

# 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経営戦略において確実に成果を上げていくだけでなく、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、ならびに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。

サステナビリティ・マネジメント	39
気候変動への取り組み	41
人的資本への取り組み	45
知財・無形資産に対する取り組み	59
サプライチェーンにおける人権の尊重	61
労働安全衛生	63
品質マネジメント	64
コーポレート・ガバナンス	65
リスクマネジメント	75
コンプライアンス	77
ステークホルダーとのエンゲージメント	79



## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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、これに基づいた経営を推進しています。

## サステナビリティ基本方針

日揮グループは、パーソンズである「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。

当社グループでは、2022年度の有価証券報告書において「サステナビリティに関する考え方及び取組」を公表しました。同報告書ではサステナビリティ基本方針を踏まえ、以下を当社グループにおいて重要と考えるサステナビリティ項目とし、それぞれの取り組みを記載しました。

重要と考えるサステナビリティ項目	主な取り組み内容	関連ページ
気候変動への対応	事業活動を通じた気候変動への対応／TCFDを踏まえた開示の推進など	P.41 気候変動への取り組み
人的資本への取り組み	人財ポートフォリオの策定と、その実現に向けた従業員エンゲージメント向上やインクルージョン＆ダイバーシティの推進など	P.45 人的資本への取り組み
人権対応	人権デューデリジェンスプロセスの構築など	P.61 サプライチェーンにおける人権尊重
品質マネジメントに関する取り組み	グループ各社における品質マネジメントの推進など	P.64 品質マネジメント
労働安全衛生	グループ各社における労働安全衛生管理の推進など	P.63 労働安全衛生
情報セキュリティに関する取り組み	情報セキュリティシステムの推進など	P.75 リスクマネジメント
コンプライアンスに関する取り組み	グループコンプライアンスの推進／内部通報制度の整備・運用など	P.77 コンプライアンス

## 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、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、サステナビリティ対応を推進しており、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

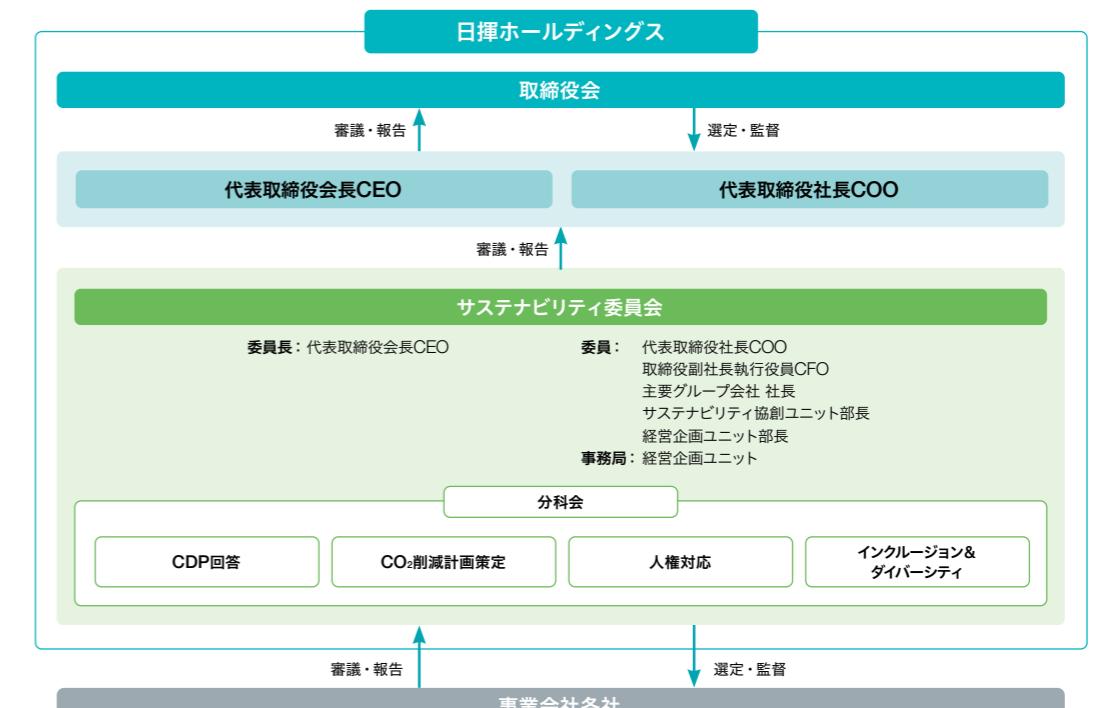
サステナビリティに関する詳細は  
当社グループウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/>



## 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」を通じて、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。2023年度から、近年のサステナビリティに関する要求の高まりを受け、委員会の開催頻度を年1回から3回の定期開催に変更したほか、新たにCOOやCFOを委員に加え、サステナビリティに関する事業活動への展開や、情報開示の拡充のより一層の強化を図っています。

また年に一度、サステナビリティ委員会の年間の活動実績等について、取締役会で報告しています。



## サステナビリティ委員会の主な活動内容

2021年度	第1回 CDP回答体制整備、CO <sub>2</sub> 削減計画策定、人権対応の3分科会設置
2022年度	第2回 人権基本方針の承認、インクルージョン&ダイバーシティ分科会の設置 第3回 CO <sub>2</sub> 削減策の報告、CDP回答の報告 第4回 インクルージョン&ダイバーシティ基本方針の策定について 第5回 インクルージョン&ダイバーシティ基本方針の策定に関する審議 →その後、取締役会決議を経て、グループの社則として制定 P.53 人的資本への取り組み：インクルージョン&ダイバーシティの推進
2023年度	第6回 CDP回答の報告、CO <sub>2</sub> 排出量削減に向けた実行計画案の策定について

サステナビリティ委員会では上表テーマのほか、社会のニーズに速やかに対応すべく、事務局を務める経営企画ユニットから毎回、サステナビリティ関連の最新の動向や当社グループの対応などについても報告があり、議論しています。

## サステナビリティ委員会事務局からのメッセージ



日揮ホールディングス  
戦略企画オフィス経営企画ユニット  
サステナビリティ推進グループマネージャー  
堀川 愛子

私は2021年12月のサステナビリティ委員会の立ち上げから参加し、事務局として運営を担当しています。気候変動対応に始まり、現在では人権対応、インクルージョン&ダイバーシティにまでテーマを拡大、4つの分科会が活動しています。本委員会では、各分科会の活動報告や審議、最新のサステナビリティ関連トピックスの共有等により活発な議論が行われており、2022年度はCO<sub>2</sub>の排出量や削減策をグループとして取りまとめる体制を構築したことにも加え、グループの基本方針として人権基本方針やインクルージョン&ダイバーシティ基本方針を策定できることは、特に大きな成果だったと考えています。

今後、企業のサステナビリティ対応は、より広いテーマにおける取り組みに加えて詳細で正確な開示が求められています。世界の動向を注視しつつ、優先順位の高い事項から着実に対応し、当社グループ、および社会のサステナビリティ実現に貢献していきたいと思います。

## 気候変動への取り組み

### 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、実行しています。

### 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(2022年度はB評価)、有価証券報告書を含め、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。

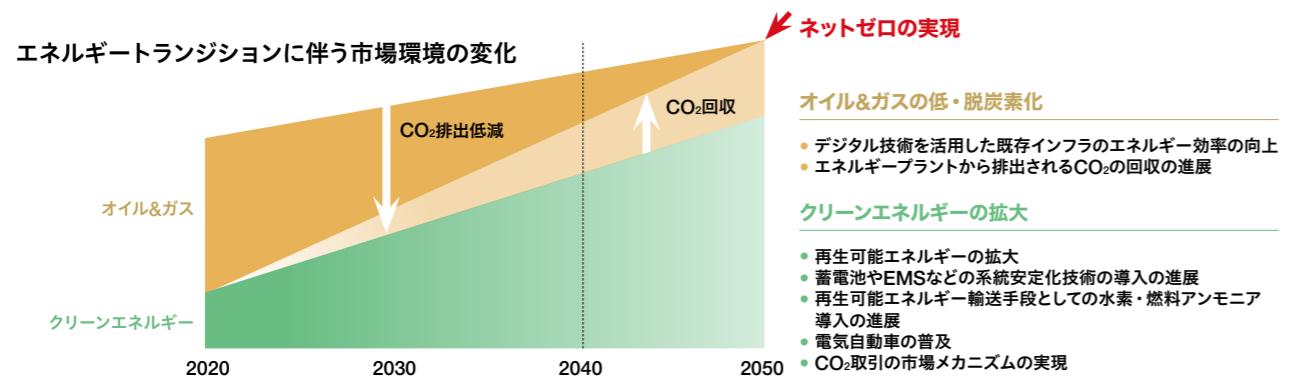


### ガバナンス

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、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。

### 戦略

当社グループでは、気候変動に関するリスクおよび機会を認識し、戦略に反映しています。



### シナリオ分析

シナリオの項目	定義
ターゲット	2040年
分析参考データ	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>STEPS(物理シナリオ)</li> <li>SDS(移行シナリオ)</li> </ul>
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



### ● 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、失注やレビュー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。
レビューーションリスク	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、人財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、地球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 <sub>2</sub> の回収・貯留)、および他社と共同で開発を進めているCCUS(CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> を排出しない水素、アノニア、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。

### ● 環境調和型社会の実現に資するビジネス領域（2040年ビジョン）

上記のシナリオやリスク・機会の分析を踏まえ、2040年ビジョンではエネルギートランジション、資源循環、高機能材などを当社グループのパーカス実現に向けたビジネス領域と位置付けています。また、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。

		注力分野	日揮グループの強み
エネルギートランジション	低・脱炭素 オイル&ガス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブルー水素・燃料アノニア</li> <li>CCS</li> <li>省エネルギー技術</li> <li>カーボンレジット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オイル&amp;ガスの大型案件に関する知見・実績</li> <li>CCS設備の設計・建設実績</li> <li>保全事業の実績</li> </ul>
	クリーンエネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーン水素・燃料アノニア</li> <li>小型モジュール原子炉(SMR)</li> <li>洋上風力発電</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセスエンジニアリング</li> <li>再生可能エネルギー・原子力分野の知見</li> <li>洋上構造物の設計・据付ノウハウ</li> </ul>
資源循環	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な航空燃料(SAF)</li> <li>ケミカルリサイクル(廃プラスチック・廃繊維)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセスエンジニアリング</li> <li>顧客・パートナーとのネットワーク</li> </ul>
高機能材	高機能材	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボン・ケミカルリサイクル触媒</li> <li>蓄電・新エネルギー用材料</li> <li>EV用パワー半導体向け高熱伝導化ケイ素基板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>触媒開発・事業基盤</li> <li>ナノ粒子調整・制御技術</li> <li>ファインセラミックスの開発・製造</li> </ul>

次ページに、アイコンで示した分野に関する取り組みについて記載しています。

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 気候変動への取り組み

## ● 現までの主な取り組みと成果

 水素・アンモニア分野

## エネルギー・トランジション分野

EPCコントラクターとして、化石燃料からの転換を計画する顧客のサポートに取り組んでいるほか、パートナーと共に取り組む技術開発などを通じて、水素・燃料アンモニアの導入、普及・拡大に貢献しています。

## &lt;主な取り組み&gt;

- 福島で旭化成と共同でグリーンアンモニアなどのグリーンケミカル製造プラント実証事業を推進(NEDO採択事業)
- 東洋エンジニアリングと燃料アンモニアプラントのEPC事業に関するアライアンス契約を締結
- 新潟でブルー水素・アンモニア製造実証試験の地上設備を受注
- クボタ、大陽日酸と推進するアンモニア分解水素製造技術の研究開発を推進(NEDO採択事業)
- 豪州で水素製造プラントを受注など



アンモニア合成実証試験装置(福島)

 持続可能な航空燃料(SAF)分野

## 資源循環分野

事業者とEPCコントラクターの両面から、SAF導入の推進を通じた航空業界の脱炭素化に貢献しています。

## &lt;主な取り組み&gt;

- コスト石油、レボイントナショナルと「合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立し、廃食用油由来SAFの生産技術開発・実証とサプライチェーン構築を推進
- 東洋エンジニアリングと国内SAF製造プラントに関するアライアンス契約を締結など

 ケミカルリサイクル分野

## 資源循環分野

事業者としてパートナーとともに廃プラスチック・廃繊維のリサイクルを推進し、循環型社会の実現に貢献しています。

## &lt;主な取り組み&gt;

- 愛知で岩谷産業、豊田通商と共同で廃プラスチックガス化設備を活用した水素製造事業を推進
- 帝人、伊藤忠商事と共同でRePEaTを設立し、ポリエステルのケミカルリサイクルを推進など

 高機能材分野

## 高機能材分野

カーボンニュートラルの実現に向けた顧客ニーズの拡大に合わせて、生産能力を強化しています。

## &lt;主な取り組み&gt;

- 日本ファインセラミックスがEV用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産等に向けた設備投資を推進
- 日揮触媒化成がカーボンニュートラル燃料用触媒、およびケミカルリサイクル用触媒・吸着材等の需要拡大に向け、設備投資を推進など

## ▶ 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具体的なリスクに対して、サステナビリティ委員会とも連携しつつ、低減と未然の防止に努めています。

 P.75 リスクマネジメント

## ▶ 指標と目標

## 2050年カーボンニュートラル宣言

これまでオイル&ガス分野をメインビジネスとしていた当社グループは、Planetary healthに向けた変革を通じて持続的な企業価値向上を実現していくための決意の証として、2020年から「2050年カーボンニュートラル宣言」を公開しています。

## 目標

## Scope 1+2

2050年: CO<sub>2</sub>排出ネットゼロ  
2030年: CO<sub>2</sub>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

## ネットゼロに向けた取り組み

Scope1+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

日揮グループの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

CO <sub>2</sub> 換算 排出量データ	2020年度 (基準年)	2021年度	2022年度
Scope1+2(t-CO <sub>2</sub> )	132,546	133,537	134,004
Scope1	84,325	87,856	82,943
Scope2	48,221	45,717	51,061
連結売上高(億円)	4,339	4,284	6,068
原単位ベース排出量 (t-CO <sub>2</sub> /億円)	30.55	31.18	22.08
基準年との比較	-	2%	-28%
Scope3(t-CO <sub>2</sub> )	開示なし	702,873	975,775

● CO<sub>2</sub>排出量削減等に向けた主な取り組み

当社グループは、カーボンクレジット等の活用も含めた自社CO<sub>2</sub>排出量の削減や情報開示の強化について、サステナビリティ推進体制のもとで関係部署間で連携し、検討を進めています。

2050年カーボンニュートラルに向けたCO<sub>2</sub>排出量削減に関する検討を推進

2022年度は、2050年CO<sub>2</sub>排出ネットゼロに向けた当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減のための施策を検討しました。2023年度中に、まずはScope1+2の排出量削減に向けた具体的な実行策の特定や実施のロードマップを策定し、順次実行していく予定です。

## 気候変動関連のイニシアチブに積極的に参画

当社グループは、TCFD賛同企業としてこれに準拠した開示を行っていることに加え、2023年1月からTCFDコンソーシアムに入会し、投資家とのラウンドテーブルなどの各種イベントに参加しています。他社や投資家などとの情報交換を通じて、気候変動対応や情報開示の強化に努めています。

また、当社グループは、2023年5月から経済産業省主導の「GXリーグ」に参画しています。カーボンクレジット市場のあり方や、日本企業が持つ気候変動への貢献が適切に評価される仕組みについて、GXリーグ内のワーキンググループにおける議論に参加するなどの活動を積極的に行ってています。



## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## CHROメッセージ

## 経営戦略と連動した人事戦略の推進

日揮ホールディングス  
専務執行役員CHRO(Chief Human Resource Officer)

花田 琢也

日揮グループは、2021年度に長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定し、「Enhancing planetary health」を自らのパーサスとして、事業ポートフォリオを5つのビジネス領域に拡大し、ビジネスモデルの多角化を推進することで持続的な成長を実現していくことを目指しています。エンジニアリング会社にとって人的資本、つまり人財は言うまでもなく最大の資産であり、エンジニアリング会社は、実はプラントを造る“人”を創っている会社とも言えます。2040年ビジョンの実現を目指して、新たな人事戦略の全体像「人財グランドデザイン2030」を策定しました。

新たな人事戦略では、オイル&ガス分野のEPCビジネスを支えるプロジェクト遂行人財の継続的な育成に加えて、2040年ビジョンの実現のために必要不可欠な高度専門人財(エキスパート)、経営・マネジメント人財、イノベーション人財の4つの人財で構成される新たな人財ポートフォリオの構築を目指しています。加えて、それぞれの人財が自ら変化を起こし続け、組織もまた自ら変化を起こし続ける組織になることを目指しています。

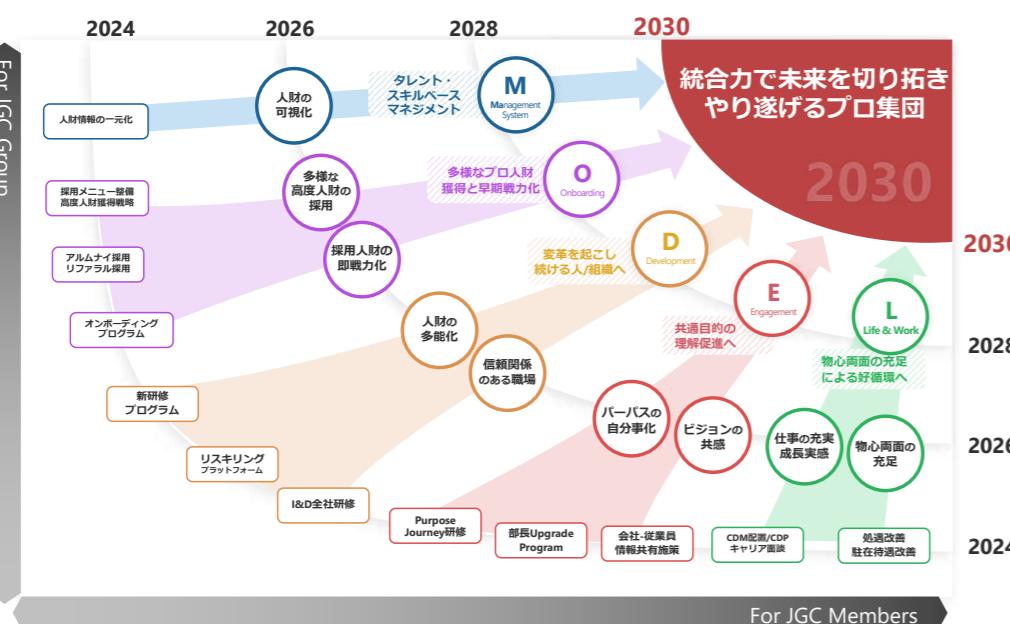
新たな人事戦略では、まず現状の人財ポートフォリオと将来必要とされる人財ポートフォリオの量的なギャップを可視化し、デジタル技術を活用した人財の効率的な運用を目的とするタ

レントマネジメントシステムの構築や、4つの人財ポートフォリオに基づく戦略的な採用、更に高度化、多能化を目的とする人財育成に取り組んでいきます。

当社グループの人財に、能力を最大限に発揮してもらうためには、モチベーションを高く維持することが必要不可欠であり、“仕事の充実は人生の充実に直結し、自らの人生を豊かなものにする(Work in Life)”という意識を持てる施策の実行に積極的に取り組んでいます。

また、2022年度にこれまでの年功型要素が残っていた制度から、役割や成果のみならず職務価値や職責など“Pay for VALUE”的方針に基づく新たな人事制度に改定したことによって、2023年度から日本国内の持株会社と事業会社2社を対象とする大幅な処遇改善を実施しました。更に、会社の経営方針を自らの業務に落とし込むために社員とのエンゲージメントを高めるための施策の実施や、多様な人財が活き活きと活躍できるインクルージョン&ダイバーシティにも積極的に取り組んでいます。また働きがいや働きやすさのための幅広い施策も実行しています。

今後も、経営戦略に連動した人事戦略の推進に積極的に取り組んでいきます。



## 人事戦略の基本的な考え方

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最大の資産であり、最も重要な経営基盤です。2040年ビジョンで掲げたビジネス領域とビジネスモデルのトランスフォーメーションという事業戦略の実行のために必要不可欠となる多様な人財ポートフォリオの構築に向けた、2030年の完成を目指し新たな人事戦略を推進しています。

## パーサス「Enhancing planetary health」の実現

## 2040年ビジョン

## 事業戦略

## ビジネス領域のトランスフォーメーション

- 5事業領域への拡大
- 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

## ビジネスモデルのトランスフォーメーション

- ビジネスモデルの多角化
- EPCビジネスの深化
  - 非EPCビジネスモデルへの多様化

## 2040年ビジョンの実現に不可欠な人財ポートフォリオ

新たに  
求められる人財

経営・マネジメント人財

高度専門人財(エキスパート)

イノベーション人財

これまでの  
主力人財

プロジェクト遂行人財

## 社員自らの能力を最大限に発揮してもらうための、育成・エンゲージメント向上

## ▶ 人事戦略の実行体制

経営戦略と連動した人事戦略を確実に実行するため、2022年にCHRO(Chief Human Resource Officer)を任命し、HRM委員会(人財関連の審議機関)のもとに推進機関として、HRO会議を設置しました。CHROが日揮ホールディングスのCEO、COOと連携し、経営戦略と連動した人事戦略を立案し、これに沿った形で、各社HROが各社事業戦略と連動した人事戦略を推進するべく、HRO会議にて審議する体制を整えています。

日揮ホールディングス  
CEO・COO

日揮ホールディングス  
HRM委員会(審議機関)

## HRO会議(推進機関)

日揮ホールディングスCHRO  
(Chief Human Resource Officer)

各事業会社

HRO HRO HRO HRO ...

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## ▶ 人事戦略の全体像

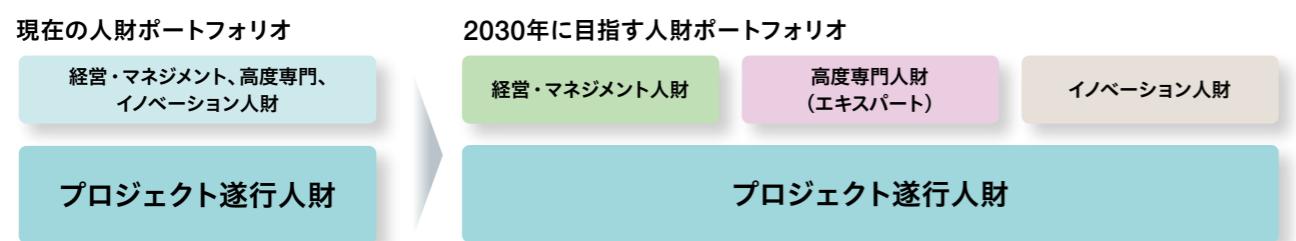
人事戦略は、2040年ビジョンの実現のために必要不可欠な人財ポートフォリオの構築に向けて、人財ポートフォリオのモニタリング・ローリングに加え、それら人財の戦略的な採用・育成、ならびにエンゲージメント向上を3つの柱として、推進しています。



## ▶ 人財ポートフォリオのモニタリング・ローリング

## ● 1. 必要人財の可視化・明確化

今後求められる人財ポートフォリオ構築の前提として、プロジェクト遂行人財が主体となっている現在の人財ポートフォリオと今後求められる3つの人財ポートフォリオの量的なギャップを可視化、明確化し、不足するそれぞれの人財の採用・育成戦略の効率的な実行を推進していきます。



## ● 2. 人財の配置最適化システムの構築(タレントマネジメント)

HRテックに代表されるデジタル技術を駆使することにより人財の可視化・明確化を実現し、多様なビジネス領域やビジネスモデルにおける最適な人財配置を支援する環境を構築するため、現状・目指す姿・ギャップのローリングシステム導入を検討しています。

## ▶ 人財の採用・育成

当社グループにおいては、既存事業の深化はもちろんのこと、新規分野への事業拡大を図るために人財採用ならびに育成が非常に重要であると捉えています。人財の採用・育成においては、戦略的な採用、高度化・多能化を目指す育成、後継人財育成、定着促進の4つを基本戦略とし、人財の高度化・多能化を図ります。

## ● 1. 採用

採用においては、新卒採用、キャリア採用、アルムナイ採用といった多様な採用施策を戦略的に実行し、2040年ビジョンの実現に必要不可欠な人財の獲得に務めています。

## 新卒採用

従来の採用手法に加え、2040年ビジョン達成に向け、「TR(トランسفォーメーション)枠」を新設し、出身専攻分野の多様性(バイオ、医工学、原子力、等)や新規事業の創造に資する人財を積極的に採用しています。また、デジタルトランسفォーメーションを推進できる人財確保を企図した「DX枠」も新たに設け、DX・IT関連部署への配属を前提とした採用を行っています。

新卒採用マーケットは、学生のキャリア教育が発展したこともあり、例年早期化が進んでおり、学生の休暇期間中のインターンシップの受入人数を拡大するとともに、上記DXやTRに関する受入コースを新設するなどの工夫を凝らし、当社グループの未来を担う人財の積極的な新卒採用を進めています。

## キャリア採用

プロジェクト遂行のキャパシティアップのための人財の採用強化に加え、未知の技術力や知見が求められる新規事業領域や、今後更に重要性が増すと予想されるDX・IT分野における専門人財について積極的にキャリア採用を進めています。

キャリア採用目標数は、日揮ホールディングス・日揮グローバル・日揮の総合エンジニアリング事業3社全体で前年度比+30%以上と大幅に増加させています。採用数の拡大にあたっては、リファラル採用(社員による人財紹介)やダイレクトリクルーティングといった新たな採用手法の本格運用も開始しており、一定の成果を上げています。

## アルムナイ採用(ネットワーク構築)

当社グループ会社を離職・退職した人財(アルムナイ)の再雇用にも積極的に取り組んでいます。2022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3年連続で受賞しました。加えて、2023年度には「志のデザイン部門」で最優秀賞を受賞しました。

現在、アルムナイコミュニティを有志で運営しており、150人以上のアルムナイが登録されています。また、当社創立記念日にあたる10月25日にはアルムナイが親睦を深めるEcho-Dayを過去5年継続して開催しています。

加えて、日揮グループの情報が知りたいという外部の方向けに人財登録システム「JGC Members」を開設し、定期的な情報発信に加え、当社グループのパーパスに共感する人財を社外から集める活動を実施しています。



2023年10月25日に開催したEcho-Day



## 過去4年間のアルムナイ採用者数

2022年度	8名
2021年度	0名
2020年度	3名
2019年度	1名

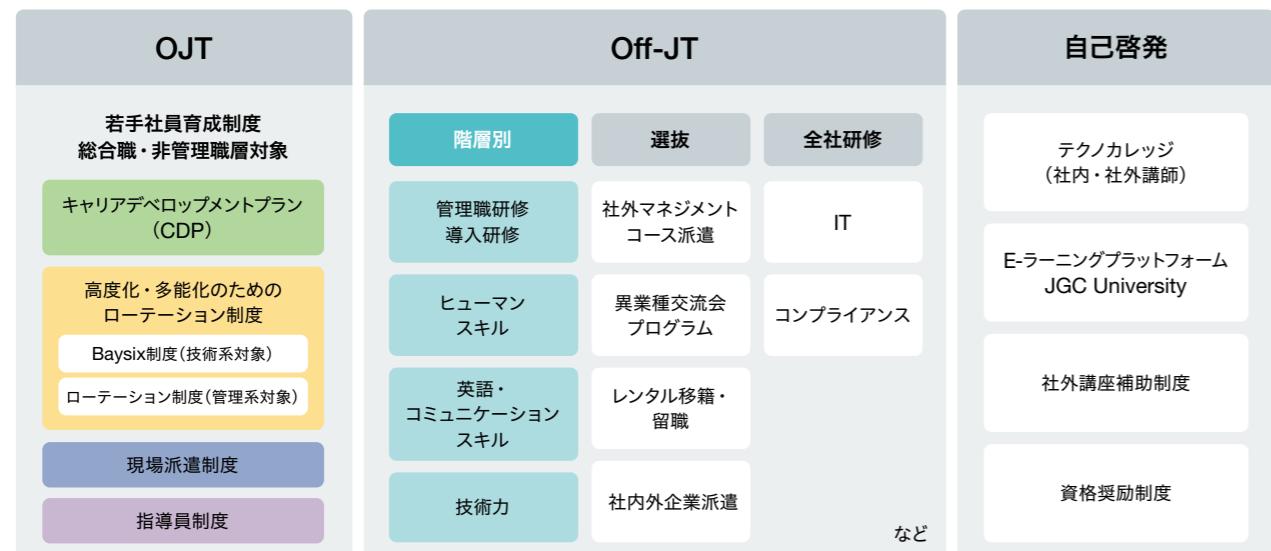
## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## ● 2. 高度化・多能化を目指す育成

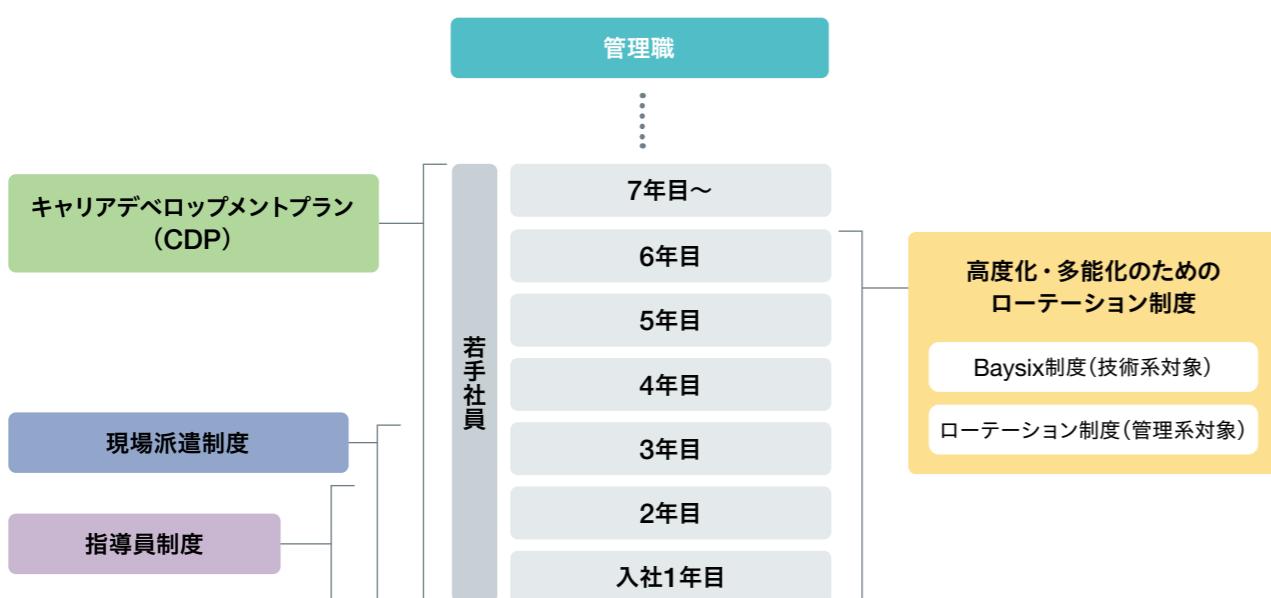
当社グループは、採用後の人財の早期戦力化に向けた戦略的な育成を実施しており、2040年ビジョンの実現を担う多様な人財ポートフォリオの構築を目指して、若手社員を対象とする戦略的なOJT制度や階層別研修をはじめとする各種のOff-JT研修、ならびに自己啓発を促進する制度を設けています。特に、業務を通じて人財育成を図っていく若手社員を対象とするOJT制度を重視しています。

## 高度化・多能化を目指す育成の全体像



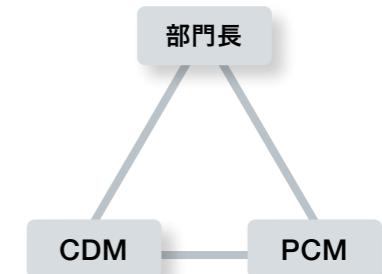
## OJT(若手社員育成制度)

総合職かつ非管理職層までの若手社員の早期戦力化を目的にキャリアデベロップメントプランの策定のほか、文系、技術系別の育成制度、現場派遣制度など、業務を通じたOJTによる若手社員の戦略的な育成を図ることで、今後求められる多様な人財ポートフォリオ構築のための基礎づくりを行っています。



## 三位一体の部門運営(OJT)

当社グループでは、部門長が部門の変革・ビジョンを創造し、戦略をリードすることに注力できる環境を整えています。それに加えて各プロジェクトへのアサインメントをリードするプロジェクトコーディネーションマネージャー(PCM)、人財開発の責任を担うキャリアデベロップメントマネージャー(CDM)を設置しています。特に CDMはBaysix制度・CDP・現場派遣制度などを部門単位で運用するポジションとして対象者との各種面談を実施しています。



## ■ キャリアデベロップメントプラン(CDP)

**【目的・概要】** 自分の現状と目指す姿を言語化し、そのギャップとなる業務遂行上必要なスキル・経験・マインド等に関する課題を明文化することで、自己認識を促し自律的なキャリア形成につなげる。また、1対1のキャリア面談で上司(育成責任者)と部下がコミュニケーションを取りながらCDPを作成することで部下の思いを踏まえた成長機会を提供し、当事者意識の醸成につなげる。

## ■ 高度化・多能化のためのローテーション制度

**【目的・概要】** 多様な人財ポートフォリオの構築を目指し、CDPと連動した採用・配属・育成の一貫性を確保しながら、若手社員の自律的なキャリア構築を図る。異なる価値観への理解力、社外の専門家と同様の知識経験を有し、広い視野・深い洞察力を養う土台をつくる。

**【手段】** 採用選考時の評価、および本人の希望、会社の配員状況などに応じて3~4年経過時にコースに従ってローテーションを実施する。ローテーション実施前後にはPurpose Journey研修を実施し、My Tagline(自分の軸)を設定し管理職を目指す。

## ■ 現場派遣制度

**【目的・概要】** 多様な経験を積ませるために、新卒入社後3年以内に全員が海外・国内現場、または事業会社等に最大半年間駐在する。

## ■ 指導員制度

**【目的・概要】** 新卒入社後2年間を対象に、若手社員の早期戦力化を図る。

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## ● 3. 定着促進(リテンション)

優秀な人財の長期定着の促進を目的に、重点項目を設定し、実行することで優秀な人財の定着率向上を目指しています。

## 重点項目

- |                   |              |
|-------------------|--------------|
| ■ 会社の理念・戦略への共鳴    | ■ 職務内容の満足度向上 |
| ■ 育成制度の充実・成長実感の向上 | ■ 処遇・待遇の改善   |

	離職率
2021年10月～ 2022年9月	4.8%
2022年10月～ 2023年9月	3.8%

※ 日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮4社の社員数約3,000人を分母とする  
※ 65歳未満の自己都合退職者のみ

## ネットワーキングプログラム

キャリア採用者3年目以内や新卒採用者6年目以内の社員などに対し、タテ・ヨコ・ナナメのつながりを自ら構築して働くきっかけとする制度として、ネットワーキングプログラムを2023年度から新たに導入しています。

パネルディスカッション等により、対話を通じて日揮グループの文化を知り、セッションと懇親会を定期的に開催することで、上司および部下のタテ、同期や同僚のヨコだけでなくナナメの関係構築につなげ、人財の定着促進を図っています。

## ● 4. 後継人財育成

3階層の後継人財を特定し、評価軸と評価方法の策定、候補者の選定・育成プログラムの実施を行っています。

Level	対象	管理・協議体
S1	事業会社社長	日揮ホールディングス指名委員会
S2	本部長クラス	グループ横断の運用・管理
S3	部門長クラス	事業会社主体の運用・管理



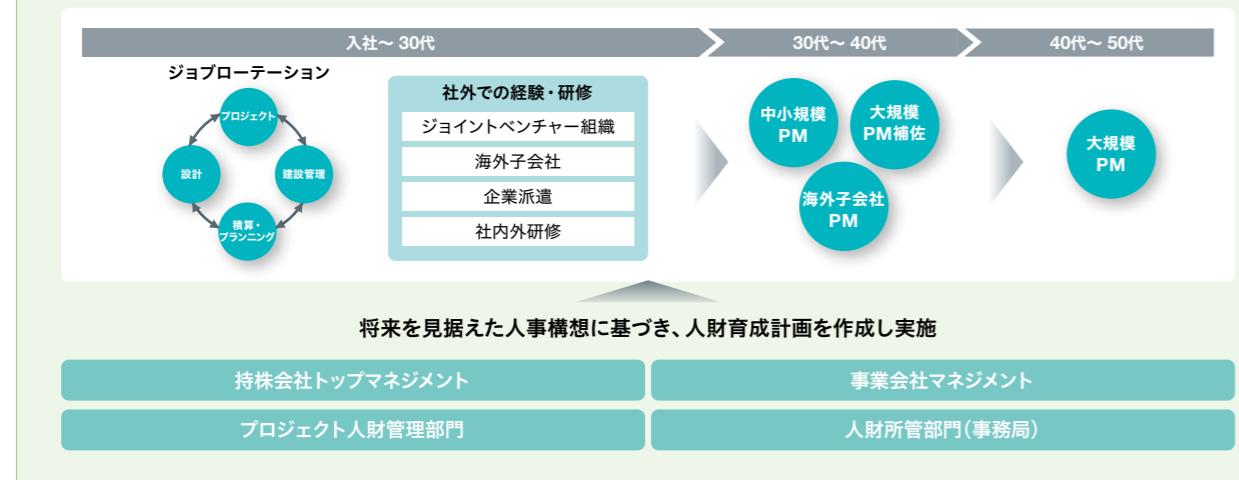
S1に関しては P. 69 コーポレート・ガバナンス:後継者計画について

## TOPICS

## プロジェクト遂行人財の育成

総合エンジニアリング事業のEPCビジネスにおけるプロジェクト遂行人財、特にプロジェクトの最高責任者であるプロジェクトマネージャーをはじめとする各機能をリードする人財の育成が重要であると認識しています。当該候補者の育成状況をモニタリングし、中長期的な視点で多様な経験を積ませ、継続的な育成を図っています。

## プロジェクトマネージャー(PM)のキャリアパス



## ▶ 人財のエンゲージメント向上

当社グループの人財に、2040年ビジョンの実現へ向かって自らの能力を最大限に発揮してもらうために、エンゲージメント向上、働きがいのある制度づくり、インクルージョン&ダイバーシティの推進、働きやすい環境整備といったエンゲージメント向上の幅広い施策を実行しています。

## パーサスの自分事化

## 働きがいのある制度づくり

## インクルージョン&amp;ダイバーシティの推進

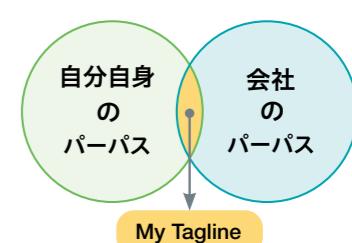
## 働きやすい環境整備

## ● 1. パーサスの自分事化(Purpose Journey研修)

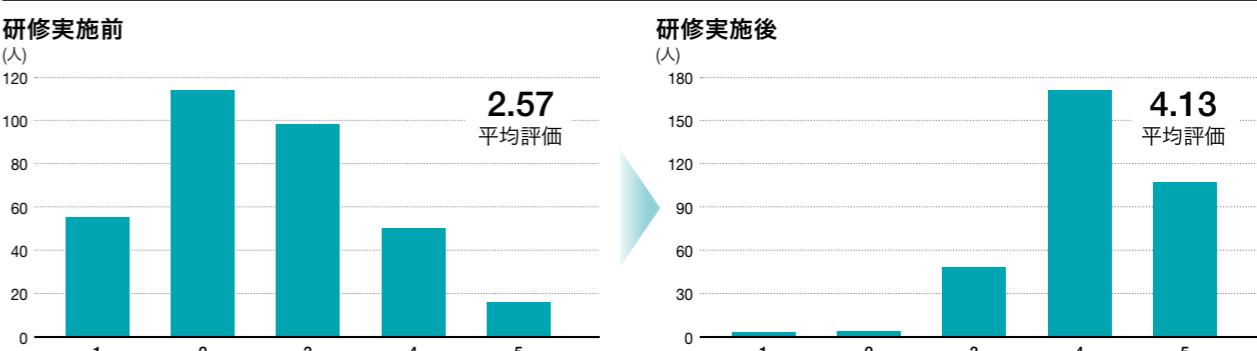
日揮グループのパーサス「Enhancing planetary health」の浸透に加えて、社員自身のパーサスを再認識してもらい、会社・個人の共通部分を言語化するという目的で「Purpose Journey研修」を実施しています。

自分の価値観を深掘りするプログラムや、客観的・定量的な指標から自分自身を分析する適性検査、自分のライフラインチャート(人生曲線)から自身の資質・強みを見つけるプログラムがあり、会社のパーサスが定められた背景を参加者同士で話し合い、会社のパーサスと個人のパーサスの共通項を見つけて、15文字程度に言語化したMy Taglineを作成しています。

研修後に実施しているアンケートでは、当社グループのパーサスに対する納得度が、研修実施前の2.57ポイントから4.13ポイントに上昇しており、一定の成果があったと考えています。



## 日揮グループのパーサスに対する納得度



## ● 2. 働きがいのある制度づくり

## ① 新人事制度の導入

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、2022年度に一部残っていた年功型要素を排し、職責や職務価値などに重きを置いた人事制度への改革を行いました。Pay for VALUEを基本思想に、発揮した価値(成果)を賞与と昇給に反映しています。また、職責や担う職務の価値に応じた手当を支給しています。

## ② 外部派遣(越境)施策の推進

働きがいを高めることを目的に、海外・国内への企業派遣や出向等の環境を用意し、現在130名を超える社員がグループ内外の企業で活躍しています。

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## ③ ファミリーデイ

子どもたちの仕事観を育むことを目的に、2009年度から社員の子ども（小学4～6年生）を対象にファミリーデイを開催しています。2023年度は外国人の子女を含む総勢41名がプログラムに参加しました。



## B. ファミリーケア

仕事と家事・育児・介護の両立を目的とする子の看護休暇や子育て支援勤務（月2日以内の休業が可能な勤務体制）、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を整備し、男性の育児休業取得者数が年々増加しているなど、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.85 ESGデータハイライト

	産前産後休業 産前6週間、 産後8週間	育児休業 子が満2歳に達するまで	育児短縮勤務 子が小学校を卒業するまで				
妊娠	出産	育児	1歳	2歳	3歳	小1	小6

子が3歳未満の場合は1日1～3時間の短縮勤務が可能。  
子が3歳～小学6年生までは1日1～2時間の短縮勤務が可能。

## 「くるみん認定」

当社グループ会社は「子育てをサポートする企業」として「くるみん」認定を受けています。



## ● 3. インクルージョン&amp;ダイバーシティの推進

## インクルージョン&amp;ダイバーシティ基本方針

日揮グループは、誰もが自分らしく生き活きとあるためには、多様性と公平性が必要不可欠であると認識し、以下のとおりインクルージョン&ダイバーシティ基本方針を掲げ、推進します。

- 日揮グループに集うすべての人に敬意をもって接し、国籍・人種・年齢・障がい・ジェンダー・宗教などを問わず、異なる意見、経験を尊重します。
- 世界中のすべての従業員に対し、能力開発・キャリア開発の機会を公平に提供します。
- 多様な人財一人ひとりの能力と活力を最大限に引き出す風土を大切にし、それを可能にする制度の拡充を進めます。
- 多様な人々の経験・知見を結集し、オープンコミュニケーション、イノベーション、コラボレーション、チームワークを促進し、お互いから新たな学びを得て、全員が成長を続ける文化を醸成します。

## ① 女性活躍推進

## A. 能力の高い女性の積極的登用

当社グループは、2025年時点で女性管理職者数を2020年（30名）の2倍に増やすことを目標として掲げ、能力の高い女性の管理職登用をグループ全体で積極的に推し進めています。

P.85 ESGデータハイライト

## 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\*

	2020年度	2021年度	2022年度
総管理職者数(人)	1,221	1,256	1,267
女性管理職者数(人)	30	35	39
女性管理職比率(%)	2.5	2.8	3.1

\* 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

## ② 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。障害があつ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います。2023年6月1日時点の従業員数は23名（うち障害者22名）、グループ通算の障害者雇用率は2.46%と、法定雇用率（2.3%）を上回る水準を維持しています。



Parallel × Technologies

## ③ シニア人財の活用促進

経験工学的な側面も有する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、技術の継承だけではなく、待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。

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 人的資本への取り組み

## ● 4. 働きやすい環境整備

## ① 海外駐在者向け各種施策

総合エンジニアリング事業における海外出張・駐在の魅力度向上、および待遇の充実を目指し、海外駐在者向け各種施策の充実を図っています。

## 目的

- ① 社員のキャリア形成を考慮し、海外駐在を含む多様な経験をより多くの人財へ提供
- ② 活き活きと誇りを持って働くよう、駐在環境・報酬を改善
- ③ ライフステージを考慮した、家族との生活の充実を支援

## 具体的な施策

## ● 駐在サイクル短期化

結婚・出産・育児・介護等、ライフステージを考慮し、2年を超える駐在は本人の意思を確認し、駐在期間を調整しています。

## ● 一時帰国サイクル改善

単身・独身者の建設現場駐在者はこれまでの12週駐在、2週休暇のサイクルから10週駐在、2週休暇のサイクルに変更。2024年には更に休暇サイクルの短縮を図る予定です。ライフステージとの調和を図ったメリハリのある休暇制度を実現します。

一時帰国サイクル	2020年以降	2023年7月以降	2024年7月以降(予定)
勤務週	12週	10週	8週
休暇週	2週	2週	2週

## ● 留守家族ケア

子育て・介護等日本に残る家族、および駐在者の負担軽減を目的として、包括的なサービス提供会社と連携し、家事代行・ベビーシッター・介護サービス等を提供しています。

## ② 休暇・休職制度の充実

## A. ウエルカムバック

社員の配偶者(社内外問わず)が転勤や駐在となり、社員が帯同する場合、3年以内に執務に復帰する前提で、ウェルカムバック制度を整備しています。これまで退職して再入社という形をとっていましたが、2022年度から新しく“休職”を選択できるよう制度改定を実施しました。共働きが当たり前になりつつある時代の働き方に合わせて、制度を柔軟に改定しています。

## ウェルカムバック制度を活用した社員の声:



配偶者のベトナム駐在に家族5人で帯同することを決めた時、本制度の利用を上司から勧められ、利用申請して日本を発ちました。ベトナム生活中も折に触れて上司や同僚と連絡を取り合っていたことや、本制度では以前と同じ部署に再配属されるという点が、離職していたブランクに対する心理的ハードルを下げてくれました。復職後はマレーシア向けのプロジェクトにおいて、プロジェクトコントロール部の一員として従事しています。海外駐在の多い当社において、本制度を利用して帯同家族としても海外生活を経験できたことは仕事に対する視野を広げてくれたと感じています。

日揮グローバル  
プロジェクトコントロール部  
石井 詠里子

## B. 男性育児休業

育児休業の取得は増加傾向にあり、共働き世帯が増えている環境で、男性社員の育児休業が取得できる環境と文化を整えています。

P.85 ESGデータハイライト

対象者	取得率	対象者	取得者
男性育児休業	69%	93	64

※ 2022年度末時点

## C. 休暇取得奨励

毎月の所定休日に加え、更に1日休暇を取得し、3連休とすることを奨励することで、メリハリのある働き方の実現を目的とする施策を実施しています。ひと月(30日ベース)の土日を4週分とすれば、そこに1日休暇を取得することで休日日数9日と出勤日数が21日となることから「921」とネーミングし、休暇取得奨励を図っています。特に祝日のない6月および12月においては、積極的に活用するよう啓発活動も併せて実施しています。



921社内掲示ポスター

## ③ 執務形態、環境の整備

## A. 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(横浜本社)

## B. 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。



JGC体操

## C. 健康促進

当社グループは、社員の心身の健康維持・管理を促進するために、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や、独自のJGC体操を実施するなど幅広い健康促進施策を推進しています。

## 日揮グループの人事戦略を体現する人財



**安田 直弘**  
機械工学専攻  
2008年入社

入社後、海外プロジェクト部門に配属され、以降オイル&ガス案件のプロジェクトエンジニアとして、見積りやFEED、EPCに従事。サウジアラビアや米国への現場駐在を経験し、現在は、米国の大規模エチレン製造プラント建設プロジェクトのエンジニアリングマネージャーを務める。



**甲斐 元崇**  
機械物理工学専攻  
2005年入社

入社後、火熱部門に配属。国内外のプロジェクトに従事。JGCフィリピン社ならびにカタール天然ガス処理設備現場の駐在を経て、技術開発部門に異動。アンモニアの技術開発・実証事業に従事。その後、2020年にサステナビリティ協創部に異動し、水素・燃料アンモニア事業の責任者を務める。

**Q1** プロジェクトマネジメントに関するご自身の考え方について教えてください。

▶ A1 プロジェクトマネジメントは「モノ」「カネ」ではなく「ヒト」をマネジメントすることであると考えています。「モノ」も「カネ」も詰まるところ、それをマネジメントするのは「ヒト」です。EPCプロジェクトは決して一人でできるものではなく、数百人、時には数千人を動員して初めて成し遂げられるものです。プロジェクトにかかわる一人ひとりが共通の方針に沿って能力を最大限に発揮し、与えられた機能を自主的に果たしていくことがプロジェクト成功のためにには必須であり、その環境を整えるのが役務と考えています。また、プロジェクトにおいて想定外の事態は付き物であり、そのような状況に直面した時にも速やかに状況を察知し、向かうべきプロジェクトの道筋を示し、被害を未然に、または最小限に防ぐことや品質・スケジュール・コストの3つのバランスを考慮した判断をタイマーに下す役割を担っていると考えています。

**Q2** 自身の成長の契機となった経験を教えてください。

▶ A2 2017年に北米のエチレン製造プラントの建設現場に駐在していた際、米国南部に甚大な被害をもたらしたハリケーン「ハービー」が建設現場を襲いました。完工間近を迎えた局面での災害で、一時は当社グループ駐在員全員の帰国も検討されましたが、プロジェクトを必ず完遂させるという強い思いで駐在員全員が現場に残り、顧客やジョイントベンチャーパートナーとともに被害の復旧に取り組み、短期間でプラント完工に結び付けました。未曾有の事態で誰もが正解のわからない状況下においても、やるべきこと、およびそのために必要なアクションを洗い出し、関係者と協業してやり遂げた経験は、不確定要素の多いプロジェクト遂行において、常にその時の最適解を考えながら完遂させる習慣を体得させてくれた感じています。

**Q3** 理想のプロジェクトマネージャー像を教えてください。

▶ A3 プロジェクトにかかわるすべての関係者に道筋を示し続けるプロジェクトマネージャーです。前述のとおり、プロジェクトは多種多様な人財が持てる能力を最大限に発揮し、機能することで初めて完遂できるものです。その道筋は決して一つではないと考えています。プロジェクトを成功に導くリーダーとして大事なことは、共通のゴールは示すものの、そこに至る道筋は一択に絞るのではなく、個々人の特性に合わせて最適な道筋を選べる余地を残すことであると考えています。一人ひとりが創意工夫を繋げながら、やりがいを持って共通のゴールに向かって進める方向性を常に示し続ける、そんなリーダーに自分自身になりたいと思います。

**Q4** 今後の目標について教えてください。

▶ A4 まずは、現在担当するプロジェクトを確実に計画通りに完遂すること、更に自分自身を含めプロジェクトにかかる顧客・関係会社・メンバーのすべてが「このプロジェクトをやって良かった」と思える環境を作り上げたいと考えています。プロジェクトマネジメント力は、プロジェクトの規模や分野にかかわらず、通用する力だと考えています。培ってきたプロジェクトマネジメント力を更に磨きながら、オイル&ガス分野の案件に限らず、どのようなプロジェクトにおいても、理想のリーダー像を追求しつつ完遂に導き続けたいと思います。また、どうすれば頼られるプロジェクトエンジニアになれるかななど、私自身の経験を踏まえ、次世代のプロジェクト遂行人財をどのようにして育成していくか、についても考えてみたいと思います。

**Q1** ご自分が取り組んでいる業務について教えてください。

▶ A1 現在、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証」、と「大規模外部加熱式アンモニア分解水素製造技術の研究開発」に従事しています。また、技術・ビジネス探索を目的に水素関連ベンチャー企業に投資するベンチャーキャピタルファンドへの出資の検討にも従事しています。加えて、2022年に海外事業会社日揮グローバルに設置されたサステナブルソリューションズも兼務しており、水素・燃料アンモニア分野のEPC案件の受注サポートをしているほか、水素・燃料アンモニア事業への参入を見据えた事業開発組織の立ち上げなどに従事しています。

**Q2** 従来日揮グループが取り組んできた分野、ビジネスモデルとは異なる切り口ですが、どのような難しさがありますか。

▶ A2 現在、当社グループは水素・燃料アンモニア分野のEPC受注を狙いつつ、受注を狙う案件に出資を絡めた事業者としての参画も検討しています。事業者とEPCコントラクターの両方の立場で参画し、そのなかでどのような新たな価値を提供できるのかを議論しています。現在、水素・燃料アンモニア分野における案件はブルーアンモニアが主流ですが、将来的にはグリーンアンモニアへの移行が進むと考えています。当社グループは福島県浪江町でグリーンアンモニアに係る実証事業に取り組んでいます。グリーンアンモニアにおいては、事業者としての知見、開発中のシステムやEPCなど多様な価値を提供できると考えており、グリーンアンモニアの拡大を見据えて、まずは先行するブルーアンモニア事業化の知見やノウハウを身に付けようと活動しています。

**Q3** 今後新規分野・モデルを拡大するうえで、どういう人財に期待していますか?

▶ A3 私が現在取り組んでいる業務の延長線上に、水素・燃料アンモニアの事業運営と技術を売りにするライセンスビジネスがあると考えています。社内に事業運営やファイナンスの専門部署がありますので、事業開発やファイナンシングの経験を積んだ人財が更に増えることに期待しています。

一方、ライセンスビジネスにも専門チームはありますが、実際の案件遂行メンバーはEPCビジネスと兼務する形になっています。必要とされるバックグラウンドは双方とも同じですが、ビジネスのポジションが異なります。ライセンスビジネスでは、最新技術に敏感で、特許を生み出し、改良していく必要があります。EPCで培った遂行力に加え、本業務等を通じて新しい技術の開発・事業化に対するチャレンジ精神を持ち合わせ、リードしていくという気概を持った人財の育成に取り組んでいます。

**Q4** 今後の目標について教えてください。

▶ A4 私が取り組んでいる業務を事業化まで進めていき、軌道に乗せることが目標です。技術開発部門に異動した理由の一つに、技術で差別化できるビジネス創出に挑戦したいという思いがありました。エンジニアリング会社として、今の業態から拡大してよりバリューを出せるのは、技術を売りにするライセンスビジネスではないかと考えており、技術開発と事業開発を掛け合わせて、この分野においてリードできる人財を目指したいと思います。

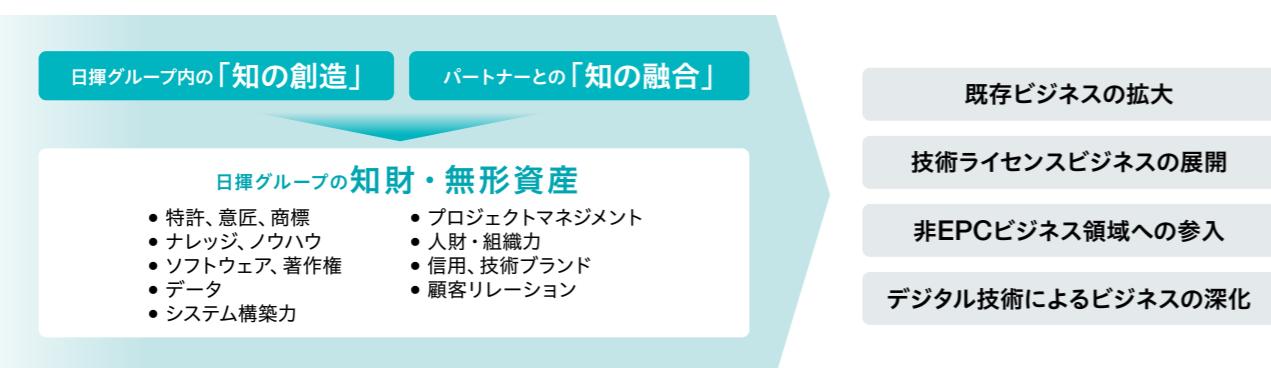
## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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。



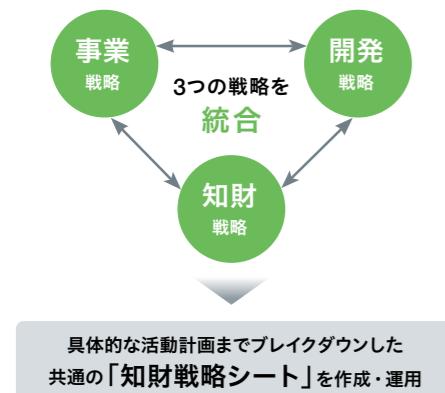
## 知財・無形資産の活用形態例

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、日揮グループのコア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、ライセンサーの探索
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(O&M、事業運営等)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

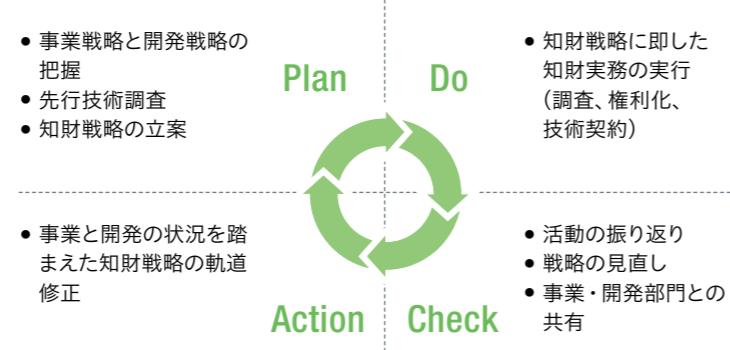
## 事業戦略・開発戦略と連動した知財戦略の実行

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



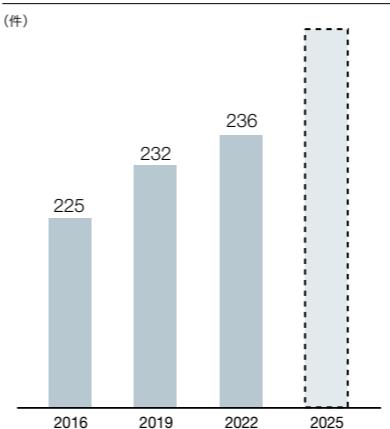
## 知財PDCAサイクルの実践



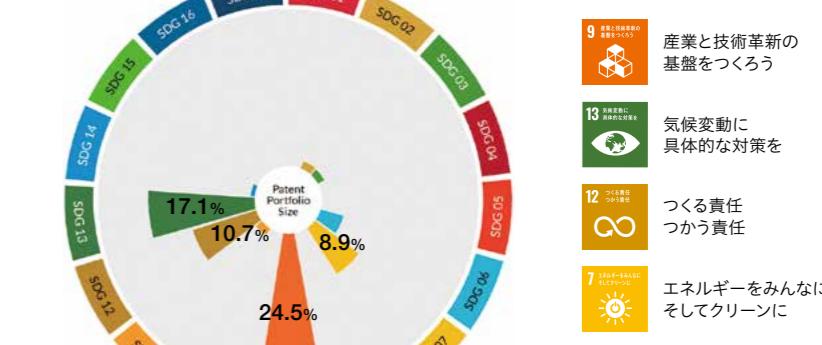
## ▶ 知的財産活動とサステナビリティ

当社グループは、パーパス「Enhancing planetary health」の実現を目指した事業活動・研究開発活動を展開しています。これらの活動から創出される知的財産において、SDGsに関連した特許が占める割合は、年々増加しています。

## 日揮グループのマテリアリティとSDGsに関連する有効特許件数の推移



## 日揮グループが保有する有効特許のうち各SDGs関連特許が占める割合



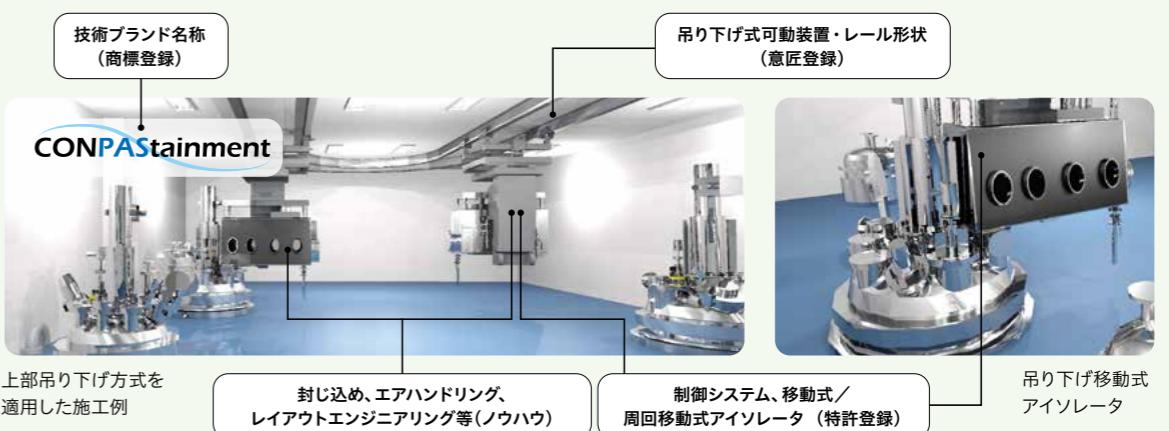
※ LexisNexis® PatentSight® を用いて作成

## TOPICS

## 知財保護(知財ミックス)

日揮グループでは、自社の技術とサービスを特許・意匠・商標などの各種権利およびノウハウ等で多面的に保護する“知財ミックス”を知財戦略の一つとして取り組んでいます。知的財産権による保護とナレッジやノウハウなどの技術情報管理により、自社技術のブランドを確立して技術差別化を図り、案件受注につなげています。

## ライフサイエンス分野の医薬品原薬製造における価値創造の事例



## 社会的ニーズ

医薬品原薬製造分野では、抗がん剤などの高薬理学的物質を取り扱う機会が増加しており、品質管理や作業者の安全性確保を実現する「封じ込め技術」の顧客ニーズが増加

## 日揮のソリューション

従来ない高い封じ込め性能を実現するアイソレータシステム  
**「CONPASTainment®」を開発**

## 知財戦略

知財ミックス戦略に基づき、技術を多面的に保護し、技術ブランドとして確立

## 価値創造

- 医薬品製造施設の安全・安定的な操業
- 高薬理物質の漏洩を防止し、作業者の安全と環境保全に貢献
- ライフサイエンス分野におけるビジネス機会の拡大・創出

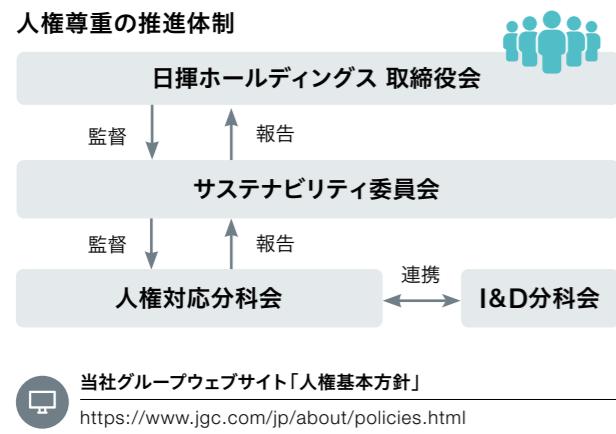
## 持続的成長のための経営基盤強化

## サプライチェーンにおける人権の尊重

## 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」等の国際的に認められた人権原則に基づき、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。「日揮グループ行動規範」、「日揮グループ人権基本方針」をもって、グループ会社役員、社員だけでなく、サプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーに対しても人権尊重を要求しています。

## 人権尊重の推進体制



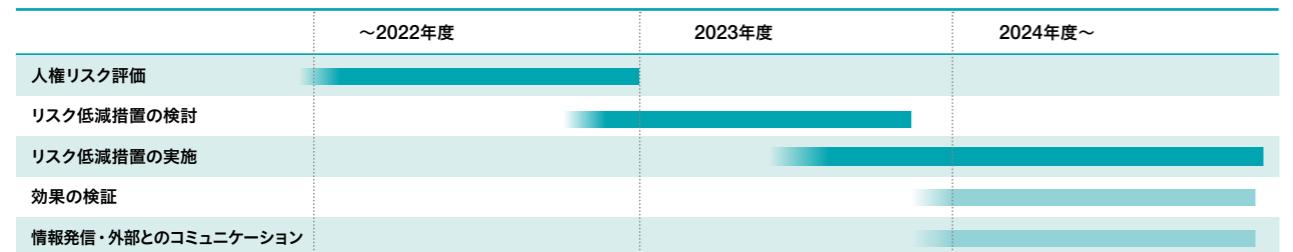
## ▶ 人権デューディリジェンスの推進

## ● 人権リスクマップを作成し、課題を特定(国連指導原則報告フレームワークに基づき作成)

2022年度において、国内外のEPC事業を対象に、サプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーを洗い出してデスクトップ・リサーチを実施し、当社グループの事業において生じ得る人権課題を特定しました。また、検知した各課題を深刻度・発生可能性の観点から分類し、人権リスクマップを作成しました。検知した課題のうち、深刻度・発生可能性が高いものから優先的に対応すべく、日本政府が定める「責任あるサプラ

イチーン等における人権尊重のためのガイドライン」に基づき、対応方針や計画を策定し、2024年度にかけて取り組みを開始予定です。

なお、上記計画に先駆け、人権リスクが極めて高いと判断した一部機材を使用する海外事業においては、サプライヤーへ人権対応の状況や自社のサプライチェーンを確認する質問票を送付し、審査を行う取り組みを開始しています。



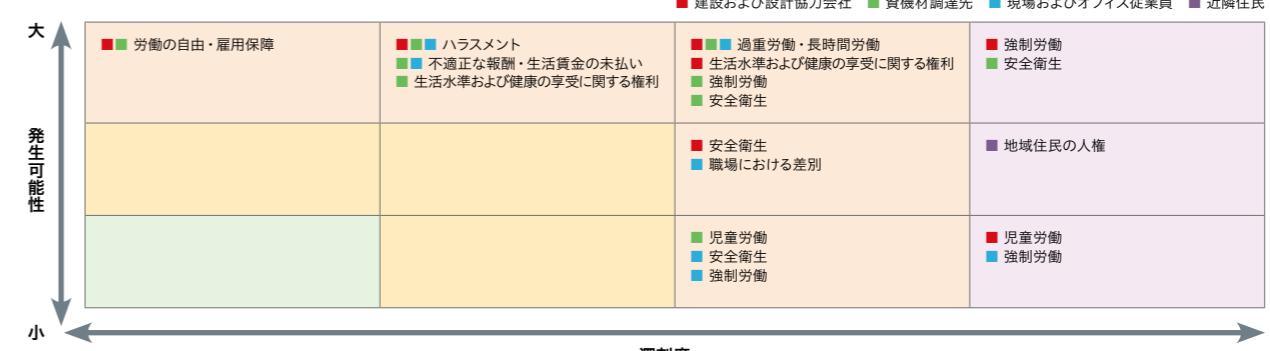
## ● 今後取り組む課題と方向性

今後は策定した人権デューディリジェンスのプロセス、および対策案に基づき、リスク低減措置の取り組みを具体的に実施してきます。加えて、現在国内外のEPC事業を対象として

実施している人権デューディリジェンスプロセスを、2024年度から機能材製造事業会社にも展開していく予定です。

## 人権リスクマップ(要約版)(対象: 海外EPC事業)

【分類(影響を与える可能性がある先)】  
■建設および設計協力会社 ■資機材調達先 ■現場およびオフィス従業員 ■近隣住民



## ● 社内研修を通じて人権意識を向上

社員一人ひとりが、人権尊重のために企業が果たすべき社会的責任を理解すべく、2022年度は役員・社員を対象に「ビジネスと人権研修」を実施しました。研修のなかで行われた社外の人権専門家と経営マネジメントとの対談においては、経営マネジメント自身が社員に対して積極的に人権に対する考え方を発信し、人権尊重の重要性が改めて認識されました。このように人権への意識を社内でより高めることで、今後進めていく人権デューディリジェンスの実効性向上につなげていきます。



## 「ビジネスと人権研修」に出席された佐藤弁護士からのコメント



国連開発計画エイソンオフィサー  
(ビジネスと人権)  
佐藤 晓子 弁護士

日揮グループサステナビリティ委員会において人権対応分科会を組成し、人権方針の策定や研修の実施、人権デューディリジェンスを通じた具体的な人権リスクの特定と対応を進めている点は国連の指導原則の趣旨に沿うものです。ビジネスと人権という切り口では、経営陣によるコミットメントを反映する人権方針に基づき、既存の社内の取り組みを人権の観点から見直しつつ、自社に加え、海外も含めたバリューチェーン全体のステークホルダーの人権に対し、事業がおよぼす影響の特定が必要です。そのためには、人権を共通言語とする社内文化の醸成、中長期的なアクションプランとその定期的な見直し、そして何より影響を受ける当事者との対話が欠かせません。現在の取り組みを深めつつ、マイノリティなど社会の構造的な問題、気候変動、生物多様性、紛争といった地球規模の課題への人権視点からの取り組み、また、是正・救済のための体制がより一層充実することを期待します。

## ▶ Building Responsibly(BR)での取り組み

危険な作業を伴うオイル&ガス業界では、Worker Welfare(労働者の福祉)が非常に注目されています。日揮グローバルは、建設業界の労働者の権利を守り、福祉を尊重することを目的とするBuilding Responsibly(BR)に加盟し、Board Memberとして国際基準やガイドライン創設を通じて同業界における人権尊重を推進しています。

## TOPICS

## APEC主催の会議で、建設現場における人権対応の重要性について発表

日揮グローバルの建設部員が、2023年5月に米国で開催されたAPECの人財開発作業部会に参加し、当社が遂行中のLNGカナダプロジェクトで実施されているIIF活動\*について発表を行い、ディスカッションに参加しました。現場でのIIF活動などに関するプレゼンテーションはBRからも非常に高く評価されました。建設現場におけるIIF活動は、建設労働者をケアするという現場の文化形成であり、Worker Welfare向上に貢献しています。



\* IIF活動 : Incident and Injury Free。安全コンサルタントのJMJ社によって開発された、誰もが怪我なく家に帰るという、現場における安全文化の形成手法

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 労働安全衛生

## 基本的な考え方

当社グループでは、Health(衛生)、Safety(安全)、Security(セキュリティ)、Environment(環境)(以下、HSSE)を常に追求すべき企業価値と捉え、当社グループのみならず協力会社も含め、国内外事業所や建設現場などで働くすべての人を対象に「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」というグループ共通のHSSE基本理念を制定し、グループを挙げてHSSEの推進に取り組んでいます。

## 労働安全衛生管理体制

EPC事業会社および機能材製造事業会社は、上記の基本理念に基づき各社で安全衛生方針を掲げ、安全衛生委員会、あるいはHSSE委員会を設置することで労働安全衛生管理体制を構築しており、HSSEに係る重要テーマに関して審議し、対処しています。また、グループ各社の安全衛生委員会、あるいはHSSE委員会は、安全衛生上のリスクを低減する活動を展開しています。重大災害があった場合は、各グループ会社の労働安全衛生管理部門が迅速に対処するとともに、当社関連部門に対して緊急連絡し、必要に応じて当社が支援する体制を取っています。

## 労働安全衛生のパフォーマンス向上に向けて

当社グループでは、労働安全衛生のパフォーマンス向上について、安全衛生意識の向上と安全衛生知識・技術の向上という2つの側面から取り組んでいます。安全衛生意識の向上においては、日揮ホールディングス社長主催のHSSEカンファレンスなど各種イベントの開催を通じた、国内外の各事業所・建設現場一丸での意識の高揚、また知識・技術の向上においては、新入社員や初めて現場赴任する従業員への安全衛生環境教育、国内外の建設現場に対するHSSE監査などを実施しています。

## 現場での高い安全成績

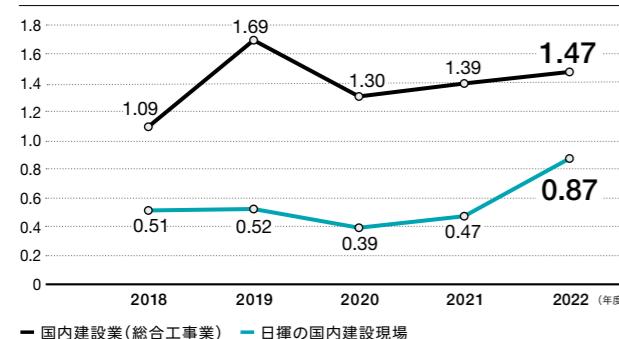
当社グループでは、「安全」を全従業員の重要な価値観とし、継続的に追求してきた結果、国内外の建設現場で高い安全成績を維持しています。国内建設現場では、国内での標準的な安全指標である休業災害度数率<sup>※1</sup>において、国内建設業(総合工事業)の統計値を下回っており、海外建設現場においても、休業災害の指標である年間LTIR<sup>※2</sup>が、海外の石油・ガス業界の建設企業(IOGP)<sup>※3</sup>の実績と比べて、高い安全成績を誇っています。

※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

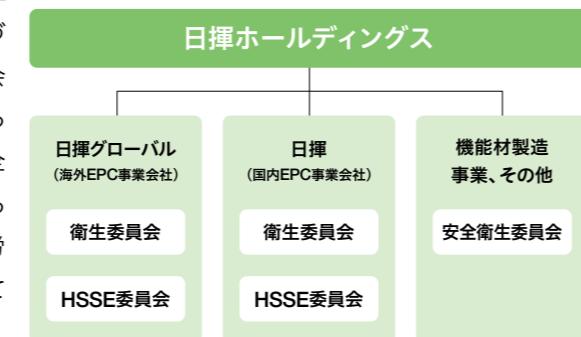
※2 LTIR：Lost Time Injury Rate(休業災害度数率)とは、米国労働安全衛生局(OSHA)の休業災害の発生状況を測る指標で、20万時間当たりの休業災害の頻度を表す

※3 IOGP：International Association of Oil & Gas Producers(国際石油・天然ガス生産者協会)は、石油・ガス業界の建設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休業災害度数率の比較

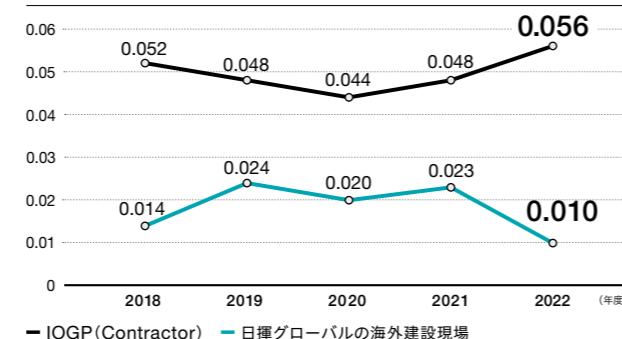


## 労働安全衛生管理体制



2022年度のHSSEカンファレンス

## 日揮グローバルの海外建設現場とIOGP(Contractor)のLTIRの比較



## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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ており、各社が確立した品質方針に基づいて組織の各階層が品質目標を設定しています。組織の課題を明確にしたうえで品質目標を達成するための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。当社グループ各社は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。

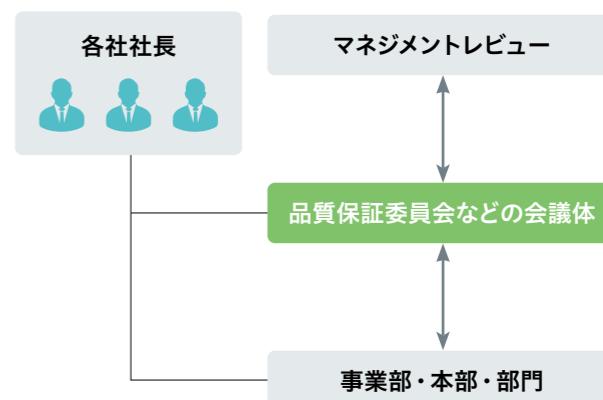
## 各社の品質マネジメント体制

グループ会社各社では、品質保証委員会などの会議体が設置されており、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、品質保証にかかる枠組みの整備を継続的に行ってています。

## 各社の品質マネジメントの構図



## 蓄積してきた価値ある知識の有効活用「Lessons Learned」

当社グループでは、過去の良好事例や失敗事例(LL: Lessons Learned)から得られた知識と経験を新規のプロジェクトに活かすための工夫・取り組みを継続的に行っています。

海外EPC事業会社である日揮グローバルでは、過去のプロジェクトで蓄積した教訓をまとめたCorporate Lessons Learned (CLL)の仕組みを構築して全社展開し、重大品質トラブルを未然に防ぐ取り組みをしています。更にすべての社員に対してCLLを用いた学びの場を提供しており、特にCLL講座は、海外グループ会社も含め累計の受講社員数が1万1千人を超えるなど、社員が一丸となって品質上の問題を未然に防止する意識の向上に取り組んでいます。また、社員全員の品質向上の文化を醸成するために展開しているTQI(Think Quality Initiative)活動においては、年に一度Quality Dayを開催し、社員が既存の枠を超えて品質向上につながるアイデアを自由に議論する機会を提供するなど、品質パフォーマンスの向上に努めています。

国内EPC事業会社である日揮では、幹部クラスが出席する総合運営会議において、LLディスカッションと題して、過去の事例を題材として将来の不具合事象の未然防止について議論しています。また、組織を横断して全社員に不具合事例を紹介するLL通信を発行するなどして、継続的に品質に関する意識向上に取り組んでいます。



Quality Dayで行われたパネルディスカッション

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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、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。

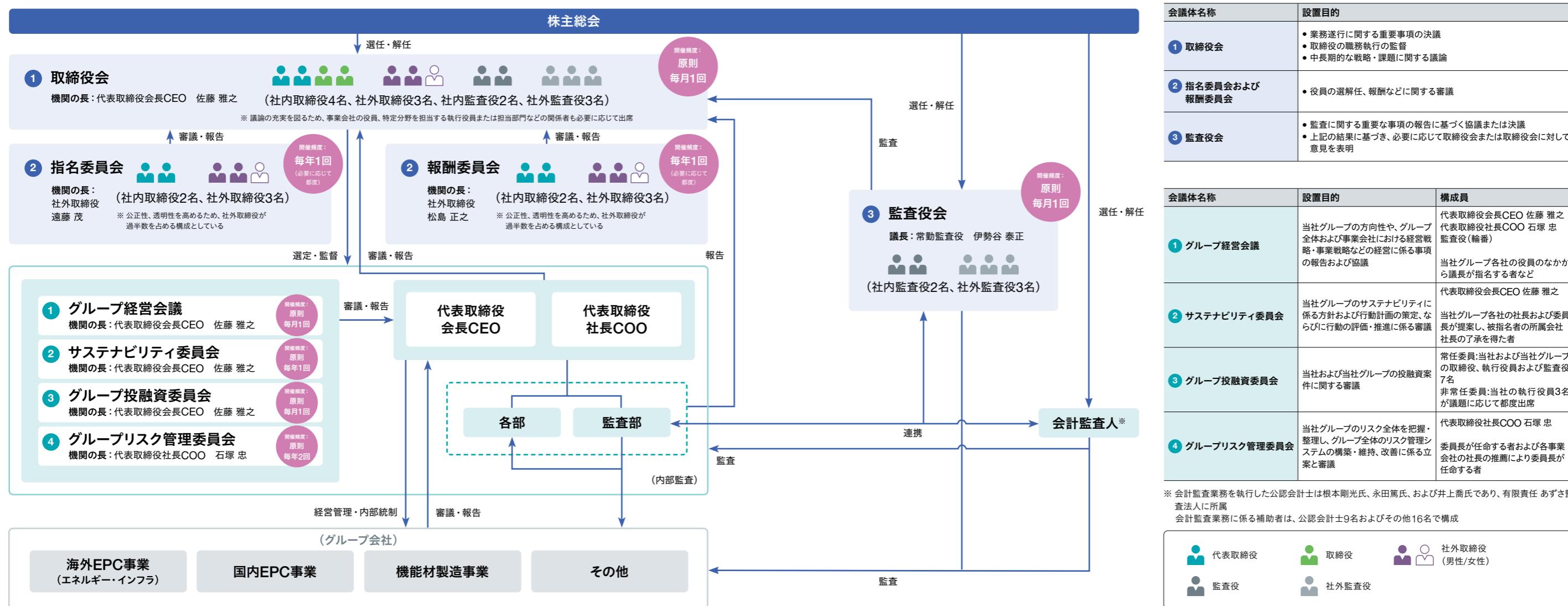
更に、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するうえで必要不可欠なコンプライアンスの遵守などについても、当社グループのパス(存在意義)およびバリューズ(価値観)において、役員、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち、誠実に行動することを価値観として共有することにより、当社グループ全体で中長期的に企業価値の向上を図り、持続的な成長を実現していくための努力を重ねています。

## 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・経営戦略に基づく

## コーポレート・ガバナンス体制



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、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。

## 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】

- 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・改善ならびに必要に応じた個別監査
- 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
- 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

当社では、2021年6月11日付け改訂の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を実施、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しており、コーポレート・ガバナンスをより一層深化させるための各種取り組みを着実に進めています。

コーポレート・ガバナンス報告書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/ir/ir-library/corporate-governance.html>



## 持続的成長のための経営基盤強化

## コーポレート・ガバナンス

## ▶ 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。

## 取締役(社内4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	取締役在任期間(年)	社外取締役の2022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・人財開発・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	13	-	●		●		●	
石塚 忠 代表取締役社長COO	6	-	●	●	●			
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	7	-	●				●	●
山田 昇司 取締役	2	-	●	●	●			
遠藤 茂 社外取締役	10	16回／16回 (出席率100%)			●	●		●
松島 正之 社外取締役	7	15回／16回 (出席率94%)	●		●		●	
八尾 紀子 社外取締役	2	16回／16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2022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・人財開発・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	5	-	●	●			●	
武藤 一義 監査役	2	-	●	●			●	
大野 功一 社外監査役	9	15回／16回 (出席率94%)				●	●	●
高松 則雄 社外監査役	7	15回／16回 (出席率94%)	●	●			●	
大木 一也 社外監査役	0	-			●		●	●

(注)スキルマトリックス各項目の選定理由についてはP.68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。

## ▶ 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



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

大野 功一  
社外監査役

高松 則雄  
社外監査役

大木 一也  
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)

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

石川 正樹  
常務執行役員

川崎 剛  
執行役員

唐澤 俊之  
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  
Chief Digital Officer (CDO)

鞍田 哲  
執行役員  
General Counsel

森嶋 浩之  
執行役員  
Chief Manufacturing Officer (CMO)

## 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ソン「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ソン「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・トランジション」「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・人財開発・労務	当社グループの従業員には高い技術力と専門性、多国籍の人財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財マネジメントまたは人財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)の推進と株主還元の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、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。

## ▶ 経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

<b>選任プロセス</b>	<b>経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名</b>
	<p>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、以下の項目を中心審議</p> <p>(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、後継者計画で定める経験・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</p> <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>
<b>解任プロセス</b>	<b>経営陣幹部の解任</b>
	<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> <p>(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</p>

## ▶ 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な事項と認識し、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

- BSP2025、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、その時々の事業環境、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る。
- 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る。

### ● 人財要件の考え方

- 人財要件の設定にあたっては、2019年度において第三者機関を通じて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た。
- 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付けていくべきMust要件」、および「各候補者群に選抜される段階で身に付けていくことが望ましい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る。
- 2022年度においては、経営環境の変化に合わせ、経営人財像の再定義、人財要件の見直しを実施した。

### ● 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、運用を開始している。
- 上記の考え方に基づき、将来候補者群育成プログラムのさらなる強化・拡充策として、社外の教育・研修プログラムへの派遣や外部講師を招聘しての継続的な講義などを導入・実施した。

## Message from Outside Director

### 持続的に企業価値を向上させる 強力な経営体制構築を

社外取締役  
**遠藤 茂**



#### 【選任理由】

直接企業経営に関与した経験はありませんが、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・知見を有しています。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する確か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ます。



略歴について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/about/directors.html>



2022年4月、それまでの指名・報酬委員会が、指名委員会と報酬委員会の2つに分割され、各委員長に独立社外取締役が就くことになり、私は指名委員会委員長に選任されました。同委員会は現在、社外3名、社内2名の取締役で構成されています。変化が激しく先行き不透明な時代を生き抜き、企業価値を持続的に向上させる強力な経営体制をいかに構築していくかは当社の命運を決する課題で、指名委員会としても真剣に検討を重ねています。

指名委員会の責務は、まず経営陣の人事について客観性、公正性そして透明性を確保することです。取締役会の諮問を受け、取締役をはじめ執行役員等の幹部の選解任等を審議し、答申します。この一年半、役員人事をはじめ、トップマネジメントに要求される資質や後継者育成計画等について真剣な議論を重ねてきました。

一般社員のみならず経営陣についても一人ひとりの特性を十分に発揮させることができがダイバーシティの基本であると考えていますが、女性活躍のポテンシャルは大きいと思います。人を育てるのは、容易なことではありません。しかし労苦なくして、本物のリーダーを育てることはできません。トップマネジメントには、当社の事業に特徴的なエンジニアリングや製造業等に知見を有することはもちろんですが、決断力と実行力、変革力、構想力、高潔性(インテグリティ)、胆力等を兼ね備えた鍛え抜かれた人格が求められます。時代状況によってもリーダー像は変わるでしょう。また、トップマネジメントを支える人財も必要であると思います。長期的視点から、後継者育成計画を策定・実施・評価していくうえで事務局の果たす役割は極めて重要ですが、指名委員会としてもこのプロセスにかかわっていきたいと考えています。

## ▶ 政策保有株式

### 1. 保有の目的

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。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おり、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など、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っています。

### 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寄与するかを勘案のうえ、賛否を判断しています。



保有意義検証のプロセスについて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/governance/corporate-governance/>

### 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



## 持続的成長のための経営基盤強化

## コーポレート・ガバナンス

## 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

- 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、その算定方法や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

## ● 報酬決定プロセスについて

- 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者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

## ● 報酬構成、および内容について

- 社外取締役を除く取締役の報酬は、金銭報酬と株式報酬で構成されており、金銭報酬は固定報酬と賞与、株式報酬は業績非連動型株式報酬と業績連動型株式報酬で構成
- 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、賞与と株式報酬を合わせた変動報酬の割合が高くなる設計

(注)2023年6月29日開催の株主総会において業績連動型株式報酬の導入が承認可決されたことから、当該決議の内容を踏まえています。

## ● 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ん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從来以上に高めることを目的に以下の2種類の株式報酬を導入
- 法令違反行為などの企業不祥事が判明した場合、報酬委員会で審議のうえ取締役会の決議に基づき株式報酬の全部または一部の没収や譲渡制限解除後の返還を求めることができるマース・クローバック条項を導入

## 業績連動型株式報酬(Performance Share Unit: PSU)

- 成果に対する報酬として2023年6月29日開催の第127回定時株主総会において導入
- 2023年度の業績達成度合いに応じ、同年8月に譲渡制限を付した当社普通株式を割り当て予定

## • PSUの概要：

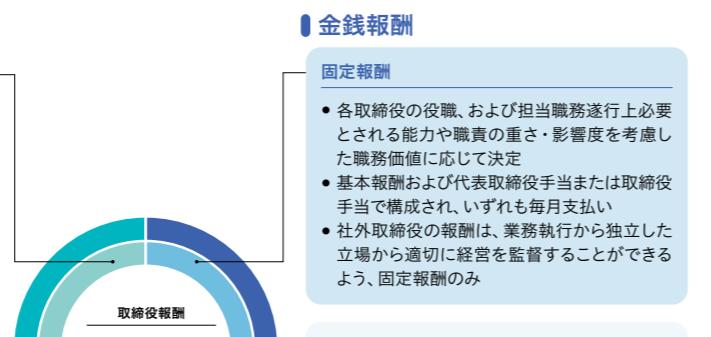
【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員  
【業績評価期間】1年間(毎年4月1日から翌年3月31日まで)  
【業績評価指標】営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益  
【支給する金銭報酬債権額(上限)】年額6億5,000万円  
【PSUの総数(上限)】年959,000株以内(発行済株式総数の約0.40%)  
【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定

## 業績非連動型株式報酬(Restricted Stock: RS)

職責に対する報酬として毎年8月に譲渡制限を付した当社普通株式を割り当てることとしており、2022年度は、2022年8月9日付で、取締役3名に対して、基本報酬の約10%に相当する8,333株(13百万円相当)の割り当てを実施

## • RSの概要：

【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  
【RS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 5名 (社外取締役を除く)	278百万円	5名	172百万円	3名	92百万円	3名	13百万円
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 7名 (社外取締役4名、社外監査役3名)	69百万円	7名	69百万円	-	-	-	-

(注1)2022年度末現在の取締役は8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。

(注2)上記の業績連動報酬は、2022年3月期に引当金として費用計上した額です。

## 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	連結報酬等の種類別の額		
			固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
佐藤 雅之	105百万円	取締役	61百万円	38百万円	5百万円

(注1)連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

(注2)上記の業績連動報酬は、当連結会計年度に引当金として費用計上した額を記載しています。

## Message from Outside Director

将来を背負う人財の確保は  
最優先課題

社外取締役  
松島 正之



## 【選任理由】

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・知見を有しています。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ます。

## 略歴について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/about/directors.html>



当社グループにとって、企業価値の持続的な拡大のために、将来を背負う人財の確保は最優先課題です。そのため、社員や役員の報酬体系の透明性や実績重視のインセンティブ型報酬が不可欠と考えています。これを客観的に担保するため、報酬の算定方法、構成割合の方針については、まず社外役員が過半数を占める報酬委員会(委員長も社外役員)において審議され、その答申を受けて取締役会が決議するプロセスとなっています。

2023年度を振り返って当社グループの報酬全体に関する特筆に値する2点について敷衍したいと思います。一点目は、5%の物価上昇を吸収し得る平均給与の引き上げなどを実現し、日揮グループ全体としてウェルビーイン

グの向上を確保したことが挙げられます。二点目については、役員報酬に関して、業績連動型の株式報酬の導入を図ったことです(実施は2024年度以降)。こうした中長期視点に立った役員報酬の導入は企業価値を持続的に向上させるインセンティブとなり、それがまた、当社グループ従業員全体の処遇改善にもつながるといった好循環を生んでいくことになると理解しています。

今後とも、DEI(Diversity: 多様性、Equity: 公正性、Inclusion: 包括性)を念頭に置きつつ、実力・実績に見合った報酬により、働きがいのある職場環境の実現に取り組んでいきます。

## ■ 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。2022年度の取締役会実効性評価のプロセス、および前年度(2021年度)の取締役会評価結果を踏まえた取り組み状況、ならびに今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は、以下のとおりです。

### ● 評価プロセス

1

#### アンケートおよび インタビューの実施

取締役・監査役に対するアンケート調査、および取締役に対するインタビューを実施  
主な質問項目：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・報酬委員会の運営等

2

#### 改善状況および 課題を確認

- 昨年度からの改善状況、および今年度挙がった新たな課題を確認し、実効性をより一層向上させるための分析を実施
- 外部コンサルタントによる第三者評価を実施

3

#### 意見交換

結果に基づき、取締役会にて意見交換を実施

### ● 評価の結果

アンケート、およびインタビューの分析・評価の結果、当社の取締役会は現状において適切、かつ有効に機能していることが確認されました。評価結果の詳細は以下のとおりです。

#### 前年度(2021年度) 評価結果を踏まえた 取り組み

- 持株会社の取締役会として、中期経営計画のモニタリング・ローリングを実効的に実施
- 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ポートフォリオを議論

#### 今回の 評価結果を踏まえた 今後の対応

- 企業価値の向上を促進するべく、取締役会の議論のさらなる深化に向けた取り組み
  - 活発、かつ示唆に富む議論を継続するための議題設定、および環境整備
  - 中期経営計画のフォローアップ、およびグループとしての成長・企業価値向上を議論するための審議時間確保
  - 執行側からの適時適切な情報提供を継続、もしくは拡充
  - 上述の取り組みを担保するための取締役会事務局機能を検討
- 事業ポートフォリオの拡大などに対応し、業務執行のモニタリングを強化するため、以下について検討に着手
  - 当社におけるモニタリングをより強化した取締役会の役割・機能・あり方を整理
  - モニタリング強化した取締役会として必要な条件などの整理

## ● 当社の取締役会の実効性向上に向けた主な取り組み

	2020年度	2021年度	2022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>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会において人権基本方針およびインクルージョン&amp;ダイバーシティ基本方針の制定やGHG削減ソリューション等のサステナビリティ委員会の活動について報告</li> <li>BSP2025に定めた目標数値の達成度に係る定量的・定性的なモニタリングおよび各事業の資本コスト推計値をもとに、事業ポートフォリオの多角化を含めた、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた議論を実施</li> </ul>
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SAF製造事業やバイオものづくりをはじめとする資源循環型社会への新たな取り組みやEPC事業における見積プロセスおよびプロジェクト遂行時の予算・コストレビューのプロセスについて社内勉強会を実施</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ます。

### Message from Outside Director

## 取締役会の さらなる実効性向上に向けて

社外取締役  
**八尾 紀子**

### 【選任理由】

直接企業経営に関与した経験はありませんが、国際経験豊富な弁護士としての専門的な知識、および高い見識を有しています。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ます。



略歴について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/about/directors.html>



取締役会での充実した審議のためには、その前提となる事実や背景・事情等の十分な理解、共有が不可欠です。日揮ホールディングスでは、社外役員向け事前説明会に加え、社外取締役からの要望を踏まえたテーマの勉強会も開催され、これらの機会では、社外役員と執行サイドとの間の活発な質疑応答、意見交換が行われ、必要な情報の入手、前提事実の理解の深化につながっています。

更に、社外取締役・監査役会間でも、定期的に情報連携や意見交換を行い、より実効性の高い取締役会の運営方法等について、経営陣に提言を行い、改善に向けた取り組みに活かされています。

それらを踏まえ開催される取締役会では、各役員から、自身の専門知識や経験を活かし、多角的な観点から提言、議論が行われています。引き続き、取締役会の運営や議論等に関し、改善策や工夫を検討し、取締役会における審議のさらなる活性化につなげていければと考えています。

2023年度は、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025(BSP2025)」の折り返しの時期に入りました。取締役会では、外部環境を踏まえた現状の事業環境認識や重点戦略の進捗、検討課題・重点アクションについての議論も進め、2021年度の取締役会実効性評価で重要な課題とされたBSP2025のモニタリング・ローリングが実施されています。2022年度の取締役会実効性評価では、モニタリングの強化が重要な課題と確認されました。日揮グループの現在、および将来を見据え、当社グループにとって、業務執行に対するガバナンスのあり方としてどのような形、方法がふさわしく、実効性の高いものになるのか検討を深め、よりよい体制を目指して工夫をしていくことが重要です。

当社グループの中長期的企業価値の向上、持続的成長に向け、株主の皆さまの負託に応え、取締役会がより実効性の高い形で機能するよう、社外取締役としても引き続き尽力していきます。

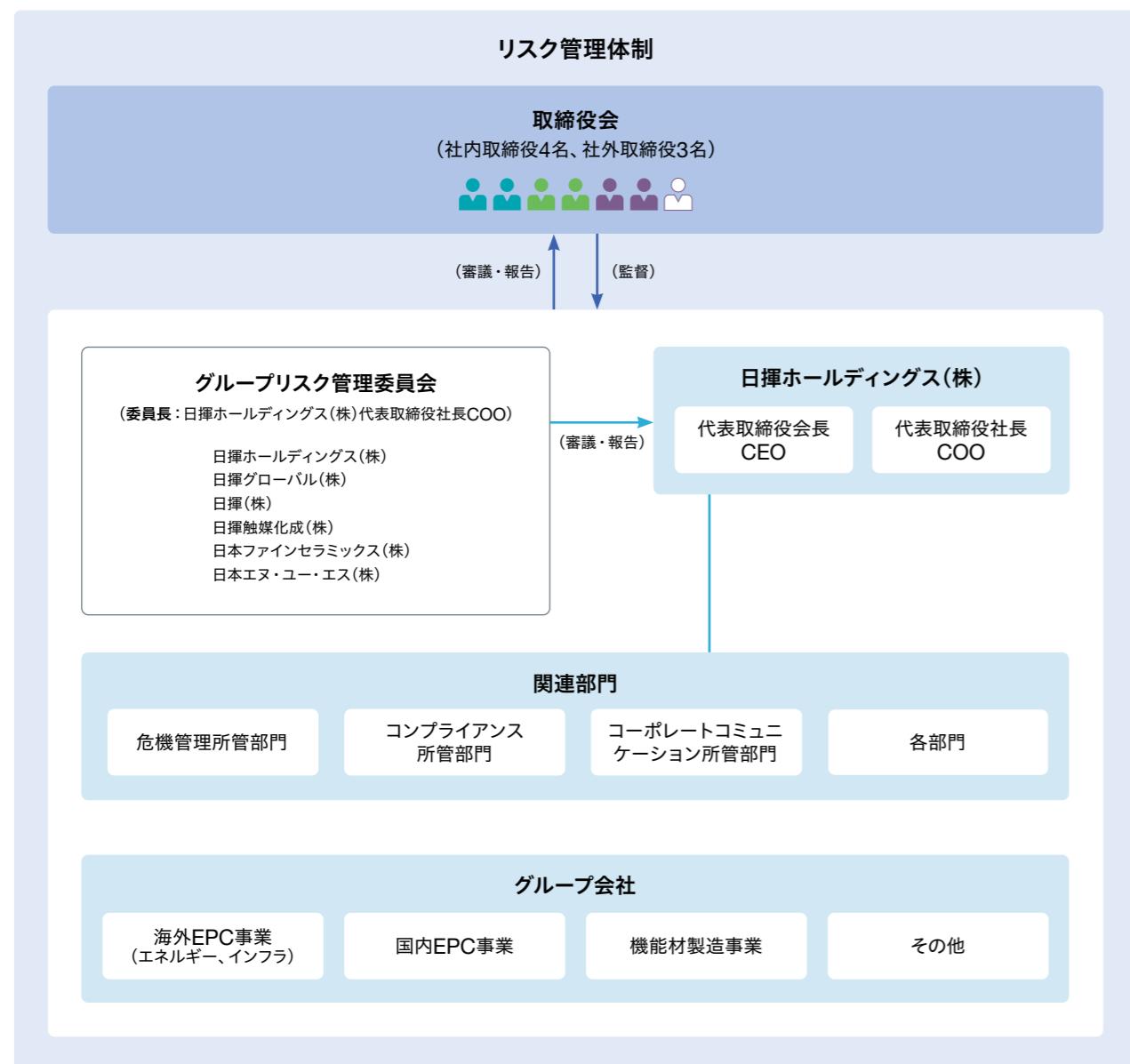
## リスクマネジメント

### 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、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っており、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、プロジェクト遂行能力の不足、分担業務の不履行</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> <li>必要に応じた取締役会での上記リスクに関する審議</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>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情勢や規制に応じた安全状況の確認</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>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</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・原燃材料費などの高騰リスク	<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および輸送コストの増加</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>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</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> <li>契約面での対応</li> </ul>
投資に伴うリスク	<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> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資の意義・目的の明確化、取締役会等の審議に基づく意思決定</li> <li>既存投資のモニタリング強化</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、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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程の整備、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、灾害、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</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> <li>役員・従業員への情報セキュリティ教育研修および訓練</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の推進</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、社会・国際情勢の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</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>
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場および製造現場などの自然災害</li> <li>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</li> <li>気候変動問題を背景とする社会や産業の変化など事業環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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クスフォーメーションへの取り組み</li> </ul>

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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るために、国内外の法令を遵守し、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に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、コンプライアンス・コミッティーを設け、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・ユニットは、当社グループ全体の総合的な施策や調整等の機能を担っています。

日揮グループコンプライアンス体制図

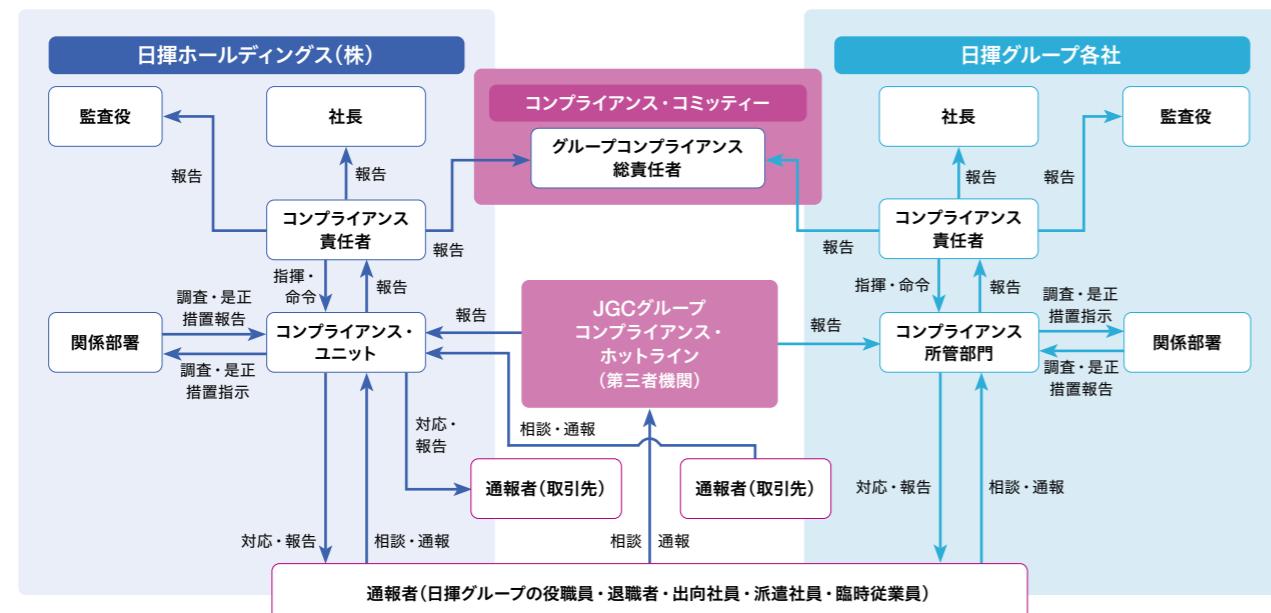


## ▶ 通報制度

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、匿名での相談・通報も可能な外部窓口「JGCグループ コンプライアンス・ホットライン」を中心に相談・通報先の選択肢を多く設け、違反行為や企業倫理違反について通報・相談しやすい環境を整えています。また、取引先からの通報もホームページ経由で受付ける体制を取っています。

■ P.85 ESGデータハイライト

## 日揮グループ相談・通報体制図



## ▶ 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)、英國贈収賄法(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下表のとおり整備し、贈賄防止プログラムを展開しています。

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	パートナーによる贈賄を防止するためのもの	プログラムを有効に作動させるためのもの
贈答・接待・旅費規程 寄付金支出規程 政治献金規程	商務代理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	日揮相談・通報窓口制度にかかる規程 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

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ビジネスパートナーに対してコンプライアンス上の事前審査を実施しており、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、コンプライアンスマ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・ユニットの要員が毎年数社のグループ会社に赴き、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。

## ▶ 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、新入社員研修のほか4種類の研修を社員の職位に応じて受講する体制をとっています。国内グループ会社社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、社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。

また、様々な個別テーマや国内・海外の一部グループ会社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。

## 2022年度に実施した研修一覧

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
	コンプライアンス研修A	国内グループ会社 新任係長
	コンプライアンス研修B	国内グループ会社 課長
	コンプライアンス研修C	国内グループ会社 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)
	日揮グループ行動規範e-learning	日揮ホールディングス(株)、日揮グローバル(株)、日揮(株)の役員・社員

■ P.85 ESGデータハイライト

## 持続的成長のための経営基盤強化

## 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、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、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。

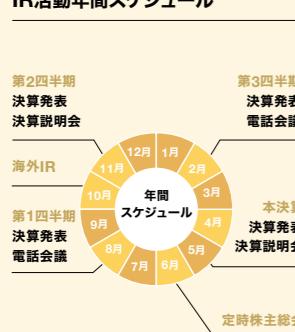
## 株主・投資家 | 経営情報の発信、経営へのフィードバック

## 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。2022年の統合報告書では、事前に株主・投資家の皆さまから様々なご意見をいただき、企画内容に反映しました。また、株式市場では「どのようにして『2040年ビジョン』、および『BSP2025』を実現するのか」という点について関心が高まっていたことから、創業以来、当社グループが拡大・成長するなかで当社グループの強みがどのように培ってきたのか、強みが戦略にどのように活かされ、また強化する必要があるかを表現しました。加えて、気候変動対応やサプライチェーンにおける人権対応などの非財務情報開示の拡充を行った結果、2022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。

## 積極的なIR活動

## 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・電話取次の対応	216	114
電話カンファレンスでの決算発表	2	68
経営トップによる経営説明会	2	70
ESG関連の対話実績	11	11
経営トップによる海外IRロードショー*	0	0
事業説明会	-	-

\* 2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、未実施。

## 顧客 | 知見の共有と人財育成

## 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おり、資源国における当社グループのビジネス拡大にもつながっています。



## 社員 | ビジョン・経営方針の浸透、本音の対話

## 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社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を図っています。加えて、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、社員に会社の経営方針や経営課題を浸透させる取り組みを進め、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。

## 次世代人財 | 理系科目や地球規模の課題への関心の醸成

## 神奈川県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。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。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。

## 地域社会 | プラント建設国でのニーズに沿った長期的な貢献

## 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、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。子どもへの教育機会の提供、若者への雇用機会の創出などの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2万人の生徒へプログラミング授業を実施する予定です。また、2022年6月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。



## サプライヤー | プロジェクトノウハウの共有、現地情報の収集、安全・品質基準の浸透

## 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ています。

