TOP トップインタビュー interview

巨大プロジェクトの「成功」をともにつくる 顧客との共創が生む、持続的な利益成長



細井 栄治 社長

Profile◉ほそい・えいじ
1959年生まれ、北海道出身。82年北大工卒、東洋エンジニアリング入社。2015年執行役員、インドネシア現地法人社長、18年常務執行役員、19年プラント事業本部長兼プロジェクト本部長、20年専務執行役員、プラントソリューション事業本部長、23年6月代表取締役、取締役社長、CEO就任(現任)。

プラントエンジニアリング　業界トップ3の1社

東洋エンジニアリング

［6330/プライム］

東洋エンジニアリングが、大きな変革期を迎えている。プラントエンジニアリング大手として、世界各地の巨大プロジェクトを手掛けてきた同社が今日指すのは、顧客と構想段階から仕様設計やリスク、コストの最適化を重ねる「共創型モデル」への進化だ。初期段階で不確実性を極限まで抑制してプロジェクトを成功へ導くことで、顧客への提供価値の最大化と、自社の収益性向上を同時に実現していく。さらに、長年培ってきた技術や知見を活かし、新たな成長分野の開拓にも乗り出す。細井栄治社長が描く、東洋エンジニアリングの次の成長戦略に迫った。

エンジニアリング専業三社の一角 60カ国で300件のプラント建設実績

「国際情勢の緊迫で『ナフサ』が話題となり、日常や産業を支える基礎原料の重要性を再認識された方も多いのではないでしょうか。当社のプラント事業も本質は同じです。普段の生活で意識されることは少なくても、地政学リスクでサプライチェーンが分断される今だからこそ、食料や素材、エネルギーを支える社会基盤が欠かせません。暮らしの土台となる巨大インフラであるプラントを、工学技術を結集して世界中で形にし、社会に貢献していく。それこそが、当社が世界で果たし続けている真の役割なのです」（細井栄治社長）

何もない土地に、顧客が構想する巨大なプラント（工場）を作り上げる。それが、東洋エンジニアリングの事業の核「ＥＰＣ」だ。三文字は、「Ｅｎｇｉｎｅｅｒｉｎｇ（設計）」、「Ｐｒｏｃｕｒｅｍｅｎｔ（調達）」、「Ｃｏｎｓｔｒｕｃｔｉｏｎ（工事）」を指す。

同社は１９６１年に、三井化学の前身である東洋高圧工業の工務部門が独立して発足。以来、「エンジニアリング専業三社」（大型プラントのＥＰＣをグローバルに手掛ける日本企業３社）の一角として、世界60カ国以上で３００件以上、石油化学・肥料・発電所などのプラントを形にしてきた。

「我々のようなエンジニアリング会社は、土木、建築、電気、電子、機械、化学、全てのエンジニアが集まった集団です。工学技術の全ての要素を入れないと、プラントはできないのです」（同氏）

肥料・石油化学・発電所 近年は洋上ＦＰＳＯで実績

祖業である肥料プラントでは独自の尿素合成技術ＡＣＥＳ21™を武器に世界有数の実績を持ち、同分野での大型プロジェクト実績は１００件を超える。石油精製・石油化学プラントではエチレンやアンモニアなどの分野で業界随一の経験を積んできた。



▲ビジネスモデルのイメージ（同社資料を転載）

近年はさらに、海底油田から原油を生産する洋上プラント「ＦＰＳＯ（浮体式生産貯蔵積出設備）」、ガス火力やバイオマスといった発電分野、ファインケミカルやバイオ医薬プラントへと領域を広げている。

売上高の約８割を海外比率が占めるなど、海外展開の厚みも同社の特徴だ。現地グループ会社がインド、韓国、中国、インドネシア、マレーシア、ブラジルなど、世界各地に根を張っており、グループで約５６００名の従業員を抱えている。

中でも50年の歴史を持ち、２２００名のエンジニアが在籍するインド拠点は、グループ最大の収益・キャッシュ創出拠点であり、グローバルプロジェクトを遂行する中核拠点となっている。



▲ナイジェリア肥料プラント

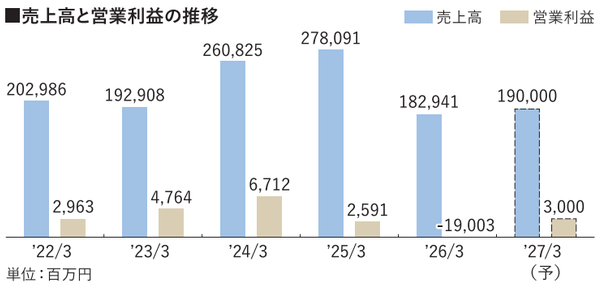
業績変動の抑制へ、受注方針を転換 細井社長就任後は採算性を最優先に

２０２６年３月期の業績は、売上高が前期比34・２％減の１８２９億円、営業損失は１９０億円となり、期末配当は見送られた。一方で受注残高は５０００億円を超える水準を維持しており、事業基盤そのものが揺らいでいるわけではない。27年３月期は売上高１９００億円、営業利益は30億円（純利益60億円）と黒字転換を見込む。

前期の損失の要因となったのが、ブラジルのガス火力発電所のプロジェクトだ。工事終盤でのコスト増加に加え、取引先の財務状況が想定を超えて悪化したことが大きな要因となり、追加費用の負担や工期見直しをめぐる協議が難航。顧客から契約対価の支払いが留保され、同社は25年に仲裁を申し立てている。

このように東洋エンジニアリングでは長年、業績の振れ幅が課題となっていた。直近の売上高の変動は、２０２９億円（22年３月期）、１９２９億円（23年３月期）、２６０８億円（24年３月期）、２７８０億円（25年３月期）。営業利益は29億円（22年３月期）、47億円（23年３月期）、67億円（24年３月期）、25億円（25年３月期）だ。

■売上高と営業利益の推移



振れ幅の背景には、プラント建設市場そのものの構造変化がある。業界では、60～80年代の日本企業間の競争に始まり、90年代以降は韓国、2010年代以降は中国、近年はインド企業が相次いで参入し、受注価格の下押し圧力が強まってきた。並行して、プラント一件あたりの規模は巨大化し、工期も長期化。もはやプロジェクトのリスクは一社の許容限度を遥かに超えつつある、というのが業界の共通認識である。

また細井社長の認識では、同社が過去に損失を出したプロジェクトの約7割は、内在するリスクを過小評価するなど、受注前の検討が不十分であったことに起因するという。契約条件についても、昔は業界全体が大らかで、工事途中でのコスト増加についても「最後は皆で折り合いをつける」空気があったが、今や時代は変わった。

契約審査を担う専門部隊を新設

細井氏が社長に就任したのは、23年。かねてより前述の課題を認識していた同氏は、就任後に受注方針を転換した。

「社長就任以降、『目先の安値受注は絶対にしない』とコミットしています。景気が悪い時に無理な受注をすれば、将来そのプロジェクトで苦しむことになる。『この案件を取れないと困る』などの諸々の事情があっても、契約条件やリスクの要件を満たさないものはダメだと、明確に釘をさしています。23年度以降に受注した案件では、契約の甘さが原因で収益が悪化したケースは一件も確認されていません」（同氏）

新たな受注方針を制度として支えるのが、25年1月に新設された社長直轄の独立組織「プロジェクト管理本部」である。

本社に加え国内外グループ会社を対象に、受注前から「不利な契約条件」や「人員配置に無理がないか」を専門部隊が厳格に審査。受注後も多面的な指標をもとに週次で状況をモニタリングし、損失兆候を察知すると支援チームが即座に現場へ駆けつけ、重大リスクの早期是正を行う体制を敷いた。

前期に損失を計上したブラジルの案件は、22年度以前の受注案件であり、23年度以降に受注したプロジェクトで収益が悪化した例は、現時点で確認されていないという。

共創型EPCという新たなモデル リスク最小化と、収益性の向上へ

リスクを軽減し、持続的な成長軌道を描くため、同社が打ち出した中核施策が、新たな事業モデルである「共創型EPC」への転換だ。これは、同社が従来の「EPC業者」から「知見を提供する共創パートナー」へと変化していく象徴でもある。

「計画段階から数量や仕様をしっかり設計して、調達や工事にかかるコストを細かく見積もり、発生するかもしれないリスクを精緻にリストアップします。その上で、お客様の予算内に収めるためにこのユニットを削りましょう』『このベンダーを使いましょう』など、さまざまなコスト抑制の提案を重ねていく。そうして事前に不確実性を徹底的に排除していくことで、プロジェクトのリスクを大幅に抑えることができます」（同氏）

この新方式は、顧客と東洋エンジニアリングの双方に大きなメリットをもたらす。顧客側のメリットは、プロジェクトの「計画の振れ」を事前に潰せる点にある。初期段階から東洋エンジニアリングが入ることで、いくら資金がかかり、どんなリスクがあるかが可視化されるため、後からの予算超過や工期のズレを最大限抑制できる。

一方、東洋エンジニアリング側のメリットは、自社が持つ知見に対して、適切な利益を最初から確保して受注できるようになることだ。何より、プロジェクト開始後に巨額の赤字を出すというリスクを回避できるのである。

「近年のように案件が巨大化・長期化し、万が一にもプロジェクトが頓挫してしまうようなことがあれば、それは我々を越えてお客様自身の甚大なリスクになってしまいます。だからこそ、初期段階から徹底的に話し合い、『これなら最終投資決定できる』と一緒に納得して門をくぐる。これが当社の進める『共創型EPC』です。今はもう基本的には競争入札には出ずに、選別受注を徹底していますので、受注案件の採算性は相当高まっています。これまでの歴史では受注高ばかりが注目されてきましたが、私が強く主張しているのは『受注利益』の質。受注利益目標達成の徹底が、収益構造を根本から変えるのです」（同氏）

FPSOでは既に共創を実現

共創型EPCの有効性を証明しているのが、海洋石油・ガス生産設備である「FPSO」事業だ。案件総額が1基あたり3000億円～4000億円に達する巨大案件だが、顧客・パートナーである欧米のオイルメジャーと基本設計の段階から一緒にコストやリスクを精査して進めるため、受注後の想定外の採算悪化が発生しづらい仕組みになっている。

さらに、FPSOが安定した利益を生み出せる理由は、陸上建設特有の現地リスクを抑制できる点にある。プラントを陸の上に建てる場合、労務・施工条件などの現地で発生するさまざまな要因により、想定外のリスクとコストが発生し得る。一方でFPSOは、管理されたモジュールヤードで製作した各設備を、船体に搭載し統合してから出荷する形式をとるため、陸上建設と比べてリスクは相当軽減できるのである。

また近年では先端素材分野においても共創型EPCの有効性を実証している。同社では脱炭素、バイオ医薬、肥料、次世代型地熱といった成長分野にも共創型モデルを拡大していく方針だ。


▲ブラジルFPSO

中小規模案件の積み上げで業績変動を抑制

同社のさらなる収益安定化策に、国内を中心とした中小規模案件の戦略的な積み上げがある。ファインケミカルやバイオ医薬といった高付加価値領域は、プロジェクト1件あたりの受注金額は同社にとって比較的小規模な案件に位置づけられる。

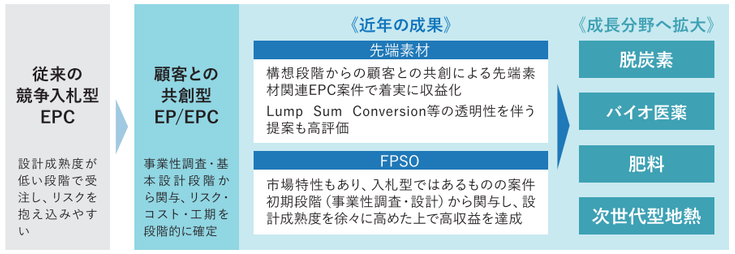
「1000億円を超える巨大プロジェクトを受注できるか否かで業績が大きく左右される状況が、経営の振れ幅につながっていました。中小規模の優良案件を確実に実施し、着実に積み重ねていくことで、経営の安定感は高まります。数をこなし、知見を社内に蓄積していく意味でも、この領域は非常に重要です」（同氏）

運転・保守を軸にストック収益を育てる

また同社ではEPCで培った高度な技術や人財を、O&M（運転・保守）をはじめとする長期サイクルの「ストック型ビジネス」へと振り向ける戦略を掲げている。

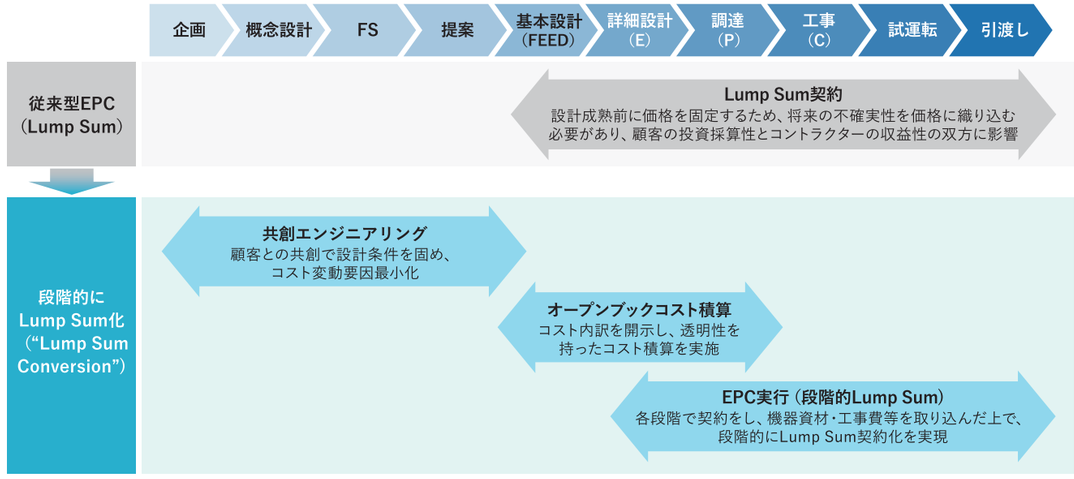
受注ベースの「フロー型」と継続課金や長期契約ベースの「ストック型」を組み合わせた「二軸収益モデル」を構築することにより、従来の受注産業特有の業績変動を抑え、収益の安定化と資本効率の向上を同時に達成することを目指すためだ。

■共創型EP/EPCの成果と成長分野への拡大

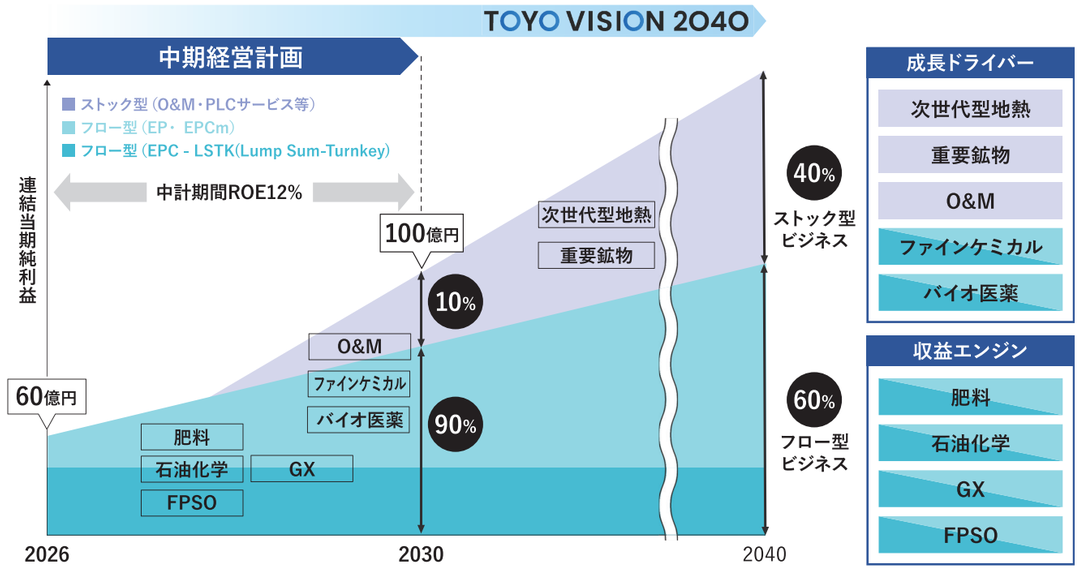


■投資リスク低減を支える共創型EP/EPCモデル（事例）

▶構想段階から顧客と設計条件を具体化し、投資判断から建設完遂までの不確実性を低減する一事例として過去取組を紹介
▶オープンブック方式によりコスト構造を共有し、透明性の高い顧客側の意思決定を実現
▶設計成熟度の向上に合わせて段階的にLump Sum契約へ移行し、事業としての将来のコスト・工程リスクを抑制



■成長戦略と事業ポートフォリオ



新中計で掲げる4つの収益エンジン 5つの成長ドライバー

「ストック型ビジネス全体では30年までに利益貢献度10％程度を見込んでおり、その中でも初期に注力し、着実な成果を期待できる有望分野として位置づけているのが、O&M事業です」（同氏）

O&M事業への注力を急ぐ背景には、日本をはじめとした一部の国や地域で深刻化する、プラントの運転・保全人材の不足がある。例えば世界有数の天然ガス埋蔵量を誇りながらも人口が少ない国や、内戦終結から時間が経っておらず技術者の育成が追いついていない国では、産業基盤強化のために巨大なプラントを必要としている一方で、「運転できる技術者が国内にいない」という深刻な課題を抱えている。

「プラント運転やメンテナンスには極めて高度な工学知見が必要であり、知識のない現地スタッフが動かせば、稼働率の低下や設備寿命の短縮につながりかねません。プラントを建てる技術だけでなく、動かし続けるノウハウへの切実な需要が世界中に存在しているのです」（同氏）

同社が掲げる事業モデルの転換は、40年を見据えた長期ビジョン「TOYO VISION2040」から逆算したものだ。同ビジョンでは「EPCの枠を超え、社会価値創造を共創・実装するエンジニアリングパートナー」への変革を目指している。

26年6月に発表された新たな中期経営計画（2026－2030）では、そのフェーズを「社会基盤を支え、次なる成長を創る」期間と位置づけている。社会基盤の構築・更新需要を通じて従来からの収益基盤を更に強靭化し、新たな技術と事業で次世代の成長ドライバーを構築していく方針だ（上図参照）。

「新中計では、食料安全保障を支える『肥料』、素材安全供給を支える『石油化学』、エネルギー安全保障に貢献する『FPSO』、新燃料であるアンモニアや水素といった『GX』の4つを『収益エンジン』として挙げています。それに加えてさらなる成長ドライバーとして、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にもリソースを振り分けていく。収益をきちんと上げながら、同時に将来への布石も打っていくということです」（同氏）


▲インドネシア地熱発電プラント

成長ドライバーの一角 重要鉱物

成長ドライバーの1つに挙げているのが、重要鉱物分野だ。同社は磁石材料となるネオジムなど重要鉱物の分離・精製にかかわる「溶媒抽出技術」を含むEPCに実績を持つ。現在はこれに加え、微生物を用いて効率的に金属を回収する技術の研究開発を進めている。

同社では南鳥島周辺の海底レアアース資源開発への期待から、昨年来市場の関心を集めてきた背景があるが、「6000mの深海から泥を引き上げ、それを商業コストに見合う形で精錬するまでには、解決すべき技術的・環境的課題が山ほどある」と細井社長は極めて慎重な姿勢だ。今後、国の方針が具体化していく中で、積極的に貢献していきたいとしつつも、新中計においては早期の収益化は織り込まず、中長期的な視点で事業基盤を構築していく方針を示している。

技術・事業開発本部が新領域を開拓

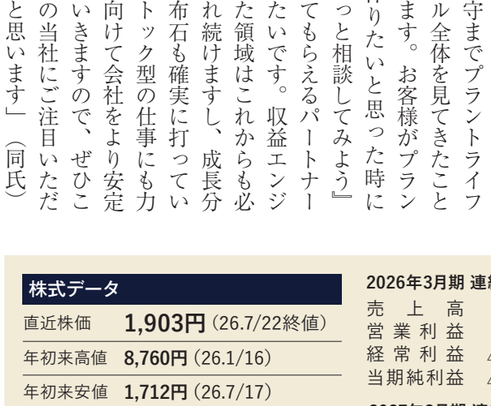
新領域やストック型ビジネスの創出を具体的に加速するため、同社では26年4月に大規模な組織改編を断行した。「技術開発部門」と「事業開発部門」を統合し、「技術・事業開発本部」を新設したのである。技術の知見と事業開発機能を一体化させることで、市場の潜在ニーズに迅速に対応できる体制を整備した。

一例を挙げれば、データセンターのような、発電設備の併設やサーバーの高度な熱制御など、総合的な工学マネジメントを必要とする巨大インフラ設備に対しても、同社が培ってきたエンジニアリング技術を活かし、構想段階から関与できるポテンシャルを秘めている。新本部は事業構想から技術検証、事業化までのサイクルを徹底的に早め、ストック型ビジネス創出を牽引する中核として役割を担うことになる。

「我々の技術力の源泉は、設計・調達・工事、その後の運用・保守までプラントライフサイクル全体を見てきたことにあります。お客様がプラントを作りたいと思った時に『ちょっと相談してみよう』と思ってもらえるパートナーでありたいです。収益エンジンとした領域はこれからも必要とされ続けますし、成長分野への布石も確実に打っている。ストック型の仕事にも力を振り向けて会社をより安定させていきますので、ぜひこれからの当社にご注目いただければと思います」（同氏）

■EPCを起点とした事業モデルの進化

価値創造・循環のイメージ



（短期サイクル）フロー型ビジネス × （長期サイクル）ストック型ビジネス

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

3 価値循環の構築
- ■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

株式データ

直近株価	1,903円（26.7/22終値）		
年初来高値	8,760円（26.1/16）		
年初来安値	1,712円（26.7/17）		
時価総額	1,119億円		
PER	18.6倍	配当利回り	1.31%
PBR	2.84倍	決算期	3月

2026年3月期 連結業績

		前期比
売上高	1,829億4,100万円	34.2%減
営業利益	△190億300万円	—
経常利益	△113億9,800万円	—
当期純利益	△149億4,400万円	—

2027年3月期 連結業績

		前期比
売上高	1,900億円	3.9%増
営業利益	30億円	—
経常利益	75億円	—
当期純利益	60億円	—

企業概要

本社所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬1丁目1番地 幕張テクニカルセンター
設立	1961年5月
従業員数	5,672名（グループ連結 2026年3月31日時点）
資本金	181億9,897万8,851円