

JGC 日揮ホールディングス株式会社

〒220-6001
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1

Tel: 045-682-1111
Fax: 045-682-1112
<https://www.jgc.com>

JGC 日揮ホールディングス株式会社

統合報告書 2023

JGC Report

Enhancing planetary health

持続的成長に向けた重要な局面。 “現実的な解”の提供で さらなる企業価値向上を

日揮グループの中期経営計画「BSP (Building a Sustainable Planetary Infrastructure) 2025」は、2023年度で開始から3年目に入りました。この間、エネルギー安全保障を背景とするLNGの急激な需要増大や低・脱炭素社会に向けたサステナブル分野の急速な市場創出など、日揮グループを取り巻く市場環境には想定を超える変化がありました。

技術力で世界に“現実的な解”を提供し、これら市場環境の変化に的確に対応することで企業価値を大きく高めた日揮グループは、今、まさに持続的成長を実現していくうえでの重要な局面に差し掛かっていると認識しています。

「BSP2025」の目標達成、更には長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げたパーパス「Enhancing planetary health (人と地球の健やかな未来づくり)」の実現に向かって、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

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込め、当社グループのパーパスと定義しています。

編集方針

本レポートの発行目的

当社は、2015年から「JGCレポート」を発行し、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す当社グループの企業活動を紹介しています。当社は本誌を株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション・ツールとして活用し、引き続き建設的な対話を通じて、持続的な成長を目指していきます。

報告対象組織

本文中の「日揮グループ」および「当社グループ」は「日揮ホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。

報告対象期間

2022年4月～2023年3月(2022年度)を原則としつつ、一部2023年4月以降の情報を含みます。

本レポートにおける情報開示範囲

「JGCレポート」では、当社グループならびに社会にとって特に重要度が高い情報を集約して掲載しています。財務・非財務にかかわるより詳細かつ網羅的な情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。

将来の見通しに関する注意

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発行時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。

参照ガイドライン

編集においては、IFRS財団やWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。

Contents

マネジメントメッセージ	5	持続的成長のための経営基盤強化	37
会長メッセージ	5	サステナビリティ・マネジメント	39
社長メッセージ	9	気候変動への取り組み	41
CFOメッセージ	13	人的資本への取り組み	45
		知財・無形資産に対する取り組み	59
日揮グループの成長戦略	17	サプライチェーンにおける人権の尊重	61
日揮グループ At a Glance	19	労働安全衛生	63
日揮グループの価値創造メカニズム	21	品質マネジメント	64
価値創造を支える強み	23	コーポレート・ガバナンス	65
日揮グループのマテリアリティ(重要課題)	25	リスクマネジメント	75
長期経営ビジョン「2040年ビジョン」と		コンプライアンス	77
中期経営計画「BSP2025」	27	ステークホルダーとのエンゲージメント	79
「2040年ビジョン」とマテリアリティ(重要課題)	29		
戦略実現のための道筋	31	価値創造の結果	81
		財務ハイライト	83
		ESGデータハイライト	85
		連結セグメント情報	86
		事業概況：総合エンジニアリング事業	87
		事業概況：機能材製造事業	90
		財政状態および経営成績の分析	91
		連結財務諸表	95
		グループ会社一覧	102
		株式・株主情報	103
		会社概要	104



CEO Message

持続的成長に向けた重要な局面に

代表取締役会長CEO

佐藤 雅之

1979年当社入社。入社後一貫して財務畑を歩み、中東、北アフリカ、東南アジア、CIS諸国でのプロジェクトに財務担当として従事。

2010年6月取締役就任。2011年7月常務取締役・経営統括本部長兼財務統括担当役員(CFO)を経て、2012年6月取締役副社長に就任。2014年6月代表取締役会長に就任。2017年6月から現職。

2022年度は、ROEが大きく改善

私は、2022年の統合報告書「JGC Report 2022」で、今、世界は増大する当面のエネルギー需要への対応と持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化の加速という、ある意味でAmbivalentな(相反する)2つの課題解決に直面していると指摘しました。

そして、2021年に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」において、持続可能な社会への実現とそこに至るまでの過程のなかで社会と産業が必要とする5つのビジネス領域(「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」)への拡大に取り組む日揮グループは、技術力をベースにこの2つのAmbivalentな(相反する)課題の解決を迫られている国、顧客などの様々なステークホルダーに“現実的な解”を提供できるイコールパートナー、“協働者”になっていかなければならないという決意を述べました。

2022年度を振り返ると、直面するこの2つの課題解決に向

けて、世界がまさに大きく動き出した年であったと感じています。ロシアのウクライナ侵攻によって需要が急拡大したLNG開発は、米国、中東、アフリカなどにおいて既存LNGプラントの増設計画や新設計画が進展しました。また、新型コロナウイルス感染症の収束に伴ってエネルギー需要が回復したことで一時停滞していたLNG計画も再開に向けた検討が開始され、中東産油国においては、エネルギー需要の増大に対応する石油・ガス開発計画が実行に移されました。また、水素・燃料アンモニアやSAF(持続可能な航空燃料)の製造計画が米国、豪州、中東など世界で立ち上がりを見せ、日本国内でも進展が見られました。

世界がこのように当面のエネルギー需要増大への対応と脱炭素化への加速に関して具体的に動き出したなかで、日揮グループは2022年度、まさに“現実的な解”を提供する企業グループとして、これらの計画の実現に向けて積極的に貢献することで自らの役割を果たしました。

具体的には、当社グループはマレーシア向け洋上LNGプラント、米国向けエチレン製造プラント、サウジアラビア向け

原油・ガス分離プラントなどを受注したことに加えて、日本国内では水素製造プラント、SAF製造プラントを受注したことにより、総合エンジニアリング事業において、約8,240億円という高水準の受注を確保しました。また、業績については、国内外で遂行中のプロジェクトの確実なリスク管理の継続に加えて、機能材製造事業における市場回復などにより、2021年度比で大幅な増収増益を実現しました。とりわけ親会社株主に帰属する当期純利益は、2019年度および2020年度の低水準や2021年度の最終損失から、2022年度は306億円へと回復したことにより、ROEはここ数年続いていた低ROEから7.8%へと改善を実現することができました。

「BSP2025」の財務目標の達成が視野に

2040年ビジョンの1stフェーズである2021～2025年度の5カ年を対象とする中期経営計画「BSP2025」は、2023年度で開始から3年目に入りました。2040年ビジョンで掲げた5つ

のビジネス領域への拡大に関しては、この2年間、BSP2025における3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」に着実に取り組んできたことで、これまでオイル&ガス分野に集中していた当社の事業ポートフォリオは、5つのビジネス領域への転換が進捗しつつあります。

一方、2022年度に約8,240億円の受注を確保し、2023年度の業績見通しを、売上高8,000億円、営業利益380億円、親会社株主に帰属する当期純利益320億円としたことで、BSP2025の財務目標である売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円の達成が視野に入ってきました。2023年度のROEは7.8%を予測しており、これもBSP2025の目標の10%が視野に入ってきた状況になっています。

私は、今、日揮グループは2040年ビジョンでパーパス(存在意義)として再定義した「Enhancing planetary health(人と地球の健やかな未来づくり)」という役割を果たしつつ、持続的な成長を実現していくうえでの重要な局面に差し掛かっている

マネジメントメッセージ

会長メッセージ

と感じています。

現在、世界が直面している課題は、日揮グループが2040年ビジョンで解決すべき課題として掲げた「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用に関する環境負荷の低減」そのものであり、私は、日揮グループが今後、着実に持続的な成長を実現していくために必要なことは、2040年ビジョンで示した方向性に向かって、決してぶれることなく5つのビジネス領域への拡大とビジネスモデルの多角化を進め、技術力で“現実的な解”を提供するエンジニアリング会社として、企業価値を更に大きく高めていくことであると確信しています。

更に、ロシアのウクライナ侵攻によってもたらされた急激なLNG需要の増大や持続可能な社会の実現のためのサステナブル分野の急速な市場創出などのように、日揮グループの事業戦略に深く関連する市場環境において、今後も起こり得る想定外の、そして想定以上の変化に対しては、企業価値を毀損するリスクとして捉えるのではなく、その変化をむしろ自らの事業戦略に積極的に取り込んでいくことで、我々の持続的成長のための機会としていくことが重要であると考えています。

持続的成長のための基盤 —人的資本のさらなる強化

日揮グループが持続的な成長を実現していくためには、ビジネス領域の拡大とビジネスモデルの多角化という事業戦略の確実な実行に加えて、それらを支える経営基盤の強化に並行して取り組んでいくことが必要不可欠であると認識しています。

経営基盤のなかでも人的資本の強化は、日揮グループの持続的な成長の実現を大きく左右する極めて重要な課題であると考えています。これまで人的資本の強化に関しては、メインビジネスである総合エンジニアリング事業のプロジェクト遂行責任者であるプロジェクトマネージャーなどのプロジェクト人材や設計エンジニアなどの体系的、かつ継続的な育成を図ってきており、これらの人材は総合エンジニアリング事業における日揮グループの優位性を支えてきたと評価しています。

しかしながら、2040年ビジョンにおいてこれまでのオイル&ガス分野にとどまらない幅広いビジネス領域への拡大とEPC事業を主体としてきたビジネスモデルの多角化に取り組ん

でいくためには、新たな人的資本の強化策の実行が必要不可欠との観点に立ち、現在、求められる人材ポートフォリオの明確化や多様な人材の育成方針と具体的な育成プログラムの策定に取り組んでいます。

また、それぞれの人材がモチベーションを高く維持し、会社が求める人材への成長を促す環境整備にも並行して取り組んでいます。2022年度にPay for VALUEをコンセプトにしたジョブ型に近い人事制度に改め、それぞれの人材の役割・職責を評価して処遇に反映する仕組みを整えたのに加えて、2023年度から日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮に所属する社員を対象に平均10%の処遇改善を実施しました。更に、インクルージョン&ダイバーシティの推進にも積極的に取り組んでおり、このほかにも社員とのエンゲージメントの強化をはじめ、幅広い人材が持つそれぞれの能力を最大限に発揮してもらうための多様な施策を実施しています。

人的資本は、日揮グループが持続的な成長を実現するうえで最も重要な経営基盤であると強く認識し、今後も更にその強化に取り組んでいきます。

最後に

私は1979年に入社し、2010年からは取締役として、2017年からは会長CEOとして、40年以上にわたって日揮グループのこれまでの足跡をつづきに見てきました。

総合エンジニアリング事業において、長らくオイル&ガス分野のプラントのEPC事業をメインビジネスとしてきた日揮グループは、常に市場の拡大や対象とするプラントの領域拡大を図ることで、ほぼ一貫して右肩上がりの成長を実現してきました。そして、そこで日揮グループが創出してきた主たる企業価値は、エネルギーの安定供給への貢献であり、資源国の経済発展や雇用創出、人材育成であったと捉えています。

しかし、現在、世界が持続可能な社会の実現に向かうなかで、2040年ビジョンでパーパス(存在意義)を「Enhancing planetary health」と再定義し、人と地球の健やかな未来づくりに貢献する企業グループを目指して、エネルギートランジションをはじめとする5つのビジネス領域で、“現実的な解”を提供する日揮グループが創出する企業価値は、これまで創出してきた企業価値を遥かに超える、幅広く、そして深いものであると考えています。

私は、日揮グループの95年に及ぶこれまでの足跡を振り返り、今後進んでいく将来を見据えた時、2023年度の日揮グループは、まさに企業グループとしての持続的な成長を実現していくうえでの重要な局面に差し掛かっていると強く感じています。私は、こうした局面を迎えた日揮グループのCEOとして、持続的な成長の実現と企業価値のさらなる向上を目指して、その重責を果たしていく所存です。

株主の皆さまにおかれましては、さらなるご支援を心よりお願い申し上げます。



COO Message

市場環境の変化を追い風に

代表取締役社長COO

石塚 忠

1972年当社入社。入社後、国内プロジェクトの建設部門に配属され、その後多くの海外プロジェクトの責任者を務める。2008年6月常務取締役・工務統括本部長就任。2010年専務取締役を経て、2011年6月取締役副社長に就任。2017年2月上席副社長執行役員CPOを経て、同年6月から現職。



2022年度の総括 —過去2番目の受注高を記録

2022年度の総合エンジニアリング事業の受注高は、ポストコロナの資源マーケットの回復が鮮明となったなかで、メジャーオイル、産油国国営石油会社による設備投資の本格化という波を確実に捉え、サウジアラビア向け原油・ガス分離プラント、マレーシア向け洋上LNGプラント、米国向けエチレン製造プラントを受注するなど、受注目標8,400億円に対し、海外約6,960億円、国内約1,280億円の計約8,240億円となり、2021年度の約2.5倍、過去2番目となる受注高となりました。加えて、2022年度は水素・燃料アンモニア、SAFといったサステナブル分野がいよいよ市場創出に向かって動き出した年でもあり、日本国内でEPCプロジェクトを受注したほか、海外では事業化調査(FS)役務、基本設計(FEED)役務の受注といった成果を上げました。

一方、業績は売上高、ならびに各段階の利益のいずれにおいても、期初の業績見通しを上回り、特に、エンジニアリング会社の収益力を示す売上総利益率は、円安の影響、ならびに

総合エンジニアリング事業における遂行中プロジェクトの採算改善に加えて、機能材製造事業におけるケミカル触媒、ファインケミカル市場の需要回復などにより、期初見通しの9.0%を2ポイント上回る11.0%となりました。私が社長に就任して以降、ターゲット案件が持つリスクを精査、分析し、確実に利益を出せる案件を選別受注し、更に受注プロジェクトに対して徹底したリスクマネジメントを実行するといった取り組みを推進したことで、総合エンジニアリング事業における変革が根付き始めてきたと考えています。今後も、プロジェクトを取り巻く様々な変化に目を配りつつ、引き続き最大限のプロジェクトリスク低減に取り組んでいく所存です。

「BSP2025」の重点戦略を着実に実行

中期経営計画「BSP2025」の2年目であった2022年度も、BSP2025の数値目標の達成、ならびに5つのビジネス領域への拡大、ビジネスモデルの多角化を目指し、BSP2025で掲げた重点戦略の「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製

造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」に引き続き積極的取り組み、着実に成果を上げたと評価しています。

「EPC事業のさらなる深化」では、LNGなどのプラント市場の急拡大に対応するべく、EPC遂行キャパシティの拡大を目的に、2022年8月にインドのチェンナイに新たにオペレーションセンターとしてJGC India社を設立し、人員拡大を進めています。EPC遂行力強化の観点では、カナダで現在遂行中のLNGカナダプロジェクトで、当社が独自開発したモジュール工法である「J・I・Module™(JGC Integrated Module)工法」を適用し、成功裏にモジュールを完成させることができました。今後、モジュール工法が採用されるプロジェクトの増加が予測されるなかで、当社の高度なEPC遂行力を顧客に強く印象付けることができたと考えています。2023年度を本格導入元年と位置付けてきたEPC DXは、既にカナダ、イラク、サウジアラビアなどで遂行中のプロジェクトに順次導入を開始しており、今後も引き続き受注プロジェクトへの導入を進めていく予定です。日本国内で高水準の設備投資が継続されている医薬品分野では、2022年度も複数の案件を受注し、ワクチンやバイオ医薬品といった今後需要の拡大が見込まれる分

野に強みを持つエンジニアリング会社としての地位を確立しました。こうしたなかで、2022年度に完工した中外製薬工業株式会社向け低・中分子医薬品の合成原薬製造棟建設プロジェクトが、ISPE(国際製薬技術協会)が主催する「Facility of the Year AwardのCategory Winner for Innovation」に選出されたことで、医薬品分野におけるトップコントラクターとしての地位を確かなものにする事ができました。

「高機能材製造事業の拡大」では、持株会社である日揮ホールディングスで新たにCMO(Chief Manufacturing Officer)を任命し、機能材製造セグメントに対する注力姿勢を明確化するとともに、市場変化の著しいこのセグメントにおいて迅速な設備投資などの施策を実施し得る体制を整えました。触媒・ファインケミカル分野では、2023年度に入って福岡県と新潟県において新規工場用地を取得し、2030年を見据えたさらなる成長のための本格投資を開始しました。また、ファインセラミックス分野では、EV用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産に向けた設備投資を決定するとともに、宮城県に新規工場用地を取得しました。今後の需要拡大を見据えた設備投資を更に加速していきます。

マネジメントメッセージ

社長メッセージ

「将来の成長エンジンの確立」では、水素・燃料アンモニア、SAF分野の市場創出のスピードアップを的確に捉え、株式会社INPEX向けブルー水素・アンモニア製造実証設備を受注し、また、コスモ石油株式会社、株式会社レポインターナショナルとともに合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立し、SAF事業を開始するとともに、コスモ石油堺製油所で計画したSAF製造プラントを受注するなど、日本国内におけるこれら分野の先駆者としての役割を果たすことができました。更に、海外では2023年度に入り、住友商事株式会社などが計画した豪州での水素製造プラントの受注をはじめ、日系商社などが海外で計画しているサステナブル案件の実現を支援しています。

2023年度も引き続き3つの重点戦略を強力に実行していく所存です。

2023年度受注目標、業績見通し

2023年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は、2022年度に引き続きメジャーオイル、産油国国営石油会社の設備投資意欲が旺盛と考えられることに加えて、水素・燃料アンモニア、SAFなどのサステナブル分野の国内外での計画の進捗や、日本国内におけるワクチン製造、バイオ医薬などの医薬分野の設備投資の継続が予測されることを踏まえ、2022年度受注実績と同水準の8,000億円とし、海外EPC事業で6,200億円、国内EPC事業で1,800億円の受注を目指しています。

海外EPC事業のエネルギーソリューションズ分野では、需要が急拡大しているLNG分野を中心に、中東、アフリカなどのLNG案件の受注を目指しています。

2023年7月10日～13日に、カナダ・バンクーバーで開催された世界最大のLNG関連の国際会議・展示会「LNG2023」に私も参加し、メジャーオイルや産油国国営石油会社など、多くの顧客と面談する機会がありました。急拡大するLNG需要に対応するべくLNG開発投資を計画している顧客からは当社グループの技術力、プロジェクト遂行力が高く評価されており、「是非とも計画実現に協力してほしい」といった言葉を頂くなど、期待の大きさをひしひしと感じました。

サステナブルソリューションズ分野では、米国、豪州、中東、東南アジアなどで日系商社や現地企業が計画している水素・燃料アンモニア計画のFEED案件などの受注を目指し、2024年度以降のEPC案件の受注へとつなげていきたいと考えています。ファシリティソリューションズ分野では、中東、米国などにおける再生可能エネルギー、半導体関連、化学案件の受注を目指しています。国内EPC事業では、2022年度に引き続き医薬品工場、水素・燃料アンモニア、蓄電池などの案件受注を目指しています。

2023年度の業績見通しは、売上高8,000億円、売上総利益680億円、営業利益380億円、経常利益450億円、親会社株主に帰属する当期純利益320億円としています。売上高については、2022年度に総合エンジニアリング事業で約8,240億円の受注高を上げ、これら案件からの売上増加が見込まれることから、2022年度比で大幅な増収となる見通しであり、各段階の利益については、経常利益を除き増益を予測しています。

売上総利益率は、2022年度実績の11%から2.5ポイント減の8.5%を予測しています。今後、遂行中プロジェクトの採算改善や円安の継続状況などにより上昇する可能性はありますが、総合エンジニアリング事業における社員の処遇改善による一過性の影響、ならびに機能材製造事業における半導体市況の悪化などを背景とした減益予想がその背景となっています。

総合エンジニアリング事業において、引き続きターゲット案件の持つリスクを徹底的に精査、分析したうえで選別受注を進めていくことに加え、受注したプロジェクトに対して確実なリスクマネジメントを実行していくことで、利益創出を実現していきます。

機能材製造事業は、2023年度は2022年度まで業績を牽引してきた汎用ケミカル触媒の市況や半導体製造装置関連の市況悪化により、売上高はその他の製品群が補うことで微増となる見通しですが、営業利益は踊り場の1年になると予測しています。触媒分野は、需要が堅調な石油関連触媒を中心に海外顧客への拡販、低・脱炭素分野向け製品の展開を推進し、ファインケミカル分野では、用途拡大による収益源の多角化を加速していきます。ファインセラミックス分野は、半導体市場の2024年度以降の回復を見据え、生産計画や体制の見

直しを実施していきます。また、パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の需要が引き続き旺盛であることから、生産能力の増強を予定通り行っていきます。

2025年度を最終年度とするBSP2025の数値目標の達成のためには、まずは2023年度の受注目標、業績見通しの達成が必要不可欠であると認識しており、その達成に全力を挙げていく所存です。

市場変化に対応した体制構築に全力

私はCOOとして、現在当社グループがなすべきことは、プラント市場の急拡大とサステナビリティ分野の急速な市場創出という市場環境の変化に対して、スピード感を持った施策を実行していくことであると認識し、プラント市場の急拡大に伴い増加する案件に対応し得るプロジェクト遂行キャパシティの拡大、更に急速な市場創出が進んでいるサステナブル分野への継続的、かつ適切なリソース配分や同業企業との連携に全力を挙げてきました。

プロジェクト遂行キャパシティの拡大に対しては、先述したとおり、2022年からインドのチェンナイにJGC India社を設立し人員拡大を進めるなど、プロジェクト遂行キャパシティの拡大策を実行しました。現状400名程度の人員を早期に1,000名まで拡大していく計画です。また、サステナブル分野では、市場変化・拡大を先読みして、2021年度に東洋エンジニアリング株式会社と水素・燃料アンモニア分野でアライアンス契約を締結したのに引き続き、2022年度には国内SAF分野でも同社とアライアンス契約を締結し、サステナブル分野における受注競争力強化策とプロジェクト遂行キャパシティの拡大策を実行しました。

サステナブル分野への継続的、かつ適切なリソース配分という観点では、2022年度に海外EPC事業会社である日揮グローバルにサステナブル分野の専門組織サステナブルソリューションズを設置したほか、国内EPC事業会社である日揮にリニューアブルエネルギーソリューション部を設置し、サステナブル分野への継続的な取り組みを実行し得る体制を構築しました。加えて、バイオものづくりなど将来のものづくり産業のあり方に大きな影響をおよぼすことが予測される新たな動き

も出てきており、当社は株式会社バックス・バイオイノベーションと統合型バイオファウンドリ®事業の推進に着手しました。バイオものづくりは、当社にとって将来の成長エンジンになり得る分野として捉えており、投資を含めた取り組みを加速させていく予定です。

今後も、当社を取り巻く市場環境の変化にきめ細かく目を配り、適切な施策をスピード感を持って実施していきます。

最後に

2023年度は、当社グループが中長期的な成長を実現していくうえで重要な分岐点になる年と認識しています。私はCOOとして、2023年度の受注目標、および業績見通しの達成に全力を尽くすとともに、当社グループを取り巻く市場環境の変化を追い風として捉え、スピード感のある施策を果敢に実行していくことで、BSP2025の数値目標の達成、ならびに事業戦略の推進をリードしていきます。

視点をBSP2025の最終年度である2025年度のみならず、更にその先にしっかりと置きながら自らの責務を果たしていく所存です。引き続き、変わらぬご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。





CFO Message

さらなる資本効率の向上に向けた 財務戦略を推進

取締役 副社長執行役員CFO

寺嶋 清隆

1981年当社入社。法務部門にて業務提携や国内外プロジェクトの契約業務などに従事。2014年執行役員経営統括本部長代行、2016年取締役執行役員経営統括本部長、2017年取締役常務執行役員経営統括本部長、2018年取締役専務執行役員CFO兼経営統括本部長を経て、2020年4月から現職。

2022年度の総括

2021年度に「2040年ビジョン」を策定し、その1stフェーズである2021～2025年度を対象とする中期経営計画「BSP2025」が開始されて以降、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとするうえで必要不可欠な強固な財務基盤の維持、資本効率の向上に資する戦略的な資本政策、ならびにROE向上のために最も重視している親会社株主に帰属する当期純利益の増大を支える成長戦略投資の積極的な実行を自らの責務と認識して取り組んできました。2022年度はそのいずれにおいても効果的な財務戦略を実行することができたと捉えています。

2022年度の総合エンジニアリング事業では資源マーケットの回復が鮮明になったなかで顧客の設備投資が本格化したことを背景に、当社グループ史上過去2番目となる約8,240億円の受注高を確保したことに加え、業績面でも連結売上高、ならびに各段階の利益が期初の業績見通しを上回り、また2021

年度比でも大幅な増収増益を達成することができました。

今後も市場環境の変化に目を配りながら、引き続き着実な財務戦略を推し進め、当社グループの中長期的な成長を実現していきたいと考えています。

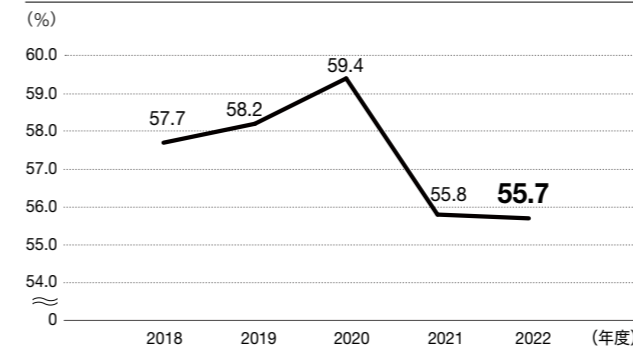
自己資本の状況

当社グループのメインビジネスの一つである総合エンジニアリング事業では、強固な財務基盤の維持によるリスク耐性の確保が事業の継続、ならびに顧客の信頼獲得による持続的な事業拡大のために必要であると考えています。そのため、自己資本比率は50%以上を安定的に維持するという方針を掲げています。2023年3月末で自己資本比率は55.7%となっており、引き続き強固な財務基盤を維持しています。

BSP2025では、2025年度の数値目標として売上高を8,000億円としましたが、今後のプラント市場の拡大可能

性を踏まえるとこれを上回る可能性があります。そのため、さらなる自己資本の充実によって50%以上の自己資本比率の維持を図っていく必要性は高まっていると認識しています。

自己資本比率の推移



効果的な資金の活用

2023年3月末の現金預金は、過去終了プロジェクトの係争終結に伴う債権回収などにより期初から447億円増加し、3,329億円となりました。

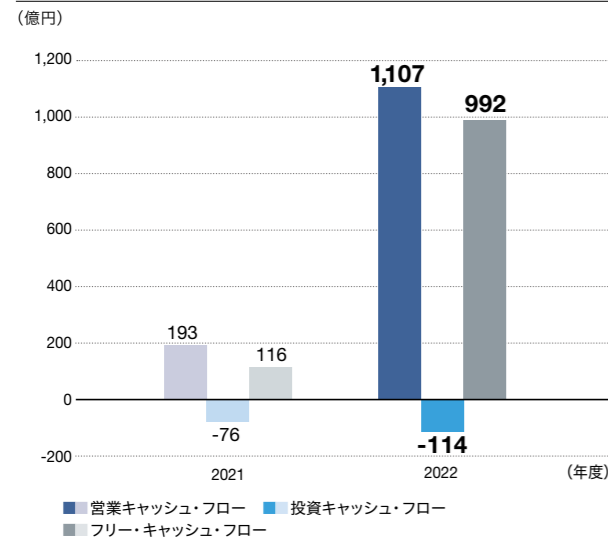
当社のメインビジネスである総合エンジニアリング事業では、通常、顧客から前受金として預かったキャッシュをプロジェクト遂行に充当していくため、遂行中の案件の契約条件や進捗状況によって手元の資金量は増減します。また、金融市場の急激な混乱など外部環境の変化があった場合にも、遂行中の案件を安定的に継続遂行するため、前受金として預かったキャッシュに加えて年間売上高の2カ月分程度の運転資金を確保することを方針としています。こうした前受金や運転資金を上回るキャッシュは、成長戦略投資に充当可能な資金と位置付けることができると考えています。

マネジメントメッセージ

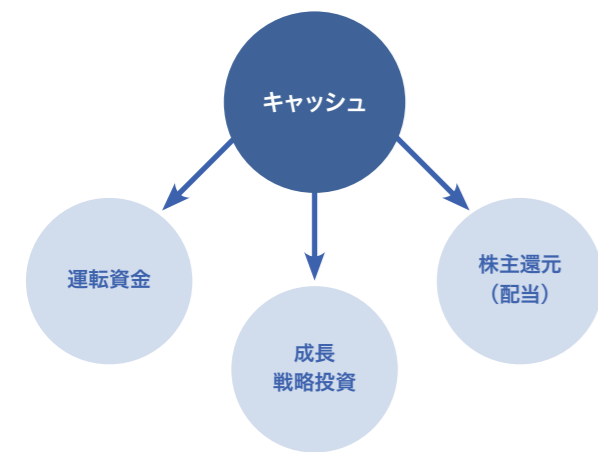
CFOメッセージ

既存事業の拡大と成長戦略投資を並行して進めるため、手元キャッシュに加え営業キャッシュ・フローを活用していきますが、事業環境や中期的なキャッシュ・フローの見通しに加え、金融市場の動向に照らした最適な額、タイミングによる資金調達も重要な選択肢と考えています。SAF、パイオものづくり、EV自動車向けパワーモジュール用高熱伝導窒化ケイ素基板への投資を主な資金使途として、2023年9月に発行したグリーンボンドのように、今後も負債による調達は必要に応じて検討していきます。

フリー・キャッシュ・フロー



キャッシュの配分

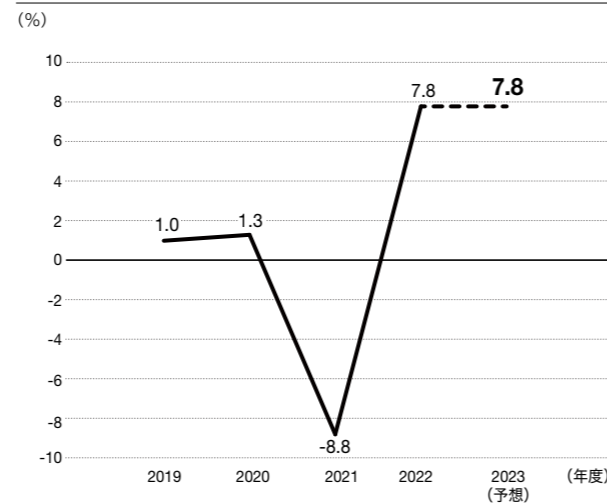


ROEの向上に向けて

事業拡大と成長戦略投資を進めていくうえで、資本効率性は重要であり、資本コストに照らし、ROEは中長期的に10%以上を確保していきたいと考えています。先述のとおり、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとする当社グループにとって、自己資本のさらなる充実を図りながらROEの向上を図っていくためには、親会社株主に帰属する当期純利益をいかに拡大していくかが重要であり、そのためには事業活動の成果である営業利益の拡大を最優先に考えています。

BSP2025の初年度であった2021年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、豪州のLNGプロジェクトにおける特別損失の計上により、355億円の最終損失となりましたが、2022年度に306億円へと黒字転換を果たしたことで、当社のROEは-8.8%から7.8%へと大幅に改善しました。また、2023年度については期初の業績見通しをベースとすると7.8%程度となる見込みです。

ROEの推移



当社グループはBSP2025において、5つのビジネス領域への拡大、ならびにビジネスモデルの多角化を図ることで、数値目標として掲げた売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円、ROE10%の達成を目指しており、この目標を確実に達成するために、BSP2025を開始した2021年度以降、3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の

成長エンジンの確立」に積極的に取り組んでいます。

私は、CFOとしてこれら重点戦略の取り組みを財務的に確実、かつ戦略的に行うことでROEの向上を実現したいと考えています。また、BSP2025期間である2021～2025年度の5カ年で2,000億円を目途とした成長戦略投資を計画しており、2021～2022年度の2年間で既に約320億円の投資を実行しました。重点戦略別の投資額は、「EPC事業のさらなる深化」で約50億円、「高機能材製造事業の拡大」で約170億円、「将来の成長エンジンの確立」で約100億円となっています。更に機関決定が既になされた投資案件の約680億円と合わせると、成長戦略投資として約1,000億円まで目途をつけています。

成長戦略投資案件の選択にあたっては、プラント市場の今後の拡大やサステナブル分野の市場創出のスピードアップといった、BSP2025を開始した2021年度以降の急激な市場変化を強く意識し、プロジェクト遂行キャパシティの拡大を目的とした海外オペレーションセンターの設立、SAF事業の立ち上げといった案件への投資も実行しました。

なお、投資判断にあたっては、持株会社である日揮ホールディングスに設置したグループ投融資委員会において、資本コストを考慮した定量的な分析に加え、研究開発的な案件については、将来の事業拡大につながる可能性も踏まえながら、十分かつ慎重な審議を行っています。また、同委員会では、投資後の案件の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備し運用しています。

株主還元の充実

株主還元は当社にとって重要な経営課題と認識しており、株主還元方針については、BSP2025期間において配当性向30%を目途として年1回の現金配当を基本とし、かつ下限として1株当たり年間配当額15円と設定しています。また、自己株式の取得については、業績見通し、およびフリー・キャッシュ・フローの状況などを勘案して、適宜実施を検討することとしています。

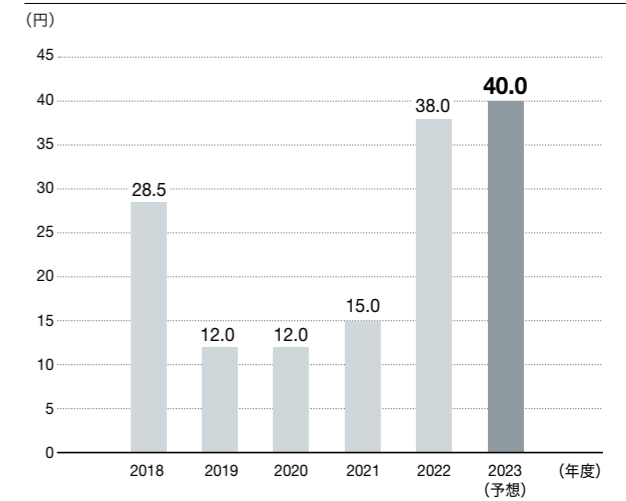
1株当たりの配当金は、BSP2025の初年度であった2021年度以降、業績の改善に伴って増配を実現してきており、2025年度の親会社株主に帰属する当期純利益目標450億円

の達成に向けて、効果的な財務戦略を実施していくことで、1株当たり配当金のさらなる増額を実現していきたいと考えています。

加えて2023年2月には、足元の営業キャッシュ・フローの状況と今後の見通し、今後の市場環境や業績見通しなどを総合的に勘案し、当社として20年ぶりとなる総額200億円、1,200万株規模の自己株式の取得を実施しました。自己株式の取得は、株主配当と同様に当社にとって株主還元の重要な施策と位置付けており、今後の業績見通しや成長戦略投資を含むキャッシュ・フローの見通しを踏まえ、引き続き自己株式の取得の可能性を検討していきます。

引き続き、ご支援のほどよろしくお願いいたします。

1株当たり配当金の推移



日揮グループの成長戦略

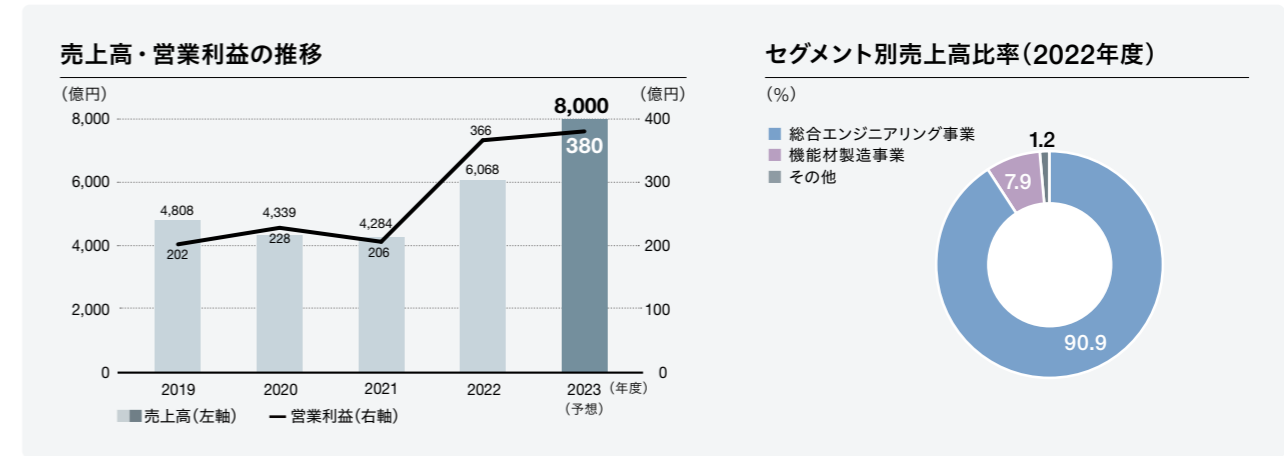
日揮グループは、企業グループとしてのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、2021年度に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」ならびに、足元の5年間を対象期間とする中期経営計画「BSP2025」を着実に推進してきました。BSP2025は2023年度で3年目の折り返しとなります。本章では、当社グループの価値創造メカニズムや戦略の前提となる重要課題、更にはBSP2025の進捗ならびに、実現に向けた今後の方針についてご説明します。

日揮グループ At a Glance	19
日揮グループの価値創造メカニズム	21
価値創造を支える強み	23
日揮グループのマテリアリティ(重要課題)	25
長期経営ビジョン「2040年ビジョン」と 中期経営計画「BSP2025」	27
「2040年ビジョン」とマテリアリティ(重要課題)	29
戦略実現のための道筋	31



日揮グループ At a Glance

日揮グループは総合エンジニアリング事業と機能材製造事業を通して、パーパス(存在意義)である「Enhancing planetary health」の実現と持続的な企業価値の向上を目指しています。



主要事業会社	対象プラント・設備、製品など	ビジネスモデル	代表的な製品・サービス	従業員数*
総合エンジニアリング事業 日揮グローバル株式会社 (海外分野) 日揮株式会社 (国内分野)	エネルギーソリューションズ LNG(液化天然ガス)、CCS(CO ₂ の回収・貯留)、石油精製、石油化学、化学、ガス処理、原油・ガス集積など	EPC*事業(設計・調達・建設工事) 各種プラント・設備の事業化調査(FS)役務、基本設計(FEED)役務、EPC役務を提供 ※ Engineering, Procurement and Construction プロジェクト遂行のフロー 事業化調査 FS → 基本設計 FEED → 設計 Engineering → 調達 Procurement → 建設工事/試運転 Construction 保全(メンテナンス) 主に国内の石油精製・石油化学プラントを対象にデイリーメンテナンス、シャットダウンメンテナンスサービスを提供 プロジェクトマネジメントコンサルティング(PMC) EPCに係る豊富な知見と実績を活かして、顧客とコントラクターの間を取り持ち、プラント・設備の実現をサポートするコンサルティングサービスを提供	洋上LNGプラント(マレーシア) アンモニア合成実証試験装置(福島) 医薬品製造プラント(静岡) 病院(埼玉)	6,103名
	サステナブルソリューションズ SAF(持続可能な航空燃料)、水素・燃料アンモニア、原子力など			
	ファシリティソリューションズ 半導体、蓄電池関連産業、データセンター、LNG受入基地、鉄道など			
国内分野 医薬品、ヘルスケア、SAF、水素・燃料アンモニア、ケミカルリサイクル、石油精製、石油化学、化学、原子力など				
機能材製造事業 日揮触媒化成株式会社 日本ファインセラミックス株式会社	触媒・ファインケミカル分野 石油精製、ケミカル、環境保全などの触媒、および半導体、情報・電子、光学、化粧品などの材料となるファインケミカル製品	触媒、ファインケミカル、ファインセラミックス製品の研究開発、企画、製造 ビジネス遂行のフロー 研究開発 R&D → 企画 Marketing → 製造 Manufacturing → 販売 Sales	石油精製向け触媒 薄型テレビの放射防止膜などに用いられるシリカゾル 金属セラミックス複合材料	1,013名
	ファインセラミックス分野 半導体、自動車、情報通信、産業機械、医療、宇宙分野向けセラミックス材料			
その他 日本エヌ・ユー・エス株式会社など	エネルギー・環境分野におけるコンサルティングなど	コンサルティング、ライセンス、事業参画、プラットフォーム 各種調査、解析・評価、制作支援などのコンサルティングサービスや、各種分野の事業参画など	病院(埼玉)	447名

* 2023年3月31日現在、持株会社である日揮ホールディングスの従業員313名は含まれていません。

日揮グループの価値創造メカニズム

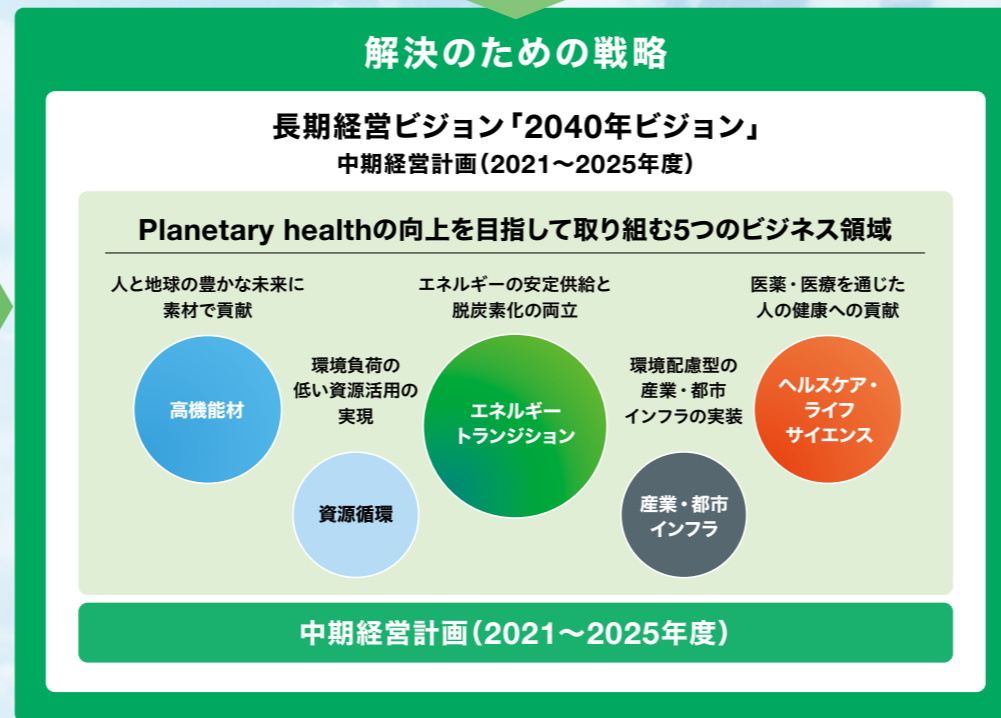
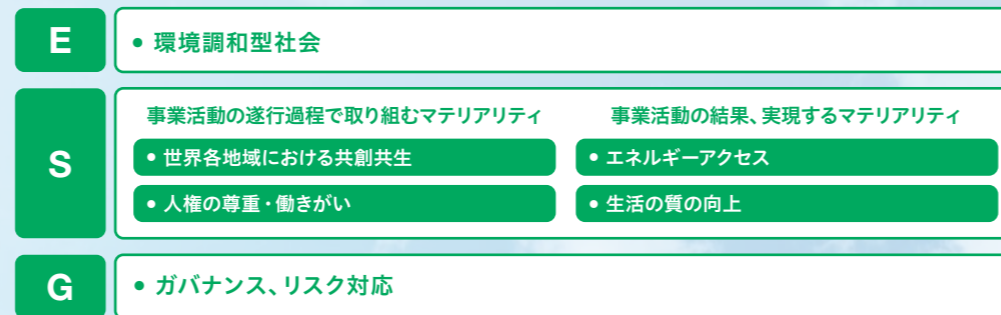
日揮グループは祖業であるエンジニアリングビジネスを通じて培った独自の強みを発揮することで、パーパスである「Enhancing planetary health」の実現に挑んでいます。挑むべき社会課題は、パーパスに立脚した「サステナビリティ基本方針」のもとでマテリアリティ(重要課題)として特定し、これら課題の解決のために短期・中長期の戦略を策定・実行しています。また戦略の実現を確かなものにするために、経営基盤の継続的な強化にも取り組んでいます。



サステナビリティ基本方針

特定

日揮グループのマテリアリティ



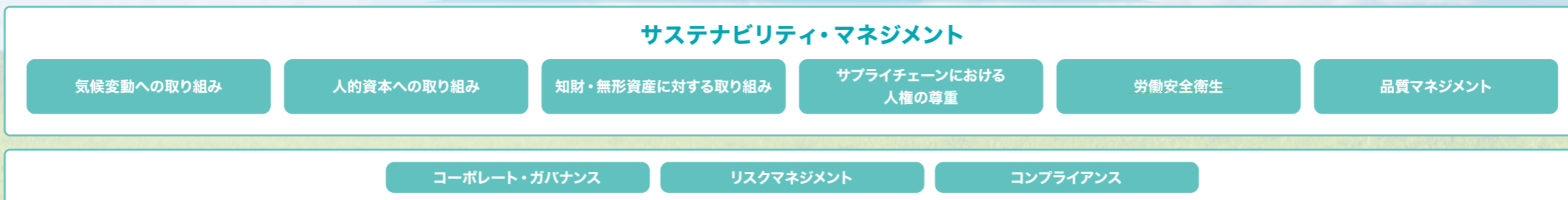
達成

パーパス Enhancing planetary health

パーパスの実現



サステナビリティ・マネジメント



価値創造を支える強み

1928年の創業以来、日揮グループは常に自らを変革することで、持続的成長を実現してきました。この変革を経て培われた「先読み力」「技術力」「マネジメント力」「リスク対応力」という4つの独自の「強み」は、相互に作用し、経験や知見を更に蓄積

することで強化されてきました。引き続き強みを強化し、事業活動で発揮することにより、日揮グループのさらなる価値創造を図っていきます。

先読み力

外部環境の変化や将来の市場ニーズを予測し、自己変革を実現する力

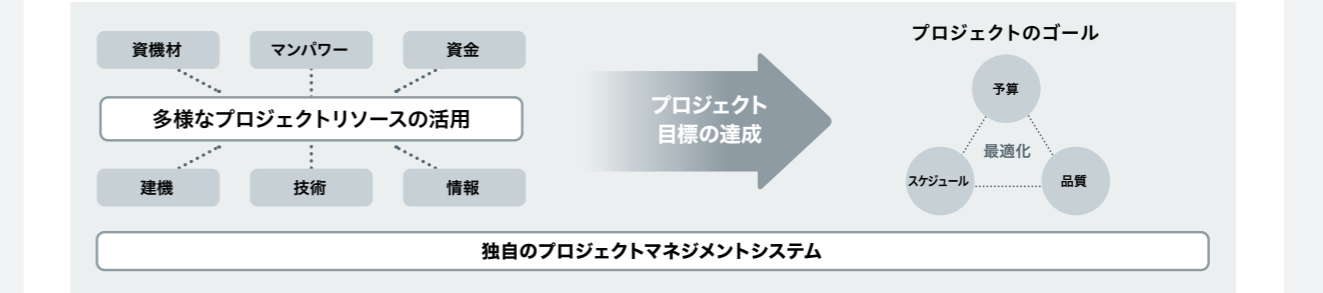
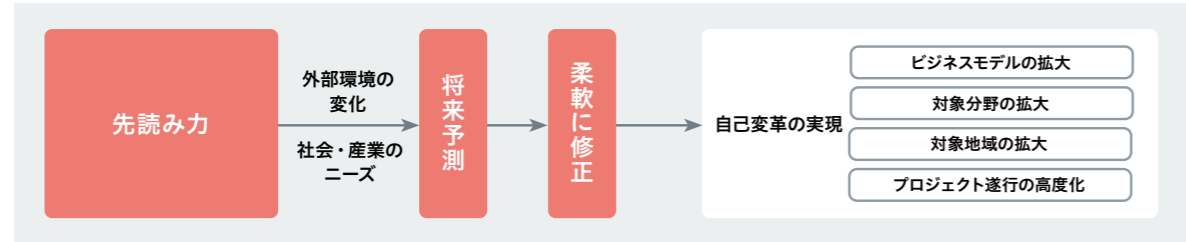
マネジメント力

パートナー・ベンダー・サブコントラクターなどを統率、リードし、プロジェクトを遂行する力
多様なステークホルダーと協業しリードして、新規事業を創出する力

将来の日本のエネルギー需給の変化を先読みし創業した日揮グループは、その後も常に外部環境の変化や社会・産業のニーズを先読みすることで、対象分野と対象地域を拡大し、ビジネスモデルを多様化させ、プロジェクト遂行を高度化させながら持続的な成長を実現してきました。

将来を見通し、更にその時々の変化も捉え柔軟に予測を修正しながら機動的に自己変革することができるこの強みは、劇的に変化する現代の市場環境において一層活かされ、今後の当社グループの持続的成長を牽引していくものであると考えています。

マネジメント力、とりわけプロジェクトマネジメント力は、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとしてきた日揮グループにとって強みの根幹となる要素です。独自のプロジェクトマネジメントシステムを駆使し、多様なプロジェクトリソースを効率的にマネジメントして、予定した予算・スケジュールのもとで顧客が求める品質のプラント・施設を完成させます。



- 培われた経緯
- 石油の時代の到来: 1930年代、産業構造の変革期にあった日本において石油がエネルギーの主役となることをいち早く予測した。
 - 世界のエネルギーマーケットの動向: 1960年代半ばから、産油国では自国の資源を開発する動きが始め、日揮グループは次なる市場として南米、北アフリカ、東南アジアなどの海外市場へ進出した。
 - エネルギープラントのプロセス設計技術を他分野に応用、展開: エネルギープラントの設計で培った技術力は、原子力、医薬、非鉄金属製錬、再生可能エネルギーなど、連続性の高いほかの有望分野のプラント、工場の設計に応用され、事業分野の拡大を可能にしている。

- 培われた経緯
- プロジェクトの一括管理手法を確立: 1956年に日本初の大規模グラスルーツ・リファイナリープロジェクトであった出光興産株式会社の徳山製油所のEPCを一括受注して、10カ月という短納期で完成。設計・調達・建設工事の全工程をマネジメントするゼネラルコントラクターの地位を確立した。
 - 高度なプロジェクトマネジメントシステム: 科学的、合理的にプロジェクトにかかわるリソースをコントロールするために独自に開発したプロジェクトマネジメントシステムを1980年代にクウェート向け製油所近代化プロジェクトで本格的に導入。日揮グループのマネジメント力の基盤となった。

技術力

プラント・施設の設計技術、プロジェクト遂行技術
高機能材開発・製造技術 など

リスク対応力

リスクを予測して適切な対応策を立案し、確実に実行する力
想定外のリスク発生時に、リスクを最小限化して克服していく能力

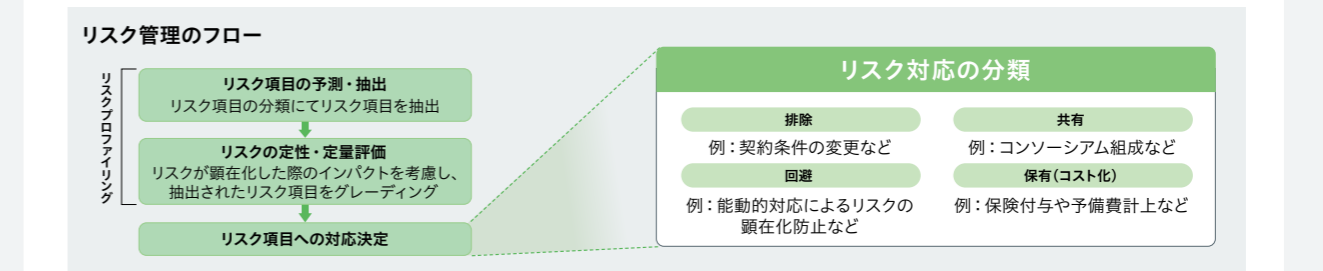
日揮グループが保有する技術力は事業セグメントである総合エンジニアリング事業、機能材製造事業の両事業の基盤を支えるものです。

近年はプロジェクト規模の大型化に伴い、個々のプロジェクトにおける採算の変化が会社全体の損益に大きな影響をおよぼす可能性があります。リスクへの適切な対処こそがプロジェクト管理の本質であるという認識のもと、プロジェクトにかかわるすべてのメンバーが様々なプロジェクトリスクに対し、各機能・各フェーズにおいて独自のプロジェクトマネジメントシステム・手法を活用したリスク管理フローに基づく対応を行っています。

- プラント・施設の設計技術**
 - プロセス設計技術
 - 詳細設計技術(配管、機器、土木・建築、電気・計装、構造、IT など)
- プロジェクト遂行技術**
 - プロジェクトマネジメント技術(コスト、スケジュール、リソースなどのコントロール技術)
 - モジュール工法などの建設工法技術
- 機能材製造技術**
 - ナノ粒子調整技術
 - ナノ粒子配列制御技術
 - ナノ細孔制御技術
 - マクロ構造制御
- インテグレーション技術**

プラントや施設は広範な技術が複雑に組み合わせられ、集積された一つの有機体といえます。日揮グループが保有するインテグレーション技術は、多種多様な技術をインテグレート(統合)し、この有機体に“命”を吹き込むものです。
- オープンイノベーション技術**

新たな分野への参入に向けた有望技術を有する他社との協業により、未知の技術の習得を図っています。



- 培われた経緯
- プロセス技術: 1920年代後半にユニバーサル・オイル・プロダクツ社(米国)の「ダブス式クラッキングプロセス」に係るすべての特許権およびその実施権を取得。石油精製に必要な不可欠なプロセス技術に関する知見、ノウハウは、その後の日揮グループの技術力の根幹となった。
 - ナノテクノロジーの応用展開: 触媒開発の基盤であるナノテクノロジーは半導体、電子材料など多様な分野に応用され、対象分野の拡大に結び付いた。

- 培われた経緯
- 石油精製事業からエンジニアリング事業に転進: 世界大恐慌の影響や地元住民の反対を受け、1930年に製油所建設計画を断念。その後、ライセンスビジネスを通じて獲得したプロセス技術を応用し、日本初のエンジニアリング会社として再出発した。
 - 海外プロジェクトのリスク対応力を確立: 1960年代半ばからの海外進出に伴い、国内プロジェクトに比べ、飛躍的にリスクの高い海外プロジェクトで収益を確実に創出するために、あらゆる側面から徹底したリスク対応の体制を確立した。



日揮グループのマテリアリティ(重要課題)

日揮グループは「サステナビリティ基本方針」を掲げ、自社を取り巻くステークホルダーと自社の経営にとって重要な課題をマテリアリティとして特定しています。企業活動はすべてマテリアリティ解決のために方向付けられており、コーポレート・ガバナンス体制の強化やサステナビリティ・マネジメントはマテリアリティ解決をゴールとして推進しています。

パーパス

Enhancing planetary health

サステナビリティ基本方針

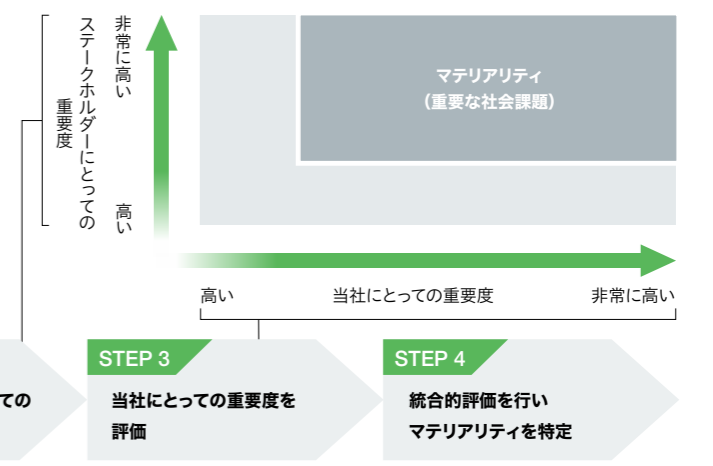
日揮グループは、パーパスである「Enhancing planetary health」を基軸に、社会価値の創造を通じて、企業価値の持続的な向上を図ります。上記にあたり、環境、社会、ガバナンス、品質、安全、健康の分野での活動において、サステナビリティを積極的に追求していきます。

■ マテリアリティの位置付けおよび特定プロセス

当社グループは、経営方針の策定や事業活動の展開を行ううえで基本となる重要な要素としてマテリアリティを位置付け、事業活動を通じて社会課題を解決し、経済価値、社会価値、環境価値の創出を図っています。

● マテリアリティ特定プロセス

GRIガイドライン、ISO26000、SDGsなどの国際ガイドラインの内容や世界のマクロトレンドの分析を踏まえ、社会的課題の抽出を行いました。そのうえで、社会・ステークホルダーにとっての重要度と当社にとっての重要度を総合的に評価し、優先的に取り組むべき6つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。



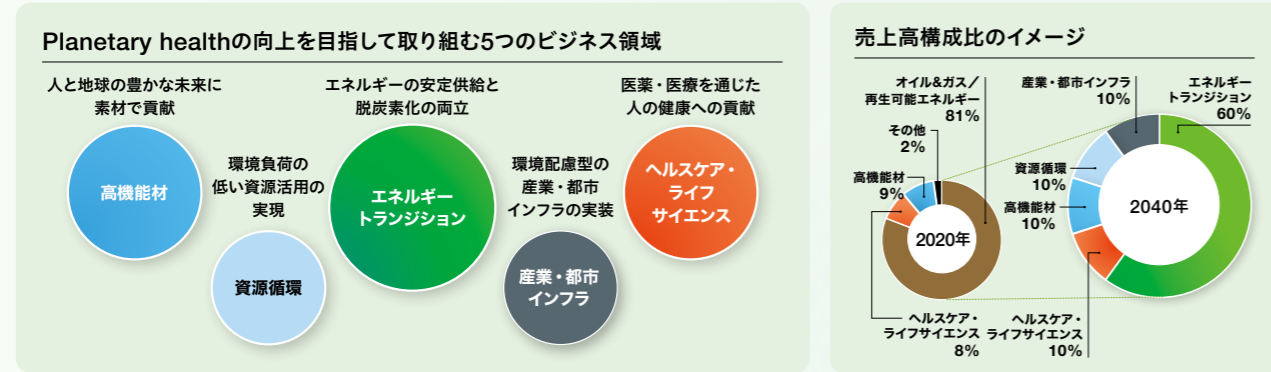
■ マテリアリティ(重要課題)

	マテリアリティ	関連するSDGs	認識する社会的課題	マテリアリティを示すアイコン	
E	環境調和型社会		<ul style="list-style-type: none"> 化石エネルギーによる環境負荷の低減 再生可能エネルギーの比率増大 生態系の保護、生物多様性の維持 地球温暖化抑制に資する製品、技術の開発促進 		
S	事業活動の遂行過程で取り組むマテリアリティ	<p>世界各地域における共創共生</p> <p>人権の尊重・働きがい</p>	<p>新興国の経済成長、産業発展に対する支援</p> <p>新興国における雇用の創出</p> <p>新興国に対する技術移転、人材育成の支援</p> <p>人財多様性の促進</p> <p>女性の採用促進、能力向上への取り組み強化</p> <p>事業活動全体における人権尊重</p>		
	事業活動の結果、実現するマテリアリティ	エネルギーアクセス		<ul style="list-style-type: none"> 世界全体のエネルギー需要増大への対応 持続的成長に資する再生可能エネルギーの利用拡大 世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上 	
		生活の質の向上		<ul style="list-style-type: none"> 社会・産業インフラ老朽化への対応 新興国における社会・産業インフラの整備促進 世界全体における医療水準の向上 生活の利便性、快適性の向上 	
G	ガバナンス、リスク対応		<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化、向上 事業活動におけるコンプライアンスの遵守 コーポレートリスク、事業リスクへの的確な対応 		

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」と中期経営計画「BSP2025」

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

01 ビジネス領域のトランスフォーメーション



02 ビジネスモデルのトランスフォーメーション

EPCビジネスモデルの深化

EPCビジネスにおいては、EPC DXを推進し、EPCビジネスモデルを深化させていきます。また、これまでに培った経験を起点としたバリューチェーンの上流・下流へのビジネスモデルの拡大と、デジタル技術を利用した新たなビジネスモデルの確立も目指します。

非EPCビジネスモデルへの多様化

EPC以外のビジネスモデルにおいては、既存の機能材製造事業を強化すると同時に、ライセンス、コンサルテーション・PMC、保全・デジタルO&M、プラットフォームビジネス、事業参画など、日揮グループの強みを活かしながら変革に取り組みます。

03 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の強化

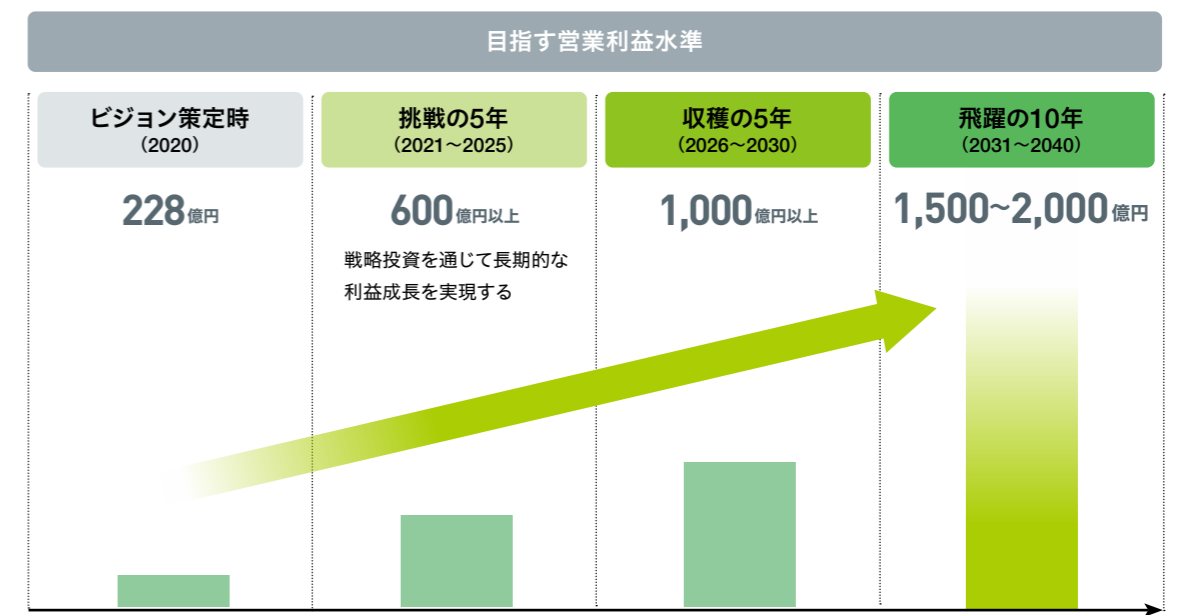
従来の本社主導の経営体制に加え、成長市場における顧客への対応力強化を目的に、現地に根差した「地産地消型」でタイムリーに課題解決を提案・実行できる「リージョナル経営体制」を強化します。

イノベーション創出環境の強化

ビジネス領域、およびビジネスモデルを変革するため、新技術の事業化やビジネスモデルの展開に必要なイノベーションを既存事業と新規事業の両方で継続的に創出する環境を強化し、両利きの組織・仕事のスタイルを獲得します。

目指す営業利益水準※

2040年ビジョンを「挑戦の5年」、「収穫の5年」、「飛躍の10年」の3つの時間軸に分類し、3つのトランスフォーメーションを通じて、積極的な戦略投資を行い、2040年に1,500~2,000億円の利益規模の実現を目指します。



※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、受取利息を足したもの

挑戦の5年
(2021~2025)

収穫の5年
(2026~2030)

飛躍の10年
(2031~2040)

中期経営計画「BSP2025」の概要

2021年度、2040年ビジョンの実現に向けた最初の5年間(2021~2025年度)を1stフェーズ「挑戦の5年」と位置付け、この期間を対象とした中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025 (BSP2025)」を策定しました。また、BSP2025において取り組むべき「3つの重点戦略」を設定し、これを基軸に各事業の運営や投資戦略を実行しています。

3つの重点戦略

重点戦略1 EPC事業のさらなる深化

大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化

EPC事業の成長市場・分野への拡大

重点戦略2 高機能材製造事業の拡大

既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大

戦略製品の拡販

次世代事業の探索・開発

重点戦略3 将来の成長エンジンの確立

財務目標

財務目標としては、3つの重点戦略を着実に実行することで、2025年度に売上高8,000億円、営業利益600億円、当期純利益450億円、ROE10%を目指します。

戦略投資

中期経営計画期間中に、「デジタル」「事業開発」「M&A」「商業実証」「生産設備」「R&D」など、総額2,000億円の戦略投資を計画しています。

EPC事業のさらなる深化
700億円

高機能材製造事業の拡大
500億円

将来の成長エンジンの確立
800億円

2025年度(目標)	
売上高	8,000億円
営業利益	600億円
当期純利益	450億円
ROE	10%

「2040年ビジョン」とマテリアリティ(重要課題)

当社グループは、サステナビリティ基本方針に基づき企業グループとして解決すべきマテリアリティ(重要課題)を設定しています(P.25 日揮グループのマテリアリティ)。長期経営ビジョン「2040年ビジョン」では2040年時点での未来を予測し、マテリアリティを意識しつつ、当社グループが2040年に向けて解決すべき3つの社会課題を掲げ、それらの課題を解決するために5つのビジネス領域への拡大を目指しています。ここでは、2040年ビジョンにおいて当社グループが目指す5つのビジネス領域とマテリアリティの関係についてご紹介します。

■ 当社グループのマテリアリティ

E		S			G
環境調和型社会	世界各地域における共創共生	人権の尊重・働きがい	エネルギーアクセス	生活の質の向上	ガバナンス、リスク対応

■ 2040年ビジョンで抽出した解決すべき社会課題

エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立	資源利用に関する環境負荷の低減	生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持
<ul style="list-style-type: none"> 現行政策シナリオにおいて世界の一次エネルギー需要は、人口増加・経済発展に伴い、2019年の144億toeから2040年には171億toeに(Ton of oil equivalent: 石油換算トン) 世界の平均気温は現在の上昇ペースが続けば、2030年から2050年の間に、更に1.5°Cの上昇 期待される再生可能エネルギーの供給は現在の9億toeから2040年には33億toeまで増加 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の発生量は2016年の20億トンから、2050年には34億トンに このうち自然界では分解されないプラスチックの廃棄物は全体の12%にも上る 	<ul style="list-style-type: none"> 経済発展に伴う人口流入により、都市人口比率は2018年の50%から2050年には66%に 新興国を中心として医療インフラの整備に加え、高品質な医療や専門分野など、医療ニーズの高まり

■ 上記課題解決を目指して取り組む5つのビジネス領域



■ 5つのビジネス領域によって解決を目指すマテリアリティと社会課題

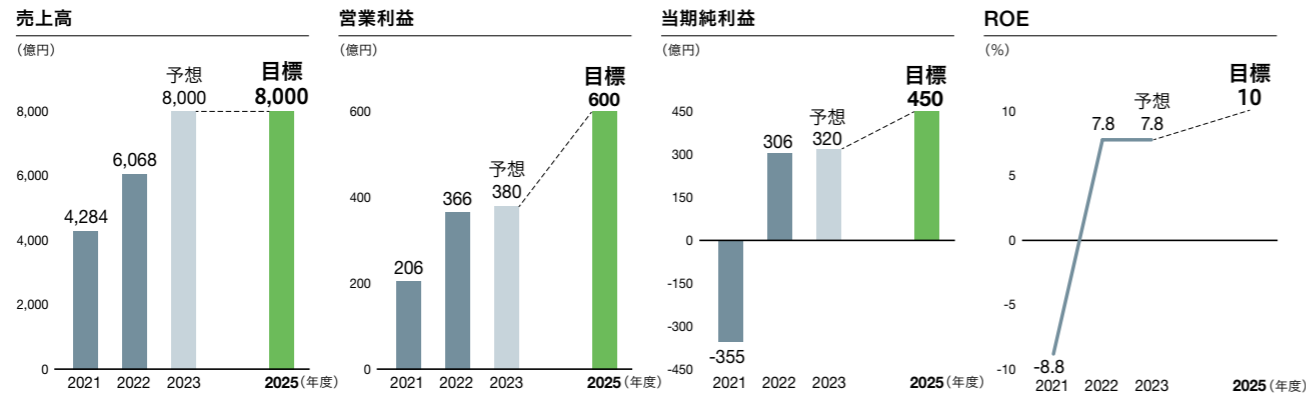
ビジネス領域	解決するマテリアリティ	解決する社会課題
エネルギー トランジション		<ul style="list-style-type: none"> 化石エネルギーによる環境負荷の低減 再生可能エネルギーの比率増大 生態系の保護、生物多様性の維持 地球温暖化抑制に資する製品・技術の開発促進
		<ul style="list-style-type: none"> 新興国の経済成長、産業発展に対する支援 新興国における雇用の創出 新興国に対する技術移転、人材育成の支援
		<ul style="list-style-type: none"> 世界全体のエネルギー需要増大への対応 持続的成長に資する再生可能エネルギーの利用拡大 世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上
ヘルスケア・ ライフ サイエンス		<ul style="list-style-type: none"> 新興国の経済成長、産業発展に対する支援 新興国における雇用の創出 新興国に対する技術移転、人材育成の支援
		<ul style="list-style-type: none"> 世界全体における医療水準の向上
高機能材		<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化抑制に資する製品・技術の開発促進
		<ul style="list-style-type: none"> 世界全体における医療水準の向上
資源循環		<ul style="list-style-type: none"> 化石エネルギーによる環境負荷の低減 生態系の保護、生物多様性の維持
		<ul style="list-style-type: none"> 世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上
		<ul style="list-style-type: none"> 生活の利便性、快適性の向上
産業・都市 インフラ		<ul style="list-style-type: none"> 化石エネルギーによる環境負荷の低減
		<ul style="list-style-type: none"> 新興国の経済成長、産業発展に対する支援 新興国における雇用の創出 新興国に対する技術移転、人材育成の支援
		<ul style="list-style-type: none"> 社会・産業インフラ老朽化への対応 新興国における社会・産業インフラの整備促進 生活の利便性、快適性の向上
ガバナンス		
持続的な 成長のための 経営基盤		<ul style="list-style-type: none"> 人材多様性の促進 女性採用促進、能力向上への取り組み強化 事業活動全体における人権尊重
		<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化、向上 事業活動におけるコンプライアンスの遵守

戦略実現のための道筋

「BSP2025」前半の振り返り

2021年度から開始した中期経営計画「BSP2025」は、2023年度で3年目に入りました。この2年間プラント市場を取り巻く大きな環境変化を追い風とし、また、BSP2025の重点戦略を着実に遂行してきたことにより、BSP2025の財務目標の達成が視野に入ってきました。引き続き、目標達成に向けて重点戦略を着実に実行していきます。

財務目標の進捗状況



市場環境の変化

ポストコロナを脱んだエネルギー需要の回復に加えて、BSP2025で想定していた当初のシナリオを越えて、トランジションエネルギーとして重要性の高まりに加え、エネルギー安全保障の観点からロシア産ガスの代替としてのLNG需要の急拡大、水素・燃料アンモニア、持続可能な航空燃料(SAF)、廃プラスチックなどサステナブル分野の想定以上のスピードでの進展などを背景に、プラント市場は大きく拡大しました。

プラント市場拡大の背景

ポストコロナを脱んだ
エネルギー需要の回復

エネルギー安全保障の観点から
LNG需要の急拡大

サステナブル分野が
想定以上のスピードで進展

プラント市場の急拡大

重点戦略の着実な実行

この2年間、BSP2025で掲げた3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」に沿った様々な施策を着実に実行してきました。

重点戦略1

EPC事業のさらなる深化

- インドに新たなエンジニアリング会社を設立
- EPC DX(建設マネジメントシステム)を遂行中プロジェクトに実装
- IHIプラントから医薬品プラントのEPC事業を譲受 など

重点戦略2

高機能材製造事業の拡大

- Chief Manufacturing Officer(CMO)を任命し、製造事業の拡大を加速
- 昭和電工マテリアルズ(現レゾナック)よりセラミックス事業を譲受
- パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産に向けた設備投資 など

重点戦略3

将来の成長エンジンの確立

- 海外事業会社(日揮グローバル)に専門組織“サステナブルソリューションズ”を新設
- 水素・燃料アンモニア関連のEPC案件を複数受注
- 国内初の国産SAF大規模生産の実現に向け「合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立 など

「BSP2025」達成に向けた今後の方針

BSP2025の目標達成は視野に入りましたが、財務目標の達成を確かなものにするためには、まずは2023年度の受注目標と業績見通しの達成が必要不可欠であると認識しています。今後も徹底した選別受注と遂行中のプロジェクトに対する確実な管理を行いながら、BSP2025の3つの重点戦略を引き続き力強く推進し、BSP2025の財務目標の達成を目指していきます。

重点戦略1 「EPC事業のさらなる深化」

プラント市場の急拡大に対応すべくプロジェクト遂行キャパシティの拡大に取り組み、売上高の増大を可能とする体制を整えていくとともに、プロジェクト遂行力の高度化を図ることで受注競争力強化を図っていきます。

事業環境認識

- LNGの世界的な需要が今後も拡大傾向にあるなど、プラント市場は好環境が継続

今後の方針

- BSP2025の財務目標を確かなものとするため、2023年度の受注目標、業績見通しの達成に全力を挙げる
- プラント市場の拡大に伴い増加する案件に対応すべく、プロジェクト遂行キャパシティの拡大を図る

TOPICS

インドのチェンナイに新たなエンジニアリング会社を設立

プロジェクト遂行キャパシティ拡大施策の一つとして実施。優秀なエンジニアが数多く存在するインドのチェンナイに設立。将来的には1,000名体制を目指す



- プロジェクト遂行力の高度化を目的に、モジュール工法の適用やEPC DXの実装を推進

TOPICS

LNGカナダプロジェクトで、独自のモジュール工法とEPC DXを適用

- 独自の統合モジュール工法(J-I・Module™:JGC Integrated Module)を適用し、パイラック、電気室、計器室を一体化することで、建設現場における作業の大幅削減を実現
- 新型コロナウイルスの感染拡大のなか、スケジュール通りに現場に納入されたモジュールの完成度の高さを、多くの顧客が高く評価
- EPC DX(建設マネジメントシステム)を全面適用し、プロジェクト遂行の意思決定に必要な情報の流れ、情報の品質の標準化を実現



- 海外インフラ分野では、産業インフラ分野(半導体関連設備、データセンターなど)を強化
- 国内分野では、医薬品工場など活況なライフサイエンス分野に引き続き注力

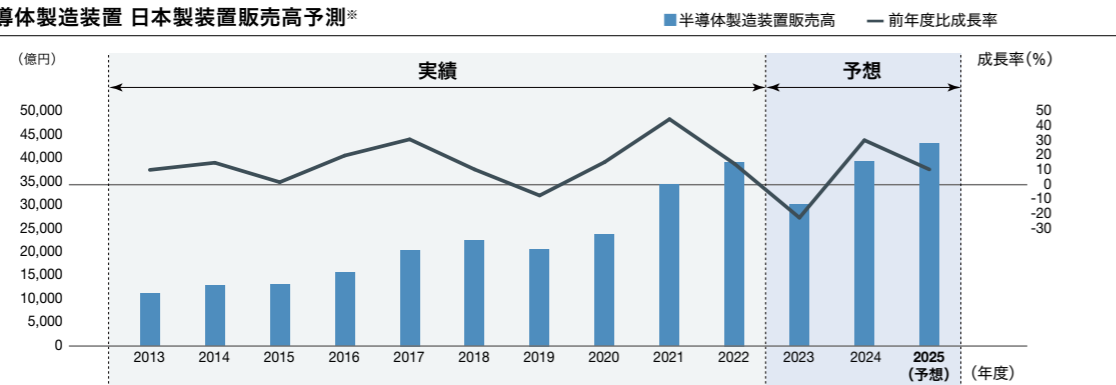
重点戦略2 「高機能材製造事業の拡大」

高機能材製造事業全般において、新規顧客の開拓、製品の用途拡大などによって収益源の多角化を進めていきます。加えて、半導体用セラミックス製品では、将来の需要拡大に対応するため設備投資を計画通りに実施し、2025年度の計画達成に向けて着実に布石を打っていくことで機能材製造事業の売上高、および利益拡大を目指します。

事業環境認識

- 主要分野の半導体関連および半導体製造装置分野の市況は、2023年度は踊り場を迎えると予想するものの、2024年度以降は回復する見込み
- 電気自動車関連市場は、中国や欧州を中心に急速に拡大すると予測

半導体製造装置 日本製装置販売高予測*



*「日本製装置販売高」とは、日系企業（海外拠点含む）の国内、および海外への販売高です。
出典：日本半導体製造装置協会 「半導体・FPD製造装置需要予測」（2023年度～2025年度）

今後の方針

【触媒・ファインケミカル分野】

- 触媒素材、および各種研磨材の需要増加を見越し、生産設備を増強。既存製品の生産拡大を図る
- 国内で高いシェアを持つ石油精製、ケミカル触媒の海外展開。加えて、ファインケミカルは新規分野開拓に注力
- カーボンニュートラル燃料（合成燃料）用触媒、およびケミカルリサイクル用触媒・吸着材のほか、高速通信用材料や半導体用機能性研磨粒子などの新規ファインケミカル製品の需要拡大に向け、2025年度から2030年度にかけて、すでに購入済みの事業用地を含め、総額約200億円の設備投資の実施を計画

【ファインセラミックス分野】

- 需要増大が予測される電気自動車向けパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の設備投資計画を推進。2025年度までに設備認証、生産立ち上げの実現を目指す
- エンジニアリングセラミックス分野では、JFCマテリアルズと仙台工場を連携させ、操業効率、利益率改善を推進

TOPICS

半導体用セラミックス増産に向けた設備投資 – 既存事業の収益拡大・戦略製品の拡販

<電気自動車向けパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板>

- 増産に向けた設備投資実施。2023年度操業開始予定
- 市場拡大に対応すべく新規用地取得（投資総額100億円）

<半導体製造装置用セラミックス>

- 製造の高精度化用設備投資実施。2023年度操業開始予定
- 生産能力拡大のための設備投資計画を開始



半導体製造部品、および高熱伝導窒化ケイ素基板を製造する富谷事業所

重点戦略3 「将来の成長エンジンの確立」

将来の成長エンジンとして位置付けたこの分野は、想定よりも急速に市場が拡大しておりスピード感のある対応が重要と認識しています。急拡大しているLNGなどの既存分野への対応と並行して必要なリソースを適切に配分し、着実に成果が出せるよう継続して取り組んでいきます。

事業環境認識

- 水素・燃料アンモニア、SAF、廃プラスチックリサイクル分野は、2023年度はFEED案件が実施され、2024年度以降、EPC案件へと移行していくと予測
- 洋上風力分野は、BSP2025の当初の想定よりも国の計画に遅れが見られる

今後の方針

1) 全般

- 2023年度は、水素・燃料アンモニア、SAF、廃プラスチックリサイクル分野のFEED案件を受注し、2024年度以降に実施が予定されるEPC案件の受注に確実につなげる
- BSP2025における将来の成長エンジンの売上高予測500億円を超えるレベルを目指す

TOPICS

国内外でSAF、水素製造プラントを受注

国内初となる国産SAFの大規模生産実証設備を受注

- コスモ石油堺製油所の敷地内に計画された国産SAFの大規模生産実証設備を受注
- 2024年度内に完工・運転開始を見込んでおり、大阪・関西万博が開催される2025年に年間約3万キロリットルのSAFの供給開始を予定
- 政府が掲げる2030年171万キロリットルの導入目標に向け、今後はプラントの複雑化・大型化が見込まれる。国内外における大規模石油精製、石油化学・化学プラントの豊富な設計、建設実績を活かす
- SAF製造プラントの建設のみならず、事業者として国産SAFのサプライチェーン構築に向けた取り組みも推進



国産SAF製造設備の建設予定地（コスモ石油堺製油所）

豪州で水素製造プラントを受注

- 2023年度、住友商事が豪州リオティント社と共同で計画、リオティント社が保有・運営するアルミナ精製工場の敷地内に年産250トンの水素製造プラントを建設



建設予定地のアルミナ精製工場 ©Rio Tinto 2023

再生可能エネルギー由来のグリーンアンモニア製造技術の実証が進展

- グリーンケミカル（アンモニア）製造プラントの運転最適化を実現する「統合制御システム」の開発と実証を推進
- 福島県で実証プラントの立地協定式を実施。2024年度運転開始予定



重点戦略3 「将来の成長エンジンの確立」

今後の方針

2) 必要なリソースの確保

- 将来の成長エンジンへの着実、かつ継続的な取り組みに必要なリソースを確保

TOPICS

東洋エンジニアリングとSAF製造プラントでアライアンス締結

- 2023年度、国内SAF製造プラントのFEED、EPCに関するアライアンス契約を締結
- 今後のSAFの需要拡大、およびバイオエタノールなど多様な原料による案件増加に対応
- 両社が有する国内、海外における大規模な石油精製、石油化学・化学プラントの豊富な建設実績に加え、当社のSAF事業者としての様々な知見と、同社が有するエタノールや木質バイオマスなどを原料とした合成ガス由来のSAF製造に関する知見・技術的知見を統合し、構想段階からEPCに至るまで一体となって取り組む



アライアンス合意書調印式

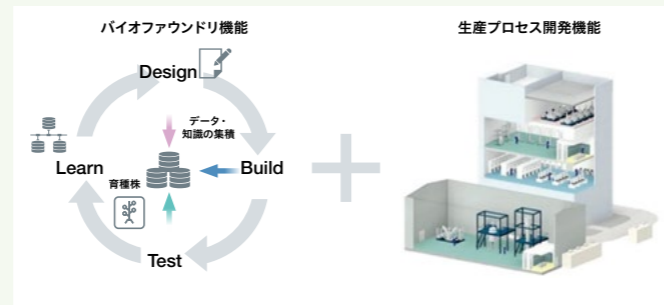
3) 注力分野の見直し、および長期視線でのビジネスの種まき

- 洋上風力分野はBSP2025の当初の想定より国の計画に遅れが出ていることから、長期的な視線で取り組む
- 新たな成長エンジンとして、バイオものづくりや陸上養殖、培養肉などのフードテック関連を拡大

TOPICS

「統合型バイオフィアウンドリ®」事業を推進

- バイオものづくりは、医療やヘルスケア分野に加えて、今後、素材、エネルギーや食品分野などにも広がっていくことが見込まれ、その市場規模は2030年において約200兆円と予測されている
- エネルギー分野などのプロセス開発で培ってきたスケールアップ技術や医薬品製造分野で培ってきた培養槽の最適設計に係る技術を活用



統合型バイオフィアウンドリ®のイメージ

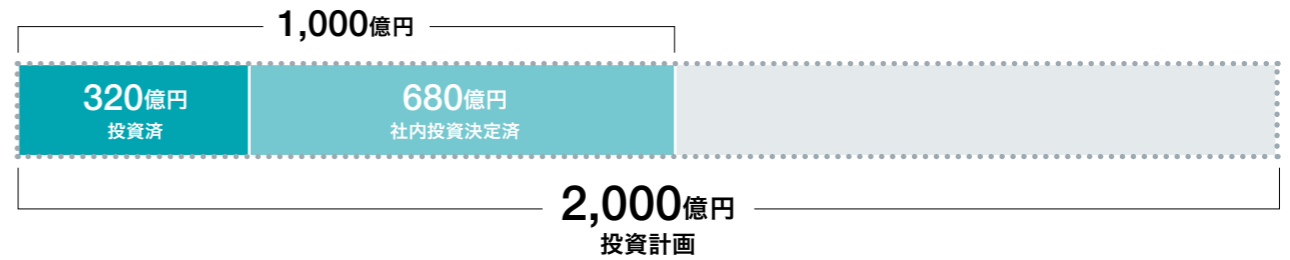
- 小型モジュール原子炉(SMR)は、2029年の稼働予定に向けて、米国アイダホ州でニュースケール社のモジュールを使用した実証プラントを建設予定。当社グループからエンジニアを派遣し、小型モジュール原子炉の建設プロジェクトに係るノウハウを獲得していく方針

4) 非EPCビジネスモデルの拡大

- SAF、水素・アンモニア、廃プラスチックリサイクル、培養肉、陸上養殖など、様々な分野で事業者として参画

成長戦略投資

BSP2025の5年間に、3つの重点戦略の加速を目的に総額2,000億円の成長戦略投資を予定しています。2022年度までの2年間で、EPC DX関連投資や高機能材製造事業における製品開発投資、および設備投資などを中心に約320億円の投資を実施しました。社内で既に投資決定がなされ、2023年度以降に実施予定の投資案件を含めると約1,000億円となります。引き続き、2040年に向けた成長戦略を実現すべく、適切な投資機会を捉えて投資を実行していきます。

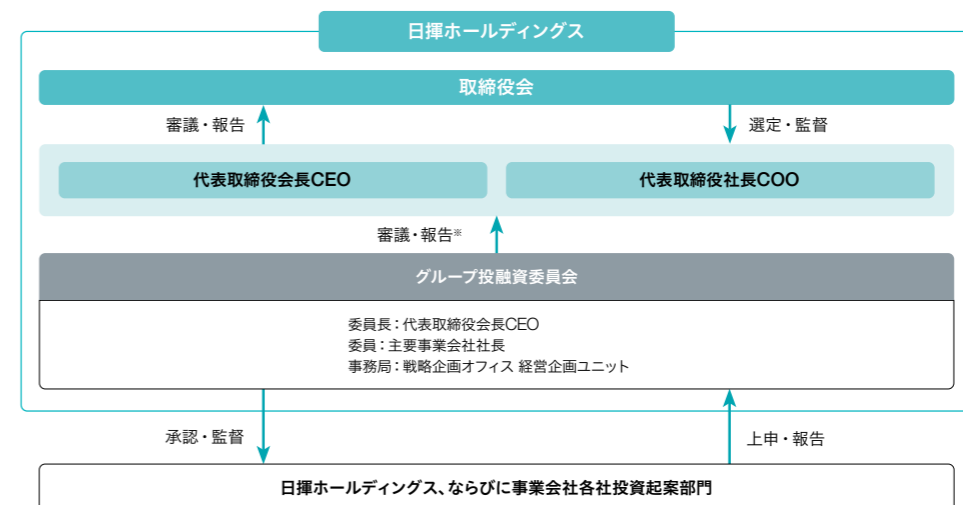


	2022年度実績	2023年度以降の予定
EPC事業のさらなる深化	<ul style="list-style-type: none"> EPC DX・遂行技術関連投資 インド・オペレーションセンターの設立・運営 など 	
高機能材製造事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 高熱伝導窒化ケイ素基板関連の設備投資 製造設備増強投資 新製品技術開発投資 昭和電工マテリアルズ(現レゾナック)よりセラミックス事業の譲受 など 	
将来の成長エンジンの確立	<ul style="list-style-type: none"> DDR商業化 INTEGNANCE® VR アンモニア関連 フードテック関連(陸上養殖・培養肉) ヘルスケア関連投資 など 	<ul style="list-style-type: none"> バイオものづくり SAF事業 など

M&Aを含め、引き続きキャッシュを有効活用し、成長戦略投資を継続

戦略投資の審査体制

投資判断にあたっては、持株会社である日揮ホールディングスに設置したグループ投融資委員会において、資本コストを考慮した定量的な分析に加え、研究開発的な案件については、将来の事業拡大につながる可能性も踏まえながら、十分かつ慎重な審議を行っています。また、投資後の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備し運用しています。



※ 投融資案件の内容に応じて、所要の機関決定(審議・報告含む)を得る。

持続的成長のための 経営基盤強化

日揮グループは、企業価値を持続的に向上させるためには経営戦略において確実に成果を上げていくだけでなく、持続的成長を支える経営基盤の強化が不可欠であると考えています。本章では、気候変動や人権への対応をはじめとする社会・環境に対して果たすべき役割、ならびに人的資本や知的資本、またコーポレート・ガバナンス体制のほか、ステークホルダーとのエンゲージメントなどについてご説明します。

サステナビリティ・マネジメント	39
気候変動への取り組み	41
人的資本への取り組み	45
知財・無形資産に対する取り組み	59
サプライチェーンにおける人権の尊重	61
労働安全衛生	63
品質マネジメント	64
コーポレート・ガバナンス	65
リスクマネジメント	75
コンプライアンス	77
ステークホルダーとのエンゲージメント	79



持続的成長のための経営基盤強化

サステナビリティ・マネジメント

基本的な考え方

日揮グループは、サステナビリティに関する取り組みを通じて企業価値の持続的な向上を図るために、「サステナビリティ基本方針」を定め、これに基づいた経営を推進しています。

サステナビリティ基本方針

日揮グループは、パーパスである「Enhancing planetary health」を基軸に、社会価値の創造を通じて、企業価値の持続的な向上を図ります。

上記にあたり、環境、社会、ガバナンス、品質、安全、健康の分野での活動において、サステナビリティを積極的に追求していきます。

当社グループでは、2022年度の有価証券報告書において「サステナビリティに関する考え方及び取組」を公表しました。同報告書ではサステナビリティ基本方針を踏まえ、以下を当社グループにおいて重要と考えるサステナビリティ項目とし、それぞれの取り組みを記載しました。

重要と考えるサステナビリティ項目	主な取り組み内容	関連ページ
気候変動への対応	事業活動を通じた気候変動への対応/TCFDを踏まえた開示の推進 など	P.41 気候変動への取り組み
人的資本への取り組み	人財ポートフォリオの策定と、その実現に向けた従業員エンゲージメント向上やインクルージョン&ダイバーシティの推進 など	P.45 人的資本への取り組み
人権対応	人権デューデリジェンスプロセスの構築 など	P.61 サプライチェーンにおける人権尊重
品質マネジメントに関する取り組み	グループ各社における品質マネジメントの推進 など	P.64 品質マネジメント
労働安全衛生	グループ各社における労働安全衛生管理の推進 など	P.63 労働安全衛生
情報セキュリティに関する取り組み	情報セキュリティシステムの推進 など	P.75 リスクマネジメント
コンプライアンスに関する取り組み	グループコンプライアンスの推進/内部通報制度の整備・運用 など	P.77 コンプライアンス

サステナビリティに関する情報開示の拡充

当社グループは、投資家や株主、顧客、社員のみならず、地域社会等、様々なステークホルダーとの対話を重視しています。当社グループのサステナビリティに関する情報に幅広くアクセスしていただくため、「サステナビリティウェブサイト」を通じて情報開示を拡充し、ステークホルダーからの当社グループに対する期待や懸念を認識することで課題対応策を事業活動へ反映し、サステナビリティ対応を推進しており、今後もさらなる情報開示の拡充を検討しています。

サステナビリティウェブサイト

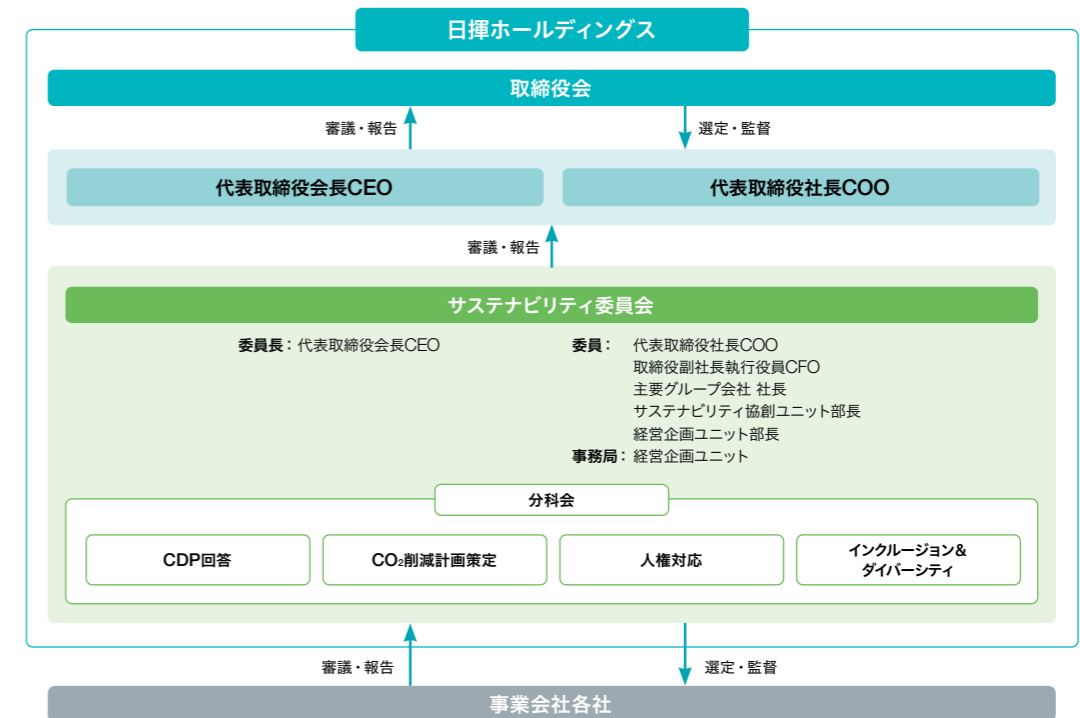
サステナビリティに関する詳細は
当社グループウェブサイトをご参照ください。
<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/>



サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティに関する方針や行動計画の策定、ならびに活動状況の管理、および報告などを行う「サステナビリティ委員会」を通じて、事業会社各社が横断的に連携して活動を推進しています。2023年度から、近年のサステナビリティに関する要求の高まりを受け、委員会の開催頻度を年1回から3回の定期開催に変更したほか、新たにCOOやCFOを委員に加え、サステナビリティに関する事業活動への展開や、情報開示の拡充のより一層の強化を図っています。

また年に一度、サステナビリティ委員会の年間の活動実績等について、取締役会で報告しています。



サステナビリティ委員会の主な活動内容

年度	活動内容
2021年度	第1回 CDP回答体制整備、CO ₂ 削減計画策定、人権対応の3分科会設置
2022年度	第2回 人権基本方針の承認、インクルージョン&ダイバーシティ分科会の設置
	第3回 CO ₂ 削減策の報告、CDP回答の報告
	第4回 インクルージョン&ダイバーシティ基本方針の策定について
	第5回 インクルージョン&ダイバーシティ基本方針の策定に関する審議
	→その後、取締役会決議を経て、グループの社則として制定 P.53 人的資本への取り組み：インクルージョン&ダイバーシティの推進
2023年度	第6回 CDP回答の報告、CO ₂ 排出総量削減に向けた実行計画案の策定について

サステナビリティ委員会では上表テーマのほか、社会のニーズに速やかに対応すべく、事務局を務める経営企画ユニットから毎回、サステナビリティ関連の最新の動向や当社グループの対応などについても報告があり、議論しています。

サステナビリティ委員会事務局からのメッセージ



日揮ホールディングス
戦略企画オフィス経営企画ユニット
サステナビリティ推進グループマネージャー
堀川 愛子

私は2021年12月のサステナビリティ委員会の立ち上げから参加し、事務局として運営を担当しています。気候変動対応に始まり、現在では人権対応、インクルージョン&ダイバーシティにまでテーマを拡大、4つの分科会が活動しています。本委員会では、各分科会の活動報告や審議、最新のサステナビリティ関連トピックスの共有等により活発な議論が行われており、2022年度はCO₂の排出量や削減策をグループとして取りまとめる体制を構築したことに加え、グループの基本方針として人権基本方針やインクルージョン&ダイバーシティ基本方針を策定できたことは、特に大きな成果だったと考えています。

今後、企業のサステナビリティ対応は、より広いテーマにおける取り組みに加えて詳細で正確な開示が求められています。世界の動向を注視しつつ、優先順位の高い事項から着実に対応し、当社グループ、および社会のサステナビリティ実現に貢献していきたいと思っております。

気候変動への取り組み

基本的な考え方

持続可能な社会の実現に向けて、気候変動への対応は世界的な課題となっています。日揮グループはマテリアリティとして「環境調和型社会」を掲げ、事業活動を通じ気候変動への対応を図るとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言にあるシナリオ分析等を踏まえて事業戦略を検討・策定し、実行しています。

気候変動関連の情報開示

当社グループは、国際的な気候変動関連の情報開示のフレームワークについて、2021年からCDPへの回答を行っているほか(2022年度はB評価)、有価証券報告書を含め、TCFDの賛同企業としてこれに準拠した開示を行っています。



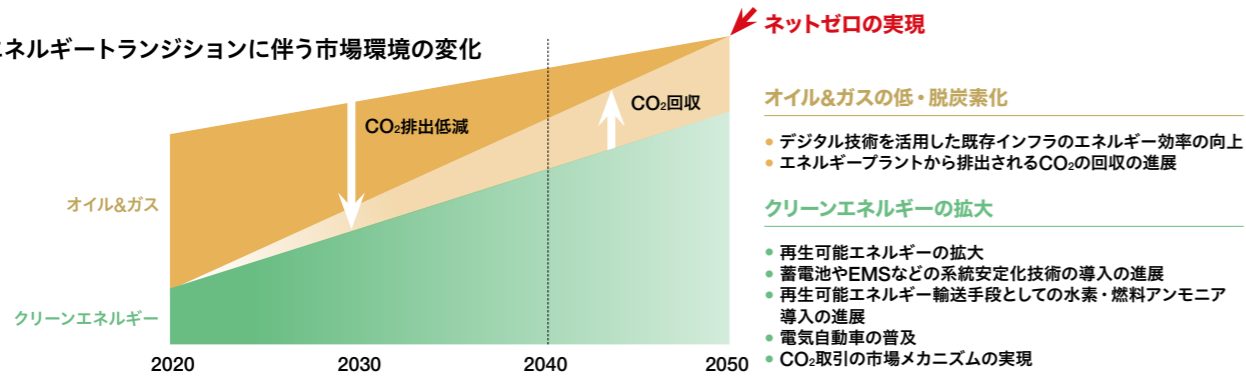
ガバナンス

当社グループの気候変動問題対応の責任者は代表取締役会長CEOであり、気候関連リスクと機会の評価と管理の両方を行うことを含め、環境関連の課題を当社グループの経営戦略や経営目標に反映させる責任を負っています。2021年5月に発表した長期経営ビジョン、および中期経営計画は、リスクと機会の把握を含めた気候変動シナリオ分析の結果も踏まえて、取締役会での審議を経て策定しました。また、気候変動関連課題のモニタリングは、当社グループの気候変動対応を含めたサステナビリティに係る方針、および行動計画の策定、ならびに行動の評価・推進に係る審議を行うサステナビリティ委員会により行われます。

戦略

当社グループでは、気候変動に関するリスクおよび機会を認識し、戦略に反映しています。

エネルギー転ジションに伴う市場環境の変化



シナリオ分析

シナリオの項目	定義	ビジネス領域	分野	事業成長性(6段階)	
				STEPS (物理シナリオ)	SDS (移行シナリオ)
ターゲット	2040年	エネルギー トランジション	石油精製関連	→	↓
分析参照データ	国際エネルギー機関(IEA)のWorld Energy Outlook 2020年版のデータをベースとして使用		LNG関連	→	→
			発電・原子力・新エネルギー関連	→	↑
シナリオ	同Outlookの以下のシナリオに準拠 ・STEPS(物理シナリオ) ・SDS(移行シナリオ)		水素・アンモニア	—	↑
分析対象	気候変動との関連性が高いエネルギー転ジション領域、資源循環領域、高機能材領域等について分析	資源循環	廃プラスチックケミカルリサイクル	—	↑
		高機能材	触媒	→	→
			ファインセラミックス	→	↑
その他		コンサルティング		→	↑

● 気候変動に関するリスクおよび機会の認識

主なリスク

新たな規制リスク	グローバルなカーボンプライシングの導入は資機材コストや燃料の高騰につながり、将来、事業コストに影響をおよぼす可能性がある。また、炭素税の導入、各国の炭素排出目標の強化などは、オイル&ガス分野におけるプラント需要の減少によって受注機会が減少するリスクになり得ると認識している。
技術リスク	電気・燃料電池自動車の普及によるガソリン需要の減少や脱炭素素材の普及、また、高性能蓄電池の普及によって再生可能エネルギーへのシフトが進むことは、オイル&ガス関連プラント需要の減少につながる可能性がある。
法的リスク	プラント建設プロジェクトの入札の資格要件として、将来気候変動対策に関する情報開示等の要求が高まることが想定され、対応できない場合、失注やレピュテーション低下のリスクがある。
市場リスク	オイル&ガス関連プラント需要の減少によって、受注機会が減少する可能性がある。また、金融・資本市場の化石燃料関連ビジネスに対する忌避がプロジェクトの成立に影響をおよぼすリスクもある。
レピュテーションリスク	低炭素化、再生可能エネルギー、水素関連など気候変動対策に貢献する技術力を有する企業としての評価の維持・向上を怠った場合には、受注機会、資金調達、人材確保などの諸側面で悪影響が生じるリスクがある。
緊急性の物理的リスク	豪雨や暴風雨、台風、洪水など、地球温暖化に起因するとされる極端な気象現象が増加することによって、資機材・当社グループの施設への物理的被害、従業員に対する人的な被害に加え、資機材調達の遅延も含め事業に影響を与えるリスクがある。
慢性的物理的リスク	上昇する平均気温により、温帯・熱帯地域での建設現場の労働生産性の低下による工期延長が一般化する可能性がある。また、労働安全リスクの増加による対策費用および災害補償費用の増加も懸念される。加えて、沿岸地域での海面上昇が発生した場合、港湾が使えなくなることによる輸送コストの上昇リスクがある。

主な機会

製品・サービス	太陽光発電、バイオマス発電などの再生可能エネルギー発電設備について、当社グループは多数の実績を有しており、脱炭素化に向かう国際社会の流れのなかで受注機会の増加が期待できる。また、需要の拡大が見込まれている洋上風力発電分野についても専門組織を設立し、受注の拡大を目指している。
	国内外で複数の実績を有するCCS(CO ₂ の回収・貯留)、および他社と共同で開発を進めているCCUS(CO ₂ の回収・有効利用・貯留)の技術をオイル&ガス分野に応用することにより、受注機会の増加につながることを期待できる。
	脱炭素社会に向けてCO ₂ を排出しない水素、アンモニア、小型モジュール原子炉(SMR)などの分野について、当社グループは技術開発を含め、様々な取り組みを進めてきており、今後受注機会の増加が期待できる。

当社グループが開発を進めている、廃プラスチックケミカルリサイクル、廃繊維リサイクル、持続可能な航空燃料(SAF)などの技術に関して、世界的な資源循環ニーズの高まりに伴う需要の拡大が期待できる。

● 環境調和型社会の実現に資するビジネス領域 (2040年ビジョン)

上記のシナリオやリスク・機会の分析を踏まえ、2040年ビジョンではエネルギー転ジション、資源循環、高機能材などを当社グループのパーパス実現に向けたビジネス領域と位置付けています。また、移行シナリオにおける再生可能エネルギー利用の拡大、GHG排出削減にかかわるカーボンプライシングなど各種政策の導入を機会と捉え、グループのコアコンピタンスを活かした関連する事業領域への拡大を目指します。

	注力分野	日揮グループの強み	
エネルギー トランジション	低・脱炭素 オイル&ガス	<ul style="list-style-type: none"> ブルー水素・燃料アンモニア CCS 省エネルギー技術 カーボンクレジット 	<ul style="list-style-type: none"> オイル&ガスの大型案件に関する知見・実績 CCS設備の設計・建設実績 保全事業の実績
	クリーンエネルギー	<ul style="list-style-type: none"> グリーン水素・燃料アンモニア 小型モジュール原子炉(SMR) 洋上風力発電 	<ul style="list-style-type: none"> プロセスエンジニアリング 再生可能エネルギー・原子力分野の知見 洋上構造物の設計・据付ノウハウ
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な航空燃料(SAF) ケミカルリサイクル(廃プラスチック・廃繊維) 	<ul style="list-style-type: none"> プロセスエンジニアリング 顧客・パートナーとのネットワーク 	
高機能材	<ul style="list-style-type: none"> 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 EV用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

● 次ページに、アイコンで示した分野に関する取り組みについて記載しています。

気候変動への取り組み

● 現在までの主な取り組みと成果

水素・アンモニア分野 エネルギー・トランジション分野

EPCコントラクターとして、化石燃料からの転換を計画する顧客のサポートに取り組んでいるほか、パートナーと共同で取り組む技術開発などを通じて、水素・燃料アンモニアの導入、普及・拡大に貢献しています。

- <主な取り組み>**
- 福島で旭化成と共同でグリーンアンモニアなどのグリーンケミカル製造プラント実証事業を推進 (NEDO採択事業)
 - 東洋エンジニアリングと燃料アンモニアプラントのEPC事業に関するアライアンス契約を締結
 - 新潟でブルー水素・アンモニア製造実証試験の地上設備を受注
 - クボタ、大陽日酸と推進するアンモニア分解水素製造技術の研究開発を推進 (NEDO採択事業)
 - 豪州で水素製造プラントを受注 など



アンモニア合成実証試験装置 (福島)

持続可能な航空燃料 (SAF) 分野 資源循環分野

事業者とEPCコントラクターの両面から、SAF導入の推進を通じた航空業界の脱炭素化に貢献しています。

- <主な取り組み>**
- コスモ石油、レポインターナショナルと「合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立し、廃食用油由来SAFの生産技術開発・実証とサプライチェーン構築を推進
 - 東洋エンジニアリングと国内SAF製造プラントに関するアライアンス契約を締結 など



ケミカルリサイクル分野 資源循環分野

事業者としてパートナーとともに廃プラスチック・廃繊維のリサイクルを推進し、循環型社会の実現に貢献しています。

- <主な取り組み>**
- 愛知で岩谷産業、豊田通商と共同で廃プラスチックガス化設備を活用した水素製造事業を推進
 - 帝人、伊藤忠商事と共同でRePEaTを設立し、ポリエステルケミカルリサイクルを推進 など



高機能材分野 高機能材分野

カーボンニュートラルの実現に向けた顧客ニーズの拡大に合わせて、生産能力を強化しています。

- <主な取り組み>**
- 日本ファインセラミックスがEV用パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産等に向けた設備投資を推進
 - 日揮触媒化成がカーボンニュートラル燃料用触媒、およびケミカルリサイクル用触媒・吸着材等の需要拡大に向け、設備投資を推進 など

▶ **リスク管理**

当社グループでは、グループリスク管理委員会等の枠組みのもと、気候変動を含む様々な具体的なリスクに対して、サステナビリティ委員会とも連携しつつ、低減と未然の防止に努めています。

📖 P.75 リスクマネジメント

▶ **指標と目標**

2050年カーボンニュートラル宣言

これまでオイル&ガス分野をメインビジネスとしていた当社グループは、Planetary healthに向けた変革を通じて持続的な企業価値向上を実現していくための決意の証として、2020年から「2050年カーボンニュートラル宣言」を公開しています。

目標	ネットゼロに向けた取り組み
Scope 1+2 2050年：CO ₂ 排出ネットゼロ 2030年：CO ₂ 排出原単位30%削減	Scope1+2の削減に向けて、 自社の企業活動の省エネルギー化、 再生可能エネルギー利用等による低・脱炭素化を推進
Scope 3 ステークホルダーと協調して 削減に取り組む	日揮グループの培ってきた技術力を駆使し、 ステークホルダーにエネルギー・トランジションに向けた ソリューションを提供

2020年度から主要グループ6社*のScope1+2、Scope3を算定し、開示しています。2022年度は基準年と比較して売上高が大幅に増加したものの、Scope1+2の排出量は微増にとどまり、原単位ベース排出量(2020年度比)では28%の削減となりました。

* 主要グループ6社：日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮、日揮触媒化成、日本ファインセラミックス、日本エヌ・ユー・エスの6社
Scope1+2、Scope3の内訳や増減の理由は、当社グループのCDP回答2023をご参照ください。

https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/environment/climate-change/pdf/climate_change2023_j.pdf



CO ₂ 換算 排出量データ	2020年度 (基準年)	2021年度	2022年度
Scope1+2(t-CO ₂)	132,546	133,537	134,004
Scope1	84,325	87,856	82,943
Scope2	48,221	45,717	51,061
連結売上高(億円)	4,339	4,284	6,068
原単位ベース排出量 (t-CO ₂ /億円)	30.55	31.18	22.08
基準年との比較	-	2%	-28%
Scope3(t-CO ₂)	開示なし	702,873	975,775

● **CO₂排出量削減等に向けた主な取り組み**

当社グループは、カーボンクレジット等の活用も含めた自社CO₂排出量の削減や情報開示の強化について、サステナビリティ推進体制のもとで関係部署間で連携し、検討を進めています。

2050年カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量削減に関する検討を推進

2022年度は、2050年CO₂排出ネットゼロに向けた当社グループのCO₂排出量削減のための施策を検討しました。2023年度中に、まずはScope1+2の排出量削減に向けた具体的な実行策の特定や実施のロードマップを策定し、順次実行していく予定です。

気候変動関連のイニシアチブに積極的に参画

当社グループは、TCFD賛同企業としてこれに準拠した開示を行っていることに加え、2023年1月からTCFDコンソーシアムに入会し、投資家とのラウンドテーブルなどの各種イベントに参加しています。他社や投資家などの情報交換を通じて、気候変動対応や情報開示の強化に努めています。



また、当社グループは、2023年5月から経済産業省主導の「GXリーグ」に参画しています。カーボンクレジット市場のあり方や、日本企業が持つ気候変動への貢献が適切に評価される仕組みについて、GXリーグ内のワーキンググループにおける議論に参加するなどの活動を積極的に行っています。



持続的成長のための経営基盤強化

人的資本への取り組み

CHROメッセージ

経営戦略と連動した人事戦略の推進

日揮ホールディングス
専務執行役員CHRO(Chief Human Resource Officer)

花田 琢也



日揮グループは、2021年度に長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定し、「Enhancing planetary health」を自らのパーパスとして、事業ポートフォリオを5つのビジネス領域に拡大し、ビジネスモデルの多角化を推進することで持続的な成長を実現していくことを目指しています。エンジニアリング会社にとって人的資本、つまり人材は言うまでもなく最大の資産であり、エンジニアリング会社は、実はプラントを造る“人”を創っている会社とも言えます。2040年ビジョンの実現を目指して、新たな人事戦略の全体像「人財グランドデザイン2030」を策定しました。

新たな人事戦略では、オイル&ガス分野のEPCビジネスを支えるプロジェクト遂行人材の継続的な育成に加えて、2040年ビジョンの実現のために必要不可欠な高度専門人材(エキスパート)、経営・マネジメント人材、イノベーション人材の4つの人材で構成される新たな人材ポートフォリオの構築を目指しています。加えて、それぞれの人材が自ら変化を起し続け、組織もまた自ら変化を起し続ける組織になることを目指しています。

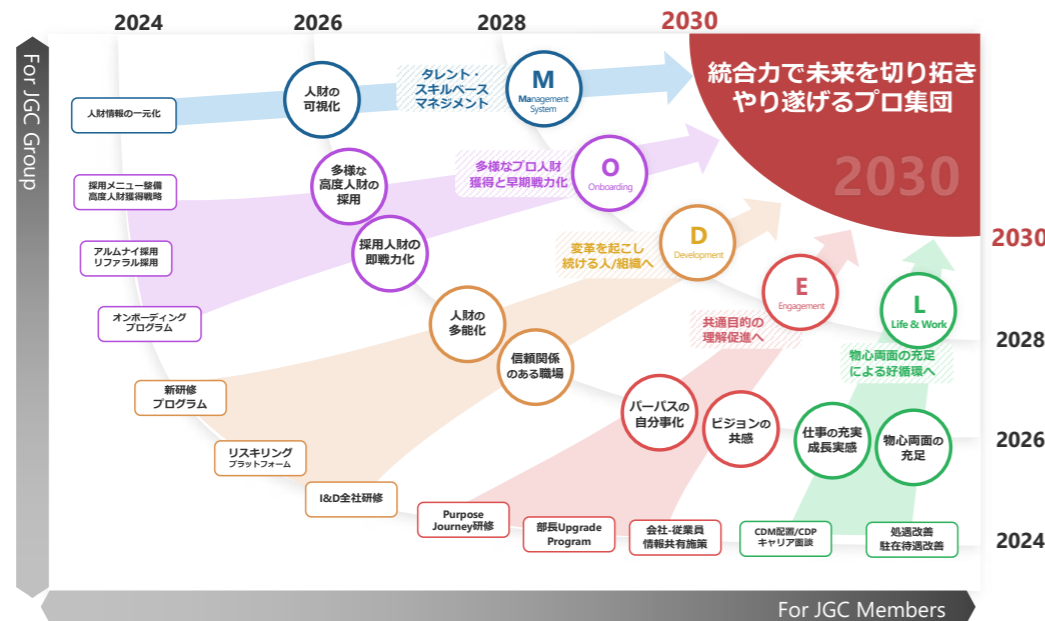
新たな人事戦略では、まず現状の人財ポートフォリオと将来必要とされる人材ポートフォリオの量的なギャップを可視化し、デジタル技術を活用した人材の効率的な運用を目的とするタ

レントマネジメントシステムの構築や、4つの人材ポートフォリオに基づく戦略的な採用、更に高度化、多能化を目的とする人材育成に取り組んでいきます。

当社グループの人材に、能力を最大限に発揮してもらうためには、モチベーションを高く維持することが必要不可欠であり、“仕事の充実が人生の充実につながる、自らの人生を豊かなものにする(Work in Life)”という意識を持てる施策の実行に積極的に取り組んでいます。

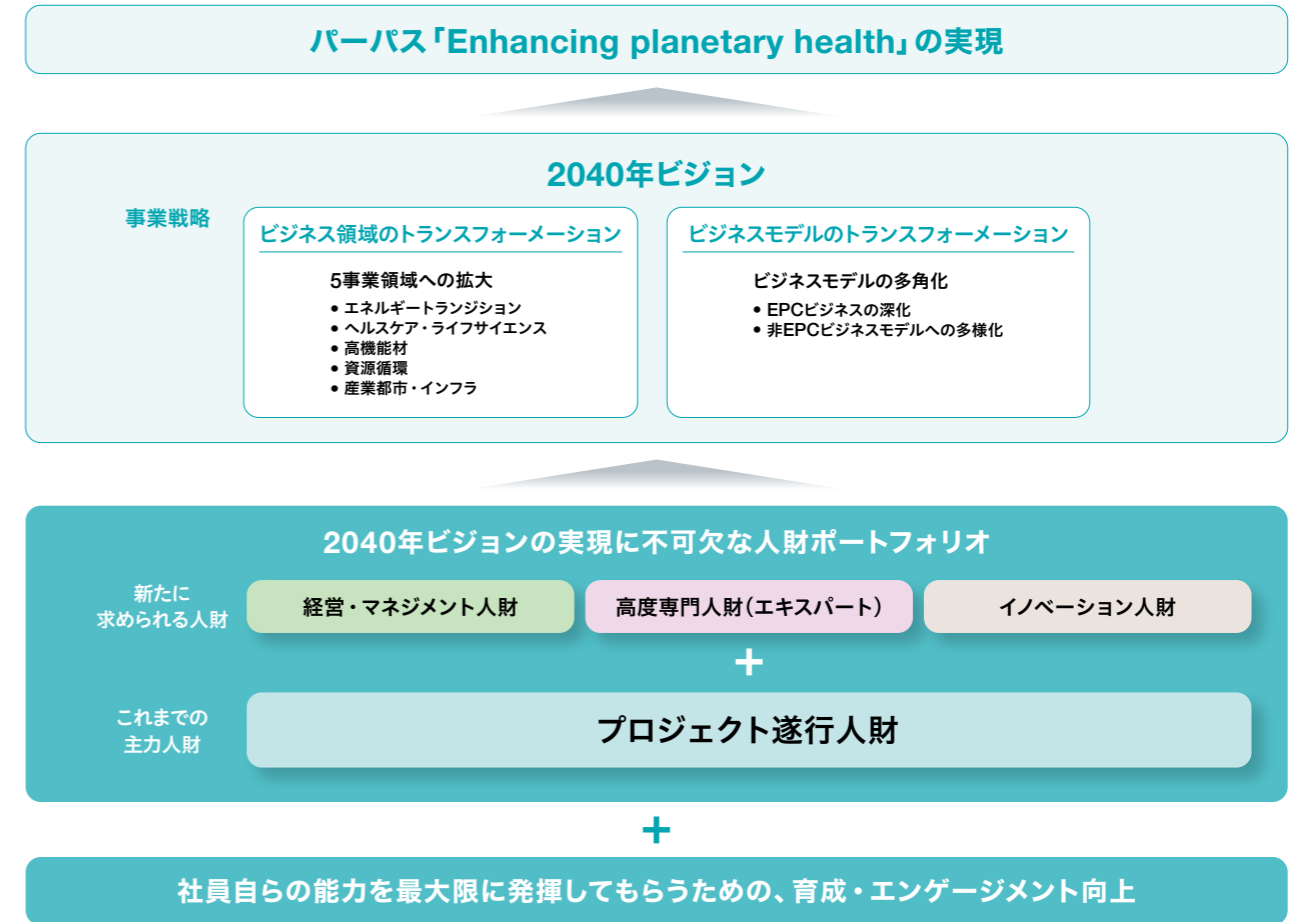
また、2022年度にこれまでの年功型要素が残っていた制度から、役割や成果のみならず職務価値や職責など“Pay for VALUE”の方針に基づく新たな人事制度に改定したことに加えて、2023年度から日本国内の持株会社と事業会社2社を対象とする大幅な処遇改善を実施しました。更に、会社の経営方針を自らの業務に落とし込むために社員とのエンゲージメントを高めるための施策の実施や、多様な人材が生き生きと活躍できるインクルージョン&ダイバーシティにも積極的に取り組んでいます。また働きがいや働きやすさのための幅広い施策も実行しています。

今後も、経営戦略と連動した人事戦略の推進に積極的に取り組んでいきます。



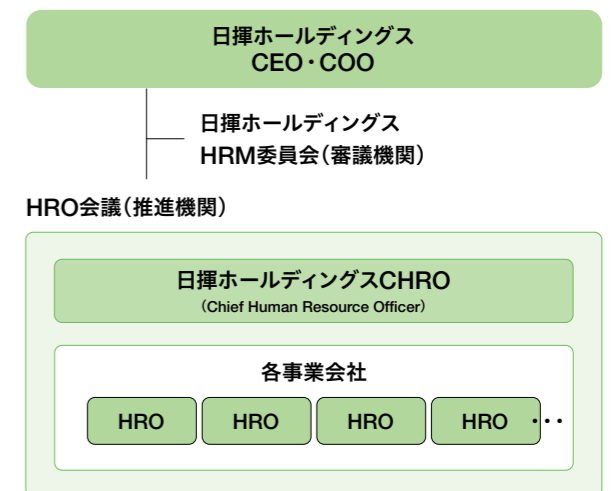
人事戦略の基本的な考え方

人材は、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業など、すべての事業に共通する日揮グループの最大の資産であり、最も重要な経営基盤です。2040年ビジョンで掲げたビジネス領域とビジネスモデルのトランスフォーメーションという事業戦略の実行のために必要不可欠となる多様な人材ポートフォリオの構築に向けた、2030年の完成を目指し新たな人事戦略を推進しています。



人事戦略の実行体制

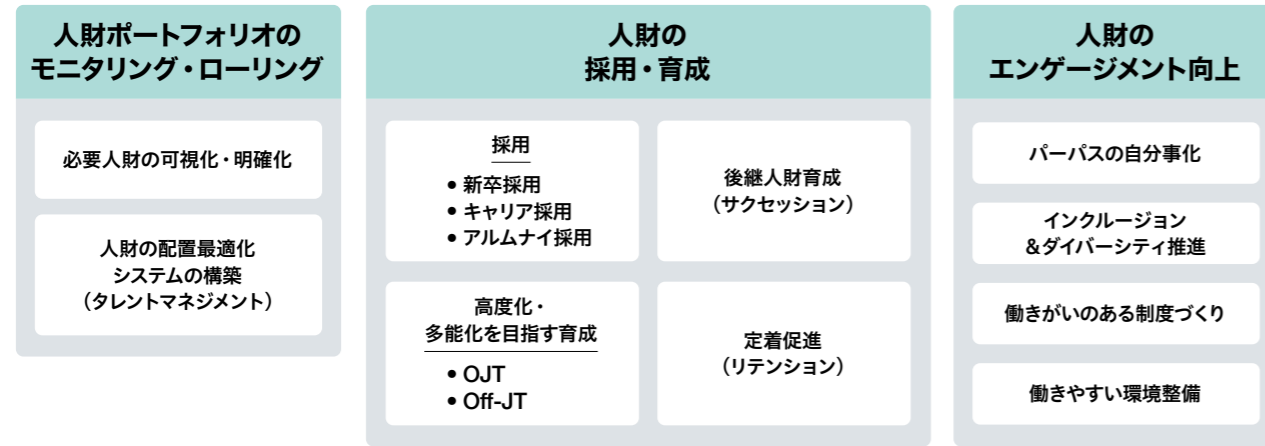
経営戦略と連動した人事戦略を確実に実行するため、2022年にCHRO(Chief Human Resource Officer)を任命し、HRM委員会(人材関連の審議機関)のもとに推進機関として、HRO会議を設置しました。CHROが日揮ホールディングスのCEO、COOと連携し、経営戦略と連動した人事戦略を立案し、これに沿った形で、各社HROが各社事業戦略と連動した人事戦略を推進するべく、HRO会議にて審議する体制を整えています。



人的資本への取り組み

▶ 人事戦略の全体像

人事戦略は、2040年ビジョンの実現のために必要不可欠な人財ポートフォリオの構築に向けて、人財ポートフォリオのモニタリング・ローリングに加え、それら人財の戦略的な採用・育成、ならびにエンゲージメント向上を3本の柱として、推進しています。



▶ 人財の採用・育成

当社グループにおいては、既存事業の深化はもちろんのこと、新規分野への事業拡大を図るためには人財採用ならびに育成が非常に重要であると捉えています。人財の採用・育成においては、戦略的な採用、高度化・多能化を目指す育成、後継人材育成、定着促進の4つを基本戦略とし、人財の高度化・多能化を図ります。

● 1. 採用

採用においては、新卒採用、キャリア採用、アルムナイ採用といった多様な採用施策を戦略的に実行し、2040年ビジョンの実現に必要な不可欠な人財の獲得に努めています。

新卒採用

従来の採用手法に加え、2040年ビジョン達成に向け、「TR(トランスフォーメーション)枠」を新設し、出身専攻分野の多様性(バイオ、医工学、原子力、等)や新規事業の創造に資する人財を積極的に採用しています。また、デジタルトランスフォーメーションを推進できる人財確保を企図した「DX枠」も新たに設け、DX・IT関連部署への配属を前提とした採用を行っています。

新卒採用マーケットは、学生のキャリア教育が発展したこともあり、例年早期化が進んでおり、学生の休暇期間中のインターシップの受入人数を拡大するとともに、上記DXやTRに関する受入コースを新設するなどの工夫を凝らし、当社グループの未来を担う人財の積極的な新卒採用を進めています。

キャリア採用

プロジェクト遂行のキャパシティアップのための人財の採用強化に加え、未知の技術力や知見が求められる新規事業領域や、今後更に重要性が増すと予想されるDX・IT分野における専門人財について積極的にキャリア採用を進めています。

キャリア採用目標数は、日揮ホールディングス・日揮グローバル・日揮の総合エンジニアリング事業3社全体で前年度比+30%以上と大幅に増加させています。採用数の拡大にあたっては、リファラル採用(社員による人財紹介)やダイレクトリクルーティングといった新たな採用手法の本格運用も開始しており、一定の成果を上げています。

アルムナイ採用(ネットワーク構築)

当社グループ会社を離職・退職した人財(アルムナイ)の再雇用にも積極的に取り組んでいます。2022年度には、組織とアルムナイの新たな関係構築を推進し、優れた取り組みを評価する「ジャパン・アルムナイ・アワード」の奨励賞を3年連続で受賞しました。加えて、2023年度には「志のデザイン部門」で最優秀賞を受賞しました。

現在、アルムナイコミュニティを有志で運営しており、150人以上のアルムナイが登録されています。また、当社創立記念日にあたる10月25日にはアルムナイが親睦を深めるEcho-Dayを過去5年継続して開催しています。

加えて、日揮グループの情報が知りたいという外部の方向けに人財登録システム「JGC Members」を開設し、定期的な情報発信に加え、当社グループのパーパスに共感する人財を社外から集める活動を実施しています。



2023年10月25日に開催したEcho-Day

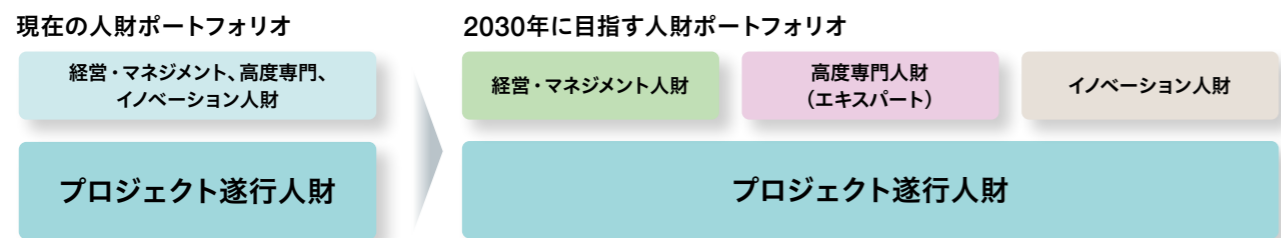
過去4年間のアルムナイ採用者数

2022年度	8名
2021年度	0名
2020年度	3名
2019年度	1名

▶ 人財ポートフォリオのモニタリング・ローリング

● 1. 必要人財の可視化・明確化

今後求められる人財ポートフォリオ構築の前提として、プロジェクト遂行人財が主体となっている現在の人財ポートフォリオと今後求められる3つの人財ポートフォリオの量的なギャップを可視化、明確化し、不足するそれぞれの人財の採用・育成戦略の効率的な実行を推進していきます。



● 2. 人財の配置最適化システムの構築(タレントマネジメント)

HRテックに代表されるデジタル技術を駆使することにより人財の可視化・明確化を実現し、多様なビジネス領域やビジネスモデルにおける最適な人財配置を支援する環境を構築するため、現状・目指す姿・ギャップのローリングシステム導入を検討しています。

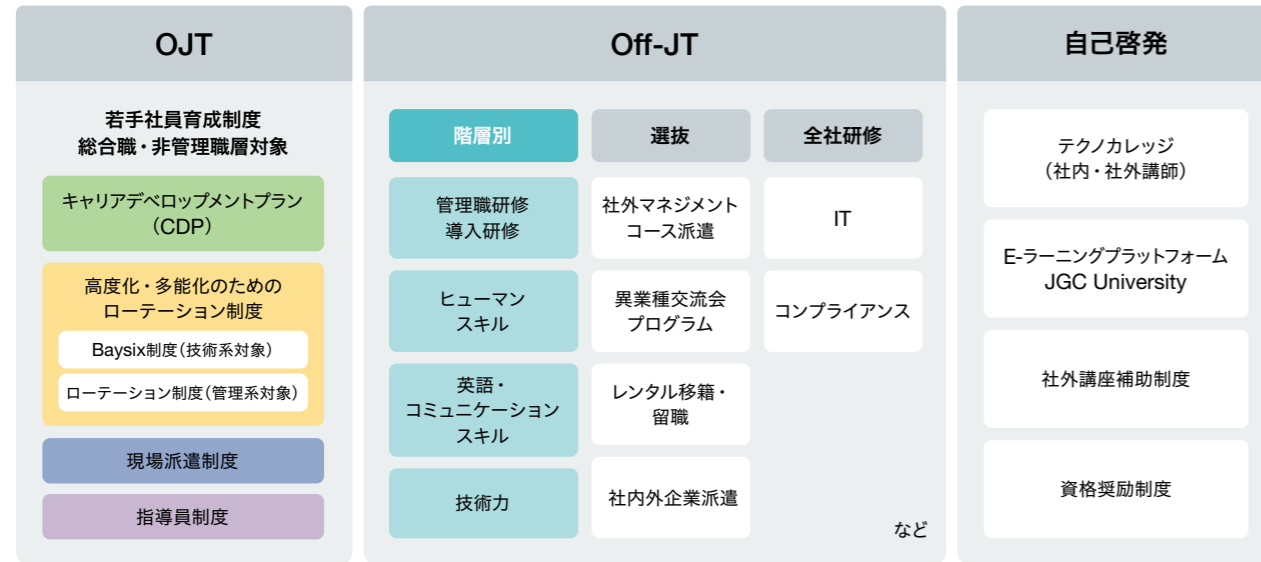
持続的成長のための経営基盤強化

人的資本への取り組み

● 2. 高度化・多能化を目指す育成

当社グループは、採用後の人財の早期戦力化に向けた戦略的な育成を実施しており、2040年ビジョンの実現を担う多様な人材ポートフォリオの構築を目指して、若手社員を対象とする戦略的なOJT制度や階層別研修をはじめとする各種のOff-JT研修、ならびに自己啓発を促進する制度を設けています。特に、業務を通じて人財育成を図っていく若手社員を対象とするOJT制度を重視しています。

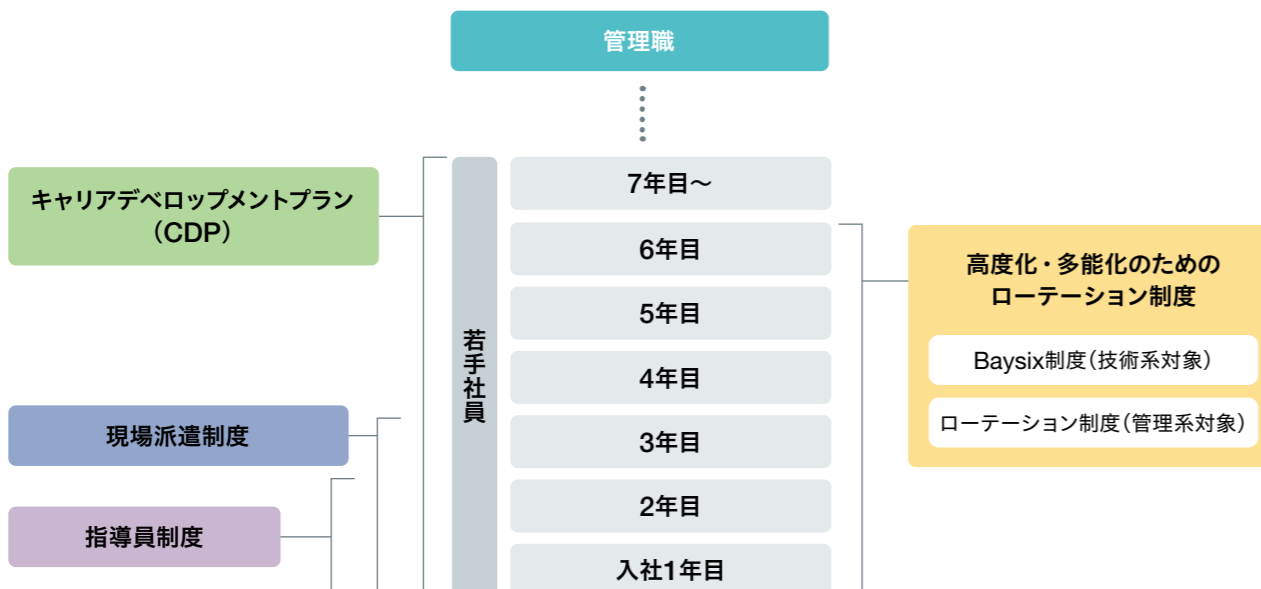
高度化・多能化を目指す育成の全体像



年間総研修時間(2022年度): 50,871時間
1人当たり研修時間(2022年度): 17時間

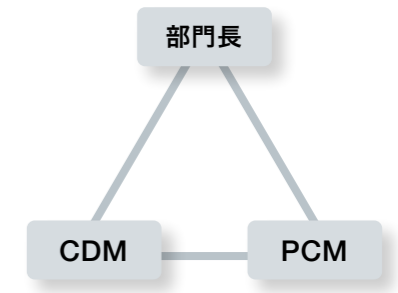
OJT(若手社員育成制度)

総合職かつ非管理職層までの若手社員の早期戦力化を目的にキャリア開発プログラムの策定のほか、文系、技術系別の育成制度、現場派遣制度など、業務を通じたOJTによる若手社員の戦略的な育成を図ることで、今後求められる多様な人材ポートフォリオ構築のための基礎づくりを行っています。



三位一体の部門運営(OJT)

当社グループでは、部門長が部門の変革・ビジョンを創造し、戦略をリードすることに注力できる環境を整えています。それに加えて各プロジェクトへのアサインメントをリードするプロジェクトコーディネーションマネージャー(PCM)、人材開発の責任を担うキャリア開発プログラムマネージャー(CDM)を設置しています。特にCDMはBaysix制度・CDP・現場派遣制度などを部門単位で運用するポジションとして対象者との各種面談を実施しています。



■ キャリア開発プログラム(CDP)

【目的・概要】 自分の現状と目指す姿を言語化し、そのギャップとなる業務遂行に必要なスキル・経験・マインド等に関する課題を明文化することで、自己認識を促し自律的なキャリア形成につなげる。また、1対1のキャリア面談で上司(育成責任者)と部下がコミュニケーションを取りながらCDPを作成することで部下の思いを踏まえた成長機会を提供し、当事者意識の醸成につなげる。

■ 高度化・多能化のためのローテーション制度

【目的・概要】 多様な人材ポートフォリオの構築を目指し、CDPと連動した採用・配属・育成の一貫性を確保しながら、若手社員の自律的なキャリア構築を図る。異なる価値観への理解力、社外の専門家と同様の知識経験を有し、広い視野・深い洞察力を養う土台をつくる。

【手段】 採用選考時の評価、および本人の希望、会社の配属状況などに応じて3~4年経過時にコースに従ってローテーションを実施する。ローテーション実施前後にはPurpose Journey研修を実施し、My Tagline(自分の軸)を設定し管理職を目指す。

■ 現場派遣制度

【目的・概要】 多様な経験を積ませるため、新卒入社後3年以内に全員が海外・国内現場、または事業会社等に最大半年間駐在する。

■ 指導員制度

【目的・概要】 新卒入社後2年を対象に、若手社員の早期戦力化を図る。

持続的成長のための経営基盤強化

人的資本への取り組み

3. 定着促進(リテンション)

優秀な人材の長期定着の促進を目的に、重点項目を設定し、実行することで優秀な人材の定着率向上を目指しています。

重点項目	離職率
<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社の理念・戦略への共鳴 ■ 職務内容の満足度向上 ■ 育成制度の充実・成長実感の向上 ■ 処遇・待遇の改善 	2021年10月～2022年9月 4.8% 2022年10月～2023年9月 3.8%

※ 日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮4社の社員数約3,000人を分母とする
 ※ 65歳未満の自己都合退職者のみ

ネットワーキングプログラム

キャリア採用者3年目以内や新卒採用者6年目以内の社員などに対し、タテ・ヨコ・ナナメのつながりを自ら構築して働くきっかけとする制度として、ネットワーキングプログラムを2023年度から新たに導入しています。

パネルディスカッション等により、対話を通じて日揮グループの文化を知り、セッションと懇親会を定期的で開催することで、上司および部下のタテ、同期や同僚のヨコだけでなくナナメの関係構築につなげ、人材の定着促進を図っています。

4. 後継人材育成

3階層の後継人材を特定し、評価軸と評価方法の策定、候補者の選定・育成プログラムの実施を行っています。

Level	対象	管理・協議体
S1	事業会社社長	日揮ホールディングス指名委員会
S2	本部長クラス	グループ横断の運用・管理
S3	部門長クラス	事業会社主体の運用・管理



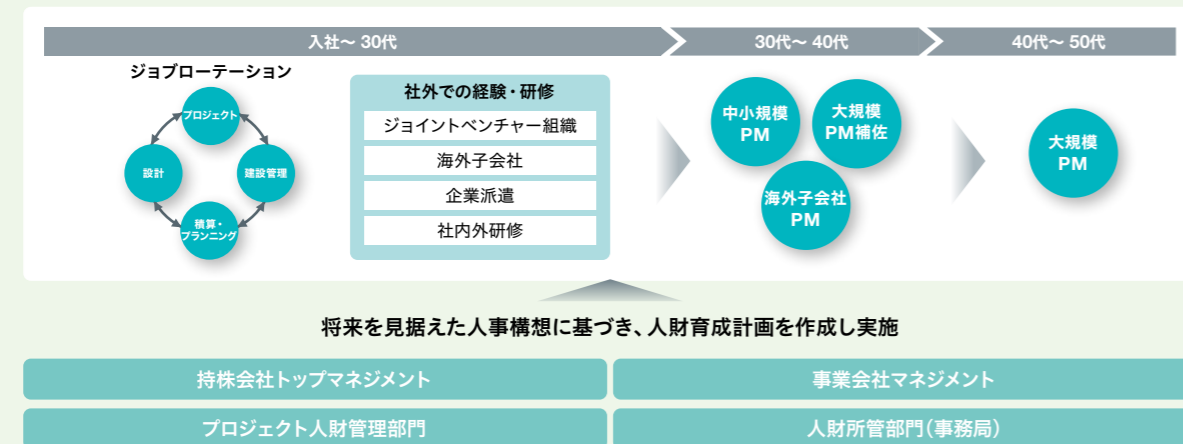
S1に関しては P.69 コーポレート・ガバナンス:後継者計画について

TOPICS

プロジェクト遂行人材の育成

総合エンジニアリング事業のEPCビジネスにおけるプロジェクト遂行人材、特にプロジェクトの最高責任者であるプロジェクトマネージャーをはじめとする各機能をリードする人材の育成が重要であると認識しています。当該候補者の育成状況をモニタリングし、中長期的な視点で多様な経験を積ませ、継続的な育成を図っています。

プロジェクトマネージャー(PM)のキャリアパス



人財のエンゲージメント向上

当社グループの人財に、2040年ビジョンの実現へ向かって自らの能力を最大限に発揮してもらうために、エンゲージメント向上、働きがいのある制度づくり、インクルージョン&ダイバーシティの推進、働きやすい環境整備といったエンゲージメント向上のための幅広い施策を実行しています。

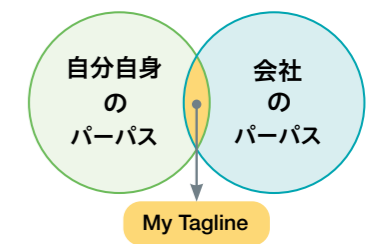


1. パーパスの自分事化(Purpose Journey研修)

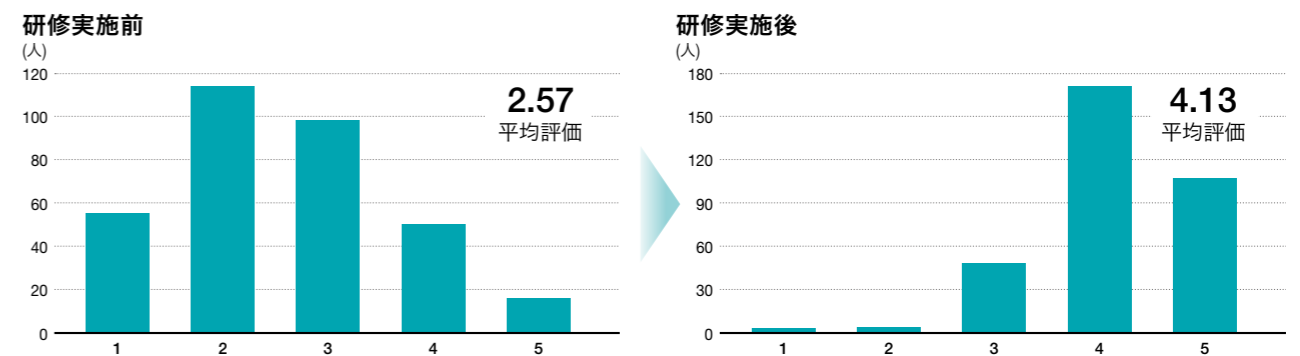
日揮グループのパーパス「Enhancing planetary health」の浸透に加えて、社員自身のパーパスを再認識してもらい、会社・個人の共通部分を言語化するという目的で「Purpose Journey研修」を実施しています。

自分の価値観を深掘りするプログラムや、客観的・定量的な指標から自分自身を分析する適性検査、自分のライフラインチャート(人生曲線)から自身の資質・強みを見つけ出すプログラムがあり、会社のパーパスが定められた背景を参加者同士で話し合い、会社のパーパスと個人のパーパスの共通項を見つけ出して、15文字程度に言語化したMy Taglineを作成しています。

研修後に実施しているアンケートでは、当社グループのパーパスに対する納得度が、研修実施前の2.57ポイントから4.13ポイントに上昇しており、一定の成果があったと考えています。



日揮グループのパーパスに対する納得度



2. 働きがいのある制度づくり

1 新人事制度の導入

挑戦の実践・継続なくして「自ら変化を起こし続ける人材」への成長、挑戦風土の醸成はできないという考えのもと、2022年度に一部残っていた年功型要素を排し、職責や職務価値などに重きを置いた人事制度への改革を行いました。Pay for VALUEを基本思想に、発揮した価値(成果)を賞与と昇給に反映しています。また、職責や担う職務の価値に応じた手当を支給しています。

2 外部派遣(越境)施策の推進

働きがい高めることを目的に、海外・国内への企業派遣や出向等の環境を用意し、現在130名を超える社員がグループ内外の企業で活躍しています。

人的資本への取り組み

③ ファミリーデイ

子どもたちの仕事観を育むことを目的に、2009年度から社員の子ども(小学4~6年生)を対象にファミリーデイを開催しています。2023年度は外国人の子を含み総勢41名がプログラムに参加しました。



B. ファミリーケア

仕事と家事・育児・介護の両立を目的とする子の看護休暇や子育て支援勤務(月2日以内の休業が可能な勤務体制)、介護休暇や短縮勤務をはじめとする充実したファミリーケア制度を整備し、男性の育児休業取得者数が年々増加しているなど、男女問わずライフイベントを踏まえたキャリア形成を支援しています。

P.85 ESGデータハイライト

妊娠	産前産後休業		育児休業			育児短縮勤務		
	出産	産前6週間、産後8週間	育児	1歳	2歳	3歳	小1	小6
				子が満2歳に達するまで			子が小学校を卒業するまで	

子が3歳未満の場合は1日1~3時間の短縮勤務が可能。
子が3歳~小学6年生までは1日1~2時間の短縮勤務が可能。

「くるみん認定」

当社グループ会社は「子育てをサポートする企業」として「くるみん」認定を受けています。



C. 「理工チャレンジ(リコチャレ)」への参加を通じた将来女性人財の育成

理工系分野に関心のある女子学生の進路選択(チャレンジ)を支援する内閣府男女共同参画局の取り組み「理工チャレンジ(リコチャレ)」への参加を通じ、将来の当社グループを担い得る女性人財の育成にも取り組んでいます。

② 障害者雇用の促進

当社グループでは、グループ内のさらなる障害者雇用の促進、および安定化を目的に、2021年1月に日揮パラレルテクノロジーズ株式会社を設立しました。障害があっても働きやすい人事制度を整え、主にグループ内のIT関連の業務支援に取り組んでいます。2023年6月1日時点の従業員数は23名(うち障害者22名)、グループ通算の障害者雇用率は2.46%と、法定雇用率(2.3%)を上回る水準を維持しています。



Parallel × Technologies

③ シニア人財の活用促進

経験工学的な側面も有する総合エンジニアリング事業では、シニア活用を早くから進めてきました。他社に先駆けて2015年から定年年齢を65歳へ引き上げ、技術の継承だけでなく、処遇を維持しながらプロジェクトの重責を担って活躍することも可能な制度としています。

● 3. インクルージョン&ダイバーシティの推進

インクルージョン&ダイバーシティ基本方針

日揮グループは、誰もが自分らしく生き活きとあるためには、多様性と公平性が不可欠であると認識し、以下のとおりインクルージョン&ダイバーシティ基本方針を掲げ、推進します。

- 日揮グループに集うすべての人に敬意をもって接し、国籍・人種・年齢・障がい・ジェンダー・宗教などを問わず、異なる意見、経験を尊重します。
- 世界中のすべての従業員に対し、能力開発・キャリア開発の機会を公平に提供します。
- 多様な人財一人ひとりの能力と活力を最大限に引き出す風土を大切に、それを可能にする制度の拡充を進めます。
- 多様な人々の経験・知見を結集し、オープンコミュニケーション、イノベーション、コラボレーション、チームワークを促進し、お互いから新たな学びを得て、全員が成長を続ける文化を醸成します。

① 女性活躍推進

A. 能力の高い女性の積極的登用

当社グループは、2025年時点で女性管理職者数を2020年(30名)の2倍に増やすことを目標として掲げ、能力の高い女性の管理職登用をグループ全体で積極的に推し進めています。

P.85 ESGデータハイライト

女性管理職数、および全管理職に占める女性管理職の比率※

	2020年度	2021年度	2022年度
総管理職者数(人)	1,221	1,256	1,267
女性管理職者数(人)	30	35	39
女性管理職比率(%)	2.5	2.8	3.1

※ 日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の3社に所属する社員が対象

持続的成長のための経営基盤強化

人的資本への取り組み

4. 働きやすい環境整備

1 海外駐在者向け各種施策

総合エンジニアリング事業における海外出張・駐在の魅力度向上、および処遇の充実を目指し、海外駐在者向け各種施策の充実を図っています。

目的

- 1 社員のキャリア形成を考慮し、海外駐在を含む多様な経験をより多くの人財へ提供
- 2 活き活きと誇りを持って働けるよう、駐在環境・報酬を改善
- 3 ライフステージを考慮した、家族との生活の充実を支援

具体的な施策

● 駐在サイクル短期化

結婚・出産・育児・介護等、ライフステージを考慮し、2年を超える駐在は本人の意思を確認し、駐在期間を調整しています。

● 一時帰国サイクル改善

単身・独身者の建設現場駐在者はこれまでの12週駐在、2週休暇のサイクルから10週駐在、2週休暇のサイクルに変更。2024年には更に休暇サイクルの短縮を図る予定です。ライフステージとの調和を図ったメリハリのある休暇制度を実現します。

一時帰国サイクル	2020年以降	2023年7月以降	2024年7月以降 (予定)
勤務週	12週	10週	8週
休暇週	2週	2週	2週

● 留守家族ケア

子育て・介護等日本に残る家族、および駐在者の負担軽減を目的として、包括的なサービス提供会社と連携し、家事代行・ベビーシッター・介護サービス等を提供しています。

2 休暇・休職制度の充実

A. ウェルカムバック

社員の配偶者(社内外問わず)が転勤や駐在となり、社員が帯同する場合、3年以内に執務に復帰する前提で、ウェルカムバック制度を整備しています。これまでは退職して再入社という形をとっていましたが、2022年度から新しく“休職”を選択できるように制度改定を実施しました。共働きが当たり前になりつつある時代の働き方に合わせて、制度を柔軟に改定しています。

ウェルカムバック制度を活用した社員の声:



日揮グローバル
プロジェクトコントロール部
石井 詠里子

配偶者のベトナム駐在に家族5人で帯同することを決めた時、本制度の利用を上司から勧められ、利用申請して日本を立ちました。ベトナム生活中も折に触れて上司や同僚と連絡を取り合っていたことや、本制度では以前と同じ部署に再配属されるという点が、離職していたブランクに対する心理的ハードルを下げられました。復職後はマレーシア向けのプロジェクトにおいて、プロジェクトコントロール部の一員として従事しています。海外駐在の多い当社において、本制度を利用して帯同家族としても海外生活を体験できたことは仕事に対する視野を広げてくれたと感じています。

B. 男性育児休業

育児休業の取得は増加傾向にあり、共働き世帯が増えている環境で、男性社員の育児休業が取得できる環境と文化を整えています。

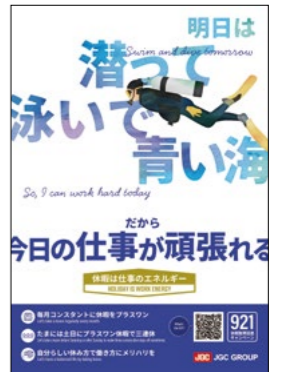
P.85 ESGデータハイライト

	取得率	対象者	取得者
男性育児休業	69%	93	64

※ 2022年度末時点

C. 休暇取得奨励

毎月の所定休日に加え、更に1日休暇を取得し、3連休とすることを奨励することで、メリハリのある働き方の実現を目的とする施策を実施しています。ひと月(30日ベース)の土日を4週分とすれば、そこに1日休暇を取得することで休日日数9日と出勤日数が21日となることから「921」とネーミングし、休暇取得奨励を図っています。特に祝日のない6月および12月においては、積極的に活用するよう啓発活動も併せて実施しています。



921社内掲示ポスター

3 執務形態、環境の整備

A. 在宅勤務制度

当社グループでは、高い生産性を実現しながらも個人のワークライフバランスにも配慮すべく、場所と時間の制約を取り払った柔軟な働き方を取り入れ、出社と在宅のハイブリッドを基本に、働きやすさの向上を図っています。

B. シェアオフィスの運用

横浜本社では、個室ブース、議論用のオープンスペース、ウェブ会議用のテレキューブ等、目的に応じた多様なスペースが設置されているシェアオフィスの運用を開始し、より柔軟な働き方や社内人財の交流、新たな発想・価値の創出を促進しています。



シェアオフィス(横浜本社)

C. 健康促進

当社グループは、社員の心身の健康維持・管理を促進するために、新型コロナウイルス感染症の流行に伴う職域接種や各種感染防止策の実施のみならず、定期的なストレスチェックや、独自のJGC体操を実施するなど幅広い健康促進施策を推進しています。



JGC体操

日揮グループの人事戦略を体現する人財



安田 直弘
機械工学専攻
2008年入社

入社後、海外プロジェクト部門に配属され、以降オイル&ガス案件のプロジェクトエンジニアとして、見積りやFEED、EPCに従事。サウジアラビアや米国への現場駐在を経験し、現在は、米国の世界最大級の大型エチレン製造プラント建設プロジェクトのエンジニアリングマネージャーを務める。

Q1 プロジェクトマネジメントに関するご自身の考え方について教えてください。

A1 プロジェクトマネジメントは「モノ」「カネ」ではなく「ヒト」をマネジメントすることであると考えています。「モノ」も「カネ」も詰まるところ、それをマネジメントするのは「ヒト」です。EPCプロジェクトは決して一人でできるものではなく、数百人、時には数千人を動員して初めて成し遂げられるものです。プロジェクトにかかわる一人ひとりが共通の方針に沿って能力を最大限に発揮し、与えられた機能を自主的に果たしていくことがプロジェクト成功のためには必須であり、その環境を整えるのが役務と考えています。また、プロジェクトにおいて想定外の事態は付き物であり、そのような状況に直面した時にも速やかに状況を察知し、向かうべきプロジェクトの道筋を示し、被害を未然に、または最小限に防ぐことや品質・スケジュール・コストの3つのバランスを考慮した判断をタイムリーに下す役割を担っていると考えています。

Q2 自身の成長の契機となった経験を教えてください。

A2 2017年に北米のエチレン製造プラントの建設現場に駐在していた際、米国南部に甚大な被害をもたらしたハリケーン「ハービー」が建設現場を襲いました。完工間近を迎えた局面での災害で、一時は当社グループ駐在員全員の帰国も検討されましたが、プロジェクトを必ず完遂させるという強い思いで駐在員全員が現場に残り、顧客やジョイントベンチャーパートナーとともに被害の復旧に取り組み、短期間でプラント完工に結び付けました。未曾有の事態で誰もが正解のわからない状況下においても、やるべきこと、およびそのために必要なアクションを洗い出し、関係者と協業してやり遂げた経験は、不確定要素の多いプロジェクト遂行において、常にその時々での最適解を考えながら完遂させる習慣を体得させてくれたと感じています。

Q3 理想のプロジェクトマネージャー像を教えてください。

A3 プロジェクトにかかわるすべての関係者に道筋を示し続けるプロジェクトマネージャーです。前述のとおり、プロジェクトは多種多様な人財が持てる能力を最大限に発揮し、機能することで初めて完遂できるものです。その道筋は決して一つではないと考えています。プロジェクトを成功に導くリーダーとして大事なことは、共通のゴールを示すものの、そこに至る道筋は一択に絞るのではなく、個々人の特性に合わせて最適な道筋を選べる余地を残すことであるとと考えています。一人ひとりが創意工夫を続けながら、やりがいを持って共通のゴールに向かって進める方向性を常に示し続ける、そんなリーダーに自分自身もなりたいと思います。

Q4 今後の目標について教えてください。

A4 まずは、現在担当するプロジェクトを確実に計画通りに完遂すること、更に自分自身を含めプロジェクトにかかわる顧客・関係会社・メンバーのすべてが「このプロジェクトをやって良かった」と思える環境を作り上げたいと考えています。プロジェクトマネジメント力は、プロジェクトの規模や分野にかかわらず、通用する力だと考えています。培ってきたプロジェクトマネジメント力を更に磨きながら、オイル&ガス分野の案件に限らず、どのようなプロジェクトにおいても、理想のリーダー像を追求しつつ完遂に導き続けたいと思います。また、どうすれば頼られるプロジェクトエンジニアになれるかなど、私自身の経験を踏まえ、次世代のプロジェクト遂行人財をどのようにして育成していくか、についても考えていきたいと思っています。



甲斐 元崇
機械物理工学専攻
2005年入社

入社後、火熱部門に配属。国内外のプロジェクトに従事。JGCフィリピン社ならびにカタール天然ガス処理設備現場の駐在を経て、技術開発部門に異動。アンモニアの技術開発・実証事業に従事。その後、2020年にサステナビリティ協創部に異動し、水素・燃料アンモニア事業の責任者を務める。

Q1 ご自身が取り組んでいる業務について教えてください。

A1 現在、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の「大規模アルカリ水電解水素製造システムの開発およびグリーンケミカルプラントの実証」と「大規模外部加熱式アンモニア分解水素製造技術の研究開発」に従事しています。また、技術・ビジネス探索を目的に水素関連ベンチャー企業に投資するベンチャーキャピタルファンドへの出資の検討にも従事しています。加えて、2022年に海外事業会社日揮グローバルに設置されたサステナブルソリューションズも兼務しており、水素・燃料アンモニア分野のEPC案件の受注サポートをしているほか、水素・燃料アンモニア事業への参入を見据えた事業開発組織の立ち上げなどに従事しています。

Q2 従来日揮グループが取り組んできた分野、ビジネスモデルとは異なる切り口ですが、どのような難しさがありますか。

A2 現在、当社グループは水素・燃料アンモニア分野のEPC受注を狙いつつ、受注を狙う案件に出資を絡めた事業者としての参画も検討しています。事業者とEPCコントラクターの両方の立場で参画し、そのなかでどのような新たな価値を提供できるのかを議論しています。現在、水素・燃料アンモニア分野における案件はブルーアンモニアが主流ですが、将来的にはグリーンアンモニアへの移行が進むと考えています。当社グループは福島県浪江町でグリーンアンモニアに係る実証事業に取り組んでいます。グリーンアンモニアにおいては、事業者としての知見、開発中のシステムやEPCなど多様な価値を提供できると考えており、グリーンアンモニアの拡大を見据えて、まずは先行するブルーアンモニア事業化の知見やノウハウを身に付けようと活動しています。

Q3 今後新規分野・モデルを拡大するうえで、どのような人財に期待していますか？

A3 私が現在取り組んでいる業務の延長線上に、水素・燃料アンモニアの事業運営と技術を売りにするライセンスビジネスがあると考えています。社内に事業運営やファイナンスの専門部署がありますので、事業開発やファイナンスの経験を積んだ人財が更に増えることに期待しています。

一方、ライセンスビジネスにも専門チームはありますが、実際の案件遂行メンバーはEPCビジネスと兼務する形になっています。必要とされるバックグラウンドは双方とも同じですが、ビジネスのポジションが異なります。ライセンスビジネスでは、最新技術に敏感で、特許を生み出し、改良していく必要があります。EPCで培った遂行力に加え、本業務等を通じて新しい技術の開発・事業化に対するチャレンジ精神を持ち合わせ、リードしていくという気概を持った人財の育成に取り組んでいます。

Q4 今後の目標について教えてください。

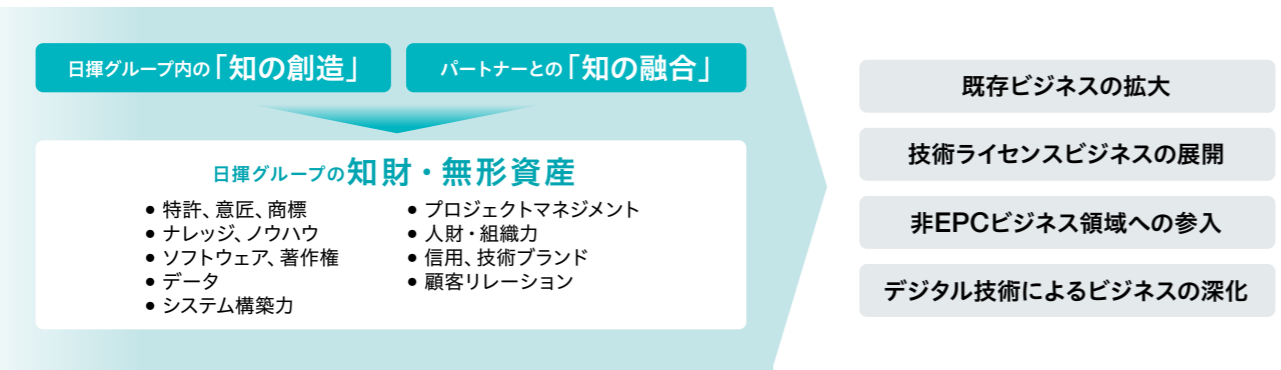
A4 私が取り組んでいる業務を事業化まで進めていき、軌道に乗せることが目標です。技術開発部門に異動した理由の一つに、技術で差別化できるビジネス創出に挑戦したいという思いがありました。エンジニアリング会社として、今の業態から拡大してよりバリューを出せるのは、技術を売りにするライセンスビジネスではないかと考えており、技術開発と事業開発を掛け合わせて、この分野においてリードできる人財を目指したいと思います。

知財・無形資産に対する取り組み

基本的な考え方

日揮グループは、持続的成長のための経営基盤として知財・無形資産を重視しており、知財・無形資産の創出、保護と活用およびリスクマネジメントに積極的に取り組んでいます。

当社グループ内の「知の創造」、パートナーとの「知の融合」で蓄積した幅広い知財・無形資産は、知財関連法令・法規を遵守するとともに他者の知的財産権を尊重し、知財リスクの最小化を図りながら、「既存ビジネスの拡大」、「技術ライセンスビジネスの展開」、「非EPCビジネス領域への参入」、「デジタル技術によるビジネスの深化」に活用されています。



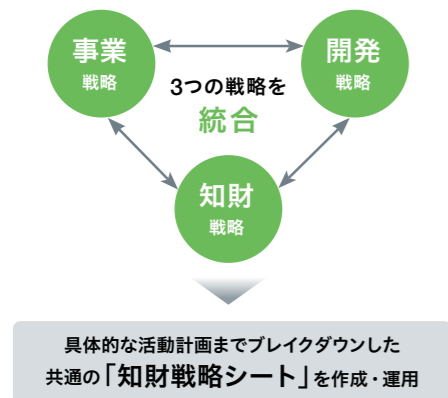
知財・無形資産の活用形態例

既存ビジネスの拡大	オイル&ガス、再生可能エネルギー、ライフサイエンスなどの既存分野における案件受注への貢献、機能材製造事業の拡大、日揮グループのコア技術による競争優位性の確保
技術ライセンスビジネスの展開	低・脱炭素化、クリーンエネルギー、ケミカルプロセスなどに関する技術ライセンスのラインナップの拡充、ライセンシーの探索
非EPCビジネス領域への参入	資源循環(廃プラスチック、廃繊維、廃油等のリサイクル技術)に関する他者との共創、新ビジネス(O&M、事業運営等)への参入
デジタル技術によるビジネスの深化	プラント運転の安定化・生産性向上サービス、プラントメンテナンス、安全リスク評価などのソフトビジネスの確立のほか、熟練エンジニアの経験やナレッジ・ノウハウなどの「暗黙知」を「形式知化」した各種システムの構築

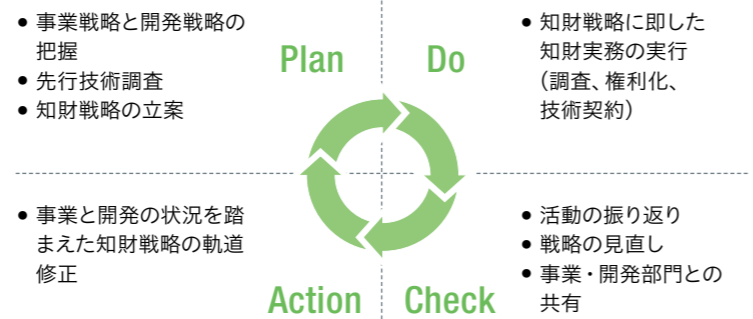
事業戦略・開発戦略と連動した知財戦略の実行

事業の成長と創出を促進するため、事業戦略・開発戦略を踏まえた知財戦略を立案し、これら3つの戦略を統合した知財PDCAサイクルを実践しています。

知財戦略の立案



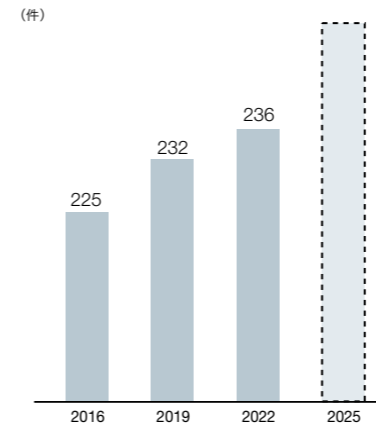
知財PDCAサイクルの実践



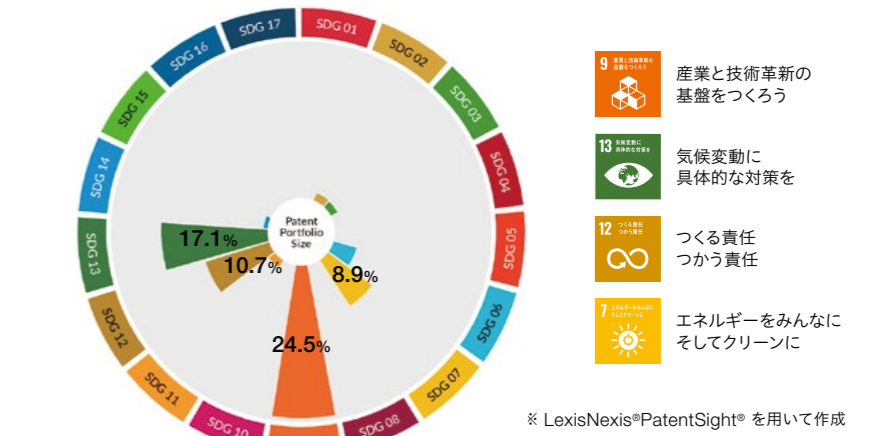
知的財産活動とサステナビリティ

当社グループは、パーパス「Enhancing planetary health」の実現を目指した事業活動・研究開発活動を展開しています。これらの活動から創出される知的財産において、SDGsに関連した特許が占める割合は、年々増加しています。

日揮グループのマテリアリティとSDGsに関連する有効特許件数の推移



日揮グループが保有する有効特許のうち各SDGs関連特許が占める割合

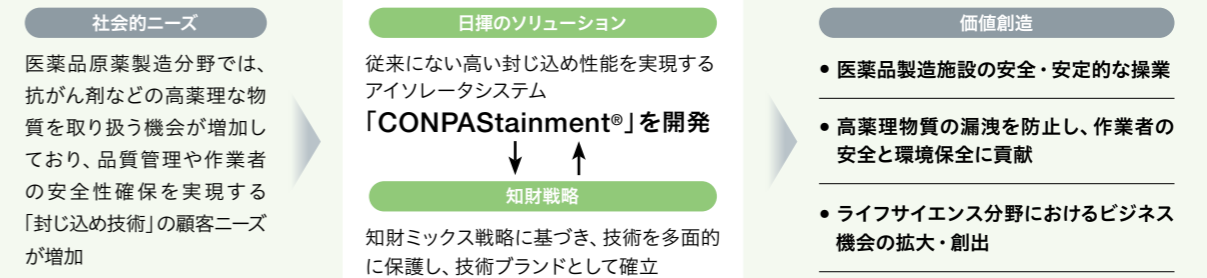
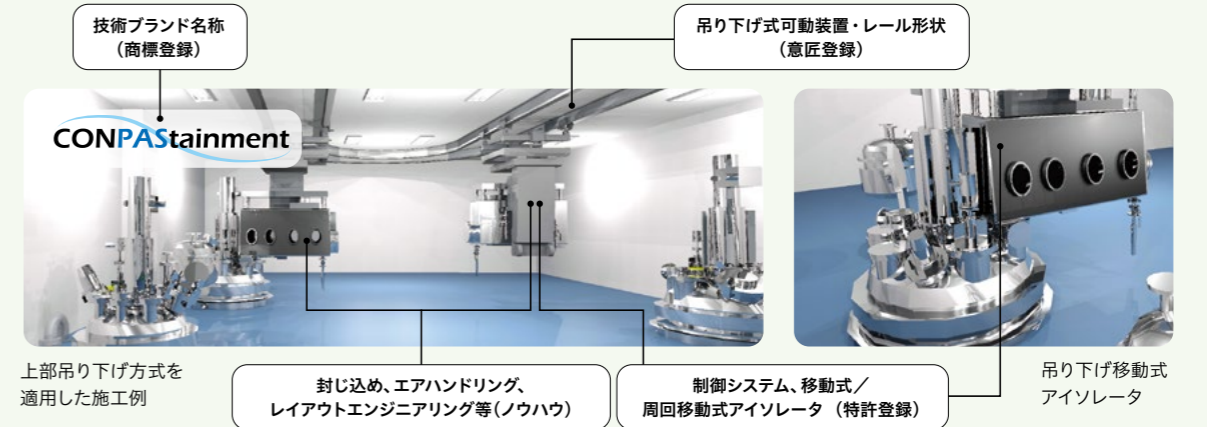


TOPICS

知財保護(知財ミックス)

日揮グループでは、自社の技術とサービスを特許・意匠・商標などの各種権利およびノウハウ等で多面的に保護する「知財ミックス」を知財戦略の一つとして取り組んでいます。知的財産権による保護とナレッジやノウハウなどの技術情報管理により、自社技術のブランドを確立して技術差別化を図り、案件受注につなげています。

ライフサイエンス分野の医薬品原薬製造における価値創造の事例

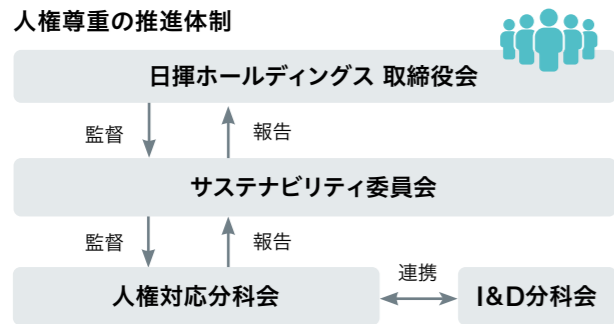


サプライチェーンにおける人権の尊重

基本的な考え方

日揮グループは、「国際人権章典」、国際労働機関 (ILO) の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の国際的に認められた人権原則に基づき、当社グループの事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を尊重することが、ビジネスの基盤であると認識しています。「日揮グループ行動規範」、「日揮グループ人権基本方針」をもって、グループ会社役員、社員だけでなく、サプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーに対しても人権尊重を要求しています。

人権尊重の推進体制



当社グループでは、日揮ホールディングス取締役会長CEOが議長を務めるサステナビリティ委員会のもとに、人権対応分科会を設置し、人権尊重の推進体制を構築しています。

人権尊重の取り組みをグループ全体で統一的に進めるため、人権対応分科会には、主要なグループ会社の幹部社員が参加しており、人事部門が主導するI&D*分科会とも連携して、人権尊重を企業風土に浸透させることを目指しています。
*I&D: インクルージョン&ダイバーシティ

当社グループウェブサイト「人権基本方針」
<https://www.jgc.com/jp/about/policies.html>



人権デューデリジェンスの推進

● 人権リスクマップを作成し、課題を特定(国連指導原則報告フレームワークに基づき作成)

2022年度において、国内外のEPC事業を対象に、サプライチェーンにおけるすべてのステークホルダーを洗い出してデスクトップ・リサーチを実施し、当社グループの事業において生じ得る人権課題を特定しました。また、検知した各課題を深刻度・発生可能性の観点から分類し、人権リスクマップを作成しました。検知した課題のうち、深刻度、発生可能性が高いものから優先的に対応すべく、日本政府が定める「責任あるサプライ

チェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に基づき、対応方針や計画を策定し、2024年度にかけて取り組みを開始予定です。

なお、上記計画に先駆け、人権リスクが極めて高いと判断した一部機材を使用する海外事業においては、サプライヤーへ人権対応の状況や自社のサプライチェーンを確認する質問票を送付し、審査を行う取り組みを開始しています。

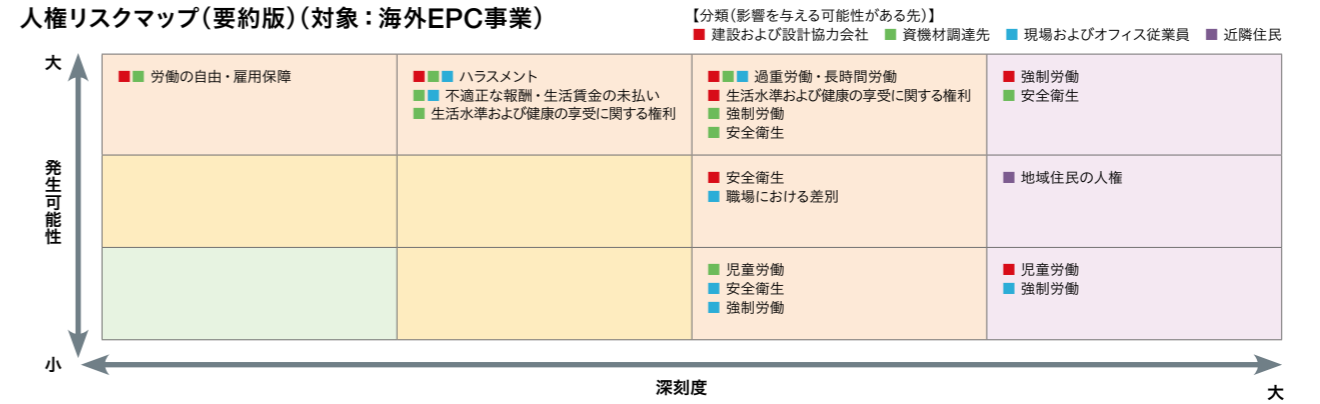
	~2022年度	2023年度	2024年度~
人権リスク評価	■	■	■
リスク低減措置の検討	■	■	■
リスク低減措置の実施	■	■	■
効果の検証	■	■	■
情報発信・外部とのコミュニケーション	■	■	■

● 今後取り組む課題と方向性

今後は策定した人権デューデリジェンスのプロセス、および対策案に基づき、リスク低減措置の取り組みを具体的に実施していきます。加えて、現在国内外のEPC事業を対象として

実施している人権デューデリジェンスプロセスを、2024年度から機能材製造事業会社にも展開していく予定です。

人権リスクマップ(要約版)(対象:海外EPC事業)



● 社内研修を通じて人権意識を向上

社員一人ひとりが、人権尊重のために企業が果たすべき社会的責任を理解すべく、2022年度は役員・社員を対象に「ビジネスと人権研修」を実施しました。研修のなかで行われた社外の人権専門家と経営マネジメントとの対談においては、経営マネジメント自身が社員に対して積極的に人権に対する考えを発信し、人権尊重の重要性が改めて認識されました。このように人権への意識を社内でもより高めることで、今後進めていく人権デューデリジェンスの実効性向上につなげていきます。



「ビジネスと人権研修」に出席された佐藤弁護士からのコメント



国連開発計画リエゾンオフィサー(ビジネスと人権)
佐藤 暁子 弁護士

日揮グループサステナビリティ委員会において人権対応分科会を組織し、人権方針の策定や研修の実施、人権デューデリジェンスを通じた具体的な人権リスクの特定と対応を進めている点は国連の指導原則の趣旨に沿うものです。ビジネスと人権という切り口では、経営陣によるコミットメントを反映する人権方針に基づき、既存の社内での取り組みを人権の観点から見直しつつ、自社に加え、海外も含めたバリューチェーン全体のステークホルダーの人権に対し、事業がおよぼす影響の特定が必要です。そのためには、人権を共通言語とする社内文化の醸成、中長期的なアクションプランとその定期的な見直し、そして何より影響を受ける当事者との対話が欠かせません。現在の取り組みを深めつつ、マイノリティなど社会の構造的な問題、気候変動、生物多様性、紛争といった地球規模の課題への人権視点からの取り組み、また、是正・救済のための体制がより一層充実することを期待します。

▶ Building Responsibly (BR) での取り組み

危険な作業を伴うオイル&ガス業界では、Worker Welfare 的とする Building Responsibly (BR) に加盟し、Board (労働者の福祉) が非常に注目されています。日揮グローバル Memberとして国際基準やガイドライン創設を通じて同業界は、建設業界の労働者の権利を守り、福祉を尊重することを目的とする Building Responsibly (BR) における人権尊重を推進しています。

TOPICS

APEC主催の会議で、建設現場における人権対応の重要性について発表

日揮グローバルの建設部員が、2023年5月に米国で開催されたAPECの人財開発作業部会に参加し、当社が遂行中のLNGカナダプロジェクトで実施されているIIF活動*について発表を行い、ディスカッションに参加しました。現場でのIIF活動などに関するプレゼンテーションはBRからも非常に高く評価されました。建設現場におけるIIF活動は、建設労働者をケアするという現場の文化形成であり、Worker Welfare向上に貢献しています。



* IIF活動: Incident and Injury Free. 安全コンサルタントのJM社によって開発された、誰もが怪我なく家に帰るといふ、現場における安全文化の形成手法

持続的成長のための経営基盤強化

労働安全衛生

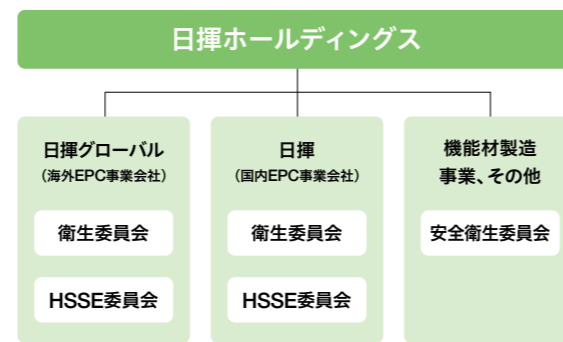
基本的な考え方

当社グループでは、Health(衛生)、Safety(安全)、Security(セキュリティ)、Environment(環境)(以下、HSSE)を常に追求すべき企業価値と捉え、当社グループのみならず協力会社も含め、国内外事業所や建設現場などで働くすべての人を対象に「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」というグループ共通のHSSE基本理念を制定し、グループを挙げてHSSEの推進に取り組んでいます。

労働安全衛生管理体制

EPC事業会社および機能材製造事業会社は、上記の基本理念に基づき各社で安全衛生方針を掲げ、安全衛生委員会、あるいはHSSE委員会を設置することで労働安全衛生管理体制を構築しており、HSSEに係る重要テーマに関して審議し、対処しています。また、グループ各社の安全衛生委員会、あるいはHSSE委員会は、安全衛生上のリスクを低減する活動を展開しています。重大災害があった場合は、各グループ会社の労働安全衛生管理部門が迅速に対処するとともに、当社関連部門に対して緊急連絡し、必要に応じて当社が支援する体制を取っています。

労働安全衛生管理体制



労働安全衛生のパフォーマンス向上に向けて

当社グループでは、労働安全衛生のパフォーマンス向上について、安全衛生意識の向上と安全衛生知識・技術の向上という2つの側面から取り組んでいます。安全衛生意識の向上においては、日揮ホールディングス社長主催のHSSEカンファレンスなど各種イベントの開催を通じた、国内外の各事業所・建設現場一丸での意識の高揚、また知識・技術の向上においては、新入社員や初めて現場赴任する従業員への安全衛生環境教育、国内外の建設現場に対するHSSE監査などを実施しています。



2022年度のHSSEカンファレンス

現場での高い安全成績

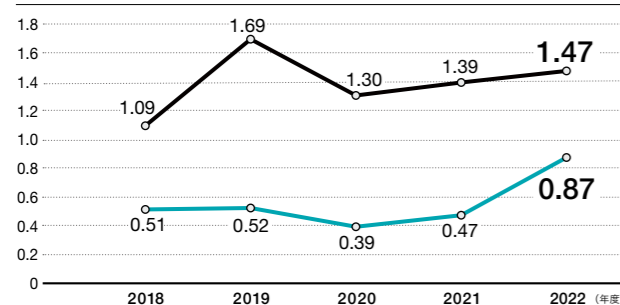
当社グループでは、「安全」を全従業員の重要な価値観とし、継続的に追求してきた結果、国内外の建設現場で高い安全成績を維持しています。国内建設現場では、国内での標準的な安全指標である休業災害度率^{※1}において、国内建設業(総合工事業)の統計値を下回っており、海外建設現場においても、休業災害の指標である年間LTIR^{※2}が、海外の石油・ガス業界の建設企業(IOGP)^{※3}の実績と比べて、高い安全成績を誇っています。

※1 休業災害度率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、休業災害の頻度を表す

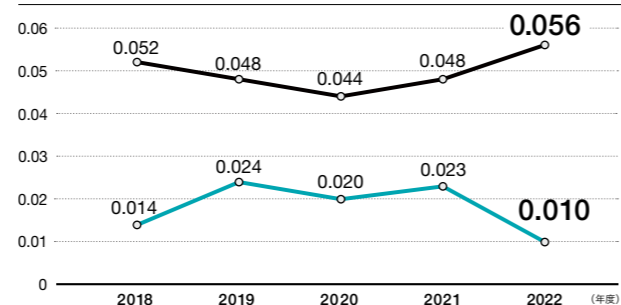
※2 LTIR: Lost Time Injury Rate (休業災害度率)とは、米国労働安全衛生局(OSHA)の休業災害の発生状況を測る指標で、20万時間当たりの休業災害の頻度を表す

※3 IOGP: International Association of Oil & Gas Producers(国際石油・天然ガス生産者協会)は、石油・ガス業界の建設企業の安全成績を集計している

日揮の国内建設現場と国内建設業の休業災害度率の比較



日揮グローバルの海外建設現場とIOGP(Contractor)のLTIRの比較



持続的成長のための経営基盤強化

品質マネジメント

基本的な考え方

品質マネジメントは、プラントなどの施設の安全運転、安定生産を実現するうえで欠かせない要素です。日揮グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、各社が確立した品質方針に基づいて組織の各階層が品質目標を設定しています。組織の課題を明確にしたうえで品質目標を達成するためのアクションプランの策定(Plan)・実施(Do)・評価(Check)・それに基づく改善(Action)のPDCAサイクルを回すことにより、継続的に組織のパフォーマンス改善を図っています。当社グループ各社は今日まで蓄積してきた価値ある知識と技術を結集し、システムと人財をグローバルに活用して品質確保に取り組んでいます。

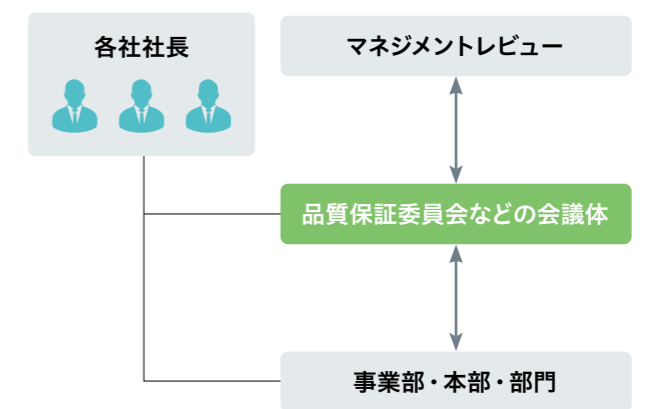
各社の品質マネジメント体制

グループ会社各社では、品質保証委員会などの会議体が設置されており、定期的開催しています。

これらの会議体では、提供するプロダクトとサービスの質を顧客に常に満足していただけるよう、品質上の問題に対する根本原因の究明と有効な再発防止策を含め、各種の改善活動を推進するとともに、その成果を評価し継続的な改善を実践しています。

こうした品質マネジメントの活動は、年に一度、各社社長のマネジメントレビューにて総括され、品質保証にかかわる枠組みの整備を継続的に進めています。

各社の品質マネジメントの構図



蓄積してきた価値ある知識の有効活用「Lessons Learned」

当社グループでは、過去の良い事例や失敗事例(LL: Lessons Learned)から得られた知識と経験を新規のプロジェクトに活かすための工夫・取り組みを継続的に進めています。

海外EPC事業会社である日揮グローバルでは、過去のプロジェクトで蓄積した教訓をまとめたCorporate Lessons Learned (CLL)の仕組みを構築して全社展開し、重大品質トラブルを未然に防ぐ取り組みをしています。更にすべての社員に対してCLLを用いた学びの場を提供しており、特にCLL講座は、海外グループ会社も含め累計の受講社員数が1万1千人を超えるなど、社員が一丸となって品質上の問題を未然に防止する意識の向上に取り組んでいます。また、社員全員の品質向上の文化を醸成するために展開しているTQI(Think Quality Initiative)活動においては、年に一度Quality Dayを開催し、社員が既存の枠を超えて品質向上につながるアイデアを自由に議論する機会を提供するなど、品質パフォーマンスの向上に努めています。



Quality Dayで行われたパネルディスカッション

国内EPC事業会社である日揮では、幹部クラスが出席する総合運営会議において、LLディスカッションと題して、過去の事例を題材として将来の不具合事象の未然防止について議論しています。また、組織を横断して全社員に不具合事例を紹介するLL通信を発行するなどして、継続的に品質に関する意識向上に取り組んでいます。

国内EPC事業会社である日揮では、幹部クラスが出席する総合運営会議において、LLディスカッションと題して、過去の事例を題材として将来の不具合事象の未然防止について議論しています。また、組織を横断して全社員に不具合事例を紹介するLL通信を発行するなどして、継続的に品質に関する意識向上に取り組んでいます。

持続的成長のための経営基盤強化

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、当社グループとして優先的に取り組むべきテーマであるマテリアリティの一つとしてコーポレート・ガバナンスを位置付け、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おいては、その構成・機能・役割について継続的に見直しを図るとともに、取締役会の実効性に関しては、分析および評価を毎年実施し、着実な改善を通じてさらなる向上を図っています。

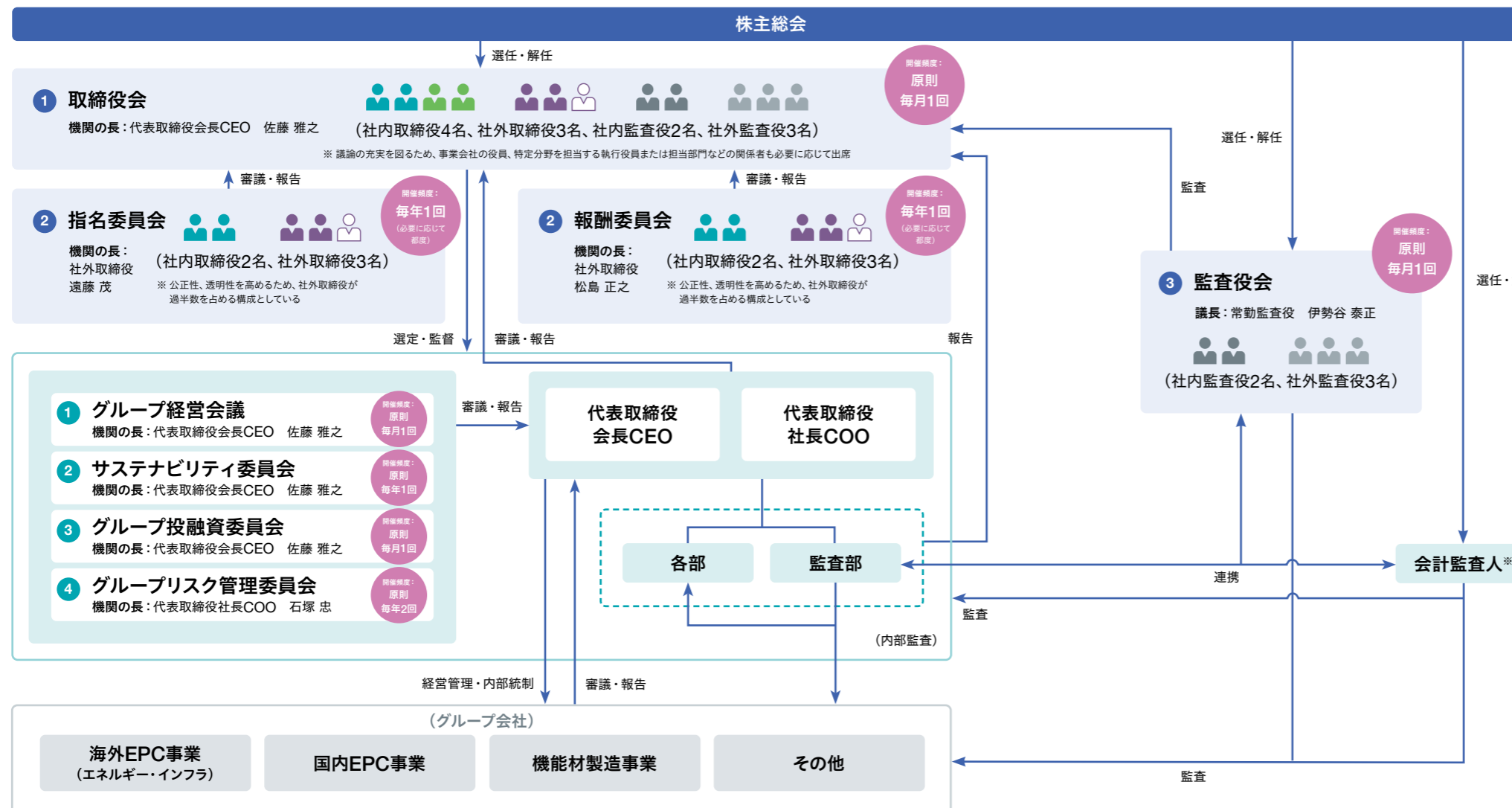
更に、コーポレート・ガバナンスが適切に機能するうえで必要不可欠なコンプライアンスの遵守などについても、当社グループのパーパス(存在意義)およびバリューズ(価値観)において、役員、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち、誠実に行動することを価値観として共有することにより、当社グループ全体で中長期的に企業価値の向上を図り、持続的な成長を実現していくための努力を重ねています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

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

コーポレート・ガバナンス体制



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。

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
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

当社では、2021年6月11日付け改訂のコーポレートガバナンス・コードに定められているすべての原則を実施、東京証券取引所が開示を求めている14の基本原則、原則、補充原則のすべてについて開示しており、コーポレート・ガバナンスをより一層深化させるための各種取り組みを着実に進めています。

コーポレート・ガバナンス報告書は当社グループウェブサイトをご参照ください。
<https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/corporate-governance.html>



会議体名称	設置目的
1 取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務遂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	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員の選解任、報酬などに関する審議
3 監査役会	<ul style="list-style-type: none"> ● 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会または取締役会に対して意見を表明

会議体名称	設置目的	構成員
1 グループ経営会議	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	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 代表取締役社長COO 石塚 忠 監査役(輪番) 当社グループ各社の役員のなかから議長が指名する者など
2 サステナビリティ委員会	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計画の策定、ならびに行動の評価・推進に係る審議	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 当社グループ各社の社長および委員長が提案し、被指名者の所属会社社長の了承を得た者
3 グループ投融資委員会	当社および当社グループの投融資案件に関する審議	常任委員:当社および当社グループの取締役、執行役員および監査役7名 非常任委員:当社の執行役員3名が議題に応じて都度出席
4 グループリスク管理委員会	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、改善に係る立案と審議	代表取締役社長COO 石塚 忠 委員長が任命する者および各事業会社の社長の推薦により委員長が任命する者

※ 会計監査業務を執行した公認会計士は根本剛光氏、永田篤氏、および井上喬氏であり、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9名およびその他16名で構成

Legend for the diagram:

- 代表取締役 (Blue circle icon)
- 取締役 (Green circle icon)
- 監査役 (Purple circle icon)
- 社外取締役 (男性/女性) (Purple circle icon with gender symbols)
- 社外監査役 (Blue circle icon with gender symbols)

▶ 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。

取締役(社内4名、社外3名)のスキルマトリックス

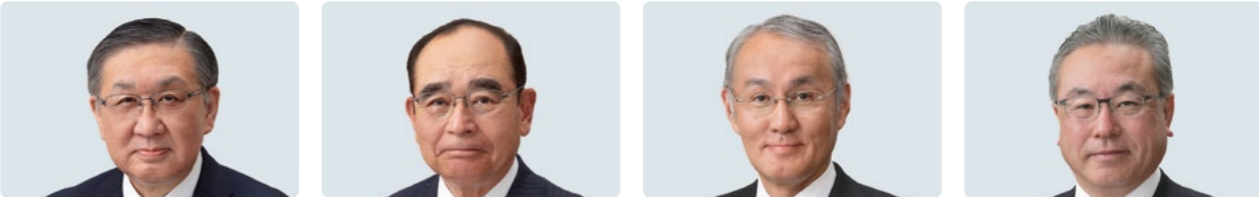
氏名・当社における地位	取締役 在任期間 (年)	社外取締役の 2022年度 取締役会出席状況	分野					
			企業経営	技術・ プロジェクト 管理・IT	グローバル ビジネス	HR・ 人材開発・ 労務	財務・会計・ ファイナンス	法務・リスク マネジメント
佐藤 雅之 代表取締役会長CEO	13	-	●		●		●	
石塚 忠 代表取締役社長COO	6	-	●	●	●			
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	7	-	●				●	●
山田 昇司 取締役	2	-	●	●	●			
遠藤 茂 社外取締役	10	16回/16回 (出席率100%)			●	●		●
松島 正之 社外取締役	7	15回/16回 (出席率94%)	●		●		●	
八尾 紀子 社外取締役	2	16回/16回 (出席率100%)			●	●		●

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)	社外監査役の 2022年度 取締役会出席状況	分野					
			企業経営	技術・ プロジェクト 管理・IT	グローバル ビジネス	HR・ 人材開発・ 労務	財務・会計・ ファイナンス	法務・リスク マネジメント
伊勢谷 泰正 監査役	5	-		●	●		●	
武藤 一義 監査役	2	-		●	●		●	
大野 功一 社外監査役	9	15回/16回 (出席率94%)				●	●	●
高松 則雄 社外監査役	7	15回/16回 (出席率94%)	●	●			●	
大木 一也 社外監査役	0	-			●		●	●

(注)スキルマトリックス各項目の選定理由についてはP.68に記載。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。

▶ 取締役



佐藤 雅之 代表取締役会長 Chief Executive Officer (CEO)
石塚 忠 代表取締役社長 Chief Operating Officer (COO)
寺嶋 清隆 取締役
山田 昇司 取締役



遠藤 茂 社外取締役
松島 正之 社外取締役
八尾 紀子 社外取締役

▶ 監査役

伊勢谷 泰正 監査役 | 武藤 一義 監査役 | 大野 功一 社外監査役 | 高松 則雄 社外監査役 | 大木 一也 社外監査役

▶ 執行役員

寺嶋 清隆 副社長執行役員 Chief Financial Officer (CFO) | 花田 琢也 専務執行役員 Chief Human Resource Officer (CHRO) | 秋鹿 正敬 常務執行役員 Technology Commercialization Officer (TCO) | 石川 正樹 常務執行役員 | 川崎 剛 執行役員
唐澤 俊之 執行役員 | 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) | 鞍田 哲 執行役員 General Counsel

スキルマトリックス各項目の選定理由

項目	選定理由
企業経営	当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「BSP2025」の達成のため、変化が著しい事業環境においても持続的成長および企業価値向上を果たしていくための明確な戦略を策定できる経営実績を持つ取締役が必要である。
技術・プロジェクト管理・IT	当社グループの持続的成長および企業価値向上のための成長戦略ならびにその経営・監督のためには、当社の主要な事業に関する高度な知識および知見を有することに加え、当社グループのパーパス「Enhancing planetary health」のもと、新たに取り組むべき社会課題における5つのビジネス領域「エネルギー・高機能材料」「資源循環」「ヘルスケア・ライフサイエンス」「産業・都市インフラ」における豊富な知見・経験を持つ取締役が必要である。
グローバルビジネス	当社グループの持続的成長および企業価値向上のための成長戦略ならびにその経営・監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
HR・人材開発・労務	当社グループの従業員には高い技術力と専門性、多国籍の人財と協力して業務を遂行するうえで必要となる異文化・多様性を受容する力、また組織力の発揮に貢献できるマインドを有することが求められることから、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人事施策の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人財マネジメントまたは人材開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務・会計・ファイナンス	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計・ファイナンス分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務・リスクマネジメント	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレート・ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

▶ 経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

<p>選任プロセス</p>	<p>経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名</p> <p>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</p> <p>(1) 人格・見識などの共通項目</p> <p>(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</p> <p>(3) 社外取締役については、独立性および専門性など</p> <p>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</p> <p>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</p>
<p>解任プロセス</p>	<p>経営陣幹部の解任</p> <p>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</p> <p>(1) 不正・不当・背信行為があった場合</p> <p>(2) 法令・定款違反があった場合</p> <p>(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</p>

▶ 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

- BSP2025、2040年ビジョンを実現し、更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している。
- 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した。
- 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している。
- 2022年度においては、経営環境の変化に合わせ、経営人財像の再定義、人財要件の見直しを実施した。

● 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み、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、運用を開始している。
- 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や外部講師を招聘しての継続的な講義などを導入・実施した。

Message from Outside Director

持続的に企業価値を向上させる
強力な経営体制構築を



社外取締役
遠藤 茂

【選任理由】

直接企業経営に関する経験はありませんが、サウジアラビア、およびチュニジアの特命全権大使を歴任するなど、当社グループの主要なビジネスマーケットに関する豊富な経験・知見を有しています。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行することを通じて、当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任しています。



略歴については当社グループウェブサイトをご参照ください。

<https://www.jgc.com/jp/about/directors.html>



2022年4月、それまでの指名・報酬委員会が、指名委員会と報酬委員会の2つに分割され、各委員長に独立社外取締役が就くことになり、私は指名委員会委員長に選任されました。同委員会は現在、社外3名、社内2名の取締役で構成されています。変化が激しく先行き不透明な時代を生き抜き、企業価値を持続的に向上させる強力な経営体制をいかに構築していくかは当社の命運を決する課題で、指名委員会としても真剣に検討を重ねています。

指名委員会の責務は、まず経営陣の人事について客観性、公正性そして透明性を確保することです。取締役会の諮問を受け、取締役をはじめ執行役員等の幹部の選解任等を審議し、答申します。この一年半、役員人事をはじめ、トップマネジメントに要求される資質や後継者育成計画等について真剣な議論を重ねてきました。

一般社員のみならず経営陣についても一人ひとりの特性を十分に発揮させることがダイバーシティの基本であると考えていますが、女性活躍のポテンシャルは大きいと思います。人を育てるのは、容易なことではありません。しかし労苦なくして、本物のリーダーを育てることはできません。トップマネジメントには、当社の事業に特徴的なエンジニアリングや製造業等に知見を有することはもちろんですが、決断力と実行力、変革力、構想力、高潔性(インテグリティ)、胆力等を兼ね備えた鍛え抜かれた人格が求められます。時代状況によってもリーダー像は変わるでしょう。また、トップマネジメントを支える人材も必要であると思います。長期的視点から、後継者育成計画を策定・実施・評価していくうえで事務局の果たす役割は極めて重要ですが、指名委員会としてもこのプロセスにかかわっていきたくと考えています。

▶ 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。

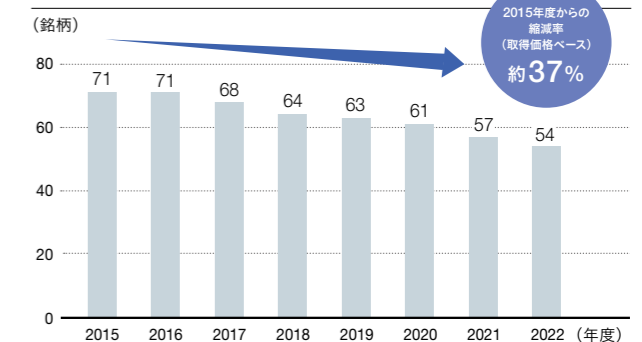


保有意義検証のプロセスについては当社グループウェブサイトをご参照ください。

<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/governance/corporate-governance/>



コーポレートガバナンス・コード導入以降の
当社政策保有株式の売却・縮減実績



▶ 役員報酬について

役員報酬などの額、またはその算定方法の決定に関する方針

● 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、監査役年額8,800万円以内と決定
- 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が決定
- 代表取締役会長は、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される
- 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による最終決定内容について報告を受けている

● 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

(注)2023年6月29日開催の株主総会において業績連動型株式報酬の導入が承認可決されたことから、当該決議の内容を踏まえた記載となっています。

■ 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、報酬委員会が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
- 2023年度の業績達成度合いに応じ、同年8月に譲渡制限を付した当社普通株式を割り当て予定

- PSUの概要：
 - 【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員
 - 【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6億5,000万円
 - 【PSUの総数(上限)】年959,000株以内(発行済株式総数の約0.40%)
 - 【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、2022年度は、2022年8月9日付で、取締役3名に対して、基本報酬の約10%に相当する8,333株(133万円相当)の割り当てを実施

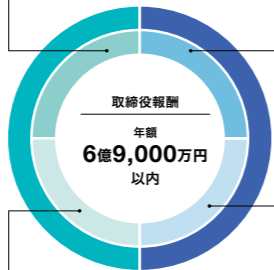
- RSの概要：
 - 【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員
 - 【支給する金銭報酬債権額(上限)】年額1億9,000万円
 - 【RSの総数(上限)】年149,300株以内(発行済株式総数の約0.06%)
 - 【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定

■ 金銭報酬

- 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



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		譲渡制限付株式報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 5名 (社外取締役を除く)	278百万円	5名	172百万円	3名	92百万円	3名	13百万円
監査役 2名 (社外監査役を除く)	36百万円	2名	36百万円	-	-	-	-
社外役員 7名 (社外取締役4名、社外監査役3名)	69百万円	7名	69百万円	-	-	-	-

(注1)2022年度末現在の取締役は8名(うち社外取締役4名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。
(注2)上記の業績連動報酬は、2022年3月期に引当金として費用計上した額です。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額	役員区分	連結報酬等の種類別の額		
			固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
佐藤 雅之	105百万円	取締役	61百万円	38百万円	5百万円

(注1)連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
(注2)上記の業績連動報酬は、当連結会計年度に引当金として費用計上した額を記載しています。

Message from Outside Director

将来を背負う人財の確保は
最優先課題

社外取締役
松島 正之



【選任理由】

日本銀行理事を務めるなど、金融界および企業経営に関する豊富な経験・知見を有しています。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行することを通じて、当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任しています。



略歴については当社グループウェブサイトをご参照ください。

<https://www.jgc.com/jp/about/directors.html>



当社グループにとって、企業価値の持続的な拡大のために、将来を背負う人財の確保は最優先課題です。そのため、社員や役員の報酬体系の透明性や実績重視のインセンティブ型報酬が不可欠と考えています。これを客観的に担保するため、報酬の算定方法、構成割合の方針については、まず社外役員が過半数を占める報酬委員会(委員長も社外役員)において審議され、その答申を受けて取締役会が決議するプロセスとなっています。

2023年度を振り返って当社グループの報酬全体に関する特筆に値する2点について敷衍したいと思います。一点目は、5%の物価上昇を吸収し得る平均給与の引き上げなどを実現し、日揮グループ全体としてウェルビーイング

の向上を確保したことが挙げられます。二点目については、役員報酬に関して、業績連動型の株式報酬の導入を図ったことです(実施は2024年度以降)。こうした中長期視点に立った役員報酬の導入は企業価値を持続的に向上させるインセンティブとなり、それがまた、当社グループ従業員全体の処遇改善にもつながるといった好循環を生んでいくことになるかと理解しています。

今後とも、DEI(Diversity:多様性、Equity:公正性、Inclusion:包括性)を念頭に置きつつ、実力・実績に見合った報酬により、働きがいのある職場環境の実現に取り組んでいきます。

▶ 取締役会の実効性評価について

当社は、毎年取締役会の実効性について分析・評価を実施し、改善状況を確認するとともに、さらなる実効性向上のための課題について取締役会で議論し、改善を図ることにより、取締役会の実効性の向上を図っています。2022年度の実効性評価のプロセス、および前年度(2021年度)の取締役会評価結果を踏まえた取り組み状況、ならびに今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は、以下のとおりです。

● 評価プロセス

- アンケートおよびインタビューの実施**
 取締役・監査役に対するアンケート調査、および取締役に対するインタビューを実施
 主な質問項目：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
- 改善状況および課題を確認**
 - 昨年度からの改善状況、および今年度挙げた新たな課題を確認し、実効性をより一層向上させるための分析を実施
 - 外部コンサルタントによる第三者評価を実施
- 意見交換**
 結果に基づき、取締役会にて意見交換を実施

● 評価の結果

アンケート、およびインタビューの分析・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。

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 前年度(2021年度) 評価結果を踏まえた 取り組み | <ul style="list-style-type: none"> • 持株会社の取締役会として、中期経営計画のモニタリング・ローリングを実効的に実施 • 持続的な収益性確保や資本コストの観点からグループ全体のポートフォリオを議論 |
| 今回の 評価結果を踏まえた 今後の対応 | <ol style="list-style-type: none"> ① 企業価値の向上を促進するべく、取締役会の議論のさらなる深化に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> • 活発、かつ示唆に富む議論を継続するための議題設定、および環境整備 • 中期経営計画のフォローアップ、およびグループとしての成長・企業価値向上を議論するための審議時間確保 • 執行側からの適時適切な情報提供を継続、もしくは拡充 • 上述の取り組みを担保するための取締役会事務局機能を検討 ② 事業ポートフォリオの拡大などに対応し、業務執行のモニタリングを強化するため、以下について検討に着手 <ul style="list-style-type: none"> • 当社におけるモニタリングをより強化した取締役会の役割・機能・あり方を整理 • モニタリング強化した取締役会として必要な条件などの整理 |

● 当社の取締役会の実効性向上に向けた主な取り組み

	2020年度	2021年度	2022年度
取締役会・委員会における主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 持株会社体制に即した形に付議基準を整理する目的で取締役会規程および稟議規程を改定 • 取締役会において複数回にわたり2040年ビジョンおよびBSP2025策定のための議論を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会においてサステナビリティ基本方針の制定、サステナビリティ委員会の設置およびサステナビリティ委員会規程の制定を実施 • BSP2025に定めた施策のモニタリング、ローリングに向けた体制整備 • 投融資分類の明確化および審査・承認手続きの見直し・整備に応じ、取締役会規程および稟議規程を改定 	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会において、人権基本方針およびインクルージョン&ダイバーシティ基本方針の制定やGHG削減ソリューション等のサステナビリティ委員会の活動について報告 • BSP2025に定めた目標数値の達成度に係る定量的・定性的なモニタリングおよび各事業の資本コスト推計値をもとに、事業ポートフォリオの多角化を含めた、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた議論を実施
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> • 社外セミナー(ビジネススクール教授による「両利きの経営」に関する勉強会) 	<ul style="list-style-type: none"> • EPCリスクおよび財務リスクマネジメントに関する社内勉強会を実施 	<ul style="list-style-type: none"> • SAF製造事業やバイオものづくりをはじめとする資源循環型社会への新たな取り組みやEPC事業における見積プロセスおよびプロジェクト遂行時の予算・コストレビューのプロセスについて社内勉強会を実施

*役員トレーニングに関する方針：取締役・監査役がその役割・責務を果たすために必要な知識などの習得にあたり、当社はその機会、および情報を提供し、それらに係る費用を負担することとしています。

Message from Outside Director

取締役会のさらなる実効性向上に向けて

社外取締役
八尾 紀子



【選任理由】

直接企業経営に関与した経験はありませんが、国際経験豊富な弁護士としての専門的な知識、および高い見識を有しています。上記の経験・知見を活かし、経営・業務執行に対する的確な助言、および独立した立場からの監督機能を発揮する社外取締役として、職務を適切に遂行することを通じて、当社の企業価値の持続的向上に貢献できるものと判断し、社外取締役として選任しています。

略歴については当社グループウェブサイトをご参照ください。
<https://www.jgc.com/jp/about/directors.html>



取締役会での充実した審議のためには、その前提となる事実や背景・事情等の十分な理解、共有が不可欠です。日揮ホールディングスでは、社外役員向け事前説明会に加え、社外取締役からの要望を踏まえたテーマの勉強会も開催され、これらの機会では、社外役員と執行サイドとの間の活発な質疑応答、意見交換が行われ、必要な情報の入手、前提事実の理解の深化につながっています。

更に、社外取締役・監査役会間でも、定期的に情報連携や意見交換を行い、より実効性の高い取締役会の運営方法等について、経営陣に提言を行い、改善に向けた取り組みに活かされています。

それらを踏まえ開催される取締役会では、各役員から、自身の専門知識や経験を活かし、多角的な観点から提言、議論が行われています。引き続き、取締役会の運営や議論等に関し、改善策や工夫を検討し、取締役会における審議のさらなる活性化につなげていければと考えています。

2023年度は、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025(BSP2025)」の折り返しの時期に入りました。取締役会では、外部環境を踏まえた現状の事業環境認識や重点戦略の進捗、検討課題・重点アクションについての議論も進め、2021年度の実効性評価で重要な課題とされたBSP2025のモニタリング・ローリングが実施されています。2022年度の実効性評価では、モニタリングの強化が重要な課題と確認されました。日揮グループの現在、および将来を見据え、当社グループにとって、業務執行に対するガバナンスのあり方としてどのような形、方法がふさわしく、実効性の高いものになるのか検討を深め、よりよい体制を目指して工夫をしていくことが重要です。

当社グループの中長期的企業価値の向上、持続的成長に向け、株主の皆さまの負託に応え、取締役会がより実効性の高い形で機能するよう、社外取締役としても引き続き尽力していきます。

持続的成長のための経営基盤強化

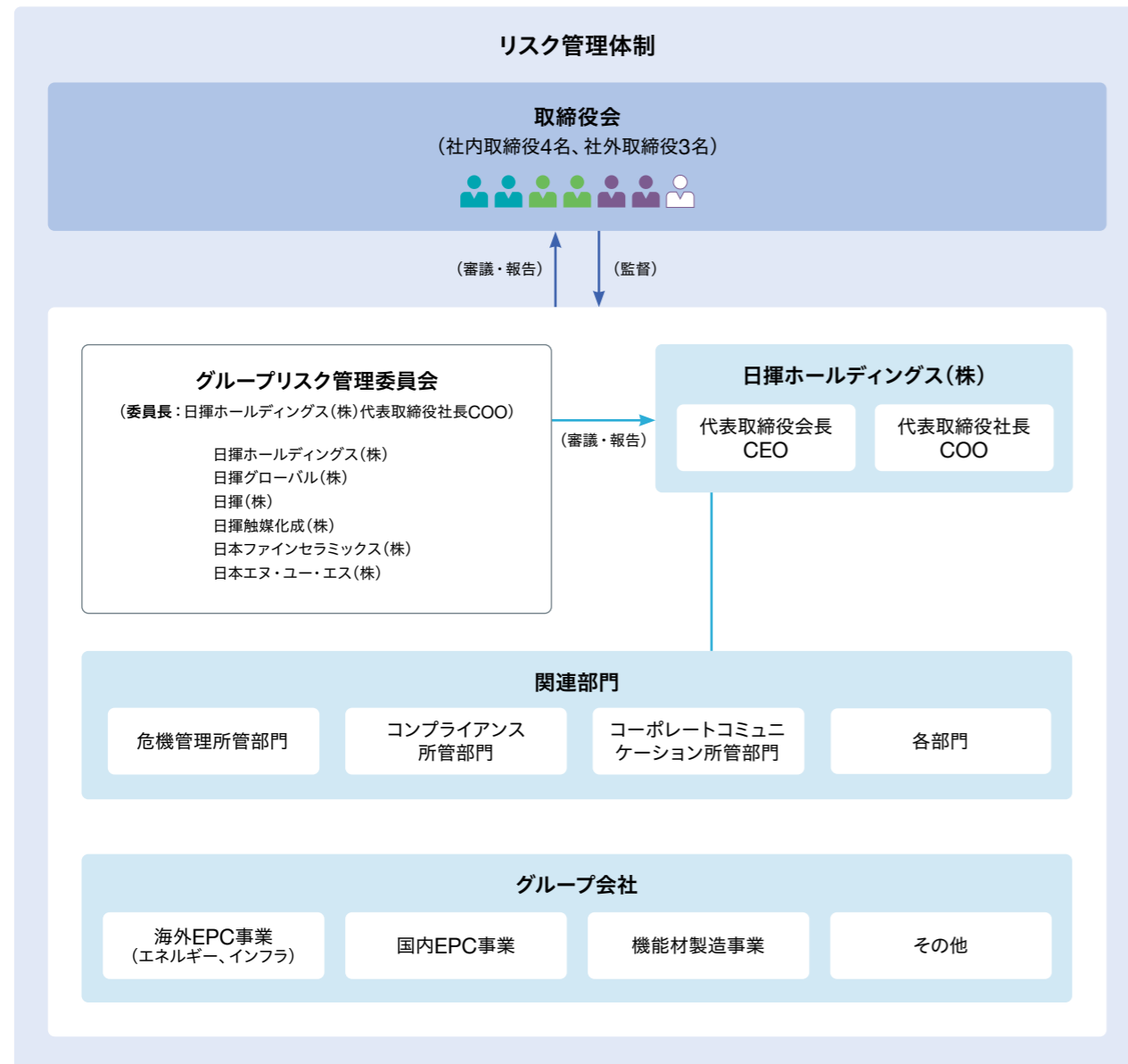
リスクマネジメント

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。更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。当社グループの事業リスクの管理は、各事業会社を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、また、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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社および各事業会社による固有のリスク分析およびプロジェクトの進捗、採算状況のモニタリング 必要に応じた取締役会での上記リスクに関する審議
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 貿易保険の利用 カントリーリスクに関する情報収集 不可抗力条項、法令変更条項などについて、顧客との間で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
自然災害・疫病などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 地震、豪雨、暴風雨などの想定を超える自然災害や感染症の世界的流行(パンデミック)による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害発生時の対応手順規定化、安否確認システムの導入および防災訓練などを実施 リスクに関する情報収集 政府・自治体の要請を踏まえた必要な措置の実施および各国の情勢や規制に応じた安全状況の確認 不可抗力条項、法令変更条項などについて、顧客との間で合理的な契約条件を設定 顧客に対する必要な納期や契約金額の変更の要請および協議
為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
資機材・原燃材料費などの高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 機材製造事業における原燃材料価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 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 契約面での対応
投資に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 停電、災害、ホストコンピュータサーバーまたはネットワーク機器の障害や紛失・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 	<ul style="list-style-type: none"> 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教育研修および訓練
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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システム活動の推進 生産物賠償責任保険(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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営体制への移行による事業ポートフォリオの多様化 環境負荷低減を実現する技術開発 先端技術を保有する他社との協業によるバリューチェーンの構築
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

コンプライアンス

基本的な考え方

日揮グループでは、企業理念「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、更に、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す。この認識のもと、企業理念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。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・オフィサーとともに、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。日揮ホールディングスのコンプライアンス・ユニットは、当社グループ全体の総合的な施策や調整等の機能を担っています。

日揮グループコンプライアンス体制図

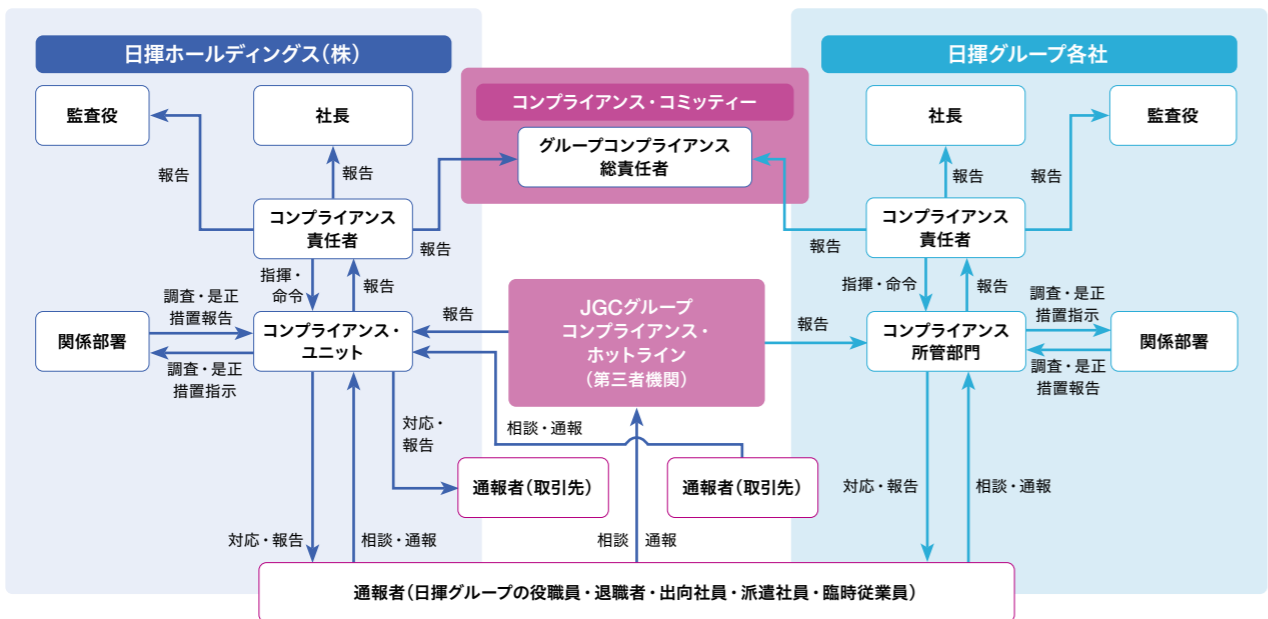


▶ 通報制度

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、匿名での相談・通報も可能な外部窓口「JGCグループ コンプライアンス・ホットライン」を中心に相談・通報先の選択肢を多く設け、違反行為や企業倫理違反について通報・相談しやすい環境を整えています。また、取引先からの通報もホームページ経由で受け付ける体制を取っています。

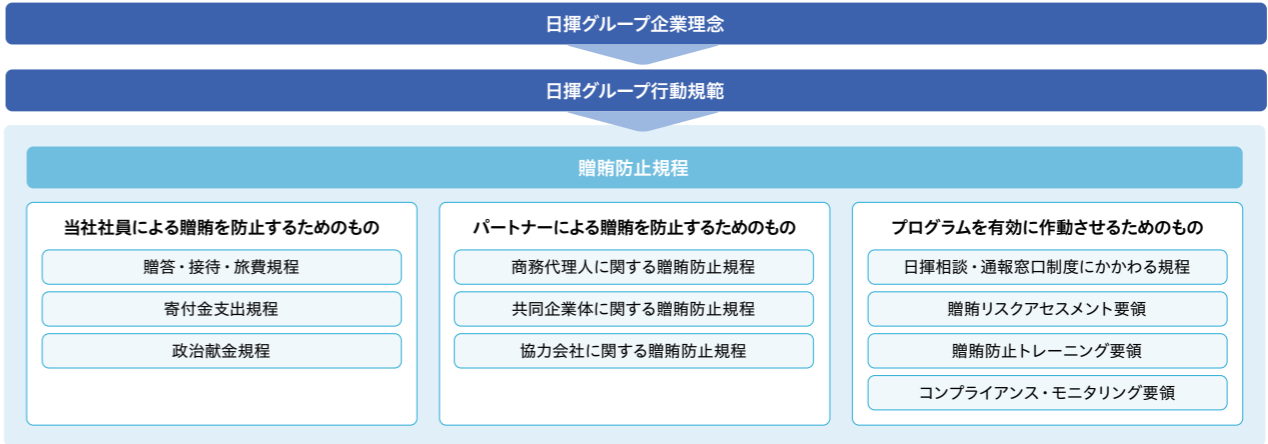
📖 P.85 ESGデータハイライト

日揮グループ相談・通報体制図



▶ 贈賄防止に向けた取り組み

当社グループは、日本の不正競争防止法の外国公務員贈賄罪規定に加え、米国の連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA)、英国贈賄法 (UK Bribery Act 2010) などを遵守することを基本方針としています。当社グループの企業理念・行動規範のもと、贈賄防止関連諸規程を下表のとおり整備し、贈賄防止プログラムを展開しています。



これらの贈賄防止プログラムのもと、当社グループと取引を行うビジネスパートナーに対してコンプライアンス上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、贈答、接待、寄付、献金についても、腐敗行為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います。

グループ各社の贈賄防止プログラムの実施状況を確認するため、コンプライアンスモニタリングも実施しています。日揮ホールディングスのコンプライアンス・ユニットの要員が毎年数社のグループ会社に赴き、役職員へのインタビューや記録の監査を通して対象会社における課題の洗い出し、および改善に努めています。

▶ コンプライアンス研修

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、階層別および目的別研修を実施しています。階層別研修は、新入社員研修のほか4種類の研修を社員の職位に応じて受講する体制をとっており、国内グループ会社社員を対象としています。これらの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てもらう教育を行っています。

また、様々な個別テーマや国内・海外の一部グループ会社各社が想定するリスクに応じた独自の研修も行われています。

研修実施件数・受講人数

	2022年度
実施件数(回)	42
受講人数(人)	5,053

📖 P.85 ESGデータハイライト

2022年度に実施した研修一覧

研修の種類	研修名	対象者
階層別	新入社員研修	国内グループ会社 新入社員
	コンプライアンス研修A	国内グループ会社 新任係長
	コンプライアンス研修B	国内グループ会社 課長
	コンプライアンス研修C	国内グループ会社 部長・マネージャー
テーマ別	部長職向けコンプライアンス研修	日揮ホールディングス(株)、日揮グローバル(株)、日揮(株) 部長
	プロジェクト向けコンプライアンス研修	プロジェクト関係社員
	ハラスメント研修	日揮(株)国内現場・地区事務所 社員
	リスク別コンプライアンス研修(腐敗防止、下請法、競争法など)	国内グループ会社 社員(一部部門・職種のみ対象)
	日揮グループ行動規範e-learning	日揮ホールディングス(株)、日揮グローバル(株)、日揮(株)の役員・社員

持続的成長のための経営基盤強化

ステークホルダーとのエンゲージメント

基本的な考え方

日揮グループでは、持続的な成長と企業価値向上には、様々なステークホルダーとの対話(エンゲージメント)が必要不可欠であると認識し、積極的なコミュニケーション活動を展開しています。定期的に経営・関係部署にフィードバックし経営戦略に活かすとともに、財務情報だけでなく非財務情報の積極的な開示に努めることで、当社グループの経営方針をご理解いただける環境の実現に取り組んでいます。

株主・投資家 | 経営情報の発信、経営へのフィードバック

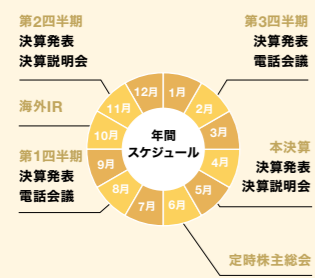
▶ 統合報告書の充実

当社の統合報告書は、長期的なスタンスに立った投資判断を行ううえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2022年の統合報告書では、事前に株主・投資家の皆さまから様々なご意見をいただき、企画内容に反映しました。また、株式市場では「どのようにして『2040年ビジョン』、および『BSP2025』を実現するのか」という点について関心が高まっていたことから、創業以来、当社グループが拡大・成長するなかで当社グループの強みがどのように培われてきたのか、強みが戦略にどのように活かされ、また強化する必要があるかを表現しました。加えて、気候変動対応やサプライチェーンにおける人権対応などの非財務情報開示の拡充を行った結果、2022年度のGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されました。



▶ 積極的なIR活動

IR活動年間スケジュール



主なIR活動実績

活動	件数	社数
国内外機関投資家との面談・電話取材の対応	216	114
電話カンファレンスでの決算発表	2	68
経営トップによる経営説明会	2	70
ESG関連の対話実績	11	11
経営トップによる海外IRロードショー*	0	0
事業説明会	-	-

※ 2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、未実施。

株主総会の実施

	2021年度	2022年度	2023年度
開催日	6月29日(火)	6月29日(水)	6月29日(木)
来場株主数	19*	32*	48
議決権行使比率	84.21%	87.11%	84.65%

※ 2021年、および2022年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主の皆さまに、来場を極力控えていただくようお願いしました。



顧客 | 知見の共有と人材育成

▶ 資源国人材向け研修プログラム

当社グループは、資源国との関係強化を目的に過去数十年にわたり資源国の技術者や化学工学などを専攻する学生に対する各種研修プログラムを実施しています。プログラムを受講した多くの技術者が帰国後に自国の資源開発・産業発展に貢献しており、資源国における当社グループのビジネス拡大にもつながっています。

社員 | ビジョン・経営方針の浸透、本音の対話

▶ トップマネジメントとの対話、社内報(年4回)など

当社グループでは、トップマネジメントと社員との座談会を開催しており、本音の対話やビジョンの共有を図っています。加えて、対話の様子を配信し「会社のさらなる活性化」につなげることを目的とした動画を配信しているほか、社内報や全社掲示板など様々な媒体を活用し、社員に会社の経営方針や経営課題を浸透させる取り組みを進め、グループ社員の帰属意識の向上につながるコミュニケーション活動を実施しています。

次世代人材 | 理系科目や地球規模の課題への関心の醸成

▶ 神奈川県横浜市の公立高校の企業訪問の受け入れ

当社グループでは、横浜市の公立高校の企業訪問を受け入れており、社員との懇談会や業務のVR体験などを通じて、コミュニケーションを図っています。2022年度は、持続可能な航空燃料(SAF)の取り組みを紹介し、当社グループの持続可能な社会実現への取り組みに関する理解促進を図りました。

▶ 小学生を対象とした化学実験講座を実施

当社グループ会社である日揮触媒化成株式会社では、同社北九州事業所において、地元の小中学生を対象とする化学実験講座を毎年開催しています。子どもたちが化学への興味を深める機会を提供するとともに同社の事業活動の理解促進を図りました。今後も地域社会との良好なエンゲージメントを構築していきます。



化学実験講座の様子

地域社会 | プラント建設国のニーズに沿った長期的な貢献

▶ イラク・バスラ州における地元小学生を対象にした取り組み

イラクではイラク戦争後の国民の学力低下が顕著であり、特にバスラ州では教育に対する投資が不足しています。また、若者の失業率も非常に高く、大学を卒業しても就職が難しい状況にあります。子どもへの教育機会の提供、若者への雇用機会の創出などの長期的な貢献を目的に、バスラ州の公立小学校向けにプログラミング教育プロジェクト「JGC Code Education」を2022年3月から開始しました。今後2年間で約2万人の生徒へプログラミング授業を実施する予定です。また、2022年6月にはバスラ州の公立小学校約20校の計2,600人を対象にサイエンス・ショーを開催しました。



JGC Code Educationの様子

サプライヤー | プロジェクトノウハウの共有、現地情報の収集、安全・品質基準の浸透

▶ 技術支援活動

当社グループは、プラント建設国における現地調達を積極的に推進しており、高難度の機器を発注するケースでは、当社グループのエンジニアが発注先工場に赴き、サプライヤーの製造設備や設計者の技量に応じた技術指導を実施しています。こうした取り組みにより実現されるサプライヤーとの良好な関係を貴重な取引先資産と捉え、サプライヤーに対する技術支援を積極的に行っています。



溶接工向けトレーニングの様子

価値創造の結果

日揮グループは、持続的成長を図りながら経済・社会・環境価値を創出する価値創造メカニズムの成果を財務・非財務の両面から様々な指標で測定し、評価しています。本章では、2022年度の事業活動の成果をご報告するとともに、経年での価値創造の成果を参照することができるデータを掲載しています。

財務ハイライト	83
ESGデータハイライト	85
連結セグメント情報	86
事業概況：総合エンジニアリング事業	87
事業概況：機能材製造事業	90
財政状態および経営成績の分析	91
連結財務諸表	95
グループ会社一覧	102
株式・株主情報	103
会社概要	104



価値創造の結果

財務ハイライト

日揮ホールディングス株式会社および連結子会社^{※1}

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
業績ハイライト										
売上高	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809	433,970	428,401	606,890
営業利益又は営業損失(△)	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234	22,880	20,688	36,699
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△) ^{※2}	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117	5,141	△35,551	30,665
受注高 ^{※3}	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451	189,643	683,068	315,956	878,789
受注残高	1,767,814	1,772,036	1,192,625	1,045,684	846,157	1,208,365	941,618	1,241,204	1,215,911	1,571,093
年度末財政状態										
流動資産	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955	548,359	533,343	539,493
流動負債	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386	197,055	253,836	272,206
運転資本	242,533	247,005	297,544	254,408	317,200	318,188	309,569	351,304	279,507	267,287
有形固定資産	70,290	78,560	76,255	69,877	55,222	55,440	49,794	66,654	69,534	72,234
総資産	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273	702,529	694,274	713,127
長期借入金	13,001	22,715	20,991	12,631	4,294	3,949	347	16,783	11,496	13,891
純資産	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979	417,616	387,662	397,981
自己資本	374,654	387,480	418,695	382,215	394,701	409,254	390,516	417,120	387,145	397,343
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	120,576	△71,416	△49,764	△28,884	5,539	△55,259	92,442	12,467	19,311	110,769
投資キャッシュ・フロー	△18,728	△23,411	8,696	△12,979	11,736	△4,662	19,364	△13,520	△7,695	△11,471
財務キャッシュ・フロー	△10,687	3,836	△4,374	△19,674	33,781	△13,878	△7,699	196	△148	△61,288
現金及び現金同等物の期末残高	385,252	297,707	247,947	185,603	235,394	160,841	261,898	268,281	288,009	332,755
主要経営指標^{※4}										
総資産経常利益率(ROA)(%)	12.2	6.1	7.4	△2.3	3.8	4.6	3.2	3.7	4.3	7.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	13.3	5.4	10.6	△5.5	4.3	6.0	1.0	1.3	△8.8	7.8
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32	20.37	△140.77	122.28
1株当たり配当金(円)	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0	12.0	15.0	38.0
売上高総利益率(%)	13.1	6.6	8.3	0.2	6.2	7.3	9.0	10.1	10.6	11.0
営業利益率又は営業損失率(%)	10.1	3.7	5.6	△3.1	3.0	3.7	4.2	5.3	4.8	6.0
自己資本比率(%)	50.2	53.8	60.7	59.1	57.6	57.7	58.2	59.4	55.8	55.7
流動比率(%)	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5	278.2	210.1	198.2
配当性向(%)	24.9	25.7	25.1	—	38.0	30.0	73.5	58.9	—	31.1
従業員数(人)	7,005	7,332	7,489	7,554	7,610	7,841	7,607	7,371	7,275	7,876

※1 2023年3月末現在の連結子会社は25社です。

※2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)などを適用し、2016年3月期から、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

※3 2023年3月期より、受注高の集計方法を変更し、機能材製造事業の受注高を含めています。

※4 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

価値創造の結果

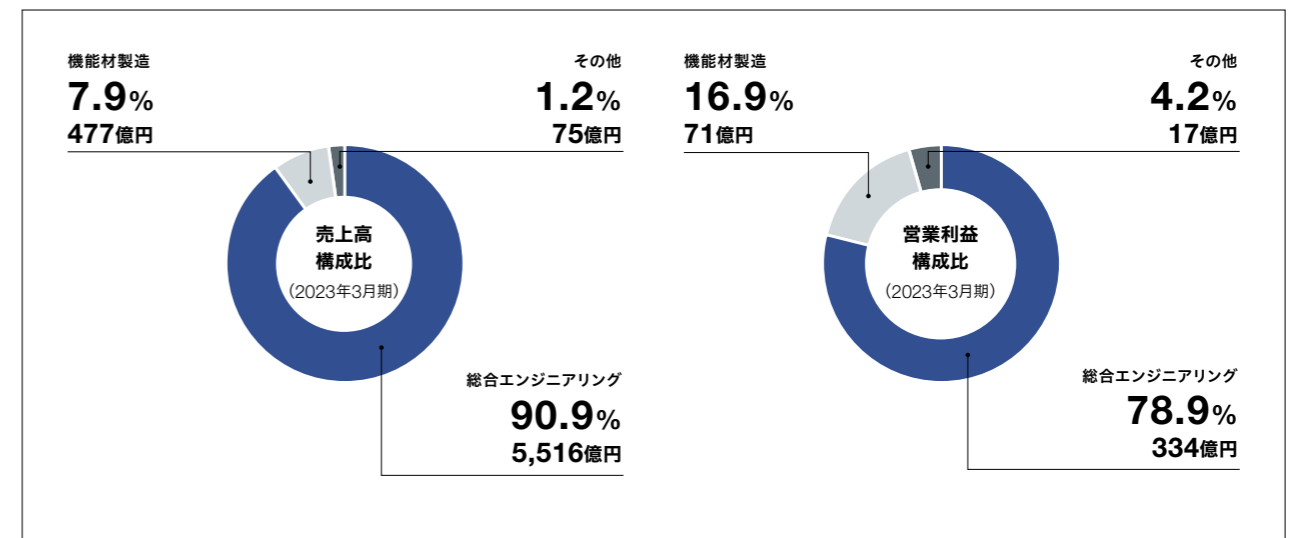
ESGデータハイライト

	当社グループの主なKPI	単位	2018年度	2019年度	2020年度 ^{*1}	2021年度 ^{*1}	2022年度 ^{*1}
E	環境活動報告						
環境にかかわる取り組み	GHG排出量 (Scope 1+2) ^{*2}	t	—	—	132,546	133,573	134,004
● 地球環境保全への貢献	GHG排出量 (Scope 3) ^{*2}	t	—	—	—	702,873	975,775
● 本来業務に即した環境改善活動	産業廃棄物再資源化等率 (国内建設現場)	%	96.1	85.2	88.3	98.4	99.0
● ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	有害物質などの漏洩件数 (国内外建設現場)	件	0	0	0	0	0
	エネルギー起源CO ₂ 排出原単位 (国内建設現場)	kgCO ₂ /時間	2.39	0.61	0.40	1.91	1.35
	電子マニフェスト普及率	%	79.5	69.5	85.9	93.9	99.6
	エネルギー消費量 (横浜本社オフィス) ^{*3}	原油換算kl	2,224	2,139	2,091	2,022	2,035
	横浜本社の電力使用量	千kWh	5,497	5,221	4,756	4,658	4,819
	横浜本社の冷水使用量	千MJ	15,353	15,503	14,349	13,327	14,970
	横浜本社の蒸気使用量	千MJ	7,724	7,170	10,377	9,963	7,708
	横浜本社の廃棄物処理量	千kg	206	191	109	129	149
	横浜本社の廃棄物リサイクル率	%	61.4	59.5	65.5	68.6	61.4
S	社会活動報告						
人権・労働慣行にかかわる取り組み	女性管理職者数	人	21	26	30	35	39
● ダイバーシティ (多様性) の推進	全管理職に占める女性管理職の比率	%	—	2.2	2.5	2.8	3.1
● ワークライフバランスの支援	障害者雇用率 ^{*4}	%	1.87	1.97	2.27	1.72	2.58
● 社員のキャリア形成の支援	再雇用者数 ^{*5}	人	109	55	55	13	8
	外国籍従業員数 ^{*5}	人	89	86	95	93	90
	育児休業取得率 (男)	%	10	14	48	32	69
	女性育児休業取得者数 (復職率)	人 (%)	24 (100)	19 (100)	27 (100)	27 (100)	33 (100)
	配偶者出産休暇取得者数	人	64	80	91	87	61
	子の看護休暇取得者数	人	185	187	217	167	189
	介護休暇取得者数	人	22	11	42	33	38
	介護休職取得者数	人	0	0	1	0	3
	育児短縮勤務者数	人	51	47	47	44	68
	介護短縮勤務者数	人	0	0	0	0	0
	年次休暇取得率	%	53	59	60.75	60.95	70.25
	現場研修・現場訓練派遣者数	人	86	45	55	88	102
	年間総研修時間	時間	—	—	—	57,877	50,871
	一人当たり研修時間	時間	—	—	—	18	17
	海外企業等派遣者数	人	2	4	4	1	1
安全衛生にかかわる取り組み ^{*6}	工事総労働時間数	千時間	90,993	56,478	40,861	49,334	46,401
● 安全衛生文化の醸成	死亡災害件数	件	0	0	1	0	0
● トップマネジメントのHSSEリーダーシップ	休業災害件数	件	8	7	7	8	8
● 投資事業のHSSE管理体制の強化	就労制限件数	件	11	18	15	11	13
● 交通安全対策の継続的推進	専門治療件数	件	31	46	46	31	32
● 社内安全衛生教育の充実	休業災害度数率 ^{*7}		0.018	0.025	0.034	0.032	0.034
● 本社建設HSSE機能の強化	記録災害度数率 ^{*8}		0.11	0.25	0.34	0.20	0.23
G	ガバナンス報告						
公正な事業慣行にかかわる取り組み	コンプライアンス研修の実施数 (受講人数) ^{*9}	回 (人)	6 (199)	21 (559)	19 (1,856)	27 (846)	42 (5,053)
● コンプライアンス意識の向上	内部通報件数	件	28	47	44	49	48
情報セキュリティ推進にかかわる取り組み	重大な情報セキュリティインシデント	件	0	1 ^{*10}	0	0	0
● 情報管理意識の確認アンケートや自主点検	ガバナンス体制の強化	社外取締役人数	2	3	4	4	3
● 標的型攻撃に対する訓練							

*1 本データの集計範囲は日揮ホールディングス、日揮グループ、日揮の3社を対象としています。
 *2 CDP報告ベース。また、上記3社に加え日揮触媒化成、日本ファインセラミックス、日本エヌ・ユー・エスを対象としています。
 *3 エネルギー消費量 (横浜本社オフィス): 削減目標は過去5年間で年平均1%削減になるように設定しています。
 *4 2022年度から、特例子会社の日揮パラレルテクノロジーズも対象に含んでいます。
 *5 再雇用者数および外国籍従業員数=(4月人数+3月人数)÷2
 *6 本データの集計期間は毎年1月から12月までの合計としています。
 *7 休業災害度数率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数
 *8 記録災害度数率=(死亡災害件数+休業災害件数+就労制限件数+専門治療件数)×200,000÷工事総労働時間数
 *9 2022年度からe-Learningを含んでいます。
 *10 重大な情報セキュリティインシデント:1件(不正アクセスに起因する外部へのメールの発信) 上記インシデントに対する是正策:2要素認証による不正アクセス防止策導入

価値創造の結果

連結セグメント情報



▶ 総合エンジニアリング事業

石油、石油精製、石油化学、ガス、LNG、一般化学、原子力、金属製錬、バイオ、食品、医薬品、医療、物流、IT、環境保全、公害防止等に関する装置、設備および施設の計画、設計、調達、建設および試運転業務等のEPCビジネスを中心に構成。

▶ 機能材製造事業

触媒分野、ナノ粒子技術分野、クリーン・安全分野、電子材料・高性能セラミックス分野および次世代エネルギー分野における製品の製造、販売。

▶ その他の事業

コンサルティング事業、オフィスサポート事業、造水事業、原油・ガス生産販売事業などの、総合エンジニアリング事業および機能材製造事業以外の事業。

地域ごとの情報 (完成工事高)

日本	東南アジア	中東	アフリカ	北米	その他の地域	合計
173,106	53,791	148,463	32,009	184,986	14,532	606,890

(単位:百万円)

(注) 完成工事高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類している。



総合エンジニアリング事業

海外分野

日揮グローバル株式会社
代表取締役
社長執行役員
ファルハン・マジブ



2022年度受注実績 約**6,960**億円 2023年度受注目標 **6,200**億円

エネルギーソリューションズ

事業分野 LNG(液化天然ガス)、CCS(CO₂回収・貯留)、石油精製、石油化学、化学、ガス処理などの各種プラントの設計・調達・建設



洋上LNGプラント(アフリカ)

■ 事業概況

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響も徐々に収束に向かい、世界各地での経済活動が再開しました。また、ウクライナ情勢の影響によるエネルギー安全保障や低・脱炭素化の両立の観点から、トランジションエネルギーとして天然ガス(LNGを含む)の需要が高まりました。顧客の設備投資が回復に向かい案件が増加するなかで、サウジアラビア国営石油会社向け原油・ガス分離設備建設プロジェクト、マレーシア国営石油会社(ペトロナス社)向けニアショアFLNGプラント建設プロジェクト、タイにおけるVCM(塩化ビニルモノマー)・PVC(ポリ塩化ビニル)生産能力増強プロジェ

クト等を受注しました。

2023年度も、低・脱炭素社会の実現に向けた移行期間における安定的なエネルギー源、すなわちトランジションエネルギーとして重要性が再確認された天然ガス、およびLNGを中心に、顧客の設備投資計画は引き続き着実に進展していく見通しです。これまでと同様にリスクを見極め、確実に収益が見込める案件を選別受注していく方針です。同時に、インドに設立したオペレーションセンターをはじめ、今後もキャパシティ拡大を図っていきます。

サステナブルソリューションズ

事業分野 水素・燃料アンモニア、SAF、原子力関連分野(SMRなど)等の各種プラントの設計・調達・建設



アンモニア合成実証試験装置(福島)

■ 事業概況

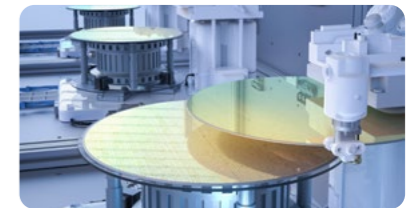
2022年9月に海外における低・脱炭素社会の実現に資するサステナブル分野の専門組織“サステナブルソリューションズ”を設立しました。水素・燃料アンモニア、SAF、グリーンケミカル、SMRといったサステナブル分野の海外案件を対象に、これら関連設備のFSからFEED、EPCプロジェクトを受注・遂行します。

水素・燃料アンモニア、SAF分野等において多くの設備投資計画が実現に向けて進展していくことが期待されます。当社としてはパートナーリングや実績のある国・地域等の条件を考慮しつつ、FSやFEED案件に参画し、より実現性が高く、かつ差別化できる案件を見極めながらEPCの受注につなげていきます。

2023年度は世界的な低・脱炭素化の潮流を受け、特に

ファシリティソリューションズ

事業分野 半導体・蓄電池関連産業、データセンター、LNG受入基地、鉄道などの各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設



半導体製造設備(イメージ図)

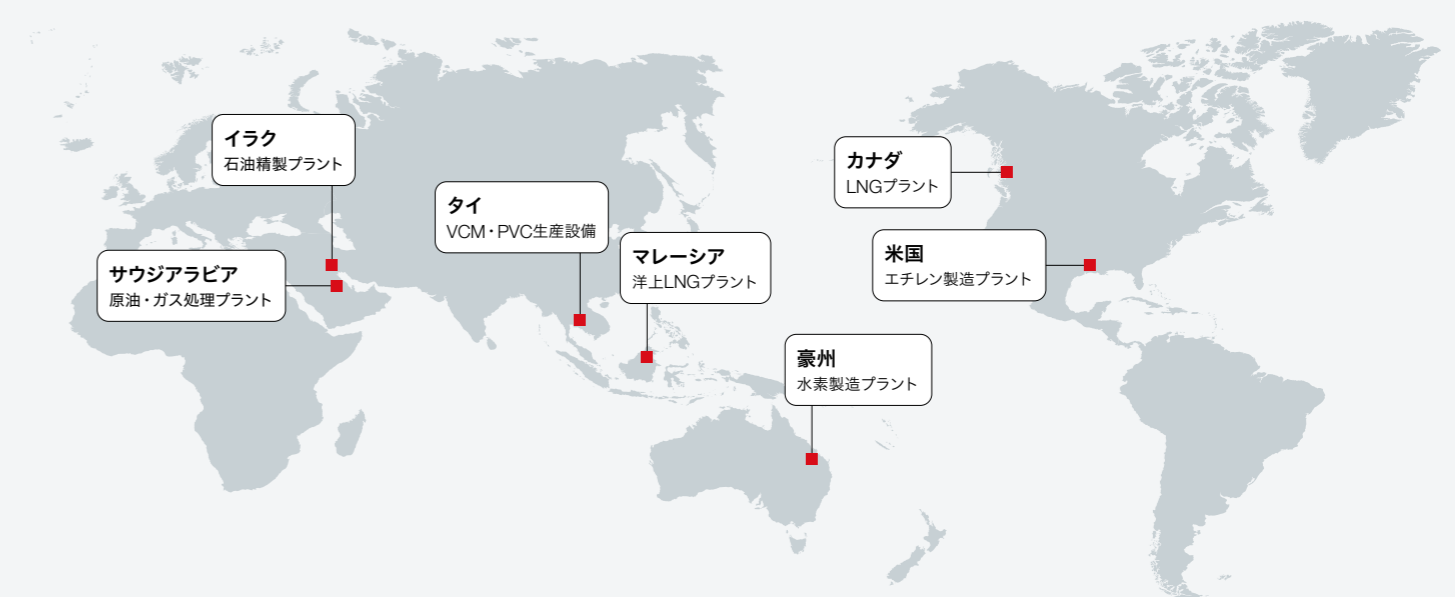
■ 事業概況

2022年度は、2021年度に受注した案件を着実に遂行するとともに、提案型・構想型での顧客開拓や案件の組成・獲得を目指し、鋭意営業活動に取り組みました。

2023年度はデジタル産業の拡大に伴い、需要が高まる半導体・蓄電池関連産業やデータセンター等の産業インフラ分野で

のEPC案件の受注を目指しており、引き続き顧客の意思決定を支援する提案型・構想型での顧客開拓や案件の組成・獲得を目指していきます。また、東南アジア地域においては、低・脱炭素関連案件の計画も具体化しており、JGCアジアパシフィック社などと連携して、EPC受注につなげていきます。

遂行中の主要EPCプロジェクト





総合エンジニアリング事業

国内分野

日揮株式会社
代表取締役
社長執行役員
山田 昇司



2022年度受注実績 約1,280億円 2023年度受注目標 1,800億円

事業分野 医薬品、ヘルスケア、SAF、水素・燃料アンモニア、ケミカルリサイクルならびに石油精製、石油化学、化学、原子力などの各種プラントの設計・調達・建設



医薬品製造施設(静岡)

事業概況

2022年度は既存の製油所の改修・保全のほか、ライフサイエンスやヘルスケア、ケミカル分野の設備への投資が継続的に行われました。このような環境のなか、既存製油所や化学プラントの保全工事のほか、複数の医薬品製造工場や病院の建設プロジェクト、大阪府におけるSAF製造設備建設工事、新潟県におけるブルー水素・アンモニア製造実証試験の地上設備建設工事、原子力発電所の再稼働関連設備などを受注しました。加えて、東邦瓦斯株式会社などが推進するLNG未利

用冷熱を活用したCO₂分離回収の技術開発・実証事業に参画するなど、国内での低・脱炭素関連の取り組みを進めました。

2023年度も引き続き既存製油所の保全工事、ライフサイエンス・ヘルスケア、ケミカル分野を中心とした設備への投資が継続的に行われるとともに、政府が掲げるグリーントランスフォーメーション(GX)実現に向けた水素・燃料アンモニアやSAF・CCS・蓄電池設備などの低・脱炭素関連分野や資源循環分野での顧客の設備投資が拡大していく見通しです。

遂行中の主要EPC案件



機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野

日揮触媒化成株式会社
代表取締役
社長執行役員
平井 俊晴



事業分野 石油精製、ケミカル、環境保全などの触媒、および半導体、情報・電子、光学、化粧品などの材料となるファインケミカル製品の開発・製造



石油精製向け触媒

事業概況

2022年度は、触媒分野においては、燃料需要が徐々に回復したことから、FCC触媒を中心に国内外で触媒の需要が堅調に推移しました。ファインケミカル分野においては、半導体やエレクトロニクス市場の事業環境悪化の影響を受け、ハードディスク、および半導体用研磨材向けシリカゾルや、フラットパネルディスプレイ、およびタブレットの反射防止材向けシリカゾルの需要が減少したものの、化粧品材の需要は堅調に推移しました。

2023年度は触媒分野においては、FCC触媒の国内シェア拡大、および海外展開に加え、水素化処理触媒の協業先

企業との体制維持と収益性向上、ケミカル触媒の新規案件獲得、拡大するカーボンリサイクルやケミカルリサイクル分野に対応する新規ケミカル触媒の製品化、再生可能エネルギー発電向け環境保全触媒の材料開発などを目指します。ファインケミカル分野においては、主力であるエレクトロニクスや半導体市場の事業環境悪化の影響が懸念されるものの、シリカゾルの新規研磨材の立ち上げ、機能性塗料材の拡販、および多用途展開、化粧品材のプラスチックビーズ代替拡大とオプト材の拡販、多用途展開に注力していきます。

ファインセラミックス分野

日本ファインセラミックス株式会社
代表取締役社長
田中 宏



事業分野 半導体、自動車、情報通信、産業機械、医療、宇宙分野向けセラミックス材料の開発、製造



新工場の立地表明式の様子

事業概況

2022年度は、半導体市場において、下期からデバイスメーカーの生産調整や新規設備投資の抑制が行われ、半導体製造装置関連の需要が悪化し始めました。一方で、電気自動車やハイブリッド車向けパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の需要は引き続き旺盛であり、2022年6月、および7月に高熱伝導窒化ケイ素基板等の増産に向けた用地の取得および設備投資を決定しました。また、セラミックス事業の拡大に向け

て、昭和電工マテリアルズ株式会社(現 株式会社レゾナック)から事業譲受した同社セラミックス事業部門が、2022年7月1日付でJFCマテリアルズ株式会社として事業を開始しました。

2023年度は、引き続き半導体製造装置市場の事業環境悪化の影響が懸念されるものの、新規顧客獲得や新分野参入のほか、高熱伝導窒化ケイ素基板のさらなる受注拡大に取り組んでいきます。

価値創造の結果

財政状態および経営成績の分析

事業環境についての認識

当連結会計年度において、新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という。)の影響が和らぐなかで世界経済は回復傾向にあったものの、ウクライナ情勢等に伴う資源価格をはじめとする物価上昇の長期化に加えて、これを抑えるための各国中央銀行による金融引き締め等が継続され、世界経済は後退の動きを見せ始めるなど先行き不透明な状況が高まりました。

このような状況のなか、当社グループの総合エンジニアリング事業の海外マーケットにおいては、エネルギーソリューションズ分野(石油精製、石油化学・化学、ガス処理、LNG等)では、世界各地での経済活動の再開に伴ってエネルギー需要の回復が進み、更にエネルギー安全保障と低炭素化の両立の観点から、環境負荷が比較的少ない天然ガス(液化天然ガス(LNG)を含む)の重要性が高まり、産油・産ガス諸国で多くの設備投資案件が着実に進展しました。また、ファシリティインフラストラクチャーソリューションズ分野(発電、受入基地、医薬、医療、水処理、鉄道等)では、世界的な低・脱炭素化の動きを背景に、アジア地域を中心に再生可能エネルギー発電や産業インフラ関連の投資計画が進捗しました。サステナブルソリューションズ分野(水素・燃料アンモニア、小型モジュール原子炉(SMR)、スペシャリティケミカル、ケミカルリサイクル、グリーンケミカル等)では、同様に世界的な低・脱炭素化の潮流を受け、水素・燃料アンモニアなどを中心に低・脱炭素関連案件が着実に前進しました。

同事業の国内マーケットにおいては、既存製油所の改修・保全のほか、ライフサイエンスやヘルスケア、ケミカル分野を中心としたインフラ分野への設備投資が継続的に行われるとともに、政府が掲げるグリーントランスフォーメーション(GX)実現に向けた水素・燃料アンモニアやSAF(持続可能な航空燃料)などの低・脱炭素関連案件で進展が見られました。

機能材製造事業においては、触媒・ファインケミカル分野では、COVID-19の影響が和らぐなかで世界各地で経済活動が再開し、触媒を中心に顧客の製品需要は総じて堅調に推移したものの、供給過剰や世界的なインフレーションの進行に伴う消費者の購買意欲の減退によって、半導体やエレクトロニクス市場におけるファインケミカル製品の事業環境に悪化が見られました。ファインセラミックス分野では、活況であった半導体関連市場において景気の減速感が強まっているものの、電気自動車やハイブリッド車向けのパワー半導体関連製品の需要については引き続き好調に推移しました。

なお、当社グループは引き続き、激変する外部環境を注視し、適宜情報収集およびリスク対応を実施するとともに、COVID-19の感染拡大の防止に努め、当社グループ社員をはじめとする関係者の安全に配慮して事業を遂行しました。

経営成績の概況

当社グループの当連結会計年度の経営成績は、売上高6,068億90百万円(前期比41.7%増)、営業利益366億99百万円(前期比77.4%増)、経常利益505億60百万円(前期比68.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は306億65百万円(前期は355億51百万円の損失)となりました。

資産

当連結会計年度末における流動資産は5,394億93百万円となり、前連結会計年度末に比べ61億49百万円の増加となりました。これは主に未収入金が387億12百万円減少したものの、現金預金が447億92百万円増加したことによるものです。固定資産は1,736億33百万円となり、前連結会計年度末に比べ127億2百万円の増加となりました。これは主に有形固定資産が27億円、無形固定資産が13億49百万円、投資その他の資産が86億53百万円増加したことによるものです。

この結果、総資産は7,131億27百万円となり、前連結会計年度末に比べ188億52百万円の増加となりました。

負債

当連結会計年度末における流動負債は2,722億6百万円となり、前連結会計年度末に比べ183億69百万円の増加となりました。これは主に1年内償還予定の社債が200億円減少したものの、支払手形・工事未払金等が267億47百万円、流動負債その他が97億94百万円増加したことによるものです。固定負債は429億39百万円となり、前連結会計年度末に比べ98億36百万円の減少となりました。これは主に社債が100億円減少したことによるものです。

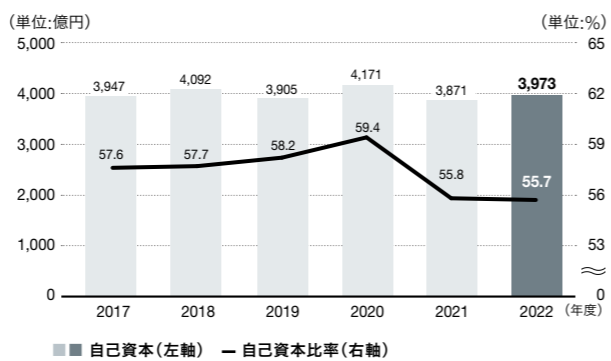
この結果、負債合計は3,151億45百万円となり、前連結会計年度末に比べ85億33百万円の増加となりました。

純資産

当連結会計年度末における純資産合計は3,979億81百万円となり、前連結会計年度末に比べ103億18百万円の増加となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益を306億65百万円計上した一方、自己株式の取得により200億円減少したことによるものです。

この結果、自己資本比率は55.7%(前連結会計年度末は55.8%)となりました。

自己資本および自己資本比率



各セグメントの概況

総合エンジニアリング事業

当社グループは、当連結会計年度においてエネルギーソリューションズ分野、ファシリティインフラストラクチャーソリューションズ分野、サステナブルソリューションズ分野を合わせた海外分野で6,700億円、国内分野で1,700億円の計8,400億円の受注目標を掲げました。顧客の設備投資が回復に向かい案件が増加するなかで、確実に収益を上げることができる案件を選別しながら、受注目標の達成に向けて取り組んだ結果、目標数値に近い過去2番目の高水準となる連結受注高8,240億円を達成することができました。

当連結会計年度において、エネルギーソリューションズ分野では、サウジアラビア国営石油会社向け原油・ガス分離設備建設プロジェクト、マレーシア国営石油会社(ペトロナス社)向けニアショアFLNGプラント建設プロジェクト、タイにおけるVCM(塩化ビニルモノマー)・PVC(ポリ塩化ビニル)生産能力増強プロジェクトを受注したほか、米国キャメロンLNGプラント拡張工事、ナイジェリアにおけるFLNGプラント、ならびにパプアニューギニア向けLNGプラントにかかわる基本設計役務などを受注しました。加えて日揮グローバル株式会社が、ペトロナス社と石油資源開発株式会社が推進するマレーシアにおける二酸化炭素の回収・貯留(CCS)共同スタディに参画したほか、ペトロナス社とJX石油開発株式会社が進めるマレーシア国内の各産業施設から排出されるCO₂に加えて、日本をはじめとするマレーシア国外からのCO₂の分離・回収、輸送、圧入・貯留からなる具体的なCCSサプライチェーン構築に関する共同スタディに参画、また石油・天然ガス産業における気候変動対応をリードする国際組織が推進する、同産業から排出されるメタン削減に向けた「メタン排出ゼロを目指すイニシアチブ」に日本企業として初めて参画するなど、化石エネルギーの低・脱炭素化にも積極的に取り組みました。

ファシリティインフラストラクチャーソリューションズ分野では、前連結会計年度に受注した案件を着実に遂行するとともに、提案型・構想型での顧客開拓や案件の組成・獲得を目指し、鋭意営業活動に取り組みました。

海外での低・脱炭素関連案件の専門組織として2022年9月に日揮グローバル株式会社に設置したサステナブルソリューションズでは、資源循環分野における概念設計役務を受注したほか、実現可能性が高い複数の水素関連案件の概念設計や基本設計、EPC(設計・調達・建設)役務の受注に向けて鋭意営業活動に取り組みました。

当連結会計年度

	総合エンジニアリング事業(百万円)	前期比増減率(%)	機能材製造事業(百万円)	前期比増減率(%)	その他の事業(百万円)	前期比増減率(%)
売上高	551,607	45.9	47,773	8.0	7,509	21.4
営業利益	33,429	95.5	7,169	△1.7	1,786	72.2

海外子会社では、ベトナム法人における工場向け大型太陽光発電導入プロジェクト、インドネシア法人におけるガス処理プラント建設プロジェクト、シンガポール法人における複数のケミカルプラント建設プロジェクト、米国法人における大型エチレン製造プラント建設プロジェクトなどを受注しました。

また、エネルギー需要の増大によって中・長期的に海外プラント市場が拡大していくことが見込まれるなかで、当社グループの海外プラント建設プロジェクトの遂行キャパシティを拡大させていくために、インド・チェンナイ市にオペレーションセンターを新設し、2022年11月にオペレーションを開始しました。早期にエンジニア250名体制を目指すとともに、将来的には1,000名体制へと拡大していく計画です。

国内分野では、既存製油所や化学プラントの保全工事のほか、複数の医薬品製造工場や病院の建設プロジェクト、大阪府におけるSAF製造設備建設工事、新潟県におけるブルー水素・アンモニア製造実証試験の地上設備建設工事などを受注しました。加えて、東邦瓦斯株式会社などが推進するLNG未利用冷熱を活用したCO₂分離回収の技術開発・実証事業^{*1}に参画するなど、国内での低・脱炭素関連の取り組みが大きく前進しました。

また、デジタルツインによる既存設備保全の高度化支援を目的とする新会社「ブラウンリバーズ株式会社」が3Dビューア「INTEGNANCE® VR」の提供を、日揮グローバル株式会社がスマート保全の最適化を支援するリスクマネジメントソフトウェア「CoreSafety®」の提供を開始しました。更に当社は、株式会社カネカ、株式会社パッカス・バイオイノベーション、株式会社島津製作所と共同で「CO₂からの微生物による直接ポリマー合成技術開発^{*2}」を開始し、本取り組みのなかで当社と株式会社パッカス・バイオイノベーションは共同で、CO₂を原料として様々な有用物質を生産する微生物の開発からスケールアップ、生産プロセス開発をワンストップで行う「統合型バイオファウンドリ[®]」の構築と実証を開始するなど、ビジネスモデルの多角化に向けた取り組みにも注力しました。

更に、前連結会計年度に設立したコーポレートベンチャーキャピタルファンド「JGC MIRAI Innovation Fund」を通じて、次世代太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」を開発するスタートアップのほか、医薬品や医療関連のスタートアップ、AIを搭載したウェアラブル端末、植物由来のプラスチック代替素材を製造する各種スタートアップへの出資を行いました。

このほか、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025(BSP2025)」で掲げる重点戦略のなかの

価値創造の結果

財政状態および経営成績の分析

「将来の成長エンジンの確立」に向けた取り組みとして、2022年4月に東洋エンジニアリング株式会社と燃料アンモニア製造プラントおよびアンモニア受入基地のFS(事業化調査)、FEED(基本設計)、EPCプロジェクトの受注・遂行に関するアライアンス契約を締結しました。また、米KBR社ともアンモニア製造プロセスに関するライセンス契約を締結し、当社グループ、東洋エンジニアリング株式会社および米KBR社共同で、北米や中東・北アフリカなどで検討が進む案件獲得に向けて、営業活動を推進しました。

東洋エンジニアリング株式会社とは、2023年3月に国内のSAF製造プラントのFEEDおよびEPCプロジェクト受注・遂行に関するアライアンス契約も締結し、今後国内において増加が見込まれるSAF製造プラント建設プロジェクトに対して共同で営業活動およびプロジェクト遂行を行い、より多くの案件に対応していく方針です。

また当社、コスモ石油株式会社および株式会社レポインターナショナルの3社で、廃食用油を原料とした国産SAFの製造・供給事業^{※3}を推進していくために、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立し、2024年度下期から2025年度初めの運転開始を目指しています。再生可能エネルギー由来のグリーンアンモニア製造技術実証プロジェクト^{※4}では、2024年度の運転開始を目指して福島県浪江町と実証プラントの立地に関する基本協定を締結しました。加えて、岩谷産業株式会社および豊田通商株式会社とともに、愛知県名古屋港近郊における廃プラスチックガス化設備を活用した低炭素水素製造事業の事業化検討を開始したほか、帝人株式会社および伊藤忠商事株式会社とともに、ポリエステル製品をケミカルリサイクルする技術のライセンスを目的とした合弁事業会社、株式会社RePEaT(リピート)を設立し、中国企業向けに最初のライセンス契約を締結するなどポリエステル製品のリサイクル事業を推進しました。

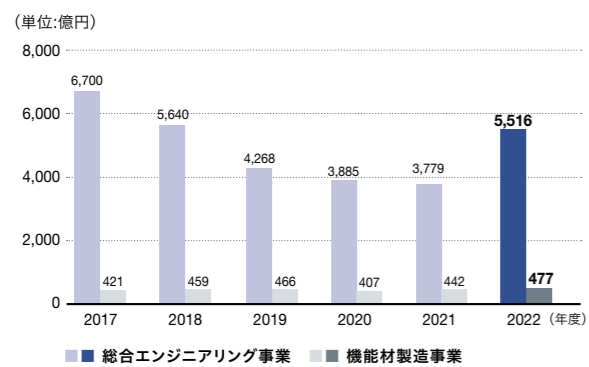
※1：NEDO「グリーンイノベーション基金事業／CO₂の分離回収等技術開発プロジェクト」における取り組みの再委託先

※2：NEDO「グリーンイノベーション基金事業／バイオものづくり技術によるCO₂を直接原料としたカーボンリサイクルの推進」に採択

※3：NEDO「バイオジェット燃料生産技術開発事業／実証を通じたサプライチェーンモデルの構築」に採択

※4：NEDO「グリーンイノベーション基金事業／再エネ等由来の電力を活用した水電解による水素製造」に採択

報告セグメント別売上高



機能材製造事業

触媒分野においては、燃料需要が徐々に回復したことから、FCC触媒を中心に、国内外で触媒の需要が堅調に推移しました。

ファインケミカル分野においては、半導体やエレクトロニクス市場の事業環境悪化の影響を受け、ハードディスクおよび半導体用研磨材向けシリカゾルや、フラットパネルディスプレイおよびタブレットの反射防止材向けシリカゾルの需要が減少したものの、化粧品材の需要は堅調に推移しました。

ファインセラミックス分野においては、活況であった半導体関連市場においてデバイスメーカーの生産調整や新規設備投資の抑制が行われ、半導体製造装置関連製品の需要が悪化し始めました。一方で、電気自動車やハイブリッド車向け高熱伝導窒化ケイ素基板の需要は引き続き旺盛であり、2022年6月および7月に高熱伝導窒化ケイ素基板等の増産に向けた設備投資および用地の取得を決定しました。また、セラミックス事業の拡大に向けて、昭和電工マテリアルズ株式会社から事業譲受した同社セラミックス事業部門が、2022年7月1日付でJFCマテリアルズ株式会社として事業を開始しました。同社は、当社グループの機能材製造事業会社である日本ファインセラミックス株式会社の子会社として、JFCグループの生産能力の向上および業績拡大に貢献していく予定です。

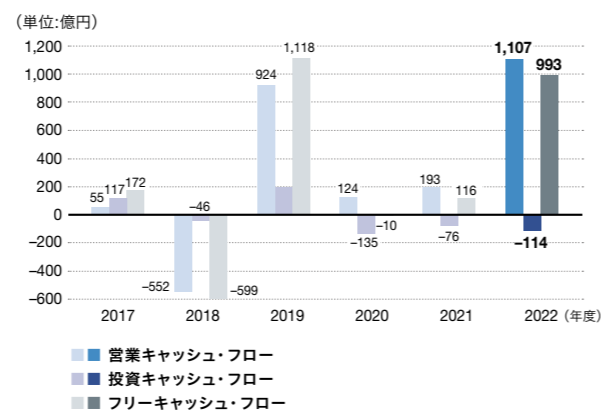
キャッシュ・フロー

当連結会計年度の連結ベースの現金及び現金同等物は、前連結会計年度末と比較し447億46百万円増加し、3,327億55百万円となりました。また、当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益488億11百万円に加え、未収入金の減少などにより、結果として1,107億69百万円の増加(前連結会計年度は193億11百万円の増加)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより114億71百万円の減少(前連結会計年度は76億95百万円の減少)となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出などにより612億88百万円の減少(前連結会計年度は1億48百万円の減少)となりました。

受注高についての分析

当連結会計年度における受注高は、8,787億89百万円となりました。なお当連結会計年度より受注実績の集計方法を変更し、機能材製造事業の受注高を含めています。分野別、地域別の受注高の詳細については下記のとおりです。

分野別受注高

(単位:億円)

	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期 (構成比)
総合エンジニアリング事業			
エネルギー・トランジション関係	2,203	7,805	-
石油・ガス関係	928	3,497	39.8%
LNG関係	480	1,471	16.7%
化学関係	483	2,121	24.1%
クリーンエネルギー関係	286	618	7.0%
その他	25	96	1.1%
ヘルスケア・ライフサイエンス関係	832	383	4.4%
産業・都市インフラ関係	56	41	0.5%
その他	2	9	0.1%
機能材製造事業	-	477	5.4%
その他の事業	-	70	0.8%

地域別受注高(総合エンジニアリング事業)

(単位:億円)

	2022年3月期	2023年3月期	2023年3月期 (構成比)
日本	1,664	1,276	15.5%
アジア	678	2,510	30.5%
中東	627	3,101	37.6%
アフリカ	20	101	1.2%
北米、その他	103	1,250	15.2%

将来の見通し

総合エンジニアリング事業

エネルギーソリューションズ分野およびサステナブルソリューションズ分野においては、長引くインフレーションや金融引き締め策等によって、世界経済が減速し、先行き不透明な事業環境が続くことが懸念されます。一方で、世界的な脱ロシアの動きによるエネルギー不足や調達先の多様化などによって、低・脱炭素社会の実現に向けた移行期間における安定的なエネルギー源、すなわちトランジションエネルギーとして重要性が再確認された天然ガスおよびLNGを中心に、中・長期的なエネルギーの安定確保を見据えた顧客の設備投資計画が、引き続き着実に進展していく見通しです。加えて、世界的な低・脱炭素化の潮流を受け、水素・燃料アンモニアやSAFをはじめとする低・脱炭素分野、資源循環分野においても多くの設備投資計画が実現していくことが期待されます。

ファシリティインフラストラクチャーソリューションズ分野においても、新興国を中心とする人口増加と経済成長、更には脱炭素化のニーズを背景に、産業インフラや先端産業における顧客の設備投資計画が拡大、着実に実行されていくことが期待されます。

国内分野においては、既存製油所の保全工事、ヘルスケア・ライフサイエンス、ケミカル分野を中心とした産業インフラ分野への設備投資が継続的に行われるとともに、政府が掲げるグリーントランスフォーメーション(GX)実現に向けた水素・燃料アンモニアやSAFなどの低・脱炭素関連分野や資源循環分野での顧客の設備投資が拡大していく見通しです。

機能材製造事業

触媒分野においては、FCC触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、水素化処理触媒の協業先企業との体制維持と収益性向上、ケミカル触媒の新規案件獲得、拡大するカーボンリサイクルやケミカルリサイクル分野に対応する新規ケミカル触媒の製品化、再生可能エネルギー発電向け環境保全触媒の材料開発などを目指します。ファインケミカル分野においては、主力であるエレクトロニクスや半導体市場の事業環境悪化の影響が懸念されるものの、シリカゾルの新規研磨材の立ち上げ、機能性塗料材の拡販および多用途展開、化粧品材のプラスチックビーズ代替拡大とオプト材の拡販、多用途展開に注力していきます。

ファインセラミックス分野においても、引き続き半導体製造装置市場の事業環境悪化の影響が懸念されるものの、新規顧客獲得や新分野参入のほか、高熱伝導窒化ケイ素基板のさらなる受注拡大に取り組んでいきます。

価値創造の結果

連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
流動資産		
現金預金	288,159	332,951
受取手形・営業債権及び契約資産等	141,222	141,846
未成工事支出金	23,804	16,981
商品及び製品	6,659	7,760
仕掛品	2,970	3,236
原材料及び貯蔵品	3,596	4,520
未収入金	64,423	25,710
その他	6,069	6,802
貸倒引当金	△3,562	△315
流動資産合計	533,343	539,493
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物	74,181	75,001
機械、運搬具及び工具器具備品	71,133	72,569
土地	18,617	18,639
リース資産	1,079	2,690
建設仮勘定	803	2,928
その他	4,795	—
減価償却累計額	△101,075	△99,595
有形固定資産合計	69,534	72,234
無形固定資産		
ソフトウェア	7,228	10,650
その他	2,447	374
無形固定資産合計	9,676	11,025
投資その他の資産		
投資有価証券	55,837	59,224
長期貸付金	8,640	11,074
退職給付に係る資産	1,506	1,277
繰延税金資産	13,557	15,483
その他	16,002	25,333
貸倒引当金	△13,824	△22,018
投資その他の資産合計	81,720	90,373
固定資産合計	160,930	173,633
資産合計	694,274	713,127

(単位:百万円)

負債の部	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
流動負債		
支払手形・工事未払金等	63,258	90,005
短期借入金	2,167	2,336
1年内償還予定の社債	30,000	10,000
1年内償還予定の長期借入金	8,660	544
未払法人税等	5,244	4,794
契約負債	109,756	113,989
賞与引当金	6,880	12,509
役員賞与引当金	274	299
工事損失引当金	384	838
完成工事補償引当金	1,074	958
その他	26,135	35,929
流動負債合計	253,836	272,206
固定負債		
社債	20,000	10,000
長期借入金	11,496	13,891
退職給付に係る負債	15,884	12,803
役員退職慰労引当金	210	233
繰延税金負債	1,089	1,438
再評価に係る繰延税金負債	1,014	1,014
その他	3,080	3,557
固定負債合計	52,775	42,939
負債合計	306,612	315,145
純資産の部		
株主資本		
資本金	23,672	23,733
資本剰余金	25,770	25,831
利益剰余金	342,198	369,066
自己株式	△6,740	△26,741
株主資本合計	384,901	391,889
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,311	7,219
繰延ヘッジ損益	3,786	2,359
土地再評価差額金	△10,891	△10,891
為替換算調整勘定	3,462	6,089
退職給付に係る調整累計額	△424	677
その他の包括利益累計額合計	2,244	5,454
非支配株主持分	517	637
純資産合計	387,662	397,981
負債純資産合計	694,274	713,127

価値創造の結果

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	428,401	606,890
売上原価	383,029	540,164
売上総利益	45,372	66,725
販売費及び一般管理費	24,683	30,026
営業利益	20,688	36,699
営業外収益		
受取利息	1,060	7,364
受取配当金	2,103	2,119
持分法による投資利益	3,014	2,714
為替差益	2,528	2,833
その他	1,124	226
営業外収益合計	9,831	15,259
営業外費用		
支払利息	419	1,162
その他	72	235
営業外費用合計	491	1,397
経常利益	30,028	50,560
特別利益		
持分変動利益	—	1,318
投資有価証券売却益	799	399
関係会社清算益	179	—
債券売却益	—	2,079
その他	8	5
特別利益合計	987	3,802
特別損失		
減損損失	—	2,525
投資有価証券評価損	397	992
関係会社出資金評価損	—	1,727
イクシス関連損失	57,576	—
その他	301	307
特別損失合計	58,275	5,552
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△27,260	48,811
法人税、住民税及び事業税	7,773	19,302
法人税等調整額	463	△538
法人税等合計	8,236	18,763
当期純利益又は当期純損失(△)	△35,496	30,047
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	54	△618
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△35,551	30,665

価値創造の結果

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	△35,496	30,047
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	653	△177
繰延ヘッジ損益	2,855	△2,979
為替換算調整勘定	3,220	1,387
退職給付に係る調整額	△4	1,215
持分法適用会社に対する持分相当額	1,410	3,933
その他の包括利益合計	8,135	3,378
包括利益	△27,360	33,425
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△27,415	33,875
非支配株主に係る包括利益	54	△449

価値創造の結果

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	23,611	25,709	380,402	△6,739	422,983
会計方針の変更による累積的影響額			312		312
会計方針の変更を反映した当期首残高	23,611	25,709	380,714	△6,739	423,295
当期変動額					
新株の発行	61	61			122
剰余金の配当			△3,029		△3,029
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△35,551		△35,551
自己株式の取得				△0	△0
連結範囲の変動			64		64
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	61	61	△38,515	△0	△38,394
当期末残高	23,672	25,770	342,198	△6,740	384,901

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	5,571	248	△10,891	△358	△432	△5,862	495	417,616
会計方針の変更による 累積的影響額								312
会計方針の変更を反映した 当期首残高	5,571	248	△10,891	△358	△432	△5,862	495	417,928
当期変動額								
新株の発行								122
剰余金の配当								△3,029
親会社株主に帰属する 当期純損失(△)								△35,551
自己株式の取得								△0
連結範囲の変動				△28		△28		36
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	740	3,537	—	3,849	8	8,135	21	8,157
当期変動額合計	740	3,537	—	3,820	8	8,107	21	△30,265
当期末残高	6,311	3,786	△10,891	3,462	△424	2,244	517	387,662

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	23,672	25,770	342,198	△6,740	384,901
当期変動額					
新株の発行	60	60			120
剰余金の配当			△3,788		△3,788
親会社株主に帰属する当期純利益			30,665		30,665
自己株式の取得				△ 20,000	△20,000
連結範囲の変動			△8		△8
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	60	60	26,868	△20,000	6,988
当期末残高	23,733	25,831	369,066	△26,741	391,889

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	6,311	3,786	△10,891	3,462	△424	2,244	517	387,662
当期変動額								
新株の発行								120
剰余金の配当								△3,788
親会社株主に帰属する 当期純利益								30,665
自己株式の取得								△20,000
連結範囲の変動								△8
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	907	△1,426	—	2,627	1,101	3,210	120	3,330
当期変動額合計	907	△1,426	—	2,627	1,101	3,210	120	10,318
当期末残高	7,219	2,359	△ 10,891	6,089	677	5,454	637	397,981

価値創造の結果

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△27,260	48,811
減価償却費	7,202	7,839
減損損失	—	2,525
貸倒引当金の増減額(△は減少)	3,712	4,489
受取利息及び受取配当金	△3,164	△9,484
支払利息	419	1,162
為替差損益(△は益)	△4,419	△11,761
持分法による投資損益(△は益)	△3,014	△2,714
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	3,326	898
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,742	5,310
仕入債務の増減額(△は減少)	19,072	26,594
投資有価証券売却損益(△は益)	△799	△398
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	353	△3,324
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△3,251	429
投資有価証券評価損益(△は益)	397	992
関係会社出資金評価損	—	1,727
持分変動損益(△は益)	—	△1,318
契約負債の増減額(△は減少)	8,739	3,753
未収入金の増減額(△は増加)	33,328	36,579
未払金の増減額(△は減少)	△13,437	7,177
債権売却益	—	△2,079
その他	△895	6,820
小計	16,567	124,029
利息及び配当金の受取額	5,341	9,985
利息の支払額	△419	△932
債権売却による受取額	—	2,079
法人税等の支払額	△2,177	△24,392
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,311	110,769
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△5,467	△6,565
有形固定資産の売却による収入	9	150
投資有価証券の取得による支出	△2,435	△2,629
投資有価証券の売却による収入	2,835	939
無形固定資産の取得による支出	△4,339	△5,573
無形固定資産の売却による収入	—	1,796
有償減資による収入	1,064	733
その他	637	△322
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,695	△11,471
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	1,617	2,324
長期借入金の返済による支出	△370	△9,197
社債の償還による支出	—	△30,000
配当金の支払額	△3,031	△3,789
非支配株主への配当金の支払額	△33	△44
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,819	56
自己株式の純増減額(△は増加)	△0	△20,000
その他	△148	△637
財務活動によるキャッシュ・フロー	△148	△61,288
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,968	6,592
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	19,436	44,602
現金及び現金同等物の期首残高	268,281	288,009
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	291	144
現金及び現金同等物の期末残高	288,009	332,755

価値創造の結果

グループ会社一覧

(2023年3月31日時点)

- 連結子会社
- 関連会社で持分法適用会社
- 関連会社で持分法非適用会社

総合エンジニアリング事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合*
設計・調達・建設	● 日揮グローバル株式会社	日本	10億円	100%
	● 日揮株式会社	日本	10億円	100%
	● JGC ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポール	S\$2,100,000	100%
	● JGC PHILIPPINES, INC.	フィリピン	PHP1,300,000,000	100%
	● PT. JGC INDONESIA	インドネシア	IDR 1,357,050,000	49% (14%)
	● JGC Gulf International Co. Ltd.	サウジアラビア	SAR262,500,000	100% (5%)
	● JGC OCEANIA PTY LTD	オーストラリア	A\$913,800,000	100%
	● JGC America, Inc.	アメリカ	US\$41,051,000	100%
	● JGC Gulf Engineering Co. Ltd.	サウジアラビア	SAR500,000	75% (75%)
	● JGC Construction International Pte. Ltd.	シンガポール	US\$1,043,000	100% (100%)
	● JGC ASIA PACIFIC (M) SDN. BHD.	マレーシア	MYR750,000	100% (100%)
	● JGC INDIA EPC PRIVATE LIMITED	インド	INR280,000,000	100% (100%)
	● JGC Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	VND519,831,000,000	100% (62%)
● Japan NuScale Innovation, LLC	アメリカ	US\$173,008,000	29% (29%)	
検査・保守	● 青森日揮プランテック株式会社	日本	5,000万円	100% (100%)
プロセスライセンスング	● 日揮ユニバーサル株式会社	日本	10億円	50%

機能材製造事業

	社名	国	資本金	議決権の所有割合**
	● 日揮触媒化成株式会社	日本	18億円	100%
	● 日本ファインセラミックス株式会社	日本	3億円	100%
	● 日揮ユニバーサル株式会社	日本	10億円	50%

その他の事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合**
機器調達	● 日揮商事株式会社	日本	4,000万円	24%
コンサルティング	● 日本エヌ・ユー・エス株式会社	日本	5,000万円	88%
オフィスサポート	● 日揮ビジネスサービス株式会社	日本	14億5,500万円	100%
水処理事業	● 水ing株式会社	日本	55億円	33%
	● 水ingAM株式会社	日本	1億円	[100%]
	● 水ingエンジニアリング株式会社	日本	3億円	[100%]
原油・ガス生産販売事業	● JGC(GULF COAST), LLC	アメリカ	US\$51,050,000	100% (100%)
	● JGC Exploration Eagle Ford LLC	アメリカ	US\$46,700,000	100% (100%)
	● JGC EXPLORATION CANADA LTD.	カナダ	C\$160,885,000	100%
発電・造水事業	● Al Asilah Desalination Company S. A. O. C.	オマーン	OMR7,500,000	75%
	● A. R. C. H WLL	バーレーン	US\$758,000	30%
	● ASH SHARQIYAH OPERATION AND MAINTENANCE COMPANY LLC	サウジアラビア	SAR1,000,000	29%
FPSO(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)保有・備船事業	● Japan Sankofa Offshore Production Pte. Ltd.	シンガポール	US\$29,824,000	26%

※ 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数であり、[]内は、密接な者または同意している者の所有割合で外数です。

価値創造の結果

株式・株主情報

(2023年3月31日現在)

発行可能株式総数

600,000,000株

発行済株式総数

259,409,926株

株主総数

36,924名

株主名簿管理人

東京都千代田区丸の内1丁目4番5号

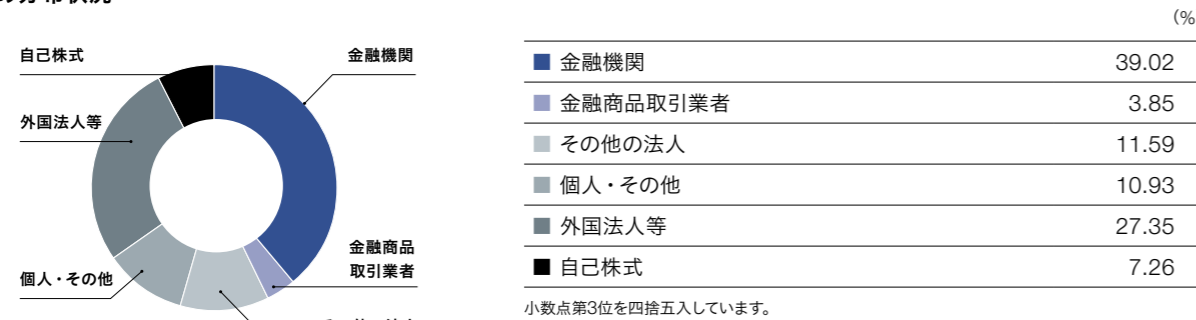
三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主

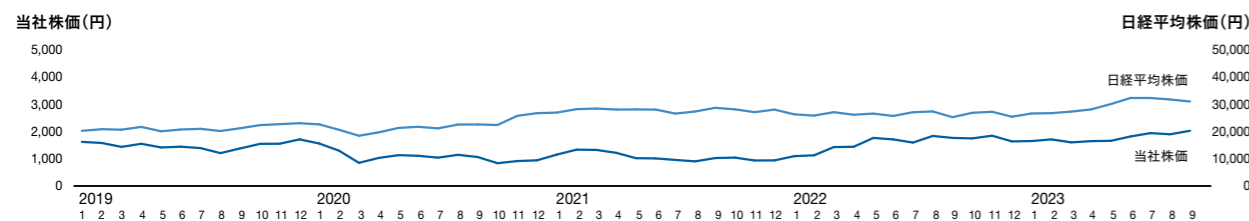
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	46,210	19.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	36,529	15.18
日揮商事株式会社	12,112	5.03
公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口	8,433	3.50
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,014	2.91
株式会社三井住友銀行	5,500	2.28
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	3,724	1.54
株式会社みずほ銀行	2,899	1.20
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,866	1.19
JPモルガン証券株式会社	2,675	1.11

(注) 1 持株数は千株未満、持株比率は小数点第3位以下をそれぞれ切り捨てて表示しています。
 2 当社は自己株式18,820千株(7.26%、第3位)を保有していますが、上記表中からは除外しています。
 3 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

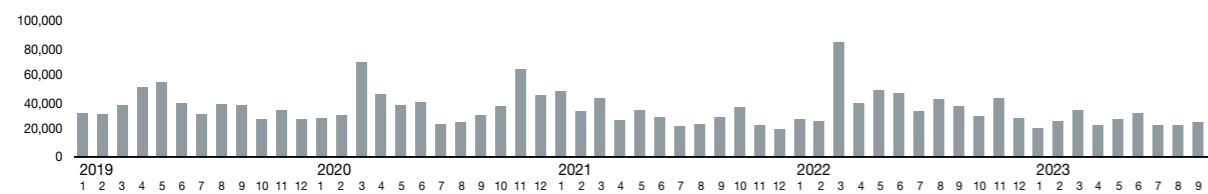
株式の分布状況



株価の推移



当社株式売買高(千株)



価値創造の結果

会社概要

(2023年3月31日現在)

会社名

日揮ホールディングス株式会社

本社所在地

〒220-6001

神奈川県横浜市西区みなとみらい2-3-1

設立

1928年10月25日

資本金

23,733,170,000円

従業員数

313名(連結ベース:7,876名)

監査法人

独立監査人 有限責任 あずさ監査法人

情報開示範囲

