



2016

統合レポート 2016年3月期

Mission

Engineering for Sustainable
Growth of the Global
Community

Vision

Global Leading
Engineering Partner

Values

Integrity, Creativity,
Diversity, Learning, Team

TOYO は、

お客様の課題解決のために最善を尽くし、
環境や社会と融合するプラントづくりに
貢献することを使命としています。

この使命を達成して

お客様にご満足いただける仕事をするために、
私たち一人ひとり

常に創意工夫と技術向上に努め、

知恵と創造力で新たな価値を生み出すと共に、

誠意と責任を持って業務を遂行します。

私たちが目標とするのは

「Global Leading Engineering Partner」です。



-
- 02 To Our Stakeholders**
ステークホルダーの皆様へ
-
- 04 Five-Year Financial and Non-Financial Highlights**
5年間の財務・非財務ハイライト
-
- 06 Overview 1**
広範囲にわたるビジネス展開
-
- 08 Overview 2**
顧客価値を高めるグローバル
オペレーション
-
- 10 Major Orders Received in Fiscal 2015**
2015年度に受注した主要案件
-
- 12 The Future of TOYO**
これからのTOYO —
グローバル人財を活かして企業価値向上を目指す
-
- 17 Corporate Governance**
コーポレート・ガバナンス
-
- 20 HSSE+Quality**
安全・環境・品質
-
- 21 Safety**
安全
-
- 24 Environment**
環境
-
- 26 Quality**
品質
-
- 27 Contribution to Society / Investor Relations**
社会貢献/IR活動状況
-
- 28 Human Capital**
人財
-
- 30 Management's Discussion and Analysis**
経営成績および財務分析
-
- 35 Business Risk and Other Risks**
事業等のリスク
-
- 36 Consolidated Financial Statements**
連結財務諸表
-
- 42 Corporate Data**
企業情報
-
- 45 Stock Information**
株式情報
-

編集方針

東洋エンジニアリンググループ (TOYO) は「Engineering for Sustainable Growth of the Global Community」を使命 (Mission) とし、「世界水準のエンジニアリングを提供することによって顧客ニーズに応えとともに、持続性ある地球社会の実現に貢献する」との理念の下、事業を推進しています。私たちの姿勢・活動をすべてのステークホルダーの皆様深くご理解いただき、より一層の信頼をいただくことを目的に、経営方針や業績などの財務状況と、TOYOの事業と環境や社会との関係性などの非財務状況の両面から伝える「統合レポート」を作成いたしました。当社の財務状況に関する詳しい情報については有価証券報告書をご覧ください。

見直しに関する記述についての注意事項

本統合レポートのうち、業績見直し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。



To Our Stakeholders

ステークホルダーの皆様へ



昨年4月に経営体制を一新し、TOYO再生を目指して経営と事業運営の全領域での改革実行と収益性改善に取り組みました。再建1年目の昨年度業績は、受注と営業利益で目標を上回り、当期純利益目標を達成しました。当社の昨年度実績と今後の見通しにつき、ステークホルダーの皆さまにご報告します。

2016年3月期の業績総括

2016年3月期の連結業績は、売上高2,998億円と前年度比で減収となりましたが、営業利益は、一部プロジェクトの収支改善や販管費削減で、目標を上回る110億円となりました。一方、持分法投資損失82億円を含む営業外費用92億円を計上した結果、経常利益は目標を下回る38億円となりました。更に再建計画の一環としての保有資産見直しに伴う保有株式・不動産売却による特別利益と法人税等を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は目標通りの30億円となりました。持分法投資損失は、主にブラジル持分法適用会社TSPIの子会社が手掛けるFPSOトップサイドプロジェクトでのコスト増に加え、同社保有のモジュール製作ヤード設備の減損損失計上によるものです。なおヤード設備の減損累計は前期と合わせ取得金額全体の7割強となりました。受注は、米国向けエチレンプラント、タイ向け天然ガス焚き発電所、インド向け肥料コンプレックスなど、目標額を1,000億円以上上回る4,435億円、受注残高は過去最高の8,230億円となりました。配当は期初公表通り、期末配当金4円/株とさせて頂きました。

再建施策の実施

TOYOは昨年4月に「経営の改革」「受注プロセスの改革」「プロジェクト遂行の改革」「企業文化の変革」の4つを基本方針とする「再建計画」を策定しました。「経営の改革」として社外取締役増員、経営会議体刷新、グループ運営の会議体新設などを行いました。「受注プロセスの改革」では、バランスの取れた受注活動を基本とし、プロポーザル最終段階での経営承認プロセスを改善し厳格に運用しています。「プロジェクト遂行の改革」では、グループ会社との協業プロジェクトや大規模プロジェクトの遂行体制を強化し、プロジェクト人材育成・強化などに取り組んでいます。「企業文化の変革」として、全方位のコミュニケーション活動を進め、社員のモチベーションと組織力の向上を図っています。

今期の課題と施策

再建計画2年目となる今期もこれらの改革を継続して実施すると共に今期の経営方針として、次の3点を重点項目にプロジェクトの損失発生防止に取り組み、収益力強化を図ります。

1 ブラジルビジネスのリスク管理強化

FPSOトップサイドプロジェクトは当社主導体制に切り替えリスク管理を徹底しています。プロジェクト全体で8割弱まで進捗し、今後モジュールの船体への積上・据付工事を行います。またTSPIの規模を縮小し、運営費用を削減します。

2 メガプロジェクトの遂行管理徹底

現在、マレーシア向けエチレンや米国向けエチレンなど複数のメガプロジェクトを遂行中で、これから本格的に工事が開始されます。これらは当社グループの収益の柱であり、全社を挙げたサポート体制の下、徹底した管理を実施します。

3 収益性改善の継続

売上総利益の増加と販管費の抑制に努め、継続して収益性改善に取り組みます。プロジェクト遂行に際し、品質管理を徹底し、問題の早期把握・対処により、スケジュール遅延や損失発生を防止し収益力向上を図ります。

2017年3月期の業績見通し

2017年3月期の連結業績見通しは、受注高2,500億円、売上高4,500億円、当期純利益50億円とし、年間配当は期末配当6円を見込みます。

TOYOは、引き続き収益力の一層の強化と収益体質の改善に努め、再建計画の目的である「持続的成長軌道への復帰」を目指します。加えて、お客様に常に新たな価値を提供できるようにイノベーターの精神を忘れずに、全社一丸で取り組んでまいります。

皆さまには、これまでと同様のご理解とご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2016年9月

取締役社長

中尾清

Five-Year Financial and Non-Financial Highlights

5年間の財務・非財務ハイライト — 東洋エンジニアリングおよび連結子会社 3月31日に終了する会計年度

財務項目：	2016	2015	2014	2013
完成工事高	299,813	311,454	230,124	228,723
完成工事総利益	30,513	17,214	25,155	24,200
営業利益(損失)	11,087	(7,356)	455	1,593
税金等調整前当期純利益(純損失)	8,697	(21,989)	5,673	2,982
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	3,038	(20,965)	967	1,457
総資産	321,836	261,609	257,480	240,694
純資産	51,036	44,979	74,831	71,091
長期借入金	18,764	23,604	33,535	26,477
資本金	18,198	18,198	18,198	18,198
受注高	443,537	470,369	365,137	290,444
受注残高	823,066	659,005	538,023	410,492

1株当たり(¥)：

当期純利益(純損失)	15.85	(109.34)	5.05	7.60
純資産額	265.92	234.20	382.61	363.15
年間配当金	4.00	4.00	3.00	5.00

商品別売上高比率(%)：

化学肥料プラント	4.4	20.5	19.4	16.6
石油化学プラント	42.4	42.1	30.3	18.8
石油精製プラント	22.2	16.6	13.0	7.7
エネルギー関連プラント	18.4	5.0	7.2	27.0
一般製造設備関連およびIT関連	2.6	4.3	9.2	16.7
その他	10.0	11.5	20.9	13.2
(海外売上高比率)	(83)	(87)	(84)	(81)

非財務項目：

従業員数(名)*1	4,397	4,463	4,747	4,548
(うち単体従業員数)(名)*1	1,092	1,084	1,037	1,026
CO ₂ 排出量(t)*2	2,716	2,760	2,583	2,156
原油換算量(kl)*2	1,384	1,360	1,413	1,411
国内建設廃棄物総排出量(t)*3	16,972	11,764	666	832
海外建設廃棄物総排出量(t)*3	10,300	29,500	20,700	9,900
休業災害度数率(LTIR)*4	0.07	0.08	0.07	0.09
総災害度数率(TRIR)*5	0.21	0.22	0.22	0.22

*1 臨時従業員数を除く

*2 オフィス(本社・総合エンジニアリングセンター)の電気消費量、都市ガス消費量が対象。経済産業省へ提出の定期報告書による

*3 建設残土と汚泥を除いた総排出量

*4 休業災害度数率(LTIR) = 死亡および休業災害者数×100万÷延実労働時間数

*5 総災害度数率(TRIR) = 総災害者数×100万÷延実労働時間数

*米ドルは2016年3月31日の為替レート1ドル=¥112.62で換算しています。

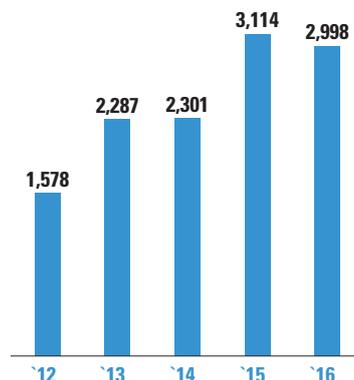
百万円	千米ドル*
2012	2016
157,881	\$2,662,164
24,918	270,937
5,341	98,446
4,941	77,224
3,728	26,975
222,415	2,857,716
69,265	453,169
24,582	166,613
18,198	161,587
269,188	3,938,350
359,120	7,308,346

円	米ドル*
19.43	\$0.14
349.42	2.36
6.00	0.03

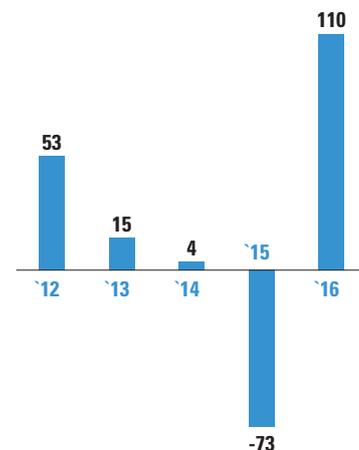
10.0
15.3
11.5
35.2
20.3
7.7
(73)

4,494
1,055
2,166
1,385
2,222
17,300
0.09
0.24

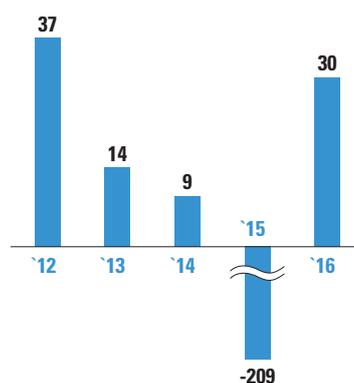
完成工事高 (億円)



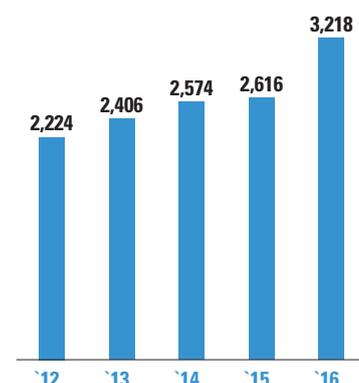
営業利益(損失) (億円)



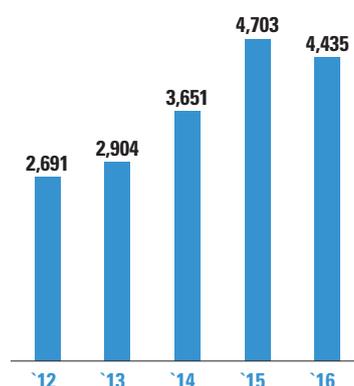
親会社株主に帰属する
当期純利益(純損失) (億円)



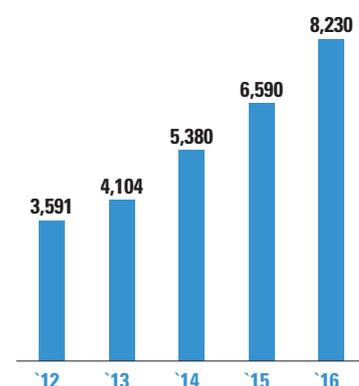
総資産 (億円)



受注高 (億円)



受注残高 (億円)



広範囲にわたる ビジネス展開

TOYOは、1961年の創業以来、プラントエンジニアリング分野を中心にグローバルな舞台で数多くのプロジェクトを手がけています。活動領域は、原油やガスなどの資源開発／石油精製・ガス処理／石油・ガス化学／肥料などのハイドロカーボン分野、電力／交通／水処理などのインフラ分野、医薬などの産業プラント分野と多岐にわたり、豊富な実績を有しています。お客様の多様なニーズや課題を総合的に解決すべく、グループ各社とともに、さまざまな国と地域においてプロジェクトを遂行しています。

石油・ガス開発分野 Oil & Gas Development Field

石油・ガス開発分野でのTOYOの強みは「地下と地上の包括エンジニアリング」を実行できること。変動する地下状況を把握し、将来を推測し、その回収段階毎の地下・地上設備を最適化します。TOYOは石油・ガス開発の初期計画から閉鎖までの全ての段階で、お客様に専門性の高いサービスを提供し続けることが可能です。



Oil & Gas Development Field

石油・ガス開発分野

油田開発、ガス田開発
EOR | FPSO

社会インフラ分野 Infrastructure Field

新興国の経済発展と共に、発電・交通システム・水資源有効利用といった社会インフラ案件の需要は高まっています。TOYOはプラントエンジニアリング分野で培ったプロジェクトマネジメント、設計、調達、工事管理などの能力と、地域ノウハウや実績を活かし、顧客ニーズに応じた社会インフラ事業を積極的に展開しています。



Infrastructure Field

社会インフラ分野

発電 | 交通システム
水資源有効利用

ビジネスピックアップ

● 海外企業と協業での海底資源開発への取り組み

TOYOは、米国ベーカー・ヒューズ社とノルウェーのアーカー・ソリューションズ社と協業し、各社の得意分野や固有技術・ノウハウを融合して海底資源開発に取り組めます。TOYOは全体計画と地上設備計画、ベーカーは地下開発計画、アーカーは海底設備を担当します。



自社保有技術

● 尿素合成技術「ACES21®」、大粒尿素製造技術

TOYOは省エネルギー型尿素合成プロセス「ACES21®」と大粒尿素製造技術のライセンサーです。ACES21®は、尿素合成系の簡素化によりプラント建設費低減と運転条件最適化によるオペレーションコストを削減します。また大規模農業でニーズの高い大粒尿素造粒技術も自社技術として提供しています。



インドネシア カルティム社

BUSINESS FIELD



Oil Refining & Gas Processing Field

石油精製・ガス処理分野

FCC/RFCC | 接触改質
水素化分解 | 天然ガス処理
LNG/GTL

石油精製・ガス処理分野

Oil Refining & Gas Processing Field

TOYOは、グラスルーツリファイナリーから、水素化脱硫、接触改質、接触分解、水素化分解、熱分解装置などの各石油精製関連設備や、LPG・LNG・GTLなどの天然ガス関連設備から、パイプライン、受入・貯蔵・払出設備などのガス・サプライチェーン関連に至る様々なプロジェクトを世界各地で数多く手がけています。



Petrochemical, Chemical & Pharmaceutical Field

石油化学・化学・医薬分野

エチレン | EO/EG | 尿素 | アンモニア
アロマティクス | メタノール |
高薬理活性医薬 | バイオ医薬

石油化学・化学・医薬分野

Petrochemical, Chemical &
Pharmaceutical Field

TOYOは創業以来、石油化学・肥料分野でライセンサーや技術パートナーとして、ライセンス技術を進化させ、エチレン、プロピレン、各種ポリマー、芳香族、尿素、アンモニア、メタノールなど、多くの分野で豊富な実績を誇っています。医薬分野では、高薬理活性医薬、バイオ医薬設備を中心に積極的に取り組んでいます。

● 新型蒸留システム「SUPERHIDIC®」

石油化学・石油精製の分離工程で最も利用されているのが蒸留操作。TOYOが開発したSUPERHIDIC®は、蒸留塔を濃縮部と回収部に分け、その間に圧縮機を設置し熱交換することで、消費エネルギーを半減できる省エネシステム。丸善石油化学向け初号機が運転を開始しました。



日本 丸善石油化学株式会社

● 高効率NGL回収プロセス「COREFLUX®」

天然ガスに含まれるエタン、プロパン、ブタンなど付加価値の高い原料を、少ないエネルギーで高い回収率を達成できる技術「COREFLUX®」を開発し、ガス分離・精製プラント向けに提供しています。現在トルクメニスタンで建設中のガス分離設備にも適用されています。



トルクメニスタン
トルクメニスタン国営ガス会社

顧客価値を高める グローバル オペレーション

TOYOは、グループ各社が所在する国・地域、そしてそのお客様に密着しつつ相互に連携協力し、最適なフォーメーションと共通の基準に基づいてEPC業務を実施するグローバルネットワーク体制を築いています。このネットワークを通して、マーケット情報、人財情報、技術情報などを蓄積、相互共有し、お客様のニーズに叶ったソリューションを提供し続けてきました。グループ各社は経験や実績をもとに、品質・HSSE・納期・価格などの目標を達成し、プロジェクトを完了することで、これからもお客様から信頼される企業グループとしてさらなる発展を目指していきます。

Toyo Engineering & Construction Sdn. Bhd.

【略称: Toyo-Malaysia】

(クアラルンプール、マレーシア)

2016年3月末人員: 約300人
設立: 1986年

実行中の主要案件

大型エチレンコンプレックス

(マレーシア)

グループ内協業: 日本、インド、
インドネシア

Toyo Engineering Corporation (China)

【略称: Toyo-China】

(上海、中国)

2016年3月末人員: 約300人
設立: 2004年

実行中の主要案件

日系企業を含む外国資本の投資案件

(中国)

Toyo Engineering Europe, S.r.l

【略称: Toyo-EU】

Toyo Engineering India Private Limited

【略称: Toyo-India】

(ムンバイ、インド)

2016年3月末人員: 約2,000人
設立: 1976年

実行中の主要案件

大型エチレンコンプレックス

(マレーシア)

グループ内協業: 日本、マレーシア、
インドネシア

大型ガス化学コンプレックス

(トルクメニスタン)

グループ内協業: 日本、韓国

LNG受入設備 × 2基(インド)

グループ内協業: 日本

大型肥料コンプレックス(インド)

グループ内協業: 日本



Toyo Engineering Korea Limited

【略称：Toyo-Korea】

(ソウル、韓国)

2016年3月末人員：約400人
設立：1987年

実行中の主要案件

大型ガス化学コンプレックス
(トルクメニスタン)

グループ内協業：日本、インド

ポリエチレンプラント(米国)

グループ内協業：日本

Toyo Engineering Canada Ltd.

【略称：Toyo-Canada】

(カルガリー、カナダ)

2016年3月末人員：約100人
2010年にカナダのTri Oceanを買収

実行中の主要案件

SAGD法オイルサンド生産設備
(カナダ)

グループ内協業：日本、韓国

Toyo Engineering Corporation

【略称：Toyo-Japan】

(東京/千葉、日本)

2016年3月末人員：約1,500人
設立：1961年

PT. Inti Karya Persada Tehnik

【略称：IKPT】

(ジャカルタ、インドネシア)

2016年3月末人員：約1,000人
出資：2011年

実行中の主要案件

大型エチレンコンプレックス
(マレーシア)

グループ内協業：日本、インド、マレーシア

地下鉄プロジェクト(インドネシア)

グループ内協業：日本

合成ゴムプロジェクト(インドネシア)

グループ内協業：日本

Toyo U.S.A., Inc.

【略称：Toyo-USA】

(ヒューストン、アメリカ)

2016年3月末人員：約50人
設立：1986年

実行中の主要案件

大型エチレンプラント(アメリカ)

グループ内協業：日本

Toyo Ingeniería de Venezuela, C.A.

【略称：Toyo-Venezuela】

TS Participações e Investimentos S.A.
【略称：TSPI】



Major Orders Received in Fiscal 2015

2015年度に受注した主要案件

1,000億円以上

米国エチレンコンプレックス

TOYOは、信越化学工業株式会社の米国子会社シンテックが、ルイジアナ州プラクマンに建設する米国ルーマス社の技術による年産50万トンのエチレンプラントプロジェクトのEPC業務を受注しました。現地工事については、TOYOの下で米国CB&I社が担当します。完成は2018年の前半を予定し、生産されたエチレンは、全量シンテックの既設塩

化ビニル樹脂製造設備の原料となる予定です。TOYOはエチレンプラントにおいて豊富な実績を有しており、本件は2014年8月に受注したマレーシア向けプロジェクトに続き、45件目のエチレンプラント建設プロジェクトとなります。本案件はTOYOにとって米国市場での最大規模のプロジェクトです。

500億円以上

タイ・コージェネレーション発電所

TOYOは、三井物産株式会社とタイ民間発電事業者Gulf Energy Development Co., Ltd. (GED)が共同出資する各事業会社とバンコク近郊に天然ガス焚きコンバインドサイクルコージェネレーション発電所12基(120MW x 6基、125MW x 2基、130MW x 4基、総設備容量1,490MW)を建設する契約を2014年11月末に締結。2015年2月から順次着工しており、2015年度は5基のプロジェクトのEPC業務を受注しまし

た。今後、2016年6月より再び約2ヵ月間隔で順次着工予定で、2016年度は5基、2017年度は1基の受注を予定しています。TOYOは三井物産とともに、2010年から2013年にもバンコク近郊で7ヶ所のコージェネレーション発電所(総設備容量790MW)の建設プロジェクトを複数並行して遂行し、全て予定工期通りに完工しました。

インド・肥料プロジェクト

TOYOは、インドの大手民間肥料会社チャンバル・ファーターライザーズ社がラージャスターン州コタに建設する大型肥料プラントのEPC業務を受注しました。本プロジェクトは、日産2,200トンのアンモニア・プラント及び同2,000トンの尿素プラント2系列から構成され、アンモニア製造設備には米国KBR社技術、尿素製造設備にはTOYOの

ACES21[®]技術と大粒造粒技術が採用されています。また本肥料プラントの用役設備についてもToyo-Indiaが受注しました。TOYOは、1999年に同客先向けに肥料プラント(アンモニア日産1,350トン・尿素同2,350トン)を建設しています。本件はTOYOにとって15件目のインド向け肥料プロジェクトとなります。

100億円以上

インドネシア・合成ゴムプロジェクト

Toyo-JapanはIKPTと共同で、フランス大手タイヤメーカーのミシュランとインドネシア民間大手石油化学会社チャンドラアスリのジョイントベンチャーであるシンセティック・ラバー・インドネシアより、ジャワ島西部チレゴンに計画する年産12万トン合成ゴム製造設備のEPC業務を受注しました。原料のブタジエンはチャンドラアスリの子会社から供給

され、ミシュラン技術による溶液重合スチレンブタジエンゴム(S-SBR)とポリブタジエンラバーを製造し、主にタイヤ原料となります。Toyo-Japanはプロジェクトマネジメントとインドネシア国外での調達業務を、IKPTは詳細設計、インドネシア国内での調達、建設工事を行い、2018年の完工を予定しています。

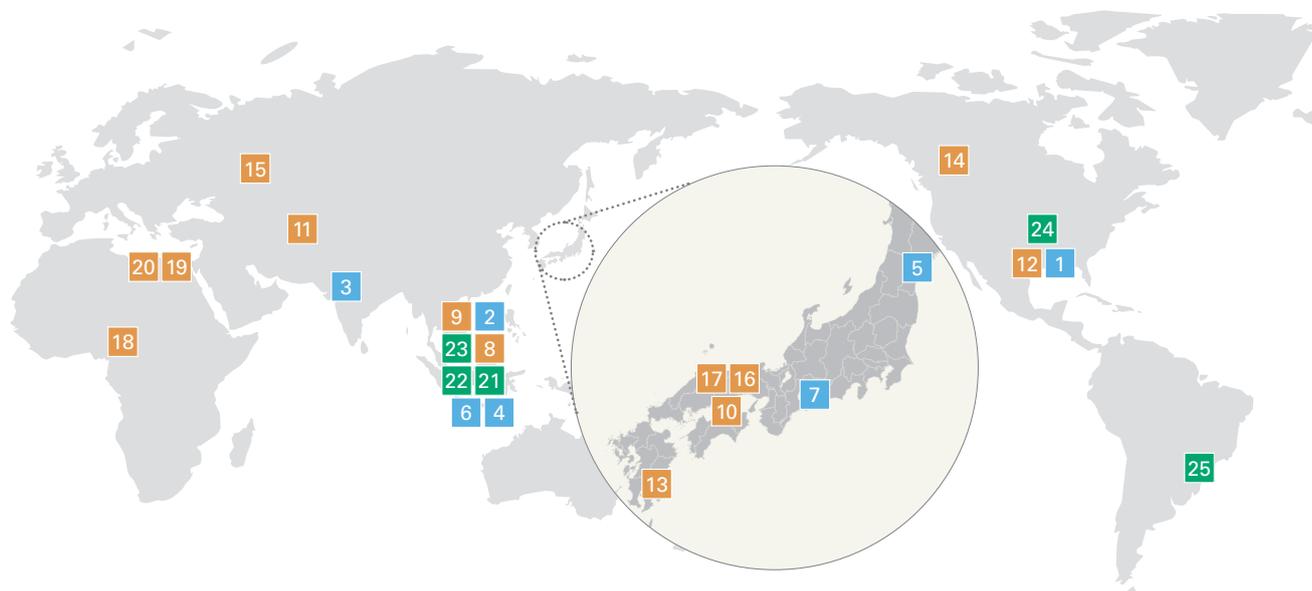
国内(宮城県)・大規模太陽光発電所

TOYOは、パシフィコ・エナジー古川合同会社が宮城県大崎市で計画する大規模太陽光発電所のEPC業務を受注しました。発電容量は56.87MW(DC)で、完成は2016年末を予定しており、全量東北電力株式会社に販売されます。TOYOは現在、岡山県瀬戸内市(発電容量230MW)、宮崎県宮

崎市(同96MW)、岡山県美作市(同42MW)にて大型太陽光発電所の建設工事を遂行中であり、本件を加えた太陽光発電所プロジェクトの当社受注実績の合計発電容量は450MW超となります。

主要プロジェクト

持続的な社会の発展へ 世界を舞台に進むプロジェクト



	名称	場所	役務範囲
受注	1 エチレンプラント	米国	設計・調達・工事・試運転
	2 天然ガス焚きコージェネレーション発電所 12案件中5件	タイ	設計・調達・工事・試運転
	3 化学肥料コンプレックス	インド	ライセンス供与・設計・調達・工事・試運転
	4 合成ゴムプラント	インドネシア	設計・調達・工事
	5 古川メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	6 鉄道システム一式・軌道工事	インドネシア	設計・調達・工事・試運転
	7 石炭火力発電所建設工事	日本	設計・調達・工事・試運転
進行中	8 エチレンコンプレックス	マレーシア	設計・調達・工事・試運転
	9 天然ガス焚きコージェネレーション発電所 12案件中1件	タイ	設計・調達・工事・試運転
	10 瀬戸内メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	11 ガス化学コンプレックス	トルクメニスタン	設計・調達・試運転
	12 ポリエチレンプラント	米国	設計・調達・建設支援
	13 細江メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	14 オイルサンド処理設備	カナダ	詳細設計・調達・工事
	15 製油所近代化（重質残油分解設備）	ロシア	設計・調達・建設支援
	16 美作武蔵メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	17 久米南メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	18 アンモニア・尿素プラント	ナイジェリア	ライセンス供与・設計・調達・試運転
	19 エチレンプラントおよびブタジエンプラント	エジプト	設計・調達・工事・試運転
	20 ポリエチレンプラント	エジプト	設計・調達・工事・試運転
完成	21 化学肥料プラント	インドネシア	設計・調達・工事・試運転
	22 エチレン製造設備能力増強	インドネシア	設計・調達・工事
	23 ガス処理設備近代化	マレーシア	設計・調達・工事・試運転
	24 エチレン製造設備	米国	詳細設計・調達サービス
	25 FPSO船上処理設備建造工事	ブラジル	設計・調達サービス・工事管理・試運転



グローバル人財を活かして 企業価値向上を目指す

伊藤 友則 氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授



中尾 清

東洋エンジニアリング
取締役社長

人こそが企業の成長を支える財産、「人財」と捉え、その育成に取り組んでいるTOYO。

グローバルに活躍する人財をいかに育て、活用し、企業価値につなげていくべきか。

海外拠点も含むマネジメント層向けの研修に関わった

一橋大学大学院国際企業戦略研究科・伊藤友則教授をお招きし、

中尾社長と率直に語り合っていました。

実践的研修で経営を俯瞰する目を養う

中尾 TOYOは、人こそが会社の成長を支える大切な財産、「人財」と捉え、様々な人事施策を行なっています。伊藤先生には、2013、14年に実施したToyo-Japanと海外拠点合同のマネジメント層向け研修「TOYO Management Program」の立案・運営から講義までと、いろいろお世話になりました。本日は、この研修を振り返りながら、人財を企業価値につなげ、グローバルにTOYOのバリューを発揮していく知見をいただければと思います。

伊藤 本学（一橋大学大学院国際企業戦略研究科）の企業研修では、教員による講義やケーススタディに基づく討議、さまざまな経営課題に関するグループ作業などの、実用性を重んじ、かつ企業のニーズに合わせたカスタムメイドなプログラムを実践しています。

今回の研修は、教員による経営学やTOYOの役員による会社戦略に関する講義などで構成された1週間のインプットセッションで、会社全体の経営戦略への理解、議論を深めた後、約半年をかけ、グループでさまざまな課題に取り組んでいただきました。普段の業務をこなしながらグローバルで協働作業をするのは大変だったと思います。半年後の発表会には役員の方々も同席され、いろいろフィードバックをいただきました。全社で問題意識を共有するとともに、研修に参加した方々には部門の立場ではなく、経営の立場から会社の全体像を俯瞰する実践になったのではないかと思います。

中尾 私も最後の発表会に参加しましたが、現場の仕事一筋に取り組んできた社員たちも、グローバルにマネジメントを実践していく上で、しっかりと理論武装していく重要性を実感したようです。実際に社員たちに接し、TOYOの人財の

強み、弱みをどうお感じになりましたか。

グローバルに人財を育成し活用する

伊藤 次のTOYOを担うマネジメント候補者層だけあって優れた方が多く、活発かつオープンな議論が行われ、そこにTOYOのカルチャーを感じました。英語のレベルが高いのも、さすがグローバル企業ならではの印象でした。ただし、多種多様なテーマについてディスカッションを深めていくなかで、ことビジネスとなると日本と海外拠点間のコミュニケーションが一方通行で、海外拠点からは意見をあげにくい風潮がある。拠点間のコミュニケーションも弱い。そうしたことが、海外拠点のメンバーのフラストレーションの一つの要因になっているのではというのが浮かび上がった課題でした。

そこで、翌年の研修で新たに加えたのが、「コンフリクト・マネジメント」の講義です。日本ではとかくネガティブに思われがちな意見の衝突や対立を積極的に受け入れ、問題解決を図ろうとするマネジメント手法で、ケーススタディを通じて、社内コミュニケーションのあり方についても、さまざまな問題提起、意見交換がなされました。

中尾 私自身、Toyo-Chinaの社長を務めた経験から、拠点からの意見にしっかりと耳を傾ける必要性は日頃から感じるところです。現在取り組んでいる再建計画でも「企業文化の変革」として、全方位コミュニケーション運動を推進していますが、日本流コミュニケーションの改善は、TOYOを含め日本企業共通の課題と断言していいかもしれません。今のお話に関連し、グローバルに人財を育成、活用していく考え方について、ご意見をお聞かせいただけますか。



中尾 清

東洋エンジニアリング
取締役社長

1977東洋エンジニアリング入社。1999年、機器設計グループマネジャーとして、技術部門を担当。

2004年、執行役員に就任。プロポーザル本部長として案件獲得に貢献。2006年、調達本部長。

2008年、常務執行役員となり、翌年にはToyo-Chinaに社長として赴任。市場の変化に対応すべくToyo-Chinaの変革を実現。2013年4月、日本に帰任し専務執行役員・プラントプロジェクト統括本部長、取締役を経て2015年4月、現職に。

伊藤 大きく3つのポイントがあると考えています。1つは「フラットな組織の構築」です。めまぐるしく変化するグローバル市場でビジネスを実践していくには、早い意思決定と実行が必須となります。旧来の日本企業ならではのピラミッド組織は、全社的な意思統一を図る上では強みとなっても、スピードでは海外勢に勝てない。経営のスピードアップを図るためには、フラットな組織で、階層を超えたオープンなコミュニケーションの場を創出することが肝要です。

二つ目のカギとなるのが「知識労働者のマネジメント」です。経営学者・ドラッカーが指摘しているように、「知的労働者」は仕事に対し「生きがい・意義」「公正な評価」「自身の成長」などを求めます。つまり、旧来の人事システムでは、彼らは即、やる気をなくしてしまう。優秀な人財の流出を防ぐには、やりがいある仕事と、フェアな評価システムなどの構築が欠かせません。

三点目には「明文化されたコミュニケーションの重要性」が挙げられます。かつて日本企業では言語化できない経験や勘に基づく知識、つまり「暗黙知」が競争優位の源泉となってきました。しかし、言語、文化などが異なるグローバルビジネスの場では、“あうんの呼吸”は通用しません。そこでは、「暗黙知」を「形式知」に変えていく必要がある。つまり、言葉や数字など、明文化されたコミュニケーションをさまざまな手法で、実践していくことが大事です。

中尾 英語によるコミュニケーションの徹底も一つの課題ですね。微妙なニュアンスが伴う意思決定となると、どうしても日本語で行う場面が少なくありません。海外の優秀なエンジニアとのミーティングの場で、彼らが言葉の面でもフェアな形で意思決定に参画できるような仕組みを作っていくことも、取り組むべき課題と捉えています。

TOYOとしての3つのこだわり

伊藤 競争戦略で知られる経済学者マイケル・ポーターによると、WTP (Willingness to Pay) : ユーザーが喜んでお金を払うこと、その額を意味する言葉)が競争力の源泉であり、「WTP - コスト = 利益」という定義から、他社との競争に勝ち、利益を生み出すには、WTPを上げるか、コストを下げるかしかありません。しかし中国、韓国などの競争相手は圧倒的にコストでは有利になってきて、今、我々はWTPを上げる方向に転換する必要があると感じています。

中尾 おっしゃる通り、日本企業全体がそういう局面にきていると思います。「安ければよい」ではなく「如何にバリューを出せるか」であり、会社としてどんなバリューを発揮するかを社員全員が考えることが、会社の実力向上になると感じています。

伊藤 顧客のニーズを掴み、よりサービス中心の形でシステム全体を提供することも課題ですね。例えばプロジェクトで言えば、入札前のかかなり早い時期から顧客のニーズを汲み取らないと、結局は価格競争になってしまう。

中尾 ITB(入札要請)を待っているだけでは差別化できません。お客様の立場に立って、どれだけ価値ある代替プランを提案できるかもTOYOの差別化で、これこそお客様への最大のサービスだと思います。WTPの向上にもつながると考えています。

そのためには、TOYOとして安全、品質、工期、コストや技術に対する「こだわり」を持つことが必要であり、それが受注競争力、プロジェクト遂行力の向上、収益性の向上につながると確信しています。

伊藤 社長がおっしゃった「こだわり」というのは非常に重要



伊藤友則 氏

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授

東京大学経済学部卒業後、現・三菱東京UFJ銀行入行。ハーバード・ビジネス・スクールでMBA取得。UBS証券マネージング・ディレクター投資銀行本部長等を経て、多くのIPO、公開企業のエクイティ・ファイナンス、M&Aを手掛ける。2011年、一橋大学国際企業戦略研究科特任教授、2012年より現職。専攻分野は企業金融・経営財務・M&Aなど。
株式会社バルコ社外取締役、株式会社あおぞら銀行社外取締役、電源開発株式会社社外取締役。

で、この「こだわり」というのは日本の強みだろうと思います。

中尾 その「こだわり」とは何かということですが、私なりの理解では、3つの要素があると考えています。一つが仕事への「憧れ、ワクワク感」。二つ目に「畏敬」の念。三つ目が「感性」です。これをTOYOメンバーの例でいえば、世界各国の経済発展の要となるインフラであるプラントの建設に携わっているというワクワク感、そして事故が起きたら大変なことになるというような緊張感を持ち、より高い価値を挙げていくには、何をどう改革するべきかを常に考え、新しい情報にアンテナを張りめぐらす感性を大事にしてほしい。結果として仕事の品質も向上し、お客様に対してしっかりとしたバリューを提供できるはず。この3つのこだわりを持って確実に業務を遂行することが、TOYOの企業文化であり、それができる人材が企業価値向上につながると思っています。

伊藤 従来、トレードオフの関係にあった社会貢献と利益を両立させる仕組み作りの重要性が年々、高まりを見せています。そこで、先ほど社長が言われたことが大事になってくるわけですが、非常に高い品質のサービスやシステムを提供できるからこそ、結果としてお金を頂ける。そのためにすごく大事なのがイノベーションです。従来のやり方をしているのではイノベーションは達成できません。新しいやり方をしないとダメです。

中尾 私も、さきほどの「こだわり」と共に、イノベーションも重要だと思っています。将来的な会社の成長を考えた時に私が思い浮かべたのは、今年1月、新年の挨拶で掲げた「原点に返ろう!!」という7項目です(図)。実は何を隠そう、私が入社した際の会社パンフレットに掲載されていた提言で、すでに40数年前に、会社はこうしたミッションを掲げていました。

エンジニアリング産業としての原点

伊藤 今、おっしゃった仕事に対するワクワク感というのは、先にも触れた知識労働者のモチベーションの源泉です。そしてマイケル・ポーターが近年、提唱するところのCSV (Creating Shared Value: 社会的な課題解決と企業の競争力向上を同時に実現する新たな考え方)、つまり企業が目指すべき、経済的利益活動と社会的価値創出の両立にもつながる話だと思っています。TOYOの仕事は社会のインフラを作る事業ですから、すごく大事な仕事をしている。そういう会社であることが、従業員のやる気の面でも非常に重要だと思っています。それが最終的に利益に繋がってくるし、さっきのWTPにも繋がってきます。

中尾 私どもは皆、そういう達成感をいろいろな形で経験しており、それがモチベーションになっていると思います。

7つの提言

「原点に返ろう!!」

- ① エンジニアリング産業は本質的にグローバル
- ② 未来志向型の産業
- ③ 頭脳と技術を売る産業
- ④ 知的集約型産業
- ⑤ 最大の資産は人である
- ⑥ 専門知識と境界知識
- ⑦ 自由な展開、時代の要請の先取り

伊藤 非常に先進的ですね。時代が変わると、エンジニアリングというビジネスの普遍性が見事に謳われているはず



らしいビジョンだと思います。

中尾 私自身、これを改めて見た瞬間に、まさにTOYOの立ち戻る原点として、10年後も20年後も我々のミッションとして掲げていくべきであると考え、社員にも話しました。扱う商品や仕事をする場所は変わっていきますが、我々のビジネスの本質的なエンジニアリングの切り口は変わらないと思います。本来私たちが持っている「こだわり」や「イノベーション」を全社で共有、認識していくためには意識改革が必須だと感じています。

社員との対話が再建のカギ

伊藤 「形式知」としてのコミュニケーションが肝要であるというのもそのために、意識改革のためには、グローバル企業のトップ自らが、海外含めてタウンホールミーティングを実践し、メール、手紙など、さまざまな手法で、しつこいほどにアナウンスを出していく必要があると思います。なかでも現場を回す立場にある中間管理層にしっかりとメッセージを届け、若手社員を啓蒙するような仕組み作りを実践していくことが大事で、自然に任せていては、なかなかうまくいかない

のが現実です。

中尾 実は、昨年、社長に就任し、事業再建を掲げた1年間、注力したのが中間管理層を集めてのディスカッションでした。対話を続けるなか、40代から50代の社員の意識改革が重要であり、ここが変わらない限り、会社は回らないと、改めて認識しました。今後、彼らが経営層と若手をいかにつないでいくのが重要で、そのベクトル合わせも当面やるべき課題だと考えています。

伊藤 財務情報ではわからない会社の良さや考え方、本来の企業価値などを、IRやメディア活動を通じて市場に対してメッセージを発信していくことが大事ですね。

中尾 社員一人一人の品質などへの意識こそが競争力であり、WTPの一番大きな要素だと思います。TOYOが築いてきた55年の経験や意識構造を改めてリストラクチャリングすると共にイノベーターの精神、新たなものへ挑戦することで、さらなる競争力強化、価値向上につなげていきたいと考えています。人財に機会を与えて互いに連携していけば、必ず結果が出てくると信じています。本日は、貴重なご意見をありがとうございました。



基本的な考え方

当社は、世界各国におけるエネルギー、石油、石油化学、一般化学、社会インフラ設備や各種産業施設などの分野における総合エンジニアリング事業の遂行を通じて、株主、顧客を初めとするステークホルダーへの寄与および企業の社会的責任を果たすことを当社グループの企業理念とします。そして、経営の透明性と健全性を確保するための公正な経営システムを構築・運用するとともに、ステークホルダーに対する説明責任を果たすために企業情報の適時で適切な開示に努め、またインサイダー取引などの不公正取引の防止を徹底します。また経営の意思決定においては、一般株主の利益にも十分に配慮します。コーポレート・ガバナンスの基礎であるコンプライアンスおよびリスク・マネジメントを含む内部統制の構築と運用の充実を図るとともに、経営の監視・監督機能の実効性を高めます。なお、コーポレ-

トガバナンス・コードへの対応を含め、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を、コーポレートガバナンス・ガイドラインとして取りまとめ、当社Webサイトに公表しております。

(<http://www.toyo-eng.com/jp/ja/company/policy/governance/>)

ガバナンス体制一覧（2016年6月29日現在）

形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	10名
うち、社外取締役の人数(独立役員)	3名(3名)
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の人数(独立役員)	2名(2名)
独立役員の人数	5名

企業統治の体制

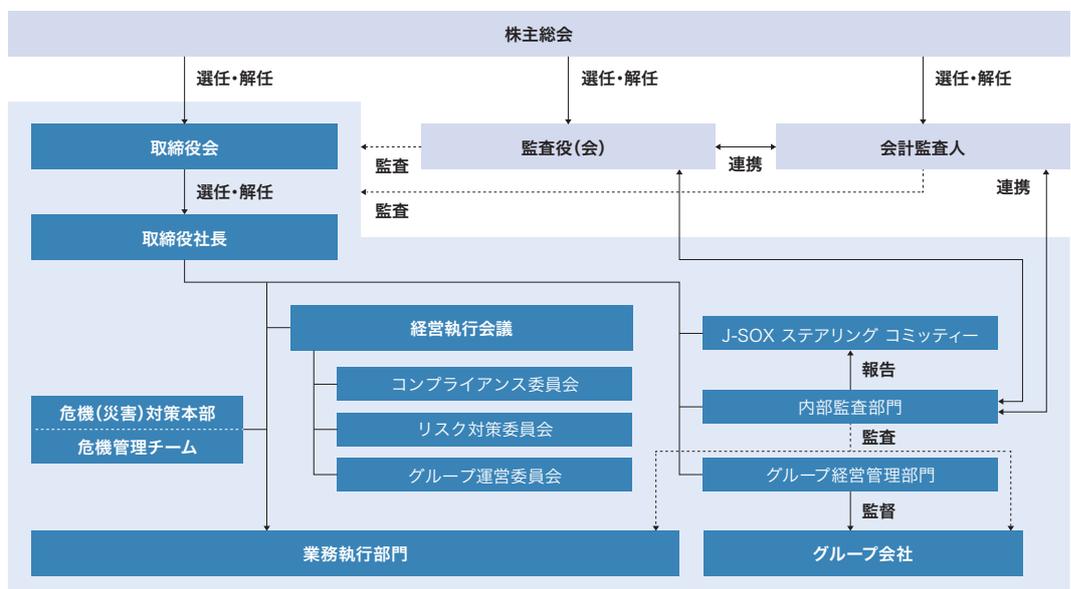
当社は、株主、顧客を初めとするステークホルダーからの信頼を得るとともに、企業の社会的責任を果たしていくうえで、経営の意思決定の透明性と公正性を確保していくことが重要であると認識し、以下の企業統治の体制を構築するとともにその運用の充実を図っています。

取締役会は、社外取締役3名を含む10名の取締役で構成され、経営および業務執行に係る全ての重要事項について審議・決定を行うとともに、職務執行に関する取締役相互の監視と監督を行っています。また、取締役会の監視・監督機能の強化および迅速かつ効率的な業務執行体制の確保を図るため、執行役員制度を導入しています。執行役

員は、取締役会で選任され(23名(取締役兼任者含む))最高経営責任者(CEO)の指揮のもと、委嘱された業務の執行にあたります。さらに経営執行会議は、CEOである取締役社長の諮問機関として、役付執行役員(常務執行役員以上)および主要部門長により構成され、業務執行に関する主要事項の報告・審議をしています。

一方、監査役会は、社外監査役2名を含む4名の監査役で構成され、取締役の職務執行、内部統制の構築・運用状況、四半期決算や年度末決算などの監査実施要領、監査の内容・結果などについて報告や審議を行っています。

コーポレート・ガバナンスの体制についての模式図



社外取締役および社外監査役

当社は、取締役10名のうち3名の社外取締役、監査役4名のうち2名の社外監査役を選任し、いずれも当社の独立役員として東京証券取引所へ届け出ております。選任にあたっては、東京証券取引所の定める独立性判断基準に準じて独立性の評価を行い、また、資質としては、企業経営、リスク管理、法令遵守、グローバル経営等の分野における高い見識や豊富な経験を有し、当社の経営全体を俯瞰して、客観的かつ実践的な意見表明および助言、または、適切な監査を行うことが期待できるか等を総合的に判断し、選任しております。

こうした独立した社外役員がその責任と役割を十分に果

たせるよう、当社は、社外取締役および監査役（社外監査役を含む）が連携し相互の課題や情報の共有を行う会合を設けており、また、取締役および執行役員育成、指名、報酬の方針等について、社外役員が、取締役社長と意見交換を行う会合を設けております。

当社は、このようにコーポレートガバナンス・ガイドラインに従った体制を整備し、運用することによって、経営者の説明責任が果たされ、経営者の透明性確保が実現できるものと考えており、現在の体制は、当社の事業内容や形態に鑑みて、企業統治を実効的に機能させる上で有効であると考えております。

社外取締役	選任理由
林 洋和(独立役員)	長年、経済産業省に在籍し、主に貿易振興、通商政策の分野において、行政における豊富な経験と高い見識を有し、また企業経営においても優れた経験と知見を有しております。これらを活かし、独立した立場から公正かつ的確な指摘や意見が期待できることから、選任しています。
田代 真巳(独立役員)	金融機関での長期にわたる国際的業務経験と、経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、独立した立場から、グローバルな視点に立った的確な指摘や意見を述べ、当社経営を適切に監督しております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから、選任しています。
山田 祐介(独立役員)	証券・金融・資本市場に関する知識や、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、当社経営全般にわたって、独立した立場からの的確な指摘や意見を述べ、当社経営を適切に監督しており、適切な職務の遂行が期待できることから、選任しています。
社外監査役	選任理由
船越 良幸(独立役員)	当社と関係の深い化学業界において長年経営に携わり、経営についての幅広い経験や高度な見識を有しており、これらを活かした、独立した立場からの適切な監査を行っております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから選任しています。
内田 清人(独立役員)	弁護士として培ってきた知識・経験に基づき、独立した立場から経営に対する適切な監査を行っております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから選任しています。

役員報酬等の決定に関する方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬等については、各取締役の職位に基づき決定される固定報酬および業績連動報酬で構成しております。業績連動報酬は、親会社株主に帰属する当期純利益を計算の基礎とし、各取締役の貢献度に応じ、取締役社長が決定いたします。また、役員報酬水準の妥当性および説明責任を強化する観点から、固定報酬および業

績連動報酬の比率、業績連動報酬の算定式などについては、取締役社長と社外役員が意見交換を行い、その結果を踏まえ、取締役会が決定いたします。

社外取締役および監査役の報酬等については、その役割と独立性の観点から、業績とは連動しない定額報酬としております。

内部統制

当社は、内部統制がコーポレート・ガバナンスの基礎であるとの認識の下、取締役が適切な内部統制体制を構築・運用・評価し、継続的な点検と改善を実施し、基本方針についても定期的な見直しを図ることとしています。また、当社は内部統制によりコンプライアンス、リスク・マネジメント、

財務報告の信頼性の確保を達成するとともに、業務の有効性と効率性の確保にも十分注力し、取締役会が適切な情報に基づき意思決定し、その決定に従って業務が執行される体制を構築しています。

リスク・マネジメント

コンプライアンス・リスク

企業活動の根本として法令遵守は勿論、社会正義や倫理に違反することがないように、役職員行動規範、コンプライアンス・マニュアル、その他関連する規程を定め、また、Chief Compliance Officer (CCO) を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する啓蒙・推進活動およびコンプライアンス体制の運営・監視に努めています。

また、内部監査部門および監査役によるコンプライアンスに関する定期監査を実施し、継続的にコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。さらに、コンプライアンスについての社内報告体制として内部通報制度を整備し、社内外に相談窓口・通報窓口を設けています。

事業遂行上のリスク

当社は、その事業採算や財政リスクを管理するため、次の対応を行っています。

受注前(案件選別、見積)段階

個々の案件につき、技術や仕事の内容を審査し、同時にリスクの把握と評価を行い、影響度合いや発生確率を考慮し、合理的な対応策を策定するため、および、その策定プロセスにおける透明性と牽制機能を確保するための体制を整備し運用しています。

受注後(プロジェクト実行)段階

プロポーザル段階におけるリスク評価や前提条件を反映させたプロジェクト実行方針を策定し、実行するとともに、実行期間中の定期的な報告とモニタリングを実施し、適切なリスク対策を可能とする管理体制を構築・運用しております。

グループ会社・リスク管理

グループ経営管理部門とグループ運営委員会による一連の活動により、グループ会社のプロジェクト遂行能力の強化および連結利益目標管理の徹底を推進します。

その他のリスク、危機管理

危機管理体制としては、危機管理規程に基づき、役職員や関係者の海外における危害、プラントや装置類の事故への対応手順や災害、震災による損害など企業として想定すべきリスクに対する事業継続計画を定め、平時においては常設の危機管理チームが危機につながる可能性を早期に察

知・把握し、危機発生時においては、リスクの顕在化による影響を最小限に抑制するため、社長直轄の危機対策本部が危機対応に関する全ての事項について必要な意思決定を行い、対応する体制を整備しています。

内部監査および監査役監査

当社は、社長直轄の内部監査部門として、業務監査部を設置しています。業務監査部は、会社業務の適法性および合理性について評価するとともに、業務の有効性および効率性について助言・勧告を行っています。また、財務報告に係る内部統制の整備・運用の独立評価を行っており、結果について社長直下の組織であるJ-SOX ステアリング コミッティーに報告しております。

監査役は、取締役会その他社内的重要な会議へ出席するとともに、取締役、執行役員および主な従業員等から事

業状況や職務執行状況を聴取し、会社の業務および財産の状況に関する調査を行い、取締役の職務の執行を監査しています。

また、監査役会、会計監査人および業務監査部の間で、会社の事業状況に関する所見の説明や、それぞれの年度監査計画と重点監査項目、監査方法、審査と品質管理の体制、監査結果等につき意見交換を行うなど、それぞれの独立性を配慮しつつ、相互に密接な意思疎通を図り連携して監査を実施しています。

安全・環境に配慮した責任

私たち、TOYOは自らの使命を Engineering for Sustainable Growth of the Global Community と定め、お客様への貢献とともに人類の発展と環境の保全を調和させ、持続性ある地球社会の実現を目指してまいります。このためのエンジニアリング業務を遂行する過程において、品質・HSSE（健康、安全、セキュリティ、環境保全）に関する社会的な要求をも満足することがTOYOの責務と認識しております。

特に安全は何よりも優先課題とし、「業務の過程で尊い人命が損なわれることは何としても避けねばならず、そのための努力と時間および費用は全てに優先する」という考えを安全文化として全役職員に浸透させるべく、活動を進めております。

安全は工事関係者だけではなく、全社で取り組まなければならない基盤であると考えます。

さらに、TOYOは専門的な技術・サービスを提供するにあたり、省エネルギー・省資源など、環境に配慮した設計を心がけております。また廃棄物の無害化・減量・再利用、汚染の防止等、環境負荷の低減に配慮した建設工事を実施しております。

TOYOは、グループ各社の持つ能力を最大限に発揮するために、これまでのグローバルオペレーションの一体化をさらに発展させると同時に、次代のエンジニアリングビジネスの創出に向けて、新たな領域へと挑戦を続けてまいります。それによって、お客様のニーズを具現化し、実現する上で最も信頼されるGlobal Leading Engineering Partnerを目指してまいります。

SQE (Safety, Quality & Environment) マネジメント体制

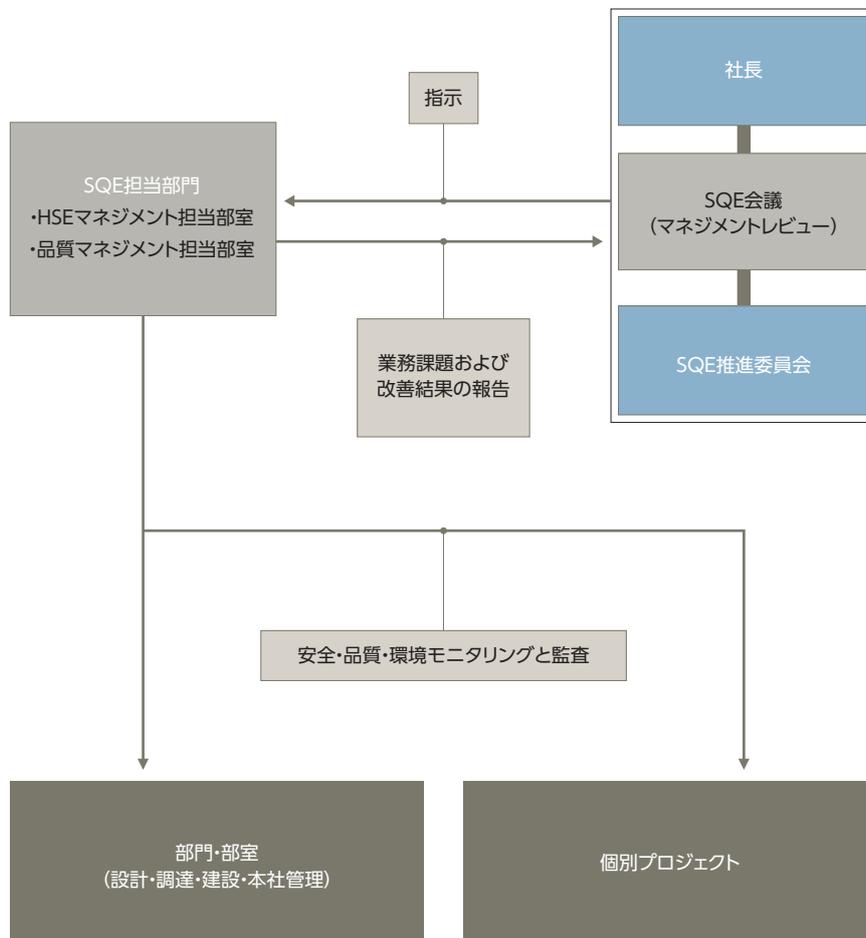
TOYOは、マネジメントレビューの場として、社長直轄のSQE会議を設置し、運営方針の確立と活動結果の評価・承認を行います。

SQE推進委員会は、SQE会議での基本施策に基づき、部門・部室および個別プロジェクトの具体的なSQE活動を推進します。

SQE担当部門は、部門・部室、個別プロジェクトのSQE活動の実施状況をモニタリングすると共に、安全・品質・環境監査を行い、その結果をSQE推進委員会およびSQE会議に報告します。

このように、経営に直結したSQE会議を軸として、SQE推進委員会とSQE担当部門が連携することにより、部門部室および個別プロジェクトの安全・品質・環境に係るPDCAを実践し、継続的な改善を行っています。

SQEマネジメント体制図



社会から信頼される企業—その前提には「安全」への十分な配慮があります。TOYOは、事業を展開する過程において、万一にも尊い人命が損なわれることの無いよう、安全に対する工夫と努力、そのための時間と費用を全てに優先しています。

「安全」は当社の重要なブランドの一つです。これをTOYOの共通のブランドとするため、多面的な活動を実施し、確固たる安全文化の確立に積極的に取り組んでまいります。

安全記録

TOYOにおける過去5年間の安全記録は以下のとおりです。

労働災害ゼロを目指す中で、休業災害度数率および総災害度数率を管理の指標として、安全活動の改善を継続して推進しています。

過去5年間の安全記録(100万時間ベース)

年 (1月～12月)	延労働日数 (千人・日)	延実労働 時間数 (千時間) (A)	労働災害人数					休業災害度数率 (注1)	総災害度数率 (注2)
			死亡災害	休業災害	無休業災害 (通院・治療)	死亡および 休業災害(B)	総災害(C)		
2011	8,521	80,783	1	6	12	7	19	0.09	0.24
2012	12,739	120,760	3	8	16	11	27	0.09	0.22
2013	10,790	105,164	0	7	16	7	23	0.07	0.22
2014	9,201	89,777	1	6	13	7	20	0.08	0.22
2015	6,968	67,309	1	4	9	5	14	0.07	0.21

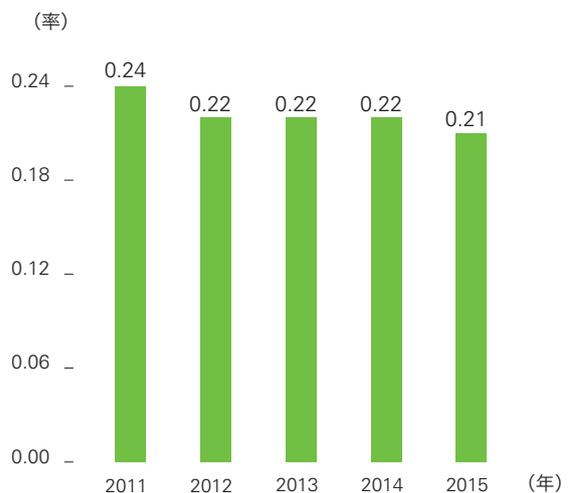
注1: 休業災害度数率: (B)×1,000,000/(A)

注2: 総災害度数率: (C)×1,000,000/(A)

休業災害度数率



総災害度数率



安全管理のルール

TOYOでは、あらゆる国や地域で世界レベルの安全管理をムラなく提供するために、統一基準(TOYO Group HSE Standards)を定め、グループ全体で適用しています。



TOYO Group Safety Meeting

TOYOでは、各社の安全責任者が一堂に会し、活発なコミュニケーションを通して意思の統一や改善の推進を図っています。

会議に参加したグループ会社

- ・ Toyo-Japan
- ・ Toyo-India
- ・ Toyo-Korea
- ・ Toyo-China
- ・ Toyo-Malaysia
- ・ IKPT (Indonesia)



2016年、Toyo-Malaysiaで開催

安全キャンペーン

TOYOでは毎年7月に安全キャンペーンをグループ全社で開催し、サイトおよび事務所で働く全員の安全意識を高めています。

当社でのキャンペーンプログラム

1. 社長からのメッセージ
2. サイト紹介
3. 生活習慣病講演会
4. 安否確認訓練
5. 海外安全対策情報の配信
6. 健康ちょこっと増進(朝のラジオ体操)
7. グループ各社でのキャンペーン紹介
8. ポスター・垂れ幕・パネル設置
9. 安全表彰



消火活動のデモンストレーション



グループ会社での救助訓練



グループ会社での避難訓練

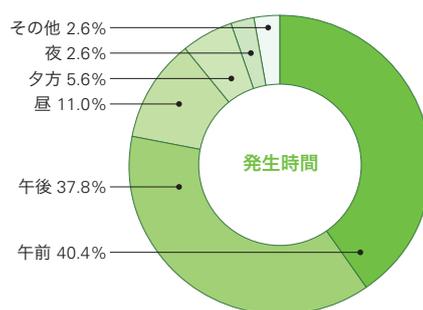


建設関係者による定期的な近隣清掃活動

ヒヤリハット

事故には至らなかったが、「ヒヤリとした」、「ハットした」といった事象をヒヤリハットと呼びます。

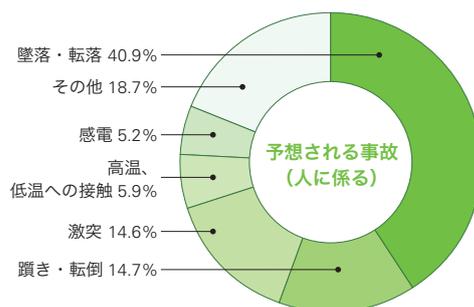
TOYOでは、サイトでのヒヤリハットを積極的に集め、分析し、結果を安全管理に反映させ、事故の防止に努めています。今回、2008年から2015年12月までのデータ、9,844件について分析しました。



朝の時間帯に注目

対策

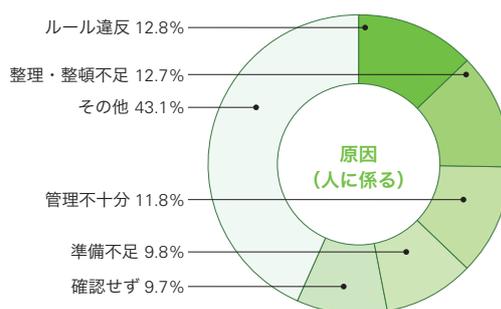
- ・朝、作業前の朝礼、TBM (注1)、KYK (注2) を確実に実施。
- ・作業前に、作業員全員で作業場所の安全状況を把握。
- ・作業前の体調チェック。



墜落・転落、躓き・転倒に注目

対策

- ・ハーネスの使用、墜落・転落防止措置の徹底。
- ・安全通路の確保。
- ・急がない、慌てない。



ルール違反、整理・整頓不足に注目

対策

- ・入構時教育、再教育の実施。
- ・一仕事、一片付けの励行。
- ・安全パトロールの励行と表彰・罰則制度の導入。

(注1): TBM (Tool Box Meeting): 作業現場で、作業内容や手順、注意事項などについて確認し合う活動。

(注2): KYK (危険予知活動): 作業現場で、作業に潜む危険を予知し、対策を講じる活動。

事故からの教訓—巻き込まれ

状況

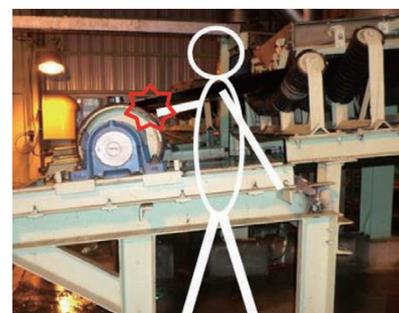
コンベアーのテンションを調整中、システムが突然作動。右腕をベルトに巻き込まれた。

原因

- ・作業員間のコミュニケーション不足
- ・誤作動防止要領の不備
- ・機械保護カバーの取り外し
- ・起動時のアラームシステム未設置
- ・監督不在

対策

- ・作業員間のコミュニケーション強化
- ・誤作動防止要領の整備と徹底
- ・保護カバー設置の徹底
- ・起動時のアラームシステム設置
- ・試運転時の監督立会い強化



TOYOは、地球環境の保全および地球温暖化防止は人類共通の課題と認識し、以下の環境に対する基本理念を定めました。

- 人類の発展と環境の保全を両立させ得る持続可能な地域・社会の実現に貢献する。
- 国際的な企業の一員として地球環境と調和のとれたエンジニアリングを提供する。

この理念を実現するため、TOYOは今後とも積極的にお客様の環境課題解決に取り組んでまいります。

技術による環境保全

TOYOは、環境の保全に貢献する技術の開発・導入・改良を推し進め、お客様に最適な技術の提案、並びに環境の保全・汚染の防止に貢献する様々なソリューションを提供しています。

太陽光発電設備

TOYOは、インフラ分野への事業の展開・推進を強化してきました。

その結果、2016年3月現在、国内で5件の大規模太陽光発電設備プロジェクトを受注し、実施しています。地球環境保全の観点から、太陽光など再生可能エネルギーは今後重要な役割を担うことが期待され、TOYOはインフラ事業の一環としてこれからも取り組んでまいります。

太陽光発電設備の概要

客先	建設地	規模 (MW)	完成予定時期
パシフィコ・エナジー 久米南合同会社	岡山県久米南町	32	2016年春
パシフィコ・エナジー 美作武蔵合同会社	岡山県美作市	42	2016年夏
パシフィコ・エナジー 古川合同会社	宮城県大崎市	57	2016年冬
パシフィコ・エナジー 細江合同会社	宮崎県宮崎市	96	2018年春
瀬戸内Kirei未来創り合同会社	岡山県瀬戸内市	231	2019年春



宮崎市 太陽光発電 パネル設置イメージ



瀬戸内市 太陽光発電 パネル設置イメージ

環境負荷低減活動

建設廃棄物の総排出量

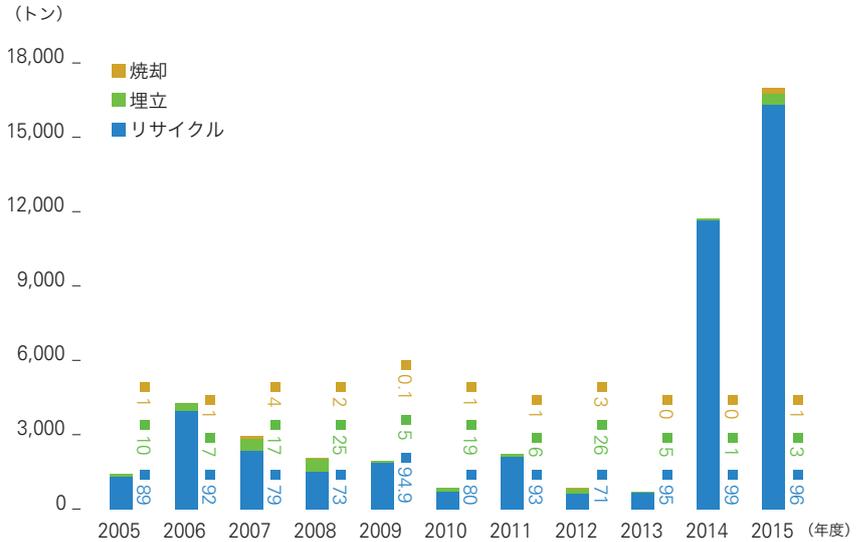
国内サイト

国内サイトにおける建設廃棄物の処分方法(リサイクル・埋立・焼却)の割合を、右図に示します。

2015年度はリサイクル96%、埋立3%、焼却1%でした。

2015年度のリサイクル排出量増加は、太陽光発電の土木工事によるコンクリートがら、アスファルト・コンクリートがらによるものです。

建設廃棄物の処分方法の割合



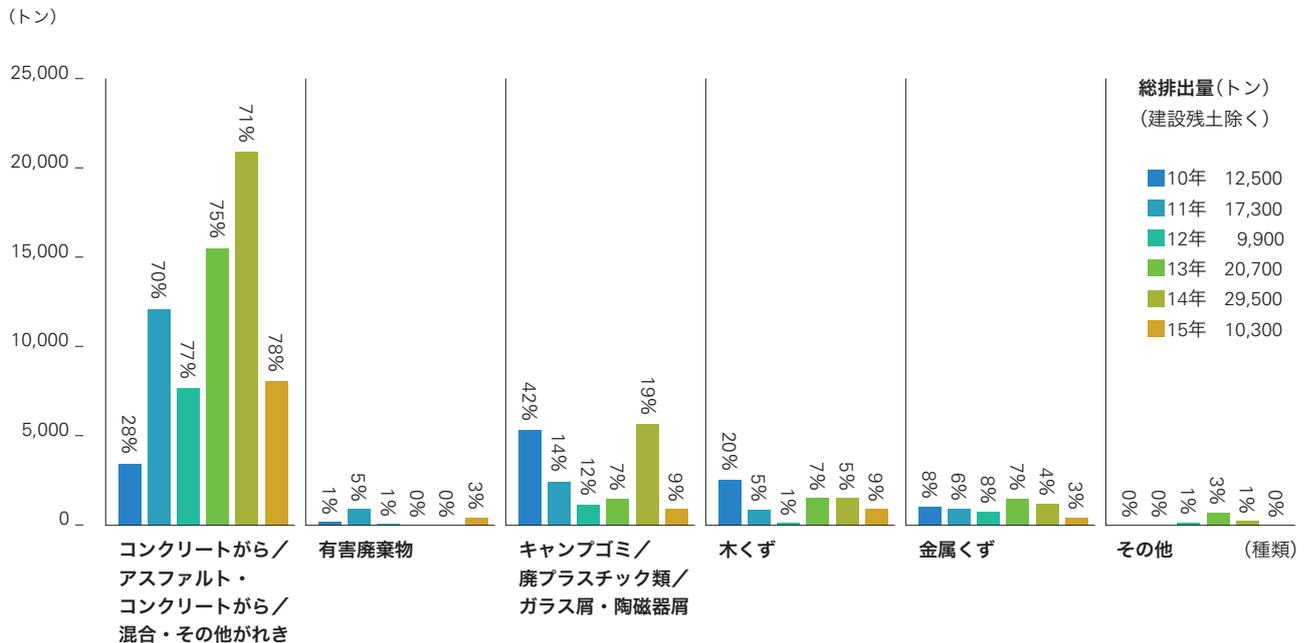
海外サイト

海外サイトにおける2015年(2015年1月から2015年12月まで)の建設残土/汚泥を除いた建設廃棄物の総排出量は10,300トンでした。工事完了に伴い、総排出量も減少しました。

今後も継続して、建設廃棄物の排出量を集約し、環境負荷低減に活用してまいります。

建設廃棄物の排出量の種類別割合 (海外サイト)

建設残土/汚泥を除いた比較(%表示は、各年の建設残土を除く総排出量に対する種類別割合を示す)



ISO認証

TOYOは国際規格であるISO認証を基盤として、更なる安全・品質・環境・情報セキュリティのための活動をしていきます。



ISO9001: Certificate 主要海外拠点を含めた統一認証



ISO14001: Certificate



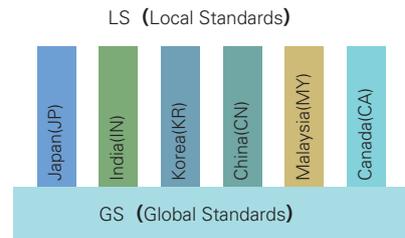
ISO27001: Certificate

Feedback Knowledge Management System (FKMS)

品質マネジメントシステムの継続的な改善の取り組みの一つとして、TOYOでは、30年以上にわたるプロジェクトのフィードバック事例を、FKMSに蓄積しています。FKMSはTOYO全体で運用されており、それぞれのプロジェクト実行の参考やトラブル再発防止に役立っています。

TOYO Standards

海外拠点と共通に使用する標準をGlobal Standards(GS)として一元化し、かつ海外拠点固有のLocal Standards(LS)を活用しつつTOYO全体で品質マネジメントの改善を継続してきました。今後ともこれらTOYO Standardsの更なる機能向上を図り、お客様への確かな品質の提供に取り組んで参ります。



SQE教育

新入社員研修、若手・中堅社員向けのTOYO Academy講座、中堅社員向けの品質マネジメント(QM)教育、プロジェクトクオリティマネージャー育成のための社内教育を定期的実施しています。QM教育資料は共通のものを使用しており、TOYO全体の品質向上を目指しています。



QM教育の様子

Contribution to Society / Investor Relations

社会貢献 / IR活動状況

国際社会に対する貢献

TOYOは、設立間もない1963年にインドから肥料プラントを受注して以降、海外でのプロジェクトを数多く手がけてきました。そのため海外との関係は深く、今までも様々な支援活動を実施しています。

技術移転セミナーの実施

国外からの要請を受け、プロジェクトマネジメント技術、環境技術などのセミナーを実施しています。主に、JICAの日本センタービジネスコースと協力し、依頼国の民間企業から50名程度の研修生を3週間程のコースで技術教育を行っています。今までに実施したのは、カザフスタン、ウズベキスタン、マレーシア、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、モザンビークなどの国々です。

各種研修生の受入

外国政府や公的機関などの要請に応じて各種研修生を受け入れています。研修内容は要望に応じて様々ですが、2年の長期にわたるOJTを含む研修や、2週間程度の短期集中コースもあります。ロシア、カザフスタン、ウズベキスタン、カンボジア、マレーシア、ベトナム、ベネズエラなどから研修生を受け入れています。

特にイラクからは2005年以降、戦後復興支援のため約370名の研修生を受け入れました。研修生はイラク石油省、製油会社、ガス元売会社、石油販売会社、エンジニアリング会社など様々で、大変熱心に研修を受講していました。



IR活動状況

市場関係者とのコミュニケーションの充実に努め、また、いただいた意見を経営に反映させるべくIR活動を行っております。2016年3月期におけるIR活動状況は以下のとおりです。

●アナリスト・機関投資家向け説明会【回数2回】

市場関係者に、決算結果や業績見通し、経営方針について5月、11月に説明会を開催(説明者は社長、CFO)

●アナリスト・機関投資家向け事業説明会(証券会社主催)【回数2回】

社長による事業概況・経営方針説明会を開催

●アナリスト・機関投資家IR取材【回数 約100回】

アナリスト・機関投資家からの個別取材対応

●IR資料のホームページ掲載【随時】

決算情報をはじめとする適時開示情報、有価証券報告書、統合レポート等を随時掲載



価値創造の源泉である「人財」の育成にグループを挙げて取り組んでいます。

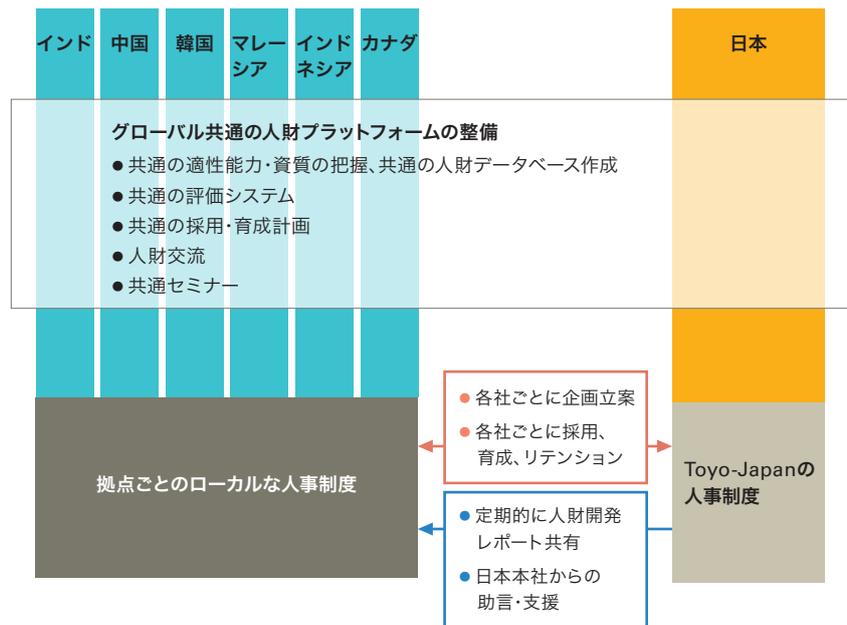
エンジニアリング会社にとって、人は単なる人材(Human Resource)ではなく、新たな価値を生み出す大切な資産(Human Capital)です。この認識に立ち、TOYOでは以前から「人材」ではなく、「人財」という呼称を用いています。人財には、サービスを提供する顧客に寄り添い、顧客の求める以上の付加価値のあるサービスの提供をするための高度な専門技術・知識に加え、卓越したプロジェクトマネジメント能力やグローバルビジネスに通用する素養とリーダーシップが求められます。TOYOはこうした条件を満たす有能な人財を多数育てるため、充実した階層別教育・研修システムを完備するとともに、積極的にチャレンジできる機会を設けることで、社員の成長を支援し

ています。これらの取組を実現すべく、TOYOには「ヒューマンキャピタル開発委員会」という社長直轄組織があります。①事業を高度化し競争力を高める人財集団の形成、②社員の働き甲斐とモチベーションの向上の実現、③企業風土の活性化の3点を主な目的とし、2003年に発足しました。経営会議体で決定される経営方針や全社の課題をタイムリーに取り込み、事業の方向性に則した育成テーマを全社横断で検討する場となっています。

TOYO全体の人財育成の観点から、各拠点独自のプログラムに加えて、Toyo-Japanの取り組みをグループ全体に広げ、人財育成を推進していく方針です。

TOYOの人財開発

TOYOでは、研修などの「座学」とOJT(On the Job Training)などによる「実践」を人財育成の両輪に位置付けています。座学については、新入社員研修、若手社員向け研修、新任幹部職研修、中堅幹部職研修、次世代経営候補研修などの階層別研修を実施し、業務知識やマネジメントスキル、経営知識の習得を支援しています。一方、実践教育については、現場実習や海外拠点OJT実習など、多様な人財と世界中どこでも成果を生み出すことができる素地を養うための育成機会を提供しています。また、ローカル採用社員の能力開発に関しては、Toyo-Japanから派遣したエンジニアによる技術指導や拠点間の人事交流など、多面的かつ効果的な人財強化策を展開しています。



各拠点の人事は基本的に現地に任せていますが、人事部長会議を定期的で開催したり、人財開発レポートを発行したりと、Toyo-Japanは積極的に支援しています。グローバル全体での人財活用を見据えて、現地で活躍できる人財からの登用を進めています。

TOYO Academy

原理原則だけでなく、実践的な知識・ノウハウを第一線の社内講師から学べる研修がTOYO Academyであり、シニアエンジニアから若手エンジニアへ経験、ノウハウや当社の技術へのこだわりを伝承しています。自身の業務遂行上においては体験できない周辺知識を習得し、プロジェクト全体の最適化を志向する意識を育む場でもあります。

グループ全体の品質の向上を図るために、TOYO Academyを日本から海外拠点へと展開中です。



海外派遣実習

海外プラント建設現場において、工事・運転などのフィールド・ワークを経験するのが「海外現場実習」です。自分が担当しているプロジェクトの現場で、プラントの現物を自分の目で見て触れながら仕事をする中で、日本での業務や研修で得た知識が具体的になる貴重な機会です。また、韓国、インドなどの海外拠点オフィスにおいて、詳細な設計の技術を拠点社員から学ぶ「海外拠点OJT実習」も実施しています。



TOYO Global Leaders Seminar

グローバルな舞台でも価値を発揮できる人財を育成するために、Toyo-Japanをはじめとする各拠点からの若手選抜者が参加する「TOYO Global Leaders Seminar」を毎年実施しています。

日本をはじめ、中国・韓国・マレーシア・インドネシア・インドなど多国籍チームによるグループディスカッションとグループワークを行い、異文化間の協業を体験します。このセミナーを通して、個の違いを認識した上で成果を出すことのできる次世代のリーダーを育てることを目指しています。



Topic

グローバルに活躍できる人財の養成

グローバル研修・拠点参加者インタビュー



Toyo-India プロポーザル
マネージャー |
Girish.T. Sadalge

プロポーザルマネージャーとして、競争力あるプロポーザルをつくるのが私の役割で、客先やパートナーとの調整を含め、主にTOYO拠点以外との協業案件を担当しています。TOYOは人財開発に大変力を入れており、様々な階層レベルに向けた、多様な教育プログラムが用意されています。私が昨年参加したプログラムは、将来のTOYOグループの中核となる各社の中間管理職を対象とし、グローバルで仕事をする上で成果を出すためのセミナーでした。このプログラムは異なる国籍のメンバー同志が働く上で、文化の違いを理解する重要性に重点が置かれ、文化の違いを理解しなかったことでプロジェクトが失敗する例や、建設的な対話による課題解決のケーススタディから、組織を機能させるための留意点や発揮されるシナジーなどを学びました。ここで得た知識は、最近の入札案件でのパートナーへの対応に活用でき、結果として我々のプロポーザルへのお客様の評価を得ることができました。今後は、自分が担当したプロポーザルがプロジェクトとなり、そのプロジェクト遂行チームの一員になりたいと思います。将来的にはTOYOの重要な意思決定に参画できるポジションに就くことを目指します。

Management's Discussion and Analysis

経営成績および財務分析

事業の概況

原油価格低迷の影響で今後の投資計画の先行きが不透明な状況下、石油化学、化学肥料等の設備投資は底堅く、発電・交通等のインフラ設備の投資も堅調に推移しています。こうした状況下、当社はグループ一体となった営業活動及びプロジェクト遂行に努めました。その結果、受注につきましては、米国向けエチレン製造設備、タイ向け天然ガス焚きコジェネレーション発電所、インド向け化学肥料コンプレッ

クス、インドネシア向け合成ゴムプラント、インドネシア向け鉄道システム一式・軌道工事、古川メガソーラー等のプロジェクトを受注しました。一方、プロジェクト遂行につきましては、海外ではカナダ向けオイルサンド処理設備、マレーシア向けエチレンコンプレックス、トルクメニスタン向けガス化学コンプレックス、ロシア向け製油所近代化、国内ではメガソーラー等のプロジェクトが進捗しました。

業績 連結

完成工事高	2,998億円 (前年度比3.7% down)
営業利益	110億円 (前年度は営業損失73億円)
経常利益	38億円 (前年度は経常損失252億円)
親会社株主に帰属する当期純利益	30億円 (前年度は親会社株主に帰属する当期純損失209億円)
受注高	4,435億円 (前年度比5.7% down)
1株当たり配当金	4円

当期の経営成績

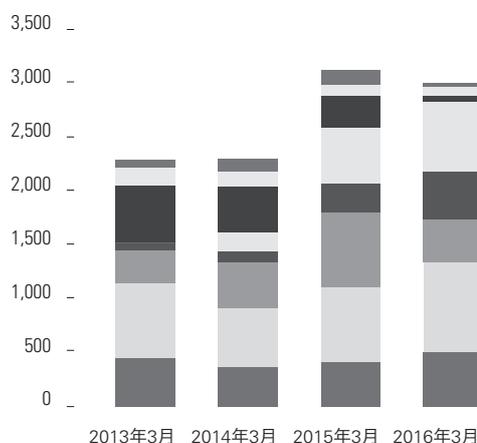
当連結会計年度における完成工事高は2,998億円(前年度比3.7%減)、営業利益は、一部プロジェクトの収支改善および販売費・一般管理費の削減により、110億円(前年度は営業損失73億円)となり、経常利益は、為替差益7億円を含む営業外収益20億円を計上した一方、営業外費用で当社持分法適用会社ティーエス・パーティシパソエス(TSPI)子会社に起因する持分法による投資損失82億円を計上した結果、38

億円(同・経常損失252億円)となりました。更に、保有株式及び不動産売却による特別利益48億円、法人税等56億円を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、30億円(同・親会社株主に帰属する当期純損失209億円)となりました。当連結会計年度の受注高は、目標額を1,135億円上回る、4,435億円(前年度比5.7%減)、受注残高は、過去最高の8,230億円(同24.9%増)となりました。

完成工事高

地域別

(単位：億円)

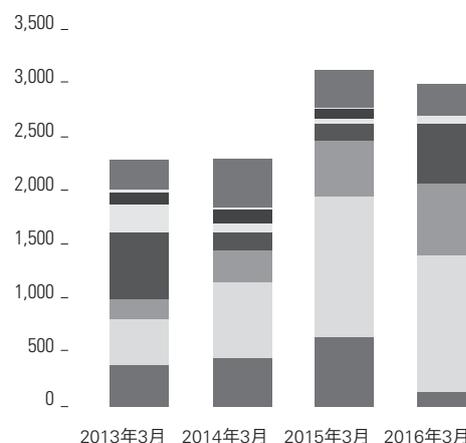


	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月
■ 国内	444	362	409	499
■ 東南アジア	693	545	693	840
■ 西南アジア・中東・アフリカ	318	424	702	396
■ ロシア・中央アジア	64	106	262	442
■ 北米	—	177	521	653
■ 中南米	528	428	294	54
■ 中国	172	137	100	80
■ その他	68	122	133	34
合計	2,287	2,301	3,114	2,998

(注) 2014年3月期より北米を表記。

商品別

(単位：億円)

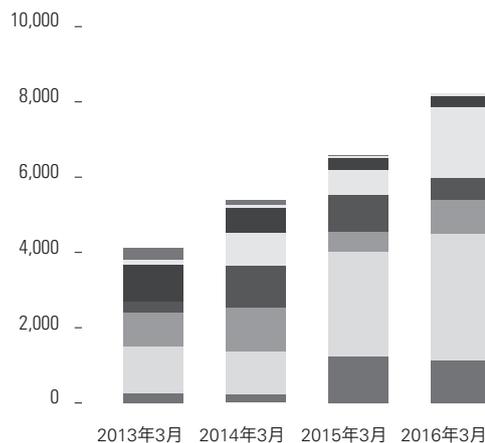


	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月
■ 化学肥料	379	447	637	130
■ 石油化学	431	698	1,312	1,271
■ 石油精製	176	299	517	665
■ エネルギー関連	618	166	156	553
■ 一般製造設備	272	91	49	77
■ IT	110	121	84	—
■ 不動産	22	21	20	—
■ その他	279	458	339	302
合計	2,287	2,301	3,114	2,998

受注残高

地域別

(単位：億円)

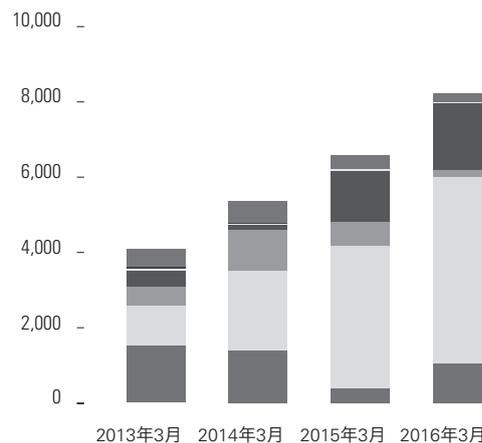


	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月
■ 国内	244	208	1,239	1,116
■ 東南アジア	1,237	1,134	2,768	3,384
■ 西南アジア・中東・アフリカ	906	1,178	540	892
■ ロシア・中央アジア	313	1,129	963	567
■ 北米	—	860	686	1,901
■ 中南米	960	659	316	292
■ 中国	143	83	46	59
■ その他	301	129	32	19
合計	4,104	5,380	6,590	8,230

(注) 2014年3月期より北米を表記。

商品別

(単位：億円)



	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月
■ 化学肥料	1,513	1,386	395	1,051
■ 石油化学	1,055	2,108	3,766	4,947
■ 石油精製	518	1,091	652	187
■ エネルギー関連	415	149	1,358	1,774
■ 一般製造設備	72	11	44	17
■ IT	40	39	—	—
■ その他	491	596	375	254
合計	4,104	5,380	6,590	8,230

当連結会計年度末における総資産は前連結会計年度末から602億円増加し、3,218億円となりました。顧客からの入金、資産売却等による現金預金の増加に加え、大型プロジェクトの進捗による未成工事支出金の増加などにより流動資産が653億円増加、また不動産の一部譲渡による有形固定資産の減少などにより固定資産が51億円減少したことなどが主な要因です。

負債につきましては、主に大型プロジェクトの進捗による未成工事受入金の増加などにより流動負債が634億円増加、

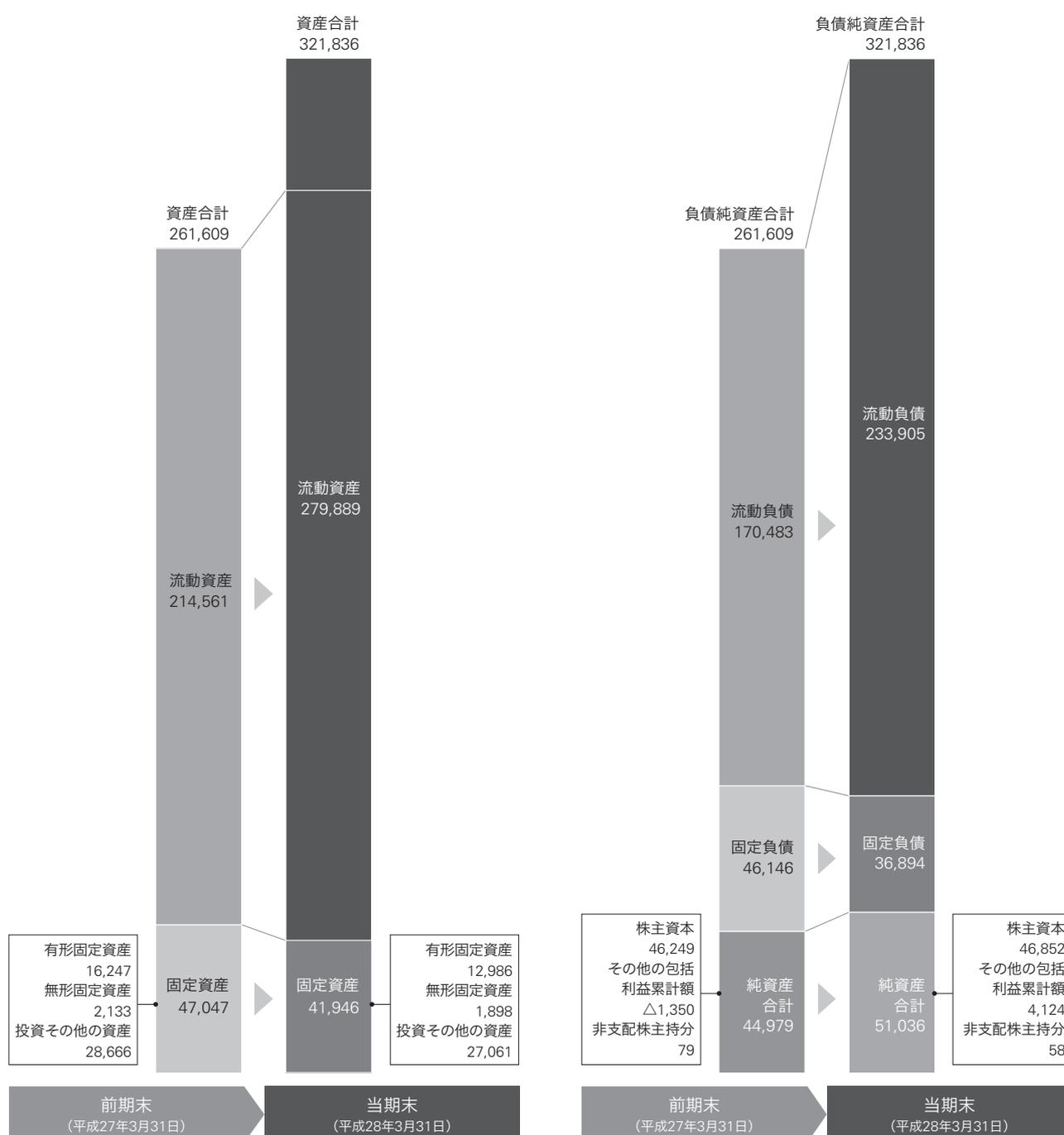
また固定負債が92億円減少した結果、前年度末から541億円増加し、2,707億円となりました。

純資産につきましては主に、親会社株主に帰属する当期純利益の計上や、為替変動の影響による繰延ヘッジ損失の減少などにより、純資産合計は、前年度末から60億円増加し、510億円となりました。

なお、自己資本比率は、主に総資産が増加したことにより、前年度比1.4ポイント減少の15.8%となりました。

連結貸借対照表の概要

(単位：百万円)



当社の配当政策の基本は、業績に応じた利益還元を努めるとともに、今後の事業環境を勘案し、中長期的視点に立った安定的な配当の実現と、経営基盤の基礎となる内部留保の充実に努めることとしております。内部留保資金につきましては、新たな事業分野への戦略的投資、研究開発投資、事

業リスクに備えるための別途積立金等に充当し、今後の持続的な成長を実現するために効果的に活用致します。当期においては、期末配当金を、期初公表のとおり4円/株とさせていただきます。

業績の見通し・連結

完成工事高	4,500億円
営業利益	125億円
経常利益	105億円
親会社株主に帰属する当期純利益	50億円
受注目標	2,500億円
1株当たり配当金	6円

次期の見通し

当社グループの事業分野の中核であるプラント市場は、原油価格低迷の影響により世界的に大型上流投資が抑制される傾向にあるものの、一方で、エネルギー・原材料等のコスト減少や、新興国におけるエネルギー、素材、食糧の需要拡大を背景に、石油化学、化学肥料等プラントの設備投資は、底堅く推移するものと認識しております。またインフラ分野では、火力発電所やメガソーラー等の需要が見込まれ、資源エネルギー分野では、将来の上流開発投資に向けたソフト案件の引合いも出ております。

こうした状況をふまえ、次期(平成28年度)の受注につきましては、平成27年度受注実績が再建計画初年度の目標値3,300億円を1,135億円上回ったこと、および現在の受注

残高が8,000億円を超えていることを考慮し、平成27年5月に発表した再建計画2年目の目標値3,500億円より1,000億円減の2,500億円を見込んでおります。

次期の業績につきましては、新規受注見通しおよび現在の受注残高、ならびに今後のプロジェクトの進捗等を勘案し、売上高4,500億円、営業利益125億円、経常利益105億円、親会社株主に帰属する当期純利益50億円を見込んでおります。

当社グループは、この目標の実現に向け、引き続き収益力の一層の強化に努めるとともに、財務体質を改善させ、一日も早くステークホルダーの皆様の信頼を回復できるよう、全社一丸となって取り組んでまいります。

Business Risk and Other Risks

事業等のリスク

投資者の判断に重要な影響を与える可能性のあるリスクの内容および程度につき当社グループが認識している事項は以下のとおりです。ただし、列挙した項目は例示であり、限

定的なものではありません。また文中における将来に対する事項は、有価証券報告書提出日現在において判断したものです。

エンジニアリング事業に伴うリスク

当社グループの事業遂行に当たっては、適正な仕事量を確保するために受注活動を行い、プロジェクトの損失を防止するために、見積もり段階から受注プロジェクトの完了の過程に至るまで、様々な形でのリスクマネジメント体制を、コーポレートガバナンスの一環として構築、維持しておりますが、以下のような事態が発生すると、それに起因して受注額が大きく減少したり、プロジェクトの中断、中止、あるいはプロジェクト採算の著しい悪化によって、当社グループの経営成績お

よび財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループはこのようなリスクに対して、事前の情報収集を密にして事態の把握に努めることによって可能な対応策を検討するとともに、貿易保険の付保、為替予約、顧客との契約条件の設定（契約形態の多様化、契約建値の設定、支払い条件、顧客とのリスク分担条項等）、機器・資材の調達先や工事発注先の分散化等、可能な対策を講じて、リスクの軽減に努めております。

- ① 業務実施国、地域での、戦争、内乱、暴動、テロ、著しい治安悪化等の非常事態の発生、伝染病の蔓延、天変地異、異常気象等の不可抗力事由
- ② 許認可、通関、出入国管理、為替制度、通信、税務等、現地国の通商、貿易、金融政策の著しい変更
- ③ 為替レートの著しい変化
- ④ 機器・資材調達、輸送、工事等に係る価格の著しい高騰、需給ひっ迫
- ⑤ プロジェクトの主要発注先あるいは契約パートナーの信用不安
- ⑥ 当社グループの事業分野における投資活動の世界的規模での大幅な縮小、競争激化による受注機会の急激な減少

コンプライアンスに関するリスク

当社ビジネスは、国内外の労働法規、個人情報保護制度、税法、輸出入管理規制、不正競争防止法等の広範な法律や規制に服しており、これらの法令の変更、予測しえない解釈等により、法令遵守対応の負担が増加する可能性があります。当社グループは、役職員行動規範、コンプライアンス・マニュアル等の周知徹底、内部通報制度の整備・運用、および、

Chief Compliance Officer(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を中心とした啓蒙・推進活動の実施により、法令遵守体制の強化に努めておりますが、法令に違反する行為または疑義を持たれる行為が万が一発生した場合、当社グループに追加の負担、営業の中断や信用の低下等が発生し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす恐れがあります。

投資等に関するリスク

当社が出資しているグループ各社の事業運営に関しては、グループ経営管理部門がグループ会社の状況を的確に把握し管理する他、的確な協業体制を構築することによって、上述のようなリスクの軽減に努めております。なお、当社がブラジルの持分法適用会社を通じて行っている事業については、

同国における政治的、経済的事業環境の変化や事業パートナーの信用状況等により、投資に見合うリターンが得られない場合や追加資金拠出が必要になる場合が生じ、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

Consolidated Financial Statements

連結財務諸表

連結貸借対照表

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2016年及び2015年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
流動資産:			
現金預金	¥126,815	¥ 90,753	\$1,126,043
受取手形・完成工事未収入金等	78,261	62,556	694,912
有価証券	998	2,354	8,861
未成工事支出金	54,418	33,744	483,200
繰延税金資産	3,536	2,928	31,397
未収入金	12,535	15,474	111,303
その他	4,925	8,738	43,731
貸倒引当金	(1,601)	(1,988)	(14,215)
流動資産合計	279,889	214,561	2,485,251
固定資産:			
有形固定資産:			
建物・構築物	16,299	16,574	144,725
機械、運搬具及び工具器具備品	5,274	5,680	46,830
土地	6,944	9,398	61,658
リース資産	197	291	1,749
建設仮勘定	6	8	53
減価償却累計額及び減損損失累計額	(15,735)	(15,705)	(139,717)
有形固定資産合計	12,986	16,247	115,308
無形固定資産:			
のれん	5	6	44
その他	1,893	2,126	16,808
無形固定資産合計	1,898	2,133	16,853
投資その他の資産:			
投資有価証券	21,470	18,702	190,641
長期貸付金	4,575	4,580	40,623
繰延税金資産	1,168	5,559	10,371
その他	4,502	4,175	39,975
貸倒引当金	(4,654)	(4,351)	(41,324)
投資その他の資産合計	27,061	28,666	240,285
固定資産合計	41,946	47,047	372,456
資産合計	¥321,836	¥261,609	\$2,857,716

*米ドルは2016年3月31日の為替レート〈1ドル=¥112.62〉で換算しています。

負債	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
流動負債：			
支払手形・工事未払金等	¥ 85,653	¥ 86,007	\$ 760,548
短期借入金	13,793	8,233	122,473
未払法人税等	1,928	472	17,119
未成工事受入金	112,994	44,288	1,003,320
賞与引当金	724	555	6,428
完成工事補償引当金	67	123	594
工事損失引当金	1,404	3,924	12,466
為替予約	7,316	15,373	64,961
その他	10,021	11,505	88,980
流動負債合計	233,905	170,483	2,076,940
固定負債：			
長期借入金	18,764	23,604	166,613
リース債務	52	64	461
繰延税金負債	835	9	7,414
退職給付に係る負債	5,732	4,693	50,896
関係会社事業損失引当金	458	508	4,066
持分法適用に伴う負債	9,288	15,447	82,472
その他	1,762	1,818	15,645
固定負債合計	36,894	46,146	327,597
負債合計	270,799	216,630	2,404,537
純資産			
株主資本：			
資本金	18,198	18,198	161,587
資本剰余金	17,656	20,759	156,774
利益剰余金	11,433	7,724	101,518
自己株式	(436)	(432)	(3,871)
株主資本合計	46,852	46,249	416,018
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	3,862	2,299	34,292
繰延ヘッジ損益	(4,761)	(9,717)	(42,274)
為替換算調整勘定	4,936	4,759	43,828
退職給付に係る調整累計額	87	1,308	772
その他の包括利益累計額合計	4,124	(1,350)	36,618
非支配株主持分	58	79	515
純資産合計	51,036	44,979	453,169
負債・純資産合計	¥321,836	¥261,609	\$2,857,716

連結損益計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社2016年及び2015年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
完成工事高	¥299,813	¥311,454	\$2,662,164
完成工事原価	269,299	294,240	2,391,218
完成工事総利益	30,513	17,214	270,937
販売費及び一般管理費	19,426	24,570	172,491
営業利益(損失)	11,087	(7,356)	98,446
営業外収益：			
受取利息	585	939	5,194
受取配当金	308	160	2,734
為替差益	735	388	6,526
貸倒引当金戻入額	75	1,218	665
雑収入	337	652	2,992
営業外収益合計	2,041	3,360	18,122
営業外費用：			
支払利息	356	740	3,161
持分法による投資損失	8,281	19,712	73,530
雑支出	617	831	5,478
営業外費用合計	9,255	21,284	82,179
経常利益(損失)	3,873	(25,280)	34,389
特別利益：			
固定資産売却益	2,502	6,175	22,216
投資有価証券売却益	1,442	—	12,804
関係会社株式売却益	880	—	7,813
子会社株式売却益	—	908	—
関係会社出資金売却益	—	98	—
修繕引当金戻入額	—	766	—
特別利益合計	4,824	7,949	42,834
特別損失：			
固定資産売却損	—	138	—
のれん償却額	—	1,453	—
子会社株式売却損	—	2,522	—
子会社株式評価損	—	34	—
関係会社事業損失引当金繰入額	—	508	—
特別損失合計	—	4,657	—
税金等調整前当期純利益(純損失)	8,697	(21,989)	77,224
法人税、住民税及び事業税	2,596	1,203	23,050
法人税等調整額	3,085	(2,279)	27,393
法人税等合計	5,682	(1,076)	50,452
当期純利益(純損失)	3,015	(20,913)	26,771
非支配株主に帰属する当期純利益(純損失)	(22)	52	(195)
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	¥ 3,038	¥ (20,965)	\$ 26,975

*米ドルは2016年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.62)で換算しています。

連結包括利益計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社2016年及び2015年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
当期純利益(純損失)	¥3,015	¥ (20,913)	\$26,771
その他の包括利益(損失):			
その他有価証券評価差額金	1,563	1,010	13,878
繰延ヘッジ損益	3,064	(7,660)	27,206
為替換算調整勘定	(1,418)	1,587	(12,591)
退職給付に係る調整額	(1,221)	613	(10,841)
持分法適用会社に対する持分相当額	3,489	(172)	30,980
その他の包括利益(損失)合計	5,477	(4,621)	48,632
包括利益(損失)	¥8,492	¥ (25,534)	\$75,404
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益(損失)	8,513	(25,593)	75,590
非支配株主に係る包括利益	(21)	58	(186)

*米ドルは2016年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.62)で換算しています。

連結株主資本等変動計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社2016年及び2015年3月31日に終了する会計年度

百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	非支配 株主持分	純資産合計
2014年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥31,546	¥ (408)	¥1,288	¥ (1,133)	¥2,427	¥695	¥1,458	¥74,831
会計方針の変更による 累積的影響額			(1,514)							(1,514)
会計方針の変更を反映 した当期首残高	18,198	20,759	30,032	(408)	1,288	(1,133)	2,427	695	1,458	73,317
剰余金の配当			(1,342)							(1,342)
親会社株主に帰属する 当期純損失			(20,965)							(20,965)
自己株式の取得				(23)						(23)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					1,010	(8,584)	2,332	613	(1,378)	(6,006)
2015年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥7,724	¥ (432)	¥2,299	¥ (9,717)	¥4,759	¥1,308	¥79	¥44,979

百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	非支配 株主持分	純資産合計
2015年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥7,724	¥ (432)	¥2,299	¥ (9,717)	¥4,759	¥1,308	¥79	¥44,979
資本剰余金の取崩		(3,102)	3,102							—
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,038							3,038
持分法の適用範囲の 変動			(2,431)							(2,431)
自己株式の取得				(3)						(3)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					1,563	4,956	177	(1,221)	(21)	5,454
2016年4月1日現在	¥18,198	¥17,656	¥11,433	¥ (436)	¥3,862	¥ (4,761)	¥4,936	¥87	¥58	¥51,036

千米ドル*

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	非支配 株主持分	純資産合計
2015年4月1日現在	\$161,587	\$184,327	\$68,584	\$ (3,835)	\$20,413	\$ (86,281)	\$42,257	\$11,614	\$701	\$399,387
資本剰余金の取崩		(27,543)	27,543							—
親会社株主に帰属する 当期純利益			26,975							26,975
持分法の適用範囲の 変動			(21,585)							(21,585)
自己株式の取得				(26)						(26)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					13,878	44,006	1,571	(10,841)	(186)	48,428
2016年4月1日現在	\$161,587	\$156,774	\$101,518	\$ (3,871)	\$34,292	\$ (42,274)	\$43,828	\$772	\$515	\$453,169

*米ドルは2016年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.62)で換算しています。

連結キャッシュ・フロー計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社2016年及び2015年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2016	2015	2016
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(純損失)	¥8,697	¥(21,989)	\$77,224
減価償却費	1,532	2,489	13,603
のれん償却額	(9)	1,686	(79)
貸倒引当金の増加(減少)額	(84)	(1,363)	(745)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	(1,020)	2,127	(9,057)
工事損失引当金の増加(減少)額	(2,514)	409	(22,322)
受取利息及び受取配当金	(893)	(1,100)	(7,929)
支払利息	356	740	3,161
為替差損(益)	(100)	584	(887)
有形固定資産売却損(益)	(2,501)	(6,157)	(22,207)
持分法による投資損(益)	8,281	19,712	73,530
投資有価証券売却損(益)	(1,442)	(20)	(12,804)
子会社株式売却損(益)	—	1,613	—
関係会社株式売却損(益)	(880)	—	(7,813)
子会社株式評価損	—	34	—
売上債権の(増加)減少額	(17,637)	(13,986)	(156,606)
未成工事支出金の(増加)減少額	(21,300)	529	(189,131)
未収入金の(増加)減少額	2,154	(1,738)	19,126
仕入債務の増加(減少)額	1,481	29,353	13,150
未成工事受入金の増加(減少)額	70,293	(14,039)	624,160
修繕引当金の増加(減少)額	—	(685)	—
関係会社事業損失引当金の増加(減少)額	(50)	508	(443)
その他	102	(2,659)	905
小計	44,465	(3,952)	394,823
利息及び配当金の受取額	2,782	2,059	24,702
利息の支払額	(351)	(767)	(3,116)
法人税等の支払額	(519)	(1,532)	(4,608)
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,376	(4,192)	411,791
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
定期預金の純(増加)減少額	(512)	(528)	(4,546)
有形固定資産の取得による支出	(281)	(575)	(2,495)
有形固定資産の売却による収入	4,988	17,022	44,290
無形固定資産の取得による支出	(581)	(903)	(5,158)
投資有価証券の取得による支出	(3)	(274)	(26)
投資有価証券の売却による収入	2,358	38	20,937
関係会社株式の売却による収入	1,661	—	14,748
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(196)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	852	—
短期貸付金の純(増加)減少額	(18,527)	(5,554)	(164,508)
その他	(878)	(291)	(7,796)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,776)	9,587	(104,564)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増加(減少)額	532	(2,608)	4,723
長期借入れによる収入	6,685	1,800	59,358
長期借入金の返済による支出	(6,059)	(11,877)	(53,800)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(55)	(243)	(488)
配当金の支払額	—	(1,342)	—
その他	(3)	(69)	(26)
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,099	(14,341)	9,758
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,035)	2,473	(18,069)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	33,663	(6,472)	298,907
現金及び現金同等物の期首残高	90,462	96,934	803,249
現金及び現金同等物の期末残高	¥124,125	¥90,462	\$1,102,157

*米ドルは2016年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.62)で換算しています。

Corporate Data

企業情報

会社概要

商号： 東洋エンジニアリング株式会社

創業： 1961年5月1日

従業員数： 4,397名(連結、2016年3月31日現在)

企業理念： Mission: 世界水準のエンジニアリングを提供することによって顧客ニーズに応えるとともに、持続性ある地球社会の実現に貢献する

Vision: TOYOの強みであるプロジェクトマネジメント力、総合エンジニアリング力、技術力、アライアンス構築力、グローバル対応力を常に研鑽し、お客様にとって最も信頼できるパートナーになる

Values: 誠意と責任、知恵と創造力、多様性への対応、進取の気性、チームプレイ

営業品目： 総合エンジニアリング事業

各種産業プラントの研究・開発協力、企画、設計、機器調達、建設、試運転、技術指導

対象分野： 石油、ガス、資源開発、石油化学、一般化学、水、交通、発電、原子力、高度生産システム、医薬、ファインケミカル、物流、バイオ、環境等

沿革

- | | | | |
|-------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1961年 | ● 会社設立(資本金3億円) | 1987年 | ● 韓国にToyo Engineering Korea Limitedを設立 |
| 1962年 | ● 米国Lummus社と業務提携 | 1989年 | ● 資本金122億1,900万円に増資 |
| 1963年 | ● インド肥料公社より海外受注第1号として肥料プラント受注 | 1990年 | ● 千葉県習志野市に本社・総合エンジニアリングセンター(ベイテックビル)完成 |
| 1964年 | ● 旧ソ連向け尿素プラント受注 | 1993年 | ● 資本金130億1,767万円に増資 |
| 1965年 | ● エチレンプラント第1号受注(大阪) | 1994年 | ● ISO 9001 認証を取得 |
| 1969年 | ● 旧ソ連向け第1号アンモニアプラント受注 | 1999年 | ● 東洋ビジネスエンジニアリング(株)設立 |
| 1970年 | ● 旧東ドイツ向けアンモニアプラント2基受注 | 2004年 | ● ISO 14001 認証を取得 |
| 1972年 | ● IPS社(現在のToyo Engineering Europe, S.r.l.)を設立 | ● 中国にToyo Engineering Corporation, Chinaを設立 | |
| 1973年 | ● 中国向けエチレンプラント受注 | 2006年 | ● 資本金181億9,897万円に増資 |
| 1975年 | ● 資本金18億9,000万円に増資 | 2007年 | ● 東京本社を霞ヶ関から丸の内に移転 |
| 1976年 | ● インドにToyo Engineering India Limitedを設立 | 2008年 | ● メキシコのAtlatecに出資 |
| 1977年 | ● 千葉県茂原市に技術研究所完成 | 2009年 | ● グループMVV(Mission、Vision、Values)を制定 |
| 1978年 | ● 資本金29億7,000万円に増資 | 2010年 | ● カナダのTri Ocean Engineering Limited(現在のToyo Engineering Canada Ltd.)を買収 |
| 1980年 | ● 資本金33億円に増資 | 2011年 | ● 創業50周年 |
| | ● 東証第2部上場 | ● インドネシアのPT. Inti Karya Persada Teknik(IKPT)に出資 | |
| 1982年 | ● 資本金50億4,000万円に増資 | 2012年 | ● ブラジルにTS Participações e Investimentos S.A.を設立 |
| | ● 東証第1部に指定替え | ● TOYOグループ共通のシンボルロゴ制定 | |
| 1985年 | ● タイにToyo-Thai Corporation Ltd.を設立 | 2015年 | ● 中尾清 取締役社長就任 |
| 1986年 | ● アメリカにToyo U.S.A., Inc.を設立 | | |
| | ● マレーシアにToyo Engineering & Construction Sdn. Bhd.を設立 | | |

取締役・監査役・執行役員



取締役会長
総山 誠

取締役社長
中尾 清 *1

取締役副社長
内藤 貴也 *1

取締役専務執行役員
芳澤 雅之 *1 *2

取締役常務執行役員
山口 正明 *3
越川 昌治
阿部 知久

社外取締役
林 洋和
田代 真巳
山田 裕介

常任監査役
内田 正之

監査役
井上 洋
船越 良幸 *4
内田 清人 *4

常務執行役員
保里 忠
佐藤 弘志
北 昌彦 *5
永松 治夫
井上 光彦
小山内 亨

執行役員

鴨島 元佳
今西 隆美
小島 浩次
柳 一也
井手 榮一
志田 英樹
石井 啓介
岡崎 真一
細井 栄治
脇 謙介
藤田 浩

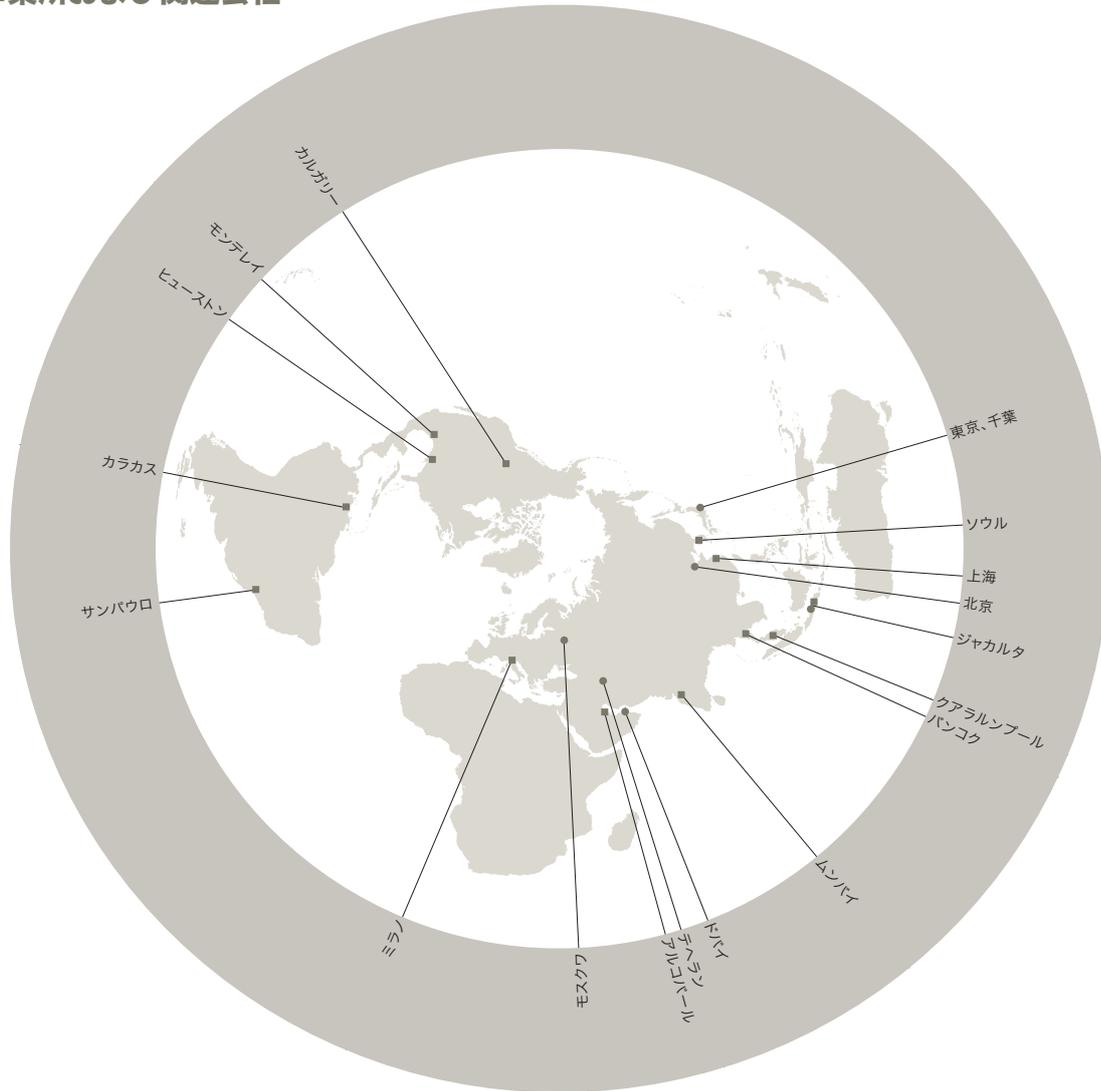
*1は代表取締役
*2はCCO (Chief Compliance Officer)
*3はCFO (Chief Financial Officer)
*4は社外監査役
*5はCTO (Chief Technology Officer)

D B A C

A 中尾 清
B 総山 誠
C 内藤 貴也
D 芳澤 雅之

(2016年6月29日現在)

事業所および関連会社



本社および事業所

- 本社・総合エンジニアリングセンター
千葉県、日本
- 東京本社(本店)
東京都、日本

海外事務所

- 北京、中国
- ジャカルタ、インドネシア
- ドバイ、UAE
- テヘラン、イラン
- モスクワ、ロシア

海外関連会社

- Toyo Engineering Korea Limited
ソウル、韓国
- Toyo Engineering Corporation (China)
上海、中国
- PT. Inti Karya Persada Teknik (IKPT)
ジャカルタ、インドネシア

- Toyo Engineering & Construction Sdn. Bhd.
クアラルンプール、マレーシア
- Toyo Engineering India Private Limited
ムンバイ、インド
- Saudi Toyo Engineering Company
アルコバール、サウジアラビア
- Toyo Engineering Europe, S.r.l.
ミラン、イタリア
- Toyo Engineering Canada Ltd.
カルガリー、カナダ
- Toyo U.S.A., Inc.
ヒューストン、米国
- Toyo Ingeniería de Venezuela, C.A.
カラカス、ベネズエラ
- TS Participações e Investimentos S.A.
サンパウロ、ブラジル
- TTCL Public Company Limited
バンコク、タイ
- Atlatec, S.A. de C.V.
モンテレイ、メキシコ

国内関連会社

- テック航空サービス(株)
旅行業、保険代理業、航空貨物運送取扱業
- テックビジネスサービス(株)
総合人材サービス、各種業務請負、翻訳・通訳、ビル総合管理
- テックプロジェクトサービス(株)
各種産業設備の設計、機器調達、建設、運転指導および保全業務、環境設備
- (株)千葉データセンター
データ入力、スキャンサービス、印刷・製版
- 東洋ビジネスエンジニアリング(株)
システムエンジニアリング、コンサルティング
および情報通信技術事業
- ティーエイアンドシー(株)
経理事務の受託、会計システムの開発支援、
経理・経営に関するコンサルティング

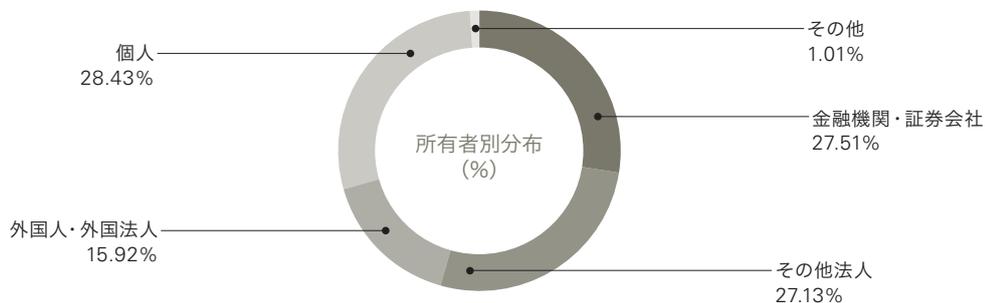
Stock information

株式情報 (2016年3月31日現在)

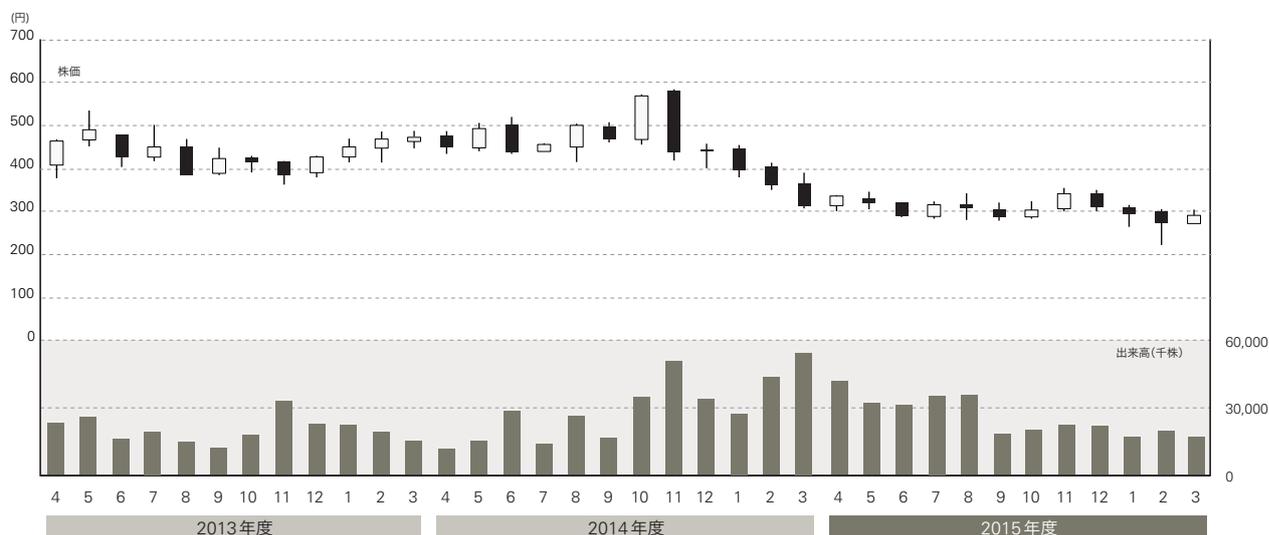
資本金	18,198,978,851円
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	192,792,539株
株主数	16,631名
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	43,770	22.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・三井化学株式会社退職給付信託口)	25,703	13.33
大成建設株式会社	5,000	2.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,162	2.15
ザ バンク オブ ニューヨーク 133522	3,497	1.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	3,325	1.72
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,221	1.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,892	1.50
株式会社三井住友銀行	2,350	1.21
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	2,171	1.12



株価チャート





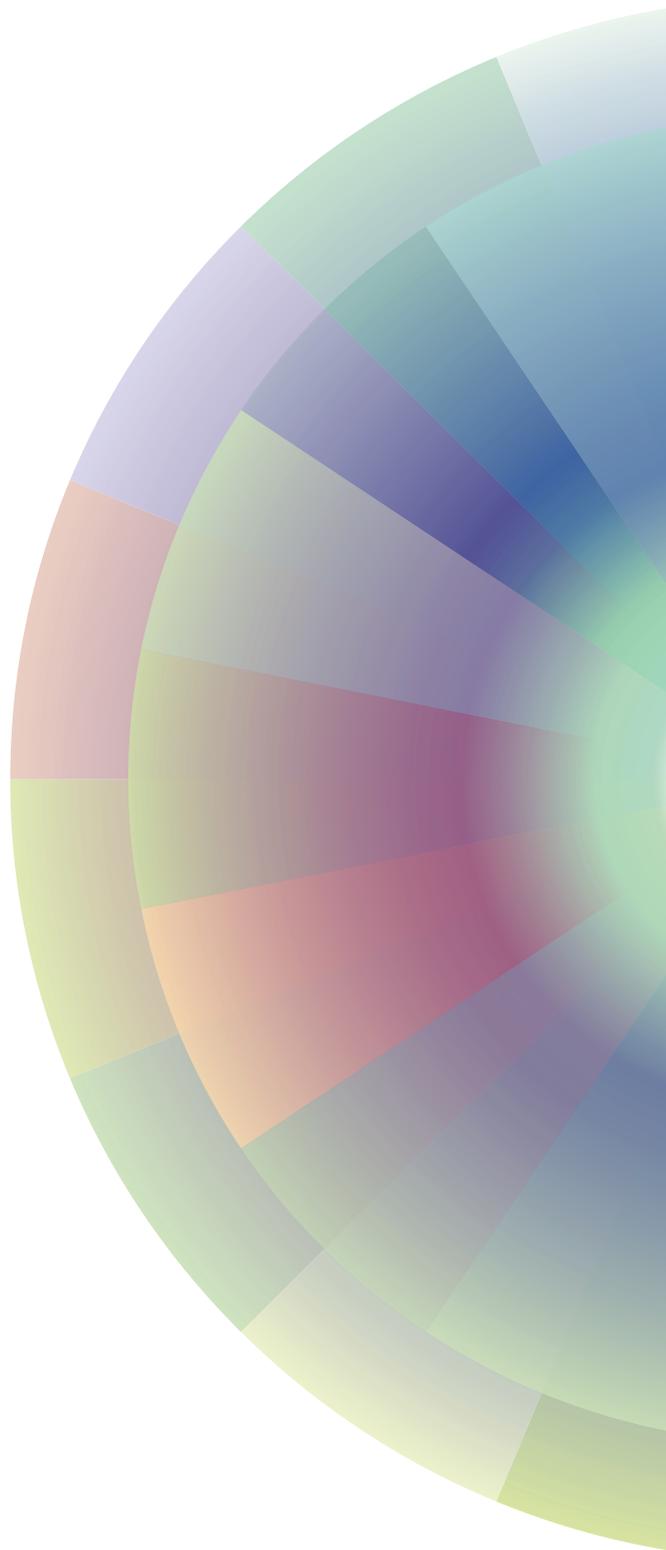
東洋エンジニアリング株式会社

〒275-0024

千葉県習志野市茜浜2丁目8-1

Tel: 047-451-1111 Fax: 047-454-1800

<http://www.toyo-eng.com/>



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙

FSC® C022915



Printed with Volatile Organic Compounds, VOC, Free Inks.

©2016 Toyo Engineering Corp.
Printed in Japan