

1

Chapter 1

マネジメント メッセージ

- 07 社長メッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 14 財務・非財務ハイライト
- 15 価値創造モデル
- 16 社長×関連会社トップ鼎談

Management Message

社会基盤を支え、 次なる成長を創る

地政学的リスクの高まりや脱炭素への対応、サプライチェーンの再構築など、社会が大きな転換期を迎えています。東洋エンジニアリングは、EPCで培った設計力・調達力・建設力・現場力を基盤に、お客様の構想段階から運転・保全まで伴走し、食料・エネルギー・素材の安定供給を支える新たな価値を社会に実装していきます。『TOYO VISION 2040』で掲げる「EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装するパートナー」への進化に向けて、新中期経営計画では「社会基盤を支え、次なる成長を創る」ことを基本方針とし、プラントライフサイクル全体を通じてお客様に寄り添い、持続的な企業価値向上を目指します。



代表取締役 取締役社長 CEO

細井 栄治

1982年4月入社。サウジアラビア、タイ、インドネシア、インドなどでプロジェクト担当者として経験を重ね、数多くのプロジェクトでProject Managerとしてプラントを完工させてきた。2015年から3年間、インドネシア現地法人(IKPT)の社長として、石油・ガス、化学、肥料、発電、インフラなど多様なプラントを建設できる会社に同社を成長させた。2019年にプラント事業本部長に就任し、カーボンニュートラルチームを立ち上げるなど、既存事業分野に加えて新規事業分野の開拓も行ってきた。2023年6月に代表取締役、取締役社長に就任。

Message from CEO

不確実性の時代に、 EPCを起点とした価値提供を再定義する

世界情勢の激変やエネルギー安全保障への対応、脱炭素・気候変動への取り組みなど、社会を取り巻く環境は大きく変化しています。この変化はエンジニアリング業界にとってもチャレンジングな要求である一方、私はこの時代だからこそ、TOYOが長年培ってきた設計力・調達力・建設力・現場でのプロジェクト遂行力というコアコンピタンスを発揮し、社会に必要な新たな価値を創出できる好機であると考えています。私たちが目指すのは、EPCで培った力を基盤に、お客様の事業構想段階から参画し、事業性や技術的実現性、経済性をともに検証しながら、事業成功に向けて伴走する「社会価値を共創・実装するパートナー」へ進化することです。その背景には、プロジェクトを取り巻くリスク構造の大きな変化があります。資材価格や為替の変動、サプライチェーンの制約、許認可リスク、技術者の不足など、不確実性はかつてないほど高まっています。一般に大型EPCプロジェクトは極めて難易度が高く、従来のように設計成熟度が十分でない段階で請負金額を固定する一括請負型EPCでは、潜在リスクを適切に織り込むことが難しくなっています。その結果、お客様の投資判断や事業採算性への悪影響、さらにはコントラクターに過度なリスクが集中し、当社の収益性にも影響を及ぼす構造的な課題が生じています。さらに、GX、サーキュラーエコノミー、先端素材などの新領域では、前例の少ない技術や事業モデルへの挑戦も求められます。このような時代に必要なのは、発注者と受注者という従来の関係を超越、リスクや情報を共有しながら最適解をともに創り上げる関係です。そこで当社は、企画・概念設計段階からコスト・工程・リスクを可視化し、設計の成熟度に応じて契約を段階的に形成する「共創型EP/EPC」への転換を進めています。そして、プラントの構想・設計から建設、運転・保全、更新まで、プラントライフサイクル全体で価値を提供すること。それが、TOYOがこれからも選ばれ続けるための基盤であり、お客様と社会の持続的な成長に貢献する道でもあると確信しています。

リスクマネジメント P.72

損失の教訓を、受注ガバナンスの刷新へ

前中期経営計画(FY2021-2025)の最終年度は、ブラジルのガス火力発電所案件や国内バイオマス発電プロジェクトでの追加コスト発生により、149億円の損失を計上したことを経営トップとして重く受け止めています。損失要因を徹底分析した結果、受注前段階での検討や契約条件の見極めに改善余地があったことが明らかになりました。私は2023年の社長就任時から、「過度なリスクを負う案件は決して受注しない」という方針を全社に徹底してきました。市場シェアや売上規模を優先するのではなく、案件の収益性とリスクに見合った条件を重視する経営への転換です。その実現に向け、「事業ポートフォリオ委員会」と、社長直下の独立組織である「プロジェクト管理本部」を中心に受注前審査を抜本的に見直し強化しました。本社主導で契約条件、採算性、技術・調達・建設リスクを多面的に精査し、基準を満たさない案件は受注しないという規律を徹底しています。過去の教訓を仕組みに落とし込み、優良案件を着実に積み上げることで、収益基盤を強化し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

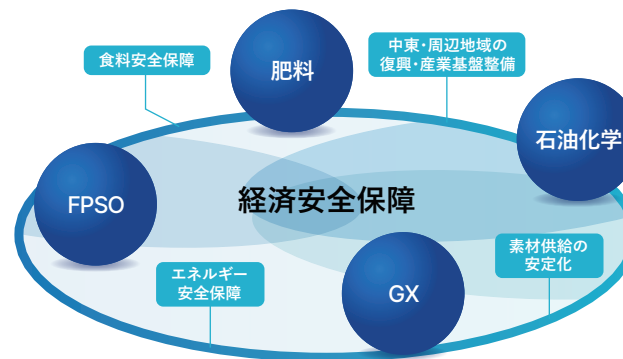
次なる成長を支える、確かな事業基盤と海外拠点の進化

前中計は損失の教訓もありましたが、同時に次なる成長に向けた経営基盤を着実に築く期間となりました。MODEC(三井海洋開発株式会社)との協業によるFPSO事業の拡大に加え、ライセンス、FS*1/FEED*2、PMC*3、省エネ技術、O&M(運用・保守)など非EPC領域で収益を積み上げ、新たな成長の土台を構築しました。また、ムンバイに構えるToyo-Indiaは2,200名以上の規模を擁するグループ最大のEPC拠点へと成長し、半導体やバイオ医薬など新産業への対応力も強化しています。中国では独大手のBASF社向け大型案件をはじめとするEPsCm(設計・調達支援・施工管理)案件を着実に遂行し、高い収益性と信頼を獲得しています。さらに、リスク管理体制を抜本的に強化し、プロジェクトを安定的に遂行する経営基盤も整備しました。地政学リスクや経済安全保障への関心が高まる中、食料、エネルギー、先端素材といった社会基盤を支える当社の役割は一層重要になっています。こうした社会的使命を果たすべく、前中計で培った収益基盤・グローバル体制・リスクマネジメントを礎に、私たちはTOYO VISION 2040の実現に向けて確かな一歩を踏み出します。

特集:Toyo-India P.42

経済安全保障を支えるTOYOの基盤事業

- 経済安全保障の重要性の高まりを背景とした、食料・エネルギー・素材の安定供給確保に向けた世界的な投資拡大
- 肥料・石油化学・FPSO・GXを核とする、TOYOの基盤事業を通じた投資需要の取り込み



TOYOの基盤事業が経済安全保障に貢献

肥料	食料増産と安定供給に貢献
石油化学	産業基盤を支え、サプライチェーン強靱化に貢献
FPSO	エネルギーの安定供給と供給源・調達先の多様化に貢献
GX	e-メタノール、e-fuel、アンモニア・水素利活用、廃プラ循環技術等の次世代燃料・原料の社会実装

*1 Feasibility Study(事業化調査/実現可能性調査) *2 Front End Engineering Design(基本設計)

*3 Project Management Consultant(顧客サイドに立ったプロジェクト支援)

フロー型×ストック型の二軸収益モデルへの転換

新たに始動した新中期経営計画(2026-2030)では、外部環境の変化に左右されにくい持続的な利益成長の実現を最重要課題に掲げています。2026年度の連結当期純利益見込み60億円を出発点に、2030年度には100億円を安定的に創出・維持できる強固な収益基盤の確立を目指します。その実現に向けて推進するのが、EPCを起点としたプロジェクト型の「フロー型ビジネス」と、プラントライフサイクル(PLC)全体に伴走して継続的な価値を提供する「ストック型ビジネス」を融合した二軸収益モデルへの転換です。とりわけO&M(運用・保守)領域では、海外を中心に技術者不足や既存施設の安定操業ニーズがあります。当社は、長年培ってきたEPC遂行力、プロセス設計力、ライセンス、試運転・運転ノウハウを活かし、保守・保全に加え、設備改造や運転最適化まで一貫して提案できることを強みとしています。こうした総合力によってお客様との長期的なパートナーシップを築き、



価値創造・循環のイメージ



フロー型
ビジネス
(短期サイクル)



ストック型
ビジネス
(長期サイクル)

1 EPC事業(共創型EPCへの進化)

- 構想段階から顧客・パートナーと共創し、プロジェクト初期からリスクを可視化・分散
- 不確実性の高い時代において、顧客・コントラクター双方の安定的なプロジェクト完遂に貢献

2 EPCからPLC事業へ(収益モデルの拡張)

- EPCを起点に、運用・保全・サービスを含むプラントライフサイクル(PLC)*全体へ事業領域を拡張
- 単発型から継続型へと収益構造を転換し、長期的で安定した収益基盤を確立

3 価値循環(関係性起点の価値創出)

- 顧客との長期的な関係性を基盤に、運用データや現場知見を蓄積・活用
- 継続的に課題を発見し、新たな価値提供へとつなげる「価値創出の循環」を構築

PLC全体を通じて新たな価値を創出するとともに、2030年度にはストック型ビジネスの粗利構成比率10%を達成し、安定した利益成長を支える収益構造への転換を実現していきます。

二軸収益モデルを支える組織変革とグループシナジー

二軸収益モデルへの転換を着実に実現するため、当社は収益の柱である肥料(食料)・石油化学(素材)・FPSO(エネルギー)・GX事業(地球保全)といった世界の経済安全保障への貢献分野を強化するとともに、O&M、ファインケミカル、バイオ医薬、次世代型地熱、重要鉱物の5領域を次なる成長エンジンとして育成していきます。これらはいずれも当社が長年培ってきたプロセス設計技術とプロジェクト遂行力を基盤とする領域であり、既存事業とのシナジーを活かしながら持続的な成長を目指します。この戦略を実現する上で不可欠なのが、組織の壁を越えた「全体最適」の実現です。工程間の分断は手戻りやコスト増加を招く要因となるため、設計段階から施工性、工期、コストを見据えたプロジェクト運営へ転換すべく、「エンジ・技術総括本部」と「工事本部」を再編・統合しました。「工事・現場を知るからこそ、より良い設計ができる」という意識を全社で共有し、部門を超えた価値創造を推進していきます。さらに、この変革はグループ全体のシナジー強化にもつながります。

国内子会社TPSが培ってきた医薬・ファインケミカル・O&M分野での知見を、成長著しいインド市場にも横展開していきます。さらに、インドのGDOC*を中核としたグローバルなデジタル基盤を最大限に活かし、DX/AXによってグループ全体で生産性と品質を高めることで、2030年度の目標達成に向けた強固な経営基盤を構築していきます。

*Global Digital Operation Center: 26年4月にToyo-India内に設立。TOYOグループ内のIT運用・保守に関わるバックオフィス機能を集約。

重点事業戦略 P.21

「Base and Beyond」で、事業変革を担う人財を育てる

新中計で掲げる事業変革や、DX/AXによる高度化したシステムを真に機能させる原動力は、「現場力」と「人の力」にあります。変化の激しい時代に企業の競争力を左右するのは、現場で得る一次情報の質です。AIやデジタル技術が進化しても、お客様や地域に深く根差し、現場で対話を重ねなければ、本当に価値ある情報を得ることはできません。世界各地の拠点でお客様と向き合い続けることで、社会の変化にともなう潜在ニーズや技術的課題をいち早くとらえ、新たな価値創造へとつなげることができます。その実現を支えるのが、人的資本経営の基本方針である「Base and Beyond」です。EPCを核に専門性を磨く「Base」に加え、分野や組織の枠を超えて新たな価値を創出する「Beyond(共創・越境)人財」を育成することで、AI時代においても代替されない価値を生み出していきます。その象徴がO&M(運用・保守)事業への挑戦です。設計・建設に加え、お客様のプラント運営に深く関わることで、現場でしか得られない知見や課題を蓄積し、それを次の研究開発やEPC、さらには新たなお客様への提案へと循環させます。未知の領域へ踏み出す経験は、人財を大きく成長させると同時に、技術革新の源泉にもなります。現場から学び、技術へ還元し、新たな価値を社会へ届ける。この好循環こそが、事業変革と人財育成を両立し、TOYOグループの持続的な企業価値向上を支える最も重要な基盤であると考えています。

価値創造の原動力 P.32

*プラントの構想・設計・建設から運転・保全・改造・更新まで、プラントのライフサイクル全体を対象とする事業領域

経営規律で挑む、 資本効率の追求と損失を繰り返さないEPC

新中計で掲げた「ROE12%以上」の達成は、経営トップとして私自身の明確なコミットメントです。これまでの経験から得た最大の教訓は「資本効率の向上は、徹底したリスク管理なくして実現できない」ということでした。持続的な企業価値向上には、資本コストを上回る資本収益性を安定的に生み出す経営規律が不可欠です。その中核となるのが、私自らが主導する「損失を繰り返さないEPC」の徹底です。大型EPCプロジェクトでは、低収益案件を受注しないという強い意思のもと、契約形態の選別やプロジェクト採算の管理を厳格に行い、不確実性を受注段階から抑制しています。その結果、大型案件の総粗利率率は着実に改善傾向にあります。さらに、O&Mをはじめとするストック型ビジネスの拡大を進め

ることで、EPC事業の収益変動を吸収し、グループ全体の基礎収益力を強化していきます。規律ある選別受注による収益性の向上と、安定収益基盤の拡大。この2つを両輪として純利益を着実に積み上げ、財務基盤の健全性を高めながら、ROE12%以上を持続的に実現していきます。それが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応え、企業価値を継続的に高めるための確かな道筋であると考えています。

利益成長と株主還元へのコミットメント

持続的な成長へと舵を切る今、経営の最大の責務は、利益成長への明確な道筋を示すとともに、株主・投資家の皆様への株主還元を着実に実現することです。当社は、2026年度の連結当期純利益60億円を通過点と位置づけ、収益構造改革を推し進め、持続

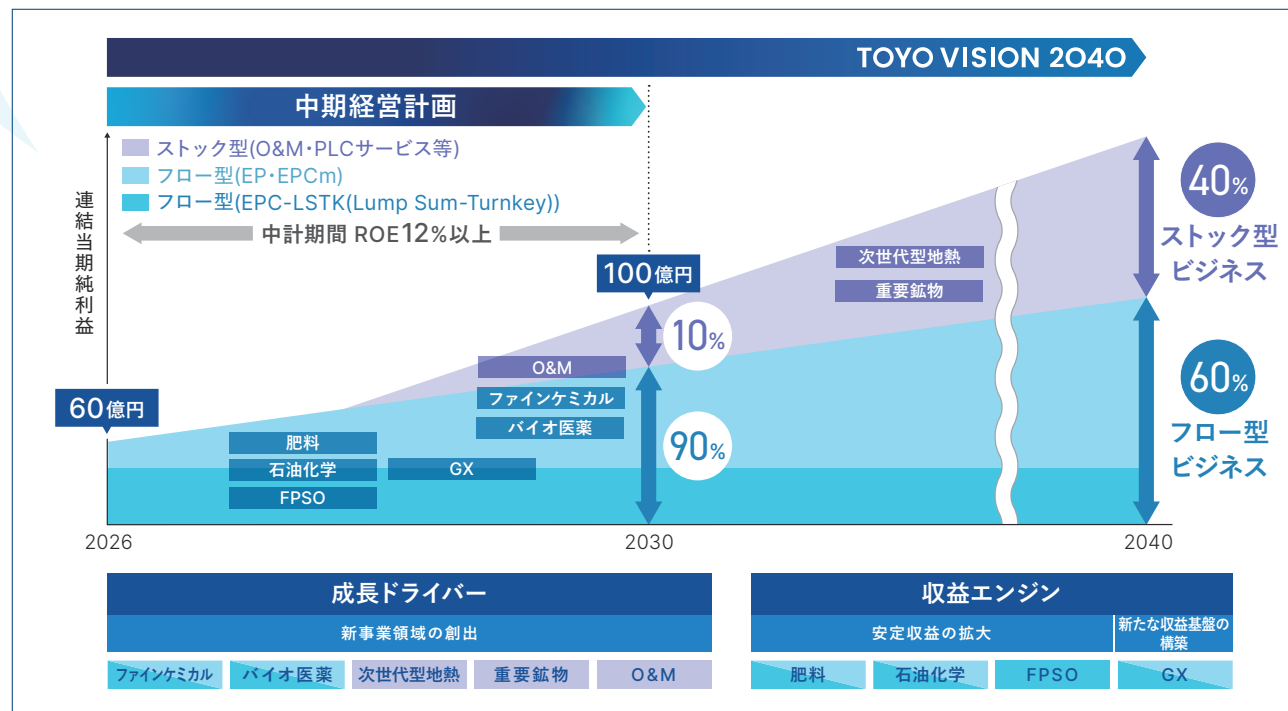
的な企業価値向上につなげ、2030年度には100億円規模へと段階的に利益を積み上げ、環境変化に左右されにくい強靱な収益基盤を構築してまいります。新中計では、まず2026年度に復配し、継続的に「連結配当性向25%以上」を株主還元の目標として掲げ、利益成長に応じた安定的な還元を推進します。創出したキャッシュは、成長投資と株主還元を両立させながら最適に配分し、資本効率の向上にも取り組みます。着実な利益成長と規律ある資本政策を通じて、中長期的な株主価値の向上を実現し、株主・投資家の皆様の期待と信頼に応えてまいります。

財務戦略 P.11

社会の未来を共創し、 揺るぎない信頼に応え続ける

TOYO VISION 2040は、激動する社会環境の中で、当社の存在意義と進むべき方向を示した長期ビジョンです。気候変動や資源・エネルギー問題など複雑化する社会課題に対し、長年培ってきたエンジニアリング力を進化させ、社会価値として実装し続けることが私たちの使命です。その実現に向けて、EPCを中心としたフロー型ビジネスを着実に強化するとともに、O&M、次世代型地熱、重要鉱物、ファインケミカル、バイオ医薬などの成長分野を新たな収益の柱へ育成し、持続的な企業価値向上を実現していきます。こうした変革を支える原動力は、何よりも「人の力」です。世界各地の拠点がお客様との対話を深め、現場で得た知見をグループ全体で共有・活用することで、変化するニーズをいち早くとらえ、新たな価値創造へとつなげます。私が繰り返し掲げる「分断をなくす」「越境する」という考え方は、組織や人財だけに向けたものではありません。お客様との関係においても、発注者と受注者という枠を超え、課題や目標を共有し、ともに未来を創る「共創」の姿勢が不可欠です。困難に直面したとき、真っ先に思い出し、安心して相談いただける存在でありたい。その信頼を礎に、お客様、株主・投資家、そして全てのステークホルダーの皆様とともに、新たな社会価値を継続的に創出する企業であり続けます。

サステナビリティへの取り組み P.47



財務規律の徹底と ビジネスモデル 転換を推進

当社は新中期経営計画の始動にともない、従来以上に利益の質・資本効率を重視した財務戦略へと大きく舵を切りました。徹底したリスク管理による収益基盤の安定化と、O&M・PLCサービス等を含む事業ポートフォリオの変革による収益構造の高度化を両輪として推進します。創出したキャッシュは、財務基盤の強化、人的資本を含む成長投資、株主還元へ戦略的に配分し、企業価値創造の好循環を確立してまいります。



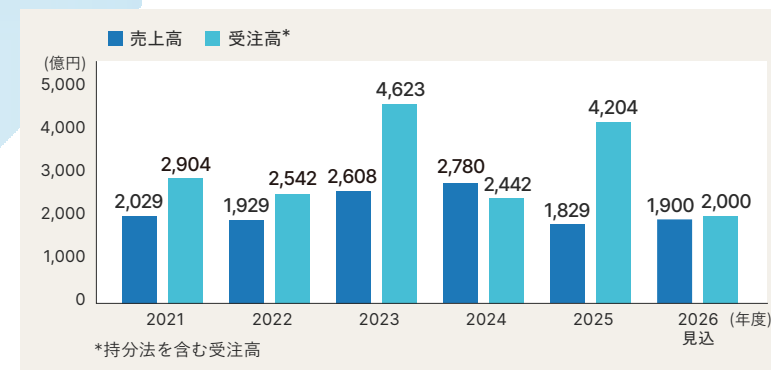
取締役 常務執行役員
Chief Financial Officer(CFO)

三代川 康雄

【EPCの収益変動を抑え、財務基盤の安定性を高める】

従来の入札型EPC事業は、資金面のみならず、資機材価格の変動や工期遅延、建設リスクなどの影響を受けやすく、自己資本の安定性を損ないやすい構造的課題を抱えていました。2025年度においても、ブラジルの大型案件(ガス火力発電所案件)や一部国内案件で損失コストを計上し、赤字決算となったことを重く受け止めています。一方で、当社はこれまでも厳格な選別受注を実現するため、事業ポートフォリオ委員会の設置、さらには2025年1月に設立したプロジェクト管理本部を中心としたリスク管理体制の強化を継続して進めてきました。こうした取り組みを踏まえ、2026年度は着実な収益回復を見込んでいます。今後は業績回復にとどまらず、個別案件のボラティリティに左右されにくい収益構造への転換を加速し、財務規律を徹底することで、安定した利益創出と持続的な企業価値向上を実現していきます。これら一連の取り組みを通じて財務基盤を着実に立て直し、中長期の財務健全性の指標として、自己資本比率25%以上を確保するとともに、2030年度までに自己資本を750億円前後まで積み上げることを目指します。

売上高・受注高



2025年度は一部不採算案件の影響で売上高が減少する一方、受注高は4,204億円と通期見込を上回り、将来の売上につながる案件を着実に積み上げました。

収益構造改革により、 純利益100億円・ROE12%以上を目指す

当社は2030年度を見据えた新中期経営計画において、「連結当期純利益100億円」を創出し、各年度で「ROE12%以上」を維持することを財務上の重要目標として掲げています。前中期経営計画では利益の蓄積を通じて自己資本の拡充を進め、経営基盤の強化をはかりました。新中計では、その基盤を活かしながら収益構造そのものの変革を進めます。

具体的には、従来の入札型・一括請負型EPCに依存した収益構造から、顧客との長期的な関係性を前提とした共創型EP/EPCや、完工後の運転・保全支援まで担うPLCモデルへの転換を加速し、ストック型収益の比率を高めます。これにより、EPC事業特有の収益変動を緩和し、安定した利益創出力の強化を目指します。

加えて、FPSO事業を担う持分法適用会社であるOFS^{*1}からの投資利益は、当面、年間60億円規模の安定収益を見込んでおり、当社の収益基盤を支える重要な柱の1つとなっています。こうした

中期経営計画 KGI・KPI

KGI (Key Goal Indicator)	1 連結当期純利益	2030年度 100億円
	2 ROE	各年度 12%以上
	3 ストック型粗利構成比率	2030年度 10% (O&M、PLCサービス等)
KPI (Key Performance Indicator)	1 共創型EP・EPC受注件数比率	2030年度 50%以上
	2 先端素材・ファインケミカル、バイオ医薬、O&M粗利構成比率	2030年度 30%以上

PLCやO&Mなどのストック型ビジネスを組み合わせた収益構造へ転換し、2030年度には粗利に占めるストック型ビジネスの構成比率を10%に高めることを目指しています。また、共創型EP・EPCの受注件数比率を50%以上に高め、従来型EPCの不確実性を低減することにより、安定的な収益基盤を構築します。

収益基盤をさらに強化し、創出した利益・キャッシュを成長投資へ戦略的に振り向けながら、外部環境に左右されにくい事業ポートフォリオへの転換を進めていきます。これにより、資本コストを上回る高い資本収益性を継続的に実現し、企業価値の向上につなげていきます。

^{*1} Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.:OFSはTOYOと三井海洋開発株式会社(MODEC)が2022年8月にシンガポールに設立した合弁会社であり、FPSOのEPCI(設計、調達、建造および据付け)事業を遂行する会社

損失を繰り返さないEPCを支える財務マネジメント

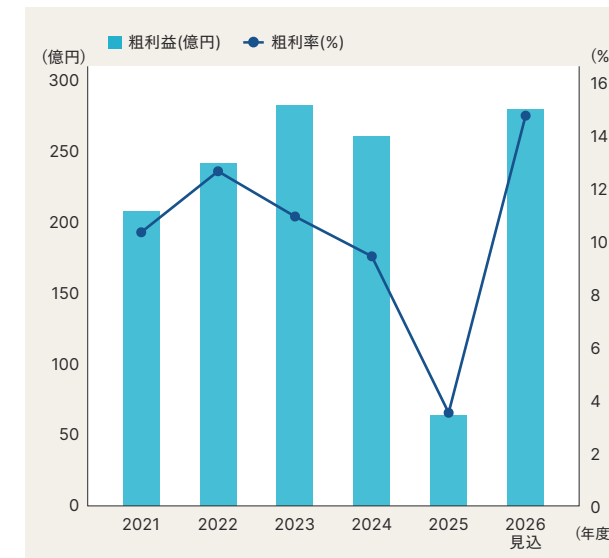
前中期経営計画では、コア事業であるEPCの強靱化と並行し、「新技術・新規事業の開拓」を進めてまいりました。この取り組みが一定の進展を見せ、非EPC領域や新たな事業分野からの収益が一部EPC案件による損失を補完する役割を果たしました。こうした収益源の多様化が、事業全体の安定性向上に寄与してきているものと考えています。また、2023年度以降に受注した複数の大型EPC案件についても、採算性を重視した選別受注と管理強化により、おおむね順調に進捗しています。

今後の財務目標の達成に向けた大前提は、「損失を繰り返さないEPC遂行」の徹底です。当社は、前中期経営計画期間内において、海外拠点によるブラジル発電案件の損失を踏まえ、2025年1月にプロジェクト管理本部を設立しました。社長直下の独立した立場から、受注前から完工までの全期間において一貫してリスク管理を行う体制の強化を進めてきました。本部主導で拠点の重要な案件も対象としたリスク分析とモニタリングを実施するとともに、経営審議会議において、受注を厳格に審査し、一定の収益性やリスク基準を満たさない案件については受注しない方針を徹底しています。また、プロジェクトの収益構造そのものの見直しも進めています。コントラクター側に過度なリスクが集中しやすい一括請負型EPCについては、案件特性や設計の成熟度を慎重に見極めた上で選別し、EP(設計・調達)やEPsCm(設計・調達支援・施工管理) ^{*2}など、建設リスクを適切に管理できる契約形態の活用を進めています。

2025年度はブラジル発電案件における一過性損失の影響により売上総利益が大幅に減少し、最終赤字となりました。一方、先に述べた継続的なリスク管理強化と採算性を重視した案件選別受注により、当該特殊要因の影響を受けた年度を除き、売上総利益率はおおむね10%前後を維持しています。こうした取り組みの積み重ねにより、2026年度は売上総利益率14.7%を見込んでおり、収益力の回復にとどまらず、採算性を重視した事業体質への転換をさらに進めていきます。また、未収入金回収の早期化やワーキングキャピタルの効率化にも取り組んでいます。今後はDX/AIの活用を進め、設計・調達段階でのミスや手戻りを抑制するとともに、想定外の損失を未然に防ぐことで、収益力のさらなる向上と持続的な成長を目指していきます。

^{*2} Engineering, Procurement support, Construction management

売上総利益・売上総利益率推移



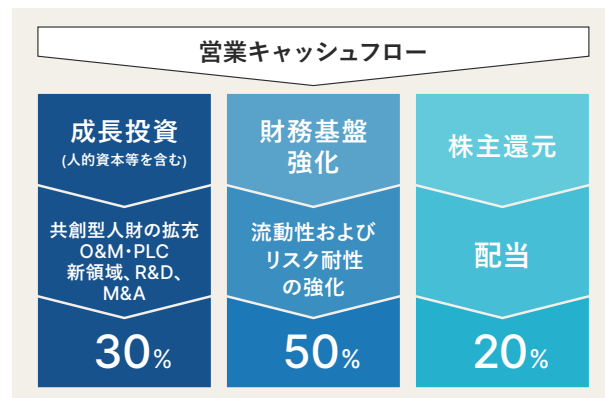
案件の選別受注強化と共創型案件の拡大を通じて収益力を強化し、2026年度の売上総利益は280億円、粗利率は14.7%を計画。前期3.5%から大幅な改善を見込んでいます。

成長投資と財務規律を両立する キャッシュフローアロケーション

新中計で掲げる高収益化と事業ポートフォリオ転換を実現するためには、将来の成長を支える領域へ規律ある投資を行うことが不可欠です。PLCや共創型ビジネスの拡大には、高度人材の確保・育成、新技術の開発、機動的な事業展開を支える組織基盤の整備が求められます。その中核となるのが、「高度人材」と「DX/AI」の融合です。DX/AIによる業務効率化や自動化を進めることで、人が担うべき高付加価値業務へ経営資源を重点的に振り向けます。

また、業務効率化により創出された経営資源を、人財育成や処遇改善をはじめとする人的資本への投資や、成長領域への投資に振り向けることで、事業創出や顧客価値向上を担う高度人材の活躍を促進していきます。現在はその基盤整備を進める段階にあり、グローバル各拠点の事業展開に合わせて投資案件を厳格に選別しています。新中計期間中に創出するキャッシュは、財務基盤の強化、株主還元、人的資本、戦略領域への成長投資にバランスよく配分し、将来の利益成長と企業価値向上につなげていく方針です。

キャッシュフローアロケーションのイメージ



営業キャッシュフローを原資に、株主還元、財務基盤の強化、成長投資にバランスよく配分します。財務健全性を確保しながら、人的資本、O&M・PLC、新領域ビジネスへ戦略的に投資し、将来の価値創造の好循環を確立します。

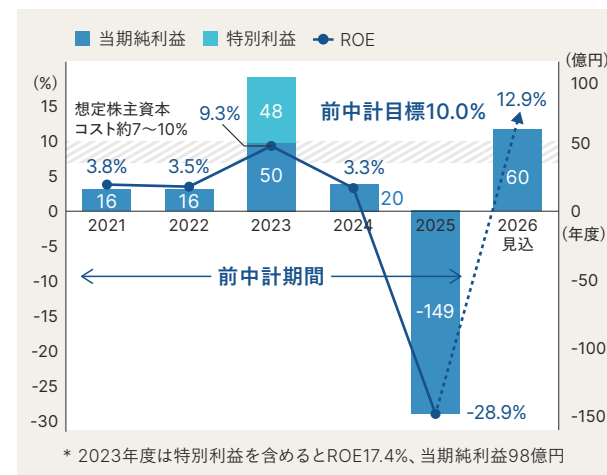
*対象期間(2026年-2030年)

ROE12%以上の実現と株主還元方針

当社は新中計の各年度においてROE12%以上を目指すことを、資本効率を重視した経営の重要なコミットメントとして位置づけています。ROEの持続的な向上には、単年度の利益回復にとどまらず、資本毀損リスクを抑えながら、安定的に利益を創出できる事業構造への転換が不可欠です。そのために、新中計では「損失を繰り返さないEPC」の徹底により大型案件にともなう収益変動を抑制するとともに、PLC・O&M等のストック型ビジネスを拡大し、利益の安定性と収益性を高めていきます。

株主還元については、成長投資と財務基盤の強化とのバランスを踏まえながら安定的・継続的な配当を基本方針としています。2026年度に予定する復配は、一時的な業績改善ではなく、構造改革による持続的成長への転換を示す重要な一歩です。新中計では連結配当性向25%以上を目標とし、利益成長と株主還元の両立を通じて、中長期的な株主価値向上を目指していきます。

資本収益性(ROE)*



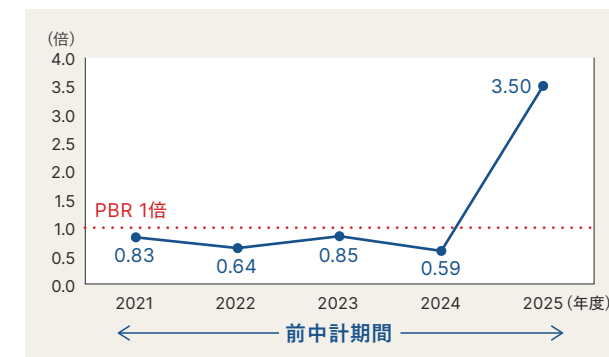
新中計では各年度ROE12%以上の達成を目標として掲げています。連結当期純利益100億円の安定創出に向けた事業構造変革を進めることで、資本コストを上回る資本収益性を継続的に確保し、持続的な企業価値向上を目指します。

PBR1倍超の定着に向けた企業価値向上

当社は2025年度にPBR1倍超を達成した後、その水準を継続的に維持することを重要な経営目標として掲げています。これまで市場から十分な評価を得られてこなかった背景には、大型EPC案件にともなう収益変動への懸念がありました。この課題に対して、当社は財務規律の徹底と、PLC・O&M等のストック型ビジネスの拡大により、収益基盤の安定化を進めていきます。

複数の収益源を持つ事業構造を構築することで、個別案件の収益変動を吸収できる、レジリエントな経営基盤の構築を実現します。収益性の向上と経営基盤の安定化を両立させることでROEを高め、資本市場からの信頼と成長期待を高めていく、これが当社の企業価値向上のための方向性であり、強力に推進していきます。その先には、燃料アンモニアや尿素をはじめとする食料・エネルギー安全保障分野、次世代型地熱発電、レアアースなどの資源安定供給に貢献する新領域ビジネスが広がっています。これらの挑戦を通じて、エンジニアリングの力で社会基盤を支え、新しい価値を創出するTOYOらしい成長を実現し、ステークホルダーの皆様とともに持続的な企業価値向上を目指してまいります。

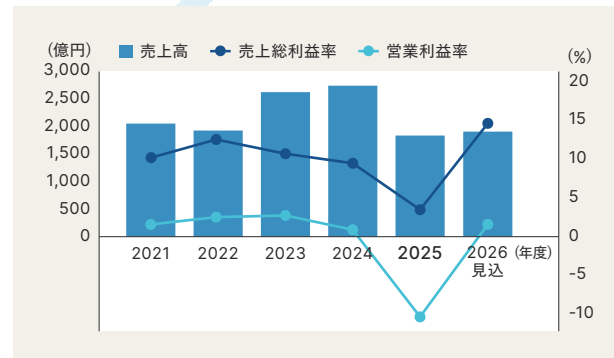
PBR



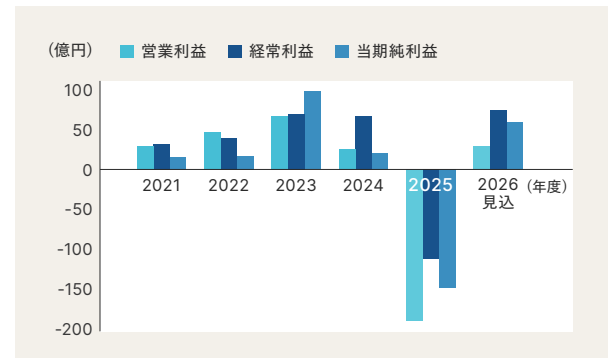
2025年度以降、PBR1倍超を継続的に維持する経営の実現に向けて、一括請負型EPCにともなう収益変動への懸念を、財務規律の徹底、ビジネスモデルの質的転換、レジリエントな経営基盤の構築によって低減していきます。資本市場からの信頼向上と持続的な企業価値向上を目指します。

財務

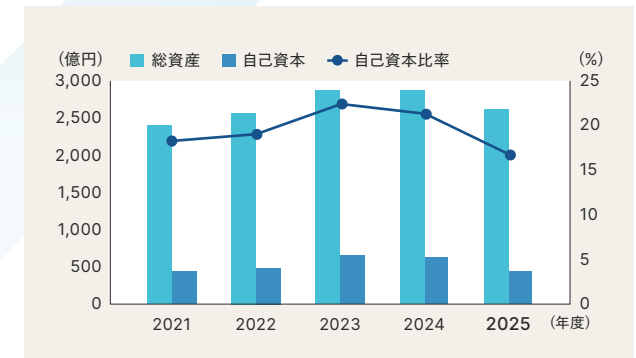
売上高、売上総利益率、営業利益率



営業利益、経常利益、当期純利益



総資産、自己資本、自己資本比率



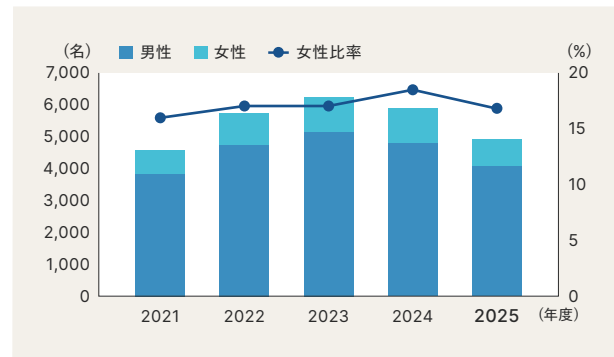
2025年度はブラジル発電案件の影響により、収益性の低下や各利益段階での損失計上に加え、自己資本比率も低下しました。一方で、FPSO案件の収益貢献やグローバルサウスでの受注拡大など、収益基盤の強化に向けた取り組みは進展しています。2026年度は損失案件の影響縮小と高粗利率案件の収益貢献により、黒字回復と財務基盤の再強化を目指します。

業績ハイライト
ここをクリック!

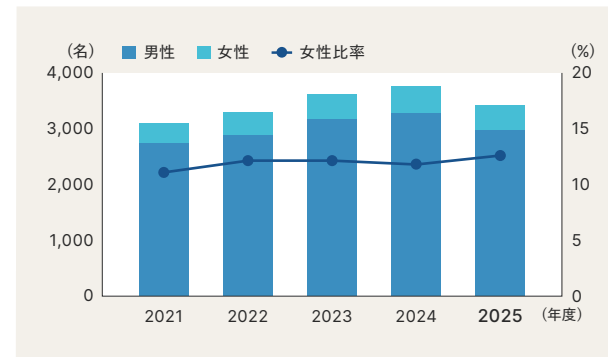


非財務

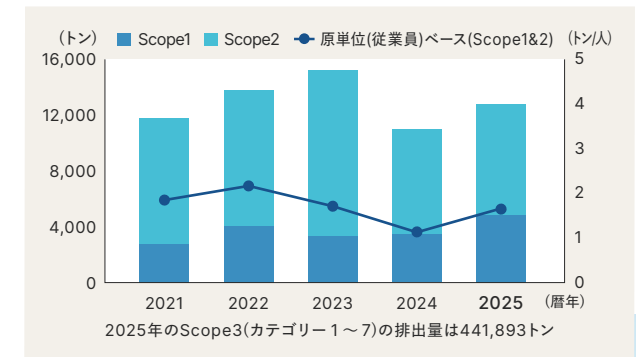
従業員数(連結)



エンジニア数(連結)



TOYOグループ全体のGHG排出量(Scope1&2)



海外プロジェクトの進捗にともなう人員構成の変化により、従業員数・エンジニア数は前年度に比べて減少しました。プロジェクトの進捗に応じて人員構成は変動するものの、国内外の拠点において専門人材を確保し、事業運営体制を維持しています。GHG排出量は、2050年排出量ネットゼロの達成、2030年に2021年比で排出量30%の削減(従業員当たりの排出原単位ベース)を目標に掲げて各種取り組みを進めております。

2025年の従業員当たりGHG排出原単位は、基準年の2021年比で約11%減となりました。

ESGデータ P.78

エンジニアリングで地球と社会のサステナビリティに貢献する



EPCの枠を超え、新たな価値を創出

グループの力を結集し、 新たな価値創造へ

TOYOは、新中期経営計画(2026-2030)において、EPCの収益力強化とストック型収益の拡大を両輪とする収益構造への変革を打ち出しています。TOYO、Toyo-India、TPSのトップ3名が、それぞれの立場からグループの成長戦略と未来像について語り合いました。

代表取締役
取締役社長 CEO
細井 栄治

Toyo Engineering India
Private Limited (Toyo-India)
代表取締役社長
川原 崇

テックプロジェクトサービス株式会社(TPS)
代表取締役社長
瀬尾 範章

“変化を成長機会に変える、 グループの変革への決意

細井 昨今、世界を取り巻く事業環境が大きく変化する中、各社がそれぞれの強みや知見を持ち寄り、連携しながら新たな価値を創出していくことが重要です。TOYOグループは長期ビジョン「EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装する

パートナーへ」のもと、持続的な成長と安定した経営基盤の確立を目指していきます。

川原 インドの市場に身を置く中で、その成長スピードと変化の大きさを日々実感しています。現在のインドは世界最大の人口を抱え、エネルギーや基礎化学品分野を中心に需要が拡大しており、国策による大規模プロジェクトも次々と立ち

上がっています。一方で、案件の多くを占める国営企業向けプロジェクトは、契約条件が厳しく価格競争が苛烈でリスク負担の大きい案件も少なくありません。そのため、単に請負案件を積み上げるだけでは、安定的な収益確保が難しくなっています。こうした環境下で持続的な成長を実現するためには、民間企業との取引拡大に加え、お客様の事業計画段階から参画し、事業そのものをともに創り上げる「共創型」のアプ

ローチへの転換が不可欠です。請負中心のビジネスモデルから脱却し、より付加価値の高い形でお客様と関わることが、今後の競争力強化と収益性向上の鍵になると考えています。

瀬尾 EPCビジネスが抱える本質的な課題は、受注の波そのものではなく、その変動を十分にコントロールできていない点にあると考えています。持続的な成長を実現するためには、単に案件を受注して完工するだけでは不十分で、コーポレート意思決定段階から、どの領域でどの程度のリスクを取るのかを明確にし、その方針に基づいて案件を選別していく必要があります。さらに、EPCに加えてO&M(運用・保守)まで含めたライフサイクル全体でお客様とつながることで、ストック型の収益を拡大し、市場変動に左右されにくい収益基盤を構築していくことが重要だと考えています。

細井 瀬尾さんの言う通り、リスクを適切に管理しながら持続的に成長していくためには、フェアな契約条件や効率的な運営体制などの事業基盤を整備する必要があります。Toyo-Japanがグループ全体の推進役となり、一貫したガバナンスを徹底することで、事業は次の成長ステージへ進むことができます。新中期経営計画では「フロー×ストック」の収益モデルへの転換により、成長と安定性を兼ね備えた経営基盤の確立を目指します。その実現には、リスク管理とガバナンスを徹底しながら、お客様との長期的な関係を構築し、ストック型収益を着実に積み上げていくことが欠かせ

ません。フロー型ビジネスの収益性向上とストック型収益の拡大を両立させることが、今回の中期経営計画における最大の挑戦です。

“フロー×ストックの二軸経営への転換

瀬尾 TPSは、石油化学分野では保全事業を通じて安定的な収益基盤を確立してきた一方、医薬・ファインケミカル分野では、EPCに加え、O&Mまで価値提供領域を広げ、ライフサイクル全体で価値を提供する取り組みを進めています。ただ、これまではフローとストックがそれぞれ独立しており、相互に価値を高め合うシナジーを十分に発揮できていませんでした。今後は、EPC・運転・保全・改修を一体でとらえ、そこで得られた知見やデータを循環させることで、ライフサイクル全体の価値向上を目指していきます。その中で、自分たちの強みを発揮できる領域がより明確になり、そこへ経営資源を集中することで、選別受注が可能になります。その結果、案件を重ねるほど生産性と収益性が高まる好循環が生まれます。さらに、その過程で蓄積された知見は、次の設備投資や事業戦略の立案にも活かされていきます。単発のプロジェクトで終わらない、継続的な価値創造の仕組みを構築していきたいと考えています。

川原 「生産性を高めながらストック型収益を拡大すること」は、グループ全体に共通する重要な経営課題です。Toyo-Indiaにおいても、これまで培ってきたお客様との信頼関係を基盤に、プラント建設にとどまらず、建設後のO&M領域へと価値提供領域を拡大していきたいと考えています。これにより、お客様との長期的な関係を強化し、単なる請負会社ではなく、事業パートナーとしての価値を高めていくことを目指しています。その実現に向けては、優秀なToyo-Indiaの人財をいかに効率的かつ効果的に配置・活用するかが重要な成功要因になると考えています。

瀬尾 限られた人員でいかに価値提供を広げていくかという課題において、TPSではAIやデジタルを活用しています。TPSにとってEPCは価値創出力の源泉で、EPCで培ったリスクの見方や、設計・実行に関する知見が、そのまま私たちの競争力になっています。一方で、その知見を運転・保全や改修、さらには次の設備投資までつなげることで、ライフサイクル全体で価値を積み上げていくモデルを構築しようとしています。その上で重要になるのが、こうした知見をデジタルでつないでいくことです。個別案件や個人に依存していた判断を再現可能な形にすることで、案件を重ねるほど知見が蓄積され、判断の精度と生産性が高まる「学習する構造」をつくっていきます。さらに、その知見をもとにデジタルサービスを含めた新たなストック型ビジネスの創出にもつなげていきたいと考えています。その結果として、EPCの価値を高めながらストック型収益を積み上げることができます。そして、強みのある領域に経営資源を集中し、選別受注と継続的な成長を両立していきたいと考えています。その延長線上に、2030年にTPSがグループ収益の20%を担うという目標があります。

細井 20%というコミットメントは、非常に心強いものです。私たちは技術を語るだけでなく、「最後は現場で形にする会社」です。デジタル技術やAIを活用しながら、現場で蓄積された知見や技術を知的資産として体系化し、グループ全体で共有するとともに、新たなサービスや事業へと展開していくことを目指しています。その循環こそが、私たちの持続的な成長の源泉であり、私たちが推進するPLC(プラントライフサイクル)やストック型ビジネスの根幹となる考え方です。

川原 「最後は現場で形にする」というTOYOの精神は、Toyo-Indiaの2,200名を超える従業員にも受け継がれています。設立50周年を迎えたToyo-Indiaは、インド国内においてグローバル規格のEPCプロジェクトを大規模に遂行できる数少ない企業であり、その規模と実績は業界でも際立っています。長年培ってきた現場力に加え、Toyo-Japanから継承した



『現場で形にする』力を核に、
共創により、
EPCの枠を超えた
価値を創造する。

品質へのこだわりがあるからこそ、他社には容易に再現できない高品質なプロジェクト遂行と確実な工程管理を実現しています。現在、世界中の大手石油化学会社や多くの日系企業がインド市場での事業拡大を進める中、Toyo-Indiaには数多くの相談や引き合いが寄せられています。私たちは、この高い技術力・豊富な人財基盤・実行力を強みとして、お客様と長期的なパートナーシップを築きながら、新たな価値を共創し続けていきたいと考えています。

“ グローバル拠点のシナジーと 高付加価値戦略

細井 Toyo-Indiaは、世界規模の大型プロジェクトを遂行できる高い技術力と豊富なリソースを有し、グループの競争力を支える重要な存在となっています。現在、当社の主要な収益基盤である肥料プラントや大規模FPSOプロジェクトにおいて、Toyo-Indiaは詳細設計の中核を担い、プロジェクト成功に大きく貢献しています。さらに、今後世界的な成長が期待されるファインケミカルやGX分野においても、インドは最重要戦略拠点として位置づけられています。Toyo-Indiaは、既存事業の収益拡大と新たな成長領域への展開の両面で、グループの持続的な成長をけん引する存在です。

川原 現在、私たちは日本や他拠点とのグローバルプロジェクトで安定した収益を創出しながら、リソースの約半分を活用してインド国内のプロジェクトを着実に遂行しています。今後は、インド市場での事業基盤をさらに強化し、

グループへの利益貢献を拡大していくとともに、これまで培ってきた知見や実行力を活かし、次なる成長市場である中央アジア・アフリカ地域の開拓にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

瀬尾 Toyo-Indiaは、豊富な人財基盤とグローバルな実行力を持つ、TOYOグループにとって非常に大きな存在です。一方、TPSは国内のお客様に近い立場で、高付加価値な領域に機動的に入り込み、新たな事業モデルや技術を実証し、収益化・標準化していく役割を担っています。特に医薬・ファインケミカル分野では、品質・安全性・安定供給への要求が高く、設備をつくるだけではなく、運転開始後の安定稼働や改修、次の投資までを一体でとらえた価値提供が可能です。こうした領域で培ったライフサイクルサービスやAI・データ活用モデルを収益化・標準化し、グループ全体へ展開していくことがTPSの重要な役割だと考えています。Toyo-Indiaのグローバルな実行力と、TPSが国内で実証してきた高付加価値モデルを組み合わせることで、TOYOグループ全体として、より再現性の高い成長モデルをグローバルに展開していきたいと考えています。

“ ナレッジ共有と次世代人財の育成

川原 TPSが保有するバイオ医薬EPC分野の技術力やモジュール化に関するノウハウについては、ぜひToyo-Indiaへの展開を進めたいと考えています。インドのバイオ医薬市場は、政府による産業支援を背景に今後さら

なる成長が期待されています。Toyo-Indiaが持つ豊富な現地人財リソースと、TPSの差別化された技術・ノウハウを融合することで、Toyo-Indiaがお客様に提供するサービスの価値を高めていきたいです。これらを活用して、インド市場へ進出する日系企業および欧米企業への支援をさらに強化するとともに、事業機会の大幅な拡大につなげていきたいと考えています。

細井 拠点間で技術や人財が循環し、相互に学び合う仕組みの構築は、新中期経営計画における組織戦略の重要な柱です。TPSが構築したコアとなる仕組みや考え方を共通基盤としながら、各地域の市場環境や事業特性に合わせて最適化していくことが不可欠です。そのため、Toyo-Indiaをはじめとする各現地拠点には、グローバルで共有された仕組みを地域特性に合わせて進化・実装していく役割が求められます。

川原 現在は構想段階ですが、将来的にはToyo-Indiaの従業員がTPSの日本国内におけるプロジェクトの場を活用して育成・活躍する仕組みを構築できないかと考えています。人手不足や日常保全といった現場課題を、現地で実際に経験・共有しながら技術支援を提供することで、TPSと私たち双方にとって新たな価値創出が期待できます。単なる人員の補充にとどまらず、グループ間での共創・協働を通じて知見やノウハウを蓄積し、他社にはない独自の強みとして中長期的な競争優位性につなげていきたいと考えています。

瀬尾 非常に重要な取り組みだと思います。

インドをグループの
最重要の戦略拠点に。
TPSや各拠点と連携し、
成長市場を切り開く。



Profile

Toyo Engineering India
Private Limited (Toyo-India)
代表取締役社長

川原 崇

1995年4月入社。入社以来16年間プロセスエンジニアとして経験を重ね、エチレンプラントを中心に数多くのプロジェクトでプロセス設計および試運転に従事してきた。2010年より10年間にわたりプラント営業、プロポーザル、プロジェクト業務に従事し、案件受注から建設・試運転まで一貫したプロセスを経験した。2020年にプロセスエンジニアリング部長に就任し、既存事業分野に加えて新規事業分野のプロセス設計技術力の獲得と強化を行ってきた。2024年4月にToyo-Indiaに出向し、代表取締役社長に就任。2025年4月にTOYO執行役員に就任。

期待を超える価値を創る。
ライフサイクル全体で
現場力とデジタルを掛け合わせ、



Profile

テックプロジェクトサービス株式会社
(TPS)
代表取締役社長

瀬尾 範章

2004年4月入社。配管エンジニアとしてキャリアをスタートし、国内外の設計拠点および10カ所以上の建設現場で豊富な現場経験を積む。2015年にはTOYO史上最大規模のプロジェクトにて、1,000人超の設計チームを統括。2013～2016年にビジネス・ブレークスルー大学大学院経営研究科グローバルイノベーション専攻を修了し、マネジメントとグローバル視点を掛け合わせた実践的な経営力を磨いた。2019年TOYOグループのDXを推進するDXoT*推進部の部長に就任。デジタルの力を活用した業務改革を推進した。2025年4月にTPSに出向し、代表取締役社長に就任。

*DXoT: Digital Transformation of TOYOの略

グループには、過去の案件で発生したトラブルや学びを蓄積し、次の案件に活かすためのフィードバックマネジメントシステムがあります。これは再発防止やリスクの未然防止を支える重要な仕組みです。ただ、情報を蓄積するだけでは十分ではありません。現場で経験し、自分で考え、判断することで初めて、その経験の意味を理解し、次の価値につなげることができます。そうした現場での判断や気付きを蓄積し、AIを活用して必要な場面で引き出せるようにすることで、若い人財や他拠点のメンバーも過去の経験からより早く学び、自分の判断に活かせるようになります。AIは人の経験を置き換えるものではなく、人財の成長を加速させるものです。現場経験とAIによる知見活用を両輪で回しながら、ナレッジ共有を競争力向上と次世代人財の育成につなげていきたいと考えています。

“ お客様との信頼を礎に、 未来を切り拓く

細井 私が最も注力したいのは、お客様との対話を継続しながら価値をともに創り続けることです。その1つがO&M領域における長期的な共創関係の実現です。プラントは完成してからが本当のスタートです。実際の運用の中で生じる課題やニーズを丁寧に拾い上げ、効率化や省エネルギー化、新たな運用改善の提案へとつなげることで、お客様の事業成長に継続的に貢献していきたいと考えています。ま

た、このようにプラントのライフサイクル全体に関わる経験を従業員一人ひとりが積むことで、従来のEPC中心の発想から脱却し、より広い視野と高度な専門性を持ったプロフェッショナルへと成長できると確信しています。お客様との長期的な共創と、従業員の成長、この両輪を実現することが、当社の持続的な競争力向上につながると考えています。

川原 インドでは、自社が開発した優れた技術を商用プラントへ展開したいと考える民間企業が存在します。しかし、その多くはプラントの設計や調達に関するノウハウが十分ではなく、事業化までに多くの時間とコストを要しているのが実情です。私たちは、こうした企業に対してエンジニアリング力と調達力を提供し、単なる受託者ではなく、事業化をともに推進するパートナーとして伴走します。技術の事業化構想段階から参画し、商用プラントの実現を共創していくことが私たちの役割です。さらに、プラント引き渡し後も、定期修繕や日常保全などの運営支援を通じて継続的な関係を築き、お客様の事業成長に貢献していきます。こうした地道な価値提供の積み重ねが強固な信頼関係を生み、価格だけで選ばれる存在ではなく、「Trusted Engineering Partner (信頼されるエンジニアリングパートナー)」として確固たる地位を確立できると考えています。

瀬尾 信頼は一朝一夕で築けるものではありません。TPSには、お客様の日常業務の中で生じる小さな困りごとに、長年にわたり地道に向き合ってきた人財がいます。一つひとつの対応は、必ずしも大きな案件ばかりではありません

せんが、現場に寄り添いながら課題解決を積み重ねることで、お客様への理解を深め、信頼関係を築いてきました。その積み重ねがあるからこそ、単発の対応にとどまらず、包括契約や長期的なお付き合いへと発展するケースも生まれています。重要なのは、日々の対応を単なる作業で終わらせないことです。お客様の設備や運転、さらには将来の投資計画まで理解することで、改善提案や新たな価値創出につなげることができます。TPSが目指しているのは、困ったときに呼ばれる存在ではなく、お客様の事業を継続的に支え、次の成長までともに考えるパートナーであり続けることです。そうした関係を積み重ねることで、お客様とTPSの双方にとって価値が高まり続ける関係を築いていきたいと考えています。

細井 二人の言葉には、TOYOが目指す未来への想いが凝縮されています。世界のエンジニアリング業界では、コンサルティング業務に縮小したエンジニアリング会社も少なくありません。しかしTOYOは、時代がどれほど変化しても、「現場で形にする会社」であり続けます。構想だけで終わらせず、実行までやり切る力こそが、私たちの最大の強みです。今回策定した新中期経営計画と長期ビジョンは、グループ約6,000人の仲間の未来を見据え、現場を知るリーダーたちが議論を重ねて描き上げたものです。これからも、従業員一人ひとりをはじめ、お客様、パートナー企業、地域社会など、全てのステークホルダーとの共創を通じて社会課題の解決に取り組み、新たな価値創造に挑戦していきます。