

2

Chapter 2

重点事業戦略

- 21 新中期経営計画
- 25 重点事業戦略01:共創型EPC戦略
- 26 重点事業戦略02:重点地域戦略
- 27 重点事業戦略03:高付加価値領域戦略
- 28 重点事業戦略04:新技術・事業開発戦略
- 30 重点事業戦略05:O&M戦略

Key Business Strategies

独BASF社の大型石油化学
コンプレックス(中国・湛江市)

中期経営計画(2026-2030)

VALUE CREATION CYCLE

EPC現場力を起点に価値を循環させる

TOYOは、EPCで培った設計・調達・工事・試運転の実行力を核に、顧客の構想段階から運転・保全までプラントライフサイクル全体にわたって価値を提供します。それらのサービスを通し、お客様のプラントに長期にわたって寄り添う中で、運用データや課題を拾い、そこで得た知見を新たな価値創出へとつなげることで、持続的な「価値創出の循環」を構築します。



TOYO Management Plan
2026-2030

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、長期的かつ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

中期経営計画(2026-2030)

収益基盤領域の強化 × 次世代の成長領域での新たな収益基盤の確立

TOYOの競争優位の源泉は、世界各地でプロジェクトを完遂するグローバルEPC遂行力、独自技術を社会に実装する力、成長市場に根差した拠点基盤にあります。これらの強みを融合し、収益基盤領域を強固にするとともに、次世代の成長領域と重点地域で新たな事業機会を創出します。

競争優位の源泉

案件の創出から設計・調達・建設、社会実装までを一貫して担う3つの力を有機的に結び付け、顧客と社会に確かな価値を提供します。



グローバルEPC遂行力

TOYO Standard*1を基盤に、設計・調達・建設・試運転を一体で遂行。国内外の拠点やパートナーを結集し、複雑かつ大規模なプロジェクトを確実に完遂します。



技術・社会実装力

尿素・メタノール等の技術ライセンスと豊富なEPC実績を活かし、技術開発、プラント建設、モジュールエンジニアリング*2を通じて技術を社会実装へ具体化します。



成長市場拠点力

インドをはじめ、中央アジア・中東・サブサハラ等の重点注力地域において、拠点連携により案件創出から遂行まで一貫して対応可能な基盤を保有しています。

重点領域

競争優位の源泉を活かし、強みを発揮できる事業・領域・地域へ経営資源を重点配分します。安定収益を拡大するとともに、将来の成長を支える新たな収益基盤を構築します。

成長ドライバー (次世代の5領域)



O&M

プラントの安定操業・保全高度化、人財確保に関するO&M需要の取込み



ファインケミカル

石油化学で培ったプロセス設計力を活かし、構想から建設まで一貫した顧客支援を展開



バイオ医薬

日本で培った技術・顧客基盤をToyo-Indiaに展開し、日系企業のインド投資を支援



次世代型地熱

地熱EPC実績を基盤にクローズドループ技術を多様なフィールドに展開



重要鉱物

過去の実績を基盤に、パートナーと連携し、事業開発・参画を推進

収益エンジン



FPSO

OFSを核にFPSO事業基盤を強化し、安定収益を拡大



肥料・石油化学 (アンモニア・尿素・エチレン)

TOYOの基盤事業が、食料やエネルギー等の経済安全保障に貢献



GX

(eメタノール・SAF・燃料アンモニア・廃プラ)

保有技術の社会実装、収益化を促進

重点注力地域



インド

多様な成長領域が重なる総合市場
Toyo-Indiaの実行力と顧客基盤を活用



中央アジア/中東

ガス有効利用・復興需要が拡大



アフリカ (サブサハラ)

肥料需要・資源開発が拡大

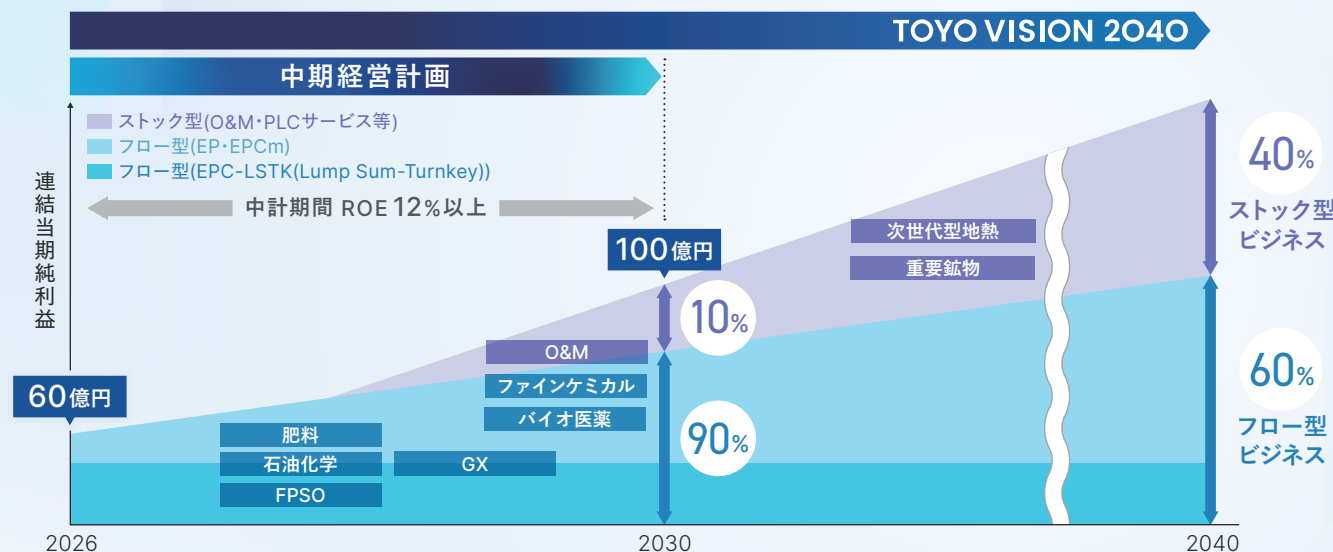
*1 TOYO Standard: TOYOの業務標準・技術標準・プロジェクト遂行知見を体系化した標準・ナレッジ基盤

*2 プラントや設備を機能ごとのユニット(モジュール)に分けて設計・製作し、それらを組み合わせて全体システムを構築する手法

中期経営計画(2026-2030)

収益エンジンと成長ドライバー

経済安全保障を支える肥料・石油化学、FPSO、GXを収益エンジンとして強化する一方、ファインケミカル、バイオ医薬、次世代型地熱、重要鉱物、O&Mを成長ドライバーとして育成します。2030年度に連結当期純利益100億円、各年度にROE12%以上を目指すとともに、2040年にはストック型ビジネスの構成比を40%へ高め、持続可能な収益ポートフォリオを構築します。



ストック型ビジネス

従来からの収益基盤領域をさらに強固なものとしつつ、次世代の成長領域で継続的に価値を提供することで新たな収益基盤を確立

フロー型ビジネス

顧客との共創型EPCへ質的に変化を遂げつつ、収益安定化に向けて「EP、EPCm案件」の比率を向上

収益エンジン

安定収益の拡大

新たな収益基盤の構築

肥料

- 人口増加と食料安全保障を背景に、肥料の安定供給需要が拡大
- 尿素・アンモニア分野における世界有数の実績と顧客基盤を活用

石油化学

- サプライチェーンの再構築にともない、地域内で素材生産需要が拡大
- 世界各地で培った豊富な実績とEPCプロジェクト遂行力を活用

FPSO

- 深海油田・ガス田開発とエネルギー安全保障への需要が拡大
- OFSを通じて培ったFPSO事業基盤とプロジェクト遂行実績を活用

GX

- 脱炭素燃料・原料、資源循環分野における事業機会が拡大
- 共創パートナーとともに、保有技術の社会実装と収益化を推進

成長ドライバー

新事業領域の創出

ファインケミカル

- 半導体・電池材料など、高付加価値素材市場が拡大
- 日本の技術・顧客基盤とToyo-IndiaのEPC遂行力を融合

バイオ医薬

- 日本・インドを中心に、医薬品製造設備への需要が拡大
- TPSの実績・顧客基盤とToyo-Indiaの遂行力を活用

次世代型地熱

- 24時間安定供給可能な脱炭素電源への需要が拡大
- IKPTの地熱実績と地熱クローズドループ技術を活かし、事業化・海外展開を推進

重要鉱物

- 経済安全保障と資源循環の観点から、安定確保への需要が拡大
- 分離・精製・溶媒抽出など、資源・化学分野の技術と実績を活用

O&M

- 人財不足などを背景に、プラント運転・保全の外部化需要が拡大
- EPC顧客基盤、運転・保全の知見、地域人財プールを活用

中期経営計画(2026-2030)

収益構造変革に向けた事業戦略

共創型EPCへの転換によって案件の確実性と収益力を高め、その基盤を新技術開発・新事業領域の推進に振り向けます。

5つの事業戦略と、それを支える人財・組織、DX/AX、財務の各戦略を一体で推進し、フロー型とストック型を組み合わせた持続可能な収益構造へと変革します。

EPC基盤事業による経済安全保障への貢献と 収益基盤強化(フロー型ビジネスの収益性拡大)

EPC事業の収益変動リスクを抑え、持続的な利益成長を実現するため、リスク管理の徹底とともに、顧客との「共創型EP/EPC」へと質的転換をはかる。

また、グローバル拠点間の連携、当社の技術力を強みにファインケミカル等の高付加価値領域を拡大することで収益性を確保する。

01

共創型EPC戦略

顧客との共創と
一貫したリスク管理で
損失を繰り返さない
EPCを実現

P.25

02

重点地域戦略

各拠点の地域基盤を
活かした事業展開

P.26

03

高付加価値領域戦略

顧客基盤を活かし、
PLC全体を支援

P.27

新事業領域の推進による社会価値の創出と 新たな収益基盤の確立(ストック型ビジネスの推進)

持続可能な社会への貢献を目指し、脱炭素や資源循環技術などのGX領域において、パートナーとの共創を通じ、技術開発から社会実装・収益化への転換を推進。

また、O&Mをはじめとしたサービスにおいて顧客のプラントライフサイクル全体へ長期的に貢献することによる新たな収益の柱を構築する。

04

新技術・事業開発戦略

技術を社会実装へ

P.28

05

O&M戦略

EPC顧客基盤を起点に
運転・保全領域を拡大し、
長期安定収益を創出

P.30

上記を支える経営基盤戦略

人財・組織開発戦略 P.34

組織戦略 P.35

DX/AX戦略 P.40

財務戦略 P.11

顧客の構想段階から参画し、成功条件やリスクを共有する「共創型EPC」への質的転換を進め、2030年度には共創型EP・EPCの受注件数比率を50%以上に高めることを目指します。
また、設計・調達・工事の早期連携により品質・工程・コストの確実性を高めるとともに、受注前審査から遂行中のモニタリング、問題案件の立て直しまで一貫した管理体制を構築します。



重点事業
戦略

02

重点地域戦略

各拠点・関係会社の専門性と顧客基盤を活かし、地域に根差した事業展開を推進します。



*1 テックプロジェクトサービス株式会社 *2 三井海洋開発株式会社

*3 Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.:FPSO事業を手掛けるMODECとの合併会社

Toyo-Indiaの豊富な肥料・石化案件実績、現地パートナーとの協業基盤、コスト競争力を活かし重点市場での事業拡大を推進し、地域・技術・顧客基盤を相互に活用することで、グループ全体で新たな成長機会を創出します。



各国の産業政策と成長需要をとらえたEPC事業を起点に、
脱炭素・循環型・重要鉱物・PLCサービスへ展開



重点国×重点領域での
営業強化

- **サブサハラ**: 人口成長と農業生産力向上ニーズをとらえ、肥料分野を強化します
- **中央アジア**: 豊富で安価な天然ガスを基盤とした高付加価値ポリマーの需要を取り込みます

02



拠点・パートナーとの
協業深化

- グローバルパートナーとの戦略的アライアンスを深化し、重点国では現地営業機能を強化します
- 市場接点の拡大と案件創出力の向上により、持続的な収益基盤の構築を推進します

03



事業再開候補地の
モニタリング

- 制裁・政情・治安等の影響により現在は関与を限定している地域については、事業再開条件を定義した上で継続的にモニタリングを実施し、将来的な事業機会に備えます

日系化学メーカーとの信頼関係や海外進出支援の知見を活かし、進出構想段階からプラント建設まで一貫して支援します。

また、Toyo-Indiaを中心とした現地体制を活用し、投資拡大が見込まれるグローバルサウス、特にインド市場での受注拡大をはかるとともに、

日本で培った技術・顧客基盤を強みに、先端素材・ファインケミカルやバイオ医薬などの高付加価値領域で受注機会を取り込み、持続的な成長を目指します。



先端素材・ファインケミカル

基礎化学品 (スケール型ビジネス)

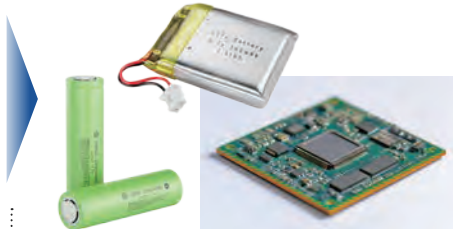
エチレン、ポリエチレン、ポリプロピレンなど



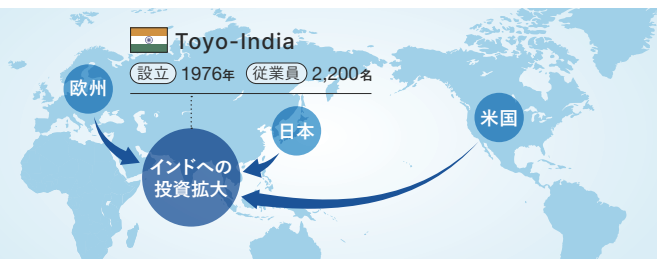
- 製造の効率化がカギ
- 中国での大規模投資により市況低迷

先端素材、ファインケミカル (高付加価値型ビジネス)

半導体材料、電池素材、添加剤など



- 技術力がカギ
- 巨大な成長市場

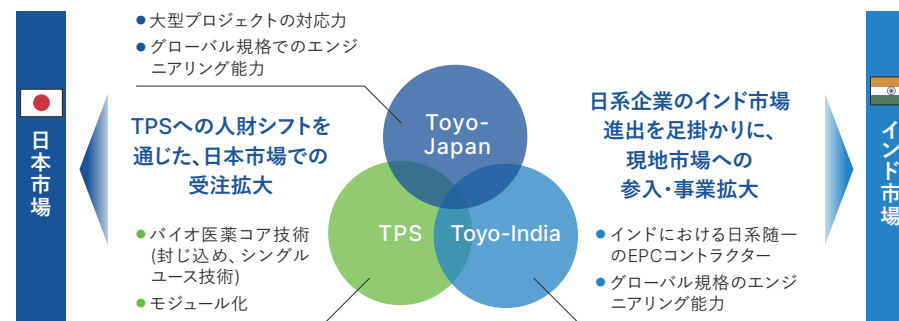


バイオ医薬

市場規模の成長軌道(2030年に向けて)

日本	インド
約4兆円	約2.5兆円
CAGR 4%	CAGR 7%

- 国内子会社TPSでは、医薬分野が受注粗利の30～40%を占める主力事業として成長
- バイオ医薬プラント分野で日系顧客基盤を構築。TPSへの人財シフトを進め、拡大する日本市場での受注機会の取り込みを加速



日本で培った技術・顧客基盤をToyo-Indiaへ展開し、日系企業のインドへの投資を起点に、インド市場への参入・事業拡大を推進

Toyo-Indiaを軸に、日本で培った顧客基盤・技術を活用し、高付加価値領域で受注拡大をはかる

GX技術と共創パートナー基盤を活かし、技術開発から社会実装・収益化への転換を推進します。
グリーン燃料や資源循環などのGX領域における商業案件の創出を加速し、新たな収益基盤の構築を目指します。

開発プログラム例		
 g-Methanol™ (グリーンメタノール)	共創パートナー	NTPC*1・触媒ベンダー
	前中計(2021-2025)	新中計(2026-2030)
	- 技術開発・プロセス設計 10トン/日規模の実証プラント運転(NTPC連携)	- 商業案件の形成・拡大 - ライセンス展開の推進、EPC受注に向けた検討加速
 小型アンモニア分解 (クリーン水素製造技術)	共創パートナー	日本精線・中部電力・中部電力ミライズ
	前中計(2021-2025)	新中計(2026-2030)
	- 触媒・反応器開発 - パイロット装置設計・開発	- パイロット装置、実証機への移行 - 社会実装に向けた検討加速、商業案件の創出
 廃プラ油化 (資源循環)	共創パートナー	SCGC*2
	前中計(2021-2025)	新中計(2026-2030)
	- 基盤技術・プロセス開発 - 実証運転(SCGC連携)	- 商業化の検討・案件形成 - 技術・プロセスの高度化、EPC受注に向けた検討推進

*1 NTPC Limited (インド国営電力会社) *2 SCG Chemicals Public Company Limited (タイSCGグループの石油化学企業)



GX技術の社会実装を通じて、脱炭素・循環型社会の実現と新たな収益機会を創出

重点事業
戦略

04

新技術・事業開発戦略②

「次世代型地熱」と「重要鉱物」を技術を軸とした成長テーマと位置づけ、エネルギーの安定供給と資源の循環利用に貢献します。
また、パートナーと共に、これらの技術を活用した事業開発・参画を通じて、ストック型の安定収益基盤の構築を目指します。



次世代型
地熱

脱炭素で
安定した
ベースロード
電源の創出

技術・市場機会

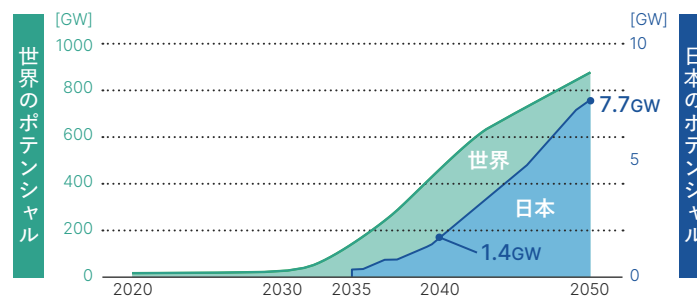
米国 GreenFire Energy Inc.と
協業契約を締結

同社の同軸二重管クロズドループ
技術により、地下に十分な熱源があ
れば、地下水や地熱貯留層がなく
ても適用可能

インドネシアにおける
地熱マスタープランの策定を完了

日本・インドネシアを皮切りに、同技
術を活用した事業開発・参画を推進

次世代型地熱発電のポテンシャルと日本の導入目標



出典: (一財)日本エネルギー経済研究所(第96回 IEEJエネルギーウェビナー「日本の次世代型地熱発電の導入促進に向けてー海外動向からの示唆ー」)資源エネルギー庁(次世代型地熱推進官民協議会中間取りまとめ資料4)

グループ連携による次世代型地熱システムの共同展開



*PT INTI KARYA PERSADA TEHNIK: 当社連結子会社



重要鉱物

資源の
安定確保と
資源循環型
サプライチェーン
の構築

事業機会

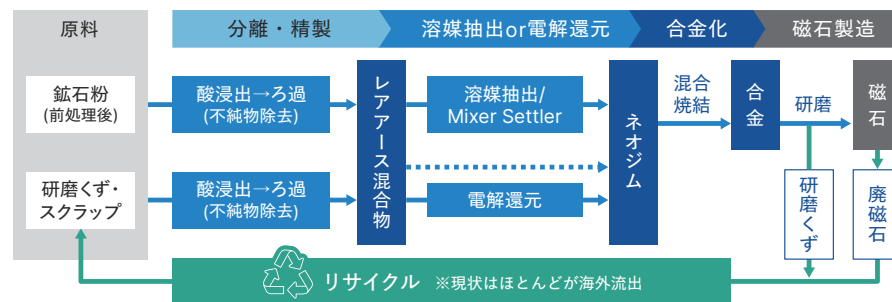
レアアース(特にネオジム)に着目

過去実績で培った技術・ノウハウを
基盤に、ネオジムを含む高性能磁石材
料を対象としたリサイクル製錬分野で
事業創出を推進

循環経済の政策と連動

日本政府の循環経済政策計画と連動
し、鉱山会社・磁石メーカー等のパ
ートナーと連携して資源循環型サプ
ライチェーンを構築

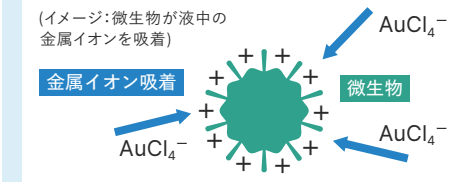
TOYOはネオジム・リサイクルにおける製錬事業(分離精製・溶媒抽出)に技術パートナーとして参画



実線: 既存ビジネス 点線: 新興ビジネス 青: 製錬フロー 緑: リサイクルフロー

バイオマイニング技術R&D

微生物を活用し、低濃度のレアアースを低コストで
回収する技術を開発中



成長ドライバーとしての意義



新たな事業機会の創出

エネルギーと資源の両面で新たな市場を開拓し、
持続的な成長の柱を強化



事業ポートフォリオの拡張

エネルギー・環境・資源の3領域で事業の多様性と
レジリエンスを高める



脱炭素・資源循環への貢献

低炭素な電力の供給と資源の循環利用を通じて、
持続可能な社会の実現に貢献

重点事業戦略 05 O&M戦略

アフリカ・中央アジア等を中心に、安定操業や保全の高度化、人材確保に関するO&M需要を取り込みます。
60年以上にわたるプラント建設・試運転の実績を活かし、建設から運転・保全まで一貫した長期サービスを提供するとともに、インドを拠点とした運転・保全人財プールを構築し、O&M専門企業との協業を通じて重点顧客・地域への展開を進めます。



*Condition-Based Maintenance(CBM):設備の状態監視データに基づき、最適なタイミングで点検・整備を行う保全方式

地域O&Mプラットフォーム

インドを拠点に、運転・保全人財プールを構築し、アフリカ・中央アジア等の重点地域へO&Mサービスを展開

