



# 2040年ビジョン (2026年改訂版)

改訂：2026年5月14日

発行：2021年5月12日

日揮ホールディングス株式会社

2021年発行の長期経営ビジョン「2040年ビジョン」(以下、2040年ビジョン)は、当時の事業環境および2040年に向けて想定される市場見通しなどを考慮・仮定しつつ、そこから導かれる日揮グループとして目指す方向性を定義したものです。

今般、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2030 (BSP2030)」(以下、BSP2030)を新たに発行いたしました。当社グループのパーパスや解決を目指す3つの社会課題、3つのトランスフォーメーションへの挑戦といった方向性に変更はありません。言い換えれば、事業環境における変化や、ビジネス領域の拡大を目指すうえでの注力領域の変遷は2021年以降の5年間で発生しており、今後も発生し得るものと考えておりますが、2040年に向けて目指す方向性は上記の通り変更はありません。

一方、1st フェーズである「挑戦の5年」を経て2nd フェーズを迎えるにあたり、2040年ビジョンにおいて一部再定義が必要と判断しました下記の事項について、この度改訂を行うものです。

#### ○改訂箇所1

##### p.18 ビジネス領域拡大の道のり

2040年ビジョンにおいては当初、5つのビジネス領域を投資収穫時期等の観点で3つに分類したシナリオを描いていました。これら5つのビジネス領域への拡大を目指していく方向性に変更はありませんが、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と変更いたします。

#### ○改訂箇所2

##### p.19 目指す営業利益水準

2040年ビジョンにおいては当初、目指す営業利益水準(調整後営業利益ベース)として2030年には1,000億円以上、2040年には1,500-2,000億円を創出する企業グループになることを掲げていましたが、事業環境および市場の成長速度等を考慮し、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(調整後営業利益ベース)を1,000億円以上に変更いたします。

パーパス  
(存在意義)

# Enhancing planetary health

## 2040年ビジョン策定の背景

激変する事業環境への対応

社会変化を捉えた長期的な成長の実現

2040年の  
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

エネルギー・トランジション  
 ・  
 ヘルスケア・ライフサイエンス  
 ・  
 高機能材  
 ・  
 資源循環  
 ・  
 産業・都市インフラ

2040年ビジョンを実現する  
3つのトランスフォーメーション

ビジネス領域	オイル&ガス中心	エネルギー・トランジション対応と ビジネス領域の拡大
ビジネスモデル	EPCモデル、製造業モデル	EPCビジネスモデルの深化と 非EPCビジネスモデルへの多様化
組織	日本中心の経営・ 大型EPCプロジェクト遂行組織	リージョナル経営体制と イノベーション創出環境の強化

目標

2040年度  
営業利益\*

1,000億円以上

\*調整後営業利益ベース：営業利益に持分法投資利益、受取配当金、受取利息を足したもの



日揮グループのパーパス（存在意義）	P.5
日揮グループが解決を目指す社会課題	P.8
2040年に目指す日揮グループの姿	P.13
ビジョン実現に向けた変革の全体像	P.16
ビジネス領域のトランスフォーメーション	P.20
ビジネスモデルのトランスフォーメーション	P.27
組織のトランスフォーメーション	P.31
2050年カーボンニュートラル宣言	P.34
グループメッセージ	P.35

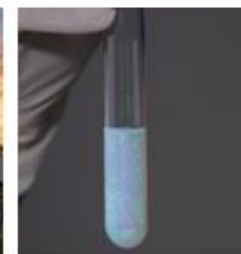
## 日揮グループのパーパス（存在意義）

## 創業以来、果たしてきた役割

産業や社会の基盤を支える存在として、

**「エネルギーと環境の調和」** という

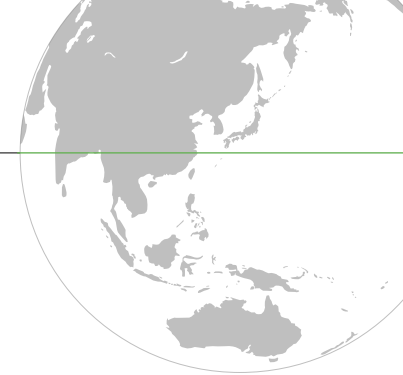
課題を中心に取り組んできた



いつの時代であっても、  
産業、ひいては社会の基盤を支える  
存在でありたい

創業者 実吉雅郎





## 日揮グループのパーパス（存在意義）

# Enhancing planetary health

「“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含め、従来の企業理念「JGC Way」にあったMissionを新たにパーパス（存在意義）として再定義した

# 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



世界の一次エネルギー需要は  
2040年には**171億toe\***に

世界の人口増加や経済発展を背景に、世界は  
「More Energy」に向かう



気候変動対策の正念場

産業革命前からの平均気温上昇を1.5℃以内に抑えるためには、2050年までにCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロとすることが必要



再生エネの発電量は  
2040年には**33億toe**に

気候変動問題への意識の高まりを背景に、  
「Less Carbon」、「Net Zero Carbon」への動きが世界中で加速

\*toe: ton of oil equivalent (石油換算トン)  
出典: IEA World Energy Outlook 2020

## 資源利用に関する環境負荷低減



生産過程から排出される  
CO<sub>2</sub>の増大

世界の経済発展に伴い、消費が増加する中で、製品生産過程でのCO<sub>2</sub>排出量の影響が大きくなっていく



世界のごみは2050年までに  
34億トン/年に

消費の増大に伴い、廃棄物の発生量は増加を続けている



廃棄物による汚染は  
生態系や人体に悪影響を及ぼす

特に、生分解されないプラスチックの汚染問題は生態系や人体への影響が懸念される

新たな廃棄物を発生させない、より環境負荷の低い資源の利用が必要になる

## 生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持



アジア・アフリカ地域で  
都市に住む人口は**66%**に

アジア・アフリカ等の新興国では、経済発展に伴い都市への人口流入が加速し、産業・都市インフラの需要が高まっていく



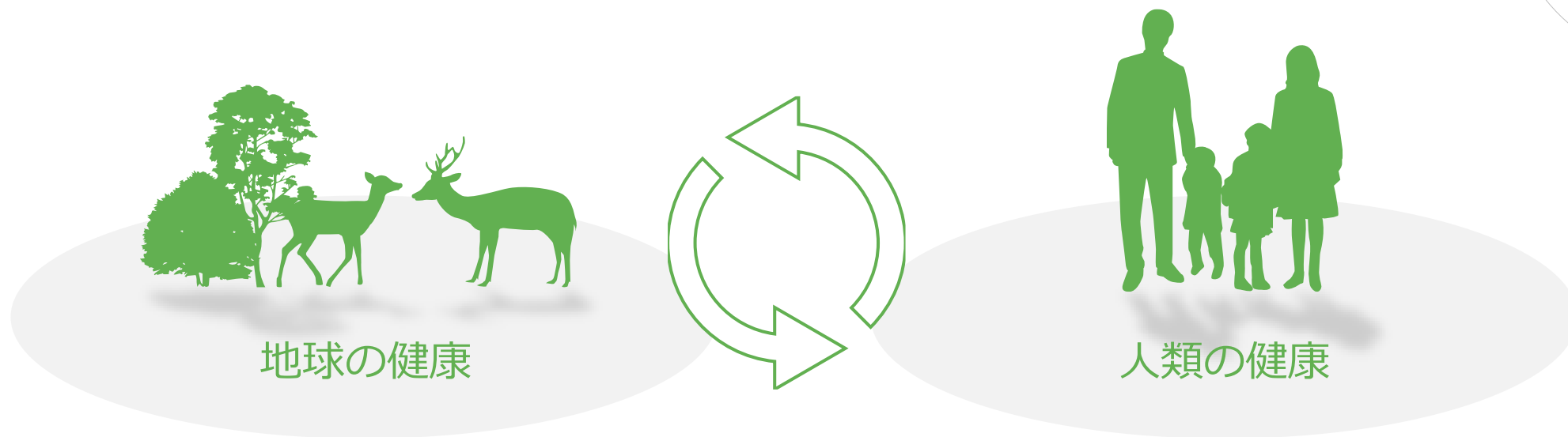
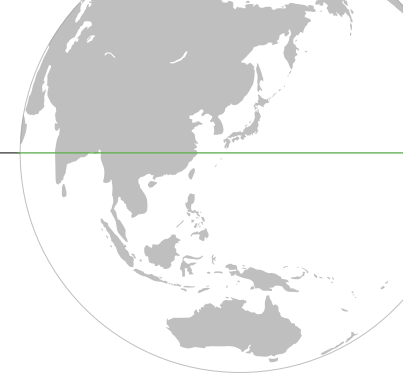
新興国を中心に求められる  
**医療キャパシティ**向上

経済が成長する新興国を中心に医療インフラの整備とより質の高い医療ニーズが増加する



65歳以上の人口は**35%**に  
(日本)

日本を含む先進国では少子高齢化を背景に、個別化医療や予防医療へのニーズが高まっていく



### エネルギーの安定供給と 脱炭素化の両立

More Energyへの対応  
低・脱炭素化への対応  
CO<sub>2</sub>排出ネットゼロの実現

### 資源利用に関する 環境負荷の低減

製品生産過程でのCO<sub>2</sub>削減  
廃棄物削減による環境負荷の低減  
高機能材の普及による環境負荷の低減

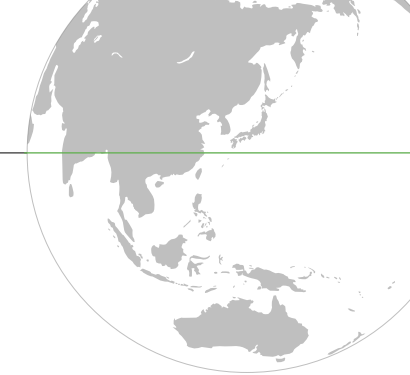
### 生活を支える インフラ・サービスの 構築・維持

産業・都市インフラの整備・維持  
医療インフラの整備と質の向上  
個別化医療や予防医療の普及

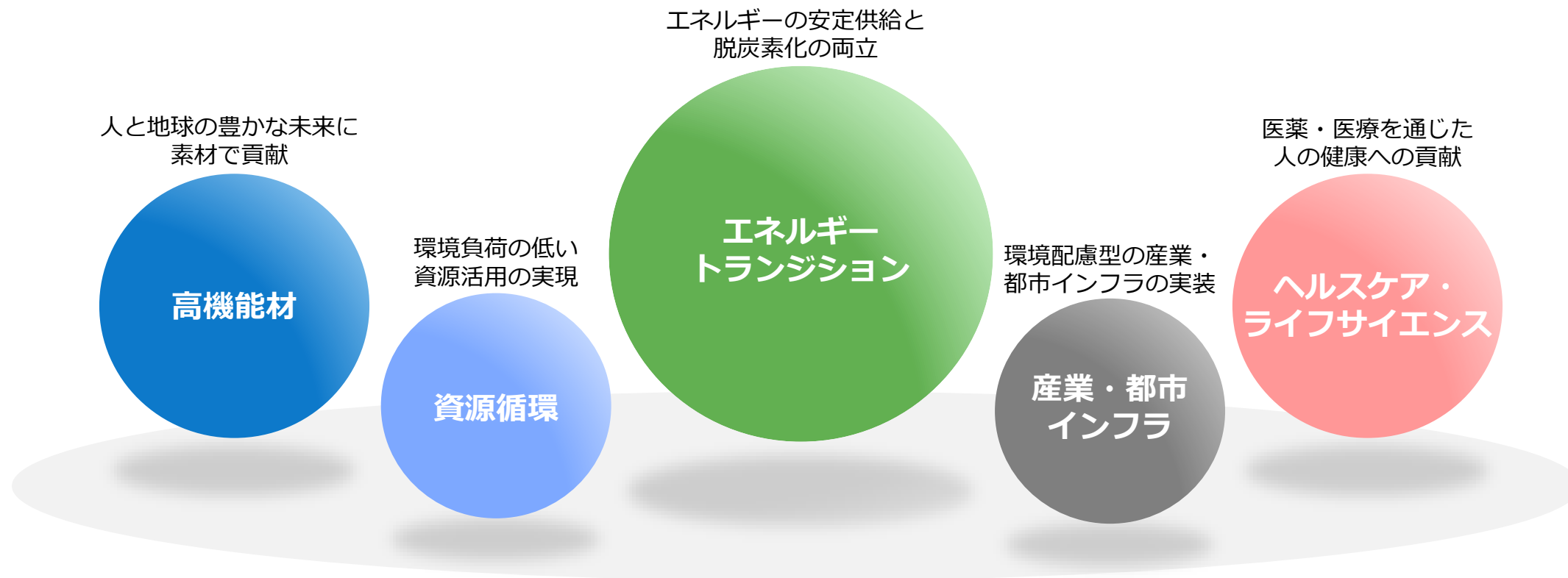
# 2040年に目指す日揮グループの姿

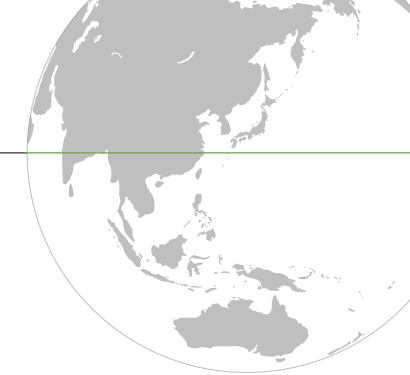


## 2040年に目指す日揮グループの姿



# 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

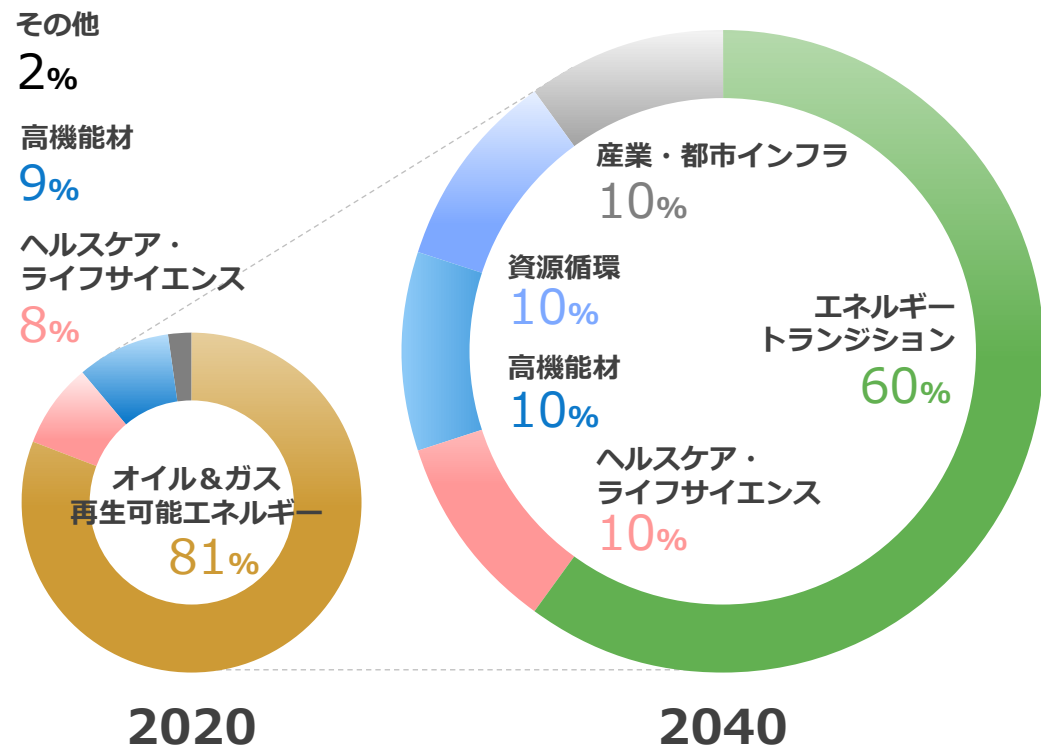




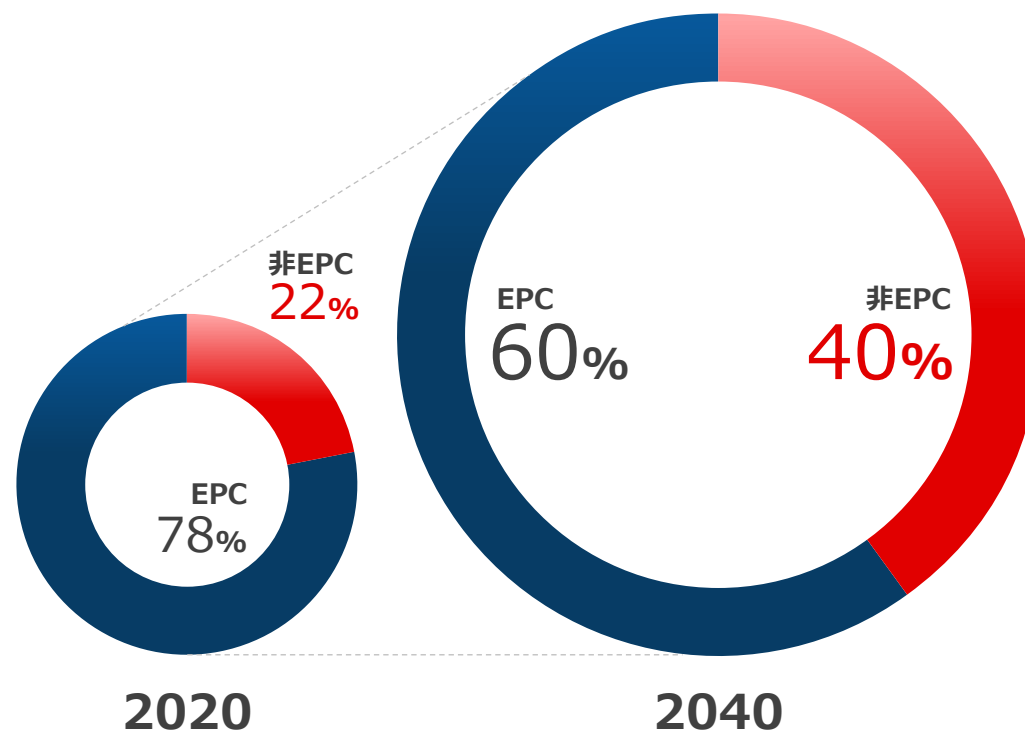
## ビジネス領域とビジネスモデルの売上高構成比率

より多様なビジネス領域において、様々なビジネスモデルを通じて社会課題に挑戦していく

### ビジネス領域



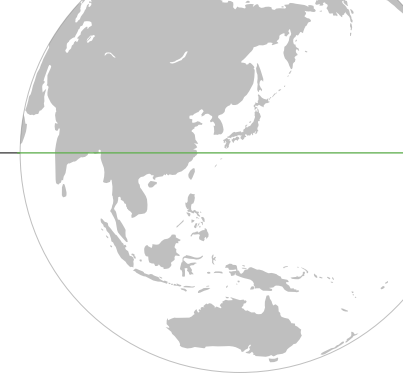
### ビジネスモデル



# ビジョン実現に向けた変革の全体像



## 2040年ビジョンを実現するための3つのトランスフォーメーション



### ビジネス領域

オイル&ガス中心



エネルギートランジション対応と  
ビジネス領域の拡大

### ビジネスモデル

EPCモデル、  
製造業モデル



EPCビジネスモデルの深化と  
非EPCビジネスモデルへの多様化

### 組織

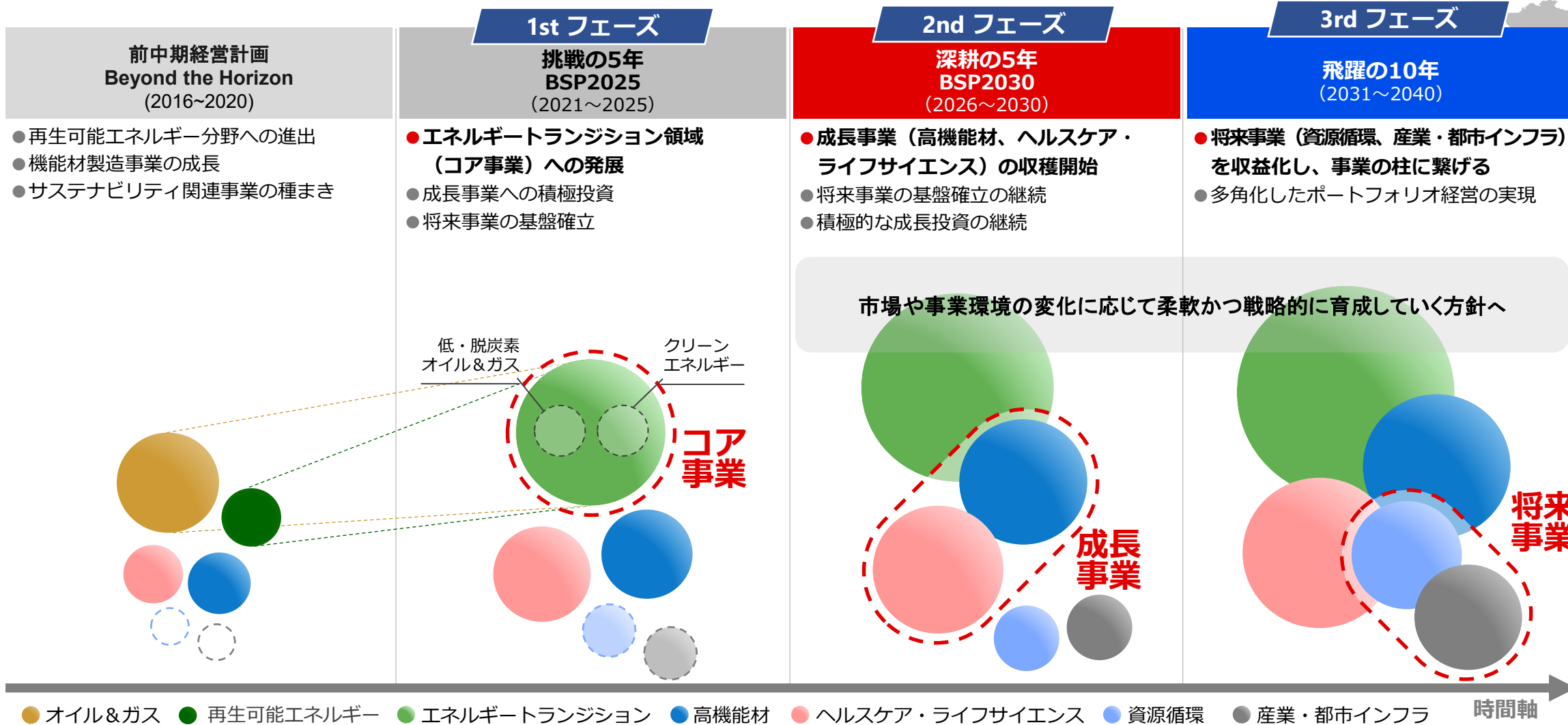
日本中心の経営・  
大型EPCプロジェクト遂行組織

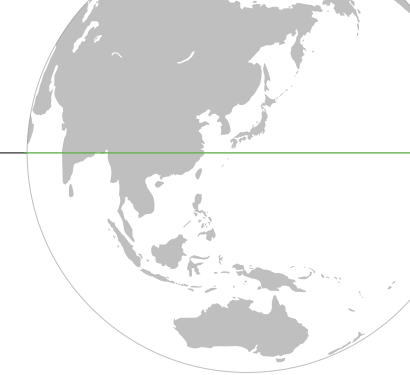


リージョナル経営体制と  
イノベーション創出環境の強化

# ビジネス領域拡大の道のり（改訂）

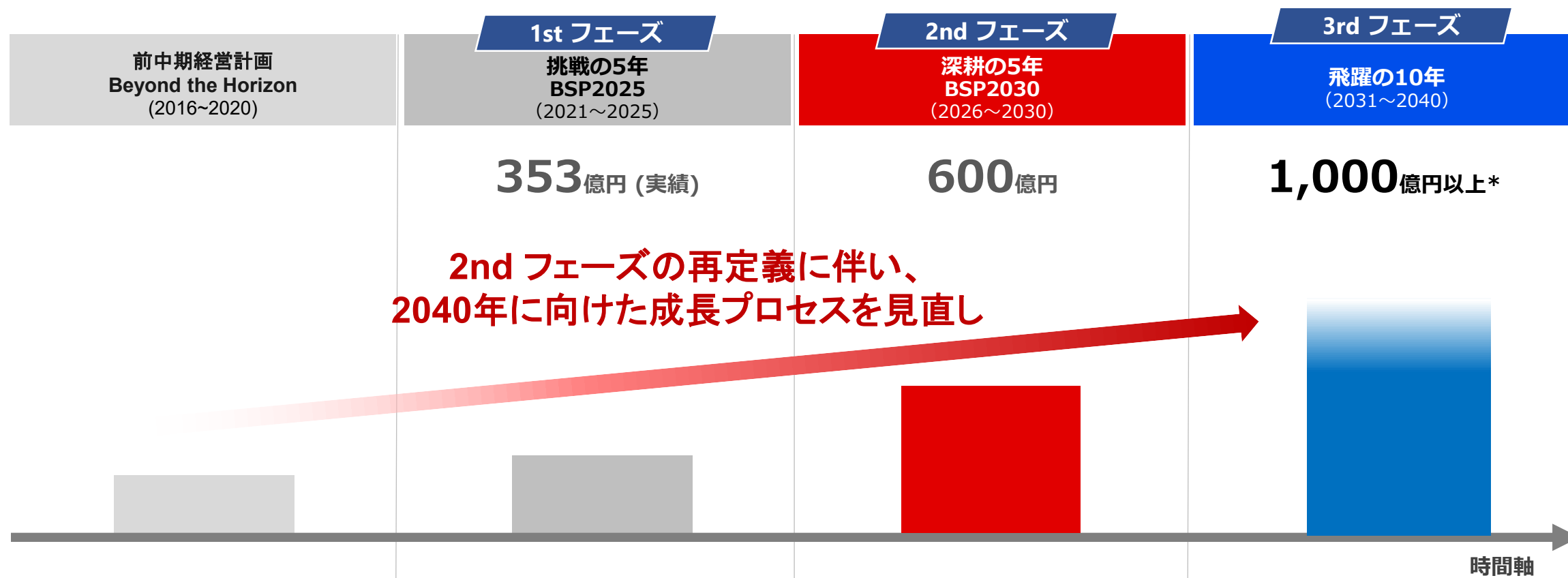
5つのビジネス領域を拡大の時間軸に応じてコア・成長・将来と位置づけ、順次事業の柱として確立していく





## 目指す営業利益水準（改訂）

3つのトランスフォーメーションの結果として、2040年に1,000億円以上の営業利益規模\*を目指す  
そのために積極的に戦略投資を行っていく

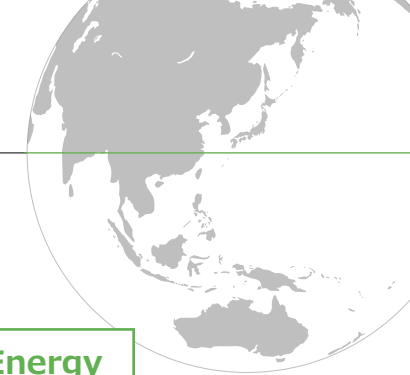


\*調整後営業利益ベース：営業利益に持分法投資利益、受取配当金、受取利息を足したもの



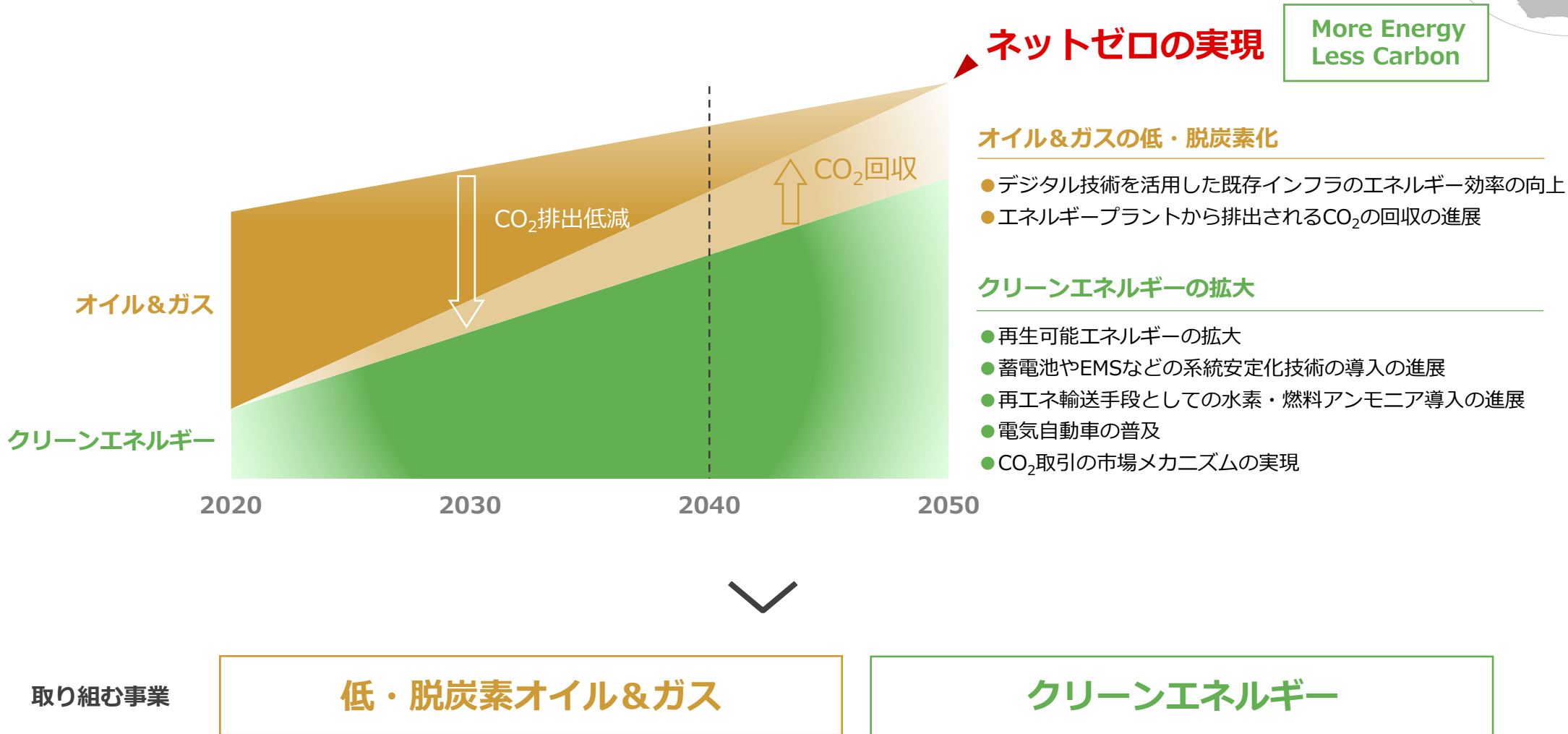
# ビジネス領域のトランスフォーメーション

## オイル&ガス中心からエネルギートランジション対応とビジネス領域の拡大



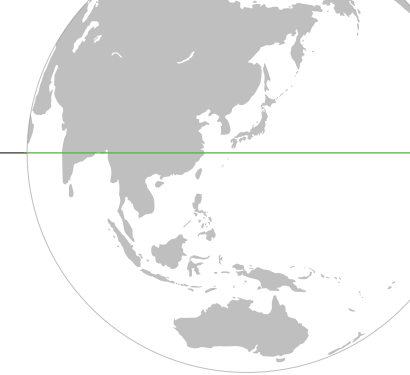
## コア事業領域：エネルギートランジション（概観）

ネットゼロの実現に向けて「オイル&ガスの低・脱炭素化」と「クリーンエネルギーの拡大」に取り組む



## コア事業領域：エネルギー・トランジション（低・脱炭素オイル&ガス）

世界のオイル&ガス業界の低・脱炭素化に貢献する



外的要因

- ・新興国での経済発展に伴う継続的なエネルギー需要増
- ・化石燃料利用の低・脱炭素化ニーズ



### 事業展開

#### カーボンマネジメントにより オイル&ガス分野の低・脱炭素化に貢献

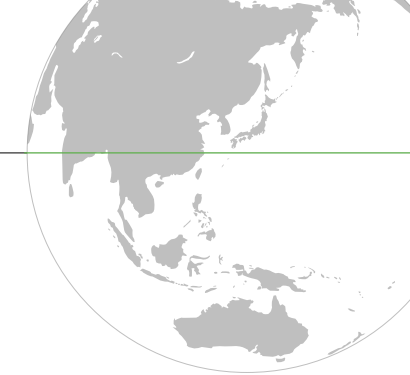
LNGプラント向けCCS設備や苫小牧CCS実証設備の実績・知見を活用し、低・脱炭素化に貢献する。計画段階からソリューションを提供し、カーボンクレジット創出事業運営にも参画する

#### ブルー水素・燃料アンモニアの マーケット拡大に向けて設備の大型化に技術で貢献

化石資源由来のCO<sub>2</sub>フリーエネルギーであるブルー水素・燃料アンモニア製造向けに、LNGで培ったプラント大型化のノウハウとリスクマネジメント力で貢献。技術開発投資、戦略パートナーリングを推進

## コア事業領域：エネルギー・トランジション（クリーンエネルギー）

クリーンエネルギー技術を起点に、国内外の脱炭素化に応える



外的要因

- ・洋上風力や水素関連の世界的な市場成長
- ・グリーン成長戦略での2050年カーボンニュートラル目標



### 事業展開

#### 建設マネジメント知見を起点に 洋上風力発電に国内から参入

アライアンスを通じて国内からEPC実績を獲得。  
EPCのみならず洋上風力発電SPCへの事業参画も実施

#### 再生可能エネルギー由来の グリーン水素・燃料アンモニアの 導入への対応

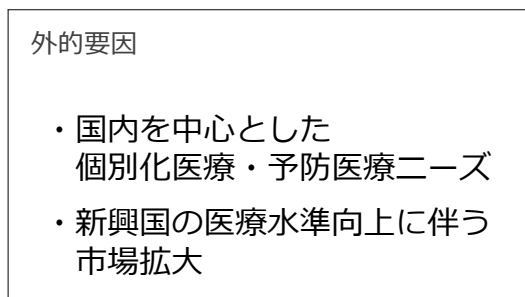
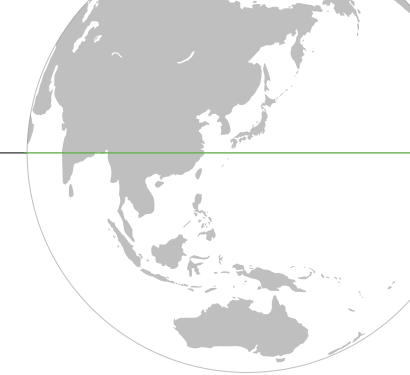
再生可能エネルギーの生産適地と需要地をつなぐ  
グリーン水素・燃料アンモニアの社会実証に参加し、  
新たなバリューチェーンを取り込む

#### SMRの可能性へ先行投資

海外で実績・技術知見を獲得し、SMRの実用化を目指す

## 成長事業領域：ヘルスケア・ライフサイエンス

医薬・病院関連事業を国内および新興国で展開し、医療を通じた人々の健康を実現する



### 事業展開

#### 再生医療を含む医薬品工場EPCの国内外での事業拡大

世界規模のワクチン需要を含む国内外の医薬関連ニーズの拡大に対応するため、戦略的パートナーリングを含めて事業を拡大。医薬品工場の製造技術を開発（ニューモダリティー含む）

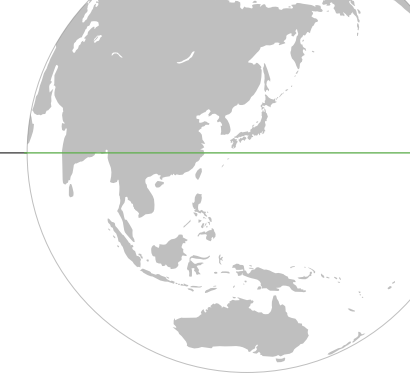
#### 病院・健診センターへのデジタル技術の先行導入による事業拡大、デジタルヘルスケア事業展開

医療のスマート化技術をオープンイノベーションで獲得。病院や健診センター向けデジタル技術に先行投資し、スマートホスピタル事業拡大。海外展開では現地密着の体制構築と戦略的パートナーリングを推進

\*GMP: Good Manufacturing Practice

## 成長事業領域：高機能材

これまで培ったコア技術を活かして各成長分野でオンリーワンの高機能材料を開発・製造していく



外的要因

- ・半導体・情報通信分野の拡大
- ・カーボン・ケミカルリサイクル、環境・新エネ分野のニーズ拡大
- ・医療・検査分野のニーズ拡大

高熱伝導  
窒化ケイ素基板・  
半導体用研磨材

カーボン・  
ケミカル  
リサイクル触媒

蓄電・  
新エネルギー用  
材料

ライフ  
サイエンス材

触媒開発・  
事業基盤

ナノ粒子調整・  
制御技術

ファインセラミックスの  
開発・製造

注力分野

日揮グループの  
強み

### 事業 展開

#### 新製品開発の体制強化と スピードアップ

コア技術を活かした新分野・隣接分野への参入、  
および製品開発のスピードアップ

#### 製造技術と生産能力の向上

高熱伝導窒化ケイ素基板・半導体用研磨材等の  
製造技術向上と、生産能力の拡大

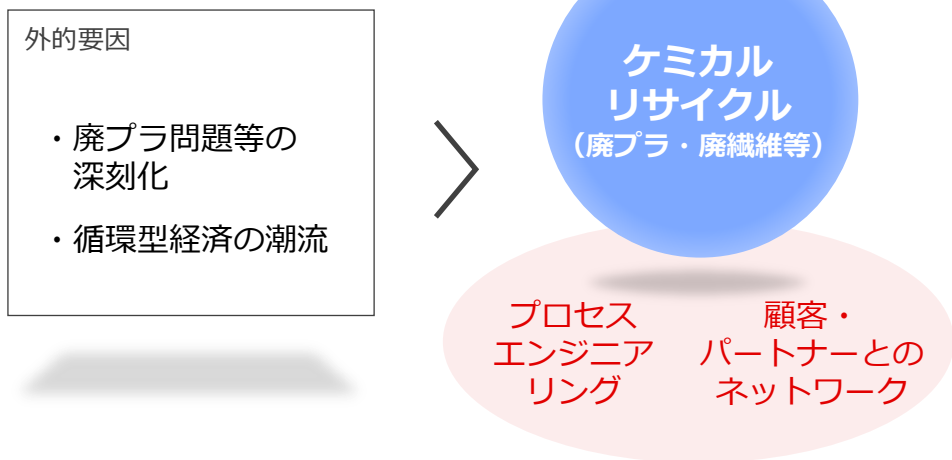
#### 既存製品の拡販・シェア拡大

成長分野の高機能材のサプライチェーンを強化して  
シェアを拡大し、海外市場にも展開

## 将来事業領域：資源循環、産業・都市インフラ

### 資源循環

循環型社会の実現に向けた市場形成・エコシステム構築を主導する



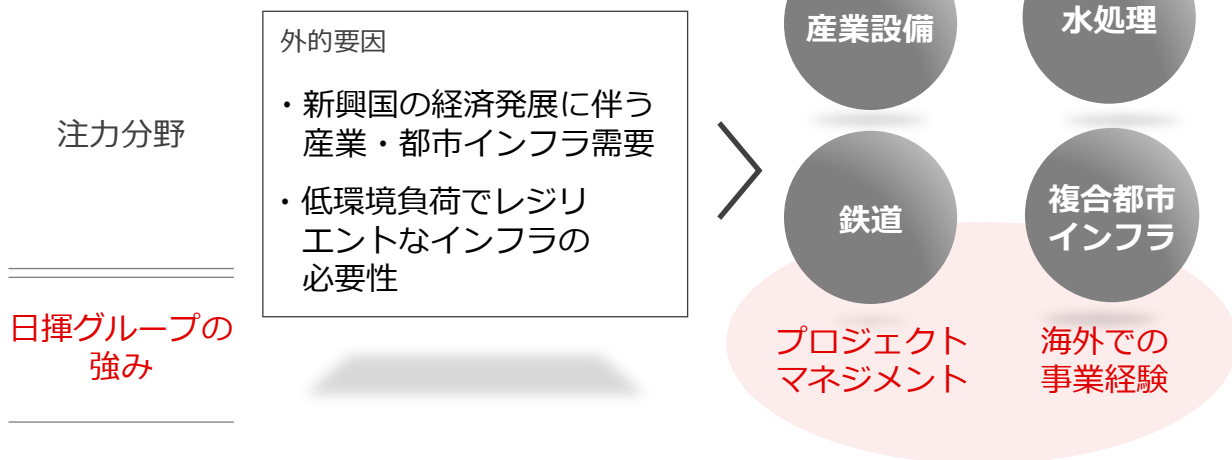
### パートナーリングを通じたリサイクルバリューチェーンの創出

廃プラ、廃繊維をはじめとするケミカルリサイクル技術を獲得し、社会実装に取り組む。商業実証を通じて得た操業ノウハウを活かし、ライセンスおよび操業コンサルティングを提供

事業展開

### 産業・都市インフラ

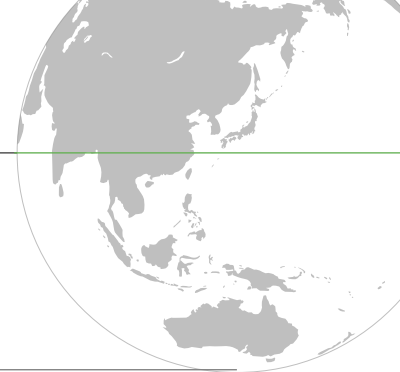
環境配慮型の産業設備や複合的な都市インフラシステムを提供する



### 産業・都市インフラ市場で主要プレイヤーとなり複合的なインフラの開発に参入

過去の実績を活かし、一般産業向け工場設備の実績を拡大。鉄道、水処理など都市インフラ分野技術・実績を蓄積。複合的なインフラ（工業団地、都市開発）の概念設計から施工、運営まで提供

事業展開



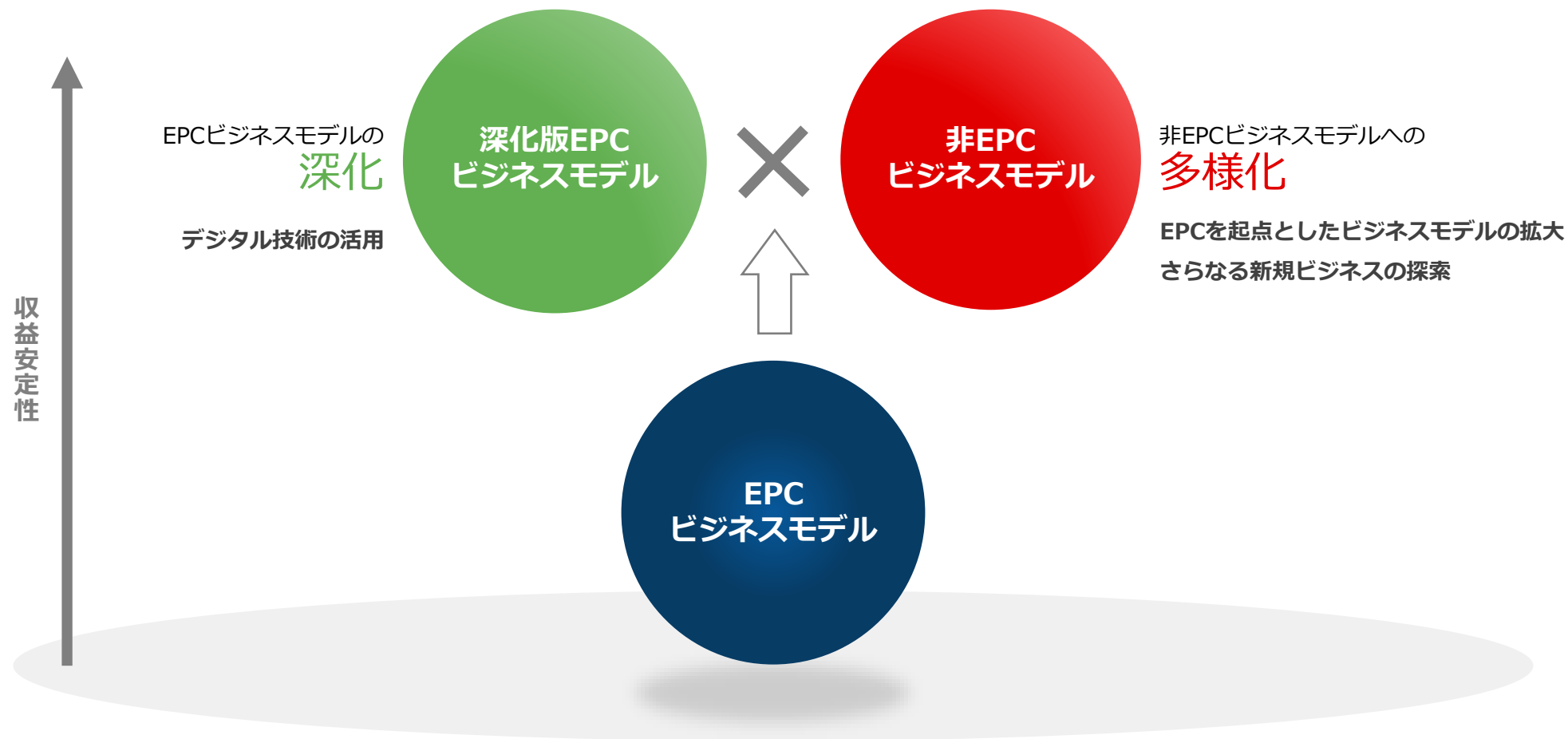
# ビジネスモデルのトランスフォーメーション

EPCモデル・製造業 から EPCモデルの深化・非EPCモデルの創出

## EPCビジネスモデルの深化と非EPCビジネスモデルへの多様化の方向性

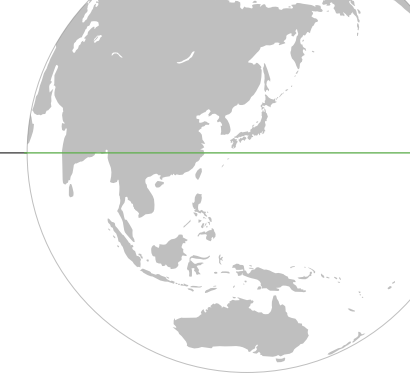
収益を安定化させるため、EPCビジネスモデルを深化させる

また、EPC起点での非EPCモデルや新規ビジネスモデルへ収益構造を多様化させる



## EPCビジネスモデルの深化：デジタル技術活用の取り組み

IT Grand Plan 2030の推進、デジタル技術の活用により、EPC遂行力を強化  
将来のデジタル技術を先読みし、先行投資を通じてEPCビジネスを変革していく



**EPCの遂行力向上**  
**ITGP2030**\*1

**工数1/3  
スピード2倍**

- AI設計によるエンジニアリング能力の革新
- AWP\*2とData Centricなプロジェクト遂行を基礎とする「プロジェクトデジタルツイン」の構築と将来予測シミュレーション
- 3Dプリンタや建設自動化による建設現場の劇的な改善
- 標準化・モジュール化プラント実現による生産性向上
- スマートコミュニティ技術の展開

### 新たなビジネスモデルの可能性

- EPC遂行Platformの外部提供（SaaS）
- プロジェクト遂行ノウハウの外部提供（コンサルティング、PMC \*3）
- 世界中のエンジニアとの協業システム提供

### EPCの新たな形態・パートナーシップ

- EPC遂行Platformを介したステータスの透明化により、遂行リスクを最小化
  - EPCの契約形態を最適化、顧客とコントラクターがより一体に
  - 発注 - 請負の関係から変革し新たな枠組みが生まれる

2030年までに成し遂げたい未来

～ 2030

2040年の予測するシナリオ

～2040

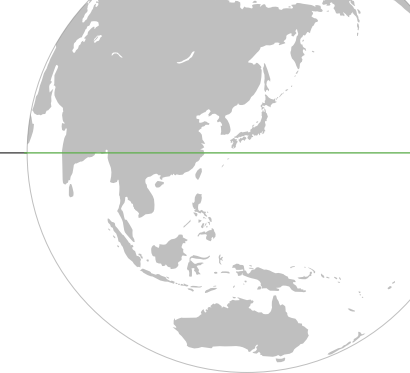
\*1. ITGP2030: IT Grand Plan 2030 (2018年に策定した長期情報戦略)

\*2. AWP: Advanced Work Packaging

\*3. PMC: Project Management Consulting

## ビジネスモデルの多様化

EPCを起点として上流・下流にビジネスモデルを拡大しつつ、さらなる新規ビジネスモデルに参入し、グループのビジネスモデルを多様化する



### EPC起点での非EPCモデルへの拡大

### 新規ビジネスモデルへの多様化

(想定される事業)	ライセンス	コンサルティング PMC	保全 デジタルO&M	プラットフォーム	事業参画
エネルギー トランジション	●水素・燃料アンモニア 技術	●低・脱炭素化コンサル	●CO <sub>2</sub> 排出最適化サポート ●スマートO&M	●カーボンクレジット創出・ モニタリングプラット フォーム ●エネルギー需給最適化	●CCS・CCUS事業 ●洋上風力事業 ●水素・燃料アンモニア 事業
ヘルスケア・ ライフサイエンス	—	●病院の基本計画・ マスタープラン	●スマート病院O&M	●デジタルヘルス (医療情報銀行)	●病院運営
資源循環	●ケミカルリサイクル技術	●関連技術コンサル	—	●サプライチェーン プラットフォーム	●ケミカルリサイクル 商業実証
産業・都市インフラ	—	●都市開発PMC	●都市インフラO&M	—	—



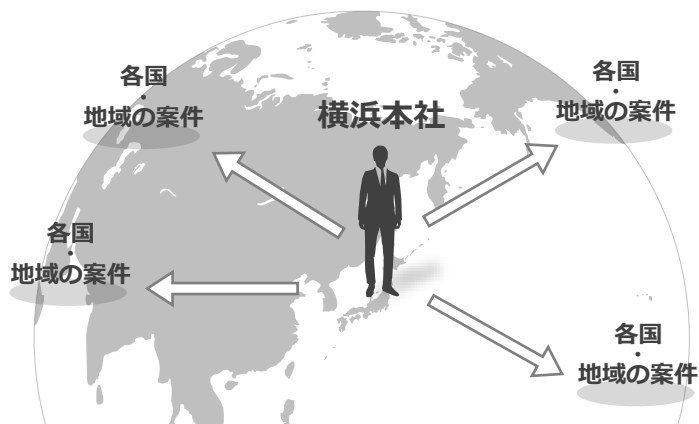
# 組織のトランスフォーメーション

## リージョナル経営体制とイノベーション創出環境の強化

## リージョナル経営体制の強化

成長市場における顧客への対応力強化を目的に、現地に根差して「地産地消型」でタイムリーに課題解決を提案・実行できるリージョナル経営体制を強化する

主に日本本社から  
各国・地域の顧客にアプローチ



- 顧客からの引き合い対応が中心
- 大型案件中心の取り組み
- 本社から事業管理

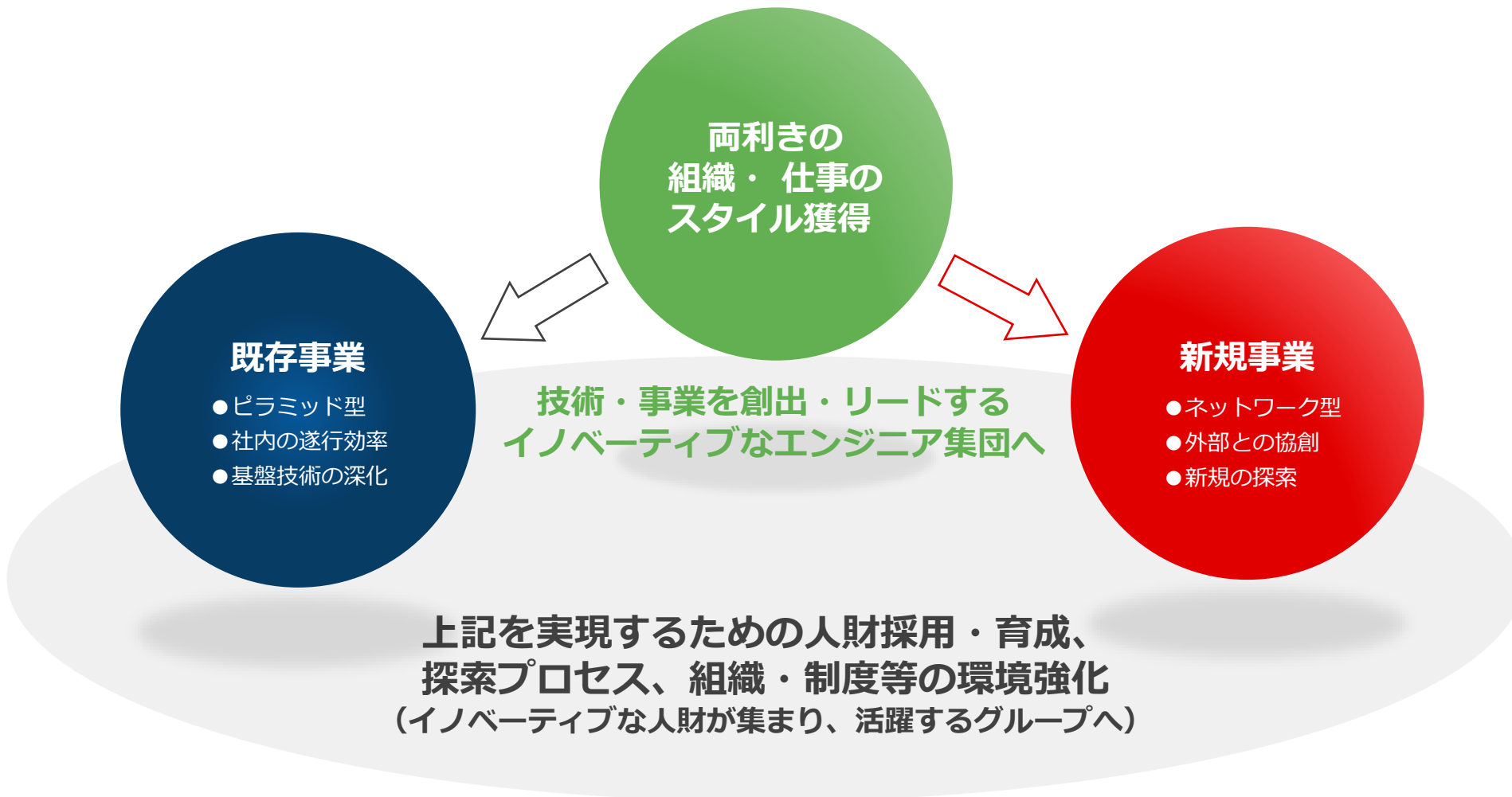
顧客対応力を強化した  
「地産地消型」経営



- 顧客に密着してニーズを発掘・案件創出
- 中小案件中心の取り組み
- 権限委譲を進め、より機動的に事業を運営

## イノベーション創出環境の強化

ビジネス領域、ビジネスモデルの変革のため、新技術の事業化やビジネスモデル展開に必要なイノベーションを継続的に創出する環境を強化する



# 2050年カーボンニュートラル宣言

日揮グループはEnhancing planetary healthの一環として  
世界の2050年カーボンニュートラルに向け、  
2050年までに**自社のCO<sub>2</sub>排出量のネットゼロ化**を図るとともに、  
**ステークホルダーのCO<sub>2</sub>削減**に貢献することを宣言します



# すべてのステークホルダーに向けて

～皆が活力を持って働き続けられる場に～

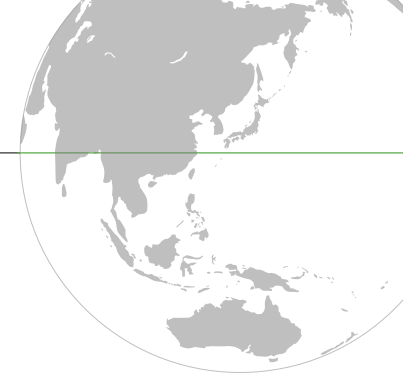
私たちは、20年後のありたい姿を実現するため「3つの約束」をします

未知への挑戦を尊ぶ  
文化と機会を  
作ります

パーパスを共有し  
お互いを尊重する  
伝統を守ります

多様な人々の  
活力を交わらせて  
新たな価値を生み出せる  
「場」を作ります

日揮グループに集う全ての人たちの  
働く喜びのために



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