

2026～2030年度

中期経営計画 (BSP2030)

Building a Sustainable
Planetary Infrastructure 2030



2026年5月14日 日揮ホールディングス株式会社

JGC 日揮グループ

トップメッセージ ～“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”へ～

コロナ禍を経て新たな局面を迎えた世界経済は、その後も地政学リスクの高まりや脱炭素化を巡る潮流の変化など、先行きの見通しが極めて難しい状況が続いています。足元では、中東地域での武力衝突を背景に、ホルムズ海峡を巡る動向が世界経済に深刻な影響を及ぼしつつあります。

今回策定した中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030」(BSP2030)では、こうした不透明な事業環境だからこそ、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ています。複数のビジネス領域にわたって多様な技術を有する当社グループは、社内外の最適な技術を繋ぎ合わせて新たな価値を提供できる高い適応力を強みとしています。なかでも、当社グループのコア事業である総合エンジニアリング事業は引き続き収益の柱として極めて重要な位置づけにあります。持続的な競争力強化を通じて、今後も堅調な需要が見込まれるLNG分野を中心に、安定的な収益獲得を目指します。また、この5年で第2の柱としての存在感を確立してきた機能材製造事業についても、事業拡大への挑戦を継続していきます。

こうして生み出される収益は、DOEを軸とする安定的な増配への取り組みを開始しつつ、総合エンジニアリング事業におけるLNGに次ぐ新たな成長領域の育成、機能材製造事業の成長加速や、ソリューションビジネスという新たな事業への挑戦、そしてこれらの事業推進を支える人的資本への再投資へと振り向けていきます。これにより、当社グループが持続的に成長し、さらなる飛躍を遂げるための強固な基盤を構築してまいります。

代表取締役会長兼社長CEO



本日は、お集まりいただき有難うございます。代表取締役会長兼社長の佐藤です。

まず、この中期経営計画、「BSP2030」の策定に当たっての私の思いをお話します。

世界経済を取り巻く環境は、極めて不透明な状況が続いており、足元では中東地域の武力衝突とホルムズ海峡を巡る動向が、世界経済とエネルギー供給に大きな影響を及ぼしています。

今回策定したBSP2030では、こうした変化の中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。

私たちは、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す。社内外の技術や知見をつなぎ合わせることで、こうした変化の中で、新たな価値を生み出す高い適応力を強みとしています。

将来にわたって持続的な成長を実現すべく、2040年ビジョンに沿って、引き続きポートフォリオの変革を進めていきます。主力事業である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、強固な基盤を作っていくという決意を、新中期経営計画では表現しています。

では、これより内容を発表させていただきます。

01 振り返りおよび認識

1. 日揮グループの歩み ～創立100周年に向けて～
2. 長期経営ビジョン ～2040年ビジョン～
3. BSP2025振り返り
4. 事業環境認識
5. 2040年ビジョン 2nd フェーズの再定義

02 戦略および計画

1. 目指す姿
2. 重点戦略と経営指標

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

重点戦略 | 2 機能材製造事業の成長加速

重点戦略 | 3 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

本資料は、振り返りおよび認識についての第1章、戦略および計画についての第2章という構成になっています。

エグゼクティブサマリー

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

総合エンジニアリング事業の
持続的な競争力強化

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

2

機能材製造事業の
成長加速

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

3

ソリューション
ビジネスの拡充

- 強みを活かしたメニューの進化
- 新たな事業の立上げへの挑戦

重視する経営指標

営業利益 **600**億円

当期純利益 **500**億円

ROE **10%**以上

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

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

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(2,800億円)、
③株主還元強化(DOEへ変更)のバランスを取りながら、さらなる企業価値向上へ

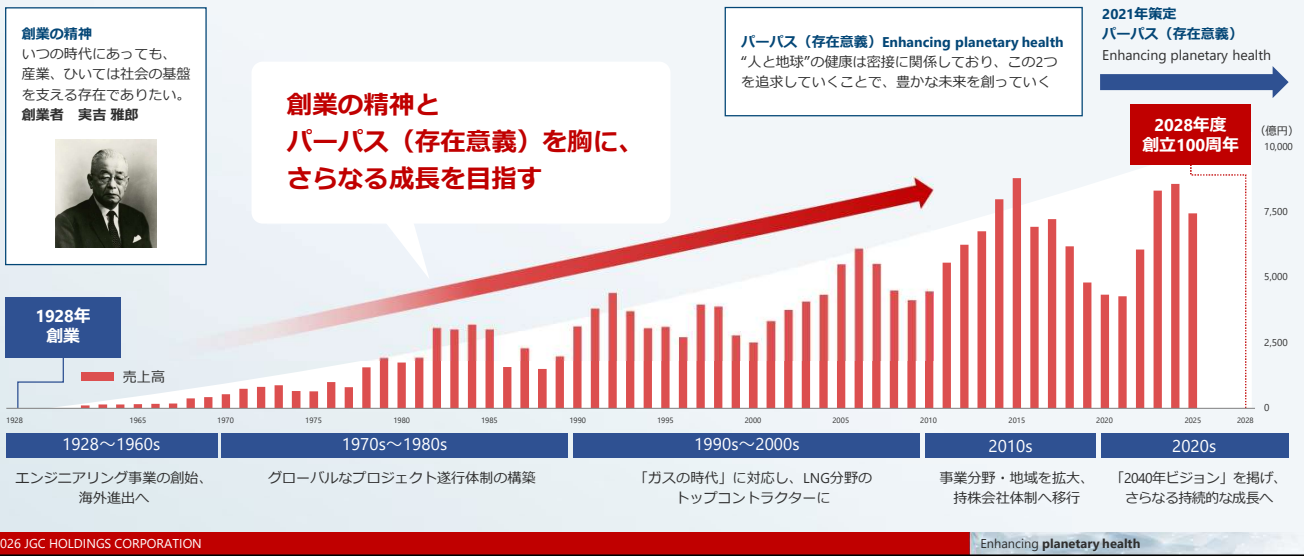
01. 振り返りおよび認識



1. 日揮グループの歩み ～創立100周年に向けて～
2. 長期経営ビジョン ～2040年ビジョン～
3. BSP2025振り返り
4. 事業環境認識
5. 2040年ビジョン 2nd フェーズの再定義

日揮グループの歩み ～創立100周年に向けて～

- 1928年の創業以来、日本初のエンジニアリング企業として産業・社会の基盤を支えてきた
- 市場の変化に寄り添って事業を多角化することで、社会課題の解決とともに成長を遂げ、2028年度には創業100周年を迎える



はじめに日揮グループのあゆみを振り返ります。

日揮グループは1928年に創業しましたが、時代や市場がどのように変化しても、社会の要請に応え続け、事業の多角化を進めてきたことが、私たちの原点です。

2028年度には創立100周年を迎えますが、「いつの時代にあっても産業や社会の基盤を支える」という創業の精神に変わりはありません。

長期経営ビジョン ～2040年ビジョン～

- 2040年に向けて解決を目指す社会課題の方向性に変わりはなく、パーパスを道標に取り組みを継続

パーパス（存在意義） Enhancing planetary health

維持

2040年に向けて
解決を目指す
社会課題

1

エネルギーの安定供給と
脱炭素化の両立

2

資源利用に関する
環境負荷の低減

3

生活を支えるインフラ・
サービスの構築・維持

維持

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

エネルギー
トランジション

エネルギーの安定供給と
脱炭素化の両立

高機能材

人と地球の豊かな
未来に素材で貢献

ヘルスケア・
ライフサイエンス

医薬・医療を通じた人の
健康への貢献

資源循環

環境負荷の低い
資源活用の実現

産業・都市
インフラ

環境配慮型の産業・都市
インフラの実装

維持

自身を変革させる3つのトランスフォーメーションへの挑戦

1.

ビジネス領域の
トランスフォーメーション

2.

ビジネスモデルの
トランスフォーメーション

3.

組織の
トランスフォーメーション

そしてその歩みのなかで、2021年、私たちは不確実な将来においても企業として持続的な成長を目指していくための道標となる、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定しました。

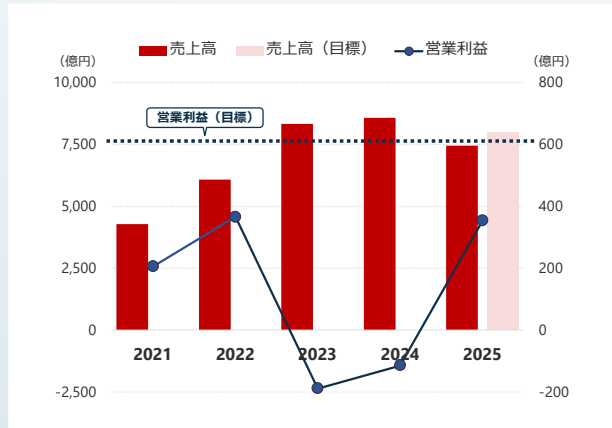
地球と人の健やかな未来づくりに貢献するという思いを込めた私たちのパーパス、「Enhancing planetary health」と、ここに掲げた3つの方向性は、今も変わりはありません。5つのビジネス領域を見据えながら、変化し続ける社会課題に柔軟に向き合い、その解決と私たち自身の更なる成長に向け、歩みを進めていきます。

次のスライドでは、2040年ビジョンに基づき、その1stフェーズを「挑戦の5年」として位置付け取り組んできました、BSP2025の振り返りを、定量面と定性面の2つの視点でご説明します。

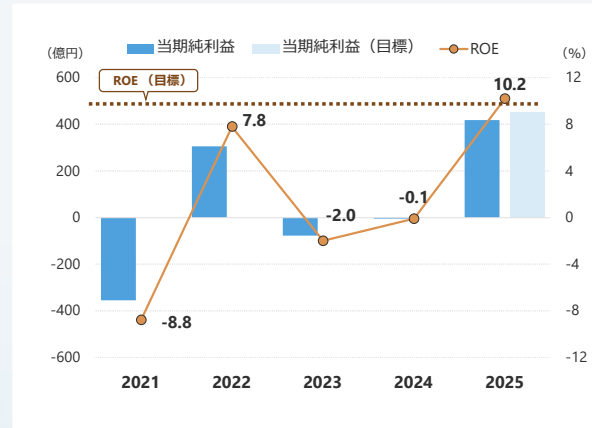
BSP2025振り返り

- 2040年ビジョンおよびBSP2025の指針に基づき事業領域を拡大、売上高は増加基調で推移
- 一方、主に海外における複数のEPC不採算案件の影響を受け、2023年度・2024年度では損失を計上
- その後EPC遂行体制の強化を継続したことで懸念材料は減少しつつあり、2025年度は大きく採算が改善

売上高および営業利益



当期純利益およびROE



まずは定量面からお話します。

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、各種施策に取り組んでまいりました。

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おります。

利益面では主に海外における複数のEPC不採算案件が発生し、その影響により、目標未達という結果になりましたが、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年度には採算を大きく改善させることができました。また、これらの結果としてROEは10.2%まで向上し、目標を達成いたしました。

次に、定性面での振り返りを重点戦略ごとにご説明します。

BSP2025振り返り

重点戦略

1 EPC事業のさらなる深化

- LNG案件では競争優位を最大限に活かし、安定的に収益を確保
- 国内事業の成長施策を機動的に推進（組織体制強化、(株)IHIプラントからの医薬品事業譲受、(株)高田工業所との資本業務提携等）
- 海外事業においては市場と分野の多角化を優先し受注拡大を図ったが、リソースの分散や適正配置不全が起り、プロジェクトの安定遂行に影響
- 国内外の人的・技術的連携やデジタル化実装に課題。ノウハウの組織的蓄積・活用高度化の必要性を再認識

2 高機能材製造事業の拡大

- 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戦略製品は着実に成長を牽引
- 昭和電工マテリアルズ(株)（当時）の事業部門承継や新工場設置を通じ、生産能力増強が進捗
- 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は、市場立ち上がりが想定を下回り、商用化に向けた戦略の再検討や確度の高い案件へのリソースの集約が課題

3 将来の成長エンジンの確立

- 低・脱炭素化領域においては、海外でグリーン水素/MCH製造プラント基本設計、国内でブルー水素・アンモニア製造実証試験地上設備を遂行し知見を獲得。加えて国産SAF製造事業化やブラウンリバーズ(株)立ち上げにも成功
- 一方で市場の立ち上がりが想定を下回り、本格的な収益貢献には時間がかかる見通し
- 期待していた洋上風力、鉄道、水処理等の一部分野は、市場要因や経済性の制約から参入が困難であり、成長の道筋が立てられていない

成長戦略投資

- 事業環境の変化を踏まえ、投資規律を重視した柔軟な判断のもとで実行し、総額約1,000億円を投資
- 中長期での成長に向けた投資効果の発現・回収を見据え、BSP2030でも戦略的な成長投資は継続

まず1つ目、「EPC事業のさらなる深化」についてです。

まずは成果について、これまでの5年間、ジョイントベンチャー組成やモジュール工法といった当社の競争優位性を最大限に活用し、LNG案件を中心に安定的な収益を確保しました。国内事業では、こちらに記載のような事業規模拡大と競争力強化が着実に進展してきました。

一方で主な課題は、市場と分野の多角化を急いだ結果、主に海外事業において、リソースの分散や適正配置の不十分さから、一部案件の採算悪化が発生したことです。人財アサインの仕組みや、ノウハウを組織として蓄積・活用する体制など、人的/技術的連携の高度化の重要性を再認識しています。

2つ目の「高機能材製造事業の拡大」では、当初計画通りの成長を果たしてきたと評価しています。

具体的には、成長が見込まれる半導体関連市場で製品展開を進めてきた結果、売上目標をおおむね達成することができました。事業統合や新工場設置を通じた生産基盤強化も進んでおり、更なる成長加速への素地が着実に整備されつつあります。

3つ目は「将来の成長エンジンの確立」です。

低・脱炭素化領域では、こちらに記載のある水素、アンモニア、SAFを中心に、設計役務やEPCの実績を積み重ねました。SAFでは事業化も経験し、将来に向けた重要な知見を蓄積できたと評価しています。

保守・メンテナンス分野では、デジタルツインを活用したブラウンリバーズ社の立ち上げなど、成功例も生まれ始めています。

一方、洋上風力や鉄道、水処理といった分野では、成長シナリオを描き切れなかった点が課題として残りました。

成長戦略投資については、事業環境の変化を踏まえ、総額1,000億円の投資を実行しました。計画の2,000億円に対し、主にM&A案件を慎重に精査してきた結果となります。

以上が、BSP2025の振り返りになります。

事業環境認識

見通し

当社グループへの影響

マーケット

- エネルギーを含む各種需要の増加・多様化が進展。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が見られるなか、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・課題に随伴することで機会を創出

サプライチェーン

- 地政学リスクの高まりや一部協力会社の繁忙、他産業への移行など、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、人材育成等が事業の継続だけでなく競争優位の源泉となる

技術・デジタル

- AI等の進展により、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
- シニア層の退職が進むなか、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

こちらのスライドより新中期経営計画の内容に入っていきます。
今後の5年間を見据えた事業環境の見通しを、こちらの3つの切り口から簡単にご説明します。

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、エネルギーや社会基盤を取り巻く「安定」と「Affordability」が揺さぶられ続けているなか、比較的クリーンで経済性の高いLNGの重要性が再認識されています。

LNGに関して競争優位を持つ当社は、ここを引き続き重要な成長市場と捉えています。加えて他の市場における先端情報や顧客課題も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、様々な要因が重なり合い、足元では分断と再編が進みつつあります。

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。

最後に、技術・デジタルです。

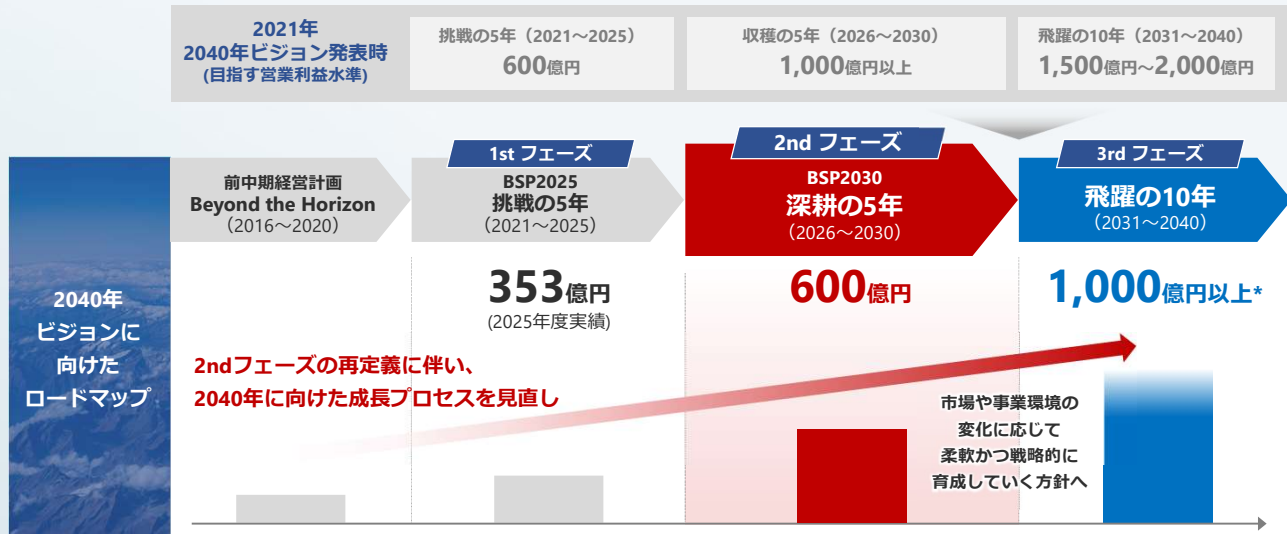
AIをはじめとするデジタル技術の進展は著しく、その活用は単なる効率化の道具としてではなく、競争力強化に直結する重要な要素となっています。

品質向上やリスク低減、シニア層の退職が進む中での技術伝承、人材育成など、あらゆる場面でいかに活用していくかが重要となります。

また、低・脱炭素化や後ほどご説明するバイオものづくりなど、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。

2040年ビジョン 2nd フェーズの再定義

BSP2025の振り返りと今後の事業環境の変化を前向きに捉え、
収益安定化と将来の成長基盤の構築に注力すべく、2040年ビジョンにおける2nd フェーズを再定義



BSP2030は、「2040年ビジョン」の2ndフェーズとして位置づ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、私たちはこのフェーズの位置づけを、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、という思いを込めています。

また、冒頭お話ししたように、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、2030年の営業利益目標を600億円、2040年に目指す営業利益水準を、1,000億円以上へと見直しました。

BSP2030は、次の成長を確実なものとするための重要な土台を築く期間であると位置づけています。

02. 戦略および計画

1. 目指す姿

2. 重点戦略と経営指標

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

重点戦略 | 2 機能材製造事業の成長加速

重点戦略 | 3 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

第2章では、戦略および計画について説明します。

目指す姿

再定義した2040年ビジョンの2nd フェーズを通じて、
日揮グループが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



先程、事業環境認識で触れたように、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、受け身の姿勢ではできません。

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。

重点戦略と経営指標

3つの重点戦略とそれを支える経営基盤の強化を通じて、目指す姿の実現と企業価値の向上を目指す



*後述するM&Aによる収益については考慮していません

そして、その目指す姿を実現するために、私たちは3つの重点戦略に取り組みます。

1つ目は、総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化、2つ目は、機能材製造事業の成長加速、そして3つ目が、ソリューションビジネスの拡充です。

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。

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年に目指します。

それぞれの重点戦略については、次のスライドよりご説明します。

- 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立て直すべく、複数の対策を実行に移す
- EPCビジネスを取り巻く環境変化への対応と、強みを活かした安定的な成長を目指し、持続的な競争力強化を目指す

3つの重点取り組み

遂行体制の
強化による
収益基盤の安定化

～より持続的なモデルへ～

EPCビジネスの
進化に向けた
挑戦

～さらなる競争優位へ～

マーケットへの
適応と戦略的
事業育成の両立

～協働者として～

まず1点目が、「総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化」です。

ここでいう「総合エンジニアリング事業」には、EPCだけでなく、上流のFSやFEED、そして下流のO&Mや改造といったビジネスモデルも含むものとして、お聞きいただければと思います。

持続的な成長を実現するためには、私たちはこの5年の反省を真摯に受け止め、総合エンジニアリング事業を、再び強固で安定した収益源として確立することがまずは重要であると位置付けています。

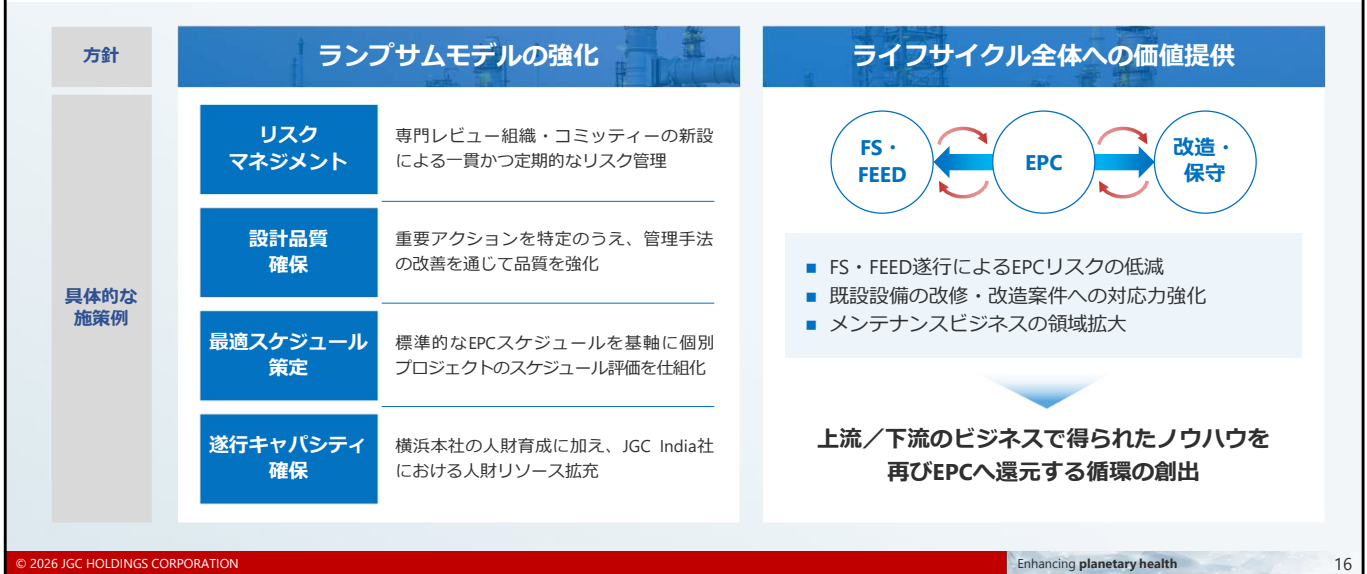
また同時に、環境が大きく変わる中では、デジタル技術なども駆使しながら、私たちのEPC遂行体制を高度化させていかなければいけません。

さらに、事業環境の変化や市場の成熟度に応じて、柔軟にアプローチを変えていくことで、総合エンジニアリング事業において、有望なビジネス領域を見極めていきます。

次のスライドから、それぞれの重点取り組みをご説明します。

遂行体制の強化による収益基盤の安定化

- 当社が強みとするランプサムプロジェクトにおいて、リスク低減と着実なプロジェクト遂行体制を構築
- EPC以外の様々な価値提供の拡充と総合エンジニアリング事業におけるボラティリティ低減に向けた施策を推進



まず1つ目、「遂行体制の強化による収益基盤の安定化」については「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」という2つの方針で取り組んでいきます。

当社の強みであるEPCランプサムプロジェクトは、分野や地域を超えて広がる顧客ニーズに応える重要な提供ツールであり、長年培ってきた競争優位性を発揮できるビジネスモデルです。

確実な収益確保に向けて、私たちは“ランプサムモデルの強化”にスピード感をもって取り組んでいきますが、すべてを一度に解決できる対策があるわけではありません。左側に例示するようなあらゆる取り組みを、今後も継続的かつ着実に展開、発展させていきます。

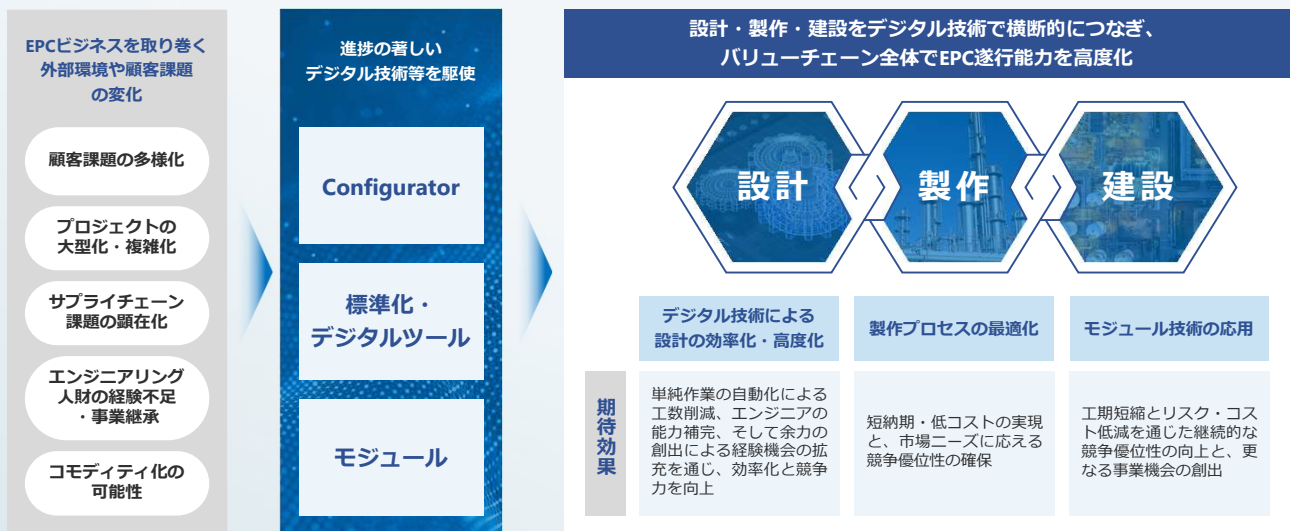
2つ目の方針は、「ライフサイクル全体への価値提供」です。

FSやFEEDといった上流から、改造・保守・メンテナンス等の下流まで、EPCに関連するライフサイクル全体を通じた取り組みの推進により、市場や技術動向を的確に捉えていきます。

また、このアプローチはEPCリスクの低減につながるだけでなく、事業全体のボラティリティ低減や、得られた情報や知見、ノウハウを価値として還元する循環の創出にもつながっていきます。

EPCビジネスの進化に向けた挑戦

- 外部環境や顧客課題の変化に合わせた遂行能力の高度化、競争力強化も必要
- EPCビジネスを取り巻くサプライチェーンを俯瞰し、中長期的な方向性をにらみながら、将来的な成長の素地を構築



2つ目の取り組みは、「EPCビジネスの進化に向けた挑戦」です。

左側で述べているような外部環境や顧客課題の変化が起きているなか、設計から建設をデジタル技術で横断的にリンクさせ、バリューチェーン全体でEPCの遂行能力を高度化させていくことが必要です。

これまで一品一様だったプラント建設ですが、今後はデジタルツールを駆使した設計や手順の標準化・デジタル化を積極的に進めていきます。

その一環で、ベテランエンジニアの知見をデジタル化した自動エンジニアリングツール「Configurator」の開発を進めていきます。Configuratorとは、顧客の要求を一つずつ要素分解し、その要求に必要な機能とを要素単位で接合できる仕組みを作り、最適な組み合わせを自動でアウトプットできるようにするツールです。

これにより設計品質を安定的に保証でき、経験年数に依らない高度な遂行力の確立にも繋げることができます。また、こうした取り組みは、最適な製作プロセスの構築にも活用することができ、コスト低減や工期短縮の実現も可能になります。

当社の強みであるモジュール技術は、これまで大型プラントで強みを発揮してきましたが、今後はこうした取り組みとも組み合わせることで、中小規模の案件や、新たなビジネス領域での遂行においても威力を発揮していきます。

これらを通じて、私たちのEPCビジネスはより柔軟で強靱なモデルへと進化し、将来の成長に向けた確かな基盤を築いていきます。

マーケットへの適応と戦略的事業育成の両立

- 市場の成熟度や当社のポジションによってアプローチを柔軟に変化させ、不確実性の高い中でも着実に事業の成長を実現する確度を向上
- 国内で萌芽した技術や事業モデルを海外で展開するといった、当社グループならではの強みも発揮

市場の成熟度に応じたマーケット・アプローチ

導入～成長市場へのアプローチ

有望市場を見極め、市場成長と自社成長を同期



- 顧客とのタッチポイントの増加により変化やニーズを把握、社内への蓄積を通じてさらに活用
- 併せて、有望な技術・パートナーの発掘にも注力

成長～成熟市場へのアプローチ

強みを磨き
効率と品質を追求

安定収益基盤の
維持・強化

総合エンジニアリング事業の重点取り組みも貢献

遂行体制の強化による
収益基盤の安定化

EPCビジネスの
進化に向けた挑戦

3つ目の取り組みは、「マーケットへの適応と戦略的事業育成の両立」です。

総合エンジニアリング事業におけるビジネス領域は、今後さらに広がっていく可能性を秘めています。市場の成熟度や当社の立ち位置に応じて、マーケットへのアプローチを柔軟に変えていくことが重要です。

具体的には、すべての市場にEPCから接するのではなく、例えば左側にあるような導入・参入の段階として位置付けられるような市場では、FS等のソフトサービスを展開することで、市場の変化や顧客のニーズへのタッチポイントを増やしていくことを考えています。

例えば、という事例を記載しているのは次のスライド19ページとなります。具体的な記載を設けております食品工場、LNG、非鉄製錬ではEPCを念頭に取り組みを推進していきますが、半導体・データセンターについては必ずしもEPCに拘らないアプローチも視野に入れていきます。

こうして有望市場の起こりや勝ち筋をつかみ、得られた学びを組織的に蓄積・活用していくことで、不確実性の高い環境下でも、有望なビジネス領域を見極めて、新たな収益の柱として戦略的に育成していきます。

(参考) 注力領域の例と展望



- BSP2025で第2の柱としての存在を確立しつつある機能材製造事業は、BSP2030でも非EPCモデルの主力事業として、より強固な収益基盤への成長を目指す
- 加えて、総合エンジニアリング事業やサステナビリティ関連事業との連携についても、引き続き取り組みを強化

3つの重点取り組み

半導体関連
市場での
販売拡大

～高成長市場を舞台に～

開発力の
強化による
提案型案件の創出

～利益向上への挑戦～

海外市場の
積極的な開拓

～さらなる販路拡大～

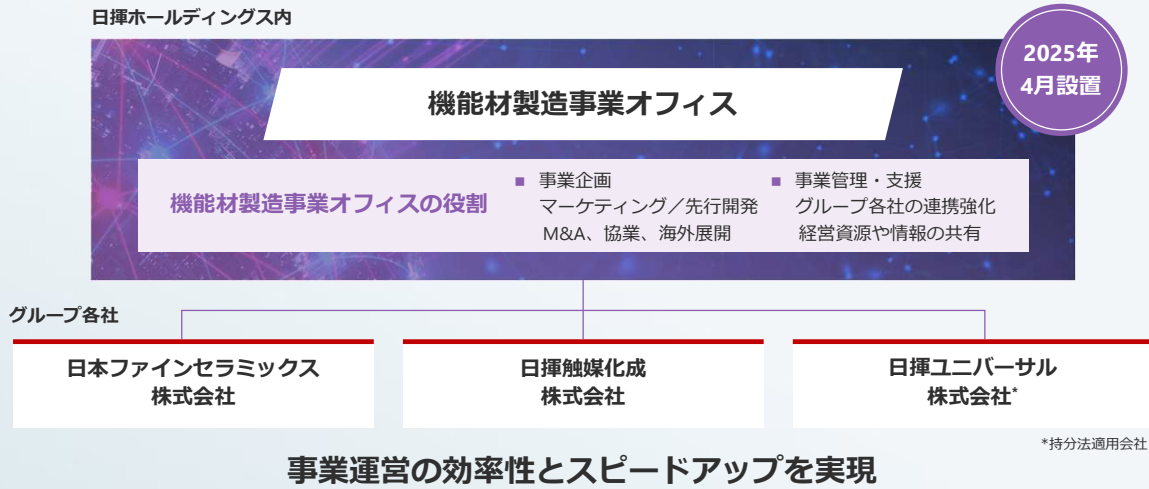
では次に「機能材製造事業の成長加速」の説明に移ります。

第2の柱として着実な成長を遂げつつある機能材製造事業ですが、さらにその成長を加速させていくために、こちらの3つの重点取り組みを定めました。

半導体関連市場をターゲットとして明確に位置付け、開発力を強化することで利益率の高い提案型案件を創出し、そして海外市場へも積極的に展開することで、成長を加速させていきます。

機能材製造事業の成長加速に向けた推進体制

- 「機能材製造事業オフィス」を司令塔に事業推進を加速 事業企画と事業管理・支援の2つの役割で成長を加速

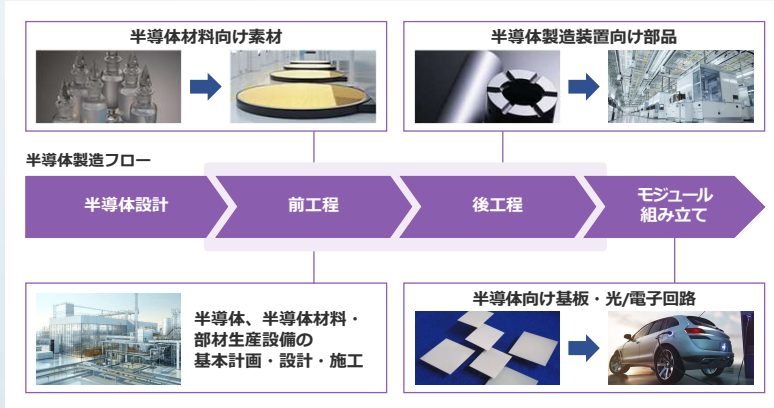


まず、これらの重点取り組みの推進においては、昨年4月に当社内に設置した「機能材製造事業オフィス」が中心的な役割を担うことで、事業会社同士の連携や運営のスピードアップを図っていきます。

半導体関連市場での販売拡大

- 半導体関連市場に向けた既存製品の販売拡大 セラミックス部材、窒化ケイ素基板、研磨砥粒等の拡販を推進
- 製品ラインナップ拡充による顧客基盤の拡大 改良製品の投入により既存顧客内シェア拡大と新規顧客獲得を推進
- 設備投資と外部協業による生産・開発体制の強化 積極的な設備投資と外部生産能力や技術活用により市場のスピードに対応

日揮グループの半導体関連の製品ポートフォリオ



半導体関連の成長施策

販売拡大施策

- 既存製品の拡販
- 製品ラインナップ拡充
- 改良製品投入

顧客拡大施策

- 既存顧客内シェア拡大
- 新規顧客獲得

成長を支える基盤

- 外部協業の推進
- 技術・生産ボトルネック解消

ターゲット市場としての半導体関連市場ですが、当社グループでは本領域で、製品ポートフォリオを複数保有しています。これまでの取り組みをさらに強化し、市場を面として捉えて、深く入り込んでいきます。

開発力の強化による提案型案件の創出

- マーケティング機能の強化による先行ニーズの獲得 顧客や外部企業との連携を強化し、将来の顧客ニーズを先行して把握する
- 先行開発機能の強化による提案型案件の創出 把握した将来ニーズを、競合に先駆けて開発し、付加価値の高い提案へとつなげる
- M&A・外部協業の活用による事業基盤の強化 M&Aや外部協業を積極的に活用し、提案型案件の実現と利益率の向上を図る
- 上記施策を通じた価値協創型エコシステムの構築



2つ目ですが、これまでの受託生産に加えて、研究開発とマーケティング機能の強化を進めることで、技術提案から高付加価値案件の創出に結び付けていけるように取り組みを進めていきます。

海外市場の積極的な開拓

- 触媒事業の海外展開を強化
- 半導体関連材料の海外顧客向け販売を拡大
- 営業拠点やテクニカルサービス機能を整備

左記施策を通じ、海外への販売比率を上げていく

下記3地点を中心に、各地域の特性を踏まえた拠点の設置を推進する



また、国内製油所や国内化学メーカーを主要顧客としてきた国内市場は縮小傾向にあることから、今後は海外顧客への展開を、これまで以上に強化していきます。

各地域における市場と顧客の特性を考慮しながら、5年後、そしてその先も見据えながら、拠点設置を含め柔軟に対応していきます。

以上が、機能材製造事業の説明になります。

- 総合エンジニアリング事業と機能材製造事業で培ってきた強みを、新たなビジネスモデルへと展開し、収益の多角化と利益成長を実現
- 大型EPCに偏った事業ポートフォリオを中長期的に変革し、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と合わせて収益変動を緩和

2つの重点取り組み

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の推進～

新たな事業の
立ち上げへの挑戦

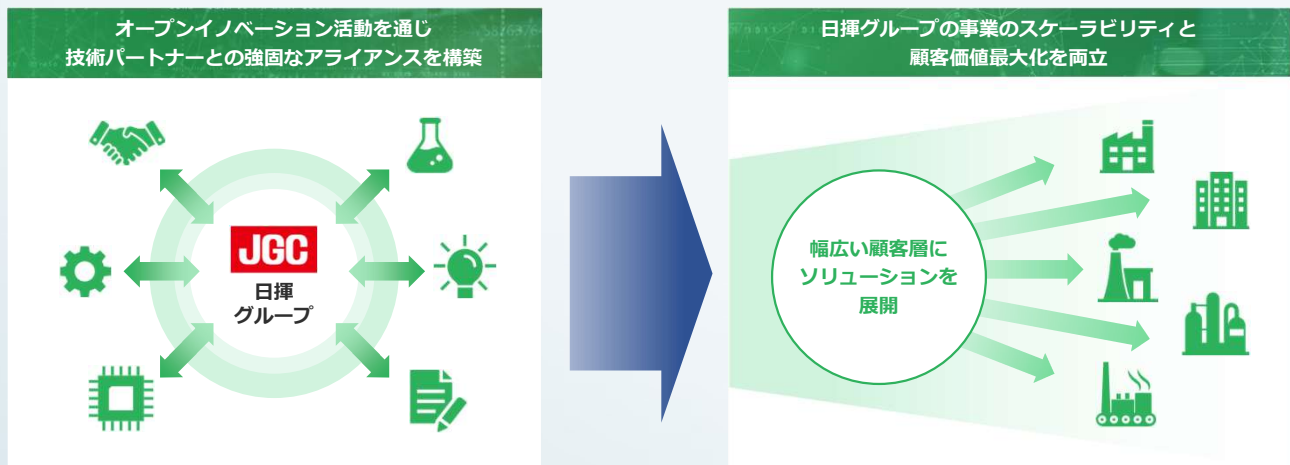
～バイオものづくり基盤の構築～

次に掲げる「ソリューションビジネスの拡充」では、まずはこの取り組みのコンセプトについてご説明し、次に代表的な事例である新たな事業、バイオものづくりについてご説明したいと思います。

強みを活かしたメニューの進化

- 多様な技術が生まれつつある事業環境を活用し、従来の事業モデルにとらわれない汎用的な“ソリューション”を、先読みによって事前に開発し、当社グループが培ってきた幅広い顧客基盤に対して価値を提供

競争優位性を高め、新たな収益源を育成する重要なステップ



ソリューションビジネスとは、複数の顧客に提供できる汎用的なビジネスモデルをイメージしています。

不確実な事業環境において、顧客に寄り添うなかで得られる課題の創造と先読みを軸に、こうしたソリューションを自ら開発していく事を目指します。

そのためには、多様な技術が生まれつつあるなかで、技術パートナーとの強固なアライアンスを構築していくことがまず重要です。そして生み出されるソリューションを、当社グループの持つ顧客基盤の活用を通じて、スケール感をもって展開していきます。

これによって、事業ポートフォリオの中長期的な変革を促進し、他2点の重点戦略と合わせて、収益変動の緩和と安定的な成長を実現していきます。

既に取り組みを開始しているソリューションビジネスの例は、スライド27に記載していますので、ご覧ください。

(参考) 変化を先取りし提供するソリューションの例

ソリューション (事例)			CO ₂ 回収	LDES (Long Duration Energy Storage)
事業内容	プラントメンテナンス DX事業	薄膜太陽光電池による 再生可能エネルギーの 地産地消事業	CO ₂ 回収モジュールの 販売事業	CO ₂ バッテリーの 販売事業
2030年に 向けた 目標	省人化ニーズを追い風に INTEGNANCE VR導入数を 3倍に伸ばすとともに、 追加機能開発によりサービ スを拡充	全国の工場・倉庫を対象に サービスを拡大し、2030 年までに収益化	SLB Capturi社との協業に よりCO ₂ 回収モジュールを 開発し、具体的なプロジェ クトを組成	ENERGY DOME社との協業 により、蓄電設備のニーズ が高まる国内で具体的なプ ロジェクトを検討

新たな事業の立ち上げへの挑戦

- 脱化石資源と循環型社会の形成に向けたニーズに、当社の強みを結集させ、バイオものづくりプラットフォームを目指す



また、当社は、これまで培ってきた技術力を強みとして、新たに「バイオものづくり事業」と呼ばれる新規事業の創出にも取り組んでいます。

バイオものづくりは、CO₂や木質等の未利用資源を原料とした素材や製品の製造を目的としたもので、現在はその研究開発に取り組んでいます。足元では、そうした製品の製造に必要な微生物を開発し、その培養、スケールアップを目指している段階で、中長期的な社会実装に向け国家プロジェクトにも参画しています。

本事業は、サーキュラーエコノミーの実現や、エネルギー安全保障といった社会的な要請があるなか、非化石資源を原料とした革新的な取り組みであり、当社が先行して注力していくことで、将来の成長に向けた事業機会の創出を図っていきます。

スライド29では、先ほどお伝えした2つの国家プロジェクトについてご説明しておりますので、是非ご覧ください。

(参考) バイオものづくり事業を推進する2件の国家プロジェクト*

グリーンイノベーション基金事業

- 可燃性ガスハンドリング技術を駆使し、世界初のガス循環発酵プロセスを開発
- 神戸にバイオプロセス研究所を竣工（2026年1月）
- パイロット実証プラント計画に着手（2027年12月竣工予定）



- 2030年度には(株)カネカ向けのCO₂を原料とした生分解性バイオポリマーの準商業プラント向けにプロセス技術を共同開発し、マイクロプラスチック問題の解決へ貢献

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

詳細ご参照：2023年3月22日付けプレスリリース

* NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）によるプロジェクト

バイオものづくり革命推進事業

- 未利用バイオマスを活用した多種多様なバイオプロセスを構築
- 茨城県大洗町の技術研究所を大規模改修し、スケールアップ基盤を構築
- デジタル技術を活用し、微生物挙動の予測精度を向上



製紙工場インフラを活用したバイオものづくり

- 2031年度には王子ホールディングス（株）に対し、製紙工場インフラを活用したバイオものづくりに関するプロセス技術を提供し、産業構造の変革に貢献

パートナー企業
王子ホールディングス（株） / (株)パッカス・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）

詳細ご参照：2024年7月29日付けプレスリリース

経営基盤のさらなる強化

- 人的資本の強化として、「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」の高度化に向けた施策を講じます。
- 本中期経営計画期間では、2040年ビジョンの2nd フェーズとして、3つの重点戦略を中心に各種施策の実装を通じてさらなる成長の基盤を構築します。

2つの重点取り組み

人的資本の強化

～事業戦略の実現と
持続的な成長に貢献～

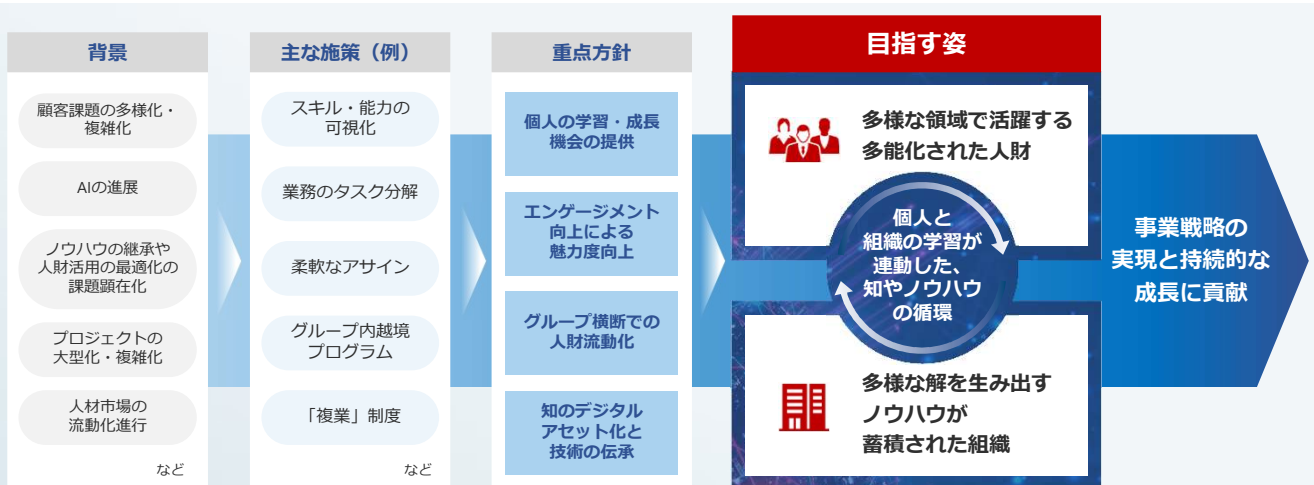
成長戦略実現 に向けた 投資と資本政策

～さらなる企業価値向上
を目指す～

最後に、経営基盤のさらなる強化について、こちらの2点をご説明します。

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日揮グループにおいて、人財は最も重要な経営基盤のひとつ
- 重点戦略実現に向け、人財と組織のポテンシャルを最大限に引き出し、成長に向けた好循環を創出
- 高い誇りと使命感にあふれた社員が、日本と世界をつなぐ視点で多様なソリューションを携えて活躍する企業を目指す



まず人的資本の強化についてです。

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ると感じています。

こうした中で、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、プロジェクトの大型化や人材の流動化が進む中、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、先に述べた通りです。

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様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、本中計では、「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。

成長戦略実現に向けた投資と資本政策

- 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、加えて株主還元強化ともバランスを取ることで、さらなる企業価値の向上を目指します



強固な財務基盤維持

- 自己資本比率**50%**を安定的に維持
- 売上高2ヵ月分+前受金残高相当の手元流動性を確保

成長投資の推進

- 5年間累計で**約2,800億円**の成長投資
- **M&Aや設備投資を中心**に、早期の効果収穫を目指す

株主還元強化

- 株主還元方針を配当性向から**DOE***へ変更、2027年3月期に**DOE3%**から始め、2031年3月期に向けて**DOE4%**を目指す
- 自己株式の取得は、適宜実施を検討

*株主資本配当率。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

最後に、これまでご説明してきた重点戦略の実現に向けた、BSP2030期間における投資と資本政策の考え方についてご説明します。

1点目の「強固な財務基盤の維持」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あるため、「自己資本比率50%」と、外部環境変化にも耐えうる「十分な手元流動性の確保」を、引き続き重点方針として維持していきます。

2点目の成長投資については、このあと、次のページで説明します。

3点目の株主還元については、DOEに基づく配当方針に変更します。これは、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おります。2027年3月期はDOE3%から開始し、2031年3月期に向けてDOE4%を目指して段階的に引き上げていく予定です。

成長戦略実現に向けた投資と資本政策

- 5年間累計で約2,800億円の成長投資（含むM&A）に取り組む
- 成長投資は戦略的意義が高く、比較的早期に効果の収穫が可能な案件に注力

キャッシュアロケーションの考え方



成長投資
(含むM&A)
5年間累計
約2,800億円

投資内容

M&A	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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

成長投資については、5年間累計で約2,800億円を計画しています。具体的な内容としてはスライドの通りですが、M&Aや機能材製造事業における設備投資といった、BSP2030における戦略的意義が高く、比較的早期に効果の収穫が可能な案件を中心としていることが特徴です。

なお、これらの施策を実行するための資金については、その時々キャッシュフローの状況を踏まえつつ、必要に応じて有利子負債も活用しながら、機動的に対応していきます。

以上が、私たちのパーパス「Enhancing planetary health」を道標として策定した、2040年ビジョンの2ndフェーズである中期経営計画「BSP2030」となります。

ご清聴、ありがとうございました。

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日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。またこれらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。

従いまして、本情報および資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合・確認し、ご利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。

本資料ご利用の結果、生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

本資料に関するお問い合わせ先

日揮ホールディングス株式会社

ファイナンス・IRオフィス IRユニット

Tel : 045-682-8026 Fax : 045-682-1112 E-mail : ir@jgc.com