JGC 日揮ホールディングス株式会社

〒220-6001
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1

Tel: 045-682-1111
Fax: 045-682-1112
https://www.jgc.com

JGC 日揮ホールディングス株式会社

統合報告書2025

JGC Report

Enhancing planetary health

Introduction

JGC's Purpose and Values

2040年に向けて日揮グループは、パーパス（存在意義）を道標に、
グループ一丸となって共通の価値観を持ちながら、これまでに培ってきた能力や実績を駆使することで
「Planetary healthの向上に貢献する企業グループ」への変革に挑戦しています。

Purpose 私たちの存在意義

Enhancing planetary health

Values 私たちの価値観

私たちは、共通の価値観を持って行動します。

4つのちから

挑戦
新たな領域、技術、
手法に挑戦します

創造
社会と顧客のニーズに応え、
価値を創造します

結集
多様な人と
技術を結集します

完遂
いかなる困難も
克服し、完遂します

2つの誓い

尊重
すべての人を尊重し、
安全を優先します。

誠実
高い倫理観を持ち、
誠実に行動します。

日揮グループが今後も持続的に成長していくためには、
足元の環境変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、
産業と社会の発展に貢献するという創業以来の一貫した経営姿勢を、
「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という、長期的でグローバルな視座に拡張し、
自らを変革していく必要があると考えています。
この考えのもと、日揮グループは自らのパーパス（存在意義）を、
“Enhancing planetary health”と定義しています。
「“人と地球”の健康は密接に関係しており、この2つを追求していくことで、
豊かな未来を創っていく」というメッセージを込めています。

Introduction

日揮グループ At a Glance

主要5社を中心とした2つの事業セグメント

主要事業会社		ビジネスモデル
総合エンジニアリング事業	日揮グローバル株式会社 （海外分野）	**EPC※事業（設計・調達・建設工事）** 各種プラント・設備の事業化調査（FS）役務、基本設計（FEED）役務、EPC※役務を提供 ※ EPC：Engineering, Procurement and Construction **プロジェクト遂行のフロー** 事業化調査 FS ▶ 基本設計 FEED ▶ 設計 Engineering ▶ 調達 Procurement ▶ 建設工事／試運転 Construction **保全（メンテナンス）** 主に国内の石油精製・石油化学プラントを対象にデイリーメンテナンス、シャットダウンメンテナンスサービスを提供
	日揮株式会社 （国内分野）	**プロジェクトマネジメントコンサルティング（PMC）** EPCに係る豊富な知見と実績を活かして、顧客とコントラクターの間を取り持ち、プラント・設備の実現をサポートするコンサルティングサービスを提供
機能材製造事業	日揮触媒化成株式会社	触媒、ファインケミカル、ファインセラミックス製品の研究開発、企画、製造 **ビジネス遂行のフロー** 研究開発 R&D ▶ 企画 Marketing ▶ 製造 Manufacturing ▶ 販売 Sales
	日本ファインセラミックス株式会社	
その他	日本エヌ・ユー・エス株式会社など	**コンサルティング、ライセンス、事業参画、プラットフォーム** 各種調査、解析・評価、制作支援などのコンサルティングサービスや、各種分野の事業参画など

事業概況 P.103

拠点・従業員数

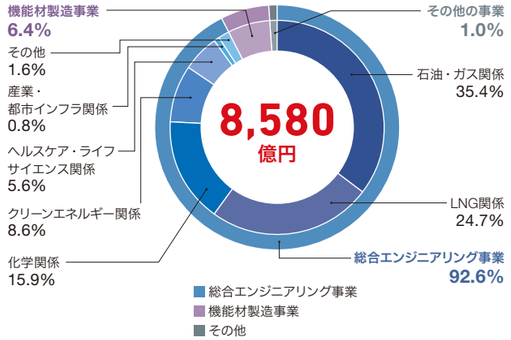
海外主要拠点数
16カ国22拠点

国内拠点数
34拠点

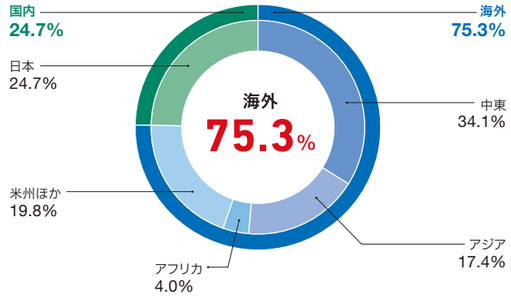
連結従業員数（2025年3月31日現在）
8,365人

2025年3月期売上高

事業セグメント別売上高比率



国内外・地域別売上高比率



世界のLNGプラント完工実績

30%以上

当社グループが設計・建設したプラントでは、世界の生産量の30%を占めるLNGが生産されています。

LNGプラント（インドネシア）

外洋に設置可能な完工済みFLNGプラント

4分の3に関与

当社グループでは、波の影響の強い外洋に設置可能な完工済みFLNGプロジェクト4件中、3件に関与しています。

80カ国20,000件以上のプロジェクト遂行実績

当社グループは、EPCプロジェクトなどの遂行を通じ、顧客の事業活動を支える各種プラント・施設を実現しています。その実績は世界80カ国2万件以上におよび、世界各地域の顧客から当社グループのパフォーマンスは世界最高水準と評価されています。

流動接触分解（FCC）触媒

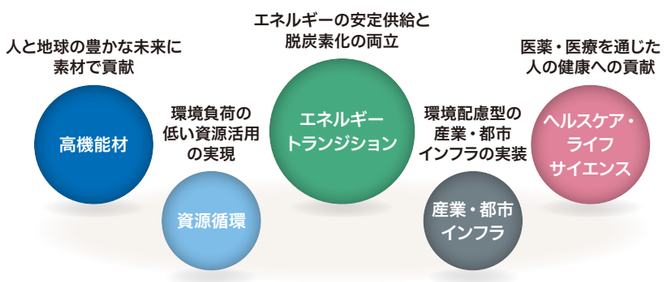
流動接触分解（FCC）触媒 ハードディスク研磨用シリカゾル

国内シェア第1位

当社グループでは、触媒、ファインケミカル、ファインセラミックスの3つの分野を中心に製造・販売を行っており、特定の製品では高いシェアを実現しています。とりわけFCC触媒は世界でも有数のシェアを獲得しており、世界中の製油所で使用されています。

2040年に目指す姿

5つのビジネス領域で
Planetary healthの向上に
貢献する企業グループ



Introduction

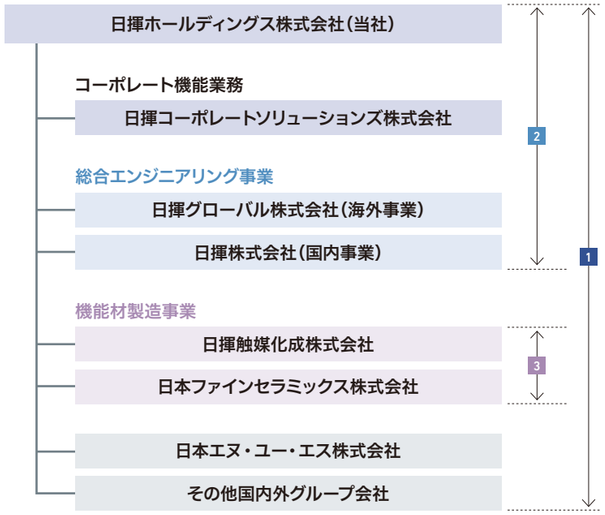
編集方針・目次

編集方針

本報告書の発行目的

当社は、2015年から「JGC Report」を発行し、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す当社グループの企業活動を紹介しています。当社は本報告書を株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション・ツールとして活用し、引き続き建設的な対話を通じて、持続的な成長を目指していきます。

報告対象組織



1「日揮グループ」および「当社グループ」

「日揮ホールディングス株式会社」およびその傘下のグループ会社を指します。

2「エンジニアリング関連4社」

当社グループの中核である総合エンジニアリング事業を担う、またはこれに関連する4社(日揮ホールディングス株式会社、日揮グローバル株式会社、日揮株式会社、日揮コーポレートソリューションズ株式会社)を指します。これらの会社は、持株会社体制移行前は同一の会社(旧日揮株式会社)であった経緯があり、一部の取り組みがこの4社に限定されているため、便宜的に本用語を使用しています。

3「機能材製造事業各社」

当社グループの機能材製造事業を担う主要な事業会社(日揮触媒化成株式会社、日本ファインセラミックス株式会社)を指します。

報告対象期間

2024年4月～2025年3月(2024年度)を原則としつつ、一部に対象期間前後の活動内容を含みます。

将来の見通しに関する注意

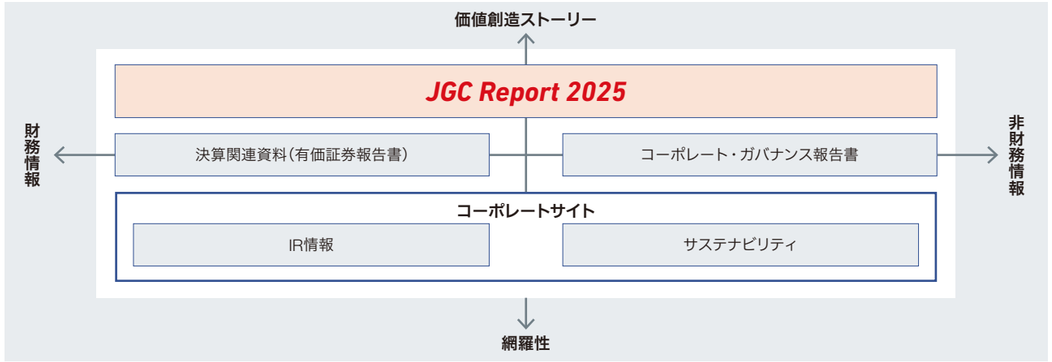
本報告書にて開示されているデータや将来予測は、発行時現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。

参照ガイドライン

編集においては、IFRS財団やWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。

本報告書の位置付け

本報告書では、当社グループならびに社会にとって特に重要度が高い情報を集約して掲載しています。財務・非財務にかかわるより詳細かつ網羅的な情報については、当社ウェブサイトやその他の開示書類をご参照ください。



目次

「JGC Report 2025」では、7つのチャプターに分け、マネジメントメッセージや持続的成長に向けた日揮グループの戦略、経営資本拡充の取り組みなどを紹介しています。

Chapter 1 Introduction
1 JGC's Purpose and Values
3 日揮グループ At a Glance
5 編集方針・目次

Chapter 2 Management Message
7 CEOメッセージ
15 CFOメッセージ

Chapter 3 What Drives JGC
23 価値創造の歴史
25 事業ポートフォリオの変遷
27 日揮グループの価値創造プロセス
29 日揮グループの経営資本
30 価値創造を支える強み
35 特集:新技術の社会実装でも活きる日揮グループの強み ～エネコートテクノロジーズ×日揮～

Chapter 4 Growth Strategy
39 日揮グループのマテリアリティ(重要課題)
41 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」
43 中期経営計画「BSP2025」

Chapter 5 Sustainability & Governance
53 サステナビリティ・マネジメント
55 気候変動への取り組み
59 CHROメッセージ
62 人的資本への取り組み
70 人権の尊重
72 社員の人権に関する取り組み—日揮協議会
73 HSSEの取り組み
76 品質マネジメント
77 知的資本への取り組み
79 ステークホルダーエンゲージメント
80 IR・SR活動
81 役員一覧
83 社外取締役メッセージ
86 コーポレート・ガバナンス
95 リスクマネジメント
97 コンプライアンス

Chapter 6 Business Overview
101 事業別サマリー
103 事業概況

Chapter 7 Data & Other Information
109 財務・非財務ハイライト
111 財務数値経年推移
113 ESGデータ経年推移
115 連結財務諸表
120 グループ会社一覧
121 株式・株主情報
122 会社概要・用語集

「*JGC Report 2025*」のポイント

2025年度の「JGC Report 2025」では、2023年度および2024年度は厳しい業績結果であったものの、当社グループが掲げる長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の方向性は変わらず、EPC遂行体制の早急な立て直しを図りながら、持続的な成長に向けた取り組みを着実に推進していることをメインメッセージとしています。制作にあたっての主な特徴は、以下の3点です。

1. 海外EPC遂行体制の立て直し

2023年度および2024年度の厳しい業績結果の主要因となった海外EPC事業に関しては、その原因や課題および対応状況について、P.37から始まる「Chapter4:Growth Strategy」における「中期経営計画『BSP2025』」に記載しています。本報告書では、読者の皆さまに少しでも理解を深めていただけるよう、図表を交えながら、可能な限り具体的に取り組み内容を紹介しています。

2. "What Drives JGC"

当社グループが持続的に成長していくためには、EPC遂行体制の早急な立て直しに取り組むと同時に、これまで積み上げてきた当社グループの強みや資本を、引き続き強化していくことが重要と考えています。そのため本報告書では、当社グループの成長の歴史や価値創造プロセス、経営資本や強みなどを、P.21から始まる「Chapter3:What Drives JGC」としてまとめました。また、特集では、新規事業におけるパートナー企業の担当者さまとの座談会を通じて、当社グループの強みを紹介しています。

3. 非財務情報の継続的な開示強化

「Chapter5:Sustainability & Governance」において、今回もESG情報を含む非財務情報の開示の強化に取り組みました。2025年度は、株主・投資家の皆さまとの対話の深化に向け、当社グループの取り組みをより具体的にイメージしていただくための情報のほか、取り組みの背景にある考え方や進捗状況、課題等を明確にし、理解を深めていただく構成としています。

私たちは、引き続きステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切にしてまいります。是非、忌憚のないご意見をいただけますと幸いです。

Management Message

CEOメッセージ

世界の課題解決の“協働者”として、日揮グループが創出する企業価値を、より幅広く、より深いものに発展させていく

代表取締役会長兼社長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月代表取締役会長CEOを経て、2025年4月から現職。

CEO Message

affordabilityを求めて、より重要性が高まる天然ガス・LNG

世界のエネルギー需要は、中長期的に確実に増加していく可能性が高く、その需要増加の中心は新興国・途上国であり、経済成長や人口増加という基本的な要因がエネルギー需要を牽引していく見通しです。途上国においては、現在約21億人もの人々が近代的なエネルギー利用ができておらず、さらに今後エネルギーアクセスの向上によって需要増となる見通しです。加えて近年では、先進国や新興国において、生成AIの急速な利用拡大やデータセンターの大幅な増加によって、電力需要が大きく伸びるという見方が強まっています。こうした世界的にエネルギー需要が拡大を続けるなか、その需要に対して必要なエネルギーを安定的、かつ手頃な価格で（affordabilityを実現して）供給・獲得できるか、という世界共通の課題が存在します。このため、脱炭素化・カーボンニュートラルも重要である一方で、affordabilityとエネルギー需要増加という目の前の課題を解決するための現実解として、エネルギーの大宗を占める化石燃料のなかでもよりクリーンで比較的安価な天然ガス・LNGの重要性がますます高まっていると認識しています。これを象徴するように最近では、天然ガス・LNGをトランジションエネルギー（Transition Energy）ではなく、ディスティネーションエネルギー（Destination Energy）と呼ぶ人すら出てきました。

また「エネルギートランジション」という言葉のこれまでのイメージは、既存の主力エネルギーである化石燃料が、他の先進的でクリーンな非化石エネルギーに一気に代替されていくという、ドラスティックなイメージで捉えられがちでした。

しかし現在では、こうした変化は容易ではなく、むしろ既存の主力エネルギーも重要性を維持しaffordabilityとのバランスを取りながら、エネルギーの需要増加分において主にクリーンなエネルギーの供給拡大がそれを賄う、という「Energy Addition」という形で変化していくのではないか、という見方が広まりつつあります。そこでは、世界のエネルギーの将来に向けて、すべての利用可能なエネルギーや技術を活用し、包括的で現実的な取り組みを進め、その際には、先進国、新興国・途上国、それぞれの国情やエネルギー資源の実情に合った柔軟な対応が不可欠になっていくと考えています。

日揮グループは、長期経営ビジョン「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んでいます。日揮グループは、様々な課題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寄り添いながら、それぞれの国や顧客の事情やエネルギー資源の実情に合わせて、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の期待も大きいと実感しています。

2024年度の振り返り

2024年度の事業環境について、世界経済は先行きの不透明感がありながらも堅調に推移しエネルギー需要は増加傾向にあり、天然ガス・LNGの需要はトランジションエネルギー（あるいはディスティネーションエネルギー）として中長期的に拡大していく見通しであるなか、多くのLNG計画が実現に向けて着実に進展しました。しかし一方で、金利上昇やCAPEX（資本的支出）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ます。こうした傾向は国内外の水素・燃料アンモニア、SAF（持続可能な航空燃料）といったサステナブル分野の案件でより顕著に見られ、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、足元ではサステナブルな製品の利用を促す政府による制度設計の確立を求める事業者の声も多くなり、投資計画が後ろ倒しになる案件も出始めています。このように一部顧客において投資決定時期を2025年度以降に先送りする動きがあった一方で、当社グループは確実にFID（最終投資決定）へと進展していく案件を選別しながら、受注目標達成に向けて営業活動に取り組んだ結果、2024年度の総合エンジニアリング事業の受注実績は、受注目標（9,700億円）に近い約9,200億円（海外：約8,300億円、国内：約900億円）を達成することができました。

2024年6月にEPC（設計、調達、建設工事）契約を受注し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は、原料である天然ガスを圧縮するコンプレッサーの駆動に従来のガスタービンを使用するのではなく、クリーン電力を使用する電動モーターによる「E-Drive」を採用したもので、プラント操業時のCO_2排出低減に最大限配慮した中東および北アフリカ地域で初となる、また世界でも事例の少ない低炭素LNGプラントとなる予定です。

さらに2024年11月に受注したインドネシア・タングーLNG EGR／CCUSプロジェクト向け陸上設備のEPCプロジェクトでは、当社グループは既存のタングーLNGプラントの敷地内に設置する、既存のガス井から生産される天然ガスを昇圧するための天然ガス昇圧設備、既存の酸性ガス除去装置から酸性ガスを収集・圧縮するための圧縮設備等の設計・建設を担当します。このプロジェクトは、天然ガスの生産に伴い排出されるCO_2を回収し、ガス田に再圧入・貯留することで、CO_2の排出削減と同時に天然ガスの生産効率向上・増産を図ります。この2つのプロジェクトは、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当社グループ社員もその一員として携われることに誇りとやりがいを感じています。

2024年度の当社グループ連結業績については、総合エンジニアリング事業において、受注予定プロジェクトのFIDが遅れたことにより不稼働損が発生したことに加え、日揮グローバルおよびその傘下の海外子会社が遂行する4件のEPCプロジェクトで採算予想が悪化した結果、大変遺憾ながら2023年度に続き営業損失、当期純損失を計上しました。

2024年度にも追加費用やリスク対応費用を計上せざるを得ない状況に至った要因やその全社を挙げた対応策については、後段の中期経営計画「BSP2025」内の「2023年度と2024年度の損失計上の原因と課題、対応（P.44）」に記載したとおり、2023年度の反省を受けた対応策に加えて、現在日揮グローバルが全社一丸となって、個別案件での取り組みと組織横断での取り組みを通して、EPC遂行力の立て直し・強化を進めています。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、これまで以上に強靭な体制を構築していくために、しっかりとリードし支援していく所存です。

EPCプロジェクトにまつわるプロジェクトリスクは、ここ5年ほどで大きく変化しています。またEPCプロジェクトは一品一様で、受注時期、顧客、建設地などによってリスクも様々です。さらに4年から5年のプロジェクト遂行期間中において、その状況は生き物のように刻々と変化していきます。このため私は、EPC遂行体制の強化にウルトラCのような特効薬はなく、愚直にそして繰り返し従来の取り組みを強化・改善していくことが重要と考えています。

また一部の株主・投資家の方々から、不確実性が高く先々が見通し難い現在の経営環境において、当社グループはランプサム（一括請負）契約ビジネスからレインバース（実費償還）契約ビジネスに転換

しないのか、といったご意見をいただくことがあります。こうしたご意見に対して私は、まず顧客は自社の設備投資をプロジェクトファイナンスを活用して実現していくことが多く、資金の貸し手（レンダー）から総投資額をある程度見える形にすることを求められるため、顧客はランプサム契約を志向する傾向が強い、と説明しています。そして、「ランプサム契約かレインバース契約か」といった二者択一ではなく、ランプサム契約であったとしても顧客と適切にリスクをシェアする契約を実現していくことが現実的な対応である、と伝えています。

さらにLNG分野について言えば、この巨大で複雑なプラントを設計・建設できるコントラクターは限られており、トランジションエネルギーとしてその重要性が増すLNGをプラント建設という形で実現をサポートしていくことは、私は当社グループの社会的使命であると考えています。当社グループとしては、リスクに適切に対応できる契約内容になるように、より一層契約条件に注意を払い、顧客と適切にリスクをシェアする契約の実現に取り組んでいきます。また我々日揮グループの財務基盤は、現在自己資本比率50%前後を維持し、ランプサム契約ビジネスのリスクに耐え得るレベルにもあります。

2025年度の受注見通し

2025年度の総合エンジニアリング事業のマーケット環境は、2024年度に引き続き、金利上昇やインフレの影響で顧客のCAPEXは高止まりし、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LNG分野、日本国内における食品、医薬品製造やサステナブル分野などで、顧客の投資計画が実現していく見通しです。また2025年度は、2026年度以降にEPC契約となっていく案件のFEED（基本設計）役務の受注にもしっかりと取り組み、今後の受注期待案件としてつないでいく1年

CEOメッセージ

になるとも考えています。様々な案件の引き合いを顧客からいただくなかで、当社グループとしては適正な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継続していきます。

これらを踏まえ、2025年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は、国内外合わせて6,500億円（海外EPC事業5,000億円、国内EPC事業1,500億円）を目指しています。2024年度の受注実績と比較して2025年度の受注目標が低いと感じられるかもしれませんが、当社グループの特性として、2025年度単年度の受注高でなく2024年度の受注実績（約9,200億円）も加味した複数年度で見れば仕事量として十分な水準であると考えています。

海外EPC事業では、アフリカ向けFLNG案件やパプアニューギニア向けLNG案件のEPC役務の受注を目指しています。FEED役務については、既に公表しているとおり、LNG Canada社が推進するLNG Canada第2期拡張計画のFEEDアップデート役務、株式会社INPEXが推進するインドネシアでのアバディLNGプロジェクトの陸上LNGプラントと洋上生産出荷施設（FPSO）のFEED役務を受注しました。またドイツExyte社と共同で新EPCブランド「Nixyte」を立ち上げ、東南アジアでのデータセンターや半導体製造施設などの先端産業案件の早期受注を目指して取り組んでいます。国内EPC事業では保全工事のほか食品関連工場、医薬品工場、SAF製造プラントなどの案件受注を目指しています。

着実に拡大する機能材製造事業

中期経営計画と長期経営ビジョンにおいて、当社グループはビジネスモデルのトランスフォーメーションとして非EPC事業の多様化を掲げ、その大きな柱の一つとして機能材製造事業の拡大に取り組んでいます。

2024年度においては、触媒・ファインケミカル分野の事業会社である日揮触媒化成において、半導体研磨材向けをはじめとする顧客の需要拡大に応えていく、同社のナノ技術を活かしたシリカゾルの増産設備が完成しました。さらにカーボンニュートラル燃料（合成燃料）用触媒やケミカルリサイクル用触媒・吸着材のほか、高速通信用材料や半導体用機能性研磨粒子などの新規ファインケミカル製品の需要拡大に向けて、2023年に取得した事業用地での設備投資計画を検討中です。2023年から2030年にかけて事業用地取得も含めて総額約200億円の設備投資を実施していく計画です。

ファインセラミックス分野の事業会社である日本ファインセラミックスでは、同社が生産するパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板は、高い熱伝導率に加えて優れた機械的性質や絶縁性を有しており、自動車メーカーやパワー半導体回路メーカーからの再三の増産要請に応えるために新工場の建設を進めてきました。新工場は2025年2月に建屋が完成し、2025年秋の操業開始を予定しています。このように生産能力拡大に向けた設備投資を着実に推進しています。

機能材製造事業の2025年度業績見通しは、売上高は前年度比でほぼ横ばいと予想していますが、セグメント利益は減価償却費負担の増加や原燃材料費高騰の影響を受け前年度比で減益を見込んでいます。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触媒等の需要が海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、本格的な回復には未だ少し時間がかかると見込んでいます。

中期経営計画「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「Building a Sustainable Planetary Infrastructure（BSP2025）」は、2025年度で最終年度となります。「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4年間において「BSP2025」で掲げた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。

具体的には株式会社高田工業所との資本業務提携による国内EPC事業および保全事業における施工対応力の強化、前述のとおり機能材製造事業の事業拡大、SAF事業の供給開始およびバイオものづくり事業における研究開発拠点の建設開始、といった形でその成果が見え始めています。

直近2年間で遂行中のEPCプロジェクトから追加費用を計上しましたが、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変わりはありません。ただし、EPC事業の収益安定化は、今後我々がまず取り組むべき課題と認識しています。

一方で数値目標については2023年度と2024年度に採算が悪化したEPCプロジェクトの影響により、2025年度業績見通しの各利益項目を押し下げています。このため、「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）は、売上高については2023年度（8,325億円）と2024年度（8,580億円）に達成しているものの、各利益項目の達成は残念ながら困難な状況です。

エンジニアリング会社にとって人財は最大の資産であり、プラントを造る“人”を育てる

日揮グループが持続的な成長を実現していくためには、ビジネス領域の拡大とビジネスモデルの多角化という事業戦略の着実な実行はもちろんのこと、それを支える経営基盤の強化にも並行して取り組んでいくことが不可欠です。

なかでも人的資本は、日揮グループの持続的な成長の実現を大きく左右する極めて重要な資本であると考え、この「JGC Report 2025」では従前よりページを多く割いて花田CHROのメッセージを掲載しました(📖 CHROメッセージ P.59)。エンジニアリング会社にとって人的資本、人財は最大の資産であり、エンジニアリング会社はプラントを造る“人”を育てているとも言えます。この「人を育てる」我々の戦略が「人財グランドデザイン2030」に集約されており、「人財グランドデザイン2030」の中長期的な方向性は不変です。

私は、日揮グループの成功・発展の要諦を数式に表すと「個人の力×組織力」と考えています。さらに個人の力は、「テクノロジー×アニマルスピリッツ」と分解でき、組織力は「戦略×企業文化」と分解できると思っています。

国内企業の現役社員などの口コミや評価を集めて公開している2024年の外部調査において、当社のスコアが「風通しの良さ」で第1位、「Teamwork」で第2位でした。こうした日揮グループの企業文化は、EPCプロジェクトの遂行を通して、プロジェクトの完遂という一つの目標に向かって、年齢や役職も関係なく自由闊達に意見をぶつけ合い、社内外の関係者を巻き込み、やり遂げる(完遂する)ということを連綿と繰り返してきたからこそ育まれてきたものです。そして真に「風通しのいい会社」は、組織力(チーム力)が発揮できている状態、つまり個々が信頼をベースに自分事化して恐れずに発言し、相手方の意見にも謙虚に耳を傾け、双方がコミットして結果を出している状態と言えると考えています。

翻って当社グループにおいては、キャリア採用も増えているなかで真に「風通しのいい」状態であるのか、結果が伴っているのか、常に見つめ直していく必要があると思い、まずは日揮グローバル内において再点検を行っています。

新経営体制とコーポレート・ガバナンスの強化

日揮ホールディングスの新たな経営体制は、指名委員会での議論を経て2025年4月1日付をもって、代表取締役会長CEOの私、佐藤が代表取締役会長兼社長CEOとして日揮グループの経営全般を指揮するほか、同日付をもって寺嶋取締役副社長執行役員CFOに新たに代表権を付与する体制としました。私が最前線に立って日揮グループの足元の業績を回復させ、中長期的な成長への道筋をつけることが最優先であり、私はそこに最大限の力を注いでいく所存です。

また社外取締役として12年務めていただいた遠藤茂氏が、2025年6月開催の定時株主総会終了をもって退任されました。その結果、取締役会は現在社内取締役4名、社外取締役4名の体制となりました。当社としては中期経営計画および長期ビジョンの達成に向けて、その時点におけるビジネス領域の変革の進展やダイバーシティの推進などを考慮し、当社独自のネットワークのなかであくまで人物本位で、社内および社外で適任と判断した方を取締役として選任することにしています。

また現下においては、海外EPC事業の課題を克服することが喫緊のテーマであり、EPC事業の重要な事項については日揮ホールディングス取締役会としても関与しつつ、執行側、とりわけ事業会社との連携を強くし、重要事項については綿密に報告を受けるなど執行へのモニタリングも深めています。さらに、株価がPBR(株価純資産倍率)1倍割れしている現状については、取締役会としても、また経営トップである私も強い危機感を持っており、EPC事業における収益性の改善と安定化に取り組むことと並行して、資本政策のあり方についても実務レベルから取締役会まで幅広く議論を行っているところです。

最後に

日揮グループは、総合エンジニアリング事業において、長らくオイル&ガス分野のプラントEPC事業をメインビジネスとしてきました。そこで日揮グループが創出してきた主たる企業価値は、エネルギーの安定供給への貢献に加えて、資源国の経済発展・雇用創出や人財育成であり、常に時代の変化に合わせて市場の拡大や対象とする領域の拡大を図ることで、成長を実現してきました。

現在、世界が持続可能な社会の実現に向かうなかで、パーパス(存在意義)「Enhancing planetary health」を道標に、人と地球の健やかな未来づくりに貢献する企業グループを目指して、エネルギートランジションをはじめとする5つのビジネス領域で、「現実的な解」を提供する課題解決の協働者として創出する日揮グループの企業価値は、これまで創出してきた企業価値を遥かに超える、幅広く、そしてより深いものに発展していくと私は考えています。

2025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、2025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。

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、現状はやや弱含みですが、2030年には1兆米ドルの規模へと拡大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としてグループをリードしていく所存です。

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。

Management Message

CFOメッセージ

ROE向上に向けて、グループの収益性改善を推進

代表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を経て、2016年取締役執行役員経営統括本部長に就任。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、2020年4月取締役副社長執行役員CFOを経て、2025年4月から現職。

CFO Message

2024年度の総括と2025年度の業績見通し

2024年度の連結業績は、売上高8,580億円、売上総利益189億円、営業損失114億円、経常利益113億円、当期純損失3億円という結果となりました。これをセグメント別で見ると、総合エンジニアリング事業は、売上高7,949億円、セグメント損失145億円となりました。大型EPCプロジェクトが進捗したことによって前年度比で増収となりましたが、一部の海外プラント建設プロジェクトにおいて、追加費用および必要なリスク対応費用を計上した結果、大変遺憾ながら2023年度に続くセグメント損失となりました。2024年度に追加費用等を計上した要因については外的な要素が大きいと分析していますが、改めてEPC遂行力の組織的な強化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546億円、セグメント利益81億円となりました。ファインケミカル分野やファインセラミックス分野において、半導体市場やエレクトロニクス市場が徐々に回復するなか、売上高は3期連続で過去最高を更新、セグメント利益も過去最高の利益額を実現することができました。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、また非EPC事業の中核として着実に成長し始めています。より一層事業拡大していくために、日揮ホールディングス内に専門組織を設け、同事業を構成する日揮触媒化成と日本ファインセラミックスの成長をサポートしていく体制を整備しました。

2025年度の連結業績見通しは、売上高6,900億円、売上総利益520億円、営業利益210億円、経常利益220億円、当期純利益150億円を見込んでいます。前年度と比較して減収になるのは、主に総合エンジニアリング事業における減収が要因です。これまで売上の中心的な存在であった複数の海外大型EPCプロジェクトが工事の最終盤を迎え売上が減少する一方で、2024年度に受注した新規EPCプロジェクトは、その進捗はまだ序盤で売上貢献も限定的となる見込みです。一方利益面については、総合エンジニアリング事業において2023年度と2024年度に採算が悪化し損失引当を行ったEPCプロジェクトが工事進捗に併せて売上計上されるものの利益の計上はゼロ（ゼロマージン）となりますが、それ以外の国内外で遂行中のプロジェクトの利益貢献によって2025年度は黒字化する見通しです。2025年度の予想売上高のうちゼロマージンプロジェクトの売上は約20%を占めますが、これらプロジェクトも2025年度から2026年度にかけて徐々に完成・引渡しに向かい、全体の売上高に占める割合も年々減少していくことから、それに伴い売上総利益率は改善していく見通しです。

機能材製造事業の売上高はほぼ横ばいで、セグメント利益は減価償却費負担や原材料費、燃料費の増加による減益を予想していますが、引き続き高いレベルでの利益額を維持できる見通しです。

2025年度は、期初に発表した業績見通しを確実に達成することはもちろんのこと、利益額の上乗せを図るべく、私もCFOとして両事業をしっかりとサポートし、収益拡大を目指していく所存です。

また長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の1stフェーズである中期経営計画「BSP2025」は2025年度で最終年度を迎えました。この「BSP2025」における5年間の資本政策は、「大型ランプサムEPC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、2025年度もこれに沿った財務戦略を立案・実行していく考えです。並行して次期中期経営計画の策定を進めており、資本効率や資本コストを強く意識した事業戦略の策定と併せて、財務戦略についても事業戦略に合わせて見直ししていく方針です。

財務基盤である自己資本比率の考え方

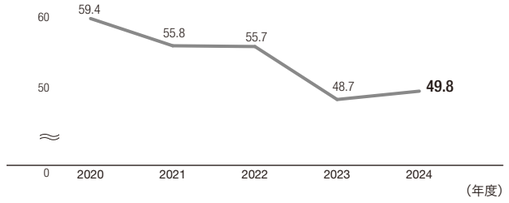
当社グループのメインビジネスの一つである総合エンジニアリング事業においては、カントリーリスクや経済情勢の急変、金融市場の混乱、顧客との契約上の支払い条件などによってキャッシュ・フローが大きく変動する可能性があることから、事業を安定的に継続するための流動性の確保が必要です。また成長戦略投資への機動的な対応のため、強固な財務

CFOメッセージ

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・遂行する上で顧客からの信頼の確保は勿論のこと、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、必要な自己資本水準を維持することで信用格付を保ち負債調達を円滑に進めるとともに、金融機関や取引先等からの信用を維持したいと考えています。これにより事業継続の基盤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。当社は2期連続で最終赤字を計上しましたが、2025年3月末時点の自己資本比率は49.8%と、目標とする自己資本比率レベルにあり、強固な財務基盤を確保できていると評価しています。

自己資本比率の推移



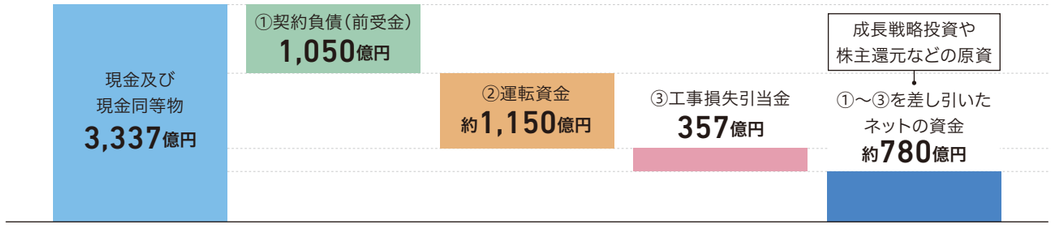
効果的な資金の活用

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、その実現を前提とした受注活動を行っています。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。

2025年3月末の現金及び現金同等物は3,337億円となっていますが、このうち1,050億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として留保するとともに、プロジェクトの遂行上のリスクへの機動的な対応や金融市場の混乱など外部環境の急変による影響に対処するための運転資金として売上高の2カ月分、現状おおよそ1,150億円程度が必要です。加えて2025年3月末時点での工事損失引当金357億円は、遂行中の赤字プロジェクトの進捗に伴っていずれキャッシュアウトすると想定すると、これらを差し引いたネットの資金約780億円程度が、「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。成長戦略投資に対しては、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。

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。2025年7月に発行した普通社債100億円は、償還を迎える普通社債の償還に充てることを目的としたものです。

2025年3月末時点での現金及び現金同等物の状況



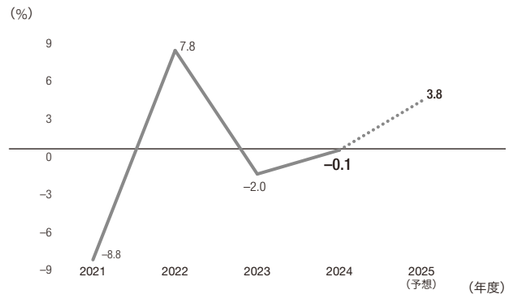
ROE向上は、収益性改善が優先

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。当社グループのEPCランプサムビジネスを中心とした企業形態を支える財務基盤という側面から自己資本の充実・維持を図りながらROEを高めるためには、当期純利益をいかに確保するかが重要であり、現在は収益性を高めることを最優先に考えています。

2025年度は、総合エンジニアリング事業における収益性回復の途中にあることから、期初の業績見通しベースでROEは3.8%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EPC事業の収益安定化を図っていくのに加えて、グループ全体の収益性を向上させていくための取り組みも着実に進めてまいります。

グループ全体の収益性を高めていくために、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、2021〜2024年度の4年間で既に約910億円の投資を実行しました。その内訳として

ROEの推移



CFOメッセージ

成長戦略投資の進捗

	2021～2024年度累計実績
EPC事業のさらなる深化	• EPC DX・遂行技術関連投資 • 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 • 昭和電工マテリアルズのM&A　など
将来の成長エンジンの確立	• インテグナンスVR • ヘルスケア関連追加投資 • バイオものづくり • フードテック関連 • DDR商業化 • SAF製造事業　など

重点戦略別の投資額は「EPC事業のさらなる深化」で約100億円、「高機能材製造事業の拡大」で約400億円、「将来の成長エンジンの確立」で約400億円となっています。さらに既に投資決定している案件への今後のキャッシュアウトを合わせると、現時点で成長戦略投資は約1,150億円を投下することが見込まれます。

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DX化によるEPC業務の効率化、サステナブル分野の市場創出、将来のビジネスの種に加えて、「BSP2025」を開始した2021年度以降の急激な市場変化も強く意識し、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、DX投資、株式会社高田工業所への出資、SAF事業の立ち上げ、バイオものづくり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、2040年には世界の市場規模が約150兆円に達するという試算もあり、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、神戸・ポートアイランドに新設するバイオものづくり研究開発拠点は、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として確立していくことを目指して、現在建設を進めています。

「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やEPC案件の受注機会創出など多岐にわたる投資を行っており、リターンもより長期的かつ多面的な視点で考えています。「高機能材製造事業の拡大」では、事業拡大のための資産取得が大きく、比較的短期で投資回収が見込まれるものもある一方で、用地の取得や研究開発など将来の事業拡大を見込んだ先行投資も行っています。「EPC事業のさらなる深化」では、DX化による受注競争力の強化やEPC役務の効率改善に資する投資を行っています。

なお、投資判断にあたっては、当社の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、将来の事業拡大につながる可能性も踏まえながら、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ています。

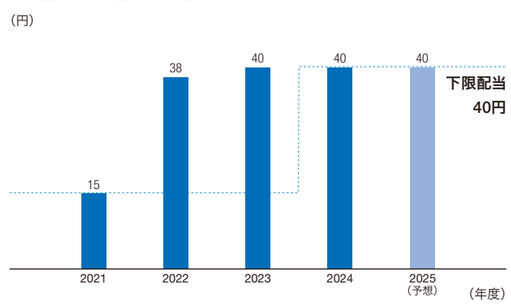
株主還元の充実

株主還元は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。加えて1株当たり年間配当額の下限を設け、2024年に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。2025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。今後の業績見通しや受注動向、手元資金の状況次第では、再び自己株式取得の可否について検討を行いたいと考えています。

次期中期経営計画の検討においても、株主還元方針は重要な検討事項と認識しています。次期中期経営計画期間中の事業戦略やキャッシュアロケーションをベースに、改めて株主還元方針についても見直していく予定です。

私はCFOとして、2025年度においてEPC遂行体制の立て直しや収益性向上に向けた取り組みをサポートすることで、2025年度業績見通しの達成を確実なものとし、さらに高い成果をあげられるように取り組んでいく所存です。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おります。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。

1株当たり配当金の推移



What Drives JGC

Chapter 3

本章では、日揮グループの価値創造プロセスに加え、
成長の歴史、経営資本、そして4つの強みに焦点を当て、
当社グループの価値創造の源泉がいかに培われ、
現在に至るまで発揮されてきたのかについてご説明します。

23 価値創造の歴史
25 事業ポートフォリオの変遷
27 日揮グループの価値創造プロセス
29 日揮グループの経営資本
30 価値創造を支える強み
35 特集：新技術の社会実装でも活きる
日揮グループの強み
～エネコートテクノロジーズ×日揮～

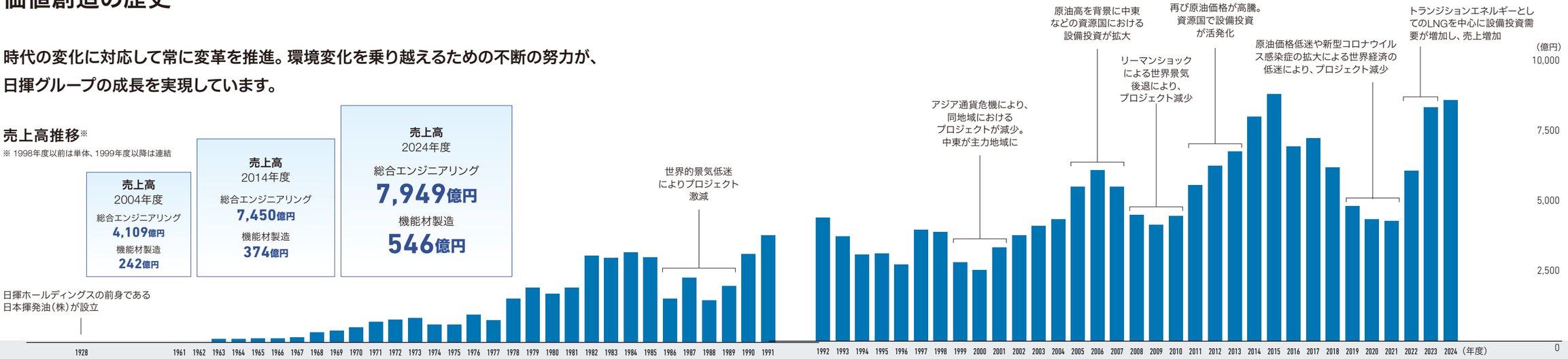
What Drives JGC

価値創造の歴史

時代の変化に対応して常に変革を推進。環境変化を乗り越えるための不断の努力が、日揮グループの成長を実現しています。

売上高推移※

※ 1998年度以前は単体、1999年度以降は連結



社会の動向

1928 日揮ホールディングスの前身である日本揮発油(株)が設立

1960 OPEC設立

1962 日本、原油輸入自由化

1973 第1次オイルショック、第4次中東戦争、変動相場制に移行

1979 第2次オイルショック

1980 イラン・イラク戦争(～1988年)

1985 プラザ合意

1987 ブラックマンデー

1991 湾岸戦争

2001 アメリカ同時多発テロ

2003 イラク戦争

2005 京都議定書発効

2008 リーマンショック

2011 東日本大震災

2015 パリ協定採択 国連サミットでSDGs採択

2020 新型コロナウイルス感染症が世界的に流行

1928～1960s

エンジニアリング事業の創始、海外進出へ

1928年、国内製油所の建設・運営を目的に、日本揮発油株式会社(現・日揮ホールディングス)を設立。当初は石油製品の販売を目指していたが、諸般の事情により断念し、UOPプロセスのライセンス事業を中心に事業展開を進めた。

1950年代からエンジニアリング事業として石油精製・石油化学プラントの設計・建設に本格参入。設計・調達・建設(EPC)を一括で請け負う日本初のゼネラルコントラクターとしての地位を確立。短納期での完工を実現し、日本の高度経済成長を支えた。これにより、国内外の顧客からの信頼を獲得し、技術力と実行力を兼ね備えた企業としての評価を高めた。また、1940年代からは石油関連触媒の製造を開始し、事業の多角化を図った。

1960年代には海外営業専任部署を設置して海外市場に本格進出し、ペルー、アルゼンチン、ベネズエラなどで製油所プロジェクトを受注。1969年には、当時日本最大のプラント輸出案件となるアルジェリア製油所建設プロジェクト(7,000万米ドル、約250億円)を伊藤忠商事株式会社と共同受注した。多くの困難と損失を経験したが、大型海外プロジェクトでの貴重な経験を得た。またこれを契機に近代的なプロジェクトマネジメント手法の必要性が真剣に議論されるようになった。

1950年代の設計風景

建設中の製油所(ペルー)

1970s～1980s

グローバルなプロジェクト遂行体制の構築

1970年代から当社はブルネイのLNGプラント、ドミニカおよびシンガポールの製油所など、海外の大型プロジェクトを次々と受注し、1977年には海外受注比率が88%に達した。海外では制度や文化、習慣、自然条件など多様な困難が立ちはだかったが、これらを乗り越えた経験は無形の財産となり、事業の発展に大きく寄与した。

同時期、プロジェクトマネジメント手法の変革が急速に進み、1970年代後半には巨大かつ複雑な案件を合理的に管理するため、当社独自の管理体系と支援システムが構築された。これにより、プロジェクト遂行の精度と効率が飛躍的に向上した。

その後の第2次オイルショックやプラザ合意に伴う急激な円高は、受注競争力や採算性に深刻な影響をおよぼした。こうした環境下でも、当社は設計・調達・建設リソースのグローバル化を推進し、現地エンジニアリング会社の設立や海外調達拠点の整備、グローバルリソース管理体制の構築を進め、為替リスクに耐えうる柔軟な遂行体制を整備。様々な困難を乗り越えて多くの海外プロジェクトを完遂し、国際的なエンジニアリング企業としての信頼と地位を確立した。

当社グループ初のLNGプラント(ブルネイ)

当時世界最大規模のLNGプラント(マレーシア)

1990s～2000s

「ガスの時代」に対応し、LNG分野のトップコントラクターに

1990年代前半、エンジニアリング業界はメガコンペティションの時代に突入し、「プラント冬の時代」を迎えた。東南アジアでは日米欧に加え韓国勢も参入し、熾烈な受注競争が展開された。1997年のアジア通貨危機では、投資抑制やプロジェクト中断、工事代金の未払いが相次ぎ、当社も重大な経営危機に直面したが、経営・組織・人員にわたる抜本的な改革を断行し、これを乗り越えた。メガコンペティションは業界に淘汰をもたらす一方で、顧客はコスト競争力のみならず、高い遂行力や技術力を持った総合力のあるコントラクターを求めるようになった。

また1990年代後半以降、環境保全への関心の高まりを背景に、クリーンエネルギーである天然ガス・LNGの需要が拡大。天然ガスの石油化学原料としての活用も進み、「ガスの時代」が到来した。当社は天然ガス処理プラントやLNGプラントを連続受注し、技術力と実績を蓄積した。特にLNG分野において数多くのプロジェクトを受注・完工し、当社はLNG分野のトップコントラクターとしての地位を確立した。

2000年代に入ると、新興国のエネルギー需要拡大に伴い原油価格が高騰し、中東湾岸諸国では空前のプラント建設ブームが起こった。当社はこれに迅速に対応し、業績と受注を急速に拡大した。

ガス処理プラント(サウジアラビア)

2010s

事業分野・地域を拡大、持株会社体制へ移行

シェールガス革命により、北米地域が一躍ガス生産国、そしてプラント市場として台頭。LNG、ガスケミカルなどのプロジェクトが数多く実現し、当社も北米市場に進出を果たした。

オフショア分野でも、フローティングLNG分野の草分け的存在として、その確固たるプレゼンスを確立した。インフラ分野では、国内の太陽光発電をはじめとする発電プロジェクトのほか、海外子会社とともに海外インフラ分野の拡大を推進した。

2019年10月に当社グループは、持株会社体制に移行。海外オイル&ガス、海外インフラ、国内EPC+保全、機能材製造で構成する複数事業から、安定的かつ持続的に成長していく企業グループへと変革していくことを目指す。

ガス生産基地、CCS設備(アルジェリア)

2020s

「2040年ビジョン」を掲げ、脱炭素社会の実現に向け加速

世界的な脱炭素化の進展や新型コロナウイルス感染症拡大などの影響により、社会・産業のパラダイムシフトが急速に進んだ。当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化するなか、不確実性の高い時代において、持続的な成長を実現するためには、環境変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、長期的な視点で自らを変革していく必要がある。

こうした認識のもと、当社グループは2021年5月にパーパスを“Enhancing planetary health”と再定義し、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」とその1stフェーズである中期経営計画「BSP2025」を策定。2040年に5つのビジネス領域でPlanetary healthの向上に貢献する企業グループを目指している。

洋上LNG設備(モザンビーク)

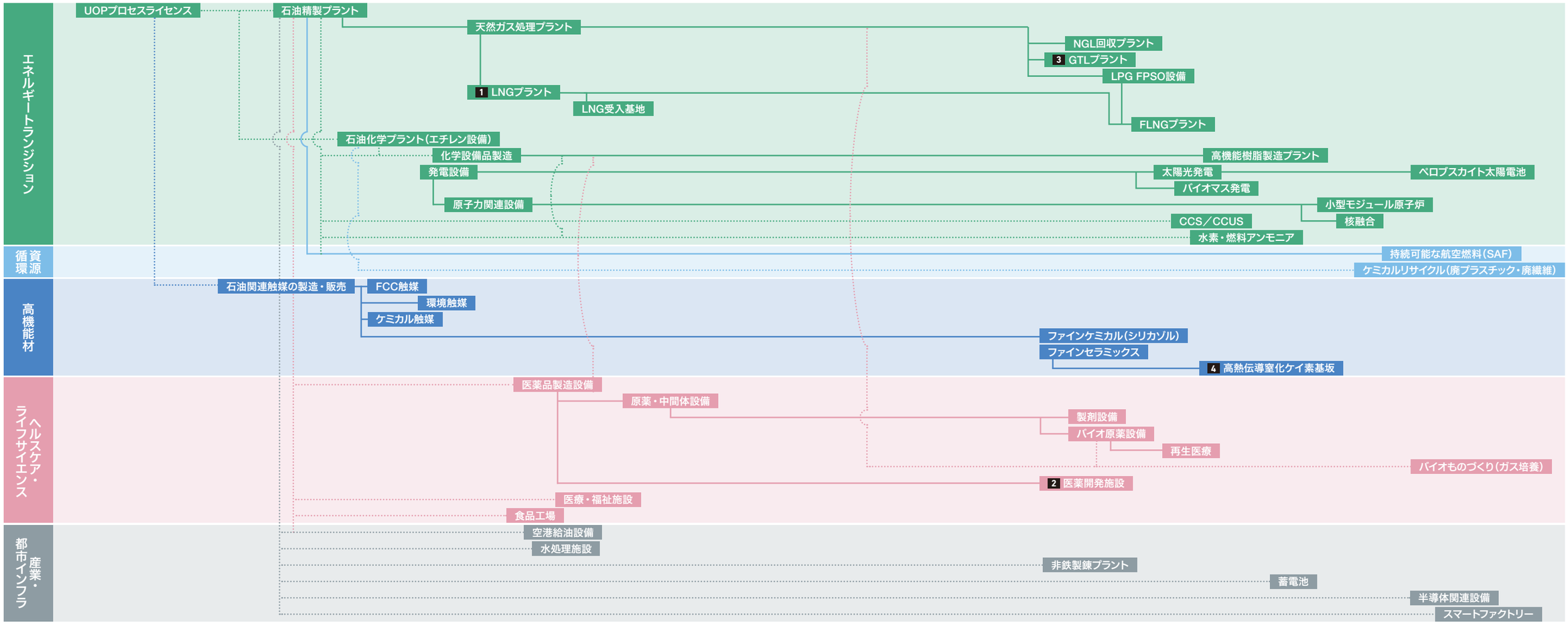
What Drives JGC

事業ポートフォリオの変遷

創業以来、日揮グループは石油精製プロセス（UOPプロセス）の獲得と供与、そしてこのプロセスを活用した製油所のEPCプロジェクトを出発点として、プロジェクト遂行のなかで多くの知見と技術を蓄積してきました。

さらに、時代の潮流や顧客ニーズの変化、そして我々自身の強い意志のもと、その知見や技術を礎に関連する分野へと事業領域を段階的に広げてきました。それらは現在、エネルギートランジションをはじめとする5つの事業領域へと発展しています。これからも、培った技術と経験を活かしながら、持続的な成長を目指していきます。

—— 当該分野の要素技術やEPCプロジェクトの知見が直接的に関連している分野（事業）
····· 知見が間接的に関連している分野（事業）



ブルネイLNGプラント

FOCUS LNGプラント初受注（1973年） 1

1973年に、当社グループは初めてブルネイ向けLNGプラント建設プロジェクトを受注しました。黎明期のLNGプロジェクトを成功裏に完工し続けたことで、当社グループはLNGプラント建設分野における高い評価を獲得するに至り、今日までの多くのLNGプラントや最先端のFLNG※プラントの受注・遂行につながっています。

※ FLNG（Floating Liquefied Natural Gas）：浮体式（液化天然ガス）生産設備

サントリー医薬開発センター

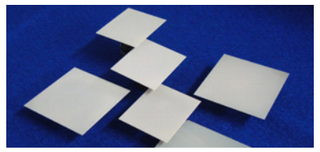
FOCUS 医薬品製造分野への本格参入（1988年） 2

当社グループはビタミンB_2製造設備を1970年に受注し医薬品分野に参入しました。その後、1988年に新薬開発から原薬ならびに無菌・固形製剤製造を含む大型医薬開発センター建設プロジェクトを完工し、医薬品分野における本格的な受注・遂行体制を確立しました。その後も新たな設備コンセプトを数多く実現し、ノンハイドロカーボン分野の柱へと成長しています。

マレーシア大型商業GTLプラント

FOCUS 大型商業GTLプロジェクト初受注（1989年） 3

1989年にマレーシア向け大型GTL（Gas to Liquids）プロジェクトを受注しました。天然ガスを原料とする液体燃料GTLは、クリーンな石油製品、石油化学原料を生産できることから、現在のe-FUELやe-SAFなどのカーボンニュートラル燃料（合成燃料）の実現に道を開きました。本プロジェクトでの経験やノウハウはエネルギートランジションの加速に貢献しています。


高熱伝導窒化ケイ素基板

FOCUS 高熱伝導窒化ケイ素基板（2009年） 4

近年、電気自動車やハイブリッド自動車などのパワーユニットに不可欠となっている高熱伝導窒化ケイ素基板は、今後さらなる利用拡大が見込まれています。性能・コストの両面で従来の製造方法より優れたオンリーワン技術を有しており、当社グループは高いシェアの獲得を目指しています。

What Drives JGC

日揮グループの価値創造プロセス

日揮グループは、既存事業で培ってきた強みや独自の経営資本を発揮し、持続的な成長と社会課題の解決を目指しています。

パーパス

Enhancing planetary health

～“人と地球”の健康は密接に関係しており、この2つを追求していくことで、豊かな未来を創っていく～

JGC's Purpose and Values P.1

日揮グループが解決を目指す社会課題

- エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立
- 資源利用に関する環境負荷の低減
- 生活を支えるインフラ・サービスの維持・構築

マテリアリティ

日揮グループのマテリアリティ（重要課題）P.39

- 環境調和型社会
- 世界各地域における共創共生
- 人権の尊重・働きがい
- エネルギーアクセス
- 生活の質の向上
- ガバナンス、リスク対応

実現 ↑ ↓ 策定

価値創造の源泉

経営資本

- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- ものづくり資本
- 財務資本
- 自然資本

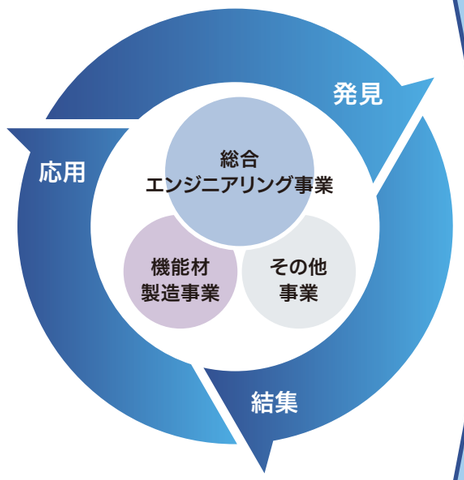
日揮グループの経営資本 P.29

4つの強み

- 先読み力
- 技術力
- マネジメント力
- リスク対応力

価値創造を支える強み P.30

エンジニアリングアプローチと事業活動

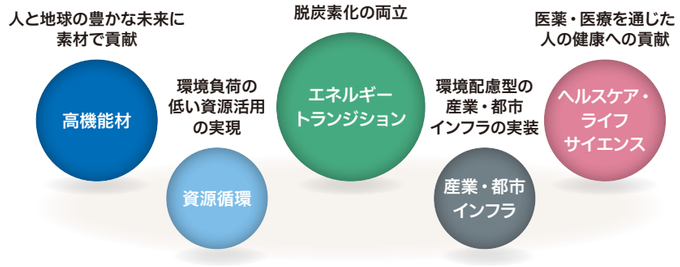


価値創造の戦略

日揮グループの成長戦略
長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

2040年に目指す日揮グループの姿

5つのビジネス領域で
Planetary healthの向上に貢献する企業グループ



「2040年ビジョン」で目指す3つのトランスフォーメーション（TX）

- ビジネス領域のTX
- ビジネスモデルのTX
- 組織のTX

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」P.41

中期経営計画「BSP2025」
Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025
1stフェーズ「挑戦の5年」（2021～2025年度）

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
- 成長戦略投資

中期経営計画「BSP2025」P.43

価値創造の成果

企業価値の向上

- 社会課題の解決
  - 地球の健康・人の健康
- 経済的価値の創出
  - 収益成長

再投資

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス P.86

What Drives JGC

日揮グループの経営資本

日揮グループは、長年の企業活動を通じて独自の経営資本を築いてきました。これらの経営資本は事業活動において競争力を生み、当社グループの価値創造において重要な役割を果たしています。

人的資本

知識集約型産業である総合エンジニアリング事業が売上高の約9割を占める当社グループにとって、人的資本は非常に重要な経営資本です。

- 成長戦略と連動した人財戦略
- 化学工学をはじめとした多岐にわたる専門人財
- 多様なバックグラウンド・価値観を持つ人財
- 自由闊達な企業風土　など

価値創造を支える強み P.30　人的資本への取り組み P.62　人権の尊重 P.70
社員の人権に関する取り組み—日揮協議会 P.72

知的資本

形式知化が難しいプロジェクトマネジメントのノウハウ・実績を数多く持つ当社グループにとって、知的資本は重要な経営資本です。

- 80カ国20,000件以上のプロジェクト遂行実績を通じて蓄積したノウハウをはじめとする総合エンジニアリング事業の知的財産
- ニッチ製品の製造技術をはじめとする機能材製造事業の知的財産
- 知財・無形資産の蓄積と活用　など

価値創造を支える強み P.30　知的資本への取り組み P.77

社会関係資本

プロジェクトの遂行において数多くの関係者と接点を持ち、束ねてきた当社グループにとって、その社会・関係資本は優位性の一つです。

- 長年積み上げてきた顧客との信頼関係
- サプライヤー、協力会社とのネットワーク
- 各種関係機関とのつながり
- 業界を超えたパートナーとの協働　など

価値創造を支える強み P.30　ステークホルダーエンゲージメント P.79

ものづくり資本

当社グループは、大型で複雑なプラントを安全に、かつ納期どおりに納める能力を保有しているほか、高機能材の製造などにおけるものづくり資本を保有しています。

- HSSEへのコミットメント
- 巨大な構造物を設計し、納期どおりに納める品質管理
- 機能材製造事業の製造拠点や製造技術・システム　など

中期経営計画「BSP2025」高機能材製造事業の拡大 P.48　HSSEの取り組み P.73　品質マネジメント P.76

財務資本

当社グループは、大型かつ長期間にわたるプロジェクトを安定的に遂行するために強固な財務資本を保有し、またそれらを活用しています。

- 中長期的な企業価値向上に向けた財務・投資戦略
- 安定的にプロジェクトを遂行するための強固な財務基盤
- 信用力「格付けA+」　など

CFOメッセージ P.15　中期経営計画「BSP2025」P.43

自然資本

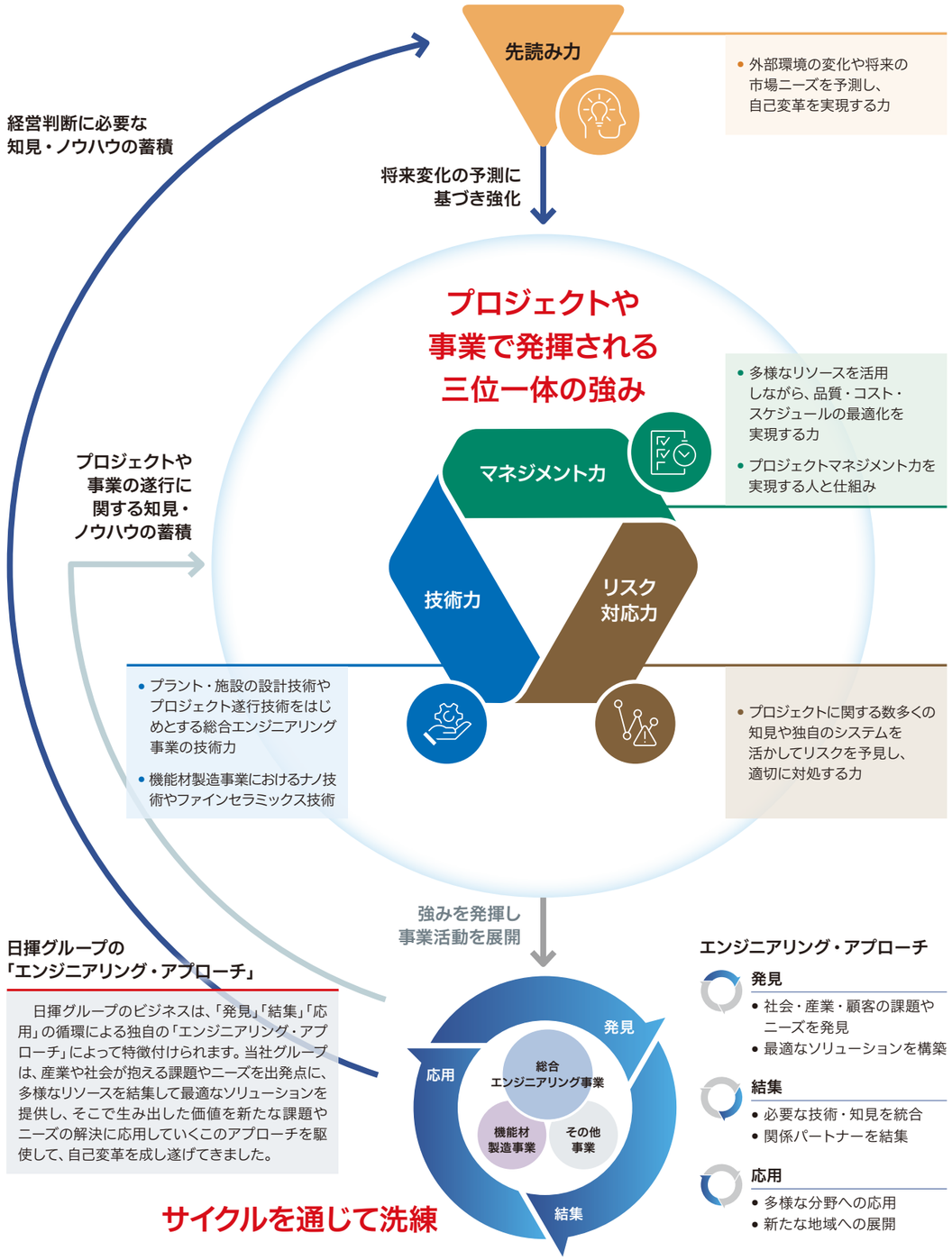
受注産業である総合エンジニアリング事業が主力の当社グループでは、プロジェクトの特性や仕様に応じて、環境に配慮したプラントのEPCなどに取り組んでいます。

- 低環境負荷プラントのEPCへの取り組み
- 再生可能エネルギーの活用　など

気候変動への取り組み P.55　HSSEの取り組み 環境管理に関する取り組み P.75

価値創造を支える強み

日揮グループは、創業以来培ってきた4つの強みを経営や事業活動において発揮し、また、そこで得られた知見やノウハウを用いてこれらを洗練させていくことで、持続的成長を実現してきました。



日揮グループの「エンジニアリング・アプローチ」

日揮グループのビジネスは、「発見」「結集」「応用」の循環による独自の「エンジニアリング・アプローチ」によって特徴付けられます。当社グループは、産業や社会が抱える課題やニーズを出発点に、多様なリソースを結集して最適なソリューションを提供し、そこで生み出した価値を新たな課題やニーズの解決に応用していくこのアプローチを駆使して、自己変革を成し遂げてきました。

エンジニアリング・アプローチ

発見
- 社会・産業・顧客の課題やニーズを発見
- 最適なソリューションを構築

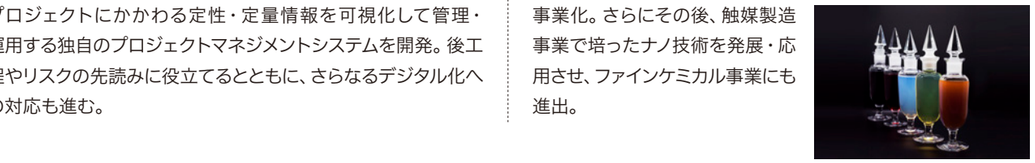
結集
- 必要な技術・知見を統合
- 関係パートナーを結集

応用
- 多様な分野への応用
- 新たな地域への展開

先読み力

・外部環境の変化や将来の市場ニーズを予測し、自己変革を実現する力

将来の日本のエネルギー需給の変化を先読みし創業した日揮グループは、その後も常に国内外の市場環境の変化や社会・産業のニーズを先読みすることで事業の対象分野と対象地域を拡大し、ビジネスモデルを多様化させ、プロジェクト遂行を高度化させながら持続的な成長を実現してきました。この強みは、劇的に変化する現代の市場環境において一層活かされ、今後の当社グループの持続的成長を牽引していくものであると考えています。



社会・産業のニーズを「先読み」し、自己変革を実現

対象分野の拡大

社会・産業のニーズを先読みし、当社の技術や知見を活かすことのできる成長分野へ進出

事例

成長分野の捕捉

有望かつ当社の強みを活かすことのできる分野を常に模索し、時代のニーズに先駆けて進出。

例）原油・天然ガス生産（アップストリーム）、LNG、再生可能エネルギー、原子力、医薬品・病院など

対象地域の拡大

世界各地の資源・エネルギー需要動向や経済成長にも目を向けて先読みし、有望な地域へ進出

事例

国内ビジネスの水平展開によるグローバル展開

国内で培ったビジネスノウハウを水平展開し、1960年代、石油開発が活発であった南米・北アフリカ地域へ進出。

プロジェクト遂行の高度化

プロジェクトの大型化に伴い、設計・調達・建設各工程の管理手法の効率化、さらにはプロジェクト管理やリスク管理の高度化に積極的に取り組み、総合エンジニアリング事業の高付加価値化を常に追求

事例

科学的なプロジェクトマネジメント手法の確立

プロジェクトにかかわる定性・定量情報を可視化して管理・運用する独自のプロジェクトマネジメントシステムを開発。後工程やリスクの先読みに役立てるとともに、さらなるデジタル化への対応も進む。

ビジネスモデルの拡大

「エンジニアリング」を軸としながら、社会・産業のニーズを先読みしつつ、保有する技術の発展・応用や、関連する事業の分離・独立により、ビジネスモデルを拡大

事例

触媒・ファインケミカル事業への進出

石油精製の工程で必要となる触媒の製造事業を分離・独立して事業化。さらにその後、触媒製造事業で培ったナノ技術を発展・応用させ、ファインケミカル事業にも進出。

先読み力に基づいた「2040年ビジョン」

先読み力に基づいて策定された「2040年ビジョン」は、2040年における世界の姿について、エネルギー分野をはじめとする様々な観点で想定される環境変化を予測し、世界が直面する課題と日揮グループのコンピタンスを照らし合わせたうえで当社グループが解決すべき課題、果たすべき役割を洗い出したものであり、この実現に向けて着実に歩みを進めています。

技術力

・プラント・施工の設計技術や要素技術、プロジェクト遂行技術をはじめとする総合エンジニアリング事業の技術力
・機能材製造事業におけるナノ技術やファインセラミックス技術

日揮グループが保有する技術力は事業セグメントである総合エンジニアリング事業、機能材製造事業の両事業の基盤を支えるものです。

総合エンジニアリング事業

LNGプラント、石油精製・石油化学プラント、クリーンエネルギープラント、原子力プラント、医薬品工場、病院など

技術を目利きし統合する

プラント・施設の設計技術（E）

▶ **プロセス設計技術**
プラント設計のコア。国内外で200名以上のプロセスエンジニアが存在し、プラントの全体設計を行う。

▶ **詳細設計技術**
配管、機器、土木・建築、電気・計装、構造、IT等、様々な専門エンジニアが存在する。

▶ **インテグレーション技術**
エンジニア同士で密に連携を取り合いながら多種多様な技術をインテグレート（統合）し、一つの有機体をつくり上げていく。

プロジェクトを最適解に導く

プロジェクト遂行技術

設計図面や仕様の品質・コスト・スケジュールを最適化しつつ巨大な構造物を具現化するために、プロジェクト遂行における様々な知見やノウハウが結集されています。

▶ **プロジェクトマネジメント** 価値創造を支える強み マネジメント力 P.33

▶ **調達（P）**
設計（E）から出てきた図面や仕様書に加え、品質やプロジェクトのスケジュール・コストを踏まえ、長い年月をかけて構築してきた幅広い取引先ネットワークから最適なベンダーを選定し、価格・納期の交渉や発注管理を行う。

▶ **建設（C）**
数多くのプロジェクト遂行経験をベースに、その国・地域に合った協力会社や建設工法※を選定できる。また、設計や調達の進捗、協力会社の状況など様々な観点を踏まえたうえで、多くの関係者がかかわる工事を監督し、HSSEを徹底しながらプラントという巨大な有機体を具現化する。

※ 当社は**モジュール工法**をはじめとする、複数の建設工法技術を保有している 知的資本への取り組み P.77

機能材製造事業

触媒（石油精製、ケミカル、環境）、ファインケミカル、ファインセラミックス

素材の力で顧客の潜在的なニーズを具現化

触媒開発の基盤であるナノテクノロジーやファインセラミックス技術は、半導体製造プロセスからエレクトロニクス材料、化粧品など多様な分野に応用され、日揮グループの機能材製造事業を支えています。

▶ **触媒・ファインケミカル**
触媒設計・製造で培ったナノテクノロジー（粒子サイズ・細孔径・マクロ構造を制御）で独自の光学特性、表面特性を有する先端機能材料を開発して、半導体をはじめとする幅広い産業界で顧客への新たな価値を創出し、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーといった社会の課題に応えている。

▶ **ファインセラミックス**
非酸化物セラミックス、金属セラミックス複合材料など、独自の製造・加工技術で半導体製造用の露光装置などに使われるメートルサイズの大型セラミックス部材を供給。また、世界初の金属シリコンの直接窒化技術など独自の製造技術を開発して電気自動車（EV）のパワーモジュールのエネルギー効率を高める高熱伝導窒化ケイ素基板を量産化し、脱炭素社会の実現に貢献している。

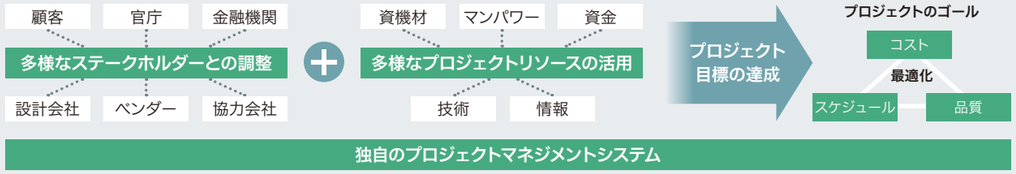
What Drives JGC

価値創造を支える強み

マネジメント力

・多様なリソースを活用しながら、品質・コスト・スケジュールの最適化を実現する力
・プロジェクトマネジメント力を実現する人と仕組み

マネジメント力、とりわけプロジェクトマネジメント力は、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとしてきた日揮グループにとって強みの根幹となる要素です。独自のプロジェクトマネジメントシステムを駆使し、顧客を含めたステークホルダーとの調整を適切に行い、かつ多様なプロジェクトリソースを効率的にマネジメントして、予定した予算・スケジュールのもとで顧客が求める品質のプラント・施設を完成させます。



日揮グループのプロジェクトマネジメントを実現する「人財」と「仕組み」

プロジェクトマネジメント力を支えている当社グループの代表的な取り組みを、「人財」と「仕組み」の2つの観点からご紹介します。

人財

当社グループは、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した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、プロジェクトにおける俯瞰的な視野を持つ人財の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

将来を見据えた人事構想に基づき、人財育成計画を作成し実施

持株会社トップマネジメント	事業会社マネジメント
プロジェクト人財管理部門	人財所管部門（事務局）

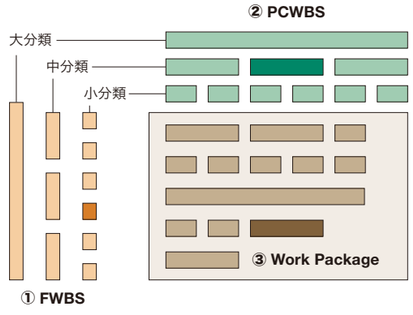
仕組み

プロジェクト管理では、すべての作業を分割し階層構造化したWork Breakdown Structure（WBS）が一般的です。当社グループでは、1980年代より、異なる2つのWBSを用いたマトリックスで作業を体系化し、それぞれをIDで管理する独自の手法を運用しています。これによりコストやスケジュール、リソース等の効率的かつ高度な管理を実現しています。また、この管理手法は当社グループ内で標準化され、プロジェクト間での知見の水平展開や共有も効率的に行われています。

▶ ① FWBS（Functional WBS）：
プロジェクト遂行中の業務を、設計・調達・建設などの“機能”で細分化して分類したもの。

▶ ② PCWBS（Project Control WBS）：
プロジェクトコントロールの観点から、プラントのエリア区分や装置ごとなど、プロジェクトの“機能”以外の切り口で分類したもの。

▶ ③ Work Package：
プロジェクトの作業管理の最小単位。それぞれに作業範囲や仕事量、必要なリソース、コストやスケジュールなどの情報が紐付けられている。



リスク対応力

・プロジェクトに関する数多くの知見や独自のシステムを活かしてリスクを予見し、適切に対処する力

近年はプロジェクト規模の大型化に伴い、個々のプロジェクトにおける採算の変化が会社全体の損益に大きな影響をおよぼす可能性があります。リスクへの適切な対処こそがプロジェクト管理の本質であるという認識のもと、プロジェクトにかかわるすべてのメンバーが様々なプロジェクトリスクに対し、各機能・各フェーズにおいて独自のプロジェクトマネジメントシステム・手法を活用したリスク管理フローに基づく対応を行っています。

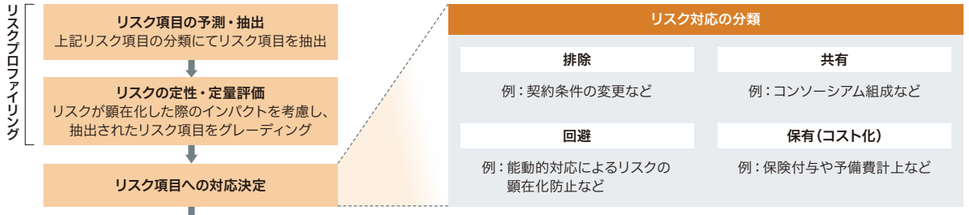
主要なプロジェクトリスク

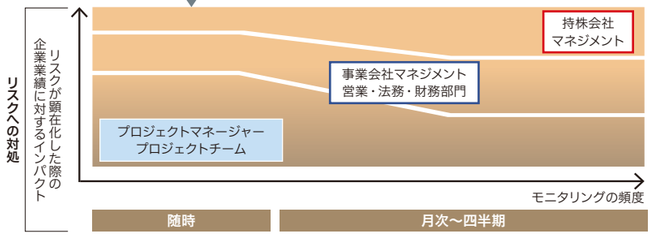
技術リスク	マーケットリスク	契約条件・その他重大リスク
技術仕様および役務の視点から把握すべきリスク。 **技術仕様の変更や情報不備等による設計工数の増加、未経験のプロセス技術など**	プロジェクト運営上の視点から把握すべきリスク。 **資機材価格やレイバーコスト上昇を含むマーケットリスクなど**	契約条件およびプロジェクト背景の視点から把握すべきリスク。 **為替、税務、政情不安、天候や自然災害、過大な性能・納期保証条件など**

一般的なプロジェクトにおけるリスク管理フロー

リスクの予見とヘッジ

数多くのプロジェクト遂行実績に裏付けられるリスク予見力や、強固なサプライヤーネットワークに基づく情報収集等により、プロジェクトにおけるリスクを網羅的に抽出し、契約や見積もり等で的確にヘッジしています。





▶ 顧客との適切なリスクシェア
当社グループでは、自然災害や予測を大きく超えるインフレーションなどについては、契約時に顧客と協議を行い、適切なリスク分担を図っています。加えて、近年の国際情勢の不確実性を踏まえ、地政学的リスクなどによる影響を最小化するため、海外プロジェクトにおいて定めるべき契約条件を明確にし、運用しています。

リスク項目のグレーディングに応じ、プロジェクトマネージャー、プロジェクトチームによるリスクへの対処状況を、事業会社マネジメントおよび関連部門、持株会社マネジメントが定期的にモニタリング。
リスクへの対処にかかわる、**Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（改善）**を組織的に実践。

▶ 独自のプロジェクトマネジメントツール
各要素・フェーズにおけるプロジェクトの進捗状況を可視化し、リスクの早期発見・対処を実現しており、これらのツールは現在、EPC事業のDXを通じて強化しています。

設計業務支援システム（EMS）	調達業務支援システム（PMS）	建設業務支援システム（CMS）
プロジェクト遂行管理支援システム（プログレス・スケジュール・コストなどの管理）		

抽出されたリスクについて、体系化されたレビュー体制やプロジェクトマネジメントツールを活用し、リスクの発生・対処状況のモニタリングを徹底しています。

中期経営計画「BSP2025」リスクマネジメントのさらなる強化 P.46

モニタリング

What Drives JGC

特集：新技術の社会実装でも活きる日揮グループの強み ～エネコートテクノロジーズ × 日揮～

当社グループの強みがどのように発揮されているのか、より具体的にイメージしていただくため、特集企画として事業パートナーとの座談会を実施しました。国内EPC事業会社でCVCファンドを運営する日揮と、次世代太陽電池として注目を集めるペロブスカイト太陽電池分野のフロントランナーである株式会社エネコートテクノロジーズ（以下、エネコート）の協業に焦点を当て、両社のキーパーソンに事業の背景や展望、そして新規事業領域でも活かされる当社グループの強みについて語っていただきました。

株式会社エネコートテクノロジーズ
代表取締役社長
執行役員CEO
加藤 尚哉

2018年京都大学発スタートアップとしてエネコートを創業、代表取締役に就任。以降、一貫してペロブスカイト太陽電池の実用化・社会実装に取り組む。

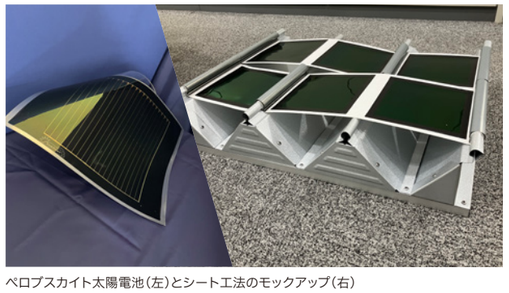
日揮株式会社
未来戦略室 エネルギーサービス事業開発グループ
マネージャー
永石 暁

2010年入社。国内外プロジェクトにて機械エンジニアを経験後、現部署にて新規事業開発およびCVCでエネルギー分野を担当し、「どこでも発電所」事業のプロジェクトマネージャーを務める。

Q：本事業の概要を教えてください。

加藤 当社は、ペロブスカイト太陽電池のモジュールメーカーになることを目指し、事業を展開しています。ペロブスカイト太陽電池に取り組むスタートアップは複数存在しますが、モジュールの自社製造まで手掛けているのは当社のみであり、そうした点でユニークなポジションにあると考えています。

当社には3つ事業の柱があります。1つ目は、小型モジュールで、屋内外において比較的小出力の電力を発電する用途に向けた製品です。2つ目は車載用途で、自動車メーカーとの協業により、車両への搭載を目指した開発を進めています。そして3つ目は、屋外定置型モジュールで、これが日揮と特に協業している分野です。



ペロブスカイト太陽電池（左）とシート工法のモックアップ（右）

永石 当社はこれまで、メガソーラーのEPCやO&M、さらには発電事業など、太陽光発電分野において実績を積み重ねてきました。その中で培った高度なエンジニアリング力と豊富なノウハウを、本事業に活かしています。

ペロブスカイト太陽電池は、薄型・軽量で設置の自由度が高いという特長を持ち、これまで太陽電池の設置が難しかった場所へのニーズが高まっていますが、壁面への設置などをはじめとする従来の施工方法だけでは、すべてのニーズに対して十分に対応できません。そこで当社は、軽量性に優れたエネコートさまのフィルム型太陽電池と連携し、「シート工法」と呼ぶ、軽量かつ着脱可能で、工場や倉庫の折板屋根に対応した施工方法を開発しています。これにより、多様な場所への導入が可能になります。

エネコートさまはペロブスカイト太陽電池の実用化に向けて製品を開発し、当社はその製品とシート工法を組み合わせ、社会実装に向けた共同開発・実証を進めています。

Q：ペロブスカイト太陽電池が果たす社会的な役割を教えてください。

加藤 ペロブスカイト太陽電池は、軽量かつ柔軟という特長を活かし、従来の太陽電池では難しかった多様な用途への展開が可能です。現時点では、まだ普及には至っていませんが、将来的には広く社会に受け入れられる製品になると確信しています。

特に期待されているのが、“電気の地産地消”の実現です。ペロブスカイト太陽電池は住宅や産業・商業施設など生活圏での発電に適しており、これまでの再生可能エネルギーでは対応しきれなかったニーズに対し、機動的に応えることができます。また、生活圏での発電により、遠隔地からの送電が不要となるため、送電コストの削減にもつながり、将来的には現在の電力料金よりも安価な電気の提供が可能になると見込んでいます。

Q：日揮グループとして、エネコートテクノロジーズに出資した背景を教えてください。

永石 先述のとおり、当社はこれまでメガソーラー案件を複数手掛けてきましたが、近年では適地不足や環境面での制約により、計画数は減少傾向にあります。そうしたなかで、建物に直接設置できる次世代型太陽電池、特にペロブスカイト太陽電池に大きな可能性を感じています。CVCの探索テーマの一つとして、エネコート様の事業には以前より注目していました。実際に視察の機会を通じて、事業の成長可能性を確信し、2022年5月に出資しました。

現在、エネコート様はペロブスカイト太陽電池の製品開発に注力し、当社はその施工技術の開発を担っています。両社が連携することで、サプライチェーンを形成して市場を開拓していくパートナー関係を築いています。

Q：これまでに感じた日揮の強みを教えてください。また、日揮のどのような点に期待していますか。

加藤 日揮には、ペロブスカイト太陽電池の実用化前という不確実性の高い段階で出資いただきました。これは、技術の将来性を見極めたうえでの大胆かつ迅速な意思決定力の表れであり、スタートアップとして非常に心強く感じました。

実証フェーズでは、技術的な課題が次々と現れるなか、日揮は単なる支援者ではなく、開発パートナーとして並走してくださっています。特に苫小牧の物流倉庫での屋外実証では、技術が未成熟な段階であったにもかかわらず、現場での課題を迅速に把握し、開発へフィードバックするという実証から開発への橋渡しをともに実現できたことは、製品開発において大きな成果でした。

さらに、日揮のエンジニアリング力によって、従来の壁面設置にとどまらない新たな施工法が生まれたことで、ペロブスカイト太陽電池の市場可能性が大きく広がりました。実際に鉄道会社から日揮の施工方法を採用した実証依頼を受け、博多駅のホーム屋根上で実証を開始する予定です。今後、大量生産フェーズに移行するなかでも、日揮の技術力と現場対応力を活かしながら、社会実装の加速と市場開拓をともに進めていただければと考えています。

Q：当社の強みを活かした、今後の戦略を教えてください。

永石 加藤さまに挙げていただいたエンジニアリング力について、私は多様な分野の知見を結集・統合し、社会課題の解決に貢献する力だと考えています。当社は国内太陽光発電における社会課題の解決策としてペロブスカイト太陽電池に注目し、エネコートさまと連携を進めてきました。社会実装には、エネコートさまによる電池自体の技術開発はもちろんのこと、設置可能な場所を広げる施工方法の開発も重要です。電気や建築など多様な専門性を持つエンジニアが在籍する当社では、それぞれが専門性を発揮し、発電特性などを踏まえた最適な施工方法について、様々な視点から検討を重ねてきました。その結果、現在は工場や倉庫などの軽量の金属屋根（折板屋根）に可能性を見出し、これに注力しています。

加えて、ペロブスカイト太陽電池の普及に向けては、これまで工場や倉庫などを運営する様々な企業さまや自治体さまにご協力いただき、実証も重ねてきました。今後も当社はエンジニアリング力を発揮し、エネコートさまの知見や技術、実証パートナーさまのニーズを的確に理解し、それらを結集・統合することで、ペロブスカイト太陽電池の早期社会実装に貢献していきます。また、当社が担う施工技術の開発については、自己資金による開発にとどまらず、今後は政府研究開発プロジェクトなどにも積極的に挑戦し、開発スピードを加速させていきたいと考えています。

加藤 当社も、GI基金の次フェーズでの採択と、それを通じたより大規模な実証と生産体制の構築を目指しています。ペロブスカイト太陽電池の量産・供給体制の確立と、日揮による施工技術の高度化が両輪となることで、製品の市場拡大と社会実装を一気に加速できると確信しています。

Growth Strategy

Chapter 4

**日揮グループは、パーパス「Enhancing planetary health」のもと、
マテリアリティ、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」ならびに、
足元の5年間を対象とする中期経営計画「BSP2025」を着実に推進してきました。
本章では、これらの成長戦略の全体像と、現在推進中の「BSP2025」の
進捗状況についてご説明します。**

39 日揮グループのマテリアリティ（重要課題）
41 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」
43 中期経営計画「BSP2025」

Growth Strategy

日揮グループのマテリアリティ（重要課題）

日揮グループは、「JGC's Purpose and Values」に基づき、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、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ます。
また同基本方針を踏まえて、国際ガイドラインの内容や世界のマクロトレンドを分析し、社会的課題の抽出を行い、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することで、当該社会的課題から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、その解決に向けて対応しています。

Purpose ***Enhancing planetary health***

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。

マテリアリティ（重要課題）

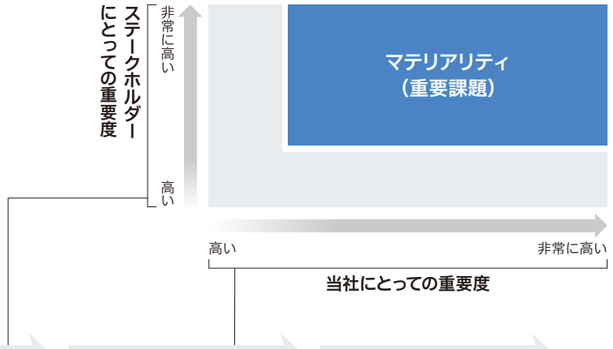
	マテリアリティ		認識する社会的課題	関連するSDGs
E	環境調和型社会		• 化石エネルギーによる環境負荷の低減 • 再生可能エネルギーの比率増大 • 生態系の保護、生物多様性の維持 • 地球温暖化抑制に資する製品、技術の開発促進	
S	事業活動の遂行過程で取り組むマテリアリティ	世界各地域における共創共生	• 新興国の経済成長、産業発展に対する支援 • 新興国における雇用の創出 • 新興国に対する技術移転、人財育成の支援	
		人権の尊重・働きがい	• 人財多様性の促進 • 女性の採用促進、能力向上への取り組み強化 • 事業活動全体における人権尊重	
	事業活動の結果、実現するマテリアリティ	エネルギーアクセス	• 世界全体のエネルギー需要増大への対応 • 持続的成長に資する再生可能エネルギーの利用拡大 • 世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上	
		生活の質の向上	• 社会・産業インフラ老朽化への対応 • 新興国における社会・産業インフラの整備促進 • 世界全体における医療水準の向上 • 生活の利便性、快適性の向上	
G	ガバナンス、リスク対応		• コーポレート・ガバナンスの強化、向上 • 事業活動におけるコンプライアンスの遵守 • コーポレートリスク、事業リスクへの的確な対応	

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的課題を解決し、経済価値、社会価値、環境価値の創出を図っています。

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、当該社会的課題から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。



STEP 1 SDGsなどを踏まえて配慮すべき社会的課題を抽出
STEP 2 ステークホルダーにとっての重要度を評価
STEP 3 当社にとっての重要度を評価
STEP 4 総合的評価を行いマテリアリティを特定

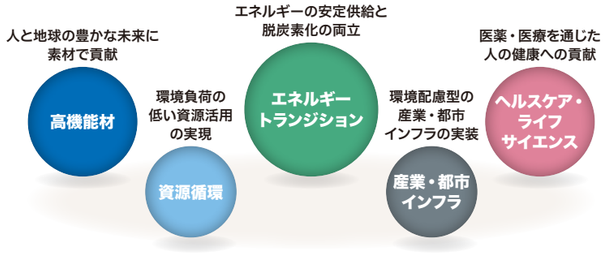
Growth Strategy

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

日揮グループは、2040年に向けて当社グループの持つ技術や実績、コアコンピタンスが活かせる「エネルギートランジション」「ヘルスケア・ライフサイエンス」「高機能材」「資源循環」「産業・都市インフラ」の「5つのビジネス領域でPlanetary healthの向上に貢献する企業グループ」に自らを変革していくことを目指しています。そして長期経営ビジョン「2040年ビジョン」をバックキャスティングし、「挑戦の5年」「収穫の5年」「飛躍の10年」の3つの時間軸に分類し、1stフェーズである「挑戦の5年」を対象期間とした中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025（BSP2025）」を推進しています。また、2025年度は現中期経営計画の最終年度であり、次期中期経営計画の策定も進めています。現状において、「2040年ビジョン」で定めた方向性に大きな変更はありませんが、事業環境の変化や次期中期経営計画の策定に向けた議論と並行した長期経営ビジョンのアップデートの必要性についても、検討を継続しています。

2040年に目指す日揮グループの姿

5つのビジネス領域で
Planetary healthの向上に
貢献する企業グループ



主力分野

エネルギートランジション	• CCS　• 洋上風力発電 • 省エネルギー技術　• グリーン水素・燃料アンモニア • カーボンクレジット　• SMR（小型モジュール原子炉） • ブルー水素・燃料アンモニア
ヘルスケア・ライフサイエンス	• 医薬品工場（再生医療含む）　• デジタルヘルスケア • 病院・スマートホスピタル
高機能材	• 高熱伝導窒化ケイ素基板、半導体用研磨材　• 蓄電・新エネルギー用材料 • カーボン・ケミカルリサイクル触媒　• ライフサイエンス材
資源循環	• ケミカルリサイクル（廃プラスチック・廃繊維等）
産業・都市インフラ	• 産業設備　• 鉄道 • 水処理　• 複合都市インフラ

ビジネス領域拡大の道のり（※次期中期経営計画において必要に応じて見直し）

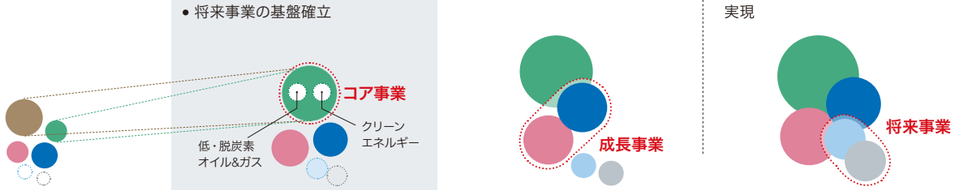
● オイル&ガス ● 再生可能エネルギー ● エネルギートランジション ● 高機能材 ● ヘルスケア・ライフサイエンス ● 資源循環 ● 産業・都市インフラ

ビジョン策定時
（2020年度）
- 再生可能エネルギー分野への進出
- 機能材製造事業の成長
- サステナビリティ関連事業の種まき

挑戦の5年
（2021～2025年度）
- **コア事業（エネルギートランジション）の発展**
- 成長事業への積極投資
- 将来事業の基盤確立

収穫の5年
（2026～2030年度）
- **成長事業（高機能材、ヘルスケア・ライフサイエンス）の収穫期**
- 将来事業の収益化

飛躍の10年
（2031～2040年度）
- **将来事業（資源循環、産業・都市インフラ）を事業の柱に**
- 多角化したポートフォリオ経営の実現



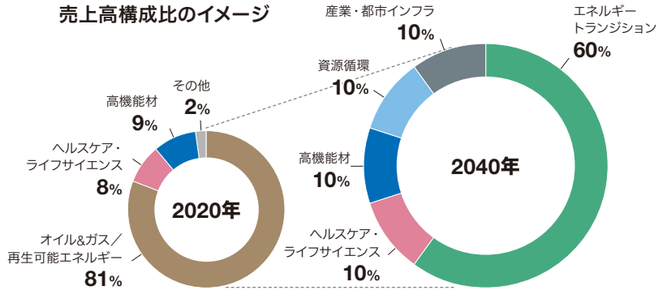
時間軸

3つのトランスフォーメーション

1 ビジネス領域のトランスフォーメーション

5つのビジネス領域を拡大の時間軸に応じてコア・成長・将来と位置付け、順次事業の柱として確立していきます。

売上高構成比のイメージ



2 ビジネスモデルのトランスフォーメーション

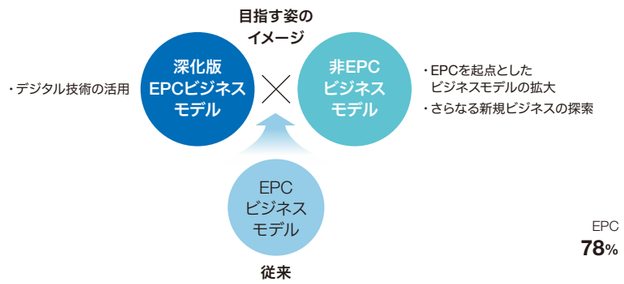
EPCビジネスモデルの深化

EPCビジネスにおいては、EPC DXを推進し、EPCビジネスモデルを深化させていきます。また、これまでに培った経験を起点としたバリューチェーンの上流・下流へのビジネスモデルの拡大と、デジタル技術を利用した新たなビジネスモデルの確立も目指します。

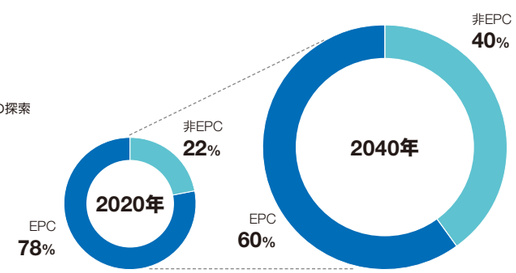
非EPCビジネスモデルへの多様化

EPC以外のビジネスモデルにおいては、既存の機能材製造事業を強化すると同時に、ライセンス、コンサルテーション・PMC、保全・デジタルO&M、プラットフォームビジネス、事業参画など、当社グループの強みを活かしながら変革に取り組みます。2040年時点で売上高に占める非EPCビジネスの割合を40%にまで拡大し、収益安定性の強化を図ります。

EPCビジネスモデルの深化と
非EPCビジネスモデルへの多様化を目指す



非EPCビジネスモデルの拡大により
収益の安定性を強化



3 組織のトランスフォーメーション

リージョナル経営体制の強化

従来の本社主導の経営体制に加え、成長市場における顧客への対応力強化を目的に、現地に根差した「地産地消型」でタイムリーに課題解決を提案・実行できる「リージョナル経営体制」を強化します。中期経営計画「BSP2025」P.43

※ 2023年度における海外子会社でのEPCプロジェクト遂行における損失計上を受けて、現在「リージョナル経営体制の強化」は一時ブレーキを踏み、見直し中

イノベーション創出環境の強化

ビジネス領域およびビジネスモデルを変革するため、新技術の事業化やビジネスモデルの展開に必要なイノベーションを既存事業と新規事業の両方で継続的に創出する環境を強化し、両利きの組織・仕事のスタイルを獲得します。

Growth Strategy

中期経営計画「BSP2025」

「BSP2025」の概要

挑戦の5年
（2021～2025年度）

中期経営計画「BSP2025」

「2040年ビジョン」の実現に向けた最初の5年間（2021～2025年度）を1stフェーズ「挑戦の5年」と位置付け、この期間を対象とした中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025（BSP2025）」を2021年度に策定しました。また、「BSP2025」において取り組むべき「3つの重点戦略」を設定し、これを基軸に各事業の運営や投資戦略を実行しています。

財務目標

財務目標としては、3つの重点戦略を着実に実行することで、2025年度に売上高8,000億円、営業利益600億円、当期純利益450億円、ROE10%を目指します。

戦略投資

「BSP2025」期間中に、「デジタル」「事業開発」「M&A」「商業実証」「生産設備」「R&D」など、総額2,000億円の戦略投資を計画しています。

3つの重点戦略

重点戦略1 EPC事業のさらなる深化
- 大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化
- EPC事業の成長市場・分野への拡大

重点戦略2 高機能材製造事業の拡大
- 既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大
- 戦略製品の拡販
- 次世代事業の探索・開発

重点戦略3 将来の成長エンジンの確立

2025年度（目標）	
売上高	8,000億円
営業利益	600億円
当期純利益	450億円
ROE	10%

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
700億円	500億円	800億円

「BSP2025」の進捗

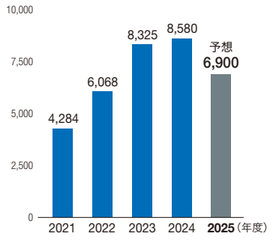
2021年度から開始した「BSP2025」は、2025年度で最終年度である5年目に入りました。2023年度に続き、2024年度においても損失を計上する結果となったものの、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で当社グループが示した、「エネルギートランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業を多角化し、自らの変革を進め、持続的な成長を実現していくという大きな方向性については変わりはありません。まずは足元の課題に対し、確実に対策を講じています。そのうえで、「2040年ビジョン」の実現に向けた1stフェーズである「BSP2025」の重点戦略への取り組みも着実に実行し、現在策定を進めている次期中期経営計画に移行していきます。

財務目標の進捗状況

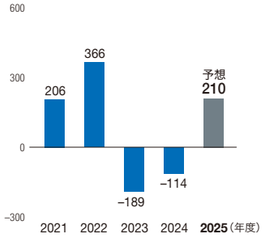
2024年度は、主に海外で遂行中の複数のプロジェクトで採算が悪化し、2023年度に続いて営業損失となりました。

「BSP2025」で掲げる財務目標のうち、売上高については、総合エンジニアリング事業の底堅い受注や機能材製造事業の着実な成長等により、2023年度および2024年度においていずれも目標値を達成しました。一方で、利益項目およびROEの目標については、総合エンジニアリング事業における追加費用の計上により粗利益が低下し、目標達成は難しい見通しです。

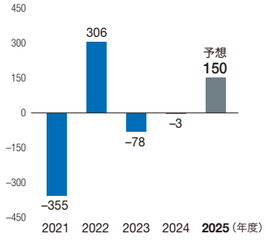
売上高



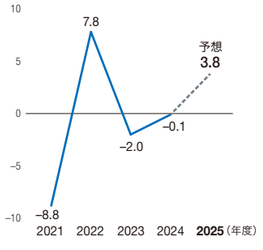
営業利益・損失



当期純利益・純損失



ROE



2023年度と2024年度の損失計上の原因と課題、対応

2023年度においては、以下の2つの原因により、複数プロジェクトにおいてEPC遂行体制に乱れが生じ、追加費用を計上しました。2023年度に掲げた対応については、2024年度においても引き続き取り組みを進めています。

原因【1】	日揮グローバルで事業領域拡大を推進したほか、グループ内サステナブル関連事業の事業開発の実現可能性調査（FS）を数多く手掛けるなど、組織として設計リソースの適正配分に課題が生じた。これにより日揮グローバルが遂行する一部EPC案件で設計の品質に乱れが生じ、スケジュールが遅延。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、採算が悪化
課題【1】	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
対応【1】	**人財リソースマネジメントの強化** **（2023年度から継続実施）** **①案件選別は3点に重点** 「利益確保（足元、中期）と実現性が高い案件」「リソース確保ができる案件」「将来の糧になる案件」 ②案件選別を踏まえ、FEEDや見積もり段階から**EPC受注後の遂行体制も見据えたリソース配分** **③一部の海外グループ会社（フィリピンとインド）は設計拠点として機能の拡充と強化を推進** **（2024年度に新たに実施）** ④一部組織を統合し、社会のエネルギートランジションのペースに合わせて**人財リソースの流動性を確保**
原因【2】	海外グループ会社が取り組むアジアや中東のローカル市場で、顧客設備投資の1件当たりの規模が大きくなるなか、複数の中規模案件を受注・遂行。しかし、サウジアラビア・インドネシアのグループ会社では、十分なリスク管理体制や遂行力が追い付いておらず、一部のEPC案件で採算が悪化
課題【2】	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
対応【2】	**リージョナル経営体制には一旦ブレーキをかける** **（2023年度に実施）** **①海外グループ会社の役割は3つに再定義** 「日揮グローバル案件の設計拠点」、「日揮グローバル案件の契約主体」、「ローカルEPC案件の受注・遂行」 **②「ローカルEPC案件の受注・遂行」に取り組む海外グループ会社は一部拠点に限定。**日揮グローバルの管理・監督のもと、技術・価格面で差別化可能な案件を厳選。サウジアラビアとインドネシア子会社はローカルEPC案件の受注を縮小し、現在遂行中のプロジェクトの完工に注力。 **（2024年度に実施）** **③役割の再定義を終え、一部グループ会社は業務縮小。**今後のリージョナル経営体制の再開については状況を見て検討

2024年度においては、以下のプロジェクトにおいて追加費用を計上しました。

2024年度の損失計上の要因となったプロジェクト

- **台湾LNGターミナル：建設用地の引き渡し遅れの解消時期が見通せず、スケジュールの延長に伴う追加費用を計上**
- **サウジアラビア2案件：協力会社の財政状況悪化により、給与遅配やストライキが発生。当該協力会社のスコープ見直しや入れ替えなど計画変更、リスク対応のための追加予算を計上**
- **カナダLNG：最終盤となっている建設工事を促進するため、熟練作業員の追加動員を実施し、建設工事費用が増加**

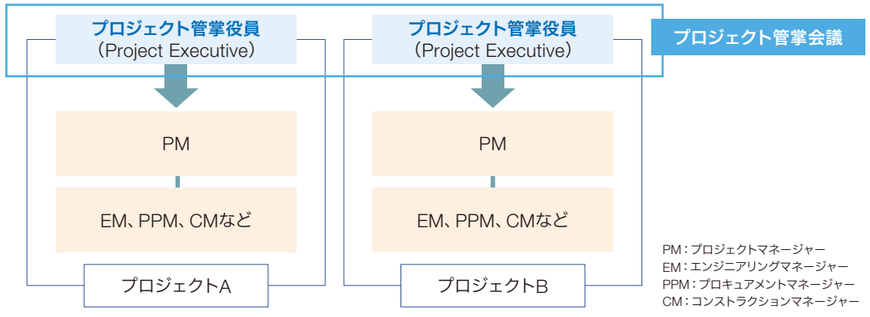
追加費用を計上した原因は各プロジェクト固有かつ外的な要因が大きいものの、日揮グローバルにおいて改めて海外EPC遂行体制を組織的に強化していくべく、遂行力の強化に向けた取り組みを進めています。

EPC遂行力の組織的強化

2期連続の赤字を踏まえ、外部環境の変化への的確な対応を含めたEPCプロジェクトの遂行力の組織的強化の必要性を認識し、主に以下の2点について取り組みを行っています。

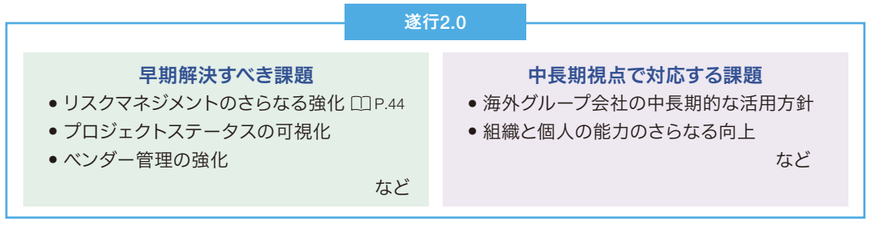
①遂行中プロジェクトのモニタリング体制をタテぐしヨコぐしで強化

- プロジェクトを専門に管掌する役員をProject Executiveとして任命。プロジェクトの責任者を明確化し、個別プロジェクトのモニタリングをタテぐしで徹底。
- プロジェクト管掌会議を設置し、遂行中プロジェクトを組織横断でレビュー。Project Executiveを含め、これまで様々な分野や地域でプロジェクトを率いてきたプロジェクトマネージャー経験者などを中心とするメンバーが集まり、知見を結集して遂行中プロジェクトをヨコぐしでモニタリング。



②遂行を改めて見つめ直し、EPC遂行体制を組織的に強化するイニシアチブ「遂行2.0」を開始

- 組織能力の底上げ、収益力の回復、継続的な改善文化の醸成を目的に、EPC遂行におけるリスクに対応する複数の分科会を設立。
- 日揮グローバル全体で対策の検討と実施を推進。早期に解決すべき課題については既に対策を策定し、2024年度に受注した大型プロジェクトに適用を開始。



TOPICS

リスクマネジメントのさらなる強化

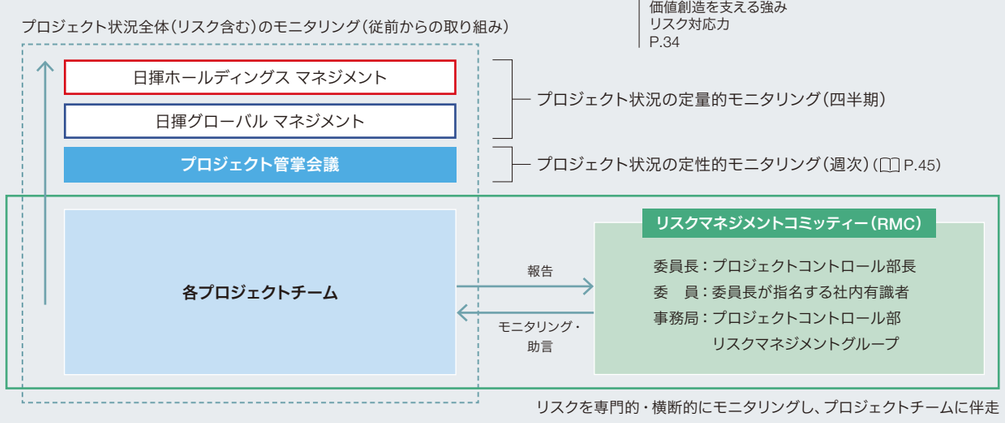
EPC遂行力の強化においては、「これさえやれば万全」という解決策は存在せず、改善に終わりはありません。日揮グローバルは「遂行2.0」と称して、全社一丸となって地道かつ愚直に改善活動を進めています。その一環として、「遂行2.0」の分科会の一つである「リスクマネジメントのさらなる強化」では、従来のリスクマネジメントの取り組み（P.32）に加え、以下のような取り組みを追加的に実施することでリスク対応力の向上を図り、確実なプロジェクト遂行につなげています。

» リスクを専門的・横断的にレビューする組織を追加

- 従来のプロジェクトチームによるリスク管理や日揮グローバルマネジメントなどによる採算モニタリングに加え、リスクを専門的かつプロジェクト横断的にモニタリングする「リスクマネジメントコミッティー（RMC）」を設置
- プロジェクトチームは、リスクのオーナーとしてリスクを抽出し、分析・評価して対応策を実行
- RMCはプロジェクトチームによるリスク管理の健全性を評価のうえ、プロジェクトチームがリスクマネジメントのPDCAサイクルを確実に実施するために必要な助言や指導を実施し、伴走

海外EPCプロジェクトのモニタリング体制と役割

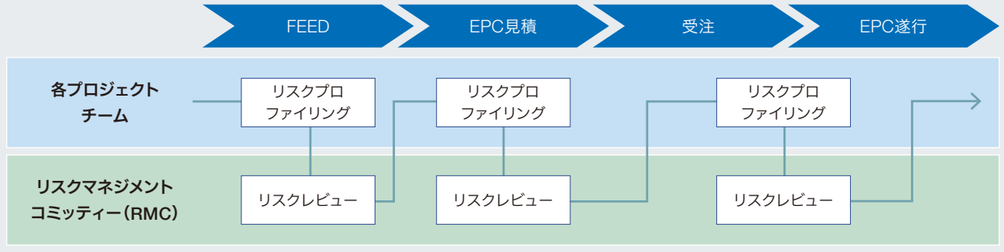
価値創造を支える強み
リスク対応力
P.34



リスクを専門的・横断的にモニタリングし、プロジェクトチームに伴走

» リスクマネジメントフローの拡張

- EPC見積以降が中心だった従来のリスクマネジメントフローをFEED段階にまで拡張。プロジェクト計画の早い段階からリスクを洗い出し、対応策を検討・実施
- プロジェクトチームにてリスクプロファイリングを行うとともに、新設したRMCにおいてもプロジェクトチームのプロファイリング結果をレビュー。重層的にリスクをレビュー



また、上記に加えて、リスクマネジメント手法（ツール）の標準化にも取り組んでいます。

重点課題の進捗と展開

「2040年ビジョン」の実現に向けて、「BSP2025」の重点戦略の方針に変更はありません。ただし、具体的な施策については、当社グループを取り巻く環境変化に合わせて柔軟に対応のうえ、2025年度においても「BSP2025」の重点戦略を着実に実行し、現在策定を進めている次期中期経営計画に移行していきます。

	現状認識と見通し	今後の方針
EPC事業のさらなる深化	• EPC遂行体制の立て直しが急務 • LNGを中心に大型EPCの設備投資は着実に進展 • 国内医薬品は案件豊富だが、CAPEXが上昇傾向 • アジア地域の地産地消案件には苦戦	• 「利益確保と実現性が高い案件」、「リソース確保」、「将来の糧」を判断基準に案件の絞り込みと保有リソースの適切な配分を継続 • 日揮グローバル経営チームを強化しEPC遂行体制立て直し策推進を継続
高機能材製造事業の拡大	• 触媒製品の国内需要は堅調であるが、長期的には減少傾向 • AI向け、xEV関連向けをベースとした半導体関連需要は成長 • カーボンリサイクル、ケミカルリサイクルへの国内メーカーの取り組みは想定より遅延	• 機能材製造事業会社2社で取得した工場用地にて半導体関連、カーボンニュートラルなどの製品増産を実施 • 半導体関連マーケットでの事業拡大など今後の戦略立案／推進に向けた体制構築を行う
将来の成長エンジンの確立	• 国内洋上風力の採算に課題 • 水素、アンモニアマーケットの立ち上がり進捗が鈍化傾向 • SAF需要の顕在化 • 半導体周辺産業やデータセンターなどの設備投資計画が活況	• サステナブル分野への取り組みは、制度設計の整備状況や経済動向を注視しつつ、柔軟に対応を検討 • 水素、アンモニア対応組織の維持と、協業による応札やFS／FEEDの遂行 • Exyte社との協業による先端技術産業分野のFS／FEEDの遂行

EPC事業のさらなる深化

「EPC事業のさらなる深化」では、「大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化」と「EPC事業の成長市場・分野への拡大」を目標に取り組みを推進しています。

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EPC役務を受注

海外EPC事業会社である日揮グローバルが、フランスのテクニップエナジー社ならびにアラブ首長国連邦NDMCエナジー社と共同で、ADNOC（アブダビ国営石油会社）向けLNGプラント新設プロジェクトのEPC役務を2024年6月に受注しました。

このプラントでは原料である天然ガスを圧縮するコンプレッサーの駆動に、従来のガスタービンではなく、クリーン電力を使用する電動モーターによる「E-Drive」を採用し、プラント操業時のGHG排出量低減に最大限配慮した中東および北アフリカ地域で初となる、世界でも事例の少ない低炭素LNGプラントとなる予定です。

調印式にて

高田工業所と資本業務提携を締結

国内EPC事業会社である日揮は、2023年11月より協業関係を築いてきた株式会社高田工業所（以下、高田工業所）と2025年3月に資本業務提携を締結しました。エンジニアリングや施工マネジメントにおける高度な専門性と豊富な経験を有する両社が協業することで、両社の将来的なプラントエンジニアリングやメンテナンス分野の施工対応力を維持・強化し、両者の企業価値を向上させることを目指します。これにより日揮が同社の株式を20%保有することになり、高田工業所は日揮の持分法適用関連会社となりました。今後増加が見込まれる低・脱炭素分野ならびに資源循環案件を共同で遂行することで、国内EPC事業のさらなる拡大を図っていきます。

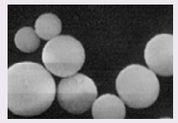
高機能材製造事業の拡大

「高機能材製造事業の拡大」では、「既存主力事業の拡大」と「戦略製品の拡販」、「次世代事業の探索・開発」を目標に取り組みを推進しています。

日揮触媒化成

半導体研磨材など向けシリカゾル増産設備が完成

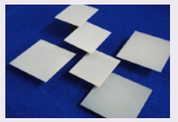
2024年11月、日揮触媒化成の北九州事業所において、シリカゾルの増産設備が本格稼働しました。同社の卓越したナノ技術を活かしたシリカゾルは、半導体関連やハードディスクの研磨材材料などに使用されています。AI向けなど、増加する需要に応えるため、完成した設備を最大限活用し、事業拡大を図ります。



日本ファインセラミックス

パワー半導体向け窒化ケイ素基板などを増産する新工場が完成

2025年7月、電気自動車（EV）に搭載するパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板などを増産する新工場が竣工しました。今後、中長期的にさらなる市場拡大が見込まれるEV市場を見据え、2025年秋の操業開始を予定しています。



日揮ホールディングス

「機能材製造事業オフィス」を新設し、さらなる事業拡大を推進

当社グループは、機能材製造事業のさらなる成長を加速させるため、2025年4月に日揮ホールディングス内に「機能材製造事業オフィス」を新設しました。本事業は総合エンジニアリング事業と並ぶコア事業であり、グループ経営の中核として位置付けられています。

本オフィスは、日揮触媒化成、日本ファインセラミックス、日揮ユニバーサルなど、機能材製造事業を担うグループ各社の連携を強化し、経営資源や情報の共有を通じて、迅速かつ柔軟な意思決定を可能にするとともに、戦略的な事業推進、経営支援、リスク管理を一元化することで、事業運営の効率性とスピードの向上を図ります。これにより、成長市場への対応力を高め、収益性の向上と事業価値の最大化を目指していきます。

CMOメッセージ

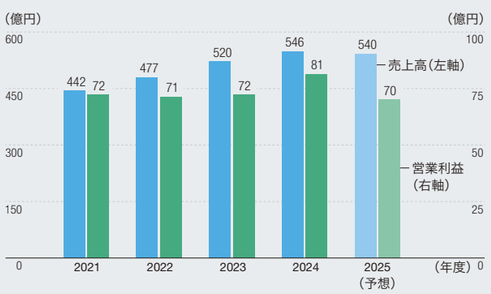
2024年は既存事業での確実な遂行とパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板事業の拡大が進み、過去最高の売上高と営業利益を達成しました。今後は得意とする素材技術、精密成型技術に磨きをかけ、成長分野である半導体、医療医薬やカーボンニュートラルでの事業拡大を目指します。そのために必要な戦略の策定やリソースの配分をホールディングスとグループ会社が一体となって進めていきます。

日揮ホールディングス株式会社
常務執行役員CMO
（Cheif Manufacturing Officer）
森嶋 浩之

TOPICS 機能材製造事業の着実な成長

機能材製造事業では、生産設備・人財の増強、積極的な営業活動を推進し、売上規模を拡大、着実に成長してきました。特に現中期経営計画期間においては、戦略製品と位置付ける半導体関連製品やEV向け高熱伝導窒化ケイ素基板を中心に事業拡大に取り組んできました。2025年度は、人件費や設備投資に伴う減価償却負担などの影響により一時的な減益を見込んでいますが、これらは今後の成長に向けた布石であり、引き続き本事業への投資を積極的に行うことで、競争力ある製品開発と供給体制の強化を通じて、さらなる事業拡大を目指していきます。

機能材製造事業の業績推移



詳細は、事業別サマリー 機能材製造事業 P.102をご参照ください。

中期経営計画「BSP2025」

将来の成長エンジンの確立

「成長エンジンの確立」では、2040年に向けた長期的な成長を見据え、将来の成長エンジンとなる新たなビジネス領域の確立を目標に取り組みを推進しています。

タングーEGR／CCUSプロジェクトの陸上設備EPCI契約を受注

当社インドネシア法人であるJGCインドネシア社は、タングーLNG事業を運営するBP Berau, Ltd.から、陸上での天然ガスの昇圧設備、CO_2の収集・圧縮設備等に係る設計、調達、建設および据付（EPCI）契約を2024年11月に受注しました。

本プロジェクトは、生産中のガス田においてCCUS技術を適用し、天然ガスの生産に伴い排出されるCO_2を回収し、ガス田に再圧入・貯留することで、CO_2排出量削減と同時に天然ガスの生産効率向上・増産を図る事業です。

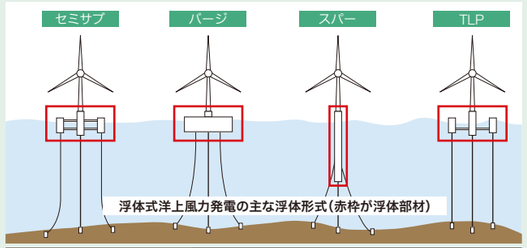
マレーシアでグリーン水素／MCH製造プラントの基本設計役務を受注

海外EPC事業会社である日揮グローバルは、ENEOS株式会社と住友商事株式会社がマレーシアにて計画するグリーン水素製造プラントおよびMCH製造プラントに係る基本設計役務を受注しました。

本プロジェクトは、水力発電所からの再生可能エネルギー由来の電力を用いて製造したグリーン水素を効率的な水素輸送形態の一つであるMCH（メチルシクロヘキサン）に転換し、日本の需要地に海上輸送するグリーン水素サプライチェーンの構築を検討するものであり、日揮グローバルは本プロジェクトの事業化調査から一貫してサポートしています。

住友商事と浮体式洋上風力発電のサプライチェーン構築に向け合意

国内EPC事業会社である日揮は、住友商事株式会社と浮体式洋上風力発電事業領域での浮体式構造部材の詳細設計・製造・納入における協業可能性の検討に関して2024年7月に合意しました。両社はパートナーが持つ強みを活かした生産・供給体制の「低コスト化」「効率化」「量産化」を目指し、浮体部材の詳細設計や、浮体部材製造のパートナーとなる鉄鋼系・造船系メーカーの開拓、発注、製造管理、洋上風力発電の拠点港への浮体部材の輸送などの領域において、協業可能性を検討します。



セミサブ（Semi-Submersible）	半潜水型の浮体部材
バージ（Barge）	箱舟型の浮体部材
スパー（Spar）	低重心の円筒状の浮体部材
TLP（Tension-Leg Platform）	緊張係留で固定する半潜水型の浮体部材

国内初、国産SAF製造事業の実現

SAF製造事業会社である合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY※は、2025年春より国内外のエアライン向けにSAFの製造を開始しました。この事業の実現にあたっては、2020年からコスモ石油株式会社や株式会社レボインターナショナルとともに事業化検討を進め、当社は、原料となる廃食用油回収のネットワーク構築からSAFの製造、供給までのサプライチェーン構築を主導する役割を担ってきました。さらに「ACT FOR SKY」や「Fry to Fly Project」を立ち上げ、様々な企業や自治体などと連携し、一般市民の方々も巻き込みながら機運醸成にも貢献しています。また、プラント建設は国内EPC事業会社である日揮が担い、2024年12月に国内初となるSAFの大規模製造設備を完成させました。

※ 当社とコスモ石油株式会社、株式会社レボインターナショナルの3社の出資による合同会社で、当社の持分法適用関連会社。

SAFのサプライチェーンと各社が担う役割

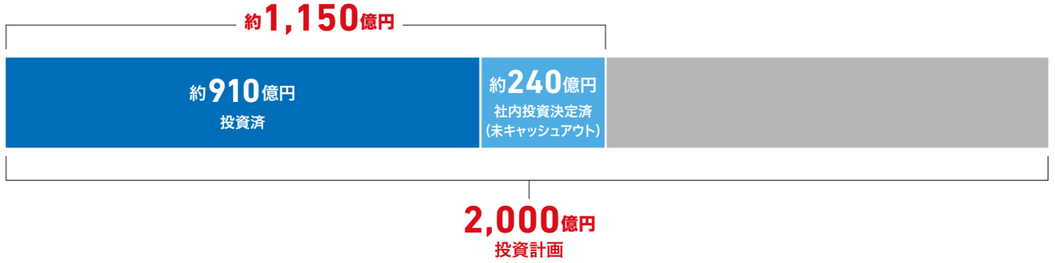
JGC	REVO INTERNATIONAL	JGC	SAFFAIRE SKY ENERGY	COSMO
廃食用油排出元の開拓	廃食用油の回収・輸送	SAF製造プラントのEPC	SAFの製造	SAFの混合・供給

JGC サプライチェーンの構築主導

成長戦略投資の進捗

「BSP2025」の5年間において、3つの重点戦略の加速を目的に、総額2,000億円の成長戦略投資を予定しています。2024年度までの4年間で約910億円の投資を実施しました。社内で既に投資決定がなされ、2025年度以降に実施予定の投資案件を含めると約1,150億円となります。

2024年度においては、高田工業所の株式の取得や機能材製造事業における製品開発投資・設備投資、バイオものづくり事業の実現に向けた設備投資などを行いました。引き続き、2040年に向けた成長戦略を実現すべく、適切な投資機会を捉えて投資を実行していきます。



	2021～2024年度累計実績
EPC事業のさらなる深化	• EPC DX・遂行技術関連投資 • 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 • 昭和電工マテリアルズのM&A　など
将来の成長エンジンの確立	• インテグナンスVR　• フードテック関連 • ヘルスケア関連追加投資　• DDR商業化 • バイオものづくり　• SAF製造事業　など

M&Aを含め、引き続きキャッシュを有効活用し、成長戦略投資を継続

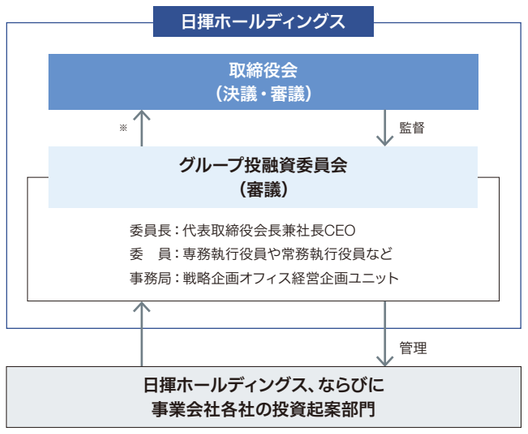
戦略投資の審査体制

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された「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、研究開発的な案件については将来の事業拡大の可能性も踏まえ、十分かつ慎重な審議を行っています。

審議対象は原則として投資案件の内容に応じて設定された金額基準に基づき選定され、グループ経営において特に影響が大きい案件については、検討段階から審議を開始する体制を整えています。

さらに、投資後の状況についても継続的にモニタリングを行い、必要に応じて事業撤退を適切に検討・実施できる体制を構築し、運用しています。

投資案件の審査フロー図



※ 投融資案件の内容に応じて、所要の機関決定（審議・報告含む）を得る

Sustainability & Governance

Chapter 5

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資本・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・環境課題への取り組み、人的資本や知的資本への取り組み、そして当社グループの持続的成長を支えるコーポレート・ガバナンスなどについてご説明します。

53 サステナビリティ・マネジメント
55 気候変動への取り組み
59 CHROメッセージ
62 人的資本への取り組み
70 人権の尊重
72 社員の人権に関する取り組み—日揮協議会
73 HSSEの取り組み
76 品質マネジメント
77 知的資本への取り組み
79 ステークホルダーエンゲージメント
80 IR・SR活動
81 役員一覧
83 社外取締役メッセージ
86 コーポレート・ガバナンス
95 リスクマネジメント
97 コンプライアンス

Sustainability & Governance

サステナビリティ・マネジメント

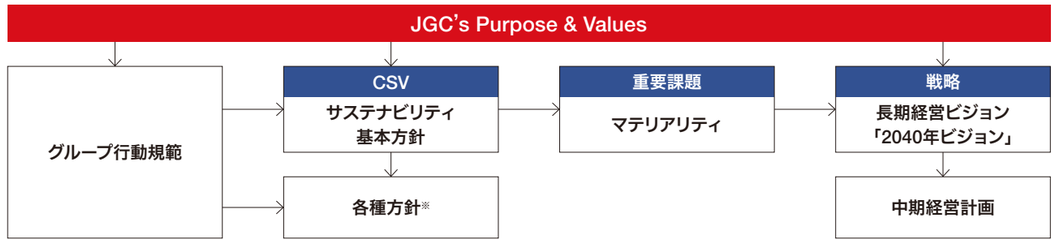
基本的な考え方

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向上を図るために、「サステナビリティ基本方針」を定めています。本方針は、当社グループの各種方針やマテリアリティ、戦略等の中心にあり、グループとしてサステナビリティを推進しています。

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。



※ 日揮グループの各種方針には、当社のサステナビリティに係る以下の方針が含まれます。

- 人権基本方針
- I&D基本方針
- HSE POLICY
- 安全衛生方針
- 品質方針
- 環境方針
- 治安リスクに対するセキュリティ方針

ほか

日揮グループの各種方針については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/about/policies.html

サステナビリティウェブサイト

サステナビリティについては、当社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・マネジメント

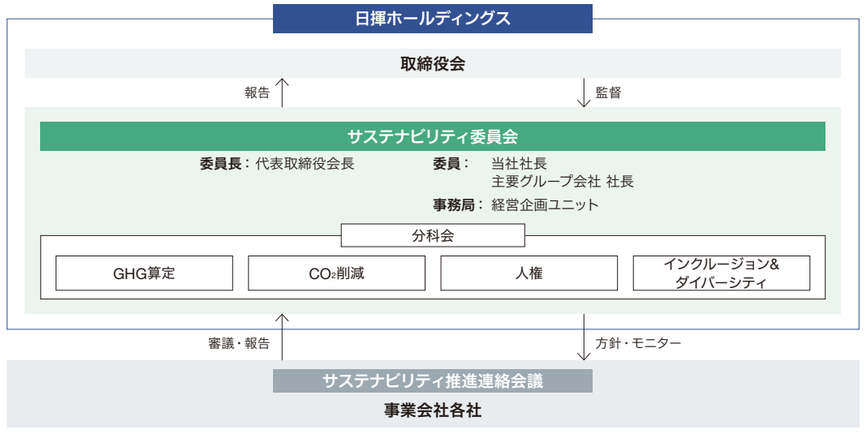
ガバナンス	グループ全体のサステナビリティ・ガバナンスについては、サステナビリティ推進体制を基本としています。加えて、テーマによっては専門委員会を設置しており、また必要に応じて、事業会社ごとの対応も行っています。 サステナビリティ推進体制 P.54　その他サステナビリティに係る主な委員会 P.54
リスク管理	サステナビリティ委員会にて審議の対象とするほか、グループリスク管理委員会において、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク全体の把握・整理、リスク管理システムの維持・構築、改善の提案・審議が行われています。リスクマネジメント P.95
戦略	当社グループでは、サステナビリティに関する各分野の特性や実態に応じた取り組みを順次推進しています。今後は、全社戦略の見直しに合わせて、各種の取り組みや指標・目標についても、マテリアリティ（重要課題）の見直しや経営戦略との結びつきを踏まえた整理に基づき、実効性の強化に努めていく予定です。
指標および目標	

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、代表取締役会長を委員長とするサステナビリティ委員会を設け、年3回の定例開催に加え、適時の臨時開催を通じて、気候変動をはじめとするサステナビリティ分野に関する方針や行動計画の策定、推進、評価および改善に係る審議を行うとともに、取締役会に対しては年1回の定期報告に加え、内容に応じた適時の附議・報告を行うこととしています。

また、当委員会策定の方針や行動計画の実施を推進するため、当委員会の委員である当社グループ各社社長の指名により、各社にサステナビリティ推進委員を置き、推進委員間の連絡・調整・意見交換を目的に、サステナビリティ推進連絡会議を設置しています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会の主な活動実績（2025年9月時点）

2024年度	第10回	人権規程の策定について、I&Dアクションプランについて、気候移行計画について
	第11回	GHG排出量の削減推進に関する検討、GXやサステナビリティ情報開示の最新動向について、GHG排出量の第三者保証取得に向けた取り組み状況について、CDP2024の回答報告
	第12回	GHG排出量の削減推進に関する検討、削減貢献量について
2025年度	第13回（臨時）	GHG排出量の削減推進に関する提案
	第14回	GHG排出量の削減推進に関する提案、人権デューディリジェンスの実施状況

その他サステナビリティに係る主な委員会

委員会名称	概要	委員長
グループリスク管理委員会※1	サステナビリティに関するリスクを含む、当社グループのリスク全体の把握・整理、リスク管理システムの維持・構築、改善の提案と審議を行う。 ※1 リスクマネジメント P.95をご参照ください。	代表取締役 副社長執行役員 CFO
技術事業化会議	脱炭素関連事業を含む、当社グループ各社が実施する探索領域の技術開発および事業開発の取り組み方針、予算案、開発状況等を協議するとともに、ある一定金額の投融資を伴う技術・事業開発案件についての審議を行う。月次開催。なお、これら投融資案件のうち、さらに金額基準等に該当する案件については、グループ投融資委員会※2にて審議の対象となる。 ※2 中期経営計画「BSP2025」戦略投資の審査体制 P.50をご参照ください。	技術事業化 担当役員 （TCO）
グループHRM委員会※3	エンジニアリング関連4社の人財マネジメントに係る重要事項を審議。委員長の招集により開催。 ※3 人的資本への取り組み 経営戦略と連動する人事戦略の実行体制 P.63をご参照ください。	代表取締役会長 兼社長CEO
HSSE委員会または安全衛生委員会※4	事業内容や特性の違い等を鑑み、安全衛生・セキュリティ・環境等に係る企画・調整を行う最高機関として、事業会社ごとに、HSSE委員会または安全衛生委員会を設置。月次開催。※4 HSSEの取り組み HSSE推進体制 P.73をご参照ください。	各事業会社の 社則で規定

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として、2021年からCDPへの回答を行っているほか(2024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	気候変動に関するガバナンスおよびリスク管理については、「サステナビリティ・マネジメント」をご覧ください。	サステナビリティ・マネジメント P.53
リスク管理		
戦略	気候変動に関するリスクおよび機会やシナリオ分析の結果を踏まえ、その結果を「2040年ビジョン」等の経営戦略に反映しています。	「環境調和型社会」の実現に向けた戦略と取り組み P.55
指標および目標	当社グループは、2021年に「2050年カーボンニュートラル宣言」を公表し、Scope1,2,3の排出量についてモニタリングしています。	日揮グループのカーボンニュートラル P.57

「環境調和型社会」の実現に向けた戦略と取り組み

当社グループは国際エネルギー機関(IEA)の「World Energy Outlook 2020」のデータをベースとし、STEPS(物理シナリオ)およびSDS(移行シナリオ)に準拠する複数のシナリオ等を前提に2040年をターゲットとして行った分析を通じて、以下のとおり気候変動に関するリスクおよび機会の影響を評価し、戦略に反映しています。

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うると認識している。
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	気候変動対策に関する情報開示等の法的義務が拡大することが想定され、報告等の義務負担が増加し、また、当該義務違反があった場合、罰則および建設に係る許認可が失効するなどのリスクがある。
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し、プロジェクトコストが嵩むため顧客の投資判断に影響する可能性がある。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	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、同分野のプラント需要を喚起し、受注機会の増加につながることが期待できる。
	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。
	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 Enegy Outlook 2020」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

低下 → 上昇

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・新エネルギー関連	↗	↑
	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	↗	↑

前述のリスク・機会の認識やシナリオ分析を踏まえ、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」においては、エネルギートランジション、資源循環および高機能材のうち下記の注力分野を「環境調和型社会」の実現に資するビジネス領域と位置付けています。

		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	• ブルー水素・燃料アンモニア • CCS • 省エネルギー技術 • カーボンクレジット	• オイル&ガスの大型案件に関する知見・実績 • CCS設備の設計・建設実績 • 保全事業の実績
	クリーンエネルギー	• グリーン水素・燃料アンモニア • 小型モジュール原子炉(SMR) • 洋上風力発電	• プロセスエンジニアリング • 再生可能エネルギー・原子力分野の知見 • 洋上構造物の設計・据付ノウハウ
資源循環		• 持続可能な航空燃料(SAF) • ケミカルリサイクル(廃プラスチック・廃繊維)	• プロセスエンジニアリング • 顧客・パートナーとのネットワーク
高機能材		• カーボン・ケミカルリサイクル触媒 • 蓄電・新エネルギー用材料 • EV用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板	• 触媒開発・事業基盤 • ナノ粒子調整・制御技術 • ファインセラミックスの開発・製造

主な取り組みの進捗状況(2024年度)

エネルギートランジション

低・脱炭素 オイル&ガス

世界的なエネルギー需要の増加に対し、経済性と環境負荷低減の両立がより一層重要な課題となるなか、天然ガス・LNGは重要な役割を担っています。当社グループは、CCS/CCUSや電動駆動技術の導入を通じて、LNGプラント低炭素化にも取り組んでいます。

【アラブ首長国連邦】大型低炭素LNGプラント建設プロジェクトを受注(2024年6月)

ADNOC(アブダビ国営石油会社)が計画する本プロジェクトは、原料である天然ガスを圧縮するコンプレッサーの駆動に、従来のガスタービンを使用するのではなく、クリーン電力を使用する電動モーターによる「E-Drive」を採用しており、プラント操業時のCO_2排出低減に最大限配慮した低炭素LNGプラントとなる予定です。

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2024/20240613.html

【インドネシア】タングーEGR/CCUSプロジェクトにおける陸上設備の設計、調達、建設および据付プロジェクトを受注(2024年11月)

既設のタングーLNGプラントにおける天然ガスの生産に伴い排出されるCO_2を回収し、ガス田に再圧入・貯留することで、CO_2の排出削減ならびに天然ガスの生産効率向上・増産を図るEGR※/CCUSプロジェクトです。 ※ EGR: Enhanced Gas Recoveryの略。天然ガスの増進回収技術

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2024/20241125.html

クリーンエネルギー

プロセスエンジニアリング技術やプロジェクトマネジメントの知見等を結集し、脱炭素化へのニーズに応えていきます。

【マレーシア】グリーン水素/MCH製造プラントの基本設計役務を受注(2024年4月)

ENEOS株式会社などがマレーシアで推進する、再生可能エネルギー由来の電力を用いたグリーン水素製造と、水素を輸送・貯蔵しやすいMCHに転換する両プラントの基本設計役務を受注し、2024年度はこれに取り組みました。

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2024/20240402.html

資源循環

サーキュラーエコノミーの実現に向け、石油精製・石油化学分野で培ったプロセスエンジニアリング等の知見を活かし、パートナーとの協働による事業創出を進めています。

国産SAF（持続可能な航空燃料）大規模製造プラントが竣工

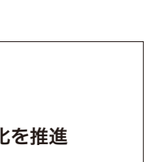
当社が48%の持分比率により出資する「合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY」の、国内初となる国産SAF大規模製造プラントが竣工。本プラントで製造されたSAFは、2025年4月より航空会社への供給が開始されています。なお、SAFの生産開始後に期待される、本プロジェクト全体の温室効果ガスの削減貢献量は、**73,687t-CO_2**／年※1（推計値）を見込んでいます。

関連資料 https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/green-bond/

※1 CORSIA（国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム）持続可能性基準への適合に係る認証に関してICAO（国際民間航空機関）より公表されているライフサイクルCO_2排出原単位を用いて推計しています。

横浜市で衣類回収サービス「するーぶ」の実証実験を実施

当社では、資源循環の一環として繊維リサイクルの実装に取り組んでおり、資源の回収とリサイクル技術の開発の両面から推進しています。繊維リサイクル事業では資源の安定的な回収が最重要課題であり、使用済み衣料の回収事業「するーぶ」では、回収BOXの設置に加え、アプリを活用したマーケティングにより、設置先企業の集客や売上向上、再資源化事業者との取引拡大を通じた収益化モデルの検証を行っています。なお、横浜市における実証実験の2024年度実績（2024年7月25日～2025年3月31日）として、使用済み衣類回収量は約26t、最大CO_2削減量は**148t-CO_2**※2となりました。


衣料回収ボックス

※2 使用済み衣類が通常のごみとして焼却されていた場合のシナリオ（シナリオ①）と、するーぶによる衣類回収によって使用済み衣類が回収・再資源化されたシナリオ（シナリオ②）のライフサイクルアセスメント（LCA）を比較し、CO_2削減量を計算（シナリオ①とシナリオ②の差分＝CO_2削減量）しています。なお、本計算方法は、回収衣類の現地調査結果等を踏まえた当社独自の算出方法によるものです。（東京大学・地域循環共生システム研究室、早稲田大学・天沢研究室 監修）

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2025/post_139.html

高機能材

再生可能エネルギー関連部材の製造に加え、カーボンニュートラル燃料向けの触媒開発や、電気自動車（EV）用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の生産拡大にも注力しています。

パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産に向けた新工場を建設

当社グループ会社の日本ファインセラミックスでは、電気自動車の省電力化に必要な各種機器の電力を制御するパワー半導体向けの絶縁放熱セラミックス基板の開発・生産・販売を行っています。本製品の増産に向けて、グリーンボンドによる資金調達も活用し新工場の建設を進め、2025年7月に竣工しました。なお、新工場は2025年後半の操業開始を予定しており、稼働開始後には**360,000t-CO_2**／年※3（推定値）の温室効果ガスの削減貢献量を見込んでいます。

関連資料 https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/green-bond/

※3 生産される高熱伝導窒化ケイ素基板を用いたパワー半導体を搭載した電気自動車の電費向上によるCO_2排出量削減効果を推計しています。

その他

ガス発酵によるバイオものづくりの研究開発拠点を神戸・ポートアイランドに建設中

株式会社カネカ、株式会社バッカス・バイオイノベーション（以下、バッカス）、株式会社島津製作所および当社は、CO_2を原料とした微生物によるポリマー合成技術の開発に取り組んでいます。当社は、安全なガスハンドリング技術やプロセススケールアップの知見を活かし、バッカス社とともに、微生物の育種からプロセス開発までを一貫して行う「統合型バイオファウンドリ®」の構築を進めています。2024年には神戸市ポートアイランドで第1研究棟の建設を開始し、2025年冬の竣工を目指しています。

関連資料 https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/green-bond/

バイオプロセス研究所 研究棟 完成イメージ

日揮グループのカーボンニュートラル

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、2021年に「2050年カーボンニュートラル宣言」を公表し、GHG排出量削減に向けた取り組みを進めています。

目標	ネットゼロに向けた取り組み
Scope1＋2 2050年：CO_2排出ネットゼロ 2030年：CO_2排出原単位30%削減	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
Scope3 ステークホルダーと協調して削減に取り組む	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

GHG排出実績

2024年度GHG排出量実績については、信頼性向上の一環として、①日揮ホールディングスおよび日揮において、測定対象排出源を追加、また②日揮グローバルおよび日揮において、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）開発のサステナビリティ開示テーマ別基準第2号「気候関連開示基準」第6項（16）に定める「経営支配力アプローチ」に基づきGHG排出量の集計範囲を精査した結果、従来対象に含んでいた協力会社による排出分を今次測定より除外し、Scope3として測定する等の算定方法の見直しを実施しました。その結果、Scope1+2排出量の2024年度実績は、2023年度実績（開示値）133,695t-CO_2に対し115,202t-CO_2となりましたが、当年度と同一条件で比較した場合、日揮グローバルにおける大型建設プロジェクトの工事が最盛期であったことが増加の主要因となっています。なお、下表の2020年度（基準年）および2023年度実績についての当年度との同一条件による試算値は、過年度分のデータの制約から、推算を含んでいます。

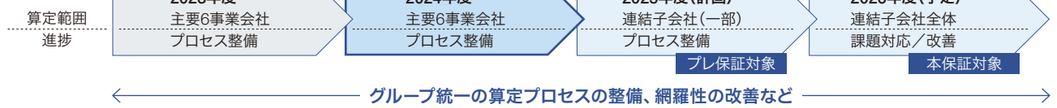
また、各排出量実績はいずれも、主要な排出主体である当社、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮、日揮触媒化成、日本ファインセラミックスおよび日本エヌ・ユー・エスにおける排出源と排出量を特定し、削減策などを検討することを目的として各社が独自に算定した排出量の合計を参考として開示するにとどまることから、引き続き、その信頼性の向上に取り組んでいきます。

年度	2020年度（基準年）		2023年度		2024年度
	開示値	試算値	開示値	試算値	
Scope1＋2（t-CO_2）	**132,546**	**（112,459）**	**133,695**	**（106,920）**	**115,202**
うちScope1	84,325	（70,562）	83,729	（63,982）	73,443
うちScope2	48,221	（41,896）	49,966	（42,938）	41,759
原単位ベース排出量（t-CO_2／売上高・億円）	30.55	（25.92）	16.06	（12.84）	13.43
原単位ベース排出量の基準年比	—	—	△47%	（△50%）	（△48%）
Scope3（t-CO_2）	開示なし	—	1,497,309	（1,524,195）	1,569,339

・2024年度と同一条件による試算値および試算値をもとに原単位ベース排出量を比較した結果を、上記表の（ ）内に示しています。
・Scope3は、カテゴリー11（販売した製品の使用）および関連性がないと認識したカテゴリーについては、排出量に含めていません。
・本排出量算定の前提や内訳などの詳細については、国際的な気候変動関連の情報開示の枠組みであるCDP2025への当社グループの回答（モジュール7：環境実績-気候変動の関連箇所）をご参照ください。

GHG排出量の信頼性向上に向けた取り組み

GHG排出量データの信頼性向上については、当社グループにおける気候変動対応の最重要課題と認識しており、第三者保証の取得に向け、現在はグループ統一の算定プロセスの整備や網羅性の改善などに取り組んでいます。



GHG排出量の管理・削減活動を推進

当社グループでは、グループ共通の課題としてGHG排出量の削減に取り組むため、共通指標として売上高当たりの原単位排出量（目標：2020年度比30%削減）を用いており、一定の成果を上げています。一方で、排出総量が減少していない実態を踏まえ、事業セグメントごとの特性を踏まえたうえで、各グループ会社の実態に即した形で、効果的なGHG排出量削減活動の管理・推進に取り組んでいきます。

総合エンジニアリング事業

特性
- EPCプロジェクトの遂行状況やその件数・規模等によって、年度ごとにGHG排出量が変動し、予測も立てにくい
- 建設地が数年ごとに変わるため、恒久対策を施しにくい

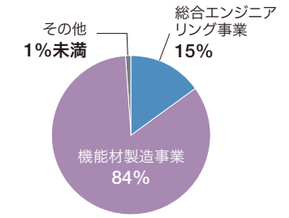
主な削減活動
- 横浜オフィス：経済産業省GXリーグへの参画に際し、主要事業所である横浜オフィスを敷地境界とし、GHG排出量削減目標を提出。本目標の達成に向け、段階的な再エネ電力の導入や非化石証書の購入を実施
- 海外現場：建設現場オフィスや宿舎におけるソーラーパネルの設置や、試運転に使用する仮設コンプレッサーの運用方法の最適化等を検討中
- 国内現場：事業所における電力契約の見直し等を検討中

機能材製造事業

特性
- 基本的には、活動量（生産量）の増加に応じてGHG排出量も増加する
- 生産工場や事業所が固定であるため、恒久対策が立てやすい

主な削減活動
- 生産工場における太陽光パネルの設置や高効率機器への更新
- 事業所における照明のLED化
- 非化石証書の購入を実施

GHG排出量（Scope1+2）の事業セグメント別内訳



CHROメッセージ

経営戦略・外部環境・社員と連動した人事戦略を強力に推進

専務執行役員CHRO
花田 琢也

1982年日揮株式会社に入社、石油・ガス分野の海外プロジェクトや事業開発分野に従事。2019年ホールディングス化を経て、常務執行役員、日揮グループCDOに就任。2021年日揮グローバル エンジニアリングソリューションズセンタープレジデントに就任。2022年日揮ホールディングス専務執行役員に就任、CHRO兼CDOを務める。2023年4月から現職。

人事戦略の考え方

「人こそ財産」を理念として掲げる日揮グループは、「Enhancing planetary health」というパーパスのもと、持続可能な社会の実現に向けて企業価値の向上を目指しています。その実現において、人事戦略は極めて重要な役割を担っており、経営戦略・外部環境・社員という3つの基軸と常に連動し続けることが不可欠です。これらの接続が有機的に機能することで、当社グループの人的資本は真に価値あるものとなり、企業の持続的成長に寄与すると確信しています。

経営戦略との連動

まず、経営戦略との連動に関して、私は2023年のCHRO就任以来、CEOをはじめとする経営陣との対話を高頻度で重ねてきました。変化の激しい時代において、狙いどおりの成果を得るためには「スピード感」が不可欠です。しかしながら、多方面との連携を意識するがゆえに、意思決定の迅速性が損なわれる場面もあります。そこで、当社グループ各社の経営層で構成するHRO会議を定期的に開催し、実装スピードを高めた人事施策を展開しています。私自身およびHROが経営陣の一員として密なコミュニケーションを図ることで、HRO会議において人事施策の決裁を迅速に行う体制を整えており、この意思決定の場は今後も継続的に強化していきます。

外部環境との連動

ビジネス環境が急速に変化する現代においても、一定の予見が可能な要素は存在します。まず、日本における労働人口の減少は、今後の採用環境に大きな影響をおよぼすと考えられます。働き手が職場を主体的に選択する時代となり、企業はより魅力的な職場環境の提供が求められます。また、共働き世帯の増加に伴い、当社グループのように海外駐在を伴う業務においては、家族への配慮がこれまで以上に重要な課題となります。さらに、地球環境への配慮は後退することなく、むしろ加速する傾向にあり、カーボンニュートラル関連事業は今後も一定のスピード感を保ちながら進展していくと見込まれます。こうした外部環境の変化に対して、予測可能な事象には中長期的な人事戦略を策定・実行し、予測困難な事象には柔軟かつ迅速に対応する体制を整えることが、持続的な成長の鍵だと認識しています。

社員との連動

3つの連動のなかで最も重要なのは「社員との連動」です。人事戦略は人事部門のためではなく、社員一人ひとりの成長と幸福のために存在すべきものです。ゆえに、人事戦略は「社員自身が語れる戦略」であることが求められます。私は、会社と社員の間に相互信頼が築かれていれば、会社の施策に社員が主体的に呼応し、個人のモチベーションが高まり、結果として組織全体の成果につながると確信しています。社員からの声についても、日揮協議会(P.72)を通じて建設的な対話を重ね、制度設計に反映させることを重視しています。人事戦略の根幹には、会社と社員の信頼関係があるべきであり、常にその信念を胸に、人事施策の立案と実行に取り組んでいます。

人財グランドデザイン2030

さて、当社グループの人事戦略の最上位概念として、2023年に「人財グランドデザイン2030」を策定し、継続的に施策を推進しています(P.62)。本グランドデザインは、当社グループが目指す人財像と組織のあり方を示す羅針盤であり、時代の変化に左右されることなく、グループの方向性を明確に示すものです。今後は具体的なKPIを本グランドデザイン上に落とし込むことを検討しています。

当社グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の実現に向けたトランスフォーメーションの過程では、多くのキャリア採用者が当社グループの仲間として加わっています。一方で、社内人脈の希薄さや業務遂行方法への戸惑い、社内規程の理解の難しさなど、課題も顕在化しています。これらに対しては、キャリア採用者向けオンボーディング施策(P.64)を実施し、業務効率の向上と社内コミュニケーションの円滑化を図っており、既に一定の成果が現れ始めています。また、2021年より開始した「Purpose Journey研修」は、対象社員の9割が受講し、当社グループのパーパスに対する理解と共感が着実に広がっています。これらの取り組みは、社員一人ひとりが自らの役割と価値を再認識し、組織とのつながりを深める契機となっています。

人財の多能化

エンジニアリング関連4社では、社員の80%以上が技術系人財で構成されています。当社グループが誇る技術力は、エネルギーの安定供給と脱炭素化という相反する課題に対応するうえで、不可欠な専門領域であると自負しています。加えて、管理系社員は経営のプロフェッショナル人財として、組織運営を力強く支えています。

一方、エンジニアリング関連4社が推進するデジタル化の進展により、設計業務や定型的な会社運営に関する業務は一定程度スリム化され、徐々に成果が現れ始めています。DX・AI活用が進むなかで、今後ますます重要性を増すのが、技術系人財の「多能化」です。土木・建築・配管など空間設計全体を統括できるプラントエンジニア、化学工学を基盤としながらバイオ分野やCCS／CCUS、水素・アンモニアなどのカーボンニュートラル技術にも精通する次世代プロセスエンジニア、そして回転機・静機器・システム機械など数千万点におよぶ多様な機器を統合的にマネージできるメカニカルエンジニアなどがその例です。こういった人財の多能化に向けた育成施策を進めており、従来の育成ローテーション制度に加え、2021年に導入した「Baysix制度」(P.65)はその一つです。

現場派遣制度

エンジニアリング関連4社では、長年にわたり継続している伝統的な育成制度も大切にしています。その代表例が、15年以上にわたり実施している若手社員向けの現場派遣制度です。新卒入社後3年以内の社員を対象に、国内外の建設現場へ約半年間の派遣を行うもので、未踏の地で日揮グループの看板を背負いながらプロジェクト遂行や事業運営に携わる貴重な経験を提供しています。若いうちから建設現場のスケール感やスピード感を体感することで、実務への理解が深まり、ステークホルダーとの接点を多く持つことが可能となります。また建設現場での共同生活は、所属部門の枠を超えたタテ・ヨコ・ナナメの人脈形成にも大きく寄与します。この現場派遣制度は、当社グループの人財育成において極めて重要な柱であり、今後も継続的に強化していきます。

資質の可視化

個人が成果を上げる背景には、能力・知識・資質の三要素が存在し、能力は顕在化しやすく、知識も比較的可視化が可能です。一方、資質はソフトスキルやパーソナリティとも呼ばれ、生来の性格や若年期の生活環境によって形成されるものであり、把握が難しい領域とされていますが、個人の潜在的な可能性を引き出すうえで極めて重要な要素です。私は、資質の可視化は人財育成や適材適所の配員において大きな効果をもたらすと考えており、好奇心・洞察力・胆力・客観性・素直さの5つを主要なパラメータとする仮説に基づき、2024年からアセスメントの策定を進めています。これにより、社員一人ひとりの潜在能力を的確に把握し、最適な配置と育成を通じて、社員全員の戦力化の実現を目指しています。

Work in Life

これまでご紹介してきた施策は、主に企業視点の取り組みでしたが、ここでは当社グループで働く社員の視点に立った考え方を共有します。一般的にワーク・ライフ・バランスという言葉が用いられますが、当社グループでは「仕事の充実は人生の充実に直結し、自らの人生を豊かにするものである」との考えのもと、「Work in Life」という表現を用いています。人生と仕事を比較すれば、人生の方がはるかに大きな枠組みですが、当社グループの社員は、その人生の多くの時間を仕事に費やしているという現実もあります。だからこそ、社員一人ひとりが仕事を通じて成長と幸福を実感できる環境づくりを追求しています。(📖 P.69)

最後に

人的資本への投資は、短期的には経営指標に直結しにくい側面があります。しかし、投資対効果を最大化するためには、社員のウェルビーイング、コンプライアンス、I&D(インクルージョン&ダイバーシティ)といった人事戦略の基盤を確固たるものとすることが不可欠です。当社グループは「人財グランドデザイン2030」に基づき、中長期的な人事戦略を策定し、その着実な実行を通じて、経営戦略・外部環境・社員という3つの基軸との連動を図っています。

また、ここでは総合エンジニアリング事業における人事戦略を中心にご紹介してきました。事業特性が異なる機能材製造事業においては各社の人事制度体系での運用を行っていますが、長期経営ビジョンのもと、コア事業の一つとしてさらなる拡大を目指しており、日揮ホールディングスが必要に応じて同事業を担う各社を支援する体制を築いています。

CHROとして人的資本の価値を持続的に高め、企業価値の向上に貢献していきます。今後もこの責任を重く受け止め、全力で取り組んでいく所存です。

人的資本への取り組み

基本的な考え方

人財は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。当社グループは長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げるビジネス領域・ビジネスモデル・組織の3つのトランスフォーメーションという経営戦略の実現に必要不可欠となる多様なポートフォリオの構築に向け、2030年までの完成を目指して、人事戦略を推進しています。

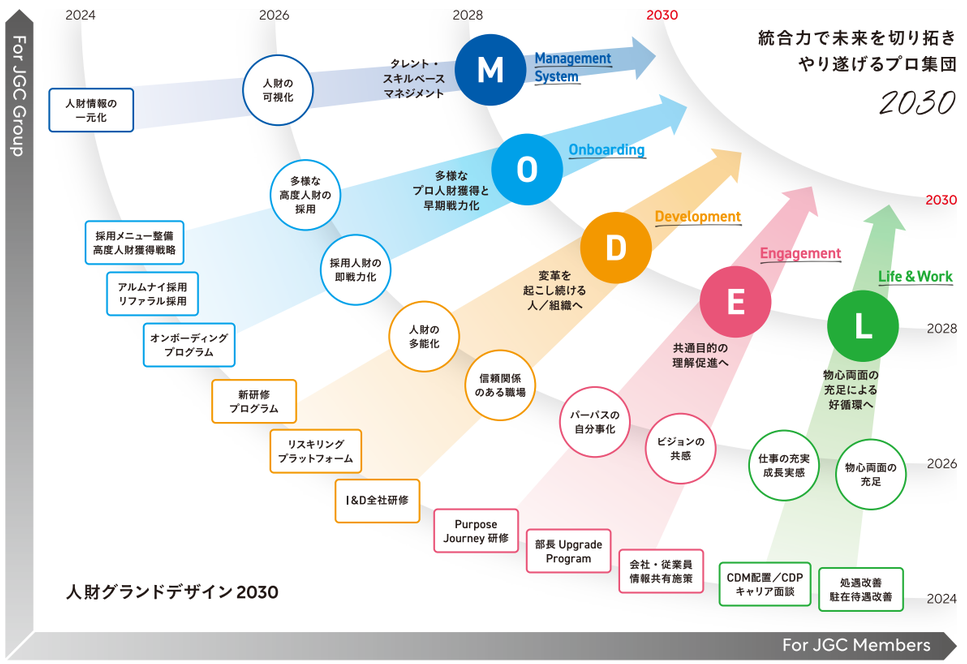
人財グランドデザイン

「2040年ビジョン」を具体化するため、当社グループは2023年、人事戦略の最上位概念として「人財グランドデザイン2030」を策定し、継続的に施策を推進しています。トランスフォーメーションには、一人ひとりの能力向上だけでなく、プロジェクトや業務改革、新たな領域の開拓に挑み、互いを尊重しながら最後までやり遂げる“プロ集団”であることが不可欠です。

その姿を実現するため、個人と組織の双方を強化し、持続的成長を支える基盤を築くうえで必要な施策を体系化し、各施策の大項目の頭文字を取り「MODEL」として示したものが、「人財グランドデザイン」です。

現時点で、本施策の主な対象は総合エンジニアリング事業を担うエンジニアリング関連4社となっています。機能材製造事業については事業内容が異なるなどの観点から、同事業を担う各社固有の人事制度体系・制度での運用を継続しています。

M	Management System	人財や遂行リソースを最大限活用するためのタレントマネジメントシステムを整備する
O	Onboarding	質・量ともに必要な人財を獲得し、獲得した人財が早期に馴染み、戦力となれる仕組みを整備する
D	Development	積極的な育成に加え、受け身でなく自律的に成長していけるような人財開発や職場環境を整備する
E	Engagement	会社と個人の相互信頼度・相互愛着度向上のため、“あり方”である会社のパーパスと自身のパーパスを接続し、さらに“やり方”である組織目標を全員が理解し主体的な挑戦が生まれるようにする
L	Life & Work	仕事は人生の一部であり、仕事を充実させることでその人自身の人生も充実するという考えのもと、より一層仕事も充実させていこうというスパイラルが回る状態を目指す



Copyright © 2023 JGC Group All Rights Reserved.

経営戦略と連動する人事戦略の実行体制

経営戦略と人事戦略の連動を確実に実行するため、当社グループは2022年にCHROを任命するとともに、人財関連の審議機関であるHRM委員会のもとに、日揮グループ各社の経営層で構成するHRO会議を設置し、定期的に開催しています。CHROおよびHRO※1が経営陣の一員として密に連携することで、HRO会議において人事施策の決裁を迅速に行う体制を整えています。こうして決定された施策は、各社の人事部門に加え、部長やCDM※2など部門マネジメントが中心となって力強く実行しており、組織全体で人事戦略を推進しています。

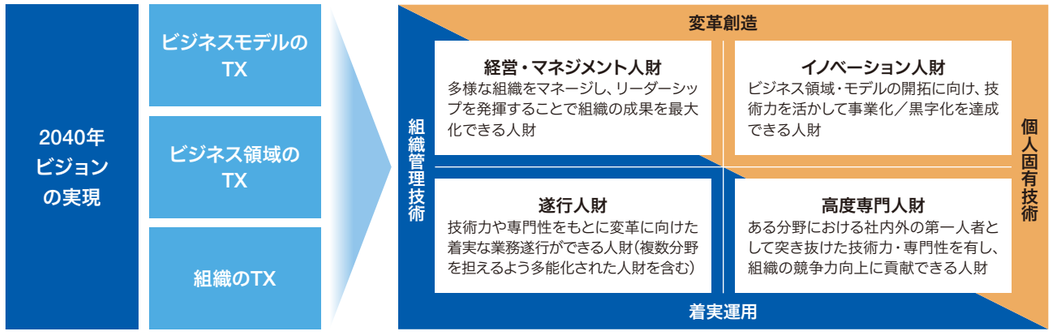
※1 各社HROには執行役員から社長クラスを任命している
※2 Career Development Manager。日揮グローバルにおいては各部門に部長のほか、人財開発を担う役職を設置している

M Management System

当社グループの人財を把握し、最適な配置・育成の実現を目指して、タレントマネジメントシステムの整備、運用を行っています。

人財ポートフォリオと必要人財の可視化

エンジニアリング関連4社では、「2040年ビジョン」で目指す姿の実現に向け、ビジネス領域、ビジネスモデル、組織の3つのトランスフォーメーション（TX）が必要だと考えています。これらのトランスフォーメーションを推し進めていくために将来必要な人財を整理し、4つのタイプに分類しました。これを定期的にモニタリングし、現在のポートフォリオと比較することで、量に加え、質の面でもそのギャップを埋める施策を検討・実施するための基盤として活用しています。



長期経営ビジョン「2040年ビジョン」 P.41

O Onboarding

エンジニアリング関連4社は、既存事業の深化と新規分野への拡大には、多様な人財の採用と育成が不可欠だと考えています。そのため、採用だけでなく、その後のオンボーディングにも注力し、人財が早期に活躍できるよう支援しています。

取り組み一覧

採用	新卒採用、キャリア採用、アルムナイ採用、リファラル採用など
オンボーディング	キャリア入社者研修、情報基盤整備、1on1面談、ネットワーキングプログラムなど

各取り組みの紹介はこちら
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/recruting/

キャリア採用

プロジェクト遂行のキャパシティアップに必要な人財の採用強化に加え、「2040年ビジョン」を見据え、未知の技術力や知見が求められる新規事業領域、今後さら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。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。

ネットワーキングプログラム

部署を越えたコミュニケーションは、当社グループの総合エンジニアリング事業を円滑に遂行するうえで、欠かせない要素です。こうした背景から、エンジニアリング関連4社では、2023年度より「キャリア採用3年目以内」や「新卒採用6年目以内」の社員を対象に、タテ・ヨコ・ナナメのつながりを築くきっかけとして、ネットワーキングプログラム「NetsHub」を開始しました。

本プログラムにはこれまで延べ1,400人が参加し、「経歴以上の自己開示」をテーマに、自社開発のカードゲームや懇親会などを通じて交流を深めています。2024年度には、当社の歴史を振り返るコンテンツも加え、当社の高い遂行力を再認識する機会を提供しました。

これにより、会社や組織への理解が深まり、社員一人ひとりの自社に対する愛着やエンゲージメントの向上にもつながっています。今後も、こうした社内のつながりを強化する場を通じて、日々のプロジェクト業務の円滑化や新たなコラボレーションの創出を目指し、多様な切り口でネットワークやコミュニティ形成の機会を提供していきます。

TOPICS キャリア採用者のオンボーディングプログラム

エンジニアリング関連4社では、キャリア採用者がこれまで培ってきた多様な経験や専門性を十分に発揮し、早期に活躍できるよう、様々なオンボーディング施策を展開しています。

入社時には、会社の理念や歴史、人事制度、業務の進め方などに関する理解を深める研修を実施し、スムーズにエンジニアリング関連4社での業務に適応するための支援を行っているほか、必要な情報を簡単に確認できるよう、キャリア採用者向けのポータルサイトも整備しています。

さらに、キャリア採用者を配属する部署から適任者を「サポートランナー」に任命し、日々の業務に関する相談や社内ネットワークの構築をサポートする制度も導入しています。加えて、人事部門では定期的にサーベイを実施し、必要に応じてフォロー面談を行うことで、入社後の適応状況を把握し、継続的な支援を行っています。これらの施策により、キャリア採用者が早期に職場に馴染み、長期的に活躍できる環境づくりを推進しています。

アルムナイとのネットワーク構築

エンジニアリング関連4社では、退職した人財（アルムナイ）とのつながりを大切にしています。年1回、当社の創立記念日に開催するアルムナイイベントでは「日揮を母校に」をテーマに、アルムナイと現役社員が交流する場を設けています。また、オンラインコミュニティではニュースやイベント情報、アルムナイ対談や再入社者のインタビューを発信しており、現在コミュニティの参加者数は250名以上となっています。

このようにアルムナイと継続的につながる場を設けることで、アルムナイの再雇用や協創・協業の機会につながっています。

過去4年間のアルムナイ採用者数

2021年度	0名
2022年度	8名
2023年度	7名
2024年度	4名

D Development

人財の強化こそが「2040年ビジョン」の実現につながるという考えのもと、エンジニアリング関連4社は、個人と組織の両面から様々な施策を展開し、人財育成に取り組んでいます。

取り組み一覧

個人	OJT、Off-JT、自己啓発の各種取り組み
組織	ネットワーク構築施策、I&D（女性活躍推進、障害者雇用促進、異文化理解促進）、組織診断サーベイなど

多能化・高度化を目指す人財育成

エンジニアリング関連4社では、OJT・Off-JT・自己啓発を通じた育成環境を整備しています。なかでも業務を通じて育成を図っていく若手社員のOJT制度を重視しており、現場派遣やローテーション制度、キャリアデベロップメントプランや指導員制度を通じて、人財の多能化・高度化を図っています。また、人財育成において重要な役割を担う部門マネジメントやリーダー向けのプログラムも多数展開しており、組織として成長する文化の醸成に取り組んでいます。加えて、階層別・人財タイプ別の研修や自己啓発制度を通じ、社員一人ひとりの成長を後押ししています。

多能化・高度化を目指す育成の全体像

OJT	Off-JT			自己啓発
キャリアデベロップメントプラン（CDP）	階層別	選抜	全社研修	JEEP（社内技術講座）
高度化・多能化のための ローテーション制度 Baysix制度（技術系対象） ローテーション制度（管理系対象）	管理職研修 導入研修 リーダーシップ	社外マネジメント コース派遣 異業種交流会 プログラム	IT コンプライアンス	日揮テクノカレッジ （社内・社外講師） e-learningプラットフォーム JGC University
現場派遣制度	英語・コミュニケーション スキル	レンタル移籍・ 留職	I&D (Inclusion & Diversity)	社外講座補助制度
指導員制度	技術力	国内外企業派遣	など	資格奨励制度

各取り組みの詳細はこちら
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/development/

人財の多能化に向けた取り組み

エンジニアリング関連4社では、従来の現場派遣やローテーション制度に加え、入社後6年間で基礎を習得するための「Baysix制度」を導入しており、技術系の若手社員は目指す人財への成長に向けて、CDPと連動させ、入社時から計画的な育成を行っています。また、エンジニアリング全般の基礎知識を学ぶ社内技術講座「JEEP」や、自社開発のロールプレイング研修などの育成プログラムを通じて人財の多能化を進めています。

高度専門人財の強化

エンジニアリング関連4社では、競争力と企業価値の向上に不可欠な分野を定め、高い技術的専門性を持つ人財を「エキスパート」という職位に任命しています。エキスパートは、その専門性を活かしてプロジェクトや新技術の創出に貢献するとともに、当該分野の人財育成を担い、当社の持続的な技術力向上に貢献しています。2025年7月現在、97分野87名をエキスパートに任命しています。2024年度にはその存在を広く周知するため、当社ウェブサイトにてエキスパート紹介を開始しています。

※ 当社グループではエキスパートを3階層（リーディングエキスパート、チーフエキスパート、エキスパート）に分けており、ウェブサイトではチーフエキスパート以上を掲載しています。

日揮グループのエキスパートの詳細はこちら
https://www.jgc.com/jp/business/expert/

部長アップグレードプログラム

部長は経営との接点を持つ重要なポジションであり、経営視点を踏まえた部門運営が求められます。そのため、経営陣の一員としての“部長”という役割の理解と高い視座の獲得を目的に、エンジニアリング関連4社の管理職研修の一環として、2023年度から「部長アップグレードプログラム」を実施しています。

本プログラムは、経営と現場の結節点として組織を動かすために必要なスタイルやスキルの習得を目指し、当社グループにおける部長の役割の言語化や、自己理解・自己変革力・組織変革力について考える内容となっています。2024年度は、エンジニアリング関連4社の部長全員が参加し、スキル向上に加え、部長同士のヨコのつながりを形成する場にもなっています。

2025年度においては、部長が自身のポジションの重要性を自覚し、職責を果たすことを促すため、4月より部長層を対象とした従業員株式報酬制度を導入しました。さらに、グループおよび各社の課題に応じて「部長アップグレードプログラム」を複数回実施し、継続的に上記目的の実現を図っていく予定です。

社員の自主的な学びを支える日揮テクノカレッジ

エンジニアリング関連4社では、体系的な教育プログラムに加え、社員同士が自主的に学び合い、その成長を会社として後押しする文化を大切にしています。自己啓発を支援する育成制度の一つである日揮テクノカレッジ（JTC）は、社員の主体性と社員同士の学び合いによる学習スタイルで、ボトムアップ型アプローチという、エンジニアリング関連4社の特徴的な制度です。

技術、専門知識のみならず、日常業務のなかでは習得しにくい分野や社員の業務経験、さらには一般教養など広範かつ高度なコンテンツから構成され、業務遂行に必要な総合的技術力、ならびにビジネスパーソンとして不可欠な関連知識の向上を図ることを目的にしています。

日揮テクノカレッジ（JTC）

「JTC講座」
社内外の講師から学ぶ

「JTCゼミナール」
社員が自発的に勉強会や研究会を企画・立ち上げる

制度運用にあたっては、社員自らの意思に基づく自主的、自律的学習を前提としており、自ら学ぼうとする意欲を持つ者に対し、機会を与えることを原則とし、会社は予算付与などによりこれを支援しています。なかでもJTCゼミナールは自発的に「座長宣言」という形で申請し、企画・開催される勉強会／研究会です。これまで、洋上でのプロジェクト遂行といった専門分野から中国語講座、農業開発、人間力向上をテーマにしたものなど幅広いゼミナールが開講されてきました。最近では全社横断による生成AIの学習・普及・実践を目指したゼミナール（JGC CREAITORS）が開講され、350名を超えるコミュニティとして活発に活動しています。

生成AIの活用方法などをテーマに活動する「JGC CREAITORS」

インクルージョン&ダイバーシティ（I&D）の推進

当社グループは社員のWell-beingを重視し、仕事を通じて成長と幸福を実感できる環境づくりを推進しています。一人ひとりが活き活きと前向きに働ける環境や文化を整えることで、業務改善や生産性向上、イノベーション創出を促し、その結果として社員のパフォーマンス向上、ひいては企業価値の向上につながると考えています。

この考えのもと、当社グループではI&D基本方針を掲げ、推進しています。2024年度にはI&Dに関する社外ゲストを招いた講演会や、他社との意見交換・交流会を開催し、今後も基本方針の浸透を図るとともに、研修やワークショップなどの施策を展開していく予定です。

I&D基本方針については、当社ウェブサイトをご参照ください
https://www.jgc.com/jp/about/policies.html#anc12

女性活躍推進

エンジニアリング関連4社では、2025年までに女性管理職者数を2020年比で、2倍に増やす（30名から60名）との目標を掲げており、2025年7月にその目標を達成しました。今後も変わらず、女性社員がリーダーシップを発揮しやすい環境づくりやキャリア支援を行うほか、さらなる能力開発・成長機会を提供していきます。

	2023年度	2024年度	**2025年7月**
女性管理職者数（人）	48	53	**63**
女性管理職者比率（%）	3.4%	3.8%	**4.5%**

※ エンジニアリング関連4社が対象。また、当社は「労働基準法」（昭和22年法律第49号）の「管理監督者」の定義に従った目標設定をしているため、記載している数値は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第46号）の「管理職」の定義とは異なります。

TOPICS 女性社員向けネットワーキングプログラムを実施

エンジニアリング関連4社では、タテ・ヨコ・ナナメのつながりの構築を目的に、「NetsHub」を実施しています。2024年度には総合職の女性社員向けに当社初となるネットワーキングプログラム「Nets Hub For W」を開催しました。

当社グループでは女性社員数が増加傾向にあるものの、全体に占める割合はまだ低く、女性同士のつながりが生まれにくい状況にあり、交流の場を求める声がありました。

こうしたニーズを受けて、本イベントの開催に至り、参加者からは「初めて話す方が多く、人脈が広がってありがたい機会だった」「当社での子育てや仕事の両立について貴重な話が聞けた」など、ポジティブな声が多く寄せられ、交流の場だけでなく、女性のキャリア形成にも影響を与える取り組みとなりました。今後もこうした場を設けていくとともに、さらに対象者や内容を拡充し、多様なネットワーク形成を支援していきます。

ネットワーキングプログラム P.64

障害者雇用の促進

当社グループでは、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（JPT）を設立しました。JPTは「誰もが対等に働ける社会の実現」を掲げ、「障害×IT」を軸に日揮グループのIT／DX推進に貢献しています。フルリモート・フルフレックスなど柔軟な働き方を整備し、全国各地から多様なIT人財の雇用を創出し、2025年6月現在、従業員45名、うち42名が身体または精神・発達障害のあるITエンジニア集団であり、グループ内のIT／DX化の業務支援を担っています。

将来の女性人財育成など、I&Dのその他の取り組みはこちら
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/development/

E Engagement

当社グループの人財が、「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できるように、働きがいのある制度づくり、働きやすい環境整備といったエンゲージメント向上のための幅広い施策を実行しています。

取り組み一覧

パーパスの自分事化	Purpose Journey研修
魅力ある会社・一体感のある組織へ	組織診断サーベイ、部長アップグレードプログラム、PEOPLE DAY

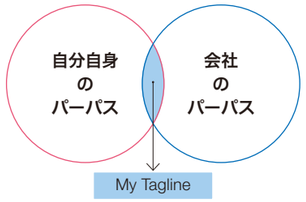
パーパスの自分事化（Purpose Journey研修）

当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」の浸透に加えて、社員自身のパーパ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・強みを見つけ出すプログラムがあり、会社のパーパスが定められた背景を参加者同士で話し合い、会社と個人のパーパスの共通項を見つけ出して、15文字程度に言語化したMy Taglineを作成しています。

2025年7月末時点で対象者の9割に研修を実施し、今後もキャリア入社者等の新規対象者に向け、継続して行っていく予定です。

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パスに対する納得度の平均が、研修実施前の2.58ポイントから4.13ポイントに上昇（5ポイント満点）しています。



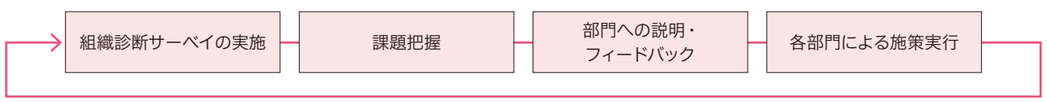
組織診断サーベイ

エンジニアリング関連4社では、社員や組織の状況を定期的に把握し、各部門での組織力強化の取り組みにつなげるため、2023年12月より「組織診断サーベイ」を導入しています。エンジニアリング関連4社の全社員を対象に、年2回の頻度で実施しています。

本サーベイは、「会社に期待すること」と「満足していること」の二側面から質問を行う形式で、社員の期待度と満足度の両面を可視化します。期待度・満足度ともに高い項目は当社グループの強みと捉え、期待度が高い一方で満足度が低い項目は課題として認識すべきか検討のうえ、改善に向けた取り組みを実施します。サーベイ結果は、強み・課題の両面についてすべての部門長へ共有されます。また、人事部門内に専門の「組織開発支援パートナー」を設置し、部門ごとの課題の抽出から解決まで寄り添い、組織開発の観点から支援を行っています。

2025年6月に実施した第4回目のサーベイでは、対象社員の85%が回答し、「業界内での影響力」「魅力的な人財」「部下に対する公平な評価」「相互尊重の精神」などが当社グループの共通した強みであることが分かりました。一方で、課題については部門ごとに異なっていることから、組織開発支援パートナーによるフィードバックや支援のもと、各部門がそれぞれの課題に応じて具体的な対策を講じています。

サーベイの取りまとめや部門との対話を通じて、人事部門には組織の状態に関する情報が集約されており、今後は課題の解決に加え、取り組みが先行している部門のグッドプラクティスの共有なども含めた人事部門による伴走支援を強化していく方針です。今後も人事部門と部門長、CDMが一体となり、組織の持続的な成長に向けた取り組みを推進していきます。



リテンション

エンジニアリング関連4社は、人財グランドデザインに基づき、オンボーディングの強化やエンゲージメントの向上、社員に合わせた成長環境の提供などを通じて、人財の定着促進につなげています。

	離職率
2022年度	4.2%
2023年度	3.6%
2024年度	**3.8%**

※ エンジニアリング関連4社の社員約3,000人を分母とする。65歳未満の自己都合退職者のみを対象
（参考）：厚生労働省の雇用動向調査では、建設業の一般労働者の離職率は毎年10%程度。

TOPICS

PEOPLE DAYの開催

当社グループでは、人事戦略を社員に周知・浸透させるとともに、マネジメントと社員同士や組織間のつながりを深めることを目的に、CHROおよびHROによる支援のもと、人事部門主導で「PEOPLE DAY」を開催しています。部長以上は原則対面参加が必須の全社イベントで、2025年度においては、「繋ぐ」をテーマに、「人と人」「人と組織」を結びつける一日として位置付けました。

当日、午前の部にはトップマネジメントや役員、部長など中心に220名が会場に集まり、オンラインでは機能材製造事業会社の社員も含む約550名が参加しました。日揮ホールディングス会長兼社長からは「真に風通しが良い組織とは」などについて、日揮グローバルの経営マネジメントからは成果を生むチームの特徴などについて講話がありました。CHROによる人事戦略の説明では、「人財は日揮グループの最大の資産であり、一人ひとりの人財価値を向上させることが重要」という考えのもと、人財価値の可視化に向けた取り組みが紹介されました。また、社外ゲストとして株式会社サンリオエンターテイメントの小巻亜矢社長を迎え、「信頼構築」をテーマに講演を実施いただきました。毎年実施しているHR Awardでは、組織力向上につながったグッドプラクティスをトップマネジメントやHROが表彰し、さらなる取り組みの推進を奨励しました。

続く午後の部では、マネジメント対談や国内外のプロジェクトマネージャーによるパネルディスカッション、日揮グローバルの設計拠点の役割を担うJGC Indiaの社員との交流など、多様なプログラムを通じて、当社グループ内のつながりを強化しました。

今後も継続的に開催し、人財や組織、そして「つながり」を大事にする当社グループの文化として定着させていく方針です。

L Life & Work

社員が活き活きと働き続けるためには、Life & Workの充実(成長実感、物心両面の充実)が大切であると考え、健康や家族を含めて社員のWell-Beingの向上を図る様々な制度・仕組みを導入しています。

取り組み一覧

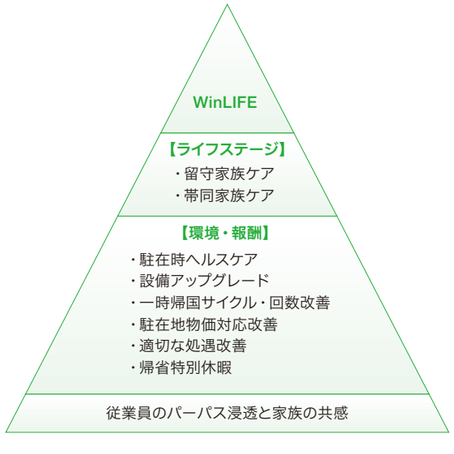
WinLIFE(駐在者向け施策)、ファミリーケア制度、ペアを含む処遇改善や部長の株式報酬導入、家族向けイベント、キャリアデベロップメントプラン(CDP)、キャリア1 on 1面談、自律的成長支援研修など

駐在者向け施策

駐在の多い総合エンジニアリング事業をコアとするエンジニアリング関連4社にとって、駐在の魅力度向上や、駐在する社員と家族のサポートは不可欠です。そのため、「仕事の充実が人生の充実につながる」との考えのもと、「WinLIFE(Work in Life)」を導入しています。例えば、海外駐在では56日に1回、6日間連続の一時休暇を取得可能としており、国内駐在では、月1日の帰省特別休暇や月2回分の往復交通費を支給するなど、駐在中においても家族との時間を持ちやすい環境を整えています。

社員と家族への施策

社員が活き活きと働くためには、社員だけでなくその家族へのサポートが不可欠であり、エンジニアリング関連4社では家族に対する施策やイベントを数多く実施しています。2024年度は、子女が会社を訪問する「ファミリーデー」や、社員と家族向けのクラシックコンサートや演劇の鑑賞イベントなどを開催しました。



Life & Workのその他の取り組みはこちら
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/life-and-work/

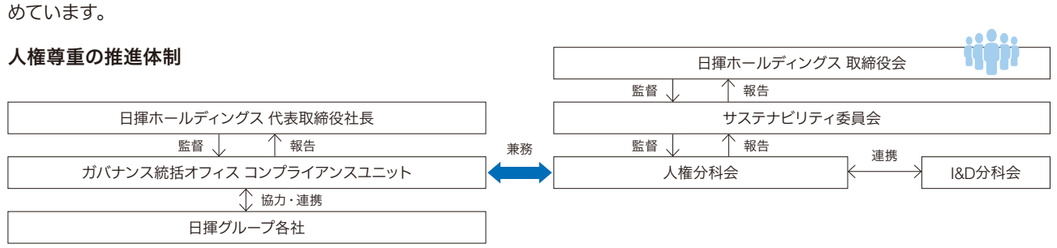
人権の尊重

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。

当社グループでは、当社代表取締役会長が委員長を務めるサステナビリティ委員会のもとに人権分科会を設置して人権対応を推進してきましたが、2024年9月に当社の取締役会において新たに「日揮グループ人権規程」を制定し、当社代表取締役社長監督のもと、当社ガバナンス統括オフィスコンプライアンスユニットが中心となり、当社グループ全体の人権対応を推進する組織体制を明記しました。コンプライアンスユニットは、人権分科会の事務局も兼務しており、当分科会のメンバーはグループ横断で構成されているところ、引き続きサステナビリティ委員会および人権分科会との連携を図り、グループ全体で人権尊重の取り組みを進めています。

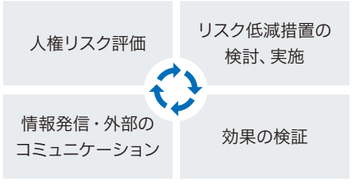
人権尊重の推進体制



人権デューディリジェンスの推進

当社では、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際スタンダードのほか、日本政府が定める「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」を参照し、当社グループ人権基本方針および当社グループ人権規程に基づき人権デューディリジェンスの仕組みづくりに取り組んできました。人権リスクを特定・評価し、そのリスク低減措置を検討・実施し、効果検証を行ったうえ情報開示を行うという人権デューディリジェンスの一連の流れを当社主要事業であるEPCプロジェクトで継続して実施できるよう、取り組みを進めています。

人権デューディリジェンスのステップ



2024年度の取り組み

人権リスク評価

総合エンジニアリング事業
- (2023年度に人権リスクマップの作成が完了)

機能材製造事業
- 人権デューディリジェンスの取り組みを開始できるよう、人権リスクマップの作成を開始

リスク低減措置の検討、実施

総合エンジニアリング事業
- 国内外のEPC事業に対する人権リスク低減措置の検討・実施
- 海外に加えて国内向け発注契約への人権条項の追加
- 当社グループ行動規範に関するe-learning研修の対象会社を国内外グループ会社に展開
- 人権リスクが高いとみなした海外プロジェクト現場にて、労働者の強制労働(外国人・移民労働)や労働安全衛生を人権課題と特定・評価し、実際にプロジェクト現場において調査を実施 ※2025年5月に実施
建設現場におけるヒアリング~中東地域~ P.71
- ビジネスパートナーに対し実施しているコンプライアンス事前審査においても、人権リスクが高いと判断した取引先へ人権対応の状況や自社サプライチェーンの把握状況を確認する質問票を送付し、審査を実施
- 国内建設現場の人権デューディリジェンス調査に向けた検討・準備の開始

機能材製造事業
- 当社グループ行動規範に関するe-learning研修の対象会社を機能材製造事業各社に展開

今後の計画

総合エンジニアリング事業
- 2025年度は中東地域で遂行中のプロジェクトにて協力会社およびベンダーへの質問状の送付および現地調査を実施したため、引き続き当該調査により得られた結果の評価を実施。また、当該現地調査の経験をもとに、より効果的な調査および対応を行えるよう、海外プロジェクトでの現地調査プロセスについて見直し、次回以降に活かせるよう検討を進める
- サプライチェーン向け行動規範の作成を開始し、完成後は行動規範遵守を契約要件とすることを当社サプライチェーンに要請

機能材製造事業
- 日本政府が定めるガイドラインに基づく実務参照資料を参照し、個々の会社の事業形態を踏まえられるように当社と対象グループ会社とで連携して人権リスクマップを完成させ、人権デューディリジェンスのプロセスを進める

建設現場におけるヒアリング ～中東地域～

当社グループでは、人権デューディリジェンスを推進していくために、外部の専門家の意見も得て作成した人権リスクマップに基づき、海外EPC事業をサプライチェーン上の人権侵害リスクが高い領域と認識し、重点的に対応を進めています。特に中東地域における建設現場では、多国籍労働者の雇用や労働環境に関する国際的な懸念が存在することから、中東地域を優先的な調査対象として選定しました。

人権リスクマップに基づくリスク低減措置の検討
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-rights/

2025年5月に、HSSEチームと協働して、中東地域でプロジェクトを遂行中の建設現場を訪問し、人権デューディリジェンスを実施。

調査方法
事前に協力会社および主要ベンダーに対して人権に関する質問票を送付し、労働契約、賃金、宿舎の衛生状態、苦情処理メカニズムなどについて情報収集を実施。現地では、労働環境調査を実施するとともに、現場で働く作業員との対話を通じて、労働環境や人権に関する課題の把握に努めた。

調査結果
当現場では、関係チームと連携しながら、是正措置の検討・実施にも取り組んでいることを確認。調査の結果、当現場は、当社関係者の尽力やこれまでの当社におけるHSSEの伝統もあり、管理者作業員間のコミュニケーションが十分取れているチームワークの良い現場であった。プロジェクト遂行国の労働法制度等に起因する問題も存在するため、引き続き作業員が受ける影響に留意する必要があると考えられるが、重大な人権リスクは発生していないことを確認。

今後も、建設現場作業員の方々をはじめとするステークホルダーとの継続的な対話を通じて、労働環境における人権への負の影響の防止と改善に努めていきます。

TOPICS Building Responsiblyでの取り組み

リスクの高い作業を伴う建設およびオイル&ガス業界では、Worker Welfare（労働者の福祉）が注目されています。日揮グローバルは、同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）にボードメンバーとして参加しており、2025年からは当社参加メンバーがBR Steering Committeeの副委員長を務めています。BRでは、建設現場労働者の作業・住環境に関する国際基準としての方針やガイドラインの作成などを通じ、同業界における人権尊重を推進しています。2024年11月にフランス・パリで開催されたBi-Annual Meetingに当社コンプライアンスユニットメンバーも参加し、同業他社やBRのステークホルダーとの間で人権問題への取り組みに関して意見交換を行いました。今後も日揮グローバルはBRへ参加し、業界全体での労働者福祉の向上に貢献できるよう取り組みを続けます。

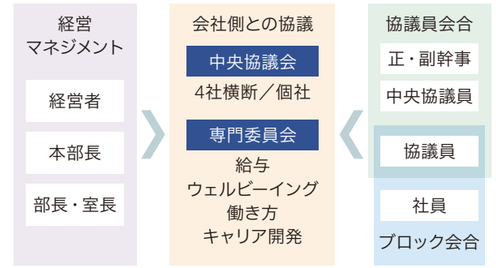
TOPICS 社内イベントを通じて人権意識を向上

当社グループでは「PEOPLE DAY」（人的資本への取り組み PEOPLE DAYの開催 P.69）と題して「人」をテーマにしたイベントが年1回開催されており、2025年はコンプライアンスユニットもブースセッションに参加しました。本年のテーマである「繋ぐ」に関連するアサーティブコミュニケーションを題材として取り上げ簡単な講義とロールプレイを行いました。ロールプレイでは「お願いをするとき」や「断るとき」等をテーマに悪い例と良い例を順番に行い、相手の人格を否定するようなハラスメントにならないよう、視点や言い方を工夫すれば受け取り方や印象も変わることを紹介しました。一人ひとりに自己表現の権利があるように、相手にも同じ権利があります。より良い職場環境の構築には、他者尊重の理念を忘れないことが大切であり、社内意識の向上からも人権尊重の取り組みを進めています。

社員の人権に関する取り組み—日揮協議会

日揮グループは、各社の発展と各社社員の生活の向上は密接に関係しているとの認識のもと、全役員・全社員が課題を懇談協議することにより、相互の信頼と協力を深めることが必要であると考えています。この考えに基づき旧日揮株式会社に労働組合ではなく「日揮協議会」を設置しました。持株会社体制移行後もエンジニアリング関連4社では、「日揮協議会」の場で各社の管理監督者を含む全社員から選出される協議員と各社経営陣が非常に近い関係で、会社と社員の成長に向けて協力する風土が醸成されており、経営や諸制度・要領、社員生活などの課題を懇談協議しています。

「日揮協議会」は、経営陣と社員が直接対話する場である「中央協議会」と、4つの「専門委員会（給与、ウェルビーイング、働き方、キャリア開発）」から構成され、専門委員会では各所掌課題について、継続性を維持しつつ深い議論を行っています。



中央協議会

エンジニアリング関連4社の各社固有の課題は各社の「中央協議会」できめ細かく協議しています。加えて、2019年の持株会社体制への移行に伴い、4社間の人材交流を維持するために人事制度や主な規程・諸手続きを共通化しているため、4社共通の課題を懇談協議する場として「横断中央協議会」を開催しています。

主な懇談協議テーマ

- 経営陣と社員双方の信頼感・一体感を一層強固にするために、優しく温かいコミュニケーション姿勢を継続することの必要性
- 純粋持株会社体制の成果と課題
- 会社業績改善策（海外子会社統廃合、案件受注判断、など）
- 非EPCの拡大、新規事業への投資方針、リソース配分
- 経営メンバーの多様化など、あるべき姿　ほか

専門委員会

専門委員会は、従来「給与」「業務」「福利厚生」の3つの委員会で構成されていましたが、時代の変化や社員の多様なニーズに対応するため、2024年に「給与」「ウェルビーイング」「働き方」「キャリア開発」の4つの委員会へと再編しました。各分野において、時代に即したテーマについて議論を深められる体制づくりに継続的に取り組んでいます。

委員会名	主な議論内容
給与委員会	**給料・賞与・退職金や年金など報酬にかかわる事項** • 分掌：給与制度、人事制度、定昇・ベア・賞与、退職金・年金　など **2024年度に懇談協議した主なテーマ** • 一層納得性の高いベア・賞与協議への取り組みにかかわる提言策定 • 業績評価の運用とフィードバック方法などのコミュニケーションの改善
ウェルビーイング委員会	**イキイキと働くための就業環境整備と旅費にかかわる事項** • 分掌：旅費、住宅施策、ファミリーケア、健康、福利厚生、執務環境　など **2024年度に懇談協議した主なテーマ** • 時代に即した魅力ある住宅施策（独身寮・住宅補助）に向けた提言策定 • パパ・ママ活躍促進策、働きやすいオフィス環境に向けた協議
働き方委員会	**働きやすさや時間の使い方などにかかわる事項** • 分掌：就業時間、時間外労働、休暇、業務効率・生産性向上、働き方　など **2024年度に懇談協議した主なテーマ** • 時間外労働協定の締結および時間外や休暇等の実績モニタリング • オフィス・駐在現場を問わない透明性の高い勤務実態把握の促進
キャリア開発委員会	**社員の学びや成長に関する事項** • 分掌：人財像、評価制度、CDP、資格、自己研鑽、越境学習、社内講習　など **2024年度に懇談協議した主なテーマ** • 会社横断の人財・スキルマップ「キャリア名鑑」拡張提言 • キャリア採用者サポート制度、研修の可視化、副業意識調査　など

HSSEの取り組み

基本的な考え方

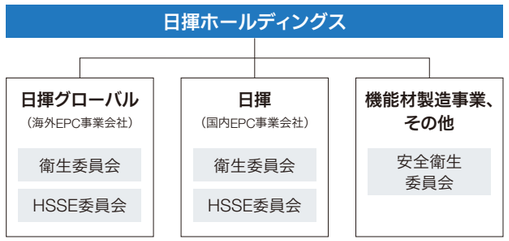
日揮グループでは、Health（衛生）、Safety（安全）、Security（セキュリティ）、Environment（環境）（以下、HSSE）を常に追求すべき企業価値と捉え、当社グループのみならず、協力会社を含む、国内外事業所や建設現場などで働くすべての人を対象に、**「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」**というグループ共通のHSSE基本理念を制定し、当社グループを挙げてHSSEのパフォーマンス向上に取り組んでいます。

当社グループのHSSEの取り組みは、当社ウェブサイトもご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/hsse/

HSSE推進体制

当社グループでは、各事業の内容や特性の違いを踏まえ、主要な事業会社ごとに安全衛生委員会またはHSSE委員会を設置し、HSSEに関する重要なテーマを特定・評価し、適切な対応を行うとともに、リスクの低減に向けた取り組みを推進しています。

HSSE推進体制



総合エンジニアリング事業

日揮グローバル、日揮ともに各々HSSE委員会を月次で開催し、潜在的危険や実際の事故実績に基づく予防策や対応策の検討に加えて、グッドプラクティスの共有等を行っています。また、建設現場においても、建設工事に従事する多数の作業員を動員する協力会社とともに、各建設現場独自の委員会を設置して、協力会社を交えて労働安全衛生のパフォーマンス向上に取り組んでいます。なお、重大災害があった場合は、当該建設現場に加えて、各社のHSSE委員会および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。

機能材製造事業

日揮触媒化成では、主要な事業所である北九州事業所と新潟事業所がそれぞれ安全衛生委員会を月次で開催し、労働安全衛生に関する年間計画の策定や労働災害発生状況のモニタリング、産業医による職場巡視報告等を実施しているほか、従業員の安全衛生意識の向上の観点から同社独自の安全・衛生大会の実施や「指差し呼称」運動の展開など、各種施策に取り組んでいます。

日本ファインセラミックスにおいては、「労働災害ゼロ」を目指すことを大方針とし、本社にて月次で開催する安全衛生委員会において、各事業部より安全成績や工場現場のパトロール状況の報告等を受ける管理体制をとっています。

総合エンジニアリング事業におけるHSSEに対する取り組み

総合エンジニアリング事業では、協力会社を含む数多くの関係者が協働し、現場ごとに異なる環境やリスクに対応していく事業特性から、HSSEへの取り組みはとりわけ重要な意味を持ちます。こうした背景を踏まえ、本ページでは、総合エンジニアリング事業に関する取り組みを紹介します。

Health（衛生） Safety（安全）	協力会社を含め、国内外の建設工事プロジェクトに従事するすべての関係者の労働安全衛生に注力しています。関係者全員が安心して快適に業務を遂行し、毎日無事に家族のもとへ帰ることができるよう、徹底した労働安全衛生管理に取り組んでいます。	Health & Safety：労働安全衛生に関する取り組み P.74–75
Security（セキュリティ）	仕向地や現地工事を行う国・地域において、不安定な政情、戦争、革命、内乱、テロ、経済政策・情勢の急変、経済制裁などのカントリーリスクに対し、当社では海外駐在員の安全確保に向けた対策を徹底しています。	リスクマネジメント P.95
Environment（環境）	各国の環境規制を遵守しながらプロジェクトを遂行するため、当社ではISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、PDCAサイクルに基づく継続的な改善活動を通じて、環境保全に取り組んでいます。	Environment：環境管理に関する取り組み P.75

Health & Safety 労働安全衛生に関する取り組み

国内外の建設工事現場では、重大事故や休業災害の発生や再発防止に向け、労働安全衛生管理体制を通じて、適切に管理・モニタリングを行っています。また、労働安全衛生のパフォーマンス向上については、安全衛生意識の向上を含む組織の安全文化の醸成と安全衛生知識・技術の向上という2つの側面からの取り組みを推進しています。

» 安全衛生管理の基本的なアプローチ

国内外の建設現場では、複数の協力会社が関与し、異なる業種の作業者が同時に輻輳して作業することもあることから、プロジェクト全体で労働安全衛生を確実に管理する仕組みが必要と考えて、次の3点を中心に安全衛生の管理に取り組んでいます。

労働安全衛生の管理におけるポイント

状況の可視化	事故報告については、一般の傷害を含む事故に加えて、ニアミスを含むすべての事故は本社まで報告され、継続的にモニタリングしています。これにより、現場の安全状況を把握しやすくしています。
HSSE監査と改善活動	プロジェクトごとに各協力会社への監査を実施するとともに、コーポレートレベルでも各プロジェクトに対して監査を行っています。特に後者については、HSSE委員会にて報告・審議されたのち、必要な是正措置を確実に講じることで、PDCAサイクルを回しています。
重大事故への対応と組織的改善	重大事故が発生した場合は、Root Cause Analysis（根本原因分析）を行い、組織的な課題まで洗い出します。その結果はHSSE委員会等でも共有され、会社全体の“Lessons Learned”として共有し、再発防止と改善につなげています。

» 安全衛生・技術知識の向上

安全衛生管理のなかでも、知識と技術の向上は建設現場の運営において非常に重要な要素であり、すべての監督者や作業者が、安全管理に必要な知識や技術を一様に習得していることは、現場の安全を確保するうえで不可欠です。

最新技術を導入した研修

すべての工事関係者における安全衛生知識・技術の向上に向け、包括的な教育プログラムを実施しています。特に、近年はVR（仮想現実）技術を導入し、教室型の研修においても没入感を高めることで、実体験として記憶に残るような学習効果を得られるよう取り組んでいます。

さらに、昨今はAI技術を通じてより実務に近い状況を柔軟に再現し、現場での対応力を養う教育内容も提供しています。

海外建設現場における研修風景

» 安全衛生文化の醸成

安全衛生管理においては、技術的な取り組みだけでなく、現場に根付く「安全文化」の醸成が非常に重要です。要領書や教育といった目に見える施策とは異なり、安全文化は現場で働くすべての人の心に影響を与え、作業に対するモチベーションにも深くかかわるため、ルール遵守の必要性を肌身で感じてもらうための工夫にも取り組んでいます。この文化の醸成において最も重要な要素は、マネジメントによるリーダーシップであると考えています。

Respect & Careプログラムの推進（日揮グローバル）

海外EPC事業会社の日揮グローバルでは、すべての社員に対して「Respect & Careプログラム」の教育を完了しており、マネジメント層を中心に、各プロジェクトやグループ会社のスタッフにも展開しています。本プログラムは、プロジェクト関係者個々人の重要性や、周囲からの尊重の必要性が建設現場で意識されるよう、日揮グローバルや各EPCプロジェクトのマネジメントも参加する様々な取り組みを企画・実行しており、安全文化の定着と継続的な改善につながっています。

作業者が積極的に発言する場の提供

なお本プログラムは、日揮グローバルがボードメンバーとして参画する国際団体「Building Responsibly（BR）」の「10 Principles of Workers Welfare（作業者の福祉に関する10原則）」に沿った内容であり、建設現場における職場環境の向上を目指す重要な取り組みです。

人権の尊重 Building Resoponsiblyでの取り組み P.71

HSSE大会によるリーダーシップの強化

安全文化の醸成におけるリーダーシップの強化は、当社グループ全体の重点目標であり、毎年開催される当社グループ全体のHSSE大会「Safety Day」プログラムの基本命題としても取り組まれています。

マネジメントを筆頭とした全員参加による安全への宣誓

» 日揮グローバルおよび日揮の建設工事における安全成績

日揮グローバルおよび日揮の各HSSE委員会は、国内外の建設現場において、国際的に比較可能な休業災害度数率(LTIR)、記録災害度数率(TRIR)をはじめとする労働安全衛生に関するパフォーマンスを測定する複数の指標(KPI)および目標を定め、モニタリングすることで、継続的な労働安全衛生の管理の徹底と向上に努めています。

	2023年度	2024年度
工事総労働時間数(千時間)	43,061	**69,782**
死亡災害件数(件)	2	**1**
休業災害度数率(LTIR)※1	0.023	**0.034**
記録災害度数率(TRIR)※2	0.43	**0.23**

(注)国際的な比較等の観点から、本データの集計期間は毎年1月から12月までの合計としています。
※1 休業災害度数率(LTIR)および※2記録災害度数率(TRIR)は、米国労働安全衛生局(OSHA)が定めた労働災害の発生状況を図る指標であり、以下のとおりです。
休業災害度数率=休業災害件数×20万時間÷工事総労働時間数
記録災害度数率=(死亡災害件数+就労制限件数+専門治療件数)×20万時間÷工事総労働時間数

日揮グローバル(海外EPC)
各EPCプロジェクトのトップマネジメントが中心となってHSSE活動を牽引し、2023年よりも工事総労働時間数が増加した状況下でも、休業災害度数率(LTIR)および記録災害度数率(TRIR)が改善され、いずれも目標値を達成しました。この結果を踏まえ、日揮グローバルのHSSE委員会では、2025年は目標値のハードルを高め、デジタル化を含めたさらなる改善活動に取り組んでいます。

日揮(国内EPC・メンテナンス)
新設プラント建設現場における事故災害防止対策により、休業災害度数率(LTIR)および記録災害度数率(TRIR)は目標値を達成したものの、国内メンテナンス工事において、協力会社作業員の死亡災害を含む複数の傷害者を伴う事故が発生しました。メンテナンス工事は、顧客の既設プラント内で工事を請け負う性質上、顧客の理解および協力も不可欠であることから、本事案に関する包括的な再発防止対策については、顧客と協力会社を含めて協議を継続しています。

なお、HSSE基本理念に基づき様々な取り組みを継続的に推進してきた結果、業界平均と比較すると、国内外の建設現場での休業災害度数率(LTIR)をはじめとする安全成績は、それぞれ優れた結果を維持しています。 財務・非財務ハイライト P.109

Environment 環境管理に関する取り組み

日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の3社は、環境マネジメントシステムとしてISO14001を採用しています。これに基づき、国内外のプロジェクトおよびオフィスにおいて、環境管理を徹底しています。

会社単位の管理
各グループ会社では、毎年環境管理計画を策定し、そのなかに具体的な環境目標を明記しています。さらに、目標の達成状況を継続的に把握するために、月次のKPIを設定し、各EPCプロジェクトにおける取り組みを含めてモニタリングを行っています。これにより、PDCAサイクルを効果的に運用し、環境管理の継続的な改善につなげています。

EPCプロジェクトの管理
各プロジェクトでは、開始時に環境側面および環境影響を洗い出すためのリスクアセスメントを実施しています。特に海外プロジェクトにおいては、「ENVID(Environmental Risks Identification)」と呼ばれる手法を用いて、環境リスクの特定と評価を行っています。また、これらのリスクアセスメントの結果を踏まえ、各プロジェクトにおける環境目標を設定し、環境管理の方針と具体的な取り組みを明確にしています。

» 具体的な取り組み

廃棄物・汚染管理
国内外の建設現場では、廃棄物処理を主要な環境対応項目として位置付け、分別を基本とした「3R(Reduce、Reuse、Recycle)」の基本思想に基づき、地域の規制に沿った対応を積極的に実施しています。また、地盤汚染や環境汚染への対策も講じており、緊急時対応計画の構築や化学物質の管理など、現場レベルでの環境保全に努めています。

海外建設現場におけるごみの分別

GHG排出量の削減
国内外の建設現場では、日揮ホールディングスのサステナビリティ委員会(サステナビリティ・マネジメント P.53)の方針に基づき、同委員会のもとに設置されているCO_2削減分科会とも連携のうえ、再生可能エネルギーの活用など、現場運営における温室効果ガス(GHG)排出量削減に取り組んでいます。また、GHG排出量を可視化するためのシステム化の検討も順次進めており、各施策の効果を定量的に把握できる体制の構築を目指しています。

その他
環境管理の取り組みは廃棄物やGHG排出量の削減にとどまらず、生物多様性の保護や騒音対策など、幅広い分野におよんでいます。これらの活動は、持続可能な事業運営の一環として、各EPCプロジェクトの特性に応じて実施されています。

ESGデータ経年推移 P.113

品質マネジメント

基本的な考え方

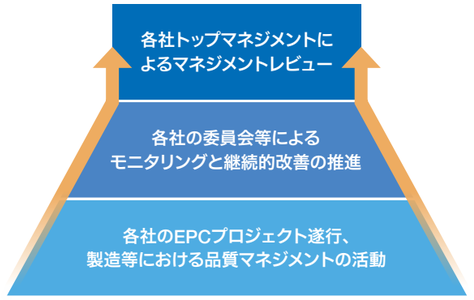
品質マネジメントは、総合エンジニアリング事業におけるプラントのEPC遂行および、機能材製造事業における生産工場の安全運転、安定生産を実現するうえで欠かせない要素です。日揮グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、各社が確立した品質方針に基づいて組織の各階層が品質目標を設定しています。組織の課題を明確にしたうえで品質目標を達成するためのアクションプランの策定(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・それに基づく改善(Action)のPDCAサイクルを回すことにより、継続的に組織のパフォーマンス改善を図っています。当社グループ各社は今日まで蓄積してきた価値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を設置し、定期的に開催しています。

これらの会議体では、提供する製品とサービスの質が顧客に常に満足していただけるものとなるよう、各社の品質マネジメントの活動をモニタリングし、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の策定を含め、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、各社トップマネジメント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行っています。



事例

日揮グローバルにおける品質向上に向けた取り組み

当社グループでは、各事業会社がそれぞれの事業特性に応じた品質マネジメントに取り組んでいますが、本報告書では、グループ内で売上規模が最も大きい、海外EPC事業を担う日揮グローバルの取り組みを代表事例として紹介します。

» 品質マネジメントの中央機能による統制

日揮グローバル本社の品質保証委員会が、品質マネジメントの中央機能として中心的な役割を担っています。

社長をはじめとするトップマネジメントの方針と具体的な計画を作成し、下位組織へ浸透させることで、各業務分野において品質管理のアクションへと落とし込んでいます。これにより、全社で統一されたPDCAサイクルを回す体制を構築しています。

海外グループ会社の組み込み

日揮グローバルでは、2023年末より統一マネジメントシステム体制を導入し、EPC事業を含む事業活動を行う海外グループ会社を、本社の中央機能のもとで、一つのマネジメントシステムにより管理・運営しています。

» 品質問題への対応と是正措置の展開

EPCプロジェクトで発生した品質問題については、労働災害と同様にRoot Cause Analysis(根本原因分析)を実施のうえ、是正措置を策定しています。その際、組織上の課題を明確に把握し、統一マネジメントシステムを活用して、グループ会社を含む全組織に対して一律の是正措置を展開しています。

そのうえで、教育活動などを通じて、再発防止に向けた取り組みを実施していくことで、学習する組織の実現を目指しています。

» 品質意識の向上に向けた活動

日揮グローバルの全社的な取り組みとして、個々人の品質に対するリーダーシップ意識を高め、組織の一員として継続的改善に取り組むために、「TQI(Think Quality Initiative)」活動を実施しています。この活動の一環として、年に1回、日揮グローバル傘下の海外子会社を含む全社横断の社内イベント「Quality Day」を開催し、全社員が品質について考える機会を設けることで、品質意識の醸成を図っています。

また、協力会社における品質への意識付けについては、安全衛生を起点とした「Respect and Care」の文化を共有することで、作業者を含めた全体の意識向上に努めています。

「Quality Day」の様子

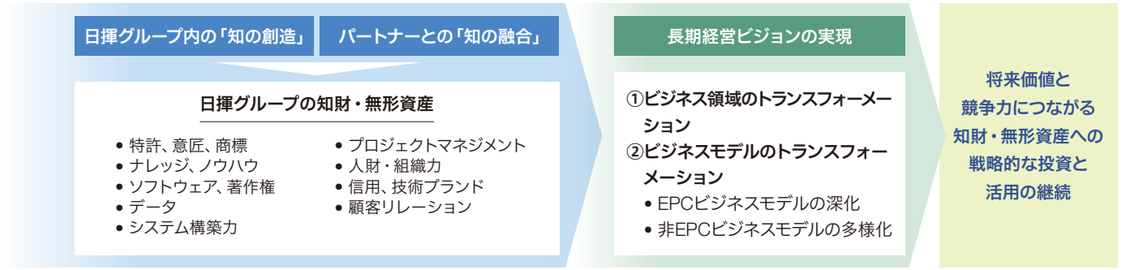
知的資本への取り組み

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的資本を重視しており、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第三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、様々な形で活用されています。

当社グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における3つのトランスフォーメーション、特に「ビジネス領域のトランスフォーメーション」と「ビジネスモデルのトランスフォーメーション」の実現に向け、将来価値と競争力向上につながる知財・無形資産への戦略的な投資と活用を継続的に実施していきます。



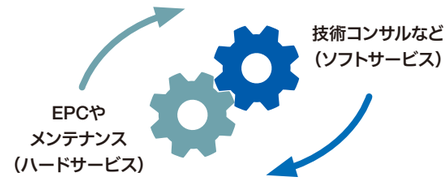
知財エコシステムの構築と事業拡大

当社グループでは、知財・無形資産を、技術と社会をつなぐ戦略的資産として位置付けています。特にコアビジネスである総合エンジニアリングにおいては、事業特性を踏まえ、知見やノウハウを知財・無形資産として蓄積・管理し、柔軟にグループ内で共有・活用することを知財戦略の重要な柱としています。

エンジニアリング関連4社ではプラントライフサイクルの全体（計画・設計・調達・建設・運転・メンテナンス）を通じてビジネスを展開しており、それぞれの段階や顧客フィードバックによって得られる知見・ノウハウを特定し、グループ内技術の標準化・形式知化を図ったうえで循環的に活用しています。この「知財エコシステム」は、当社グループの競争優位性のさらなる強化や主力ビジネスの拡大に貢献しています。今後は、既存事業のみならず、ケミカルリサイクルやクリーンエネルギー分野などの新事業においても知財エコシステムの構築を推進していきます。また、触媒・ファインケミカル・ファインセラミックス製品を開発製造する機能材製造事業においては、各社で自社開発やパートナー連携を含め新たな価値の創出に邁進しています。

総合エンジニアリング事業の知財エコシステム

EPCなどを通じて得た、顧客のビジネスやプラント運用などに関する知見を応用



顧客の既存プラントのメンテナンスに関するコンサルティングなどを通じて得た、プラントの運用データや顧客からのフィードバックを活用

技術サービスにおける知財活用の具体例

PLANT PLUS™

既設プラントの診断・改善を提案するコンサルティングサービス

INTEGNANCE®

センサーデータと稼働履歴を用いて故障予兆を検知し、最適なメンテナンススケジュールを提案する保全サービス

EPCビジネスモデルの深化と知財活動

モジュール工法※に関する技術知見の蓄積と他分野への応用

エンジニアリング関連4社は、豊富なプロジェクト経験を活かし、高度なモジュール設計・施工技術を確立してきました。この技術は、従来の現地建設方式と比較して建設作業を効率化できるなど様々なメリットがあります。さらに、このモジュール技術はオイル＆ガス分野に限らず、水素・アンモニアや再生可能エネルギー、原子力など多様な分野におけるプラント建設に応用が可能であり、脱炭素社会の実現に向けた技術革新にも貢献します。

こうした技術力の根幹を支えているのが、エンジニアリング関連4社が保有する設計・施工の独自技術やプロセス改善などに関する知財・無形資産です。これらを体系的に管理し、活用することで、技術の高度化と競争力の強化を図っています。蓄積された知財・無形資産は、社内の技術者間での知識共有を促進するとともに、外部パートナーとの協業を円滑に進める基盤となっています。

※ モジュール工法とは、建設現場と異なる場所（モジュールヤード）で、鉄骨、配管、機器などを配置したひとまとまりの「モジュール」を製作し、現地に輸送して据え付ける工法です。

現地建設方式と比較したモジュール工法のメリット

・外部環境に起因するリスクの低減
（天候対応や作業者確保、現地セキュリティなど）
・建設作業の効率化
・プラント品質の均一化
・工期の短縮
など

当社グループのモジュール技術の詳細についてはこちら
https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/modular-construction-methods/

非EPCビジネスモデルへの多様化と知財活動

再生可能エネルギー事業分野におけるビジネス領域の拡大に向けた協業

当社グループでは、ビジネス領域の拡大とビジネスモデルの多様化に向けた取り組みの一つとして、再生可能エネルギー分野での技術革新に取り組んでいます。その一環として、国内EPC事業会社の日揮は国内における太陽光発電の課題である「設置可能な平地の減少」に対応するため、あらゆる場所での発電を可能とする「どこでも発電所™」の実現を目指したペロブスカイト太陽電池技術に注目しています。この取り組みでは、当社グループのCVCファンドを通じて出資したスタートアップ企業などとのオープンイノベーションにより、技術開発と社会実装の加速を図っています。

また、これまで設置が難しかった場所への太陽電池の設置工法やそれに適した太陽電池モジュール構造など、イノベーションの成果を積極的に知財権化しています。取得した知財権をもとにライセンス展開などの新たなビジネスモデルを確立し、技術を広く社会に普及させる構想を描いています。

これらのイノベーション推進においては、事業部門と知財部門が連携し、従来型の知財・無形資産の保護や活用に加え、IPランドスケープを活用した分析を行い、戦略的な意思決定を進めています。例えば、両部門で分析結果を共有し、最新の市場・顧客情報を反映させることで、より高度で実効性のある分析を実行しています。このような連携により、事業部門と知財部門の両輪でのイノベーション活動に取り組んでいます。

薄くて軽く柔軟性の高いペロブスカイト太陽電池。当社グループの開発した施工技術により、工場などの凹凸屋根にも設置が可能

知的財産部長メッセージ

日揮グループは、特許などの知的財産権のほか、多様な技術やノウハウを融合して新たな価値を創出する提案力、組織内外の境界を越えた協働・共創を導く人間力・組織力など、幅広い知財・無形資産を有しています。これら資産を最大限に活用するため、知的財産部では、自社および事業環境の分析・仮説立案・検証を通じて知財インテリジェンス機能を発揮し、マネジメントとの対話により成長戦略の策定を支える「知財ガバナンス体制」を目指しています。また、新事業やグループ内シナジーの創出に向けて知財ポートフォリオの変革を推進し、企業価値の向上に貢献していきます。

日揮コーポレートソリューションズ
知的財産部長
瀬下 更子

知財ポートフォリオの構築については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/intellectual_assets/#anc02

ステークホルダーエンゲージメント

基本的な考え方

日揮グループでは、事業の持続的な成長と企業価値の向上には、様々なステークホルダーとの対話と協働が不可欠であると認識し、積極的なエンゲージメント活動を展開しています。世界各地で事業を展開するなかで、以下に記したような活動を通してステークホルダーとの相互信頼関係を構築し、当社グループの経営方針や事業をご理解いただける環境づくりに取り組んでいます。

ステークホルダー	主な活動・対話
株主・投資家	• 統合報告書の充実 • 国内外の機関投資家との面談 • 投資家向け事業説明会の実施 • 経営陣へのフィードバック IR・SR活動 P.80
顧客	• 資源国人財向け研修プログラム
社員	• 日揮協議会を通じたコミュニケーション • マネジメント層の現場訪問 • Family dayの開催 • グループ報の発行 社員の人権に関する取り組み —日揮協議会 P.72 人的資本への取り組み P.62
地域社会・次世代人財	• 神奈川県の公立中学校・高校の企業訪問の受け入れ • 小学生を対象とした化学実験講座 • イラク・バスラ州における地元小学生を対象とした教育プログラム
サプライヤー	• 現地サプライヤーへの技術支援活動

TOPICS

資源国人財向け研修プログラム

日揮グローバルは、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。

TOPICS

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

海外の建設現場においては、円滑にプロジェクトを遂行するうえで地域社会との協調が不可欠であると考えています。当社グループが現在建設プロジェクトを遂行しているイラクでは、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。このような背景のもと、子どもへの教育機会の提供、若者の雇用機会の創出などの長期的な貢献を目的に、2022年より、プログラミング教育や科学実験教室、タブレットを使用したデジタル算数教育を実施しています。2024年度までにプログラミング教育には約1万7,000人、科学実験教室には約1万人、デジタル算数教育には約1万3,000人が参加しました。

プログラムの様子

IR・SR活動

基本的な考え方

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するため、CFO（Chief Financial Officer）、IR部門および総務部門を中心に株主・投資家との建設的な対話を行い、参加者からいただいたご質問・ご意見については取締役会や経営陣、および社内の関連部門にフィードバックを行っています。

IR・SR活動状況

IR・SR活動実績

活動	主な対応者	件数
決算説明会	代表取締役会長CEO、代表取締役社長COO※1、取締役副社長執行役員CFO、執行役員ファイナンスユニット部長、コーポレートコミュニケーショングループ マネージャー	4
国内外機関投資家との面談・電話取材 **（IR面談）**	執行役員ファイナンスユニット部長、コーポレートコミュニケーショングループ マネージャー	172※2
機関投資家とのSR個別面談 **（SR面談）**	取締役副社長執行役員CFO、執行役員General Councel、総務ユニット部長、コーポレートコミュニケーショングループ マネージャー	14
ESG関連の対話実績 **（ESG面談）**	総務ユニット部長、コーポレートコミュニケーショングループ マネージャー、サステナビリティ推進グループ マネージャー、人財部長代行	9

※1 前代表取締役社長COO 石塚忠は2025年3月31日付で退任
※2 セルサイドアナリスト：24件、機関投資家：148件

株主総会の実施

	2023年度	2024年度	2025年度
開催日	6月29日（木）	6月27日（木）	6月27日（金）
来場株主数	48	65	54
議決権行使比率	84.65%	78.21%	82.06%

事業説明会の実施

当社グループの新規事業への理解を深めていただくため、セルサイドアナリストを対象に、当社が参画する国産SAF製造事業における、コスモ石油株式会社堺製油所内に新設されたSAF製造プラントの見学会を実施しました。

中期経営計画「BSP2025」 将来の成長エンジンの確立 P.49

株主・投資家との対話

当社では、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に努めています。また、対話を通じて得たご要望や示唆については、取締役会をはじめ、経営陣や社内の関連部門に適宜フィードバックし、経営・事業戦略や各種の取り組み、および情報開示を含むIR・SR活動の改善に活かしています。

カテゴリ	株主・投資家の主な関心事項	本報告書における関連内容と記載ページ
業績	・EPC遂行体制の立て直し ・外部環境変化に伴う個別プロジェクトへの影響 ・業績予見可能性の低下による投資判断の難しさ　など	・EPC遂行力の強化に向けた方針や取り組み ・中期経営計画「BSP2025」を中心とする成長戦略の推進 ・2期連続の業績低迷に対する取締役会での議論・対応 CEOメッセージ P.7 中期経営計画「BSP2025」 P.43 社外取締役メッセージ P.83 コーポレート・ガバナンス P.86
中期経営計画等	・受注競争力と利益確保体制の課題 ・非EPC分野進捗への関心と情報開示強化の要望　など	
資本政策・ガバナンス	・ROEと資本コストの乖離を背景とした資本政策に関する検討状況 ・新経営体制に関する取締役会・指名委員会での議論　など	・当社における資本政策やコーポレート・ガバナンスに関する考え方および取り組み CEOメッセージ P.7 CFOメッセージ P.15 コーポレート・ガバナンス P.86
サステナビリティ	・気候変動に対する取り組み状況 ・各種人財戦略に関する現状評価と課題 ・人権リスク低減措置の実施状況　など	・サステナビリティに係る各種取り組みと情報開示の充実 Sustainability & Governance P.53〜98

Sustainability & Governance

役員一覧

（2025年7月1日現在）

Corporate Governance

取締役

ⓐ 佐藤 雅之
代表取締役会長兼社長
Chief Executive Officer（CEO）

1979年 4月 当社入社
2009年 7月 当社執行役員財務本部長代行
2010年 7月 当社取締役
Chief Financial Officer
兼財務本部長
2011年 7月 当社常務取締役
Chief Financial Officer
兼経営統括本部長
2012年 6月 当社取締役副社長
Chief Financial Officer
兼経営統括本部長
2013年 4月 当社取締役副社長
Chief Financial Officer
兼経営統括本部長
兼セキュリティ対策室長
2014年 6月 当社代表取締役会長
2017年 6月 当社代表取締役会長
Chief Executive Officer
2025年 4月 当社代表取締役会長兼社長
Chief Executive Officer（現職）

ⓑ 寺嶋 清隆
代表取締役副社長執行役員
Chief Financial Officer （CFO）

1981年 4月 当社入社
2007年 8月 当社法務・コンプライアンス統括室コンプライアンス室長
2011年 7月 当社経営統括本部管理部長
2014年 7月 当社執行役員経営統括本部長代行
2016年 6月 当社取締役執行役員経営統括本部長代行
2016年 9月 当社取締役執行役員経営統括本部長
2017年 6月 当社取締役常務執行役員経営統括本部長
2018年 4月 当社取締役専務執行役員
Chief Financial Officer
兼経営統括本部長
2019年 4月 当社取締役専務執行役員
Chief Financial Officer
兼経営統括本部長兼法務・コンプライアンス統括室長
2019年10月 当社取締役専務執行役員
Chief Financial Officer
兼グループ経営推進部長
2020年 4月 当社取締役副社長執行役員
Chief Financial Officer
2023年 4月 日揮コーポレートソリューションズ株式会社代表取締役社長（現職）
2025年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
Chief Financial Officer（現職）

ⓒ 石川 正樹
取締役

1985年 4月 通商産業省（現経済産業省）入省
2012年10月 貿易経済協力局貿易管理部長
2013年 7月 商務情報政策局審議官
2015年 7月 防衛省防衛装備庁審議官
2017年 7月 貿易経済協力局長
2019年11月 三井住友海上火災保険株式会社顧問
2021年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常務執行役員（現職）

ⓓ 山田 昇司
取締役

1983年 4月 当社入社
2018年 4月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼インフラ統括本部国内インフラプロジェクト本部長代行
2018年 7月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼インフラ統括本部国内インフラプロジェクト本部長代行兼営業本部長代行
2019年 4月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼国内インフラプロジェクト本部長代行
2019年10月 日揮株式会社代表取締役社長執行役員
2021年 6月 当社取締役（現職）
2024年 6月 日揮グローバル株式会社代表取締役副社長執行役員
2025年 4月 日揮グローバル株式会社代表取締役社長執行役員（現職）

ⓔ 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 ボストン・コンサルティング・グループ 上席顧問
2005年 2月 クレディ・スイス証券株式会社シニア・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 ボストン・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 三井不動産株式会社社外取締役
株式会社商船三井 社外取締役
2014年 9月 インテグラル株式会社 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）

ⓕ 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 ポール・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）
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 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役
2015年11月 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役
2016年 6月 サトーホールディングス株式会社（現株式会社サトー）
社外監査役（現職）
2019年 6月 株式会社朝日ネット
社外取締役（現職）
2021年 6月 当社社外取締役（現職）
2023年 6月 株式会社あらた 社外取締役（現職）

ⓖ 三島 愼次郎
社外取締役

1973年 4月 日本鋼管株式会社入社
1996年 7月 同社津製作所造船設計部長
2002年10月 ユニバーサル造船株式会社経営企画部長
2006年 7月 同社執行役員津事業所長
2008年 7月 同社代表取締役社長
2013年 1月 ジャパンマリンユナイテッド株式会社 代表取締役社長
2018年 4月 同社特別顧問
2019年 6月 公益社団法人日本船舶海洋工学会会長
2022年 4月 一般財団法人次世代環境船舶開発センター代表理事（現職）
2024年 6月 当社社外取締役（現職）

ⓗ 平野 未来
社外取締役

2011年10月 株式会社ミクシィディレクター
2012年10月 Spicy Cinnamon Pte. Ltd. CEO
2016年10月 株式会社シナモン 代表取締役社長 Co-CEO
2024年 6月 当社社外取締役（現職）
2024年11月 株式会社シナモン 代表取締役社長CEO（現職）

監査役

武藤 一義
監査役

二宮 朗
監査役

高松 則雄
社外監査役

大木 一也
社外監査役

舩山 範雄
社外監査役

執行役員

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

赤羽根 勉
副社長執行役員
Chief Project Officer（CPO）

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

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

石川 正樹
常務執行役員

森嶋 浩之
常務執行役員
Chief Manufacturing Officer（CMO）

川崎 剛
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

三宅 真也
執行役員

田口 信一
執行役員

村岡 智英
執行役員
Technology Officer（TO）

Sustainability & Governance

社外取締役メッセージ

松島 正之
社外取締役

LNGカナダプロジェクトの教訓

標記巨大プロジェクトは、2025年6月末に稼働が開始されましたが、当初の予定より工期が見直しされるなど、様々な想定外の出来事がありました。その要因を徹底吟味し、今後海外プロジェクトに取り組む際の教訓にすることが必要です。以下では、三点に絞って、論点整理を行います。

第一は、当初想定を上回る、あるいは想定外のリスクに対する対応です。工期が長期にわたるため、環境変化等によりこうしたリスクを無視することは現実的ではありません。追加的なコスト発生に対しては、関係者間の折衝によって負担の按分が最終決着されます。その折衝を迅速・有利に導くためには、長年にわたって培ってきた、当社グループに対する顧客との信用・信頼を堅持するとともに、人的ネットワークのさらなる強化が欠かせません。

第二は、大型プロジェクトの収益力を底上げする不断の創意・工夫です。設計から施工のプロセスのシステム化を図り、より一層の作業効率を改善する必要があります。また、当社グループ全体のROE改善に寄与するため、ファイナンス面では、特に現在は資本コストより長期金利が低利であるので、外部調達を活用してはどうかと思っています。

第三は、当初の契約交渉において、リスク要因の分析とそれを契約に落とし込む際には、リーガルセクションとの緊密な連携により、ショック吸収余力のある契約にすることが重要です。加えて、プロジェクトマネジメントチームがより迅速・的確に進捗管理を行えるよう、これまで以上にAIの活用を進めていくことが望まれます。

八尾 紀子
社外取締役

既存の前提にとらわれない変化への対応力

2024年度は、複数のプロジェクトで損失が発生し、2期連続の赤字という厳しい結果となり、社外取締役の一人として、この事実を重く受け止めています。特に、EPC事業におけるリスク分担のあり方・管理は、経営の根幹にかかわる重要な課題であると認識しています。地政学的リスクの高まりや物価高騰、技術革新の加速など、当社を取り巻く事業環境は急速かつ複雑に変化しており、時代に遅れない変化への対応力が求められるなか、取締役会の実効性を一段と高めていくことの重要性を感じています。

こうしたなか、2024年度は、新たに異なる専門性を持つ2名の社外取締役を迎え、多角的な視点からの議論が活性化されました。また、社外取締役の現場視察を通じた事業理解の深化や、取締役会で取り上げるべき重要議題の計画的な審議によって、取締役会としての議論の質と実効性の向上に寄与しています。

2025年度は中期経営計画「BSP2025」の最終年度であり、これまでの進捗と課題を冷静に振り返り、次期中期経営計画の策定に向けた議論が本格化します。持株会社の取締役会には、短期的課題の対応と中長期的な成長への視座を併せ持った戦略的議論、そして、グループ全体の経営を俯瞰し、潜在的な構造的課題にも目を向ける視点が肝要と感じています。

成長を支えるガバナンスに関しても、既存の思考にとらわれず、一段高いステージに立ったグループの包括的な枠組みと責任体制、すなわち内部統制システムの構築・運用が求められ、ガバナンス、法務、コンプライアンスのレベルや意識もまた、時代や社会の変化に即して常に進化し続ける必要があります。

日揮グループに蓄積された経営資本を有機的に結合し、一体となって「日揮グループだからこそ実現できる価値」が最大限発揮されるよう、私自身、弁護士としての専門性を活かし、外部の視点から、会社とともに考え、企業価値の向上と成長に貢献していきたいと考えています。

三島 愼次郎
社外取締役

LNGカナダ 大型EPCプロジェクト視察

2024年9月に社外取締役としてLNGカナダプロジェクトを視察する機会をいただきました。670kmのパイプラインで運ばれてきた天然ガスを液化し、年間1,400万トンものLNGを出荷するという壮大なプロジェクトを目の当たりにして、心から感動しました。

まさに、地球に眠る膨大なエネルギーを掘り起こし、日揮グループの技術力でそれを有効化し、日本を含めた東南アジアに届けるという大変なプロジェクトです。

そこには、気の遠くなるような部品点数、世界10カ所で同時展開していたこのためのプロジェクトチーム、最大8,700トンにもなるモジュールの数々、その海上輸送の安全確保や据付け・結合、数々のプラントの運転試験、4,000人にもおよぶ作業員の確保、そのうえでの日々のスケジュール管理など、気の抜けない毎日だと容易に理解できました。

また、次々と現れるリスクを事前に予見し、経験と技術力に基づいて対応策を練っているからこそ、苦労しながらもスケジュールをこなすことができたものと思います。

これこそが日揮グループの底力であり、評価されるポイントだと感じました。

終盤に作業員の確保に苦労し工程遅延に至ったことは、当時としては予想を超えたカントリーリスクでした。

このような約7年間にもおよぶ大型海外プロジェクトをやり遂げ、実力の幅を増やすことができたわけですが、予見できなかった様々なリスクを整理し、それを日揮グループの強みに変えていくことが必須です。

2025年6月30日、第1系列から無事LNGが初出荷されたとの一報が入り、我々思わず拍手を送った次第です。

平野 未来
社外取締役

しなやかな強さを

当社が直面している経営環境は一段と厳しさを増し、2期連続の赤字という結果は、重く受け止めなければなりません。いくつかのプロジェクトで収益を確保できなかったことには、グローバルなリスクの高まり、そして急速に変化する市場のなかで、従来のやり方では対応できなくなっているという背景があります。社外取締役として強い課題意識を抱いています。

今後、より収益性の高いプロジェクトを実現していくには、提案段階から潜在的なリスクを可視化し、解消していくことが不可欠です。そのために、AIなどのテクノロジーを活用し、現在進めている四半期ごとのプロジェクトレビューと連携させていくことで、当社が持つ人財や技術といった強みを、プロジェクトの品質向上や収益性の確保へとつなげていくことが可能になると考えています。

社外取締役に就任してからの1年、多くの中堅社員の方々と直接対話する機会がありました。社員の皆さんの技術への誇りや、組織に対する責任感、そして何よりも前向きで明るい雰囲気が非常に印象的でした。日揮グループが「風通しが良い会社ランキング」で1位に選ばれたという事実も、日々現場で積み上げられている対話と信頼の証だと感じています。組織のしなやかさと誠実さが、どんな変化にも対応できる柔軟な土台となっている——そんな確信を持つに至っています。

また、当社グループ会社であるブラウンリバースは、工場・プラント内の機器や配管等を簡単にVR化し管理できるデジタルツインSaaSを提供しています。設立間もないながらも力強いARR（Annual Recurring Revenue：年間経常収益）の伸びを見せており、長期経営ビジョンで掲げる「ビジネスモデルのトランスフォーメーション」や中期経営計画で掲げる「将来の成長エンジン」としての期待に、早くも具体的な成果を示しています。EPC業務の後工程であるメンテナンス業務の支援を担うことで、長期的に安定した収益が見込める点も、大きな魅力の一つです。

社外の立場ではあるものの、変革の一翼を担う覚悟を持って臨んでいきます。

退任社外取締役メッセージ

遠藤元社外取締役は、2025年6月に開催した当社定時株主総会をもって退任しましたが、本統合報告書の報告期間である2024年4月から2025年3月は社外取締役としての在任期間であるため、今回メッセージを掲載しました。

遠藤 茂
元社外取締役

「本物」の人財――感謝と期待を込めて

2025年6月をもって、社外取締役としての任を終えることとなりました。在任中、株主の皆さまをはじめ、関係するすべてのステークホルダーの皆さまより賜りました温かいご支援に、心より御礼申し上げます。

日揮グループは直近の2期連続して最終赤字という、厳しい状況に直面しました。非常に残念な結果ではありましたが、2025年度の黒字回復に向け、全社一丸となった取り組みが進められています。コアコンピタンスの再強化、リスクへの向き合い方、「稼ぐ力」の向上等といった施策は、いずれも日揮グループの将来を左右する重要な鍵です。

私は、こうした状況だからこそ、「私たちは何のために存在するのか」「どのような企業体でありたいのか」といった根本的な命題を深掘りしてほしいと思います。次期中期経営計画の策定に際しても、本質を見据えた議論がさらに深まることを期待しています。

また、日揮グループが誇る高度なプロフェッショナリズムと、進化著しいDXや生成AI技術とが融合した時、どのような新しい価値が生まれるのか――私はその可能性に強い関心と希望を抱いています。そこには、企業としての「生き方」が問われる場面も出てくることでしょう。決して容易な道ではありませんが、だからこそ日揮グループならではの革新が生まれると信じています。

私が在任中に強く感じたのは、日揮グループには人間味あふれる人財、そして社会に貢献したいという誠実な志を持つ人財が数多くいるという事実です。「本物」の人財が次々と現れ、組織に新たな風を吹き込む――そんな未来を想像しています。

日揮グループのさらなる健闘と飛躍を、心より願っています。

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、持続的成長の実現に向けて、コーポレート・ガバナンスを企業経営の基盤と位置付け、当社グループにおけるマテリアリティの一つとして、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ついては、構成・機能・役割の継続的な見直しと、毎年の実効性評価を通じて改善を図っています。

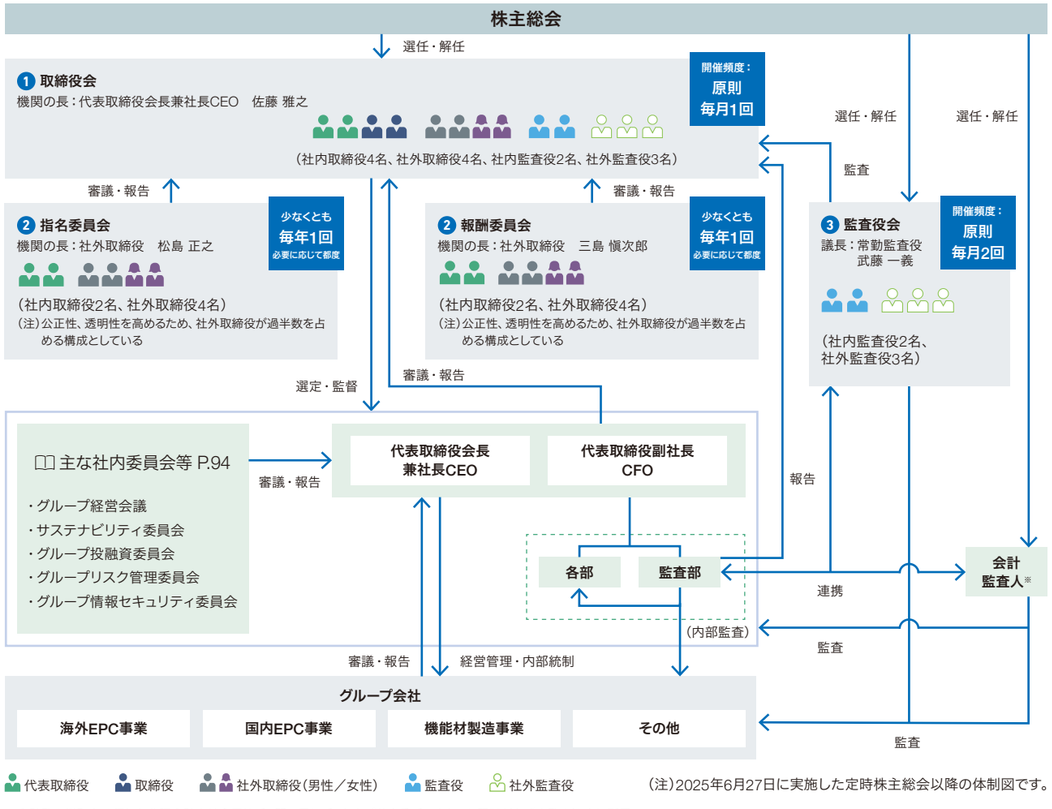
また、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するうえで必要不可欠なコンプライアンス遵守を含む高い倫理観と誠実な行動を、パーパス(存在意義)およびバリューズ(価値観)に基づき役員、社員一人ひとりが共有し、企業価値の向上と持続的成長に努めています。

コーポレート・ガバナンスの概要

コーポレート・ガバナンス体制

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。



(注)2025年6月27日に実施した定時株主総会以降の体制図です。

※ 会計監査業務を執行した公認会計士は永田篤氏、関口男也氏、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10名およびその他18名で構成

コーポレート・ガバナンス

前ページ「コーポレート・ガバナンス体制」の続き

会議体名称	設置目的
❶ 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
❷ 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
❸ 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

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・改善ならびに必要に応じた個別監査を実施

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

当社では、2021年6月11日付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・ガバナンス報告書については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/ir/assets/pdf/CG_20250627.pdf

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

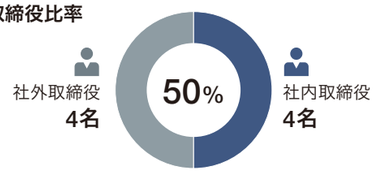
当社グループの中長期的な戦略・課題に関する議論をより一層充実させ、グループ各社の業務執行に対する監督機能の強化を図る観点から、以下の構成としています。

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

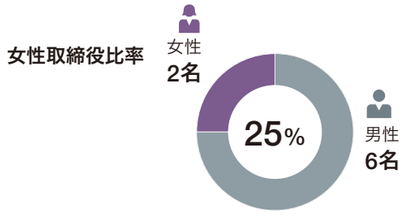
2 外部の視点を経営に取り入れるため、取締役会における客観的な助言、および独立した立場からの監督機能の発揮を期待し、独立社外取締役を選任

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。

社外取締役比率



女性取締役比率



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）	2024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 代表取締役会長兼社長CEO	15	17回／17回（出席率100%）	●		●		●	
寺嶋 清隆 代表取締役副社長執行役員CFO	9	17回／17回（出席率100%）	●				●	●
石川 正樹※1 取締役常務執行役員	1	12回／12回（出席率100%）	●		●			●
山田 昇司 取締役	4	16回／17回（出席率94%）	●	●	●			
松島 正之 社外取締役	9	17回／17回（出席率100%）	●		●		●	
八尾 紀子 社外取締役	4	17回／17回（出席率100%）			●	●		●
三島 愼次郎※1 社外取締役	1	12回／12回（出席率100%）	●	●	●			
平野 未来※1 社外取締役	1	12回／12回（出席率100%）	●	●	●			

※1 2024年6月27日付で就任したため、2024年6月27日以降に開催した取締役会への出席状況を記載

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）	2024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
武藤 一義 監査役	4	17回／17回（出席率100%）		●	●		●	
二宮 朗※2 監査役	1	12回／12回（出席率100%）	●		●		●	
高松 則雄 社外監査役	9	17回／17回（出席率100%）	●	●			●	
大木 一也 社外監査役	2	16回／17回（出席率94%）			●		●	●
舩山 範雄※2 社外監査役	1	12回／12回（出席率100%）	●		●		●	

※2 2024年6月27日付で就任したため、2024年6月27日以降に開催した取締役会への出席状況を記載

（注1）2025年6月27日に実施した定時株主総会以降の役員に関するものです。
（注2）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。また、ESG関連分野については、取締役および監査役全員に求められる期待役割と位置付けており、上記一覧表の項目として記載していません。

スキルマトリックス各項目の選定理由

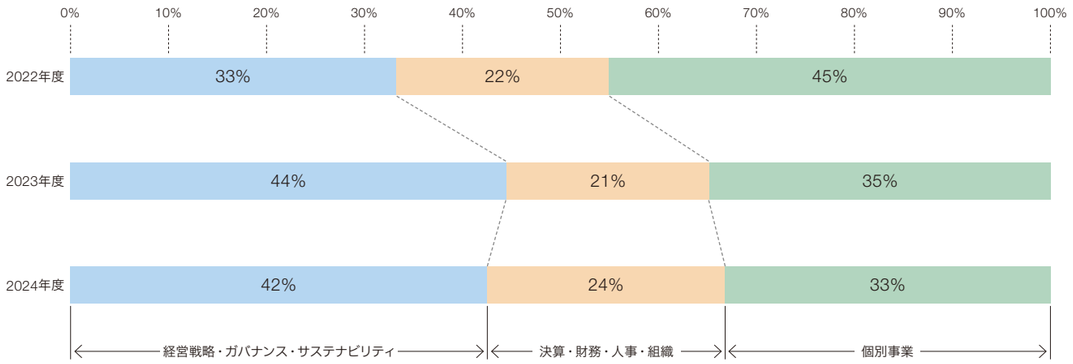
項目	選定理由
企業経営	当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「BSP2025」の達成のため、変化が著しい事業環境においても持続的成長および企業価値向上を果たしていくための明確な戦略を策定できる経営実績を持つ取締役が必要である。
技術・プロジェクト管理・IT	当社グループの持続的成長および企業価値向上のための成長戦略ならびにその経営・監督のためには、当社の主要な事業に関する高度な知識および知見を有することに加え、当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」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。

取締役会の主な議題・審議事項

テーマ	主な議題・審議事項
経営戦略・ガバナンス・サステナビリティ	• 「BSP2025」モニタリング報告 • 機能材製造事業の成長に向けた重点施策の報告 • 2023年度取締役会実効性評価 • コンプライアンス関連 • サステナビリティ委員会報告 • 経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォースの活動および最新動向の紹介 • 情報セキュリティ　等 • 海外EPC子会社の今後の運営方針 • 政策保有株式に関する検証 • 機関投資家との対話 • 中期情報戦略24-26 概要
決算・財務・人事・組織	• 業績に関する事項　• 決算関連　• 資本コスト・資本政策　• 役員報酬関連　• 決算関連 • 役員人事　• 組織改定　• 採用計画　等
個別事業	• プロジェクト受注案件　• アライアンス案件　• 技術開発投資　等

取締役会の審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

審議時間割合



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、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 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
解任プロセス	**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

- 「BSP2025」「2040年ビジョン」を実現し、さら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、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ました。
- 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。
- 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、外部講師を招いた定期的な講義の実施、継続的な議論の場の提供等、各種施策を実施しています。

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兼社長が決定します。
- 代表取締役会長兼社長は、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ます。
- 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兼社長による最終決定内容について報告を受けています。

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

株式報酬

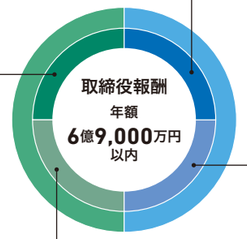
- 経営陣が株価変動によるメリットとリスクを株主の皆さまと共有し経営を行い、株価上昇および中長期的な企業価値向上へのインセンティブを従来以上に高めることを目的に以下の2種類の株式報酬を導入
- 法令違反行為などの企業不祥事が判明した場合、報酬委員会で審議のうえ取締役会の決議に基づき株式報酬の全部または一部の没収や譲渡制限解除後の返還を求めることができるマルス・クローバック条項を導入

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
- 2024年度は親会社株主に帰属する当期純損失であったため、当社取締役に対する普通株式の割り当てなし
- **PSUの概要：**

【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1億6,000万円
【PSUの総数（上限）】年236,000株
【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、2024年度は、2024年8月6日付で、取締役4名に対して、基本報酬の約10%に相当する13,041株（16百万円相当）の割り当てを実施
- **RSの概要：**

【支給する金銭報酬債権額（上限）】年額2,500万円
【RSの総数（上限）】年19,800株
【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



金銭報酬

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
- 社外取締役および監査役の報酬は、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

賞与
- 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
- 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報酬委員会において個人評価を行い、これを反映した個人別の賞与額を決定
- 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、賞与は不支給となる

※当社は、当社取締役に加え、執行役員およびグループ会社の役員も株式報酬の対象としています。

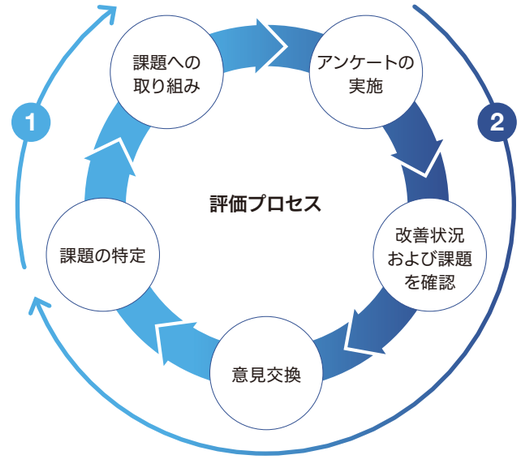
役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額、および対象となる役員の員数

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（金銭）		業績非連動型株式報酬		業績連動型株式報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役　5名（社外取締役を除く）	213百万円	5名	197百万円	–	–	4名	16百万円	–	–
監査役　3名（社外監査役を除く）	41百万円	3名	41百万円	–	–	–	–	–	–
社外役員　9名（社外取締役5名、社外監査役4名）	93百万円	9名	93百万円	–	–	–	–	–	–

（注1）2024年度末現在の取締役は10名（うち社外取締役5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（金銭）および業績連動型株式報酬は、業績評価指標に係る目標を達成しなかったため、付与はありません。
（注3）当社には報酬等の総額が1億円以上の役員はいないため、個別報酬の開示はしていません。

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。2024年度の取締役会実効性評価のプロセス、および前年度（2023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。



アンケートの概要

対象	取締役および監査役
回答方法	5段階評価の選択式および自由記述式（計38問）
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、報酬委員会の運営等

評価の結果

アンケートの分析・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。

1	**2023年度に認識した課題**	1 取締役会における当社グループの中長期的な成長や企業価値向上に関する議論の一層の深化 2 取締役会による業務執行に関する議論の深化およびモニタリングの強化
	2024年度の主な取り組み	• 中長期的な成長や企業価値向上に関する議論の計画的な実施のため取締役会年間議題スケジュールを策定 • 中長期経営計画に基づく取り組み意義やリスク分析の記載拡充の観点からの付議資料フォーマットの改定 • 社外取締役によるLNGカナダプロジェクト現場視察 社外取締役によるLNGカナダプロジェクト現場視察 P.93
2	**2024年度の分析・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を確認 • 2025年度は現中期経営計画の最終年度であり次期中期経営計画策定の議論が本格化すること、および当社グループ全体の経営の観点や中長期的な目線での議論といった取締役会が果たすべき役割を踏まえ、2024年度に設定した課題への取り組みを継続することを確認 • 加えて、メリハリの効いた取締役会運営に基づく取締役会での自由闊達かつ建設的な議論の重要性に鑑み、事前説明会や勉強会も含めて取締役会運営のさらなる改善について検討を行うことを確認
	2025年度に優先して対応していく重要な課題	1 【2024年度より継続】取締役会における当社グループの中長期的な成長や企業価値向上に関する議論の一層の深化： そのための施策として、以下のような意見が挙げられた。 • 次期中期経営計画策定の議論にあたっては、取締役会の枠内にとどまらず勉強会等の非公式な場も活用しながら十分な時間を確保し、現中期経営計画の振り返りを行ったうえで、当社グループ全体の企業価値向上の観点から事業ポートフォリオに関する議論を実施すること 2 【2024年度より継続】取締役会による業務執行に関する議論の深化およびモニタリングの強化： そのための施策として、以下のような意見が挙げられた。 • 事業の当社グループ全体の経営における位置付けやグループ全体におよぼしうる影響についての説明を充実させ、それに基づく議論とモニタリングを行っていくこと • 指名委員会および報酬委員会からの取締役会への報告内容および方法に関する検討を継続すること 3 取締役会運営のさらなる改善検討の実施： そのための施策として、以下のような意見が挙げられた。 • 事前説明会の対象とする議案の選定や開催方法について、効率的な運営の観点から改めて検討を行うこと

※ 過去3カ年の取締役会の実効性向上に向けた取り組みついては、JGC Report 2024 P.84をご参照ください。

JGC Report 2024
https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/annual-reports/pdf/JGCReport2024_j.pdf

TOPICS

社外取締役によるLNGカナダプロジェクト現場視察

当社は、取締役および監査役がその役割を適切に果たすために必要な知識の習得を支援すべく、継続的に機会と情報を提供しています。

2024年度には、社外取締役がグループの中核事業である総合エンジニアリング事業への理解を深めるべく、日揮グローバルと米国のコントラクターであるフルア・コーポレーション(Fluor Corporation)とのジョイントベンチャーが、カナダのブリティッシュコロンビア州キティマット地区にて遂行しているLNGカナダプロジェクトの現地視察を行いました。革新的なモジュール工法により製作・設置された大型モジュールや世界第2位の大きさを誇るLNG貯蔵タンクを視察するとともに、現場で働く社員との対話を実施したことで、当社グループの事業がエネルギーの安定供給やエネルギートランジションの実現に果たす意義の大きさと、複雑かつ巨大なプロジェクトが抱えるリスクについての理解を深めました。

政策保有株式

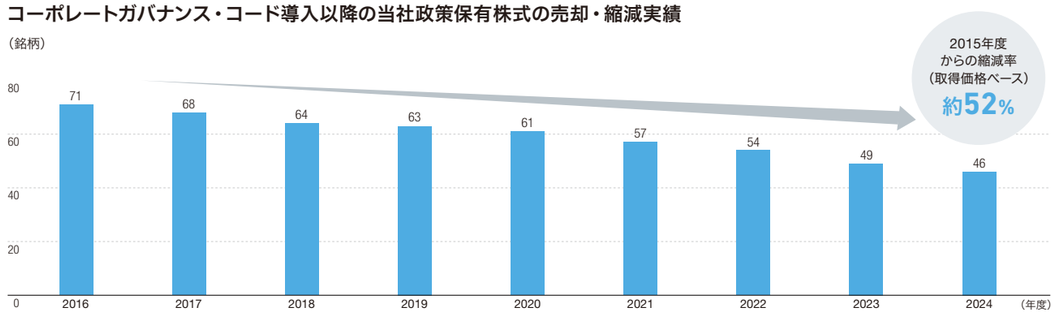
1. 保有の目的

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うこととしています。

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。

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



保有意義検証のプロセスについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/governance/corporate-governance/#anc08

主な社内委員会等

名称	構成員※	概要
グループ経営会議 年間活動回数:原則 月1回	議長(代表取締役会長兼社長)およびメンバー (輪番で出席の監査役を含む):計30名	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
サステナビリティ委員会 年間活動回数:原則 3回	委員長(代表取締役会長兼社長)および委員: 計7名	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 📖 サステナビリティ・マネジメント P.53
グループ投融資委員会 年間活動回数:原則 月1回	委員長(代表取締役会長兼社長)、副委員長、委員: 計10名	当社および当社グループの投融資案件に関する審議 📖 成長戦略投資の進捗 P.50
グループリスク管理委員会 年間活動回数:原則 2回	委員長(代表取締役副社長執行役員)、副委員長、委員: 計13名	当社グループのリスク全体を把握・整理し、グループ全体のリスク管理システムの構築・維持、改善に係る定期報告と審議 📖 リスクマネジメント P.95–96
グループ情報セキュリティ委員会 年間活動回数:原則 2回	委員長(代表取締役副社長執行役員)、副委員長、委員: 計14名	当社グループ全体での情報セキュリティ対応状況の把握、グループ各社の組織横断的な調整と対応強化の立案、審議 📖 リスクマネジメント P.95–96

※ 各委員会における委員の詳細は、2025年3月期有価証券報告書「第4.4(1)コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治体制の概要」をご参照ください。

有価証券報告書
https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/assets/pdf/fy24_yukashoken.pdf

名称	概要
経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォース	グループ横断でのマクロ経済環境、社会・国際情勢の変化に関するリスクに係る情報収集や分析、関係者への共有　等

TOPICS

経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォースの取り組み

不安定な国際情勢のなか、当社グループにおける経済安全保障・地政学リスクへの対応の重要性が高まったことから、2023年度に経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォースを設置しました。本タスクフォースにて、グループ横断的に各種動向や影響を調査・分析することで、重点的にリスク管理を実施しています。

主なテーマ

経済安全保障 | 地域情勢の不安定化 | 制裁 | 情報セキュリティ | 機微技術管理 | 人権問題

主な検討事項

- 政情不安などの影響を受ける地域への対応策
- 機微情報管理体制の強化
- サイバーセキュリティ対策の推進
- 制裁対象の拡大に伴う影響の軽減策
- 適切な人権デューディリジェンスのあり方

活動内容

- **情報収集および情報共有:** EPC事業、機能材製造事業、コンサルティング、事業投資などを行ううえでの経済安全保障・地政学リスクに関連する情報を収集し、定期的にメンバー間で共有しています。グループ会社の役職員も本タスクフォースに参加しており、適切に情報を共有することで、グループ全体での取り組みを進めています。
- **リスク評価およびマネジメントへの報告:**「特定国におけるビジネス」「特定の取引先とのビジネス」「主要な大型プロジェクトの遂行」等において、リスク評価を行い、マネジメントや関係部門等に報告しています。
- **社内啓発活動:** 経済安全保障や地政学リスクに関する理解を深めるため、社内向けの啓発活動を実施しています。

Sustainability & Governance

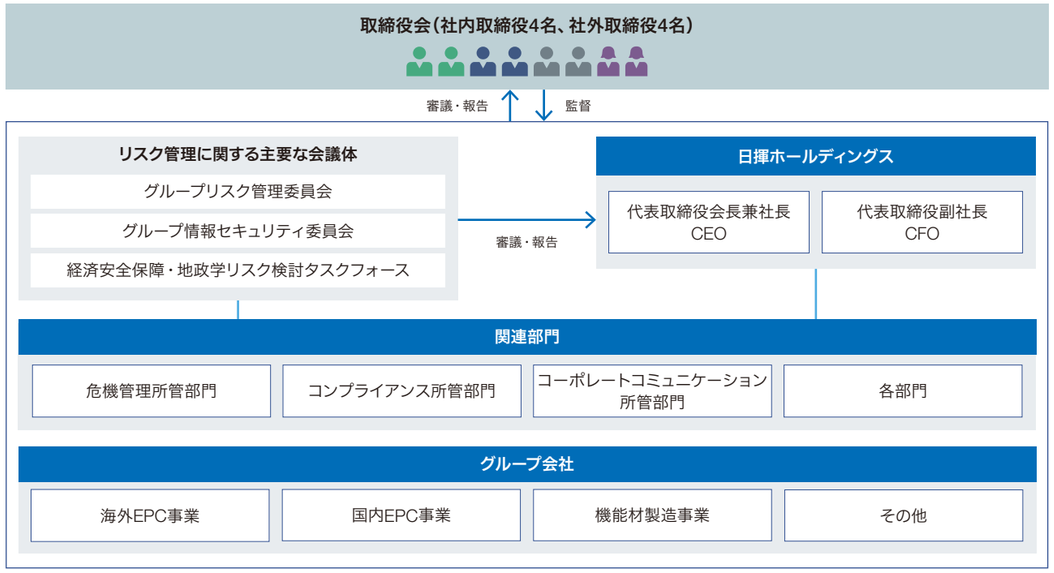
リスクマネジメント

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。さら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。加えて、情報セキュリティに関してはグループ情報セキュリティ委員会を、また経済安全保障・地政学リスクに関しては経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォースを、それぞれ設置し、これらの分野についてグループ横断でのリスク管理を重点的に実施しています。また、当社グループの事業リスクの管理は、各事業会社が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	• 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、プロジェクト遂行能力の不足、分担業務の不履行	• 各事業会社による固有のリスク分析・管理およびプロジェクトの進捗、採算状況のモニタリング • 上記に加えて、持株会社として以下を実施： ① 当社グループ全体の経営に影響を与えうるプロジェクトに関する見積・応札段階からの取締役会での左記リスクに関する審議 ② 過去のプロジェクトでの経験を集約した契約条件ポリシーに従って各事業会社が作成した契約交渉方針について、当社グループ全体の経営に影響を与えうるプロジェクトについては審査を実施 ③ パートナー企業の財政状態、プロジェクト遂行能力等を事前調査し対策を講じるためのパートナーデューディリジェンスの実施
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 • グループリスク管理委員会および経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォース等による当社グループ全体のカントリーリスクに関する情報収集、分析および共有 • 不可抗力条項、法令変更条項などについて、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
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 • 人件費高騰に対する適切な契約条件の設定等の対策
資機材・原燃材料費などの高騰リスク	• 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 • 資機材・原燃材料費および輸送コストの高騰に対する適切な契約条件の設定等の対応
投資に伴うリスク	• 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、汚職等の腐敗行為や競争制限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程の整備、実施、モニタリングおよび改善 • グループ横断型コンプライアンス・コミッティーのもと、主要なグループ会社に設置されたコンプライアンス責任者が、各社の実情に応じた施策を立案・実施 • 贈賄防止対応については、特にルールの整備や指導監督を実施 • 輸出入貿易規制対応については、輸出関連法規遵守委員会のもと、各国最新法令の把握と社内規程の見直しを継続的に実施
情報セキュリティに関するリスク	• 停電、災害、情報システムの障害や紛失・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	• グループ情報セキュリティ委員会によるグループ全体での情報セキュリティ対応状況の把握、対応強化の立案と審議 • 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 • 役員・従業員への情報セキュリティ・個人情報保護教育研修および訓練
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 • 製造物賠償責任保険（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	• グループリスク管理委員会および経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォース等による当社グループ全体のマクロ経済環境、社会・国際情勢の変化に関するリスクに係る情報収集、分析および共有 • 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 • 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	• 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
知的財産に関するリスク	• 一部の国において、知的財産制度や第三者の権利状況を把握することが困難な場合に発生しうる、意図しない第三者の知的財産権の侵害	• 知的財産に関するガバナンス体制のもと、第三者の知的財産権のモニタリングおよび知財リスクの特定・分析・対策 • 第三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 • 知的財産に関する社内教育の実施および情報発信等の啓発活動

コンプライアンス

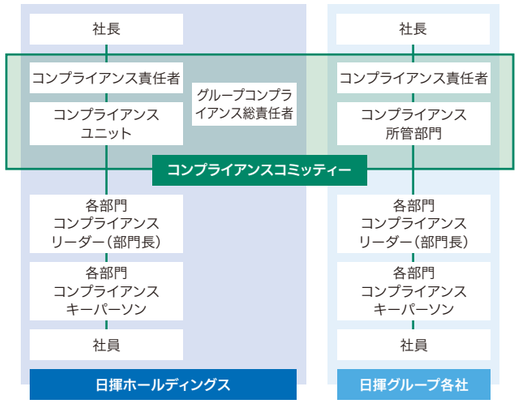
基本的な考え方

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は、国内外の法令を遵守し、さらに、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あるとの認識のもと、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部門とともに、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

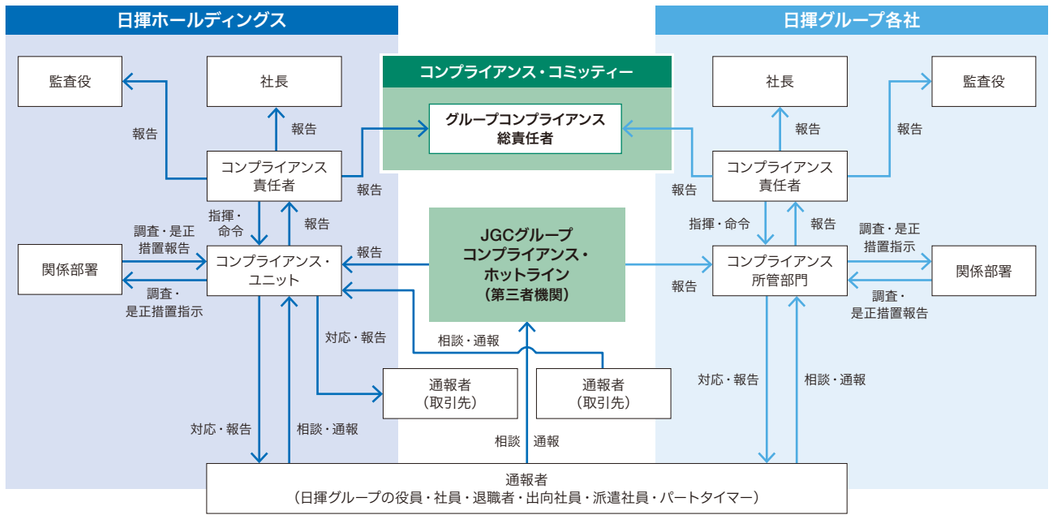


通報制度

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、社内窓口のほか、外部窓口「JGCグループ コンプライアンス・ホットライン」を設けて相談・通報先を選択できるようにし、また、匿名での相談・通報も受け付けることで、法令等や当社グループ行動規範の違反、または人権にかかわる問題について相談・通報しやすい環境を整えています。また、取引先とその他当社の事業活動に関係するステークホルダーからの通報もホームページ経由で受け付ける体制を取っています。

ESGデータ経年推移 P.113

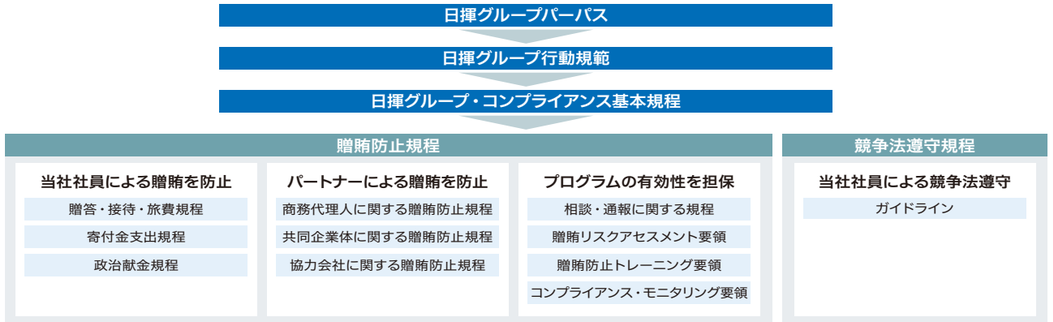
日揮グループ相談・通報体制図



不正防止に向けた取り組み

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っています。こうした事業活動を行うにあたり、各国の贈収賄防止に関する法令を遵守することはもちろんのこと、信頼できる取引先と取引を行うことを基本方針としています。

この基本方針のもと、当社グループの取引先に対しては、違法な取引や制裁が科されうる取引を未然に防ぐため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その他の適切な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、当社グループのパーパスや行動規範のもと、贈賄防止関連諸規程を上表のとおり整備し、贈賄防止プログラムを展開しており、贈答、接待、寄付、政治献金についても、腐敗行為やレピュテーションリスク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モニタリングしています。また、国内外の競争法遵守のため、社内規程やガイドラインの適宜の見直しや研修等を通じた周知を継続的に行い、社員の意識向上を図るとともに、談合やカルテル等の防止に努めています。

制裁対応の取り組み

当社グループは、国際的な法令遵守を企業活動の根幹と位置付け、経済制裁および輸出管理に関する規制への対応を重要な責務と認識しています。取引開始にあたっては、対象国・地域、取引先等について、社内の専門委員会で関連法令に基づく審査を実施し、適切に取引可否を判断しています。

取引先に対する取り組み
契約書への遵法条項の明記や、必要に応じたデューディリジェンスの実施を通じて、関連法令の遵守を求めることで、より信頼性の高いコンプライアンス体制を構築しています。

社内での取り組み
役員および社員向けに研修を実施し、最新の国際規制動向や事例を取り入れた教育・啓発活動を継続しています。加えて、外部の専門機関との連携により、情報収集力と対応力の強化にも取り組んでいます。

今後も、急速に変化する国際的な規制環境へ的確に対応するため、社内情報共有体制の強化などを通じて、柔軟かつ堅実なコンプライアンス体制の維持・強化に努めていきます。

コンプライアンス研修など

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、当社グループ行動規範のe-learningに加え、階層別およびテーマ別研修を実施しています。e-learningは2024年度から対象会社を国内外グループ会社に拡充したほか、階層別研修は国内グループ会社社員を対象とし、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。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させる教育を行っています。

また、各グループ会社の経営マネジメントによるメッセージ動画(Tone at the top)を作成し、トップマネジメント自らがコンプライアンスの重要性を社員に訴えかけることにより、当社グループの役員および社員全体のコンプライアンス意識の浸透も図っています。

研修実施件数・受講人数

	2024年度
実施件数(回)	59
受講人数(人)	4,821

ESGデータ経年推移 P.113

Business Overview

Chapter 6

本章では、総合エンジニアリング事業ならびに機能材製造事業について、事業別の財務データと事業の概況をご紹介します。

101 事業別サマリー
103 事業概況

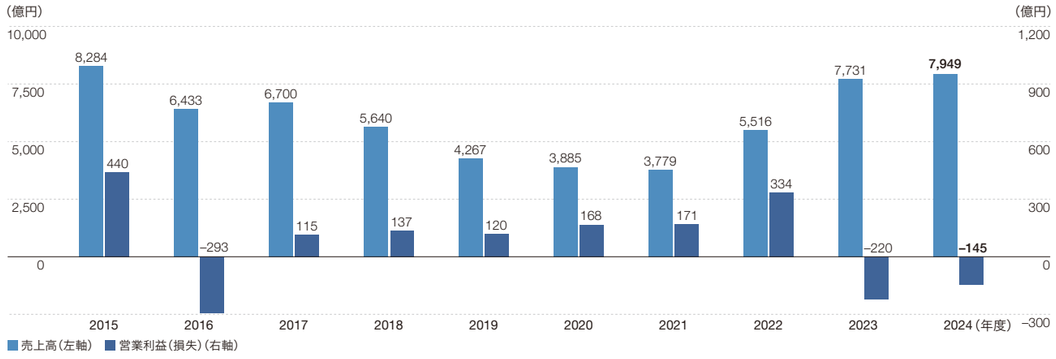
事業別サマリー

総合エンジニアリング事業

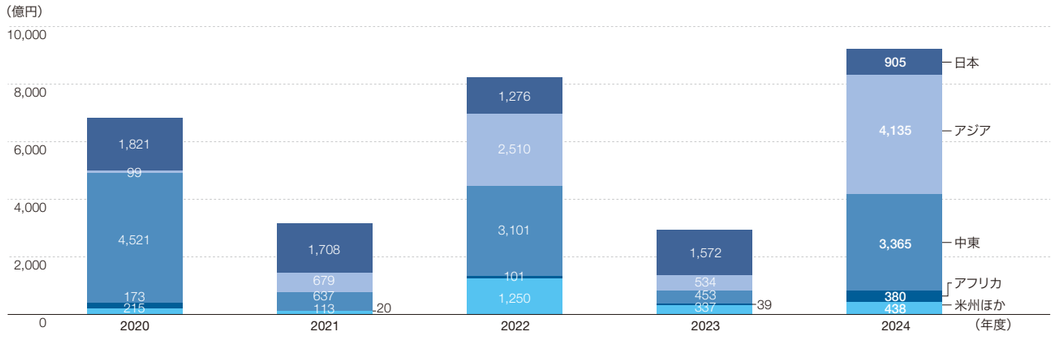
構成比 93%

2024年度 セグメント売上高 7,949億円

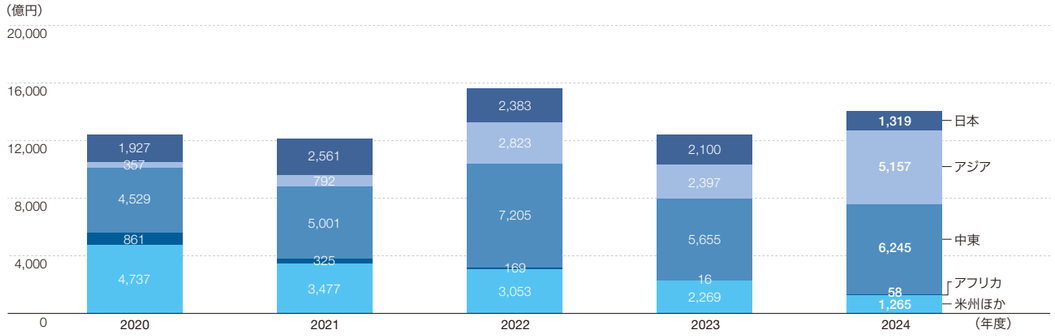
売上高／営業利益（損失）



受注高（総合エンジニアリング事業）



受注残高（総合エンジニアリング事業）

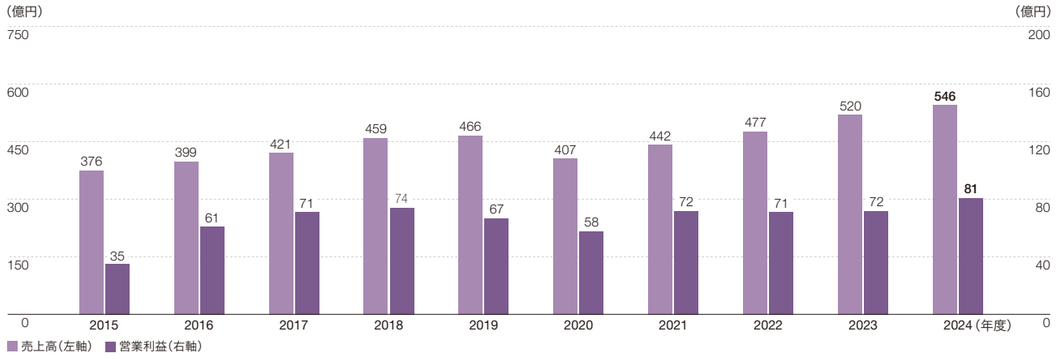


機能材製造事業

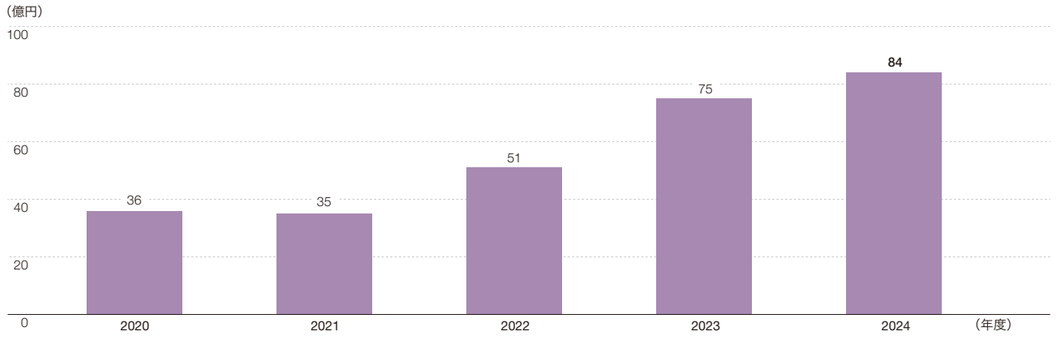
構成比 6%

2024年度 セグメント売上高 546億円

売上高／営業利益



設備投資額※1



※1 機能材製造事業の合計額

研究開発費※2

※2 機能材製造事業の合計額

Business Overview

事業概況

総合エンジニアリング事業

日揮グローバル株式会社
代表取締役社長執行役員
山田 昇司

海外分野

2024年度受注実績	2025年度受注目標
8,320億円	**5,000億円**

海外分野全般

世界経済は一部に先行き不透明感がありながらも堅調に推移し、エネルギー需要も拡大しています。当社が対象とする海外プラントマーケットにおいては、インフレ等によるCAPEXの増加傾向はあるものの、顧客の設備投資計画には全体として進展が見られました。こうした状況下において鋭意営業活動に取り組んだ結果、2024年度の受注実績は8,320億円と、期初に設定した海外分野における受注目標（8,400億円）をほぼ達成することができました。

一方で業績面においては、台湾、サウジアラビアおよびカナダで遂行中の4件のプラント建設プロジェクトにおいて、残念ながら追加費用やリスク対応費用を見込む必要が生じ、工事採算が悪化しました。このため、現在EPC遂行体制と採算管理体制の組織的な強化を図っています。

2025年度のマーケット環境も全体としては堅調な動きが見込まれます。遂行中のプラント建設プロジェクトにおいて着実なプロジェクト遂行を通じた採算の維持・改善を図りつつ、受注目標5,000億円の達成に向けた営業活動に取り組んでいきます。

トランジションエネルギー分野

事業分野

LNG（液化天然ガス）、石油精製、石油化学、化学、ガス処理、水素・燃料アンモニア、CCS（CO_2回収・貯留）、SAF、原子力関連分野（SMRなど）等の各種プラントの設計・調達・建設

洋上LNGプラント（モザンビーク）

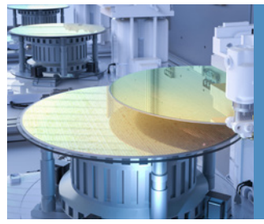
環境負荷が比較的少ない天然ガスやLNGの需要は引き続き高く、産油・産ガス諸国において新設のみならず既設プラントの増設・改造などの設備投資計画が進展する一方で、金利上昇や建設費用等の増加により顧客のCAPEXが増加傾向にあるため、一部の顧客では投資決定時期を2025年度以降に先送りする動きがありました。そのなかで、2024年度において当社は、ADNOC社（アブダビ国営石油会社）向け大型低炭素LNGプラント建設プロジェクト、モザンビーク・ロブマ・ベンチャー社向けLNGプラントの基本設計役務、イラク石油省傘下の国営石油精製会社（南部精製公社）向けバスラ製油所近代化プロジェクトでの製油所操業に係る技術移転業務などを受注しました。

2025年度についても同様の市場環境が予想され、特にアジアやアフリカを中心にLNGなどの設備投資計画が進展していく見通しです。顧客の投資決定の動向を注視しながら期待案件の着実な受注に注力していきます。

また低・脱炭素化に向けた各国の政策や支援が後押しし、水素・燃料アンモニア、CCS（Carbon dioxide Capture and Storage: CO_2の回収・貯留）などの領域において、設備投資計画が実現に向けて前進するなどしました。一方で本分野の一部案件については、概して事業経済性の確保に難しさも出ており、一部の顧客は投資決定時期を2025年度以降に先送りする動きをみせました。そのような状況において、当社グループはBP Berau社向けタングーEGR／CCUS※プロジェクトにおける陸上設備の建設および据付プロジェクトや、ENEOS株式会社などがマレーシアで計画するグリーン水素製造プラントの基本設計役務などを受注しました。

2025年度も2024年度と同様のマーケット環境が想定され、足元では一部顧客の設備投資計画が先送りとなる傾向が顕著となっています。このため当社グループは、水素・燃料アンモニアやSAF、CCS、合成メタン（e-methane）などの低・脱炭素分野のプラント建設計画については、政府による導入目標などのイニシアチブや補助金によるサポートも受けながら実現していく可能性が高い案件に注力し、将来のEPC案件の受注につなげていきます。

※ 天然ガスの増進回収（EGR：Enhanced Gas Recovery）とCO_2の分離回収、利用、貯留（CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）



先端技術産業分野

事業分野

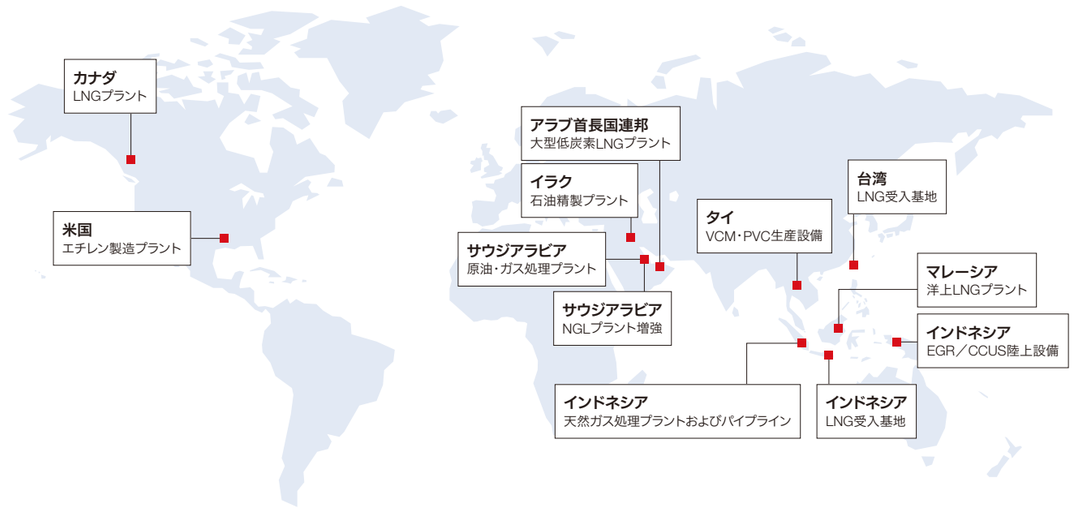
半導体、蓄電池関連作業、データセンターなどの各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設

半導体製造設備（イメージ）

デジタル社会の進展に伴って半導体材料や蓄電池部材、データセンターなどのデジタル産業を支えるインフラ施設や関連施設の設備投資計画が、アジアなどを中心に着実に進展しました。こうした市場環境のなか、半導体やデータセンター分野において、同分野のリーディングコントラクターであるExyte社傘下のExyte Singapore社との協業のもと、東南アジアを中心に事業拡大に向けた営業活動を展開しました。

2025年度においても、本分野においては堅調な顧客の設備投資計画が見込まれます。特に東南アジアにおいてはデータセンター新設に向けた投資が活発であり、Exyte Singapore社との協業を軸にEPCプロジェクトの受注・遂行を目指し、事業拡大を図っていきます。

遂行中の主要EPCプロジェクト



総合エンジニアリング事業

国内分野

日揮株式会社
代表取締役
社長執行役員
山口 康春

2024年度受注実績
905億円

2025年度受注目標
1,500億円

医薬品製造施設（静岡）

事業分野
医薬品、ヘルスケア、SAF、水素・燃料アンモニア、
ケミカルリサイクルならびに石油精製、石油化学、化学、
原子力などの各種プラントの設計・調達・建設

ライフサイエンス分野やヘルスケア分野での設備投資計画が進んだほか政府補助金等による支援が追い風となり、SAFや原子力といった低・脱炭素分野や資源循環分野における設備投資計画が進展しました。一方で、国内においても金利上昇や建設費用等の増加により、顧客のCAPEXは引き続き増加傾向で推移したことから、一部の顧客において設備投資の最終決定時期を2025年度以降に先送りする動きがありました。

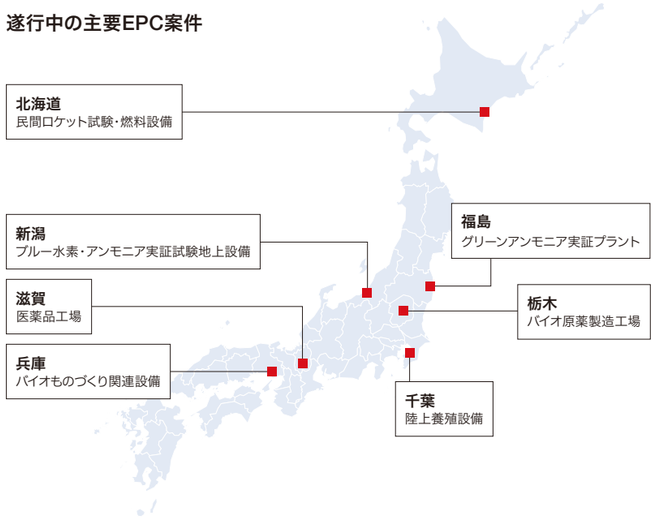
そのような状況において、既存国内製油所や化学プラントの保全工事やそれに伴う改修工事のほか、病院建設プロジェクトやSAF製造設備の基本設計役務などを受注しました。期初に掲げた受注目標（1,300億円）については、受注を期待していた大型案件の最終投資決定が、2025年度以降に先送りとなったことを受け、残念ながら未達となりました。

また当社は、低・脱炭素分野ならびに資源循環分野を今後中核となる成長分野として位置付けており、それら分野のプロジェクト遂行リソースの拡大を目指し、プラント配管工事などで多くの実績を有する高田工業所と2023年11月に協業基本合意書を締結したのに続き、2025年3月に同社株式の約20%を取得しました。本株式取得により両社の施工対応力を維持・強化し、国内事業のさらなる拡大を図っていく予定です。加えて今後国内で低・脱炭素分野や資源循環分野における案件の増加に対応していくために、長崎県長崎市に新たなエンジニアリング拠点を開設しました。

2025年度においても低・脱炭素分野やライフサイエンス分野、食品分野において、顧客の設備投資計画が実現していく見通しです。一方で、政府による補助金交付の遅れや建設費用等の増加によって一部の顧客において投資決定時期を先送りする動きがあり、その動向を注視しています。また、既存製油所・化学プラントの保全工事において、定期修繕工事の需要が堅調に推移する見通しです。

顧客の投資計画の動向を注視しながら、受注目標達成に向けて営業活動に取り組んでいきます。

遂行中の主要EPC案件



機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野

日揮触媒化成株式会社
代表取締役
社長執行役員
平井 俊晴

石油精製向け触媒

事業分野
石油精製、ケミカル、環境保全などの触媒、および半導体、情報・電子、
光学、化粧品などの材料となるファインケミカル製品の開発・製造

触媒分野においては、FCC触媒の海外顧客向け出荷時期変更やケミカル・環境保全触媒の市場変化等により大口案件販売が減少しました。ファインケミカル分野においては、半導体やエレクトロニクス市場の余剰在庫が解消に向かったことにより、ハードディスク用研磨材向けシリカゾル、フラットパネルディスプレイおよびタブレットの反射防止材向けシリカゾルなどの需要が回復しました。また、化粧品材についても海外需要が回復・拡大しました。

2025年度は触媒分野において、FCC触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、水素化処理触媒を扱う協業先との体制維持と収益性向上、ケミカル触媒の新規案件獲得、今後拡大が期待されるカーボンリサイクルやケミカルリサイクル分野に対応する触媒開発、再生可能エネルギー発電向け環境保全触媒の素材開発などを推進していきます。ファインケミカル分野においては、世界経済の混乱によって主力であるエレクトロニクスや半導体市場の事業環境の変化が懸念されるものの、新規研磨用シリカゾル材の立ち上げ、機能性塗料材の拡販および多用途展開、化粧品材のマイクロプラスチックビーズ代替需要対応とオプト材の拡販、多用途展開に注力していきます。

ファインセラミックス分野

日本ファインセラミックス株式会社
代表取締役社長
田中 宏

骨再生材料リン酸八カルシウム

事業分野
半導体、自動車、情報通信、産業機械、医療、
宇宙分野向けセラミックス材料の開発、製造

半導体製造装置関連や薄膜回路基板関連は、生成AIの需要増大により、データセンター向け受注が伸長しましたが、他の半導体関連市場の受注環境は依然厳しい状況にあります。また、電気自動車（EV）向け高熱伝導窒化ケイ素基板については、欧米のEVシフトが減速しているものの中国を中心とした市場は活況を極めており、また将来的にはEVへの転換は進むと予測されていることから、引き続き高い需要が期待されています。この需要の増加に応えるため、宮城県富谷市において建設していた高熱伝導窒化ケイ素基板の新工場を2025年7月に竣工させ、現在、操業開始に向けた各種設備の導入を進めています。

2025年度は、世界経済の景気後退が懸念されているため、半導体製造装置市場の事業環境の見通しが難しいなかで、その状況を注視しつつ、薄膜回路基板やセラミックス製品などについては、新規顧客獲得に向けたさらなる受注拡大に取り組みます。また、高熱伝導窒化ケイ素基板については、競合他社を圧倒する品質の高さと性能向上を目指して開発を進めていきます。

Data & Other Information

Chapter 7

日揮グループは、持続的成長を図りながら経済・社会・環境価値を創出する価値創造プロセスの成果を財務・非財務の両面から様々な指標で測定し、次の取り組みに活かしています。本章では、2024年度の事業活動の成果をご報告するとともに、経年での価値創造の成果を参照することができるデータを掲載しています。

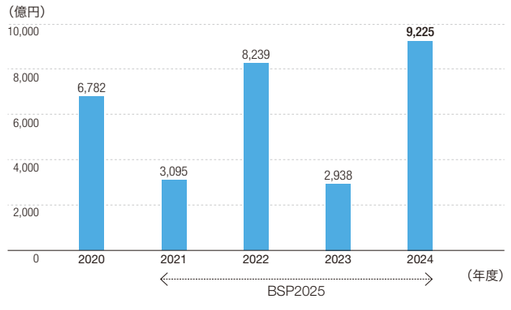
109 財務・非財務ハイライト
111 財務数値経年推移
113 ESGデータ経年推移
115 連結財務諸表
120 グループ会社一覧
121 株式・株主情報
122 会社概要・用語集

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

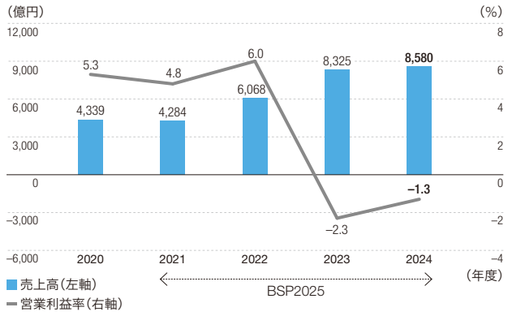
受注高（総合エンジニアリング事業）

金利上昇や建設費用等の増加により顧客のCAPEXは増加傾向にあり、一部の顧客において投資決定時期を2025年度以降に先送りにする動きなどがありましたが、案件を選別しながら受注目標の達成に向けて営業活動に取り組んだ結果、2024年度における総合エンジニアリング事業の受注実績は、9,225億円となりました。



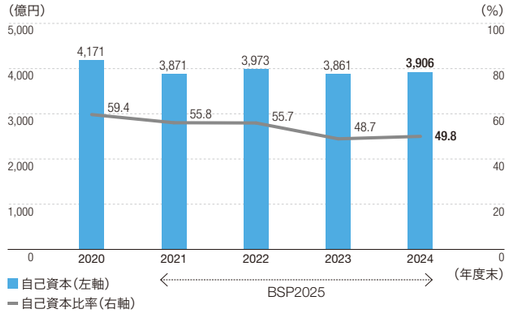
売上高／営業利益率

2024年度の連結売上高は、大型EPCプロジェクトの進捗により、8,580億円となりました。営業利益については、総合エンジニアリング事業において複数の海外プロジェクトで工事採算が悪化したことなどにより、114億円の損失（営業損失率は−1.3%）となりました。



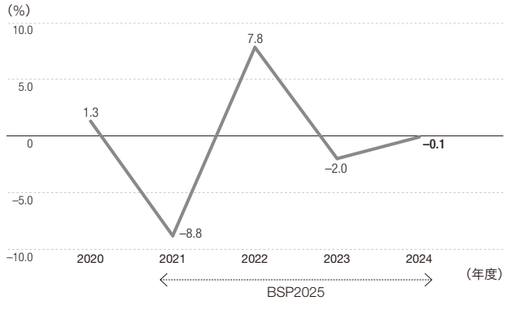
自己資本／自己資本比率

2024年度末における純資産合計は、「その他有価証券評価差額金」等の増加により前年度末比で43億円増加し、3,922億円となりました。この結果、自己資本比率は49.8%（前年度末は48.7%）となりました。



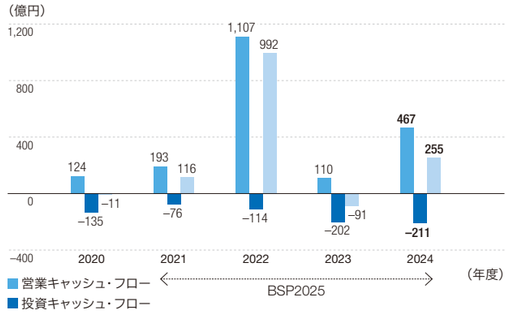
自己資本当期純利益率（ROE）

総合エンジニアリング事業における損失計上によって、2024年度の親会社株主に帰属する当期純損失は3億円となり、ROEは-0.1%となりました。



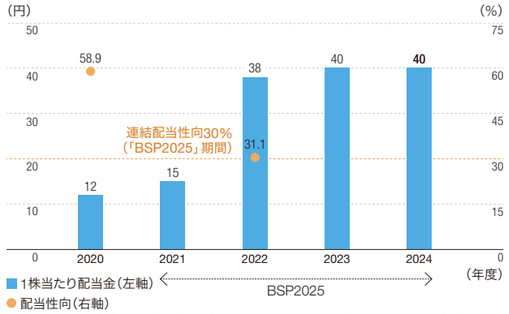
キャッシュ・フロー

2024年度末の連結ベースの現金及び現金同等物は前年度末との比較で82億円増加し、3,327億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益82億円に加え、国内外プロジェクトでの債権回収の進捗などにより467億円増加。投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより211億円の減少。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いなどにより150億円減少しました。



1株当たり配当金／配当性向

2024年度は当期純損失を計上しましたが、1株当たり配当金については、従来運用している配当下限制度（1株当たり40円）に基づき40円としました。

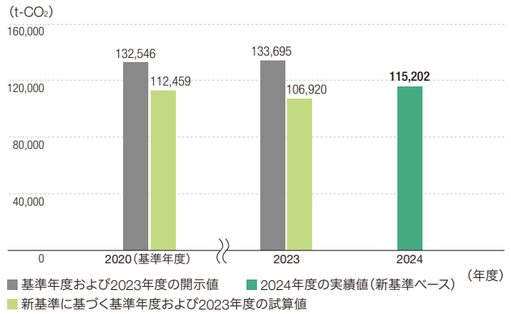


※ 親会社株主に帰属する当期純損失を計上した年度については、配当性向の実績は掲載していません。

非財務ハイライト

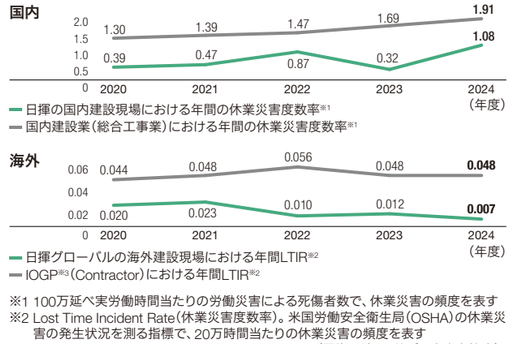
GHG排出量（Scope1＋2）

2020年度から主要グループ7社のScope1+2、Scope3を算定し、開示しています。2024年度において、信頼性向上の一環として、GHG排出量の算定方法を見直したことに伴い、当該新基準に基づく基準年度および2023年度のGHG排出量の試算値も示しています。詳細は、気候変動への取り組み P.55をご参照ください。



国内外建設現場における労働安全成績（休業災害度数率／LTIR）

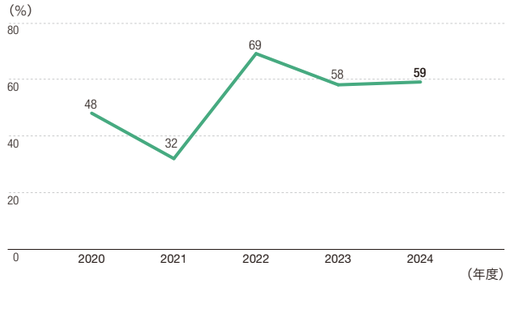
総合エンジニアリング事業においては、HSSE基本理念に基づき取り組みを継続的に推進してきた結果、国内外の建設現場での休業災害度数率（LTIR）をはじめとする労働安全成績は、各々の業界平均と比較してそれぞれ優れた結果を維持しています。



※1 100万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 Lost Time Incident Rate（休業災害度数率）。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 International Association of Oil & Gas Producers（国際石油・天然ガス生産者協会）。石油・ガス業界の建設企業の安全成績を集計している

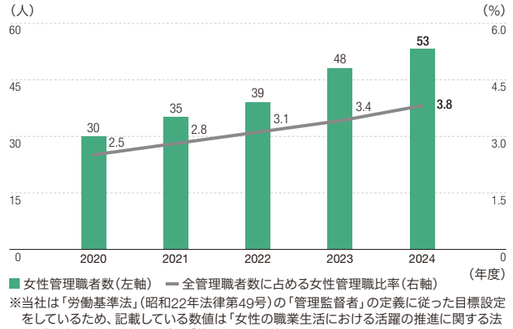
男性育児休業取得者率

共働き世帯が増えている環境で、当社グループでは子の看護休暇や子育て支援（月2日以内の休業が可能な勤務体制）、時短勤務をはじめとするファミリーケア制度を整備し、男性社員が育児休業を取得できる環境と文化を整えており、男性の育児休業取得は増加傾向にあります。



女性管理職※者数／全管理職者数に占める女性管理職比率

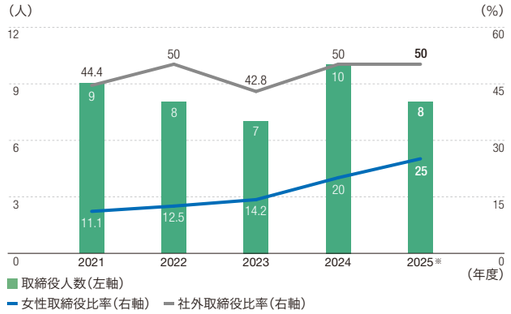
当社グループでは2025年時点で女性管理職者数を2020年の2倍に増やすことを目標として掲げており、女性がより働きやすく、活躍しやすい環境を整えるために充実した制度を整備するほか、様々な社外プログラムへの派遣・参加を継続的に行うことで、早期女性リーダーの育成等に取り組んでいます。



※当社は「労働基準法」（昭和22年法律第49号）の「管理監督者」の定義に従った目標設定をしているため、記載している数値は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第46号）の「管理職」の定義とは異なります。

取締役人数／社外取締役比率／女性取締役比率

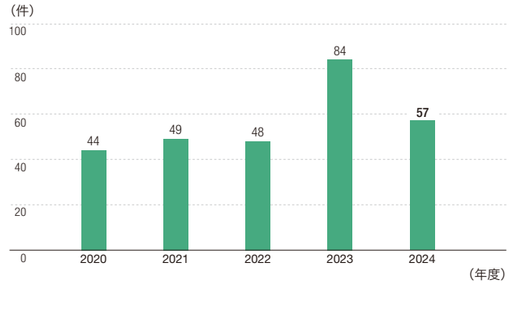
当社の取締役会は、グループの中長期戦略や課題に関する意思決定、およびグループ各社の業務執行の監督を担っており、これらの機能を効果的かつ効率的に発揮できる構成としています。



※2025年6月末時点

内部通報件数

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、社内外に匿名での相談・通報も可能な窓口を広く設け、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。



Data & Other Information

財務数値経年推移

日揮ホールディングス株式会社および連結子会社※1

（単位:百万円）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業績ハイライト										
売上高	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809	433,970	428,401	606,890	832,595	**858,082**
営業利益又は営業損失(△)	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234	22,880	20,688	36,699	△18,995	**△11,474**
営業利益率又は営業損失率(△)(%)	5.6	△3.1	3.0	3.7	4.2	5.3	4.8	6.0	△2.3	**△1.3**
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)※2	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117	5,141	△35,551	30,665	△7,830	**△398**
当期純利益率又は当期純損失率(△)(%)	4.9	△3.2	2.3	3.9	0.9	1.2	△8.3	5.1	△0.9	**△0.0**
受注高(総合エンジニアリング事業)	307,746	496,106	536,412	926,364	182,622	678,229	309,505	823,995	293,887	**922,593**
受注残高(総合エンジニアリング事業)	1,249,826	1,044,865	885,176	1,207,337	940,984	1,240,383	1,207,832	1,563,459	1,243,957	**1,404,603**
研究開発費	5,483	5,175	5,875	5,825	6,861	7,742	6,987	7,862	10,454	**9,770**
減価償却費	9,423	8,012	7,427	7,291	7,015	6,432	7,202	7,839	9,702	**10,584**
年度末財政状態										
流動資産	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955	548,359	533,343	539,493	603,563	**561,267**
流動負債	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386	197,055	253,836	272,206	350,736	**346,928**
運転資本	297,544	254,408	305,547	318,188	309,569	351,304	279,507	267,287	252,827	**214,339**
有形固定資産	76,255	69,877	55,222	55,440	49,794	66,654	69,534	72,234	84,411	**88,296**
総資産	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273	702,529	694,274	713,127	792,296	**784,175**
有利子負債※3	36,329	26,683	67,656	54,563	50,574	67,371	72,323	36,771	39,275	**34,889**
純資産	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979	417,616	387,662	397,981	387,885	**392,260**
自己資本	418,695	382,215	394,701	409,254	390,516	417,120	387,145	397,343	386,155	**390,656**
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	△49,764	△28,884	5,539	△55,259	92,442	12,467	19,311	110,769	11,090	**46,761**
投資キャッシュ・フロー	8,696	△12,979	11,736	△4,662	19,364	△13,520	△7,695	△11,471	△20,201	**△21,172**
財務キャッシュ・フロー	△4,374	△19,674	33,781	△13,878	△7,699	196	△148	△61,288	△8,894	**△15,049**
現金及び現金同等物の期末残高	247,947	185,603	235,394	160,841	261,898	268,281	288,009	332,755	324,507	**332,761**
株式情報										
発行済株式総数(株)	259,052,929	259,052,929	259,052,929	259,052,929	259,110,861	259,214,827	259,336,682	259,409,926	259,481,819	**259,618,792**
1株当たり配当金(円)	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0	12.0	15.0	38.0	40.0	**40.0**
配当性向(%)	25.1	—	38.0	30.0	73.5	58.9	—	31.1	—	**—**
EPS(1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△))(円)	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32	20.37	△140.77	122.28	△32.48	**△1.65**
BPS(1株当たり純資産)(円)	1,659.46	1,514.88	1,564.37	1,622.05	1,547.45	1,652.19	1,532.72	1,651.54	1,598.71	**1,616.43**
主要経営指標※4										
売上高総利益率(%)	8.3	0.2	6.2	7.3	9.0	10.1	10.6	11.0	1.3	**2.2**
総資産経常利益率(ROA)(%)	7.4	△2.3	3.8	4.6	3.2	3.7	4.3	7.2	0.0	**1.4**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.6	△5.5	4.3	6.0	1.0	1.3	△8.8	7.8	△2.0	**△0.1**
総資産回転率(回)	1.3	1.0	1.1	0.9	0.7	0.6	0.6	0.9	1.1	**1.1**
自己資本比率(%)	60.7	59.1	57.6	57.7	58.2	59.4	55.8	55.7	48.7	**49.8**
流動比率(%)	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5	278.2	210.1	198.2	172.1	**161.8**
従業員数(人)	7,489	7,554	7,610	7,841	7,607	7,371	7,275	7,876	8,865	**8,365**

※1 2025年3月末現在の連結子会社は31社です。
※2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)などを適用し、2015年度から、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
※3 有利子負債には、社債および借入金を含んでいます。なお、リース債務は金額が僅少であるため、有利子負債には含めていません。
※4 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しています。

ESGデータ経年推移※1

	当社グループの主なKPI	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
E 環境活動報告												
環境にかかわる取り組み • 地球環境保全への貢献 • 本来業務に即した環境改善活動 • ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	GHG排出量(Scope1+2)※2	t-CO_2	—	—	—	—	—	132,546	133,573	134,004	133,695	**115,202**
	GHG排出量(Scope3)※2	t-CO_2	—	—	—	—	—	—	702,873	975,775	1,497,309	**1,569,194**
	有害物質などの漏洩件数(国内外建設現場)	件	0	0	1	0	0	0	0	0	0	**0**
	産業廃棄物再資源化等率(国内建設現場)	%	96.3	98.1	97.7	96.1	85.2	88.3	98.4	99.0	94.8	**94.4**
	電子マニフェスト普及率(国内建設現場)	%	79.4	96.0	64.2	79.5	69.5	85.9	93.9	99.6	99.8	**99.9**※3
	【横浜本社オフィスの環境データ】											
	エネルギー消費量	原油換算kl	2,579	2,405	2,248	2,224	2,139	2,091	2,022	2,035	1,978	**1,973**
	電力使用量	千kWh	6,720	5,974	5,571	5,497	5,221	4,756	4,658	4,819	4,429	**4,332**
	冷水使用量	千MJ	16,195	15,857	14,071	15,353	15,503	14,349	13,327	14,970	15,809	**15,712**
	蒸気使用量	千MJ	8,021	8,886	9,153	7,724	7,170	10,377	9,963	7,708	8,081	**8,763**
	廃棄物処理量	千kg	224	209	212	206	191	109	129	149	137	**133**
	廃棄物リサイクル率	%	66.6	64.9	65.7	61.4	59.5	65.5	68.6	61.4	65.3	**65.6**
S 社会活動報告												
人権・労働慣行にかかわる取り組み • ダイバーシティ(多様性)の推進 • ワークライフバランスの支援 • 社員のキャリア形成の支援	女性管理職者数※4	人	15	17	19	21	26	30	35	39	48	**53**
	全管理職に占める女性管理職の比率※4	%	—	—	—	—	2.2	2.5	2.8	3.1	3.4	**3.8**
	障害者雇用率※5	%	1.75	1.81	1.82	1.87	1.97	2.27	1.72	2.58	2.68	**2.48**
	再雇用者数※6	人	208	189	159	109	55	55	13	8	16	**19**
	外国籍従業員数※6	人	97	94	100	89	86	95	93	90	98	**106**
	男性育児休業取得者数	人	1	2	8	11	14	40	43	64	71	**49**
	男性育児休業取得率	%	—	—	—	10	14	48	32	69	58	**59**
	女性育児休業取得者数(復職率)	人(%)	29(100)	27(96)	24(100)	24(100)	19(100)	27(100)	27(100)	33(100)	30(100)	**13(100)**
	配偶者出産休暇取得者数	人	72	81	81	64	80	91	87	61	61	**57**
	子の看護休暇取得者数	人	125	115	123	185	187	217	167	189	239	**245**
	介護休暇取得者数	人	4	8	20	22	11	42	33	38	39	**54**
	介護休職取得者数	人	2	2	1	0	0	1	0	3	4	**1**
	育児短縮勤務者数	人	37	44	42	51	47	47	44	68	97	**76**
	介護短縮勤務者数	人	1	1	2	0	0	0	0	0	2	**2**
	年次休暇取得率	%	53	53	57	53	59	60.75	60.95	70.25	69.20	**71.35**
	現場研修・現場訓練派遣者数	人	98	62	72	86	45	55	88	102	71	**98**
	年間総研修時間	時間	—	—	—	—	—	—	57,877	50,871	46,833	**66,820**
	一人当たり研修時間	時間	—	—	—	—	—	—	18	17	15	**21**
	海外企業等派遣者数	人	2	5	5	2	4	4	1	1	2	**1**
安全衛生にかかわる取り組み※7 • 安全衛生文化の醸成 • トップマネジメントのHSSEリーダーシップ • 投資事業のHSSE管理体制の強化 • 交通安全対策の継続的推進 • 社内安全衛生教育の充実 • 本社建設HSSE機能の強化	工事総労働時間数	千時間	185,433	128,036	81,072	90,993	57,305	40,861	49,334	46,401	43,061	**69,782**
	死亡災害件数	件	0	3	2	0	0	1	0	0	2	**1**※10
	休業災害件数	件	14	8	9	8	8	7	8	8	5	**12**
	就労制限件数	件	37	25	6	11	18	15	11	13	25	**20**
	専門治療件数	件	99	65	41	31	46	46	31	32	60	**48**
	休業災害度数率※8		0.015	0.012	0.022	0.018	0.028	0.034	0.032	0.034	0.023	**0.034**
	記録災害度数率※9		0.16	0.16	0.14	0.11	0.25	0.34	0.20	0.22	0.43	**0.23**
G ガバナンス報告												
公正な事業慣行にかかわる取り組み • コンプライアンス意識の向上	コンプライアンス研修の実施数(受講人数)※11	回(人)	18(600)	12(373)	13(353)	6(199)	21(559)	19(1,856)	27(846)	42(5,053)	33(5,403)	**59(4,821)**
内部通報件数		件	5	12	18	28	47	44	49	48	84	**57**
情報セキュリティ推進にかかわる取り組み • 情報セキュリティ意識の向上 • 標的型攻撃に対する訓練	重大な情報セキュリティインシデント	件	0	0	0	0	1※12	0	0	0	0	**0**
ガバナンス体制の強化	社外取締役人数※13	人	1	2	2	2	3	3	4	4	3	**5**

※1 本データの集計範囲は、特段の注記がない限り、エンジニアリング関連4社(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)を対象としています。
※2 上記4社に加え日揮触媒化成、日本ファインセラミックス、日本エヌ・ユー・エスを対象としています。なお、2024年度において、信頼性向上の一環として、GHG排出量の算定方法の見直しを実施しました。詳細は、📖 気候変動への取り組み P.55をご参照ください。
※3 電子マニフェストの普及は完了したため、本項目に関するデータの集計は2024年度をもって終了しました。
※4 当社は「労働基準法」(昭和22年法律第49号)の「管理監督者」の定義に従った目標設定をしているため、記載している数値は「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(「女性活躍推進法」、平成27年法律第46号)の「管理職」の定義とは異なります。なお、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の「管理職」の定義に基づく、エンジニアリング関連4社における2024年度の「女性管理職者数」は22人、「全管理職に占める女性管理職の比率」は2.5%です。
※5 2022年度より、特例子会社の日揮パラレルテクノロジーズも対象に含んでいます。
※6 再雇用者数および外国籍従業員数=(4月人数+3月人数)÷2
※7 国際的な比較等の観点から、本データの集計期間は毎年1月から12月までの合計としています。また集計範囲は、日揮グローバルおよび日揮における国内外建設現場を対象としています。
※8 休業災害度数率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数
※9 記録災害度数率=(死亡災害件数+休業災害件数+就労制限件数+専門治療件数)×200,000÷工事総労働時間数
※10 国内メンテナンス工事において、協力会社作業員の死亡災害を含む複数の傷害者を伴う事故が発生しました。詳細は、📖 HSSEの取り組み P.73をご参照ください。
※11 2022年度からe-learningを含んでいます。またe-learningについては、2022年度と2023年度はエンジニアリング関連4社で実施し、2024年度はエンジニアリング関連4社を除いた国内外グループ会社で実施しました。
※12 重大な情報セキュリティインシデント:1件(不正アクセスに起因する外部へのメールの発信)
上記インシデントに対する是正策:2要素認証による不正アクセス防止策導入
※13 各年度の6月末に開催される定時株主総会終了時点の人数を記載しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位:百万円）

資産の部	前連結会計年度末（2024年3月31日）	当連結会計年度末（2025年3月31日）
流動資産		
現金預金	324,964	**333,701**
受取手形・営業債権及び契約資産等	200,819	**154,314**
未成工事支出金	25,304	**15,212**
商品及び製品	7,474	**8,149**
仕掛品	3,731	**3,887**
原材料及び貯蔵品	4,411	**5,162**
未収入金	28,167	**30,175**
その他	9,242	**11,460**
貸倒引当金	△553	**△796**
流動資産合計	603,563	**561,267**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	79,968	**84,191**
機械、運搬具及び工具器具備品	79,639	**84,371**
土地	24,862	**24,993**
リース資産	3,055	**2,917**
建設仮勘定	3,392	**3,220**
減価償却累計額	△106,505	**△111,396**
有形固定資産合計	84,411	**88,296**
無形固定資産		
ソフトウエア	13,060	**14,034**
その他	268	**200**
無形固定資産合計	13,328	**14,234**
投資その他の資産		
投資有価証券	56,073	**80,386**
長期貸付金	11,869	**11,248**
退職給付に係る資産	1,600	**7,134**
繰延税金資産	22,834	**24,756**
その他	22,985	**21,236**
貸倒引当金	△24,369	**△24,385**
投資その他の資産合計	90,993	**120,376**
固定資産合計	188,733	**222,907**
資産合計	792,296	**784,175**

（単位:百万円）

負債の部	前連結会計年度末（2024年3月31日）	当連結会計年度末（2025年3月31日）
流動負債		
支払手形・工事未払金等	147,309	**126,436**
短期借入金	3,817	**250**
1年内償還予定の社債	—	**10,000**
1年内返済予定の長期借入金	741	**752**
未払法人税等	5,480	**2,556**
契約負債	95,855	**105,097**
賞与引当金	8,281	**8,996**
役員賞与引当金	209	**209**
工事損失引当金	48,072	**35,707**
完成工事補償引当金	1,249	**1,236**
その他	39,719	**55,685**
流動負債合計	350,736	**346,928**
固定負債		
社債	20,000	**10,000**
長期借入金	14,717	**13,887**
退職給付に係る負債	11,486	**12,439**
役員退職慰労引当金	1,059	**212**
繰延税金負債	2,231	**3,730**
再評価に係る繰延税金負債	1,014	**1,028**
その他	3,163	**3,686**
固定負債合計	53,674	**44,985**
負債合計	404,410	**391,914**
純資産の部		
株主資本		
資本金	23,798	**23,885**
資本剰余金	25,378	**25,465**
利益剰余金	350,511	**340,488**
自己株式	△25,485	**△25,486**
株主資本合計	374,202	**364,353**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,410	**19,886**
繰延ヘッジ損益	3,072	**1,180**
土地再評価差額金	△10,891	**△10,955**
為替換算調整勘定	11,082	**12,141**
退職給付に係る調整累計額	1,278	**4,050**
その他の包括利益累計額合計	11,952	**26,303**
非支配株主持分	1,730	**1,604**
純資産合計	387,885	**392,260**
負債純資産合計	792,296	**784,175**

連結財務諸表

連結損益計算書

（単位:百万円）

	前連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）	当連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
売上高	832,595	**858,082**
売上原価	821,931	**839,156**
売上総利益	10,663	**18,926**
販売費及び一般管理費	29,659	**30,400**
営業損失（△）	△18,995	**△11,474**
営業外収益		
受取利息	15,749	**16,780**
受取配当金	1,021	**4,132**
持分法による投資利益	—	**5,058**
為替差益	3,602	**—**
その他	2,343	**992**
営業外収益合計	22,717	**26,962**
営業外費用		
支払利息	1,364	**1,220**
為替差損	—	**2,213**
持分法による投資損失	1,366	**—**
その他	631	**734**
営業外費用合計	3,362	**4,167**
経常利益	358	**11,320**
特別利益		
投資有価証券売却益	2,384	**274**
関係会社清算益	828	**—**
特別利益合計	3,212	**274**
特別損失		
減損損失	—	**169**
固定資産除却損	100	**175**
出資金評価損	600	**—**
在外子会社事業整理費用	—	**1,497**
仲裁裁定に伴う損失	—	**1,489**
その他	61	**—**
特別損失合計	762	**3,331**
税金等調整前当期純利益	2,809	**8,263**
法人税、住民税及び事業税	19,097	**8,327**
過年度法人税等	△696	**1,002**
法人税等調整額	△7,738	**△606**
法人税等合計	10,662	**8,722**
当期純損失（△）	△7,852	**△459**
非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△22	**△61**
親会社株主に帰属する当期純損失（△）	△7,830	**△398**

連結包括利益計算書

（単位:百万円）

	前連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）	当連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
当期純損失（△）	△7,852	**△459**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,256	**△612**
繰延ヘッジ損益	902	**△2,112**
土地再評価差額金	—	**△29**
為替換算調整勘定	4,218	**337**
退職給付に係る調整額	556	**2,687**
持分法適用会社に対する持分相当額	△318	**14,070**
その他の包括利益合計	6,615	**14,341**
包括利益	△1,236	**13,881**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	△1,331	**13,986**
非支配株主に係る包括利益	95	**△105**

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位:百万円）

	前連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）	当連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,809	**8,263**
減価償却費	9,702	**10,584**
減損損失	—	**169**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	2,038	**62**
受取利息及び受取配当金	△16,771	**△20,912**
支払利息	1,364	**1,220**
為替差損益（△は益）	△7,319	**1,654**
持分法による投資損益（△は益）	1,366	**△5,058**
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	△56,474	**48,771**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△7,315	**9,209**
仕入債務の増減額（△は減少）	54,175	**△22,530**
投資有価証券売却損益（△は益）	△2,384	**△274**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△1,601	**680**
工事損失引当金の増減額（△は減少）	47,214	**△13,895**
出資金評価損	600	**—**
関係会社清算益	△828	**—**
契約負債の増減額（△は減少）	△19,176	**8,051**
未収入金の増減額（△は増加）	△2,270	**△1,683**
未払金の増減額（△は減少）	2,594	**8,604**
その他	△3,690	**8,260**
小計	4,033	**41,177**
利息及び配当金の受取額	19,889	**18,783**
利息の支払額	△1,249	**△1,081**
法人税等の支払額	△11,583	**△12,118**
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,090	**46,761**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△13,520	**△9,581**
投資有価証券の取得による支出	△7,899	**△7,885**
投資有価証券の売却による収入	4,095	**513**
無形固定資産の取得による支出	△5,467	**△4,830**
有償減資による収入	1,308	**405**
関係会社の清算による収入	871	**—**
その他	409	**207**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,201	**△21,172**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△664	**△759**
社債の発行による収入	10,000	**—**
社債の償還による支出	△10,000	**—**
自己株式の取得による支出	△0	**△0**
配当金の支払額	△9,136	**△9,676**
非支配株主への配当金の支払額	△51	**△18**
短期借入金の純増減額（△は減少）	1,826	**△3,721**
その他	△867	**△872**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,894	**△15,049**
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,938	**△2,351**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△9,067	**8,188**
現金及び現金同等物の期首残高	332,755	**324,507**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	818	**65**
現金及び現金同等物の期末残高	324,507	**332,761**

グループ会社一覧

（2025年3月31日時点）

● 連結子会社
● 関連会社で持分法適用会社

総合エンジニアリング事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合※
設計・調達・建設	● 日揮グローバル株式会社	日本	1,000百万円	100%
	● 日揮株式会社	日本	1,000百万円	100%
	● JGC ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	2,100千シンガポールドル	100% (100%)
	● JGC PHILIPPINES, INC.	フィリピン	1,300,000千フィリピンペソ	100%
	● JGC Gulf International Co., Ltd.	サウジアラビア	210,952千サウジアラビアリヤル	100% (100%)
	● JGC OCEANIA PTY LTD	オーストラリア	813,800千豪ドル	100%
	● JGC America, Inc.	アメリカ	44,051千米ドル	100%
	● PT. JGC INDONESIA	インドネシア	1,377,800千インドネシアルピア	48% (48%)
	● JGC Gulf Engineering Co., Ltd.	サウジアラビア	500千サウジアラビアリヤル	75% (75%)
	● JGC Construction International Pte. Ltd.	シンガポール	1,043千米ドル	100% (100%)
	● JGC ASIA PACIFIC(M)Sdn. Bhd.	マレーシア	2,500千マレーシアリンギット	100% (100%)
	● JGC Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	519,831,000千ベトナムドン	100% (62%)
	● JGC INDIA EPC PRIVATE LIMITED	インド	280,000千インドルピー	100% (100%)
	● Japan NuScale Innovation, LLC	アメリカ	174,008千米ドル	29% (29%)
	● JGC Corporation Oceania Pty Ltd	オーストラリア	5,100千豪ドル	100% (100%)
	● JGC France SAS	フランス	400千ユーロ	100% (100%)
	● 株式会社高田工業所	日本	3,723百万円	20% (20%)
検査・保守	● 青森日揮プランテック株式会社	日本	50百万円	100% (100%)
プロセスライセンシング	● 日揮ユニバーサル株式会社	日本	1,000百万円	50%
その他	● Sunrise Healthcare Service Co., Ltd.	カンボジア	32,500千米ドル	98% (98%)
	● その他4社			

機能材製造事業

	社名	国	資本金	議決権の所有割合※
	● 日揮触媒化成株式会社	日本	1,800百万円	100%
	● 日本ファインセラミックス株式会社	日本	2,300百万円	100%
	● JFCマテリアルズ株式会社	日本	10百万円	100% (100%)
	● 日揮ユニバーサル株式会社	日本	1,000百万円	50%

その他の事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合※
コンサルティング	● 日本エヌ・ユー・エス株式会社	日本	50百万円	88%
オフィスサポート	● 日揮ビジネスサービス株式会社	日本	1,455百万円	100%
水処理事業	● 水ing株式会社	日本	5,500百万円	33%
	● 水ingAM株式会社	日本	100百万円	[100%]
	● 水ingエンジニアリング株式会社	日本	300百万円	[100%]
原油・ガス生産販売事業	● JGC(GULF COAST), LLC	アメリカ	27,450千米ドル	100% (100%)
	● JGC Exploration Eagle Ford LLC	アメリカ	117,100千ドル	100% (100%)
	● JGC EXPLORATION CANADA LTD.	カナダ	0千カナダドル	100%
発電・造水事業	● Al Asilah Desalination Company S. A. O. C.	オマーン	17,500千オマーンリヤル	75%
	● A. R. C. H WLL	バーレーン	758千米ドル	30%
	● ASH SHARQIYAH OPERATION AND MAINTENANCE COMPANY LLC	サウジアラビア	1,000千サウジアラビアリアル	29%
FPSO（浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備）保有・傭船事業	● Japan Sankofa Offshore Production Pte. Ltd.	シンガポール	27,227千米ドル	26%
国産廃食用油を原料とするSAF、バイオナフサ、バイオディーゼルの製造事業	● 合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY	日本	100百万円	47%

その他

	社名	国	資本金	議決権の所有割合※
	● 日揮コーポレートソリューションズ株式会社	日本	100百万円	100%

※ 議決権の所有割合の（　）内は、間接所有割合で内数であり、[　]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数です。

株式・株主情報

（2025年3月31日現在）

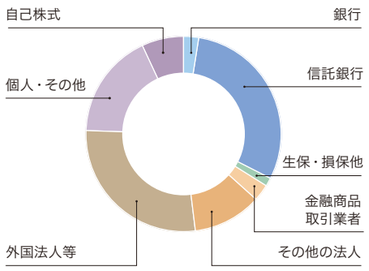
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	259,618,792株
株主総数	66,577名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	44,221	18.29
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	29,387	12.15
日揮商事株式会社	12,112	5.01
公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口	8,433	3.48
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	6,412	2.65
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,316	2.61
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	5,482	2.26
株式会社三井住友銀行	3,300	1.36
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,960	1.22
株式会社みずほ銀行	2,899	1.19

（注）1 持株数は千株未満、持株比率は小数点第3位以下をそれぞれ切り捨てて表示しています。
2 当社は自己株式17,940千株（6.91%、第3位）を保有していますが、上記表中からは除外しています。
3 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株式の分布状況

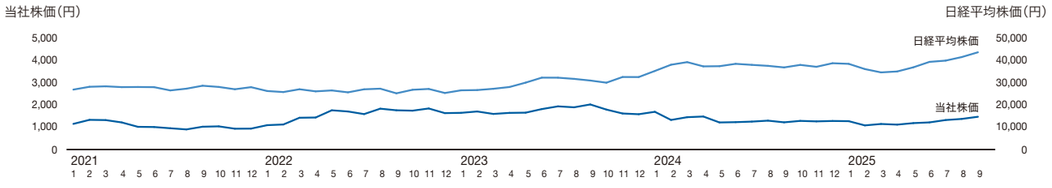


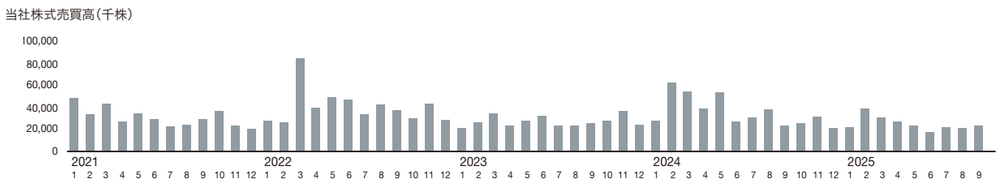
（%）

銀行	2.73
信託銀行	29.89
生保・損保他	1.29
金融商品取引業者	2.92
その他の法人	11.37
外国法人等	27.47
個人・その他	17.42
自己株式	6.91

（注）小数点第3位を四捨五入しています。

株価の推移





会社概要

（2025年3月31日現在）

会社名	日揮ホールディングス株式会社 （英文社名：JGC HOLDINGS CORPORATION）
本社所在地	〒220-6001 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-3-1
設立	1928年10月25日
資本金	238億8,579万円
従業員数	248名（連結ベース：8,365名）
監査法人	独立監査人 有限責任 あずさ監査法人

用語集

用語	意味
EPC	Engineering、Procurement、Constructionの略。大型設備やプラントなどの据付・建設工事において、図面を用いて設計し、必要な資機材などを調達し、現地で建設するというプラントエンジニアリングのワークフローのこと。
FS	Feasibility Studyの略。事業化調査。プロジェクトに着手する前に、技術的に可能か、採算が取れるか、事業としての可能性があるかなどを調査すること。
FEED	Front End Engineering Designの略。基本設計。構造物、装置、システムなどを製作するための設計業務のうち、製品に対する要求仕様を満足するように全体構成・機能を展開して構成要素間の整合性を保証し、また詳細設計のために構成要素に対する物理的、機能的要求事項を規定する設計業務のこと。
LNG	Liquefied Natural Gasの略。液化天然ガス。天然ガスは常温では気体であるため、輸送、貯蔵を容易にするためにマイナス163℃の極低温まで冷却、液化させた天然ガスのこと。
FLNG	Floating Liquefied Natural Gasの略。浮体式天然ガス生産設備。洋上に浮いている、液化天然ガス（Liquefied Natural Gas）の生産・貯蔵・出荷設備のこと。
GTL	Gas To Liquidsの略。ガス状の炭化水素を化学反応によって液体物質に転換する技術。天然ガスの液化転換が一般的で、ガソリン、軽油、灯油などのあらゆる石油製品の生成が可能。通常は天然ガスを一酸化炭素と水素の合成ガスに改良、さらにワックス状の炭化水素に転換する。GTL製品は、硫黄、窒素などの不純物を含まないクリーン燃料である。
CCS	Carbon dioxide Capture and Storageの略。化石燃料を精製する過程や燃焼させることによって発生するCO_2を大気中に放出する前に回収し、地中に圧入して、長期間にわたり安定的に貯留する技術のこと。
SAF	Sustainable Aviation Fuelの略。持続可能な航空燃料。原料となるバイオマスや廃食油、都市ごみなどの生産・収集から、製造、燃焼までのライフサイクルで、従来の航空燃料に比べて温室効果ガスの排出量の大幅な削減が期待できるとともに、既存のインフラをそのまま活用できる航空燃料のこと。
プロジェクトマネジメント	時間、資金および品質といった一定の制限下で、プロジェクトを当初の目標どおりに完成させることを目的として、人・モノ・金・時間などの経営資本や技術・情報などを統一された思想のもとに計画立案・組織化し、調整、統制などを行うべく、有機的に統合化された一連の技法やマネジメント技術を適用する専門的マネジメント活動のこと。
FCC	Fluid Catalytic Crackingの略。流動接触分解。触媒を用いて、反応工程と触媒再生工程との間を流動的に循環させながら、原料油を分解して、ガス、ガソリン、軽油などを得るプロセスのこと。
高熱伝導窒化ケイ素基板	低炭素社会の実現に向けて導入が進むハイブリッド車、太陽光・風力発電、燃料電池の出力制御に用いられるパワー半導体の放熱を司る重要な部品（基板）の一つ。パワー半導体は動作時に多量の高熱を発するため、それをいち早く逃がす役割として高熱伝導かつ高強度を有する窒化ケイ素基板の適用が急速に拡大している。
バイオものづくり	高度にデザインされ、目的とする物質を効率的に生産する能力を高めた細胞（スマートセル）の創出により多様な物質を生産し、循環型ものづくり社会を実現するテクノロジーのこと。医療やヘルスケア分野に加えて、今後、素材、エネルギーや食品分野などにも広がっていくことが見込まれている。