

# CHAPTER 4

## 価値創造の基盤

本章では、社外取締役によるメッセージや、経営体制・コーポレート・ガバナンスの推進、リスクマネジメントやコンプライアンス強化に向けた取り組みを通して、当社グループの価値創造を支える基盤についてお伝えします。

- 47 社外取締役メッセージ
- 50 コーポレートガバナンス
- 58 品質マネジメント
- 59 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント
- 63 役員紹介
- 64 株主・投資家とのエンゲージメント



## 社外取締役メッセージ

(各社外取締役の略歴はp.56に記載)

Message  
from Outside Directors社会課題の解決に貢献する  
価値創造を社外取締役  
遠藤 茂

国際政治の現状が厳しさを増すなか、コロナ禍によるグローバルなサプライチェーンの分断や人の移動の制限が世界経済に甚大な影響をもたらしています。コロナ禍は歴史のプロセスを早送りするといわれています。これは日揮グループにとって業績面でマイナス要因にもなり得ますが、企業としてのレジリエンスを高め、改革を促進する絶好の機会として活かすこともできると考えています。

2019年秋、当社グループは持株会社体制へと舵を切りました。これは創業初期の1930年代の石油精製事業からエンジニアリング事業への転換、次いで1960年代の海外事業への展開、そして、今回の持株会社体制への再編と創業以来3度目の大変革です。現在グループ全体で変革の実装に取り組んでおり、そのなかで注目すべきは2040年ビジョンの策定です。SDGs、ESGを念頭に、社会の抱える課題解決に真摯に取り組み、環境を守るという当社グループの強い決意が滲み出ており、2021年に発表予定の次期中期経営計画のなかで具体化された構想が示されることになると思います。

ここで、私は改めて企業価値とは何かを考えてみる必要があると思っています。企業である以上、当然利益を出さねばなりません。しかし、今やそれだけでは不十分であり、投資家は勿論のこと、社員、その家族、地域、環境を含めた社会全体のために有益な価値を創造していくことが求められています。先般、スーパーコンピュータ「富岳」が計算速度などを競う世界ランキングで4冠に輝きました。私はその発表会において開発者の「初めか

ら世界一を目指していたというより、使いやすさを追求した」との言葉を耳にし、機能の追求だけではなくユーザーの立場を意識し、社会への価値提供を重視した開発姿勢に心を打たれました。歴史を紐解くとパナソニックの創業者、松下幸之助氏も、創業当初一旦は事業で成功したものの、その後手痛い失敗を味わいました。「自分は金儲けだけを考えていた。創業の志がなかった」と猛省し、「人生に幸福をもたらす、この世に楽土を建設すること」を企業使命に定めたといわれています。

当社グループは、変革の基盤であるコーポレートガバナンスの向上にも努めています。最近でも指名委員会・報酬委員会を立ち上げ、譲渡制限付株式報酬制度を導入し、社外取締役を全取締役の3分の1以上とするなど着実に成果が上がっています。今後は記述情報の開示などについても議論を深めていきたいと考えています。

当社グループには社会的価値に対して強い思いを有する社員が多く在籍しています。勇んで仕事に向かい、智の限りを尽くし、一筋に間断なく打ち込む。このDNAこそが当社グループの最大のコアコンピタンスであると思います。デジタルトランスフォーメーションへの対応など課題も多く存在しますが、今後ともグループ一丸となって果敢に挑戦し続けていくことを期待しています。

危機を「好機」と捉え、  
将来を掌中に社外取締役  
松島 正之

今、日揮グループは試練の時にあります。今年に入りCOVID-19の感染拡大による影響も加わって、オイルメジャーや産油・産ガス国の投資が急速に動意薄になっています。また長期的には世界的に「脱炭素」という大きな潮流がエネルギー構造を変えつつあり、オイル&ガス分野の受注に向かい風が吹くのは避けられないのではないのでしょうか。

しかし、もとよりオイル&ガス分野の設備投資の需要がいつまでも落ち続ける訳はなく、過度に悲観的になる必要はありませんが、当社グループにとってオイル&ガス一本足打法を続けていくことがリスクであることは間違いないと思います。

こうした認識に立って、当社グループでは今後とも持続的成長を維持するために、従来の経営戦略や営業体制を抜本的に見直す改革を行っています。2019年10月から持株会社体制に移行したのもその一環です。更に2020年に入ってから、各部門や有識者の意見を踏まえ、20年後を見据えて有望と考えられる新規事業をマッピングし、今後これを様々な基準に照らしてその優先順位を決め、できるだけ早期に具体化する予定になっています。更に、21世紀の厳しい世界を生き抜くために、生産性が高く、柔軟にして強靱、そしてDX(デジタルトランスフォーメーション)を実装した企業グループへの転換を企図しています。

企業は沿革や伝統を尊重しつつも、環境変化に即応して体制内改革を行っていかねば衰退する、というのが持論の私としては、改革に伴う未知のリスクに逡巡

することなく、スピード感を持って新しい体制への移行を進めるよう奨励しています。また、この機会に国際的で多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる制度づくりの更なる推進を提唱しました。そして、こういう局面であるからこそ、20年後の当社グループはいかにあるべきか、自らは何をすべきか、一人ひとりが模索し、互いに熱く語り合うことを望みたいと思います。

ただ、改革が抜本的で、かつ矢継ぎ早であるだけに、それぞれの職場で軋轢や改革疲れが生じないように、きめ細かくモニタリングしていく必要があると思います。一方、ガバナンスについては、ここ数年取締役会の構成・運営の適正化や、指名委員会・報酬委員会において社外取締役が過半数を占める構成とすることで、公正性、透明性を高めるなど、体制の整備が進んでいるので、組織改革によってガバナンスが揺らぐ懸念はありません。

危機は『好機』といわれます。危機感を共有すれば全員の気合がそろいます。試練を切り抜ける道は決して平坦ではありませんが、心を1つに、社員同士が互いに切磋琢磨していけば、必ず『将来』を掌中に収められるものと確信しています。

社外取締役メッセージ



エンジニアリングビジネスにおける  
リスクとリターン

社外取締役  
植田 和男



2019年6月に日揮ホールディングス(株)の社外取締役に就任してから一年が経ちました。この間、取締役会などの場で専門の金融の観点から様々な質問や提言を行ってきました。当たり前のことですが、私の関心のポイントは株主が要求するリスクに見合うリターンを会社が稼いでいるかどうかということです。

リスクとリターンはプロジェクトによって大きく異なります。日揮グループが抱えているプロジェクト毎にリスクの性質、予想されるリターン、リスク管理の手法などに関する議論を行い、様々な提言を行いました。

当社グループは2016年から開始した現中期経営計画において、ROE(株主資本利益率)の目標を10%に置いています。現在、世界的に安全資産のリターンは0%に近いところがありますが、一般的に株式投資に対し要求されるリスク・プレミアムは3~6%程度といわれており、また、以前は安全資産収益率の水準が今よりも高かったことを考えると、適切な水準と考えています。

しかし、財務レバレッジが高い、即ち自己資本比率が低ければ、株主からの要求リターンは上がりますし、事業リスクが高くなればやはり要求されるリターンは上昇します。教科書的に言えば、財務・事業リスクの程度や性質に応じて、プロジェクト毎に要求されるリターンを計算し、期待リターンがそれを上回ればそれを採用することになりますが、現実のビジネスはそう簡単ではありません。

例えば、アフリカにおけるプロジェクトのリターンの統計的分布を想定し、それに基づいてリスク、更に資本コストを計算することは現実的には不可能です。しかし、そ

ういった作業を試みることで見えてくることは実は多くあり、想定外の事象を減らし計算できる範囲のなかにリスクを収めようとするのは、リスク管理を構成する重要な要素です。こうした議論に積極的に参加しつつ、意思決定の質の向上に貢献していきたいと考えます。

現実に当社グループの稼いでいるROEは2020年3月期が1%、過去3年の平均でも4%弱と目標には遠い水準となっています。数年程度の短期間での収益率が低いことについては、あまり気にするべきではないでしょう。しかし、長期にわたってそうした状況が続くとすれば問題です。

今後のリターンを左右する経済環境としては、コロナショックなどの短期的な要因だけでなく、中長期的影響、そして環境保全の動きがエネルギー業界に与える影響が大きいと思われます。まさに、当社グループ自身もこうした変化を睨んで2040年ビジョンの策定を進めています。まず遠い将来の姿を定め、そこから逆算して近い将来の計画を立てるというアプローチは、企業が長く存続し続けるためには必要不可欠な作業です。

遠い将来のこととなると、合理的な経済計算をすることがますます困難になります。しかし、長年の経験によって培われた、他社にはない知恵や技術を冷静に見直し、外的環境と照らし合わせることで進むべき道は必ず見つかるはず。日本企業には相対的に少ないグローバルな次元で活躍できるという競争力も長期ビジョンの1つの柱になると思います。今後もこうした議論に対して更なる貢献ができればと願っています。

コーポレート・ガバナンス



基本的な考え方

当社グループは企業理念「JGC Way」に基づき、中長期的に企業価値向上を図るとともに、持続的な成長を実現するうえでコーポレート・ガバナンスが企業経営の基盤であるとの認識に立ち、当社グループとして優先的に取り組むべき課題であるマテリアリティの一つとしてコーポレート・ガバナンスを位置付け、その強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスの中心的な機関である取締役会においては、その構成・機能・役割について継続的に見直しを図るとともに、取締役会の実効性に関しては、分析および評価を毎年実施し、着実な改善を通じて、更なる向上を図っています。

また、株主や投資家との対話(エンゲージメント)においては、透明性の高い情報開示に積極的に取り組み、対話から得られた意見をコーポレート・ガバナンスの強化を含め、企業経営に活かしています。

更に、コーポレート・ガバナンスが適切に機能する上で必要不可欠なコンプライアンスの遵守などについても、企業理念「JGC Way」において、役員、従業員一人ひとりが高い倫理観を持ち、誠実に行動することを価値観として共有することにより、当社グループ全体で中長期的に企業価値の向上を図り、持続的な成長を実現していくための努力を重ねています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

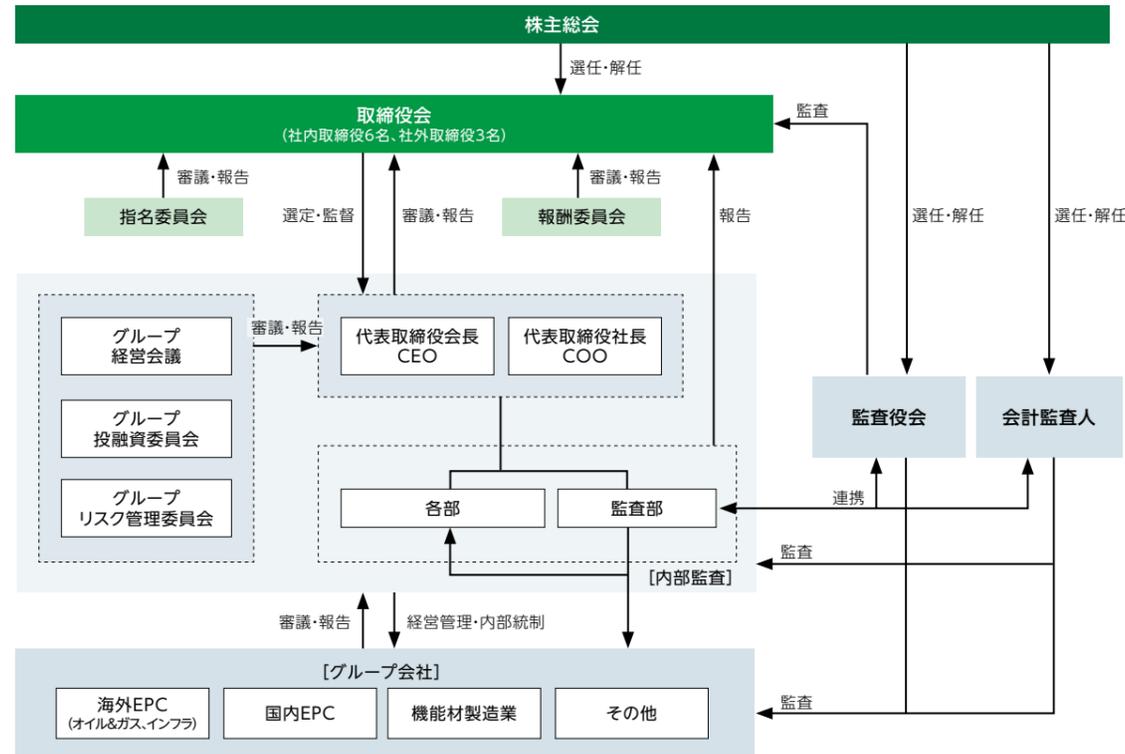
当社は取締役会設置会社、監査役(監査役会)設置会社であり、当社グループは、当社を持株会社とし、傘下に各中核事業を推進する事業会社を配置する持株会社体制を採用しています。「経営」と「執行」の分離により当社と各事業会社の役割責任を明確化し、当社は、持株会社として当社グループの中長期的な視点に基づく経営方針の策定および事業会社統括管理の機能を担い、各事業会社は、当社グループの経営方針・経営戦略に基づき、それぞれのマーケットの特性に柔軟かつ迅速に対応し各事業の拡大および成長を担います。そのために、当社は、経

営の監督機能の更なる強化および経営の透明性の向上を図るため、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役を選任するとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および業務執行の迅速化・効率化を図っています。これにより、当社グループの企業価値の最大化および当社グループ全体の最適な経営資源配分を実現するとともに、企業運営の透明性の向上および当社グループ全体のガバナンスの強化を推進しています。コーポレート・ガバナンス体制の主な整備状況は以下のとおりです。

会議体名称	設置目的	開催頻度	構成員	機関の長
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行に関する重要事項の決議</li> <li>取締役の職務執行の監督</li> <li>中長期的な戦略・課題に関する議論</li> </ul>	原則毎月1回	取締役9名(うち社外取締役3名) 監査役5名(うち社外監査役3名) (議論の充実を図るため、事業会社の役員、特定分野を担当する執行役員または担当部門などの関係者も必要に応じて出席)	代表取締役会長 佐藤 雅之
監査役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査に関する重要な事項の報告に基づく協議および決議</li> <li>その結果に基づき必要に応じて取締役または取締役会に対して意見を表明</li> </ul>	原則毎月1回	監査役5名(うち社外監査役3名)	常勤監査役 牧野 幸博
指名委員会 および 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員の選解任、報酬などに関する審議</li> </ul>	毎年1回開催 (必要に応じて 都度開催)	代表取締役会長 佐藤 雅之 代表取締役社長 石塚 忠 3名の社外取締役*(遠藤 茂、松島 正之および植田 和男) *公正性、透明性を高めるため、社外取締役が過半数を占める構成としている。	代表取締役会長 佐藤 雅之
グループ 経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの方向性や、グループ全体および事業会社における経営戦略・事業戦略などの経営に係る事項の協議</li> </ul>	原則毎月1回	代表取締役会長 佐藤 雅之 代表取締役社長 石塚 忠 監査役(輪番) (当社グループ各社の役員のなかから議長が指名する者など)	代表取締役会長 佐藤 雅之
グループ 投融資委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループの投融資案件に関する審議</li> </ul>	原則毎月1回	常任委員:当社および当社グループの取締役、執行役員および監査役8名 非常任委員:当社の執行役員4名が議題に応じて都度出席している。	代表取締役会長 佐藤 雅之
会計監査人	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計監査業務を執行した公認会計士は穴戸通孝氏、根本剛光氏および永田篤氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属</li> <li>会計監査業務に係る補助者は、公認会計士11名およびその他9名で構成</li> </ul>			

# コーポレート・ガバナンス

## ■コーポレート・ガバナンス体制



## 内部統制システムの整備の状況

当社は、取締役会において内部統制システムに関する基本方針を決議し、適宜改定を重ねています。

### 【整備の状況】

①監査部を設置して当社および当社グループの内部統制システムの有効性の検証・評価・改善および必要に応じた個別監査

②職務権限規程を設けて各役職の職務と権限を規定し、会社経営および業務執行における責任体制を明確化

③グループとしての業務の効率化および適正化を図るために、グループ会社管理規程を制定し運用

## コーポレートガバナンス・コードへの対応について

2015年6月の東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」制定以降、当社にとって相応しいコーポレート・ガバナンスについて継続して検討を重ね、より一層コーポレート・ガバナンスを深化させるための各種取組みを着実に進めております。コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しております。

### 【内容】

①CGコードに定められているすべての原則の実施  
②東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて開示

WEB コーポレート・ガバナンス報告書は右記をご参照下さい。 <https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/corporate-governance.html>

## 取締役会について

### 取締役会の機能

当社の取締役会は、当社グループの中長期的な戦略・課題に関する意思決定およびグループ各社の業務執行に対する監督の機能を担っており、この機能を効果的かつ効率的に発揮することができる取締役会の構成としています。

### 取締役会の構成および多様性に関する基本方針について

当社グループの中長期的な戦略・課題に関する議論をより一層充実させ、グループ各社の業務執行に対する監督機能の強化を図る観点から、以下の構成としています。

- ①広くビジネスマーケットについて熟知した取締役ならびに当社グループの主要な事業である総合エンジニアリング事業に関する高度な知識および知見を有する取締役が中心
- ②外部の視点を経営に取り入れるため、取締役会における客観

的な助言および独立した立場からの監督機能の発揮を期待し、独立した社外取締役を選任

また、多様な視点を持つことが重要であると考えており、経歴および専門分野などを考慮するとともに、国籍や人種、性別にかかわらず有能な人材がいれば登用する方針としています。

なお、現在、女性および外国人の役員はおりませんが、グローバル経験を含む様々なバックグラウンドを持つ役員を選任しており、当社取締役会における多様性の確保に努めています。

### ■取締役(社内6名、社外3名)のバックグラウンドなど

氏名・当社における地位	取締役在任期間(年)	社外取締役の2019年度取締役会出席状況	バックグラウンド							
			経営企画・管理	プロジェクト管理	技術	営業・マーケティング	人事	財務・会計	法務	グローバル経験
佐藤 雅之 代表取締役会長CEO	10	—	●	●		●	●	●		●
石塚 忠 代表取締役社長COO	3	—	●	●	●	●				●
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	4	—	●				●	●	●	●
鈴木 正徳 取締役常務執行役員	6	—	●			●	●	●	●	●
野平 啓二 取締役執行役員	新任	—	●	●	●	●				●
山崎 裕 取締役	15	—	●	●	●	●				●
遠藤 茂 社外取締役	7	15回/15回 (出席率100%)	●					●		●
松島 正之 社外取締役	4	14回/15回 (出席率93.3%)	●						●	●
植田 和男 社外取締役	1	11回/12回* (出席率91.6%)	●						●	

※2019年6月27日就任

### ■監査役(社内2名、社外3名)のバックグラウンドなど

氏名・当社における地位	監査役在任期間(年)	社外監査役の2019年度監査役会出席状況	バックグラウンド		
			企業経営	法務・財務・会計	経済
牧野 幸博 監査役	4	—		●	
伊勢谷 泰正 監査役	2	—		●	
森 雅夫 社外監査役	9	26回/26回 (出席率100%)		●	
大野 功一 社外監査役	6	26回/26回 (出席率100%)		●	●
高松 則雄 社外監査役	4	26回/26回 (出席率100%)	●	●	

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価について

当社は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を実施し、改善状況を確認するとともに、更なる実効性向上のための課題について取締役会で議論し、改善を図ることにより、取締役会の実効性の向上を図っています。2019年度の実効性評価のプロセス、アンケート概要、評価結果および今後の取り組み課題の詳細、および取締役会の実効性向上に向けたこれまでの主な取り組みは、以下のとおりです。

プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役を対象とし、第三者評価機関を活用した匿名回答式アンケートを実施</li> <li>● 前回の実効性評価の課題の改善状況を確認</li> <li>● 現在の取締役会の実効性に関する評価および更なる実効性向上のための意見を収集</li> <li>● 結果に基づき、主に今後の課題について取締役会において確認</li> </ul>
アンケート内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンス・コード「第4章 取締役会等の責務」の各原則に対する対応状況（前回からの改善状況を含む）を確認</li> <li>● 主な評価項目：取締役会の構成、運営、議論、監督機能、自身の取り組み、指名委員会・報酬委員会の運営など</li> <li>● 取締役会に関する評価、改善点などの自由意見をアンケートで回答</li> </ul>
評価結果および今後の取り組み課題	<p><b>評価結果</b></p> <p>2019年度に実施した持株会社体制への移行を契機として、グループ各社を適切に管理・監督するための内部統制システムの構築・運用が着実に進んでいることに加え、社外取締役の増加などにより取締役会での議論がより一層活発に行われていることから、持株会社における取締役会の機能は改善しており、総じて実効性が確保されていることを確認</p> <p><b>更なる実効性向上のための課題およびその対応方針</b></p> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な戦略・課題についての議論の更なる充実</li> <li>● デジタルトランスフォーメーション(DX)およびSDGsへの取り組みに関する議論の更なる充実</li> <li>● 株主との対話内容の取締役会への報告の更なる充実</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの企業価値向上・持続的成長の実現のための戦略・課題に関する議論のより一層の充実</li> <li>● グループ各社の迅速、かつ的確な経営判断と持株会社による適切な管理・監督のための仕組みの整備・運用</li> </ul>

### 当社の取締役会の実効性向上のためのこれまでの主な取り組み

	2017年度～	2018年度～	2019年度～
取締役会・委員会における主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部統制システムの運用状況など、取締役会の報告事項を拡充</li> <li>● リスク管理委員会の開催頻度を年1回から年2回に変更し、リスクマネジメント体制を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会においては、特に重要プロジェクトの状況などについての報告や持株会社化に関する議論などを充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019年6月の株主総会后、取締役会の構成は社内取締役を3名減員、社外取締役を1名増員し、取締役9名(うち社外取締役3名)体制へ</li> <li>● 持株会社体制下での各種委員会設計、取締役会付議事項の見直し</li> </ul>
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外役員による海外現場視察(イクシスLNGプロジェクト)</li> <li>● 社内セミナー(株主総会)</li> <li>● 各種社外セミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内セミナー(D&amp;O保険、2018年改訂CGコード)</li> <li>● 各種社外セミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内セミナー(持株会社取締役会)</li> <li>● 社内セミナー(製造業・コンサルティング事業を手掛ける当社グループの事業会社に係る事業説明)</li> <li>● 社外役員および監査役による製造事業会社の工場・事業所視察</li> </ul>

\*【役員トレーニングに関する方針】  
取締役・監査役がその役割・責務を適切に果たすために必要な知識などの習得にあたり、当社はその機会および情報を提供し、それらに係る費用を負担することとしている。

## 役員報酬について

### 役員の報酬などの額またはその算定方法の決定に関する方針

基本方針および株主総会決議について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルな競争力を高め、継続的な企業価値の向上のために必要な経営人材を確保することを基本方針として、2009年6月26日開催の第113回定時株主総会の決議により、報酬限度額は取締役年額6億9,000万円以内、監査役年額8,800万円以内と決定</li> <li>● 取締役の報酬などの額、またはその算定方法の決定に関する方針については、上記株主総会の決議の範囲内に限定し、事前に報酬委員会において審議され、その答申を踏まえて取締役会で決議</li> </ul>
報酬決定プロセスについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の報酬などの額は、上記株主総会の決議により定めた報酬限度額の範囲内で代表取締役会長に一任</li> <li>● 代表取締役会長は、公正性・透明性を確保するため、報酬委員会における審議結果を踏まえて決定</li> </ul>
固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬(新規導入)について	<p><b>固定報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各取締役の役職、および担当職務に遂行上必要とされる能力や職責の重さ・影響度を考慮した職務価値に応じて決定</li> <li>● 基本報酬および代表取締役手当または取締役手当で構成</li> <li>● 社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場から適切に経営を監督することができるよう、固定報酬のみ</li> </ul> <p><b>業績連動報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画に掲げる数値目標である親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする</li> <li>● 業績連動報酬の額は、当社の主要な事業である総合エンジニアリング事業が受注活動から利益貢献までに数年を要する点を踏まえ、中長期的な企業価値向上に資するかどうかという点を含め、各取締役の担当職務および年度業績に対する貢献度を評価のうえ決定</li> <li>● 各取締役の業績目標達成へのインセンティブを従来以上に高めることを目的として、業績目標の達成度をよりシャープに業績連動報酬に反映させるとともに、目標業績達成時には、業績連動報酬と下記株式報酬を合わせた変動報酬の報酬総額に対する割合を更に増加させる</li> </ul> <p><b>譲渡制限付株式報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣が株価変動によるメリットとリスクを株主の皆さまと共有し経営を行い、株価上昇および中長期的な企業価値向上へのインセンティブを従来以上に高めることを目的に導入</li> <li>● 2019年8月5日付で、取締役6名に対して、基本報酬の約10%に相当する譲渡制限付株式14,723株(22百万円相当)の割り当てを実施</li> <li>● 譲渡制限付株式報酬制度の概要は以下の通り 【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員 【支給する金銭報酬債権額(上限)】年額9,000万円 【譲渡制限付株式の総数(上限)】年71,200株以内(発行済株式総数の約0.03%) 【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定</li> </ul>

### 役員区分ごとの報酬額の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬などの総額	報酬などの内訳					
		固定報酬		業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 9名(社外取締役を除く)	316百万円	9名	280百万円	6名	13百万円	6名	22百万円
監査役 2名(社外監査役を除く)	36百万円	2名	36百万円	—	—	—	—
社外役員 6名(社外取締役3名および社外監査役3名)	55百万円	6名	55百万円	—	—	—	—

\*1. 上記の固定報酬には、2019年6月27日開催の第123回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役3名および2020年1月30日付をもって退任した取締役1名が含まれています。  
2. 上記の株式報酬には、2020年1月30日付をもって退任した取締役1名が含まれています。  
3. 2019年度末現在の取締役は8名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

# コーポレート・ガバナンス

## 経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

選任プロセス	<p><b>経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名</b></p> <p>① 社外取締役を委員を含む指名委員会において、以下の項目を中心に審議</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 人格・見識などの項目</li> <li>(2) 経営陣幹部および社内取締役については、実績およびマネジメント能力など</li> <li>(3) 社外取締役については、独立性および専門性など</li> </ul> <p>② 指名委員会において総合的に審議を行った後、取締役会で決定</p> <p>なお、経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名については、当社CEOの後継者候補となることを認識し、上記のプロセスを経て十分な議論を行い、選任・指名</p>
解任プロセス	<p><b>経営陣幹部の解任</b></p> <p>以下の項目に該当があった場合、指名委員会において審議のうえ、取締役会にて解任を決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 不正・不当・背信行為があった場合</li> <li>(2) 法令・定款違反があった場合</li> <li>(3) 選任時に求められる資質・能力が認められなくなった場合</li> </ul>

## 後継者計画について

取締役会で取締役および執行役員の指名を行う際には、該当者がCEOの後継者候補となることを認識し、指名委員会において、CEOに求められるもの、必要な実績、後継者候補に対する今後の期待などについて十分な議論を行い、取締役会で指名することとしています。

更に、これまでは明文化されていなかった後継者計画について、より具体的に、かつ実効性を高めるために、担当部門において、CEOに求められる資質、経験などについて詳細に項目を設定するとともに、それらの項目に基づき、具体的な育成計画を策定中です。



## 社外取締役紹介

取締役会、指名委員会、報酬委員会などにおいて、その重要性が一層高まっている社外取締役について、それぞれの略歴・選任理由を交えて紹介いたします。

氏名	略歴	選任理由
 <b>遠藤 茂</b> 社外取締役	1974年4月 外務省入省 2001年4月 中東アフリカ局審議官 2002年2月 領事移住部審議官 2003年8月 在ジュネーブ国際機関日本政府代表部大使 兼 在ジュネーブ日本国総領事館総領事 2007年3月 在チュニジア特命全権大使 2009年7月 在サウジアラビア特命全権大使 2012年10月 外務省退官 2013年6月 当社社外取締役(現職) 2013年6月 飯野海運(株)社外取締役(現職) 2014年4月 外務省参与(現職) 2018年6月 (株)ADEKA社外取締役(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、サウジアラビアおよびチュニジアの特命全権大使を歴任するなど、当社グループの主要なビジネスマーケットに関する豊富な経験・知見を有している。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 <b>松島 正之</b> 社外取締役	1968年4月 日本銀行入行 1998年6月 同行理事(国際関係担当) 2002年6月 ポストン・コンサルティング・グループ 上席顧問 2005年2月 クレディ・スイス証券(株) シニア・エグゼクティブ・アドバイザー 同社会長 2008年6月 ポストン・コンサルティング・グループ シニア・アドバイザー 2011年5月 三井不動産(株)社外取締役 2011年6月 (株)商船三井社外取締役 2011年6月 インテグラル(株)常勤顧問(現職) 2014年9月 当社社外取締役(現職) 2016年6月 太陽有限責任監査法人経営評議会委員(現職) 2017年7月	日本銀行理事を務めるなど、金融界および企業経営に関する豊富な経験・知見を有している。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 <b>植田 和男</b> 社外取締役	1989年4月 東京大学経済学部助教授 1993年3月 同大学経済学部教授 1998年4月 日本銀行政策委員会審議委員 2005年4月 東京大学大学院経済学研究科教授 2005年10月 同大学大学院経済学研究科長 2005年10月 同大学経済学部長 2008年10月 (株)日本政策投資銀行社外取締役(現職) 2017年4月 東京大学金融教育研究センター センター長(現職) 2017年4月 共立女子大学国際学部教授 2017年6月 東京大学名誉教授(現職) 2017年6月 (株)メルコホールディングス社外監査役(現職) 2019年6月 当社社外取締役(現職) 2020年4月 共立女子大学ビジネス学部長(現職) 2020年4月 同大学ビジネス学部教授(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、マクロ経済学の専門家としての豊富な学識経験を有している。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行できるものと判断し、社外取締役として選任している。

## コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式

#### 1 保有の目的

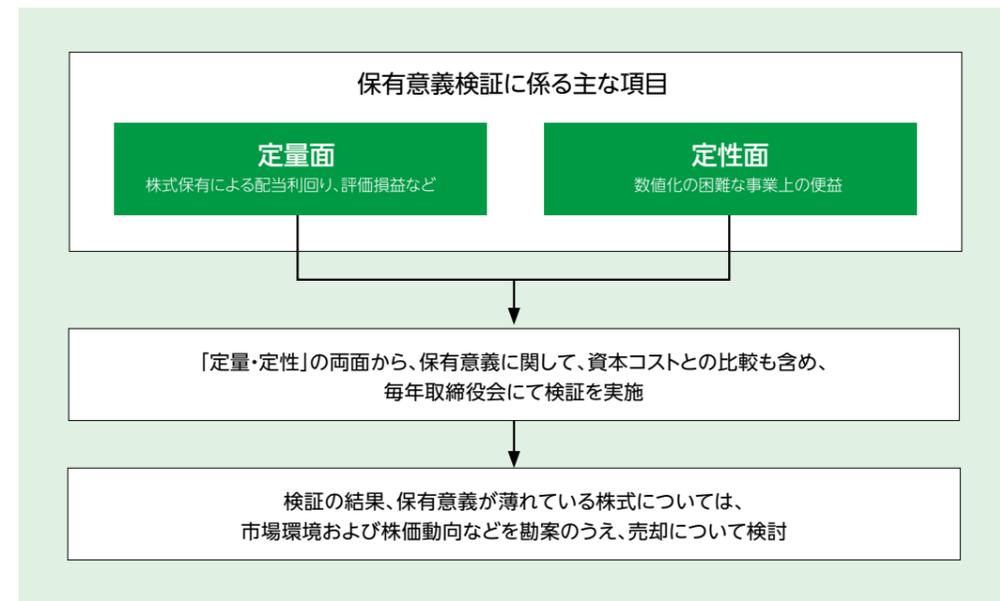
2018年6月に改訂されたCGコードにおいて「縮減」、「資本コスト」などについて新たに言及されました。当社は、取引先や業務提携先との関係を維持・強化することで、当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると考えられる場合を除き、当該企業の株式を保有しておりません。また、当社では毎年取締役会において個別の政策保有株式の保有意義の検証を行っています。具体的には、株式保有による配当利回り・評価損益、数値化困難な事業上の便益、リスクなどが資本コストに見合っているかという

観点も含め、定性・定量両面から検証し、保有意義の薄れた株式については、市場環境・株価動向などを勘案のうえ、売却について検討を行うこととしております。なお、検証のプロセスおよび売却・縮減実績は以下のとおりです。

#### 2 保有株式の議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、保有先企業の持続的な成長に繋がり、その結果として当社グループの中長期的な企業価値の向上に繋がるかを勘案のうえ、賛否を判断しています。

#### ■保有意義および売却銘柄の検証プロセス



#### ■CGコード導入以降の当社政策保有株式の売却・縮減実績

	売却銘柄数	売却総額(取得価格ベース)	縮減率*
2015年度~2019年度 (うち2019年度)	32銘柄(3銘柄)	4,457百万円(626百万円)	約35%

※2015年4月1日時点で保有していた上場株式に対する縮減率(取得価格ベースでの割合)

## 品質マネジメント

#### 基本的な考え方

品質確保は、プラントの安全運転、安定生産のうえで欠かせない要素です。当社グループでは、今まで多くのプロジェクト遂行を通じ蓄積してきた価値ある知識と技術を結集し、システムと人材をグローバルに活用することで、適用される要求

事項をすべて満たす「JGC Quality」の確保を品質方針として定め、品質保証委員会が中心となり、品質確保に関する枠組みを整備しています。

### QMSの実践を通じた品質確保の徹底

当社は1993年にISO9001品質マネジメントシステム(QMS)の認証を取得しました。品質保証委員会が中心となり、実務に即した実質的な組織のパフォーマンス改善を目指して組織の継続的改善活動を積極的に推進しています。毎年社長が発表する品質方針に基づき、各事業会社・本部・

部門が品質目標を設定し、組織の課題を明確にして、年度ごとに品質方針・目標とアクションプランの策定(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・それに基づく改善(Act)のPDCAサイクルを回すことにより、継続的に組織のパフォーマンス改善を図っています。

### 品質保証委員会

品質保証委員会は社長直轄の委員会で、事業会社の本部長あるいは本部長代行クラスが委員長・委員を務め、毎月開催します。

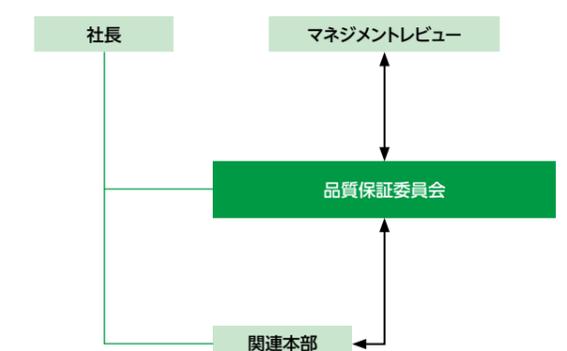
品質保証委員会では、提供するプロダクトとサービスの質が顧客に常に満足していただけるよう各種の改善活動を推進する

とともに、その成果を評価し継続的な改善を実践しています。

品質保証委員会の活動は、年に一度のマネジメントレビューにて総括され、社長のリーダーシップのもと、品質確保にかかわる枠組みの整備を継続的に進めています。



#### ■品質保証委員会の位置付け



# コンプライアンス

## 基本的な考え方

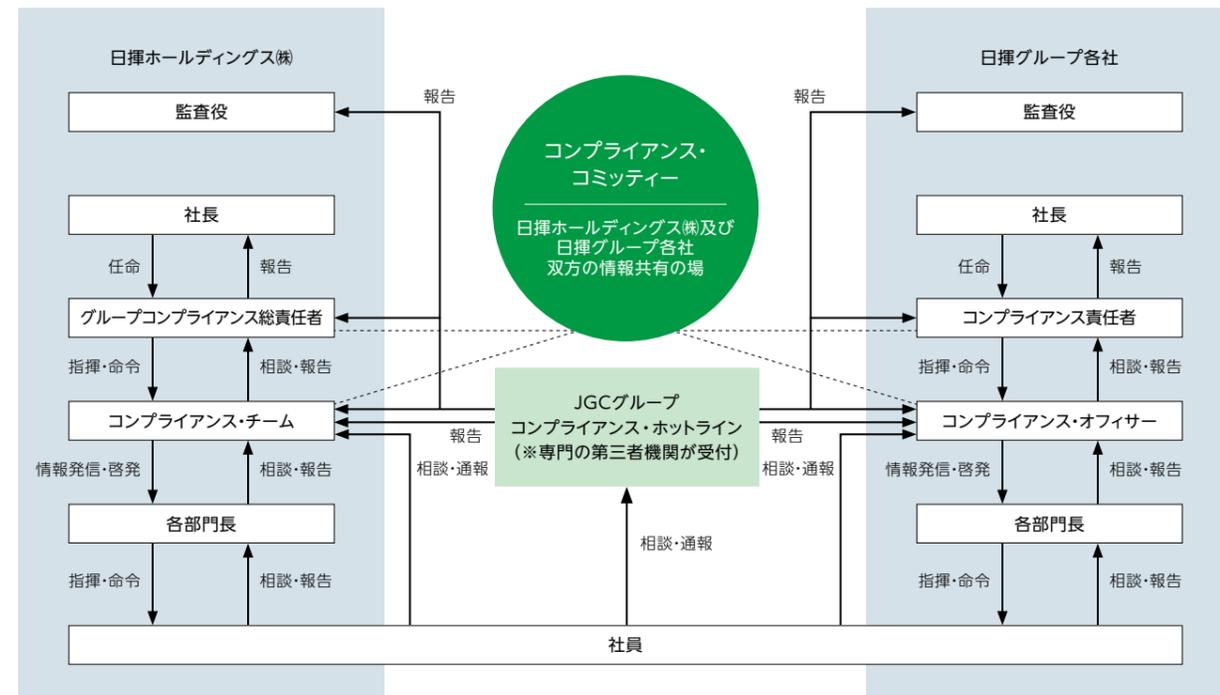
当社グループでは、企業理念「JGC Way」において、社員が共有すべき価値観の一部として「尊重」と「誠実」を掲げ、コンプライアンスを経営の基軸に位置付けています。当社グループが国際社会の一員として持続可能な事業展開を図っていくためには、国内のみならず海外関係国の法令を遵守し、更に、

企業倫理に則って公平・公正にビジネスを行うことが必要不可欠です。この認識のもと、当社グループでは、企業理念を実践する際を守るべき重要な事項を「日揮グループ行動規範」に定め、社員一人ひとりに遵守を義務付けています。

## グループコンプライアンス体制

当社グループでは、グループ各社が高い倫理観のもとに事業活動を行えるよう、グループコンプライアンス体制を構築しています。グループ各社の社長が任命するコンプライアンス責任者を結節点に、コンプライアンス活動を集約することで、効果的な活動を展開しています。コンプライアンス責任者は、コンプライ

アンス・オフィサーとともに、各社固有のリスクを評価し、各社の実情に合った施策を立案・実施しています。また、グループ各社が連携してコンプライアンス活動に取り組むための情報共有の場としての役割を担う、コンプライアンス・コミッティーを設けることで、グループ横断型の取り組みの実現を目指しています。

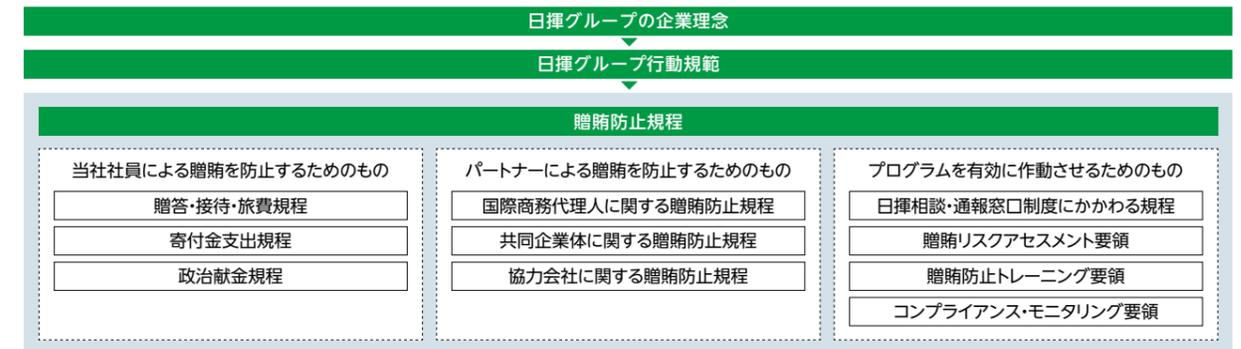


----- 参加

## 贈賄防止に向けた取り組み

当社グループは、日本の不正競争防止法の外国公務員贈賄罪規定に加え、米国の連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA)、英国贈収賄法 (UK Bribery Act 2010) などを遵守することを基本

方針とし、公正な取引に努めています。当社グループの企業理念・行動規範のもと、贈賄防止関連諸規程を下表の通り整備し、贈賄防止プログラムを展開しています。



## コンプライアンス研修

当社グループでは、コンプライアンス意識の向上を目的に、階層別および目的別研修を実施しています。2019年度は、腐敗防止研修および反社会的勢力に関する研修に注力し、関連する複

数部門およびプロジェクトを対象に対面研修を開催しました。また、セクハラ・パワハラを題材としたE-Learningも導入し、より多くの社員にハラスメントについて学ぶ機会を提供しています。

### ■ 研修実施件数・受講人数

	2015	2016	2017	2018	2019
実施件数	18	12	13	6	21
受講人数	600	373	353	199	559*

\*E-Learning受講者数3,228名を除く

## 通報制度

当社は、コンプライアンス上のリスクを早期に発見、または未然に防止するため、コンプライアンス違反や違反する恐れのある行為を知った社員が、ためらわずに相談・通報を行うことができる受付窓口として、「JGCグループ コンプライアンス・ホットライン」を設けています。この窓口は、通報受付を専門とする第三者機関が対応するもので、匿名での相談・通報も可能となっています。2019年度は、新グループ経営体制への移行に伴い、前述の相談・通報窓口に加えて、主要事業会社である日揮グローバル(株)と

日揮(株)に、それぞれ内部窓口を新設しました。当該窓口は、各社のコンプライアンス・オフィサーが直接受け付けるため、より迅速な調査、対応が可能になります。相談・通報先の選択肢を多く設けることで、社員がより相談しやすい環境を整えています。また、社内のみならず、当社グループ各社と取引のあるすべての取引先からも、当社グループの違反行為や企業倫理違反についての通報を受け付けています。

### ■ 内部通報件数の実績

	2015	2016	2017	2018	2019
内部通報件数	5	12	18	28	47

# リスクマネジメント

関連するSDGs



## 基本的な考え方

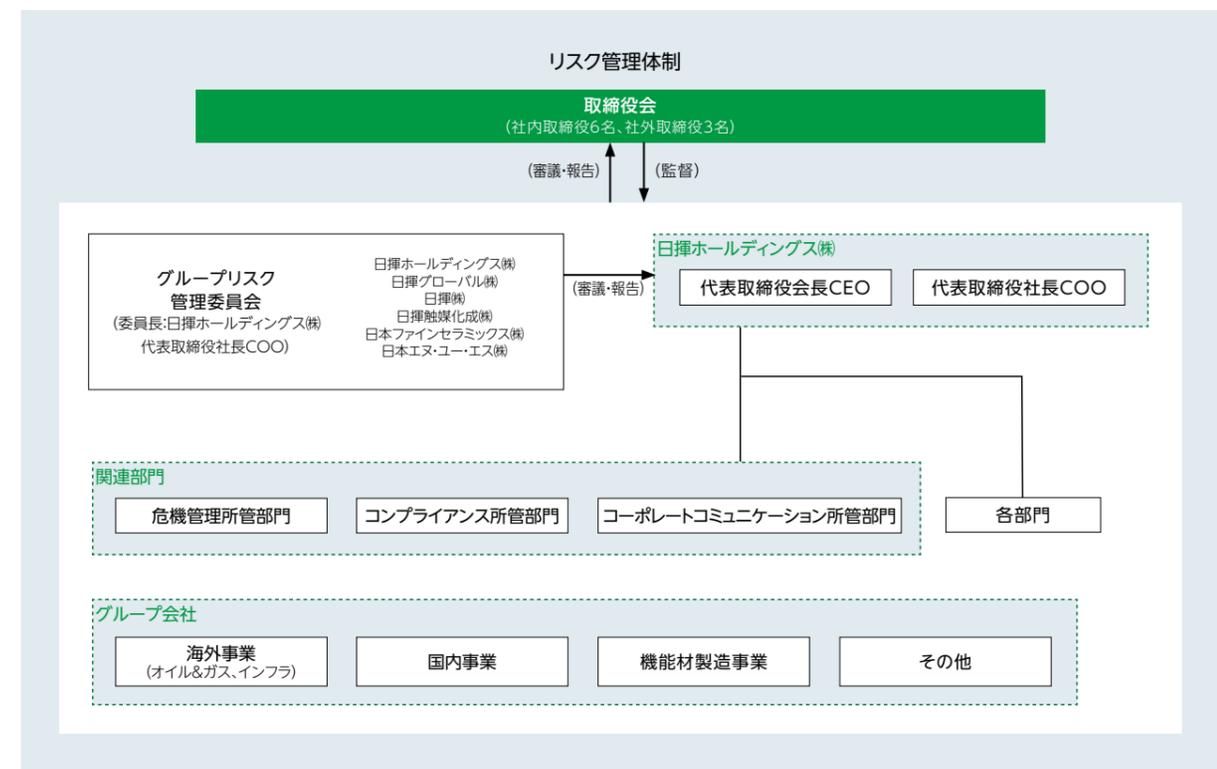
当社グループは、適切なリスク管理が当社グループの損失を抑え利益につながることを認識し、当社グループ全体のリスクを把握・整理し、リスク管理システムの構築・維持・改善をすることで平常時からリスクの低減と未然の防止に努めて

います。更にリスクが表面化した場合には、迅速かつ適切な対応により、その影響および損失を最小限にとどめるよう努力しています。

## リスク管理体制

当社グループは、グループリスク管理委員会規程に基づき、当社グループ全体のリスクを体系的に把握する総合的なリスク管理体制を整備・運用し、当社グループのリスクの一層の低減に努めています。当社グループの事業リスクの管理は、各事業

会社を中心となって行われており、個別の重大なリスクについては、必要に応じて当社の取締役会において報告を受け、また審議を行っています。



## 当社グループの主なリスクとその対応

主なリスク項目	代表的なリスク内容	対応策
プロジェクトの受注および遂行に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合エンジニアリング事業における受注後のプロジェクトの計画変更、中止、中断または延期</li> <li>総合エンジニアリング事業におけるプロジェクト遂行時のジョイントベンチャー・コンソーシアムのパートナー企業の財政状態悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持株会社および各事業会社による固有のリスク分析およびプロジェクトの進捗、採算状況のモニタリング</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>政情不安、戦争、革命、内乱、テロ、経済政策・情勢の急変、経済制裁などによる事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易保険の利用</li> <li>カントリーリスクに関する情報収集</li> <li>不可抗力条項、法令変更条項などについて、顧客との間で合理的な契約条件を設定</li> <li>危機管理統括部による危機管理機能の強化</li> </ul>
自然災害・疫病などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震、豪雨、暴風雨などの想定を超える自然災害や新型インフルエンザなどの感染症の世界的流行(パンデミック)による事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害発生時の対応手順規定化、安否確認システムの導入および防災訓練などを実施</li> <li>リスクに関する情報収集</li> <li>不可抗力条項、法令変更条項などについて、顧客との間で合理的な契約条件を設定</li> </ul>
為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替レートが急激に変動した場合の売上および損益への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約、海外調達</li> <li>外貨建ての発注および為替予約</li> </ul>
工事従事者の不足、賃金高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合エンジニアリング事業における工事従事者の不足、賃金の高騰による事業活動への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要プラントマーケットにおける建設労働者動向をモニタリング・予測</li> <li>モジュール工法の採用による現地工事最小化</li> <li>現地建設工事に豊富な実績を有する企業との協業</li> </ul>
資機材・原材料費の高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合エンジニアリング事業における資機材の調達費用の増加</li> <li>機能材製造事業における原燃材料価格の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原燃材料および資機材の価格動向モニタリング・予測</li> <li>資機材の早期発注</li> <li>調達先の多様化</li> <li>製品価格への転嫁</li> </ul>
投資事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資先環境における想定を超える事態の発生による損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存投資事業のモニタリング強化</li> <li>新規投資対象の厳選</li> </ul>
法令および規制に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>税法、建設業法などの事業関連法規、国内外の環境に関する各種法令、安全保障目的を含む輸出入貿易規制、汚職等の腐敗行為防止のための諸法令事業および投資に対する許認可等の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・プログラムの整備、実施、モニタリングおよび改善</li> </ul>
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>停電、災害、ホストコンピューター・サーバーまたはネットワーク機器の障害や紛失・盗難、外部からの攻撃やコンピュータウイルスの感染などによる情報流出および消失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ方針の制定による外部からの不正アクセスの防止、ウイルス対策および暗号化技術の採用などのセキュリティ対策</li> </ul>
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達品などの品質不良、不具合の発生による納入品回収、損害賠償責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証を所管する組織の設置による品質マネジメントシステム活動推進</li> <li>生産物賠償責任保険(PL保険)の加入</li> </ul>
マクロ経済環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の下落や世界経済の冷え込みなどによる事業活動への影響</li> <li>低炭素社会への動きの加速による当社オイル&amp;ガス分野、触媒分野への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ経営体制への移行による事業ポートフォリオの多様化</li> <li>環境負荷低減を実現する技術開発</li> <li>先端技術を保有する他社との協業によるバリューチェーンの構築</li> </ul>

# 役員紹介

(2020年8月現在)

## 取締役

 代表取締役会長 Chief Executive Officer (CEO) <b>佐藤 雅之</b>	 代表取締役社長 Chief Operating Officer (COO) <b>石塚 忠</b>	 取締役 <b>寺嶋 清隆</b>
 取締役 <b>鈴木 正徳</b>	 取締役 <b>野平 啓二</b>	 取締役 <b>山崎 裕</b>
 社外取締役 <b>遠藤 茂</b>	 社外取締役 <b>松島 正之</b>	 社外取締役 <b>植田 和男</b>

## 監査役

監査役 <b>牧野 幸博</b>	監査役 <b>伊勢谷 泰正</b>	社外監査役 <b>森 雅夫</b>	社外監査役 <b>大野 功一</b>	社外監査役 <b>高松 則雄</b>
---------------------	----------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------

## 執行役員

副社長執行役員 Chief Financial Officer (CFO) <b>寺嶋 清隆</b>	常務執行役員 <b>鈴木 正徳</b>	常務執行役員 品質・安全・環境部長兼危機管理統括部長 <b>奥田 恭弘</b>	常務執行役員 サステナビリティ協創部長 <b>秋鹿 正敬</b>
常務執行役員 Chief Technology Officer (CTO) <b>山中 裕</b>	常務執行役員 Chief Digital Officer (CDO) デジタル統括部長 <b>花田 琢也</b>	執行役員 <b>遠藤 方泰</b>	執行役員 グループ経営企画部アドバイザー <b>山崎 亜也</b>
執行役員 渉外部長 <b>川崎 剛</b>	執行役員 グループ経営企画部長 <b>野平 啓二</b>	執行役員 グループ経営企画部アドバイザー <b>足立 茂</b>	

# 株主・投資家とのエンゲージメント(情報開示とIR活動)

### 基本的な考え方

当社グループでは、持続的な成長と企業価値向上には、株主・投資家との対話(エンゲージメント)が必要不可欠であると認識し、その基盤となる透明性の高い情報開示に積極的に取り組んでいます。また株主・投資家との対話から得られたご意見に耳を傾け、経営・関係部署にフィードバックし、経営戦略に活かすとともに、財務情報だけでなく、非財務情報の積極的な開示に努めることで、長期的、かつ安定的に当社グループの経営方針にご理解いただける環境の実現に取り組んでいます。

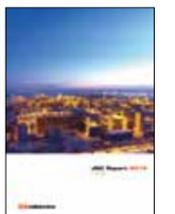
## 主なIR活動(2019年度)

### 持株会社体制移行に関する対話

2019年10月1日に実施した、持株会社体制移行の狙いや目的について、株式市場に理解を深めていただくための対話を積極的に行いました。トップマネジメントやIR部門を通じて、株式市場に対して持株会社体制への移行の狙いや目的について丁寧に説明することで当社グループの成長ビジョンを理解してもらえるように努めたことに加えて、様々な意見をいただくことで株式市場からどのような期待があるのか、把握することができました。

### 統合報告書の充実

当社の統合報告書は、長期的なスタンスに立った投資判断をするうえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2019年版の統合報告書では、特にトップメッセージ、プロジェクトリスク管理体制、持株会社体制への移行に関する記載内容の充実に加え、ESGにおける重要課題であるマテリアリティの特定など、非財務情報の情報開示の拡充を行った結果、2019年度のGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されました。

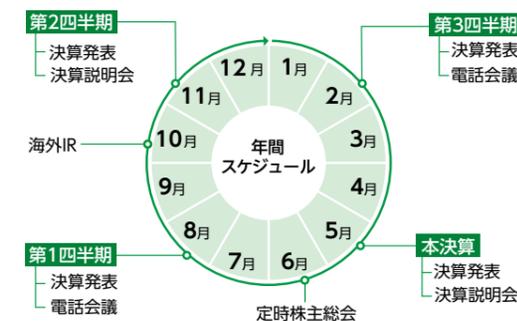


### ホームページの拡充

株主・投資家に対する情報開示の拡充を図るため、ホームページにおける開示情報の拡充に取り組みました。機能材製造事業に関する取り組み紹介やサステナビリティに関する取り組み紹介ページを新たに制作・改訂することで株主・投資家を中心とした幅広いステークホルダーの方々にご理解いただけるよう努めています。



### IR活動年間スケジュール



### 主なIR活動実績

活動	件数	社数
国内外機関投資家との面談・電話取材の対応	192	113
電話カンファレンスでの決算説明会	2	47
経営トップによる経営説明会	2	63
ESG関連の対話実績	4	4
経営トップによる海外IRロードショー	12	12

### 株主総会の実施

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
開催日	6月28日(木)	6月27日(木)	6月26日(金)
来場株主数	187	227	15*
議決権行使比率	84.1%	82.6%	84.0%

\*2020年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主の皆様へ、来場を極力控えていただくようお願いしました。