

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、令和2年7月豪雨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。

社会資本整備のバリューチェーンの中で、確固たる価値を創出し、
わが国第一級のインフラ・ソリューション・コンサルティンググループを目指す



代表取締役社長
小谷 裕司

E・Jグループは、ホールディングス体制の強みを活かし、幅広い分野での連携を進めながら、新しいインフラ・ソリューションのあり方を追求し、確かな価値を創出していきます。

また、建設コンサルタントの使命として、変化する社会の要請に応えながら社会・地球環境の持続可能性に貢献し、グループの中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。



当期（2019年度）の状況と業績・成果

第4次中期経営計画の目標値（2020年度）を
1年前倒しで達成

2020年4月16日に、緊急事態宣言が全国に拡大された新型コロナウイルス感染症の影響は、E・Jグループが属する建設コンサルタント業界にも影響を及ぼしました。感染症拡大防止対策として、業務の遂行をテレワークに可能な限り移行いたしましたが、リアルな打ち合わせに代わり、WEBや電話による会議形式に移行したことで、確認・意思疎通などにおいて時間を要するケースも発生いたしました。また、地元説明会や現場での点検作業などができず、工期延期に至った案件もありました。

こうした中、E・Jグループは第4次中期経営計画の下、従来の主力ドメインを強化すると同時に、ニーズが拡大している領域への対応を業界に先んじて実施してきました。例えば、近年、公共投資の中で比重が増すインフラ施設の維持管理（老朽化対策等）や行政の人手不足を補う行政支援においても、単に発注を待ち構えるのではなく、それぞれのスペシャリストを核にチームを編成し、発注者の意向を汲み取る体制を構築することで、業界での競争優位性を確立するまでに至っています。一方、第4次中期経営計画で積極的な展開を図ってきた海外コンサルタント領域については、今回の新型コロナウイルス感染症のパンデミックによりほぼ全面的に業務がストップし、その成果の業績への反映が遅れている状況です。全体の連結業績につきましては、新型コロナウイルス感染症が流行する以前に、計画した受注が確定していたことなどから影響が軽微であったこと、国土強靱化予算を背景とした防災・減災領域やインフラ施設の維持管理領域、行政支援などの領域で着実に受注を積み上げた結果、受注高が前期比16.8%増となり、売上高も前期比16.1%増となりました。また、損益面につきましても、経常利益が前期比87.4%増、親会社株主に帰属する当期純利

益も前期比60.9%増となりました。この結果、第4次中期経営計画最終年度（2020年度）の目標数値を1年前倒しで達成いたしました。

しかしながら、建設コンサルタント業界を取り巻く環境は、著しく変化してきており、この変化を先取りし、的確な対応をさらに進めていくことが必要です。

■第4次中期経営計画の最終年度の業績予想値と
2020年5月期の実績

	業績予想値 (2021/5)	2020年5月期 実績
売上高	330億円	303.9億円
経常利益	31億円	32.0億円
当期純利益	20億円以上	20.2億円
ROE	9.1%以上	10.5%

変化する経営環境

多様化する社会からの要請と流動化する業界環境

建設コンサルタント業は、社会の発展や人々の生活を支えるインフラ整備を主業務とする中で、近年の社会パラダイムの変化にとまどない、大きな変革に直面しています。一つ目は、社会が多様な価値観を受け入れる中で、従来のインフラ施設・設備の機能的目的に加え、関係するステークホルダーの多様な要請に 대응していくことが求められています。二つ目は、社会の成熟化とともにハードからソリューションへとシフトする業務領域です。従来からの中心業務である調査・計画・設計に加え、インフラ施設の老朽化に伴う維持管理、行政の人材不足による行政支援、災害時の避難シミュレーションや行政のオペレーションに対する技術サービスなど、総合的なソリューションサービスが急激に伸びています。また、健全な国土維持に欠かせない地方創生においても、観光業、農林業など地域活性化に向けた新たな事業組成への支援も求められ、建設コンサルタントの業務範囲は質の転換を伴いながら広がりを続けています。三つ目が、社会・産業界で進むデジタル化です。このDX（デジタルトランスフォーメーション）の

波は、当業界にも押し寄せており国土交通省が進めるi-Construction(アイ・コンストラクション)、BIM/CIM(3次元設計)、ロボットなどデジタル技術を活用した効率化や生産性向上は、競争優位性に直結してきています。

一方、建設コンサルタント業界内は、2極化が進んでいます。上述の大きな変化への対応には、新たな投資と技術力が必要となり、比較的規模の小さな会社にとっては大きな負担となっています。この状況下、いち早くデジタル化に取り組んできた総合型大手建設コンサルタント会社の存在感が増し、業界再編の機運が漂う流動化が進んでいます。今や、建設コンサルタントには、変化を先取りする先見性と多様な価値軸を結び付ける総合力、構想力が必須となるとともに、広がり続ける領域での新たな知見・技術の獲得が不可欠となっています。

E・Jグループは、このような経営環境の変化を先取りし、3つのコア・コンピタンスを核に新しい知見の獲得、デジタル化、ネットワーク化をさらに進め、流動化する業界において勝ち組となるために、第4次中期経営計画に取り組んでいます。

第4次中期経営計画の進捗

パンデミックの影響が多少あるものの、概ね順調な進捗

2017年度より取り組んでいます第4次中期経営計画は、上述の変化する経営環境を先取りし、想定されるシナリオにおいても持続的成長を可能とする「盤石な経営基盤」の構築を目指しています。当期は3年目に当たる中で、同計画の4つの基本方針に基づき精力的に取り組みを重ねてきました。ポイントとなる施策としての「グループの総合力強化」においては、当期、3件のM&Aを実施するとともに、グループ事業と関連する優れた技術を持つ会社とのパートナーリングも進めました。また、グループ内に偏在する競争優位性の高い技術・ノウハウの共有化も進めています。これからの建設コンサルタントの基礎となる「デジ

タル・自動化」においては、2015年に設置した災害リスク研究センターが核となり、2017年の国内民間企業初となる小型AUV^{*}の導入に始まり、各種先端自動計測機を組み合わせることで深海から陸上まで一連の高精度三次元データの計測を可能としています。

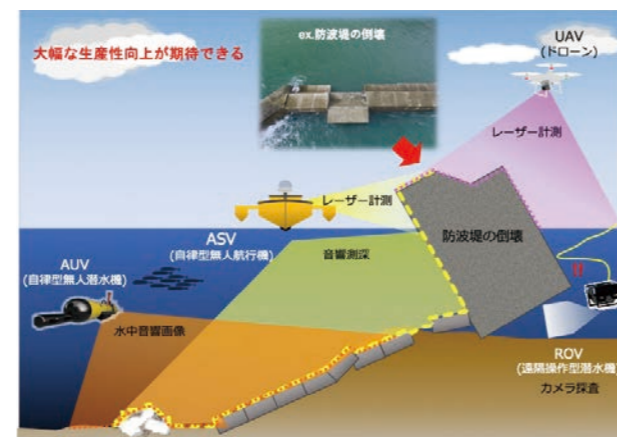
長期的成長に欠かすことのできない「海外事業の拡大」においては、東南アジアを中心に現地に事務所を設置しネットワーク強化を図る中で、具体的な案件で協働していく段階に入っています。一方、全ての土台となる「経営基盤の強化」においては、企業が存続していくために必要なガバナンスやコンプライアンスを強化するとともに、働き方改革などを推進し多くの成果を生み出しています。

このように第4次中期経営計画への取り組みは、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響で止まっている海外事業を除いて、概ね順調な進捗を見ているが、経営環境の変化は加速度的に進行しており、さらに長期の視点に立った対応が迫られています。

→詳しくは、P12-13「中期経営計画」をご覧ください。

→M&Aの詳細につきましては、P14-15をご覧ください。

^{*}AUV(Autonomous underwater vehicle):自律型無人潜水機 水中で活動するロボット



ICT、ロボットの活用

長期的価値創造

既定の延長線上ではなく、全ての解体と新たな構築

第4次中期経営計画も残すところあと1年となり、次次中期経営計画の策定を進めています。全世界が

新型コロナウイルス感染症への対策に努める中、“コロナ後の社会”が唱えられ、社会全体のパラダイムチェンジが起こりつつあります。社会と密接に関係する建設コンサルタント業界にもその波は押し寄せています。業務のDX(デジタル・トランスフォーメーション)化は勿論、デジタルデータの解析・共有化が進み、さらには、AIによる業務の置き換えも起こるかもしれません。また、業務の質的転換も進んでいます。建設コンサルタントの使命として、行政が目論む計画への調査・設計・施工監理などの支援や激甚化する災害への対策に役立てていくことは基本ですが、近年のインフラ整備においては多様化する価値観への対応、インフラ施設の経年変化に対する健全性・パフォーマンスまで、行政の目論見を超えた独自の提案が必要となっています。さらには、企業などの社会性が問われる中、例えば、新たに工場を建設するにあたっては、経済面のみならず周辺生態系に与える影響、災害時の従業員の安全性など多岐にわたる諸側面の検討が必要になっています。また、地域活性化に向けて新たに観光資源を開発する場合でも、当該観光資源にふさわしい交通手段の確保、災害時の避難計画などが必要になっています。建設コンサルタントの活躍の場は広がりつつ、計画支援から付加価値提案、構想支援と上方にシフトしています。さらに、事業形態においても国・地方自治体の財政難により、今後PPP^{*}/PFI^{**}が拡大していくものと予想されます。こうした状況下において持続的な成長を実現していくには、既定の延長線での対処では十分ではなく、従来の経営・事業構造を根底から見直し、新たな構造を構築していくことが求められます。すなわち、より豊かな社会の実現を自らが構想・実現させていくという、自覚が必要です。E・Jグループは、この新たな建設コンサルタントの位置付けを骨格に据え、インフラ整備の発注者である顧客価値とそれらに享受する社会価値の最大化を目指していきます。

^{*}PPP: 公民が連携して公共サービスの提供を行うスキーム
^{**}PFI: 民間資金とノウハウを活用した公共サービスの提供

ステークホルダーの皆さまへ

社会とともに。ESG経営を推進

ひとつの地球、人間の平等、社会的倫理が唱えられる中で、企業には社会性が問われ、社会との共生・連携が企業の持続可能性を左右するまでになっています。建設コンサルタントの業務は前述したように、様々な価値軸を結び付けるものとして、多くのステークホルダーとの関係性の中にあります。しかしながら、業界構造は、発注者を頂点とする垂直型の構造をもち、閉じられていた感があります。E・Jグループは、この構造を超えて、異業種も含めたパートナーリングや厳しい環境にある地方の建設コンサルタントとの水平型のネットワークを構築し、新たなパラダイムを切り開いていきます。そして、この新たなパラダイムを通じて、実践的に各地域と結び付いた地に足を付けた社会貢献を進めていきます。



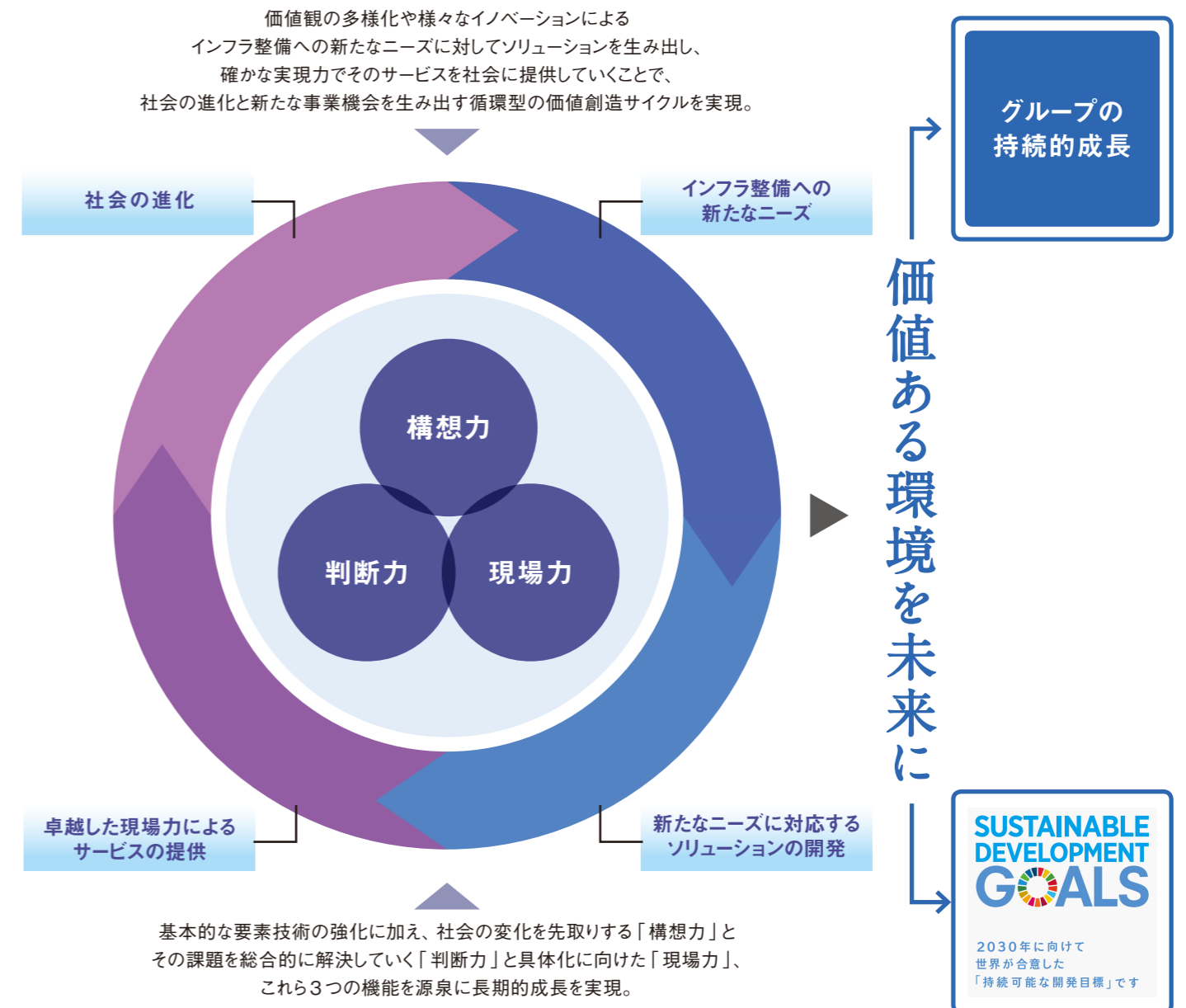
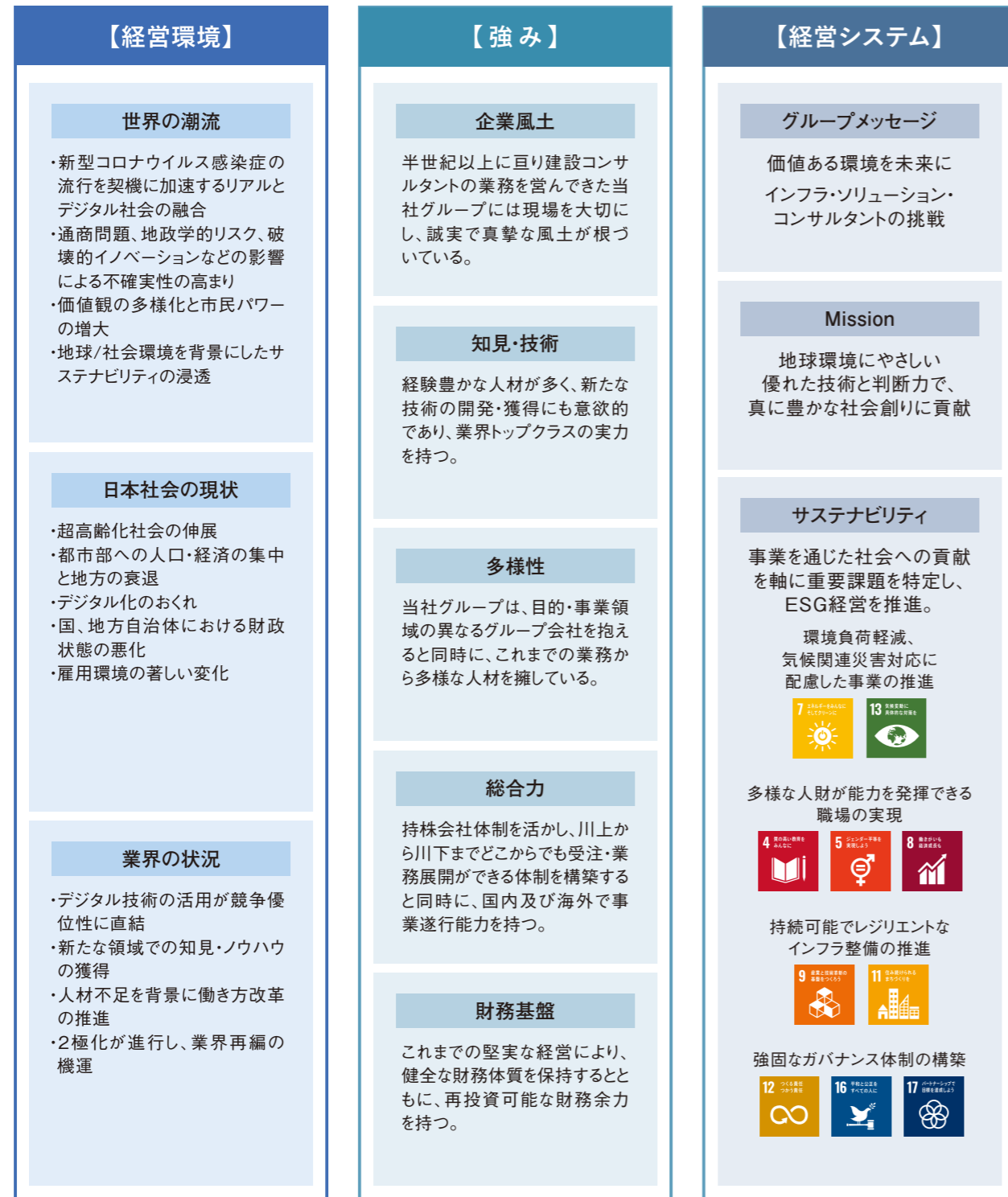
パートナーリングの推進(ジャパンインフラウェイマークとの点検用ドローンに関する協定)

いま、建設コンサルタントの機能と役割がこの先の社会発展に不可欠なものになる中で、E・Jグループは企業統治のあり方として、「自らが社会の先頭に立ち、絶えず社会の変化を捉え、社会とともに新たな価値を創造し続ける」この動的な思想をどのような経営環境においても、持ち続けることを根底に据えています。

そして、「社会価値」「環境価値」「経済価値」をそれぞれの側面として捉えるのではなく、1つの経営システムの中で、重ね合わせ統合していくことで、全ての原点となる社会との共生、ESG経営を推進してまいります。

社会と一体となった価値創造への挑戦

建設コンサルタント業は、絶え間なく変化し続ける社会課題を解決し、社会の発展に必要な社会資本整備を支援し、その成果を社会に還元していくものです。この社会的存在意義を基底に、インフラ整備の発注者である顧客価値とインフラ整備がもたらす新たな社会価値の両立と最大化を目指していきます。E・Jグループは、このプロセスを循環させることにより、グループの持続的成長と社会の持続的発展に貢献していきます。



E・Jグループ第4次中期経営計画(2017年度～2020年度)

～価値ある環境を未来に～
「E・J」グローバルチャレンジ2020

第4次中期経営計画の4つの基本方針を基に、
「盤石な経営基盤」の構築に向けて多くの成果を生むとともに、さらに取り組みを強化しています。

主力事業の深化とブランド化



技術提案型の入札や独自提案による差別化など、従来の主力事業領域においても競争環境が一段と厳しくなっています。第4次中期経営計画では、このような状況を背景に、業界でトップクラスの実力を誇る3つのコア・コンピタンスを核に、5つの重点分野を定め、同分野でのシェア拡大に結び付く競争力・総合力の強化に努めています。このシェア拡大の基盤となる地域に密着した事業拠点の確保においては、当期、3件のM&Aを行い、着実に成果を上げています。また、成長が予想される領域においては、グループ内に偏在する優れたノウハウの共有化を進めています。この一環として、災害対応などで、国土交通省が推進している無電柱化業務や行政の人手不足によりニーズが拡大する発注者支援などのノウハウ共有化を進めています。これらのシナジー効果は、現実に現れてきており、同分野の受注が拡大しています。

新規事業領域の創出



新規事業の創出においては、2つの可能性を追い求めています。ひとつは、既存事業の周辺領域で新たな技術・ノウハウを獲得・育成し事業化を図っていく領域。もうひとつは、社会の変化にともない建設コンサルタントとして取り組んでいかなければならない領域です。前者においては、災害リスク研究センターを中心にAI、ICT等の先端技術の導入を進め、2019年より現在までに、AUVを活用した業務が約30件と順調に実績数を伸ばしています。後者については、社会とともに成長する建設コンサルタントにとって将来の糧となる領域と捉え、先行投資を行っています。この一例として、わが国の課題である地方創生に力を入れ、3社の特定目的会社がアグリビジネス、林業支援、観光施設の運営を行っています。現在は、これらパイロット事業のビジネスモデル化を図りながら、対応する人材、適正事業規模の検討を進めています。

グローバル展開の推進



第4次中期経営計画では、長期的な成長には海外での事業展開が不可欠との認識の下、海外事業量の拡大を目指しています。このためには、アフリカなどを中心とした開発途上国において、JICA案件を中心に現地のインフラ包摂を支援する事業などを積極的に展開し、知名度アップを図っています。一方、東南アジアを中心とする中進国においては、インフラ需要が拡大する中、自主的な事業展開を目指して現地に事務所を設けると同時に、現地企業、大学・研究機関とのパートナーリングを進めています。この一連の成果として、2018年9月にはホーチミン市建築研究センターとの協力覚書を締結、同年10月にはミャンマー事務所を開設し、11月には、バンコクでの第7回アジア地震工学会議にてEJEC主催の特別セッション開催しました。また、2020年8月には、タイ・バンコクに現地法人を設立し、東南アジア諸国の受注拡大を目指します。

環境変化に即応する経営基盤整備の推進



激変する環境下、多岐にわたる戦略を的確に展開していくには、その土台となる経営基盤の強化が必要です。第4次中期経営計画では、プロセス/プロダクトイノベーションにより業務の効率化や品質管理の徹底を進め、どのような環境においてもサービス品質を維持し、収益をあげられる体制整備に取り組んでいます。また、雇用環境の変化にともなう人材確保・育成に向けても、業務の見える化や多様な教育研修制度を整備し働き方改革に力を入れています。今回、新型コロナウイルス感染症の影響によりテレワークを導入いたしました。多様な働き方の一環として継続化に向けた検討も進めています。一方、ガバナンス関連においては、昨年、任意の指名・報酬委員会を設置するとともに業務監査を強化し、グループガバナンスの強化に努めると同時に、基本的な経営のあり方として、グループとしての重要課題を特定しESG経営を推進しています。

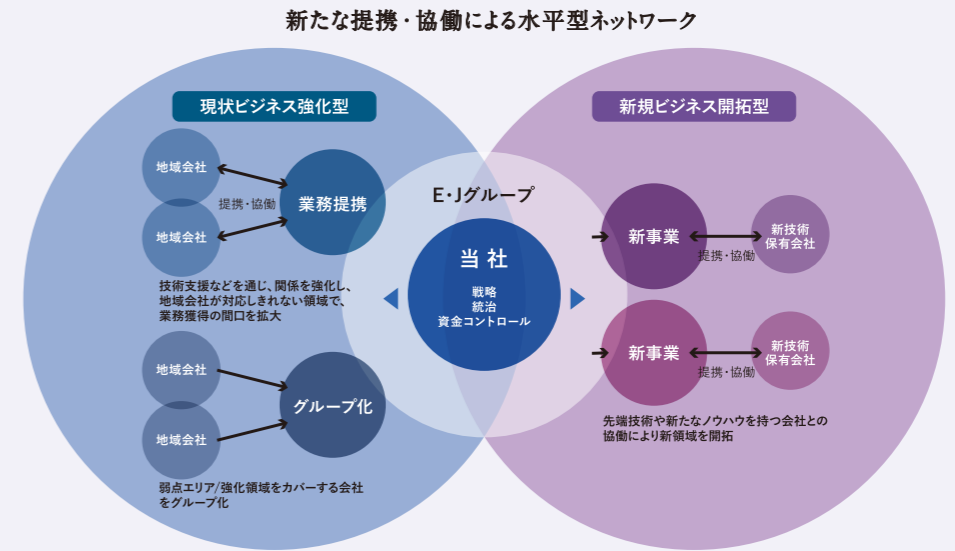
■中期経営計画の概括

第4次中期経営計画は、これまでの中期経営計画により整備・強化されてきたグループ力をベースに、競争優位性を高め、新たな領域を開拓し、社会・経済・業界の変化を超えていくことで、グループ全体のソリューション能力を拡張していくことを狙いとしています。当期は3年目にあたり、これまでの取り組みが大きな成果をもたらすとともに、同計画の期間中、国土強靱化計画の推進や激甚化する自然災害への対応などにより、受注が堅調に推移した結果、目標数値を1年前倒しで達成しています。

しかしながら、インフラ整備に寄せる社会的要請は多様化し、より高度化しています。E・Jグループは、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を目指し、今後も取り組みを強化していきます。

変化するニーズ、流動化する業界環境に対応し、グループの総合力と機能の拡張を推進

「盤石な経営基盤」の構築には、各地域と密着した事業展開が必要であり、また、社会の変化を捉えた新たな機能の獲得が不可欠です。第4次中期経営計画では、この狙いの下、M&Aやパートナーリングを進めています。



業界環境とE・Jグループの状況

現在の建設コンサルタント業界は、次のパラダイムに向けた過渡期にあり、DXや自動化機器への先行投資やデジタルデータの解析、判断能力などの新たな技術・ノウハウの育成が急務となっています。また、社会環境の変化により、建設コンサルタントに要請される業務範囲が劇的に広がり、これまでの業務を越えた新たな知見・技術の習得も必要となっています。持続的成長を成し遂げていくには、これらの投資・取り組みを支えていく企業体力がひとつのポイントとなり、比較的規模の小さな従来型の地域会社の中には、対応が厳しい会社も見受けられます。この結果、いち早く対応を進めてきた全国規模の大手建設コンサルタントと生産性や新たな技術面において格差が広がり、2極化が進行しています。一方、社会からのインフラ整備への要請が高度化しているなかで、規格的には小さくとも高い専門性を持つ会社には、事業機会が広がっており、人的フォロー、資金支援により大きく成長する可能性があります。

E・Jグループは、第4次中期経営計画において、「主力事業の深化とブランド化」を基本方針に掲げ、「グループの総合力を結集し、国内建設コンサルタント領域を確固たるものとする」ことを目指しています。この目標達成に当たっては、グループとしての弱点エリア・空白地の解消と事業拡張に向けた新

たな専門性の獲得などを迅速に進めることが重要となります。この観点から、グループの総合力をより一層高めるために、M&A、他業種とのコラボレーションなどに取り組んでいます。

M&A、パートナーリングの推進

上述の状況を背景にE・Jグループは、営業エリアの補完性や得意技術の有効性などを加味しながら、積極的なM&Aや提携を進めています。前期、当社が本社を置く岡山県で50年に及ぶ業歴を持つ株式会社アーコンサルタントをグループ化しています。同社は、岡山県内の北中部に拠点を構え、グループとして既に持つ南部の拠点と被らずに、互いにサポートでき、地盤とする岡山県の営業力を高めることが可能です。また、当期においては、発注者支援に強みを持つ福岡県の株式会社アイ・デベロップ・コンサルタンツ、建築・都市開発に強みを持つ兵庫県の株式会社二神建築事務所、環境アセスメント分野に強みを持つ栃木県の株式会社ダイミックをグループに迎え入れています。この内、株式会社アイ・デベロップ・コンサルタンツの所在する九州エリアは、当社グループのシェアが比較的低い地域であり、同社のグループ化により受注シェアの拡大を図っていきます。同様に株式会社ダイミックの所在する栃木県は、グループ拠点が無い空白地でしたが、このグループ化により営業を強化してい

きます。株式会社二神建築事務所については、これからの建設コンサルタントに欠かせないまちづくり分野で連携し、グループで進めるワンストップサービスの強化を果たしていきます。一方、先端技術領域などにおいては、互いに持つ得意分野を組み合わせることで、新たな事業開拓を図っています。当期は、全方位障害物回避機能を備え橋梁等構造物の狭隘部での飛行を可能とした、“ぶつからない”小型点検ドローン、を利用したインフラ点検ソリューションを提供する株式会社ジャパン・インフラ・ウェイマークとパートナーシップ協定を締結しています。

一般の事業会社では、競合関係にあたる関係が、ホールディングス体制であれば、それぞれの業容を伸ばしつつ、協調することが可能となります。当社は、その要として全体の方向感を定めると同時にガバナンスを強化し、グループのブランディングを進めていきます。

新たなネットワーク化を目指して

現在、建設コンサルタントには、デジタル化や新たなニーズへの対応などが求められていますが、それ以上に地域に密着したサービスが要請されています。こうした中、地域密着型の建設コンサルタント会社は、人財・資金不足などにより対応が遅れているケースもあります。E・Jグループは、これら地域の建設コンサルタント会社にデジタル対応や技術面での支援をすることで、当社を核にしたネットワーク化も視野に入れています。このネットワークは、単に事業だけでなく近年増加している地元での就職を希望する人材の確保にもつながります。お互いに協働する水平型のネットワークを構築し、サービス提供、人材確保の間口を広げていくことで長期的成長の実現を目指しています。

■近況のM&A・提携の概要

社名	M&A、提携など	狙い
株式会社ジャパン・インフラ・ウェイマーク	パートナーシップ協定	点検業務などにおける新領域開拓に向けて、優れた技術を持つ会社とのパートナーリングを進め、グループ総合力を強化
株式会社ダイミック	完全子会社化	成長が期待される環境・エネルギー分野の知見・技術を補強すると同時に、空白地であった栃木県の事業基盤の強化
株式会社二神建築事務所	完全子会社化	建築分野を強化することで、グループの強みである川上から川下までのワンストップサービス機能をさらに拡充
株式会社アイ・デベロップ・コンサルタンツ	完全子会社化	行政の人手不足を背景に、現在著しく伸びている行政支援分野の強化及び九州エリアの事業基盤の拡充
株式会社アーコンサルタント	完全子会社化	地盤とする岡山県でのプレゼンス拡大及び経営資源の効率化

■グループ会社の本社所在地
●印は、前期及び当期のM&A会社

