECCの経営分析を通じて、以下の点を明らかにしたいと考えている。

- ① ECCがV字回復を遂げた要因の究明。
- ② 新型コロナ禍の影響をどのように克服したのか。

なお、経営分析を実施するにあたっては、青木茂男の要説経営分析[5訂版]をベースとして、収益性、効率性、安全性、成長性の4つの観点から分析を加えるものとする。

[キーワード] 経営分析 財務諸表分析 新型コロナ禍

1. ECCの概況

実質的な経営分析を実施する前に、ECCの現状を概観するため、2021年度6月期の有価証券報告書に依拠して、企業の現状を概観する。具体的には、組織構成、事業内容、その他のトピックスとなる項目、の3点を概観する。

1-1. 組織構成

ECCは、代表取締役の水落社長を筆頭に取締役8名(内、社外取締役3名)、執行役員5名を経営陣とする組織体制を取っている。ガバナンス的には、3名の社外取締役が監査等委員会委員を兼ねている。また、従業員数は287名(そのほかに56名の平均臨時雇用者あり)である。なお、主要な拠点(設備)は以下の通りである。

図表1 ECCの主要設備

事業所	所在地	機能
本社	東京都八王子	管理機能
技術センター	東京都八王子	調査・分析・研究
GER 連携室	千葉県緑区	調査・分析
北関東技術センター	埼玉県さいたま市	調査・分析
におい・かおり LAB	東京都日野市	分析
神田オフィス	東京都千代田区	営業

出所:「ECC 有価証券報告書 2021年度版」及び ECC HP([https:// www.kankyo-kanri.co.jp/company/overview/](https://www.kankyo-kanri.co.jp/company/overview/))より筆者作成。

図表1以外にも、茨城県筑西市に筑西試験農場、茨城県猿島郡境町に農業環境ラボを有し、調査・分析・研究を行っている。また、その他の拠点として、千葉県、北海道、神奈川、名古屋、福島も有している。関係会社としては、株式会社土壌環境リサーチーズ(以下、GER)、ベトナムにKANKYO ENVIROMENT SOLUTIONS CO.,LTD.(以下、KES)、浙江同暉環境科技有限公司、の3社がある。

1-2. 事業内容

図表2 ECCの事業セグメントと取扱高

単位:千円

分野	内容	生産高	受注高	売上高
環境調査・環境監視	公共用水・大気環境・環境騒音等のモニタリング調査	126,205	112,616	182,516
施設・事業場	各種施設や設備等の計測調査等	488,587	118,299	616,981
廃棄物	ゴミ処理場等の廃棄物関連測定	347,983	158,935	424,837
土壌・地下水	土時様・地下水等の汚染調査及び汚染対策工事等	695,609	653,931	1,289,927
コンサルタント	環境アセスメント業務、環境報告書作成等	153,325	882,092	899,280
応用測定・受託研究	クリーンルーム等の性能試験、各種受託研究業務	153,325	64,585	327,619
アスベスト	建材中のアスベスト含有量測定、同除去工事	129,072	19,549	256,507
放射能	空間放射線量測定、放射線物質核種分析	57,901	22,910	73,277
その他	その他、上記以外の環境に関する業務、中央官庁の委員会業務等	245,372	23,024	32,003

出所: ECC 有価証券報告書 2021年度版」より筆者作成。

ECCの主たる業務は環境計量証明業であるが、その事業内容を分野別に概観すると、図表2の様にまとめることができる。土壌・地下捨てに関する調査・分析の取扱高が最も大きく、次いで環境に関するコンサル業務の占める金額が大きい。

1-3. その他のトピックス

上述したように、ECCの主たる業務は環境計量証明業であるが、最近では、社会貢献に関する事業にも尽力している。その内容としては、以下のような点があげられる。

- ・東京武蔵野シティフットボールクラブとのスポンサー契約締結
- ・埼玉西武ライオンズ・レディースとのスポンサー契約締結
- ・Fun Trails 合同会社ⁱⁱとのスポンサー契約締結
- ・新型コロナ禍において、マスクをそれぞれ、埼玉県(1万枚)、宮城県(3万枚)、東京都小平市(1万枚)、千葉県千葉市(1万枚)、東京都武蔵野市(1万枚)、東京都八王子市(3万枚)、東京都町田市(1万枚)、に寄付している。
- ・東京八王子プロバスケットボールクラブの支援活動

上記の様な取組は、ECCが女性の社会進出、地域社会への貢献活動重視、次世代の若者や子供への支援を企業理念として掲げていることに由来するものである。

2. ECCの経営分析

2-1. 収益性分析

収益性の尺度として、各種売上高利益率の観点から分析を行う。資産利益率を収益性の尺度として用いることもできるが、資産利益率は売上高利益率と資産回転率に分解できることから、次章の効率性分析で取り上げることとする。

図表3から分かるように、2018年度に落ち込みを見せた後は、上昇傾向に転じている。このように収益性を転換できたことの原因としては、以下の点があげられると考えられる。

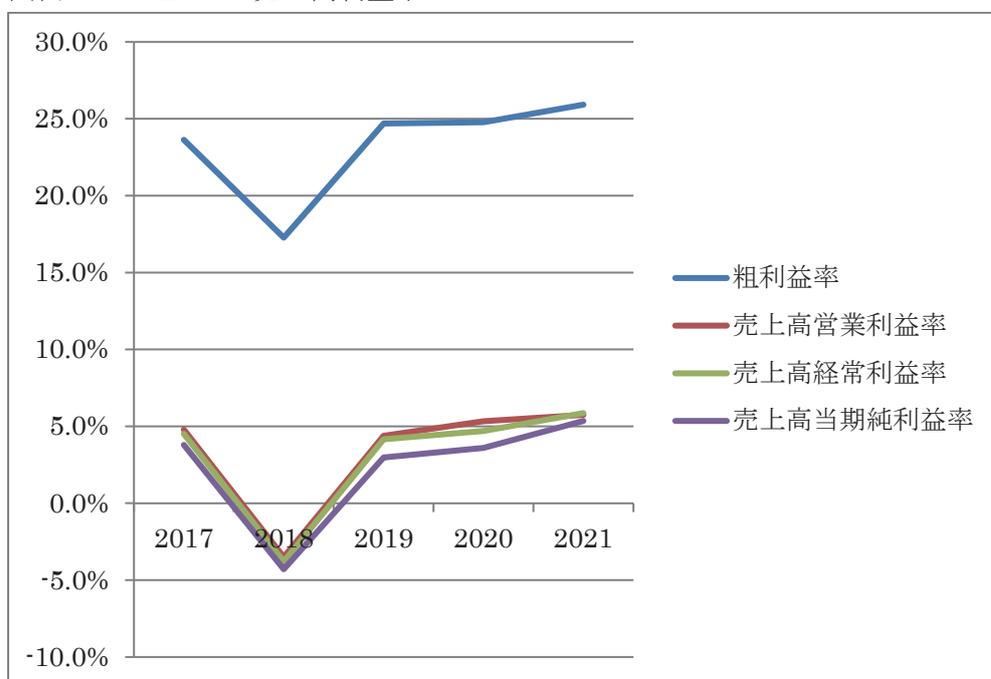
① 収益物件の見直し

ECCでは、2017年度以前、業績が低迷していた時期には、収益額そのものを増加させるため、営業担当者は少額物件でもとりあえず受注を受ける、という傾向があった。しかしながら、この様な対応は目先の数値しか見ておらず、企業全体で考えると、結果としてただ仕事が繁忙するのみで収益性と効率性に貢献していないことが明らかとなった。

そこで、業務として受注を受ける案件を一定の金額以上と規定し、小額物件の受注を受けないこととした。あわせて、粗利益率が一定水準以上でなければならないと規定し、金額が大きいだけでなく、収益率も確保するように、受注における選択と集中を徹底した。

この結果、2018年度は選択と集中の調整を実施したため赤字となったが、翌2019年度からは選択と集中の効果が現れ、収益性が大幅に改善することとなった。

図表3 ECCの売上高利益率



出所：「ECC 有価証券報告書 2017年度から2021年度を基に筆者が作成。」

② 営業担当者の意識改革

従来のECCでは、営業担当者が担当先と属人的な関係である点がみられたが、そうした場合は、担当者の取扱い業務が複雑化してしまうという問題点があった。また、担当者が変更すると、これまで継続していた顧客との取引が後任の担当者にうまく引き継がれなくなるという問題点も散見された。そこで、ECCでは、営業組織体制を営業本部の元で一元管理し、営業本部の下に営業1部から営業4部までを区分して、それぞれの担当業務を明確にすることとした。この結果として、営業担当者は自分が果たすべき業務と対応すべき顧客が明確化され、効率的な業務推進体制が整うこととなった。

③ 環境計量証明業の先へ

ECCでは、2019年10月に宅地建物取引業者の免許を取得し、単に環境情報を取り扱うだけでなく、環境を含めた人間の生活環境そのものを取り扱う企業へと転換を図ろうとしている。

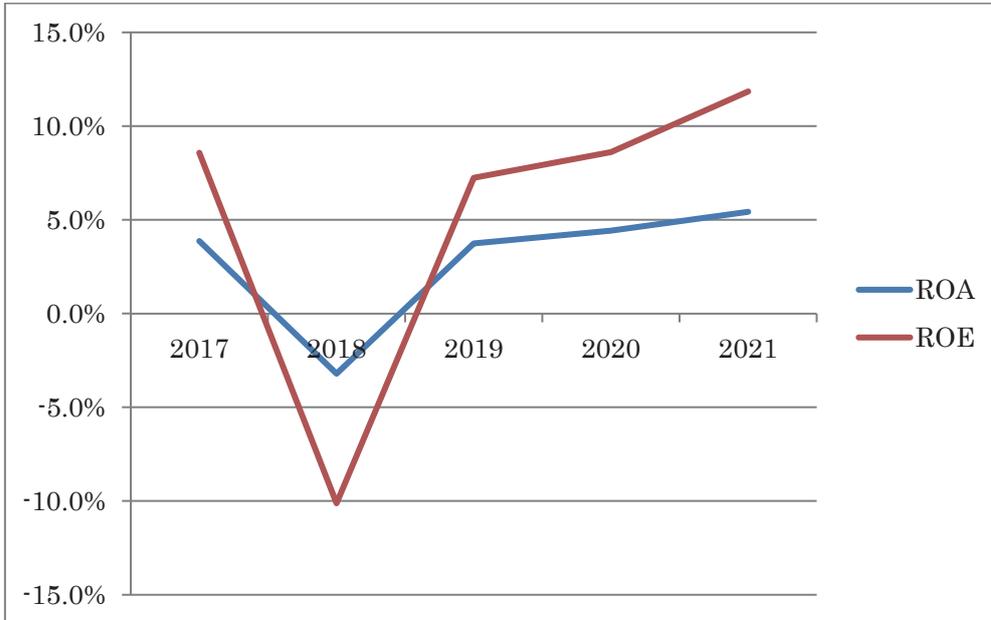
また、2018年度以降、ベトナムに関係会社を設立し、経営のフィールドを日本のみから世界へと展開しようとしている。

こうした企業をあげての経営の幅の広がりや、組織全体へと浸透するにつれて、業績の改善が伴っていったといえる。

2-2. 効率性分析

効率性の尺度として、ROA 及び ROE、更に ROA を分解して得られる総資産回転率を用いて分析を行う。一般的に ROA は企業全体の効率性、ROE は株主に向けての収益性・効率性の指標であると考えられる。

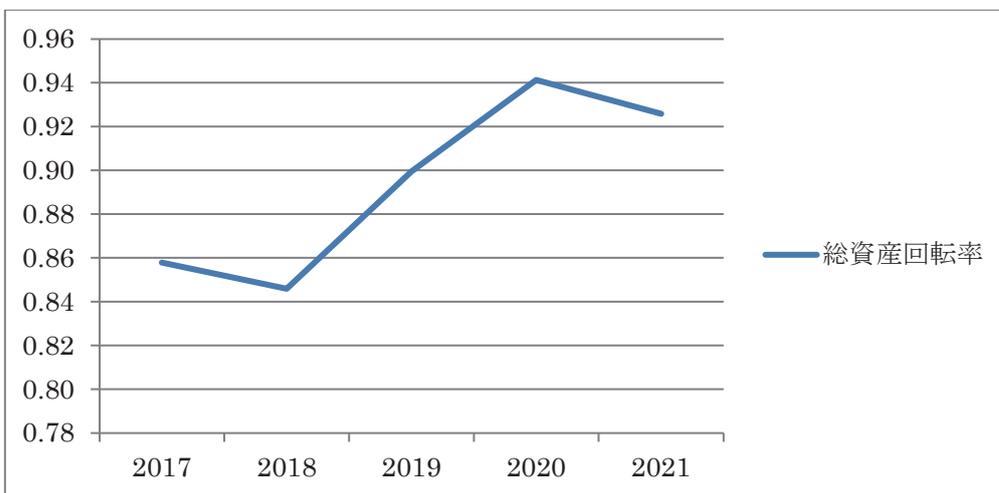
図表 4 ECC の ROA と ROE



出所：「ECC 有価証券報告書 2017 年度から 2021 年度を基に筆者が作成。

図表 5 ECC の総資産回転率

単位:回



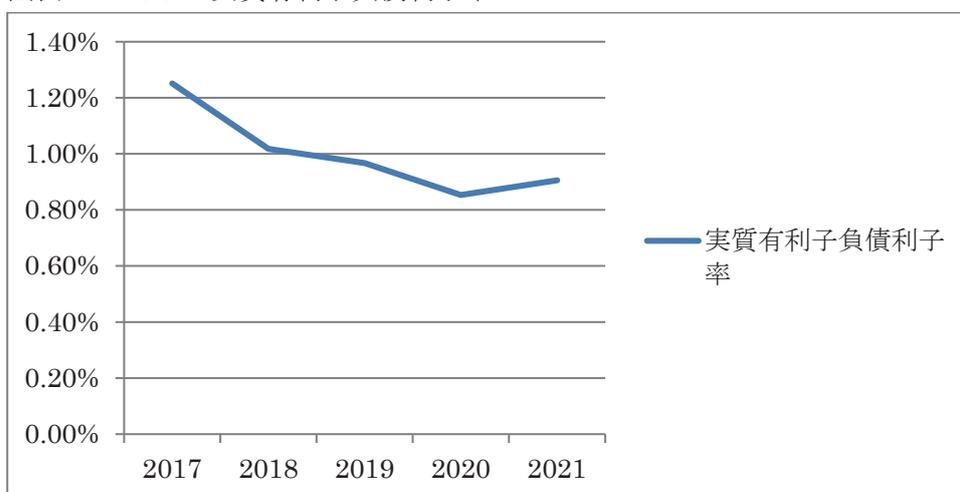
出所：「ECC 有価証券報告書 2017 年度から 2021 年度を基に筆者が作成。

図表 4 及び図表 5 から明らかなように、2019 年度以降、効率性の改善は明確である。ROA を分解して求められる総資産回転率は、2021 年度に若干低下しているものの、全体の傾向としては上昇傾向である。一般的に総資産回転率は、製造業で 1 回以上が望ましいとされ

ている。ECCでは、ラボで調査・分析を行うという工程を製造とみなすことも可能ではあるが、企業としての実態は、コンサル業務等を含むサービス業であるといえるので、特筆して問題があるということではないと考える。

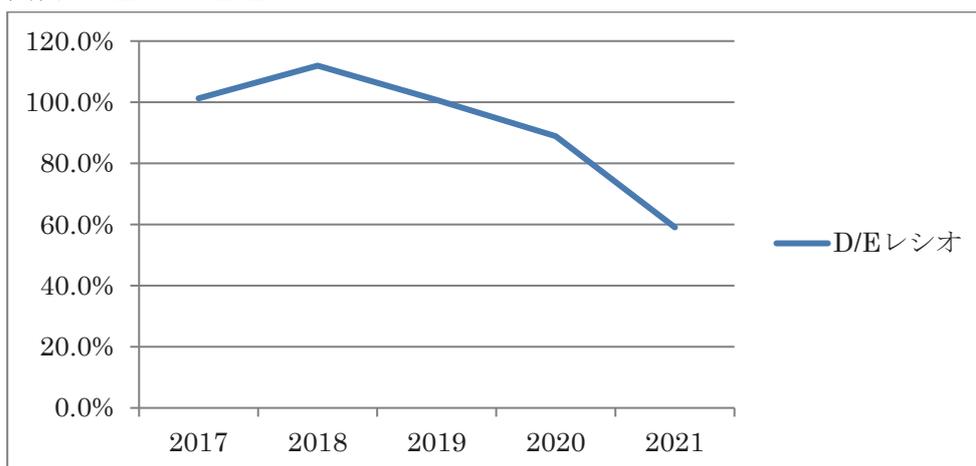
なお、従来のECCでは、ラボにおいて単一工程で調査・分析できる場合も、複数工程を経なければ調査分析できない場合も、同様の製造工程で取扱いをしていたが、業務の効率化を図るため、単一工程で調査・分析できるアスベスト等は子会社としてGERを設立し、別途に取り扱うこととしている。この結果、作業のすみ分けが可能となり、効率性のアップとコスト削減による収益性のアップに貢献していることは非常に大きな改善点であったといえる。

図表6 ECCの実質有利子負債利率



出所：「ECC 有価証券報告書 2017年度から2021年度を基に筆者が作成。」

図表7 ECCのD/Eレシオ



出所：「ECC 有価証券報告書 2017年度から2021年度を基に筆者が作成。」

なお、図表 6 及び図表 7 は、それぞれ実質有利子負債利率と D/E レシオを示しており、いずれの指標も負債の活用状況を表すものである。負債が削減されつつあることは明らかであり、図表 4 の ROE の上昇傾向も踏まえて、株主に対する財務の頑健性及び投資効率を高めていることがうかがえる。ECC は、東京証券取引所の新しい市場区分ではスタンダードに該当するが、今後の業績の推移に期待すべき点がみられると考えられる。

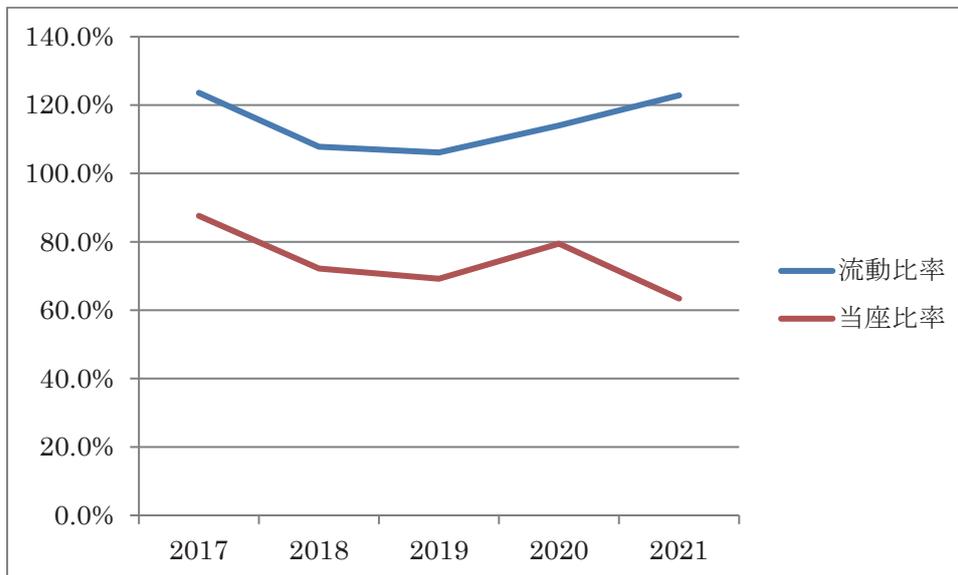
2-3. 安全性

安全性の分析については、短期的安全性と長期的安全性の 2 つの観点から分析を加える。

①短期安全性

短期安全性を分析するにあたっては、流動比率と当座比率を用いる。

図表 8 ECC の流動比率と当座比率



出所：「ECC 有価証券報告書 2017 年から 2021 年度を基に筆者が作成。」

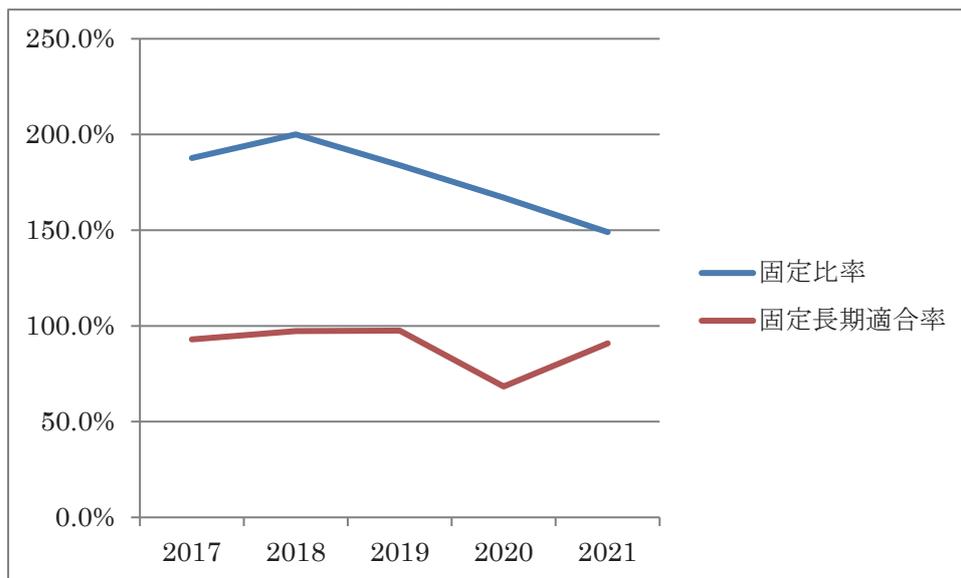
流動比率は一般的に 120%以上が望ましいとされているが、2021 年度の水準を考えれば、問題ないといえる。一方で、当座比率は、100%以上が望ましいとされている。ECC の当座比率は 2018 年度以降、80%を下回り、2021 年度ではおよそ 63%である。一見すると問題があるように見えるが、これは無駄な手持現金を保有しないという資金管理の効率性を重視したものと考えられるべきであろう。実際に、ECC では、みずほ銀行を中心としたシンジケートローンを持っており、資金不足が発生するというようなことは考えられない。

②長期的安全性

長期的安全性については、固定比率と固定長期適合率を用いて分析を行う。いずれの指標ともに 100%未満が望ましいとされている。

ECCでは、図表9を見たとおりに、固定比率は、202年度水準で150%程度である。一方で、固定長期適合率を見ると100%を下回っていることから、設備投資等の長期的な資金調達には借入金に依存していることが分かる。現状から総合的に考慮すれば問題はないと考えられるが、負債への依存をどうすべきかについては、戦略的に検討する余地があるかもしれない。

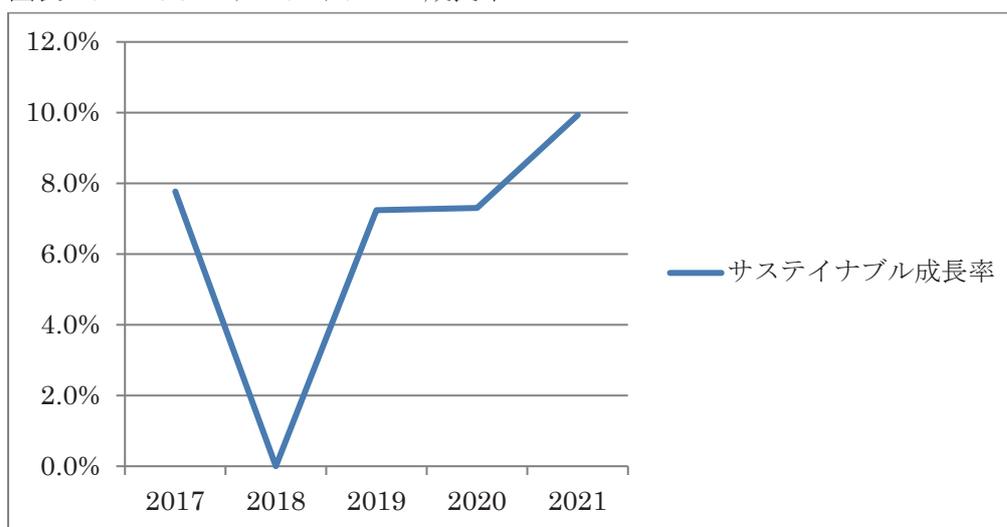
図表9 ECCの固定比率と固定長期適合率



出所：「ECC 有価証券報告書 2017年から2021年度を基に筆者が作成。」

2-4. 成長性

図表10 ECCのサステイナブル成長率



出所：「ECC 有価証券報告書 2017年から2021年度を基に筆者が作成。」

企業の成長性は未来に属するものであり、過去データの蓄積である財務諸表からは成長性を分析することに限界があるものと筆者は考えているが、成長のための経営資源としてのカネを分析することで、潜在的な成長の可能性を検討することは可能であろう。この観点からサステイナブル成長率を用いて、検討を行う。サステイナブル成長率は ROE から配当性向を控除することで算出できる。

2018年度は、赤字であったため、サステイナブル成長率は算出できないので、図表 10 ではグラフ上は 0 としてある。この点を考慮しても、近年の ECC の成長の可能性は年率で 10%前後はあるものと推測される。企業の剰余金の全てを成長に向けられるということは考えにくい、少なくとも ECC が今後成長の余地を十分に有しているということはいえるものとする。

2-5. 経営分析のまとめ

本章では、収益性、効率性、安全性、成長性の 4 つの観点から ECC の経営分析を行ったが、いずれの点からも大幅な改善が見られ、単に財務的な内容が改善されただけではなく、企業全体としてのあり方が大きく変化したことが見受けられる。このことから、今回の経営分析で明らかになった企業全体のあり方をどの様に検討すべきかが重要であると筆者は考えるものである。その点を明らかにするために、ここでは 2021 年 8 月に公表された ECC の中期経営計画を検討することとする。

図表 11 ECC の事業計画 単位:金額は百万円,比率は%

	2021(実績)	2022	2023	2024
連結売上高	4,391	4,700	4,800	5,000
売上高成長予測	—	107%	102%	104%
連結経常利益	257	270	300	350
経常利益成長予測	—	105%	111%	117%

出所:ECC「中期経営計画策定に関するお知らせ」を基に筆者が作成した。

図表 11 は、ECC が公表した中期経営計画のうち、財務数値に関するデータの抜粋に筆者がその伸び率を追加したものである。注目すべきは経常利益の増加率である。年率で 10%程度又はそれ以上の増加率を示している。図表 10 で示したサステイナブル成長率で検討した成長の可能性は妥当であるかもしれない。この予測がどの様にして設定されたのかについての根拠として、ECC は、以下の点をあげているⁱⁱⁱ。

①成長分野の拡大

政策コンサル、アスベスト、受託試験、工事、アセスメント、農業の 6 分野を「成長分野」と位置づけ、積極的な経営資源の集中投下により対応力・営業力を強化する。

②基盤分野の強化

他社との差別化をはかるとともに、分析の自動化、RPA や IT 技術の活用による作業の効率化と生産拠点・商品の選択と集中を進める。

③新規事業の推進

外部連携を積極的に進め、放射能の測定分析から廃炉に至るまで将来を見据えたコンサルティングや、自社の技術力を活かした海外事業展開、環境配慮に優れた商品販売等、自社の強みを発揮できる分野を中心に、積極的に新規事業に取り組む。

上記の3点から明らかなことはECCでは、今後も継続して選択と集中を実施していくということである。さらに、中期経営計画では上記3点以外にも以下の2点を挙げている。

④働き方改革と多様な人財の活用の推進

働き方を変えることにより創出した時間を、新たなチャレンジや自己啓発、家庭生活、趣味に充てることで、個人と企業の成長につなげるとともに、多様な人財が活躍できるよう、組織づくりと人財育成に取り組む。

⑤社会貢献

社会の持続可能な発展なくして、企業の存続ははかれないという考えのもと、スポンサー活動やスポーツ選手が仕事と練習を両立し、双方で活躍できるようサポートする等、地域社会を盛り上げ、共に発展できるよう取り組む。

上記の④で注視する点は人的資源を「人財」という呼称で規定している点である。この点はECCが従業員を単なる経営リソースとして認識しているのではなく、企業にとって最も貴重な財産であると認識していることの証左である。

また、上記⑤で述べていることは、換言すれば、社会貢献をビジネスの基盤の一つとして認識するということであり、社会と共存することで企業の発展を目指すということになる。

なお、ECCの中期経営計画の最後には、将来像として、「100億円企業を目標といえる企業に成長したい」という明確な意思表示があり、本稿執筆時点では、財務数値的には道半ば(およそ50%の進捗)とみられるが、現状に甘んじずに改革を志していけば、その目標の達成は案外早い段階で実現されるのかもしれない。

3. 新型コロナ禍での成長について

ECCがV字回復を遂げた2020年、2021年は新型コロナ禍の渦中であり、本稿執筆時点でもその猛威は衰えていない。飲食業を筆頭に新型コロナ禍は、企業経営に大きなダメージを与えたが、ECCは財務的にはその影響を受けてはいなかったように見える。本稿では最後にその理由を検討することとしたい。

①環境への意識の高まり

2020年9月に旭硝子財団が実施した「第1回日本人の環境危機意識調査」によれば、新型コロナウイルス感染症の流行後、43%が食品ロス削減や省エネなどの「環境問題への意識や行動に前向きな変化があった」と回答したことが明らかになった^{iv}。上記の様に環境に関する問題意識の高まりはカーボンニュートラルの問題等も併せて、社会的に意識される

事象となっており、直接的にはないにしろ、環境ビジネスに関する社会的な後押しがあった可能性は否定できない。

②環境ビジネスの上流の視点

ECC が主たる業務としている環境計量証明業について、業務の発注先として、ゼネコンがあげられる。例えば、再開発事業が行われる場合等では、その開発先の土壌に有害物質があれば、速やかに対策を講じなければならないように、開発元であるゼネコン等から調査・分析の依頼が業務として ECC に発注されることになるわけである。

こうした開発プロジェクトでは最終的な納期が定められていることが通常であり、新型コロナ禍であるからといって納期が延びるということは通常では考えられない。

一方で、プロジェクトのスタートアップは新型コロナ禍以前に定められていたであろうことは自明であり、結果として、事業の納期を守るという観点から新型コロナ禍の影響とは別の時間軸で環境ビジネスが取り扱われていた可能性がある。

③環境ビジネスそのものへの期待

株式会社大林組では再生可能エネルギーについて本格的に取り組むことを2015年の段階から公表しており^v、実際に、自社のHPで2021年に取り組んだ新規ビジネスとして以下の3点をあげている^{vi}。

- ・ ニュージーランド国内でのメガワット級水素製造プラントによる水素の試験販売
- ・ グリーンエネルギーへの取組開始
- ・ 新潟県村上市・胎内市沖洋上風力発電事業計画段階環境配慮書の公表及び縦覧

上記の株式会社大林組の事例は一例ではあるが、こうした環境ビジネスに対する取り組みの増加は、社会的に見た ESG(Environment, Social, Governance)投資の増大等からも見て取ることができるであろう。

以上の①から③で事例を示したように、環境ビジネスを取り巻く社会的環境が ECC にプラスに寄与したということは考えられるであろう。また、ECC 自体の自助努力が新型コロナ禍の厳しいビジネス環境に打ち勝つことを可能としたことも考えられる。いずれにしても、新型コロナ禍は現在も続いており、この点を総括することは、今後の課題としたい。

最後に、本稿作成にあたって、株式会社環境管理センターの代表取締役社長水落憲吾氏並びに代表取締役専務清水重雄氏、取締役(法務・財務管掌)浜島直人氏、取締役(執行役員管理本部長)斉藤徹氏、管理部長山下浩二氏に多大なる御尽力を賜ったことを付記し、謝辞と致したい。

i GER と KES は、連結子会社であり、浙江同暉環境科技有限公司は、持分法適用関連会社である。

ii Fun Trails 合同会社は、トレイルランニングレース等の主催をしており、地域活性化と次世代の若者へのスポーツの豊かさを提供するためにスポンサー契約を締結した。

iii ECC「中期経営計画策定に関するお知らせ」より抜粋。

iv 環境ビジネスオンライン

(<https://www.kankyo-business.jp/news/026025.php>)(2022.02.28 アクセス)

v 日経新聞 2015.05.12

vi 大林組 HP

(https://www.obayashi.co.jp/business/new_businesses.html)(2022.02.28 アクセス)

<参考文献>

[1] 株式会社環境管理センター有価証券報告書 2017～2021

[2] 株式会社環境管理センター「中期経営計画策定に関するお知らせ」

[3] 青木茂男編著(2016)「要説経営分析[5訂版]」,森山書店

[4] 環境ビジネスオンライン

(<https://www.kankyo-business.jp/news/026025.php>)(2022.02.28 アクセス)

[5] 大林組 HP

(https://www.obayashi.co.jp/business/new_businesses.html)(2022.02.28 アクセス)

[6] 日経新聞 2015.05.12