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

持続的成長に向けた経営戦略―BSP2030策定―

新中期経営計画「BSP2030」

「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

「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」

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

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

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。

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

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

持続的成長に向けた経営戦略―BSP2030策定―

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

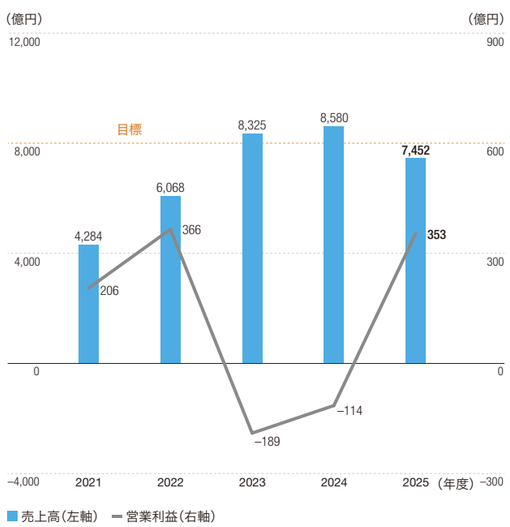
ニュースリリースについては、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/news/2025/20251208.html

財務目標と実績（連結業績推移）

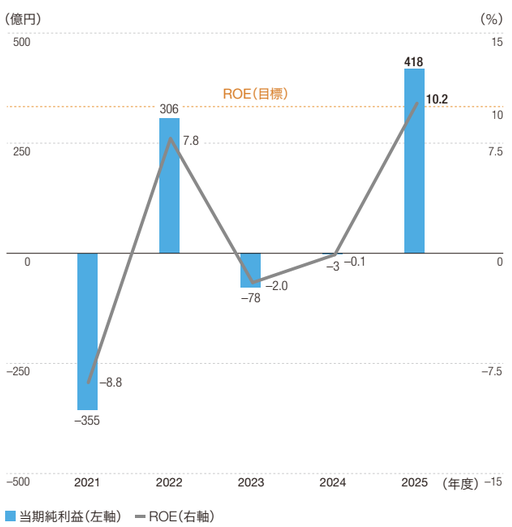
「BSP2025」においては、売上高8,000億円、営業利益600億円、当期純利益450億円、ROE10%を目標に掲げ、各種施策に取り組みました。

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



持続的成長に向けた経営戦略—BSP2030策定—

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。

3rdフェーズ ～飛躍の10年～

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

2ndフェーズ

新中期経営計画「BSP2030」～深耕の5年～

- 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
- 将来の成長に向けた基盤の構築

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方針へ

事業環境認識

成果・課題

1stフェーズ「BSP2025」
～挑戦の5年～

前中期経営計画「BSP2025」の振り返り P.25

持続的成長に向けた経営戦略—BSP2030策定—

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

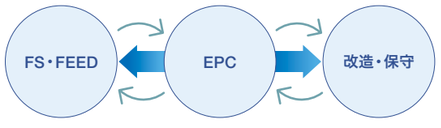
Action化
プロジェクトや部門運営を改善、ガイドラインや研修への落とし込み

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。

EPCビジネスを取り巻く外部環境や顧客課題の変化

- 顧客課題の多様化
- 案件の大型化・複雑化
- サプライチェーン課題の顕在化
- エンジニアリング人財の経験不足・事業継承
- コモディティ化の可能性

自動エンジニアリングツール「Configurator」とは 📖 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

標準化・規格化された設計ルールや製品仕様に基づき、顧客要求に応じた最適な設計案を自動生成するツール。いわば、ベテランエンジニアが有する設計ロジックをデジタル化したツールで、設計作業の大幅な効率化が期待される。また、ノウハウがツールに蓄積されることで、エンジニアの経験年数によらず、確実な設計品質の確保が可能。これにより、ベテランエンジニアから若手エンジニアへの知識・技術継承の課題を解決する。

進捗の著しいデジタル技術等を駆使

- Configurator
- 標準化・デジタルツール
- モジュール

設計・製作・建設をデジタル技術で横断的につなぎ、バリューチェーン全体でEPC遂行能力を高度化

	設計	製作	建設
期待効果	デジタル技術による設計の効率化・高度化 単純作業の自動化による工数削減とエンジニアの能力補完、余力の創出による経験機会の拡充を通じた効率化と競争力の向上	製作プロセスの最適化 短納期・低コストの実現と、市場ニーズに応える競争優位性の確保	モジュール技術の応用 工期短縮とリスク・コスト低減を通じた継続的な競争優位性の向上と、さらなる事業機会の創出

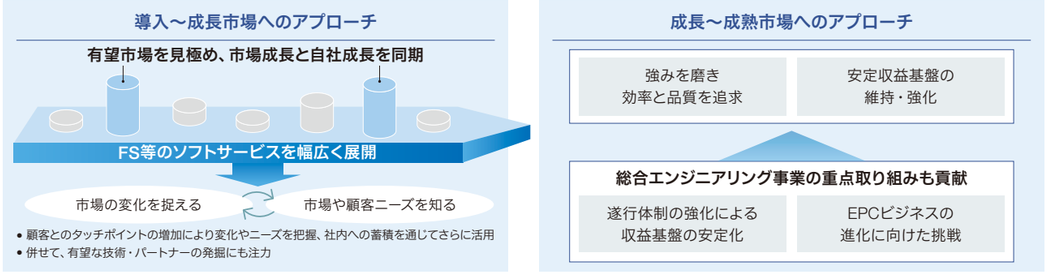
日揮のモジュール工法については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/modular-construction-methods/

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

持続的成長に向けた経営戦略―BSP2030策定―

新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略

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。



半導体設計 | 前工程 | 後工程 | モジュール組み立て

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。

半導体向け基板・光／電子回路

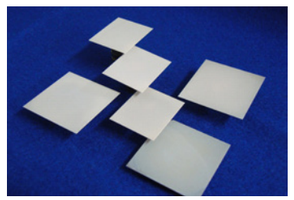
日本ファインセラミックス株式会社

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。



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※

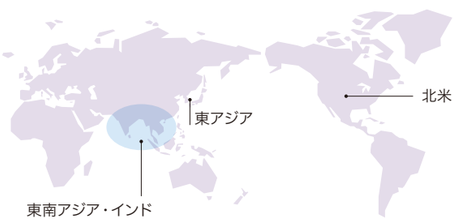
※ 持分法適用会社

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。



新中期経営計画「BSP2030」における3つの重点戦略

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。

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）

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

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

