

JGC Report

2021

統合報告書

**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  
[www.jgc.com](http://www.jgc.com)

Enhancing planetary health

**JGC** 日揮ホールディングス株式会社



今、大きな変化が訪れている

# The world is changing

今、世界は大きな変化の時代に入っています。人口増加に伴うエネルギー需要の増大、温室効果ガスの増加、廃棄物問題の深刻化、都市への人口集中、少子高齢化など、地球規模で解決すべき様々な課題が顕在化しています。

こうした課題の解決に貢献するために、企業には従来の事業の延長線上ではなく、新たな発想による変革が求められています。



「第3の変革」で未来へ

# Enhancing planetary health

日揮グループは創業以来、激変する市場環境の変化を予測し、自らを変革することで持続的な成長を実現してきました。これまでの変革を通じて培ってきた独自のビジネスアプローチや強みをもとに、さらに幅広い社会課題の解決に貢献する企業グループを目指して「第3の変革」に取り組み、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

## Contents

マネジメントメッセージ		CHAPTER 04	
会長メッセージ	5	コーポレート・ガバナンスの強化	
社長メッセージ	9	社外取締役メッセージ	63
CFOメッセージ	13	コーポレート・ガバナンス	66
		品質マネジメント	74
CHAPTER 01		コンプライアンス	75
価値創造の全体像		リスクマネジメント	77
たゆまぬ自己変革の歴史	17	役員紹介	79
「変革」を可能にしてきた日揮グループの強み	21	株主・投資家とのエンゲージメント	80
価値創造のメカニズム	23		
		CHAPTER 05	
CHAPTER 02		価値創造の結果	
「第3の変革」へ		財務ハイライト	83
日揮グループのパーパス	27	ESGデータハイライト	85
日揮グループのマテリアリティ	29	連結セグメント情報	86
長期経営ビジョン	31	総合エンジニアリング事業	87
中期経営計画	35	機能材製造事業	90
		財政状態および経営成績の分析	91
CHAPTER 03		連結財務諸表	95
重要な経営基盤の強化		グループ会社一覧	102
価値創造の原動力		株式・株主情報	103
人財力	47	会社概要	104
技術力	51		
プロジェクトリスク対応力	53		
事業パートナー	55		
持続的な成長のために			
労働安全衛生	58		
気候変動への対応	59		

### 編集方針

#### 本レポートの発行目的

当社は、2015年より「JGCL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

2020年4月～2021年3月(2020年度)を原則としつつ、一部2021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

「JGCL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webサイトを参照ください。

#### 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、VRF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ドランスを参照しています。

会長メッセージ

# 長期経営ビジョン 「2040年ビジョン」を策定

## 持続可能な社会へのうねりは、 日揮グループにとって追い風

2020年は、新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)拡大による世界経済の低迷を背景とするエネルギー需要の減少によって、1年を通して不透明感が強い市場環境が続きました。2021年に入り、先進国でワクチン接種が拡大し、さらに各国の財政出動の効果も出始め、IMF(国際通貨基金)が4月に発表した見通しでは、2021年の世界経済成長率(実質GDP伸び率)は6.0%に引き上げられました。しかし、先進国、開発途上国の間で回復にばらつきがあり、また変異ウイルスの感染が拡大するなど、世界はいまだ予断を許さない状況にあります。

私は、2020年来、世界全体が先行きの見通しが困難な状況にあった中で、ただひとつ明確になったことがあると感じています。それは、世界が持続可能な社会の実現に向かって動き出したことであり、そのうえで解決すべき最も重要な課題である気候変動に対応する低・脱炭素化の動きは想定以上に加速しています。

資源開発ビジネスを手掛けるオイルメジャーが、相次いで低・脱炭素化に向けた戦略を発表したのはこの流れを象徴するものであり、IEA(国際エネルギー機関)が2021年5月に発表した2050年ネットゼロに向けたロードマップは、低・脱炭素化という社会課題がエネルギー産業の持続的成長に大きく影響を与える可能性があることを突き付けました。

こうした動きを捉えて、株主・投資家の皆さまからは「世界的な低・脱炭素化の加速は、オイル&ガス分野のEPC事業をメインビジネスとしてきた日揮グループの持続的な成長に強いブレーキをかけるのではないかと」というご指摘をいただくことがあります。私はその問いに対して明確に「NO」と申し上げたいと思います。

日揮グループは、前身である日本揮発油株式会社が1928年に創業して以来、一貫して時代の要請に応じて変革を繰り返しながら、産業や社会の基盤を支える存在として、ビジネスを展開し続けてきました。2021年5月に発表した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」では、世界が持続可能な社会に向かっていく今後の事業環境の変化を踏まえ、企業グループとしてのパーパス(存在意義)を「Enhancing planetary health」と再定義し、創業以来の企業姿勢を継承しつつ長期的でグローバルな視座のもと、新たに人と地球の健やかな未来作りに貢献する企業グループになることを目標に据えました。そして、変化が著しい環境の中においても確実に持続的成長を果たしていくための道筋と戦略を明らかにしました。

日揮グループは、これまでオイル&ガス分野のEPC事業をメインビジネスとして、「エネルギーと環境の調和」に取り組むべき課題の中心に据えて事業を展開してきました。しかし、今後は新たなパーパス「Enhancing planetary health」のもと、取り組むべき社会課題を「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」の3つに定め、①エネルギー・トランジション、②ヘルスケア・ライフサイエンス、③高機能材、④資源循環、⑤産業・都市インフラの5つのビジネス領域で、各課題の解決に取り組んでいきます。日揮グループにとってこれらのビジネス領域のいずれもが、これまで蓄積してきた高度なエンジニアリング技術や卓越したプロジェクトマネジメント力、高度かつ独自の機能材製造技術を活かすことのできる、いわば地続きの分野です。つまり、低・脱炭素化の加速を含めて、持続可能な社会に向かう世界の強いうねりは、日揮グループにとって決して持続的成長を妨げる逆風ではなく、むしろ我々の強みを十二分に発揮して持続的成長を強く後押しする追い風になると考えています。

# CEO Message

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、OIS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月より現職。

## 会長メッセージ

2040年の企業グループ像は、売上高ベースでエネルギー・トランジションが60%、それ以外が40%。ビジネスモデル別では多角化を進め、EPC事業が60%、非EPC事業が40%とすることを目指します。数値目標として営業利益ベースで、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の達成時期である2040年度は、1,500~2,000億円を掲げました。収益貢献までの時間軸の観点から、エネルギー・トランジションをコア事業、ヘルスケア・ライフサイエンスと高機能材を成長事業、資源循環と産業・都市インフラを将来事業と位置付け、2040年までの期間を幾つかのフェーズに区分して順に各ビジネス領域の収益創出を図ります。

日揮グループは、この長期経営ビジョン「2040年ビジョン」によってオイル&ガス分野のEPC事業に依存してきた経営からの脱却を図っていきます。そして、幅広いビジネス領域において多様なビジネスモデルによって新たな市場、新たなビジネスを創出しながら、持続可能な社会の実現に向かう大きなうねりを追い風として、持続的な成長を実現します。

### 必要不可欠な3つの トランスフォーメーション(変革)

今後、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で掲げた数値目標を達成し、持続的な成長を確実に図っていくためには、取り組んでいくビジネス領域は地続きではあるものの、「ビジネス領域」、「ビジネスモデル」、「組織」の3つの観点で現在の延長線上の改革とは異なる次元のトランスフォーメーションが必要不可欠であると認識しています。

拡大を目指す5つのビジネス領域のうち、世界が持続可能な社会を実現するうえで大きな影響を及ぼすエネルギー・トランジション分野は、オイル&ガス分野のEPC事業を通じて蓄積してきた日揮グループの強みを十二分に発揮し得る分野であり、オイル&ガス分野の低炭素化とクリーンエネルギーの普及・促進に取り組み、世界のエネルギー・トランジションの先頭に立って牽引するエンジニアリング会社として貢献していきたいと考えています。

「ビジネスモデル」のトランスフォーメーションでは、EPC事業を起点としたライセンスビジネス、コンサルティング・PMC<sup>※1</sup>、保全・デジタルO&M<sup>※2</sup>などのビジネスモデルに拡大していくだけでなく、2040年に向けてこれまでにない新たな技術を核とした事業に取り組むための価値協創のニーズも高まってくると予測しており、プラットフォームビジネスや、新規市場を創出するための事業投資・事業参画といった新たなビジネスモデルへの拡大を図っていきます。また、すでに非EPC事業として重要な役割を果たしている機能材製造事業についても、新製品開発の体制強化とスピードアップを図るなどして、事業拡大を加速させていきます。

さらに、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進めていくうえで基盤となる「組織」のトランスフォーメーションの観点では、日本本社から各国・地域の顧客にアプローチしてきた体制に加えて、現地拠点から顧客にアプローチし、現地拠点で遂行する「地産地消型」のリージョナル経営体制の強化を図っていく考えです。また、新規事業を生み出しながら、既存事業で培った技術力を活かして大きく育てるサイクルを繰り返していく持続的なイノベーションを創出する文化の醸成にも注力します。加えて日揮グループが、Planetary healthの向上に向けた変革を通じて、持続的企業価値向上を実現していく決意の証として「2050年カーボンニュートラル」を宣言し、省エネルギー化、再生可能エネルギー利用等による自社の企業活動のCO<sub>2</sub>排出量のネットゼロを目指していきます。

※1 PMC：Project Management Consultant  
※2 O&M：Operation and Maintenance

### コーポレート・ガバナンスを継続的に強化

日揮グループは、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」のもとで新たな領域への挑戦とビジネスモデルや組織の変革に取り組んでいくこととなります。そのため、今後のコーポレート・ガバナンスにおいては、「攻め」の経営を促す体制を整えると同時に、新たな挑戦に伴うリスクの多様化に備えた「守り」の強化も必要になります。更に、これまでとは異



マネジメントメッセージ

なる次元のトランスフォーメーションを実現していくためには、多様な視点を経営に取り込んでいく必要があると考えています。これまでも社外取締役の増員を進め、社外取締役からは「攻め」と「守り」のバランスが取れた提言をいただけてきましたが、2021年6月の株主総会において八尾紀子氏を新たに社外取締役に選任し、より一層、多様な意見が反映される体制となりました。

私は、社外取締役の多様な意見を経営に反映し、実効性が高い取締役会の運営を徹底していくことで取締役会議長としての責務を果たしていく考えです。

### 厳しい環境下で開始する「挑戦の5年間」

2021年度から2025年度は、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の目標達成に向けたファーストフェーズ、「挑戦の5年間」と位置付け、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」の目標達成に全力を挙げていく所存です。

2021年度の業績見通しは、昨年からのCOVID-19拡大の影響による世界経済の低迷を背景とした不透明なマーケット環境の影響に加えて、イクシスLNGプロジェクトの特別損失の計上を受け、中期経営計画の初年度を飾るに相応しい数値とは言えないのは事実です。

しかし、だからこそ私は、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の目標である持続的に成長し続ける企業グループを目指して、ビジネス領域、ビジネスモデル、それを支える組織のトランスフォーメーションを急がなければならない、という決意を新たにしています。

この変革は、日揮グループにとって1930年代に会社設立当初の目的であった石油精製業からエンジニアリング事業への転進を図った「第1の変革」、そして1960年代に海外市場に進出してプロジェクト遂行の高度化、事業分野の拡大を図り、グローバルエンジニアリングコントラクターの地位を築いた「第2の変革」に次ぐ、日揮グループにとっては歴史的な「第3の変革」であると、その重みを強く認識しています。日揮グループは、これら過去の変革を通じて独自の価値創造プロセスを構築し(P.23 価値創造のメカニズム)、右肩上がりの成長を実現してきました。CEOとして私の責務は、この「第3の変革」を確実に成し遂げ、さらなる持続的成長を実現していくために日揮グループを牽引していくことにあると認識し、強いリーダーシップを発揮していく所存です。

株主、投資家の皆さまにおかれては、持続可能な社会の実現に向けてこれまで以上に貢献の幅を広げ、さらなる持続的な成長を目指す日揮グループに対して、中長期的な視点で引き続きご支援をお願いいたします。

社長メッセージ

COO  
Message



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、2017年6月より現職。

激動の時代を生き抜く  
エンジニアリング企業

厳しい環境下で成果を上げた2020年度

2020年度は、先行きの見えない厳しい市場環境の中で、総合エンジニアリング事業の受注目標である6,700億円(海外オイル&ガス4,000億円、海外インフラ1,400億円、国内1,300億円)の達成に向けて、実現可能性の高い案件に営業活動を集中し、受注金額が4,000億円を超えるイラクの大型製油所近代化プロジェクトを受注するなど、目標の6,700億円を上回る6,830億円を受注することができました。このプロジェクトは、同国の復興、経済発展に資するプロジェクトであり、受注金額の大きさのみならず、当社にとって非常に意義の大きいプロジェクトであると捉えています。

業績については、COVID-19の感染拡大による様々な制約の中で、国内外でプロジェクトを着実に遂行し、親会社株主に帰属する当期純利益については、米国の資源開発案件の特別損失の計上により期初予想を下回ったものの、遂行中の一部案件の採算改善により売上総利益率は期初予想の9.0%を上回る10.1%となりました。2020年度は市場全体が不透明感に覆われ、世界のエンジニアリング会社のいずれもが厳しい状況に直面した中で、日揮グループは受注、業績ともに今後につながる着実な成果を上げることができたと評価しています。

中期経営計画の重点戦略と  
そのための戦略投資

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」に基づき、日揮グループはこれまで以上に幅広いビジネス領域を対象とし、多様なビジネスモデルで持続的な成長を目指していきます。

2021年度を初年度とする中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の対象期間は、長期経営ビジョンにおいて「挑戦の5年間」と位置付けており、最終年度となる2025年度の数値目標としては、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450億円を掲げました。

今後、日揮グループは2040年に向けて「エネルギー・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つのビジネス領域で持続的成長を目指していきますが、2025年度時点でビジネス領域としては「エネルギー・ランジション」が売上高の80%を占める見通しです。一方、ビジネスモデルの観点では従来のEPC事業を中心としながらも、新たなビジネスモデルの可能性も追求する方針ですが、2025年度はEPC事業が売上高の80%を占めることを想定しています。また、EPC事業以外のビジネスモデルとしては「高機能材製造」が中心となる見通しです。こうした見通しを踏まえ、中期経営計画では、3つの重点戦略として「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」を掲げ、重点的に取り組んでいく予定です。

1つ目の重点戦略である「EPC事業のさらなる深化」については、「大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化」と「EPC事業の成長市場・分野への拡大」に取り組んでいきます。「大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化」では、2022年以降に最終投資決定していく見込みである大型LNG計画を着実に受注していくほか、DXを活用したプロジェクト粗利益率の向上、受注競争力の向上のための各施策に取り組んでいく予定です。「EPC事業の成長市場・分野への拡大」では、アジア市場と国内市場

社長メッセージ



を成長市場と位置付け、LNG受入基地、ガス火力、太陽光・バイオマス発電、医薬・病院、ケミカルなどの成長分野での受注拡大を目指していきます。アジア市場では地産地消型のプロジェクト遂行を目指し、各地に擁するエンジニアリンググループ会社を統括するアジア・パシフィック拠点の新設を検討中です。

2つ目の重点戦略である「**高機能材製造事業の拡大**」は、既存事業の製品のラインナップを拡充することで収益の拡大を図るとともに、戦略製品であるケミカル触媒、CMP用研磨材をはじめとするファインケミカル新製品の開発と速やかな市場展開、さらに高熱伝導窒化ケイ素基板の生産拡大によって目標達成を目指していく方針です。カーボンリサイクル向け触媒、全固体電池用電解質、骨再生材料などの次世代事業の開発にも積極的に取り組んでいきます。

3つ目の重点戦略「**将来の成長エンジンの確立**」は、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の目標達成を見据えて、5つのビジネス領域において将来収益貢献が期待できる分野への種まきを目的とする戦略であり、「エネルギー・トランジション」で洋上風力発電、ブルー水素・燃料アンモニア、「資源循環」では廃プラスチック・廃繊維リサイクル、SAF (Sustainable Aviation Fuel) を注力分野として、EPC事

業のみならず、多様なビジネスモデルを駆使して中期経営計画期間中に積極的に取り組んでいきます。

さらに、これらの重点戦略で確実に成果を上げるために、各分野での戦略投資も積極的に推進します。「EPC事業のさらなる深化」では、EPCのDX強化を目指したデジタル投資をはじめ、ヘルスケア・ライフサイエンス分野などへの事業展開を進めるためのM&Aあるいは出資、「高機能材製造事業の拡大」では、生産設備拡大に向けた設備投資をはじめ、新製品開発に向けたR&D投資、「将来の成長エンジンの確立」では、洋上風力分野の港湾関連への設備投資、O&M事業への参画やEPCを獲得するための事業参画に向けた投資などを計画しています。このほか、すでに実施したSMR(小型モジュール原子炉)のEPC受注に向けた出資に加え、水素・燃料アンモニア分野での技術ライセンス獲得、廃プラスチック・廃繊維等のケミカルリサイクル分野での商業実証などへの出資を計画しています。

これら各分野への戦略投資は、日揮グループがビジネス領域を拡大し、多様なビジネスモデルによって持続的な成長と安定的な収益確保を図っていくために必要不可欠な施策であると考えており、中期経営計画期間中に総額2,000億円の戦略投資を実施する予定です。

2021年度の受注戦略

2021年度は、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」のファーストフェーズである、“挑戦の5年間”の中期経営計画「BSP2025」の初年度であり、極めて重要な年であると捉えています。私は社長COOとして、2021年度の受注目標、業績見通しの確実な達成と先述した中期経営計画で掲げた重点戦略の実行に全力を傾ける所存です。

2021年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は5,000億円(エネルギーソリューションズ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800億円、国内1,600億円)と設定しました。海外市場は引き続き不透明感の強いマーケット環境が予測されることから、2020年度と同様に実現可能性の高い案件の受注に注力していく方針を継続し、COVID-19収束後を見据えたエネルギー産業の動向変化や低・脱炭素化の進展による新たな市場創出の動きも注視しつつ、下記の各分野の営業方針により確実に受注目標を達成していく予定です。

エネルギーソリューションズ(旧海外オイル&ガス分野)では、2020年度から最終投資決定が延期され、2021年度中の実現が期待されるインドネシア向け非鉄製錬プラント建設プロジェクトや第1期プロジェクトに参画した米国向けガス化学プラント増設プロジェクトなどの期待案件の受注に注力し、受注目標2,600億円の達成を目指していきます。

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(旧海外インフラ分野)では、2020年度から継続的に顧客にアプローチしてきたインドネシア向けLNG火力発電設備、台湾向け貯蔵タンク、中東向け水処理設備などの中小規模案件の受注により、800億円の受注目標の達成を目指していきます。

国内事業では、COVID-19感染拡大の影響が比較的小さいインフラ関係の設備投資が継続的に実施されており、医薬品製造工場、病院、化学、原子力関連案件、ならびに製油所や石油化学プラントのメンテナンス案件の受注に注力し、2020年度に引き続き高水準の1,600億円の受注目

標の達成を目指していきます。

機能材製造事業は、半導体分野などにおける市場環境の回復を受け、ファインケミカル分野において明るい兆しが見え始めており、売上高400億円、営業利益50億円の業績見通しを上回る成果を上げたいと考えています。

2021年度の業績見通しは、2021年7月に開示したイクシスLNGプロジェクトに関する特別損失の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益を下方修正し、売上高4,700億円、売上粗利益380億円、営業利益160億円、経常利益190億円、親会社株主に帰属する当期純損失460億円となる見通しです。中期経営計画の初年度としては大変厳しい数字となりましたが、LNGカナダプロジェクト、イラクの製油所近代化プロジェクトなどの主要案件をはじめ、国内外で遂行中のすべてのプロジェクトに対し、引き続き確実なプロジェクト管理を行うことで収益を確保するとともに、機能材製造事業で業績見通しを上回る成果を目指していく所存です。

激動の時代の到来

私は今、日揮グループにとって激動の時代が到来していると感じています。再びエネルギー需要が回復する中で再開される、より環境に配慮した大型LNGプロジェクトなどの重要案件をいかにして確実に受注し、収益を上げていけるか。低・脱炭素化など持続可能な社会に向かって世界が加速していく中で急速に創出され始めた新たな市場において、いかにしてビジネスをリードする存在になっていけるか。

日揮グループを取り巻く市場環境がドラスティックに変化していこうとしている中で、“挑戦の5年間”の中期経営計画「BSP2025」は、まさにこうした激動の時代を生き抜いていくための日揮グループの戦略であり、私は、社長COOとして強い意志をもってこの戦略の実行を牽引し、確実に成果を上げていく所存です。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

## CFOメッセージ



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経営統括本部長CFOを経て、2020年4月より現職。

## 持続的成長のための財務戦略をリード

### イクシスLNGプロジェクトに関する特別損失の計上

まず、2021年度第1四半期においてイクシスLNGプロジェクトに係る特別損失を計上し、これに伴い2021年度通期業績予想の親会社株主に帰属する当期純利益が460億円の損失となる見込みとなったことをご報告させていただきます。これは、長らく懸案事項となっていた本件について、将来の経営の不確実性を極力排除し、今般策定した長期経営ビジョンと中期経営計画の目標達成に向けてグループとして集中していくために必要な会計処理を行ったものです。この損失はあくまで一過性のものであり、当社グループの健全かつ強固な財務基盤への影響は軽微であり、戦略投資をはじめとする中期経営計画に変更はありません。

### 中期経営計画の実現に向けた財務戦略

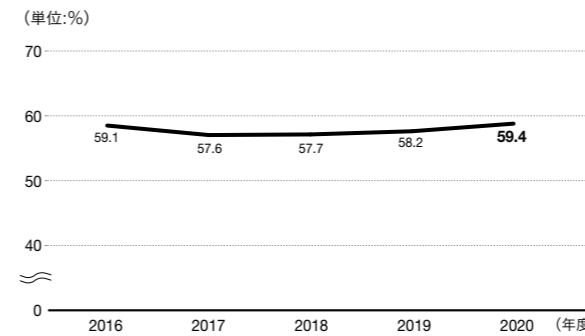
当社グループは、持続的な成長を実現していくための長期経営ビジョン「2040年ビジョン」と、2021～2025年度を計画期間とする中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を2021年5月に発表しました。長期経営ビジョン「2040年ビジョン」のファーストフェーズとなる中期経営計画「BSP2025」では、数値目標として2025年度の売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円の達成、およびROE(自己資本当期純利益率)10%を掲げています。これらの達成に向け、私はCFOとして、①健全かつ強固な財務基盤の維持、②機動的な戦略投資の実行、③中長期的な視座による株主還元増大、に取り組むことで日揮グループの持続的成長に貢献していく所存です。

### 健全かつ強固な財務基盤の維持

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」において、EPC事業の売上高に占める比率は2040年に60%にすることを想定していますが、2025年時点では依然として80%の水準で

推移することを見込んでいます。ランプサムEPCプロジェクトを中心としたEPC事業を支えるためには強固な財務基盤を維持していくことが顧客からの信頼性を維持し、また企業グループとして持続的に成長していくうえでも引き続き重要であると考えており、中期経営計画期間を通じて自己資本比率50%以上を安定的に維持していきたいと考えています。

### 自己資本比率の推移



### 機動的な戦略投資の実行

当社グループがビジネス領域の拡大とビジネスモデルの多様化を確実に推進していくためには、獲得するキャッシュを適切に戦略投資に振り向けていくことが必要です。

中期経営計画期間においては、5年間で総額2,000億円の戦略投資を実行し、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」を図っていく方針です。具体的には、デジタル、事業開発、M&A、商業実証、生産設備、研究開発などを対象とした投資を計画しています。

### 3つの重点戦略に対する投資



戦略投資の実行に際しては、持株会社である日揮ホールディングスのグループ投融資委員会において内容を精査したうえで投資決定を行う体制を整備し、リスク管理の徹底を図ります。また、強固な財務基盤を維持することにより資金調達余力を保持し、戦略投資への機動的な対応に備えていきます。

### 中長期的な視座による株主還元増大

経営の重要課題の一つである株主還元については、獲得するキャッシュを戦略投資に振り向けていくという方針を踏まえ、中期経営計画期間においては親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目途とさせていただきます。一方、株主の皆さまに対し中長期的な視座で当社グループの事業活動をご支援いただきたいという思いから、1株当たり配当金の下限配当部分として15円を設定しました。2021年度は親会社株主に帰属する当期純損失を計上する見通しですが、この下限配当部分に相当する1株当たり15円の配当は確実に実施したいと考えています。

なお、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、戦略投資をはじめとする中期経営計画の実行を通じて、その財務目標を着実に達成していくことで、中長期的な視座で株主の皆さまへの還元増大を実現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。



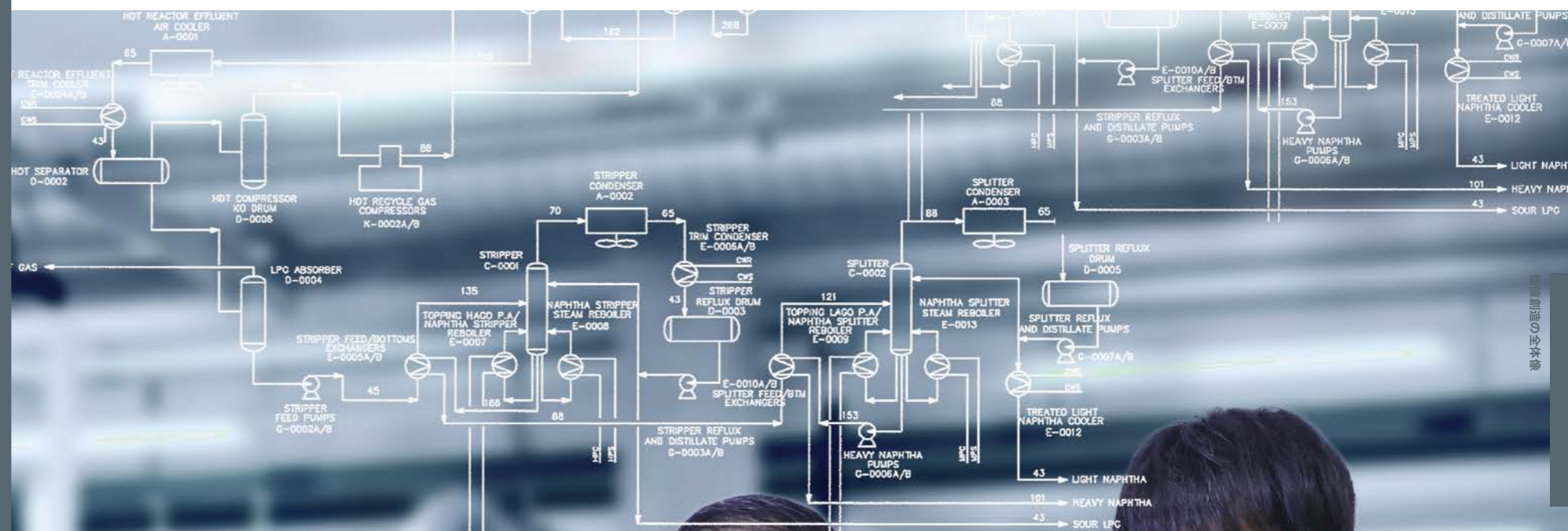
# CHAPTER 01

## 価値創造の全体像

日揮グループは、創業以来、ビジネスモデルの転換と市場の拡大という二度の大きな変革を実行し、いかなる市場環境の中にあっても、創業の精神である「産業・社会の基盤を支える存在」としての使命を果たしてきました。本章では、日揮グループにとって大きな節目となった二度の変革の足跡と、変革を可能にした独自の価値創造のメカニズム、さらにそれを支えてきた強みについてご説明します。



- ▶ P.17 たゆまぬ自己変革の歴史
- ▶ P.21 「変革」を可能にしてきた日揮グループの強み
- ▶ P.23 価値創造のメカニズム



## たゆまぬ自己変革の歴史



創業以来の日揮グループの歴史は、新たなビジネスモデルの確立、対象とする市場・分野の拡大、プロジェクト遂行方法の高度化といった自己変革に挑戦し、持続的な成長を実現してきた歴史です。この章では、これら変革の歴史とそれを通じて確立してきた「エンジニアリング・アプローチ」についてご紹介します。

# 創業

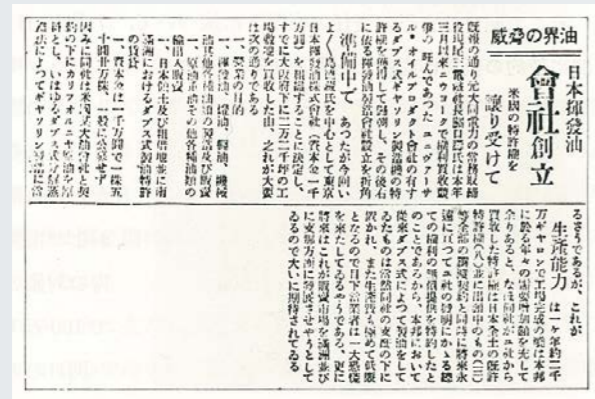
産業、ひいては社会の基盤を支える存在でありたい

### 低廉で豊富な石油の供給のために 石油精製・販売事業から歩みをスタート

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増加していました。今後の日本の発展のためには国内での更なるガソリン生産が不可欠であると判断した実吉雅郎は、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他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。

創業者である実吉雅郎は、産業と社会が発展するために重要性の高い石油の供給から事業をスタートしたことで、自社の使命は「産業と社会の基盤を支える」ことである、という強い思いを持っていました。この思いは今日、日揮グループの存在意義として受け継がれています。



当社創立の新聞記事(1928年10月11日 中外商業新報)



創業者 実吉 雅郎



# 第1の変革

「エンジニアリング」の会社へ

### プロセス技術を活かして 石油精製事業からエンジニアリング事業へ

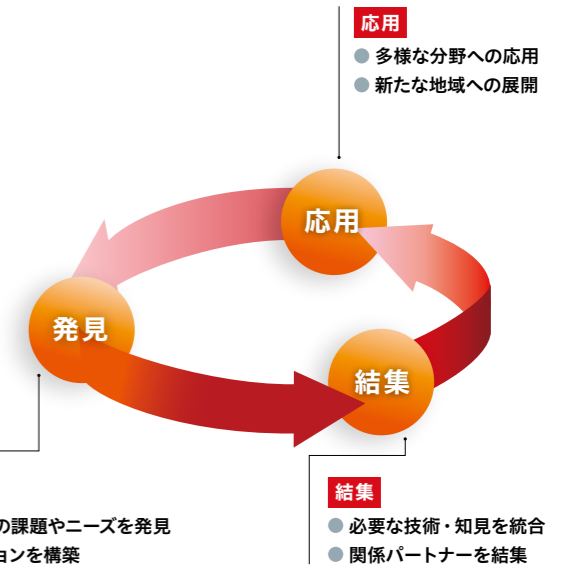
会社設立とともに大阪府泉北郡大津町(現在の泉大津市)で製油所の建設を計画しましたが、地域住民による反対運動に加えて、1929年に発生した世界大恐慌の影響を受け、日本の石油市況は暴落し、1930年にはこの製油所計画は断念を余儀なくされました。残されたダブス式クラッキングプロセスや、その後特許権を取得したイソオクタン製造プロセスの国内石油精製会社へのライセンス供与で経営を支えつつ、エンジニアを増強してそれらプロセスを用いた航空機燃料製造プラントの設計・建設業務を手掛けることで、日本初のエンジニアリング会社として再出発を図りました。この時期に現在の機能材製造事業の端緒となる石油関連の触媒製造にも乗り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

### 全体工程を俯瞰し統括する 日本初のゼネラルコントラクターに

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・建設工場の工程毎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徳山製油所の設計・調達・建設工事を一括受注して、10か月という短納期で完成。プロジェクト全体を統括して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きました。

### 日揮グループの「エンジニアリング・アプローチ」

日揮グループのビジネスは、「発見」「結集」「応用」の循環による独自の「エンジニアリング・アプローチ」によって特徴付けられます。日揮グループは、産業や社会が抱える課題やニーズを出発点に、多様なリソースを結集して最適なソリューションを提供し、そこで生み出した価値を新たな課題やニーズの解決に応用していくこのアプローチを駆使して、自己変革を成し遂げてきました。





CHAPTER 01 価値創造の全体像

たゆまぬ自己変革の歴史



# 第2の変革

## 「エンジニアリング」の可能性を追求

### 困難を乗り越えながら知見を蓄積 対象市場の拡大



日本国内で石油精製、石油化学プロジェクトを精力的に手掛ける一方で、南米向けの3つの製油所建設プロジェクトを手始めとして本格的に海外プロジェクトへの進出を図りました。南米のほかにも北アフリカ、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、砂漠やジャングル、極北、海上などの現地の厳しい自然環境に加えて言語、宗教、文化の違いがある上に、開発途上国では入札要件として現地企業の最大限の活用が義務付けられることが多くあり、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様々な困難に直面しました。これらの困難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ひとつ蓄積し、その後のプロジェクトに確実に活かすことで、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。

### 多様化・複雑化するリスクに対応する体制づくり プロジェクト遂行方法の高度化

1970年代から海外プロジェクトの比率が高まっていく中で、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、基本的には設計・調達・建設工事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米ドル=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年代の後半から設計・調達・建設工事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。一方、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年代から海外プロジェクトに本格的に導入し、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地位を築きました。



### 成長産業や有望分野への積極的な参入 事業領域の拡大

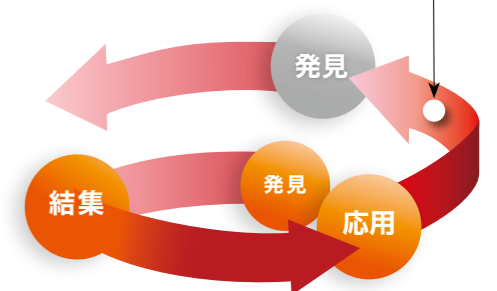
国際経済の変動に揺さぶられやすい石油や石油化学といったエネルギー関連分野以外の事業領域の開拓は、海外進出を本格化していく中で経営の安定化、利益の平準化の観点から、当社が一貫して取り組んできた課題でした。目的のための様々な要素技術をインテグレートし、システム化することで新たな機能を創出するという、エンジニアリングが持つ本質的な特性とプロジェクトマネジメント能力を応用する形で、台頭する成長産業や有望分野への参入を常に図ってきました。総合エンジニアリング事業では、1960年代の原子力分野に始まり、1980年代以降は医薬品などのライフサイエンス分野や病院などのヘルスケア分野、非鉄精錬などの産業インフラ分野に参入。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。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。



### 循環し進化する「エンジニアリング・アプローチ」

「エンジニアリング・アプローチ」の進化を追求し続けることで、提供するソリューションの品質を高め、応用しうる範囲を拡大し、次の新たな「発見」を可能にできました。循環する「エンジニアリング・アプローチ」の進化は、日揮グループが実現する価値の可能性を広げ続けていきます。

「応用」が次の「発見」につながる



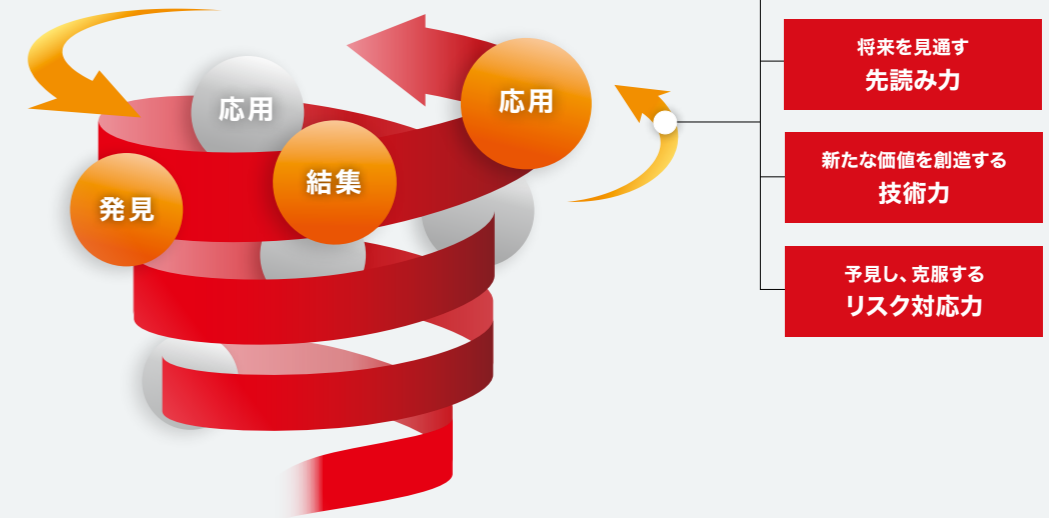
「変革」を可能にしてきた日揮グループの強み

# 日揮グループの強み

日揮グループがこれまで、経営環境の変化を予測し、チャンスと捉えて積極的に新たな領域へと挑戦することで「変革」を成し遂げることができた背景には、「エンジニアリング・アプローチ」を循環させる過程で培った独自の強みがあります。これらの強みは、今後も日揮グループの持続的な成長を牽引し続けます。

## 日揮グループが培ってきた「強み」

「エンジニアリング・アプローチ」の循環を加速させ、日揮グループの更なる成長を促す基盤として作用



### 日揮グループの強み 01

全体を俯瞰しリードする

## マネジメント力

多様な技術・知見や社内外のリソースを統合し、プロジェクト全体を俯瞰して最適解の追求をリードするマネジメント力は、総合エンジニアリング事業における数多くのプロジェクト遂行を通じて培ってきた強みです。総合エンジニアリング事業のみならず、将来市場を見据えた新素材開発に取り組む機能材製造事業や新たな技術をコアとする将来ビジネスの構築のうえでもこの強みが活かされています。

### 日揮グループの強み 02

将来を見通す

## 先読み力

当社グループは、国際経済の変動に晒される海外市場で生き抜いていくために、将来を見通して変化を先読みし、いち早く変革に取り組むことで持続的な成長を実現してきました。変化の著しい社会や産業から将来求められる分野への事業領域の拡大やそのためのビジネスモデルの多様化に挑戦してくうえで、将来を見通し、課題やニーズを先取りしていくこの強みは必ず活かされると考えています。

### 日揮グループの強み 03

新たな価値を創造する

## 技術力

幅広い産業・社会のプラント・工場のプロジェクト遂行を支えてきたのは、当社グループの高度なエンジニアリング技術力です。個々の設計技術のみならず、多様な技術を統合して新たな価値を生み出す技術力は当社グループの強みであり、既存の総合エンジニアリング事業、機能材製造事業、エネルギー・環境コンサルティング事業だけでなく、新たな事業領域の拡大においても、この技術力をさらに磨き上げて取り組んでいきます。

### 日揮グループの強み 04

予見し、克服する

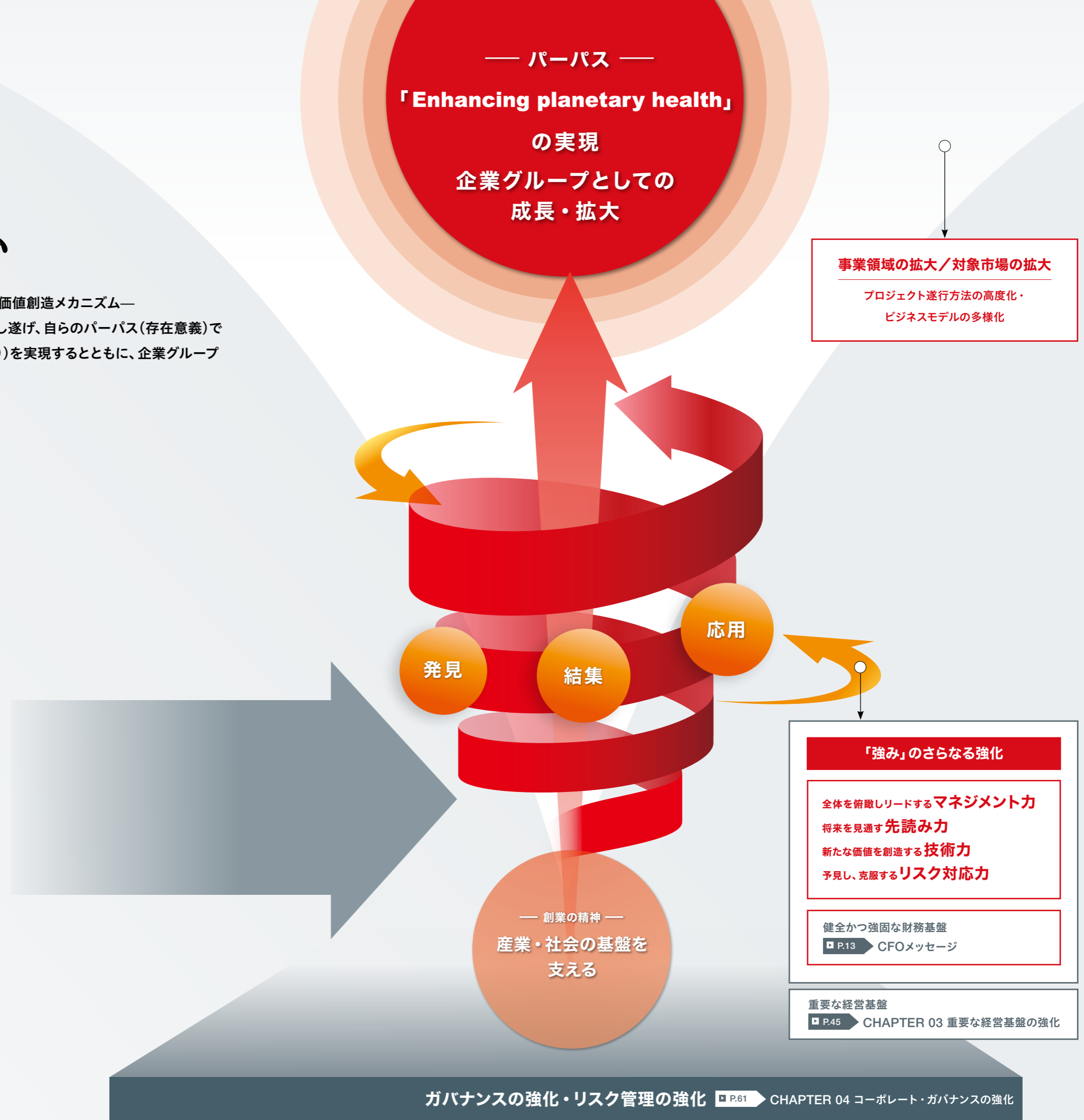
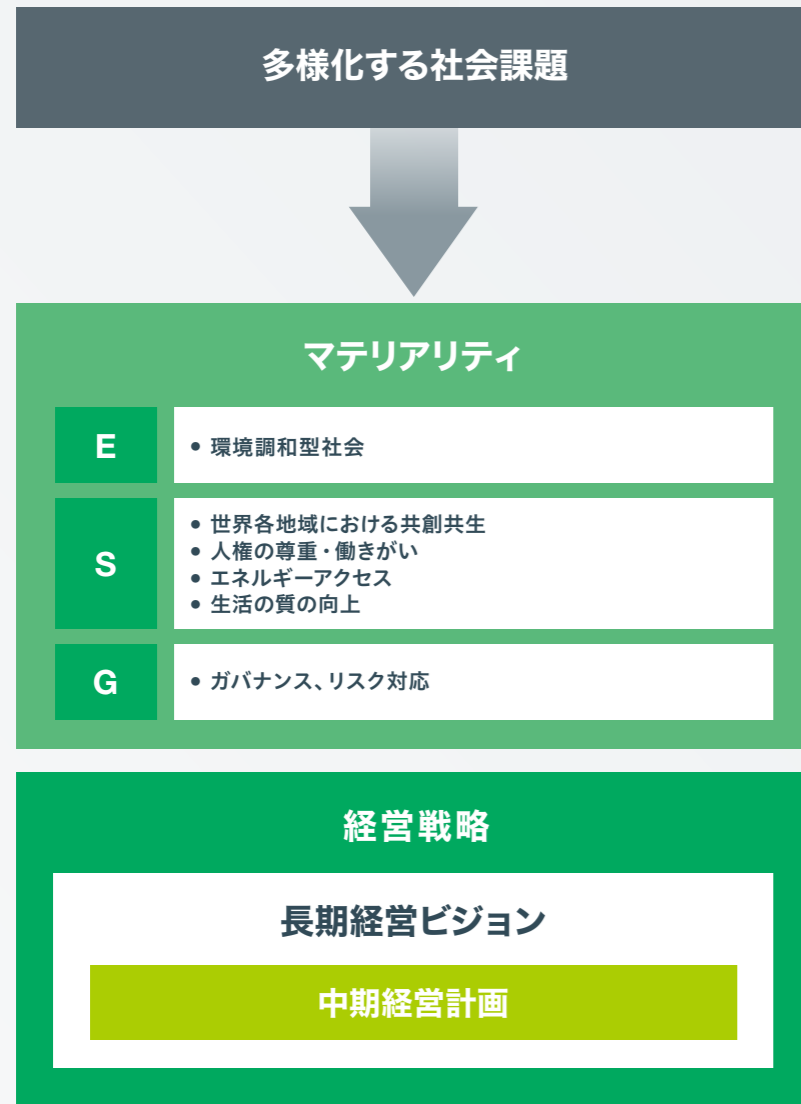
## リスク対応力

リスク要素が多く、複雑な海外EPCプロジェクトを的確にマネジメントして、確実に収益を上げていくために、当社グループはリスクを予知・予見し、最善の対応策を構築して克服していく高度なリスク対応力を磨き上げてきました。創立以来、財閥などの資本系列に属しない独立系企業として歩み続けてきた当社グループのリスクへの感度の高さはプロジェクト遂行上のみならず、強固な財務基盤など、企業グループとしての経営そのものにも反映されています。

価値創造のメカニズム

# 進化し続ける 価値創造のメカニズム

日揮グループは、これまでの変革を通して培ってきた強みが支える独自の価値創造メカニズム— エンジニアリング・アプローチを常に進化させることで、新たな変革を成し遂げ、自らのパーパス(存在意義)である「Enhancing planetary health」(人と地球の健やかな未来づくり)を実現するとともに、企業グループとしての成長・拡大を目指します。



## CHAPTER

# 02

## 「第3の変革」へ

持続可能な社会の実現に向けたグローバルな変化が加速する中、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「Enhancing planetary health」と再定義しました。本章では、この新たな視座のもとで2040年に向けて目指す企業像を定めた長期経営ビジョンと、足元の5年間を対象期間とする中期経営計画の概要をご説明します。



- ▶ P.27 日揮グループのパーパス
- ▶ P.29 日揮グループのマテリアリティ
- ▶ P.31 長期経営ビジョン
- ▶ P.35 中期経営計画



## 日揮グループのパーパス

世界の一次エネルギー需要は2040年には**171億toe**※に  
一方、2050年までにはCO<sub>2</sub>排出を実質**ゼロ**にすることが要求される

※ toe: ton of oil equivalent (石油換算トン)  
出典: IEA World Energy Outlook 2020、IPCC1.5°C特別報告書(2018年発行)



世界のごみは2050年までには**34億トン／年**に

出典: World Bank, A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050



# 「第3の変革」が 求められている

アジア・アフリカ地域で都市に住む人口は2050年までに  
全人口の**66%**に

出典: United Nations, World Urbanization Prospects



65歳以上の人口は2040年までに**35%**に(日本)

出典: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」



## 長期経営ビジョンで「第3の変革」に挑む

日揮グループはこれまで環境変化に応じて「変革」を繰り返してきました。

今、日揮グループを取り巻く経営環境には大きな変化が訪れており、  
創業以来の「第3の変革」が求められています。

様々な社会課題の解決に、これまでに培った強みを活かして貢献するために今般、  
2040年に向けて目指す企業像を定めた長期経営ビジョンを策定しました。

日揮グループが解決を目指す社会課題



地球の健康



人間の健康

エネルギーの安定供給と  
脱炭素化の両立

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

資源利用に関する  
環境負荷の低減

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

生活を支える  
インフラ・サービスの  
構築・維持

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

パーパス(存在意義)

### Enhancing planetary health

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

というメッセージを含め、従来の企業理念「JGC Way」のMissionを

新たにパーパス(存在意義)として再定義しました。

## 日揮グループのマテリアリティ

# 「人と地球の健康」の実現に貢献する

当社グループは、パーパスである「Enhancing planetary health」のもと、社会的な課題を抽出し、社会・ステークホルダーにとっての重要度と自社にとっての重要度を総合的に評価したうえで、重要課題として6つのマテリアリティを特定しています。

### 日揮グループのマテリアリティ

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的課題を解決し、経済価値、社会価値、環境価値の創出に貢献しています。

日揮グループのパーパス(存在意義)

## Enhancing planetary health

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

マテリアリティ		関連するSDGs	認識する社会的課題	活動、制度
E	環境調和型社会	7, 12, 13, 15	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の小さい化石エネルギープラントの建設</li> <li>再生可能エネルギープラントの建設</li> <li>建設工事現場周辺の希少動植物の保護</li> <li>環境対応製品の量産、環境技術の早期ビジネス化</li> </ul>
	事業活動の遂行過程で取り組むマテリアリティ	4, 8, 9, 10	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国におけるプラント・設備の建設</li> <li>新興国における資機材調達への推進</li> <li>新興国技術者に対する技術研修・教育</li> </ul>
S	人権の尊重・働きがい	5, 8, 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材多様性の促進</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の多様性促進に資する施策の推進</li> <li>女性の活用、能力向上に資する人事制度の充実</li> <li>サプライチェーンを含めた人権尊重意識の徹底</li> </ul>
	事業活動の結果、実現するマテリアリティ	7, 13	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界各地域におけるエネルギープラントの建設</li> <li>再生可能エネルギープラントの建設</li> <li>エネルギープラントにおける省エネルギー化、効率化</li> </ul>
	エネルギーアクセス	3, 9, 11	<ul style="list-style-type: none"> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会・産業インフラ設備に対する保全事業</li> <li>アジア地域における各種インフラ設備の建設</li> <li>医薬品製造工場、医療・福祉施設の建設</li> <li>電子製品、生活製品等向け機能材の開発・製造</li> </ul>
G	ガバナンス、リスク対応	16, 17	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス体制、機能の継続的強化</li> <li>コンプライアンス方針の徹底、活動の強化</li> <li>各種リスクに対する管理の徹底</li> </ul>

### TOPICS

#### 2050年カーボンニュートラル宣言

当社グループは、マテリアリティとして特定している「環境調和型社会」を実現するため、2050年までに事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量をネットゼロにする目標を掲げています。

P. 59 気候変動への対応

これらのマテリアリティを基本とし、さらに当社グループのコアコンピタンスが活かせる「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」という5つの事業領域において課題解決に取り組むことで、Planetary healthの向上に貢献していきます。

### Planetary healthの向上を目指して取り組む5つのビジネス領域

人と地球の豊かな未来に  
素材で貢献



環境負荷の低い  
資源活用の実現

資源循環

エネルギーの安定供給と  
脱炭素化の両立



環境配慮型の  
産業・都市  
インフラの実装

産業・都市  
インフラ

医薬・医療を通じた  
人の健康への貢献





長期経営ビジョン

# 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

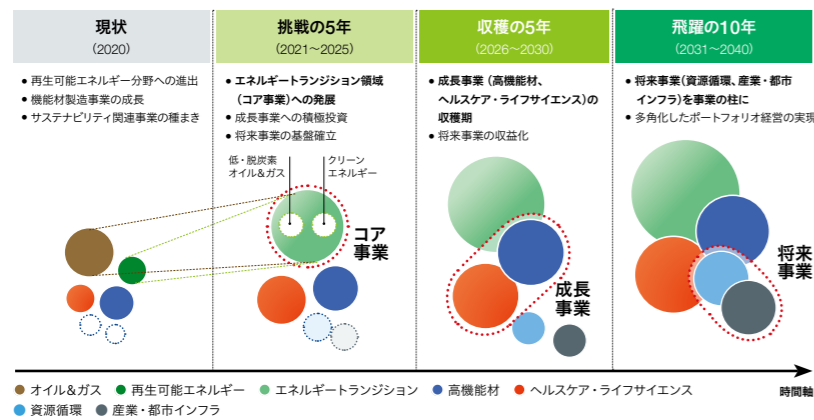
当社グループを取り巻く事業環境が劇的に変化する中、今後も持続的な成長を続けるために、足元の事業環境に迅速かつ柔軟に対応しつつ、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という長期的でグローバルな視座のもと、このたび、20年先の未来を見据えた長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定しました。

2040年に向けて日揮グループは、パーパス(存在意義)である「Enhancing planetary health」を道標に、これまで培ってきた能力や実績を駆使することで、「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」の3つの社会課題の解決を目指します。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まいります。

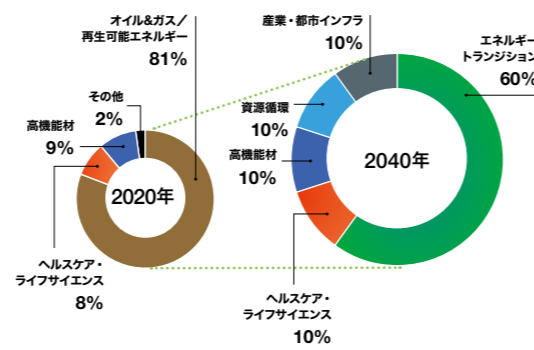
## 01 ビジネス領域のトランスフォーメーション

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していきます。

ビジネス領域拡大の道のり



売上高構成比のイメージ



### コア事業 2021～2025年の「挑戦の5年間」に事業の柱として確立

#### ○ エネルギー転換

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

##### 低・脱炭素オイル&ガス

オイル&ガス分野の案件にCCSや省エネ技術を組み合わせることで、低・脱炭素化に貢献します。また、ブルー水素・燃料アンモニア製造設備の大型化においては、技術開発投資やパートナーリングにより、ブルー水素・燃料アンモニアの普及に貢献します。

注力分野

- CCS
- 省エネルギー技術
- カーボンプレジット
- ブルー水素・燃料アンモニア

##### クリーンエネルギー

洋上風力発電は国内からアライアンスを通じて参入し、EPCのみならず洋上風力発電SPCへの事業参画も検討します。グリーン水素・燃料アンモニアは、社会実装を進め、新たなエネルギーバリューチェーンの構築に取り組みます。SMR(小型モジュール原子炉)は、ニュースケール社への出資を通じて、海外での建設実績を積み上げ、実用化を目指します。

注力分野

- 洋上風力発電
- グリーン水素・燃料アンモニア
- SMR(小型モジュール原子炉)

### 成長事業 2026～2030年の「収穫の5年間」に事業の柱として確立

#### ○ ヘルスケア・ライフサイエンス

先進国を中心とした個別化医療・予防医療ニーズの拡大と、アジアの医療水準向上に伴う市場拡大に対応し、医薬・病院関連事業を国内および新興国で展開します。また、病院や健診センター向けのデジタル技術に先行投資し、スマートホスピタル事業を拡大します。

注力分野

- 医薬品工場(再生医療含む)
- 病院・スマートホスピタル
- デジタルヘルスケア

#### ○ 高機能材

これまで培ったコア技術を活かして、新製品開発の体制強化とスピードアップを推進します。更には高熱伝導窒化ケイ素基板と半導体用研磨剤の製造技術、生産能力の向上に取り組み、海外市場を含めて事業の拡大を推進します。

注力分野

- 高熱伝導窒化ケイ素基板・半導体用研磨材
- カーボン・ケミカルリサイクル触媒
- 蓄電・新エネルギー用材料
- ライフサイエンス材

### 将来事業 2031～2040年の「飛躍の10年間」に事業の柱として確立

#### ○ 資源循環

廃プラスチック、廃繊維をはじめとするケミカルリサイクル技術を獲得し、社会実装に取り組みます。そして、商業実証を通じて得た操業ノウハウを活かして、EPCに加えてライセンスおよび操業コンサルテーションを提供します。

注力分野

- ケミカルリサイクル(廃プラスチック・廃繊維等)

#### ○ 産業・都市インフラ

新興国の経済発展に伴う産業・都市インフラ需要に応え、さらにはエネルギー転換や資源循環などの他ビジネス領域のソリューションと組み合わせ、複合的なインフラシステム分野に参入します。

注力分野

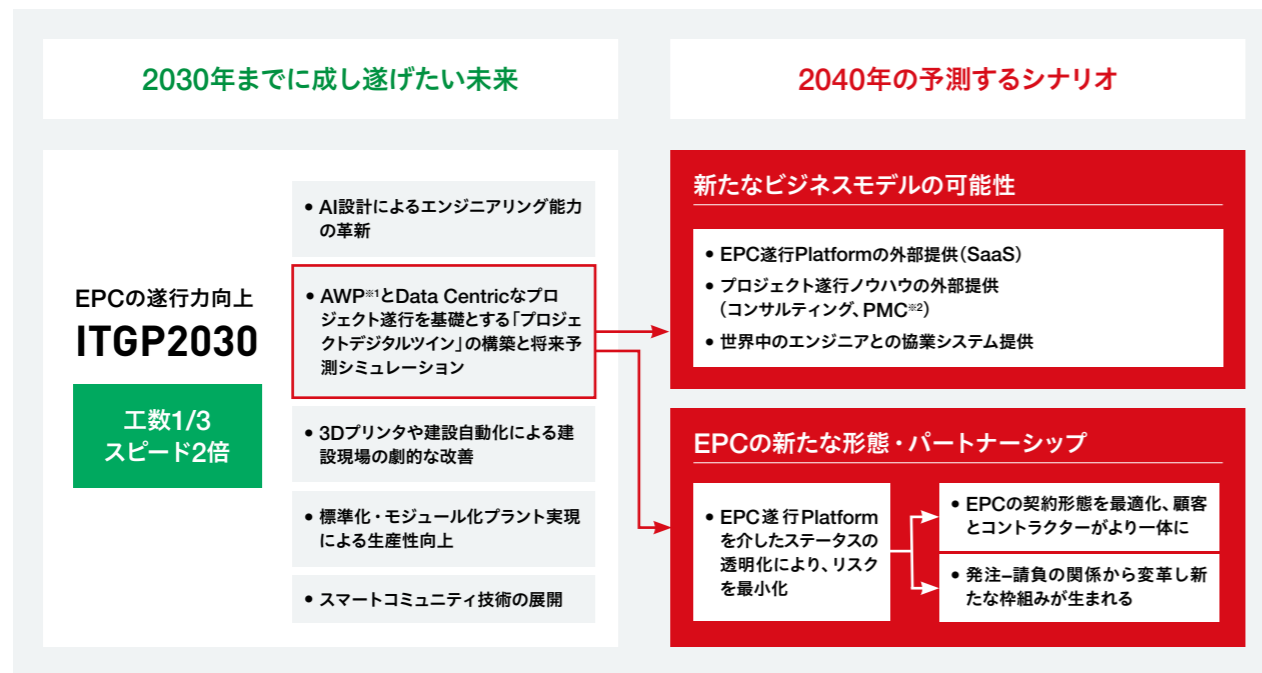
- 産業設備
- 水処理
- 鉄道
- 複合都市インフラ

## 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します。

### EPCビジネスモデルの深化

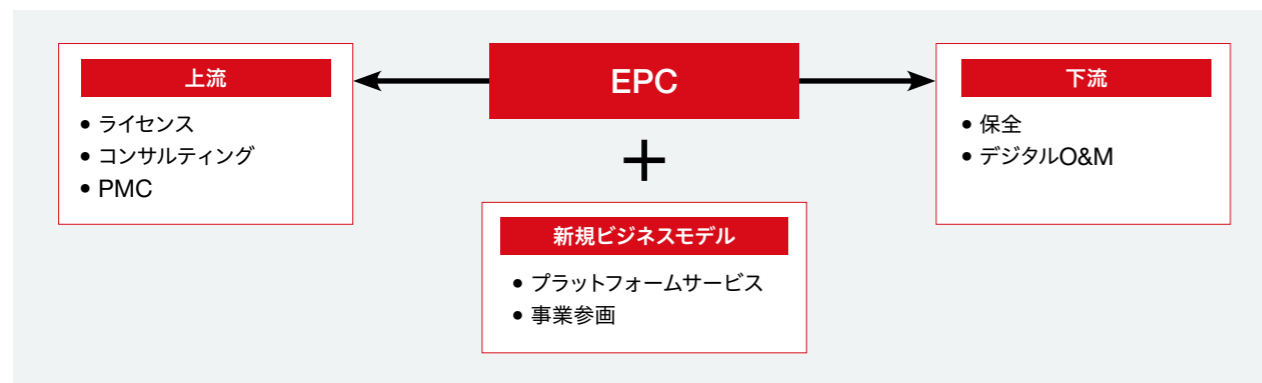
デジタル技術の活用を通じて価格競争力の向上を実現し、受注確度の向上を図るとともに、プロジェクト遂行上のリスクの低減に取り組みます。EPC遂行力の優位性を発揮するために、デジタル技術への開発投資とプロジェクト遂行への導入を進めることで、IT Grand Plan 2030(ITGP2030)で掲げている、2030年時点で工数1/3、スピード2倍の目標達成を目指します。



※1: Advanced Work Packaging=プロジェクト遂行における各作業を細分化し、建設工事と関連付けて管理することで、待ち時間のないスムーズ(ジャスト・イン・タイム)な建設工事の実現を目指すアプローチ  
 ※2: Project Management Consultant

### ビジネスモデルの多様化

従来のEPCビジネスモデルで培ってきた技術を起点としてバリューチェーンの上流・下流にビジネスモデルを拡大します。また、すでに実績のある分野におけるデジタル技術を活用したプラットフォームビジネスや注力分野へ事業参画し、新たなビジネスモデルの確立を推進します。これにより、2020年時点で22%の非EPC比率を、2040年に40%まで引き上げることを目指します。



## 03 組織のトランスフォーメーション

リージョナル経営体制とイノベーション創出環境の強化を図ります。

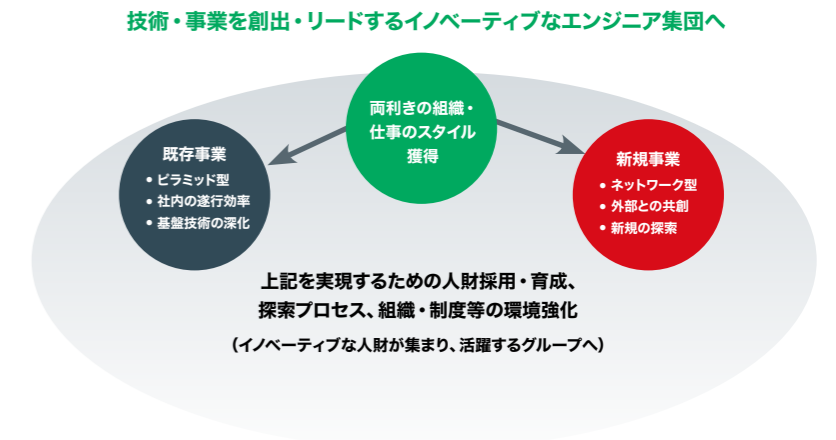
### リージョナル経営体制の強化

成長市場への対応力強化を目的に、現地で顧客に密着して「地産地消型」でタイムリーに課題解決を提案・実行できるリージョナル経営体制を強化します。まずはアジア地域でのグループ連携体制を強化し、権限移譲を行いつつ機動的な事業運営を展開し、対象地域を順次拡大していきます。



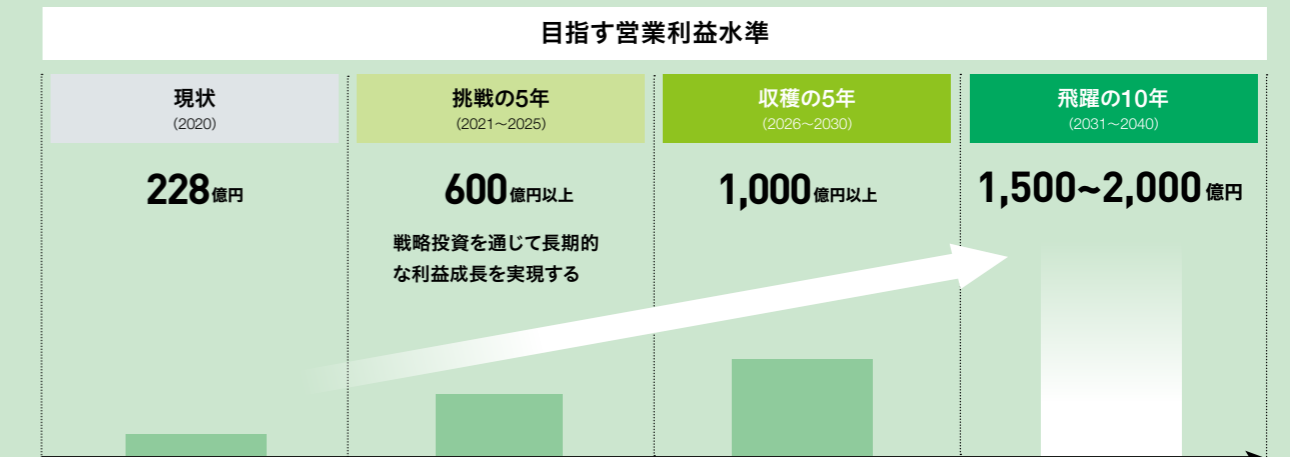
### イノベーション創出環境の強化

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



### 目指す営業利益水準<sup>※</sup>

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。



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

中期経営計画

# 中期経営計画

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年間」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。

## 本中期経営計画期間における事業環境の見通し

### コア事業:

○ エネルギー・トランジション

LNGは化石燃料の中でも比較的低位炭素でクリーンな燃料と位置付けられており、今後も需要増により、プラント需要も堅調に推移すると見込んでいます。また、低・脱炭素社会を実現するためのエネルギー・トランジションへの取り組みが加速することから、LNG以外の分野でも新たなビジネス機会を見込んでいます。



	市場成長率	分野	環境認識
既存	→	LNG	2020年代後半に需給逼迫 →2022年以降、数千万トン規模の新規計画を見込む
	↗	再生可能エネルギー	太陽光・蓄電・バイオマスが引き続き堅調
新規	↑	カーボンマネジメント	CCS等のニーズが増大
	↑	洋上風力	2020年代前半に国内市場が本格化
	↑	水素・燃料アンモニア	2030年以降の市場本格化に向け、バリューチェーン構築が進展

↑ 非常に高い   ↗ 高い   → やや高い   ⇨ 横ばい

### 成長事業:

○ 高機能材

○ ヘルスケア・ライフサイエンス

高機能材領域の既存分野では、コロナ禍で落ち込んだ需要が回復し、特に半導体・通信関連とケミカル・環境関連商品で市場が成長すると見込んでいます。新規分野では、電気自動車、半導体関連素材の成長を期待しています。ヘルスケア・ライフサイエンス領域は、生活水準の向上や高齢化の進展を背景に、国内・海外での市場が拡大していくと想定しています。



	市場成長率	分野	環境認識
高機能材	⇨	触媒	石油精製触媒市場は縮小 ケミカル・環境触媒は拡大
	↗	ファインケミカル	化粧品素材、ディスプレイ材、半導体関連素材等は拡大
	↗	ファインセラミックス	半導体製造装置用、通信・センサー材料等は拡大
新規	↑	高熱伝導窒化ケイ素基板	EV化の進展に伴い世界各国で急拡大
	↗	CMP <sup>※</sup> 用研磨材	半導体業界の成長に伴い拡大
ヘルスケア・ライフサイエンス	→	医薬・病院(国内)	医薬設備投資の国内回帰や、高齢化に伴い医療ニーズが増大
	↑	医薬・病院(海外)	生活水準の向上と高齢化で市場拡大

↑ 非常に高い   ↗ 高い   → やや高い   ⇨ 横ばい

※ CMP: Chemical Mechanical Polishing

### 将来事業:

○ 資源循環

○ 産業・都市インフラ

資源循環領域では、本中計期間中に先進国を中心に、廃プラスチックのケミカルリサイクル等のリサイクルバリューチェーンの形成が進展すると見込んでいます。産業・都市インフラは、アジアの経済成長に伴い、市場が拡大すると想定しています。



	市場成長率	分野	環境認識
資源循環	↑	新規 廃プラスチック ケミカルリサイクル など	2025年以降の市場形成に向け、技術・商業実証が進展
産業・都市インフラ	→	新規 水処理・鉄道	経済成長に伴い、アジアで市場拡大

↑ 非常に高い   ↗ 高い   → やや高い   ⇨ 横ばい

## 前中期経営計画「Beyond the Horizon」の振り返り

前中期経営計画(2016~2020年度)では、財務目標については達成に至らなかったものの、リスク管理の強化等による営業利益率向上、将来の成長に向けた布石を打ったことに加えて、成長戦略をより強力に推進するために持株会社体制への移行を果たしました。

#### 営業利益率向上

- 2016年度の最終損失を踏まえEPCリスク管理を強化
- 営業利益率の向上を実現(2017年度3.0% → 2020年度5.3%)

#### 成長への布石

- 機能材製造事業を中核事業に位置付け
- インフラ分野EPCの実績拡大
- クリーンエネルギー、資源循環関連技術の事業化体制構築

#### 持株会社体制移行

- ポートフォリオ経営の強化
- 権限委譲による意思決定の迅速化

## 挑戦の5年間で取り組む「3つの重点戦略」

本中期経営計画期間において、既存事業である「EPC事業のさらなる深化」と「高機能材製造事業の拡大」による収益の確保・拡大、2040年への長期成長を見据えた「将来の成長エンジンの確立」に挑戦します。

<b>① EPC事業のさらなる深化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化</li> <li>EPC事業の成長市場・分野への拡大</li> </ul> <p style="text-align: right;">▶ P. 39</p>
<b>② 高機能材製造事業の拡大</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大</li> <li>戦略製品の拡販</li> <li>次世代事業の探索・開発</li> </ul> <p style="text-align: right;">▶ P. 41</p>
<b>③ 将来の成長エンジンの確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>洋上風力分野</li> <li>ブルー水素・燃料アンモニア分野</li> <li>ケミカルリサイクル分野 など</li> </ul> <p style="text-align: right;">▶ P. 43</p>

## 「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つの方針を掲げます。

### 戦略投資方針

- 本中期経営計画期間は、総額2,000億円を戦略投資に投じていきます。
- デジタルや事業開発、M&A、商業実証、生産設備、加えて研究開発を対象とし、「EPC事業のさらなる深化」に700億円、「高機能材製造事業の拡大」に500億円、「将来の成長エンジンの確立」に800億円の投資をすることを計画しています。

▶ P. 13 CFOメッセージ

### 人財・組織方針

- グループ内での人財再配置を進めるとともに、新たに求められる職種の人財を拡充します。
- 本中期経営計画期間中に事業化し、収益確保を目指していく分野には、各社に専門組織を設置して事業化を加速します。
- 将来の事業化を目指す分野の開拓や事業開発を促進する目的で、イノベーションのためのプロセス、組織、制度を拡充し、イノベーション創出環境を強化します。

▶ P. 45 重要な経営基盤の強化

## 財務目標ならびに資本政策・株主還元方針

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、日揮グループの持続的な成長に向けて資本政策・株主還元方針に取り組めます。

	2020年度(実績)	2025年度(目標)
売上高	4,339億円	<b>8,000億円</b>
営業利益	228億円	<b>600億円</b>
当期純利益	51億円	<b>450億円</b>
ROE	1.3%	<b>10%</b>

### 売上高目標の内訳（ビジネス領域別）

ビジネス領域	2025年度売上目標（億円）
エネルギー・トランジション	6,000
ヘルスケア・ライフサイエンス	500
高機能材	600
資源循環	
産業・都市インフラ	900
合計	<b>8,000</b>

### 売上高目標の内訳（ビジネスモデル別）

ビジネスモデル	2025年度売上目標（億円）
EPC	6,500
非EPC	1,500
合計	<b>8,000</b>

### 売上高目標の内訳（重点戦略別）

3つの重点戦略	内訳	2025年度売上目標（億円）
EPC事業のさらなる深化（EPC）	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（非EPC）	LNG受入・ガス発電 再エネ・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（EPC+非EPC）	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		<b>8,000</b>

### 資本政策・株主還元方針

- 2025年度には依然として中心であるEPC事業を支えるために、健全かつ強固な財務基盤を維持します。
- ビジネス領域とビジネスモデルの多様化を確実に推進するため、機動的な戦略投資を実行します。
- 中長期的な視座による株主還元の増大を目指します。

▶ P. 13 CFOメッセージ

3つの重点戦略

① EPC事業のさらなる深化

「大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化」では、リスク管理・プロジェクト折衝力の強化を通じたプロジェクト粗利益率の向上と、JV組成戦略・デジタル技術・建設工法の最適化による受注競争力の向上を推し進め、大型EPCプロジェクトにおける日揮グループの強みをさらに深化させていきます。

「EPC事業の成長市場・分野への拡大」では、EPC事業を成長市場・成長分野に拡大し、ポートフォリオの多様化を推進します。今後案件が増加するLNG受入基地、ガス火力発電、太陽光発電、バイオマス発電、医薬品、病院、ケミカル分野の強化による収益拡大と並行して、成長著しいアジア地域におけるリージョナル経営体制の強化ならびに、国内市場への対応も見据えた人員増強を図ります。

大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化

プロジェクト粗利益率の向上	リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>回避、軽減、移転、保有のメリハリをつけた遂行計画を立案・実行</li> </ul>
	プロジェクト折衝力	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術人財の契約・折衝能力向上</li> <li>外国人マネージメントの登用</li> </ul>
受注競争力の向上	JV組成戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト毎またはアライアンスでのパートナーリング最適化</li> </ul>
	デジタル技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI設計、AWPの活用による納期の短縮、設計・遂行品質の飛躍的向上</li> </ul>
	工程の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動溶接ロボット</li> <li>溶接のデジタルRT<sup>®</sup>とAI判定</li> <li>配管の次世代高周波曲げ</li> <li>現場リモートオペレーション</li> </ul>

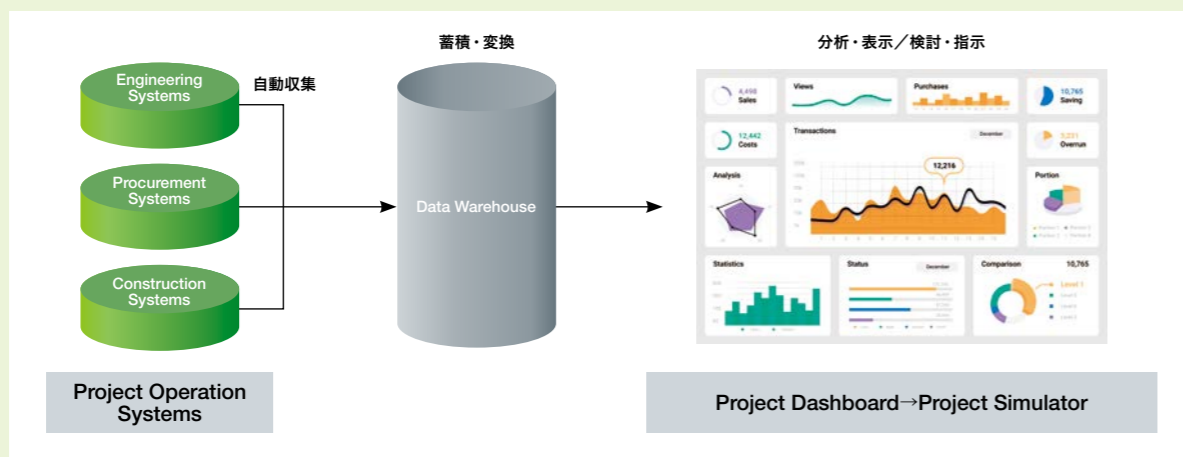
※ RT: Radiographic Test

事例紹介

EPC DXの推進(計画の進捗の視覚化と遠隔管理の実現)

日揮グループは業務プロセスを文書中心からデータ中心(Data Centric)に変革することで、プロジェクト遂行の高品質化・高スピード化を目指しています。この実現に向け、EPCを支える各システム間を柔軟なデータハブで連携し、さらにデータを「データ収集基盤」に自動収集して、プロジェクト・ダッシュボードに各種KPIとともにリアルタイム表示する仕組みを構築中です。

これにより、現場の状況が離れた場所でもリアルタイムで視覚化され、よりの確な判断・指示を行うことが可能になります。蓄積した実績データは工程の短期化やコスト削減につなげることができ、受注競争力の向上が可能になります。



EPC事業の成長市場・分野への拡大

成長市場への拡大	アジア地域	<p><b>アジア拠点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>総括拠点の設置</li> <li>拠点営業力/プロジェクト遂行力強化</li> <li>設計機能の一元化</li> </ul> <p><b>2,600人 → 3,100人</b></p> <hr/> <p><b>国内拠点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>医薬品EPC事業の人員増強</li> <li>ケミカル分野の専門組織を新設</li> </ul> <p><b>1,200人 → 1,500人</b></p>
成長分野への拡大	LNG受入基地 ガス火力発電	
	太陽光・バイオマス発電	
	医薬・病院	
	ケミカル	

事例紹介

アジアにおける受注実績 ベトナム製薬企業より固形製剤工場建設プロジェクトを受注

日揮グローバルならびにベトナム現地法人であるJGCベトナムが共同で、あすか製薬株式会社が出資するHa Tay Pharmaceutical Joint Stock Companyから固形製剤工場にかかわる設計・調達・建設役務を受注しました。

今回の受注に際しては、日揮グローバルとJGCベトナムが一体となったプロジェクト運営、およびJGCベトナムのベトナム国内でのEPC遂行実績と能力が評価されたことに加えて、医薬品製造と品質管理の国際基準であるPIC/S<sup>®</sup> GMPIに対応した国内外の医薬品分野における日揮グループの豊富な経験に基づいた、品質ならびに生産性の向上を実現する物流動線と最適なレイアウト提案が高く評価されました。

日揮グローバルは、海外での工場建設を検討している顧客の構想に合わせて、事業の初期段階から経験豊富なエンジニアがサポートし、規模の大小を問わず顧客のニーズや予算に合わせたプラント構成を調整および適切な品質でのサービスの提供を実現します。加えて、ベトナム、インドネシア、フィリピンなどの現地法人を活用した地産地消型のプロジェクト遂行を進めることにより、顧客の事業計画の実現に貢献します。

※ PIC/S: Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme(医薬品査察協定及び医薬品査察共同スキーム)

Project Overview

プロジェクト名	ベトナム固形製剤工場建設計画
分野	固形製剤工場
顧客名	Ha Tay Pharmaceutical Joint Stock Company
場所	ベトナム社会主義共和国 タックタット県
キャパシティ	毎年20億錠



3つの重点戦略

② 高機能材製造事業の拡大

高機能材製造事業においては、事業規模拡大の実現に向け、既存主力事業において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製品などのラインナップを増やし、収益の拡大に取り組みます。また、将来を見据えた戦略投資と次世代事業の開発にも取り組みます。戦略投資ではファインケミカル新製品開発や高熱伝導窒化ケイ素基板生産設備、次世代事業の開発ではカーボンリサイクル向け触媒、全固体電池用電解質、骨再生材料等がその対象となります。

既存事業の製品ラインナップ増加による収益拡大

戦略分野	事業戦略
触媒	<ul style="list-style-type: none"> <li>高機能触媒開発(高ボトム分解性触媒、高機能Additive触媒)</li> <li>顧客共同開発型触媒の拡充</li> <li>ケミカルリファイナリー用触媒</li> <li>プロパーケミカル触媒開発拡大</li> <li>低温脱硝触媒開発</li> </ul>
ファインケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードディスク用研磨剤</li> <li>化粧品素材(マイクロプラスチック代替)/オプト材商品拡大</li> <li>機能性光学フィルム材の車載への展開</li> <li>半導体/高速通信関連素材(低誘電率材、高誘電率材)商品拡大</li> </ul>
ファインセラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>半導体製造装置関連製品の拡大</li> <li>通信用基板受託製造から設計・自社製品供給へ拡大</li> </ul>

戦略製品の拡販

戦略分野	事業戦略
触媒・ファインケミカル	<ul style="list-style-type: none"> <li>ケミカル触媒およびファインケミカル新製品(CMP用研磨材等)の技術開発と速やかな市場展開</li> </ul>
ファインセラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の生産設備投資および高性能化に向けた技術開発</li> </ul>

事例紹介

日揮触媒化成・日本ファインセラミックス：戦略製品の拡販

CMP用研磨材(Chemical Mechanical Polishing)

- 複合化/モルフォロジー制御/不純物制御技術を駆使し、低欠陥、高速研磨材としてセリア・シリカコンポジット型粒子、異形シリカ粒子をSTI<sup>※1</sup>、ILD<sup>※2</sup>向けに展開

パワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板

- パワー半導体の性能向上には絶縁基板の放熱性向上が不可欠であり、次世代自動車の普及とともに増大する需要に合わせて、高熱伝導窒化ケイ素基板の生産能力を拡大



窒化ケイ素新工場(SN棟)  
2021年1月稼働開始

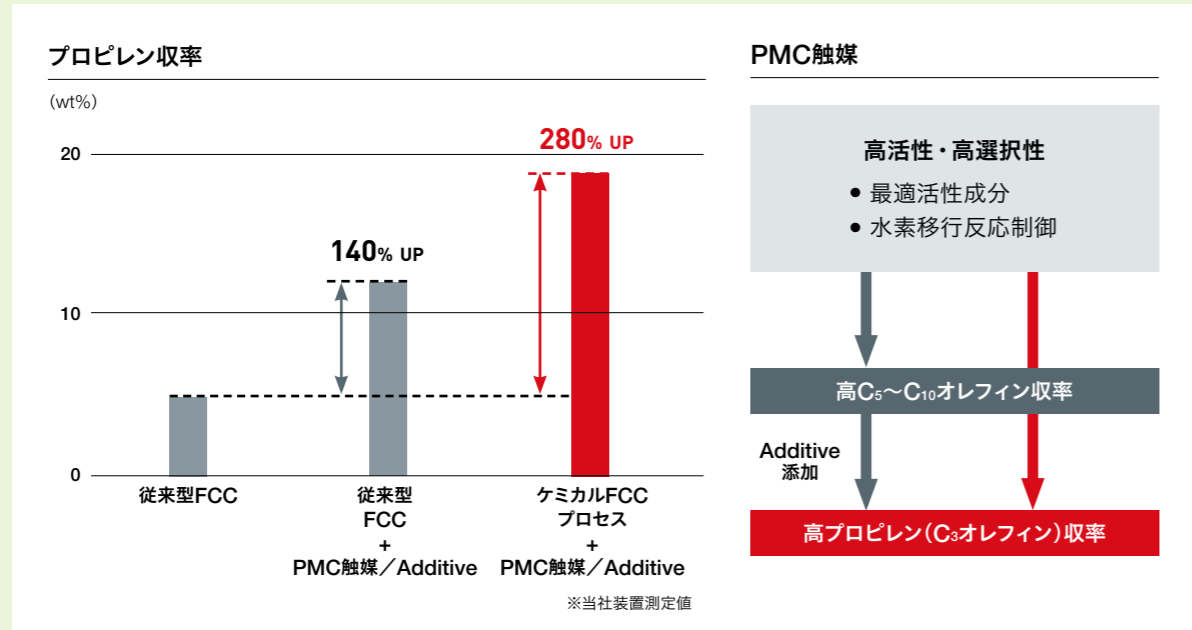
※1 STI: Shallow Trench Isolation 素子分離層  
※2 ILD: Inter Layer Dielectrics 層間絶縁膜

事例紹介

日揮触媒化成：コア事業の拡大

ケミカルリファイナリー対応FCC触媒(プロピレン収率アップFCC触媒：PMC触媒)

- 従来型FCCプロセス、ケミカルFCCプロセスに対応可能なPMC触媒を開発
- プロピレン転化Additiveとの併用で高いプロピレン収率を実現
- リファイナリーの石化原料製造ニーズに応えるべく開発



次世代事業の探索・開発

戦略分野	事業戦略
触媒・ファインケミカル	<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>高速通信用材料(バルーンシリカ低誘電率材、ナノ高誘電率材)</li> <li>抗菌剤/歯科材からライフサイエンス材分野(検査薬・徐放材等)へ</li> </ul>
ファインセラミックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>全固体電池/Li回収用電解質、CMC<sup>※3</sup>材</li> <li>骨再生材料としてのOCP<sup>※4</sup>材</li> </ul>

※3 CMC: Ceramic Matrix Composites  
※4 OCP: Octacalcium phosphate

3つの重点戦略

③ 将来の成長エンジンの確立

本中期経営計画の3つ目の重点戦略として、将来の成長エンジンとなるビジネス領域の確立に取り組みます。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は下表のとおりです。

将来の成長エンジンとして期待している分野

※ 太字は特に注力する分野

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><b>水素・燃料アンモニア</b></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等</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>SAF</li> </ul>
ライフサイエンス・ヘルスケア	<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>

これら新ビジネス領域を確立し将来の収益の柱に育てます。2025年度には売上高 500 億円へと事業拡大させることを計画しています。ここでは、特に注力する分野として、洋上風力、水素・燃料アンモニア、ケミカルリサイクル(廃プラスチック、廃繊維)各分野における取り組み方針を示します。

5年後に目指す姿

ビジネスモデル

洋上風力分野	国内で洋上風力EPC受注・遂行の実績を積み、洋上風力分野の主要プレーヤーとしての地位を確立し、2025年度の売上高300億円を目指す。中長期的には、より技術的難易度の高い浮体式へ参入する。	<input type="checkbox"/> EPC <input type="checkbox"/> O&M <input type="checkbox"/> 事業参画
ブルー水素・燃料アンモニア分野	関連技術を獲得し、ブルー水素・燃料アンモニアバリューチェーンの構築に参画。2040年に向けて、グリーン水素・燃料アンモニアにも取り組む。	<input type="checkbox"/> EPC <input type="checkbox"/> ライセンス <input type="checkbox"/> コンサル <input type="checkbox"/> 事業参画
ケミカルリサイクル分野	技術ライセンサーおよび事業者の地位を確立し、世界で新たな市場を創出。2025年までに社会実装・事業化を実現する。	<input type="checkbox"/> EPC <input type="checkbox"/> ライセンス <input type="checkbox"/> コンサル <input type="checkbox"/> 事業参画

水素・燃料アンモニア分野

事例紹介

日揮グループは、一般財団法人日本エネルギー経済研究所とサウジアラビア・オイル・カンパニーが推進する、サウジアラビアにおけるブルーアンモニアの日本に向けた供給ネットワークの実証試験へ参画し、普及に向けて貢献しています。国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で太陽光発電由来の電力を用いた水電解による水素製造、低温・低圧でのアンモニア合成、アンモニアガスタービンによる発電(47kW)という、グリーンアンモニアのバリューチェーンの実証に世界で初めて成功しました。上述のように初期段階から参入することで、EPCに加えて、ライセンスビジネスの展開も目指しています。また、アンモニアをキャリアとして社会実装するには、アンモニア設備の大型化は必要不可欠です。近年では、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)によるグリーンイノベーション基金事業の一環として、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アンモニアなどの化学品の合成プラントの実証事業を開始するなど、大規模商用化に向けた取り組みを加速させています。



アンモニア合成実証試験装置

廃プラスチック、廃繊維リサイクル分野

事例紹介

日揮グループは、荏原環境プラント株式会社、宇部興産株式会社、昭和電工株式会社とEUP(Ebara Ube Process)ライセンスの再実施許諾権契約を締結しました。締結された契約に基づき、廃プラスチックのリサイクル推進に向けて活動を加速していきます。また、廃繊維リサイクルでは伊藤忠商事株式会社、帝人株式会社と廃棄されるポリエステル繊維製品からポリエステルをケミカルリサイクルする技術のライセンス事業のに向けた共同協議書を締結しました。ケミカルリサイクル技術の国内外へのライセンス展開や、コスト効率に優れたケミカルリサイクルシステムの構築を検討しています。

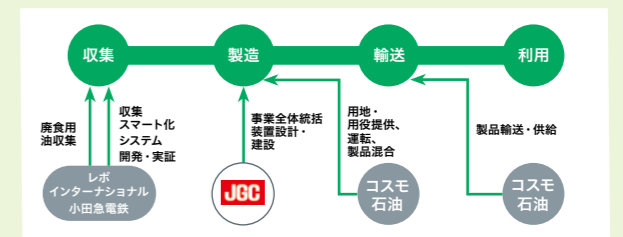


EUPを採用したガス化設備(昭和電工川崎事務所)

SAF分野

事例紹介

日揮グループは、使用済み食用油を原料とした次世代航空機燃料「SAF(Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)」の国内におけるバリューチェーン構築に向けた検討を開始しています。株式会社レポインターナショナル、コスモ石油株式会社と共同で、NEDOが行うバイオジェット燃料生産技術開発における公募事業に「国産廃食油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」を共同提案し、採択されました。本事業は、スマートな廃食用油収集システムの開発実証を行うことを目指しており、小田急電鉄株式会社が日揮ホールディングスの受託事業者として参画します。今後は本事業を通じて、バイオジェット燃料サプライチェーン構築に向けた事業開発を一層加速させます。



CHAPTER

# 03

## 重要な経営基盤の強化

日揮グループは、独自の価値創造メカニズムを確実に機能させ、提供する価値を増大させるためには、それを支える経営基盤を強化することが不可欠であると考えています。本章では、価値創造の原動力である人的資本や知的資本、事業パートナーとの協業の強化や、持続的な成長のために必須と認識する気候変動への対応などについてご説明します。



価値創造の原動力

- ▶ P.47 人財力
- ▶ P.51 技術力
- ▶ P.53 プロジェクトリスク対応力
- ▶ P.55 事業パートナー

持続的な成長のために

- ▶ P.58 労働安全衛生
- ▶ P.59 気候変動への対応





## 価値創造の原動力

# 人財力

### 基本的な考え方

人財力は、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、当社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。2040年ビジョンで掲げる事業領域、およびビジネスモデルの多様化を実現するためには、既存事業の深化に加え、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。このため、従来講じてきた育成制度や人事制度の充実化、また働きやすい職場環境の整備に加え、新たに組織・人事制度の変革に取り組むことで、個々人が主体的に挑戦し続ける風土を醸成し、深化と探索を繰り返しながら社会価値を創出し続けることのできる組織を目指します。

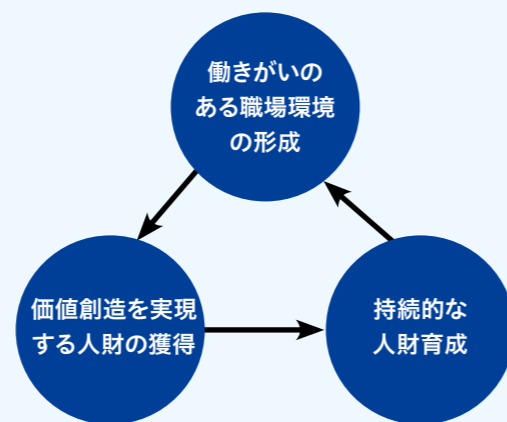
### 目指す組織

- 変化し続ける様々な社会課題に対し、解決に貢献し続けることができる
- 主体的に挑戦し続ける風土が醸成されることで、「深化と探索、そして探索の結果を進化させる」といったサイクルが形成されている

### 求める人財像：「自ら変化を起こし続ける人財」



このように、当社グループが目指す組織の姿を実現するためには、社員一人ひとりが「自ら変化を起こし続ける人財」として挑戦を実践し、高度な技術力のみならず、柔軟性や課題を発見する力、協創力といった幅広い能力を有することが求められます。こうした人財像を実現し、企業価値の向上に努めるべく、価値創造を実現する人財の獲得から育成、そして働きがいのある職場環境づくりという、一貫した仕組みの構築に取り組んでいます。



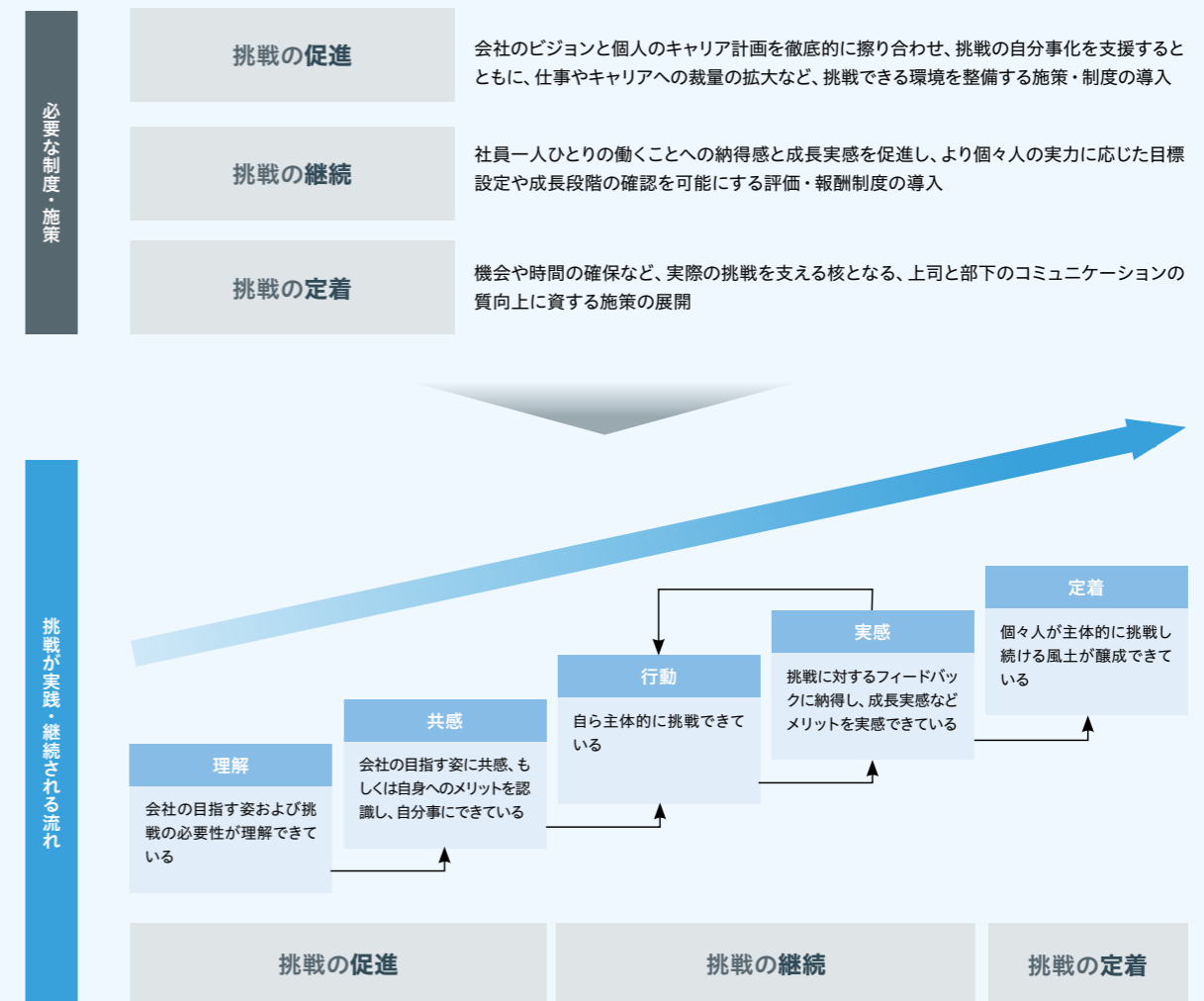
### 価値創造を実現する人財の獲得

今後、2040年ビジョンの実現に向けて継続的にイノベーションを創出する体制を構築すべく、あるべき人財ポートフォリオをもとに現状とあるべき姿とのギャップを可視化し、戦略的に採用・育成・再配置を行うことによって、デジタル人財、事業開発・マネジメント人財など多様な専門性を持った人財の拡充にも取り組んでいきます。

### 持続的な人財育成

当社グループでは、現場派遣制度やジョブローテーション制度を含むOJT(On the Job Training)、各種研修プログラムによって構成されるOff-JT、各種資格取得や語学力向上にかかわる自己啓発支援を3本柱に据えた育成制度により、高い技術力・専門性、多様な人々と協創するマインド、リーダーシップ力を有する人財の育成に取り組んでいます。

また今後は、一人ひとりの挑戦を促進、継続、そして定着させるべく、下図のとおり、2021年度より必要な制度・施策を随時導入し、2040年ビジョンの実現に向けた人財の育成を図ります。



価値創造の原動力

# 人財力

## 働きがいのある職場環境の形成

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。

### 女性、障害者、シニア、グローバル人財をはじめ、多様性を尊重する施策の導入

当社グループでは、人権を重視したフェアな人事施策の推進を基本方針とし、公平な採用活動や人事制度の拡充に取り組んでいます。また、多様なライフスタイルを尊重し、人財一人ひとりのモチベーションを高め、能力と活力を最大限に発揮できる環境を築くことが、幅広い価値創造や持続的成長の観点からも非常に重要であると捉えており、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

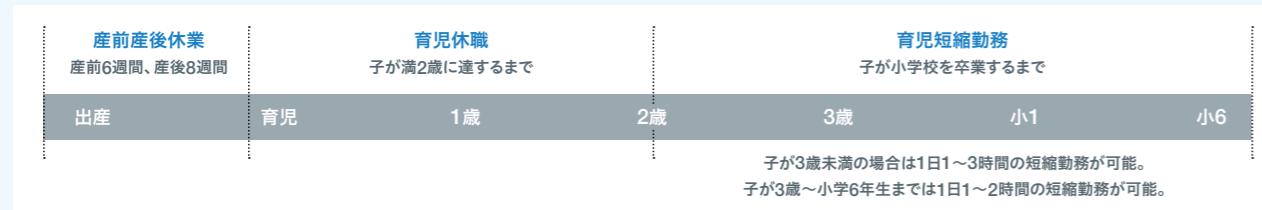
#### 多様性を実現する制度・施策

女性	障害者	シニア	グローバル人財
ファミリーケア制度の充実などを通じて働きやすい環境を整備	障害者雇用促進法に基づく法定雇用率の順守に取り組み、職場環境を整備	定年年齢の65歳への引き上げを通じて、第一線での活躍を支援し、社内における技能の伝承を促進	異文化を受容し国内外を問わず活躍できる人財の採用と育成を推進

### 女性の活躍推進

仕事と家庭の双方を充実させるためのファミリーケア制度をはじめ、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)、介護休職、短縮勤務などの社内制度の充実や女性社員との懇談などを通じ、女性が働きやすい環境の整備や女性の指導的地位への登用を推し進めています。

#### ファミリーケア制度の仕組み



#### • Welcome Back制度

配偶者が転勤や駐在をすることになり、1年以上の帯同をすることを理由に退職をする場合、退職後3年以内であれば、復帰することができるWelcome Back制度を導入しています。

#### • 女性管理職数および全管理職に占める女性管理職の比率\*

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

\* 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



### ▶ 障害者雇用の促進(日揮パラレルテクノロジーズの設立)

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2月、「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、障害を持っていても働きやすい人事制度を整え、主にグループ内における情報システムの開発、運用、保守および管理など、IT関連の業務支援に取り組んでいます。



Parallel × Technologies

#### Message from Management



左から成川社長、阿波副社長

日揮パラレルテクノロジーズという社名には、障害の有無にかかわらず、すべての人が対等(parallel)で、社会的意義を感じながら持てる技術(technologies)を発揮して働ける社会の実現を目指す、という意味を込めました。自身がパラスリートとしても活躍する阿波副社長とともに、新しい障害者雇用のあり方を提案し、グループの価値向上に貢献していきたいと考えています。

代表取締役社長 成川 潤

### ▶ 充実した社内制度

#### • 海外駐在者の一時帰国休暇制度

当社グループでは、日本とは異なる環境下で業務に取り組みながら生活する海外現場の駐在社員などが、3か月に一度、約2週間の休暇を連続取得できる一時帰国休暇制度を設けており、心身ともにリフレッシュして海外現場勤務に取り組めるよう、ワークライフバランスや健康維持・管理に配慮した制度を整備しています。

#### • 若手社員同士のコミュニケーション活性化の取り組み

当社グループでは、会社や部門の垣根を超えたネットワークを広げ、多様な視点を養うことを目的に、ラポール制度を導入しています。本制度は各部門の上司や指導員によるOJTを補完する役割として、日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の若手社員を先輩社員の下でグループ分けし、それぞれの信頼関係構築に資する様々な活動を支援しています。



#### • 通年カジュアルデーの実施

日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮では、より柔軟な発想や創造力の活性化を促すとともに、社員が働きやすいと感じる職場を目指し、全営業日をカジュアルデーとしています。

価値創造の原動力

# 技術力

## 基本的な考え方

創業以来、常に技術を核として成長してきた当社グループにとって、培ってきた技術力は重要な強みの一つであり、今後、新たな事業領域への拡大においても、価値創造の基盤となります。当社グループは幅広い基礎・要素技術に加えて、それら技術を統合し全体最適化を図りながら新たな価値を生み出すエンジニアリング技術に強みを持っており、双方の技術力を着実に蓄積・継承するとともに、新たな社会価値の創出に繋がり得る最新の技術の獲得にも積極的に取り組んでいます。

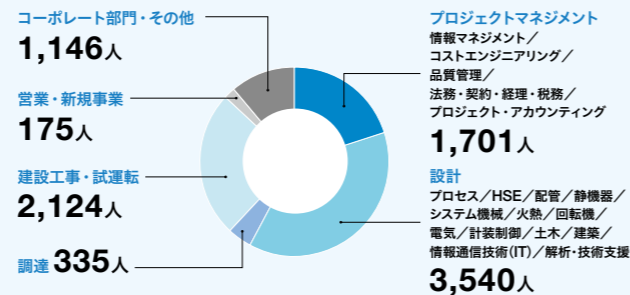
## 日揮グループが持つ幅広い技術

### 総合エンジニアリング事業

化学、土木、建築、機械、電気、制御、安全、情報技術など、すべての工学分野におよぶ要素技術に精通したエンジニアを有しており、世の中の多様な技術を目利きし、最適にインテグレーションすることでオイル&ガス、再生可能エネルギー、ヘルスケア・ライフサイエンス等の幅広いプラント・インフラ設備を実現しています。



### 幅広い技術力・専門性を有する総合エンジニアリング事業の人財群



### 主な資格保有者数

技術士	73人
Professional Engineer	56人
Project Management Professional	66人
溶接管理技術者特別級	23人
一級建築士	49人
第一種電気主任技術者	2人

### 機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野のナノ基盤技術、ファインセラミックス分野のセラミックス製造加工技術を中心とするオンリーワン技術を活かして産業・社会の基盤となる素材の製造を実現しています。

### 触媒・ファインケミカル分野における4つのナノ基盤技術

<b>ナノ粒子調整技術</b> ナノレベル超微粒子(コロイド粒子)を調整する技術	<b>ナノ粒子配列制御技術</b> 超微粒子、微粒子を単層、多層および複合配列する技術	<b>ナノ細孔制御技術</b> シャープな細孔分布を制御する技術	<b>マクロ構造制御技術</b> マクロ構造を制御する技術
---	--	-------------------------------------	----------------------------------

## 技術力を習得・継承する取り組み

長年培ってきた多様、かつ高度な技術を習得・継承すべく、当社グループでは社内における技術継承活動に積極的に取り組んでいます。各専門部署の教育プログラムによる要素技術の習得に加えて、様々な要素技術を最適統合するエンジニアリング技術に強みを持つ当社グループは、全社員が幅広い技術を習得できるような取り組みや仕組みづくりに注力しています。

### 技術力を習得・継承する仕組み

#### 主な全社横断型の取り組み

##### 勉強会・演習・座談会

チーフエンジニアやエキスパートによる各種勉強会・演習・座談会を随時実施

##### CLL(Corporate Lessons Learn)活動

プロジェクト遂行において同じトラブルを繰り返さないために、過去の教訓を蓄積・共有するとともに、成功事例の積極的な社内展開により今後のプロジェクトへの適用を促す

##### 技術開発報告会

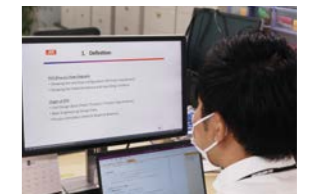
各部署・チームで開発を進めている技術の展開や意見交換を目的とした報告会を定期的開催

蓄積・継承

#### 全社員共通学習プラットフォーム

##### JGC University

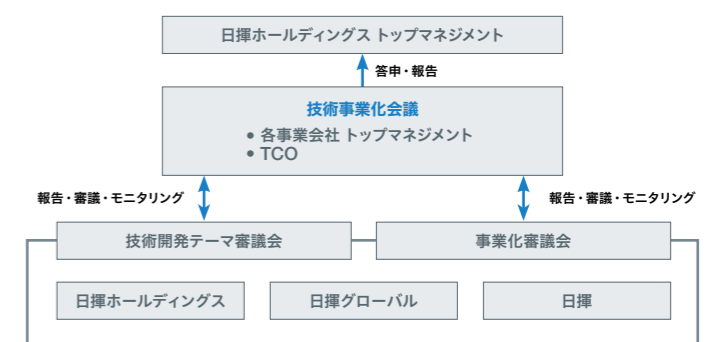
社内でも実施されている様々な講義動画、勉強会資料などを蓄積するイントラネットを整備。社外講師による講義なども収録されており、社員はいつでも様々な情報にアクセスすることが可能



## 新たな技術の獲得、および事業化を推進する取り組み

当社グループでは、中長期的な成長を担う探索領域の技術開発・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体制・仕組みを構築しています。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、成長戦略・計画の立案、新技術の掘り起こしから社内外との連携、事業化までを推し進めることで、グループ全体の探索活動の活性化を図っています。

### 新たな技術を探検・事業化する仕組み



# プロジェクトリスク対応力

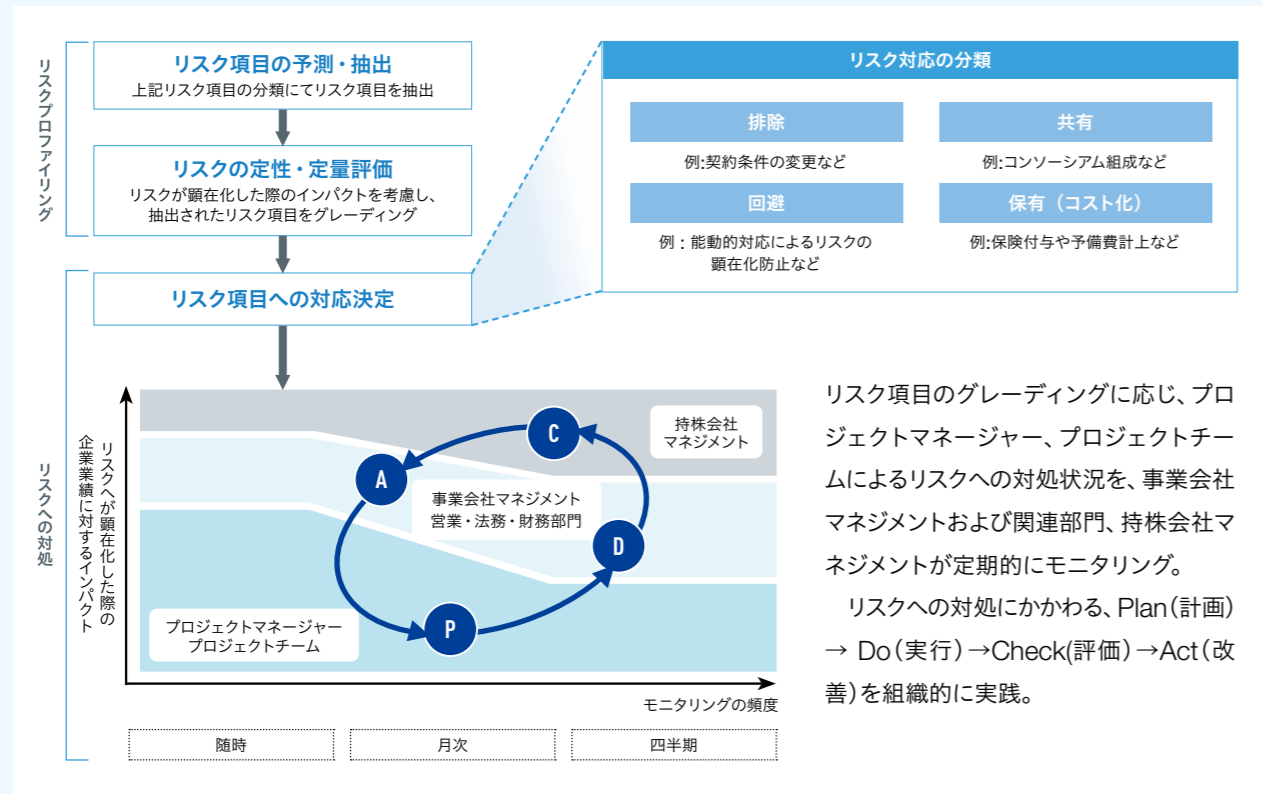
## 基本的な考え方

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及ぼす可能性があります。このため当社グループでは、かねてから海外における大型プロジェクトは多くのリスクを内包しており、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のプロジェクト遂行文化を醸成してきました。そうした意識のもと、プロジェクトにかかわるすべてのメンバーが、各機能・各フェーズにおいて高いリスク感度に基づく対応を重ねているとともに、プロジェクトリスク管理に必要不可欠な要素であるプロジェクトマネージャーの育成にも組織的に取り組んでいます。

## プロジェクトにおけるリスク項目

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視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 プロジェクトチームと設計部門が協力して対応を主導。	プロジェクト運営上の視点から把握すべきリスク。 社内・ベンダー・サブコンのリソースの確保など プロジェクトチーム・プロジェクトマネージャーが対策を 主導。	契約条件およびプロジェクト背景の視点から把握すべき リスク。 為替、税務、政情不安、過大な性能・ 納期保証条件など 会社マネジメントと連携し、プロジェクトマネージャーが 対策を主導。

## リスク管理のフロー



## プロジェクトマネジメント人財の育成

プロジェクトマネージャー (PM) の質と数は、エンジニアリング会社のケイパビリティ決定の最重要要素の一つであり、当社グループでは、持株会社トップマネジメントも関与する形で、その育成に組織的に取り組んでいます。

以下では、当社グループにおけるPMの役割と求められる知識・能力・資質、および育成体系について説明します。

### プロジェクトマネージャー (PM) とは

社内外の関係者の協力のもと、プロジェクト管理手法・ツールを駆使し、定められた納期、予算、品質を守り、利益を確保して、プロジェクトを納期通りに完成させ、顧客の満足を得ることが、PMの究極的な役割です。PMには、プロジェクト遂行にかかわる短期・中期・長期の戦略を策定し、設計から調達、建設、試運転に至るプロジェクトのすべてのフェーズに関与することが求められます。

#### 必要とされる知識、能力

- 各技術・商務領域の包括的知識、マネジメント能力
- マスタースケジュール、人員計画の策定能力
- コスト状況の把握能力
- プラント処理能力要求から、装置構成・規模、コスト、工程、工数の概算を想定し、社内外に説明できる能力

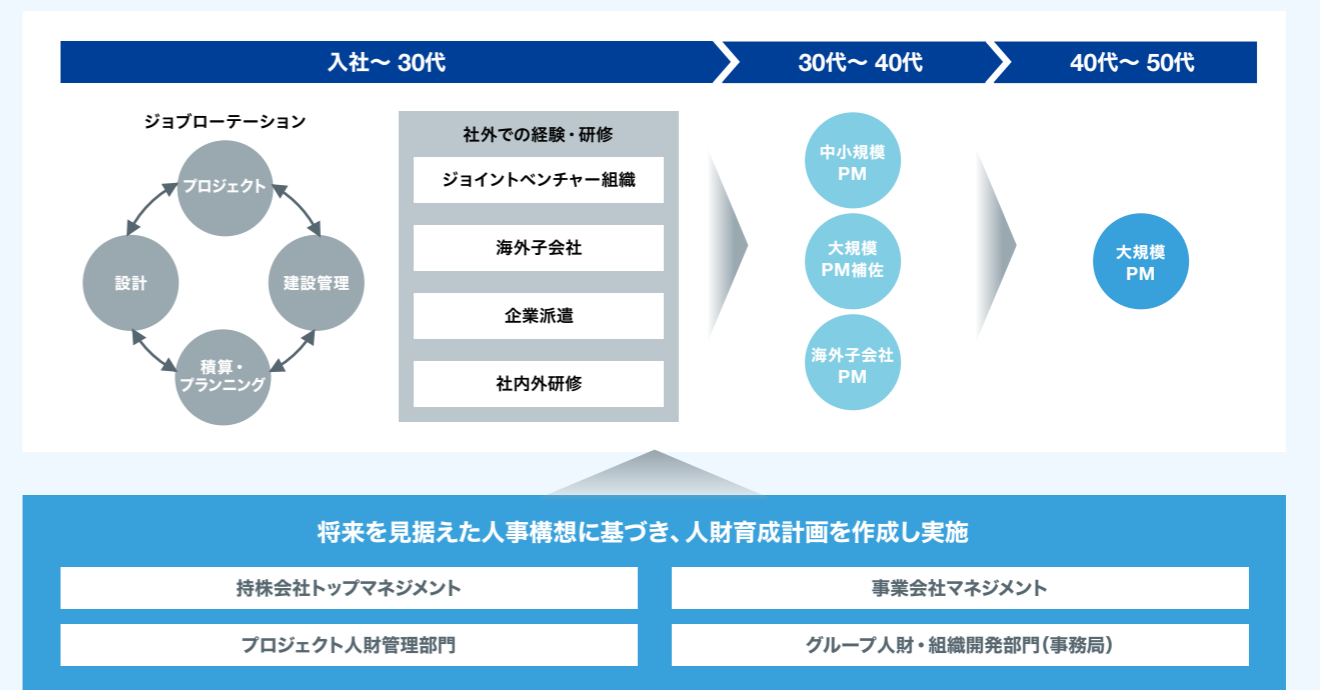
#### 求められる資質

- リーダーシップ、調整力、交渉力
- 精神力、ストレス耐性
- 広い視野、決断力
- 論理性、計画性、企画力

### プロジェクトマネージャーの育成体制

優秀なPMを育成するには、入社後、早い段階から、多様な経験をさせることが重要です。そこで将来を見据えた人財構想に基づき、人財育成計画を作成。優秀な人財を特定部門が抱え込み、多様な経験を阻害しないようグループ人財・組織開発部が事務局となり、PM候補者の状況をモニタリングし中長期的な視点で経験を積ませるよう管理しています。

### プロジェクトマネージャーのキャリアパス



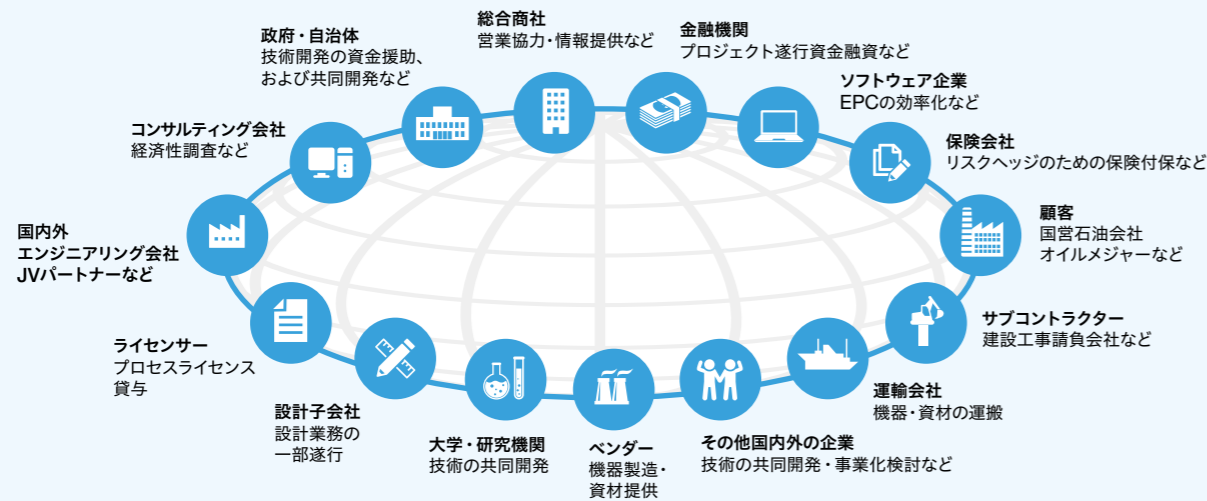
価値創造の原動力

# 事業パートナー

## 基本的な考え方

当社グループの事業は、世界各国の様々なパートナー企業との連携が不可欠であり、これまで構築してきたグローバルなサプライチェーンのすべてを価値創造のパートナーとして尊重し、関係性の維持・強化を図ることで相互の競争力強化と成長を目指しています。加えて、2040年ビジョンで掲げる事業領域の拡大とビジネスモデルの多様化を実現し、高度化する社会課題の解決に対応するためには、既存のパートナー・顧客だけでなく、新たなパートナー・顧客の開拓と協力体制の構築が重要だと認識して取り組んでいます。

## 当社グループの事業パートナー



## パートナーシップ価値の最大化に向けた取り組み

### ベンダー技術支援活動

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、ベンダ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調達先との良好な関係を貴重な取引先資産と捉え、ベンダーに対する技術支援を積極的に行っています。



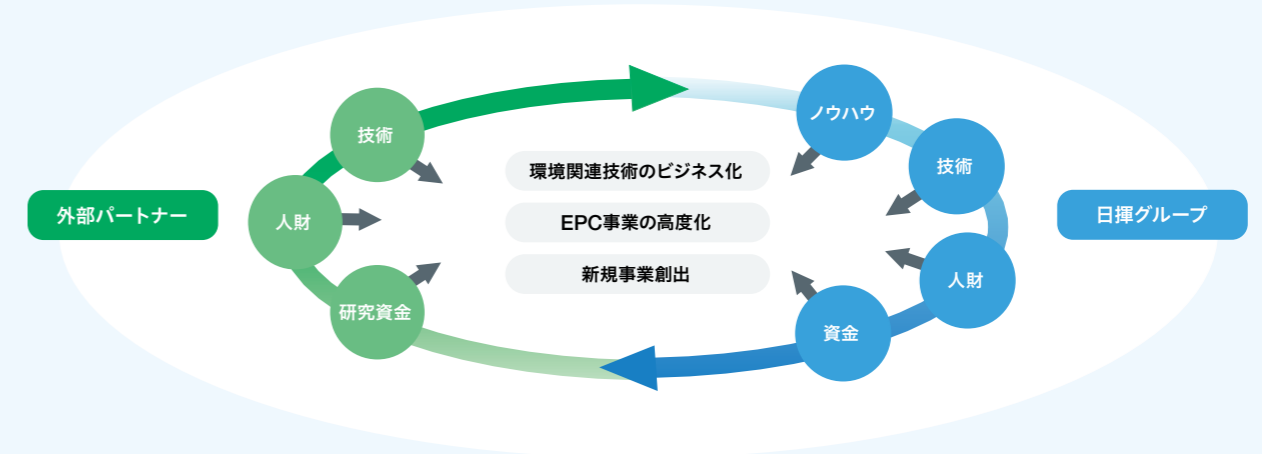
溶接工向けトレーニングの様子

### 資源国人財向け研修プログラム

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

## 新たな事業パートナーの開拓

2040年ビジョンで掲げている事業領域の拡大とビジネスモデルの多様化を実現するために新たな事業パートナーの開拓を加速させています。これまで、プライムコントラクター(元請け)として多様なステークホルダーをまとめ上げて複雑なプラント建設を実現してきたマネジメント力を活かして新規パートナーとの新たな社会価値の協創に注力しています。2021年4月には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CVCファンド「JGC MIRAI Innovation Fund」を設立し、革新的な技術やビジネスモデルを有する国内外のスタートアップ企業への投資による新規事業の創出と顧客価値の創造を目指しています。



## 新たな事業パートナーとの協業事例

テーマ	協業先	概要
<b>&lt;環境関連分野&gt;</b>		
燃料アンモニア	産業技術総合研究所	再生可能エネルギーによるグリーンアンモニア合成と発電に世界で初めて成功
	旭化成株式会社	グリーンイノベーション基金事業の一環として、グリーンアンモニアプラントのFSおよび技術の実証
廃プラスチックケミカルリサイクル	在原環境プラント株式会社、宇部興産株式会社、昭和電工株式会社	EUP(Ebara Ube Process)を活用した廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクルのサプライチェーン構築
CO <sub>2</sub> 分離・回収・再利用	日本ガイシ株式会社	DDR型ゼオライト膜を用いたCO <sub>2</sub> 分離・回収技術の開発
SAF (Sustainable Aviation Fuel)	コスモ石油株式会社、株式会社レポインターナショナル	廃食油を原料とする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
CCS(Carbon dioxide Capture and Storage)	プラタミナ社、国立バンドン工科大学、電源開発株式会社	東南アジア初となるインドネシア・グンディCCS実証プロジェクトの事業化調査
ポリエステルケミカルリサイクル	帝人株式会社、伊藤忠商事株式会社	廃ポリエステル製品のケミカルリサイクル技術のライセンス事業構築
SMR(小型モジュール原子炉)	NuScale社	海外におけるSMRプラントのEPC(設計・調達・建設)事業構築
<b>&lt;インフラ分野&gt;</b>		
構造物モニタリング	大日コンサルタント株式会社	構造物のモニタリングビジネスの開発・販売・納入等に係る業務協力
海外水インフラ	株式会社日水コン	海外水インフラ分野に関する業務提携
<b>&lt;デジタル関連分野&gt;</b>		
EPC遂行のDX	MODS社	建設デジタル化システムの共同開発
3Dプリンタ	COBOD社	建設用3Dプリンタの実証

## 事業パートナー

### 事業パートナーの人権保護に向けた取り組み

当社グループの総合エンジニアリング事業では、ベンダーやサブコントラクターといった様々な協力会社とプロジェクトを遂行します。当社グループはプライムコントラクター（元請け）として、協力会社で働く労働者の人権を保護・管理していくことも重要な責任の一つであると認識しています。当社グループのサプライチェーンで働く人々の権利を守り、福祉を尊重することによって事業パートナーを含めた人権保護に積極的に取り組んでいます。

#### 人権保護管理体制

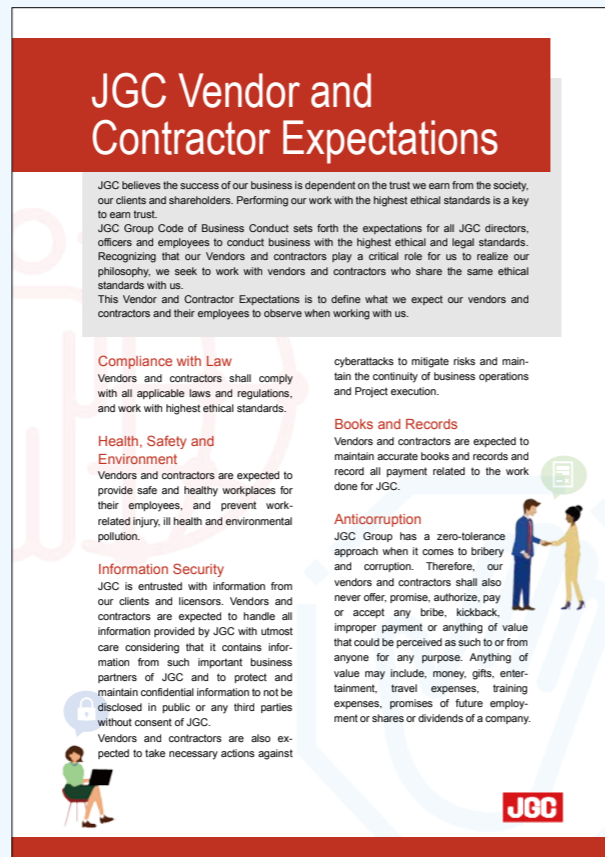
当社グループでは、協力会社への引き合い時に、人権尊重に関する規程が含まれる「JGC Vendor and Contractor Expectations」を配布し、同Expectationsへの理解を求めています。さらに、協力会社と締結する契約書には、人権保護に関する条項を規定し、国際的に認められた人権の尊重への理解、実践を要請しています。また今後は、協力会社に対する人権デューデリジェンスについても実施を検討していきます。

#### Building Responsibly (BR) への加盟

日揮グローバルは、石油ガス業界の中でのエンジニアリング会社などが中心となり、労働者の権利を守り、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います。「Building Responsibly」では、建設現場労働者の作業環境、労働安全衛生条件や宿舍などの居住条件などについて国際基準としての方針や要領（ガイドライン）を作成し、業界における建設現場労働者の権利保護を推進しています。



Building Responsiblyの概要  
設立年：2017年  
Board Member：13社



「JGC Vendor and Contractor Expectations」の一部

## 労働安全衛生

### 基本的な考え方

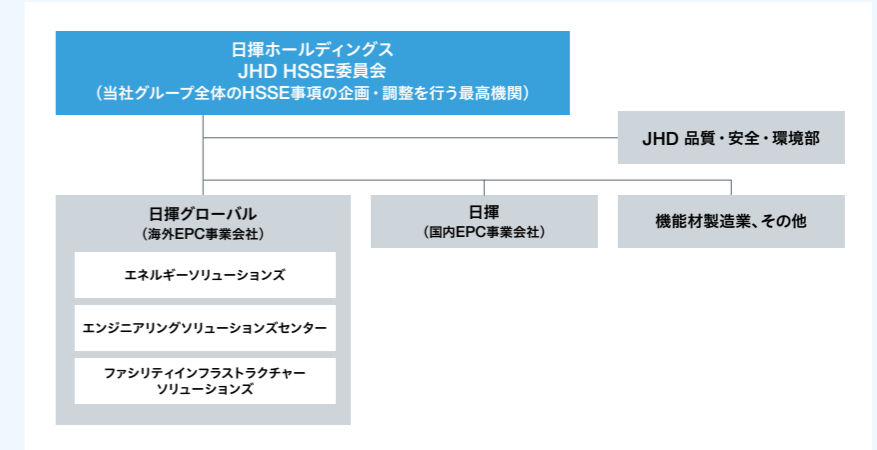
当社グループは「安全衛生方針」と「JGCグループのHSSE※基本理念」に基づいて、トップマネジメントのリーダーシップのもと、自社のみならず協力会社も含め、職場で働くすべての人の災害防止と交通事故防止に取り組んでいます。当社グループの安全に対する活動は、顧客からも高く評価されており、引き続きグループを挙げて安全・衛生の徹底に努めていきます。

※ 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

安全・衛生に関する重要テーマについては、全社組織であり、月に一度開催される日揮ホールディングス社長から委任された「JHD HSSE委員会」で審議・決定し、その決定事項は、速やかに各事業会社で実行されます。また、国内・海外の主な建設工事現場において、HSSE委員会委員長が任命する監査グループによる安全衛生監査を実施し、監査結果をHSSE委員会に報告しています。

### 安全衛生管理体制



### 2020年度の活動概要

2020年度は、国内外の建設現場に対して安全・衛生に関する注意喚起を徹底するとともに、従業員および現場作業員の健康の保持と増進を目的に、独自の「JGC体操」を考案し、国内外の建設現場に対して浸透を図るなど、健康に重点を置いた活動を展開しました。その結果、海外、国内ともに同業他社と比較してもトップクラスの安全成績を維持しています。

### 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への対応

当社グループでは、COVID-19の流行に伴い、横浜本社勤務の社員においては出社勤務と在宅勤務を併用し、2021年7月からは全従業員を対象としたワクチンの職域接種を実施するなど、感染防止に努めています。遂行中のプロジェクト現場においては、引き続き感染防止策を徹底し、社員をはじめとする関係者全員の安全確保に向けて細心の注意を払いながら工事を遂行しています。



職域接種の様子

持続的な成長のために

# 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。当社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)による提言の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。

## ガバナンス体制

当社では、日揮ホールディングスの取締役会議長であるCEOが、気候変動対応を含めた経営すべてに責任を負っています。また、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。

## 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及ぼす可能性がある。また、炭素税の導入、各国の炭素排出目標の強化などは、オイル&ガス分野におけるプラント需要の減少によって受注機会が減少するリスクになり得ると認識している。
技術リスク	電気・燃料電池自動車の普及によるガソリン需要の減少や脱炭素素材の普及、また高性能蓄電池の普及によって再生可能エネルギーへのシフトが進むことは、オイル&ガス関連プラント需要の減少につながる可能性がある。
法的リスク	プラント建設プロジェクトの入札の資格要件として、将来気候変動対策に関する情報開示等の要求が高まることが想定され、対応できない場合、失注やレピュテーション低下のリスクがある。
市場リスク	オイル&ガス関連プラント需要の減少によって、受注機会が減少する可能性がある。また、金融・資本市場の化石燃料関連ビジネスに対する忌避がプロジェクトの成立に影響を及ぼすリスクもある。
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中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)、及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ことを期待できる。
	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、SMR(小型モジュール原子炉)などの分野について、当社グループは技術開発を含め、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、SAF(次世代航空機燃料)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
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(現行政策シナリオ)</li> <li>• SDS(持続可能な開発シナリオ)</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 (現行政策シナリオ)	SDS (持続可能な開発シナリオ)
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	➡	➡
	水素・アンモニア	—	⬆
資源循環	廃プラスチック ケミカルリサイクル	—	⬆
高機能材	触媒	➡	⬇
	ファインセラミックス	➡	➡
その他	コンサルティング	➡	➡

## 戦略

当社グループのパーパスである「Enhancing planetary health」を道標として、リスク機会の分析、シナリオ分析を踏まえ、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。 **▶ P. 31** 長期経営ビジョン

## 指標と目標

当社グループの企業活動による気候変動への影響を把握するために、当社グループ全体におけるScope 1~3のGHG排出量のモニタリングを実施しています。また、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(Scope 1、2)についての2050年ネットゼロを宣言しました。2020年度のScope 1、2のCO<sub>2</sub>排出量は、132,546tとなっています(CDP報告ベース)。

### 「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	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>

## 気候変動関連のイニシアティブへの対応

当社グループは2021年度より、国際的なNGOである「CDP」の調査に回答を開始するとともに、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言への賛同を表明しました。



CHAPTER

# 04

## コーポレート・ガバナンスの強化

日揮グループは、持続的な企業価値向上にとってコーポレート・ガバナンスとリスク管理の継続な強化が必要不可欠と認識しています。本章では、日揮グループのコーポレート・ガバナンス体制とリスク管理体制の概要をご説明するとともに、経営にとって多様な意見を取り込むことが必要不可欠との観点に立ち、独立社外取締役からガバナンス体制への評価、事業活動全般そして長期経営ビジョンに基づいた今後の経営における留意点についてメッセージをいただきました。



- ▶ P.63 社外取締役メッセージ
- ▶ P.66 コーポレート・ガバナンス
- ▶ P.74 品質マネジメント
- ▶ P.75 コンプライアンス
- ▶ P.77 リスクマネジメント
- ▶ P.79 役員紹介
- ▶ P.80 株主・投資家とのエンゲージメント





## 社外取締役メッセージ

(各社外取締役の略歴はP.70に記載)

## 「第3の変革」、実装を着実に



社外取締役

## 遠藤 茂

2020年度は、COVID-19の感染拡大が世界の社会、産業、生活のあらゆる面に甚大な影響を与えた1年でした。2020年初め、まず気になったのは社員の状況、とりわけ海外駐在者等の状況でした。当社は早い段階から情報の収集に当たり必要な対策をとってきたと思います。

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」ならびに、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)の策定には積極的に参加し、当社グループの強み、テーマ、グローバル展開、SDGs、ESG等の視点から様々な議論をしました。グループ横断的に幅広い関与があり、全体の求心力維持・向上にも資することになったと思います。「2040年ビジョン」ならびに「BSP2025」は、成長を強く意識したものになっており、戦略投資にも力を入れます。今後、この計画実施に全力を尽くしていただきたいと思います。

取締役会ではまた、IR/SR活動に関しても随時報告がなされてきているほか、指名・報酬委員会の取締役会への報告も充実しつつあります。また、障害者雇用を目的とした特例子会社設立も決議されました。

近年、石油メジャーに対する視線は厳しさを増しています。脱炭素に向け、具体的な取り組みを進めないこと自体が投資リスクと捉えられかねない状況が現出しています。当社グループは、「Enhancing planetary health」を

パーパス(存在意義)として掲げ、社会の課題解決に取り組み、そして2050年カーボンニュートラルを目指します。社会的価値を創造する中に、経済的価値を追求するという流れを社会が要求しています。当社グループにとって、ESG経営を進める中でいかに利益を出していくか、大きなチャレンジとなります。

当社グループは現在、持続可能な社会の実現に向けて「第3の変革」を進めています。私はこれを連続した変革と捉えています。持株会社の実装化への取り組みについて、グループ会社との関係も近くなってきたとの意見も聞かれるようになってきました。持株会社メンバーの意識変革も進んでおり、大所・高所の判断力に更に磨きをかけていただくことを期待します。これは基本的に、マネジメント・執行と監督との関係、持株会社とグループ会社との関係をどのように構築していくかというガバナンスの課題でもあります。

DXも日揮グローバルを中心に進められています。これも、生産性・効率性の向上を目的としつつも、併せて働き方、更に文化・倫理の問題等にも取り組むことが求められることになると思います。

社会における人財の流動化が進む中、当社においても人事制度改革について真剣な検討が進められています。プロフェッショナルイズムを売りにしてきた当社グループですが、DXの進展等、技術の高度化が進んでいく中で、人財のアウトソーシングやリスクリングへの取り組みも重要性が増していくでしょう。差異を受容し、多様性に満ちた人財群の輩出を期待しています。

今後10年間、国際社会における地政学上の力学は、これまでの10年とはかなり異なってくると思います。当社グループのビジネスもこれまで以上に影響を受ける可能性があります。常在戦場の覚悟が問われます。急激な変化に対処する能力、マーケット動向を読む力、リスクを察知する力等、レジリエンスを高める努力が、グループとしても個人としても、今ほど求められている時はないと思います。

## 「危機感」をバネに、改革を成し遂げる



社外取締役

## 松島 正之

2021年5月に発表されました、2021～2025年度を対象期間とした中期経営計画「BSP2025」は画期的なものです。

第一に、5年間で現時点からの投影という形で単純に取りまとめたものではなく、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」からバックキャストして策定され、その中の1stフェーズ「挑戦の5年間」と位置付けられており、未来につながるフォワード・ルッキングな計画です。

第二に、日揮グループのコア事業であるオイル&ガスのEPC事業についても、当面主軸ではありますが、2050年カーボンニュートラルの実現を宣言し、そのため「BSP2025」の期間では、エネルギー・トランジションに注力し、時を追ってオイル&ガスの「一本足打法」から離脱し、オイル&ガスの低・脱炭素化やクリーンエネルギーなど、多角的な切り口でのエネルギー事業に転換していくことを明確にしていることです。

第三に、日揮グループが持株会社体制に移行して最初の中期経営計画であることです。各事業部門の経営、特に成長戦略の迅速な判断を促進するという体制移行の狙いと人的・財務的資源配分の全体最適およびグループ全体のガバナンスとの折合いという試行錯誤の場になりました。このため、「2040年ビジョン」を含めると、検討期間は1年を超える長期にわたり、また検討の密度も私にとって初めての刺激的な体験となりました。

「BSP2025」は策定されましたが、計画は実行に移されて初めて意味を成します。職場の一人ひとりが肚落ちするまで意見を交わし、その実現のために必要と思うことを日々実践していかなければ画餅に終わってしまいます。

ただ、一方で「BSP2025」は「不磨の大典」ではありません。

策定時に見落とし点がないとは言えませんし、また全力で取り組んでも計画と乖離が生じることも考えられます。更に想定しなかったような環境変化も否定できません。従って、職場の皆さんから、実践を通じて得た提案や意見が寄せられ、それを踏まえて計画がより実践的になり、内容がさらに充実することを期待しています。

「継続は力なり」は、真理です。しかし、5年、10年という時間軸でみるとどうでしょう。「旧来の陋習」に固執するという弊害にもなりかねません。特に、指数関数的に飛躍する技術革新を前提にすると、環境変化に即して絶えず自己変革を行っていくことが企業の生命線といっても過言ではありません。また、「危機感」は決して悲観主義者の産物ではありません。危機感をバネに改革を行っていくことは、将来を切り拓き、持続的成長を志向するという「自己肯定」の証にほかなりません。

日揮グループで働く人全員が、「危機感」をバネに企業改革に取り組み、揺るぎない企業価値を将来世代につなげるとともに、地球規模でのウェルビーイングに貢献することを誓い合ひましょう。

## 新分野の拡大に向けて、人財を活用する



社外取締役

### 植田 和男

日揮グループは、1年以上にもわたる検討を経て2021年5月に長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、および中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)を発表しました。しかし、翌日5月13日の株式市場の反応は芳しくなく、日揮ホールディングスの株価は前日比164円安の1,064円と10%を大幅を超える下落となりました。当日は日経平均も大きく下落したので、その影響ももちろんあったはずですが、5月中旬以降、2か月を経過した現時点でも、発表された計画をはっきりと再評価する動きは出ていません。

5月13日の株価反応の最大の要因は、2021年度収益予想が市場の期待を大幅に下回るものだった点だと思われる。株価は将来の業績に関する情報を織り込んで動くものですが、足元の2021年度の予想が大きな影響を及ぼしたということでしょう。

一方、「2040年ビジョン」、あるいは「BSP2025」について、様々な関係者の評価等を見ると、エネルギー分野では環境負荷を抑えつつ収益率の向上を、高機能材分野では育ちつつある芽を一段と育成、さらに新成長分野への意欲的取り組みといったわれわれのビジョンは理解されているように見えます。しかし、これらについて株式市場なりの視点からすると、現時点ではどのように将来の収益予想に織り

込んで良いか分からないといったあたりが市場関係者の実感ではないでしょうか。われわれの計画を振り返ってみても、特に新規分野中心に、「実績づくり」、「新技術の獲得」、「M&A、パートナーリング」といった表現が多く、収益向上へは時間を要しそうであることが否めません。

様々な新分野が期待通り立ち上がっていくためには何が必要でしょうか。月並みですが、私はヒトの問題が大きいと思います。外部の優れた多様な専門家を引っ張ってくるという意味ではなく、日揮グループの人財が適性にに応じて、新分野に果敢に挑戦し、イノベーションにつながるような仕組みの必要性です。外部の専門家の招聘、あるいは企業ごと買取するというケースも増えていくでしょうが、この場合もその分野に応じた人財の評価、処遇が肝要になります。新人事制度はこうした点を視野に入れた動きですが、今後その運用段階で様々な調整が必要となるでしょう。私自身もこれらの点に注意しつつ、グループの新しい動きに参加していきたいと思っています。

市場の評価はまだまだこれからのことですが、全体像がある程度理解されていることから、少しでも個別の良い動きが出てくれば、思った以上の大きな評価につながる可能性があるかと期待しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社グループは、企業理念のPurpose(存在意義)「Enhancing planetary health」に基づき、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、優先的に取り組むべき課題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更なる向上を図っています。

また、株主や投資家との対話(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、企業理念のPurpose(存在意義)およびValues(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座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

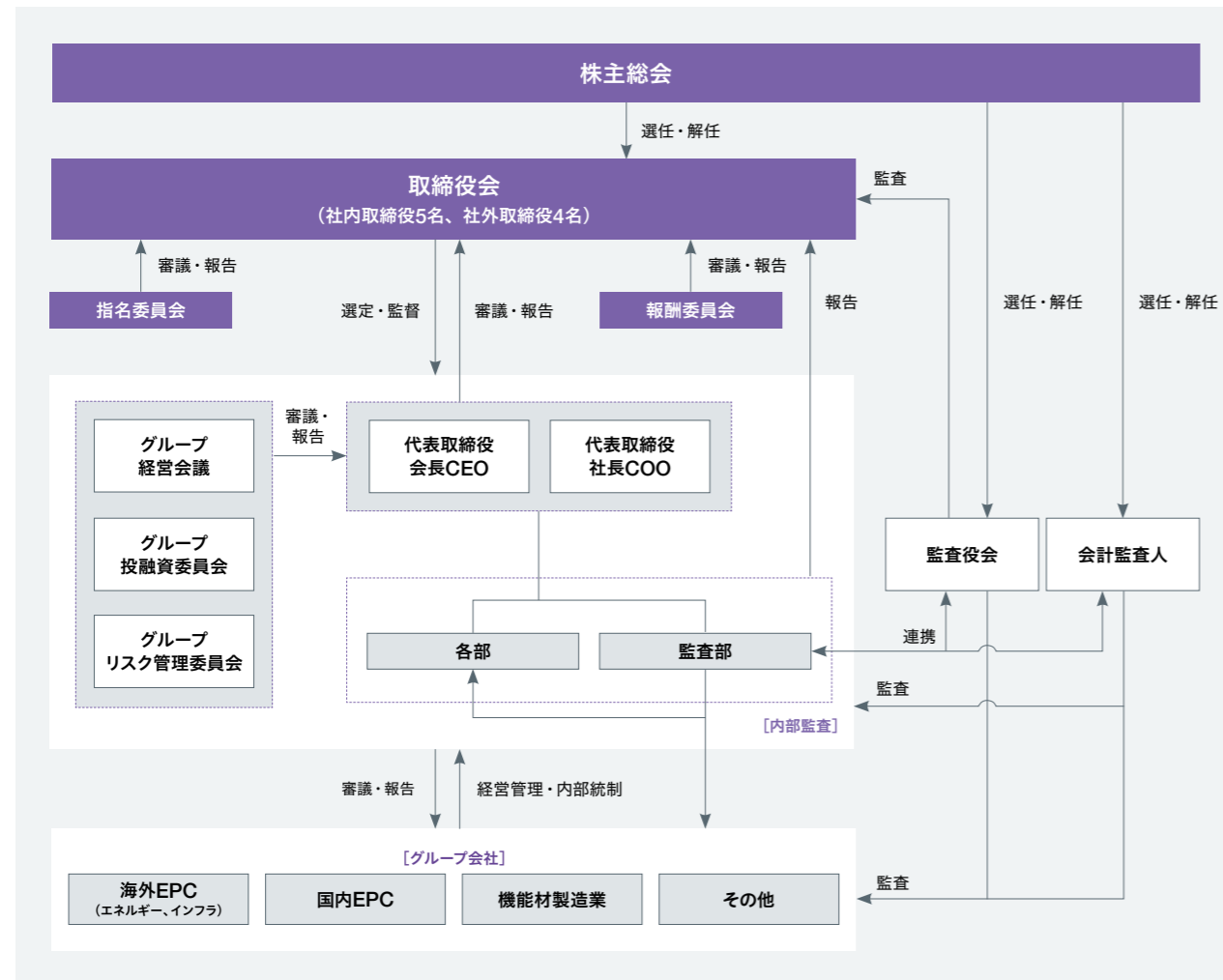
業の拡大、および成長を担います。そのために、当社は、経営の監督機能の更なる強化、および経営の透明性の向上を図るため、独立役員の要件を満たす社外取締役・社外監査役を選任するとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定、および業務執行の迅速化・効率化を図っています。これにより、当社グループの企業価値の最大化、および当社グループ全体の最適な経営資源配分を実現するとともに、企業運営の透明性の向上、および当社グループ全体のガバナンスの強化を推進しています。コーポレート・ガバナンス体制の主な整備状況は以下のとおりです。

### 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9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 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および決議</li> <li>その結果に基づき、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 佐藤 雅之 代表取締役社長 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。	代表取締役会長 佐藤 雅之
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 佐藤 雅之 代表取締役社長 石塚 忠 監査役(輪番) (当社グループ各社の役員の中から議長が指名する者など)	代表取締役会長 佐藤 雅之
グループ 投融資委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループの投融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8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 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10名およびその他7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・改善および必要に応じた個別監査
- 2 職務権限規程を設けて各役職の職務と権限を規定し、会社経営および業務執行における責任体制を明確化
- 3 グループとしての業務の効率化および適正化を図るために、グループ会社管理規程を制定し運用

コーポレートガバナンス・コードへの対応について

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。

【内容】

- 1 CG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11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて開示

コーポレート・ガバナンス報告書は下記をご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/corporate-governance.html>

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総合エンジニアリング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、独立した社外取締役を選任

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がいれば登用する方針としています。

なお、当社は、2021年6月に新たに八尾紀子氏を社外取締役として選任し、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5名、社外4名)のバックグラウンドなど

氏名・当社における地位	取締役在任期間(年)	社外取締役の2020年度取締役会出席状況	バックグラウンド							
			経営企画・管理	プロジェクト管理	技術	営業・マーケティング	人事	財務・会計	法務	グローバル経験
佐藤 雅之 代表取締役会長CEO	11	-	●	●		●	●	●		●
石塚 忠 代表取締役社長COO	4	-	●	●	●	●				●
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	5	-	●				●	●	●	●
山崎 裕 取締役	16	-	●	●	●	●				●
山田 昇司 取締役	新任	-*	●	●	●	●				●
遠藤 茂 社外取締役	8	14回/14回 (出席率100%)	●				●			●
松島 正之 社外取締役	5	14回/14回 (出席率100%)	●					●		●
植田 和男 社外取締役	2	13回/14回 (出席率92.8%)	●					●		
八尾 紀子 社外取締役	新任	-*	●						●	●

※2021年6月29日就任

監査役(社内2名、社外3名)のバックグラウンドなど

氏名・当社における地位	取締役在任期間(年)	社外取締役の2020年度取締役会出席状況	バックグラウンド		
			企業経営	法務・財務・会計	経済
伊勢谷 泰正 監査役	3	-		●	
武藤 一義 監査役	新任	-*		●	
森 雅夫 社外監査役	10	24回/24回 (出席率100%)		●	
大野 功一 社外監査役	7	24回/24回 (出席率100%)		●	●
高松 則雄 社外監査役	5	24回/24回 (出席率100%)	●	●	

※ 2021年6月29日就任

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、更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。2020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などを確認</li> <li>現在の取締役会の実効性に関する評価および更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>
アンケート内容	<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>持株会社体制への移行を契機として、グループ各社を適切に管理・監督するための内部統制システムの構築・運用が進んでいることに加え、日揮グループ長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)策定を通じて、中長期的な当社グループの企業価値向上・持続的成長を実現するための戦略・課題に関する議論が活発に行われるなど、持株会社における取締役会の機能は大きく改善しており、2019年度と比較し総じて実効性が高まったと評価</p> <p><b>課題</b></p> <p><b>更なる実効性向上のための課題およびその対応方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日揮グループ中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」(BSP2025)に定めた施策の実行</li> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)およびSDGsへの取り組み</li> <li>付議議案に限定されない自由な議論・意見交換の機会の創出</li> <li>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</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のためのこれまでの主な取り組み

	2018年度～	2019年度～	2020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>取締役会においては、特に重要プロジェクトの状況などについての報告や持株会社化に関する議論などを充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年6月の株主総会后、取締役会の構成は社内取締役を3名減員、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亘り2040年ビジョンおよび中期経営計画(BSP2025)策定のための議論を実施</li> </ul>
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内セミナー(D&amp;O保険、2018年改訂CGコード)</li> <li>各種社外セミナー</li> </ul>	<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>

\*【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当たり、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。

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	経歴	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(現職) 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 ボストン・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 同社会長 2011年 5月 ボストン・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(現職) 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(現職) 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(現職) 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。

コーポレート・ガバナンス

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材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、上記株主総会の決議により定めた報酬限度額の範囲内で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代表取締役会長に委任</li> <li>代表取締役会長は、公正性、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決定</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、ならびに同氏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、および担当職務に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>経営計画の目標達成をより動機付けるため、中期経営計画に掲げる数値目標である親会社株主に帰属する連結当期純利益を指標とし、毎年7月に支払い</li> <li>業績連動報酬の額は、当社グループの主要な事業であるEPC事業が受注活動から利益貢献までに数年を要する点を踏まえ、中長期的な企業価値向上に資するかどうかという点を含め、各取締役の担当職務および年度業績に対する貢献度を評価のうえ決定</li> <li>各取締役の業績目標達成へのインセンティブを従来以上に高めることを目的として、業績目標の達成度をよりシャープに業績連動報酬に反映させる方針</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、2020年度は、2020年8月11日付で、取締役5名に対して、基本報酬の約10%に相当する譲渡制限付株式17,828株(19百万円相当)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 【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取締役、執行役員および理事 【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年時から最長30年間の譲渡制限期間を設定</li> </ul>

▶ 役員区分ごとの報酬額の総額、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 6名 (社外取締役を除く)	251百万円	6名	223百万円	5名	9百万円	6名	18百万円
監査役 2名 (社外監査役を除く)	36百万円	2名	36百万円	-	-	-	-
社外役員 6名 (社外取締役3名、社外監査役3名)	58百万円	6名	58百万円	-	-	-	-

※ 2020年度末時点の取締役は9名(うち社外取締役3名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

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・見識などの項目 (2) 経営陣幹部および社内取締役については、実績およびマネジメント能力など (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 (2) 法令・定款違反があった場合 (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

取締役会で取締役および執行役員指名を行う際には、該当事者がCEOの後継者候補となることを認識し、指名委員会において、CEOに求められるもの、必要な実績、後継者候補に対する今後の期待などについて十分な議論を行い、取締役会で指名することとしています。

また、これまでは明文化されていなかった後継者計画について、より具体的に、かつ実効性を高めるために、第三者機関を通じて現任の代表取締役にヒアリングを行い、資質、経験などのCEOに求められる人財要件を抽出し、抽出された人財要件に基づいて後継者計画の策定を具体的に進めています。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

1 保有の目的

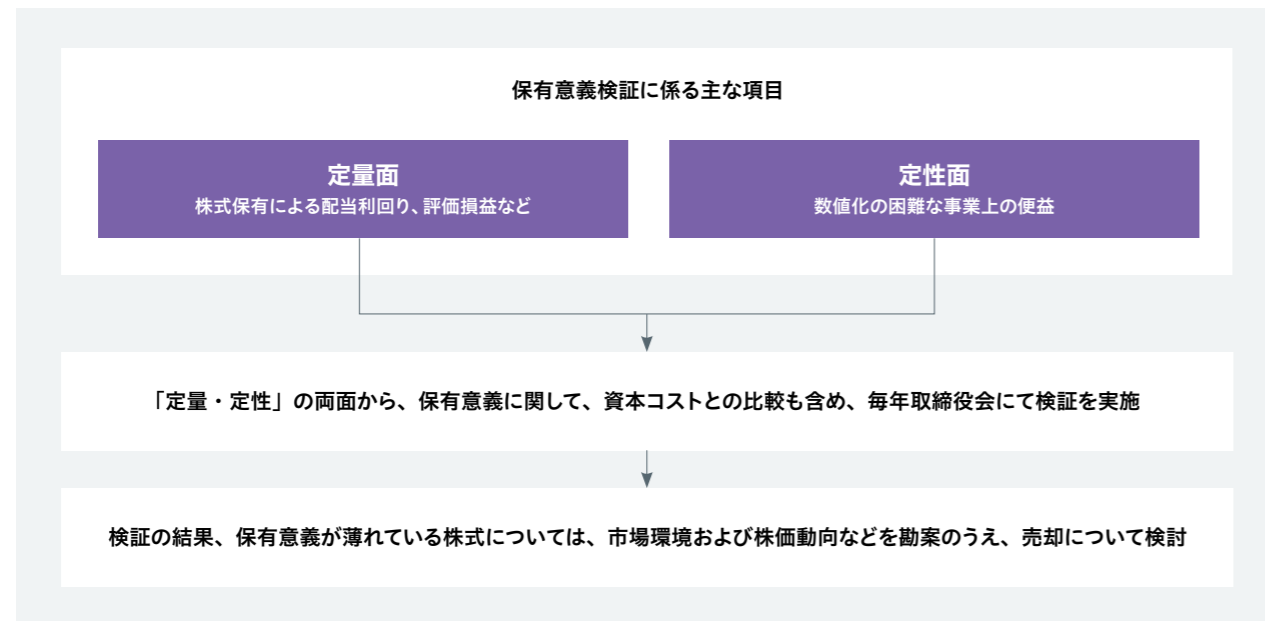
2018年6月に改訂されたCGコードにおいて「縮減」、「資本コスト」などについて新たに言及されました。当社は、取引先や業務提携先との関係を維持・強化することで、当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると考えられる場合を除き、当該企業の株式を保有していません。また、当社では毎年取締役会において個別の政策保有株式の保有意義の検証を行っています。具体的には、株式保有による配当利回り・評価損益、数値化困難な事業上の便益、リスクなどが資本コストに見合っているかという観点も含め、定性・定量両面から検証し、保有

意義の薄れた株式については、市場環境・株価動向などを勘案のうえ、売却について検討を行うこととしています。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



CGコード導入以降の当社政策保有株式の売却・縮減実績

(単位:百万円)

	売却銘柄数	売却総額 (取得価格ベース)	縮減率*
2015~2020年度 (うち2020年度)	35銘柄 (3銘柄)	4,507百万円 (49百万円)	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)

品質マネジメント

基本的な考え方

品質確保は、プラントなどの施設の安全運転、安定生産のうえで欠かせない要素です。当社グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築し、今日まで多くのプロジェクト遂行を通じ蓄積してきた価値ある知識と技術を結集し、システムと人材をグローバルに活用して品質確保に取り組んでいます。さらに、品質保証委員会が中心となり、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。

QMSの実践を通じた品質確保の徹底

当社は1993年にISO9001品質マネジメントシステム(QMS)の認証を取得しました。品質保証委員会が中心となり、実務に即した実質的な組織のパフォーマンス改善を目指して組織の継続的改善活動を積極的に推進しています。

毎年社長が発表する品質方針に基づき、各事業会社・本部・

部門が品質目標を設定し、組織の課題を明確にして、年度ごとに品質方針・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(Act)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。

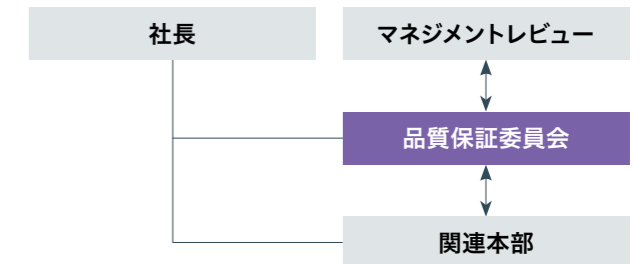
品質保証委員会

品質保証委員会は社長直轄の委員会です。事業会社の本部長あるいは本部長代行クラスが委員長・委員を務め、毎月開催します。

品質保証委員会では、提供するプロダクトとサービスの質が顧客に常に満足していただけるよう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。

品質保証委員会の活動は、年に一度のマネジメントレビューにて総括され、社長のリーダーシップのもと、品質確保にかかわる枠組みの整備を継続的に行っています。

品質保証委員会の位置付け



## コンプライアンス

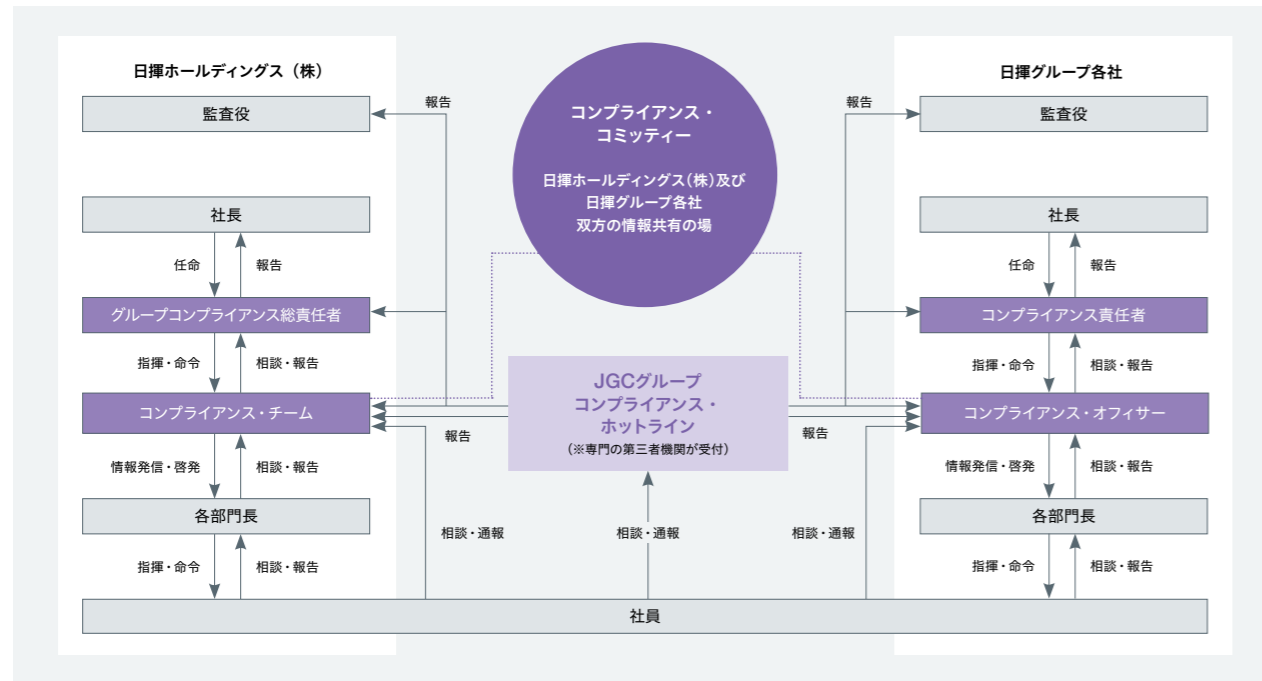
### 基本的な考え方

当社グループでは、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を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。



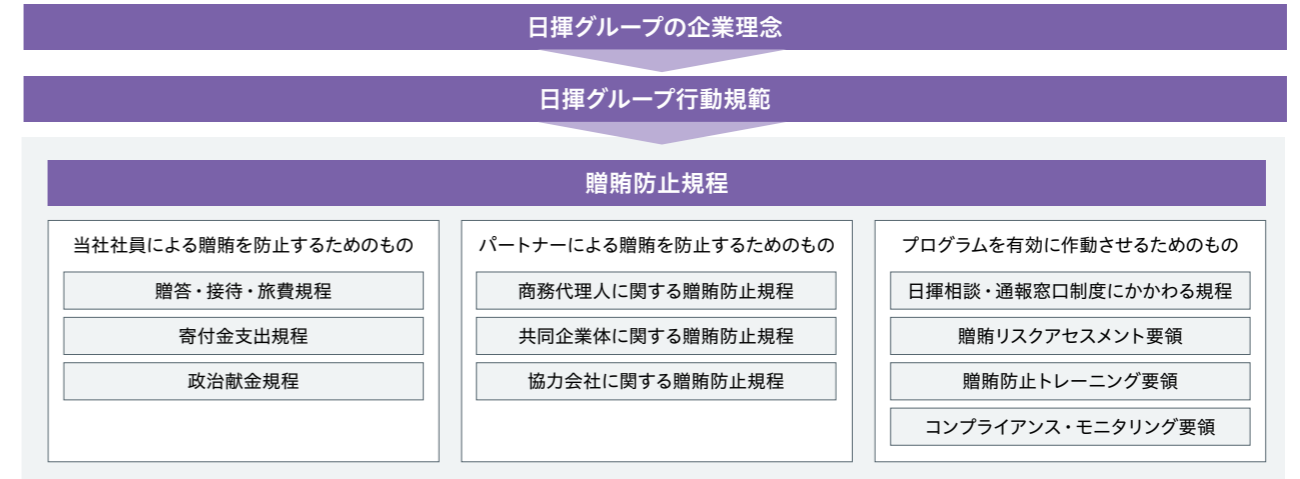
### 贈賄防止に向けた取り組み

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等、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へ赴き、役職員へのインタビューや記録の監査を通して対象会社における課題の洗い出し、および改善に努めています。



### コンプライアンス研修

当社グループでは、コンプライアンス意識の向上を目的に、階層別および目的別研修を実施しています。階層別研修は、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います。コンプライアンスの基礎を学ぶだけでなく、ケーススタディを取り入れ、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。2019年度からは階層別研修の受講対象者を国内グループ会社従業員に広げまし

た。また、当社グループでは腐敗防止研修、および反社会的勢力に関する研修に注力し、関連する複数部門およびプロジェクトを対象に対面研修を実施しています。

#### 研修実施件数・受講人数

	2020年度
実施数(回)	19
受講人数(人)	1,856

※件数は研修の開催日数

#### 2020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
テーマ別	プロジェクト向けコンプライアンス研修	プロジェクト所属社員
	ハラスメント研修	日揮ホールディングス(株)、日揮グローバル(株)、日揮(株)全従業員
	現場向けハラスメント研修	国内現場所属社員

※2020年度は上級コンプライアンス研修(新任マネジメント向け)は開催しておりません。

### 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.85に掲載

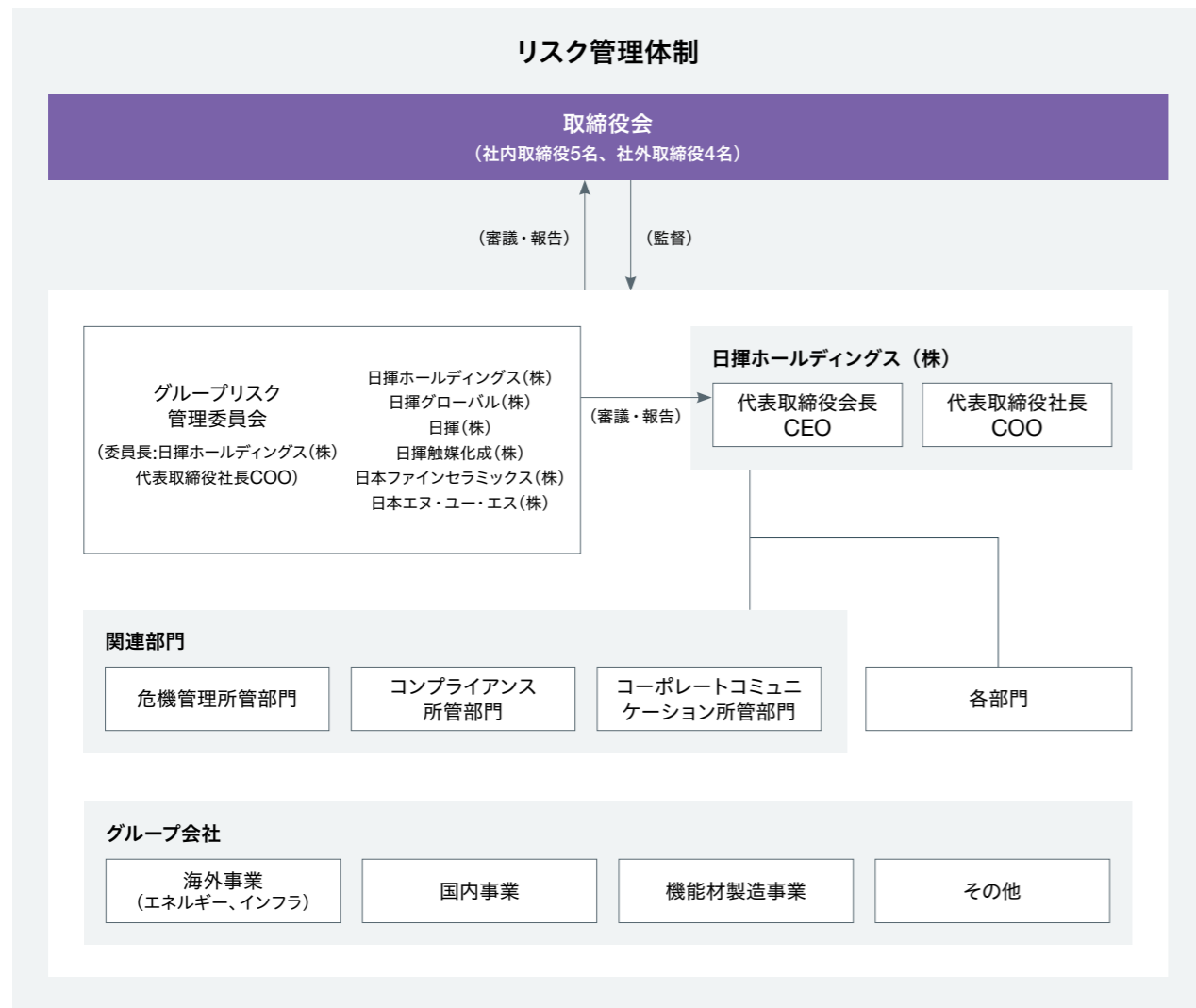
## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

当社グループは、適切なリスク管理が当社グループの損失を抑え利益につながることを認識し、当社グループ全体のリスクを把握・整理し、リスク管理システムの構築・維持・改善を図ることで平常時からリスクの低減と未然の防止に努めています。更にリスクが表面化した場合には、迅速かつ適切な対応により、その影響および損失を最小限にとどめるよう努力しています。

### リスク管理体制

当社グループは、グループリスク管理委員会規程に基づき、業会社が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、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



### 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新型インフルエンザなどの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標準化、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・原材料費の高騰リスク	<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>原燃材料および資機材の価格動向モニタリング・予測</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> </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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存投資事業のモニタリング強化</li> <li>新規投資対象の厳選</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、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ー・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>
マクロ経済環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の下落や世界経済の冷え込みなどによる事業活動への影響</li> <li>低炭素社会への動きの加速による当社オイル&amp;ガス分野、触媒分野への影響</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>
化石燃料および化石燃料由来の製品需要の減少に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非化石燃料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>



## 役員紹介

(2021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



**山崎 裕**  
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)

**奥田 恭弘**  
常務執行役員

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

**花田 琢也**  
常務執行役員  
Chief Digital Officer (CDO)

**吉田 明朗**  
常務執行役員

**遠藤 方泰**  
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

**石川 正樹**  
執行役員

**水口 能宏**  
執行役員

## 株主・投資家とのエンゲージメント(情報開示とIR活動)

### 基本的な考え方

当社グループでは、持続的な成長と企業価値向上には、株主・投資家との対話(エンゲージメント)が必要不可欠であると認識し、その基盤となる透明性の高い情報開示に積極的に取り組んでいます。また株主・投資家との対話から得られたご意見に耳を傾け、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にご理解いただける環境の実現に取り組んでいます。

### 主なIR活動(2020年度)

#### ▶ 長期経営ビジョンおよび中期経営計画の策定に関する対話

2021年5月12日に発表された長期経営ビジョン「2040年ビジョン」および中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025」の策定にあたり、株主・投資家との対話を積極的に行いました。IR部門を通じて、株式市場に対して策定の背景である、SDGsを踏まえたグループとしての持続的成長に向けた方向性を丁寧に説明することで当社グループの成長ビジョンを理解していただけるように努めたことに加えて、様々な意見をいただくことで株式市場からどのような期待があるのか、把握し、反映することができました。

#### ▶ 統合報告書の充実

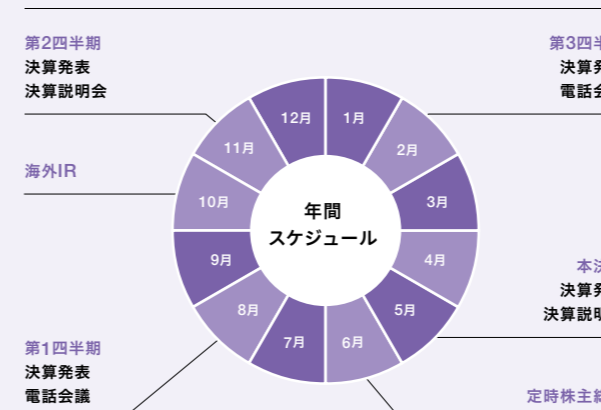
当社の統合報告書は、長期的なスタンスに立った投資判断をするうえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2020年版の統合報告書では、事前に株主・投資家から様々な意見をいただき、持続的な社会の実現への貢献を通じて、企業グループとして持続的な成長を目指していく企業グループとして取り組む環境技術のビジネス化やデジタルイノベーションを活用した取り組みに関する記載内容の充実を努めたほか、受け継がれている総合エンジニアリング事業の強みを次世代人材へのインタビュー形式で訴求するなど、非財務情報の情報開示の拡充を行った結果、2020年度のGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式運用機関が選ぶ「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・投資家の特に関心の高かった「機能材製造事業」および「環境関連技術のビジネス化」の二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。引き続き、株主・投資家を中心とした幅広いステークホルダーの方々に当社グループの手掛けるビジネスをご理解いただけるよう努めます。

### 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	156	71
電話カンファレンスでの決算説明会	2	52
経営トップによる経営説明会	2	61
ESG関連の対話実績	7	7
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	39

※ 2020年度は、COVID-19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3月期	2020年3月期	2021年3月期
開催日	6月27日(木)	6月26日(金)	6月29日(火)
来場株主数	227	15*	19*
議決権行使比率	82.60%	84.00%	84.2%

※ 2019年度および2020年度は、COVID-19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。

CHAPTER

# 05

## 価値創造の結果

日揮グループは、社会課題の解決に貢献しながら自らの価値向上を実現する価値創造の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、2020年度の事業活動の成果、および経年での価値創造の成果を参照することができるデータを掲載しています。



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

	2012年3月期	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
<b>業績ハイライト</b>										
売上高	556,966	624,637	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809	<b>433,970</b>
営業利益又は営業損失(△)	67,053	64,123	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234	<b>22,880</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	39,111	46,179	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117	<b>5,141</b>
受注高	793,278	594,091	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451	189,643	<b>683,068</b>
受注残高	1,506,146	1,549,813	1,767,814	1,772,036	1,192,625	1,045,684	846,157	1,208,365	941,618	<b>1,241,204</b>
<b>年度末財政状態</b>										
流動資産	376,172	460,231	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955	<b>548,359</b>
流動負債	205,771	262,439	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386	<b>197,055</b>
運転資本	170,401	197,792	242,533	247,005	297,544	254,408	317,200	318,188	309,569	<b>351,304</b>
有形固定資産	64,887	71,708	70,290	78,560	76,255	69,877	55,222	55,440	49,794	<b>66,654</b>
総資産	526,169	628,757	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273	<b>702,529</b>
長期借入金	7,591	9,363	13,001	22,715	20,991	12,631	4,294	3,949	347	<b>16,783</b>
純資産	291,042	336,083	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979	<b>417,616</b>
自己資本	290,415	335,534	374,654	387,480	418,695	382,215	394,701	409,254	390,516	<b>417,120</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業キャッシュ・フロー	97,847	85,010	120,576	△71,416	△49,764	△28,884	5,539	△55,259	92,442	<b>12,467</b>
投資キャッシュ・フロー	△18,746	△28,370	△18,728	△23,411	8,696	△12,979	11,736	△4,662	19,364	<b>△13,520</b>
財務キャッシュ・フロー	△20,536	△3,695	△10,687	3,836	△4,374	△19,674	33,781	△13,878	△7,699	<b>196</b>
現金及び現金同等物の期末残高	222,556	284,777	385,252	297,707	247,947	185,603	235,394	160,841	261,898	<b>268,281</b>
<b>主要経営指標</b>										
総資産経常利益率(ROA)(%)	14.6	12.6	12.2	6.1	7.4	△2.3	3.8	4.6	3.2	<b>3.7</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	14.1	14.8	13.3	5.4	10.6	△5.5	4.3	6.0	1.0	<b>1.3</b>
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)	154.90	182.91	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32	<b>20.37</b>
1株当たり配当金(円)	38.5	45.5	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0	<b>12.0</b>
売上高総利益率(%)	15.6	13.5	13.1	6.6	8.3	0.2	6.2	7.3	9.0	<b>10.1</b>
営業利益率又は営業損失率(%)	12.0	10.3	10.1	3.7	5.6	△3.1	3.0	3.7	4.2	<b>5.3</b>
自己資本比率(%)	55.2	53.4	50.2	53.8	60.7	59.1	57.6	57.7	58.2	<b>59.4</b>
流動比率(%)	182.8	175.4	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5	<b>278.2</b>
配当性向(%)	24.9	24.9	24.9	25.7	25.1	-	38.0	30.0	73.5	<b>58.9</b>
従業員数(人)	6,524	6,721	7,005	7,332	7,489	7,554	7,610	7,841	7,607	<b>7,371</b>

※1 2021年3月末現在の連結子会社は20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 平成25年9月13日)などを適用し、2016年3月期より、「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。

## ESGデータハイライト

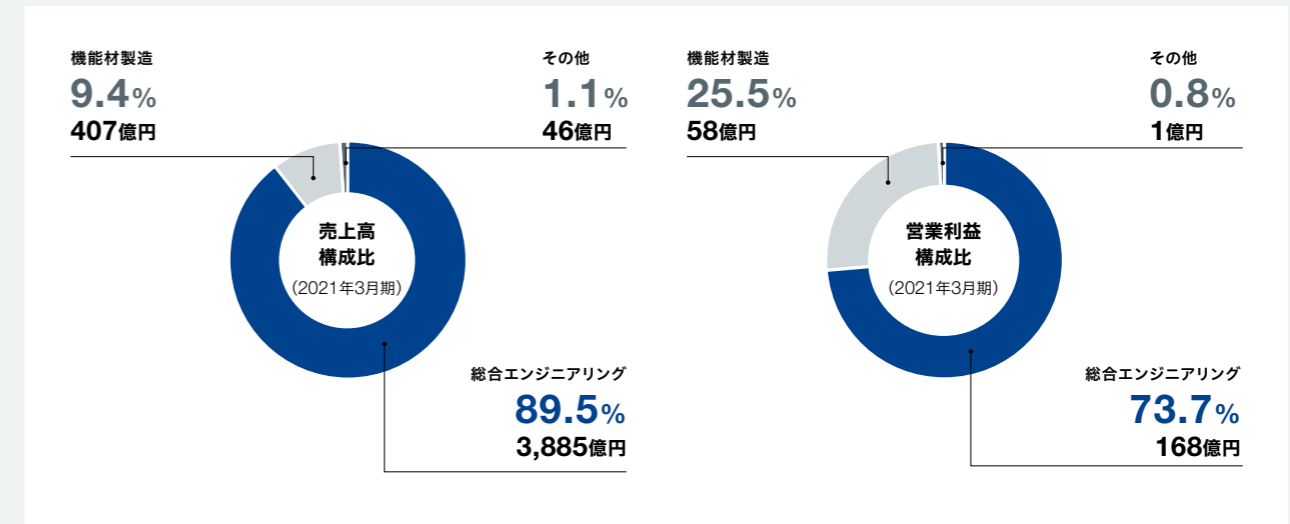
当社グループの主なKPI	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*1</sup>
<b>E 環境活動報告</b>						
環境にかかわる取り組み	GHG排出量 (Scope 1+2) <sup>*2</sup>	t	—	—	—	132,546
● 地球環境保全への貢献	産業廃棄物再資源化等率 (国内建設現場)	%	98.1	97.7	96.1	85.2
● 本来業務に即した環境改善活動	有害物質などの漏洩件数 (国内建設現場)	件	0	1	0	0
● ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	エネルギー起源CO <sub>2</sub> 排出原単位 (国内建設現場)	kgCO <sub>2</sub> /時間	1.43	3.52	2.39	0.61
	電子マニフェスト普及率	%	96.0	64.2	79.5	69.5
	エネルギー消費量 (横浜本社オフィス) <sup>*3</sup>	原油換算kl	2,405	2,248	2,224	2,139
	横浜本社の電力使用量	千kWh	5,974	5,571	5,497	5,221
	横浜本社の冷水使用量	千MJ	15,857	14,071	15,353	15,503
	横浜本社の蒸気使用量	千MJ	8,886	9,153	7,724	7,170
	横浜本社の廃棄物処理量	千kg	209	212	206	191
	横浜本社の廃棄物リサイクル率	%	64.9	65.7	61.4	59.5

当社グループの主なKPI	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*1</sup>
<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	17	19	21	26
● 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
● ワーク・ライフ・バランスの支援	障がい者雇用率	%	1.81	1.82	1.87	1.97
● 社員のキャリア形成の支援	再雇用者数 <sup>*4</sup>	人	189	159	109	55
	外国籍従業員数 <sup>*4</sup>	人	94	100	89	86
	育児休業取得者数 (男)	人	2	8	11	14
	女性育児休業取得者数 (復職率)	人 (%)	27 (96)	24 (100)	24 (100)	19 (100)
	配偶者出産休暇取得者数	人	81	81	64	80
	子の看護休暇取得者数	人	115	123	185	187
	介護休暇取得者数	人	8	20	22	11
	介護休職取得者数	人	2	1	0	0
	育児短縮勤務者数	人	44	42	51	47
	介護短縮勤務者数	人	1	2	0	0
	年次休暇取得率	%	53	57	53	59
	現場研修・現場訓練派遣者数	人	62	72	86	45
	海外企業等派遣者数	人	5	5	2	4
安全衛生にかかわる取り組み	工事総労働時間数	千時間	128,036	81,072	90,993	56,478
● 安全衛生文化の醸成	死亡災害件数	件	3	2	0	0
● トップマネジメントのHSSEリーダーシップ	休業災害件数	件	8	9	8	7
● 投資事業のHSSE管理体制の強化	就労制限件数	件	25	6	11	18
● 交通安全対策の継続的推進	専門治療件数	件	65	41	31	46
● 社内安全衛生教育の充実	休業災害度数率 <sup>*5</sup>		0.012	0.022	0.018	0.025
● 本社建設HSSE機能の強化	記録災害度数率 <sup>*6</sup>		0.16	0.14	0.11	0.25

当社グループの主なKPI	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 <sup>*1</sup>
<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)	12 (373)	13 (353)	6 (199)	21 (559)
● コンプライアンス意識の向上						19 (1,856)
内部通報件数		件	12	18	28	47
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	0	1
● 情報管理意識の確認アンケートや自主点検						0 <sup>*7</sup>
● 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	2	3

\*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%削減す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



### 総合エンジニアリング事業

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

### 機能材製造事業

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

### その他の事業

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

### 地域ごとの情報(完成工事高)

日本	東南アジア	中東	アフリカ	北米	その他の地域	合計
173,948	48,057	31,558	48,004	124,734	7,669	433,970

(注) 完成工事高は顧客の所在地を基礎とし、国または地域に分類している。

## 総合エンジニアリング事業

### エネルギー ソリューションズ分野

(旧海外オイル&ガス分野)

日揮グローバル株式会社  
執行役員  
エネルギーソリューションズ  
プレジデント  
下大田 隆広



#### 対象分野

海外の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・燃料アンモニア分野などにおける各種プラントの設計・調達・建設



2020年度受注実績

約**4,970**億円

2021年度受注目標

**2,600**億円

#### 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
- LNGをはじめとする、環境負荷の低い化石燃料の需要増大
- 既存エネルギープラントに対する環境負荷低減の需要増大
- 水素・燃料アンモニア利活用の拡大

#### 中長期的なリスク

- 化石燃料全体の需要減少
- 資源マーケットの低迷による顧客の設備投資計画の先送り
- LNGを含む化石燃料への急速なダイベストメント

#### 事業方針

2020年度は、COVID-19の感染拡大による世界経済の減速を背景に不透明な市場環境が続きましたが、実現可能性が高い案件に注力した結果、イラクの大型製油所近代化プロジェクト、サウジアラビアにおける天然ガス処理設備の建設プロジェクト等を受注し、受注目標を達成することができました。また2020年度は、英国ソフトウェア企業MODS社に出資し、EPCのデジタル化に向けた取り組みを加速させたことに加え、SMR(小型モジュール原子炉)の開発を行う米国NuScale社

へ出資を行い、海外におけるSMRプラントのEPC事業への進出を図りました。2021年度も引き続き市場環境の先行きは不透明ですが、インドネシアで計画されている非鉄製錬プラント建設プロジェクトや米国のガス化学プラント増設プロジェクトなど、進展が期待される案件の受注確保に取り組み、2,600億円の受注目標達成を目指します。

2020年来、メジャーオイルなどが計画している大型LNGプロジェクトは市場環境の不透明さから最終投資決定が

先送りされている状況にあります。しかし、低・脱炭素社会の実現に向けたクリーンエネルギーへの移行過程においては、化石エネルギーの中でも環境に優しいLNGは引き続き重要な役割を果たすと考えられます。2022年度以降、最終投資決定が期待される大型LNGプロジェクトへの対応を含め、リスク管理能力・プロジェクト折衝力の向上や戦略的パートナーリング、デジタル技術の活用を加速していくことにより、競争力と収益力の強化をより一層図ってまいります。

### 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

(旧海外インフラ分野)

日揮グローバル株式会社  
取締役 副社長執行役員  
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  
プレジデント

林 晃光



#### 対象分野

海外の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・施設の設計・調達・建設



2020年度受注実績

約**40**億円

2021年度受注目標

**800**億円

#### 成長機会

- 新興国の人口増加に伴う新規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

#### 事業方針

2020年度は、COVID-19の感染拡大による市場環境の悪化から、受注を期待していた1,000億円超規模の大型案件の投資決定が先送りされたため、受注目標を大きく下回る結果となりました。しかし、小規模であるものの、ベトナムにおける工業団地向け太陽光発電導入プロジェクトやモンゴル初となる蓄電システム併設型の太陽光発電設備建設プロジェクト等を受注できたことに加え、将来具体化が期待できる案件の基本設計業務などを受注するなどの成果を上

げることができました。2021年度は、LNG火力や太陽光などの発電プロジェクトや化学品貯蔵タンクやLNG受入基地プロジェクトなどの受注を目指すとともに、水処理、鉄道といった新たな分野への参入を図ることにより、受注目標の達成を目指します。

今後、成長市場であるアジア地域では人口増加と経済成長を背景に、エネルギーやインフラの需要はさらに拡大していくことが見込まれています。ベトナム等のアジア拠点を最大活用していくこ

とに加え、工場・設備の低・脱炭素化といった顧客ニーズへの対応を含め、事業計画の上流段階から積極的な提案を行うことで案件を組成するアカウントフォーカス型のアプローチにより受注拡大を目指してまいります。

## 国内分野

日揮株式会社  
代表取締役  
社長執行役員  
山田 昇司



### 対象分野

国内のオイル&ガス、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、原子力関連など、各種のプラント・施設の設計・調達・建設ならびにメンテナンス



### 2020年度受注実績

約 **1,820** 億円

### 2021年度受注目標

**1,600** 億円

### 成長機会

- 石精・石化関連プラントの老朽化に伴うメンテナンス需要の増大
- 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
- 原子力発電所の廃炉案件の増加
- 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

- 化石燃料の需要減少および原油価格の低迷による石精・石化関連分野への新規大型設備投資の減少
- 国内景気の低迷によるインフラ分野への設備投資低迷

### 事業方針

2020年度の国内市場では、COVID-19の感染拡大の影響が比較的小さかった再生可能エネルギーやライフサイエンス分野をはじめとする案件への設備投資が実施され、その中でバイオマス発電プロジェクトや太陽光発電プロジェクトをはじめ、既存製油所の保全工事、医薬品製造工場、高効率ガスタービン発電プロジェクトなどを受注するなど、受注目標を上回る成果を上げることができました。2021年度は、医薬品製造工場や

病院といったライフサイエンス分野のほか、化学、原子力関連や石精・石化関連プラントの保全などのプロジェクトを中心に受注を積み上げることで受注目標の達成を目指します。

今後国内で急速な普及が見込まれる洋上風力分野については、着床式・浮体式プロジェクトのEPC受注を目指し関係各社とのパートナーリングの強化や事業参画などに積極的に取り組んでいきます。また、製造業のスマートファクト

リー化支援サービスの強化やCVCファンドを活用し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も積極的に取り組んでまいります。

## 触媒・ファインケミカル分野

日揮触媒化成株式会社  
代表取締役社長  
平井 俊晴



### 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

### 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

### 中長期的なリスク

- 世界経済停滞による機能性塗料の輸出減速
- エネルギーの構造変化による石油精製触媒の需要減少

### 事業方針

2020年度は触媒分野においては、COVID-19の感染拡大に伴う移動制限により国内外製油所の稼働率が低下し、石油精製触媒等の販売が減少しました。ファインケミカル分野においても、世界経済の低迷を受け、電磁鋼板および自動車排ガス浄化触媒装置のサポート材向けのシリカゾル、化粧品材料や眼鏡のコート材料などを中心に販売が減少しました。

2021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流動接触分解(FCC)触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、ケミカル触媒の新規案件獲得、環境保全触媒の販売拡大に取り組んでいくほか、ファインケミカル分野では、機能性塗料材の拡販および多用途展開、さらには化粧品材の供給体制の拡充や生産性の向上による受注拡大に注力してまいります。



石油精製触媒(流動接触分解(FCC)触媒)



化粧品材料(環境に優しい無機材料であるシリカピーズ)

## ファインセラミックス分野

日本ファインセラミックス株式会社  
代表取締役社長  
田中 宏



### 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材料の開発、製造

### 成長機会

- 5Gの普及による光通信関連部品、半導体関連部品の需要増大
- 電気自動車、ハイブリッド自動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

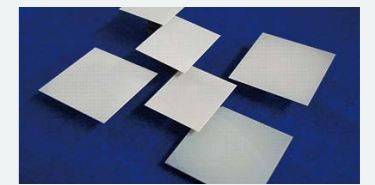
### 中長期的なリスク

- 中国経済停滞による半導体関連投資計画の先送り

### 事業方針

2020年度はCOVID-19の感染拡大や米中貿易摩擦による影響を受けたものの、世界的な半導体メモリーの需要拡大を背景に半導体製造装置関連部材の受注が下期にかけて回復しました。また、普及が拡大する電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HV)向けパワーモジュール用高熱伝導窒化ケイ素基板の生産工場を新設し、量産化に向けた品質およ

び生産効率向上にも取り組みました。2021年度は、品質向上や量産体制の構築等を図りながら、引き続き拡大傾向にある半導体製造装置関連市場での受注拡大や新規顧客、新規製品の開拓に取り組むとともに、光通信用回路基板の受注拡大、さらには将来的な収益の柱として高熱伝導窒化ケイ素基板の量産による売上拡大を目指してまいります。



高熱伝導窒化ケイ素基板



新設された高熱伝導窒化ケイ素基板の生産工場

## 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、総合エンジニアリング事業の海外オイル&ガス分野(石油精製、石油化学、ガス処理、LNG等)および海外インフラ分野(発電、非鉄、医薬、医療等)では、世界経済は新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という。)の影響から持ち直しつつあるものの依然として不透明な状況が続き、エネルギー需要は低調に推移しました。加えて顧客の設備投資動向については、原油価格は第3四半期連結会計期間以降、1バレル60米ドル前後まで回復しましたが、顧客の動向に変化を与えるまでには至っておらず、見通し難い状況が続きました。

同事業の国内分野においては、COVID-19の影響は比較的少なく、既存製油所の改修・保全のほか、再生可能エネルギー発電やライフサイエンス分野をはじめとする案件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、触媒分野においては、COVID-19の感染拡大による世界経済の落ち込みや移動制限に伴う国内外製油所の稼働率低下等の影響を受け、顧客の需要は全般的に低迷しました。ファインケミカル分野も同様に世界経済の低迷により顧客の需要は減少しました。ファインセラミックス分野では、世界的な半導体メモリ需要の回復を背景に、半導体製造装置関連分野の設備投資が下期以降に積極的に実施されており、半導体関連分野や情報・通信分野における顧客の需要が回復しました。

### 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4,339億70百万円(前期比9.7%減)、営業利益228億80百万円(前期は202億34百万円の営業利益)、経常利益255億6百万円(前期は223億67百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純利益51億41百万円(前期は41億17百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)、ROE1.3%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5,483億59百万円となり、前連結会計年度末に比べ104億3百万円の増加となりました。これは主に受取手形・完成工事未収入金等が22億12百万円、未成工事支出金が21億41百万円減少したものの、現金預金が63億82百万円、未収入金が130億23百万円増加したことによるものです。固定資産は1,541億70百万円となり、前連結会計年度末に比べ208億52百万円の増加

となりました。これは主に無形固定資産が33億14百万円減少したものの、有形固定資産が168億60百万円、投資その他の資産が73億6百万円増加したことによるものです。

この結果、総資産は7,025億29百万円となり、前連結会計年度末に比べ312億55百万円の増加となりました。

### 負債

当連結会計年度末における流動負債は1,970億55百万円となり、前連結会計年度末に比べ313億30百万円の減少となりました。これは主に支払手形・未完成工事受入金等が174億79百万円増加したものの、支払手形及び工事未払金が264億61百万円、1年内償還予定の社債が200億円減少したことによるものです。固定負債は878億57百万円となり、前連結会計年度末に比べ359億49百万円の増加となりました。これは主に社債が200億円、長期借入金が164億36百万円増加したことによるものです。

この結果、負債合計は2,849億12百万円となり、前連結会計年度末に比べ46億18百万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4,176億16百万円となり、前連結会計年度末に比べ266億36百万円の増加となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益51億41百万円の計上に加え、為替換算調整勘定が161億32百万円増加したことによるものです。

この結果、自己資本比率は59.4%(前連結会計年度末は58.2%)となりました。

### 各セグメントの概況

#### 総合エンジニアリング事業

海外オイル&ガス分野では、サウジアラビアにおける天然ガス処理設備の建設プロジェクトのほか、イラクにおける大型製油所近代化プロジェクト等を受注しました。サウジアラビアでは、国営石油会社と当社が保有する既設プラントの改造工事に関する長期包括契約を締結しました。加えて、英国のソフトウェア企業であるMODS Management Ltd.への資本参加を決定し、戦略的パートナーシップ契約を締結しました。さらに、海外における小型モジュール原子炉(SMR)プラントのEPC(設計・調達・建設)事業への進出を目指して、SMRの開発を行っている米国NuScale Power, LLCへの出資を行いました。

海外インフラ分野においては、韓国における廃プラスチックガス化リサイクルプラントの事業化調査業務、豪州における水素製造プラントの基本設計役務を受注したほか、ベトナムにおける工業団地向け太陽光発電導入プロジェクトやモンゴル初となる蓄電システム併設型の太陽光発電設備建設プロジェクト等を受注しました。

国内分野では、既存製油所の保全工事、医薬品製造工場の建設プロジェクトに加え、高効率ガスタービン発電設備設置工事やメガソーラー発電設備新設工事、さらには愛知県および宮城県におけるバイオマス専焼発電設備建設プロジェクトを受注する等しました。

当連結会計年度においては、総合エンジニアリング事業では6,700億円の受注を目指していました。COVID-19の感染拡大による世界経済の減速や原油価格低迷の影響により、顧客の設備投資の先行きは不透明な状況が続きましたが、その中でも顧客の最終投資決定の実現可能性が高い案件に注力した結果、連結受注高6,830億円を達成しました。

現在国内外で遂行中のプロジェクトは、COVID-19の感染拡大により人の移動や物の輸送が制約され、一部で機器等の製作や建設工事に遅れがみられる等しましたが、納期の遅れを最小限にとどめるべく対応を続けています。

また当社グループは、持続可能な社会の実現を目指し、環境分野を重点的に取り組むべき事業分野の一つとして捉え、二酸化炭素(以下、「CO<sub>2</sub>」という。)の排出抑制や資源化、水素エネルギーキャリアとしてのCO<sub>2</sub>フリーアンモニアの活用等にも取り組んでいます。当連結会計年度における主な取り組みは、次のとおりです。

- ・2020年7月、大学や他企業と共同で推進する、建設廃棄物中に含まれるカルシウムや、海水および廃かん水に含まれるマグネシウムを用いてCO<sub>2</sub>を固定化する技術開発が、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の研究開発委託事業として採択
- ・2020年10月、EUP(Ebara Ube Process)を活用した廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクルにおけるEUPライセンスの再実施許諾契約を締結

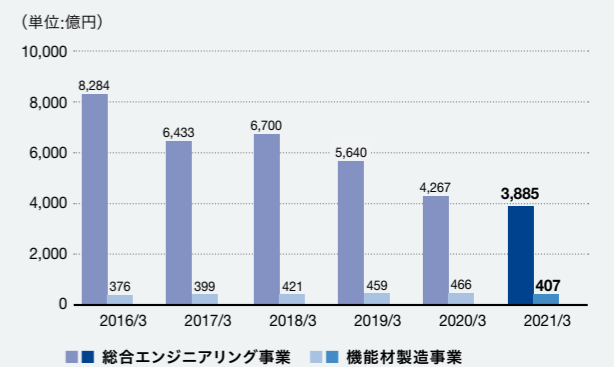
- ・2021年1月、他企業と共同で推進する、使用済み食用油を原料とした次世代航空機燃料(以下、「SAF」という。)のサプライチェーン構築に向けた事業化検討に新たにコスモ石油株式会社が参画し、SAFの製造および本格商業化に向けた取り組みをさらに加速

#### 機能材製造事業

触媒分野においては、COVID-19の感染拡大に伴う移動制限により国内外製油所の稼働率が低下し、石油精製触媒等の販売が減少しました。ファインケミカル分野においても、COVID-19の感染拡大による世界経済の落ち込みを受け、電磁鋼板および自動車排ガス浄化触媒装置のサポート材向けのシリカゾル、化粧品材料や眼鏡のコート材料を中心に販売が減少しました。ファインセラミックス分野においては、世界的な半導体メモリの需要拡大を背景に、主要マーケットである半導体関連の受注が下期にかけて回復しました。また、電気自動車(EV)/ハイブリッド車(HV)向け高熱伝導窒化ケイ素基板の新生産工場を建設し、量産化に向けた品質および生産効率向上に取り組まれました。

以上のような取り組みのもと、当社グループの当連結会計年度のセグメント別の経営成績については、以下のとおりとなりました。

#### 報告セグメント別売上高



#### 当連結会計年度

	総合エンジニアリング事業 (百万円)	前年同期増減率 (%)	機能材製造事業 (百万円)	前年同期増減率 (%)	その他の事業 (百万円)	前年同期増減率 (%)
売上高	388,585	△8.9	40,726	△12.7	4,658	△37.0
営業利益	16,825	39.4	5,816	△13.7	188	△87.8

## 財政状態および経営成績の分析

## キャッシュ・フロー

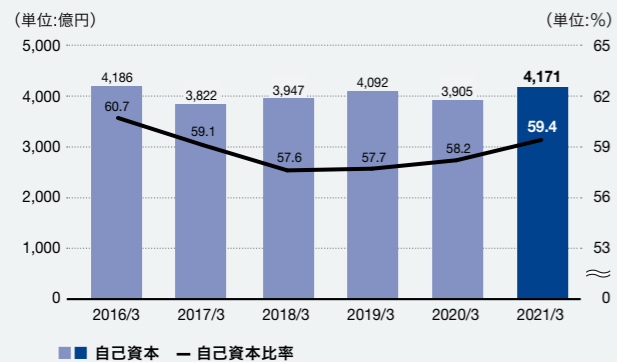
当連結会計年度の連結ベースの現金及び現金同等物は、前連結会計年度末と比較し63億82百万円増加し、2,682億81百万円となりました。

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利益の224億44百万円に加え、未成工事受入金の増加などにより、結果として124億67百万円の増加(前連結会計年度は924億42百万円の増加)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、135億20百万円の減少(前連結会計年度は193億64百万円の増加)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入による収入などにより1億96百万円の増加(前連結会計年度は76億99百万円の減少)となりました。

## 自己資本および自己資本比率

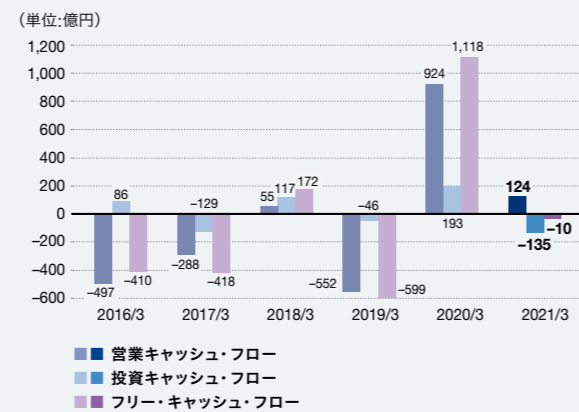


## キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
自己資本比率 (%)	57.7	58.2	59.4
時価ベースの自己資本比率 (%)	52.4	32.6	48.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	—	0.6	5.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	—	600.9	68.2

(注)自己資本比率: 自己資本/総資産  
時価ベースの自己資本比率: 株式時価総額/総資産  
キャッシュ・フロー対有利子負債比率: 有利子負債/キャッシュ・フロー  
インタレスト・カバレッジ・レシオ: キャッシュ・フロー/利払い  
※各指標はいずれも連結ベースの財務数値により計算している。  
※有利子負債は連結貸借対照表に計上されている負債のうち子を支払っているすべての負債を対象としている。キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用している。また、利払いは連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用している。  
※キャッシュ・フローがマイナスの期におけるキャッシュ・フロー対有利子負債比率およびインタレスト・カバレッジ・レシオについては「—」で表示している。

## 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、6,830億68百万円となりました。

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。

## 分野別受注高

	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期 (構成比)
石油・ガス・資源開発関係	101	412	6.0%
石油精製関係	290	4,332	63.4%
LNG関係	139	367	5.4%
化学関係	507	232	3.4%
発電・原子力・新エネルギー関係	424	1,284	18.8%
生活関連・一般産業関係	216	99	1.5%
環境・社会施設・情報技術関係	132	45	0.7%
その他	84	55	0.8%

## 地域別受注高

	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期 (構成比)
日本	1,271	1,821	26.7%
東南アジア	294	97	1.4%
オセアニア	6	3	0.1%
アフリカ	84	173	2.5%
中東	124	4,521	66.2%
欧州・CIS	23	5	0.1%
北米、その他	89	207	3.0%

## 将来の見通し

## 総合エンジニアリング事業

海外オイル&ガス分野においては、COVID-19の世界的な感染拡大による世界経済の落ち込みとエネルギー需要の減少によって、顧客の設備投資の先行きは不透明な状況が続いていますが、COVID-19の収束とともにエネルギー需要は再び拡大し、顧客の設備投資も回復していくことを期待しています。海外インフラ分野においても、新興国を中心とする人口増加と経済成長を背景に、エネルギーやインフラ需要は今後も拡大していくことが見込まれており、COVID-19が収束に向かうにつれ、現状先送りになっている顧客の設備投資計画が着実に実行されていくことを期待しています。また低・脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーや水素といったクリーンエネルギーの普及、拡大が求められる一方で、ク

リーンエネルギー移行過程においては、化石エネルギーの中でも環境に優しい液化天然ガス(LNG)は、安定的なエネルギー源として重要な役割を果たすと考えられており、LNGの需要は引き続き中長期的に拡大していくことが予測されています。

国内分野では、化学、再生可能エネルギーおよびヘルスケア・ライフサイエンス分野での顧客の設備投資計画の実行を期待しています。

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については、現状想定できる範囲内で次期の業績予想に織り込んでいますが、今後の動向を注視していきます。

## 機能材製造事業

機能材製造事業では、触媒分野においては、FCC触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、ケミカル触媒の新規案件獲得、環境保全触媒の販売拡大に取り組んでいくほか、ファインケミカル分野は、機能性塗料材の拡販および多用途展開、さらには化粧品材の供給体制の拡充や生産性の向上による受注拡大に注力します。ファインセラミックス分野においては、光通信回路基板の受注拡大等を目指すとともに、半導体関連製品および高熱伝導窒化ケイ素基板の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については、現状想定できる範囲内で次期の業績予想に織り込んでおりますが、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 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2021年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金預金	261,898	268,281
受取手形・完成工事未収入金等	145,276	143,064
未成工事支出金	22,989	20,848
商品及び製品	5,366	5,592
仕掛品	2,636	2,651
原材料及び貯蔵品	3,687	3,874
短期貸付金	437	446
未収入金	84,073	97,097
その他	11,748	6,678
貸倒引当金	△158	△176
流動資産合計	537,955	548,359
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物・構築物	59,852	61,504
機械、運搬具及び工具器具備品	59,255	60,190
土地	18,581	18,552
リース資産	770	1,056
建設仮勘定	910	17,835
その他	4,422	4,259
減価償却累計額	△93,997	△96,744
有形固定資産合計	49,794	66,654
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	4,869	4,830
その他	5,312	2,036
無形固定資産合計	10,181	6,867
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	44,807	54,199
長期貸付金	8,026	7,952
退職給付に係る資産	569	859
繰延税金資産	21,713	15,532
その他	11,241	15,034
貸倒引当金	△13,016	△12,929
投資その他の資産合計	73,341	80,648
固定資産合計	133,317	154,170
資産合計	671,273	702,529

(単位:百万円)

負債の部	前連結会計年度末 (2020年3月31日)	当連結会計年度末 (2021年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金等	68,239	41,777
短期借入金	227	588
1年内償還予定の社債	20,000	—
未払法人税等	1,955	1,263
未成工事受入金	83,227	100,707
賞与引当金	6,203	6,385
役員賞与引当金	77	61
工事損失引当金	11,109	3,590
完成工事補償引当金	976	1,317
その他	36,369	41,362
流動負債合計	228,386	197,055
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	50,000
長期借入金	347	16,783
退職給付に係る負債	16,718	15,325
役員退職慰労引当金	253	219
繰延税金負債	959	1,049
再評価に係る繰延税金負債	1,014	1,014
その他	2,614	3,463
固定負債合計	51,907	87,857
負債合計	280,293	284,912
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	23,554	23,611
資本剰余金	25,653	25,709
利益剰余金	375,641	380,402
自己株式	△6,739	△6,739
株主資本合計	418,109	422,983
<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	2,205	5,571
繰延ヘッジ損益	△1,004	248
土地再評価差額金	△10,891	△10,891
為替換算調整勘定	△16,491	△358
退職給付に係る調整累計額	△1,411	△432
その他の包括利益累計額合計	△27,592	△5,862
非支配株主持分	463	495
純資産合計	390,979	417,616
負債純資産合計	671,273	702,529

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
<b>売上高</b>		
完成工事高	480,809	433,970
売上高合計	480,809	433,970
<b>売上原価</b>		
完成工事原価	437,460	390,188
売上原価合計	437,460	390,188
<b>売上総利益</b>		
完成工事総利益	43,349	43,782
売上総利益合計	43,349	43,782
<b>販売費及び一般管理費</b>	23,114	20,901
<b>営業利益</b>	20,234	22,880
<b>営業外収益</b>		
受取利息	3,865	1,320
受取配当金	2,659	897
持分法による投資利益	3,875	2,187
その他	671	783
営業外収益合計	11,072	5,189
<b>営業外費用</b>		
支払利息	186	180
為替差損	5,228	2,058
その他	3,523	324
営業外費用合計	8,939	2,563
<b>経常利益</b>	22,367	25,506
<b>特別利益</b>		
投資有価証券売却益	5,649	1,844
その他	2,293	24
特別利益合計	7,943	1,868
<b>特別損失</b>		
減損損失	—	2,911
投資有価証券評価損	865	1,357
関係会社株式売却損	3,211	—
その他	290	662
特別損失合計	4,367	4,930
税金等調整前当期純利益	25,943	22,444
法人税、住民税及び事業税	16,091	13,974
法人税等調整額	5,593	3,261
法人税等合計	21,685	17,235
当期純利益	4,258	5,208
非支配株主に帰属する当期純利益	140	67
親会社株主に帰属する当期純利益	4,117	5,141

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	4,258	5,208
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	△5,190	3,330
繰延ヘッジ損益	△728	4,596
為替換算調整勘定	△12,164	16,406
退職給付に係る調整額	△250	1,057
持分法適用会社に対する持分相当額	△195	△674
その他の包括利益合計	△18,529	24,717
<b>包括利益</b>	△14,271	29,925
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△14,411	29,858
非支配株主に係る包括利益	140	67

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	23,511	25,609	376,145	△6,738	418,526
当期変動額					
新株の発行	43	43			87
剰余金の配当			△7,190		△7,190
親会社株主に帰属する当期純利益			4,117		4,117
自己株式の取得				△0	△0
連結範囲の変動			1,000		1,000
持分法の適用範囲の変動			1,568		1,568
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	43	43	△504	△0	△417
当期末残高	23,554	25,653	375,641	△6,739	418,109

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	7,239	△276	△10,891	△3,968	△1,375	△9,272	1,096	410,350
当期変動額								
新株の発行								87
剰余金の配当								△7,190
親会社株主に帰属する 当期純利益								4,117
自己株式の取得								△0
連結範囲の変動								1,000
持分法の適用範囲の変動								1,568
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△5,033	△727	—	△12,522	△35	△18,319	△633	△18,953
当期変動額合計	△5,033	△727	—	△12,522	△35	△18,319	△633	△19,370
当期末残高	2,205	△1,004	△10,891	△16,491	△1,411	△27,592	463	390,979

当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	23,554	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

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						非支配株主 持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る 調整累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	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

## 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 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021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	25,943	22,444
減価償却費	7,015	6,432
減損損失	—	2,911
貸倒引当金の増減額(△は減少)	3,893	98
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△4,156	△7,454
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	836	△1,281
受取利息及び受取配当金	△6,525	△2,218
支払利息	186	180
為替差損益(△は益)	2,059	△2,320
持分法による投資損益(△は益)	△3,875	△2,187
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,649	△1,844
投資有価証券評価損益(△は益)	865	1,357
固定資産売却損益(△は益)	△38	△7
売上債権の増減額(△は増加)	86,286	3,450
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,344	1,685
未収入金の増減額(△は増加)	△1,342	3,479
仕入債務の増減額(△は減少)	△21,642	△27,457
未成工事受入金の増減額(△は減少)	9,342	17,719
その他	8,121	9,771
小計	102,666	24,760
利息及び配当金の受取額	7,547	3,344
利息の支払額	△153	△182
法人税等の支払額	△17,617	△15,455
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,442	12,467
<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	△4,434	△8,719
有形固定資産の売却による収入	38	45
無形固定資産の取得による支出	△2,234	△1,487
投資有価証券の取得による支出	△1,463	△5,626
投資有価証券の売却による収入	25,395	2,095
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,283	—
その他	779	171
投資活動によるキャッシュ・フロー	19,364	△13,520
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
社債の発行による収入	—	20,000
社債の償還による支出	—	△20,000
短期借入金の純増減額(△は減少)	△13	17
長期借入れによる収入	1	3,407
長期借入金の返済による支出	△297	△63
自己株式の純増減額(△は増加)	△0	△0
配当金の支払額	△7,192	△3,030
非支配株主への配当金の支払額	△213	△34
その他	16	△99
財務活動によるキャッシュ・フロー	△7,699	196
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,781	5,342
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	100,326	4,485
現金及び現金同等物の期首残高	160,841	261,898
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	731	1,896
現金及び現金同等物の期末残高	261,898	268,281

## グループ会社一覧

(2021年3月31日時点)

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

## 総合エンジニアリング事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合*
設計・調達・建設	● 日揮グローバル株式会社	日本	10億円	100%
	● 日揮株式会社	日本	10億円	100%
	● JGC SINGAPORE 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\$871,000,000	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%
	● JGC Construction International Pte. Ltd.	シンガポール	S\$1,043,000	100%
検査・保守	● JGC SP (Malaysia) Sdn. Bnd.	マレーシア	MYR750,000	100%
	● 青森日揮プラント株式会社	日本	5,000万円	100%
プロセスライセンシング	● 日揮ユニバーサル株式会社	日本	10億円	50%

## 機能材製造事業

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

## その他の事業

業種	社名	国	資本金	議決権の所有割合*
機器調達	● 日揮商事株式会社	日本	4,000万円	24%
コンサルティング	● 日本エヌ・ユー・エス株式会社	日本	5,000万円	88%
オフィスサポート	● 日揮ビジネスサービス株式会社	日本	14億5,500万円	100%
水処理事業	● 水ing株式会社	日本	55億円	33%
	● 水ingAM株式会社	日本	1億円	
	● 水ingエンジニアリング株式会社	日本	3億円	
原油・ガス生産販売事業	● JGC (GULF COAST), LLC	アメリカ	US\$77,350,000	100%
	● JGC Exploration Eagle Ford LLC	アメリカ	US\$65,000,000	100%
	● JGC EXPLORATION CANADA LTD.	カナダ	C\$160,885,000	100%
発電・造水事業	● AI Asilah Desalination Company S. A. O. C.	オマーン	OMR500,000	75%
	● A. R. C. H WLL	パーレーン	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\$50,584,000	26%

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

## 株式・株主情報

(2021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

259,214,827株

### 株主総数

24,166名

### 株主名簿管理人

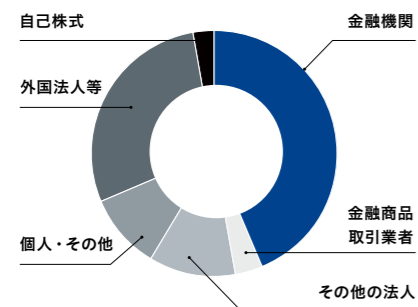
東京都千代田区丸の内1丁目4番5号  
三菱UFJ信託銀行株式会社

### 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)	42,708	16.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,617	12.12
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	3.34
株式会社三井住友銀行	5,500	2.17
THE BANK OF NEW YORK 133972	3,805	1.50
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,804	1.50
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,469	1.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,208	1.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	3,063	1.21

(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6,749千株(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。

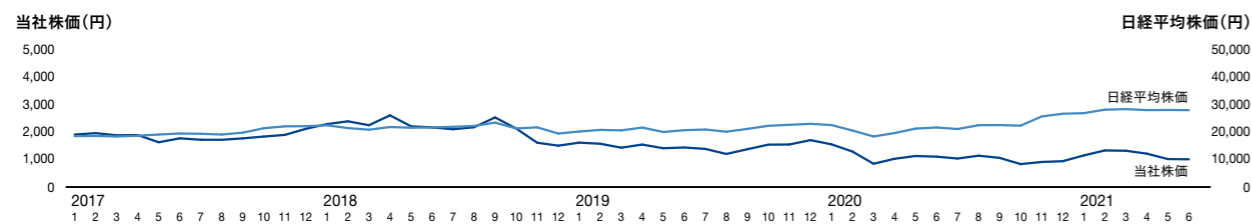
### 株式の分布状況



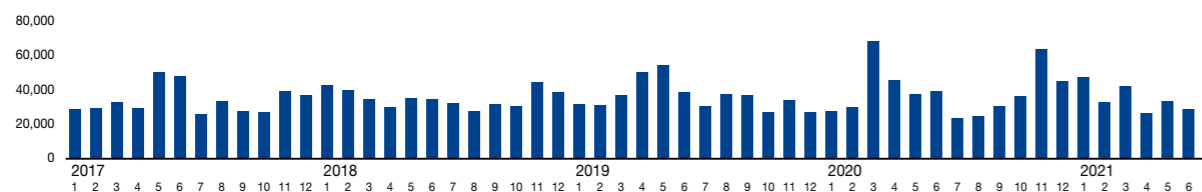
区分	(%)
金融機関	43.65
金融商品取引業者	3.72
その他の法人	11.40
個人・その他	9.95
外国法人等	28.68
自己株式	2.60

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)



## 会社概要

(2021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

23,611,730,000円

### 従業員数

278名(連結ベース:7,371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

