

MISSION
DRIVEN.

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

統合報告書

JGC Report
2020

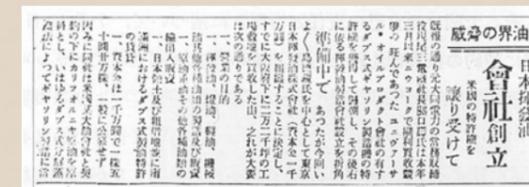
今日まで受け継がれる 創業者の思い



創業者 実吉 雅郎

いつの時代にあっても、
産業、ひいては社会の基盤を支える存在でありたい

1928年(昭和3年)、創業者である実吉雅郎は関東大震災以降、輸入が急増していたガソリンの国内生産が日本の発展にとって不可欠であると考え、低廉、かつ豊富な石油供給を目指し、日揮グループの前身である日本揮発油(株)を設立しました。



当社創立の新聞記事(1928年10月11日 中外商業新報)

1950年代から総合エンジニアリングを主力事業として、一貫して成長、拡大を図り、海外オイル&ガス分野、海外インフラ分野、国内分野を対象とする総合エンジニアリング事業と機能材製造事業を展開する企業グループとなった現在に至るまで、創業者のこの思いは日揮グループの社員一人ひとりに脈々と受け継がれてきました。今後、日揮グループは持続可能な社会の実現に向かって世界が直面する課題解決への貢献を通じて、更なる成長を実現していきます。

企業理念 JGC Way

日揮グループの企業理念「JGC Way」は、日揮グループが企業活動を進めるうえでの、また日揮グループの役員・社員一人ひとりの行動における基本的な軸、拠り所です。

Mission

経営理念

私たちは、世界を舞台に、技術と知見を結集して、人と地球の豊かな未来を創ります。

日揮グループコーポレートスローガン
MISSION DRIVEN.
世界に課題があるかぎり。

コーポレートスローガンには、日揮グループが総合エンジニアリング事業、機能材製造事業、コンサルティング事業などの事業活動を通じて、高度化、複雑化する世界のさまざまな課題の解決に貢献していきたいという強い思いが込められています。

Values

価値観

私たちは、共通の価値観を持って行動します。

- 4つのちから
 - 挑戦 新たな領域、技術、手法に挑戦します
 - 創造 社会と顧客のニーズに応え、価値を創造します
 - 結集 多様な人と技術を結集します
 - 完遂 いかなる困難も克服し、完遂します
- 2つの誓い
 - 尊重 すべての人を尊重し、安全を優先します
 - 誠実 高い倫理観を持ち、誠実に行動します

Vision

目指す姿

私たちは、エンジニアリングと機能材の分野で培った技術力をコアに新たな価値を創造し、幅広い分野で社会や顧客の課題解決に貢献する企業グループを目指します。

CONTENTS

創業者の思い・企業理念 1
目次・編集方針 3

CHAPTER 1

持続的成長に向けて



会長CEOメッセージ 7
社長COOメッセージ 11
CFOメッセージ 15
財務ハイライト 17

CHAPTER 2

日揮グループの価値創造



JGC STORY

1 成長の軌跡 21
2 日揮グループのマテリアリティ 23
3 価値創造プロセス 25
4 日揮グループの事業 27
5 持続的成長への道筋 29

特集 1

環境関連技術のビジネス化を加速 31

特集 2

DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用したビジネス変革 33

CHAPTER 3

マテリアリティへの取り組み



環境調和型社会 37
世界各地域における共創共生 39
人権の尊重・働きがい 40
エネルギーアクセス 41
生活の質の向上 42
労働安全衛生の徹底 43
ESGデータハイライト 44

CHAPTER 4

価値創造の基盤



社外取締役メッセージ 47
コーポレート・ガバナンス 50
品質マネジメント 58
コンプライアンス 59
リスクマネジメント 61
役員紹介 63
株主・投資家とのエンゲージメント 64

CHAPTER 5

コアコンピタンスと経営資源



■ コアコンピタンス
コアコンピタンス 67
プロジェクト遂行力 69

■ 経営資源
人的資本 74
社会・関係資本 76
製造資本 78

CHAPTER 6

事業戦略



総合エンジニアリング事業 81
機能材製造事業 84

データセクション 85

編集方針

本レポートの発行目的

当社は、2015年より「JGCレポート」を発行し、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す当社グループの企業活動を紹介します。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まいります。

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

2019年4月～2020年3月(2020年3月期)を原則としつつ、一部2020年4月以降の情報を含みます。

本レポートにおける情報開示範囲

「JGCレポート」では、当社グループ並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・非財務に関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

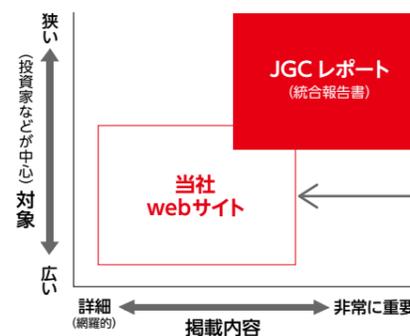
本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発行時現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。

参照ガイドライン

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



情報開示範囲



会社情報

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

- ・トップメッセージ
- ・企業理念
- ・グループ会社一覧
- ・沿革
- ・早わかり日揮グループ



サステナビリティ

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

- ・日揮グループのマテリアリティ
- ・環境への取り組み
- ・社会への取り組み
- ・ガバナンス
- ・サステナビリティストーリー



IR情報

<https://www.jgc.com/jp/ir/>

- ・IRカレンダー
- ・決算短信/決算説明会資料
- ・有価証券報告書/四半期報告書
- ・中期経営計画
- ・ファクトシート



CHAPTER 1

持続的成長に向けて

本章では、当社グループを取り巻く事業環境や、持続的成長に資する各種施策の状況などを会長CEO・社長COO、財務戦略をCFOよりメッセージとしてお届けします。

07 会長 CEO メッセージ

11 社長 COO メッセージ

15 CFO メッセージ

17 財務ハイライト

持続的成長を実現するための 3度目の変革

1 2020年の2つの命題

2020年に入ってから、新型コロナウイルス(以下、COVID-19)の感染拡大が社会、産業、生活のあらゆる面に甚大な影響を与え、今、世界全体が未曾有の状況に直面しています。私は、改めて我々がVUCA(Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity)の時代に生きていることを強く実感しています。

2019年まで回復基調にあったプラントマーケットは、OPECプラスの協調減産体制の破綻によって原油価格が急落したことに加え、COVID-19によるエネルギー需要の減少を受け、オイルメジャーなどの顧客が2020年の設備投資の削減を決定するなど、一転して不透明な様相を呈しています。私がCEOとして今取り組まなければならない命題は、この不透明な環境のなかで如何にして2020年度の受注目標や業績見通しを達成していくのみならず、社会、産業、生活のあり方がおそらく今までとは異なる新しい形になっていくNew Normalの時代においても、当社グループが持続的に成長し企業価値を向上し続けていくための道筋を示し、その達成に向かってグループ全体を牽引していくことにある、と考えています。

2 次期中期経営計画の前提となる 長期ビジョン

当社グループは、2019年10月に持株会社体制に移行しました。過去、10年に一度は資源マーケットの変動に揺さぶられてきた当社にとって、海外オイル&ガス事業だけに依存しない事業ポートフォリオの多様化は長年の課題でした。総合エンジニアリング事業は海外オイル&ガス事業に加えて、海外インフラ事業と国内事業の3事業体制とし、これに機能材製造事業を合わせた複数の事業ポートフォリオによって収益を上げていくグループ経営体制に変更しました。持続的に成長し、企業価値向上を実現していくために海外オイル&ガス事業に次ぐ、第二、第三の事業の柱を確立し得る不可逆なグループ経営体制をつくりたいという私の強い思いを実現したものです。(参考「JGC STORY 日揮グループの事業」 P27~28)

2020年に入ってからCOVID-19の感染拡大によって、人々の生活様式や意識が変わり、新しいニーズに対応するビジネスが生まれるなど、大きな変化が生じています。当社グループのビジネスに深く関連するエネルギー環境の分野でも、低炭素化、脱炭素化の動きが加速しており、これまで想定していた化石燃料の需要のピークアウトが早まると指摘する見方も出てきています。

Message from CEO



代表取締役会長CEO

佐藤 雅之

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

2010年6月取締役就任。2011年7月常務取締役・経営統括本部長兼財務統括担当役員(CFO)を経て、2012年6月取締役副社長に就任。

2014年6月代表取締役会長に就任。2017年6月より現職。

オイルメジャーの再生可能エネルギー投資の拡大や化学会社の循環経済(サーキュラーエコノミー)への転換の表明は、ポストコロナのエネルギー・化学業界の変化を象徴する動きだととらえています。

私は、今の当社グループにとって、COVID-19の感染拡大によってもたらされた世界の変化、そしてエネルギー・環境分野における低炭素化、脱炭素化の加速を前提とした長期ビジョンを描くことが不可欠であるとの考え方に立ち、現在、長期ビジョン(2040年ビジョン)の策定を進めています。

3 社会課題の解決を通じて、持続的成長を目指す

長期ビジョン(2040年ビジョン)は、社会価値の解決と生業を同期させるCSV(Creating Shared Value)の考え方を基軸とし、SDGsを念頭に置いて我々の持つ技術力、プロジェクト遂行力、課題解決力、変化対応力といったコアコンピタンスに照らして取り組むべき社会課題を抽出し、その解決に貢献し得る「新事業領域の探索」と、海外オイル&ガス事業などの「既存事業の変革」で構成する予定です。(参考「JGC STORY 持続的成長への道筋」 P29~30)

「変革」と「探索」の経営を実行



現時点では、「新事業領域の探索」においては2040年時点における当社グループの主要な事業領域の候補として、資源・環境課題に関連する「新エネルギー」、「低炭素・脱炭素エンジニアリング」、「資源循環」、「低炭素・環境対応高機能材」と、健康・社会課題に関連する「インフラ・産業革新」、「ヘルスケア・ライフサイエンス」の6分野を挙げています。「新事業領域の探索」のなかで資源・環境課題に関連するものが6分野のうち4つを占めているのは、今後、世界が低炭素化、脱炭素化に向かって進んでいくことが必至であり、当社グループにとってこの分野に将来の大きなビジネスチャンスがあると予測しているからにはほかなりません。「新事業領域の探索」における具体的な事業や戦略については、今後検討を進めていくこととなりますが、スピード感をもって5年、10年以内に一定の収益を上げていきたいと考えています。

4 総合エンジニアリング事業のプロジェクト遂行力の変革

今後、私は海外オイル&ガス事業を中心とする既存事業によって確実に収益を上げつつ、新事業領域の比率を着実に高めていく方向でグループ経営にあたっていく考えです。

2020年度の総合エンジニアリング事業は、実現可能性のある案件を確実に受注していくことで、受注目標の6,700億円を達成していく方針です。

期初発表した2020年度の受注目標と業績見通しを確実に達成していくために、更にCOVID-19の収束が見え、世界のエネルギー需要が再び回復し、先送りされた大型LNG計画などの案件が再始動する段階において、厳しい競争環境を確実に勝ち抜いていくためにも、プロジェクト遂行力を変革し、特に海外オイル&ガス事業の競争力を向上させていくことが必要不可欠と考え

ています。エンジニアリング技術力やコスト競争力の向上、海外エンジニアリング子会社との連携強化はもとより、本質的な意味で海外オイル&ガス事業の飛躍的な競争力向上を実現していきたいと考えています。

5 企業価値向上のための基盤強化

コーポレート・ガバナンスは、当社グループが持続的に企業価値を向上させていくための基盤であり、この1年間もコーポレート・ガバナンスの強化・改善に引き続き取り組みました。持株会社の取締役会では、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るために、2019年6月の定時株主総会以降の取締役会の構成は、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3名が社外取締役)体制へと変更し、2020年6月の定時株主総会以降も同様の体制としました。

取締役会では持株会社体制への移行に係る議論や長期ビジョンの議論のほか、グループガバナンスのあり方の議論の一環として、内部統制システムに関する基本方針の見直し、持株会社体制下における新組織・各種委員会の設置、当社取締役会への付議事項・決裁基準の見直し、事業会社への権限委譲・審議事項の追加などの検討を進め、取締役会の実効性を向上させることができたと考えています。(参考「価値創造の基盤コーポレート・ガバナンス」 P50~57)

6 2020年は持続的成長にとって重要な1年

当社グループは1928年の会社創業以来、これまで二つの大きな変革を実行してきました。一つ目は1930年代に祖業であった石油精製業からエンジニアリング会社へのビジネスモデルの転換、二つ目は

1960年代に対象とするマーケットを日本国内からグローバルマーケットへと拡大したことです。それ以降、激変するグローバルマーケットにおいて、様々なリスクに直面しながらも、常にマーケットの変化を先取りしながら克服することで一貫して持続的な成長を実現し、企業価値の向上を図ってきました。(参考「JGC STORY 成長の軌跡」 P21~22)

今後、世界が持続可能な社会の実現に向かって、これまで以上に低炭素化、脱炭素化の動きが加速し、またCOVID-19の感染拡大によって社会、産業、生活のあり方が大きく変化していくことが予測されるなかで、私は、当社グループが資源、環境、健康、社会といった更に幅広い社会課題の解決に貢献していくことを通じて、企業グループとして持続的な成長を実現していきたいと考えています。そして、現在策定中の長期ビジョン(2040年ビジョン)を実行し、成果を上げていくことは、これまで海外オイル&ガス事業を中心としてきた当社グループにとって、まさに創業以来、3度目となる大変革となります。そのなかで2020年は、幅広い社会課題の解決によって持続的な成長を実現していくためのその長期ビジョン(2040年ビジョン)を策定するという重要な1年になると認識しています。

なお、2021年度からスタートする次期中期経営計画は、長期ビジョン(2040年ビジョン)のファーストステップと位置付け、それらの詳細については、2021年5月をめどに発表することを予定しています。

今後も引き続き、株主・投資家の皆さまのご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。



Message from COO

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。



不透明なマーケット環境の克服に全力

1 一変したマーケット環境

日揮グループを取り巻くマーケット環境は、2020年に入り原油価格の急激な下落、その後の新型コロナウイルス(以下、COVID-19)の世界的な感染拡大によって様相が一変しました。世界経済の減速によってエネルギー需要が急減したことから、エクソンモービルやシェルをはじめとするオイルメジャー6社は2020年度の設備投資に関し、年初計画から合計300億ドル以上の削減を発表しました。大型LNG計画をはじめとする多くの設備投資計画の実施時期が先送りされ、現在プラントマーケットの先行きは不透明感に覆われています。

2019年度の受注目標は8,000億円としていましたが、受注を期待していたモザンビークのロブマLNGプロジェクト、米国のジョーダンコープLNGプロジェクト、フィリピンのLNG受け入れターミナルといった案件の最終投資決定が先送りされたことで、結果的に1,896億円に留まりました。業績については、COVID-19の感染拡大による遂行中案件への影響を精査しリスクを見込んだ結果、親会社株主に帰属する当期純利益は100億円の見通しに対して41億円に留まりました。

私はCOOとして、こうした不透明な環境のなか

で、2020年度の受注目標と業績見通しを確実に達成し、かつ当社グループにとって創業以来3度目の変革に向けた長期ビジョン(2040年ビジョン)を策定し、更にそれを先取りした活動を積極的に進めていきたいと考えています。

2 実現可能性の高い案件を確実に受注

2020年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は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)としました。総合エンジニアリング事業のマーケット環境、特に海外オイル&ガス事業のマーケットは上述した通り、大型LNG計画の実現時期が不透明になったなかで受注目標を達成していかねばならないという大変厳しい状況にあります。下記の方針に基づき目標達成に向けて全力で取り組んでいきます。(参考「事業戦略」 P79~84)

海外オイル&ガス事業は、最終交渉中であったイラク・バスラ製油所近代化案件の受注が確実な状況となりました。受注金額は約4,000億円であり、受注目標の達成に目途をつけることができました。引き続きほかの案件についても、実現可能性を見極め、可能性の高い案件を確実に受注していく方針です。

海外インフラ事業は、インドネシアの非鉄製錬案件の受注に向けて積極的な営業活動を展開しています。このほかにもアジアで太陽光発電設備の受注に向けた活動を強化しており、ベトナムで完工した3件の太陽光発電設備に次ぐ海外での再生可能エネルギー分野の実績に繋がっていきたく考えています。海外インフラ分野は人員の増強も図っており、名実ともに複数事業で収益を上げる当社グループとなるためにも、2020年度は受注目標である1,400億円を是非とも達成したいと考えています。

国内事業は、COVID-19の感染拡大による影響は一部あるものの、バイオマス発電、医薬品製造工場、病院、原子力関連案件、製油所や石油化学プラントのメンテナンス案件の受注が期待できると考えています。海外マーケットに不透明感が強いなか、総合エンジニアリング事業を支える存在となっており、受注目標である1,300億円を超える結果を残したいと考えています。

機能材製造事業は、COVID-19の感染拡大による世界経済の減速やエネルギー需要の減少による製油所などの稼働率低下など懸念材料がありますが、2020年度の業績見通しにおいて営業利益で25%(50億円)を占める極めて重要な事業であるとしてとらえています。市場動向の変動に注視しながら、期初に掲げた売上高、営業利益の達成を目指していきます。

3 COVID-19の遂行中案件への影響

2020年度の業績見通しは、売上高4,800億円、売上総利益430億円、営業利益200億円、経常利益230億円、親会社株主に帰属する当期純利益80億円を予測しています。売上総利益率は2019年度と同様の9.0%を見込んでいますが、親会社株主に帰属する

当期純利益に関しては、2019年度に外国税額の増大により実効税率が上昇した影響が、一部残ると予測しています。

国内外で遂行中のプロジェクトにおけるCOVID-19感染拡大の影響については、主要なプロジェクトにおいて見込まれる追加コストを積算し、顧客との契約条件なども勘案してプロジェクト毎に影響額を見積もり、2019年度決算において約80億円を計上しました。2020年度の業績見通しに対しては著しい環境の変化がない限り、影響は軽微であると考えていますが、追加コストの回収に向けて継続的に顧客と交渉していく予定です。

LNGカナダプロジェクトをはじめ、アルジェリアプロジェクト3件、FLNGプロジェクト2件をはじめとする遂行中の海外プロジェクトや国内プロジェクトは、建設国ならびに各地域におけるCOVID-19の感染防止策を受け、様々な制約が課せられたなかで遂行していくことが避けられません。引き続き、感染防止に最大限の注意を払いつつ、顧客とのコミュニケーションを密に取りながら、厳格なプロジェクト管理のもとで遂行していく予定です。

4 持続的成長に不可欠なプロジェクト遂行力の変革

海外オイル&ガス分野を中心とする既存事業によって収益を上げつつ、新事業領域の比率を着実に高めていくというグループ経営方針を踏まえ、私はCOOとして、海外オイル&ガス事業のプロジェクト遂行力の変革抜きにして、当社グループの持続的成長はあり得ないと認識し、取り組んでいく決意です。更にグローバルなプロジェクト遂行体制の再構築、非価格競争力の追求、新領域の開拓や役務範囲の拡

2040年を目指す新事業領域

低炭素/脱炭素エンジニアリング系 ～従来エネルギー源の低炭素化と脱炭素シフトのリード～
資源循環系 ～地球上の有限資源の有効活用の推進～
インフラ・産業革新系 ～世界の様々な社会課題解決に資するインフラの提供～

新エネルギー系 ～未来のエネルギーインフラの構築～
ヘルスケア・ライフサイエンス系 ～人類の健康維持と幸福な社会の実現～
低炭素・環境対応高機能材系 ～産業の進化を促す革新的な素材の創出～

大などを含めた、10年後のあるべき姿を追求することで、海外オイル&ガス事業全体の変革に繋がっていきたく考えています。

このなかで、DX(Digital Transformation)に関する取り組みの強化は、極めて重要な要素ととらえています。DXに関しては既に「ITブランドプラン2030」を策定し、2030年時点でのプロジェクト遂行のあり方を予測して、それを実現するための様々な活動を行っています。今後は、プロセス設計から詳細設計に至るまで、属性をもってエンジニアリングデータをデジタル化し、更にAI設計に繋げていくといったエンジニアリングのTransformationの実現に向け、注力していく方針です。(参考「特集 DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用したビジネス変革」 P33～34)

5 成長ポテンシャルの大きい環境事業

環境関連分野に関して、これまでのLNGプラントの設計、建設などを通じた化石エネルギーのなかで相対的に環境負荷の小さいエネルギーの利用促進や、太陽光、バイオマス、風力発電プラントの設計、建設による再生可能エネルギー発電の拡大、更に多様な環境関連の技術開発に取り組んできました。

現在策定中の長期ビジョン(2040年ビジョン)における新事業領域のうち、環境関連の「新エネルギー」、

「低炭素・脱炭素エンジニアリング」、「資源循環」、「低炭素・環境対応高機能材」の各分野については、将来の当社グループの主要な事業ポートフォリオとなっていく可能性が大きいと考えています。

2019年10月に持株会社である日揮ホールディングスに専門組織を設け、CO₂の排出抑制や廃プラスチックリサイクルなどの環境関連技術のビジネス化に積極的に取り組んでおり(参考「特集 環境関連技術のビジネス化を加速」 P31～32)、機能材製造事業においてもEV/HVのパワーユニット向け窒化ケイ素基板や、マイクロプラスチック代替素材の開発・製造を強化するなど、既に長期ビジョン(2040年ビジョン)の方向性に沿った事業活動を開始しています。今後、技術をコアにした環境関連のビジネス化を更に一層加速させていく予定です。

6 最後に

2020年度は、受注目標と業績見通しの確実な達成と、3度目の変革に向けた長期ビジョン(2040年ビジョン)の策定の双方を並行して取り組んでいく年となります。当社グループが現在の不透明な環境を克服し、持続的な成長を実現していくためにCOOとして全力を挙げてまいります。引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

Message from CFO



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。

持続的な成長を支える財務施策を実行

1 現状認識とCFOとして果たすべき役割

現在、当社グループは、原油価格の下落や新型コロナウイルス(以下、COVID-19)の世界的な感染拡大などにより不透明な様相を呈しているマーケット環境のなかで、2020年度の受注目標、および業績見通しの確実な達成と、企業グループとして将来にわたって持続的な成長を実現していくための長期ビジョン(2040年ビジョン)の策定という2つの命題にグループを挙げて取り組んでいる状況にあります。

私はCFOとして、この2つの命題に対する取り組みを財務施策によって支えていきたいと考えています。

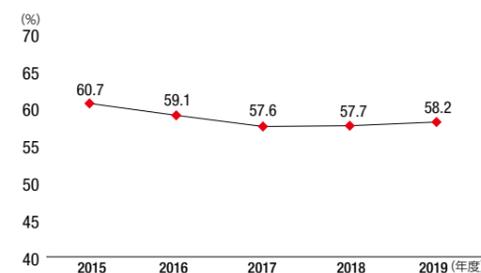
2 健全な財務基盤の維持

当社グループは、総合エンジニアリング事業における巨大プロジェクトの受注・遂行のため、短期的な市場動向に左右されない健全な財務基盤を維持するとともに、大型投資に対する機動的な資金調達余力を確保するため、自己資本比率50%以上を安定的に維持することを目標としています。2015年から2017年にかナプラントマー

ケットが低迷するなかにあっても規律ある財務運営を継続することにより健全な財務基盤を築き上げてきました。自己資本比率は2019年度末で58%となっています。

2020年に入り、OPECプラスによる協調減産の破綻から原油価格が下落し、更にCOVID-19の感染拡大によってエネルギー需要が減少したことから、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業ともにマーケット環境は先行き不透明な状況となっています。当社グループとしてこうした厳しい環境を勝ち抜いていくために、健全な財務基盤の重要性は一層高まっていると認識しています。

自己資本比率の推移



3 手元流動性の状況と配分方針

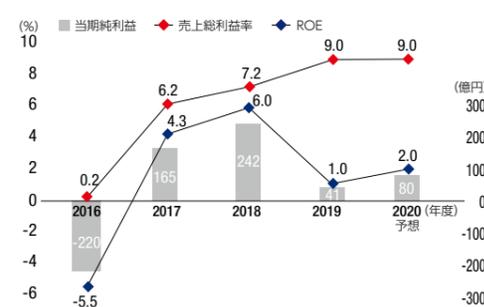
手元流動性については、イクシスLNGプロジェクトの立替支出の終了、およびアルジェリア案件での資金回収が進んだことによる営業キャッシュ・フローの増加、ならびに政策保有株の売却や保有意義の見直しに伴う事業投資資産の売却による収入などがあり大幅に改善しました。2019年度末の現金及び現金同等物残高は、2018年度末比で約1,000億円増加し2,618億円となりました。

当社グループの資金需要は、総合エンジニアリング事業におけるプロジェクトの安定的な遂行のための十分な運転資金および業務効率向上のためのAI/IoT投資、機能材製造事業の設備投資、ならびに新たな柱となる可能性を持つ分野の探索、事業化のための成長戦略投資などがあります。こうした資金需要への対応は、手元資金の活用を中心に検討していく方針です。

4 資本効率の向上に向けて

当社グループは、株主資本コストを念頭にROE(株主資本利益率)の目標を10%以上としています。2016年度に最終赤字を計上して以降進めてきたプロジェクトリスク管理の強化が奏功し、ROEは2017年度4.3%、2018年度6.0%と改善しましたが、2019年度は、外国税額の増加などにより法人税などが増加したことに加え、COVID-19の感染拡大による遂行中プロジェクトへの影響の一部をリスクとして工事採算に反映したことから、親会社株主に帰属する当期純利益が減少し、ROEは1.0%に低下する結果となりました。

親会社株式に帰属する当期純利益・売上総利益率・ROEの推移



ROEの改善のために当社グループに必要なことは、徹底したプロジェクトリスク管理の継続とコスト削減により遂行中の案件および新規受注案件から確実に利益を創出していくことです。加えて、資源マーケットの変動に左右される海外オイル&ガス事業だけに依存することなく、海外インフラ事業、国内事業を含めた3事業で構成する総合エンジニアリング事業と機能材製造事業から安定的、かつ確実に利益を創出し、更にそれを拡大させていくことと考えています。また、現在策定中の長期ビジョン(2040年ビジョン)では、資源、環境、社会、健康といったこれまで以上に幅広い社会課題の解決を通じて、持続的な成長を実現していく方向性となる見通しであり、利益創出の可能性は更に高まっていくことが期待されます。私はCFOとして、投資案件のリスクとリターンを適切に評価したうえで、成長投資へのタイムリーかつ確かな資源配分を行い、利益拡大を通じて資本効率向上を実現していきたいと考えています。

5 株主還元

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の1つとして位置付け、現金配当をその基本とし、配当性向として親会社株主に帰属する当期純利益の30%をめどとすることとしています。2019年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、期初に発表した予想数値を下回る結果となりましたが、手元流動性の状況などを勘案し、期初発表どおりの1株当たり12円の現金配当を実施しました。2020年度は、同額の1株当たり12円を予定しています。

自己株式取得については株主還元策の1つと認識し、マーケット環境や業績の見通し、手元資金の保有状況、株価の推移、今後の成長戦略投資の資金需要などを総合的に勘案のうえ検討いたします。

株主・投資家の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。

財務ハイライト

(単位:百万円)

	2011年 3月期	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
業績ハイライト										
売上高	447,222	556,966	624,637	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809
営業利益又は営業損失(△)	63,559	67,053	64,123	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234
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(△)*1	25,477	39,111	46,179	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117
受注高	618,203	793,278	594,091	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451	189,643
受注残高	1,163,256	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
年度末財政状態										
流動資産	319,464	376,172	460,231	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955
流動負債	174,293	205,771	262,439	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386
総資産	468,502	526,169	628,757	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273
純資産	264,483	291,042	336,083	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979
自己資本	263,983	290,415	335,534	374,654	387,480	418,695	382,215	394,701	409,254	390,516
キャッシュ・フロー										
営業キャッシュ・フロー	48,214	97,847	85,010	120,576	△71,416	△49,764	△28,884	5,539	△55,259	92,442
投資キャッシュ・フロー	116	△18,746	△28,370	△18,728	△23,411	8,696	△12,979	11,736	△4,662	19,364
財務キャッシュ・フロー	△7,317	△20,536	△3,695	△10,687	3,836	△4,374	△19,674	33,781	△13,878	△7,699
現金及び現金同等物の期末残高	161,894	222,556	284,777	385,252	297,707	247,947	185,603	235,394	160,841	261,898
主要財務指標										
総資産経常利益率(ROA)(%)	14.1	14.6	12.6	12.2	6.1	7.4	△2.3	3.8	4.6	3.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.0	14.1	14.8	13.3	5.4	10.6	△5.5	4.3	6.0	1.0
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(△)(円)	100.83	154.90	182.91	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32
1株当たり配当金(円)	30.0	38.5	45.5	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0
売上高総利益率(%)	18.2	15.6	13.5	13.1	6.6	8.3	0.2	6.2	7.3	9.0
営業利益率又は営業損失率(%)	14.2	12.0	10.3	10.1	3.7	5.6	△3.1	3.0	3.7	4.2
自己資本比率(%)	56.3	55.2	53.4	50.2	53.8	60.7	59.1	57.6	57.7	58.2
流動比率(%)	183.3	182.8	175.4	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5
配当性向(%)	29.8	24.9	24.9	24.9	25.7	25.1	-	38.0	30.0	73.5

*1 「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」としている。

CHAPTER 2

日揮グループの価値創造

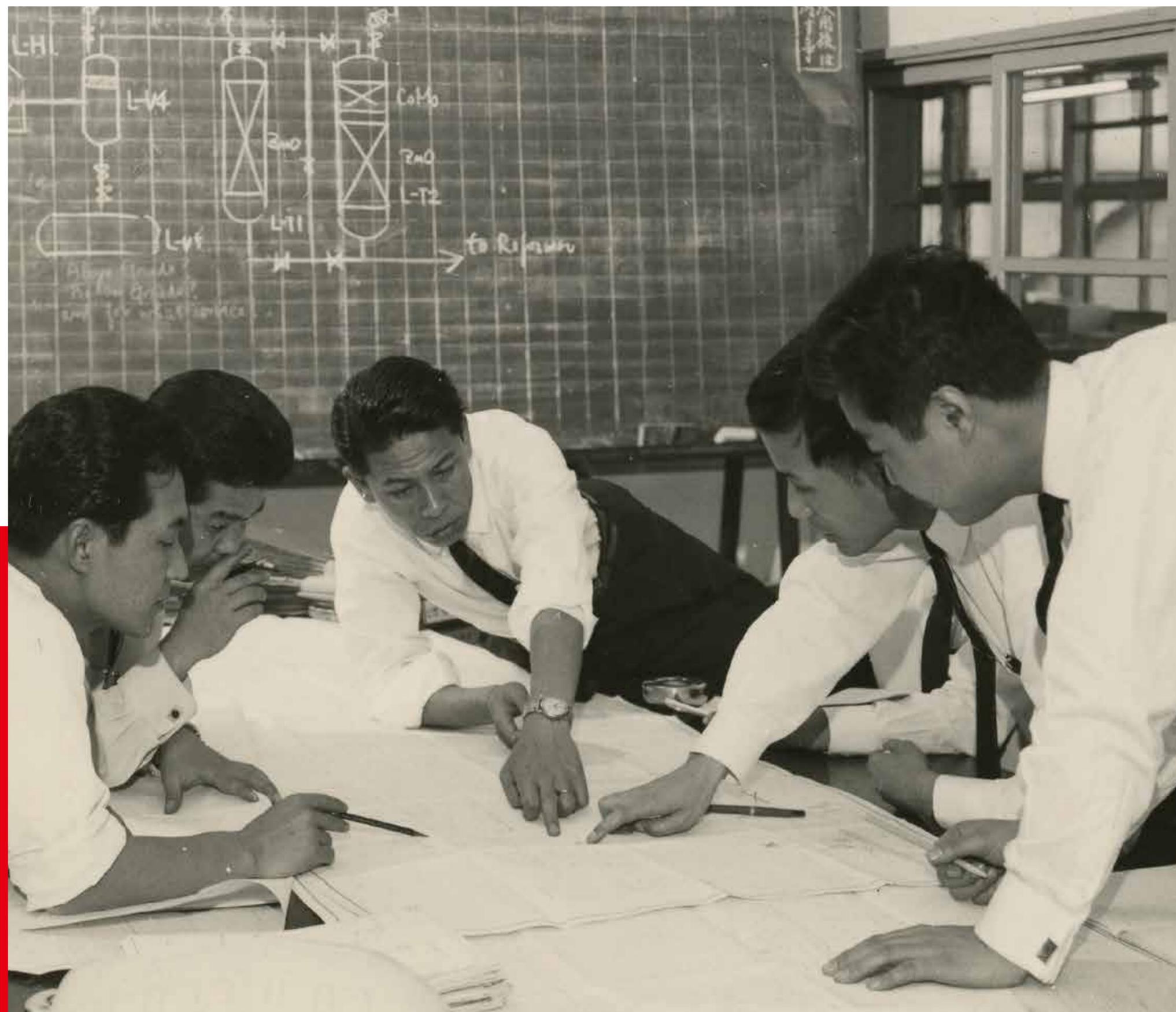
本章では、当社グループの成長の軌跡や価値創造プロセス、持続的成長への道筋などをストーリー形式でお伝えします。

21 JGC STORY

- 1 成長の軌跡
- 2 日揮グループのマテリアリティ
- 3 価値創造プロセス
- 4 日揮グループの事業
- 5 更なる成長への挑戦

31 特集 1 環境関連技術のビジネス化を加速

33 特集 2 DX (デジタルトランスフォーメーション) を 活用したビジネス変革



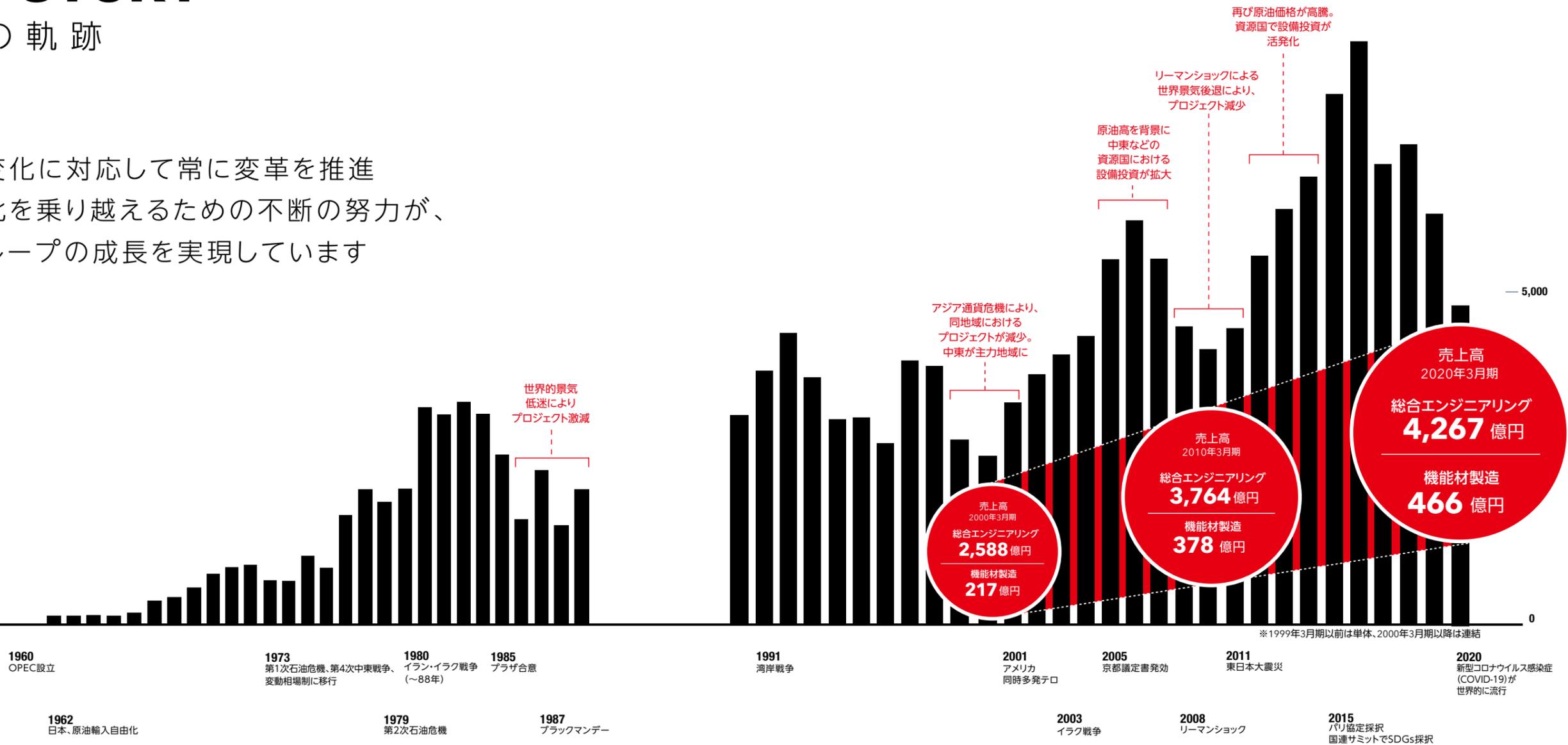
1950年代の執務風景

JGC STORY

成長の軌跡

時代の変化に対応して常に変革を推進
環境変化を乗り越えるための不断の努力が、
日揮グループの成長を実現しています

社会の動向



1928

日本揮発油株
(現日揮ホールディングス株)設立

国内における製油所の建設・運営を目的に会社設立。

1930-50年代

エンジニアリング事業を本格化、触媒製造事業を開始

エンジニアリング事業を開始し、1950年代から石油精製・石油化学プラントの建設を通じ日本の高度成長を支える。1940年代から石油関連触媒の製造も開始。

1960年代

海外市場に本格進出

南米向けの製油所建設プロジェクトを遂行。その後も中国、東南アジア、北アフリカなどへと市場を拡大し、本格的な海外進出を果たす。



1970年代

世界的エンジニアリング企業の地位確立

資源国における石油精製・石油化学・ガス処理プロジェクトを相次いで受注。ブルネイにおいて当社初のLNGプラントを建設。環境・エネルギー分野におけるコンサルティング事業を開始。



1980年代

グローバルなプロジェクト遂行体制を確立、事業の多角化を推進

急激な円高によりコスト競争力が低下するなか、プロジェクト遂行のグローバル化を推進。ライフサイエンス分野に進出し、ファインセラミックス事業を立ち上げる。



1990年代

危機を克服し、「ガスの時代」に対応

エンジニアリング業界の国際的淘汰・再編の波を乗り越える。1990年代後半には「ガスの時代」に対応し、天然ガス処理・LNGプラントを連続受注。



2000年代

世界的な資源開発の加速を背景に業績拡大を実現

新興国でのエネルギー需要が拡大。中東産油国の資源開発プロジェクトに貢献し、売上・利益の拡大を実現。LNG分野で世界屈指の存在へ。



2010年代

事業分野・地域を拡大
持株会社体制へ移行

シェールオイル・ガスの開発が進む北米に進出。オフショア分野や再生可能エネルギー分野などにも積極的に参画。2019年10月に複数事業で安定的かつ持続的に成長する企業グループを目指し持株会社体制へ移行。



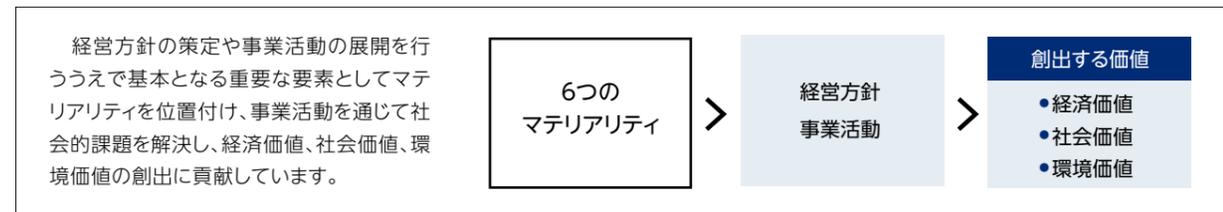
JGC STORY

日揮グループのマテリアリティ

当社グループは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業グループとして持続的に成長するために優先的に取り組む6つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

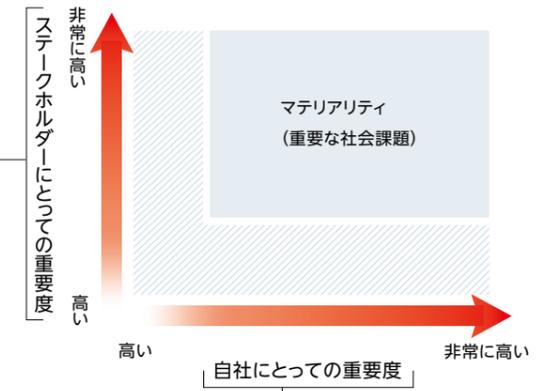
今後、6つのマテリアリティ分野ごとに統合報告書やホームページにて、取り組みの進捗状況をお知らせするとともに、マクロトレンドや当社グループの事業内容の変化に応じ、都度マテリアリティの妥当性の確認と追加などの検討を行ってまいります。

マテリアリティの位置付け



マテリアリティ特定プロセス

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

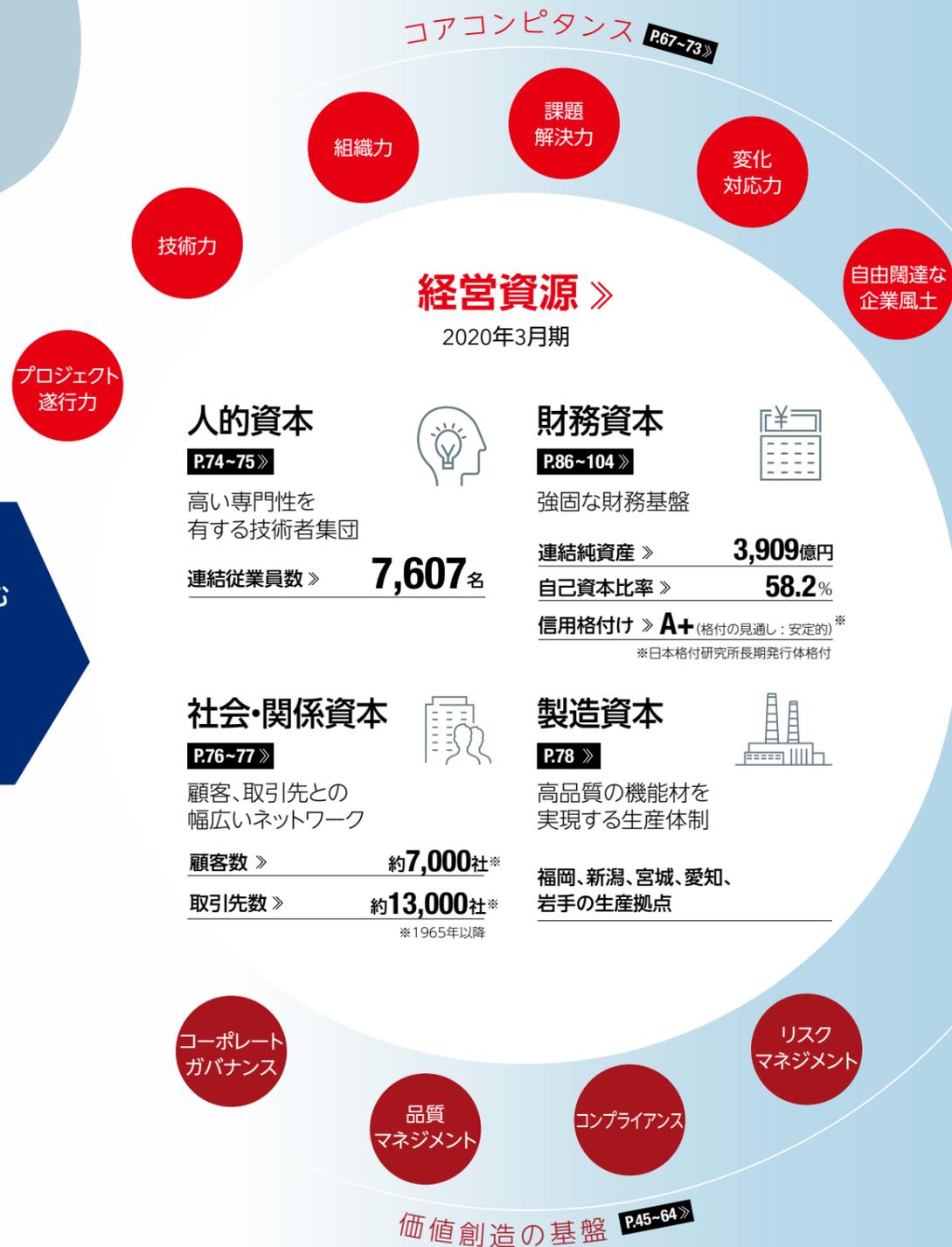


	マテリアリティ	関連するSDGs	認識する社会的課題	活動、制度
E	環境調和型社会 P.37 >>	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を 15 陸の豊かさも 守ろう	<ul style="list-style-type: none"> 化石エネルギーによる環境負荷の低減 再生可能エネルギーの比率増大 生態系の保護、生物多様性の維持 地球温暖化抑制に資する製品、技術の開発促進 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の小さい化石エネルギープラントの建設 再生可能エネルギープラントの建設 建設工事現場周辺の希少動植物の保護 環境対応製品の量産、環境技術の早期ビジネス化
	S	世界各地域における共創共生 P.39 >>	4 質の高い教育を みんなに 8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 10 人や国の不平等 をなくそう	<ul style="list-style-type: none"> 新興国の経済成長、産業発展に対する支援 新興国における雇用の創出 新興国に対する技術移転、人材育成の支援
人権の尊重・働きがい P.40 >>		5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがいも 経済成長も 10 人や国の不平等 をなくそう	<ul style="list-style-type: none"> 人材多様性の促進 女性の採用促進、能力向上への取り組み強化 事業活動全体における人権尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 人材の多様性促進に資する施策の推進 女性の活用、能力向上に資する人事制度の充実 サプライチェーンを含めた人権尊重意識の徹底
エネルギーアクセス P.41 >>		7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に 具体的な対策を	<ul style="list-style-type: none"> 世界全体のエネルギー需要増大への対応 持続的成長に資する再生可能エネルギーの利用拡大 世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 世界各地域におけるエネルギープラントの建設 再生可能エネルギープラントの建設 エネルギープラントにおける省エネルギー化、効率化
	生活の質の向上 P.42 >>	3 すべての人に 健康と福祉を 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを	<ul style="list-style-type: none"> 社会・産業インフラ老朽化への対応 新興国における社会・産業インフラの整備促進 世界全体における医療水準の向上 生活の利便性、快適性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 社会・産業インフラ設備に対する保全事業 アジア地域における各種インフラ設備の建設 医薬品製造工場、医療・福祉施設の建設 電子製品、生活製品等向け機能材の開発・製造
G	ガバナンス、リスク対応 P.50 >>	16 平和と公正を すべての人に 17 パートナーシップで 目標を達成しよう	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの強化、向上 事業活動におけるコンプライアンスの遵守 コーポレートリスク、事業リスクへの的確な対応 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス体制、機能の継続的強化 コンプライアンス方針の徹底、活動の強化 各種リスクに対する管理の徹底

JGC STORY

価値創造プロセス

充実した経営資源と各事業のコアコンピタンスを駆使し、社会的課題を解決しながら経済的価値と環境・社会的価値の最大化を図っています



優先的に取り組む重要課題 (マテリアリティ)

P.23-24,35-44

ビジネスモデル

P.27-28

総合エンジニアリング事業

設計・建設プロジェクトの遂行

顧客の事業活動を支える各種プラント・設備を実現

機能材製造事業

高機能材料の製造・販売

生活や各種産業を支える製品を提供

コンサルティング事業

コンサルティングサービスの展開

環境とエネルギー分野を中心とした課題解決に貢献

アウトプット

P.81-84

オイル & ガス分野

原油・ガス集積/ガス・油分離/オフショア/LNG/ガス処理/石油精製/石油化学/ケミカル(化学)などのプラント・設備

インフラ分野

再生可能エネルギー/LNG-LPGターミナル/廃棄物発電/医薬品/病院/空港/非鉄金属などのプラント・設備

触媒分野

石油精製/石油化学/化学/環境保全などの触媒

ファインケミカル分野

半導体/情報・電子/光学/化粧品などの材料

ファインセラミックス分野

半導体/自動車/情報通信/産業機械/医療/宇宙分野などの材料

コンサルティング分野

環境/エネルギー・資源/社会科学

アウトカム

(創出する価値)

経済価値

P.86-104

社会価値

P.39-42

環境価値

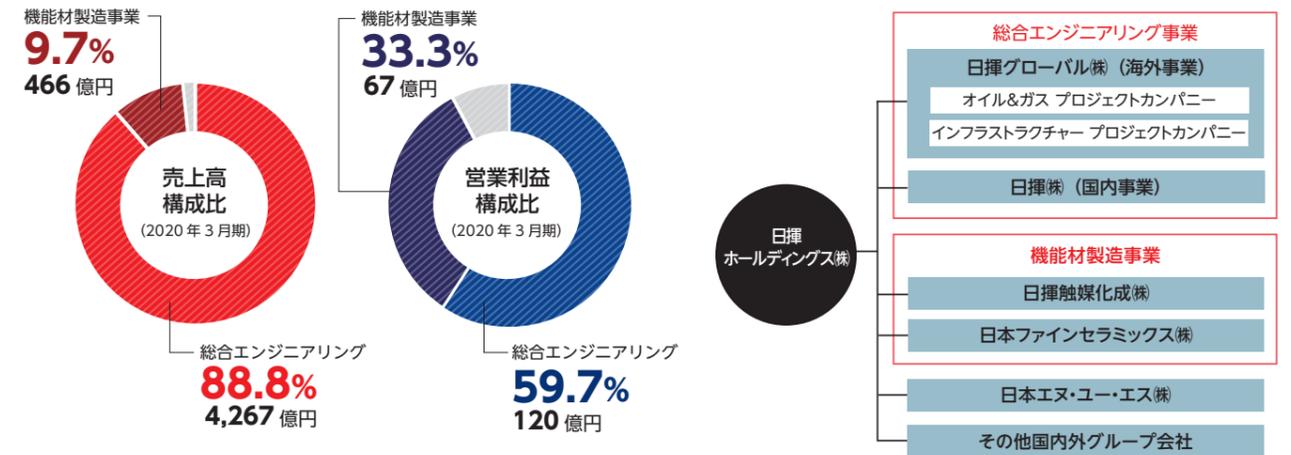
P.37-38

企業理念「JGC Way」 P.01

JGC STORY

日揮グループの事業

総合エンジニアリング事業と
機能材製造事業を中心としたビジネスモデルで、
経済価値、社会価値、環境価値を創出しています



総合エンジニアリング事業

プロジェクトの遂行を通じ、顧客の事業活動を支える各種プラント・設備を実現しています。プロジェクトの遂行に先立って実施される FS (Feasibility Study; 事業化調査) や FEED (Front End Engineering and Design; 基本設計) においては、顧客による施設・設備計画の初期段階から携わり、プラント完工後においても O&M (Operation and Maintenance; 運転・保守) にかかわるサービスを提供することで、各種施設・設備のライフサイクルを通して顧客の事業価値向上に貢献しています。

プロジェクト遂行のフロー



対象分野

オイル & ガス分野

原油・ガス集積 / ガス・油分離 / オフショア / LNG / ガス処理 / 石油精製 / 石油化学 / ケミカル (化学) などのプラント・設備

インフラ分野

再生可能エネルギー / LNG・LPG ターミナル / 廃棄物発電 / 非鉄金属 / 医薬品 / 病院 / 空港などのプラント・設備

代表的な製品・サービス



LNG プラント



太陽光発電所



医薬品製造プラント

機能材製造事業

機能材製造事業は、研究開発、企画、製造、販売の各活動を通じ、触媒、ファインケミカル、ファインセラミックスにおける各分野の顧客に対して多様な製品を提供し、事業価値の向上に貢献しています。

ビジネス遂行のフロー



対象分野

触媒分野

石油精製 / 石油化学 / ケミカル (化学) / 環境保全などの触媒

ファインケミカル分野

半導体 / 情報・電子 / 光学 / 化粧品などの材料

ファインセラミックス分野

半導体 / 自動車 / 情報通信 / 産業機械 / 医療 / 宇宙分野などの材料

代表的な製品・サービス



流動接触分解 (FCC) 触媒



ハードディスク研磨用シリカゾル



高熱伝導窒化ケイ素基板

コンサルティング事業

コンサルティング事業は、環境、エネルギー・資源、社会科学の各分野において、情報調査、フィールド調査、解析・評価、信頼性・リスク評価など豊富な経験と確かな技術に基づいた幅広いコンサルティングサービスを提供することで、国内外の多種多様な課題の解決に貢献しています。



JGC STORY

持続的成長への道筋

持続可能な社会の実現に向けて取り組む社会課題

2 食糧	すべての人々への 安定的な食糧供給	世界の全体人口※1 2020年 77 億人 ▶ 2050年 97 億人
3 健康と福祉	すべての人々の 健康福祉の確保	世界の65歳以上人口※2 2019年 7 億人 ▶ 2050年 15 億人
6 水資源	水資源の保全	世界の水資源需要※3 2019年 4,600 km ³ ▶ 2050年 6,000 km ³
7 エネルギー	エネルギーアクセスの向上	世界の一次エネルギー消費量※4 2017年 135 億 1,100 万石油換算トン 2040年 178 億 6,600 万石油換算トン
9 インフラ	インフラと技術革新の 基盤構築	世界のインフラ整備需要予測(2016-2030年)※5 53 兆ドル
11 都市	人々が安心して快適に 生活できるまちづくり	世界の都市人口比率※6 2020年 56.2 % ▶ 2040年 64.5 %
12 資源循環	資源循環システムの確立	世界のごみ年間発生量※7 2018年 20 億トン/年 ▶ 2050年 34 億トン/年
13 気候変動	脱炭素・低炭素化の推進	パリ協定の目標達成に必要なCO ₂ 削減率※8 2030年まで年間 7.6 %ずつ削減
14 海洋	海洋と海洋生態系の保全	世界の海に存在するプラスチックごみの量※9 約 1 億 5,000 万トン

コアコンピタンス

プロジェクト遂行力
技術力
組織力
課題解決力
変化対応力
自由闊達な企業風土



日揮グループは持続可能な社会実現への貢献を通じて、
更なる成長を目指してまいります

現在、当社グループは2021年開始予定の次期中期経営計画の前提となる、長期ビジョン「2040年ビジョン」の策定に取り組んでいます。2040年ビジョンではCSV(Creating Shared Value)を基軸とし、既存事業の変革への取り組みと同時に持続可能な社会の実現に向けて解決が求められている社会課題を羅針盤に、当社グループが保有するコアコンピタンスに照らしながら、それらの社会課題の解決に貢献しうる新たな事業領域の探索を進めています。



2040年
ビジョン
(2021年発表予定)

■ 出典

- ※1 UN[World Population Prospects 2019]
- ※2 UN[World Population Ageing 2019]
- ※3 IASA[Water Futures and Solution 2016]
- ※4 BP[BP Energy Outlook 2019 edition]
- ※5 OECD[Strategic Transport Infrastructure Needs to 2030]
- ※6 UN[World Urbanization Prospects 2018]
- ※7 World Bank Group[What a Waste 2.0]
- ※8 UNEP[Emissions Gap Report 2019]
- ※9 McKinsey & Company and Ocean Conservancy [Stemming the tide: Land-based strategies for a plastic-free ocean]

特集

環境関連技術のビジネス化を加速

当社グループは、持続可能な社会の実現を目指す動きを不可逆的な流れとして認識し、なかでも環境分野を重点的に取り組むべき事業分野としてとらえています。当社グループが保有する環境関連技術などを中心に、最先端の技術を開発・保有する企業や大学との連携を通じて、ビジネス構築を推進しています。2019年10月には社長直轄の「サステナビリティ協創部」を新設し、その動きを加速しています。



当社グループが実現を目指す持続可能な社会の姿



新エネルギー

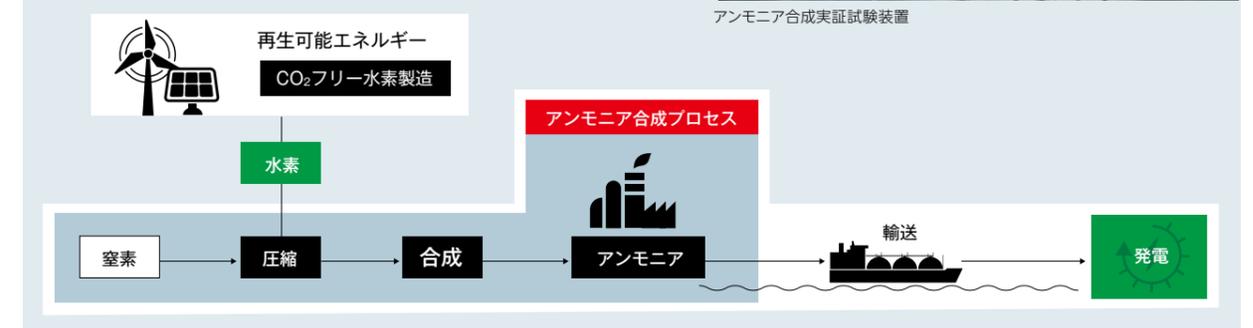
水素エネルギーキャリアとしてのCO₂フリーアンモニア活用の推進

低炭素化を実現するため、燃焼時にCO₂を排出しない水素エネルギーの利用拡大が期待されている一方で、経済性の観点から、輸送の際は大規模かつ高効率にエネルギーキャリアに転換することが求められるなど、商業化に向けた課題が多く存在します。当社グループは、燃焼してもCO₂を排出しないアンモニアに着目し、産業技術総合研究所と共同で、再生可能エネルギー由来の水素を原料とするアンモニア合成の新規触媒および新プロセスの開発に取り組むなど、水素エネルギーの商業化に向けた技術の確立を推進しています。



アンモニア合成実証試験装置

水素エネルギーキャリアとしてのアンモニア活用



低炭素・脱炭素エンジニアリング

CO₂分離・回収・再利用

当社グループは、DDR型ゼオライト膜を用いた高効率なCO₂分離・回収技術を日本ガイシ㈱と共同開発し、米国において大型実証試験を進めています。原油生産時の随伴ガスからのCO₂分離・回収や、天然ガス精製時のCO₂除去に活用することで、CO₂リサイクルの促進や環境負荷の低いエネルギー資源の開発に貢献します。また、より少ないエネルギーでCO₂を除去できる本技術の活用を通じてガス処理に係るコスト低減を実現し、これまで開発が進まなかった高濃度のCO₂を含む天然ガス田等の開発に繋げることで、増大するエネルギー需要に対応します。

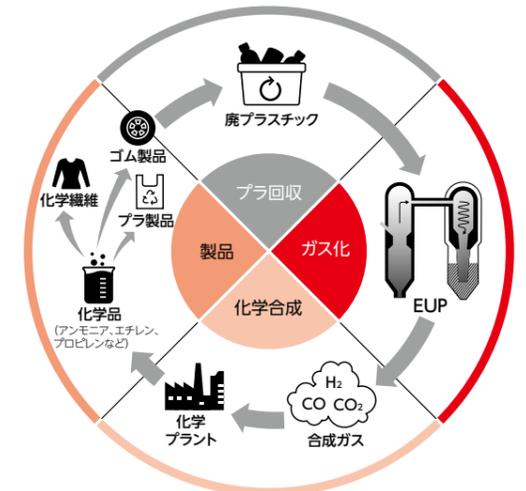


DDR型ゼオライト膜(日本ガイシ㈱提供)

資源循環

廃プラスチックのガス化ケミカルリサイクル

海洋プラスチック問題に代表される通り、廃プラスチックのリサイクルの推進が世界的な課題となるなか、当社グループは、荏原環境プラント㈱、宇部興産㈱、昭和電工㈱と共同で、EUP(Ebara Ube Process)を活用して廃プラスチックをガス化し、アンモニアやオレフィンなどの化学品合成に利用可能な合成ガスへと転換するガス化ケミカルリサイクルを推進しています。



DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用したビジネス変革

現在、急速に進展しているDX(デジタルトランスフォーメーション)は、今後産業や社会のあらゆる領域に変革をもたらすことが予測されています。当社グループは総合エンジニアリング事業をはじめとする既存事業の変革、および新事業領域の探索の両面からDXの活用を積極的に進めています。

日揮グループのDX



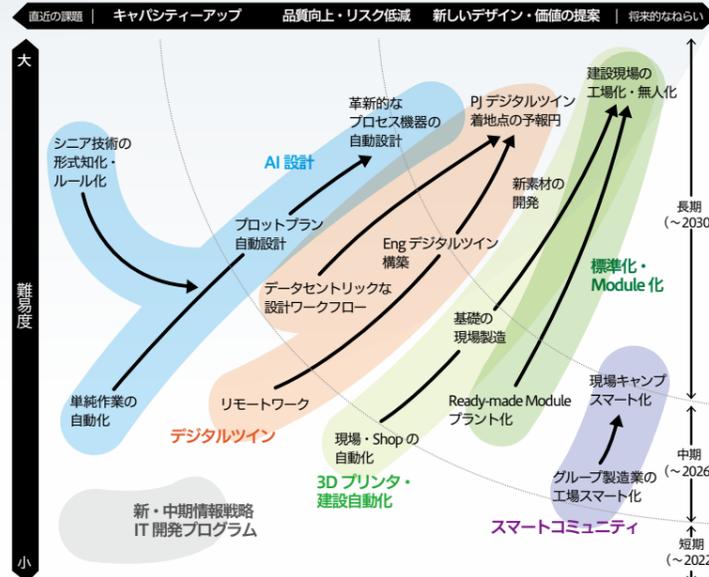
プロジェクト遂行の革新

総合エンジニアリング事業の将来像とロードマップ「IT Grand Plan 2030」

当社グループは、1970年代に総合エンジニアリング事業においてIT技術を活用したプロジェクトマネジメント技術を確認し、継続的にその改善を図ってきました。急速な進展が予測されるDXを活用した総合エンジニアリング事業の将来像とその実現に向けたロードマップである「IT Grand Plan 2030」に基づき、現在、プロジェクト遂行ならびにプロジェクトマネジメント技術の革新に取り組んでいます。2030年時点で、現在の1/3のマンパワー(工数)でプロジェクト遂行のスピードを2倍にすることを目標として掲げています。

2030年時点の目標
(2020年を基準として)

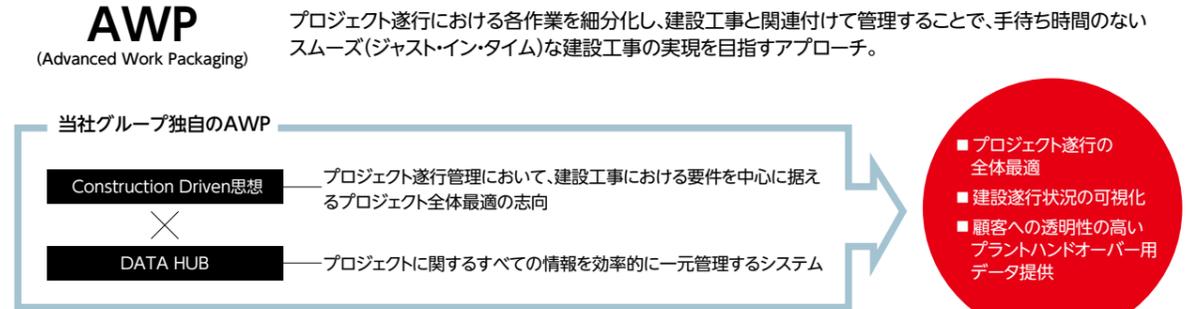
工数 **1/3** 工期 **1/2**



プロジェクト遂行の変革

生産性の向上と更なる付加価値の創出

総合エンジニアリング事業におけるプロジェクト遂行の変革を目的として、DXを活用した独自のAWP(Advanced Work Packaging)システムの構築に注力しています。



当社グループは、プロジェクト遂行において「Construction Driven」という思想で以前から取り組んできた全体最適に基づき、関連する情報を一元管理する「DATA HUB」というシステムの構築を進めており、これらを活用することで独自のAWPシステムの構築に取り組んでいます。プロジェクト遂行の進捗状況の可視化や進捗予測の向上が可能となり、コスト低減や短納期化という生産性の向上に加えて、プロジェクト全体をデジタル技術で複製、可視化する「デジタルツイン」の構築を通じて付加価値の創出を目指しています。

新事業領域の探索

デジタルソリューションサービスの提供

当社グループは、顧客が直面している技術的な課題解決に向けたデジタルソリューションにも取り組んでいます。総合エンジニアリング事業における空冷式LNGプラントの運転の安定化、および生産性向上のための技術パッケージ「AIRLIZE LNG®」サービスの展開や、国内製油所や石油化学・化学プラント向け統合型メンテナンスサービス「INTEGNANCE」など、DXを活用した革新的な技術サービスを提供しています。



「保全」と「安全」にかかわるサービスのインテグレーション

プラント設備の高経年化対応 / 腐食・損傷モニタリング / リスクアセスメント・安全国際規格対応 / 人材育成 / 熟練者不足対策 / デジタル化・自動化 / 触媒・ケミカル寿命予測 / 改造案件対応

4つの価値

ワンストップサービス

顧客のニーズに合わせて、日常保全業務から定修計画立案、遂行管理に至るまでのサービスを一括してサポートいたします。



データ連携

様々なアプリケーション、サービス間のデータを連携。顧客をルーチンワークから解放します。



データドリブン

データ解析に基づく未来予測、意思決定、企画立案で業務スピードと品質をより向上します。



ベンチマーキング

多くの実績から社外データとの比較分析が可能です。



メリット 1

保全業務の選択と集中でコスト削減

メリット 2

さらなる収益向上を生む保全計画立案と遂行管理

新事業領域の探索

DXを活用した新規分野の開拓

当社グループが手掛ける総合エンジニアリング事業、機能材製造事業において、DXを活用することでこれまで以上に付加価値の高いサービスを提供することが可能になると考えています。保有するコア技術とデジタル技術を繋ぎ合わせることで、既存事業分野の効率化のみならず、新たな事業分野の開拓を積極的に進めていきます。



CHAPTER 3

マテリアリティへの 取り組み

本章では、持続可能な社会実現のための当社の
重要課題と具体的な取り組みをお伝えします。

- 37 環境調和型社会
- 39 世界各地域における共創共生
- 40 人権の尊重・働きがい
- 41 エネルギーアクセス
- 42 生活の質の向上
- 43 労働安全衛生の徹底
- 44 ESG データハイライト



太陽光発電所（千葉県）

E 環境調和型社会

環境

関連するSDGs



認識する社会的課題	活動・制度
化石エネルギーによる環境負荷の低減	環境負荷の小さい化石エネルギープラントの建設
再生可能エネルギーの比率増大	再生可能エネルギープラントの建設
生態系の保護、生物多様性の維持	建設工事現場周辺の希少動植物の保護
地球温暖化抑制に資する製品、技術の開発促進	環境対応製品の量産、環境技術の早期ビジネス化

環境負荷の小さい化石エネルギープラントの建設

LNG(液化天然ガス)プラントの建設

世界的な人口増大を背景とするエネルギー需要により、今後数十年にわたっては、化石燃料に一定の役割が求められるとされています。

化石燃料のなかでも天然ガスは石炭や石油に比べ、燃焼時の二酸化炭素(CO₂)や窒素酸化物(NOx)の排出量が少なく、硫黄酸化物(SOx)を排出しない極めて環境負荷の小さいエネルギーとして、世界的に利用拡大が進んでいます。

当社グループは、世界でも数社しか手掛けることができないLNGプラントの心臓部である液化設備の設計・建設技術を有して

おり、1973年に当社グループ初のLNGプラント建設をブルネイで手掛けてから、これまで約50年にわたり世界の生産量の30%以上を占めるLNGプラントを設計・建設し、LNGプラントのリーディングコントラクターとして評価されています。

更に、近年では洋上LNGプラントの建設や、AI技術を用いたLNGプラントの生産性向上に向けた技術開発なども進めており、LNG分野の事業活動を通じた環境調和型社会の実現に積極的に取り組んでいます。

化石燃料の燃焼生成物の発生量(石炭を100とした場合の排出量の比較)



(出典)IEA[Natural Gas Prospects to 2010]



建設工事現場周辺の希少動植物の保護

LNGカナダ建設プロジェクト遂行上の自然保護活動

当社グループが遂行しているLNGカナダ建設プロジェクトの建設地は、雄大な自然に囲まれており、周辺には様々な種類の生物が生息しています。本プロジェクトを遂行するうえで、建設予定地内に流れていた河川を建設作業の影響がおよばない場所へ移動させる工事の実施や、在来魚の保護および生息環境の改善をはじめとする自然保護活動を行うことで、環境と調和のとれたプロジェクトの遂行に努めています。



プラント完成予想図

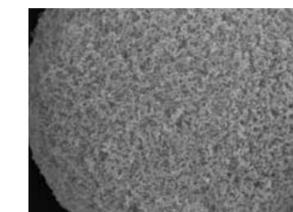
環境対応製品の量産、環境技術の早期ビジネス化*

マイクロプラスチックビーズ代替材料の製造

近年、自然界ではほとんど生分解しないマイクロプラスチックビーズの海洋流出が、世界的に問題になっています。2019年初めには、EUが各種製品へ添加されるマイクロプラスチックの使用を段階的に廃止する方針を打ち出した影響もあり、化粧品メーカー各社の間では、材料としてもプラスチックビーズの使用を控える動きが広がっています。

当社グループでは、プラスチック製マイクロビーズの代替原料として、ファンデーション、口紅、乳液、日焼け止めなどの化粧品全般や、洗顔料、歯磨き粉などのスクラブ製品に配合されている数百ミクロン級のマイクロプラスチックビーズに代わる、地球の表層の約6割を占める豊かな天然資源である二酸化ケイ素(シリ

カ)からなるビーズを開発・販売しています。シリカは、親水性が高いことから水中で溶解し、植物プランクトンなどに取り込まれて、自然循環するサステナブルなミネラル成分です。



二酸化ケイ素



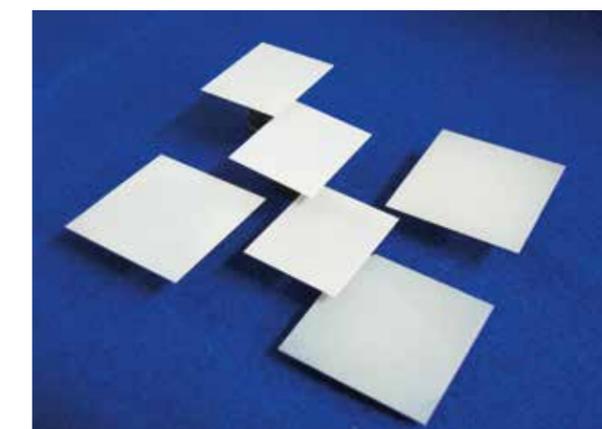
非生分解性
マイクロプラスチックビーズ

電気自動車・ハイブリッド車のパワー半導体向け高熱伝導基板の量産化

低炭素社会の実現に向けて、電気自動車(EV)、ハイブリッド車(HV)、高速鉄道および産業機器の省電力化に対するニーズが高まっており、各種機器の電力を制御するパワーモジュールの性能向上が急務となっています。特に、パワーモジュールの中心的な役割を担う半導体基板は、近年の車両の性能向上に伴い、大きな電流を流しても壊れない丈夫な部材の開発が求められています。

そこで当社グループでは、ボールベアリングなどに使われ耐熱性が高い窒化ケイ素を採用し、世界最高の熱伝導率を有する窒化ケイ素セラミックスの開発に成功しました。その結果、従来の10倍の電流を流しても壊れない基板が実現し、効率よく熱を逃す構造に改めることで、モーターの動作効率の向上が可能となります。

窒化ケイ素セラミックスを用いた基板の量産化に向けて、工場の建設を進めており、2020年中の稼働を目指しています。



高熱伝導窒化ケイ素基板

*環境技術の早期ビジネス化に関する取り組みについては、p.31~32の「環境関連技術のビジネス化を加速」をご覧ください。

S 世界各地における共創共生

社会

関連するSDGs



認識する社会的課題	活動・制度
新興国の経済成長、産業発展に対する支援	新興国におけるプラント・設備の建設
新興国における雇用の創出	新興国における資機材調達の推進
新興国に対する技術移転、人材育成の支援	新興国の技術者に対する研修・教育

新興国におけるプラント・設備の建設

アルジェリアの発展に貢献

原油・天然ガスをはじめとする資源が豊富に存在するアルジェリアにおいて、資源の開発・輸出は最も重要な産業であり、同国の経済・産業発展を支えています。当社グループは1969年にアルズー製油所建設プロジェクトをソナトラック社(アルジェリア国営炭化水素公社)から受注して以降、約50年にわたり、産業基盤としての役割を果たす様々なエネルギー関連プラントの建設に携わり、同国の発展に貢献しています。

プラントの建設に際しては、多くの建設労働者の雇用を創出してきてだけでなく、同国資機材メーカーを積極的に活用することで、プラント周辺産業の発展にも貢献しています。



アルズー製油所(1973年完工)

新興国の技術者に対する研修・教育

プラント建設国における現地調達の推進

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することで、資機材製造をはじめとするプラント周辺産業の発展にも貢献しています。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の工場に赴き、現地の製造設備や設計者の技量に応じた技術指導を実施し、新たな技術の習得を支援することで、技術移転も推進しています。



溶接工向けトレーニングの様子(マレーシア)

S 人権の尊重・働きがい

社会

関連するSDGs



認識する社会的課題	活動・制度
人財多様性の促進	人財の多様性促進に資する施策の推進
女性の採用促進、能力向上への取り組み強化	女性の活用、能力向上に資する人事制度の充実
事業活動全体における人権尊重	サプライチェーンを含めた人権尊重意識の徹底

人財の多様性促進に資する施策の推進

女性、障がい者、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とらえており、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

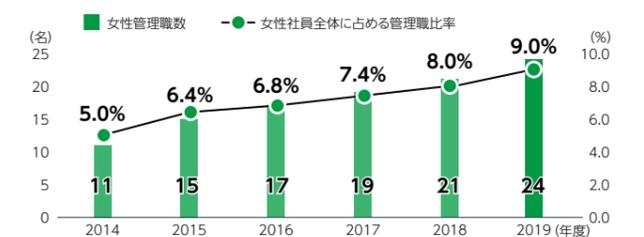
多様性を実現する制度・施策

女性 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	障がい者 障がい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	シニア 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	グローバル人財 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
---	---	---	--

女性活躍推進

プラントビジネスは、元来女性の少ない理工系技術者が社員の多くを占め、かつ厳しい自然環境下での建設工事の遂行、イスラム圏におけるプロジェクトの多さなどから、女性の活躍が難しい特性がありました。しかし、当社グループでは在宅勤務を含めたファミリーケア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進しており、近年、女性社員数および管理職数は着実に増加しています。

女性管理職数・比率*



*2019年10月1日付で持株会社体制に移行する前の旧日揮㈱に所属していた社員が対象

障がい者アスリート制度の導入

障がい者アスリートの支援・サポートを行うことを目的として、2018年に「障がい者アスリート制度」を導入しました。柔軟な働き方や目標管理制度を通じて、競技活動と業務の双方を両立させながら夢の実現を目指す障がい者アスリートの活躍をサポートしています。

障がい者アスリート社員紹介



阿波 健太

競技 パラテコンドー

日揮ホールディングス(株)グループ人財・組織開発部で採用業務を担当。先天性の両上肢障がいを持つ。小学生時代から取り組むサッカーで培った脚力や体力を活かし、2017年からパラテコンドーを始める。2018年5月に行われたアジアパラテコンドー選手権大会では銀メダルを獲得。東京2020パラリンピックのパラテコンドー補欠選手として内定している。

S エネルギーアクセス

社会

関連するSDGs



認識する社会的課題	活動・制度
世界全体のエネルギー需要増大への対応	世界各地域におけるエネルギープラントの建設
持続的成長に資する再生可能エネルギーの利用拡大	再生可能エネルギープラントの建設
世界全体のエネルギー効率の改善を通じた生産性向上	エネルギープラントにおける省エネルギー化、効率化

再生可能エネルギープラントの建設

ベトナムにおける太陽光発電所建設

人口増加を背景とするエネルギー需要の増加と、環境保全の両立を図るために、ベトナムは国を挙げて再生可能エネルギーの利用拡大を推し進めています。日本国内で屈指の太陽光発電所の建設実績を有する当社グループは、国内で培った豊富な知見を活かし、2018年にベトナムで3件の大型太陽光発電所を受注し、いずれも成功裏に完工しました。同国内太陽光発電所の建設実績は、発電容量ベースで約190メガワット(直流)に達し、一般家庭約13万世帯分の年間使用電力を賄う、同国内有数の規模を誇ります。

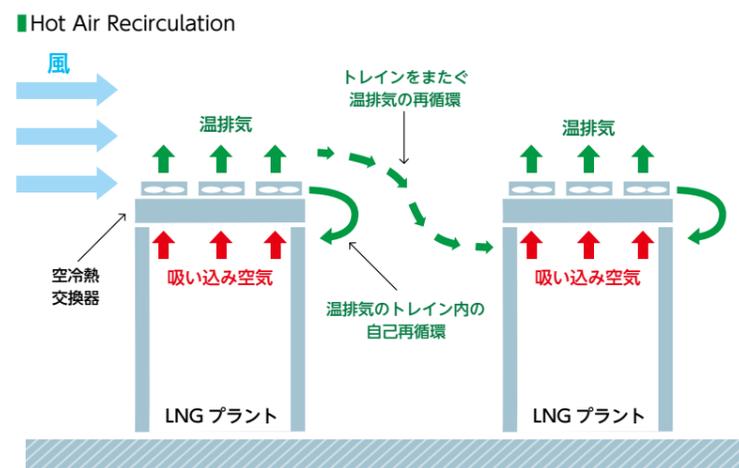


ザライ電力合弁会社向け太陽光発電所

エネルギープラントにおける省エネルギー化、効率化

LNGプラントの生産性向上に向けた取り組み

1980年代以降に建設されたLNGプラントの多くは、熱交換器から生じる排熱を大気中に放熱する空冷式が採用されていますが、一部のプラントでは、熱交換器からの高温の排気が吸気側に吸い込まれる、高温排気の再循環(Hot Air Recirculation、以下HAR)により冷却能力が低下し、LNG生産性の低下を招いていることが問題となっています。当社グループは、空気の流れをコントロールし、HARの影響を最小限に留めた最適なプラントの設計・建設、および設備の配置などを可能とするAIRLIZE LNG®サービスを開発し、既に10件を超える実績を有しています。



S 生活の質の向上

社会

関連するSDGs



認識する社会的課題	活動・制度
社会・産業インフラ老朽化への対応	社会・産業インフラ設備に対する保全事業
新興国における社会・産業インフラの整備促進	アジア地域における各種インフラ設備の建設
世界全体における医療水準の向上	医薬品製造工場、医療・福祉施設の建設
生活の利便性、快適性の向上	電子製品、生活製品等向け機能材の開発・製造

医薬品製造工場の建設

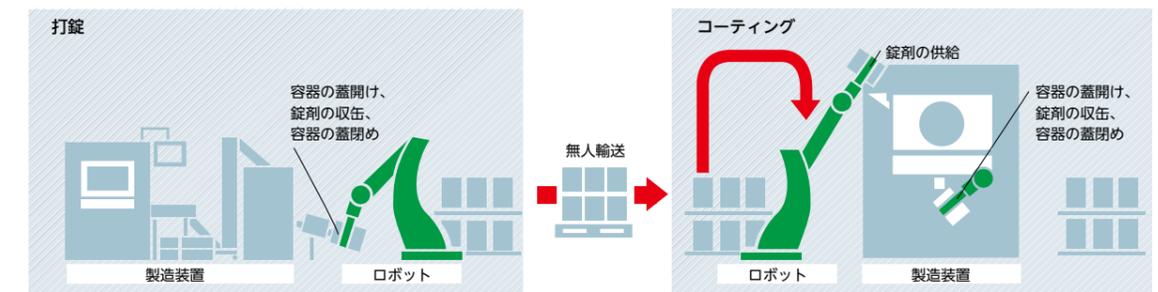
最先端技術を搭載した医薬品プラントの建設

当社グループは、約半世紀にわたって国内を中心に医薬品関連プラントの建設に携わり、600件を超えるプロジェクトを遂行してきました。遺伝子治療、再生医療などの高度先端医療が急速に進展するなか、医薬品業界では、バイオ医薬品をはじめとする画期的先端医薬品の開発が進められる一方で、省人化など、高効率型の生産方式に対するニーズが高まっています。同分野の飛躍的な技術的進歩に対応するため、当社グループはロボットを活用した無人生産ラインを開発するなど、最先端の医薬品プラントの建設を手掛けています。



田村薬品工業株式会社向け製剤プラント

■ロボットを活用し、一連の錠剤生産工程を自動化



電子製品、生活製品等向け機能材の開発・製造

先端医療機器向けの部材供給

生命にかかわるため、高い安全性と信頼性が求められる医療機器。当社グループが提供する各種セラミックスは、血液ポンプや歯科矯正器具、内視鏡部品、補助人工心臓などの先端医療機器の一部となって、多くの命を支えています。



S 労働安全衛生の徹底

社会

基本的な考え方

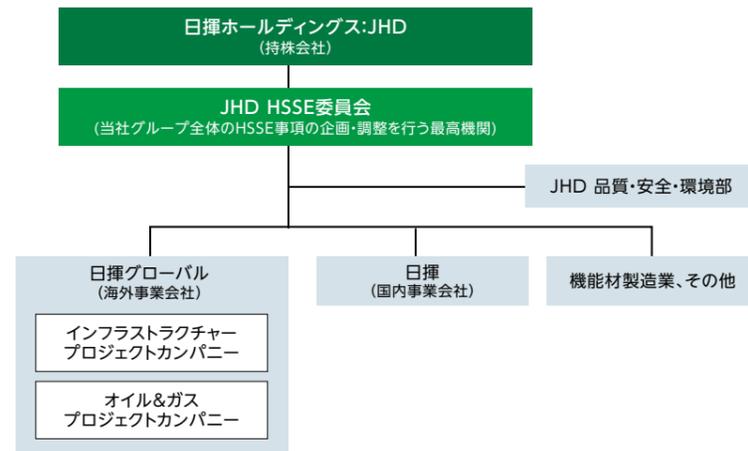
当社グループは安全衛生方針と「JGCグループのHSSE[※]の災害防止と交通事故防止に取り組んでいます。当社グループの安全に対する活動は顧客からも高く評価されており、引き続き、グループを挙げて安全の徹底に努めてまいります。

※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。

安全衛生管理体制

2019年10月に持株会社体制に移行後、日揮ホールディングス内に、当社グループ全体のHSSEに係る企画・調整を行う最高機関として、「JHD HSSE委員会」を設置しました。当委員会では、当社グループのHSSEに関する基本事項の審議・決定、HSSEマネジメントシステムの構築・維持および管理、HSSE実行計画の作成・維持に関する援助、その計画に基づく実施に関する監査および管理などの任務を遂行します。また、それらの成果は定期的にマネジメントに対して報告されます。

安全衛生管理体制



2019年度の活動概要

2019年度は、国内外の建設現場に対して注意喚起を徹底するとともに、オフィスで勤務する社員に対しても、視覚や聴覚の他、振動や風圧、疑似墜落といった感覚を体感できるVRを活用した安全教育を実施するなど、全社員が安全の基礎知識を習得する機会を設けました。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。



VRを活用した安全教育

新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大に伴い2020年4月7日に日本政府から発出された緊急事態宣言を受けて、本社勤務の全社員を原則出社禁止とし、在宅勤務を実施しました。5月25日に緊急事態宣言が解除された

後も出社勤務と在宅勤務を併用するなど、感染防止に努めています。また、遂行中のプロジェクト現場においては、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。

ESGデータハイライト

当社グループの「環境・社会・ガバナンス(ESG)」にかかわる取り組み、およびKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指数)をご紹介します。

当社グループの主なKPI		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 ^{※1}
E 環境活動報告							
	産業廃棄物再資源化等率(国内建設現場)	%	96.3	98.1	97.7	96.1	85.2
	有害物質などの漏洩件数(国内外建設現場)	件	0	0	1	0	0
	エネルギー起源CO ₂ 排出原単位(国内建設現場)	kgCO ₂ /時間	0.64	1.43	3.52	2.39	0.61
環境にかかわる取り組み	電子マネー普及率	%	79.4	96.0	64.2	79.5	69.5
●地球環境保全への貢献	エネルギー消費量(横浜本社オフィス) ^{※2}	原油換算kl	2,579	2,405	2,248	2,224	2,139
●本来業務に即した環境改善活動	横浜本社の電力使用量	千kWh	6,720	5,974	5,571	5,497	5,221
●ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	横浜本社の冷水使用量	千MJ	16,195	15,857	14,071	15,353	15,503
	横浜本社の蒸気使用量	千MJ	8,021	8,886	9,153	7,724	7,170
	横浜本社の廃棄物処理量	千kg	224	209	212	206	191
	横浜本社の廃棄物リサイクル率	%	66.6	64.9	65.7	61.4	59.5
S 社会活動報告							
	女性管理職者数	名	15	17	19	21	24
	障がい者雇用率	%	1.75	1.81	1.82	1.87	1.97
	再雇用者数 ^{※3}	名	208	189	159	109	55
	外国籍従業員数 ^{※3}	名	97	94	100	89	86
	育児休業取得者数(男)	名	1	2	8	11	14
	女性育児休業取得者数(復職率)	名(%)	29(100)	27(96)	24(100)	24(100)	19(100)
人権・労働慣行にかかわる取り組み	配偶者出産休暇取得者数	名	72	81	81	64	80
●ダイバーシティ(多様性)の推進	子の看護休暇取得者数	名	125	115	123	185	187
●ワーク・ライフ・バランスの支援	介護休暇取得者数	名	4	8	20	22	11
●社員のキャリア形成の支援	介護退職取得者数	名	2	2	1	0	0
	育児短縮勤務者数	名	37	44	42	51	47
	介護短縮勤務者数	名	1	1	2	0	0
	年次休暇取得率	%	53	53	57	53	59
	現場研修・現場訓練派遣者数	名	98	62	72	86	45
	海外企業等派遣者数	名	2	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	185,433	128,036	81,072	90,993	56,478
●安全衛生文化の醸成	死亡災害件数	件	0	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	14	8	9	8	7
●投資事業のHSSE管理体制の強化	就労制限件数	件	37	25	6	11	18
●交通安全対策の継続的推進	専門治療件数	件	99	65	41	31	46
●社内安全衛生教育の充実	休業災害率 ^{※4}		0.015	0.012	0.022	0.018	0.025
●本社建設HSSE機能の強化	記録災害率 ^{※5}		0.16	0.16	0.14	0.11	0.25
G ガバナンス報告							
公正な事業慣行にかかわる取り組み	コンプライアンス研修の実施数(受講人数)	回(名)	18(600)	12(373)	13(353)	6(199)	21(559)
●コンプライアンス意識の向上	内部通報件数	件	5	12	18	28	47
情報セキュリティ推進にかかわる取り組み							
●情報管理意識の確認アンケートや自主点検	重大な情報セキュリティインシデント	件	0	0	0	0	1 ^(※6)
●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	名	1	2	2	2	3

※1 2019年度のデータは、2019年10月1日付で持株会社体制に移行する前の旧日揮が管轄していた事業範囲を対象としています。
 ※2 エネルギー消費量(横浜本社オフィス):2015年度・2016年度の目標は、2013年度を基準年度として、年平均1%削減になるように設定しています。
 ※3 再雇用者数および外国籍従業員数=(4月人数+3月人数)÷2
 ※4 休業災害率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数
 ※5 記録災害率=(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
 ※6 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

CHAPTER 4

価値創造の基盤

本章では、社外取締役によるメッセージや、経営体制・コーポレート・ガバナンスの推進、リスクマネジメントやコンプライアンス強化に向けた取り組みを通して、当社グループの価値創造を支える基盤についてお伝えします。

- 47 社外取締役メッセージ
- 50 コーポレートガバナンス
- 58 品質マネジメント
- 59 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント
- 63 役員紹介
- 64 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.56に記載)

Message
from Outside Directors社会課題の解決に貢献する
価値創造を社外取締役
遠藤 茂

国際政治の現状が厳しさを増すなか、コロナ禍によるグローバルなサプライチェーンの分断や人の移動の制限が世界経済に甚大な影響をもたらしています。コロナ禍は歴史のプロセスを早送りするといわれています。これは日揮グループにとって業績面でマイナス要因にもなり得ますが、企業としてのレジリエンスを高め、改革を促進する絶好の機会として活かすこともできると考えています。

2019年秋、当社グループは持株会社体制へと舵を切りました。これは創業初期の1930年代の石油精製事業からエンジニアリング事業への転換、次いで1960年代の海外事業への展開、そして、今回の持株会社体制への再編と創業以来3度目の大変革です。現在グループ全体で変革の実装に取り組んでおり、そのなかで注目すべきは2040年ビジョンの策定です。SDGs、ESGを念頭に、社会の抱える課題解決に真摯に取り組み、環境を守るという当社グループの強い決意が滲み出ており、2021年に発表予定の次期中期経営計画のなかで具体化された構想が示されることになると思います。

ここで、私は改めて企業価値とは何かを考えてみる必要があると思っています。企業である以上、当然利益を出さねばなりません。しかし、今やそれだけでは不十分であり、投資家は勿論のこと、社員、その家族、地域、環境を含めた社会全体のために有益な価値を創造していくことが求められています。先般、スーパーコンピュータ「富岳」が計算速度などを競う世界ランキングで4冠に輝きました。私はその発表会において開発者の「初めか

ら世界一を目指していたというより、使いやすさを追求した」との言葉を耳にし、機能の追求だけではなくユーザーの立場を意識し、社会への価値提供を重視した開発姿勢に心を打たれました。歴史を紐解くとパナソニックの創業者、松下幸之助氏も、創業当初一旦は事業で成功したものの、その後手痛い失敗を味わいました。「自分は金儲けだけを考えていた。創業の志がなかった」と猛省し、「人生に幸福をもたらす、この世に楽土を建設すること」を企業使命に定めたといわれています。

当社グループは、変革の基盤であるコーポレートガバナンスの向上にも努めています。最近でも指名委員会・報酬委員会を立ち上げ、譲渡制限付株式報酬制度を導入し、社外取締役を全取締役の3分の1以上とするなど着実に成果が上がっています。今後は記述情報の開示などについても議論を深めていきたいと考えています。

当社グループには社会的価値に対して強い思いを有する社員が多く在籍しています。勇んで仕事に向かい、智の限りを尽くし、一筋に間断なく打ち込む。このDNAこそが当社グループの最大のコアコンピタンスであると思います。デジタルトランスフォーメーションへの対応など課題も多く存在しますが、今後ともグループ一丸となって果敢に挑戦し続けていくことを期待しています。

危機を「好機」と捉え、
将来を掌中に社外取締役
松島 正之

今、日揮グループは試練の時にあります。今年に入りCOVID-19の感染拡大による影響も加わって、オイルメジャーや産油・産ガス国の投資が急速に動意薄になっています。また長期的には世界的に「脱炭素」という大きな潮流がエネルギー構造を変えつつあり、オイル&ガス分野の受注に向かい風が吹くのは避けられないのではないのでしょうか。

しかし、もとよりオイル&ガス分野の設備投資の需要がいつまでも落ち続ける訳はなく、過度に悲観的になる必要はありませんが、当社グループにとってオイル&ガス一本足打法を続けていくことがリスクであることは間違いないと思います。

こうした認識に立って、当社グループでは今後とも持続的成長を維持するために、従来の経営戦略や営業体制を抜本的に見直す改革を行っています。2019年10月から持株会社体制に移行したのもその一環です。更に2020年に入ってから、各部門や有識者の意見を踏まえ、20年後を見据えて有望と考えられる新規事業をマッピングし、今後これを様々な基準に照らしてその優先順位を決め、できるだけ早期に具体化する予定になっています。更に、21世紀の厳しい世界を生き抜くために、生産性が高く、柔軟にして強靱、そしてDX(デジタルトランスフォーメーション)を実装した企業グループへの転換を企図しています。

企業は沿革や伝統を尊重しつつも、環境変化に即応して体制内改革を行っていかねば衰退する、というのが持論の私としては、改革に伴う未知のリスクに逡巡

することなく、スピード感を持って新しい体制への移行を進めるよう奨励しています。また、この機会に国際的で多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる制度づくりの更なる推進を提唱しました。そして、こういう局面であるからこそ、20年後の当社グループはいかにあるべきか、自らは何をすべきか、一人ひとりが模索し、互いに熱く語り合うことを望みたいと思います。

ただ、改革が抜本的で、かつ矢継ぎ早であるだけに、それぞれの職場で軋轢や改革疲れが生じないように、きめ細かくモニタリングしていく必要があると思います。一方、ガバナンスについては、ここ数年取締役会の構成・運営の適正化や、指名委員会・報酬委員会において社外取締役が過半数を占める構成とすることで、公正性、透明性を高めるなど、体制の整備が進んでいるので、組織改革によってガバナンスが揺らぐ懸念はありません。

危機は『好機』といわれます。危機感を共有すれば全員の気合いがそろいます。試練を切り抜ける道は決して平坦ではありませんが、心を1つに、社員同士が互いに切磋琢磨していけば、必ず『将来』を掌中に収められるものと確信しています。

社外取締役メッセージ



エンジニアリングビジネスにおける
リスクとリターン

社外取締役
植田 和男



2019年6月に日揮ホールディングス(株)の社外取締役に就任してから一年が経ちました。この間、取締役会などの場で専門の金融の観点から様々な質問や提言を行ってきました。当たり前のことですが、私の関心のポイントは株主が要求するリスクに見合うリターンを会社が稼いでいるかどうかということです。

リスクとリターンはプロジェクトによって大きく異なります。日揮グループが抱えているプロジェクト毎にリスクの性質、予想されるリターン、リスク管理の手法などに関する議論を行い、様々な提言を行いました。

当社グループは2016年から開始した現中期経営計画において、ROE(株主資本利益率)の目標を10%に置いています。現在、世界的に安全資産のリターンは0%に近いところがありますが、一般的に株式投資に対し要求されるリスク・プレミアムは3~6%程度といわれており、また、以前は安全資産収益率の水準が今よりも高かったことを考えると、適切な水準と考えています。

しかし、財務レバレッジが高い、即ち自己資本比率が低ければ、株主からの要求リターンは上がりますし、事業リスクが高くなればやはり要求されるリターンは上昇します。教科書的に言えば、財務・事業リスクの程度や性質に応じて、プロジェクト毎に要求されるリターンを計算し、期待リターンがそれを上回ればそれを採用することになりますが、現実のビジネスはそう簡単ではありません。

例えば、アフリカにおけるプロジェクトのリターンの統計的分布を想定し、それに基づいてリスク、更に資本コストを計算することは現実的には不可能です。しかし、そ

ういった作業を試みることで見えてくることは実は多くあり、想定外の事象を減らし計算できる範囲のなかにリスクを収めようとするのは、リスク管理を構成する重要な要素です。こうした議論に積極的に参加しつつ、意思決定の質の向上に貢献していきたいと考えます。

現実に当社グループの稼いでいるROEは2020年3月期が1%、過去3年の平均でも4%弱と目標には遠い水準となっています。数年程度の短期間での収益率が低いことについては、あまり気にするべきではないでしょう。しかし、長期にわたってそうした状況が続くとすれば問題です。

今後のリターンを左右する経済環境としては、コロナショックなどの短期的な要因だけでなく、中長期的影響、そして環境保全の動きがエネルギー業界に与える影響が大きいと思われます。まさに、当社グループ自身もこうした変化を睨んで2040年ビジョンの策定を進めています。まず遠い将来の姿を定め、そこから逆算して近い将来の計画を立てるというアプローチは、企業が長く存続し続けるためには必要不可欠な作業です。

遠い将来のこととなると、合理的な経済計算をすることがますます困難になります。しかし、長年の経験によって培われた、他社にはない知恵や技術を冷静に見直し、外的環境と照らし合わせることで進むべき道は必ず見つかるはず。日本企業には相対的に少ないグローバルな次元で活躍できるという競争力も長期ビジョンの1つの柱になると思います。今後もこうした議論に対して更なる貢献ができればと願っています。

コーポレート・ガバナンス

貢献する主なSDGs >



基本的な考え方

当社グループは企業理念「JGC Way」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、当社グループとして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上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「JGC Way」において、役員、従業員一人ひとりが高い倫理観を持ち、誠実に行動することを価値観として共有することにより、当社グループ全体で中長期的に企業価値の向上を図り、持続的な成長を実現していくための努力を重ねています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

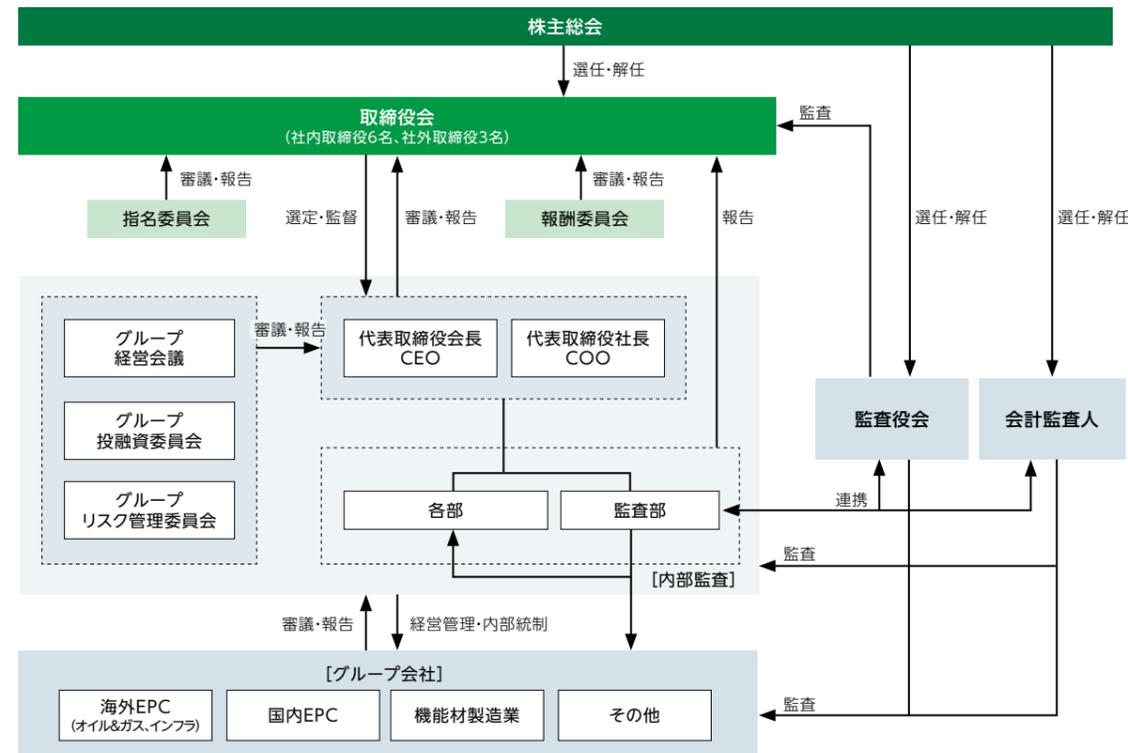
当社は取締役会設置会社、監査役(監査役会)設置会社であり、当社グループは、当社を持株会社とし、傘下に各中核事業を推進する事業会社を配置する持株会社体制を採用しています。「経営」と「執行」の分離により当社と各事業会社の役割責任を明確化し、当社は、持株会社として当社グループの中長期的な視点に基づく経営方針の策定および事業会社統括管理の機能を担い、各事業会社は、当社グループの経営方針・経営戦略に基づき、それぞれのマーケットの特性に柔軟かつ迅速に対応し各事業の拡大および成長を担います。そのために、当社は、経

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。

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"> 業務執行に関する重要事項の決議 取締役の職務執行の監督 中長期的な戦略・課題に関する議論 	原則毎月1回	取締役9名(うち社外取締役3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"> 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 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 	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 牧野 幸博
指名委員会 および 報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 役員の選解任、報酬などに関する審議 	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 3名の社外取締役*(遠藤 茂、松島 正之および植田 和男) *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"> 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協議 	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なか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"> 当社および当社グループの投融資案件に関する審議 	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4名が議題に応じて都度出席している。	代表取締役会長 佐藤 雅之
会計監査人	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査業務を執行した公認会計士は穴戸通孝氏、根本剛光氏および永田篤氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属 会計監査業務に係る補助者は、公認会計士11名およびその他9名で構成 			

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組みを着実に進めております。コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しております。

【内容】

①CG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

WEB コーポレート・ガバナンス報告書は右記をご参照下さい。 <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、現在、女性および外国人の役員はおりませんが、グローバル経験を含む様々なバックグラウンドを持つ役員を選任しており、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6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2019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	10	—	●	●		●	●	●		●
石塚 忠 代表取締役社長COO	3	—	●	●	●	●				●
寺嶋 清隆 取締役副社長執行役員CFO	4	—	●				●	●	●	●
鈴木 正徳 取締役常務執行役員	6	—	●			●	●	●	●	●
野平 啓二 取締役執行役員	新任	—	●	●	●	●				●
山崎 裕 取締役	15	—	●	●	●	●				●
遠藤 茂 社外取締役	7	15回/15回 (出席率100%)	●					●		●
松島 正之 社外取締役	4	14回/15回 (出席率93.3%)	●						●	●
植田 和男 社外取締役	1	11回/12回* (出席率91.6%)	●						●	

※2019年6月27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	監査役在任期間(年)	社外監査役の2019年度監査役会出席状況	バックグラウンド		
			企業経営	法務・財務・会計	経済
牧野 幸博 監査役	4	—		●	
伊勢谷 泰正 監査役	2	—		●	
森 雅夫 社外監査役	9	26回/26回 (出席率100%)		●	
大野 功一 社外監査役	6	26回/26回 (出席率100%)		●	●
高松 則雄 社外監査役	4	26回/26回 (出席率100%)	●	●	

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。2019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"> ● 取締役・監査役を対象とし、第三者評価機関を活用した匿名回答式アンケートを実施 ● 前回の実効性評価の課題の改善状況を確認 ● 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 ● 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
アンケート内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 主な評価項目：取締役会の構成、運営、議論、監督機能、自身の取り組み、指名委員会・報酬委員会の運営など ● 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
評価結果および今後の取り組み課題	<p>評価結果</p> <p>2019年度に実施した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・運用が着実に進んでいることに加え、社外取締役の増加などにより取締役会での議論がより一層活発に行われていることから、持株会社における取締役会の機能は改善しており、総じて実効性が確保されていることを確認</p> <p>更なる実効性向上のための課題およびその対応方針</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な戦略・課題についての議論の更なる充実 ● デジタルトランスフォーメーション(DX)およびSDGsへの取り組みに関する議論の更なる充実 ● 株主との対話内容の取締役会への報告の更なる充実 <p>対応方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの企業価値向上・持続的成長の実現のための戦略・課題に関する議論のより一層の充実 ● グループ各社の迅速、かつ的確な経営判断と持株会社による適切な管理・監督のための仕組みの整備・運用

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

	2017年度～	2018年度～	2019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"> ● 内部統制システムの運用状況など、取締役会の報告事項を拡充 ● リスク管理委員会の開催頻度を年1回から年2回に変更し、リスクマネジメント体制を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員による海外現場視察(イクシスLNGプロジェクト) ● 社内セミナー(株主総会) ● 各種社外セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内セミナー(D&O保険、2018年改訂CGコード) ● 各種社外セミナー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内セミナー(持株会社取締役会) ● 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) ● 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

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

役員報酬について

役員の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"> ● グローバルな競争力を高め、継続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 ● 取締役の報酬などの額、またはその算定方法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、事前に報酬委員会において審議され、その答申を踏まえて取締役会で決議
報酬決定プロセスについて	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬などの額は、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代表取締役会長に一任 ● 代表取締役会長は、公正性・透明性を確保するため、報酬委員会における審議結果を踏まえて決定
固定報酬、業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬(新規導入)について	<p>固定報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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 <p>業績連動報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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当期純利益を指標とする ● 業績連動報酬の額は、当社の主要な事業である総合エンジニアリング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 ● 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とともに、目標業績達成時には、業績連動報酬と下記株式報酬を合わせた変動報酬の報酬総額に対する割合を更に増加させる <p>譲渡制限付株式報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 2019年8月5日付で、取締役6名に対して、基本報酬の約10%に相当する譲渡制限付株式14,723株(22百万円相当)の割り当てを実施 ● 譲渡制限付株式報酬制度の概要は以下の通り <p>【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員 【支給する金銭報酬債権額(上限)】年額9,000万円 【譲渡制限付株式の総数(上限)】年71,200株以内(発行済株式総数の約0.03%) 【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定</p>

役員区分ごとの報酬額の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬などの総額	報酬などの内訳					
		固定報酬		業績連動報酬		譲渡制限付株式報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 9名(社外取締役を除く)	316百万円	9名	280百万円	6名	13百万円	6名	22百万円
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名および社外監査役3名)	55百万円	6名	55百万円	—	—	—	—

*1. 上記の固定報酬には、2019年6月27日開催の第123回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役3名および2020年1月30日付をもって退任した取締役1名が含まれています。
 *2. 上記の株式報酬には、2020年1月30日付をもって退任した取締役1名が含まれています。
 *3. 2019年度末現在の取締役は8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。

コーポレート・ガバナンス

経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

選任プロセス	<p>経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名</p> <p>① 社外取締役を委員を含む指名委員会において、以下の項目を中心に審議</p> <ul style="list-style-type: none"> (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>② 指名委員会において総合的に審議を行った後、取締役会で決定</p> <p>なお、経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名については、当社CEOの後継者候補となることを認識し、上記のプロセスを経て十分な議論を行い、選任・指名</p>
解任プロセス	<p>経営陣幹部の解任</p> <p>以下の項目に該当があった場合、指名委員会において審議のうえ、取締役会にて解任を決定</p> <ul style="list-style-type: none"> (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

後継者計画について

取締役会で取締役および執行役員の指名を行う際には、該当者が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。

更に、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、担当部門において、CEOに求められる資質、経験などについて詳細に項目を設定するとともに、それらの項目に基づき、具体的な育成計画を策定中です。



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・選任理由を交えて紹介いたします。

氏名	略歴	選任理由
 遠藤 茂 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、職務を適切に遂行できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 松島 正之 社外取締役	1968年4月 日本銀行入行 1998年6月 同行理事(国際関係担当) 2002年6月 ポストン・コンサルティング・グループ 上席顧問 2005年2月 クレディ・スイス証券(株) シニア・エグゼクティブ・アドバイザー 同 社会長 2008年6月 ポストン・コンサルティング・グループ シニア・アドバイザー 2011年5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 2011年6月 インテグラル(株)常勤顧問(現職) 2014年9月 当社社外取締役(現職) 2016年6月 太陽有限責任監査法人経営評議会委員(現職) 2017年7月	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、職務を適切に遂行できるものと判断し、社外取締役として選任している。
 植田 和男 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

政策保有株式

1 保有の目的

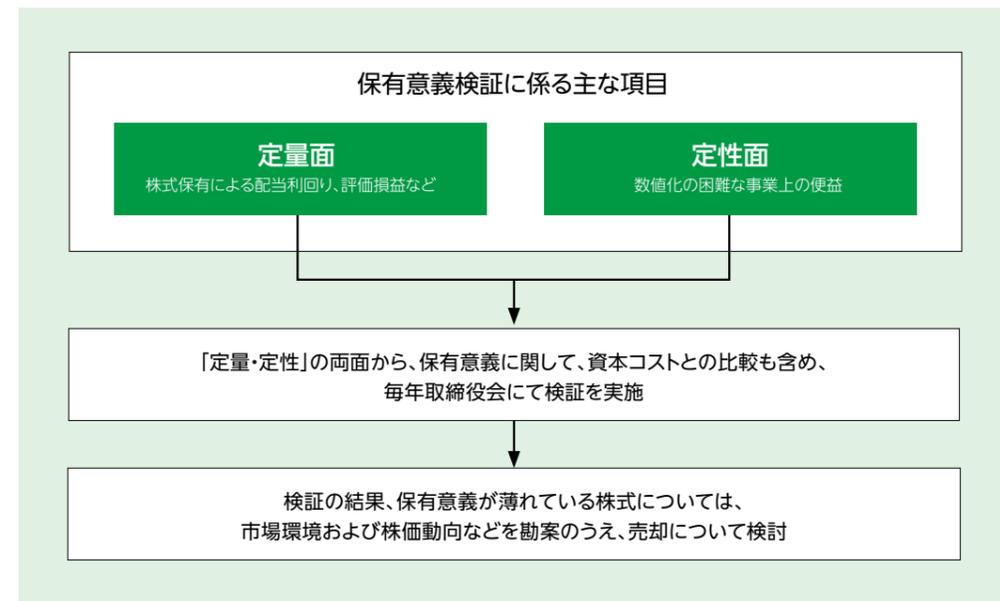
2018年6月に改訂されたCGコードにおいて「縮減」、「資本コスト」などについて新たに言及されました。当社は、取引先や業務提携先との関係を維持・強化することで、当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると考えられる場合を除き、当該企業の株式を保有しておりません。また、当社では毎年取締役会において個別の政策保有株式の保有意義の検証を行っています。具体的には、株式保有による配当利回り・評価損益、数値化困難な事業上の便益、リスクなどが資本コストに見合っているかという

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おります。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繋がり、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繋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

	売却銘柄数	売却総額(取得価格ベース)	縮減率*
2015年度～2019年度 (うち2019年度)	32銘柄(3銘柄)	4,457百万円(626百万円)	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、今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することで、適用される要求

事項をすべて満たす「JGC Quality」の確保を品質方針として定め、品質保証委員会が中心となり、品質確保に関する枠組みを整備しています。

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、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。

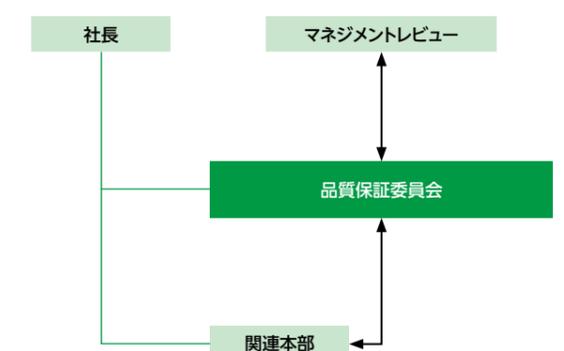
品質保証委員会では、提供するプロダクトとサービスの質が顧客に常に満足していただけるよう各種の改善活動を推進する

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進めています。



■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

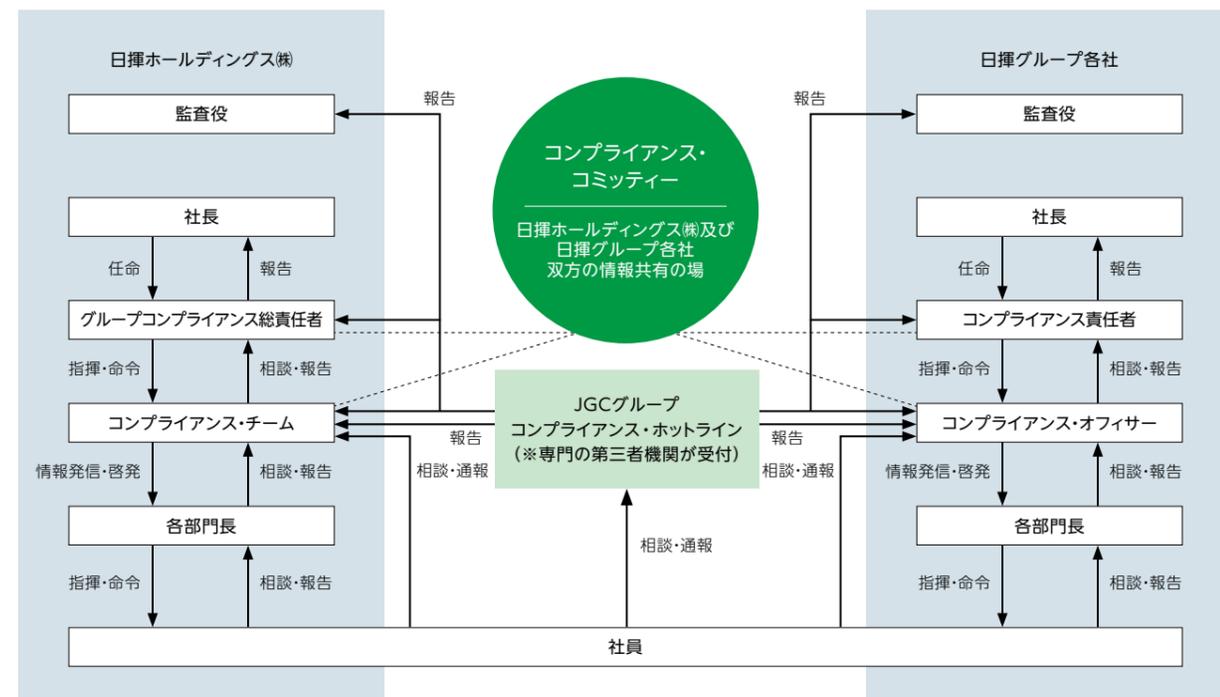
当社グループでは、企業理念「JGC Way」において、社員が共有すべき価値観の一部として「尊重」と「誠実」を掲げ、コンプライアンスを経営の基軸に位置付けています。当社グループが国際社会の一員として持続可能な事業展開を図っていくためには、国内のみならず海外関係国の法令を遵守し、更に、

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、当社グループでは、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。グループ各社の社長が任命するコンプライアンス責任者を結節点に、コンプライアンス活動を集約することで、効果的な活動を展開しています。コンプライアンス責任者は、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。

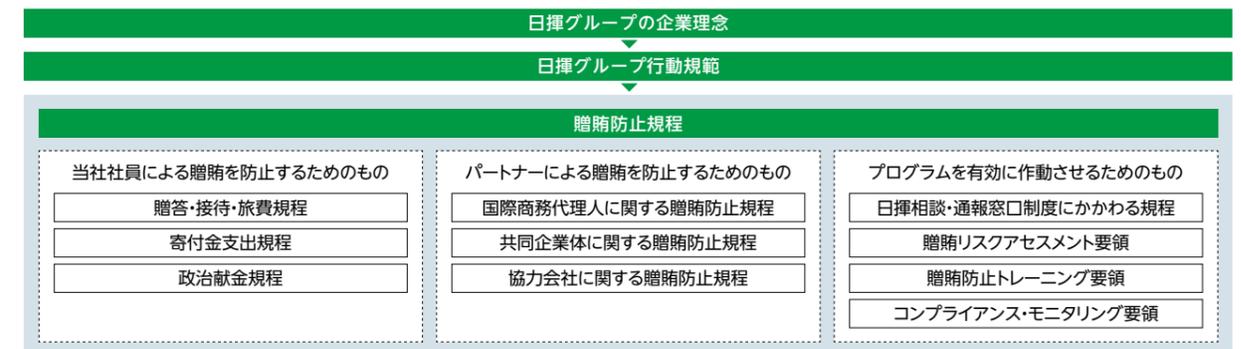


----- 参加

贈賄防止に向けた取り組み

当社グループは、日本の不正競争防止法の外国公務員贈賄罪規定に加え、米国の連邦海外腐敗行為防止法 (FCPA)、英国贈収賄法 (UK Bribery Act 2010) などを遵守することを基本

方針とし、公正な取引に努めています。当社グループの企業理念・行動規範のもと、贈賄防止関連諸規程を下表の通り整備し、贈賄防止プログラムを展開しています。



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。2019年度は、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開催しました。また、セクハラ・パワハラを題材としたE-Learningも導入し、より多くの社員にハラスメントについて学ぶ機会を提供しています。

■ 研修実施件数・受講人数

	2015	2016	2017	2018	2019
実施件数	18	12	13	6	21
受講人数	600	373	353	199	559*

*E-Learning受講者数3,228名を除く

通報制度

当社は、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・通報も可能となっています。2019年度は、新グループ経営体制への移行に伴い、前述の相談・通報窓口に加えて、主要事業会社である日揮グローバル(株)と

日揮(株)に、それぞれ内部窓口を新設しました。当該窓口は、各社のコンプライアンス・オフィサーが直接受け付けるため、より迅速な調査、対応が可能になります。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。

■ 内部通報件数の実績

	2015	2016	2017	2018	2019
内部通報件数	5	12	18	28	47

リスクマネジメント

関連するSDGs



基本的な考え方

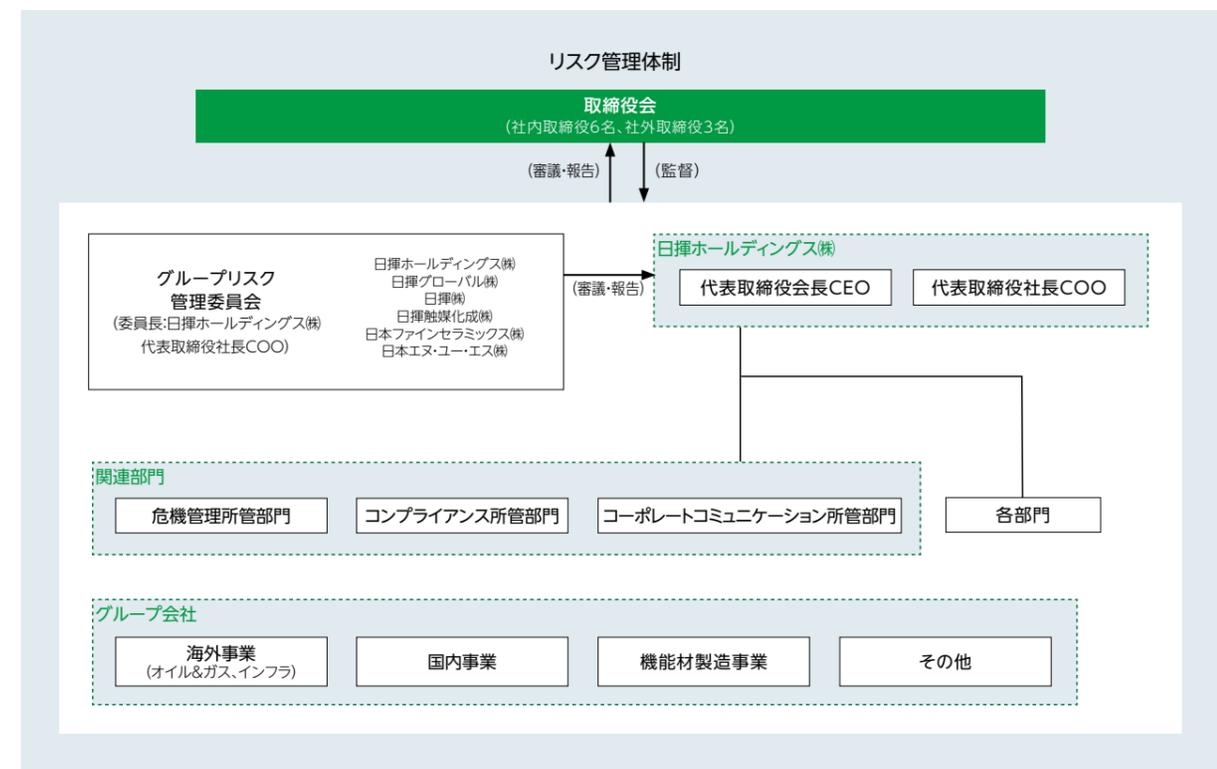
当社グループは、適切なリスク管理が当社グループの損失を抑え利益につながることを認識し、当社グループ全体のリスクを把握・整理し、リスク管理システムの構築・維持・改善をすることで平常時からリスクの低減と未然の防止に努めて

います。更にリスクが表面化した場合には、迅速かつ適切な対応により、その影響および損失を最小限にとどめるよう努力しています。

リスク管理体制

当社グループは、グループリスク管理委員会規程に基づき、当社グループ全体のリスクを体系的に把握する総合的なリスク管理体制を整備・運用し、当社グループのリスクの一層の低減に努めています。当社グループの事業リスクの管理は、各事業

会社を中心となって行われており、個別の重大なリスクについては、必要に応じて当社の取締役会において報告を受け、また審議を行っています。



当社グループの主なリスクとその対応

主なリスク項目	代表的なリスク内容	対応策
プロジェクトの受注および遂行に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 総合エンジニアリング事業における受注後のプロジェクトの計画変更、中止、中断または延期 総合エンジニアリング事業におけるプロジェクト遂行時のジョイントベンチャー・コンソーシアムのパートナー企業の財政状態悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 持株会社および各事業会社による固有のリスク分析およびプロジェクトの進捗、採算状況のモニタリング
カントリーリスク	<ul style="list-style-type: none"> 政情不安、戦争、革命、内乱、テロ、経済政策・情勢の急変、経済制裁などによる事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 貿易保険の利用 カントリーリスクに関する情報収集 不可抗力条項、法令変更条項などについて、顧客との間で合理的な契約条件を設定 危機管理統括部による危機管理機能の強化
自然災害・疫病などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 地震、豪雨、暴風雨などの想定を超える自然災害や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 	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害発生時の対応手順規定化、安否確認システムの導入および防災訓練などを実施 リスクに関する情報収集 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
為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 為替レートが急激に変動した場合の売上および損益への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約、海外調達 外貨建ての発注および為替予約
工事従事者の不足、賃金高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> 総合エンジニアリング事業における工事従事者の不足、賃金の高騰による事業活動への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 主要プラントマーケットにおける建設労働者動向をモニタリング・予測 モジュール工法の採用による現地工事最小化 現地建設工事に豊富な実績を有する企業との協業
資機材・原材料費の高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> 総合エンジニアリング事業における資機材の調達費用の増加 機能材製造事業における原燃材料価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 原燃材料および資機材の価格動向モニタリング・予測 資機材の早期発注 調達先の多様化 製品価格への転嫁
投資事業リスク	<ul style="list-style-type: none"> 投資先環境における想定を超える事態の発生による損失 	<ul style="list-style-type: none"> 既存投資事業のモニタリング強化 新規投資対象の厳選
法令および規制に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 税法、建設業法などの事業関連法規、国内外の環境に関する各種法令、安全保障目的を含む輸出入貿易規制、汚職等の腐敗行為防止のための諸法令事業および投資に対する許認可等の制約 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・プログラムの整備、実施、モニタリングおよび改善
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 停電、災害、ホストコンピューター・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 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ方針の制定による外部からの不正アクセスの防止、ウイルス対策および暗号化技術の採用などのセキュリティ対策
品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 調達品などの品質不良、不具合の発生による納入品回収、損害賠償責任 	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証を所管する組織の設置による品質マネジメントシステム活動推進 生産物賠償責任保険(PL保険)の加入
マクロ経済環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 低炭素社会への動きの加速による当社オイル&ガス分野、触媒分野への影響 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営体制への移行による事業ポートフォリオの多様化 環境負荷低減を実現する技術開発 先端技術を保有する他社との協業によるバリューチェーンの構築

役員紹介

(2020年8月現在)

取締役



代表取締役会長
Chief Executive Officer (CEO)
佐藤 雅之



代表取締役社長
Chief Operating Officer (COO)
石塚 忠



取締役
寺嶋 清隆



取締役
鈴木 正徳



取締役
野平 啓二



取締役
山崎 裕



社外取締役
遠藤 茂



社外取締役
松島 正之



社外取締役
植田 和男

監査役

監査役
牧野 幸博

監査役
伊勢谷 泰正

社外監査役
森 雅夫

社外監査役
大野 功一

社外監査役
高松 則雄

執行役員

副社長執行役員
Chief Financial Officer (CFO)
寺嶋 清隆

常務執行役員
鈴木 正徳

常務執行役員
品質・安全・環境部長兼危機管理統括部長
奥田 恭弘

常務執行役員
サステナビリティ協創部長
秋鹿 正敬

常務執行役員
Chief Technology Officer (CTO)
山中 裕

常務執行役員
Chief Digital Officer (CDO)
デジタル統括部長
花田 琢也

執行役員
遠藤 方泰

執行役員
グループ経営企画部アドバイザー
山崎 亜也

執行役員
渉外部長
川崎 剛

執行役員
グループ経営企画部長
野平 啓二

執行役員
グループ経営企画部アドバイザー
足立 茂

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。

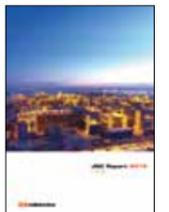
主なIR活動(2019年度)

持株会社体制移行に関する対話

2019年10月1日に実施した、持株会社体制移行の狙いや目的について、株式市場に理解を深めていただくための対話を積極的に行いました。トップマネジメントやIR部門を通じて、株式市場に対して持株会社体制への移行の狙いや目的について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もらえ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。2019年版の統合報告書では、特にトップメッセージ、プロジェクトリスク管理体制、持株会社体制への移行に関する記載内容の充実に加え、ESGにおける重要課題であるマテリアリティの特定など、非財務情報の情報開示の拡充を行った結果、2019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。

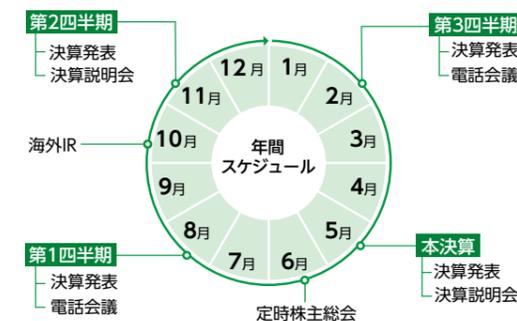


ホームページの拡充

株主・投資家に対する情報開示の拡充を図るため、ホームページにおける開示情報の拡充に取り組みました。機能材製造事業に関する取り組み紹介やサステナビリティに関する取り組み紹介ページを新たに制作・改訂することで株主・投資家を中心とした幅広いステークホルダーの方々にご理解いただけるよう努めています。



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	192	113
電話カンファレンスでの決算説明会	2	47
経営トップによる経営説明会	2	63
ESG関連の対話実績	4	4
経営トップによる海外IRロードショー	12	12

株主総会の実施

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
開催日	6月28日(木)	6月27日(木)	6月26日(金)
来場株主数	187	227	15*
議決権行使比率	84.1%	82.6%	84.0%

*2020年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主の皆様へ、来場を極力控えていただくようお願いしました。

CHAPTER 5

コアコンピタンスと 経営資源

本章では、当社グループによる価値創造を実現するコアコンピタンスと、それを支える経営資源の更なる強化に向けた取り組みについてお伝えします。

67 コアコンピタンス

コアコンピタンス
プロジェクト遂行力

74 経営資源

人的資本
社会・関係資本
製造資本



コアコンピタンス



高い能力を有する幅広い人材で構成される組織力によって、最大限にパフォーマンスを上げています。



プロジェクトリスクに対して適切に対応しながら、品質、コスト、スケジュールの最適化を実現しています。



広範、かつ高度な技術力を駆使し、顧客の求める高品質なプラント・設備や材料を提供しています。



コアコンピタンス Core Competences

日揮グループが保有する多様なコアコンピタンスは、経営資源をもとに総合エンジニアリング事業、機能材製造事業というビジネスモデルを通じて経済価値、社会価値、環境価値を創出するうえで、大きな差別化要素となっています。

プラント・施設や機能材の提供を通じて、社会や顧客が直面する様々な課題の解決に貢献しています。



社会の動向や市場環境の変化を先取りし、他社に先駆けて革新的な技術、製品、サービスを提案しています。



社員一人ひとりが、自己実現を図りながら仕事に向き合える風通しの良い企業風土が築かれています。

総合エンジニアリング事業

エンジニアリング技術

広範かつ高度な設計、建設技術で、エネルギー、インフラ分野で数多くのプラント、施設を実現しています。

エチレン



シェブロンフィリップス社向けエチレンプラント

完工実績
42

LNG (液化天然ガス)



ヤマルJSC向けLNGプラント

完工実績
48

機能材製造事業

ナノ材料制御技術

4つのナノ基盤技術 (調製、粒子配列制御、細孔制御およびマクロ構造制御) が、オンリーワン機能を持つ材料の提供を可能にしています。



セラミックス製造加工技術

研究開発機能と、原料調合、焼成、加工に至る生産機能の内製化が、独自の特性を有するセラミック材料の提供を実現しています。



CHAPTER 5 コアコンピタンスと経営資源

コアコンピタンス

プロジェクト遂行力

プロジェクトリスク管理体制

プロジェクト規模の大型化に伴い、個々のプロジェクトにおける採算の変化が、会社全体の損益に大きな影響をおよぼし得る状況となっています。

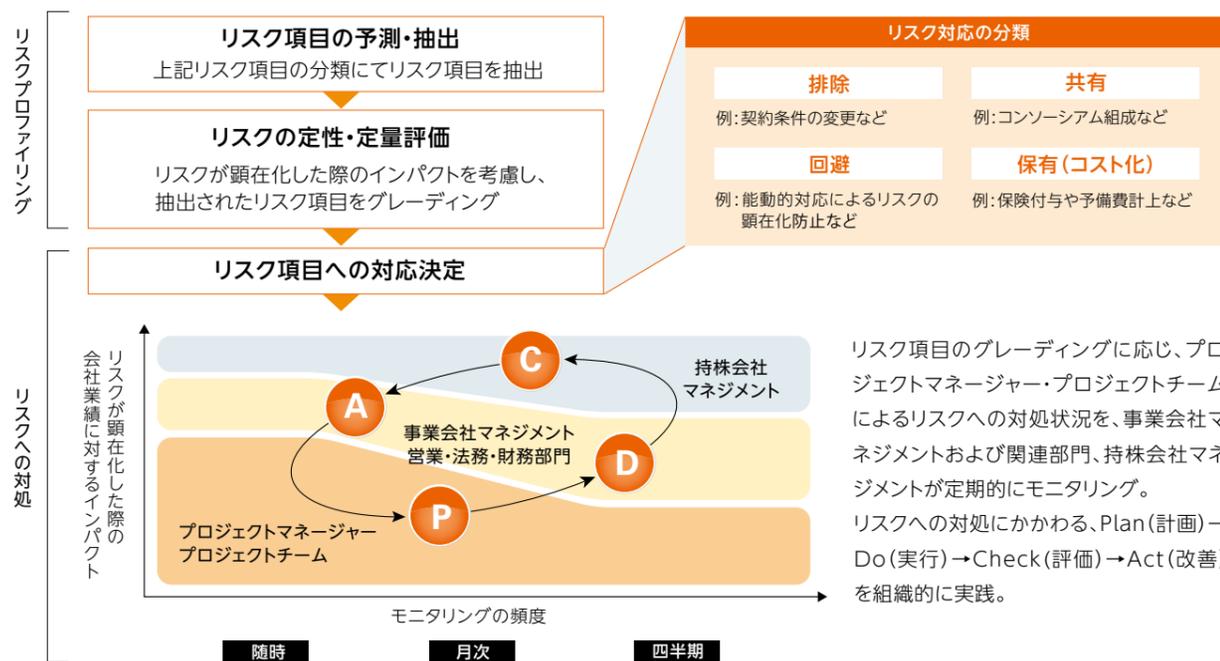
当社グループでは、かねてから、海外における大型プロジェクトは多くのリスクを内包しており、リスクへの適切な対処こそが、

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
技術仕様および役務の視点から把握すべきリスク。 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。 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。 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。
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	社内・ベンダー・サブコンのリソースの確保など	為替、税務、政情不安、過大な性能・納期保証条件など

リスク管理のフロー



Column

リスクへの適切な対処と受注競争力の両立

プロジェクトの見積もり・計画段階において、過去のプロジェクト経験や対象プロジェクトの特性の正しい認識に基づき、リスク項目を適切に予測・抽出することは、プロジェクト実行段階を通じた収益実現の大前提です。しかし、抽出されたリスクへの対応が、保有(入札価格への予備費計上)に偏ると、受注競争

力を失うことになりかねません。当社グループでは、あらゆる知見を活用し、排除・回避・共有といった、リスクへの能動的な対処を図ることで、適切なリスク管理と受注競争力確保の両立に取り組んでいます。

コアコンピタンス

プロジェクト遂行力

プロジェクトマネジメント人材の育成

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、若いうちから、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材構想に基づき、人材育成計画を作成。優秀な人材を、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



将来を見据えた人事構想に基づき、人材育成計画を作成し、実施

持株会社 トップマネジメント	事業会社 マネジメント
プロジェクトマネジメント開発部	グループ人財・組織開発部門 (事務局)

コアコンピタンス

プロジェクト遂行力

日揮グループのプロジェクトマネジメント人材

次世代プロジェクトマネージャーとして活躍中の3名をご紹介します。



リスク管理の実力こそが、 コントラクターとしての価値

水谷 暢良

電子情報工学科卒 1994年入社
制御設計部門、プロジェクトコントロール部門を経て、プロジェクト部門に異動。複数の案件でプロジェクトマネージャーを務め、現在はプロジェクトダイレクターとして大型製油所案件を担当。

プロジェクトマネジメントに関する ご自身の考え方について教えてください。

案件の大型化に伴いステークホルダーが多様化・複雑化し、更に世の中の変化のスピードが速まるなか、顧客を含めた関係会社との共通認識の形成やリスク管理、メンバーの高いパフォーマンスの保持に資する人財マネジメントなど、いわゆるソフトスキルによる対処が求められる領域の重要度が高まっています。

過去の経験や社内に蓄積された知見をベースに、深い洞察力と想像力を働かせることで、プロジェクト遂行中に起こり得る問題に対して前広に予防策を講じて問題の発生を未然に防ぎ、新しい技術も駆使しながら遂行パフォーマンスの最大化を実現することがプロジェクトマネジメントの本質と考えます。

リスク管理の鍵は何でしょう？

計画段階でリスクのプロファイリングを徹底して行うのは勿論、遂行段階でも、常に変化していく状況に応じてプロファイリングを改訂し、早めの対応を講じていくといったPDCAを回すことが重要だと考えます。リスク管理に関わる仕組みをつくるのは簡単ですが、対応策を有機的に機能させていくためには強い信念と実行力が必要です。

また、特定の組織の損得ではなく、プロジェクト全体の成功を主眼に、ステークホルダー全体でのオープンなリスクシェアリングの協議を通じ、最も有効なリスク対処を選択することが求められます。

理想のプロジェクトマネージャー像は？

顧客や社外関係者を含むプロジェクトにかかわる方々の一人でも多くが「このプロジェクトをやってよかった、また同じメンバーと仕事をしたい」と思えるプロジェクトの中心にいる存在です。プロジェクトに対する真っすぐな情熱を持ってチームを牽引し、メンバーの共感ややる気、達成感を最大化し、さらにステークホルダー全体からの信頼を得るようなカリスマ性も求められます。

Episode

自身の成長の契機となった経験を教えてください。

設計部門やプロジェクトコントロール部門で経験を積むなかで、プロジェクトマネージャーになって責任を背負ってやり遂げたいという気持ちが強くなっていきました。最初にプロジェクトマネージャーとして見積みから完工までやり遂げたシンガポールの製油所改造案件は、大きな成長の機会であり、今の自身の礎になっています。

プロジェクト成功への強い信念を持ち続け、 周りにもそれを共有させられる存在に

込山 宏

化学システム工学専攻 1998年入社
プロセス設計部門、制御設計部門を経て、2004年よりプロジェクト部門に異動。複数の案件でエンジニアリングマネージャー、プロジェクトマネージャーを務め、現在はLNG案件のプロジェクトダイレクターを務める。



プロジェクトマネジメントに関する ご自身の考え方について教えてください。

プロジェクトの開始段階で、関係者とともに、対象プロジェクトの成功とは何なのかを明確にし、最終ゴールのイメージを共有すること、最終ゴールを念頭に機能やフェーズ毎のターゲットを設定し、それを管理していくことがプロジェクトを成功に導くための鍵です。プロジェクトを取り巻く環境は常に変化しますので、都度、必要な軌道修正を行うことも重要ですが、最終ゴールのイメージにブレがあってははいけません。

大型プロジェクトの成功は、プロジェクトマネージャーの個々の能力では到底達成できません。社内外の多様なリソースを集結し、メンバーが知恵を出し合ってプロジェクトを進めていく組織をつくりだすことが、プロジェクトのリーダーに求められる重要な役割です。

リスク管理の鍵は何でしょう？

予測・抽出されるリスクファクターへの対応として、「排除」、「回避」、「共有」といった能動的な対応を優先すべきであり、ある意味でリスクを抱え込む、受動的な対応といえる「保有（リスクファクターのコスト化）」は最終手段となります。プロジェクトの遂行段階でリスク項目が発現し

た場合には、予め決めておいた対処プランを大胆に発動し、後手にならないことが重要だと考えます。

理想のプロジェクトマネージャー像は？

チャレンジ精神を常に持ち、リーダーシップを発揮してチームを引っ張る存在です。プロジェクトを取り巻く環境の変化に目を配り、柔軟かつ迅速な意思決定を行う能力も求められます。また、どんな困難な局面に際しても、自身が手掛けるプロジェクトを最終的に成功に導くという、強い信念と思いを持ち続け、周りにもそれを共有させられる存在であることも必要です。

Episode

自身の成長の契機となった経験を教えてください。

プロジェクト部門への異動後、複数のプロジェクトでプロジェクトダイレクターやプロジェクトマネージャーと身近に仕事をする機会に恵まれました。プロジェクトの統括責任者が、どのようなポリシー、戦略のもとに意思決定を行うか、顧客やジョイントベンチャーのパートナーなどとの関係構築、折衝を行うかを学べたことは、大変貴重な機会でした。

コアコンピタンス

プロジェクト遂行力

日揮グループのプロジェクトマネジメント人材



顧客に寄り添うことで
要望を具体化し、最適解を提案

河南 真由美

建築工学専攻 2002年入社
入社後、ヘルスケア分野のプロジェクト部門に配属。その後、ジョブローテーション制度により、海外オイル&ガス分野の海外現場駐在も経験。多くの病院・介護施設案件にプロジェクトエンジニア、プロジェクトマネージャーとして携わる。

ヘルスケア分野のプロジェクトマネージャーに求められる役割・能力を教えてください。

私が担当するヘルスケア(病院、介護施設)分野では、当社側からの提案により、設備の具体的な要件や機能が定まっていってケースが少なくありません。意匠面での提案も、受注のための重要な要素となります。対象地域の医療事情を理解したうえで、顧客に寄り添うことで施設を通じて実現すべき医療・介護事業の姿を明確にし、それに見合った施設の提案を取りまとめることがプロジェクトマネージャーの重要な役割です。

遂行段階では、当社の他分野の案件に比べプロジェクトにかかわるメンバーの絶対数が少ないこともあり、プロジェクトマネージャーが多くの領域の仕事を自ら担当していかなければいけません。様々な方面にアンテナを張って情報を集約すること、気になることがあれば自ら突っ込んで確認していくことが重要と考え、実践しています。

リスク管理の鍵は何でしょう？

社内外の関係者とのコミュニケーションを綿密にし、プロジェクト遂行上の不確定要素や不安要素を共有し、早め早めに対処していくことが求められます。課題への対

処方針の決定を先延ばしにしないよう心掛けています。

理想のプロジェクトマネージャー像は？

マネジメント能力も勿論必要ですが、建築、設備、電気分野の技術的知見およびスキルをバランスよく有し、状況に応じて自ら実務もこなせる存在でしょうか。目立たない点かもしれませんが、こうした柔軟な対応ができるか否かが、円滑なプロジェクト遂行の鍵になります。また、高いコミュニケーション能力、人間性、豊富な経験に基づく提案能力などにより、どのような顧客からも早期に信頼を獲得できることが理想です。

Episode

自身の成長の契機となった経験を教えてください。

入社10年目に、ジョブローテーションの一環で、インドネシアLNGプロジェクトの現場駐在の機会を得ました。海外では、日本に比べ、工事業者の技術力や信頼性にバラつきがあり、適用すべき設計・工事スタンダードの確認など、自身が工事業者の役割領域にまで入り込んで工事を管理する必要がありました。慣れない執務環境のなか、対応に苦慮する場面もありましたが、この経験が現在の業務にも活かしていると感じています。

経営資源

人的資本

人財基盤は、総合エンジニアリング事業、機能材製造事業、コンサルティング事業に共通する、当社グループにとって最も重要な経営資源です。当社グループでは、多様な人財に対す

る育成制度の確立やモチベーションを高める人事評価・報酬制度の充実、並びに働きやすい環境整備に積極的に取り組んでいます。

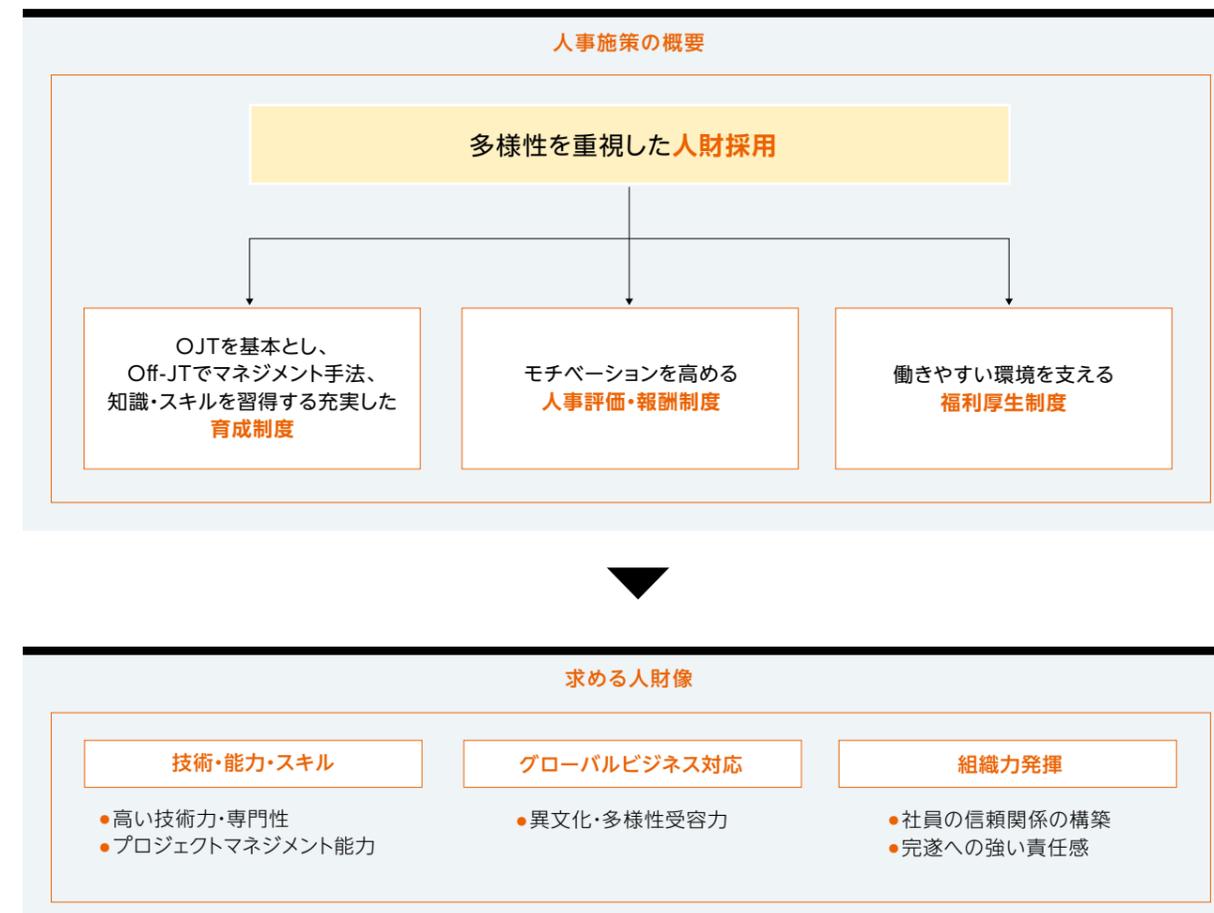
求める人財像と人事施策の概要

当社グループの社員には、高い技術力と専門性、多国籍の人財と協力して業務を行ううえで必要となる異文化・多様性を受容する力、また組織力の発揮に貢献できるマインドを有することが求められます。

当社グループでは日本国内の新卒採用のみならず、第2新

卒採用、キャリア採用および障がい者採用など様々な方法を通して獲得した当社グループ事業の社会的意義の高さに共鳴する優秀かつ意欲にあふれた人財に対して、育成、人事評価・報酬、福利厚生制度を中心とした充実した人事施策を講じることで、求める人財像の実現を目指しています。

■充実した人事施策を通じて、求める人財像を実現



経営資源

人的資本

幅広い技術力、専門性を持つ人財群

<p>総合エンジニアリング事業</p> <p>約 6,000 名</p> <p>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技術力、コスト・スケジュール・品質管理を最適化するためのプロジェクトマネジメント能力、更には法務・契約、経理・税務といった商学分野の知識など、高度かつ多様な専門性を有する人財群で構成されています。</p>	<p>機能材製造事業</p> <p>約 900 名</p> <p>ナノ材料制御技術（触媒・ファイン分野）、セラミックス製造加工技術（ファインセラミックス分野）を有する人財が、顧客の要望に迅速かつ柔軟に対応しています。</p>	<p>コンサルティング事業</p> <p>約 200 名</p> <p>工学系、理学系、農学系などの様々な分野の学術的知識を有する人財群が、顧客の課題解決につながる調査・分析を提供しています。</p>
--	--	--

育成制度

当社グループでは、現場訓練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関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、異文化・多様性受容力、チームワークに必要なメンタリティーを有する人財の育成に取り組んでいます。

Off-JTにおいては下表の通り、社員各層に求められるスキルに応じ、各種研修を段階的に実施することで、人財の育成を図っています。

Off-JT(各種研修)制度の概要



※1 先輩社員から若手社員への技術、経験の継承を目的とし、社内有志によって運営される専門講座

※2 JEEP:JGC Engineering Extension Program
プロセス設計、詳細設計、プロジェクトマネジメント、情報通信などの各種技術講座

経営資源

社会・関係資本

当社グループは、1950年代から国内外の多様なエネルギーインフラ分野の顧客に対しプラント・施設的设计・建設業務、ならびに保全業務を提供してきました。機能材製造分野では、エネルギー・化学会社から、半導体・電子材料会社といった、幅広い顧客の要望に迅速かつ柔軟に対応し、独自特性を有する各種製品・材料を提供しています。コンサルティン

グ分野では、国内外の専門家や有識者との連携体制を活かし、電力会社や官公庁などに対する調査・分析業務を提供しています。

これら取り組みを通じ、顧客からの信頼を獲得し、強固な顧客基盤の構築に繋がっています。

分野毎の主要顧客

総合エンジニアリング

<p>海外オイル&ガス分野</p> <p>オイルメジャー 産油・産ガス国営石油会社 石油化学・化学会社、など</p>	<p>海外インフラ分野</p> <p>発電事業者 石油・ガス事業者 非鉄金属会社、など</p>	<p>国内</p> <p>石油会社、ガス会社 石油化学・化学会社 電力会社、発電事業者 医薬品会社、病院、など</p>
---	--	--

実績事例

<p>LNGプラント(ロシア)</p>	<p>太陽光発電設備(ベトナム)</p>	<p>製剤工場(富山県)</p>
---------------------	----------------------	------------------

<p>機能材製造</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1676 1598 2012 1839"> <p>触媒・ファイン分野</p> <p>石油会社 石油化学・化学会社 電子機器材料会社 光学機器材料会社 化粧品会社、など</p> </td> <td data-bbox="2056 1598 2392 1839"> <p>ファインセラミックス分野</p> <p>半導体材料/加工会社 電子機器材料/加工会社 光学機器材料/加工会社 医療機器材料/加工会社 製造/加工会社、など</p> </td> </tr> </table>	<p>触媒・ファイン分野</p> <p>石油会社 石油化学・化学会社 電子機器材料会社 光学機器材料会社 化粧品会社、など</p>	<p>ファインセラミックス分野</p> <p>半導体材料/加工会社 電子機器材料/加工会社 光学機器材料/加工会社 医療機器材料/加工会社 製造/加工会社、など</p>	<p>コンサルティング</p> <p>電力会社、ガス会社 研究機関 官公庁、地方自治体、など</p>
<p>触媒・ファイン分野</p> <p>石油会社 石油化学・化学会社 電子機器材料会社 光学機器材料会社 化粧品会社、など</p>	<p>ファインセラミックス分野</p> <p>半導体材料/加工会社 電子機器材料/加工会社 光学機器材料/加工会社 医療機器材料/加工会社 製造/加工会社、など</p>		

CHAPTER 5 コアコンピタンスと経営資源

経営資源

社会・関係資本

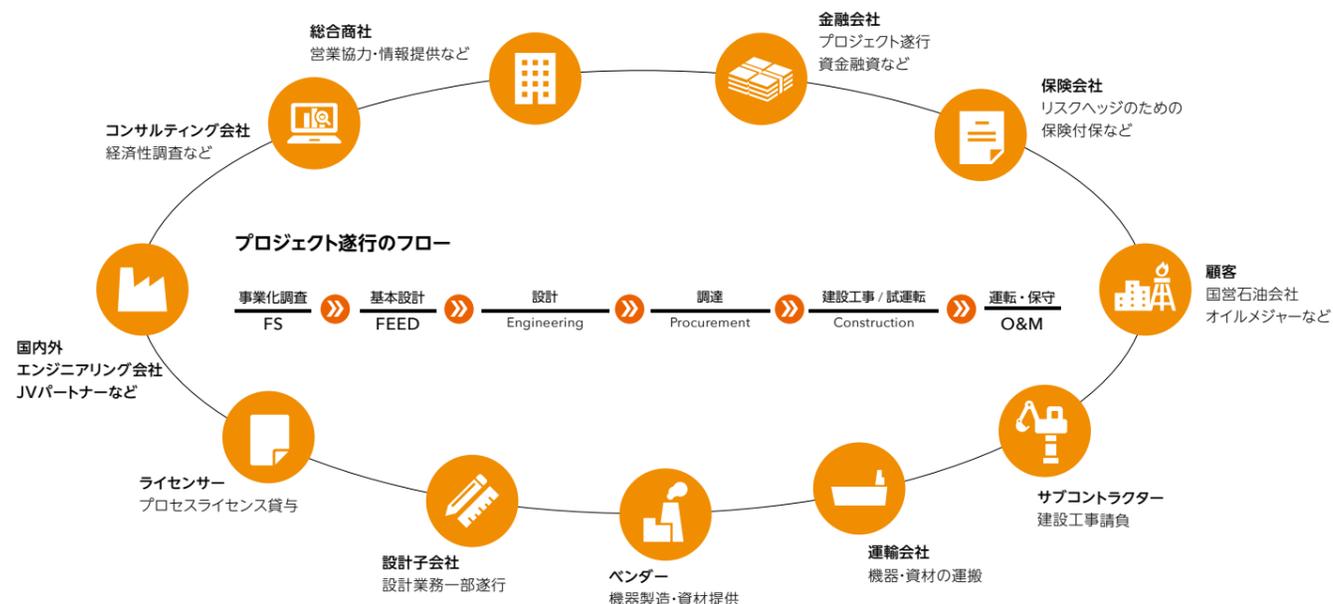
当社グループは取引先を価値創造のパートナーと位置付け、最適な品質・コスト・納期を取引先と一体となって実現することで、相互の競争力強化と成長を目指しています。品質、価格、納期、技術力などを総合的、かつ公正に評価し、環境・人権・安全衛生・情報管理に十分配慮しながら取引先の選定を行っています。

グローバルなサプライチェーン

取引先を価値創造のパートナーとして尊重

プラント建設に際しては、世界各国の様々なパートナー企業との連携が不可欠です。当社グループは、過去50年以上におよぶ豊富な海外プロジェクトの遂行実績を通じ、プラント建設にかかわるグローバルなサプライチェーンを構築しています。

当社グループは各取引先を価値創造のパートナーとして尊重し、最適な品質・コスト・納期の実現を取引先と一体となって推進しています。



Topics

ベンダー技術支援グループの活動

2017年に完工したペトロナス社向け第9系列LNGプラント建設プロジェクトでは、プロジェクト開始時からベンダー技術支援グループのエンジニアがマレーシアの4つのメーカーに駐在し、塔槽類、熱交換器など、合計140基3,000トン分の機器の製作支援を行いました。経験の浅い同国メーカーに対し、それぞれの能力と発注機器の難易度を総合的に判断し、技術支援を実施することで、品質要求を満たす機器を納期通りに製作することに成功しました。こうして実現される新たな実績は、このメーカーによる他プロジェクト向け機器受注にもつながります。当社グループは、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とらえ、メーカーに対する技術支援を積極的に行っています。



製作支援の様子

経営資源

製造資本

当社グループの機能材製造事業では、福岡、新潟、宮城、愛知、岩手にそれぞれ生産拠点を有しており、隣接する研究開発拠点から生まれる技術イノベーションとの相乗効果により、高品質な機能材の安定供給を実現しています。

高品質の機能材製造を実現する生産体制



CHAPTER 6

事業戦略

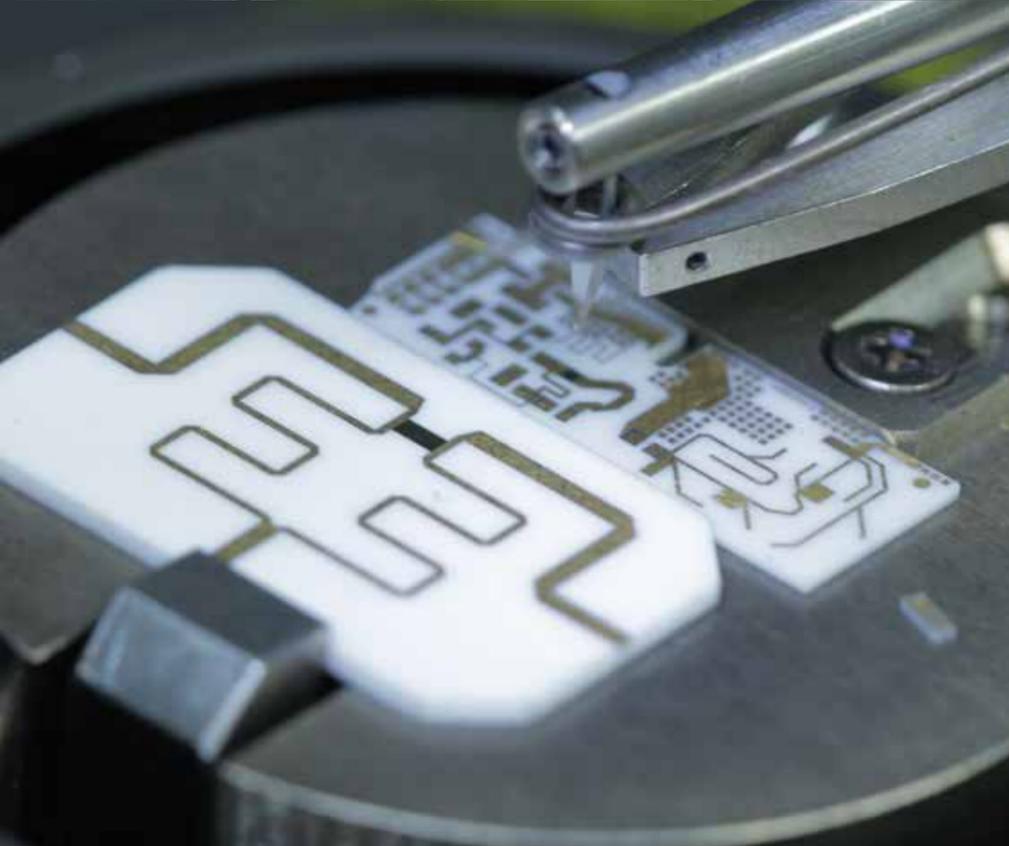
本章では、総合エンジニアリング事業並びに機能材製造事業における取り組みや、分野毎の成長機会や中長期的なリスクについてお伝えします。

81 総合エンジニアリング事業

海外オイル&ガス分野
海外インフラ分野
国内分野

84 機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野
ファインセラミックス分野



総合エンジニアリング事業

海外オイル&ガス分野



日揮グローバル株式会社
取締役
オイル&ガス
プロジェクトカンパニー
カンパニープレジデント
佐藤 諭志

対象分野

原油・ガス集積、石油精製、ガス処理、LNG(液化天然ガス)、石油化学分野などにおける各種プラントの設計・調達・建設

2019年度受注実績

約 **550** 億円

2020年度受注目標

4,000 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、環境負荷の小さい化石燃料の需要増大

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

事業方針

2019年度はCOVID-19の感染拡大による世界経済の減速や原油価格が急落した影響で、2019年10月に受注したモザンビークの大型LNGプラント建設プロジェクトの最終投資決定が先送りされたことなどから、低水準の受注に留まりました。2020年度の市場環境も引き続き先行きが不透明ですが、中東で計画されている製油所近代化プロジェクトをはじめ、進展が期待される案件の受注確保に取り組み、4,000億円の受注目標達成を目指します。中

長期的には、世界的な人口増加に伴うエネルギー需要の増大を背景に、オイル&ガス分野の設備投資は堅調に推移することが見込まれており、デジタル技術の活用による競争力の強化や、低炭素・脱炭素化技術の導入などをスピード感を持って取り入れることにより、日揮グループのコアビジネスとして持続的な成長を図ってまいります。

海外インフラ分野



日揮グローバル株式会社
取締役
インフラストラクチャー
プロジェクトカンパニー
カンパニープレジデント
林 晃光

対象分野

再生可能エネルギー発電(太陽光、バイオマス、風力)、LNG・LPGターミナル、廃棄物発電、医薬品・食品工場、病院、空港、非鉄金属製錬などを中心とする、各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設

2019年度受注実績

約 **50** 億円

2020年度受注目標

1,400 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

2019年度は優先交渉権を獲得していた、東南アジアのLNG受入基地建設プロジェクトの最終投資決定が先送りされたことなどから、低水準の受注に留まりました。2020年度もCOVID-19の影響などにより先行きが不透明な状態が続きますが、東南アジアにおける非鉄製錬プロジェクトなど、進展が期待される案件を着実に受注し、受注目標の達成に取り組んでまいります。

主要ターゲットとしている東南アジア地域では、各種インフラ施設の需要増大が見込まれており、潜在顧客に対して、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し、継続的な受注を目指すアカウントフォーカス型のアプローチで着実に優良案件を受注・遂行し、海外オイル&ガス分野に続く日揮グループの今後の経営の柱として成長させてまいります。

総合エンジニアリング事業

国内分野



日揮株式会社
代表取締役
社長執行役員
山田 昇司

対象分野

オイル&ガス、ケミカル(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、原子力関連など、各種のプラント・施設的设计・調達・建設並びにメンテナンス

2019年度受注実績

約 **1,300** 億円

2020年度受注目標

約 **1,300** 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
- 低炭素社会に向けた再生可能エネルギー需要の増大
- 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
- 原子力発電所の廃止措置関連案件の増加

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

2019年度はバイオマス発電所、太陽光発電所、医薬品製造設備、研究所、医療施設などで着実に受注を積み上げ、メンテナンス分野も堅調に推移した結果、期待していたレベルの受注を確保することができました。2020年度もバイオマス発電所、原子力発電所の廃止措置関連、医薬品製造設備、医療施設、化学案件など、COVID-19や原

油価格の動向に左右されにくい、インフラ設備の案件を中心に受注を積み上げることでグループの収益を安定的に下支えしていく役割を担ってまいります。加えて、人口減少・少子高齢化といった問題を抱える課題先進国、日本に貢献していくことを念頭に技術の研鑽と事業の拡大に注力していく所存です。

機能材製造事業

触媒・ファインケミカル分野

対象分野

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

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、シリカビ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

- 中国経済停滞による機能性塗料の輸出減速
- 原油安による石油精製触媒の需要減少

事業方針

2019年度は触媒分野において流動接触分解(FCC)触媒、ケミカル触媒および環境保全触媒の受注が順調に推移したものの、ファインケミカル分野における機能性塗料材などの輸出が、米中貿易摩擦などの影響により減速しました。2019年度はCOVID-19の感染拡大による影響は軽微であったものの、2020年度においては原油価格下落の影響も相まって触媒需要の減少が見込まれており、動向を注視しています。今後はFCC触媒の国内シェアの拡大および海外市場への拡販、ケミカル触媒の新規案件の開拓や機能性塗料材の拡販および多用途展開、さらには化粧品材料の生産性向上などの取り組みを通じて受注拡大に注力してまいります。



日揮触媒化成株式会社
代表取締役社長
平井 俊晴



石油精製触媒(流動接触分解(FCC)触媒)



シリカビーズ

化粧品材料
(環境に優しい無機材料であるシリカビーズ)

ファインセラミックス分野

対象分野

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

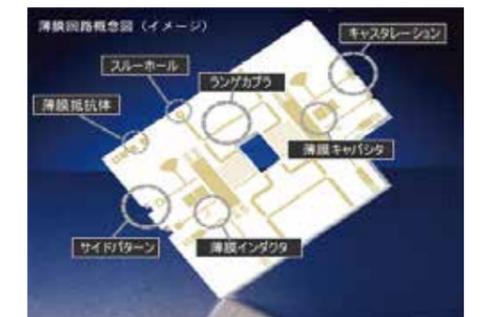
- 中国経済停滞による半導体関連投資計画の先送り

事業方針

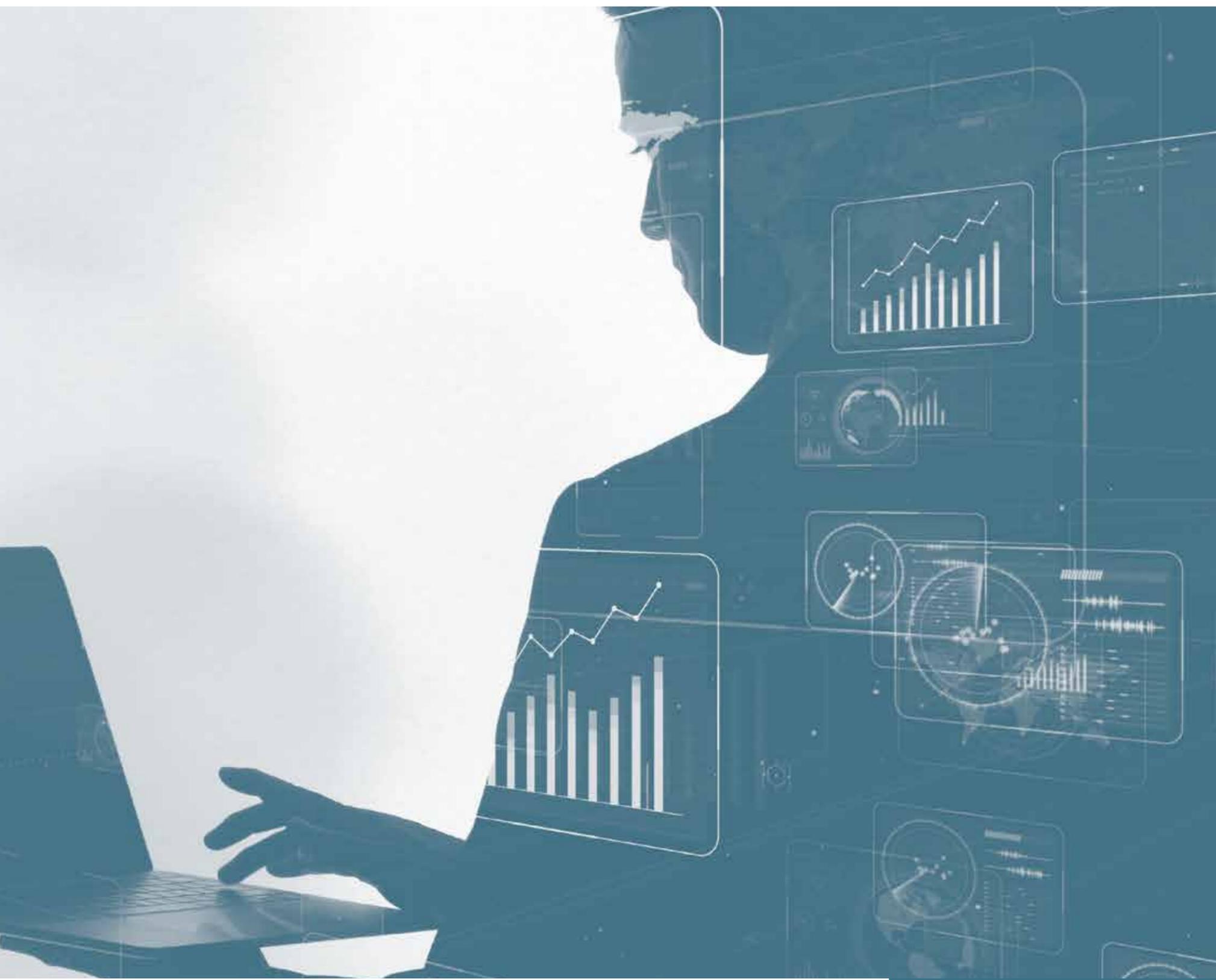
2019年度は中国での5G普及の進捗が当初の見込みを下回り、光通信関連部品および半導体関連の成膜・エッチング装置用部品の受注が低調となりました。2020年度においてはCOVID-19の感染拡大に伴う世界経済の減速が市場環境に与える影響を注視しています。今後は光通信用回路基板の新規案件獲得に注力するとともに、無線通信、LED、センサー分野などへの参入も推進してまいります。また電気自動車のパワーユニットに用いられる高熱伝導窒化ケイ素基板の新工場をスムーズに立ち上げ、量産化に向けた品質向上および生産効率化に取り組み、将来的な収益の柱の一つとして成長させてまいります。



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



薄膜集積回路



データセクション

- 87** 主要財務指標
- 88** 財政状態および経営成績の分析
- 93** 連結貸借対照表
- 95** 連結損益計算書
- 96** 連結包括利益計算書
- 97** 連結株主資本等変動計算書
- 99** 連結キャッシュ・フロー計算書
- 100** 連結セグメント情報
- 101** 日揮グループ
- 102** 会社概要

主要財務指標

(各年3月31日現在)

連結

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241	480,809
営業利益又は営業損失(△)	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249	20,234
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(△)	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005	4,117
流動資産	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747	537,955
流動負債	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559	228,386
運転資本	247,005	297,544	254,408	317,200	318,188	309,569
流動比率(%)	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3	235.5
有形固定資産	78,560	76,255	69,877	55,222	55,440	49,794
総資産	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855	671,273
長期借入金	22,715	20,991	12,631	4,294	3,949	347
純資産	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350	390,979
受注高	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451	189,643
受注残高	1,772,036	1,192,625	1,019,621	846,157	1,208,365	941,618
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(円)	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14	16.32
1株当たり配当金(円)	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5	12.0
従業員数(人)	7,332	7,489	7,554	7,610	7,841	7,607

(単位:百万円)

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、当社グループは、企業価値のさらなる向上という目的を確実に、かつスピード感をもって達成するために、複数の事業から安定的かつ確実な収益をあげる企業グループを目指し、2019年10月1日をもって持株会社体制へ移行いたしました。

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)では、産油・産ガス諸国において、大型LNGや製油所新設案件を中心に複数の設備投資計画が予定されていました。また、同事業の海外インフラ分野(発電、非鉄、医薬、医療等)においても、人口増加と経済成長を背景にアジア地域を中心に、再生可能エネルギー発電をはじめとする設備投資計画の実施が期待されておりました。しかしながら、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症(以下、「COVID-19」という。)の世界的な感染拡大の影響により、世界経済が減速し、加えてサウジアラビアやロシアが原油増産に転じ原油価格が急落したことで、顧客の設備投資計画の一部が先送りされるなど、市場環境は不透明な状況となりました。

同事業の国内分野においては既存製油所の改修・保全、化学関連設備の新設のほか、再生可能エネルギー発電やライフサイエンス分野で継続的な設備投資が実施されました。

一方、現在国内外で遂行中のプロジェクトは、総じて順調に進捗しておりました。しかしCOVID-19の感染拡大によって、人の移動、物の輸送が制約され、機器等の製作や建設工事に遅れが生じる可能性が高まりました。

機能材製造事業では、触媒分野は、FCC触媒、ケミカル触媒および環境保全触媒の販売が順調に推移いたしましたが、ファインケミカル分野・ファインセラミックス分野は、米中貿易摩擦の長期化による機能性塗料材の輸出減速や、中国での5G普及の遅れによる半導体メーカーの設備投資先送り等の影響を受け、市場全体で調整局面が続き、製品受注は、低調に推移いたしました。

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4,808億9百万円(前期比22.4%減)、営業利益202億34百万円(前期は232億49百万円の営業利益)、経常利益223億67百万円(前期は323億4百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純利益41億17百万円(前期は240億5百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)、ROE1.0%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5,379億55百万円となり、前連結会計年度末に比べ37億92百万円の減少となりました。これは主に現金預金が1,010億57百万円増加したものの、受取手形及び完成工事未収入金が874億6百万円、未収入金が94億71百万円減少、短期貸付金が35億92百万円減少、流動資産その他に含まれる仮払金が34億57百万円減少したことによるものであります。固定資産は1,333億17百万円となり、前連結会計年度末に比べ337億89百万円の減少となりました。これは主に投資その他の資産が282億81百万円減少したことによるものであります。

この結果、総資産は6,712億73百万円となり、前連結会計年度末に比べ375億81百万円の減少となりました。

● 負債

当連結会計年度末における流動負債は2,283億86百万円となり、前連結会計年度末に比べ48億26百万円の増加となりました。これは主に支払手形及び工事未払金が238億52百万円減少したものの、1年内償還予定の社債が200億円、未成工事受入金が91億23百万円増加したことによるものであります。固定負債は519億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ230億37百万円の減少となりました。これは主に社債が200億円、長期借入金が36億2百万円減少したことによるものであります。

この結果、負債合計は2,802億93百万円となり、前連結会計年度末に比べ182億11百万円の減少となりました。

● 純資産

当連結会計年度末における純資産合計は3,909億79百万円となり、前連結会計年度末に比べ193億70百万円の減少となりました。これは主に親会社株主に帰属する当期純利益41億17百万円を計上した一方、配当金の支払い71億90百万円、その他有価証券評価差額金が50億33百万円減少、為替換算調整勘定が125億22百万円減少したことなどによるものであります。

この結果、自己資本比率は58.2%(前連結会計年度末は57.7%)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、東南アジア、中東、アフリカ、北米、ロシア・CIS等において受注活動に取り組み、2019年6月にオマーンにおける船舶向け燃料用LNGプラントの基本設計役務を受注したほか、同年10月には、モザンビークにおける大型LNGプラント建設プロジェクトを受注いたしました。なお、本プロジェクトの受注金額計上時期は、顧客による最終投資決定後を予定しております。

海外インフラ分野においては、LNG受入基地建設プロジェクトの優先交渉権を獲得し正式契約締結に向けて引き続き顧客との交渉を行っております。

国内分野では、医薬品製造工場や医療施設の建設工事、既存製油所等の保全工事等を受注したほか、2020年3月には宮城県において、バイオマス専焼発電設備建設プロジェクトを受注いたしました。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8,000億円の受注を目指しておりましたが、COVID-19の世界的な感染拡大や原油価格の急激な下落を背景に、顧客の最終投資決定が先送りされたことなどから、連結受注高は1,896億円に留まりました。

現在遂行中のプロジェクトにおいては、総じて順調に進捗しておりますが、COVID-19の感染拡大によって、建設工事等に遅延が生じる可能性が高まりました。

また当社グループは、世界的な課題である環境問題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献することに加えて、拡大する環境ビジネス市場に対応するため、2019年10月1日付で、新組織として「サステナビリティ協創部」を設置しました。環境関連技術をコアに、バリューチェーンを構築して環境ビジネスのスピーディーな構築を図っております。

2019年8月には、世界的な課題となっている廃棄プラスチックのガス化ケミカルリサイクル推進に向けて、荏原環境プラント株式会社、宇部興産株式会社および昭和電工株式会社と協業の検討を開始したほか、2020年2月には、日本航空株式会社、丸紅株式会社、JXTGエネルギー株式会社と共同で、廃棄プラスチックを含む産業廃棄物・一般廃棄物から代替航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)を日本国内で製造・販売することについての事業性調査を開始いたしました。

● 機能材製造事業

機能材製造事業では、触媒分野は、FCC触媒、ケミカル触媒および環境保全触媒が順調に推移いたしました。水素化処理触媒は海外向け製品販売が減少いたしました。ファインケミカル分野は、機能性塗料材等の輸出が、米中貿易摩擦等の影響により減速いたしました。ファインセラミックス分野においては、中国での5G普及の進捗が当初の見込みを下回り、光通信関連部品および半導体関連の成膜・エッチング装置用部品の受注が低調となりました。

以上のような取組みのもと、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。

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	426,764	△24.3	46,653	1.4	7,392	△19.6
営業利益	12,071	△12.4	6,743	△8.9	1,541	△22.5

報告セグメント別売上高



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(以下、「資金」という。)は、前連結会計年度末と比較し1,003億26百万円増加し、2,618億98百万円となりました。営業活動による資金は、税金等調整前当期純利益の259億43百万円に加え、売上債権の減少などにより、結果として924億42百万円の増加(前連結会計年度は552億59百万円の減少)となりました。

投資活動による資金は、投資有価証券の売却による収入などにより、193億64百万円の増加(前連結会計年度は46億62百万円の減少)となりました。

財務活動による資金は、配当金の支払いなどにより76億99百万円の減少(前連結会計年度は138億78百万円の減少)となりました。

自己資本および自己資本比率



	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
自己資本比率 (%)	57.6	57.7	58.2
時価ベースの自己資本比率 (%)	85.2	52.4	32.6
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	12.2	—	0.6
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	12.1	—	600.9

(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利子を支払っている全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、1,896億43百万円となりました。
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。

	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期 (構成比)
石油・ガス・資源開発関係	375	101	5.3%
石油精製関係	454	290	15.3%
LNG関係	6,659	139	7.4%
化学関係	948	507	26.7%
発電・原子力・ 新エネルギー関係	322	424	22.4%
生活関連・ 一般産業関係	313	216	11.4%
環境・社会施設・ 情報技術関係	169	132	7.0%
その他	110	84	4.5%

	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期 (構成比)
日本	1,333	1,271	71.2%
アジア	948	302	17.0%
アフリカ	20	84	4.7%
中東	405	124	7.0%
北米、その他	6,646	112	0.1%

将来の見通し

● 総合エンジニアリング事業

COVID-19の世界的な感染拡大および原油価格下落の影響により、海外オイル&ガス分野をはじめとして、顧客の設備投資計画の一部が先送りされるなど、本事業の市場環境は、足元では先行きが不透明な状況となっております。しかし、新興国における人口増加に伴い、中長期的にはエネルギー需要は増加するとともに、多様化していくことが見込まれております。アジア地域のインフラ設備の需要も、中長期的には堅調に推移することが期待されることから、現在、停滞している設備投資計画は、市場環境の回復につれ、徐々に実行に移されていくと同時に、その内容も経済発展とともに多様化していくものと予測されております。また国内分野もインフラ設備を中心として、継続的な設備投資が期待されます。

当社グループは、引き続きCOVID-19の感染拡大の防止に努めるとともに、市場環境の変化を見極めながら、全社を挙げて付加価

値の向上やコスト競争力の強化を推進し、優良案件の確実な受注を目指してまいります。加えて、海外オイル&ガス分野を中心とする事業環境の変化に対応していくために、海外インフラ分野への事業拡大を急ぐとともに、最適な事業ポートフォリオの実現に向けた新たなビジネスの探索も進めてまいります。プロジェクト遂行手法についても、IT/IoTの活用などのデジタルイノベーションを加速させ、さらに既存の遂行方法に捉われることなく、より一層の効率化を進めてまいります。

国内分野では、低炭素・脱炭素社会の実現、および課題先進国日本に貢献していくことを念頭に事業を推進していくとともに、国内で開拓した新規事業を海外に展開していくというインキュベーターとしての役割を担っていくことを目指してまいります。

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おりますが、今後の動向を注視してまいります。

● 機能材製造事業

機能材製造事業では、触媒分野は、FCC触媒の国内シェアの拡大および海外市場への拡販、ケミカル触媒の新規案件の開拓に注力してまいります。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生産性向上による受注拡大に注力してまいります。ファインセラミックス分野は、光通信回路基板の新規案件獲得に注力するとともに、無線通信、LED、センサー分野等への参入も積極的に推進してまいります。加えて、電気自動車(EV)/ハイブリッド車(HV)向け高熱伝導窒化珪素基板の新生産工場をスムーズに立ち上げ、量産化に向けた品質および生産効率向上に取り組んでまいります。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まいります。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
流動資産		
現金預金	160,841	261,898
受取手形・完成工事未収入金等	232,682	145,276
未成工事支出金	24,471	22,989
商品及び製品	4,765	5,366
仕掛品	2,809	2,636
原材料及び貯蔵品	3,981	3,687
短期貸付金	4,029	437
未収入金	93,545	84,073
その他	15,795	11,748
貸倒引当金	△1,174	△158
流動資産合計	541,747	537,955
固定資産		
有形固定資産		
建物・構築物	59,914	59,852
機械・運搬具及び工具器具備品	64,574	59,255
土地	18,491	18,581
リース資産	314	770
建設仮勘定	935	910
その他	4,402	4,422
減価償却累計額	△93,191	△93,997
有形固定資産合計	55,440	49,794
無形固定資産		
ソフトウェア	4,180	4,869
その他	5,862	5,312
無形固定資産合計	10,043	10,181
投資その他の資産		
投資有価証券	68,993	44,807
長期貸付金	4,626	8,026
退職給付に係る資産	604	569
繰延税金資産	25,197	21,713
その他	10,179	11,241
貸倒引当金	△7,978	△13,016
投資その他の資産合計	101,623	73,341
固定資産合計	167,107	133,317
資産合計	708,855	671,273

(単位:百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
流動負債		
支払手形・工事未払金等	92,091	68,239
短期借入金	614	227
1年内償還予定の社債	—	20,000
未払法人税等	3,010	1,955
未成工事受入金	74,104	83,227
完成工事補償引当金	1,153	976
工事損失引当金	17,765	11,109
賞与引当金	6,604	6,203
役員賞与引当金	83	77
その他	28,131	36,369
流動負債合計	223,559	228,386
固定負債		
社債	50,000	30,000
長期借入金	3,949	347
退職給付に係る負債	15,874	16,718
役員退職慰労引当金	305	253
繰延税金負債	649	959
再評価に係る繰延税金負債	1,014	1,014
その他	3,151	2,614
固定負債合計	74,945	51,907
負債合計	298,504	280,293
純資産の部		
株主資本		
資本金	23,511	23,554
資本剰余金	25,609	25,653
利益剰余金	376,145	375,641
自己株式	△6,738	△6,739
株主資本合計	418,526	418,109
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,239	2,205
繰延ヘッジ損益	△276	△1,004
土地再評価差額金	△10,891	△10,891
為替換算調整勘定	△3,968	△16,491
退職給付に係る調整累計額	△1,375	△1,411
その他の包括利益累計額合計	△9,272	△27,592
非支配株主持分	1,096	463
純資産合計	410,350	390,979
負債純資産合計	708,855	671,273

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高		
完成工事高	619,241	480,809
売上高合計	619,241	480,809
売上原価		
完成工事原価	574,279	437,460
売上原価合計	574,279	437,460
売上総利益		
完成工事総利益	44,962	43,349
売上総利益合計	44,962	43,349
販売費及び一般管理費	21,712	23,114
営業利益	23,249	20,234
営業外収益		
受取利息	3,799	3,865
受取配当金	2,654	2,659
持分法による投資利益	3,218	3,875
その他	664	671
営業外収益合計	10,337	11,072
営業外費用		
支払利息	392	186
為替差損	528	5,228
貸倒引当金繰入額	—	3,124
その他	361	399
営業外費用合計	1,281	8,939
経常利益	32,304	22,367
特別利益		
投資有価証券売却益	2,371	5,649
関係会社株式売却益	—	2,247
その他	261	46
特別利益合計	2,633	7,943
特別損失		
減損損失	574	—
投資有価証券売却損	150	—
投資有価証券評価損	8	865
関係会社株式売却損	—	3,211
事業整理損失引当金繰入額	1,456	—
その他	231	290
特別損失合計	2,421	4,367
税金等調整前当期純利益	32,516	25,943
法人税、住民税及び事業税	15,081	16,091
法人税等調整額	△6,803	5,593
法人税等合計	8,277	21,685
当期純利益	24,238	4,258
非支配株主に帰属する当期純利益	232	140
親会社株主に帰属する当期純利益	24,005	4,117

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益	24,238	4,258
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,929	△5,190
繰延ヘッジ損益	233	△728
為替換算調整勘定	△3,156	△12,164
退職給付に係る調整額	479	△250
持分法適用会社に対する持分相当額	86	△195
その他の包括利益合計	△6,285	△18,529
包括利益	17,952	△14,271
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,726	△14,411
非支配株主に係る包括利益	226	140

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年4月1日 至 2019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	355,572	△6,737	397,955
当期変動額					
剰余金の配当			△6,307		△6,307
土地再評価差額金の取崩			△28		△28
親会社株主に帰属する当期純利益			24,005		24,005
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		0		0	0
持分法の適用範囲の変動			2,902		2,902
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	0	20,572	△1	20,571
当期末残高	23,511	25,609	376,145	△6,738	418,526

(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	11,168	△517	△10,919	△1,169	△1,815	△3,253	1,077	395,779
当期変動額								
剰余金の配当								△6,307
土地再評価差額金の取崩								△28
親会社株主に帰属する当期純利益								24,005
自己株式の取得								△1
自己株式の処分								0
持分法の適用範囲の変動								2,902
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△3,929	240	28	△2,798	439	△6,019	18	△6,000
当期変動額合計	△3,929	240	28	△2,798	439	△6,019	18	14,571
当期末残高	7,239	△276	△10,891	△3,968	△1,375	△9,272	1,096	410,350

当連結会計年度(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

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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	32,516	25,943
減価償却費	7,291	7,015
減損損失	574	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	886	3,893
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△4,003	△4,156
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	97	836
受取利息及び受取配当金	△6,453	△6,525
支払利息	392	186
為替差損益(△は益)	△581	2,059
持分法による投資損益(△は益)	△3,218	△3,875
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,220	△5,649
投資有価証券評価損益(△は益)	8	865
関係会社株式売却損益(△は益)	—	964
固定資産売却損益(△は益)	6	△38
売上債権の増減額(△は増加)	△46,936	86,286
たな卸資産の増減額(△は増加)	△6,223	1,344
未収入金の増減額(△は増加)	△52,533	△1,342
仕入債務の増減額(△は減少)	4,010	△21,642
未成工事受入金の増減額(△は減少)	26,901	9,342
その他	4,116	7,157
小計	△45,368	102,666
利息及び配当金の受取額	7,358	7,547
利息の支払額	△471	△153
法人税等の支払額	△16,778	△17,617
営業活動によるキャッシュ・フロー	△55,259	92,442
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△7,321	△4,434
有形固定資産の売却による収入	83	38
無形固定資産の取得による支出	△2,343	△2,234
投資有価証券の取得による支出	△2,451	△1,463
投資有価証券の売却による収入	5,942	25,395
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
関係会社の清算による収入	1,866	—
その他	△439	779
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,662	19,364
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△5,221	△13
長期借入れによる収入	2	1
長期借入金の返済による支出	△1,850	△297
自己株式の純増減額(△は増加)	△1	0
配当金の支払額	△6,310	△7,192
非支配株主への配当金の支払額	△208	△213
その他	△288	16
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,878	△7,699
現金及び現金同等物に係る換算差額	△752	△3,781
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△74,552	100,326
現金及び現金同等物の期首残高	235,394	160,841
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	731
現金及び現金同等物の期末残高	160,841	261,898

連結セグメント情報

(2019年4月1日～2020年3月31日)

報告セグメントごとの売上高および利益に関する情報

(単位:百万円)

当連結会計年度	報告セグメント			その他	合計	調整額	連結財務諸表 計上額
	総合 エンジニアリング	機能材製造	計				
売上高	427,187	46,666	473,854	9,696	483,551	△2,741	480,809
セグメント利益	12,071	6,743	18,814	1,541	20,356	△122	20,234

受注高

(単位:百万円)

当連結会計年度	
総合エンジニアリング事業	182,622
機能材製造事業	—
報告セグメント計	182,622
その他の事業	7,021
合計	189,643

(注)機能材製造事業については、受注生産を行っていないため、総合エンジニアリング事業およびその他の事業についてのみ記載しています。

地域ごとの情報(完成工事高)

(単位:百万円)

当連結会計年度	日本	東南アジア	中東	アフリカ	北米	その他の地域	合計
	193,047	62,709	48,813	64,968	90,954	20,315	480,809

(注)1 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。
2 「その他の地域」にはオーストラリア(7,662百万円)が含まれている。

● 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、建設および試運転役務等のEPCビジネスを中心に構成されております。

● 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

機器調達、コンサルティング、オフィスサポート、発電・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。

日揮グループ

(2020年3月31日現在)



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	その他
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	US\$3,270,000	49%	日揮ホールディングス34% 日揮14%
	JGC Gulf International Co. Ltd.	サウジアラビア	SAR262,500,000	100%	日揮ホールディングス94% JGC SINGAPORE 5%
	JGC OCEANIA PTY LTD	オーストラリア	A\$847,000,000	100%	
	JGC America, Inc.	アメリカ	US\$51,000	100%	
	JGC Gulf Engineering Co. Ltd.	サウジアラビア	SAR500,000	75%	
	検査・保守	青森日揮プラントック株式会社	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%
日本ファインセラミックス株式会社	日本	3億円	100%
株式会社名東技研	日本	1,000万円	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%

会社概要

(2020年3月31日現在)

設立 1928年10月25日
資本金 23,554,870,000円
従業員数 236名(連結ベース:7,607名)

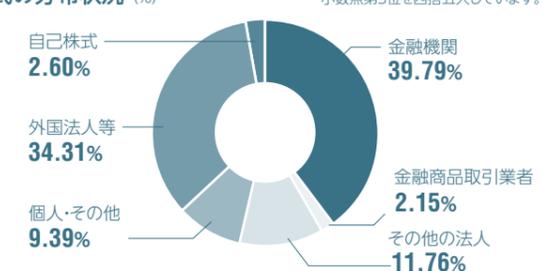
大株主

株主名	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)	37,264	14.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	27,083	10.73
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
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	5,556	2.20
株式会社三井住友銀行	5,500	2.17
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,150	1.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,926	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385151(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	3,778	1.49
THE BANK OF NEW YORK 133972(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	3,451	1.36

(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おります。
 2 当社は、自己株式6,748千株(2.60%)を保有しておりますが、上記の大株主から除いております。
 3 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

発行可能株式総数 600,000,000株
発行済株式総数 259,110,861株
株主総数 19,613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

株式の分布状況 (%)



株価の推移

