

社長就任 1年目を振り返って

社会の大きな変化に直面した1年

私が社長に就任した2021年7月は、まだ新型コロナウイルス感染症拡大で一変した事業環境が落ち着く兆しが見えず、混沌とした状態が続いていました。その半年前には、民主化によって大きな経済成長が見込まれていたミャンマーで政変が起こり、「まさにこれから」とビジネスの伸びしろに期待を寄せていたミャンマーでの事業展開も、先行き不透明になってしまったという状況でした。さらに、2022年2月になるとロシアによるウクライナ侵攻が始まるなど、大きな時代の変化に直面した1年であったと思います。

中でもウクライナでは、当社による都市整備プロジェクトが2件進行中で、そのプロジェクトに関わっている人々の安全をどのように確保するか、という大きな決断を迫られることになりまし

た。ウクライナ国内の安全な地域へ退避させるべきか、それとも国外への避難も考えなければならないのか。人の命がかかっていることですから、各方面からの情報を集約し、最終的な会社としての判断を下さなければなりません。最高責任者としての責任の大きさ、これまでとは全く異なる感覚を覚えました。間違いなく私自身のキャリアの中で、最も印象に残る1年となりました。

一方、この1年の業績に目を転じれば、新しい中期経営計画(以下、中計)の初年度として、非常に良いスタートを切ることができました。中計3期分の長期経営戦略(以下、長期戦略)の1年目でもあったことから、心機一転、本当に新たなスタートという決意で取り組んだわけですが、経営トップとしてそのスタートダッシュをいかに良いものにするかに心を砕いてきました。業績そのものは、コロナの影響を受けながらも事業環境変化を見据えた対策をとり、業績は前年よりも大きくジャンプアップすることができたの

**自ら定めた「10年後にありたい姿」を実現するため
ロードマップ上のマイルストーンを
一つひとつクリアしながら
財務・非財務の両分野で長期目標の達成を目指します。**

代表取締役社長

新屋 浩明

で、目論見どおりのスタートが切れたのではないかと自負しています。

短期リスクと長期リスク、その両方を乗り越える

コロナによってもたらされた社会の大きな混乱も、「ウィズコロナ」の掛け声とともにようやく治まりつつあります。ミャンマーやウクライナなどの地政学的リスクも、長い時間軸で見れば短中期的なタイムスパンで解決されるのではないかと期待しています。企業としては、これらの予期し得ない短中期的リスクに耐えられる強靱な経営基盤を持つことが求められているわけですが、同時に「気候変動」のような、数年単位では解決できない長期リスクにも向き合わなければなりません。

日本工営グループにおいても、この先100年、200年と事業を継続していくという大きな目標の中に、「気候変動」が大きなリス

ク、そして機会としても存在し続けると考えています。気候変動が「リスクでもあり、機会でもある」のは、一言で言ってしまうと当社が「社会課題の解決」そのものを事業としている会社だからです。現在、気候変動に起因する社会課題を解決する、あるいは未然に防ぐための都市開発プロジェクトが世界規模で増えています。これは当社にとって大きな機会と捉えています。例えば、都市開発の基盤は「土木」の世界ですが、その上には人々の活動拠点となる「建築物」があり、また都市全体を動かすために「エネルギー」が必要で、この3つが揃うと、地球環境をはじめとした諸課題に配慮した都市「スマートシティ」の開発という話に繋がってきます。都市開発プロジェクトに欠かせない投資の世界では「ESG投資」がメインストリームになりつつあり、このESG投資を呼び込むためには、日本工営自体がサステナブル経営に取り組んでいる企業グループでなければなりません。そういった持続可能な経営が求め

TOP MESSAGE

られる方向へ、世界が大きく変わっていることを、身をもって感じています。

当社の経営理念に「誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。」と掲げているとおり、事業そのものが世の中のためになっていることが会社としての誇りであり、私自身、当社のミッション、ビジョン、バリューの頂点に「世のため人のために尽くすこと」があると考えています。そして「誠意をもって」「技術を軸に社会に貢献」という意識が全ての従業員に共有されていることが、当社が一番の強みであると信じています。

2022年6月期の業績について

過去最高益を達成

2022年6月期の決算は過去最高益となりました。受注高そのものは前年度とほぼ変わらなかったものの、他の指標が過去最高にまで伸びたことで、中計の1年目にして、すでに2年目の目標に迫る結果となりました。ただしこの結果は、市場環境に助けられた部分が大きかったと分析しています。国内では公共事業が比較的堅調で業績全体の下支えとなり、海外では日本以上にウィズコロナが定着し、コロナ以前と変わらない経済活動に戻ったことで、当社の海外スタッフの活躍の場が急速に広がるなど、さまざまな事業環境が好転しました。この時流に乗れたことが過去最高益の大きな要因になったと思います。私がコロナ禍に社長に就任したこともあり、世界のさまざまな社会課題の解決を事業に結び付けていくことがいかに大事か、ひいてはそれが事業の持続可能性に繋がるのだということを強く実感しました。

セグメント別の状況では、コンサルティング事業が着実に成長したことで事業全体の下支えとなりました。都市空間事業は、英国のBDP社、カナダのQuadrangle社ともに好調で、過去最高益に大きく貢献しています。2022年7月には玉野総合コンサルタント株式会社と当社の都市空間事業が経営統合して「日本工営都市空間株式会社」がスタートしましたので、今後日本市場での飛躍も期待しています。エネルギー事業では、電力会社向けの主力製品の製造部門において、生産の効率化と管理体制の強化、すなわちスマートファクトリー化に向けて再構築中であり、今期の重点課題としています。また、原油や天然ガスの価格高騰が問題になる一方で、特に欧州におけるエネルギー需要の高まりに対してエネルギーマネジメントビジネスの準備が整いつつあります。積極投資を行ってきたベルギーと英国で展開しているアグリゲーションサービスは、その基盤となる蓄電設備を施工中です。2023年1月

にはベルギーで完成しました。英国の2カ所も順次完成する予定で、これらのプロジェクトが稼働し始めることで、さらなる成長が期待できます。

好調継続のカギとなるのは人財育成

今後もこの好調を維持するにあたって肝心なのが「人財育成」と認識しています。当社もコロナ禍で働き方が大きく変化し、特に働き手の意識が以前とは一変した今、コロナ前の延長線上で人財育成を考えていると、社会の変化に対応することができないと感じています。当社のようなコンサルティング企業は、働く一人ひとりのパフォーマンスが会社全体の業績に直結してきますので、現在の社会情勢や働く人の意識にマッチした人財育成の仕組みを構築し直す必要があります。

当社では、国内事業にも海外事業にも両方精通している人財を「ハイブリッド人財」としており、この「ハイブリッド人財」が4割、海外もしくは国内に特化したスペシャリストが3割ずつというバランスで配置できることが理想的だと考えています。4割のハイブリッド人財が、感染症の流行や地域紛争などその時々リスクに応じて臨機応変に立ち回り、国内と海外の事業バランスを柔軟に切り替えられることができれば、機動的な組織運営による利益の最大化と組織のリスクマネジメントを両立することができると考えています。

また、人財育成の面で特に今後力を入れていきたいことの一つに、グローバル規模での教育・研修制度の整備があります。これまで、日本国内の従業員はほぼ同じ教育・研修を受けることができましたが、海外で運用可能な共通のプラットフォームが存在しませんでした。海外グループ会社の従業員は、自らのキャリアアップやスキルアップにとっても意欲的です。まずは新入社員研修など全員が受けるべき研修をe-ラーニング形式でプラットフォーム化し、世界中からそこにアクセス可能にすることで日本と同じ教育・研修を受けられるようにする予定です。現在、日本語版のみの教育コンテンツも、将来的には英語、スペイン語、ポルトガル語など多言語化を図り、階層別研修も世界各国から受けられるようにするつもりです。最終的には、従業員一人ひとりがどのように成長してきたかを自分で確認でき、なおかつ、自分がどのように評価されているのかも可視化していきます。このような人財育成を実現するためのプラットフォーム「NKGグローバルアカデミー」を新たに構築しており、現在はベースとなるパーツから一つずつ丁寧に作っているところです。



持株会社体制への移行とグループ経営

3つの事業分野の自立を目指して

当社は2022年8月に、持株会社の「ID&Eホールディングス」を中心とした新たなグループ体制へ移行することを発表しました。

持株会社体制に移行する目的は主に3つあり、1つは「ガバナンスの強化と意思決定の迅速化」です。2つ目が「自立と連携」の推進です。それぞれ独立採算で自立した各事業会社が連携し合うことで、これまでになかった付加価値を生み出し、各社が持続的に成長し中長期的な企業価値の向上を図ることを目指します。3つ目が「多様性の確保」で、事業軸と各地域軸の連携によるマトリクス経営を行い、グループ内の各組織体がそれぞれの個性を活かし、各地域の課題解決を実現できるグローバルガバナンス体制を構築していきます。

私自身は、この3つのうち特に2番目と3番目、事業会社の分社化による連携強化と多様性の確保から生まれるシナジー効果を期待しています。中計で掲げた3つの強靱化施策においても、その筆頭に「3つのドメインの自立による事業推進」を位置づけており、これまで「日本工営」という会社の一事業部門であった「コンサルティング事業」「都市空間事業」「エネルギー事業」がそれぞれ一つの会社組織として世の中から認められ、それぞれが自立することによって、グループ全体の事業軸がこれまで以上に強くなると考えています。その中で期待でもあり課題でもあるのが、事業会社間の連携です。これまで3つの事業セグメントは兄弟のような関係性で連携を図っていたわけですが、分社後はお互いを尊重し、独立した「パートナー」という関係性で連携を深めていく必要がありま

す。さらに、現在グループ内にいる仲間だけではなく、今後M&Aや業務提携などで社外から積極的に新たな仲間を迎え入れ、これまでの日本工営グループにはなかった価値観を持ち込んでもらうことで、それが刺激となり新たな社会的価値を創造していく、そういった新しい関係性や職場環境が生まれることを期待しています。お客様に対するサービスの品質や企業価値を向上させるための持株会社体制ですので、お客様から「以前より良くなった」と喜ばれるようにしなければなりません。そのカギになるのが「事業会社同士の連携強化」だと考えています。

持株会社体制へは、2023年7月から順次移行します。長期戦略および中計は、この移行を前提に策定しています。中計の各目標の達成を含め、計画全体を前倒しできるようなスピード感で推進していきたいと考えています。

新たな体制でさまざまな社会課題の解決を事業化する

解決すべき社会課題をマテリアリティに反映

社会課題の解決を事業としていくことが、当社の持続可能性にとっても非常に重要であると申し上げましたが、具体的な方法論としては、当社が解決すべきさまざまな社会課題を、長期戦略で定めたマテリアリティ（重要課題）に紐づけています。各事業部門では、毎年「重点施策」を定めていますが、その重点施策とマテリアリティの関係性を必ずチェックし、確かに方向性が一致していることを確認して事業計画の柱にしています。

TOP MESSAGE

一方、当社のリスクマネジメントについては、事業活動のマテリアリティと併せて設定している経営活動のマテリアリティと紐づけ、TRM(トータル・リスクマネジメント)会議を随時開催しています。世界情勢の不安定化とともに増している情報セキュリティへの懸念や、人権意識の向上とともに課題となっているハラスメント問題などは、当社においても運営リスクの上位に入ってきます。日本でCSRやサステナビリティという言葉が定着する以前、経営者が向き合うべきリスクといえば事業リスクでした。しかし現代の企業経営においては、ESGやサステナビリティに関連するリスクのほうに、企業存続の根底を揺るがすようなものになっています。

いずれにしても、新たなグループ体制下において引き続き社会課題解決の事業を推進するためには、持株会社体制後に独立する各事業会社がマテリアリティをしっかりとやり抜くことが基本であると考えています。

長期戦略達成に向けて

マイルストーンを一つひとつクリアしていく

2030年を見据えた長期戦略は、その実現性を高めるため、目標達成までのロードマップを描くとともに、ポイントごとにマイルストーンを置いて取り組んでいく予定です。このマイルストーンには、社外の方が見た際にわかりやすい売上収益や受注高、ROEなどの各種経営指標もありますが、例えばDXによって業務プロセスのイノベーションがどの程度進んだかなど、社内で従業員が自らの成長を実感できるようなものも設定しています。

特に最近、世の中の変化が加速度的に速くなっていますので、その変化にうまく乗ることができずに停滞したままの企業と、時流に乗ることで一気呵成に成長している企業との境目が、これまで以上にはっきりしてきたのではないかと感じています。DXもその変化の一つで、当社の業務の多くは、アイデアの可視化と紙面上の設計図が勝負の仕事ですので、まさにデジタル化と切っても切れない関係にあります。そのため、デジタル化に乗り遅れると市場から淘汰されてしまうのではないかとという危機感が、ここ数年非常に強くなってきました。DXを当たり前のものとして「われわれが全てワンストップでお引き受けできます」と言えるくらいの先進的なデジタル技術の実装がないと、当社が目指す姿である「日本では圧倒的No.1、世界になくはない会社」には到底たどり着けないのではないかと、日本のトップを走り続けることさえ難しいのではないかと危惧しています。

サステナビリティ経営をさらに進める

またマイルストーンには、もちろんESGやサステナビリティに関するものも多く設定しています。2021年9月には、「サステナビリティ推進委員会」を設立、2022年2月には「サステナビリティ基本方針」を策定しました。この基本方針は、事業活動を通じた社会課題解決の指針であり、当社の事業とサステナビリティが一体不可分のものであることを示しています。

当社はこれまで、お客様である各国政府や自治体、あるいは民間企業のサステナビリティ活動およびSDGsの進捗を評価するツールを開発するなど、業務に必要なものとして他社の取り組みや進捗を評価するスキルを磨いてきました。今後は、これまで培ったそのスキルを自らのサステナビリティ活動やSDGsへの取り組みを診断することにも活用し、「あるべき姿」に対して、今年はこちらまで達成できた」ということを自分たちで評価していきます。さらに、ESGやサステナビリティ等の非財務分野における成長目標をわかりやすく数値化してKPIとし、長期戦略や中計に盛り込むことを検討します。併せて、TCFD提言への賛同や改訂コーポレートガバナンス・コードの遵守など、プライム市場上場企業に求められているサステナビリティへの取り組みを推進します。

ステークホルダーの皆様へ

私は、1年前の社長就任時に当社グループを「日本では圧倒的No.1、世界になくはない会社」にしていくと宣言しました。これを実現するためには、従来重視されていた各経営指標の目標達成はもちろん、SDGsへの貢献や社会課題の解決など、企業としての社会的責任をしっかりと果たすことが、何より重要になっていると感じています。当社の事業は、SDGsの17目標および169ターゲットのほぼ全てに関係しています。当社にとってのサステナビリティとは、SDGsの169ターゲットで示された指標の一つひとつを、事業を通じて達成していくことにほかなりません。当社の強みは、従前よりこうした社会課題の解決と当社の成長を両立する、社会とともに発展するサステナブルな事業を行っていることであり、これからも経営理念の「誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。」ことを変わることなく継続していきます。ステークホルダーの皆様には、2023年7月にID&Eホールディングスへ生まれ変わる当社グループの未来にご期待いただくとともに、これまでと変わらぬご支援・ご鞭撻をお願い申し上げます。

持株会社体制への移行

持株会社体制への移行の背景・目的

各事業の特徴を活かした自立的な活動強化により、今後の確かな成長を目指す

当社は、2023年7月より持株会社体制に移行することを決定しました。日本工営グループは2030年を見据えた長期経営戦略において、社会課題に応え続けることを戦略の基本に据え、「コンサルティング」「都市空間」「エネルギー」の3事業を基幹事業と位置づけ、さらなる成長を目指しています。外部環境の変化に対応しながら、事業競争力を強化していくためには、大規模化したグループ内の各組織体がそれぞれの特徴を活かし、グループ内にその多様性を尊重する組織風土をつくりあげ、自立(自律)的に活動できる体制を目指す必要があります。この実現のためにはグループの飛躍に向けたプラットフォームづくりとして持株会社体制への移行が最適と判断しました。本体制のもとで、自立と連携、意思決定の迅速化、多様性の共存を図ります。持株会社の機関設計は指名委員会等設置会社としました。社外取締役が過半数を占める指名・報酬・監査の各委員会による監督体制を整えた上で、グループ経営に特化し、グループとしての価値最大化を実現するための経営資源の適切な配分と機能・制度設計を決定し、グループとしての戦略・計画を策定していきます。中長期的な視点でグループの経営を深化させ、今後の確かな成長を目指します。

持株会社の社名について

さまざまな分野を統合し、新たな仲間を増やしていくために

持株会社はID&Eホールディングス株式会社としました。英文表記社名(Integrated Design & Engineering Holdings Co., Ltd.)の頭文字(ID&E)を日本語社名としています。DesignとEngineeringは“土木×建築”を推進してきた総合建設コンサルタントとしての当社の姿を表現しつつ、今後はさまざまな分野を統合(Integrated)し、ワンストップで事業を進めるという想いを表現しています。また、新たな仲間を増やし、これまで以上にグループを拡大する意味を込めて、新たな名称としました。

持株会社名

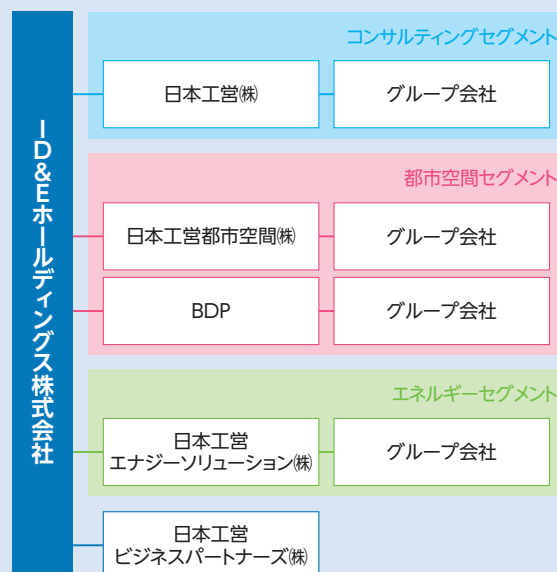
ID&Eホールディングス株式会社
Integrated Design & Engineering Holdings Co., Ltd.

持株会社体制移行後のグループ体制

各事業を分社化、主要グループ会社の権限を拡大させ、強い事業会社の集合体に

純粋持株会社であるID&Eホールディングス株式会社の傘下に、経営管理のための子会社(日本工営ビジネスパートナーズ株式会社)のほか、主要な事業会社として、コンサルティング事業の子会社(日本工営株式会社)、都市空間事業の子会社2社(日本工営都市空間株式会社および英国建築設計会社のBDP Holdings Limited)、エネルギー事業の子会社(日本工営エナジーソリューション株式会社)を配置する体制とします。これら主要な事業・機能を担う4社を「主要グループ会社」と位置づけ、各社の権限を拡大させ、的確かつ迅速な判断ができる体制としています。

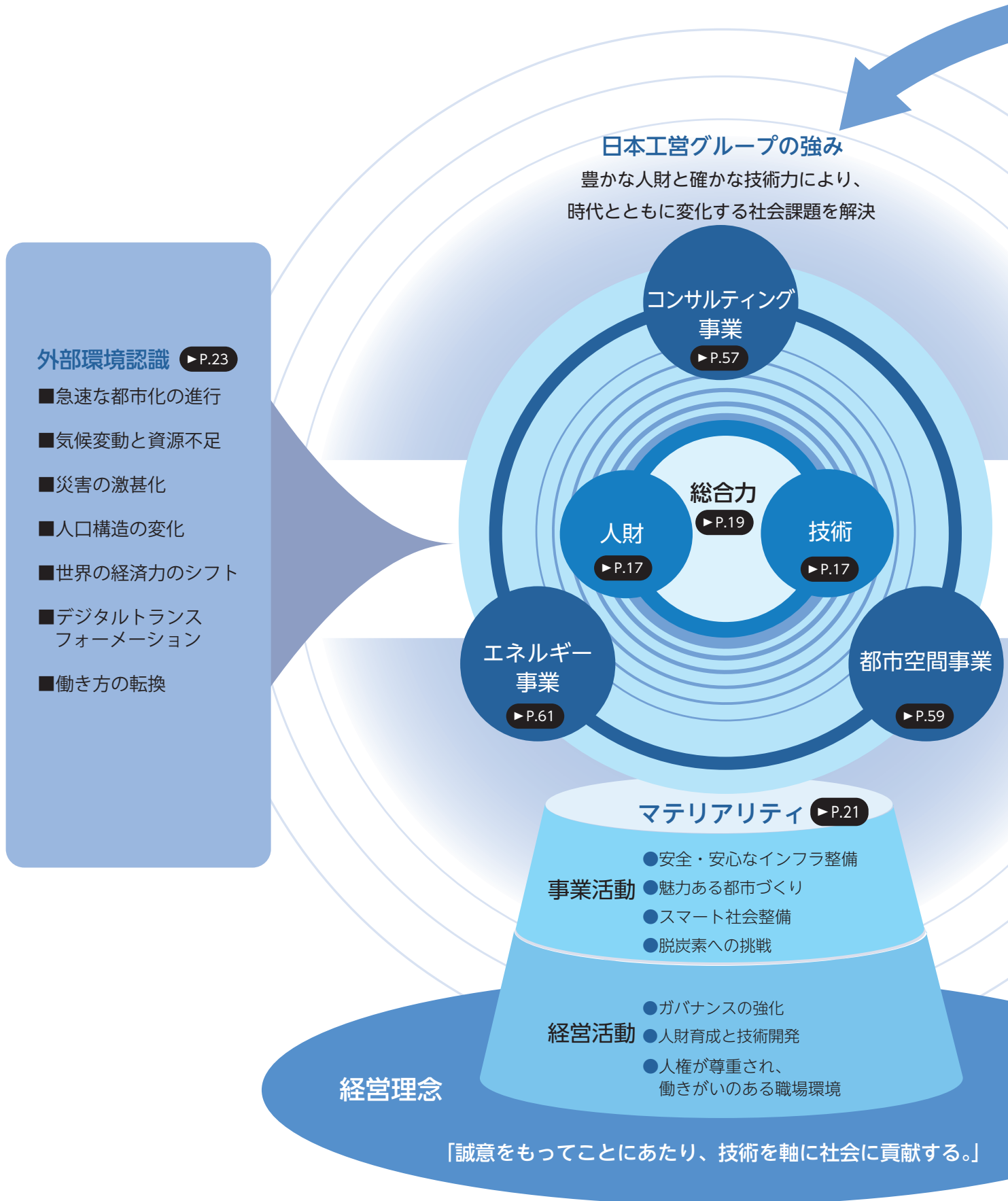
グループ体制(2023年10月～)



スケジュール

2022年7月	玉野総合コンサルタント(株)と日本工営の都市空間事業を統合し、日本工営都市空間(株)を立ち上げ
2022年9月	株式移転計画・定款変更の株主総会決議
2023年7月	ID&Eホールディングス(株)の設立 日本工営ビジネスパートナーズ(株)の分社化
2023年10月	日本工営エナジーソリューション(株)の分社化

日本工営グループの価値創造プロセス



強みの強化

社会への貢献

お客様 安全・安心なまちづくり

株主
投資家 都市・地域再生

サプライヤー 都市問題の解決

従業員

政府
自治体
業界団体 エネルギーソリューション

地域社会 環境対策

学術団体
研究機関 インフラ整備

スマートシティ開発

長期経営戦略

NKG グローバル戦略 2030

▶ P.21

中期経営計画

Building Resilience 2024

▶ P.27

MISSION

「世界をすみよくする」

日本工営グループは創業以来培ってきた価値創造を実現するための基盤を持ち、経営理念「誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。」をいかなる時代においても行動の基本としています。

「機会」と「リスク」が同時に到来している事業環境を踏まえてマテリアリティを定め、山積する社会課題に向き合い、創業以来培ってきた強みである人財と技術、そしてセグメント間での連携による総合力の発揮に取り組めます。

社会・顧客に対してソリューションを提供することで環境・社会価値を創出し、当社グループのミッション「世界をすみよくする」の実現を目指します。この実現により競争優位性を高め、当社グループの強みを強化し、自身の持続的成長に繋げていきます。

社会にとってなくてはならない存在であり続けるために、世界各国・各地域の発展に伴う社会課題に対し、事業を通じて解決することで、社会的・経済的価値を創出していきます。

日本工営グループが持つ資本とその活用を通じた価値創造

	価値創造における諸資本の重要性	中・長期の強化方針
財務資本	強固な財務基盤の構築とともに、機動的な投資を可能にする高い資本効率で、成長と還元を両立	中長期成長の実現 ● 投資案件審査基準の見直し・強化、投資審査体制の整備・強化実施 財務健全性の確保 ● 財政状態の健全性を確保するため、投資の集中期においても自己資本比率は40%目処 成長と還元の両立を実現する資本効率 ● 中期経営計画ROE目標9% ● 配当性向30%を目処 ● 適正な総還元性向実現のため、自己株買い/消却を状況に応じて実施
製造資本	160以上の国と地域での実績と国内全都道府県、全世界に広がる海外拠点を通じてサービス提供することにより、安全・安心なインフラを創造	ワークプレイス改革の推進 ● アフターコロナを見据えたワークプレイス環境整備 情報システムの品質向上 ● 多様な働き方への対応強化 ● 財務会計システムの高度化 ● グループ会社共有プラットフォーム構築 情報セキュリティの強化 ● ゼロトラストの概念に基づいたサイバーセキュリティ対策の実施
知的資本	中央研究所での先端技術研究の基盤、高度な業務を通じて得た知見による先進的な知的資本を蓄積すると同時に、イノベーションによる新しい価値を創造	DX技術の開発・活用 ● DX投資の拡大 事業開発投資 ● 中長期視点の新規事業開発に関する研究開発 ● スマートシティビジネス展開・SDGsビジネス開発・気候変動ビジネスなど新事業領域創出に向けた研究開発
人的資本	高度な専門性を持つ国内外の多様なプロフェッショナル人財が活躍し、あらゆる価値創造を牽引	従業員のスキル育成・向上 ● 全グループ従業員が利用できる「NKG グローバルアカデミー」を2024年6月期に構築、グループ全体の人財能力を底上げ ● ナレッジマネジメントとタレントマネジメント、多様なデータを有効活用し、知の見える化とリーダー育成の実施 ● リージョナルエンジニア制度(現地法人の技術者が、出身国や日本以外の国で活躍できる育成の仕組み)の拡大 採用強化 ● 新卒採用、キャリア採用の強化により中期経営計画期間で連結1,600名以上増加 Well-being経営推進 ● 多様性を尊重した働き方の推進
社会・関係資本	長年の国内インフラやODAを通じた途上国支援における歴史と実績で得た強固な顧客基盤、パートナー企業などとの関係強化を通じ、安定継続的に価値を創造	異業種を含む他企業との共創 ● 国内外パートナー企業との長期安定的な協力関係づくり 途上国の技術移転 ● 「NKG グローバルアカデミー」を通じた途上国の人財育成、学術機関との連携 社会活動の強化 ● ステークホルダーとの対話機会の充実
自然資本	事業を通じた環境保全への貢献および環境負荷の低減により、地球環境の保全に貢献	サステナビリティ推進強化 ● サステナビリティ推進委員会の設置 マテリアリティと事業戦略を紐づけ、共創による事業創生に注力

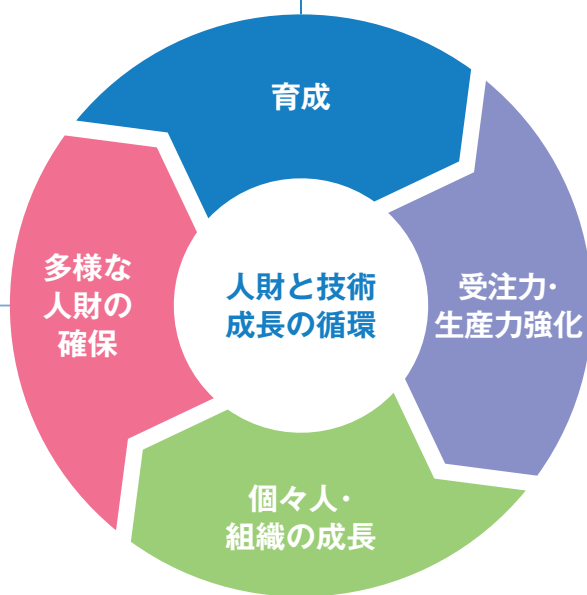
2022年6月期の主な取り組み (インプット)	2022年6月期の成果 (アウトカム)
<ul style="list-style-type: none"> ● 投資案件実行による長期借入資金の確保 ● 自己資本比率を意識した財務健全性の確保 ● 投資実行後の新モニタリング体制の構築強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己資本比率 44.9%(前期 45.3%) ● ROE 8.8%(前期 6.7%) ● 配当性向 28.6%(前期 25.0%) ● 格付け投資情報センター(R&I)格付 BBB+(2020年11月より維持) ● 例年上期特有の赤字が解消し、黒字転換
<ul style="list-style-type: none"> ● ワークプレイスの整備 ● 各種書類の電子化推進 ● リモートアクセスの強化 ● ゼロトラストの概念に基づいたサイバーセキュリティ対策の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● サテライトオフィス4カ所の活用促進 ● 全従業員がリモートアクセス可能な体制を継続 ● 押印や紙による業務処理の電子化によるリモートワークの推進 ● 社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害の発生なし
<ul style="list-style-type: none"> ● DX分野での新事業に繋がる重点テーマの探索・開発 ● ビジネスモデル創出に向けた協業推進 ● 技術や営業に関する技術情報共有プラットフォーム開設 	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結技術士数 1,743名(前期 1,727名) ● 研究開発費12億4,300万円(前期 10億7,000万円) ● 東京都や栃木県内自治体等と、自動運転の実用化に向けた実証実験を複数回実施 ● 国土交通省九州地方整備局の業務として、災害査定のデジタル化適応の検討等を実施 ● 山口大学と共同でDNAトレーサー技術を開発・知財化 ● 佐賀県嬉野市等と連携し、観光魅力発信のためのメタバース(バーチャル空間)をオープン
<ul style="list-style-type: none"> ● 資格取得、人材育成プログラムの展開強化 ● ホテリングシステム・RPA活用によるコロナ禍出社率管理 ● DX(RPA・AI等)による生産性向上 ● 健康経営: ワクチン職域接種の実施 ● 新卒採用、キャリア採用強化 ● 愛知玉野情報システム株式会社を日本工営の特例子会社化、障がい者雇用の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結従業員数 6,163名(前期 5,936名) ● 「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」に4年連続認定 ● RPA・AIによる類似業務推定サービスを社内リリース ● 採用人数 新卒採用 151名(前期 162名)、キャリア採用 48名(前期 43名)(日本工営単体) ● 障がい者雇用率 2.69%(前期 2.09%)
<ul style="list-style-type: none"> ● 先進技術を活用した防災・減災分野での協業促進 ● 国内外の自治体や企業と、スマートシティや交通分野での業務提携を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 宇宙開発ベンチャー株式会社QPS研究所に資本参加 ● 福島県いわき市と流域治水の推進に関する連携協定を提携 ● シンガポール/スルバナジュロン社、デンマーク/DHI社、インドネシア/ジャクリンコ社・AINO社、カンボジア/企業連合STCと業務提携 ● Nippon Koei India社がRail Analysis India Summit 2022で優秀賞を受賞 ● BDP Quadrangle社がカナダ建築総督メダルを受賞 ● 海外における国土開発に長年寄与した功績で、日本工営従業員が小沢海外功労賞を受賞
<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス削減、気候変動適応対策、生物多様性保全に向けたコンサルティングサービスを提供 ● AI等の新たなテクノロジーを活用した災害対策事業を実施 ● グリーンインフラや環境リスクに関する研究の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な虫の鳴き声が入ラックス効果をもたらすことを確認した共同研究成果が国際学術誌に掲載 ● 自治体のSDGs診断ツール TSUMUGI@β版リリース ● 中央研究所などの研究チームが、水資源リスクや対策効果の把握等に寄与する研究にて水工学論文賞を受賞

ビジネスモデルを支える「人財」と「技術」

日本工営グループの最大の強みは、総合建設コンサルタントとしてさまざまな分野の専門家・優秀なプロフェッショナル人財を有していることであり、そうした人財をひきつけるビジネスの創出や、優れた人財育成システムのさらなる強化を図っています。

「世界をすみよくする」という使命で結ばれたプロフェッショナル集団として、すべての従業員が常に自らの能力やスキルを発揮してミッションを達成し、より高いレベルの成果を獲得することを目指しています。

新卒・中途・外国人含め多様な人財の獲得に注力しています。近年は毎年戦略的に新卒採用人数を増やし、長期的な視点で優秀なプロフェッショナルを育成する方針としています。また、2030年に女性管理職の割合を15%まで高めるという目標を達成するため、新卒採用時の女性比率をKPIとして設定しています。



新入社員には土木の基礎から学べる環境を提供し、コンサルタントとしての最高資格である技術士の取得を目指します。その他、多様な講座を設定し、それらを全ての従業員が受講できる仕組みづくりを行っています。

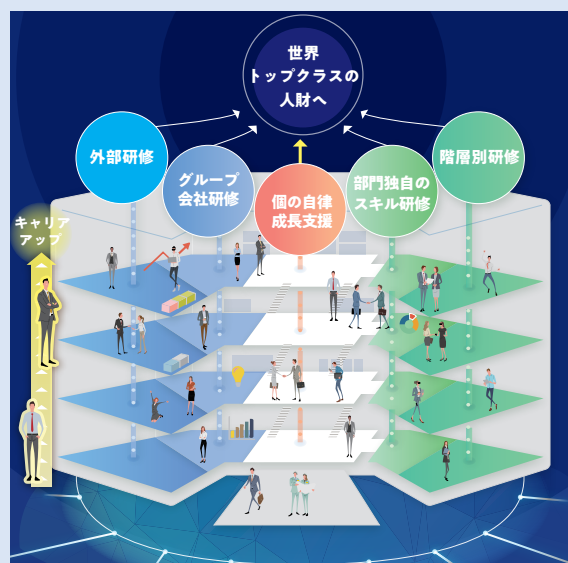
従業員がやりがいのあるプロジェクトの経験を積むことで個々人の成長を実現し、組織全体が成長していくサイクルを実現しています。専門性を高め、社会貢献度の高いやりがいのあるプロジェクトを多数手掛けることができる会社として、企業の魅力を高めます。

技術提案型プロジェクトの受注を増加させ、価格競争を避け企業競争力を高めます。同時に、従業員は若手のうちから技術力を必要とする社会貢献度の高いプロジェクトに多数関与することで、スピード感を持って成長することができます。

日本工営グループ全従業員がともに成長する人財育成機関「NKG グローバルアカデミー」の開設

当社では若手技術者の育成と次世代への技術継承、技術力の底上げを重要な課題と捉え、日本工営の若手技術系従業員を対象とした社内研修プログラム「NKアカデミー」を2020年6月に開設しました。社内講師による講座を開設、Learning Management System（学習管理運営システム）を導入し、短時間で効率良く各専門分野の知識を共有、深化させることができる取り組みを始めています。

この取り組みをグループ全体へ拡大させるべく、「NKG グローバルアカデミー」の設立を目指しています。グループ内の研修の集約や学術機関との連携、多言語対応により学習コンテンツを拡充し、ナレッジを共有することで従業員全員の能力・スキルを底上げします。現在は2024年6月期の設立を目指し、段階的に内容の整備を行っています。2030年には、当社グループのみならず世界中の人々が集い学ぶ場として他企業等への公開も見据えています。



人財戦略

新卒採用の増強

当社では、日本国内での国土強靱化計画や世界でのインフラ需要に対応するべく、従業員の増強を行っています。特に、グループの将来を担う新卒採用を2019年より大幅に増やす計画とし、毎年150名以上を採用しています。この規模での採用は継続して実施し、入社後の教育プログラムを拡充させています。

技術士数の増強

国内の建設コンサルティング業務は技術士という国家資格保有者が実施することが要求されており、多数の案件を入札するためには、技術士の有資格者を確保する必要があります。当社グループには建設部門をはじめ、総合技術監理部門、応用理学部門、上下水道部門などに技術士を1,743名擁し、技術士数は業界トップを誇ります。技術士資格の取得を促進するため、従業員の資格取得に向けた「技術士試験受験支援セミナー」を毎年開催しています。

ハイブリッド人材育成

国内外の両方の業務に従事する人材を「ハイブリッド人材」と称し、その比率を増やしていく計画としています。組織全体でのグローバル展開を目指すとともに、リスクヘッジの観点からも要員リソースの効率的配置を行い、リスク影響を最小限にとどめるオペレーションを実現させています。ワークライフバランスの観点からも、ライフステージに応じた多様な働き方ができる企業集団にすることが狙いです。

一方で、国内外では業務の進め方が大きく異なることからハイブリッド人材特有の課題が生じることが想定されるため、アンケートによる実態把握を行い、労務面および人事評価などの整備を進めるとともに、海外業務に必要な語学、プロジェクトマネジメント(PM)、安全管理等の研修を強化しています。

技術戦略

技術政策の推進

当社では、各事業部門での技術開発に加え、2017年6月期より複数の本部が協働して全社横断的に技術開発を行う技術政策を推進しています。経営会議傘下の技術委員会のもと、「日本工営にインパクトをもたらす技術・ビジネス開発」を目標に、テーマを設定しています。本政策からビジネスに派生させるため、年に1回、実施成果発表会を行い、開発技術がより多くのビジネスの高度化に繋がる取り組みを行っています。

DX推進

当社グループにおけるDXの取り組みの推進力を高めるため“NKG-DX Vision”を2022年11月に策定しました。全従業員を対象としたDX説明会とディスカッションの実施、KPIの設定により、意識改革を図っています。社内共通のデジタルプラットフォームにより、当社コンサルティング・エンジニアリング事業を進化させ、スマートシティ・サービスなど新たな社会課題解決事業を創出・展開するとともに、社内の生産性を革新し、サステナブルな社会を構築していきます。

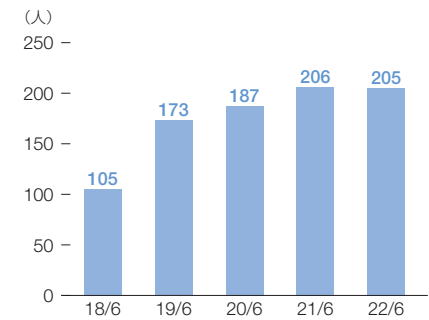
BIM/CIMへの対応強化

2023年以降、国土交通省が発注する全ての設計・工事でBIM/CIM*が原則適用されます。当社では、BIM/CIM推進および生産性向上を早期に実現すべき必達目標として設定し、対応をより強化しています。

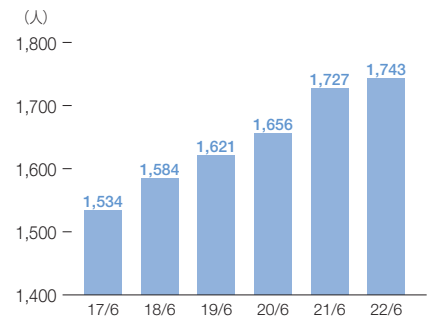
グループ会社のBDP社は、BIM分野で英国のみならず全欧でも最先端の技術を持ち、生産性向上を実現していることから、当社の中堅・若手社員をBDP社に派遣し数カ月間に及ぶ研修を行い、技術共有を積極的に行っています。2022年3月には、当社内に「BIM/CIM推進ワーキンググループ」を設置し、分野、支店別にBIM/CIM推進計画の作成とモニタリングを行っています。また、従業員への動機づけやモチベーション向上を目的としたBIM/CIM社内資格制度を立ち上げ、現在は初級資格の研修と資格認定を開始しています。

* BIM(Building Information Modeling):対象案件の3Dモデルと設計情報データベースを組み合わせ、コンピューター上で仮想的な建設作業を行う手法
CIM(Construction Information Modeling):土インフラの構築、維持、生産プロセスの管理手法

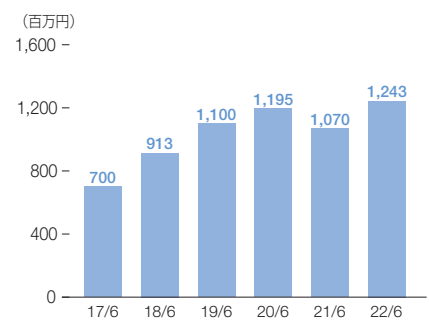
新卒採用数(国内グループ計)



技術士数(国内グループ計)



研究開発費(連結)



NKG-DX Vision

未来課題解決企業

デジタルイノベーションのトップランナー

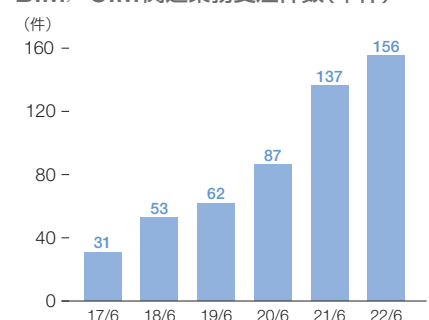
NKG-DX Vision KPI

中計期間中
DX総投資額 **15億円**

2024年6月期
デジタル活用人財*数 **100%**

* RPAやAIを通常業務で活用している従業員

BIM/CIM関連業務受注件数(単体)



日本工営グループが発揮する総合力

日本工営グループは、高度化・複合化が進む現代において、各分野の専門家が結集し、総合力で社会課題を解決します。

海外 160 以上の国と地域での展開実績

当社グループは、海外進出第一号となる 1954 年のビルマでのバルーチャン発電計画受注から海外での社会資本整備に携わり、「水力発電所」「道路」「鉄道」「橋梁」「農業」など、さまざまな日本の技術を活かしたインフラ構築、現地への技術移転や経済発展も同時に実現させるビジネスモデルを現在も継続しています。

ODA など数多くの海外政府案件を手掛けながら世界各国に現地法人を設立し、現在の海外拠点数は 73 拠点に上ります。創業時からプロジェクトを通じて世界の国や地域の特性や慣習を把握してきたことで蓄積された知見は当社グループの強みです。

長期経営戦略において、海外子会社の成長を利益成長の源泉と位置付け、地域経営の安定化に向けた海外現地法人・グループ会社の生産体制の強化や、自立運営に向けた経営人財の育成などを推進しています。

海外受注高(連結)
業界 **No.1**※

世界の国と地域
160 以上の実績

海外拠点数
73拠点

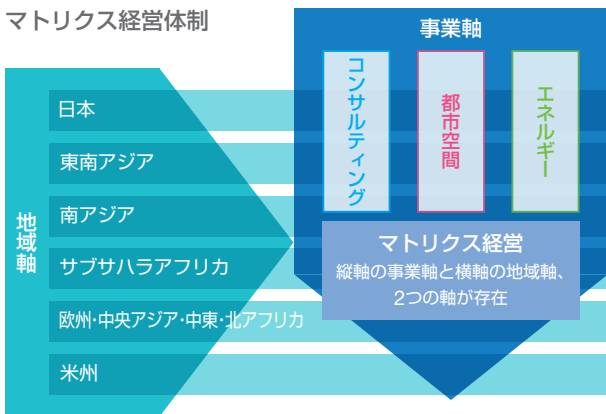
※日経コンストラクション 2022 年 4 月 20 日号

地域横断的にワンストップでサービス提供するマトリクス経営

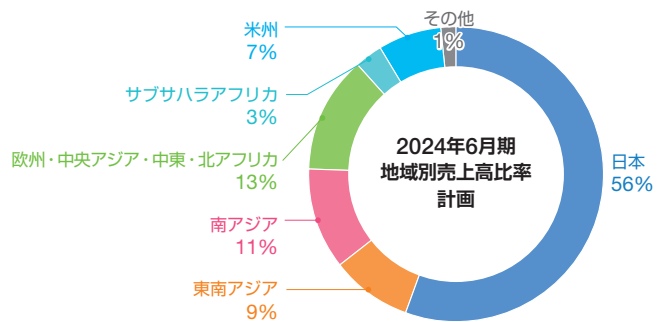
現中期経営計画より、3つのドメイン(コンサルティング、都市空間、エネルギー)による事業軸と地域単位のマトリクスで運営管理するグループ経営体制を構築しました。営業本部を中心に、日本および世界の各地域に根を下ろした支店・海外事務所・グループ会社が地域のニーズを掘り起こし、それに対して事業ドメインのサービスを地域横断的にワンストップで提供できる体制としています。各現地法人が自立した運営を行い、世界の社会課題および多様なニーズに対し「Think Globally, Act Locally」、すなわち「グローバルな視点で課題を捉え、地域で解決する」ことを実現し、スピード感をもって最適な解決策を提案します。

この体制による取り組みにより、海外売上高比率は現在の 37% から 2024 年 6 月期には 44%、2030 年 6 月期には 50% まで引き上げる計画としています。

マトリクス経営体制



2024年6月期 海外売上高比率目標 **44%**



多様な外部パートナーとの共創

全世界共通の目標「持続可能な世界」を実現するために、社内および社外の多様なパートナーとの「共創」を通じ、知の探究と技術の革新・統合により新たな価値を提供し、人々が豊かさを実感できる社会の実現に貢献する企業グループを目指しています。

共創を促進するため、日本工営グループの各種アライアンス情報を一元管理する情報管理システム「NARRES」(NK Alliance Record Registration System)を 2022 年 7 月より運用しています。これまで外部とのアライアンスは機密性が伴うため、締結済みアライアンスの幅広い活用ができない等の課題があったことから、本システムでは

この課題を解決し、グループ内のアライアンス情報の一元管理を実現しました。

今後も全社的視点に立った新たな連携とビジネスの可能性の拡大を目指していきます。

MOU 締結数
(Memorandum of Understanding)

22件
(2022 年 6 月末現在)

総合力を発揮するさまざまなプロジェクト

Case.1 エネルギー事業でのワンストップサービスを実現する美和発電所

当社のエネルギー事業は、国内外の電力・電気設備に関して、計画・調査から、設計、工事、機器製造、維持管理に至るまでのあらゆる段階のサービスをワンストップで提供できることを強みとしています。このサービスの実現により事業コスト縮減、工期・発電停止期間の短縮など顧客にとってもさまざまなメリットがあります。

2020年に当社が長野県企業局より受注した美和発電所大規模改修工事はその一例です。老朽化した12,200kWのダム式発電設備を、固定価格買取制度(FIT制度)の新設区分を活用して大規模改修する事業で、設計・施工一括発注方式(EPC)が導入されており、当社はワンストップサービスを活かした発電事業およびEPCの実績・経験や、新技術の導入提案が評価されました。

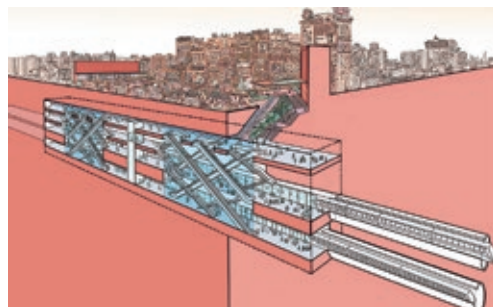
こうしたサービスのほか、当社は日本より電力市場が先行している欧州において、蓄電設備を核とした事業開発を進めています。これらの知見を活かすとともに、EPC(設計・調達・設計)から運営に至るまで、ワンストップサービスを提供することで、お客様のニーズに沿ったソリューションを展開しています。



Case.2 土木×建築を実現するバングラデシュ・ダッカ鉄道プロジェクト

当社グループは、世界的にも過密な都市であるバングラデシュのダッカ市において、これまでに複数(6号線、5号北線、1号線)の都市鉄道(メトロ)整備案件を受注・履行しています。5号北線においては、当社グループである建築設計会社のBDP社が駅舎設計を担いました。鉄道プロジェクトは、敷設後の駅舎建設、沿線開発、MaaSやTOD(Transit Oriented Development: 公共交通機関に基盤を置き、自動車に依存しない社会を目指した都市開発)など、土木と建築の融合という強みを活かすことができる分野として当社グループ内での連携を推進しています。

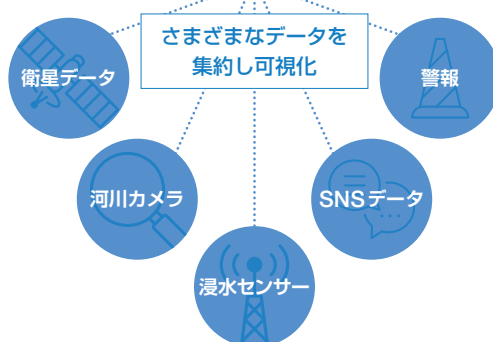
バングラデシュに対する日本政府の政府開発援助(ODA)額は、インドに次ぐ世界2位の規模で、インフラ開発が活況を呈しています。当社グループは同国の旺盛なインフラ開発需要に対応するため、2018年に同国に現地法人を設立し、現在は約30件以上のプロジェクトに携わっています。東京の当社と現地法人のローカルスタッフが丸となり事業に取り組むとともに、ローカルスタッフを自ら育成していくことで、日本工営が持つ技術の移転を図りながら現地法人を成長させ、同国の発展に貢献しています。



Case.3 社内を横断して知見を集約した防災プラットフォーム「防すけ」

現在、防災においてはさまざまな発信源による情報が氾濫しており、自治体が有効な情報に接し、被害状況の把握や地域への避難指示などを適宜判断することが難しくなっています。当社はこれら多種多様な情報の中から選りすぐりのものを一元的に可視化できる水防災プラットフォーム「防すけ」を開発しました。本プラットフォームは、地形データを組み込んだ地図データに、降雨、流量、水位、浸水深などをリアルタイムで表示できる基本機能を備え、AI解析やAR/VRなど、高い自由度で追加カスタマイズできる仕様としています。本プラットフォームの開発には当社の全社横断の技術政策の仕組みが活用され、関係各部署の専門技術や知見を集約し2021年にリリースしました。リリース以来、多方面においての採用や共同開発を進めています。

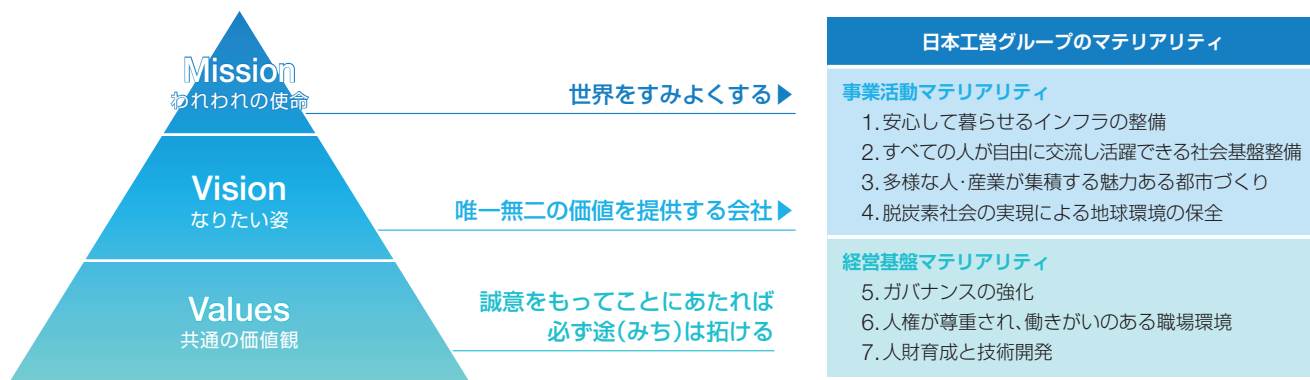
現在は埼玉県ふじ野市の協力のもと、NTTアドバンステクノロジー株式会社、株式会社東芝、東日本電信電話株式会社と共同で、高精度かつリアルタイムな降雨・浸水予測データを活用した、自治体職員の災害対応業務の有効性に関する実証実験を2022年8月より行っています。また、2022年4月にいわき市と締結した「流域治水の推進に関する連携協定」では、本プラットフォームを活用した実証による流域治水を推進し、浸水被害の軽減を目指しています。



長期経営戦略 NKG グローバル戦略 2030

ミッションとマテリアリティ

日本工営グループは、われわれを取り巻く経営環境を踏まえて持続的に成長するために、多様な人財を呼び込み、外部リソースと連携しながら価値を共創することが重要と考えています。この認識のもと、当社グループが目指す方向性を広くグループ内外と共有するためのミッション、ビジョン、バリューを制定しました。さらに世界が抱える課題に対し事業活動を通じて取り組み、社会とともに持続的に成長するために、自らの強みを活かして優先的に取り組むマテリアリティ（重要課題）を設定しました。



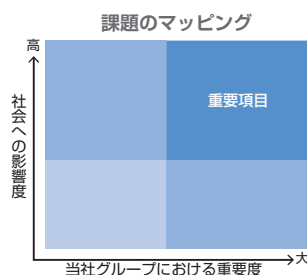
マテリアリティと関連するSDGs

	マテリアリティ	主な関連SDGsゴール	各マテリアリティに対する取り組み例
事業活動	1 安全・安心なインフラ整備	8 働きがい 促進 8 9 産業と 雇用の 持続的な 発展 9 10 人や 地域の 平等を 促進 10 11 住み やすい 都市を つく 11	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広い分野における高品質なインフラの整備 ● 防災・減災のためのハード・ソフト両面からのサービス提供
	2 スマート社会整備	8 働きがい 促進 8 9 産業と 雇用の 持続的な 発展 9 10 人や 地域の 平等を 促進 10 11 住み やすい 都市を つく 11	<ul style="list-style-type: none"> ● 空港や鉄道等の交通拠点とネットワーク整備によるモビリティ社会の実現 ● 海外無電源化地域での電力インフラ整備
	3 魅力ある都市づくり	9 産業と 雇用の 持続的な 発展 9 11 住み やすい 都市を つく 11	<ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティング、都市空間、エネルギーの共創によるスマートシティの開発
	4 脱炭素への挑戦	7 持続可能 なエネルギー 7 12 つる ぎある 消費 12 13 気候 変動に 対応 13	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策のコンサルティングサービス提供 ● 国内外での再エネ事業の拡大
経営活動	5 ガバナンスの強化	16 平和と 公正な 社会 16	<ul style="list-style-type: none"> ● 機関設計の見直し ● コンプライアンス活動の強化
	6 人権が尊重され、働きがいのある職場環境	5 ジェンダー 平等 5 8 働きがい 促進 8 10 人や 地域の 平等を 促進 10	<ul style="list-style-type: none"> ● Well-being 経営のさらなる推進
	7 人財育成と技術開発	4 質の高い 教育を みんなに 4 9 産業と 雇用の 持続的な 発展 9 17 パート ナシップ で目標を 達成しよう 17	<ul style="list-style-type: none"> ● NKG グローバルアカデミーによる NKG ブランドを体現する人財の育成 ● DX を活用した新たな付加価値の創造

マテリアリティの特定

「社会への影響度が大きく、当社グループにおける重要度が高い課題」について内容を統合、再整理し当社グループのマテリアリティとして事業を通じて貢献する4項目、事業継続の基盤となる経営の3項目の計7項目に取りまとめました。

その後マテリアリティの妥当性について外部の視点も交えて検証を行うため、有識者のヒアリングを実施し、いただいた意見を踏まえながら最終化し、取締役会で決定しています。



前提となる価値観

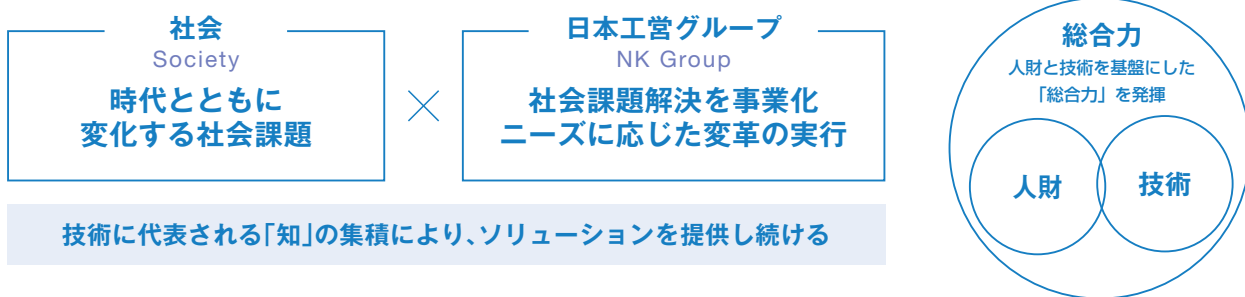
私たち日本工営グループは、創業者・久保田豊の時代、創業当時から数多くの社会課題解決に取り組んできました。社会課題を解決するために、人と人を繋ぎ、プロジェクトをつくり出す事業家マインドは、われわれの原点です。

当社グループは、創業者精神を受け継ぎ、時代とともに変化するグローバルかつさまざまな社会課題に対し、技術に代表される「知(wisdom)」の集積によりビジネスとしてソリューションを提供し続けることで現在まで成長してきました。人財と技術を基盤にした強みである「総合力」、そして強みを支える源泉は従業員一人

ひとりの「知恵」「知見」「技術」「優れた人間性」などを踏まえた「知」であると考えています。

社会事象を俯瞰し課題の本質を見極め、さまざまな技術を駆使し誠実な姿勢で最適な解決法を見出す、「知」の集合体で世の中の人々のより良い暮らしに繋げるエッセンシャルな事業として貢献してきました。

従業員一人ひとりが持つ「知」という資産を育む環境を整え、グループ全体で共有しやすくすること、社会全体を巻き込み「共に創る意識」で取り組むことがより重要になってくると考えています。



市場環境認識

長期経営戦略の目標年としている2030年、さらにその先の世界の潮流としては、地球規模の気候変動による災害の激甚化と頻発化、先進国の高齢化と途上国の人口爆発による人口構造の変化や資源不足、さらにテクノロジーの進歩がトリガーとなって急速な都市化の進行と世界経済の重心のシフトが起きるなど、その一部は急激な社会環境の変化や地政学的リスク、社会的なリスクとしてすでに発現しつつあります。

これに伴い、安心して安全に暮らせる社会インフラの整備、全ての人々が自由に交流し活躍できる社会基盤整備、多様な人・産業が集積する魅力ある都市づくり、脱炭素社会の実現による地球環境の保全など、サステナブルな社会づくりへのニーズが将来に向けて増大することが見込まれます。

このような背景のもと、SDGs、ESGの視点を重視するとともに、加速化するデジタル技術などの先端技術を駆使して、これらのニーズに対応していくことがグローバル企業に与えられた課題であると認識しています。また、現在の環境は複雑化していることから、単一の課題に対して解を出すことだけでなく、複数の課題に対し最適解を導き出すことに加えて、変わっていく必要があります。そのためには、現在日本工営グループが持つ強みである「総合力」とDXを掛け合わせ、コンサルタントの枠を超えるイメージを持ち、既成概念を超えたエンジニアになる必要があります。例えば、世界の大型プロジェクトで活躍できるプロジェクトマネジメント能力、サブスクリプション型ビジネスや、コンセッションなどの新規事業をプロデュースする能力が求められると認識しています。

メガトレンド

日本工営グループが行うべき対応

急速な都市化の進行	アジア地域での鉄道事業、都市空間設備事業
気候変動と資源不足	水資源開発推進・再生可能エネルギー、蓄電池ビジネス
人口構造の変化	生産体制の確保、現地法人化強化
世界の経済力のシフト	民間事業(新規ビジネス)創出
テクノロジーの進歩	異業種連携の促進

長期経営戦略 NKG グローバル戦略 2030

外部環境の変化による機会とリスク

日本工営グループは、外部環境の変化やリスクと機会を把握した上で、長期経営戦略を策定し、持続的成長を続けるための取り組みを実施しています。

主な外部環境変化	機会
<p>急速な都市化の進行</p> <p>世界人口に占める都市人口の割合は、1950年代には30%未満だったが、現在は50%に上昇することが予測されている。2015年には人口1,000万人以上のメガシティと呼ばれる都市が世界に22カ所、世界の都市人口は2050年までにおよそ72%増加すると想定される。</p> <p><small>(注) 国連経済社会局人口部</small></p>	<p>スマートインフラ・スマートシティの整備機会の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合力を活かした総合プロジェクトへの対応 <p>交通・都市分野のプロジェクト増加</p> <p>交通システム整備、MaaSやTOD活用の対応</p>
<p>気候変動と資源不足</p> <p>気候変動と資源不足が経済に与える影響はますます深刻になり、2030年までにエネルギー需要は50%、取水量は40%増加すると予測されている*。</p> <p>気候変動の影響で異常気象現象の頻発や海水面の上昇により、伝統的な手法による農業等が困難になる地域が出てくる懸念がある。</p> <p><small>* 「Global Trends 2030: Alternative Worlds」米国国家情報会議</small></p>	<p>気候変動関連の事業創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化・カーボンニュートラルのニーズ増加、これまで培ってきた再生可能エネルギー関連の技術やノウハウを活かせるプロジェクトの増加 <p>大規模自然災害への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動によって引き起こされる災害への防災・減災対応増加 <p>エネルギー不足、資源不足関連の事業創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 省資源化、サーキュラーエコノミー、農業改革、フードバリューチェーンのコンサルティングニーズの増加
<p>人口構造の変化</p> <p>人口構造の変化は国によって大きく異なり、一部の国では急速な高齢化によって、総人口に占める労働力人口の割合が圧迫される懸念がある。</p> <p>一方、成長途上にある国では、これまで経験したことのない大規模な労働力と消費者市場が発生すると想定される。</p>	<p>働き方改革による生産性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● テレワークの活用などの最適働き方の追求 ● ITツールを活用した業務の効率化や生産性向上 <p>都市再生案件や官民連携事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少・高齢化社会に対応する都市機能を集約したコンパクトなまちづくりの増加 ● コンセッションやPPP/PFI事業等の拡大 <p>現地法人の事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新興国でのプロジェクト・働き手の増加
<p>世界の経済力のシフト</p> <p>これまで労働力と生産機能を大量に提供してきたBRICsなどの新興国は、消費を中心とした経済へと転換し始めて、資本や人材、イノベーション技術などを輸出するようになったことから、資本の流れも変化している。</p> <p>新興市場の成長と規模拡大に伴って新興国間で貿易や投資を通じた繋がりが速いスピードで生まれている。</p>	<p>新興市場の成長と規模拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本工営の業務ノウハウを活かし、新興市場へ展開 <p>現地法人の事業拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新興国でのプロジェクト増加・若年層の労働力育成、多様性の確保 <p>民間事業(新規ビジネス)創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 既存顧客以外の開拓、ビジネス創出
<p>テクノロジーの進歩</p> <p>テクノロジー分野における飛躍的進歩やその他の研究開発分野での最先端技術では、製品化する可能性が高まり、新規投資の機会の増加が見込まれる。</p>	<p>DXを活用した事業創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ● BIM/CIM、3Dモデル、ビッグデータなどの活用拡大 <p>アライアンス機会の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業界や地域の枠を超えた連携の推進

リスク	関係する取り組み
<p>複数の巨大プロジェクトの増加 プロジェクト管理の高度化・煩雑化、品質上の問題発生</p> <p>コンプライアンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の関係諸法令の違反、重大事故発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域での鉄道事業拡大 ● グループ内分野を融合したワンストップ・ソリューションの提供 ● 都市空間事業の拡大 ● プロジェクトマネジメント／コンストラクションマネジメント技術の獲得 ● グループ各社を含む内部統制システムの強化
<p>資源をめぐる対立や政治的緊張の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの一時中断やサプライチェーン途絶 <p>事業継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大規模自然災害の準備不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策に貢献する事業（交通インフラ整備、環境保全、再生可能エネルギー関連事業等）への積極対応 ● 防災・減災、インフラ維持管理（老朽化対策）等、災害対策事業への積極対応 ● エネルギー新技術の獲得、蓄電池ビジネスの推進
<p>働き手不足</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 専門性を備えた人材の確保・育成の不足 ● 過重労働、ハラスメントによる人材損失 ● 労働生産性の低下、人材流出 <p>パートナー企業</p> <ul style="list-style-type: none"> ● パートナー企業の確保不足 ● パートナー企業を含めたグループにおける生産性や品質低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● AI、ICTを最大限に活用した就業環境整備 ● 事業マネジメント分野への本格展開 ● グループ全体で世界トップクラスの人財を育成するNKGグローバルアカデミーの創設 ● 海外人材が第三国で活躍するためのリージョナルエンジニア制度の運用 ● 新入社員の積極採用と入社後の研修制度強化 ● 定期的な労務モニタリングの実施
<p>競争環境の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成熟市場の競争力低下、これまでとは異なる属性の相手との競争激化 ● 自社ブランドやポジショニングの適応遅れ <p>グループガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不正リスクや不適切行為、M&A提携による相乗効果の不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● マトリクス経営の推進地域の自律運営支援 ● 市場（事業領域、地域）と顧客（特に民間顧客）の多様化推進 ● 現地人材の積極的登用 ● 新規投資対象の厳選、既存投資事業のモニタリング強化 ● 経営管理の効率化・ガバナンス強化・多様性の共存の実現を目指した純粋持株会社化 ● グループ全体で世界トップクラスの人財を育成するNKGグローバルアカデミーの創設
<p>サイバー攻撃の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客情報や当社機密情報等の秘密情報の漏えい ● 大規模通信障害の発生によるプロジェクト進捗遅延 	<ul style="list-style-type: none"> ● DXの実現化 ● 攻めのDX（BIM/CIM、3Dモデル、ビッグデータなどの活用による付加価値提供）、守りのDX（社内DXによる生産性向上・業務効率化の推進）の両面を推進 ● ニーズ先行型の技術開発の加速化

長期経営戦略コンセプト

共創。限界なき 未来に挑む

複雑化する社会課題、加速するイノベーションに対応するためには、従業員一人ひとりの力を高め、社内の力を結集することはもちろん、先進技術や特異なノウハウを持つ社外のパートナーと連携する、さらには地域の人々と一緒になり課題解決していくことが必要です。そこから出てきたコンセプトが「共創」です。

当社グループ内でもそれぞれの会社が自らの裁量によって自分の個性・知恵・技術を最大限に活かして成長する、その集合体となるグループを目指し、施策を行います。さらに、新たな仲間と共に新たに強みを創り伸ばしていくことを目指していきます。

長期経営戦略の3つの共創施策

長期経営戦略では「コンサルティング」「都市空間」「エネルギー」の3事業をグループ基幹事業と位置づけ、さらなる成長を目指します。そして、自律と連携を促進するため、新たなグループ経営体制への移行を進めています。グループガバナンスを一層強化し、中長期的な視点でグループの経営を深化させることで、これからの成長をより確かなものにしていきます。

共創施策 1 事業区分の再編

3つの事業ドメインの新展開

幅広い社会的ニーズに対応するため、「コンサルティング」「都市空間」「エネルギー」の3つの事業軸での体制を構築します。地域・会社ごとの区分けをせずシームレスに融合・連携することで、各ドメインのサービスを横断的にワンストップで提供できる事業体制を目指します。

事業マネジメント分野への本格展開

3ドメインそれぞれが培ってきた技術を最大限に活かし、融合することにより、インフラマネジメント、都市運営、エネルギービジネス、データビジネスなどの事業マネジメント分野へ本格的な参入を図ります。

共創施策 2 自律と連携の促進、ワンストップ体制構築

純粋持株会社への移行

事業ドメイン、地域ごとに形成されたグループ会社が自律的経営を行いつつ、当社グループのミッション、技術とガバナンスによる強力な求心力で結ばれた組織をつくり上げます。

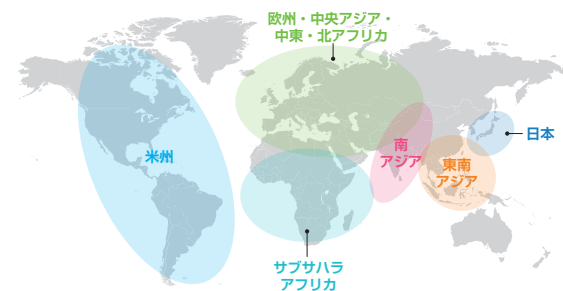
各事業の収益性向上、意思決定の迅速化、リスク体制の強化により、しなやかで強靱なガバナンス体制を構築します。

事業と地域を両軸としたマトリクス経営の実施

3ドメインの事業と地域単位での事業を、マトリクスで運営管理する体制を実現します。

グローバル・各地域が持つ社会問題に向き合い、多様なニーズに対し、スピード感をもって最適な解決策を提案します。

マトリクス経営対象エリア



セグメント連携によるワンストップ体制構築

地域・会社ごとの区分けをせずシームレスに融合・連携することで、各ドメインのサービスを横断的にワンストップで提供できる事業体制を目指します。

共創施策 3 NKGブランド、NKGクオリティの確立

技術戦略と連携した世界トップクラスの人財育成

人財は当社グループの最重要経営資源です。技術戦略と密接に連携した教育機会・プログラムを拡充するとともに、各国拠点での現地人財の積極登用、ダイバーシティ推進等にも取り組み、優れた人財を育成していきます。

NKGグローバルアカデミー

グループ全体で世界トップクラスの人財を育成するため、NKGグローバルアカデミーを創設し、各国拠点ごとに日本工営ブランドを体現する人財を育成します。

デジタルトランスフォーメーション(DX)の実現化

DX技術を用いた最適なソリューション提供を実現します。将来性のある技術を自社開発および社外とのアライアンスで開発し、事業に適用していきます。

2030年6月期 定量目標

売上収益
2,500 億円

営業利益
250 億円

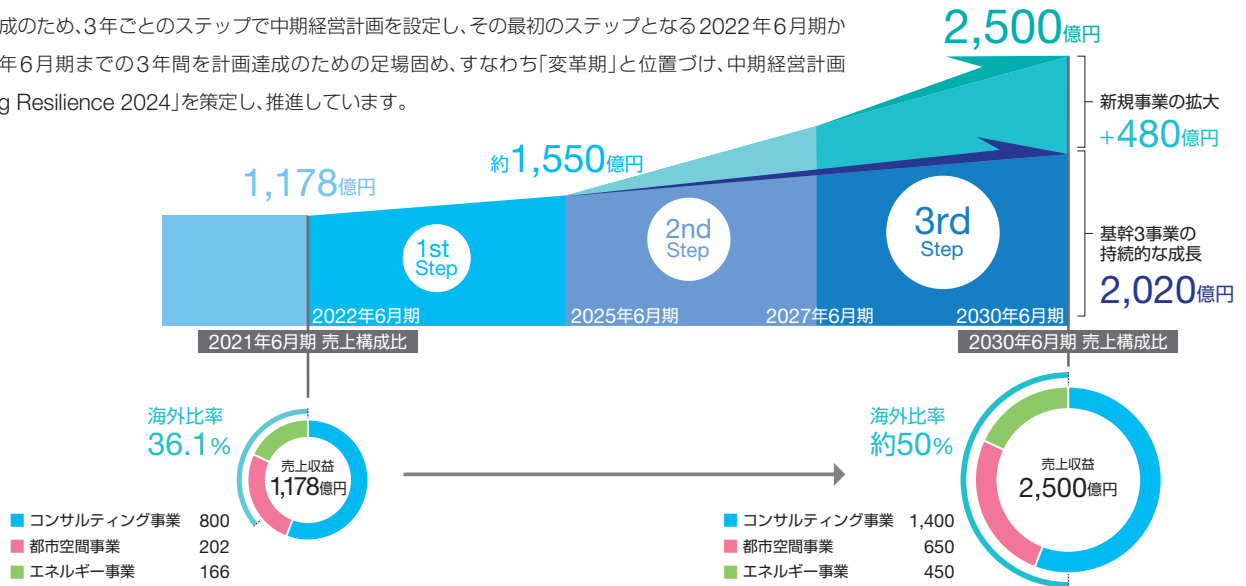
営業利益率
10%

ROE
15%

長期的な成長イメージと中期経営計画の位置づけ

長期経営戦略では、主力3事業の持続的な成長と新事業による成長で売上収益を約1.7倍とし、海外市場での売上収益は現在の約3分の1から約半分にまで高め、グローバルかつ高収益な企業へと躍進していくことを目指しています。

計画達成のため、3年ごとのステップで中期経営計画を設定し、その最初のステップとなる2022年6月期から2024年6月期までの3年間で中期経営計画のための足場固め、すなわち「変革期」と位置づけ、中期経営計画「Building Resilience 2024」を策定し、推進しています。



セグメント別事業戦略

コンサルティング事業

2030年目標売上収益 1,400 億円

コンサルティングからマネジメントまでを手掛け、世界トップクラスのコンサルティングファームへ

市場戦略: 日本市場は公共事業を柱に民間事業やマネジメント分野への拡大、国際市場は本邦ODA事業を柱にグループ会社でのNon-ODA主体の成長を目指します。エリアとしてはアジアを重点地域に安定的な収益確保を行いながら、新規市場エリア(中東、北米等)参入を推進します。

技術戦略: 次世代基幹技術の開発、ニーズ先行型の技術開発を加速化します。

人材・組織戦略: 市場環境変化へのフレキシブルな対応および従業員のワークライフバランスを踏まえ、国内外問わず活躍するハイブリッド人材を育成します。現地法人では第三国で活躍できるリージョナルエンジニアの育成を推進します。

都市空間事業

2030年目標売上収益 650 億円

市街地開発、都市・地域再生の官民連携事業やスマートシティ開発等の総合プロデュース

市場戦略: 日本市場は建築や市街地再開発、官民連携、スマートシティ等に取り組みます。海外ではアジアでの交通拠点周辺の大規模開発や欧米・オセアニアでの市街地開発・再開発に対し、BDP・日本工営都市空間との連携やアライアンスを積極的に推進します。

技術戦略: BIMやSmallworld(地図情報と資産管理の統合ツール)の活用、日本工営都市空間が持つ技術の海外適用を目指します。

人材・組織戦略: セグメント内の技術力向上のための環境整備や人材交流、市街地再開発の総合プロデュース組織の組成を図ります。

エネルギー事業

2030年目標売上収益 450 億円

エネルギーの安定供給に伴う電力システムのワンストップサービスを提供

市場戦略: 電力自由化に伴う新規ビジネスの開発・運営に取り組むとともに、主力製品の国際標準化・高度化に注力します。海外では欧州でのエネルギーマネジメント事業の確立を図ります。またアジアでのマイクログリッド、スマートシティ事業、再生可能エネルギー発電事業の開発・運営を推進します。

技術戦略: 主力製品の性能向上、原価低減による競争力強化、DX対応システム開発を行います。また中核技術と、蓄電池・アグリゲーション技術を統合したワンストップソリューションを展開します。

人材・組織戦略: 製造部門の生産体制強化とサプライチェーン構築、ワンストップソリューション提供のための人材・部門間の交流や協業を促進するベースを構築します。

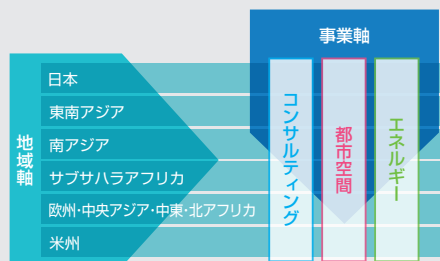
中期経営計画 Building Resilience 2024

長期経営戦略を踏まえ、2030年にありたい姿を念頭に置き、サステナブルな未来の共創に向けた基礎固めをする3年間として強靭化を行う「中期経営計画 Building Resilience2024」を策定しました。

業績を維持向上させながら、中長期的な成長に向けた投資を実施し、当社グループの将来にわたる発展に繋げる計画としています。

3つの強靭化策

- 強靭化策1** 3つのドメインの自立による事業推進
- 強靭化策2** 事業と地域のマトリクス経営を実現するグループ経営体制
- 強靭化策3** NKGブランドとNKGクオリティの確立



事業軸と地域軸の強靭化を行い、
組織全体でブランド・クオリティを確立

強靭化策1 3つのドメインの自立による事業推進

強靭化した3つのドメイン(●コンサルティング事業 ●都市空間事業 ●エネルギー事業)による自立した事業推進を目指します。

主な施策	対応するマテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> ● 防災・減災技術の高度化と世界展開 ● マネジメント分野の本格展開 	M1. 安全・安心なインフラ整備
<ul style="list-style-type: none"> ● 交通運輸関連事業の拡大 ● 脱炭素・安全安心を考慮したスマートシティの案件形成 	M2. スマート社会整備
<ul style="list-style-type: none"> ● 市街地(再)開発事業でのワンストップサービスの実現 ● BDPの市場拡大 ● 都市マネジメント分野の本格展開 	M3. 魅力ある都市づくり
<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化に貢献するサービス推進 ● 発電・エネルギーマネジメント事業の基盤構築 ● 主力製品製造の強化と新製品開発 ● 多角的・多様な技術でのワンストップソリューションの提供 	M4. 脱炭素への挑戦

強靭化策2 事業と地域のマトリクス経営を実現するグループ経営体制

事業と地域のマトリクス経営を実現するためのグループ経営体制の要である地域軸の強化を行います。

主な施策	対応するマテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> ● 純粋持株会社の設立、マトリクス経営を実現するガバナンス体制 ● 地域経営体制の構築、地域の自律運営支援 ● ワンストップサービスの実現 	M5. ガバナンスの強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革(Well-being経営の推進) 	M6. 人権が尊重され、働きがいのある職場環境

強靭化策3 NKGブランドとNKGクオリティの確立

技術戦略ではDXを軸とした革新的価値創出により、持続可能な社会を実現する先駆企業へと成長させます。人財戦略はこれまで積み上げてきたナレッジマネジメントやタレントマネジメントの完成度を高めるとともに、NKGグローバルアカデミーなる人財育成システムを構築していきます。

主な施策	対応するマテリアリティ
<ul style="list-style-type: none"> ● DXの推進 ● NKGグローバルアカデミーの設立 	M7. 人財育成と技術開発

2024年6月期 数値目標(IFRS)

売上収益
1,550億円

営業利益
115億円

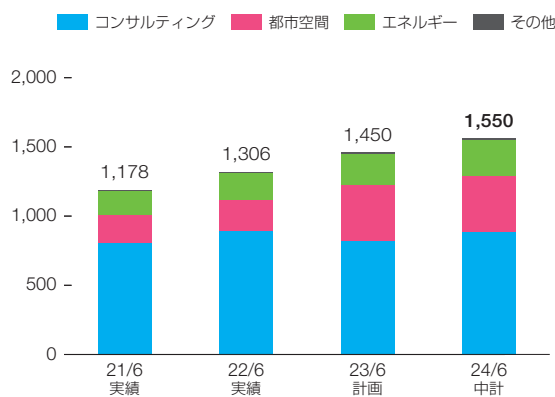
営業利益率
7%

ROE
9%

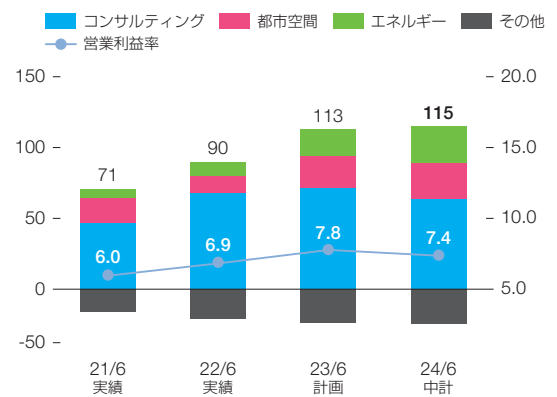
進捗状況

- 売上収益は、毎年約10%の成長。
- 2023年6月期の営業利益率計画はエネルギーの特殊事情により中計最終年度計画を超過。
- 営業利益の伸び率は、特殊事情を除くと毎年約10%強の成長。

売上収益(億円)



営業利益(億円)・営業利益率(%)



1年目の成果と2年目の取り組み方針

	2022年6月期(1年目)振り返り	2023年6月期(2年目)方針
強靱化策 1	コンサルティング事業	● 海外大型案件の進捗好調で売上は拡大。事業領域拡大への技術獲得や新サービスの基礎固めに着手
	都市空間事業	● BDP社・Quadrangle社はプロジェクト進捗好調。日本市場拡大を目指し組織統合を実施
	エネルギー事業	● 既存電力事業の生産能力強化策実施。エネルギー関連事業は欧州でプロジェクト建設開始
強靱化策 2	組織戦略	● 組織再編実行スキーム検討、持株会社体制移行準備 ● ネットワークインフラ増強、情報セキュリティ対策向上
	営業戦略	● ワンストップ営業体制・地域統括の継続検討 ● 新規市場開拓における継続検討・協業実績は未達成
	人財戦略	● プロフェッショナル職系役職の役職体系・資格の変更 ● テレワーク課題への対応 ● 女性・外国人・中途採用管理職比率 2030年数値目標を策定
強靱化策 3	人財・技術戦略	● HD・事業会社・経営管理会社の規程整備、各種再編手続き ● 資本構成・株主還元の方針立案、グループ会社会計機能強化 ● 気候変動課題の戦略策定・推進、人権対応の強化
		● 地域経営に関する基本方針の策定・運営体制の構築 ● 国内戦略案件受注促進策の実行、地域主導案件形成、デジタルマーケティングの推進 ● ビジネスインキュベーション機能の積極的活用
		● テレワークキャンペーン、サテライトオフィス利用の促進 ● 女性管理職比率の向上、障がい者雇用の促進
	● NKGグローバルアカデミーの全体構造立案 ● 技術戦略策定、技術政策 9テーマの実施 ● デジタルツイン等先端技術開発 ● スマートシティビジネスの実施・営業体制の構築	
	● プロフェッショナル職系の検討(公的資格拡大) ● デジタルビジネス推進、デジタル技術開発、生産性革新、DX人財育成 ● NKGグローバルアカデミーの概略設計に基づく構築 ● 外部環境に連動したキャリア開発の実施	

財務資本戦略

積極的な成長投資で
事業の拡大・強化を目指し、
持続的な収益成長と株主還元を
実現していきます。

取締役常務執行役員
蛭崎 泰

日本工営グループは、成長投資と財務規律の両立やESGの推進等、財務・非財務両面においてさらなる挑戦、変革を続けています。

足場固めの成長投資を継続

現在推進中の中期経営計画は、長期経営戦略達成のための強靱化、すなわち足場固めを行う3年間としており、新規事業を軌道に乗せ、拡大するための成長投資を積極的に行うフェーズにあります。新事業展開やM&Aを含む成長投資としては、中期経営計画の3ヵ年で約320億円を見込んでいます。多角化に向けて取り組んでいる代表的な事業が、ビジネス変容が著しいエネルギー事業です。現在の日本およびアジアのエネルギー市場は、電力自由化や再生可能エネルギーの活用促進、分散電源の普及など、新たなビジネス形態へ移行する過渡期であり、当社においても今後の電力・エネルギー事業の展開方針を定める重要な期間と捉えています。そのためエネルギーミックスや電力自由化が進んでいる欧州にてエ

ネルギーマネジメント事業などを行うべく先行投資を行ってきました。2022年6月期までにアセット保有型の投資を行い、系統用蓄電プロジェクトをベルギーで1件、英国で2件推進しています。2023年6月期からはいよいよ蓄電施設の建設を終え、エネルギーマネジメント事業による利益創出と他地域への事業拡大のフェーズに入ります。

コンサルティング事業では、海外において引き続き需要が旺盛な鉄道分野の強化のため、2022年夏にマレーシア国の鉄道システムコンサルティング会社であるASAP MOBILITY SDN. BHD. を子会社化しました。鉄道事業において建設コンサルタントが担う領域はプロジェクトマネジメント、土木関連業務およびシステム(信号・車両・電気等、およびそれらのインテグレーション)が主な業務となりますが、そのうちシステム部分を得意とするASAP社を子会社化したことで、今後は鉄道事業への取り組みのさらなる強化および鉄道コンサルタントとしての優位ポジションが確立できると考えています。

また日本国内では自然災害が激甚化・頻発化している中、国土強靱化に貢献する事業として衛星データを活用した事業を推進しています。災害時にはリアルタイムに高精度な衛星データを取得することが必須であることから、SAR衛星のコンステレーション事業を進めるQPS研究所への出資を2021年末に行いました。これまで以上に精度を上げたサービス提供を目指し、防災・減災に向けた取り組みを今後も注力していきます。

都市空間事業においては今後の都市再開発への参画を見据え、都立明治公園、広島中央公園のコンセッション(公共施設等運営権)に参画しています。今後も、公共インフラのPPP/PFIで当社の強みを活かせる案件については、積極的に検討していく予定です。

資本政策・株主還元の基本方針

上述の成長戦略に基づき、今後新規でのアセット保有やアライアンス、M&Aなどの投資を進めるにあたり、財務戦略の一層の強化が必要であると認識しています。そのため長期経営戦略では、ROICなどを活用したモニタリング、資金管理の一層の精緻化、グループ内のキャッシュマネジメントシステムの高度化、資金使途に応じた資金調達手段の多様化の実現に向けた準備を進めています。その一環で、2023年6月期より財務視点を強化した投資審査体制の見直しを行いました。各事業本部が主体的かつ自律的なモニタリングを実施できる体制とし、投資先から当社へのリターン(配当、貸付返済・支払利息)に加え、投資先損益計算書/キャッシュ・フローの予実対比、バランスシートなどを評価項目とする定量評価と、投資環境の変化も評価項目に加えた定性評価の両面から、将来の投資成否を効果的・効率的にモニタリングしていきます。また、投資案件は定期的な見直しをもとに売却も検討することとし、2023年6月期は、エネルギー事業においてアジア地域の中小水力発電事業の創出と運営への参画を目的に投資参画したシンガポールの水力発電事業投資会社IRONMONT HYDRO PTE. LTD.の株式の一部を譲渡しました。このように資産回転率を高め、財務コントロールと資産効率の向上を意識しながら、利益成長を実現してまいります。

当社の資本政策の基本方針は、中長期的な成長投資とこれに適合する適切な資本調達の実施により、資本効率の向上を図ることとしています。財務健全性の面では、自己資本比率は目標50%、投資が集中する時期においても40%以上の維持を前提としています。

配当については、安定的な配当、利益水準の上昇に応じた株主還元の充実に努めることを基本方針とし、中長期的な配当性向の目標は30%としています。

バランスシートの質的向上の面では、資産効率を高めることによるROEの持続的向上に取り組んでいます。中期経営計画で策定した成長戦略を実行し、最終年度の2024年6月期にはROEを9%台に高め、長期的に15%の水準に導くことを財務目標としています。ROE目標の達成には収益性を重視しており、営業利益率は2022年6月期の6.9%から中計最終年度に7%、長期的には10%に引き上げていくことを計画しています。これらに機動的な自己株取得を組み合わせ、今後も資本効率の向上および適正な総還元性向を実現すべく、状況に応じて株主の皆様への還元を検討してまいります。これらの取り組みを一つひとつ積み重ね、「株主還元強化」と「さらなる成長投資」のサイクルに繋げていく姿を、皆様にお示ししていきたいと考えています。

当社グループは2030年6月期を見据えた長期経営戦略の達成のための一つ的手段として2023年7月には持株会社体制への移行を計画しています。組織形態は大きく変化しますが、財務面においても引き続き足元の戦略を強化し、事業の状況に合わせた適切かつ機動的な施策により、企業価値の最大化を図ってまいります。当社グループの将来の発展にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

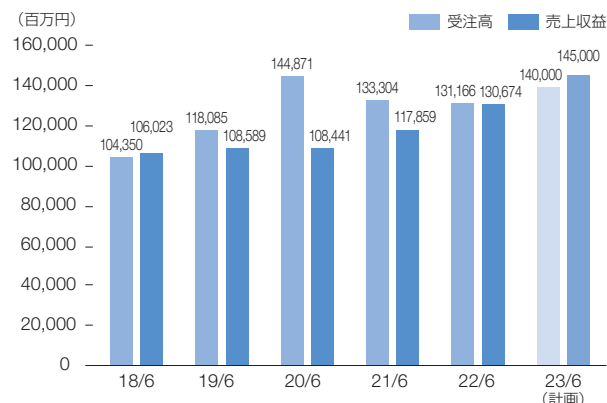


At a glance

財務

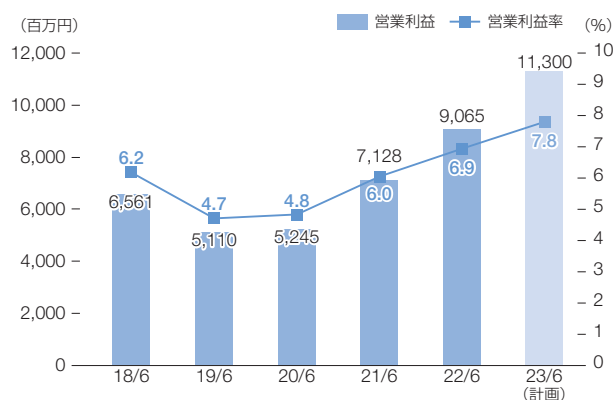
受注高・売上収益

前長期経営戦略で事業領域を拡大し、現中期経営計画にてポートフォリオを再編した結果、コロナ禍による海外渡航制限などがあったここ数年においても継続した成長を続けています。 ※2019年6月期まで日本基準



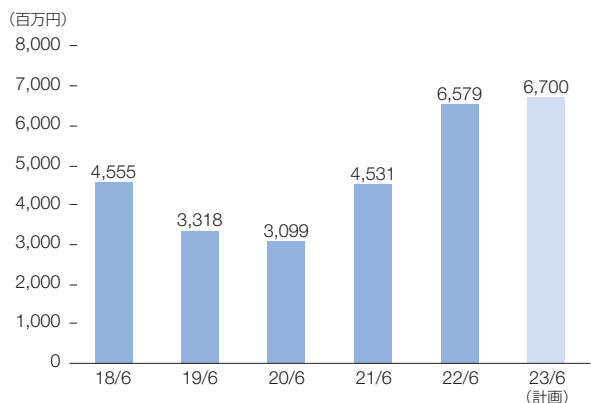
営業利益・営業利益率

効率的な事業推進を行うべく生産性向上策にも取り組んでいます。2022年6月期は海外部門の好調、エネルギー事業の利益改善等により営業利益は過去最高を更新しています。 ※2019年6月期まで日本基準



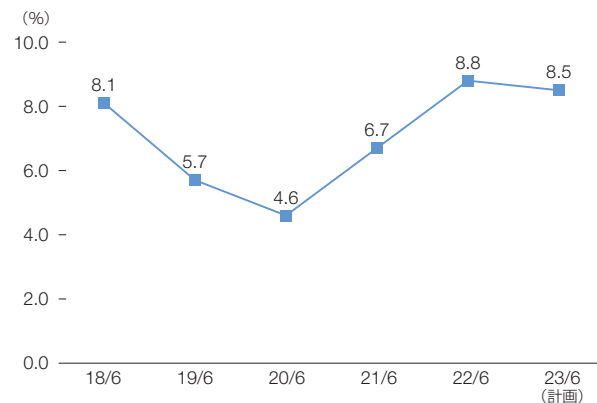
親会社の所有者に帰属する当期利益

安定的に利益を創出しています。2022年6月期は事業の好調に加えて円安効果もあり増加しています。 ※2019年6月期まで日本基準



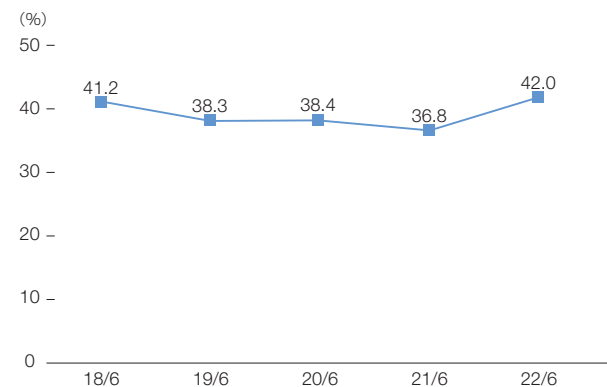
ROE(%)

政策保有株式売却等により、資本効率の向上を目指しています。



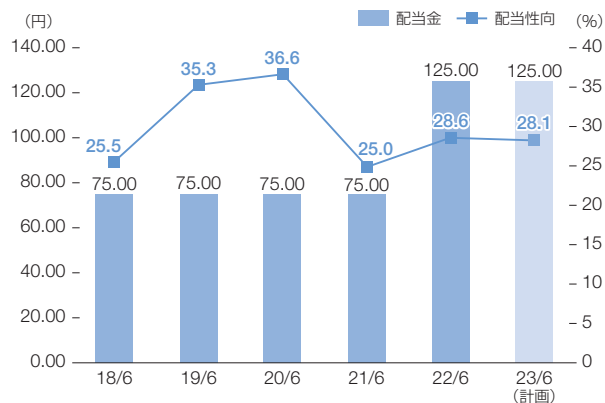
海外売上高比率(%)

ここ数年は日本国内の事業が好調だったことや新型コロナウイルス感染症拡大の影響により30%台後半で推移していましたが、2022年6月期は海外部門の案件の稼働が増加し、比率を伸ばしています。



配当金・配当性向

安定的な配当、利益水準の上昇に応じた株主還元を基本方針とし、中長期的な配当性向の目標は30%としています。直近は業績の好調に伴い1株当たり配当金が上昇しています。

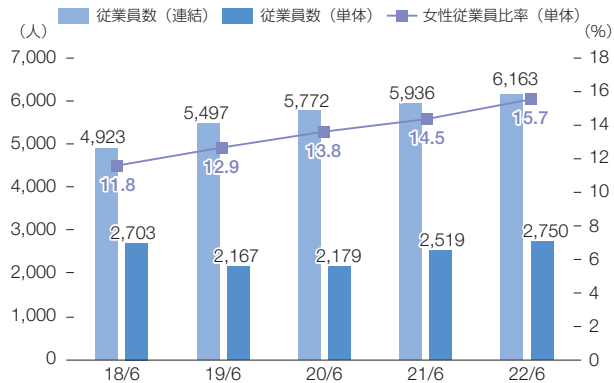


非財務

従業員数

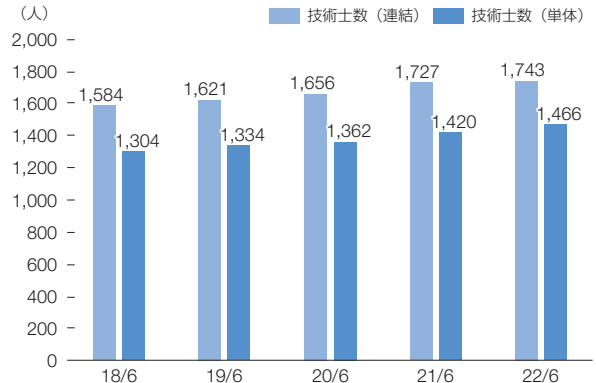
業務拡大に伴い従業員数は増加しています。新入社員は、国内グループ会社も含め毎年150~200名規模で採用を行っています。

※2019年6月期まで日本基準



技術士数

講習会やセミナーなどの資格取得のための施策を充実させていることから、技術士数は年々増加しています。



国内建設コンサルタント業界売上 No.1

当社は、国内の建設コンサルタントとして売上No.1、リーディングカンパニーとしての地位を築いています。

※出典:日経コンストラクション2022年4月20日号 建設コンサルタント国内売上高ランキング

日本国内コンサルタント業界売上

1位



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

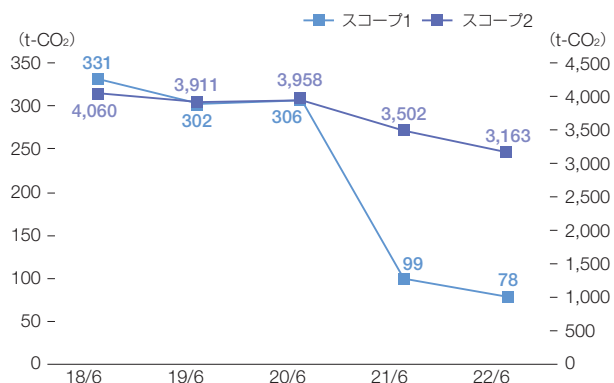
「健康経営優良法人(ホワイト500)」に4年連続で認定

当社グループの経営理念を実践するためには、従業員とその家族が心身ともに健康であることが第一と考え、健康経営を推進しています。

CO₂排出量

オフィスや工場等での省エネ活動の推進や、工場での太陽光発電の活用等によりCO₂排出量は減少傾向にあります。

※日本工営株式会社の日本国内の全事業所が対象



エネルギー使用量

エネルギー使用量を抑制するとともに、自社拠点(本社、研究所、製造拠点)に自社で運営する水力発電所由来の再生エネ100%電力を供給する取り組みなどを行っています。

