

価値創造のあゆみ

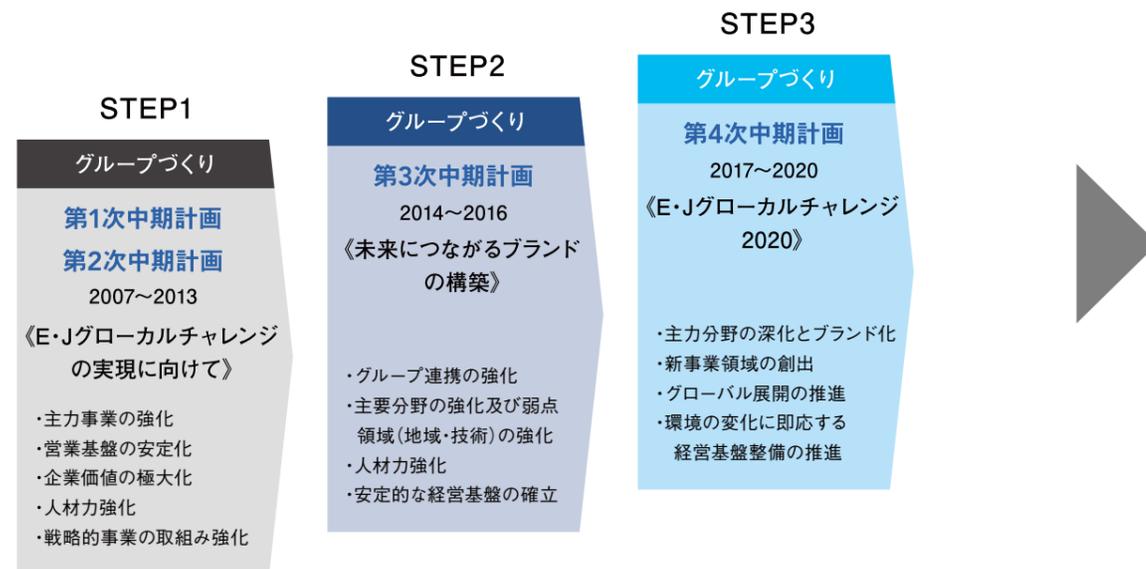
2007年に、株式会社エイトコンサルタントと日本技術開発株式会社の株式移転により設立された当社及びE・Jグループは、発足以来、「地球環境にやさしい優れた技術と判断力で、真に豊かな社会創りに貢献」を使命とし、グループ力の強化、グループブランドの確立・浸透、変化する経営環境に対する盤石な経営基盤の構築に努めてきました。

結果、わが国有数の総合建設コンサルタントグループとしての地位を不動なものにするとともに、多様なインフラ整備を通じて社会への貢献を果たしてきました。

長期ビジョンの策定

2020年度に第4次中期経営計画が終了し、次なるスタートに向けて長期ビジョンを定めました。この長期ビジョン策定に当たっては、変化を加速する社会の中で、社会資本のあり方や質が変わり、その整備に携わる我々、建設コンサルタントの役割・領域・分野も変化しながら拡張していくことを想定すると同時に、地球環境・社会の持続可能性が問われ、企業にとって「ESG視点」の経営への組み込みが重要となっていることを前提としています。

E・Jグループは、この長期ビジョンの下、10年後の2030年においても、「わが国第一級のインフラ・ソリューション・コンサルタントグループ」として活躍し続け、これまで以上に社会への貢献を果たしていきます。



目次

Value Creation	Governance	Financial Data	Corporate Data
価値創造のあゆみ 1	コーポレート・ガバナンス 25	財務・非財務ハイライト 33	主なグループ会社 42
長期ビジョン 3	リスクマネジメント 29	11年データ 35	資格・登録・認証 45
基本方針 5	コンプライアンス 30	実績と戦略の進捗 37	会社・株式概要 46
長期事業戦略 6	役員 31	連結貸借対照表 39	
トップメッセージ 7		連結損益計算書 40	
特集 11		連結包括利益計算書 40	
第5次中期経営計画 19		連結キャッシュ・フロー計算書 41	

長期ビジョン

E・J - Vision2030

ESG経営を推進し、持続可能な社会発展に貢献すると同時に
グループの長期成長を目指す

未来型社会インフラ創造グループ

第5次中期計画
2021～2024
《基盤整備・強化》

- ・グループ総合力の結集
- ・多様化ニーズの対応
- ・環境変化の対応

第6次中期計画
2025～2027
《拡大・進化》

第7次中期計画
2028～2030
《次世代創造》

ESG経営の推進

編集方針

ステークホルダーの皆さまに、当社グループ(以下、「E・Jグループ」と表記)の使命・理念や事業活動における価値創造の全体像をご理解いただくことを目的として、本レポート(2021年版)を発行いたしました。

今年度は、新たに策定した「長期ビジョン」と「第5次中期経営計画」(2021年度～2024年度)の概要を中心に、長期的成長に欠かすことのできないESG及びSDGsへの取り組みなど、E・Jグループが中長期的にめざす姿をご紹介します。

より詳細な情報につきましては、2021年11月末を目処に当社webサイトのリニューアルを進めていますので、そちらをご覧ください。

ホームページ: <https://www.ej-hds.co.jp/>

※子会社の社名表記

当社は、純粋持株会社のため、実際の事業は子会社が行っています。このため、事業内容の記述においては、主要子会社である「株式会社エイト日本技術開発」の名称が頻りに記載されるため、正式名称での記載がふさわしい箇所を除いて、当該会社の略称「EJEC」を使用しています。

※将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の計画数値、施策など見直しに関する内容は、本レポート作成時点において入手可能な情報から当社が合理的であるとした判断及び仮定に基づいています。従いまして、実際の業績は、内外主要市場の経済状況の変動など様々な重要な要素により、記載の見通しとは大きく異なる可能性があります。

長期ビジョン

長期ビジョン E・J - Vision

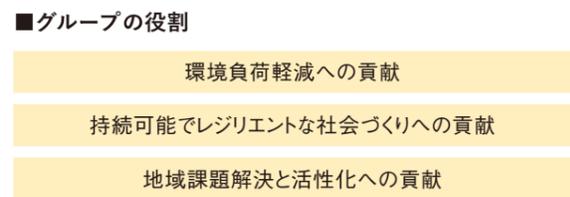
「革新と進化を続け、安心・夢のあるサステ

E・Jグループは、10年後の2030年においても、「わが国第一級のインフラ・ソリューション・コンサルタントグループ」として活躍し続けられるよう、長期ビジョンを策定いたしました。この長期ビジョンは、10年後の未来社会において、総合建設コンサルタントであるE・Jグループはどうあるべきであり、事業を通じてどのように社会に貢献していくかを定めたものです。

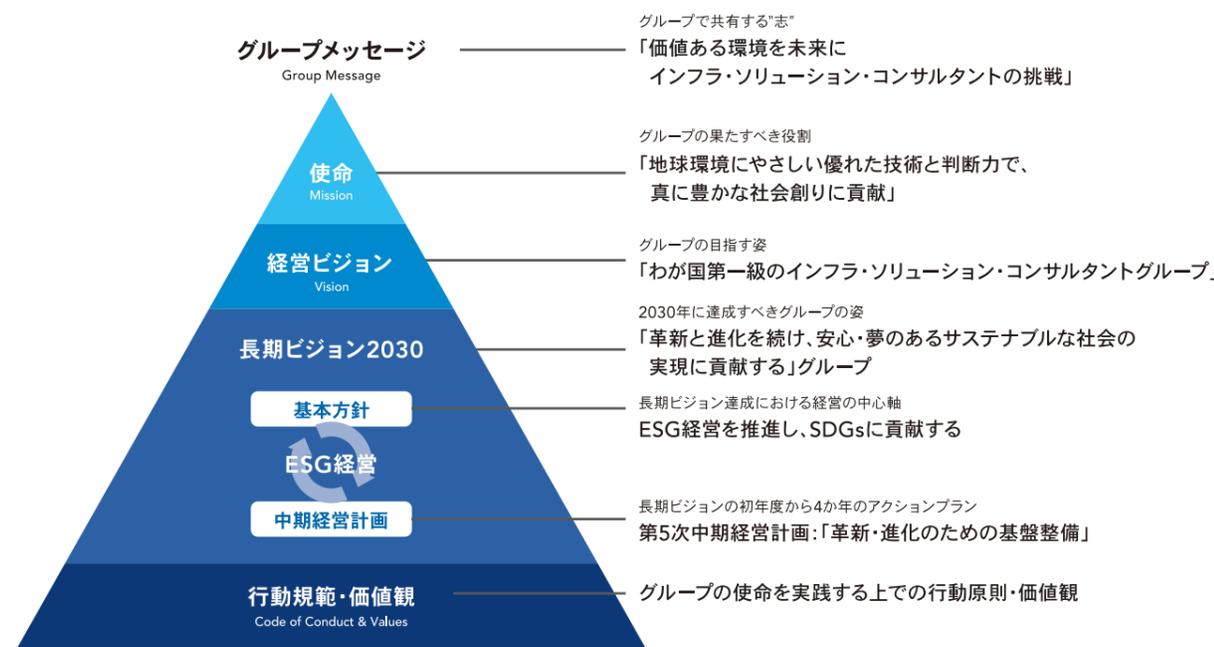
現在、新型コロナウイルス感染症の拡大などにより混迷する世の中ですが、その根底では、サステナブルな地球環境・社会の創出を目指しながら、ICT等の利活用による新たな社会秩序が形成されつつあります。そして、この新たな社会秩序の中で、社会資本整備のあり方も変わりつつあります。

E・Jグループの果たすべき役割

持続可能な成長を成し遂げていくには、社会発展に供する役割を担って行く必要があります。E・Jグループは、この度の長期ビジョンにおいて、社会秩序の変化とグループの強みを掛け合わせ、3つの主要な役割を特定しています。



■新理念体系 —— 長期ビジョン策定と同時に ESG 視点を組み込んだ新たな理念体系を制定



2030 (2021年度～2030年度)

ナブルな社会の実現に貢献」するグループ

このような流れの中で、E・Jグループは、ESG経営を推し進めると同時に、先端のテクノロジー・ノウハウ・知見を取り入れ、将来にわたり建設コンサルタント業界のメジャープレイヤーとして活躍していくために自らの「革新と進化」を続けていきます。そして、社会資本整備のあり方が、社会の発展や人々の生活を支えるための単なる建設という機能・効用の提供を超えて、もっと複合的で、もっと人と生活につながり、多様な価値軸と結び付くものになる中で、「安心」と「夢」を社会に届けていきます。

「課題解決から価値創造へ」。E・Jグループは、新たなテクノロジーを習得し続け、持続可能性に能動的に取り組み、「安心・夢のあるサステナブルな社会の実現に貢献」してまいります。

長期ビジョンのフレーム

今回策定した長期ビジョンは、10年後においても社会に必要な企業集団として存在意義を保ち続け、活躍の場をさらに広げていくためのものです。経営の根底としてESG視点を基にした4つの基本方針を策定し経営の指針を明確にするとともに、新たな市場への対応や差別化技術が求められる今後の事業環境に対し長期の事業戦略を策定。この経営と事業への取り組みを一体化しながら、特定した3つの役割を果たしていきます。実際の施策展開においては、長期ビジョンの10年間を3つのステップに分け、各ステップにテーマを持った中期経営計画を設定し、PDCAサイクルによる検証を行いながら成果を生み出していきます。

業績面においても、既存市場の深耕、新規領域の開拓、海外事業の拡大などを通じて市場伸長率よりも高い成長目標を掲げ、利益ある成長を目指します。

■全体フレーム —— ESG 経営を推進し、持続可能な社会発展に貢献すると同時に、グループの長期的成長を目指す。



■長期ビジョン目標値

わが国有数の建設コンサルタントグループとして、規模の拡大と収益力の向上を目指す。

	2020年度 (実績)	2030年度 (目標)	増加率
連結売上高	343億円	500億円 (内、海外50億円)	約45%
連結営業利益	38億円	60億円 (利益率12%)	約55%
連結当期純利益	27億円	40億円 (ROE10%)	約44%

基本方針

4つの基本方針の下、ESG経営の取り組みを強化

長期ビジョン「E・J-Vision2030」は、「ESG視点」を経営の中心軸に置いて4つの基本方針を掲げています。グループの展開する建設コンサルタント業は、元来、社会の発展を支え、“より豊かで安全・安心な生活環境”をつくりだす役割を担っています。4つの基本方針の内、「環境負荷軽減対応の強化」及び「持続可能でレジリエントな社会づくりへの貢献」は、この元来建設コンサルタント業が持つ社会的責務をさらに発展させ、サステナブルな視点を事業の補助的な考え方から事業を進める上での本論的目的にしていくことにあります。

すなわち単なる建設という機能・効用の提供を超えて、人類・人々が直面する課題を解消していく新たな価値の創造を事業の中心に据えていくことです。一方、「ダイバーシティ経営の実践」及び「ガバナンスの強化」においては、E・Jグループの持続可能性に欠かすことのできない人財の多様性を確保すると同時に、公正・透明性を堅持しながら、リスクと機会に的確に対応できる経営基盤の強化を図っていくものです。これらの取り組みはSDGsと軌を一にしており、SDGsの達成にも貢献していきます。



■4つの基本方針 —— 2019年に重要課題を特定。その課題への取り組みを推進

長期ビジョン基本方針	ESG経営の推進 (重要課題への対応とSDGsへの貢献)	
1. 環境負荷軽減対応の強化 再生可能エネルギー等環境負荷軽減施策の普及を支援し、レジリエントな循環型社会の形成に貢献する	Environment (環境)	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 適応する
2. 持続可能でレジリエントな社会づくりへの貢献 国内外の良質なインフラ整備や維持管理と地域の生活環境向上や活性化施策を通して、「安全・安心な社会づくり」に貢献する	Society (社会)	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを
3. ダイバーシティ経営の実践 多様な人財の開発・育成を積極的に行い、働きやすく、働きがいのある職場をつくる		4 質の高い教育を みんなに 5 ジェンダー平等を 実践しよう 8 働きがいも 経済成長も
4. 最適な体制構築のためのガバナンスの強化 コンプライアンスやリスク管理を重視したガバナンス体制を整備し、経営の透明性を高め、ステークホルダーとの関係を強化する	Governance (企業統治)	12 つくも責任 つかう責任 16 平和と公正を すべての人に 17 パートナリシップで 目標を達成しよう

長期事業戦略

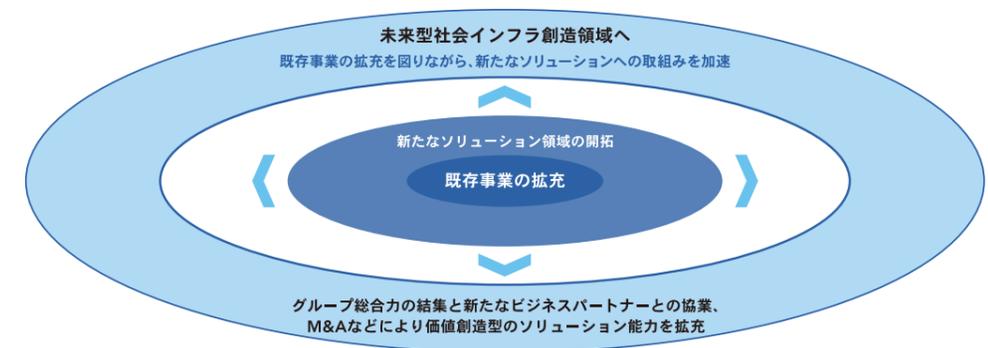
未来型社会インフラ創造グループへ

サステナブルな環境を目指す動きと同時にICT等の利活用が進み新たな社会秩序が形成されつつあります。社会とともに発展してきた建設コンサルタント業にとって、この新たな社会秩序に資するインフラソリューションの提供は、これからの事業の中心軸でもあり、競争優位に直結します。長期ビジョンではESG経営とともに長期の事業戦略を策定しており、この新たな社会秩序に対応する「未来型社会インフラ創造グループ」を目指していきます。未来型社会インフラとは一言では定義が難しいですが、そのあり方としては、これまでのインフラ整備に「環境重視/つながり/快適/ストレスフリー/サービス化/予知/ライフサイクルを通じた健全性」などの視点を取り入れ、「よりスマートで統合化されたインフラソリューション」という意味です。E・Jグループは、MaaS実装支援やスマートシティ計画、グリーンインフラの活用など、これからの成長分野への取り組みを加速。また、これまでに培ってきた既存の事業領域においてもデジタル化・自動化を積極的に取り入れると同時に、シミュレーションや災害時のオペレーションなどソフト機能を付加し、新たなインフラ整備(サービス)を追求していきます。これらの取り組みを通じて、10年後の2030年において、わが国有数の先進的建設コンサルタントグループとしての地位を確かなものにしていきます。

3つのコア・コンピタンスを基に6つの新重点分野を設定し、未来型社会インフラ領域への拡張を図る。

「未来型社会インフラ創造グループ」を目指す上で必要となる新たな技術・ノウハウなどについては、グループ内に専門部署を設け研究・開発を進めると同時に、外部との協業に取り組みます。また、具体的事業拡張の方法については、現況の事業から飛び地のよう新たな領域を創るのではなく、グループとしてこれまでに培ってきた競争優位性の高い「環境」、「防災・保全」、「行政支援」の3つのコア・コンピタンスをさらに強化するとともに、インフラ整備分野の需要構造変化を捉えて再編した6つの新重点分野での業務領域を拡張していくことで、未来型社会インフラ創造領域への一早い進出を図っていきます。

■長期事業戦略のフレーム



■6つの新重点分野

自然災害・リスク軽減	国土強靱化対応、防災・減災対策、BCP等
インフラメンテナンス	インフラ施設長寿命化、インフラ施設点検・診断の高度化等
デジタルインフラソリューション	BIM/CIM推進、調査・点検などへのロボット・AI活用、IOTを活用した高度災害情報システム等
環境・エネルギー	グリーンインフラ活用、資源循環(廃棄物処理・活用)、再生可能エネルギー等
都市・地域再生	スマートシティ、スーパーシティ、都市再生・地域活性化、まちのリニューアル等
公共マネジメント	CM/PM等発注者支援、PPP/PFI、インフラ施設管理等

トップメッセージ

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた皆さま、激甚化する自然災害によりお亡くなりになられた皆さまに謹んでお悔みを申し上げます。また、罹患された皆さま、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。



代表取締役社長
小谷 裕司

課題解決から価値創造へ

インフラ整備の発注者である

顧客価値

最大化

インフラ整備がもたらす新たな

社会価値

この度、10年後の2030年に向けた長期ビジョンを策定いたしました。そこはあくまでも通過点であり、未来永劫にわたり社会的存在意義のあるグループとして活躍し続けることを目指しています。そのためには、新たな社会秩序が生まれる中で、従来の社会を下支えするインフラ整備を超えた未来を創り出す価値創造型インフラ整備へのソリューション転換が必要です。E・Jグループは、この思想を具現化し、新たな価値創造を通じて、顧客価値と社会価値の最大化を目指します。

当期(2020年度)の状況と業績結果

第4次中期経営計画の目標値を大幅に上回り、過去最高値を達成

2020年度の概況としては、新型コロナウイルス感染症がパンデミック状態となり、建設コンサルタント業界においても業務遂行上、少なからず影響を受けました。しかしながら、経営環境的には、社会資本整備の重点施策である国土強靱化、防災・減災対策や地域活性化施策の推進に向けて、補正予算などが組まれるなど追い風の状況で推移しました。さらに、期中の2020年12月11日に「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」が閣議決定され、2021年度の公共事業関係費も2020年度と同水準を維持するなど、グループにとっては引き続き好調な市場機会が見込まれる状況です。こうした中、当期は第4次中期経営計画の最終年度に当たり、同計画の4つの基本方針に基づき、「盤石な経営基盤の構築」に全力で取り組みました。

取り組みのベースとしてパンデミック化している新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策を徹底し、テレワーク環境の整備やWeb会議システムを有効活用しながら、新しい働き方を積極的に推進。その上で、グループ会社間の連携による総合力の強化を図るとともに、ICTの利活用によるBIM/CIM(3次元設計)などを推し進め、生産性の向上を図ると同時に、技術力やマーケティング力の強化にも取り組みました。受注活動においては前期からの繰越業務を豊富に抱えた状況を背景に、全体として技術提案型業務の獲得を重視した高付加価値型の営業展開を積極的に進めました。

これらの活動を基にした業績面においては、新型コロナウイルス感染症拡大による工期延期などの影響も多少ある中で、工程管理の徹底による繰越業務の早期消化や人的資源の適正配置により着実・効率的な生産体制を整え、契約工期内の業務完成・売上計上に努めた結果、発注者支援業務等の受注増加もあり、受注高が前期比4.0%増の369億

円、売上が前期比13.0%増の343億円となりました。また、損益面についても営業利益が前期比29.2%増、親会社株主に帰属する当期純利益が前期比37.2%増の27億円となり、売上・利益とも第4次中期経営計画の目標値を大幅に上回り、過去最高値を達成しています。なお、当連結会計年度より、新たに、株式会社二神建築事務所及び株式会社ダイミックを、第2四半期連結会計期間より、新たに設立した現地法人EJEC(Thailand) Co.,Ltd.を連結子会社としています。

一方、当社の企業価値を表すひとつの指標となる上場市場について、2022年4月に東京証券取引所の市場再編が予定されていますが、当社は最上位の位置付けとなるプライム市場を目指しています。この基準充足への対応として、2020年10月29日開催の取締役会で、「新株式発行及び自己株式の処分」並びに「株式分割」を決議し既に実施しています。こうした中、新市場区分における上場維持基準への適合状況に関する一次判定の結果、「流通株式時価総額」について、プライム市場基準を満たしていない旨の通知を受けましたが、この判定は上記、公募増資等を反映していない時点でのものであることから、二次判定に係る書類として2021年5月末の直近基準日時点での「株券等の分布状況表」を提出し、プライム市場の全ての基準を満たす旨の通知を受けています。

第4次中期経営計画の総括

概ね目標を達成したものの、積み残した課題もある

第4次中期経営計画は、経営ビジョン「わが国第一級のインフラ・ソリューション・コンサルタントグループ」の実現を目

■目標数値

	第4次中計目標	2020年度実績	達成率
連結売上高	300億円以上	34,334百万円	114.4%
連結経常利益	21億円以上	4,054百万円	193.0%
連結当期純利益	14億円以上	2,784百万円	198.9%
ROE(%)	8%以上	12.2%	4.2pt増

■第4次中期経営計画の総括

主力事業の深化とブランド化	期間中、4件のM&Aを実施するなど、全ての分野において受注増・シェアアップを実現。また、災害対応、発注者支援などにおいて差別化できるソリューションを提供し、グループのブランド化を推進
新事業領域の創出	必要なIT投資等は活発に行われたものの、期間中、自然災害などが多発し、その対応に多くの人員・時間が割かれたこともあり、新事業と呼べるまでの市場の創出は不十分
グローバル展開の推進	海外拠点の増設、現地機関との関係強化は進んだものの、実際の受注増に結びつかず。また、長期的成長に不可欠なグローバル人材の強化も不十分に終わる。さらに、この1年はコロナ禍により諸施策が停滞
環境の変化に即応する経営基盤整備の推進	生産性向上や就労意識を背景にした働き方改革等においては、WLB等を推進し、ある程度の成果を達成。また、ガバナンスにおいても、指名・報酬委員会の導入、コンプライアンス研修の強化など、一定の目標を達成。

指し、「盤石な経営基盤」の構築を図るべく、「主力事業の深化とブランド化」、「新事業領域の創出」、「グローバル展開の推進」、「環境の変化に即応する経営基盤整備の推進」という4つの基本方針を策定していました。最終年度の目標値については、重点分野として定めた5つの分野全てにおいて受注額・シェア拡大を達成し、前述しました通り目標値を上回る結果となっています。

各基本方針における戦略・施策の展開においては、計画期間に4社のM&Aを実施するとともに専門的技術を持つ会社との協業体制も構築しています。加えて、ICTの利活用や自動化機器の導入、海外拠点の整備や現地関係団体との連携、地方創生におけるパイロットモデルの構築、社会・雇用情勢に合わせた働き方改革の推進などで多くの成果を上げています。また、2019年にはグループの業容をベースにしたSDGsにつながる重要課題も特定し、「ESG視点」を組み込んだ経営システムの構築を図ってきました。上記のように、E・Jグループの経営基盤はより強固に、そして変化する経営環境に対応していく柔軟さを身に付けてきたと認識しています。一方、同計画では新たな経営基盤の下、周辺事業の開拓、新事業の創出、海外事業の拡大など、建設コンサルタントとして長期的な成長を実現していくための次なる展開を睨んだ目標を掲げていましたが、計画期間中に自然災害などが続発し、建設コンサルタントの使命としてその対応に尽力したことにより、次への展開につながる具体的な新市場開発が課題として残りました。

第4次中期経営計画は、市場の追い風もあり目標数値を達成いたしました。社会の変化は加速度的に進んでおり、この変化を先取りする取り組みが今後、重要なものとなります。

トップメッセージ

長期ビジョン策定の背景

社会のコペルニクス的パラダイムシフトも予想される中、社会資本整備のあり方も転換が必要

16世紀、コペルニクスの唱えた地動説は、人類の宇宙観を180度転回させました。現在、人類は、地球環境・社会のよりサステナブルなあり方を模索し、気候変動抑制、環境負荷軽減、生態系保全、水資源の確保などに始まり、我々が共生する地球環境の持続可能性に取り組んでいます。また一方では、人権、ジェンダー、多様性、教育、ガバナンスなど社会における公平・公正、機会の平等、偏見の是正など、誰ひとり取り残さない持続可能な社会秩序の構築を模索しています。そして、このサステナブルな方向性と表裏一体でICT、AIなどによるデジタル革命が進展しています。2020年から2030年の10年間は、この流れがさらに加速・融合し、これまで以上に社会秩序が激変すると予想しています。これまでの社会発展のベクトルから次元を異にする「スマートで自然共生型社会」の出現も想定され、社会とともに歩んできた社会資本整備のあり方もこの社会パラダイムのシフトに合わせて変えていかなくてはなりません。単に人間社会の発展や豊かさを追い求める一義的な目的のみに供するのではなく、自然環境の増進につながるような社会資本をより人や地域の生活に密着したスマートな形で提供していくことが必要となります。長期ビジョンは、このような激変する経営・事業環境の中で、直面する課題への対応のみならず、10年先を意識した取り組み・活動を行うために策定しています。

現在の経営システムを新たなパラダイム上に置き換える。

現在の社会構造は、ICTの利活用などにより高度情報化時代に突入し、仮想空間と現実空間とのつながりが求められるとともに、所有からシェアへと移り変わるライフスタイルなど価値観の多様化が進展しています。また、Society5.0やカーボンニュートラルなど政府が提唱する政策により、市場・需要構造の大きな転換も予想されます。加えて、新型コロナウイルス感染症の蔓延は、産業構造・生活様式に変化をもたらし、社会・産業界・生活環境等、全てを含み込んで新たなパラダイムが生まれつつあります。長期ビジョンでは、これら諸側面のパラダイムシフトに対応し、現況の経営システムや事業構造、提供するソリューションの中身、職場のあり方やガバナンス態勢などを新しい社会パラダイム上へと置き換えを進めていきます。

■ 経済発展と社会的課題の解決の両立



出典：内閣府公表資料

長期ビジョンと第5次中期経営計画のポイント

ESG経営を推し進めると同時に、先端のテクノロジー・ノウハウ・知見を取り入れ、将来にわたり建設コンサルタント業界のメジャープレイヤーとして活躍していくために自らの「革新と進化」を継続。

激変する経営環境を想定した長期ビジョンは、グループとしてこれまで唱えてきた「既存路線では成長は限定的」という認識の下、新たな社会秩序に対応する新たな社会資本整備のあり方を問い、そのあり方を具現化する新たな経営・事業基盤と新たなソリューション開発を目指すものです。その目指すところは大きく2つあり、ひとつは建設コンサルタントの使命でもある社会・環境への貢献を果たしていくためにESG視点を経営の中心軸に据え、企業体質をさらに転換することです。また、もうひとつは、先端のテクノロジーや既存領域を超えた知見・ノウハウを総合的に習得し、業務遂行におけるスマート化を図ると同時に、事業分野を拡張し未来型社会インフラ創造グループへと転身を図ることです。この考えに基づき長期ビジョンでは、グループ力の結集を図ると同時に、グループとしての業容拡張に不可欠となる領域のM&A・協業を積極的に進めます。10年後の2030年、E・Jグループは、現在の姿を一変させ、既存の事業領域より全方位的に拡張した活動領域を持ち、変化する社会の要請に応えるソリューション提供を可能とする新しい形の建設コンサルタントに生まれ変わります。

第5次中期経営計画は、この長期ビジョンの第1ステップに当たり、これからの展開を支える「革新・進化の基盤整備」期間としています。研究・技術開発などのイノベーション推進に期間中40億円の投資枠を設定、さらにグループ内にICTやAIなどのデジタル技術を駆使した差別化技術を構築する「EJイノベーション技術センター」を設立します（2021年6月にEJEC内に設立済み）。

一方、企業の持続可能性に直結する人財マネジメント分野においては、多様性の確保に向けた働き方改革を推進すると同時に、急激に変化するテクノロジーや統合化が進む知見・ノウハウへの対応として企業内大学「EJアカデミー」をEJECにて開校し、グループ全体への展開を企図しています。

この10年が勝負の時であり、その後の新たなパラダイムとの結節点であると認識しています。E・Jグループは、この度策定した長期ビジョンとその第1ステップである第5次中期経

営計画に着実に取り組むことで、建設コンサルタント業界のメジャープレイヤーの地位を不動なものにしていきます。

■ 『デジタルインフラソリューション』を先導するEJITセンター



社会資本整備の可能性

課題解決から価値創造へ

我々は建設コンサルタントであり、社会構造・秩序が変われども建設コンサルタントとして社会とともに歩み続けます。近年、世界の経済情勢や産業構造の変化を背景に、長期的成長に向けて事業ポートフォリオの見直しが唱えられています。しかしながら、建設コンサルタントの事業は社会を対象にするものであり、社会資本整備の質は変わるかもしれませんが、対象とする社会が無くなることはありません。我々にとって、長期的成長の実現には、従来の殻を破り、新しい社会からの要請に応え続けることが重要です。そして、この要請に応える上で従来の社会・生活を下支えするインフラ整備のあり方にとどまらず、社会資本が時代を先取りし、これまでできなかったことなどを可能にする新たな価値を提供していくこと、言い換えれば、課題解決型から価値創造型への転換が必要です。

建設コンサルタントの社会的役割は益々重要となる中、E・Jグループは社会に安心と夢を提供しながら持続的な企業価値の向上を成し遂げてまいります。ステークホルダーの皆さまには、この度策定した長期ビジョンとともに時代を捉えた形態へと転回するE・Jグループにご期待ください。

社会のパラダイムシフト

- サステナブル志向の浸透 —
地域温暖化対応/環境保全・負荷軽減/
生物多様性の確保/再生可能エネルギーetc.
- 価値観の多様化・多軸化 —
ダイバーシティ加速/所有からシェアリングへ/
多極化する政治・経済etc.
- デジタル革命によるイノベーション —
AT、IoTによる生産革命/ロボテックス/
インターネット、SNSの普及etc.
- 就労意識/労働環境の変化 —
ワークライフバランス/ジェンダー平等etc.
- 企業への社会からのコミット —
人類共通の目標への協力/社会との共生/ESG経営/
より強固なガバナンスetc.

新たな社会秩序の出現

企業経営における対応

- 経営システム**
「経済価値」、「環境価値」、「社会価値」、それぞれのパースペクティブ的経営から、全てを融合、統合した経営システムへの置換
- 事業構造**
環境保全など、事業展開において配慮を行っていた取り組みのあり方を、事業展開上の要件から本質的目的のひとつにしていくような事業構造の転換
- 技術・知見**
DXなどを核にしたイノベーションが次々と生まれる中、既定の事業領域に留まるとともに、目前主義では社会の進歩についていけないことが想定され、協働などのオープンプラットフォームの構築が必要
- 働き方**
これまでの働き方に固着することなく、人財を手段としてではなく、目的としてとらえることで新たな働き方に転回

建設コンサルタントから新社会

近年、公共事業のあり方が新規の投資から保守・防災・減災・ICTなどへと軸足を移す中、エンドユーザー

インフラコンサルタントへ

が求める環境負荷軽減・循環型社会への対応が必要となっている。



E・Jホールディングス株式会社
取締役
永井 泉治

においては、業界の先駆けとしてCDM事業に取り組むと同時に、バイオマス発電やごみ処理問題において実績を積み重ねています。さらに、グループが支援する公益財団法人「八雲環境科学振興財団」では環境科学に関する研究助成事業を行い、優れた研究者の表彰を実施しています。このように、E・Jグループは、既に建設コンサルタントとして環境問題に精力的に取り組んでいますが、今回の長期ビジョンではさらに一歩進めた対応を図っていきます。

目指す方向

社会の要請の変化に対応し、より広い視野をもって循環型社会の形成に尽力していきます。

2015年のCOP21パリ協定では、「脱炭素社会」への取り組みが進められ、温室効果ガスの排出枠としての「量」が定められました。これに基づき日本政府においても2020年10月に「カーボンニュートラル宣言」を発表しています。このような社会情勢を背景に、建設コンサルタントとしては、これまでの環境負荷軽減対応を一歩進め、単にその施設を作る上での温室効果ガスの削減だけでなく、社会・地域の営み全体が環境負荷軽減、環境保全につながり、循環型社会の形成となるインフラ整備のあり方を求められるようになっています。

これを実現するためには、総合的な技術に加え、革新的な新技術を習得しながら要請に応じていく必要があります。E・Jグループは、このためにホールディングス内に「技術統括会議」を設け、グループの連携と、技術の高度化、技術者の教育を実践する体制としました。さらに、主要子会社であるEJEC内に、EJアカデミーを設立し、技術者教育の充実と変化するニーズに対応できる教育環境を整備しました。加えて、「災害リスク研究センター」を改組し「EJイノベーション技術センター」を設立して、新技術の開発拠点としてい

ます。これら組織内での活動に加え、産学官の共同研究も積極的に進め、循環型社会形成への基礎・実践技術の開発で業界をリードする形で進めていきます。

取り組みのポイント

環境負荷軽減に貢献する新たな技術の開発を進めると同時に、E・Jグループとしてこれまでに培ってきた強みを活かしていきます。

環境負荷軽減の活動には、様々な分野で対策・対応のイノベーションが生まれています。建設コンサルタント分野でもこのイノベーション達成のため、DX技術や従来のハード一辺倒からハード・ソフトを融合した施策を駆使した革新的技術の開発を進めていきます。また、こうした中、環境負荷軽減・循環型社会の実現の最大の課題となっている温室効果ガスの排出抑制については、社会インフラの長寿命化やインフラ建設材料、施工法を含めたライフサイクルの見直し効果が発揮します。既存のインフラ設備を調査・計測し、健全度を自動計測ロボットやAI診断技術により評価し、補修・補強や更新計画などの長寿命化計画は当グループの得意分野であり、この分野をより一層強化していきます。また、廃棄物やし尿処理施設の設計でも、下水汚泥のエネルギー化や有効利用など、省エネ技術を使った最先端施設の設計により環境負荷軽減に貢献します。一般的な道路構造物や、橋梁、トンネル、港湾施設などの設計においても、最小のエネルギー消費となるライフサイクルコストを見越した設計や施工計画に取り組んでいます。加えて、インフラ施設によって傷つけられた環境の復元や、都市環境への負荷軽減のためのスマートシティや、スーパーシティ計画なども積極的に推進します。省エネ対応として、MaaSや、自動運転の時代を迎え、ソフト的なインフラ整備へもチャレンジを拡大します。特に、

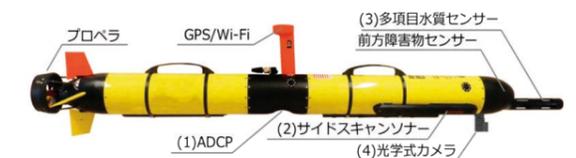
近年大規模化する災害に対しての対応や、減災のためのハード・ソフトの計画によりエンドユーザーの安全・安心の確保と自然環境の保全に貢献します。

長期ビジョン達成に向けて

求められる環境負荷軽減対応は、建設コンサルタントの多くの業務に係ることで、E・Jグループの技術・ノウハウを活かしていきたい。

環境保全・負荷軽減及び循環型社会の実現は、人々の生活の全領域に関わり、生活基盤である社会インフラを担当する建設コンサルタントの活動の中心軸ともいえます。国や地方自治体などにおける公共投資では、国民の負託を受け、建設コンサルタントに業務を委託し、インフラにおける環境負荷低減を実現するための活動と実現を図っています。建設コンサルタントとしてこの負託に応えることが求められています。この負託に対し、E・Jグループが長期ビジョンの下で進めていく環境対応の強化は、将来におけるE・Jグループ事業活動の要で、これを実現することが「社会インフラコンサルタント」への脱皮を意味します。今回の長期ビジョン「E・J-Vision2030」は、幅広いノウハウと日本全国・海外の拠点と優れた技術を持つグループ会社を擁するE・Jグループに求められる時代の要請に適った方向感と考えます。この方向感を推し進め、環境負荷軽減対応をより価値のあるものへと変えていきます。

ICTを活用した自動化機器：自律型無人潜水機 (AUV)



水中の多様な3次元データ(位置、地形、水質、流速等)や水中画像を自動的かつ同時に取得することが可能。

グループとしてのこれまでの取り組み

これまでにも、社会の要請に応え、国内外において環境負荷軽減・循環型社会の実現に向けて、建設コンサルタントの主力分野で、様々な取り組みを実践してきました。

長期ビジョンの基本方針のひとつとして「環境負荷軽減対応の強化」を掲げています。この取り組みは建設コンサルタントの主力分野として第3次・第4次中期経営計画においても積極的な取り組みを重ねており、評価もいただいています。国内においては、再生可能エネルギーの利用促進に向けたバイオガス発電をはじめ、生物多様性保全業務の実施、効率的な廃棄物処理施設整備、省エネ照明設備の設計(EJEC特許技術)、太陽光発電施設設計など、グループ事業として携わる多くの領域で環境への配慮を行ってきました。この内、廃棄物処理施設の設計においては経験豊富な優れた人員を擁し、国内屈指の実績を誇っています。一方海外に



ごみ処理最終施設:エコパークいずもぎ

新たな価値変化に柔軟に対応で

社会が大きく変化する中、想定される新たな課題に対応すると同時に、想定外の変化にも対応できる柔軟な

きる事業基盤の構築を目指す

事業基盤の構築を目指す。

グループとしてのこれまでの取り組み

「安全・安心な社会づくり」への貢献は、建設コンサルタントとしての責務であり、これまでも数多くの取り組みを実施してきました。

インフラ整備の役割として社会・産業の発展を支えるとともに、国民の「安全・安心」な生活環境をつくりだすことは最も基本的なものとなります。この観点からE・Jグループは、持続可能でレジリエントな社会づくりへの取り組みを進めてきました。特に、近年激化する自然災害に対しては、設立以来のグループのコア・コンピタンスである「防災・減災」への優れたノウハウを活かし、防災設備等の整備事業に携わると同時に、東日本大震災、西日本豪雨、熊本豪雨、令和元年東日本台風（台風第19号）などへの緊急対応や復旧・復興に尽力してきました。また、これらの取り組みを下支えし、新たな技術開発や災害調査に携わる「災害リスク研究センター」（2021年6月：災害リスクのみならず幅広い研究・開発を担う『EJイノベーション技術センター』として改組）を2016年に設立し、業界をリードする形で防災・減災技術の研究開発に取り組んできました。他方、海外においてはODA案件を中心に道路設計、都市計画、水道、ごみ処理などに関わり地域住民の生活向上に向けたインフラ整備を支援してきました。



災害対応：小田川堤防決壊（国交省中国地整）

目指す方向

レジリエントな社会創りへの貢献を実現する

長期ビジョンでは、「レジリエントな社会づくりへの貢献」の副題として「国内外の良質なインフラ整備や維持管理と地域の生活環境向上や活性化施策を通して、『安全・安心な社会づくり』に貢献する」を挙げています。災害対応はレジリエントな社会の基本ですが、それだけではなく、文化、経済、生活などがつながった複合的な社会の課題対応力が求められています。今以上に、少子高齢化の下、東京一極集中、都市部への集中、地方の疲弊など健全な国土の発展を阻害する可能性が広がっています。E・Jグループの強みのひとつはグループ会社が国内外の広範囲に拠点を有し、地域に密着した活動を基本にしてきたことです。その地域にはその地域にふさわしいレジリエンスが必要であり、その複合的な課題解決を新たな価値創造をもって行うことが大切です。全国的に求められる新たな防災、減災、国土強靱化、行政支援のための技術・ノウハウの開発・習得にグループをあげて取り組みを進めていきます。また、国内外に既に構築されているインフラ設備・施設の自動健全度調査、AI診断技術を使用した維持管理や長寿命化など、社会要請に合った対応を行っていきます。また、E・Jグループは、技術・人材が手薄になりつつあるインフラ対応機関や地方自治体への技術・人材支援を行っていきます。そして、PPP、PFIなどを通じて新たな時代的要請に先陣を切って、社会をよりレジリエンスにしていく新たな事業組成を実現し「安心・安全な社会づくり」に貢献します。



災害復興：岩手県山田町織笠地区

取り組みのポイント

既存・新領域事業の充実とグループ総合力による事業拡大を行う。

「安全・安心な社会づくり」の実現において意識すべきことは、地球温暖化に伴う異常気象による災害リスクの拡大や、ハードを中心とした全国一律の防災対応では十分な減災につながらない場合が多発していることです。防災・減災技術に対する社会的要請は国土強靱化対応でも求められるように非常に大きくなっています。このため、ハード一辺倒の対応から、災害シミュレーションや河川氾濫のハザードマップ、避難シミュレーションなどのハードとソフトを組み合わせた設計や情報提供サービスが必要となっています。この領域は、グループとして業界屈指の実績と技術を保有しており、今後もAI分析や、情報のデジタル化などを進め時代に合った対応を強化していきます。また、文化・経済・生活などのレジリエントな地域社会の創設については、既に、当グループ会社の特定事業会社にて農林業を主軸とする地域活性化プロジェクトなどを進め、実績を積上げており、長期ビジョン実施期間において本格的な新事業の拡大を図っていきます。加えて、レジリエンスの対応領域が拡張している中で、新技術・ノウハウの開発・習得を進めながら、オープンプラットフォームも視野に入れたアライアンス、協業、M&Aを含め精力的に進めます。



3次元解析：津波シミュレーション

長期ビジョン達成に向けて

今に満足することなく、絶えず革新と進化を続ける。

長期ビジョンは、10年後の2030年の我々のあるべき姿を策定していますが、10年後、どのような社会が現れるかは、イノベーションが加速的に進む中、想定しづらいのが現実です。スマートシティ、グリーンインフラなどの事業機会が拡大していることは想定できますが、現状の視界にまだ入ってきていない新たな事業機会も生まれるものと思われま。我々がまずやらなくてはならないことは、現有のトップ技術に固着することなく、変動する社会環境にフレキシブルに対応できる発想と投資、人材育成により事業のプラットフォームを創り出すことです。地域と共生する事業活動を主軸とするE・Jグループにしかできない、地域・広域ニーズをいち早く吸い上げるマーケットインの思想でイノベーションを続けていきます。E・Jグループは、これまでに橋梁設計などにおいて土木学会賞や地方自治体が行うコンペティションで業界トップレベルの受賞数を誇ってきました。これらの受賞は、当該建設物が美しい（構造・機能的/デザイン的など）だけではなく、環境保全、地域全体の活性化などに配慮した設計が受賞理由となっています。グループは、上記のように社会的に評価を頂ける多くの技術者と卓越したノウハウを有するグループ会社を擁しています。建設コンサルタントとして環境保全、社会の発展、生活の向上などに貢献していきたいという志を持った多くの人員がいます。この志を持った技術者がチャレンジできる環境構築に注力し、求められるレジリエントな社会づくりに貢献していきます。

特集 基本方針3 「ダイバーシティ経営の実践」

ダイバーシティ経営を推進し、E・Jグループをより強くする

しくみを変える しごとを変える それによって、組織を強化する



E・Jホールディングス株式会社
取締役
金 声漢

整備に合わせ取り組みを加速し、女性採用率を高めるとともに、女性が働きやすい職場の整備を進め、「えるぼし」の最上位の認定や「くるみん」の認定を受けています。また、男性の育休取得率も約3割となり、仕事と生活の両立も進んでいます。一方、労働時間の削減については、近況、好調な受注により業務量が増える中で、社員の平均時間外労働時間を2016年度比、約10%の削減を2020年度に達成しています。こうした中、新型コロナウイルス感染症拡大を契機にしたテレワーク体制の整備にも取り組み、多様な働き方にも対応を進めています。

主要グループ会社におけるこれまでの取り組み

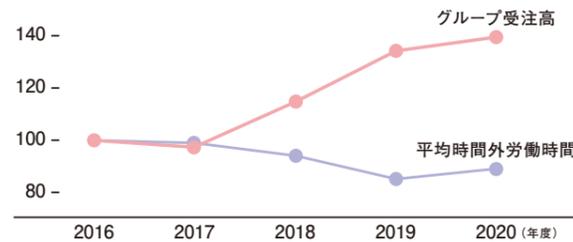
建設コンサルタント業としての枠組みの中で、法制度の整備とともにダイバーシティや働き方改革に取り組んできました。

グループ各社の取り組みは、規模やグループ入りした年次などが異なるため、必ずしも足並みはそろっていません。ここでは、主要グループ会社の一つであるEJECを例にあげて、ダイバーシティ等の取り組みについてお話しします。

建設コンサルタント業は、その多くが調査・計画・設計という建設事業の上流側を担うものであり、高い専門性と技術をサービスとして提供する職種であるという特徴を持っています。このため、専門技術者が手間と時間をかけて、一点物の作品を仕上げていくという、いわゆる家内手工業的生産形態をとることが多く、このことが長時間労働に繋がっていました。このような生産形態が原因となり、業界全体として、多様な人財が活躍できる場を提供できる環境の整備が遅れてきたという実態があります。

この状況に対し、EJECでは第3次中期経営計画（2014～2016年）よりシルバー人材の活用や転動のない地域限定の雇用制度などを取り入れ、働き方改革の取り組みを開始しました。その後、女性活躍推進法や働き方改革法案等の法

■平均時間外労働時間の推移 (EJEC)
(2016年度を100とした場合の指数)



目指す方向

グループの持続的成長の糧となる多様性を創りだす。

長期ビジョンでは、「ダイバーシティ経営の実践」を基本方針のひとつに挙げています。E・Jグループの考える「ダイバーシティ経営」は、多様な人財がその能力を最大限に発揮できる環境を提供することによって、個人と組織がともに持続的成長を成し遂げるものです。この達成に向けては、WLB（ワーク・ライフ・バランス）を実現するための生産性向上や生産環境の改善等の働き方改革の推進、また、技術伝承や教育を含んだ人財マネジメントの強化が重要となります。

建設コンサルタント業界においては、バブル経済崩壊後、1990年代半ば以降の建設投資の削減期に、職員の積極的

な採用を手控えてきた経緯があるため、それ以前に入社した40代後半以上の人員と近年の建設事業の追い風による積極的な採用により一気に拡大した20代の人員との年齢層が非常に薄くなっています。その結果、就労意識などの世代ギャップが存在すると同時に、技術の伝承が大きな課題となっています。また、デジタル革命など加速する社会環境の変化により、社会資本整備のあり方も質を変えつつ拡張し、建設コンサルタントには幅広い知見と多様な視点が求められてきています。

このような状況の下、これまでの我々の「しくみ」と「しごと」をデジタルシフトによって大胆に変え、長時間労働の更なる是正や、多様な働き方が可能な環境の整備とともに、女性活躍施策や、両立支援施策、若手社員のキャリアアップ・育成施策、シニア社員の活躍施策等を展開し、多様な人財が能力を最大限に発揮できるダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでいきます。また、これらを通して、グループの戦力を発展させるとともに、多様な人財を抱えることにより、複合化するソリューションに対応可能な組織へと変貌させていきます。

取り組みのポイント

社内の「しくみ」を変え、「しごと」を変える。このために、DXを活用する。

具体的に取り組みを進める上では、いくつかの注力すべき領域があり、この領域を組み合わせながら、新たな社会パラダイムに対応できる強い組織を創っていきます。

仕事と生活の両立推進による人財の確保

多様性確保の基本となる多様な人財の登用、多様な働き方の実現に尽力し、いかなる世代にとっても働きやすく働きたいのある職場環境を構築します。とりわけ、女性活躍においては、新卒採用比率で30%程度を確保すると同時に、管理職への登用、男女ともに働きやすい子育て支援などを進めていきます。

■女性新卒採用比率の推移 (EJEC) (単位:%)

	2019年度	2020年度	2021年度
女性新卒採用比率	31	23	36

ICT・AIの利活用による労働時間の更なる削減

目的を達成するためには、今の仕事を単に効率化するだけではなく、社内の「しくみ」から変えていく必要があります。身近なところでは、ペーパレス、ハンコレス、キャッシュレスなどの「複数のレス化」です。このために、ICTやAIといったデジタルの力を最大限活用します。社内のバリューチェーンにおいて利益を直接的に生み出す生産活動の効率化はもちろんのこと、バリュ

チェーンを支援する間接業務の効率化を図り、両輪で労働時間を削減します。まずは、間接業務を効率化することで職員の労働時間を削減し、生み出された余力によって生産活動の効率化を加速させます。社内ERPシステムの刷新による抜本的な改善とともに、定型業務の効率化だけでなく、複雑な判断を要する業務についてもAI等のツールを活用するなど、我々の「しごと」を変えていきます。

教育研修制度の拡充による、人材マネジメントの強化

建設コンサルタント業では、従来、OJTを主体とした技術の伝承が行われてきましたが、人員構成のアンバランスによる世代ギャップや就労意識の変化などにより、技術・ノウハウの伝承がスムーズにいかなくなってきています。この問題を解決するために、社内のナレッジ共有のしくみを一層洗練化することはもちろんですが、2021年6月に社内大学的な「EJアカデミー」を開校し、就業時間内のWEB講座として大学・行政関係者、さらにはコミュニケーション力を高めるためにアナウンサーなどを講師として招き講習を実施し、若手職員の学びに対して会社としての取り組みを始めています。※詳しくは、P24をご覧ください。

長期ビジョン達成に向けて

この取り組みをできるだけ早く、拡げていく。10年後の達成では遅すぎる。

パラダイムシフトが起こる社会において、建設コンサルタントの役割は、従来の領域を超えて広がりつつあります。そして、この社会からの要請に応えるには多様性が必要です。E・Jグループは、規模や特色が異なる事業会社で構成されていますが、10年後においても「わが国第一級のインフラ・ソリューション・コンサルタントグループ」として活躍し続けるには、ダイバーシティ経営で先行するEJECのモデルケースをいち早くグループに展開する必要があります。このために当社組織の改編を2021年6月に行い、グループに共通する計画を立案する「企画本部」、その実行に当たる「事業統括本部」、さらに人事関連の専門部署として「人事・法務部」を設置しています。これら組織の連携により業務の効率化や人財関連で先行するEJECのシステムをグループ会社に導入していきます。さらに、その先においてはグループ全体の「タレントマネジメント」システムの構築を予定しており、グループ内での適材適所を実行していきます。

かつて、建設コンサルタント業界においては事業の裏側に隠れ、その重要性が認識されていなかった人財マネジメント“ダイバーシティ経営”を、長期ビジョンの下でE・Jグループを強くするために、積極的に推し進めていきます。

働く人の多様性がE・Jグループを強くする。

特集 基本方針4 「最適な体制構築のためのガバナンス強化」

ホールディングスの人員を強化し、

E・Jグループをより強くしていくためのガバナンス上の課題はまだ多くあるが、まずは、ホールディングス内

芯の通ったグループへ

の陣容を整備し、態勢を強化する。



E・Jホールディングス株式会社
取締役
浜野 正則

グループとしてのこれまでの取り組み

グループ会社数が増える中、新たな体制整備を行いガバナンスの実効性促進に努めています。

企業に求められる社会との共生や社会規範の遵守、持続的成長への経営基盤の強化など、ガバナンスの役割は益々重要となっています。E・Jグループにおいては、第4次中期経営計画期間内に4社のM&Aを行うなど2021年5月末時点で連結子会社12社、非連結子会社6社を擁するグループとなり、これまでに進めてきました、「当社に経営の意思決定及び監督機能を持たせ、各事業会社に業務執行機能を分離する」基本的ガバナンス体制のより一層の強化が求められる状況です。この体制強化に向けては、2021年6月11日に施行された改訂コーポレートガバナンス・コードの主旨・改訂内容も参照しながら諸施策を展開しています。取締役の構成においては、スキルマトリックスを考慮するとともに、社外取締役を1名増員し3名とすることで、全取締役8名の3分の1以上を確保すると同時に、これまで全ての社内取締役が、子会社の取締役を兼務していた状況から社内取締役5名の内、3名を専任とする改選をしました。また、組織体制的にも従来の企画本部、管理本部の2本部体制からグループ

連携を進める事業統括本部を設置し3本部体制にするとともに、グループガバナンスとして重要な人事面を統括する「人事・法務部」を管理本部内に設け、ガバナンスの実効性を高めています。この他にも指名・報酬委員会の機能強化や役員報酬における業績連動型株式報酬制度の一部改訂などを実施しています。

■これまでのガバナンス強化に向けた主な施策

2021年8月	社外取締役を増員し、1/3以上を確保
2021年7月	長期ビジョン発表、ESGを経営の中心軸に
2021年6月	本部機構の改編によるガバナンス体制を強化
2019年4月	「指名・報酬委員会」設置
2018年12月	役員向け株式交付信託を設定
2017年度	取締役会実効性評価を開始

目指す方向

ガバナンスを核にしたホールディングス体制の強化

E・Jグループのグループ構成は、多様な事業会社を持ち、それぞれにおいて置かれている事業環境により事業スタイルが異なります。しかしながら、今後の建設コンサルタント業界における長期的成長には、グループ全体としてのブランド化が不可欠なものとなっています。長期ビジョンの基本方針のひとつとして挙げられているガバナンスの強化は、単に経営基盤の強化のみならず、凛としたグループブランドを創りだし、市場に浸透させていくことが大きな目標となります。このためには、グループとしての規律や方向感を確立し、グループ全体に押し広げていく必要があります。現在においてもマネジメントクラスが出席する「グループ経営会議」や「グループ

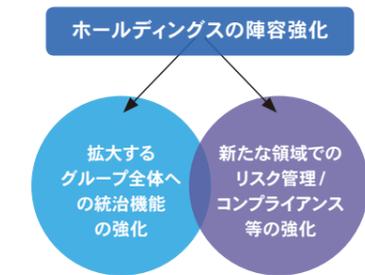
リスク管理委員会」、さらには、ホールディングス役職員のグループ会社役員等への就任など規律遵守を図っていますが、今後は、コーポレート部門間の実務者による協議やガバナンスの重要な領域となる人事面においてグループ会社との連携を深めていくことを目指します。このような施策を通じて、ホールディングスによる統治を強化し、一体感あるグループとしてステークホルダーとの対話を進めていきます。

取り組みのポイント

新たな局面に対応できるガバナンス体制の構築

長期ビジョンは、ESGを経営の中心軸としており、改訂コーポレートガバナンス・コードでも提唱されているサステナブルな経営思想・基盤を確実に実践していくためのガバナンス体制の構築に取り組んでいきます。また、拡大するグループ構成及び拡張する事業分野を前提に、実効性の高い体制整備・運営強化を急ぎます。例えば、「グループ経営会議」に社外役員も参加し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた建設的な討議の実施です。また、長期ビジョンでは「未来型社会インフラ創造グループ」を目指し、新しい分野へ進出していくと同時に、海外事業の拡大を目標に掲げています。これまでと異なるコンプライアンス、リスク管理なども求められます。この新たな局面において実行性の高いガバナンス体制を構築するには、ホールディングス内の陣容強化が大きなポイントとして挙げられ、即戦力となる専門的な人財の獲得・育成を進めていくことが必要です。一方、直面する課題としては、後継者育成やサプライチェーンマネジメント、ステークホルダーとの対話促進などがあげられ、その取り組みを進めていきます。

■ガバナンス強化のポイント



長期ビジョン達成に向けて

全ての“間”においてコミュニケーションを強化し、グループ価値向上に資するガバナンス体制を構築する。

建設コンサルタント業は、その業務内容から技術者主体の人員構成になっています。また、グループ会社の中には優れた技術・機能を持つものの、自主的なガバナンス強化に充てる人員が不足している場合があります。このような状況においてガバナンスの実効性を高めていくには、コミュニケーションの促進とホールディングスの機能強化が重要です。社会構造が複雑化し、様々なガイドライン、コード、イニシアティブが提唱される中、所謂、コーポレート部門の人員も技術者です。このコーポレート部門の技術者と事業部門の技術者がコミュニケーションを密にし、一体となって企業を動かしていく。また、業容・規模は異なるもののグループ会社間の秩序ある連携と情報共有。そして、ホールディングスを核としたステークホルダーとの対話の促進。人と人の間、組織と組織の間、会社と会社の間、グループとステークホルダーとの間、この“間”のコミュニケーションを埋めていくことが重要です。

まずは、ガバナンスとして基本的な経営の透明性を確保し、その上で全ての“間”をつなげていく、これがグループ価値向上に資するガバナンス体制であると確信しています。

第5次中期経営計画：フレーム

第5次中期経営計画

E・J - Plan2024

(2021年度～2024年度)

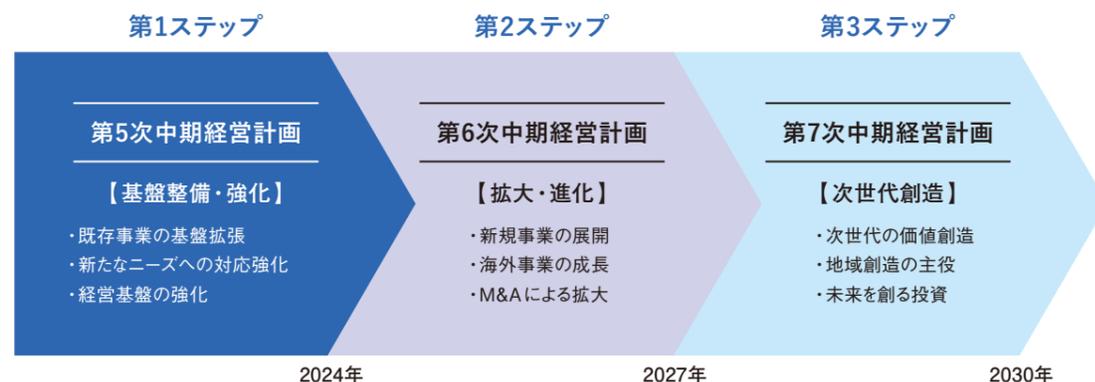
革新・進化のための基盤整備

長期ビジョン「E・J-Vision2030」では期間を3つに区切り、それぞれにテーマを定めた中期経営計画に取り組んでいきます。第5次中期経営計画（2021年度～2024年度）「E・J-Plan2024」は、ビジョン達成に向けた第1ステップとして「革新・進化のための基盤整備」期間と位置づけ、経営システムの強化・置き換えなど、事業拡張に向けた土台を創りだしていきます。

具体的には、5つのメインテーマ（基盤整備のための取り組むべき目標）を定め、その目標を組み込んだ3つの基本方針を策定しています。建設コンサルタント業界の現状は、激甚化する自然災害対策などへの公共投資が堅調に推移することが見込まれていますが、かつての高度経済成長時代と同じように公共事業投資の伸びに合わせて業容を拡大する成長モデルは描けません。これからの長期的成長には、新たな分野の開拓と差別化できる技術・ノウハウの獲得による競争力強化が必要です。第5次中期経営計画は、この視点に立ち、イノベーションを生み出す体制の構築、建設コンサルタント業界での生き残りに必須となるDXを推進すると同時に、インフラ整備需要が拡大する海外での事業基盤を確立し、そして、企業にとって最も重要な人財マネジメントを強化していきます。

■長期ビジョンにおける各期間の目標と第5次中期経営計画の位置付け

3段階のステップにより、確実にビジョン達成を目指す。



第5次中期経営計画は、4年間の計画としてこれからの成長に向けた経営・事業基盤の強化を図ると同時に、寡占化する業界内での地位を揺るぎないものにしていくために規模の拡大を目指します。基盤整備として取り組む新技術・自動化・デジタル化を武器に、既存市場の深耕を図り、サービス領域の拡充を進め、シェアの拡大を勝ち取ります。最終年度の目標値については、2020年度比、売上高は約10%増、営業利益は生産性向上や効率化を進めることで約20%増、最終利益は約8%増を計画しています。また、期間中のイノベーション推進投資として40億円の投資枠を設定しており、この原資を基にかつてない積極的な投資を行います。配当政策としては、事業環境、利益水準、配当性向などを総合的に勘案して決定していきますが、当面は、株主資本配当率3.0%を目安に実施します。

■投資枠

投資方針 **イノベーション投資：約40億円（第5次中期計画）**
 【イノベーション推進に基づく投資の実践】

DXによる業務プロセス改革、生産効率の改善への投資
BCP(感染症対策含む)、働き方の多様化に対応した作業環境整備に係る投資
防災・減災、老朽化インフラ等国土強靱化事業に係る新技術開発への研究開発投資
多様な人財の採用と人財育成・能力開発のための、教育・研修関連投資
事業規模拡大、地域や業務の補完・連携強化のためのM&Aの実施 <small>※上記投資額には含まれない</small>

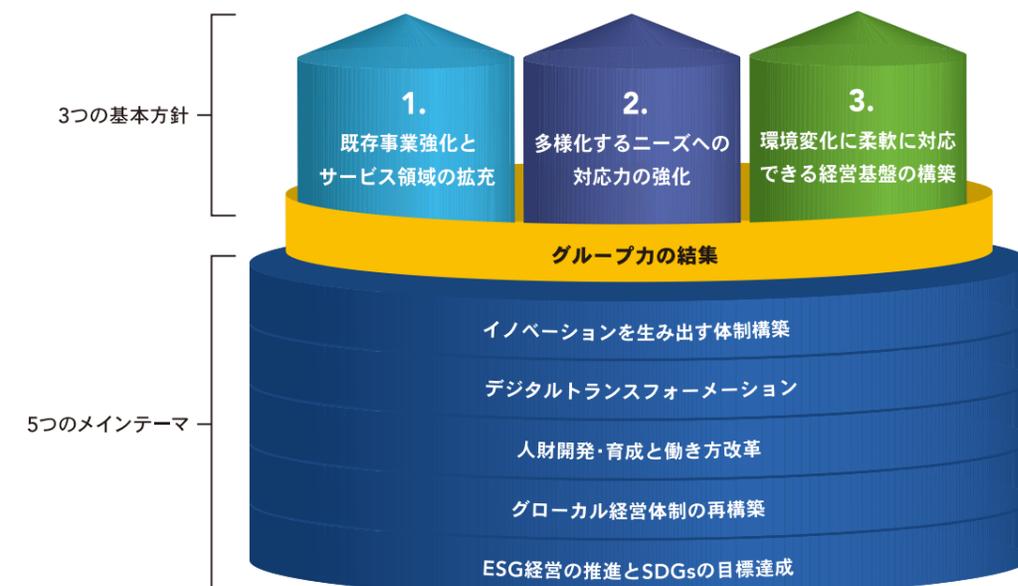
■第5次中期経営計画目標値

わが国有数の建設コンサルタントグループとして、規模の拡大と収益力の向上を目指す。

	2020年度 (実績)	第5次中計 (2024年度目標)	増加率
連結売上高	34,334	38,000	10.7%
連結営業利益	3,857	4,600	19.3%
連結当期純利益	2,784	3,000	7.8%
株主資本配当率	2.3%	3.0%(目安)	—

(単位:百万円)

■全体フレーム



第5次中期経営計画：3つの基本方針

第5次中期経営計画

3つの基本方針

シフトする社会資本整備の動向に合わせ、既存・新規の両面を睨む

現在の建設コンサルタント業界においては、かつての開発・建設型のインフラ整備から、国土交通省が唱える「予防保全」に代表されるインフラメンテナンス領域への比重の移り変わり、ハード（建設）のみからソフトを組み込んだインフラサービスへの質的転換などが進んでいます。また、既存業務におけるICTや自動化機器の活用による効率化、生産性向上も求められています。このシフトする社会資本整備のあり方の中で、2020年12月の閣議決定により国土強靱化、防災・減災対策、地域活性化施策に重み付けがなされ、大きな転換期を迎えている状況です。さらに、シェアリングエコノミー、DXなどの社会全般の動きやSociety5.0、カーボンニュートラルなどの政策により新たな市場の形成も想定されます。一方、この大変革の中にある建設コンサルタント業界内では、様々な変革に対応すべく人員・資金余力が必要となり、業界上位の総合建設コンサルタントによる寡占化が進んでいます。第5次中期経営計画で策定した3つの基本方針は、この市場・業界環境を背景に総合建設コンサルタントグループとして持株会社体制のメリットを活かしながら、全方位的に対応を進めていくものです。E・Jグループは、3つの基本方針にグループ全体で取り組み、“未来型社会インフラ創造グループ”の礎を築いていきます。

1. 既存事業強化とサービス領域の拡充

- a. 最先端技術を取り入れ、国土強靱化、老朽化するインフラメンテナンス、環境に配慮したサステナブルな社会インフラの整備、CM等の行政支援のサービスを深化させ、重点課題として取り組む
- b. 3つのコア・コンピタンスを基盤にした6つの新重点分野により、今後成長が想定される事業領域の拡大、変革を図る
- c. 経済発展とともにインフラ整備市場が拡大する東南アジアを中心に、M&Aも含め海外事業基盤の再構築を図る
- d. 研究開発、デジタル機材等への積極的投資によりDX推進を加速し、競争優位性を確保する

基本方針のひとつ目として掲げる「既存事業強化とサービス領域の拡充」においては、長期ビジョンで定めた6つの新重点分野を中心に成長が期待される領域での事業強化を進めていきます。特に、注力していくのが、現在の公共事業の中で重み付けがされている国土強靱化、老朽化するインフラのメンテナンス及び環境配慮型インフラ整備に関する行政支援です。これらの市場でのプレゼンス獲得には、差別化された新たな技術が必要であり、その獲得・習得に向けて研究・技術開発に積極的な投資を行います。また、サービス領域の拡充においては、既存事業の延長線上及び周辺領域での新たなインフラニーズに応えていきます。加えて、長期の成長に欠かすことのできない海外展開の強化については、既に拠点等の整備はある程度進んでいる状況から、実需獲得に向けて、現地企業との協業、現地企業のM&Aを進めます。

無電柱化整備

電線共同溝の設計のみならず、抜柱協議にも参加し電柱の無いまちづくりに貢献

30数年にわたる業務ノウハウを設計に活用



小型ボックスの採用を提案し整備コスト削減

2. 多様化するニーズへの対応力の強化

- a. データ、情報資産、ICT技術を活用した新商品、新サービスを開発する
- b. 既存の農林事業を活かした地域課題解決ビジネスを深化させる（BtoBtoCなど）
- c. グリーンインフラ、スマートシティ、物流・ロジスティクス推進等未来型社会インフラへの知見・ノウハウ・技術を獲得し新たなインフラニーズに取り組む
- d. 新規事業・技術力強化に必要なアライアンス・M&Aを積極的に行う

2つ目の基本方針「多様化するニーズへの対応力の強化」においては、新たな社会秩序の出現により進化・多様化する建設コンサルタントへのニーズに応えられる素養を強化していくものです。デジタル化が進み建設コンサルタント業界においてもデータの蓄積や情報資産が生まれています。このデータを使用した新たなサービスの開発を目指します。また、スマートシティ、スーパーシティ、グリーンインフラなども当然に建設コンサルタントが関係する領域であり、この「未来型社会インフラ整備」への対応を進めます。これらの取り組みにおいては、これまでの建設コンサルタント業の枠組みを超えた知見・ノウハウも必要になることから異業種も含めた広範囲なアライアンス、協業を行っていきます。

建設DX



3. 環境変化に柔軟に対応できる経営基盤の構築

- a. バリューチェーンの進化により、業務の効率化・生産性の向上・成果品質の確保を図る
- b. グループ総合力を結集し、更なる企業価値向上を目指す
- c. サテライトオフィスやテレワークを活用した多様な働き方を実践し、ダイバーシティを尊重した職場づくりとグループのブランド力強化を行う
- d. イノベーションやマネジメント人材育成の強化を目的とした『企業内学校』の創設と活用及び多様な人材確保によりグループの技術力の向上・人的資源の拡充を目指す
- e. リスクマネジメント・内部統制の強化はもとより、コーポレートガバナンス・コードを踏まえた強固なガバナンス体制の構築と経営の透明性の向上により、株主・投資家との信頼関係を醸成する

3つ目の基本方針「環境変化に柔軟に対応できる経営基盤の構築」においては、グループ力の結集を大きな目標のひとつとして掲げています。現在マクロ的視点では、建設コンサルタント業界は寡占化が進んでいますが、現場の要請としては、より地域固有の課題に就いていくことが求められています。E・Jグループは、グローバルに活躍する総合建設コンサルタントから地域密着型の建設コンサルタントまで幅広い陣容を擁しており、グループ会社間で情報を共有することで新たなニーズに対応すると同時に、地域に密着したソリューションの提供が可能です。また、グループの持続可能性を担保する人材マネジメント、リスク管理、コンプライアンスなどガバナンスの強化を進めながら、人材教育に向けて企業内大学を開校し、人員のスキルレベルを向上させていきます。

働き方改革の推進

多様な働き方ができる職場環境を整備し、人材の確保・育成を図りながらESG経営を推進

- 仕事の生産性・効率向上
- 女性活躍促進に向けた人材確保・定着支援
- 職員の意欲向上・定着支援
- コロナ後の新しい働き方改革に対応する業務環境整備



第5次中期経営計画：主な取り組み

主な取り組み

ICT・AIの導入、M&A・協業の推進、人材の確保・育成を図り、 新たなパラダイムに対応する経営・事業基盤を構築

E・Jグループは、前中期経営計画（第4次中計）において、変化する市場環境に対応すべく「盤石な経営基盤の構築」を進めてきました。しかしながら、2020年代の10年間は、これまでの社会・市場のあり方を一変させる激動（社会・産業のパラダイムが変わる）が予想されます。このシフトに対応するには、既存路線の延長線上での基盤整備のみでは、おいていかれる可能性が高く、企業経営、事業展開において新たなパラダイム上に現在の要素を置換する必要があります。第5次中期経営計画ではこの置換を成し遂げるために、重要となる施策に全力で取り組んでいきます。

DXの推進による イノベーションプラットフォームの構築

デジタル革命が各産業界で起こる中、建設コンサルタント業界においても、もはやベースの施策となっています。国内有数の建設コンサルタントグループとして、DX化による生産性向上や効率化を図り競争力を強化。また、人材確保に向けた働き方改革にもつなげ、DX導入による新しい経営・事業パラダイムを構築していきます。



第5次中期経営計画は、新しい時代を切り開くイノベーションに向けて40億円の投資枠を設けています。その内、このDX推進による新たなソリューション開発、業務プロセス改革、生産効率改善に多くを投資していく予定です。これからの時代、イノベーションし続ける力が企業の優劣劣敗に直結します。E・Jグループは、DXを推進することにより、建設コンサルタントの未来に開かれたイノベーションプラットフォームを構築し業容を拡大していきます。実際のDX展開においては、各グループ会社の取り組みを支援すると同時に、主要なグループ会社であるEJECにおいてDX導入のモデルケースを検証し、その成果をグループ会社に波及させ無駄のないDX化を進めます。

差別化技術の開発による 圧倒的に強い領域の創出

E・Jグループは、民間企業初となる小型AUVの導入など、差別化技術の開発を進めてきましたが、建設コンサルタント業に求められるソリューションは、多様化すると同時に統合化の傾向を強めています。この新たなニーズに対応すべく「EJイノベーション技術センター」をEJEC内に設立しています。

EJイノベーション技術センター（EJIT） — 旧災害リスク研究センターを拡張 —

- 災害リスクグループ
- データサイエンスグループ
- インフラ技術グループ

高度経済成長期のような全国一律のニーズに同一の業務対応は、すでに消滅したといっても過言ではありません。現在は、その現場にふさわしい固有のソリューションが求められています。また、ソリューションの内容も「構造物等を作って終わり」から構造物の撤去までを含めたライフサイクル全体を通じた健全性への配慮や構造物等が提供する便益をフォローするサービス展開までに拡張しています。E・Jグループの考える差別化技術とは、このインフラソリューション全体を捉えた技術・ノウハウです。これからのインフラ整備に求められる総合的な知見・技術・現場ノウハウなどを培い、データサイエンスなど新しい専門領域も含めてソリューション自体の差別化により圧倒的に強い領域を創出していきます。

M&A/協業の推進による 活動領域の拡張

E・Jグループは、「Think TankとDo Tank」機能を併せ持つ総合建設コンサルタントを目指しています。そのためには、業容拡張に必要な技術・ノウハウを持つ企業との協業を進めると同時に、グループの営業基盤が比較的に弱いエリアでの地域コンサルタント会社のM&Aに積極的に取り組みます。



新たな社会秩序が動き出すことは、建設コンサルタントにとって新たな市場機会を生み出します。これまでのある限定されていた公共事業の範囲を超えた市場への進出チャンスがあります。このためには、多彩で複合的な課題解決能力が必要となることから、異業種も含めた連携を強化していきます。また一方、長期ビジョンに掲げる事業を通じた「安心・夢のあるサステナブルな社会の実現」に実質的に貢献していくには、更なる業容拡大が必要です。この視点から、海外事業も含めた既存事業の強化につながるM&Aも進めます。E・Jグループは、M&Aや協業などを通じて国内から海外まで、既存から新規市場まで幅広い領域に事業を拡張していきます。

教育制度を進化させ、 企業風土に芯を通す

建設コンサルタント業界においては、事業領域が拡張することにより習得すべき知識・技術が広がり、また、日進月歩のテクノロジーの進化を取り込む教育が重要となっています。この状況に対応するために企業内学校を創設しています。

EJアカデミーの開校



コンサルタント技術者に求められる技術の高度化やニーズの多様化、ITやAIに代表される急激な変化への対応など、第一線での活躍をサポートしていくためには社内大学的な教育機関が必要と判断し、「EJアカデミー」をEJEC内に2021年6月に開校しています。初年度は、EJECの社員を対象として土質力学等の基礎講座、地震工学等の専門講座、行政・政策等の共通講座等10講座をウェブ方式で開設。将来的にはグループ会社社員に広げ、グループの技術力の向上・人的資源の拡充を目指していきます。E・Jグループは、これまでに多様な働き方を取り入れ、ダイバーシティを尊重した職場づくりを進めてきましたが、「EJアカデミー」を通じて建設コンサルタント業の使命を果たすべく、生涯にわたり学習する風土を創り出していきます。