

**JGC** 日揮株式会社

〒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)



**JGC Report 2019**

2019年3月期

**JGC** 日揮株式会社

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・従業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。

## 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、エンジニアリングをコアとしてエネルギーとインフラの世界で新たな価値を創り出す企業グループを目指します。



2019年10月、当社グループは持株会社制に移行。海外オイル&ガス分野を引き続きグループのコア分野としつつ、海外インフラ、国内、機能材製造にも適切に経営資源を配分し複数の事業分野からのバランスの取れた収益構造を有する企業グループへの変革を目指します。

## CONTENTS

企業理念・編集方針 ..... 01

**Chapter 1 | 持続的成長に向けて**

会長CEOメッセージ ..... 05

社長COOメッセージ ..... 09

グループ経営体制の変革 ..... 13

**JGC STORY** ..... 15

1 成長の軌跡

2 価値創造プロセス

3 日揮グループの事業

4 変化への対応

CFOメッセージ ..... 23

財務・非財務ハイライト ..... 25

**Chapter 2 | 日揮グループの強みと強みを支える経営基盤**

日揮グループの強み ..... 29

強みを支える経営基盤 ..... 35

**Chapter 3 | 経営体制・コーポレート・ガバナンスの推進**

社外取締役メッセージ ..... 41

コーポレート・ガバナンス ..... 43

役員紹介 ..... 51

株主・投資家との対話(情報開示とIR活動) ..... 52

リスクマネジメント ..... 53

品質マネジメント ..... 54

コンプライアンス ..... 55

**Chapter 4 | 環境・社会への取り組み**

日揮グループのマテリアリティ ..... 59

持続可能な環境配慮型社会の実現 ..... 61

世界各地域における共創共生 ..... 64

人権・ダイバーシティ・働きがい ..... 65

労働安全衛生の徹底 ..... 66

**Chapter 5 | 事業概況**

総合エンジニアリング事業 ..... 69

機能材製造事業 ..... 72

**Chapter 6 | データセクション** ..... 75

## 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姿勢を紹介しています。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まいります。

### 報告対象期間

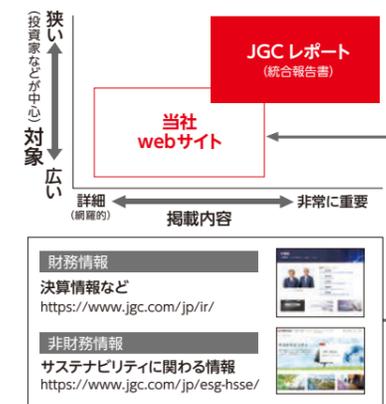
2018年4月～2019年3月(2019年3月期)を原則としつつ、一部2019年4月以降の情報を含まれます。

### 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・非財務に関す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。



# Chapter 1

## 持続的成長に向けて

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をお伝えします。また、当社を取り囲む事業環境や変化への対応、中期経営計画「Beyond the Horizon」に沿った各種施策の状況などを会長CEO・社長COO、財務戦略をCFOがお話します。

会長 CEO メッセージ p.05

社長 COO メッセージ p.09

グループ経営体制の変革 p.13

JGC STORY p.15

- 1 成長の軌跡
- 2 価値創造プロセス
- 3 日揮グループの事業
- 4 変化への対応

CFO メッセージ p.23

財務・非財務ハイライト p.25



代表取締役会長 CEO  
佐藤 雅之

代表取締役社長 COO  
石塚 忠



Message  
from  
CEO

## 資源マーケットの変動に 揺さぶられない経営体制に

代表取締役会長CEO

佐藤 雅之

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

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

### 1. グループ経営体制の変革を実行

これまで持続的に企業価値を向上させてきた世界の多くの企業は、いずれもある時期に変革にチャレンジし、結果を出してきた企業です。その変革とは経営危機から脱出するために必要に迫られたものであったり、コア事業の市場変化に対応するための強化を目的とするものであったり、将来の市場変化を予測し、コア分野のコアコンピタンスを核にして事業領域の拡大を実現したなどの、様々です。

私がグループ経営体制の改革を決断したのは、それら世界のトップ企業と同様に、プラントマーケットが本格的に回復した今こそ、将来の市場変化を踏まえコア分野のコアコンピタンスを核にした事業領域の拡大という変革に取り組む時期だという認識があったからです。振り返ってみれば、これまで10年に一度は資源マーケットの変動に業績が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。過去ノンハイドロカーボン分野のEPC事業への進出や事業投資などにチャレンジし、ライフサイエンス、ヘルスケア、非鉄などのEPC分野の開拓に成功しましたが、事業ポートフォリオそのものに大きな変化をもたらすまでには至らなかったのが実態です。

私は、その背景に大きく二つの理由があると感じています。一つは数千億規模の大型オイル&ガスプロジェクトを受注すれば、我々トップマネジメントの意識も社内のリソースもそれに集中してしまい、新たな事業ポートフォリオの開拓への強い意志を継続できなかったこと、そしてもうひとつは、過去挑戦してきた分野の中には、当社が持っているコンピタンス、つまり幅広いエンジニアリング技術力と高度な機能材製造技術、そして卓越したプロジェクト遂行力との連続性や親和性が小さいものが少なくなかったと総括しています。

今回の新グループ経営体制への移行は、将来の市場変化を予測し、当社のコアコンピタンスを核にして事業領域の拡大を図ることを目的としたものであり、更に過去の試みと大きく異なるのは、それぞれの事業を別会社で運営する持株会社体制という形に変更することにあります。

総合エンジニアリング事業は主力の海外オイル&ガス事業に加えて、国内プロジェクトで蓄積してきた技術

力とプロジェクト遂行力を基盤とする海外インフラ事業、EPC事業とメンテナンス事業を主体に安定的な収益確保が期待できる国内事業という3つの事業ポートフォリオで構成し、更に将来性の大きい機能材製造事業を含めた4つの事業ポートフォリオを有する企業グループに変革していくことがその目的です。  
(参考：「グループ経営体制の変革」p.13～14)

「成長の軌跡」(p.15～16)にもある通り、当社は1960年代以降、世界市場の変動に揺さぶられながらも、プラント業界の合従連衡の渦にのみ込まれることなく今日まで独立した企業として存続し続け、持続的な企業価値の向上を実現してきたと自負しています。今後、市場がいかなる状況になっても過去と同じ轍を踏むことなく、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体制をつくり、持続的な企業価値向上を必ず実現していく。私のこの変革に対する強い思いを株主・投資家の皆さんにぜひともご理解いただきたいと思っています。

## 2. エネルギーの将来変化における脅威とチャンス

2019年度版の統合報告書では、SDGsなどの国際的ガイドラインやマクロトレンド分析を踏まえ、社会やステークホルダーにとっての重要度と当社が創出する社会的価値における重要度を総合的に評価し、ESGの各領域において優先的に取り組むべき課題としてマテリアリティを明確化しました。

その内容は、①環境調和型社会、②世界各地における共創共生、③エネルギーアクセス、④人権の尊重・働きがい、⑤生活の質の向上、⑥ガバナンス、リスク対応の6点です。

(参考：「日揮グループのマテリアリティ」p.59～60)  
この中で、当社にとって持続的な企業価値向上の可能性の有無、端的に言えば企業としての成長余地に最も深く関連するのは、一つ目のマテリアリティである「環境調和型社会」であるととらえています。なぜならば、世界的に気候変動リスクに対する懸念が叫ばれる中で、2℃シナリオを実現するための様々な施策が実行されていけば、1次エネルギーにおける化石エネルギーの比率が徐々に低下していくことは必至と思われるからです。

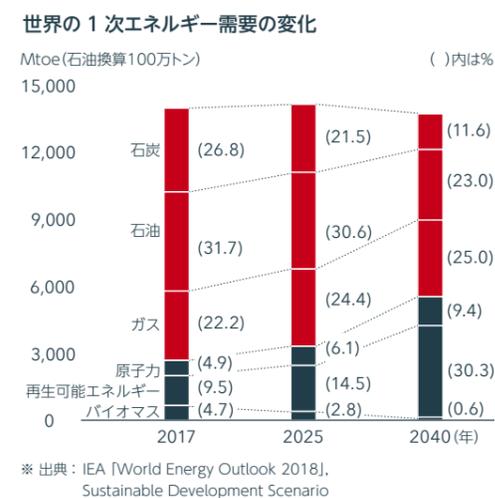
こうした将来予測の中で、株主・投資家の皆さまから、「化石エネルギーを対象とするエンジニアリング会社が持続的な成長を図っていくことは困難ではないのか?」といった問いをしばしば受けています。私はこの問いに対して、「エネルギーに関するこうした変化は、我々にとって決して脅威ではない。むしろ持続的な企業価値向上を実現していくための大きなチャンスである」と答えています。なぜならば、化石エネルギーであれ、再生可能エネルギーであれ、エネルギー分野は技術力の面で当社のコアコンピタンスが最も集積している分野であり、更に環境分野は当社にとって未知の分野ではなく、むしろ既にコア分野の位置を占めているからです。

二酸化炭素の排出削減、再生可能エネルギーの普及、EV(電気自動車)の拡大、水素エネルギー実現へのインフラ整備など、21世紀に入ってから環境問題への対応は不可逆的な流れとして定着し、更にその流れは確実に大きくなっていくことは疑う余地がありません。

しかし、一次エネルギーの転換は、ある日突然にドラスティックに行われるわけではないということにも目を向ける必要があると思います。

国際エネルギー機関(IEA)\*の発表によると、パリ協定の達成を前提とした「Sustainable Development Scenario」であっても、2040年時点での1次エネルギー構成は化石エネルギーが約60%を占め、それ以外の再生可能エネルギーなどで約40%と予測していることからもうかがえるように、今後、世界が持続的な成長を維持し続けていく中で、現実的には化石エネルギーが一定の比率を占めていくというのが現実だと思えます。

当社はエネルギーを取り巻くこうした見通しを踏ま



え、主力である石油、天然ガスといった化石エネルギーをはじめとするプラント建設プロジェクトの遂行を通じて世界のエネルギー需要に応え「エネルギーアクセスの向上」に貢献していくことに加え、新グループ経営体制のもとで海外オイル&ガス分野だけに依存することのない事業ポートフォリオの多様化を積極的に推進していく方針です。当面、2025年度段階で営業利益ベースでオイル&ガス分野60%、インフラ分野で20%、機能材製造事業で20%とすることを目標としています。

加えて、「環境調和型社会」の実現に向けて、LNGをはじめとする環境負荷の小さい化石エネルギーの利用促進、太陽光、バイオマス、風力など再生可能エネルギー発電、更に化石エネルギーの環境負荷低減を実現する技術開発などの環境分野に対しては、これまで以上に注力していきます。2018年度の連結受注高の中でLNGプラントと再生可能エネルギー発電の占める比率は既に70%以上に達しており、2019年度受注においても引き続き環境分野の占める比率は高くなることを予測しています。

エネルギーを巡る将来の変化は、当社にとって企業価値向上を実現するうえでの大きなチャンスである、と株主・投資家の皆さまに対して改めて申し上げたいと思います。(参考：「変化への対応」p.21～22)

## 3. 企業価値向上のための基盤強化

マテリアリティの一つとして掲げた通り、コーポレート・ガバナンスは当社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、この一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、成果を上げることができたと評価しています。取締役会のスリム化と社外取締役の増員、取締役会の実効性評価、政策保有株式の見直し、役員報酬における株式報酬制度の導入など、取り組んできたテーマは多岐にわたっており(参考：「コーポレート・ガバナンス」p.43～50)、これを踏まえて、2019年度版統合報告書ではコーポレート・ガバナンスに関する開示の充実を図りました。

なかでも、10月1日からの持株会社体制への移行を踏まえ、持株会社の取締役会のスリム化と社外取締役の増員は、当社のコーポレート・ガバナンスの改善という点で大きな前進ととらえています。今後も引き続き



コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいく方針です。

## 4. 中期経営計画の進捗状況について

2016年度から開始した5カ年の中期経営計画「Beyond the Horizon」は、残すところ2年となりました。FLNGプロジェクトの受注などオイル&ガス分野でのオフショア分野への進出、ベトナムでの太陽光発電所受注などインフラ分野への本格的な参入など、事業戦略上は確実に成果を上げることができたと総括しています。しかし、売上高1兆円以上、当期純利益600億円、ROE10%以上といった数値目標は、原油価格下落の影響からプラントマーケットの低迷が続き、大型LNG計画の実施時期が後退したことなど、当初想定していたマーケット環境とは大きく異なったことから、率直に申し上げて期間内の達成は難しい状況にあります。

しかし、プラントマーケットは2018年からこの数年のトンネルを抜け、大型LNG計画が再開されるなど本格的に回復し、総合エンジニアリング事業の受注高は2018年度過去最高の9,394億円となりました。2019年度も8,000億円を受注目標に掲げています。一方、機能材製造事業は連結営業利益の約40%を占める中核事業へと変貌しつつあり、今後更に拡大する可能性があります。当社は今まさに再び拡大路線へと大きく舵を切っていくという局面にあります。

こうした局面において、CEOとして私が最も関心を向けなければならないのは、今後1、2年のレンジではなく将来にわたって当社が持続的に企業価値を向上させ、株主・投資家の皆さまの期待に応え続ける企業グループになるために、今何をすべきかであり、それが私の責務だと考えています。

石塚忠社長COOと協力し、グループ経営体制の変革によって市場環境が将来どのように変化しようとも、安定的、かつ持続的に収益を上げ、企業価値の向上を実現していく企業グループに必ず変革してまいります。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。

## 1. プロジェクトリスクへの対応について

この数年続いたプラントマーケットの低迷の中、株主・投資家の皆さまから「プラントビジネスは投資リスクとリターンが見合わない」という厳しい評価を頂いていることを大変重く受け止めています。

当社は、2016年度に米国の石化案件などにおける損失発生により、19年振りの最終赤字を計上したものの、私が社長に就任した2017年度と翌2018年度の2期連続で黒字決算を達成し、2019年度も引き続き黒字決算となる見通しです。多くの大型プロジェクトのプロジェクトマネジャーを務めた経験から「EPCプロジェクトの遂行とは、リスクをマネジメントすることである」と考える私としては、株主・投資家の皆さまからの業界全体に対する厳しい評価は、当社に対しては「プロジェクトマネジメントを更に確実にし安定して利益を確保できるよう一層努力してもらいたい」という意味と受け止めています。

私は、2016年度の石化案件での苦い経験から米国案件の入札の意思決定においては受注金額、契約形態、建設工事パートナーの3つの要素を分析、検証し、リスクマネジメントが困難な案件については入札しない、言い換えれば、利益確保がPredictable（予測可能）な案件に入札していく「選択と集中」という方針を定め、事実米国で入札を辞退した大型案件もあります。

本来、プロジェクトリスクへの対応方法は排除、回避、共有、保有の4つがあると考えており、リスクを早期に排除、回避する対策をまず検討し、万が一、それが困難な場合は、顧客やジョイントベンチャーパートナー、機器ベンダー、サブコントラクターなどとリスクの共有を進め、受注競争力を阻害するような単純なリスクのコスト化（保有）は避けなければならないと考えています。

私はこうしたリスクマネジメントの手法を確実に実行することに加え、それを支えるプロジェクトマネジャーをはじめとするプロジェクト人財の育成を継続的に図っていくことが極めて重要であり、こうした人財の存在こそエンジニアリング会社としての当社の最大の強みだと自負しています。2019年度統合

Message  
from  
COO

リスクマネジメントを  
さらに確実にし、  
安定した利益確保を継続

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。



報告書では、プロジェクトリスク管理体制、プロジェクト人材の育成体制、並びに実際のプロジェクトマネジャーの経験などについて開示致しました。  
(参考：「日揮グループの強み」p.29～34)

ただ、プロジェクトは生き物であり、プロジェクトダイナミクスの中で見えない所にリスクが潜んでいるのも事実です。プラント業界で高く評価されている当社のリスクマネジメント力を一層確実にし、確実な利益確保を今後も継続していきたくと考えています。

## 2. 2019年度の受注方針と各事業分野の強化策について

2018年からの資源マーケットの本格的な回復を受けて、2018年度総合エンジニアリング事業で当社は過去最高となる9,354億円の受注を達成しました。2019年度も高水準の受注目標8,000億円を掲げました。2019年度は引き続き大型LNGに加えてオイル&ガスは中東、インフラは東南アジアが注目マーケットになると考えています。日本国内マーケットはインフラ中心に引き続き堅調に推移する見通しを立てています。

受注目標8,000億円の内訳は、海外オイル&ガスが6,000億円、海外インフラが500億円、国内が1,500億円としました。海外オイル&ガスのターゲット案件としては、LNGでは入札済みで結果待ちのモザンビークエリア4を筆頭にナイジェリアLNGトレイン増設があり、LNG以外では円借款案件のイラクの製油所、サウジのガス処理などに注力していく方



針です。加えて、2019年度の特徴として大型LNGやエチレン案件のPre-FEED、FEED入札が計画されており、2020年度以降のEPC受注に向けた種まきも2019年度の重要なテーマととらえています。

10月に持株会社体制に移行し、総合エンジニアリング事業ではメイン分野の海外オイル&ガスに次ぐ第二、第三の柱の確立を目的として海外インフラ分野、国内分野を強化していく方針です。

海外インフラ分野では、2019年度はLNG受け入れターミナル、太陽光発電、廃棄物発電、化学、空港などをターゲットとし、これらの案件で確実に500億円の受注を達成したいと考えています。2018年度にベトナムで3件の太陽光発電所を手掛けたものの、既存のプレーヤーがいる中で競争力を発揮していくためには当社独自のアプローチが必須と考えています。ターゲットを絞ったアジア圏で“アカウントフォーカス”をコンセプトに顧客の事業計画の実現を支援する方向で取り組み、5年後、10年後必ず日揮グループの柱にしたいと考えています。

海外と比較してリスクの小さい国内は、利益のベースロードとなる重要なマーケットととらえています。再生可能エネルギー発電、化学、医薬、ヘルスケアなどのインフラ案件を中心とし、持株会社移行後は石油精製・石油化学プラントのメンテナンスサービスも更に拡大していきます。受注目標の1,500億円を達成するに十分な計画があります。また、日本国内は原子力発電所の廃炉計画、洋上を含む風力発電などの新規分野やライフサイエンスなど伸び代のある分野もあり、課題先進国である日本の顧客が求める高度かつ複雑な課題解決に貢献していきたいと考えています。

機能材製造事業の2019年度業績見通しは、米中貿易摩擦の影響など今後の市場変化を注視していく必要はあるものの、売上高470億円、営業利益70億円とほぼ2018年度と同レベルを予測しています。日揮グループ全体(連結)の営業利益の見通しのうち触媒、ファインケミカル素材、並びにファインセラミックス素材の製造事業である機能材製造事業の営業利益は40%近くを占めており、当社にとってまさに中核事業です。

とりわけ、環境保全に寄与するファインケミカル素材、ファインセラミックス素材は今後更に拡大が期待できると考えており、新グループ経営体制移行後は設備投資やM&Aを含め、機を逃さず大胆かつ積極的に施策を実行していく予定です。

## 3. 遂行中案件の状況について

総合エンジニアリング事業において、2018年度に受注したLNGカナダプロジェクトは6,000億円以上という巨額のプロジェクトをランプサム契約で遂行することから今後の業績への影響は非常に大きいと認識しています。入札段階からこのプロジェクトが内包するリスクの大きさを強く認識し、自らプロジェクトチームのリスクレビュー会議に参加することで徹底的にリスクプロファイリングを行い、リスクの排除、回避、共有対策を徹底的に追求して入札し、受注することができました。

米国案件と同様にこの案件のリスクは建設工事にあると考え、“現地での建設工事量のミニマイズ化こそ最大のリスク対策である”という方針に立ち、建設工事全体の70%相当をモジュール工法により進めることとしました。オーストラリアのゴーンLNG、イクシスLNG、ロシアのヤマルLNGという超大型プロジェクトでの実績に加えて、マレーシア向け、モザンビーク向けのFLNGプロジェクトの遂行によって当社のモジュール工法に関する技術力は世界のコントラクターの中でNO.1と自負しています。このプロジェクトの成功の鍵は、まさにこのモジュール工法の成否にあると考えています。2018年10月からプロジェクトが開始され、既に半年以上が経過しましたが、設計、機材調達予定は予定通り進み、3月に中国のモジュール



ルヤードの会社と契約調印するなど、スケジュール通り順調に進捗しています。当社の今後数年間の業績を大きく左右する案件であり、高い緊張感を維持しながら進めていきます。

一方、クウェートの製油所、アルジェリアの原油・ガス集積、日本国内の太陽光など過去に損失を計上した遂行中案件はありますが、いずれの案件も完工までほぼ一年を残す段階となっており、2019年度の売上高全体に占める割合は小さくなっています。追加損失が発生することのないよう完工まで引き続き厳格なプロジェクトマネジメントを継続していきます。

## 4. 業界の中で高まる当社の存在感

今、資源マーケットの本格的な回復を受け、投資の実行を急ぎ始めたオイルメジャーなどの顧客が真に求めているのは、LNG、エチレンなどの設備投資を予定している米国を含め、世界のマーケットにおいてEPCを一貫して遂行しクオリティを満たした設備を納期通りに確実にデリバリーできるコントラクターの存在ではないかと考えています。

現在、この数年の損失計上からEPCビジネスそのものから撤退する、米国案件は取り扱わない、建設リスクは取らないなど、これまでの方針を変えるコントラクターが出てきている中でプラント業界における当社の存在感は以前に増して高まっていることを実感しています。

顧客の期待に応えることのできる数少ないコントラクターとして、海外オイル&ガス分野のみならず、海外インフラ分野、国内分野においてプロジェクトのリスク管理を更に徹底するとともに機能材製造と併せ、今後も安定的に利益を確保できる企業として株主・投資家の皆さまからの信頼を更に高めてまいります。

引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

# グループ経営体制の変革

## 本年10月1日から持株会社体制へ

当社グループは、2019年10月1日付で持株会社体制に移行します。安定的かつ持続的に成長する企業グループを実現し、株主の皆さまのご期待に応えてまいります。移行後のグループ経営体制、移行の背景および目的は以下の通りです。

### 新たなグループ経営体制 (10月1日以降)

当社の海外EPC事業、国内EPC事業をそれぞれ事業会社として分社化し、当社はグループ戦略機能と事業会社の統括管理機能を担っていきます。現・日揮は10月1日付をもって日揮ホールディングス株式会社へ商号変更します。

海外EPC事業については、新設した日揮グローバル株式会社に当社の海外EPC事業を移管します。日揮グローバルはカンパニー制度を採用し、オイル&ガス プロジェク

トカンパニーとインフラストラクチャー プロジェクトカンパニーの各々が独立した事業運営を行っていきます。

国内EPC事業については、当社を分割会社、日揮プラントイノベーションを承継会社とする事業統合・商号変更により、国内EPC事業および保全事業を担う新・日揮株式会社となります。

持株会社体制移行後のグループ体制



### 移行の背景

当社グループは、中期経営計画「Beyond the Horizon」(2016年度～2020年度)において、メインビジネスであるEPC事業においては、オイル&ガス分野を中心としつつインフラ分野への領域拡大を掲げ、また、非EPC事業においては製造業を強化することなどにより、更なる成長と拡大を目指しています。

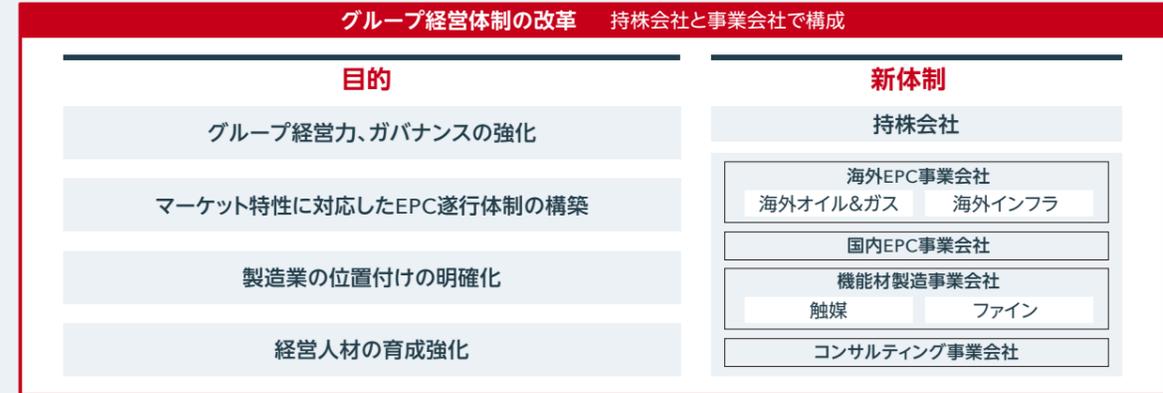
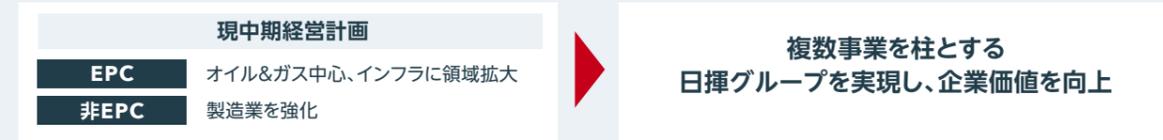
今回、上述の目指す企業グループ像を実現し、持続的に企業価値を向上させるという目的を、確実に、かつ、スピー

ド感を持って達成するために、新たなグループ経営体制として持株会社体制に移行する決断をしました。

それぞれの事業会社に独立性を付与し、より主体的・機動的な事業運営を可能にするとともに、全体最適の資源配分とグループ経営の的確なガバナンスを行ってまいります。

### 移行の概要

海外オイル&ガスに加えて、新たな事業の柱の確立を加速する体制を構築



### 移行の目的と内容

上記のグループ経営体制の改革における、目的の具体的内容は下記のとおりです。

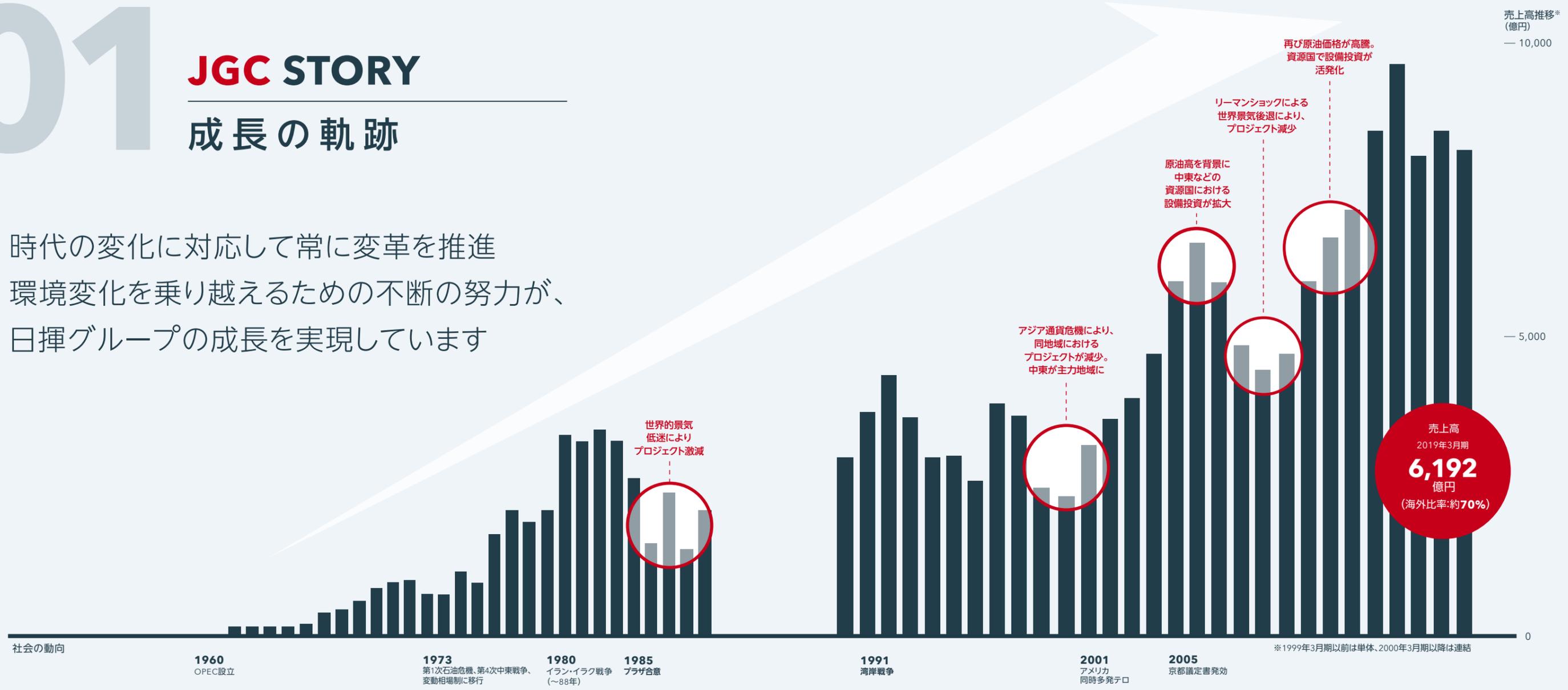
目的	内容
グループ経営力およびガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>「経営」と「執行」の分離により、持株会社が当社グループの中長期的な視点に基づく経営方針策定・事業会社統括管理の機能を担うことで、企業価値の最大化およびグループ目線での経営資源配分を実現</li> <li>持株会社と事業会社の役割責任の明確化、およびグループ統括機能の強化により、企業運営の透明性の向上、グループ全体のガバナンスの強化を実現</li> </ul>
マーケット特性に対応したEPC遂行体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>海外オイル&amp;ガス分野</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 巨大化・複雑化する案件に迅速に対応し、蓄積、技術力・マネジメント力を発揮</li> </ul> </li> <li><b>海外インフラ分野</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EPC事業における新たな事業の柱としてインフラ分野を掲げ、インフラストラクチャー プロジェクトカンパニーという独立した事業単位での遂行体制とし、適切に経営資源を配分することにより、事業拡大と成長を実現</li> </ul> </li> <li><b>国内EPC分野</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現・日揮の国内事業および100%子会社である日揮プラントイノベーションの経営資源を集約して効率化、および競争力強化を実現し、事業分野、マーケットシェア拡大を実現</li> </ul> </li> </ul>
製造業の位置付けの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループの中核事業の一つとしての位置付けを明確化</li> <li>● グループとして最適な経営資源の配分を行い、次世代の社会・産業に貢献し得る技術開発の促進、高機能材の提供を推進</li> </ul>
経営人材の育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業会社への権限委譲により、各事業会社の経営人材の役割・責務を拡大し、経営人材を育成するための土壌を構築</li> </ul>

# 01

## 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努力が、  
日揮グループの成長を実現しています



社会的動向

1928 創業	1960 OPEC設立	1973 第1次石油危機、第4次中東戦争、変動相場制に移行	1980 イラン・イラク戦争 (~88年)	1985 プラザ合意	1991 湾岸戦争	2001 アメリカ同時多発テロ	2005 京都議定書発効	※1999年3月期以前は単体、2000年3月期以降は連結
------------	----------------	----------------------------------	--------------------------	---------------	--------------	--------------------	-----------------	------------------------------

<p><b>1928</b> 創業</p> <p><b>1928</b> 日本初のエンジニアリング会社として、日本揮発油株式会社(現日揮)設立</p> <p>プロセスライセンス・触媒製造事業を手掛ける。</p> <p><b>1950年代</b> エンジニアリング事業を本格化</p> <p>日本国内の石油精製・石油化学プラント建設を通じ、日本の戦後復興、高度成長を支える。</p>	<p><b>1962</b> 日本、原油輸入自由化</p> <p><b>1960年代</b> 海外市場に本格進出</p> <p>南米向けの製油所建設プロジェクトを遂行。本格的な海外進出を果たす。</p> 	<p><b>1979</b> 第2次石油危機</p> <p><b>1970年代</b> 世界的エンジニアリング企業の地位確立</p> <p>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。</p> 	<p><b>1987</b> ブラックマンデー</p> <p><b>1980年代</b> グローバルなEPC遂行体制を確立 事業の多角化を推進</p> <p>急激な円高により国内リソースの価格競争力が低下する中、EPC全域での海外リソース活用を推進。</p> 	<p><b>1991</b> 湾岸戦争</p> <p><b>1990年代</b> 対象分野・地域を拡大</p> <p>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。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。</p> 	<p><b>2001</b> アメリカ同時多発テロ</p> <p><b>2000年代</b> 世界的な資源開発の加速を背景に業績拡大を実現</p> <p>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。</p> 	<p><b>2003</b> イラク戦争</p> <p><b>2010年代</b> 石油市場の変動に対応 北米市場、オフショア、インフラ分野に領域拡大</p> <p>シェールオイル・ガスの開発が進む北米に進出。オフショア分野や火力、再生可能エネルギーなどの発電プロジェクトにも積極的に参画。</p> 
--	---	---	---	---	---	---

持続的成長に向けて

# 02

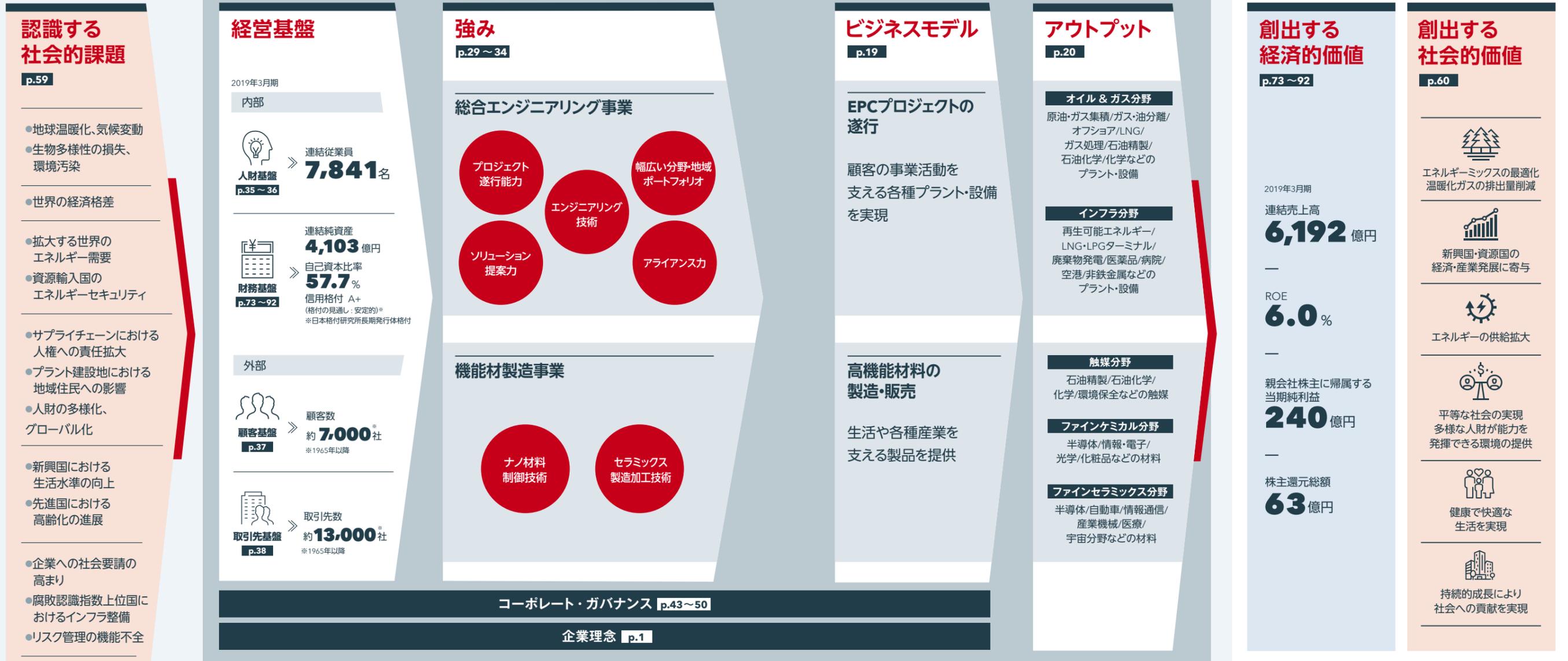
## JGC STORY

### 価値創造プロセス

充実した経営資源と各セグメントの強みを駆使し、  
経済的価値と社会的価値の最大化を図っています

持続的成長に向けて

#### 日揮グループ



# 03

## JGC STORY

### 日揮グループの事業

総合エンジニアリング事業(オイル&ガス分野、インフラ分野)と機能材製造事業の2つのビジネスモデルで、社会の持続的な成長に貢献しています

持続的成長に向けて

#### ビジネスモデル

##### 総合エンジニアリング事業

EPC (Engineering, Procurement, Construction; 設計・調達・建設) 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。プロジェクト遂行実績は、世界 80 カ国 2 万件以上におよび、世界各地の顧客からの高い信頼を獲得しています。EPC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、その具現化に貢献しています。加えて、プラント完工後に求められる O&M (Operation and Maintenance; 運転・保守) に関わるサービスも提供することで、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



##### 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



#### アウトプット

海外		オイル & ガス分野	
	<b>アップストリーム</b>	原油・ガス集積、ガス・油分離、オフショア など	
	<b>ダウンストリーム</b>	LNG、ガス処理、石油精製、石油化学、化学 など	
海外		インフラ分野	
	<b>エネルギーインフラ</b>	再生可能エネルギー発電 (太陽光、バイオマス、洋上風力)、LNG/LPG ターミナル、廃棄物発電 など	
	<b>社会インフラ</b>	医薬品工場、病院、空港 など	
	<b>産業インフラ</b>	非鉄金属 など	
国内		オイル & ガス分野	
		石油精製、石油化学、化学、メンテナンス など	
国内		インフラ分野	
		再生可能エネルギー発電 (太陽光、バイオマス、洋上風力)、ガス化複合発電、LNG/LPGターミナル、医薬品工場、病院 など	

触媒分野	ファインケミカル分野	ファインセラミックス分野
石油精製、石油化学、化学、環境保全などの触媒	半導体、情報・電子、光学、化粧品などの材料	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

# 04 JGC STORY

## 変化への対応

エネルギーミックスの変化に能動的かつ的確に対処することで、持続的成長を果たしていきます。

### 認識するメガトレンド

エネルギーの供給拡大と低炭素社会実現は、人類が地球規模で取り組むべき最重要課題の一つです

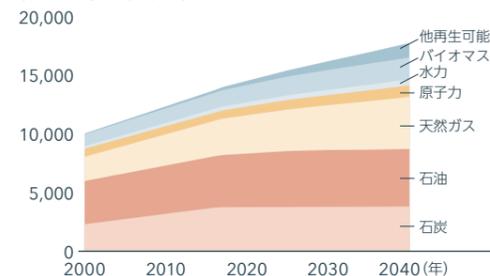
#### エネルギー供給・利用に関わる世界的課題

エネルギーアクセスの向上

再生可能エネルギーの利用促進

#### エネルギー需要の拡大

世界の一次エネルギー需要の推移予測  
(単位：百万石油換算トン)

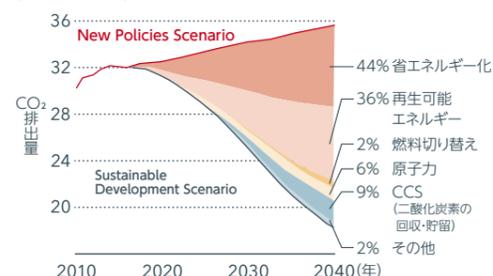


(出典)IEA[World Energy Outlook 2018], New Policies Scenario

- 世界のエネルギー需要は向こう20年で30%拡大
- 天然ガス(LNG)と再生可能エネルギーの利用が拡大

#### 2°Cシナリオ実現に向けて

持続可能な発展シナリオに求められるCO<sub>2</sub>削減量  
(単位：10億トン)



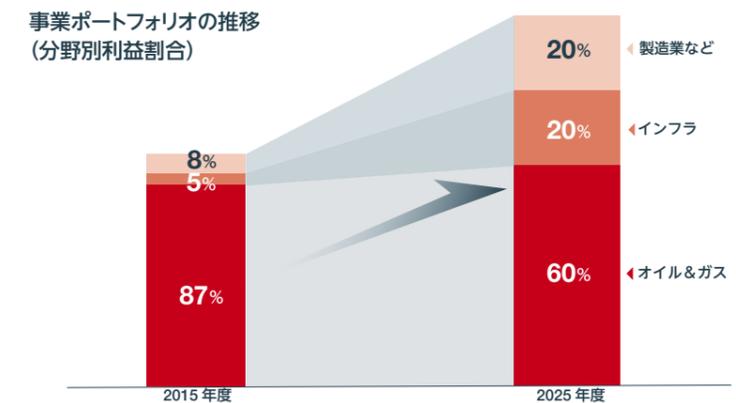
(出典)IEA[World Energy Outlook 2017]

- 省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの利用拡大が求められる
- CCS(二酸化炭素の回収・貯留)への期待も大きい

### 日揮グループの対応スタンス

エネルギーアクセス向上と低炭素化社会移行への社会的責任を果たしつつ、変化への適切な対応を可能とするバランスのとれた事業ポートフォリオを構築します

#### 目指すポートフォリオ



コア分野であるオイル&ガスの強化と領域拡大を進めつつ、幅広くバランスの取れた事業ポートフォリオを構築

#### 低炭素社会実現に向けた具体的な取り組み

##### LNGプラント建設

化石燃料としては温暖化ガス排出量が最も少ない天然ガスの利用促進を、今後も支えていきます。

##### 再生可能エネルギー発電

日本国内外で着実に実績を積み太陽光発電所建設に加え、風力発電やバイオマス発電にも積極的に取り組みます。

##### 環境対応技術による差別化

CCS(二酸化炭素の回収・貯留)、水素エネルギーとしてのアンモニアの活用、プラスチックリサイクルなどにおける差別化技術を磨き続けていきます。



Message  
from  
CFO

## 変革の成功を支える 基盤構築を推進

取締役 専務執行役員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 経営統括本部長を経て、2018年4月より現職。

### 1. 現状認識とCFOの役割

当社グループは、2019年10月から純粋持株会社体制に移行し、資源マーケットの変動に大きく影響を受ける海外オイル&ガス分野に依存してきた収益構造から脱却し、海外オイル&ガス、海外インフラ、国内の3事業による総合エンジニアリング事業と機能材製造事業の複数事業によって安定的に収益を上げる新たなグループ経営体制へと変革することになりました。その目的は、プラントマーケットの本格的回復に伴い受注が大きく拡大する中、企業グループとしての企業価値向上を確実に、かつスピード感を持って実現することにあります。

こうした状況の中でCFOである私の役割は、変革

の成功のために必要な財務施策をリードすることに加え、変革を成功させるための基盤構築など幅広い観点でCEO、COOをサポートすることにあると考えています。

### 2. 健全な財務基盤の維持

プラントマーケットが回復し、大型設備投資計画の実現が見込まれる中、顧客から信頼を得て巨大プロジェクトを受注し、それを円滑に遂行していくという観点から、健全な財務基盤の維持はこれまで以上にその重要性が高まると考えています。

2019年3月末の自己資本比率は57.7%と足元の財務基盤は健全な状態にあります。今後の業績拡

大局面においても、目標とする50%以上を堅持していきたいと考えています。

#### 自己資本比率の推移



### 3. 資本効率の向上を実現

当社は、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。この数年のプラントマーケット低迷の中で受注した収益性の低いプロジェクトの影響などによって、この目標を下回る状況が続いており、資本効率の向上が課題となっています。

#### 受注高・純利益・ROEの推移



ROE向上のためにはまずもって業績の改善・拡大が重要であると認識しています。石塚社長COOによるリスク管理の徹底により、2期連続の黒字決算という目に見える形での着実な成果が上がってきていることに加え、大型LNGプロジェクトの受注により2019年3月期の受注高は過去最高の9,000億円台を記録し、2020年3月期も目標を8,000億円に置いています。採算改善と高水準の受注が期待できる状況の中で、当社は今後確実に業績拡大を実現していかなければならないと考えています。

グループ経営体制の変革は、それを確実に、かつスピード感を持って実現していくことを意図したものであり、そのために私はCFOとして健全な財務基盤を維持しつつ、売上高、並びに利益拡大を実現していくための成長投資への効果的な資源配分を行っていく所存です。

今後、新たなグループ経営体制下において総合エンジニアリング事業でプロジェクト遂行の効率化に寄与する情報関連投資をはじめ、一層の拡大を目指す海外インフラ事業、国内事業においてM&Aを含めた成長投資の必要性が大きく高まってくると予測しています。また、グループとして中核事業と位置付ける機能材製造事業では、マーケットの変化に迅速に対応した設備投資の実行が必須であると考えています。今後、資本効率向上の観点から投資案件のリスクとリターンを適切に評価し、必要に応じてタイムリーかつ積極的な成長投資を実行していく方針です。

### 4. 株主還元について

当社の株主還元は株主配当金を基本とし、現在の中期経営計画では配当性向を親会社株主に帰属する当期純利益の30%を目標とすることとしています。新たなグループ経営体制のもとで売上高、並びに利益の拡大を確実に実現し、配当金額を増大させていくことで株主の皆さまへの還元を高めていきたいと考えています。

そのためには、上述の成長投資を積極的に実行するとともに、数千億円規模の大型プロジェクトを複数受注し、そこから確実に収益を上げていく必要があります。事業規模拡大に伴う総資産の増加が進むことを念頭に、自己資本比率50%の維持には自己資本のさらなる充実を進める必要があり、親会社株主に帰属する当期純利益の70%を内部留保に向け、配当性向の目標を30%としている現在の株主還元策について、株主の皆さまのご理解を賜りたく存じます。

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・非財務ハイライト

(単位:百万円)

	2010年 3月期	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
<b>業績ハイライト</b>										
売上高	414,257	447,222	556,966	624,637	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	<b>619,241</b>
営業利益又は営業損失(△)	41,919	63,559	67,053	64,123	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	<b>23,249</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(△) <sup>※1</sup>	27,112	25,477	39,111	46,179	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	<b>24,005</b>
受注高	733,549	618,203	793,278	594,091	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	<b>935,451</b>
受注残高	982,594	1,163,256	1,506,146	1,549,813	1,767,814	1,772,036	1,192,625	1,045,684	846,157	<b>1,208,365</b>
<b>年度末財政状態</b>										
流動資産	283,538	319,464	376,172	460,231	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	<b>541,747</b>
流動負債	137,728	174,293	205,771	262,439	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	<b>223,559</b>
総資産	430,176	468,502	526,169	628,757	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	<b>708,855</b>
純資産	246,140	264,483	291,042	336,083	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	<b>410,350</b>
自己資本	245,819	263,983	290,415	335,534	374,654	387,480	418,695	382,215	394,701	<b>409,254</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業キャッシュ・フロー	△25,179	48,214	97,847	85,010	120,576	△71,416	△49,764	△28,884	5,539	<b>△55,259</b>
投資キャッシュ・フロー	△19,823	116	△18,746	△28,370	△18,728	△23,411	8,696	△12,979	11,736	<b>△4,662</b>
財務キャッシュ・フロー	△8,893	△7,317	△20,536	△3,695	△10,687	3,836	△4,374	△19,674	33,781	<b>△13,878</b>
現金及び現金同等物の期末残高	123,808	161,894	222,556	284,777	385,252	297,707	247,947	185,603	235,394	<b>160,841</b>
<b>主要財務指標</b>										
総資産経常利益率(ROA)(%)	9.0	14.1	14.6	12.6	12.2	6.1	7.4	△2.3	3.8	<b>4.6</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.5	10.0	14.1	14.8	13.3	5.4	10.6	△5.5	4.3	<b>6.0</b>
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(△)(円)	107.25	100.83	154.90	182.91	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	<b>95.14</b>
1株当たり配当金(円)	21.0	30.0	38.5	45.5	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	<b>28.5</b>
売上高総利益率(%)	14.6	18.2	15.6	13.5	13.1	6.6	8.3	0.2	6.2	<b>7.3</b>
営業利益率又は営業損失率(%)	10.1	14.2	12.0	10.3	10.1	3.7	5.6	△3.1	3.0	<b>3.7</b>
自己資本比率(%)	57.1	56.3	55.2	53.4	50.2	53.8	60.7	59.1	57.6	<b>57.7</b>
流動比率(%)	205.9	183.3	182.8	175.4	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	<b>242.3</b>
配当性向(%)	19.6	29.8	24.9	24.9	24.9	25.7	25.1	-	38.0	<b>30.0</b>
<b>ESG指標</b>										
有害物質などの漏えい件数(国内外建設現場)(件)	2	1	0	0	0	0	0	0	1	<b>0</b>
女性管理職者数(名)	-	-	3	5	10	11	15	17	19	<b>21</b>
休業災害度数率(%) <sup>※2</sup>	-	-	0.014	0.010	0.004	0.012	0.015	0.012	0.022	<b>0.018</b>

※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。

※2 休業災害度数率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数

## Chapter 2



### 日揮グループの強みと強みを支える経営基盤

本章では、当社グループによる価値創造を実現する強みと、それを支える経営基盤の更なる強化に向けた取り組みについてお伝えします。

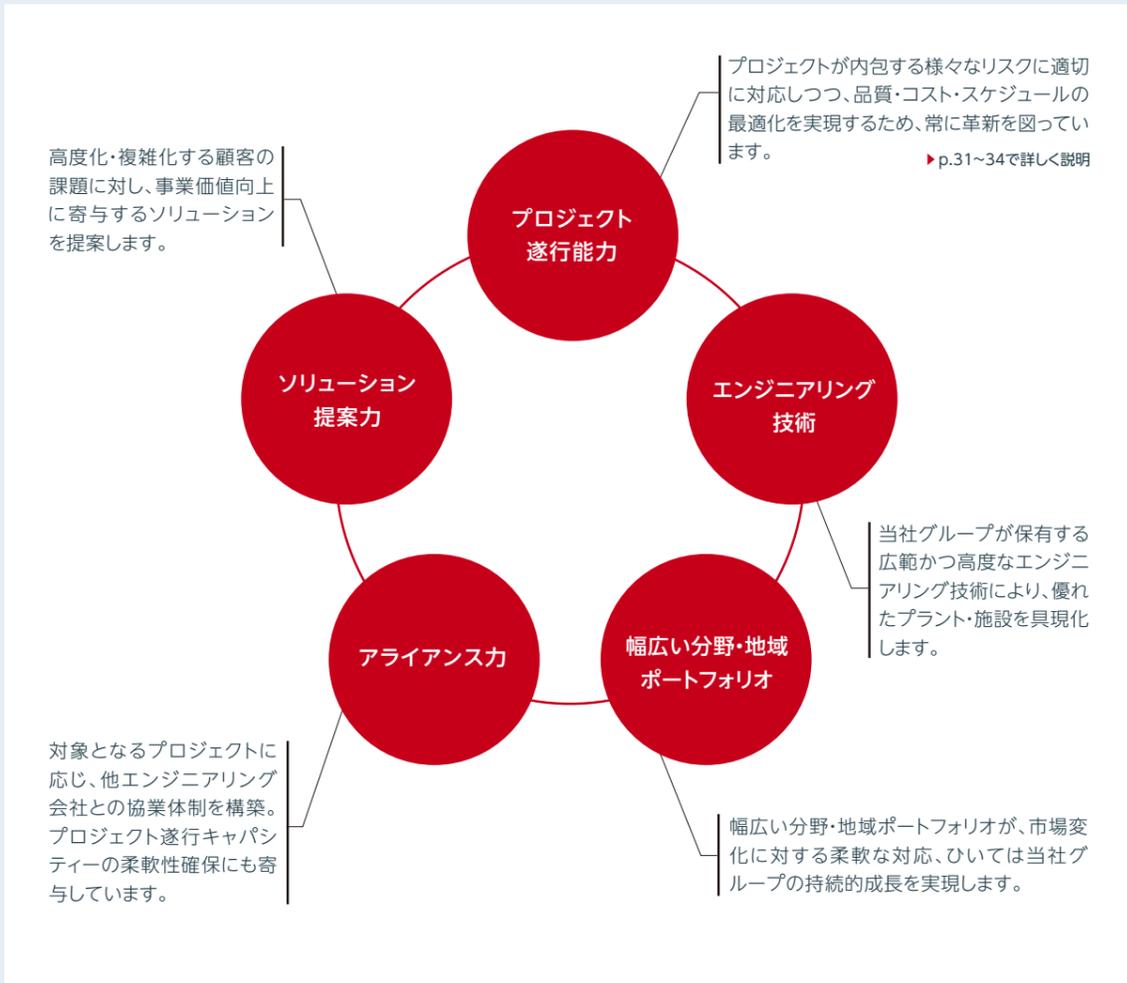
日揮グループの強み p.29

強みを支える経営基盤 p.35

# 日揮グループの強み

## 価値創造を支える7つの強み

### 総合エンジニアリング事業における5つの強み



強みによって実現されてきた実績

世界**80**か国で**20,000**件以上のプロジェクトを遂行

#### ■LNG (液化天然ガス)



完工実績  
**48** 系列

建設地：ロシア連邦ヤマロ・ネネツ自治区  
完工：2018年度

ヤマルJSC向けLNGプラント

通算48系列のLNGプラントを手掛け、生産量ベースで30%以上のプラント建設実績シェアを有しています。

#### ■エチレン



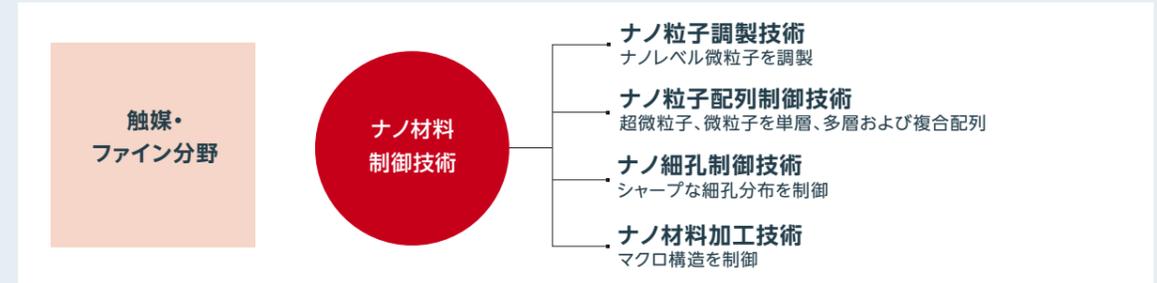
完工実績  
**42** プロジェクト

建設地：アメリカ合衆国テキサス州  
完工：2018年

シェブロンフィリップス社向けエチレンプラント

装置構成が複雑になるため難易度が高いといわれるエチレンプラント分野において、世界的に高い評価を得ています。

### 機能材製造事業における2つの強み

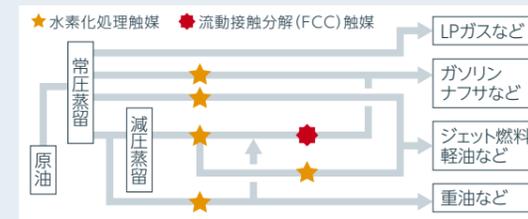


強みによって実現される製品群

ナノ調製技術を駆使し、オンリーワン材料を製造

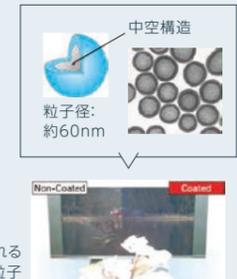
#### ■石油精製向け触媒

原油を分解・脱硫する化学反応に用いる触媒。流動接触分解触媒は、国内トップシェアを有する。



#### ■ファイン製品

触媒製造で培ったナノ粒子調製・制御技術をベースに、多様なファインケミカル製品を製造。



#### ■ファインセラミックス分野

#### ■セラミックス製造加工技術

独自特性を有するセラミックス材料の開発  
研究開発型企業として材料開発に注力

高品質な製品提供を可能にする一貫体制  
原料調合～焼成～加工～完成品のフローを内製化

少量多品種生産体制  
顧客の多様なニーズに応える

強みによって実現される製品群

ニッチ市場で高いシェアを獲得

#### ■エンジニアリングセラミックス

セラミックスの特徴である耐熱、耐食、耐摩耗性などの機械的特性を活かした製品



半導体製造装置や一般産業用部品として利用

#### ■金属セラミックス複合材料

軽量、高剛性、低熱膨張、振動減衰性を実現する複合材料



小惑星探査機「はやぶさ2」の部品として活用

(写真はイメージ)

## Chapter 2 日揮グループの強みと強みを支える経営基盤

### 日揮グループの強み

#### 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。

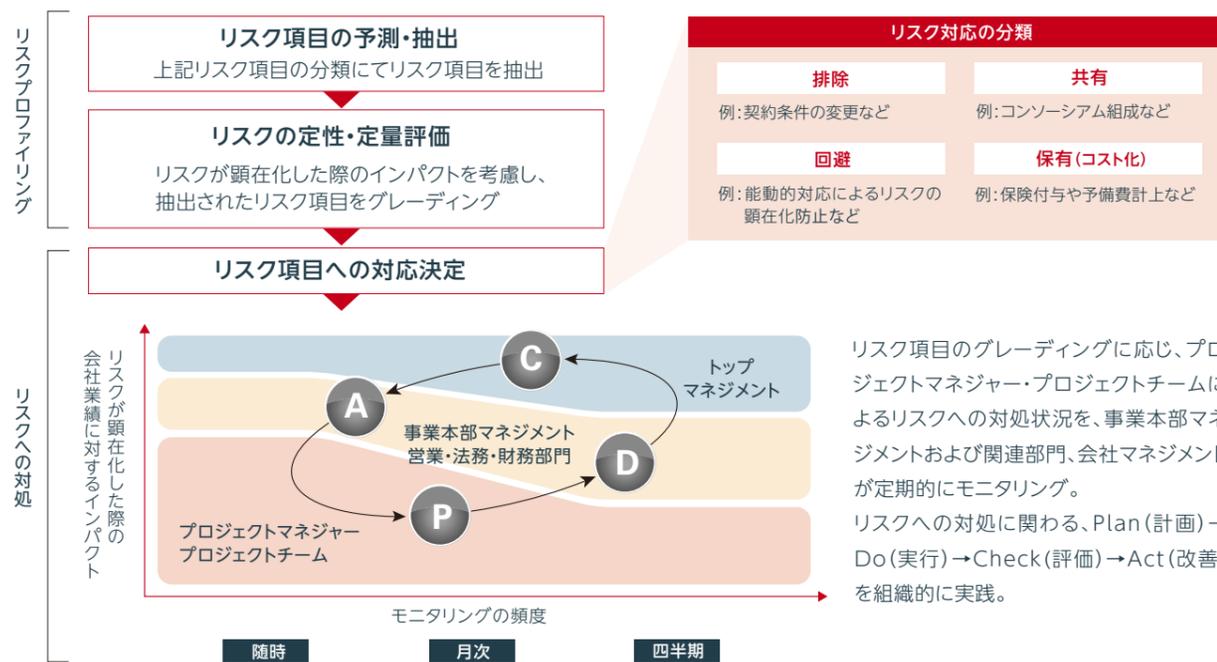
当社グループでは、かねてから、海外における大型プロジェクトは多くのリスクの集合体であり、リスクへの適切な対

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まいりました。そうした意識のもと、プロジェクトおよび会社マネジメントのみならず、プロジェクトに関わる全てのメンバーが、EPCの各機能・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より把握すべきリスク。 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より把握すべきリスク。 プロジェクトチーム・PMが対策を主導。	契約条件およびプロジェクト背景の視点より把握すべきリスク。 会社マネジメントと連携し、PMが対策を主導。
設計条件に関する見解の不一致、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。

### 日揮グループの強み

#### 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、当社では、会社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、及び育成体系について説明します。

#### ■ プロジェクトマネジャー(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関わる短期・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

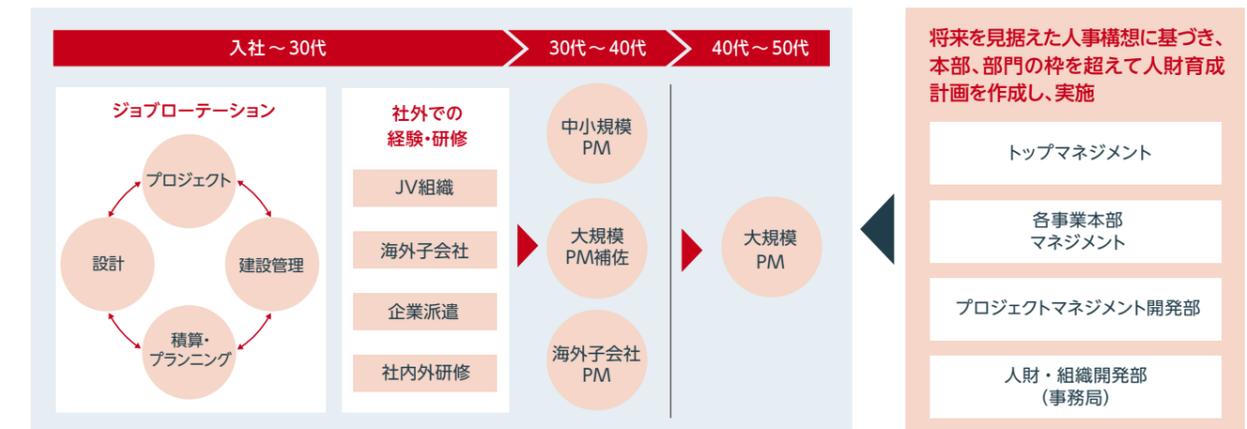
- リーダーシップ、調整力、交渉力
- 精神力、ストレス耐性
- 広い視野、決断力
- 論理性、計画性、企画力

#### ■ 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財構想に基づき、本部、部門の枠を超えた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、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。

#### プロジェクトマネジャーのキャリアパス



リスク管理の実践

ヤマルLNGプロジェクト プロジェクトダイレクターインタビュー

プロジェクト遂行におけるリスク管理の実例と当社におけるPM育成の在り方に関し、2018年度に成功裏に完工したヤマルLNGプロジェクトのプロジェクトダイレクターへのインタビューを通じて紹介します。

本プロジェクトでは、どのような点に配慮し、プロジェクトを統括されておりましたか？

ロシア極寒地における、多くのチャレンジを内包するプロジェクトでしたので、ジョイントベンチャー(以下、“JV”)各社の知見やLessons Learned(教訓、以下“LL”)を最大限に集約・活用することが成功の鍵と考えておりました。建設工事に関わるリスク低減の切り札として採用されたモジュール工法に関しては、先行するゴーゴンLNGプロジェクトやイクシスLNGプロジェクトで蓄積した当社のLLを、JVパートナー各社に積極的に活用してもらう姿勢で臨みました。

更に、JV統括組織の各セクションに当社エキスパートを配員するとともに、Multi-Locationによるプロジェクト遂行の難しさを克服するための積極的な情報発信・共有を心掛けました。

プロジェクト遂行上のリスク管理に注目が集まっています。リスク管理に関する、自身のスタイル・考え方についてご教示ください。

「日々のプロジェクト遂行の中に潜むリスクに敏感であること」を信念としています。担当者の意見や経験者のアドバ

イス、報告書の内容を鵜呑みにするのではなく、リスクの予兆を感じ取り、掘り下げ、確認することにより、常に先んじて対応を取ることが可能となるからです。

浮かび上がった問題は先送りせず、徹底して取り除く

また、プロジェクトに関わる個々のメンバーの経験・能力は様々ですので、高いレベルでプロジェクトのパフォーマンスを維持するためには、適切なKPIの設定など、先読みを可能にするレポートの工夫とそれを読み取るスキルが求められます。

最後に、浮かび上がった問題は先送りせず、徹底して取り除いたうえで次に進むこと、つまり火種を残さないというスタンスを貫くことが重要です。

PMにとって、最も重要な資質・能力は何でしょうか？

先読みする力、いろいろな局面で適切な判断と決断を下す能力、理解力、説得力などをバランスよく持っていることではないでしょうか。プロジェクト遂行に関するテクニカル

並びにコマースの幅広い知見を有し、失敗や苦勞を含めいろいろな経験をしていることが求められます。

一人で何でもできるスーパーPMが理想ですが、その境地まで達する人はほんの一握りです。プロジェクトでは適材適所、有能な人員がアサインされていますので、チームを引っ張り、その力を集結しチーム力を高めていけるような工夫ができることも、重要な能力の一つです。

PMの育成の在り方について教えてください。

それぞれのキャリアパスを経て培ったストロングポイントを持つPMを育成するには、機会を与えること、目標を与えることが必要です。権限を委譲するのみではなく、責任を持ってサポートし、随時適正なフィードバックを行うことが上位者の役割です。

機会と目標を与え、随時適正なフィードバックを行うことがPM育成の鍵

私が後進のPMを育成する際には、実際のプロジェクト運営において自分が持つ情報や意思決定に至った経緯や判断の背景を最大限共有することを心掛けています。これにより、PMの立場で何が求められるか知ってもらい、それに対するシミュレーションを重ねてもらうことで、次のプロジェクトにおいてPMとしての役割を適切に果たしてくれる

ようになると考えます。

リスク管理とPM育成に関し、最後に改めて一言お願いします。

近年、同業他社を含め、プロジェクトマネジメントのシステムの整備が進んでいますが、リスク管理の徹底には、最終的に魂の入った属人的な対応が不可欠です。顧客の品質・価格・納期に関わる要求は、近年ますます高まりつつありますが、当社は、それに応えるプロジェクトマネジメント能力とリスク管理体制、PM人材の育成体系を有しており、今後も顧客の期待に応え続け得る存在であると信じています。



プロジェクトダイレクター 栄 信行



Yamal LNG Project

Table with project overview: Customer (JSC Yamal LNG, etc.), Production (1.65 million tons/year), Investment (2 billion yen).

モジュール工法 ～リスク低減の一つの手法～

モジュール工法とは

巨大プラントを機能ごとに分割し、各区画をモジュール製作拠点で事前に建造し、最終建設地で据え付け・統合を行う工法です。大型モジュールでは、縦・横・高さがそれぞれ数十メートル、重さが数千トン、部品総数が数千にもおよび、大型化されたモジュールの製作・輸送は、それ自体が一大プロジェクトとして見なせるような規模感となります。

モジュール製作は、主に東南アジア、中国で実施されます。労働コストが比較的安い地域でモジュール製作を行うことで、最終建設地における建設工事を最小化することが可能となり、北極圏など建設環境が過酷な地域、もしくは建設労働コストが極端に高い地域におけるプラント建設実現のブレークスルーとなり得る工法です。

適用される主なケース

- 寒冷地などの自然条件により、工事作業に関わる制約が大きい場合
環境規制により、建設工事に様々な配慮が求められる場合
敷地にゆとりがなく、在来工法での施工が困難な場合
建設地周辺での労働者の確保が難しい場合

メリット

- 東南アジアや中国など、労働コストが低い国・地域で工事作業を進めることができる
最終建設地における自然条件などの制約を受けない

# 強みを支える経営基盤

## 人財基盤の強化

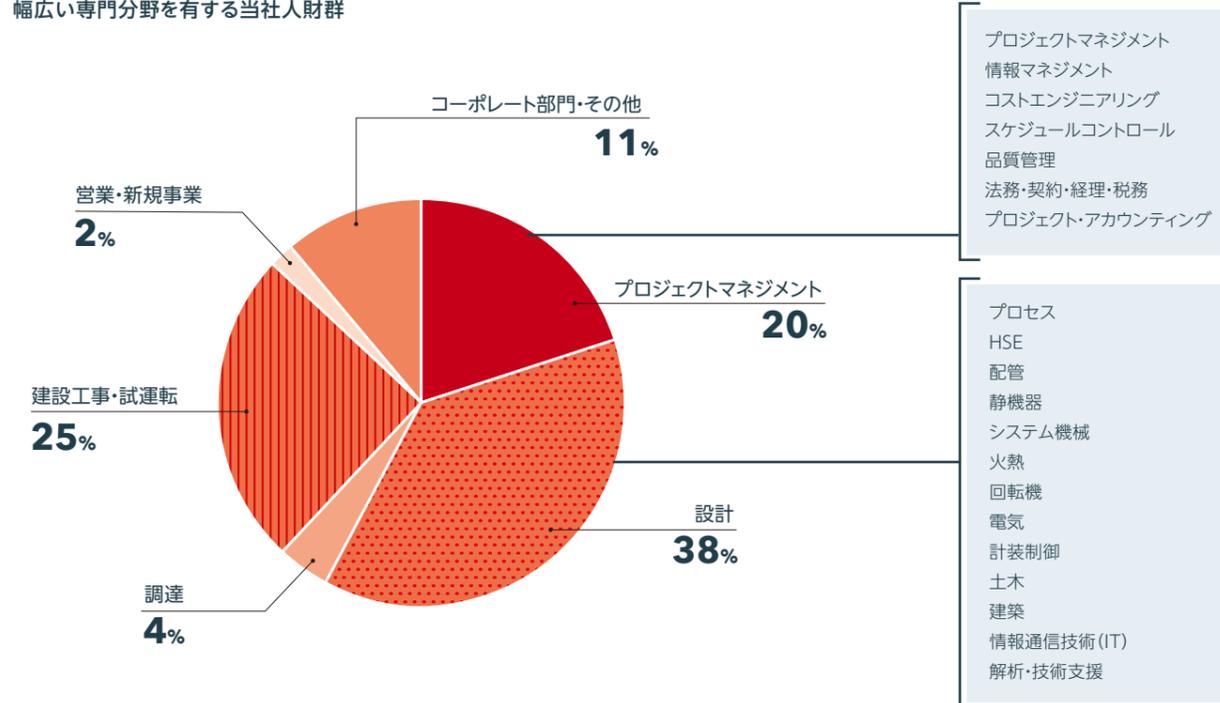
生産設備などの資産を持たないエンジニアリング会社である当社にとって、エンジニアリング技術、プロジェクト遂行能力などの強みを支える経営資源の中で、最も重要なのは人財基盤、即ち「人」です。当社では、多様な人財に

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。

## 幅広い技術力、専門性を持つ人財群

当社の人財は、プラント建設プロジェクトで必要となる化学、土木、建築、機械、電気、制御、安全、情報技術など、全ての工学分野におよぶ技術力、コスト・スケジュール・品質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、といったコーポレート分野の知識など、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。

幅広い専門分野を有する当社人財群



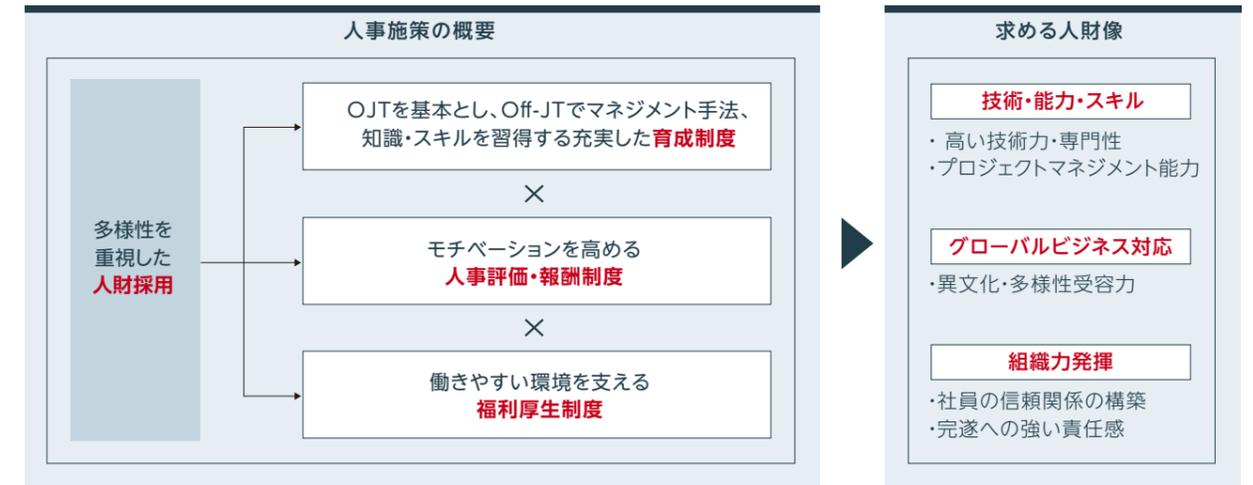
## 求める人財像と人事施策の概要

エンジニアリングビジネスに携わる当社の社員には、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、またプロジェクトチームの一員として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エンジニアリングビジネス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

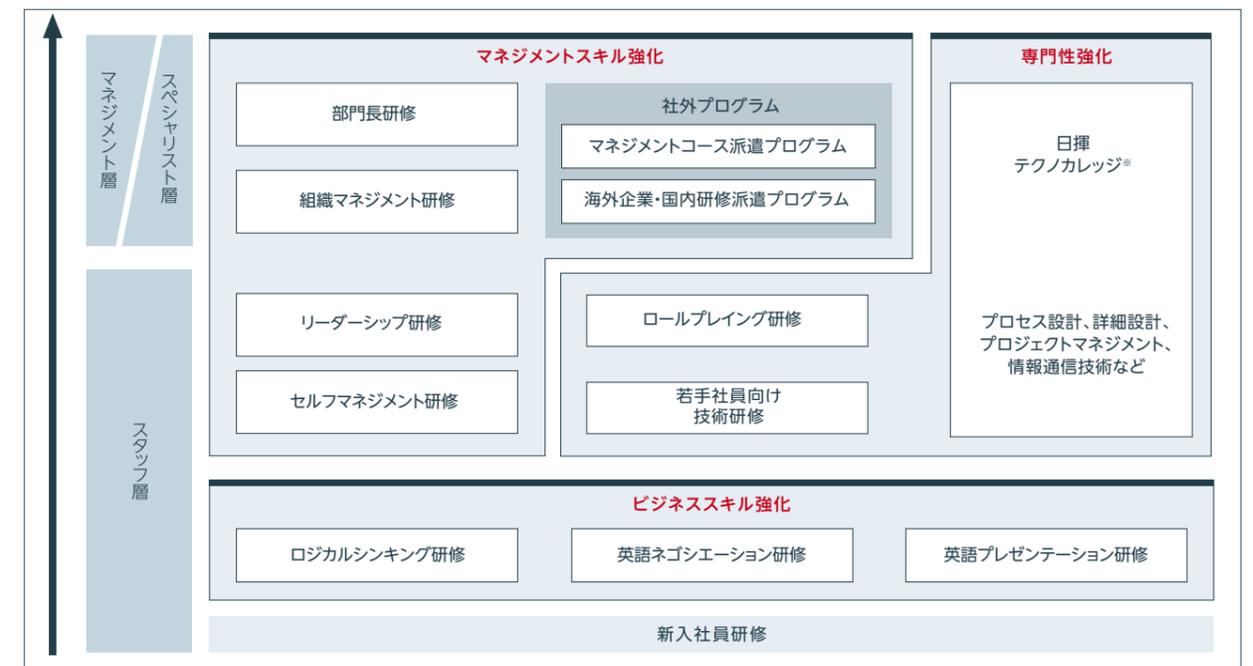


## 育成制度

当社では、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



※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

強みを支える経営基盤

顧客基盤の強化

当社は、オイルメジャーや産油・ガス国の国営石油会社をはじめ国内外のエネルギーインフラ、産業インフラ、社会インフラ分野の顧客に対し、1950年代からプラント・施設のEPC役務、並びに保全役務を提供してきました。

顧客の設備投資に際し、事業価値向上に寄与する提案を行い、決められた予算・納期の中で最高の品質のプラント・施設を実現するという実績の積み重ねにより、顧客からの高い信頼を勝ち取り、強固な顧客基盤を構築しています。

オイルメジャーや国営石油会社からの信頼

■ 着実なプロジェクト遂行によりリピートオーダーを獲得

困難な環境下においても着実にプロジェクトを完工に導く、当社のエンジニアリング技術並びにプロジェクト遂行能力は、オイルメジャーや世界各国の国営石油会社から高く評価されています。高い評価に基づき受注した案件を着実に遂行することで、確固たる信頼関係を築き、これら企業からのリピートオーダーを獲得しています。

当社グループがリピートオーダーを獲得している主なオイルメジャー、国営(政府系)石油会社

[ オイルメジャー ]	[ 国営(政府系)石油会社 ]		
	アルジェリア	マレーシア	ベトナム
	サウジアラビア	クウェート	日本
	インドネシア	バーレーン	アラブ首長国連邦
	ナイジェリア	カタール	ベネズエラ

実績事例



BPベララ社向けLNGプラント  
完工:2009年



インベックス社向けLNGプラント  
生産開始:2018年



ベトロベトナム社向け石油精製プラント  
完工:2009年



カタール・シェルGTL社向けGTL  
(Gas to Liquids)プラント  
完工:2012年



ソナトラク社向けガス集積・分離プラント  
完工:2013年



ベトロ・ラービグ社向け(サウジアラムコ社と住友化学  
社の合併)石油精製・石油化学統合コンプレックス  
完工:2008年

強みを支える経営基盤

取引先基盤の強化

当社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繁栄を目指しています。品質、

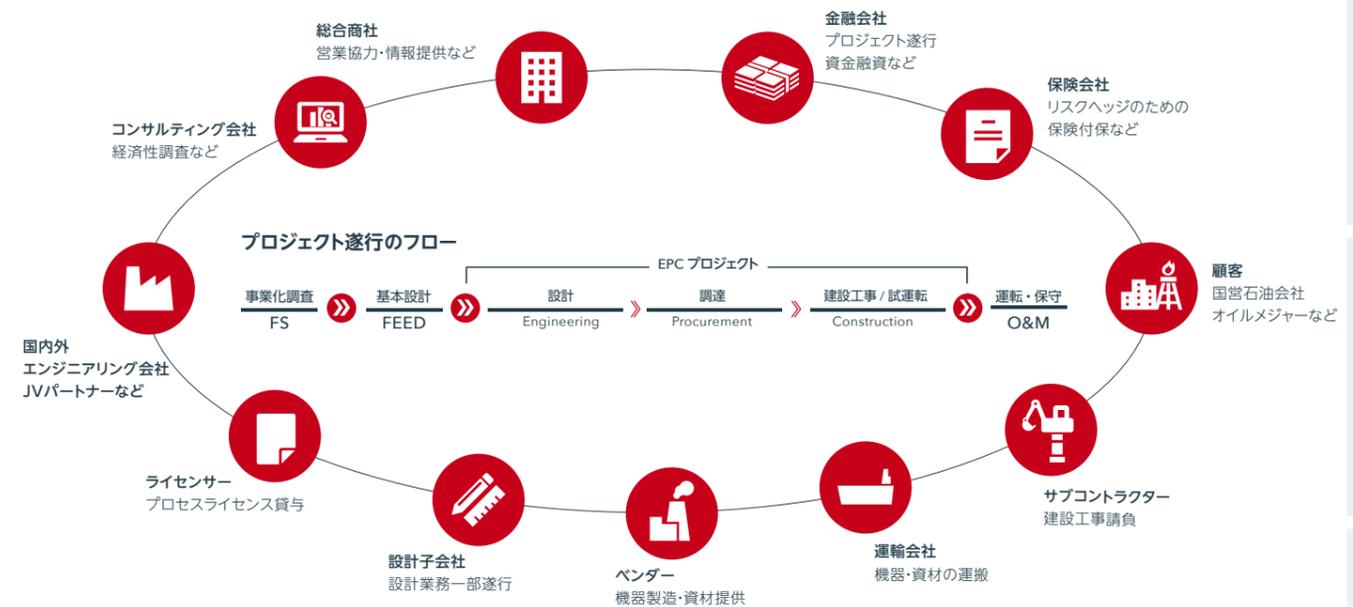
価格、納期、技術力などを総合的、かつ公正に評価し、環境・人権・安全衛生・情報管理に十分配慮しながら取引先の選定を行っています。

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、プラント建設に関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当社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。



溶接向けトレーニングの様子

## Chapter 3

### 経営体制・コーポレート・ガバナンスの推進

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の説明を通して、当社グループの価値創造を支える経営体制についてお伝えします。

社外取締役メッセージ	p.41
コーポレート・ガバナンス	p.43
役員紹介	p.51
株主・投資家との対話（情報開示とIR活動）	p.52
リスクマネジメント	p.53
品質マネジメント	p.54
コンプライアンス	p.55

## 社外取締役メッセージ

深みと広がりを見せつつ  
進化するガバナンス体制と  
新たな挑戦社外取締役  
遠藤 茂

日揮の取締役会での議論は、年々活発、真剣さの度合いが増し、妥協を許さぬ鋭い質問、指摘が多くなっています。任意委員会としての、指名委員会・報酬委員会も始動し、内容も充実が図られつつあります。社外取締役も増えました。試行錯誤しながらとはいえ、ガバナンス体制は様々な角度からの議論を経て、以前と比べ深みと広がりを見せつつあります。

リスクマネジメントは日揮の生命線です。「リスクの中心に自分を置く」、これが日揮のリスクに対する姿勢です。時代の変化を恐れず、むしろ栄養素として取り入れていく胆力を鍛えています。タガが緩めば、すぐさま締める力が働きます。反省する度量もあります。リスクは目には見え難い。感性の問題でもあります。この感性を研ぎ澄ます努力を常に怠らない。これが日揮の生き方であり、生き延びる力の源泉です。そして取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境を整備することに尽力しています。

日揮は、昨秋より新たな試みに着手しています。持株会社体制への移行です。純粋持株会社を中心に、事業会社がそれぞれ自立・独立性を高めると同時に各会社間の連携を図り、結果としてグループ全体の企業価値を向上させていく、いわば、縦軸・横軸のシナジーをどのように効率的に図っていくかが問われることとなります。この再編について、トップマネジメントは、半年以上にわたって社内に向けてその狙い・目的を熱く語ってきました。これが広く社員の中に浸透し、オーナーシップが芽生え、自発・能動的対応が出てくること

一つの大きなポイントです。私は取締役会で、トップマネジメントから社員に対し、忍耐強く参画意識を持たせることが不可欠であると助言させていただきました。このような努力を重ね、従来の海外オイル&ガス分野のEPC事業の一本足打法から脱却し、第二、第三の柱を備えた「世界の日揮グループ」に成長を遂げていくことを期待しています。

日揮にはプロフェッショナリズムがあります。突き抜けた技術力が強みです。日揮が真のグローバル企業へと脱皮していくためには、経営戦略、プロフェッショナリズム、突き抜けた技術力に、新しいグループ経営体制にふさわしい哲学・理念も必要となってくるかもしれません。それが信用・信頼の基盤になり得るからです。

また、気候変動をも取り込んだ経営戦略が時代の要請となっています。ESGやSDGsの視点や中期を越えた長期・超長期の社会情勢を踏まえたビジョンの構築も求められます。更にデジタル・トランスフォーメーションに関する議論も深まることを期待します。これは、業態のみならず、動き方をも変えるなど、多くのステークホルダーを巻き込むテーマであり、とりわけ若い社員にとっては、自己実現と会社の目指す方向のシナジーをいかに実現させていくか大きな関心事項でありましょう。

日揮は今、全社一丸となって様々な課題に同時並行的に取り組んでいます。現実のビジネスもおろそかにできません。私は社外取締役として、日揮の歴史的な挑戦をできる限り支援していきたいと思っています。

グループ経営改革を成功させるため  
外部の視点で積極的に提言社外取締役  
松島 正之

日揮グループは、経営理念として「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る」ことを標榜しています。この高い志をいま一度かみ締め、実践に移していくことが大切だと、まず最初に申し上げたいと思います。

そのためには、世界に伍していけるように競争力を更に磨き上げ、高い技術力を実装して顧客の期待に応えることが必要だと思います。Clientcentricity(顧客中心主義)の原点に立って、潜在的な需要を探る営業部門と、エンジニアリング部門、プロジェクト部門がグローバルネットワークのもとで密接に連携していかなければなりません。そうして初めて顧客から揺るぎない信頼を勝ち取ることができると思います。

しかし、それだけでは真のグローバル企業としては不十分です。堅牢なガバナンス体制、デジタル技術を駆使した迅速かつ確かな意思決定、国籍・ジェンダーを超えた多様な人財ポートフォリオの構築も求められます。日揮のDNAに刷り込まれている「グローバル因子」を更に進化、並びに深化させて欲しいと思います。高いハードルですが、当社グループの社員一人ひとりが思いを遂げたいという気持ちで挑戦を重ねていけば、「千里も一里」になると考えます。

この挑戦を体制面からまさに勇気付けるのが、10月にスタートする持株会社体制です。このグループ経営体制改革は強制されたものでも、余儀なくされたものでもなく経営者の自主的、自発的な判断によるものです。ポラリティの高い海外オイル&ガス分野のEPC事業の一本足打法からの脱

却は、ある意味、歴代の当社の経営者にとって永遠の課題であり悲願であったとお聞きしました。グループ経営体制の改革は、海外オイル&ガス分野のEPC事業に加えて、海外インフラ事業、国内EPC・保全事業、機能材製造事業のそれぞれが持てる技術力を発揮して、思う存分その業容を拡大していくための推進力、いわばターボチャージャーを搭載するものだと理解しています。

持株会社化に向けた検討を行った取締役会の席で、持株会社の最も重要な役割は、ヒト・カネなどのグループ全体の経営資源を各事業会社にどのように配分するか考え、各社の中長期ビジョンを踏まえたグループ全体の成長や企業価値の向上を図るために最適解を追求し、グループの持続的成長に必要な戦略を検討・策定していくことであると、助言させていただきました。原則的に、案件の受注、遂行が各事業会社の経営に委ねられる中で、持株会社が経営リスクの視点から各事業会社の事業モニタリングや内部統制システムを一元管理し、いかにコントロールできるかが最大のポイントとなります。

持株会社体制下での管理・監督体制については、実際に運用していく中で試行錯誤は避けられません。しかし、円滑に移行するにはむしろ相応の手直しは望ましいことです。いずれにしても、グループ体制改革を絶好の機会として、21世紀にふさわしい企業文化を創造していくことを願っています。私も社外取締役として、この改革を成功させるため、今後も積極的に意見を申し上げていきます。

# 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、コーポレート・ガバナンスの重要性を強く認識し、当社の企業文化・風土にこの認識を醸成すべく企業理念「JGC Way」を定め、この企業理念の啓発、教育・研修を通して、社会的信用の確立、社会との共生による社業の発展を図っています。

当社グループは、高い倫理観をもち、公正で透明性のある企業活動を推進することを役員および従業員一人ひとりが価値観として共有し、企業の社会的責任を強く意識しながら、中長期的な企業価値の向上と企業理念の実現に努めることとしています。

当社は、その実現に向けて、株主・投資家をはじめ、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーと良好な関係を築き、迅速かつ適確な情報開示に努めるとともに、取締役会および監査役会等の機能を維持・強化することでコーポレート・ガバナンスの充実を図ることとしています。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

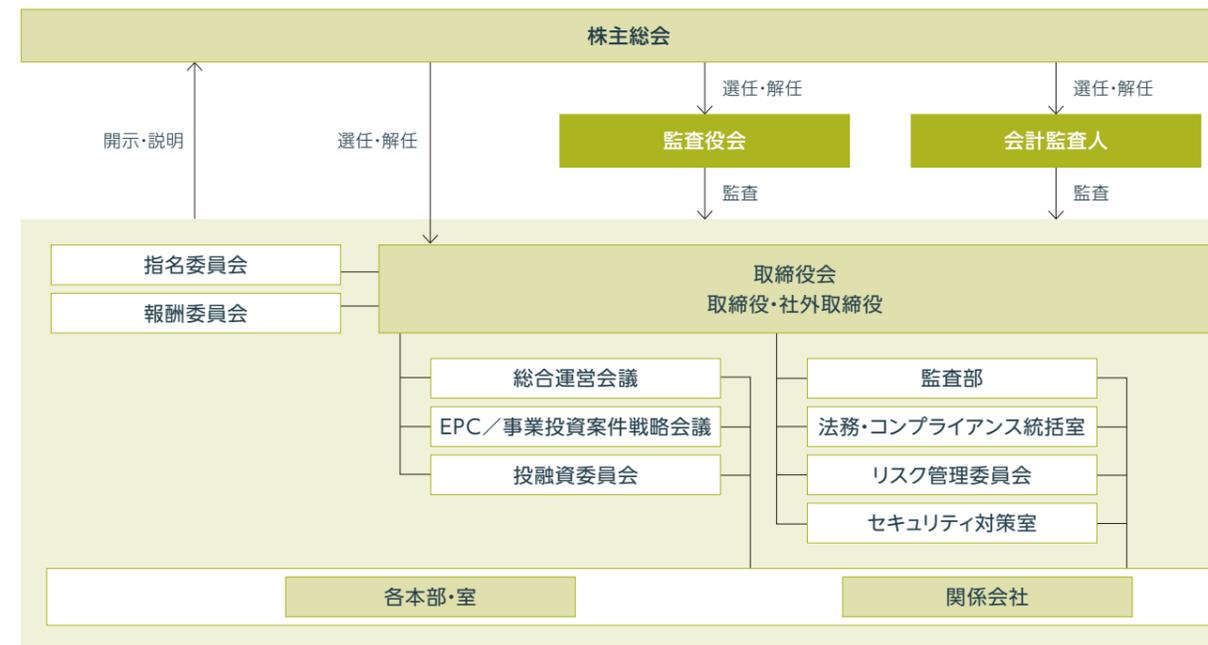
当社は取締役会設置会社、監査役(監査役会)設置会社であり、業務執行の責任と権限を明確にするとともに、経営の意思決定および業務執行の迅速化・効率化を図ることを目的に、執行役員制度を導入しています。また、経営の監督機能

の更なる強化、および経営の透明性の向上を図るため、独立役員要件を満たす社外取締役・社外監査役を選任しています。コーポレート・ガバナンス体制の主な整備状況は、以下の通りです。

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"> <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、特定分野を担当する執行役員などが出席)	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 牧野幸博
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 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
総合運営会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループの業務執行に係る事項の審議</li> </ul>	原則毎月2回	取締役、執行役員など、議長が指名する者で構成 (監査役も出席)	代表取締役社長 石塚忠
EPC/ 事業投資案件 戦略会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループのEPCおよび事業投資案件の受注戦略などの審議</li> </ul>	原則毎月1回	取締役、執行役員など、議長が指名する者で構成	代表取締役社長 石塚忠
投資委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社および当社グループの投資案件に関する審議</li> </ul>	原則毎月1回	取締役、執行役員など、議長が指名する者で構成 (監査役も出席)	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穴戸通孝氏、根本剛光氏および齋藤慶典氏であり、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7名およびその他9名で構成</li> </ul>			

## コーポレート・ガバナンス体制

※「―」は、指示および報告を意味する。



## 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。コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。

[https://www.jgc.com/jp/ir/assets/pdf/fy18\\_CG\\_02.pdf](https://www.jgc.com/jp/ir/assets/pdf/fy18_CG_02.pdf)

### 【内容】

- 1 CGコードに定められている全ての原則を実施
- 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、補充原則の全てについて開示

コーポレート・ガバナンス

取締役会について

1. 取締役会の構成

経営の重要事項の意思決定はもとより監督の観点から、以下の構成としています。

- ①EPC(設計・調達・建設)事業に関する高度な知識および知見を有する取締役、並びに広くビジネスマーケットについて熟知した取締役が中心
- 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

■ 取締役会の多様性に関する基本方針

取締役会は、重要な業務執行に係る意思決定を行い、また業務執行全般を監督する責務を果たすために、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、性別に関わらず構成する

2. 取締役会の監督機能の強化

2019年10月1日の持株会社体制への移行後、当社の取締役会は、持株会社の取締役会として、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るとともに、グループ各社の業務執行に対する監督機能の強化を目指し、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)体制に変更。

(2019年6月27日開催の第123回定時株主総会)

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、当社取締役会は多様性を確保しています。

取締役(社内6名、社外3名)のバックグラウンドなど\*

※2019年10月1日付新グループ体制移行後の日揮ホールディングス株式会社の取締役のみ掲載

氏名・当社における地位	年齢(歳)	取締役在任期間(年)	社外取締役の2018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	63	9	—	●	●	●	●	●	●	●	●
石塚 忠 代表取締役社長COO	67	2	—	●	●	●	●				●
山崎 裕 代表取締役	66	14	—	●	●	●	●				●
寺嶋 清隆 取締役	60	3	—	●				●	●	●	●
鈴木 正徳 取締役	64	5	—	●			●	●	●	●	●
村元 徹也 取締役	55	1	—	●	●	●	●				●
遠藤 茂 社外取締役	70	6	15回/15回(100%)	●				●			●
松島 正之 社外取締役	73	3	14回/15回(93.3%)	●					●		●
植田 和男 社外取締役	67	新任	—	●					●		

監査役(社内2名、社外3名)のバックグラウンドなど\*

※2019年10月1日付新グループ体制移行後の日揮ホールディングス株式会社の監査役のみ掲載

氏名・当社における地位	年齢(歳)	監査役在任期間(年)	社外監査役の2018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	69	3	—		●	
伊勢谷 泰正 監査役	68	1	—		●	
森 雅夫 社外監査役	76	8	19回/19回(100%)		●	
大野 功一 社外監査役	71	5	19回/19回(100%)		●	●
高松 則雄 社外監査役	66	3	19回/19回(100%)	●	●	

■ 取締役会実効性評価

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、更に改善を図ることにより、取締役会の実効性の更なる向上を図っています。

2018年度の実効性評価のプロセス、アンケート概要、評価結果、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、以下の通りです。

プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役・監査役を対象としたアンケートを実施</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>
質問事項	<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を確認</li> <li>● 実効性をより一層向上させるための意見をアンケートの中で収集し、必要に応じて、インタビューを実施</li> </ul>
評価結果および今後の取り組み課題	<p><b>評価結果</b></p> <p>重要なプロジェクトの報告が充実されるとともに当社グループの企業再編に関する議論が活発に行われるなど、着実に改善しており、総じて実効性が確保されていることを確認</p> <p><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> (課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な戦略・課題についての議論の更なる充実</li> <li>● 2019年10月1日以降の持株会社体制におけるグループガバナンスの在り方に係る検討</li> </ul> <p>(対応方針)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持株会社体制への移行に際して、グループ企業価値向上のための戦略・課題に関する議論をより一層充実</li> <li>● 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を整備・運用</li> </ul>

■ 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

	2016年度～	2017年度～	2018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>● 社外取締役2名体制となり、より活発な議論</li> <li>● 投資委員会を新設し、適切なリスクテイクを支えるため、更なる環境整備を実施</li> <li>● 資料の事前配布、事前説明会の充実を図り、取締役会における議論をより一層活発化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>	<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> <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> </ul>
役員トレーニング*	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内セミナー(会社役員の義務と責任)</li> <li>● 各種社外セミナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外役員による海外現場視察(イクシスLNGプロジェクト)</li> <li>● 社内セミナー(株主総会)</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(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>

※【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ます。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

■ 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"> <li>● エンジニアリング企業として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</li> <li>● 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</li> </ul>
報酬決定プロセスについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
定額報酬および業績連動報酬について	<p><b>定額報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各取締役の役職、および担当職務に応じて決定</li> </ul> <p><b>業績連動報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画の達成による中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブを高めるため、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当期純利益を指標</li> <li>● 業績連動報酬の額は、当社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>● 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、定額報酬のみ</li> </ul>

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

区分	報酬などの総額	報酬などの内訳			
		定額報酬		業績連動報酬	
		支給人数	支給額	支給人数	支給額
取締役 10名 (社外取締役を除く)	433百万円	10名	384百万円	9名	49百万円
監査役 3名 (社外監査役を除く)	36百万円	3名	36百万円	—	—
社外役員 5名 (社外取締役2名および社外監査役3名)	47百万円	5名	47百万円	—	—

(注) 1. 上記の定額報酬には2018年6月28日開催の第122回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役1名および監査役1名が含まれています。  
 2. 2018年度末現在の取締役は11名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。  
 3. 上表のほか、右記に記載の株式報酬制度に基づき、2019年8月5日付で、当社取締役6名(社外取締役3名を除く)に対して、譲渡制限付株式14,723株(22百万円相当)を付与しました。

■ 役員報酬制度改革(株式報酬制度の導入)

2019年6月27日開催の第123回定時株主総会において、社外取締役を除く取締役に対し、報酬限度額の範囲内で譲渡制限付株式を割り当てるための報酬制度を導入することが決議されました。  
 この決議に基づき、同様の株式報酬制度を当社執行役員

および当社の一部子会社に導入いたしました。  
 今後も継続して、当社グループにとって相応しい役員報酬制度について検討を重ね、中長期的な企業価値の向上に資するインセンティブ付けを行ってまいりたいと考えています。

① 株式報酬制度導入の目的

- 経営陣が株価変動によるメリットとリスクを株主と共有し経営を行う
- 株価上昇および当社グループの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

② 株式報酬制度の概要

<b>対象者</b>	● 当社取締役および執行役員並びにグループ会社の役員	<b>譲渡制限付株式の総数(上限)</b>	● 年71,200株以内(発行済株式総数の約0.03%)
<b>支給する金銭報酬債権額(上限)</b>	● 年額9,000万円	<b>譲渡制限期間</b>	● 譲渡制限付株式については、3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定

経営陣幹部の選解任に関する方針と手続き

<b>選任プロセス</b>	<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>① 社外取締役を委員に含む指名委員会において、以下の項目を中心に審議</p> <p>(1) 人格・見識などの項目</p> <p>(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</p> <p>(3) 社外取締役については、独立性および専門性など</p> <p>② 指名委員会において総合的に審議を行った後、取締役会で決定</p> <p>なお、経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名については、当社CEOの後継者候補となることを認識し、上記のプロセスを経て十分な議論を行い、選任・指名</p>
<b>解任プロセス</b>	<p><b>経営陣幹部の解任</b></p> <p>以下の項目に該当があった場合、指名委員会において審議のうえ、取締役会にて解任を決定</p> <p>(1) 不正・不当・背信行為があった場合</p> <p>(2) 法令・定款違反があった場合</p> <p>(3) 選任時に求められる資質・能力が認められなくなった場合</p>

コーポレート・ガバナンス

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、かつ実効性を高めていくために、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く育成計画の具体化などの検討を進めています。

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 ※重要な兼職の状況 ・飯野海運株式会社社外取締役 ・外務省参与 ・株式会社ADEKA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 飯野海運株式会社社外取締役(現職) 2014年 4月 外務省参与(現職) 2018年 6月 株式会社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。左記の経験・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 ※重要な兼職の状況 ・インテグラル株式会社常勤顧問 ・太陽有限責任監査法人経営評議会委員	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・スイス証券株式会社シニア・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 ポストン・コンサルティング・グループシニア・アドバイザー 2011年 6月 三井不動産株式会社社外取締役 2011年 6月 株式会社商船三井社外取締役 2014年 9月 インテグラル株式会社常勤顧問(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。左記の経験・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(新任)	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 株式会社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(現職) 2017年 6月 東京大学名誉教授(現職) 2017年 6月 株式会社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)	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。左記の経験・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。

政策保有株式

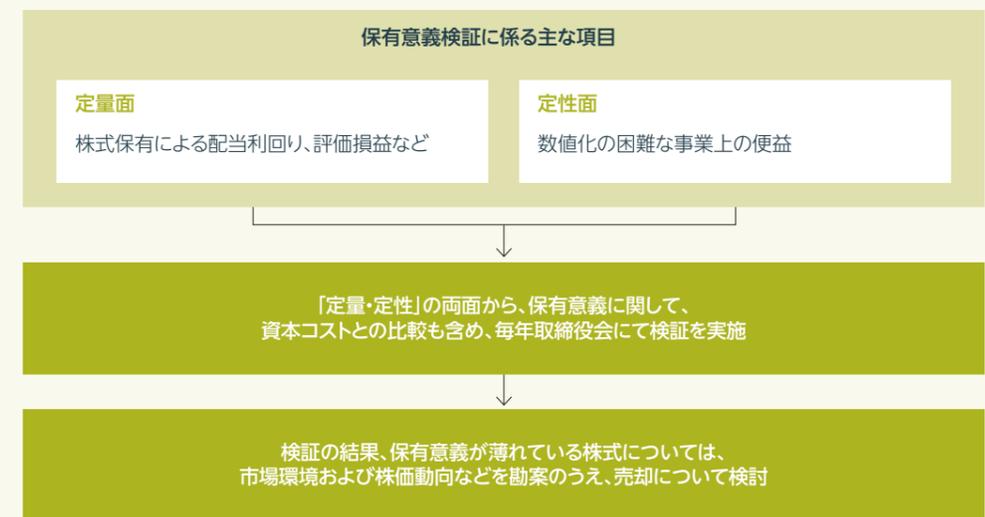
1. 保有の目的

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に当該企業の株式を保有しており、当社では毎年取締役会において個々の政策保有株式に関する保有意義の検証を行っています。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

議決権行使に当たっては、保有先企業の持続的な成長に資するか、その結果として当社グループの中長期的な企業価値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～2018年度 (うち2018年度)	29銘柄 (8銘柄)	3,831百万円 (1,913百万円)	約30%

\*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である(取得価格ベースでの割合)。

## 役員紹介

当社グループは、2019年10月1日付で持株会社体制に移行します。  
 持株会社体制移行後の日揮ホールディングス(株)の役員人事は以下の通りです。  
 ※2019年10月1日付で現日揮(株)は「日揮ホールディングス(株)」に商号変更します。

### 取締役

 代表取締役会長 CEO 佐藤 雅之	 代表取締役社長 COO 石塚 忠	 代表取締役 山崎 裕
 取締役 寺嶋 清隆	 取締役 村元 徹也	 取締役 鈴木 正徳
 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 Project Officer (CPO) 山崎 裕	専務執行役員 Chief Financial Officer (CFO) グループ経営推進部長 寺嶋 清隆	専務執行役員 グループ経営企画部長 村元 徹也	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 Chief Digital Officer (CDO) デジタル統括部長 花田 琢也	常務執行役員 Chief Technology Officer (CTO) 山中 裕	執行役員 アセットマネジメント部長 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 グループ総務部長 広瀬 岳彦	

## 株主・投資家との対話(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、かつ安定的に当社株式を保有いただける環境の実現に取り組んでいます。

### 主なIR活動実績(2018年度)

#### ■ 証券アナリスト向け現場見学会の実施

2018年12月に韓国で建設中のペトロナス社向けFLNG2プロジェクトの現場見学会を開催しました。現在建設工事を遂行しているJVパートナー(サムスン重工業)が保有する巨済島の造船所に8名の証券アナリストを迎え、モジュールで組み上げられたプラントの実物見学を通じて、プロジェクト遂行のダイナミズムや難しさについて、現地に駐在するプロジェクトマネジャーを交え、丁寧に説明を行いました。

見学会の実施後には、各証券アナリストより、FLNG分野における取り組みの先進性や、プロジェクト管理能力に関して、高く評価いただきました。



証券アナリストと当社スタッフ

#### ■ 統合報告書の充実

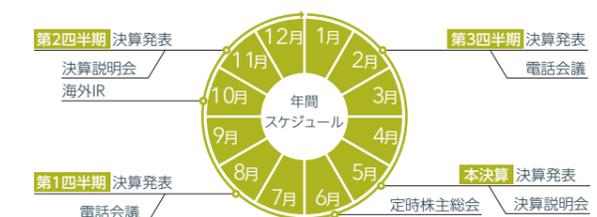
当社の統合報告書は、2015年より財務情報に非財務情報を加え、長期的なスタンスに立った投資判断をするうえでの重要な開示資料として、毎年、記載内容の充実を図っています。2017年度にGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)の国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定されたのに続き、2018年度は更に株式市場からの意見を企画に取り入れるとともに、中長期的な経

営戦略やESGに関する取り組み内容について充実を図った結果、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」にも選定されました。

「JGCLレポート2018」に関しては、下記URLからご覧ください。  
<https://www.jgc.com/jp/ir/ir-library/annual-reports.html>



#### 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	245	131
電話カンファレンスでの決算説明会	2	60
経営トップによる経営説明会	2	68
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	11	11

#### 株主総会の実施

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
開催日	2016年6月29日(水)	2017年6月29日(木)	2018年6月28日(木)
来場株主数	182名	201名	187名
議決権行使比率	76.8%	80.9%	84.1%

# リスクマネジメント



## 基本的な考え方

当社グループは、企業としての持続的成長を阻害するリスクを自然災害、大規模事故、法令違反、情報漏洩といった企業の存続や社員の安全に関わる「コーポレートリスク」と、損益に大きな影響をおよぼす「プロジェクトリスク」の2つのリスクに分類し、それぞれで定めた管理項目やリスク事項を体系的に把握・管理し、リスクを総合的に低減する管理体制を整備しています。とりわけ、当社グループが手掛ける事業の中で総合エンジニアリング事業は、海外売上高が80%以上を占めており、プロジェクト実施国、周辺地域における様々なリスクに対する迅速、かつ適切な対応が必須であると認識しています。

☑ 「プロジェクトリスク」に関しては、Chapter 2「日揮グループの強みと強みを支える経営基盤」に掲載していますのでご覧ください(p.29～34)。

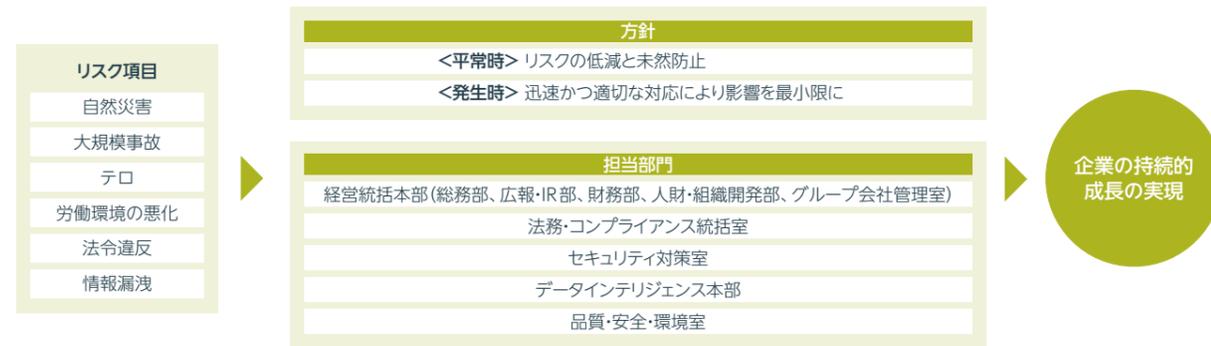
### リスクの位置付け

区分	内容
コーポレートリスク	企業の存続や社員の生命の安全に関するもの
プロジェクトリスク	プロジェクトの採算、会社全体の損益に関するもの

## コーポレートリスク

当社は、コーポレートリスクの各項目に対し、コーポレート部門を中心に、平常時からリスクの低減と未然の防止に最大限努めるとともに、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に努力しています。



### ■ すべてにおいて最優先される社員の安全確保

当社は自然災害、大規模事故、テロなどから、唯一ともいえる資産である社員を守り、その安全を確保することは、リスク対応の中で最優先すべき重要な事項であると認識しています。年間約5,000件以上に上る海外出張時や、常時約500名(30カ国)の海外駐在者の安全確保に関して、有事の際には24時間体制で対応できる環境を整えています。また、平時においては現地事情の情報収集・分析の強化をはじめ、予防策の充実、啓もう活動の実施など、プロアクティブな姿勢で未然の防止に向けた活動に取り組んでいます。

### ■ 情報漏洩を防止する情報セキュリティ対応

特にプロジェクト遂行に際しては、膨大な量の情報(仕様書、図面、報告書など)が取り扱われており、そこには顧客・取引先のノウハウなど多くの機密情報が含まれています。これらの情報を保護することは当然の責務であると考えています。

当社は、情報セキュリティ対策を含めた情報関連投資を継続的に行い、顧客・取引先の機密情報の漏洩を防ぐ対策を取っています。

# 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、システムと人財をグローバルに活用することで、適用される要求事項を全て満たす“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)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。

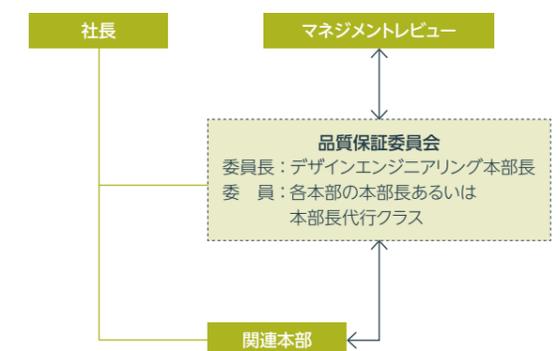
## 品質保証委員会

品質保証委員会は社長直轄の委員会で、デザインエンジニアリング本部長を委員長として各本部の本部長あるいは本部長代行クラスが委員となり、毎月開催しています。

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、品質確保に関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

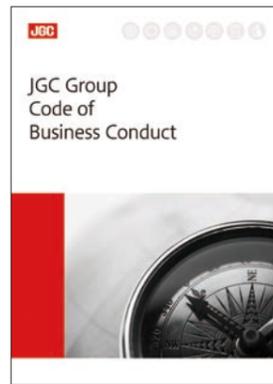
## 基本的な考え方

当社グループでは、企業理念「JGC 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に守るべき重要な事項を「日揮グループ行動規範」に定め、社員一人ひとりに遵守を義務付けています。

## 日揮グループ行動規範の制定

当社は2002年に「日揮株式会社行動マニュアル」を制定していましたが、それ以降、社会が企業に求めるコンプライアンスに対する取り組みへの要求は多様化・深化してきました。当社グループは、こうした社会情勢の変化に対応すべく、2018年4月に、従前の「日揮株式会社行動マニュアル」を改め、内容を更に充実・具体化させた「日揮グループ行動規範」を新たに制定しました。

この「日揮グループ行動規範」は、企業理念「JGC Way」を実践するためにグループ社員が拠りどころとする行動・判断の基準を具体的に示しています。



「日揮グループ行動規範」  
www.jgc.com/jp/about/pdf/code-of-conduct.pdf

## グループ・コンプライアンス体制

当社グループは、高い倫理観のもとにグループ各社が事業活動を行うよう、グループ・コンプライアンス体制を構築しています。グループ各社がコンプライアンス責任者を選任し、コンプライアンスに関する窓口を一本化することで、効果的な活動を展開しています。各コンプライアンス責任者は、自社固有のリスクを評価し、自社に合ったコンプライアンスの施策を立案・実施しています。コンプライアンス責任者は、定期的集まり、情報を共有することはもちろん、適宜連携を取りながら、グループ全体のコンプライアンス意識向上のための体制づくりや施策の推進に努めています。

2018年度も、国内外グループ会社のコンプライアンス責任者が、それぞれ、当社本社、フィリピン（JGCフィリピン社）

に集まり、グループ・コンプライアンス会議を開催しました。各社が抱える課題やリスク、そして、その解決や回避のための有効な方策につき、活発な議論を行いました。

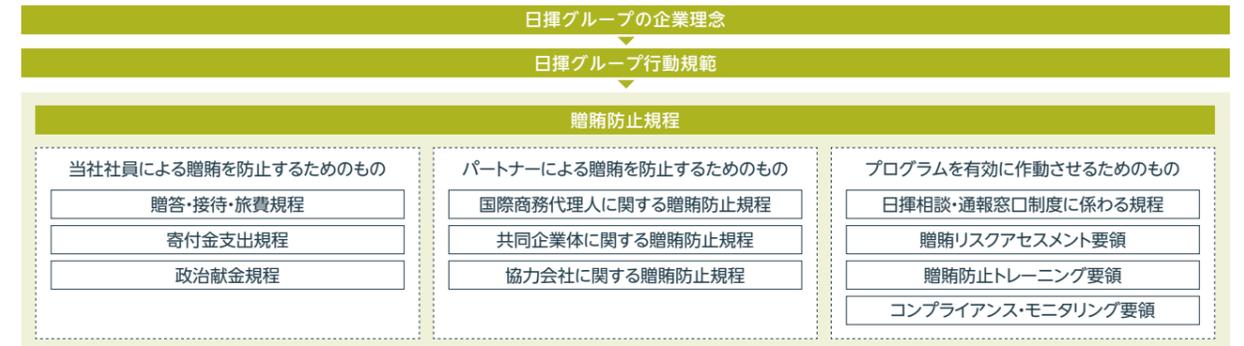


当社および海外グループ会社のコンプライアンス担当者ら

## 贈賄防止に向けた取り組み

当社は、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、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。



### ■ 協力会社による贈賄の防止

当社は、すべての協力会社に対して、贈賄防止関連法規の遵守を求めています。取引に先立っては、取引先企業における公務員との関係、ガバナンス体制、コンプライアンス体制の整備状況などを確認し、当社の方針に賛同し贈賄行為

を行わないことを宣誓書、あるいは契約書の中で確認しています。なお、贈賄リスクが高いと判断される場合には、より詳細なデューデリジェンスを実施し、懸念が払拭された場合に限り、取引関係に入るという厳格な運用を行っています。

### ■ 贈賄リスクが高い地域における対応

当社は、各プロジェクトの入札段階において、プロジェクト受注・遂行上の贈賄リスクに関するアセスメントを実施し、それぞれのプロジェクト固有のリスクへの備えを講じています。

贈賄リスクが高い地域におけるプロジェクトについては、プロジェクト遂行の中間時点でコンプライアンス室が現場を訪問し、集中的なモニタリングを行い、対応の充実度を評価し、対応改善のための勧告を行うなど、特にきめ細かな対応をしています。

### 腐敗認識指数下位20の国における進行中のEPCプロジェクト件数、受注残高

	(年度)				
	2014	2015	2016	2017	2018
進行中のEPCプロジェクト件数	2	2	1	1	1
受注残高(億円)	277	241	234	231	231

## コンプライアンス研修

当社では、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。

### 研修実施件数・受講人数

	(年度)				
	2014	2015	2016	2017	2018
実施件数	8	18	12	13	6
受講人数	312	600	373	353	199

## 内部通報制度

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・改善、または未然に防止するため、社員が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際に、相談・通報ができる窓口「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。

### 内部通報件数の実績

(年度)				
2014	2015	2016	2017	2018
3	5	12	18	28

# Chapter 4

## 環境・社会への取り組み

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。

日揮グループのマテリアリティ	p.59
持続可能な環境配慮型社会の実現	p.61
世界各地域における共創共生	p.64
人権・ダイバーシティ・働きがい	p.65
労働安全衛生の徹底	p.66



# 日揮グループのマテリアリティ

当社グループは、「環境調和型社会」「世界各地における共創共生」「エネルギーアクセス」「人権の尊重・働きがい」「生活の質の向上」「ガバナンス、リスク対応」を重点的に取り組むべき社会課題テーマ(マテリアリティ)として特定しました。

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。

## マテリアリティ特定プロセス

当社グループでは、GRIガイドライン、ISO26000、SDGsなどの国際的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つのテーマ(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	当社の取り組み	創出する社会的価値
E	環境調和型社会	7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に具体的な対策を、15 陸域生態系の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化、気候変動</li> <li>生物多様性の損失、環境汚染</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低いエネルギープラント(LNGなど)の建設</li> <li>環境対応技術(二酸化炭素地中貯留技術、脱硫・脱硝システムなど)の開発</li> <li>再生可能エネルギー・水素エネルギーの利用拡大</li> <li>EPC遂行各フェーズにおける環境への配慮</li> </ul> <p>➤ P.61-63 持続可能な環境配慮型社会の実現</p>	エネルギーミックスの最適化 温暖化ガスの排出量削減
	世界各地における共創共生	8 豊かさを増やし、持続可能な消費と生産、9 産業と雇用創出の促進、10 人や国の不平等をなくす	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の経済格差</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラント建設国のリソースを最大活用</li> <li>建設するプラントが産業発展の礎に</li> <li>EPC遂行各フェーズにおける技術移転</li> </ul> <p>➤ P.64 世界各地における共創共生</p>	新興国・資源国の 経済・産業発展に寄与
S	エネルギーアクセス	7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡大する世界のエネルギー需要</li> <li>資源輸入国のエネルギーセキュリティ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界各地における多様なエネルギープラントの建設</li> <li>再生エネルギーの利用拡大</li> </ul>	エネルギーの供給拡大
	人権の尊重・働きがい	5 性別平等、8 豊かさを増やし、持続可能な消費と生産、10 人や国の不平等をなくす	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおける人権への責任拡大</li> <li>プラント建設地における地域住民への影響</li> <li>人財の多様化、グローバル化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権に配慮したフェアな人事・労務施策</li> <li>従業員と企業、従業員同士の相互信頼の醸成</li> <li>プラント建設地住民への配慮、雇用創出</li> </ul> <p>➤ P.65 人権・ダイバーシティ・働きがい</p>	平等な社会の実現 多様な人財が能力を 発揮できる環境の提供
	生活の質の向上	3 持続可能な健康と福祉、11 持続可能な住居とコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国における生活水準の向上</li> <li>先進国における高齢化の進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療施設・医薬品プラントの建設</li> <li>医療機器(人工臓器など)向け部材供給</li> <li>交通インフラの整備</li> </ul>	健康で快適な生活を実現
G	ガバナンス、リスク対応	16 平和と公正な司法制度、17 パートナーシップで持続可能な開発を実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業への社会要請の高まり</li> <li>腐敗認識指数上位国におけるインフラ整備</li> <li>リスク管理の機能不全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切なコーポレート・ガバナンス体制の構築</li> <li>コンプライアンスを経営の基軸に</li> <li>リスクを総合的に低減する管理体制の整備</li> </ul> <p>➤ P.43-50 経営体制・コーポレート・ガバナンスの推進</p>	持続的成長により 社会への貢献を実現

# 持続可能な環境配慮型社会の実現



## 基本的な考え方

新興国における人口の増加や生活水準の向上を背景に、世界のエネルギー需要は増大し続ける中、地球環境の保全や環境調和社会実現に対する関心が高まっています。

当社グループでは、事業活動を通じて自然を守り、環境との調和を図ることを重要な課題と認識し、環境負荷が極めて少ないといわれるLNGプラントの建設、プラスチックリサイクルに関する技術開発、再生可能エネルギーの普及推進など、「環境方針」に基づき、地球環境保全のための取り組みを実施しています。

## LNGプラント建設による環境への取り組み

低炭素・脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギーなどの利用拡大に関する取り組みが積極的に進められていますが、向こう数十年にわたっては、化石燃料に一定の役割が求められ続けると考えられています。

化石燃料の中でも天然ガスは石炭や石油に比べ、燃焼時の二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)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。

当社はグループのメインビジネスであるエネルギープラント建設事業において、LNG(液化天然ガス)プラントの建設に力を入れています。

当社は、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顧客のニーズに応え、プロジェクトを遂行しています。

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、事業活動を通じた環境調和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]

## LNGプラント完工実績

# 52

系列

総キャパシティ: 162,470,000トン/年

世界の30%以上の生産量に相当

## カーボンリサイクルの実現に向けた取り組み

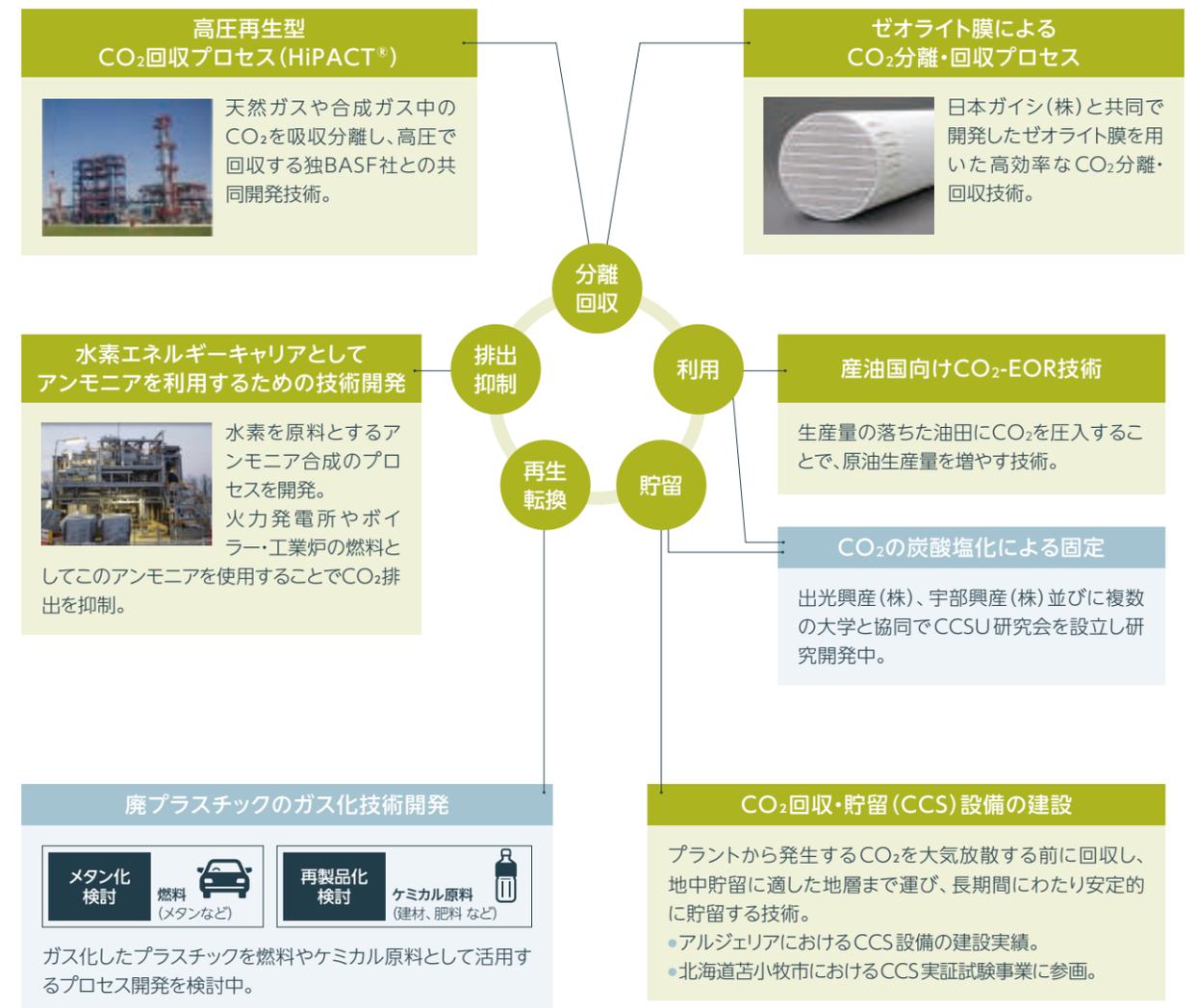
パリ協定において合意された2°Cシナリオに沿って化石燃料の利用に伴う二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出を大幅に削減していくためには、あらゆる技術的な選択肢を追求していく必要があります。

当社は、化石燃料の利用に伴うCO<sub>2</sub>の排出を抑制し、かつCO<sub>2</sub>を貯留、もしくは有効利用するカーボンリサイクルの実現に向け、各種研究開発などの積極的な取り組みを進めています。

CO<sub>2</sub>回収・利用・貯蔵(CCUS)に関する市場規模予測



## 当社のカーボンリサイクル実現のための取り組み



持続可能な環境配慮型社会の実現

再生可能エネルギーの利用拡大に貢献

当社グループは、遂行中のプロジェクトも含め、これまでに国内外で計23件の太陽光発電所の建設を手掛けてきました。国内20件の設備の合計発電容量は、一般家庭約26万世帯分の年間電力使用量に相当する約800MWに達し、国内屈指の太陽光発電所の建設実績を有します。

また、当社グループは、太陽光発電所の建設だけでなく運転・保守サービス、太陽光発電事業にも参画するなど、様々な事業フェーズで日本国内における再生可能エネルギーの普及に貢献しています。



更に、国内で培った豊富な知見をベースに、世界各地の当社グループ会社と連携し、海外における太陽光発電所建設プロジェクトにも積極的に取り組んでいます。ベトナムにおいては、2018年12月に1件、2019年6月に2件の太陽光発電所建設プロジェクトを完工し、同国の一般家庭約13万世帯分の年間使用電力量を賄う発電所の実績を築いています。

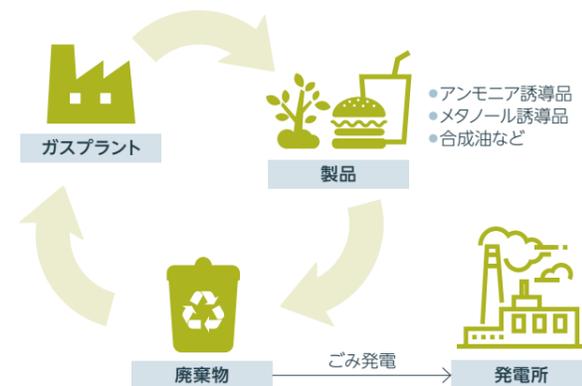


プラスチックリサイクルに関する取り組み

現在世界では年間約3.8億トンのプラスチック製品が生産され、新興国の発展に伴い生産量は年々増え続けています。

しかしながら、プラスチック製品の再生利用率は9%ほどにとどまっており、リサイクルされないプラスチックはごみとして捨てられ、海洋生物や地球環境へ悪影響を与えるプラスチックごみの問題は年々深刻化しています。

当社はこの課題を深刻な問題ととらえ、プラスチックを再生利用するための技術開発を進め、プラスチックごみを含む廃棄物を使ったごみ発電プラントの建設や廃プラスチックをガス化することで再製品化するための技術開発など、地球環境保全のための活動に力を入れています。



世界各地における共創共生



基本的な考え方

当社グループは経済価値の拡大のみならず、事業を通じて社会の発展に寄与することが責務であると認識し、常に社会との共生を心掛け、社会的責任を果たすための活動に取り組んでいます。当社が手掛けるプロジェクトを通じて、雇用機会の創出、現地労働者への教育・研修・啓もう活動など多様な活動に取り組み、地域を含めた社会の持続可能な発展に貢献していきます。

プラント建設国の産業発展

マレーシアの産業発展の礎に

アジア最大級のLNG生産基地であるマレーシア国営石油公社(ペトロナス社)ビンツルLNGコンプレックスでは、現在9系列のLNGプラントが稼働しており、そのLNG総生産能力は約2,600万トン/年に上ります。

当社は1980年代から30年以上にわたり、既存9系列すべての設計・調達・建設(EPC)工事に携わるとともに、プラント完成後も継続してプラントの生産能力増強・改造工事を遂行してきました。同コンプレックスが所在するサラワク州ビンツル地区は、今日、マレーシアにおける石油ガス産業の主要地域の一つとなっており、同地域の産業発展において、当社が手掛けたLNGプラントがその中心的な役割を担っています。

建設に際しては、多くの建設労働者の雇用を創出してきただけでなく、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きました。

当社のこうした取り組みは、ペトロナス社からも高く評価されています。

ペトロナス社によるLNG生産量の推移



技術移転の推進—資源国人材向け研修プログラム—

当社は、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・産業発展に貢献し活躍しています。

2018年度の主な研修受入れ実績

派遣元企業・大学	受入人数	期間
アゼルバイジャン国家石油会社	4名	8カ月間
サウジアラビア キング・ファハド石油・鉱物大学	4名	2カ月間
モザンビーク鉱物資源省ほか <sup>※1</sup>	14名	1カ月間
その他、各国石油・ガス会社など <sup>※2</sup>	112名	半日~数日

※1 独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構が実施する研修受入事業の一部講義を担当  
 ※2 一般財団法人 JCCP国際石油・ガス協力機関が実施する研修受入事業の一部を担当



研修の総括を発表するサウジアラビアからの研修生

# 人権・ダイバーシティ・働きがい



## 基本的な考え方

当社では、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を通じ、組織のダイバーシティを図っています。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ととらえています。

## 人財の多様性の尊重

海外の大型プロジェクトは、多岐にわたる専門性および多様な文化・価値観を有する人財のチームワークによって成立しており、正にダイバーシティを体現するものです。多様な施策を通じ、ダイバーシティのより一層の推進に積極的に取り組んでいます。

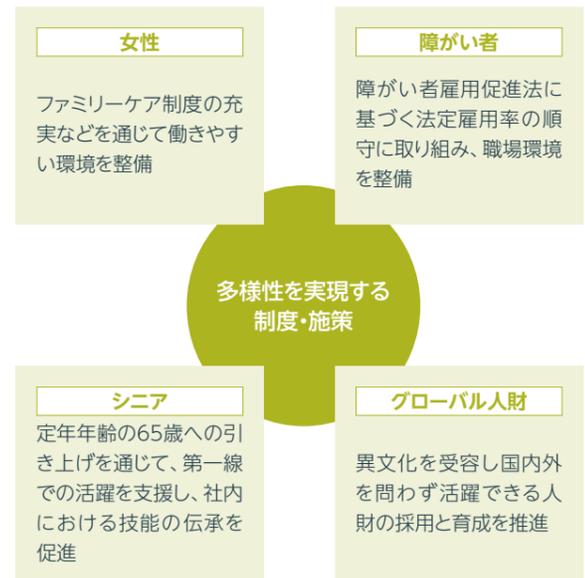
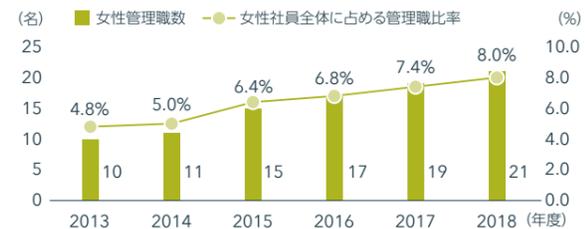
### ■ 女性活用推進

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指導的地位への登用を推し進めており、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。

### ファミリーケア制度の概要

- 子の看護休暇
- 育児休暇
- 育児短縮勤務
- 子育て支援勤務
- 介護休暇
- 介護休職
- 在宅勤務
- Welcome Back制度  
(配偶者の転勤による退職者を再雇用する制度)

### 女性管理職数・比率



## 働きがいのある職場環境の創出

当社は、在宅勤務を含めたファミリーケア制度、海外現場駐在者の3か月に一度の特別休暇制度の導入をはじめとした福利厚生制度の充実、グループ運動会やJGCファミリーデー(子供参観日)の開催など、社員間のコミュニケーション

の活性化を目的とした様々な取り組みなどを通じて、社員が働きがいと生きがいを見いだすことのできる職場の実現を目指しています。

# 労働安全衛生の徹底

## 基本的な考え方

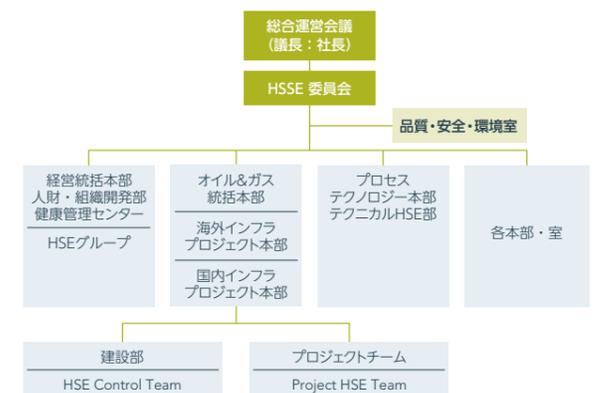
エンジニアリング会社にとって「安全」は最も優先すべき項目の一つです。当社は安全衛生方針と「JGCグループのHSSE\*基本理念」に基づいて、トップマネジメントのリーダーシップのもと、自社のみならず協力会社も含め、職場で働くすべての人の災害防止と交通事故防止に取り組んでいます。当社の安全に対する活動は顧客からも高く評価されており、引き続き、全社を挙げて工事安全、交通安全の徹底に努めてまいります。

\*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

安全に関する重要テーマについては、全社組織である「HSSE委員会」で審議・決定し、社長を議長とする「総合運営会議」に報告しています。HSSE委員会での決定事項は、速やかに社内各本部で実行されます。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、監査結果を総合運営会議に報告しています。

### 安全衛生管理体制



## 2018年度の活動概要

2018年度は、事故の発生リスク低減に向けて重大災害はもちろんのこと、重大災害につながり得る潜在的な要因を含めた建設現場での事故・ニアミス(HIPO:High Potential Incident and Near-miss)を徹底的に洗い出し、事故の根本原因の分析を行い、国内外の建設現場に対して注意喚起を徹底しました。



※事故の根本分析を行いリスク低減を目指すツール

その結果、2018年度の全社的な災害統計値については休業災害数率(LTIR)\*1が0.018、記録災害数率(TRIR)\*2が0.11となり、ともに2017年度実績よりも改善しました。更に2018年度は当社統計内の死亡災害は発生せず、交通安全対策についても当社統計内の大きな交通事故は発生していません。

※1 休業災害数率(LTIR) = (休業災害人数) × 200,000 / (延べ実労働時間数) (OSHAに準拠)  
 ※2 記録災害数率(TRIR) = (総災害人数) × 200,000 / (延べ実労働時間数) (OSHAに準拠)

### ■ JGC Safety Day 2018

毎年6月から7月にかけて、日揮グループ全体の活動として、工事安全・交通安全をテーマにしたキャンペーンを開催し、グループ一丸となってHSSE意識の高揚を図っています。2018年7月31日に当社本社で経営マネジメントも同席のもとHSSE Forum/Conferenceを開催し、「重大事故の撲滅を目指して」をテーマに、更なるHSSEパフォーマンスの向上に向けた活発な議論を行いました。



# Chapter 5



## 事業概況

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遂行中のプロジェクトの説明を通して、当社グループの価値創造がどのように行われているかお伝えします。

総合エンジニアリング事業 p.69

機能材製造事業 p.72

# 総合エンジニアリング事業

## 海外オイル&ガス分野

(2019年10月1日付新グループ体制移行以降、日揮グローバル株式会社 オイル&ガスプロジェクトカンパニーが事業運営)

### 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

### 2018年度受注実績

2018年10月にカナダにおける大型LNGプラント建設プロジェクト、同年12月にタイにおける化学プラント建設プロジェクトなどを受注したことにより、高水準の受注を確保しました。

### 2019年度受注目標

**6,000** 億円

アフリカにおけるLNGプラントの新設・増設プロジェクト、中東における製油所高度化プラントプロジェクトやガス処理プロジェクトなどにより、2018年度同様に、高水準の受注確保に取り組んでいます。

### 事業方針

2018年10月以降、原油価格の不安定な動きは見られるものの、足下では産油・産ガス諸国におけるオイル&ガス分野への設備投資は堅調に推移しています。また、2015年秋以降の原油価格の低迷の影響によって、過去数年にわたって停滞していた大型LNG計画に関しても、2018年10月にLNGカナダ社がLNGカナダプロジェクトのFID(最終投資決定)を行い、当社を含むジョイントベンチャーがこのプロジェクトを受注したことに象徴される通り、世界各地における各計画のFIDIに向けた動きが活発化しつつ

あります。今後も資源国や新興国の経済成長や環境対応を背景にオイル&ガス分野の設備投資は堅調に推移していくものと考えます。

一方、顧客の品質・価格・納期に関わる要求やニーズの多様化の動きは、更に強まっていくことが想定されます。本分野において、Digitalizationを活用したEPC競争力の更なる強化、プロジェクト遂行におけるリスク管理の徹底、更には顧客ニーズを見極め、技術力を基盤とした提案力を強化することなどを通じ、安定的かつ持続的な成長を目指してまいります。



取締役 常務執行役員  
オイル&ガス統括本部長  
**村元 徹也**  
(2019年10月1日付)  
日揮ホールディングス(株)  
取締役専務執行役員  
日揮グローバル(株)  
代表取締役  
社長執行役員就任予定

## 海外インフラ分野

(2019年10月1日付新グループ体制移行以降、日揮グローバル株式会社 インフラストラクチャープロジェクトカンパニーが事業運営)

### 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

### 2018年度受注実績

ベトナムにおけるメガソーラー発電所プロジェクト2件を2018年5月および7月に相次いで受注、また海外子会社がケミカル受入基地の新設、非鉄金属製錬プラントの増設工事を受注しました。

### 2019年度受注目標

**500** 億円

東南アジア地域におけるメガソーラー発電所、廃棄物発電、LNG/LPGターミナル、空港などの案件への入札を予定しており、受注目標の達成に取り組んでまいります。

### 事業方針

新興国における経済成長・人口増加・都市化が進展する中、環境適合性と経済合理性の両立を実現するインフラ設備・施設へのニーズは、より一層拡大しています。インフラストラクチャープロジェクトカンパニーは、対象国・地域ごとの状況や成長フェーズに応じ、課題解決に向けた提案を行うことで、顧客の事業価値向上に資するインフラ設備・施設を実現していくことを目指します。

現在、主要ターゲットとしているアジア地域においては、各

種インフラ施設のEPCプロジェクトマーケットの拡大が見込まれる一方、国・地域や案件ごとに多様なコントラクターの参入があり、厳しい競争環境になっています。海外インフラ分野では、オイル&ガス分野で培ってきたプロジェクト管理能力と多様なエンジニアリング要素技術を活用し、また海外グループ会社との連携を通じてコスト競争力を高める地産地消のアプローチにより、着実に優良案件を受注・遂行し、本分野を当社グループの新たな収益の柱として確立していく所存です。



常務執行役員  
海外インフラプロジェクト  
本部長  
**林 晃光**  
(2019年10月1日付)  
日揮グローバル(株)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就任予定

### 遂行中案件

#### LNG カナダプロジェクト



本プロジェクトは、ロイヤルダッチシェル社がリーダーとして推進する、カナダ国内で算出される安価で豊富な天然ガスを液化し、輸出するプロジェクトです。当社は、米国フルア社とジョイントベンチャーを組み、2018年5月に本プロジェクトを受注、同年10月には顧客LNGカナダ社が最終投資決定(FID:Final Investment Decision)を行ったことに伴い、EPC契約が正式に発効しました。

当社は、J・I・Module™(JGC Integrated Module コンセプト)を適用し現地工事量の最小化を図ります。現在(2019年8月時点)、設計・調達業務が順調に進捗し、モジュール製作会社との契約が完了し、2019年秋からのモジュール製作のプランニングが進行しています。



#### プロジェクト概要

契約先	LNGカナダ社
建設地	カナダ プリティッシュコロンビア州
キャパシティ	年産1,400万トン(年産700万トン×2系列)
契約形態	一括請負(ランプサム)契約
遂行体制	日揮およびフルア社で構成されるジョイントベンチャー

### 完工案件

#### メガソーラー発電所プロジェクト (ベトナム)



本プロジェクトは、ベトナムTTCグループ傘下のザライ電力合併会社向けに、ベトナム最大級のメガソーラー発電所を建設するものでした。当社は、子会社であるJGCベトナム社と連携し、プロジェクト管理を徹底することで、2018年12月に成功裏に完工しました。

本プロジェクトに加え、当社グループは、同国タイニン省において、後続のメガソーラー発電所建設プロジェクト2案件を2018年5月および7月に相次いで受注、両案件ともに2019年春に完工しました。

国を挙げて再生可能エネルギーの利用拡大を推し進めるベトナムにおいて、当社は今後もJGCベトナム社とともに、メガソーラー発電所建設プロジェクトの積極的な受注に取り組むとともに、風力発電所建設プロジェクトの受注も目指してまいります。



#### プロジェクト概要

契約先	ザライ電力合併会社
建設地	ベトナム社会主義共和国ザライ省クロンパ地区
キャパシティ	約70メガワット(直流)
契約形態	一括請負(ランプサム)契約
遂行体制	日揮および現地法人JGCベトナム社で構成されるジョイントベンチャー

# 総合エンジニアリング事業

## 国内分野

(2019年10月1日付新グループ体制移行以降、日揮株式会社が事業運営)

### 対象分野

オイル&ガス、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

### 2018年度受注実績

**1,333**億円

メガソーラー発電所、化学、医薬品、病院などの分野で、着実に受注し、オイル&ガス分野のメンテナンス事業も堅調に推移した結果、前年に引き続き1,000億円を大きく上回る受注を獲得することができました。

### 2019年度受注目標

**1,500**億円

製油所(増強)、スペシャリティケミカル、再生可能エネルギー発電、医薬品、病院など、幅広い分野で堅調な設備投資が期待できることから、2018年度を上回る受注の獲得を目指しています。

### 事業方針

国内EPC事業の5つの柱である「エネルギー・ケミカル」「医薬品・研究所」「ヘルスケア」「原子力」「発電」の既存分野で着実に受注・案件遂行を重ね、更にこれらに日揮プラントイノベーションが担ってきた「メンテナンス」を加え、国内EPC・メンテナンス事業を担う新生日揮株式会社として、グループの収益を安定的に下支えしていく役割を担います。

人口減少・少子高齢化やそれに伴う労働力不足の深刻化といった問題を抱える課題先進国日本において、先進課題に向き合う中で技術の研鑽を行い、新たな提供価値のインキュベーションや海外事業への発信・連携を担う集団となっていく所存です。



執行役員  
日揮プラントイノベーション株式会社  
代表取締役社長  
**山田 昇司**  
(2019年10月1日付  
日揮(株)代表取締役  
社長執行役員就任予定)

# 機能材製造事業

(日揮触媒化成株式会社と日本ファインセラミックス社が事業を運営)

## 触媒・ファイン分野



日揮触媒化成株式会社  
代表取締役社長  
**平井 俊晴**

触媒事業を取り巻く環境は、国内におけるエネルギー供給構造高度化の影響による製油所の再編、国際海事機関(IMO)規制の影響による製品の環境対応や高付加価値化など、大きな変化の局面にあります。また、ファイン事業では記憶デバイスの高容量化、ディスプレイの高精細化、化粧品材料の環境規制および製品価格の二極化など、市場変化への迅速な対応が求められています。

こうした事業環境の中、顧客ニーズに合わせた訴求力のある製品の迅速な開発・商品化を行うことで、売上規模を拡大し、グループにおける機能材製造事業の存在価値を高めてまいります。

更に、環境に優しい無機材料として化粧品に添加されるシリカビーズや薄型高級眼鏡レンズの塗布剤として利用される高屈折率粒子などの製造・販売を通じ、環境調和型社会の実現や生活の質の向上にも貢献していきたいと考えています。



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

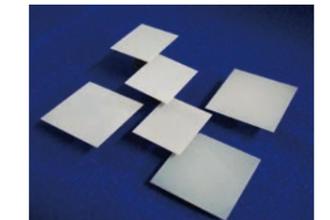


日本ファインセラミックス株式会社  
代表取締役社長  
**足立 茂**

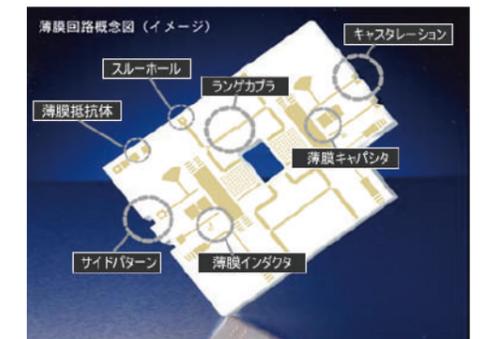
ファインセラミックス分野の市場環境は、米中貿易戦争等による中国経済の失速や半導体メーカーの投資先送りの影響により調整局面に入っておりますが、IoTや自動運転等の普及により、半導体・FPD関係の設備投資を中心に長期的に成長が見込まれております。

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珪素基板に関しては、当社が開発する製造技術は性能・コストの両面で従来の製造方法より優れており、将来的に収益の柱の一つとなってくれることを期待しています。

当社は、ファインセラミックス分野におけるニッチ市場で高いシェアを有する製品群を創り出すことで、今日までの成長を実現してきました。今後も「ものづくりはひとつづくり」をキーワードに社員一人ひとりが目の前の課題に積極的に挑戦することで更なる飛躍を期し、ものづくり企業として世界のマーケットを相手にできるグローバル企業になることを目標にチャレンジを重ねてまいります。



高熱伝導窒化珪素基板



薄膜集積回路

### 完工・遂行中案件

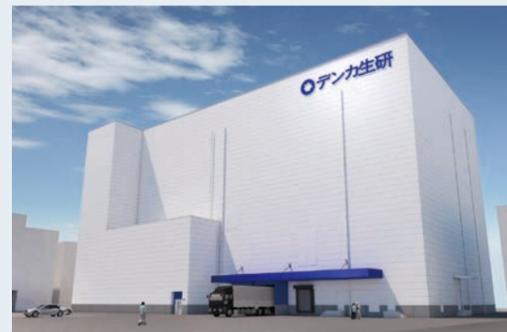
#### メチオニン製造プラント



顧客:住友化学株式会社 完工:2018年 建設地:愛媛県新居浜市

鶏の配合飼料の添加物となるメチオニンの製造プラント。本プロジェクトの遂行を通じ、当社は世界の食糧問題の解決への間接的な貢献を果たしました。

#### ワクチン製造設備



顧客:デンカ生研株式会社 受注年:2018年(遂行中)

インフルエンザワクチンの原液製造設備。エンジニアリング技術を駆使し、高品質なワクチンを確実に製造するプラントを実現しています。

# Chapter 6

## データセクション

主要財務指標	p.75
財政状態および経営成績の分析	p.76
事業等のリスク	p.80
連結貸借対照表	p.81
連結損益計算書	p.83
連結包括利益計算書	p.84
連結株主資本等変動計算書	p.85
連結キャッシュ・フロー計算書	p.87
連結セグメント情報	p.88
ESG データハイライト	p.89
日揮グループ	p.90
会社概要	p.91



# 主要財務指標

(各年3月31日現在)

## 連結

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	675,821	799,076	879,954	693,152	722,987	619,241
営業利益又は営業損失(△)	68,253	29,740	49,661	△21,496	21,495	23,249
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(△)	47,178	20,628	42,793	△22,057	16,589	24,005
流動資産	575,886	533,538	522,747	480,865	521,320	541,747
流動負債	333,353	286,533	225,203	226,457	215,773	223,559
運転資本	242,533	247,005	297,544	254,408	317,200	318,188
流動比率(%)	172.8	186.2	232.1	212.3	241.6	242.3
有形固定資産	70,290	78,560	76,255	69,877	55,222	55,440
総資産	746,102	719,754	689,782	646,291	684,921	708,855
長期借入金	13,001	22,715	20,991	12,631	4,294	3,949
純資産	379,882	388,496	419,673	383,260	395,779	410,350
受注高	818,161	769,680	320,626	506,293	547,826	935,451
受注残高	1,767,814	1,772,036	1,192,625	1,019,621	846,157	1,208,365
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(円)	186.90	81.73	169.60	△87.42	65.75	95.14
1株当たり配当金(円)	46.5	21.0	42.5	30.0	25.0	28.5
従業員数(人)	7,005	7,332	7,489	7,554	7,610	7,841

(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は、総合エンジニアリング事業のオイル&ガス分野(石油精製、石油化学、ガス処理、LNG等)では、2018年10月以降、原油価格の不安定な動きは見られるものの、産油・産ガス諸国において設備投資計画を再開する動きが出てきていることに加え、国内で既存設備の改修、保全計画が実施される等、取り巻く事業環境は全体としては改善しつつあります。

また、同事業のインフラ分野(発電、医薬、医療等)では、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多くの設備投資が実施され、国内においても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。

機能材製造事業では、全般的に堅調なマーケット環境が継続し、国内、海外マーケット向けに触媒・ファインケミカル、およびファインセラミックス製品の受注拡大を図りました。

## 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6,192億41百万円(前期比14.3%減)、営業利益232億49百万円(前期は214億95百万円の営業利益)、経常利益323億4百万円(前期は249億27百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純利益240億5百万円(前期は165億89百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)、ROE6.0%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5,417億47百万円となり、前連結会計年度末に比べ204億27百万円の増加となりました。これは主に現金預金が345億52百万円、短期貸付金が424億45百万円減少したものの、受取手形及び完成工事未収入金が460億10百万円、未収入金が502億94百万円増加したことによるものであります。固定資産は1,671億7百万円となり、前連結会計年度末に比べ35億6百万円の増加となりました。これは主に投資その他の資産が30億11百万円増加したことによるものであります。

この結果、総資産は7,088億55百万円となり、前連結会計年度末に比べ239億34百万円の増加となりました。

## ●負債

当連結会計年度末における流動負債は2,235億59百万円となり、前連結会計年度末に比べ77億85百万円の増加となりました。これは主に短期借入金が127億48百万円減少したものの、未成工事受入金が266億76百万円増加したことによるものであります。固定負債は749億45百万円となり、前連結会計年度末に比べ15億77百万円の増加となりました。これは主に事業整理損失引当金が14億64百万円増加したことによるものであります。

この結果、負債合計は2,985億4百万円となり、前連結会計年度末に比べ93億62百万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4,103億50百万円となり、前連結会計年度末に比べ145億71百万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240億5百万円および剰余金の配当63億7百万円によるものであります。

この結果、自己資本比率は57.7%(前連結会計年度末は57.6%)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

日本国内をはじめ東南アジア、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、2018年8月に、ナイジェリアにおけるLNGプラント拡張プロジェクトの基本設計役務を受注したほか、同年10月には、カナダにおける大型LNGプラント建設プロジェクトおよび新潟県におけるインフルエンザワクチンの製造設備建設プロジェクト、同年12月にはタイ王国における化学プラント建設プロジェクトをそれぞれ受注いたしました。

なお、オーストラリアにおけるイクシスLNGプロジェクトは、同年10月にLNGの生産を開始したほか、ロシアにおけるヤマルLNGプロジェクトも同年12月に第3LNG生産設備からLNGの生産を開始しております。

また、プロジェクトの受注および遂行力のさらなる強化に向けて、同年4月には、プラント建設地での工事遂行が困難なLNGプロジェクト等に有効なモジュール工法において、高いモジュール製作能力を持つ中国海洋石油工程股份有限公司(COOEC社)と協業に合意し、同年5月には、数多くの案件が計画される米国市場での共同受注・遂行を目的に、メキシコ湾岸地域で豊富な実績を持つ米国の建設会社S&B Engineers and Constructors, Ltd.(S&B社)と協業に合意いたしました。同年8月には、LNGプラントの生産性向上に向けて、AI・IoTを活用したHot Air Recirculation予測システムの構築を目指し、マレーシア国営石油会社との協業に合意いたしました。

加えて、水素エネルギー社会の実現に向けた取組みとして、水素エネルギーキャリアとして有望視されているアンモニアの製造に関して、新規アンモニア合成触媒を用いたアンモニア合成プロセスの実証試験装置を福島県に建設し、同年10月に再生可能エネルギー由来の水素を用いたアンモニア合成、および合成したアンモニアを燃料とした発電に世界で初めて成功いたしました。

また、今後、市場の拡大が見込まれる洋上風力発電分野への本格進出に向けてウィンドパワープロジェクト室を同年11月に新設したほか、AI・IoTのデジタル技術活用によるEPC事業の大幅な効率化、および将来予測を含むプロジェクトマネジメントの革新を目指し、同年12月に「ITブランドプラン2030」を策定いたしました。

2019年2月には、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構と共同で、当社および日本ガイシ株式会社が共同開発した二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)分離膜を用いた新たなCO<sub>2</sub>分離・回収技術の実証実験を開始

いたしました。本技術によって、原油生産時の随伴ガスからのCO<sub>2</sub>分離・回収、および天然ガス生成時のCO<sub>2</sub>除去のコスト低減を実現し、エネルギー供給の拡大と地球環境保全の両立を目指しています。

### ● 機能材製造事業

機能材製造事業では、触媒・ファインケミカル分野において、FCC触媒は国内向けの販売が減少した一方で、東南アジアにおける受注が増加しました。また、水素化処理触媒およびケミカル触媒が好調に推移し、眼鏡用コート材等も伸びました。ファインセラミックス分野においては、有機EL製造装置用部品の荷動きが鈍化傾向にあるものの、在庫調整局面にあった光通信関連部品が回復基調になるとともに、半導体関連の洗浄装置用部品や露光装置用部品を中心に受注が好調に推移いたしました。

### 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745億52百万円減少し、1,608億41百万円となりました。営業活動による資金は、税金等調整前当期純利益が325億16百万円となりましたが、売上債権および未収入金の増加などにより、結果として552億59百万円の減少(前連結会計年度は55億39百万円の増加)となりました。投資活動による資金は、有形固定資産の取得などにより、46億62百万円の減少(前連結会計年度は117億36百万円の増加)となりました。

財務活動による資金は、短期借入金の返済、配当金の支払いなどにより138億78百万円の減少(前連結会計年度は337億81百万円の増加)となりました。

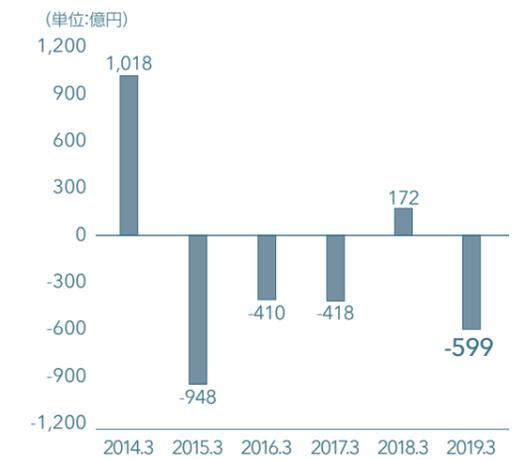
### 自己資本および自己資本比率



	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
自己資本比率(%)	59.1	57.6	57.7
時価ベースの自己資本比率(%)	75.5	85.2	52.4
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	-	12.2	-
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	-	12.1	-

(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



## 事業等のリスク

当社グループの事業その他に関するリスクで、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる事項には、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は、2019年3月31日現在において当社グループ全体を視野に入れて判断したものであります。

### 1.カントリーリスク

不安定な政情、戦争、革命、内乱、テロ、経済政策・情勢の急変、経済制裁等のいわゆるカントリーリスクが顕在化した場合、プロジェクトの中止、中断または延期等によりプロジェクトの採算が悪化し、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、貿易保険の利用、不可抗力条項等の顧客との契約条件の設定等の対策を実施し、リスクの低減に努めております。また、テロ、紛争等に対する海外駐在員の安全対策については、危機管理基本規程に基づき、セキュリティ対策室が中心となり、平時の情報収集・分析の強化、各種予防策の拡充、有事における対応等、セキュリティ機能のさらなる強化に努めております。

### 2.自然災害リスク

地震、豪雨、暴風等の想定を超える自然災害に見舞われた場合、総合エンジニアリング事業において建設工事の中断またはやり直し等によりプロジェクトの採算が悪化するほか、機能材製造事業において事業所・工場の操業停止や生産能力低下等が発生し、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、本社、建設現場、事業所・工場等の拠点ごとに自然災害発生時の対応手順を規程化し、訓練を実施する等、リスクの低減に努めております。

### 3.為替変動リスク

当社グループは、海外売上高のほとんどが外貨建て契約となっており、為替レートが急激に変動した場合、当社グループの受注、売上および損益に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、複数通貨建てによるプロジェクトの受注契約をはじめ、海外調達、外貨建ての発注および為替予約等の対策を状況に応じて実施し、リスクの低減に努めております。

### 4.工事従事者の不足、賃金高騰リスク

プラント建設地において工事従事者が不足した場合、工事従事者の賃金が高騰した場合には、建設工事の遅延および建設工事費用の増加によりプロジェクトの採算が悪化し、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、主要プラントマーケットにおける建設労働力動向をモニタリング・予測するとともに、モジュール工法を採用し現地工事を最小化するほか、現地建設工事に豊富な実績を有する企業と協業する等により、リスクの低減に努めております。

### 5.資機材・原燃材料費の高騰リスク

総合エンジニアリング事業においては、プラント建設に要する資機材

費の見積後、発注までにタイムラグがあるため、この間に資機材費が高騰した場合、資機材の調達費用の増加によりプロジェクトの採算が悪化するほか、機能材製造事業においては、原燃材料価格が高騰した場合に利益率が低下する等、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、原燃材料および資機材の価格動向のモニタリング・予測、予測精度向上に向けた取組みの継続、資機材の早期発注、調達先の多様化、製品価格への転嫁等の対策を実施し、リスクの低減に努めております。

### 6.投資事業リスク

当社グループは、石油・ガス・資源開発関連事業、発電・造水事業、メディカル事業等への投資を行っており、原油・ガス等のエネルギー資源の急激な価格変動等、投資環境に想定を超える事態が発生した場合、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。このリスクに対して、既存事業についてはモニタリングをさらに強化するとともに、新規投資対象を厳選する等、リスクの低減に努めております。

### 7.イクシスLNGプロジェクトに関するリスク

当社グループは、米国KBR社および千代田化工建設株式会社と共同でジョイントベンチャー（以下、「JV」という）を組成し、国際石油開発帝石株式会社の子会社であるイクシスエルエヌジー社（以下、「顧客」という）から2012年に液化天然ガス等を生産する陸上ガス液化プラントの設計・調達・建設役務（以下、「本プロジェクト」という）を受注し遂行してきました。本プロジェクトでは、プラント設備が完成し、2018年8月に顧客への引渡しを完了しました。JVは、役務範囲の増加およびその他の要因によるコストの発生に関して契約上償還されるべきもののほかに、契約金額調整されるべきものの一部に顧客との合意に至らず協議が継続しているものや仲裁となっているものがあります。また、JVは、本プロジェクトの一部である複合サイクル発電設備の設計・建設をGeneral Electric Company、General Electric International, Inc.、UGL Engineering Pty LimitedおよびCH2M Hill Australia Pty. Limitedから成るコンソーシアム（以下、「コンソーシアム」という）に固定金額契約で発注しました。しかし、コンソーシアムは、役務遂行途中に一方向的に契約を破棄し追加支払いを求めて仲裁に入りました。JVはコンソーシアムに代わるサブコントラクターを起用して複合サイクル発電設備の建設を行う一方、コンソーシアムに対して反訴の上、建設コストの負担を求めています。上記の状況を踏まえ、JVと顧客またはコンソーシアムとの間の協議や仲裁がJVにとって不利な結果となった場合は、工事債権や立替費用の一部が回収不能になる等、当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。

### 将来の見通し

#### ●総合エンジニアリング事業

オイル&ガス分野においては、新興国における人口増加に伴い、引き続きエネルギー需要の増大が見込まれ、停滞していた設備投資計画が徐々に実行に移されつつあります。また、大型LNG計画においても一部で動きが始めており、当社グループを取り巻く事業環境は、不透明感是一部見られるものの改善しつつあります。

インフラ分野では、アジア地域および国内において、引き続きマーケット環境は堅調に推移することが期待されます。当社グループといたしましては、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。

#### ●機能材製造事業

機能材製造事業では、触媒・ファインケミカル分野においては、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受注拡大に加えて、フラットパネルディスプレイ向け反射防止材や眼鏡用コート材の拡販および新用途の開拓、さらにはマイクロプラスチック代替化粧品材の拡販等に注力してまいります。

ファインセラミックス分野においては、引き続きエネルギー関連基板等の新規案件の受注に注力するとともに、無線通信、LED、医療分野等への参入も積極的に推進してまいります。

### 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、9,354億51百万円となりました。

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。

	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期 (構成比)
石油・ガス・資源 開発関係工事	1,299	375	4.0%
石油精製関係工事	199	454	4.9%
LNG関係工事	2,245	6,659	71.2%
化学関係工事	772	948	10.1%
その他工事	961	916	9.8%

	2018年3月期	2019年3月期	2019年3月期 (構成比)
日本	1,495	1,333	14.3%
アジア	594	948	10.1%
アフリカ	1,786	20	0.2%
中東	479	405	4.3%
オセアニア、その他	1,122	6,646	71.1%

# 連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>流動資産</b>		
現金預金	195,394	160,841
受取手形・完成工事未収入金等	186,672	232,682
未成工事支出金	20,633	24,471
商品及び製品	3,958	4,765
仕掛品	2,452	2,809
原材料及び貯蔵品	2,835	3,981
短期貸付金	46,474	4,029
未収入金	43,250	93,545
その他	19,937	15,795
貸倒引当金	△290	△1,174
<b>流動資産合計</b>	<b>521,320</b>	<b>541,747</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物・構築物	56,056	59,914
機械、運搬具及び工具器具備品	62,995	64,574
土地	18,550	18,491
リース資産	1,361	314
建設仮勘定	2,385	935
その他	4,384	4,402
減価償却累計額	△90,512	△93,191
<b>有形固定資産合計</b>	<b>55,222</b>	<b>55,440</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	3,046	4,180
その他	6,719	5,862
<b>無形固定資産合計</b>	<b>9,766</b>	<b>10,043</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	69,818	68,993
長期貸付金	8,473	4,626
退職給付に係る資産	425	604
繰延税金資産	16,648	25,197
その他	11,702	10,179
貸倒引当金	△8,456	△7,978
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>98,612</b>	<b>101,623</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>163,600</b>	<b>167,107</b>
<b>資産合計</b>	<b>684,921</b>	<b>708,855</b>

(単位:百万円)

負債の部	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金等	89,164	92,091
短期借入金	13,362	614
未払法人税等	4,815	3,010
未成工事受入金	47,428	74,104
完成工事補償引当金	1,444	1,153
工事損失引当金	21,818	17,765
賞与引当金	6,725	6,604
役員賞与引当金	175	83
その他	30,839	28,131
<b>流動負債合計</b>	<b>215,773</b>	<b>223,559</b>
<b>固定負債</b>		
社債	50,000	50,000
長期借入金	4,294	3,949
退職給付に係る負債	15,829	15,874
役員退職慰労引当金	291	305
事業整理損失引当金	-	1,464
繰延税金負債	240	649
再評価に係る繰延税金負債	1,014	1,014
その他	1,697	1,687
<b>固定負債合計</b>	<b>73,368</b>	<b>74,945</b>
<b>負債合計</b>	<b>289,142</b>	<b>298,504</b>

(単位:百万円)

純資産の部	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>株主資本</b>		
資本金	23,511	23,511
資本剰余金	25,609	25,609
利益剰余金	355,572	376,145
自己株式	△6,737	△6,738
<b>株主資本合計</b>	<b>397,955</b>	<b>418,526</b>
<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	11,168	7,239
繰延ヘッジ損益	△517	△276
土地再評価差額金	△10,919	△10,891
為替換算調整勘定	△1,169	△3,968
退職給付に係る調整累計額	△1,815	△1,375
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△3,253</b>	<b>△9,272</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>1,077</b>	<b>1,096</b>
<b>純資産合計</b>	<b>395,779</b>	<b>410,350</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>684,921</b>	<b>708,855</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)
<b>売上高</b>		
完成工事高	722,987	619,241
売上高合計	722,987	619,241
<b>売上原価</b>		
完成工事原価	678,038	574,279
売上原価合計	678,038	574,279
<b>売上総利益</b>		
完成工事総利益	44,949	44,962
売上総利益合計	44,949	44,962
<b>販売費及び一般管理費</b>	23,453	21,712
<b>営業利益</b>	21,495	23,249
<b>営業外収益</b>		
受取利息	2,863	3,799
受取配当金	2,817	2,654
持分法による投資利益	814	3,218
その他	969	664
営業外収益合計	7,464	10,337
<b>営業外費用</b>		
支払利息	512	392
社債発行費	213	-
為替差損	2,620	528
その他	685	361
営業外費用合計	4,032	1,281
<b>経常利益</b>	24,927	32,304
<b>特別利益</b>		
事業分離における移転利益	8,935	-
投資有価証券売却益	50	2,371
関係会社株式売却益	1,394	-
投資損失引当金戻入額	774	-
その他	6,702	261
特別利益合計	17,857	2,633
<b>特別損失</b>		
減損損失	-	574
投資有価証券売却損	-	150
事業整理損失引当金繰入額	-	1,456
貸倒引当金繰入額	4,908	-
その他	6,210	239
特別損失合計	11,119	2,421
税金等調整前当期純利益	31,665	32,516
法人税、住民税及び事業税	10,590	15,081
法人税等調整額	4,262	△6,803
法人税等合計	14,853	8,277
当期純利益	16,812	24,238
非支配株主に帰属する当期純利益	222	232
親会社株主に帰属する当期純利益	16,589	24,005

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)
当期純利益	16,812	24,238
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	3,213	△3,929
繰延ヘッジ損益	△72	233
為替換算調整勘定	△414	△3,156
退職給付に係る調整額	725	479
持分法適用会社に対する持分相当額	27	86
その他の包括利益合計	3,480	△6,285
<b>包括利益</b>	20,292	17,952
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	20,056	17,726
非支配株主に係る包括利益	236	226

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2017年4月1日 至 2018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	341,764	△6,736	384,148
当期変動額					
剰余金の配当			△7,569		△7,569
土地再評価差額金の取崩			4,788		4,788
親会社株主に帰属する当期純利益			16,589		16,589
自己株式の取得				△1	△1
自己株式の処分		0		0	0
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	13,808	△1	13,806
当期末残高	23,511	25,609	355,572	△6,737	397,955

(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	7,954	△431	△6,131	△755	△2,569	△1,933	1,045	383,260
当期変動額								
剰余金の配当								△7,569
土地再評価差額金の取崩								4,788
親会社株主に帰属する当期純利益								16,589
自己株式の取得								△1
自己株式の処分								0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,213	△85	△4,788	△414	753	△1,320	32	△1,288
当期変動額合計	3,213	△85	△4,788	△414	753	△1,320	32	12,518
当期末残高	11,168	△517	△10,919	△1,169	△1,815	△3,253	1,077	395,779

当連結会計年度(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

# 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 2017年4月 1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019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	31,665	32,516
減価償却費	7,427	7,291
減損損失	—	574
貸倒引当金の増減額(△は減少)	6,444	886
工事損失引当金の増減額(△は減少)	△9,214	△4,003
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△65	97
受取利息及び受取配当金	△5,681	△6,453
支払利息	512	392
為替差損益(△は益)	112	△581
持分法による投資損益(△は益)	△814	△3,218
投資有価証券売却損益(△は益)	△50	△2,220
関係会社株式売却損益(△は益)	△1,394	—
固定資産売却損益(△は益)	△6,541	6
事業分離に伴う移転損益(△は益)	△8,935	—
売上債権の増減額(△は増加)	5,061	△46,936
たな卸資産の増減額(△は増加)	13,930	△6,223
未収入金の増減額(△は増加)	△21,376	△52,533
仕入債務の増減額(△は減少)	△5,611	4,010
未成工事受入金の増減額(△は減少)	2,514	26,901
その他	1,343	4,124
小計	9,325	△45,368
利息及び配当金の受取額	6,104	7,358
利息の支払額	△459	△471
法人税等の支払額	△9,430	△16,778
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	5,539	△55,259
<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	△7,190	△7,321
有形固定資産の売却による収入	15,237	83
事業分離による収入	14,879	—
無形固定資産の取得による支出	△2,379	△2,343
投資有価証券の取得による支出	△7,328	△2,451
投資有価証券の売却による収入	1,947	5,942
関係会社の清算による収入	—	1,866
その他	△3,428	△439
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	11,736	△4,662
<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	50,000	—
短期借入金の増減額(△は減少)	△786	△5,221
長期借入れによる収入	2	2
長期借入金の返済による支出	△7,269	△1,850
自己株式の純増減額(△は増加)	△1	△1
配当金の支払額	△7,569	△6,310
非支配株主への配当金の支払額	△203	△208
その他	△390	△288
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	33,781	△13,878
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	△1,267	△752
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	49,791	△74,552
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	185,603	235,394
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	235,394	160,841

# 連結セグメント情報

(2018年4月1日～2019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	564,045	45,996	610,042	9,198	619,241	—	619,241
セグメント利益	13,778	7,400	21,178	1,989	23,168	81	23,249

## 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	機能材製造事業	報告セグメント計	その他の事業	合計
			926,364	—	926,364
			926,364	9,087	935,451

(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	オセアニア	その他の地域	合計
	195,329	64,057	92,302	93,125	30,668	143,757	619,241

(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ます。  
2 「オセアニア」にはオーストラリア(30,668百万円)が含まれています。  
3 「その他の地域」にはロシア(110,590百万円)が含まれています。

## 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されております。また、これらに関連した事業投資の一部も含んでおり、全般にわたり当社がこれに当たっております。

## 機能材製造事業

触媒分野、ナノ粒子技術分野、グリーン・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。

# ESGデータハイライト

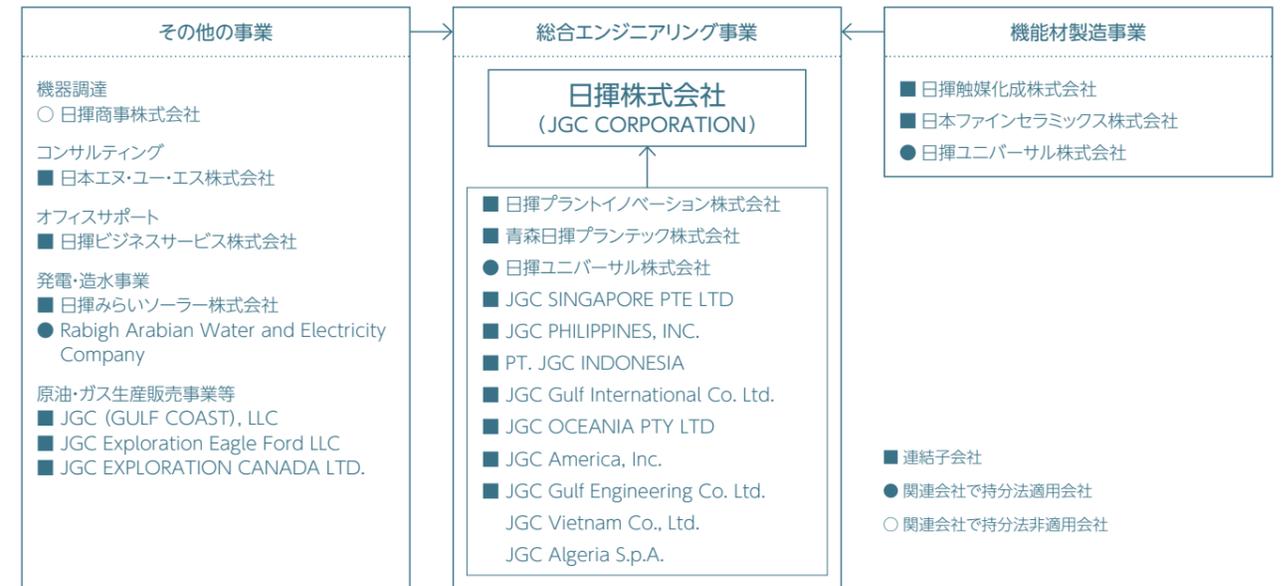
当社の「環境・社会・ガバナンス (ESG)」に関わる取り組み、およびKPI (Key Performance Indicator: 重要業績評価指数) をご紹介します。

当社の主なKPI		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>環境活動報告 (E)</b>							
環境に関わる取り組み ・地球環境保全への貢献 ・本来業務に即した環境改善活動 ・ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進	産業廃棄物再資源化等率(国内建設現場)	%	94.1	96.3	98.1	97.7	<b>96.1</b>
	有害物質などの漏洩件数(国内外建設現場)	件	0	0	0	1	<b>0</b>
	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	0.63	0.64	1.43	3.52	<b>2.39</b>
	電子マニフェスト普及率	%	-	79.4	96.0	64.2	<b>79.5</b>
	エネルギー消費量(横浜本社オフィス) <sup>(注1)</sup>	原油換算kl	2,770	2,579	2,405	2,248	<b>2,224</b>
	横浜本社の電力使用量	千kWh	7,308	6,720	5,974	5,571	<b>5,497</b>
	横浜本社の冷水使用量	千MJ	17,112	16,195	15,857	14,071	<b>15,353</b>
	横浜本社の蒸気使用量	千MJ	8,252	8,021	8,886	9,153	<b>7,724</b>
	横浜本社の廃棄物処理量	千kg	258	224	209	212	<b>206</b>
	横浜本社の廃棄物リサイクル率	%	63.2	66.6	64.9	65.7	<b>61.4</b>
<b>社会活動報告 (S)</b>							
人権・労働慣行に関わる取り組み ・ダイバーシティ(多様性)の推進 ・ワーク・ライフ・バランスの支援 ・社員のキャリア形成の支援	女性管理職者数	名	11	15	17	19	<b>21</b>
	障がい者雇用率	%	1.91	1.75	1.81	1.82	<b>1.87</b>
	再雇用者数 <sup>(注2)</sup>	名	209	208	189	159	<b>109</b>
	外国籍従業員数 <sup>(注2)</sup>	名	85	97	94	100	<b>89</b>
	育児休業取得者数(男)	名	2	1	2	8	<b>11</b>
	女性育児休業取得者数(復職率)	名(%)	20(100)	29(100)	27(96)	24(100)	<b>24(100)</b>
	配偶者出産休暇取得者数	名	76	72	81	81	<b>64</b>
	子の看護休暇取得者数	名	113	125	115	123	<b>185</b>
	介護休暇取得者数	名	2	4	8	20	<b>22</b>
	介護休職取得者数	名	1	2	2	1	<b>0</b>
	育児短縮勤務者数	名	33	37	44	42	<b>51</b>
	介護短縮勤務者数	名	0	1	1	2	<b>0</b>
	年次休暇取得率	%	50	53	53	57	<b>53</b>
	現場研修・現場訓練派遣者数	名	125	98	62	72	<b>86</b>
	海外企業等派遣者数	名	3	2	5	5	<b>2</b>
安全衛生に関わる取り組み ・安全衛生文化の醸成 ・トップマネジメントのHSSEリーダーシップ ・投資事業のHSSE管理体制の強化 ・交通安全対策の継続的推進 ・社内安全衛生教育の充実 ・本社建設HSSE機能の強化	工事総労働時間数	千時間	206,831	185,433	128,036	81,072	<b>90,993</b>
	死亡災害件数	件	0	0	3	2	<b>0</b>
	休業災害件数	件	12	14	8	9	<b>8</b>
	就労制限件数	件	60	37	25	6	<b>11</b>
	専門治療件数	件	124	99	65	41	<b>31</b>
	休業災害度数率 <sup>(注3)</sup>		0.012	0.015	0.012	0.022	<b>0.018</b>
記録災害度数率 <sup>(注4)</sup>		0.19	0.16	0.16	0.14	<b>0.11</b>	
<b>ガバナンス報告 (G)</b>							
公正な事業慣行に関わる取り組み ・コンプライアンス意識の向上	コンプライアンス研修の実施数(受講人数)	回(名)	8(312)	18(600)	12(373)	13(353)	<b>6(199)</b>
内部通報件数		件	3	5	12	18	<b>28</b>
情報セキュリティ推進に関わる取り組み ・情報管理意識の確認アンケートや自主点検 ・標的型攻撃に対する訓練	重大な情報セキュリティインシデント	件	0	0	0	0	<b>0</b>
	社外取締役人数	名	1	1	2	2	<b>2</b>

(注1) 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。  
 (注2) 再雇用者数および外国籍従業員数 = (4月人数 + 3月人数) ÷ 2  
 (注3) 休業災害度数率 = 休業災害件数 × 200,000 ÷ 工事総労働時間数  
 (注4) 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

# 日揮グループ

(2019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	出資比率	その他
設計・調達・建設	日揮プラントイノベーション株式会社	日本	8億3,000万円	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\$1,600,000	100%	日揮70%
	JGC Gulf International Co. Ltd.	サウジアラビア	SAR262,500,000	100%	日揮プラントイノベーション30%
	JGC OCEANIA PTY LTD	オーストラリア	A\$711,000,000	100%	日揮94.29%
	JGC America, Inc.	アメリカ	US\$519,700,000	100%	JGC SINGAPORE 5.71%
検査・保守	青森日揮プラント株式会社	日本	5,000万円	100%	日揮プラントイノベーション100%
プロセスライセンス	日揮ユニバーサル株式会社	日本	10億円	50%	
機能材製造事業	日揮触媒化成株式会社	日本	18億円	100%	
	日本ファインセラミックス株式会社	日本	3億円	100%	
	日揮ユニバーサル株式会社	日本	10億円	50%	

## その他の事業

業種	社名	国	資本金	出資比率
機器調達	日揮商事株式会社	日本	4,000万円	24.5%
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	88.8%
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%
発電・造水事業	Rabigh Arabian Water and Electricity Company	サウジアラビア	SAR1,757,446,000	25%
	日揮みらいソーラー株式会社	日本	800万円	51%
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	CS\$160,885,000	100%

# 会社概要

(2019年3月31日現在)

**設立** 1928年10月25日  
**資本金** 23,511,189,612円  
**従業員数** 2,562名(連結ベース：7,841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)	37,933	15.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	24,509	9.71
日揮商事株式会社	12,112	4.80
公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口	8,433	3.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,532	2.19
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)	4,999	1.98
JP MORGAN CHASE BANK 385635	3,863	1.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,786	1.50
DEUTSCHE BANK TRUST COMPANY AMERICAS	3,480	1.37

(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6,746千株(2.60%、第5位)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** 259,052,929株  
**株主総数** 17,765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 (%)



金融機関	42.19
金融商品取引業者	2.13
その他の法人	11.88
個人・その他	8.33
外国法人等	32.87
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

