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

コーポレート・ガバナンス

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。

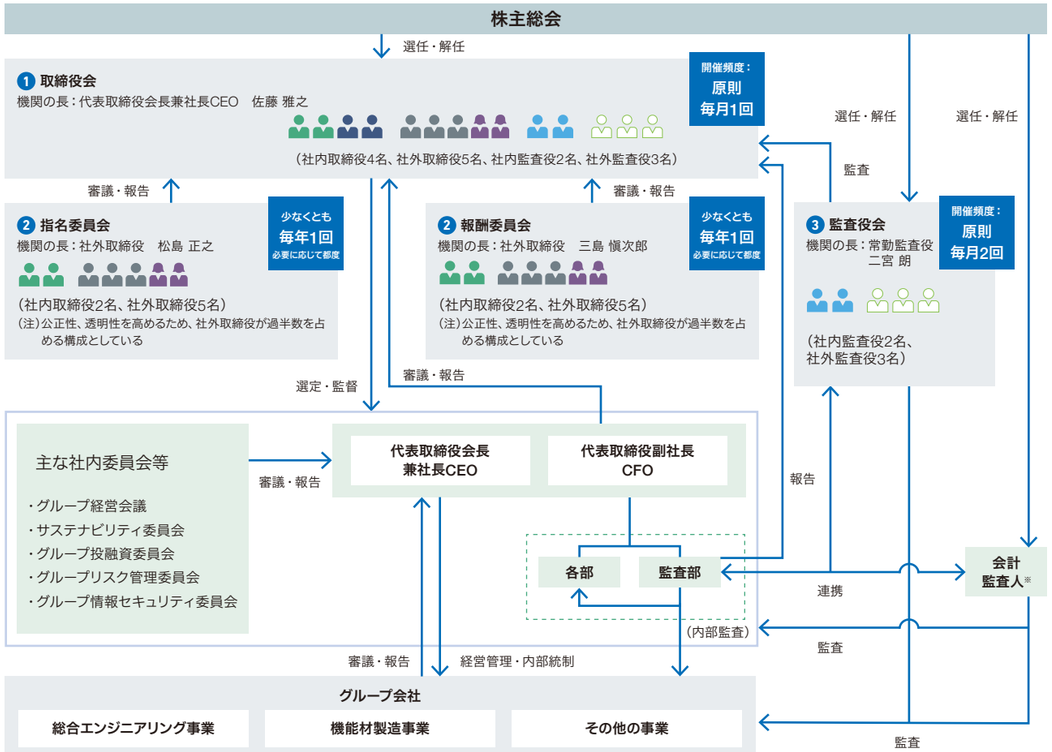
また、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するうえで必要不可欠なコンプライアンス遵守を含む高い倫理観と誠実な行動を、パーパス（存在意義）およびバリューズ（価値観）に基づき役員、社員一人ひとりが共有し、企業価値の向上と持続的成長に努めています。

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。



（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

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。

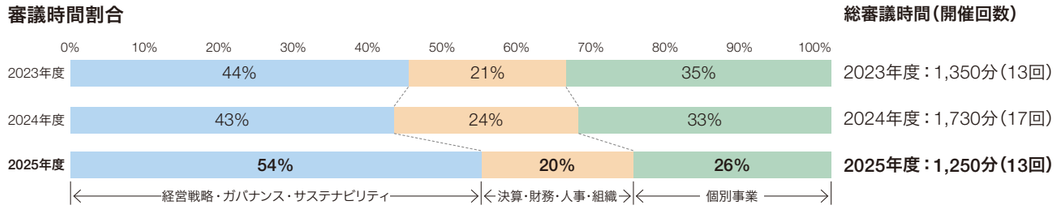
スキルマトリックス各項目の選定理由

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



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

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：**

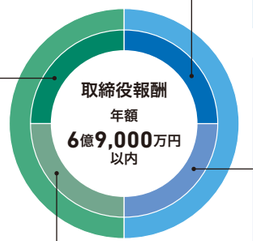
【業績評価期間】1年間（毎年4月1日から翌年3月31日まで）
【業績評価指標】営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益
【支給する金銭報酬債権額（上限）】年額1億6,000万円
【PSUの総数（上限）】年236,000株
【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定

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

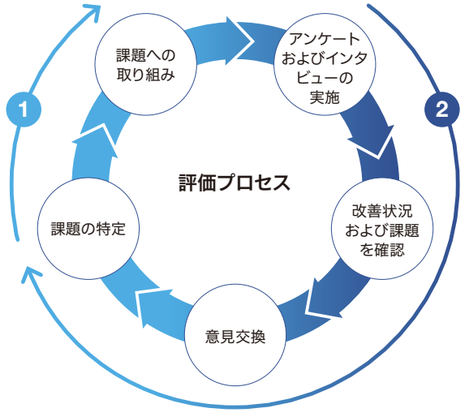
区分	報酬などの総額	報酬などの内訳							
		固定報酬		業績連動報酬（金銭）		業績非連動型株式報酬		業績連動型株式報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役　4名（社外取締役を除く）	321百万円	4名	171百万円	3名	82百万円	3名	13百万円	3名	55百万円
監査役　2名（社外監査役を除く）	49百万円	2名	49百万円	—	—	—	—	—	—
社外役員　8名（社外取締役5名、社外監査役3名）	99百万円	8名	99百万円	—	—	—	—	—	—

（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。

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

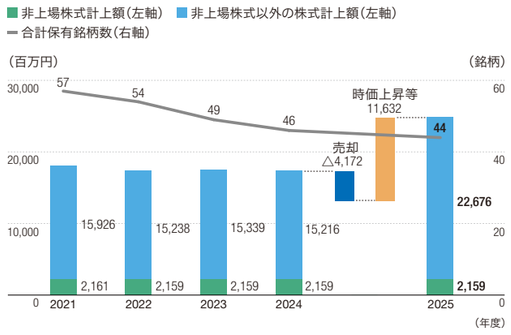
1. 保有の目的

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。

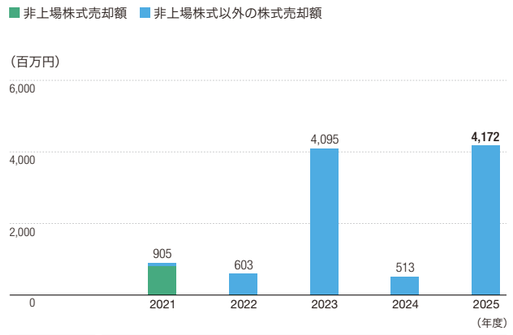
2. 保有株式の議決権行使基準

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

コーポレート・ガバナンス

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
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

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

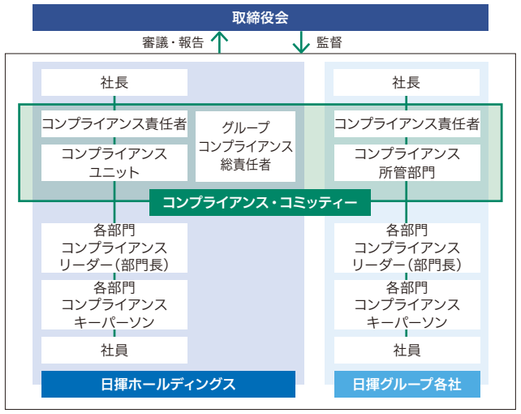
基本的な考え方

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

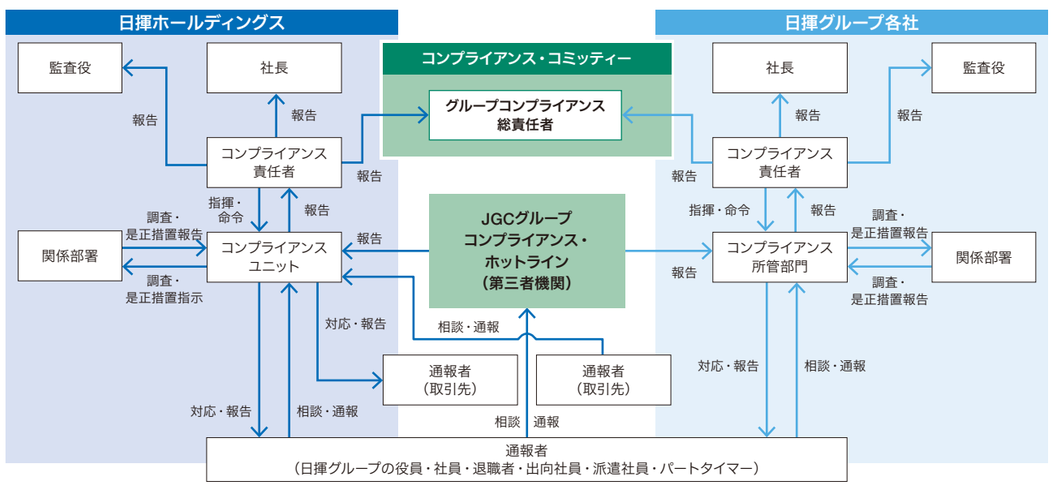


通報制度

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。

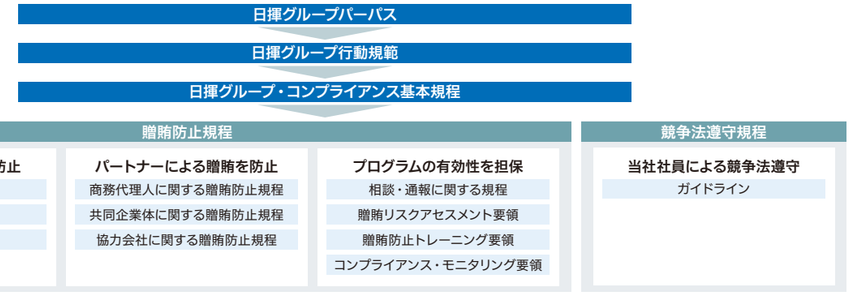
日揮グループ相談・通報体制図



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。



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