

TOP MESSAGE

ステークホルダーとの「共創」を積み重ね、
「世界をすみよくする」という使命を果たす



ID&Eホールディングス株式会社
取締役代表執行役社長

新屋 浩明

はじめに

当社は東京海上ホールディングス株式会社による株式公開買付けに賛同し、非公開化される見通しとなりました。1963年4月に東京証券取引所へ上場以来、長年のステークホルダーの皆さまのご支援に、改めて感謝申し上げます。

今後も、社会に対して新たなサービス・価値を提供することで、世界トップクラスのコンサルティング&エンジニアリング企業を目指し、100年企業としての礎を築いてまいります。

ID&Eホールディングス発足から約1年半、存在意義をあらためて実感

2023年7月にID&Eホールディングスが発足してから、約1年半が経過しました。ID&Eホールディングスという社名は、英文表記「Integrated Design & Engineering」の頭文字を取ったものです。新たな社名とした当初は、「なぜID&Eにしたのか」というご質問を多くいただきました。“世界をすみよくする”ために、これまでに培ってきた土木・建築・エネルギーの各分野の高度かつ広範な技術を活用し、複雑化する社会課題をワンストップで解決できるグループとして、企業価値を高めていきたいという思いを込めています。このように、私たちが「ID&E」で実現したいことや思いをお伝えしてまいりました。

近年、自然災害や戦争など世界中で数多くの危機が頻発しており、防災や災害復興、さらには脱炭素社会に向けたまちづくりなど解決すべき社会課題が山積しています。当社グループはそのような社会課題の解決に向けて、事業領域を広げてまいりました。

2024年9月、年初の能登半島地震からの復興途上であった能登地方が記録的大雨に見舞われました。当社グループは地震や豪雨など数多くの災害現場を経験していますが、複数の災害が重なったマルチハザードへの対応は大きな困難を伴

います。現場では発注者から、経験値の高いID&Eなら安心して任せられる、等の言葉をいただき、当社グループへの信頼の高さを実感しています。一方、海外の現場では、ロシアによるウクライナへの侵攻が続く中、2023年にキーウに事務所を開設し、復旧・復興支援に向けた活動を行っています。世界各地において危険と隣り合わせの現場で仲間が活動していることを案じると同時に、その強い使命感に私も期待と誇らしさを抱いております。



能登地方の復旧・復興の現場視察

IDEALな世界の実現に向け、新しいマテリアリティを策定

事業環境が大きく変わる中、グループ経営方針を明示

2040年までのインフラ需給ギャップは約15兆米ドルと推計されています*。気候変動による災害多発化、新興国の成長等に伴い、インフラ投資需要が高まっています。

私たちは2021年に2030年までの長期経営戦略「グローバル戦略2030-共創。限界なき未来に挑む-」を定め、「国内で圧倒的ナンバーワン、世界でもトップクラス」を目指し、売上収益2,500億円、営業利益250億円、ROE15%等の数値目標を掲げました。

2024年7月からの新中期経営計画は、長期経営戦略の期間中に含まれる3回の中期経営計画のうち2ndステップにあたり、長期経営戦略策定時から目標自体は変えていません。しかし、事業環境の変化の大きい今だからこそ、経営の方針、施策の柱となる考えを改めて明示する必要があると感じました。それが、3つの項目からなるグループ経営方針「経営理念に基づくID&Eブランド体现」「サステナビリティ経営の更なる推進」「民間市場への本格参入」です。

グループ経営方針

経営理念に基づくID&Eブランド体现

経営理念の「誠意」に基づき、ID&Eグループのブランド・品質の維持・向上に向けた努力を継続

サステナビリティ経営の更なる推進

社会課題解決を事業としてきたID&Eグループにとって、サステナビリティは経営の中核であり一体不可分

民間市場への本格参入

公共市場が堅調なこの時期にこそ、さらなる成長が見込める民間市場へ向けて本格的な参入の準備を開始

* G20グローバル・インフラストラクチャー・ハブ (GIH)

新マテリアリティ「IDEALな世界の実現に向けて」

グループ経営方針の下でより一層サステナブルに事業を推進するためには、当社グループのミッション達成において取り組むべき重要課題として新しいマテリアリティを打ち出すことが重要と考えました。新たなマテリアリティを軸に、グループ各社の事業や全ての従業員の力を束ねること、このことで私たちが目指す「唯一無二の価値」を提供できると考えました。

それまでのマテリアリティについても、重要な課題を特定してはいたものの、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からは「当社グループらしさ」が伝わってこないとのご意見もいただいております。

日本工営の創業者の久保田豊は、国内外の戦後復興のために会社を設立し、国や地域の発展を支えるインフラ整備プロジェクトを多数手掛けてきました。これが当社グループの源流です。世界各地で戦争や災害により社会資本が破壊され、人道上の危機にさらされている人々が数多く存在するいま、理想の世界の実現に向けたマテリアリティを打ち出すべきだと考えました。マテリアリティの検討にあたっては、顧客、従業員、投資家など社内外のステークホルダーからの意見を広くお聴きしました。

新マテリアリティとそのテーマ「IDEALな世界の実現に向けて」は、それまでのマテリアリティに対してさまざまなご意見をいただいていた方々からも、ID&Eの企業理念、ビジョン、ミッション等、戦略との整合や、ステークホルダーの中長期的な視点や関心にもマッチしていることなど、高い評価をいただ

きました。この度の改定により、私たちの想いはこれまで以上に伝わっていると確信しています。

モニタリング指標に関しても、防災・減災関連売上高や事業を通じたGHG削減貢献量など、社会課題解決を事業としてきた当社グループらしい指標を設定しました。長期的な視点に立った経営により、持続的な成長と企業価値の向上に着実に結び付き取り組みの強化に努めてまいります。

**新中期経営計画
「Building Growth 2027」**

3事業の力を磨くとともに、事業間の共創を目指す

長期経営戦略の1stステップに位置づけた前中期経営計画「Building Resilience 2024」は、持株会社体制への移行を含めて今後の成長に必要な改革を実現する変革期として取り組み、グループの強靱化を推進し、サステナブルな未来の共創に向けた基礎固めを行いました。3つの強靱化策「3つのドメインによる事業推進」「事業と地域のマトリクス経営体制の構築」「ID&Eグループとしてのブランドとクオリティの確立」に取り組んできた結果、業績についても着実に伸ばすことができ、最終年度において売上収益1,589億円、営業利益141億円と過去最高を達成できました。

前中期経営計画の成果をさらに展開させる今回の新中期経営計画は「Building Growth 2027」としました。新中期経営計画においては持株会社体制のもと3事業がそれぞれの力

▼5つのマテリアリティとその関係性



□ グローバルな社会課題の解決に貢献するための当社グループの事業活動
■ 事業活動を支えるための資本・基盤

を磨くとともに、事業間のさらなる共創を生み出すことを目指し、基本方針を「主力3事業の持続的成長と事業間の共創による事業領域の拡大」と決めました。その最初のカギとなるのは、ポートフォリオマネジメントとマトリクス経営です。

ポートフォリオマネジメントとマトリクス経営

私たちが中期経営計画を織物にたとえるなら、事業軸は縦糸で、地域軸は横糸にあたり、柄や布の質がブランドやクオリティを意味します。前中期経営計画では縦糸と横糸を丁寧に織り上げ、ブランドやクオリティの向上を目指すことを仕上げと位置付けました。この一連の工程が強靱化であり、基礎固めになります。

新中期経営計画では、縦糸と横糸が交わる箇所が新たな要となります。それは地域統括責任者のリーダーシップにあたります。マトリクス経営においては、事業軸の太い縦糸をもう一度引っ張って強度を確かめると同時に、強度が不足している地域軸の横糸は張り具合を調整します。各地域の事業の組み合わせが適切か、張り具合が弱い地域においてはどの事業や案件からやっていくかという検討をしなければなりません。そのためにはまず、当社グループの事業活動を健康診断のように隅々まで精査し、最適な経営資源の配分を行うことが必要です。

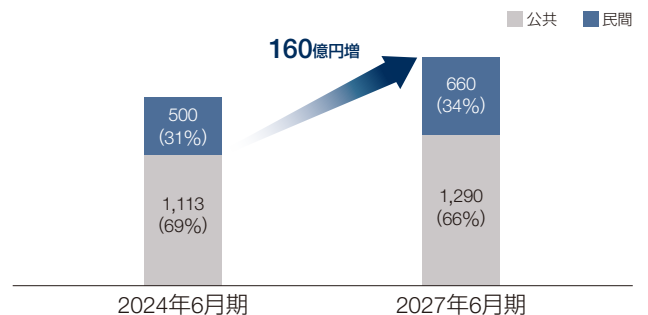
2024年7月にID&Eホールディングスに立ち上げた経営戦略本部を中心にポートフォリオマネジメントの導入に向けた準備を進めており、新中期経営計画期間中には精査の結果を踏まえた経営資源の最適配分の方針や新たな投資戦略を策定していきます。

事業領域の拡大と事業間共創

新中期経営計画では現在主力とする公共事業に加えて、市場の大きい民間市場の開拓と拡大に注力していきます。日本では、人口減少が進む中、公共事業だけではインフラ整備や防災機能を賄うことが困難になると予想されます。日本では公共セクターが担っているような案件でも海外では民間事業者が担っていることも珍しくありません。膨大なインフラ需要は官公庁や自治体だけで賄いようがなく、民間企業も様々な形で参入しています。2024年8月には、当社グループの英国建築設計会社であるBDPから、グループ横断の「The Good City」イニシアティブがスタートしました。理想的な都市空間づくりにむけたビジョンや多くの都市が共通して抱える10項目の課題

に対する解決の方向性を社外のステークホルダーに発信していく試みです。当社グループが関与する世界の大都市をターゲットとしたスマートシティづくりに土木・建築・エネルギーの技術を結集させ、総合的な提案を進めていく中で、当社グループにとどまらず、さまざまな企業からの参画も期待しています。

▼受注高（公共・民間）の構成比（億円）



民間市場開拓に向けた取り組み

- 市場ニーズの高い「都市」と「脱炭素」をキーワードに事業提案を強化。
- 日本や欧州で磨かれた高い技術力・海外事務所や現地法人を通じた民間顧客との人脈・ネットワークを活用。
- 海外投資家によるインバウンド投資が旺盛。ID&E営業・地域経営本部がグループ代表、主要各社にインバウンド顧客対応営業責任者を指名し、窓口折衝にあたるチームを組成。

業界全体へ波及する人財育成のプラットフォーム構築を目指す

ID&Eブランドを体現する人財育成の強化に向けて、2024年7月にID&Eグローバルアカデミーを設立しました。従業員一人ひとりが、「世界をすみよくなる」プロジェクトに参画し、経験を積み重ねることに加え、アカデミーでの活動を通じて、ID&Eの歴史の中で蓄積された技術や知見、経験や価値観などを学ぶ。そして、自分の可能性を最大限に発揮し、成長し、自己実現を果たす、そうした自律的な取り組みを支援する仕組みがID&Eグローバルアカデミーです。

社内に限ることなく、大学やステークホルダーの皆様といった社外との人脈も築き、さまざまな人と繋がることのできるプラットフォームを目指しています。M&Aを含めて共創を掲げる中で、パートナーも含めた研修のためのプラットフォームを構築したいという私たちの考えに賛同していただける業界内の企業もあり、将来的には業界全体の人財の底上げに貢献していくことを検討しています。

最大の強みである総合力のさらなる強化に向けて

当社グループは人財、技術と、そこから生み出される総合力を強みとしています。総合力は、3つの事業の集合として具体的に表れています。土木と建築で作上げたまちが機能するためにはエネルギーが必要であるように、3つの事業のうちのどれが欠けても、すみよい世界・まちづくりをしていくという私たちのミッションを実現できません。

さらに各事業について申し上げますと、コンサルティング事業は総合建設コンサルタントとして、土木事業を構成する要素のあらゆる分野を網羅しています。都市空間事業においても、都市デザイン、建築設計などの要素を総合的に備えています。エネルギー事業においても、発電、変電、送・配電から需要家側へのサービスまでの一連の工程に携わっています。このようにサプライチェーンにワンストップで対応できる総合力により、構想段階からさまざまな提案を行い解決に導くことができる安心感が、当社グループの強みです。

今後の成長に向けては、共創する仲間を増やしID&Eブランド・クオリティを追求することが重要であると考えています。もし事業戦略・地域戦略においてお客様のさまざまなご要望にお応えするに際して当社グループのリソースが十分でない場合には、M&Aを含め共創パートナーを増やすことを検討していきます。2016年に実施したBDPのグループ化は、まさにこの代表的な例です。BDPは医療、教育、スタジアムといった建築領域に高い専門性を有しています。コンサルティング事

業が有する土木の実績と、BDPの建築に関する専門性を掛け合わせることで、都市開発を積極的に展開してまいります。省エネルギー建築の提案では、エネルギー事業で培った知見も活用しており、3つの事業が相互に補完し合うことで、お客様へ最大限の価値を提供していきます。

サステナビリティ経営を着実に進め、ステークホルダーに選ばれる企業グループへ

人々の安全・安心を支える当社グループが国内外で果たすべき役割は非常に大きいものと認識しています。

当社グループの事業は、社会課題の解決が起点となっています。それだけに、困難な環境におかれている人々の命・暮らし・尊厳に寄り添い、責任感をもって事業に取り組むことが求められます。誠意と技術によって、困っている人々の力になる。それがID&Eグループ「らしさ」だと思います。

当社グループにとってサステナビリティは経営の中核であり、事業活動と一体不可分です。事業と企業経営の両軸で持続可能性を高めることで、ステークホルダーに選ばれ続ける真のサステナビリティ経営が実現可能となると考えています。

私たちが目指す姿と、それに向けた一連の取り組みを、これからも私自身の言葉でお示していきます。そのことでステークホルダーの皆様との「共創」に繋がり、「すみよい世界」の実現に近づけるものと信じています。



財務担当役員メッセージ

ステークホルダーに評価される

企業グループを目指し成長を加速させていきます

取締役代表執行役 IR担当、経営管理担当 蛭崎 泰



財務運営における基本的な考え方

ID&Eグループは、当社グループのブランド価値、人財吸引力の維持・向上等の「各種ステークホルダーに対する企業価値の維持・向上」を考慮しつつ、「資本収益性の向上」および「財務の安定性確保」を実現する財務活動を実行することを財務運営の基本としています。当社グループは、ミッション「世界をすみよくする」に表しているように、世界の人々への「安全・安心な生活」を提供する企業グループです。また、さまざまな社会課題に果敢に挑戦し続けるためには社員同士、グループ会社間はもちろん、お客様・パートナー企業と協力し、さらには地域社会や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だという考えのもと、長期経営戦略のコンセプトを「共創。限界なき未来に挑む」に据えています。共創を促進し、ステークホルダーの皆様から長期間にわたる信頼に応えていくためには、KPIの安定的な達成、持続的な事業成長を図るための投資の継続と投資余力の確保、それを実現可能とする強固な財務基盤を維持していくことが重要だと考えています。

前中期経営計画の財務運営総括

前中期経営計画「Building Resilience 2024」の最終年にあたる2024年6月期は、売上収益・営業利益・ROEいずれも中期経営計画を達成することができました。前中期経営計画の3年間は、BDPの主要市場である英国の急激なインフレによるのれん減損損失の計上、主に海外でのインフレ影響によるコストの増加など非常に厳しい事業環境でもありましたが、コンサルティング事業では国内において国土強靱化・防災分野の伸長、エネルギー事業においては欧州蓄電ビジネスの運用開始など、収益性を高める取り組みが成果を上げ、2021年6月期比（3年間）でコア営業利益は40%増と大きく成長を果たしました。

新中期経営計画を遂行するための財務戦略

新中期経営計画「Building Growth 2027」では、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）短縮などにより、有利子負債残高やD/Eレシオを統制することで財務基盤の健全性を維持しながら、営業活動・資産売却等で得たキャッシュを成長投資に戦略的に配分し、事業拡大および資本収益性の向

上を目指しています。

財務KPIであるROEは、目標値12%達成に向けた施策として事業ポートフォリオマネジメントを強化し、「事業の組み合わせ」や「バランス」を最適化し利益率向上を図る取り組みを始めています。また、グループの保有資産の利用状況を精査し、事業に直結する資産への置き換えや相互保有株式の持合解消などを実施し、非事業資産の圧縮を図ります。これらの資産構成最適化に向けた取り組みと事業計画の着実な実行により、中期経営計画最終年度の目標値であるROE12%の実現を目指しています。

リスクマネジメントの高度化

投資を実行するにあたっての方針およびリスクマネジメントについてはこれまでの考え方を継続します。持株会社体制としたメリットを活かし、各事業からの資金集約や資金調達機能はホールディングスが担い、グループ全体の視点から最も効果的と目される領域に集中投資を行う方針としています。投資の意思決定に際しては、NPV（正味現在価値）とIRR（内部収益率）の観点からグループとして容認する水準を満たすことを条件とし、重要案件については最終的にホールディングスの取締役会で決裁をしています。すでに実行した投資・M&Aについても定期的に投資成果をフォローアップしており、各事業会社が主体的かつ自律的なモニタリングを実施し、投資先から当社へのリターンやキャッシュ・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、投資環境の変化などの定性評価の両面からチェックしています。

ステークホルダーとの対話による企業価値向上

最近のIR活動においては「Building Growth 2027」の発表を受け、財務目標の達成に向けた具体的な取り組み、利益成長のドライバーなどの財務面の課題に加え、どのように社会課題解決に携わり、企業価値向上に繋げていけるかといった当社の在り方に係る課題まで対話をする機会が増えていきます。当社は東京海上ホールディングス株式会社の公開買付けにより上場廃止となる予定ですが、今後も建設的な対話を通じて、ステークホルダーの皆さまに長期にわたって伴走いただけるよう、財務の側面からも企業価値向上に努めていきます。