トップインタビュー

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。



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。



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。

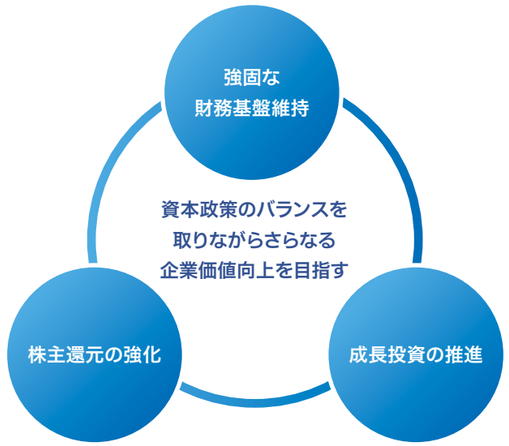
2026年度の連結業績見通しは、売上高6,700億円、売上総利益730億円、営業利益400億円、経常利益460億円、当期純利益460億円を見込んでいます。前年度と比較して減収になるのは、主に総合エンジニアリング事業における減収が要因です。これまで売上の中心的な存在であった複数の海外大型EPCプロジェクトが完成あるいは工事の最終盤を迎えているほか、中東情勢悪化に伴う一部のEPCプロジェクトの進捗低下を織り込んでいます。一方、利益面については、総合エンジニアリング事業において国内外のEPCプロジェクトの着実な遂行による利益貢献によって営業利益は増加する見込みです。過去に損失引当を行ったプロジェクト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

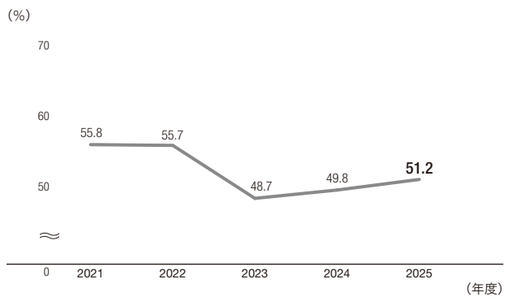
投資総額2,800億円の内訳として、約70%をM&Aに、約20%を機能材製造事業における設備投資等に、残り10%程度をソリューションビジネス拡充や人的資本投資、情報基盤投資に配分していくイメージです。

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

自己資本比率の推移





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		• 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。

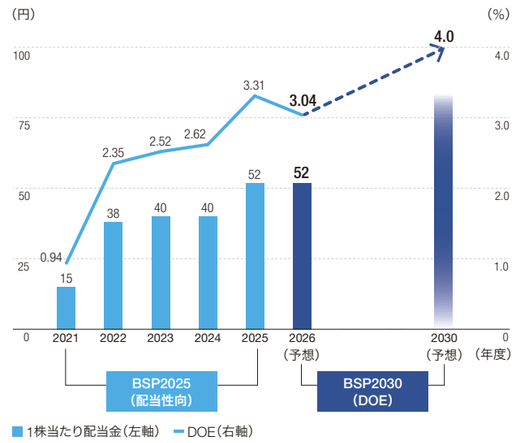
なお、投資判断にあたっては、前中期経営計画「BSP2025」時と同様に当社のグループ投融資委員会において、資本コストを考慮した定量的な分析に加えて、研究開発的な案件については、将来の事業拡大につながる可能性も踏まえながら、慎重な審議を行っていきます。「BSP2030」においては、比較的早期に効果の収穫が可能な案件を中心とした成長投資を実施していく計画です。また、同委員会では投資後の案件の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備しています。

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。

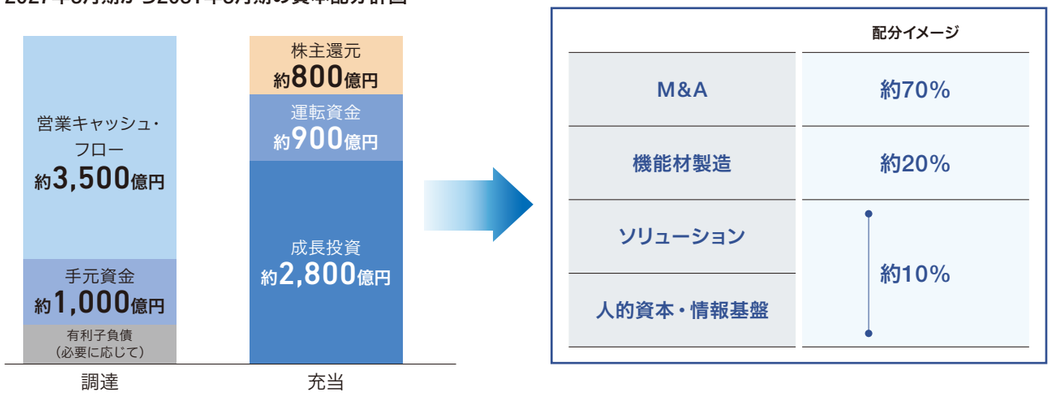
DOE目標を4%に置きながらも3%からスタートするのは、具体的な成長投資案件の検討が複数進んでいることや足元の業績動向に鑑みて、財務基盤を損なうことなく、安定的かつ持続的な株主還元を実施することが重要であると考えたためです。この配当方針に基づき、2026年度の配当金予想は、1株当たり52円としています。また、自己株式の取得については、業績見通しおよびフリー・キャッシュ・フローの状況、成長投資の進捗等を踏まえつつ、資本効率も勘案したうえで、総合的に検討していく方針です。

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

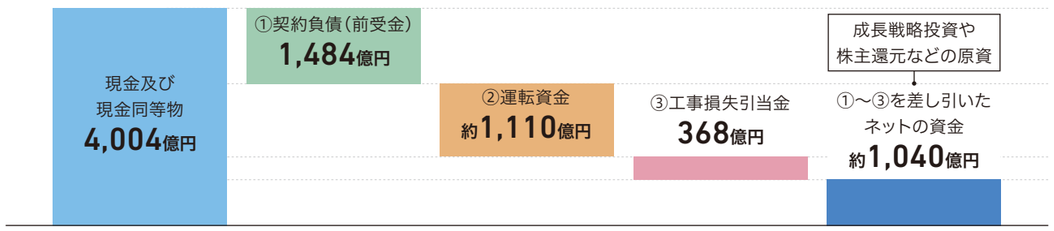


効果的な資金の活用

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。

2026年3月末時点での現金及び現金同等物の状況





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

