

持続的成長のための経営基盤強化

日揮グループは、企業価値を持続的に向上させるためには長期経営ビジョン、中期経営計画といった経営戦略において確実に成果を上げていくことのみならず、持続的成長を支える経営基盤の強化が不可欠であると考えています。本章では、気候変動や人権への対応をはじめとする、社会・環境に対して果たすべき役割、人的資本や知的資本、またコーポレート・ガバナンス体制のほか、ステークホルダーとのエンゲージメントなどについてご説明します。

51	サステナビリティ・マネジメント
53	気候変動への対応
55	人権対応
56	労働安全衛生
57	人的資本への取り組み
61	知財・無形資産に対する取り組み
63	品質マネジメント
64	コーポレート・ガバナンス
	67 役員紹介
	69 社外取締役役メッセージ
77	リスクマネジメント
79	コンプライアンス
81	ステークホルダーとのエンゲージメント

サステナビリティ・マネジメント

基本的な考え方

日揮グループは、サステナビリティに関する取り組みを通じて企業価値の持続的な向上を図るために、「サステナビリティ基本方針」を定め、これに基づいた活動を推進しています。

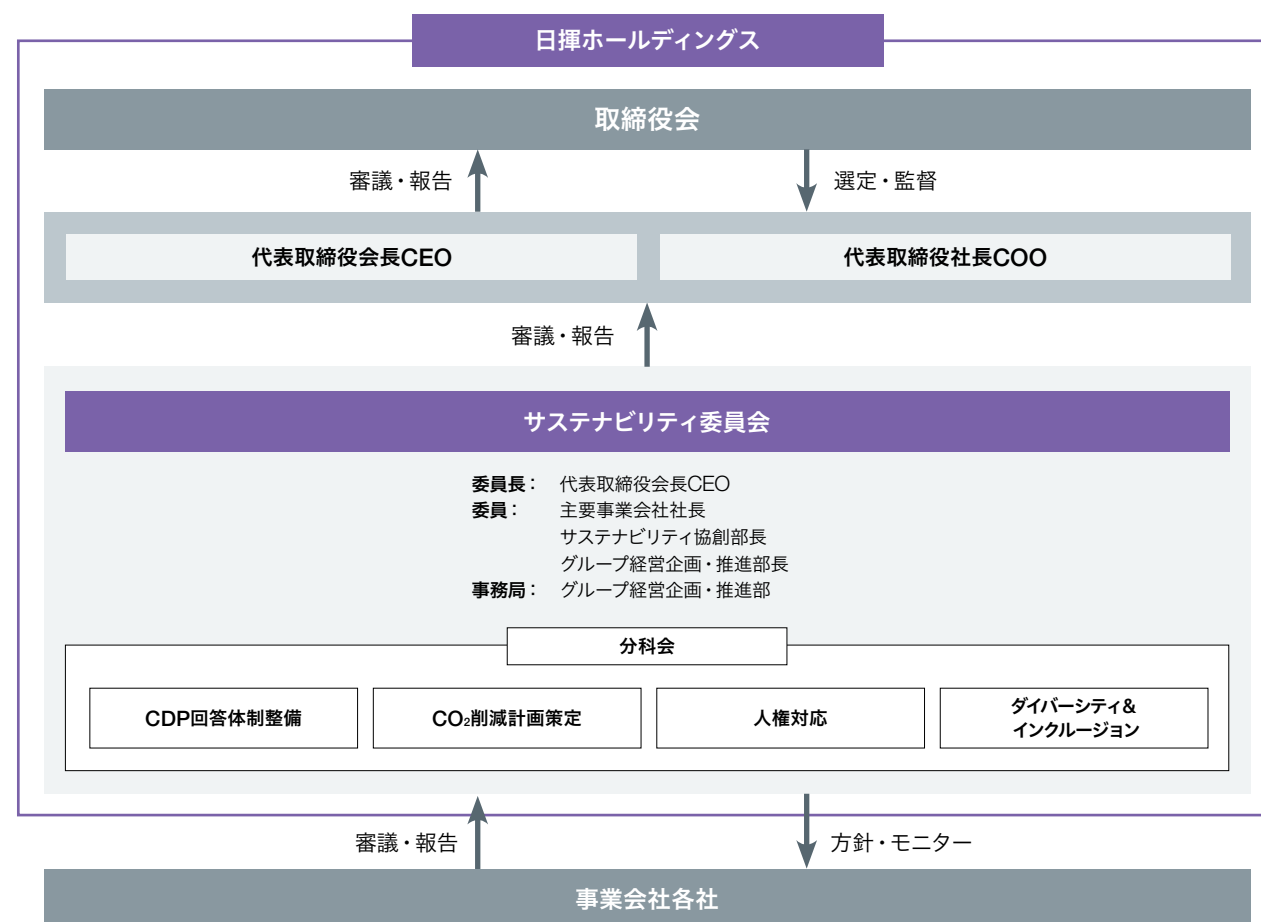
サステナビリティ基本方針

日揮グループは、パーパスである「Enhancing planetary health」を基軸に、社会価値の創造を通じて、企業価値の持続的な向上を図ります。

上記にあたり、環境、社会、ガバナンス、品質、安全、健康の分野での活動において、サステナビリティを積極的に追求していきます。

■ サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティに関する方針や行動計画の策定、ならびに活動状況の管理および報告などを行う「サステナビリティ委員会」を2021年12月に設立し、事業会社各社が横断的に連携して活動を推進しています。



主な活動内容

2021年	第1回 CDP回答体制整備、CO ₂ 削減計画策定、人権対応の3分科会の設置
2022年	第2回 人権基本方針の承認、ダイバーシティ&インクルージョン分科会の設置 第3回 CO ₂ 削減計画の承認、CDP回答の承認

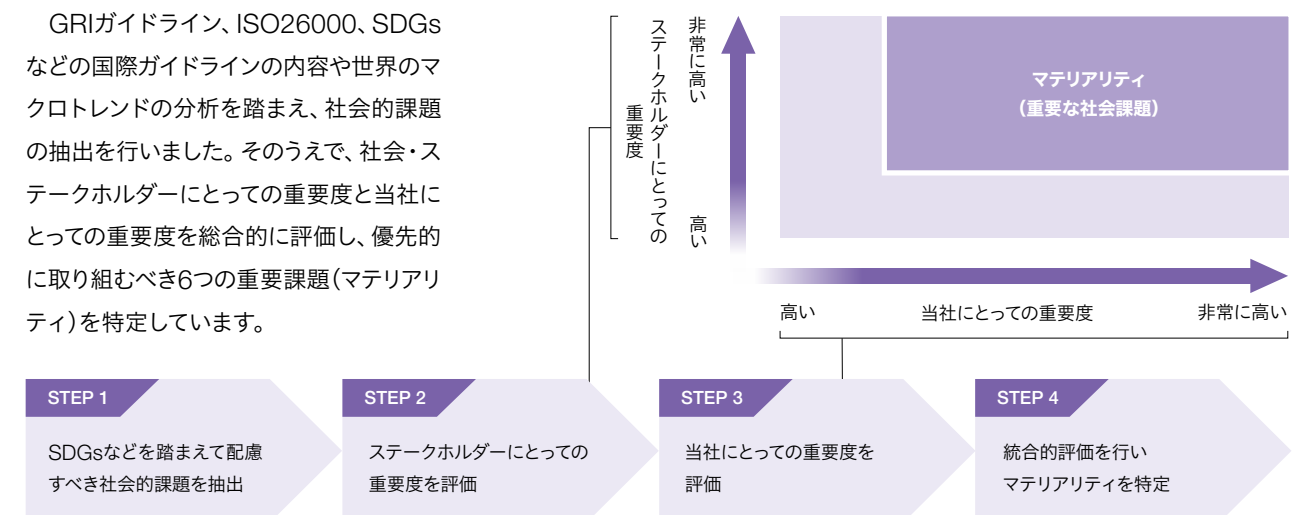
■ マテリアリティの位置付けおよび特定プロセス

当社グループは、経営方針の策定や事業活動の展開を行ううえで基本となる重要な要素としてマテリアリティを位置付け、事業活動を通じて社会課題を解決し、経済価値、社会価値、環境価値の創出に貢献しています。



▶ マテリアリティ特定プロセス

GRIガイドライン、ISO26000、SDGsなどの国際ガイドラインの内容や世界のマクロトレンドの分析を踏まえ、社会的課題の抽出を行いました。そのうえで、社会・ステークホルダーにとっての重要度と当社にとっての重要度を総合的に評価し、優先的に取り組むべき6つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。



■ サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社グループは、投資家や株主の皆さま、顧客、社員のみならず、地域社会等、様々なステークホルダーとの対話を重視しています。当社グループのサステナビリティに関する情報に幅広くアクセスしていただくため、「サステナビリティウェブサイト」を通じて情報開示を拡充し、ステークホルダーからの当社グループに対する期待や懸念を認識することで課題対応策を事業活動へ反映し、サステナビリティ関連の活動を推進しており、今後もさらなる情報開示の拡充を検討しています。

サステナビリティウェブサイト



サステナビリティに関する詳細は
当社グループウェブサイトをご参照ください。
<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/>



気候変動への対応

基本的な考え方

持続可能な社会の実現に向けて、気候変動への対応は世界的な課題となっています。日揮グループはマテリアリティとして「環境調和型社会」を掲げ、事業活動を通じ気候変動への対応を図るとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言にあるシナリオ分析等を踏まえて事業戦略を検討・策定しています。

気候変動関連の情報開示

当社グループは、国際的な気候変動関連の情報開示のフレームワークについて、2021年からCDPへの回答を行っているほか(2021年はB評価)、TCFDの賛同企業としてこれに準拠した開示を行っています。



ガバナンス体制

当社グループの気候変動問題対応の責任者は代表取締役会長CEOであり、気候関連リスクと機会の評価と管理の両方を行うことを含め、環境関連の課題を当社グループの経営戦略や経営目標に反映させる責任を負っています。2021年5月に発表した長期経営ビジョンおよび中期経営計画は、リスクと機会の把握を含めた気候変動シナリオ分析の結果も踏まえて、取締役会での審議を経て策定しました。また、気候変動関連課題のモニタリングは、代表取締役の諮問機関であり、当社グループの気候変動対応を含めたサステナビリティに係る方針および行動計画の策定、ならびに行動の評価・推進に係る審議を行うサステナビリティ委員会により行われます。

■ P. 51 サステナビリティ・マネジメント

リスク管理

当社グループではグループリスク管理委員会等の枠組みのもと、気候変動を含む様々なリスクに対して低減と未然の防止に努めています。

■ P. 77 リスクマネジメント

気候変動に関するリスクおよび機会の認識

主なリスク

新たな規制リスク	グローバルなカーボンプライシングの導入は資機材コストや燃料の高騰につながり、将来、事業コストに影響をおよぼす可能性がある。また、炭素税の導入、各国の炭素排出目標の強化などは、オイル&ガス分野におけるプラント需要の減少によって受注機会が減少するリスクになり得ると認識している。
技術リスク	電気・燃料電池自動車の普及によるガソリン需要の減少や脱炭素素材の普及、また、高性能蓄電池の普及によって再生可能エネルギーへのシフトが進むことは、オイル&ガス関連プラント需要の減少につながる可能性がある。
法的リスク	プラント建設プロジェクトの入札の資格要件として、将来気候変動対策に関する情報開示等の要求が高まることが想定され、対応できない場合、失注やレピュテーション低下のリスクがある。
市場リスク	オイル&ガス関連プラント需要の減少によって、受注機会が減少する可能性がある。また、金融・資本市場の化石燃料関連ビジネスに対する忌避がプロジェクトの成立に影響をおよぼすリスクもある。
レピュテーションリスク	低炭素化、再生可能エネルギー、水素関連など気候変動対策に貢献する技術力を有する企業としての評価の維持・向上を怠った場合には、受注機会、資金調達、人材確保などの諸側面で悪影響が生じるリスクがある。
緊急性の物理的リスク	豪雨や暴風雨、台風、洪水など、温暖化に起因するとされる極端な気象現象が増加することによって、資機材・当社グループの施設への物理的被害、従業員に対する人的な被害に加え、資機材調達の遅延も含め事業に影響を与えるリスクがある。
慢性の物理的リスク	上昇する平均気温により、温帯・熱帯地域での建設現場の労働生産性の低下による工期延長が一般化する可能性がある。また、労働安全リスクの増加による対策費用および災害補償費用の増加も懸念される。加えて、沿岸地域での海面上昇が発生した場合、港湾が使えなくなることによる輸送コストの上昇リスクがある。

主な機会

製品・サービス	太陽光発電、バイオマス発電などの再生可能エネルギー発電設備について、当社グループは多数の実績を有しており、脱炭素化に向かう国際社会の流れのなかで受注機会の増加が期待できる。また、需要の拡大が見込まれている洋上風力発電分野についても専門組織を設立し、受注の拡大を目指している。
	国内外で複数の実績を有するCCS(CO ₂ の回収・貯留)、および他社と共同で開発を進めているCCUS(CO ₂ の回収・有効利用・貯留)の技術をオイル&ガス分野に応用することにより、受注機会の増加につながることが期待できる。
	脱炭素社会に向けてCO ₂ を排出しない水素、アンモニア、小型モジュール原子炉(SMR)などの分野について、当社グループは技術開発含め、様々な取り組みを進めてきており、今後受注機会の増加が期待できる。
	当社グループが開発を進めている、廃プラスチックケミカルリサイクル、廃繊維リサイクル、持続可能な航空燃料(SAF)などの技術に関して、世界的な資源循環ニーズの高まりに伴う需要の拡大が期待できる。

シナリオ分析

シナリオの項目		定義
ターゲット	2040年	
分析参照データ		国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2020年版のデータをベースとして使用
シナリオ		同Outlookの以下のシナリオに準拠 • STEPS(物理シナリオ) • SDS(移行シナリオ)
分析対象		気候変動との関連性が高いエネルギー・トランジション領域、資源循環領域、高機能材領域等について分析



ビジネス領域	分野	事業成長性(6段階)	
		STEPS (物理シナリオ)	SDS (移行シナリオ)
エネルギー・トランジション	石油精製関連	➡	➡
	LNG関連	➡	➡
	発電・原子力・新エネ関連	➡	➡
	水素・アンモニア	—	➡
資源循環	廃プラスチック・ケミカルリサイクル	—	➡
高機能材	触媒	➡	➡
	ファインセラミックス	➡	➡
その他	コンサルティング	➡	➡

戦略

■ P. 29 長期経営ビジョン

移行シナリオにおける、再生可能エネルギー利用の拡大、GHG排出削減にかかわるカーボンプライシングなど各種政策の導入を機会と捉え、グループのコアコンピタンスを活かした関連する事業領域への拡大を目指します。長期経営ビジョンと中期経営計画において、気候変動関連ではエネルギー・トランジション領域や資源循環領域をビジネスの軸として位置付けています。

指標と目標

中期経営計画において、グループ企業の自社拠点での事業活動に伴うGHG排出量(Scope1+2)について、「2050年ネットゼロ」を宣言するとともに、2030年度までの売上高当たり排出量の2020年度比30%削減を目指すこととしています。2021年度のScope1+2のGHG排出量は、133,573tonCO₂で、**売上高ベースで2%の増加となりました。**なお、2021年度のScope3排出量は702,873tonCO₂でした(いずれもCDP回答ベース)。

「2050年カーボンニュートラル宣言」で掲げる目標

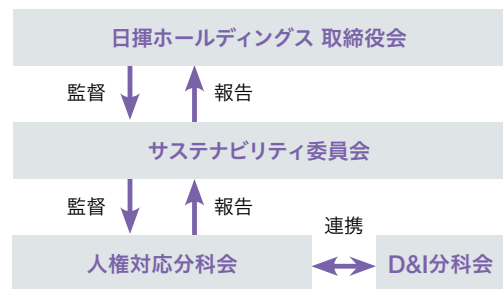
目標	ネットゼロに向けた取り組み
Scope 1+2 2050年 CO ₂ 排出ネットゼロ	2022年度に「日揮グループCO ₂ 排出削減計画」を策定し、Scope 1+2の削減に向けて、自社の企業活動の省エネルギー化、再生可能エネルギー利用等による低・脱炭素化を推進
Scope 1+2 2030年 CO ₂ 排出原単位30%削減	
Scope 3 ステークホルダーと協調して削減に取り組む	当社グループが培ってきた技術力を駆使し、ステークホルダーにエネルギー・トランジションに向けたソリューションを提供 • スマートO&Mによるプラントのエネルギー消費の削減 • CCS技術 • 太陽光、バイオマス、洋上風力、小型モジュール原子炉等の建設 • 水素・燃料アンモニア事業 • ケミカルリサイクル(脱プラ・廃繊維)、SAF 等

人権対応

基本的な考え方

日揮グループは「国際人権章典」、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を尊重し、当社グループの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を尊重することがビジネスの基盤であると認識しています。この取り組み姿勢を明確に示すため、2021年度に「人権基本方針」を制定し、当社グループだけでなく、すべてのビジネスパートナーに対しても人権尊重への協力を求めています。

人権尊重の推進体制



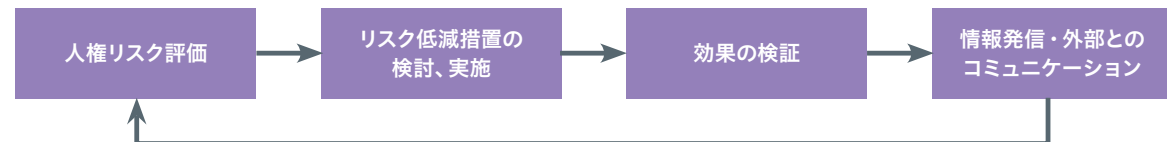
当社グループでは、日揮ホールディングス取締役会長CEOが議長を務める「サステナビリティ委員会」のもと、人権対応分科会を立ち上げ、人権尊重の推進体制を構築しています。人権尊重の取り組みをグループ全体で統一的に進めるため、人権対応分科会には、主要なグループ会社の幹部社員が参加しており、人事部門が主導するD&I※分科会とも連携して、人権尊重を当社グループの企業風土に浸透させることを目指しています。

※ D&I：ダイバーシティ&インクルージョン

人権デューデリジェンス

現在、総合エンジニアリング事業において、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当社グループ社員をはじめ、協力会社で働く労働者、サプライヤー、事業パートナーや顧客など、すべてのステークホルダーを対象に、事業活動を通じてどのような人権課題があるかを整理し、それらを発生可能性や深刻度などで評価したうえで優先すべきリスク課題を選別する、人権リスク評価を実施しています。2022年度から2023年度にかけては、リスク低減措置の検討、実施を開始する予定です。今後、機能材製造事業等においても同様の対応を進めていきます。

人権デューデリジェンスのステップ



主な取り組み

「JGC Vendor and Contractor Expectations」の配布

協力会社への引き合いの際に、人権尊重に関する規程が含まれる「JGC Vendor and Contractor Expectations」を配布し、同Expectationsへの理解を求めています。更に、協力会社と締結する契約書には、人権尊重に関する条項を規定し、国際的に認められた人権の尊重への理解、実践を要請しています。

Building Responsibly(BR)への加盟

海外事業会社である日揮グローバルは、建設業界の労働者権利を守り、福祉を尊重することを目的とする団体「Building Responsibly」にBoard Memberの一員として参画しており、建設現場労働者の作業環境、労働安全衛生条件や宿舍の居住条件などの国際基準およびガイドライン作成などを通じ、同業界における人権尊重を推進しています。



当社グループウェブサイト「人権基本方針」
<https://www.jgc.com/jp/about/policies.html>

労働安全衛生

基本的な考え方

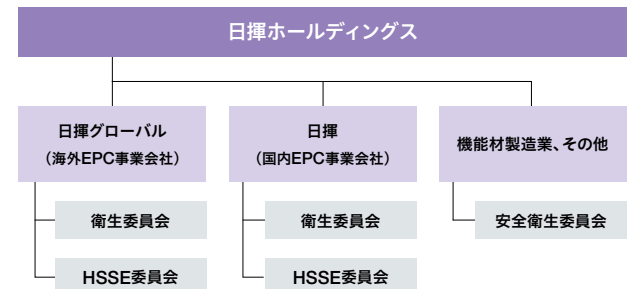
日揮グループは、JGCグループのHSSE※基本理念「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」に基づいて、トップマネジメントのリーダーシップのもと、当社グループのみならず協力会社も含め、職場で働くすべての人の災害防止と交通事故防止に取り組んでいます。当社グループの安全に対する活動は、顧客からも高く評価されており、引き続きグループを挙げて安全・衛生の徹底に努めています。

※ HSSEとは、Health(衛生)、Safety(安全)、Security(セキュリティ)、Environment(環境)の頭文字を取ったものです。

労働安全衛生管理体制

EPC事業会社および機能材製造業会社では、各社で安全・衛生に係る委員会を組織し、重要テーマについて審議・決定し、その決定事項は速やかに各社内で行っています。日揮ホールディングスは、それらの委員会の議事録を受領し活動を把握するとともに、各社で重大災害(死亡事故等)が発生した場合は、緊急連絡を受ける体制をとっています。また、日揮ホールディングスは、日揮と日揮グローバルから、毎月建設工事の安全統計の報告を受け、両社の安全成績データを社内に周知し、安全・衛生の徹底に努めています。

労働安全衛生管理体制



HSSE文化の醸成

当社グループでは、国内外の事業所および建設現場におけるHSSE文化のさらなる醸成を目指し、毎年5月から7月にかけて「JGC Safety Day」の活動を実施しています。

本活動の締め括りとして、毎年7月には日揮ホールディングス社長主催の「HSSE Conference」を開催し、HSSEに対する社長自らのメッセージを発信するほか、国内外の各事業所・建設現場からHSSEの取り組みを発表、共有することで、グループ一丸でHSSE意識の高揚を図っています。



2021年のHSSE Conference

現場での高い安全成績

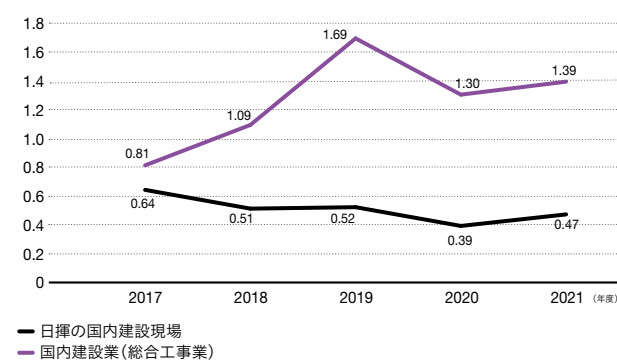
当社グループでは、「安全」を全従業員の重要な価値観とし、継続的に追求してきた結果、国内外の建設現場で高い安全成績を維持しています。国内建設現場では、国内での標準的な安全指標である休業災害度数率※1において、国内建設業(総合工事業)の統計値を下回っており、海外建設現場においても、不休災害も含めた安全指標である年間TRIR※2が、海外の建設業界(CII/CURT)※3の実績と比べて、高い安全成績を誇っています。

※1 休業災害度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、休業災害の頻度を表す

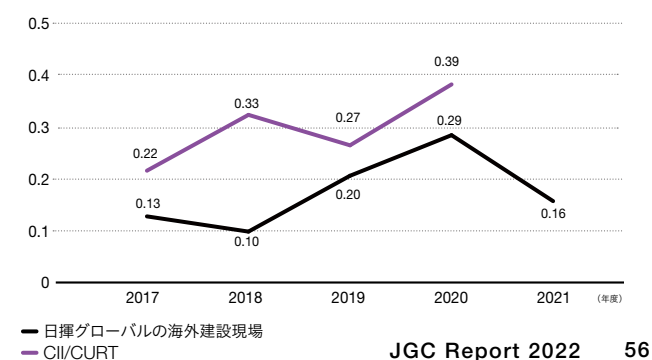
※2 TRIR：Total Recordable Incident Rate(記録災害度数率)とは、米国労働安全衛生局(OSHA)の労働災害の発生状況を測る指標で、20万時間当たりの記録災害の頻度を表す

※3 CII/CURT：米国の建設業界団体(Construction Industry Institute/ Construction Users Roundtable)で、米国を中心に多数の企業の安全成績を集計している

日揮の国内建設現場と国内建設業の災害度数率の比較



日揮グローバルの海外建設現場とCII/CURTの記録災害度数率の比較

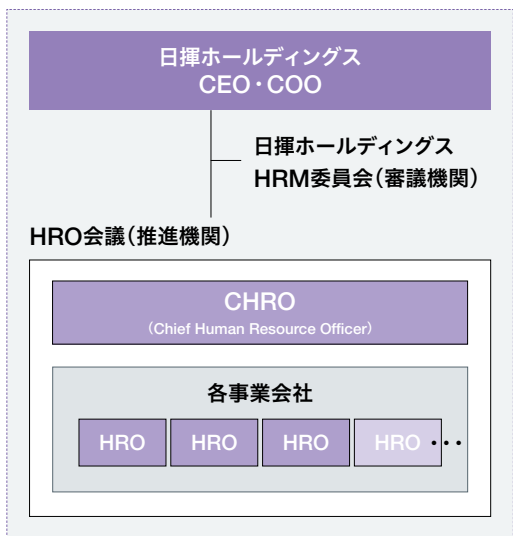
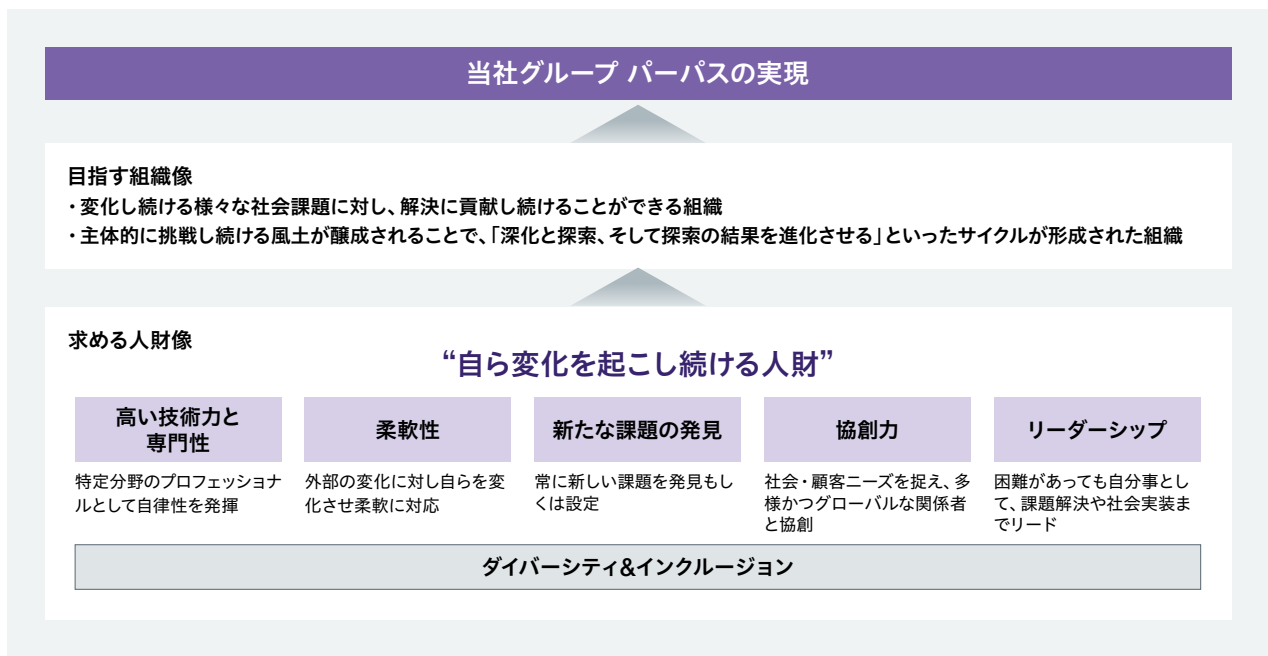


人的資本への取り組み

基本的な考え方

人財は、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業など、すべての事業に共通する、日揮グループの成長の原動力であり、最も重要な経営資源です。

当社グループのパーパスを実現するためには、既存事業の深化に加え、新たな技術と事業を創出・リードするイノベティブなエンジニア集団へと自ら変革していく必要があります。こうした組織像を実現するためには、社員一人ひとりが既存の枠組みを超えて挑戦を実践・継続していくことが不可欠であり、新たな体制下で推進される人財戦略のもと、多様な人財の獲得・配置・育成、挑戦を促し支援する人事制度の整備・運用、そしてすべての社員がいきいきと働くことができる職場環境を整備することで、「自ら変化を起こし続ける人財」を継続的に輩出し、グループ全体の持続的な成長、企業価値向上につなげています。



■ 経営戦略と連動した人財戦略実行のための体制整備

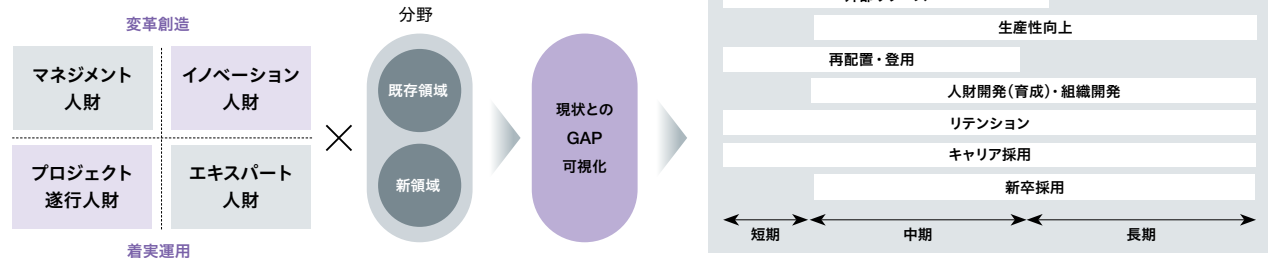
人的資本が重要な経営基盤である当社グループにおいては、経営戦略と連動する人財戦略は最重要テーマです。当社グループは、2022年4月から、戦略的な人事施策の策定と実装を牽引するCHRO(Chief Human Resource Officer)を任命しました。CHROのイニシアチブのもと、CHRO(議長)と各社のHRO(Human Resource Officer)で構成されるHRO会議において、2040年ビジョンの実現に向けた人財戦略の策定・実装をグループ横断で推進する体制を整えています。具体的には、経営戦略実現のために必要な人財要件と数を特定するための人財ポートフォリオの策定のほか、戦略的採用・育成、リテンション、エンゲージメント向上、後継者計画策定など、重点課題と対応する戦略を定め、グループ全体で実行しています。

■ パーパスを実現する多様な人財の獲得と適切な配置

当社グループは、2040年ビジョンの実現と企業グループの持続的成長のために、長期的な組織運営や将来事業の種まきに注力する変革創造と、現在の事業を着実に遂行し利益追求する着実運用という2軸に基づく4つのファンクションについて、既存の事業領域に加えグループの成長に欠かせない新領域もカバーした、あるべき人財ポートフォリオの構築を進めています。現状とあるべき姿のギャップを可視化することで、新卒・キャリア採用や、更には社内人財のリスキリングや再配置を含む、戦略的な採用・育成・人財配置を実現していきます。

あるべき人財ポートフォリオ

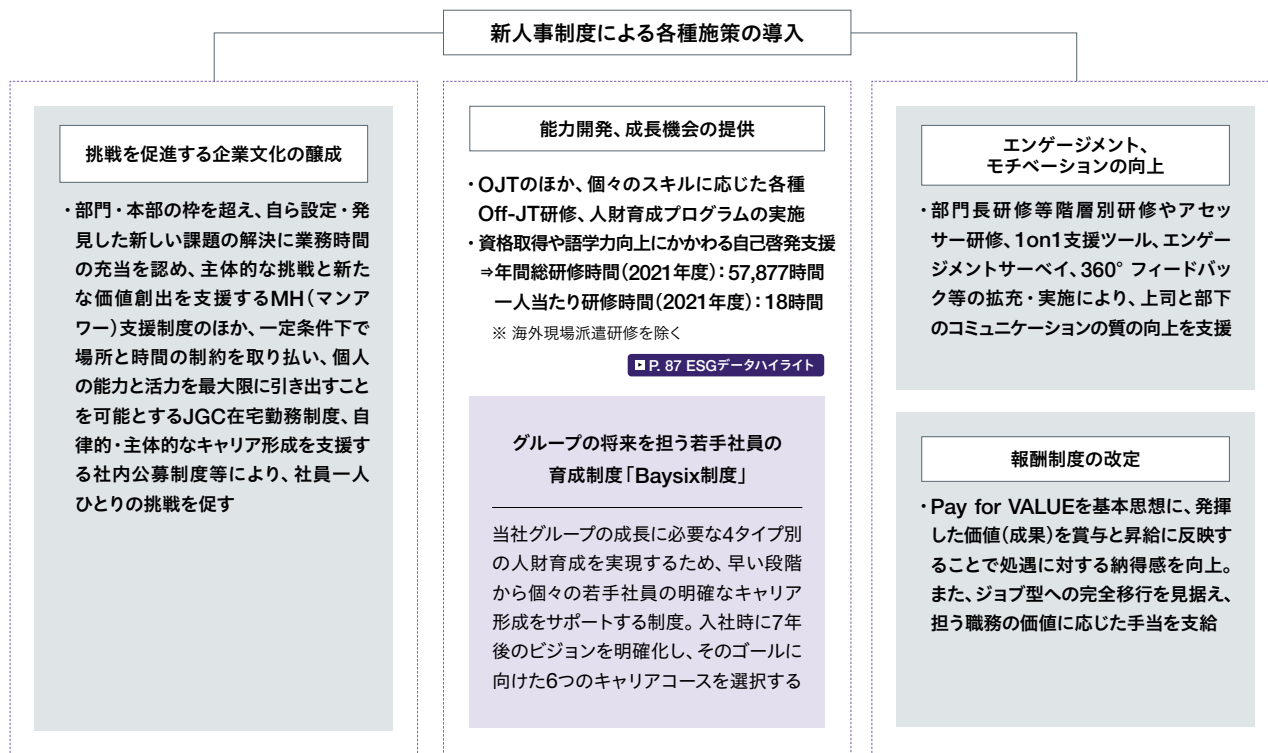
ファンクション別4タイプ



■ 挑戦を促進する人財育成／支援する人事制度

当社グループの人財育成は、求める人財像である「自ら変化を起こし続ける人財」を継続的に輩出することを基本方針とし、国籍、人種、年齢、障害、宗教などの違いにかかわらず、あらゆる人財に対して能力開発、およびキャリアアップの機会を提供しています。

挑戦の実践・継続なくして「自ら変化を起こし続ける人財」への成長、挑戦風土の醸成はできないという考えのもと、従来講じてきた育成制度に加え、2022年度から開始した新たな人事制度の変革を通じて、一人ひとりの挑戦を最大限に支援する様々な施策や制度を導入し、個々が主体的に挑戦する文化の醸成に取り組んでいます。更に、個々の成長と企業グループの成長のシナジーを図るべく、ジョブを起点に人財をアサインする「ジョブ型」への移行を進めています。



人的資本への取り組み

働きがいのある社内環境の整備

当社グループでは、持続的な成長の原動力であるすべての社員が働きがいを持って健康でいきいきと活躍し、個人の能力を最大限発揮し、最大のパフォーマンスを創出できるような職場環境づくりに取り組んでいます。

■ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、日揮グループの企業理念「JGC's Purpose and Values」においてすべての人を尊重することをグループ共通の価値観として定めており、国籍、人種、性別、年齢、障害、宗教などの違いを尊重して多様性を確保するとともに、多様性を新たな価値創出につなげるため、個人の能力と活力を交わらせるための場を提供するなど、様々な人事施策の実施・体制づくりに取り組んでいます。

このほか多様なライフスタイルも尊重しており、当社グループの多様な人財一人ひとりの能力が最大限に発揮され、継続的なモチベーション向上を図ることができる社内環境の構築を通じ、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

1 多様性の確保

▶女性の活躍推進

当社グループでは、子の看護休暇や子育て支援勤務(月2日以内で休業可能な勤務体制)、介護休職や短縮勤務をはじめとする充実したファミリーケア制度のほか、女性社員同士の懇談、キャリア相談の場などを設けて、女性が働きやすい環境を整備しています。また、当社では2025年時点で女性管理職者数を2020年の2倍に増やすことを目標として掲げるなど、女性の管理職登用もグループ全体で積極的に推し進めています。

●女性管理職数および全管理職に占める女性管理職の比率*

	2019年度	2020年度	2021年度
総管理職者数(人)	1,182	1,221	1,256
女性管理職者数(人)	26	30	35
女性管理職比率(%)	2.2	2.5	2.8

※ 2019年10月1日付で持株会社体制に移行した後の日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の3社に所属する社員が対象

VOICE

当社は外国人スタッフも多く、元来、多様性を受容する風土があり、性別／国籍／年齢に関係なく、学び成長する姿勢を持ち続ければ、実力や成果がきちんと認められます。

ライフイベントにより仕事制限されるケースも出てきますが、最近では男性の育休取得もかなり増え、制度的にも社内の文化的にも、ワークライフバランスを重視できる環境になってきたように感じます。さらなる多様性の推進のためにも、マネジメントは本人の意思や希望を聞き、長いスパンでの育成を計画、サポートすることがより一層求められると考えています。



日揮グローバル
プロジェクトソリューションズセンター
PSC人財開発部
CDM(Career Development Manager)

泉 英子

●Welcome back制度の導入

配偶者の転勤や駐在により、1年以上帯同することを理由に退職する場合、退職後3年以内であれば、原則として退職時の所属部門に戻るなど、一定の配慮のもと復帰することができるWelcome back制度を導入し、女性社員の再雇用を推進しています。

●「FCW Meeting」への参加を通じた女性人財の活躍推進

当社では毎年、JCCP(国際石油・ガス協力機関)とADNOC(アブダビ国営石油会社)が協力するFriendship Committee for Women Career Development(女性のキャリア開発に向けた友好委員会)が開催する「FCW Meeting」へ女性社員を派遣しており、日本とアラブ首長国連邦の男女委員との女性活躍に関する関連な議論を通じ、女性社員のエンパワーメントおよび女性活躍推進への意欲促進を図っています。

●「理工チャレンジ(リコチャレ)」への参加を通じた将来女性人財の育成

理工系分野に関心のある女子学生の進路選択(チャレンジ)を支援する内閣府男女共同参画局の取り組み「理工チャレンジ(リコチャレ)」への参加を通じ、将来の当社グループを担い得る女性人財の育成にも取り組んでいます。

▶障害者雇用の促進

当社グループでは、グループ内のさらなる障害者雇用の促進、および安定化を目的に、2021年1月に日揮パラレルテクノロジーズ株式会社を設立しました。同社では、障害があっても働きやすい人事制度を整え、主にグループ内のIT関連の業務支援に取り組んでおり、2022年6月現在では、11名の障害者が活躍しています。



Parallel × Technologies

▶シニア人財の活躍推進

経験工学的な要素を重要とする当社グループの総合エンジニアリング事業では、シニア活用を早くから進めてきました。他社に先駆けて2015年から定年年齢を65歳へ引き上げ、技術の継承だけでなく、処遇を維持しながらプロジェクトの重責を担って活躍することも可能な制度としています。

▶グローバル人財の採用・活躍推進

グローバル人財の採用・活躍を推進すべく、英語を多用するグループ会社においては、一定の語学力が昇格要件になっているほか、横浜本社における宗教専用部屋の設置、海外現場研修などを通じた異文化を受容する人財の育成、外国人管理職の登用など、グローバル人財を受け入れやすい土壌の構築に取り組んでいます。

■ P. 87 ESGデータハイライト

▶アルムナイの再就職支援

採用対象を新卒学生や社外人財に限定することなく、当社グループ企業を離職・退職したアルムナイの再雇用にも積極的に取り組んでいます。2021年度には、組織とアルムナイの新たな関係構築を推進し、優れた取り組みを評価する「ジャパン・アルムナイ・アワード」の奨励賞を受賞しました。



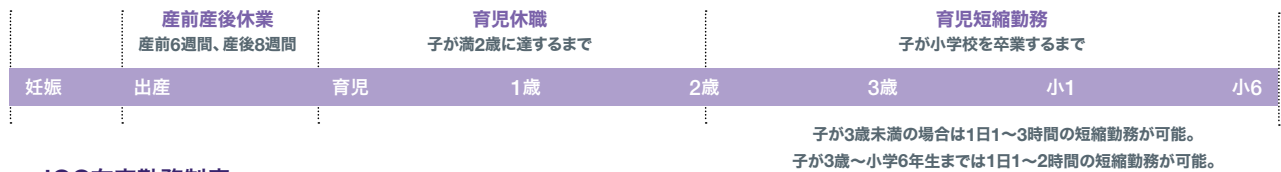
■ P. 87 ESGデータハイライト

2 多様な働き方の推進

●ファミリーケア制度

仕事と家事・育児・介護の両立を目的とするファミリーケア制度を整備し、男女問わずライフイベントを踏まえたキャリア形成を支援しています。

■ P. 87 ESGデータハイライト



●JGC在宅勤務制度

当社グループでは、高い生産性を実現しながらも個人のワークライフバランスにも配慮すべく、場所と時間の制約を取り払った柔軟な働き方を取り入れ、出社と在宅のハイブリッドを基本に、働きやすさの向上を図っています。

●シェアオフィスの運用

横浜本社では、個室ブース、議論用のオープンスペース、ウェブ会議用のテレキューブ等、目的に応じた多様なスペースが設置されているシェアオフィスの運用を開始し、より柔軟な働き方や社内人財の交流、新たな発想・価値の創出を促進しています。



■健康促進

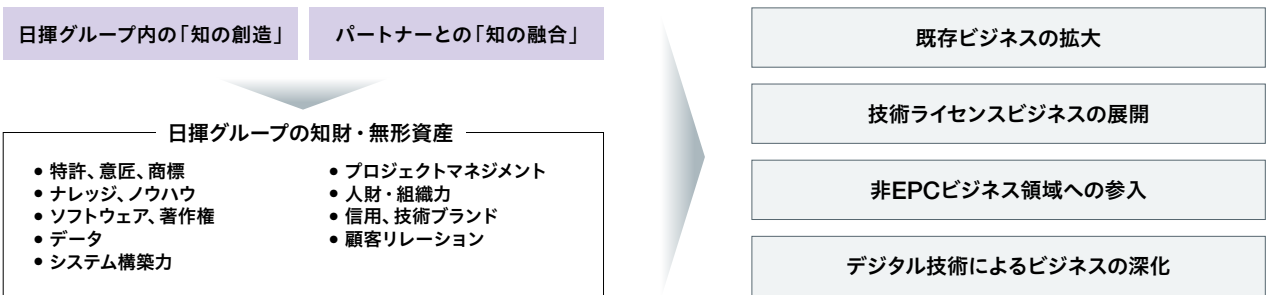
当社グループは、社員の心身の健康が企業価値創造の基盤であると考え、健康維持・管理を促進しています。新型コロナウイルス感染症の流行に伴う職域接種や各種感染防止策の実施のみならず、定期的なストレスチェックの実施、独自のJGC体操の推進、また、海外現場駐在社員が3カ月に一度、約2週間の休暇を連続取得できる一時休暇制度をはじめとする各種制度を整備しています。

知財・無形資産に対する取り組み

基本的な考え方

日揮グループは、持続的成長のための経営基盤として知財・無形資産を重視しており、知財・無形資産の創出、保護と活用およびリスクマネジメントに積極的に取り組んでいます。

当社グループ内の「知の創造」、パートナーとの「知の融合」で蓄積した幅広い知財・無形資産は、知財関連法令・法規を遵守するとともに他者の知的財産権を尊重し、知財リスクの最小化を図りながら、「既存ビジネスの拡大」、「技術ライセンスビジネスの展開」、「非EPCビジネス領域への参入」、「デジタル技術によるビジネスの深化」に活用されています。



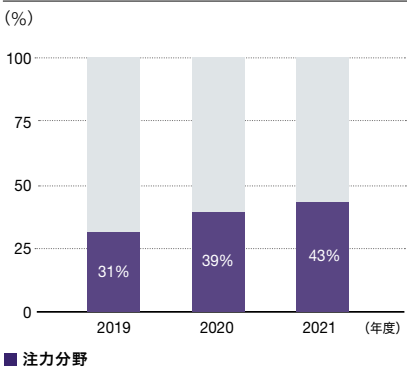
知財・無形資産の活用形態例

既存ビジネスの拡大	オイル&ガス、再生可能エネルギー、ライフサイエンスなどの既存分野における案件受注への貢献、機能材製造事業の拡大、コストダウン技術による競争優位性の確保
技術ライセンスビジネスの展開	低・脱炭素化、クリーンエネルギー、ケミカルプロセスなどに関する技術ライセンスのラインナップの拡充、ライセンシーの探索
非EPCビジネス領域への参入	資源循環（廃プラスチック、廃繊維、廃油等のリサイクル技術）に関する他者との共創、新ビジネスへの参入
デジタル技術によるビジネスの深化	プラント運転の安定化・生産性向上サービス、プラントメンテナンス、安全リスク評価などのソフトビジネスの確立のほか、熟練エンジニアの経験やナレッジ・ノウハウなどの「暗黙知」を「形式知化」した各種システムの構築

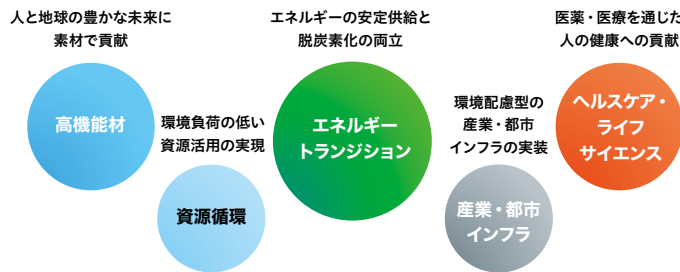
■ 戦略的な知財ポートフォリオの構築

当社グループでは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における5つの注力分野、および業務効率化の革新的技術となるDX関連の知財ポートフォリオ構築活動を行っており、これら分野での特許出願比率を段階的に増やしていく計画です。

注力分野の特許出願比率の推移



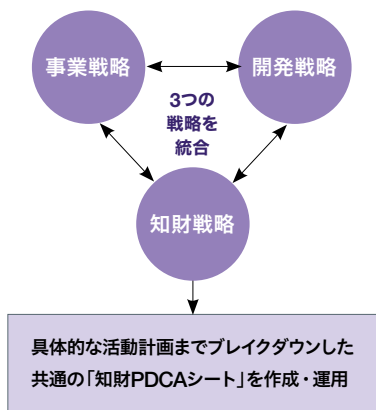
長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における5つの注力分野



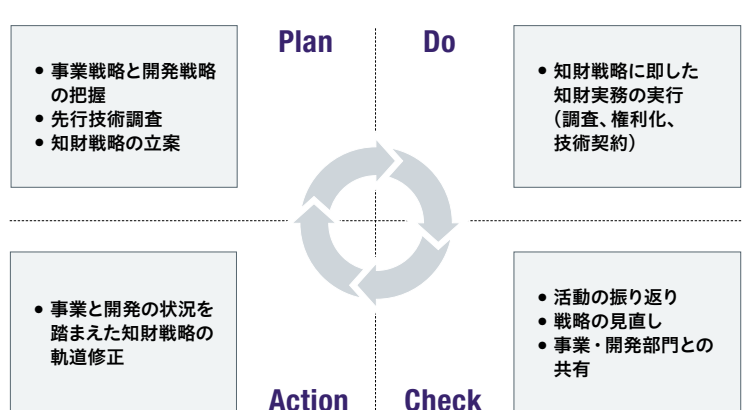
■ 事業戦略・開発戦略と連動した知財戦略の実行

事業の成長と創出を促進するため、事業戦略・開発戦略を踏まえた知財戦略を立案し、これら3つの戦略を統合した知財PDCAサイクルを実践しています。

知財戦略の立案



知財PDCAサイクルの実践



知財戦略実行のモニタリング

探索領域の技術開発と事業化テーマにおいては、技術開発・事業化に係る各種委員会と知的財産部門が連携し、複数のステージを設けてステージ移行時のゲート審査で知財に関するレビューを行い、知財戦略の実行状況をモニタリングしています。

■ 知財・無形資産に関するリスクマネジメント

事業部門、技術開発部門、法務部門および知的財産部門が連携し、知財リスクの特定と低減に努めています。

知財クリアランスの徹底	技術契約レビュー	営業秘密などの情報管理
他者の知的財産権を尊重して適切な対応を図り、特許紛争などを未然に防止するため、対策に注力	プロジェクトやライセンス、共同開発における各種技術契約では、技術契約の管理を徹底	情報セキュリティの観点での各種規則の整備、情報管理体制の構築、社内教育など、営業秘密の保護を強化

■ 知財教育プログラム

社員一人ひとりが知財・無形資産の重要性を認識し、知財視点を取り入れて自らの業務を行えるよう、独自の知財教育「JGC IP Academy」を実施しています。



対象者	内容
新入社員教育（座学、演習） e-ラーニング（知財リテラシーの習得） - 初級者 - 実務者 - マネジメント	集合研修（実践力を高めるプログラム） - 技術開発者 - エンジニア - 営業担当 等 主要な講座 - 知的財産制度 - 特許調査 - 知財活用 - 技術契約 - 著作権 - ブランディング



知財・無形資産に関する詳細は当社グループウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/intellectual_assets/



品質マネジメント

基本的な考え方

品質マネジメントは、プラントなどの施設の安全運転、安定生産を実現するうえで欠かせない要素です。日揮グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築し、今日まで蓄積してきた価値ある知識と技術を結集し、システムと人財をグローバルに活用して品質確保に取り組んでいます。更に、品質保証委員会などの会議体为中心となり、品質上の問題に対する根本原因の追求と有効な再発防止策を含め、品質確保のために継続的な改善を推進しています。

■ 品質マネジメントシステム

当社グループ各社は、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを構築し、各社が確立した品質方針に基づき、組織の各階層が品質目標を設定し、組織の課題を明確にして、品質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(Action)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。

■ 各社の品質マネジメント体制

グループ会社各社には、品質保証委員会などの会議体があり、定期的に開催しています。

これらの会議体では、提供するプロダクトとサービスの質を顧客に常に満足していただけるよう、品質上の問題に対する根本原因の究明と有効な再発防止策を含め、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。

こうした品質マネジメントの活動は、年に一度、各社社長のマネジメントレビューにて総括され、品質保証にかかわる枠組みの整備を継続的にを行っています。

各社の品質保証体制の位置付け



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

日揮グループは、当社グループのパーパス(存在意義)「Enhancing planetary health」のもと、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テーマ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さらなる向上を図っています。

また、ステークホルダーとの対話(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うえ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、当社グループのパーパス(存在意義)およびバリューズ(価値観)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。

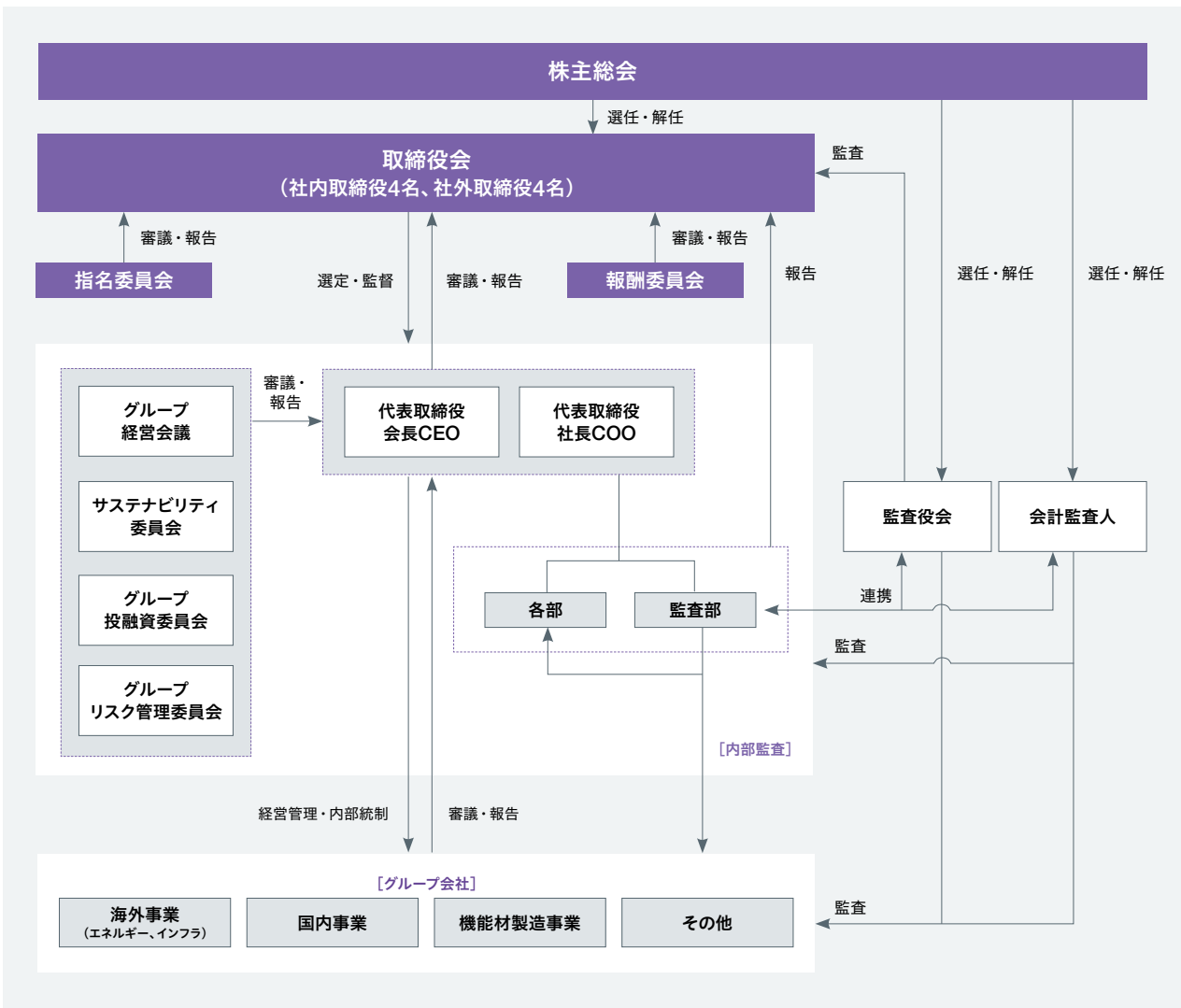
「経営」と「執行」の分離により当社と各事業会社の役割責任を明確化し、当社は、持株会社として当社グループの中長期的な視点に基づく経営方針の策定、および事業会社統括管理の機能を担い、各事業会社は、当社グループの経営方針・経営戦略に基づき、それぞれのマーケットの特性に柔軟かつ迅速に対応し、各事業の拡大および成長を担います。これにより、当社グループの企業価値の最大化および当社グループ全体の最適な経営資源配分を実現するとともに、企業運営の透明性の向上および当社グループ全体のガバナンスの強化を推進しています。そのために、当社は、グループとして重要な事項を審議する会議体を設置するとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定および業務執行の効率化を図っています。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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

会議体名称	設置目的	開催頻度	構成員	機関の長
取締役会	- 業務執行に関する重要事項の決議 - 取締役の職務執行の監督 - 中長期的な戦略・課題に関する議論	原則毎月1回	取締役8名(うち社外取締役4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 CEO 佐藤 雅之
監査役会	- 監査に関する重要な事項の報告に基づく協議または決議 - 上記の結果に基づき、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	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 伊勢谷 泰正
指名委員会 および 報酬委員会	役員の選解任、報酬などに関する審議	毎年1回開催 (必要に応じて 都度開催)	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 代表取締役社長COO 石塚 忠 4名の社外取締役* (遠藤 茂、松島 正之、植田 和男および八尾 紀子) ※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。	指名委員会： 社外取締役 遠藤 茂 報酬委員会： 社外取締役 松島 正之
グループ 経営会議	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報告および協議	原則毎月1回	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 代表取締役社長COO 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 CEO 佐藤 雅之
グループ 投融資委員会	当社および当社グループの投融資案件に関する審議	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7名 非常任委員:当社の執行役員2名が議題に応じて都度出席	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
サステナビリティ 委員会	当社グループのサステナビリティに係る方針および行動計画の策定、ならびに行動の評価・推進に係る審議	原則毎年1回	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 当社グループ各社の社長および委員長が提案し、被指名者の所属会社社長の了承を得た者	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
会計監査人	- 会計監査業務を執行した公認会計士は、根本剛光氏、永田篤氏および井上喬氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属 - 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士9名およびその他8名で構成			

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・改善ならびに必要な応じた個別監査
- 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り組みを着実に進めています。

2021年6月11日付け改訂後のコーポレートガバナンス・コードに基づくコーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。

【内容】

- 1 コーポレートガバナンス・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14の基本原則、原則、補充原則のすべてについて開示

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EPC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財を登用する方針としています。

なお、当社は、2021年6月に八尾紀子氏を社外取締役として選任しており、引き続き、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4名、社外4名)のスキルマトリックス

氏名・当社における地位	取締役 在任期間 (年)	社外取締役の 2021年度 取締役会出席状況	分野					
			企業経営	技術・ プロジェクト 管理・IT	グローバルビジネス	HR・人材開発・ 労務	財務・会計・ ファイナンス	法務・リスク マネジメント
佐藤 雅之 代表取締役会長CEO	12	－	●	●	●	●	●	
石塚 忠 代表取締役社長COO	5	－	●	●	●	●		
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	6	－	●		●	●	●	●
山田 昇司 取締役	1	－	●	●	●	●		
遠藤 茂 社外取締役	9	15回／15回 (出席率100%)			●	●		●
松島 正之 社外取締役	6	15回／15回 (出席率100%)	●		●	●	●	●
植田 和男 社外取締役	3	15回／15回 (出席率100%)			●	●	●	
八尾 紀子 社外取締役	1	12回／12回 (出席率100%)			●	●		●

監査役(社内2名、社外3名)のスキルマトリックス

氏名・当社における地位	監査役 在任期間 (年)	社外監査役の 2021年度 取締役会出席状況	分野					
			企業経営	技術・ プロジェクト 管理・IT	グローバルビジネス	HR・人材開発・ 労務	財務・会計・ ファイナンス	法務・リスク マネジメント
伊勢谷 泰正 監査役	4	－	●	●	●	●		
武藤 一義 監査役	1	－	●	●	●	●		
森 雅夫 社外監査役	11	14回／15回 (出席率93%)		●				
大野 功一 社外監査役	8	15回／15回 (出席率100%)					●	●
高松 則雄 社外監査役	6	15回／15回 (出席率100%)	●	●		●	●	

(注) スキルマトリックス各項目の選定理由についてはP.67に記載。上記一覧表は、各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。



役員紹介 (2022年6月現在)

取締役



佐藤 雅之
代表取締役会長
Chief Executive Officer (CEO)



石塚 忠
代表取締役社長
Chief Operating Officer (COO)



寺嶋 清隆
取締役



山田 昇司
取締役



遠藤 茂
社外取締役



松島 正之
社外取締役



植田 和男
社外取締役



八尾 紀子
社外取締役

監査役

伊勢谷 泰正
監査役

武藤 一義
監査役

森 雅夫
社外監査役

大野 功一
社外監査役

高松 則雄
社外監査役

執行役員

寺嶋 清隆
副社長執行役員
Chief Financial Officer (CFO)

花田 琢也
専務執行役員
Chief Human Resource Officer (CHRO)
兼 Chief Digital Officer (CDO)

奥田 恭弘
常務執行役員

秋鹿 正敬
常務執行役員
Technology Commercialization Officer (TCO)

石川 正樹
常務執行役員

山崎 亜也
執行役員

川崎 剛
執行役員

足立 茂
執行役員

水口 能宏
執行役員
Chief Technology Officer (CTO)

澤木 章人
執行役員
Chief Information Officer (CIO)

谷川 圭史
執行役員

鞍田 哲
執行役員
General Counsel

スキルマトリックス各項目の選定理由

項目	選定理由
企業経営	当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「BSP2025」の達成のため、変化が著しい事業環境においても持続的成長および企業価値向上を果たしていくための明確な戦略を策定できる経営実績を持つ取締役が必要である。
技術・プロジェクト管理・IT	当社グループの持続的成長および企業価値向上のための成長戦略ならびにその経営・監督のためには、当社の主要な事業に関する高度な知識および知見を有することに加え、当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、新たに取り組むべき社会課題における5つのビジネス領域「エネルギー・高機能材」「資源循環」「ヘルスケア・ライフサイエンス」「産業・都市インフラ」における豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
グローバルビジネス	当社グループの持続的成長および企業価値向上のための成長戦略ならびにその経営・監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
HR・人材開発・労務	当社グループの従業員には高い技術力と専門性、多国籍の人材と協力して業務を遂行するうえで必要となる異文化・多様性を受容する力、また組織力の発揮に貢献できるマインドを有することが求められることから、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人事施策の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人材マネジメントまたは人材開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務・会計・ファイナンス	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計・ファイナンス分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務・リスクマネジメント	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレート・ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

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・選任理由を交えてご紹介します。

氏名	略歴	選任理由
 遠藤 茂 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 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、職務を適切に遂行することを通じて当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 松島 正之 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 2008年 6月 同社会長 2011年 5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 6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 2014年 9月 インテグラル(株)常勤顧問(現職) 2016年 6月 当社社外取締役(現職) 2017年 7月 太陽有限責任監査法人経営評議会委員(現職)	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、職務を適切に遂行することを通じて当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 植田 和男 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 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 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、職務を適切に遂行することを通じて当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 八尾 紀子 社外取締役	1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了 1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会) 2001年 9月 ボール・ヘイスティングス・ジャノフスキー&ウォルカー法律事務所入所 2002年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 2002年10月 ニューヨーク州弁護士資格取得 2007年 7月 TMI総合法律事務所入所 2008年 1月 TMI総合法律事務所パートナー(現職) 2014年10月 (株)海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役 2015年11月 (株)明光ネットワークジャパン社外取締役(現職) 2016年 6月 サトーホールディングス(株)社外監査役(現職) 2019年 6月 (株)朝日ネット社外取締役(現職) 2021年 6月 当社社外取締役(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、国際経験豊富な弁護士として、専門的な知識および高い見識を有している。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、職務を適切に遂行することを通じて当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任している。

社外取締役メッセージ (各社外取締役の略歴はP.68に記載)

リスクを価値に変える

社外取締役
遠藤 茂



中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の初年度であった2021年度は、コロナ禍が続き、ウクライナ侵攻等がありましたが、将来に向けて様々な種がまかれました。高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産の開始、廃食油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証推進、米国ニュースケール社への出資、JGCアジアパシフィック社の設立等です。このうち、JGCアジアパシフィック社は“地産地消”という思想のもとで設立されましたが、エンジニアリング業界においてこの地産地消の比重は増していくと思います。これらの果実が今後摘み取られていくことを期待していますし、良い成果を出していくことがBSP2025達成に不可欠です。一方、豪州イクシスLNGプロジェクト関連で大きな損失を計上しました。遺憾ではありましたが、BSP2025を達成するためにも今後利益率を上げていく一層の努力が要請されることに加え、攻めのマーケティング力が問われてくることになります。ROEの低迷がここ数年続くなか、取締役会としても資本効率を上げていくための議論が重ねられています。

2022年4月に東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、日揮ホールディングスは1部市場からプライム市場に移行しました。コーポレート・ガバナンス向上へ不断の努力が求められるなか、サステナビリティ経営の深化も図られました。子会社である日揮グローバルの社長に初めて外国人が起用されたほか、サステナビリティ委員会の設立、TCFDへの賛同、CDP評価への対応等の環境面のみなら

ず、人権方針の策定等、取締役会での議論の深化が図られています。今後、国連等の国際社会が要請する諸原則へは一層の配慮が求められます。DXやジョブ型雇用、リスクリング等の課題へのさらなる検討については、当社グループにとって簡単な作業ではなく、とりわけこれまで長年にわたって培われてきた当社グループの企業文化とどのように整合させていくか、全社的議論が必要であると感じています。

私は、2021年の統合報告書において「今後、国際社会における地政学上の力学は、これまでとはかなり異なってくる。」と述べましたが、まさに2022年2月にロシアによるウクライナへの侵攻が起きました。この侵攻がどのような形で落ち着くのかは不透明で、当社グループへの影響も注意深く見ていく必要があります。また、自然界から厳しい挑戦を受け、当社グループも大きな試練に遭遇するかもしれません。私は従来、危機対応の重要性を訴えてきましたが、今回は、あえて企業グループとしての“打たれ強さ”の重要性を指摘したいと思います。それは“七転び八起き”ということですから。いかなる企業においてもリスクを最小にすることが求められており、当社グループも例外ではありません。当社グループの特徴はリスクをマネージする企業グループであることだと思います。これは、当社グループ流に言えば、“リスクの中心に自らを置く”という姿勢です。そしてその真骨頂は、リスクを価値に変えることです。困難な作業ではありますが、リスクをマネージして経済価値、そして社会・環境価値を創造し、究極的にPlanetary Healthの向上に貢献していくことが当社グループに求められていると思います。

BSP2025達成に向けて、 着実な第一歩を 踏み出すことができた

社外取締役
松島 正之



2021年度は、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大に続きロシアのウクライナ侵攻があり、加えて環境問題の深刻化も重なり、厳しい経営環境でした。

結果として、当社グループの2021年度の受注目標は未達に終わりましたが、「艱難辛苦汝を玉にす」の喩えのとおり、総合エンジニアリング事業の体制強化や効率化、アジア太平洋におけるプロジェクト遂行拠点の設立、更に国内ではスタートアップ企業支援を目的とするコーポレートベンチャーキャピタルファンドの設立や培養肉の生産を目指す「株式会社オルガノイドファーム」の設立など、将来を見据えた投資を実施しました。

また、機能材製造事業では、企画、資金、人財等の面でグループ一体となって成長分野への投資を促進する仕組みが稼働し始めています。

このように環境変化に即応して、営業推進体制を柔軟に変革しており、持続的な成長を支える基盤が着実に整備されてきたと思います。

一方、コーポレート・ガバナンスの面では、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を軸にそのモニタリング、ローリングをいかに回していくかが取締役会の最大のアジェンダとなっています。3つの重点戦略、「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」については未だ道遠ですが、初年度は着実にその第一歩を踏み出すことができたのではないのでしょうか。

また、取締役会は、決議だけでなく審議、報告があり、そ

の番外編として勉強会も用意され、真摯で活発な意見交換が行われていると実感しています。取締役の構成も社外取締役が1名増員され半数を占めるに至っており、重要な使命を全うしなければならないと肝に銘じています。

世界の2050年カーボンニュートラルに向けては、2050年までに当社グループのCO₂排出量のネットゼロ化を目標に掲げています。事業面においては低・脱炭素化に向けてエネルギー転ジションを図っていくことが不可欠ですが、同時に忘れてはならないのは私たちのオフィスが温室効果ガスの温床となっていることです。不要な書類や資料を思い切って断捨離すれば、オフィス空間は拡がり、生産性が上がるという副次的効果もあります。

日揮グループの将来は、グループ社員一人ひとりの肩にかかっています。その点を抱負として誇りに思っていたかくと同時に、将来の日揮グループを各々でデザインしてみてください。

社外取締役メッセージ（各社外取締役の略歴はP.68に記載）

需要増にも初心を貫いた
経営資源配分が必要

社外取締役

植田 和男



私は、2021年の統合報告書でのメッセージにおいて、“株式市場が日揮グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を十分には評価しかねているようだ。”と指摘しました。しかし、その後の1年間で、株価は大きく変化し、2021年8月の885円を底に、2022年6月には2,088円と一時2倍以上の値上がりとなりました。

ただし、株価上昇の背景に関する市場関係者の分析を参照すると、BSP2025が素直に評価され始めたというよりは、地政学リスクの高まり、エネルギー価格上昇のなかで、北米を中心とするLNG案件等の受注増が期待されているという解釈が有力なようです。

このような株式市場の評価、その背後にある世界の経済政治情勢は、日揮グループの経営が難しい局面に立っていることを示唆します。2021年度から動き出したBSP2025の骨子は、LNG等の「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」です。特にグローバルEPC事業は、ここのところ収益率が低いことが大きな問題で、DXの広範な活用等により収益力を高める努力をしつつ、経営資源の一部を徐々に新成長分野へ傾斜させ、将来の収益の柱を育てていくという姿が基本です。

これに対して、現状は突如高まった地政学リスクによりEPC事業の需要増が見込まれる一方、新成長分野ではい

くつかの有望な芽は誕生しつつあるものの、近い将来の収益化が見込まれるというところには達していません。機能材製造事業は、世界的にサービスよりも財に偏った景気回復が続いたなかで好調を保ってきましたが、今後世界経済が減速方向に向かうと予想されるため警戒が必要です。

以上のような環境下で、経営資源をどのように配分していくべきかは難しい問題です。しかし、これについては初志貫徹の姿勢でよいように思います。すなわち、EPC事業については、受注好調が見込まれる間に、マージンの引き上げに努力する、他方DX等の活用でコストの引き下げを続ける。中長期的には、この分野のなかでも環境負荷の低いプロジェクトへの注力を強化する。こうして生まれる経営資源上の余裕を新分野、機能材製造事業へ回していくということです。

ただ、このような経営上の舵取りはそう容易なことではありません。機能材製造事業は収益率が高いのですが、短期的に需要がどう推移するかという問題に加えて、投資によって規模が拡大するのに合わせて、経営管理力も拡大していかなければなりません。EPC分野が様変わりの繁忙状態にあるのは喜ばしいですが、新分野への人財投入も進めていかねばなりません。

経営上の課題は多いのですが、それでも前向きな話が増えているといえそうです。以上のような点に注意しながら、引き続き取締役会等での発言を続けていきたいと考えています。

強みを活かして、
着実に改革実現へ

社外取締役

八尾 紀子



長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)が発表された2021年5月の翌月(6月)に、当社の社外取締役を拝命し、2022年で2年目となります。

2040年ビジョンにおいて1stフェーズ「挑戦の5年」に位置付けられたBSP2025の初年度にあたる2021年度は、サステナビリティ委員会の設立、廃食油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証推進や高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産開始をはじめ、様々な新たな具体的施策、プロジェクトが実行に移され、BSP2025の達成に向けて進み始めました。

他方、従前から係属していた豪州イクシスLNGプロジェクトの紛争案件では、遺憾ながら、最終的に多額の特別損失計上を行う結果となりました。将来の経営へ与える不確実性を極力なくし、BSP2025の達成に向け前に進むためにも和解という形で解決に至ったものですが、今後、このようなことが起きないようにすることが強く求められます。この点、社内では改めて様々な観点から原因・対応策等の精査、分析を行い、論議を重ね、再発防止へ向けた取り組み、体制の強化が進められています。

当社グループを取り巻く事業環境に目を向けますと、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大に続き、ウクライナ情勢等を背景とする資機材価格・輸送費の高騰、世界的潮流である低・脱炭素化の進展、エネルギー安全保障の問題をはじめ、急激な環境変化が続いています。先行きの見通しが難しいなか、そうした激変する環境変化によりビジネスが

受け得る影響に係る適時の洞察力、対応力はこれまで以上に強く求められ、BSP2025の実効的なモニタリング、ローリングも一層その重要度を増していると感じています。

ビジネス領域・ビジネスモデルのトランスフォーメーションを支える組織のトランスフォーメーションにおいては、JGCアジアパシフィック社が設立され、アジア太平洋地域を対象としたリージョナル経営体制強化に大きな効果を発揮することを期待しています。同時に、同社を含む企業グループのホールディングス会社として、攻めと守りのバランスのとれたグループガバナンス経営についても引き続き注視していきたいと思っています。

新たな挑戦にあたっては、当社グループでは直面したことのない多様なリスクも伴います。リスクのないビジネスはもとより存在しませんが、リスクを低減することはできます。急激な環境変化のなかにあって、スピード感を持った意思決定、経営判断が求められる一方、「攻め」の経営を進めるにあたっては同時に、適切なリスクテイクを支える「守り」の体制、ガバナンス体制を含むコーポレート・ガバナンスの継続的強化も必要不可欠です。

厳しい経営環境ですが、この環境下だからこそ産業・社会の基盤を支える存在として、当社グループの強みである、「先読み力」「技術力」「リスク対応力」「マネジメント力」をグループの総力を挙げて発揮し、果敢に新たな挑戦を行い、社会課題の解決、そして当社グループとしての成長、拡大が実現されることを期待しています。

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	経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名 1 社外取締役が過半数を占めかつ社外取締役が委員長を務める指名委員会において、以下の項目を中心に審議 (1) 人格・見識などの共通項目 (2) 経営陣幹部および社内取締役は、サクセッションプランで定める経験・実績・マネジメント能力など (3) 社外取締役については、独立性および専門性など 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 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
	経営陣幹部の解任 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 (1) 不正・不当・背信行為があった場合 (2) 法令・定款違反があった場合 (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

■ 後継者計画について

後継者計画は持続的な企業価値向上のための重要事項と認識し、指名委員会および取締役会における議論を踏まえ、以下のとおり後継者計画の運用を開始しています。

後継者計画の目的

- 中期経営計画「BSP2025」および長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を実現し、更にその先にわたって永続的に企業価値を向上させていくためには、その時々の実業環境および経営戦略に最も適合したトップマネジメントを登用することが必要不可欠であると認識しています。
- 後継者計画は、そのようなトップマネジメントを継続的に登用することが可能となるよう、事業環境および経営戦略に基づき、トップマネジメントに求められる知識・経験、能力、資質等の人財要件を明らかにし、次期トップマネジメントの育成・人選に役立てることを目的としています。

人財要件の考え方

- 人財要件の設定にあたっては、第三者機関を通じて現行トップマネジメントにヒアリングを行い、中長期的な経営ビジョンを起点とし、将来必要な経営人財像を定義しています。
- 抽出された人財要件ごとに、「各候補者群に選抜される段階で最低限身につけているべきMust要件」および「各候補者群に選抜される段階で身につけていることが望ましいWant要件(3段階)」に分類し、各候補者群において求められる程度を設定しています。

後継者計画の考え方

- トップマネジメントに必要な人財要件を定めて次期および将来候補者群を複数名選抜し、不足している人財要件を満たす機会を与え、経験を積ませ、毎年のモニタリングで育成状況を確認しながら中長期的にトップマネジメント候補を育成していくことを当社の後継者計画の基本的な考え方とし、運用を開始しています。

■ 政策保有株式

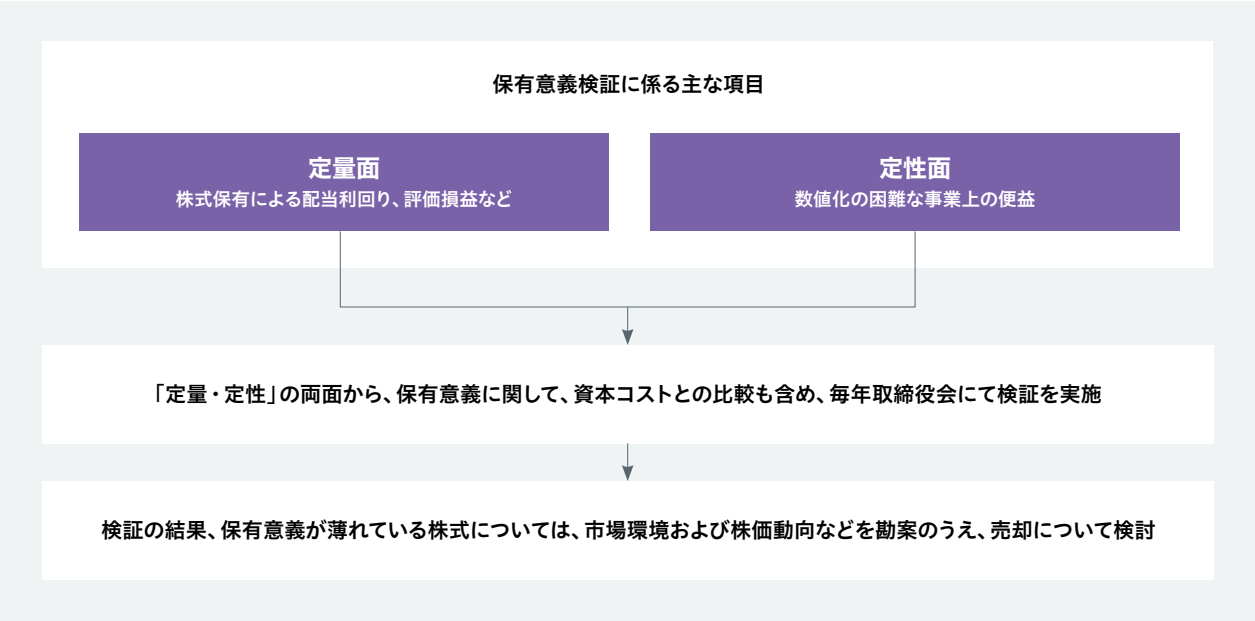
1 保有の目的

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・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いません。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、各銘柄のTSR(株主総利回り)のチェックならびに当該銘柄のROE(株主資本利益率)および数値化困難な事業上の便益等が当社の株主資本コストに見合っているかという観点も含め、定量・定性両面から検証し、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います。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つながり、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つな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



コーポレートガバナンス・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 [※]
2015～2021年度 (うち2021年度)	37銘柄(2銘柄)	4,537百万円(30百万円)	約35%

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

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、さら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。2021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	- 取締役・監査役を対象とし、取締役会事務局によるアンケートを実施 - 前回の実効性評価の課題の改善状況を確認 - 現在の取締役会の実効性に関する評価およびさらなる実効性向上のための意見を収集 - 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
アンケート概要	- 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 - 主な評価項目:取締役会の構成、運営、議論、監督機能、株主との対話、自身の取り組み、指名委員会・報酬委員会の運営など - 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
評価結果および今後の取り組み	評価結果 アンケートの分析・評価の結果、当社の取締役会は、全体として十分に実効的に機能していると評価される。2021年度は、中期経営計画のモニタリング、ローリングの体制整備、DXやSDGsへの取り組み、自由な意見交換の機会の創出、指名委員会・報酬委員会における議論等の取締役会への報告を2020年度の実効性評価に基づく重要な課題と位置付け、各種対応を行った。その結果、すべての課題につき、十分またはおおむね適切との評価が多数となったことを確認した。 さらなる実効性向上のための課題およびその対応方針 課題 - 中期経営計画のモニタリング、ローリングを実効的に行うこと - 持続的な収益性確保や資本コストの観点からグループ全体の事業ポートフォリオを議論すること - 取締役会における審議のさらなる活性化 対応方針 - 上記の課題に向けた取締役会の議論および監督の充実

当社の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

	2019年度	2020年度	2021年度
取締役会・委員会における主な取り組み	2019年6月の株主総会後、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 - 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	- 持株会社体制に即した形に付議基準を整理する目的で取締役会規程および稟議規程を改定 - 取締役会において複数回にわたり2040年ビジョンおよびBSP2025策定のための議論を実施	- 取締役会においてサステナビリティ基本方針の制定、サステナビリティ委員会の設置およびサステナビリティ委員会規程の制定を実施 - BSP2025に定めた施策のモニタリング、ローリングに向けた体制整備 - 投融資分類の明確化および審査・承認手続きの見直し・整備に応じ、取締役会規程および稟議規程を改定
役員トレーニング※	- 社内セミナー(持株会社取締役会) - 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) - 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	社外セミナー(ビジネススクール教授による「両利きの経営」に関する勉強会)	EPCリスクおよび財務リスクマネジメントに関する社内勉強会を実施

※ 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	- グローバルな競争力を高め、中長期的な企業価値の向上のために必要な経営人財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 - 取締役の個人別の報酬などの額、またはその算定方法および報酬などの構成割合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、事前に社外取締役が過半数を占めかつ社外取締役が委員長を務める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
報酬額決定プロセスについて	- 取締役の個人別の報酬などの額および報酬などの構成割合は、公正性および透明性ならびに本決定方針との整合性を十分に確保するため、報酬委員会において、各取締役の評価および報酬金額について本決定方針との整合性を含めて総合的に審議のうえ、その審議結果に基づき代表取締役会長が決定 - 代表取締役会長は、当社の最高経営責任者として、各取締役の職務・職責、職務の成果および当該成果の企業価値向上に対する貢献度合いを最も熟知しているものとして取締役会より委任を受けており、その権限は、上記株主総会の決議により定めた報酬限度額の範囲内に限定される - 取締役会は、最終決定の内容が本決定方針に沿うものであると判断しており、判断を行うに際し、報酬委員会における審議の概要および結果、ならびに代表取締役会長による最終決定内容について報告を受けている
固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬について	- 社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬、短期インセンティブとしての業績連動報酬および中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬の3種類で構成 - 報酬構成割合は、業績達成度および役位が上がるにつれて、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬を合わせた変動報酬の割合が高くなる設計 固定報酬 - 各取締役の役職、および担当職務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 - 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され、いずれも毎月支払い - 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 業績連動報酬 - 各年度の業績数値の達成を強く促し、中長期的な企業価値向上を確実に推進していくことを狙って設計 - 具体的には、中期経営計画に掲げる数値目標である「営業利益」および「親会社株主に帰属する当期純利益」を指標として役位別に算出される基礎額に対し、長期経営ビジョンおよび中期経営計画実現のために果たすべき職責を踏まえて個人評価を行い、これを反映して個人別の業績連動報酬額を決定し、毎年7月に支払い - 業績指標の評価ウェイトは、株主に対する結果責任を全うするという観点から親会社株主に帰属する当期純利益に比重を置き、上位役位ほどその傾向が強まるように設定 - 親会社株主に帰属する当期純利益が損失となる場合は、業績連動報酬は不支給となる - 個人評価は、報酬委員会において審議することで透明性および公正性を確保 2021年度において、優秀な経営人財の確保を目的として、外部専門機関による報酬市場調査データ等を参考に報酬水準を見直し、更に、各取締役の業績数値達成を確実にするために業績と報酬との連動性をより一層強化 譲渡制限付株式報酬 - 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 - 毎年8月に譲渡制限付株式を割当てることとしており、2021年度は、2021年8月6日付で、取締役3名に対して、基本報酬の約10%に相当する譲渡制限付株式13,713株(13百万円相当)の割り当てを実施 - 譲渡制限付株式報酬制度の概要は以下のとおり 【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1億9,000万円 【譲渡制限付株式の総数(上限)】年149,300株以内(発行済株式総数の約0.06%) 【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

役員区分ごとの報酬などの総額、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 7名 (社外取締役を除く)	199百万円	7名	184百万円	0名	－	5名	14百万円
監査役 3名 (社外監査役を除く)	36百万円	3名	36百万円	－	－	－	－
社外役員 7名 (社外取締役4名、社外監査役3名)	66百万円	7名	66百万円	－	－	－	－

(注)2021年度末現在の実効性は9名(うち社外取締役4名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

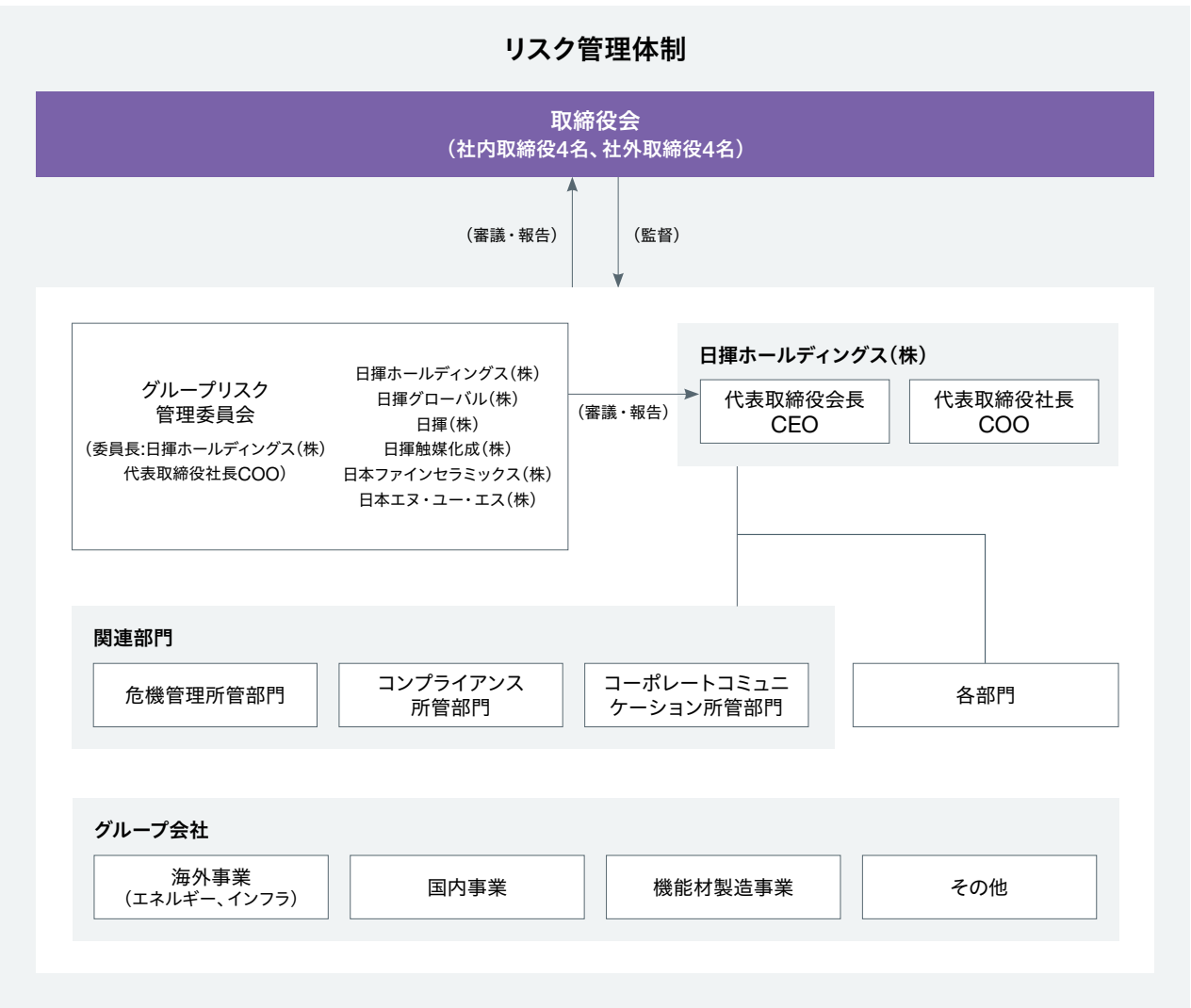
リスクマネジメント

基本的な考え方

日揮グループは、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・改善を図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留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	- 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 - 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	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
カントリーリスク	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	- 貿易保険の利用 - カントリーリスクに関する情報収集 - 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 - 危機管理統括部による危機管理機能の強化
自然災害・疫病などに関するリスク	地震、豪雨、暴風雨などの想定を超える自然災害や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	- 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 - リスクに関する情報収集 - 政府・自治体の要請を踏まえた必要な措置の実施および各国の情勢や規制に応じた安全状況の確認 - 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 - 顧客に対する必要な納期や契約金額の変更の要請および協議
為替変動リスク	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	- 複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約、海外調達 - 外貨建ての発注および為替予約
工事従事者の不足、賃金高騰リスク	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	- 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 - モジュール工法の採用による現地工事最小化 - 現地建設工事に豊富な実績を有する企業との協業
資機材・原材料等の高騰リスク	- 総合エンジニアリング事業における資機材の調達費用および輸送コストの増加 - 機能材製造事業における原燃材料価格の高騰	- 価格動向モニタリング・予測、予測精度向上に向けた取り組みの継続 - 資機材の早期発注 - 調達先の多様化 - 製品価格への転嫁 - 契約面での対応
投資事業リスク	- 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 - 投資の流動性の低さなどにより、希望する時期や方法で撤退できないリスク	- 新規投資事業の意義・目的の明確化、取締役会等の審議に基づく意思決定 - 既存投資事業のモニタリング強化
法令および規制に関するリスク	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、人権保護に関する法令および原則、事業および投資に対する許認可等の制約	コンプライアンス・プログラムならびにグループ方針および規定の整備、実施、モニタリングおよび改善
情報セキュリティに関するリスク	停電、災害、ホストコンピュータ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	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
品質に関するリスク	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	- 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の推進 - 生産物賠償責任保険(PL保険)の加入
マクロ経済環境、社会・国際情勢の変化に関するリスク	世界的な景気後退につながるエネルギー価格の変動による事業活動への影響	- 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 - 環境負荷低減を実現する技術開発 - 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
気候変動に関するリスク	- 建設現場および製造現場などでの自然災害 - 顧客企業の化石燃料関連への投資抑制や顧客企業の事業内容自体の変更実施等による事業活動への影響 - 新型コロナウイルス感染症による社会や産業の変化など事業環境の変化	- 非化石燃料、資源循環、再生可能エネルギーなどの分野のプロジェクトの受注および遂行 - 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」に基づくビジネス領域、ビジネスモデルおよびグループ内組織のトランスフォーメーションへの取り組み

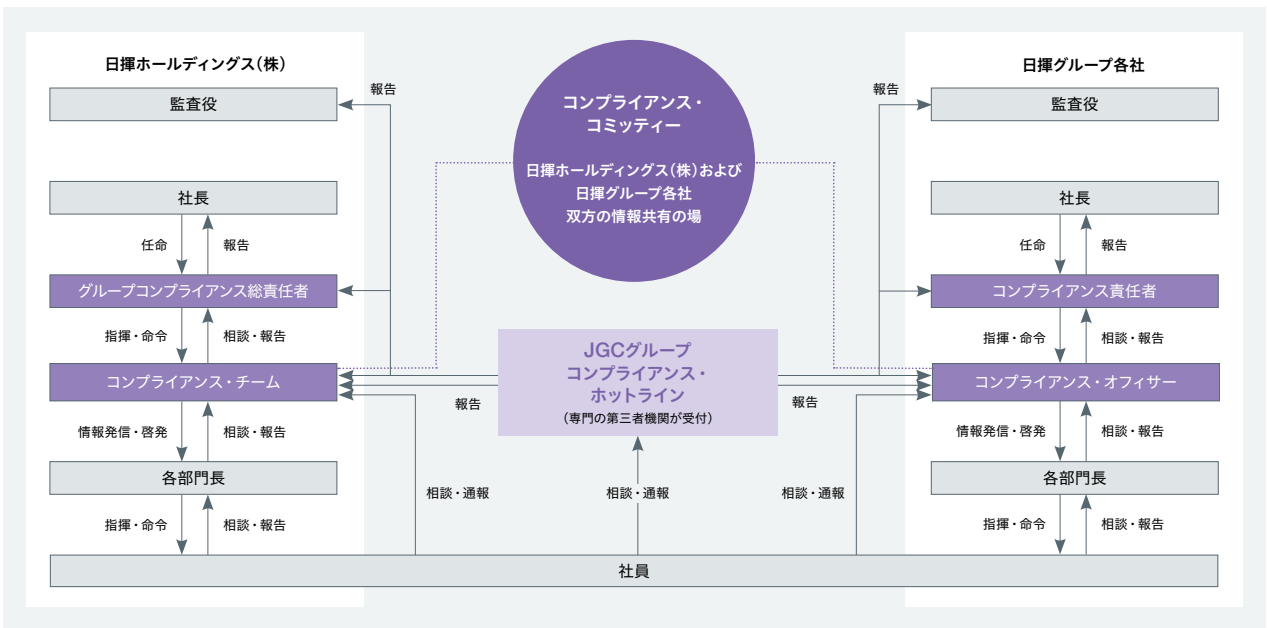
コンプライアンス

基本的な考え方

日揮グループでは、企業理念「JGC's Purpose and Values」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据えています。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、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。主要なグループ各社にはコンプライアンス責任者を配置し、指揮下のコンプライアンス・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。日揮ホールディングスのコンプライアンス・チームは、当社グループ全体のコンプライアンス推進のための総合的な施策や調整等の機能を担っています。



■ 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次ページの表のとおり整備し、贈賄防止プログラムを展開しています。

これらの贈賄防止プログラムのもと、当社グループと取引を行うエージェント、コンサルタント、共同企業体、ベンダー、サブコントラクター等に対してコンプライアンス上の事前審査を実施しています。審査の結果によって、取引先と締結する契約書に厳格な贈賄禁止条項を規定するなど、リスクに応じた対応を実施しています。また、贈答、接待、寄付、献金についても、腐敗行為につながる可能性がある取引を捕捉できるように、事前申請を義務付けています。

グループ各社の贈賄防止プログラムの実施状況を確認するため、コンプライアンスモニタリングも実施しています。日揮ホールディングスのコンプライアンス・チームの要員が毎年数社のグループ会社へ赴き、役職員へのインタビューや記録の監査を通して対象会社における課題の洗い出し、および改善に努めています。

日揮グループ企業理念

日揮グループ行動規範

贈賄防止規程

当社社員による贈賄を防止するためのもの 贈答・接待・旅費規程 寄付金支出規程 政治献金規程	パートナーによる贈賄を防止するためのもの 商務代理人に関する贈賄防止規程 共同企業体に関する贈賄防止規程 協力会社に関する贈賄防止規程	プログラムを有効に作動させるためのもの 日揮相談・通報窓口制度にかかわる規程 贈賄リスクアセスメント要領 贈賄防止トレーニング要領 コンプライアンス・モニタリング要領
---	---	--

■ 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。階層別研修は、新入社員研修以外に初級、中級、上級の3種類の研修を昇格時に受講する体制となっており、国内グループ会社従業員を対象としています。これらの研修ではコンプライアンスの知識を学ぶだけでなく、ケーススタディを多く取り入れることで、従業員一人ひとりにコンプライアンスを自分事として考えてもらう教育を行っています。2021年度からは、部門長を対象として、自部門におけるコンプライアンスのリーダーとしての職責と心構えに関する研修(部長職向けコンプライアンス研修)を新たに開始しました。

また、当社グループでは腐敗防止、ハラスメント、下請法などの個別テーマについて研修を実施しているほか、プロジェクト関係者向けにプロジェクト地域のコンプライアンスリスクにフォーカスした研修なども実施しています。なお、本社が主催するこれらの研修以外に、国内・海外の一部グループ会社では、各社が想定するリスクに応じた独自の研修も行われています。

研修実施件数・受講人数

	2021年度
実施件数(回)	27
受講人数(人)	846

(注) 件数は研修の開催日数

2021年度実施した研修一覧

研修の種類	研修名	対象者
階層別	新入社員研修	国内グループ会社 新入社員
	初級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任係長
	中級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任課長
	上級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任部長・マネージャー
	部長職向けコンプライアンス研修	日揮ホールディングス(株)、日揮グローバル(株)、日揮(株) 部長
テーマ別	プロジェクト向けコンプライアンス研修	プロジェクト関係社員
	ハラスメント研修	日揮(株) 国内現場・地区事務所 社員
	リスク別コンプライアンス研修(腐敗防止、下請法、競争法など)	国内グループ会社 社員(一部部門・職種のみ対象)

■ 通報制度

当社グループは、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・通報も可能です。また、主要事業会社である日揮グローバルと日揮に、それぞれ内部窓口を設け、直接相談・通報を受け付けることで、より迅速な調査、対応が可能になっています。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。

※ 内部通報件数はP.87に記載

ステークホルダーとのエンゲージメント

基本的な考え方

日揮グループでは、持続的な成長と企業価値向上には、企業活動のあらゆる場面で様々なステークホルダーとの対話(エンゲージメント)が必要不可欠であると認識し、積極的なコミュニケーション活動を展開しています。定期的に経営・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、財務情報だけでは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をご理解いただける環境の実現に取り組んでいます。

■ 株主・投資家とのエンゲージメント

▶ 統合報告書の充実

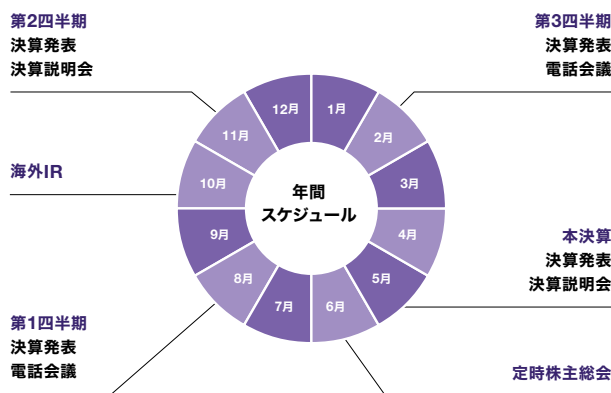
当社の統合報告書は、長期的なスタンスに立った投資判断を行ううえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2021年版の統合報告書では、事前に株主・投資家の皆さまから様々な意見をいただき、発表した2040年ビジョンおよびBSP2025について策定された背景と目指す姿、具体的な戦略などを、ページ構成や各コンテンツ内容を整理することで、より明確に当社グループの戦略を理解していただくことに努めました。株式市場からは「なぜ2040年ビジョンおよびBSP2025のような戦略を描くことができるのか」という点について関心が高まっており、創業以来、当社グループが拡大・成長するなかで培ってきた価値創造の仕組みを論理的に特定することで、これまでの歴史とビジョン・計画への一貫性を表現するなど、非財務情報開示の拡充を行った結果、2021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。



▶ オンライン事業説明会の開催

当社グループへの理解促進を目指し、当社グループが手掛けるビジネスに関する詳細なオンライン説明会を実施しました。株主・投資家から特に関心の高かった「コントラクターから見るLNGマーケットの見通し」、および「地球の持続可能性に資する技術のビジネス化の現況」の2つのテーマを取り上げ、株主・投資家の理解を促進しました。

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	194	96
電話カンファレンスでの決算発表	2	50
経営トップによる経営説明会	2	62
ESG関連の対話実績	12	12
経営トップによる海外IRロードショー※	0	0
事業説明会	1	35

※ 2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、実施しませんでした。

株主総会の実施

	2019年度	2020年度	2021年度
開催日	6月26日(金)	6月29日(火)	6月29日(水)
来場株主数	15*	19*	32*
議決権行使比率	84.00%	84.20%	87.10%

※ 2019年度から2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主の皆さまに、来場を極力控えていただくようお願いしました。

■ 社員とのエンゲージメント

▶ トップマネジメントとの対話、社内報(年4回)など

当社グループでは、トップマネジメントと従業員との座談会を開催しており、本音の対話やビジョンの共有、つながりの強化を図っていることに加え、対話の様子を配信し「会社のさらなる活性化」につなげることを目的とした動画チャンネルを配信しているほか、社内報や全社掲示板など様々な媒体を活用し、会社の経営方針や経営課題を浸透させるとともに、グループ社員の帰属意識の向上につながるコミュニケーション活動を実施しています。

■ 顧客とのエンゲージメント

▶ 資源国人財向け研修プログラム

当社グループは、資源国との関係強化を目的に過去数十年にわたり資源国の技術者や化学工学などを専攻する学生に対する各種研修プログラムを実施しています。プログラムを受講した多くの技術者が帰国後に自国の資源開発・産業発展に貢献していると同時に、当社ビジネス、技術力、企業姿勢などに対する理解促進が進んだことにより、資源国のビジネス拡大にもつながっています。

■ サプライヤーとのエンゲージメント

▶ 技術支援活動

当社グループは、プラント建設国における現地調達を積極的に推進しており、高難度の機器を発注するケースでは、当社グループのエンジニアが発注先工場に赴き、サプライヤーの製造設備や設計者の技量に応じた技術指導を実施しています。こうした取り組みにより実現されるサプライヤーとの良好な関係を貴重な取引先資産と捉え、サプライヤーに対する技術支援を積極的に行っています。



溶接工向けトレーニングの様子

■ 地域社会とのエンゲージメント

▶ イラク・バスラ州における地元小学生を対象にした取り組み

イラクではイラク戦争後の国民の学力低下が顕著であり、若者の人口増加も相まって特にバスラ州では教育に対する投資が不足しています。また、若者の失業率も非常に高く、大学を卒業しても就職が難しい状況にあります。当社グループでは、子どもへの教育機会の提供、若者への雇用機会の創出をはじめとする同国のニーズに沿った長期的な貢献を目的に、バスラ州の公立小学校向けにプログラミング教育プロジェクト「JGC Code Education」を2022年3月から開始しました。今後2年間で約2万人の生徒へのプログラミング授業を実施し、将来的な同国のIT技術人財の育成や若者の雇用創出に貢献していきます。また、2022年6月5～6日にはバスラ州の公立小学校約20校の計2,600人を対象にサイエンス・ショーを開催しました。



JGC Code Education受講者の様子

▶ 横浜市の公立高校の企業訪問の受け入れ

当社グループでは、横浜市の公立高校の企業訪問を受け入れており、社員との懇談会や業務のVR体験などを通じて、コミュニケーションを図っています。学生が望ましい職業観・勤労観を身につけるとともに、主体的に進路を選択する能力を育てることを支援しています。2022年度は、持続可能な航空燃料(SAF)の取り組みを紹介し、当社グループの持続可能な社会実現への取り組みに関する理解促進を図りました。

▶ 小学生を対象とした化学実験講座を実施

当社グループ会社である日揮触媒化成株式会社では、同社北九州事業所において、地元の小学生を対象とする化学実験講座を毎年開催しています。地域社会との交流・貢献を通じて、機能材製造メーカーとして子どもたちが化学への興味を深める機会を提供するとともに同社の事業活動の理解促進を図りました。今後も地域社会との良好なエンゲージメントを構築していきます。



化学実験講座の様子