

2026～2030年度

中期経営計画 (BSP2030)

Building a Sustainable
Planetary Infrastructure 2030



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

佐藤 雅之

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

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

創業の精神

いつの時代にあっても、
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



創業の精神と
パーパス（存在意義）を胸に、
さらなる成長を目指す

パーパス（存在意義）Enhancing planetary health

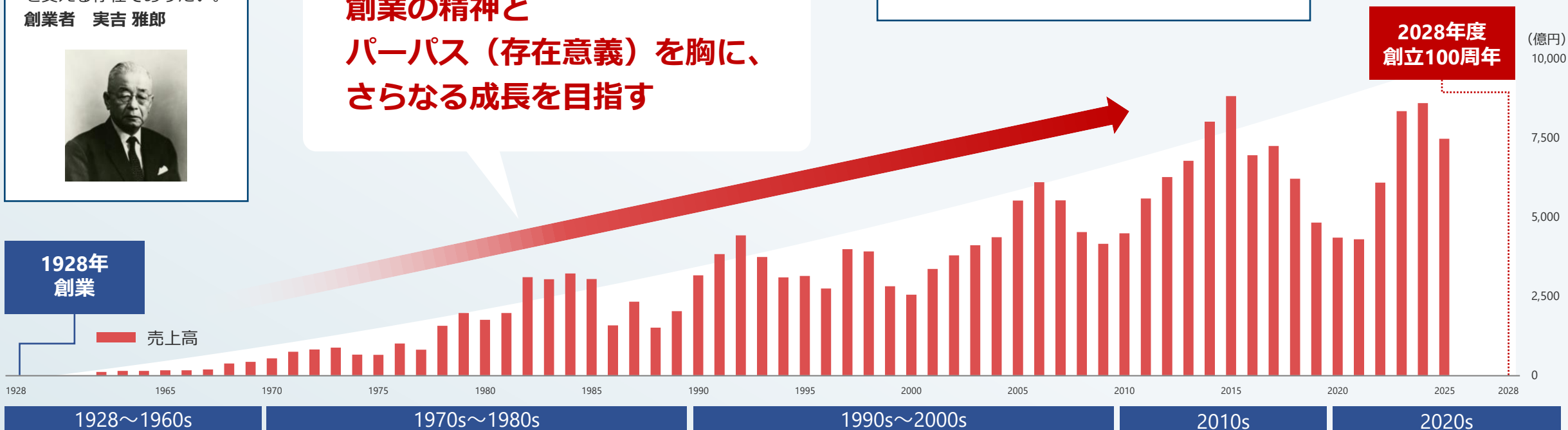
“人と地球”の健康は密接に関係しており、この2つ
を追求していくことで、豊かな未来を創っていく

2021年策定

パーパス（存在意義）

Enhancing planetary health

2028年度
創立100周年



エンジニアリング事業の創始、
海外進出へ

グローバルなプロジェクト遂行体制の構築

「ガスの時代」に対応し、LNG分野の
トップコントラクターに

事業分野・地域を拡大、
持株会社体制へ移行

「2040年ビジョン」を掲げ、
さらなる持続的な成長へ

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

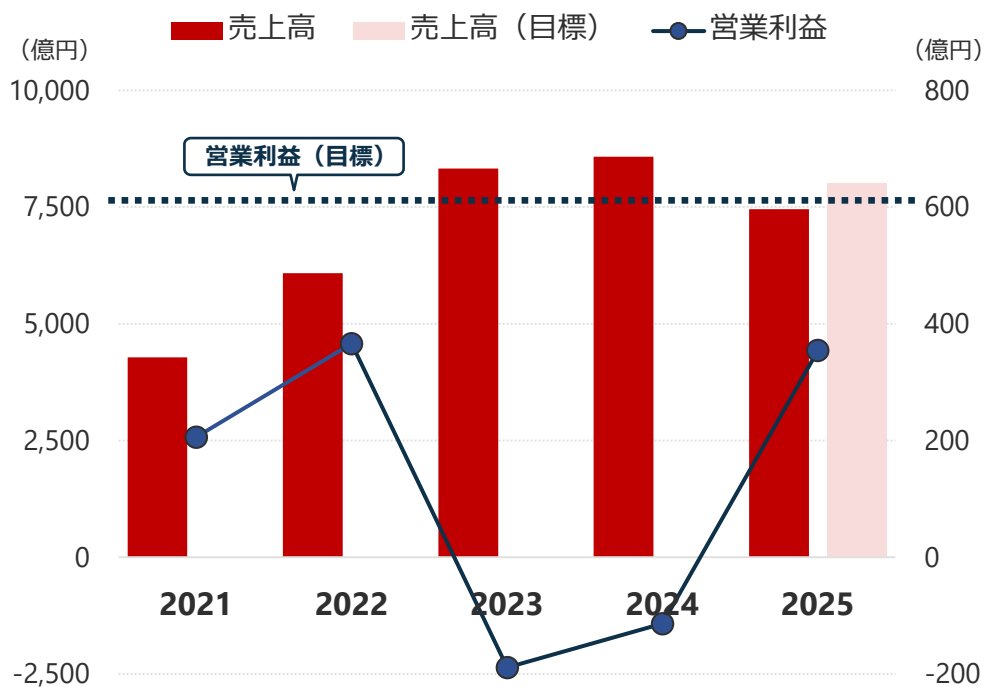
3.

組織の
トランスフォーメーション

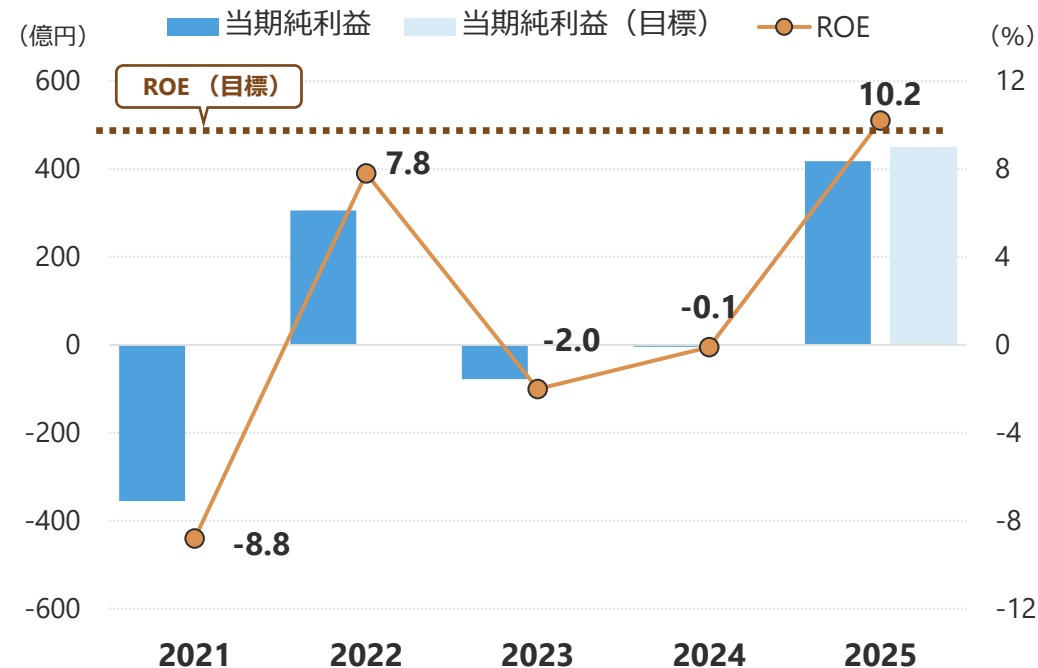
BSP2025振り返り

- 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



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こり、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

成果と課題

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

事業環境認識

見通し

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

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

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

当社グループへの影響

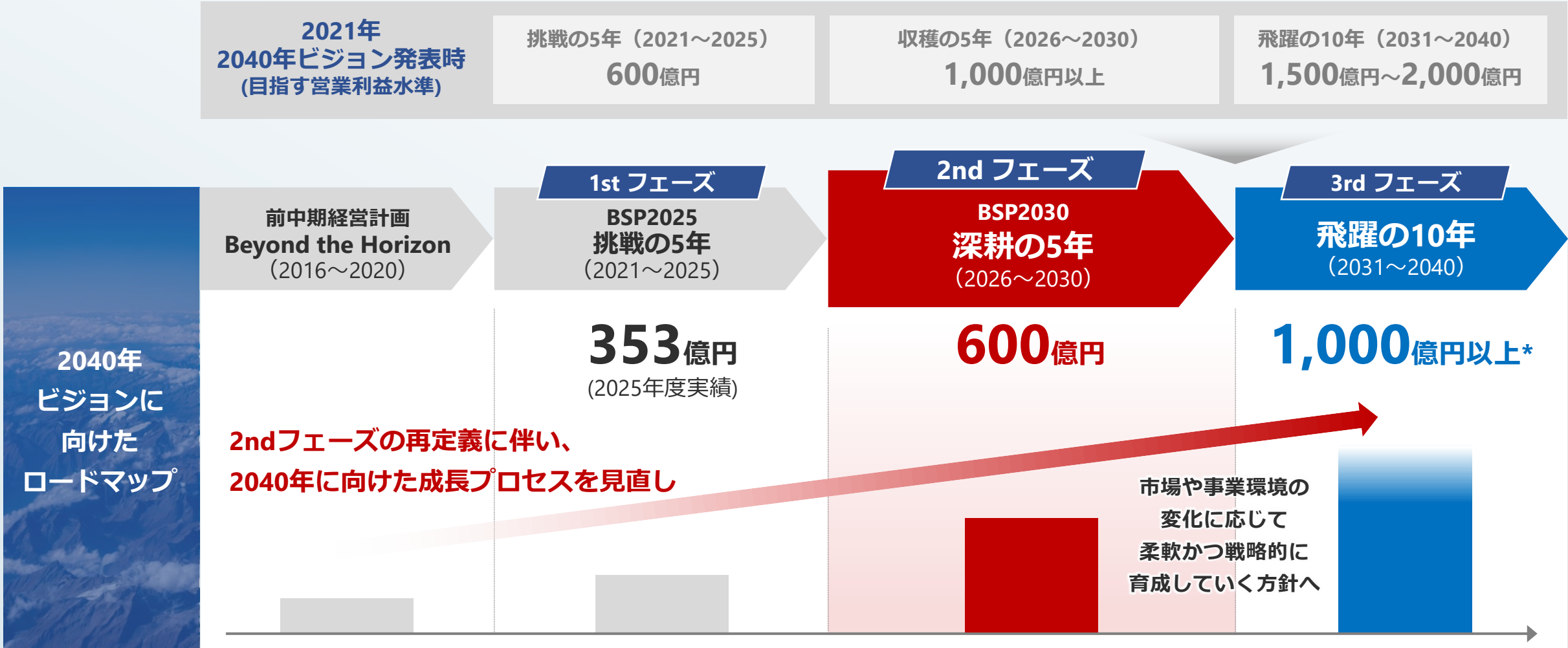
- プレーヤーが減少するなか、LNGは重要マーケットとして継続
- 不確実性は顧客の投資決定に影響
- 一方、不確実性の高さゆえの最適解を模索する動きに対し、各市場の先端情報・課題に随伴することで機会を創出

- 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

- 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

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



*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

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

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



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

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
- 新たな事業の立ち上げへの挑戦

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

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

* 後述するM&Aによる収益については考慮しておりません

総合エンジニアリング事業の持続的な競争力強化

- 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～

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

方針	ランプサムモデルの強化	
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
	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

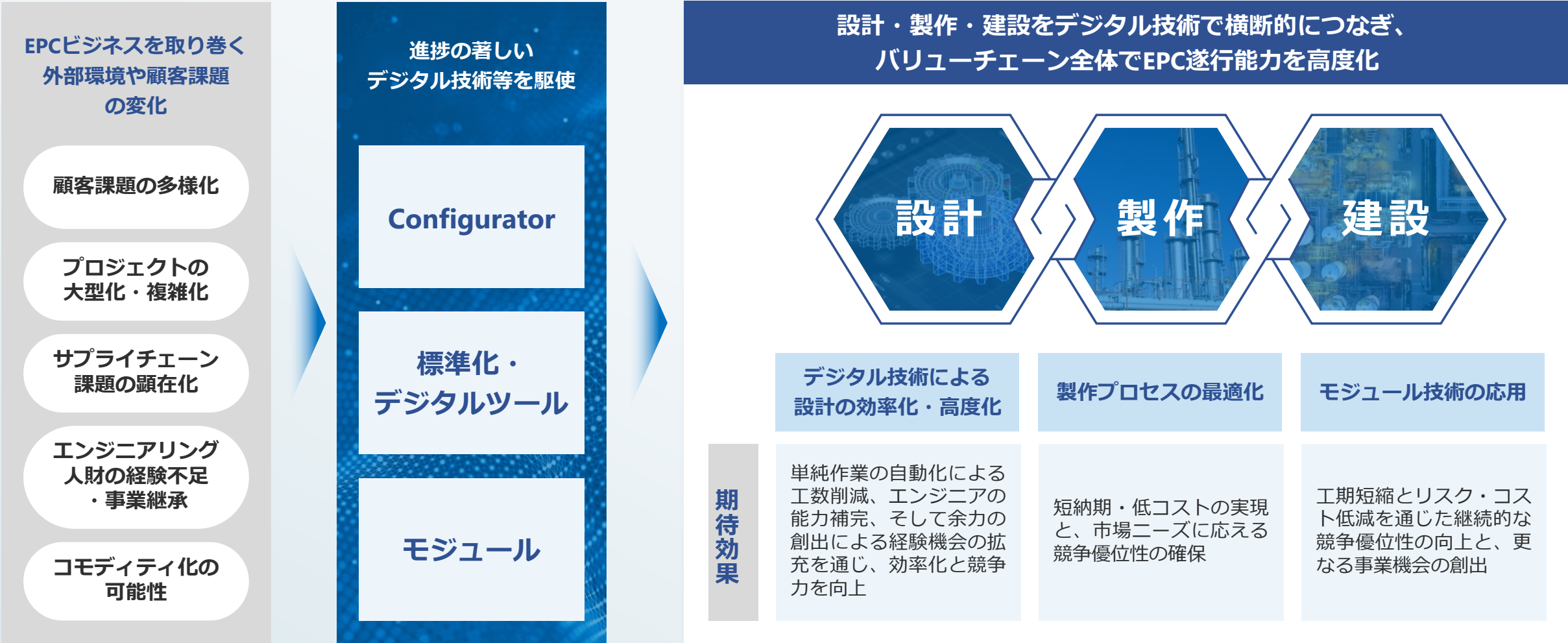
ライフサイクル全体への価値提供

- FS・FEED遂行によるEPCリスクの低減
- 既設設備の改修・改造案件への対応力強化
- メンテナンスビジネスの領域拡大

上流／下流のビジネスで得られたノウハウを
再びEPCへ還元する循環の創出

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



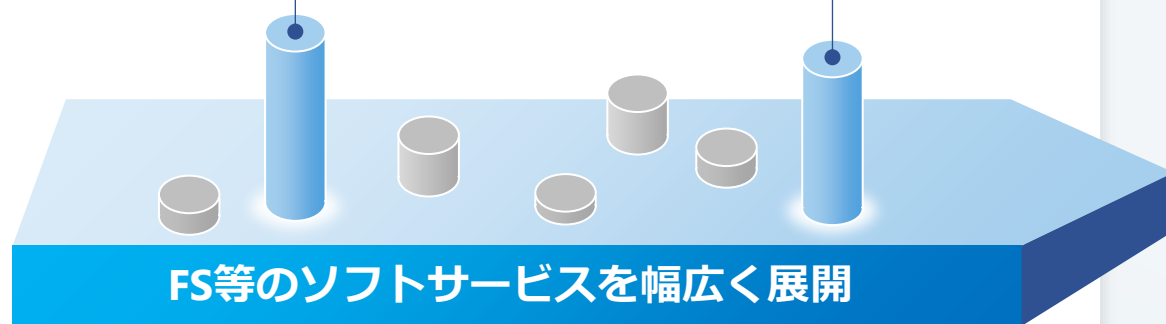
マーケットへの適応と戦略的事業育成の両立

- 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



市場の
変化を捉える

市場や
顧客ニーズ
を知る

- 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

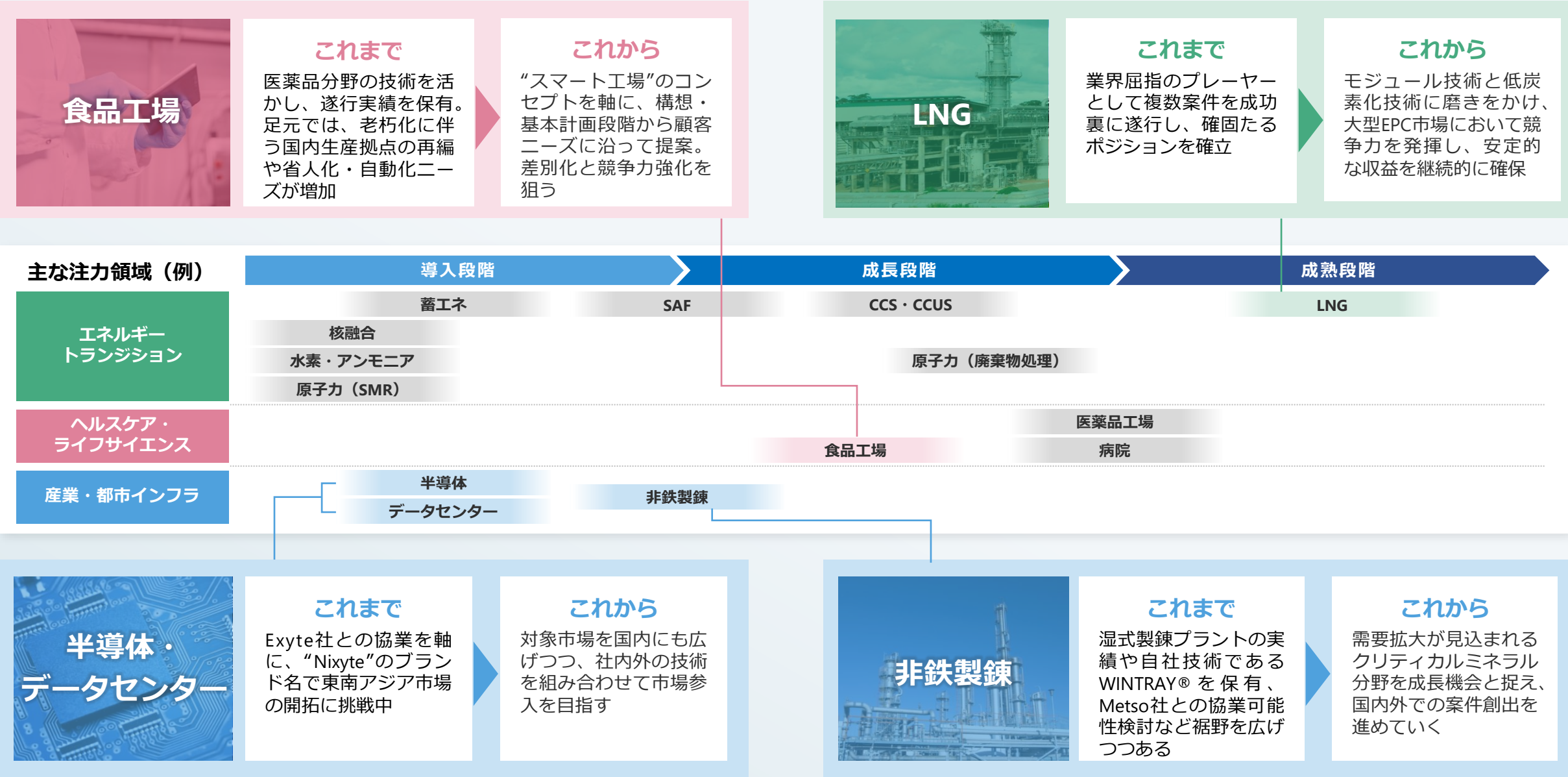
安定収益基盤の
維持・強化

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

(参考) 注力領域の例と展望



機能材製造事業の成長加速

- 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**

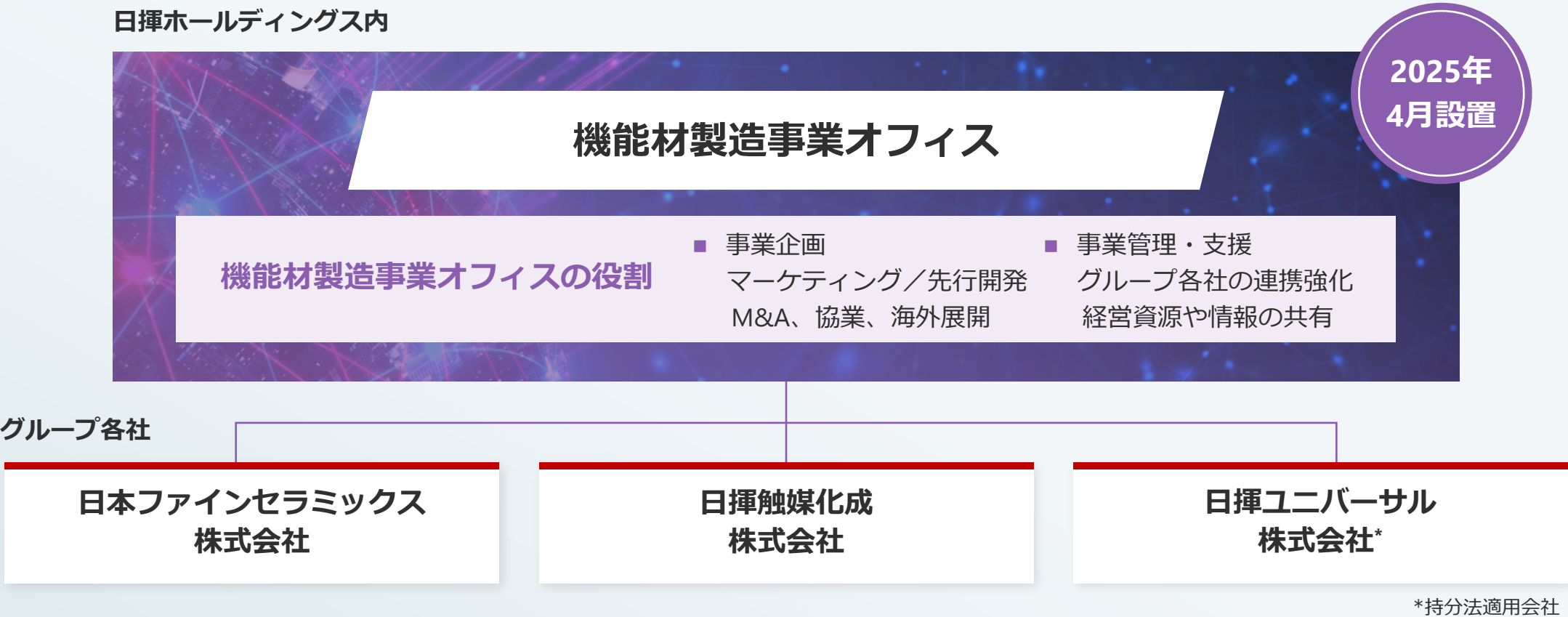
～利益向上への挑戦～

**海外市場の
積極的な開拓**

～さらなる販路拡大～

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

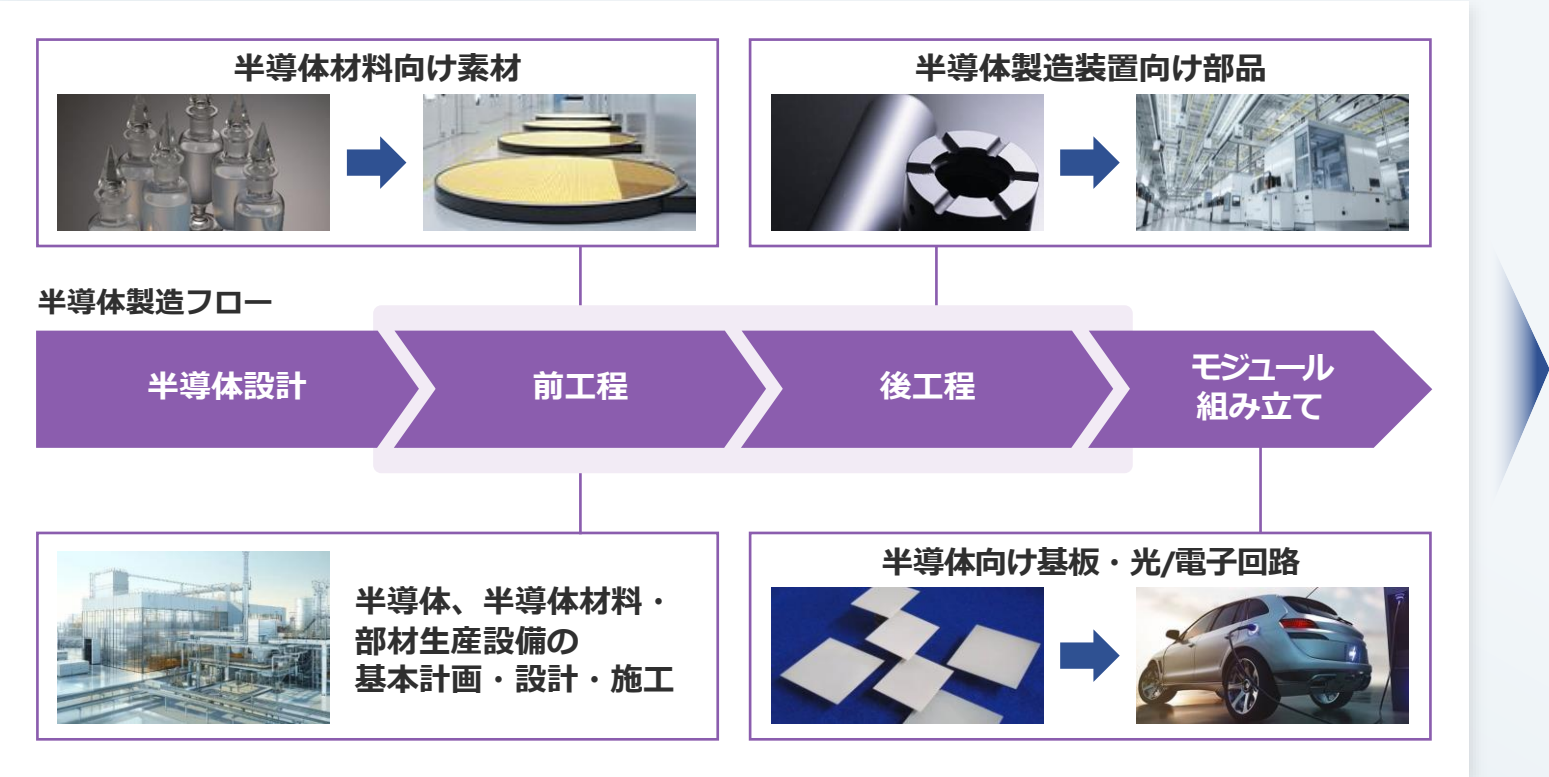


事業運営の効率性とスピードアップを実現

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

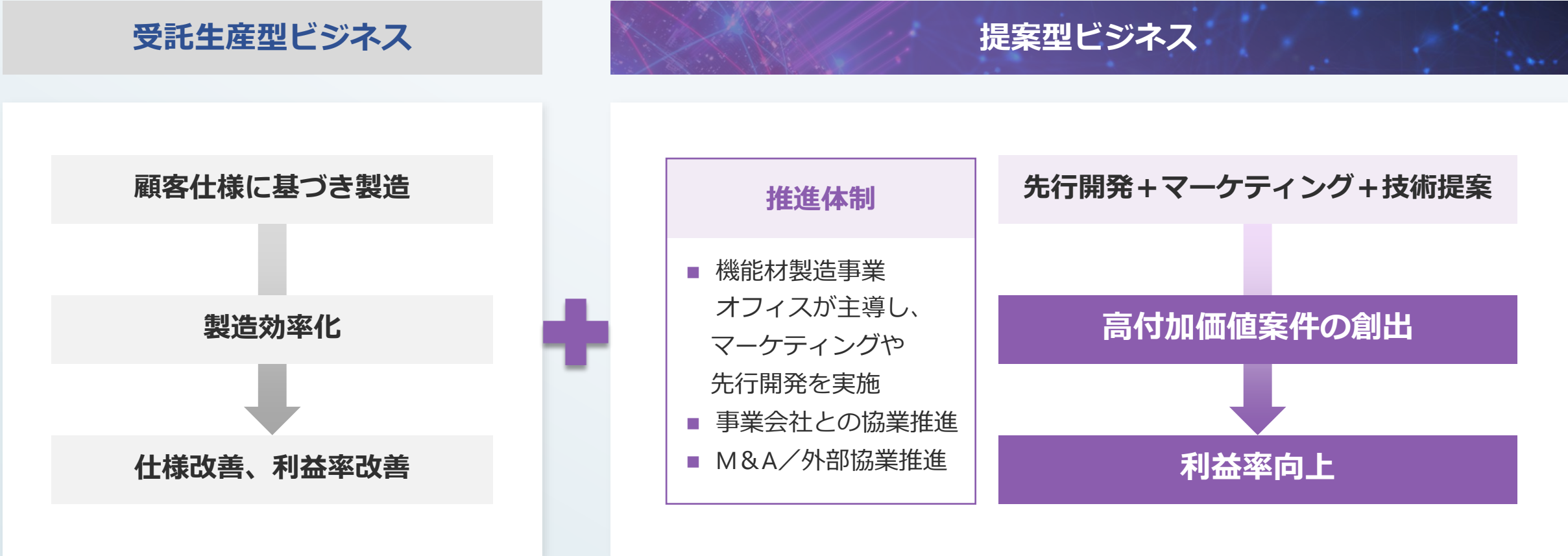
- 既存顧客内シェア拡大
- 新規顧客獲得

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

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



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

東アジア

- ・半導体の開発・生産の中核拠点
- ・半導体基板・回路の中核拠点

北米

- ・半導体・ICTイノベーションの発信拠点

東南アジア・インド

- ・主要半導体装置メーカーの集積拠点
- ・触媒分野における需要拡大

ソリューションビジネスの拡充

- 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**

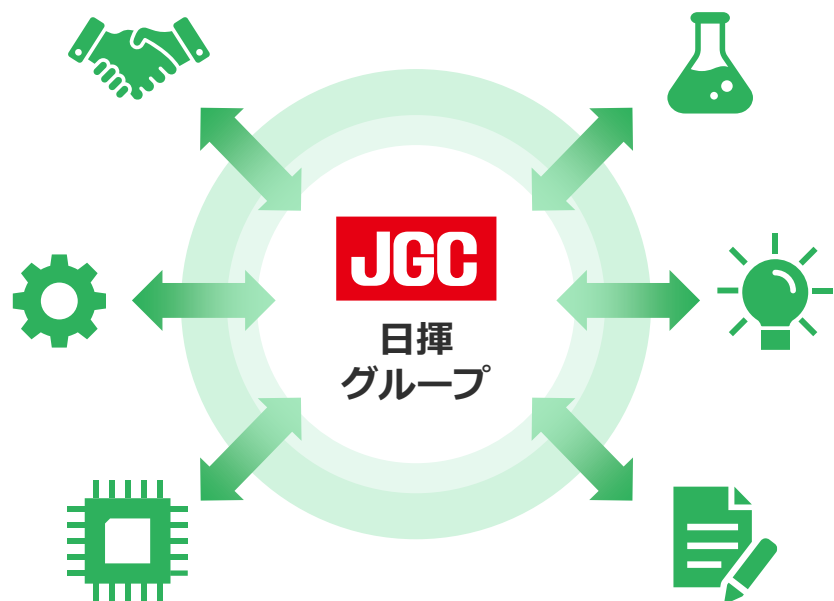
～バイオものづくり基盤の構築～

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

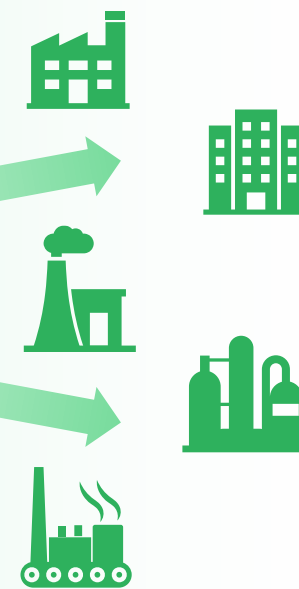
競争優位性を高め、新たな収益源を育成する重要なステップ

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

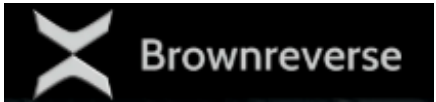


日揮グループの事業のスケラビリティと
顧客価値最大化を両立

幅広い顧客層に
ソリューションを
展開

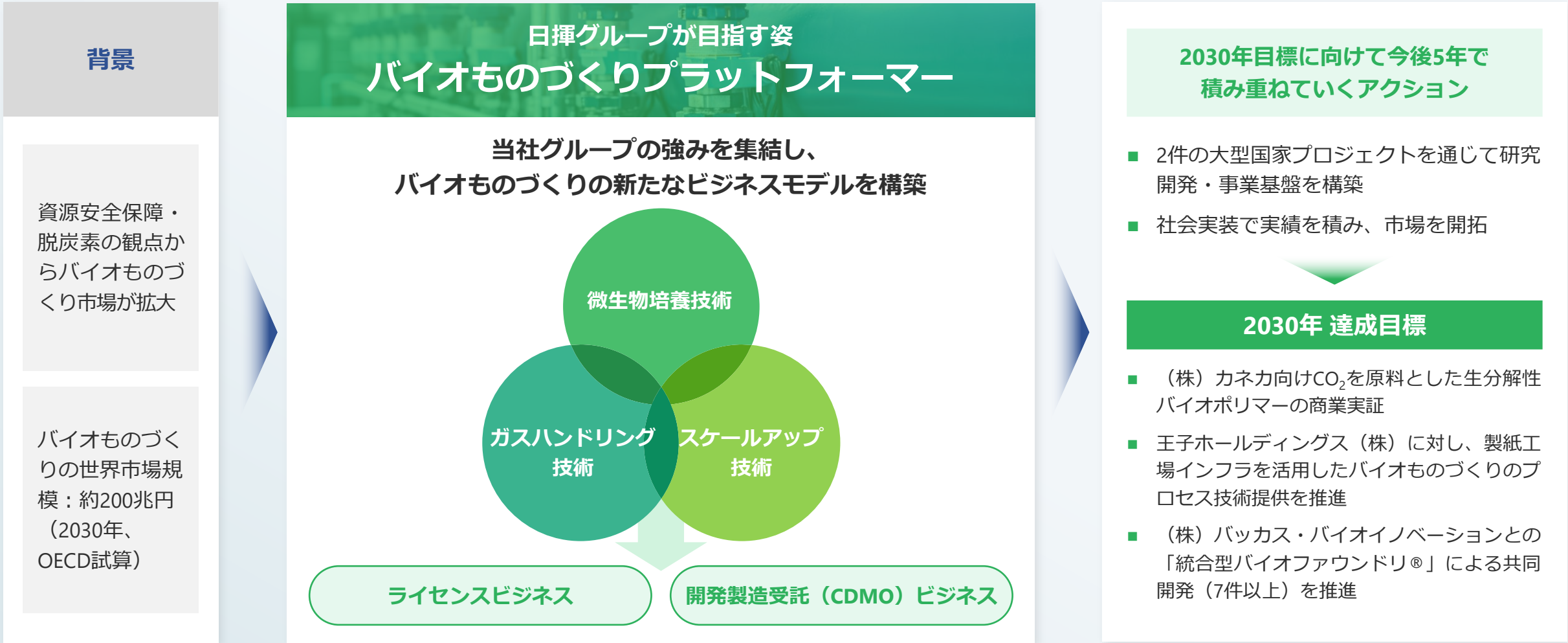


(参考) 変化を先取りし提供するソリューションの例

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



(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

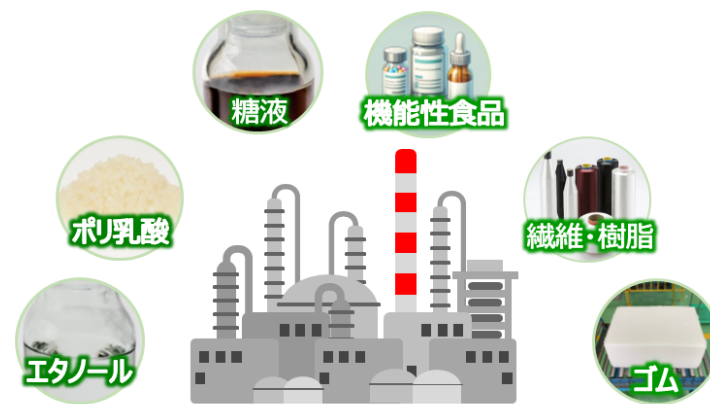
パートナー企業

（株）カネカ / （株）バックス・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](#)

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）バックス・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](#)

* 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

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

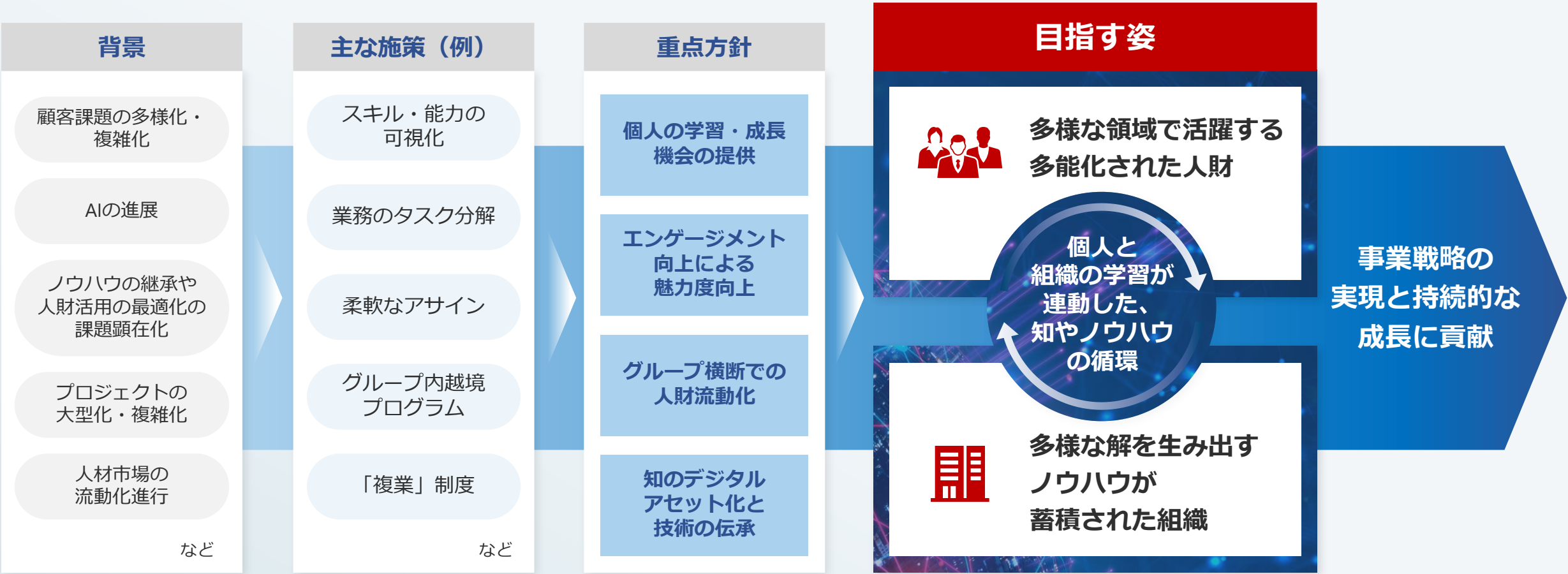
～事業戦略の実現と
持続的な成長に貢献～

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～

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



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、加えて株主還元の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

株主還元の強化

- 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

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

キャッシュフローの考え方



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