

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」

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。

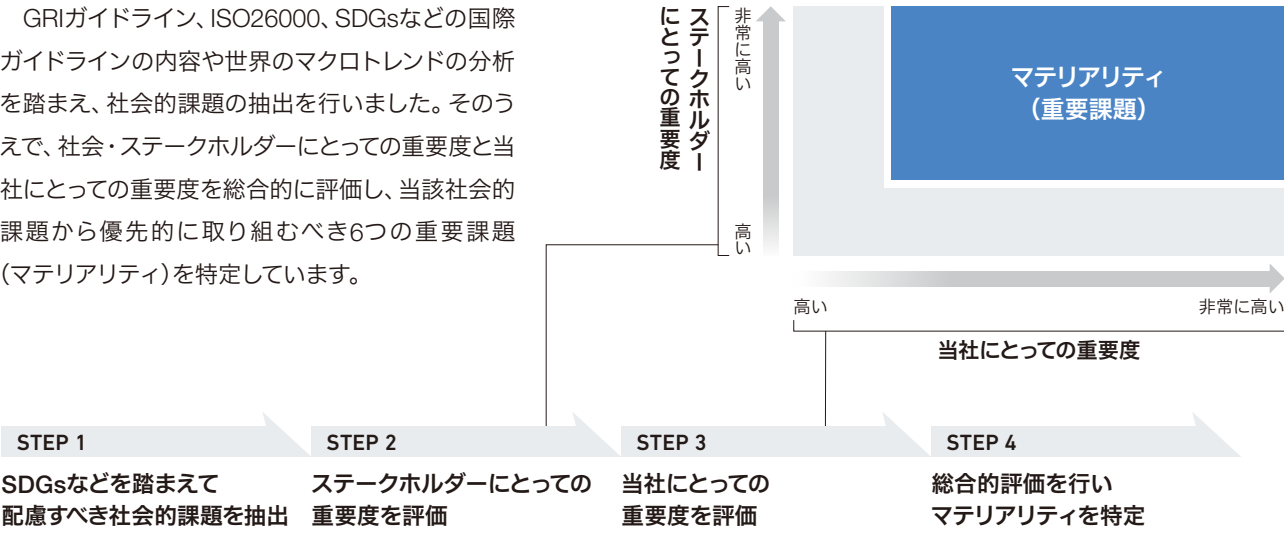
マテリアリティ(重要課題)

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	7 2050年までに再生可能エネルギーに転換する 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう

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

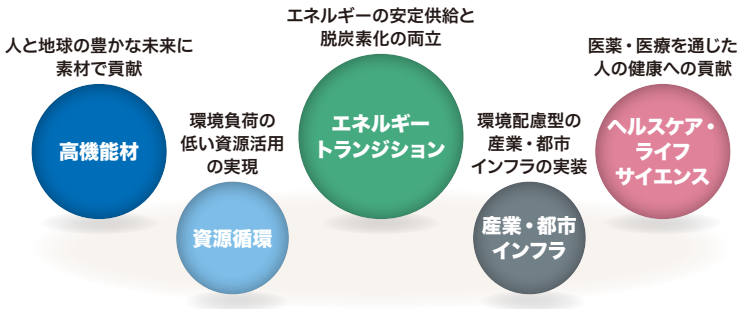


長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

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」をバックキャストし、「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

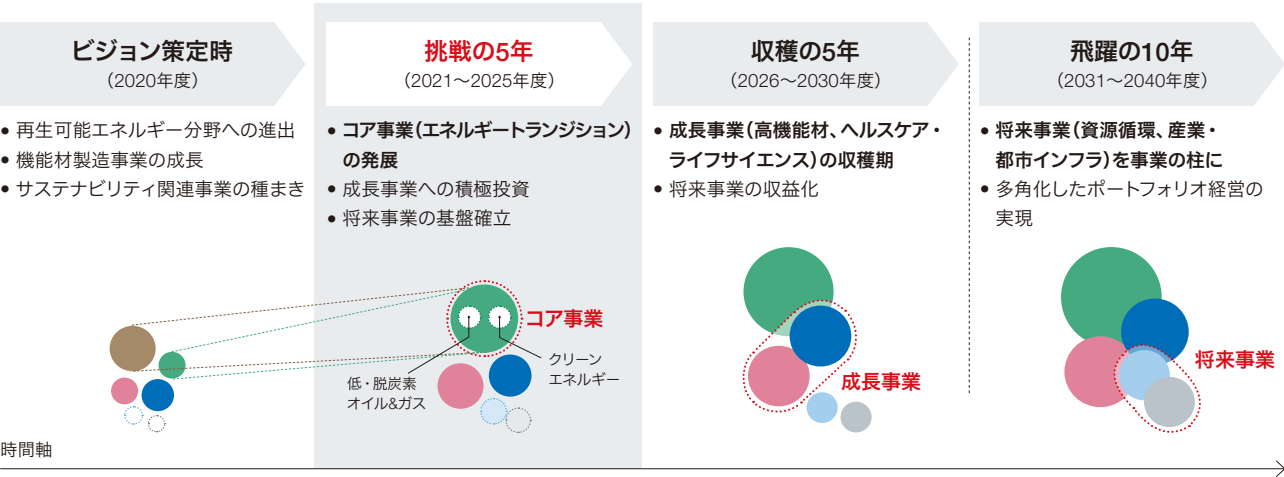


主力分野

エネルギー・トランジション	- CCS - 省エネルギー技術 - カーボנקレジット - ブルー水素・燃料アンモニア - 洋上風力発電 - グリーン水素・燃料アンモニア - SMR (小型モジュール原子炉)
ヘルスケア・ライフサイエンス	- 医薬品工場 (再生医療含む) - 病院・スマートホスピタル - デジタルヘルスケア
高機能材	- 高熱伝導窒化ケイ素基板、半導体用研磨材 - 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 - 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 - 水処理 - 鉄道 - 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)

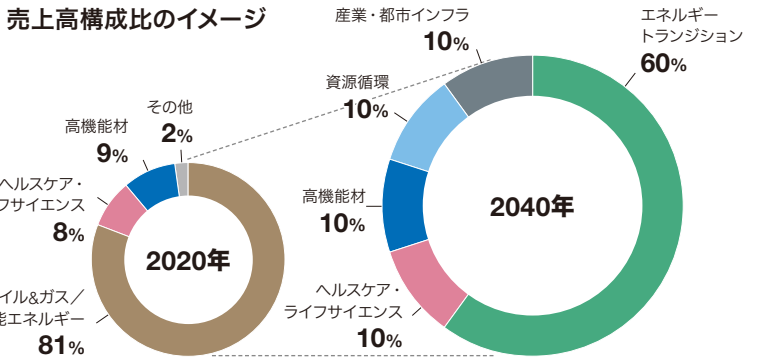
● オイル&ガス ● 再生可能エネルギー ● エネルギー・トランジション ● 高機能材 ● ヘルスケア・ライフサイエンス ● 資源循環 ● 産業・都市インフラ



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。



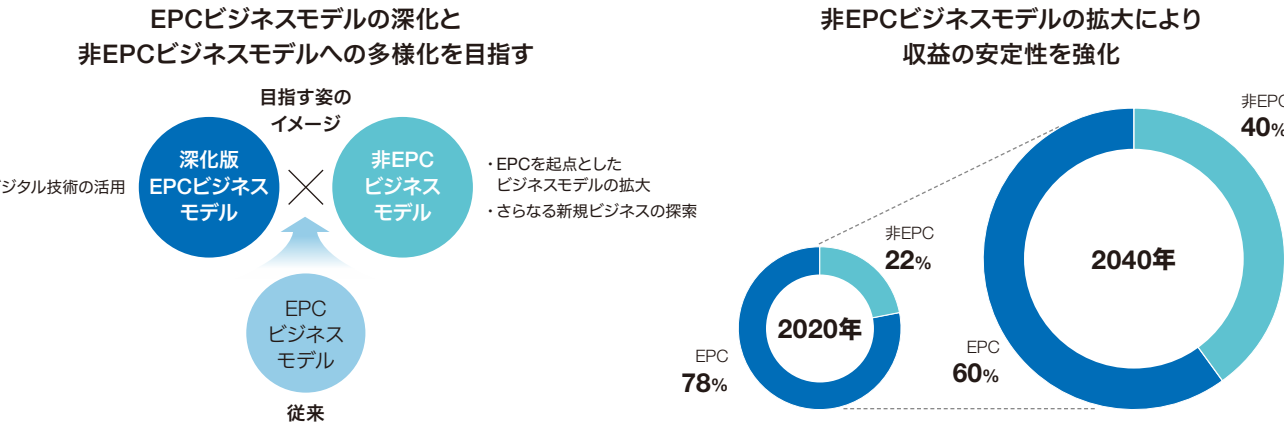
2 ビジネスモデルのトランスフォーメーション

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。



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。

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

ROE10%

EPC事業のさらなる深化

700億円

高機能材製造事業の拡大

500億円

将来の成長エンジンの確立

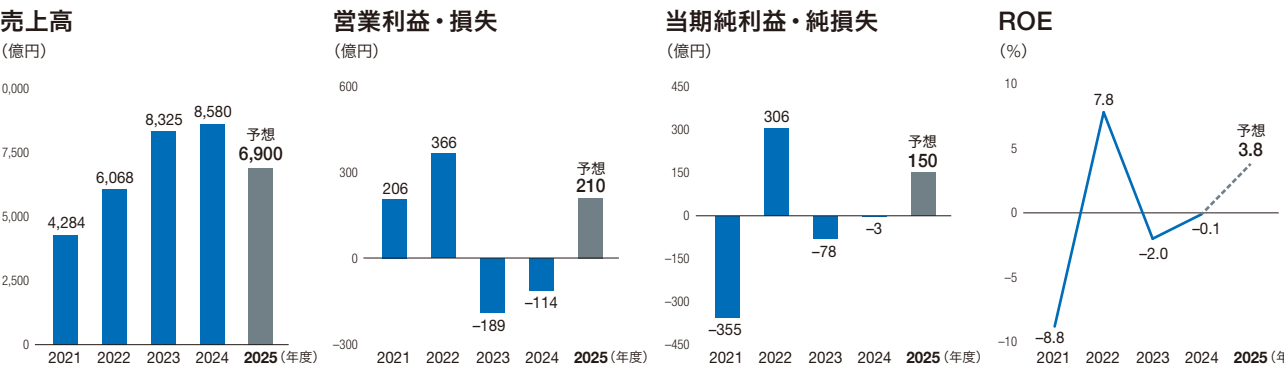
800億円

「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。



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】	海外グループ会社に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
-------	--

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。

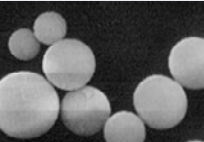
高機能材製造事業の拡大

「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

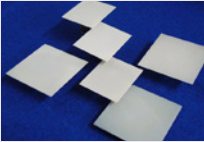
2024年11月、日揮触媒化成の北九州事業所において、シリカゾルの増産設備が本格稼働しました。同社の卓越したナノ技術を活かしたシリカゾルは、半導体関連やハードディスクの研磨材材料などに使用されています。AI向けなど、増加する需要に応えるため、完成した設備を最大限活用し、事業拡大を図ります。



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。



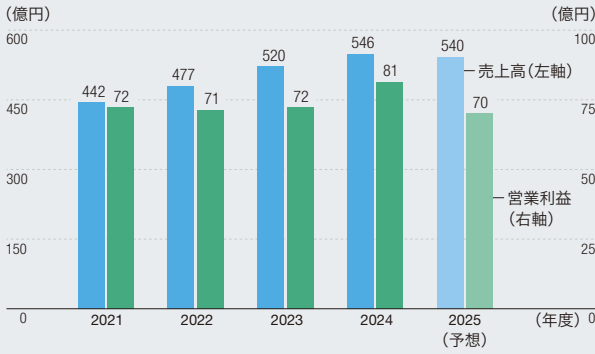
日揮ホールディングス株式会社
常務執行役員 CMO
(Chief Manufacturing Officer)
森嶋 浩之

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



年度	売上高 (億円)	営業利益 (億円)
2021	442	72
2022	477	71
2023	520	72
2024	546	81
2025 (予想)	540	70

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。

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、CO₂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CO₂を回収し、ガス田に再圧入・貯留することで、CO₂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。

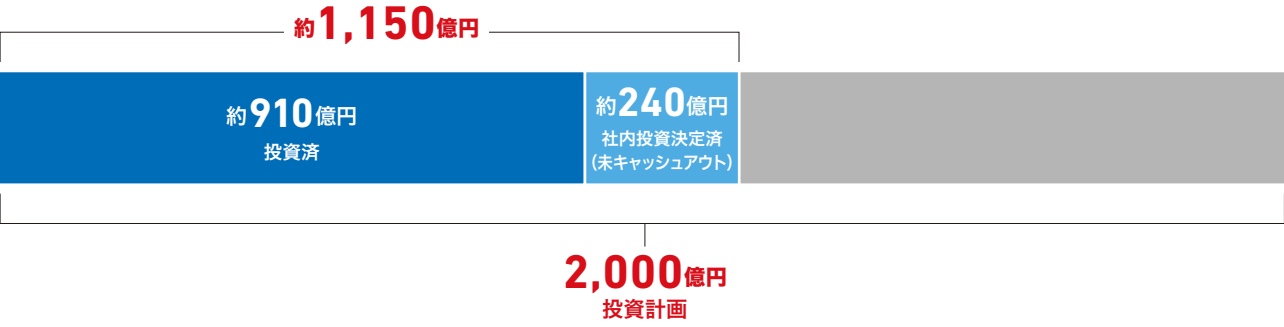
SAFのサプライチェーンと各社が担う役割

← JGC 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年間に於いて、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 ● 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

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

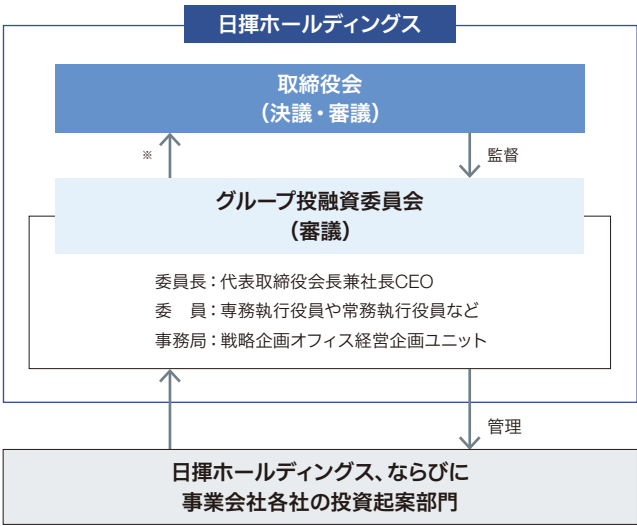
戦略投資の審査体制

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