

CEOメッセージ

持続可能な未来への挑戦： エネルギーの トリレンマを 乗り越えて



代表取締役会長CEO

佐藤 雅之

1979年当社入社。入社後一貫して財務畑を歩み、中東、北アフリカ、東南アジア、CIS諸国でのプロジェクトに財務担当として従事。2010年7月取締役就任。2011年7月常務取締役・経営統括本部長兼財務統括担当役員(CFO)を経て、2012年6月取締役副社長に就任。2014年6月代表取締役会長に就任。2017年6月から現職。

CEO Message

トリレンマに直面する世界

世界は今、増大する当面のエネルギー需要への対応と持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化の加速という課題に加えて、“Energy affordability”(エネルギーが手頃な価格であること)という新たな課題が加わり、より複雑化した3つの課題、すなわちトリレンマに直面しています。“Energy affordability”は、少し視点を変えると「事業経済性」とも言い換えることができ、金利上昇や原燃材料調達費、労働単価などを含めた様々なモノ・サービスのインフレーションが、事業者の初期投資費用(CAPEX)や事業運営費用を増加させています。こうした世界の課題感は、2021年度に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で、我々がほぼ想定していたとおりですが、低・脱炭素化や循環型社会の実現に向けた動きは、経済性という現実を突きつけられ、超えるべき高い壁が立ちはだかり始めていると感じています。

また、今後のエネルギー需要に影響をおよぼす動きとして、生成AIの普及が大きな焦点になりつつあります。様々な予測がありますが、生成AIの普及によってデータセンターそのものの増設のみならず、生成AIを使うことでデータセンターはより高い処理能力が求められ、それに伴って電力需要が増加していくというものです。そしてデータセンター運営事業者は、データセンターの稼働に必要となる電力を脱炭素電源で賄うことを想定しています。すなわち再生可能エネルギー発電や原子力発電のほか、当面の安定的な電源としてガス火力発電を指向するため、天然ガス・LNG需要は中長年に堅調に推移していくという見通しもあります。

「2040年ビジョン」において、持続可能な社会の実現と、そこに至るまでの過程のなかで社会と産業が必要とする5つのビジネス領域(①エネルギー・トランジション、②ヘルスケア・ライフサイエンス、③高機能材、④資源循環、⑤産業・都市インフラ)の拡大に向けて取り組む日揮グループは、トリレンマの解決を迫られている国や顧客などのステークホルダーに対して、技術力をベースに「現実的な解を提供できる

協働者」としての役割を果たすことができる存在である、と私は自負していますし、国や顧客などのステークホルダーからも、そうした存在であることを求められているとより強く感じた2023年度でした。

2023年度の総括

2023年度の事業環境は、世界経済が緩やかに回復に向かうなか、エネルギー需要は増加傾向にあり、トランジションエネルギーとしての天然ガス・LNGの重要性が再認識され、世界的に天然ガス・LNGの需要は急拡大し、多くのLNG計画が実現に向けて着実に進展しています。同時に、低・脱炭素化に向けた各国の政策の後押しによる水素・燃料アンモニア、SAF、CCSといったサステナブル分野の投資計画の加速も相俟って、日揮グループに対する顧客からの案件の引き合いは非常に旺盛でした。一方で、金利上昇やCAPEXの増加により、一部顧客の投資決定が遅れる傾向が出始めている。国内も同様で、CAPEX増加を受けて顧客は補助金交付や予算見直しに時間を要し、投資計画が後ろ倒しになる案件も出始めています。こうしたCAPEX増加という課題に直面し、当社グループが2023年度に受注を期待していた一部の案件も、投資決定時期が2024年度へと後ろ倒しになるなど、2023年度総合エンジニアリング事業の受注実績は約3,000億円にとどまりました。

ただし、こうしたなかでもアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設プロジェクトは、2024年3月にLNTP(先行作業)を受注し、6月には顧客が最終投資決定(FID)を行い、EPC(設計、調達、建設)契約の正式発効に至りました。この案件は、まさにエネルギー需要の増大と低・脱炭素化の実現を両立し、「事業経済性」をもクリアしたフラッグシップとなるプロジェクトであり、こうしたプロジェクトの実現に携われることを誇りに感じています。

片や、2023年度の業績については、海外グループ会社が遂行するプロジェクトに加えて、当社グループのEPCビジネスの中核である日揮グローバルが遂行する複数のプロジェクトにおいて、追加費用やリスク対応費用を見込んだ結果、大変遺憾ながら営業損失、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しました。

追加費用やリスク対応費用の計上に至った要因は、それぞれのプロジェクト特有の背景や経緯がありますが、日揮ホールディングスとしても、日揮グローバルとともに通底にある原因や対応の検討を行いました。その原因や対応策の詳細は、後述のCOOメッセージに記載させていただきましたが、中期経営計画「BSP2025」や長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で我々が示した、「エネルギー・トランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業を多角化し自らの変革を進め、持続的な成長を実現していくという大きな方向性について間違っていたとは思っていませんし、今回の損失計上を受けてもこの方向性には変わりはありません。「2040年ビジョン」で掲げていた、成長市場において地産地消型の営業・プロジェクト遂行力を強化することによって事業拡大を目指す「リージョナル経営体制の強化」についても、今回の海外グループ会社の損失計上を受けて、一旦ブレーキをかけました。現在、浮き彫りになった当面の課題への対応を日揮グローバル経営チームを強化しながら、全社一丸となって推し進めています。我々日揮ホールディングスも、日揮グローバルがこの難局を乗り越え、これまで以上に強靱な体制を構築していくために、しっかりとリードしていく所存です。

「BSP2025」の状況

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の1stフェーズである、2021年度から2025年度の5カ年を対象とする中期経営計画「BSP2025」は、2024年度で4年目に入りました。「2040年ビジョン」で掲げた5つのビジネス領域への拡大に関しては、この3年間で「BSP2025」における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」に着実に取り組んできたことで、これまでオイル&ガス分野に集中していた当社グループの事業ポートフォリオは、5つのビジネス領域へと着実に転換しつつあります。

一方で、2024年度の業績見通しについては、2023年度に追加費用・リスク対応費用を計上した案件は2025年度にかけて引き続き遂行していくことから売上総利益を押し下げたため、売上高8,300億円、営業利益260億円、親会社株主に帰属する当期純利益は230億円となる見通しです。「BSP2025」で掲げた財務目標（売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円）については、2024年度の受注目標達成とその個々の案件の受注タイミングいかんであり、引き続き財務目標の達成に向けて努力していく所存です。

コーポレート・ガバナンスの強化も推進

私は、コーポレート・ガバナンスにおいては、「攻め」の経営を促す体制を整えると同時に、新たな挑戦に伴うリスクの多様化に備えた「守り」の強化も必要になると考えています。さらに、日揮グループがこれまでとは異なる次元の変革を実現していくためには、多様な視点を経営に取り込んでいく必要があると考えています。これまでも社外取締役の増員を進め、社外取締役からは「攻め」と「守り」のバランスが取れた提言をいただいてきましたが、2024年6月の定時株主総会での決議を経て、新たに三島慎次郎氏と平野未来氏に社外取締役として就任していただきました。三島氏は、業界は異なるものの当社グループのビジネスと同じ受注産業の企業経営経験者という観点、平野氏はIT・AI分野の深い知見をお持ちであり、女性起業家および経営者として、より一層多様な視点や意見を取り込んでいくことができる体制となりました。

私は、社外取締役の多様な意見を経営に反映し、実効性が高い取締役会の運営を徹底していくことで取締役会議長としての責務を果たしていく考えです。



最後に

2024年度は、株主・投資家の皆さまの当社グループのEPC遂行力に対する信頼を回復していくために、早急にEPC遂行体制を立て直し、足元のEPCプロジェクトの着実な遂行を通して、2024年度の業績見通しを着実かつ安定的に達成していく覚悟です。

日揮グローバルと日揮を中心にEPCグループ各社がさらに飛躍していけるように、土台となるEPC遂行に向けた体制をしっかりと整え直し、目の前のプラントマーケットの大きな波をしっかりと捉え、さらに次期中期経営計画に向けて弾みをつけていきたいと考えています。

機能材製造事業は、日揮グループの安定的な収益源として、着実に成長し始めています。ファインケミカル、ファインセラミックス分野の重要市場である半導体市場は、現在の5,000億米ドル台から2030年には1兆米ドルへと、さらに巨大なマーケットに成長していく見通しです。こうした成長市場に対する機能材両社の取り組みを日揮ホールディングスもしっかりと支援していきます。

創業以来、これまでも何度も大きな壁を乗り越えてきたように、足元の苦難を再び乗り越えて、日揮グループの「稼ぐ力」をより盤石なものとし、“現実的な解”を提供できる課題解決の“協働者”としての役割を果たしていけるように、私は日揮グループのCEOとしてその重責を果たしていく所存です。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、さらなるご支援を心よりお願い申し上げます。

EPC遂行体制の 立て直しの年に



代表取締役社長COO

石塚 忠

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

COO Message

2023年度の総括

2023年度の業績は、期中に二度の業績見通しの下方修正を経て、営業損失189億円と親会社株主に帰属する当期純損失78億円という誠に遺憾な結果となりました。これは、総合エンジニアリング事業において、国内外で遂行中の一部EPCプロジェクトで追加費用やリスク対応費用を見込んだことにより、採算が悪化したことによるものです。追加費用やリスク対応費用の計上に至った要因は、資機材価格の高騰などといった外的要因だけでなく、残念なことに、海外グループ会社および日揮グローバル本社での設計品質上の問題といった内的要因が非常に大きく関係していました。日揮グループのコアビジネスである総合エンジニアリング事業において、それも当社グループの技術の根幹とも言える設計フェーズでの問題に起因して、これほどの複数プロジェクトで次々と損失を計上した事態は、当社グループにとって非常に深刻な課題と捉え、現在日揮グローバル経営チームとともに対策を進めています。

受注においては、旺盛なマーケット環境である一方で、金利上昇や建設費用などの高騰の影響で顧客の初期投資額が増加したことなどの影響で、受注を期待していた大型プラント建設プロジェクトの投資決定の時期が後ろ倒しになる傾向にあり、期初に掲げた2023年度受注目標8,000億円に対して、実績は約3,000億円にとどまりました。しかしながら、2024年3月にアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設プロジェクトの先行役務を受注しました。これによってEPC役務の正式受注も確実となったことから、本案件は2023年度に実質的に受注したと捉えることもでき、本案件を含めた2023年度の実質的な受注高は約6,000億円と見做すことができます。これを加味した2023年度末の受注残高は、約1兆5,000億円超となり、約2年分の売上高に当たる受注残高であり十分な受注残高水準にあると考えています。

2023年度を総括すると、好況なプラントマーケットにおいて今後の収益のベースとなる案件を確実に受注したものの、業績においては遂行中のプロジェクトで採算悪化が立て続けに生じるなど、当社グループの「稼ぐ力」を再度見直すことになった1年であったと考えています。

日揮グループの根幹である EPC遂行体制の立て直し

2023年度に遂行中の複数プロジェクトにおいて、海外グループ会社および日揮グローバル本社における設計品質に綻びが出てしまった背景と原因は次のようにグループ内で分析しています。

まず、このような状況に至った背景として、当社グループは2021年度に発表した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、およびその1stフェーズである中期経営計画「BSP2025」において、「エネルギー・トランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業の多角化をかなりのスピード感を持って推進してきました。具体的には、日揮ホールディングスが中心となって、サステナブル関連分野の新規事業創出を進めてきたほか、日揮グローバルでは、社内をエネルギーソリューションズ、サステナブルソリューションズ、ファシリティソリューションズの3つに分けて、ここ数年トランジションエネルギーやサステナブル分野などのEPC役務だけでなく、将来のEPC役務として実現していくことを期待して数多くのFSやFEED案件にも取り組んできました。

また、アジアを中心とする成長市場においては、地産地消型の営業・プロジェクト遂行力を強化することによって事業拡大を目指す「リージョナル経営体制」を推進してきました。アジア統括拠点としてJGCアジアパシフィック社を設立し、アジアの「リージョナル経営体制」を推進してきたほか、アジアや中東地域のグループ会社では、現地顧客の設備投資の1件当たりの規模が大きくなるなか、複数の数百億円規模の案件を受注ターゲットにして成長を目指してきました。

こうした背景のなか、課題は2つあると認識しています。一つ目は、「日揮グローバルの適正人員配置による設計業務の遂行と品質確保」です。日揮グローバルにおいて、5つのビジネス領域への拡大を早急に進めたほか、当社グループ内のサステナブル関連分野の事業開発案件やFS・FEED役務などにも数多くの設計エンジニアを配置した結果、組織として設計リソースの適正配分ができず、これが遠因となって設計品質問題を惹起していたと考えています。こうして日揮グローバル本社で遂行する一部EPC案件で設計の品質に乱れが

生じスケジュール遅延が発生し、この遅れを取り戻すためにさらに多くのリソースを投入するなど負の連鎖につながり、採算の悪化につながったと考えています。

二つ目は、「海外グループ会社の遂行力に応じたプロジェクトへの取り組み」です。海外グループ会社においては、アジアや中東地域で積極的にローカル市場の案件を受注遂行する方針を取ってきましたが、残念ながら遂行能力が追いついていなかったと考えています。以前のように小規模な案件が中心であれば十分ハンドリングできたものの、数百億円の中規模案件に対するEPC遂行力やリスク管理体制が追いついておらず、結果的に身の丈を超えていたと考えています。

これらの課題に対して、それぞれ対応策に取り組んでいます。まず一つ目の「日揮グローバルの適正人員配置による設計業務の遂行と品質確保」という課題に対しては、3つの施策を進めています。まず一点目に、案件選別の判断基準として、①足元や中期の利益確保が見込まれ、かつ実現性の高い案件、②当社グループのリソースを確保できる案件、③将来の糧、サステナブルな成長に資する案件に重点を置いています。二点目に、リソースの配置は、ソリューションズごとではなく日揮グローバル全体で遂行中のプロジェクトを優先して配置し、プロジェクト遂行が崩れないようにしています。そしてFEEDやFS役務など将来の糧となるプロジェクトは今まで以上に厳選し、前述した判断基準に見合った案件に集中しリソースの有効配置を図っています。三点目に、海外グループ会社のなかでもフィリピン、インドの拠点の第一使命は、日揮グローバルが遂行するプロジェクトをサポートするエンジニアリングセンターとしての位置付けであり、機能の拡充、強化を図っています。

二つ目の課題である「海外グループ会社の遂行力に応じたプロジェクトへの取り組み」に対しては、海外グループ会社のこれまでのEPC案件の採算結果や各社の遂行力を鑑みて「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキをかけました。さらに拠点ごとに①日揮グローバルが遂行するプロジェクトのエンジニアリングセンター、②日揮グローバルが遂行するプロジェクトの契約主体、③差別化できるローカルEPC

プロジェクトの受注・遂行、という大きく3つの存在目的を再定義し、2024年末までに拠点ごとに何に重点を置いて運営するかを再設定して再始動していく方針です。「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキをかけますが、各拠点の能力を見極めていずれ再度チャレンジしたいと考えています。

また、これらの施策を強力に推し進めるために、国内EPC事業会社である日揮の代表取締役社長執行役員であった山田昇司氏を、日揮グローバルの代表取締役副社長執行役員として起用し、日揮グローバルの経営チームを強化しました。ファルハン・マジブ社長と山田副社長の共同体制で日揮グローバルのEPC遂行体制の立て直しを図り、その結果を業績で示すことにより、一刻も早く当社グループのEPC遂行力の信頼回復に努めていくことが必要であり、私や佐藤会長もこれをしっかりとサポートしていきます。

2024年度受注目標、業績見通し

2024年度の総合エンジニアリング事業のマーケット環境は、2023年度に引き続き、金利上昇やインフレの影響で顧客の初期投資額が増加傾向にあり、一部顧客は最終投資決定に慎重な姿勢を見せているものの、海外における大型LNGやサステナブル分野、日本国内における医薬品製造やサステナブル分野などを中心に、顧客の投資意欲は旺盛であると見えています。一方で、先に述べた課題に対する施策を踏まえ、適正な注力プロジェクト数を考慮し、ターゲット案件の持つリスクを徹底的に精査、分析およびリソースの有効配置をしたうえで選別受注を進めています。これらを踏まえ、2024年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は、前年度に受注を期待していたものの後ろ倒しになった案件を含めて全体で9,700億円(海外EPC事業8,400億円、国内EPC事業1,300億円)を目指しています。

海外EPC事業のエネルギーソリューションズ分野では、需要が急拡大しているLNG分野を中心に、先行役務を遂行していたアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設

プロジェクトを2024年6月に正式受注したほか、アフリカなどのLNG案件などの受注を目指しています。サステナブルソリューションズ分野では、アジアのCCSプロジェクトのEPC役務や北米のメタネーションプロジェクトのFEED役務などの受注を目指しています。ファシリティソリューションズ分野では、Exyte Singapore社と共同でデータセンターや半導体製造施設などの先端産業分野での早期受注を目指して取り組んでいます。国内EPC事業では、2023年度に引き続き医薬品工場、病院、食品関連工場などの案件受注を目指しています。

2024年度の業績見通しは、売上高8,300億円、売上総利益580億円、営業利益260億円、経常利益340億円、親会社株主に帰属する当期純利益230億円と想定しています。

セグメント別の業績見通しとして総合エンジニアリング事業は、売上高7,700億円、セグメント利益260億円を見込んでおり、売上高については、遂行中プロジェクトが引き続き進捗し、前年度比で横ばいとなる見通しです。セグメント利益は、2023年度に採算が悪化したプロジェクトが2024年度も継続して売上計上されるものの利益の計上はないため、全体的な利益を押し下げる要因となっています。2024年度は、さらなる追加費用を発生させないようにEPC遂行体制の立て直しを進め、その結果を業績で示していく所存です。

機能材製造事業の2024年度の売上高およびセグメント利益は、前年度比で横ばいと予想しています。触媒分野は燃料需要が回復に向かうなか、触媒の交換需要の増加を背景に、FCC触媒等の需要が国内外で堅調に推移する見込みです。一方で、ファインケミカルとファインセラミックス分野の主力である電子材や半導体関連市場は、これまで低調であった市況に底打ち感が出ているものの、本格的な回復は2024年度後半以降になると見込んでいます。



最後に

2024年度は、日揮グループが中長期的な成長を実現していくうえで、正念場を迎えていると言っても過言ではありません。まずは、当社グループのコアビジネスである総合エンジニアリング事業において、EPC遂行体制の早急な立て直しを図り、2024年度の受注目標、および業績見通しの達成に全力を尽くすとともに、「BSP2025」で掲げた3つの重点戦略を着実にリードしていくことで、自らの責務を果たしていく所存です。引き続き、変わらぬご支援のほど、よろしくお願いします。

強固な財務基盤の維持と 成長戦略投資の 着実な実行を推進



取締役 副社長執行役員CFO

寺嶋 清隆

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

CFO Message

2023年度の総括

2023年度の連結業績は、売上高8,325億円、売上総利益106億円、営業損失189億円、親会社株主に帰属する当期純損失78億円という結果となりました。

セグメント別では、総合エンジニアリング事業は、売上高7,731億円、セグメント損失220億円となりました。大型EPCプロジェクトが進捗したことによって前期比で大幅な増収となりましたが、設計業務の配員や海外子会社での受注プロジェクトの大型化に管理能力が追いつかないといった問題から追加費用およびリスク対応費用を計上したことで、遺憾ながら赤字となりました。今回認識された問題点に対して、これまでの事業戦略の一部変更を含め、対応の方向性を速やかに打ち出し、順次具体的な行動に移すことで採算性の回復に向けた取り組みを強力に推し進めています。

機能材製造事業は、売上高520億円、セグメント利益72億円となりました。ファインケミカル製品の需要低下など厳しいマーケット環境のなか、売上高は2期連続で過去最高を更新、セグメント利益も設備投資の進展による償却費負担を吸収して高い水準を確保し、着実な成長を続けています。継続的な研究開発活動に加えて事業用地の取得など一層の成長に向けた投資を進めており、今後これを加速していく方針です。

また、長期ビジョン「2040年ビジョン」の1stフェーズである2021年度から2025年度を対象とする中期経営計画「BSP2025」がスタートして2023年度で3年が経過しました。この間の資本政策は、大型EPCランプサムビジネスを支える強固な財務基盤の維持、成長投資への機動的な対応、株主還元の着実な実施の3点を基本方針としており、今後これらに沿った財務戦略を立案・実行していく考えです。

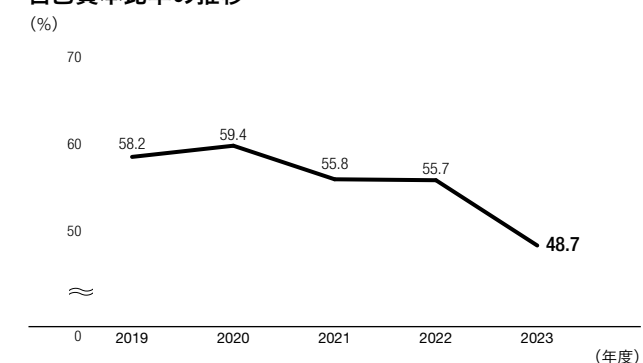
自己資本について

当社グループのメインビジネスの一つである総合エンジニアリング事業においては、大型プロジェクトの特性や事業環境の影響に加え、金融市場の混乱などによるキャッシュ・フローに大きな変動の可能性があることから、事業の安定的

な継続のための流動性の確保が必要です。また成長戦略投資への機動的な対応のため、強固な財務基盤を維持することで資金調達余力を確保しています。

さらに大型EPCランプサムプロジェクトを受注・遂行するうえで顧客からの信頼はもとより、万一大規模な損失が避けられない事態に陥った場合にも、必要な自己資本レベルを確保することで信用力を維持したいと考えています。これにより事業継続を確かなものとすることができると考えており、そのための重要な目標の一つとして自己資本比率50%以上を安定的に維持することを掲げています。2023年度は、大幅な増収となったことに伴い総資産が増加した一方で、最終損失を計上したことで自己資本が減少する結果となり、2024年3月末時点の自己資本比率は48.7%となったものの、財務基盤は依然として強固と言えるレベルにあると評価しています。

自己資本比率の推移



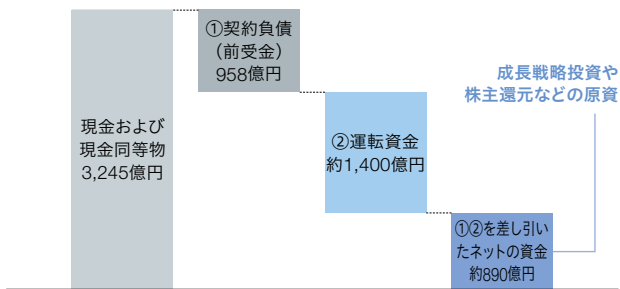
効果的な資金の活用

総合エンジニアリング事業でのEPCランプサムプロジェクトでは、受注時に前受金を受領するほか、プロジェクト遂行期間を通じて資金の立替負担のない遂行ができるような契約条件、遂行計画が理想であり、その実現を目指しています。そのため、良好な契約条件で順調に進捗するプロジェクトの数が多ければキャッシュの残高は一時的に高くなる傾向があります。

2024年3月末の現金および現金同等物の期末残高は3,245億円となっていますが、このうち958億円はプロジェクトの前受金など契約負債に対応するものです。また、運転資金として売上高の2カ月分程度の額（現状およそ1,400億

円程度を想定)を保有することで、金融市場の混乱など外部環境の急変の影響を最小限に抑えるとともにプロジェクト遂行上の意思決定を機動的に行うことを可能にしています。これらを差し引いたネットの資金約890億円は、「BSP2025」で掲げた成長戦略投資や株主還元などの原資として位置付けられます。成長戦略投資は、これに今後の営業活動によるキャッシュ・フローを加えた額を優先的に充当することになりますが、不足分は、有利子負債による調達で補うことになると考えています。

2024年3月末時点の現金および現金同等物の状況



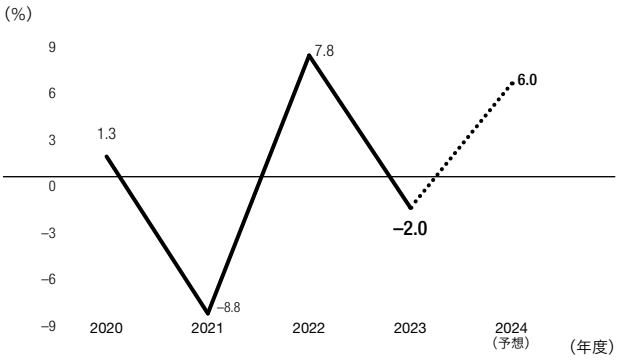
負債調達では、2023年9月に当社初のグリーンボンド100億円を発行しました。成長戦略投資において、低・脱炭素化に資する事業や技術の開発に複数の具体化案件があり、このグリーンボンドは、持続可能な航空燃料(SAF)、バイオものづくり、EV向けパワーモジュール用高熱伝導窒化ケイ素基板といったグリーンプロジェクトへの資金充当を目的としたものです。

ROE向上のために、
営業利益の確保を優先に

当社では資本資産価格モデルにより株主資本コストを8～10%と推計しており、ROEは中長期的に10%以上を確保していきたいと考えています。EPCランプサムビジネスを中心に拡大する事業を支える財務基盤という側面から、自己資本の充実を図りながらROEを高めるためには、親会社株主に帰属する当期純利益をいかに拡大していくかが重要であり、そのためには事業活動の収益性を高めることを最優先に考えています。

大変遺憾ながら最終赤字となった2023年度の反省に立ち、総合エンジニアリング事業における収益性回復に向けた取り組みに着手した2024年度は、期初の業績見通しペースでROEは6%程度にとどまる見込みです。今後、ROE10%を上回る資本効率を実現できるよう収益性改善のための取り組みを着実に進めていきます。

ROEの推移



現在、当社グループは、「BSP2025」において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」に積極的に取り組んでいます。私はCFOとしてこれら重点戦略の取り組みを財務的に確実かつ戦略的に行うことで、中長期的なROE向上を実現して

2,000億円の枠に対し、研究開発や設備投資を中心に累計約**650億円**の投資を実施。

2024年度以降に投資する案件(社内投資決定済)を含めると、約**1,200億円**に。

	2021～2023年度 累計実績	2024年度 以降の予定
EPC事業の さらなる深化	● EPC DX・遂行技術関連投資など ● インド・オペレーションセンターの設立・運営 ● IHIプラント医薬品分野事業譲受 など	
高機能材製造 事業の拡大	● 高熱伝導窒化ケイ素基板関連の設備投資 ● 工場用地取得 ● 生産設備更新・増強、R&D など	
将来の成長 エンジンの 確立	● INTEGRANCE VR ● フードテック関連 ● ヘルスケア関連投資 など	
	● DDR商業化 ● バイオ ものづくり ● SAF事業	● アンモニア関連 ● CVC など

いきたいと考えています。特に「BSP2025」では5年間で2,000億円を目途とした成長戦略投資を計画しており、2021年度から2023年度の3年間で既に約650億円の投資を実行しました。その内訳として重点戦略別の投資額は「EPC事業のさらなる深化」で約80億円、「高機能材製造事業の拡大」で約300億円、「将来の成長エンジンの確立」で約270億円となっています。さらに既に機関決定がなされた投資案件でキャッシュアウト前の案件を合わせると、成長戦略投資として約1,200億円まで目途をつけています。

成長戦略投資案件の選択にあたっては、プラント市場の今後の拡大や、サステナブル分野の市場創出のスピードアップ、将来のビジネスの種といった、「BSP2025」を開始した2021年度以降の急激な市場変化を強く意識し、プロジェクト遂行キャパシティの拡大を目指したインド・オペレーションセンターの設立、SAF事業の立ち上げ、バイオものづくりの研究開発拠点の設置といった案件の投資を実行しました。特にバイオものづくりは、微生物を活用し、医薬品や素材、エネルギー、食品など幅広い分野の製品を生み出す手法で、経済協力開発機構(OECD)によると、2030年には世界の市場規模が200兆円に達すると試算されており、将来の事業拡大が期待できます。当社グループは、微生物の開発・改良から生産プロセスの開発までをワンストップで手掛ける「統合型バイオファウンドリ®事業」を推進しており、兵庫県神戸市の「ポートアイランド」に新設するバイオものづくりの研究開発拠点は、今後産官学の連携によって、神戸から世界に向けてバイオものづくりの社会実装を推進していく重要拠点になっていくことを期待しています。

投資リターンという点において、「将来の成長エンジンの確立」では、研究開発費として長期的な観点で事業創出や成長が期待できるものなど多岐にわたるため、リターンもより長期的な視点で考えています。「高機能材製造事業」では、事業拡大のための資産取得が大きく、比較的短・中期で資本コストを上回るリターンが見込まれる一方で用地の取得など、将来の事業拡大を見込んだ先行投資も存在しています。「EPC事業のさらなる深化」では、DX化による将来の受注競争力の強化や、EPC役務の効率改善によるリターンを見込んだ投資となっています。

なお、投資判断にあたっては、持株会社である日揮ホールディングスに設置したグループ投融資委員会において、資本

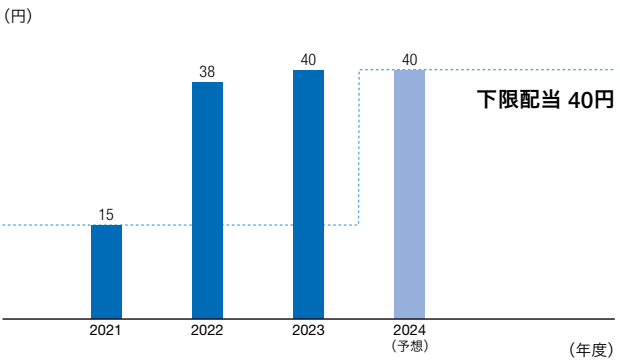
コストを考慮した定量的な分析に加えて、研究開発的な案件については、将来の事業拡大に繋がる可能性も踏まえながら、十分かつ慎重な審議を行っています。また同委員会では投資後の案件の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備し運用しています。

株主還元の充実

株主還元は、当社にとって重要な経営課題と認識しており、配当政策については、「BSP2025」期間において配当性向30%を目途として年1回の現金配当を基本としています。1株当たり年間配当額の下限については、足元の財政状態および今後の業績見通し等の観点から見直しを行い、従前の15円から40円に増額しました。2024年度の配当金予想は、本方針に基づき1株当たり40円としています。

また自己株式の取得については、業績見通しおよびフリー・キャッシュ・フローの状況などを勘案して、適宜実施を検討していく方針です。2024年度の業績見通しの蓋然性を確認したうえで、今後の見通しの検討を行いたいと考えています。

1株当たり配当金の推移



私はCFOとして、2024年度においては財務面でEPC遂行体制の立て直しをサポートすることで、2024年度の業績見通しの達成を確実なものにしていく所存です。加えて、業績の拡大により1株当たり配当金の着実な増額を行いながら、中長期的な視座で株主価値向上を進め、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。