



TOYO REPORT 2026

2026年3月期

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

CONTENTS

イントロダクション

- ▶ TOYO's MVV、編集方針、目次
 - TOYO at a Glance
 - 価値創造のあゆみ
 - TOYO VISION 2040
 - TOYO と社会のつながり

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

CONTENTS

イントロダクション

TOYO's MVV、編集方針、目次	01
TOYO at a Glance	02
価値創造のあゆみ	03
TOYO VISION 2040	04
TOYOと社会のつながり	05

Chapter 1
マネジメントメッセージ

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

Chapter 2
重点事業戦略

新中期経営計画	21
重点事業戦略01	25
重点事業戦略02	26
重点事業戦略03	27
重点事業戦略04	28
重点事業戦略05	30

Chapter 3
価値創造の原動力

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

Chapter 4
サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み	47
マテリアリティ(重要経営課題)	48
環境調和型社会を目指す	50
人々の暮らしを豊かにする	54
多彩な人がいきいきと働く	58
インテグリティのある組織を作る	64

Chapter 5
コーポレートデータ

5年間の財務データ	77
ESGデータ	78
企業情報	80
用語集	81

TOYO's MVV

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

Mission

Engineering for Sustainable Growth of
the Global Community

Vision

Global Leading
Engineering Partner

TOYO VISION 2040
新中期経営計画

EPCの枠を超え、
社会価値を共創・実装する
パートナーへ

Values

Integrity, Creativity,
Diversity, Learning, Team

対象期間

報告対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日(一部、対象期間以前・以後の活動内容を含みます)

編集方針

当社は、TOYO REPORT 2026を、株主・投資家をはじめとする国内外の多様なステークホルダーの皆様との「建設的な対話のためのプラットフォーム」と位置づけ作成しました。本報告書では、新中期経営計画「社会基盤を支え、次なる成長を創る」を軸に、EPC収益力の強化、ストック型収益の拡大、人財・技術・拠点等の非財務資本と財務資本を通じた持続的な企業価値向上の取り組みをご説明しています。経済産業省「価値協創ガイダンス」、IIRC「国際統合報告フレームワーク」を参考に、価値創出の全体像が伝わる構成としています。

将来の見通しに関する注意事項

本書は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。本書に記載された将来の予測等は、発行日における判断や入手可能な情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性を内包しており、これらは目標や予測の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、当社は、将来に関する記載の更新や修正を公表する義務を負いません。したがって、本書の利用は、他の方法により入手された情報とも確認の上、利用者の判断により行うようお願いいたします。本書の利用により生ずる損害について、当社は一切の責任を負いません。



TOYO at a Glance

ブロック×コマ撮りで見るTOYOの世界

会社紹介動画はこちら

ここをクリック!



CONTENTS

イントロダクション

TOYO's MVV、編集方針、目次

▶ TOYO at a Glance

価値創造のあゆみ

TOYO VISION 2040

TOYO と社会のつながり

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

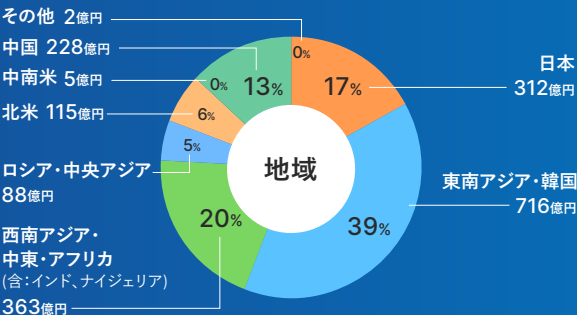
2025年度

売上高

1,829億円

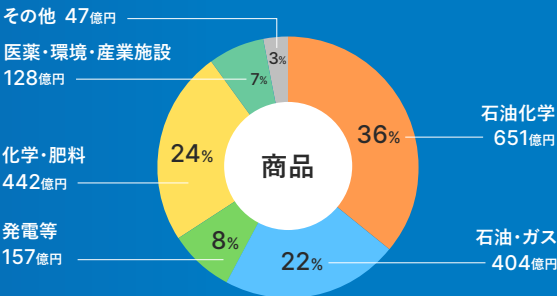
地域別売上高構成比

西南アジア・中東・アフリカ、日本、東南アジア・韓国を軸に、世界各国で万遍なくプロジェクトを実行。



商品別売上高構成比

化学・肥料、石油・ガスを中心に、エネルギーおよび人々の暮らしに不可欠な領域が対象。



創業年数

65年

プロジェクト遂行実績

3,400件+

従業員数

5,672名

国内外EPC関連拠点数

インド・インドネシアをはじめ
11カ国 16カ所

中期経営計画(2026-2030)

成長ドライバー

- O&M(運用・保守)
- ファインケミカル
- バイオ医薬
- 次世代型地熱
- 重要鉱物

収益エンジン

- 肥料
- 石油化学
- GX (eメタノール・SAF・燃料アンモニア・廃プラ)
- FPSO

重点注力地域

- インド
- 中央アジア/中東
- アフリカ (サブサハラ)

2030年度KGI

- ROE各年度 12%以上
- 連結当期純利益 100億円
- 自己資本 750億円

TOYOの価値創造ヒストリー

時代とともに変化する事業環境に対応して高めてきた技術力やグローバル体制を強みに、社会課題解決とTOYOの持続的成長に向けて進化し続けていきます。

海外市場を開拓、技術の土台を確立

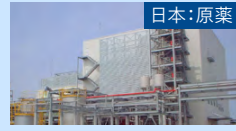
海外第1号プロジェクトとしてインド肥料プラントを受注、米KBR(アンモニア)、米Lummus(エチレン)等の大手技術ライセンサーと提携開始。



本社創立
1961 Toyo-Japan

ポートフォリオの多様化

既存事業の技術力と知見を活かして、医薬、発電分野へとポートフォリオを多様化。情報技術をプラント高度化事業および産業システム分野へ展開。



拡大路線からの転換

規模追求から収益性重視へ方針転換し、経営改革、企業文化の変革を進める。



拠点設立
2012 IKPT(インドネシア)、
TSPI(ブラジル)



TOYO Management Plan
2026-2030

中期経営計画

社会基盤を支え、
次なる成長を創る



中期経営計画シンボルマークコンセプト
EPCを起点にプラントライフサイクル全体で
価値が循環し続ける世界観を表現しています

技術力を研鑽し、事業を拡大

次々と先端技術を学び、技術力を研鑽。海外拠点を増やし、グローバル体制を構築。



拠点設立
1972 Toyo-Europe
1976 Toyo-India
1986 Toyo-Malaysia、
Toyo-USA
1987 Toyo-Korea、テックプロジェクトサービス(TPS)、日本

Global TOYO体制へ

全拠点を自律したプロフィットセンターへ。グループ全体のMission・Vision・Valuesを設定。

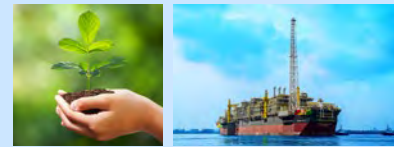
Global TOYO キャンペーンロゴ
(2012年まで使用)



拠点設立
2004 Toyo-China

エネルギー安定供給を支え、カーボンニュートラル社会の実現に向けた挑戦

中期経営計画(2021-2025)推進。「新技術・事業開拓」戦略と「EPC強靱化」戦略で持続的成長へ。



拠点設立
2022 OFS(シンガポール)

CONTENTS

イントロダクション

TOYO's MVV、編集方針、目次
TOYO at a Glance
▶ 価値創造のあゆみ
TOYO VISION 2040
TOYO と社会のつながり

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



TOYO VISION 2040

EPCの枠を超え、 社会価値を共創・実装するパートナーへ

TOYO VISION 2040は「社会価値を共創・実装するパートナー」への変革を目指して策定した長期ビジョンです。EPCなどのプロジェクト単位で収益を得る「フロー型ビジネス」を核としながら、O&M、ライセンス、事業投資などの長期・継続的な収益を生む「ストック型ビジネス」を拡大する経営モデルへの転換を掲げています。EPCで培った技術力と顧客との信頼関係を起点に、プラントの計画段階から運転・保守といったプラントライフサイクル全体へ事業領域を広げてお客様と伴走することで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を目指します。

フロー型ビジネス (短期サイクル)

受注ベース・プロジェクトベースの収益

- EPC案件の完工毎に計上される売上
- FS*1・PMC*2等のコンサル収益

顧客の構想段階から参画する共創型EP/EPCへの質的転換を推進。

AI技術・DX活用を促進し、EPC事業の低リスク・高収益化・安定収益化を実現。

*1 FS: Feasibility Study(事業化調査)

*2 PMC: Project Management Consultant

ストック型ビジネス (長期サイクル)

継続課金・長期契約・運用収益

- 顧客との長期的関係を前提としたO&M*3、DXプラットフォーム利用料、ライセンス料、事業投資収益など

「差別化技術」の知見拡充、パートナーリング増加を進め、セグメント・リーダーを狙える小規模・特定分野で事業投資+成果報酬型の価値を創出。リカーリング収益*4で安定性と成長を両立。

*3 Operation & Maintenance (運用・保守)

*4 リカーリング収益: 継続的・定期的に得られる収益

安定経営を
支える
「フロー×ストック」の
二軸収益モデル

CONTENTS

イントロダクション

TOYO's MVV、編集方針、目次
TOYO at a Glance
価値創造のあゆみ
▶ TOYO VISION 2040
TOYO と社会のつながり

Chapter 1	マネジメントメッセージ
Chapter 2	重点事業戦略
Chapter 3	価値創造の原動力
Chapter 4	サステナビリティへの取り組み
Chapter 5	コーポレートデータ



TOYOと社会のつながり

TOYOは、世界中のプラント(工場)の設計・建設に加え、運転開始後のメンテナンスなど、プラントのライフサイクル全体を支える事業を展開しています。これらの事業を通じて、様々な国や企業と協力しながら、人々の暮らしや産業活動に欠かせない食料、素材、エネルギー、医薬品の安定供給を支えています。

肥料(食料安全保障)

世界の人口増加にともなう食料増産には、尿素肥料が必要不可欠です。この尿素製造に必要な特許をTOYOは保有しています。1961年の創業以来、尿素技術の世界的リーダーとして、尿素プラントを100基以上設計・建設してきました。

プロジェクト例

- 肥料プラント(ナイジェリア)

[プロジェクト詳細 P.55](#)

プラスチック(素材の安定供給)

プラスチックは、生活用品、自動車、建材など、暮らしと産業に欠かせない基礎素材です。TOYOは、石油化学プラントで培った技術力とプロジェクト遂行力を活かし、世界各地の大型化学プラントやコンプレックスの建設に参画しています。

プロジェクト例

- 大型石油化学コンプレックス(中国)

[プロジェクト詳細 P.57](#)



医薬(医薬品の安定供給)

60年以上にわたるプラント建設の経験を活かし、医薬品製造プラント建設に携わって30年以上が経ちます。お客様や社会から求められる、より先端的な医薬品製造に技術開発で対応していきます。

プロジェクト例

- 医薬品製造プラント(日本)

石油・ガス(エネルギー安全保障)

石油や天然ガスを海底から採取し、船上で生産・貯蔵・出荷する設備をFPSO*といいます。当社は主に船の上のプラント設計・建造に携わり、世界のエネルギーの安定供給を支えるプロジェクトに関わっています。

プロジェクト例

- FPSO(ガイアナ)

電気(エネルギー安全保障)

1980年代から様々な発電所を建設してきたノウハウ・技術力で、社会インフラ整備に貢献してきました。近年では、地熱発電所建設(インドネシア)の経験と掘削に関する知見を活かし、発電に留まらない地熱資源の有効活用や、日本国内でのニーズに応じた地熱発電所展開を検討していきます。

プロジェクト例

- 地熱発電所(インドネシア)

CONTENTS

イントロダクション

- TOYO's MVV、編集方針、目次
- TOYO at a Glance
- 価値創造のあゆみ
- TOYO VISION 2040
- ▶ TOYO と社会のつながり

- Chapter 1 マネジメントメッセージ
- Chapter 2 重点事業戦略
- Chapter 3 価値創造の原動力
- Chapter 4 サステナビリティへの取り組み
- Chapter 5 コーポレートデータ

*Floating Production, Storage and Offloading System(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)の略。海上で石油・ガスの生産、貯蔵、積出を行う浮体式設備。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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え、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。

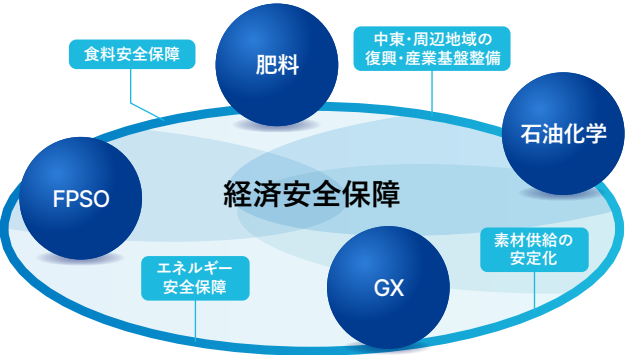
次なる成長を支える、確かな事業基盤と海外拠点の進化

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)

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

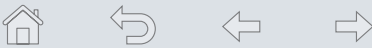
- ▶ 社長メッセージ
- CFO メッセージ
- 財務・非財務ハイライト
- 価値創造モデル
- 社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

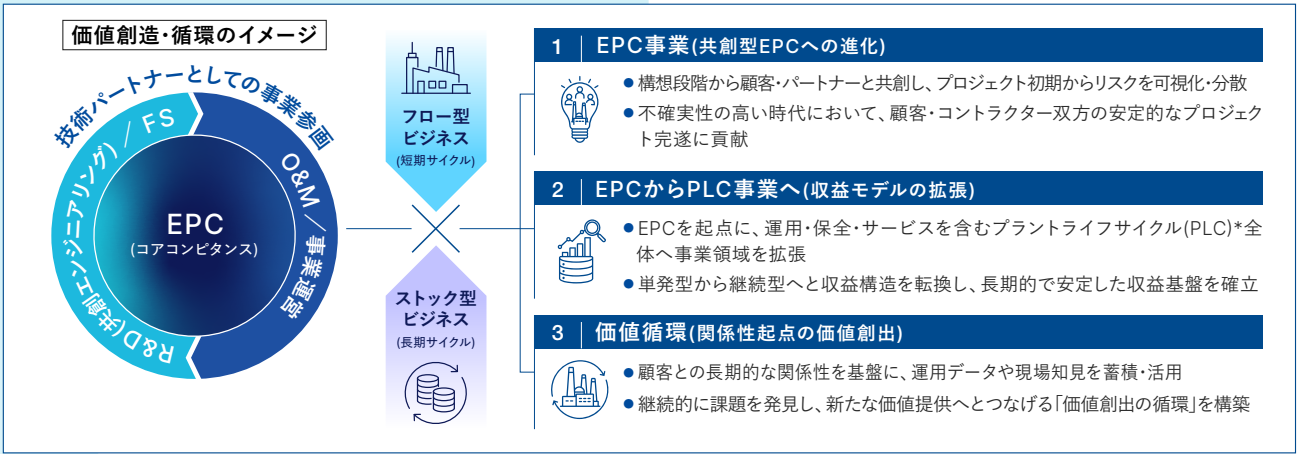
Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



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、



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、「エンジニアリング本部」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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

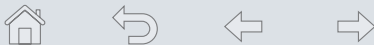
- ▶ 社長メッセージ
- CFO メッセージ
- 財務・非財務ハイライト
- 価値創造モデル
- 社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



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、私たちが主導する「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、大型案件の総粗利益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

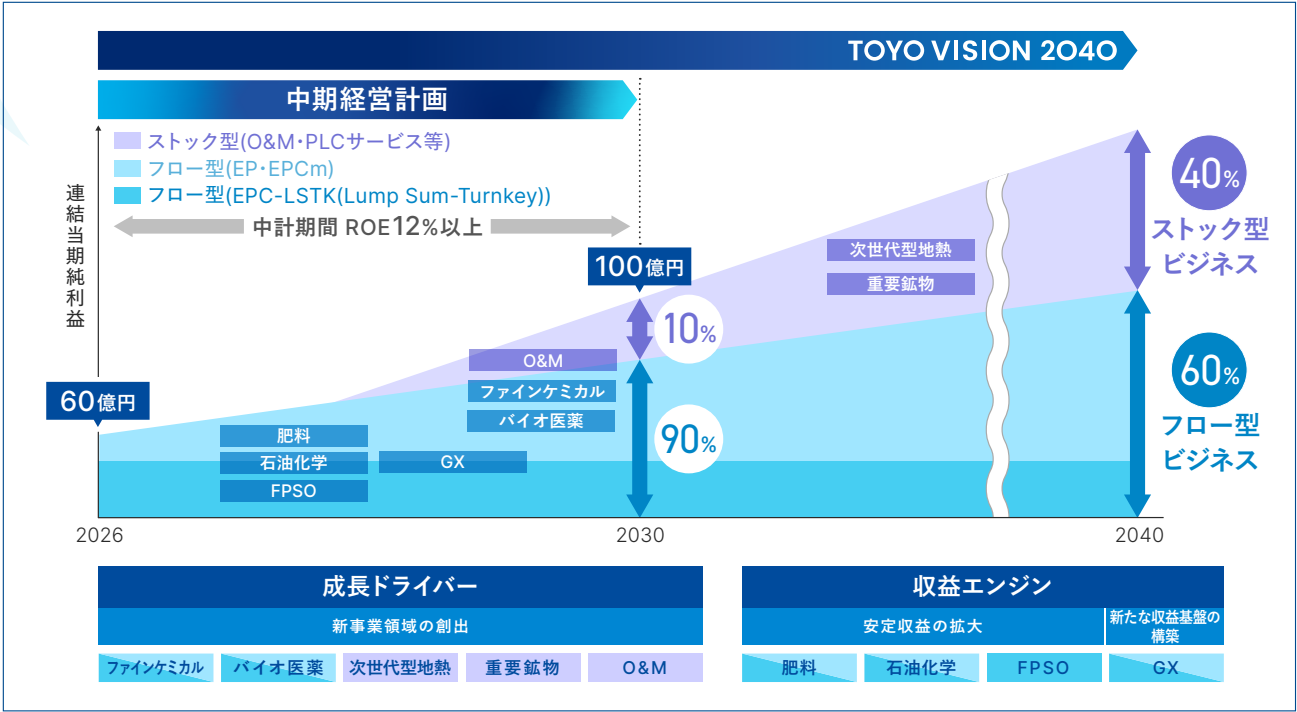
的な企業価値向上につなげ、2030年度には100億円規模へと段階的に利益を積み上げ、環境変化に左右されにくい強靱な収益基盤を構築してまいります。新中計では、まず2026年度に復配し、継続的に「連結配当性向25%以上」を株主還元の目標として掲げ、利益成長に応じた安定的な還元を推進します。創出したキャッシュは、成長投資と株主還元を両立させながら最適に配分し、資本効率の向上にも取り組みます。着実な利益成長と規律ある資本政策を通じて、中長期的な株主価値の向上を実現し、株主・投資家の皆様の期待と信頼に応えてまいります。

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



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

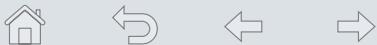
- ▶ 社長メッセージ
- CFO メッセージ
- 財務・非財務ハイライト
- 価値創造モデル
- 社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

社長メッセージ

▶ CFO メッセージ

財務・非財務ハイライト

価値創造モデル

社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

CFOメッセージ

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。



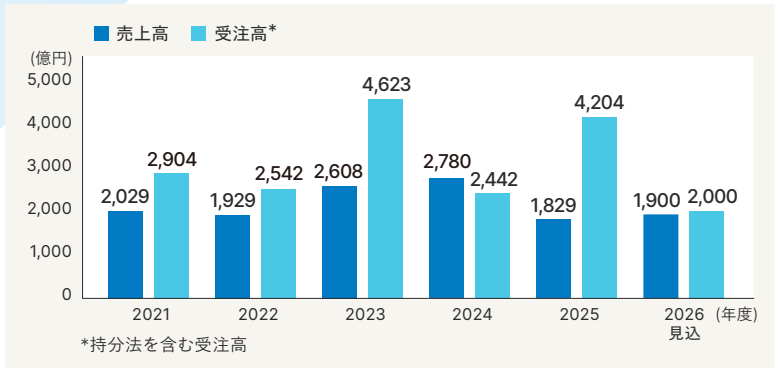
取締役 常務執行役員
Chief Financial Officer(CFO)

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、将来の売上に繋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

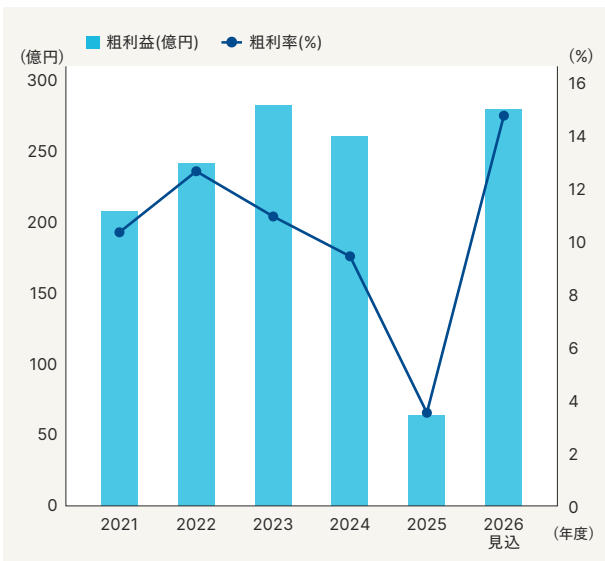
前中期経営計画では、コア事業であるEPCの強靱化と並行し、「新技術・新規事業の開拓」を進めてまいりました。この取り組みが一定の進展を見せ、非EPC領域や新たな事業分野からの収益が一部EPC案件による損失を補完する役割を果たしました。こうした収益源の多様化が、事業全体の安定性向上に寄与してきているものと考えています。また、2023年度以降に受注した複数の大型EPC案件についても、採算性を重視した選別受注と管理強化により、おおむね順調に進捗しています。

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

社長メッセージ

▶ CFOメッセージ

財務・非財務ハイライト

価値創造モデル

社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

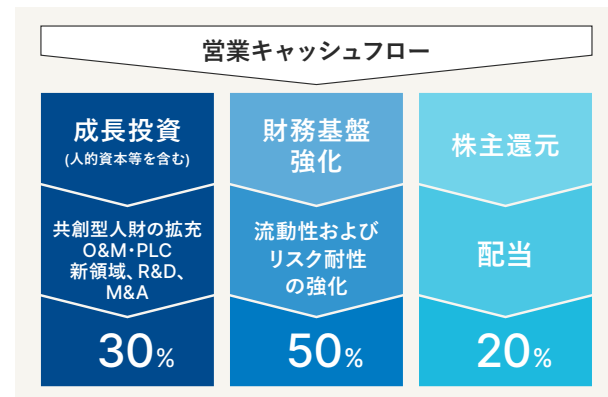


成長投資と財務規律を両立する キャッシュフローアロケーション

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



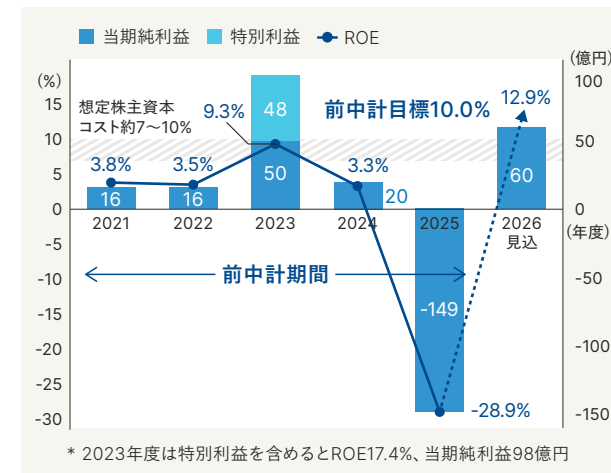
営業キャッシュフローを原資に、株主還元、財務基盤の強化、成長投資にバランスよく配分します。財務健全性を確保しながら、人的資本、O&M・PLC、新領域ビジネスへ戦略的に投資し、将来の価値創造の好循環を確立します。
*対象期間(2026年-2030年)

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)*

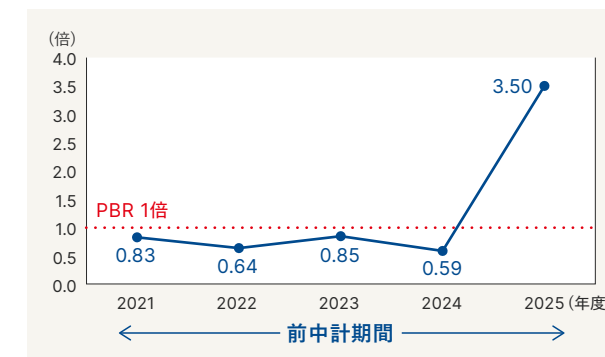


新中計では各年度ROE12%以上の達成を目標として掲げています。連結当期純利益100億円の安定創出に向けた事業構造変革を進めることで、資本コストを上回る資本収益性を継続的に確保し、持続的な企業価値向上を目指します。

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

社長メッセージ

▶ CFOメッセージ

財務・非財務ハイライト

価値創造モデル

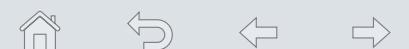
社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

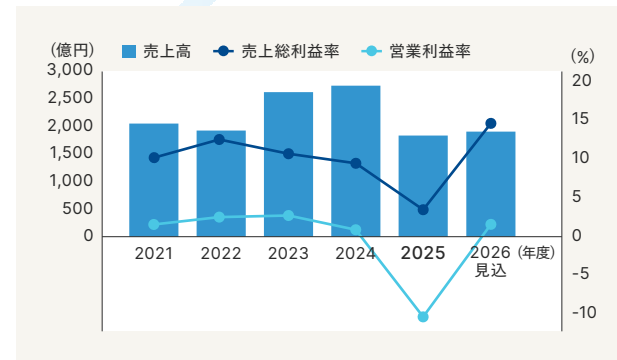
Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

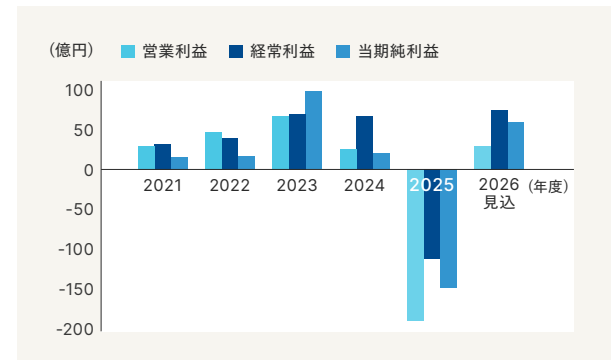
Chapter 5 コーポレートデータ

財務

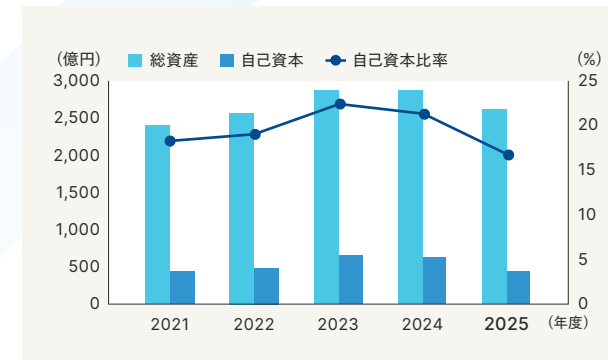
売上高、売上総利益率、営業利益率



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



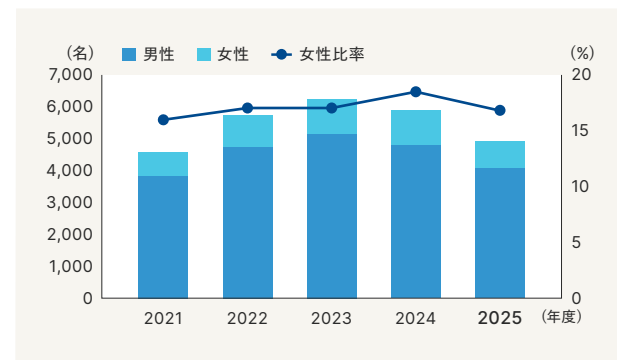
2025年度はブラジル発電案件の影響により、収益性の低下や各利益段階での損失計上に加え、自己資本比率も低下しました。一方で、FPSO案件の収益貢献やグローバルサウスでの受注拡大など、収益基盤の強化に向けた取り組みは進展しています。2026年度は損失案件の影響縮小と高粗利率案件の収益貢献により、黒字回復と財務基盤の再強化を目指します。

業績ハイライト
ここをクリック!

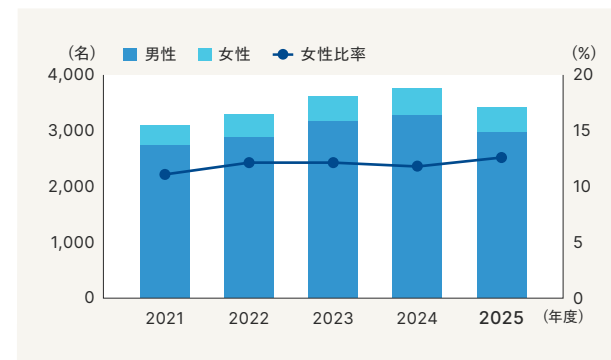


非財務

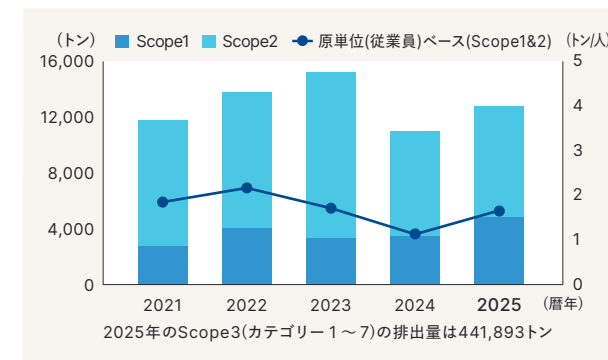
従業員数(連結)



エンジニア数(連結)



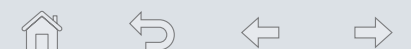
TOYOグループ全体のGHG排出量(Scope1&2)



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



MISSION

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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



社長×関連会社トップ鼎談

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のが、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



『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。

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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

社長メッセージ
CFO メッセージ
財務・非財務ハイライト
価値創造モデル

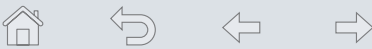
▶ 社長×関連会社トップ鼎談

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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。

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。単なる人員の補完にとどまらず、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。

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

社長×関連会社トップ鼎談

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、

社長×関連会社トップ鼎談

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



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・ブレイ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。

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

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

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

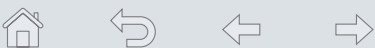
Chapter 2

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



- ### 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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

中期経営計画(2026-2030)



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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、人材確保に関する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

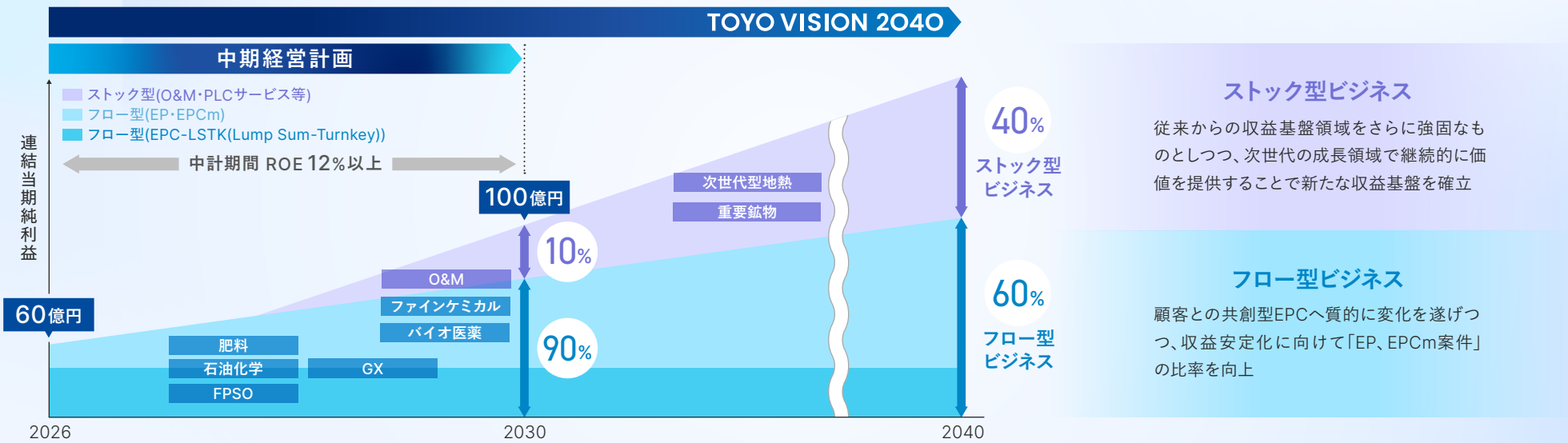
*1 TOYO Standard: TOYOの業務標準・技術標準・プロジェクト遂行知見を体系化した標準・ナレッジ基盤
*2 プラントや設備を機能ごとのユニット(モジュール)に分けて設計・製作し、それらを組み合わせて全体システムを構築する手法



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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

▶ 新中期経営計画

重点事業戦略 01: 共創型 EPC 戦略

重点事業戦略 02: 重点地域戦略

重点事業戦略 03: 高付加価値領域戦略

重点事業戦略 04: 新技術・事業開発戦略

重点事業戦略 05: O&M 戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ





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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

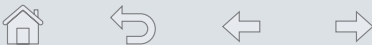
Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



重点事業戦略 01 共創型EPC戦略

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。



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

新中期経営計画

- ▶ 重点事業戦略 01: 共創型 EPC 戦略
- 重点事業戦略 02: 重点地域戦略
- 重点事業戦略 03: 高付加価値領域戦略
- 重点事業戦略 04: 新技術・事業開発戦略
- 重点事業戦略 05: O&M 戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

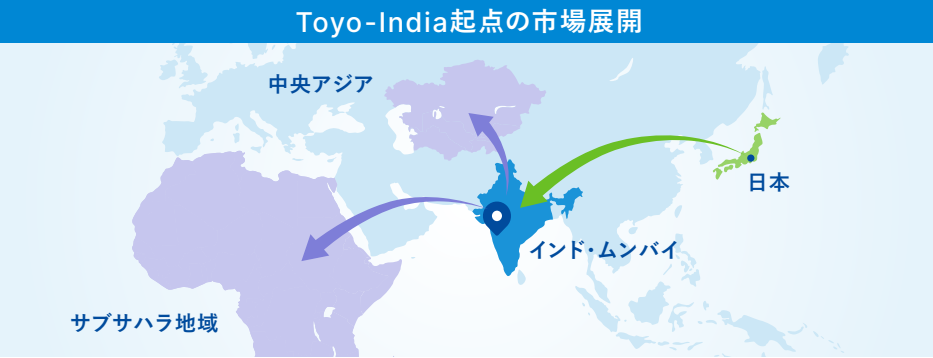
重点事業戦略 02 重点地域戦略

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

01

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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

重点事業戦略 03 高付加価値領域戦略

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)

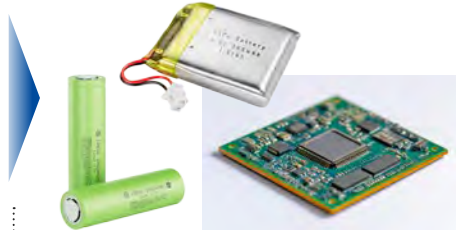
エチレン、ポリエチレン、ポリプロピレンなど



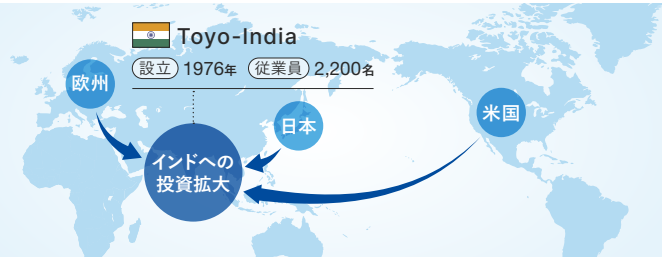
- 製造の効率化がカギ
- 中国での大規模投資により市況低迷

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

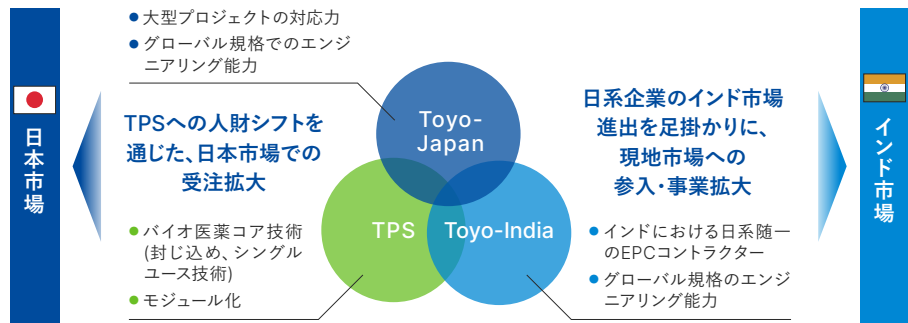


バイオ医薬

市場規模の成長軌道(2030年に向けて)

日本	インド
約4兆円 CAGR 4%	約2.5兆円 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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

新中期経営計画

重点事業戦略 01: 共創型 EPC 戦略

重点事業戦略 02: 重点地域戦略

▶ 重点事業戦略 03: 高付加価値領域戦略

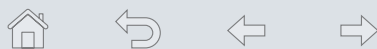
重点事業戦略 04: 新技術・事業開発戦略

重点事業戦略 05: O&M 戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



重点事業戦略 04 新技術・事業開発戦略①

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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

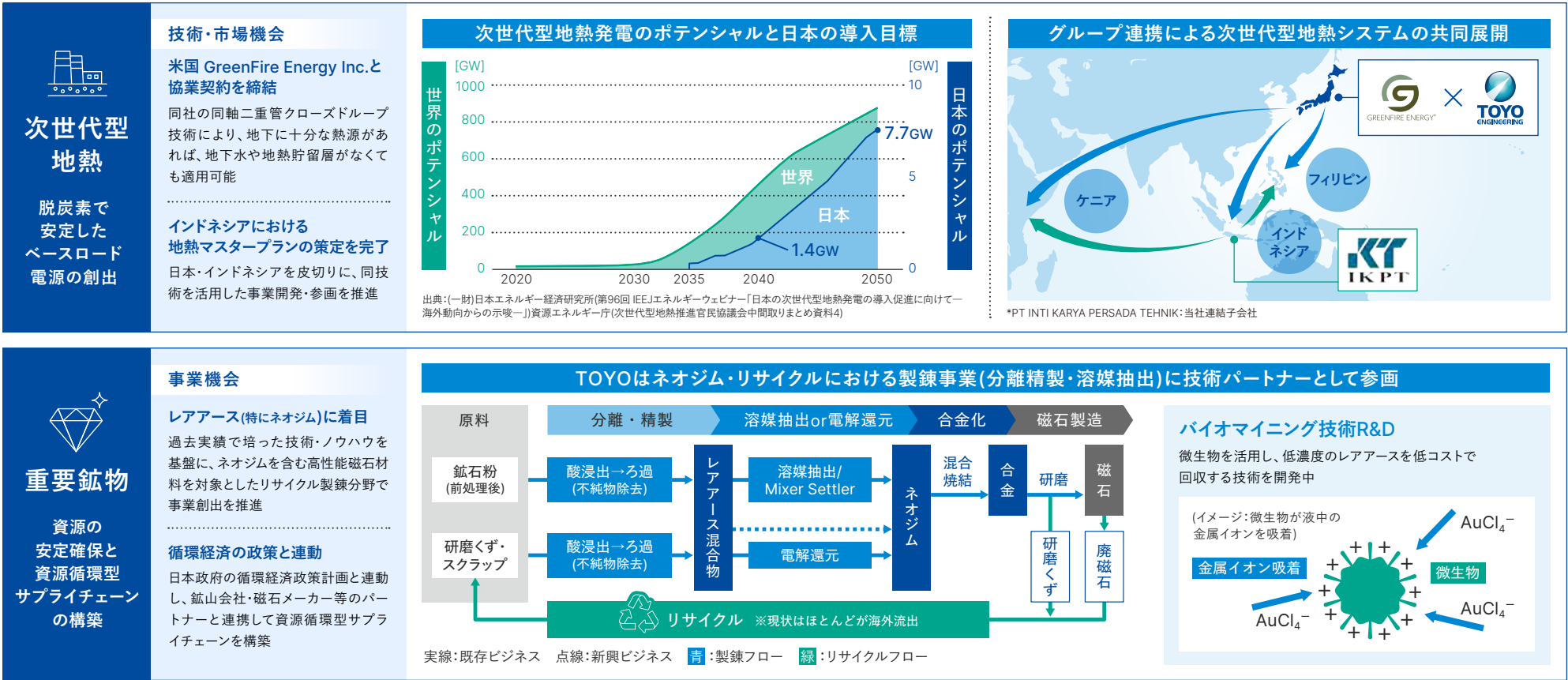
Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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。



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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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、人財確保に関する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



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

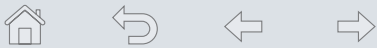
Chapter 2 重点事業戦略

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

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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

Driving Value
Creation

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。

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



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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

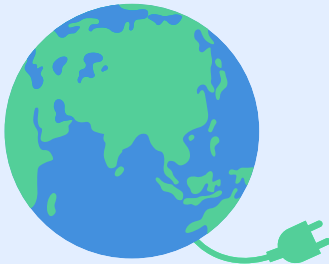
Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



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	自然資本	知的資本	社会関係資本	財務資本
性別、年齢、国籍などにとらわれることなく世界中で優秀な人財を採用、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。	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。	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。	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。	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。
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	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1〜7 441,893トン	DX投資 16億円 研究開発費 16億円 登録特許件数 234件	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	自己資本 435億円 有利子負債 613億円

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

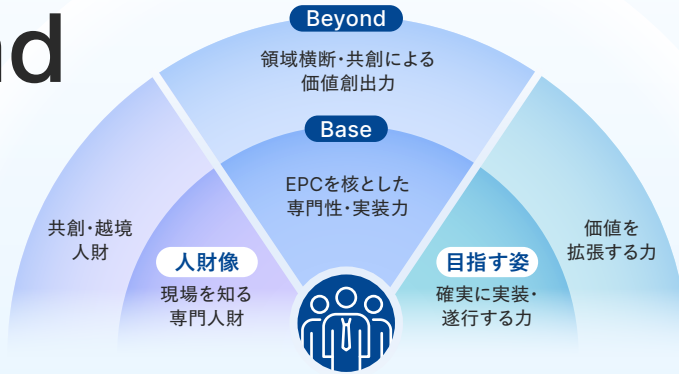
Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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。
[P.36](#)

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・リスク管理力
- 共創型EPC遂行力
- 高付加価値領域対応力

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

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

企業価値向上

- ROE向上
- 持続的な企業価値向上

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

34

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



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力
積み上げてきた資本
人財・組織開発戦略

▶ 組織戦略

CTO × WILL 人財対談
唯一無二の技術とは？
DX/AX 戦略
グローバルオペレーションとは？
特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力
積み上げてきた資本
人財・組織開発戦略
組織戦略

- ▶ CTO×WILL 人財対談
唯一無二の技術とは？
DX/AX 戦略
グローバルオペレーションとは？
特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力
積み上げてきた資本
人財・組織開発戦略
組織戦略

▶ CTO×WILL 人財対談
唯一無二の技術とは？
DX/AX 戦略
グローバルオペレーションとは？
特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



価値創造の原動力(人財) | CTO×WILL人財対談

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。



で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。

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。

個の挑戦を組織の変革へ拡張し、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。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ってしまう。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。

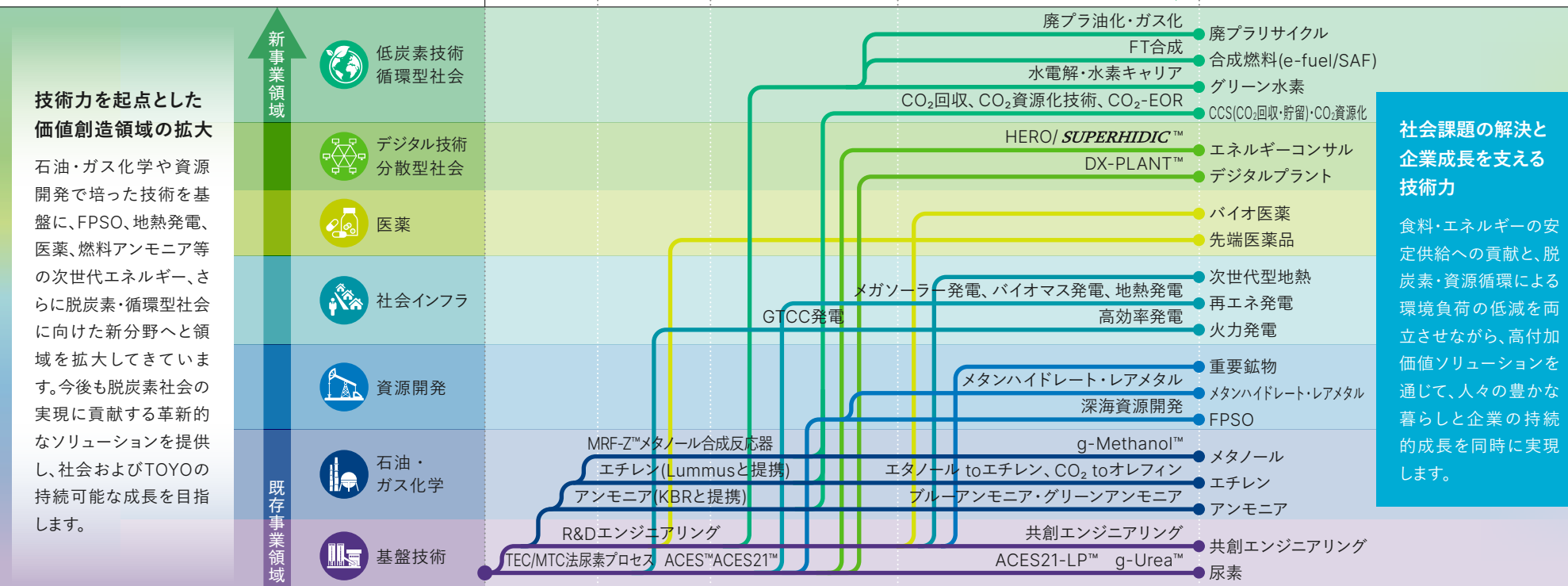


富永 頼もしいですね。こうした挑戦のストーリーが社内で循環し、一人ひとりの経験が組織の「集合知」として蓄積されることが、持続的な競争力につながります。それぞれが「Base」を磨きながら、恐れず「Beyond」へ踏み出し、新たな価値を共創し続ける。そのような人財が集うTOYOの未来に、大きな期待を寄せています。

A stylized illustration of a factory complex. It features several tall, yellow smokestacks emitting grey smoke. The factory buildings are in shades of yellow and grey. In the background, there are green rolling hills under a light blue sky.

A horizontal timeline illustrating the evolution of business strategy from 1961 to 2026. The timeline is represented by a horizontal bar with a light gray background and a dark gray arrow pointing to the right. The years 1961, 1980, 2000, and 2026 are marked at the top. Below the timeline, the business strategy is divided into four stages, each with a corresponding color-coded box: 1961 (創業, gray), 1980 (EPCビジネス, blue), 2000 (発電インフラ, dark blue), and 2026 (エナジートランジション対応技術の拡大へ, green). The text '脱炭素' (Carbon Neutrality) is written in white on the green box.

1961	1980	2000	2026
創業	EPCビジネス	発電インフラ	エナジートランジション対応技術の拡大へ
	石油・原子力	再生可能エネルギー	脱炭素



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。

Chapter 5 コーポレートデータ

EPCを基盤に、事業領域を広げる一新中計の実践事例

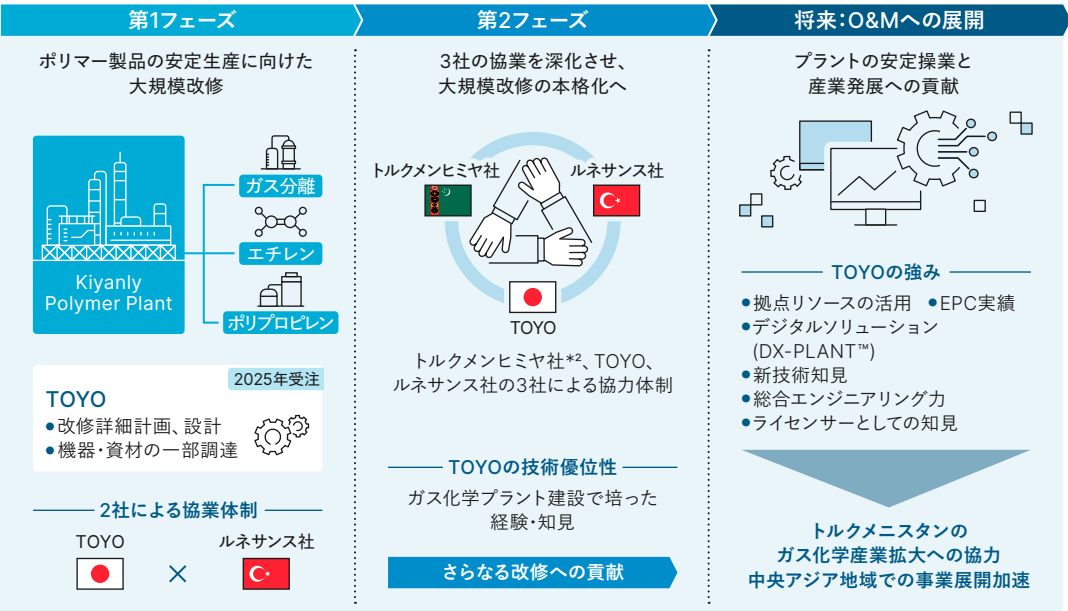
CASE
01

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

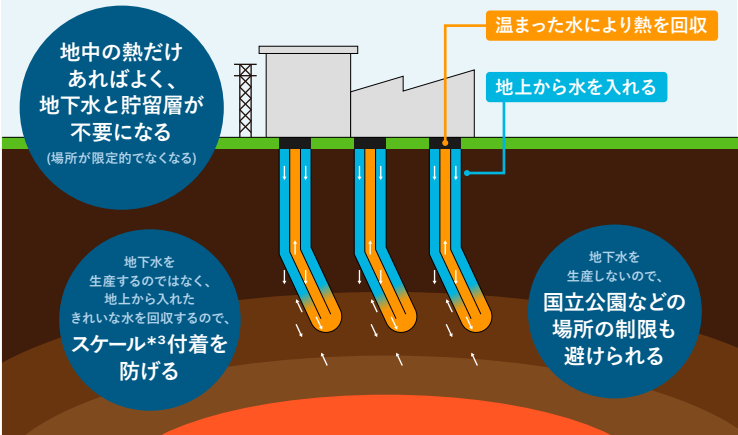
CASE
02

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

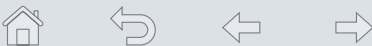
Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

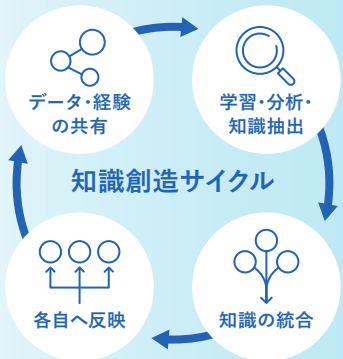


DX/AX戦略

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
- 必要人材の可視化・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・人材・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

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力
積み上げてきた資本
人材・組織開発戦略
組織戦略
CTO × WILL 人材対談
唯一無二の技術とは？
▶ DX/AX 戦略
グローバルオペレーションとは？
特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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？

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力

積み上げてきた資本

人財・組織開発戦略

組織戦略

CTO × WILL 人財対談

唯一無二の技術とは？

DX/AX 戦略

▶ グローバルオペレーションとは？

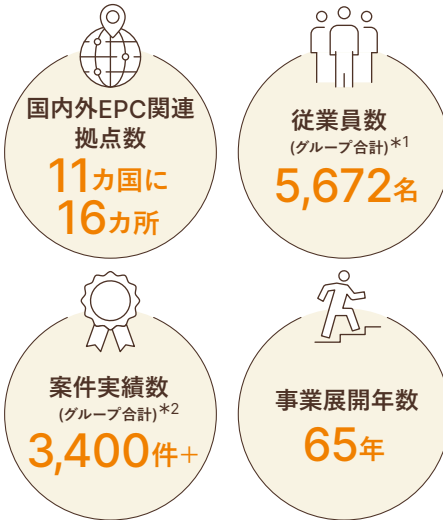
特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



TOYOグループの グローバルオペレーション



*1 各拠点の従業員数の合計(派遣・出向者含む) 2026年3月31日時点
*2 各拠点の案件実績数の合計(進行中を含む)



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



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

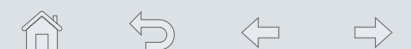
Chapter 3 価値創造の原動力

価値創造の原動力
積み上げてきた資本
人財・組織開発戦略
組織戦略
CTO × WILL 人財対談
唯一無二の技術とは？
DX/AX 戦略
グローバルオペレーションとは？

▶ 特集：Toyo-India

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

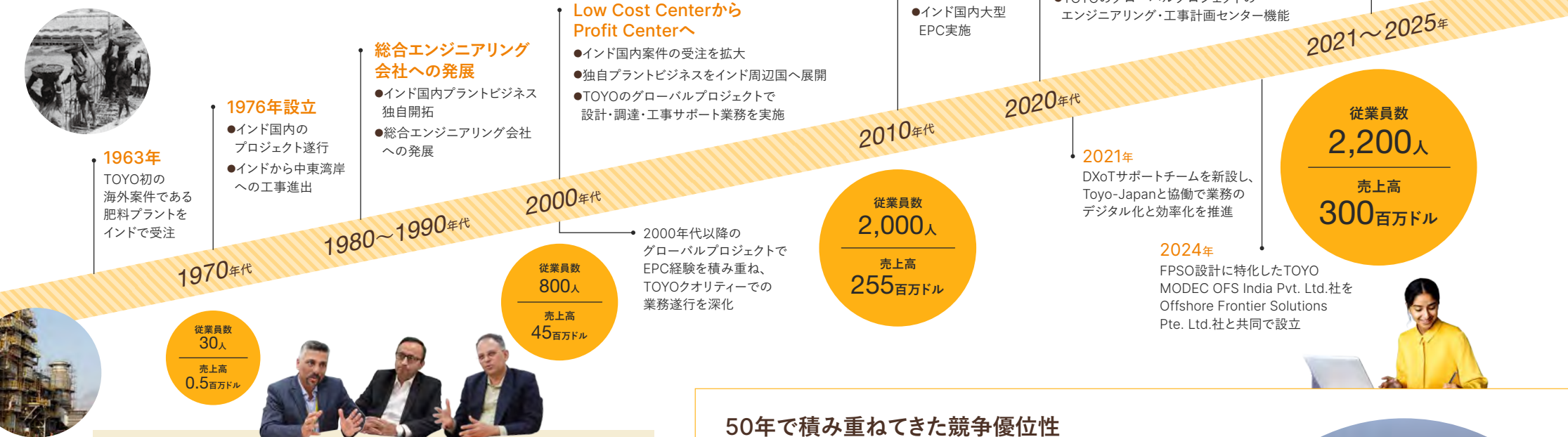


02 今のToyo-Indiaが、どのように築かれたのか

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。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



03 未来へ —Toyo-Indiaの高付加価値化に向けて—

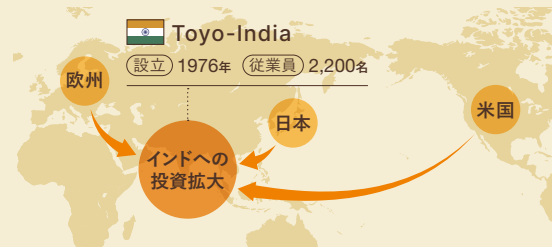
これからの 事業領域

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。

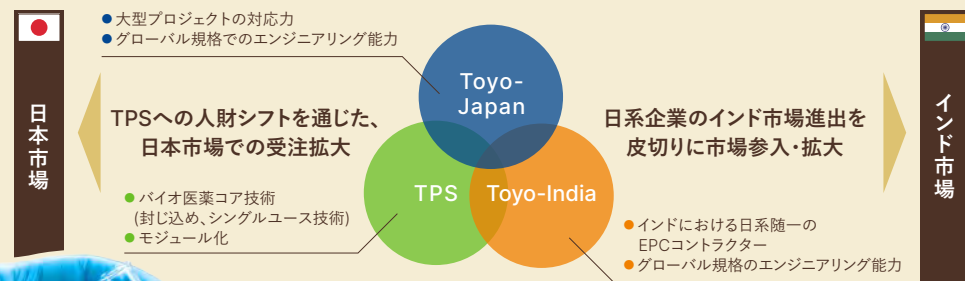
Toyo-Indiaの 成長戦略 01 | インド進出企業支援

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、尿素有の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、ガスベ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。



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

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。



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

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

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

Chapter 4

サステナビリティへの
取り組み

47 サステナビリティへの取り組み

48 マテリアリティ (重要経営課題)

50 環境調和型社会を目指す

54 人々の暮らしを豊かにする

58 多彩な人がいきいきと働く

64 インテグリティのある組織を作る

Sustainability
Initiatives



サステナビリティへの取り組み

基本方針

TOYOは「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」ことをミッションとし、その実現に向けて4つのマテリアリティ(重要経営課題)を特定するとともに、「サステナビリティ基本方針」のもと、エンジニアリング会社ならではの役割を果たしながら、ステークホルダーとともに持続的に成長していくことを目指しています。また、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの低減にとどまらず、新たな収益機会の創出にもつながる重要な経営課題であると認識しており、中長期的な企業価値の向上をはかるためにグループ全体でサステナビリティの推進に取り組んでいます。

サステナビリティ
基本方針はこちら

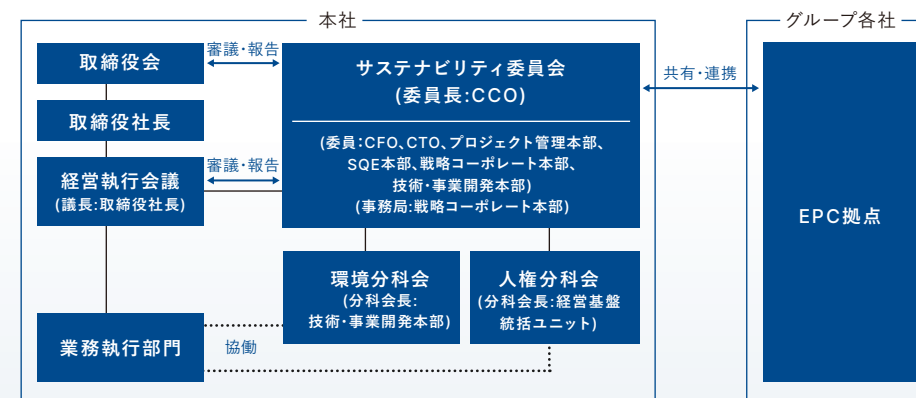
ここをクリック!



サステナビリティ推進体制

TOYOはサステナビリティを巡る全社的取り組みにあたり、経営執行会議の諮問機関として取締役副社長/CCOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、検討・推進・モニタリングを行うとともに、取締役会による適切な監督の体制をとっております。また、同委員会のもと、環境および人権分野について各分科会を設置し、業務執行部門およびグループ各社との連携・協働により推進しています。

サステナビリティ推進体制図



国際的枠組みへの賛同・実践

TOYOはサステナビリティ推進の上で、国際的枠組みとして、2021年12月にUNGC(国連グローバル・コンパクト)*1に署名し、UNGCの提唱する人権、労働、環境、腐敗防止に関する原則に沿った運営を宣言、2021年11月にTCFD*2に賛同を表明、同提言に基づく気候変動分野での開示・公表をしています。

*1 United Nations Global Compact (国連グローバル・コンパクト)

*2 Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

- ▶ サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



マテリアリティ(重要経営課題)



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み

▶ マテリアリティ(重要経営課題)

環境調和型社会を目指す

人々の暮らしを豊かにする

多彩な人がいきいきと働く

インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

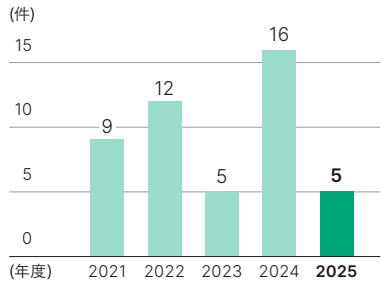
サステナビリティへの取り組み
▶ **マテリアリティ (重要経営課題)**
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

KPIと実績

KPI内容	2025年度実績(累積)
2021年度以降累積の 受注・事業投資件数	5件(47件)

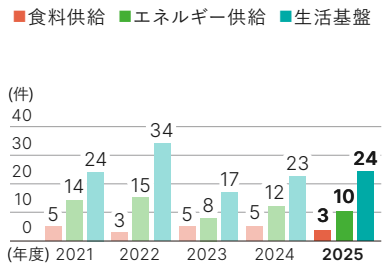
2021～2025年度実績推移



案件例(2025年度):
アンモニア燃焼分解
バイオポリマー
地熱発電
SAF等のGX案件

KPI内容	2025年度実績(累積)
2021年度以降累積の 受注・事業投資件数	
食料供給	3件(21件)
エネルギー供給	10件(59件)
生活基盤	24件(122件)

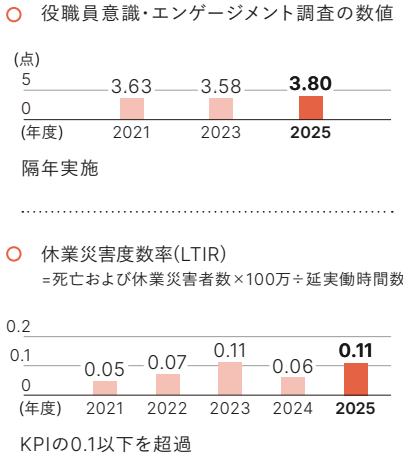
2021～2025年度実績推移



案件例(2025年度):
食料供給…化学・肥料プラント
エネルギー供給…地熱発電・石油精製プラント
生活基盤…石油化学・医薬プラント・
半導体関連プラント

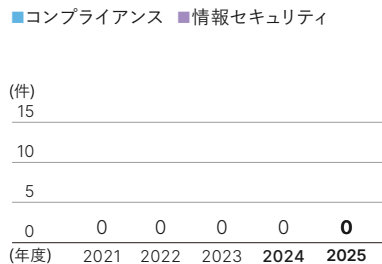
KPI内容	2025年度実績(累積)
役職員意識・エンゲージメント調査の数値	3.80(5点満点)
休業災害度数率(LTIR) =死亡および休業災害 者数×100万 ÷延実働時間数	0.11

2021～2025年度実績推移



KPI内容	2025年度実績(累積)
コンプライアンス 重大違反件数*	0件
情報セキュリティ 重大事故件数	0件

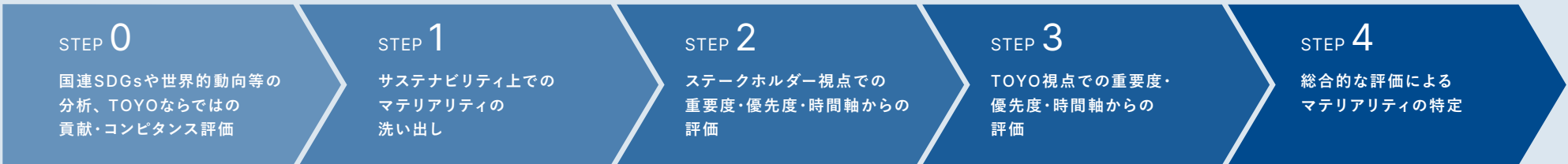
2021～2025年度実績推移



*内部通報件数 **P.71**

マテリアリティ(重要経営課題)特定のプロセス

TOYOは下記のプロセスにより優先的に取り組むべき4つのマテリアリティを特定し、経営会議および取締役会での審議・決定を経て遂行しています。



マテリアリティ(重要経営課題) 環境調和型社会を目指す

Environment

環境理念・基本方針

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の認識のもと、「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」ことをミッションとし、マテリアリティの1つとして「環境調和型社会を目指す」を掲げて、以下の環境に対する基本理念を定めて事業活動を行っています。

- 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。

また、「HSE・品質・情報セキュリティ基本方針」において、環境について「業務遂行過程において、省資源・省エネルギー、廃棄物の無害化・減量・再利用、環境汚染の防止等、環境負荷の低減に努める」としています。

環境マネジメント

TOYOではISO14001認証規格に基づき、特に日本国内プロジェクトおよび関連部門において下記の環境マネジメントアクションを実施しています。さらに、このアクションが有効に実施されていることを内部監査と外部監査(ISO認証機関)で確認しています。

- 1.環境関連法令遵守評価
- 2.環境3点セット(環境影響評価、環境目標設定、環境プログラム)策定と実施
- 3.建設サイトにおける環境測定と監視

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)

- ▶ 環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



気候変動への対応

TOYOは、2021年11月に金融安定理事会(FSB)「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明し、同提言も踏まえ戦略を策定し、取り組みを推進しています。

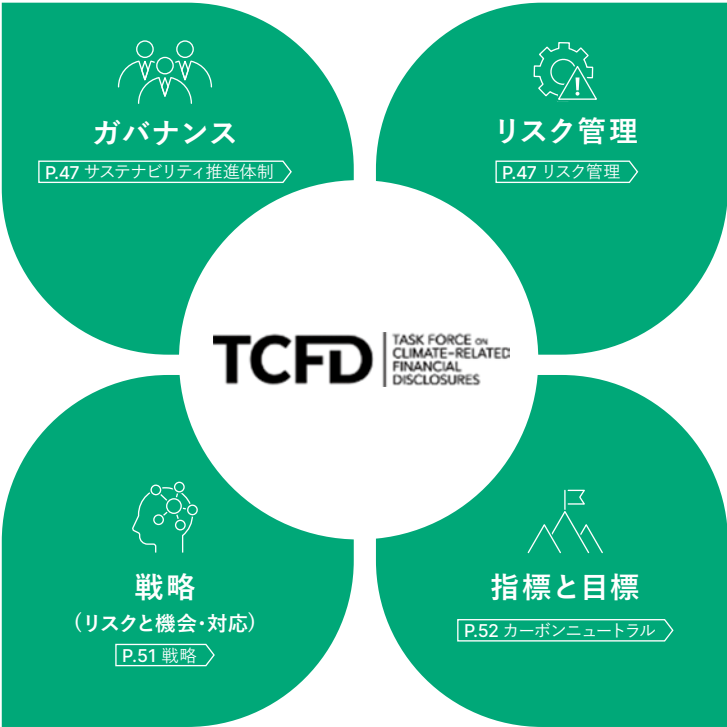
具体的な取り組み
はこちら

ここをクリック!



TCFD提言に基づく情報開示

TOYOは、TCFD提言枠組みに準拠した情報開示と、2024年からCDPへの回答も行っています。



戦略

TCFD提言の枠組みに沿い、主に2つのシナリオ*のもと、物理リスク(適応)と移行リスク(緩和)とに大別、事業に影響を及ぼす重要な要因を選定・分析し中期経営計画などの戦略策定に反映・活用しています。

特に技術、製品・サービスや市場については、中長期的には、①クリーン燃料への転換による石油ガス関連や石化関連での従来型プラントの機会の減少(短中期的には、トランジションでの機会の増大、地経学リスクの顕在化による逼迫)、②新製法等による非従来型プラントの機会やアンモニア・水素/合成ガス技術/CO₂資源化等のノウハウ・実績を活用した機会の増大(短中期的には実証、中長期的には社会実装)が進むとともに、短中長期を通して③省エネ、廃プラ・再生プラや次世代型地熱等の循環型分野、重要鉱物分野、医薬や高機能素材分野等への機会の増大とらえています。

*主に国際エネルギー機関(IEA)による①2.5°Cシナリオ(気候変動の公表政策ベースSTEPS)と②1.5°Cシナリオ(2050年ネットゼロ達成に向けた経路ベースNZE)参照のもと分析

項目		リスク	機会・対応
物理リスク (適応)	急性	●自然災害の激甚化(急性:台風や洪水等、慢性:長期的熱波や海面上昇等)によるプロジェクト遂行の停滞、サプライチェーン寸断、生産性低下、労働環境悪化・健康被害、食料供給不足等	●対象サイトのリスク対応・保険付保・安全対策、調達先の分散・サプライチェーン強靱化、モジュール化等の現地工事最小化、事業継続計画(BCP)等による事業強靱化と維持拡大
	慢性		●影響への対応(食料安定供給や健康・医薬等)に資する機会の増大
移行リスク (緩和)	政策 法規制	●大幅な炭素価格等導入にともなう化石燃料需要の減少による従来型プラント需要の減少、原材料/資機材価格上昇にともなうコストの増大	●再エネ発電、非従来型プラントの機会の増大、低炭素・脱炭素の原材料/資機材調達による競争力の向上
	技術	●低炭素・脱炭素開発や省エネ対応の遅れによる機会の逸失	●新技術の開発・実証・社会実装による機会の獲得、循環型社会への対応、省エネ・効率化の機会の増大
	市場	●化石燃料や従来型プラント需要の減少、地経学リスク発現によるエネルギー逼迫、トランジションにおける化石燃料価格のボラティリティ、サプライチェーンや原料安定調達への影響	●再エネや新技術等による非従来型プラント、循環型システム、重要鉱物・リサイクル分野での機会の増大、複数国/地域へのリスク分散、化石燃料の中長期的価格低下等
	評価	●気候変動への取り組みや貢献が不十分な場合の顧客/パートナー/市場からの評価低下による悪影響	●評価向上による差別化と機会増大

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み

マテリアリティ (重要経営課題)

▶ 環境調和型社会を目指す

人々の暮らしを豊かにする

多彩な人がいきいきと働く

インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



カーボンニュートラル

TOYOは、GHG排出量削減に向けて、以下の目標を掲げ取り組んでいます。

Scope1&2



2050年ネットゼロの達成



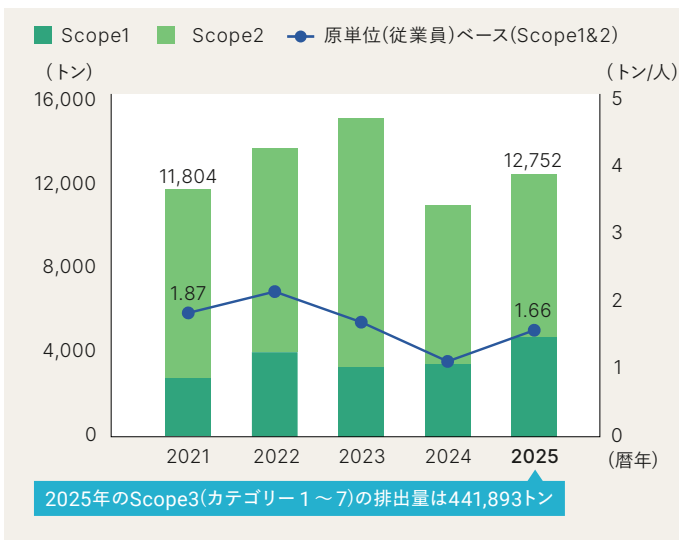
2030年に2021年比で排出量30%の削減
(従業員当たりの排出原単位ベース)

Scope3



ステークホルダーとの協調、技術・製品・ソリューション
の提供により排出量削減に貢献

TOYOグループ全体のGHG排出量(Scope1&2)*1*2



*1 2021年の基準年含め、持分法適用関連会社は持分比率を考慮した排出量を集計

*2 2025年の排出量についてはソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社より第三者認証を取得しております

具体的取り組み事例



GX・次世代燃料(燃料アンモニア、g-Methanol™、分散型NH₃クラッキング、合成燃料(e-fuel/SAF)、加熱炉の燃料転換/電化等)



再生可能エネルギー発電(地熱発電、次世代型地熱発電等)



省エネ・資源利用効率化(HERO/*SUPERHIDIC*™)



循環経済(廃プラ油化、重要鉱物リサイクル精錬等)

具体的取り組み事例
詳細はこちら

[ここをクリック!](#)



g-Methanol™プラント完成イメージ図

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)

- ▶ 環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



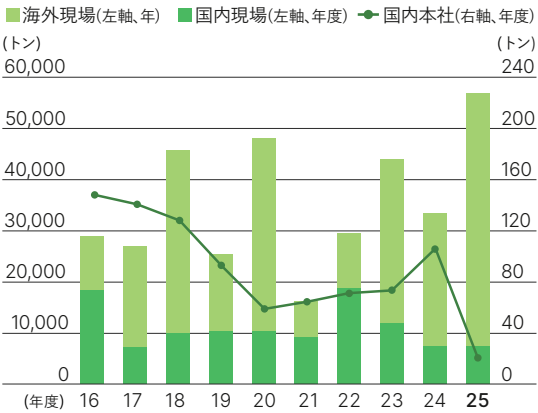
環境負荷低減・環境保全の取り組み

廃棄物・リサイクル等

TOYOでは、国内・海外建設現場および国内本社における廃棄物の分別を徹底し、確実な危険物処理処分を行い、汚染物資を管理しています。2004年にISO14001の認証を取得して以来、環境災害ゼロを維持、また国内現場においては廃棄物発生量の抑制にも努め、86%のリサイクル率を継続しています。また、TOYOは2024年、SCG Chemicals(タイ)と、廃プラスチックを石油化学原料に再生する油化技術の商業化に向けた共同開発契約を締結しました。この技術は、使用済み混合廃プラスチックを熱分解して油に変換し、再びプラスチック製品の原料として利用可能にするもので、循環型社会の実現に貢献します。2026年にはタイで実証プラントの稼働を予定しており、環境負荷の低減と資源の有効活用を目指しています。



2016-2025(10年間)の海外現場/国内現場/国内本社の廃棄物発生量



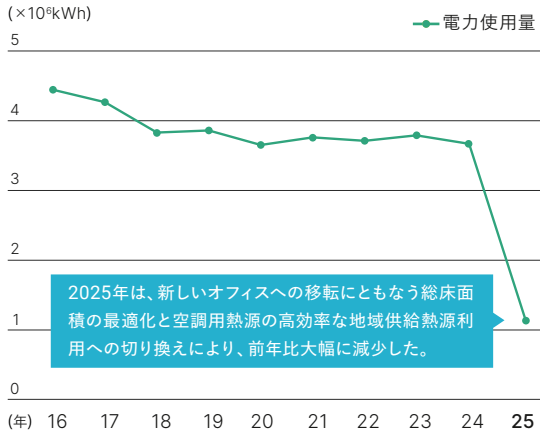
省エネ・再エネ等

TOYOでは、省エネおよび再生可能エネルギーの活用を通じて、環境負荷の低減に取り組んでいます。日常業務においては、休憩時間の消灯やブラインドの開閉による自然光の有効活用など、省エネを意識した行動を推進しており、本社オフィスでは、設備の熱再利用によるエネルギー効率の向上をはかるとともに、新たに稼働を開始した技術研究所においても再エネの積極的な導入を進めるなど、グループ全体で環境に配慮した取り組みを強化しています。



T-Labo(TOYO技術研究所)

2016-2025(10年間)の電力使用量(本社)



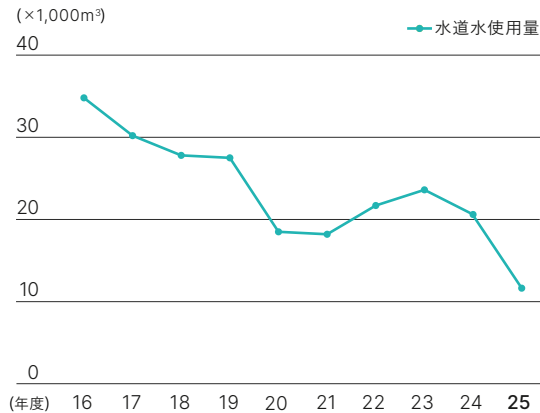
2025年は、新しいオフィスへの移転にともなう総床面積の最適化と空調用熱源の高効率な地域供給熱源利用への切り換えにより、前年比大幅に減少した。

水資源・生物多様性

TOYOは、2026年に国内最大の資源循環コンソーシアム「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)」に加入しました。CLOMAは2019年、海洋プラスチック問題の解決を目的に設立され、2050年までに容器包装等のプラスチック製品100%リサイクルを目指しています。現在では、プラスチックを含む廃棄物の適正管理にとどまらず、企業間連携による素材開発やリサイクル技術の社会実装を推進しています。TOYOは、幹事会員として国内の素材メーカーや消費財メーカーと連携し、技術面から循環型社会の社会システムへの実装に貢献していきます。さらに、地熱分野においては、地中熱を循環利用するクローズドループ方式の導入により、水資源や生態系維持への配慮にも積極的に取り組んでいます。



2016-2025(10年間)の水道水使用量



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)

- ▶ 環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



マテリアリティ(重要経営課題)

人々の暮らしを豊かにする

Social

プラント建設を通して、人々の豊かな暮らしの実現に貢献

TOYOが世界各地で手掛ける多種多様なプラントは、食料、エネルギー、素材・生活関連製品の安定供給を支える重要な社会基盤です。当社は、長年培ってきた技術力とグローバルなプロジェクト遂行力を活かし、構想・設計・調達・建設から運転・保全まで、プラントのライフサイクルを通じて人々の豊かな暮らしに貢献しています。また、各国・地域の産業基盤の強化や技術移転、人材育成にも取り組んでいます。



食料供給

当社が創業以来、技術開発と実績を積み重ねてきた尿素は、世界で広く使用される主要な窒素肥料であり、アンモニアはその生産に欠かせない原料です。これまでに、尿素プラント100件以上、アンモニアプラント80件以上のプロジェクトを世界各地で遂行してきました。人口増加や食料需要の拡大が続く中、高効率かつ安定的な肥料生産設備を提供することで、各国の農業生産基盤を強化し、食料安全保障に貢献しています。

P.55



エネルギー資源と電力の供給

石油精製、ガス処理、発電などの従来型エネルギー分野に加え、太陽光、バイオマス、地熱などの再生可能エネルギー分野やFPSO事業への参画を通じて、エネルギー資源と電力の安定供給を支えています。最新技術とエンジニアリング知見、プロジェクト遂行力を組み合わせ、高効率で信頼性の高いエネルギーインフラを提供しています。

P.56



素材・生活基盤

石油化学・化学プラントの建設を通じて、衣料品、包装材、電子・自動車部材、日用品など、人々の暮らしや産業活動に不可欠な素材の安定供給を支えています。また、化学分野で培ったプロセス技術や品質管理の知見を活かし、30年以上にわたり医薬品製造プラントの建設にも携わってきました。今後は、バイオ由来原料への転換や資源循環、高機能・高付加価値素材への対応を進め、持続可能な素材供給と産業競争力の強化に貢献します。

P.57

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
▶ 人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ





“世界のフードセキュリティを守る”

【TOYOが描く未来🌱】

世界の課題

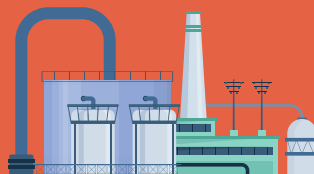
世界では、気候変動にともなう異常気象や人口増加、地域紛争など地政学リスクの高まりを背景に食料安全保障への懸念が増えています。食料需要が拡大する一方で、多くの地域では肥料供給や物流を含む農業生産基盤が十分に整備されておらず、食料安定供給体制の構築が重要な課題となっています。このため、特にアフリカやサブサハラにおいて、食料生産を支える基盤であるアンモニアや尿素などの肥料に関する供給網の強靱化や現地生産能力の向上に向けた投資が進んでいます。TOYOは、独自の尿素技術の世界100件超のプラントに提供してきた実績と省エネルギー技術を活かし、世界中の地域における持続可能な農業の発展と長期的な食料安全保障の実現に貢献してまいります。

課題解決に貢献するTOYOの強み・実績

- 独自の尿素製造ライセンスを有し、世界で150件規模のライセンス供与およびプラント建設実績を誇る
- アフリカで世界最大級(日産4,000トン規模)の肥料プラント:4件の実績を有する
- 省エネルギー型尿素合成技術「ACES21™」を開発し、顧客のプラント建設費とオペレーション費用削減を実現

世界各地の肥料プラント

新規プラント建設・運転のビジネス創出と運転操作サポートの提供 → 雇用の創出に貢献



東洋エンジニアリングの独自技術

- 省エネルギー型尿素合成技術「ACES21™」
- 大粒尿素造粒技術



CASE ナイジェリアで世界最大級の尿素プラントを完工 — アフリカの肥料供給基盤を支える —

TOYOは、ナイジェリアでIndoramaグループ向け3件目となる大型肥料プラントを完工しました。この世界最大級の日産4,000トンの尿素プラントには、独自技術ACES21™が採用されました。先行2案件で蓄積した知見とToyo-Indiaの設計・調達力を結集し、円滑な立ち上げと安定運転を実現しました。技術ライセンスとグローバルなプロジェクト遂行力を通じ、世界の食料安全保障の強化に貢献します。



グローバルなチーム力で、地域社会の発展にも貢献

私はIndoramaグループ向けの肥料プロジェクトでプロジェクトマネージャーを務め、主にインドを拠点に、ナイジェリアの建設現場にも足を運びながらプロジェクトを推進しました。地域の農業生産の基盤を支えるプロジェクトに携わることができたことに、大きなやりがいを感じています。今後もTOYOの技術とグローバルなチーム力を活かし、地域社会の発展を支える価値を提供していきたいです。

プロジェクトマネージャー 石井 里実



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
▶ 人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ





“ナフサ分解の脱炭素化と燃料転換を実現”

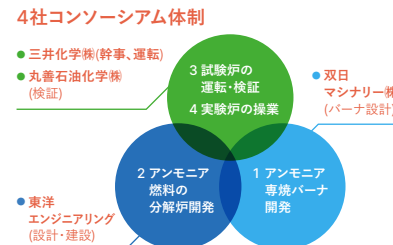
02

世界の課題

エチレンやプロピレンを製造するナフサ分解炉は、暮らしと産業を支える一方、高温加熱に大量の燃料を必要とし、石油化学産業における主要なCO₂排出源の1つとなっています。基礎化学品の安定供給を維持しながら脱炭素化を進めるには、炭素を含まないアンモニアへの燃料転換と、安定燃焼・NOx低減を両立する技術の確立が不可欠です。

課題解決に貢献するTOYOの強み・実績

- ナフサ分解炉の設計・エンジニアリング実績と、アンモニア・燃焼技術に関する知見
- アンモニア燃料を用いたナフサ分解炉全体で世界最高水準の約85%混焼、床バーナで100%専焼を達成
- CO₂排出削減、安定燃焼、NOx低減を一体で検証し、実用化に向けた技術基盤を確立



【TOYOが描く未来🌟】



CASE 世界最高水準のアンモニア混焼率85%を達成 — ナフサ分解炉の脱炭素化を社会実装へ —

TOYOは、NEDOのグリーンイノベーション基金事業「CO₂等を用いたプラスチック原料製造技術開発」プロジェクトの一環である「ナフサ分解炉の高度化技術の開発/アンモニア燃料のナフサ分解炉実用化」にて、アンモニア燃料を用いたナフサ分解炉の実証運転に成功しました。炉全体で世界最高水準の混焼率約85%、床バーナでは100%専焼を達成。基礎化学品の安定供給を支えながら燃焼由来CO₂を大幅に削減する技術基盤を確立し、石油化学産業のカーボンニュートラル化に向けた社会実装を前進させています。



左:アンモニアバーナ燃焼の様子
右:ナフサ分解炉の全体像

大阪エチレンプラントから、脱炭素の未来を切り拓く

かつてLNG冷熱との融合による大規模省エネ改造案件を担当した国内のエチレンプラントで、今回は分解炉の脱炭素化という次世代技術への挑戦に、深い縁と使命感を感じています。通常のEPCとは異なり一筋縄ではいかない難しさも多くありますが、関係者と力を合わせ一つ一つ課題をクリアして、NH₃燃焼分解炉の開発を達成し、サステナブルな未来へ貢献できればと思っています。

プロジェクトマネージャー 穂積 信一郎



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
▶ 人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ





“アジア太平洋地域の化学品供給基盤を強化”

03

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

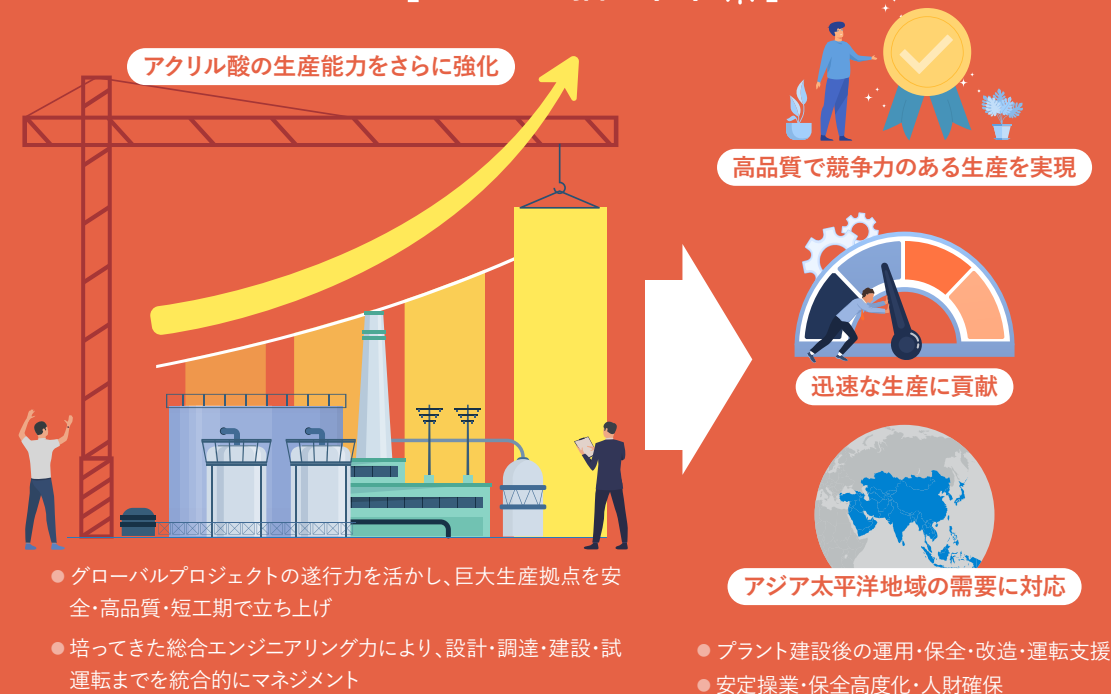
Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
▶ 人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

【TOYOが描く未来🌟】



世界の課題

アジア太平洋地域では、人口増加や経済成長にともない、生活用品、自動車、建材などを支える基礎化学品の需要拡大が続いています。一方、サプライチェーンの分断や地政学リスクが高まる中、地域内で安定的に生産・供給できる体制の強化が課題となっています。大規模化・複雑化する化学プラント建設では、安全と品質を確保しながら、複数の設備を計画通りに完成させ、早期に安定操業へ移行する高度なプロジェクト遂行力が求められています。

課題解決に貢献するTOYOの強み・実績

- 顧客との長年にわたる信頼関係と豊富なプロジェクト実績
- 設計・調達・工事管理及び建設基地運営管理までを担う総合力
- グローバルなリソースを結集し、安全・品質・工程を統括管理する遂行力

CASE BASF史上最大の投資プロジェクトを計画通り完遂 — パートナー表彰を受賞 —

TOYOは、BASF史上最大となる約87億ユーロの湛江フェアブントサイト建設において、アクリル酸クラスターをはじめ複数設備の設計、調達支援、工事管理、サイト運営等プロジェクトマネジメント業務を担い、全て計画通りに完工しました。特にアクリル酸クラスターは1,761万時間超の無休業無災害完工を達成し、ブチルアクリレートプラントではBASF史上最速の立ち上げ成功とサイト内で最も早い商業運転を実現。TOYOの卓越した技術力と遂行力が評価され、「Outstanding Engineering Partner」を受賞しました。



安全・品質・納期を守り、お客様の期待に応える

コロナ禍や自然災害など幾多の困難を乗り越え、6つのプラント全てを短期間で立ち上げられたことに大きなやりがいを感じました。歴史的な安全記録とともに高品質なプラントを計画通りに完成させ、TOYOの総合的な遂行力を示すことで、お客様の安定操業と将来の事業成長に貢献し、揺るぎない信頼を築けたことを誇りに思います。

プロジェクトマネージャー 金沙



マテリアリティ(重要経営課題)

多彩な人が いきいきと働く

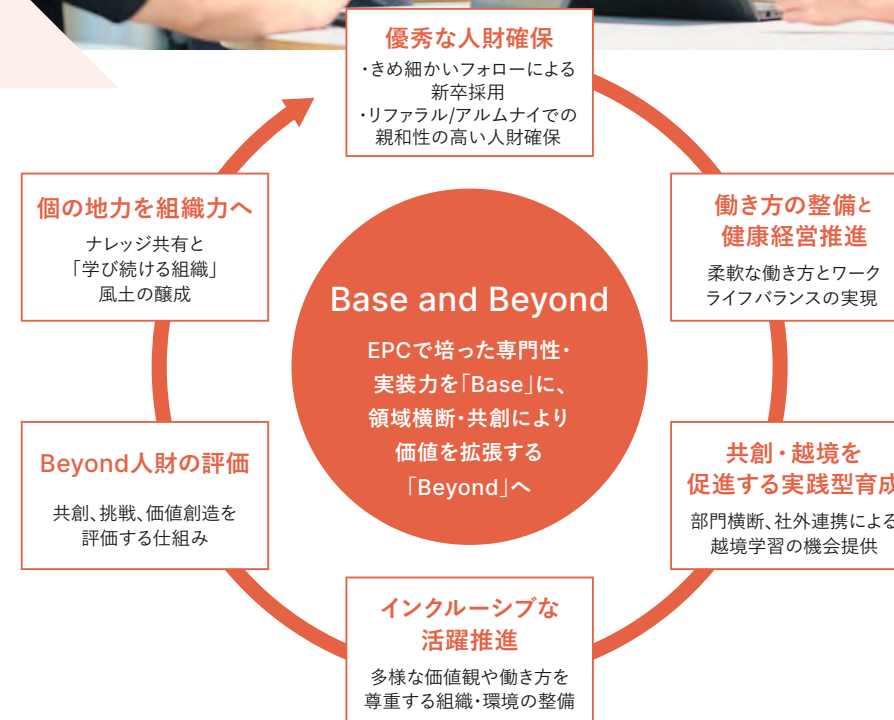
Social

基本方針: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

TOYOの競争力の源泉は、長年にわたり培ってきたEPCの専門性と実装力にあります。しかし、エネルギー安全保障、脱炭素化、技術革新などを背景に社会や産業の構造が大きく変化中、顧客や社会が求める価値も多様化・高度化しています。これからは専門性を深めるだけでなく、多様な知見や価値観を結び付け、新たな価値を創出する力が不可欠です。「Base and Beyond」は、EPCで培った技術力・現場力・プロジェクト遂行力を「Base」とし、その強みを起点に領域や組織、

世代、国境を越えて挑戦する「Beyond」へと発展させる考え方です。専門性を磨き続けると同時に、共創や越境を通じて視野と能力を広げ、プラントライフサイクル全体や新たな成長領域で価値を生み出す人財を育成していきます。個人と組織がBaseとBeyondを往復しながら深化と探索を両立することで、TOYO VISION 2040に掲げる「EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装するパートナー」の実現を支える人財・組織への変革を推進します。



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

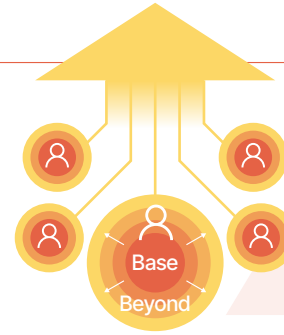
Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

共創・越境を促進する実践型育成

TOYOでは、「BaseなくしてBeyondなし」の考え方のもと、人財育成を推進しています。まずはEPC事業を通じて培われる専門性や実装力を確実に身につけ、その上で組織や領域の枠を越えた共創や価値創造に挑戦できる人財の育成を目指しています。各種OJT機会提供による専門性の向上に加え、組織を動かす力や対話力を養うスキル研修を強化するとともに、会議の削減や業務効率化を進め、学びや挑戦のための時間を創出しています。また、部門横断プロジェクトへの参画や社外派遣などの機会を提供し、越境・内省の循環を通じて、BaseとBeyondを往復しながら成長する人財の育成を進めてまいります。



「深化」と「探索」を両立する人財・組織へ

従業員個々人が核となる専門性を確立し磨き続けるとともに、その領域を拡張する「個の力」の集合体が、共創・越境へと挑戦する組織全体の成長に発展すると考えています。そのために様々な人財育成の場を設けています。

OJT実習

国内外のプロジェクトや事業拠点を舞台に、「現場実習」「海外拠点OJT研修」「随伴研修」を通じて、実践を通じた専門性の向上と経験の獲得を支援しています。とりわけ海外OJTや現場実習は、多様な文化・価値観への理解とグローバルな視点を養う機会となっており、将来の事業成長を担う人財の育成につなげています。



人財指標(2025年度)
OJT実施人数:37人

OFF-JT実習

人財育成基盤である「TOYO Academy」を中心に、専門教育、プロジェクトマネジメント教育、階層別研修を体系的に展開しています。加えて、事業構想力や新規事業創出力の強化を目的とした選抜型プログラムやTOYO Global Leaders Seminarなどの戦略的人財育成施策を通じて、事業創造人財やグローバルリーダーの育成を推進しています。



人財指標(2025年度)
OFF-JT実施人数:2,050人(延べ人数)

外部派遣・越境経験

国内外グループ会社や官公庁、研究機関、外部企業への出向、社内における部門横断的な兼務などを通じて、多様な環境での挑戦機会を提供しています。組織や専門領域、地域の境界を越えた経験を通じて視座を広げ、多様な知見やネットワークを事業へ還元することで、TOYO VISION 2040の実現を支える「越境者」の育成を推進しています。



人財指標
出向・兼務・オンローン人数 166人

人財・組織開発における投資

当社は、「Base and Beyond」の考え方のもと、TOYO VISION 2040の実現を支える人的資本への投資を強化しています。投資額は2024年度の9,250万円から2025年度には14,634万円へ拡大し、研修時間は年間約11万時間の水準を維持しています。2026年度は投資額24,300万円、研修時間115,000時間を計画しており、TOYO Academyを基盤とした専門性の深化に加え、新規事業創出や事業構想力の強化を目的とした選抜型プログラム、TOYO Global Leaders Seminar、越境経験など、多様な学びと成長機会への投資を強化しています。これらの取り組みを通じて、事業の深化と新たな価値創出の両立を担う人財の育成を推進しています。

人財開発への投資額・研修時間の推移

2024年度	2025年度	2026年度(見込み)
9,250万円	14,634万円	24,300万円
108,659時間	108,542時間	115,000時間

*Toyo-Japanにおける人事部企画研修を集計。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



採用の取り組み

TOYOは、持続的な成長と企業価値向上を支える人的資本の強化に向け、多様な人財の確保を重要な経営課題と位置づけています。新卒採用では、インターンシップや従業員との交流機会、また、ラジオなどのメディアを通じて当社の魅力を発信し、学生一人ひとりに寄り添った採用活動を推進しています。キャリア採用では、ダイレクトリクルーティングや人材紹介会社との連携に加え、従業員のネットワークを活かしたリファラル採用も推進し、企業文化との親和性が高い人財の採用につなげています。多様な採用チャネルを組み合わせることで、将来を担う人財と即戦力人財の双方を安定的に確保し、持続的な成長を支えています。



外国人材採用

多様な価値観や専門性を取り入れるため、外国人材の採用を推進しています。国籍を問わず能力や適性を重視した採用を行い、多様な人財が活躍できる環境整備を進めることで、組織の活性化とグローバル競争力の向上を目指しています。

海外案件で培った専門性で新たな価値創出を

これまで約9年間、合成ガス・メタノール分野の事業開発、技術ライセンス業務、およびグローバル顧客対応に携わってきました。この間、インドの代表的な案件である日産10トン規模のg-Methanol™プラントプロジェクトに参画したほか、米国の案件では、当社にとって約20年ぶりとなるメタノール分野のFEED(基本設計)パッケージ提供にリードプロセスエンジニアとして貢献しました。業務を通じて、高い専門性と豊富な経験を持つエンジニアから多くを学ぶとともに、多様な文化的背景を持つメンバーとの協働により成長を重ねてきました。現在はメタノールライセンス事業の拡大と、持続的な成長につながる新たな価値創出に貢献していきたいと考えています。



プロセスエンジニアリング部 Govind Murali



アルムナイ採用

社外で培った知識や経験を持つアルムナイを貴重な人的資本ととらえ、コミュニティを形成して交流を深めています。再入社はその成果の1つになりますが、ビジネス協業の模索など採用にとどまらない可能性を追求しています。

社外で得た経験と視点をDX戦略に活かす

現在は、DXoT戦略の「コーポレート強靱化」を担い、KPIモニタリングやデータガバナンス、業務プロセスの整備・改革に取り組んでいます。TOYOを一度離れ、外資系企業で新会社のデジタル基盤構築をリードした経験を通じて、企業ごとの意思決定や働き方の違いを実感しました。外からTOYOを見ることで、先進技術を取り入れ、お客様に新たな価値を届けようとするTOYOの強みを改めて実感。6年前、DXを会社の戦略として推進する動きと、まだ大きな伸びしろのあるTOYOの可能性に魅力を感じ、仲間と再び働き、変革に貢献したいと考え、再入社を決めました。



経営基盤統括ユニット 野老 倫子

エンゲージメント向上の取り組み

設計・調達・建設を一貫して担うエンジニアリング企業として、人財を競争力の源泉と位置づけ、「多彩な人がいきいきと働く」ことを重要なサステナビリティ課題として掲げています。その実現に向けて、グローバル規模での研修や人財育成プログラムの提供に加え、上司と部下の定期的な1on1を通じた対話の促進、リモートワーク制度の活用、働きやすさを追求した新オフィスの整備などを推進しています。こうした取り組みにより、従業員の成長と働きがいを高めるとともに、組織力の強化やプロジェクト遂行力の向上を通じて、持続的な企業価値の向上を目指しています。

エンゲージメントサーベイの実施

従業員の活力や熱意、仕事への主体的な関与の度合いを把握するため、全従業員を対象に2年に一度エンゲージメントサーベイを実施しています。2025年度調査では総合満足度が前回のB+(3.58)からA(3.80)へ向上しました。一方で従業員から寄せられたコメントを踏まえ、各部門にてさらなる職場環境の向上に取り組んでいます。



サーベイ後のライン長向けフィードバック研修

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



健康経営

TOYOの競争力の源泉である従業員の健康を維持・増進することは、企業の持続的な成長に不可欠です。従業員の健康を重要な資産ととらえ、積極的に健康管理を推進する健康経営により、生産性向上や競争力強化をはかります。主な取り組みには、健康診断、メンタルヘルスケア、運動促進、食生活改善、セミナーの実施が含まれます。

健康経営推進施策

健康診断の確実な受診

毎年の健康診断を健康経営推進施策の基礎と位置づけ、海外赴任者も含めて100%の受診率を目指して健康管理室から受診を働きかけています。健診結果についても所定の基準に抵触する場合には海外赴任を制限したり、再検査の実施確認をするなど、産業医と連携してフォローアップにも努めています。



産業医による
メンタルヘルス講演会

メンタルヘルスをサポートする取り組み

産業医

産業医による健康診断、職場環境改善、メンタルヘルスケア、健康教育を通して、健康管理を体系的かつ効果的にを行い、健康経営を強化します。

ストレスチェック

ストレスやメンタルヘルスの問題の早期発見と対応のためのストレスチェックにより、職場環境改善、メンタルヘルス強化をはかっています。

ヘルスリテラシーの向上

年一回の健診に加え、日々の生活習慣の改善も重要です。健康診断結果改善のためのプログラムへの参加依頼・推奨、また日々の生活における食習慣などへのアドバイスを通し、ヘルスリテラシーの向上も目指しており、特定保健指導の受診率についても100%を目指しています。

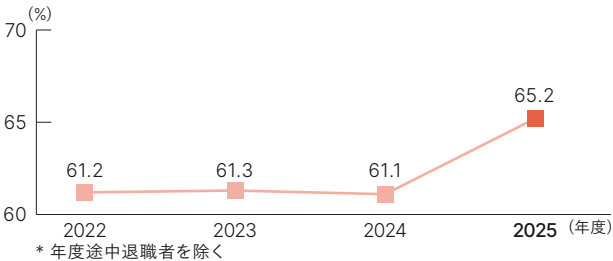
ワークライフバランス

従業員がワークライフバランスを実現できるよう、TOYOでは多様な目的で使えるフレックスタイム制度、育児・介護を目的とする時短勤務制度・休暇制度・休業制度を準備しています。2024年度からは労働組合とも協議し、MF休暇*を新設しました。また、男性の育児休業取得数も年々増加傾向にあり、TOYOの様々な制度が従業員のみならず、そのご家族も含めたワークライフバランスの実現に寄与しています。

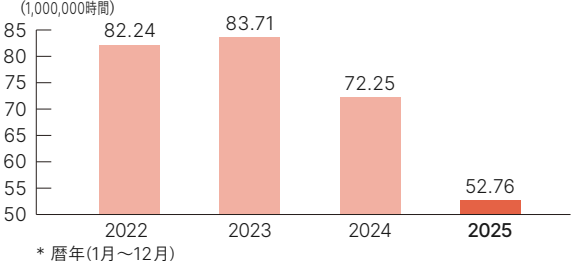
*MF休暇:生理(Menstruation)、または月経随伴症状の軽減、不妊治療(Fertility treatment)や検査、更年期障害(Menopausal disorders)の治療のための通院に使える休暇でMale/Femaleとのダブルミーニングとしている。

健康・働き方に関する主要KPIの推移

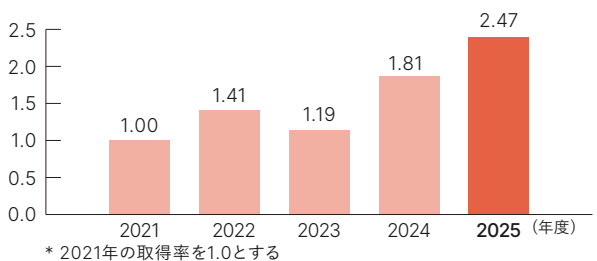
有給取得率の推移



労働時間の推移



男性の育児休業取得率の推移



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



インクルージョン

TOYOでは性別や人種を超え、個人の生い立ちや価値観まで尊重する柔軟な働き方・組織づくりを目指しており、多様な人財の風習や働き方を受け入れ、各々の持ち味を活かすことがTOYOのビジネス推進の強みとなっています。この強みはTOYOの素晴らしい文化ですが、時代の変化に対応し未来にわたり機能させるには、現状に甘んじず、常に問い直し、時には風土を刷新し続ける進化が不可欠です。

TOYOインクルージョン宣言

TOYOで活躍する従業員は、新卒採用のみならずキャリア採用、定年後も活躍するシニア層、外国籍従業員、育児や介護中の従業員など実に多様化しています。同質的な従業員を前提とした画一的なワークスタイルを否定し、各々が多様性に応じた働き方と環境の中でそれぞれの価値を最大化し、自分らしく組織に貢献し、周囲の仲間を認め合うこと、その集合体として組織の価値向上につなげることをTOYOインクルージョン宣言で謳っています。

TOYOインクルージョン宣言

- When** 組織構成員のDiversity(多様性)が進みつつある今
- Who** TOYOで働く全従業員一人ひとりが、
- How** 互いの個性、性別、年齢、国・文化の違いをありのまま受け入れ尊重し、
- Where** 自分らしく働くことのできる柔軟な環境の中で
- What** 自らの価値を最大に高め、競争力あるTOYOへの変革に寄与していこう！

*2018年9月19日制定

TOPICS

様々なライフステージの従業員を支える取り組み(介護を語る職場づくり)

制度整備だけではなく、社内文化の醸成を

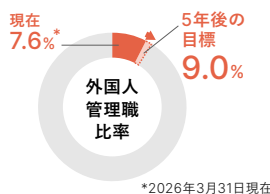
TOYOでは、従業員が安心して介護と仕事を両立できるように、制度整備にとどまらず、社内文化の醸成にも力を入れています。介護を抱え込まず、職場で安心して介護について話せる雰囲気があるこそ、充実した制度の活用と、介護と仕事の両立につながると考えています。

介護カフェ

従業員の発意で立ち上げた介護カフェには、月2回・昼休みに毎回10～20人ほどが参加。気軽に介護の悩みを相談・共有する場として従業員に定着しています。また、当社のこの取り組みは先進事例として、多くのメディアで紹介されています。

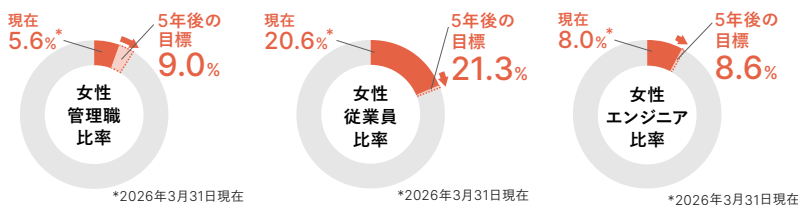
外国人採用

グローバルな事業運営をより強化するため、新卒採用、キャリア採用、派遣社員の正社員登用を通して能力の高い外国人の登用を進めています。



女性の活躍

将来の管理職候補である女性総合職社員数は年を追うごとに着実に増加しています。リーダーシップを発揮できる意欲的な女性を積極的に管理職に登用していく方針です。また、女性従業員・女性エンジニアの活躍推進を通じ、多様な人財が能力を発揮できる職場づくりを進めています。



育児と両立しながら、新たな専門性を磨く

入社以来10年間プロジェクトエンジニアとして業務に携わってきました。キャリアの幅を広げ、会社全体や経営への理解を深めたいとの思いから広報・IRユニットへ異動し、現在は社内広報やWebサイトリニューアルを担当しています。現場で培った調整力を活かし、関係部門や制作会社との円滑な連携を実現しています。育児と両立できる環境の中で専門性を高めながら、企業価値の向上と適切な情報発信に貢献していきます。

広報・IRユニット 酒井 智子



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



人権への取り組み

基本的な考え方

TOYOはマテリアリティとする「人々の豊かな暮らし」と「多彩な人がいきいきと働く社会」の実現においては、グループ各社を含めたグローバルな事業活動において影響を受ける全ての人々の人権を尊重することが基盤であると認識しています。かかる認識のもと、人権尊重の取り組みをさらに推進し、その責務を果たすべく、「役職員行動規範」「サステナビリティ基本方針」のもと、「人権基本方針」を定めています。

この「人権基本方針」のもと、TOYOは「国際人権章典」*1および国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」*2に規定される人権を尊重し、国連グローバル・コンパクトの10原則*3に賛同するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い人権尊重の取り組みを推進します。

*1 「国際人権章典」は国連で採択された「世界人権宣言」及び「経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約」、「市民的及び政治的権利に関する国際規約」などの総称。

*2 中核的労働基準として「結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認」、「強制労働の禁止」、「児童労働の廃止」、「雇用及び職業における差別の排除」、「安全で健康的な労働環境」の5分野10条約を定めている。

*3 国連グローバル・コンパクトは国連と民間企業・団体が連携し、持続可能な成長を実現するための世界的枠組みであり、企業が遵守すべき原則として「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の4分野にわたる10原則を定めている。

人権尊重の推進体制

人権尊重の取り組みを着実に進めるため、TOYOは経営執行会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会(Chief Compliance Officerが委員長)のもとに人権分科会を設置するとともに、グループ会社とも連携を取りながら、グローバル体制のもと、人権尊重の取り組みを推進しています。

人権リスクに関する救済と対話

TOYOはグローバルな事業活動における全ての人権リスクに対応するため、各グループ会社に苦情処理窓口を設け、報告に対しては適切かつ真摯に対応するとともに、万一、自らが人権に対する負の影響を引き起こし、助長し、または直接関係したことが明らかになった場合は、適切な手続きを通じてその是正や救済に努めます。また、人権リスクに関する外部専門家を活用するとともに、負の影響を受ける人々やその他の関連するステークホルダーとの対話・協議を真摯に行っていきます。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

TOYOは自らの「人権基本方針」をグループ全体の役職員に適用するとともに、サプライヤーや協力会社など、サプライチェーンを構成する全てのビジネスパートナーに当該方針を支持いただけるように働きかけ、連携しながら人権の尊重に取り組んでいきます。

このため、TOYOは「取引基本方針」を制定し、全てのビジネスパートナーに対して、国際規範と法令等を遵守した上で人権を尊重するとともに、あらゆる差別の排除、安全・快適な職場環境の整備、環境への配慮に努めるよう理解を求め、ともに「人々の豊かな暮らし」と「多彩な人がいきいきと働く社会」の実現に取り組んでいきます。

人権デューデリジェンスの実施

TOYOは自社の事業活動に関係する人権への負の影響を特定・評価し、防止・軽減するために人権デューデリジェンスを実施します。特に優先すべき人権課題として、下記の5項目をあげ、優先的に取り組み、対応を継続・強化していきます。

2024年度は、人権デューデリジェンスの一環で、サプライヤー等にアンケートを配布しました。

2025年度は、その結果をもとに、サプライチェーンでの人権への取り組みを進めました。

優先人権課題	現状の取り組み
1 労働安全衛生	●安全文化の醸成 ●安全標準の整備と遵守 ●従業員の健康維持増進
2 ハラスメント・差別	●ハラスメント研修の定期的実施 ●社内外相談窓口の設置 ●人財の多様性の確保(女性・障がい者・外国人・中途採用者)
3 就労環境 (労働時間・賃金)	●適正な労働時間の管理 ●ワークライフバランスの向上(リモートワーク制度、育児・介護休業取得促進等)
4 強制労働・児童労働	●調達・工事の個別契約の中で役職員行動規範の遵守を要請
5 サプライヤー管理	●調達・工事の個別契約の中で役職員行動規範の遵守と贈収賄防止を規定 ●取引基本方針を制定の上、上記1～4に対する協力を要請

* 上記5項目の策定にあたっては「国連グローバル・コンパクト(UNGC)原則」、「国際労働機関(ILO)の中核的労働基準の5分野」などの国際規範をベースとし、産業別人権リスク(「UNEP FI」などの国際的指標・ツール、同業他社事例など)を参照の上、深刻度・発生可能性に基づき、TOYOとして優先すべき人権課題を抽出しています

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
▶ 多彩な人がいきいきと働く
インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

マテリアリティ(重要経営課題)

インテグリティのある 組織を作る

Governance

基本的な考え方

当社は、「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」を使命に掲げ、企業としてのサステナビリティ、並びに中長期的な企業価値と株主価値の向上を目指します。そして、その実現のための基盤であるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいきます。具体的には、コーポレート・ガバナンス体制の確立と運営、適切なリスクテイクとマネジメント、コンプライアンスの徹底、積極的な情報開示とステークホルダーとの対話に尽力していきます。

TOPICS

グループガバナンスについて

当社は、グループ各社の自律的な事業運営を尊重しながら、経営方針、受注計画、リスク、コンプライアンスなど、本社として把握すべき重要事項に関するモニタリングを行っています。また、事業運営やリスク対応に関する知見の共有に加え、変化する事業環境に対応すべく、グループ各社と連携しながら経営基盤の強化を継続的に図っています。

こうしたグループガバナンス体制のもと、当社は過去のプロジェクト経験から得た教訓を活かし、グループ全体でリスクマネジメント体制の高度化を進めています。特にプロジェクトリスクマネジメントについては、リスクの早期把握と対応力の向上を目的とし、案件選別から受注後モニタリングまでを一貫して管理する体制を構築、その着実な運用と定着に向けてグループ一体で取り組んでいます。

[プロジェクトリスク管理体制の強化 P.73](#)

分類	主な取り組み
経営管理・ガバナンス	・グループ経営方針・経営課題の共有および議論 ・本社からグループ会社役員(常勤・非常勤)への任用 ・本社経営審議会議への拠点長参加および拠点重要事項の報告/審議/承認 ・各グループ会社の業績および事業進捗のモニタリングおよび議論
リスクマネジメント	・プロジェクトリスクの把握・評価・対応 ・危機管理体制の整備
コンプライアンス・内部統制	・財務報告の信頼性確保 ・業務執行状況や財務状況の確認 ・情報セキュリティ等の推進

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ **インテグリティのある組織を作る**

Chapter 5 コーポレートデータ



役員一覧 取締役および監査役のスキルマトリックス

当社は世界中で事業を展開しており、売上高、従業員数も日本以外の割合が高く、ミッションである「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」を実現するためには、グローバル企業経営のスキルが重要となります。また、社会価値を共創・実装するパートナーへ当社が変革するためには、プロジェクトマネジメントの知識、経験は、多種多様なプロジェクトを同時並行的に実施する基盤事業を経営、監督する上で重要となり、さらに、EPCの枠を超えプラントライフサイクル全体に事業領域を広げるためには、技術/研究開発および異業種知見も重要となります。したがって、企業経営の基本的な項目であるサステナビリティ、会計/財務、人事/労務、法務・法規制、営業マーケティング、業界知見に加えて、グローバル企業経営、プロジェクトマネジメント、技術/研究開発、異業種知見の10項目を当社のスキルマトリックスに設定しています。

役員詳細はこちら
ここをクリック!



												
	松室 健 取締役会長	細井 栄治 代表取締役 取締役社長 CEO	鳥越 紀良 代表取締役 取締役副社長 CCO	鈴木 恭孝 取締役 専務執行役員 CSO	三代川 康雄 取締役 常務執行役員 CFO	田代 真巳 社外取締役 (独立役員)	寺澤 達也 社外取締役 (独立役員)	宮入 小夜子 社外取締役 (独立役員)	都築 豊久 常任監査役	吉田 寛 監査役	松尾 英喜 社外監査役 (独立役員)	三好 貴子 社外監査役 (独立役員)
在任年数	新任	3年	5年11か月	1年	1年	11年	5年11か月	5年11か月	新任	2年	4年	3年
2025年度取締役会出席状況	—	16/16回(100%)	16/16回(100%)	13/13回(100%)	13/13回(100%)	16/16回(100%)	16/16回(100%)	16/16回(100%)	—	16/16回(100%)	15/16回(93.8%)	16/16回(100%)
2025年度監査役会出席状況 (監査役のみ)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	19/19回(100%)	19/19回(100%)	19/19回(100%)
サステナビリティ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
グローバル企業経営	●	●		●		●			●		●	
会計/財務			●		●	●				●		
人事/労務					●			●	●			
法務・法規制			●				●					●
プロジェクトマネジメント	●	●										
技術/研究開発											●	
営業マーケティング	●	●		●								
業界知見	●	●	●	●	●				●	●	●	
異業種知見			●	●		●	●	●			●	●

上記一覧は、取締役・監査役が特に有する専門的知見・経験を表しております。(一人5つを上限)

2026年7月1日現在

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



社外取締役 メッセージ

Q1

前中期経営計画の成果と課題について、社外取締役としてどのように評価されていますか。また、取締役会で特に重視してきた論点をお聞かせください。

Q2

新中期経営計画の実行に向けて、特に重視する経営課題は何でしょうか。また、ご自身の見識をどのように監督・助言に活かしていくかについてお聞かせください。



田代 真巳
社外取締役/
独立役員

A1. 未達の教訓と改革の前進

計画の大宗が未達に終わったことは、不本意かつ残念です。この期間、繰り返し訴えてきたのは、①別組織として独立した権限を有する「審査・管理部門」の設置、②DXを含む各種投資の効率化と、直接利益に貢献する質の高い開発、の2点です。④については、「プロジェクト管理本部」という形で新組織が設置され、完全ではないにしても大きなステップと評価しています。知識・技量の積み上げを図りながら、企業価値向上に向けた中核的な役割を期待します。

A2. 収益力向上への取り組み

何をさておいても、収益力の向上と目標利益の達成が最優先だと考えます。計画を前倒しで達成するほどの勢いが、是非とも必要です。また、ローリング型経営は素晴らしい仕組みですが、奏功させるためには、さらなるスピードアップと柔軟性が不可欠です。さらに、私自身の知見は管理・審査分野にあります。同業務は生成AIとの親和性も高いことから、プロジェクト管理業務の高度化・効率化に向け、独立した権限の付与と併せて、助言・サポートをしていきたいと考えます。



寺澤 達也
社外取締役/
独立役員

A1. リスク管理強化を推進

前中期経営計画の両軸である新技術・事業開拓戦略とEPC強靱化戦略は、方向性として正しかったと評価しています。一方で、ブラジルの発電プロジェクトで大きな損失を計上したことは、リスク管理上の課題を浮き彫りにしました。プロジェクト管理本部の設置に加え、「後始末」ではなく、交渉・契約段階からリスクを管理する「攻め」の法務の強化を推進しています。また、大型案件については、取締役会でリスクと対応策を個別に議論しています。

A2. 新たな収益基盤を創出

グローバルサウスの成長や経済安全保障への関心の高まりを背景に、食料・化学製品・石油・ガス分野の需要拡大が見込まれます。TOYOはこうした市場環境を重要な事業機会ととらえ、インド拠点を核としたグローバルな遂行力と顧客との共創型EP/EPCを強化し、不確実性に強い事業体制の構築を目指します。加えて、GXの社会実装、次世代型地熱、ファインケミカル、バイオ医薬、O&Mなど、新たな収益基盤の創出にも積極的な取り組みが重要です。



宮入 小夜子
社外取締役/
独立役員

A1. 非EPC分野拡大は着実に前進

前中期経営計画で目指した新技術・事業開拓戦略とEPC強靱化戦略を両輪で回すことで、非EPC分野の拡大と収益化については、着実に前進したと考えます。前中計期間中にそれまでの国内・海外の案件管理の高度化の必要性を学習し、リスク管理体制の強化を推進すると同時に、復配に向けてのあらゆる方策を検討・実施したことも評価できます。一方で、DX基盤整備やGX技術の発展には課題が残り、これらの投資効果について取締役会では重点的に議論されました。

A2. 人財育成で成長を支える

激変する世界情勢や経済安全保障の重要性の高まりを踏まえ、新中期経営計画では、新分野の事業開拓や建設から運転・保全までを担うO&Mの継続サービスを通じて、顧客との長期的な関係構築を目指しています。その実現には、EPCで培った専門性をさらに深化させるとともに、多様な職能や人財を活かせる組織・制度の整備が重要です。私もこれまでの経験や知見を活かし、人財育成や組織開発を通じて、多様な価値を創出できる組織づくりの実現に貢献したいと考えています。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



ガバナンス強化への取り組み

社外取締役の選任

社外取締役については、企業経営において基本的な項目として求められる、サステナビリティ、会計/財務、人事/労務、法務・法規制等の分野の他、グローバルに事業を展開する当社において重要な、グローバル企業経営等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多様なステークホルダーの視点から客観的かつ実践的な意見表明、助言を行うことができる者を選任しており、東京証券取引所の定める独立性判断基準に準じ、社外取締役3名全員を独立役員に指名しております。

社外監査役の選任

社外監査役については、様々な分野での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、取締役の職務・業務執行の適正性について適切に監査することができる者を選任しております。

社外役員の体制、運用

当社は、外部のステークホルダーの視点を持つ社外役員との議論は、経営者の説明責任を果たす一助となり、経営の透明性の確保およびリスクテイクとマネジメントに資するものと考えており、現在の体制およびその運用は、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。また、社外役員による会社経営の監督の実効性担保のため、取締役会開催に際して審議内容の事前説明の実施や、事業部門による業務状況の定期報告会を設けており、取締役会の議論の充実化に努めております。

コーポレートガバナンス・
ガイドラインはこちら

ここをクリック!



ガバナンス強化の
変遷はこちら

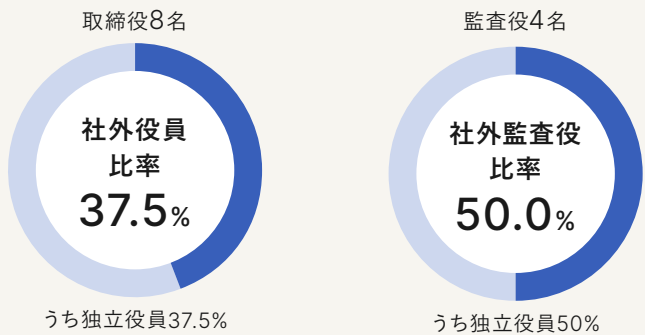
ここをクリック!



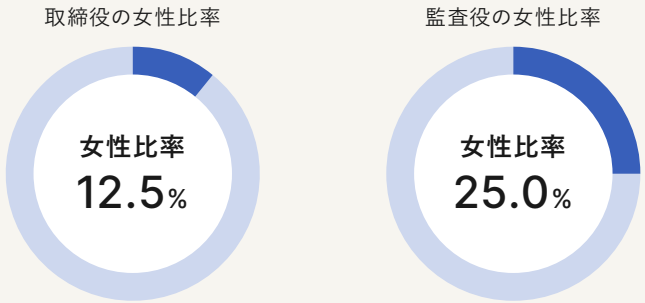
取締役会/監査役会の多様性確保

2020年度より女性取締役を1名選任、2023年度に女性監査役を1名選任し、ジェンダーや国際性、経験、知見等を考慮し、取締役会の多様性を確保してまいります。

取締役会/監査役会の社外役員構成比率



取締役会/監査役会の女性比率



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

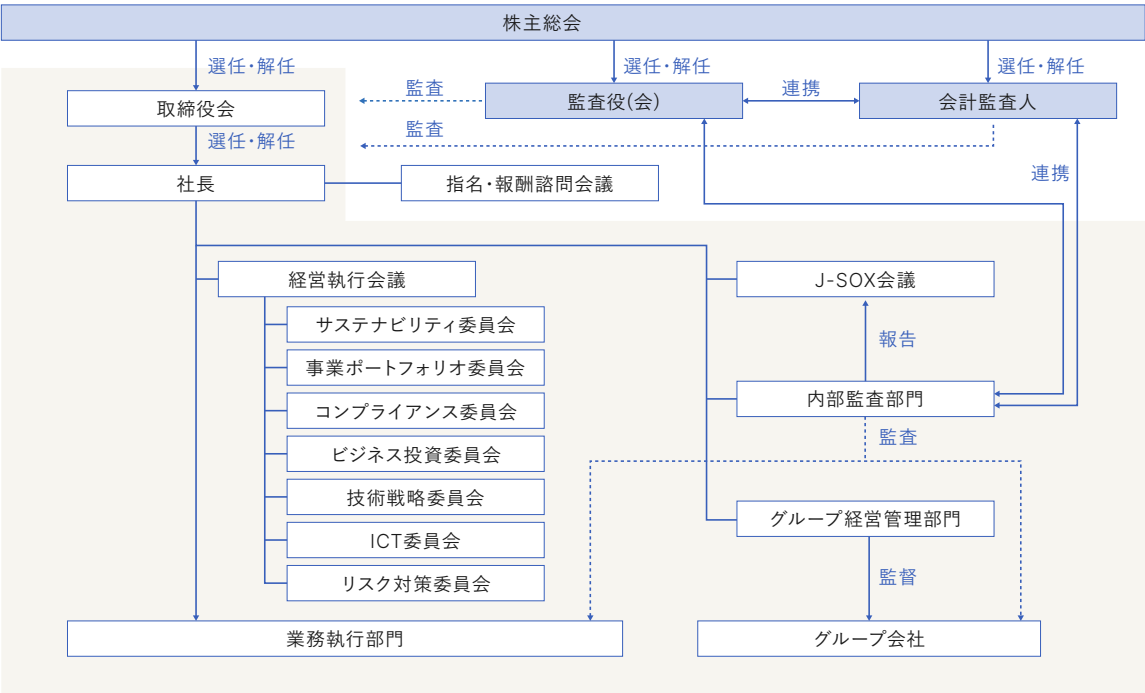


企業統治の体制

取締役会は、社外取締役3名を含む8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、迅速かつ効率的な業務執行体制の確保をはかるため、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、最高経営責任者(CEO)である社長の指揮のもと、委託された業務の執行にあたります。経営執行会議は、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。指名・報酬諮問会議は、社長の諮問機関として、社長および独立社外取締役から成り、役員選任および役員報酬水準についてその妥当性と透明性を確保するため意見の答申をしています。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
報告書はこちら

ここをクリック!



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もと、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はかることとしています。また、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、その決定にしたがって業務が執行される体制を構築しています。

内部統制システムの
基本方針はこちら

ここをクリック!



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会議に報告し、取締役会にも報告しています。また、業務監査部は、組織上は社長直轄の組織になりますが、監査役会に対しても、内部監査の状況報告を年4回行っており、このように、業務監査部は、代表取締役のみならず、取締役会や監査役会への直接報告を行っており、デュアルレポーティングラインを構築しております。監査役は、取締役会その他社内の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。監査役会、会計監査人および業務監査部の相互連携としては、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、独立性に配慮しつつ、密接に連携して監査を実施しております。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性をより高めていくために、定期的に取り締役会の評価・分析を実施し、その手続きおよび結果の概要を開示することとしております。2025年12月に取締役会の構成員である全ての取締役・監査役を対象にアンケートを実施いたしました。取締役会はその内容を踏まえた上で、2026年1月の定例取締役会において分析・議論・評価を行いました。その結果の主なポイントは以下の通りです。

評価方法

- 回答対象者 全ての取締役・監査役(取締役9名、監査役4名、計13名)
- 回答の方法 5段階評価の選択式37問 記述式8問 計45問
- 評価項目 取締役会の構成・運営、役員の支援体制、役員トレーニング、株主との対話、自身の取り組み

2025年度の取り組み方針

- 中長期の経営・リスク戦略に関する議論に関して、取締役会外に集中的に議論を行う場を設け、議論の機会を提供する。
- 後継者育成に関して、候補者に関する情報提供を拡充し、特に育成に関する議論の深化を目指す。
- 当社理解の一層の向上をはかるため、現場視察や事業環境に関する情報提供の拡充に努める。

2025年度の実績と評価

- 「中長期の経営・リスク戦略に関する議論」については、取締役会外での議論の場を設ける等の取り組みを実施し、一定の評価を得たが、一層の取り組みが必要との指摘があった。
- 後継者候補に関する情報を事前によく精査した上で指名・報酬諮問会議において共有する等、情報提供のあり方を見直した。
- 「当社事業等に関する情報提供」については、引き続き一層の取り組みが必要である。

2026年度の取り組み方針

- リスクに関する項目について、取締役会への報告をより早期かつ適切なタイミングで行うよう努め、より充実した審議が可能となる体制の強化をはかる。
- 取締役会の効率的な運営を通じて企業戦略に関する議論の時間をより確保する。
- 経営陣が主体的にIR活動に関与することにより当社の企業戦略を発信し、ステークホルダーとの対話の深化をはかる。

取締役会における議論内容

- 中期経営計画(2026-2030)の策定に関する事項
- 重要プロジェクトの基本方針、進行状況
- 当社グループの事業戦略、重要リスク
- コーポレート・ガバナンスに関する事項
- 広報・IR活動報告(投資家からのフィードバック等を定期的に報告)
- サステナビリティに関する事項(サステナビリティ委員会より取締役会へ定期的に報告)
- 資本コストを意識した経営(2024年5月に開示し、以後定期的に見直しを実施)

2025年度の振り返り

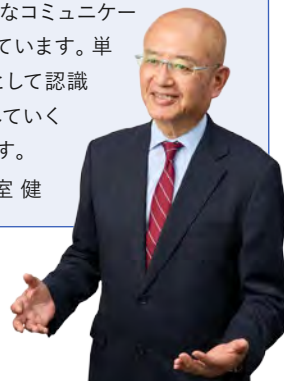
2025年度、当社取締役会は、意思決定および監督機能のさらなる向上に向けた取り組みを進めました。2024年度実施の海外拠点の業務報告会を踏まえて、今年度は本社の各本部の業務状況説明会を開催し社外取締役の理解を深める機会を拡充するとともに、各部門長との対話の場も設けました。また、指名・報酬諮問会議において後継者計画に関する説明・議論を実施し、経営人財育成に関する議論の充実を図りました。これらの取り組みにより取締役会の実効性向上に一定の進展が見られた一方で、中長期の経営・リスク戦略に関する議論のさらなる深化が今後の課題として確認されました。

新任 取締役会議長メッセージ

長期的な企業価値向上を導く取締役会

当社は2026年度より新中期経営計画をスタートさせました。取締役会議長として、多様な経験、知見、発想を持つ取締役が自由に当社の未来のあるべき姿とそのための戦略を構築するための議論を進めていきます。日々月々の経営上の問題・課題に対し単にReactive(受動的)に対応するのではなく、会社全体の戦略をよりProactive(能動的)に議論・発信し、会社全体でInteractive(双方向)なコミュニケーションが醸成できる環境を整えたいと考えています。単なる現状維持を当社にとって最大のリスクとして認識し、未来の当社の理想とする姿をどう実現していくかを目指して取締役会運営を行ってまいります。

取締役会長 取締役会議長 松室 健



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ(重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬等は、株主の中長期的利益に連動するとともに、当該取締役の当社の企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることのできる、適切、公正かつバランスの取れたものとしています。その決定方法は、各取締役の職位および職責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。業績連動報酬については、当社グループの業績を反映する指標として最も適切と考えられる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、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、社長が必要に応じ見直して改訂案を作成し、社長と独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問会議に諮問し、当該会議による答申を踏まえ、取締役会が決定いたします。当社の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。

指名・報酬諮問会議

当社は、取締役、執行役員の候補者の指名、代表取締役の選定・解職および役職の委嘱・解嘱、並びに取締役、執行役員の報酬制度および報酬等に関する決定プロセスの透明性を確保することを目的として、社長の諮問機関として指名・報酬諮問会議を設置し、年1回程度を原則とし必要に応じて随時開催しております。当該会議は、議長である社長および独立社外取締役3名の合計4名により構成されております。

	指名諮問会議	報酬諮問会議
目的	以下に関し社長の諮問機関として機能し、決定プロセスの透明性を確保することを目的とする。	
諮問事項	① 株主総会に提出する取締役の選任解任議案 ② 代表取締役の選定・解職 ③ 役職の委嘱・解嘱 ④ 社長を含む取締役、執行役員等の後継者の育成に関する事項 ⑤ その他、取締役、執行役員の指名等(役員候補者の選定プロセス、役員資格要件、評価基準等)	① 取締役、執行役員の報酬制度 ② 報酬額等取締役、執行役員の個人別の報酬の内容 ③ その他、取締役、執行役員の報酬制度等(報酬方式、算定式、報酬テーブル等)に関し社長が諮問するもの
会議体制	社長 細井 栄治(議長) 社外取締役 田代 真巳 社外取締役 寺澤 達也 社外取締役 宮入 小夜子	
2025年度開催実績	2回	2回
会議テーマ	● 代表取締役の選定・解職 ● 役職の委嘱・解嘱 ● 社長を含む取締役、執行役員等の後継者の育成に関する事項 ● その他、取締役、執行役員の指名等(役員候補者の選定プロセス、役員資格要件、評価基準等)	● 取締役、執行役員の報酬制度 ● 報酬額等取締役、執行役員の個人別の報酬の内容 ● その他、取締役、執行役員の報酬制度等(報酬方式、算定式、報酬テーブル等)に関し社長が諮問するもの

(2026年3月期有価証券報告書より)

役員区分		取締役 (社外取締役を除く)	監査役 (社外取締役を除く)	社外取締役
報酬等の総額(百万円)		173	43	36
報酬等の種類別の総額 (百万円)	固定報酬	173	43	36
	業績連動報酬	—	—	—
	退職慰労金	—	—	—
	上記のうち非金銭報酬等	—	—	—
対象となる役員の員数(名)		5	3	6

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



コンプライアンス

コンプライアンスに関する基本的な考え方・方針

当社グループは一人ひとりが日常の業務の遂行に当たって、国内外の法令やルールおよびその精神を遵守し、企業理念に沿った行動をとることにより企業の倫理観・誠実さを高め、社会的良識を持って行動することを基本方針としています。

経営トップによるコミットメント

コンプライアンスの維持強化に対する経営トップのコミットメントが重要であるとの認識のもと、取締役社長は、全グループ会社の役職員に向けてコンプライアンスの重要性を訴えるメッセージを毎年発信しています。

規範/マニュアル

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、その他関連する規程を定め、役職員のコンプライアンス意識向上に努め、法令遵守を確保しています。また、役職員はこれらを遵守する誓約書を毎年提出しています。

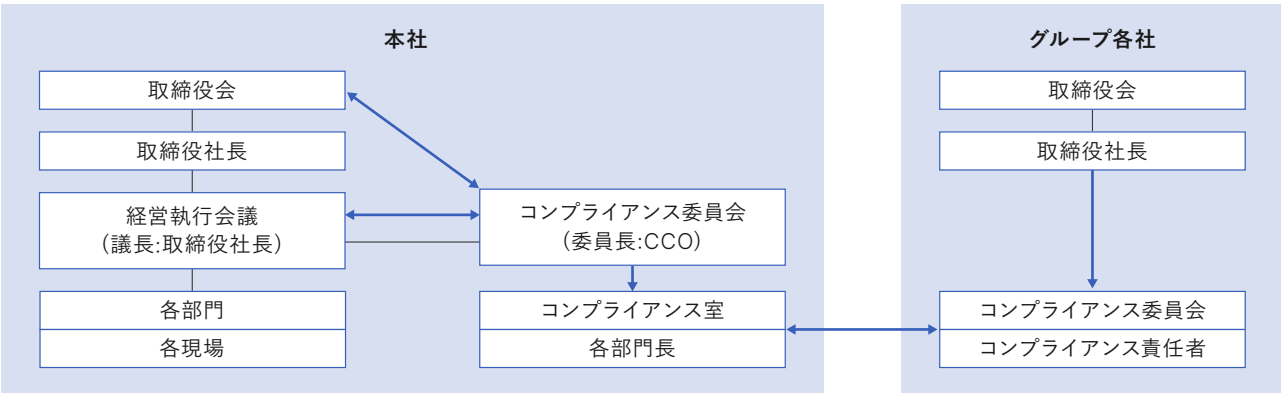
役職員行動規範
はこちら

ここをクリック!



コンプライアンス体制

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。具体的には、①コンプライアンス委員会が啓蒙・推進活動を立案し、②同委員会事務局であるコンプライアンス室および各部門長が中心となりこれを実施、③同委員会は実施状況の確認と評価を行うとともに、④CCOがこれを定期的に取締役会、経営執行会議へ報告。取締役会が年1回のマネジメントレビューを実施しています。また、当社グループとして一体化したコンプライアンス活動が展開できるよう各拠点にコンプライアンス委員会および責任者を配し、コンプライアンス室と定期的に意見交換・共有する仕組みを構築し遂行しています。



内部通報制度

法令違反その他コンプライアンスについての内部通報制度を整備し、取締役会、監査役会へ適切な報告がなされるための体制を整えています。このため、全グループ会社を対象に、相談・通報窓口を社内・社外に設置するとともに(第三者機関を介したホットライン等。匿名通報も可)、通報者に対する不利益な取扱いを厳に禁止しています。

重大なコンプライアンス違反件数	0件
内部通報件数	64件*

* 単体および連結子会社。なお、2024年度に連結子会社となったブラジル子会社50件含む。

コンプライアンス研修

以下のような取り組みを実施し、コンプライアンスの啓蒙、推進に努めています。

- ①コンプライアンスに関する集合研修、②入社時研修、③eラーニング、④コンプライアンスミニテスト、⑤コンプライアンス便りの配信、⑥社内講演会

贈賄リスクへの対応

当社グループは、贈賄や外国公務員等に対する不正な利益の供与・申し出・約束を厳に禁止し、不正競争防止法、米国海外腐敗行為防止法(FCPA)、英国贈収賄防止法(UK Bribery Act)等の規範の遵守について全役職員への周知・教育に努めています。外国公務員贈賄防止プログラムの継続的な強化および拡充を行っており、特に贈答、接待等については事前申請・承認取得を義務付け、腐敗防止に取り組んでいます。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本方針

リスクの把握・評価と適切なリスクテイクといった実効性のあるリスクマネジメントを行うことが、企業価値の向上には必須となります。当社では、業務の全般について、事業環境の変化を含めリスクの可能性のある事象を識別し、リスクの分類、分析、評価、対応を行うプロセスおよびその所管部門、関連規程等を明確化しています。潜在リスクを可及的速やかに把握し対応するために、定期的にこれらの見直しを行った上で、重点リスク項目を洗い出し、リスク管理を実施しています。エンジニアリング会社として、過去の経験を活かしリスクマネジメント力を常に磨き上げて、リスクに対して適切な対処をしていきます。

HSE・品質・情報

セキュリティ基本方針はこちら

ここをクリック!



個人情報保護方針はこちら

ここをクリック!



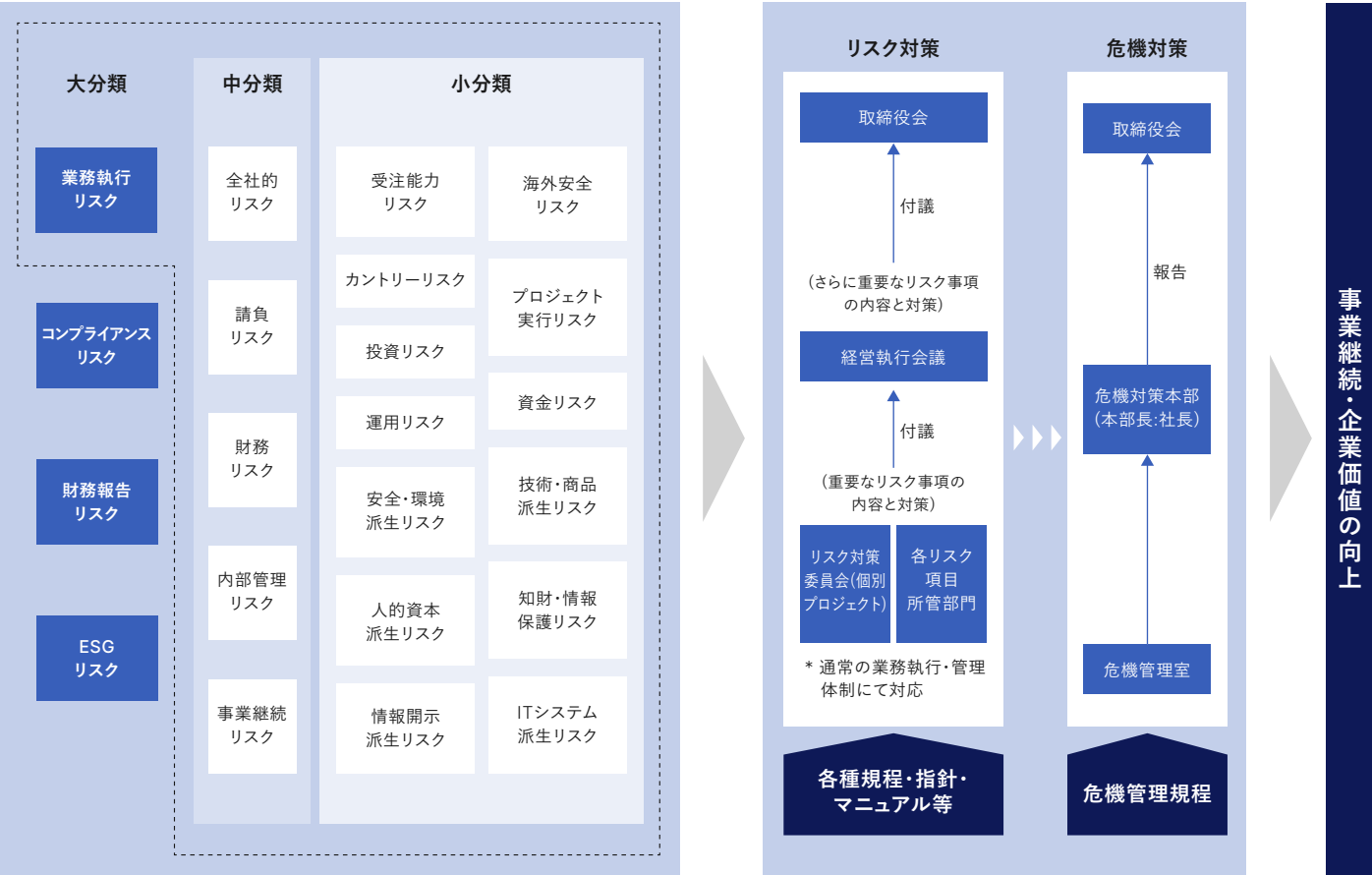
情報セキュリティリスクマネジメント
グループ会社のリスクマネジメント
はこちら

ここをクリック!



リスク分類と基本体制

当社グループの経営における各種リスクを業務執行におけるいくつかの切り口で分類し、リスクの発生可能性や重要度による評価を行っています。その一方で、同一リスクをコンプライアンスリスク(不正防止・対処)、財務報告リスク(財務情報開示)、ESG リスク(非財務情報開示)といった別視点からも評価し、多面的にリスクマネジメントしています。



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ

リスクマネジメント

プロジェクトリスク管理体制の強化

リスクマネジメントの基本方針を実効性ある仕組みへと進化させるため、プロジェクト管理体制を段階的に強化。受注前から受注後まで一貫した管理により、リスク低減と収益性向上を実現しています。

進化のストーリー	2020～2022年 複数案件受注	2023年 事業ポートフォリオ(PF)委員会にて対策協議	2025年1月 プロジェクト管理本部発足
	複数のプロジェクトにおいて、品質関連損失コストが拡大	全社的な視点でポートフォリオを最適化するため、「事業ポートフォリオ委員会」を新たに設置。	品質関連損失コストの低減と損失案件の撲滅を目的に、社長直下の独立組織として設立。全拠点に対し、プロジェクトライフサイクルを通じてけん制機能を発揮し、プロジェクトの良質化をはかる。

強化されたプロジェクト管理体制			
プロジェクト管理本部：社長直下の独立組織として各フェーズで関与			
フェーズ	受注前		受注後
	案件検討・リスク評価	案件受注・契約の可否判断	プロジェクト実行
	 案件選別・戦略整合性確認	 提案書作成・見積策定	 実行段階モニタリング
	☒ 戦略方針会議(案件評価)	☒ 案件審査会/リスク対策委員会など	☒ 月例モニタリング会議・レポートレビュー
ガバナンス チェック ポイント	拠点/ Toyo-Japanの 担当部門 (連携) プロジェクト 管理本部	拠点/ Toyo-Japanの 担当部門 (連携) プロジェクト 管理本部	拠点の 担当部門 (連携) プロジェクト 管理本部
主要 レビュー 項目	● 案件の妥当性、戦略との適合性 ● 案件実施国の地政学的リスク・顧客特性 ● 協業先の評価・プロジェクト実行体制 ● プロジェクト遂行リスクの初期評価	● プロジェクト実行方針 ● 計画・スケジュール・コスト ● 主要リスク・重点審査項目とリスク対策 ● 契約条件、採算性、技術・調達・建設リスク	● スケジュール・コスト等の案件状況 ● リスクの継続確認 ● プロジェクトの良質化に向けた提言

プロジェクト管理本部による強化ポイント

 リスク審査の高度化 多角的視点から早期にリスクを見極め、損失リスクの最小化をはかる。	 契約締結までの一貫管理 主要契約条件の妥当性を精査し、将来の損失発生リスクを低減。	 受注後モニタリング強化 独立した立場からモニタリングすることで、問題の早期発見と是正を支援。
--	---	--

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



品質・安全衛生に対する取り組み

基本方針

TOYOは、HSE・品質に関する法律・規則の遵守はもとより、それらに関するお客様並びに社会の要求を満足させることが、企業として事業活動を行い、その社会的責務を果たす上で欠くことのできない前提条件であると認識し、その基本方針を定め、以下のマネジメント体制でその実現を推進しています。

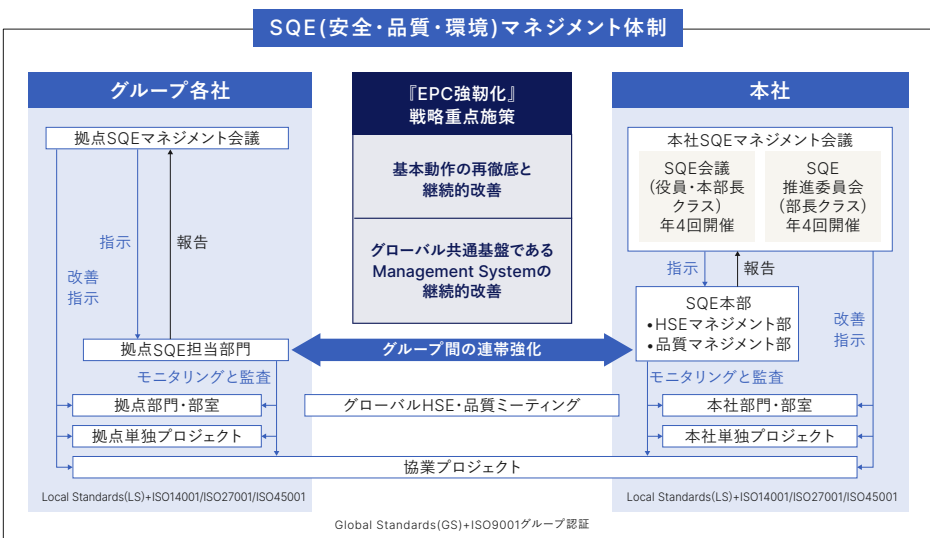
ISO認証について
はこちら

ここをクリック!



HSE・品質・情報セキュリティ
基本方針ページについては
こちら

ここをクリック!



ISO9001: 品質マネジメントシステム、ISO14001: 環境マネジメントシステム、ISO27001: 情報セキュリティマネジメントシステム
ISO45001: 労働安全衛生マネジメントシステム

* Global Standards とLocal Standards: TOYOグループとして共通に使用する標準をGlobal Standards として2008年に一元化し、全てのグループ会社で同一のマネジメント管理基準で業務を遂行しています。グループでの統一した運用に対し2013年にISO9001 グループ認証を受け、それを維持しています。一方、Local Standards はグループ各社の業務標準として、各社所在国内の法規・法令等に基づく国内プロジェクトに適用されます。

* グローバルHSE・品質ミーティング(グループ間の連帯強化): グループ各社のHSE・品質責任者が一堂に会し、活発なコミュニケーションを通じて意思の統一や改善の推進をはかっています。グループ各社からも積極的な提案がなされ、マネジメント能力向上につなげています。

安全衛生

企業活動の基盤である労働安全衛生を確保するため、TOYOはマネジメントの安全衛生リーダーシップ強化や文化の醸成、標準の整備と遵守等を、長年にわたり愚直に行ってきました。例えば、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、安全活動の改善を継続推進しています。その結果、TOYOの休業災害度数率は業界内でもトップクラスの低い値を継続しています。海外拠点を含めた過去10年間の安全記録データは以下の通りです。

TOYOの過去10年間の安全記録

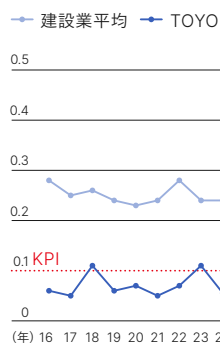
(ILOベース:百万時間当たりの災害発生率)

年	労働時間	休業災害 度数率*1	総災害 度数率*2
2016	52,540,748	0.06	0.49
2017	76,493,784	0.05	0.46
2018	102,817,669	0.11	0.37
2019	46,642,608	0.06	0.30
2020	44,895,756	0.07	0.51
2021	59,524,567	0.05	0.32
2022	82,244,375	0.07	0.33
2023	83,713,637	0.11	0.39
2024	72,250,565	0.06	0.26
2025	52,766,973	0.11	0.34

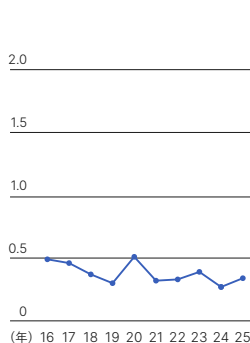
*1 休業災害度数率=死亡および休業災害者数×100万÷労働時間

*2 総災害度数率=総災害者数×100万÷労働時間

休業災害度数率



総災害度数率



* 建設業平均データ出典: IOGP safety performance indicators - 2025 data

災害防止の取り組み

「安全は全てに優先する」、「安全は企業活動の“基盤”である」を掛け声だけにしないよう、工事全般に関わるリスクアセスメントはもとより、施工要領書の作成、始業前ツールボックスミーティングでの作業手順確認、危険予知活動等、当たり前の活動が形骸化しないよう、安全に対するさらなる高い意識の醸成をはかり、拠点を含め全社一丸となり安全リーダーシップを発揮するよう努めています。直近の3年間では労働災害発生が国内現場をはじめ、海外拠点の現場でも横這い状態かつ下げ止まり傾向にあるため、現場作業員への直接安全指導、安全教育の受講必須化、安全意識向上のためのインセンティブプランの導入等の具体的施策をより一層強化しています。これらの全社的対策を継続実施することにより改めて災害の発生防止に取り組んでまいります。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く

▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



ステークホルダーとのかかわり

TOYOは「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」というミッションのもと、「環境調和型社会を目指す」「人々の暮らしを豊かにする」「多彩な人がいきいきと働く」「インテグリティのある組織を作る」の4つのマテリアリティに取り組んでいます。これらを実現するためには、株主、従業員、取引先、顧客、地域社会を始めとする多様なステークホルダーとの適切な協調が重要であると考えています。そのため、マルチステークホルダー方針を定めるとともに、以下で記したような対話・活動を通して、ステークホルダーの皆様の信頼を獲得して、持続的に企業活動を行ってまいります。

マルチステークホルダー
方針についてはこちら

ここをクリック!



ステークホルダー	主な対話・活動
株主・投資家	● 株主総会 ● 決算、事業戦略説明会 ● スモールミーティング、個別取材 ● 統合報告書 ● 海外拠点・建設現場見学会 ● 投資家情報ウェブサイト充実化 ● 個人投資家向け説明会 TOPICS 投資家・株主との対話機会増加 機関投資家との対話機会が直近10年で最も多い水準となりました。また、機関投資家向け海外現場見学会を開催し、当社技術やプロジェクト遂行力への理解を深めていただきました。その他、株主総会では活発な意見交換が行われ、経営陣による株主・投資家との直接対話の機会も増加しました。対話を通じていただいたご意見やご期待を社内で共有し、経営や情報開示の検討に活用しています。
従業員	● 経営方針説明 ● 社長年頭挨拶 ● 従業員エンゲージメント調査 ● 文体会活動支援 ● 労働組合との対話 ● ファミリーデー(職場見学) ● 社内イントラネット/E-mailによる情報発信 TOPICS 経営陣による従業員向け説明の充実化 当社では半期に一度、社長による経営方針説明会を全従業員向けに実施しています。2025年度は第3四半期決算を踏まえた説明会や損失案件に関わるフィードバックも追加開催し、質疑応答を通じて経営状況への理解促進や再発防止に向けた認識共有に努めました。
取引先	● パートナシップ構築宣言 ● 取引基本方針に基づいた取引先への配慮と協働
顧客	● 営業活動を通じた対話 ● 展示会への出展 ● ウェブサイトでの情報提供 ● 製品パンフレットでの紹介 ● 広報誌での会社紹介
地域社会	● 建設現場近隣住民説明会 ● 医療機器・事務用品の寄贈 ● 外国コイン募金 ● 地域イベントへの協賛 ● 教育関連支援(インドにおける教育衛生インフラ整備支援) ● 小学校出張授業 ● 千葉ロッテマリーンズのオフィシャルスポンサー ● 海外からの研修生の受け入れ ● 教育機関へのプロジェクトマネジメント講座講師派遣

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組み
マテリアリティ (重要経営課題)
環境調和型社会を目指す
人々の暮らしを豊かにする
多彩な人がいきいきと働く
▶ インテグリティのある組織を作る

Chapter 5 コーポレートデータ



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

5年間の財務データ
ESG データ
企業情報
用語集

Chapter 5
コーポレートデータ

- 77 5年間の財務データ
- 78 ESGデータ
- 80 企業情報
- 81 用語集

5 Corporate Data

5年間の財務データ

業績ハイライト
はこちら
[ここをクリック!](#)



			2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
損益計算項目	売上高	(百万円)	202,986	192,908	260,825	278,091	182,941
	売上総利益	(百万円)	20,838	24,268	28,391	26,088	6,447
	売上総利益率	(%)	10.3	12.6	10.9	9.4	3.5
	販売費及び一般管理費	(百万円)	17,875	19,504	21,679	23,496	25,451
	営業利益	(百万円)	2,963	4,764	6,712	2,591	△19,003
	営業利益率	(%)	1.5	2.5	2.6	0.9	△10.4
	経常利益	(百万円)	3,126	3,888	6,995	6,459	△11,398
	経常利益率	(%)	1.5	2.0	2.7	2.3	△6.2
	親会社株主帰属 当期純利益	(百万円)	1,620	1,647	9,821	2,020	△14,944
	当期純利益率	(%)	0.8	0.9	3.8	0.7	△8.2
受注	受注高(連結)	(百万円)	274,467	211,038	159,870	237,964	175,885
	受注高(持分法)	(百万円)	15,943	43,230	302,466	6,279	244,611
	受注高(持分法を含む)	(百万円)	290,410	254,268	462,336	244,243	420,496
	受注残高(連結)	(百万円)	381,954	399,192	299,675	301,713	269,399
	受注残高(持分法)	(百万円)	14,330	43,274	250,733	108,447	233,026
	受注残高(持分法を含む)	(百万円)	396,284	442,466	550,408	410,160	502,425
貸借対照項目	総資産	(百万円)	240,853	256,311	285,996	286,598	261,144
	純資産	(百万円)	44,562	49,105	64,153	60,243	43,715
	自己資本	(百万円)	44,393	48,924	63,937	60,011	43,508
	自己資本比率	(%)	18.4	19.1	22.4	20.9	16.7
	有利子負債	(百万円)	36,679	36,586	36,278	51,907	61,381
	ネット有利子負債	(百万円)	△53,121	△71,936	△72,793	△20,601	△25,604
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△6,790	15,591	6,001	△23,094	9,305
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△7,851	△9,469	7,338	△19,772	159
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,608	△1,574	△1,059	674	6,260
	現金及び現金同等物の増減額	(百万円)	△4,683	6,065	13,206	△36,562	14,476
財務指標	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	3.8	3.5	17.4	3.3	△28.9
	1株当たり当期純利益(EPS)	(円)	27.65	28.11	167.59	34.49	△255.03
	1株当たり純資産額(BPS)*1	(円)	766.81	885.04	1,276.77	1,174.35	742.79
	株価収益率(PER)	(倍)	23.0	20.1	5.8	20.1	△10.2
	一株当たり配当	(円)	0.0	0.0	12.0	25.0	0.0
	配当性向	(%)	—	—	7.2	72.5	—

*1 2019年3月期以降の1株当たり純資産額については、2019年3月に発行したA種優先株に優先して分配される残余財産額を、純資産の額から控除して算定しています。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

- ▶ 5年間の財務データ
- ESG データ
- 企業情報
- 用語集



ESGデータ

Environment 環境

	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
産業廃棄物リサイクル率 (国内建設現場)	88%	94%	83%	91%	86%
国内現場廃棄物発生量	8,717t	17,697t	11,270t	7,352t	7,621t
海外現場廃棄物発生量*1	6,557t	10,318t	33,091t	33,400t	50,086t
国内本社廃棄物発生量	63t	70t	73t	110t	22.3t
有害物質などの漏えい件数 (国内・海外建設現場)	0件	0件	0件	0件	0件
TOYOグループ全体の GHG排出量(Scope1&2)*2	11,804t	13,656t	15,015t	10,967t	12,752t
(Scope1)*2	3,226t	3,910t	3,748t	3,623t	4,818t
(Scope2)*2	8,579t	9,746t	11,267t	7,345t	7,933t
原単位(従業員)ベース (Scope1&2)*2	1.87t/人	2.17t/人	1.74t/人	1.19t/人	1.66t/人
TOYOグループ全体の GHG排出量(Scope3)*2 *3	—	—	—	589,987t	441,893t
本社・海外拠点の 電力使用量*1	9,757MWh	10,316MWh	10,460MWh	10,448MWh	8,229MWh
国内・海外現場事務所の 電力使用量*1	8,649MWh	7,177MWh	9,420MWh	7,625MWh	4,906MWh
電力使用量のうち 再生可能エネルギー量*1	—	3,960MWh	3,703MWh	6,836MWh	1,772MWh
水使用量(本社)	18.2千m³	21.7千m³	23.6千m³	20.6千m³	11.8千m³
雨水使用量(本社)	4.0千m³	3.9千m³	2.8千m³	1.5千m³	0千m³
印刷用紙(上質紙)購入量(本社)	16.9t	16.1t	14.8t	8.9t	6.9t

*1 暦年(1月～12月) *2 国内および海外現場事務所を含めグループ会社を対象(暦年) *3 Category1～7

Governance ガバナンス

コンプライアンス リスクマネジメント報告	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
重大なコンプライアンス 違反件数	0件	0件	0件	0件	0件
内部通報件数*4	9件	21件	17件	15件	64件
コンプライアンスe-ラーニング 受講者数*5 (新入社員、未受講者対象)	69名	76名	96名	88名	110名
コンプライアンスミニテスト 受講者延べ人数*5	2,404名	2,479名	2,553名	2,553名	2,427名

情報セキュリティ推進に関する取り組み

重大な情報セキュリティ インシデント	0件	0件	0件	0件	0件
-----------------------	----	----	----	----	----

ガバナンスに関するデータ

取締役	5名	5名	5名	5名	5名
社外取締役	4名	4名	4名	4名	4名
監査役	2名	2名	2名	2名	2名
社外監査役	2名	2名	2名	2名	2名
取締役および監査役の 取締役会への平均出席率	98.8%	98.5%	97.6%	99.3%	99.3%

*4 単体及び連結子会社。なお、昨期に連結子会社となったブラジル子会社50件含む

*5 単体

有価証券報告書
はこちら

ここをクリック!



CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

5 年間の財務データ

▶ ESG データ

企業情報

用語集



Social 社会

		2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
連結	従業員数*2*3	4,625名	5,730名	6,207名	5,827名	4,930名
	男性	3,888名	4,752名	5,140名	4,752名	4,065名
	女性 (比率)	737名 (16%)	978名 (17%)	1,067名 (17%)	1,075名 (18.4%)	865名 (17.5%)
	エンジニア数*3	3,087名	3,265名	3,577名	3,687名	3,416名
	男性	2,745名	2,873名	3,153名	3,250名	2,986名
	女性 (比率)	342名 (11%)	392名 (12%)	424名 (12%)	437名 (11.8%)	430名 (12.6%)
	管理職数*3*4	1,150名	1,163名	1,106名	1,140名	1,048名
	男性	1,090名	1,099名	1,038名	1,067名	981名
	女性(比率)	60名(5%)	64名(6%)	68名(6%)	73名(6.4%)	67名(6.3%)
	労働時間*1	59,524,567 時間	82,244,375 時間	83,713,637 時間	72,250,565 時間	52,766,973 時間
	死亡災害*1	0件	1件	1件	0件	0件
	休業災害*1	3件	5件	8件	4件	6件
	休業災害度数率*1*5 (死亡・休業災害合計)	0.05(3件)	0.07(6件)	0.11(9件)	0.06(4件)	0.11(6件)
	治療災害*1 (不休業災害)	16件	21件	24件	15件	12件
	総災害度数率*1*6 (総災害合計)	0.32(19件)	0.33(27件)	0.39(33件)	0.26(19件)	0.34(18件)

*1 暦年(1月～12月)
*2 臨時従業員数を除く(連結従業員数は、一部拠点の臨時従業員数を含む)
*3 主要EPC会社(OFSは含まず)
*4 課長、部長相当職数
*5 休業災害度数率=死亡および休業災害者数×100万÷労働時間
*6 総災害度数率=総災害者数×100万÷労働時間
*7 各年度6月1日現在、障がい者雇用率は特例子会社を含む
*8 年度途中退職者を除く

有価証券報告書
はこちら

ここをクリック!



		2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2025年度 (2026年3月期)
単体	従業員数*2	989名	974名	968名	975名	973名
	男性	809名	800名	780名	778名	772名
	女性(比率)	180名(18%)	174名(18%)	188名(19%)	197名(20%)	201名(21%)
	エンジニア数	754名	744名	716名	715名	716名
	男性	703名	694名	667名	661名	659名
	女性(比率)	51名(7%)	50名(7%)	49名(7%)	54名(7.5%)	57名(8%)
	管理職数*7	573名	564名	522名	501名	486名
	男性	548名	536名	494名	472名	459名
	女性(比率)	25名(4%)	28名(5%)	28名(5%)	29名(6%)	27名(5.6%)
	外国人管理職数(比率)	28名(5%)	35名(6%)	35名(6.7%)	40名(8%)	37名(7.6%)
	キャリア採用管理職数(比率)	126名(22%)	138名(25%)	135名(26%)	124名(25%)	130名(26.7%)
	外国人従業員数	60名	61名	60名	72名	72名
	障がい者雇用者数(率)*7	24名(2.5%)	28名(2.8%)	26名(2.4%)	25名(2.3%)	25名(2.3%)
	男性育児休業取得者数	10名	14名	13名	21名	24名
	男性育休取得率	31.3%	43.8%	37.1%	56.8%	77.4%
	男性育休平均期間	58.2日	61.4日	163.9日	72.0日	76.0日
	女性育児休業取得者数	12名	5名	7名	7名	7名
	配偶者出産休暇取得者数	28名	25名	27名	32名	39名
	育児短縮勤務者数	12名	10名	12名	16名	15名
	介護短縮勤務者数	1名	0名	2名	2名	2名
	家族看護休暇取得者数	101名	144名	170名	184名	128名
	子の看護休暇取得者数	—	—	—	—	83名
	介護休暇取得者数	—	—	—	—	23名
	介護休職取得者数	1名	1名	1名	2名	1名
	年次有給休暇取得率*8	54.7%	61.2%	61.3%	61.1%	65.2%
	男女間賃金格差	69.3%	71.1%	71.6%	71.3%	73.0%
	研修時間	—	—	—	108,659時間	108,542時間
	全社研修費用	—	—	—	92,456,094円	146,337,000円
	離職率	—	—	—	3.9%	6.5%
	中途採用者比率	—	—	—	31.8%	16.9%

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

5 年間の財務データ

▶ ESG データ

企業情報

用語集



企業情報 (2026年3月31日時点)

会社概要

商号	東洋エンジニアリング株式会社 (Toyo Engineering Corporation)
創業	1961年5月1日
資本金	18,198,978,851円
従業員数	5,672名(連結)
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、技術指導など 対象分野：石油、ガス、石油化学、一般化学、水、発 電、高度生産システム、医薬、ファインケミカル、バイ オ、環境、資源開発、人工知能など

関連会社情報

国内関連会社

テック航空サービス株式会社
テックビジネスサービス株式会社
テックプロジェクトサービス株式会社
株式会社千葉データセンター
ティーエイアンドシー株式会社



拠点関連情報
はこちら
[ここをクリック!](#)

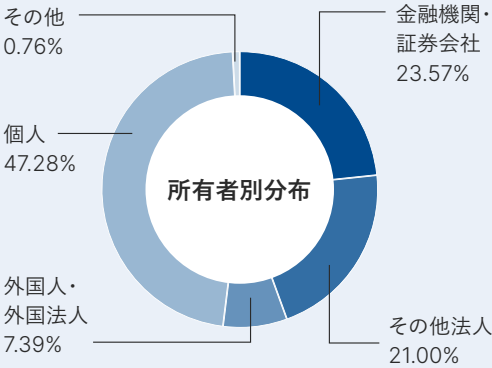
海外関連会社

韓国	Toyo Engineering Korea Limited
中国	Toyo Engineering Corporation (China)
インドネシア	PT. Inti Karya Persada Tehnik
マレーシア	Toyo Engineering & Construction Sdn. Bhd.
インド	Toyo Engineering India Private Limited
シンガポール	Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.
ヨーロッパ	Toyo Engineering Europe, S.r.l.
アメリカ	Toyo U.S.A., Inc.
ブラジル	TS Participações e Investimentos S.A.

株式情報

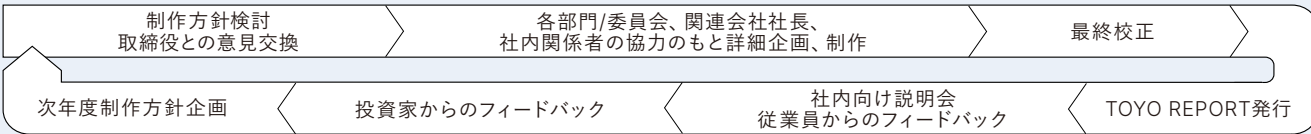
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場	
発行可能株式総数	普通株式	100,000,000株
	A種優先株式	25,000,000株
発行済株式総数	普通株式	52,588,607株
	A種優先株式	6,240,200株
株主数	普通株式	94,813名
	A種優先株式	2名
証券コード	6330	

株主の分布状況(普通株式)



*上記の表は、2026年3月31日時点の情報ですが、その後、2026年4月1日及び2026年4月10日に、インテグラル Team 投資事業有限責任組合および Innovation Alpha Team L.P.(以下、併せて「インテグラル社」といいます。)より、当社旧定款第12条の6に基づく普通株式を対価とするA種優先株式の取得請求権が行使されたことにともない、当社はインテグラル社に対し、合計6,240,200株の普通株式を交付いたしました。これにともない、当社は自己株式となったA種優先株式6,240,200株を2026年4月30日付で消却いたしました。これらの結果、インテグラル社が保有していたA種優先株式は全て普通株式へ転換され、A種優先株式も全て消却されております。

TOYO REPORT制作フロー



大株主一覧

①普通株式

株主名	持株数 (千株)	所有議決権 比率(%)	持株比率 (%)
三井物産株式会社	8,754	16.84	14.94
株式会社日本カストディ銀行 (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)	5,140	9.89	8.77
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	2,228	4.29	3.80
株式会社SBI証券	1,457	2.80	2.49
大成建設株式会社	1,000	1.92	1.71
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	598	1.15	1.02
楽天証券株式会社共有口	537	1.03	0.92
株式会社三井住友銀行	470	0.90	0.80

②A種優先株式

株主名	持株数 (千株)	所有議決権 比率(%)	持株比率 (%)
インテグラルTeam 投資事業有限責任組合	5,411	—	9.23
Innovation Alpha Team L.P.	829	—	1.42

* 持株比率は、自己株式231,166株を控除して算出しております。

* A種優先株式には議決権がありません。

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

5 年間の財務データ

ESG データ

▶ 企業情報

用語集



用語集 *英字用語はアルファベット順、日本語用語は五十音順

	用語	意味
1	AWP	Advanced Work Packagingの略。プロジェクトを管理可能な単位(=Work Package)に分割し、デジタルツールで設計・調達・工事を一体的に計画・管理することで、図面・資材・人員などの制約条件を事前に特定・解消し、現場の手待ちや手戻りの削減をはかるプロジェクトマネジメント手法。工事現場起点で、生産性向上、工期短縮、コスト削減を目指す。
2	CBM	Condition Based Maintenance の略。O&Mの一環。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。
3	CCS	Carbon dioxide Capture and Storage(CO ₂ 回収・貯留)の略。排出される二酸化炭素を回収し、地下などに貯留することで大気中への放出を抑制する技術。
4	CMC	Corporate Management Cockpitの略。TOYO独自の経営管理プラットフォームであり、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を行う。
5	DXoT	Digital Transformation of TOYOの略。デジタル技術の活用による業務効率化や価値創出を推進するTOYOの業務改革への取り組み。
6	EPC	Engineering, Procurement and Constructionの略。プラントの設計(Engineering)、調達(Procurement)、工事(Construction)を一括して請け負う事業形態。
7	EPCI	Engineering, Procurement, Construction and Installation(設計・調達・建造・据付)の略。FPSOなどの設計から建造、洋上据付までを一貫して遂行する事業形態。
8	EPsCm	Engineering, Procurement Support and Construction Managementの略。設計、調達支援、工事管理を行うプロジェクト遂行形態。
9	FEED	Front End Engineering Design(基本設計)の略。一般にEPCに先立つ段階で、プラントの仕様、概算コスト、工程などの基礎を定める設計業務。
10	FPSO	Floating Production, Storage and Offloading System(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)の略。海上で石油・ガスの生産、貯蔵、積出を行う浮体式設備。
11	FS	Feasibility Study(事業化調査/実現可能性調査)の略。一般にFEEDより前の段階で、事業の技術的・経済的な実現可能性、採算性、リスクなどを評価するために調査し、主に客先の投資判断を支援する。
12	GDOC	Global Digital Operation Centerの略。2026年4月、Toyo-Indiaに設立。グループ全体のデジタル基盤強化と業務効率化を推進するため、各拠点に分散していたIT保守・運用機能を集約し、グローバルレベルでのシェアードサービス体制を整備した。
13	O&M	Operation & Maintenance(運用・保守)の略。プラントや設備の運転および維持管理業務。
14	OFS	Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.の略。TOYOと三井海洋開発株式会社(MODEC)が2022年にシンガポールで設立した、FPSOのEPCI事業を担う合弁会社。TOYOが35%を出資する持分法適用関連会社。
15	PLC	Plant Life Cycle(プラントライフサイクル)の略。プラントの構想・設計・建設から運転・保全・改造・更新まで、ライフサイクル全体を対象とする事業領域。
16	PMC	Project Management Consultantの略。顧客サイドに立ったプロジェクト支援。
17	SAF	Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)の略。廃食油、都市ごみ、バイオマスなどを原料として製造され、従来の航空燃料に比べ、製造から使用までのライフサイクル全体で温室効果ガス排出量の削減が期待される航空燃料。

	用語	意味
18	ストック型ビジネス	O&M・PLCサービス、ライセンス料、事業投資収益など、継続課金・長期契約・運用などを通じて長期的に収益を得る事業。
19	地熱クローズドループ技術	坑井内に閉鎖された循環路を設け、地上から注入した熱媒体(水など)を循環させて地下の熱を回収し、発電に利用する技術。従来型と異なり、地下の地熱流体を生産しない。
20	非EPCビジネス	前中期経営計画(2021-2025)で用いた、EPC以外の事業・サービスの総称。FS、FEED、EPsCm、ライセンス供与などを含む。新中計は「フロー型/ストック型」に分類を改めている。
21	ファインケミカル	医薬品原料、電子材料、機能性材料など、少量・高付加価値で生産される化学製品の総称。
22	フロー型ビジネス	受注ベース、プロジェクトベースによる収益モデル。
23	モジュールエンジニアリング	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で全体システムを構築する手法。
24	ライセンス	化学品や肥料などの製造プロセスに関する特許・設計技術・運転ノウハウを含む技術パッケージとその使用权。TOYOは尿素製造ライセンスなどを保有し、世界各地でプラントを建設するとともに、ライセンス供与による収益も得ている。

編集後記

『TOYO REPORT 2026』をご覧いただき、誠にありがとうございます。

TOYOは長期ビジョン「TOYO VISION 2040」において、「EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装するパートナーへ」を掲げています。その実現に向けたマイルストーンとして、本年度、新たな5カ年の中期経営計画を策定しました。創業以来培ってきたエンジニアリングの力とグローバルな知見を礎に、お客様のプラントライフサイクル全体に寄り添い、新たな価値を生み出していく。本書では、その挑戦の途上にあるTOYOの「現在地」と、2040年に向けて描く未来への道筋をお伝えしています。ページをめくる中で、変革に挑む私たちの想いや可能性を少しでも感じていただけたら幸いです。

いま世界は、脱炭素化とエネルギー・食料安全保障の両立、地政学的リスクの高まり、さらにはAIの普及による急速なエネルギー需要の拡大など、かつてない変化の渦中にあります。不確実性が増す時代だからこそ、TOYOは人と技術をつなぎ、工学技術を通じて社会課題の解決に貢献する企業であり続けたいと考えています。

私たちのミッションである「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」。その言葉を胸に、企業価値の向上と社会への価値創出の両立に真摯に取り組み、次の世代へより良い未来をつないでまいります。制作にあたっては、アナリストや機関投資家の皆様、社内関係者、そして制作会社の皆様に多大なるご協力をいただきました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。限られた期間の中で内容を磨き上げる過程では、多くの議論を重ね、一つひとつの言葉や表現に想いを込めてまいりました。その積み重ねで、TOYOらしさを感じていただける一冊に仕上がったと感じています。

これからも皆様との対話を大切にしながら、透明性の高い情報開示と企業価値向上に努めてまいります。ぜひ本書に対するご意見やご感想をお寄せください。皆様からいただく声が、私たちの次の挑戦への大きな力となります。今後ともTOYOへの変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

広報・IRユニット TOYO REPORT制作チーム

CONTENTS

イントロダクション

Chapter 1 マネジメントメッセージ

Chapter 2 重点事業戦略

Chapter 3 価値創造の原動力

Chapter 4 サステナビリティへの取り組み

Chapter 5 コーポレートデータ

5 年間の財務データ
ESG データ
企業情報
▶ 用語集





東洋エンジニアリング株式会社
<https://www.toyo-eng.com/jp/ja>