

会長メッセージ



代表取締役会長CEO
佐藤 雅之

1979年当社入社。入社後一貫して財務畑を歩み、中東、北アフリカ、東南アジア、CIS諸国でのプロジェクトに財務担当として従事。

2010年6月取締役就任。2011年7月常務取締役・経営統括本部長兼財務統括担当役員(CFO)を経て、2012年6月取締役副社長に就任。2014年6月代表取締役会長に就任。2017年6月から現職。

世界の課題解決の
“協働者”として

時計の針を巻き戻したかのような世界

この数年、世界は、持続可能な社会の実現に向かう動きのなかで、脱炭素化の流れを加速させ、化石エネルギーから再生可能エネルギーへの転換を追求してきました。2021年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響が和らぐなかで、世界経済が回復基調に転じたことでエネルギー需要が回復し、更に英国での風力発電量の不足も相まって、当面のエネルギー需要を賄うための化石燃料の重要性、特に脱炭素社会の実現に向けたトランジションエネルギーとして天然ガスやLNGの重要性が再認識された年でした。そうしたなか、2022年2月末に起きたロシアのウクライナ侵攻によって、西側諸国はエネルギー安全保障の確保という新たな課題を突き付けられました。これによって、化石燃料の利用復活も含めて増大する自国のエネルギー需要をいかにして賄うのかというテーマが喫緊の課題として浮上し、世界のエネルギー供給を取り巻く環境は、あたかも化石エネルギーを中心とする世界へと時計の針を巻き戻してしまったかのような様相を呈しています。

現実的な解を提示する企業として

こうした状況のなか、私は、今世界に真に求められていることは、持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化の加速という課題への対応と、増大する当面のエネルギー需要への対応という、ある意味でAmbivalentな(相反する)2つの課題をいかにして解決していくかにあると考えています。そしてこのAmbivalentな課題に対し、どちらか一方の課題解決を図っていけばよいということではなく、軸足は脱炭素化の加速という中長期的視点に置きながらも、その橋渡しとなる天然ガス、LNGといったトランジションエネルギーの供給を迅速に図っていくことで、当面の増大するエネルギー需要に応えていかなければならない、と私は考えています。

2021年に策定した日揮グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」では、自らのパーパスを「Enhancing planetary health」と再定義し、解決すべき社会課題として「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用に関する環境負荷の低減」、「生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持」を掲げました。そして、ビジネス領域はこれまでのオイル&ガス分野主体から、「エネルギー・トランジション」、「ヘルスケア・ライフサイエンス」、「高機能材」、「資源循環」、「産業・都市インフラ」の5つの分野に拡大する方針としました(P. 29 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の概要)。

CEO Message

会長メッセージ



“世界の課題を解決する“協働者”として、
これまで以上に存在感を発揮していくこと
で企業価値のさらなる向上を図ります。”

2040年ビジョンにおいて掲げた解決すべき社会課題のうち、「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用に関する環境負荷の低減」の2つは、まさに今世界が解決を迫られている課題そのものであり、更に2040年ビジョンで拡大を目指す方針とした5つのビジネス領域は、持続可能な社会の実現とそこに至るまでの過程のなかで社会や産業が必要とする領域そのものであると考えています。

とりわけ、コア分野として位置付けているエネルギー・トランジション分野では、日揮グループが、これまで世界各地で数多くのプラント建設実績を有し、更に上述したトランジションエネルギーとして世界からその重要性が再認識された天然ガス、LNGに代表される“既存オイル&ガス分野”に加えて、CCS(CO₂の回収・貯留)などの“オイル&ガスの

低・脱炭素化”に注力していきます。更に水素・燃料アンモニア、風力、小型モジュール原子炉(SMR)などの“クリーンエネルギー”の拡大にも積極的に取り組んでいく方針です。

私は、脱炭素化の実現と増大する当面のエネルギー需要への対応という、世界が抱える課題に対して、日揮グループは技術力をベースにその解決に貢献し得る立場にあり、課題解決を迫られている国や顧客など、様々なステークホルダーに対して、“現実的な解”を提示できる数少ないイコールパートナー、すなわち、世界の課題解決の“協働者”となっていかなければならないという思いを強くしています。我々に与えられた役割をしっかりと果たしていくために、CEOとして2040年ビジョンで示した方向性に向かって決してぶれることなく力強く進んでいく所存です。

競争力の源泉 — 4つの強みのさらなる強化

2022年の統合報告書では、世界の課題解決の“協働者”として、2040年ビジョンで示した方向性に向かって持続的な成長を実現していくために、我々の価値創造メカニズム(P. 19 価値創造メカニズム)のなかで重要な役割を果たしている4つの独自の強み、「先読み力」、「技術力」、「リスク対応力」、「マネジメント力」のそれぞれについて改めて分析しました。更に2040年ビジョンの1stフェーズである2021～2025年度を対象とする中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の重点戦略である「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」を確実に実行していくための、これらの強みのさらなる強化の方向性についても取り上げました。

1928年の会社創業以来、今日までの90余年の歴史のなかで、時代の変化を先読みし、常に自己変革に挑戦するなかで培ってきたこれらの強みは、一貫して持続的成長を実現してきた日揮グループの競争力の源泉であり、いい換えれば日揮グループを日揮グループたらしめている、まさに核となるものであると考えています。市場環境が目まぐるしく変化するなかにあっても、これら4つの強みは今後も日揮グループの競争力を支え続ける存在であると考えており、さらなる強化を図ることで持続的成長を実現していきたいと考えています。

サステナビリティガバナンスの整備、強化

私は、世界が持続可能な社会に向かっていくなかで、企業価値の向上とは、経済価値、社会価値、環境価値のすべてのバランスを保ちながら向上させていくことであると考えています。2021年度は、このうち社会価値、環境価値のさらなる向上を目指して、持続的成長のための経営基盤の一つであるサステナビリティガバナンスの整備、強化を行いました(P. 49 持続的成長のための経営基盤強化)。マテリアリティや長期経営ビジョン、中期経営計画の上位に位置付けられる「サステナビリティ基本方針」を制定し、私を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。委員会の下部組織である各分科会では、現在カーボンニュートラルの実現に向けた各種施策とそれらの情報開示、人権対応、ダイバーシティ・インクルージョンの推進などをテーマにした活動を、グループを挙げて進めています。今後も、引き続き持続的成長のための経営基盤であるサステナビリティガバナンスの整備、強化を図りつつ、社会価値、環境価値の向上に資する活動に積極的に取り組んでいく所存です。

最後に

私は、CEOとして引き続き力強いリーダーシップを発揮し、日揮グループが世界の課題を解決する“協働者”として、これまで以上に存在感を発揮していくことで企業価値のさらなる向上を図り、株主・投資家の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。引き続きご支援のほど、よろしくお願い致します。

社長メッセージ

持続的成長に不可欠な課題解決とリスク対応

今後の成長の足掛かりを築いた2021年度

2021年度は、ポストコロナを脱んだエネルギー需要の増大を背景に原油・ガス価格が高騰し、この数年の低迷期を脱して総合エンジニアリング事業の市場環境が確実に回復基調に転じたことを実感した1年でした。しかし、2021年度の受注実績は3,159億円に留まり、期初に掲げた受注目標5,000億円は未達となりましたが、これはウクライナ情勢による資機材価格や輸送費高騰の影響を契約内容に反映させるべく、受注有望案件の契約交渉に時間をかけ、結果として受注時期が2022年度にずれ込んだことによるものです。

業績については、親会社株主に帰属する当期純利益は豪州イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失を計上したために遺憾ながら最終損失となりましたが、エンジニアリング会社の収益力を表す粗利益率は期初予想の8.1%から10.6%へと大きく改善しました。この背景には、円安効果や赤字プロジェクトの完工といった点のみならず、遂行中プロジェクトの確実な管理による採算改善、ならびに半導体市場の拡大などを背景とする機能材製造事業における収益増加も寄与しました。

2021年度は、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業の両セグメントにおいて市場環境が回復に転じたなかで、受注、業績ともに今後の足掛かりとなる実績を確実に残すことができたかと総括しています。

スピード感を持って各重点戦略を実行

一方、中期経営計画「BSP2025」の初年度であった2021年度は、BSP2025の3つの重点戦略として掲げた「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」においても、機を逸することなくスピード感を持って施策を実行し、初年度として確実に成果を上げることができたと総括しています。

「EPC事業のさらなる深化」では、エンジニアリング業界の海外同業他社でマネジメント経験があり、顧客などとの幅広い人的なネットワークを有する人財を海外EPC事業会社である日揮グローバルの社長に据えたほか、東南アジアをターゲット市場としたアカウントフォーカス営業によるさらなる受注競争力とプロジェクト遂行力の向上を狙い、2022年1月に統括拠点としてシンガポールにJGCアジアパシフィック社を設立し、リージョナル経営体制の強化を図りました。また、国内事業における成長分野である医薬品分野では、ニューモダリティ市場の拡大を見越して同業他社の医薬品プラント事業のM&Aを実施し、医薬品製造プロジェクトの遂行キャパシティの拡大を図りました。こうした施策も奏功し、医薬品分野における2021年度の受注実績は過去最高となりました。更に、大型プロジェクトにおける競争力、収益力向上を目指して取り組んできたEPC事業のデジタル化(EPC DX)では、2023年4月から本格的にDigital Project Deliveryを実現していきます。イラクの製油所近代化プロジェクトではすでにEPC DXの導入を図り、現在建設工事を進めています。

「高機能材製造事業の拡大」では、2021年度はハードディスク用研磨材向けシリカゾルの製造・販売拡大、触媒の海外市場への製品拡販、脱炭素対応触媒の開発に加え、高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産を開始しました。高熱伝導窒化ケイ素基板はハイブリッド車や電気自動車のパワー半導体向けなどで市場拡大が見込まれることから、

さらなる増産体制の整備を目指し、設備投資を積極的に実行していく予定です。

「将来の成長エンジンの確立」では、2021年度は特に水素・燃料アンモニア分野、資源循環分野に積極的に取り組みました。水素・燃料アンモニア分野では、すでに海外における事業化調査(FS)役務や基本設計(FEED)役務を受注するなど、今後の市場拡大の足音が聞こえ始めており、2030年から2050年にかけて、特に日本国内で本格的な需要拡大が予測されています。こうしたなか、2022年度に入り東洋エンジニアリング株式会社と燃料アンモニアのEPC事業に関するアライアンス契約を締結し、更に米国KBR社が保有するアンモニア製造プロセスのライセンス契約を締結しました。資源循環分野では、持続可能な航空燃料(SAF)分野においてその普及と啓発を目的に航空会社などと有志団体「ACT FOR SKY」を設立したほか、関西エアポート株式会社が運営する3空港の飲食店などから排出される廃食油を、コスモ石油株式会社の堺製油所で建設を予定しているSAF製造プラントの原料として供給することに協力する旨の協定を締結しました。また、2022年9月1日付で日揮グローバルにサステナブルビジネスの営業、プロジェクト遂行に加えて、事業開発機能を兼ね備えた新組織を設置しました。これまでグループ内に分散していたリソースを集中させ、「将来の成長エンジンの確立」を一層加速させていきます。

代表取締役社長COO

石塚 忠

1972年当社入社。入社後、国内プロジェクトの建設部門に配属され、その後多くの海外プロジェクトの責任者を務める。2008年6月常務取締役・工務統括本部長就任。2010年専務取締役を経て、2011年6月取締役副社長に就任。2017年2月上席副社長執行役員CPOを経て、同年6月から現職。



COO Message

社長メッセージ

2022年度の受注目標、業績見通し

2022年度の受注目標は、総合エンジニアリングの市場環境の回復が鮮明となったことに加え、エネルギー安全保障の観点から、今後天然ガス・LNGの需要拡大が予測されることなどを踏まえ、2021年度の受注実績の約2.5倍となる8,400億円としました。このうち、海外EPC事業はエネルギーソリューションズ、ファシリティインフラストラクチャーソリューションズを合わせて、6,700億円の受注を目指していきます。エネルギーソリューションズでは、すでにサウジアラビアの大型原油・ガス分離プラント建設プロジェクトやタイの化学品生産設備増強プロジェクトなどを受注し、順調なスタートを切っています。今後、米国・中東のガス化学案件や米国・東南アジアのLNG案件などの受注に向けて、積極的な営業活動を展開する予定です。

ファシリティインフラストラクチャーソリューションズでは、引き続き東南アジアを中心とする顧客に対し、エンジニアリング会社としての技術力を活かした提案をベースとするアカウントフォカス型の営業を進め、太陽光と蓄電池の併設システム案件、工業団地テナント工場案件などの受注に注力していく予定です。2021年度と同様に堅調な市場環境が予想される国内EPC事業は、1,700億円を受注目標とし、バイオ医薬品やワクチン製造などで大型投資が見込まれる医薬品分野に注力していくとともに、ブルー水素の実証、バイオ由来のSAF製造といった脱炭素、資源循環分野における様々な企業の取り組みも具体化していく見通しであり、これらに積極的にアプローチしていきます。

機能材製造事業は、ケミカル触媒での新規案件獲得のほか、クリーンエネルギーに対応した材料開発および新規分野への展開、ファインケミカル分野では、半導体関連分野やライフサイエンス分野への展開など既存製品の用途拡大を着実に進めます。ファインセラミックス分野は、好調が続いてきた半導体市況の一時的なスローダウンも予測されますが、将来の成長を見据えて半導体製造装置向けセラミックス製品や高熱伝導窒化ケイ素基板のさらなる増産に注力していく予定です。そのための新たな用地を仙台に取得し、総額100億円(土地代を含む)の投資を行っていく計画です。

なお、ファインセラミックス分野では、譲受した昭和電工マテリアルズ株式会社のセラミックス事業部門が「JFCマテリアルズ株式会社」として、2022年7月1日から事業を開始し、さらなる生産能力の向上に寄与していく予定です。

2022年度の業績見通しは、第1四半期決算で発表したとおり売上高6,200億円、粗利益570億円(粗利益率9.2%)、営業利益290億円、経常利益360億円、親会社株主に帰属する当期純利益240億円へと上方修正しました。売上高については、総合エンジニアリング事業における大型プロジェクトの順調な進捗ならびに機能材製造事業の堅調な市場環境の継続を背景に2021年度と比較して大幅な増収を見込み、利益については総合エンジニアリング事業において引き続き確実なプロジェクト管理を実現していくことで、2021年度比で増益を見込んでいます。

さらなる成長のための課題とリスクへの対応

私は、総合エンジニアリング事業の市場拡大が予測されるなかで、現在の日揮グループはBSP2025で掲げた数値目標である売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円の達成が射程圏内に入ってきたと感じています。従って、その第一歩である2022年度の受注目標、ならびに業績見通しの確実な達成のための課題解決とリスク対応に全力を挙げていく所存です。

2022年度の受注目標の達成は無論のこと、2023年度以降の総合エンジニアリング事業の市場拡大を見据えると、日揮グループにとってプロジェクト遂行キャパシティの拡大は必要不可欠であると認識しています。海外EPC事業会社である日揮グローバルやアジア地域の統括拠点であるJGCアジアパシフィック社の人員増強を図っていくとともに、新たにインドにオペレーションセンターを設置し、2023年度末までに本格的に始動していくなど、市場拡大のスピードに後れを取ることなく確実に対応していく予定です。また、案件数の増加が見込まれるなかで、それぞれの案件が持つリスクを確実にマネージして想定した利益を創出することが最終的な目標であることを改めてグループ内で徹底させ、受注案件の選別にこれまで以上に集中していきます。

“課題とリスクをいち早く予見し、見極め、スピード感を持って確実にその解決策を実行していくことが必要不可欠であると考えています。”

一方、現在の日揮グループは前述したプロジェクト遂行キャパシティの拡大に加えて、安定的な収益を維持するためにプロジェクト遂行上のリスクへの迅速な対応も不可欠な局面にあると強く認識しています。2021年度、世界経済が回復していくなかで世界的にインフレ傾向が強まり、特に2022年2月のロシアのウクライナ侵攻以降は、更にその傾向に拍車がかかったと感じます。資機材価格高騰への対応は、入札中案件の採算性に影響を与えるだけでなく、遂行中プロジェクトの採算悪化を招きかねない深刻なリスクであると認識しています。2022年度に入り受注したサウジアラビアの大型原油・ガス分離プラント建設プロジェクトの契約交渉において資機材価格高騰リスクを契約内容に反映させたほか、2021年度第4四半期において国内外で遂行中のすべてのプロジェクトにおける未発注分の資機材価格高騰リスクを精査し、2022年度業績見通しにおいて、資機材価格高騰リスクを売上原価に取り込んだうえで利益予想を行いました。今後、資機材価格高騰リスクについては市況の変化に注意を払いつつ、遂行中プロジェクトにおける的確な対応に加え、顧客やベンダーとのリスクシェアを追求していくことで、できる限りリスクの発現を抑え、粗利益率の上昇につなげていきたいと考えています。

最後に

私は、日揮グループが市場環境の追い風に乗って売上高、利益を拡大させ、BSP2025の数値目標の達成を射程圏内に入れるためには、その壁となる課題とリスクをいち早く予見し、見極め、スピード感を持って確実にその解決策を実行していくことが必要不可欠であると考えています。このことは、日揮グループのメインビジネスである総合エンジニアリング事業や機能材製造事業のみならず、将来の成長エンジンとして期待しているサステナブルビジネスにおいても同様です。今、世界経済は新型コロナウイルス感染症の影響が和らぐなかで回復基調に向かう一方で、物価上昇に加えて、これを抑えるために金融緩和縮小や金融引き締めが行われることで世界経済が後退する懸念も出ており、予断を許さない状況にあると感じています。日揮グループを持続的な成長に向かって確実に前進させていくために、私はCOOとして、こうした世界経済や市場環境の変化にも目を配りながらスピード感を持った施策を実行していくことで、株主、投資家の皆さまからのご期待に応えていく所存です。引き続き変わらぬご支援のほど、よろしくお願い致します。

CFOメッセージ

市場拡大に対応する
“攻め”と“守り”の
財務戦略



取締役 副社長執行役員CFO
寺嶋 清隆

1981年当社入社。法務部門にて業務提携や国内外プロジェクトの契約業務などに従事。2014年執行役員経営統括本部長代行、2016年取締役執行役員経営統括本部長、2017年取締役常務執行役員経営統括本部長、2018年取締役専務執行役員CFO兼経営統括本部長を経て、2020年4月から現職。

2021年度業績の総括

2021年度業績は、売上高4,284億円、粗利益453億円、営業利益206億円、親会社株主に帰属する当期純利益は355億円の最終損失となりました。1株当たり配当金については、2022年6月に開催した当社定時株主総会において期初に公表した15円(下限配当)でご承認をいただきました。

親会社株主に帰属する当期純利益が損失となったのは、長らく懸案事項となっていた豪州イクシスLNGプロジェクトに関して仲裁の係属における残存リスクおよび将来キャッシュ・フローを踏まえた経済合理性などを総合的に勘案し交渉を行ってきた結果、和解に至ったことに伴い特別損失575億円を計上したことによるものです。多額の最終損失計上とはなりましたが、この懸案の解決により将来の経営の不確実性を排除し、長期経営ビジョンと中期経営計画の目標達成に集中していく環境が整ったことに加え、自己資本については2022年3月末で3,871億円、自己資本比率は55.8%と、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとするエンジニアリング会社として顧客からの信頼を担保し、事業拡大に耐え得る強固な財務基盤を維持しています。

2022年度の業績見通しと資本効率の改善に向けて

2022年度については、エネルギー需要の回復やエネルギー安全保障の観点から世界的にトランジションエネルギーである天然ガスやLNGの需要拡大が予測されるなど、プラント市場が拡大傾向にあることを踏まえ、2021年度実績の約2.5倍にあたる8,400億円を受注目標とし、また、業績見通しについては、第1四半期決算で発表したとおり売上高6,200億円、粗利益570億円、営業利益290億円、親会社株主に帰属する当期純利益240億円へ上方修正しました。粗利益率については昨今の資機材価格高騰リスクを売上原価に取り込んだことから、2021年度比1.4ポイント減の9.2%を予測しているものの、2021年度比で大幅な増収増益を見込んでいます。業績見通しの修正に合わせて1株当たりの配当金も29円(予想)へと増額しました。

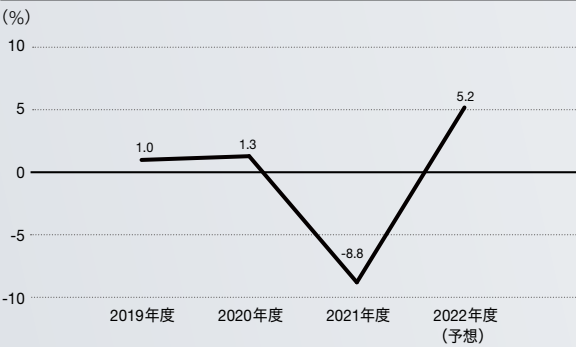
ROEは、2019年度、2020年度は複数の海外プロジェクト

の採算悪化を背景とする外国税額控除枠の減少による税負担の大幅増加、また、2021年度は左記豪州イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失の計上による最終損失から、それぞれ、1.0%、1.3%、-8.8%と低迷が続いてきましたが、2022年度は5.2%と大きく改善する見通しです。

2021年度で赤字プロジェクトを一掃したことに加え、確実なプロジェクト管理によって安定的な利益創出が見込めるなか、市場拡大を背景に受注増大を実現していくことができれば、2022年度以降、ROEは改善し得る方向にあると考えています。

中期経営計画「BSP2025」では、売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円、ROE10%を数値目標として掲げており、売上高のうちEPC事業の占める割合は80%を予測しています。エンジニアリング会社にとって強固な財務基盤の維持は、リスク耐性の確保による顧客からの信頼獲得の観点から必須と考えています。従って、2022年度以降、ROEのさらなる改善を実現するためには、受注・受注残高拡大に相応する自己資本を維持しつつ、親会社株主に帰属する当期純利益の増大をいかにして図っていくかが肝要であると強く認識しています。

ROEの推移



“攻め”と“守り”の財務戦略

私はCFOとしてこれまでどおり、自己資本比率50%以上の強固な財務基盤を維持しつつ、売上高の拡大に伴って必要となるEPC事業の運転資金を確保したうえで、上述した

資機材価格の高騰リスクなど全社損益に影響を与える可能性のあるリスクに対して、財務的な対応を迅速にとっていく、いわば“守り”の財務戦略と並行して、BSP2025の重点戦略として掲げた「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」のために必要不可欠である戦略投資への資金配分、すなわち、“攻め”の財務戦略を積極的に実行していく所存です。とりわけ、喫緊の課題である受注増大に対応し得るプロジェクト遂行キャパシティの拡大に関連する戦略投資については機を逸することなくスピーディーに実行していく所存です。

なお、2021年度の戦略投資額は初年度でもあったことから約160億円に留まりましたが、EPC DX関連のシステム開発、東南アジア統括拠点の設立、SMR事業への出資、医薬品製造EPC事業のキャパシティ拡大、高熱伝導窒化ケイ素基板関連の設備投資など、BSP2025の重点戦略のなかで将来の収益につながる可能性の高い案件への投資を行いました。なお、戦略投資の実行に際しては、投資案件の形態に応じグループ投融資委員会においてリスク・リターンの両面に配慮した審議を行い、投資額に応じ取締役会における審議も経て決定される体制を整えており、グループとして投資ガバナンスを適切に効かせながら取り組んでいく方針です。

中長期的視座による株主還元の増大

株主還元については、BSP2025期間においては親会社株主に帰属する当期純利益の30%を目途とする配当性向を基本とし、かつ1株当たり年間配当金額15円を下限としています。自己株式取得については業績見通し、およびフリー・キャッシュ・フローの状況を勘案し、適宜検討していきます。

今後、BSP2025で掲げた数値目標を確実に達成していくことで、1株当たり配当金の着実な増額を行いながら、中長期的な視座で株主価値向上を進め、株主の皆さまの期待にお応えしていきたいと考えています。皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

CFO Message