

3

Driving Value Creation

Chapter 3

価値創造の原動力

- 32 価値創造の原動力
- 33 積み上げてきた資本
- 34 人財・組織開発戦略
- 35 組織戦略
- 36 CTO×WILL人財対談
- 38 唯一無二の技術とは？
- 40 DX/AX戦略
- 41 グローバルオペレーションとは？
- 42 特集：Toyo-India

価値創造の 原動力

Driving Value Creation

TOYOの価値創造を支える原動力は、人財・技術・拠点という3つの無形資産です。これらを有機的につなぎ、顧客・パートナーとの共創を通じて、既存の収益基盤を強化するとともに、新たな成長領域を育成し、持続的な成長と企業価値の向上につなげます。



拠点

P.41

地域・技術・顧客基盤をつなぐ グローバルオペレーション力

世界各地に展開するTOYOグループの拠点・関係会社が、現地で培った専門性、プロジェクト遂行力、顧客基盤を相互に活用し、地域に根差した事業展開を推進します。Toyo-Indiaをはじめとするグループ各社の連携により、重点地域での事業拡大を加速するとともに、高付加価値領域やO&Mにおける新たな成長機会を創出します。



価値をつなぎ、未来をつくる。

人財・技術・拠点が有機的につながることで、社会課題の解決に貢献し、社会実装と継続的な価値創出の循環を生み出します。



人財

P.34

専門性と越境精神により 価値拡張を目指す、 Base and Beyond人財

従業員一人ひとりがEPCで培った核となる専門軸を強みに持ちながら、新たな領域へ挑戦します。その経験を再び自身の専門性へ還元することで、社員自身はもちろん、組織にとっても挑戦の循環をもたらし、新たな価値を生み出し続けるプロフェッショナル集団となることを目指しています。



技術

P.38

自社技術と共創エンジニアリング による社会実装・収益化

尿素・メタノールなどの自社技術に加え、EPCで培った技術的知見とプロジェクト遂行力を活かし、有望な技術を見極めます。顧客・パートナーとの共創を通じて技術を磨き、ライセンス、EPC、事業参画、O&Mへ展開することで、社会実装と収益化を実現します。

3つの原動力が生み出す価値



イノベーションの
創出



高品質な
サービスの提供



社会課題の
解決



信頼と
パートナーシップ



持続的な成長と
企業価値の向上

積み上げてきた資本

「価値創造を生み出す資本」および「事業を継続することによって積み上げられる資本」から成る5つの資本を有効に活用することで、TOYOの持続的な成長を実現します。



人的資本

性別、年齢、国籍などとらわれることなく世界中で優秀な人材を採用、育成。各種専門技術を持つプロフェッショナル集団として、社会・お客様の課題解決のための高品質なサービスを提供します。

従業員数 **5,672名** (連結)

主な*資格取得者数

技術士 **15名**

Professional Engineer **84名**

* 資格取得者数は、2026年3月31日時点
Toyo-Japan単体のデータ



自然資本

省エネ推進、自社グリーン電力の導入、RE電力の購入を通してScope1と2のGHG排出量を削減するとともに、高度な技術力に基づく自社サービス提供によるScope3のGHG削減などで自然資本への影響を極小化します。

本社・海外拠点の電力使用量 **8,229MWh**

国内・海外現場事務所の電力使用量* **4,906MWh**

*うち、再生可能エネルギー量 1,772MWh

水使用量 **11.8千㎡**

GHG排出量(Scope1&2) **12,752トン**

GHG排出量(Scope3)
(注)カテゴリー1〜7 **441,893トン**



知的資本

創業以来の尿素技術を始めとする自社開発技術の競争優位性を継続して高めるとともに、有力なパートナーの提携技術を組み合わせ、社会・お客様の課題に最適解を提供します。

DX投資 **16億円**

研究開発費 **16億円**

登録特許件数 **234件**



社会関係資本

創業60年以上にわたって構築された、世界中のネットワーク、情報、パートナーの力を結集。TOYOグループとしての総合力を高め、お客様の要望に応じて効率的にプロジェクトを実行します。

国内外EPC関連拠点数
11カ国、16カ所

日本、韓国、中国、インドネシア、マレーシア、インド、シンガポール、ブラジルなど

調達サプライヤー登録数 **2,465社**

プロジェクト実施実績国数 **63カ国以上**



財務資本

中計戦略に基づいて世界各国でプロジェクトを受注・実行。持続的成長を実現するために、資本効率を意識した上で、適切な水準の自己資本と有利子負債を維持し、強固な財務基盤を構築します。

自己資本 **435億円**

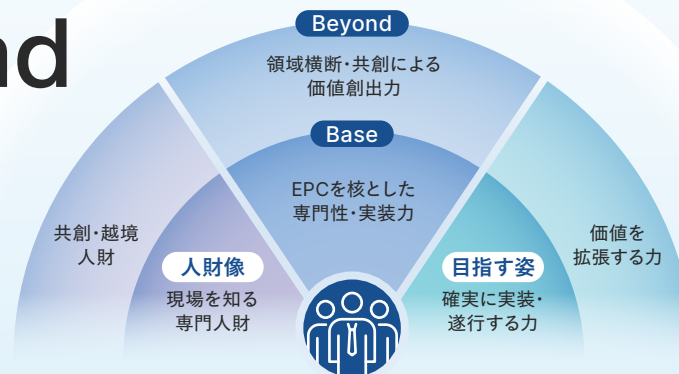
有利子負債 **613億円**

HUMAN CAPITAL

Base and Beyond

EPCで培った専門性・実装力を「Base」に、
領域横断・共創により価値を拡張する「Beyond」へ

中期経営計画では、“共創”を打ち出しています。EPCのみならず、お客様の成功のためには、専門性の枠にとどまらず、様々な角度からソリューションを提供することが必要です。そのためには従業員自身が各々の専門性に閉じこもらず、広げていくことが求められます。



人財開発施策

Beyond人財の育成・実装(専門性を磨き、共創・越境で価値を広げる人財へ)

Beyond人財を評価する 制度改革

既存業務の確実な遂行に加え、共創・越境・挑戦の行動にも価値をおき、行動の実績と成果を評価することによって、価値創造を後押しします。

[P.58](#)

共創・越境を促す 実践型育成

OJT・OFF-JT・外部派遣や部門横断プロジェクトを通じ、これまで培った専門領域から越境し、専門性と視野を広げる実践機会を提供します。

[P.59](#)

人財開発を推進する 全社横断体制

中期経営計画で策定した経営目標と人財配置・育成・評価を連動させ、全社横断で人財開発を計画的に推進し、従業員個々人の能力向上を組織力の強化につなげます。

組織開発施策

BaseとBeyondを支える組織基盤づくり(知をつなぎ、越境と対話で組織能力を高める)

組織能力の継承と進化

EPCで培った知見・経験・失敗からの学びを全社から集めTOYO Standardとして継承し、組織の実行力と価値創造力を高めます。

越境を促す環境設計

2024年12月に新オフィスに移転し、部門や専門性を越えた協働や学びを促すオフィス設計を実現。知見をつなげて新たな価値創出に向けた行動を後押しします。

[P.36](#)

組織健康度の可視化と対話

毎年の組織健康度サーベイの実施や、上司部下間の定期的な個別対話により組織課題を早期に把握し、働きがい・心理的安全性を継続的に高めます。

[P.60](#)

「深化」と「探索」を両立する人財・組織へ

人的資本投資を起点に、専門性・実装力・共創力を高め、良質案件の創出、損失リスクの低減、ストック型収益の拡大を通じてROE向上を実現

人的資本施策

- 人的資本投資
- TOYO Standardの活用
- リスクマネジメント意識向上

組織能力の強化

- 受注前案件選別力
- 見積精度
- 契約・リスク管理能力
- 共創型EPC遂行力
- 高付加価値領域対応力

再現性向上

事業成果

- 案件収益の予見性向上
- 重大損失リスクの低減
- EPC収益力の改善
- 高付加価値案件の拡大
- ストック型収益の拡大

収益安定化

財務成果

- 利益成長
- キャッシュフローの予見性向上
- 収益変動リスクの低減
- 資金回収の早期化・資本効率の向上

資本効率改善

企業価値向上

- ROE向上
- 持続的な企業価値向上

事業戦略と連動した組織改編 — EPC実行力と事業創出力を同時に高める —

2026年4月、重点領域・新領域への展開を見据え、事業戦略と連動した組織改編を実施しました。

設計から建設までの一貫遂行体制、技術と事業開発の融合、O&M・先端産業への営業機能強化、コーポレート機能の再編により、EPC実行力の強化と新たな価値創出を両立し、収益構造変革を推進します。

主な組織改編内容	項 目	事業戦略との連動ポイント
	 技術・事業開発本部の新設	技術開発部門と事業開発部門の合流。GX・次世代型地熱・重要鉱物等の新技術の開拓と事業化を連動し、社会実装と収益化を加速。ストック型収益創出へつなげる。
	 先端産業営業部の新設	ファインケミカル・バイオ医薬等の高付加価値領域で、構想段階から顧客接点を強化。重点顧客との長期関係を構築し、PLC展開と受注拡大を担う。
	 O&Mソリューション営業部の新設	EPC顧客基盤を起点に、運転・保全・改造等の継続型サービスを拡大。O&M・PLC提案を案件化し、ストック型収益基盤を構築する。
	 エンジニアリング機能と工事機能の再編・統合	設計・調達・施工の前倒し連携で設計から建設まで一貫遂行し、現場起点の実装力を高めることで、品質・工程リスクを低減しEPC収益力を強化する。
	 コーポレート機能の再編	戦略・人財・財務・DX/AXをつなぎ、戦略策定と実行支援を一体化。中計KGI/KPIの実行とローリングを支えることで、経営基盤と推進力を強化する。

Topics 1

技術・事業開発本部の新設

EPCで培った強みを、新たな事業と収益につなげる

技術・事業開発本部を新設し、次世代型地熱や重要鉱物をはじめとする成長領域で、技術探索から実証・事業化までを一貫通貫で推進します。EPCで培った技術・人財を基盤に、社内外連携を通じて新規事業を創出し、EPCとは異なるストック型収益源の確立と将来の収益基盤強化を目指します。

技術・事業開発本部長 新津 文隆



Topics 2

エンジニアリング機能と工事機能の再編・統合

設計と施工をつなぎ、卓越した建設サービスを実現

形状設計関連部門と工事関連部門とを統合し建設統括本部を新設し、設計から施工まで一貫した業務遂行体制を確立しました。両部門の連携強化によりプロジェクトの品質・効率・安全性を向上させ、顧客に信頼される卓越した建設サービスの提供を目指してまいります。

建設統括本部長 秋本 幸裕



東洋エンジニアリング株式会社
常務執行役員 CTO(Chief Technology Officer)
戦略コーポレート本部長

富永 賢一

1989年入社。プロセス設計エンジニアとして国内外のエチレンプラントの設計に携わる。2019年カーボンニュートラル技術の開拓・社会実装を推進する次世代技術開拓部部長、2020年エンジニアリング統括本部長代行を歴任。2024年3月組織開発を研究テーマにMBA(経営管理)を取得。2025年より現職。

東洋エンジニアリング株式会社
戦略コーポレート本部 戦略基盤ユニット/
WILL計画 第2号案件の起案者

梅木 穂乃花

2023年にTOYO入社。電計エンジニアリング部での建設現場業務を経て、入社3年目にWILL計画の第2号案件に採択され、経営企画部へ異動。現場の会話をAIで収集・分析し、働く人々をサポートする会話型プラットフォーム「HibikiAI」の事業化に向けた構想・推進に取り組んでいる。

「Base and Beyond」とは

新中期経営計画の実現に向けて、 人財と組織をいかに変革するか

AIの進展や社会課題の複雑化により、企業に求められる人財像は大きく変化しています。TOYOでは新中期経営計画の実現に向け、人と組織の変革を成長の原動力と位置づけ、「Base and Beyond」を人財・組織開発コンセプトとして掲げました。EPCで培った専門性を土台に、新たな領域へ挑戦し価値を広げる人財をいかに育み、企業価値につなげていくのか。CTOと、社内公募制度「WILL計画」で新規事業に挑む若手社員が、その思想と未来への展望を語ります。

WILL計画とは

新規事業創出への挑戦による人財育成プログラムです。詳しくはこちらからご覧ください。



専門性と未知なる新領域を自由に往還する、 「越境」文化の醸成

富永 新中期経営計画では、人財・組織戦略のコンセプトとして「Base and Beyond」を掲げました。この言葉は従業員一人ひとりに、「専門性を磨きながら、自ら新たな領域に挑戦し続けてほしい」という経営からのメッセージです。最前線で新たな挑戦を続ける梅木さんは、このコンセプトを初めて見たとき、どのような印象を持ちましたか。

梅木 とても親しみやすく、自分たちの日々の仕事に結び付けて考えやすい言葉だと感じました。TOYOの競争力の源泉であるEPCという強固な基盤を「Base」と位置づけ、その土台があるからこそ安心して新しい領域へ挑戦できる。この考え方が非常に腑に落ちました。

富永 前中期経営計画では、既存事業の強化を「ブルー」、新規事業の探索を「グリーン」と表現し、それぞれの事業で獲得した経験値や知見を互いに還流させ、両方の領域を自在に往來できる人財を求めてきました。しかし役割を明確に分けて示

したことで、「既存事業を担う人」と「新規事業に挑む人」という意識の違いや、組織間の壁が生まれ、必ずしも期待通りに育成が行われていないケースもありました。そこで今回は二項対立ではなく、一人ひとりが専門性を磨きながら未知の領域にも踏み出し、その経験を再び自身の専門性へ還元していくという考え方を、「Base and Beyond」とラベルをつけて強調することにしました。従業員一人ひとりに意識してもらうことが狙いです。既存と新規を分けるのではなく、両者を自由に往還することで、新たな価値を生み出す人財を、従来以上に育てたいと考えています。

梅木 「Base」と「Beyond」は、別々の概念ではなく、互いに循環しながら成長を生み出す関係ということがよく理解できました。挑戦して終わるのではなく、そこで得た経験や学びを再び自分の専門性へ戻し、さらに次の挑戦へつなげていく。その循環こそが、このコンセプトの本質なのですね。

富永 「Base」を起点にしていることにも意味があります。その根底には、日本の伝統的な「守破離」の考え方があります。まずは

エンジニアリング会社として培ってきた技術や知見を徹底して身につける「守」。その上で既存の枠を「破」り、新たな領域へ踏み出す「離」へとつなげていく。この順序が重要です。一方で、会社が制度や仕組みを整えるだけでは真の越境は生まれません。「自分も挑戦してみたい」「新しい価値を創ってみたい」と、一人ひとりが主体的に行動を起こす文化を育むことが何より重要です。そうした挑戦の積み重ねが、人財の成長にとどまらず、新たな価値創造を通じて、TOYOの競争力を高めていくと考えています。

「Base」でのリアルな体験と課題意識が、新しい事業を創り出す

梅木 私は入社後、電計エンジニアリング部で設計や建設現場の業務を担当し、最前線で多くの経験を積みました。この現場で培った知識や経験は、私にとって大切な「Base」です。一方で、業務に向き合うほど視野が担当領域に集中し、「会社全体はどのような価値を生み出し、事業を成り立たせているのだろう」と考えるようになりました。「社会人として働く中でこのままでいいのか」という漠然とした思いを抱いていた頃、社内公募でゼロから新規事業に挑戦できる「WILL計画」を知りました。今後のキャリアや新たな環境への不安もありましたが、「挑戦するなら思い切り楽しもう」と決意し、一步を踏み出しました。

富永 その不安を期待へと変え、自ら飛び込んだ姿勢は素晴らしいですね。現在取り組まれている新規事業「HibikiAI(ひびきあい)」は、どのような課題の解決を目指しているのでしょうか。

梅木 建設現場で働く中で、コミュニケーションや情報伝達が個人の経験に依存している場面を数多く目にしました。その原体験から、現場の対話に新たな価値を生み出せないかという着眼点で「HibikiAI」の事業化検証を進めています。現場に眠る気付きや知見をAIの力で活かし、ナレッジ共有や安全管理、業務効率化につなげることで、現場に新たな価値を提供したいと考えています。

富永 まさに現場という「Base」で得た実体験があるからこそ、課題設定にも提案にも説得力があります。机上の発想ではなく、現場を知る人だからこそ生み出せる価値だと感じています。

梅木 新しい領域へ挑戦して最も印象的だったのは、多くの方が私の挑戦を心から応援してくれたことです。公募に合格して



異動が決まった際も、元の部署の皆さんは「頑張ってきてね」と温かく送り出してくれました。その言葉に背中を押され、「挑戦してよかった」と心から感じました。

富永 一般的には、現場の状況やリソースの制約から「若手を送り出す余裕はない」という考え方も少なくあり

ません。しかしTOYOには、人の挑戦を組織全体で応援し、新たな成長を後押しする文化があります。それは、新しい価値を生み出す企業に欠かせない大きな強みだと思います。

梅木 異動後も、これまで接点のなかった部門の方々に相談すると、「ぜひ協力します」と自然に力を貸してくれました。法務などの専門分野の知見を共有していただいたほか、社外の起業家コミュニティでは、アイデアを発散・発展させる手法など、新しい視点を数多く学びました。こうした社内外での「越境」を通じて得た経験は、自分自身の視野を広げるだけでなく、現場で培った「Base」の価値をさらに高め、新しい事業へとつながる大きな原動力になっていると実感しています。

個の挑戦を組織の变革へ拡張し、自律的に進化し続けるTOYOの未来像

富永 梅木さんのように「越境」や「学び」を継続するためには、自ら時間を生み出すことが欠かせません。日々の業務に追われるだけでは、新たな知識を吸収したり、他部門や社外と交流したりする余裕は生まれませんよね。梅木さんは、日頃どのように時間をマネジメントしていますか。

梅木 新規事業開発は、仮説を立て、本質的な課題を深く考え続ける仕事です。意識して管理しなければ、いくらでも時間を使えてしまいます。そのため私は毎朝、「今日はこの思考やタスクに何分使う」と時間を決め、区切りが来たら次のタスクへ移るよう徹底しています。また、週ごとに目標と実績を振り返

り、PDCAを回しています。新しい挑戦だからこそ、基本を着実に積み重ねることが成果への近道だと実感しています。

富永 とても合理的な進め方ですね。AIやデジタルツールが急速に進化する今、生産性を高めて生まれた時間をどう使うかが、今後の競争力を左右します。その時間を社外や異分野との対話、新しい知識の習得に充てることで、新たな価値創造の種が生まれます。「時間がないから挑戦できない」のではなく、「挑戦したいから時間を創り出す」。その発想への転換こそが、「Base and Beyond」の第一歩だと考えています。

梅木 そうして生まれた時間で、社内外の様々な人と交流する従業員が増えれば、新しいアイデアや挑戦が自然に広がり、会社全体もさらに前向きで活気ある組織になっていくと思います。

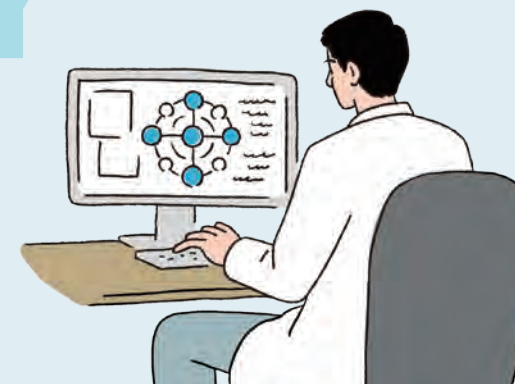
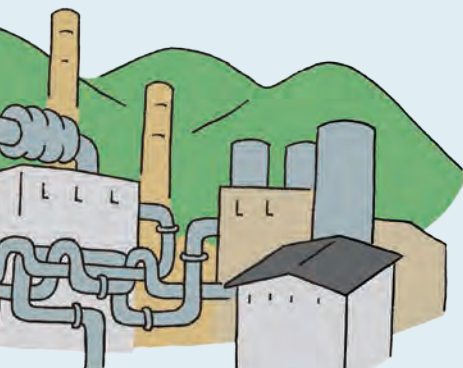
富永 今後は、梅木さんのような個人の挑戦や「WILL計画」で生まれた成果を、会社全体へ広げていくことが重要です。その実践の1つが、2026年4月に発足した「技術・事業開発本部」です。当社が培ってきた技術を社会課題の解決や新たなビジネスへと結び付けることで、「Base and Beyond」を組織全体へ浸透させていきたいと考えています。従業員一人ひとりが市場の変化を自らとらえ、新たな価値を生み出し続ける組織こそ、私たちが目指す姿です。

梅木 私自身も「WILL計画」に挑戦した一人として、この経験を社内へ発信し続けたいと思っています。人脈や経験、他部門とのつながりを次の挑戦へつなげ、「自分も越境してみよう」「新しい視点でEPCの価値を高めよう」と考える仲間が一人でも増えるきっかけになればうれしいです。



富永 頼もしいですね。こうした挑戦のストーリーが社内で循環し、一人ひとりの経験が組織の「集合知」として蓄積されることが、持続的な競争力につながります。それぞれが「Base」を磨きながら、恐れず「Beyond」へ踏み出し、新たな価値を共創し続ける。そのような人財が集うTOYOの未来に、大きな期待を寄せています。

TECHNOLOGY

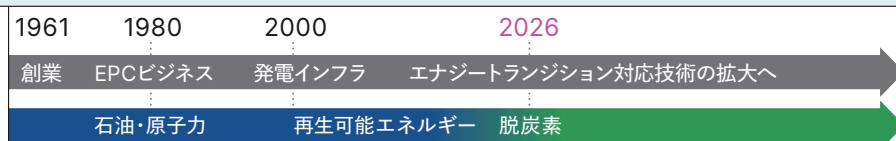


技術力向上に向けた、たゆまぬ挑戦の歴史

創業以来、尿素・メタノールなどの独自技術を核に、製造プロセスや機器の高効率化・大型化を推進し、省エネ・高性能化を通じて顧客の信頼を獲得してきました。近年は脱炭素・循環型社会の実現に向け、パートナー企業との共創エンジニアリングやAI・デジタル技術の活用を加速させています。今後も、社会実装と収益化につながる技術力を磨き続けます。

TOYO技術系統樹

価値創造を支える技術の深化



技術力を起点とした 価値創造領域の拡大

石油・ガス化学や資源開発で培った技術を基盤に、FPSO、地熱発電、医薬、燃料アンモニア等の次世代エネルギー、さらに脱炭素・循環型社会に向けた新分野へと領域を拡大してきています。今後も脱炭素社会の実現に貢献する革新的なソリューションを提供し、社会およびTOYOの持続可能な成長を目指します。

新事業領域



低炭素技術
循環型社会



デジタル技術
分散型社会



医薬



社会インフラ



資源開発

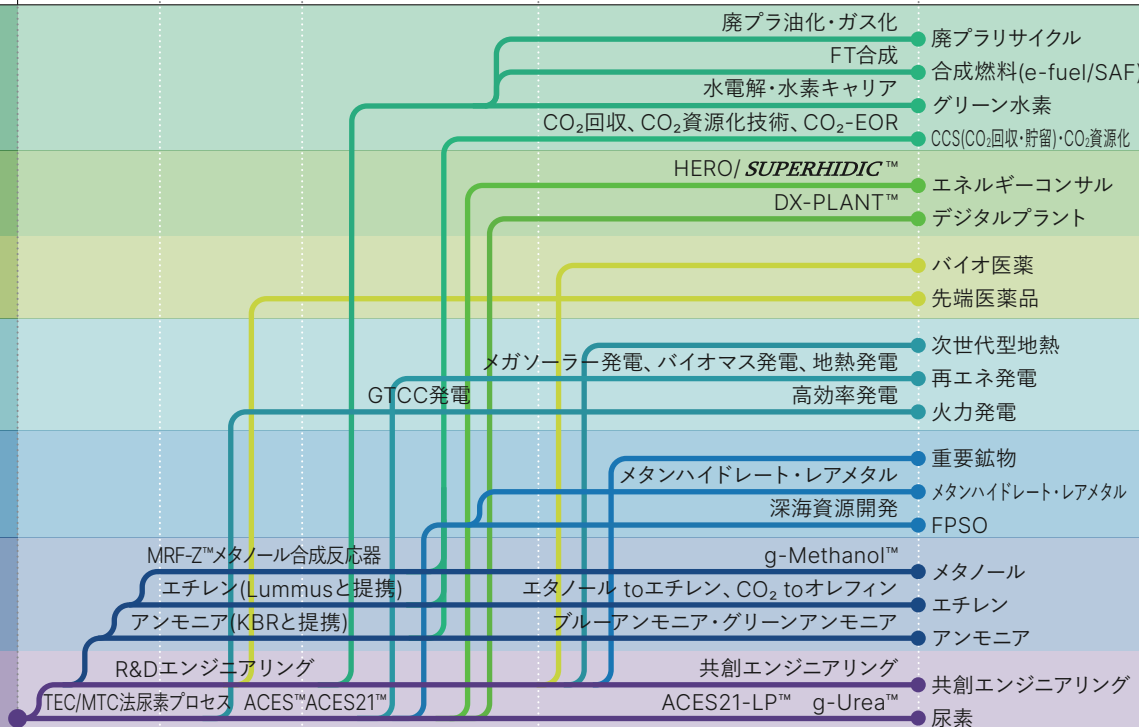


石油・
ガス化学



基盤技術

既存事業領域



社会課題の解決と 企業成長を支える 技術力

食料・エネルギーの安定供給への貢献と、脱炭素・資源循環による環境負荷の低減を両立させながら、高付加価値ソリューションを通じて、人々の豊かな暮らしと企業の持続的成長を同時に実現します。

磨き続けた技術を、新たな領域へ。社会を支える価値へ。

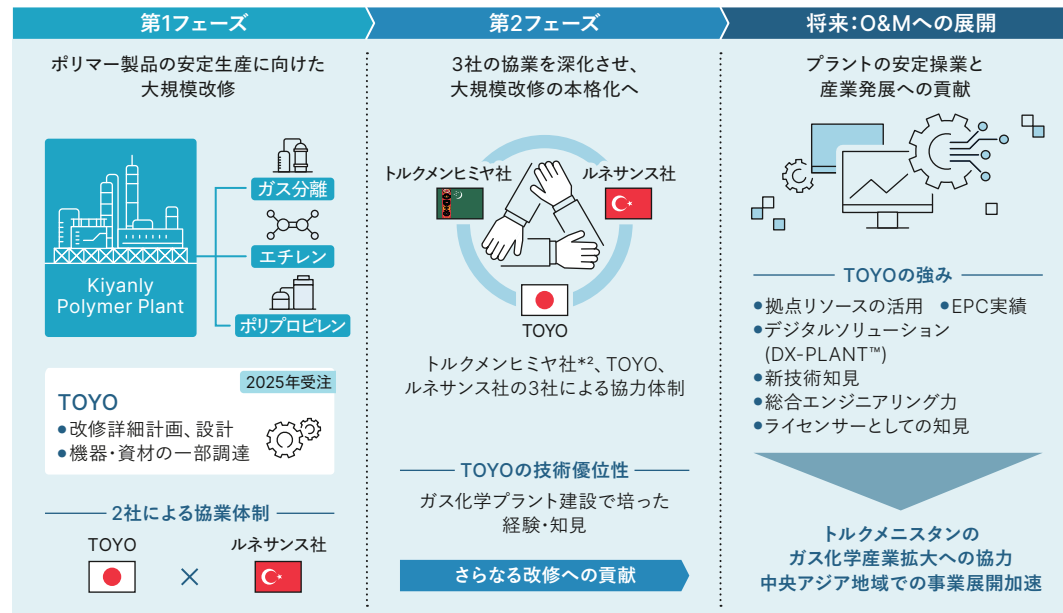
EPCを基盤に、事業領域を広げる一新中計の実践事例

CASE
01

PLC事業への展開の足掛かりとなる改修案件を受注

TOYOは、トルコのルネサンス社^{*1}と共同で、トルクメニスタンにおいて大型ガス化学コンプレックス改修プロジェクトを受注しました。本案件は、EPCで培った技術力と顧客との信頼関係を基盤に獲得したものであり、改修工事に加え、運転・保全支援などプラントライフサイクル全体への関与と拡大を目指しています。新中計で掲げる「EPCからPLC事業への展開」の足掛かりとなる案件です。

^{*1}トルコに本社を置くRönesans Holdingの子会社で大手総合建設企業



^{*2}トルクメニスタンにおいて化学品などの生産・販売を担う国営企業

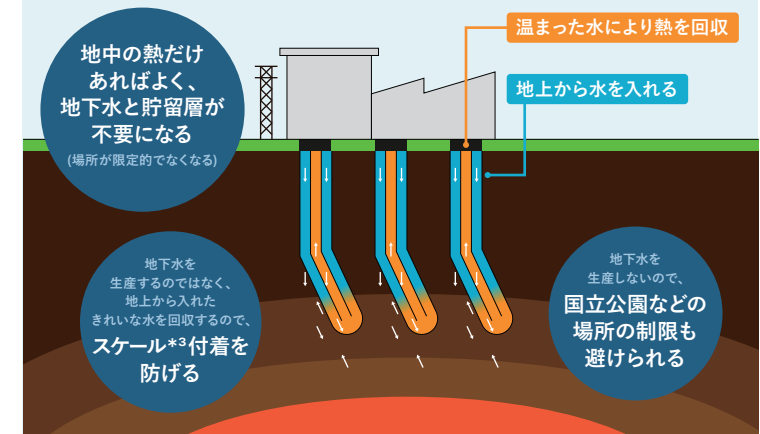
CASE
02

GreenFire Energy社と連携し 熱流体解析技術をGX領域へ展開

TOYOは、米国GreenFire Energy社と協業し、地熱クローズドループ技術の国内外展開を推進しています。日本国内の社会実装に向けたJOGMECの調査事業に、当社提案の「日本国内における同軸二重管方式『クローズドループ地熱発電技術』」が採択されました。プラント設計や熱流体解析など、EPCで培った技術を応用することで、再生可能エネルギー分野への事業拡大を図っており、既存事業で蓄積した技術資産をGX領域へ展開する、新中計における成長戦略の象徴的な取り組みです。

地熱クローズドループ技術とは？

従来型の地熱発電は、地下水、地熱貯留層、熱源の三要素が必要な一方、「クローズドループ技術」は地下水や地熱貯留層を必要とせず、熱源が存在すれば多様な地質条件下での適用が可能な発電方式です。



^{*3}水中に溶けている無機塩類が析出した物質のことで、水垢の一種ともいえます。

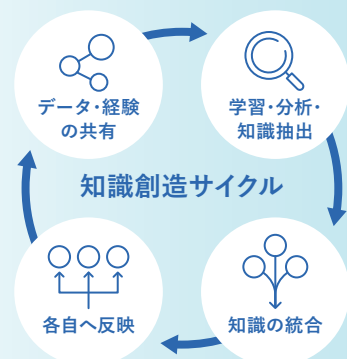
DX/AX戦略

これまでのDX活動で培ったデータ・業務基盤を活かし、AIと人の協働による業務変革を推進。

実践から得られる知識・経験を組織能力として蓄積・再利用。実践を通じて確立したモデルをTOYOグループ全体へ展開し、新中期経営計画の達成を支えます。

AX戦略方針

業務遂行を通じて得たナレッジを組織知として蓄積・再利用し、AIによる分析と人の判断を組み合わせた学習を通じ継続的に高度化。



AX戦略とは

AI・データによって人と組織の能力を高め、知識・経験を企業資産として循環させることで、業務変革と高付加価値創出を加速する戦略

TOYOグループ 中期経営計画(2026-2030)

事業ポートフォリオ変革・持続的成長の実現

先行実践ケースを通じて価値を創出

実践・検証・モデル化

1

EPC強靱化

プロジェクトの品質と収益性の安定

主要な取り組み

- 作業計画の標準化・見える化(AWP^{*1})
- プロジェクトリスクの早期把握・管理

^{*1} Advanced Work Packaging (AWP): プロジェクトを管理可能な単位(=Work Package)に分割し、ネットワークスケジュールを作成、図面・材料・リソースなどの制約条件をあらかじめ設定・計画し、遂行・管理していく手法。

創出価値

- 工期短縮・生産性向上
- 手戻り・不具合の削減
- 損失リスクの低減・収益性向上
- 成功モデルの標準化・グループ展開

2

プラントライフサイクル 価値創出

プラント完成後の継続運転・保全

主要な取り組み

- 定期点検・設備診断
- 交換部品・予備品のデジタル管理
- 設備・保全のデータの蓄積・活用

創出価値

- O&M事業の創出・拡大
- お客様との長期的な関係構築
- データ・知財の活用による新事業創出
- 継続的な収益(ストック型ビジネス)の拡大

3

コーポレート強靱化

経営情報の一元化・可視化による、経営意思決定の高度化

主要な取り組み

- 経営情報を一元的に確認し、分析するITツール(CMC^{*2})
- 事業ごとの収益性の管理
- 必要人財の可視化・配置

^{*2} Corporate Management Cockpit (CMC): 経営判断を支援するためのデータ分析および収益シミュレーションツール

創出価値

- 経営の可視化・意思決定の迅速化
- 資源(案件・人財・資金)の最適配分
- リスク早期検知・ガバナンス強化
- 全社最適化による生産性向上

TOYOグループ全体へ展開

成功モデル・標準の横展開によるグループ価値最大化

GLOBAL OPERATIONS

価値創造の原動力(拠点) | グローバルオペレーションとは？

TOYOグループの グローバルオペレーション

国内外EPC関連
拠点数
**11カ国に
16カ所**

従業員数
(グループ合計)*1
5,672名

案件実績数
(グループ合計)*2
3,400件+

事業展開年数
65年

*1 各拠点の従業員数の合計(派遣・出向者含む)
*2 各拠点の案件実績数の合計(進行中を含む)

2026年3月31日時点



TOYOの強み



グローバルEPC遂行力

各拠点の専門性と人財を結集し、
設計・調達・建設・試運転までを一貫して遂行。



拠点連携による総合力

11カ国・地域の人財・技術・顧客基盤を相互に
活用し、案件創出から遂行までグループ体
で対応。



地域に根差した事業展開

各地域の市場・規制・顧客ニーズをとらえ、
地域に適した価値を共創・実装。

1 Toyo-India



設立から 50年 従業員数*1 2,198名 案件実績数*2 640件+



注力分野・得意分野

石油・ガス 石油化学 肥料 グリーンアンモニア/医薬・ファインケミカル

2 Toyo-Malaysia



設立から 40年 従業員数*1 193名 案件実績数*2 180件+

注力分野・得意分野

石油・ガス 石油化学 機能性化学品 日系顧客向けメンテナンス、改造

3 IKPT



設立から 44年 従業員数*1 838名 案件実績数*2 110件+



注力分野・得意分野

石油・ガス 地熱・発電インフラ O&M・事業参画

4 Toyo-Japan



設立から 65年 従業員数*1 1,148名 案件実績数*2 1,700件+

注力分野・得意分野

GX・カーボンニュートラル エネルギー・新技術 化学・石油化学 先端素材・ファインケミカル

4 テックプロジェクトサービス(TPS)



設立から 39年 従業員数*1 249名 案件実績数*2 160件+



注力分野・得意分野

医薬・ファインケミカル デジタル・AI活用 EPCから運転・保全まで含むPLC事業

5 Toyo-Korea



設立から 39年 従業員数*1 304名 案件実績数*2 130件+

注力分野・得意分野

化学・石油化学 半導体・先端素材

8 OFS



設立から 4年 従業員数*1 66名 案件実績数*2 4件

注力分野・得意分野

FPSO EPC事業

7 TSPI



設立から 14年 従業員数*1 245名 案件実績数*2 20件+

注力分野・得意分野

石油・ガス 発電インフラ

6 Toyo-China



設立から 22年 従業員数*1 261名 案件実績数*2 370件+

注力分野・得意分野

半導体・ファインケミカル 石油化学 化学品・素材 日系顧客の新規開拓推進

地域に根差したエンジニアリングを展開
各拠点は、各々の得意分野と高いEPC能力を保有しており、
地域に根差したエンジニアリングをTOYOグループで一致団結して展開しています。



特集 Special Feature

グローバルプロジェクトの設計拠点の中核

Toyo-India 50年の歩みと、 次の成長 ステージ



1963年に海外第1号プロジェクトとしてインド肥料プラントを受注し、そこから半世紀にわたり実績を積み重ね、Toyo-Indiaは現在、TOYOのグローバル中核拠点となっています。

本特集では、Toyo-Indiaの歩みと50年の歴史とともに積み上げてきた強み、今後期待できる成長分野についてご紹介します。



01 Toyo-Indiaの今



なぜ、インドなのか(外部環境)

世界最大の人口と高い経済成長を背景に、インドではエネルギー、肥料、基礎化学品への需要が拡大しています。医薬・ファインケミカルやGX分野への投資も加速しており、TOYOにとって既存事業と成長領域の双方を伸ばせる最重要市場です。

グローバルプロジェクトの遂行拠点

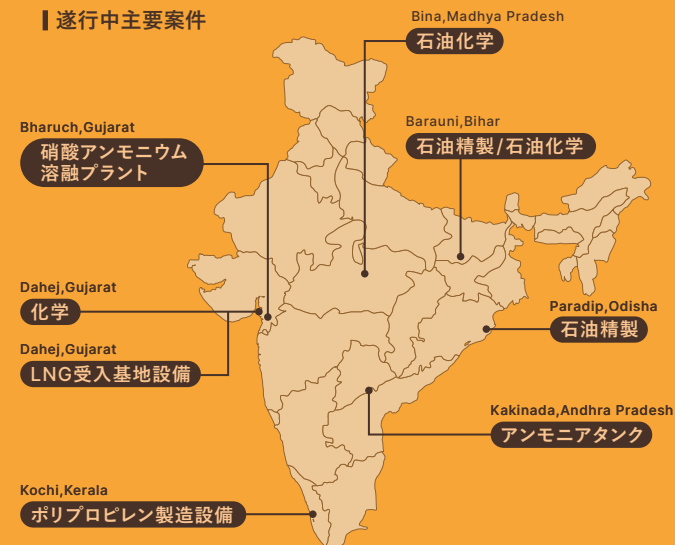
インドで培った現場力を、世界へ。

Toyo-Indiaは、Toyo-Japanとのグローバル案件で安定収益を生みながら、リソースの約半分をインド国内案件に投入しています。肥料や石油精製・石油化学をはじめ世界各地のプロジェクトで設計・調達の中核を担い、Global TOYOの収益力と競争力を支える戦略拠点です。

Toyo Engineering
India Private Limited



■ 遂行中主要案件

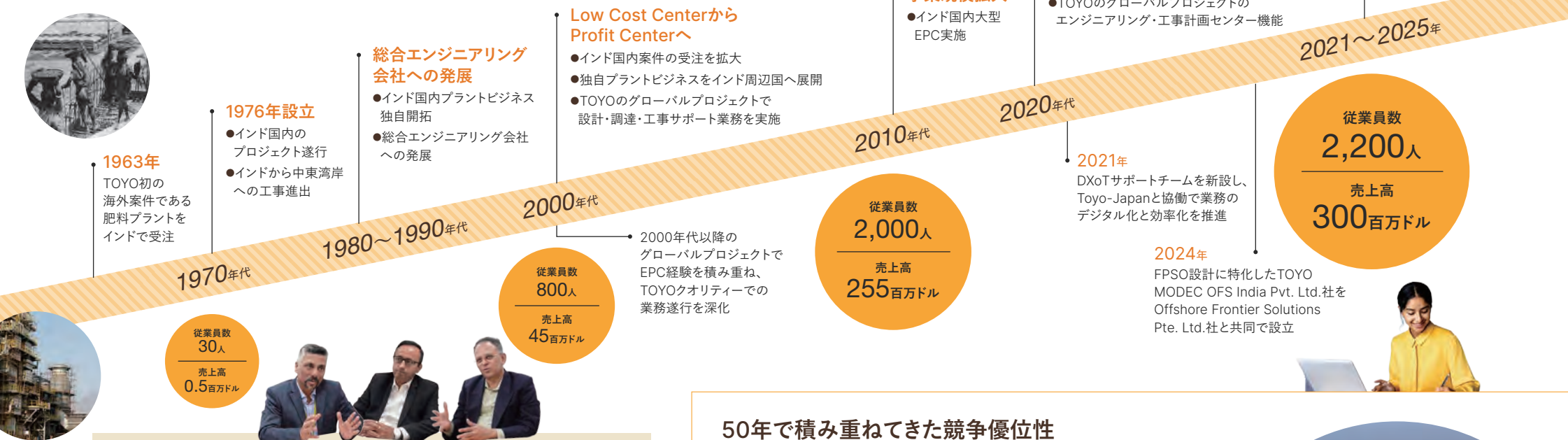


02 今のToyo-Indiaが、どのように築かれたのか

TOYOとインドとの関係は、1976年のToyo-India設立よりさらに遡ります。1963年にTOYOが初めて手掛けた海外プロジェクトが、インドのゴラクプールにおける肥料プラント建設であり、ここからTOYOのインドでの歴史がスタートしました。1980年代には、設計力をはじめとするエンジニアリング機能を拡充し、1990年代以降は大型EPCを主体的に遂行する企業へ進化。案件ごとに責任範囲と規模を広げ、現在のグループ中核拠点へと成長しました。

地域に根差して、エンジニアリング事業を展開し、成長してきた約50年の歴史

■ Toyo-India発展の歴史



Column 原点の地で、半世紀を超える信頼を築く

1963年、TOYO初の海外受注案件となったのが、インド・ゴラクプールの肥料プラント(アンモニア日産350トン、尿素日産550トン)でした。この一歩を起点に、インドで600件を超える実績を積み重ね、今日のGlobal TOYOを支える重要な礎を築いてきました。59年後の2022年、TOYOは同じゴラクプールで、生産能力を大幅に高めた大型肥料プラント(アンモニア日産2,200トン、尿素日産3,850トン)を完工。2つのプロジェクトが、世代を超えて受け継がれる技術と信頼を物語っています。

50年で積み重ねてきた競争優位性

2,200名超の人財基盤、世界水準の技術力、品質への徹底したこだわり、顧客に寄り添う姿勢、そして納期を守り抜く実行力。これらを一体として発揮し、大型・複雑案件を計画通りに完遂できることが、Toyo-Indiaの容易には模倣できない競争優位性です。

03 未来へ —Toyo-Indiaの高付加価値化に向けて—

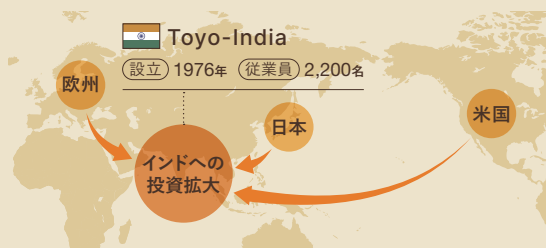
これからの 事業領域

次の50年に向け、Toyo-Indiaは請負中心の事業モデルから高付加価値型へ進化します。
民間顧客との共創、O&Mを含むライフサイクルサービス、医薬・ファインケミカルやGXへの展開を加速し、
顧客の事業成長に継続的に貢献する戦略拠点を目指します。

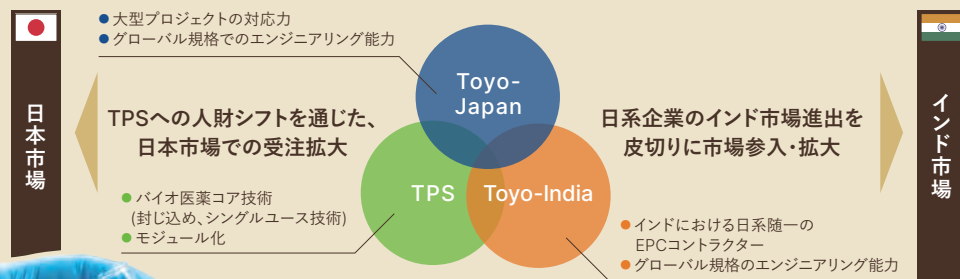
Toyo-Indiaの 成長戦略 01 | インド進出企業支援

先端素材・ファインケミカル・バイオ医薬分野における戦略

インド進出を目指す日系・グローバル企業に対し、市場理解、設計、調達、建設、操業・保全支援までを一貫提供します。
Toyo-Indiaの現地ネットワークとTOYOグループの技術を結集し、構想段階から事業化まで伴走します。



バイオ医薬の展開イメージ



Toyo-Indiaの 成長戦略 02 | 食料安全保障への貢献

肥料分野の設備需要が見込まれる市場へ注力

人口増加を背景に食料需要が拡大するインドでは、農業生産を支える肥料の安定供給が重要な社会課題となっています。インド政府は2026年7月、尿素的国内生産拡大と自給化を目指す「尿素国家投資政策2026(NIPU-2026)」を承認し、ガススペースの尿素製造設備への新規投資を促進しています。TOYOは、独自の尿素技術とToyo-IndiaのEPC遂行力を活かし、インド国内の肥料生産基盤の強化と食料安全保障に貢献します。



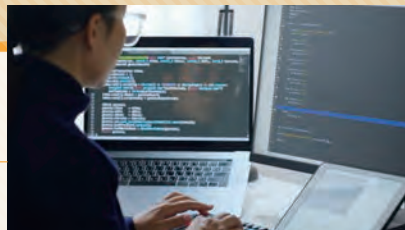
TOPICS

01

DX/AX実行基盤

TOYOグループのデジタル運用基盤の強化と業務効率の向上をけん引するグローバル・デジタル・オペレーション・センター (Global Digital Operation Center)を設立

Toyo-Indiaは、EPC遂行拠点に加え、グループのデジタル運用を支える中核拠点へ役割を拡大しています。2026年4月設立のグローバル・デジタル・オペレーション・センター (GDOC)に、各社に分散していたIT保守・運用機能を集約し、グローバルなシェアードサービス体制を構築。業務の効率性・安定性を高めるとともに、EPCで蓄積した知見・データとAIを活用し、EPC実行力、プラントライフサイクル価値、経営意思決定の高度化を支えるDX/AX実行基盤を強化します。



Toyo-India

グローバル・デジタル・オペレーション・センター (GDOC)

各社に分散していたIT運用・保守機能をGDOCに集約・標準化し、グループ各社へシェアードサービスとして提供。蓄積したデータとAIを活用し、業務効率化とDX/AXの推進を支える。

Toyo-India

IKPT

Toyo-Korea

TSPI

Toyo-Malaysia

テック
プロジェクト
サービス
(TPS)

Toyo-China

OFS

TOPICS

02

社会貢献活動

地域社会の発展に向けた継続的な取り組み

Toyo-Indiaは、教育・環境・地域社会の発展に向けた社会貢献活動に継続的に取り組んでいます。2025年度は、農村部の学校への教育・衛生インフラ整備支援や、障がいのある方々を対象とした職業訓練を実施しました。また、家庭用医薬品の適正廃棄を促進する環境保全活動や、流域整備・太陽光発電設備の導入支援にも取り組みました。さらに、環境啓発活動や次世代育成イベントなどを通じて、地域社会の持続的な発展に貢献しています。

