

統合報告書 2022

# *JGC Report*

*Enhancing planetary health*

**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

# 現実的な解を提示する、 世界の課題解決の

# 「協働者」として

今、世界は持続可能な社会に向かう動きのなかで、脱炭素化の加速という中長期的な課題に加えて、エネルギー安全保障の確保という差し迫った課題に直面しています。日揮グループは、課題解決を迫られている世界の様々なステークホルダーに対して現実的な解を提示し得るパートナー、すなわち「協働者」を目指して、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げた方向性に向かって、引き続き力強く前進していくことで、企業価値のさらなる向上を実現していきます。

## Contents

<b>■ マネジメントメッセージ</b>	<b>5</b>
会長メッセージ	5
社長メッセージ	9
CFOメッセージ	13
<b>■ 日揮グループの価値創造メカニズム</b>	<b>15</b>
日揮グループ At a Glance	17
価値創造メカニズム	19
日揮グループのあゆみ	21
日揮グループの強み	25
<b>■ パーパスの実現に向けて</b>	<b>27</b>
長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の概要	29
中期経営計画「BSP2025」の概要	31
戦略と強み、ならびにマテリアリティと	
経営基盤の相関図	33
中期経営計画「BSP2025」の進捗	35
強みを更に強く	39
先読み力	39
技術力	41
リスク対応力	43
マネジメント力	45
日揮グループの強みを体現する人財	47

<b>■ 持続的成長のための経営基盤強化</b>	<b>49</b>
サステナビリティ・マネジメント	51
気候変動への対応	53
人権対応	55
労働安全衛生	56
人的資本への取り組み	57
知財・無形資産に対する取り組み	61
品質マネジメント	63
コーポレート・ガバナンス	64
役員紹介	67
社外取締役メッセージ	69
リスクマネジメント	77
コンプライアンス	79
ステークホルダーとのエンゲージメント	81
<b>■ 価値創造の結果</b>	<b>83</b>
財務ハイライト	85
ESGデータハイライト	87
連結セグメント情報	88
事業概況：総合エンジニアリング事業	89
事業概況：機能材製造事業	92
財政状態および経営成績の分析	93
連結財務諸表	97
グループ会社一覧	104
株式・株主情報	105
会社概要	106

# 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

2021年4月～2022年3月(2021年度)を原則としつつ、一部2022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。

会長メッセージ



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。

## 世界の課題解決の “協働者”として

### 時計の針を巻き戻したかのような世界

この数年、世界は、持続可能な社会の実現に向かう動きのなかで、脱炭素化の流れを加速させ、化石エネルギーから再生可能エネルギーへの転換を追求してきました。2021年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響が和らぐなかで、世界経済が回復基調に転じたことでエネルギー需要が回復し、更に英国での風力発電量の不足も相まって、当面のエネルギー需要を賄うための化石燃料の重要性、特に脱炭素社会の実現に向けたトランジションエネルギーとして天然ガスやLNGの重要性が再認識された年でした。そうしたなか、2022年2月末に起きたロシアのウクライナ侵攻によって、西側諸国はエネルギー安全保障の確保という新たな課題を突き付けられました。これによって、化石燃料の利用復活も含めて増大する自国のエネルギー需要をいかにして賄うのかというテーマが喫緊の課題として浮上し、世界のエネルギー供給を取り巻く環境は、あたかも化石エネルギーを中心とする世界へと時計の針を巻き戻してしまったかのような様相を呈しています。

### 現実的な解を提示する企業として

こうした状況のなか、私は、今世界に真に求められていることは、持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化の加速という課題への対応と、増大する当面のエネルギー需要への対応という、ある意味でAmbivalentな(相反する)2つの課題をいかにして解決していくかにあると考えています。そしてこのAmbivalentな課題に対し、どちらか一方の課題解決を図っていけばよいということではなく、軸足は脱炭素化の加速という中長期的視点に置きながらも、その橋渡しとなる天然ガス、LNGといったトランジションエネルギーの供給を迅速に図っていくことで、当面の増大するエネルギー需要に応えていかなければならない、と私は考えています。

2021年に策定した日揮グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」では、自らのパーパスを「Enhancing planetary health」と再定義し、解決すべき社会課題として「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」を掲げました。そして、ビジネス領域はこれまでのオイル&ガス分野主体から、「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」の5つの分野に拡大する方針としました(P. 29 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の概要)。

CEO Message



“世界の課題を解決する“協働者”として、これまで以上に存在感を発揮していくことで企業価値のさらなる向上を図ります。”

2040年ビジョンにおいて掲げた解決すべき社会課題のうち、「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」の2つは、まさに今世界が解決を迫られている課題そのものであり、更に2040年ビジョンで拡大を目指す方針とした5つのビジネス領域は、持続可能な社会の実現とそこに至るまでの過程のなかで社会や産業が必要とする領域そのものであると考えています。

とりわけ、コア分野として位置付けているエネルギー・トランジション分野では、日揮グループが、これまで世界各地で数多くのプラント建設実績を有し、更に上述したトランジションエネルギーとして世界からその重要性が再認識された天然ガス、LNGに代表される“既存オイル&ガス分野”に加えて、CCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)などの“オイル&ガスの

低・脱炭素化”に注力していきます。更に水素・燃料アンモニア、風力、小型モジュール原子炉(SMR)などの“クリーンエネルギー”の拡大にも積極的に取り組んでいく方針です。

私は、脱炭素化の実現と増大する当面のエネルギー需要への対応という、世界が抱える課題に対して、日揮グループは技術力をベースにその解決に貢献し得る立場にあり、課題解決を迫られている国や顧客など、様々なステークホルダーに対して、“現実的な解”を提示できる数少ないイコールパートナー、すなわち、世界の課題解決の“協働者”となっていかなければならないという思いを強くしています。我々に与えられた役割をしっかりと果たしていくために、CEOとして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力強く進んでいく所存です。

## 競争力の源泉—4つの強みのさらなる強化

2022年の統合報告書では、世界の課題解決の“協働者”として、2040年ビジョンで示した方向性に向かって持続的な成長を実現していくために、我々の価値創造メカニズム(P. 19 価値創造メカニズム)のなかで重要な役割を果たしている4つの独自の強み、「先読み力」、「技術力」、「リスク対応力」、「マネジメント力」のそれぞれについて改めて分析しました。更に2040年ビジョンの1stフェーズである2021~2025年度を対象とする中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の重点戦略である「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」を確実に実行していくための、これらの強みのさらなる強化の方向性についても取り上げました。

1928年の会社創業以来、今日までの90余年の歴史のなかで、時代の変化を先読みし、常に自己変革に挑戦するなかで培ってきたこれらの強みは、一貫して持続的な成長を実現してきた日揮グループの競争力の源泉であり、いい換えれば日揮グループを日揮グループたらしめている、まさに核となるものであると考えています。市場環境が目まぐるしく変化するなかであっても、これら4つの強みは今後も日揮グループの競争力を支え続ける存在であると考えており、さらなる強化を図ることで持続的な成長を実現していきたいと考えています。

## サステナビリティガバナンスの整備、強化

私は、世界が持続可能な社会に向かっていくなかで、企業価値の向上とは、経済価値、社会価値、環境価値のすべてのバランスを保ちながら向上させていくことであると考えています。2021年度は、このうち社会価値、環境価値のさらなる向上を目指して、持続的な成長のための経営基盤の一つであるサステナビリティガバナンスの整備、強化を行いました(P. 49 持続的な成長のための経営基盤強化)。マテリアリティや長期経営ビジョン、中期経営計画の上位に位置付けられる「サステナビリティ基本方針」を制定し、私を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。委員会の下部組織である各分科会では、現在カーボンニュートラルの実現に向けた各種施策とそれらの情報開示、人権対応、ダイバーシティ・インクルージョンの推進などをテーマにした活動を、グループを挙げて進めています。今後も、引き続き持続的な成長のための経営基盤であるサステナビリティガバナンスの整備、強化を図りつつ、社会価値、環境価値の向上に資する活動に積極的に取り組んでいく所存です。

## 最後に

私は、CEOとして引き続き力強いリーダーシップを発揮し、日揮グループが世界の課題を解決する“協働者”として、これまで以上に存在感を発揮していくことで企業価値のさらなる向上を図り、株主・投資家の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。引き続きご支援のほど、よろしくお願い致します。

社長メッセージ

# 持続的成長に不可欠な課題解決とリスク対応

## 今後の成長の足掛かりを築いた2021年度

2021年度は、ポストコロナを脱んだエネルギー需要の増大を背景に原油・ガス価格が高騰し、この数年の低迷期を脱して総合エンジニアリング事業の市場環境が確実に回復基調に転じたことを実感した1年でした。しかし、2021年度の受注実績は3,159億円に留まり、期初に掲げた受注目標5,000億円は未達となりましたが、これはウクライナ情勢による資機材価格や輸送費高騰の影響を契約内容に反映させるべく、受注有望案件の契約交渉に時間をかけ、結果として受注時期が2022年度にずれ込んだことによるものです。

業績については、親会社株主に帰属する当期純利益は豪州イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失を計上したために遺憾ながら最終損失となりましたが、エンジニアリング会社の収益力を表す粗利益率は期初予想の8.1%から10.6%へと大きく改善しました。この背景には、円安効果や赤字プロジェクトの完工といった点のみならず、遂行中プロジェクトの確実な管理による採算改善、ならびに半導体市場の拡大などを背景とする機能材製造事業における収益増加も寄与しました。

2021年度は、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業の両セグメントにおいて市場環境が回復に転じたなかで、受注、業績ともに今後の足掛かりとなる実績を確実に残すことができましたと総括しています。

## スピード感を持って各重点戦略を実行

一方、中期経営計画「BSP2025」の初年度であった2021年度は、BSP2025の3つの重点戦略として掲げた「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」においても、機を逸することなくスピード感を持って施策を実行し、初年度として確実に成果を上げることができたと総括しています。

「EPC事業のさらなる深化」では、エンジニアリング業界の海外同業他社でマネジメント経験があり、顧客などとの幅広い人的なネットワークを有する人財を海外EPC事業会社である日揮グローバルの社長に据えたほか、東南アジアをターゲット市場としたアカウントフォーカス営業によるさらなる受注競争力とプロジェクト遂行力の向上を狙い、2022年1月に統括拠点としてシンガポールにJGCアジアパシフィック社を設立し、リージョナル経営体制の強化を図りました。また、国内事業における成長分野である医薬品分野では、ニューモダリティ市場の拡大を見越して同業他社の医薬品プラント事業のM&Aを実施し、医薬品製造プロジェクトの遂行キャパシティの拡大を図りました。こうした施策も奏功し、医薬品分野における2021年度の受注実績は過去最高となりました。更に、大型プロジェクトにおける競争力、収益力向上を目指して取り組んできたEPC事業のデジタル化(EPC DX)では、2023年4月から本格的にDigital Project Deliveryを実現していきます。イラクの製油所近代化プロジェクトではすでにEPC DXの導入を図り、現在建設工事を進めています。

「高機能材製造事業の拡大」では、2021年度はハードディスク用研磨材向けシリカゾルの製造・販売拡大、触媒の海外市場への製品拡販、脱炭素対応触媒の開発に加え、高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産を開始しました。高熱伝導窒化ケイ素基板はハイブリッド車や電気自動車のパワー半導体向けなどで市場拡大が見込まれることから、

さらなる増産体制の整備を目指し、設備投資を積極的に実行していく予定です。

「将来の成長エンジンの確立」では、2021年度は特に水素・燃料アンモニア分野、資源循環分野に積極的に取り組みました。水素・燃料アンモニア分野では、すでに海外における事業化調査(FS)役務や基本設計(FEED)役務を受注するなど、今後の市場拡大の足音が聞こえ始めており、2030年から2050年にかけて、特に日本国内で本格的な需要拡大が予測されています。こうしたなか、2022年度に入り東洋エンジニアリング株式会社と燃料アンモニアのEPC事業に関するアライアンス契約を締結し、更に米国KBR社が保有するアンモニア製造プロセスのライセンス契約を締結しました。資源循環分野では、持続可能な航空燃料(SAF)分野においてその普及と啓発を目的に航空会社などと有志団体「ACT FOR SKY」を設立したほか、関西エアポート株式会社が運営する3空港の飲食店などから排出される廃食油を、コスモ石油株式会社の堺製油所で建設を予定しているSAF製造プラントの原料として供給することに協力する旨の協定を締結しました。また、2022年9月1日付で日揮グローバルにサステナブルビジネスの営業、プロジェクト遂行に加えて、事業開発機能を兼ね備えた新組織を設置しました。これまでグループ内に分散していたリソースを集中させ、「将来の成長エンジンの確立」を一層加速させていきます。

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。



# COO Message

## 社長メッセージ

## 2022年度の受注目標、業績見通し

2022年度の受注目標は、総合エンジニアリングの市場環境の回復が鮮明となったことに加え、エネルギー安全保障の観点から、今後天然ガス・LNGの需要拡大が予測されることなどを踏まえ、2021年度の受注実績の約2.5倍となる8,400億円としました。このうち、海外EPC事業はエネルギーソリューションズ、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を合わせて、6,700億円の受注を目指していきます。エネルギーソリューションズでは、すでにサウジアラビアの大型原油・ガス分離プラント建設プロジェクトやタイの化学品生産設備増強プロジェクトなどを受注し、順調なスタートを切っています。今後、米国・中東のガス化学案件や米国・東南アジアのLNG案件などの受注に向けて、積極的な営業活動を展開する予定です。

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では、引き続き東南アジアを中心とする顧客に対し、エンジニアリング会社としての技術力を活かした提案をベースとするアカウントフォーカス型の営業を進め、太陽光と蓄電池の併設システム案件、工業団地テナント工場案件などの受注に注力していく予定です。2021年度と同様に堅調な市場環境が予想される国内EPC事業は、1,700億円を受注目標とし、バイオ医薬品やワクチン製造などで大型投資が見込まれる医薬品分野に注力していくとともに、ブルー水素の実証、バイオ由来のSAF製造といった脱炭素、資源循環分野における様々な企業の取り組みも具体化していく見通しであり、これらに積極的にアプローチしていきます。

機能材製造事業は、ケミカル触媒での新規案件獲得のほか、クリーンエネルギーに対応した材料開発および新規分野への展開、ファインケミカル分野では、半導体関連分野やライフサイエンス分野への展開など既存製品の用途拡大を着実に進めます。ファインセラミックス分野は、好調が続いてきた半導体市場の一時的なスローダウンも予測されますが、将来の成長を見据えて半導体製造装置向けセラミックス製品や高熱伝導窒化ケイ素基板のさらなる増産に注力していく予定です。そのための新たな用地を仙台に取得し、総額100億円(土地代を含む)の投資を行っていく計画です。

なお、ファインセラミックス分野では、譲受した昭和電工マテリアルズ株式会社のセラミックス事業部門が「JFCマテリアルズ株式会社」として、2022年7月1日から事業を開始し、さらなる生産能力の向上に寄与していく予定です。

2022年度の業績見通しは、第1四半期決算で発表したとおり売上高6,200億円、粗利益570億円(粗利益率9.2%)、営業利益290億円、経常利益360億円、親会社株主に帰属する当期純利益240億円へと上方修正しました。売上高については、総合エンジニアリング事業における大型プロジェクトの順調な進捗ならびに機能材製造事業の堅調な市場環境の継続を背景に2021年度と比較して大幅な増収を見込み、利益については総合エンジニアリング事業において引き続き確実なプロジェクト管理を実現していくことで、2021年度比で増益を見込んでいます。

## さらなる成長のための課題とリスクへの対応

私は、総合エンジニアリング事業の市場拡大が予測されるなかで、現在の日揮グループはBSP2025で掲げた数値目標である売上高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450億円の達成が射程圏内に入ってきたと感じています。従って、その第一歩である2022年度の受注目標、ならびに業績見通しの確実な達成のための課題解決とリスク対応に全力を挙げていく所存です。

2022年度の受注目標の達成は無論のこと、2023年度以降の総合エンジニアリング事業の市場拡大を見据えると、日揮グループにとってプロジェクト遂行キャパシティの拡大は必要不可欠であると認識しています。海外EPC事業会社である日揮グローバルやアジア地域の統括拠点であるJGCアジアパシフィック社の人員増強を図っていくとともに、新たにインドにオペレーションセンターを設置し、2023年度末までに本格的に始動していくなど、市場拡大のスピードに後れを取ることなく確実に対応していく予定です。また、案件数の増加が見込まれるなかで、それぞれの案件が持つリスクを確実にマネージして想定した利益を創出することが最終的な目標であることを改めてグループ内で徹底させ、受注案件の選別にこれまで以上に集中していきます。

“ 課題とリスクをいち早く予見し、見極め、スピード感を持って確実にその解決策を実行していくことが必要不可欠であると考えています。 ”

一方、現在の日揮グループは前述したプロジェクト遂行キャパシティの拡大に加えて、安定的な収益を維持するためにプロジェクト遂行上のリスクへの迅速な対応も不可欠な局面にあると強く認識しています。2021年度、世界経済が回復していなかで世界的にインフレ傾向が強まり、特に2022年2月のロシアのウクライナ侵攻以降は、更にその傾向に拍車がかかったと感じます。資機材価格高騰への対応は、入札中案件の採算性に影響を与えるだけでなく、遂行中プロジェクトの採算悪化を招きかねない深刻なリスクであると認識しています。2022年度に入り受注したサウジアラビアの大型原油・ガス分離プラント建設プロジェクトの契約交渉において資機材価格高騰リスクを契約内容に反映させたほか、2021年度第4四半期において国内外で遂行中のすべてのプロジェクトにおける未発注分の資機材価格高騰リスクを精査し、2022年度業績見通しにおいて、資機材価格高騰リスクを売上原価に取り込んだうえで利益予想を行いました。今後、資機材価格高騰リスクについては市場の変化に注意を払いつつ、遂行中プロジェクトにおける的確な対応に加え、顧客やベンダーとのリスクシェアを追求していくことで、できる限りリスクの発現を抑え、粗利益率の上昇につなげていきたいと考えています。

## 最後に

私は、日揮グループが市場環境の追い風に乗って売上高、利益を拡大させ、BSP2025の数値目標の達成を射程圏内に入れるためには、その壁となる課題とリスクをいち早く予見し、見極め、スピード感を持って確実にその解決策を実行していくことが必要不可欠であると認識しています。このことは、日揮グループのメインビジネスである総合エンジニアリング事業や機能材製造事業のみならず、将来の成長エンジンとして期待しているサステナブルビジネスにおいても同様です。

今、世界経済は新型コロナウイルス感染症の影響が和らぐなかで回復基調に向かう一方で、物価上昇に加えて、これを抑えるために金融緩和縮小や金融引き締めが行われることで世界経済が後退する懸念も出ており、予断を許さない状況にあると感じています。日揮グループを持続的な成長に向かって確実に前進させていくために、私はCOOとして、こうした世界経済や市場環境の変化にも目を配りながらスピード感を持った施策を実行していくことで、株主、投資家の皆さまからのご期待に応えていく所存です。引き続き変わらぬご支援のほど、よろしくお願い致します。

CFOメッセージ

# 市場拡大に対応する “攻め”と“守り”の 財務戦略



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。

## 2021年度業績の総括

2021年度業績は、売上高4,284億円、粗利益453億円、営業利益206億円、親会社株主に帰属する当期純利益は355億円の最終損失となりました。1株当たり配当金については、2022年6月に開催した当社定時株主総会において期初に公表した15円(下限配当)でご承認をいただきました。

親会社株主に帰属する当期純利益が損失となったのは、長らく懸案事項となっていた豪州イクシスLNGプロジェクトに関して仲裁の係属における残存リスクおよび将来キャッシュ・フローを踏まえた経済合理性などを総合的に勘案し交渉を行ってきた結果、和解に至ったことに伴い特別損失575億円を計上したことによるものです。多額の最終損失計上とはなりましたが、この懸案の解決により将来の経営の不確実性を排除し、長期経営ビジョンと中期経営計画の目標達成に集中していく環境が整ったことに加え、自己資本については2022年3月末で3,871億円、自己資本比率は55.8%と、総合エンジニアリング事業をメインビジネスとするエンジニアリング会社として顧客からの信頼を担保し、事業拡大に耐え得る強固な財務基盤を維持しています。

## 2022年度の業績見通しと資本効率の改善に向けて

2022年度については、エネルギー需要の回復やエネルギー安全保障の観点から世界的にトランジションエネルギーである天然ガスやLNGの需要拡大が予測されるなど、プラント市場が拡大傾向にあることを踏まえ、2021年度実績の約2.5倍にあたる8,400億円を受注目標とし、また、業績見通しについては、第1四半期決算で発表したとおり売上高6,200億円、粗利益570億円、営業利益290億円、親会社株主に帰属する当期純利益240億円へ上方修正しました。粗利益率については昨今の資機材価格高騰リスクを売上原価に取り込んだことから、2021年度比1.4ポイント減の9.2%を予測しているものの、2021年度比で大幅な増収増益を見込んでいます。業績見通しの修正に合わせて1株当たりの配当金も29円(予想)へと増額しました。

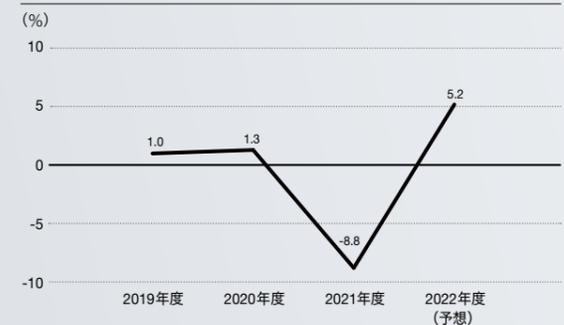
ROEは、2019年度、2020年度は複数の海外プロジェクト

の採算悪化を背景とする外国税額控除枠の減少による税負担の大幅増加、また、2021年度は左記豪州イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失の計上による最終損失から、それぞれ、1.0%、1.3%、-8.8%と低迷が続いてきましたが、2022年度は5.2%と大きく改善する見通しです。

2021年度で赤字プロジェクトを一掃したことに加え、確実なプロジェクト管理によって安定的な利益創出が見込めるなか、市場拡大を背景に受注増大を実現していくことができれば、2022年度以降、ROEは改善し得る方向にあると考えています。

中期経営計画「BSP2025」では、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%を数値目標として掲げており、売上高のうちEPC事業の占める割合は80%を予測しています。エンジニアリング会社にとって強固な財務基盤の維持は、リスク耐性の確保による顧客からの信頼獲得の観点から必須と考えています。従って、2022年度以降、ROEのさらなる改善を実現するためには、受注・受注残高拡大に相応する自己資本を維持しつつ、親会社株主に帰属する当期純利益の増大をいかにして図っていくかが肝要であると強く認識しています。

### ROEの推移



## “攻め”と“守り”の財務戦略

私はCFOとしてこれまでどおり、自己資本比率50%以上の強固な財務基盤を維持しつつ、売上高の拡大に伴って必要となるEPC事業の運転資金を確保したうえで、上述した

資機材価格の高騰リスクなど全社損益に影響を与える可能性のあるリスクに対して、財務的な対応を迅速にとり、いわば“守り”の財務戦略と並行して、BSP2025の重点戦略として掲げた「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」のために必要不可欠である戦略投資への資金配分、すなわち、“攻め”の財務戦略を積極的に実行していく所存です。とりわけ、喫緊の課題である受注増大に対応し得るプロジェクト遂行キャパシティの拡大に関連する戦略投資については機を逸することなくスピーディーに実行していく所存です。

なお、2021年度の戦略投資額は初年度でもあったことから約160億円に留まりましたが、EPC DX関連のシステム開発、東南アジア統括拠点の設立、SMR事業への出資、医薬品製造EPC事業のキャパシティ拡大、高熱伝導窒化ケイ素基板関連の設備投資など、BSP2025の重点戦略のなかで将来の収益につながる可能性の高い案件への投資を行いました。なお、戦略投資の実行に際しては、投資案件の形態に応じグループ投融資委員会においてリスク・リターン両面に配慮した審議を行い、投資額に応じ取締役会における審議も経て決定される体制を整えており、グループとして投資ガバナンスを適切に効かせながら取り組んでいく方針です。

## 中長期的視座による株主還元増大

株主還元については、BSP2025期間においては親会社株主に帰属する当期純利益の30%を目途とする配当性向を基本とし、かつ1株当たり年間配当金額15円を下限としています。自己株式取得については業績見通し、およびフリー・キャッシュ・フローの状況を勘案し、適宜検討していきます。

今後、BSP2025で掲げた数値目標を確実に達成していくことで、1株当たり配当金の着実な増額を行いながら、中長期的な視座で株主価値向上を進め、株主の皆さまの期待にお応えしていきたいと考えています。皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# CFO Message

## 日揮グループの価値創造メカニズム

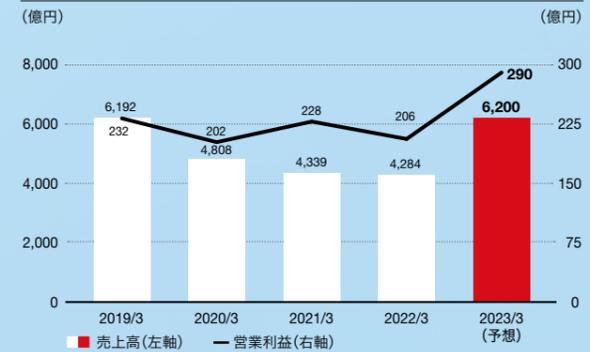
日揮グループは創業以来、「産業・社会の基盤を支える存在」を使命として、常に時代を先読みすることで自らを変革し、激変する経営環境のなかで一貫して企業価値の向上を図ることで持続的な成長を実現してきました。本章では、日揮グループの独自の価値創造メカニズムとそれを支える強みを培ってきた変革の歴史、更にそれぞれの強みの内容についてご説明します。

- 
- 17 日揮グループ At a Glance
  - 19 価値創造メカニズム
  - 21 日揮グループのあゆみ
  - 25 日揮グループの強み

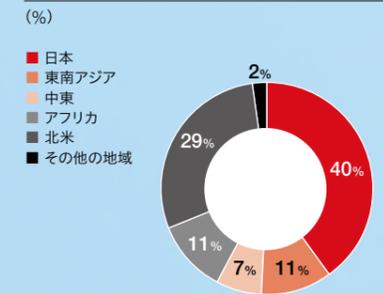
# 日揮グループ At a Glance

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。

売上高・営業利益の推移



地域別受注高比率 (2021年度)



売上高構成比 (2022年3月期)

事業セグメント	対象分野	代表的な製品・サービス	従業員数* (合計6,992名)
総合エンジニアリング事業	<b>日揮グローバル株式会社 (海外事業)</b> <b>エネルギーソリューションズ分野</b> LNG(液化天然ガス)、CCS(CO <sub>2</sub> の回収・貯留)、石油精製、化学、ガス処理、原油・ガス集積、非鉄金属精錬、水素・燃料アンモニア、原子力関連分野などにおける各種プラントの設計・調達・建設(EPC)役務  <b>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</b> 再生可能エネルギー発電(太陽光、バイオマス、風力)、蓄電設備、LNG・LPGターミナル、廃棄物発電、医薬品・食品工場、病院、空港、鉄道、水処理などを中心とする各種インフラ設備・施設のEPC	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)	5,636名
	<b>日揮株式会社 (国内事業)</b> <b>国内分野</b> 国内のオイル&ガス・発電、化学・医薬品・研究所、ヘルスケア(医療・福祉)、再生可能エネルギー発電、水素・燃料アンモニア、資源循環、原子力関連分野など、各種プラント・施設のEPCならびにメンテナンス	太陽光発電所(ベトナム) 医薬製造施設(日本)	
機能材製造事業	<b>日揮触媒化成株式会社</b> <b>触媒・ファインケミカル分野</b> 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 薄型テレビの反射防止膜などに用いられるシリカソル	966名
	<b>日本ファインセラミックス株式会社</b> <b>ファインセラミックス分野</b> 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	金属セラミックス複合材料	
<b>その他</b> <b>主な事業会社</b> 日本エヌ・ユー・エス株式会社 その他国内外グループ会社	エネルギー・環境分野におけるコンサルティング事業など		390名

\* 2022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283名は含まれていません。

# 価値創造メカニズム

日揮グループは創業以来、「産業と社会の基盤を支える」ことを自らの使命として事業を展開してきました。重要課題として定めた「マテリアリティ」を意識しながら、独自の強みを源泉とした「エンジニアリング・アプローチ」により、社会や産業が抱える課題の解決に取り組み、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。



## 持続的成長のための経営基盤



## 日揮グループのあゆみ

# 変革を通して 培ってきた 独自の強み

日揮グループは創業以来、時代の変化を先読みし、自らを変革することで、激変する経営環境のなかで一貫して持続的な成長を実現してきました。この章では、当社グループのこれまでの90年余の歩みのなかで、いかにして独自の強みを培ってきたのかについてご説明します。

## 創業

将来の石油需要を先読みし、石油精製・販売事業を目的に起業

### 外部環境・社会のニーズ

- 自動車の普及・安価なガソリン需要の高まり
- 近い将来、石油がエネルギーの主役になっていく

1923年の関東大震災以降、日本では自動車の急速な普及により揮発油(ガソリン)生産が需要に追いつかず、輸入が急増していました。今後の日本の発展のためには国内でのさらなるガソリン生産が不可欠であると判断した創業者・実吉雅郎は、当時米国で高い評価を得ていたユニバーサル・オイル・プロダクツ社(米国シカゴ)の「ダブス式クラッキングプロセス」によって重油を原料として製造したガソリンがほかのプロセスと比較して安価であることに着目。同社と度重なる交渉を経て「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しました。そして、1928年にこのプロセス技術による石油の精製、販売事業を目的として設立されたのが、現在の日揮グループのルーツである「日本揮発油株式会社」です。

## エンジニアリング事業に展開

獲得したプロセス技術をもとにビジネスモデルを変革

### 外部環境・社会のニーズ

- 世界大恐慌による石油市況の暴落
- 航空機燃料の需要拡大

会社設立とともに大阪府泉北郡大津町(現在の泉大津市)で製油所の建設を計画しましたが、地域住民による反対運動に加えて、1929年に発生した世界大恐慌の影響を受け、日本の石油市況は暴落し、1930年にはこの製油所計画は断念を余儀なくされました。その後、手元に残ったダブス式クラッキングプロセスや、引き続き特許権を取得したイソオクタン製造プロセスの国内石油精製会社へのライセンス供与で経営を支えつつ、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て航空機燃料製造プラントの設計・建設業務を手掛けることで、日本初のエンジニアリング会社として再出発を図りました。この時期に現在の機能材製造事業の端緒となる石油関連の触媒製造にも乗り出し、ビジネスモデルの多角化も図りました。

## 日本初のゼネラルコントラクターに

エンジニアリングのビジネスモデルを確立

### 外部環境・社会のニーズ

- 戦後経済復興の基盤となった石油・石油化学産業
- 顧客によるプロジェクト管理の負担軽減

第二次世界大戦終結後、国内の石油精製各社は1950年頃から操業を再開し、当社も石油関連プラントの設計・建設業務に再参入しました。当時はプラントを新設する場合、設計・調達・建設工事(EPC)の工程ごとに異なる業者への分割発注が主流となっており、顧客にとってプロジェクト管理が大きな負担となっていました。当社は1956年に日本初の大型グラスルーツ・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。これを通じてプロジェクト全体を統括するマネジメント力を確立し、EPCを一貫遂行するゼネラルコントラクターの地位を日本で初めて確立しました。その後、日本の高度経済成長の基盤となった製油所、石油化学コンビナートを数多く手掛けていくなかで、石油精製、石油化学プラントの設計技術を確立、高度化を図っていきました。

## 「変革」を通して培われた独自の強み



### 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



### プロセス技術

石油精製に必要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



### 石油精製事業からエンジニアリング事業に転進

石油精製事業の挫折を乗り越え、エンジニアリング事業に参入



### 航空機燃料の設計・建設で石油精製プラントの設計技術を蓄積

プロセス技術をもとに石油精製プラントの設計・建設を本格化



### 高度経済成長期における石油・石油化学産業の重要性

石油精製プラント、石油化学プラントの新設計画に参画



### プロジェクトの一括管理手法を確立

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確立

## Pick up

### 日揮グループが持つ主要な技術

#### プロセス設計技術

原油を原料にガソリンなどを生産する石油精製プラントは、高温、高圧下で運転されるため、原油を蒸留するプロセスの設計技術は非常に高度な技術が必要とされ、日揮グループが保有する技術の根幹をなすものです。

#### プロジェクトマネジメント手法

決められた予算、スケジュールのなかで顧客が求める品質のプラントを完成させるために、技術、人財、資機材、資金、情報といった多様なリソースを科学的、合理的にコントロールする手法です。

#### 触媒製造技術

ナノレベルの超微粒子(コロイド粒子)の調整、配列制御技術やナノ細孔制御技術のほか、マクロ構造制御技術など独自の技術が基盤になっています。

## 日揮グループのあゆみ

### 海外市場に進出

#### リスク対応力を強化し、プロジェクトマネジメントシステムを構築

- 外部環境・社会のニーズ
- 国内石油精製・石油化学産業に陰り
  - 円高の急激な進行

#### 海外プロジェクト特有のリスクに直面

日本国内で石油精製、石油化学投資が一巡しピークを越えたなかで、新たな市場の開拓を目的に本格的に海外プロジェクトへの進出を図りました。南米、北アフリカ、中東、アジア、オセアニアなどに対象市場を広げ、1960年代後半に10%程度であった海外受注高比率は、1970年には50%を超え、1980年代に入ると定常的に80%以上を占めるに至りました。海外プロジェクトでは、現地の厳しい自然条件に加えて言語、宗教、文化の違いがあるうえに、開発途上国では現地建設会社の不足や労働者の技術力の未熟さなどをはじめとする海外プロジェクト特有の様々なリスクに直面しました。これらのリスクを乗り越える難しさは並大抵ではなく、海外進出当初は多額の損失を被るケースもありましたが、そうした経験を一つ一つ蓄積し、リスク対応力を強化し、1980年代には顧客が要求する納期、品質を確保しプラントを完成させる、信頼できるエンジニアリング会社という評価を確立しました。

#### プロジェクトリソースのグローバル化

1970年代から海外プロジェクトの比率が高まっていくなかで、必然的に当社は国際経済の変動に大きく揺さぶられることになりました。海外進出当初、基本的にはEPCのいずれにおいても日本のリソースによるオールジャパン体制で遂行していましたが、1973年に1ドル360円の固定相場制から変動相場制に移行して以降、1970年代後半の第二次オイルショックや1980年代半ばのプラザ合意といった国際経済の変動に端を発した急激な円高の進行は、しばしば当社の受注競争力や遂行中プロジェクトの採算に深刻な影響をもたらしました。当社はこうした状況を受け、1970年代の後半からEPCリソースのグローバル化を本格的に開始し、現地エンジニアリング会社の設立、海外調達拠点の設置、グローバルリソース管理体制の構築などを推進し、為替リスクに耐え得るプロジェクト遂行体制を構築していきました。

#### プロジェクトマネジメントの高度化

この時期にリスク要素が非常に多く、かつ複雑な海外プロジェクトを合理的、科学的に管理する手法の確立にも取り組みました。独自のプロジェクトマネジメントシステムを構築して1980年代のクウェートの製油所近代化プロジェクトで本格的に導入し、リソースのグローバル化の推進と相まって、名実ともに国際的なエンジニアリング会社としての地位を築きました。プロジェクトマネジメントシステムはその後も継続的に改善が図られ、IT技術の進展に伴い今日では更に高度化されています。

### 事業分野の拡大

#### 成長産業や有望分野に積極参入

- 外部環境・社会のニーズ
- 国際経済、資源マーケットの変動
  - 新たな産業、分野の台頭

国際経済の変動に揺さぶられやすい石油や石油化学といったエネルギー関連分野以外の事業領域の開拓は、海外進出を本格化していくなかで、経営の安定化、利益の平準化の観点から、当社が一貫して取り組んできた課題でした。エネルギー・化学プラントで培ってきたプロセス設計技術や機械、建築・土木、電気、構造解析といった広範な分野の詳細設計技術に加えて、目的のための様々な要素技術をインテグレートし、システム化することで新たな機能を創出するという、エンジニアリングが持つ本質的な特性とプロジェクトマネジメント能力を応用する形で、台頭する成長産業や有望分野への参入を常に図ってきました。総合エンジニアリング事業では、1960年代の原子力分野に始まり、1980年代以降は医薬品、食品といったライフサイエンス分野や病院などのヘルスケア分野、非鉄金属製錬などの産業インフラ分野に参入。ビジネスモデルの多角化も積極的に行い、1940年代に開始した触媒事業のナノ技術を応用したファインケミカル素材の製造のほか、ファインセラミックス素材の製造などの機能材製造事業に加えて、環境・エネ

ルギーコンサルティング事業の確立も図りました。

2000年代以降は地球環境保全の潮流をいち早く捉えて、再生可能エネルギー分野やCCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)分野を開拓しました。とりわけ、エチレンプラントの低温技術を応用する形で1970年代に開拓したLNG(液化天然ガス)分野は、現在の主力分野へと大きく成長しました。

#### 「変革」を通して 培われた独自の 強み



**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、当社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照準を合わせました。



**海外プロジェクトのリスク対応力を確立**  
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、あらゆる側面で徹底したリスク対応の体制確立が急務となりました。



**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は、日揮グループのマネジメント力の基盤です。



**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**  
原子力、医薬、非鉄金属製錬、再生可能エネルギーなど、エネルギープラントの設計で培った技術力は、連続性の高いほかの有望分野のプラント、工場の設計に活用され、事業分野の拡大を可能にしました。



#### Pick up LNGプラントの設計、建設

LNGプラントを設計する技術力に加えて、巨大なLNGプロジェクトを決められたスケジュールどおりに完工させるプロジェクト遂行力は、世界でも数少ないエンジニアリング会社のみが保有するものであり、当社は世界のLNGプラントの建設実績で30%以上のシェアを有しています。



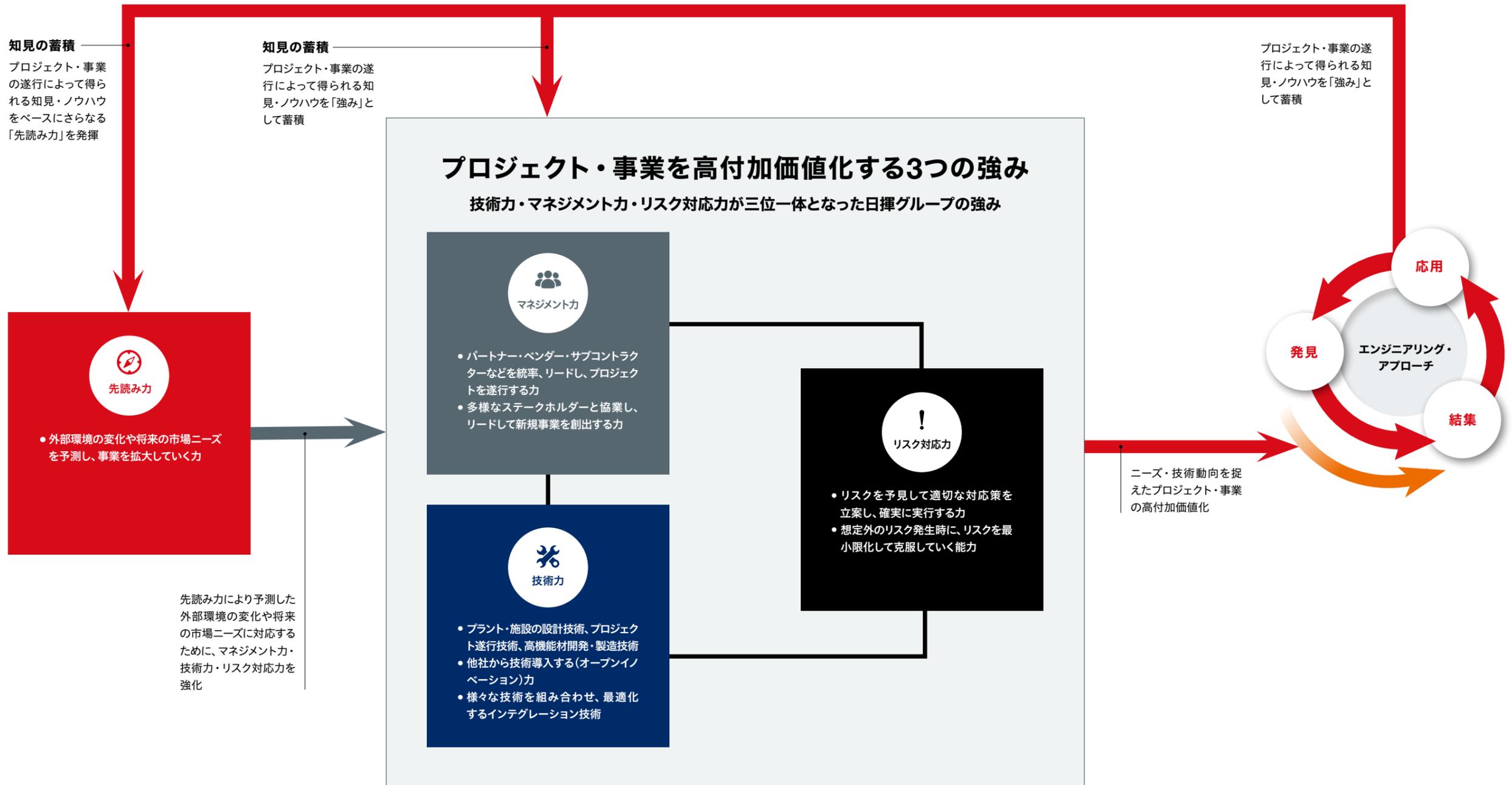
#### Pick up 医薬品工場の設計、建設

低分子医薬品からバイオ医薬品、更にニューモダリティへと創薬手法の多様化・高度化が進む医薬品製造分野のニーズに迅速に対応し、これまで600件以上の医薬品工場関連の設計、建設実績を有しています。



# 「エンジニアリング・アプローチ」を支える独自の4つの強み

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」を経て培われた強みは、現在独自の4つの「強み」となって独自のビジネスアプローチである「エンジニアリング・アプローチ」を動かす原動力となっており、今後も当社グループの持続的な成長を牽引し続けます。



## パーパスの実現に向けて

日揮グループは企業グループとしてのパーパス(存在意義)を再定義し、新たな視座のもとで長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定し、足元の5年間を対象期間とする中期経営計画「BSP2025」の初年度である2021年度において、着実に成果を上げました。本章では、これら戦略の概要とBSP2025の進捗状況、戦略と独自の強みの相関、更には戦略を実現するための独自の強みの強化の方向性についてご説明します。

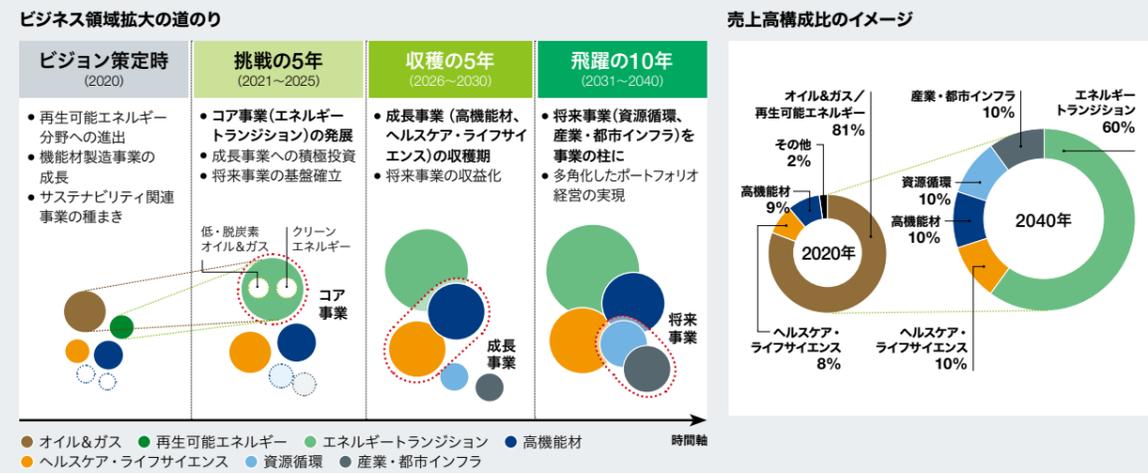
- 
- 29 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の概要
  - 31 中期経営計画「BSP2025」の概要
  - 33 戦略と強み、ならびにマテリアリティと経営基盤の相関図
  - 35 中期経営計画「BSP2025」の進捗
  - 39 強みを更に強く
    - 39 先読み力
    - 41 技術力
    - 43 リスク対応力
    - 45 マネジメント力
    - 47 日揮グループの強みを体現する人材

## 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の概要

日揮グループを取り巻く事業環境が劇的に変化するなか、今後も持続的な成長を続けるために、足元の事業環境に迅速かつ柔軟に対応しつつ、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という長期的でグローバルな視点のもと、2021年度、20年先の未来を見据えた長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定しました。ビジネス領域、ビジネスモデル、組織の3つのトランスフォーメーションを通じて、「Planetary healthの向上に貢献する企業グループ」への変革に挑戦しています。

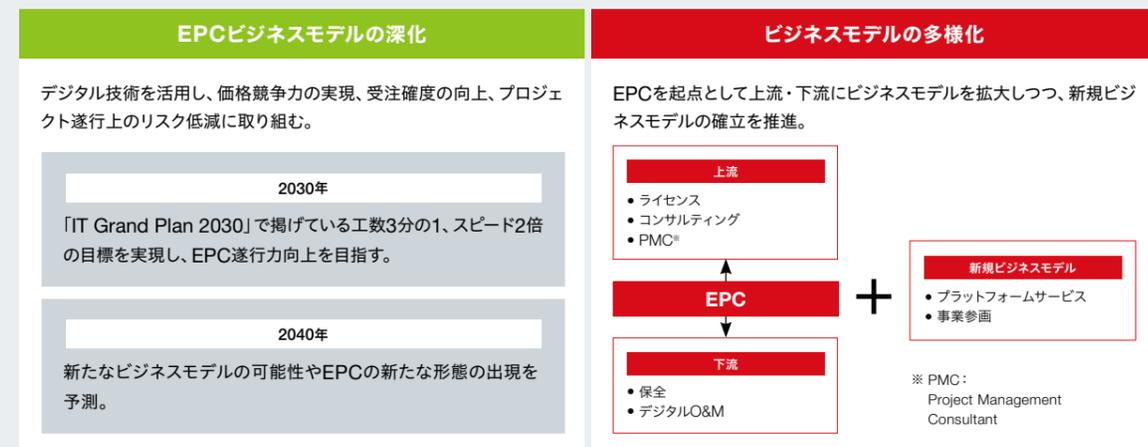
### 01 ビジネス領域のトランスフォーメーション

5つのビジネス領域を時間軸に応じてコア事業、成長事業、将来事業と位置付け、事業の柱として確立



### 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を図るとともに、非EPCビジネスモデルの拡大による収益構造の多様化を推進



### 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とイノベーション創出環境を強化

#### 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。

技術・事業を創出・リードするイノベティブなエンジニア集団へ



#### 目指す営業利益水準\*

3つのトランスフォーメーションを通じて、2040年に1,500~2,000億円の利益規模を実現し、積極的な戦略投資を行っていきます。



長期経営ビジョンの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/ir/management/mt-management-plan.html>



## 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

#### 01 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
<b>プロジェクト粗利益率の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理の高度化</li> <li>プロジェクト折衝力の向上</li> </ul>	<b>成長市場への拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>アジア地域への積極的な事業展開</li> </ul>
<b>受注競争力の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>JV組成戦略の策定・実行</li> <li>デジタル技術の開発・運用</li> <li>工法の最適化</li> </ul>	<b>成長分野への拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>LNG受入基地、ガス火力発電</li> <li>太陽光・バイオマス発電</li> <li>医薬・病院</li> <li>ケミカル</li> </ul>

#### 02 高機能材製造事業の拡大

<b>既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大</b>	ケミカルリファイナリー用触媒、プロパーケミカル触媒、半導体・高速通信関連素材、半導体製造装置関連部品など
<b>戦略製品の拡販</b>	ケミカル触媒、ファインケミカル新製品、高熱伝導窒化ケイ素基板など
<b>次世代事業の探索・開発</b>	カーボンリサイクル、ケミカルリサイクル向け触媒、高速通信材料、ライフサイエンス材、全固体電池用電解質、骨再生材料など

#### 03 将来の成長エンジンの確立

2040年ビジョンで目指すビジネス領域のうち、特に将来の成長エンジンとして期待している分野です。これら新ビジネス領域を収益の柱として育てていきます。

ビジネス領域	成長のエンジン	ビジネス領域	成長のエンジン
エネルギー トランジション	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンマネジメント</li> <li>洋上風力</li> <li>水素・燃料アンモニア</li> <li>小型モジュール原子炉(SMR)</li> <li>スマートO&amp;M</li> </ul>	高機能材	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンリサイクル・ケミカルリサイクル向け触媒</li> <li>骨再生材料(OCP)</li> </ul>
		資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃プラスチック、廃繊維リサイクル</li> <li>持続可能な航空燃料(SAF)等</li> </ul>
ヘルスケア・ ライフサイエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートホスピタル</li> <li>スマート工場</li> <li>デジタルヘルスケア</li> </ul>	産業・ 都市インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>水処理</li> <li>鉄道</li> </ul>

### 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。また、重点戦略における項目別の売上高目標は下表のとおりです。

	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%

#### 売上高目標の内訳(重点戦略別)

3つの重点戦略	内訳	2025年度売上高目標(億円)
EPC事業のさらなる深化	海外大型EPC	3,500
	LNG、石油精製など	
	成長市場・分野EPC	3,000
高機能材製造事業の拡大	LNG受入・ガス発電 再生可能エネルギー・ケミカル ヘルスケア・ライフサイエンス など	
	既存主力製品	500
将来の成長エンジンの確立	戦略製品	100
	成長エンジン	500
	洋上風力 ケミカルリサイクル ブルー水素・燃料アンモニア など	
その他	保全 など	400
合計		8,000

### 「3つの重点戦略」を実現するための方針

3つの重点戦略の実現に向けて、「戦略投資方針」「人財・組織方針」の2つの方針を掲げています。

#### 戦略投資方針

中期経営計画期間に総額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	高機能材製造事業の拡大	将来の成長エンジンの確立
<b>700</b> 億円	<b>500</b> 億円	<b>800</b> 億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>EPC DX</li> <li>アジア地域での事業ケイバビリティ獲得</li> <li>医療エンジニアリング技術 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品技術開発投資 (ライフサイエンス材など)</li> <li>高熱伝導窒化ケイ素基板関連設備投資 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンマネジメント</li> <li>洋上風力</li> <li>水素・燃料アンモニア</li> <li>ケミカルリサイクル 等</li> </ul>

#### 人財・組織方針

- グループ内での人財再配置、新たに求められる職種の人財を拡充
- 新事業に対しては専門組織を設置
- 将来事業の実現に向けて、イノベーション創出環境を強化



中期経営計画の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/ir/management/mt-management-plan.html>



## 戦略と強み、ならびにマテリアリティと経営基盤の相関図

中期経営計画で掲げた重点戦略のもと、これまで培ってきた強みを活かし、収益成長の達成と「人と地球の健康」への貢献を同時に実現すべく取り組んでいます。それぞれの取り組みには、日揮グループがパーパスとビジョンに鑑みて重要と考える「マテリアリティ」が意識されています。

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

### BSP2025(重点戦略)

## 2040年 ビジョン

**01 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

**02 高機能材製造事業の拡大**

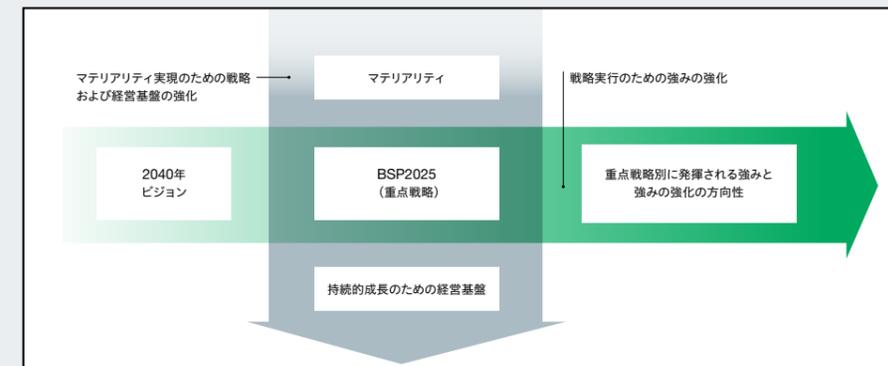
- 既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大
- 戦略製品の拡販
- 次世代事業の探索・開発

**03 将来の成長エンジンの確立**

- 洋上風力分野
- ブルー水素・燃料アンモニア分野
- ケミカルリサイクル分野 など



### 相関図の解説



技術力	リスク対応力	マネジメント力
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存分野の競争力・収益力強化に向けた技術開発</li> <li>新分野拡大のための技術開発、M&amp;A、協業等による技術獲得など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトリスク管理の高度化</li> <li>EPC事業のDX化の推進など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメント力の強化</li> <li>プロジェクトマネジメントシステムの高度化(EPC DX)</li> <li>プロジェクト人材の継続的な育成など</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>既存分野の競争力・収益力強化に向けた技術開発</li> <li>新製品開発のための技術開発、M&amp;A、協業等による技術獲得など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マーケット環境の変化に対応するため、生産体制の強化など</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業創出のための技術開発、M&amp;A、協業等による技術獲得</li> <li>1. 水素・燃料アンモニア</li> <li>2. 資源循環</li> <li>3. 持続可能な航空燃料(SAF)</li> <li>4. 小型モジュール原子炉(SMR) など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新分野・新規事業におけるリスク対応力強化</li> <li>想定されるリスクへの対応</li> <li>1. 市場環境リスク</li> <li>2. キャパシティリスク</li> <li>3. 技術リスク</li> <li>4. 競争力リスク</li> <li>5. 投資リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業におけるマネジメント力の適用</li> <li>マネジメント力を活かして、多様なパートナーをリードし、新規事業を早期ビジネス化など</li> </ul>
先読み力		
<p>【日揮グループが予測する2040年の世界の姿】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界の一次エネルギーの需要増大</li> <li>世界の平均気温のさらなる上昇</li> <li>再生可能エネルギーの供給増大</li> <li>廃棄物の発生量増大</li> </ul>		<p>【2040年に日揮グループが解決を目指す社会課題設定】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立</li> <li>資源利用に関する環境負荷の低減</li> <li>生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持</li> </ul>

戦略実行のための強みの強化

## マテリアリティ実現のための戦略 および経営基盤の強化

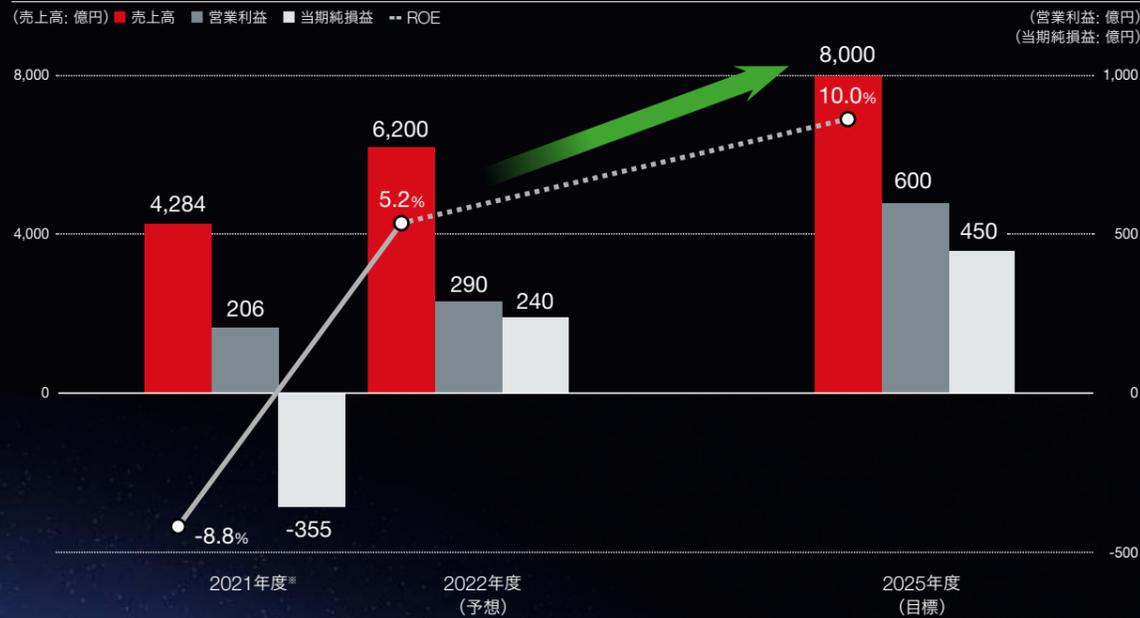
: 強みが特に発揮される戦略  
 : 強みが発揮される戦略

## 中期経営計画「BSP2025」の進捗

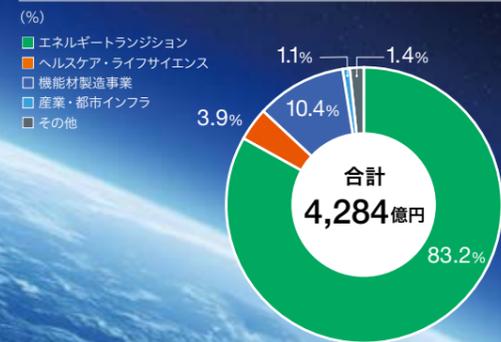
中期経営計画「BSP2025」で掲げた3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」において、2021年度はこれら3つの重点戦略と、それらを支える「戦略投資の実行」、「人財・組織方針」においても、着実に成果を上げることができました。

### 財務目標に対する進捗

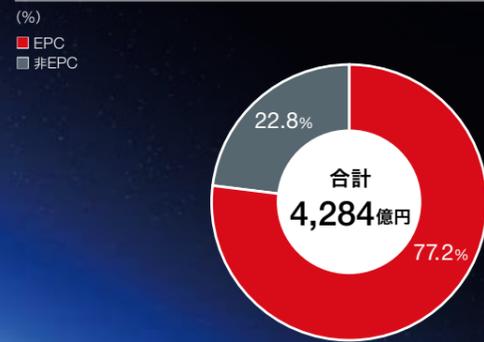
※ 2018年に完工した豪州イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失の計上



### ビジネス領域別売上高構成比 (2021年度)



### ビジネスモデル別売上高構成比 (2021年度)



## 重点戦略 01 EPC事業のさらなる深化

海外EPC事業の変革を加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年1月1日に日揮グローバル社長にファルハン・マジブが就任</li> </ul>
大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化	<b>EPC DXの実現に向けた取り組みを加速</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「新中期情報戦略」を策定し、2023年から海外案件で設計・調達・建設役務の一貫したデジタル遂行を目指す</li> <li>AWP (Advanced Work Package) をイラクの製油所近代化プロジェクトに導入</li> </ul>
EPC事業の成長市場・分野への拡大	<b>国内医薬品分野の体制を強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>IHIプラントから医薬品プラントEPC事業を譲受。国内医薬品分野のさらなる事業拡大を目指す</li> <li>2021年度の同分野の受注は過去最大に</li> </ul> <b>アジア市場の統括拠点の設立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポールにアジア統括拠点JGCアジアパシフィック社を設立</li> <li>フィリピンでメガソーラー、台湾でLNG受入基地、マレーシアでコンタクトレンズ製造工場などを受注</li> </ul>

## 重点戦略 02 高機能材製造事業の拡大

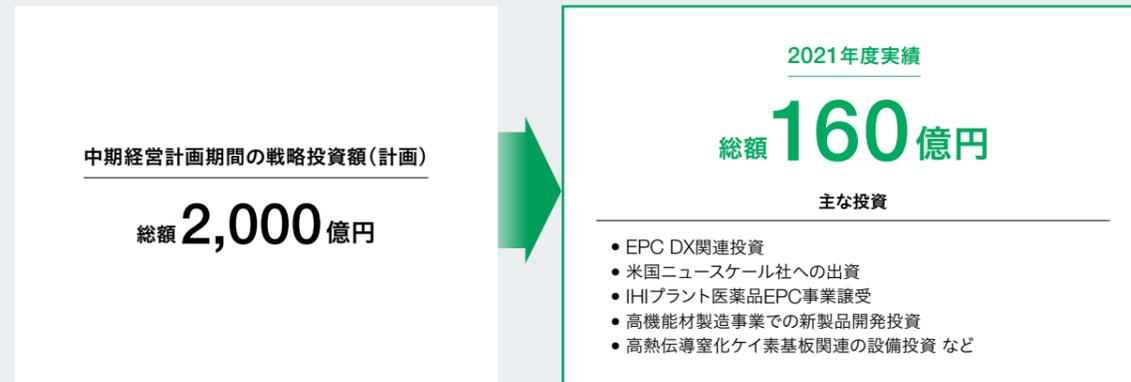
既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大	<b>半導体需要の増加に対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハードディスク用研磨材向けのシリコンゾル販売が拡大(ファインケミカル分野)</li> <li>半導体製造装置関連向けの構造用セラミックスの受注・販売が過去最大に(ファインセラミックス分野)</li> </ul> <b>海外市場への製品拡販</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FCC触媒の海外向け受注の増加(触媒分野)</li> <li>アモルファスシリカアルミナ材を新規開発。2022年度以降、販売拡大に注力(触媒分野)</li> <li>低温脱硝触媒を開発。ごみ焼却炉、バイオマス発電向け脱硝市場展開に取り組む(触媒分野)</li> </ul>
戦略製品の拡販	<b>高熱伝導窒化ケイ素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高熱伝導窒化ケイ素基板工場を2021年度から本格生産開始(ファインセラミックス分野)</li> <li>新製造ラインへの設備投資および高性能化に向けた技術開発を継続(ファインセラミックス分野)</li> </ul>
次世代事業の探索・開発	<b>ライフサイエンス材への用途拡大を推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>抗菌材料や歯科材料をはじめとするライフサイエンス系素材の用途拡大に向けた市場探索と研究開発に着手。研究所にライフサイエンスグループを組成(ファインケミカル分野)</li> </ul>

## 重点戦略 03 将来の成長エンジンの確立

クリーンエネルギー	グリーンケミカル製造	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー由来の水素を活用したグリーンケミカルの実証プロジェクトを、NEDOによるグリーンイノベーション基金事業として、旭化成と推進中</li> </ul>
	小型モジュール原子炉(SMR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業化に最も近い米国・ニュースケール社に出資</li> </ul>
資源循環	燃料アンモニア	<ul style="list-style-type: none"> <li>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およびKBR社と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</li> </ul>
	持続可能な航空燃料(SAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃食油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証をレポインターナショナル、コスモ石油、小田急電鉄と共同で推進</li> <li>国産SAFの商用化および普及・拡大に取り組む有志団体「ACT FOR SKY」を設立</li> </ul>

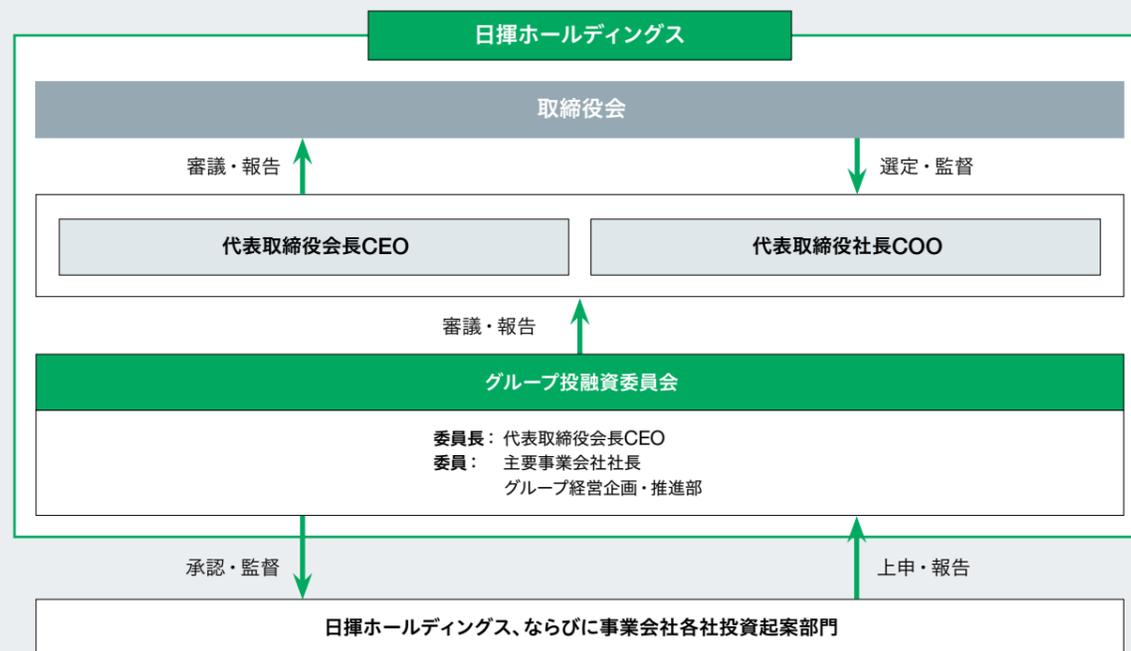
## 戦略投資の実行

### 2021年度実績



### 戦略投資の審査体制

M&A、戦略的事業投資、設備投資、研究・技術開発投資、情報開発投資などの投資の分類に応じた審査体制を充実させ、リスク・リターンに配慮した適切な管理を図ることとしています。



## 人財・組織方針に沿った諸施策の実行

### 新人事制度の導入

- 深化・探索への自律的挑戦を支援する新たな人事制度を導入 [P. 57 人的資本への取り組み](#)

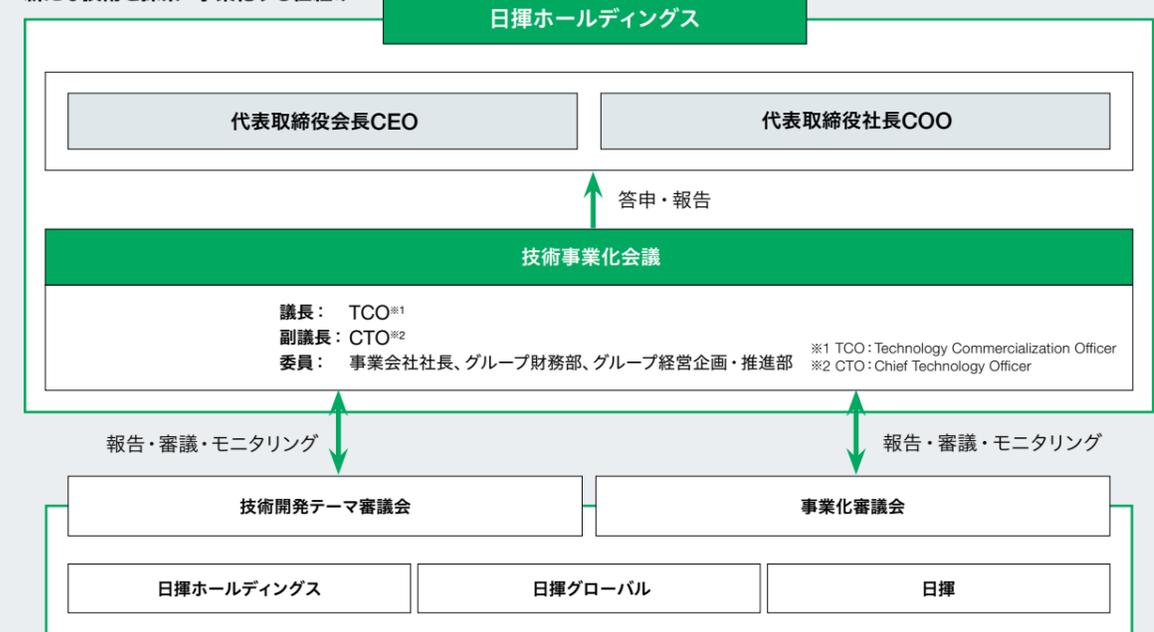
### 組織の新設および整備

- 外部連携強化のため、グローバル・ブレイン株式会社とコーポレートベンチャーキャピタル「日揮みらいファンド」を日揮に新設
- 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」を日揮グローバルに新設。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におけるビジネスを対象に、投資を含めた事業開発機能を担い、これら関連設備の構想段階事業化調査(FS)役務、基本設計(FEED)役務、設計・調達・建設(EPC)役務プロジェクトの受注・遂行を行う

### グループ横断体制・会議体の整備

- 2040年ビジョンの実現に向けた人財戦略の策定・実装をグループ横断で推進する体制を整備 [P. 57 人的資本への取り組み](#)
- 技術開発・事業化を推進すべく、2021年4月に発足した技術事業化会議を中心とする新たなイノベーションマネジメントプロセスの管理体制を構築。総責任者であるTCO(Technology Commercialization Officer)が各事業会社のトップマネジメントと一体となり、事業会社各社が実施する探索領域の技術開発戦略、進捗管理、予算付与、個別案件の承認について審議を行うことで、技術開発から事業化に至るまでのプロセスを一体的に管理・推進

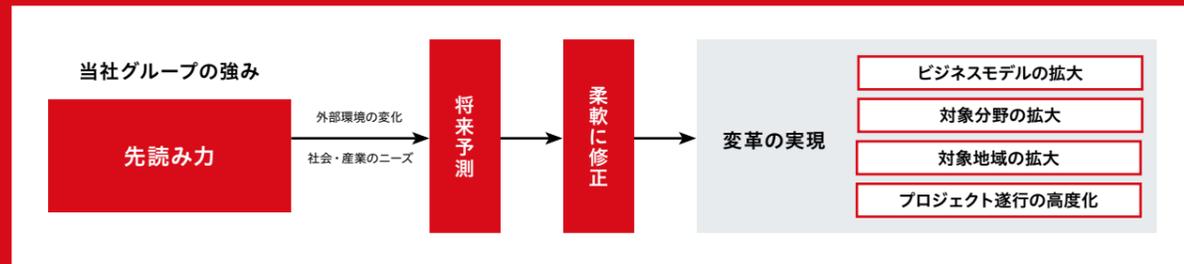
### 新たな技術を探索・事業化する仕組み



# 先読み力

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、更に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だと考えています。



## 社会・産業のニーズを「先読み」し、自己変革を実現

### ビジネスモデルの拡大

「エンジニアリング」を軸としながら、社会・産業のニーズを先読みしつつ、保有する技術の発展・応用や、関連する事業の分離・独立により、ビジネスモデルを拡大

#### 事例

##### 触媒製造事業への進出

石油精製の工程で必要となる触媒の製造事業を分離・独立して事業化

##### ファインケミカル事業への進出

触媒製造事業で培ったナノ技術を開発・応用させて事業化

##### 環境・エネルギーコンサルティング事業への進出

環境意識の高まりやエネルギーミックスの多様化を先読みし、エンジニアリング事業で培った諸技術を活用



ケミカル触媒と石油化学触媒



研磨材料のシリカゾル (ファインケミカル)

### 対象分野の拡大

社会・産業のニーズを先読みし、当社の技術や知見を活かすことのできる成長分野へ進出

#### 事例

##### 石油精製から石油化学へ

国内における石油化学産業の発展を先読みし、石油精製分野で培った技術に応用

##### 成長分野の捕捉

有望かつ当社の強みを活かすことのできる分野を常に模索し、時代のニーズに先駆けて進出

例) 非鉄金属製錬、病院・医薬品、原子力、LNG、再生可能エネルギー、CCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)など



LNGプラント(インドネシア)



ニッケル製錬プラント(フィリピン)

### 対象地域の拡大

世界各地の資源・エネルギー需要動向や経済成長にも目を向けて先読みし、有望な地域へ進出

#### 事例

##### 国内ビジネスの水平展開によるグローバル進出

国内で培ったビジネスノウハウを水平展開し、1960年代、石油開発が活発であった南米・北アフリカ地域へ進出

##### 天然ガスの時代を先読み

環境意識の高まりや、石油から天然ガスへのシフトを先読みし、2000年代以降、新たな資源開発の市場として有力な中近東や北米へ進出



1960年代に受注したアルジェリアの製油所



石油化学プラント(米国)

### プロジェクト遂行の高度化

プロジェクトの大型化に伴い、設計・調達・建設各工程の管理手法の効率化、更にはプロジェクト管理やリスク管理の高度化に積極的に取り組み、総合エンジニアリング事業を高付加価値化

#### 事例

##### プロジェクトリソースのグローバル化

為替リスクの低減を目指し、調達・建設リソースの現地化によるメリットを先読みし、国内リソースが主体となるプロジェクト遂行モデルから現地リソースが主体のモデルへ

##### 科学的なプロジェクトマネジメント手法の確立

プロジェクトにかかわる定性・定量情報を可視化して管理・運用する独自のプロジェクトマネジメントシステムを開発。後工程やリスクの先読みに役立てるとともに、さらなるデジタル化への対応も進む



グローバルリソースによる建設工事

## 先読み力に基づいた「2040年ビジョン」の策定

当社グループは、強みとして培ってきた独自の先読み力に基づき、2040年における世界の姿について、エネルギー分野をはじめとする様々な観点で想定される環境変化を予測し、解決すべき課題、果たすべき役割を洗い出し、2040年ビジョンとして策定しました。そして、その達成に向けたさらなる自己変革に挑んでいます。

### 2040年の姿



### <2040年ビジョンで予測した将来と当社グループが解決すべき課題>

- 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、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)  
出典:「World Energy Outlook(2020年版)」(IEA: 国際エネルギー機関)
- 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  
➡ エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立
- 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  
➡ 資源利用に関する環境負荷の低減
- 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
- 新興国を中心とした医療インフラの整備に加え、高品質な医療や専門医療分野など、医療ニーズの高まり  
➡ 生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持

# 技術力

日揮グループが保有する強みのうち、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あり、プラント・施設の設計技術、プロジェクト遂行技術、機能材製造技術のそれぞれの技術領域において、長期経営ビジョンで掲げた5つのビジネス領域の拡大を目指し、既存分野の競争力向上・収益力強化、ならびに新規事業の創出に向けて、技術力のさらなる強化を図っています。



## 日揮グループが保有する技術力

	主要な対象分野	設計・基盤技術
プラント・施設の設計技術	天然ガス、石油、石油化学・化学プラント クリーンエネルギープラント 原子力プラント	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス設計技術</li> <li>詳細設計技術(配管、機器、土木・建築、電気・計装、構造、IT等)</li> </ul>
プロジェクト遂行技術	非鉄金属製錬プラント 医薬品工場 病院ほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメント技術(コスト、スケジュール、リソース等のコントロール技術) <a href="#">P.45 マネジメント力</a></li> <li>モジュール工法などの建設工法技術</li> </ul>
機能材製造技術	触媒(石油精製、ケミカル、環境)、 ファインケミカル素材、 ファインセラミックス素材	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナノ粒子調整技術</li> <li>ナノ粒子配列制御技術</li> <li>ナノ細孔制御技術</li> <li>マクロ構造制御</li> </ul>

### インテグレーション技術

プラントや施設のうち、高温・高圧下で連続運転されるエネルギー・化学プラントは、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技術力を特徴付けるものとして、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”を吹き込むインテグレーション技術があります。



## 既存分野の競争力・収益力強化に向けた技術開発

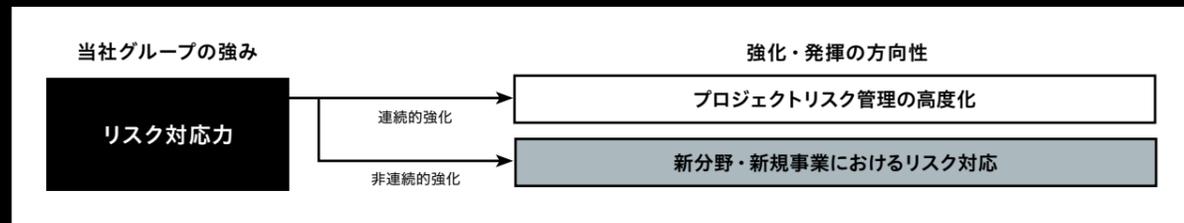
	主要な技術
プラント・施設の設計技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNGプラントからのCO<sub>2</sub>排出削減に向けた電動化技術の開発</li> <li>CCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)関連の各種技術開発</li> <li>製造工場、工業団地向けエネルギー管理ソリューション開発</li> <li>医薬品製造におけるニューモダリティ分野に関する設計技術開発等</li> </ul>
プロジェクト遂行技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトマネジメントシステムにおけるDX化推進</li> <li>モジュール工法の高度化</li> <li>建設工事における3Dプリンタの導入等</li> </ul>  <p>遂行中案件のモジュール</p>
機能材製造技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>低温脱硝触媒開発</li> <li>高熱伝導窒化ケイ素基板の高性能化</li> <li>ライフサイエンス系材料の研究開発</li> <li>昭和電工マテリアルズのセラミックス量産技術・材料技術の獲得(新会社設立)</li> </ul>

## 新規事業創出のための技術開発・獲得

	主要な対象分野
水素・燃料アンモニア分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンモニア製造プロセス開発</li> <li>アンモニア製造触媒開発</li> <li>東洋エンジニアリングとのアライアンス</li> <li>米国KBR社のアンモニア製造プロセスのライセンス使用権取得</li> </ul>  <p>アンモニア合成実証試験装置</p>
資源循環(ケミカルリサイクル)分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>EUPプロセスにおける荏原製作所、宇部興産、昭和電工との協業</li> </ul>
持続可能な航空燃料(SAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空2社(日本航空・全日空)、レボインターナショナル、コスモ石油、関西エアポートなどとの協業</li> </ul> <p><a href="#">P.45 マネジメント力</a></p>
小型モジュール原子炉(SMR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国ニュースケール社に資本参加</li> </ul>  <p>第1号案件のバース図</p>

# ！ リスク対応力

リスク対応力は、プロジェクトの安定的な収益の確保や新分野の拡大、新規事業の創出にとって必要不可欠であると考えています。これまで培ってきたプロジェクトリスク対応力のさらなる強化に取り組むと同時に、2040年ビジョンで掲げた5事業領域への拡大に伴うEPC事業の新分野、更に新規事業の創出に向けてリスク対応力の強化を図っていきます。



## プロジェクトリスク管理

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。当社グループでは、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、プロジェクトマネージャーをはじめとする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うとともに、特に大型案件においては、見積作成段階から遂行過程にかけて経営マネジメントを含む慎重な議論・検討を行っています。

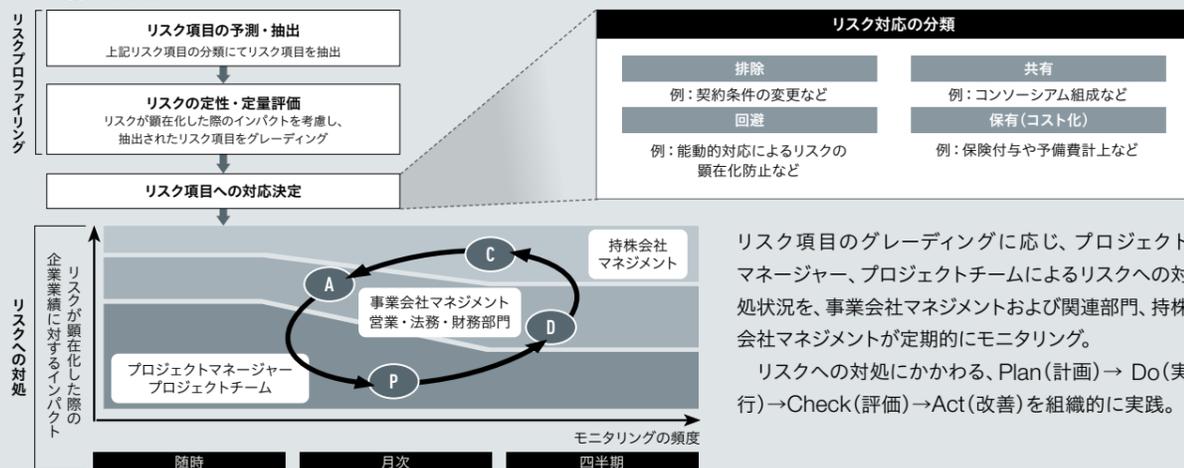
### 主要なプロジェクトリスク

技術リスク	プロジェクト運営リスク	契約条件・その他重大リスク
技術仕様および役割の観点から把握すべきリスク。 設計条件にかかわる顧客との見解の不一致、 未経験のプロセス技術など	プロジェクト運営上の観点から把握すべきリスク。 社内・ベンダー・サブコントラクターのリソースの 確保など	契約条件およびプロジェクト背景の観点から把握すべきリスク。 為替、税務、政情不安、過大な性能・納期保証条件など

### 独自のプロジェクトマネジメントシステム

設計業務支援システム(EMS)	調達業務支援システム(PMS)	建設業務支援システム(CMS)
プロジェクト遂行管理支援システム(プログレス・スケジュール・コストなどの管理)		

### リスク管理のフロー



リスク項目のグレーディングに応じ、プロジェクトマネージャー、プロジェクトチームによるリスクへの対処状況を、事業会社マネジメントおよび関連部門、持株会社マネジメントが定期的にモニタリング。  
リスクへの対処にかかわる、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)を組織的に実践。

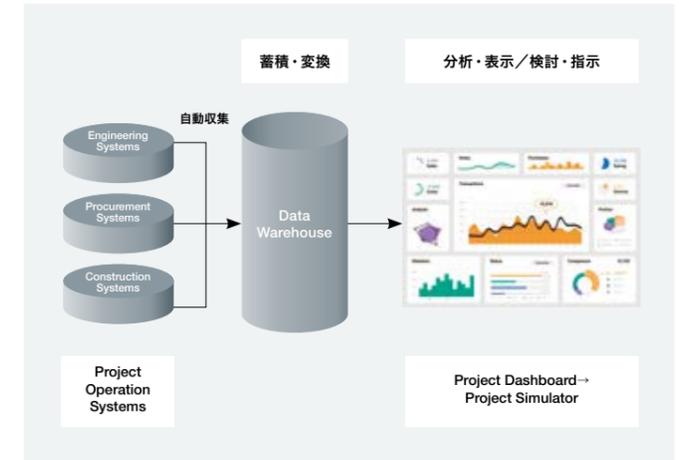
## プロジェクトリスク管理の高度化

### EPC事業のDX化の推進

EPC事業のうち、特に大型プロジェクトにおける競争力・収益力強化を目指し、EPC事業のDX化を強力に推進することにより、プロジェクト遂行を可視化し、リスク予測の精度をこれまで以上に向上させることで、リスクの早期発見と拡大伝播の抑制が可能になると考えており、デジタル技術を活用し、従来のEMS、PMS、CMS等のプロジェクト管理システムを同一プラットフォームで一元管理できるEPC遂行プラットフォームの早期実現を目指しています。

2021年8月、「IT Grand Plan 2030」を実現するための下位計画として「新中期情報戦略」を制定し、具体的な重点開発プログラムを定めてローリングを推進しています。

現在遂行中のイラクにおける製油所近代化プロジェクトでは、建設デジタル化システムや設計プラットフォームシステムなどの適用を開始しており、EPC事業のDX元年と定める2023年は、国内外すべてのプロジェクトにおいて複数のデジタル技術導入を目指しています。



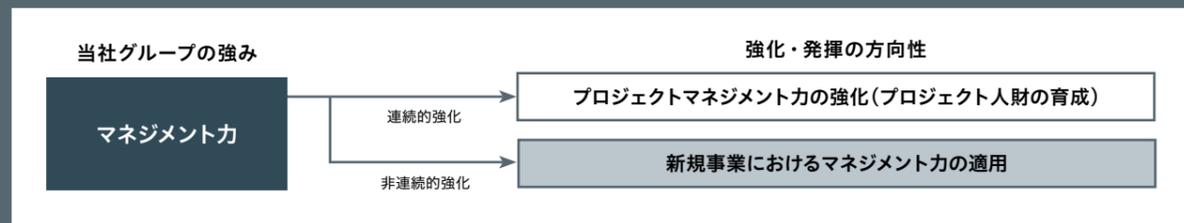
## 新分野・新規事業におけるリスク対応

2040年ビジョンで掲げる新たな5つの事業領域に取り組むうえで、EPC事業のプロジェクトリスクとは異なる様々なリスクへの対応力強化が必須であると認識しています。こうしたリスクを見極め、対策を講じて未然に防止していくことで、新分野や新規事業におけるリスク回避・抑制を可能とし、収益機会の獲得につなげていきます。

想定されるリスク	リスク対応の強化策
市場環境リスク	マクロ環境と各事業の変化を先読みし、定期的の方針・戦略をローリングして修正
キャパシティリスク	社内リソースの配置転換、中途採用者の拡大、M&A、パートナーリングの実施
技術リスク	未知の技術力が必要な分野においては、専門人材の確保(中途採用)や他社との協業、M&Aにより技術リスクを低減
競争力リスク	市場が確立していない新規事業分野では、先行してサプライチェーン構築を主導し、競争優位性を構築 ■ P.45 マネジメントカ
投資リスク	重層的な意思決定プロセスの構築、投資基準とリスク評価に基づいた戦略投資の実行、定期的なローリングと撤退基準の選定

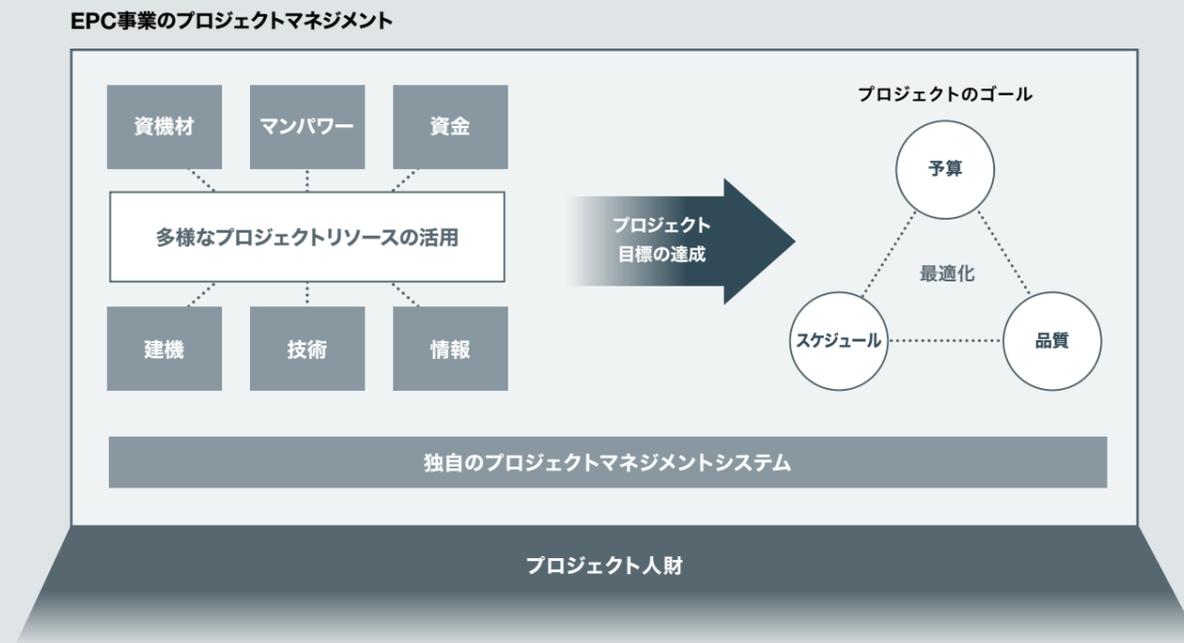
# マネジメント力

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。大型EPCプロジェクトの競争力・収益力向上に向けてEPC事業におけるプロジェクトマネジメント力のさらなる強化に取り組むと同時に、EPC事業の成長市場・分野への拡大、新規事業創出へのマネジメント力の適用・強化を図っていきます。



## EPC事業のプロジェクトマネジメント力

当社グループがEPC事業を通じて確立してきたプロジェクトマネジメントは、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、確実に収益を創出する能力と定義することができます。このプロジェクトマネジメントを支えているのはプロジェクト人財であり、プロジェクトマネージャーが各プロジェクトの最高責任者を務めます。

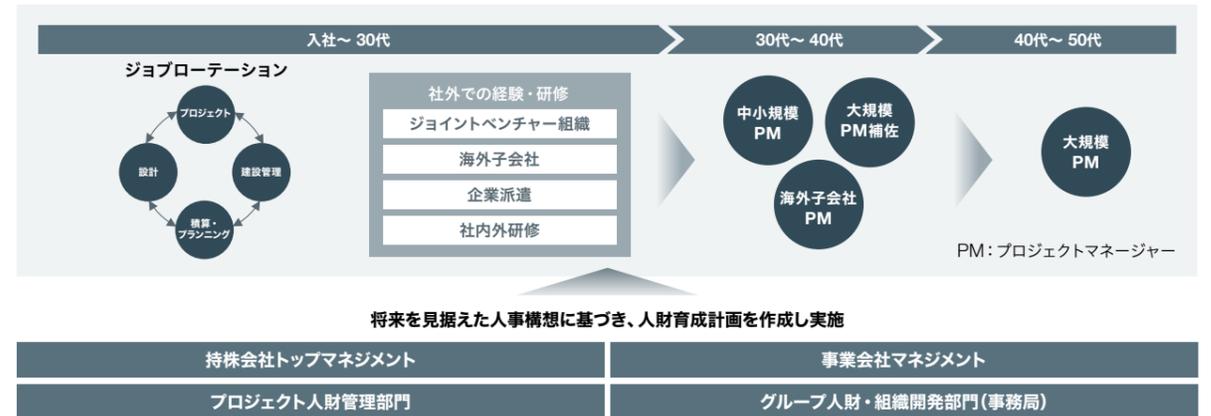


## プロジェクトマネジメント力の強化(プロジェクト人財の育成)

EPC事業のプロジェクトマネジメント力の強化に向けて、DX化の推進によるプロジェクトマネジメントシステムの高度化(P.43 リスク対応力)と並行して、プロジェクト人財、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の継続的な育成が重要であると認識しています。プロジェクトマネージャー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のキャリアパス

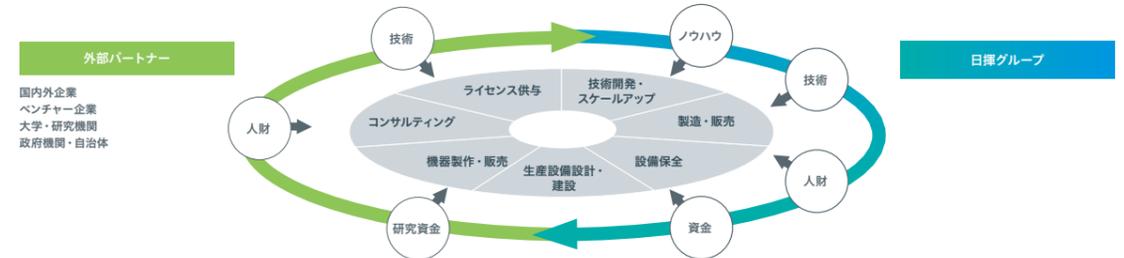
■ P. 47 日揮グループの強みを体現する人財



## 新規事業におけるマネジメント力の適用

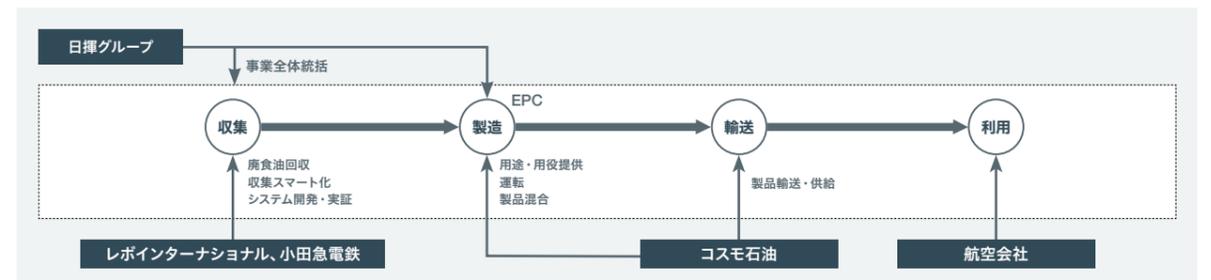
当社グループは、持続可能性に資する技術をコアとする新規事業のバリューチェーン構築に積極的に取り組んでいます。バリューチェーン構築に際しては、当社グループが開発・保有するノウハウ・技術のみならず、最先端の技術を保有する企業との協業や大学とのオープンイノベーションも視野に入れ、かつ政府機関、自治体、企業との連携を通じ、スピーディーな事業開発を図っていきます。当社グループの強みであるマネジメント力を活かし、多様なパートナーをリードして、新規事業の早期ビジネス化を目指します。

■ P. 47 日揮グループの強みを体現する人財



## SAF商用化に向けたサプライチェーンの構築

当社グループは、使用済み食用油を原料とした持続可能な航空燃料(SAF: Sustainable Aviation Fuel)の国内におけるバリューチェーン構築に向けた取り組みを、株式会社レポインターナショナル、コスモ石油株式会社、小田急電鉄株式会社と推進しています。当社グループは本取り組みで、エネルギー・環境分野における知見・実績によって築かれた広範なエンジニアリング技術、プロジェクト管理能力を活かし、サプライチェーン全体の最適化や効率的、経済的な製造設備の提案ならびにEPCを担います。



# 日揮グループの強みを体現する人財

日揮グループの強みを体現する2名の人財をご紹介します。



**西村 剛士** (日揮グローバル(株)所属)

土木工学専攻  
1997年入社  
シビル設計部門を経て、2009年からプロジェクト部門に異動。  
浮体式LNG (FLNG) プロジェクトでエンジニアリングマネージャー、プロジェクトマネージャーを務め、現在は新規FLNGプロジェクトのプロジェクトマネージャーを務める。

**Q1** プロジェクト遂行におけるプロジェクトマネジメントの役割について、ご自身の意見をお聞かせください。

受注戦略やプロジェクト遂行方針の立案、実際のプロジェクト遂行、遂行中の定期的な総括に加えて、当初の方針から逸脱した際のリスク最小化対策の実行を含め、プロジェクト全体を俯瞰してPDCAサイクルを確実に履行していくこと、また個々のアクティビティに対して意識的にPDCAを履行できる環境を整えることがプロジェクトマネジメントの役割だと考えています。そのためにプロジェクトにかかわる様々なパートナーと緊密に連携をとり、ベクトルのズレが生じていないか、ズレを引き起こす因子がないかを常に監視し、万が一ズレが生じた場合には、パートナーを引き寄せる交渉を行うこともプロジェクトマネジメントの重要な要素であると考えます。

**Q2** 当社のプロジェクトマネジメント力のどのような点が優れている、と感じていますか。

広範な設計技術や運転技術といった専門性をバックボーンとする人財を数多く抱え、技術的な課題の発掘から方針策定までの意思決定が早いことが強みであると感じています。また、プロジェクトの予算管理はプロジェクトチームに高い自由度が与えられているため、プロジェクトチームの判断で時機を逸することなくリスク回避の方策を速やかに実行できることも優れている点だと思います。プロジェクトチームが裁量権を持っていることで、プロジェクトに携わるメンバーのモチベーションが高く維持され、結果として自立したプロジェクトマネジメント人財が育つ環境を提供していると考えます。

**Q3** プロジェクト遂行上、これまでに経験した具体的なリスクと、そのリスクを乗り越えるためにどのようにプロジェクトマネジメント力を発揮したのか教えてください。

FLNGプロジェクトでは、LNGプラントを搭載する船体を建造する造船所とタイアップしました。企業文化が異なるため様々な軋轢が生じます。造船所の敷地は造船会社の管理下にあるため、スケジュールより早く到着した資機材の仮置きを造船所が拒否するという事態が発生しました。加えて、このプロジェクトの顧客のキャッシュ・フローが悪化したことでプロジェクトが一時中断し、事態は更に悪化しました。こうした状況に対して、造船所の構外に仮置場所を期間契約し、そのコストは顧客との交渉によって獲得した追加契約金を充当することで解決を図りました。保管中の資機材の養生に必要なスタッフを当社が派遣し、またベンダーとは輸送前の資機材は極力ベンダー側で保管してもらうよう交渉するなど、プロジェクトにかかわるパートナー全員が所掌を全うするよう交渉を誘導し、奏功した一例です。

**Q4** 今後、どのような方向でプロジェクトマネジメント力を強化すべきと考えていますか。

従来のエネルギープラントに低・脱炭素化対応の要素を組み合わせた新しい形のプロジェクトがスタートしており、当社の強みであるプロジェクトマネジメントは、こうした次世代型のプロジェクトにも柔軟に対応していかなければならないと考えます。エネルギープラントは今、低・脱炭素化社会への対応という転換期にあり、この機会にシリコンバレーなどほかの産業が取り組んできた省人化・自動化等の技術革新も積極的に導入し、次世代型のプロジェクトに対応するマネジメント力を確立していくべきだと感じています。社内にはプロジェクトマネジメント人財の強化のための環境が整っていますが、次世代型プロジェクトをリードする人財は、様々な産業の取り組みにも目を向ける必要があると考えます。



**西村 勇毅** (日揮ホールディングス(株)所属)

化学工学専攻  
2006年入社  
入社後、海外プロジェクト部門に配属。ベトナム製油所現場の駐在を経て、プロセスエンジニアリング部門に異動。担当した案件のほとんどは製油所案件でFSからFEED、EPC、オペレーションに至るすべてのフェーズを経験。2020年にサステナビリティ協創部に異動し、SAF事業の責任者を務める。

**Q1** 現在、SAF事業という日揮グループの既存事業であるプラントのEPC事業とは異なる新規事業に挑戦していますが、新規事業には0から1を創り出す難しさがあると思います。事業化をリードしていくうえで、どういったことに努力していますか。

新規事業には必ずリスクが存在し、我々にとって未知な領域であればあるほどそのリスクは大きくなります。事業化していくうえでテイクできるリスクかどうかを見極め、更に事業に参加している関係者全員の気持ちを一つにして事業化に向かってもらえるようにリードしていくことは非常に難しいと感じています。ただ、当初懐疑的だった人が同じ方向を目指してくれるようになった時にはとてもうれしいですし、やりがいを感じます。

**Q2** 新規事業を確立するうえでのカギは何でしょうか。

一言で言えば、“協創”だと考えています。当社の技術・ノウハウだけではなく、他社が持つ技術とノウハウを組み合わせることによって、事業化のスピードを上げることができず、事業価値を最大化することが可能になると考えているからです。その前提としてパートナーリングが非常に大切で、事業をリードしていくうえで必要不可欠な能力だと思います。

**Q3** 多様なパートナーと協創するなかで、当社グループが果たすべき役割はなんですか。

新規事業全体を統括、マネジメントし、事業化に向かってリーダーシップを発揮することだと考えています。当社グループはプライムコントラクター(元請け)としてこれまで国内外の数多くのパートナーと協業して巨大プロジェクトを遂行してきました。プラントの完成というプロジェクトのゴールに向かってパートナーをリードしていく能力は、当社グループが持つ

いる強みであり、この能力は多様なパートナーと“協創”して創り上げる新規事業の事業化という面でも必ず活かすことができると考えています。

**Q4** 現在取り組んでいるSAF事業で、どのような形でリーダーシップを発揮していく方針ですか。

当社は、SAFの国産化を目指す「ACT FOR SKY」という有志団体を設立しました。航空会社、石油元売り会社、商社、食品会社など16社が加盟し、加盟企業は今後も増える見込みですが、売り手と買い手、競合企業など必ずしも利害の一致しない企業が同じ船に乗っています。この事業を立ち上げ、国産SAFの市場開拓を実現することでその後の国産SAF普及・拡大につなげていくことは、「ACT FOR SKY」に参画する各社にとってもメリットとなります。これこそが、リーダーである当社グループが果たすべき役割であり、そのためのリーダーシップを発揮していきたいと思っています。

**Q5** 今後の目標について教えてください。

まずはSAFを確実に事業化することが目標です。2025年の国産SAFの生産開始を目指して、パートナーとしっかりと連携して事業のバリューチェーン構築を一層加速させていきたいと思っています。生産を開始する2025年には「大阪・関西万博」の開催が予定されていますので、“持続可能性”を謳うこの万博で国産SAFを活用していただきたいと思います。

## 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長期経営ビジョン、中期経営計画といった経営戦略において確実に成果を上げていくことのみならず、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、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。

---

51	サステナビリティ・マネジメント
53	気候変動への対応
55	人権対応
56	労働安全衛生
57	人的資本への取り組み
61	知財・無形資産に対する取り組み
63	品質マネジメント
64	コーポレート・ガバナンス
	67 役員紹介
	69 社外取締役メッセージ
77	リスクマネジメント
79	コンプライアンス
81	ステークホルダーとのエンゲージメント

## 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、これに基づいた活動を推進しています。

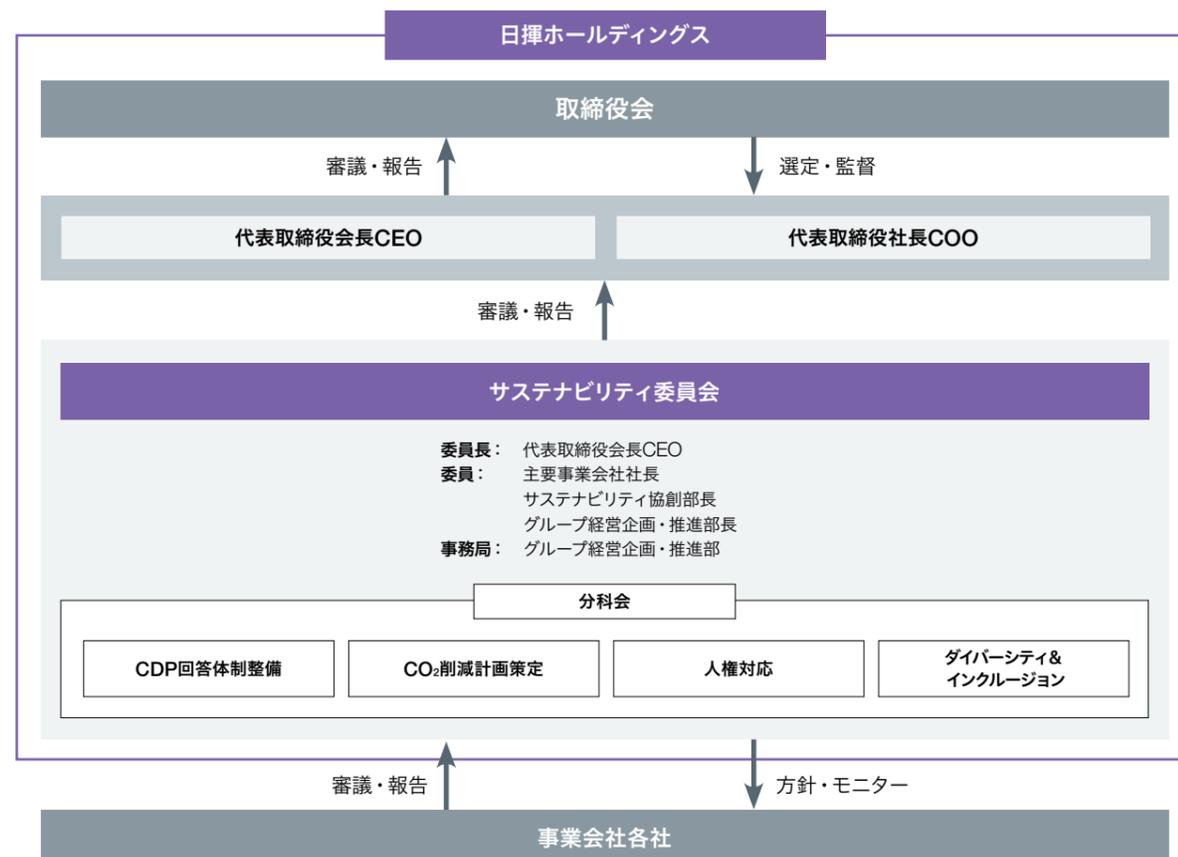
### サステナビリティ基本方針

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。

### 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2021年12月に設立し、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。



### 主な活動内容

2021年	第1回 CDP回答体制整備、CO <sub>2</sub> 削減計画策定、人権対応の3分科会の設置
2022年	第2回 人権基本方針の承認、ダイバーシティ&インクルージョン分科会の設置 第3回 CO <sub>2</sub> 削減計画の承認、CDP回答の承認

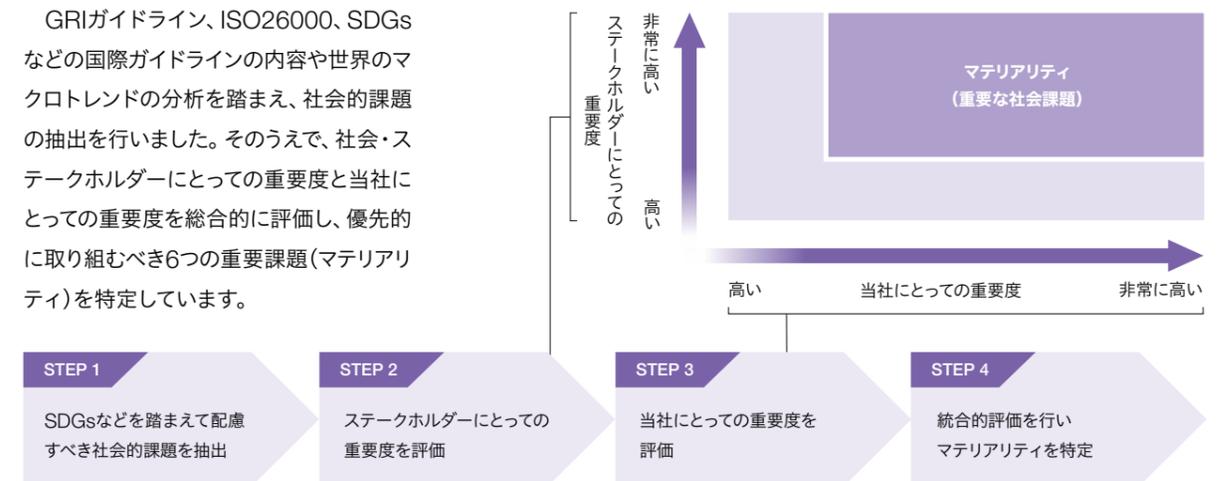
### マテリアリティの位置付けおよび特定プロセス

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、環境価値の創出に貢献しています。



### 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。



### 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、投資家や株主の皆さま、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、サステナビリティ関連の活動を推進しており、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/>



## 気候変動への対応

### 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(2021年はB評価)、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。



### ガバナンス体制

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、代表取締役の諮問機関であり、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。

▶ P. 51 サステナビリティ・マネジメント

### 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リスクに対して低減と未然の防止に努めています。

▶ P. 77 リスクマネジメント

### 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、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 <sub>2</sub> の回収・貯留)、および他社と共同で開発を進めているCCUS(CO <sub>2</sub> 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事が期待できる。
	脱炭素社会に向けてCO <sub>2</sub> 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。	

#### シナリオ分析

シナリオの項目	定義	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		
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		
シナリオ	同Outlookの以下のシナリオに準拠 <ul style="list-style-type: none"> <li>STEPS(物理シナリオ)</li> <li>SDS(移行シナリオ)</li> </ul>		
分析対象	気候変動との関連性が高いエネルギー転換領域、資源循環領域、高機能材領域等について分析		

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)
エネルギー トランジション	石油精製関連	➡	➡
	LNG関連	➡	➡
	発電・原子力・新エネ関連	➡	➡
資源循環	水素・アンモニア	—	➡
	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	➡	➡

### 戦略

▶ P. 29 長期経営ビジョン

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。長期経営ビジョンと中期経営計画において、気候変動関連ではエネルギー転換領域や資源循環領域をビジネスの軸として位置付けています。

#### 指標と目標

中期経営計画において、グループ企業の自社拠点での事業活動に伴うGHG排出量(Scope1+2)について、「2050年ネットゼロ」を宣言するとともに、2030年度までの売上高当たり排出量の2020年度比30%削減を目指すこととしています。2021年度のScope1+2のGHG排出量は、133,573tonCO<sub>2</sub>で、**売上高ベースで2%の増加となりました**。なお、2021年度のScope3排出量は702,873tonCO<sub>2</sub>でした(いずれもCDP回答ベース)。

#### 「2050年カーボンニュートラル宣言」で掲げる目標

目標	ネットゼロに向けた取り組み
Scope 1+2 2050年 CO <sub>2</sub> 排出ネットゼロ	2022年度に「日揮グループCO <sub>2</sub> 排出削減計画」を策定し、Scope 1+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 1+2 2030年 CO <sub>2</sub> 排出原単位30%削減	
Scope 3 ステークホルダーと協調して削減に取り組む	当社グループが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転換に向けたソリューションを提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートO&amp;Mによるプラントのエネルギー消費の削減</li> <li>CCS技術</li> <li>太陽光、バイオマス、洋上風力、小型モジュール原子炉等の建設</li> <li>水素・燃料アンモニア事業</li> <li>ケミカルリサイクル(脱プラ・廃繊維)、SAF等</li> </ul>

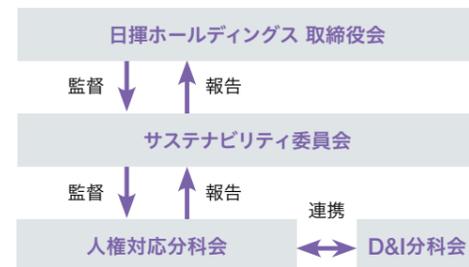
## 人権対応

### 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」を尊重し、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。この取り組み姿勢を明確に示すため、2021年度に「人権基本方針」を制定し、当社グループだけでなく、すべてのビジネスパートナーに対しても人権尊重への協力を求めています。

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



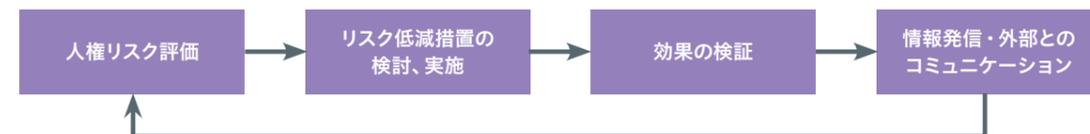
当社グループでは、日揮ホールディングス取締役会長CEOが議長を務める「サステナビリティ委員会」のもと、人権対応分科会を立ち上げ、人権尊重の推進体制を構築しています。人権尊重の取り組みをグループ全体で統一的に進めるため、人権対応分科会には、主要なグループ会社の幹部社員が参加しており、人事部門が主導するD&I分科会とも連携して、人権尊重を当社グループの企業風土に浸透させることを目指しています。

※ D&I: ダイバーシティ&インクルージョン

### 人権デューデリジェンス

現在、総合エンジニアリング事業において、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、当社グループ社員をはじめ、協力会社に働く労働者、サプライヤー、事業パートナーや顧客など、すべてのステークホルダーを対象に、事業活動を通じてどのような人権課題があるかを整理し、それらを発生可能性や深刻度などで評価したうえで優先すべきリスク課題を選別する、人権リスク評価を実施しています。2022年度から2023年度にかけては、リスク低減措置の検討、実施を開始する予定です。今後、機能材製造事業等においても同様の対応を進めていきます。

#### 人権デューデリジェンスのステップ



### 主な取り組み

#### 「JGC Vendor and Contractor Expectations」の配布

協力会社への引き合いの際に、人権尊重に関する規程が含まれる「JGC Vendor and Contractor Expectations」を配布し、同Expectationsへの理解を求めています。更に、協力会社と締結する契約書には、人権尊重に関する条項を規定し、国際的に認められた人権の尊重への理解、実践を要請しています。

#### Building Responsibly(BR)への加盟

海外事業会社である日揮グローバルは、建設業界の労働者権利を守り、福祉を尊重することを目的とする団体「Building Responsibly」にBoard Memberの一員として参画しており、建設現場労働者の作業環境、労働安全衛生条件や宿舍の居住条件などの国際基準およびガイドライン作成などを通じ、同業界における人権尊重を推進しています。



## 労働安全衛生

### 基本的な考え方

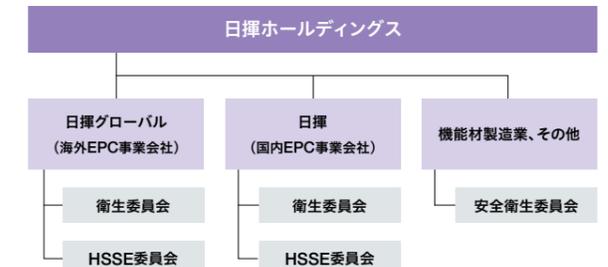
日揮グループは、JGCグループのHSSE\*基本理念「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」に基づいて、トップマネジメントのリーダーシップのもと、当社グループのみならず協力会社も含め、職場で働くすべての人の災害防止と交通事故防止に取り組んでいます。当社グループの安全に対する活動は、顧客からも高く評価されており、引き続きグループを挙げて安全・衛生の徹底に努めています。

※ HSSEとは、Health(衛生)、Safety(安全)、Security(セキュリティ)、Environment(環境)の頭文字を取ったものです。

### 労働安全衛生管理体制

EPC事業会社および機能材製造業会社では、各社で安全・衛生に係る委員会を組織し、重要テーマについて審議・決定し、その決定事項は速やかに各社内で行っています。日揮ホールディングスは、それらの委員会の議事録を受領し活動を把握するとともに、各社で重大災害(死亡事故等)が発生した場合は、緊急連絡を受ける体制をとっています。また、日揮ホールディングスは、日揮と日揮グローバルから、毎月建設工事の安全統計の報告を受け、両社の安全実績データを社内に周知し、安全・衛生の徹底に努めています。

#### 労働安全衛生管理体制



### HSSE文化の醸成

当社グループでは、国内外の事業所および建設現場におけるHSSE文化のさらなる醸成を目指し、毎年5月から7月にかけて「JGC Safety Day」の活動を実施しています。

本活動の締め括りとして、毎年7月には日揮ホールディングス社長主催の「HSSE Conference」を開催し、HSSEに対する社長自らのメッセージを発信するほか、国内外の各事業所・建設現場からHSSEの取り組みを発表、共有することで、グループ一丸でHSSE意識の高揚を図っています。



2021年のHSSE Conference

### 現場での高い安全実績

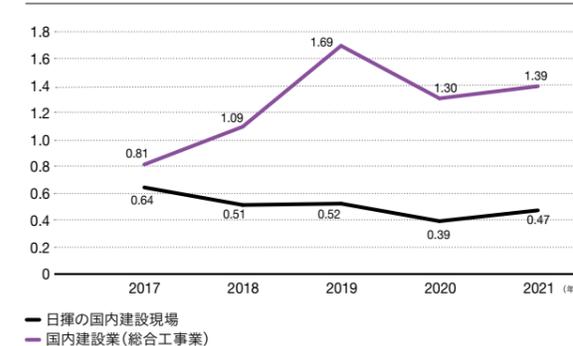
当社グループでは、「安全」を全従業員の高い価値観とし、継続的に追求してきた結果、国内外の建設現場で高い安全実績を維持しています。国内建設現場では、国内での標準的な安全指標である休業災害度数率\*1において、国内建設業(総合工事業)の統計値を下回っており、海外建設現場においても、不休災害も含めた安全指標である年間TRIR\*2が、海外の建設業界(CII/CURT)\*3の実績と比べて、高い安全実績を誇っています。

\*1 休業災害度数率: 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

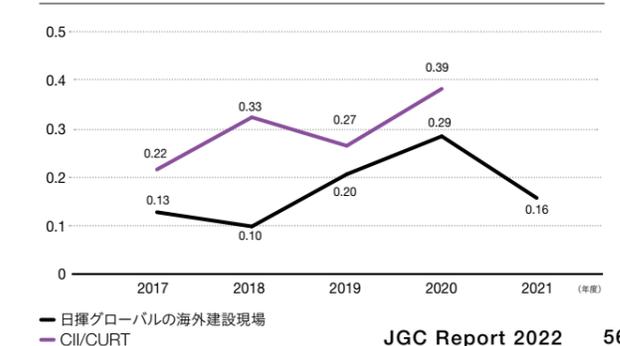
\*2 TRIR: Total Recordable Incident Rate(記録災害度数率)とは、米国労働安全衛生局(OSHA)の労働災害の発生状況を測る指標で、20万時間当たりの記録災害の頻度を表す

\*3 CII/CURT: 米国の建設業界団体(Construction Industry Institute/ Construction Users Roundtable)で、米国を中心に多数の企業の安全実績を集計している

#### 日揮の国内建設現場と国内建設業の災害度数率の比較



#### 日揮グローバルの海外建設現場とCII/CURTの記録災害度数率の比較

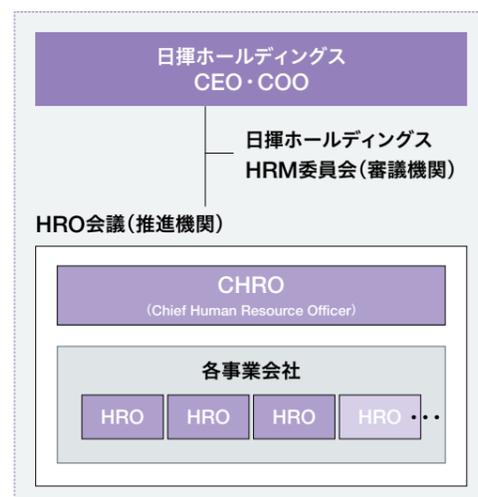
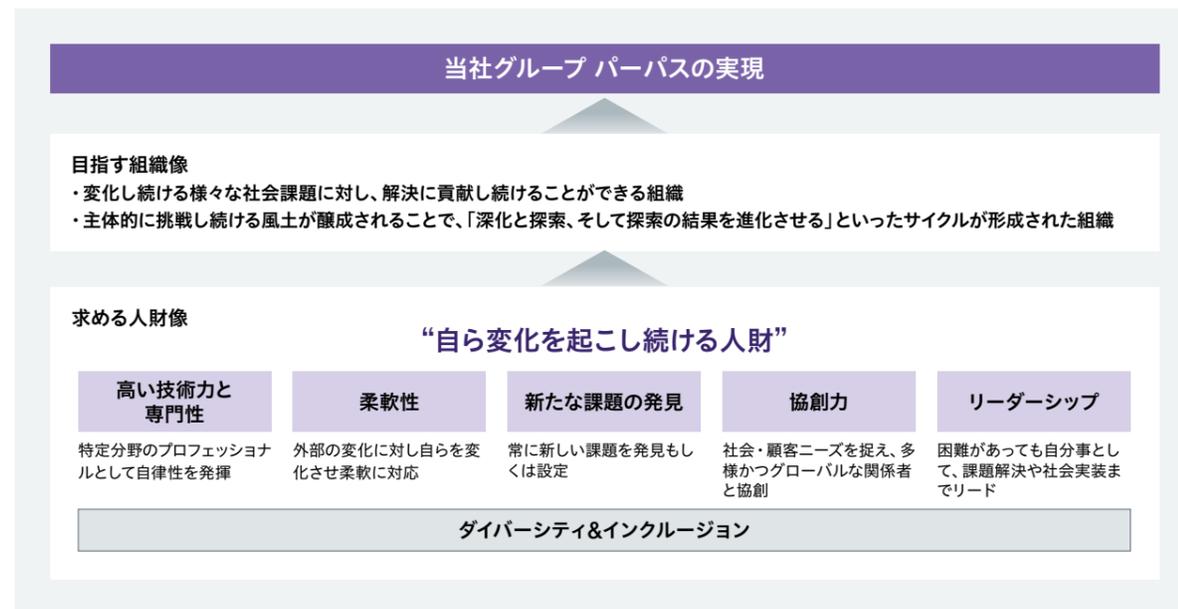


## 人的資本への取り組み

### 基本的な考え方

人財は、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、日揮グループの成長の原動力であり、最も重要な経営資源です。

当社グループのパーパスを実現するためには、既存事業の深化に加え、新たな技術と事業を創出・リードするイノベティブなエンジニア集団へと自ら変革していく必要があります。こうした組織像を実現するためには、社員一人ひとりが既存の枠組みを超えて挑戦を実践・継続していくことが不可欠であり、新たな体制下で推進される人財戦略のもと、多様な人財の獲得・配置・育成、挑戦を促し支援する人事制度の整備・運用、そしてすべての社員がいきいきと働くことができる職場環境を整備することで、「自ら変化を起こし続ける人財」を継続的に輩出し、グループ全体の持続的な成長、企業価値向上につなげています。



### ■ 経営戦略と連動した人財戦略実行のための体制整備

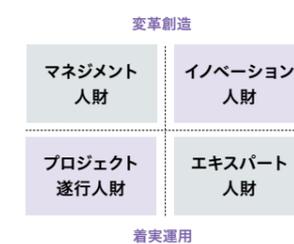
人的資本が重要な経営基盤である当社グループにおいては、経営戦略と連動する人財戦略は最重要テーマです。当社グループは、2022年4月から、戦略的な人事施策の策定と実装を牽引するCHRO(Chief Human Resource Officer)を任命しました。CHROのイニシアチブのもと、CHRO(議長)と各社のHRO(Human Resource Officer)で構成されるHRO会議において、2040年ビジョンの実現に向けた人財戦略の策定・実装をグループ横断で推進する体制を整えています。具体的には、経営戦略実現のために必要な人財要件と数を特定するための人財ポートフォリオの策定のほか、戦略的採用・育成、リテンション、エンゲージメント向上、後継者計画策定など、重点課題と対応する戦略を定め、グループ全体で実行しています。

### ■ パーパスを実現する多様な人財の獲得と適切な配置

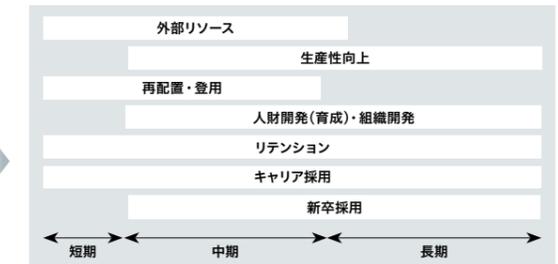
当社グループは、2040年ビジョンの実現と企業グループの持続的成長のために、長期的な組織運営や将来事業の種まきに注力する変革創造と、現在の事業を着実に遂行し利益追求する着実運用という2軸に基づく4つのファンクションについて、既存の事業領域に加えグループの成長に欠かせない新領域もカバーした、あるべき人財ポートフォリオの構築を進めています。現状とあるべき姿のギャップを可視化することで、新卒・キャリア採用や、更には社内人財のリスキリングや再配置を含む、戦略的な採用・育成・人財配置を実現していきます。

#### あるべき人財ポートフォリオ

ファンクション別4タイプ



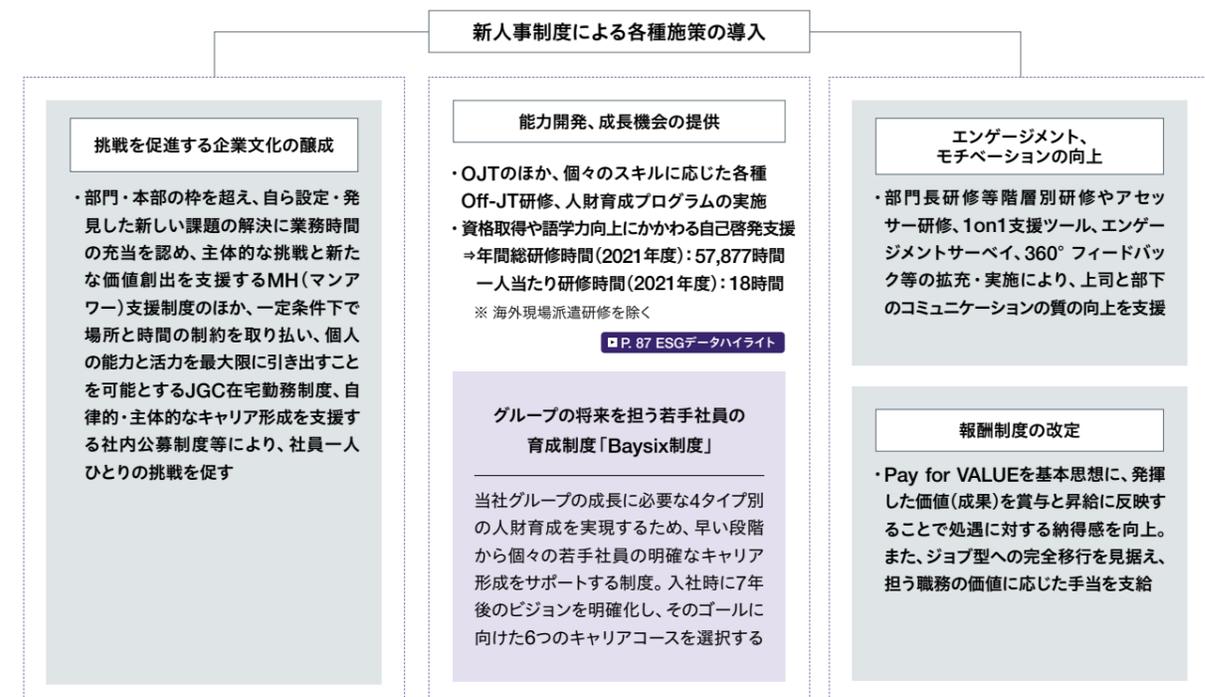
#### 人財ポートフォリオ実現のための手法



### ■ 挑戦を促進する人財育成/支援する人事制度

当社グループの人財育成は、求める人財像である「自ら変化を起こし続ける人財」を継続的に輩出することを基本方針とし、国籍、人種、年齢、障害、宗教などの違いにかかわらず、あらゆる人財に対して能力開発、およびキャリアアップの機会を提供しています。

挑戦の実践・継続なくして「自ら変化を起こし続ける人財」への成長、挑戦風土の醸成はできないという考えのもと、従来講じてきた育成制度に加え、2022年度から開始した新たな人事制度の変革を通じて、一人ひとりの挑戦を最大限に支援する様々な施策や制度を導入し、個々が主体的に挑戦する文化の醸成に取り組んでいます。更に、個々の成長と企業グループの成長のシナジーを図るべく、ジョブを起点に人財をアサインする「ジョブ型」への移行を進めています。



## 人的資本への取り組み

### 働きがいのある社内環境の整備

当社グループでは、持続的な成長の原動力であるすべての社員が働きがいを持って健康でいきいきと活躍し、個人の能力を最大限発揮し、最大のパフォーマンスを創出できるような職場環境づくりに取り組んでいます。

#### ■ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループは、日揮グループの企業理念「JGC's Purpose and Values」においてすべての人を尊重することをグループ共通の価値観として定めており、国籍、人種、性別、年齢、障害、宗教などの違いを尊重して多様性を確保するとともに、多様性を新たな価値創出につなげるため、個人の能力と活力を交わらせるための場を提供するなど、様々な人事施策の実施・体制づくりに取り組んでいます。

このほか多様なライフスタイルも尊重しており、当社グループの多様な人財一人ひとりの能力が最大限に発揮され、継続的なモチベーション向上を図ることができる社内環境の構築を通じ、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

### 1 多様性の確保

#### ▶女性の活躍推進

当社グループでは、子の看護休暇や子育て支援勤務(月2日以内で休業可能な勤務体制)、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のほか、女性社員同士の懇談、キャリア相談の場などを設けて、女性が働きやすい環境を整備しています。また、当社では2025年時点で女性管理職者数を2020年の2倍に増やすことを目標として掲げるなど、女性の管理職登用もグループ全体で積極的に推し進めています。

#### ●女性管理職者数および全管理職に占める女性管理職の比率\*

	2019年度	2020年度	2021年度
総管理職者数(人)	1,182	1,221	1,256
女性管理職者数(人)	26	30	35
女性管理職比率(%)	2.2	2.5	2.8

\* 2019年10月1日付で持株会社体制に移行した後の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

#### VOICE

当社は外国人スタッフも多く、元来、多様性を受容する風土があり、性別／国籍／年齢に関係なく、学び成長する姿勢を持ち続けられ、実力や成果がきちんと認められます。

ライフイベントにより仕事が制限されるケースも出てきますが、最近では男性の育休取得もかなり増え、制度的にも社内の文化的にも、ワークライフバランスを重視できる環境になってきたように感じます。さらなる多様性の推進のためにも、マネジメントは本人の意思や希望を聞き、長いスパンでの育成を計画、サポートすることがより一層求められると考えています。



日揮グローバル  
プロジェクトソリューションズセンター  
PSC人財開発部  
CDM(Career Development Manager)

泉 英子

#### ●Welcome back制度の導入

配偶者の転勤や駐在により、1年以上帯同することを理由に退職する場合、退職後3年以内であれば、原則として退職時の所属部門に戻れるなど、一定の配慮のもと復帰することができるWelcome back制度を導入し、女性社員の再雇用を推進しています。

#### ●「FCW Meeting」への参加を通じた女性人財の活躍推進

当社では毎年、JCCP(国際石油・ガス協力機関)とADNOC(アブダビ国営石油会社)が協力するFriendship Committee for Women Career Development(女性のキャリア開発に向けた友好委員会)が開催する「FCW Meeting」へ女性社員を派遣しており、日本とアラブ首長国連邦の男女委員との女性活躍に関する関連な議論を通じ、女性社員のエンパワーメントおよび女性活躍推進への意欲促進を図っています。

#### ●「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。

#### ▶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。同社では、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おり、2022年6月現在では、11名の障害者が活躍しています。



Parallel × Technologies

#### ▶シニア人財の活躍推進

経験工学的な要素を重要とする当社グループの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。

#### ▶グローバル人財の採用・活躍推進

グローバル人財の採用・活躍を推進すべく、英語を多用するグループ会社においては、一定の語学力が昇格要件になっているほか、横浜本社における宗教専用部屋の設置、海外現場研修などを通じた異文化を受容する人財の育成、外国人管理職の登用など、グローバル人財を受け入れやすい土壌の構築に取り組んでいます。

▶ P. 87 ESGデータハイライト

#### ▶アルムナイの再就職支援

採用対象を新卒学生や社外人財に限定することなく、当社グループ企業を離職・退職したアルムナイの再雇用にも積極的に取り組んでいます。2021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」の奨励賞を受賞しました。



▶ P. 87 ESGデータハイライト

### 2 多様な働き方の推進

#### ●ファミリーケア制度

仕事と家事・育児・介護の両立を目的とするファミリーケア制度を整備し、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. 87 ESGデータハイライト



#### ●JGC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。

#### ●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。



#### ■健康促進

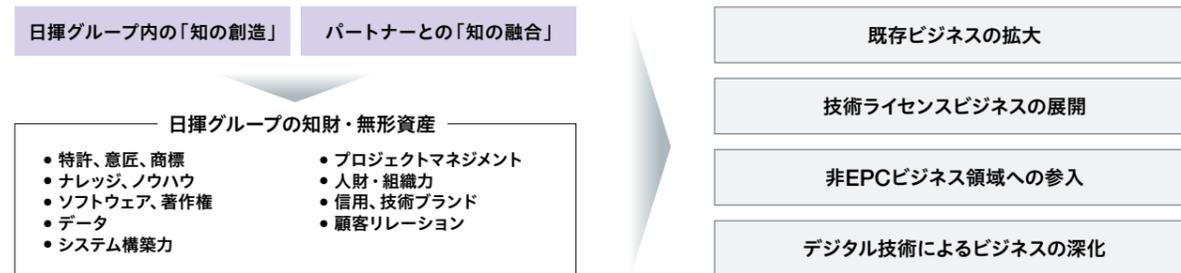
当社グループは、社員の心身の健康が企業価値創造の基盤であると考え、健康維持・管理を促進しています。新型コロナウイルス感染症の流行に伴う職域接種や各種感染防止策の実施のみならず、定期的なストレスチェックの実施、独自のJGC体操の推進、また、海外現場駐在社員が3カ月に一度、約2週間の休暇を連続取得できる一時休暇制度をはじめとする各種制度を整備しています。

## 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。



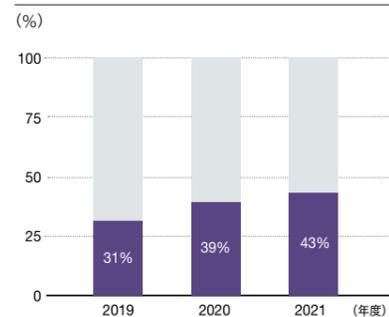
### 知財・無形資産の活用形態例

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、コストダウン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

### 戦略的な知財ポートフォリオの構築

当社グループでは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における5つの注力分野、および業務効率化の革新的技術となるDX関連の知財ポートフォリオ構築活動を行っており、これら分野での特許出願比率を段階的に増やしていく計画です。

注力分野の特許出願比率の推移

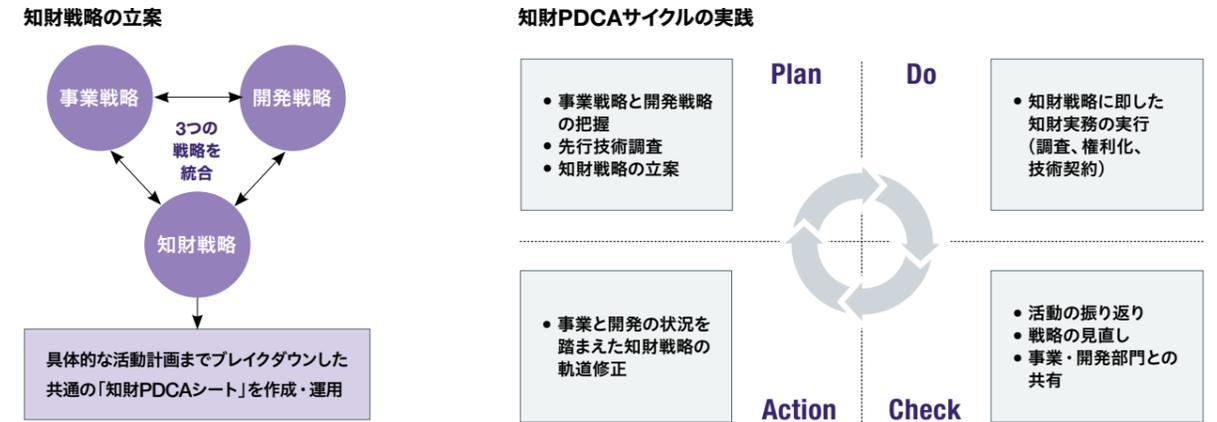


長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における5つの注力分野



### 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。



### 知財戦略実行のモニタリング

探索領域の技術開発と事業化テーマにおいては、技術開発・事業化に係る各種委員会と知的財産部門が連携し、複数のステージを設けてステージ移行時のゲート審査で知財に関するレビューを行い、知財戦略の実行状況をモニタリングしています。

### 知財・無形資産に関するリスクマネジメント

事業部門、技術開発部門、法務部門および知的財産部門が連携し、知財リスクの特定と低減に努めています。

知財クリアランスの徹底	技術契約レビュー	営業秘密などの情報管理
<ul style="list-style-type: none"> <li>他者の知的財産権を尊重して適切な対応を図り、特許紛争などを未然に防止するため、対策に注力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトやライセンス、共同開発における各種技術契約では、技術契約の管理を徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティの観点での各種規則の整備、情報管理体制の構築、社内教育など、営業秘密の保護を強化</li> </ul>

### 知財教育プログラム

社員一人ひとりが知財・無形資産の重要性を認識し、知財視点を取り入れて自らの業務を行えるよう、独自の知財教育「JGC IP Academy」を実施しています。



対象者	内容
<ul style="list-style-type: none"> <li>新入社員教育(座学、演習)</li> <li>e-ラーニング(知財リテラシーの習得) <ul style="list-style-type: none"> <li>初級者</li> <li>実務者</li> <li>マネジメント</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集合研修(実践力を高めるプログラム) <ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発者</li> <li>エンジニア</li> <li>営業担当等</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な講座 <ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産制度</li> <li>特許調査</li> <li>知財活用</li> <li>技術契約</li> <li>著作権</li> <li>ブランディング</li> </ul> </li> </ul>

知財・無形資産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/business/tech-innovation/intellectual\\_assets/](https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/intellectual_assets/)



## 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、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。更に、品質保証委員会などの会議体为中心となり、品質上の問題に対する根本原因の追求と有効な再発防止策を含め、品質確保のために継続的な改善を推進しています。

### ■ 品質マネジメントシステム

当社グループ各社は、ISO9001に基づく品質マネジメントシステムを構築し、各社が確立した品質方針に基づき、組織の各階層が品質目標を設定し、組織の課題を明確にして、品質目標と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。

### ■ 各社の品質マネジメント体制

グループ会社各社には、品質保証委員会などの会議体があり、定期的に開催しています。

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。

各社の品質保証体制の位置付け



## 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、当社グループのパーパス(存在意義)「Enhancing planetary health」のもと、中長期的に企業価値向上を図るとともに、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。

また、ステークホルダーとの対話(エンゲージメント)においては、透明性の高い情報開示に積極的に取り組み、対話から得られた意見をコーポレート・ガバナンスの強化を含め、企業経営に活かしています。

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、従業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。

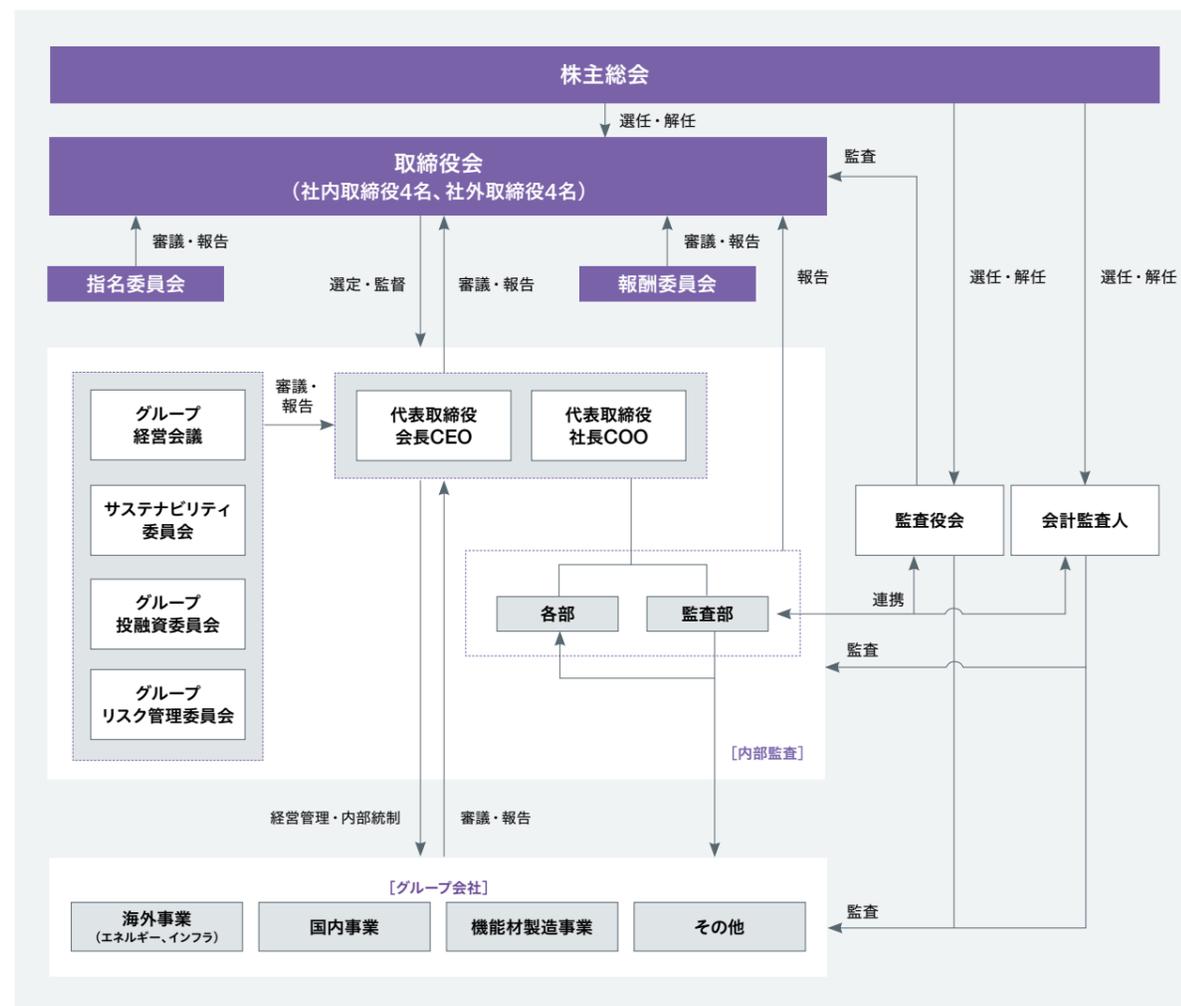
「経営」と「執行」の分離により当社と各事業会社の役割責任を明確化し、当社は、持株会社として当社グループの中長期的な視点に基づく経営方針の策定、および事業会社統括管理の機能を担い、各事業会社は、当社グループの経営方針・経営戦略に基づき、それぞれのマーケットの特性に柔軟かつ迅速に対応し、各事業の拡大および成長を担います。これにより、当社グループの企業価値の最大化および当社グループ全体の最適な経営資源配分を実現するとともに、企業運営の透明性の向上および当社グループ全体のガバナンスの強化を推進しています。そのために、当社は、グループとして重要な事項を審議する会議体を設置するとともに、執行役員制度を導入し、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。コーポレート・ガバナンス体制の主な整備状況は以下のとおりです。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

会議体名称	設置目的	開催頻度	構成員	機関の長
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行に関する重要事項の決議</li> <li>取締役の職務執行の監督</li> <li>中長期的な戦略・課題に関する議論</li> </ul>	原則毎月1回	取締役8名(うち社外取締役4名) 監査役5名(うち社外監査役3名) (議論の充実を図るため、事業会社の役員、特定分野を担当する執行役員または担当部門などの関係者も必要に応じて出席)	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
監査役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>上記の結果に基づき、必要に応じて取締役または取締役会に対して意見を表明</li> </ul>	原則毎月1回	監査役5名(うち社外監査役3名)	常勤監査役 伊勢谷 泰正
指名委員会 および 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員の選解任、報酬などに関する審議</li> </ul>	毎年1回開催 (必要に応じて 都度開催)	代表取締役会長CEO 佐藤 雅之 代表取締役社長COO 石塚 忠 4名の社外取締役* (遠藤 茂、松島 正之、植田 和男および八尾 紀子) ※公正性、透明性を高めるため、社外取締役が過半数を占める構成としている。	指名委員会: 社外取締役 遠藤 茂 報酬委員会: 社外取締役 松島 正之
グループ 経営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	原則毎月1回	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)	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
グループ 投資委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループの投資案件に関する審議</li> </ul>	原則毎月1回	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2名が議題に応じて都度出席	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
サステナビリティ 委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	原則毎年1回	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	代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之
会計監査人	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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8名で構成</li> </ul>			

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制



### 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・改善ならびに必要な応じた個別監査
- 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・コードへの対応について

2015年6月の東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」制定以降、当社にとって相応しいコーポレート・ガバナンスについて継続して検討を重ね、より一層コーポレート・ガバナンスを深化させるための各種取り組みを着実に進めています。

2021年6月11日付け改訂後のコーポレートガバナンス・コードに基づくコーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。

#### 【内容】

- 1 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の実施
- 2 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

### 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材を登用する方針としています。

なお、当社は、2021年6月に八尾紀子氏を社外取締役として選任しており、引き続き、当社取締役会における多様性の確保に努めています。

#### 取締役(社内4名、社外4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 2021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	12	-	●	●	●	●	●	
石塚 忠 代表取締役社長COO	5	-	●	●	●	●		
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	6	-	●		●	●	●	●
山田 昇司 取締役	1	-	●	●	●	●		
遠藤 茂 社外取締役	9	15回/15回 (出席率100%)			●	●		●
松島 正之 社外取締役	6	15回/15回 (出席率100%)	●		●	●	●	●
植田 和男 社外取締役	3	15回/15回 (出席率100%)			●	●	●	
八尾 紀子 社外取締役	1	12回/12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 2021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	4	-	●	●	●	●		
武藤 一義 監査役	1	-	●	●	●	●		
森 雅夫 社外監査役	11	14回/15回 (出席率93%)		●				
大野 功一 社外監査役	8	15回/15回 (出席率100%)					●	●
高松 則雄 社外監査役	6	15回/15回 (出席率100%)	●	●		●	●	

(注)スキルマトリックス各項目の選定理由についてはP.67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。

## 役員紹介 (2022年6月現在)

### 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

**植田 和男** 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

**森 雅夫** 社外監査役

**大野 功一** 社外監査役

**高松 則雄** 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)  
兼 Chief Digital Officer (CDO)

**奥田 恭弘** 常務執行役員

**秋鹿 正敬** 常務執行役員  
Technology Commercialization Officer (TCO)

**石川 正樹** 常務執行役員

**山崎 亜也** 執行役員

**川崎 剛** 執行役員

**足立 茂** 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

**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・トランジション」「高機能材」「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、多国籍の人材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材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。

### 社外取締役紹介

取締役会、指名委員会、報酬委員会などにおいて、その重要性が一層高まっている社外取締役について、それぞれの略歴・選任理由を交えてご紹介します。

氏名	略歴	選任理由
 <b>遠藤 茂</b> 社外取締役	1974年 4月 外務省入省 2001年 4月 中東アフリカ局審議官 2002年 2月 領事移住部審議官 2003年 8月 在ジュネーブ国際機関日本政府代表部大使兼 在ジュネーブ日本国総領事館総領事 2007年 3月 在チュニジア特命全権大使 2009年 7月 在サウジアラビア特命全権大使 2012年10月 外務省退官 2013年 6月 当社社外取締役(現職) 2013年 6月 飯野海運(株)社外取締役 2014年 4月 外務省参与(現職) 2018年 6月 (株)ADEKA社外取締役(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、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・知見を有している。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る。
 <b>松島 正之</b> 社外取締役	1968年 4月 日本銀行入行 1998年 6月 同行理事(国際関係担当) 2002年 6月 ポストン・コンサルティング・グループ 上席顧問 2005年 2月 クレディ・スイス証券(株)シニア・エグゼクティブ・アドバイザー 2008年 6月 同社社長 2011年 5月 ポストン・コンサルティング・グループ シニア・アドバイザー 2011年 6月 三井不動産(株)社外取締役 2011年 6月 (株)商船三井社外取締役 2014年 9月 インテグラル(株)常勤顧問(現職) 2016年 6月 当社社外取締役(現職) 2017年 7月 太陽有限責任監査法人経営評議会委員(現職)	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・知見を有している。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る。
 <b>植田 和男</b> 社外取締役	1989年 4月 東京大学経済学部助教授 1993年 3月 同大学経済学部教授 1998年 4月 日本銀行政策委員会審議委員 2005年 4月 東京大学大学院経済学研究科教授 2005年10月 同大学大学院経済学研究科長 2005年10月 同大学経済学部長 2008年10月 (株)日本政策投資銀行社外取締役(現職) 2017年 4月 東京大学金融教育研究センター センター長 2017年 4月 共立女子大学国際学部教授 2017年 6月 東京大学名誉教授(現職) 2017年 6月 (株)メルコホールディングス社外監査役 2019年 6月 当社社外取締役(現職) 2020年 4月 共立女子大学ビジネス学部長(現職) 2020年 4月 同大学ビジネス学部教授(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、マクロ経済学の専門家としての豊富な学識経験を有している。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る。
 <b>八尾 紀子</b> 社外取締役	1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了 1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会) 2001年 9月 ポール・ヘイスティングス・ジャノフスキー&ウォルカー法律事務所入所 2002年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会) 2002年10月 ニューヨーク州弁護士資格取得 2007年 7月 TMI総合法律事務所入所 2008年 1月 TMI総合法律事務所パートナー(現職) 2014年10月 (株)海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役 2015年11月 (株)明光ネットワークジャパン社外取締役(現職) 2016年 6月 サトーホールディングス(株)社外監査役(現職) 2019年 6月 (株)朝日ネット社外取締役(現職) 2021年 6月 当社社外取締役(現職)	直接企業経営に関与した経験はないが、国際経験豊富な弁護士として、専門的な知識および高い見識を有している。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る。

## 社外取締役メッセージ (各社外取締役の略歴はP.68に記載)

### リスクを価値に変える

社外取締役  
遠藤 茂



中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の初年度であった2021年度は、コロナ禍が続き、ウクライナ侵攻等がありましたが、将来に向けて様々な種がまかれました。高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産の開始、廃食油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証推進、米国ニュースケール社への出資、JGCアジアパシフィック社の設立等です。このうち、JGCアジアパシフィック社は“地産地消”という思想のもとで設立されましたが、エンジニアリング業界においてこの地産地消の比重は増していくと思えます。これらの果実が今後摘み取られていくことを期待していますし、良い成果を出していくことがBSP2025達成に不可欠です。一方、豪州イクシスLNGプロジェクト関連で大きな損失を計上しました。遺憾ではありましたが、BSP2025を達成するためにも今後利益率を上げていく一層の努力が要請されることに加え、攻めのマーケティング力が問われてくることとなります。ROEの低迷がここ数年続くなか、取締役会としても資本効率を上げていくための議論が重ねられています。

2022年4月に東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、日揮ホールディングスは1部市場からプライム市場に移行しました。コーポレート・ガバナンス向上へ不断の努力が求められるなか、サステナビリティ経営の深化も図られました。子会社である日揮グローバルの社長に初めて外国人が起用されたほか、サステナビリティ委員会の設立、TCFDへの賛同、CDP評価への対応等の環境面のみならず、

人権方針の策定等、取締役会での議論の深化が図られています。今後、国連等の国際社会が要請する諸原則へは一層の配慮が求められます。DXやジョブ型雇用、リスクリング等の課題へのさらなる検討については、当社グループにとって簡単な作業ではなく、とりわけこれまで長年にわたって培われてきた当社グループの企業文化とどのように整合させていくか、全社的議論が必要であると感じています。

私は、2021年の統合報告書において「今後、国際社会における地政学上の力学は、これまでとはかなり異なってくる。」と述べましたが、まさに2022年2月にロシアによるウクライナへの侵攻が起こりました。この侵攻がどのような形で落ち着くのかは不透明で、当社グループへの影響も注意深く見ていく必要があります。また、自然界から厳しい挑戦を受け、当社グループも大きな試練に遭遇するかもしれません。私は従来、危機対応の重要性を訴えてきましたが、今回は、あえて企業グループとしての“打たれ強さ”の重要性を指摘したいと思えます。それは“七転び八起き”ということですから。いかなる企業においてもリスクを最小にすることが求められており、当社グループも例外ではありません。当社グループの特徴はリスクをマネージする企業グループであることだと思います。これは、当社グループ流に言えば、“リスクの中心に自らを置く”という姿勢です。そしてその真骨頂は、リスクを価値に変えることです。困難な作業ではありますが、リスクをマネージして経済価値、そして社会・環境価値を創造し、究極的にPlanetary Healthの向上に貢献していくことが当社グループに求められていると思えます。

### BSP2025達成に向けて、 着実な第一歩を 踏み出すことができた

社外取締役  
松島 正之



2021年度は、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大に続きロシアのウクライナ侵攻があり、加えて環境問題の深刻化も重なり、厳しい経営環境でした。

結果として、当社グループの2021年度の受注目標は未達に終わりましたが、「艱難辛苦汝を玉にす」の喩えのとおり、総合エンジニアリング事業の体制強化や効率化、アジア太平洋におけるプロジェクト遂行拠点の設立、更に国内ではスタートアップ企業支援を目的とするコーポレートベンチャーキャピタルファンドの設立や培養肉の生産を目指す「株式会社オルガノイドファーム」の設立など、将来を見据えた投資を実施しました。

また、機能材製造事業では、企画、資金、人財等の面でグループ一体となって成長分野への投資を促進する仕組みが稼働し始めています。

このように環境変化に即応して、営業推進体制を柔軟に変革しており、持続的な成長を支える基盤が着実に整備されてきたと思います。

一方、コーポレート・ガバナンスの面では、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を軸にそのモニタリング、ローリングをいかに回していくかが取締役会の最大のアジェンダとなっています。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」については未だ道遠ですが、初年度は着実にその第一歩を踏み出すことができたのではないのでしょうか。

また、取締役会は、決議だけでなく審議、報告があり、そ

の番外編として勉強会も用意され、真摯で活発な意見交換が行われていると実感しています。取締役の構成も社外取締役が1名増員され半数を占めるに至っており、重要な使命を全うしなければならないと肝に銘じています。

世界の2050年カーボンニュートラルに向けては、2050年までに当社グループのCO<sub>2</sub>排出量のネットゼロ化を目標に掲げています。事業面においては低・脱炭素化に向けてエネルギー転ジションを図っていくことが不可欠ですが、同時に忘れてはならないのは私たちのオフィスが温室効果ガスの温床となっていることです。不要な書類や資料を思い切って断捨離すれば、オフィス空間は拡がり、生産性が上がるという副次的効果もあります。

日揮グループの将来は、グループ社員一人ひとりの肩にかかっています。その点を抱負として誇りに思っていたかと同時に、将来の日揮グループを各々でデザインしてみてください。

## 需要増にも初心を貫いた 経営資源配分が必要

社外取締役  
植田 和男



私は、2021年の統合報告書でのメッセージにおいて、“株式市場が日揮グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を十分には評価しかねているようだ。”と指摘しました。しかし、その後の1年間で、株価は大きく変化し、2021年8月の885円を底に、2022年6月には2,088円と一時2倍以上の値上がりとなりました。

ただし、株価上昇の背景に関する市場関係者の分析を参照すると、BSP2025が素直に評価され始めたというよりは、地政学リスクの高まり、エネルギー価格上昇のなかで、北米を中心とするLNG案件等の受注増が期待されているという解釈が有力なようです。

このような株式市場の評価、その背後にある世界の経済政治情勢は、日揮グループの経営が難しい局面に立っていることを示唆します。2021年度から動き出したBSP2025の骨子は、LNG等の「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」です。特にグローバルEPC事業は、こここのところ収益率が低いことが大きな問題で、DXの広範な活用等により収益力を高める努力をしつつ、経営資源の一部を徐々に新成長分野へ傾斜させ、将来の収益の柱を育てていくという姿が基本です。

これに対して、現状は突如高まった地政学リスクによりEPC事業の需要増が見込まれる一方、新成長分野ではい

くつかの有望な芽は誕生しつつあるものの、近い将来の収益化が見込まれるというところには達していません。機能材製造事業は、世界的にサービスよりも財に偏った景気回復が続いたなかで好調を保ってきましたが、今後世界経済が減速方向に向かうと予想されるため警戒が必要です。

以上のような環境下で、経営資源をどのように配分していくべきかは難しい問題です。しかし、これについては初志貫徹の姿勢でよいように思います。すなわち、EPC事業については、受注好調が見込まれる間に、マージンの引き上げに努力する、他方DX等の活用でコストの引き下げを続ける。中長期的には、この分野のなかでも環境負荷の低いプロジェクトへの注力を強化する。こうして生まれる経営資源上の余裕を新分野、機能材製造事業へ回していくということです。

ただ、このような経営上の舵取りはそう容易なことではありません。機能材製造事業は収益率が高いのですが、短期的に需要がどう推移するかという問題に加えて、投資によって規模が拡大するのに合わせて、経営管理力も拡大していかなければなりません。EPC分野が様変わりの繁忙状態にあるのは喜ばしいですが、新分野への人財投入も進めていかねばなりません。

経営上の課題は多いのですが、それでも前向きな話が増えているといえそうです。以上のような点に注意しながら、引き続き取締役会等での発言を続けていきたいと考えています。

## 強みを活かして、 着実に改革実現へ

社外取締役  
八尾 紀子



長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)が発表された2021年5月の翌月(6月)に、当社の社外取締役を拝命し、2022年で2年目となります。

2040年ビジョンにおいて1stフェーズ「挑戦の5年」に位置付けられたBSP2025の初年度にあたる2021年度は、サステナビリティ委員会の設立、廃食油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証推進や高熱伝導窒化ケイ素基板工場の本格生産開始をはじめ、様々な新たな具体的施策、プロジェクトが実行に移され、BSP2025の達成に向けて進み始めました。

他方、従前から係属していた豪州イクシスLNGプロジェクトの紛争案件では、遺憾ながら、最終的に多額の特別損失計上を行う結果となりました。将来の経営へ与える不確実性を極力なくし、BSP2025の達成に向け前に進むためにも和解という形で解決に至ったものですが、今後、このようなことが起きないようにすることが強く求められます。この点、社内では改めて様々な観点から原因・対応策等の精査、分析を行い、論議を重ね、再発防止へ向けた取り組み、体制の強化が進められています。

当社グループを取り巻く事業環境に目を向けますと、新型コロナウイルス感染症の感染再拡大に続き、ウクライナ情勢等を背景とする資機材価格・輸送費の高騰、世界的潮流である低・脱炭素化の進展、エネルギー安全保障の問題をはじめ、急激な環境変化が続いています。先行きの見通しが難しいなか、そうした激変する環境変化によりビジネスが

受け得る影響に係る適時の洞察力、対応力はこれまで以上に強く求められ、BSP2025の実効的なモニタリング、ローリングも一層その重要度を増していると感じています。

ビジネス領域・ビジネスモデルのトランスフォーメーションを支える組織のトランスフォーメーションにおいては、JGCアジアパシフィック社が設立され、アジア太平洋地域を対象としたリージョナル経営体制強化に大きな効果を発揮することを期待しています。同時に、同社を含む企業グループのホールディングス会社として、攻めと守りのバランスのとれたグループガバナンス経営についても引き続き注視していきたいと思っています。

新たな挑戦にあたっては、当社グループでは直面したことのない多様なリスクも伴います。リスクのないビジネスはもとより存在しませんが、リスクを低減することはできます。急激な環境変化のなかにあって、スピード感を持った意思決定、経営判断が求められる一方、「攻め」の経営を進めるにあたっては同時に、適切なリスクテイクを支える「守り」の体制、ガバナンス体制を含むコーポレート・ガバナンスの継続的強化も必要不可欠です。

厳しい経営環境ですが、この環境下だからこそ産業・社会の基盤を支える存在として、当社グループの強みである、「先読み力」「技術力」「リスク対応力」「マネジメント力」をグループの総力を挙げて発揮し、果敢に新たな挑戦を行い、社会課題の解決、そして当社グループとしての成長、拡大が実現されることを期待しています。

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

選任プロセス	<p><b>経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名</b></p> <p><b>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</b></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、サクセッションプランで定める経験・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><b>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</b></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>
解任プロセス	<p><b>経営陣幹部の解任</b></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

- 中期経営計画「BSP2025」および長期経営ビジョン「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ます。
- 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ます。

#### 人財要件の考え方

- 人財要件の設定にあたっては、第三者機関を通じて現行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ています。
- 抽出された人財要件ごとに、「各候補者群に選ばれる段階で最低限身につけているべきMust要件」および「各候補者群に選ば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ます。

#### 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、経験を積ませ、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、運用を開始しています。

### ■ 政策保有株式

#### 1 保有の目的

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて「縮減」、「資本コスト」などについて新たに言及されました。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。また、当社では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います。具体的には、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(株主資本利益率)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という観点も含め、定量・定性両面から検証し、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。なお、検証のプロセスおよび売却・縮減実績は以下のとおりです。

#### 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つながるかを勘案のうえ、賛否を判断しています。

#### 保有意義および売却銘柄の検証プロセス



#### 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

	売却銘柄数	売却総額(取得価格ベース)	縮減率 <sup>※</sup>
2015~2021年度 (うち2021年度)	37銘柄(2銘柄)	4,537百万円(30百万円)	約35%

※ 2015年4月1日時点で保有していた上場株式に対する縮減率(取得価格ベースでの割合)

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 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。2021年度の実効性評価のプロセス、アンケート概要、評価結果および今後の取り組み課題の詳細、および取締役会の実効性向上に向けたこれまでの主な取り組みは、以下のとおりです。

プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・監査役を対象とし、取締役会事務局によるアンケートを実施</li> <li>前回の実効性評価の課題の改善状況を確認</li> <li>現在の取締役会の実効性に関する評価およびさらなる実効性向上のための意見を収集</li> <li>結果に基づき、主に今後の課題について取締役会において確認</li> </ul>
アンケート概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コード「第4章 取締役会等の責務」の各原則に対する対応状況(前回からの改善状況を含む)を確認</li> <li>主な評価項目: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・報酬委員会の運営など</li> <li>取締役会に関する評価、改善点などの自由意見をアンケートで回答</li> </ul>
評価結果および今後の取り組み	<p><b>評価結果</b></p> <p>アンケートの分析・評価の結果、当社の取締役会は、全体として十分に実効的に機能していると評価される。2021年度は、中期経営計画のモニタリング、ローリングの体制整備、DXやSDGsへの取り組み、自由な意見交換の機会の創出、指名委員会・報酬委員会における議論等の取締役会への報告を2020年度の実効性評価に基づく重要な課題と位置付け、各種対応を行った。その結果、すべての課題につき、十分またはおおむね適切との評価が多数となったことを確認した。</p> <p><b>さらなる実効性向上のための課題およびその対応方針</b></p> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画のモニタリング、ローリングを実効的に行うこと</li> <li>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事業ポートフォリオを議論すること</li> <li>取締役会における審議のさらなる活性化</li> </ul> <p><b>対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記の課題に向けた取締役会の議論および監督の充実</li> </ul>

### ▶ 当社の取締役会の実効性向上に向けたこれまでの主な取り組み

	2019年度	2020年度	2021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"> <li>2019年6月の株主総会後、取締役</li> <li>社外取締役を1名増員し、取締役9名(うち社外取締役3名)体制へ</li> <li>持株会社体制下での各種委員会設計、取締役会付議事項の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
役員トレーニング※	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内セミナー(持株会社取締役会)</li> <li>社内セミナー(製造業・コンサルティング事業を手掛ける当社グループの事業会社に係る事業説明)</li> <li>社外役員および監査役による製造事業会社の工場・事業所視察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

※ 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・責務を適切に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る。

### ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>取締役の個人別の報酬などの額、またはその算定方法および報酬などの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</li> </ul>
報酬額決定プロセスについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の個人別の報酬などの額および報酬などの構成割合は、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本決定方針との整合性を含め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</li> <li>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もの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</li> <li>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</li> </ul>
固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬について	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬、短期インセンティブとしての業績連動報酬および中長期インセンティブとしての譲渡制限付株式報酬の3種類で構成</li> <li>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、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬を合わせた変動報酬の割合が高くなる設計</li> </ul> <p><b>固定報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p><b>業績連動報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>具体的には、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」を指標として役員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個人評価を行い、これを反映して個人別の業績連動報酬額を決定し、毎年7月に支払い</li> <li>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</li> <li>親会社株主に帰属する当期純利益が損失となる場合は、業績連動報酬は不支給となる</li> <li>個人評価は、報酬委員会において審議することで透明性および公正性を確保</li> <li>2021年度において、優秀な経営人財の確保を目的として、外部専門機関による報酬市場調査データ等を参考に報酬水準を見直し、更に、各取締役の業績数値達成を確実にするために業績と報酬との連動性をより一層強化</li> </ul> <p><b>譲渡制限付株式報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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導入</li> <li>毎年8月に譲渡制限付株式を割当てることとしており、2021年度は、2021年8月6日付で、取締役3名に対して、基本報酬の約10%に相当する譲渡制限付株式13,713株(13百万円相当)の割り当てを実施</li> <li>譲渡制限付株式報酬制度の概要は以下のとおり</li> </ul> <p>【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 【譲渡制限付株式の総数(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</p>

#### ▶ 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 7名 (社外取締役を除く)	199百万円	7名	184百万円	0名	-	5名	14百万円
監査役 3名 (社外監査役を除く)	36百万円	3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)	66百万円	7名	66百万円	-	-	-	-

(注)2021年度末現在の取締役は9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。

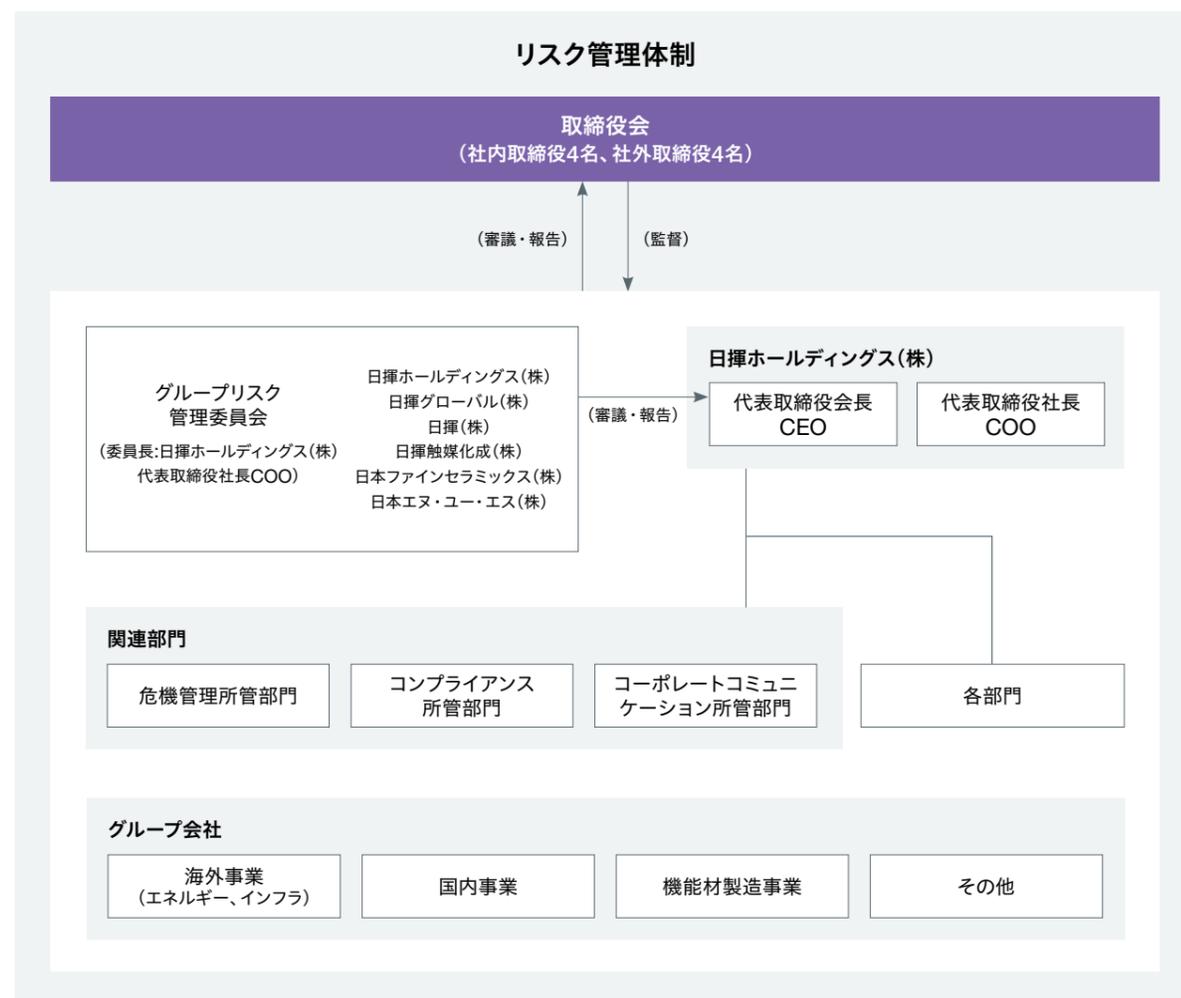
## リスクマネジメント

### 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留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、当社グループの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われており、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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易保険の利用</li> <li>カントリーリスクに関する情報収集</li> <li>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</li> <li>危機管理統括部による危機管理機能の強化</li> </ul>
自然災害・疫病などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>リスクに関する情報収集</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約、海外調達</li> <li>外貨建ての発注および為替予約</li> </ul>
工事従事者の不足、賃金高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>モジュール工法の採用による現地工事最小化</li> <li>現地建設工事に豊富な実績を有する企業との協業</li> </ul>
資機材・原材料等の高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>機能材製造事業における原燃材料価格の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>資機材の早期発注</li> <li>調達先の多様化</li> <li>製品価格への転嫁</li> <li>契約面での対応</li> </ul>
投資事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規投資事業の意義・目的の明確化、取締役会等の審議に基づく意思決定</li> <li>既存投資事業のモニタリング強化</li> </ul>
法令および規制に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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定の整備、実施、モニタリングおよび改善</li> </ul>
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>生産物賠償責任保険(PL保険)の加入</li> </ul>
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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境負荷低減を実現する技術開発</li> <li>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</li> </ul>
気候変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設現場および製造現場などでの自然災害</li> <li>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</li> <li>新型コロナウイルス感染症による社会や産業の変化など事業環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

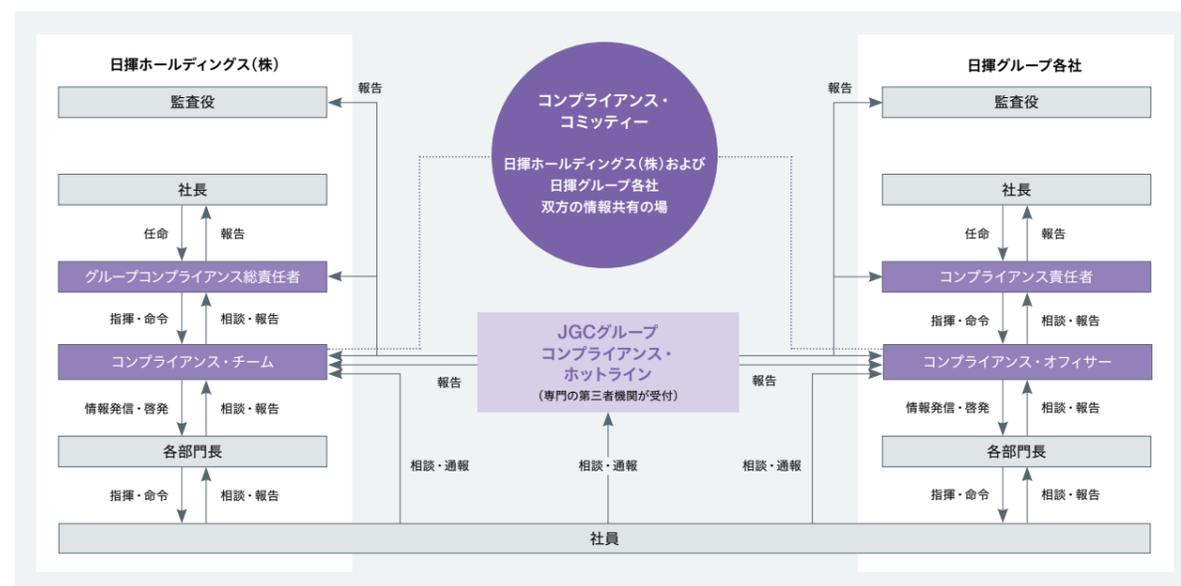
## コンプライアンス

### 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っていくためには、国内のみならず海外関係国の法令を遵守し、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の役割を担う、コンプライアンス・コミッティーを設けることで、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・チームは、当社グループ全体のコンプライアンス推進のための総合的な施策や調整等の機能を担っています。



### ■ 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)、英国贈収賄法 (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次ページの表のとおり整備し、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エージェント、コンサルタント、共同企業体、ベンダー、サブコントラクター等に対してコンプライアンス上の事前審査を実施しています。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・チーム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。

### 日揮グループ企業理念

### 日揮グループ行動規範

### 贈賄防止規程

当社社員による贈賄を防止するためのもの	パートナーによる贈賄を防止するためのもの	プログラムを有効に作動させるためのもの
贈答・接待・旅費規程	商務代理人に関する贈賄防止規程	日揮相談・通報窓口制度にかかわる規程
寄付金支出規程	共同企業体に関する贈賄防止規程	贈賄リスクアセスメント要領
政治献金規程	協力会社に関する贈賄防止規程	贈賄防止トレーニング要領
		コンプライアンス・モニタリング要領

### ■ 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、新入社員研修以外に初級、中級、上級の3種類の研修を昇格時に受講する体制となっており、国内グループ会社従業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、従業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。2021年度からは、部門長を対象として、自部門におけるコンプライアンスのリーダーとしての職責と心構えに関する研修(部長職向けコンプライアンス研修)を新たに開始しました。

### 研修実施件数・受講人数

	2021年度
実施件数(回)	27
受講人数(人)	846

(注) 件数は研修の開催日数

また、当社グループでは腐敗防止、ハラスメント、下請法などの個別テーマについて研修を実施しているほか、プロジェクト関係者向けにプロジェクト地域のコンプライアンスリスクにフォーカスした研修なども実施しています。なお、当社が主催するこれらの研修以外に、国内・海外の一部グループ会社では、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。

### 2021年度実施した研修一覧

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
	初級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任係長
	中級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任課長
	上級コンプライアンス研修	国内グループ会社 新任部長・マネージャー
	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
テーマ別	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)

### ■ 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、コンプライアンス違反や違反する恐れのある行為を知った社員が、ためらわずに相談・通報を行うことができる受付窓口として、「JGCグループコンプライアンス・ホットライン」を設けています。この窓口は、通報受付を専門とする第三者機関が対応するもので、匿名での相談・通報も可能です。また、主要事業会社である日揮グローバルと日揮に、それぞれ内部窓口を設け、直接相談・通報を受け付けることで、より迅速な調査、対応が可能になっています。相談・通報先の選択肢を多く設けることで、社員がより相談しやすい環境を整えています。また、社内のみならず、当社グループ各社と取引のあるすべての取引先からも、当社グループの違反行為や企業倫理違反についての通報を受け付けています。

※ 内部通報件数はP.87に記載

## 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、企業活動のあらゆる場面で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、長期的かつ安定的に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・投資家とのエンゲージメント

#### ▶ 統合報告書の充実

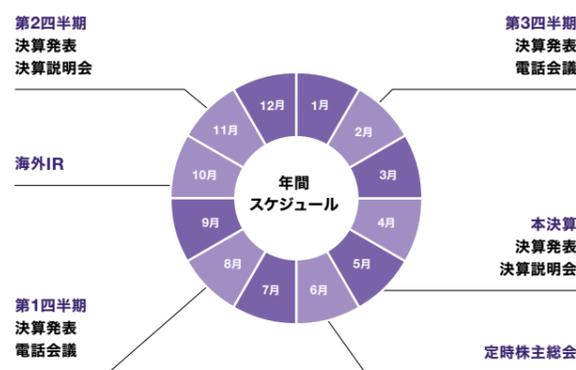
当社の統合報告書は、長期的なスタンスに立った投資判断を行ううえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2021年版の統合報告書では、事前に株主・投資家の皆さまから様々な意見をいただき、発表した2040年ビジョンおよびBSP2025について策定された背景と目指す姿、具体的な戦略などを、ページ構成や各コンテンツ内容を整理することで、より明確に当社グループの戦略を理解していただくことに努めました。株式市場からは「なぜ2040年ビジョンおよびBSP2025のような戦略を描くことができるのか」という点について関心が高まっており、創業以来、当社グループが拡大・成長するなかで培ってきた価値創造の仕組みを論理的に特定することで、これまでの歴史とビジョン・計画への一貫性を表現するなど、非財務情報開示の拡充を行った結果、2021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。



#### ▶ オンライン事業説明会の開催

当社グループへの理解促進を目指し、当社グループが手掛けるビジネスに関する詳細なオンライン説明会を実施しました。株主・投資家から特に関心の高かった「コントラクターから見るLNGマーケットの見通し」、および「地球の持続可能性に資する技術のビジネス化の現況」の2つのテーマを取り上げ、株主・投資家の理解を促進しました。

#### 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	194	96
電話カンファレンスでの決算発表	2	50
経営トップによる経営説明会	2	62
ESG関連の対話実績	12	12
経営トップによる海外IRロードショー*	0	0
事業説明会	1	35

※ 2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、実施しませんでした。

#### 株主総会の実施

	2019年度	2020年度	2021年度
開催日	6月26日(金)	6月29日(火)	6月29日(水)
来場株主数	15*	19*	32*
議決権行使比率	84.00%	84.20%	87.10%

※ 2019年度から2021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。

### ■ 社員とのエンゲージメント

#### ▶ 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従業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、つながりの強化を図っていることに加え、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チャンネル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、会社の経営方針や経営課題を浸透させるとともに、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。

### ■ 顧客とのエンゲージメント

#### ▶ 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いると同時に、当社ビジネス、技術力、企業姿勢などに対する理解促進が進んだことにより、資源国のビジネス拡大にもつながっています。

### ■ サプライヤーとのエンゲージメント

#### ▶ 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

### ■ 地域社会とのエンゲージメント

#### ▶ 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、若者の人口増加も相まって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。当社グループでは、子どもへの教育機会の提供、若者への雇用機会の創出をはじめとする同国のニーズに沿った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2万人の生徒へのプログラミング授業を実施し、将来的な同国のIT技術人財の育成や若者の雇用創出に貢献していきます。また、2022年6月5～6日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受講者の様子

#### ▶ 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。学生が望ましい職業観・勤労観を身につけるとともに、主体的に進路を選択する能力を育てることを支援しています。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、地元の小学生を対象とする化学実験講座を毎年開催しています。地域社会との交流・貢献を通じて、機能材製造メーカーとして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

## 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、2021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のできるデータを掲載しています。

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

## 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)

	2013年3月期	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
<b>業績ハイライト</b>										
売上高	624,637	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809	433,970	<b>428,401</b>
営業利益又は営業損失(△)	64,123	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234	22,880	<b>20,688</b>
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	46,179	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117	5,141	<b>△35,551</b>
受注高	594,091	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451	189,643	683,068	<b>315,956</b>
受注残高	1,549,813	1,767,814	1,772,036	1,192,625	1,045,684	846,157	1,208,365	941,618	1,241,204	<b>1,215,911</b>
<b>年度末財政状態</b>										
流動資産	460,231	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955	548,359	<b>533,343</b>
流動負債	262,439	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386	197,055	<b>253,836</b>
運転資本	197,792	242,533	247,005	297,544	254,408	317,200	318,188	309,569	351,304	<b>279,507</b>
有形固定資産	71,708	70,290	78,560	76,255	69,877	55,222	55,440	49,794	66,654	<b>69,354</b>
総資産	628,757	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273	702,529	<b>694,274</b>
長期借入金	9,363	13,001	22,715	20,991	12,631	4,294	3,949	347	16,783	<b>11,496</b>
純資産	336,083	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979	417,616	<b>387,662</b>
自己資本	335,534	374,654	387,480	418,695	382,215	394,701	409,254	390,516	417,120	<b>387,145</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業キャッシュ・フロー	85,010	120,576	△71,416	△49,764	△28,884	5,539	△55,259	92,442	12,467	<b>19,311</b>
投資キャッシュ・フロー	△28,370	△18,728	△23,411	8,696	△12,979	11,736	△4,662	19,364	△13,520	<b>△7,695</b>
財務キャッシュ・フロー	△3,695	△10,687	3,836	△4,374	△19,674	33,781	△13,878	△7,699	196	<b>△148</b>
現金及び現金同等物の期末残高	284,777	385,252	297,707	247,947	185,603	235,394	160,841	261,898	268,281	<b>288,009</b>
<b>主要経営指標※3</b>										
総資産経常利益率(ROA)(%)	12.6	12.2	6.1	7.4	△2.3	3.8	4.6	3.2	3.7	<b>4.3</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	14.8	13.3	5.4	10.6	△5.5	4.3	6.0	1.0	1.3	<b>△8.8</b>
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)	182.91	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32	20.37	<b>△140.77</b>
1株当たり配当金(円)	45.5	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0	12.0	<b>15.0</b>
売上高総利益率(%)	13.5	13.1	6.6	8.3	0.2	6.2	7.3	9.0	10.1	<b>10.6</b>
営業利益率又は営業損失率(%)	10.3	10.1	3.7	5.6	△3.1	3.0	3.7	4.2	5.3	<b>4.8</b>
自己資本比率(%)	53.4	50.2	53.8	60.7	59.1	57.6	57.7	58.2	59.4	<b>55.8</b>
流動比率(%)	175.4	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5	278.2	<b>210.1</b>
配当性向(%)	24.9	24.9	25.7	25.1	-	38.0	30.0	73.5	58.9	<b>-</b>
従業員数(人)	6,721	7,005	7,332	7,489	7,554	7,610	7,841	7,607	7,371	<b>7,275</b>

※1 2022年3月末現在の連結子会社は21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 「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。

## ESGデータハイライト

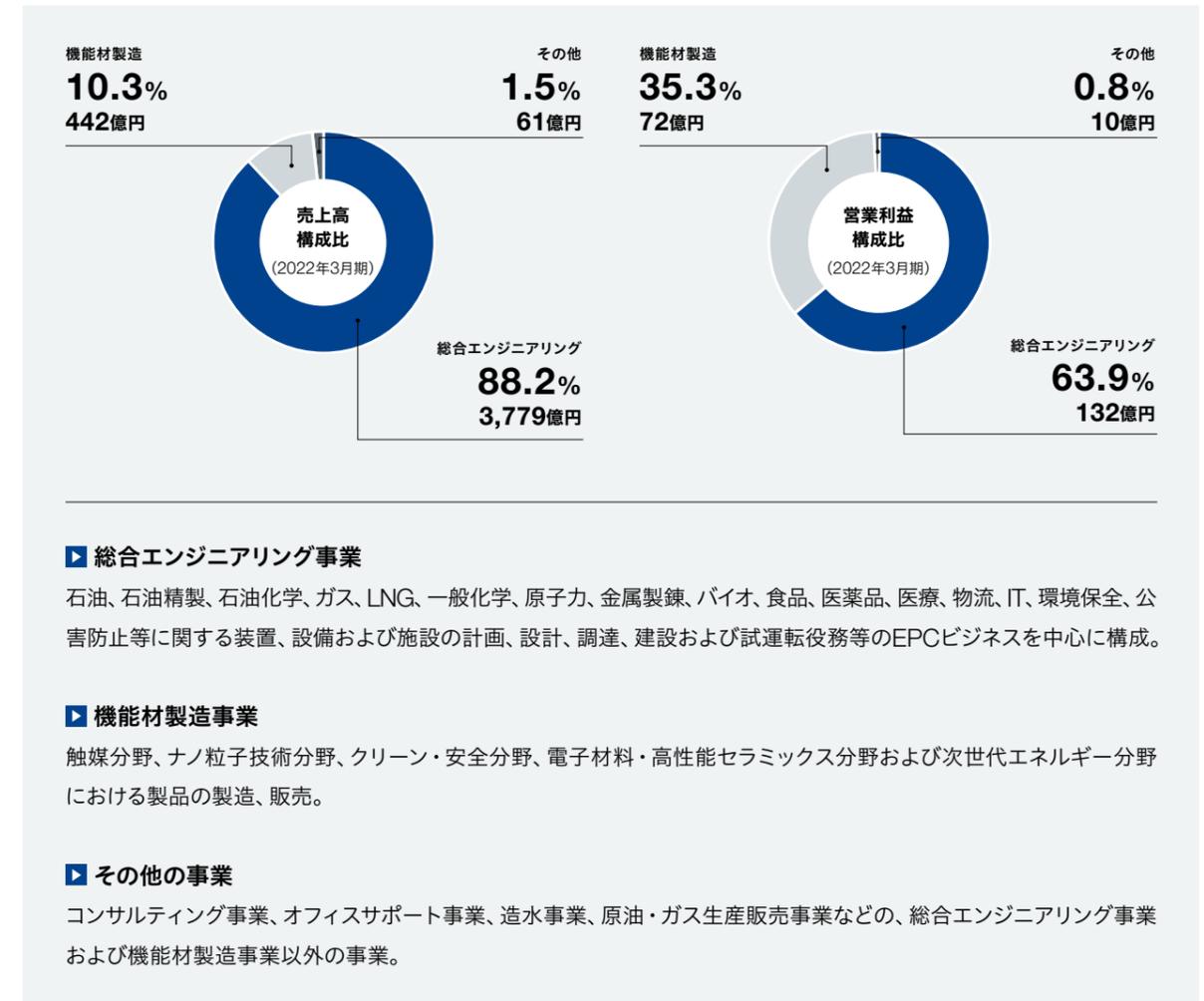
当社グループの主なKPI		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*1</sup>	2021年度 <sup>*1</sup>
<b>E 環境活動報告</b>							
環境にかかわる取り組み	GHG排出量 (Scope 1+2) <sup>*2</sup>	t	—	—	—	132,546	133,573
● 地球環境保全への貢献	産業廃棄物再資源化等率 (国内建設現場)	%	97.7	96.1	85.2	88.3	98.4
● 本来業務に即した環境改善活動	有害物質などの漏洩件数 (国内建設現場)	件	1	0	0	0	0
● ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出原単位 (国内建設現場)	kgCO <sub>2</sub> /時間	3.52	2.39	0.61	0.40	1.91
	電子マニフェスト普及率	%	64.2	79.5	69.5	85.9	93.9
	エネルギー消費量 (横浜本社オフィス) <sup>*3</sup>	原油換算kl	2,248	2,224	2,139	2,091	2,022
	横浜本社の電力使用量	千kWh	5,571	5,497	5,221	4,756	4,658
	横浜本社の冷水使用量	千MJ	14,071	15,353	15,503	14,349	13,327
	横浜本社の蒸気使用量	千MJ	9,153	7,724	7,170	10,377	9,963
	横浜本社の廃棄物処理量	千kg	212	206	191	109	99
	横浜本社の廃棄物リサイクル率	%	65.7	61.4	59.5	65.5	59.2
<b>S 社会活動報告</b>							
人権・労働慣行にかかわる取り組み	女性管理職者数	人	19	21	26	30	35
● 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
● ワークライフバランスの支援	障害者雇用率	%	1.82	1.87	1.97	2.27	1.72
● 社員のキャリア形成の支援	再雇用者数 <sup>*4</sup>	人	159	109	55	55	13
	外国籍従業員数 <sup>*4</sup>	人	100	89	86	95	93
	育児休業取得者数 (男)	人	8	11	14	40	43
	女性育児休業取得者数 (復職率)	人 (%)	24 (100)	24 (100)	19 (100)	27 (100)	27 (100)
	配偶者出産休暇取得者数	人	81	64	80	91	87
	子の看護休暇取得者数	人	123	185	187	217	167
	介護休暇取得者数	人	20	22	11	42	33
	介護休職取得者数	人	1	0	0	1	0
	育児短縮勤務者数	人	42	51	47	47	44
	介護短縮勤務者数	人	2	0	0	0	0
	年次休暇取得率	%	57	53	59	60.75	60.95
	現場研修・現場訓練派遣者数	人	72	86	45	55	88
	年間総研修時間	時間	—	—	—	—	57,877
	一人当たり研修時間	時間	—	—	—	—	18
	海外企業等派遣者数	人	5	2	4	4	1
安全衛生にかかわる取り組み	工事総労働時間数	千時間	81,072	90,993	56,478	40,861	50,051
● 安全衛生文化の醸成	死亡災害件数	件	2	0	0	1	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	9	8	7	7	8
● 投資事業のHSSE管理体制の強化	就労制限件数	件	6	11	18	15	11
● 交通安全対策の継続的推進	専門治療件数	件	41	31	46	46	31
● 社内安全衛生教育の充実	休業災害度数率 <sup>*5</sup>		0.022	0.018	0.025	0.034	0.032
● 本社建設HSSE機能の強化	記録災害度数率 <sup>*6</sup>		0.14	0.11	0.25	0.34	0.20
<b>G ガバナンス報告</b>							
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)	回 (人)	13 (353)	6 (199)	21 (559)	19 (1,856)	27 (846)
● コンプライアンス意識の向上							
内部通報件数		件	18	28	47	44	49
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	0	1 <sup>*7</sup>	0	0
● 情報管理意識の確認アンケートや自主点検							
● 標的型攻撃に対する訓練							
ガバナンス体制の強化	社外取締役人数	人	2	2	3	4	4

### 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)	回 (人)	13 (353)	6 (199)	21 (559)	19 (1,856)	27 (846)
● コンプライアンス意識の向上							
内部通報件数		件	18	28	47	44	49
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	0	1 <sup>*7</sup>	0	0
● 情報管理意識の確認アンケートや自主点検							
● 標的型攻撃に対する訓練							
ガバナンス体制の強化	社外取締役人数	人	2	2	3	4	4

\*1 本データの集計範囲は日揮ホールディングス、日揮グローバル、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 再雇用者数および外国籍従業員数=(4月人数+3月人数)÷2  
 \*5 休業災害度数率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数  
 \*6 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  
 \*7 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

## 連結セグメント情報



### 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
137,426	33,154	50,230	60,111	138,394	9,083	428,401

(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。

## 事業概況：総合エンジニアリング事業

# 海外分野

2021年度受注実績

約**1,450**億円

2022年度受注目標

**6,700**億円

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



## エネルギーソリューションズ

### 対象分野

- LNG（液化天然ガス）
- CCS（CO<sub>2</sub>の回収・貯留）
- 石油精製
- 化学
- ガス処理
- 原油・ガス集積
- 非鉄金属製錬
- 水素・燃料アンモニア
- 原子力関連

上記分野における各種プラントの設計・調達・建設



### 成長機会

- 世界的な人口増加を背景とするエネルギー需要の増大
- 個人消費の回復に伴うエネルギー需要の増大
- 脱ロシア潮流に伴うLNGをはじめとするトランジションエネルギー需要の増大
- 水素・燃料アンモニアや原子力利活用の拡大

### 中長期的なリスク

- 化石燃料全体の需要減少
- ウクライナ情勢を背景とする資機材価格・輸送費等の高騰
- 案件増加に伴うキャパシティ・熟練工の不足

### 事業方針

2021年度は、新型コロナウイルス感染症のワクチン普及に伴い世界経済の回復が見られたものの、度重なる変異株の発生により経済の回復は国や地域で差異があり、不透明な市場環境が続きました。このような状況に対して当社は実現可能性の高い案件に注力し、マレーシアにおける浮体式LNG生産施設のFEEDや、サウジアラビアにおける既設NGLプラントの増強工事などを受注することができました。また、アゼルバイジャン向けに太陽光・風力発電によるグリーン水素・アンモニア生産を想定した設備・インフラ整備の実現可能性調査を行うなど、低・脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化しました。

2022年度は、低・脱炭素社会の実現に向けたトランジションエネルギーとしての天然ガスおよびLNGの重要性が世界的に高まっていることに加え、ロシアによるウクライナ侵攻の影響で、脱ロシアの動きに伴うエネルギー不足も表面化し、LNG案件の増加が期待されます。北米、東南アジアのLNG案件などに対し、引き続き資機材価格および輸送費等の高騰を含むリスクを慎重に考慮しながら、案件受注に取り組んでいきます。加えて、水素・燃料アンモニアをはじめとするサステナビリティ関連技術のビジネス化についても、手綱を緩めることなく引き続き積極的に取り組んでいきます。

## 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

### 対象分野

- 再生可能エネルギー発電（太陽光、バイオマス、風力等）
- 蓄電設備
- LNG・LPGターミナル
- 廃棄物発電
- 医薬品・食品工場
- 病院
- 空港
- 鉄道
- 水処理

上記分野における各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設



### 成長機会

- 新興国の人口増加に伴うインフラ需要の増大
- 低炭素社会に向けた再生可能エネルギー需要の増大

### 中長期的なリスク

- 新興国の経済減速による設備投資の停滞
- ウクライナ情勢を背景とする資機材価格・輸送費等の高騰
- 案件増加に伴うキャパシティ・熟練工の不足

### 事業方針

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により先行き不透明な事業環境が続きましたが、年度後半からエネルギー需要の回復が進み、アジア地域を中心に脱炭素化の動きを背景とした再生可能エネルギーや産業インフラ関連の投資が進展するなど、市況は徐々に改善しました。このような状況のなか、当社では、フィリピンのメガソーラー発電所プロジェクトやバングラデシュにおける工業団地インフラ工事プロジェクト、マレーシアにおけるコンタクトレンズ製造工場建設プロジェクトなど、主にアジア地域を中心とした案件を受注することができました。2022年度は、中東地域のメガソーラープロジェクトや、アジアにおける工業団地関連の各種インフラ設備などの受注に取り組み、受注目標の達成を目指します。

今後、アジアをはじめとする新興国の人口増加と経済成長、更には脱炭素化のニーズを背景にエネルギーやインフラ需要は引き続き拡大していくことが見込まれており、顧客の設備投資は着実に実行されていくことが期待されます。当社は、2022年1月に、アジア太平洋地域を対象とした営業・プロジェクト遂行体制強化の一環として、シンガポールに新たな現地法人を設立しました。同地域での取り組みを更に強化しつつ、当社の特徴でもあるアカウントフォーカス型のアプローチにより、さらなる受注拡大を目指していきます。

事業概況：総合エンジニアリング事業

## 国内分野

2021年度受注実績 2022年度受注目標

約**1,708**億円 **1,700**億円

日揮株式会社  
代表取締役  
社長執行役員  
**山田 昇司**



**対象分野**

- オイル&ガス・発電
- 化学・医薬品・研究所
- ヘルスケア（医療・福祉）
- 再生可能エネルギー発電
- 水素・燃料アンモニア
- 資源循環
- 原子力関連

上記分野における各種プラント・施設の設計・調達・建設ならびにメンテナンス



**成長機会**

- 石精・石化プラントの老朽化に伴うメンテナンス需要の拡大
- 脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーや水素・燃料アンモニア需要の増大
- 少子高齢化の進展によるライフサイエンス分野の設備投資増加
- 工場自動化に伴うスマートファクトリーの需要増加

**中長期的なリスク**

- 脱炭素社会への移行の遅れによる、新エネルギー分野への投資停滞
- 世界の景気停滞に伴う、顧客の設備投資の減少
- ウクライナ情勢を背景とする資機材価格・輸送費等の高騰

**事業方針**

2021年度の国内市場では、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ました。当社は、エネルギーケミカル分野において、既存製油所の保全工事をはじめ、冷凍機油原料等の生産能力増強プロジェクトや絶縁用ポリエチレン製造設備増強プロジェクトを受注したほか、成長市場であるヘルスケア・ライフサイエンス分野については、低・中分子医薬品の合成原薬製造棟建設プロジェクトや複数の病院建設プロジェクト、化粧品工場などを受注し、国内案件全体としては、受注目標を上回る成果を上げることができました。加えて、株式会社IHIプラントが持つ医薬品製造プラントEPC事業の譲受に関する事業譲渡契約を締結するなどしました。

2022年度は、当社の強みであるバイオ技術が活用可能なライフサイエンス分野や、病院の老朽化に伴い改築・改造を中心とした案件の需要が見込まれるヘルスケア分野、更にブルー水素やSAFをはじめとする脱炭素関連案件などを中心に受注を積み上げ、受注目標の達成を目指していきます。

また、CVCファンドを活用した国内外のスタートアップ企業に対する投資などを通じて、今後国内で需要拡大が見込まれる新規分野への参入にも積極的に取り組むほか、保全分野におけるDX化などに関する取り組みも積極的に行っていきます。

事業概況：機能材製造事業

## 触媒・ファインケミカル分野

**対象分野**

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

日揮触媒化成株式会社  
代表取締役社長  
**平井 俊晴**



**成長機会**

- 製油所のケミカルリファイナリー対応への新触媒需要の拡大
- 環境意識の高まりを背景とする、シリカピーズを使用した化粧品材料や環境保全触媒の需要増大
- 高精細テレビや5Gの普及による反射防止材や半導体研磨材などの機能性塗料の需要増大



石油精製触媒（流動接触分解（FCC）触媒）

**中長期的なリスク**

- エネルギーの構造変化による石油精製触媒の需要減少
- ウクライナ情勢に伴う資機材価格・燃料費等の高騰

**事業方針**

2021年度は、触媒分野においては、新型コロナウイルス感染症のワクチン普及に伴い世界経済が回復傾向となり、燃料需要の増加とともに国内外製油所の稼働率が上昇したことから、国内外の石油精製触媒の需要が回復しました。ファインケミカル分野においても、化粧品材料、自動車排ガス浄化触媒装置の把持材（サポート材）向けに使用されるシリカゾルや、眼鏡のコート材料の需要が回復しました。2022年度は、世界経済の動向を注視しながら触媒分野においてはFCC触媒とケミカル触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、環境保全触媒におけるクリーンエネルギーに対応した材料開発および新分野への展開等を目指していきます。ファインケミカル分野では、シリカゾルの新規研磨材の立ち上げ、機能性塗料の拡販および多用途展開、化粧品材料のプラスチックビーズ代替品とオプト材の拡販、多用途展開等に注力していきます。

## ファインセラミックス分野

**対象分野**

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

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**



**成長機会**

- 5Gの普及による光通信関連部品、半導体製造装置関連部品の需要増大
- 電気自動車、ハイブリッド車の普及拡大による高熱伝導窒化ケイ素基板の需要増大

**中長期的なリスク**

- ウクライナ情勢に伴う資機材価格・燃料費等の高騰



増産のための設備投資が決定した高熱伝導窒化ケイ素基板の生産工場

**事業方針**

2021年度は、半導体関連市場の需要拡大を背景に関連製品の需要が増加し、半導体製造装置関連部品を中心に受注が増加しました。また、電気自動車やハイブリッド車向けの高熱伝導窒化ケイ素基板については、2020年10月に完成した新工場から出荷したサンプル品が顧客の認定評価に合格し、製造・製品出荷を本格化させました。同工場においては、2022年度に入ってから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など、将来的な収益の柱の一つとして取り組みを強化しています。2022年度は、半導体製造装置関連部品および高熱伝導窒化ケイ素基板における設備投資や人員補強を継続的に行い、受注拡大や品質向上に取り組むとともに、光通信用回路基板の新規顧客の獲得や新規分野参入にも挑戦し、ファインセラミックス分野の売上拡大を目指していきます。

## 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。)のワクチン接種の進展に伴い世界経済は回復傾向にあったものの、度重なる変異株の発生により回復状況は国や地域で差異がありました。また、SDGs(持続可能な開発目標)やパリ協定等の世界的な潮流を受け、世界の脱炭素化に向けた大きな流れが不可避となっています。当連結会計年度終盤にはウクライナ情勢を受け資源価格の上昇が加速するなど、資機材価格や輸送費などに影響をおよぼし始めています。

先行き不透明な事業環境が続いているものの、日揮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、当該マーケットを構成する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、クリーンエネルギー、非鉄製錬等)および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)ともに、当連結会計年度後半からエネルギー需要の回復が進み、更にエネルギー安全保障の観点から、より環境負荷が少ない天然ガス(液化天然ガス(LNG)を含む)の重要性が高まり、産油・産ガス諸国において設備投資計画を再開する動きが出始めました。このほかアジア地域を中心に脱炭素化の動きを背景とした再生可能エネルギー発電や産業インフラ関連の投資が進展するなど、徐々に明るい兆しが見え始めました。また、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ました。

機能材製造事業では、触媒・ファインケミカル分野においては、世界経済が回復傾向にあり、また燃料需要の増加とともに国内外製油所の稼働率が回復傾向にあったことなどにより、顧客の製品需要も回復に向かいました。ファインセラミックス分野では、世界的な半導体関連市場の活況を背景に、顧客の製品需要は全般的に増加しました。

なお、当社グループは、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

日揮グループの当連結会計年度の経営成績は、売上高4,284億1百万円(前期比1.3%減)、営業利益206億88百万円(前期比9.6%減)、経常利益300億28百万円(前期比17.7%増)、親会社株主に帰属する当期純損益は特別損失としてイクシス関連損失575億76百万円を計上した結果、355億51百万円の損失(前期は51億41百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)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5,333億43百万円となり、前連結会計年度末に比べ150億15百万円の減少となりました。これは主に現金預金が198億77百万円増加したものの、未収入金が326億73百万円減少、貸倒引当金が33億86百万円増加したことによるものです。固定資産は1,609億30百万円となり、前連結会計年度末に比べ67億60百万円の増加となりました。これは主に有形固定資産が28億79百万円、無形固定資産が28億9百万円、投資その他の資産が10億72百万円増加したことによるものです。

この結果、総資産は6,942億74百万円となり、前連結会計年度末に比べ82億54百万円の減少となりました。

#### ▶ 負債

当連結会計年度末における流動負債は2,538億36百万円となり、前連結会計年度末に比べ567億81百万円の増加となりました。これは主に工事損失引当金が32億5百万円減少したものの、支払手形・工事未払金等が214億80百万円、1年内償還予定の社債が300億円、契約負債が前連結会計年度末の未成工事受入金と比較して90億49百万円増加したことによるものです。固定負債は527億75百万円となり、前連結会計年度末に比べ350億82百万円の減少となりました。これは主に社債が300億円、長期借入金が52億87百万円減少したことによるものです。

この結果、負債合計は3,066億12百万円となり、前連結会計年度末に比べ216億99百万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3,876億62百万円となり、前連結会計年度末に比べ299億53百万円の減少となりました。これは主に為替換算調整勘定が38億20百万円増加したものの、親会社株主に帰属する当期純損失を355億51百万円計上したことなどによるものです。

この結果、自己資本比率は55.8%(前連結会計年度末は59.4%)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2,600億円、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800億円、国内分野で1,600億円の合計5,000億円の受注を目指しました。前連結会計年度に引き続き不透明感の強い環境のなかで、実現可能性の高い案件を中心に積極的な営業活動を展開しましたが、受注を期待した一部プロジェクトについて資機材価格や輸送費などの上昇を受けて顧客との最終交渉に時間を要するなどしたために、連結受注高は3,159億円に留まりました。

エネルギーソリューションズ分野では、ナイジェリアにおける浮体式LNG(液化天然ガス)生産施設の概念設計役務を受注したほか、マレーシアにおける浮体式LNG生産施設の基本設計役務やサウジアラビア法人において既設NGL(天然ガス液)プラント増強工事などを受注しました。また、アゼルバイジャン向けに我が国の技術・知見を活用した太陽光・風力発電によるグリーン水素・アンモニア生産を想定した設備・インフラ整備の実現可能性調査<sup>\*1</sup>を行い、同国の将来的なグリーンアンモニアの発電・輸出向け大規模生産、およびインフラ整備に関するロードマップの策定に取り組むなどしました。

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、マレーシアにおけるコンタクトレンズ製造工場建設プロジェクト、バングラデシュにおける工業団地インフラ工事プロジェクト、台湾におけるLNG受入基地建設プロジェクト、フィ

リピン法人においてメガソーラー発電所建設プロジェクトを受注するなど、提案型・構想型での顧客開拓や案件の組成・獲得を目指してきた営業活動の成果が出始めました。また中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025(BSP2025)」で掲げる重点戦略のなかの「EPC事業の成長市場・分野への拡大」の実現に向けて、アジア太平洋地域を対象とした営業・プロジェクト遂行体制強化の一環として、2022年1月1日付でJGCアジアパシフィック社をシンガポールに設立しました。更に多様化する水インフラの課題解決に貢献するため、水の総合コンサルタント会社である株式会社日水コンと海外における水インフラ分野に関する業務提携契約を締結するなどしました。

国内分野では、既存製油所の保全工事、化学品受託生産設備の建設プロジェクトや冷凍機油原料等の生産能力増強プロジェクト、絶縁用ポリエチレン製造設備増強プロジェクトを受注したほか、低・中分子医薬品の合成原薬製造棟建設プロジェクトならびに核酸医薬製造工場建設プロジェクト、複数の病院建設プロジェクトなどを受注しました。加えて、株式会社IHIプラントが持つ医薬品製造プラントEPC事業の譲受に関する事業譲渡契約を締結するなどしました。

加えて、建設工事における3Dプリンタの本格的な導入、ひいてはプラント建設のDX化に向けた取り組みの一環として、国内プラント建設現場において建設用3Dプリンタの有効性の実証に着手しました。

このほか、国内外のスタートアップ企業を対象に、当社グループとして総額100億円の投資枠を新たに設定し、この投資枠の枠組みのなかで、独立系ベンチャーキャピタルであるグローバル・ブレイン株式会社と運用総額50億円のコーポレートベンチャーキャピタル「日揮みらいファンド」を設立しました。同ファンドを通じて、間葉系幹細胞(MSC)を用いた再生医療に取り組む企業、脳卒中患者の歩行障害に対して独自の音楽療法に基づくデジタル治療を展開する企業、核融合領域で先進的な技術を有する企業、および風向きや風速を立体的に把握する測定技術を持つ企業へ出資を行いました。

加えて、旭化成株式会社と共同で、大規模水素製造システムを活用したグリーンケミカル実証プロジェクト<sup>\*2</sup>を開始したほか、コスモ石油株式会社や株式会社レボインターナシヨ

### 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	377,995	△2.7	44,250	8.7	6,155	32.1
営業利益	13,221	△21.4	7,296	25.4	1,006	433.9

価値創造の結果

財政状態および経営成績の分析

ナルと共同で、日本国内において商業規模での持続可能な航空燃料(SAF)の生産・供給を目指し、廃食油を原料としたバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの実証・構築<sup>※3</sup>に向けた事業開発に着手しました。また、岩谷産業株式会社や豊田通商株式会社と共同で、国内の都市部における廃プラスチックのガス化リサイクルによる地域低炭素水素モデル構築に向けた調査事業<sup>※4</sup>や、帝人株式会社および国立大学法人東京大学とともに、持続可能な繊維産業のエコシステム構築に向けた産学連携のワーキンググループを立ち上げました。更に株式会社ブリヂストン、国立研究開発法人産業技術総合研究所、国立大学法人東北大学およびENEOS株式会社と共同で、使用済タイヤから合成ゴム素原料であるイソプレンを製造するケミカルリサイクル技術の共同研究<sup>※5</sup>も開始しました。

※1：経済産業省「令和3年度質の高いエネルギーインフラの海外展開に向けた事業実施可能性調査事業」として採択  
 ※2：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」として採択  
 ※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」として採択  
 ※4：NEDO「水素社会構築技術開発事業/地域水素利活用技術開発/水素製造・利活用ポテンシャル調査」として採択  
 ※5：NEDO「グリーンイノベーション基金事業/CO<sub>2</sub>等を用いたプラスチック原料製造技術開発」として採択

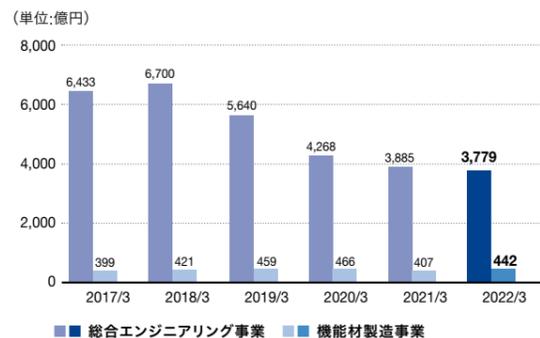
機能材製造事業

触媒分野においては、COVID-19のワクチン接種の進展に伴って世界経済が回復傾向にあり、燃料需要が徐々に回復したことなどから、FCC触媒をはじめとする国内外の触媒の需要が回復しています。

ファインケミカル分野においては、ハードディスクなどの研磨材向けシリカゾルに加え、自動車排ガス浄化触媒装置のサポート材向けシリカゾル、機能性塗料材、化粧品材、オプト材の需要が回復に向かいました。

ファインセラミックス分野においては、半導体関連市場の需要拡大を背景に関連製品の需要が増加しました。また、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は、

報告セグメント別売上高



2020年に完成した新量産工場から出荷したサンプル品が顧客の認定評価に合格し、製造・製品出荷が本格化しました。加えて、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のセラミックス事業の譲受に関して、同社との協議が合意に至り、2021年12月28日付で本事業の譲受に関する契約を締結しました。当社グループが保有する非酸化物系セラミックスの材料・加工技術に、同社の量産技術・材料技術を融合させることにより、半導体や次世代自動車等の成長分野における新製品開発の実現性を高めていくことが期待されます。

キャッシュ・フロー

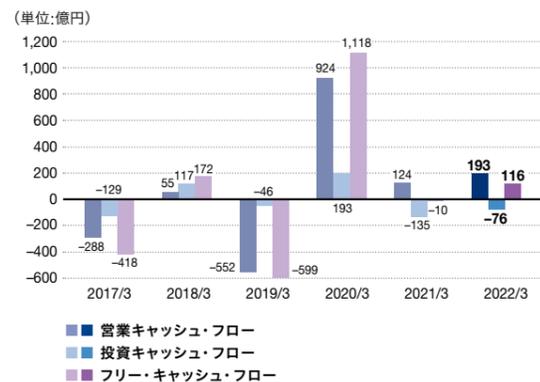
当連結会計年度の連結ベースの現金及び現金同等物は、前連結会計年度末と比較し197億27百万円増加し、2,880億9百万円となりました。

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損失が272億60百万円になりましたが、未収入金の減少などにより、結果として193億11百万円の増加(前連結会計年度は124億67百万円の増加)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76億95百万円の減少(前連結会計年度は135億20百万円の減少)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払などにより1億48百万円の減少(前連結会計年度は1億96百万円の増加)となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



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、3,159億56百万円となりました。

総合エンジニアリング事業の分野別、地域別の受注高の詳細については下記のとおりです。

	2021年3月期	2021年3月期 (構成比)
石油・ガス・資源開発関係	412	6.0%
石油精製関係	4,332	63.4%
LNG関係	367	5.4%
化学関係	232	3.4%
発電・原子力・新エネルギー関係	1,284	18.8%
生活関連・一般産業関係	99	1.5%
環境・社会施設・情報技術関係	45	0.7%
その他	55	0.8%

なお当連結会計年度から、受注高の集計区分を変更しています。

	2022年3月期	2022年3月期 (構成比)
エネルギー・トランジション関係		
石油・ガス関係	928	30.0%
LNG関係	480	15.5%
化学関係	483	15.6%
クリーンエネルギー関係	286	9.2%
その他	25	0.8%
ヘルスケア・ライフサイエンス関係	832	26.9%
産業・都市インフラ関係	56	1.8%
その他	2	0.2%

	2021年3月期	2022年3月期	2022年3月期 (構成比)
日本	1,821	1,708	54.1%
アジア	99	679	21.5%
中東	4,521	637	20.2%
アフリカ	173	20	0.6%
北米、その他	215	113	3.6%

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においては、COVID-19の感染拡大の状況や、需給逼迫による幅広い資源価格の高騰、更に足元ではウクライナ情勢が資源価格上昇を加速させていることなどによって先行き不透明な事業環境が続くことが想定されます。一方で、2021年後半に発生した欧州における天然ガス需給の逼迫や、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の天然ガスおよびLNGの重要性が高まっており、中長期的なエネルギーの安定供給を見据えた顧客の設備投資が今後再開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、エネルギーやインフラ需要は引き続き拡大していくが見込まれており、顧客の設備投資は着実に実行されていくことが期待されます。

国内分野では、既存製油所の保全工事、ヘルスケア・ライフサイエンス、および水素をはじめとする脱炭素関連分野での顧客の設備投資が期待されます。

なお、現在遂行中のプロジェクトにおけるCOVID-19の感染拡大による工事遅延等の業績への影響、ならびにウクライナ情勢などを背景とする資機材価格および輸送コストの高騰の影響については、今後の動向を注視していきます。

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、環境保全触媒におけるクリーンエネルギーに対応した材料開発および新分野への展開を目指します。ファインケミカル分野では、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では、光通信回路基板の新規顧客獲得や新分野参入のほか、半導体関連製品および高熱伝導窒化ケイ素基板では、さらなる品質向上とともに設備投資や人材補強による受注拡大に取り組んでいきます。

なお、COVID-19の感染拡大による本事業への影響、ならびにウクライナ情勢などを背景とする原材料および燃料費高騰の影響については、今後の動向を注視していきます。

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	前連結会計年度末 (2021年3月31日)	当連結会計年度末 (2022年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金預金	268,281	288,159
受取手形・完成工事未収入金等	143,064	—
受取手形・営業債権及び契約資産等	—	141,222
未成工事支出金	20,848	23,804
商品及び製品	5,592	6,659
仕掛品	2,651	2,970
原材料及び貯蔵品	3,874	3,596
未収入金	97,097	64,423
その他	7,124	6,069
貸倒引当金	△176	△3,562
流動資産合計	548,359	533,343
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物・構築物	61,504	74,181
機械、運搬具及び工具器具備品	60,190	71,133
土地	18,552	18,617
リース資産	1,056	1,079
建設仮勘定	17,835	803
その他	4,259	4,795
減価償却累計額	△96,744	△101,075
有形固定資産合計	66,654	69,534
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	4,830	7,228
その他	2,036	2,447
無形固定資産合計	6,867	9,676
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	54,199	55,837
長期貸付金	7,952	8,640
退職給付に係る資産	859	1,506
繰延税金資産	15,532	13,557
長期未収入金	9,601	10,872
その他	5,432	5,129
貸倒引当金	△12,929	△13,824
投資その他の資産合計	80,648	81,720
固定資産合計	154,170	160,930
<b>資産合計</b>	<b>702,529</b>	<b>694,274</b>

(単位:百万円)

負債の部	前連結会計年度末 (2021年3月31日)	当連結会計年度末 (2022年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金等	41,777	63,258
短期借入金	224	2,167
1年内償還予定の社債	—	30,000
1年内償還予定の長期借入金	364	8,660
未払法人税等	1,263	5,244
契約負債	—	109,756
未成工事受入金	100,707	—
賞与引当金	6,385	6,880
役員賞与引当金	61	274
工事損失引当金	3,590	384
完成工事補償引当金	1,317	1,074
その他	41,362	26,135
流動負債合計	197,055	253,836
<b>固定負債</b>		
社債	50,000	20,000
長期借入金	16,783	11,496
退職給付に係る負債	15,325	15,884
役員退職慰労引当金	219	210
繰延税金負債	1,049	1,089
再評価に係る繰延税金負債	1,014	1,014
その他	3,463	3,080
固定負債合計	87,857	52,775
<b>負債合計</b>	<b>284,912</b>	<b>306,612</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	23,611	23,672
資本剰余金	25,709	25,770
利益剰余金	380,402	342,198
自己株式	△6,739	△6,740
株主資本合計	422,983	384,901
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	5,571	6,311
繰延ヘッジ損益	248	3,786
土地再評価差額金	△10,891	△10,891
為替換算調整勘定	△358	3,462
退職給付に係る調整累計額	△432	△424
その他の包括利益累計額合計	△5,862	2,244
<b>非支配株主持分</b>	<b>495</b>	<b>517</b>
<b>純資産合計</b>	<b>417,616</b>	<b>387,662</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>702,529</b>	<b>694,274</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	433,970	428,401
売上原価	390,188	383,029
売上総利益	43,782	45,372
販売費及び一般管理費	20,901	24,683
営業利益	22,880	20,688
営業外収益		
受取利息	1,320	1,060
受取配当金	897	2,103
持分法による投資利益	2,187	3,014
為替差益	—	2,528
その他	783	1,124
営業外収益合計	5,189	9,831
営業外費用		
支払利息	180	419
為替差損	2,058	—
その他	324	72
営業外費用合計	2,563	491
経常利益	25,506	30,028
特別利益		
投資有価証券売却益	1,844	799
関係会社清算益	—	179
その他	24	8
特別利益合計	1,868	987
特別損失		
減損損失	2,911	—
投資有価証券評価損	1,357	397
イクシス関連損失	—	57,576
その他	662	301
特別損失合計	4,930	58,275
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	22,444	△27,260
法人税、住民税及び事業税	13,974	7,773
法人税等調整額	3,261	463
法人税等合計	17,235	8,236
当期純利益又は当期純損失(△)	5,208	△35,496
非支配株主に帰属する当期純利益	67	54
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(△)	5,141	△35,551

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	5,208	△35,496
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,330	653
繰延ヘッジ損益	4,596	2,855
為替換算調整勘定	16,406	3,220
退職給付に係る調整額	1,057	△4
持分法適用会社に対する持分相当額	△674	1,410
その他の包括利益合計	24,717	8,135
包括利益	29,925	△27,360
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	29,858	△27,415
非支配株主に係る包括利益	67	54

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	23,554	25,653	375,641	△6,739	418,109
当期変動額					
新株の発行	56	56			113
剰余金の配当			△3,028		△3,028
親会社株主に帰属する当期純利益			5,141		5,141
自己株式の取得				△0	△0
連結範囲の変動			1,641		1,641
持分法の適用範囲の変動			1,006		1,006
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	56	56	4,760	△0	4,874
当期末残高	23,611	25,709	380,402	△6,739	422,983

	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	2,205	△1,004	△10,891	△16,491	△1,411	△27,592	463	390,979	
当期変動額									
新株の発行								113	
剰余金の配当								△3,028	
親会社株主に帰属する 当期純利益								5,141	
自己株式の取得								△0	
連結範囲の変動		△2,249		△54		△2,303		△662	
持分法の適用範囲の変動		△647		△34	△0	△683		323	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	3,365	4,150	—	16,221	979	24,717	32	24,749	
当期変動額合計	3,365	1,252	—	16,132	978	21,730	32	26,636	
当期末残高	5,571	248	△10,891	△358	△432	△5,862	495	417,616	

当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
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

	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	

## 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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	22,444	△27,260
減価償却費	6,432	7,202
減損損失	2,911	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	98	3,712
受取利息及び受取配当金	△2,218	△3,164
支払利息	180	419
為替差損益(△は益)	△2,320	△4,419
持分法による投資損益(△は益)	△2,187	△3,014
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	—	3,326
売上債権の増減額(△は増加)	3,450	—
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,685	△3,742
仕入債務の増減額(△は減少)	△27,457	19,072
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,844	△799
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,281	353
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△7,454	△3,251
投資有価証券評価損益(△は益)	1,357	397
契約負債の増減額(△は減少)	—	8,739
未成工事受入金の増減額(△は減少)	17,719	—
未収入金の増減額(△は増加)	3,479	33,328
未払金の増減額(△は減少)	△512	△13,437
その他	10,276	△895
小計	24,760	16,567
利息及び配当金の受取額	3,344	5,341
利息の支払額	△182	△419
法人税等の支払額	△15,455	△2,177
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,467	19,311
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△8,719	△5,467
有形固定資産の売却による収入	45	9
投資有価証券の取得による支出	△5,626	△2,435
投資有価証券の売却による収入	2,095	2,835
無形固定資産の取得による支出	△1,487	△4,339
有償減資による収入	—	1,064
その他	171	637
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,520	△7,695
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期借入れによる収入	3,407	1,617
長期借入金の返済による支出	△63	△370
社債の発行による収入	20,000	—
社債の償還による支出	△20,000	—
配当金の支払額	△3,030	△3,031
非支配株主への配当金の支払額	△34	△33
短期借入金の純増減額(△は減少)	17	1,819
自己株式の純増減額(△は増加)	△0	△0
その他	△99	△148
財務活動によるキャッシュ・フロー	196	△148
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,342	7,968
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,485	19,436
現金及び現金同等物の期首残高	261,898	268,281
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,896	291
現金及び現金同等物の期末残高	268,281	288,009

## グループ会社一覧

(2022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 <sup>※1</sup>
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	S\$1,500,000	100% (100%)
	● JGC ASIA PACIFIC (M) SDN. BHD.	マレーシア	MYR750,000	100% (100%)
	● JGC Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	VND519,831,000,000	100% (62%)
	● Japan NuScale Innovation,LLC <sup>※2</sup>	アメリカ	US\$61,000,000	(69%)
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	● 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 <sup>※1</sup>
● 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 <sup>※1</sup>
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\$56,050,000	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	OMR500,000	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	S\$31,634,000	26%

※1 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。  
 ※2 Japan NuScale Innovation,LLCの持分は、100分の50超ですが、共同支配企業であるため関連会社としています。

価値創造の結果

## 株式・株主情報

(2022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

259,336,682株

### 株主総数

28,473名

### 株主名簿管理人

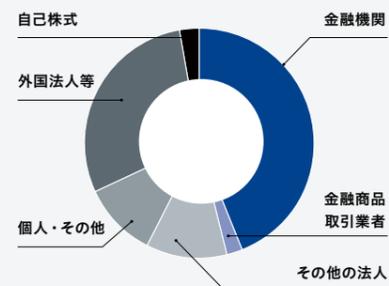
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号  
三菱UFJ信託銀行株式会社

### 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)	54,515	21.58
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,719	13.74
日揮商事株式会社	12,112	4.79
公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口	8,433	3.33
株式会社三井住友銀行	5,500	2.17
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,929	1.55
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,626	1.43
THE BANK OF NEW YORK 133972	3,560	1.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,938	1.16
株式会社みずほ銀行	2,899	1.14

(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6,750千株(2.60%、第5位)を保有していますが、上記の大株主から除いています。  
3 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

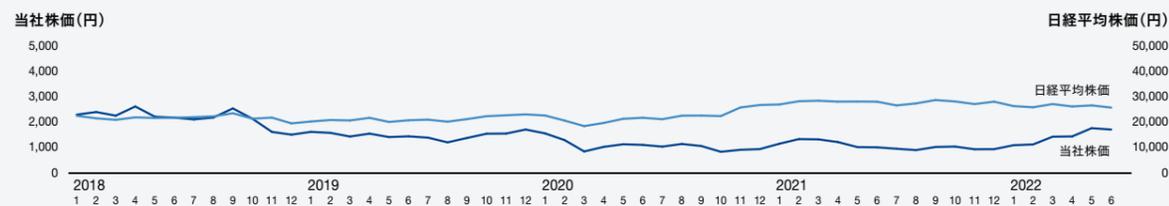
### 株式の分布状況



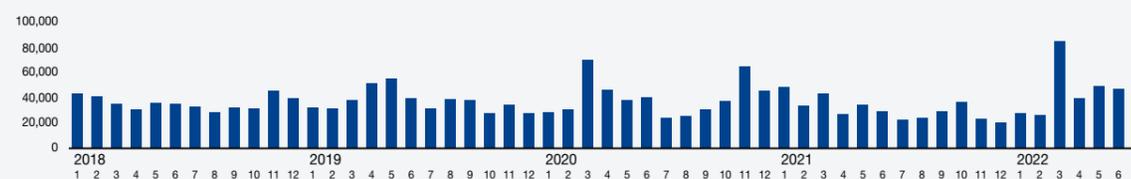
区分	(%)
金融機関	43.90
金融商品取引業者	2.35
その他の法人	11.48
個人・その他	10.52
外国法人等	29.15
自己株式	2.60

小数点第3位を四捨五入しています。

### 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

(2022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

23,672,780,000円

### 従業員数

283名(連結ベース:7,275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

