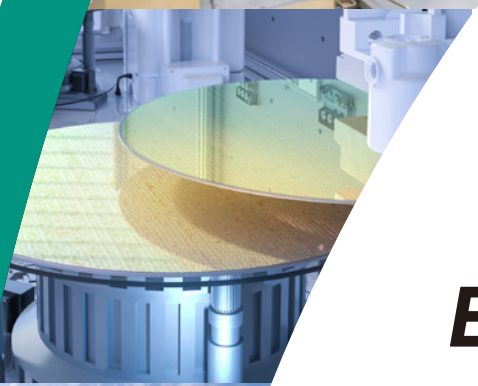




統合報告書2026

JGC Report

Enhancing planetary health

JGC 日揮ホールディングス株式会社

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。

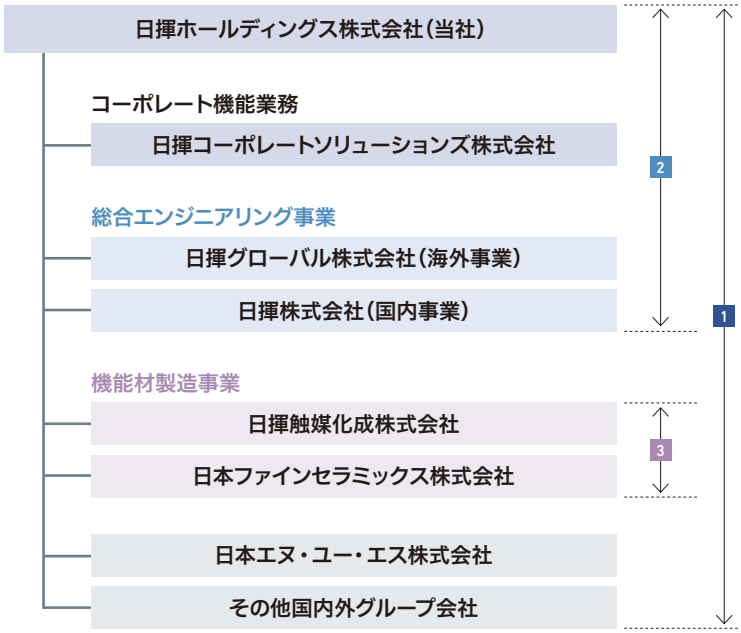
編集方針・目次

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日揮グループの企業活動をご紹介しています。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

2025年4月～2026年3月(2025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

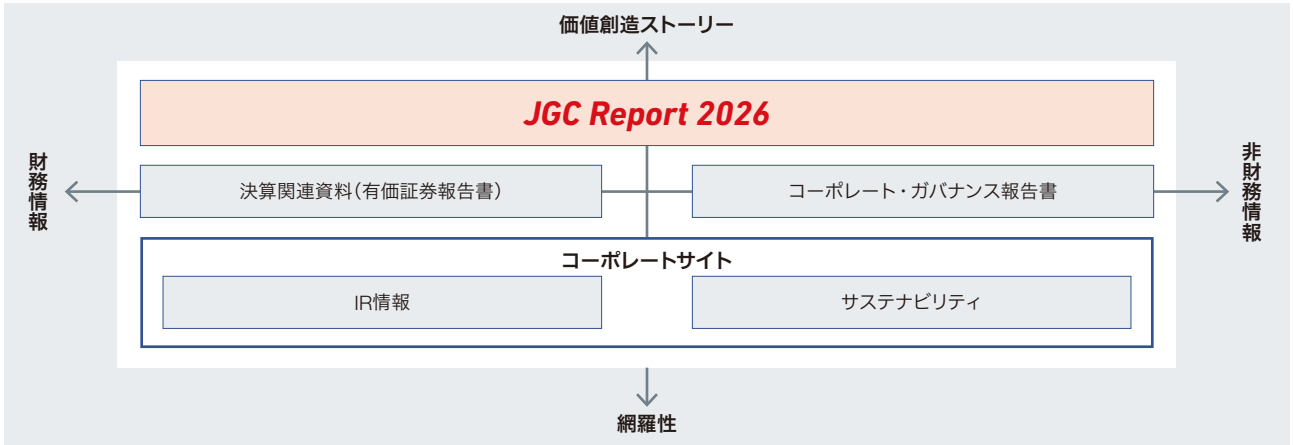
本報告書にて開示されているデータや将来予測は、発行時現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。

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 2026」では、8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ご紹介しています。

Chapter 1 イントロダクション
1 JGC's Purpose and Values
3 編集方針・目次
5 日揮グループ At a Glance

Chapter 2 トップインタビュー
7 CEOメッセージ
15 CFOメッセージ

Chapter 3 持続的成長に向けた経営戦略 ―BSP2030策定 ―
23 新中期経営計画「BSP2030」
25 前中期経営計画「BSP2025」の振り返り
27 事業環境認識
28 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」2ndフェーズの再定義
29 新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略
34 経営基盤のさらなる強化

Chapter 4 日揮グループの価値創造と高度化
37 価値創造の歴史
39 事業ポートフォリオの変遷
41 日揮グループの価値創造プロセス
43 日揮グループの経営資本
44 価値創造を支える強み
45 強みのさらなる強化
49 特集①：「遂行2.0」で強化するEPC遂行力

Chapter 5 価値創造を牽引する事業別戦略
53 事業別戦略　総合エンジニアリング事業（海外分野）
55 特集②：先端技術産業分野への挑戦
57 事業別戦略　総合エンジニアリング事業（国内分野）
59 事業別戦略　機能材製造事業

Chapter 6 価値創造を支える基盤
63 日揮グループのマテリアリティ
65 CHROメッセージ
67 人的資本への取り組み
77 知的資本への取り組み
79 サステナビリティ・マネジメント
80 気候変動への取り組み
85 人権の尊重
87 HSSEの取り組み
89 品質マネジメント
90 ステークホルダーエンゲージメント

Chapter 7 コーポレート・ガバナンス
93 役員一覧
95 社外取締役座談会
99 コーポレート・ガバナンス
107 リスクマネジメント
109 コンプライアンス

Chapter 8 企業情報／データ
113 財務・非財務ハイライト
115 財務数値経年推移
117 ESGデータ経年推移
119 連結財務諸表
124 グループ会社一覧
125 株式・株主情報
126 会社概要／用語集

「*JGC Report 2026*」のポイント

「JGC Report 2026」では、新たに発表した中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030（BSP2030）」を起点に、日揮グループが描く将来像とその実現に向けた価値創造ストーリーをお伝えしています。本報告書を通じて、読者の皆さまに「BSP2030」への理解を深めていただくとともに、その実現に向けた当社グループの強みや取り組みに対する信頼性を高めていただくことを目指しています。制作にあたっての主な特徴は、以下の2点です。

1. 新中期経営計画「BSP2030」の深掘り

新中期経営計画「BSP2030」の重点戦略や具体的な取り組みについて、より深くご理解いただけるよう計画の背景や目指す姿、重点戦略の具体的な取り組み内容などを拡充しました。特に、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを通じてご関心の高いテーマ「ランプサムモデルの強化」「半導体・データセンター分野のEPC戦略」「機能材製造事業における半導体関連市場」「バイオものづくり」ついては、特集を設けるなど当社の取り組みや戦略、競争優位性などの詳細についてご紹介しています。

CEOメッセージ P.7
CFOメッセージ P.15
新中期経営計画「BSP2030」 P.23
特集①：「遂行2.0」で強化するEPC遂行力 P.49
特集②：先端技術産業インフラ市場への挑戦 P.55

2. 社外取締役座談会の実施

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントのなかで多く寄せられたご要望にお応えし、今回、社外取締役座談会を掲載しました。テーマは、「2025年度の取締役会で重点的に議論した事項」「『BSP2030』の策定に際して重視した論点」「日揮グループの課題と成長への期待」です。社外取締役の率直な議論を通じて、「BSP2030」の実効性や企業価値向上に向けたガバナンスの考え方をお伝えしています。また、社外取締役が果たす監督機能や、多様な知見・経験が取締役会の意思決定にどのような価値をもたらしているのかについてもご紹介しています。

社外取締役座談会 P.95

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)** 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	
その他の事業	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、政策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

事業別戦略 P.53

拠点・従業員数

海外主要拠点数

16カ国21拠点

国内拠点数

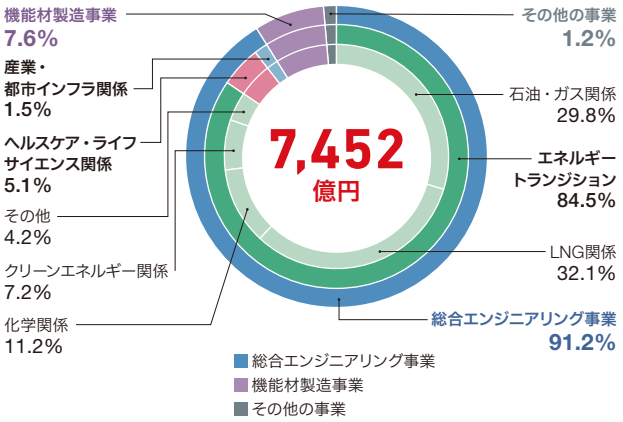
32拠点

連結従業員数(2026年3月31日現在)

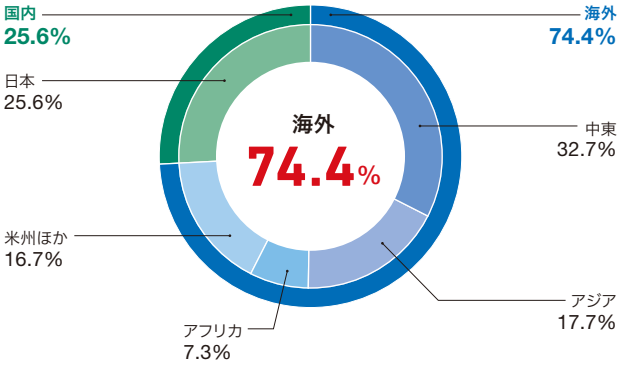
8,154人

2025年度売上高

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20,000万件以上におよび、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

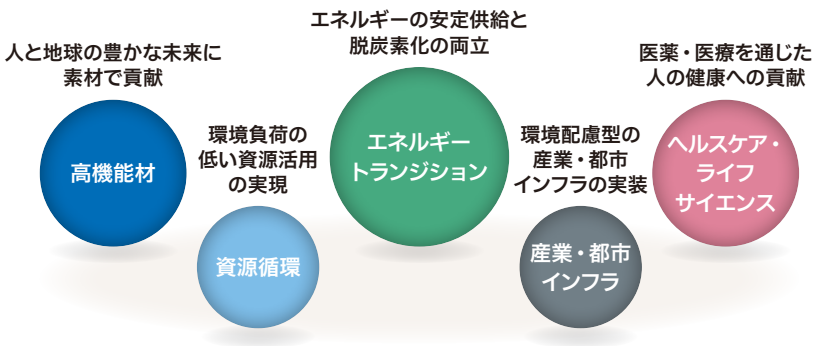
流動接触分解（FCC）触媒 ハードディスク研磨用シリカゾル

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



CEOメッセージ

「BSP2030」始動
持続的成長への確かな布石
―収益基盤を盤石なものとし、次の成長へ

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

新中期経営計画「BSP2030」を策定

日揮グループは、2026年5月に2026年度を初年度とする5カ年の新中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030（BSP2030）」を発表しました。まず、この「BSP2030」の策定に当たっての私の想いをこのCEOメッセージでお伝えします。

我々を取り巻く事業環境は、コロナ禍を経て、その後ロシアによるウクライナ侵攻や中東地域の武力衝突とホルムズ海峡を巡る緊張状態が続くなど、先行きが不透明な状況が続き、世界のエネルギー供給にも大きな影響をおよぼしています。今回策定した「BSP2030」では、当社グループはこうした不安定な事業環境のなかでこそ顧客に寄り添い、課題を先取りして、ともに解決していくことを基本姿勢としています。当社グループは、総合エンジニアリング事業や機能材製造事業といった複数のビジネス領域にわたって多様な技術を有する企業グループであり、社内外の技術や知見をつなぎ合わせることで、新たな価値を生み出す高い適応力を強みとしています。そして「BSP2030」には、主力事業分野であるLNGに続く有望なビジネス確立への挑戦や、人的資本の強化を通じて強固な経営基盤をつくっていくという決意を込めており、2021年に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」に沿って持続的な成長を実現するために、引き続きポートフォリオの変革を進めていく所存です。

前中期経営計画「BSP2025」の振り返り

2021年度から2025年度を対象とした前中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025（BSP2025）」期間中において、売上高8,000億円、営業利益600億円、当期純利益450億円、ROE10%を目標に掲げ、各種施策に取り組んできました。売上高はこの5年間、増加基調で推移し、目標を達成することができたと考えています。一方、利益面では、主に海外EPC事業において不採算案件が複数発生し、その影響により残念ながら目標未達という結果になりました。しかし、足元ではEPC遂行体制の強化に継続的に取り組んできたことから、2025年度には業績を大きく改善させることができ、その結果としてROEは10.2%まで向上し、目標を上回ることができました。

次に、「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」については、総括として様々な成果と反省を踏まえた課題が浮き彫りになりました。それぞれの重点戦略の成果と課題については、📖本報告書「前中期経営計画『BSP2025』の振り返り」（P.25～26）をご参照ください。

「BSP2030」の前提となる事業環境見通し

新中期経営計画「BSP2030」は、「BSP2025」の成果と反省に加えて、今後5年間の事業環境見通しを踏まえて策定されています。事業環境見通しは、「マーケット」「サプライチェーン」「技術・デジタル」の3つの切り口から分析しています。

まず「マーケット」においては、地政学リスクの高まりなどから、エネルギーの「安定供給」と「affordability（手頃な価格で手に入ること）」が重要視されるなかで、比較的クリーンで経済性の高いエネルギーである天然ガス・LNGの重要性が再認識されています。LNGプラント建設に関して競争優位を持つ当社グループは、ここを引き続き重要な成長市場と捉えています。加えて、成長市場における顧客課題などを先取りしていくことで、主体的な事業機会の創出を図っていきます。

次に「サプライチェーン」においては、地政学リスクの高まりや希少資源の偏在、一部協力会社の繁忙や他産業への移行などによって、機器や部品を中心としたサプライチェーンの分断と再編が進みつつあると認識しています。これらは従来の事業モデルの持続性に影響を与えるもので、サプライチェーン全体で

レジリエンスを高めていく必要があります。協力会社との連携強化や標準化、モジュール化、デジタル技術の活用といった取り組みが、競争力強化の観点からも重要になっていくと考えています。

「技術・デジタル」については、AIをはじめとするデジタル技術の進展は著しく、その活用は単なる効率化の道具としてだけではなく、競争力強化に直結する重要な要素となっています。品質向上やリスク低減、シニア層の退職が進むなかでの技術伝承、人財育成など、あらゆる場面でいかにデジタル技術を活用していくかが重要となります。また、低・脱炭素化やバイオものづくり分野を含めたあらゆる領域でデジタル技術を活用して我々の技術力を強化していくことは、顧客への提供価値と当社グループの成長機会に繋がる重要な要素であると認識しています。

また、足元の事業環境認識として、中東情勢の悪化をはじめとする地政学的な緊張の高まりを背景に、世界の政治・経済環境の不確実性は一段と増大し、エネルギーや希少金属などの資源の安定供給や国際的な人流・物流、各国の政策・規制動向など、企業活動の前提条件に幅広く影響をおよぼしています。そして事業環境の将来予測はより困難になり、変化するリスクを継続的に把握・分析し、適切な対応策をタイムリーかつ迅速に講じていくことが従前にも増して重要となっています。

「BSP2030」で目指す姿、重点戦略と経営指標

「BSP2030」は、「2040年ビジョン」の2ndフェーズとして位置付けられる中期経営計画です。これまでの振り返りと事業環境認識を踏まえ、当社グループはこのフェーズの位置付けを、当初の「収穫の5年」から、「深耕の5年」へと再定義しました。これには、将来に向けた種まきや挑戦は継続しつつ、収益の安定化や将来の成長に向けた“土壌づくり”にしっかり取り組んでいく、という想いを込めるとともに、今後は市場や事業環境の変化に応じて、柔軟かつ戦略的に事業領域を育成していくという姿勢を、方針として再定義しています。その結果として、事業環境認識でも触れたように、必ずしも解決策が明確ではない不透明な事業環境が広がるなか、我々は受け身の姿勢でいることはできません。このために、社会や顧客の抱える課題に寄り添い多様な人々と連携しながら、ともに解決に挑んでいこうというメッセージを込め、「BSP2030」で目指す姿を「技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者」として定義しました。



この目指す姿を実現するために、当社グループはこの5年間で重点戦略である「総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化」「機能材製造事業の成長加速」「ソリューションビジネスの拡充」に取り組みます。そしてそれらを支える、経営基盤のさらなる強化にも同時に取り組んでいきます。それぞれの重点戦略の具体的な内容については、📖本報告書「新中期経営計画『BSP2030』における3つの重点戦略」(P.29 〜33)をご参照ください。

こうした取り組みの成果として、定量的な経営指標である営業利益600億円、当期純利益500億円、そしてROE10%以上の達成を2030年度までに目指します。この「BSP2030」では、安定的な利益確保を重視していることから、売上高についてはあえて経営指標として設定はしていませんが、2030年度までに1兆円規模に達することを想定しています。

人的資本のさらなる強化

「BSP2030」を実現していくうえで、人的資本をはじめとした経営基盤もさらに強化していくことが不可欠であり、人事戦略は経営戦略・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必要であると考えています。

不確実性が高まる事業環境のもとで、人に求められる価値は大きく変化しています。特定の業務に固定された人財配置や、個人の暗黙知に依存する組織運営は、限界を迎えつつあると考えています。また、総合エンジニアリング事業でのEPCプロジェクトの大型化や、労働市場全体として人財の流動化が進むなか、人財活用の最適化や、技術・ノウハウの蓄積・継承の重要性は増すばかりです。

そこで私たちは、「人財を単一機能の担い手ではなく、環境変化に応じて活躍の場を広げられる多能な存在として捉え直すこと」、そして、「個人が獲得した経験やノウハウを形式知として組織に蓄積し、誰もが活用できる状態をつくること」が重要だと考え、「BSP2030」において「個人と組織の学習が連動し、知とノウハウが循環し続ける状態」を目指し、人的資本の強化に取り組んでいきます。具体的には、個人が獲得した経験・ノウハウのデジタルアセット化や、グループ横断でのクロスアサインを含む多様な学習・成長機会の提供など、「重点方針」に基づく様々な施策を推進していきます。これらの取り組みは、人員配置の最適化という観点からも、効果を発揮するものと考えています。

2025年度の振り返り

ここまで中長期的な経営戦略について述べてきましたが、足元の事業環境や受注動向についても触れておきます。2025年度の事業環境について、世界経済は、米国の関税引き上げなどの保護主義的な動きがあったものの、AI関連の巨大な実需投資や主要国の内需に支えられ、底堅い成長(成長率約3.0〜3.4%前後)を維持した1年となりました。一方で、現在も続く米国・イスラエルとイランの衝突による地政学的緊張の高まりに伴って、世界経済の先行きに対する不透明感は強まっています。エネルギー需要は、国際エネルギー機関(IEA)によると、全体の一次エネルギー需要が前年比で–1.3%と低下した一方で、世界の電力需要は前年比+3%と急増しました。こうした電力需要の増加を支えたのは、太陽光発電を中心とした再生可能エネルギー発電と、安定的かつ手頃な価格で供給・獲得できる天然ガス・LNGです。トランジションエネルギーとして中長期的に天然ガス・LNG需要は拡大していく見通しにあるなか、産油・産ガス国において関連プラントの新設のみならず、既設プラントの増設などの設備投資計画の進展が見られました。

しかし一方で、金利や物価の上昇によって、特に国内外の水素・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、顧客による投資決定の遅れや投資計画の見直しといった動きが顕著でした。

顧客の設備投資計画が大型化するなか、顧客側も複数の企業で構成されるジョイントベンチャー（JV）を組成し計画を進めており、顧客JV内での投資決定手続きの遅れもありました。

こうした事業環境のなか、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鋭意営業活動に取り組みましたが、2025年度の総合エンジニアリング事業の受注実績は、受注を期待していた案件の期ずれなどによって残念ながら期初の目標額（6,500億円）を下回る4,092億円となりました。ただし、当社グループが2025年度に受注を期待していた案件は、2026年度内でのEPC契約締結に向けた協議や準備が進展しています。

2025年度の当社グループの連結業績につきましては、総合エンジニアリング事業において、円安によるプラス影響に加えて、これまで一丸となって進めてきた社内の人財リソース配置や収益確保を重視した選別受注、およびEPC遂行体制の組織的強化に向けた取り組みなどの成果が少しずつ出始め、国内外の複数のEPCプロジェクトで採算を改善することができました。自己資本当期純利益率（ROE）についても、「BSP2025」目標（ROE10%）を上回る10.2%となりました。

昨年のCEOメッセージにも記載しましたが、EPCプロジェクトにかかわるリスクはここ数年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一つとして同じものはなく、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（プロジェクトによっては5年超）のプロジェクト遂行期間中において、リスクの状況も生き物のように刻々と変化していきます。このため、EPC遂行体制強化やプロジェクトリスク管理には万事を一瞬で解決するような特効薬はなく、これまでの取り組みを愚直に、そして繰り返し強化・改善していくことが重要です。足元でEPC遂行体制強化による成果が少しずつ出始めていますが、決して気を緩めることなく強化・改善を継続していきます。これは当社グループの「BSP2030」で掲げた「遂行体制の強化による収益基盤の安定化」にもつながります。

総合エンジニアリング事業の2026年度受注見通し

2026年度の総合エンジニアリング事業のマーケット環境は、海外では2025年度に引き続き、エネルギー安全保障や低・脱炭素社会の実現に向けた現実解として、天然ガス・LNGの需要は引き続き堅調です。北米やアジア、東アフリカなど、幅広い地域でLNGプラント建設計画が豊富にあります。国内では、SAFの導入目標に向けた政府による制度設計の方針が示され、SAF製造案件のEPCの実現が期待されます。また、ライフサイエンス分野や食品分野などで計画が進展しています。保全業務については毎年安定した需要が継続しています。

こうした状況を踏まえて、2026年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は、海外1兆6,000億円、国内1,400億円、合計1兆7,400億円と設定しました。

海外EPC事業では、2025年度から期ずれしたモザンビーク向けフローティングLNG建設プロジェクトやパプアニューギニア向けLNGプラント新設プロジェクトのほか、カナダ向けLNG拡張プロジェクトの受注を目指しています。既に2026年度第1四半期において、モザンビーク向けフローティングLNG建設プロジェクトは顧客との正式EPC契約を締結することができました。加えて、カナダ向けLNG拡張プロジェクトは先行役務を受注、パプアニューギニア向けLNGプラント新設プロジェクトは優先契約交渉候補として選定されており、両プロジェクトとも2026年度内の顧客による最終投資決定およびEPC契約締結を期待しています。また、海外受注金額は1兆6,000億円と、大きな目標額ですが、受注注力案件の内容を見ると、過去の同国でのEPC遂行経験を活かせる案件であり、リスクは限定的です。また、FEED役務から取り組んできたことで、当社グループの社内リソースを確保済みであり、十分遂行可能と判断しています。国内EPC事業では、石油元売りによるSAF製造プラントのほか、医薬品製造工場や食品関連工場などのEPC受注に注力していくほか、ベースロードであるメンテナンス業務にも着実に取り組んでいきます。

非EPC事業として着実に成長する機能材製造事業

「2040年ビジョン」と「BSP2030」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。

2025年度の事業環境は触媒分野において、アジアを中心としたFCC触媒の需要増に伴い、同触媒製品の拡販を進めたほか、海外顧客向けケミカル触媒の受託製造案件を取り込むなど、製品全体の販売は好調に推移しました。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が回復基調にあったことから、ハードディスクや半導体向け研磨材向けシリカゾルなどの需要が堅調に推移しました。同分野の事業会社である日揮触媒化成は、半導体関連を含む成長分野における生産・開発基盤の強化に向けて、2026年3月に福岡県北九州市の事業所に隣接する事業用地を追加取得しました。今後、北九州事業所を拡張し、生産設備の増強や事業基盤の強化を目的とした設備投資を段階的に実施する計画であり、半導体関連材料を中心とした製品群の需要拡大に対応していきます。

ファインセラミックス分野では、生成AIを中心とした半導体・電子材関連市場は堅調に推移し、半導体製造装置関連製品やデータセンター向け電子材関連製品の需要が拡大しました。一方で、米欧や日本での電気自動車市場が減速し顧客の投資計画も見直しが行われたことにより、電気自動車向けパワー半導体用高熱伝導窒化ケイ素基板の需要が一時的に横ばいとなりました。しかし、主に中国向けに市場開拓を進めた結果、2026年度に入り改善に向かっています。同分野の事業会社である日本ファインセラミックスが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等の増産に向けた新工場も稼働を開始しました。

機能材製造事業の2026年度のマーケット環境については、触媒分野は海外の石油精製触媒をはじめとした製品需要が、堅調に推移しています。ファインケミカル分野は、半導体やエレクトロニクス市場が回復傾向にあり、ハードディスクやシリカゾルを中心とするファインケミカル製品全般で需要が堅調です。ファインセラミックス分野では、生成AIやデータセンター向けの半導体製造装置関連製品や電子材関連製品の需要が増加しています。欧米市場向けEV用高熱伝導窒化ケイ素基板の需要が一時的に減速してい





ましたが、2026年度に入り、EV向け補助金の復活あるいは上乗せによってEV需要は回復傾向にあり、製品の受注や引き合いが増加し新工場の稼働率が上がり始めました。

機能材製造事業の2026年度業績見通しは、期初は中東情勢悪化の影響によって、一部原材料（ナフサ由来材料）の調達が難しくなることを想定して若干の減収減益を見込みましたが、第1四半期時点においてはその影響は限定的でした。

コーポレート・ガバナンスの強化

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結をもって退任され、取締役会はこの1年間、社内取締役4名、社外取締役4名の体制で進めてきました。2023年度および2024年度において複数のEPCプロジェクトで採算が悪化したことを受け、2025年度の日揮ホールディングス取締役会では、海外EPC事業の課題を克服することを喫緊のテーマとして、EPC事業の重要事項について、執行側とりわけ事業会社との対話を深め、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強めてきました。

加えて、「BSP2030」の策定においても、私は取締役会議長として、社外取締役の皆さんとできる限り意見を交わすことを強く意識しました。そして取締役会という公式の場だけでなく、複数のオフサイトミーティングを設けて、時には私個人の想いや悩みを共有しながら多くの時間と議論を重ね、厳しいご意見をいただきながら繰り返し内容を精査してきました。「BSP2030」は、一定の完成度を持つ計画にすることができたと評価しています。

2026年6月開催の定時株主総会において、株主の皆さまにご承認いただいたとおり新たに社外取締役として、佐野敏弘氏をお迎えしました。

佐野氏は、東京電力フュエル&パワー株式会社および株式会社JERAの代表取締役会長を歴任され、エネルギー業界における経営者として、高度な経験・知見をお持ちです。こうしたご経験・知見を活かしていただくことで、当社グループの企業価値の持続的向上に貢献していただけるものと考えています。

最後に。ブランドメッセージに込めた想い

最後に、既に当社ウェブサイトでご覧になられた方もいらっしゃると思いますが、当社グループは、2026年7月にブランドメッセージ「Be the ONE 常識を超えて」を策定しました。

ブランドメッセージの定義や位置付けは、企業ごとに様々だと思いますが、当社グループにおいてブランドメッセージは「社会に約束する価値と果たすべき役割を表すもの」と、定義しています。このブランドメッセージ策定にあたっては、グループ社員から700件を超えるメッセージが寄せられ、日揮ホールディングスのほか事業会社の経営陣による議論を重ねました。

ブランドメッセージ策定の背景として、AIをはじめとするテクノロジーの進化により、企業の競争力の源泉であった知識やノウハウは、今や誰もが容易に活用できるものになりつつあり、モノやサービスだけでなくアイデアや情報までもがコモディティ化する時代を迎えています。そうした状況において、これから問われるのは「何を知っているか」ではなく、「何を実現するか」だと考えています。また、社内（グループ内）に目を向けると、日揮ホールディングスに加えて、コーポレート機能を担う日揮コーポレートソリューションズ、総合エンジニアリング事業の中核である日揮グローバルと日揮の社員構成は、キャリア採用社員が一定数を占めるようになり、人財の多様化も進んでいます。これまでの日揮ブランドは、社員一人ひとりが経験を積み重ね、社員同士が対話するなかで育まれ、暗黙知として自然に受け継がれてきました。しかし、人財の流動化や多様化がさらに進むこれからは、暗黙知では組織文化や日揮グループとしてのアイデンティティ（日揮らしさ）に対する共通認識が薄れ、日揮グループならではの価値が伝承されにくくなる可能性があります。だからこそ今、「私たちは社会やステークホルダーからどのような存在として認知されたいのか」を明文化し、グループ共通の認識として共有、連綿と引き継がれていかなければならないと考えました。

日揮グループはこれまで、エネルギー、化学、産業インフラ、環境などの分野において、数々の社会課題の解決に挑んできました。私たちの強みは、単に技術を保有することではなく、世界中のパートナーや顧客、研究機関、スタートアップなど、多様な主体が持つ技術や知見を結び付け、新たな価値へと昇華させる力にあります。

社会課題がますます複雑化するなか、1社だけで解決できる課題は限られています。だからこそ、私たち日揮グループは、組織的な知識創造を通じて新たなソリューションを生み出し続けるために社内外の技術と知識を融合する必要があり、そうした活動こそが、社会に新たな価値をもたらし、持続可能な未来を切り拓く原動力であると考えます。

そのために我々が必要なのは、顧客の要望に応えるだけの受け身の姿勢ではありません。「BSP2030」で掲げた目指す姿とも重複しますが、顧客や社会がまだ気づいていない課題を先取りし、その解決策を提案する能動的な姿勢です。自ら変化を生み出す存在となり、顧客とともに未来を構想し、実現していくことが私たちの使命だと考えます。

ブランドメッセージ「Be the ONE 常識を超えて」には、その決意を込めています。そしてこのメッセージは、「唯一無二の価値を創出する存在でありたい」「多様な知恵や技術を一つに統合し、成果へ導く存在でありたい」「グループの力を一つに結集し、個では成し得ない価値を生み出していきたい」といったグループ社員の熱い想いが、言葉の原点になっています。グループ社員一人ひとりが既存の枠組みや業界の常識にとらわれることなく、挑戦者として考え行動する。そして組織の知を結集し、社内外の技術やアイデアを融合することで、新たな価値を創造する。その積み重ねこそが日揮グループを唯一無二の存在へと導いていくのだ、と私は社員に折に触れて訴えています。

我々日揮グループはこれからも、社会課題の解決に向けて自ら道を切り拓き、顧客と社会の未来を創造する企業であり続けるべく、邁進してまいります。

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。

トップインタビュー

CFOメッセージ

持続的成長と企業価値向上に向けて

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7月執行役員経営統括本部長代行を経て、2016年9月取締役執行役員経営統括本部長に就任。2017年6月取締役常務執行役員経営統括本部長、2018年4月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

2025年度の総括と2026年度の業績見通し

2025年度の連結業績は、売上高7,452億円、売上総利益641億円、営業利益353億円、経常利益581億円、当期純利益418億円と前年度から大きく改善することができました。

セグメント別では、総合エンジニアリング事業は、売上高6,795億円、セグメント利益336億円となりました。新規EPCプロジェクトの受注時期が後ろ倒しとなったことに加え、工事終盤を迎えた案件が多かったことなどから前年度比で減収となりましたが、着実なプロジェクト遂行により、国内外で遂行中の複数のEPCプロジェクトの採算が改善しました。

機能材製造事業は、売上高569億円、セグメント利益76億円となりました。FCC触媒の海外向け新規受注増加や、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ける半導体やエレクトロニクス向け製品の需要拡大によって、売上高は4期連続で過去最高を更新し、セグメント利益も高水準を維持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ています。より一層の事業成長に向けて、2025年4月1日付で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、日本ファインセラミックス、日揮ユニバーサルの成長をサポートしていく体制を整備しました。

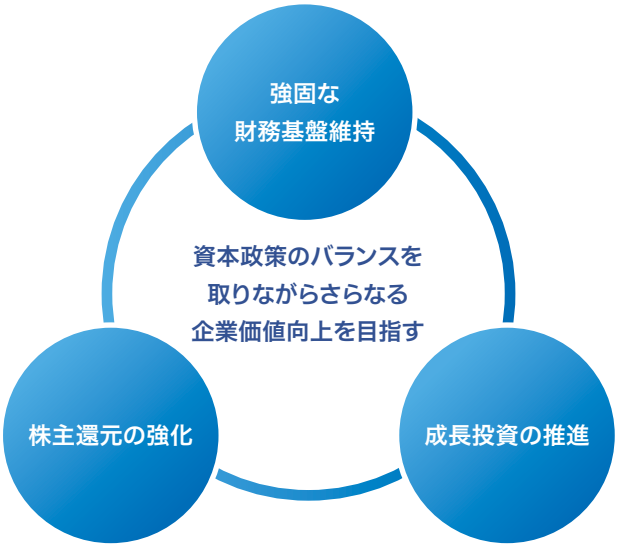
2026年度の連結業績見通しは、売上高6,700億円、売上総利益730億円、営業利益400億円、経常利益460億円、当期純利益460億円を見込んでいます。前年度と比較して減収になるのは、主に総合エンジニアリング事業における減収が要因です。これまで売上の中心的な存在であった複数の海外大型EPCプロジェクトが完成あるいは工事の最終盤を迎えているほか、中東情勢悪化に伴う一部のEPCプロジェクトの進捗低下を織り込んでいます。一方、利益面については、総合エンジニアリング事業において国内外のEPCプロジェクトの着実な遂行による利益貢献によって営業利益は増加する見込みです。過去に損失引当を行ったプロジェクトは2026年度、2027年度に完成・引き渡しとなることから、今後、総合エンジニアリング事業の採算性はさらに改善することが期待できます。

機能材製造事業は、期初には中東情勢悪化の影響による原材料調達リスクを見込むなどし、前年度比で若干の減収減益を想定していましたが、第1四半期を終わってその影響は限定的であり、半導体関連市場の好況も相俟って2026年度業績は予想からの上振れを期待しています。

2025年度は円安の進行により営業外為替差益を計上した一方、2026年度業績予想では為替レートを1米ドル＝150円と円高想定に置き、営業外為替差損を織り込んでおり、経常利益は減益を見込んでいます。当期純利益は、持分法適用関連会社の売却に伴う特別利益約200億円を考慮して、前年度比で増益となる見通しです。

新中期経営計画「BSP2030」の重点戦略実現に向けた資本政策

当社グループは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の2ndフェーズである新中期経営計画「BSP2030」を策定しました。この「BSP2030」で掲げた重点戦略である「総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化」「機能材製造事業の成長加速」「ソリューションビジネスの拡充」の実現に向けた資本政策では、①「強固な財務基盤を維持」しながら、次なる成長の基盤を構築するための②「成長投資を推進」し、加えて、③「株主還元の強化」ともバランスを取ることで、企業価値のさらなる向上を目指すことを基本方針としています。



1. 強固な財務基盤の維持―当社の自己資本の考え方

まず1点目の「強固な財務基盤維持」については、当社グループの安定的な事業運営と将来の成長を実現していくため

の重要な前提条件です。

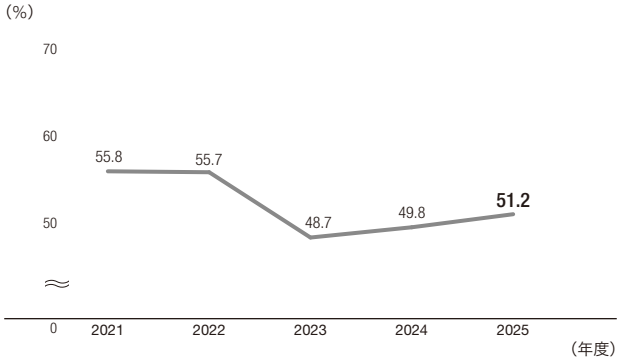
特に当社グループのメインビジネスの一つである総合エンジニアリング事業においては、カントリーリスクや経済情勢の急変、金融市場の混乱、顧客との契約上の支払い条件、EPCプロジェクトの進捗や採算状況などによってキャッシュ・フローが大きく変動する可能性があることから、事業を安定的に継続するために強固な財務基盤を維持していく必要があります。また、成長投資への機動的な対応のために、強固な財務基盤を維持することで資金調達余力を確保しています。さらに大型EPCプロジェクトを受注・遂行するうえで顧客からの信頼の確保はもちろんのこと、万一大規模な損失が避けられない事態に陥った場合にも、必要な自己資本水準を維持する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%を安定的に維持することを掲げています。2026年3月末時点の自己資本比率は51.2%と、目標とするレベルにあり、強固な財務基盤を確保できていると評価しています。

また、予期せぬ外部環境の変化や市場の急変局面においても安定的に事業継続するために必要な手元流動性の水準として、売上高2カ月分＋前受金残高を目安とする手元流動性を確保しています。

2. 成長投資の推進—早期に効果の収穫が可能な案件を中心に

2点目の「成長投資の推進」については、M&Aや機能材製造事業における設備投資といった、戦略的意義が高く、比較的早期に効果の収穫が可能な案件を中心として、5年間累計で約2,800億円の成長投資を実施していく計画です。

自己資本比率の推移



投資総額2,800億円の内訳として、約70%をM&Aに、約20%を機能材製造事業における設備投資等に、残り10%程度をソリューションビジネス拡充や人的資本投資、情報基盤投資に配分していくイメージです。

総合エンジニアリング事業における成長投資は、中長期的な領域拡大を目的とするものが中心であり、BSP2030においてもM&Aを中心にこうした取り組みを推進していく方針です。

機能材製造事業においては、これまで事業譲受や新工場設置、老朽化設備更新等への投資を通じて、着実に製造能力を増強してきました。BSP2030においてはその効果発現に期待するとともに、さらなる成長加速に向けた成長投資を継続していく所存です。

新規事業については、事業環境の変化を踏まえ、短期と中長期の時間軸に分けてリソースを戦略的に配分する方針を継続します。短期では顧客課題に直結するテーマを中心に早期



成長投資

5年間累計 約2,800億円

	配分イメージ	内容
M&A	約70%	• 総合エンジニアリング事業の領域拡大 • 機能材製造事業の能力補完 （ビジネス領域・ビジネスモデルのトランスフォーメーションの推進）
機能材製造	約20%	• 開発力の強化 • 生産能力拡大 • 老朽化設備の修繕・更新
ソリューション	約10%	• 「BSP2025」に続く種まきの継続やメニュー拡充 • バイオものづくり事業の推進
人的資本・情報基盤		• ナレッジのデジタルアセット化 • AI活用等の情報基盤投資 • 人的資本強化の取り組み

の立ち上げや成果創出を図り、中長期では将来の成長に向けた技術・パートナー・事業モデルの育成を進めていきます。こうした取り組みをソリューションビジネスの開発に結び付け、事業ポートフォリオの強化を図っていきます。

私はCFOとして、これら重点戦略の取り組みを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。

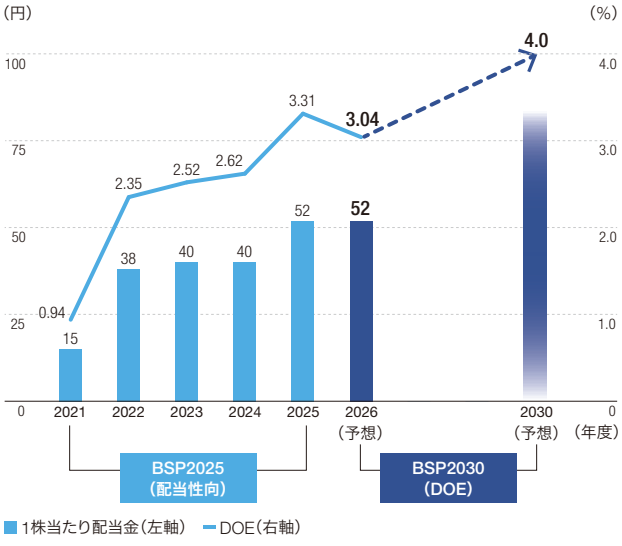
なお、投資判断にあたっては、前中期経営計画「BSP2025」時と同様に当社のグループ投融資委員会において、資本コストを考慮した定量的な分析に加えて、研究開発的な案件については、将来の事業拡大につながる可能性も踏まえながら、慎重な審議を行っていきます。「BSP2030」においては、比較的早期に効果の収穫が可能な案件を中心とした成長投資を実施していく計画です。また、同委員会では投資後の案件の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備しています。

3. 株主還元の強化―DOEを採用。安定的かつ成長に応じた継続的な増配を目指して

3点目の「株主還元の強化」については、配当政策の目標指標を従前の配当性向から株主資本配当率（DOE）に変更します。短期的な業績変動の影響を受けることなく、安定的な株主配当を実現するとともに、成長に応じた継続的な増配を目指すことを目的としています。2026年度はDOE3%から開始し、2030年度に向けてDOE4%を目指して段階的に増配していく予定です。

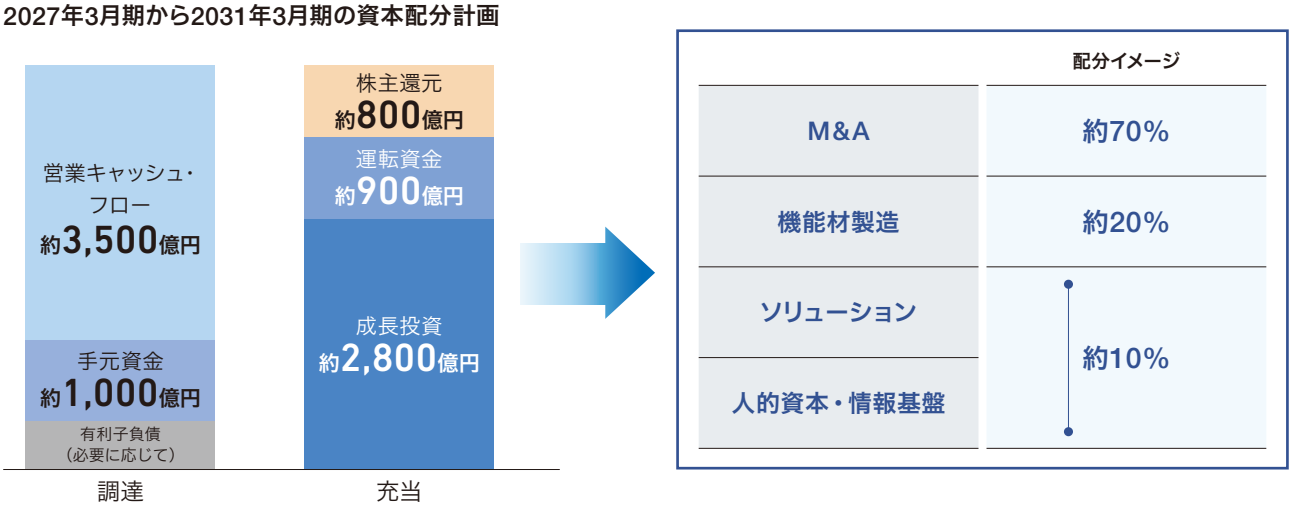
DOE目標を4%に置きながらも3%からスタートするのは、具体的な成長投資案件の検討が複数進んでいることや足元の業績動向に鑑みて、財務基盤を損なうことなく、安定的かつ持続的な株主還元を実施することが重要であると考えたためです。この配当方針に基づき、2026年度の配当金予想は、1株当たり52円としています。また、自己株式の取得については、業績見通しおよびフリー・キャッシュ・フローの状況、成長投資の進捗等を踏まえつつ、資本効率も勘案したうえで、総合的に検討していく方針です。

1株当たり配当金・DOEのイメージ



この5年間で想定するキャッシュアロケーションは、前述のとおり成長投資約2,800億円を確実に実行するとともに、配当政策に従い約800億円を株主還元に充当します。また、事業規模の拡大に伴い、運転資金の積み上げも必要になると想定されます。これに対して、事業活動から生み出す営業キャッシュ・フロー約3,500億円を資金源泉の中心に据え、手元資金約1,000億円と必要に応じて負債調達を活用していく考えです。当社はこれまで維持してきた強固な財務基盤を損なうことのないよう、成長投資、株主還元、財務規律のバランスを取りながら企業価値の向上を図っていきます。

2027年3月期から2031年3月期の資本配分計画

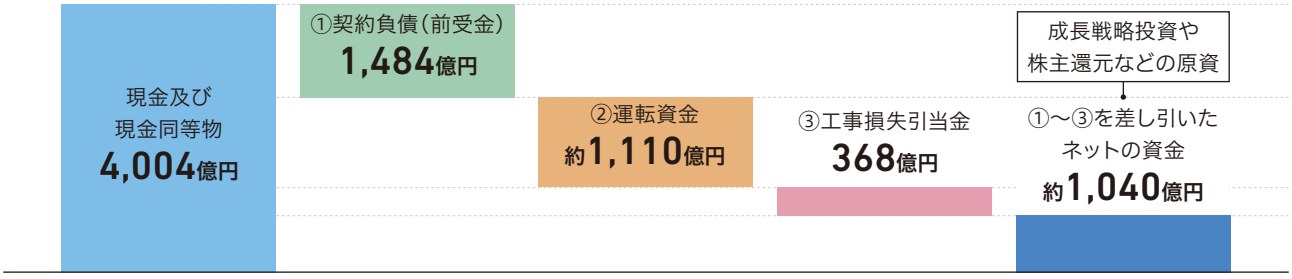


効果的な資金の活用

2026年3月末の現金及び現金同等物は4,004億円でした。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、適切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。また、大型EPCプロジェクトをジョイントベンチャー（JV）で遂行する場合は、当該EPCプロジェクトの利益相当のキャッシュイン・フローがプロジェクト終盤になる傾向があり、その間運転資本の増加要因になります。

この2026年3月末の現金及び現金同等物のうち、1,484億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1,110億円程度が必要です。加えて、2026年3月末時点での工事損失引当金368億円は、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1,040億円程度が、現時

2026年3月末時点での現金及び現金同等物の状況





点での今後の成長投資や株主還元などの原資として位置付けられます。

負債調達では、社債の償還資金に充てることを目的として、2025年7月に第9回無担保社債100億円（5年債）を発行しました。当社は株式会社日本格付研究所から長期発行体格付A+を取得するとともに、資本市場への継続的なアクセスにより負債調達力を維持しています。また、金融機関とのコミットメントライン契約未使用枠300億円により緊急的な資金需要への対応に備えています。

ROE向上は収益性改善が優先

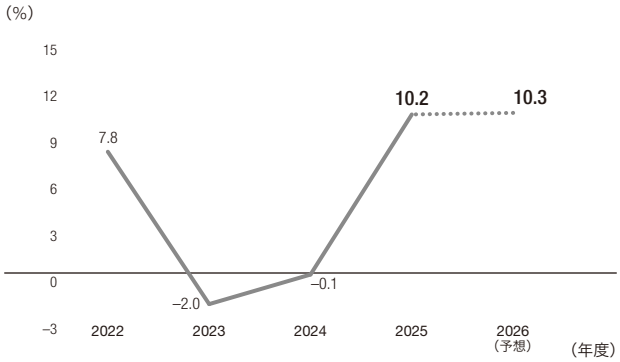
当社では資本資産価格モデルにより株主資本コストを8～10%と推計しており、「BSP2030」でも掲げているとおり、ROEは中長期的に10%以上を確保していきたいと考えています。当社グループのEPCランプサムビジネスを中心とした企業形態を支える財務基盤という側面から自己資本の維持を図りながらROEを高めるためには、収益性を確保することにより利益水準を向上させることが重要です。

2025年度は総合エンジニアリング事業の収益性が回復しROEは10.2%に、2026年度も期初の業績見通しベースでROEは10.3%程度となる見込みです。継続してROE10%を上回る資本効率を実現できるよう、「BSP2030」で掲げるEPC事業の収益安定化に取り組んでいきます。

私はCFOとして、「BSP2030」で掲げた重点戦略の着実な実行、ひいてはEPC事業の収益性向上や将来の持続的成長に向けた取り組みをしっかりとサポートすることで、1株当たり配当金の着実な増額を行いながら、中長期的な視座で株主価値向上を進め、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ROEの推移



Chapter 3

持続的成長に向けた経営戦略 —BSP2030策定 —

日揮グループは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の2ndフェーズとして「深耕の5年」と位置付けを再定義した、2026年度を初年度とする5カ年の新中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030（BSP2030）」を策定しました。本章では、これらの成長戦略の全体像と各施策についてご説明します。

23 新中期経営計画「BSP2030」
25 前中期経営計画「BSP2025」の振り返り
27 事業環境認識
28 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」2ndフェーズの再定義
29 新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略
34 経営基盤のさらなる強化

新中期経営計画「BSP2030」

「BSP2030」の位置付け

日揮グループは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の2ndフェーズである2026年度から2030年度までの5年間を対象期間とし、これを「深耕の5年」と位置付け、新中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030（BSP2030）」を策定しました。不透明な事業環境が継続することを前提に、こうした環境下においてこそ顧客に寄り添い、その課題をいち早く捉え、先回りしたソリューションの提案を通じて、ともに課題に挑んでいくことを基本姿勢とし、2030年に目指す姿「技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者」を実現していきます。

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」2ndフェーズ

新中期経営計画「BSP2030」～深耕の5年～

3つの重点戦略

1

総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化

1. 遂行体制の強化による収益基盤の安定化
2. EPCビジネスの進化に向けた挑戦
3. マーケットへの適応と戦略的事業育成の両立

重点戦略1 P.29

2

機能材製造事業の成長加速

1. 半導体関連市場での販売拡大
2. 開発力の強化による提案型案件の創出
3. 海外市場の積極的な開拓

重点戦略2 P.31

経営基盤のさらなる強化

経営基盤のさらなる強化 P.34

人的資本の強化

個人と組織の学習が連動し、知とノウハウの循環を通じて
事業戦略の実現と持続的な成長へ

「2040年ビジョン」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/management/pdf/2040Vision_pm_202605.pdf

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

2030年に目指す姿　**技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者**

3
ソリューションビジネスの拡充

1. 強みを活かしたメニューの進化
2. 新たな事業の立ち上げへの挑戦

重点戦略3 P.33

重視する経営指標

営業利益
600億円

EPC事業 450億円 / 非EPC事業 150億円

当期純利益
500億円

ROE
10%以上

（注）「BSP2030」では安定的な利益確保を重視していることから、敢えて売上高を経営指標として設定していません。

成長戦略実現に向けた投資と資本政策

①強固な財務基盤維持（自己資本比率50%）
②成長投資の推進（5年間累計約2,800億円）
③株主還元の強化（配当性向からDOEへの変更）
これら3点のバランスを取りながら、さらなる企業価値向上へ

前中期経営計画「BSP2025」の振り返り

前中期経営計画「BSP2025」では、「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」を重点戦略に掲げ、収益基盤の強化と事業ポートフォリオの多様化を推進しました。一方で、総合エンジニアリング事業における複数の海外プロジェクトの採算悪化などの課題も顕在化し、収益力やリスクマネジメントのさらなる強化の重要性を再認識しました。

成果と課題

重点戦略	成果	課題	新中計での戦略
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	• ジョイントベンチャー組成やモジュール工法の適用など競争優位性を発揮したことで、LNG案件を中心に安定的な収益を確保 • 国内事業での事業規模拡大。事業譲受や資本業務提携をはじめとする競争力強化に向けた施策の実現	• 海外事業において、リソースの分散や適正配置不全が発生し、プロジェクトの安定遂行に影響 • 国内・海外事業間での人的・技術的な連携	重点戦略1-1 P.29
		• デジタル技術の開発・実装の戦略見直し	重点戦略1-2 P.30
		• 個人が獲得したノウハウの組織としての蓄積と活用の高度化	経営基盤のさらなる強化 P.34
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（半導体材料向け素材、パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板等）の拡販 • 次世代事業の探索・開発	• 「BSP2025」の売上高目標500億円を達成 • ファインケミカルやファインセラミックスは半導体関連市場への展開が進捗し、売上が拡大 • 他社セラミックス事業部門の承継や新工場設置により、生産能力を増強 • 戦略製品の拡販に向けた増産投資による売上拡大	• 海外顧客への展開を含めたさらなる売上拡大と利益向上 • ケミカル・カーボンリサイクル向け触媒やライフサイエンス材についての市場の立ち上がりの遅れによる戦略の再検討 • 確度の高い案件へのリソースの集約	重点戦略2 P.31
将来の成長エンジンの確立 • 洋上風力分野 • ブルー水素・燃料アンモニア分野 • ケミカルリサイクル分野 • SAF分野　など	• 海外でグリーン水素・MCH製造の基本設計、国内でブルー水素・アンモニア製造実証試験地上設備のEPC役務を遂行、知見獲得 • 国産SAF製造事業やグリーンアンモニア実証事業の立ち上げ・参画 • 保守・メンテナンス領域ではデジタルツインを駆使したサービスの展開が進行	• 低・脱炭素化領域は市場の立ち上がりが想定を下回り、収益貢献に時間を要する見通し • マーケットによる要因や経済性の制約から、洋上風力や鉄道、水処理等の領域への市場参入が困難	重点戦略1-3 P.30 重点戦略3 P.33
成長戦略投資 • 総額2,000億円の戦略投資の実施 <内訳> • 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」での計画2,000億円のうち、約1,000億円の投資を実施 • 設備投資や研究開発は計画どおり進捗	• 中長期的な成長の観点から、戦略的な成長投資は継続 • 一方、M&Aや機能材製造事業における設備投資など、比較的早期に効果の収穫が可能な案件への取り組みを強化 • ソリューションビジネスの開発による事業ポートフォリオの強化	経営基盤のさらなる強化 P.34

TOPICS

大型LNGプラント建設プロジェクト「LNG Canadaプロジェクト」の成功

「EPC事業のさらなる深化」において、当社グループはモジュール工法の活用やプロジェクト遂行力の強化により、大型LNGプラントのEPCプロジェクトを中心に安定的な収益確保を実現しました。その一例がLNG Canadaプロジェクトです。本プロジェクトは当社グループにとって過去最大規模のEPCプロジェクトであり、2018年の受注から2025年10月の引き渡しまで、コロナ禍をはじめとする様々な制約や困難に直面しました。こうした環境下においても、LNG分野で長年培ってきた技術力やプロジェクトマネジメント力に加え、モジュール工法などの強みを最大限に活用することで、複雑かつ大規模なプロジェクトを着実に遂行しました。

その結果、LNGプロジェクトにおいて安定的に収益を確保するという「BSP2025」の戦略の実現に大きく貢献しました。また、本プロジェクトを遂行する過程で蓄積した知見やノウハウは、今後の大型プロジェクトにおける競争力・収益力のさらなる向上につながるものと考えています。さらに、本プロジェクトで培った実績と顧客からの信頼を背景に、第2期拡張計画を受注しており、プロジェクトを成功裏に完工できるよう、着実に取り組んでいます。


LNG Canadaプロジェクト全景

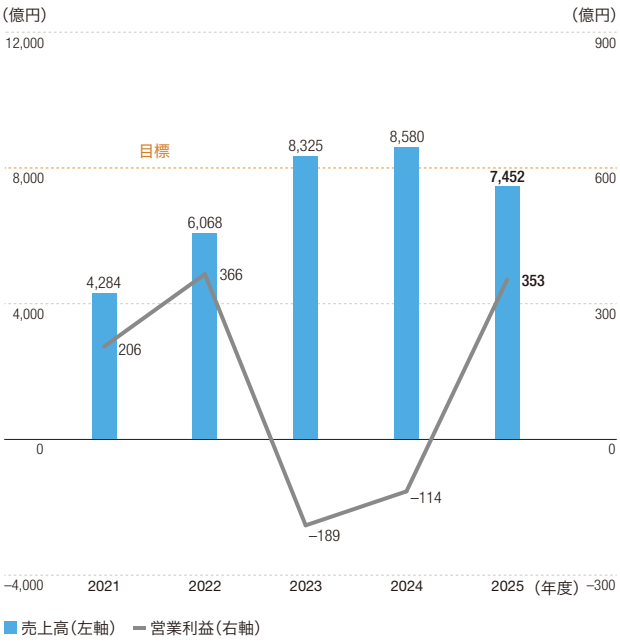
ニュースリリースについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/news/2025/20251208.html

財務目標と実績（連結業績推移）

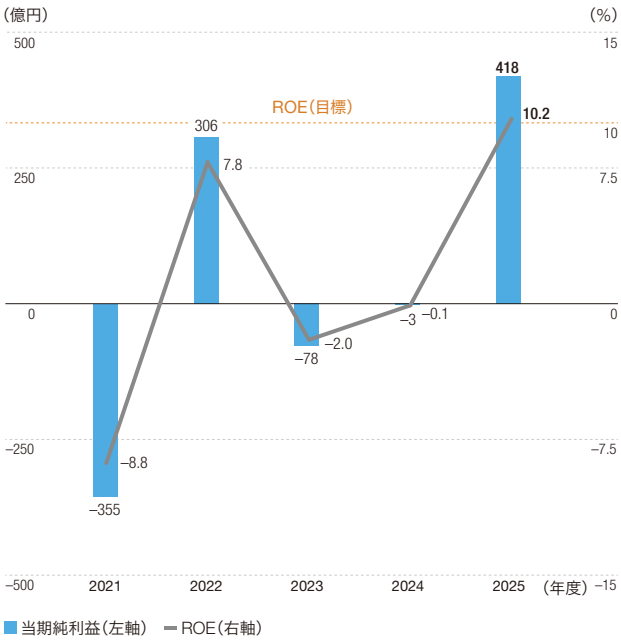
「BSP2025」においては、売上高8,000億円、営業利益600億円、当期純利益450億円、ROE10%を目標に掲げ、各種施策に取り組みました。

売上高は、この5年間で増加基調で推移し、2023年度および2024年度において、目標を達成することができました。利益面では、主に総合エンジニアリング事業における複数の海外プロジェクトで採算が悪化したことから、営業利益および当期純利益は目標未達となりました。しかし、これらの採算悪化を踏まえたEPC遂行体制の強化を推進し、2025年度は採算が大きく改善した結果、ROE目標10%を達成しました。

売上高および営業利益



当期純利益およびROE



事業環境認識

地政学リスクの高まりやサプライチェーンの再編・分断、技術革新など、日揮グループを取り巻く事業環境は大きな変革期を迎えています。こうした変化は新たな成長機会をもたらす一方で、不確実性の増大にもつながっており、新中期経営計画「BSP2030」の5年間では、変化を的確に捉えながら事業機会の創出とリスクへの対応を両立していくことが重要であると認識しています。

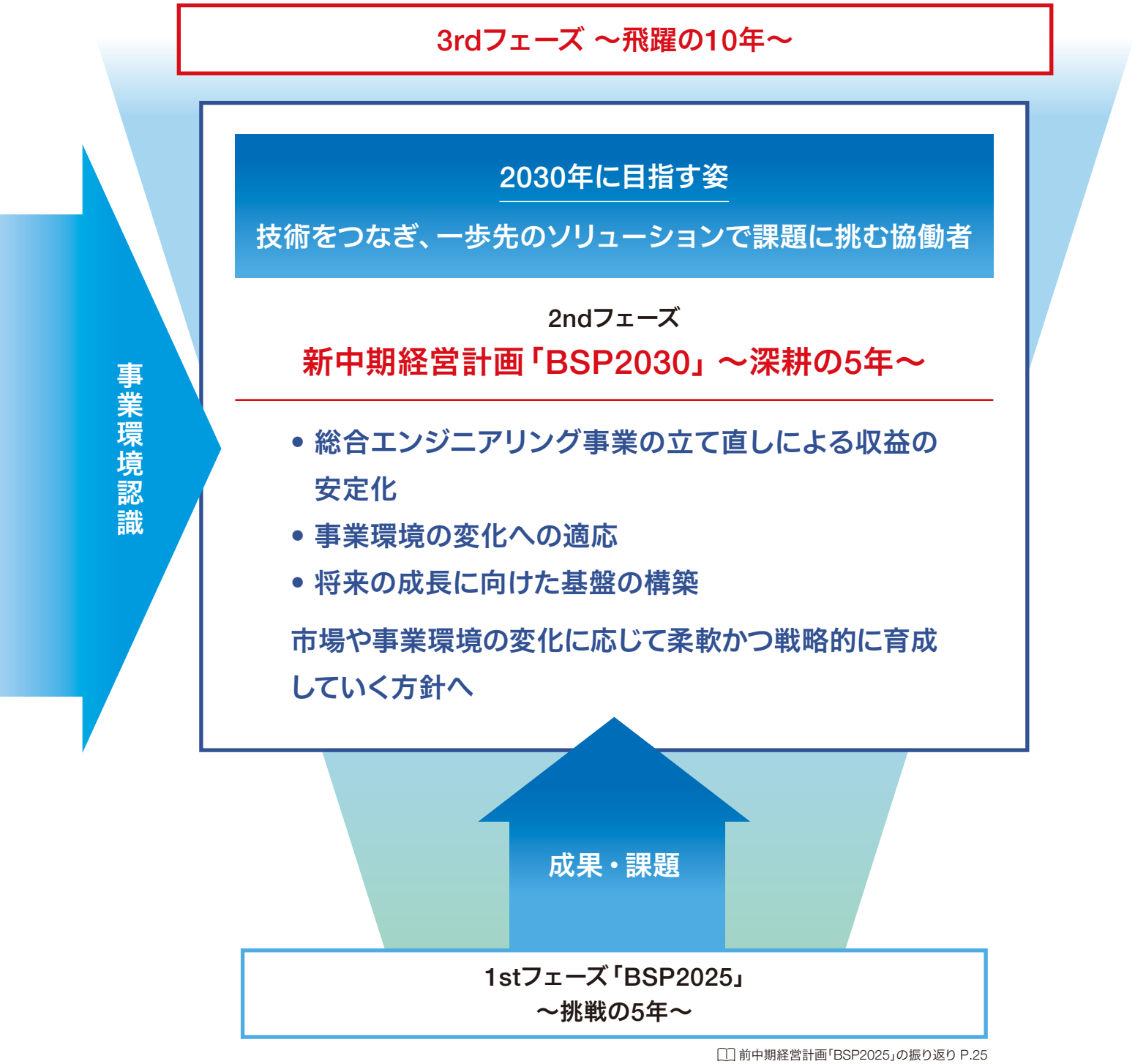
	見通し	当社グループへの影響
マーケット	• 世界的な人口増加と経済成長が進み、AIの急速な普及やデータセンターが拡大 → エネルギーを含む各種需要の増加・多様化、地政学・環境リスクが重なり、将来シナリオは一層複雑化し、不確実性は依然として高い状況。 • 低・脱炭素化へのスピードに変化 → エネルギーの安定供給とaffordabilityの確保という現実的課題に対応する解として、比較的クリーンかつ安価なLNGの重要性は今後も高まる見通し。	• プレーヤーが減少するなか、LNGは重要マーケットとして継続。 • 不確実性は顧客の投資決定に影響。 • 一方、不確実性の高さゆえの最適解を模索する動きに対し、各市場の先端情報を捉え、技術を基軸に課題解決型の提案を行うことで主体的なビジネス機会を創出。
サプライチェーン	• 地政学リスクの高まりや希少資源の偏在、一部協力会社の繁忙、他産業への移行 → サプライチェーンの分断や再編による影響が品質・コスト・納期等の側面で顕在化。 → 日本国内の労働供給制約は影響度を増していく。特に建設現場において、この傾向は国内外ともに深刻化。	• 従前のようなサプライヤーとの協力関係を前提とした遂行や対応は持続性を欠いていく。 • サプライチェーン上の連携強化や仕様の標準化、モジュール技術、人財育成等が事業の継続だけでなく競争優位の源泉に。
技術・デジタル	• AI等の進展 → 生活利便性の向上と社会基盤・顧客設備のデジタル化が加速。 → デジタル化は事業活動に不可欠な要素であり、その推進力は企業競争力に直結する段階へと移行。 • シニア層の退職 → 技術伝承の停滞が各産業で顕在化。	• 顧客設備の維持・管理や改善におけるデジタル技術活用の需要が継続。 • 設計効率化・標準化や、建設・製造現場でのデジタル技術導入による生産性や品質の向上が事業成長の推進力に。 • 今後顕在化が見込まれる社会課題に対し、中長期的な視点での技術獲得と高度化が将来の事業機会を創出。

「BSP2030」で整理した事業環境に加え、足元では特に中東情勢に関しても状況を注視しています。

中東情勢への対応	• 中東情勢の悪化をはじめとした地政学的な緊張の高まりを背景に、世界の政治・経済環境の不確実性は一段と増大 → エネルギー・希少資源の安定供給や国際的な人流・物流、各国の政策・規制動向など、企業活動の前提条件に幅広く影響。 → 事業環境の将来予測はより困難になり、変化するリスクを継続的に把握・分析し、適切な対応策を講じる重要性が高まっている。	• 国際情勢の変化に伴い、プロジェクトの遂行や顧客の投資判断が複雑化。 • 輸出管理や経済制裁などの規制強化による、事業活動の制約拡大。 • エネルギー安全保障の重要性の高まりに伴う、LNG等のエネルギーインフラ投資の需要拡大。

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」2ndフェーズの再定義

前中期経営計画「BSP2025」の振り返りや、事業環境の見通しを踏まえ、総合エンジニアリング事業の立て直しによる収益の安定化、事業環境の変化への適応、そして将来の成長に向けた基盤の構築に注力すべく、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」2ndフェーズの位置付けを当初の「収穫の5年」から「深耕の5年」へと再定義しました。「2040年ビジョン」の方向性に変更はありませんが、外部環境の変化や注力領域の変遷は2021年以降の5年間で発生しており、今後も発生しうるものであると考えています。そのような状況下において、市場や事業環境の変化に応じて、柔軟かつ戦略的に育成していくことができるよう、成長プロセスを見直しています。



前中期経営計画「BSP2025」の振り返り P.25

新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略

2030年に目指す姿「技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者」を達成するため、日揮グループは新中期経営計画「BSP2030」の5年間において、3つの重点戦略に取り組みます。

重点戦略 1　総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化

前中期経営計画「BSP2025」期間中に複数案件で生じた採算悪化の反省を踏まえ、総合エンジニアリング事業を再び強固な収益源として安定化させることが重要と考えています。加えて、外部環境や顧客課題が変化するなかで、デジタル技術なども駆使しながら、EPCビジネスの進化に向けた取り組みへ挑戦することも必要となります。これらを実装し、事業環境の変化や市場の成熟度に応じて、柔軟にマーケットへのアプローチを選択することで、成長機会を確実に捉え、強みを活かした持続的な成長と競争力強化を図ります。

1　遂行体制の強化による収益基盤の安定化

主に「ランプサムモデルの強化」と「ライフサイクル全体への価値提供」の2つの方針で取り組みます。

1. ランプサムモデルの強化

当社グループが強みとするEPCランプサムプロジェクトは、複数の分野・地域で志向される顧客ニーズに応える重要な提供ツールの一つであり、長年にわたり培ってきた当社グループの競争優位を発揮できるビジネスモデルです。確実な収益確保を実現するために、リスクマネジメントや設計品質の確保、最適スケジュールの策定、遂行キャパシティの確保をはじめとする施策により、ランプサムモデルの強化を着実に進めていきます。

具体的な施策例	**リスクマネジメント**	専門レビュー組織・コミッティーの新設による一貫かつ定期的なリスク管理 特集①:「遂行2.0」で強化するEPC遂行力 P.49
	設計品質確保	重要アクションを特定のうえ、管理手法の改善を通じて品質を強化
	最適スケジュール策定	標準的なEPCスケジュールを基軸に個別プロジェクトのスケジュール評価を仕組み化
	遂行キャパシティ確保	横浜本社の人財育成に加え、JGC India社における人財リソース拡充

TOPICS

不採算案件のLL（Lessons Learned）と対応策の共有

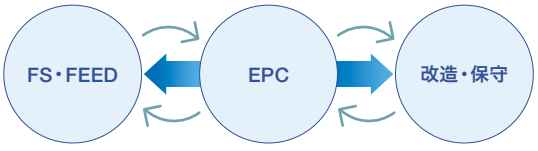
総合エンジニアリング事業では、「BSP2025」期間中に発生した複数の不採算プロジェクトにおける反省を真摯に受け止め、採算悪化の要因と今後のプロジェクトでの対応策をグループ内で共有し、現在遂行中および今後のプロジェクトに活用する取り組みを推進しています。

LLの抽出
プロジェクト完了報告・採算分析
→ **組織で共有**
経営層への説明・各部門へ展開し蓄積
→ **Action化**
プロジェクトや部門運営を改善、ガイドラインや研修への落とし込み
→ **モニタリング**
次のプロジェクト遂行計画への反映、部門や定例会を通じたフォローアップ

2. ライフサイクル全体への価値提供

上流から下流まで、EPCに関連するプラントライフサイクル全体に目を向けた取り組みを推進することで、総合エンジニアリング事業全体の成長につなげていきます。

ライフサイクル全体への価値提供



上流ビジネスへの取り組み強化 ーFS・FEED役務ー

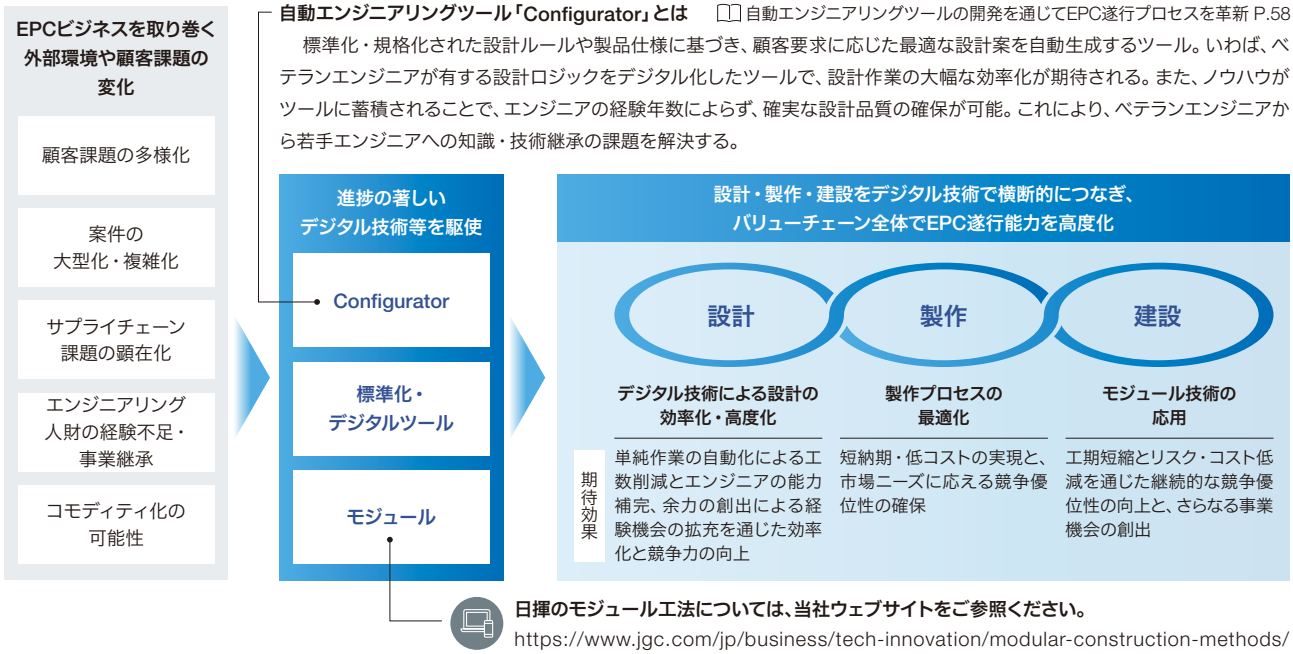
- EPC案件のプロファイリングや見積時におけるリスクマネジメント強化につながる効果
- 顧客とのタッチポイント増加により、市場・技術動向や顧客の様々な課題、情報を収集し、新たな事業機会の開拓へ

下流ビジネスへの取り組み強化ーメンテナンス・改造・更新工事ー

- 保全領域の拡大や老朽化設備の高効率化需要への対応、デコミッショニング等を通じた安定的なベースロードの拡充
- 顧客の新規設備投資の減少を補う事業機会としてだけではなく、技術伝承や人財育成の場としても意義のある取り組み

2 EPCビジネスの進化に向けた挑戦

EPCビジネスモデルは、外部環境の変化や顧客課題の多様化に合わせて、その遂行能力を高度化させることで当社グループの競争力を維持・強化していきます。



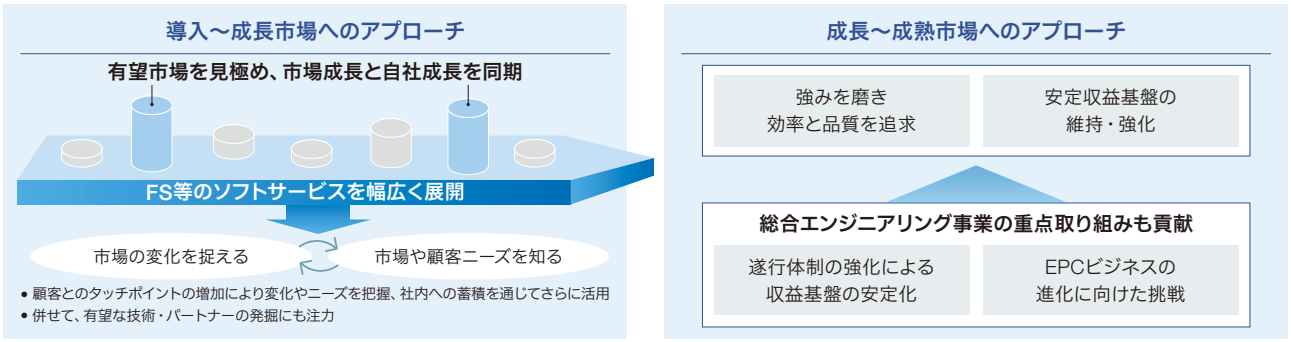
日揮のモジュール工法については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/modular-construction-methods/

3 マーケットへの適応と戦略的事業育成の両立

「BSP2025」では、低・脱炭素分野を「将来の成長エンジン」と位置付け、事業機会の創出や事業参画に取り組んできました。しかしながら、市場の立ち上がりが遅れ、一部の注力分野において事業化や収益化に至るまでに想定以上の時間を要する結果となりました。

これを踏まえ、「BSP2030」においては、注力分野を固定的に捉えるのではなく、市場の成熟度や当社グループのポジションに応じて、マーケット・アプローチを柔軟に選択しながら、事業機会を追求していきます。

市場の成熟度に応じたマーケット・アプローチ



TOPICS 半導体・データセンター市場への参入

昨今のAI需要等により、半導体工場・データセンターは大型化・高機能化が進んでいます。一方で、半導体製造過程やデータセンターのサーバー冷却には多くの水や電力が必要となるため、顧客の関心は設備の性能や生産性に加え、省エネルギーや排ガス処理などの環境対応にも広がっています。この大型化・複雑化する設備の設計・建設において、当社グループが長年培ってきたエンジニアリング技術により、最適なソリューションを提供すべく、Exyte社（ドイツ）と協業し、国内外をはじめとする半導体・データセンター市場への参画を目指しています。 特集②：先端技術産業分野への挑戦 P.55

重点戦略 2 機能材製造事業の成長加速

機能材製造事業は、当社グループにおける第2の柱として着実な成長を遂げつつあるなか、「BSP2030」においては半導体関連市場での販売拡大に加え、今後の課題として位置付けた利益向上への取り組みや海外展開を推進することで、非EPCモデルの主力事業として、より強固な収益基盤へと成長させていきます。事業別戦略　機能材製造事業 P.59

1 半導体関連市場での販売拡大

1. 半導体関連の製品ポートフォリオ

半導体製造装置向け部品

日本ファインセラミックス株式会社

主に半導体製造の前工程で使用される半導体製造装置向け部材（セラミックス）。一部製品はダイシングなど後工程向け装置にも使用されている。



具体的な製品：露光・検査装置向けの精密ステージ部材・ウェハ保持部材、洗浄装置向け耐食部材、ウェハ固定用部材等

提供先：半導体製造装置メーカー

強み：他社実績の少ないニッチな材料の開発から精密加工まで一貫した生産体制。半導体製造装置向けセラミックス部材では、耐熱性や耐摩耗性、耐食性、寸法安定性などが求められるが、日本ファインセラミックスは顧客ニーズに応じた材料設計と高精度加工を組み合わせて提供することができる。

半導体設計 → 前工程

半導体工場向け排ガス処理触媒

日揮ユニバーサル株式会社

主に成膜やエッチング、洗浄などで発生する有害ガスや副生成物の処理で使用。

2. 半導体関連の成長施策

- **販売拡大施策**：既存製品の拡販や製品ラインナップの拡充、改良製品の投入を進める。
- **顧客基盤の拡大**：既存顧客内でのシェア拡大や、新規顧客の開拓を目指す。
- **生産・開発体制の強化**：設備投資に加え、必要に応じて生産面・技術面での外部協業を積極的に展開し、成果創出を加速させる。

2 開発力の強化による提案型案件の創出

「BSP2025」の課題として認識した「利益向上」について、従来の受託生産型ビジネスに加え、提案型ビジネスを実施することで推進していきます。日揮ホールディングスの機能材製造事業オフィスが中心となって、マーケティング機能を強化し、顧客や外部企業と連携することで、将来の顧客ニーズを先行して把握することや、競合他社に先駆けた開発を行うことで、付加価値の高い提案型ソリューションを提供し、高い利益率の確保を目指します。状況に応じて、M&Aや外部協業も積極的に活用し、機動的な施策を展開していきます。

体制の強化

当社の「機能材製造事業オフィス」が牽引役を担い、各事業会社との連携を強化し、事業運営の効率化を図ります。

日揮ホールディングス内

2025年4月設置

機能材製造事業オフィス

事業企画	事業管理・支援
マーケティング／先行開発、M&A、協業、海外展開	グループ各社の連携強化、経営資源や情報の共有

グループ各社

日本ファインセラミックス株式会社 | 日揮触媒化成株式会社 | 日揮ユニバーサル株式会社※

※ 持分法適用会社

半導体材料向け素材

JGC C&C 日揮触媒化成株式会社

後工程のバックグラインディングで使用されている。

具体的な製品：シリコンウェハの研磨砥粒（コロイダルシリカ）

提供先：中間製品メーカー

強み：ナノ粒子の粒径・形状・分散を制御する技術と、顧客要求に応じた材料開発力。シリカゾルをはじめとする微粒子材料で長年の開発・量産実績を有し、顧客対話型の材料開発、迅速な生産立ち上げ、安定生産管理が強み。



後工程 → モジュール組み立て

半導体向け基板・光／電子回路

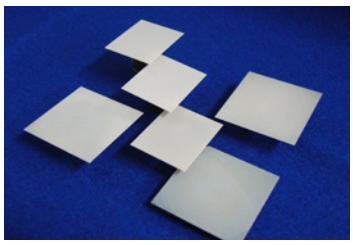
日本ファインセラミックス株式会社

主にEVや電力変換機器等に搭載されるパワーモジュールの絶縁放熱基板として使用されている。

具体的な製品：高熱伝導窒化ケイ素基板（SN基板）

提供先：回路基板メーカー

強み：独自開発した金属シリコンを原料とする反応焼結法で製造。これにより、原料の安定調達が可能であり、価格の安定化を図ることができる点や、高い熱伝導率、優れた機械的性質（高い曲げ強度や破壊靭性、軽く割れにくい）、絶縁性を持つのが特徴。

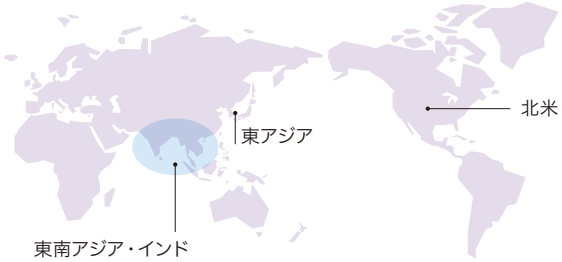


3 海外市場の積極的な開拓

「BSP2025」の課題であった、海外展開を一層強化します。

触媒事業については、国内市場が縮小傾向であることから、今後は海外顧客への展開を強化します。特に、石油精製・ケミカル触媒の需要の拡大が見込まれているインドや東南アジアに注力していきます。

また、半導体関連市場についても、現在は国内顧客向けの販売が中心であることから、さらなる収益の拡大に向けて、規模の大きな海外顧客への販売拡大を進めます。今後は海外営業拠点の設置やテクニカルサービス機能を整備することで、対応力の強化を図っていきます。



重点戦略 3 ソリューションビジネスの拡充

不確実な事業環境においては、顧客からの課題や依頼を待つだけでは不十分で、潜在的なニーズを先読みし、新たな価値を提案していくことが重要であると考えています。ソリューションビジネスとは、顧客ごとに個別対応する従来のEPCビジネスに加え、顧客課題を先取りして開発した汎用的なソリューションを複数の顧客へ展開することで、新たな価値を創出する事業です。当社グループは、総合エンジニアリング事業および機能材製造事業で培ってきた技術や知見を新たなビジネスモデルへと展開し、競争優位性の強化と収益源の多様化、さらなる利益成長の実現を目指します。

強みを活かしたメニューの進化

オープンイノベーション活動を通じ、技術パートナーとの強固なアライアンスを構築することで、新たな価値や市場機会を生み出していきます。その取り組みの例として、バイオものづくり事業についてご紹介します。

TOPICS

新たな事業の立ち上げへの挑戦 –バイオものづくり事業–

Q バイオものづくりとは？なぜ今後伸びていくのか？

バイオものづくりは、微生物を活用して医薬品や素材、エネルギー、食品などを製造する手法。その過程で化石資源を使用しないことから、資源安全保障や持続可能な社会の実現に向けた取り組みが進展するなかで注目が高まっている。経済協力開発機構（OECD）によると、バイオものづくりの世界市場規模は2030年には200兆円に達すると試算されている。

Q なぜ日揮グループが取り組むのか？

当社グループはオイル&ガス分野で可燃性ガスのガスハンドリング技術を、ライフサイエンス分野でバイオリアクターや細胞大量培養技術の知見を独自に蓄積。これらの分野において、培ってきた強みを活かし、バイオものづくり事業の創出に注力していく。

Q 実際にどのようなことに取り組んでいるのか？

当社グループでは、2030年に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の2件の大型国家プロジェクトを通じ、研究開発や事業基盤の構築を進める。

• グリーンイノベーション基金事業

CO_2を直接原料としたバイオものづくり製品の社会実装に向けて、当社グループの知見のある可燃性ガスハンドリング技術を活用し、世界初のガス循環発酵プロセスを開発。2026年1月に兵庫県神戸市にバイオプロセス研究所を竣工し、ガス発酵プロセスのスケールアップ基盤を構築。今後はパイロット実証プラントの実現や、プロセス技術の共同開発などに取り組んでいく。

関連資料 https://www.jgc.com/jp/news/assets/pdf/20230322_2.pdf



パートナー企業
（株）カネカ ／（株）バッカス・バイオイノベーション ／（株）島津製作所

• バイオものづくり革命推進事業

木質等の未利用バイオマスを活用した製造プロセスの構築に向けて、プロセスの開発や生産実証を一貫して実施。茨城県大洗町にある技術研究所を大規模改修し、バイオものづくり開発基盤を構築。また、デジタル技術の活用により、非定常・不均一である微生物の挙動を予測することで、開発の高度化・高速化を図る。

関連資料 https://www.jgc.com/jp/news/assets/pdf/20240729.pdf

パートナー企業
王子ホールディングス（株）／
（株）バッカス・バイオイノベーション
（株）ENEOSマテリアル ／
大阪ガス（株）／ 東レ（株）

両事業では、神戸大学発ベンチャーである、株式会社バッカス・バイオイノベーションと共同し、微生物育種から生産プロセス開発までを一体化した統合型バイオファウンドリ※を推進。両社の連携により、当社の強みを結集させ、ライセンスビジネスや開発製造受託（CDMO）ビジネスなど、新たなビジネスモデルを確立し、国際競争力を有する「バイオものづくりプラットフォーマー」を目指す。

※ 統合型バイオファウンドリ®は、株式会社バッカス・バイオイノベーションの登録商標です。

経営基盤のさらなる強化

3つの重点戦略を中心に、各種施策を実装していくなかで、さらなる成長基盤を構築していきます。

1 人的資本の強化

多様な事業領域とビジネスモデルを有する当社グループにおいて、人財は最も重要な経営基盤の一つです。重点戦略の実現に向けて、人財と組織のポテンシャルを最大限に引き出し、個人と組織の学習が連動し、知やノウハウが循環（蓄積・活用）し続ける状態を高度化させていくことを目指します。人的資本への取り組み P.67

2 成長戦略実現に向けた投資と資本政策

3つの重点戦略の実現に向けて、強固な財務基盤を維持しながら、次なる成長の基盤を構築するための成長投資を推進し、加えて株主還元ともバランスを取ることで、さらなる企業価値向上を目指します。CFOメッセージ P.15

1. 強固な財務基盤維持

3つの重点戦略を実装していくにあたり、強固な財務基盤の維持が重要と捉えています。

自己資本比率50%を安定的に維持 × **手元流動性の常時確保（売上高2カ月分＋前受金残高）**

2. 成長投資の推進

「BSP2030」の5年間において、累計約2,800億円の成長投資を計画しています。その主な内訳は、成長基盤の構築に向けたM&Aや機能材製造事業における設備投資など、「BSP2030」の戦略に沿ったものです。資本コストを上回るリターンが期待でき、かつ早期に収益貢献が見込める案件に重点的に投資していきます。

投資内容

M&A	機能材製造	ソリューション	人的資本・情報基盤
• 総合エンジニアリング事業の領域拡大 • 機能材製造事業の能力補完	• 開発力の強化 • 生産能力拡大 • 老朽化設備の修繕・更新	• 「BSP2025」に続く種まきの継続やメニュー拡充 • バイオものづくり事業の推進	• ナレッジのデジタルアセット化 • AI活用等の情報基盤投資 • 人的資本強化の取り組み

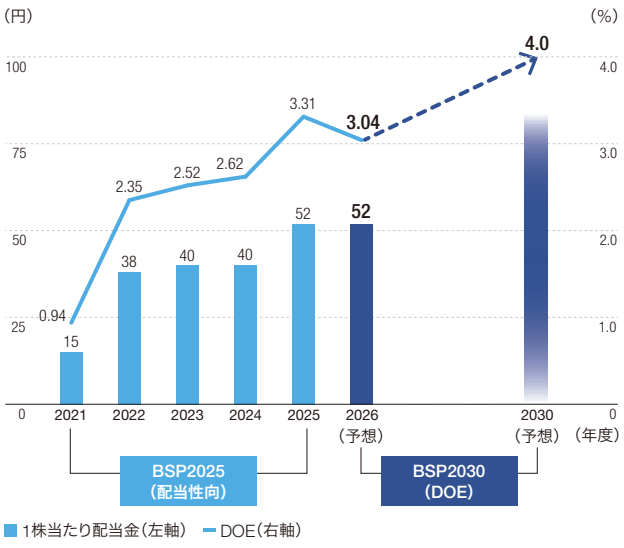
3. 株主還元の強化

株主還元方針については、配当性向からDOE（株主資本配当率）※を採用する方針へ変更しました。これにより、短期的な業績変動の影響を受けにくい安定的な株主還元の実現を図るとともに、事業成長に応じた継続的な増配を目指します。2026年度はDOE3%から始め、2030年度に向けてDOE4%を目指していくことで、段階的な増配を行います。

また、自己株式の取得については、業績が好調であることや受注が安定していること、資産売却等の想定外のキャッシュインがあった場合などを基準に適宜実施を検討していきます。

※ 連結株主資本（その他の包括利益累計額等を含まない）に対する配当金総額の割合

1株当たり配当金・DOEのイメージ



Chapter 4

日揮グループの価値創造と高度化

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して培われ、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。

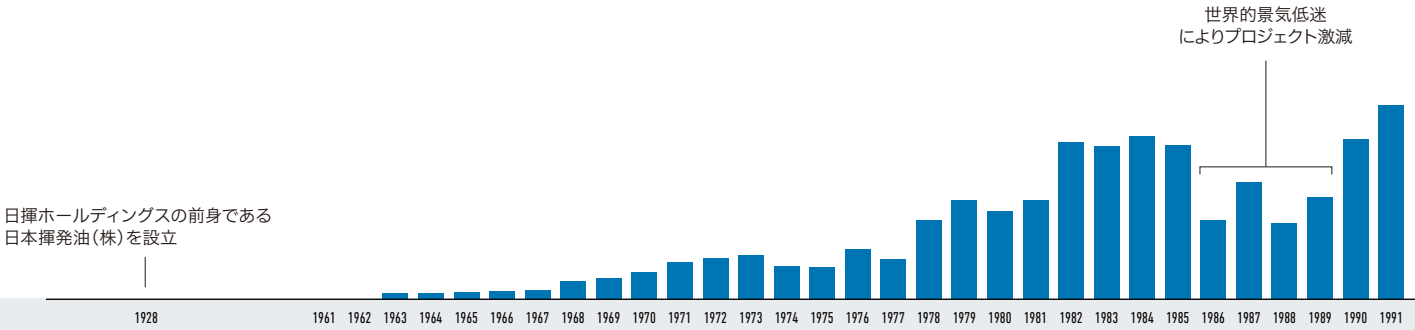
37 価値創造の歴史
39 事業ポートフォリオの変遷
41 日揮グループの価値創造プロセス
43 日揮グループの経営資本
44 価値創造を支える強み
45 強みのさらなる強化
49 特集①：「遂行2.0」で強化するEPC遂行力

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90年以上の不断の努力が、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

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

1928～1960s

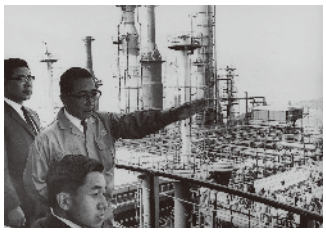
エンジニアリング事業の創始、海外進出へ

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、当時約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

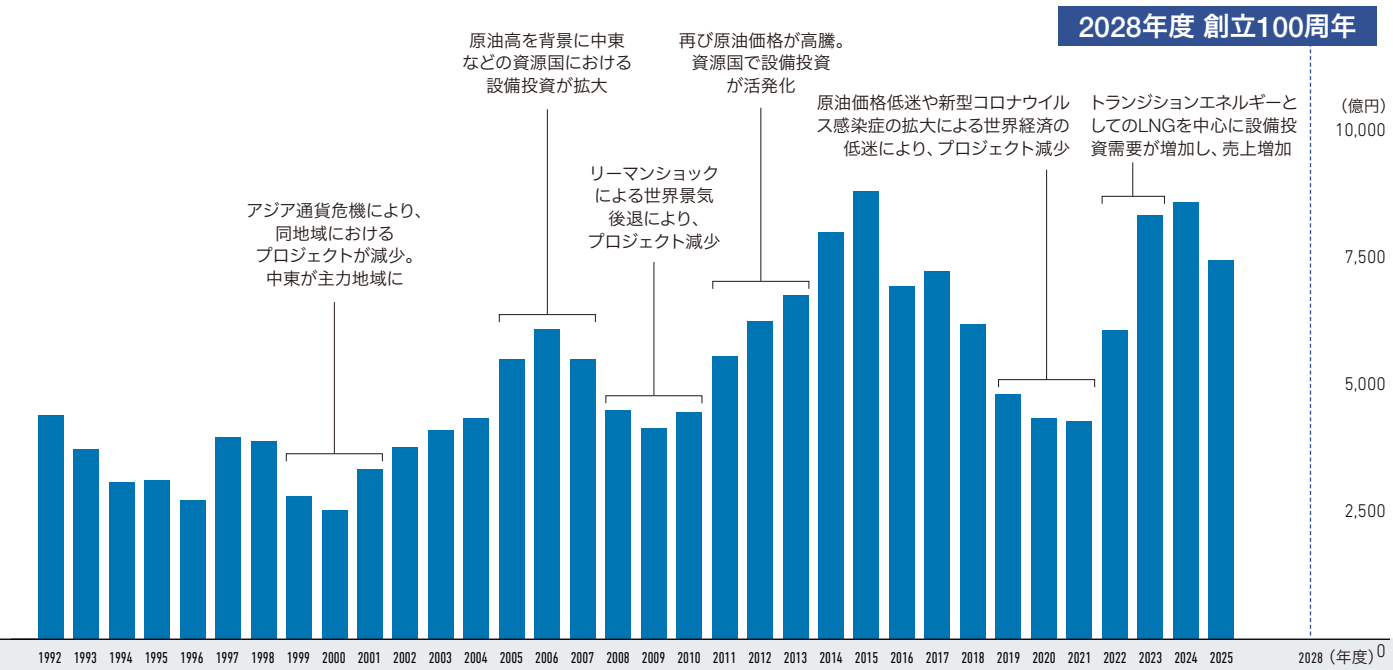
1970年代から当社はブルネイのLNGプラント、ドミニカおよびシンガポールの製油所など、海外の大型プロジェクトを次々と受注し、1977年には海外受注比率が88%に達した。海外では制度や文化、習慣、自然条件など多様な困難が立ちはだかったが、これらを乗り越えた経験は無形の財産となり、事業の発展に大きく寄与した。

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)



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

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。


エチレンプラント（アメリカ）

2020s

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を掲げ、さらなる持続的な成長へ

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」を策定。

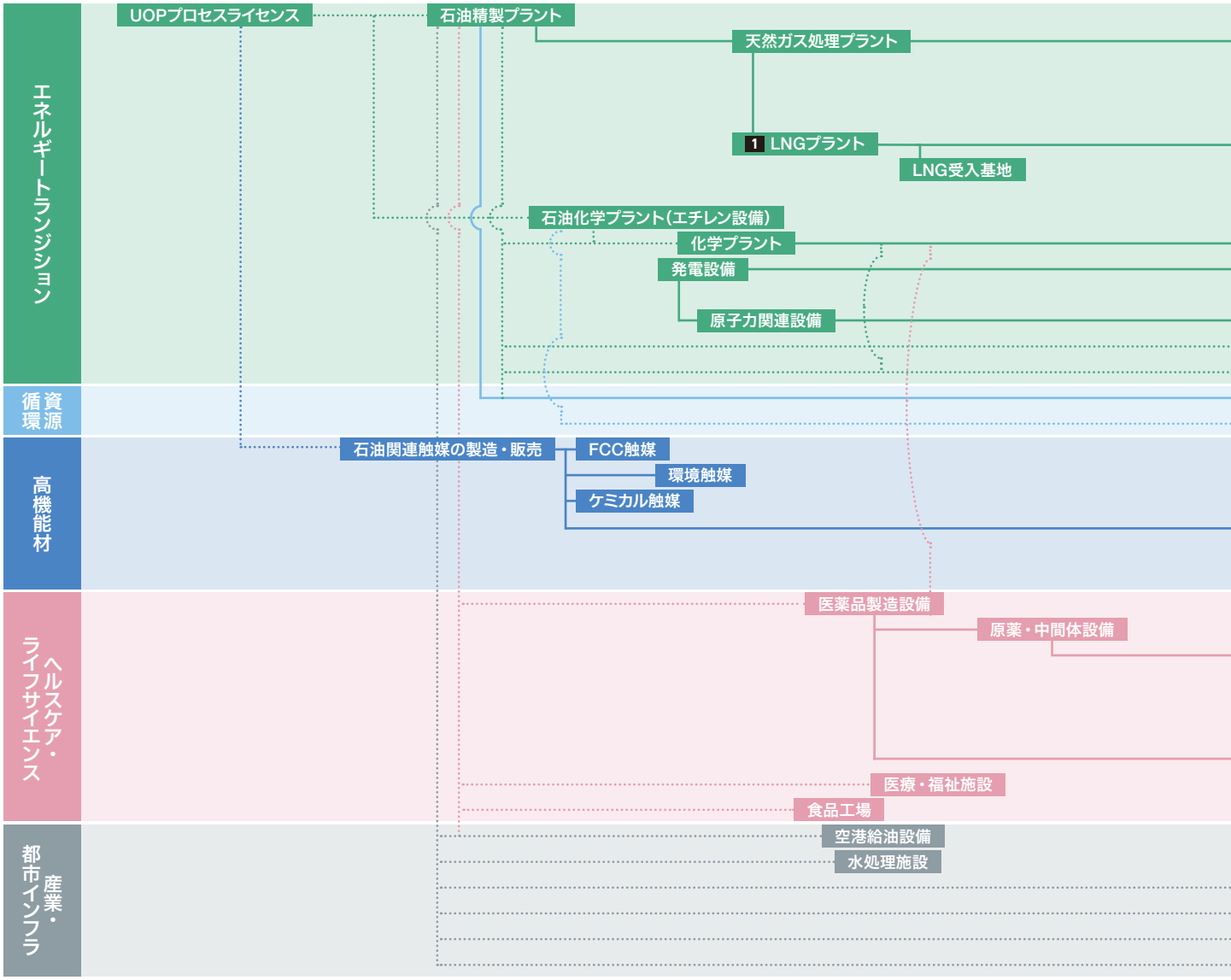
2040年に5つのビジネス領域でPlanetary healthの向上に貢献する企業グループを目指している。


洋上LNGプラント（モザンビーク）

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。

—— 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。

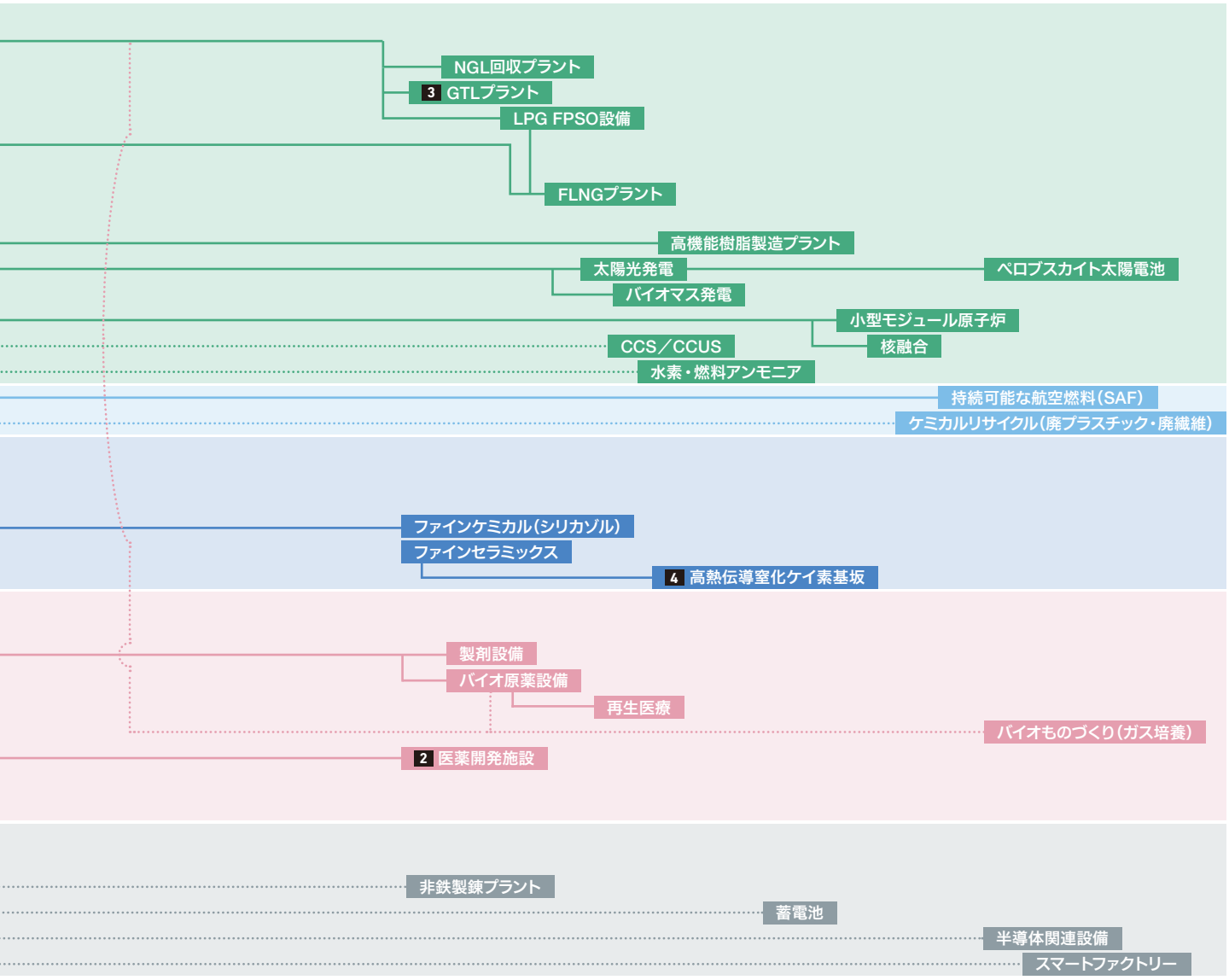
※ FLNG（Floating Liquefied Natural Gas）：浮体式（液化天然ガス）生産設備


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。

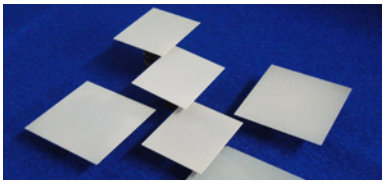
さらに、時代の潮流や顧客ニーズの変化、そして当社グループ自身の強い意志のもと、その知見や技術を礎に関連する分野へと事業領域を段階的に広げてきました。それらは現在、エネルギートランジションをはじめとする5つの事業領域へと発展しています。これからも、培った技術と経験を活かしながら、持続的な成長を目指していきます。




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

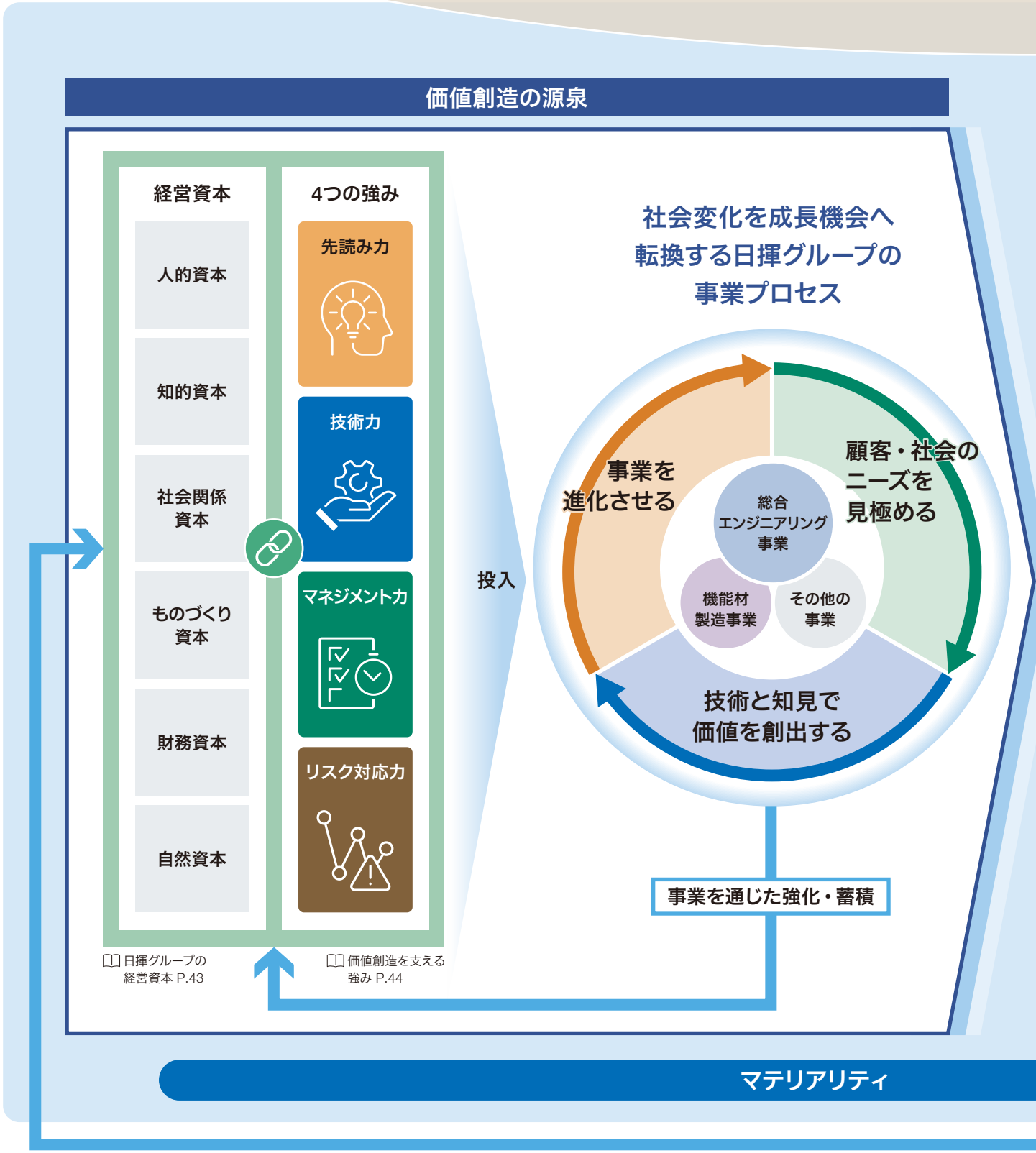
1989年にマレーシア向け大型GTL（Gas to Liquids）プロジェクトを受注しました。天然ガスを原料とする液体燃料GTLは、クリーンな石油製品、石油化学原料を生産できることから、現在のe-FUELやe-SAFなどのカーボンニュートラル燃料（合成燃料）の実現に道を開きました。本プロジェクトでの経験やノウハウはエネルギートランジションの加速に貢献しています。


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。

日揮グループの価値創造プロセス



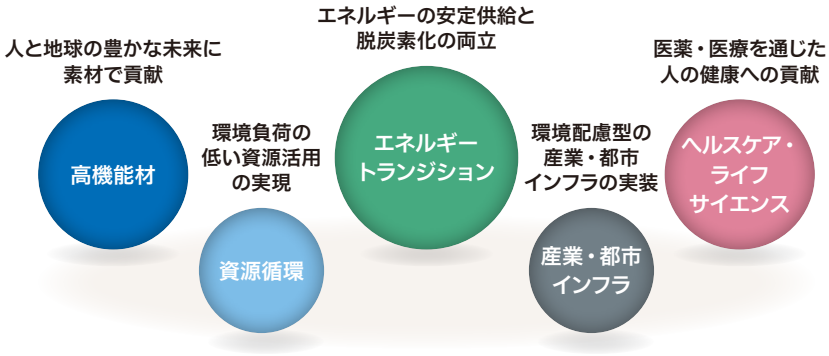
社会・市場環境の変化

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

「2040年ビジョン」2ndフェーズ

新中期経営計画「BSP2030」P.23

中期経営計画
「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030」

2030年に目指す姿

技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者

重点戦略1	重点戦略2	重点戦略3
総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化	機能材製造事業の成長加速	ソリューションビジネスの拡充

経営基盤のさらなる強化

- 人的資本の強化
- 成長戦略実現に向けた投資と資本政策

新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略 P.29　経営基盤のさらなる強化 P.34

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

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

経済的価値の創出
収益成長

日揮グループのマテリアリティ P.63

再投資

価値創造を支える基盤 P.61

～“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

日揮グループの経営資本

日揮グループは、長年にわたる事業活動を通じて、人的資本、知的資本、社会関係資本、ものづくり資本、財務資本を蓄積してきました。これらの経営資本は、当社グループの価値創造を支えており、「先読み力」「技術力」「マネジメント力」「リスク対応力」の源泉となっています。

人的資本

世界各地の多様なプロジェクトを通じて培われた専門性と経験を有する人財は、当社グループの価値創造の原動力です。技術、プロジェクト遂行、事業開発など幅広い領域で知見を蓄積し、変化する社会課題や顧客ニーズへの対応を支えています。

価値創造を支える強み P.44　人的資本への取り組み P.67　人権の尊重 P.85

- 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

知的資本

長年にわたり培ってきたエンジニアリング技術、プロセス技術、製造技術に加え、多種多様なプロジェクト遂行経験から得られた知見やノウハウを蓄積しています。これらの知的資本が、新たな価値創造や事業進化を支える競争力の源泉となっています。

価値創造を支える強み P.44　知的資本への取り組み P.77

- 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

社会関係資本

世界中の顧客、パートナー、サプライヤー、政府機関との長期的な信頼関係は、当社グループの重要な経営資本です。幅広いネットワークを通じて得られる知見や対話が、変化する社会・市場環境の把握と新たな事業機会の創出につながっています。

価値創造を支える強み P.44　ステークホルダーエンゲージメント P.90

- 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

ものづくり資本

研究開発設備や製造拠点などのものづくり基盤に加え、安全・品質を支える事業運営基盤を有しています。これらは機能材製造事業における価値創出と、総合エンジニアリング事業における高品質なプロジェクト遂行を支える重要な経営資本です。

重点戦略2 機能材製造事業の成長加速 P.31　HSSEの取り組み P.87　品質マネジメント P.89

- 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
- 機能材製造事業の研究開発・製造拠点や製造技術・システム　など

財務資本

大型かつ長期間にわたるプロジェクトを安定的に遂行、また持続的な成長投資を可能とする健全な財務基盤を維持しています。既存事業の成長に加え、新たな事業領域への挑戦や事業ポートフォリオの進化を支える重要な基盤となっています。

CFOメッセージ P.15　経営基盤のさらなる強化 P.34

- 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

自然資本

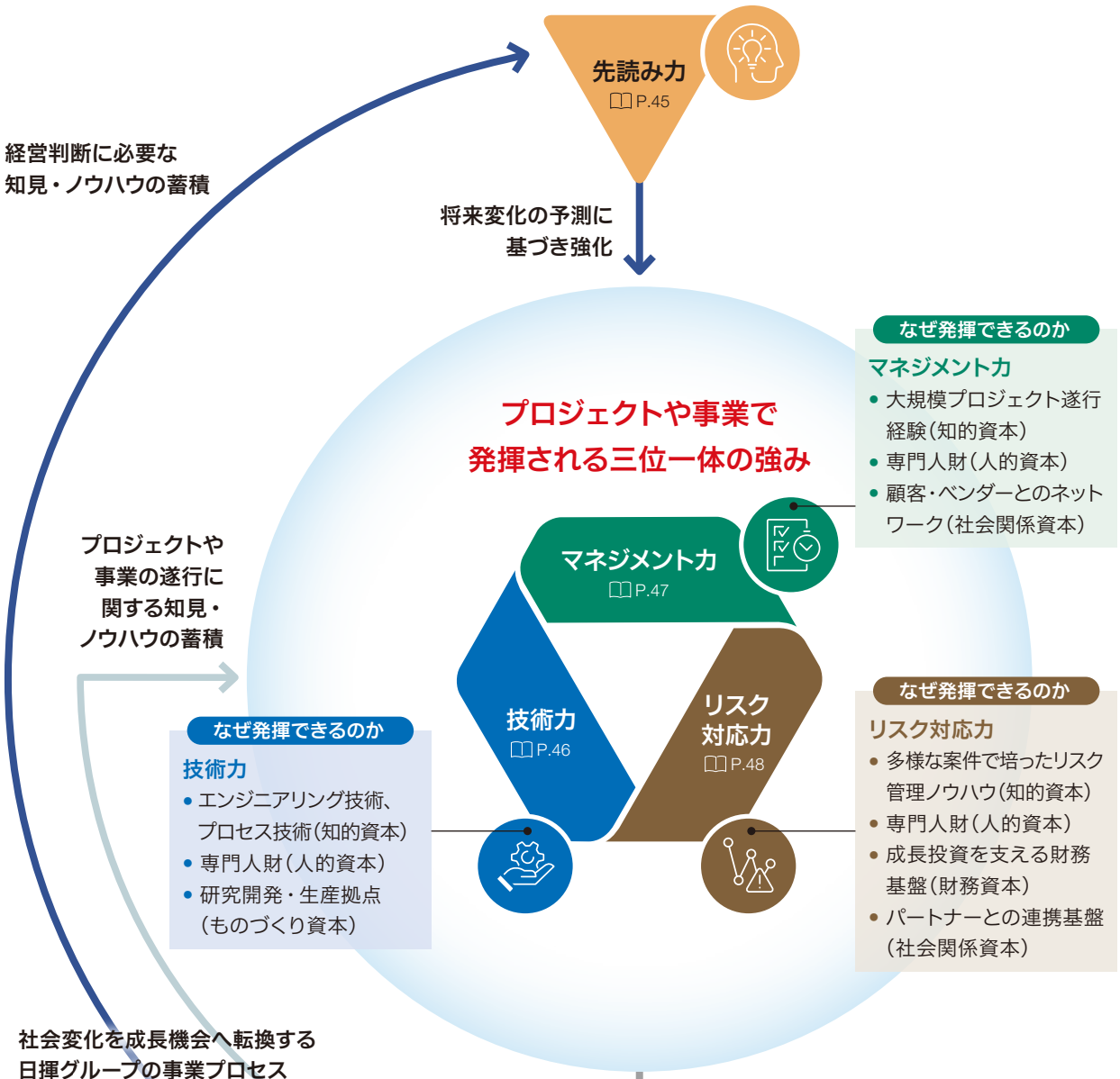
受注産業である総合エンジニアリング事業が主力の当社グループでは、プロジェクトの特性や仕様に応じて、環境に配慮したプラントのEPCなどに取り組んでいます。

気候変動への取り組み P.80　HSSEの取り組み 環境管理に関する取り組み P.88

- 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

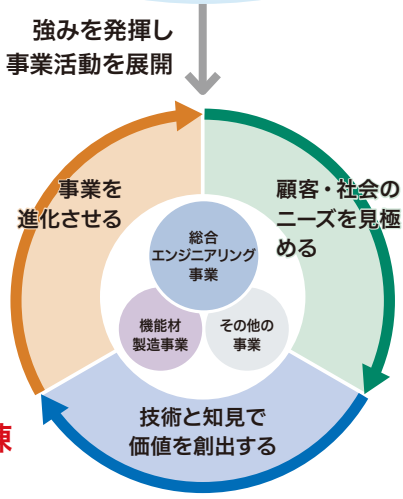
価値創造を支える強み

日揮グループは、長年にわたり蓄積してきた経営資本を基盤として、「先読み力」「技術力」「マネジメント力」「リスク対応力」という4つの強みを培ってきました。これらの強みを発揮することで、社会・市場環境の変化を成長機会へ転換し、持続的な価値創造と事業の進化を実現しています。



社会変化を成長機会へ転換する日揮グループの事業プロセス

日揮グループのビジネスは、社会や産業構造の変化を成長機会へ転換する独自の価値創造プロセスを通じて発展してきました。世界中の顧客やパートナーとの対話を通じて将来のニーズを見極め、培ってきた技術や知見、多様なステークホルダーとの協働によって新たな価値を創出します。そして、その過程で得られた経験や知見を次の成長機会へとつなげることで、事業を進化させ続けています。この循環こそが、日揮グループの持続的な成長を支える原動力です。



顧客・社会のニーズを見極める

社会・市場の変化を捉え、将来求められる価値や成長領域を発見する。

技術と知見で価値を創出する

見極めたニーズを、技術やノウハウによって具体的な価値へ転換する。

事業を進化させる

培った強みを新たな市場や領域へ展開し、継続的な成長につなげる。

強みのさらなる強化

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長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

先読み力に基づいて策定された長期経営ビジョン「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など、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 強みのさらなる強化 マネジメント力 P.47

▶ 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。

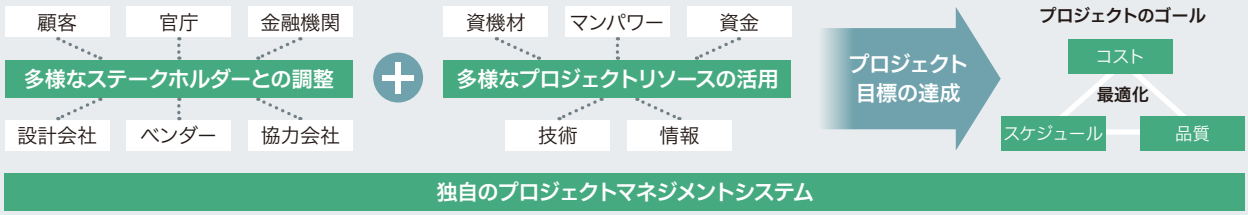
▶ ファインセラミックス
非酸化物セラミックス、金属セラミックス複合材料など、独自の製造・加工技術で半導体製造用の露光装置などに使われるメートルサイズの大型セラミックス部材を供給。また、世界初の金属シリコンの直接窒化技術など独自の製造技術を開発して電気自動車(EV)のパワーモジュールのエネルギー効率を高める高熱伝導窒化ケイ素基板を量産化し、脱炭素社会の実現に貢献している。

強みのさらなる強化

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。



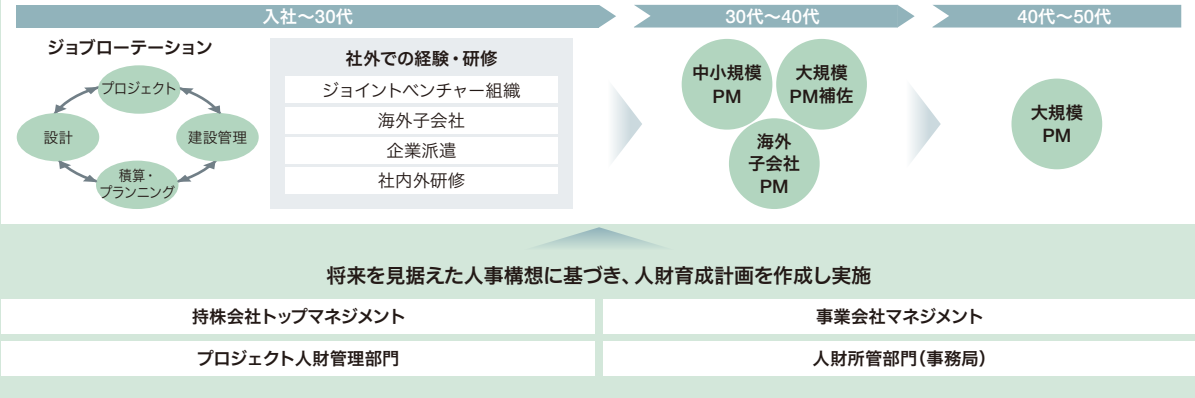
日揮グループのプロジェクトマネジメントを実現する「人財」と「仕組み」

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



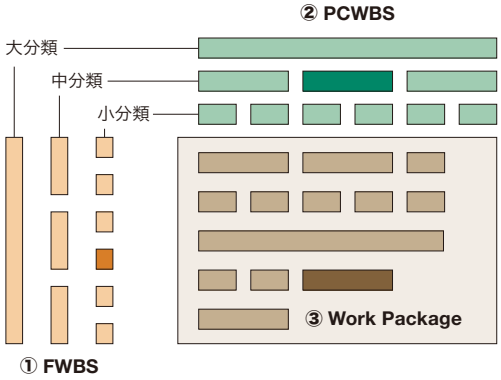
仕組み

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

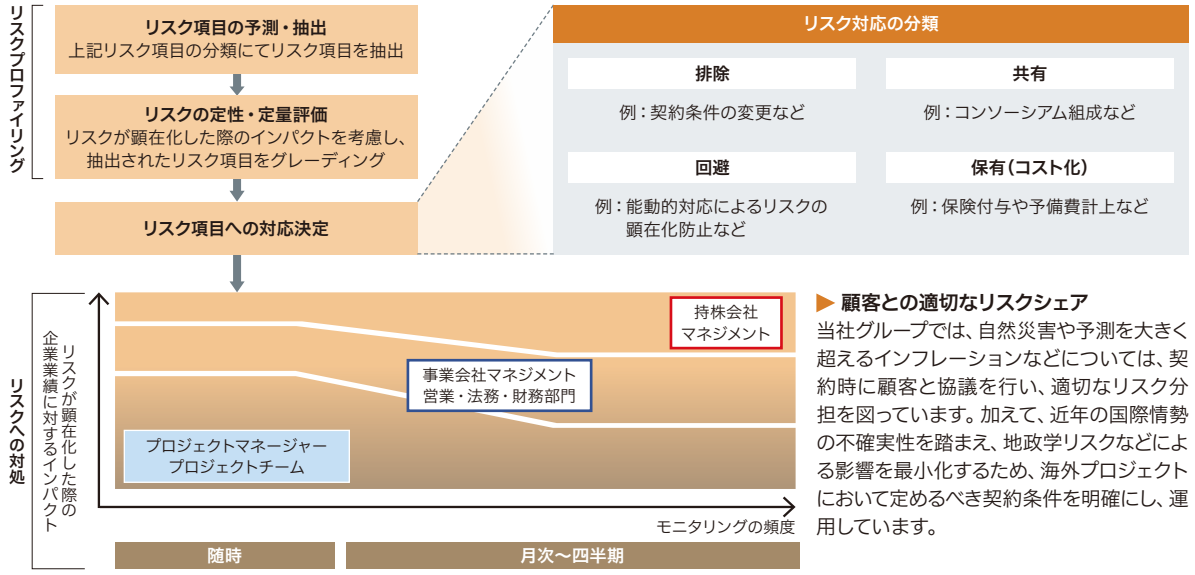
技術リスク	マーケットリスク	契約条件・その他重大リスク
技術仕様および役務の視点から把握すべきリスク。 **技術仕様の変更や情報不備等による設計工数の増加、未経験のプロセス技術など**	プロジェクト運営上の視点から把握すべきリスク。 **資機材価格やレイバーコスト上昇を含むマーケットリスクなど**	契約条件およびプロジェクト背景の視点から把握すべきリスク。 **為替、税務、政情不安、天候や自然災害、過大な性能・納期保証条件など**

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 → 受注 → モニタリング

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。

▶ 独自のプロジェクトマネジメントツール

設計、調達、建設に応じたプロジェクトの進捗を可視化し、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を通じて強化されている。

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、リスクの発生や対処状況のモニタリングを徹底。

モニタリング

▶ リスクマネジメントのさらなる強化

2023年度、2024年度におけるプロジェクトの採算悪化を踏まえ、当社グループではリスクマネジメントのさらなる強化をはじめとする対応策を策定、実装し、リスクヘッジおよびモニタリングを徹底しています。

特集①：「遂行2.0」で強化するEPC遂行力 P.49

特集①：「遂行2.0」で強化するEPC遂行力

海外EPC事業会社の日揮グローバルでは、ここ数年の遂行中EPCプロジェクトにおける採算悪化から得た教訓や外部環境の変化も踏まえ、EPC遂行力を組織的に強化するイニシアチブ「遂行2.0」を推進しています。「遂行2.0」はEPCプロジェクトを取り巻く多様なリスクを早期に把握し、組織横断で対応策を検討・実装することで、EPC遂行力のさらなる強化を目指す取り組みです。本特集では、「遂行2.0」の背景や施策、今後の展望について、「遂行2.0」を牽引する事業会社マネジメントと、施策の実行を担うプロジェクトマネージャーによる対談を実施しました。



日揮グローバル株式会社
専務執行役員
トランジションエナジー
プロジェクト本部長
「遂行2.0」委員長
齊藤 傑

日揮グローバル株式会社
トランジションエナジー
プロジェクト本部
プロジェクトマネジメント部
中東プロジェクト プロジェクトマネージャー
田部井 亮

Q1: 海外でEPCプロジェクトを遂行する環境や難易度はどのように変化していますか。

齊藤　近年、海外EPCプロジェクトを取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まりなどにより、不確実性が一段と高まっています。さらに1件当たりのプロジェクト規模の大型化・複雑化に伴い、国内外の多様な人財やリソースを効果的に活用し、組織としてプロジェクトを遂行することがこれまでにも増して重要になっています。また、2023年度・2024年度の当社のEPC遂行では、設計情報の混乱による手戻りに加え、ベンダーの品質や納期管理にも苦戦し、その対応のために追加要員の投入や建設現場での対応を迫られるケースも多く見られました。

田部井　地政学リスクの高まりという点では、中東情勢の悪化などの国際情勢の変化はサプライチェーンの混乱を招き、プロジェクト遂行を一層難しくしています。資機材の調達や輸送への影響が広がるなか、ベンダーマネジメントやリスク管理の重要性は、これまで以上に高まっています。

Q2:「遂行2.0」で、EPC遂行の何を強化しようとしているのでしょうか。

齊藤　過去2年の採算悪化の一因として、日揮グループが事業領域の拡大を急速に推進した結果、人財が各分野へ分散し、日揮グローバルにおいても設計リソースの適正配分に課題が生じました。海外グループ会社や外部設計協力会社を活用して対応しましたが、一部では品質管理体制や遂行力が追い付きませんでした。この経験を踏まえて、当社はこれまでも、過去のプロジェクトで得た知見や教訓を収集し、業務標準の改訂を行ってきましたが、これまで以上にベテラン社員など個人に紐付くノウハウをさらに形式知化していくことに加えて、組織内に蓄積された知識やノウハウ、外部環境変化への対応方針や直近で追加費用を計上したプロジェクトからの教訓も含めて体系的に整理し、業務標準に落とし込み、これをプロジェクト遂行のなかで徹底的に実行していく必要があります。

こうした課題を背景に、2025年に開始した当社の全社的な改善活動が「遂行2.0」です。これから立ち上がってくる受注済みプロジェクトや今後受注するプロジェクトを主な対象として、短期間で効果が期待できる施策をプロジェクトに速やかに展開するとともに、組織能力の向上につながる課題には中長期的な視点で取り組んでいます。特に重視しているのが、EPC遂行力の基盤となる「リスク対応力」の強化です。リスクマネジメントやベンダーマネジメントの標準化、ベンダー品質への対応強化、設計品質の確保など、多面的な施策を進めています。

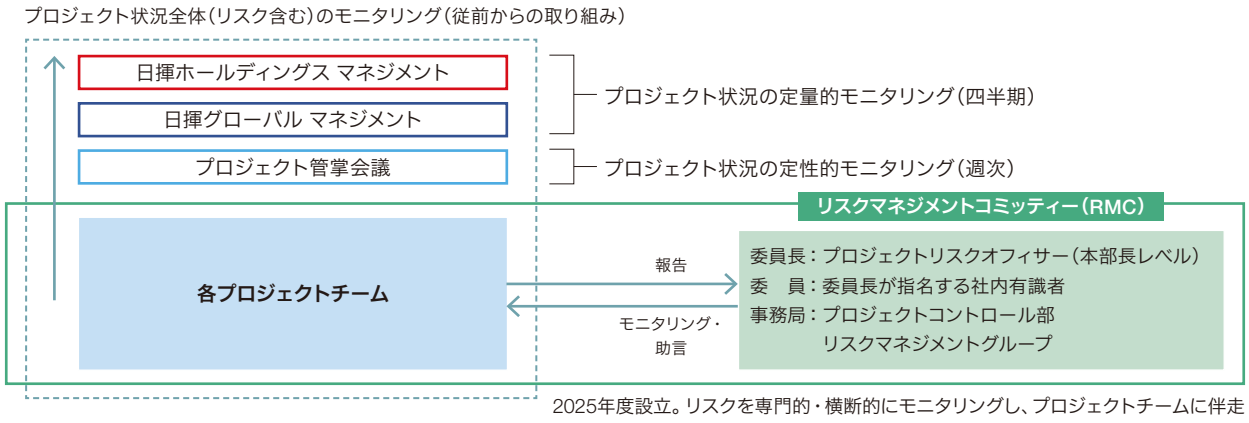
その代表例がリスクマネジメントコミッティー（RMC）の設立です。従来の日揮グローバルの経営マネジメントなどによるモニタリングに加え、RMCがプロジェクトの初期段階からプ

「遂行2.0」分科会における課題

早期に解決する課題
- リスクマネジメントのさらなる強化
- プロジェクトステータス可視化
- ベンダー管理の強化　など

中長期視点で対応する課題
- 海外グループ会社の中長期的な活用方針
- 組織と個人の能力のさらなる向上　など

海外EPCプロジェクトのモニタリング体制と役割 リスク対応力 P.48



2025年度設立。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

ロジェクトチームに伴走し、リスクを専門的かつ複数プロジェクトを横断的にレビューして可視化し、プロジェクトチームとともに対応策を早期に検討・実行することで、不確実性への対応力を高めています。

Q3: 実際に施策を適用した結果、どのような変化がありましたか。

田部井　リスクマネジメントについては、適切な対応策を遂行計画に落とし込むことの重要性を実感しています。プロジェクトの初期段階では、プロジェクトチームが行ったリスクプロファイリングに対してRMCによるレビューを経ることで、リスク評価の詳細化が徹底できました。また、プロジェクトの遂行段階において、定期的にRMCや本部での議論をプロジェクト遂行計画に反映・実行し、PDCAを徹底することでリスク対応を強化しています。直近でもコミッティーメンバーから解像度の高い指摘を受けて対応しており、RMCによるリスクレビューの意義を実感しました。

また、設計品質とベンダーの工程・品質管理においても、具体的な成果が表れ始めています。

設計品質については、例えば、現場で建設チームが地下埋設物の施工を行う際に施工性の問題が発覚し、設計変更による手戻りや工期遅延につながることがあります。そのため、従来実施している設計段階での建設チームも含めた施工性のレビューについて、今回のプロジェクトでは建設チームの関与をより強め、高頻度で継続的に実施し、設計に確実に反映しました。これにより、施工開始後の設計変更を最小限とし、現場から「施工しやすい設計」と評価を得ているほか、顧客からもモデルレビューの品質向上を高く評価していただいています。

一般的なベンダーによる機器製作の流れ

- ベンダー製作図面の発行
- ベンダーが機器製作を開始
- **Pre-FAT、指摘事項の反映**
- 製作完了、ベンダー工場にてFAT
- 指摘箇所をベンダーが手直し・出荷
- 機器を現場に輸送
- 現場にて据え付け

ベンダーの工程・品質管理においては、ベンダーが製作した機器などは、工場出荷前検査（FAT）の段階で多くの指摘事項が判明し、その是正に時間と工数を要するケースがあります。このため、重要な機器は、FATに先立って、製作の初期から中期段階でPre-FATを実施する仕組みを導入し、FAT後の手直しや下流工程への影響を最小限にしています。

私は、「遂行2.0」をプロジェクト遂行力と課題対応力を高めるための「筋トレ」のような取り組みだと捉えています。日々の改善を積み重ねて組織の遂行力を鍛え、有効な施策を社内標準として定着させることで、より確実で安定したプロジェクト遂行が可能になります。2026年に入り、その成果が具体的な形となって表れ始めていると実感しています。

Q4: 遂行体制の強化に向け、今後どのような取り組みを進めていきますか。

齊藤　EPCプロジェクトのリスクはプロジェクトごとに異なり、すべてに通用する万能策はありません。だからこそ、一つひとつの課題に着実に向き合い、改善を積み重ねることが重要です。今後も多様な視点からEPC遂行のあり方を見直し、潜在的なリスク要因を洗い出したうえで、その発現を未然に防ぐ施策を策定して業務標準に落とし込み、各プロジェクトに実装していきます。これにより、プロジェクト収益の安定化とEPC遂行力のさらなる向上を目指します。「遂行2.0」を一過性の活動に終わらせず、日揮グローバルの企業文化として定着させ、継続的な改善と新たな挑戦が自律的に生まれる組織をつくり、長期にわたり社会から必要とされる企業であり続けます。

Chapter 5

価値創造を牽引する事業別戦略

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、事業の概況ならびに新中期経営計画「BSP2030」に資する取り組みをご紹介します。

53 事業別戦略　総合エンジニアリング事業（海外分野）
55 特集②：先端技術産業分野への挑戦
57 事業別戦略　総合エンジニアリング事業（国内分野）
59 事業別戦略　機能材製造事業

事業別戦略

総合エンジニアリング事業

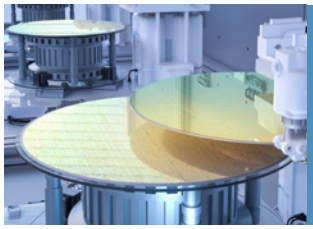
海外分野



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）など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）

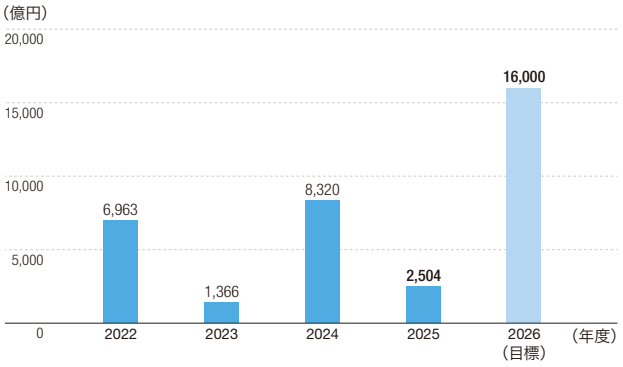


一般産業分野

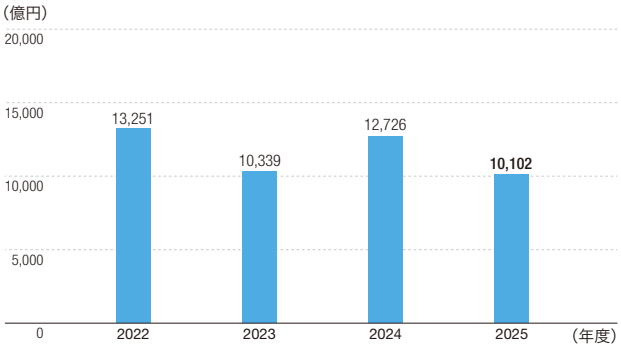
事業分野 半導体、蓄電池関連、データセンターなどの各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設

半導体製造設備（イメージ）

受注高（海外）



受注残高（海外）



2022〜2025年度平均受注額
4,788億円

2026年度受注目標
1兆6,000億円

2025年度の成果と2026年度の見通し



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

世界経済は、堅調な個人消費や企業による人工知能（AI）分野への活発な投資などを背景に、底堅く推移しました。一方、アメリカ・イスラエルとイランの衝突などによる地政学的緊張の高まりを受け、先行きの不透明感が強まりました。

こうした事業環境のもと、案件を選別しつつ期初に設定した海外分野における受注目標（5,000億円）の達成に向けて営業活動を展開しましたが、受注を見込んでいた一部案件が期ずれしたことから、海外分野の2025年度の受注高は2,504億円となりました。なお、これらの案件については、2026年度に入り、一部を受注したほか、優先契約交渉候補として選定されており、正式なEPC契約の締結に向けた協議が進展しています。

エネルギー分野では、Eni社（イタリア）が推進するモザンビーク向け浮体式LNG（FLNG）プラントに関するEPC先行役務や、LNG Canada社が推進するLNG Canadaプロジェクト第2期拡張計画に関するFEEDアップデート役務などを受注しました。

一般産業分野では、先端技術産業施設の設計・建設におけるグローバルリーダーであるExyte社と協業し、東南アジア地域における共同EPCブランド「Nixyte」を始動しました。両社の強みを融合し、同地域における半導体製造施設やデータセンターなど

の案件獲得に向けた活動を進めています。

業績面では、LNG Canadaプロジェクト（第1フェーズ）をはじめとする複数の大型プロジェクトが完工を迎えるなか、遂行中の大型プロジェクトについても着実な進捗を確保した結果、海外分野全体の採算は改善しました。

2026年度も、海外マーケットは全体として堅調に推移することが見込まれます。遂行中プロジェクトの着実な遂行を通じて採算の維持・改善を図るとともに、受注目標1兆6,000億円の達成に向けた営業活動に取り組みます。

前提となる市場環境

成長機会

- 世界的な人口増加と経済発展を背景とするエネルギー需要の増大
- 比較的クリーンで経済性に優れるLNGの重要性の継続
- AI・半導体市場の好況に伴う、データセンター・半導体関連投資の拡大

中長期的なリスク

- 地政学リスクの増大によるプロジェクト遂行への影響
- 世界的なインフレや金利上昇に伴う顧客の設備投資の慎重化
- 化石燃料全体の需要減少
- 再生可能エネルギーへの設備投資の停滞

TOPICS

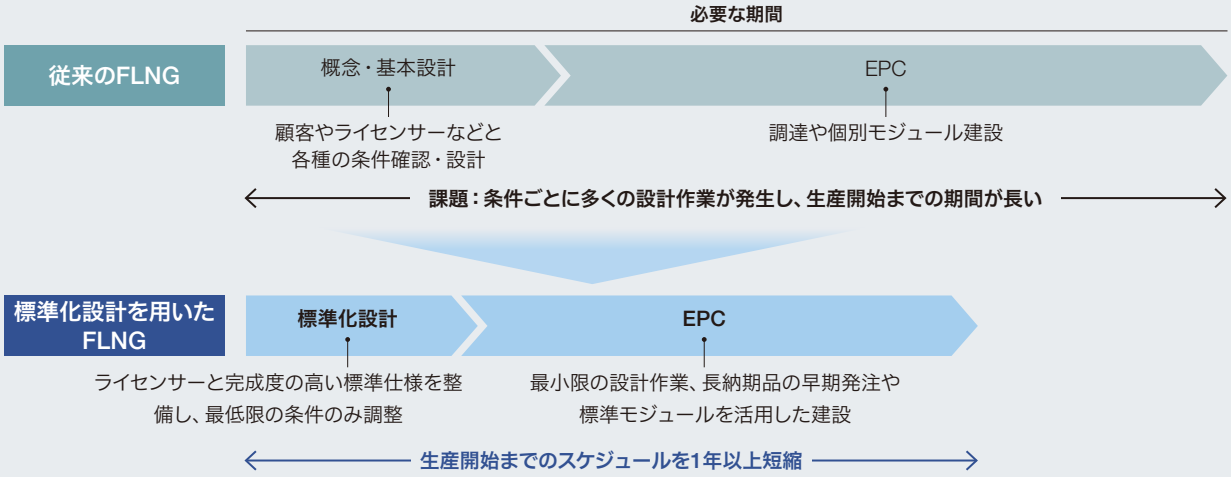
FLNGプラントの早期立ち上げを可能にする設計標準化の取り組み

海外分野では、浮体式LNG生産・貯蔵・積出設備（FLNG）の設計効率化とプロジェクト遂行の迅速化に向け、FLNGプラントのスタンダード・パッケージ（標準仕様）の開発に着手しました。

FLNGプラントは従来、顧客の要求に合わせてライセンサーや船主と連携しながらオーダーメイドで設計を進めてきました。この手法により、個別ニーズにきめ細かく対応することができる一方、設計段階で多くの時間と労力を要し、結果としてコストの増加や、納期の長期化につながる傾向がありました。今回の取り組みでは、プロセスライセンサーであるHoneywell社と共同で完成度の高い標準仕様をあらかじめ整備し、受注後の設計作業を削減します。これにより、プロジェクトの条件に応じて、受注から引き渡しまでの期間を将来的に最大1年以上短縮することを目指します。

本パッケージには、効率性、柔軟性、コンパクト性に優れたHoneywell社のデュアル混合冷媒方式「AP-DMR™」を採用します。これに、世界最大級のFLNGプロジェクトを含む日揮グローバルの豊富な遂行実績と、限られた浮体スペースで高い処理能力を実現するモジュール設計技術を組み合わせます。設計の標準化とモジュールの再利用性向上を通じて、設計・建設期間の短縮、コスト低減、スケジュールの確実性向上を図ります。

世界的なエネルギー需要の拡大や調達先の多角化を背景に、中小規模ガス田を迅速に開発でき、地理的制約を受けにくいFLNGへのニーズが高まっています。日揮グループは、設計標準化と外部パートナーとの連携を通じて、顧客によるエネルギー供給の早期立ち上げに貢献するとともに、FLNG分野における競争力の一層の強化を目指します。



特集②：先端技術産業分野への挑戦

Exyte社との協業を通じた先端技術産業分野への展開

日揮グループは、新中期経営計画「BSP2030」において、半導体・データセンターを中心とする先端技術産業分野を注力領域の一つに位置付けています。総合エンジニアリング事業において、高度な技術の統合と確実なプロジェクト遂行が求められる同分野は、既存分野のプラントEPCで培った当社グループの強みを活かせる領域であり、様々な取り組みを進めています。

先端技術産業分野の市場環境

生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な普及により、データ処理量と演算需要が拡大し、高性能半導体の生産能力増強や大規模データセンターの整備に向けた投資が活発化しています。

こうした需要を取り込むため、世界各地で半導体工場の新設・増強や、大規模データセンターの建設計画が進展しています。加えて、半導体サプライチェーンの強靭化やデータ主権の確保といった経済安全保障上の観点から、各国政府は補助金などを通じて大型設備投資を後押ししています。半導体の高性能化やデータセンターの高密度化・省エネルギー化と合わせて、これら先端技術産業施設への投資は継続していく見通しです。

2030年までの世界の投資見込み

分野	投資見込み額	投資対象
半導体	約1兆米ドル	新規半導体製造工場など
データセンター	1.7兆米ドル超	建屋、サイト、電気・機械設備などのデータセンターインフラ

(出所)The greenfield opportunity in semiconductor trends | McKinsey Building data centers bigger, faster | McKinsey

先端技術産業分野 設備投資実現までの流れ



従来は企画から基本設計までを、顧客内の人財で計画・遂行

詳細設計・施工は個別に
各種業者などに委託

先端技術産業分野における顧客ニーズ

- 最先端の半導体工場に関する、高度な計画・基本設計ノウハウ
- 建屋、製造装置、ユーティリティ、施設環境を一体的に捉えた施設全体の最適化
- 建屋の中だけでなく、装置やプロセスの内容を理解し、計画から設計・建設までをサポートできるエンジニアリングパートナー
- 短期間での施設立ち上げを可能にする、納期の遵守と高い品質を両立したプロジェクト遂行

今後、要求事項が複雑化・多様化する時代に

企画から施工まで顧客のパートナーとして伴走し、顧客課題を解決

先端技術産業分野における日揮グループの強み

- EPC遂行で培った、綿密な計画立案・施工管理による高品質なプロジェクト遂行能力
- ライフサイエンス分野で培ったクリーンルームを備えたプラントの設計・施工能力
- 国内外の法令・規格への適合と、顧客の技術要求に対応する設計力
- 半導体・データセンター分野における先進的な設計技術・エンジニアリングノウハウ(Exyte社との協業)

目指す姿

顧客の課題を技術的に解決し、ありたい姿を実現するパートナーへ

Exyte社との協業

日揮グローバルは、先端技術産業施設の設計・建設で豊富な実績を持つExyte社（ドイツ）傘下のExyte Singapore Pte. Ltd.と協業し、東南アジア地域※の先端技術産業分野に特化した新たな共同EPCブランド「Nixyte」を展開しています。Exyte社の技術力と、日揮グローバルが東南アジアで培った知見・EPC遂行力を融合し、半導体やデータセンターをはじめとする高度な施設の実現を支援します。

※ インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム

JGC Exyte社と補完関係にある強み

グローバルEPC遂行力
世界各地、特に日本や東南アジアで数々のEPCプロジェクトを成功に導いてきた総合プロジェクトマネジメント能力

多様な産業分野で培ってきた技術提案力
トランジションエネルギー分野のみならず、ライフサイエンス分野など幅広い分野のプロジェクト遂行を通じて培ってきた様々な角度からの技術提案力

exyte 日揮グループと補完関係にある強み

先端技術産業施設に関する専門的な知見とエンジニアリング能力
半導体・データセンターなどの先端技術産業施設における豊富な実績と高度なエンジニアリングノウハウ

高度化する顧客要求への対応力
品質・生産性・省エネルギー性を両立する先進的な技術提案力

エリア知見 ＋ 領域知見 → 完全補完関係 WIN／WIN

Exyte社の有する先端技術産業分野の先進的なエンジニアリングノウハウと、日揮グループの大型EPCプロジェクトの遂行力を融合し、急拡大する先端技術産業分野への価値提供を加速

NiXYTE
A MEMBER OF JGC AND EXYTE GROUP

Nixyteについては、こちらをご参照ください。
https://www.nixyte.net

Exyte社とは
創業年：1912年
本社所在地：ドイツ・シュトゥットガルト
売上高：約64億ユーロ（2024年）
事業分野：半導体、データセンター、バッテリーセル、医薬品・バイオテクノロジーなどの先端技術産業施設の設計・エンジニアリング・建設。クリーンルームをはじめとする高度な環境制御を必要とする施設の設計・建設に強みを持ち、世界の先端企業向けに数多くのプロジェクト遂行実績を有している。

Exyte社については、こちらをご参照ください。
https://www.exyte.net//

PARTNER'S VOICE

半導体製造施設やデータセンターへの投資拡大を背景に、東南アジアは先端技術産業施設の重要な市場として存在感を高めています。デジタルインフラ需要の拡大に伴い、タイをはじめとする東南アジア各国では、グローバル企業のみならず日本企業からの関心も高まっています。こうした市場において顧客が求めているのは、先端技術産業施設に関する専門知見と、確実なプロジェクト遂行能力の双方を兼ね備えたパートナーです。その点で、Exyteと日揮グループの協業は非常に大きな価値を有していると考えています。

両社は、共同EPCブランド「Nixyte」を通じて、それぞれの強みを活かした価値を提供しています。Exyteは、半導体工場やデータセンターをはじめとする先端技術産業施設の分野で培った高度なエンジニアリング力と豊富な実績を有しています。一方、日揮グループは、多様な産業や地域において数多くのプロジェクトを成功に導いてきた卓越したEPC遂行力とプロジェクトマネジメント力を備えています。

両社の強みは極めて高い補完関係にあると考えています。Nixyteは、品質・安全・納期を重視する共通の価値観のもと、顧客ニーズに応じた革新的で持続可能かつ信頼性の高い先端技術産業施設を提供していきます。

Exyteと日揮グループは、相互理解と信頼を礎に強固なパートナーシップを築いてきました。今後もパートナーシップをさらに深化させることで、東南アジアで事業拡大を図る日本企業を含む多くの顧客の成長を支援していきたいと考えています。



Exyte Singapore Pte. Ltd.
オペレーション副社長執行役員
東南アジア地域
ジェリー・オサリバン

総合エンジニアリング事業

国内分野

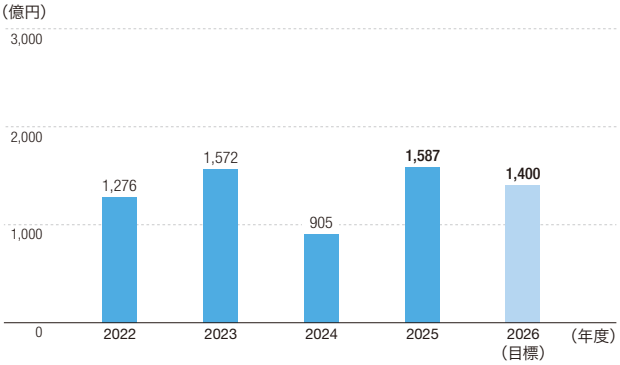


医薬品製造施設(静岡)

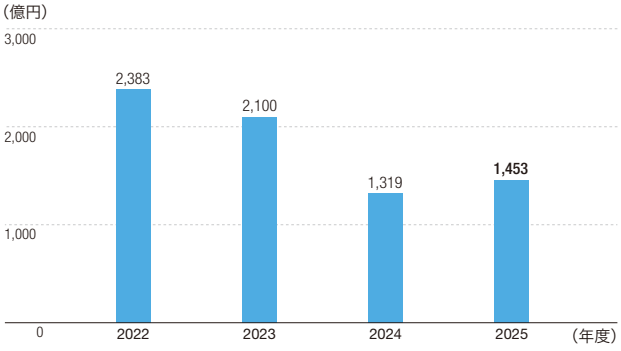
事業分野

医薬品、食品、ヘルスケア、SAF、水素・燃料アンモニア、ケミカルリサイクルおよび石油精製、石油化学、化学、原子力などの各種プラントの設計・調達・建設ならびにメンテナンスサービス

受注高(国内)



受注残高(国内)



2022〜2025年度平均受注額
1,335億円

2026年度受注目標
1,400億円

2025年度の成果と2026年度の見通し



日揮株式会社
代表取締役
社長執行役員
山口 康春

総合エンジニアリング事業の国内分野においては、化学分野やライフサイエンス分野、食品分野を中心に設備投資計画が進展しました。

一方で、金利上昇や建設費用等の増加により、顧客のCAPEX(資本的支出)は上昇を続けていることから、一部の顧客において設備投資の最終決定時期を2026年度以降に先送りする動きが見られました。こうした傾向はCAPEX増加に加えて、政府による制度設計の確立や需要家の確保、補助金交付に時間を要している水素・燃料アンモニア、SAFといったサステナブル分野の案件でより顕著でした。

そのような状況において、国内マーケットでは既存国内製油所や化学プラントの保全工事、それに伴う改修工事のほか、民間ロケット試験・燃料設備等の新設プロジェクト、複数の食品工場建設工事や医薬品製造工場の改修工事などを受注しました。

その結果、受注高は1,587億円となり、期初に掲げた国内の受注目標1,500億円を達成することができました。

2026年度においても、SAFをはじめとする資源循環分野、医薬品製造プラントを中心とする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や制度設計の遅れに加え、建設費用等の増加により顧客のCAPEXが増加傾向にあることから、サステナブル関連分野の案件は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は、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の達成に向けて営業活動に取り組んでいきます。

前提となる市場環境

成長機会

- エネルギー安全保障や高齢化など社会課題を起点とする投資需要の拡大
- 既存設備の老朽化や顧客の省人化に伴う保全・改造・更新需要の増加
- Feasibility Study・事業計画支援をはじめ、プラントライフサイクル支援需要の拡大

中長期的なリスク

- 人口減少と産業構造の変化による従来市場の縮小
- 建設費の高騰による顧客設備投資の遅延・縮小、建設リスクの増大
- 労働人口減少・働き方改革に伴う工事遂行体制の変化

TOPICS

自動エンジニアリングツールの開発を通じてEPC遂行プロセスを革新

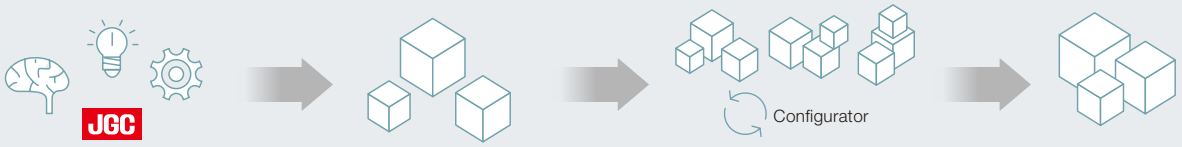


基本合意書締結式の様子

国内の総合エンジニアリング事業では、プロジェクトの大型化・複雑化が進む一方、建設会社の建設技能者の不足など、労働供給面での制約が強まっています。また、顧客ニーズが高度化・多様化するなか、プロジェクトの品質を維持しながら、限られた人的資源で複数の案件を着実に遂行する体制の構築が重要性を増しています。加えて、グループ内のベテランエンジニアが長年のEPC遂行を通じて培ってきた技術や知見を組織的に蓄積・活用し、次世代へ継承することも重要な課題となっています。

このような認識のもと、日揮グループの国内事業会社である日揮は2026年5月、先進的な設計自動化技術を有するConfiguring社(イギリス)と、自動エンジニアリングツールの開発に関する基本合意書を締結しました。両社は、日揮グループが蓄積してきた設計技術・知見と、Configuring社が有する設計自動化技術を組み合わせ、高度な自動エンジニアリングツール「Configurator」の共同開発を進めます。

「Configurator」は、ベテランエンジニアが持つ設計上の判断やノウハウを汎用的な設計手法として再定義し、再利用可能なデジタル資産として蓄積したうえで、複数の設計知見を高速に組み合わせて解析することにより、顧客の要求やプロジェクト固有の条件に応じた最適な設計案を迅速かつ柔軟に導き出すことを目指すものです。これにより、設計作業の効率化と設計品質の安定化を図るとともに、エンジニア個人の経験に過度に依存しない設計環境を整備します。また、エンジニアが定型的な設計作業に費やす時間を抑え、顧客固有の課題の把握や技術的な検討、より高度なソリューションの提案など、付加価値の高い業務に注力できる環境の構築を目指します。まずは、国内のライフサイエンス分野において本ツールの有効性を検証し、2030年に向けて適用領域を順次拡大する計画です。当社グループは、Configuring社との共同開発を通じて技術と知見を蓄積し、設計業務の効率化と品質の安定化、EPC遂行プロセスの革新を進めることで、国内総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化につなげていきます。



日揮が培ってきた設計知見 → 汎用レベルまで分解しデジタルアセット化 → 高速に組み合わせ、解析し評価 → 最適な設計案を出力

機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野



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

前提となる市場環境

成長機会

- アジアを中心とする石油精製触媒・ケミカル触媒需要の拡大
- AI・半導体市場の好況に伴うファインケミカル製品の需要拡大
- 高機能化学品市場の成長に伴う機能触媒需要の成長
- カーボンニュートラル関連材料市場の立ち上がり

中長期的なリスク

- 国内石油精製市場の縮小と石油化学産業の再編
- 地政学リスクの高まりや資源ナショナリズムの強まりによる原材料調達リスクの増大

当事業分野の強み

強み

- 種類豊富な触媒の生産能力。顧客要求に応じた製品のカスタマイズ
- ナノ粒子の粒子径・形状・分散を制御する技術と、顧客要求に応じた材料開発力

2025年度の成果と2026年度の見通し



日揮触媒化成株式会社
代表取締役社長執行役員
内田 啓克

触媒分野では、アジアを中心とした石油精製触媒の需要増に伴い、同触媒製品の拡販を進めたほか、海外顧客向けケミカル触媒の受託製造案件を取り込むなど、製品全体の販売は堅調に推移しました。ファインケミカル分野においては、同分野の主力である半導体やエレクトロニクス市場が回復基調にあることから、ハードディスクや半導体用の研磨材向けシリカゾルなどの需要が堅調に推移しました。

2026年度は、触媒分野において、FCC触媒の国内外におけるシェア拡大や、水素化処理触媒における海外受託販売の拡大に加え、ケミカル・環境保全触媒事業における自社製品・受託触媒の販売拡大や海外展開、カーボンリサイクル・ケミカルリサイクル市場への参入を目指します。さらに、環境保全触媒では、火力・バイオマス発電やごみ焼却炉向けの脱硝技術の拡大、カーボンニュートラル関連材料の開発を進めていきます。ファインケミカル分野においては、半導体製造工程等における研磨用砥粒の拡大を目指すほか、ディスプレイ向け中空シリカゾルの販売拡大や多用途展開に取り組んでいきます。また、化粧品材や光学用途向け材料の販売拡大にも取り組んでいきます。

TOPICS

半導体関連製品の生産・開発基盤を強化

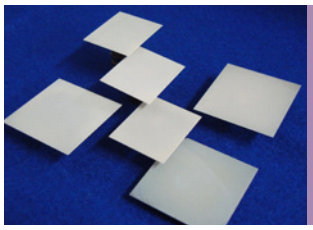
半導体関連を含む成長分野における生産・開発基盤の強化に向けて、福岡県北九州市において既存敷地に近接する事業用地を追加取得しました。今後、取得した土地を含む北九州事業所において、生産設備の増強や事業基盤の強化を目的とした設備投資を段階的に実施する計画であり、生産性の向上と開発のスピードアップを図り、半導体関連材料を含めた成長分野の製品群の需要拡大に対応していきます。



半導体の研磨材に用いられるシリカゾル

機能材製造事業

ファインセラミックス分野



高熱伝導窒化ケイ素基板（SN基板）

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

前提となる市場環境

成長機会
- AI・半導体市場の好況に伴う半導体関連製品、電子材製品の需要の拡大
- 電気自動車・ハイブリッド車の需要拡大に伴う高熱伝導窒化ケイ素基板の需要拡大

中長期的なリスク
- AI・半導体・電気自動車市場の急激な需給変動
- 地政学リスクの増大や資源ナショナリズムによる原材料調達制約の増大

当事業分野の強み

強み
- 他社実績の少ないニッチな材料の開発から精密加工まで一貫した生産体制
- EV向け窒化ケイ素基板における従来の製造方法より優れた焼結技術

2025年度の成果と2026年度の見通し



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

ファインセラミックス分野では、生成AIを中心とした半導体・電子材関連市場は堅調に推移し、半導体製造装置関連製品やデータセンター向け電子材関連製品の需要が拡大しました。一方で、米欧や日本での電気自動車市場が減速し顧客の投資計画も見直しが行われたことにより、電気自動車向けパワー半導体用高熱伝導窒化ケイ素基板の需要が一時的に横ばいとなりました。しかし、主に中国向けに市場開拓を進めた結果、現在は改善傾向にあります。同分野の事業会社である日本ファインセラミックスが宮城県富谷市において建設・竣工した、高熱伝導窒化ケイ素基板等の増産に向けた新工場での生産を開始しました。

2026年度は生成AI関連需要の拡大を背景に、半導体製造装置関連製品、電子材関連製品を中心に受注環境が引き続き好調に推移する見通しです。薄膜回路基板やセラミックス製品については、外部環境の影響を注視しつつ、新規顧客の開拓や需要に応じた生産力向上のための設備投資の推進に取り組んでいきます。高熱伝導窒化ケイ素基板については、欧州でのEV向け補助金の復活や上乗せを背景に需要が増加しており、需要動向を踏まえた生産能力の拡充とコスト構造の改善を進めていきます。

TOPICS

透光性アルミナ基板の試作に成功

日本ファインセラミックスは、半導体製造プロセスの先端パッケージング分野で需要拡大が期待される、300mm角相当の透光性アルミナ基板の試作に成功しました。高純度アルミナを原料とし、紫外線から赤外線までの高い光透過率に加え、サファイアと同等レベルの剛性や優れた耐薬品性を備えています。今後は試作品の提供を通じて顧客ニーズを把握し、技術開発を加速するとともに、成長が見込まれる半導体市場に向けた量産体制の構築を進めます。



試作に成功した透光性アルミナ基板

Chapter 6

価値創造を支える基盤

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、人的資本や知的資本の強化などに加え、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についてご説明します。

63 日揮グループのマテリアリティ
65 CHROメッセージ
67 人的資本への取り組み
77 知的資本への取り組み
79 サステナビリティ・マネジメント
80 気候変動への取り組み
85 人権の尊重
87 HSSEの取り組み
89 品質マネジメント
90 ステークホルダーエンゲージメント

日揮グループのマテリアリティ

日揮グループでは、「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。
このたび、新中期経営計画「BSP2030」の策定を契機として、当社グループのマテリアリティの再定義を行いました。

再定義の背景

目まぐるしく変化する事業環境下においても、当社グループのパーパスである「Enhancing planetary health」のもと、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献していく」という基本姿勢や、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の実現を目指す方向性に現状変わりはありません。一方で、社会・事業環境の変化への対応や「BSP2030」との同期を図りながら、サステナビリティに関する取り組みの実効性をさらに高めるため、マテリアリティを**「持続的な成長に向けて、中長期的にリスクまたは機会として重要と認識する経営課題」**として再定義しています。

日揮グループのマテリアリティ

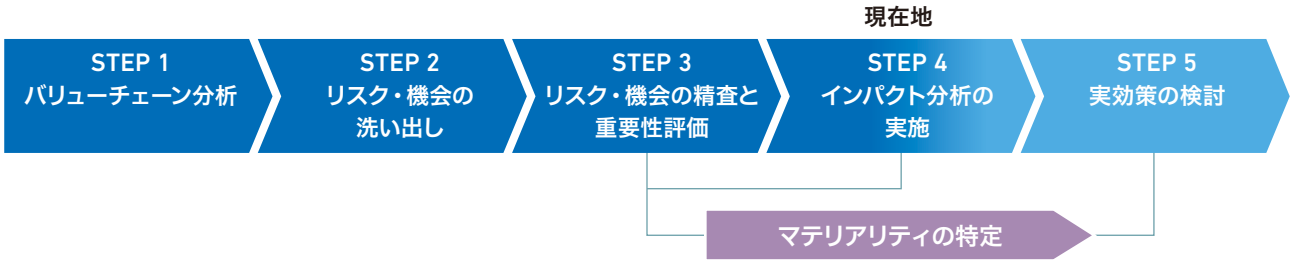
2026年5月の取締役会において、マテリアリティとして掲げる項目を以下のとおり決定しました。なお、P.64「マテリアリティの特定・見直しプロセス」に記載のとおり、各マテリアリティに関連する重要なリスク・機会の特定、それらに対応する具体的な戦略や指標・目標の設定については、取り組みの実効性を確保するための管理体制の整備を含め、2026年度中の整理・具体化を進めていきます。

マテリアリティ	想定テーマ※(例)
地球と人の健やかな未来づくり	・気候変動
持続的成長に向けた人的資本・組織力の強化	・人的資本
安心・安全・確かなものづくり	・HSSE ・品質管理
多様なステークホルダーとの誓い	・人権コンプライアンス

※ 想定テーマ：本報告書発行時点で想定しているテーマ例を掲載しています。今後の検討の結果、これらのテーマが増減する可能性があります。

マテリアリティの特定・見直しプロセス

マテリアリティの再定義にあたっては、SASBスタンダードおよび欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）等を参照し、サステナビリティの観点から上流・下流を含むバリューチェーン全体における当社グループに関係するリスクおよび機会を幅広く洗い出しました。そのうえで、「環境・社会が当社グループの企業活動・財務に与える影響」（財務マテリアリティ）を基軸としつつ、財務マテリアリティに間接的に影響を与える可能性のある「当社グループの企業活動が環境・社会に与える影響」（インパクトマテリアリティ）についても考慮しながら、総合的な分析・評価を実施しました。



STEP 1

バリューチェーン分析

総合エンジニアリング事業および機能材製造事業を対象に、それぞれの事業におけるバリューチェーンを整理し、上流から下流に至る各段階における資源や関係への依存・影響を分析するとともに、関連するSASBインダストリーを識別しました。

STEP 2

リスク・機会の洗い出し

STEP 1の結果を踏まえ、関連するSASB産業別ガイダンス等を参照しながら、各事業において想定されるリスク・機会（両事業合計で約300項目）を網羅的に抽出しました。

STEP 3

リスク・機会の精査と重要性評価

STEP 2で抽出されたリスク・機会について、簡易評価を行うとともに、類似項目の統合・整理を実施しました。その後、財務マテリアリティの観点から、財務上の影響度（3段階）と発生可能性（3段階）の2軸で重要性評価を行い、重要なリスク・機会を約50項目に絞り込みました。

STEP 4

インパクト分析の実施、マテリアリティの特定

STEP 3で整理・集約したリスク・機会を包括するマテリアリティとして、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会での議論・承認を経て、P.63の4項目を特定しました。また、現時点では財務的影響の評価が困難であるものの、将来的に重要性を有する可能性のある事項については、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）を参照し、インパクトマテリアリティの観点からも補完的な分析を実施しました。これにより、評価の網羅性を確保しています。

今後の取り組み課題

マテリアリティに関する取り組みをさらに推進するため、STEP 5「実効策の検討」を2026年度中を目途に進めていきます。具体的には、STEP 3およびSTEP 4の結果を踏まえ、当社グループとして重点的に取り組むべきリスク・機会を整理するとともに、それらに対応する戦略や指標・目標の設定、ならびに取り組みの実効性を確保するための管理体制の整備について検討します。また、この過程において、当社グループにおけるインパクトマテリアリティの位置付けや考え方についても整理を進めていきます。

CHROメッセージ

人こそ財産
経営戦略達成のためには
人事戦略が最も重要



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。

人事戦略の基本的な考え方

1928年の創立以来、私たちは社会や産業の発展を支える数多くのプロジェクトに挑み、その実現を通じて価値を創出してきました。その原動力は、日揮グループにとって最大の財産である「人」の力にほかなりません。事業特性やアセット構成を踏まえても、「人」が経営戦略の実行力と企業価値創造に与える影響は極めて大きく、人事戦略は経営戦略の実現を支える中核的な戦略であると考えています。

「人こそ財産」である当社グループにおいて、人事戦略の第一の目的は、Purposeである「Enhancing planetary health」の実現と、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の達成にあります。その実現は、当社グループの持続的な企業価値向上に資するだけでなく、役員・社員一人ひとりがMy Purposeを見出し、磨き、発揮していくことにもつながり、私たちはより大きな社会価値を生み出していけるものと確信しています。

日揮グループにおける人事戦略

三つの連関

私はCHRO就任以来、人事戦略は経営戦略、外部環境、そして社員の3つと強固に連関していなければならないと考えてきました。人事戦略は単独で存在するものではなく、企業の成長と持続的な価値創造を支える基盤そのものだからです。

まず、経営戦略との連関です。人的資本はPurposeおよび「2040年ビジョン」の実現を支える重要な経営基盤であり、人事戦略は経営課題を「人」の観点から解決する経営の中核戦略です。そのため、経営陣との継続的な対話を通じて課題や変化を確認し、HRO会議で迅速に議論して具体的な施策へ落とし込んでいます。

人財配置や育成をグループ全体最適の視点で捉えるため、拡大HRO会議を設置しました。本会議では、グループ各社の人事責任者が集い、人財ポートフォリオ、人財流動化、サクセッションプラン、組織能力の向上など、グループ共通の人的資本課題を議論しています。各社の事業特性や企業文化を尊重しながらも、グループ全体最適の観点で人財の可能性を引き出し、競争力向上につなげていきます。

次に、外部環境との連関です。私たちは事業環境の変化だけでなく、地政学リスクの高まりや労働市場の構造変化など、社会を取り巻く環境の変化にも常に目を向けなければなりません。そのため、経営層との対話に加え、人事関連の各会議体、社員との対話などを通じて外部環境の変化にかかわる情報を幅広く収集し、変化の兆しを捉えて適時適切な対応につなげています。

そして3つ目が、社員との連関です。どれほど優れた戦略であっても、社員に理解され、共感されなければ、その価値は十分に発揮されません。日揮グループ全体で「人」について考える全社イベントである「PEOPLE DAY」、人事戦略や各種施策を継続的に発信する「People Portal」を通じて人事戦略や施策を継続的に発信し、社員が自らの成長や挑戦と結び付けて考えられるよう取り組んでいます。

人財グランドデザイン2030

「人財グランドデザイン2030」は、「Management System」「Onboarding」「Development」「Engagement」「Life & Work」の5つを柱とし、それぞれの頭文字をとって「MODEL」として展開しています。

人財グランドデザイン P. 67

2026年度の重点施策

経営層・社員・各ステークホルダーの声を踏まえ、私が特に注力すべき課題として認識しているのは、「サクセッションプランの作成」「人財の多能化」「人財価値向上に関するQMS」の3つです。

サクセッションプランの作成

私たちは、次世代を担う人財の計画的な育成にも継続して取り組んでいます。当社グループにおけるサクセッションプランは、経営層のみを対象とするものではありません。大規模案件を担うプロジェクトマネージャーや、各専門分野を牽引する約90名のエキスパートなど、当社グループの競争力を支える中核人財も含めてサクセッションプランを策定し、実行しています。

次世代人財（NEXT）に対しては、将来の重要ポジションを見据えた育成機会を提供するとともに、その一つ下の世代である次々世代人財（FUTURE）に対しては、各種越境プログラムや育成ローテーションを通じて、多様な経験を積める環境を整備しています。偶発的なキャリア形成に委ねるだけでなく、将来を見据えた意図的な育成機会を重視しています。

人財の多能化

日揮グループには、多様な専門性を有するプロフェッショナルが数多く在籍しており、専門人財は引き続き当社グループの競争力の根幹であり、その育成が今後も重要な取り組みであることに変わりありません。

一方で、AI活用の進展や事業ポートフォリオの多様化、新規事業の拡大などを踏まえると、専門性を持ちながらも、他領域との接点を理解し、異なる専門性を持つ人財と協働して価値を創造できる多能化人財の重要性が高まっています。2026年には、当社グループにおいて求められる人財の多能化を「JGC Dual Capability Model」として改めて定義し、その浸透を図っていきます。人材の多能化に関する取り組み P.71

人財価値向上に関するQMS

製造業やプロジェクトマネジメントの世界では、PDCAサイクルを通じて品質を継続的に向上させる考え方が広く浸透していることに着想を得て、人的資本経営にも適用できると考えています。そこで、人財価値向上への貢献を定量的に把握し、人事戦略の進捗を可視化するマネジメント基盤として、「人財価値向上QMS」の構築を進めています。

「人財グランドデザイン2030」をKGI（重要目標達成指標）として位置付け、その実現を支える「Management System」「Onboarding」「Development」「Engagement」「Life & Work」の各領域（MODEL）にKPIを設定し、継続的かつ体系的に管理していく仕組みです。

人財価値向上QMSでは、「目指す人・組織の姿」と「現状」のギャップを可視化し、KPIによる進捗確認、課題分析、改善施策の立案・実行・検証を継続的に行います。重要なのは、単なるモニタリングにとどまらず、人的資本を経営課題として捉え、経営そのものの改善活動として取り組むことです。

事業戦略との整合性を確認しながら人的資本に関する課題の改善を進めることで、人と組織の成長を事業成長へとつなげていきます。また、エンゲージメント、人財ポートフォリオ、グループ内異動、女性管理職者比率、後継者充足率などの指標を活用しながら、「人財グランドデザイン2030」の実現に向けた進捗を継続的に確認していきます。

最後に

私たちはプロジェクトの遂行を通じて顧客課題の解決に取り組んでいますが、その先には様々な社会課題があります。脱炭素やエネルギー転換、資源循環といった課題はその代表例です。今日では、企業がこうした社会課題と無関係に事業を継続することは難しくなっており、顧客課題と社会課題はますます密接に結び付いています。だからこそ、日揮グループの人財には、自己変容を続けながら顧客課題に向き合うだけでなく、その背景にある社会課題にも目を向け、それらの解決にともに取り組む協働者であり続けることが求められています。

過去の成功体験や延長線上の発想だけでは到達できない目標や、将来顕在化する可能性のあるリスクについては、経営視点から早期に捉え、仮説を立てながら先んじて対応していくことが重要であると考えています。そのためには、人と組織が変化を受け入れ、自らも変わり続けることが不可欠です。

日揮グループは、継続的な変革と自己変容を実践できる人と組織であり続けたいと考えています。そして、その積み重ねこそが、顧客が大きな挑戦や変革に取り組む際に、真っ先に想起されるパートナーであり続けることにつながると信じています。これからも「人こそ財産」の考え方のもと、人と組織の価値向上を通じて企業価値の向上を実現し、社会と産業の持続的な発展に貢献していきます。

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。

目指す姿

2040年ビジョン「Enhancing planetary health」
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

BSP2030 技術をつなぎ、一歩先のソリューションで課題に挑む協働者

中期経営計画「BSP2030」の人事戦略

グループ人事戦略

目指す人・組織

経営基盤のさらなる強化

環境変化に迅速に対応し、グループ全体で知を活用できる組織へ

多能化
人財一人ひとりが、変化する環境のなかで複数の価値を発揮できる状態へ

×

ノウハウの組織的蓄積
経験や知を組織の資産として蓄積・活用し、継続的に価値を生み出す状態へ

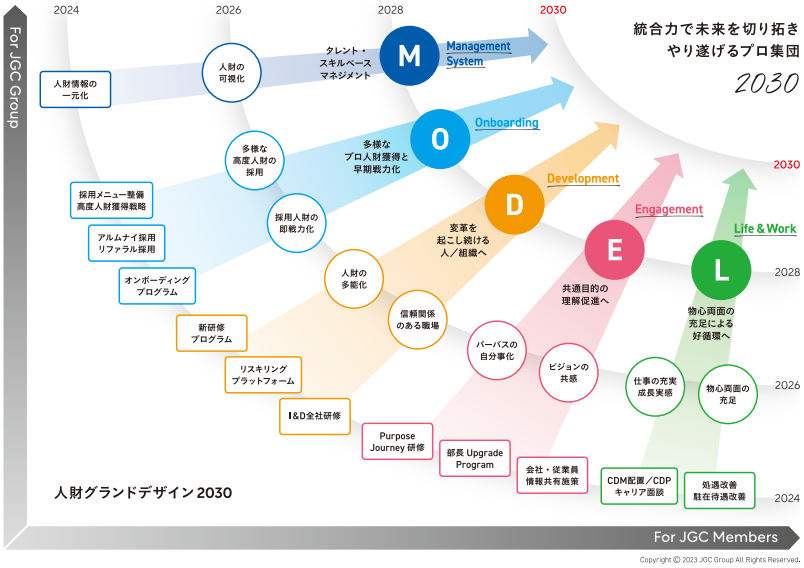
＝ **事業戦略の実現と持続的な成長に貢献**

エンジニアリング関連4社の人事戦略

人財グランドデザイン2030

日揮グループは「2040年ビジョン」を具体化するため、エンジニアリング関連4社向けに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2030」です。



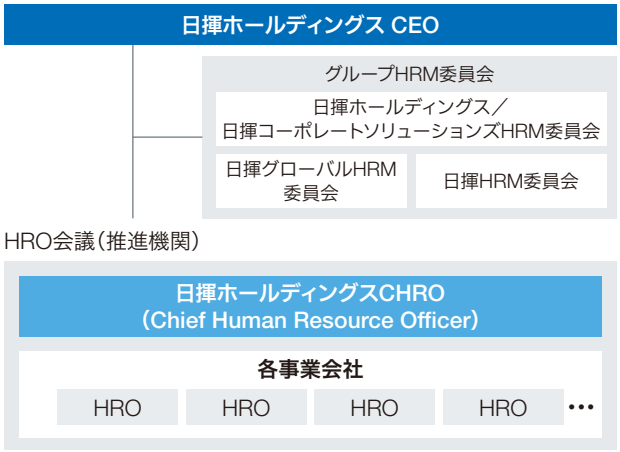
M	Management System	人財や遂行リソースを最大限活用するためのタレントマネジメントシステムを整備する
O	Onboarding	質・量ともに必要な人財を獲得し、獲得した人財が早期に馴染み、戦力となれる仕組みを整備する
D	Development	積極的な育成に加え、受け身でなく自律的に成長していけるような人財開発や職場環境を整備する
E	Engagement	会社と個人の相互信頼度・相互愛着度向上のため、“あり方”である会社のパーパスと自身のパーパスを接続し、さらに“やり方”である組織目標を全員が理解し主体的な挑戦が生まれるようにする
L	Life & Work	仕事は人生の一部であり、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

人・組織上の課題	特定業務に固定化された人財配置	暗黙知に依存した組織運営	経験・知の循環不足	ノウハウ継承や人財活用の最適化
背景（外部環境の変化）	顧客課題の多様化・複雑化	AI進展による求められる価値の変化	人材市場の流動化の進行	プロジェクトの高度化・複雑化

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、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



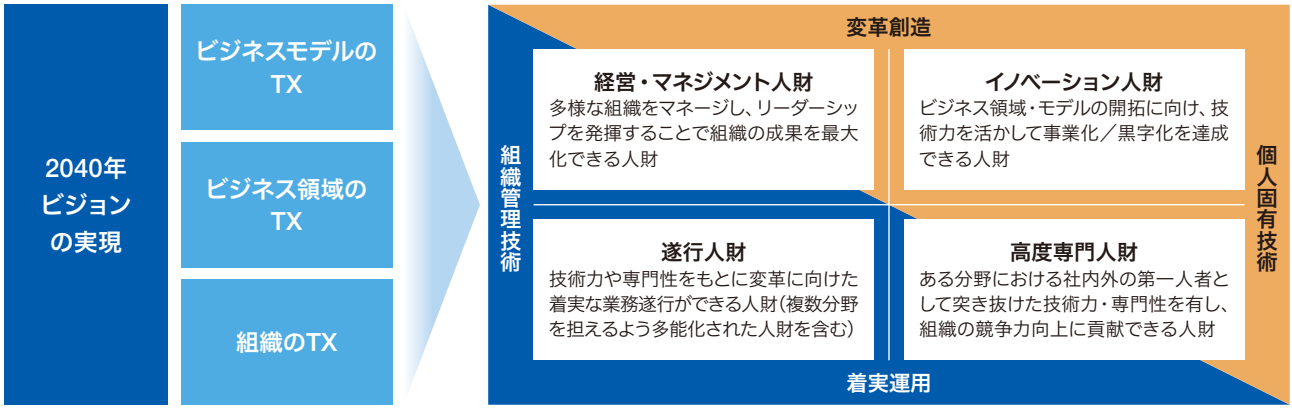
会議体	参加者	主な役割	開催頻度	責任者
HRM委員会	各社社長・副社長・執行役員	人財マネジメント（重要な人事制度の新設・改定、従業員の評価、表彰等）に係る事項の審議・決議	臨時開催 3～5回	各社社長
HRO会議	エンジニアリング関連4社のCHRO／HRO	人事戦略・人事施策の検討・実行、部門間連携	月1回	CHRO
拡大HRO会議	エンジニアリング関連4社のCHRO／HRO／機能材製造会社を含むグループ会社の社長	人事戦略・人事施策のグループ横断での共有・連携	年1～3回	CHRO

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。



「2040年ビジョン」については、当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.jgc.com/jp/ir/management/pdf/2040Vision_pm_202605.pdf

0 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

各取り組みの詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/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」を実施しています。

本プログラムにはこれまで延べ1,500名が参加し、「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。2025年度には対象者を拡大し、信頼構築やキャリア自律をテーマに、年代や部署の垣根を越えた、社員同士の対話と交流の機会を創出しました。今後は、性別にかかわらず子育てと仕事を両立できる文化を形成する取り組みとして、新たに「育児中ママパパ」社員を対象に実施予定です。

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 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。2025年度には総合職の女性社員向けとなるネットワーキングプログラム「Nets Hub For W」の第2回を開催しました。第1回の参加者からは、「もっと女性ならではの悩みやキャリアについて相談したい」「当社の課題についてディスカッションしたい」といった声が挙がり、新たに第2回では、女性中堅・ベテラン社員3名とファシリテーターによるパネルディスカッションを行いました。



イベント実施後、参加者からは「時短やローテーション、育児だけでなく幅広い世代の方と知り合えた」「年齢を重ねてこんなに活躍できるのだと自信になり、人生設計においても参考になった」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っています。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。

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。毎年、日揮ホールディングスの創立記念日である10月25日に、「日揮を母校に」をテーマとしたアルムナイイベントを開催しており、アルムナイと現役社員が交流する場を設けています。2025年度においても、本イベントは旧交を温める場としてだけでなく、現役社員との新たなネットワーク構築やビジネス交流の機会となりました。本イベントは大盛況に終わり、アルムナイへのアンケート結果では、イベントへの満足度は10点満点中9.0、日揮への愛着度は5点満点中4.7と高い評価を得ています。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280名となっています。

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5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
2025年度	**6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。

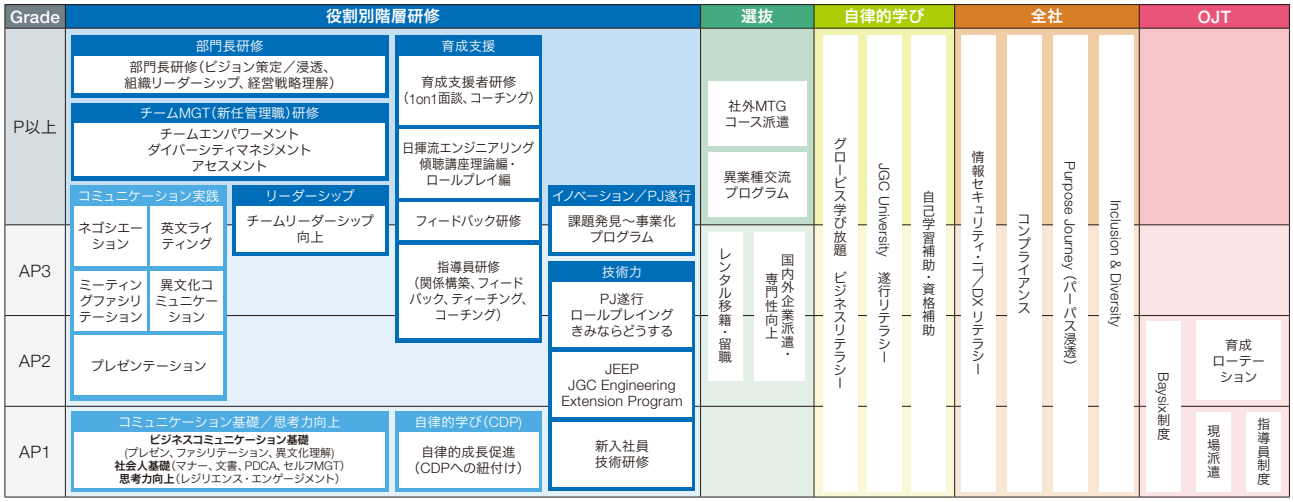
取り組み一覧

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。

エンジニアリング関連4社における育成体系図



各取り組みの詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/development/

人的資本への取り組み

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、当社グループの持続的な技術力向上に貢献しています。2026年7月現在、109分野107名をエキスパートに任命しています。2024年度から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/expert/

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、キャリアディベロップメントプログラムと連動させ、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きました。そして、2026年度に発表された「BSP2030」人的資本の強化でハイライトされた人財の多能化について、社内ワークショップにおいて、改めてその定義を確認しました。この定義に基づき、これまでの施策に加え、新たな施策や現状の育成体系の最適化をグループ会社全体で進めています。

日揮グループにおける人財の多能化：JGC Dual Capability Model

外部環境の変化のスピードが増すなか、既存の業務構造・人財のあり方では対応が難しくなり、継続的に顧客価値を創出し収益につなげる力が低下しており、その解決のために人財の多能化が求められます。日揮グループにおける人財の多能化とは、「ルール×柔軟性」「専門性×統合力」「技術×ビジネス」という、一見相反する2つのベクトルを高次元で調和しながら発揮し、成果につなげられることであることと定義しました。

発揮する3つの“両立”

ルール×柔軟性

守るべきルールの理解・実行と、目的達成のために必要な柔軟性。勘所・要所を外さないセンス。

専門性×統合力

軸となる専門分野における知見・経験と、その周辺領域にも興味・関心をもち、専門領域に広がりを持たせ統合することで価値を創る。ヨコの思考。

技術×ビジネス

技術を基にプロジェクトを遂行しつつ、顧客価値最大化の提案ができる思考力・発想力。タテの思考。

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。

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、洋上プラントの建設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）が開催され、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。また、社内エキスパートによる連続講座の「LNG＆脱炭素大学院」は若手社員100名以上が受講し、担当業務分野を超えて横断的に学び、人財の多能化促進にも寄与しています。

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



生成AIの活用方法などをテーマに活動する「JGC CREAITORS」

主な講座	テーマ	対象者	登録者数
JGC CREAITORS	AI活用	全社員	350名以上
LNG＆脱炭素大学院	エキスパートによる事業解説	若手社員	100名以上

外部派遣（越境）施策の推進

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

VOICE

越境から生まれる学びと変革—越境経験者の声

2015年に日揮株式会社（現日揮グローバル）に入社し、シビルエンジニアとして海外のオイル＆ガスプロジェクトに携わりました。その後、人事部門へ異動し、採用や人事戦略などを担当しました。2025年4月からは、社外越境の機会を得て、住友商事株式会社に出向しています。

出向先では鉄鋼グループに所属し、主に鉄鋼メーカーの脱炭素化を支援する事業に携わっています。出向後に最も変化したのは、顧客との向き合い方です。日揮グループでは顧客と直接接する機会が限られていましたが、出向先では、顧客との対話を重ね、まだ言葉になっていない課題を捉えることが求められます。周囲の顧客対応を観察し、自らも試行錯誤を重ねるなかで、相手の立場に立って先回りし、潜在的なニーズを捉える姿勢が身についてきました。



一方、日揮グループで培ったプロジェクトマネジメント力は、出向先でも活かされています。ゴールから逆算して工程を組み立て、進捗やリスクを管理する力は、異なる環境においても自分の強みとなりました。加えて、エンジニアとして培った知見を活かし、エンジニアリング会社への発注仕様書の作成や業務内容の具体化を進めています。その知見を成果物として組織内に残すことで、出向先の技術業務の内製化と遂行にも貢献しています。

帰社後は、日揮グループが持つプロジェクト完遂力に、出向先で学んだ顧客起点の視点を掛け合わせたいと考えています。今後、顧客や事業領域が多様化するなかでは、顧客の将来の課題まで捉え、継続的な関係構築と新たな事業創出につなげる力が一層重要になります。出向先での経験とこれまで培った知見を活かし、顧客とともに新たな価値を生み出す事業につなげたいと考えています。

日揮コーポレート
ソリューションズ株式会社
人財部
人財組織開発チーム
（出向）住友商事株式会社
鉄鋼GX SBUバリューチェーン
GXチーム
池内 達宣

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。

2025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、エンジニアリング関連4社の全従業員を対象とする日揮グループのI&D基本方針の理解促進、浸透、I&D基礎知識の習得を目的としたe-learningを開催しました。今後も基本方針の理解促進と実践を通じたインクルーシブな風土醸成を目的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社は、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、研修等を通じたさらなる能力開発・成長機会を提供していきます。

	2024年度	2025年7月	**2026年7月**
女性管理職者数(人)	53	63	**74**
女性管理職者比率(%)	3.8%	4.5%	**5.2%**

(注) 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64号)の「管理職」の定義とは異なります。

VOICE

一人ひとりの挑戦と成長を、組織の競争力へ

1999年に日揮株式会社(現日揮グローバル)へ入社し、シビルエンジニアとしてキャリアをスタートしました。同じ部門に所属していても、グループマネージャー、リードエンジニア、プロジェクトマネジメントと自身の役割が変わるたびに、視点を広げ、仕事への向き合い方を変えてきました。

プロジェクトマネジメント部門へのローテーションは、特に大きな転機となりました。技術者として特定分野を深く追究する立場から、異なる専門性を持つメンバーを束ねる立場へ移り、一人ひとりの強みを結集して、共通のゴールに向けて組織を動かすマネジメントを実践的に学びました。こうした経験を通じて培った、専門領域や組織の壁を越えて全体最適を追求する視点は、現在にも活きています。

現在は、日揮グローバルの海外子会社であるJGCフィリピン社のPresidentとして約700名の組織を率い、将来の組織像を描き、その実現に向けた戦略を推進しています。今後はJGCフィリピン社を、本社から与えられた業務を着実に遂行するだけでなく、自ら提案し、責任を持って仕事を完遂できる組織へ成長させたいと考えています。本社と役割を分担し、価値を創出するパートナーとなることで、日揮グループ全体の競争力強化に貢献していきます。

日揮グループには、成果がフェアに評価され、実績を重ねることで責任ある仕事を任される風土があると感じています。各々が与えられた機会を活かし、自らの意思で挑戦し、経験の幅を広げることが個人の多能化と組織の活性化につながります。性別や国籍を問わず、誰もが挑戦と成長の機会を得られる環境をつくり、継承していくことが多様な人財の活躍を促し、日揮グループの競争力を支えると考えています。



日揮グローバル株式会社
執行役員
JGC Philippines President
岡本 尚子

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月に特例子会社として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の柔軟な働き方を整備し、全国各地から多様なIT人財を雇用することで、身体または精神・発達障害のあるITエンジニア集団として、グループ内のIT／DX化に関する業務支援を担っています。

障害者雇用の状況 2026年3月31日現在

雇用人数(人)	雇用率(法定)
100	2.97%(2.5%)

(注)エンジニアリング関連4社と日揮パラレルテクノロジーズ株式会社、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が対象。

将来の女性人財育成など、I&Dのその他の取り組みについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/development/

E Engagement

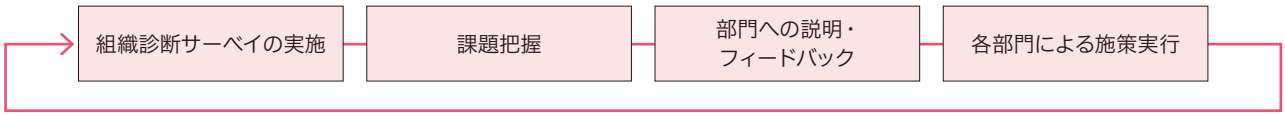
当社グループの人財が、「2040年ビジョン」の実現へ向かって自らの能力を最大限に発揮できるように、働きがいのある制度づくり、働きやすい環境整備といったエンゲージメント向上のための幅広い施策を実行しています。

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

人的資本経営とエンゲージメント向上

エンジニアリング関連4社において、人的資本経営の実効性を高めるため、日揮グループのエンジニアリング関連4社の約3,000人を対象に組織の状態を定点観測する組織診断サーベイを継続的に年2回実施しています。その結果を経営と各部門にフィードバックし、組織風土改善につなげるPDCAサイクルを回すことで、社員一人ひとりが働きがいを持って能力を発揮できる組織づくりを進めています。



01「人財グランドデザイン2030」の目指す姿を要素分解し、15の設問で定点観測

当社グループが掲げる「人財グランドデザイン2030」では、目指す姿を実現するために必要な5つの構成要素を「MODEL」として定義しています。組織診断サーベイでは、これら各構成要素の状態を15の設問により継続的に把握し、改善のPDCAを回しています。

2023年12月に実施した初回のサーベイでは、オンボーディングにかかわる「新たに採用した人財が早期に力を発揮できるサポート体制」が主要な課題の一つとして明らかになりました。この結果を受けて社内ネットワーキングプログラム「NetsHub」をはじめとする全社的なオンボーディング改善に継続して取り組んだ結果、当該項目は第6回サーベイにおいて、初回サーベイとの比較で最も改善幅の大きい項目となりました。

02 ビジョン浸透の継続的な把握と改善

会社のビジョンが社員一人ひとりの想いとつながっていることは、社員がやりがいを持って仕事に向き合い、ビジョンの実現に向けて力を合わせるうえで重要であると考えています。組織診断サーベイには、ビジョンへの納得感や、会社のビジョンと各部門の方針との接続状況など、ビジョン浸透にかかわる複数の設問を組み込んでおり、これらは当初から課題の一つとして認識されていました。

2026年5月から6月にかけて、当社およびグループ各社の新たな中期経営計画を発表し、タウンホールミーティングをはじめと

する社員との対話の機会を重ねてきました。第6回サーベイでは、ビジョン浸透にかかわるすべての設問において、グループ各社とも満足度が過去最高の水準となっています。今後も浸透に向けた取り組みを継続するとともに、サーベイを通じてその状況を定点観測し、次の施策につなげていきます。

03 サーベイの回答率とその改善策

直近3回の当社グループにおける組織診断サーベイの回答率は以下のとおりです。（エンジニアリング関連4社の社員約3,000人が対象。）

第4回（2025年6月実施）　85%
第5回（2025年12月実施）　82%
第6回（2026年6月実施）　81%

当社グループには、海外を含む建設現場に長期間駐在する社員も多数在籍していますが、そうした多様な就業環境のもとでも、回答率は3回連続で80%を超える水準を維持しています。これは、自らの組織をより良くしていこうとする社員の意識の表れであると受け止めています。一方で、回答率は緩やかな低下傾向にあります。目に見えにくい組織の状態を可視化し、組織運営を考える材料として活かすためには、その基礎となるデータの信頼性を確保することが不可欠です。社員がサーベイの意義をより実感できるよう、以下の取り組みを継続しています。

組織診断サーベイの目的・意義の共有

組織診断サーベイ事務局が、グループ各社のマネジメント会議や部門の会議において、「なぜエンゲージメントが重要なのか」「なぜ組織診断サーベイを実施しているのか」を直接説明し、その目的と意義への理解を広げる活動を継続しています。

組織診断サーベイ結果の組織風土改善への活用促進

サーベイの結果が組織風土の改善に活かされていると社員が実感できることが、サーベイ回答への意義を感じることにつながります。日々の部門での取り組みに加えて、社内の専門機能である組織開発支援パートナーが、各部門におけるサーベイ結果の活用を支援しています。

04 組織風土改善のPDCAサイクルの実効性を高める

エンジニアリング関連4社では、組織診断サーベイを「定点観測して終わり」とはせず、研修および各部門の改善活動と連動させることで、組織風土改善のPDCAサイクルの実効性を高めています。

部長アップグレードプログラム：エンジニアリング関連4社の全部門長を対象に毎年実施している研修です。経営と現場の結節点である部長の役割を再確認し、自らのあり方を言語化します。

実践ガイドセッション：部長アップグレードプログラムの実践編として、サーベイ結果を活かした組織風土改善の具体的な進め方を部門マネジメントにガイドする研修です。

部門マネジメントへのフィードバック会議：上記の研修プログラムと時期を連動させて、組織診断サーベイ事務局を兼ねる組織開発支援パートナーが、各部門のマネジメントと個別に対話する場を設けています。本会議では、部門マネジメントが日頃の部内の取り組みを通して感じていること、見えてきている良い兆しや課題を振り返ります。そのうえで部門マネジメントの肌感とサーベイ結果を照らし合わせ、部門で起きていることへの理解を深め、実現したい未来に向けて何ができるかを考える対話を行っています。

全部門の中から当社基準に基づいてフィードバック対象部門を決定しており、直近3回では、延べ117部門に対してフィードバックを実施しました。

第4回　35部門
第5回　48部門
第6回　34部門

部門での組織風土改善活動の実践支援：人事部門と組織開発支援パートナーが、部門マネジメントのニーズに合わせて、組織風土の改善に向けたワークショップの設計・運営などを個別に支援しています。

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2030」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%
2025年度	**3.2%**

(注) 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

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、ベ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1on1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へ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。

海外駐在者の一時帰国サイクルの改善

～2020年	2023年～	**2024年～**
90日に1回 9日の休暇	70日に1回 7日の休暇	**56日に1回** **6日の休暇**

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。2025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/social/human-capital/life-and-work/


ファミリーデーにて山田日揮グローバル社長と懇談する社員子女

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。長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げる変革の実現に向け、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推進していきます。

知的財産部長メッセージ

日揮グループの価値創造は、特許や営業秘密だけでなく、設計やプロジェクト遂行に関する知見、経験、データなどの多様な知財・無形資産によって支えられています。新中期経営計画「BSP2030」では、人的資本への継続的な投資を通じて個人の暗黙知を形式知化し、組織知として蓄積・活用する仕組みの高度化を進めます。また、知やノウハウのデジタルアセット化を推進することで、知財・無形資産を事業成長やビジネスモデルの変革につなげ、新たな価値創造を推進していきます。



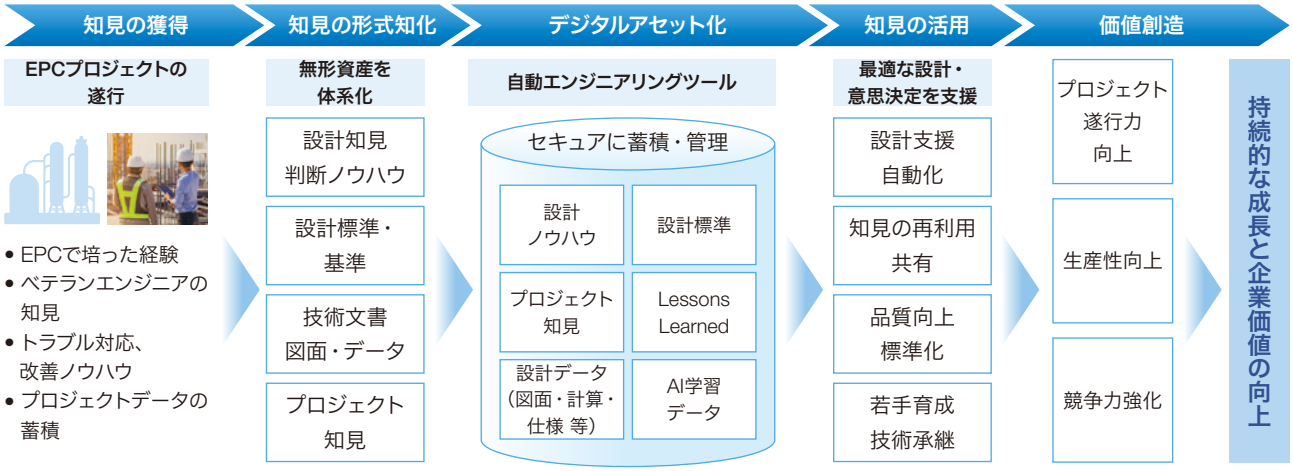
日揮コーポレートソリューションズ株式会社
執行役員知的財産部長
瀬下 更子

総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化に向けた取り組み

エンジニアリング関連4社では、長年のEPC事業を通じて培ってきたベテランエンジニアの設計知見や判断ノウハウを重要な無形資産と位置付け、デジタルアセット化による活用を推進しています。具体的には、過去のプロジェクトで培われた知見や設計思想をデジタルアセットとして整備し、自動エンジニアリングツール(Configurator)を活用した無形資産の活用基盤の構築を進めています。これにより、知見やノウハウを組織全体で共有・活用し、プロジェクト遂行力の向上、生産性向上、競争力強化につなげています。

また、無形資産の活用に伴うリスクへの対応として、営業秘密の保護や情報セキュリティ体制の強化、従業員の情報管理リテラシー向上にも全社的に取り組んでいます。

エンジニアリング関連4社は、技術力や経験知、プロジェクト遂行に関する知見を重要な経営資源として蓄積・保護・活用し、競争優位性の維持・強化を図るとともに、高付加価値サービスや新たな事業機会の創出を通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。



自動エンジニアリングツールの開発を通じてEPC遂行プロセスを革新 P.58

TOPICS

社内イベントを通じて知財・無形資産の活用意識を醸成

エンジニアリング関連4社では、「知財・無形資産スペシャルトークLIVE」と題した社内イベントを通じて、知財・無形資産を企業価値創造の重要な源泉として活用する意識の醸成を図っています。事業部門、開発部門、知的財産部が実践事例や課題認識を共有し、知財・無形資産と事業戦略の連動を深める全社的な対話を推進しています。こうした活動を通じて、知財・無形資産を競争優位性の強化や持続的な成長につなげる価値創造の取り組みを、グループ全体で加速しています。

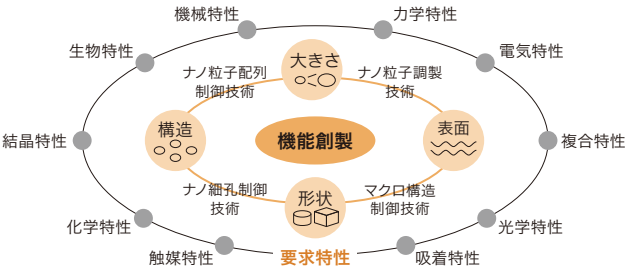


機能材製造事業の成長加速に向けた取り組み

機能材製造事業各社では、半導体製造をはじめとする幅広い産業を支える高機能材料を開発・製造しています。そのうちファインケミカル分野の核製品の一つであるシリカゾルは、半導体製造に不可欠な研磨材の主要原料として用いられており、半導体の性能や品質を支えています。また、研磨材の用途や顧客のニーズに合わせた製品を提供することにより、広く国内外の半導体サプライチェーンの一翼を担っています。

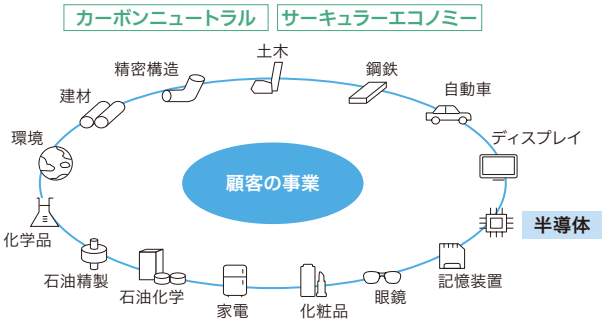
こうした競争力の源泉は、長年にわたる研究開発の積み重ねによって培われた技術力と、それを基盤とする知財・無形資産にあります。ファインケミカル事業を担う日揮触媒化成は、用途や顧客のニーズに適した材料やその制御技術に関する開発を継続的に行っており、同社が独自に開発した技術について適切な権利化と特許群の形成・拡充を行うことで、同社の技術と製品の保護および事業競争力の強化を図っています。また、製品の安定供給や品質管理に関するノウハウも重要な無形資産として事業競争力を支えています。これらの知財・無形資産に支えられた製品を提供することにより、顧客の生産性向上や品質向上に貢献するとともに、当社グループの機能材製造事業の持続的な成長につなげています。 事業別戦略 機能材製造事業 P.59

日揮触媒化成の知財・無形資産



活用

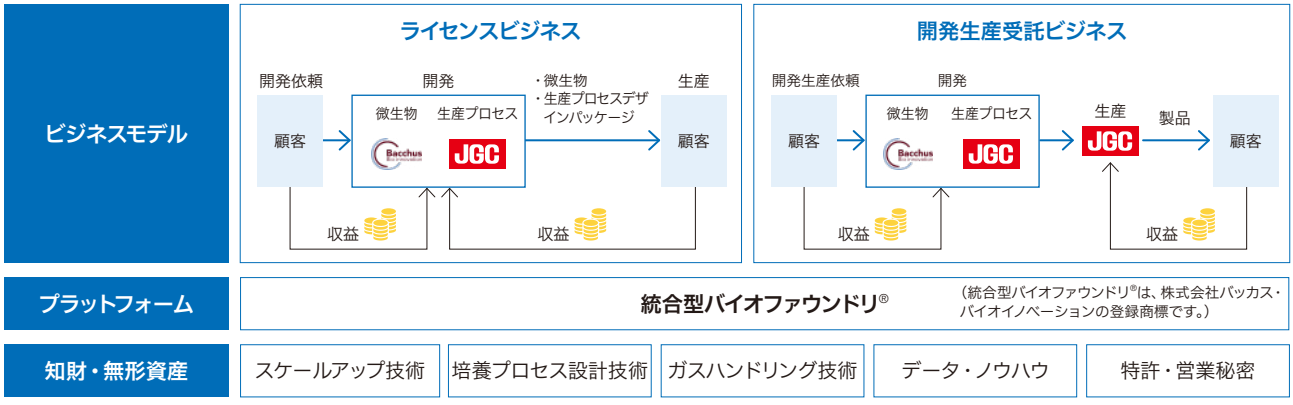
顧客の課題



ソリューションビジネスの拡充に向けた取り組み

当社グループは、成長領域の一つにバイオものづくり事業を位置付け、多様な企業・研究機関が活用できる統合型バイオファウンドリ®を核としたソリューションプラットフォームの構築を目指しています。その実現に向け、日揮ホールディングスは、株式会社バッカス・バイオイノベーションをはじめとする多様なパートナーとのオープンイノベーションを推進しています。

バイオものづくり事業では、EPC事業で培ったスケールアップ技術や、医薬品製造分野で培った培養プロセス設計技術などを重要な知財・無形資産として活用します。例えば、ガス発酵プロセスにおいては、オイル&ガス分野で長年にわたり蓄積してきた可燃性ガスのガスハンドリング技術を競争優位の源泉として展開していく考えです。さらに、開発・実証を通じて得られるデータ、ノウハウを継続的に蓄積し、特許・営業秘密として戦略的に保護・活用します。これらの知財・無形資産をライセンスビジネスや開発生産受託ビジネスへ展開することで収益源の多様化を図るとともに、顧客の開発期間短縮や投資リスク低減に貢献します。知財・無形資産の創出・蓄積・活用・収益化の好循環を通じて、持続的な価値創出と企業価値向上を目指します。



新たな事業の立ち上げへの挑戦 –バイオものづくり事業– P.33

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

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。

日揮グループのサステナビリティ基本方針やその他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・マネジメント

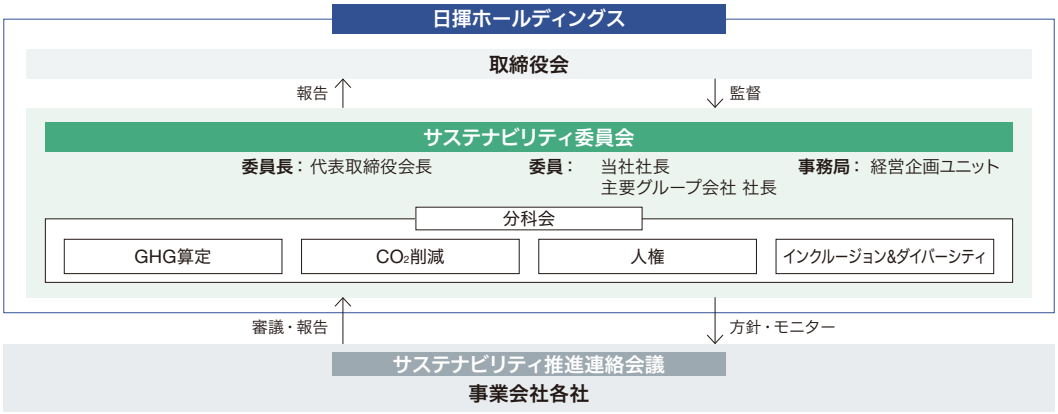
ガバナンス	グループ全体のサステナビリティ・ガバナンスについては、サステナビリティ推進体制を基本としています。加えて、テーマによっては専門委員会を設置しており、また必要に応じて、事業会社ごとの対応も行っています。サステナビリティ推進体制 P.79
リスク管理	サステナビリティ委員会にて審議の対象とするほか、グループリスク管理委員会において、サステナビリティに関するリスクを含む当社グループのリスク全体の把握・整理、リスク管理システムの維持・構築、改善の提案・審議が行われています。リスクマネジメント P.107
戦略 指標および目標	当社グループでは、サステナビリティに関する各分野の特性や実態に応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付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。

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付議・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での主な議論テーマ

カテゴリー	議論内容
気候変動対応	GHG排出量の第三者保証取得に向けた取り組み、2025年度対象のGHG排出量算定、GHG排出量削減推進に関する提案と運用、環境価値の統一価格設定、気候変動シナリオ分析・レジリエンス評価、GXフューチャー・リーグへの参画検討
人権・人的資本	I&Dの推進および活動報告、人権デュー・ディリジェンスの進捗状況
サステナビリティ情報開示	CDP2025回答報告、SSBJ基準対応を含む今後のサステナビリティ情報開示への対応、マテリアリティの再定義

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。日揮グループにとっても、当社グループのマテリアリティ「地球と人の健やかな未来づくり」の実現に向けた重要な経営課題の一つであり、中長期的なリスク・機会の分析を踏まえ様々な取り組みを推進するとともに、その内容について開示しています。

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（2025年度はB評価）、有価証券報告書での開示を含め、TCFD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 リスク管理	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」をご参照ください。 サステナビリティ・マネジメント P.79
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、新中期経営計画「BSP2030」を推進することに加えて、気候移行計画の策定も検討していきます。シナリオ分析の前提条件 P.80
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.83

気候変動シナリオ分析の更新とレジリエンス評価の実施

前中期経営計画「BSP2025」の策定時（2021年度）に気候変動関連のシナリオ分析を実施し、その結果識別されたリスク・機会も踏まえ、「BSP2025」を推進してきましたが、今般、「BSP2030」（2026～2030年度）の策定を契機に当該シナリオ分析を更新し、続けてレジリエンス評価を行いました。

STEP 1 リスク・機会の再検討

STEP 2 気候変動シナリオ分析の更新と物理的リスクに関する財務インパクトの算定

STEP 3 気候変動シナリオ分析に基づく財務／GHG長期シミュレーションの策定

STEP 4 レジリエンス評価および対応策の検討

シナリオ分析の前提条件

① 分析の時間軸　中期：2030年、長期：2050年

② 分析対象　総合エンジニアリング事業および機能材製造事業のバリューチェーン全体

③ 分析に採用した気候シナリオ

移行シナリオ	**1.5℃シナリオ：** 2050年カーボンニュートラルに向けて、気候変動の緩和（削減・除去）に関する取り組みが進み、脱炭素社会へ大幅に移行するシナリオ 参照データ：国際エネルギー機関（IEA）「World Energy Outlook 2025」NZE **BaUシナリオ※：** 公表済みの政策が継続し、クリーンエネルギー（LNG等）が普及するものの、脱炭素への移行は一定程度にとどまるシナリオ 参照データ：国際エネルギー機関（IEA）「World Energy Outlook 2025」STEPS
物理シナリオ	**4℃シナリオ：** 脱炭素化が進まず、気候変動が進行することで、物理的リスクが高まるシナリオ 参照データ：気候変動政府間パネル（IPCC）「第6次報告書」SSP5-8.5

※ Business as Usual（現状維持）

④ 参照した分析手法

移行シナリオ　環境省 TCFDを活用した経営戦略立案のススメ https://www.env.go.jp/content/000120595.pdf

物理シナリオ　国土交通省 TCFD提言における物理的リスク評価の手引き https://www.mlit.go.jp/river/shinngikai_blog/tcfd/pdf/tcfd_01.pdf

シナリオ分析の結果

気候変動に伴う当社グループの主なリスク・機会を識別し、定量化が可能な項目については財務影響を算定しました。
結果の概要は以下のとおりです。

シナリオ	区分	分類	気候変動ドライバー
移行	リスク	政策・法規制	【自社】カーボンプライシング制度の導入・拡充
			【調達】カーボンプライシング制度の導入・拡充
		技術	脱炭素関連技術への移行
		市場	化石燃料需要の減少
		市場	【自社】エネルギー源の電化・再エネ化の進展
			【調達】エネルギーの電化・再エネ化の進展
	機会	市場	政策インセンティブの活用
		製品・サービス	脱炭素関連技術の需要拡大
物理	リスク	急性	洪水や高潮の激甚化
		慢性	平均気温の上昇
		慢性	海水面の上昇
	機会	レジリエンス	補修工事・レジリエンス設計の需要拡大

なお、現時点で定量的な評価が困難なリスク・機会については、財務影響の大小を評価していません(「ー」で表示)。特に、気候変動に伴う機会の獲得や、総合エンジニアリング事業の特性である市場・顧客ニーズを捉えた事業ポートフォリオの変更・多角化に伴う収益の増加については、財務影響に含めていません。財務シミュレーションは下限のケースを想定しています。

エンジ：総合エンジニアリング事業
製造：機能材製造事業

セグメント	リスク・機会	財務影響※1
エンジ	カーボンプライシング制度の導入・拡充に伴うコストの増加	小
製造		中
エンジ	炭素価格の転嫁に伴う資材調達コストの増加	大
製造	炭素価格の転嫁に伴う原材料調達コストの増加	小
エンジ	脱炭素関連技術への研究開発・設備投資費用の増加	―
製造		―
エンジ	オイル＆ガス分野における設備投資・メンテナンスの需要減少	大
製造	石油精製・脱硝触媒等の需要減少	中
エンジ	再エネ導入・環境価値調達に伴うコストの増加	―
製造		―
エンジ	建設現場の低炭素化に伴う建設コストの増加	―
エンジ	低炭素・脱炭素技術関連の公的支援の活用	―
エンジ	エネルギートランジション領域および資源循環領域における受注機会の増加 （CCUS、再エネ発電、水素・アンモニア、SMR、SAF等）	―
製造	エネルギートランジション領域および環境対応分野における触媒・機能材の販売機会の増加 （低炭素燃料向け触媒・吸着剤、パワー半導体基板等）	―
エンジ	保険料の増加（引き受け対象物（組立保険）、輸送・機器等）	小
製造	保険料の増加（輸送・機器等）	小
エンジ	建設現場・事務所の被災に伴う建物等の資産毀損や操業停止による損失の増加	大※2
製造	生産拠点の被災に伴う建物や在庫等の資産毀損や操業停止による損失の増加	
エンジ	気温上昇に伴う労働生産性の低下および事業運営コストの増加	―
エンジ	海面上昇に伴う物流や拠点運営のコストの増加	―
エンジ	• 極端気象を前提とした耐災害・対候性を組み込んだレジリエンス設計に対する需要増加 • 被災したプラントの補修や建て替えなどの需要増加	―

※1「影響」では、1.5℃シナリオにおける長期（2050年時点）の営業利益へのインパクトを表示しています。
大：営業利益の減少額が100億円以上　中：営業利益の減少額が10億円以上100億円未満　小：営業利益の減少額が1億円以上10億円未満
※2 2024年3月末時点で当社グループが遂行中のEPCプロジェクトおよび保有する事業所等を対象に、100年に一度の規模の洪水・高潮が2050年時点で全拠点同時に発生した場合の最大損失額を推計しています。
大：財務影響額が100億円以上

レジリエンス評価

移行リスク・機会	財務シミュレーションの結果、移行リスクが最も大きくなる1.5℃シナリオにおいては、現状の化石燃料に偏重した事業ポートフォリオを維持するとした前提では、化石燃料プラントの需要減少やカーボンプライシング等の影響によって、総合エンジニアリング事業・機能材製造事業ともに営業利益が大幅に減少することを確認しました。
物理的リスク・機会	洪水・高潮リスクに関しては、一定の財務影響が発生する可能性がありますが、一般的に物理的リスクが最大となる4℃シナリオで2050年に100年に一度の洪水・高潮が発生したとしても黒字を確保できる水準であることを確認しました。
GHGシミュレーション	2050年ネットゼロ目標は、目標未達分の排出量に非化石証書やカーボンクレジットを利用する場合でも、営業利益を著しく圧迫する費用水準にはならない見込みであることを確認しました。

以上のシナリオ分析から、気候変動は当社グループにとって致命的なリスク要因とはならないものの、現状維持もしくは成長のためには相応の取り組みが不可欠と認識しています。当社グループは気候移行計画を策定し、気候変動対応を中長期の経営戦略と結び付いた実効性のある取り組みとすることに加え、気候変動の機会要因である脱炭素関連市場・技術等の需要拡大を着実に取り込みます。また、総合エンジニアリング事業の特性を活かし、市場・顧客ニーズを踏まえ事業ポートフォリオを多角化・変更することで、収益を拡大していきます。

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排出量の実績

2025年度のGHG排出量実績については、信頼性向上の一環として2024年度対象のGHG排出量測定にて実施した算定方法の見直しと、同一条件で測定しています。その結果、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を主要因として、前年度より増加となっています。

年度	2020年度（基準年度）	2024年度	2025年度
Scope1＋2（t-CO_2）	**111,381**	**115,743**	**124,564**
うちScope1	70,906	73,462	81,434
うちScope2	40,475	42,281	43,130
原単位ベース排出量（t-CO_2／売上高・億円）	25.67	13.49	16.72
原単位ベース排出量の基準年度比	—	（△47%）	（△35%）
Scope3（t-CO_2）	開示なし	1,569,452	1,376,674

（注1）各排出量実績は、主要な排出主体である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、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。
（注2）Scope3は、カテゴリー11（販売した製品の使用）および当社が関連性がないと判断したカテゴリーについては、排出量に含めていません。
（注3）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「CDP2026」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。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/climate-change/

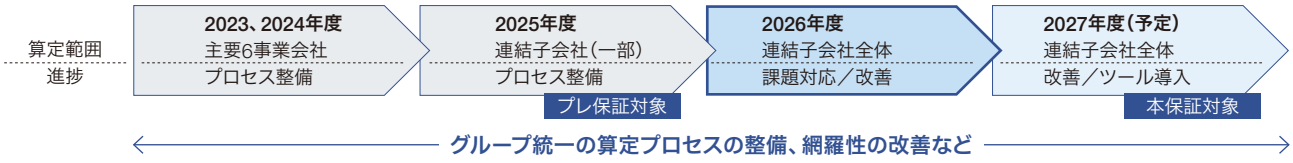
GHG排出量の総量削減に向けた取り組み

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を用いており、一定の成果を上げています。一方で、GHG排出総量が減少していない実態を踏まえ、「BSP2030」期間において、グループ各社の実態に合わせた、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。2025年度では、実効的な取り組みとするため、CO_2削減コストの把握を目的にインターナルカーボンプライス(8,000円／t-CO_2)を定めたほか、以下の削減策の導入を進めています。

2025年度の主な削減実績	2026年度に新規開始の主な削減策
日揮触媒化成 • 非化石証書購入 日本ファインセラミックス • 太陽光発電によるオンサイトPPAの導入 • 製品の歩留まり改善による消費電力削減	日揮ホールディングス • 横浜本社オフィスの電力・冷熱をゼロエミ化 日本ファインセラミックス • 仙台地域の事業所電力を100%再エネ化

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を向上させることは、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、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。



日揮グループの脱炭素ビジネス

TOPICS

グリーンアンモニアの製造を開始

当社は、旭化成株式会社と共同で取り組む、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証」事業において、福島県浪江町に建設した実証プラントでグリーンアンモニアの製造を開始しました。本プラントでは、近隣の福島水素エネルギー研究フィールド(FH2R)で製造された再生可能エネルギー由来の水素を原料にグリーンアンモニア製造技術を実証します。製造したグリーンアンモニアは近隣火力発電所にて、排煙脱硝用途として活用されています。当社グループは、本実証を通じてグリーンアンモニアの社会実装に向けた知見を蓄積し、効率的かつ安定的な製造技術の確立を推進することで、脱炭素社会の実現と新たな事業機会の創出に取り組んでいます。

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2026/20260127_11.html


実証プラントの全景

TOPICS

CO_2回収技術分野での戦略的協業の検討を開始

当社は、産業分野におけるCO_2回収技術のリーディングプロバイダーであるSLB Capturi社(ノルウェー)およびその親会社SLB社(アメリカ)との間で、燃焼後排ガスに含まれるCO_2の回収技術に係るMOUを締結し、SLBグループとの戦略的な協業可能性に関する協議を開始しました。本協業協議の対象は、CCSの需要拡大が見込まれ、かつ当社グループがオイル&ガス分野などで豊富なEPC遂行実績を持つ日本をはじめとしたアジア太平洋地域および中東地域としています。SLBグループが有する先進的な低・脱炭素関連技術と、当社グループが有するエンジニアリング力や顧客・取引先との基盤等を組み合わせることにより、社会実装の加速に貢献します。

関連リリース https://www.jgc.com/jp/news/2025/20251010_11.html

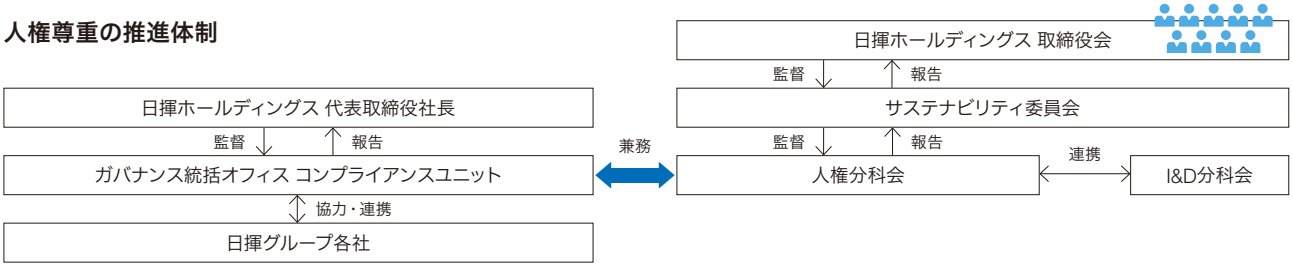
人権の尊重

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」「日揮グループサプライヤー行動規範」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。また、当社は「日揮グループ人権規程」を制定しており、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となっています。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ます。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きます。

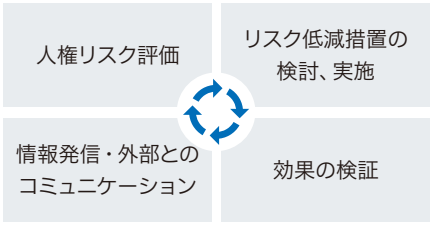
人権尊重の推進体制



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グループの主要事業において、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



人権デュー・ディリジェンスのロードマップ

■ 総合エンジニアリング事業
■ 機能材製造事業

	～2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2027年度 計画	2030年度 計画
課題の特定	海外EPC事業を対象とした人権リスクマップの作成・更新					
	国内EPC事業を対象とした人権リスクマップの作成・更新					
			機能材製造事業を対象とした人権リスクマップの作成		機能材製造事業を対象とした人権リスクマップの更新	
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		海外現場を対象とした人権デュー・ディリジェンスの検討		海外現場を対象とした人権デュー・ディリジェンスの実施		現場での人権デュー・ディリジェンスの定期的実施
		国内現場を対象とした人権デュー・ディリジェンスの検討		国内現場を対象とした人権デュー・ディリジェンスの実施		
	当社グループの行動規範に関する研修を機能材製造事業各社に展開・実施					
サプライチェーン上の人権リスクに対するモニタリング・改善			特定PJにおけるベンダー調査の実施	海外のベンダー調査開始		対象ベンダーの拡大・定期的な実施
		特定分野における人権ベンダー調査の実施			国内のベンダー人権調査開始	

日揮グループが認識する重要な人権課題

当社グループでは、EPC事業に関する人権リスクマップを作成しています。国内、海外における重要な人権リスクとして以下を認識し、重点的に対応を進めています。

日揮グループが優先的に取り組む人権課題

現場およびオフィス従業員の過重労働・長時間労働	建設および設計協力会社による強制労働
地域住民の人権	資機材調達先の安全衛生
建設および設計協力会社による児童労働	現場およびオフィス従業員の強制労働
建設および設計協力会社の安全衛生	

人権リスクマップに基づくリスク低減措置の検討については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-rights/

建設現場におけるヒアリング

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、国内外のEPC事業に関して、現地を訪れ、人権現場調査を実施しています。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、2025年度には中東地域を優先的な調査対象として、調査を実施しました。

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、管理者と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と認識。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。毎年開催される「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っています。2025年6月に開催された本会議では、当社プロジェクトにおける労働者ヒアリングの取り組みについて参加企業へ発表しました。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の福祉向上に貢献できるよう取り組みを続けます。

BR | BUILDING RESPONSIBLY

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。

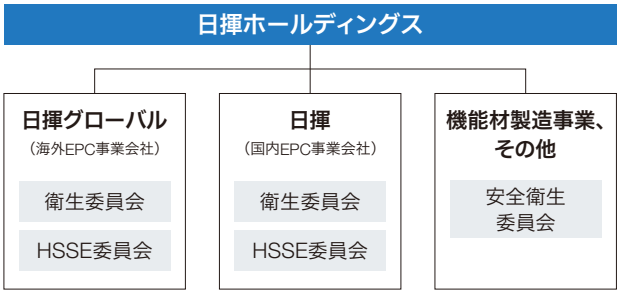
当社グループのHSSEの取り組みについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/hsse/

また、Security（セキュリティ）に関する取り組みについては、リスクマネジメント P.107をご参照ください。

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

日揮グローバルおよび日揮は各々月次のHSSE委員会を通じて、潜在的危険の把握や事故の再発防止、好事例の共有等を行うとともに、建設現場では建設協力会社と連携し、安全衛生管理を推進しています。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、当社トップマネジメントへ速やかに報告される体制となっています。

機能材製造事業

日揮触媒化成および日本ファインセラミックスでは、各拠点の安全衛生委員会による災害防止活動や職場巡視、安全意識向上施策を実施し、労働災害ゼロに向けた継続的な改善に取り組んでいます。

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

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。

	2024年	**2025年**
死亡災害件数（件）	1	**0**
休業災害度数率（LTIR）※	0.034	**0.027**
記録災害度数率（TRIR）※	0.23	**0.13**

（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。
※ アメリカ労働安全衛生局（OSHA）が定めた労働災害の発生状況を図る指標で、休業災害度数率（LTIR：Lost Time Incident Rate）は20万時間（フルタイム労働者100人が年間で働く労働時間）当たりの休業災害の頻度を、記録災害度数率（TRIR：Total Recordable Incident Rate）は20万時間当たりの記録対象労働災害の頻度を表します。

日揮グローバル（海外EPC）
2025年は、2024年に比べて休業災害件数が増加したため、休業災害度数率（LTIR）が悪化しましたが、休業災害度数率（LTIR）および記録災害度数率（TRIR）の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、2026年に向けた目標の引き上げや、さらなる改善活動に取り組んでいます。財務・非財務ハイライト P.114

日揮（国内EPC・メンテナンス）
日揮のHSSE委員会主導のもと、9つの重点実施事項を定め、安全対策の強化に取り組んだ結果、2024年に比べ、休業災害度数率（LTIR）および記録災害度数率（TRIR）が改善されました。特に新設プラント建設現場においては休業災害ゼロを達成するなど、一定の成果を上げることができました。今後もさらなる改善活動に取り組んでいきます。財務・非財務ハイライト P.114

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。

Health & Safety 労働安全衛生に関する取り組み

労働安全衛生のパフォーマンス向上に向けて、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/hsse/safety/

» 安全衛生文化の醸成

安全衛生管理では、技術的な取り組みだけでなく、現場に根付く「安全文化」の醸成を重視しています。安全文化は一人ひとりの意識や行動、ルール遵守に大きく影響することから、その浸透に努めています。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。

Human Performance（HP）の考え方による安全文化の醸成

海外EPC事業会社の日揮グローバルでは、「人はミスをする」という前提に立つHuman Performance（HP）の考え方をHSSE活動に取り入れています。事故や不具合が発生した際には、個人の責任を追及するのではなく、その行動に至った背景にある業務環境や組織的要因に着目して改善を図るとともに、作業者の声（Workers' Voice）を活用した改善活動や、その成果の共有・表彰を通じて、安全文化の醸成を推進しています。


作業者の声から生まれた改善提案
工事用一輪車の持ち手に保護カバーを設置し、手指の負傷リスクを低減

また、リーダーシップの強化を通じて、現場の声を組織の学びにつなげる職場環境の構築に取り組んでいます。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もあり、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。

Respect & Careプログラムの推進

「Respect & Care」の理念を全社員に展開し、作業者一人ひとりの尊厳や安全、Well-beingを尊重する文化の醸成を推進しています。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）」に基づくものであり、安全文化の定着と建設現場の職場環境向上に取り組んでいます。また、日揮グローバルおよび日揮は毎月交互に「Respect & Care通信」を発行し、安全に関する取り組みや好事例を共有することで、安全文化のさらなる浸透を図っています。 人権の尊重 P.85

Respect & Care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/hsse/iif/

» 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、高所作業や酸素欠乏危険場所での作業などリスクの高い危険な作業を、安全な仮想環境で疑似体験できる研修を実施することで、教室型の研修においても没入感を高め、実体験として記憶に残る学習効果を得られるよう取り組んでいます。


海外建設現場における研修風景

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。

環境管理に関する手法の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/conservation/

事例：日揮グローバルでの2025年度における取り組み

成果
- 環境事故・苦情・法令違反ゼロの達成
- 排水の再利用など資源循環活動の推進
- 海外グループ各社での省エネ・CO_2排出削減活動の実施
- 環境教育の継続的な実施

今後の取り組み
- ISO14001改訂への対応
- 生物多様性モニタリングの強化
- GHG排出量データの網羅性・精度向上
- 5R※活動の推進
- 環境教育のデジタル化
- 優れた環境改善活動の共有・表彰の実施

※ 5R：Refuse、Reduce、Reuse、Repurpose、Recycle

品質マネジメント

基本的な考え方

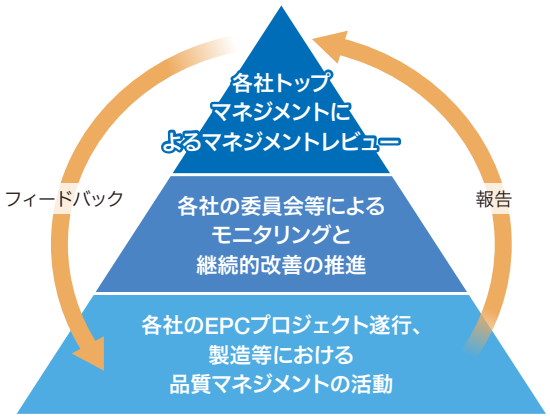
品質マネジメントは、総合エンジニアリング事業におけるプラントのEPC遂行、および機能材製造事業における生産工場の安全運転、安定生産を実現するうえで欠かせない要素です。日揮グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、各社が確立した品質方針に基づいて組織の各階層が品質目標を設定しています。組織の課題を明確にしたうえで品質目標を達成するためのアクションプランの策定(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・それに基づく改善(Action)のPDCAサイクルを回すことにより、継続的に組織のパフォーマンス改善を図っています。当社グループ各社は今日まで蓄積してきた価値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、少なくとも年に2回、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ご紹介します。

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

日揮グローバルでは、四半期に1回、品質保証委員会主導のもと、同社マネジメントや海外グループ会社トップマネジメント、プロジェクトリーダー等が参加する「Quality Leadership Meeting」を開催し、各プロジェクトの品質における課題や再発防止策、好事例を共有しています。これにより、組織横断での学びを促進し、品質意識の向上と継続的改善につなげています。また、全社的な取り組みとして、個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。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 & 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

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
顧客	• 資源国人財向け研修プログラム　など
社員	• トップマネジメントとの対話 • 従業員向けイベントの開催 • グループ報の発行　など
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　など
サプライヤー	• 現地サプライヤーへの技術支援活動　など
株主・投資家	• 国内外の機関投資家との面談 • 経営陣へのフィードバック　など

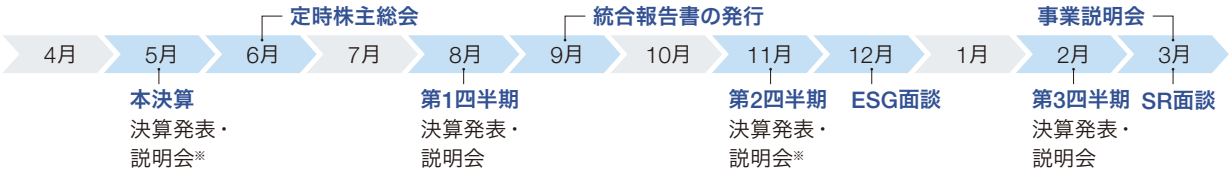
ステークホルダーエンゲージメント活動については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/governance/dialogue-shareholder-investor/

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



※ 経営陣（CEO、CFOなど）も出席

IR・SR活動実績

活動	件数
決算説明会	4
国内外機関投資家との面談・電話取材**（IR面談）**	150
機関投資家とのSR個別面談**（SR面談）**	11
ESG関連の対話実績**（ESG面談）**	12

株主総会の実施

	2025年度	**2026年度**
開催日	6月27日（金）	**6月26日（金）**
来場株主数	54	**49**
議決権行使比率	82.06%	**79.95%**

株主・投資家との対話

当社では、株主・投資家の皆さまとの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。

カテゴリー	株主・投資家の主な関心事項
業績	・EPC遂行体制の立て直しの状況 ・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
中期経営計画等	・受注競争力と利益確保体制の課題 ・非EPC分野拡大の進捗に対する関心と情報開示強化への要望　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
サステナビリティ	・気候変動や各種人財リスク、人権リスク低減措置等に対する課題や取り組み状況　など

Chapter 7

コーポレート・ガバナンス

日揮グループは、当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、中長期的に企業価値向上を図るとともに、持続的な成長を実現するうえで、コーポレート・ガバナンスが企業経営の基盤であるとの認識に立ち、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

93 役員一覧
95 社外取締役座談会
99 コーポレート・ガバナンス
107 リスクマネジメント
109 コンプライアンス

役員一覧

（2026年7月1日現在）



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）

取締役

ⓒ 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 同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

ⓖ 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
2024年 6月 当社社外取締役（現職）
2026年 5月 一般財団法人次世代環境船舶開発センター顧問（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）

ⓘ 佐野 敏弘
社外取締役

1977年 4月 東京電力株式会社入社
2009年 6月 同社執行役員火力部長
2011年 6月 同社常務取締役技術開発本部長
2012年 6月 同社常務執行役
2013年 4月 同社常務執行役フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント
2014年 6月 同社取締役兼代表執行役副社長フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント
2015年 4月 株式会社JERA取締役
2016年 4月 東京電力ホールディングス株式会社取締役
東京電力フュエル&パワー株式会社代表取締役社長
2017年 6月 同社代表取締役会長
2019年 4月 株式会社JERA代表取締役会長
2023年 4月 同社取締役
2026年 6月 当社社外取締役（現職）

監査役

二宮 朗
監査役

三好 博之
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）

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）

田口 信一
執行役員

村岡 智英
執行役員
Technology Officer（TO）

加藤 久典
執行役員

五十嵐 知之
執行役員

社外取締役座談会 ―ガバナンス強化と成長戦略の実効性向上に向けて

2025年度、日揮グループの取締役会では、新中期経営計画「BSP2030」の策定とEPC事業のリスクマネジメント強化を中心に活発な議論を重ねました。社外取締役の視点から、ガバナンス改革の進展、成長戦略の実効性向上に向けた論点、そして今後への期待を語ります。



2025年度、取締役会で重点的に議論したテーマと、特に印象に残っている議論について教えてください。

松島 2025年度の取締役会では、特に新中期経営計画「BSP2030」の策定には多くの時間をかけ、社外取締役としても自由闊達に意見を述べる機会が確保されましたし、その意見が内容に反映されました。結果として一定の完成度に到達したと評価していますが、重要なのは今後の実行フェーズです。計画の進捗を確認していくためのモニタリング強化についても、これから重点的に議論していきます。



また、追加費用を計上したEPCプロジェクトへの対応や原因分析についても踏み込んだ議論が行われました。失敗事例を含めてオープンに議論し、次に活かそうとする姿勢が共有された点は大きな前進です。

また、取締役会の体制として、2026年6月の定時株主総会終了以降、社外取締役が過半を占める体制へ移行することは、取締役会の透明性の向上および意思決定の質の高度化という観点で非常に前向きな変化です。

三島 まず、私個人の感想として、様々な課題に対して取締役会で議論し、あっという間の1年間だった、と感じています。

特に2025年度は、個人的にもまた取締役会としても、2023年度と2024年度の2期連続の赤字決算を踏まえた重要な転

換期であると認識し、四半期ごとの業績の推移を厳しく確認しながらリスク対応の進捗を検証しました。EPC遂行体制の強化や案件選別などが着実に実行され、黒字化への道筋が見えた点は、「BSP2030」につないでいくという意味でも評価できます。EPC事業においては、契約段階でのリスク評価と契約交渉力が、プロジェクトの最終的な成否を左右するという認識が共有されました。

こうした様々な議論の土台として、2024年9月に当時遂行中であったLNG CANADAプロジェクトのプラント建設現場を実際にこの目で見ることができ、日揮グループの損益の大部分を占めるEPC事業の実際を肌で感じることができたことは、EPC事業の本質を知るうえで非常に大きな経験でした。

八尾 取締役会では、取締役会の実効性の一層の向上も重要なテーマとなりました。

当社は取締役会の実効性評価について、毎年アンケートを実施するほか定期的に外部機関によるインタビューも実施し、これを分析・評価することで、少しずつ運用を改善してきました。2025年度は外部機関によるインタビューを実施し、実効性のさらなる向上に向けた課題がより明確化されました。特に、取締役会と執行側の役割分担やモニタリングボードのあり方について、当社にとっての最適解はどこにあるのか、本質的な議論の重要性が改めて認識されました。近時、株式会社の取締役会はモニタリングボードを志向すべきではないかとの議論もありますが、当社の場合、大型EPCプロジェクトの成否がグループの経営自体に直結しかねないため、現時点で、果たしてそれらにかかわる意思決定を執行側に委ねる建付がなじむのかという観点も踏まえ、当社にとっての最善のバランスや方法について議論を深めていけると良いと思います。

平野 2025年度業績が、しっかりと黒字転換できたことに私もほっとしています。我々社外取締役は、何が何でも3期連続で赤字決算となることは避けなければならない、と強い覚悟で臨んでいました。同時に取締役会の議論の質は着実に向上しており、2期連続赤字という厳しい局面が、むしろ議論を深める契機にもなったと感じています。

「BSP2030」を策定していく過程で、取締役会での議論だけでなく、オフサイトミーティングを使い、より時間をかけて深い議論ができましたし、日揮グループのビジネスに対する経営陣の考え方への理解も深まりました。

日揮グローバルにおけるEPC遂行体制を組織的に強化していくイニシアチブ「遂行2.0」の取り組みも、非常に高い関心を持って報告を受けました。EPC事業においてはいかにリスクを低減できるかが重要で、中期経営計画策定や具体的なプロジェクト受注時の議論のなかで、デジタルの活用や、顧客との



契約形態のあり方についても、議論を深めることができていると感じています。契約形態については、ランプサム（一括請負）契約かレインバース（実費償還）契約なのかといった二者択一の議論ではなく、ランプサム契約であっても顧客と適切にリスクシェアしていくことの重要性を感じました。こうした取り組みの一環で、理想的かつシンボリックなプロジェクトが受注できています。

松島 EPCプロジェクト受注時におけるリスクについて、我々社外取締役にはそのプロジェクトのどこにリスクがあるのか見極めることはできませんが、注意を喚起することは可能です。そうした案件情報を、取締役会において執行側から本音ベースで我々に説明していただいていることも大きいと思います。EPCプロジェクトのリスクは、受注時に周到にチェックしたとしても、遂行期間が4年から5年などと長期におよぶことから、すべてを予見することは不可能です。しかし、顧客との厚い信頼関係によって顧客にリスク負担していただけるケースも出ています。

三島 同感です。一方で、当社に限らずEPCプロジェクトで失敗するパターンとして、長くプロジェクトに携わる担当者が受注したいという想いが強くなるがあまり、リスクを過小評価してしまうことが多いと聞きます。

八尾 そういった点では、一般論にはなりますが、欧米企業は、概してリーガル体制がよりしっかりしている印象です。日本との商慣習や法的紛争に対する姿勢等の違いもありますが、欧米企業ではリスク分担を厳しい目で見ることが当たり前のように行われています。このためEPCプロジェクトも、最初の見積段階から、出口までを見据えて、どこまでのリスクを誰が取るのか、リーガルも交えてリスク分担を明確にしておくことが肝要となります。

リスクレビュー体制についても、リーガル体制の整備ももちろん重要ですが、特定の部門に偏らないようなコールドアイレビューの仕組みも重要です。既に社内でも整備が進んでいる

と聞いていますので、私も強い関心を持って確認していきたいと思っています。ビジネスである以上、リスクのないビジネスはありませんが、我々が取るべきリスクと顧客に負ってもらうリスクをきちんと見極めながら進めていくことが重要、と日々感じています。

「BSP2030」の策定にあたり、特に重視した点と、議論を通じて感じたことを教えてください。

平野 「BSP2030」において、ソリューションビジネスの確立に注目しています。2年連続の赤字決算によって、社内ではEPC事業の強化の議論にとかく集中しやすいですが、持株会社の社外取締役として、EPC事業以外の事業の拡大、確立が非常に重要と考えています。

前中期経営計画「BSP2025」においても、機能材製造事業の拡大に取り組み、一定の成果を上げることができたほか、ブラウンリバース株式会社による既存設備のデジタルツインサービスやバイオものづくり事業など、新規事業の創出に向けた取り組みも出てきました。しかし、新規事業の創出には時間がかかりますし、また「多産多死」でもあります。大企業における新規事業は、「絶対成功」や「失敗はありえない」といった思考に陥りがちです。スタートアップ業界に長年携わる私にとって、新規事業に「絶対成功」はありえないことと思っています。むしろ新規事業創出には、「失敗を許容する評価軸」と「撤退基準」を設けることによって、挑戦と選択を繰り返す仕組みづくりが重要と考えています。

松島 私もそう思います。私が初めて当社社外取締役に就任した際に提案したことの一つに、CVCファンドの設立がありました。今ではCVCファンドによる将来有望な技術などへの出資も行われ、スタートアップとの協業や新規事業のシーズも一部で育ち始めていると聞きます。将来、ソリューションビジネスの一つとして確立できる事業に育っていくことに期待しています。

平野 新規事業以外では、EPC事業において、LNG分野に次ぐ成長分野を確立していくことが極めて重要であり、当社グループの課題として認識しています。



松島 同感です。EPC事業におけるLNG分野に次ぐ成長分野の確立については、我々社外取締役としてもオフサイトミーティングなどを通じて勉強し、執行部門と意見交換しながら理解を深めていきたいと考えています。差しあたっては、水素・アンモニア分野やレアアース・レアメタルの製錬分野への取り組みに関心があります。

三島 「BSP2030」での論点は、まずEPCランプサムビジネスに対する当社グループとしての方針の明確化でした。これが明確にならないことには、「BSP2030」の核が決まらないという課題認識がありました。何度もオフサイトミーティングを重ねてEPCランプサムビジネスの進化のあり方を議論することができ、「BSP2030」にも反映されました。EPCランプサムビジネスを進化させていくには、コスト試算とその検証を行うプロセスや、リスクの明確化も重要であるほか、強い信頼関係を構築することができる顧客であるかという点も重要である、と認識することができました。

さらに、非EPC事業を確立していくことも重要な論点でした。そのなかで機能材製造事業は、当社グループにおいて今や非EPC事業として確立され、成長著しい半導体分野を中心としてさらなる成長を遂げていくことが明確になりました。加えて、先ほどもお話が出ているソリューションビジネスの存在です。参入障壁もあるでしょうが、日揮グループの技術力と経験を活かして、社会と産業の基盤を支えていけるような分野で確立されていくことを期待しています。

基盤として、人的資本の充実も必要であり、日揮グループ社員の満足度を上げていけるようにモニタリングしていきたいと思っています。核となる人財をしっかりと育て、これを守っていく仕組みづくりが重要です。

八尾 「BSP2030」の策定にあたって、私は最初に事務局に対して、しっかりと時間をかけて議論し意思決定プロセスを明確にしてほしいとお願いしました。今回この議論と意思決定プロセスを実現していただけたことを評価しています。

その結果、EPCランプサムビジネスの評価と当社グループとしての今後のあり方について、深く議論することができたと思

います。そして、「BSP2030」として日揮グループが向かうべき方向性が分かりやすく整理でき、日揮グループの収益構造や事業ポートフォリオのあり方についても議論を深めることができたことが、個人的にも、取締役会としても、大きな成果と感じています。

今後の実行フェーズで、グループ全体が同じベクトルに向かって進んでいくことが重要であると思います。

日揮グループに対して感じている課題や期待についてお聞かせください。

三島 日揮グループの社会的価値に対して、もう少し外部に発信しても良いようにも思います。加えて、将来の人財確保に向けた大学との連携強化も重要です。

松島 私もそう思います。さらに言えば、国家レベルそして世界のエネルギーインフラの構築を担う企業グループとして、将来、政府との連携強化も重要だと思います。そのためには日揮グループに対する認知度向上も必要です。

また、取締役会そして指名委員会として、今後より議論を深めていかなければならないのは、「サクセッションプラン」と認識しています。欧米のように候補者を競争させるようなやり方は、日本企業には馴染みません。

平野 グローバル人財の確保が、将来の企業競争力の鍵となります。海外人財の活用を含めた人財戦略の強化が不可欠です。

八尾 持株会社の取締役会として、個別案件の議論にとどまらず、当該案件が中長期的なグループ全体の戦略や計画などのなかでどのような位置付けにあり、どうリンクするのか、といった俯瞰的観点を意識しながら議論を深めることが重要と思っています。



新任社外取締役からのメッセージ

競争と責任の両立を目指して

私は、エネルギー業界、とりわけ電力分野において様々な立場で仕事に携わってきました。

日本特有の地震をはじめとする大規模自然災害や、世界規模の大きな地政学上のリスクに直面するたびに、「資源をほとんど持たない島国である日本に、国際競争力のあるエネルギーを安定的に供給するためにはどうすればよいのか」という課題について悩み続けてきました。そして、そのなかで辿り着いたのが、「厳しい国際競争マーケットのなかで互角以上に競い合うことのできるグローバル企業へと成長し、その成果として日本へ安定したエネルギーを供給する」という基本理念でした。

日揮ホールディングスにおいても、一企業として「厳しい競争のなかでいかに収益を上げるか」という視点は大変重要です。実際に、2025年度において国内外でしっかり成果を出していることは、企業努力の賜物だと思います。

一方で、世界の課題解決の「協働者」として、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という責任にもコミットしています。

私は、「競争と責任の両立」という大きな旗印を掲げて事業に取り組む当社の姿勢を大変素晴らしいものだと考えています。もちろん、その実現に向けては多くの課題があります。しかし、私もその一員として、事業を通じた価値創造と社会課題の解決の両立に向け、皆さまと一緒に取り組んでまいります。



佐野 敏弘
社外取締役

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、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。

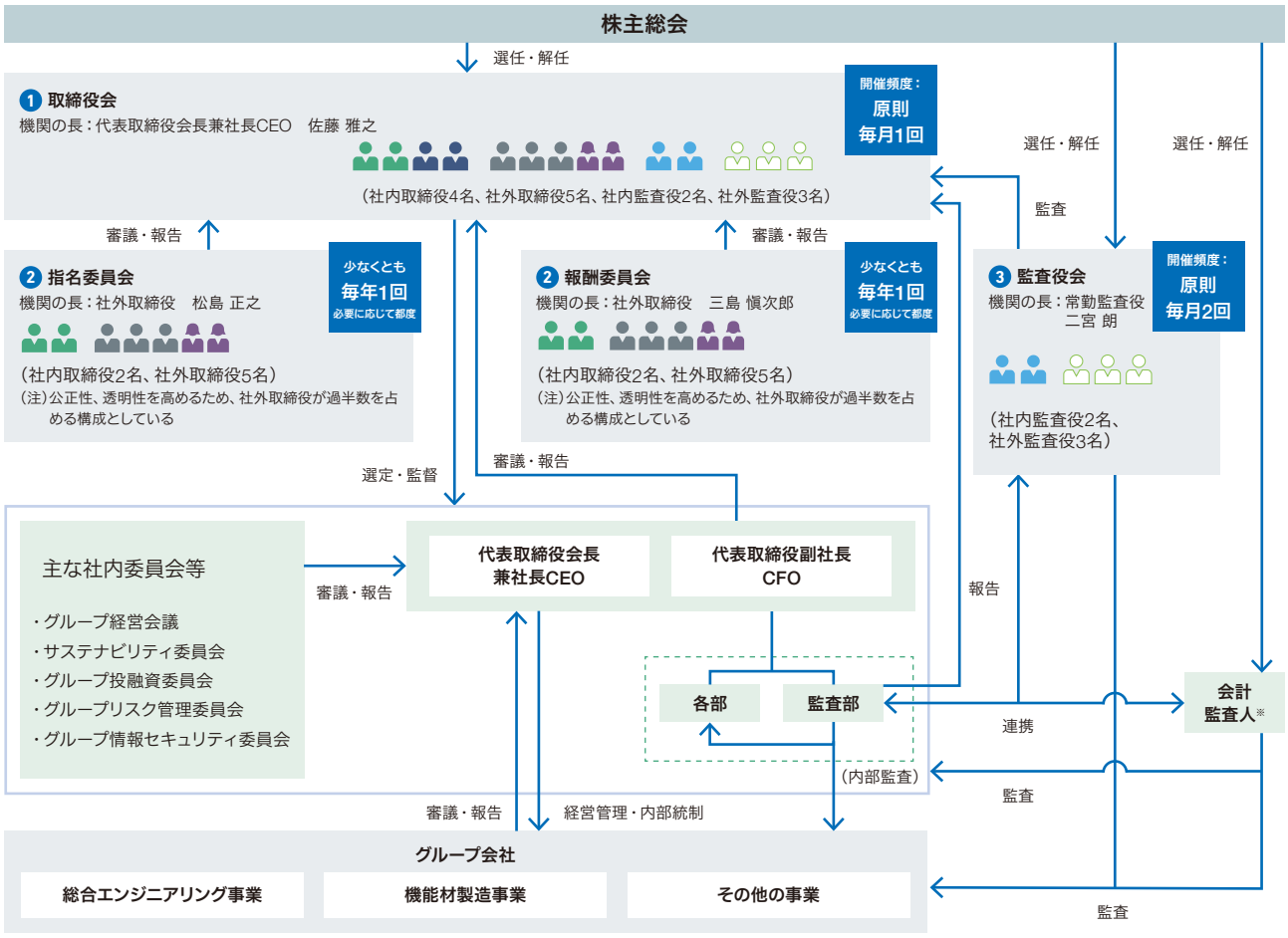
また、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するうえで必要不可欠なコンプライアンス遵守を含む高い倫理観と誠実な行動を、パーパス(存在意義)およびバリューズ(価値観)に基づき役員、社員一人ひとりが共有し、企業価値の向上と持続的成長に努めています。

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。



代表取締役　取締役　社外取締役(男性／女性)　監査役　社外監査役

(注)2026年6月26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、および海野将至氏であり、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15名およびその他29名で構成

会議体名称	設置目的
① 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
② 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
③ 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・コードに定められたすべての原則を実施するとともに、東京証券取引所が開示を求める各原則・補充原則について開示を行っています。また、2026年7月21日付のコーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨を踏まえ、コーポレート・ガバナンスのさらなる実効性向上および深化に取り組んでいます。

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_20260626.pdf

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35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.79
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11名	当社および当社グループの投融資案件に関する審議 🕮 成長投資の推進 P.34
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.107
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16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.107

※ 各委員会における委員の詳細については、2025年度有価証券報告書「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/ir-library/assets/pdf/fy25_yukashoken.pdf

コーポレート・ガバナンス

取締役会について

取締役会の機能

当社の取締役会は、当社グループの中長期的な戦略・課題に関する意思決定およびグループ各社の業務執行に対する監督の機能を担っており、この機能を効果的、かつ効率的に発揮することができる取締役会の構成としています。

取締役会の構成、および多様性に関する基本方針について

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

1 広くビジネスマーケットについて熟知した取締役、ならびに当社グループの主要な事業であるEPC事業に関する高度な知識、および知見を有する取締役が中心

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

また、多様な視点を持つことが重要であると考えており、経歴および専門分野などを考慮するとともに、国籍や人種、性別にかかわらず有能な人財を登用する方針としています。非財務ハイライト P.114

取締役（社内4名、社外5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）	2025年度取締役会出席状況	分野					
			企業経営	業界知見	デジタル・IT・DX	HR・人財開発・組織開発	財務・会計・ファイナンス	リスクマネジメント
佐藤 雅之 代表取締役会長兼社長CEO	16	13／13回 （出席率100%）	●	●			●	
寺嶋 清隆 代表取締役副社長執行役員CFO	10	13／13回 （出席率100%）	●				●	●
石川 正樹 取締役常務執行役員	2	13／13回 （出席率100%）		●		●		●
山田 昇司 取締役	5	11／13回 （出席率84%）	●	●				●
松島 正之 社外取締役	10	12／13回 （出席率92%）	●		●		●	
八尾 紀子 社外取締役	5	13／13回 （出席率100%）		●		●		●
三島 愼次郎 社外取締役	2	13／13回 （出席率100%）	●	●				●
平野 未来 社外取締役	2	13／13回 （出席率100%）	●	●	●			
佐野 敏弘※1 社外取締役	—	—	●	●				●

※1 2026年6月開催の定時株主総会にて就任

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）	2025年度取締役会出席状況	分野					
			企業経営	業界知見	デジタル・IT・DX	HR・人財開発・組織開発	財務・会計・ファイナンス	リスクマネジメント
二宮 朗 監査役	2	13／13回 （出席率100%）	●	●			●	
三好 博之※2 監査役	—	—	●	●		●		
高松 則雄 社外監査役	10	13／13回 （出席率100%）	●		●		●	
大木 一也 社外監査役	3	13／13回 （出席率100%）	●				●	●
舩山 範雄 社外監査役	2	13／13回 （出席率100%）		●			●	●

※2 2026年6月開催の定時株主総会にて就任

（注1）2026年6月26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。

（注3）業界知見については、EPCビジネス・製造事業・新規事業における専門的な経験・知見のほか、多様な業界を横断的に俯瞰してきた経験・知見の発揮を期待する分野として表しています。

スキルマトリックス各項目の選定理由

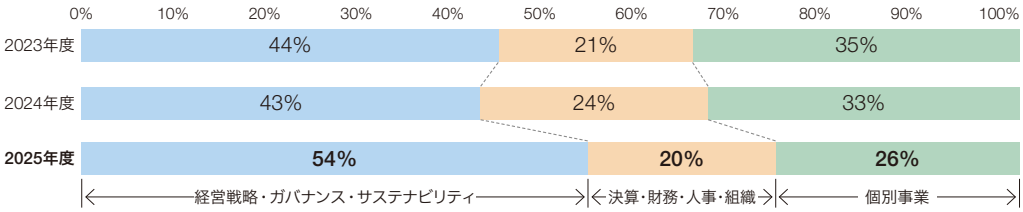
スキル項目	選定理由
企業経営	新中期経営計画「BSP2030」を実現するため、3つの重点戦略（総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化、機能材製造事業の成長加速、ソリューションビジネスの拡充）を統合的に推進し、全社戦略を構築・実行する経営判断力を持つ取締役が必要である。
業界知見	「BSP2030」のもと、3つの重点戦略を通じて技術に立脚した多様なソリューション提供を進めるうえで、エンジニアリング業界、機能材製造業界または新規事業開発・推進において、業界全体を見渡し本質を理解する総合的な知見・経験を持つ取締役が必要である。
デジタル・IT・DX	経営基盤強化の一環である「デジタル戦略」推進のために必要であることに加え、EPCビジネスモデルの深化、製造業の競争力強化、業務効率化など、全社的なデジタル変革を実現するための重要な領域であり、ソリューションビジネス拡充においてデジタル技術を持つ取締役が必要である。
HR・人財開発・組織開発	経営基盤強化における「人的資本の強化」を直接的に支えるスキルであり、EPCビジネスの体質改善、新規事業への挑戦、デジタル戦略推進など、すべての変革の基盤となる人財育成・組織文化改革・ダイバーシティ推進を監督できる知見を持つ取締役が必要である。
財務・会計・ファイナンス	経営基盤強化における「資本政策」を適切に監督し、収益基盤の安定化と資本効率向上を実現するために必要であり、事業ポートフォリオ改革における投資判断や機能材製造事業への積極投資の評価においても財務的視点を持つ取締役が必要である。
リスクマネジメント	新規事業・M&A・グローバル展開など事業変革を推進するなかで、法的・財務・事業・オペレーショナルリスクを多面的に評価・管理し、企業価値を守るために必要であることに加え、EPC遂行体制の強化や事業育成においても、リスクマネジメントの視点を持つ取締役が必要である。

2025年度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	• 「BSP2030」策定 • 機能材製造事業報告 • 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 報告 • グループリスク管理委員会報告 • 前中期経営計画「BSP2025」モニタリング報告 • 戦略人事重点プログラム報告 • 2024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 • 中東情勢の悪化に対する当社グループの対応状況および体制　など
決算・財務・人事・組織	• 決算関連　• 資本コスト・資本政策　• 役員報酬関連　• 役員人事　• 組織改定　• 採用計画　など
個別事業	• プロジェクト受注案件　• 投融資案件　など

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



総審議時間（開催回数）

2023年度：1,350分（13回）

2024年度：1,730分（17回）

2025年度：1,250分（13回）

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

コーポレート・ガバナンス

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

- 長期経営ビジョン「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。
- 後継者計画は、そのようなトップマネジメントを継続的に登用することが可能となるよう、事業環境および経営戦略に基づき、トップマネジメントに求められる知識・経験、能力、資質等の人財要件を明らかにし、次期トップマネジメントの育成・人選に役立てることを目的としている。

人財要件の考え方

- 人財要件の設定にあたっては、2019年度において第三者機関を通じてトップマネジメントにヒアリングを行い、中長期的な経営ビジョンを起点とし、将来必要な経営人財像を定義。
- 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。

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。
- 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。

指名委員会について

- 指名委員会は、当社取締役会の諮問機関として、取締役、監査役、代表取締役、執行役員および役付執行役員の選任・選定・解任・解職の候補者や、選任基準、社外取締役の独立性判断基準、後継者計画（育成）等に係る基本方針について審議。
- 少なくとも毎年1回開催し、必要に応じて、都度開催している。2025年度は計2回開催し、全委員がすべての会議に出席。
- 公正性、透明性を高めるため、社外取締役が過半数を占める構成であり、代表取締役会長兼社長および代表取締役副社長執行役員ならびに5名の社外取締役を委員としている。なお、指名委員会の委員長は、社外取締役が務めている。
- 2025年度の当委員会においては、取締役、監査役、代表取締役、執行役員、役付執行役員およびChief Officerの選任・選定に関する事項を審議。

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は以下のとおりです。

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、2026年6月26日開催の第130回定時株主総会の決議により、監査役年額1億4,400万円以内と決定。
- 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。
- 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。

- 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理。

報酬委員会について

- 報酬委員会は、当社取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員の報酬に係る基本方針、報酬水準、報酬額、業績評価等について審議しており、2025年度の当委員会においてもこれらの事項について審議。
- 少なくとも毎年1回開催し、必要に応じて、都度開催している。2025年度は計4回開催し、全委員がすべての会議に出席。
- 公正性、透明性を高めるため、社外取締役が過半数を占める構成であり、代表取締役会長兼社長および代表取締役副社長執行役員ならびに5名の社外取締役を委員としている。報酬委員会の委員長は、社外取締役が務めている。

報酬構成および内容について

- 社外取締役を除く取締役の報酬は、金銭報酬と株式報酬で構成されており、金銭報酬は固定報酬と賞与、株式報酬は業績非連動型株式報酬と業績連動型株式報酬で構成。
- 報酬構成割合は、業績達成度および役位が上がるにつれて、賞与と株式報酬を合わせた変動報酬の割合が高くなる設計。
- 変動報酬における業績指標として、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益を採用しており、株主に対する結果責任を重視する観点から、上位役位ほど当期純利益の割合が高くなるよう設定。

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

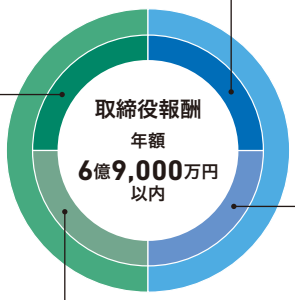
業績連動型株式報酬（Performance Share Unit：PSU）

- 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
- 2025年度の営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益に基づき、割り当てを実施

• 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、2025年度は、2025年8月6日付で、取締役3名に対し、基本報酬の約10%に相当する10,962株（13百万円相当）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

（注）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　4名（社外取締役を除く）	321百万円	4名	171百万円	3名	82百万円	3名	13百万円	3名	55百万円
監査役　2名（社外監査役を除く）	49百万円	2名	49百万円	—	—	—	—	—	—
社外役員　8名（社外取締役5名、社外監査役3名）	99百万円	8名	99百万円	—	—	—	—	—	—

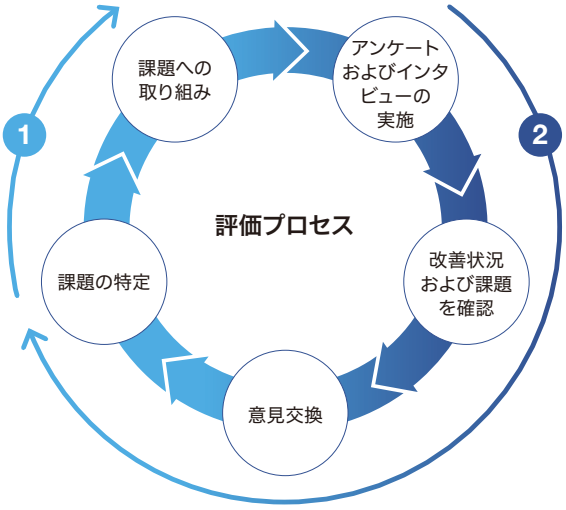
（注）上記の業績連動報酬（金銭）および業績連動型株式報酬は、2025年度に引当金として費用計上した額を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価について

当社の取締役会は、2015年度より毎年、取締役会の実効性に関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。2025年度は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、着実な改善を行うことを目的に、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しました。なお、本分析・評価の実施にあたっては、コーポレート・ガバナンスを専門とする第三者機関の支援を得ました。2025年度は、取締役会の実効性に関する分析・評価の実施目的を踏まえ、以下の4つの重点評価テーマを設定したうえで、当該重点評価テーマを含む取締役会全般に関するインタビューおよびアンケートにより意見を収集し、その意見を踏まえ取締役会にて分析・評価を行いました。

【重点評価テーマ】①監督と執行のあり方および取締役会の役割 ②取締役会アジェンダのあり方 ③取締役会によるモニタリングのあり方 ④取締役会における議論のあり方



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40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

インタビューの概要

重点評価テーマに関する論点およびアンケートにより抽出された重要な論点を中心に、第三者機関が取締役全8名に対してインタビューを実施し、実効性をより一層向上させるための意見を収集しました。

評価の結果

インタビューおよびアンケートの分析・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 2024年度の取締役会実効性評価に基づく重要な課題への対応状況	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 • 次期中期経営計画策定にあたり、取締役会の枠内にとどまらず勉強会や意見交換等の非公式な場（いわゆるオフサイトミーティング）も活用しながら十分な議論の時間を確保し、前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 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 • 年間アジェンダの整備により取締役会でのモニタリングの機会を計画的に確保するとともに、取締役会資料の改善等を行い、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のための基盤を整備 3 取締役会運営のさらなる改善検討の実施 • 取締役会での議論をより活性化させるため、取締役への事前説明会の議題内容の見直しや、取締役会の運営改善により、取締役会での議論の質の向上に向けた対応を実施
2 2026年度以降に優先して対応していく重要な課題	2026年度より「BSP2030」が始動することも踏まえ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を図るため、取締役会の実効性に関する分析・評価により抽出された課題について、2026年度以降、優先順位を定めながら、複数年にわたり計画的に以下の取り組みを行う。 1 取締役会と執行の役割分担の最適化 • 取締役会と執行との役割分担を改めて取締役間で認識共有し、取締役会における執行側へのモニタリングのあり方等に関する議論やその他コーポレート・ガバナンスに関する検討の拠り所とするとともに、新任取締役が当社における取締役会のあり方を明確に理解できるようにすること • 上記役割分担に基づき、取締役会付議事項の見直しに着手すること • 上記役割分担に基づき、当社グループの事業特性も踏まえつつ、個別の業務執行の決定における経営戦略との整合性や、決議済事案の進捗について、取締役会における議論の質の向上に資する情報提供および説明のあり方を継続的に検討すること

2 2026年度以降に優先して対応していく重要な課題

2 事業ポートフォリオの議論の深化
- 2026年度から2030年度までの5カ年を対象期間とする「BSP2030」を着実に推進するため、当社事業ポートフォリオを取締役会の議論のなかでより意識すること

3 取締役会の議論の質の向上のための取り組みの継続・充実
- 事前説明やオフサイトミーティング等の継続している取り組みのほか、追加で実施すべき内容も含め、目的に合わせて各取り組みを整理すること
- 各取り組みについて、実施目的を踏まえて運営方法・実施頻度を整理したうえで推進すること

4 CEOサクセッションの再確認
- 指名（CEOサクセッション）の前提となる考え方を取締役会で再確認し、当社固有の事情を踏まえた課題を確認するための議論の場を設定すること
- 取締役会と指名委員会の関係性を改めて整理し、それに基づく指名委員会から取締役会への報告のあり方について検証を行うこと

政策保有株式

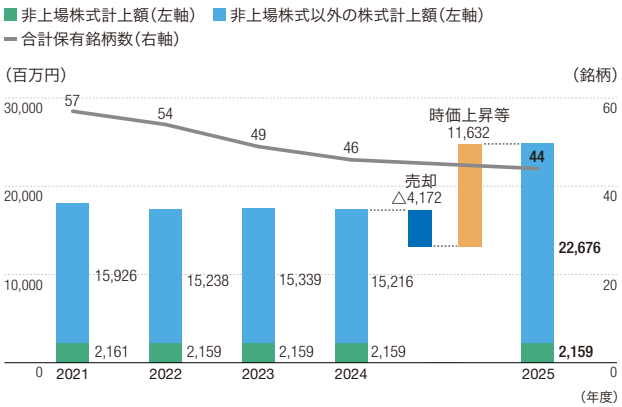
1. 保有の目的

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。

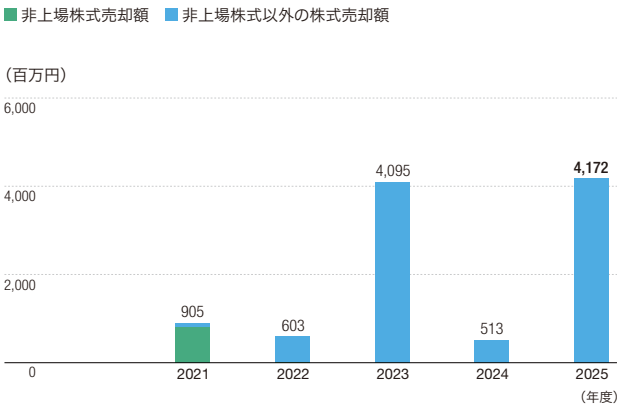
2. 保有株式の議決権行使基準

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。

政策保有株式の貸借対照表への計上額および銘柄数



政策保有株式の株式数の減少に係る売却価額の合計額



（単位：百万円）	2021	2022	2023	2024	2025
非上場株式	815	20	—	—	—
非上場株式以外の株式	90	583	4,095	513	4,172

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

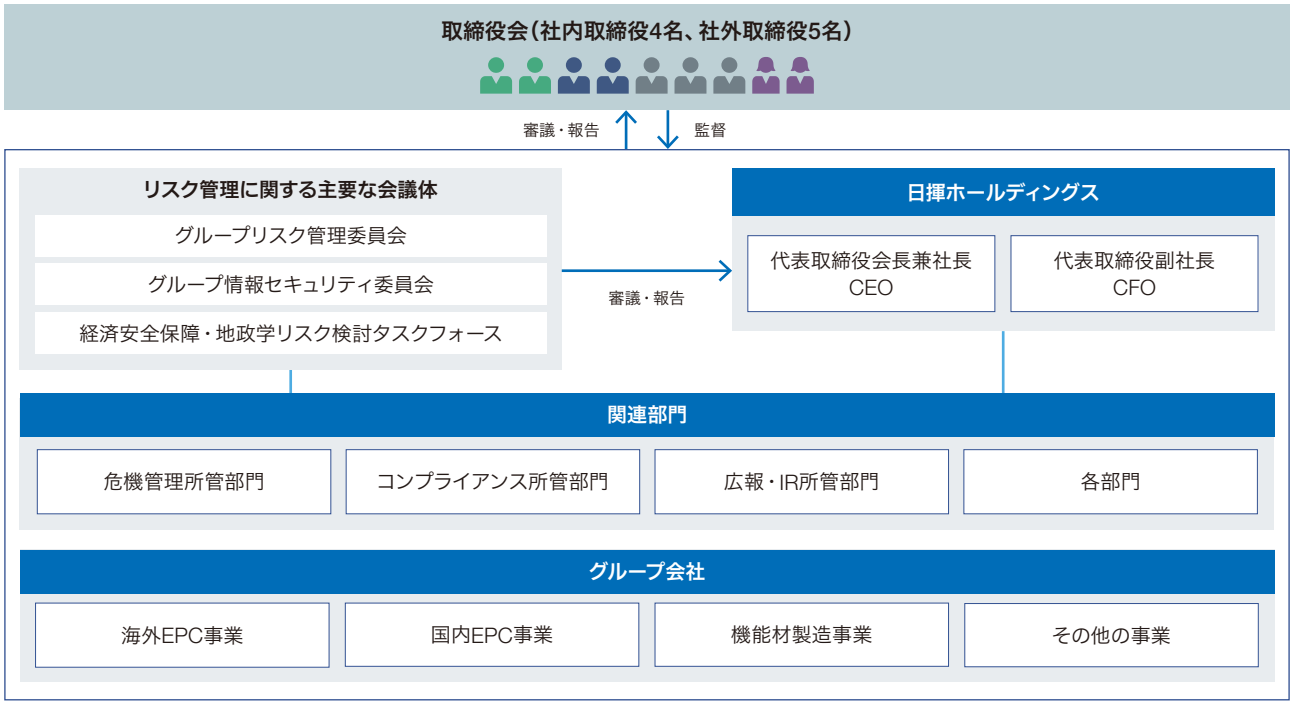
リスクマネジメント

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、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、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

主なリスク項目	代表的なリスク内容	対応策
自然災害・疫病などに関するリスク	• 地震、豪雨、暴風雨などの想定を超える自然災害や感染症の世界的流行（パンデミック）による事業活動への影響	• 自然災害発生時の対応手順規定化、安否確認システムの導入および防災訓練などを実施 • リスクに関する情報収集 • 政府・自治体の要請を踏まえた必要な措置の実施および各国の情勢や規制に応じた安全状況の確認 • 不可抗力条項、法令変更条項などについて、合理的な契約条件を設定 • 顧客に対する必要な納期や契約金額の変更の要請および協議
為替変動リスク	• 為替レートが急激に変動した場合の売上および損益への影響	• 複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約、海外調達 • 外貨建ての発注および為替予約
工事従事者の不足、賃金高騰リスク	• 総合エンジニアリング事業における工事従事者の不足、賃金の高騰による事業活動への影響	• 主要プラントマーケットにおける建設労働者動向をモニタリング・予測 • モジュール工法の採用による現地工事最小化 • 現地建設工事に豊富な実績を有する企業との協業 • 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 • 調達先・取引先の分散および価格対応等を通じた事業影響の低減
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

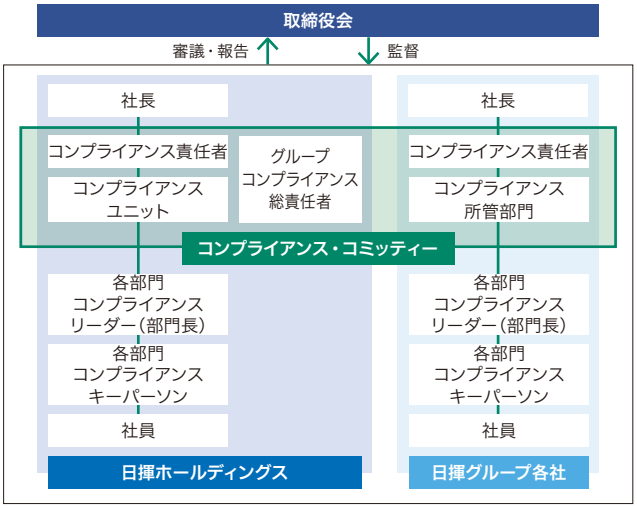
基本的な考え方

日揮グループでは、「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、「JGC's Purpose and Values」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。具体的には、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、グループ各社のコンプライアンス担当者との定期的な会議の実施等により、各社のリスクに応じた重点課題への取り組み、法改正への対応、独自施策・活動および取引先審査の実施状況を把握し、コンプライアンス体制の実効性を継続的に確認しています。その他、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。さらに、コンプライアンス・コミッティーでの報告事項や重要なコンプライアンス施策の実施内容等は、適宜取締役会に報告を行い、審議の対象とする、当社グループ全体としてコンプライアンスの向上に努めています。

日揮グループコンプライアンス体制図

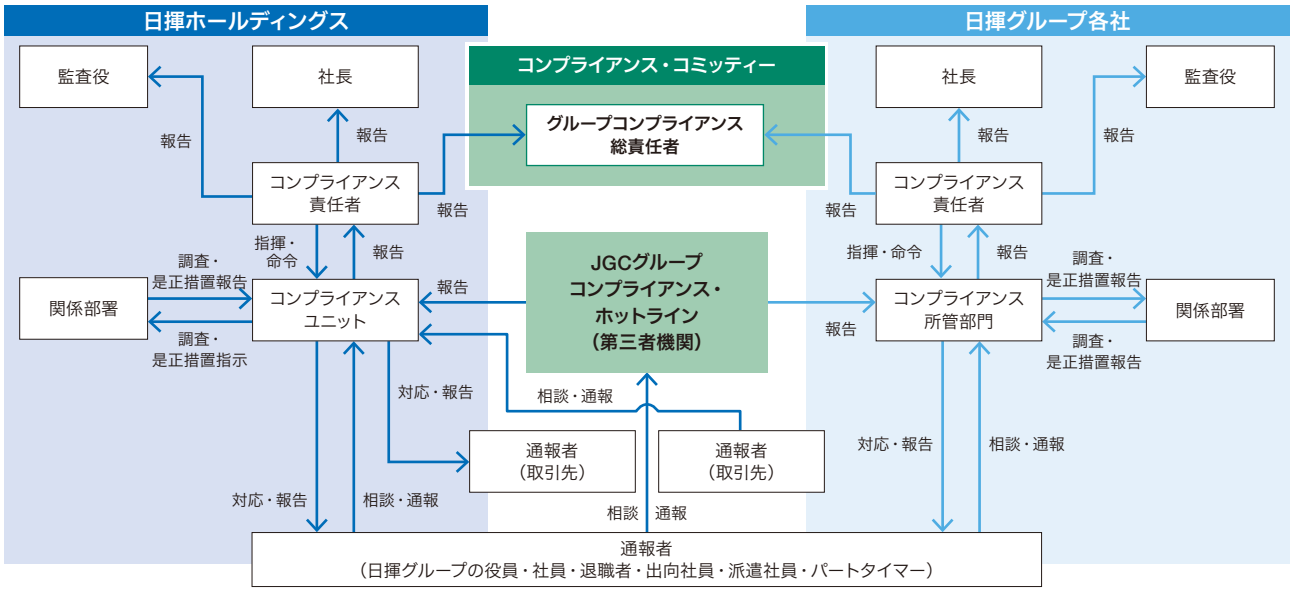


通報制度

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。さらに、取引先とその他当社グループの事業活動に関係するステークホルダーからの通報もウェブサイト経由で受け付ける体制を取っています。

内部通報件数については、ESGデータ経年推移 P.117をご参照ください。

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に加え、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。

日揮グループパーパス

日揮グループ行動規範

日揮グループ・コンプライアンス基本規程

贈賄防止規程			競争法遵守規程
当社社員による贈賄を防止	**パートナーによる贈賄を防止**	**プログラムの有効性を担保**	**当社社員による競争法遵守**
贈答・接待・旅費規程	商務代理人に関する贈賄防止規程	相談・通報に関する規程	ガイドライン
寄付金支出規程	共同企業体に関する贈賄防止規程	贈賄リスクアセスメント要領	
政治献金規程	協力会社に関する贈賄防止規程	贈賄防止トレーニング要領	
		コンプライアンス・モニタリング要領	

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は国内外グループ会社を対象に隔年で実施しており、また、国内グループ会社の社員を対象とした階層別研修については、新入社員研修に加え、毎年実施している3種類の研修を昇格者が職位に応じて受講する体制を取っています。これらの階層別研修ではコンプライアンスの知識を学ぶだけでなく、ケーススタディを数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られるよう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や、四半期ごとに発行するコンプライアンス通信等を通じて、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

	2025年度
実施件数(回)	37
受講人数(人)	5,315

ESGデータ経年推移 P.117

Chapter 8

企業情報／データ

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、評価しています。本章では、2025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。

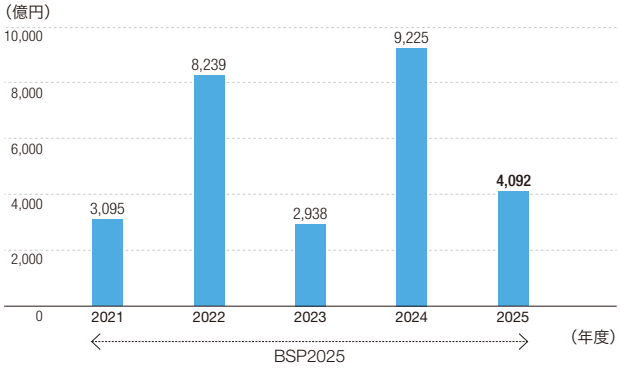
113 財務・非財務ハイライト
115 財務数値経年推移
117 ESGデータ経年推移
119 連結財務諸表
124 グループ会社一覧
125 株式・株主情報
126 会社概要／用語集

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

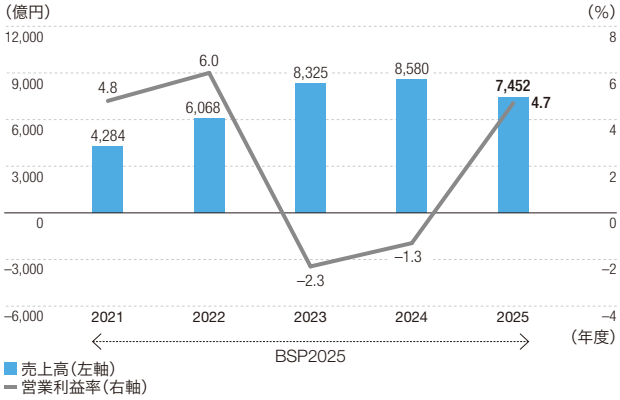
受注高（総合エンジニアリング事業）

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2026年度以降に先送りにする動きなどがありました。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ものの、受注を期待していた一部案件が期ずれした結果、2025年度における総合エンジニアリング事業の受注実績は、4,092億円となりました。



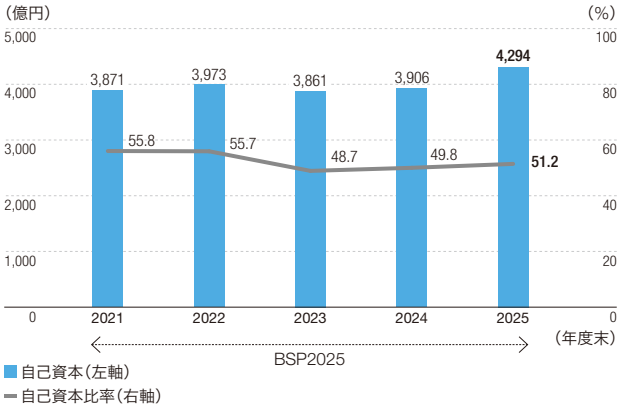
売上高／営業利益率

2025年度は海外大型EPCプロジェクトが複数完工するなど、国内外の大型プロジェクトで着実な遂行を継続した結果、全体として採算が改善し、連結売上高は7,452億円、営業利益353億円（営業利益率4.7%）となりました。



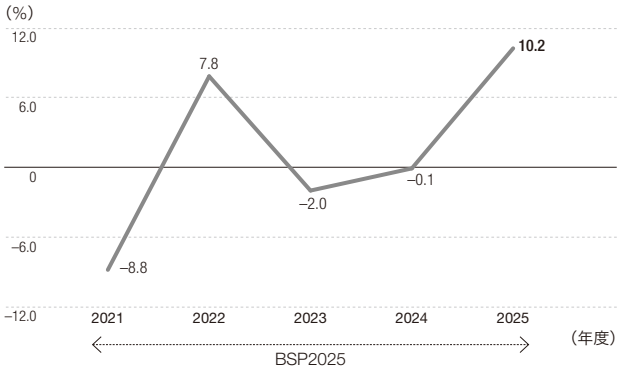
自己資本／自己資本比率

2025年度末における純資産合計は、利益剰余金等の増加により前年度末比で389億円増加し、4,311億円となりました。この結果、自己資本比率は51.2%（前年度末は49.8%）となりました。



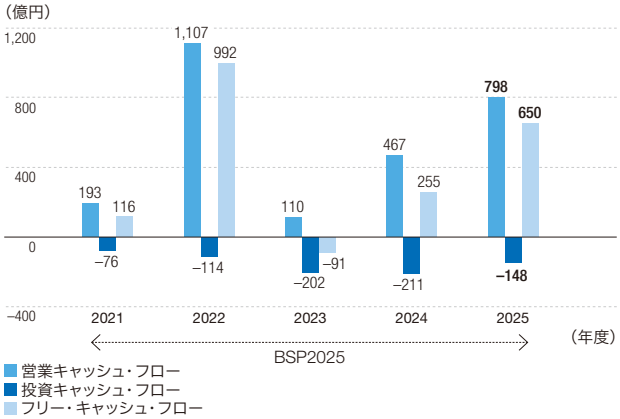
自己資本当期純利益率（ROE）

総合エンジニアリング事業における採算改善により、2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益は418億円となり、ROEは10.2%となりました。



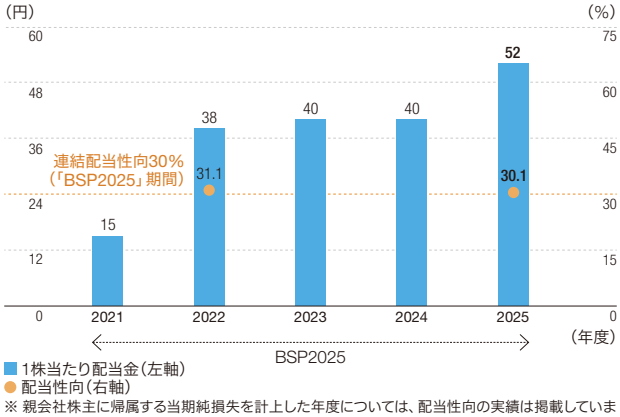
キャッシュ・フロー

2025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677億円増加し、4,004億円となりました。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607億円に加え、序盤にある海外プロジェクトでの前受金の入金が増加したことなどにより、798億円増加。投資活動によるキャッシュ・フローは、機能材製造事業における事業用地や製造設備などの有形固定資産の取得により148億円の減少。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109億円減少しました。



1株当たり配当金／配当性向

1株当たり配当金は52円としました。なお、2026年度から5年間にわたる新中期経営計画「BSP2030」においては、短期的な業績変動によらず安定的な配当を行うことを目的とし、配当性向から株主資本配当率（DOE）に基づく配当方針へ変更しました。

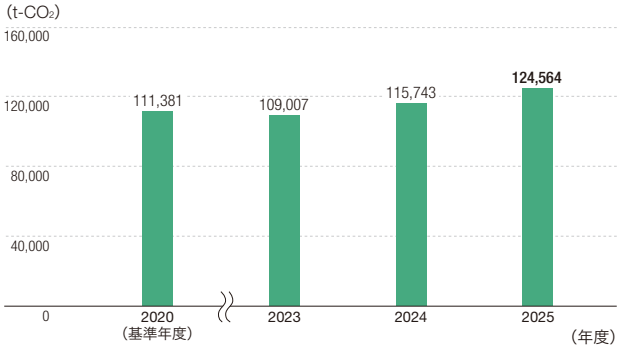


※ 親会社株主に帰属する当期純損失を計上した年度については、配当性向の実績は掲載していません。

非財務ハイライト

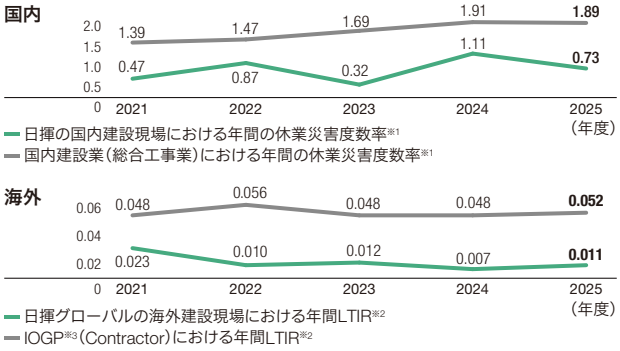
GHG排出量（Scope1＋2）

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。2025年度において、海外大型プロジェクトの工事が最盛期であったことなどから、GHG排出量は前年度に比べ、増加しました。



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）

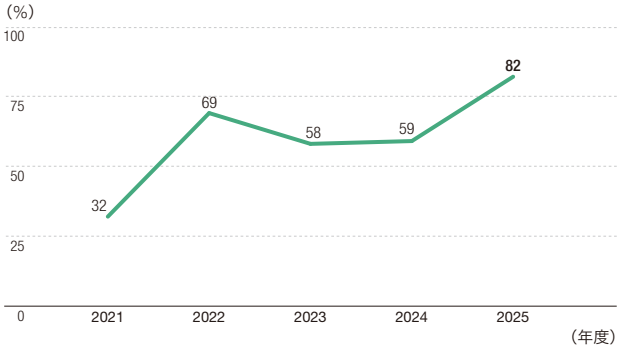
総合エンジニアリング事業においては、HSSE基本理念に基づき取り組みを継続的に推進してきた結果、国内外の建設現場での休業災害度数率（LTIR）をはじめとする労働安全成績は、各々の業界平均と比較してそれぞれ優れた結果を維持しています。



※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）。アメリカ労働安全衛生局（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

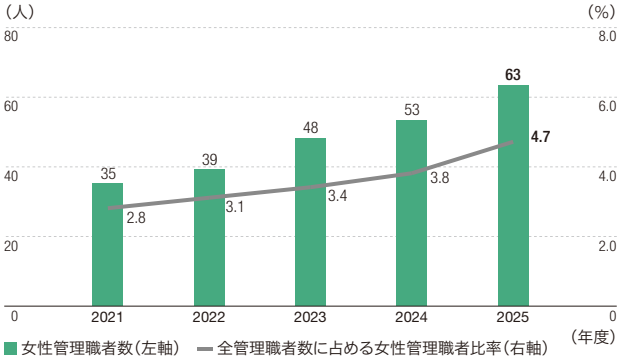
男性育児休業取得率

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者比率

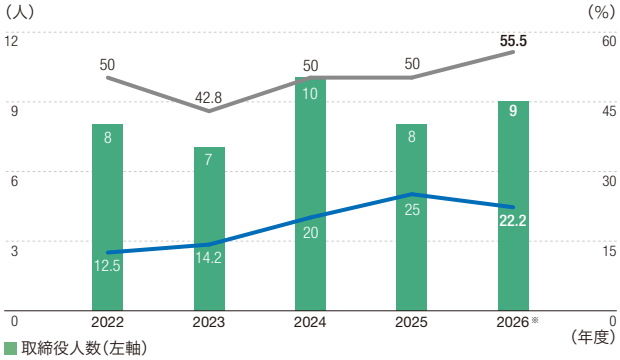
当社グループでは2025年度時点で女性管理職者数を2020年度（30人）の2倍に増やすことを目標として掲げており、2025年度末時点で女性管理職者数は63人となり、目標を達成しました。



※ 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64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

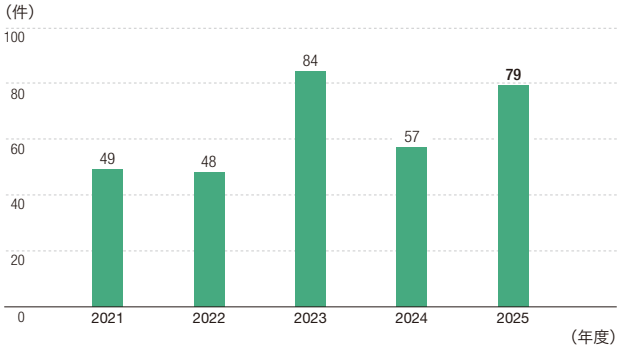
当社の取締役会は、グループの中長期戦略や課題に関する意思決定、およびグループ各社の業務執行の監督を担っており、これらの機能を効果的かつ効率的に発揮できる構成としています。



※ 2026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。



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

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
業績ハイライト				
売上高	693,152	722,987	619,241	480,809
営業利益又は営業損失(△)	△21,496	21,495	23,249	20,234
営業利益率又は営業損失率(△)(%)	△3.1	3.0	3.7	4.2
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(△)	△22,057	16,589	24,005	4,117
当期純利益率又は当期純損失率(△)(%)	△3.2	2.3	3.9	0.9
受注高(総合エンジニアリング事業)	496,106	536,412	926,364	182,622
受注残高(総合エンジニアリング事業)	1,044,865	885,176	1,207,337	940,984
研究開発費	5,175	5,875	5,825	6,861
減価償却費	8,012	7,427	7,291	7,015
年度末財政状態				
流動資産	480,865	521,320	541,747	537,955
流動負債	226,457	215,773	223,559	228,386
運転資本	254,408	305,547	318,188	309,569
有形固定資産	69,877	55,222	55,440	49,794
総資産	646,291	684,921	708,855	671,273
有利子負債※2	26,683	67,656	54,563	50,574
純資産	383,260	395,779	410,350	390,979
自己資本	382,215	394,701	409,254	390,516
キャッシュ・フロー				
営業キャッシュ・フロー	△28,884	5,539	△55,259	92,442
投資キャッシュ・フロー	△12,979	11,736	△4,662	19,364
財務キャッシュ・フロー	△19,674	33,781	△13,878	△7,699
現金及び現金同等物の期末残高	185,603	235,394	160,841	261,898
株式情報				
発行済株式総数(株)	259,052,929	259,052,929	259,052,929	259,110,861
1株当たり配当金(円)	30.0	25.0	28.5	12.0
配当性向(%)	—	38.0	30.0	73.5
EPS(1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△))(円)	△87.42	65.75	95.14	16.32
BPS(1株当たり純資産)(円)	1,514.88	1,564.37	1,622.05	1,547.45
主要経営指標※3				
売上高総利益率(%)	0.2	6.2	7.3	9.0
総資産経常利益率(ROA)(%)	△2.3	3.8	4.6	3.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△5.5	4.3	6.0	1.0
総資産回転率(回)	1.0	1.1	0.9	0.7
自己資本比率(%)	59.1	57.6	57.7	58.2
流動比率(%)	212.3	241.6	242.3	235.5
従業員数(人)	7,554	7,610	7,841	7,607

※1 2026年3月末現在の連結子会社は31社です。
※2 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。
※3 「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。

（単位:百万円）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
	433,970	428,401	606,890	832,595	858,082	**745,280**
	22,880	20,688	36,699	△18,995	△11,474	**35,399**
	5.3	4.8	6.0	△2.3	△1.3	**4.7**
	5,141	△35,551	30,665	△7,830	△398	**41,842**
	1.2	△8.3	5.1	△0.9	△0.0	**5.6**
	678,229	309,505	823,995	293,887	922,593	**409,271**
	1,240,383	1,207,832	1,563,459	1,243,957	1,404,603	**1,155,589**
	7,742	6,987	7,862	10,454	9,770	**8,745**
	6,432	7,202	7,839	9,702	10,584	**11,321**
	548,359	533,343	539,493	603,563	561,267	**613,271**
	197,055	253,836	272,206	350,736	346,928	**357,285**
	351,304	279,507	267,287	252,827	214,339	**255,986**
	66,654	69,534	72,234	84,411	88,296	**94,561**
	702,529	694,274	713,127	792,296	784,175	**838,793**
	67,371	72,323	36,771	39,275	34,889	**35,182**
	417,616	387,662	397,981	387,885	392,260	**431,191**
	417,120	387,145	397,343	386,155	390,656	**429,418**
	12,467	19,311	110,769	11,090	46,761	**79,898**
	△13,520	△7,695	△11,471	△20,201	△21,172	**△14,822**
	196	△148	△61,288	△8,894	△15,049	**△10,979**
	268,281	288,009	332,755	324,507	332,761	**400,470**
	259,214,827	259,336,682	259,409,926	259,481,819	259,618,792	**244,293,008**
	12.0	15.0	38.0	40.0	40.0	**52.0**
	58.9	—	31.1	—	—	**30.1**
	20.37	△140.77	122.28	△32.48	△1.65	**173.06**
	1,652.19	1,532.72	1,651.54	1,598.71	1,616.43	**1,775.55**
	10.1	10.6	11.0	1.3	2.2	**8.6**
	3.7	4.3	7.2	0.0	1.4	**7.2**
	1.3	△8.8	7.8	△2.0	△0.1	**10.2**
	0.6	0.6	0.9	1.1	1.1	**0.9**
	59.4	55.8	55.7	48.7	49.8	**51.2**
	278.2	210.1	198.2	172.1	161.8	**171.6**
	7,371	7,275	7,876	8,865	8,365	**8,154**

ESGデータ経年推移[※1]

	当社グループの主なKPI	単位	2016年度	2017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	—	—
	GHG排出量（Scope3）[※2]	t-CO_2	—	—
	有害物質などの漏洩件数（国内外建設現場）	件	0	1
	産業廃棄物再資源化等率（国内建設現場）	%	98.1	97.7
	【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	2,405	2,248
	電力使用量	千kWh	5,974	5,571
	冷水使用量	千MJ	15,857	14,071
	蒸気使用量	千MJ	8,886	9,153
	廃棄物処理量	千kg	209	212
	廃棄物リサイクル率	%	64.9	65.7
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[※3]	人	17	19
	全管理職者数に占める女性管理職者比率[※3]	%	—	—
	障害者雇用率[※4]	%	1.81	1.82
	再雇用者数[※5]	人	189	159
	外国籍従業員数[※5]	人	94	100
	男性育児休業取得者数	人	2	8
	男性育児休業取得率	%	—	—
	女性育児休業取得者数（復職率）	人（%）	27（96）	24（100）
	配偶者出産休暇取得者数	人	81	81
	子の看護休暇取得者数	人	115	123
	介護休暇取得者数	人	8	20
	介護休職取得者数	人	2	1
	育児短縮勤務者数	人	44	42
	介護短縮勤務者数	人	1	2
	年次休暇取得率	%	53	57
	現場研修・現場訓練派遣者数	人	62	72
	年間総研修時間	時間	—	—
	一人当たり研修時間	時間	—	—
	海外企業等派遣者数	人	5	5
安全衛生にかかわる取り組み[※6] • 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	128,036	81,072
	死亡災害件数	件	3	2
	休業災害件数	件	8	9
	就労制限件数	件	25	6
	専門治療件数	件	65	41
	休業災害度数率[※7]		0.012	0.022
	記録災害度数率[※8]		0.16	0.14
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）[※9]	回（人）	12（373）	13（353）
内部通報件数		件	12	18
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
ガバナンス体制の強化	社外取締役人数[※11]	人	2	2

※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。
※3 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64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2025年度の「女性管理職者数」は27人、「全管理職者数に占める女性管理職者の比率」は3.0%です。
※4 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。
※5 再雇用者数および外国籍従業員数＝（4月人数＋3月人数）÷2
※6 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。

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
—	—	111,381	112,120	110,103	109,007	115,743	**124,564**
—	—	—	721,492	997,509	1,524,862	1,569,452	**1,376,674**
0	0	0	0	0	0	0	**0**
96.1	85.2	88.3	98.4	99.0	94.8	94.4	**70.4**
2,224	2,139	2,091	2,022	2,035	1,826	1,825	**1,814**
5,497	5,221	4,756	4,658	4,819	4,429	4,332	**4,319**
15,353	15,503	14,349	13,327	14,970	15,809	15,712	**15,308**
7,724	7,170	10,377	9,963	7,708	8,081	8,763	**8,949**
206	191	109	129	149	137	133	**117**
61.4	59.5	65.5	68.6	61.4	65.3	65.6	**63.4**
21	26	30	35	39	48	53	**63**
—	2.2	2.5	2.8	3.1	3.4	3.8	**4.7**
1.87	1.97	2.27	1.72	2.58	2.68	2.48	**2.97**
109	55	55	13	8	16	19	**30**
89	86	95	93	90	98	106	**101**
11	14	40	43	64	71	49	**84**
10	14	48	32	69	58	59	**82**
24(100)	19(100)	27(100)	27(100)	33(100)	30(100)	13(100)	**11(100)**
64	80	91	87	61	61	57	**67**
185	187	217	167	189	239	245	**314**
22	11	42	33	38	39	54	**60**
0	0	1	0	3	4	1	**1**
51	47	47	44	68	97	76	**75**
0	0	0	0	0	2	2	**2**
53	59	60.75	60.95	70.25	69.20	71.35	**74.4**
86	45	55	88	102	71	98	**95**
—	—	—	57,877	50,871	46,833	66,820	**65,335**
—	—	—	18	17	15	21	**21**
2	4	4	1	1	2	1	**2**
90,993	57,305	40,861	49,334	46,401	43,061	69,782	**59,870**
0	0	1	0	0	2	1	**0**
8	8	7	8	8	5	12	**8**
11	18	15	11	13	25	20	**8**
31	46	46	31	32	60	48	**24**
0.018	0.028	0.034	0.032	0.034	0.023	0.034	**0.027**
0.11	0.25	0.34	0.20	0.22	0.43	0.23	**0.13**
6(199)	21(559)	19(1,856)	27(846)	42(5,053)	33(5,403)	59(4,821)	**37(5,315)**
28	47	44	49	48	84	57	**79**
0	1※10	0	0	0	0	0	**0**
2	3	3	4	4	3	5	**4**

※7 休業災害度数率＝休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数
※8 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
※9 2022年度からe-learningを含んでいます。またe-learningについては、エンジニアリング関連4社と、エンジニアリング関連4社を除く国内外グループ会社に対して、隔年で実施しています。
※10 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
※11 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 (2025年3月31日)	当連結会計年度末 (2026年3月31日)
流動資産		
現金預金	333,701	**400,476**
受取手形・営業債権及び契約資産等	154,314	**135,532**
未成工事支出金	15,212	**10,875**
商品及び製品	8,149	**7,080**
仕掛品	3,887	**3,751**
原材料及び貯蔵品	5,162	**5,762**
未収入金	30,175	**38,690**
その他	11,460	**11,933**
貸倒引当金	△796	**△830**
流動資産合計	561,267	**613,271**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	84,191	**88,134**
機械、運搬具及び工具器具備品	84,371	**88,475**
土地	24,993	**27,607**
リース資産	2,917	**3,094**
建設仮勘定	3,220	**4,989**
減価償却累計額	△111,396	**△117,739**
有形固定資産合計	88,296	**94,561**
無形固定資産		
ソフトウエア	14,034	**14,777**
その他	200	**134**
無形固定資産合計	14,234	**14,911**
投資その他の資産		
投資有価証券	80,386	**83,164**
長期貸付金	11,248	**12,163**
退職給付に係る資産	7,134	**12,210**
繰延税金資産	24,756	**11,312**
その他	21,236	**12,296**
貸倒引当金	△24,385	**△15,099**
投資その他の資産合計	120,376	**116,048**
固定資産合計	222,907	**225,521**
資産合計	784,175	**838,793**

（単位:百万円）

負債の部	前連結会計年度末（2025年3月31日）	当連結会計年度末（2026年3月31日）
流動負債		
支払手形・工事未払金等	126,436	**104,018**
短期借入金	250	**325**
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	752	**833**
未払法人税等	2,556	**11,035**
契約負債	105,097	**148,437**
賞与引当金	8,996	**14,657**
役員賞与引当金	209	**223**
工事損失引当金	35,707	**36,876**
完成工事補償引当金	1,236	**802**
その他	55,685	**40,074**
流動負債合計	346,928	**357,285**
固定負債		
社債	10,000	**20,000**
長期借入金	13,887	**14,024**
退職給付に係る負債	12,439	**10,925**
役員退職慰労引当金	212	**170**
株式報酬引当金	—	**212**
繰延税金負債	3,730	**948**
再評価に係る繰延税金負債	1,028	**1,028**
その他	3,686	**3,004**
固定負債合計	44,985	**50,316**
負債合計	391,914	**407,601**
純資産の部		
株主資本		
資本金	23,885	**23,994**
資本剰余金	25,465	**3,453**
利益剰余金	340,488	**372,491**
自己株式	△25,486	**△3,367**
株主資本合計	364,353	**396,572**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	19,886	**22,260**
繰延ヘッジ損益	1,180	**1,123**
土地再評価差額金	△10,955	**△10,955**
為替換算調整勘定	12,141	**14,110**
退職給付に係る調整累計額	4,050	**6,307**
その他の包括利益累計額合計	26,303	**32,846**
非支配株主持分	1,604	**1,772**
純資産合計	392,260	**431,191**
負債純資産合計	784,175	**838,793**

連結損益計算書

（単位:百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
売上高	858,082	**745,280**
売上原価	839,156	**681,135**
売上総利益	18,926	**64,144**
販売費及び一般管理費	30,400	**28,745**
営業利益又は営業損失（△）	△11,474	**35,399**
営業外収益		
受取利息	16,780	**12,086**
受取配当金	4,132	**2,625**
持分法による投資利益	5,058	**3,361**
為替差益	—	**5,699**
その他	992	**773**
営業外収益合計	26,962	**24,546**
営業外費用		
支払利息	1,220	**1,214**
為替差損	2,213	**—**
その他	734	**543**
営業外費用合計	4,167	**1,757**
経常利益	11,320	**58,188**
特別利益		
投資有価証券売却益	274	**3,465**
特別利益合計	274	**3,465**
特別損失		
減損損失	169	**424**
固定資産除却損	175	**184**
投資有価証券評価損	—	**274**
在外子会社事業整理費用	1,497	**—**
仲裁裁定に伴う損失	1,489	**—**
特別損失合計	3,331	**884**
税金等調整前当期純利益	8,263	**60,769**
法人税、住民税及び事業税	9,329	**12,485**
法人税等調整額	△606	**6,415**
法人税等合計	8,722	**18,901**
当期純利益又は当期純損失（△）	△459	**41,868**
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失（△）	△61	**25**
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（△）	△398	**41,842**

連結包括利益計算書

（単位:百万円）

	前連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）
当期純利益又は当期純損失（△）	△459	**41,868**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△612	**5,878**
繰延ヘッジ損益	△2,112	**430**
土地再評価差額金	△29	**―**
為替換算調整勘定	337	**2,098**
退職給付に係る調整額	2,687	**2,207**
持分法適用会社に対する持分相当額	14,070	**△4,019**
その他の包括利益合計	14,341	**6,595**
包括利益	13,881	**48,463**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	13,986	**48,386**
非支配株主に係る包括利益	△105	**77**

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日）	当連結会計年度 （自 2025年4月1日 至 2026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	8,263	**60,769**
減価償却費	10,584	**11,321**
減損損失	169	**424**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	62	**△9,497**
受取利息及び受取配当金	△20,912	**△14,712**
支払利息	1,220	**1,214**
為替差損益（△は益）	1,654	**△4,379**
持分法による投資損益（△は益）	△5,058	**△3,361**
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	48,771	**18,421**
棚卸資産の増減額（△は増加）	9,209	**4,859**
仕入債務の増減額（△は減少）	△22,530	**△24,707**
投資有価証券売却損益（△は益）	△274	**△3,465**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	680	**△1,627**
工事損失引当金の増減額（△は減少）	△13,895	**905**
投資有価証券評価損益（△は益）	—	**274**
契約負債の増減額（△は減少）	8,051	**40,740**
未収入金の増減額（△は増加）	△1,683	**△11,372**
未払金の増減額（△は減少）	8,604	**△12,405**
その他	8,260	**5,309**
小計	41,177	**58,712**
利息及び配当金の受取額	18,783	**24,741**
利息の支払額	△1,081	**△999**
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△12,118	**△2,555**
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,761	**79,898**
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	△9,581	**△12,822**
投資有価証券の取得による支出	△7,885	**△2,363**
投資有価証券の売却による収入	513	**4,542**
無形固定資産の取得による支出	△4,830	**△4,903**
有償減資による収入	405	**525**
その他	207	**198**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,172	**△14,822**
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	△759	**△763**
社債の発行による収入	—	**10,000**
社債の償還による支出	—	**△10,000**
配当金の支払額	△9,676	**△9,641**
非支配株主への配当金の支払額	△18	**△27**
短期借入金の純増減額（△は減少）	△3,721	**75**
その他	△873	**△621**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,049	**△10,979**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,351	**13,612**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	8,188	**67,708**
現金及び現金同等物の期首残高	324,507	**332,761**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	65	**—**
現金及び現金同等物の期末残高	332,761	**400,470**

グループ会社一覧

（2026年3月31日現在）

● 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	100% (100%)
	● 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 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	10,099千豪ドル	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・ガス生産販売事業等	● 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	117,100千米ドル	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

（2026年3月31日現在）

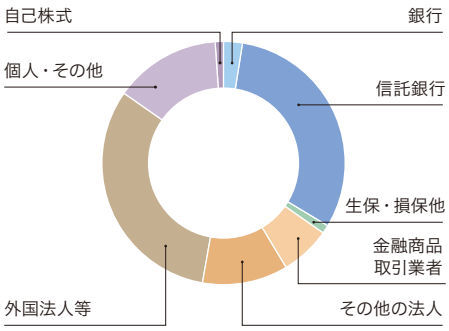
発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	244,293,008株
株主総数	64,991名
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社

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）	47,079	19.46
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	25,412	10.50
日揮商事株式会社	12,112	5.00
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,696	3.59
公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口	8,433	3.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	5,821	2.40
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	5,351	2.21
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	3,976	1.64
株式会社三井住友銀行	3,300	1.36
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,234	1.33

（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。
（注2）当社は自己株式2,442千株（1.00%）を保有しています。
（注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

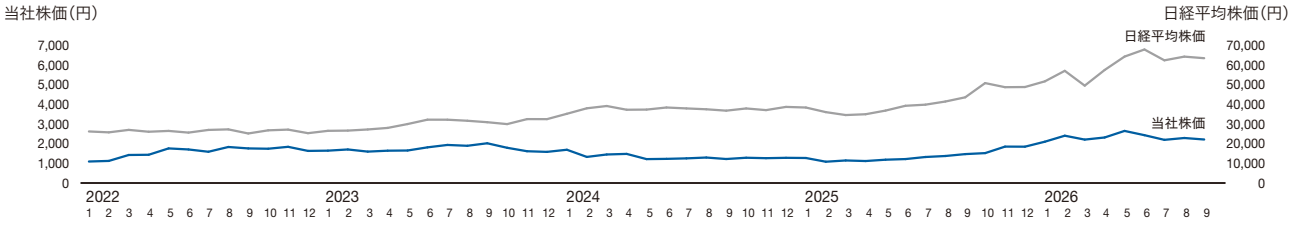


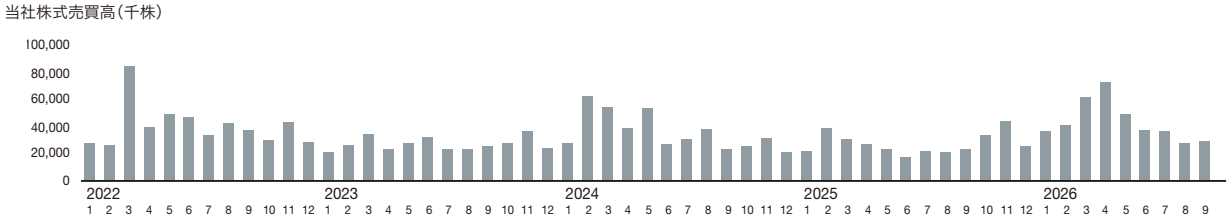
（%）

銀行	2.76
信託銀行	31.10
生保・損保他	0.94
金融商品取引業者	6.70
その他の法人	11.52
外国法人等	31.78
個人・その他	14.20
自己株式	1.00

（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

（2026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	239億9,450万円
従業員数	245名（連結ベース：8,154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。

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

