

**JGC** 日揮ホールディングス株式会社

統合報告書2024

# ***JGC Report***

***Enhancing planetary health***

**JGC** 日揮ホールディングス株式会社

〒220-6001  
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1

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

## JGC's Purpose and Values

2040年に向けて日揮グループは、パーパス(存在意義)を道標に、  
グループ一丸となって共通の価値観を持ちながら、これまでに培ってきた能力や実績を駆使することで  
「Planetary healthの向上に貢献する企業グループ」への変革に挑戦しています。

### **Purpose** 私たちの存在意義

# Enhancing planetary health

日揮グループが今後も持続的に成長していくためには、  
足元の環境変化に迅速かつ柔軟に対応しながら、  
産業と社会の発展に貢献するという創業以来の一貫した経営姿勢を、  
「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という、長期的でグローバルな視座に拡張し、  
自らを変革していく必要があると考えています。  
この考えのもと、日揮グループは自らのパーパス(存在意義)を、  
“Enhancing planetary health”と定義しています。  
「“人と地球”の健康は密接に関係しており、この2つを追求していくことで、  
豊かな未来を創っていく」というメッセージを込めています。

### **Values** 私たちの価値観

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。

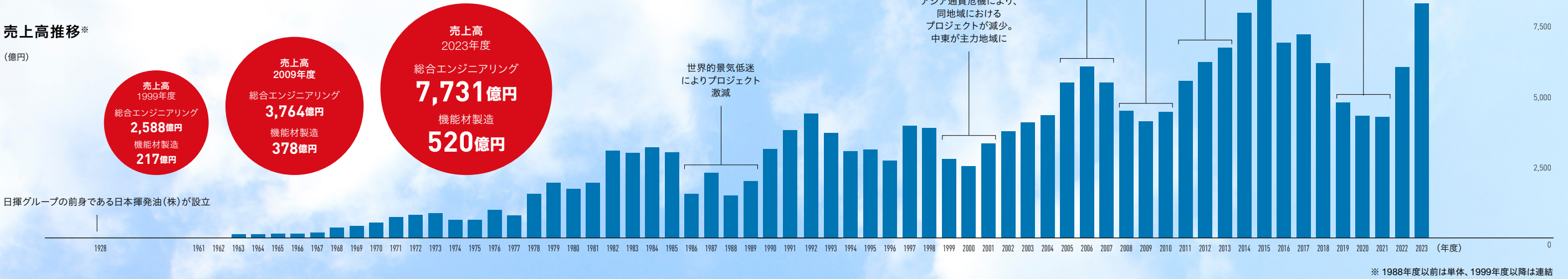
#### 誠実

高い倫理観を持ち、  
誠実に行動します。

# 価値創造の歴史

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。

売上高推移※  
(億円)



## 社会の動向

1960  
OPEC設立

1962  
日本、原油輸入自由化

1973  
第1次オイルショック、  
第4次中東戦争、  
変動相場制に移行

1979  
第2次オイルショック  
1980  
イラン・イラク戦争  
(～1988年)

1985  
プラザ合意  
1987  
ブラックマンデー

1991  
湾岸戦争

2001  
アメリカ  
同時多発テロ

2003  
イラク戦争

2005  
京都議定書発効

2008  
リーマンショック

2011  
東日本大震災

2015  
パリ協定採択  
国連サミットで  
SDGs採択

2020  
新型コロナウイルス感染症が  
世界的に流行

1928年  
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。揮発油(ガソリン)・灯油・軽油などの石油製品を販売することを目指していたが、諸般の事情によりこれを断念。主にUOPプロセスのライセンス業を主体に事業を進めた。

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設計・建設業務を行う。当時は新設プラントの設計・調達・建設工事(EPC)は、それぞれ異なる業者への分割発注が主流だったが、当社はこれを一括受注し、短納期での完工を実現。日本初のゼネラルコントラクターとしての地位を確立し、日本の高度成長を支えた。1940年代から石油関連触媒の製造も開始し、ビジネスモデルの多角化を図った。



1960年代  
海外市場に本格進出

1960年には営業部内に海外営業専任の営業課を新設し、海外に向けた営業活動を本格化。海外向けに着々と実績を重ね、1960年代半ばにはペルーの製油所建設プロジェクト、アルゼンチンの製油所近代化プロジェクト、ベネズエラの製油所拡張プロジェクトをそれぞれ受注。1969年には、それまでの日本のプラント輸出史上最大の受注金額となる7,000万米ドル(252億円)で、アルジェリアの製油所建設プロジェクトを伊藤忠商事株式会社と組んで受注した。同プロジェクトの工事は多くの困難に直面し、当社は多額の損失を被ったが、海外プロジェクトにおける貴重な経験を積むことができた。さらには従来の経験や勘に頼る工事管理から脱却した、当社のコアコンピタンスの根幹である近代的なプロジェクトマネジメント手法の必要性が初めて真剣に議論される契機となった。



1970年代  
世界的エンジニアリング企業としての黎明期

1970年代からブルネイのLNGプラント建設プロジェクト、ドミニカおよびシンガポールの製油所建設プロジェクトなど、海外の大型プロジェクトを続々と受注し、当社の海外受注比率は1977年には88%へと増大した。こうした海外プロジェクトは国内プロジェクトとは異なった制度や文化、習慣、自然条件など、様々な困難が伴った。当社はこれらの諸困難を克服し、これらの苦勞が一つひとつ積み重なって、無形の財産となり、その後の当社の事業発展に大きく寄与している。また、1970年代は当社にとってプロジェクトマネジメント手法の革新が急激に進められた時期であり、1970年代後半には巨大で複雑なプロジェクト遂行を合理的に管理するために、当社独自のプロジェクトマネジメントの基本的な骨格とそこに必要とされるシステムが開発された。



1980年代  
グローバルなプロジェクト遂行体制を構築

1970年代後半の第2次オイルショックや1980年代半ばのプラザ合意といった国際経済の変動に端を発した急激な円高の進行は、しばしば当社の受注競争力や遂行プロジェクトの採算に深刻な影響をもたらした。そんななか、1970年代後半から設計、調達、建設工事リソースのグローバル化を開始し、1980年代にかけて、現地エンジニアリング会社の設立、海外調達拠点の設置、グローバルリソース管理体制の構築などを進め、為替リスクに耐えるプロジェクト遂行体制を確立した。様々な困難を乗り越えて多くの海外プロジェクトを完遂することで、海外顧客からも多くの信頼を獲得し、国際的なエンジニアリング会社としての地位を築いていった。



1990年代  
危機を克服し、「ガスの時代」に対応

1990年代前半、エンジニアリング業界はメガコンペティションに突入し、「プラント冬の時代」が到来。とりわけプロジェクトが集中した東南アジアでは、日米欧のエンジニアリングコントラクターに加えて、韓国勢も参戦し、熾烈な受注競争が展開された。エンジニアリング業界では国際的淘汰・再編の波が押し寄せ、1997年にはアジア各国で通貨危機が発生し、各国における投資抑制やプロジェクトの中断、工事代金の未払いが相次ぐなど、当社も重大な経営危機に直面したが、経営、組織、人員にわたる抜本的な改革を断行し、乗り越えた。1990年代後半には、環境保全への世界的な関心の高まりを背景に、クリーンエネルギーであるLNGの需要が増加する一方、石油化学原料としての天然ガスの活用が図られるなど「ガスの時代」に突入し、当社も天然ガス処理プラントやLNGプラントを連続受注した。



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

メガコンペティションはエンジニアリング業界の淘汰をもたらした一方で、顧客にも変化をもたらした。コントラクターに対して、コスト競争力を要求する姿勢は維持しつつも、技術力やプロジェクトマネジメント力などを加えた総合的に高い能力を有するコントラクターが選択される時代になった。1990年代後半の「プラント冬の時代」を経て、2000年代に入り、新興国でのエネルギー需要拡大を背景に原油価格が高騰し、中東湾岸諸国で空前のプラント建設ブームが到来。これにいち早く対応したことにより、当社の業績・受注も急速に拡大した。特に石油からのエネルギーのシフトが加速し、ますます天然ガス・LNGの需要が拡大した。LNGプロジェクトが数多く計画され、当社は相次いでLNGプロジェクトを受注・完工したことで、LNG分野トップコントラクターとして地位を確立した。



2010年代  
事業分野・地域を拡大、持株会社体制へ移行

シェールガス革命により、北米地域が一躍ガス生産国、そしてプラント市場として台頭。LNG、ガスケミカルなどのプロジェクトが数多く実現し、当社も北米市場に進出を果たした。オフショア分野でも、フローティングLNG分野の草分け的存在として、その確固たるプレゼンスを確立した。インフラ分野では、国内の太陽光発電をはじめとする発電プロジェクトのほか、海外子会社とともに海外インフラ分野の拡大を推進した。2019年10月に当社グループは、持株会社体制に移行。海外オイル&ガス、海外インフラ、国内EPC+保全、機能材製造で構成する複数事業から、安定的かつ持続的に成長していく企業グループへと変革していくことを目指す。



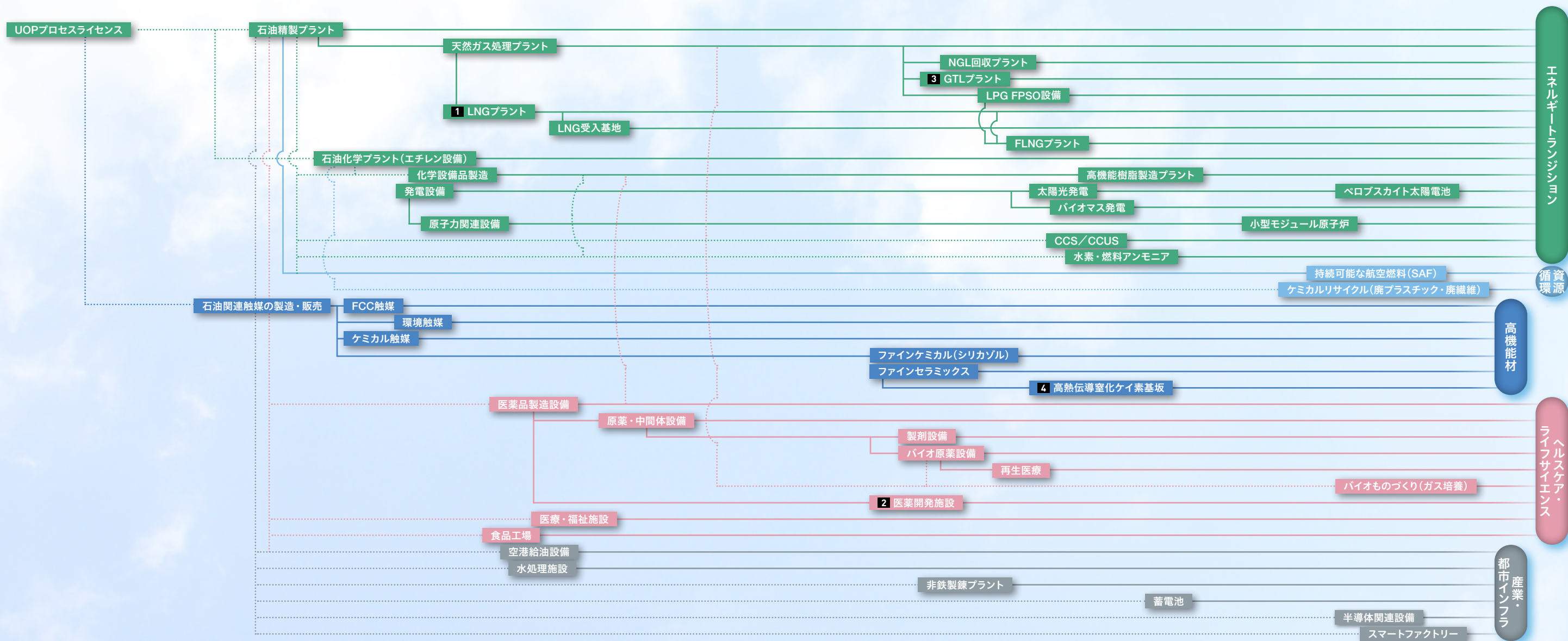
2020年代  
「2040年ビジョン」を掲げ、脱炭素社会の実現に向け加速

世界的な低・脱炭素化への移行や新型コロナウイルス感染症の拡大などを背景に、社会、産業のパラダイムシフトはかつてないスピードで進行し、当社グループを取り巻く事業環境は劇的に変化している。こうした不確実性が高い時代においても、当社グループが持続的に成長していくためには、足元の環境変化に迅速かつ柔軟に対応しつつ、長期的な高い視座のもとで自らを変革していかなければならない。このような考えのもと、当社グループは2021年5月にグループのパーパス(存在意義)を“Enhancing planetary health”と再定義し、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」およびその1stフェーズである中期経営計画「BSP2025」を策定した。2040年に5つのビジネス領域でPlanetary healthの向上に貢献する企業グループを目指す。



# 事業ポートフォリオの変遷

創業以来、当社グループは石油精製プロセス(UOPプロセス)の獲得および供与、そして本プロセスを使った製油所のEPCプロジェクトを出発点に、EPCプロジェクトの遂行の過程で多くの知見を獲得してきました。そしてその知見を礎に、多様な分野(事業)へと活動の領域を広げ、現在では、エネルギートランジションをはじめとした5つの事業領域へと拡大し、持続的な成長を実現していくことを目指しています。



ブルネイLNGプラント

**FOCUS** LNGプラント初受注(1973年)

1973年に、当社グループは初めてブルネイ向けLNGプラント建設プロジェクトを受注しました。黎明期のLNGプロジェクトを成功裏に完工し続けたことで、当社グループはLNGプラント建設分野における高い評価を獲得するに至り、今日までの多くのLNGプラントや最先端のFLNG\*プラントの受注・遂行につながっています。

※ FLNG(Floating Liquefied Natural Gas)：浮体式生産設備

1

サントリー医薬開発センター

**FOCUS** 医薬品製造分野への本格参入(1988年)

当社グループはビタミンB<sub>2</sub>製造設備を1970年に受注し医薬品分野に参入しましたが、1988年に新薬開発から原薬ならびに無菌・固形製剤製造を含む大型医薬開発センター建設プロジェクトを完工し、医薬品分野における本格的な受注・遂行体制が確立しました。その後も新たな設備コンセプトを数多く実現し、ノンハイドロカーボン分野の柱へと成長しています。

2

マレーシア大型商業GTLプラント

**FOCUS** 大型商業GTLプロジェクト初受注(1989年)

1989年にマレーシア向けでの大型GTL(Gas to Liquids)プロジェクトを受注しました。天然ガスを原料とする液体燃料GTLは、クリーンな石油製品、石油化学原料を生産できることから、現在のe-FUELやe-SAFなどのカーボンニュートラル燃料(合成燃料)の実現に道を開きました。本プロジェクトでの経験やノウハウはエネルギー・トランジションの加速に貢献しています。

3

高熱伝導窒化ケイ素基板

**FOCUS** 高熱伝導窒化ケイ素基板(2009年)

近年、電気自動車やハイブリッド自動車などのパワーユニットに不可欠な高熱伝導窒化ケイ素基板は、今後さらなる利用拡大が見込まれています。性能・コストの両面で従来の製造方法より優れたオンリーワン技術を有しており、当社グループは高いシェアの獲得を目指しています。

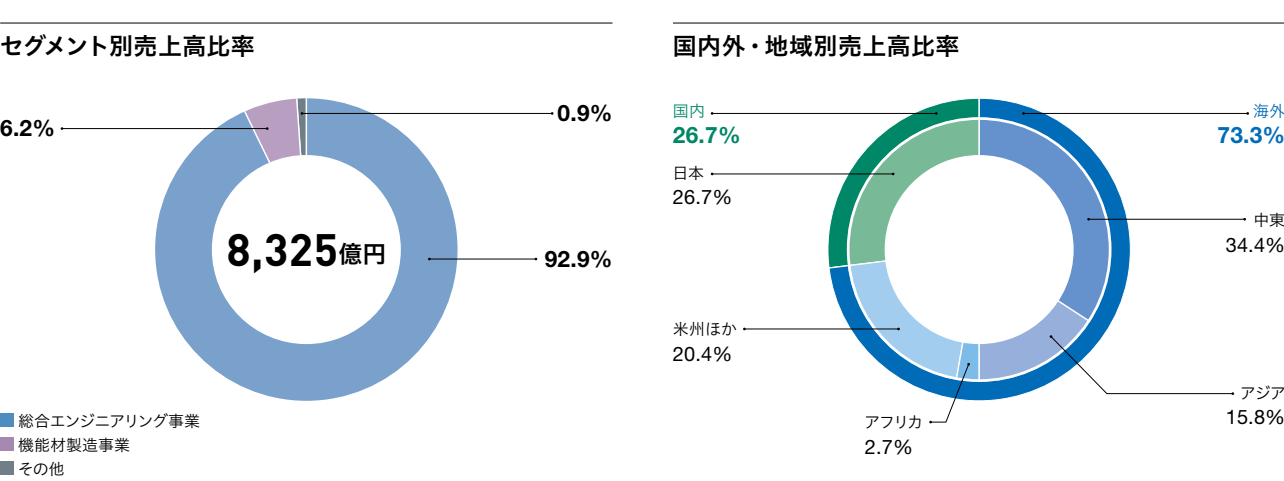
4

主要5社を中心とした2つの事業セグメント

| 主要事業会社            | ビジネスモデル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 総合エンジニアリング事業      | <div>■ EPC※事業(設計・調達・建設工事)</div> <p>各種プラント・設備の事業化調査(FS)役務、基本設計(FEED)役務、EPC※役務を提供</p> <p>※ EPC : Engineering, Procurement and Construction</p> <div>プロジェクト遂行のフロー</div> <div><div>事業化調査FS</div><div>基本設計FEED</div><div>設計Engineering</div><div>調達Procurement</div><div>建設工事／試運転Construction</div></div> <div>■ 保全(メンテナンス)</div> <p>主に国内の石油精製・石油化学プラントを対象にデイリーメンテナンス、シャットダウンメンテナンスサービスを提供</p> |
| 日揮グローバル株式会社(海外分野) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 日揮株式会社(国内分野)      | <div>■ プロジェクトマネジメントコンサルティング(PMC)</div> <p>EPCに係る豊富な知見と実績を活かして、顧客とコントラクターの間を取り持ち、プラント・設備の実現をサポートするコンサルティングサービスを提供</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 機能材製造事業           | 日揮触媒化成株式会社                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                   | 触媒、ファインケミカル、ファインセラミックス製品の研究開発、企画、製造                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | 日本ファインセラミックス株式会社                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                   | ビジネス遂行のフロー                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                   | <div>研究開発R&amp;D</div> <div>企画Marketing</div> <div>製造Manufacturing</div> <div>販売Sales</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| その他               | 日本エヌ・ユー・エス株式会社など                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                   | ■ コンサルティング、ライセンス、事業参画、プラットフォーム                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                   | 各種調査、解析・評価、制作支援などのコンサルティングサービスや、各種分野の事業参画など                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

事業概況 P.71

2023年度のセグメント別売上高比率および国内外・地域別売上高比率



主な実績

世界のLNGプラント  
完工実績

30%以上

当社グループが設計・建設したプラントでは、世界の生産量の30%を占めるLNGが生産されています。

LNGプラント(インドネシア)

世界のFLNGプラント

4分の3に関与

当社グループでは、波の影響の強い外洋に設置可能なFLNGプロジェクト4件中、3件に関与しています。

80カ国20,000件のプロジェクト遂行実績

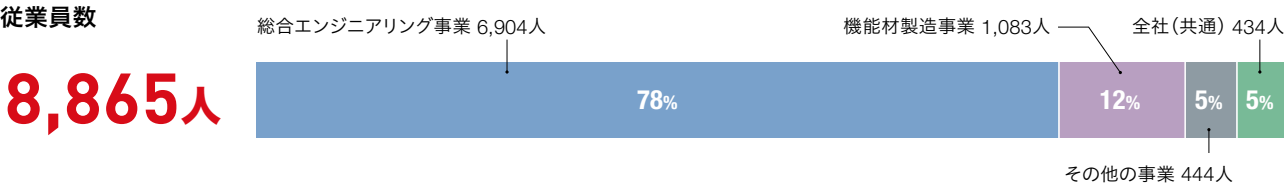
当社グループは、EPCプロジェクトなどの遂行を通じ、顧客の事業活動を支える各種プラント・施設を実現しています。その実績は世界80カ国2万件以上におよび、世界各地の顧客から当社グループのパフォーマンスは世界最高水準と評価されています。

流動接触分解(FCC)触媒  
ハードディスク研磨用シリカゾル

国内シェア第1位

当社グループでは、触媒、ファインケミカル、ファインセラミックスの3つの分野を中心に製造・販売しており、特定の製品では高いシェアを実現しています。とりわけFCC触媒は世界でも有数のシェアを獲得するなど、世界中の製油所で使用されています。

グループ会社・拠点・従業員数(2024年3月末時点)



2040年に目指す姿

5つのビジネス領域で  
Planetary healthの向上に  
貢献する企業グループ

人と地球の豊かな未来に  
素材で貢献

高機能材

環境負荷の  
低い資源活用  
の実現

資源循環

エネルギーの安定供給と  
脱炭素化の両立

エネルギー  
トランジション

環境配慮型の  
産業・都市  
インフラの実装

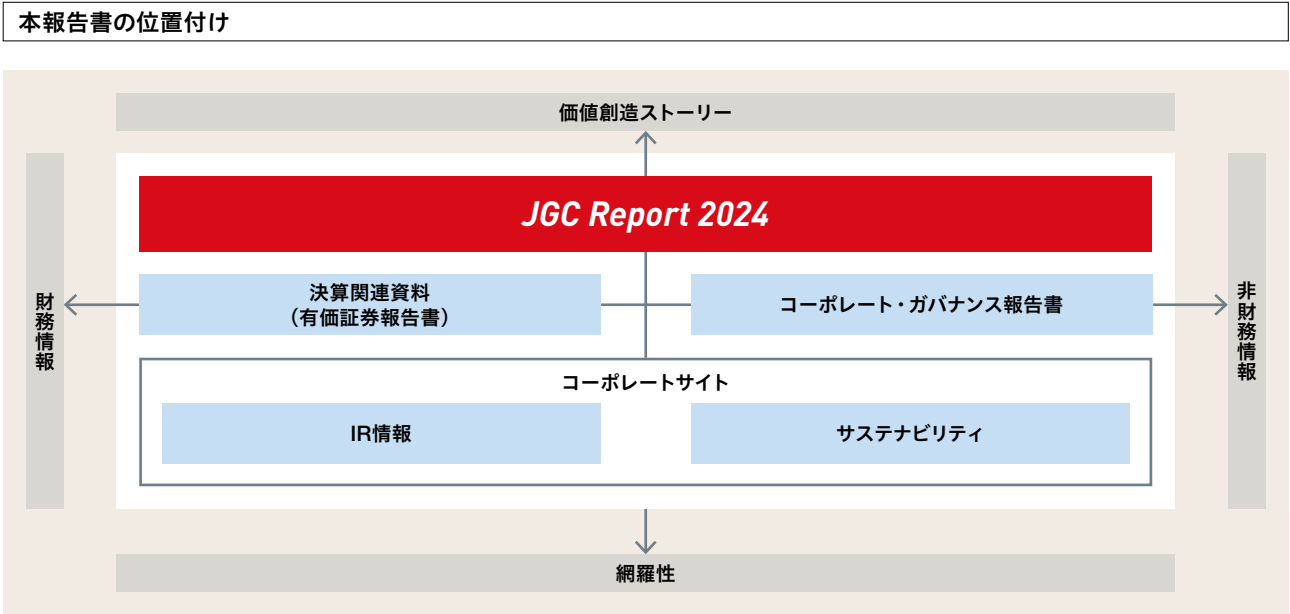
産業・都市  
インフラ

医薬・医療を通じた  
人の健康への貢献

ヘルスケア・  
ライフ  
サイエンス

# 編集方針／目次

| 編集方針           |                                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本報告書の発行目的      | 当社は、2015年から「JGC Report」を発行し、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す当社グループの企業活動を紹介しています。当社は本報告書を株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション・ツールとして活用し、引き続き建設的な対話を通じて、持続的な成長を目指していきます。 |
| 報告対象組織         | 本文中の「日揮グループ」および「当社グループ」は「日揮ホールディングス株式会社」およびその傘下の事業会社を指します。                                                                                                               |
| 報告対象期間         | 2023年4月～2024年3月(2023年度)を原則としつつ、一部2024年4月以降の情報を含みます。                                                                                                                      |
| 本報告書における情報開示範囲 | 本報告書では、当社グループならびに社会にとって特に重要度が高い情報を集約して掲載しています。財務・非財務にかかわるより詳細かつ網羅的な情報については、当社ウェブサイトをご参照ください。                                                                             |
| 将来の見通しに関する注意   | 本報告書にて開示されているデータや将来予測は、発行時現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。                                                                    |
| 参照ガイドライン       | 編集においては、IFRS財団やWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンスを参照しています。                                                                                                       |



| 主な情報開示ツール               | 内容                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コーポレートサイト               | 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025 (BSP2025)」をはじめ、日揮グループに関するすべてを網羅したサイト。<br>【会社情報はこちら】<br>【サステナビリティはこちら】<br>【IR情報はこちら】 |
| JGC Report 2024 (統合報告書) | 中長期視点の経営戦略に沿った考え方や今後の展望を中心とした年次報告書。                                                                                                                                 |
| コーポレート・ガバナンス報告書         | 「コーポレートガバナンス・コード」に沿った体制や方針の詳細を記した年次報告書。                                                                                                                             |
| 有価証券報告書                 | 特に財務側面の詳細を記した年次報告書。                                                                                                                                                 |

| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4         | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える取り組みと体制 | データセクション  |

| 目次                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 「JGC Report 2024」では、5つのチャプターに分け、マネジメントメッセージや持続的成長に向けた日揮グループの戦略、経営資本拡充の取り組みなどを紹介しています。 |

## Chapter 1

### イントロダクション

- 1 JGC’s Purpose and Values
- 3 価値創造の歴史
- 5 事業ポートフォリオの変遷
- 7 日揮グループ At a Glance
- 9 編集方針／目次

## Chapter 2

### マネジメントメッセージ

- 11 CEOメッセージ
- 15 COOメッセージ
- 19 CFOメッセージ

## Chapter 3

### 成長戦略

- 25 日揮グループの価値創造プロセス
- 27 日揮グループの経営資本
- 28 価値創造を支える強み
- 35 日揮グループのマテリアリティ(重要課題)
- 37 長期経営ビジョンと中期経営計画
- 39 中期経営計画「BSP2025」の進捗

## Chapter 4

### 持続的な成長を支える取り組みと体制

- 47 サステナビリティ・マネジメント
- 49 気候変動への取り組み
- 53 人的資本への取り組み
- 63 知的資本に対する取り組み
- 65 人権の尊重
- 67 労働安全衛生
- 68 品質マネジメント
- 69 ステークホルダーエンゲージメント
- 71 事業概況
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 85 役員一覧
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

## Chapter 5

### データセクション

- 93 財務・非財務ハイライト
- 95 財務数値経年推移
- 97 ESGデータ経年推移
- 99 連結財務諸表
- 104 グループ会社一覧
- 105 株式・株主情報
- 106 会社概要／用語集

### 「JGC Report 2024」のポイント

2024年度の「JGC Report 2024」では、日揮グループの足元の業績は悪化したものの、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」や中期経営計画「BSP2025」において示した方向性に変更はなく、EPC遂行体制の早急な立て直しを図り、引き続き着実に中長期的な視点で持続的な成長を図っていくことをメインメッセージとしています。2024年度の制作における特色は以下の2点です。

① EPC遂行体制の立て直しと「BSP2025」における総合エンジニアリング事業の目標達成に向けた着実な進捗についての説明です。当社グループの収益の中心は総合エンジニアリング事業であり、当社グループが「2040年ビジョン」の実現に向けて、ビジネス領域とビジネスモデルを拡大させていくには、足元の利益確保が最優先事項です。そのために、まずはEPC遂行体制の立て直しに向けた取り組み、さらに「BSP2025」の目標達成に向けて着実に進捗している取り組みを紹介しています。

② 当社グループの価値創造プロセスのブラッシュアップについての説明です。当社グループが持続的に成長していくことが可能な企業グループであることを、より分かりやすく記載するために、価値創造プロセスを改めて論理的に整理することで、当社グループが創業以来培ってきた強みや「2040年ビジョン」などとの関係性を表現しました。また、従来経営基盤として掲載していた知財や人財などを「6つの資本」として捉え、強みと併せてどのように価値創造プロセスに関与しているかを表現しました。

私たちは、引き続きステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切にまいります。是非、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

## CEOメッセージ

# 持続可能な未来への挑戦： エネルギーの トリレンマを 乗り越えて



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

# CEO Message

## トリレンマに直面する世界

世界は今、増大する当面のエネルギー需要への対応と持続可能な社会の実現に向けた脱炭素化の加速という課題に加えて、“Energy affordability”(エネルギーが手頃な価格であること)という新たな課題が加わり、より複雑化した3つの課題、すなわちトリレンマに直面しています。“Energy affordability”は、少し視点を変えると「事業経済性」とも言い換えることができ、金利上昇や原燃材料調達費、労働単価などを含めた様々なモノ・サービスのインフレーションが、事業者の初期投資費用(CAPEX)や事業運営費用を増加させています。こうした世界の課題感、2021年度に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で、我々がほぼ想定していたとおりですが、低・脱炭素化や循環型社会の実現に向けた動きは、経済性という現実を突きつけられ、超えるべき高い壁が立ちはだかり始めていると感じています。

また、今後のエネルギー需要に影響をおよぼす動きとして、生成AIの普及が大きな焦点になりつつあります。様々な予測がありますが、生成AIの普及によってデータセンターそのものの増設のみならず、生成AIを使うことでデータセンターはより高い処理能力が求められ、それに伴って電力需要が増加していくというものです。そしてデータセンター運営事業者は、データセンターの稼働に必要となる電力を脱炭素電源で賄うことを想定しています。すなわち再生可能エネルギー発電や原子力発電のほか、当面の安定的な電源としてガス火力発電を指向するため、天然ガス・LNG需要は中長年に堅調に推移していくという見通しもあります。

「2040年ビジョン」において、持続可能な社会の実現と、そこに至るまでの過程のなかで社会と産業が必要とする5つのビジネス領域(①エネルギー・トランジション、②ヘルスケア・ライフサイエンス、③高機能材、④資源循環、⑤産業・都市インフラ)の拡大に向けて取り組む日揮グループは、トリレンマの解決を迫られている国や顧客などのステークホルダーに対して、技術力をベースに「現実的な解を提供できる

協働者」としての役割を果たすことができる存在である、と私は自負していますし、国や顧客などのステークホルダーからも、そうした存在であることを求められているとより強く感じた2023年度でした。

## 2023年度の総括

2023年度の事業環境は、世界経済が緩やかに回復に向かうなか、エネルギー需要は増加傾向にあり、トランジションエネルギーとしての天然ガス・LNGの重要性が再認識され、世界的に天然ガス・LNGの需要は急拡大し、多くのLNG計画が実現に向けて着実に進展しています。同時に、低・脱炭素化に向けた各国の政策の後押しによる水素・燃料アンモニア、SAF、CCSといったサステナブル分野の投資計画の加速も相俟って、日揮グループに対する顧客からの案件の引き合いは非常に旺盛でした。一方で、金利上昇やCAPEXの増加により、一部顧客の投資決定が遅れる傾向が出始めています。国内も同様で、CAPEX増加を受けて顧客は補助金交付や予算見直しに時間を要し、投資計画が後ろ倒しになる案件も出始めています。こうしたCAPEX増加という課題に直面し、当社グループが2023年度に受注を期待していた一部の案件も、投資決定時期が2024年度へと後ろ倒しになるなど、2023年度総合エンジニアリング事業の受注実績は約3,000億円にとどまりました。

ただし、こうしたなかでもアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設プロジェクトは、2024年3月にLNTP(先行作業)を受注し、6月には顧客が最終投資決定(FID)を行い、EPC(設計、調達、建設)契約の正式発効に至りました。この案件は、まさにエネルギー需要の増大と低・脱炭素化の実現を両立し、「事業経済性」をもクリアしたフラッグシップとなるプロジェクトであり、こうしたプロジェクトの実現に携われることを誇りに感じています。

片や、2023年度の業績については、海外グループ会社が遂行するプロジェクトに加えて、当社グループのEPCビジネスの中核である日揮グローバルが遂行する複数のプロジェクトにおいて、追加費用やリスク対応費用を見込んだ結果、大変遺憾ながら営業損失、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しました。

追加費用やリスク対応費用の計上に至った要因は、それぞれのプロジェクト特有の背景や経緯がありますが、日揮ホールディングスとしても、日揮グローバルとともに通底にある原因や対応の検討を行いました。その原因や対応策の詳細は、後述のCOOメッセージに記載させていただきましたが、中期経営計画「BSP2025」や長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で我々が示した、「エネルギー・トランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業を多角化し自らの変革を進め、持続的な成長を実現していくという大きな方向性について間違っていたとは思っていませんし、今回の損失計上を受けてもこの方向性には変わりはありません。「2040年ビジョン」で掲げていた、成長市場において地産地消型の営業・プロジェクト遂行力を強化することによって事業拡大を目指す「リージョナル経営体制の強化」についても、今回の海外グループ会社の損失計上を受けて、一旦ブレーキをかけました。現在、浮き彫りになった当面の課題への対応を日揮グローバル経営チームを強化しながら、全社一丸となって推し進めています。我々日揮ホールディングスも、日揮グローバルがこの難局を乗り越え、これまで以上に強靱な体制を構築していくために、しっかりとリードしていく所存です。

## 「BSP2025」の状況

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の1stフェーズである、2021年度から2025年度の5カ年を対象とする中期経営計画「BSP2025」は、2024年度で4年目に入りました。「2040年ビジョン」で掲げた5つのビジネス領域への拡大に関しては、この3年間で「BSP2025」における3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、

「将来の成長エンジンの確立」に着実に取り組んできたことで、これまでオイル&ガス分野に集中していた当社グループの事業ポートフォリオは、5つのビジネス領域へと着実に転換しつつあります。

一方で、2024年度の業績見通しについては、2023年度に追加費用・リスク対応費用を計上した案件は2025年度にかけて引き続き遂行していくことから売上総利益を押し下げたため、売上高8,300億円、営業利益260億円、親会社株主に帰属する当期純利益は230億円となる見通しです。「BSP2025」で掲げた財務目標（売上高8,000億円、営業利益600億円、親会社株主に帰属する当期純利益450億円）については、2024年度の受注目標達成とその個々の案件の受注タイミングいかんであり、引き続き財務目標の達成に向けて努力していく所存です。

## コーポレート・ガバナンスの強化も推進

私は、コーポレート・ガバナンスにおいては、「攻め」の経営を促す体制を整えると同時に、新たな挑戦に伴うリスクの多様化に備えた「守り」の強化も必要になると考えています。さらに、日揮グループがこれまでとは異なる次元の変革を実現していくためには、多様な視点を経営に取り込んでいく必要があると考えています。これまでも社外取締役の増員を進め、社外取締役からは「攻め」と「守り」のバランスが取れた提言をいただいてきましたが、2024年6月の定時株主総会での決議を経て、新たに三島慎次郎氏と平野未来氏に社外取締役として就任していただきました。三島氏は、業界は異なるものの当社グループのビジネスと同じ受注産業の企業経営経験者という観点、平野氏はIT・AI分野の深い知見をお持ちであり、女性起業家および経営者として、より一層多様な視点や意見を取り込んでいくことができる体制となりました。

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



## 最後に

2024年度は、株主・投資家の皆さまの当社グループのEPC遂行力に対する信頼を回復していくために、早急にEPC遂行体制を立て直し、足元のEPCプロジェクトの着実な遂行を通して、2024年度の業績見通しを着実かつ安定的に達成していく覚悟です。

日揮グローバルと日揮を中心にEPCグループ各社がさらに飛躍していけるように、土台となるEPC遂行に向けた体制をしっかりと整え直し、目の前のプラントマーケットの大きな波をしっかりと捉え、さらに次期中期経営計画に向けて弾みをつけていきたいと考えています。

機能材製造事業は、日揮グループの安定的な収益源として、着実に成長し始めています。ファインケミカル、ファインセラミックス分野の重要市場である半導体市場は、現在の5,000億米ドル台から2030年には1兆米ドルへと、さらに巨大なマーケットに成長していく見通しです。こうした成長市場に対する機能材両社の取り組みを日揮ホールディングスもしっかりと支援していきます。

創業以来、これまでも何度も大きな壁を乗り越えてきたように、足元の苦難を再び乗り越えて、日揮グループの「稼ぐ力」をより盤石なものとし、“現実的な解”を提供できる課題解決の“協働者”としての役割を果たしていけるように、私は日揮グループのCEOとしてその重責を果たしていく所存です。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、さらなるご支援を心よりお願い申し上げます。

# EPC遂行体制の 立て直しの年に



代表取締役社長COO

**石塚 忠**

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

# COO Message

## 2023年度の総括

2023年度の業績は、期中に二度の業績見通しの下方修正を経て、営業損失189億円と親会社株主に帰属する当期純損失78億円という誠に遺憾な結果となりました。これは、総合エンジニアリング事業において、国内外で遂行中の一部EPCプロジェクトで追加費用やリスク対応費用を見込んだことにより、採算が悪化したことによるものです。追加費用やリスク対応費用の計上に至った要因は、資機材価格の高騰などといった外的要因だけでなく、残念なことに、海外グループ会社および日揮グローバル本社での設計品質上の問題といった内的要因が非常に大きく関係していました。日揮グループのコアビジネスである総合エンジニアリング事業において、それも当社グループの技術の根幹とも言える設計フェーズでの問題に起因して、これほどの複数プロジェクトで次々と損失を計上した事態は、当社グループにとって非常に深刻な課題と捉え、現在日揮グローバル経営チームとともに対策を進めています。

受注においては、旺盛なマーケット環境である一方で、金利上昇や建設費用などの高騰の影響で顧客の初期投資額が増加したことなどの影響で、受注を期待していた大型プラント建設プロジェクトの投資決定の時期が後ろ倒しになる傾向にあり、期初に掲げた2023年度受注目標8,000億円に対して、実績は約3,000億円にとどまりました。しかしながら、2024年3月にアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設プロジェクトの先行役務を受注しました。これによってEPC役務の正式受注も確実となったことから、本案件は2023年度に実質的に受注したと捉えることもでき、本案件を含めた2023年度の実質的な受注高は約6,000億円と見做すことができます。これを加味した2023年度末の受注残高は、約1兆5,000億円超となり、約2年分の売上高に当たる受注残高であり十分な受注残高水準にあると考えています。

2023年度を総括すると、好況なプラントマーケットにおいて今後の収益のベースとなる案件を確実に受注したものの、業績においては遂行中のプロジェクトで採算悪化が立て続けに生じるなど、当社グループの「稼ぐ力」を再度見直すことになった1年であったと考えています。

## 日揮グループの根幹である EPC遂行体制の立て直し

2023年度に遂行中の複数プロジェクトにおいて、海外グループ会社および日揮グローバル本社における設計品質に綻びが出てしまった背景と原因は次のようにグループ内で分析しています。

まず、このような状況に至った背景として、当社グループは2021年度に発表した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」、およびその1stフェーズである中期経営計画「BSP2025」において、「エネルギー・トランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業の多角化をかなりのスピード感を持って推進してきました。具体的には、日揮ホールディングスが中心となって、サステナブル関連分野の新規事業創出を進めてきたほか、日揮グローバルでは、社内をエネルギーソリューションズ、サステナブルソリューションズ、ファシリティソリューションズの3つに分けて、ここ数年トランジションエネルギーやサステナブル分野などのEPC役務だけでなく、将来のEPC役務として実現していくことを期待して数多くのFSやFEED案件にも取り組んできました。

また、アジアを中心とする成長市場においては、地産地消型の営業・プロジェクト遂行力を強化することによって事業拡大を目指す「リージョナル経営体制」を推進してきました。アジア統括拠点としてJGCアジアパシフィック社を設立し、アジアの「リージョナル経営体制」を推進してきたほか、アジアや中東地域のグループ会社では、現地顧客の設備投資の1件当たりの規模が大きくなるなか、複数の数百億円規模の案件を受注ターゲットにして成長を目指してきました。

こうした背景のなか、課題は2つあると認識しています。一つ目は、「日揮グローバルの適正人員配置による設計業務の遂行と品質確保」です。日揮グローバルにおいて、5つのビジネス領域への拡大を早急に進めたほか、当社グループ内のサステナブル関連分野の事業開発案件やFS・FEED役務などにも数多くの設計エンジニアを配置した結果、組織として設計リソースの適正配分ができず、これが遠因となって設計品質問題を惹起していたと考えています。こうして日揮グローバル本社で遂行する一部EPC案件で設計の品質に乱れが

生じスケジュール遅延が発生し、この遅れを取り戻すためにさらに多くのリソースを投入するなど負の連鎖につながり、採算の悪化につながったと考えています。

二つ目は、「海外グループ会社の遂行力に応じたプロジェクトへの取り組み」です。海外グループ会社においては、アジアや中東地域で積極的にローカル市場の案件を受注遂行する方針を取ってきましたが、残念ながら遂行能力が追いついていなかったと考えています。以前のように小規模な案件が中心であれば十分ハンドリングできたものの、数百億円の中規模案件に対するEPC遂行力やリスク管理体制が追いついておらず、結果的に身の丈を超えていたと考えています。

これらの課題に対して、それぞれ対応策に取り組んでいます。まず一つ目の「日揮グローバルの適正人員配置による設計業務の遂行と品質確保」という課題に対しては、3つの施策を進めています。まず一点目に、案件選別の判断基準として、①足元や中期の利益確保が見込まれ、かつ実現性の高い案件、②当社グループのリソースを確保できる案件、③将来の糧、サステナブルな成長に資する案件に重点を置いています。二点目に、リソースの配置は、ソリューションズごとではなく日揮グローバル全体で遂行中のプロジェクトを優先して配置し、プロジェクト遂行が崩れないようにしています。そしてFEEDやFS役務など将来の糧となるプロジェクトは今まで以上に厳選し、前述した判断基準に見合った案件に集中しリソースの有効配置を図っています。三点目に、海外グループ会社のなかでもフィリピン、インドの拠点の第一使命は、日揮グローバルが遂行するプロジェクトをサポートするエンジニアリングセンターとしての位置付けであり、機能の拡充、強化を図っています。

二つ目の課題である「海外グループ会社の遂行力に応じたプロジェクトへの取り組み」に対しては、海外グループ会社のこれまでのEPC案件の採算結果や各社の遂行力を鑑みて「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキをかけました。さらに拠点ごとに①日揮グローバルが遂行するプロジェクトのエンジニアリングセンター、②日揮グローバルが遂行するプロジェクトの契約主体、③差別化できるローカルEPC

プロジェクトの受注・遂行、という大きく3つの存在目的を再定義し、2024年末までに拠点ごとに何に重点を置いて運営するかを再設定して再始動していく方針です。「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキをかけますが、各拠点の能力を見極めていずれ再度チャレンジしたいと考えています。

また、これらの施策を強力に推し進めるために、国内EPC事業会社である日揮の代表取締役社長執行役員であった山田昇司氏を、日揮グローバルの代表取締役副社長執行役員として起用し、日揮グローバルの経営チームを強化しました。ファルハン・マジブ社長と山田副社長の共同体制で日揮グローバルのEPC遂行体制の立て直しを図り、その結果を業績で示すことにより、一刻も早く当社グループのEPC遂行力の信頼回復に努めていくことが必要であり、私や佐藤会長もこれをしっかりとサポートしていきます。

## 2024年度受注目標、業績見通し

2024年度の総合エンジニアリング事業のマーケット環境は、2023年度に引き続き、金利上昇やインフレの影響で顧客の初期投資額が増加傾向にあり、一部顧客は最終投資決定に慎重な姿勢を見せているものの、海外における大型LNGやサステナブル分野、日本国内における医薬品製造やサステナブル分野などを中心に、顧客の投資意欲は旺盛であると見えています。一方で、先に述べた課題に対する施策を踏まえ、適正な注力プロジェクト数を考慮し、ターゲット案件の持つリスクを徹底的に精査、分析およびリソースの有効配置をしたうえで選別受注を進めています。これらを踏まえ、2024年度の総合エンジニアリング事業の受注目標は、前年度に受注を期待していたものの後ろ倒しになった案件を含めて全体で9,700億円(海外EPC事業8,400億円、国内EPC事業1,300億円)を目指しています。

海外EPC事業のエネルギーソリューションズ分野では、需要が急拡大しているLNG分野を中心に、先行役務を遂行していたアラブ首長国連邦向け大型低炭素LNGプラント新設

プロジェクトを2024年6月に正式受注したほか、アフリカなどのLNG案件などの受注を目指しています。サステナブルソリューションズ分野では、アジアのCCSプロジェクトのEPC役務や北米のメタネーションプロジェクトのFEED役務などの受注を目指しています。ファシリティソリューションズ分野では、Exyte Singapore社と共同でデータセンターや半導体製造施設などの先端産業分野での早期受注を目指して取り組んでいます。国内EPC事業では、2023年度に引き続き医薬品工場、病院、食品関連工場などの案件受注を目指しています。

2024年度の業績見通しは、売上高8,300億円、売上総利益580億円、営業利益260億円、経常利益340億円、親会社株主に帰属する当期純利益230億円と想定しています。

セグメント別の業績見通しとして総合エンジニアリング事業は、売上高7,700億円、セグメント利益260億円を見込んでおり、売上高については、遂行中プロジェクトが引き続き進捗し、前年度比で横ばいとなる見通しです。セグメント利益は、2023年度に採算が悪化したプロジェクトが2024年度も継続して売上計上されるものの利益の計上はないため、全体的な利益を押し下げる要因となっています。2024年度は、さらなる追加費用を発生させないようにEPC遂行体制の立て直しを進め、その結果を業績で示していく所存です。

機能材製造事業の2024年度の売上高およびセグメント利益は、前年度比で横ばいと予想しています。触媒分野は燃料需要が回復に向かうなか、触媒の交換需要の増加を背景に、FCC触媒等の需要が国内外で堅調に推移する見込みです。一方で、ファインケミカルとファインセラミックス分野の主力である電子材や半導体関連市場は、これまで低調であった市況に底打ち感が出ているものの、本格的な回復は2024年度後半以降になると見込んでいます。



## 最後に

2024年度は、日揮グループが中長期的な成長を実現していくうえで、正念場を迎えていると言っても過言ではありません。まずは、当社グループのコアビジネスである総合エンジニアリング事業において、EPC遂行体制の早急な立て直しを図り、2024年度の受注目標、および業績見通しの達成に全力を尽くすとともに、「BSP2025」で掲げた3つの重点戦略を着実にリードしていくことで、自らの責務を果たしていく所存です。引き続き、変わらぬご支援のほど、よろしくお願いします。

# 強固な財務基盤の維持と 成長戦略投資の 着実な実行を推進



取締役 副社長執行役員CFO

寺嶋 清隆

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

# CFO Message

## 2023年度の総括

2023年度の連結業績は、売上高8,325億円、売上総利益106億円、営業損失189億円、親会社株主に帰属する当期純損失78億円という結果となりました。

セグメント別では、総合エンジニアリング事業は、売上高7,731億円、セグメント損失220億円となりました。大型EPCプロジェクトが進捗したことによって前期比で大幅な増収となりましたが、設計業務の配員や海外子会社での受注プロジェクトの大型化に管理能力が追いつかないといった問題から追加費用およびリスク対応費用を計上したことで、遺憾ながら赤字となりました。今回認識された問題点に対して、これまでの事業戦略の一部変更を含め、対応の方向性を速やかに打ち出し、順次具体的な行動に移すことで採算性の回復に向けた取り組みを強力に推し進めています。

機能材製造事業は、売上高520億円、セグメント利益72億円となりました。ファインケミカル製品の需要低下など厳しいマーケット環境のなか、売上高は2期連続で過去最高を更新、セグメント利益も設備投資の進展による償却費負担を吸収して高い水準を確保し、着実な成長を続けています。継続的な研究開発活動に加えて事業用地の取得など一層の成長に向けた投資を進めており、今後これを加速していく方針です。

また、長期ビジョン「2040年ビジョン」の1stフェーズである2021年度から2025年度を対象とする中期経営計画「BSP2025」がスタートして2023年度で3年が経過しました。この間の資本政策は、大型EPCランプサムビジネスを支える強固な財務基盤の維持、成長投資への機動的な対応、株主還元の着実な実施の3点を基本方針としており、今後これらに沿った財務戦略を立案・実行していく考えです。

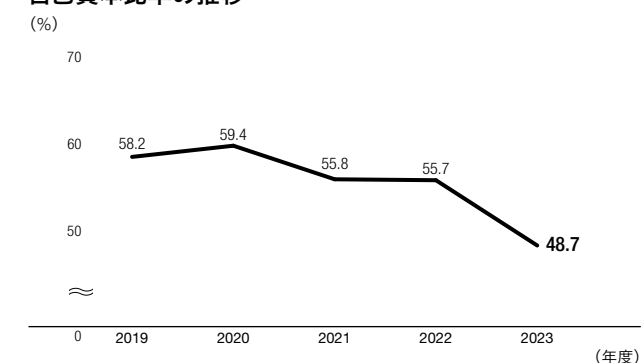
## 自己資本について

当社グループのメインビジネスの一つである総合エンジニアリング事業においては、大型プロジェクトの特性や事業環境の影響に加え、金融市場の混乱などによるキャッシュ・フローに大きな変動の可能性があることから、事業の安定的

な継続のための流動性の確保が必要です。また成長戦略投資への機動的な対応のため、強固な財務基盤を維持することで資金調達余力を確保しています。

さらに大型EPCランプサムプロジェクトを受注・遂行するうえで顧客からの信頼はもとより、万一大規模な損失が避けられない事態に陥った場合にも、必要な自己資本レベルを確保することで信用力を維持したいと考えています。これにより事業継続を確かなものとすることができると考えており、そのための重要な目標の一つとして自己資本比率50%以上を安定的に維持することを掲げています。2023年度は、大幅な増収となったことに伴い総資産が増加した一方で、最終損失を計上したことで自己資本が減少する結果となり、2024年3月末時点の自己資本比率は48.7%となったものの、財務基盤は依然として強固と言えるレベルにあると評価しています。

### 自己資本比率の推移



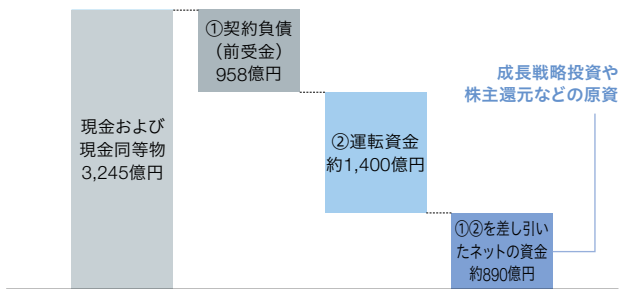
## 効果的な資金の活用

総合エンジニアリング事業でのEPCランプサムプロジェクトでは、受注時に前受金を受領するほか、プロジェクト遂行期間を通じて資金の立替負担のない遂行ができるような契約条件、遂行計画が理想であり、その実現を目指しています。そのため、良好な契約条件で順調に進捗するプロジェクトの数が多ければキャッシュの残高は一時的に高くなる傾向があります。

2024年3月末の現金および現金同等物の期末残高は3,245億円となっていますが、このうち958億円はプロジェクトの前受金など契約負債に対応するものです。また、運転資金として売上高の2カ月分程度の額（現状およそ1,400億

円程度を想定)を保有することで、金融市場の混乱など外部環境の急変の影響を最小限に抑えるとともにプロジェクト遂行上の意思決定を機動的に行うことを可能にしています。これらを差し引いたネットの資金約890億円は、「BSP2025」で掲げた成長戦略投資や株主還元などの原資として位置付けられます。成長戦略投資は、これに今後の営業活動によるキャッシュ・フローを加えた額を優先的に充当することになりますが、不足分は、有利子負債による調達で補うことになると考えています。

2024年3月末時点の現金および現金同等物の状況



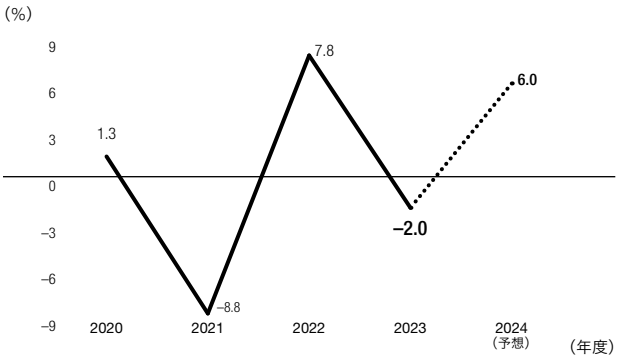
負債調達では、2023年9月に当社初のグリーンボンド100億円を発行しました。成長戦略投資において、低・脱炭素化に資する事業や技術の開発に複数の具体化案件があり、このグリーンボンドは、持続可能な航空燃料(SAF)、バイオものづくり、EV向けパワーモジュール用高熱伝導窒化ケイ素基板といったグリーンプロジェクトへの資金充当を目的としたものです。

ROE向上のために、  
営業利益の確保を優先に

当社では資本資産価格モデルにより株主資本コストを8～10%と推計しており、ROEは中長期的に10%以上を確保していきたいと考えています。EPCランプサムビジネスを中心に拡大する事業を支える財務基盤という側面から、自己資本の充実を図りながらROEを高めるためには、親会社株主に帰属する当期純利益をいかに拡大していくかが重要であり、そのためには事業活動の収益性を高めることを最優先に考えています。

大変遺憾ながら最終赤字となった2023年度の反省に立ち、総合エンジニアリング事業における収益性回復に向けた取り組みに着手した2024年度は、期初の業績見通しペースでROEは6%程度にとどまる見込みです。今後、ROE10%を上回る資本効率を実現できるよう収益性改善のための取り組みを着実に進めていきます。

ROEの推移



現在、当社グループは、「BSP2025」において3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」に積極的に取り組んでいます。私はCFOとしてこれら重点戦略の取り組みを財務的に確実かつ戦略的に行うことで、中長期的なROE向上を実現して

2,000億円の枠に対し、研究開発や設備投資を中心に累計約**650億円**の投資を実施。

2024年度以降に投資する案件(社内投資決定済)を含めると、約**1,200億円**に。

|                      | 2021～2023年度<br>累計実績                                                     | 2024年度<br>以降の予定       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| EPC事業の<br>さらなる深化     | ● EPC DX・遂行技術関連投資など<br>● インド・オペレーションセンターの設立・運営<br>● IHIプラント医薬品分野事業譲受 など |                       |
| 高機能材製造<br>事業の拡大      | ● 高熱伝導窒化ケイ素基板関連の設備投資<br>● 工場用地取得<br>● 生産設備更新・増強、R&D など                  |                       |
| 将来の成長<br>エンジンの<br>確立 | ● INTEGRANCE VR<br>● フードテック関連<br>● ヘルスケア関連投資<br>など                      |                       |
|                      | ● DDR商業化<br>● バイオ<br>ものづくり<br>● SAF事業                                   | ● アンモニア関連<br>● CVC など |

いきたいと考えています。特に「BSP2025」では5年間で2,000億円を目途とした成長戦略投資を計画しており、2021年度から2023年度の3年間で既に約650億円の投資を実行しました。その内訳として重点戦略別の投資額は「EPC事業のさらなる深化」で約80億円、「高機能材製造事業の拡大」で約300億円、「将来の成長エンジンの確立」で約270億円となっています。さらに既に機関決定がなされた投資案件でキャッシュアウト前の案件を合わせると、成長戦略投資として約1,200億円まで目途をつけています。

成長戦略投資案件の選択にあたっては、プラント市場の今後の拡大や、サステナブル分野の市場創出のスピードアップ、将来のビジネスの種といった、「BSP2025」を開始した2021年度以降の急激な市場変化を強く意識し、プロジェクト遂行キャパシティの拡大を目指したインド・オペレーションセンターの設立、SAF事業の立ち上げ、バイオものづくりの研究開発拠点の設置といった案件の投資を実行しました。特にバイオものづくりは、微生物を活用し、医薬品や素材、エネルギー、食品など幅広い分野の製品を生み出す手法で、経済協力開発機構(OECD)によると、2030年には世界の市場規模が200兆円に達すると試算されており、将来の事業拡大が期待できます。当社グループは、微生物の開発・改良から生産プロセスの開発までをワンストップで手掛ける「統合型バイオファウンドリ®事業」を推進しており、兵庫県神戸市の「ポートアイランド」に新設するバイオものづくりの研究開発拠点は、今後産官学の連携によって、神戸から世界に向けてバイオものづくりの社会実装を推進していく重要拠点になっていくことを期待しています。

投資リターンという点において、「将来の成長エンジンの確立」では、研究開発費として長期的な観点で事業創出や成長が期待できるものなど多岐にわたるため、リターンもより長期的な視点で考えています。「高機能材製造事業」では、事業拡大のための資産取得が大きく、比較的短・中期で資本コストを上回るリターンが見込まれる一方で用地の取得など、将来の事業拡大を見込んだ先行投資も存在しています。「EPC事業のさらなる深化」では、DX化による将来の受注競争力の強化や、EPC役務の効率改善によるリターンを見込んだ投資となっています。

なお、投資判断にあたっては、持株会社である日揮ホールディングスに設置したグループ投融資委員会において、資本

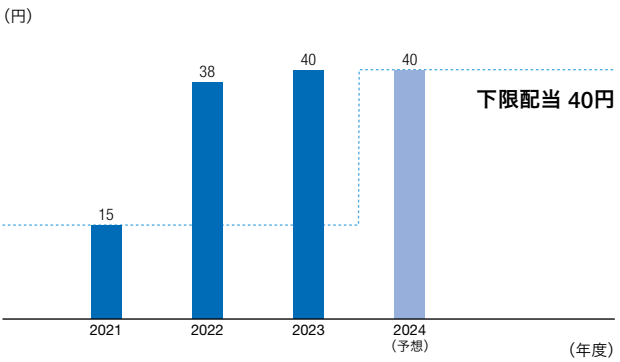
コストを考慮した定量的な分析に加えて、研究開発的な案件については、将来の事業拡大に繋がる可能性も踏まえながら、十分かつ慎重な審議を行っています。また同委員会では投資後の案件の状況をモニタリングすることで、事業撤退を適切に検討、実施できる体制を整備し運用しています。

株主還元の充実

株主還元は、当社にとって重要な経営課題と認識しており、配当政策については、「BSP2025」期間において配当性向30%を目途として年1回の現金配当を基本としています。1株当たり年間配当額の下限については、足元の財政状態および今後の業績見通し等の観点から見直しを行い、従前の15円から40円に増額しました。2024年度の配当金予想は、本方針に基づき1株当たり40円としています。

また自己株式の取得については、業績見通しおよびフリー・キャッシュ・フローの状況などを勘案して、適宜実施を検討していく方針です。2024年度の業績見通しの蓋然性を確認したうえで、今後の見通しの検討を行いたいと考えています。

1株当たり配当金の推移



私はCFOとして、2024年度においては財務面でEPC遂行体制の立て直しをサポートすることで、2024年度の業績見通しの達成を確実なものにしていく所存です。加えて、業績の拡大により1株当たり配当金の着実な増額を行いながら、中長期的な視座で株主価値向上を進め、株主の皆さまのご期待にお応えしていきたいと考えています。株主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。

# Chapter 3

## 成長戦略

日揮グループは、企業グループとしての  
パーパス「Enhancing planetary health」のもと、  
2021年度に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」  
ならびに、足元の5年間を対象期間とする  
中期経営計画「BSP2025」を着実に推進してきました。  
本章では、当社グループの価値創造プロセスや  
戦略の前提となる重要課題、さらには「BSP2025」の進捗ならびに、  
実現に向けた今後の方針についてご説明します。

- 25 日揮グループの価値創造プロセス
- 27 日揮グループの経営資本
- 28 価値創造を支える強み
- 35 日揮グループマテリアリティ(重要課題)
- 37 長期経営ビジョンと中期経営計画
- 39 中期経営計画「BSP2025」の進捗

# 日揮グループの価値創造プロセス

日揮グループは、既存事業で培ってきた強みや独自の経営資本を発揮し、持続的な成長と社会課題の解決を目指しています。

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

JGC's Purpose and Values P.1



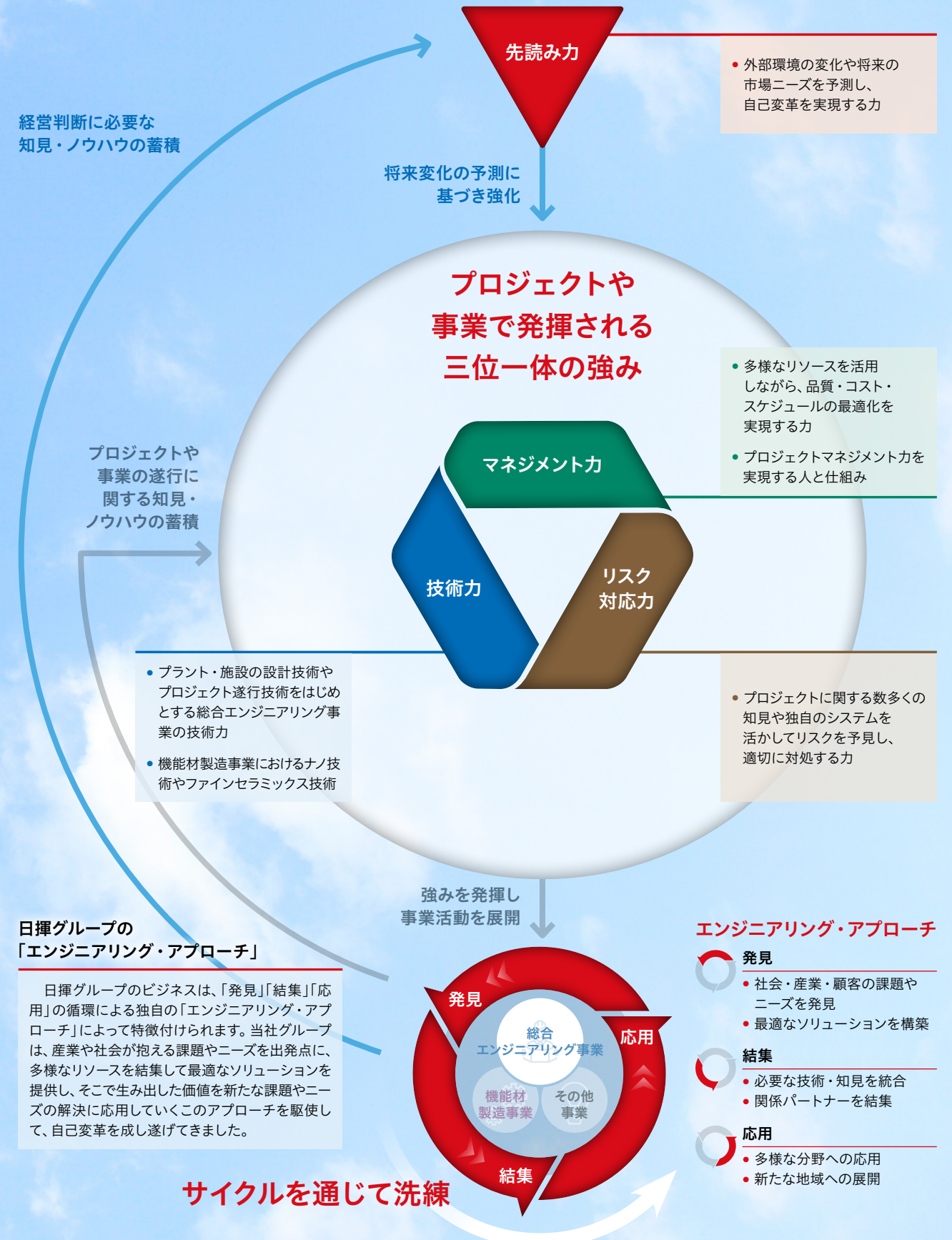
## 日揮グループの経営資本

日揮グループは、長年の企業活動を通じて独自の経営資本を築いてきました。これらの経営資本は事業活動において競争力を生み、当社グループの価値創造において重要な役割を果たしています。

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人的資本                                                    | <p>ソフトビジネスである総合エンジニアリング事業が売上の約9割を占める当社グループにとって、人的資本は非常に重要な経営資本です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長戦略と連動した人財戦略</li> <li>● 化学工学をはじめとした多岐にわたる専門人財</li> <li>● 多様なバックグラウンド・価値観を持つ人財</li> <li>● 自由闊達な企業風土 など</li> </ul>                       |
| <p>📖 価値創造を支える強み P.28 📖 人的資本への取り組み P.53 📖 人権の尊重 P.65</p> |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 知的資本                                                    | <p>形式化が難しいプロジェクトマネジメントのノウハウ・実績を数多く持つ当社グループにとって、知的資本は重要な経営資本です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 80カ国20,000件のプロジェクト遂行実績を通じて蓄積したノウハウをはじめとする総合エンジニアリング事業の知的財産</li> <li>● ニッチ製品の製造技術をはじめとする機能材製造事業の知的財産</li> <li>● 知財・無形資産の蓄積と活用 など</li> </ul> |
| <p>📖 価値創造を支える強み P.28 📖 知的資本に対する取り組み P.63</p>            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 社会・関係資本                                                 | <p>プロジェクトの遂行において数多くの関係者と接点を持ち、束ねてきた当社にとって、その社会・関係資本は優位性の一つです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 長年積み上げてきた顧客との信頼関係</li> <li>● サプライヤー、サブコントラクターとのネットワーク</li> <li>● 各種関係機関とのつながり</li> <li>● 業界を超えたパートナーとの協働 など</li> </ul>                      |
| <p>📖 価値創造を支える強み P.28 📖 ステークホルダーエンゲージメント P.69</p>        |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ものづくり資本                                                 | <p>当社グループは、大型で複雑なプラントを安全に、かつ納期どおりに納める能力を保有しているほか、高機能材の製造などにおけるものづくり資本を保有しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HSSEへのコミットメント</li> <li>● 巨大な構造物を設計し、納期どおりに納める品質管理</li> <li>● 機能材製造事業の製造拠点や製造技術・システム など</li> </ul>                          |
| <p>📖 労働安全衛生 P.67 📖 品質マネジメント P.68</p>                    |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 財務資本                                                    | <p>当社グループは、大型かつ長期間にわたるプロジェクトを安定的に遂行するために強固な財務資本を保有し、またそれらを活用しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な企業価値向上に向けた財務・投資戦略</li> <li>● 安定的にプロジェクトを遂行するための強固な財務基盤</li> <li>● 信用力「格付けA+」 など</li> </ul>                                        |
| <p>📖 CFOメッセージ P.19 📖 長期経営ビジョンと中期経営計画 P.37</p>           |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 自然資本                                                    | <p>受注産業である総合エンジニアリング事業が主力の当社グループでは、プロジェクトの特性や仕様に応じて、環境に配慮したプラントのEPCなどに取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低環境負荷プラントのEPCへの取り組み</li> <li>● 再生可能エネルギーの活用 など</li> </ul>                                                                 |
| <p>📖 気候変動への取り組み P.49</p>                                |                                                                                                                                                                                                                                                        |

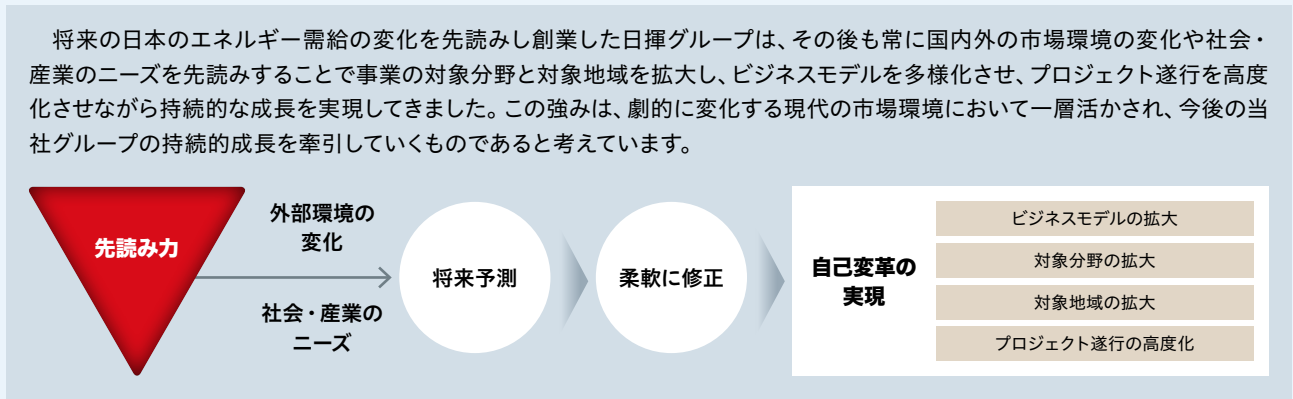
## 価値創造を支える強み

日揮グループは、創業以来培ってきた4つの強みを経営や事業活動において発揮し、また、そこで得られた知見やノウハウを用いてこれらを洗練させていくことで、持続的成長を実現してきました。



先読み力

・外部環境の変化や将来の市場ニーズを予測し、自己変革を実現する力



社会・産業のニーズを「先読み」し、自己変革を実現

対象分野の拡大

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

事例

▶ 成長分野の捕捉

有望かつ当社の強みを活かすことのできる分野を常に模索し、時代のニーズに先駆けて進出。  
例) 原油・天然ガス生産(アップストリーム)、LNG、再生可能エネルギー、原子力、医薬品・病院など



プロジェクト遂行の高度化

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

事例

▶ 科学的なプロジェクトマネジメント手法の確立

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

先読み力に基づいた「2040年ビジョン」

先読み力に基づいて策定された「2040年ビジョン」は、2040年における世界の姿について、エネルギー分野をはじめとする様々な観点で想定される環境変化を予測し、世界が直面する課題と日揮グループのコンピタンスを照らし合わせたうえで当社グループが解決すべき課題、果たすべき役割を洗い出したものであり、この実現に向けて着実に歩を進めています。

技術力

・プラント・施工の設計技術や要素技術、プロジェクト遂行技術をはじめとする総合エンジニアリング事業の技術力  
・機能材製造事業におけるナノ技術やファインセラミックス技術

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

総合エンジニアリング事業

LNGプラント、石油精製・石油化学プラント、クリーンエネルギープラント、原子力プラント、医薬品工場、病院など

技術を目利きし統合する

プラント・施設の設計技術(E)

- ▶ プロセス設計技術  
プラント設計のコア。国内外で200名以上のプロセスエンジニアが存在し、プラントの全体設計を行う。
- ▶ 詳細設計技術  
配管、機器、土木・建築、電気・計装、構造、IT等、様々な専門エンジニアが存在する。
- ▶ インテグレーション技術  
エンジニア同士で密に連携を取り合いながら多種多様な技術をインテグレート(統合)し、一つの有機体をつくり上げていく。

プロジェクトを最適解に導く

プロジェクト遂行技術

設計図面や仕様の品質・コスト・スケジュールを最適化しつつ巨大な構造物へと具現化するために、プロジェクト遂行における様々な知見やノウハウが結集されています。

- ▶ プロジェクトマネジメント
- ▶ 調達(P)
- ▶ 建設(C)

数多くのプロジェクト遂行経験をベースに、その国・地域に合ったサブコントラクターや建設工法®を選定できる。また、設計や調達の進捗、サブコントラクターの状況など様々な観点を踏まえたうえで、多くの関係者がかかわる工事を監督し、HSSEを徹底しながらプラントという巨大な有機体を具現化する。

※ 当社は**モジュール工法**をはじめとする、複数の建設工法技術を保有している

総合エンジニアリング事業の技術力を支える人財について 日揮グループのエキスパートマップ **P.61**

機能材製造事業

触媒(石油精製、ケミカル、環境)、ファインケミカル、ファインセラミックス

素材の力で顧客の潜在的なニーズを具現化

触媒開発の基盤であるナノテクノロジーやファインセラミックス技術は、半導体製造プロセスからエレクトロニクス材料、化粧品など多様な分野に応用され、日揮グループの機能材製造事業を支えています。

▶ 触媒・ファインケミカル

触媒設計・製造で培ったナノテクノロジー(粒子サイズ・細孔径・マクロ構造を制御)で独自の光学特性、表面特性を有する先端機能材料を開発して、半導体をはじめとする幅広い産業界で顧客への新たな価値を創出し、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーといった社会の課題に応えている。

▶ ファインセラミックス

非酸化物セラミックス、金属セラミックス複合材料など、独自の製造・加工技術で半導体製造用の露光装置などに使われるメートルサイズの大型セラミックス部材や、世界初の金属シリコンの直接窒素化技術など独自の製造技術を開発して電気自動車(EV)のパワーモジュールのエネルギー効率を高める高熱伝導窒化ケイ素基板の量産化し、脱炭素社会の実現に貢献している。

29 JGC Report 2024

JGC Report 2024 30

## マネジメント力

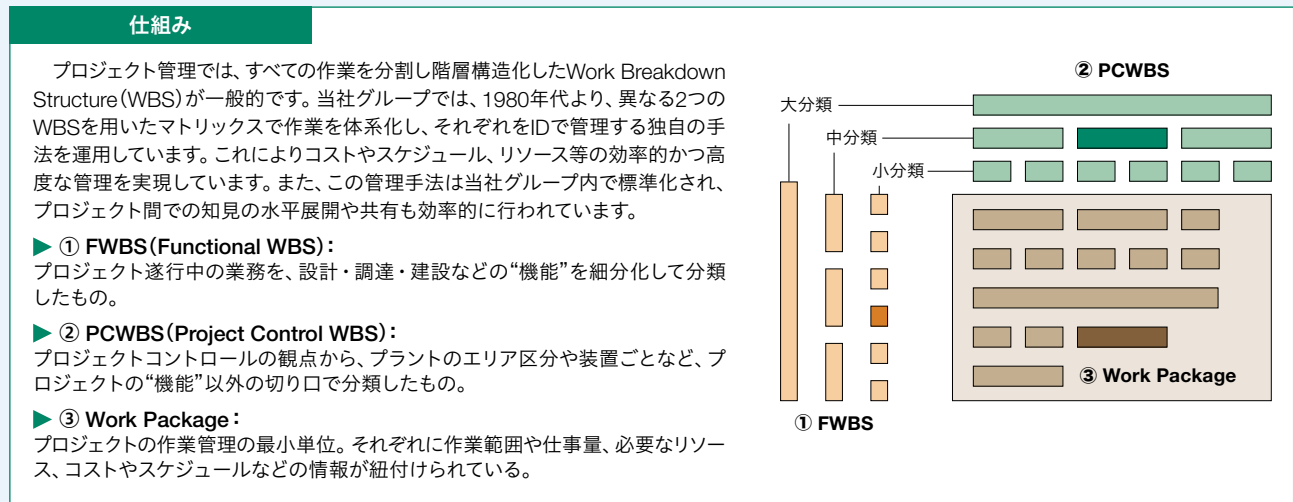
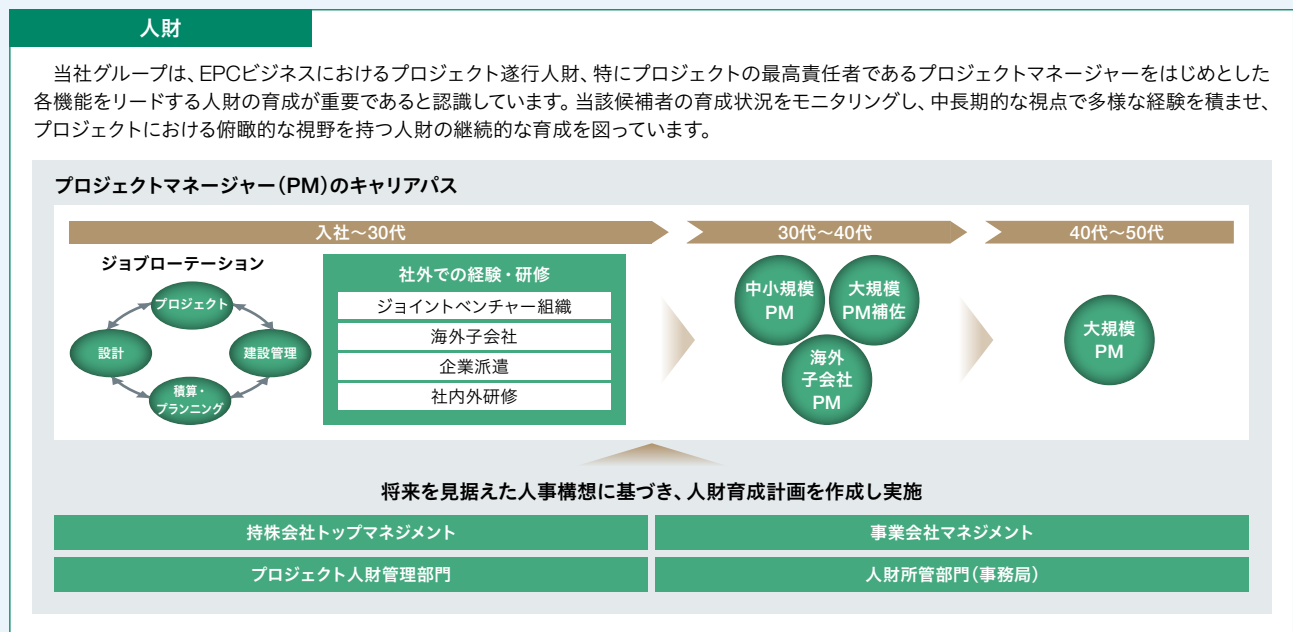
- 多様なリソースを活用しながら、品質・コスト・スケジュールの最適化を実現する力
- プロジェクトマネジメント力を実現する人と仕組み

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



## 日揮グループのプロジェクトマネジメントを実現する「人財」と「仕組み」

プロジェクトマネジメント力を支えている当社グループの代表的な取り組みを、「人財」と「仕組み」の2つの観点からご紹介します。



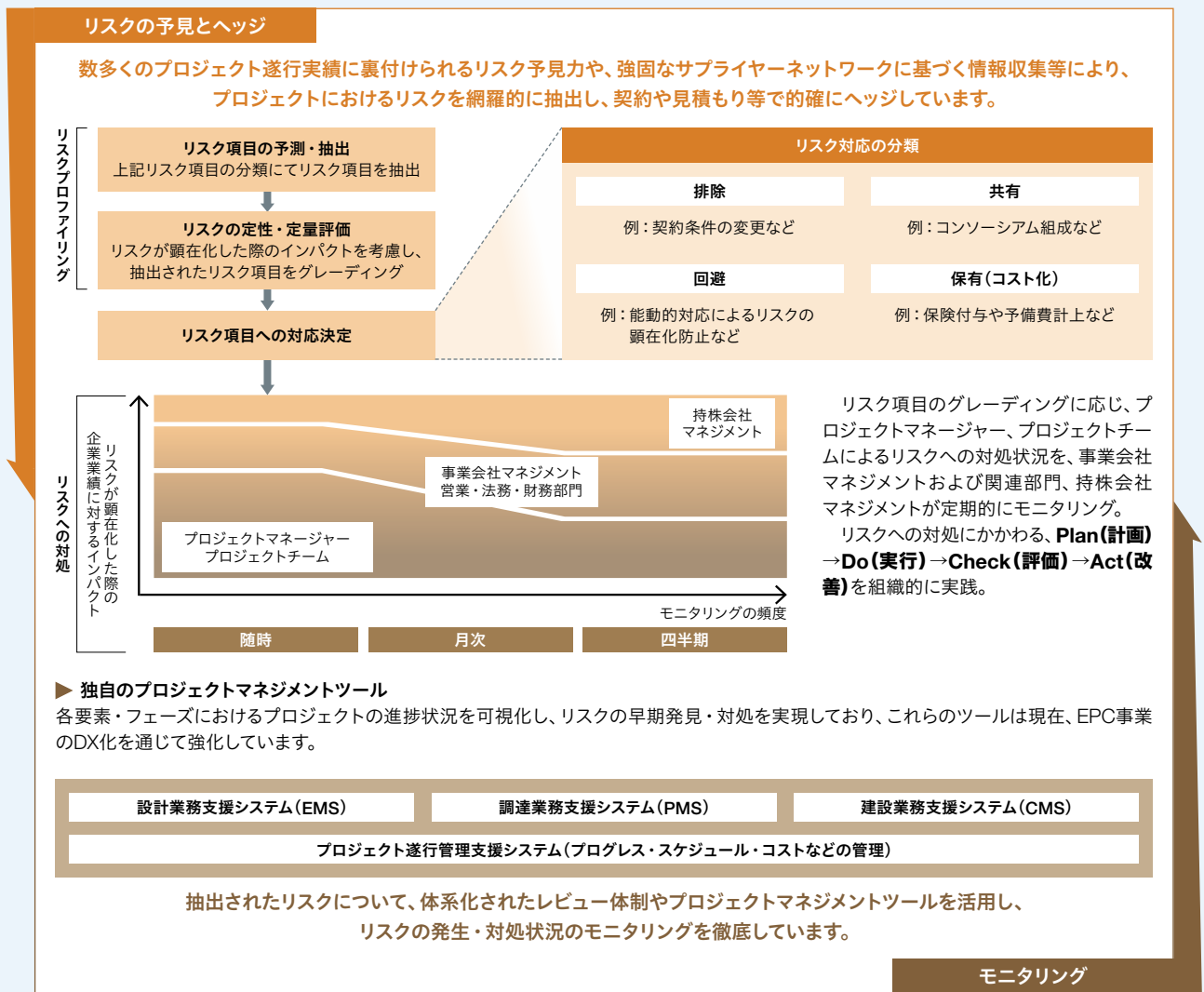
## リスク対応力

- プロジェクトに関する数多くの知見や独自のシステムを活かしてリスクを予見し、適切に対処する力

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

| 主要なプロジェクトリスク                                                        |                                                             |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 技術リスク                                                               | マーケットリスク                                                    | 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。<br><br>技術仕様の変更や情報不備等による設計工数の増加、未経験のプロセス技術など | プロジェクト運営上の視点から把握すべきリスク。<br><br>資機材価格やレイバーコスト上昇を含むマーケットリスクなど | 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。<br><br>為替、税務、政情不安、天候や自然災害、過大な性能・納期保証条件など |

### 一般的なプロジェクトにおけるリスク管理フロー



## 社員メッセージ

日揮グループの強みが実際にどのように発揮され、価値創造につながっているのか、より具体的にイメージしていただくため、当社グループ社員からのメッセージをご紹介します。

## プロジェクトの“Driving force”になるという意識

私は2007年に入社し、石油精製、発電、ガス処理、医薬、低炭素／脱炭素など複数分野における国内のプロジェクトマネジメント業務に一貫して携わっています。

30代前半からプロジェクトマネージャーという立場でEPC事業に関与していますが、日々、目の前にある課題と向き合いながらも、視点は常にEPCプロジェクトのゴールを見据え、技術や情報、そして時間や予算というリソースをフル活用しながらプロジェクトを推し進めていく“Driving force”になるという意識は、当社全体にわたって文化的に持ち続けているものと感じており、若い頃からその文化のなかで育ち、醸成されていきました。

昨今は産業構造が目まぐるしく変化し続けており、顧客から当社に求められる役割も単なるプラント建設会社から、顧客の大きな事業運営にかかわる課題解決のソリューションプロバイダーとしての役割に変わりつつあるように感じています。

今後も、顧客の事業実現を通じて社会課題の解決に貢献し、日揮グループがパーパスとして掲げる「Enhancing planetary health」の実現に向け尽力していきたいと思います。



日揮株式会社  
エネルギー・ランジション本部  
エネルギープロジェクト部  
グループリーダー  
**宮本 和明**

## プロジェクト全体を俯瞰したリスクマネジメント

私は2006年に入社以来、コストエンジニアリング部にて主に中東向け案件の見積もり、コスト管理を担当しており、現在もイラク・バスラ製油所近代化プロジェクトのコスト管理を担当しています。

これまでの経験を踏まえると、プロジェクトの採算を決める大きな要因は、プロジェクトにかかわるあらゆるリスクを洗い出し、それをいかにしてマネジメントしていくか、効率良くお金を投資していくかが大きなカギになると考えています。実際にあった過去事例としては、建設工事中盤に重量物吊り上げのクレーンと輸送重機が不足し、建設スケジュール全体が遅れる懸念があった際、建設スケジュール全体の遅れがプロジェクトにとって最も大きなリスクと捉え、速やかにクレーンと輸送重機の台数を増やして全体の遅れを回避したことがありました。台数増加によるコストインパクトは決して小さくありませんでしたが、この決断により建設スケジュールの遅れから発生する膨大なコストインパクトを回避できたと認識しています。

このようなリスクマネジメントは、他の会社では見られない非常にダイナミックなものと自負しており、「決して出費を抑えるだけがリスクマネジメントではない」と教訓を得た非常に良い機会でした。

## 確かな技術力による基本設計の“Center of Excellence”

私は2008年に入社し、エチレン製造プラントの設計を主軸に経験を積んできました。現在、世界最大級のエチレン製造プラントのEPCプロジェクトにおけるプロセスアシスタントリードエンジニアを経て、リードエンジニアとして同プロジェクトの基本設計の完了およびプラント操業を目指しています。

これまでLNG、ガス処理、石油精製、石油化学と数多くのプラントを設計した経験を持つ日揮グループのプロセスエンジニアは、そのなかで培った技術力と多くの知見・ノウハウをもとに、社会に価値あるソリューションを提供し、日揮グループの成長と社会的貢献を両立させることで、この世界をより良い場所にしていくことを目指しています。これは確固たるプロセス技術をコアに据えた、多能化された人財だからこそできる強みであると言えます。

また、プラントコストの9割を決する基本設計を担うプロセスエンジニアは、正確な図面や設計情報をスケジュールどおりに詳細設計部門につなぎ、また不測の事態が起きた際は、プロジェクトエンジニアや詳細設計部門と密にコンタクトを取り合い、顧客とコントラクターの双方において最適なソリューションを提供しています。

今後は脱炭素社会を視野に入れ、強みである技術力をもとにカーボンニュートラルなプラントを提供し、社会と顧客、日揮グループが幸福を享受する未来を創っていきたいと思います。



日揮グローバル株式会社  
プロセステクノロジー本部  
プロセスエンジニアリング部  
**川村 幸**

## “One Team”で築き上げる新たなビジネス

私は入社以来、プロセスエンジニアとして国内外のプロジェクトにかかわってきました。2020年からは、新規事業として、廃食用油から持続可能な航空燃料(SAF)を製造する事業に携わっています。

このSAF事業では、EPCコントラクターという役割にとどまらず、自ら燃料製造事業のオーナーとして携わっています。パートナー企業と合併会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立し、2025年のSAF供給開始を目指して大阪府堺市にSAFの製造工場を建設中です。

この事業のカギは、原料となる廃食用油の確保です。当初、食用油を使用する飲食業者や食品メーカーの方々は、廃食用油から航空燃料が製造できることをご存知ない方ばかりでした。そこで当社が発起人として「Fry to Fly Project(廃食用油で空を飛ぶ)」を2023年に立ち上げ、現在参加団体数は150を超えるなど、着々と機運醸成が進んでいます。

事業化の検討当初から、社内外を含めた多くの関係者の知見をいただきながら製造開始に向けて尽力しています。これは当社がこれまで培ってきたプロジェクトでの経験から、役職や部門の垣根を越えた風通しよく議論しやすい環境を醸成し、“One Team”で力を結集してプロジェクトを成功に導いていくという姿勢が根付いているからだと考えます。



日揮ホールディングス株式会社  
サステナビリティ協創ユニット  
SAF事業  
アシスタントマネージャー  
**植村 文香**

## ナノ素材の力で、日揮グループの可能性を拓く存在に

私はこれまで、ファインケミカル分野における製品の研究開発に従事してきました。入社した2004年は携帯電話にカラー液晶パネルが採用され、世界的に普及していた時期で、当社においてそれを支える透明機能性膜の開発に携わり、国内外の顧客へ展開していました。その後もディスプレイ、半導体などのマルチメディア、IT関連向けの素材、ナノ領域の制御技術を扱う研究グループのグループマネージャーとしてオンリーワン材料の開発を目指しています。

当社の強みは何といっても素材です。なかでも「nm(ナノメートル)」サイズの領域で形状や大きさ、表面をコントロールして素材の機能を最大限に発揮させるべくナノテクノロジーを駆使し、次世代社会に向けた顧客の潜在ニーズを取り込みながら、具現化する開発力が強みです。当社流の価値モジュールである“サンプル”で顧客と対話する共創プロセスと製造力は、ますます複雑化しながら変化を続ける顧客ニーズの具現化に大きな効果を発揮できると思います。

今後、社会の持続的な発展、技術革新には素材の力がより重要になってくるはずで、私は機能材メーカーの開発者として、先見性を持ち、顧客や市場をリードできる独創的で高付加価値なナノ素材を創造し、豊かで持続可能な社会と日揮グループの可能性を拓く存在になりたいと考えています。

## エネルギーと脱炭素の未来をつくるエンジニアリング集団

私は、これまで政府系金融機関や総合商社において、海外LNGプロジェクトを含むエネルギー領域のプロジェクトに、ファイナンスや出資者、オフテカーなど異なる立場から長年かわり、現在は当社にて日揮グループ全体の戦略企画に従事しています。

当社で仕事を始めて想像以上だったのは、当社グループが持つエネルギーと温暖化という人類にとって極めて重要なテーマについての取り組みや知見・ノウハウの幅広さです。当社グループは、ランジションエネルギーとして不可欠なLNGの電動化やCCSによる低炭素化はもとより、水素・燃料アンモニア、洋上風力、太陽光、原子力、SAF、ケミカルリサイクル、バイオものづくり、半導体素材など政府の「グリーン成長戦略」で列挙されているテーマの大半に関与しています。この幅広さは、グローバルに存在する最良の技術・製品を組み合わせるプラントを設計・調達・建設し、顧客の様々なニーズに応えるというエンジニアリング会社のビジネス特性に根差しており、かつ、化学、機械、電気・計装、建設、土木建築、情報など多様な分野のエンジニアが9割を占める会社だからこそ、温暖化という重要なテーマに対して幅広い角度からの関与が可能になっています。つまり、カーボンニュートラルに向けて、どのような技術が、どのようなタイミングで実現するかを含めて、社会実装を先読みできるのが強みということでもあり、これら知見・ノウハウをビジネス化し、サステナブルな成長を実現すべく取り組んでいます。

また、エネルギーと温暖化という大きな課題の展開について、工学的な裏付けをもって、世界や日本のカーボンニュートラルに向けてのシナリオを同僚たちと議論しているだけで、自分なりに構築できることは大変恵まれていると思っています。



日揮ホールディングス株式会社  
戦略企画オフィス  
経営企画ユニット シニアアドバイザー  
**山崎 亜也**

日揮グループのマテリアリティ(重要課題)

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

Purpose Enhancing planetary health

サステナビリティ基本方針

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

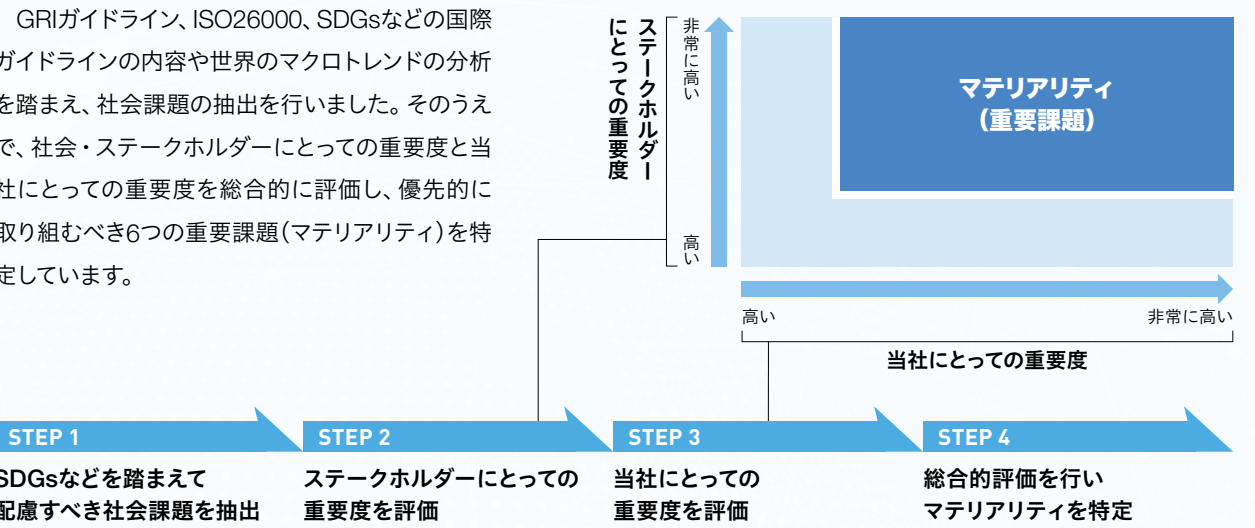
マテリアリティ(重要課題)

| マテリアリティ |                       | 関連するSDGs                                                       | 認識する社会課題                                                                                                                                       | マテリアリティを示すアイコン |
|---------|-----------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| ESG     | 環境調和型社会               | <div><div>7</div><div>12</div><div>13</div><div>15</div></div> | <ul style="list-style-type: none"><li>化石エネルギーによる環境負荷の低減</li><li>再生可能エネルギーの比率増大</li><li>生態系の保護、生物多様性の維持</li><li>地球温暖化抑制に資する製品、技術の開発促進</li></ul> | <div></div>    |
|         | 事業活動の遂行過程で取り組むマテリアリティ | 世界各地域における共創共生                                                  | <div><div>4</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div>                                                                                   | <div></div>    |
|         |                       | 人権の尊重・働きがい                                                     | <div><div>5</div><div>8</div><div>10</div></div>                                                                                               | <div></div>    |
|         | 事業活動の結果、実現するマテリアリティ   | エネルギーアクセス                                                      | <div><div>7</div><div>13</div></div>                                                                                                           | <div></div>    |
|         |                       | 生活の質の向上                                                        | <div><div>3</div><div>9</div><div>11</div></div>                                                                                               | <div></div>    |
| G       | ガバナンス、リスク対応           | <div><div>16</div><div>17</div></div>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>コーポレート・ガバナンスの強化、向上</li><li>事業活動におけるコンプライアンスの遵守</li><li>コーポレートルスク、事業リスクへの的確な対応</li></ul>                  | <div></div>    |

マテリアリティの位置付けおよび特定プロセス

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

マテリアリティ特定プロセス



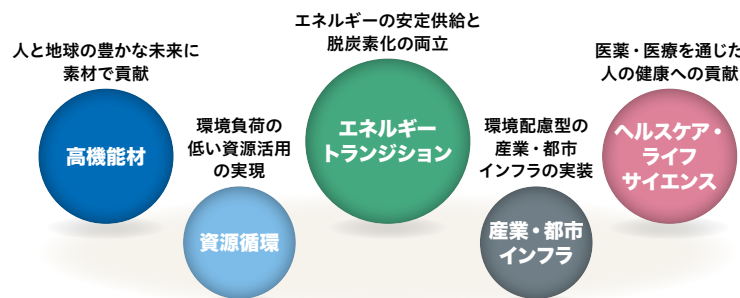
## 長期経営ビジョンと中期経営計画

日揮グループは、2040年に向けて当社グループの持つ技術や実績、コアコンピタンスが活かせる「エネルギー・トランジション」「ヘルスケア・ライフサイエンス」「高機能材」「資源循環」「産業・都市インフラ」の「5つのビジネス領域でPlanetary healthの向上に貢献する企業グループ」に自らを変革していきます。そして長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を「挑戦の5年」「収穫の5年」「飛躍の10年」の3つの時間軸に分類し、1stフェーズである「挑戦の5年」を対象期間とした中期経営計画「Building a Sustainable Planetary Infrastructure 2025 (BSP2025)」を推進しています。

## 長期経営ビジョン「2040年ビジョン」

2040年に目指す日揮グループの姿

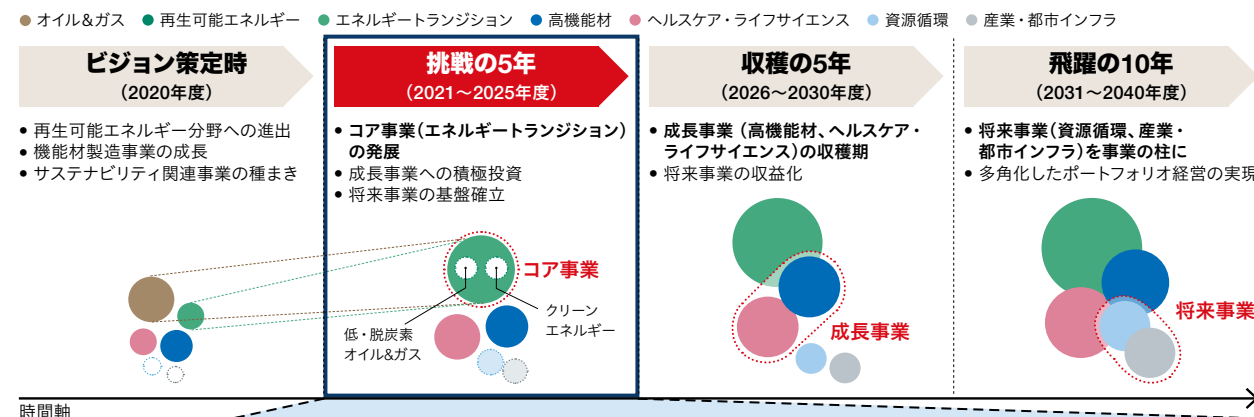
5つのビジネス領域で  
Planetary healthの向上に  
貢献する企業グループ



## 3つのトランスフォーメーション

## 1 ビジネス領域のトランスフォーメーション

5つのビジネス領域を拡大の時間軸に応じてコア・成長・将来と位置付け、順次事業の柱として確立していく。



## 挑戦の5年

(2021～2025年度)

## ▶ 中期経営計画「BSP2025」

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

中期経営計画「BSP2025」の進捗 P.39

## 3つの重点戦略

## 重点戦略1 EPC事業のさらなる深化

大型EPCプロジェクトのさらなる競争力・収益力強化  
EPC事業の成長市場・分野への拡大

## 重点戦略2 高機能材製造事業の拡大

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

## 重点戦略3 将来の成長エンジンの確立

2 ビジネスモデルの  
トランスフォーメーション

## EPCビジネスモデルの深化

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

## 非EPCビジネスモデルへの多様化

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

## 3 組織のトランスフォーメーション

## リージョナル経営体制の強化

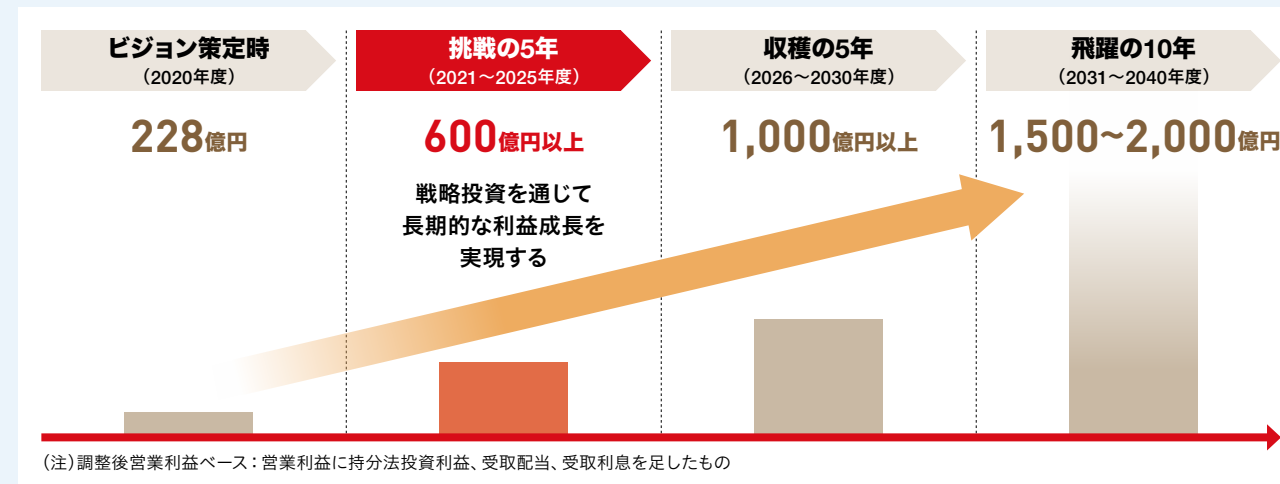
従来の本社主導の経営体制に加え、成長市場における顧客への対応力強化を目的に、現地に根差した「地産地消型」でタイムリーに課題解決を提案・実行できる「リージョナル経営体制」を強化します。

## イノベーション創出環境の強化

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

## 目指す営業利益水準

3つのトランスフォーメーションを通じて、積極的な戦略投資を行い、2040年に1,500～2,000億円の利益規模の実現を目指します。



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

## 財務目標

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

## 戦略投資

「BSP2025」期間中に、「デジタル」「事業開発」「M&A」「商業実証」「生産設備」「R&D」など、総額2,000億円の戦略投資を計画しています。

## 2025年度(目標)

|       |         |
|-------|---------|
| 売上高   | 8,000億円 |
| 営業利益  | 600億円   |
| 当期純利益 | 450億円   |
| ROE   | 10%     |

EPC事業の  
さらなる深化

700億円

高機能材製造事業  
の拡大

500億円

将来の成長エンジン  
の確立

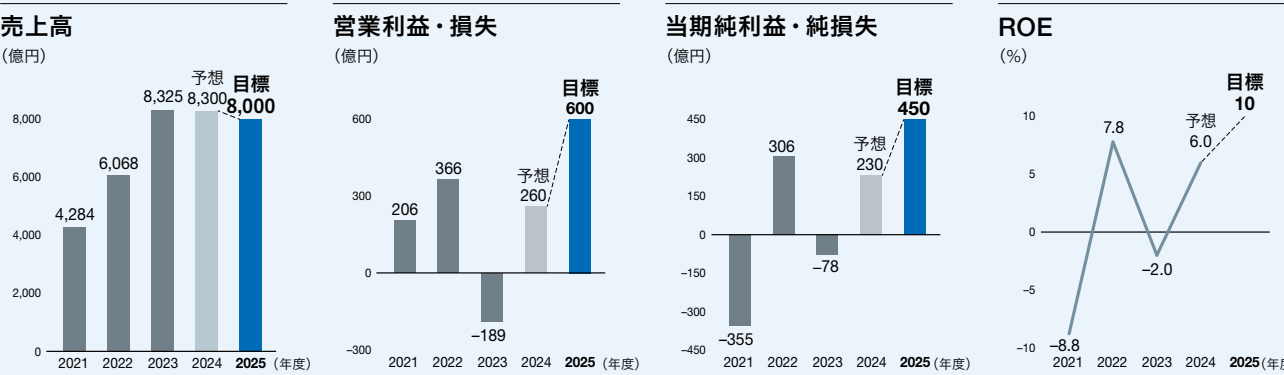
800億円

中期経営計画「BSP2025」の進捗

2021年度から開始した「BSP2025」は、2024年度で4年目に入りました。中期経営計画「BSP2025」や長期経営ビジョン「2040年ビジョン」で日揮グループが示した、「エネルギー・トランジション」をはじめとする5つのビジネス領域へと事業を多角化し自らの変革を進め、持続的な成長を実現していくという大きな方向性については、2023年度の損失計上を受けても変わりはありません。「2040年ビジョン」の実現に向けて、引き続き1stフェーズである「BSP2025」の重点戦略を着実に実行していきます。

財務目標の進捗状況

2023年度は、国内外で遂行する複数のプロジェクトで採算が悪化し、業績が落ち込む結果となりましたが、2024年度は回復する見込みです。期待案件の受注タイミング次第では「BSP2025」の財務目標は達成可能であり、達成に向けて引き続き尽力していきます。



損失計上の原因、課題、対応方針

課題1

日揮グローバルの適正人員配置による設計業務の遂行と品質確保

原因

日揮グローバルで事業領域拡大を推進したほか、グループ内サステナブル関連事業の事業開発のFSを数多く手掛けるなど、組織として設計リソースの適正配分が不十分。これにより日揮グローバル本社本社で遂行する一部EPCプロジェクトで設計の品質に乱れが生じ、スケジュールが遅延。遅れを取り戻すためにさらに多くのリソースを投入するなど負の連鎖につながり、採算が悪化。

対応

人財リソースマネジメントの強化

① 案件選別において3点に重点

|                      |              |           |
|----------------------|--------------|-----------|
| 利益確保(足元、中期)と実現性が高い案件 | リソース確保ができる案件 | 将来の糧となる案件 |
|----------------------|--------------|-----------|

② 案件選別を踏まえ、確実な案件遂行を最優先にしたリソース配分

③ 海外グループ会社(フィリピン、インド)は、エンジニアリングセンターとして機能の拡充と強化を推進

課題2

海外グループ会社の遂行力に応じたプロジェクトへの取り組み

原因

アジアや中東のローカル市場で、顧客設備投資の1件当たりの規模が大きくなるなか、複数の中規模案件を受注・遂行。しかし、サウジアラビア・インドネシアの子会社では、十分なリスク管理体制や遂行力が追いついておらず、一部のEPC案件で採算が悪化。

対応

「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキ

① 各海外グループ会社の役割を再定義

|                                 |                         |                 |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 日揮グローバルが遂行するプロジェクトのエンジニアリングサポート | 日揮グローバルが遂行するプロジェクトの契約主体 | ローカルEPC案件の受注・遂行 |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|

② ローカルEPC案件の受注・遂行拠点がターゲットとする案件は、差別化(技術・価格)できる案件・分野のみに集中

課題1、2の対応策を強力に推進していくために、日揮代表取締役社長執行役員の山田 昇司を、日揮グローバル代表取締役副社長執行役員として起用。経営チームを強化。

1983年に日揮株式会社(現 日揮ホールディングス株式会社)入社。長年営業部門に所属し、国内およびアフリカ地域の新規市場・顧客の開拓を営業部長として推進。  
2018年に執行役員に就任し、国内インフラ統括部門の要職のほか、日揮Japan設立準備室長として、旧日揮株式会社国内事業部とグループ国内子会社との事業統合の陣頭指揮を執り成功裏に統合。  
2019年に持株会社体制移行に合わせて、日揮株式会社代表取締役社長執行役員に就任。2021年、日揮ホールディングス株式会社取締役(現職)に就任。

日揮グローバル株式会社  
代表取締役副社長執行役員  
山田 昇司

EPC遂行体制の強化に向けた日揮グローバル組織改定

EPC遂行体制の強化に向けて、日揮グローバルは2024年7月1日付で組織改定を実施しました。

Point 1 プロジェクトオペレーションズ本部の設立

プロジェクト遂行管理系部門およびプロジェクトソリューションズセンターに包括されていた調達、建設や試運転関連部門を一つの本部にまとめ、EPC遂行力の向上および遂行状況の可視化、リスクマネジメント力の強化を図り、関連部門が連携してスケジュール、コストおよび品質の担保を図ります。

Point 2 テクノロジー開発本部の設立

EPC遂行およびデジタル化技術の開発と導入を強力に推進するため、テクノロジー開発本部を新設し、EPC技術とデジタル化技術の強化を図ります。

Point 3 プロセステクノロジー本部およびエンジニアリング本部の設立

従来一つの本部に集約されていた設計部門を、プロセス設計関連部門を担うプロセステクノロジー本部および詳細設計関連部門を担うエンジニアリング本部に分割しました。プロセス設計はプラント設計の品質の根幹であり、基本設計機能および人材育成の強化を図り、エンジニアリング技術の中核であるプロセス関連部門の再興を目指します。また、詳細設計は基本設計を具現化し、調達や建設部門へ確実な詳細設計品質を担保する要であり、詳細設計機能および設計人材育成の強化を図ります。

重点課題の進捗と展開

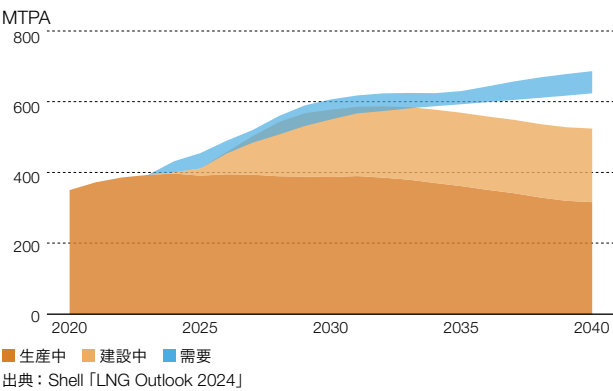
「2040年ビジョン」の実現に向けて、「BSP2025」の重点戦略の方針に変更はありません。ただし、具体的な施策については、当社グループを取り巻く環境変化に合わせて柔軟に対応し、引き続き1stフェーズである「BSP2025」の重点戦略を着実に実行していきます。

|              | 現状認識と見通し                                                                                                                                                      | 今後の方針                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPC事業のさらなる深化 | <ul style="list-style-type: none"><li>EPC遂行体制の立て直しが急務</li><li>LNGを中心に大型EPCマーケットは好況</li><li>医薬品は好況な市場を着実に確保</li><li>アジア地域の地産地消案件は苦戦</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>好況なマーケットを受け、案件の絞り込みと保有リソースの適切な配分</li><li>特にカーボンニュートラルの進展スピードは注視し、世の中のニーズに合った事業展開を目指す</li><li>日揮グローバル経営チームを強化し、EPC遂行体制立て直し策を推進</li><li>「リージョナル経営体制の強化」は一旦ブレーキ</li><li>アジア地域を含めた海外グループ会社の役割の見直し</li></ul> |
| 高機能材製造事業の拡大  | <ul style="list-style-type: none"><li>石油精製の需要回復に伴う触媒需要の回復</li><li>カーボンリサイクル、ケミカルリサイクルへの国内メーカーの取り組み加速</li><li>半導体マーケット低迷の底打ち</li><li>引き続き旺盛なEV関連部品需要</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>世の中の動向を注視しながら、分野別に強弱をつけて参画</li><li>機能材製造2社で取得した工場用地に、ケミカル触媒、ファインケミカル、高熱伝導窒化ケイ素基板の設備投資を実施</li><li>半導体マーケット回復に備えた生産体制準備、効率化</li></ul>                                                                     |
| 将来の成長エンジンの確立 | <ul style="list-style-type: none"><li>国内洋上風力の遅延</li><li>水素、燃料アンモニアマーケットの早期の立ち上がりと政府補助金制度の実装化</li><li>SAF需要の顕在化</li><li>データセンター需要の急増</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>国内サステナブル案件の選別戦略</li><li>水素、燃料アンモニア対応組織の維持と、協業による応札やFS／FEEDの遂行</li><li>Exyte Singapore社との協業による先端技術産業分野のFS／FEEDの遂行</li></ul>                                                                              |

TOPICS

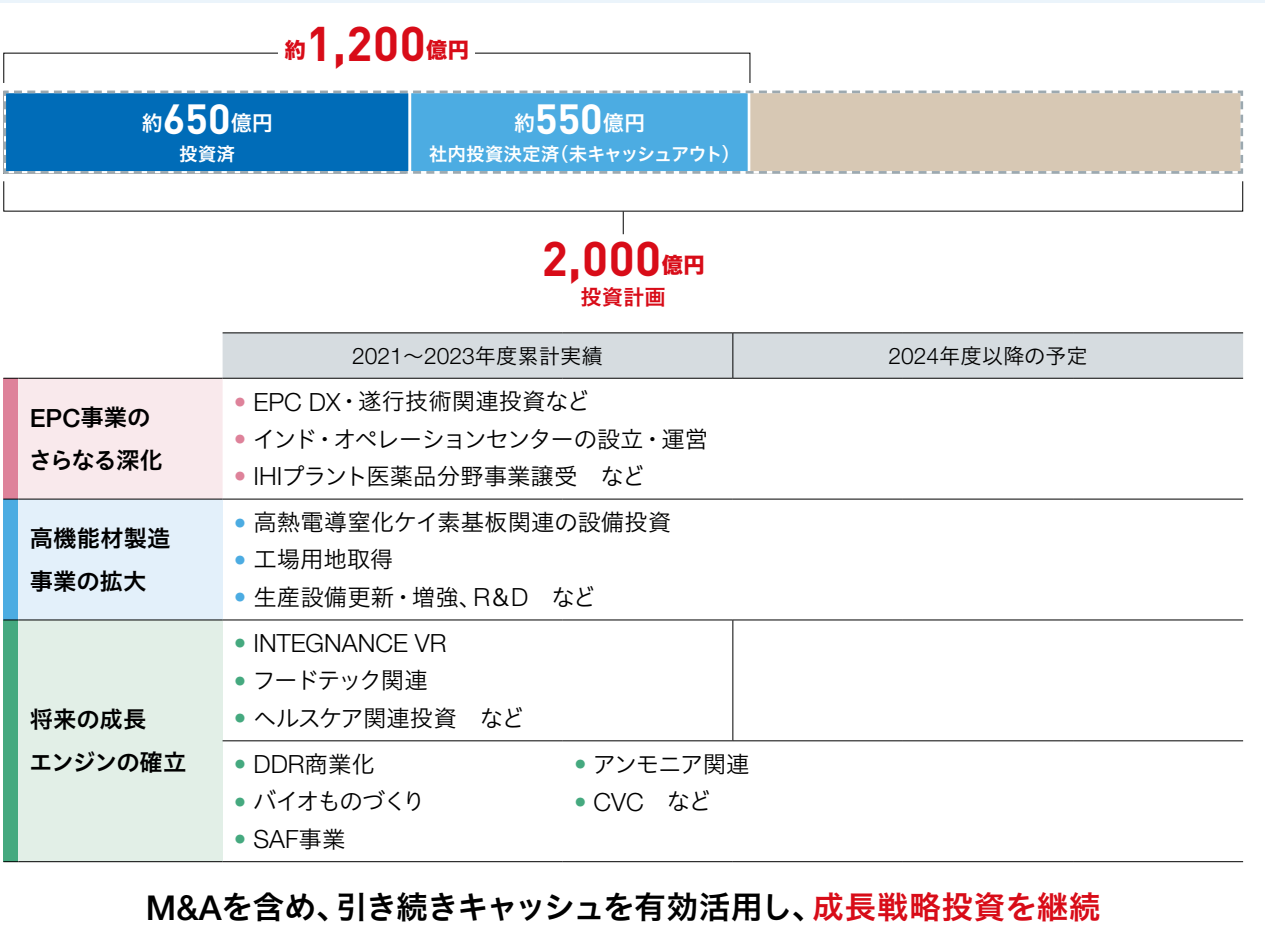
世界のLNG需要予測

- 天然ガス需要は、一部の地域において既に頭打ちとなっているものの、世界のLNG市場は2040年代まで成長を続け、中国における産業の脱炭素化を中心に、アジア諸国での需要が高まる見込み
- 2040年のLNG需要は年間約6億2,500万トンから6億8,500万トンに達する見通し
- 南アジアおよび東南アジアの一部地域では、国内ガスの生産減少が見込まれ、ガス火力発電所や産業用の燃料が必要となるため、LNG需要が高まる可能性がある



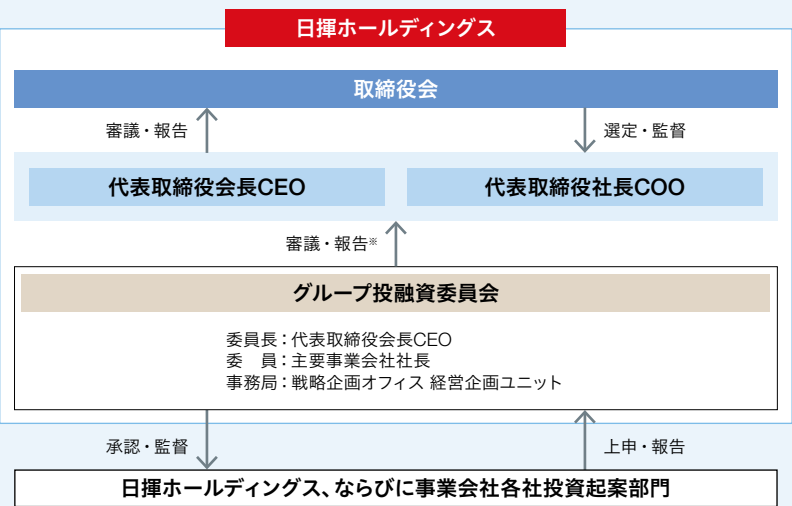
成長戦略投資

「BSP2025」の5年間ににおいて、3つの重点戦略の加速を目的に総額2,000億円の成長戦略投資を予定しています。2023年度までの3年間で、EPC DX関連投資や高機能材製造事業における製品開発投資、および設備投資などを中心に約650億円の投資を実施しました。社内で既に投資決定がなされ、2024年度以降に実施予定の投資案件を含めると約1,200億円となります。引き続き、2040年に向けた成長戦略を実現すべく、適切な投資機会を捉えて投資を実行していきます。



戦略投資の審査体制

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



※ 投融資案件の内容に応じて、所要の機関決定（審議・報告含む）を得る

## 2023年度以降の重点戦略の主要な取り組み

2023年度も「BSP2025」で掲げた3つの重点戦略「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジン」の確立」に沿った様々な施策を着実に実行してきました。

2023年5月

## 国内初となる国産SAFの大規模生産実証設備を建設中

日揮ホールディングス、コスモ石油株式会社、株式会社レボインターナショナル、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYの4社は国内初となる廃食用油を原料とした国産SAFの大規模生産実証設備の建設工事を進めています。

本設備では、100%国産の廃食用油を原料とした年間約3万キロリットルのSAFを生産します。2024年度内に完工・運転開始を見込んでおり、大阪・関西万博が開催される2025年にSAFの供給を開始する予定です。

また、本設備からはバイオプラスチックの原料となるバイオナフサや、リニューアブルディーゼルも生産されます。



起工式にて

2023年4月

2023年7月

新潟および福岡で  
新たな事業用地を取得

日揮触媒化成株式会社新潟事業所および北九州事業所の事業拡大に向け、2023年6月に新潟県東部産業団地(新潟県阿賀野市)、7月に福岡県北九州市若松区において、事業用地を取得しました。

カーボンニュートラル燃料(合成燃料)用触媒およびケミカルリサイクル用触媒・吸着材のほか、高速通信用材料や半導体用機能性研磨粒子などの新規ファインケミカル製品の需要拡大に対応するもので、2025年から2030年にかけて総額約200億円の設備投資(今般の事業用地購入費用を含む)を計画しています。

2023年7月

## 豪州で水素製造プラントを受注

住友商事株式会社が豪州リオティント社と共同で計画する水素製造プラントを受注しました。当社グループにとって初となるプロトン交換膜(PEM)型水電解装置による水素製造プラントです。リオティント社が保有・運営するアルミナ精製工場の敷地内に年産250万トンの水素製造プラントを建設します。

建設予定地のアルミナ精製工場  
©Rio Tinto 2023

2023年11月

高田工業所と国内EPC事業に関する  
協業基本合意書を締結

国内のプラント市場では、持続可能な社会の実現に向け水素・燃料アンモニア、SAF、合成燃料などの低・脱炭素分野や廃プラスチックのケミカルリサイクルなどの資源循環分野の設備投資が、今後数年間で増加することが見込まれています。

国内EPC事業会社である日揮は、低・脱炭素分野ならびに資源循環分野を今後中核となる成長分野として位置付けており、それら分野のプロジェクト遂行リソースの拡大を目指し、このたびプラント配管工事などで多くの実績を有する株式会社高田工業所と協業に関する基本合意書を締結しました。

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

マネジメントメッセージ

Chapter 3

成長戦略

Chapter 4

持続的な成長を支える  
取り組みと体制

Chapter 5

データセクション

2023年12月

先端技術産業分野において  
Exyte Singapore社と協業契約を締結

デジタル社会の進展に伴い、先端技術産業分野の市場規模は、年々拡大を続けています。また近年では、各国の安全保障・サプライチェーン強靱化のための税優遇措置政策などの後押しによって、その市場は日本や欧米、シンガポールを中心とした先進国に加えて、今後東南アジアの新興国で先端技術産業分野の設備投資が拡大していくことが見込まれています。

海外EPC事業会社である日揮グローバルとExyte Singapore社の両社は、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイの4カ国における先端産業分野での協業契約を締結しました。この協業により、両社は同分野での営業活動からEPCプロジェクト見積・受注・遂行を共同で実施し、ともに事業拡大を目指していきます。



調印式にて

2024年7月

世界初、ガス発酵によるバイオもののづくりの  
研究開発拠点を神戸「ポートアイランド」に新設

バイオもののづくりは微生物を活用し、医薬品や素材、エネルギー、食品など幅広い分野の製品を生み出す手法で、経済協力開発機構(OECD)によると、2030年には世界の市場規模が200兆円に達すると試算されています。

日揮ホールディングスは、兵庫県神戸市の「ポートアイランド」に世界初のガス培養技術開発拠点である「バイオプロセス研究所」(通称:JBX)を新設することを決定し、2024年8月から建設を開始しています。加えて、「統合型バイオフィアウンドリ®」事業で協業する株式会社バックス・バイオイノベーションの第三者割当増資を引き受け、協業関係をさらに強化しました。



「JBX1」完成イメージ

2023年11月

マレーシアでの60MW級  
アルカリ水電解システムの建設を含む  
水素製造プラントの基本設計に  
関する覚書を締結

旭化成株式会社、Gentari Hydrogen Sdn Bhd<sup>※1</sup>、日揮ホールディングスは、マレーシアにおける年間8千トンのグリーン水素製造のための60MW級アルカリ水電解システムの建設に向けたFS<sup>※2</sup>を完了し、次のフェーズである事業化計画FEED<sup>※3</sup>に移行するための覚書(MOU)を締結しました。

本プロジェクトでは60MW級の電解槽を導入し、プラントの運転を最適化する統合制御システムの実証も行います。この商業規模のプロジェクトは、マレーシアでのグリーン水素の製造を通じて、日本とマレーシア、そして東南アジアの市場開発を推進し、脱炭素化に向けたグリーン水素の生産基盤を域内で確立するという3社の決意を示しています。



MOU調印式にて

2024年1月

パワー半導体向け  
高熱伝導窒化ケイ素基板の  
増産に向けて新工場を建設中

宮城県富谷市で日揮ホールディングスが新たに取得した事業用地において、電気自動車のパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板の増産に向けた新工場の建設を開始しました。

日本ファインセラミックス株式会社が生産するパワー半導体向け高熱伝導窒化ケイ素基板は、高い熱伝導率に加えて、優れた機械的性質や絶縁性を有しており、2020年に量産化を開始しています。自動車メーカーおよびパワー半導体回路基板メーカーからのさらなる増産要請に応えるため、新工場の建設を決定し、2025年度に本格操業開始を予定しています。



新工場完成予想図

2024年3月・6月

アラブ首長国連邦向け  
大型低炭素LNGプラント  
新設プロジェクトのEPC役務を受注

海外EPC事業会社である日揮グローバルが、フランスのテクニップエナジー社ならびにアラブ首長国連邦NPCC社と共同で、ADNOC向けLNGプラント新設プロジェクトのEPCの先行役務を2024年3月に受注し、6月に本プロジェクトの最終投資決定がなされ、EPC役務を正式受注しました。

新設するLNGプラントでは、原料である天然ガスを圧縮するコンプレッサーの駆動に、従来のガスタービンを使用するのではなく、クリーン電力を使用する電動モーターによる「E-Drive」を採用することで、プラント操業時のCO<sub>2</sub>排出量低減に最大限配慮した中東および北アフリカ地域で初となる、また世界でも事例の少ない低炭素LNGプラントとなる予定です。



調印式にて

※1 マレーシア国営石油ガス会社のクリーンエネルギー事業の子会社である Gentari Sdn Bhdの100%子会社  
※2 Feasibility Study: プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討すること  
※3 Front End Engineering Design: 概念設計・FSの後に行われる基本設計のこと

# Chapter 4

## 持続的な成長を支える 取り組みと体制

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

- 47 サステナビリティ・マネジメント
- 49 気候変動への取り組み
- 53 人的資本への取り組み
- 63 知的資本に対する取り組み
- 65 人権の尊重
- 67 労働安全衛生
- 68 品質マネジメント
- 69 ステークホルダーエンゲージメント
- 71 事業概況
- 75 コーポレート・ガバナンス
- 85 役員一覧
- 87 リスクマネジメント
- 89 コンプライアンス

## サステナビリティ・マネジメント

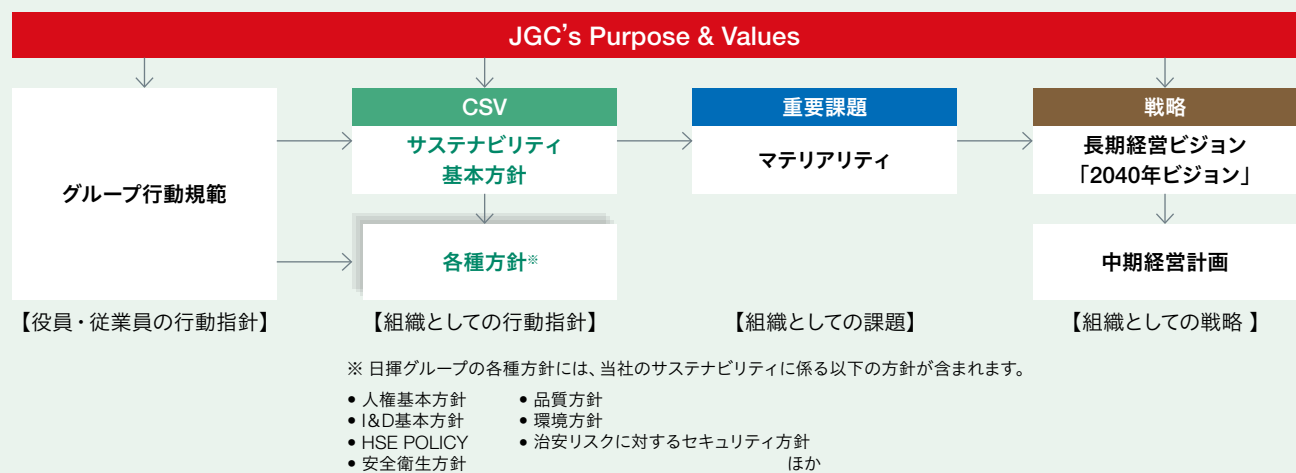
### 基本的な考え方

日揮グループは、サステナビリティに関する取り組みを通じて企業価値の持続的な向上を図るために、「サステナビリティ基本方針」を定めています。本方針は、当社グループの各種方針やマテリアリティ、戦略等の中心にあり、グループとしてサステナビリティを推進しています。

#### サステナビリティ基本方針

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

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



日揮グループの各種方針については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/about/policies.html>



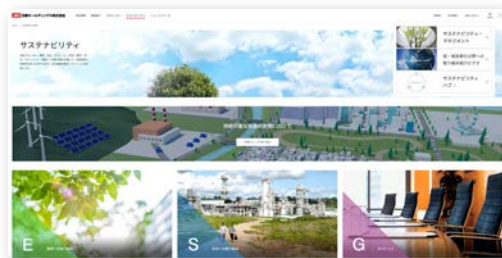
#### 国連グローバルコンパクトに署名

当社グループは、2024年1月付で国連グローバルコンパクトへ署名し、同イニシアチブが定める人権・労働・環境・腐敗防止4分野10原則を遵守・実践していくことを宣言しています。



#### サステナビリティウェブサイト

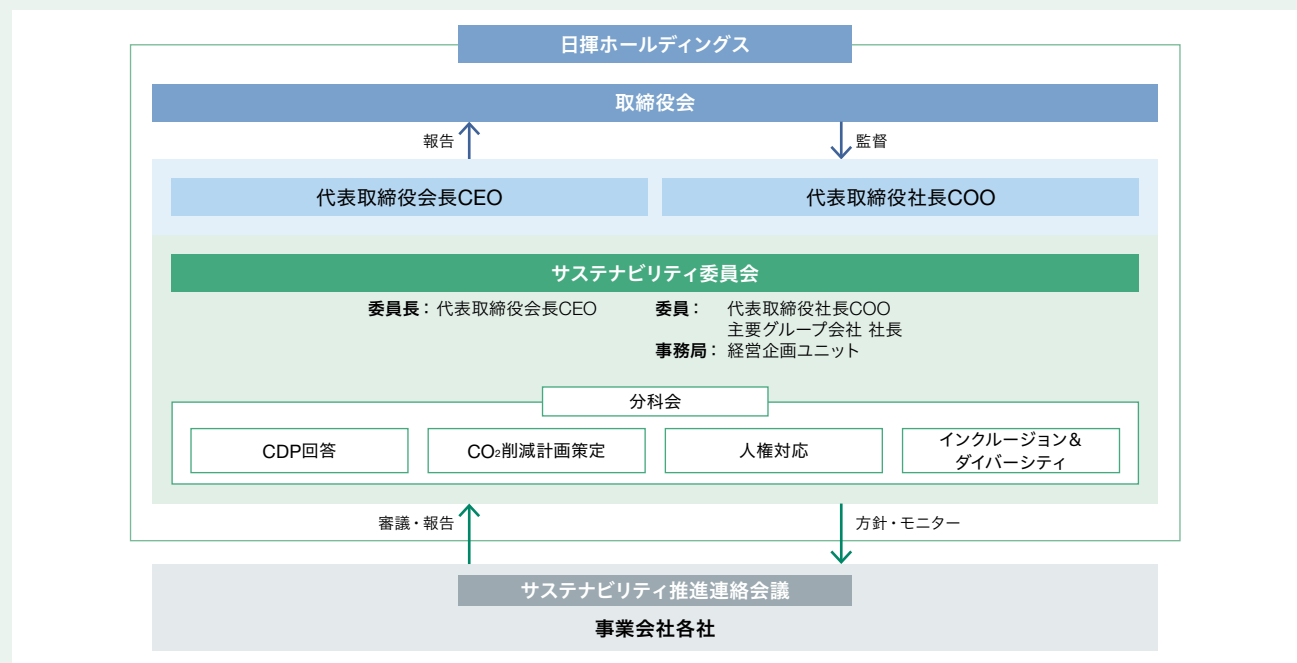
サステナビリティについては、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/>



#### サステナビリティ推進体制

当社グループでは、代表取締役会長を委員長とするサステナビリティ委員会を設け、気候変動や人的資本を含むサステナビリティ分野に関する方針や行動計画の策定、推進、評価ならびに改善に係る審議を行うとともに、取締役会への年1回の定期報告に加え、内容に応じた適時の附議・報告を行うこととしています。

また、2024年4月より、当委員会策定の方針や行動計画の実施を推進するため、当社グループの主要な各子会社の社長の指名により、各社にサステナビリティ推進委員を置き、推進委員間の連絡・調整・意見交換を目的に、サステナビリティ推進連絡会議を設置し、運用しています。



| サステナビリティ委員会の主な活動実績(2024年9月時点) |      |                                                           |  |
|-------------------------------|------|-----------------------------------------------------------|--|
| 2023年                         | 第 6回 | CDP回答の報告、CO <sub>2</sub> 排出総量削減に向けた実行計画について               |  |
|                               | 第 7回 | 各分科会による活動報告、サステナビリティをめぐる最新動向について、GHG排出量の第三者保証取得に向けた検討について |  |
|                               | 第 8回 | 日揮グループのCO <sub>2</sub> 排出量削減に向けた実行計画に関する報告                |  |
| 2024年                         | 第 9回 | 日本版サステナビリティ開示基準公開草案と今後の対応、GHG排出量の第三者保証取得に向けた検討に関する進捗報告    |  |
|                               | 第10回 | 人権規程の策定について、I&Dアクションプランについて、気候移行計画について                    |  |

#### サステナビリティ推進委員からのコメント



日揮グローバル株式会社  
テクノロジー開発・開発本部  
エグゼキューションテクノロジー  
開発本部部長  
利根 睦人

サステナビリティ推進委員は、サステナビリティ委員会にオブザーバーとして参加し、審議された内容を各事業会社で確実に実行へ移す役割を担っています。私はこれまで、海外プロジェクトにおけるプラントのスタートアップ・試運転に長年従事してきました。この経験を活かし、日揮グローバルのGHG排出量の算定および低減策の検討を担うタスクフォースのリーダーを務めており、さらに幅広くサステナビリティの活動を社内に展開するため、当社の推進委員の一人に選ばれました。

2024年度は、タスクフォースの取り組みを継続し、2025年度には活動を日揮グローバル傘下の海外グループ会社へ展開する予定です。この取り組みの成果を上げていくためには、社員の理解と協力が不可欠です。私は推進委員の一人として、気候変動対応を含むサステナビリティ委員会で議論される種々のサステナビリティ課題に対し、リーダーシップを発揮して社内を巻き込み、日揮グローバルにおける取り組みを推進します。

気候変動への取り組み

基本的な考え方

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

「環境調和型社会」の実現に向けた戦略と取り組み

当社グループは国際エネルギー機関(IEA)の「World Energy Outlook 2020」のデータをベースとし、STEPS(物理シナリオ)およびSDS(移行シナリオ)に準拠する複数のシナリオ等を前提に2040年をターゲットとして行った分析を通じて、以下のとおり気候変動に関するリスクおよび機会の影響を評価し、戦略に反映しています。

主なリスク

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

主な機会

|         |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製品・サービス | 太陽光発電、バイオマス発電などの再生可能エネルギー発電設備について、当社グループは多数の実績を有しており、脱炭素化に向かう国際社会の流れのなかで受注機会の増加が期待できる。また、需要の拡大が見込まれている洋上風力発電分野についても専門組織を設立し、受注の拡大を目指している。                                                                            |
|         | 国内外で複数の実績を有するCCS(CO <sub>2</sub> の回収・貯留)、および他社と共同で開発を進めているCCUS(CO <sub>2</sub> の回収・有効利用・貯留)の技術をオイル&ガス分野に応用することにより、受注機会の増加につながることが期待できる。                                                                              |
|         | 脱炭素社会に向けてCO <sub>2</sub> を排出しない水素、アンモニア、小型モジュール原子炉(SMR)などの分野について、当社グループは技術開発を含め、様々な取り組みを進めてきており、今後受注機会の増加が期待できる。<br>当社グループが開発を進めている、廃プラスチックケミカルリサイクル、廃繊維リサイクル、持続可能な航空燃料(SAF)などの技術に関して、世界的な資源循環ニーズの高まりに伴う需要の拡大が期待できる。 |

シナリオ分析

| シナリオの項目 |                                                         | 定義 |
|---------|---------------------------------------------------------|----|
| ターゲット   | 2040年                                                   |    |
| 分析参照データ | 国際エネルギー機関(IEA)の「World Enegy Outlook 2020」のデータをベースとして使用  |    |
| シナリオ    | 同Outlookの以下のシナリオに準拠<br>• STEPS(物理シナリオ)<br>• SDS(移行シナリオ) |    |
| 分析対象    | 気候変動との関連性が高いエネルギー・トランジション領域、資源循環領域、高機能材領域等について分析        |    |

ビジネス領域

分野

|               |                  | 事業成長性(6段階)        |                 |
|---------------|------------------|-------------------|-----------------|
|               |                  | STEPS<br>(物理シナリオ) | SDS<br>(移行シナリオ) |
| エネルギー・トランジション | 石油精製関連           | →                 | →               |
|               | LNG関連            | →                 | →               |
|               | 発電・原子力・新エネルギー関連  | →                 | →               |
|               | 水素・アンモニア         | —                 | ↑               |
| 資源循環          | 廃プラスチックケミカルリサイクル | —                 | ↑               |
| 高機能材          | 触媒               | →                 | →               |
|               | ファインセラミックス       | →                 | →               |
| その他           | コンサルティング         | →                 | →               |

| Chapter 1     |                 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4         | Chapter 5 |
|---------------|-----------------|-------------|-----------|-------------------|-----------|
| イントロダクション     |                 | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える取り組みと体制 | データセクション  |
| エネルギー・トランジション | 低・脱炭素<br>オイル&ガス | 注力分野        |           | 日揮グループの強み         |           |
|               | クリーン<br>エネルギー   |             |           |                   |           |
| 資源循環          |                 |             |           |                   |           |
| 高機能材          |                 |             |           |                   |           |

グリーンボンドを活用した「環境調和型社会」の実現に資するビジネスの推進

日揮グループでは、新たなグリーンプロジェクトに充当するための資金調達手段として、2023年9月19日付で総額100億円のグリーンボンドを発行しました。本グリーンボンドの発行は、事業活動を通じた社会課題の解決によって経済価値、社会価値、環境価値の創出に貢献するという当社グループのコミットメントを、投資家の皆さまをはじめ、社会に幅広く認知していただく機会になると考えています。

| 対象プロジェクト       |                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2023年度の<br>充当額 <sup>※1</sup><br>(億円) | CO <sub>2</sub> 削減貢献量<br>(t-CO <sub>2</sub> ) (推計) <sup>※2</sup> |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 持続可能な航空燃料(SAF) | コスモ石油株式会社、株式会社レボインターナショナルおよび当社が共同出資して設立した合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYが主体となり、国内で排出される廃食用油のみを原料とした、国内初となる国産SAFの大規模生産を目指すプロジェクトです。製造装置はコスモ石油株式会社堺製油所構内に建設中であり、年間約3万キロリットルのSAFの供給を通じて、廃食用油を原料としたSAF製造サプライチェーンモデルの実証に取り組んでいます。                                                             | 19                                   | 73,687<br>t-CO <sub>2</sub> <sup>※3</sup>                        |
| 高熱伝導窒化ケイ素基板    | 当社グループ会社の日本ファインセラミックス株式会社では、EVの省電力化に必要な各種機器の電力を制御するパワー半導体向けの絶縁放熱セラミックス基板の開発・生産・販売を行っています。従来製品より優れた熱伝導性や絶縁性を有する高熱伝導窒化ケイ素基板の生産を通じ、パワー半導体の性能向上・普及につながり、EVの普及拡大をはじめ、高速鉄道や産業機器の省エネルギー化に貢献します。                                                                                         | 0                                    | 360,000<br>t-CO <sub>2</sub> <sup>※4</sup>                       |
| バイオものづくり       | バイオものづくりは、微生物を改良し、糖やCO <sub>2</sub> を原料として、バイオプラスチックや機能性素材等の化学品、燃料、タンパク質や飼料等の食品を生産するなど、化石資源に依存しない循環型ものづくりを目指す取り組みです。パートナー企業とともに国のグリーンイノベーション基金事業として推進中の「CO <sub>2</sub> を直接原料としたポリマー合成技術開発」は、CO <sub>2</sub> 排出量削減のみならず、資源不足、海洋プラスチックなどの課題解決にも寄与するものであり、様々な観点から持続可能な社会の実現に貢献します。 | 10                                   | 研究開発のため<br>非公開                                                   |

※1 2024年3月末時点。充当額合計は29億円、未充当額は71億円  
※2 対象プロジェクトによる削減貢献量(推計)  
※3 CORSIA(国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム)持続可能性基準への適合に係る認証に関して ICAO(国際民間航空機関)より公表されているライフサイクルCO<sub>2</sub>排出原単位を用いて推計  
※4 生産される高熱伝導窒化ケイ素基板を用いたパワー半導体を搭載した電気自動車(EV)の電費向上によるCO<sub>2</sub>排出量削減効果を推計



日揮グループのカーボンニュートラル

当社グループは、Planetary healthに向けた変革を通じて持続的な企業価値向上を実現していくための決意の証として、2021年に「2050年カーボンニュートラル宣言」を公表し、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを進めています。

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

CO<sub>2</sub>排出実績

| CO <sub>2</sub> 換算排出量データ             | 2020年度(基準年) | 2021年度  | 2022年度  | 2023年度    |
|--------------------------------------|-------------|---------|---------|-----------|
| Scope1 + 2 (t-CO <sub>2</sub> )      | 132,546     | 133,573 | 134,004 | 133,695   |
| Scope1                               | 84,325      | 87,856  | 82,943  | 83,729    |
| Scope2                               | 48,221      | 45,717  | 51,061  | 49,966    |
| 連結売上高(億円)                            | 4,339       | 4,284   | 6,068   | 8,325     |
| 原単位ベース排出量<br>(t-CO <sub>2</sub> /億円) | 30.55       | 31.18   | 22.08   | 16.06     |
| 基準年との比較                              | —           | 2%      | △28%    | △47%      |
| Scope3 (t-CO <sub>2</sub> )          | 開示なし        | 702,873 | 975,775 | 1,497,309 |

- Scope1 + 2の排出量実績はいずれも、グループ内の主要な排出源と排出量を特定し、削減策を講じることを目的として算出したものであり、主要な排出主体である当社(日揮コーポレートソリューションズ株式会社を含む)、日揮グローバル株式会社、日揮株式会社、日揮触媒化成株式会社、日本ファインセラミックス株式会社および日本エヌ・ユー・エス株式会社による各社独自の算定に基づく排出量の合算です。これら排出量実績については、第三者保証の取得に向け、グループ統一の算定枠組みの整備や網羅性の改善など、その信頼性の向上に引き続き取り組んでいきます。また、本排出量実績算出の前提や内訳などの詳細については、国際的な気候変動関連の情報開示の枠組みであるCDP2024への当社グループの回答をご参照ください。
- Scope3は、カテゴリー11(販売した製品の使用)を除いた排出量を算出、記載しています。2023年度は遂行中の大型EPCプロジェクトの工事進捗率が高くなったために、排出量が増加しました。

CO<sub>2</sub>排出量の管理・削減を推進

2023年度は、サステナビリティ委員会のCO<sub>2</sub>削減計画策定分科会を通じて、Scope1 + 2における2030年までのグループの排出量予測や今後の取り組みに向けた方向性の整理等を行い、各社のCO<sub>2</sub>削減計画検討状況に関するモニタリングの実施を通じて、日揮グループのCO<sub>2</sub>排出量削減を強化する方針としました。2024年7月時点の各社の削減策の検討・実施状況は次のとおりです。

▶ 日揮ホールディングス

経産省GXリーグへの参画時に提出した総合エンジニアリング事業の主要事業所である横浜オフィスのCO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に向け、2020年度を基準年とし、年率3%削減の達成において不足する分の非化石証書を2023年度分から購入しています。

▶ 日揮グローバル

建設現場のオフィスや宿舎における削減案としてソーラーパネルの設置や、試運転時に使用する仮設コンプレッサーの運用方法の最適化などを検討しています。

▶ 日揮触媒化成

照明のLED化やフォークリフトの電動化を推進しています。

▶ 日本ファインセラミックス

LED照明の導入や高効率機器の更新、太陽光パネルの設置を実施しています。

| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4             | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える<br>取り組みと体制 | データセクション  |

気候変動関連の情報開示

当社グループは、国際的な気候変動関連の情報開示のフレームワークについて、2021年からCDPへの回答を行っているほか(2023年度はB評価)、有価証券報告書を含め、TCFDの賛同企業としてこれに準拠した開示を行っています。



TCFDフレームワークに基づく情報開示

|       |                                                                                                             |                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ガバナンス | 当社グループでは、代表取締役会長を委員長とするサステナビリティ委員会を通じて、気候関連のリスクと機会を評価・管理するとともに、当社グループの経営戦略や経営目標に反映させる責任を負っています。             | 📖 サステナビリティ推進体制 P.48            |
| 戦略    | 気候変動に関するリスクおよび機会やシナリオ分析の結果を踏まえ、その結果を「2040年ビジョン」等の経営戦略に反映しています。                                              | 📖 「環境調和型社会」の実現に向けた戦略と取り組み P.49 |
| リスク管理 | 代表取締役社長が委員長を務めるグループリスク管理委員会を別に設け、気候変動等のサステナビリティに関するリスクを含むグループのリスク全体の把握・整理、リスク管理システムの維持・構築、改善の提案・審議を行っております。 | 📖 リスクマネジメント P.87               |
| 指標と目標 | 当社グループは、2021年に「2050年カーボンニュートラル宣言」を公表し、Scope1, 2, 3の排出量についてモニタリングしています。                                      | 📖 日揮グループのカーボンニュートラル P.51       |

環境に対するその他の取り組み

環境マネジメントシステム

日揮グループでは、従前より環境マネジメントシステムを整備しており、2003年にはISO14001認証を取得しています。2019年の分社化に際しては、日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮が各社ごとに、ISO14001認証を取得し、独自の環境方針を設定したうえで、環境パフォーマンスをモニタリングしています。

環境パフォーマンス評価

国内建設現場では、産業廃棄物再資源化等率、有害物質などの漏洩件数、エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出原単位の3つの環境指標について、そのパフォーマンスを毎年評価しています。

📖 ESGデータ経年推移 P.97

生物多様性に関する取り組み

総合エンジニアリング事業：LNGカナダ建設プロジェクトにおける自然保護活動

日揮グローバルが遂行している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。

機能材製造事業：マイクロプラスチックビーズ代替材料の製造

近年、自然界でほとんど生分解しない、化粧品全般やスクラブ製品等に配合されている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。日揮触媒化成は、この代替原料として、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、自然循環するサステナブルなミネラル成分です。

## 人的資本への取り組み

### 基本的な考え方

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

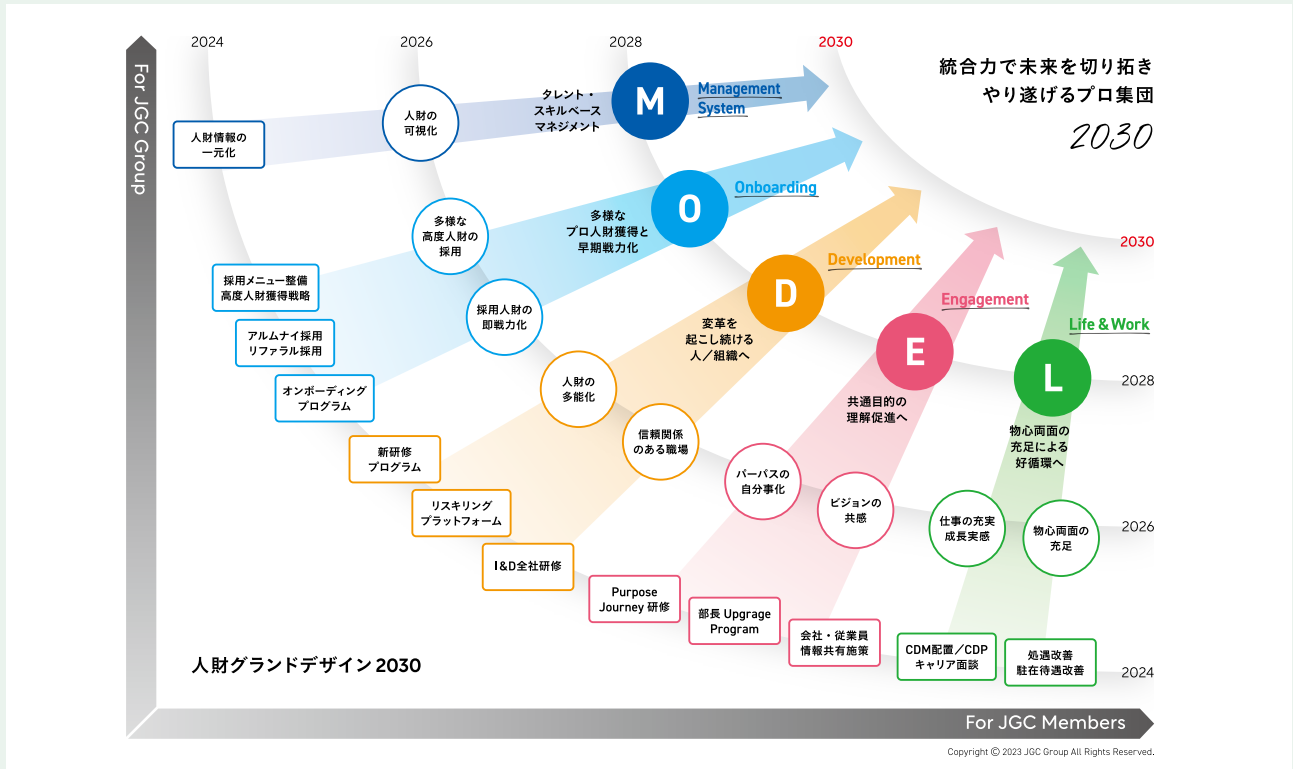
### 人財グランドデザイン

当社グループ「2040年ビジョン」の実現に向け、2030年時点で「人的資本が持続的に充実している状態」を目指しています。それは言い換えると、当社グループの技術力や社内外の人財を結集し統合する力を持って未来を切り拓いて創造できる人財、またプロジェクトはもちろん業務や新領域の探索へ挑戦し完遂できる人財、そして誠実でありお互いを尊重できる人財が集まっているプロ集団であると考えています。

この状態に至るために必要な施策を整理し、各施策の大項目の頭文字を取って「MODEL」として示したものが「人財グランドデザイン」です。

|          |                          |                                                                                           |
|----------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>M</b> | <b>Management System</b> | 人財や遂行リソースを最大限活用するためのタレントマネジメントシステムを整備する                                                   |
| <b>O</b> | <b>Onboarding</b>        | 質・量ともに必要な人財を獲得し、獲得した人財が早期に馴染み、戦力となる仕組みを整備する                                               |
| <b>D</b> | <b>Development</b>       | 積極的な育成に加え、受け身でなく自律的に成長していけるような人財開発や職場環境を整備する                                              |
| <b>E</b> | <b>Engagement</b>        | 会社と個人の相互信頼度・相互愛着度向上のため、“あり方”である会社のパーパスと自身のパーパスを接続し、さらに“やり方”である組織目標を全員が理解し主体的な挑戦が生まれるようにする |
| <b>L</b> | <b>Life &amp; Work</b>   | 仕事は人生の一部であり、仕事を充実させることでその人自身の人生も充実するという考えのもと、より一層仕事も充実させていこうというスパイラルが回る状態を目指す             |

この5つの大項目が実現した状態を、「2040年ビジョン」の実現に必要な人財・組織が整った理想的な状態と定義し、各項目の実現に向け、施策を検討・実施しています。



### 人事戦略の実行体制

経営戦略と連動した人事戦略を確実に実行するため、2022年にCHRO(Chief Human Resource Officer)を任命し、HRM委員会(人財関連の審議機関)のもとに推進機関として、HRO会議を設置しました。CHROが日揮ホールディングスのCEO、COOと連携し、経営戦略と連動した人事戦略を立案し、これに沿った形で、各社HROが各社の事業戦略と連動した人事戦略を推進すべく、HRO会議にて審議する体制を整えています。そして人事戦略の確実な実行にあたっては、各社の人事系部門に加え、各部の部長やCDM※といった部門マネジメントが中心となり、一気通貫で「統合力で未来を切り拓きやり遂げるプロ集団」の持続的充実を実現していきます。

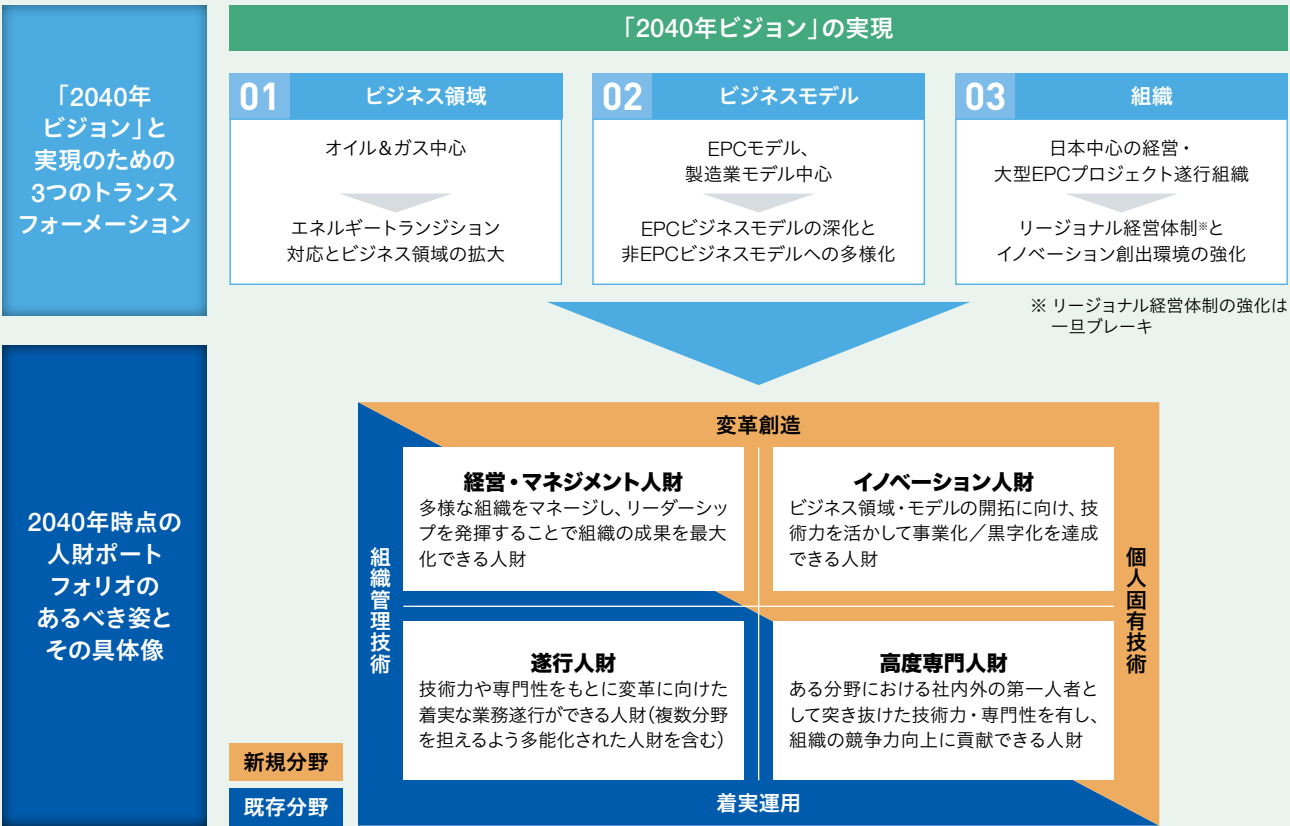
※ CDM: Career Development Manager。日揮グローバルにおいては各部門に部長のほか、人財開発を担う役職を設置している



## M Management System

### 人財ポートフォリオと必要人財の可視化

当社グループでは、「2040年ビジョン」で目指す姿の実現に向け、ビジネス領域、ビジネスモデル、組織の3つのトランスフォーメーションが必要だと考えています。そして、これらのトランスフォーメーションを推し進めていくためにはどのような人財が必要なのかを整理したうえで、現在の人財ポートフォリオと比較し、そのギャップを埋めていくために必要な施策を検討・実施しています。



0 Onboarding

アルムナイ採用(ネットワーク構築)

当社グループ会社を離職・退職した人財(アルムナイ)とのつながりや関係性を大切にしています。2022年度には、組織とアルムナイの新たな関係構築を推進し、優れた取り組みを評価する「ジャパン・アルムナイ・アワード」の奨励賞を3年連続で受賞しました。加えて、2023年度には「志のデザイン部門」で最優秀賞を受賞しました。

現在、アルムナイコミュニティを有志で運営しており、150人以上のアルムナイが登録されています。また、当社創立記念日にあたる10月25日にはアルムナイが親睦を深める「Echo-Day」を過去5年継続して開催しています。加えて、日揮グループの情報が知りたいという外部の方向けに人財登録システム「JGC Members」を開設し、定期的な情報発信に加え、当社グループのパーパスに共感する人財を社外から集める活動を実施しています。



| 過去5年間のアルムナイ採用者数 |    |
|-----------------|----|
| 2023年度          | 7名 |
| 2022年度          | 8名 |
| 2021年度          | 0名 |
| 2020年度          | 3名 |
| 2019年度          | 1名 |

定着促進(リテンション)

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

| 重点項目              |              |
|-------------------|--------------|
| ● 会社の理念・戦略への共鳴    | ● 職務内容の満足度向上 |
| ● 育成制度の充実・成長実感の向上 | ● 処遇・待遇の改善   |

|                  | 離職率※ |
|------------------|------|
| 2021年10月～2022年9月 | 4.8% |
| 2022年10月～2023年9月 | 3.8% |
| 2023年10月～2024年7月 | 2.9% |

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

ネットワーキングプログラム

当社グループの総合エンジニアリング事業においては、部署をまたぐコミュニケーションが必要不可欠です。そのため、キャリア採用3年目以内や新卒採用6年目以内の社員などに対し、タテ・ヨコ・ナナメのつながりを自ら構築して働きかけとすることを目的に、2023年度よりネットワーキングプログラムを導入しています。

これまで全10回延べ900名が参加しているこのプログラムでは、「経歴以上の自己開示」をテーマとした自社開発のカードゲームや対話を通じて日揮グループの文化を知り、セッションと懇親会を定期的に開催することで、自部門の上司や部下のタテ、同期や同僚のヨコだけでなく、他部門の社員とのナナメのネットワークの構築を促進しています。そのほか、クラブや有志活動なども社内ネットワークの構築に役立っています。



D Development

高度化・多能化を目指す育成

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

高度化・多能化を目指す育成の全体像

| OJT                     | Off-JT              |                   |          | 自己啓発                                     |
|-------------------------|---------------------|-------------------|----------|------------------------------------------|
| 若手社員育成制度<br>総合職・非管理職層対象 |                     |                   |          |                                          |
| キャリアデベロップメントプラン(CDP)    | 階層別                 | 選抜                | 全社研修     | テクノカレッジ<br>(社内・社外講師)                     |
| 高度化・多能化のためのローテーション制度    | 管理職研修<br>導入研修       | 社外マネジメント<br>コース派遣 | IT       | e-learning<br>プラットフォーム<br>JGC University |
| Baysix制度(技術系対象)         | ヒューマンスキル            | 異業種交流会<br>プログラム   | コンプライアンス | 社外講座補助制度                                 |
| ローテーション制度(管理系対象)        | 英語・コミュニケーション<br>スキル | レンタル移籍・<br>留職     |          |                                          |
| 現場派遣制度                  | 技術力                 | 社内外企業派遣           | など       | 資格奨励制度                                   |
| 指導員制度                   |                     |                   |          |                                          |

OJT(若手社員育成制度)

総合職かつ非管理職層までの若手社員の早期戦力化を目的とするキャリアデベロップメントプランの策定のほか、文系、技術系別の育成制度、現場派遣制度など、業務を通じたOJTによる若手社員の戦略的な育成を図ることで、今後求められる多様な人財ポートフォリオ構築のための基礎づくりを行っています。

- ▶ **キャリアデベロップメントプラン(CDP)**  
自分の現状と目指す姿を言語化し、そのギャップとなる業務遂行上必要なスキル・経験・マインド等に関する課題を明文化することで、自己認識を促し自律的なキャリア形成につなげる。また、1対1のキャリア面談で上司(育成責任者)と部下がコミュニケーションを取りながらCDPを作成することで部下の思いを踏まえた成長機会を提供し、当事者意識の醸成につなげる。
- ▶ **高度化・多能化のためのローテーション制度**  
若手社員を一定期間異なる部署・業務に配置する制度。採用時からの一貫性を確保しながら、CDPと連動した配置・育成を行い、若手社員の早期育成および自律的なキャリア形成を促進するとともに、専門性の高度化・多能化を図り、幅広い経験とスキルを持つ多様な人財の育成を目指す。
- ▶ **現場派遣制度**  
当社グループのEPCビジネスへの理解を深め、多様な経験を積むことを目的に、新卒採用者・キャリア採用者を入社3年以内に、最長6カ月、国内外の建設工事現場に派遣する制度。
- ▶ **指導員制度**  
全新卒採用者を対象に、入社後2年間、専任の指導員をアサインする制度。指導員が若手社員の業務面・精神面のサポートを行うとともに、部門マネジメントと連携して育成することで、若手社員の早期適応・戦力化を図る。

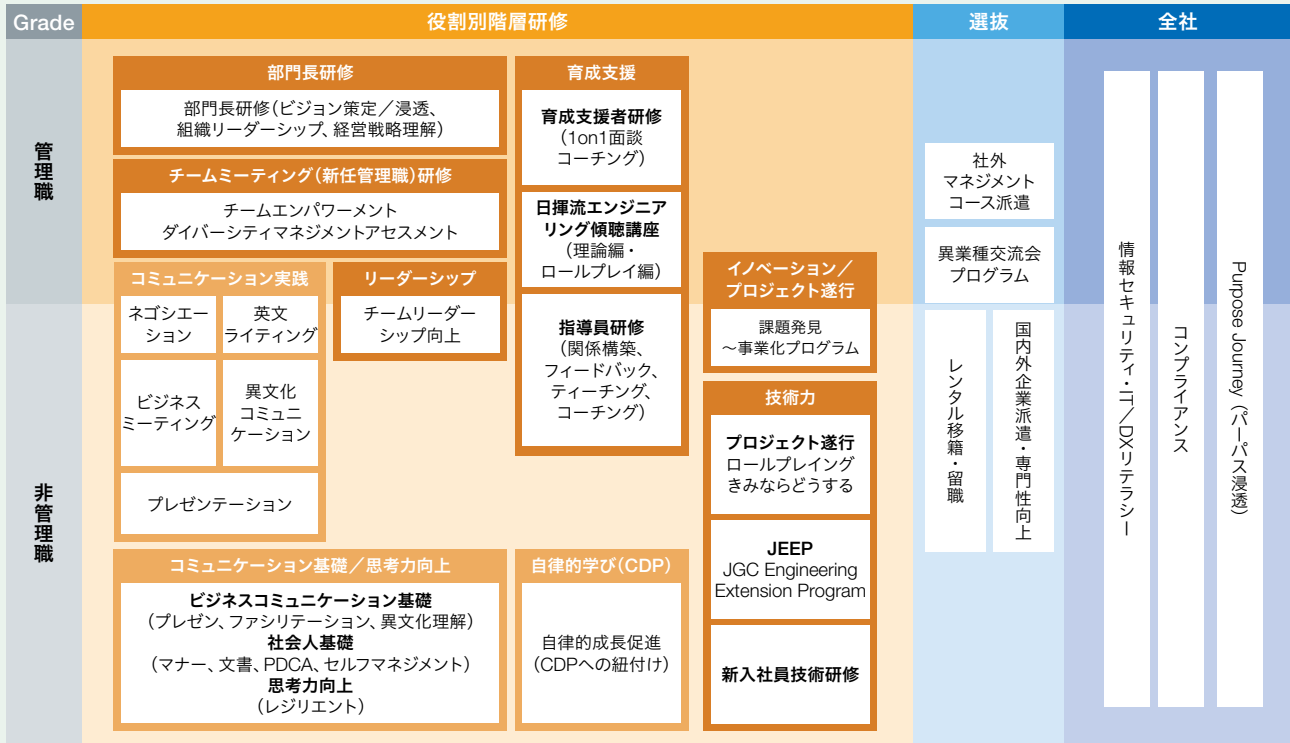
Off-JT(研修プログラム)

当社グループでは、新入社員からマネジメントまで、各階層・役割が必要となる知識・スキルを習得するための各種研修プログラムを実施しています。ビジネススキル、コミュニケーションスキル、リーダーシップスキル研修のほか、当社独自の研修を各社でも設計・実施しており、EPC技術力向上のためのロールプレイ研修、上司と部下の1on1コミュニケーションを強化するための傾聴講座、パーパスを浸透させるためのPurpose Journey研修などを実施しています。その他、イノベーション人財を育成・強化するための長期伴走型新規事業開発プログラムの実施を開始しています。2024年度はさらに施策を拡大し、より積極的に社員の成長を後押ししていく計画です。

(次ページに続く)

人的資本への取り組み

Off-JT プログラム



TOPICS

傾聴講座

「日揮流エンジニアリング傾聴講座」では、心理的安全性のベースとなる傾聴力の向上を目指し、上司と部下の1on1だけでなく、先輩・後輩、同僚や社員と協力会社員など、様々な場所で良好な人間関係を保てるようスキル習得を図っています。講師は主に社内のキャリアコンサルタント資格保有者が担当し、これまでに管理職を中心に200名以上が受講しました。より自由闊達で生産性が高くクリエイティブな職場にするとともに、ワークインライフの向上、ひいては社員のWell-being実現に向けて、本講座をさらに幅広く展開していきます。



自己啓発

当社グループでは、社員の自律的な成長を支援するため、複数の自己啓発制度を整備しています。「資格奨励制度」や「講座費用補助」に加え、GLOBIS学び放題やUdemyの受講を希望する全社員に提供し、必要な時に必要なスキルが習得できるよう、社員の自律的学びを支援しています。また、当社グループ特有の専門知識を学べるe-learning「JGC University」を整備し、国内だけでなく、海外グループ会社への展開・提供も行っています。

インクルージョン&ダイバーシティの推進

日揮グループでは、誰もが自分らしく生き活きとあるためには、多様性と公平性が必要不可欠であると認識し、Inclusion & Diversity (I&D) 基本方針を掲げ、推進しています。

2023年度は、I&D推進の基盤づくりに注力し、上記基本方針や当社グループのI&D理念の周知、エンゲージメントサーベイの数値を用いた推進状況のモニタリングの仕組みづくりなどを推進しました。また、啓発活動の一環として、神奈川県内の他社・他団

体との共同イベントの開催、社内イベントでのI&D基礎知識講座の実施、マジョリティ・マイノリティの立場の違いによる不均衡を体感するワークショップの開催等、I&D推進・浸透のための活動を行いました。

当社グループでは、社員のWell-beingを重視し、一人ひとりが生き活きと前向きに働ける環境を整備することで、業務改善や生産性の向上、イノベーションの創出が促進され、結果として社員のパフォーマンスが向上し、企業価値の向上にもつながると考えています。この考えのもと、今後もI&D活動を推進していきます。



I&D基本方針については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/about/policies.html#anc12>



TOPICS

国際女性デーイベントの開催

2024年3月25日、当社において「国際女性デー」を記念してイベントを開催しました。本イベントは、多様な人財が協働する社会を実現するためには、「各企業によるI&D推進に加えて、組織の枠を超え、社会全体でI&Dを推進することも重要」という認識のもと、当社グループ外の企業・団体と協力のうえ開催しました。本イベントには、当社グループ社員約220名に加え、神奈川県に拠点を置く企業・団体から約50名が参加しました。本イベントを機に、当社グループのI&D推進をさらに加速させるとともに、社外とのネットワークを強化し、社会全体で女性の活躍を後押しすることで、誰もが自分らしく生き活きと働ける社会の実現に貢献していきます。



女性活躍推進

能力の高い女性社員の積極的な登用として、当社では、2025年までに女性管理職者数を2020年比で2倍に増やすという目標を掲げています。この目標実現に向けて、女性がリーダーシップを発揮しやすい環境づくりやキャリア支援、能力開発・成長機会の提供を行っています。

女性管理職者数、および全管理職に占める女性管理職の比率\*

|            | 2022年度 | 2023年度 |
|------------|--------|--------|
| 総管理職者数(人)  | 757    | 818    |
| 女性管理職者数(人) | 14     | 17     |
| 女性管理職比率(%) | 2.1    | 2.1    |

※ 日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮の4社に所属する社員が対象。  
厚生労働省の定める管理職の定義に沿った開示とするため、2023年度から基準を変更しています。

▶ 女性リーダーシッププログラムへの参加

当社グループでは、次世代の女性リーダー育成を推進するため、毎年複数のリーダーシッププログラムに女性社員を派遣しています。これらのプログラムを通じて自身のリーダーシップスタイルを磨くとともに、将来を見据えた中長期的なキャリア開発に取り組む機会をつくっています。



障害者雇用の促進

当社グループでは、さらなる障害者雇用の促進、および安定化を目的に、2021年1月に日揮パラレルテクノロジーズ株式会社を設立しました。2024年6月現在、従業員37名、うち34名が身体または精神・発達障害のあるITエンジニア集団であり、グループ内のIT／DX化の業務支援を担っています。グループ通算の障害者雇用率は2.68%(不足0人)と、2024年法改正後の法定雇用率2.5%に迫る水準を維持しています。また、2023年は経済産業省の「ニューロダイバーシティ」分野における先進取組企業として紹介されるなど、新たな障害者雇用のかたちを推進しています。



Parallel × Technologies

障害の有無にかかわらず、すべての人が対等(parallel)で、社会的意義を感じながら持てる技術(technologies)を発揮して働ける社会の実現を目指します。

## E Engagement

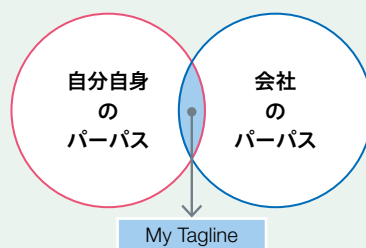
当社グループの人財が、「2040年ビジョン」の実現へ向かって自らの能力を最大限に発揮していくために、働きがいのある制度づくり、インクルージョン&ダイバーシティの推進、働きやすい環境整備といったエンゲージメント向上のための幅広い施策を実行しています。

### パーパスの自分事化(Purpose Journey研修)

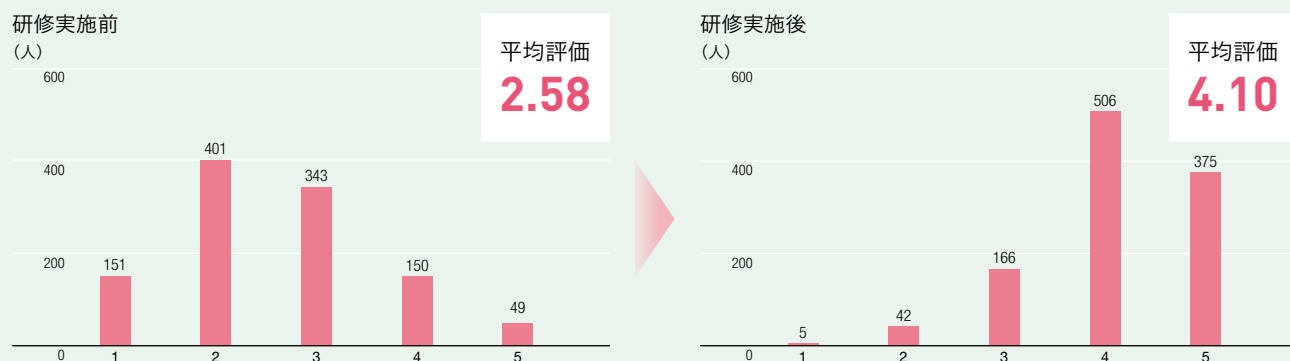
日揮グループのパーパス「Enhancing planetary health」の浸透に加えて、社員自身のパーパスを再認識してもらい、会社・個人の共通部分を言語化するという目的で「Purpose Journey研修」を実施しています。

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

2024年7月末時点で対象者1,900名に対し1,200名に実施しており、研修後に実施しているアンケートでは、当社グループのパーパスに対する納得度の平均が研修実施前の2.5ポイントから4.1ポイントに上昇(5ポイント満点)しています。また、8割の社員がパーパスに納得していると回答しています。



#### 日揮グループのパーパスに納得度合いの回答者数



### 組織診断サーベイ※

組織の持続的な成長を促し、社員のエンゲージメントを高めていくことを目的に、2023年12月より組織診断サーベイを導入しており、第1回では93%の社員が回答しました。全32項目のうち、「業界内での影響力」のほか、「魅力的な人財」、「責任ややりがい」および「部下への支援・サポート」に加えて、「部下の意見に対する傾聴姿勢」や「相互尊重」など、プロジェクト遂行に重要かつコミュニケーションに関する項目について高い満足度が得られています。このように満足度の高い項目は全体的に一貫性があった一方で、低い項目は部門ごとに異なる結果になりました。そのため、低い項目については人財部、各部門長およびCDMが協働し、組織開発に取り組んでいます。

今後は本サーベイの結果をもとに当社グループとして重視する項目の選定などを検討していき、「BSP2025」や「2040年ビジョン」の実現につなげていきます。

※ 対象は日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮の4社の約3,200名

#### <満足度の高い項目>

|                |
|----------------|
| 1位：業界内での影響力    |
| 2位：魅力的な人財      |
| 3位：責任ややりがい     |
| 4位：部下への支援・サポート |

## TOPICS

### 「People Day」の開催

社員への人事戦略の浸透を目的に「People Day」を開催し、役員や部長、CDM、中堅社員を含め、多くの社員が参加しました。トップマネジメントやCHROからの人事戦略についての説明や外部講師の講演のほか、「人と組織のグッドプラクティス」をテーマにした社内の様々な取り組みの表彰もあり、大変盛況となりました。その後はI&Dや社内人事制度などについてテーマ別に会場が設置され、社員の意識向上や制度活用を促しました。



## L Life & Work

社員が活き活きと働き続けるためには、Life & Workの充実(成長実感、物心両面の充実)が大切であると考え、当社では様々な制度・仕組みを導入しています。

### ファミリーケア制度

当社では充実したファミリーケア制度を整備し、仕事と家事・育児・介護の両立を支援しています。無条件による2歳までの育児休業、子育て支援勤務(月2日の休業)、短縮勤務、育児在宅勤務(2歳まで週4日、小学2年生まで週2日)のほか、介護休暇に加えて365日までの介護休業や介護目的での積立休暇、介護在宅勤務(週4日)などを提供しています。

育児休業については、2023年度は男性の取得率が対象者の半数に達し、うち3分の1が1カ月以上の育児休業を取得するなど、男女かわからずライフイベントを踏まえた柔軟な働き方を支援しています。

ESGデータ経年推移 P.97

### 健康管理・メンタルヘルス

当社オフィスには産業医や看護師のほか、保健師・公認心理士が常勤しており、フィジカル面だけでなくメンタル面でも社員が安心して働けるようサポートをしています。面談(対面またはウェブ)、メール、電話など、いつでも社員が相談できる環境を整備し、その結果に応じて適切なアドバイスや専門医への紹介を行っています。

新入社員研修では健康管理、メンタルヘルス教育を実施しており、Well-beingの重要性を伝えるとともに、社内外の相談窓口を周知しています。さらに全社員を対象に社外講師を招いたメンタルヘルス予防講習も行っています。健康維持やメンタル不調の予防、心身の状態への気づきの観点からも、早めのケアの重要性を社員に伝えています。加えて法令に基づくストレスチェックでは、高ストレス者に対し産業医面談を積極的に推奨するなど健康に働ける環境を整えています。

### JGC Family Day

子どもたちの仕事観を育むこと、家族の仕事への理解を深めることなどを目的に、2009年度から開催している「JGC Family Day」を、2024年度も開催し、総勢40名の子女(社員の子ども、小学4~6年生が対象)が参加しました。

当日は、実際の職場の見学や名刺交換などの仕事体験のほか、当社の主要事業であるEPCを体感できるゲームの実施、トップマネジメントとの交流など、1日を通して様々なプログラムを実施しました。



名刺交換をする当社トップマネジメントと社員の子



そのほかの取り組みや制度については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-capital/>



日揮グループのエキスパートマップ※

当社グループは「2040年ビジョン」の実現に向けて、2024年4月にエキスパート（高度専門人材）に期待する役割および行動を定義した「エキスパート制度」を改訂しました。本制度は当社グループが持つ幅広い技術分野とそれに対する人材を明確化し、加えて各分野での持続的な人材育成を通じて、当社グループのさらなる競争力・企業価値向上につなげることを目的としています。2024年7月現在、幅広い分野において、85名のエキスパートを任命しています。

※ 本エキスパートマップの対象は日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮の4社。



日揮グループのエキスパートマップ

調達

調達マネジメント

購買

工程管理

輸送

プロジェクト  
マネジメント・建設

プロジェクト  
ファイナンス

コストコントロール

スケジュール  
コントロール

見積

オペレーション&  
メンテナンス(O&M)

事業/M&A

新技術

プロジェクトコントロール  
コンサルティング

スケジュール計画

HSE

現場監督

プロジェクト全般

事業投資

ユーティリティプラントの  
専門技術、O&Mノウハウ、  
O&M運営実務経験に基づく事業投資に  
おける事業計画・評価・  
ファイナンス・事業運営ノウハウ

事業投資

法務

輸出管理

プロジェクト契約

保険

企業法務

IT/情報技術

情報技術  
(デジタル戦略)

情報セキュリティ

情報技術  
(IT投資管理)ICT/IoT、  
ITサービス開発

設計自動化

デジタル設計/  
システム設計

情報技術

情報マネジメント

基幹システム開発・  
運用

データ活用推進

情報通信基盤

経営管理

エキスパートの階位とそれぞれの役割

|              |                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| リーディングエキスパート | 顧客や社会の課題を起点とした、ビジネス領域における競争力・企業価値向上のための戦略を立案・推進する                                 |
| チーフエキスパート    | 当該分野において業界有数の実績を有しており、社外でも著名な存在として活躍し、顧客/社会課題の解決、企業価値向上、利益創出に貢献する                 |
| エキスパート       | 当該分野において社内の第一人者として認められており、全社横断的に影響力を発揮し、見積/提案/事業開発/運営において、ステークホルダーとの交渉・協業を高い水準で行う |

リーディングエキスパート



日揮ホールディングス株式会社  
サステナビリティ協創オフィス  
サステナビリティ協創ユニット  
理事・チーフエンジニア

村岡 智英

エネルギーの低炭素化による持続可能な社会を目指し、顧客との初期検討、当社の技術戦略や新規ビジネスの創出に取り組んでいます。1995年の入社以来、様々な分野と業種で経験を積んできましたが、ベースとなっているのはプロセスエンジニアとして長い間携わったLNGの基本設計と低炭素技術です。天然ガスは過渡期のエネルギーとして期待されていますが、化石燃料であることからさらなる低炭素化が必須です。来たるカーボンニュートラル時代のために、当社としてエネルギーの低炭素化で何に注力すべきか検討し、新たな取り組みも始め、そしてLNGプラント建設におけるリーディングコントラクターとして知見を活かし、エネルギーの低炭素化を日本政府やパートナー企業と進めています。

エキスパート



日揮グローバル株式会社  
プロセステクノロジープ本部  
テクニカルHSE部

風間 とも子

「HSEリスク解析」分野を担当しています。安全に運転し、周辺環境への影響を最低限に抑えることは、プラント操業の大前提です。この前提を確かなものにするため、プラントに潜む危険性を洗い出し、その発生頻度と影響の大きさを踏まえてリスクを把握し、効果的な対策を設計に盛り込む役割を担っています。例えば、可燃物や毒性物質の漏洩リスクや排水・排気ガス等による周辺環境への影響が十分小さく抑えられるよう設計思想を決めています。関連部門との情報共有・意見交換が、正しいリスク解析・対策決定には欠かせません。プラントオーナーや周辺住民の方が安心して受け取るプラントづくりの土台として、今後も責任を持って対応していきます。

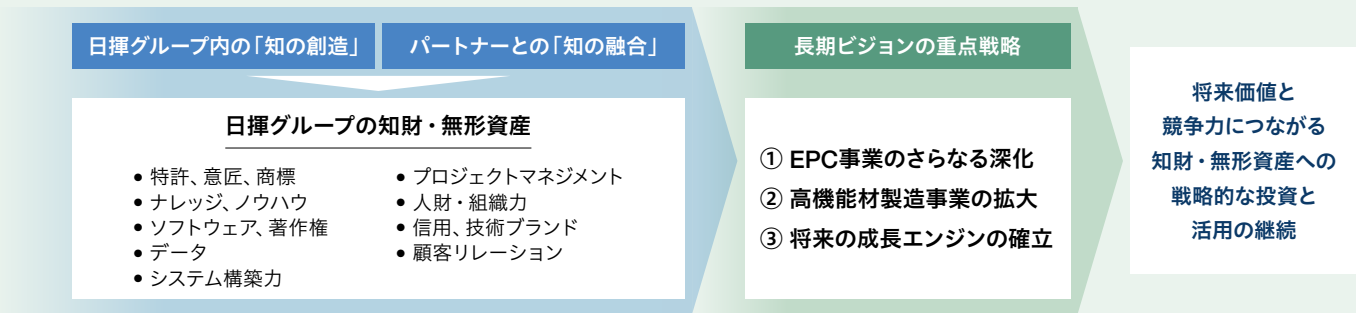
## 知的資本に対する取り組み

### 基本的な考え方

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

当社グループ内の「知の創造」、パートナーとの「知の融合」で蓄積した幅広い知財・無形資産は、知財関連法令・法規を遵守するとともに第三者の知的財産権を尊重し、知財リスクの最小化を図りながら、様々な形で活用されています。

当社グループの長期経営ビジョン「2040年ビジョン」における重点戦略である「EPC事業のさらなる深化」、「高機能材製造事業の拡大」、「将来の成長エンジンの確立」に向けて、将来価値と競争力向上につながる知財・無形資産への戦略的な投資と活用を継続的に実施していきます。



### 知財・無形資産の蓄積と活用

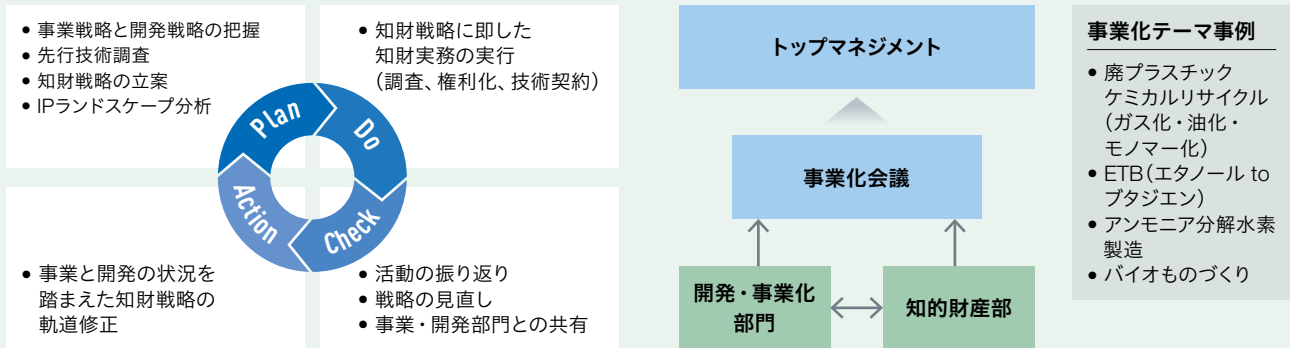
|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① EPC事業のさらなる深化 | <ul style="list-style-type: none"><li>EPCプロジェクト遂行の高度化<ul style="list-style-type: none"><li>大型モジュール工法などの高度な施工技術に関する体系化されたノウハウの活用</li><li>当社グループのプロジェクト遂行に最適化したAWP (Advanced Work Packaging) 施工管理の仕組み</li><li>Data Centric EPC遂行*を実現する各種の設計システムの開発<br/>(※ 従来の設計図ベースの情報交換に代え、データ中心の効率的な情報交換によるEPC遂行)</li></ul></li><li>設計の短期間化</li><li>熟練エンジニアの経験や知見、ノウハウなどの「暗黙知」を「形式知化」して構築した設計システムの活用</li><li>省力化施工による生産性向上</li><li>ロボティクス、3Dプリンター、中小型モジュール工法、リモート化などの要素技術開発と開発成果のプロジェクトへの適用</li></ul> |
| ② 高機能材製造事業の拡大  | <ul style="list-style-type: none"><li>触媒、ファインケミカル、ファインセラミックスの高機能材製造事業の拡大に向けてパートナー連携を含めた研究開発の推進<br/>(カーボンリサイクル向け触媒、高熱伝導窒化ケイ素基板、骨再生材料など)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ③ 将来の成長エンジンの確立 | <ul style="list-style-type: none"><li>資源循環分野(廃プラスチック、廃繊維、廃油のケミカルリサイクル)、低炭素・脱炭素分野(アンモニア製造)やバイオ分野(バイオものづくり技術によるCO<sub>2</sub>を原料とするカーボンリサイクル)などにおけるパートナーとの共創による事業化推進</li><li>プラント運転の安定化・生産性向上サービス、プラントメンテナンス、安全リスク評価といったソフトビジネスの確立</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                            |

## 事業戦略・開発戦略と連動した知財戦略の実行

「将来の成長エンジン」となる新規事業の創出と成長を促進するため、事業戦略・開発戦略を踏まえて、将来のあるべき姿からバックキャスト思考で知財戦略を立案し、これら3つの戦略を結合した知財PDCAサイクルを実践しています。

重要な事業化テーマに関しては、事業化を審議する会議に知的財産部門が参加し、開発・事業化部門と知財戦略を確認することによって、開発戦略・事業戦略との連動を確かなものとしています。また、審議に際して、知的財産部門がIPランドスケープ分析を実施し、分析結果を審議の材料として活用しています。

### 知財PDCAサイクルの実践



#### 事業化テーマ事例

- 廃プラスチックケミカルリサイクル(ガス化・油化・モノマー化)
- ETB(エタノール to ブタジエン)
- アンモニア分解水素製造
- バイオものづくり

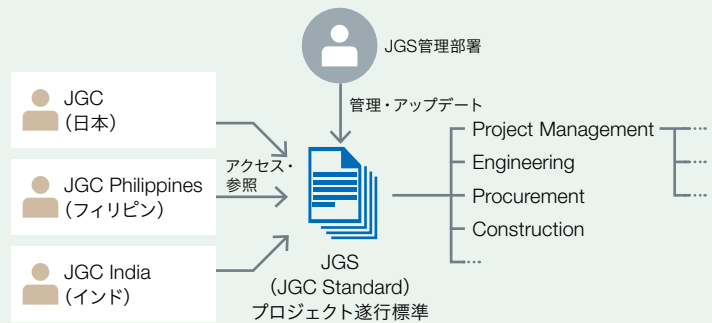
## 「EPC事業のさらなる深化」につながる知財・無形資産の蓄積と活用の事例

### 日揮グループが蓄積してきた「EPCプロジェクト遂行ノウハウ」を標準化し、EPCプロジェクトの遂行品質の向上を推進

日揮グループは、長年にわたり多数のEPCプロジェクトを経験するなかで、プロジェクト遂行にかかわる様々な知見・ノウハウを蓄積してきました。

近年、プロジェクトはより大規模化・複雑化する傾向にあります。「EPC事業のさらなる深化」を実現するにあたって、プロジェクトの高度な遂行能力と遂行品質のさらなる向上が求められています。この実現に向けて、当社グループでは、これまで蓄積してきたプロジェクト遂行にかかわる様々な知見・ノウハウを競争力の源泉として捉え、組織知・形式知として抽出しています。抽出された知見・ノウハウは「JGS(JGC Standard)」として標準化、体系化され、海外子会社を含めたグループ各社がプロジェクトを遂行するにあたって活用しています。

JGSは、1,000件以上にわたる標準図書で構成され、分野別、深度別にカテゴライズされています。JGSを管理する専門部署が、新規項目の追加や既存項目の見直しを定期的を実施し、新たなプロジェクトで得た知見・ノウハウを盛り込んだ最新の状態となるように整備しています。JGSを活用したプロジェクト遂行の標準化は、当社グループがグローバルにEPC事業を展開するにあたっての基盤として重要な役割を果たしています。



## 「Auto Plot PATHFINDER®(プロットプラン自動設計システム)」DXによる設計変革

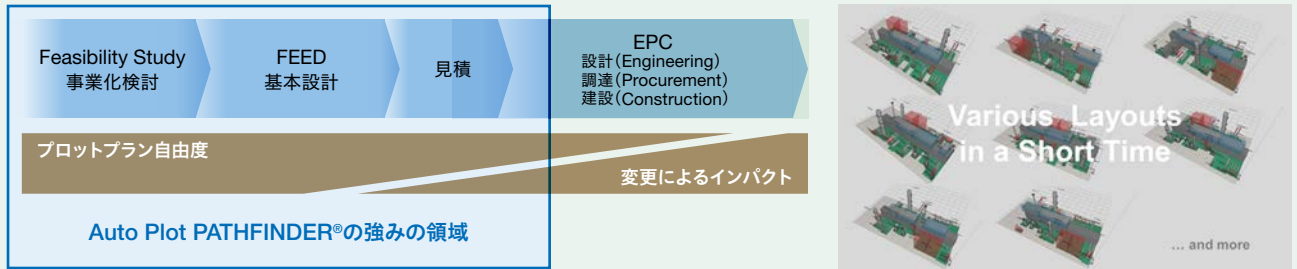
プラント全体の配置図であるプロットプランの設計は、複雑な制約条件のもとで様々な要求を最適化するという高度な技術を要し、経験豊富なシニア技術者の感覚に頼る部分が大い領域でした。



プロットプランの自動設計システムである「Auto Plot PATHFINDER®」は、(1)グラフィクスタリング\*の活用によるプロセスフローのユニット分割、(2)シニア技術者の暗黙知の形式知化・コード化によるユニット内機器配置の自動化、(3)遺伝的アルゴリズムの活用によるユニット単位の自動最適配置、これら3つの技術によりプロットプラン設計の自動化・最適化を実現しています。

当社グループでは、「Auto Plot PATHFINDER®」を、FSやFEED役務でのプロットプランの設計業務で積極的に活用しています。設計自動化技術を知的財産権で保護することにより、プロットプランの設計効率化と新しい提案型設計(Generative Design)を当社グループの競争優位性の基盤として確保し、多種多様なプラント建設において一層のビジネス機会創出・拡大を図っていきます。

※ 複雑な接続関係をグラフ構造化した大規模データを対象としてデータ属性に基づいてクラスタリングして分析する技術



### 日揮グループの知財ポートフォリオ



知財ポートフォリオの構築については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/intellectual\\_assets/#anc02](https://www.jgc.com/jp/business/tech-innovation/intellectual_assets/#anc02)

日揮グループでは、将来の競争力につながる知的財産権を取得し、事業展開や技術トレンドに合わせて事業活動に必要な知的財産権を定期的に見直しています。事業での自己実施を確保するとともに、技術ライセンス、パートナーとの協創活動に有益な知財ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

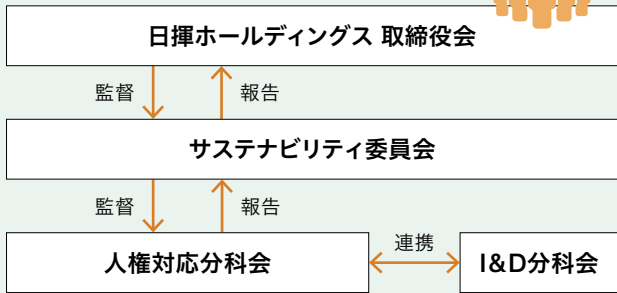


## 人権の尊重

### 基本的な考え方

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

### 人権尊重の推進体制



人権基本方針については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.jgc.com/jp/about/policies.html#anc02>



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

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

※ I&D：インクルージョン&ダイバーシティ

### 人権デューディリジェンスの推進

#### 人権リスクマップに基づくリスク低減措置の検討

当社では日揮グループ人権基本方針に基づき、人権デューディリジェンスプロセスの構築に取り組んでいます。2022年度には、国内外のEPC事業を対象にサプライチェーンにおけるステークホルダーを洗い出し、当社グループにおいて生じうる人権課題を特定して各課題を深刻度・発生可能性の観点から分類した人権リスクマップを作成しました。2023年度は人権リスクマップに基づき特定された課題をもとに必要となるリスク低減措置を検討し、人権尊重の取り組みの根拠規程となる日揮グループ人権規程の作成のほか、国内向け発注契約条件への人権条項の追加に向けた条項案の作成、海外ベンダーおよびサブコントラクター向け発注契約条件の人権条項の見直しに取り組みました。

|                    | ～2023年度 | 2024年度 | 2025年度～ |
|--------------------|---------|--------|---------|
| 人権リスク評価            | →       |        |         |
| リスク低減措置の検討         | →       | →      |         |
| リスク低減措置の実施         |         | →      | →       |
| 効果の検証              |         |        | →       |
| 情報発信・外部とのコミュニケーション |         |        | →       |

#### 今後取り組む課題と方向性

今後も人権デューディリジェンスの取り組みを進め、さらなるプロセスの構築を目指していきます。まずは、海外EPC事業を対象にリスク低減措置を実施できるよう、実施計画やガイドラインを作成し、ベンダーやサブコントラクターへの人権関連質問状の送付やヒアリングに基づく改善要求などリスク低減措置の実行に取り組んでいきます。なお、ビジネスパートナーに実施しているコンプライアンス事前審査においては、既に一部のビジネスパートナーへ人権項目を含んだ質問書の送付や宣誓書の提出を求める取り組みを開始しています。

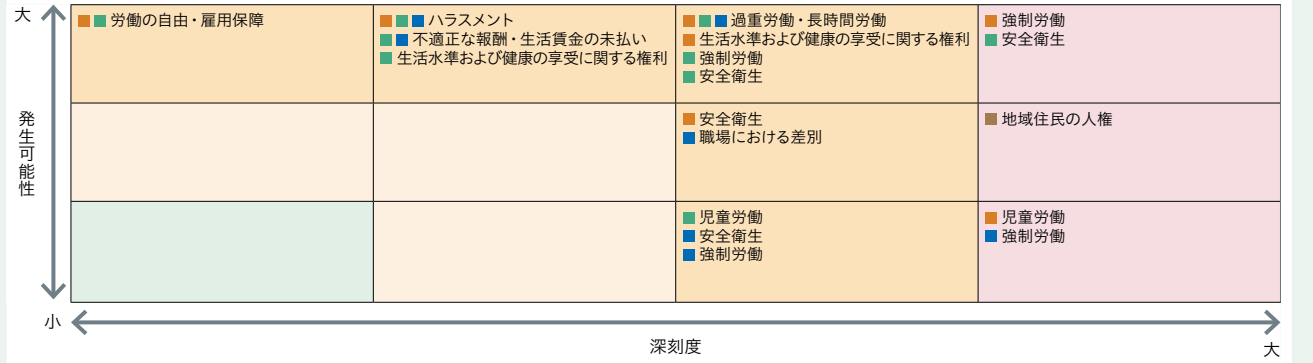
また、人権デューディリジェンスのプロセスを機能材製造事業会社にも展開できるよう、人権リスクマップの作成から取り組みを開始していく予定です。

| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4         | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える取り組みと体制 | データセクション  |

### 人権リスクマップ(要約版)(対象：海外EPC事業)

【分類(影響を与える可能性がある先)】

■ 建設および設計協力会社 ■ 資機材調達先 ■ 現場およびオフィス従業員 ■ 近隣住民



### カナダ現代奴隷法への対応

当社グループでは、カナダで2023年5月に成立した「Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act（現代奴隷法）」に基づき、現代奴隷法報告書を作成し、提出しました。同報告書では、LNGカナダプロジェクトに関する、事業活動やサプライチェーンにおける強制労働および児童労働のリスクを特定のうえ防止し、削減するための取り組みについて説明しています。当社グループは世界中で展開している事業およびサプライチェーン上での人権リスクに適切に対応すべく、各国の法律をはじめとした国際的な人権原則をもとに、人権尊重を推進しています。

2023年カナダ現代奴隷法報告書については、当社ウェブサイトをご参照ください。

[https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-rights/pdf/modern\\_slavery\\_report\\_2023\\_j.pdf](https://www.jgc.com/jp/esg-hsse/social/human-rights/pdf/modern_slavery_report_2023_j.pdf)



### 2023年度当社人権講習講師・佐藤弁護士からのコメント



国連開発計画リエゾンオフィサー（ビジネスと人権）  
佐藤 暁子 弁護士

実効性のある人権デュー・ディリジェンスの継続的プロセスの構築には、人権方針を日々の業務に浸透させるための工夫や、気候変動、生物多様性、紛争といったテーマにおける人権の観点からの取り組み強化、自社従業員をはじめ、取引先従業員や地域コミュニティなどの事業活動により影響を受けるステークホルダーとの対話、信頼されるグリーンバンスメカニズムの提供が必要不可欠です。労働安全衛生やDE&I(Diversity, Equity, and Inclusion)など様々な分野の既存の取り組みを国際人権基準に照らして見直しつつ、海外も含むバリューチェーン全体で特定された人権リスクに対する具体的な施策の推進が求められます。トップのコミットメントに裏付けられたガバナンス体制に加え、サステナビリティ推進委員会における他の分科会との連携強化も人権を軸とする経営実現のために重要です。長い道のりだとしても、一歩ずつ着実に進めることが企業の社会的責任として期待されています。

## TOPICS

### 現場で実施しているリスニングツアーについて

海外プラント建設現場は、当社グループのサプライチェーンにおいて人権侵害リスクが比較的高いと認識されており、フォーカスしている領域です。

当社グループでは、現場の安全文化の醸成と現場作業員の労働安全衛生の確保を目的に、各プロジェクトで現場のマネジメントスタッフが直接スーパーバイザーや作業員の意見を聞くというリスニングツアー活動を実施しています。現在遂行中のタイのAGC Vinythai社向けプロジェクトでは、週に一度現場の各エリアで日揮グローバルのマネジメントスタッフが作業員と直接対話し、労働環境や生活環境についての意見を聞き取り、安全文化の醸成と人権にも関連した労働・生活環境の改善を図っています。

日揮グループでは、「すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る」をスローガンとし、安全で安心して働ける環境の構築を目指しています。協力会社のマネジメントスタッフや現場作業員の方々をはじめとするステークホルダーエンゲージメントを通じ、さらなる安全文化の醸成と人権侵害リスクの低減に努めていきます。



## 労働安全衛生

### 基本的な考え方

日揮グループでは、Health（衛生）、Safety（安全）、Security（セキュリティ）、Environment（環境）（以下、HSSE）を常に追求すべき企業価値と捉え、当社グループ共通の以下のHSSE基本理念を制定しています。

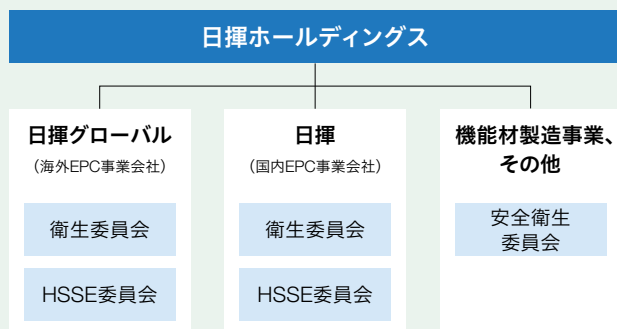
**“すべての人が、健康で安心して働き、家族のもとへ無事帰る”**

当社グループのみならず協力会社も含め、国内外事業所や建設現場などで働くすべての人がこの基本理念を共有し、グループを挙げてHSSEの推進に取り組んでいます。

### 労働安全衛生管理体制

EPC事業会社および機能材製造事業会社は、上記の基本理念に基づき各社で安全衛生方針を掲げ、安全衛生委員会、あるいはHSSE委員会を設置して労働安全衛生管理体制を構築しています。これら委員会において、HSSEに係る重要テーマに関して審議し、安全衛生上のリスクを低減する活動を展開しています。重大災害があった場合は、各グループ会社の労働安全衛生管理部門が迅速に対処するとともに、関連する委員会が事業所・建設現場と一体となって、根本原因を追究し、有効な再発防止策を策定・実施しています。

#### 労働安全衛生管理体制



### 労働安全衛生のパフォーマンス向上に向けて

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



2023年度のHSSEカンファレンス

### 建設現場における安全成績

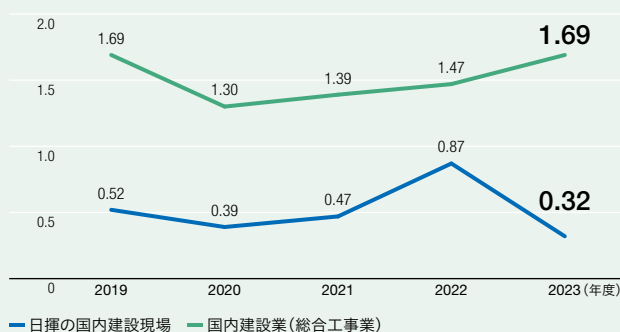
当社グループでは、「安全」を全従業員の重要な価値観とし、継続的に追求してきた結果、国内外の建設現場での安全成績は業界において優れた結果を維持しています。国内建設現場では、国内での標準的な安全指標である休業災害度数率※1において、国内建設業（総合工事業）の統計値を下回っています。海外建設現場においても、休業災害の指標である年間LTIR※2が、海外の石油・ガス業界の建設企業（IOGP）※3の実績を下回っています。

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

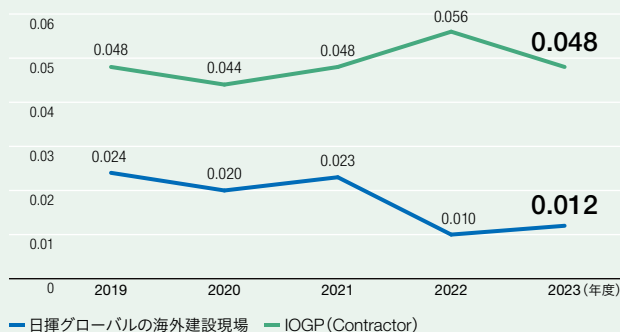
※2 LTIR：Lost Time Incident Rate（休業災害度数率）とは、米国労働安全衛生局（OSHA）の休業災害の発生状況を測る指標で、20万時間当たりの休業災害の頻度を表す

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

#### 日揮の国内建設現場と国内建設業の休業災害度数率の比較



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



## 品質マネジメント

### 基本的な考え方

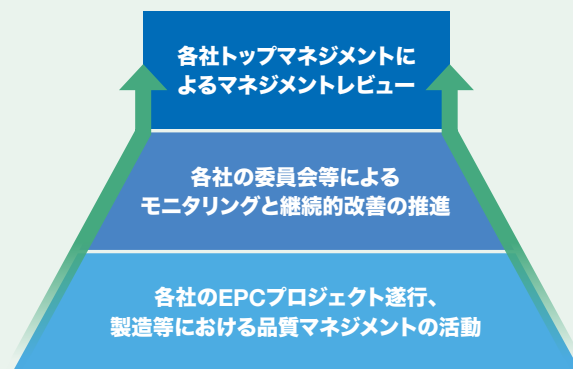
品質マネジメントは、プラントのEPC遂行および生産工場の安全運転、安定生産を実現するうえで欠かせない要素です。日揮グループでは、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムを構築しており、各社が確立した品質方針に基づいて組織の各階層が品質目標を設定しています。組織の課題を明確にしたうえで品質目標を達成するためのアクションプランの策定（Plan）・実施（Do）・評価（Check）・それに基づく改善（Action）のPDCAサイクルを回すことにより、継続的に組織のパフォーマンス改善を図っています。当社グループ各社は今日まで蓄積してきた価値ある知識と技術を結集し、システムと人財をグローバルに活用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

### 各社の品質マネジメント体制

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

これらの会議体では、提供する製品とサービスの質を顧客に常に満足していただけるよう、各社の品質マネジメントの活動をモニタリングし、品質上の問題に対する根本原因の究明と有効な再発防止策を含め、各種の改善活動を推進するとともに、その成果を評価し継続的な改善を実践しています。

こうした品質マネジメントの活動は、年に一度、各社トップマネジメントのマネジメントレビューにて総括され、品質保証にかかわる枠組みの整備を継続的にを行っています。



### Think Quality Initiative（TQI）

海外EPC事業会社の日揮グローバルでは、「Think Quality Initiative（TQI）」と題して、恒久的な品質向上を目指す同社の文化の醸成を目指し、品質に係る継続的な対話の機会を創出する活動を展開しています。海外グループ会社との一体感を高め、グループ全体で品質マネジメントを含む統合マネジメントシステムによる業務遂行を推進しており、TQIは品質意識の向上という側面で、グループ横断の重要な活動となっています。この活動の一環として、年に1回日揮グローバル傘下の海外グループ会社の関係者を招聘して、「Quality Day」を開催しています。

2023年度は、11月に横浜本社で「Quality Day」を開催し、海外グループ会社7社の社員を含めて約800名が対面とオンラインで参加するイベントとなりました。日揮グローバル社長のオープニングスピーチに続き、建設現場からのビデオレター紹介、パネルディスカッション、「Quality」川柳コンテストなどが催されました。パネルディスカッションにおいては、それぞれの海外グループ会社が品質に係るテーマを提起し、それらのテーマについて本社のスタッフと海外グループ会社の代表メンバーがオンラインで活発な対話を行い、品質意識を高めました。

2024年度については、国内事業会社の日揮も参加して積極的にTQIの活動を展開する予定です。



「Quality Day」開催を主導した本社の主要メンバー

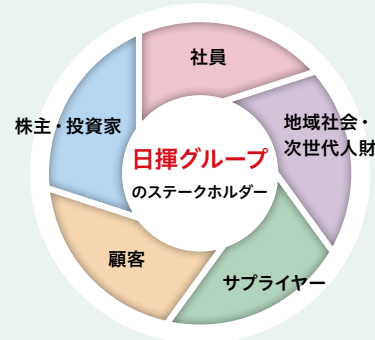


中東のグループ会社も「Quality Day」にオンライン参加

## ステークホルダーエンゲージメント

### 基本的な考え方

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



### 株主・投資家

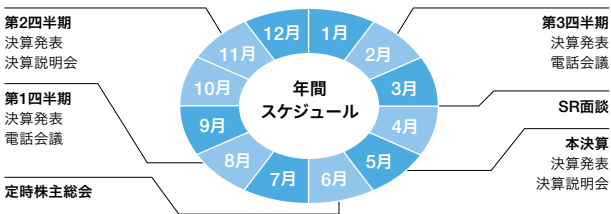
#### 経営情報の発信、経営へのフィードバック

##### 積極的なIR・SR活動

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、CFO (Chief Financial Officer)、広報IR部門および総務部門を中心に株主・投資家との建設的な対話を行い、参加者からいただいたご質問・ご意見については経営陣・取締役会に適宜フィードバックを行っています。

なお、対話においては、関連部門で事前に公表可能な情報を確認するなど、インサイダー情報の管理を徹底しています。

##### IR・SR活動年間スケジュール



##### 統合報告書の充実

当社の統合報告書は、投資家の皆さまに長期的なスタンスに立った投資判断を行っていただく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。2023年の統合報告書では、事前に株主・投資家の皆さまから様々なご意見をいただき、企画内容に反映しました。また、前回は中期経営計画の3年目となり、「ここまでどのような進捗があったのか、そして2025年までの残り3年間で目標は達成可能なのか」という点に株式市場の関心が集まっていました。そのため、3つの重点戦略別に具体的な取り組みの進捗から事業環境、今後の方針を示し、中期経営計画で掲げた目標の達成までの道筋を表現しました。加えて、非財務情報開示の拡充にも引き続き注力し、特に当社グループが持続的に成長していくうえで必要不可欠である人的資本の強化・充実に向けた取り組みについては、人事戦略の全体像から具体的な施策までを体系的に整理しました。

##### 主なIR・SR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 | 167 | 101 |
| 電話カンファレンスでの決算発表      | 2   | 95  |
| 経営トップによる経営説明会        | 2   | 95  |
| 経営トップによる海外IRロードショー   | 15  | 15  |
| 事業説明会                | 9   | 9   |

##### 株主総会の実施

|         | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   |
|---------|----------|----------|----------|
| 開催日     | 6月29日(水) | 6月29日(木) | 6月27日(木) |
| 来場株主数   | 32※      | 48       | 65       |
| 議決権行使比率 | 87.11%   | 84.65%   | 78.21%   |

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

##### IR活動の社外からの評価

大和インベスター・リレーションズ株式会社の「大和インターネットIR表彰2023」において、優良賞を受賞しています。



### 顧客

#### 知見の共有と人材育成

##### 資源国人財向け研修プログラム

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

### 社員

#### ビジョン・経営方針の浸透、本音の対話

##### トップマネジメントとの対話、社内報（年4回）など

当社グループでは、トップマネジメントと社員の座談会を定期的に行っており、本音の対話やビジョンの共有を図っています。その一環として「日揮協議会※1」を設置しており、会社の発展と社員の生活向上は経営の両輪であり不可分であるという認識のもと、トップマネジメントと社員双方がより良い日揮グループを自分事として考え、懇談協議する場を提供しています。1972年の創設以来、各社のトップマネジメントと社員が対話する座談会は100回以上開催されています。また持株会社体制移行後は4社横断の座談会※2を加え、2024年7月に実施した座談会ではグループとしての中長期の経営戦略について議論し、社員に求められていることを明確にしました。

また、トップマネジメントなどによる建設現場訪問も継続的に実施しており、毎年事業会社のトップマネジメントや役員などが安全文化の醸成を目的に国内外の各建設現場を訪問し、駐在社員との対話に努めています。

その他、社内報や全社掲示板など様々な媒体を活用し、社員に会社の経営方針や経営課題を浸透させる取り組みを進め、グループ社員の帰属意識の向上につながるコミュニケーション活動を実施しています。

※1 現在の対象は日揮ホールディングス、日揮コーポレートソリューションズ、日揮グローバル、日揮の4社

※2 当社のトップマネジメントと4社の社員全員を対象とする座談会



トップマネジメントと対話する社員



海外の建設現場で安全文化について説明する日揮グローバル社長

Engagement P.59

### 地域社会・次世代人材

#### 理系科目や地球規模の課題への関心の醸成

##### 神奈川県内の公立中学校・高校の企業訪問の受け入れ

当社グループでは、神奈川県の公立中学校・高校の企業訪問を受け入れ、社員との懇談会や業務のVR体験などを通じて、コミュニケーションを図っています。2023年度は「2040年の生活はどう変わるか」をテーマに身近な生活のなかで課題となりそうな点を想像し、社員と高校生がアイデアを交換しながら課題解決の方法を考えるワークショップを実施しました。当社グループの持続可能な社会実現への取り組みに関する理解促進を図りました。

##### 小学生を対象とした化学実験講座を実施

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



化学実験講座

##### イラク・バスラ州における地元小学生を対象にした取り組み

海外の建設現場においては、円滑にプロジェクトを遂行するうえで地域社会との協調が不可欠であると考えています。当社グループが現在建設プロジェクトを遂行しているイラクでは、イラク戦争後の国民の学力低下が顕著であり、特にバスラ州では教育に対する投資が不足しています。また、若者の失業率も非常に高く、大学を卒業しても就職が難しい状況にあります。このような背景のもと、子どもへの教育機会の提供、若者への雇用機会の創出などの長期的な貢献を目的に2022年より毎年、バスラ州の公立小学校向けにプログラミング教育や科学実験教室を実施しています。2023年度までにプログラミング教育には約1万6,000人、科学実験教室には約7,000人が参加しました。



プログラミング教室「JGC Code Education」

### サプライヤー

#### プロジェクトノウハウの共有、現地情報の収集、安全・品質基準の浸透

##### 技術支援活動

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



溶接工向けトレーニング

## 事業概況



総合エンジニアリング事業

## 海外分野

日揮グローバル株式会社  
代表取締役  
社長執行役員

ファルハン・マジブ



2023年度受注実績

約1,360億円

2024年度受注目標

8,400億円



洋上LNGプラント(アフリカ)

### エネルギーソリューションズ

事業分野

LNG(液化天然ガス)、CCS(CO<sub>2</sub>回収・貯留)、石油精製、石油化学、化学、ガス処理などの各種プラントの設計・調達・建設

#### 事業概況

2023年度において、世界経済は引き続き回復傾向にあり、エネルギー安全保障と低・脱炭素化の両立の観点から、環境負荷が比較的少ない天然ガス(LNGを含む)の需要は引き続き高く、顧客の設備投資計画の検討が継続しました。一方、金利上昇や建設費用高騰により顧客の初期投資額が増加したことなどの影響で、受注を期待していたプラント建設プロジェクトの投資決定の時期が2024年度に期ズレするなどしました。そのような状況において、アブダビ国営石油会社向け大型低炭素LNGプラント新設プロジェクトの先行役務などを受注したほか、プラント建設プロジェクトの受注に向けて鋭意営業活動に取り組みました。また海外で遂行中の複数のプラント建設プロジェクトにおいて、大変残念ながら追加費用やリスク対応費用を見込む必要が生じました。

2024年度の市場環境も、トランジションエネルギーとしての天然ガスおよびLNGの需要は、引き続きアジアやアフリカを中心に拡大し、顧客の設備投資計画の検討が進展していく見通しです。但し、引き続き顧客の初期投資費用は増加傾向にあり、一部の顧客において投資決定時期を先送りする動きが出ていることからその動向を注視していきます。加えて2024年度は、現在遂行中のプラント建設プロジェクトにおいてスケジュール遅れや追加費用を発生させないよう、EPC遂行体制と採算管理体制を強化し、着実に遂行していきます。



アンモニア合成実証試験装置(福島)

### サステナブルソリューションズ

事業分野

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

#### 事業概況

2023年度は低・脱炭素社会の実現に向けた各国の政策や支援が後押しし、水素・燃料アンモニア、SAF、合成メタン(e-methane)などの領域において、実現に向けた計画検討が前進しました。そのような状況において、住友商事株式会社の豪州現地法人向け水素製造プラント建設プロジェクトのほか、ENEOS株式会社などがマレーシアで計画するMCH製造プラントの基本設計(FEED)役務、当社および旭化成株式会社などが共同で推進するマレーシアにおけるアルカリ水電解システムの建設を含む水素製造プラントのFEED役務などを受注しました。

2024年度は、特に水素・アンモニア、SAF分野等において、政府による導入目標などのイニシアチブや補助金によるサポートも受けながら顧客の設備投資計画が実現していくことを期待しています。社内のリソース配分を考慮したうえで、より実現性が高く、差別化ができる事業化調査(FS)やFEED案件を選別して取り組み、将来のEPC案件の受注につなげていきます。

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

マネジメントメッセージ

Chapter 3

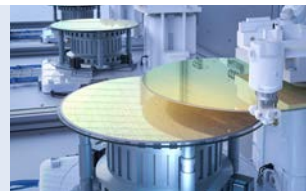
成長戦略

Chapter 4

持続的な成長を支える  
取り組みと体制

Chapter 5

データセクション



半導体製造設備(イメージ)

### ファシリティソリューションズ

事業分野

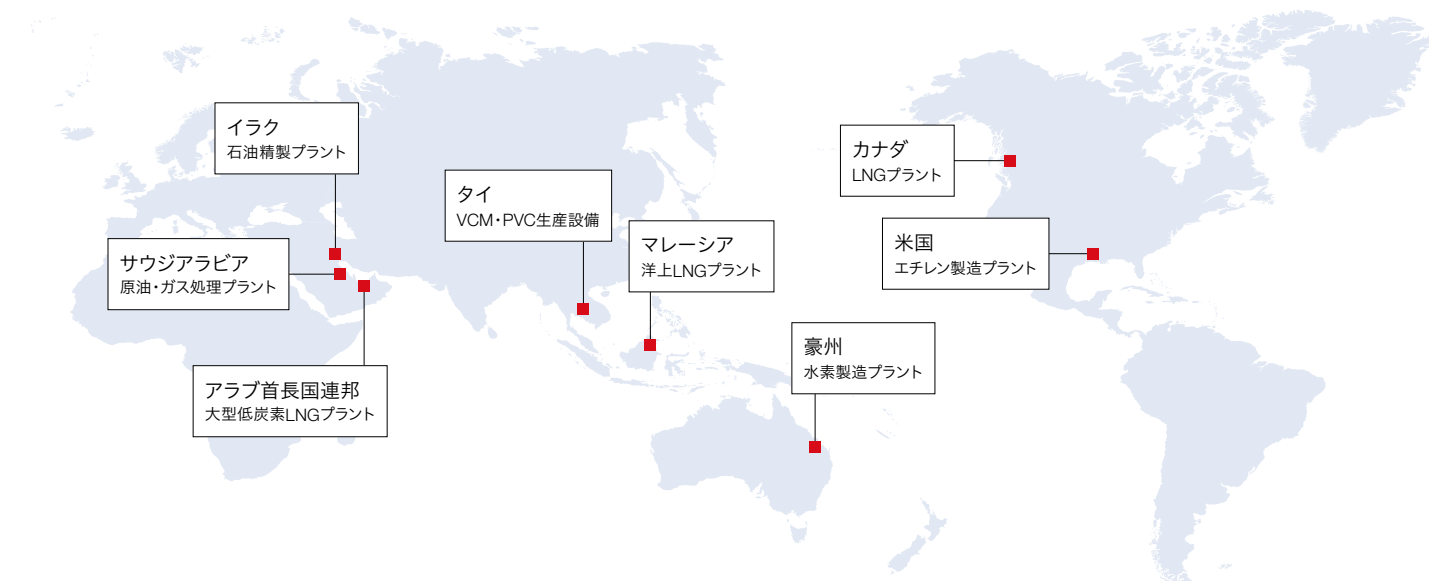
半導体・蓄電池関連産業、データセンター、LNG受入基地、鉄道などの各種インフラ設備・施設の設計・調達・建設

#### 事業概況

2023年度はデジタル社会の進展や米国の対中政策等に伴い、需要が高まる半導体材料や蓄電池部材、データセンターなどデジタル産業を支えるインフラ施設や関連設備の設備投資計画が北米やアジアなどを中心に着実に進展しました。こうした市場環境のなか、半導体や蓄電池関連分野において複数のFS役務やEPC役務を受注しました。加えて、先端技術産業分野のリーディングコントラクターであるExyte社傘下のExyte Singapore社と、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイの4カ国における同分野のEPCプロジェクトの受注・遂行に関する協業契約を締結しました。

2024年度は生成AI関連投資をはじめ、世界的なデジタル産業のさらなる拡大や生産・設備拠点の多様化などに伴って、半導体や蓄電池の周辺産業およびデータセンターなどの設備投資計画が北米やアジアなどで引き続き進展していく見通しです。特に東南アジアにおいてはデータセンター新設に向けた投資が活発であり、Exyte Singapore社との協業を軸に半導体やデータセンターなどの先端技術産業分野でのEPCプロジェクトの受注・遂行を目指し、事業拡大を図っていきます。

#### 遂行中の主要EPCプロジェクト



## 総合エンジニアリング事業

### 国内分野

日揮株式会社  
代表取締役  
社長執行役員  
山口 康春



2023年度受注実績

約1,570億円

2024年度受注目標

1,300億円



医薬品製造施設(静岡)

事業分野

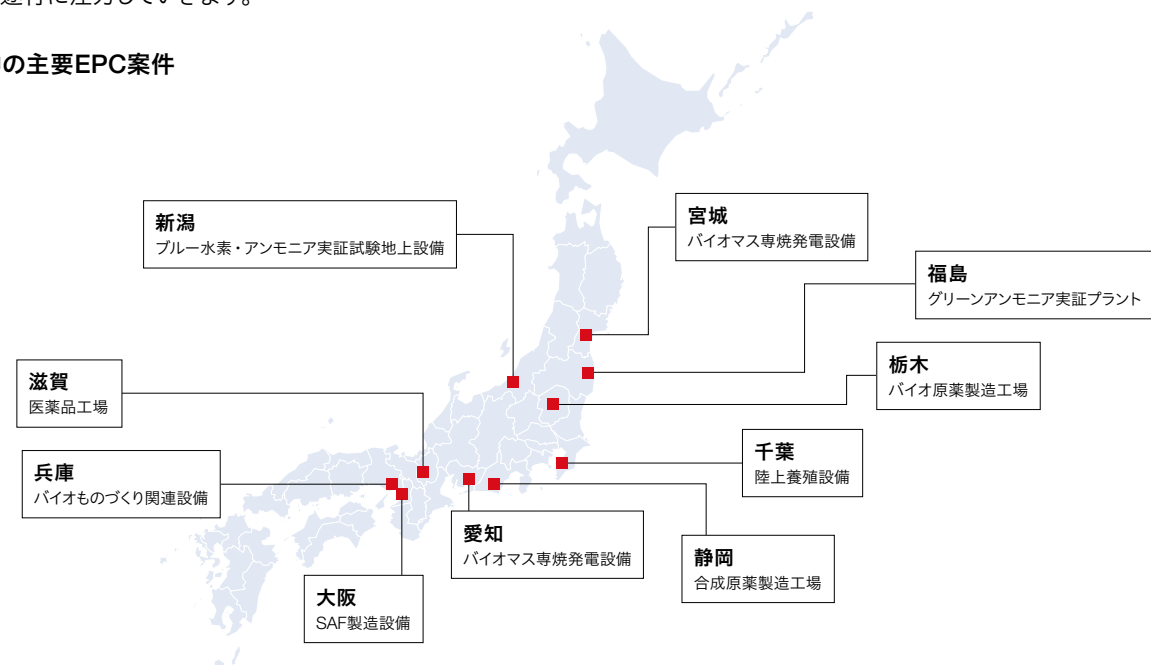
医薬品、ヘルスケア、SAF、水素・燃料アンモニア、  
ケミカルリサイクルならびに石油精製、石油化学、化学、  
原子力などの各種プラントの設計・調達・建設

#### 事業概況

2023年度はライフサイエンス分野の設備投資計画が堅調に進んだほか、政府の補助金等による支援が追い風となり、SAFや水素、蓄電池といった低・脱炭素分野や資源循環分野における設備投資計画が進展しました。そのような状況において、既存国内製油所や化学プラントの保全工事のほか、複数のバイオ医薬品製造設備建設プロジェクトや系統用蓄電池設置工事、陸上養殖商業プラント建設プロジェクトなどを受注しました。また株式会社高田工業所と国内EPC事業に関する協業基本合意書を締結し、今後増加が見込まれる低・脱炭素分野や資源循環分野の案件を共同で遂行することで、国内EPC事業のさらなる拡大を進めていく方針です。

2024年度においてもライフサイエンス分野、ヘルスケア分野を中心に顧客の設備投資計画が進展していく見通しであるほか、既存製油所・化学プラントの保全工事においては、2024年度はメジャー年に当たり、定期メンテナンス工事の需要が増加しています。また、水素・燃料アンモニア、SAF、廃プラスチックガス化などを中心とする低・脱炭素分野や資源循環分野では、政府による補助金交付の遅れや建設費用等の増加によって、顧客の初期投資費用が増加傾向にあることから、一部の顧客において投資決定時期を先送りする動きが出てきています。来年度以降に設備投資計画が実現していくことを期待して、2024年度においては、主にFEED役務の遂行に注力していきます。

#### 遂行中の主要EPC案件



## 機能材製造事業

### 触媒・ファインケミカル分野

日揮触媒化成株式会社  
代表取締役  
社長執行役員  
平井 俊晴



石油精製向け触媒

事業分野

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

#### 事業概況

2023年度は触媒分野においては、燃料需要が回復に向かうなか、触媒の交換需要の増加を背景に、FCC触媒および水素化処理触媒の需要が国内外で安定して推移したほか、ケミカル触媒や脱硝触媒用原料の販売が順調に増加しました。ファインケミカル分野においては、半導体(ハードディスクを含む)市場の需要の冷え込みやエレクトロニクス市場の在庫調整の影響を受け、ハードディスク用研磨材向けシリカゾルやフラットパネルディスプレイおよびタブレットの反射防止膜向けシリカゾルなどの需要が減少しました。

2024年度は触媒分野において、FCC触媒の国内シェア拡大および海外展開に加え、水素化処理触媒の協業先企業との体制維持、ケミカル触媒の新規案件獲得、拡大するカーボンリサイクルやケミカルリサイクル分野に対応する新規ケミカル触媒の製品化、エネルギーシフトに対応した環境保全触媒の材料開発などを進めています。ファインケミカル分野においては、主力であるエレクトロニクスや半導体市場の事業環境悪化の影響が残るものの、2024年度後半以降での市況の回復が期待されています。シリカゾルの新規研磨材の立ち上げ、機能性塗料材の拡販および多用途展開、化粧品材のプラスチックビーズ代替拡大とオプト材の拡販、多用途展開に注力していきます。

### ファインセラミックス分野

日本ファインセラミックス株式会社  
代表取締役社長  
田中 宏



骨再生材料リン酸ハカルシウム

事業分野

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

#### 事業概況

2023年度は半導体関連市場の低迷が続き、半導体製造装置関連の需要が減少したものの、パワー半導体用高熱伝導窒化ケイ素基板は、自動車のEV化の加速により引き続き需要が拡大しました。この需要拡大によるさらなる増産要請に応えるために、宮城県富谷市にて新工場の建設を開始しました。また、新規事業として取り組んできた、骨の再生能力に優れた生体吸収性が高いリン酸ハカルシウム(OCP)について、これまで困難とされてきた量産化に成功し、医薬品・医療機器製造会社へのサンプル出荷を開始しました。

2024年度において、データ通信関連は生成AI用データセンターを中心に回復に向かい、薄膜回路基板の需要が拡大していく見通しです。半導体製造装置関連製品については、2024年度後半より生成AI向けに需要が回復していく見通しで生産計画や体制の見直しを進めています。自動車のEV化が欧米を中心に若干伸び率が鈍化している影響から、パワー半導体分野は落ち着きを見せているものの、当社の高熱伝導窒化ケイ素基板は品質の高さから引き続き受注拡大していく見通しです。



取締役会について

取締役会の機能

当社の取締役会は、当社グループの中長期的な戦略・課題に関する意思決定、およびグループ各社の業務執行に対する監督の機能を担っており、この機能を効果的、かつ効率的に発揮することができる取締役会の構成としています。

取締役会の構成、および多様性に関する基本方針について

当社グループの中長期的な戦略・課題に関する議論をより一層充実させ、グループ各社の業務執行に対する監督機能の強化を図る観点から、以下の構成としています。

1 広くビジネスマーケットについて熟知した取締役、ならびに当社グループの主要な事業であるEPC事業に関する高度な知識、および知見を有する取締役が中心

2 外部の視点を経営に取り入れるため、取締役会における客観的な助言、および独立した立場からの監督機能の発揮を期待し、独立社外取締役を選任

また、多様な視点を持つことが重要であると考えており、経歴、および専門分野などを考慮するとともに、国籍や人種、性別にかかわらず有能な人財を登用する方針としています。

取締役(社内5名、社外5名)のスキルマトリックス

| 氏名・当社における地位                      | 取締役<br>在任期間<br>(年) | 2023年度<br>取締役会出席状況   | 分野   |                        |               |                    |                  |                  |
|----------------------------------|--------------------|----------------------|------|------------------------|---------------|--------------------|------------------|------------------|
|                                  |                    |                      | 企業経営 | 技術・<br>プロジェクト<br>管理・IT | グローバル<br>ビジネス | HR・<br>人財開発・<br>労務 | 財務・会計・<br>ファイナンス | 法務・リスク<br>マネジメント |
| 佐藤 雅之<br>代表取締役会長CEO              | 14                 | 13回/13回<br>(出席率100%) | ●    |                        | ●             |                    | ●                |                  |
| 石塚 忠<br>代表取締役社長COO               | 7                  | 13回/13回<br>(出席率100%) | ●    | ●                      | ●             |                    |                  |                  |
| 寺嶋 清隆<br>取締役副社長執行役員CFO           | 8                  | 13回/13回<br>(出席率100%) | ●    |                        |               |                    | ●                | ●                |
| 石川 正樹 <sup>※1</sup><br>取締役常務執行役員 | 0                  | －                    | ●    |                        | ●             |                    |                  | ●                |
| 山田 昇司<br>取締役                     | 3                  | 13回/13回<br>(出席率100%) | ●    | ●                      | ●             |                    |                  |                  |
| 遠藤 茂<br>社外取締役                    | 11                 | 13回／13回<br>(出席率100%) |      |                        | ●             | ●                  |                  | ●                |
| 松島 正之<br>社外取締役                   | 8                  | 13回／13回<br>(出席率100%) | ●    |                        | ●             |                    | ●                |                  |
| 八尾 紀子<br>社外取締役                   | 3                  | 13回／13回<br>(出席率100%) |      |                        | ●             | ●                  |                  | ●                |
| 三島 慎次郎 <sup>※1</sup><br>社外取締役    | 0                  | －                    | ●    | ●                      | ●             |                    |                  |                  |
| 平野 未来 <sup>※1</sup><br>社外取締役     | 0                  | －                    | ●    | ●                      | ●             |                    |                  |                  |

※1 2024年6月開催の定時株主総会にて就任

監査役(社内2名、社外3名)のスキルマトリックス

| 氏名・当社における地位                  | 監査役<br>在任期間<br>(年) | 2023年度<br>取締役会出席状況                 | 分野   |                        |               |                    |                  |                  |
|------------------------------|--------------------|------------------------------------|------|------------------------|---------------|--------------------|------------------|------------------|
|                              |                    |                                    | 企業経営 | 技術・<br>プロジェクト<br>管理・IT | グローバル<br>ビジネス | HR・<br>人財開発・<br>労務 | 財務・会計・<br>ファイナンス | 法務・リスク<br>マネジメント |
| 武藤 一義<br>監査役                 | 3                  | 13回/13回<br>(出席率100%)               |      | ●                      | ●             |                    | ●                |                  |
| 二宮 朗<br>監査役                  | 0                  | －                                  | ●    |                        | ●             |                    | ●                |                  |
| 高松 則雄<br>社外監査役               | 8                  | 13回／13回<br>(出席率100%)               | ●    | ●                      |               |                    | ●                |                  |
| 大木 一也<br>社外監査役               | 1                  | 10回／10回 <sup>※2</sup><br>(出席率100%) |      |                        | ●             |                    | ●                | ●                |
| 船山 範雄 <sup>※3</sup><br>社外監査役 | 0                  | －                                  | ●    |                        | ●             |                    | ●                |                  |

(注) スキルマトリックス各項目の選定理由についてはP.78に記載。上記一覧表は、各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。また、ESG関連分野については、取締役および監査役全員に求められる期待役割と位置付けており、上記一覧表の項目として記載していません。

※2 2023年6月開催の定時株主総会終了後の取締役会より出席    ※3 2024年6月開催の定時株主総会にて就任

新任社外取締役メッセージ



社外取締役  
三島 慎次郎

リスク評価と挑戦

私は長年、造船事業に携わってきました。資源の少ない島国日本において、大量の「海上物流」を支え、資源の「海洋海底開発」、「海上の安全防衛」という点からも「造船事業」はなくてはならないものとして取り組んできました。しかしながら、需要変動に伴い海外との激しい受注競争、材料費の高騰、急激な円高等に常に悩まされていました。

同じ建造業として日揮グループは、1928年の会社設立以降、地球の営み上、なくてはならないエネルギーの確保、そして様々な分野へのエネルギー活用に携わっており、大変重要な役割を担って現在に至っています。

これから、国際的にCO<sub>2</sub>削減、すなわち新しい代替エネルギー源が叫ばれるなかで、日揮グループにとって大変なビジネスチャンスが訪れていると思います。

一方で、EPCをベースとしたエンジニアリング事業は、案件ごとの規模も大きく、カンントリーリスクをはじめ、様々なリスクを抱えています。これを受注前に分析し、高い技術力およびまとめ上げるチーム力でいかに対応していけるかが極めて重要だと思います。各国からの強い要請、重要顧客からの期待、身の丈を超えた大きな案件への挑戦意欲、いつの間にか何としても受注しなければという雰囲気追い込まれる場面が多々あると思います。こういった場合、失敗した時には大変な痛手を負うのが常です。受注時にどれだけ冷静に分析できるかが重要です。

2023年度は損益上、厳しい結果となりましたが、これをしっかりと受け止めバネに変えて、さらに飛躍につなげていかねばと思います。微力ながら、その一助となって日揮グループの発展につなげていきたいと思っていますところ です。



社外取締役  
平野 未来

日揮グループへの貢献を通して、より良い社会を引き継いでいく

私はAIの研究をしながら、学生時代にスタートアップを設立して以来、20年近くデジタルやAIの会社を経営しています。成功も失敗も経験してきたことにより、新しく事業を起こすことへの理解を深めてきました。これから日揮ホールディングスの社外取締役として、その経験を活かして日揮グループの新しい変革に貢献できることを楽しみにしています。

私自身の人生を通したミッションは「子どもたちにより良い社会を引き継ぐこと」です。私自身の3人の子ども、まだ見ぬ将来の孫たち、日揮グループ社員の、そして全世界の子ども、孫たちに向けて、本心からそう思っています。2023年、国連事務総長が「人類は地獄への扉を開けてしまった」と発言しています。2024年の夏も記録的な暑さを更新しています。子どもたち・孫たちのことを考えると、日揮グループが目指す「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用の環境負荷低減」、「持続可能なインフラとサービスの提供」という目標に対しては、強く共感するだけでなく、必ずやり遂げたいと思っています。

また、特に若い世代の従業員とのコミュニケーションを大切に、彼らの新しいアイデアやエネルギーを会社の成長に活かせるよう、私自身も学びながら、彼らと一緒に日揮グループの、そして地球の明るい未来を形づくっていくつもりです。

社外取締役として「Enhancing planetary health」を築くための一助となれば幸いです。

スキルマトリックス各項目の選定理由

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

経営陣幹部の選解任に関する方針と手続きについて

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 選任プロセス | <p><b>経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名</b></p> <p>① 社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める指名委員会において、以下の項目を中心に審議</p> <p>（1）人格・見識などの共通項目</p> <p>（2）経営陣幹部、および社内取締役は、後継者計画で定める経験・実績・マネジメント能力など</p> <p>（3）社外取締役については、独立性および専門性など</p> <p>② 指名委員会において総合的に審議を行った後、取締役会で決定</p> <p>なお、経営陣幹部の選任、および取締役候補者の指名については、当社CEOの後継者候補となることを認識し、上記のプロセスを経て十分な議論を行い、選任・指名</p> |
| 解任プロセス | <p><b>経営陣幹部の解任</b></p> <p>以下の項目に該当があった場合、指名委員会において審議のうえ、取締役会にて解任を決定</p> <p>（1）不正・不当・背信行為があった場合</p> <p>（2）法令・定款違反があった場合</p> <p>（3）選任時に求められる資質・能力が認められなくなった場合</p>                                                                                                                                                                     |

後継者計画について

後継者計画は持続的な企業価値向上のための重要事項と認識し、指名委員会、および取締役会における議論を踏まえ、以下のとおり後継者計画の運用を開始しています。

後継者計画の目的

- 「BSP2025」、「2040年ビジョン」を実現し、さらにその先にわたって永続的に企業価値を向上させていくためには、その時々  
の事業環境、および経営戦略に最も適合したトップマネジメントを登用することが必要不可欠であると認識している。
- 後継者計画は、そのようなトップマネジメントを継続的に登用することが可能となるよう事業環境および経営戦略に基づき、ト  
ップマネジメントに求められる知識・経験、能力、資質等の人財要件を明らかにし、次期トップマネジメントの育成・人選に役立  
てていくことを目的としている。

人財要件の考え方

- 人財要件の設定にあたっては、2019年度において第三者機関を通じてトップマネジメントにヒアリングを行い、中長期的な経営  
ビジョンを起点とし、将来必要な経営人財像を定義した。
- 抽出された人財要件ごとに、「各候補者群に選ばれる段階で最低限身につけているべきMust要件」、および「各候補者群に  
選ばれる段階で身につけていることが望ましいWant要件(3段階)」に分類し、各候補者群において求められる程度を設定して  
いる。

後継者計画の考え方

- トップマネジメントに必要な人財要件を定めて次期、および将来候補者群を複数名選拔し、不足している人財要件を満たす機会  
を与え経験を積ませ、毎年のモニタリングで育成状況を確認しながら中長期的にトップマネジメント候補を育成していくことを当  
社の後継者計画の基本的な考え方とし、運用を開始している。
- 上記の考え方に基づき、将来候補者群育成プログラムのさらなる強化・拡充策として、社外の教育・研修プログラムへの派遣、外  
部講師を招いた定期的な講義の実施、継続的な議論の場の提供等、各種施策を実施している。

社外取締役メッセージ



取締役会は、このたび新たに社外取締役2名と社内取締役1名のメンバーを迎え、10名の体制になりました。これに先立ち、指名委員会は、取締役会のスキルとメンバーの多様性を図るための検討を行ってきた経緯がありますが、取締役に新たなメンバーを迎えたことで議論の幅が一層広がりました。また、同委員会は日頃から日揮グループ全体のマネジメント体制についても議論を行っています。例えば先般、日揮グローバルおよび日揮のマネジメントについて検討を行い、結果、両社のマネジメント体制に変更が加えられました。さらに今後は、後継者育成計画や女性活躍等の議論も進めていく必要があると考えています。

さて、2021年度に続き、2023年度においても損失を計上したことは大変に残念でした。現在その原因を特定し、対応措置が取られつつあります。目まぐるしく変化するビジネス環境のもとでも、中期経営計画「BSP2025」や長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の方向性は維持しつつも、当面はEPC遂行体制の早急な立て直しを図る必要があります。また、「高機能材製造事業の拡大」および「将来の成長エンジンの確立」にも力を注いでいかなくてはなりません。当社グループは今、正念場を迎えていると言っても過言ではないと思います。

当社グループの歴史を振り返ると、常に試練のなかで生き延びてきたことに気づきます。つまりくともありました。しかし、つまりくたびに立ち上がり、結果としてより強く、より大きな価値を生み出してきました。このことを“反脆弱性”と呼ぶ人がいますが、私はこれが当社グループのDNAであると思います。「BSP2025」開始以降も、脱炭素気運の高まりやコロナ禍があり、さらにロシアのウクライナ侵略、ガザ紛争等の地政学上の試練を受けてきました。これに対し当社グループは、懸命に応戦してきました。今後もこの試練と応戦のなかで、当社の“反脆弱性”はさらに鍛えられていくと思います。

政策保有株式

1. 保有の目的

当社は、取引先や業務提携先との関係を維持・強化することで、当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると考えられる場合を除き、当該企業の株式を保有していません。毎年取締役会において個別の政策保有株式の保有意義の検証を行っており、各銘柄のTSR(株主総利回り)のチェックならびに当該銘柄のROEおよび数値化困難な事業上の便益等が当社の株主資本コストに見合っているかなど、定性・定量両面から検証し、保有意義の薄れた株式については、市場環境・株価動向などを勘案のうえ、売却について検討を行うこととしています。

コーポレートガバナンス・コード導入以降の  
当社政策保有株式の売却・縮減実績

| 年次   | 売却・縮減実績 (銘柄) |
|------|--------------|
| 2015 | 71           |
| 2016 | 71           |
| 2017 | 68           |
| 2018 | 64           |
| 2019 | 63           |
| 2020 | 61           |
| 2021 | 57           |
| 2022 | 54           |
| 2023 | 49           |

2015年度からの縮減率  
(取得価格ベース)  
約51%

2. 保有株式の議決権行使基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、保有先企業の持続的な成長につながり、その結果として当社グループの中長期的な企業価値の向上に寄与するかを勘案のうえ、賛否を判断しています。

## 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

- グローバルな競争力を高め、中長期的な企業価値の向上のために必要な経営人財を確保することを基本方針として、2009年6月26日開催の第113回定時株主総会の決議により、報酬限度額は取締役年額6億9,000万円以内、監査役年額8,800万円以内と決定
- 取締役の個人別の報酬などの額、その算定方法や構成割合の決定に関する方針については、上記株主総会の決議の範囲内に限定し、事前に、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長を務める報酬委員会において審議され、その答申を踏まえて取締役会で決議

### 報酬決定プロセスについて

- 公正性、および透明性、ならびに本決定方針との整合性を十分に確保するため、報酬委員会において、各取締役の評価および報酬金額について総合的に審議のうえ、その審議結果に基づき代表取締役会長が決定
- 代表取締役会長は、当社の最高経営責任者として、各取締役の職務・職責、職務の成果、および当該成果の企業価値向上に対する貢献度合いを最も熟知している者として取締役会より委任を受けており、その権限は、上記株主総会の決議により定めた報酬限度額の範囲内に限定される
- 取締役会は、最終決定の内容が本決定方針に沿うものであると判断しており、判断を行うに際し、報酬委員会における審議の概要、および結果、ならびに代表取締役会長による最終決定内容について報告を受けている

### 報酬構成、および内容について

- 社外取締役を除く取締役の報酬は、金銭報酬と株式報酬で構成されており、金銭報酬は固定報酬と賞与、株式報酬は業績非連動型株式報酬と業績連動型株式報酬で構成
- 報酬構成割合は、業績達成度、および役位が上がるにつれて、賞与と株式報酬を合わせた変動報酬の割合が高くなる設計

#### ▶ 株式報酬

- 経営陣が株価変動によるメリットとリスクを株主の皆さまと共有し経営を行い、株価上昇および中長期的な企業価値向上へのインセンティブを従来以上に高めることを目的に以下の2種類の株式報酬を導入
- 法令違反行為などの企業不祥事が判明した場合、報酬委員会で審議のうえ取締役会の決議に基づき株式報酬の全部または一部の没収や譲渡制限解除後の返還を求めることができるマルス・クローバック条項を導入

##### 業績連動型株式報酬(Performance Share Unit : PSU)

- 成果に対する報酬として2023年6月29日開催の第127回定時株主総会において導入
- 2023年度は親会社株主に帰属する当期純損失であったため、当社取締役に対する普通株式の割り当てなし

##### ● PSUの概要：

【対象者】当社取締役および執行役員ならびにグループ会社の役員  
【業績評価期間】1年間（毎年4月1日から翌年3月31日まで）  
【業績評価指標】営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益  
【支給する金銭報酬債権額（上限）】年額6億5,000万円  
【PSUの総数（上限）】年959,000株以内（発行済株式総数の約0.40%）  
【譲渡制限期間】3年間から最長30年間の譲渡制限期間を設定

##### 業績非連動型株式報酬(Restricted Stock : RS)

職責に対する報酬として毎年8月に譲渡制限を付した当社普通株式を割り当てることとしており、2023年度は、2023年8月4日付で、取締役3名に対して、基本報酬の約10%に相当する7,526株（13百万円相当）の割り当てを実施

##### ● RSの概要：

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

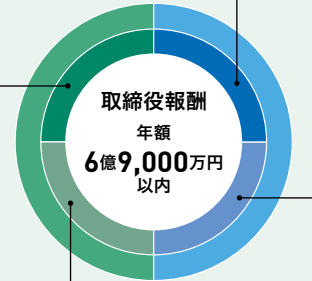
#### ▶ 金銭報酬

##### 固定報酬

- 各取締役の役職、および担当職務遂行上必要とされる能力や職責の重さ・影響度を考慮した職務価値に応じて決定
- 基本報酬および代表取締役手当または取締役手当で構成され、いずれも毎月支払い
- 社外取締役および監査役の報酬は、業務執行から独立した立場から適切に経営を監督することができるよう、固定報酬のみ

##### 賞与

- 各年度の業績数値の達成を強く促し、中長期的な企業価値向上を確実に推進していくことを狙って設計
- 中期経営計画に掲げる数値目標である「営業利益」および「親会社株主に帰属する当期純利益」を指標として役位別に算出される基礎額に対し、長期経営ビジョンおよび中期経営計画実現のために果たすべき職責を踏まえて報酬委員会において個人評価を行い、これを反映した個人別の賞与額を決定
- 業績指標の評価ウェイトは、株主に対する結果責任を全うするという観点から親会社株主に帰属する当期純利益に比重を置き、上位役位ほどその傾向が強まるように設定
- 親会社株主に帰属する当期純利益が損失となる場合は、賞与は不支給となる



| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4         | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える取り組みと体制 | データセクション  |

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

| 区分                               | 報酬などの総額 | 報酬などの内訳 |        |            |     |            |       |           |     |
|----------------------------------|---------|---------|--------|------------|-----|------------|-------|-----------|-----|
|                                  |         | 固定報酬    |        | 業績連動報酬(金銭) |     | 業績非連動型株式報酬 |       | 業績連動型株式報酬 |     |
|                                  |         | 支給人数    | 支給額    | 支給人数       | 支給額 | 支給人数       | 支給額   | 支給人数      | 支給額 |
| 取締役 4名<br>(社外取締役を除く)             | 187百万円  | 4名      | 173百万円 | －          | －   | 3名         | 13百万円 | －         | －   |
| 監査役 2名<br>(社外監査役を除く)             | 39百万円   | 2名      | 39百万円  | －          | －   | －          | －     | －         | －   |
| 社外役員 7名<br>(社外取締役3名、<br>社外監査役4名) | 69百万円   | 7名      | 69百万円  | －          | －   | －          | －     | －         | －   |

(注1) 2023年度末現在の取締役は7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。

(注2) 上記の業績連動報酬(金銭)および業績連動型株式報酬は、業績評価指標に係る目標を達成しなかったため、付与はありません。

(注3) 当社には報酬等の総額が1億円以上の役員はいないため、個別報酬の開示はしていません。

### 社外取締役メッセージ

## 役員報酬制度の改革を推進

社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員

松島 正之



当社グループにとって、次の50年、100年に向けて持続的に成長していくためには、的確な事業戦略、技術開発に加え、それらを担うに足る人財戦略が不可欠です。特にグローバルに事業を展開している当社グループにとって、世界で活躍できる人財を確保することが必須です。

こうした大方針を実現するためには、もとより働きがいや職場環境の整備が大前提ですが、同時に給与体系や給与水準が実力や実績を反映したインセンティブのあるものでなければなりません。

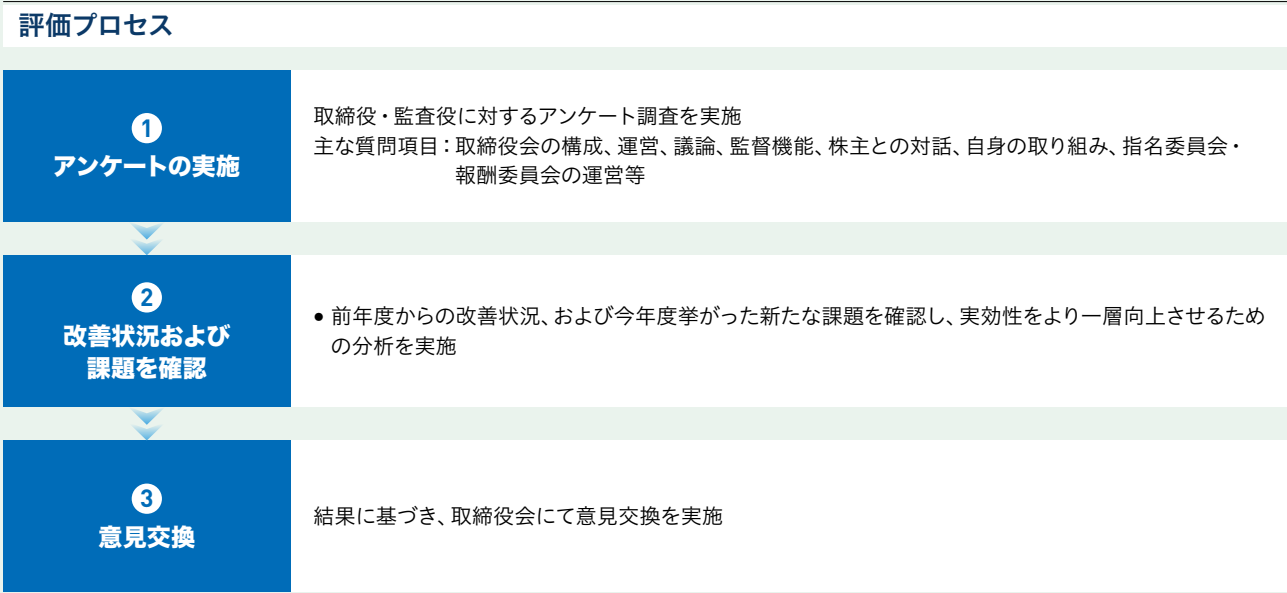
社外取締役が半数以上を占める報酬委員会（委員長は社外取締役）では、外部の意見を踏まえたより客観的な視点に

立って、報酬制度の改革に取り組んでいます。金銭と株式からなる役員報酬については、2019年に譲渡制限付株式報酬を導入し当社株価との連動性を強めてきました。さらに2024年7月からは業績連動型株式報酬を導入することで、業績連動比率を引き上げており、2023年度赤字決算部門（事業会社）では厳しい査定がなされています。同時に個々の報酬額についても、審議を尽くしています。

こうした事項は、報酬委員会の審議を経て、取締役会のアジェンダとして採決され、実施に移されています。

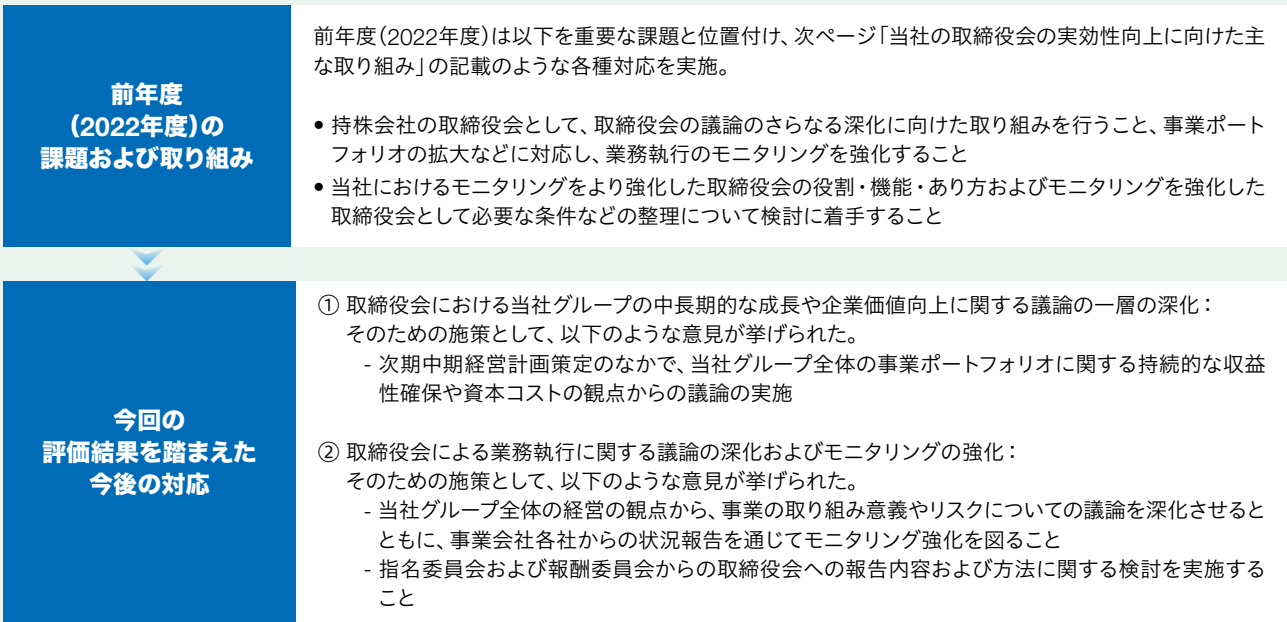
### 取締役会の実効性評価について

当社は、毎年取締役会の実効性について分析・評価を実施し、改善状況を確認するとともに、さらなる実効性向上のための課題について取締役会で議論し、改善を図ることにより、取締役会の実効性の向上を図っています。2023年度の実効性評価のプロセス、および前年度(2022年度)の実効性評価結果を踏まえた取り組み状況、ならびに今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は、以下のとおりです。



### 評価の結果

アンケートの分析・評価の結果、当社の取締役会は現状において適切、かつ有効に機能していることが確認されました。評価結果の詳細は以下のとおりです。



| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4             | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える<br>取り組みと体制 | データセクション  |

### 当社の取締役会の実効性向上に向けた主な取り組み

|                    | 2021年度                                                                                                                                                                                                            | 2022年度                                                                                                                                                                                                                                           | 2023年度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会・委員会における主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会においてサステナビリティ基本方針の制定、サステナビリティ委員会の設置およびサステナビリティ委員会規程の制定を実施</li><li>「BSP2025」に定めた施策のモニタリング、ローリングに向けた体制整備</li><li>投融資分類の明確化および審査・承認手続きの見直し・整備に応じ、取締役会規程および稟議規程を改定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会において、人権基本方針およびインクルージョン&amp;ダイバーシティ基本方針の制定やGHG削減ソリューション等のサステナビリティ委員会の活動について報告</li><li>「BSP2025」に定めた目標数値の達成度に係る定量的・定性的なモニタリングおよび各事業の資本コスト推計値をもとに、事業ポートフォリオの多角化を含めた、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた議論を実施</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役によるオフサイトミーティングを開催し、取締役会の議論のさらなる深化に必要な事項(執行側からのさらなる情報提供等)についての議論や、EPC事業を中核とした当社の事業ポートフォリオを踏まえた取締役会の役割・機能・あり方に関する議論を実施</li><li>新規事業投資案件に係る執行側での議論内容の取締役会への共有、当社グループ全体の経営に影響をおよぼしうようなEPCプロジェクトの状況報告の拡充等による業務執行のモニタリング強化</li><li>取締役会構成につき、企業経営経験者の社外取締役の招聘および女性比率の向上を実施</li><li>取締役会事務局の人員増強も含めた体制を整備</li></ul> |
| 役員トレーニング※          | <ul style="list-style-type: none"><li>EPCリスクおよび財務リスクマネジメントに関する社内勉強会を実施</li></ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>SAF製造事業やバイオものづくりをはじめとする資源循環型社会への新たな取り組みやEPC事業における見積プロセスおよびプロジェクト遂行時の予算・コストレビューのプロセスについて社内勉強会を実施</li></ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>以下に関する社内勉強会を実施：<br/>① 日揮触媒化成株式会社および日本ファインセラミックス株式会社による機能材製造事業<br/>② 持株会社による各事業会社のEPCプロジェクトに対するガバナンス強化施策(契約条件ポリシーのアップデートおよびそれに基づく持株会社を含めた審査・承認プロセス・協業パートナーに関する審査体制)</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。

### 社外取締役メッセージ

## 改革実現を支えるグループガバナンス

社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

八尾 紀子



2023年度の最終損益は、誠に遺憾ながら、主に海外EPC事業の採算悪化により、損失を計上する結果となりました。取締役会では、採算悪化の原因分析や、課題、対応策について議論を重ね、人的リソースの適正配置や事業管理体制の見直し、強化等の施策が進められています。

EPC事業は、見積開始から完工に至るまで長期の年月にわたるプロジェクトであり、最近の地政学リスクを含む事業環境の急激な変化のなかにおいて、「先読み力」や「リスク対応力」がますます問われているものと感じています。そのため、当社グループの経営に重大なインパクトを与えることから、適時・的確なモニタリングとその強化・実践は重要な課題の一つと捉えています。

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」に掲げる、事業領域の拡大および事業モデルの多角化の実現に向け、現在、グループ各社において様々な取り組みが同時並行で進行しています。そのような局面においてふさわしい、持株会社による

グループ全体の適切なリスク管理、および人的資本を含む経営資本の配分は、持続的な成長を支える基盤構築として重要な課題という認識のもと、グループガバナンス体制についても引き続き注視していきたいと思っています。

取締役会の実効性向上のため、2023年度は、取締役会とは別に、EPC事業のガバナンス強化施策に関する勉強会や、取締役によるオフサイトミーティングも開催されるなど、持株会社である当社の取締役会の役割、機能、あり方に関する議論を深める取り組みも行われました。また、異なる知見・経験を有する新たな社外取締役2名が加わり、今後、さらに多角的な観点からの議論が深化することも期待されます。

先述の課題意識も踏まえ、中期経営計画「BSP2025」のその先も見据えた持続的な成長と企業価値の向上に向け、取締役会の実効性をさらに高め、株主の皆さまの負託に応えられるよう、引き続き尽力していきます。

## 役員一覧

(2024年7月1日現在)

### 取締役

#### 佐藤 雅之

代表取締役会長

Chief Executive Officer (CEO)



1979年 4月 当社入社  
2009年 7月 当社執行役員財務本部長代行  
2010年 7月 当社取締役Chief Financial Officer兼財務本部長  
2011年 7月 当社常務取締役Chief Financial Officer兼経営統括本部長  
2012年 6月 当社取締役副社長Chief Financial Officer兼経営統括本部長  
2013年 4月 当社取締役副社長Chief Financial Officer兼経営統括本部長兼セキュリティ対策室長  
2014年 6月 当社代表取締役会長  
2017年 6月 当社代表取締役会長Chief Executive Officer (現職)

#### 石塚 忠

代表取締役社長

Chief Operating Officer (COO)



1972年 4月 当社入社  
2004年 7月 当社執行役員エネルギープロジェクト統括本部長代行  
2005年 6月 当社常務執行役員エネルギープロジェクト統括本部長代行  
2007年 8月 当社常務執行役員工務統括本部長  
2008年 6月 当社常務取締役工務統括本部長  
2010年 6月 当社専務取締役  
2011年 6月 当社取締役副社長  
2014年 7月 当社取締役副社長執行役員セキュリティ対策室長  
2015年 6月 当社取締役退任  
2017年 2月 当社上席副社長執行役員Chief Project Officer  
2017年 6月 当社代表取締役社長Chief Operating Officer (現職)  
2019年 10月 日揮株式会社 取締役 (現職)

#### 寺嶋 清隆

取締役



1981年 4月 当社入社  
2007年 8月 当社法務・コンプライアンス統括室  
コンプライアンス室長  
2011年 7月 当社経営統括本部管理部長  
2014年 7月 当社執行役員経営統括本部長代行  
2016年 6月 当社取締役執行役員経営統括本部長代行  
2016年 9月 当社取締役執行役員経営統括本部長  
2017年 6月 当社取締役常務執行役員経営統括本部長  
2018年 4月 当社取締役専務執行役員  
Chief Financial Officer兼経営統括本部長  
2019年 4月 当社取締役専務執行役員  
Chief Financial Officer兼経営統括本部長兼  
法務・コンプライアンス統括室長  
2019年 10月 当社取締役専務執行役員Chief Financial Officer兼グループ経営推進部長  
2020年 4月 当社取締役副社長執行役員  
Chief Financial Officer (現職)  
2023年 4月 日揮コーポレートソリューションズ株式会社  
代表取締役社長 (現職)

#### 石川 正樹

取締役



1985年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省  
2012年 10月 貿易経済協力局貿易管理部長  
2013年 7月 商務情報政策局審議官  
2015年 7月 防衛省防衛装備庁審議官  
2017年 7月 貿易経済協力局長  
2019年 11月 三井住友海上火災保険株式会社顧問  
2021年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社常務執行役員  
2024年 6月 当社取締役常務執行役員 (現職)

#### 山田 昇司

取締役



1983年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼  
インフラ統括本部国内インフラプロジェクト本部長代行  
2018年 7月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼  
インフラ統括本部国内インフラプロジェクト本部長代行兼営業本部長代行  
2019年 4月 当社執行役員日揮Japan設立準備室長兼国内インフラプロジェクト本部長代行  
2019年 10月 日揮株式会社 代表取締役社長執行役員  
2021年 6月 当社取締役 (現職)  
2024年 6月 日揮グローバル株式会社 代表取締役副社長執行役員 (現職)

#### 遠藤 茂

社外取締役



1974年 4月 外務省入省  
1989年 2月 国際エネルギー機関出向  
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)  
2014年 4月 飯野海運株式会社 社外取締役  
2017年 12月 外務省参与  
2018年 6月 2025年国際博覧会誘致特使  
株式会社ADEKA 社外取締役 (現職)

| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4             | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える<br>取り組みと体制 | データセクション  |

#### 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 ボストン・コンサルティング・グループ 上席顧問  
2005年 2月 クレディ・スイス証券株式会社 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 ボストン・コンサルティング・グループ  
シニア・アドバイザー  
2011年 6月 三井不動産株式会社 社外取締役  
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)

#### 八尾 紀子

社外取締役



1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了  
1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会)  
2001年 9月 ボール・ヘイスティングス・ジャノフスキー&  
ウォルカー法律事務所入所  
2002年 10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
ニューヨーク州弁護士資格取得  
2007年 7月 TMI総合法律事務所入所  
2008年 1月 TMI総合法律事務所パートナー (現職)  
2014年 10月 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構  
社外監査役  
2015年 11月 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役  
2016年 6月 サトーホールディングス株式会社 社外監査役  
(現職)  
2019年 6月 株式会社朝日ネット 社外取締役 (現職)  
2021年 6月 当社社外取締役 (現職)  
2023年 6月 株式会社あらた社外取締役 (現職)

#### 三島 慎次郎

社外取締役



1973年 4月 日本鋼管株式会社入社  
1996年 7月 同社津製作所造船設計部長  
2002年 10月 ユニバーサル造船株式会社 経営企画部長  
2006年 7月 同社執行役員津事業所長  
2008年 7月 同社代表取締役社長  
2013年 1月 ジャパンマリンユナイテッド株式会社 代表取締役社長  
2018年 4月 同社特別顧問  
2019年 6月 公益社団法人日本船舶海洋工学会会長  
2022年 4月 一般財団法人次世代環境船舶開発センター代表理事 (現職)  
2024年 6月 当社社外取締役 (現職)

#### 平野 未来

社外取締役



2011年 10月 株式会社ミクシディレクター  
2012年 10月 Spicy Cinnamon Pte. Ltd. CEO  
2016年 10月 株式会社シナモン代表取締役社長 Co-CEO (現職)  
2024年 6月 当社社外取締役 (現職)

### 監査役

#### 武藤 一義

監査役

#### 二宮 朗

監査役

#### 高松 則雄

社外監査役

#### 大木 一也

社外監査役

#### 船山 範雄

社外監査役

### 執行役員

#### 寺嶋 清隆

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

#### 花田 琢也

専務執行役員  
Chief Human Resource Officer  
(CHRO)

#### 秋鹿 正敬

専務執行役員  
Technology  
Commercialization Officer  
(TCO)

#### 石川 正樹

常務執行役員

#### 川崎 剛

執行役員

#### 水口 能宏

執行役員  
Chief Technology Officer  
(CTO)

#### 澤木 章人

執行役員  
Chief Information Officer  
(CIO)

#### 谷川 圭史

執行役員  
Chief Digital Officer  
(CDO)

#### 鞍田 哲

執行役員  
General Counsel

#### 森嶋 浩之

執行役員  
Chief Manufacturing Officer  
(CMO)

#### 三宅 真也

執行役員

#### 田口 信一

執行役員

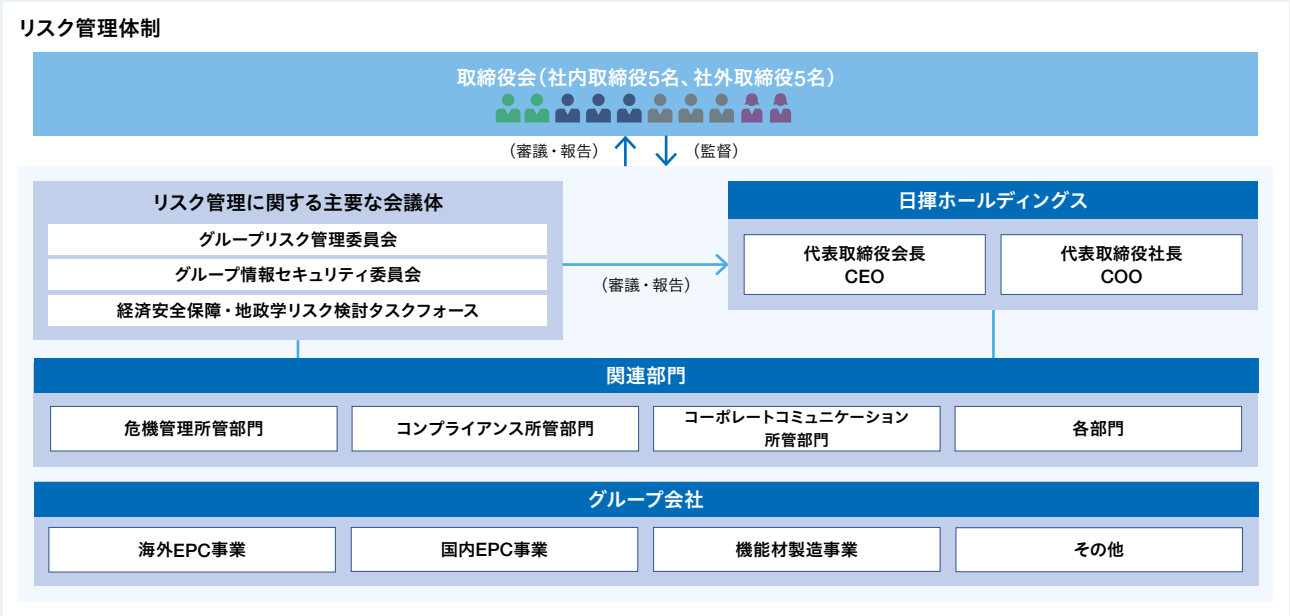
## リスクマネジメント

基本的な考え方

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

### リスク管理体制

当社グループは、グループリスク管理委員会規程に基づき、当社グループ全体のリスクを体系的に把握する総合的なリスク管理体制を整備・運用し、リスクの一層の低減に努めています。加えて、情報セキュリティに関してはグループ情報セキュリティ委員会を、また経済安全保障・地政学リスクに関しては経済安全保障・地政学リスク検討タスクフォースを、それぞれ新たに設置し、これらの分野についてグループ横断でのリスク管理を重点的に実施しています。また、当社グループの事業リスクの管理は、各事業会社が中心となって行っており、個別の重大なリスクについては、必要に応じて当社の取締役会において報告を受け、また、審議を行っています。



## コンプライアンス

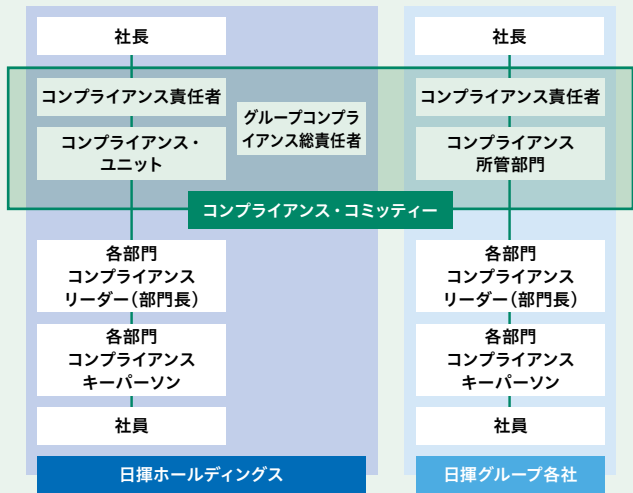
### 基本的な考え方

日揮グループでは、企業理念「JGC's Purpose and Values」において、社員が共有すべき価値観の一部として「尊重」と「誠実」を掲げ、コンプライアンスを経営の基軸に据えています。当社グループが国際社会の一員として持続可能な事業展開を図るためには、国内外の法令を遵守し、さらに、企業倫理に則って公平・公正にビジネスを行うことが必要不可欠です。この認識のもと、企業理念を実践する際を守るべき重要な事項を「日揮グループ行動規範」に定め、社員一人ひとりに遵守を義務付けています。

### グループコンプライアンス体制

当社グループでは、グループ各社が高い倫理観のもとに事業活動を行えるよう、グループコンプライアンス体制を構築しています。主要なグループ各社にはコンプライアンス責任者を配置し、指揮下のコンプライアンス・オフィサーとともに、各社固有のリスクを評価し、各社の実情に合った施策を立案・実施しています。また、グループ各社が連携してコンプライアンス活動に取り組むための情報共有の場として、コンプライアンス・コミッティーを設け、グループ横断型の取り組みの実現を目指しています。日揮ホールディングスのコンプライアンス・ユニットは、当社グループ全体の総合的な施策や調整等の機能を担っています。

日揮グループコンプライアンス体制図

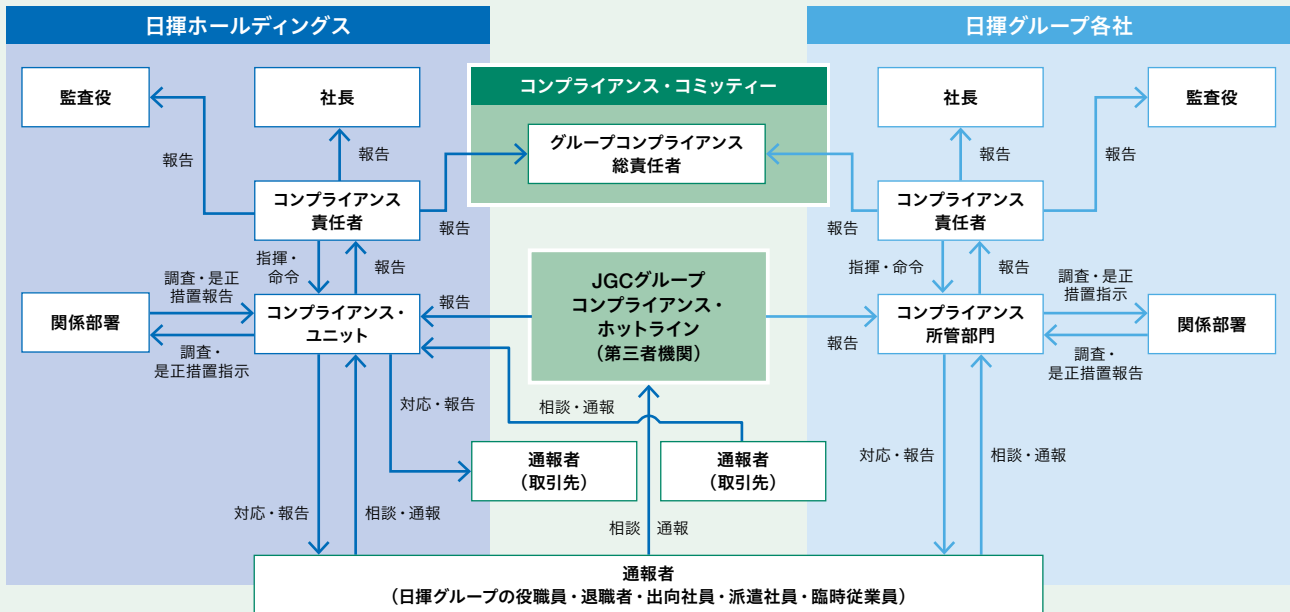


### 通報制度

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

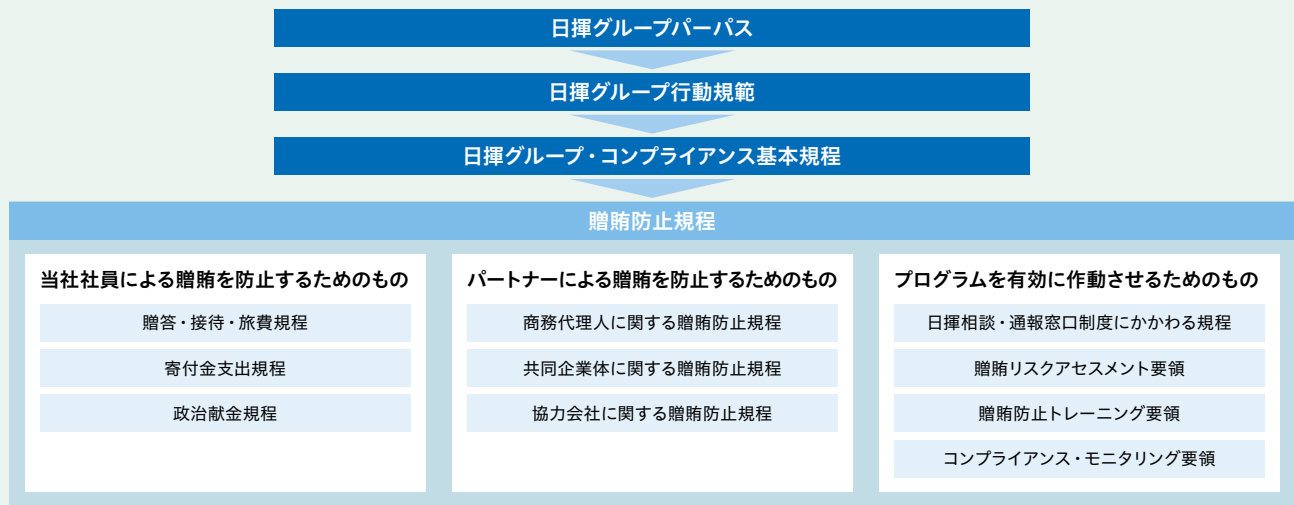
📖 ESGデータ経年推移 P.97

日揮グループ相談・通報体制図



### 贈賄防止に向けた取り組み

当社グループでは、グループ各社が高い倫理観のもとに事業活動を行っていますが、こうした事業活動を行うため、日本、米国、英国の贈収賄法などを遵守することはもちろんのこと、当社グループと取引を行うビジネスパートナーに対しても違法行為その他のネガティブな情報がないかなどレピュテーションリスクも評価し、信頼できるビジネスパートナーと取引を行うことを基本方針としています。



上記基本方針のもと、当社グループと取引を行うビジネスパートナーに対しては、違法な取引や制裁が科されうる取引を未然に防ぐための事前審査を実施しており、審査の結果によって、取引先と締結する契約書に厳格な贈賄禁止条項その他の適切な条項を規定するなど、リスクに応じた対応を実施しています。

また、当社グループのパーパスや行動規範のもと、贈賄防止関連諸規程を上表のとおり整備し、贈賄防止プログラムを展開しており、贈答、接待、寄付、献金についても、腐敗行為やレピュテーションリスクにつながる可能性がある取引を捕捉できるように、事前申請を義務付けてモニタリングしています。

### コンプライアンス研修など

当社グループでは、コンプライアンス意識の向上を目的に、階層別および目的別研修を実施しています。階層別研修は、新入社員研修のほか4種類の研修を社員の職位に応じて受講する体制を取っており、国内グループ会社社員を対象としています。これらの研修ではコンプライアンスの知識を学ぶだけでなく、ケーススタディを多く取り入れることで、社員一人ひとりにコンプライアンスを自分事として考えてもらう教育を行っています。

また、グループ会社をつないだトップメッセージ(Tone at the top)を作成し、トップマネジメント自らがコンプライアンスの重要性を社員に訴えかけることにより、当社グループの役員および社員全体のコンプライアンス意識の浸透も図っています。

研修実施件数・受講人数

|         | 2023年度 |
|---------|--------|
| 実施件数(回) | 33     |
| 受講人数(人) | 5,403  |

📖 ESGデータ経年推移 P.97

### 2023年度に実施した研修一覧

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

※ 国内・海外のグループ会社には2024年より展開中

# Chapter 5

## データセクション

日揮グループは、持続的成長を図りながら  
経済・社会・環境価値を創出する価値創造プロセスの成果を  
財務・非財務の両面から様々な指標で測定し、評価しています。  
本章では、2023年度の事業活動の成果をご報告するとともに、  
経年での価値創造の成果を参照することができるデータを掲載しています。

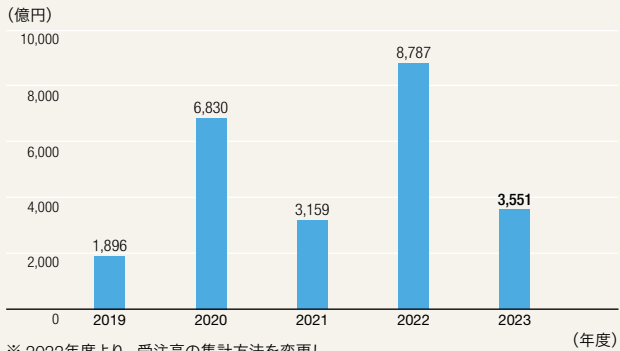
- 93 財務・非財務ハイライト
- 95 財務数値経年推移
- 97 ESGデータ経年推移
- 99 連結財務諸表
- 104 グループ会社一覧
- 105 株式・株主情報
- 106 会社概要／用語集

## 財務・非財務ハイライト

### 財務ハイライト

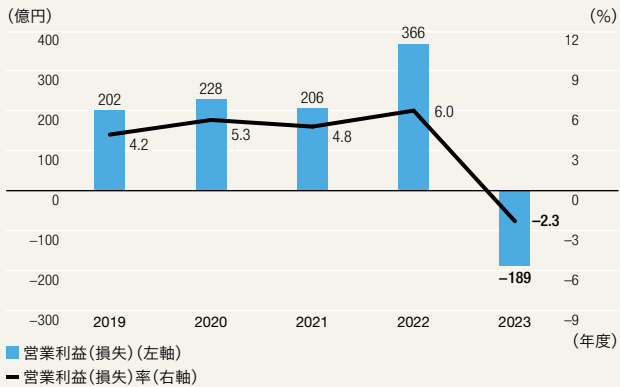
#### 受注高

国内外で様々な設備投資計画が進展した一方で、金利上昇や建設費用等の増加により顧客の初期投資費用は増加傾向にあり、一部顧客において投資決定時期を2024年度以降に先送りする動きなどがあったことから、2023年度の受注実績は、3,551億円となりました。



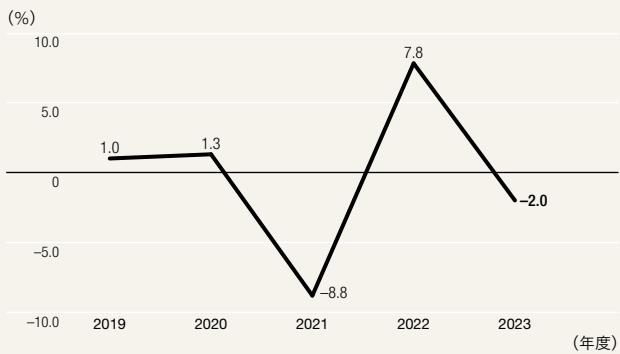
#### 営業利益(損失)／営業利益(損失)率

総合エンジニアリング事業において、一部国内外プロジェクトでの苦戦が続き、追加費用を計上したほか、今後のリスク対応費用を追加で見込んだことによって、2023年度は189億円の営業損失を計上する結果となりました。



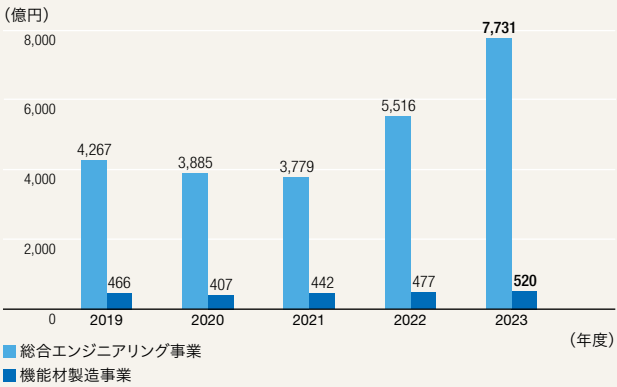
#### 自己資本当期純利益率(ROE)

総合エンジニアリング事業における損失計上によって、2023年度の親会社株主に帰属する当期純損失は78億円となり、ROEも-2.0%に低下しました。足元のEPC遂行体制を早急に立て直しつつ中期経営計画「BSP2025」で定めた重点戦略の取り組みを財務的に確実、かつ迅速に行うことでROE向上の実現に向けて引き続き取り組んでいきます。



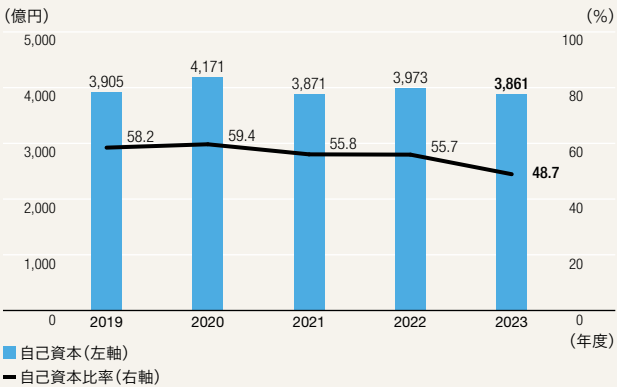
#### 報告セグメント別売上高

総合エンジニアリング事業では、大型プロジェクトが進捗し、2023年度の売上高は前年度比40%増収の7,731億円となりました。また、機能材製造事業では、触媒関係の販売増加により、2023年度の売上高は前年度比8.9%増益の520億円となりました。



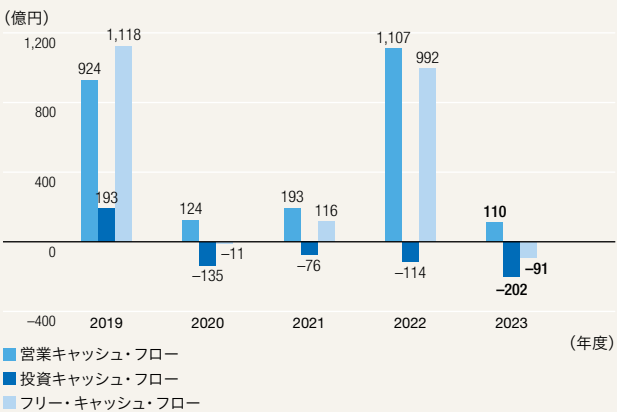
#### 自己資本／自己資本比率

2023年度末における純資産合計は3,878億円となり、前年度末に比べ100億円の減少となりました。これは主に損失計上によって利益剰余金が減少したことによるものです。この結果、自己資本比率は48.7% (前年度末は55.7%) となりました。



#### キャッシュ・フロー

2023年度末の連結ベースの現金及び現金同等物は前年度末と比較し82億円減少し、3,245億円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益28億円に加え、運転資本の増減などにより110億円増加。投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出などにより202億円の減少。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いなどにより88億円減少しました。

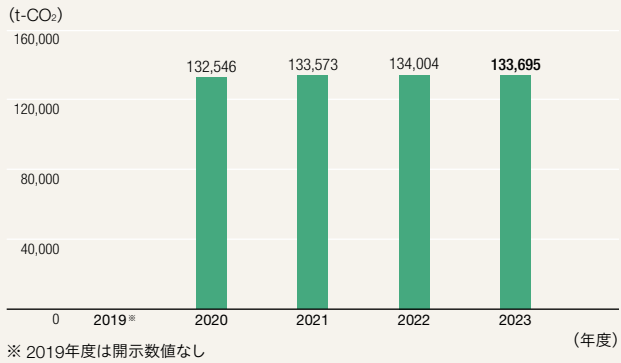


| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4             | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える<br>取り組みと体制 | データセクション  |

### 非財務ハイライト

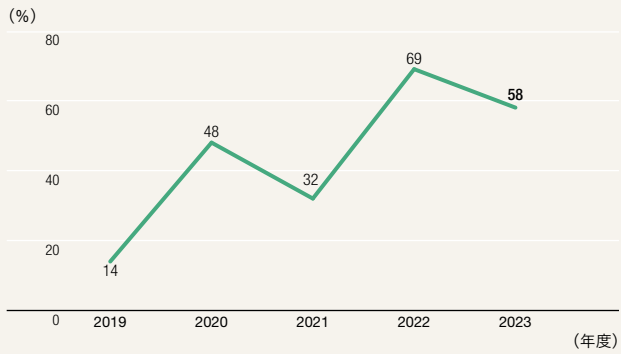
#### GHG排出量 (Scope1+2)

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



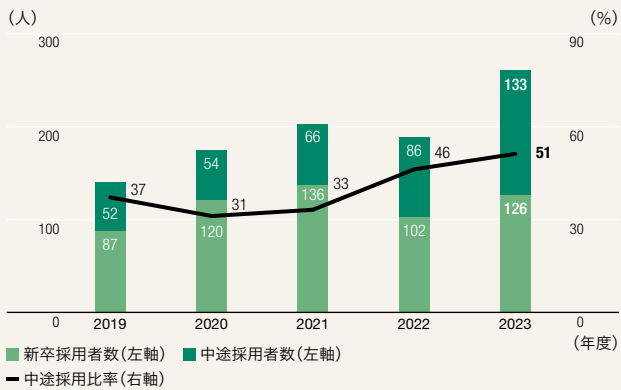
#### 男性育児休業取得者率

共働き世帯が増えている環境で、当社グループでは子の看護休暇や子育て支援(月2日以内の休業が可能な勤務体制)、時短勤務をはじめとするファミリーケア制度を整備し、男性社員が育児休業を取得できる環境と文化を整えており、男性の育児休業取得は増加傾向にあります。



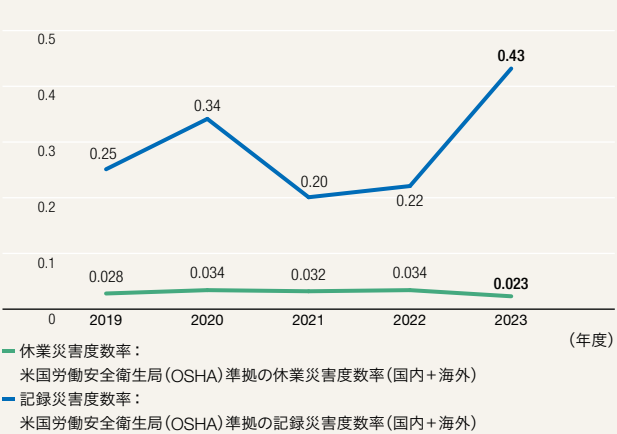
#### 新卒採用者数／中途採用者数／中途採用比率

当社グループは、プロジェクト遂行のキャパシティアップのための人材の採用強化に加え、新たな技術力や知見が求められる新規分野領域や、今後さらに重要性が増すと予想されるDXやIT分野における専門人材について、積極的にキャリア採用を進めています。2023年度は、当社最寄り駅であるみなとみらい駅構内にてキャリア採用に特化した社外向け交通広告を実施しました。



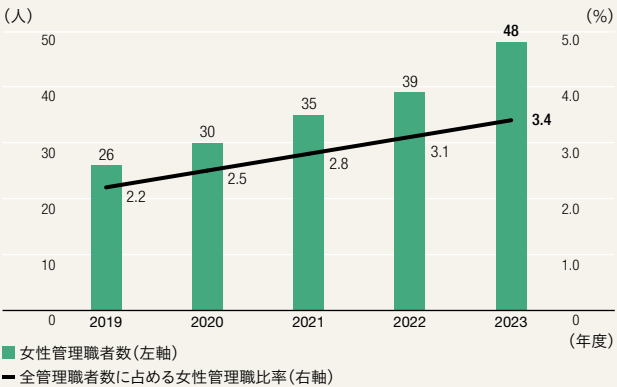
#### 労働安全衛生関連 (休業災害度数率／記録災害度数率)

2023年度は、休業災害は例年より減少したものの、海外建設現場において記録災害が増加しました。こうした状況を受けて、日揮グローバルでは、建設現場のマネジメントと協力会社が一体となって事故防止対策を検討し、改善に取り組んでいます。



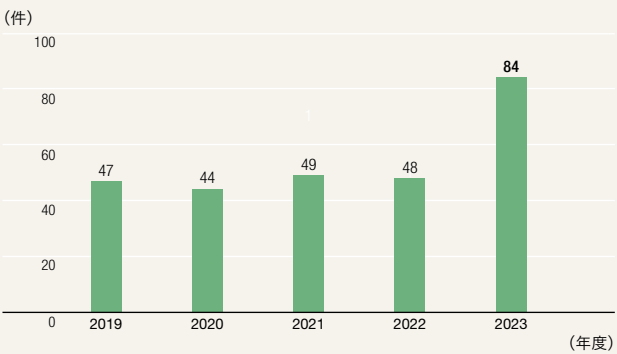
#### 女性管理職者数／全管理職者数に占める女性管理職比率

当社グループでは2025年時点で女性管理職者数を2020年の2倍に増やすことを目標として掲げており、女性がより働きやすく、活躍しやすい環境を整えるために充実した制度を整備するほか、様々な社外プログラムへの派遣・参加を継続的に行うことで、早期女性リーダーの育成等に取り組んでいます。



#### 内部通報件数

当社グループは、コンプライアンス上のリスクを早期に発見、または未然に防止するため、匿名での相談・通報も可能な外部窓口を中心に相談・通報先の選択肢を多く設け、違反行為や企業倫理違反について通報・相談しやすい環境を整えています。



データセクション

## 財務数値経年推移

日揮ホールディングス株式会社および連結子会社※1

|                                           | (単位:百万円)  |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                           | 2014年度    | 2015年度    | 2016年度    | 2017年度  | 2018年度    | 2019年度  | 2020年度    | 2021年度    | 2022年度    | 2023年度    |
| 業績ハイライト                                   |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 売上高                                       | 799,076   | 879,954   | 693,152   | 722,987 | 619,241   | 480,809 | 433,970   | 428,401   | 606,890   | 832,595   |
| 営業利益又は営業損失(△)                             | 29,740    | 49,661    | △21,496   | 21,495  | 23,249    | 20,234  | 22,880    | 20,688    | 36,699    | △18,995   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は<br>親会社株主に帰属する当期純損失(△)※2 | 20,628    | 42,793    | △22,057   | 16,589  | 24,005    | 4,117   | 5,141     | △35,551   | 30,665    | △7,830    |
| 受注高※3                                     | 769,680   | 320,626   | 506,293   | 547,826 | 935,451   | 189,643 | 683,068   | 315,956   | 878,789   | 355,151   |
| 受注残高                                      | 1,772,036 | 1,192,625 | 1,045,684 | 846,157 | 1,208,365 | 941,618 | 1,241,204 | 1,215,911 | 1,571,093 | 1,253,452 |
|                                           |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 年度末財政状態                                   |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 流動資産                                      | 533,538   | 522,747   | 480,865   | 521,320 | 541,747   | 537,955 | 548,359   | 533,343   | 539,493   | 603,563   |
| 流動負債                                      | 286,533   | 225,203   | 226,457   | 215,773 | 223,559   | 228,386 | 197,055   | 253,836   | 272,206   | 350,736   |
| 運転資本                                      | 247,005   | 297,544   | 254,408   | 317,200 | 318,188   | 309,569 | 351,304   | 279,507   | 267,287   | 252,827   |
| 有形固定資産                                    | 78,560    | 76,255    | 69,877    | 55,222  | 55,440    | 49,794  | 66,654    | 69,534    | 72,234    | 84,411    |
| 総資産                                       | 719,754   | 689,782   | 646,291   | 684,921 | 708,855   | 671,273 | 702,529   | 694,274   | 713,127   | 792,296   |
| 長期借入金                                     | 22,715    | 20,991    | 12,631    | 4,294   | 3,949     | 347     | 16,783    | 11,496    | 13,891    | 14,717    |
| 純資産                                       | 388,496   | 419,673   | 383,260   | 395,779 | 410,350   | 390,979 | 417,616   | 387,662   | 397,981   | 387,885   |
| 自己資本                                      | 387,480   | 418,695   | 382,215   | 394,701 | 409,254   | 390,516 | 417,120   | 387,145   | 397,343   | 386,155   |
|                                           |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| キャッシュ・フロー                                 |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 営業キャッシュ・フロー                               | △71,416   | △49,764   | △28,884   | 5,539   | △55,259   | 92,442  | 12,467    | 19,311    | 110,769   | 11,090    |
| 投資キャッシュ・フロー                               | △23,411   | 8,696     | △12,979   | 11,736  | △4,662    | 19,364  | △13,520   | △7,695    | △11,471   | △20,201   |
| 財務キャッシュ・フロー                               | 3,836     | △4,374    | △19,674   | 33,781  | △13,878   | △7,699  | 196       | △148      | △61,288   | △8,894    |
| 現金及び現金同等物の期末残高                            | 297,707   | 247,947   | 185,603   | 235,394 | 160,841   | 261,898 | 268,281   | 288,009   | 332,755   | 324,507   |
|                                           |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 主要経営指標※4                                  |           |           |           |         |           |         |           |           |           |           |
| 総資産経常利益率(ROA)(%)                          | 6.1       | 7.4       | △2.3      | 3.8     | 4.6       | 3.2     | 3.7       | 4.3       | 7.2       | 0.0       |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%)                        | 5.4       | 10.6      | △5.5      | 4.3     | 6.0       | 1.0     | 1.3       | △8.8      | 7.8       | △2.0      |
| 1株当たり当期純利益又は<br>1株当たり当期純損失(△)(円)          | 81.73     | 169.60    | △87.42    | 65.75   | 95.14     | 16.32   | 20.37     | △140.77   | 122.28    | △32.48    |
| 1株当たり配当金(円)                               | 21.0      | 42.5      | 30.0      | 25.0    | 28.5      | 12.0    | 12.0      | 15.0      | 38.0      | 40.0      |
| 売上高総利益率(%)                                | 6.6       | 8.3       | 0.2       | 6.2     | 7.3       | 9.0     | 10.1      | 10.6      | 11.0      | 1.3       |
| 営業利益率又は営業損失率(%)                           | 3.7       | 5.6       | △3.1      | 3.0     | 3.7       | 4.2     | 5.3       | 4.8       | 6.0       | △2.3      |
| 自己資本比率(%)                                 | 53.8      | 60.7      | 59.1      | 57.6    | 57.7      | 58.2    | 59.4      | 55.8      | 55.7      | 48.7      |
| 流動比率(%)                                   | 186.2     | 232.1     | 212.3     | 241.6   | 242.3     | 235.5   | 278.2     | 210.1     | 198.2     | 172.1     |
| 配当性向(%)                                   | 25.7      | 25.1      | —         | 38.0    | 30.0      | 73.5    | 58.9      | —         | 31.1      | —         |
| 従業員数(人)                                   | 7,332     | 7,489     | 7,554     | 7,610   | 7,841     | 7,607   | 7,371     | 7,275     | 7,876     | 8,865     |

※1 2024年3月末現在の連結子会社は30社です。  
※2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2013年9月13日)などを適用し、2015年度から、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。  
※3 2022年度より、受注高の集計方法を変更し、機能材製造事業の受注高を含めています。  
※4 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しています。

データセクション

## ESGデータ経年推移

|                                                                                                                                                                                                 | 当社グループの主なKPI                          | 単位                    | 2014年度   | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度     | 2021年度   | 2022年度     | 2023年度     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|------------|------------|
| E 環境活動報告                                                                                                                                                                                        |                                       |                       |          |          |          |          |          |          |            |          |            |            |
| 環境にかかわる取り組み <ul style="list-style-type: none"><li>地球環境保全への貢献</li><li>本来業務に即した環境改善活動</li><li>ゼロエミッションズ・イニシアティブの推進</li></ul>                                                                      | GHG排出量 (Scope 1+2)※2                  | t-CO <sub>2</sub>     | —        | —        | —        | —        | —        | —        | 132,546    | 133,573  | 134,004    | 133,695    |
|                                                                                                                                                                                                 | GHG排出量 (Scope 3)※2                    | t-CO <sub>2</sub>     | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —          | 702,873  | 975,775    | 1,497,309  |
|                                                                                                                                                                                                 | 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     | 96.1     | 85.2     | 88.3       | 98.4     | 99.0       | 94.8       |
|                                                                                                                                                                                                 | 有害物質などの漏洩件数 (国内外建設現場)                 | 件                     | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0          | 0          |
|                                                                                                                                                                                                 | 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     | 2.39     | 0.61     | 0.40       | 1.91     | 1.35       | 0.55       |
|                                                                                                                                                                                                 | 電子マニフェスト普及率                           | %                     | —        | 79.4     | 96.0     | 64.2     | 79.5     | 69.5     | 85.9       | 93.9     | 99.6       | 99.8       |
|                                                                                                                                                                                                 | エネルギー消費量 (横浜本社オフィス)※3                 | 原油換算kl                | 2,770    | 2,579    | 2,405    | 2,248    | 2,224    | 2,139    | 2,091      | 2,022    | 2,035      | 1,978      |
|                                                                                                                                                                                                 | 横浜本社の電力使用量                            | 千kWh                  | 7,308    | 6,720    | 5,974    | 5,571    | 5,497    | 5,221    | 4,756      | 4,658    | 4,819      | 4,429      |
|                                                                                                                                                                                                 | 横浜本社の冷水使用量                            | 千MJ                   | 17,112   | 16,195   | 15,857   | 14,071   | 15,353   | 15,503   | 14,349     | 13,327   | 14,970     | 15,809     |
|                                                                                                                                                                                                 | 横浜本社の蒸気使用量                            | 千MJ                   | 8,252    | 8,021    | 8,886    | 9,153    | 7,724    | 7,170    | 10,377     | 9,963    | 7,708      | 8,081      |
|                                                                                                                                                                                                 | 横浜本社の廃棄物処理量                           | 千kg                   | 258      | 224      | 209      | 212      | 206      | 191      | 109        | 129      | 149        | 137        |
|                                                                                                                                                                                                 | 横浜本社の廃棄物リサイクル率                        | %                     | 63.2     | 66.6     | 64.9     | 65.7     | 61.4     | 59.5     | 65.5       | 68.6     | 61.4       | 65.3       |
| S 社会活動報告                                                                                                                                                                                        |                                       |                       |          |          |          |          |          |          |            |          |            |            |
| 人権・労働慣行にかかわる取り組み <ul style="list-style-type: none"><li>ダイバーシティ (多様性) の推進</li><li>ワークライフバランスの支援</li><li>社員のキャリア形成の支援</li></ul>                                                                   | 女性管理職者数                               | 人                     | 11       | 15       | 17       | 19       | 21       | 26       | 30         | 35       | 39         | 48         |
|                                                                                                                                                                                                 | 全管理職に占める女性管理職の比率                      | %                     | —        | —        | —        | —        | —        | 2.2      | 2.5        | 2.8      | 3.1        | 3.4        |
|                                                                                                                                                                                                 | 障害者雇用率※4                              | %                     | 1.91     | 1.75     | 1.81     | 1.82     | 1.87     | 1.97     | 2.27       | 1.72     | 2.58       | 2.68       |
|                                                                                                                                                                                                 | 再雇用者数※5                               | 人                     | 209      | 208      | 189      | 159      | 109      | 55       | 55         | 13       | 8          | 16         |
|                                                                                                                                                                                                 | 外国籍従業員数※5                             | 人                     | 85       | 97       | 94       | 100      | 89       | 86       | 95         | 93       | 90         | 98         |
|                                                                                                                                                                                                 | 男性育児休業取得者数                            | 人                     | 2        | 1        | 2        | 8        | 11       | 14       | 40         | 43       | 64         | 71         |
|                                                                                                                                                                                                 | 男性育児休業取得率                             | %                     | —        | —        | —        | —        | 10       | 14       | 48         | 32       | 69         | 58         |
|                                                                                                                                                                                                 | 女性育児休業取得者数 (復職率)                      | 人 (%)                 | 20 (100) | 29 (100) | 27 (96)  | 24 (100) | 24 (100) | 19 (100) | 27 (100)   | 27 (100) | 33 (100)   | 30 (100)   |
|                                                                                                                                                                                                 | 配偶者出産休暇取得者数                           | 人                     | 76       | 72       | 81       | 81       | 64       | 80       | 91         | 87       | 61         | 61         |
|                                                                                                                                                                                                 | 子の看護休暇取得者数                            | 人                     | 113      | 125      | 115      | 123      | 185      | 187      | 217        | 167      | 189        | 239        |
|                                                                                                                                                                                                 | 介護休暇取得者数                              | 人                     | 2        | 4        | 8        | 20       | 22       | 11       | 42         | 33       | 38         | 39         |
|                                                                                                                                                                                                 | 介護休職取得者数                              | 人                     | 1        | 2        | 2        | 1        | 0        | 0        | 1          | 0        | 3          | 4          |
|                                                                                                                                                                                                 | 育児短縮勤務者数                              | 人                     | 33       | 37       | 44       | 42       | 51       | 47       | 47         | 44       | 68         | 97         |
|                                                                                                                                                                                                 | 介護短縮勤務者数                              | 人                     | 0        | 1        | 1        | 2        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0          | 2          |
|                                                                                                                                                                                                 | 年次休暇取得率                               | %                     | 50       | 53       | 53       | 57       | 53       | 59       | 60.75      | 60.95    | 70.25      | 69.20      |
|                                                                                                                                                                                                 | 現場研修・現場訓練派遣者数                         | 人                     | 125      | 98       | 62       | 72       | 86       | 45       | 55         | 88       | 102        | 71         |
|                                                                                                                                                                                                 | 年間総研修時間                               | 時間                    | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —          | 57,877   | 50,871     | 46,833     |
|                                                                                                                                                                                                 | 一人当たり研修時間                             | 時間                    | —        | —        | —        | —        | —        | —        | —          | 18       | 17         | 15         |
|                                                                                                                                                                                                 | 海外企業等派遣者数                             | 人                     | 3        | 2        | 5        | 5        | 2        | 4        | 4          | 1        | 1          | 2          |
|                                                                                                                                                                                                 | 工事総労働時間数                              | 千時間                   | 206,831  | 185,433  | 128,036  | 81,072   | 90,993   | 57,305   | 40,861     | 49,334   | 46,401     | 43,061     |
|                                                                                                                                                                                                 | 死亡災害件数                                | 件                     | 0        | 0        | 3        | 2        | 0        | 0        | 1          | 0        | 0          | 2※11       |
| 安全衛生にかかわる取り組み※6 <ul style="list-style-type: none"><li>安全衛生文化の醸成</li><li>トップマネジメントのHSSEリーダーシップ</li><li>投資事業のHSSE管理体制の強化</li><li>交通安全対策の継続的推進</li><li>社内安全衛生教育の充実</li><li>本社建設HSSE機能の強化</li></ul> | 休業災害件数                                | 件                     | 12       | 14       | 8        | 9        | 8        | 8        | 7          | 8        | 8          | 5          |
|                                                                                                                                                                                                 | 就労制限件数                                | 件                     | 60       | 37       | 25       | 6        | 11       | 18       | 15         | 11       | 13         | 25         |
|                                                                                                                                                                                                 | 専門治療件数                                | 件                     | 124      | 99       | 65       | 41       | 31       | 46       | 46         | 31       | 32         | 60         |
|                                                                                                                                                                                                 | 休業災害度数率※7                             |                       | 0.012    | 0.015    | 0.012    | 0.022    | 0.018    | 0.028    | 0.034      | 0.032    | 0.034      | 0.023      |
|                                                                                                                                                                                                 | 記録災害度数率※8                             |                       | 0.19     | 0.16     | 0.16     | 0.14     | 0.11     | 0.25     | 0.34       | 0.20     | 0.22       | 0.43       |
|                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |          |          |          |          |          |          |            |          |            |            |
|                                                                                                                                                                                                 |                                       |                       |          |          |          |          |          |          |            |          |            |            |
| G ガバナンス報告                                                                                                                                                                                       |                                       |                       |          |          |          |          |          |          |            |          |            |            |
| 公正な事業慣行にかかわる取り組み <ul style="list-style-type: none"><li>コンプライアンス意識の向上</li></ul>                                                                                                                  | コンプライアンス研修の実施数 (受講人数)※9               | 回 (人)                 | 8 (312)  | 18 (600) | 12 (373) | 13 (353) | 6 (199)  | 21 (559) | 19 (1,856) | 27 (846) | 42 (5,053) | 33 (5,403) |
| 内部通報件数                                                                                                                                                                                          |                                       | 件                     | 3        | 5        | 12       | 18       | 28       | 47       | 44         | 49       | 48         | 84         |
| 情報セキュリティ推進にかかわる取り組み <ul style="list-style-type: none"><li>情報セキュリティ意識の向上</li><li>標的型攻撃に対する訓練</li></ul>                                                                                           | 重大な情報セキュリティインシデント                     | 件                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1※10     | 0          | 0        | 0          | 0          |
| ガバナンス体制の強化                                                                                                                                                                                      | 社外取締役人数                               | 人                     | 1        | 1        | 2        | 2        | 2        | 3        | 4          | 4        | 3          | 3          |

※1 本データの集計範囲は日揮ホールディングス、日揮グローバル、日揮の3社を対象としています。

※2 CDP報告ベース。また、上記3社に加え日揮触媒化成、日本ファインセラミックス、日本エヌ・ユー・エスを対象としています。

※3 エネルギー消費量 (横浜本社オフィス)：削除目標は過去5年間で年平均1%削減になるように設定しています。

※4 2022年度より、特例子会社の日揮パラレルテクノロジーズも対象に含んでいます。

※5 再雇用者数および外国籍従業員数= (4月人数+3月人数) ÷ 2

※6 本データの集計期間は毎年1月から12月までの合計としています。

※7 休業災害度数率=休業災害件数×200,000÷工事総労働時間数

※8 記録災害度数率= (死亡災害件数+休業災害件数+就労制限件数+専門治療件数) ×200,000÷工事総労働時間数

※9 2022年度からe-learningを含んでいます。

※10 重大な情報セキュリティインシデント：1件 (不正アクセスに起因する外部へのメールの発信)  
上記インシデントに対する是正策：2要素認証による不正アクセス防止策導入

※11 日揮グローバルの海外建設現場において、協力会社の作業員2名が死亡する事故が発生しました。本死亡事故を受けて、日揮グローバルでは、本社が臨時の労働安全衛生監査を実施するなどして、事故再発防止に取り組んでいます。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(単位:百万円)

| 資産の部             | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 流動資産             |                          |                          |
| 現金預金             | 332,951                  | 324,964                  |
| 受取手形・営業債権及び契約資産等 | 141,846                  | 200,819                  |
| 未成工事支出金          | 16,981                   | 25,304                   |
| 商品及び製品           | 7,760                    | 7,474                    |
| 仕掛品              | 3,236                    | 3,731                    |
| 原材料及び貯蔵品         | 4,520                    | 4,411                    |
| 未収入金             | 25,710                   | 28,167                   |
| その他              | 6,802                    | 9,242                    |
| 貸倒引当金            | △315                     | △553                     |
| 流動資産合計           | 539,493                  | 603,563                  |
|                  |                          |                          |
| 固定資産             |                          |                          |
| 有形固定資産           |                          |                          |
| 建物及び構築物          | 75,001                   | 79,968                   |
| 機械、運搬具及び工具器具備品   | 72,569                   | 79,639                   |
| 土地               | 18,639                   | 24,862                   |
| リース資産            | 2,690                    | 3,055                    |
| 建設仮勘定            | 2,928                    | 3,392                    |
| 減価償却累計額          | △99,595                  | △106,505                 |
| 有形固定資産合計         | 72,234                   | 84,411                   |
| 無形固定資産           |                          |                          |
| ソフトウェア           | 10,650                   | 13,060                   |
| その他              | 374                      | 268                      |
| 無形固定資産合計         | 11,025                   | 13,328                   |
| 投資その他の資産         |                          |                          |
| 投資有価証券           | 59,224                   | 56,073                   |
| 長期貸付金            | 11,074                   | 11,869                   |
| 退職給付に係る資産        | 1,277                    | 1,600                    |
| 繰延税金資産           | 15,483                   | 22,834                   |
| その他              | 25,333                   | 22,985                   |
| 貸倒引当金            | △22,018                  | △24,369                  |
| 投資その他の資産合計       | 90,373                   | 90,993                   |
| 固定資産合計           | 173,633                  | 188,733                  |
| 資産合計             | 713,127                  | 792,296                  |

| Chapter 1 | Chapter 2   | Chapter 3 | Chapter 4             | Chapter 5 |
|-----------|-------------|-----------|-----------------------|-----------|
| イントロダクション | マネジメントメッセージ | 成長戦略      | 持続的な成長を支える<br>取り組みと体制 | データセクション  |

(単位:百万円)

| 負債の部          | 前連結会計年度末<br>(2023年3月31日) | 当連結会計年度末<br>(2024年3月31日) |
|---------------|--------------------------|--------------------------|
| 流動負債          |                          |                          |
| 支払手形・工事未払金等   | 90,005                   | 147,309                  |
| 短期借入金         | 2,336                    | 3,817                    |
| 1年内償還予定の社債    | 10,000                   | —                        |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 544                      | 741                      |
| 未払法人税等        | 4,794                    | 5,480                    |
| 契約負債          | 113,989                  | 95,855                   |
| 賞与引当金         | 12,509                   | 8,281                    |
| 役員賞与引当金       | 299                      | 209                      |
| 工事損失引当金       | 838                      | 48,072                   |
| 完成工事補償引当金     | 958                      | 1,249                    |
| その他           | 35,929                   | 39,719                   |
| 流動負債合計        | 272,206                  | 350,736                  |
| 固定負債          |                          |                          |
| 社債            | 10,000                   | 20,000                   |
| 長期借入金         | 13,891                   | 14,717                   |
| 退職給付に係る負債     | 12,803                   | 11,486                   |
| 役員退職慰労引当金     | 233                      | 1,059                    |
| 繰延税金負債        | 1,438                    | 2,231                    |
| 再評価に係る繰延税金負債  | 1,014                    | 1,014                    |
| その他           | 3,557                    | 3,163                    |
| 固定負債合計        | 42,939                   | 53,674                   |
| 負債合計          | 315,145                  | 404,410                  |
| 純資産の部         |                          |                          |
| 株主資本          |                          |                          |
| 資本金           | 23,733                   | 23,798                   |
| 資本剰余金         | 25,831                   | 25,378                   |
| 利益剰余金         | 369,066                  | 350,511                  |
| 自己株式          | △26,741                  | △25,485                  |
| 株主資本合計        | 391,889                  | 374,202                  |
| その他の包括利益累計額   |                          |                          |
| その他有価証券評価差額金  | 7,219                    | 7,410                    |
| 繰延ヘッジ損益       | 2,359                    | 3,072                    |
| 土地再評価差額金      | △10,891                  | △10,891                  |
| 為替換算調整勘定      | 6,089                    | 11,082                   |
| 退職給付に係る調整累計額  | 677                      | 1,278                    |
| その他の包括利益累計額合計 | 5,454                    | 11,952                   |
| 非支配株主持分       | 637                      | 1,730                    |
| 純資産合計         | 397,981                  | 387,885                  |
| 負債純資産合計       | 713,127                  | 792,296                  |

連結損益計算書

|                                     | (単位:百万円)                                 |                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                     | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
| 売上高                                 | 606,890                                  | 832,595                                  |
| 売上原価                                | 540,164                                  | 821,931                                  |
| 売上総利益                               | 66,725                                   | 10,663                                   |
| 販売費及び一般管理費                          | 30,026                                   | 29,659                                   |
| 営業利益又は営業損失(△)                       | 36,699                                   | △18,995                                  |
| 営業外収益                               |                                          |                                          |
| 受取利息                                | 7,364                                    | 15,749                                   |
| 受取配当金                               | 2,119                                    | 1,021                                    |
| 持分法による投資利益                          | 2,714                                    | —                                        |
| 為替差益                                | 2,833                                    | 3,602                                    |
| その他                                 | 226                                      | 2,343                                    |
| 営業外収益合計                             | 15,259                                   | 22,717                                   |
| 営業外費用                               |                                          |                                          |
| 支払利息                                | 1,162                                    | 1,364                                    |
| 持分法による投資損失                          | —                                        | 1,366                                    |
| その他                                 | 235                                      | 631                                      |
| 営業外費用合計                             | 1,397                                    | 3,362                                    |
| 経常利益                                | 50,560                                   | 358                                      |
| 特別利益                                |                                          |                                          |
| 持分変動利益                              | 1,318                                    | —                                        |
| 投資有価証券売却益                           | 399                                      | 2,384                                    |
| 関係会社清算益                             | —                                        | 828                                      |
| 債券売却益                               | 2,079                                    | —                                        |
| その他                                 | 5                                        | —                                        |
| 特別利益合計                              | 3,802                                    | 3,212                                    |
| 特別損失                                |                                          |                                          |
| 減損損失                                | 2,525                                    | —                                        |
| 固定資産除却損                             | 174                                      | 100                                      |
| 出資金評価損                              | —                                        | 600                                      |
| その他                                 | 2,853                                    | 61                                       |
| 特別損失合計                              | 5,552                                    | 762                                      |
| 税金等調整前当期純利益                         | 48,811                                   | 2,809                                    |
| 法人税、住民税及び事業税                        | 19,302                                   | 18,401                                   |
| 法人税等調整額                             | △538                                     | △7,738                                   |
| 法人税等合計                              | 18,763                                   | 10,662                                   |
| 当期純利益又は当期純損失(△)                     | 30,047                                   | △7,852                                   |
| 非支配株主に帰属する当期純損失(△)                  | △618                                     | △22                                      |
| 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(△) | 30,665                                   | △7,830                                   |

連結包括利益計算書

|                  | (単位:百万円)                                 |                                          |
|------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|                  | 前連結会計年度<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024年3月31日) |
| 当期純利益又は当期純損失(△)  | 30,047                                   | △7,852                                   |
| その他の包括利益         |                                          |                                          |
| その他有価証券評価差額金     | △177                                     | 1,256                                    |
| 繰延ヘッジ損益          | △2,979                                   | 902                                      |
| 為替換算調整勘定         | 1,387                                    | 4,218                                    |
| 退職給付に係る調整額       | 1,215                                    | 556                                      |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 3,933                                    | △318                                     |
| その他の包括利益合計       | 3,378                                    | 6,615                                    |
| 包括利益             | 33,425                                   | △1,236                                   |
| (内訳)             |                                          |                                          |
| 親会社株主に係る包括利益     | 33,875                                   | △1,331                                   |
| 非支配株主に係る包括利益     | △449                                     | 95                                       |

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<br>(自 2022年4月1日<br>至 2023年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2023年4月1日<br>至 2024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          | 48,811                                   | 2,809                                    |
| 減価償却費                | 7,839                                    | 9,702                                    |
| 減損損失                 | 2,525                                    | —                                        |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)      | 4,489                                    | 2,038                                    |
| 受取利息及び受取配当金          | △9,484                                   | △16,771                                  |
| 支払利息                 | 1,162                                    | 1,364                                    |
| 為替差損益(△は益)           | △11,761                                  | △7,319                                   |
| 持分法による投資損益(△は益)      | △2,714                                   | 1,366                                    |
| 売上債権及び契約資産の増減額(△は増加) | 898                                      | △56,474                                  |
| 棚卸資産の増減額(△は増加)       | 5,310                                    | △7,315                                   |
| 仕入債務の増減額(△は減少)       | 26,594                                   | 54,175                                   |
| 投資有価証券売却損益(△は益)      | △398                                     | △2,384                                   |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)  | △3,324                                   | △1,601                                   |
| 工事損失引当金の増減額(△は減少)    | 429                                      | 47,214                                   |
| 出資金評価損               | —                                        | 600                                      |
| 関係会社清算益              | —                                        | △828                                     |
| 持分変動損益(△は益)          | △1,318                                   | —                                        |
| 契約負債の増減額(△は減少)       | 3,753                                    | △19,176                                  |
| 未収入金の増減額(△は増加)       | 36,579                                   | △2,270                                   |
| 未払金の増減額(△は減少)        | 7,177                                    | 2,594                                    |
| 債権売却益                | △2,079                                   | —                                        |
| その他                  | 9,540                                    | △3,690                                   |
| 小計                   | 124,029                                  | 4,033                                    |
| 利息及び配当金の受取額          | 9,985                                    | 19,889                                   |
| 利息の支払額               | △932                                     | △1,249                                   |
| 債権売却による受取額           | 2,079                                    | —                                        |
| 法人税等の支払額             | △24,392                                  | △11,583                                  |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー     | 110,769                                  | 11,090                                   |
| 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       | △6,565                                   | △13,520                                  |
| 投資有価証券の取得による支出       | △2,629                                   | △7,899                                   |
| 投資有価証券の売却による収入       | 939                                      | 4,095                                    |
| 無形固定資産の取得による支出       | △5,573                                   | △5,467                                   |
| 有償減資による収入            | 733                                      | 1,308                                    |
| 関係会社の清算による収入         | —                                        | 871                                      |
| その他                  | 1,623                                    | 409                                      |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー     | △11,471                                  | △20,201                                  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     |                                          |                                          |
| 長期借入れによる収入           | 2,324                                    | —                                        |
| 長期借入金の返済による支出        | △9,197                                   | △664                                     |
| 社債の発行による収入           | —                                        | 10,000                                   |
| 社債の償還による支出           | △30,000                                  | △10,000                                  |
| 自己株式の取得による支出         | △20,000                                  | △0                                       |
| 配当金の支払額              | △3,789                                   | △9,136                                   |
| 非支配株主への配当金の支払額       | △44                                      | △51                                      |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)     | 56                                       | 1,826                                    |
| その他                  | △637                                     | △867                                     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー     | △61,288                                  | △8,894                                   |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額     | 6,592                                    | 8,938                                    |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)  | 44,602                                   | △9,067                                   |
| 現金及び現金同等物の期首残高       | 288,009                                  | 332,755                                  |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 | 144                                      | 818                                      |
| 現金及び現金同等物の期末残高       | 332,755                                  | 324,507                                  |

グループ会社一覧

(2024年3月31日時点)

|              |  | ● 連結子会社<br>● 関連会社で持分法適用会社              |                                            |                                             |
|--------------|--|----------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 総合エンジニアリング事業 |  | 業種                                     | 社名                                         | 国<br>資本金<br>議決権の所有割合*                       |
| 設計・調達・建設     |  |                                        | ● 日揮グローバル株式会社                              | 日本<br>10億円<br>100%                          |
|              |  |                                        | ● 日揮株式会社                                   | 日本<br>10億円<br>100%                          |
|              |  |                                        | ● JGC ASIA PACIFIC PTE. LTD.               | シンガポール<br>S\$2,100,000<br>100%<br>(100%)    |
|              |  |                                        | ● JGC PHILIPPINES, INC.                    | フィリピン<br>PHP1,300,000,000<br>100%           |
|              |  |                                        | ● JGC Gulf International Co., Ltd.         | サウジアラビア<br>SAR4,702,000<br>100%<br>(100%)   |
|              |  |                                        | ● JGC OCEANIA PTY LTD                      | オーストラリア<br>A\$913,800,000<br>100%           |
|              |  |                                        | ● JGC America, Inc.                        | アメリカ<br>US\$41,051,000<br>100%              |
|              |  |                                        | ● PT. JGC INDONESIA                        | インドネシア<br>IDR1,357,050,000<br>49%<br>(14%)  |
|              |  |                                        | ● JGC Gulf Engineering Co., Ltd.           | サウジアラビア<br>SAR500,000<br>75%(75%)           |
|              |  |                                        | ● JGC Construction International Pte. Ltd. | シンガポール<br>US\$1,043,000<br>100%<br>(100%)   |
|              |  |                                        | ● JGC ASIA PACIFIC (M) Sdn. Bhd.           | マレーシア<br>MYR2,500,000<br>100%<br>(100%)     |
|              |  |                                        | ● JGC Vietnam Co., Ltd.                    | ベトナム<br>VND519,831,000,000<br>100%<br>(62%) |
|              |  |                                        | ● JGC INDIA EPC PRIVATE LIMITED            | インド<br>INR280,000,000<br>100%<br>(100%)     |
|              |  |                                        | ● Japan NuScale Innovation, LLC            | アメリカ<br>US\$173,008,000<br>29%<br>(29%)     |
|              |  |                                        | ● JGC Corporation Oceania Pty Ltd          | オーストラリア<br>A\$100,000<br>100%<br>(100%)     |
| 検査・保守        |  | ● 青森日揮プラントック株式会社                       | 日本                                         | 5,000万円<br>100%<br>(100%)                   |
| プロセスライセンスिंग |  | ● 日揮ユニバーサル株式会社                         | 日本                                         | 10億円<br>50%                                 |
| その他          |  | ● Sunrise Healthcare Service Co., Ltd. | カンボジア                                      | KHR130,000,000,000<br>98%<br>(98%)          |
|              |  | ● Sunrise Property Co., Ltd            | カンボジア                                      | KHR8,000,000<br>49%<br>(49%)                |

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%           |
|  |  | ● JFCマテリアلز株式会社    | 日本 | 1,000万円 | 100%<br>(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*      |
|-------------|--|----|-------------------------------------------------------|---------|-----------------|----------------|
| 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%            |
|             |  |    | ● 日揮ビジネスサービス株式会社                                      | 日本      | 14億5,500万円      | 100%           |
| オフィスサポート    |  |    | ● 水ing株式会社                                            | 日本      | 55億円            | 33%            |
|             |  |    | ● 水ingAM株式会社                                          | 日本      | 1億円             | [100%]         |
|             |  |    | ● 水ingエンジニアリング株式会社                                    | 日本      | 3億円             | [100%]         |
| 水処理事業       |  |    | ● JGC (GULF COAST), LLC                               | アメリカ    | US\$27,450,000  | 100%<br>(100%) |
|             |  |    | ● JGC Exploration Eagle Ford LLC                      | アメリカ    | US\$117,100,000 | 100%<br>(100%) |
|             |  |    | ● JGC EXPLORATION CANADA LTD.                         | カナダ     | C\$0            | 100%           |
| 原油・ガス生産販売事業 |  |    | ● Al Asilah Desalination Company S. A. O. C.          | オマーン    | OMR17,500,000   | 75%            |
|             |  |    | ● A. R. C. H WLL                                      | バーレーン   | US\$758,000     | 30%            |
|             |  |    | ● ASH SHARQIYAH OPERATION AND MAINTENANCE COMPANY LLC | サウジアラビア | SAR1,000,000    | 29%            |
| 発電・造水事業     |  |    | ● Japan Sankofa Offshore Production Pte. Ltd.         | シンガポール  | US\$29,824,000  | 26%            |
|             |  |    | ● 合同会社SAFFAIRE SKY ENERGY                             | 日本      | 1億円             | 49%            |

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

# 株式・株主情報

(2024年3月31日現在)

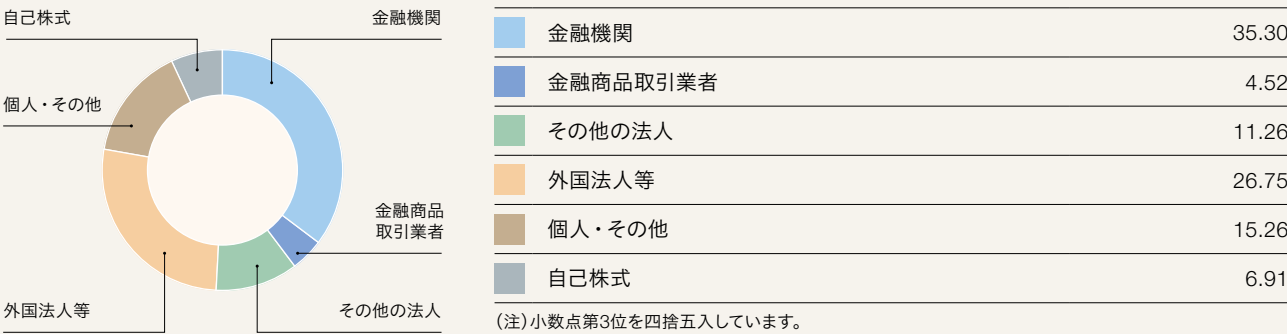
|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 600,000,000株                       |
| 発行済株式総数  | 259,481,819株                       |
| 株主総数     | 59,519名                            |
| 株主名簿管理人  | 東京都千代田区丸の内1丁目4番5号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 |

## 大株主

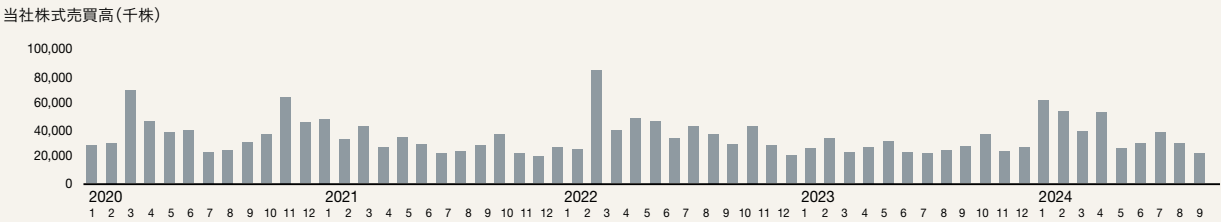
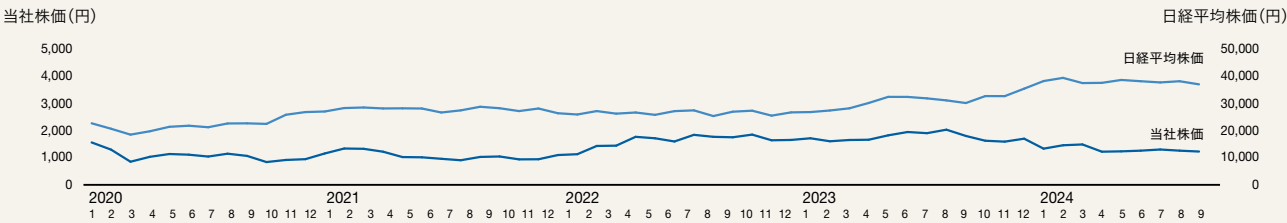
|                                                                 | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                                         | 45,618      | 18.88       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                              | 30,011      | 12.42       |
| 日揮商事株式会社                                                        | 12,112      | 5.01        |
| 公益財団法人日揮・実吉奨学会基本財産口                                             | 8,433       | 3.49        |
| JPモルガン証券株式会社                                                    | 4,471       | 1.85        |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT                                    | 3,896       | 1.61        |
| 株式会社三井住友銀行                                                      | 3,300       | 1.36        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781                                     | 2,913       | 1.20        |
| 株式会社みずほ銀行                                                       | 2,899       | 1.20        |
| HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES | 2,728       | 1.12        |

(注) 1 持株数は千株未満、持株比率は小数点第3位以下をそれぞれ切り捨てて表示しています。  
2 当社は自己株式17,940千株(6.91%、第3位)を保有していますが、上記表中からは除外しています。  
3 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

## 株式の分布状況



## 株価の推移



# 会社概要

(2024年3月31日現在)

|       |                                                    |
|-------|----------------------------------------------------|
| 会社名   | 日揮ホールディングス株式会社<br>(英文社名: JGC HOLDINGS CORPORATION) |
| 本社所在地 | 〒220-6001<br>神奈川県横浜市西区みなとみらい2-3-1                  |
| 設立    | 1928年10月25日                                        |
| 資本金   | 23,798,810,000円                                    |
| 従業員数  | 249名(連結ベース: 8,865名)                                |
| 監査法人  | 独立監査人 有限責任 あずさ監査法人                                 |

# 用語集

(五十音順)

| 用語               | 意味                                                                                                                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EPC              | Engineering、Procurement、Constructionの略。大型設備やプラントなどの据付・建設工事において、図面を用いて設計し、必要な資機材などを調達し、現地で建設するというプラントエンジニアリングのワークフローのこと。                                                |
| FS               | Feasibility Studyの略。事業化調査。プロジェクトに着手する前に、技術的に可能か、採算が取れるか、事業としての可能性があるかなどを調査すること。                                                                                        |
| FLNG             | Floating Liquefied Natural Gasの略。浮体式天然ガス生産設備。洋上に浮いている、液化天然ガス(Liquefied Natural Gas)の生産・貯蔵・出荷設備のこと。                                                                     |
| FCC              | Fluid Catalytic Crackingの略。流動接触分解。触媒を用いて、反応工程と触媒再生工程との間を流動的に循環させながら、原料油を分解して、ガス、ガソリン、経由などを得るプロセスのこと。                                                                   |
| LNG              | Liquefied Natural Gasの略。液化天然ガス。天然ガスは常温では気体であるため、輸送、貯蔵を容易にするためにマイナス163℃の極低温まで冷却、液化させた天然ガスのこと。                                                                           |
| 高熱伝導<br>窒化ケイ素基板  | 低炭素社会の実現に向けて導入が進むハイブリッド車、太陽光・風力発電、燃料電池の出力制御に用いられるパワー半導体の放熱を司る重要な部品(基板)の一つ。パワー半導体は動作時に多量の高熱を発するため、それをいち早く逃がす役割として高熱伝導かつ高強度を有する窒化ケイ素基板の適用が急速に拡大している。                     |
| SAF              | Sustainable Aviation Fuelの略。持続可能な航空燃料。原料となるバイオマスや廃食油、都市ごみなどの生産・収集から、製造、燃焼までのライフサイクルで、従来の航空燃料に比べて温室効果ガスの排出量の大幅な削減が期待できるとともに、既存のインフラをそのまま活用できる航空燃料のこと。                   |
| CCS              | Carbon dioxide Capture and Storageの略。化石燃料を精製する過程や燃焼させることによって発生するCO <sub>2</sub> を大気中に放出する前に回収し、地中に圧入して、長期間にわたり安定的に貯留する技術のこと。                                           |
| GTL              | Gas To Liquidsの略。ガス状の炭化水素を化学反応によって液体物質に転換する技術。天然ガスの液化転換が一般的で、ガソリン、軽油、灯油などのあらゆる石油製品の生成が可能。通常は天然ガスを一酸化炭素と水素の合成ガスに改良、さらにワックス状の炭化水素に転換する。GTL製品は、硫黄、窒素などの不純物を含まないクリーン燃料である。 |
| バイオものづくり         | 高度にデザインされ、目的とする物質を効率的に生産する能力を高めた細胞(スマートセル)の創出により多様な物質を生産し、循環型ものづくり社会を実現するテクノロジーのこと。医療やヘルスケア分野に加えて、今後、素材、エネルギーや食品分野などにも広がっていくことが見込まれている。                                |
| FEED             | Front End Engineering Designの略。基本設計。構造物、装置、システムなどを製作するための設計業務のうち、製品に対する要求仕様を満足するように全体構成・機能を展開して構成要素間の整合性を保証し、また詳細設計のために構成要素に対する物理的、機能的な要求事項を規定する設計業務のこと。               |
| プロジェクト<br>マネジメント | 時間、資金および品質といった一定の制限下で、プロジェクトを当初の目標どおりに完成させることを目的として、人・モノ・金・時間などの経営資本や技術・情報などを統一された思想のもとに計画立案・組織化し、調整、統制などを行うべく、有機的に統合化された一連の技法やマネジメント技術を適用する専門的マネジメント活動のこと。            |