

新中期経営計画 **「Beyond the Horizon」** を策定
(2016~2020年度)

－ 目指す企業体の達成に向けた成長戦略の1st STAGE －

日揮株式会社
代表取締役会長 佐藤 雅之



2016年5月12日

構成

2
新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

1. 前中期経営計画の総括	3
2. 新中期経営計画の位置づけ	4
3. 策定にあたっての前提 - 1	5
4. 策定にあたっての前提 - 2	6
5. 目指す方向性と事業領域	7
6. 数値目標	9
7. 基本方針	10
8. 基本方針に基づく戦略	11
9. 株主還元方針	22
10. コーポレートガバナンスへの対応	23

1. 前中期経営計画「NEW HORIZON 2015」の総括

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

従来のエンジニアリングコントラクターの枠を超える

Program Management Contractor & Investment Partner

への変貌

1. 事業戦略

- ・ EPC事業に加え、事業投資に本格進出
- ・ New EPC分野 (F-LNG、非鉄等) を開拓

想定外の環境変化

- ・ 新興国の経済成長
- ・ 原油価格高止まり
- ・ シェールオイル・ガスの開発進展



マーケットの
変化を捉え
売上高・利益を拡大

2. 数値目標

当期純利益 **500億円**
ROE **10%以上**

	当期純利益	ROE
2011年度	391億円	14.1%
2012年度	461億円	14.8%
2013年度	471億円	13.3%
2014年度	206億円	5.4%
2015年度	427億円	10.6%

平均
11.6%

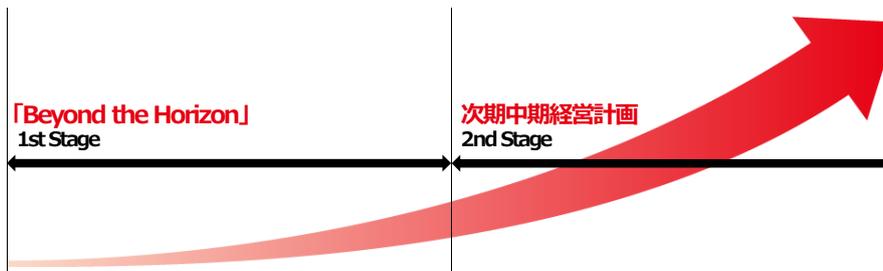
2. 新中期経営計画の位置づけ

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

「Beyond the Horizon」

Program Management Contractor & Investment Partner

目指す企業体の達成に向けた10ヶ年計画の
1stステージにあたる5ヶ年の成長戦略
10年後の方向性と事業領域を明示

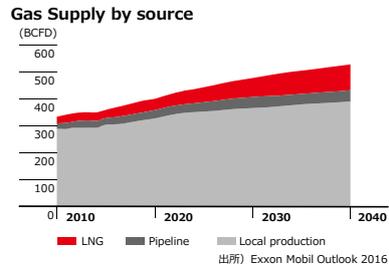
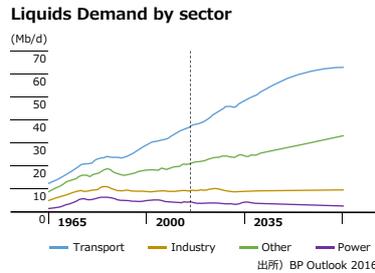


3. 策定にあたっての前提 — 1

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

1. マーケットの見通し

中長期的観点では原油・LNGの需給は再びタイトに。プラントマーケット復活へ



2. マーケットの変化に複眼で対応

- ① 当面のマーケット環境を乗り越えるのが必須
 - ② 目指す企業体への変貌に向けて着実に施策実行
- ➡ 冷静な現状認識と計画実現に向けた強い意志が必要

4. 策定にあたっての前提 — 2

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

新中期経営計画において、方向性と事業領域を判断する基準

**日揮グループが有する
コアコンピタンス** × **マーケット環境の変化**

コアコンピタンス

連続性があり、最大限に発揮できる事業領域を志向

日揮グループのコアコンピタンス

1. ハイドロカーボン・ダウンストリーム分野のEPCコントラクターとして、困難な状況、複雑かつ高度なプロジェクトにおいても完遂するデリバリー能力を基盤とする世界屈指のパフォーマンス
2. 技術力とマネージメント力に立脚し、人、物、情報をグローバル規模でインテグレートでき、かつEPCの事業領域の拡大ならびに新事業の展開を追求する優れた人材群
3. 10年に及ぶ事業投資の経験を通じて蓄積した事業運営会社としての知見とノウハウ
4. 強固な財務基盤と、さらなる成長戦略投資を可能にする豊富な資金力

マーケット環境

環境変化を見極め、ビジネスチャンスとして事業領域に取り込む

今後のマーケット環境の見通し

1. 中長期的観点で、新興国を中心とするハイドロカーボンエネルギー需要の増大トレンドは不変
2. 中央アジア、イラン、イラクはじめ、政治情勢の変化を背景とした新たなEPCマーケットが出現
3. 世界的な環境保全への関心の高まりを背景とする再生可能エネルギー利用が着実に進展
4. 新興国の人口増大、経済発展を背景に世界の都市化が加速し、インフラ（電力、交通）需要が増大
5. 中国ならびに東南アジア諸国における医薬・医療ニーズが拡大
6. 資源開発計画における3D化 (Difficult, Deep, Distance) によるプロジェクト遂行技術の高度化ニーズが進展
7. ビッグデータを活用したIoTなど、IT技術利用による産業の変革が進展

5-1. 目指す方向性と事業領域

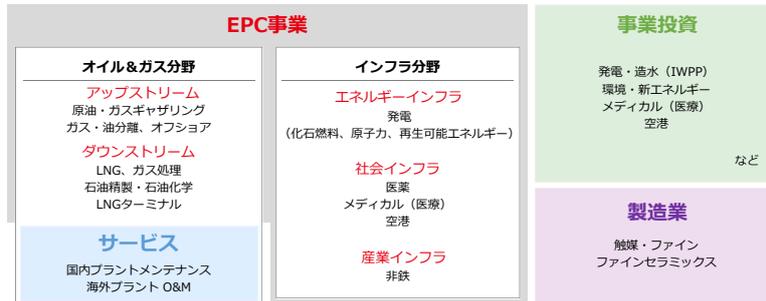
新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

10年後、2025年に目指す方向性

➡ **オイル&ガス中心、インフラに領域拡大**



カバーする事業領域 ↓

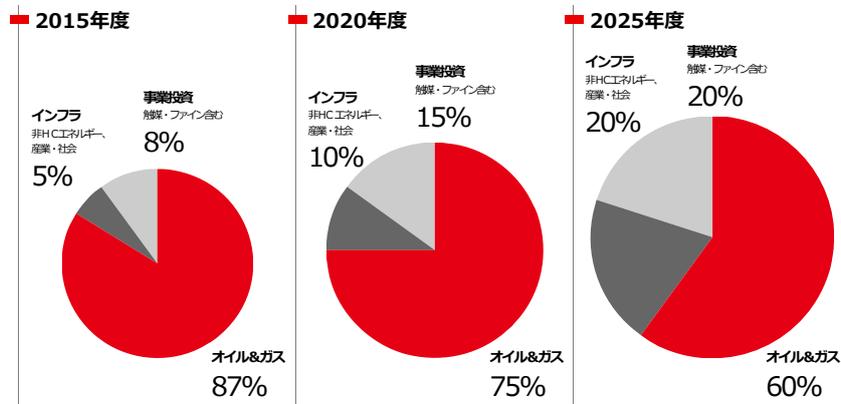


5-2. 目指す方向性と事業領域

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

事業領域別比率 (調整後営業利益ベース*)

10年後の2025年度、
オイル&ガス分野 **60%**
インフラ分野 **20%**
事業投資 **20%**
を目指す



* 調整後営業利益ベース: 営業利益に各事業領域から得られる持分法投資利益、受取配当、受取利息を足したもの

6.
数値目標

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

	2016年3月期実績	Beyond the Horizon
売上高	8,799億円	1兆円以上
当期純利益	427億円	600億円
ROE	10.6%	10%以上



7.
基本方針

新中期経営計画 (2016~2020年度)
Beyond the Horizon

**自己資本を効率的に活用し、
EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、
インフラ分野への拡大、事業投資の利益拡大を実現**

<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

- 戦略1 マーケット拡大
- 戦略2 プロジェクト遂行力強化
- 戦略3 事業領域拡大
- 戦略4 技術優位性追求による受注競争力強化

<基本方針2> 非EPC事業（事業投資、製造業）の利益拡大

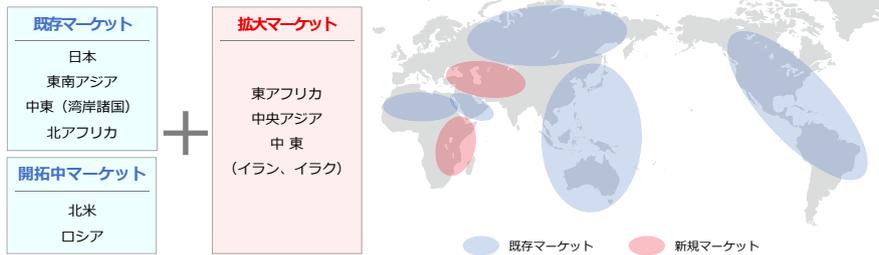
<基本方針3> 基本方針1、2を実現するための財務戦略の推進

<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

オイル&ガス分野のEPC=日揮グループのコアビジネス さらなる強化・拡大は必要不可欠

戦略1 マーケット拡大

マーケットの拡大なくして、EPCのさらなる強化・拡大は困難と認識



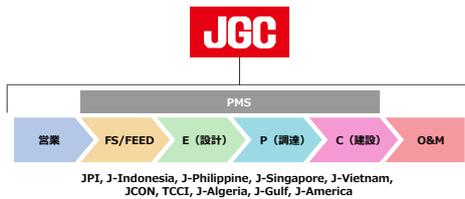
<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略2 プロジェクト遂行力強化

日揮ならびに、既存EPCグループ会社は質的な能力向上を志向
プロジェクト遂行力強化のためのリソース拡大策を実行

① 国内外EPCグループ会社戦略

- ・日揮本社のコントロール力強化
- ・グループ会社の機能強化・拡大
- ・案件毎に連携して対応



② 幅広いJVパートナーとの協業促進

- ・案件毎に最適なパートナーを選択
- ・客先、国、技術、コストなどの視点でメリットを享受できるパートナー
- ・欧州・韓国・中国・国内コントラクターなどと幅広く協業



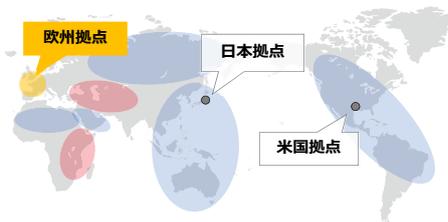
<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略2 プロジェクト遂行力強化

日揮ならびに、既存EPCグループ会社は質的な能力向上を志向
プロジェクト遂行力強化のためのリソース拡大策を実行

③ 世界三極体制確立のための欧州拠点の設置

- ・中東・アフリカ・ロシア案件のFEED/EPC拠点
- ・日本・米国・欧州から、世界をカバー



④ 新興国対応のグループ会社の設置

インフラ（エネルギー、産業、社会）需要の
ポテンシャルが大きい国・地域での
EPC・事業投資遂行拠点



→ 中国、ミャンマーを想定

<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略3 事業領域拡大

- ・コアコンピタンスを連続性を持って発揮しうる事業領域に照準
- ・オイル&ガス分野：アップストリームのEPCと海外プラントのO&Mサービス事業に進出
- ・インフラ分野（エネルギーインフラ、社会インフラ）に拡大

① アップストリームへの領域拡大

対象1 陸上の原油・ギャザリング設備

日揮と海外EPCグループ会社との連携で進出
東南アジア、中東、北アフリカなどを対象

対象2 オフショア分野・ニアショア分野

・エンジニアリング会社、海洋工事専門会社、
機器メーカーへの出資、M&Aで参入検討
東南アジア、中東、北アフリカが対象地域

- ・F-LNG、ならびにニアショアのFSRU、
発電、洋上風力発電も視野

② 発電分野への領域拡大

原子力発電

海外案件に照準
海外プロジェクトのマネジメント力と国内放射性
廃棄物処理・処分の実績をベースに本格進出

ソーラーパワー発電（太陽光、太陽熱）

国内での実績をベースに海外展開



太陽光発電設備（千葉県）

<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略3 事業領域拡大

- ・コアコンピタンスを連続性を持って発揮しうる事業領域に照準
- ・オイル&ガス分野：アップストリームのEPCと海外プラントのO&Mサービス事業に進出
- ・インフラ分野（エネルギーインフラ、社会インフラ）に拡大

③ 社会インフラ分野の領域拡大

交通分野

- ・ミャンマーの空港事業権入札を通じて蓄積しつつある知見を礎
- ・海外の空港インフラから、交通インフラに本格進出

医薬・医療分野

- ・国内での実績を元に海外展開を促進。売上高・利益拡大へ
- ・医療分野は海外EPCに加え、事業投資（病院運営）を志向

④ オイル&ガス分野のサービス事業

海外プラントO&Mサービス事業に本格進出

- ビッグデータを分析、活用してプラントの将来を予測
 - プラントの
 - Certainty
 - Availability
 - Quality
 を向上
 - 客先の事業価値向上に貢献
- 従来型プラントメンテナンスでは海外EPCグループ会社を拠点化、あるいは関連会社への出資、M&A検討

<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略4 技術優位性追求による受注競争力強化

高度かつ先進的な技術力に磨きをかけ、客先の求めるニーズに対応

① LNG分野のさらなる技術力向上

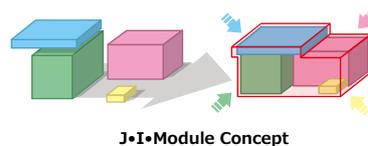
世界No.1の技術・実績に加え、客先の多様化するニーズに対応



② モジュール工法などプロジェクト遂行技術高度化のさらなる追求

増加する3D地域でのプロジェクトで他社の追随を許さない地位確立

- 50% less → Field Work
- 25% less → Volume
- 10% less → Weight

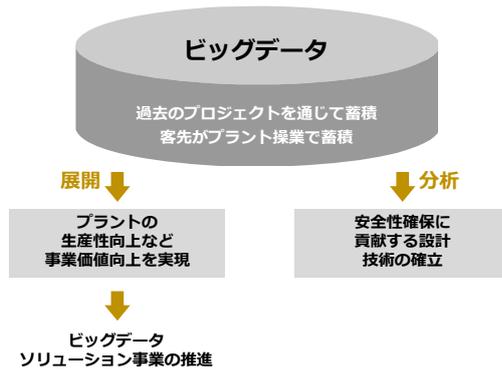


<基本方針1> EPC事業のオイル&ガス分野の拡大、インフラ分野への拡大

戦略4 技術優位性追求による受注競争力強化

高度かつ先進的な技術力に磨きをかけ、客先の求めるニーズに対応

③プラントの事業価値向上に向けた、IoT活用の推進



④医薬分野の規模拡大

高度先端医療に対応する技術力向上

メガファーマのみならず、ベンチャー企業との連携強化。



<基本方針2> 非EPCビジネス（事業投資、製造業）の利益拡大

事業投資

1) 前中期経営計画の総括

1. 発電・造水事業プレーヤーとしての地位確立
2. EPCコントラクターの知見を発揮し、事業性向上
3. 専門人材の育成、知見獲得
4. 想定利益（約60億円/2016年3月期）に対して未達



発電・造水事業(UAE/タワーラ地区)

2) 新中期経営計画の事業投資の方針

① 投資方針

数値目標

目標IRRは**12%以上**を継続

投資基準の明確化

事業の選択と集中

拡大分野、**維持分野**、**将来分野**に分類

事業分野毎の方針を明確化

メジャー・シェアホルダーを志向

EPCとの重層的利益を追求

<基本方針2> 非EPCビジネス（事業投資、製造業）の利益拡大

製造業

2) 新中期経営計画の事業投資の方針

② 各事業分野の戦略

拡大分野

引き続き積極的に取り組む分野

発電・造水（IWPP）事業
環境・新エネルギー事業
メディカル（医療）事業

維持分野

当面継続、マーケット状況を考慮して将来性検討

資源開発事業：マーケット環境を見極めて対応
上下水道事業：運営中事業に当面注力
都市開発事業：同上

将来分野

将来のポテンシャルの大きさを考慮し、チャレンジする新規分野

空港運営事業：ミャンマーで事業権獲得を目指す
アグリ事業：ロシアでの事業運営の進展を見極め対応
中国事業：ケミカル、環境、医療など、幅広い視点でビジネスチャンスの有無を検討
ビッグデータソリューション事業：IoTを活用、プラントの事業価値向上に貢献

触媒・ファイン事業、 ファインセラミックス事業の方針

世界的に需要増大

- ・新商品・新製品開発のための技術開発促進
- ・技術獲得のための国内外企業のM & A、アライアンスを検討
- ・海外展開のさらなる推進

➡ 売上高・利益拡大を実現



<基本方針3> 財務戦略の策定

**新中期経営計画では、資本効率を意識すると共に、
手元資金の配分を明確化した財務戦略を推進致します。**

1. 自己資本比率

50%以上を安定的に維持

2. 自己資本利益率（ROE）

引き続き、10%以上を目標

3. 手元資金の配分

EPC事業に関する運転資金を確保しつつ、さらなる成長・拡大のための成長戦略投資、株主還元に重点的に配分

対象	配分の目録
EPC事業に関する運転資金	30%
成長戦略投資	30%
株主還元	20%
事業投資	10%
設備投資（社屋維持、グループ会社関連）	10%
合計	100%

<基本方針3> 財務戦略の策定

下記については**成長戦略投資**と位置付け、
手元資金の30%を目途に配分する
(他の事業投資とは切り離して、重点投資として実行)

成長戦略投資

プロジェクト遂行力強化

- ① 欧州エンジニアリング拠点の設置
- ② 新興国対応の新規海外グループ会社の設置

事業領域拡大

- ③ アップストリーム分野への進出
- ④ 海外プラントO&Mサービス事業への本格進出
- ⑤ 交通インフラ (空港) 分野への進出

技術優位性の追求による受注競争力強化

- ⑥ ビッグデータソリューション事業の推進などの諸施策



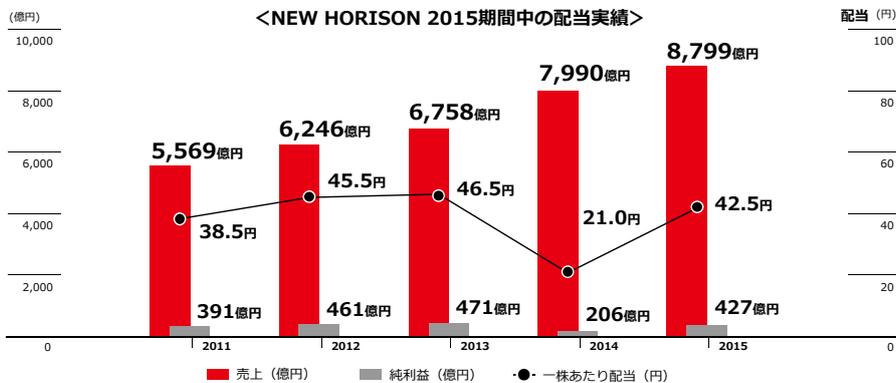
従来の株主還元方針 (配当性向 連結当期純利益の25%目途) を見直し、下記方針にて株主還元を行ってまいります。

1. 配当方針

配当性向 **30%** を目途とする。

2. 自己株買いについて

株主還元は、配当が原則。手元資金の保有状況、株価の推移などを見極め、必要とあれば実施についても検討する。



基本的な考え方

中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、株主・投資家をはじめ、顧客、取引先、地域社会等のステークホルダーと良好な関係を築き、迅速かつ適確な情報開示に努めるとともに、取締役会および監査役会等の機能を維持・強化することでコーポレートガバナンスの充実を図ってまいります。

前中期経営計画

NEW HORIZON2015

2014年6月、執行役員制度の拡充を実施。事業環境の変化と当社業務の拡大・多様化に対し、経営の機動的な意思決定を図り、かつ業務執行機能を一層強化し、もって企業価値向上を実現するために実施

新中期経営計画

Beyond the Horizon

2016年6月 社外取締役の増員を予定
経営・業務執行に対する的確な助言及び独立した立場からの監督機能の発揮を目的に、社外取締役を1名から2名に増員