

2015

統合レポート 2015年3月期

## Mission

Engineering for Sustainable  
Growth of the Global  
Community

## Vision

Global Leading  
Engineering Partner

## Values

Integrity, Creativity,  
Diversity, Learning, Team

TOYO は、

お客様の課題解決のために最善を尽くし、  
環境や社会と融合するプラントづくりに  
貢献することを使命としています。

この使命を達成して

お客様にご満足いただける仕事をするために、

私たち一人一人は

常に創意工夫と技術向上に努め、

知恵と創造力で新たな価値を生み出すと共に、

誠意と責任を持って業務を遂行します。

私たちが目標とするのは

「Global Leading Engineering Partner」です。





## Contents

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <b>02 To Our Stakeholders</b><br>ステークホルダーの皆様へ                                 | <b>17 Corporate Governance</b><br>コーポレート・ガバナンス        | <b>30 Management's Discussion and Analysis</b><br>経営成績および財務分析 |
| <b>04 Five-Year Financial and Non-Financial Highlights</b><br>5年間の財務・非財務ハイライト | <b>20 HSSE+Quality</b><br>安全・環境・品質                    | <b>35 Business Risk and Other Risks</b><br>事業等のリスク            |
| <b>06 Overview 1</b><br>広範囲にわたるビジネス展開   | <b>21 Safety</b><br>安全                                | <b>36 Consolidated Financial Statements</b><br>連結財務諸表         |
| <b>08 Overview 2</b><br>顧客価値を高めるグローバルオペレーション                                  | <b>24 Environment</b><br>環境                           | <b>42 Corporate Data</b><br>企業情報                              |
| <b>10 Major Orders Received in Fiscal 2014</b><br>2014年度に受注した主要案件             | <b>26 Quality</b><br>品質                               | <b>45 Stock Information</b><br>株式情報                           |
| <b>12 The Future of TOYO</b><br>これからのTOYO——アナリストとの対話                          | <b>27 Contribution to Society</b><br>社会貢献——地域社会への取り組み |   |
|   | <b>28 Human Capital</b><br>人財                         |   |

### 編集方針

東洋エンジニアリンググループ(TOYO)は「Engineering for Sustainable Growth of the Global Community」を使命(Mission)とし、「世界水準のエンジニアリングを提供することによって顧客ニーズに応えるとともに、持続性ある地球社会の実現に貢献する」との理念の下、事業を推進しています。私たちの姿勢・活動をすべてのステークホルダーの皆様にご理解いただき、より一層の信頼をいただくことを目的に、今回から新たに「アニュアルレポート」と「安全・環境報告書」を1冊にまとめ、経営方針や業績などの財務状況と、TOYOの事業と環境や社会との関係性などの非財務状況の両面から伝える「統合レポート」として作成いたしました。当社の財務状況に関する詳しい情報については有価証券報告書をご覧ください。

### 見通しに関する記述についての注意事項

本統合レポートのうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

# To Our Stakeholders

ステークホルダーの皆様へ



**2015年4月、経営体制を一新し、新たな陣容のもとでTOYO再生の取り組みをスタートさせました。経営と事業運営のあらゆる領域での改革実行により、環境変化に対応できる強靱な経営体質構築と、持続的成長軌道への早期復帰を目指します。その業績回復の取り組みと今後の展望についてステークホルダーの皆様にご報告します。**

### 2015年3月期の業績総括

2015年3月期の連結業績は、好調なプラント市場を背景に、受注高4,703億円、受注残高6,590億円と過去最高となりましたが、複数プロジェクトでの収支悪化により、営業損失73億円、当期純損失209億円と不本意な結果に終わりました。

今回の複数プロジェクトにおける損失発生の本質的原因は、①受注不振時期での無理な受注、②プロポーザル時のリスク評価の甘さ、③拠点分散型プロジェクト案件でのキーパーソン不足による業務品質の低下、④拠点分散型プロジェクトでの管理不十分により、問題の状況把握の遅れが損失拡大につながった、の4点に総括されると認識しています。またブラジル持分法適用会社の子会社で行うFPSOプロジェクトでのコスト増加に関しては、顧客の設計変更や改訂工期等の決定が2015年2月までズレ込むなど顧客要因によるコスト増を主とし、同社のプロジェクト管理能力が結果として十分ではなかったこと、および当社自身の持分法適用会社に対するガバナンスの実効性確保の問題などの要因も関係した、複合的なものであると認識しております。

### 業績回復に向けた取り組み（再建計画の骨子）

TOYOは本年4月に経営体制を刷新し、収支悪化の原因分析と反省を踏まえて、4つの変革を基本方針とする「再建計画」を策定しました。

**1** 「経営の改革」については、経営陣の意識改革から始めて、個別の課題・リスクについて十分な議論を行い、必要な対策を遅滞なく決断・指示すべく、経営会議体を刷新しリスク管理を徹底します。またグループ経営企画本部の新設とグループ運営委員会の設置により、グループ会社の事業リスクのモニタリング強化とグループ会社強化策を実施します。

**2** 「受注プロセスの改革」については、長期的視点での適切な受注戦略により、業務負荷変動と受注活動のバランスをとり、内部要因による受注変動サイクル発生を防止します。次にプロポーザル承認プロセス改善により、判断の

合理性を高め、透明性と牽制機能を確保します。またプロポーザル品質を向上し、受注後の実行予算との差異発生を防止します。

**3** 「プロジェクト遂行の改革」については、グループ会社との協業実行体制に対応したマルチオフィスプロジェクト実行の環境整備をさらに推し進め、特定大規模プロジェクトは日本にオフィスを設置し、全社サポート体制をとります。喫緊の課題であるプロジェクトキーパーソンの育成・強化に取り組み、損失発生を繰り返さない技術伝承に努めます。

**4** 「企業文化の変革」は、いわゆる風通しの悪さがプロジェクト損失の一因との認識のもと、全方位のコミュニケーション活動を進めることにより、社員の自律性とモチベーションを高め、組織能力を向上させていきます。

### 2016年3月期の展望と数値目標

2016年3月期の連結業績見通しは、受注高3,300億円、完成工事高3,400億円、当期純利益30億円とし、年間配当は期末配当4円を見込みます。本年4月以降、既に米国向けエチレンプラントや、インドネシア向け交通案件を受注しております。これらの実現に向けて、当社グループは、再建計画に基づきプロポーザル・プロジェクト体制の強化に努め、案件の確実な遂行、経費削減の実施等により収益の回復に努め、再建を確実なものとしていく所存です。

TOYOは、再建計画で掲げた4つの基本方針を着実に実行して、収益力の回復と財務体質の改善により経営の安定化を図るとともに、企業価値・株主価値の持続的拡大に全社の総力を結集し、ステークホルダーの皆様にご信頼される企業グループを構築してまいります。皆様には、これまでと同様のご理解とご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2015年8月

中尾清

取締役社長

# Five-Year Financial and Non-Financial Highlights

5年間の財務・非財務ハイライト——東洋エンジニアリング及び連結子会社 3月31日に終了する会計年度

財務項目:	2015	2014	2013	2012
完成工事高	¥311,454	¥230,124	¥228,723	¥157,881
完成工事総利益	17,214	25,155	24,200	24,918
営業利益(損失)	(7,356)	455	1,593	5,341
税金等調整前当期純利益(純損失)	(21,989)	5,673	2,982	4,941
当期純利益(純損失)	(20,965)	967	1,457	3,728
総資産	261,609	257,480	240,694	222,415
純資産	44,979	74,831	71,091	69,265
長期借入金	23,604	33,535	26,477	24,582
資本金	18,198	18,198	18,198	18,198
受注高	470,369	365,137	290,444	269,188
受注残高	659,005	538,023	410,492	359,120

1株当たり:

当期純利益(純損失)	¥(109.34)	¥ 5.05	¥ 7.60	¥ 19.43
純資産額	234.20	382.61	363.15	349.42
年間配当金	4.00	3.00	5.00	6.00

商品別売上高比率(%):

化学肥料プラント	20.5%	19.4%	16.6%	10.0%
石油化学プラント	42.1	30.3	18.8	15.3
石油精製プラント	16.6	13.0	7.7	11.5
エネルギー関連プラント	5.0	7.2	27.0	35.2
一般製造設備関連およびIT関連	4.3	9.2	16.7	20.3
その他	11.5	20.9	13.2	7.7
(海外売上高比率)	(87)	(84)	(81)	(73)

非財務項目:

従業員数(名) <sup>*1</sup>	4,463	4,747	4,548	4,494
(うち単体従業員数)(名) <sup>*1</sup>	1,084	1,037	1,026	1,055
CO <sub>2</sub> 排出量(t) <sup>*2</sup>	2,760	2,583	2,156	2,166
原油換算量(kl) <sup>*2</sup>	1,360	1,413	1,411	1,385
国内建設廃棄物総排出量(t) <sup>*3</sup>	11,764	666	832	2,222
海外建設廃棄物総排出量(t) <sup>*3</sup>	29,500	20,700	9,900	17,300
休業災害度数率(LTIR) <sup>*4</sup>	0.08	0.07	0.09	0.09
総災害度数率(TRIR) <sup>*5</sup>	0.22	0.22	0.22	0.24

\*1 臨時従業員数を除く。

\*2 オフィス(本社・総合エンジニアリングセンター)の電気消費量、都市ガス消費量が対象。経済産業省へ提出の定期報告書による。

\*3 建設残土と汚泥を除いた総排出量。

\*4 休業災害度数率(LTIR) = 死亡および休業災害者数 × 100万 ÷ 延実労働時間数

\*5 総災害度数率(TRIR) = 総災害者数 × 100万 ÷ 延実労働時間数

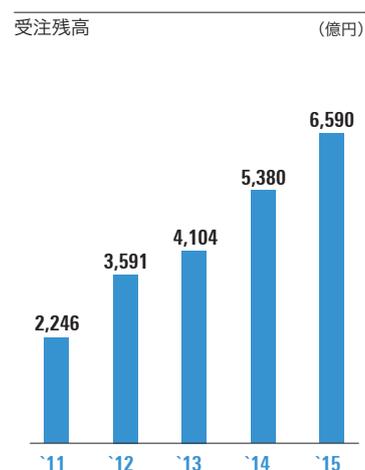
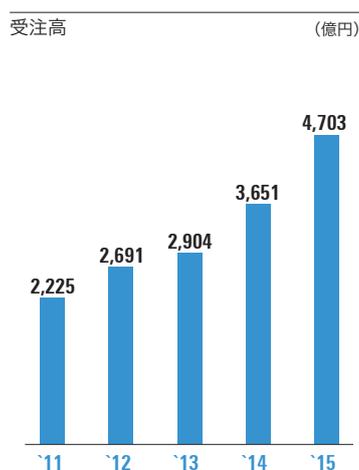
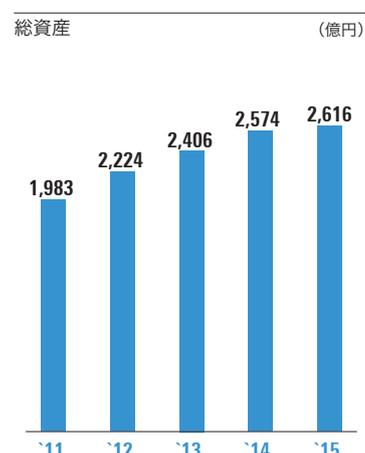
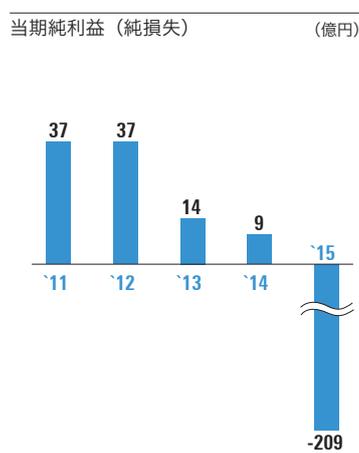
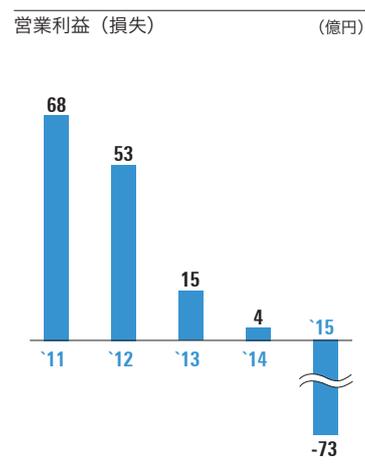
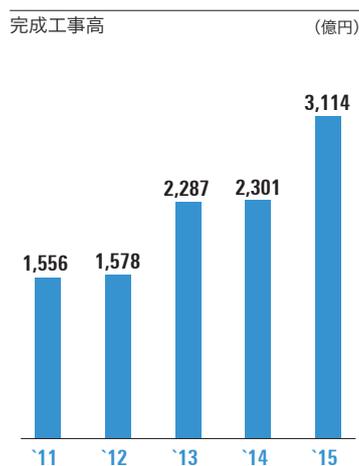
\*米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

百万円	千米ドル *
2011	2015
¥155,696	\$2,592,209
26,573	143,270
6,815	(61,223)
6,917	(183,012)
3,773	(174,490)
198,387	2,177,353
67,096	374,357
15,163	196,454
18,198	151,460
222,540	3,914,848
224,693	5,484,852

円	米ドル *
¥ 19.65	\$(0.91)
340.43	1.94
5.00	0.03

6.9%
22.8
23.8
18.7
20.0
7.8
(64)

3,956
1,069
2,610
1,559
846
12,500
0.05
0.53



# Overview

# 1

## 広範囲にわたる ビジネス展開

TOYOは、1961年の創業以来、プラントエンジニアリング分野を中心にグローバルな舞台で数多くのプロジェクトを手がけています。活動領域は、原油やガスなどの資源開発／石油精製・ガス処理／石油・ガス化学／肥料などのハイドロカーボン分野、電力／交通／水処理などのインフラ分野、医薬などの産業プラント分野と多岐にわたり、豊富な実績を有しています。お客様の多様なニーズや課題を総合的に解決すべく、グループ各社とともに、様々な国と地域においてプロジェクトを遂行しています。

### 石油・ガス開発分野 Oil & Gas Development Field

原油やガスなどの資源開発案件では、計画立案から建設・運転管理、その後の二次・三次回収の導入まで、油田・ガス田のライフサイクルにかかわる業務をお客様のパートナーとして提供しています。国内はもとより中近東、ロシア・CIS、東南アジアのお客様に対してサービス提供やプロジェクト遂行をしています。



### Oil & Gas Development Field

#### 石油・ガス開発分野

油田 / ガス田開発  
EOR | FPSO

### 社会インフラ分野 Infrastructure Field

新興国での経済発展とともに、発電・交通システム・水資源有効利用といった社会インフラ案件への需要が高まっています。TOYOはプラントエンジニアリング分野で培ったプロジェクトマネジメント力や設計や調達力、工事管理能力などを活かし、顧客ニーズに合わせ、満足を得られる社会インフラ事業を展開します。



### Infrastructure Field

#### 社会インフラ分野

発電 | 交通システム  
水資源有効利用

### 自社保有技術

#### ● 尿素合成技術 ACES21<sup>®</sup>、大粒尿素製造技術

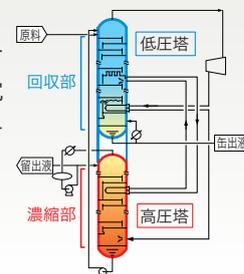
TOYOは省エネルギー型尿素プロセス「ACES21<sup>®</sup>」と大粒尿素製造技術のライセンサーです。ACES21<sup>®</sup>は、尿素合成系の簡素化によりプラント建設費低減と運転条件最適化によるオペレーションコストを削減します。また大規模農業でニーズの高い大粒尿素製造技術も自社技術として提供しています。



インドネシア  
ブク・クジャン社  
1,725t/d ACES21<sup>®</sup>  
尿素プラント

#### ● 新型蒸留システム「SUPERHIDIC<sup>®</sup>」

石油化学・石油精製の分離工程で最も利用されているのが蒸留操作です。TOYOが開発したSUPERHIDIC<sup>®</sup>は、蒸留塔を濃縮部と回収部に分け、その間に圧縮機を設置し、2つの部位の間で熱交換することで、消費エネルギーを半減できる究極の省エネシステムです。



# BUSINESS FIELD



## Oil Refining & Gas Processing Field

### 石油精製・ガス処理分野

FCC/RFCC | 接触改質  
水素化分解 | 天然ガス処理  
LNG | GTL

### 石油精製・ガス処理分野 Oil Refining & Gas Processing Field

TOYOは、グラスルーツリファイナリーから、水素化脱硫、接触改質、接触分解、水素化分解、熱分解装置などの石油精製プロジェクト、およびLPG・LNG・GTLなどの天然ガス由来の生産設備から、パイプライン、受入・貯蔵・払出設備などのガス・サプライチェーン関連プロジェクトを数多く手がけています。



## Petrochemical, Chemical & Pharmaceutical Field

### 石油化学・化学・医薬分野

エチレン | EO/EG | 尿素 | アンモニア  
アロマティクス | メタノール  
高薬理活性医薬 | バイオ医薬

### 石油化学・化学・医薬分野 Petrochemical, Chemical & Pharmaceutical Field

TOYOは創業以来、石油化学・肥料分野でライセンサー、技術パートナーとして技術を進化させてきました。エチレン、プロピレン、各種ポリマー、芳香族、尿素、アンモニア、メタノールなど、多くの分野で豊富な実績を誇っています。医薬分野では、高薬理活性医薬、バイオ医薬設備を中心に積極的に取り組んでいます。

#### ● メタノール合成反応器「MRF-Z®」

TOYOは、メタノールの大規模需要に対応すべく、多段間接冷却型ラジアルフロー式の合成反応器MRF-Z®を提供しています。MRF-Z®は日産5,000～6,000トン規模のメタノールプラントでも1基で対応できるコンパクト性を有しており、建設費と運転費の削減に大きく寄与します。



オマーン・メタノール社  
3,000t/d メタノールプラント

#### ● 高効率NGL回収プロセス「COREFLUX®」

天然ガスには商業価値の高いエタン、プロパン、ブタンなどが含まれ、これらから付加価値の高い商用ガスや化学製品原料が得られます。TOYOは少ないエネルギーで高い製品回収率を達成できる技術「COREFLUX®」を開発し、ガス分離・精製プラント向けに提供しています。



インド石油ガス公社  
ガス処理プラント

## 顧客価値を高める グローバル オペレーション

TOYOは、グループ各社が所在する国・地域、そしてそのお客様に密着しつつ相互に連携協力し、最適なフォーメーションと共通の基準に基づいて業務を実施するグローバルネットワーク体制を築いています。このネットワークを通して、マーケット情報、ヒューマンリソース情報、技術情報などを蓄積、相互共有し、お客様のニーズに適ったソリューションを提供し続けてきました。グループ各社は経験や実績をもとに、品質・HSSE・納期・価格などの目標を達成し、プロジェクトを遂行することで、これからもお客様から信頼される企業グループとしてさらなる発展を目指していきます。

### 米国・サソール向け ポリエチレンプラント

Toyo-Koreaは、サソールが米国に建設する年産45万トンの直鎖状低密度ポリエチレン (LLDPE)製造設備の詳細設計、調達、モジュール製作、建設支援業務を担当しています。Toyo-Koreaはユニベーション社のユニポールポリエチレンプロセスの豊富な実績を持っています。2013年にTOYOは本設備の基本設計業務を実施しました。

#### Toyo- Korea

### 日本および外国企業の 中国進出3案件を完工

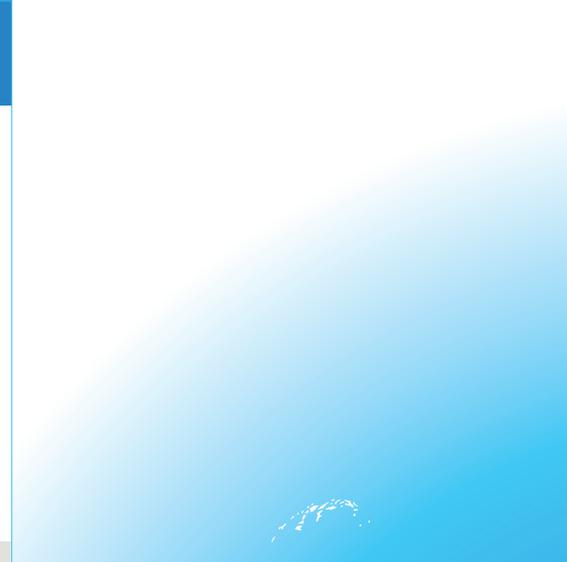
Toyo-Chinaは、ダイキン工業中国法人向けに、工期19カ月の短納期でプラントを完工しました。Toyo-Chinaが単独受注したEPC案件としては最大規模のプロジェクトです。その他、欧州のオクセア向け特殊エステル製造設備、ランクセス向けのエチレンタンクなども工期どおりに完工しました。

#### Toyo- China

### インド・ペトロネットLNG およびGSPC LNG向け LNG再ガス化設備

Toyo-IndiaとToyo-Japanは共同で、インド・ペトロネットLNG向けにLNG受入能力の年産1,500万トンへの増強に伴う再ガス化設備、およびGSPC LNG向けの年産500万トンのLNG受入基地新設に伴う再ガス化設備プロジェクトを受注しました。現在Toyo-Indiaが主体となり2016年度の完成を目指してEPC業務を遂行しています。

#### Toyo- India



## トルクメニスタン国営ガス会社向け 大型ガス化学コンプレックス

Toyo-Japan主導の下、Toyo-IndiaとToyo-Koreaは、トルクメニスタン国営ガス会社向けに大型ガス分離設備、エチレン製造設備、ポリプロピレン製造設備などで構成される大型ガス化学コンプレックス・プロジェクトを実施しています。ガス分離設備には、エタン、LPGを高効率で回収できるCOREFLUX®技術を適用します。

Toyo-  
**Japan**

Toyo-  
**Korea**

Toyo-  
**India**

## マレーシア国営石油会社(ペトロナス) 向け大型エチレンコンプレックス

Toyo-Japan主導の下、TOYOのグループ企業4社(Toyo-India、Toyo-Malaysia、IKPT、TTCL)は、マレーシア国営石油会社(ペトロナス)向けに年産129万トンのエチレン製造設備を中核とし、分解ガソリン製造、ブタジエン抽出、ベンゼン抽出および付帯設備などで構成される大型コンプレックスのEPC業務を行っています。

Toyo-  
**Japan**

Toyo-  
**Malaysia**

Toyo-  
**India**

**IKPT**  
**TTCL**

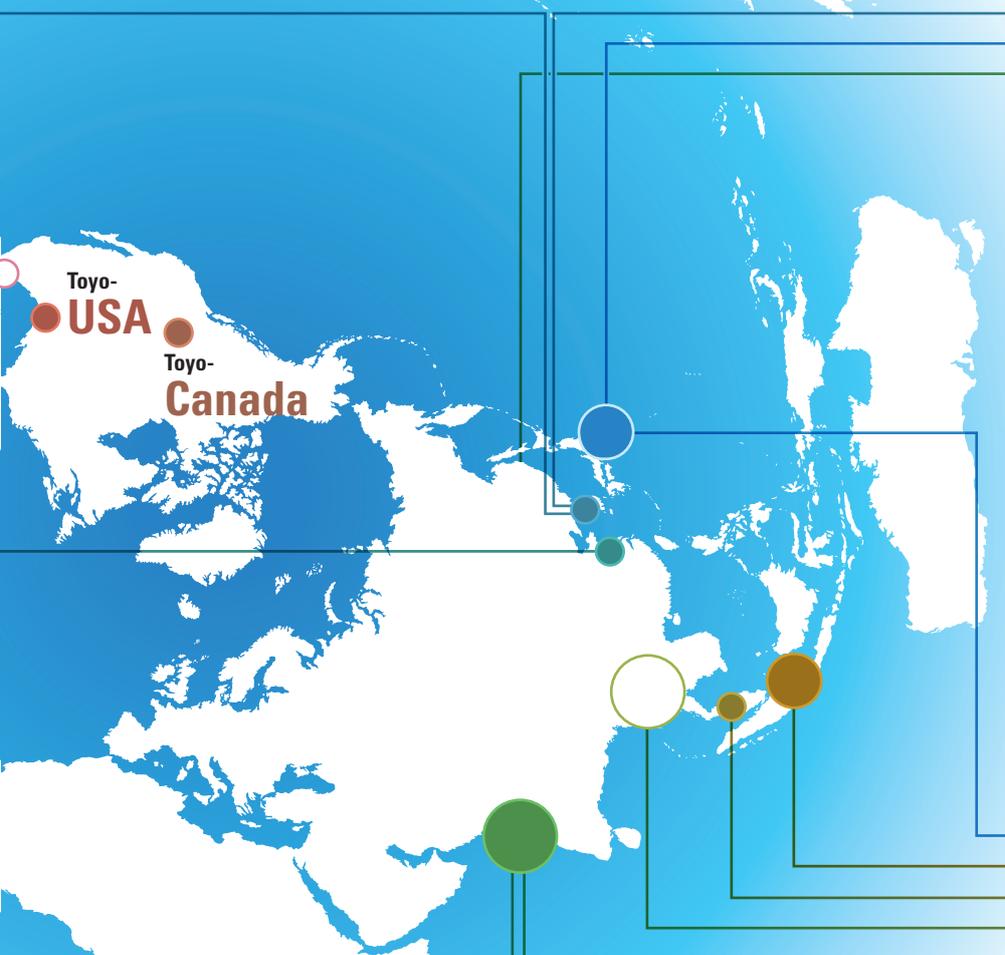
● 連結子会社

○ 関連会社

○ 1,000人未満

○ 1,000人-2,000人未満

○ 2,000人以上



# Major Orders Received in Fiscal 2014

## 2014年度に受注した主要案件

### 2,000億円以上

#### マレーシアエチレンコンプレックス

TOYOは、マレーシア国営石油会社ペトロナスが同国南部ジョホール州で計画する石油精製から石油化学まで一貫生産を行うコンプレックス建設計画RAPID (Refinery and Petrochemical Integrated Development)のうち、中核をなすスチーム・クラッカー・コンプレックス (SCC)を一括受注しました。SCCは年産129万トンエチレン製造設備、同66万トン分解ガソリン製造設備、同18万5千トンブタジエン抽出設備、

同17万5千トンベンゼン抽出設備、用役および付帯設備から構成され、完成時期は2019年半ばを予定しています。RAPIDは、ペトロナス・ベンゲラン総合コンビナート開発の一環で、RAPIDの他に熱電併給発電所、LNG受入基地、空気分離装置、水供給設備、原油・製品タンク、ユーティリティなどの関連設備もあり、客先総投資額は約270億USドルにのぼる大規模な案件です。

### 500億円以上

#### 日本最大級の発電出力、瀬戸内メガソーラー

くうみアセットマネジメント株式会社、GE エナジー・フィナンシャルサービスおよびTOYOが出資する「瀬戸内Kirei未来創り合同会社」は、岡山県瀬戸内市錦海塩田跡地に国内最大級となる発電出力231.44MWのメガソーラーを建設し発電事業を行います。本発電施設は2014年11月に着工し、2019年第2四半期に商業運転開始を予定しています。メガ

ソーラー施設とその関連施設の建設および堤防補強工事は、TOYOと清水建設株式会社が担当し、総事業費は約1,100億円を見込んでいます。発電した電力は、全量中国電力株式会社へ販売されます。本発電施設建設への資金調達は、三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行、三井住友銀行を幹事銀行とした、総額約900億円のプロジェクトファイナンスで行われます。

### 100億円以上

#### 宮崎県にて大規模太陽光発電設備

TOYOは、パシフィコ・エナジー株式会社が宮崎県で計画する大規模太陽光発電設備プロジェクトを受注しました。発電容量は96MWで、完成は2018年春を予定しており、全量九州電力株式会社に販売されます。

TOYOは既に、岡山県久米郡での発電容量32MWおよび同県美作市での同42MWの発電設備の建設工事を遂行中で、これに本案件を加えると合計170MWの大型太陽光発電設備プロジェクトをパシフィコ・エナジーから受注しています。

#### 米国向けポリエチレンプラント

TOYOの韓国法人Toyo-Koreaは、サソールがルイジアナ州レイクチャールズに建設する年産45万トンの直鎖状低密度ポリエチレン (LLDPE)製造設備の詳細設計、資機材調達、モジュール製作、建設支援業務を受注しました。TOYOは2013年、本

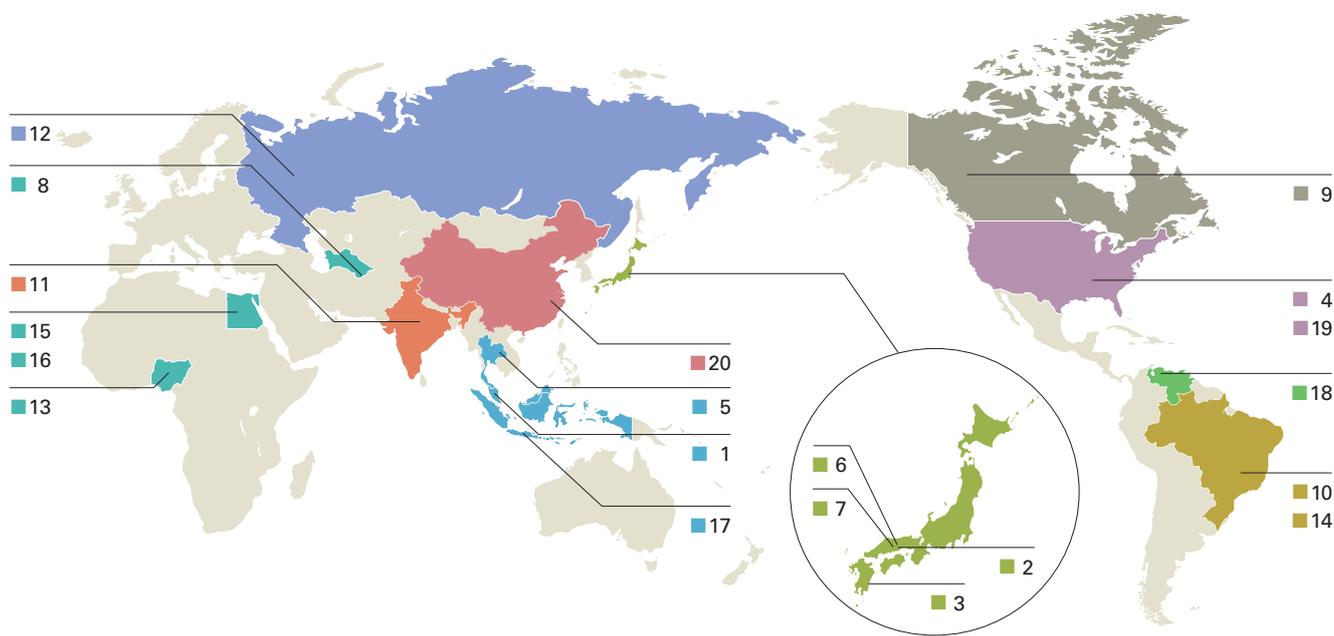
設備の基本設計業務を実施しています。プラントの完成時期は2017年の予定です。プラントにはユニベーション社のユニポールポリエチレンプロセスを採用し、本件は、23件目のユニポールプロセスによるプロジェクトとなります。

#### タイ国向け天然ガス焚きコジェネレーション発電所

TOYOは、三井物産株式会社とタイの民間発電事業者Gulf Energy Development Co., Ltd.が共同出資する事業会社各12社と天然ガス焚きのコジェネレーション (熱電併給)発電所の建設契約および機器供給契約を締結し、今般、1件目となるGVTP (Gulf VTP Company Limited)プロジェクト (設備容量

130MW)の着工指示書を受領しました。本契約は、バンコク近郊12カ所にコジェネレーション発電所 (120MW×9基および130MW×3基、総設備容量1,470MW)を建設するもので、2015年2月から順次着工し、2019年7月までの間に全12プラントの完成を予定しています。

## 主要プロジェクト



受注	名称	場所	役務範囲
■ 1	RAPID 大型エチレンコンプレックス	マレーシア	設計・調達・工事・試運転
■ 2	瀬戸内メガソーラープロジェクト	日本	設計・調達・工事・試運転
■ 3	細江メガソーラープロジェクト	日本	設計・調達・工事・試運転
■ 4	ポリエチレンプラントプロジェクト	米国	設計・調達・建設支援
■ 5	天然ガス焚きコジェネレーション発電所 1/12案件	タイ	設計・調達・工事・試運転
■ 6	美作武蔵メガソーラープロジェクト	日本	設計・調達・工事・試運転
■ 7	久米南メガソーラープロジェクト	日本	設計・調達・工事・試運転
<b>進行中</b>			
■ 8	大型ガス化学コンプレックス	トルクメニスタン	設計・調達・試運転
■ 9	SAGD法オイルサンド超重質油処理設備	カナダ	詳細設計・調達・工事
■ 10	アンモニア製造設備	ブラジル	設計・調達・工事・試運転
■ 11	LNG(液化天然ガス)受入設備	インド	設計・調達・工事・試運転
■ 12	製油所近代化(重質残油分解設備)	ロシア	設計・調達
■ 13	アンモニア・尿素プラント	ナイジェリア	ライセンス供与・設計・調達・試運転
■ 14	コンベルジェ石油化学コンビナート向けユーティリティ設備	ブラジル	設計・調達・工事・試運転
■ 15	エチレン製造プラントおよびブタジエン抽出プラント	エジプト	設計・調達・工事・試運転
■ 16	ポリエチレン製造設備	エジプト	設計・調達・工事・試運転
■ 17	エチレン製造設備能力増強	インドネシア	設計・調達・工事
<b>完成</b>			
■ 18	尿素プラント	ベネズエラ	ライセンス供与・設計・調達・工事・試運転
■ 19	エチレン・ビニルアルコール共重合樹脂プラント	米国	設計・調達・工事
■ 20	フッ素樹脂製造設備新工場建設工事	中国	設計・調達・工事

# The Future of TOYO

これからのTOYO——アナリストとの対話



**境田邦夫 氏**

パークレイズ証券  
株式調査部



**田井宏介 氏**

大和証券  
企業調査部



**若柴正宣 氏**

みずほ証券  
エクイティ調査部



**中尾 清**

東洋エンジニアリング  
取締役社長

## これからのTOYO——アナリストとの対話

持続的成長軌道への早期復帰を目指して、経営体制の変革に注力しているTOYO。

その取り組みを業界のアナリストはどのように見ているのか。

パークレイズ証券、大和証券、みずほ証券の各調査部で長年エンジニアリング業界を見てきたシニア・アナリスト3名をお招きして、中尾社長と率直に語り合っていました。

### エンジニアリング業界を捉える視点

**中尾** 本日は、証券会社で長年セルサイド・アナリストを務めていらっしゃる皆様にお集まりいただきました。TOYOについて皆様の忌憚のないご意見をお話いただきたいと思います。まず、エンジニアリング会社を見る場合、特に留意されている点がありましたら、お聞かせください。

**若栄** エンジニアリング業界は基本的にリスクが高い世界だと認識しています。多様なリスクをマネジメントして、しっかり利益を出していくトータルでのコーディネート力、プロジェクト遂行能力。私がエンジニアリング会社を見る上で最も重視しているポイントはそこですね。事業規模の大小よりも、利益の中身に注目しています。

**境田** 日本のエンジニアリング会社はターンキーランプサムで受注するケースが多いので、売上高すべてがリスクだと言えるかもしれません。若栄さんがおっしゃったように、そのリスクをいかに的確にマネージしていくのか、それがエンジニアリング会社の利益の源泉だと理解しています。私がエンジニアリング業界や個別企業を見る際には、どの地域のどんなプロジェクトに注力するのかなど、数値では表せない会社の考え方を重視します。

**田井** 数値で表せない側面を重視するというのは私も同様です。プロジェクト損益などは外から見えないので、業績予想の数字がどのようになるかは正直あまり気にしていません。やはり一番大きいのは「人」や「社風」です。IR担当者との日々のコミュニケーションや説明会・懇親会での役員の方との面談などで、経営の戦略や会社が目指す方向を感覚的につかむようにしています。

**中尾** 皆様が指摘なさったように、リスクの評価やコントロールはエンジニアリング会社の命運を握る重要課題です。たとえばターンキーランプサムという契約形態は日本のエンジニアリング会社の売りでもあるので、これを



### 境田邦夫 氏

パークレイズ証券  
株式調査部

1989年、大和証券に入社。その後、クレディ・スイス信託銀行、ゴールドマン・サックス証券などでアナリストを務める。パークレイズ証券には2011年5月に入社。現在、プラント、重工業、機械を担当する。

放棄することはできません。一方で、利益の一定割合をソフト型業務やライセンスなどで上げていくとか、他社との協業によってリスクを減らしていくことは必要だと思います。それから田井さんがおっしゃった「人」についてですが、TOYOでは技術力に加えて人間力が会社の成長を支えるかけがえのない財産と捉えています。お客様との関係をしっかり構築していける人を育てるなどの人財育成と、風通しの良い社風にすることを、今回の再建計画でも重点テーマに掲げています。

### リスク管理と企業文化

**境田** TOYOの受注高は、2012年頃から肥料プラントを梃子に拡大期を迎え、2015年3月期に過去最高を記録しました。株式市場でもこうしたTOYOの受注拡大と、これに付随してくると予想される収益向上を前向きに評価してきました。そこに発生したのがインドネシア・カルティム肥料プロジェクトに代表されるプロジェクト遂行の問題です。これに対する機関投資家など市場の失望は大きかったですが、それはTOYOに対する期待の裏返しでもあると思います。

**中尾** 今回の損失の根底には、プロポーザル時のリスク評価の甘さがありました。もちろん、戦略方針会議を開催して案件の事前審査を行ってはいたのですが、どちらかと言えば、いかに案件を獲得するか議論に終始していました。またインドネシアという国自体も目ま



## 田井宏介 氏

大和証券  
企業調査部

1995年、大和総研に入社。店頭（現：JASDAQ）企業、タイヤ、自動車販売セクターを経て、2000年から機械・造船プラントセクターを担当。現在は大和証券にて、機械・造船プラント、産業エレクトロニクスセクターを担当する。

ぐるしく変化しているのに、プロジェクト遂行上の影響などが十分議論されていませんでしたし、大型の肥料プラントを取るとの意気込みが強すぎた面もあります。今後はこうしたプロジェクトの「入口」におけるリスクの議論を深めることで、審査体制を実効あるものにしていくことが不可欠です。

**境田** これは私の想像ですが、TOYOの社員は責任感が強くてまじめゆえに、それぞれの職位でギリギリまで自力で対処しようとしてしまったのではないのでしょうか。そして我慢の限界に来たところで損失が顕在化したのではないかと考えています。早い段階で問題や意識を共有化する良好なコミュニケーションが構築されていれば、今回の損失は抑止できたかもしれません。再建計画では「企業文化の変革」として、全方位コミュニケーション運動の推進を掲げていらっしゃると思いますが、それとても大事なことだと思いますね。

**中尾** プロジェクトの遂行に当たっては、PM（プロジェクトマネジャー）が大きな権限を有しているわけですが、PMの中には問題が発生しても「ここは私が何とかするから」とか「この部分をクリアすれば何とかなるから」と、自分で抱え込んでしまうタイプの人もあります。そういう時こそ、上司である本部長やプロジェクトディレクターとPMとの日常的な会話の中で、早めに問題を認識して対処できれば問題による損失を未然に防ぐことができます。

**境田** コミュニケーションの活性化は、リスク管理の側面だけでなく、もっと前向きなこと、

たとえば仕事の進め方や会社の将来に対する社員相互の議論を活発化させることにもつながりますね。もっと社内外でのコミュニケーションを活性化することは、TOYOの今後に良い影響をもたらすものと思います。

## 事業領域の拡大

**田井** 境田さんから社風の話が出ましたが、TOYOは他の大手エンジニアリング2社に比べると、地味な感が否めません。手がけているビジネスにも、これはという目立つものがない。ただ、以前、アナリスト向けに開催された肥料ビジネスの説明会では、肥料需要の増大やその中でのTOYOのポジショニングがクリアに説明されていて、これは面白いと思いました。

**境田** 近年、大手2社はLNGプラントに傾注していて、受注の70%近くがLNG関連で占められています。ここ数年、LNGはホットな話題でしたので、この2社にスポットが当たりがちでした。

**中尾** TOYOの情報発信力が低かったという面もあります。TOYOの尿素合成技術ACES21<sup>®</sup>が世界の肥料プラントの3分の1で利用されているとか、エチレンプラントではこれまでに45基もの実績があるとか、会社のバリューを高めていくためには、こうした実績をもっと外部にアピールしていくことが必要かもしれません。

**若柴** 以前は、エチレンや肥料などのダウンストリームに強いイメージがありましたが、近年、太陽光発電や交通システム、医薬など、幅広い分野でビジネスを展開されています。そのため「東洋エンジニアリングはこういう会社だ」というイメージを描きにくくなっています。

**中尾** 確かにTOYOは様々な案件を手がけていて「専門店」的でないことが、市場の低い評価につながっているのでしょう。しかし逆に、商品や地域のバラエティがあることが、会

社としての活力を生み出しているというプラスの側面もあるわけです。

**境田** 地域を分散し、収益源を分散し、お客様も分散して、全体のバランスを取って成長を目指すというのは、企業としてまっとうなやり方だと思いますね。株式市場はホットなテーマを追いかけますから、ここ2~3年であればLNGに特化していたほうが注目は集まります。しかし、特定の領域に集中していればその分ボラティリティも大きくなる。経営者の立場からすれば、安定的な収益を上げるためにボラティリティを小さくしようとするのは当然かと思います。

### 再建に向けて

**境田** TOYOは1961年に東洋高圧工業(現:三井化学)のエンジニアリング部門が分離独立するかたちで設立されましたね。いわゆるメーカー系エンジニアリング会社というTOYOの出自は、企業文化や社員の考え方の中にDNAとして生き続けているのでしょうか。

**中尾** TOYOにはプロセスや技術のオーナーだというプライドもあるかもしれません。歴代の社長も技術畑の出身者が多くですし、最先端技術の提供を通じて産業の発展に貢献していくという、技術オリエンテッドな傾向は強いように思います。しかし「金よりも技術だ」というような変なプライドがあると、コストや利益に対する意識が薄くなるかもしれません。事業の再構築を議論する中で、多くの人からそういうご指摘もいただいています。

**田井** 中尾社長は、TOYOをどのように再建していこうとお考えでしょうか。私が危惧するのは、業績が悪化したということで、社員が萎縮してテンションが下がってしまうことです。確かに3年連続で業績の下方修正を行ったのでイメージが良いとはいえませんが、損失そのものは、決して会社の屋台骨を揺るがすレベルではありません。TOYOはまじめな人が多いので、世の中の圧力を感じすぎて気持ち



が落ち込まないか心配しています。

**中尾** この先1~2年、足元を固めて利益を出す、そのためにやるべきことはすべてやるというのが再建計画を実行する上での大前提です。では具体的に何をするか。会社が発展していくためには、今後のニーズに応える商品やエリアを開発していくことが重要ですが、現時点で、限られた資本やリソースを新たな分野に集中させることは得策ではありません。今手がけているプロジェクトを成功裏に完成させることによって、お客様との間に本当の信頼関係を築くことができれば、次の案件を計画した時に声を掛けていただけますし、お客様の商品開発や投資に参画できれば、それが私どもの新たな商品になりえます。そうやって仕事を増やしていくことで、自ずと次の商品群が見えてくるのではないのでしょうか。お客様との信頼関係を強くすることが、最良のセールス活動だと考えています。

**境田** 本当にそのとおりですね。進行中のプロジェクトをやり遂げることで、今後のお客様

### 若栄正宣 氏

みずほ証券  
エクイティ調査部

1991年、和光証券(のちに新光証券、現:みずほ証券)に入社。新光証券では企業調査部に所属。みずほ証券では、造船・プラントセクターを担当する。



### 社長としての情報発信をもっと増やしてほしい——— 田井

の信頼につながることができます。特に昨年度に受注されたメガプロジェクトをきちんとやり遂げることは、TOYOの今後の成長に大事なことだと思います。また、TOYOは今後の受注高目標を3,500億円程度と、今の売上レベルから見ればかなり控えめな水準に置かれています。前線にいる人たちも、今後3年間は規模の拡大を追わず、大事なお客様の案件を取っていくことに集中できるはずですよ。

**中尾** 売上至上主義に走ることなく、まずは遂行中の仕事を円滑に遂行していけば、会社が良い方向に回り出し、次の成長につながると信じています。

**田井** 決算説明会などで気になったのは、経営陣に謝罪の気持ちが強すぎるせいか、一同「このたびは…」という感じだったことです。しかし極論を言うと、投資家は期待できないと思ったら、株を売ればいいわけです。ステークホルダーの信頼に応えることは企業の最重要テーマですが、後ろ向きの考えになるのはよくありません。社員にしても、社長や経営陣は、もっと明るい雰囲気を出してきていたほうがいいかと思います。

#### 海外拠点の強化

**若栄** TOYOは単体だと比較的利益が出る状況が続いていますが、連結で見ると拠点のプロフィット化が進んでいないために、収益のバランスが悪くなっている傾向があります。拠点網をもう一度整備して、拡充するところと拡充しないところの選別ができてくると、TOYOの収益構造がうまく循環し始めるのではないかと感じています。

**中尾** おっしゃるとおりですね。中期経営計画「NEXT TOYO 2015」では、経営目標の1つに「海外グループ各社のEPC遂行能力の向上」を掲げ、2016年3月期の連単倍率目標を

2.0倍としました。既存地域における従来分野の化学、石油化学案件は拠点主体で取り組み、Toyo-Japanは大型案件や新規案件に注力していく構想を描いていましたが、残念ながら連単倍率は1以下にとどまっています。今一度、各拠点の強み・弱みを冷静に見極めて、実行可能なプロジェクト遂行体制にしなければなりません。海外の拠点網と各拠点の社員はTOYOの大きな強みですから、その活用法をしっかりと確立していきたいと思っています。

#### 社長への期待

**若栄** 会社の景気が良い時に社長になった方は、退任する時業績が悪くなっていることが多いものです。逆にどん底の時に社長になった方は、業績が回復して良い状態で後任にバトンを渡すことが多い。中尾社長は今回、火中の栗を拾われたのかもしれませんが、5年後くらいに「あの時社長になったのは正解だった」という話をお聞きできたらと思っています。

**田井** 1つ、中尾社長にお願いしたいのは、社長としての情報発信をもっと増やしてほしいということですね。株式市場は企業経営の世界とは違う独特の世界ですから、積極的に情報を発信していただかないと、会社の真意を十分くみ取ることができません。市場とマネジメントのキャッチボールが活性化すれば、TOYOに対する評価も自然に高まってくるはずですよ。

**中尾** いろいろと貴重なご意見をいただきました。すべて参考にさせていただき、TOYOの再建に役立てていきたいと思っています。とにかく、今年は勝負の年とっております。持続的成長軌道に1日でも早く復帰するために、全力を傾注してまいります。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

### 基本的な考え方

当社は、世界各国におけるエネルギー、石油、石油化学、一般化学、社会インフラ設備、各種産業施設やITシステムなどの分野における総合エンジニアリング事業の遂行を通じて、株主、顧客を初めとするステークホルダーへの寄与および企業の社会的責任を果たすことを当社グループの企業理念とします。そして、経営の透明性と健全性を確保するための公正な経営システムを構築・運用するとともに、ステークホルダーに対する説明責任を果たすために企業情報の適時で適切な開示に努め、またインサイダー取引などの不正取引の防止を徹底します。また経営の意思決定においては、一般株主の利益にも十分に配慮します。コーポレート・ガバナンスの基礎であるコンプライアンスおよびリスク・マネジメントを含む内部統制の構築と運用の充実に努めるとともに、

経営の監視・監督機能の実効性を高めます。なお、コーポレート・ガバナンスコードにつきましては、現在、その対応を検討中であり、準備ができ次第、公表する予定です。

ガバナンス体制一覧 (2015年6月25日現在)

形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	9名
うち、社外取締役の人数(独立役員)	3名(3名)
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
うち、社外監査役の人数(独立役員)	2名(2名)
独立役員の数	5名

### 企業統治の体制

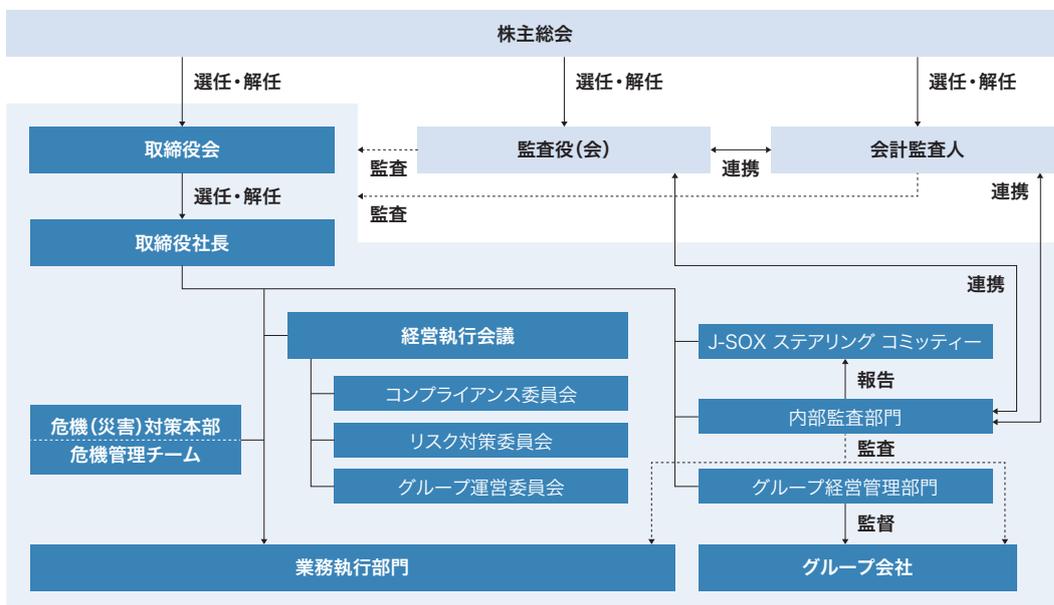
当社は、株主、顧客を初めとするステークホルダーからの信頼を得るとともに、企業の社会的責任を果たしていくうえで、経営の意思決定の透明性と公正性を確保していくことが重要であると認識し、以下の企業統治の体制を構築するとともにその運用の充実に努めています。

取締役会は、社外取締役3名を含む9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、取締役会の監視・監督機能の強化および迅速かつ効率的な業務執行体制の確保を図る

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(27名(取締役兼任者含む))最高経営責任者(CEO)の指揮のもと、委嘱された業務の執行にあたります。さらに経営執行会議は、CEOである取締役社長の諮問機関として、役員執行役員(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。

一方、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・ガバナンスの体制についての模式図



## 社外取締役および社外監査役

当社は、取締役9名のうち3名の社外取締役、監査役4名のうち2名の社外監査役を選任しています。社外役員を選任するための独立性に関する基準は定めておりませんが、選任においては、経歴や当社との関係を踏まえつつ、独立性・中立性の確保に意をはらい、当社の経営に支配的な影響を及ぼすような状況にないか、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断できるか、経営判断、専門性、企業統治の

健全性および透明性の見地からの的確な指摘や意見を期待できるかどうか、等を総合的に判断し選任しております。

当社は、独立性の高い社外役員からの意見を受けることにより、経営者の説明責任が果たされ、経営の透明性確保が実現でき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。

社外取締役	選任理由
安達健祐(独立役員)	長年経済産業省に在籍し、資源エネルギーや貿易などの分野を中心に産業界全般について、行政における豊富な経験と高い見識を有しており、これらを活かし、独立した立場から、当社経営上の諸問題について公正かつ的確な指摘や意見を述べ、当社経営を適切に監督しております。引き続き、社外取締役としての適切な職務の遂行を期待し、選任しています。
田代真巳(独立役員)	金融機関での長期にわたる国際的業務経験と、経営者としての豊富な経験や高い見識を有しており、当社経営全般にわたって、独立した立場から、グローバルな視点に立った的確な指摘や意見を期待し、選任しています。
山田裕介(独立役員)	証券・金融・資本市場に関する専門的知識や、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、当社経営全般にわたって、独立した立場からの的確な指摘や意見を期待し、選任しています。
社外監査役	選任理由
船越良幸(独立役員)	当社と関係の深い化学業界において長年経営に携わり、経営についての幅広い経験や高度な見識を有しており、これらを活かした、独立した立場からの適切な監査を期待し、選任しています。
内田清人(独立役員)	弁護士として培ってきた知識・経験に基づき、独立した立場から経営に対する公正な監視・監督を期待し、選任しています。

## 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社役員の報酬は、株主総会の決議により定められた報酬限度の範囲内で、社外取締役を除く取締役については、各取締役の職位により基本となるテーブルを設定し、当該年度の連結当期純利益に基づいた会社業績連動分を加味し、当該対象期間の業績、貢献等を総合的に勘案して決定して

おります。社外取締役については、その役割と独立性の観点から、業績等とは連動しない定額報酬制としております。また、監査役については、取締役報酬の水準、常勤・非常勤の区分や職位を考慮した上で、監査の独立性、中立性の確保のため業績とは連動しない定額報酬制としております。

## 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下、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図ることとしています。また、当社は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、その決定に従って業務が執行される体制を構築しています。

## リスク・マネジメント

### コンプライアンス・リスク

企業活動の根本として法令遵守は勿論、社会正義や倫理に違反することがないように、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、また、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。

また、内部監査部門および監査役によるコンプライアンスに関する定期監査を実施し、継続的にコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。さらに、コンプライアンスについての社内報告体制として内部通報制度を整備し、社内外に相談窓口・通報窓口を設けています。

### 事業遂行上のリスク

当社は、その事業採算や財政リスクを管理するため、次の対応を行っています。

#### 受注前（案件選別、見積）段階

個々の案件につき、技術や仕事の内容を審査し、同時にリスクの把握と評価を行い、影響度合いや発生確率を考慮し、合理的な対応策を策定するため、および、その策定プロセスにおける透明性と牽制機能を確保するための体制を整備し運用しています。

#### 受注後（プロジェクト実行）段階

プロポーザル段階におけるリスク評価や前提条件をリスク対策として反映させたプロジェクト実行方針の承認と、実行期間中の定期的な報告とモニタリングを通じたリスク・コンテンツの適切な引き当てと活用、チェンジオーダーの確実な申請と獲得による採算の維持・向上のための管理体制を構築しています。

### グループ会社・リスク管理

グループ経営管理部門とグループ運営委員会による一連の活動により、グループ会社のプロジェクト遂行能力の強化お

よび連結利益目標管理の徹底を推進します。

### その他のリスク、危機管理

危機管理体制としては、危機管理規程に基づき、役職員や関係者の海外における危害、プラントや装置類の事故への対応手順や災害、震災による損害など企業として想定すべきリスクに対する事業継続計画を定め、平時においては常設の危機管理チームが危機につながる可能性を早期に察知・

把握し、危機発生時においては、リスクの顕在化による影響を最小限に抑制するため、社長直轄の危機対策本部が危機対応に関する全ての事項について必要な意思決定を行い、対応する体制を整備しています。

### 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 ステアリング コミッティーに報告しております。

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。

また、監査役会、会計監査人および業務監査部の間で、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、それぞれの独立性を配慮しつつ、相互に密接な意思疎通を図り連携して監査を実施しています。

## 安全・環境に配慮した責任

私たち、東洋エンジニアリンググループは自らの使命を Engineering for Sustainable Growth of the Global Community と定め、お客様への貢献とともに人類の発展と環境の保全を調和させ、持続性ある地球社会の実現を目指してまいります。このためのエンジニアリング業務を遂行する過程において、品質、HSSE（健康、安全、セキュリティ、環境保全）に関する社会的な要求をも満足することが当社グループの責務と認識しております。

特に安全は何よりも優先課題とし、「業務の過程で尊い人命が損なわれることは何としても避けねばならず、そのための努力と時間および費用は全てに優先する」という考えを安全文化として全役職員に浸透させるべく、活動を進めております。

安全は工事関係者だけではなく、全社で取り組まなけれ

ばならない基盤であると考えます。

さらに、当社グループは専門的な技術・サービスを提供するにあたり、省エネルギー・省資源など、環境に配慮した設計を心がけております。また廃棄物の無害化・減量・再利用、汚染の防止等、環境負荷の低減に配慮した建設工事を実施しております。

当社グループは、グループ各社の持つ能力を最大限に発揮するために、これまでのグローバルオペレーションの一体化をさらに発展させると同時に、次代のエンジニアリングビジネスの創出に向けて、新たな領域へと挑戦を続けてまいります。それによって、お客様のニーズを具現化し、実現する上で最も信頼される Global Leading Engineering Partner を目指してまいります。

## SQE (Safety, Quality & Environment) マネジメント体制

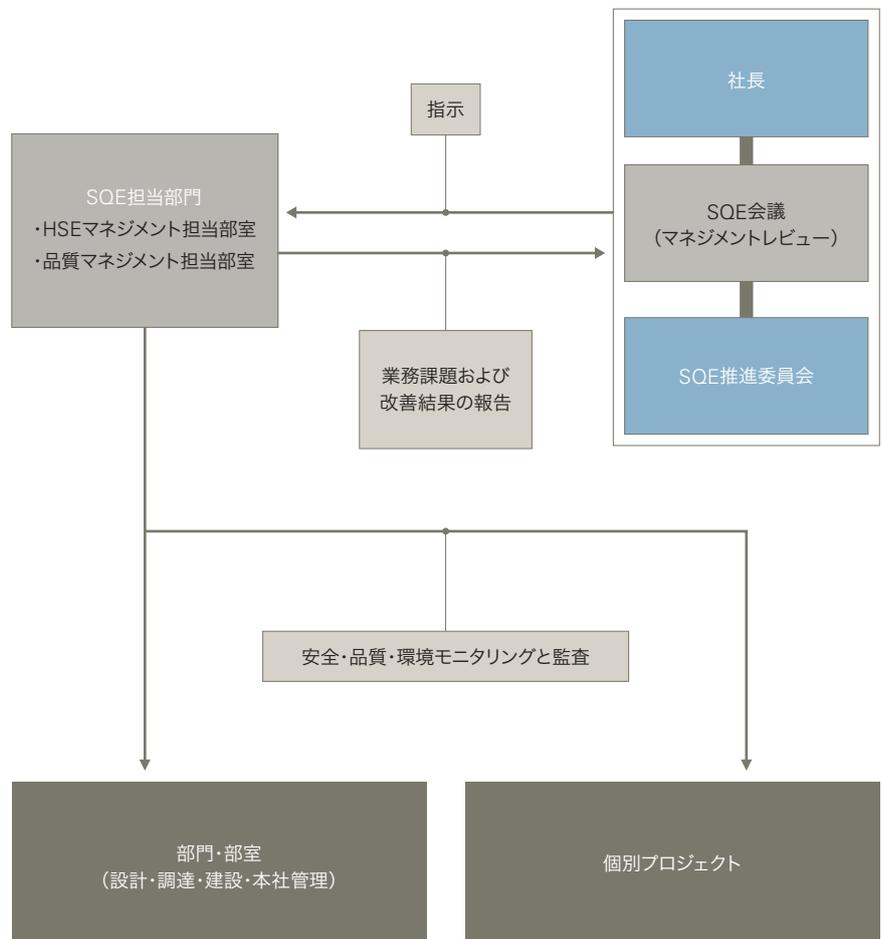
当社グループは、マネジメントレビューの場として、社長直轄のSQE会議を設置し、運営方針の確立と活動結果の評価・承認を行います。

SQE推進委員会は、SQE会議での基本施策に基づき、部門・部室および個別プロジェクトの具体的なSQE活動を推進します。

SQE担当部門は、部門・部室、個別プロジェクトのSQE活動の実施状況をモニタリングすると共に、安全・品質・環境監査を行い、その結果をSQE推進委員会およびSQE会議に報告します。

このように、経営に直結したSQE会議を軸として、SQE推進委員会とSQE担当部門が連携することにより、部門・部室および個別プロジェクトの安全・品質・環境に係るPDCAを実践し、継続的な改善を行っています。

SQEマネジメント体制図



社会から信頼される企業—その前提には「安全」への十分な配慮があります。当社グループは、事業を展開する過程において、万一にも尊い人命が損なわれることの無いよう、安全に対する工夫と努力、そのための時間と費用を全てに優先しています。

「安全」は当社の重要なブランドの一つです。これを当社グループの共通のブランドとするため、多面的な活動を実施し、確固たる安全文化の確立に積極的に取り組んでまいります。

### 安全記録

当社グループにおける過去5年間の安全記録は以下のとおりです。

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て、安全活動の改善を継続して推進しています。

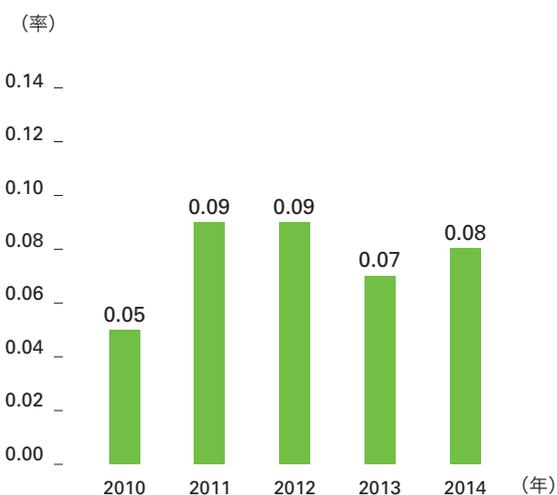
過去5年間の安全記録 (100万時間ベース)

年 (1月～12月)	延労働日数 (千人・日)	延実労働 時間数 (千時間) (A)	労働災害人数					休業災害度数率 (注1)	総災害度数率 (注2)
			死亡災害	休業災害	無休業災害 (通院・治療)	死亡および 休業災害 (B)	総災害 (C)		
2010	12,012	117,295	1	5	56	6	62	0.05	0.53
2011	8,521	80,783	1	6	12	7	19	0.09	0.24
2012	12,739	120,760	3	8	16	11	27	0.09	0.22
2013	10,790	105,164	0	7	16	7	23	0.07	0.22
2014	9,201	89,777	1	6	13	7	20	0.08	0.22

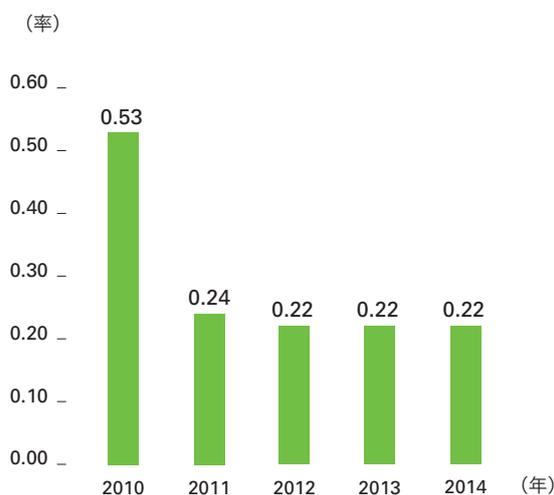
注1：休業災害度数率：(B)×1,000,000/(A)

注2：総災害度数率：(C)×1,000,000/(A)

休業災害度数率



総災害度数率



## 安全管理のルール

当社グループでは、あらゆる国や地域で世界レベルの安全管理をムラなく提供するために、統一基準 (Global Standards) を定め、グループ全体で適用しています。

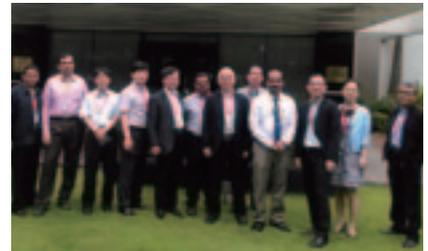


## TOYO Group Safety Meeting

当社グループでは、各社の安全責任者が一堂に会し、活発なコミュニケーションを通して意思の統一や改善の推進を図っています。

会議に参加した当社グループ  
(2015年、Toyo-Indiaで開催)

- ・Toyo-Japan    ・Toyo-China
- ・Toyo-India    ・Toyo-Malaysia
- ・Toyo-Korea    ・IKPT (Indonesia)



## 安全キャンペーン

当社グループでは毎年7月に安全キャンペーンをグループ全社で開催し、サイトおよび事務所で働く全員の安全意識を高めています。

### 当社でのキャンペーンプログラム

- ・社長からのメッセージ
- ・サイト紹介
- ・熱中症対策講演会
- ・安全帯・ハーネス吊り下げ体験
- ・健康ちょこっと増進(朝のラジオ体操)
- ・グループ各社でのキャンペーン紹介
- ・ポスター・垂れ幕・パネル設置
- ・安全表彰



サイトでの全体集会



安全帯・ハーネス吊り下げ体験



グループ会社でのキャンペーン開会式

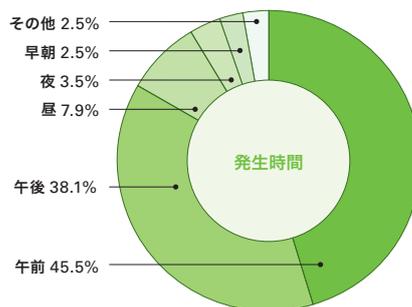


グループ会社での救助訓練

## ヒヤリハット

事故には至らなかったが、「ヒヤリとした」「ハットした」といった事象をヒヤリハットと呼びます。

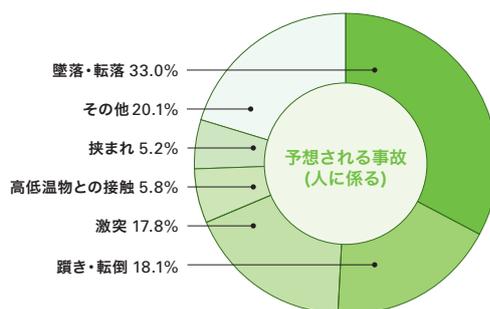
当社グループでは、サイトでのヒヤリハットを積極的に集め、分析し、結果を安全管理に反映させ、事故の防止に努めています。今回、2008年から2014年までのデータ、7,390件について分析しました。



### 朝の時間帯に注目

#### 対策

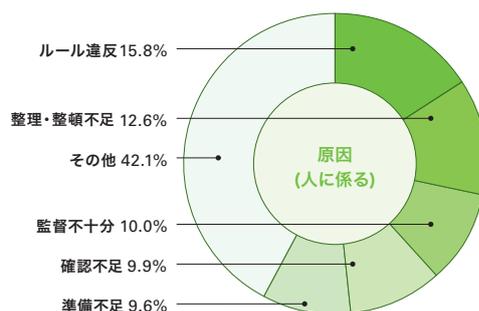
- ・作業前の朝礼、TBM(注1)、KYK(注2)を確実に実施。
- ・作業前に、作業員全員で作業場所の安全状況を把握。
- ・作業前の体調チェック。



### 墜落・転落、踏き・転倒に注目

#### 対策

- ・ハーネスの使用、墜落・転落防止措置の徹底。
- ・安全通路の確保。
- ・急がない、慌てない。



### ルール違反、整理・整頓不足に注目

#### 対策

- ・入構時教育、再教育の実施。
- ・一仕事、一片付けの励行。
- ・安全パトロールの励行と表彰・罰則制度の導入。

注1：TBM(Tool Box Meeting)：作業現場で、作業内容や手順、注意事項などについて確認し合う活動。

注2：KYK(危険予知活動)：作業現場で、作業に潜む危険を予知し、対策を講じる活動。

## 事故からの教訓—転落事故

### 状況

電気室内で空調作業用の足場を移動中、作業員が電気パネル設置場所の床開口部から転落。開口部養生のカバー板はあったが未結束だったため、足場との接触によって開口部からずれていた。

### 原因

- ・開口部カバーの不備
- ・リスクアセスメント不徹底
- ・作業員の教育、監督不足

### 対策

- ・開口部養生方法の改善
- ・リスクアセスメントの強化
- ・関係者の再教育



当社グループは、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認識し、以下の環境に対する基本理念を定めました。

- ・ 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。

この理念を実現するため、当社グループは今後とも積極的にお客様の環境課題解決に取り組んでまいります。

### 技術による環境保全

当社グループは、環境の保全に貢献する技術の開発・導入・改良を推し進め、お客様に最適な技術の提案、並びに環境の保全・汚染の防止に貢献する様々なソリューションを提供しています。

#### 太陽光発電設備

当社グループは、中計計画に沿って、インフラ分野への事業の展開・推進を強化してきました。

その結果、2015年3月現在、国内で4件の大規模太陽光発電設備プロジェクトを受注し、実施しています。

地球環境保全の観点から、再生可能エネルギーである太陽光発電設備は今後も重要な役割を担うことが期待され、当社はインフラ事業の一環としてこれからも取り組んでまいります。

#### 太陽光発電設備の概要

客先	建設地	規模 (MW)	完成予定時期
パシフィコ・エナジー 久米南合同会社	岡山県久米南町	32	2016年春
パシフィコ・エナジー 美作武蔵合同会社	岡山県美作市	42	2016年夏
パシフィコ・エナジー 細江合同会社	宮崎県宮崎市	96	2018年春
瀬戸内 Kirei 未来創り合同会社	岡山県瀬戸内市	231	2019年春



宮崎市 太陽光発電 パネル設置イメージ



瀬戸内市 太陽光発電 パネル設置イメージ

## 環境負荷低減活動

### 建設廃棄物の総排出量

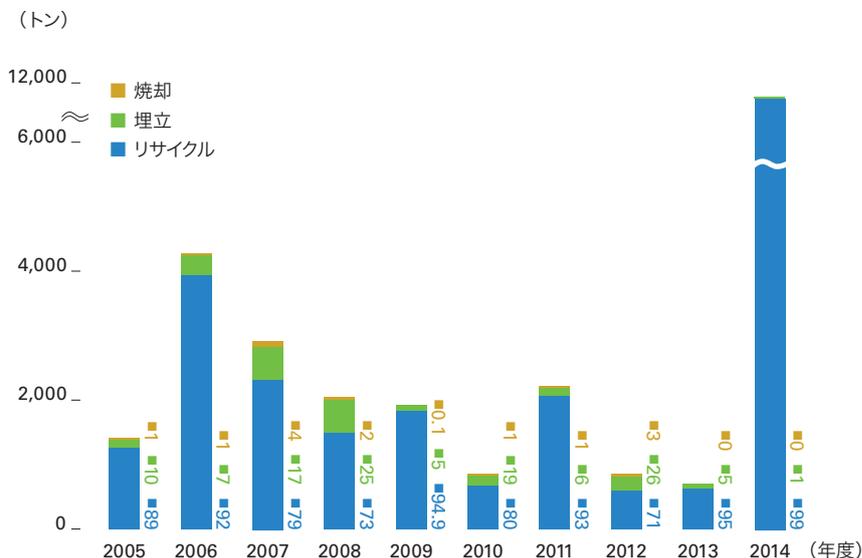
#### 国内サイト

国内サイトにおける建設廃棄物の処分方法（リサイクル・埋立・焼却）の割合を、右図に示します。

2014年度はリサイクル99%、埋立1%、焼却0%でした。

2014年度は、太陽光発電の土木工事によるリサイクル可能な木くずの排出量が大幅に増加したため、過去に比べ、リサイクル率割合が高くなっています。

建設廃棄物の処分方法の割合



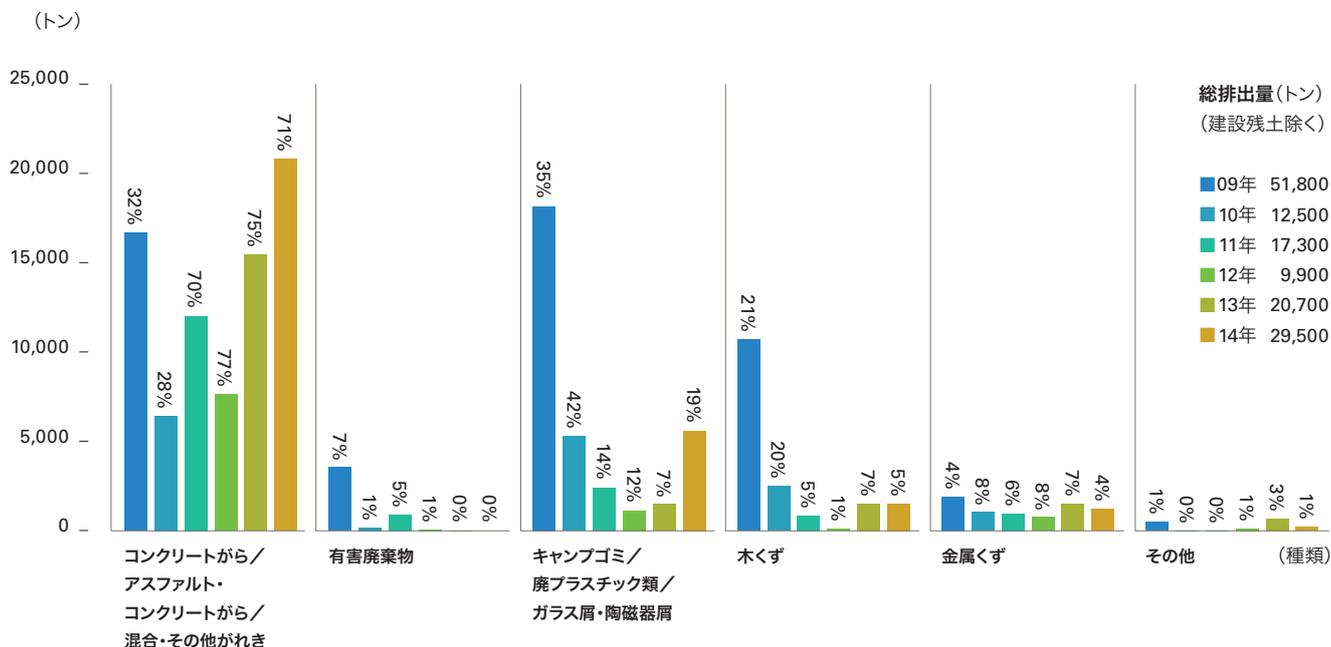
#### 海外サイト

海外サイトにおける建設残土／汚泥を除いた2014年（2014年1月から2014年12月までの建設廃棄物の総排出量は29.5千トンでした。サイト件数の増加により、工事量が増加したため、総排出量も増加しています。

今後も継続して、建設廃棄物の排出量を集約し、環境負荷低減に活用してまいります。

建設廃棄物の排出量の種類別割合（海外サイト）

建設残土／汚泥を除いた比較（%表示は、各年の建設残土を除く総排出量に対する種類別割合を示す）



# Quality

品質

## ISO 認証

TOYOは国際規格であるISO認証を基盤として、さらなる安全・品質・環境・情報セキュリティのための活動をしていきます。



ISO9001: Certificate 主要海外拠点を含めた統一認証



ISO14001: Certificate



ISO27001: Certificate



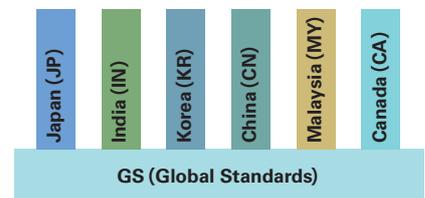
## Feedback Knowledge Management System (FKMS)

品質マネジメントシステムの継続的な改善の取り組みの一つとして、TOYOでは、30年以上にわたるプロジェクトのフィードバック事例を、FKMSに蓄積しています。FKMSはTOYO全体で運用されており、それぞれのプロジェクト実行の参考やトラブル再発防止に役立っています。

## TOYO Standards

海外拠点と共通に使用する標準を Global Standards (GS)として一元化し、かつ海外拠点固有の Local Standard (LS)を活用しつつTOYO全体で品質マネジメントの改善を継続してきました。今後もこれらTOYO Standardsのさらなる機能向上を図り、お客様への確かな品質の提供に取り組んでまいります。

### LS (Local Standards)



## SQE 教育

新入社員研修、若手・中堅社員向けのTOYO Academy講座、中堅社員向けのQM教育、プロジェクトクオリティマネージャー育成のための社内教育を定期的に行っています。QM教育資料は共通のものを使用しており、TOYO全体の品質向上を目指しています。



QM教育の様子

# Contribution to Society

## 社会貢献——地域社会への取り組み

### 国際社会に対する貢献

TOYOは、設立間もない1963年にインドから肥料プラントを受注して以降、海外でのプロジェクトを数多く手がけてきました。そのため海外との関係は深く、今までも様々な支援活動を実施しています。

### 近隣への配慮

プラント建設現場の近隣住民に対しては、工事前に十分な説明を行っています。工事期間中には、土埃を防ぐための散水、安全用防護フェンスの設置など、環境や安全への配慮にも留意しています。特に工事期間は工事車両の進入により交通量が一時的に増加することから、近隣の学校を訪問し、交通安全教育や教育支援を行っています。

### 技術移転セミナーの実施

国外からの要請を受け、プロジェクトマネジメント技術、環境技術などのセミナーを実施しています。主に、JICAの日本センタービジネスコースと協力し、依頼国の民間企業から50名程度の研修生を3週間程のコースで技術教育を行っています。今までに実施したのは、カザフスタン、ウズベキスタン、マレーシア、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、モザンビークなどの国々です。

### 各種研修生の受入

外国政府や公的機関などの要請に応じて各種研修生を受け入れています。研修内容は要望に応じて様々ですが、2年の長期にわたるOJTを含む研修や、2週間程度の短期集中コースもあります。ロシア、カザフスタン、ウズベキスタン、カンボジア、マレーシア、ベトナム、ベネズエラなどから研修生を受け入れております。

特にイラクからは2005年以降、戦後復興支援のため340名を超える研修生を受け入れました。研修生はイラク石油省、製油会社、ガス元売会社、石油販売会社、エンジニアリング会社など様々で、大変熱心に研修を受講していました。

### ローカライゼーション(現地化)

各国の産業発展と雇用確保という観点から、産業のローカライゼーションにも配慮してきました。当社は、1978年に設立したToyo-Indiaを皮切りに、TTCL(タイ)、Toyo-Korea、Toyo-China、Toyo-Malaysiaを設立し、各国で現地エンジニアを雇用し、プラントエンジニアリング技術の移転を図っています。

既に、こうした海外の関連会社は上記以外の米国、ブラジル、カナダ、イタリア、インドネシアも加えて10社となり、その地域での業務を実施しているだけでなく、第三国での業務を実施するまでに成長しています。



### 価値創造の源泉である「人財」の育成にグループを挙げて取り組んでいます。



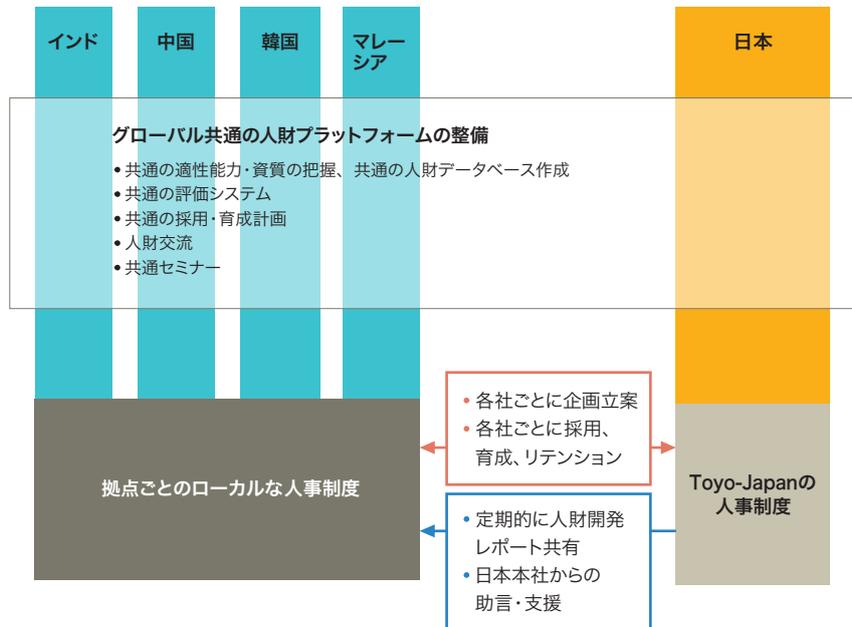
常務執行役員 大曾根 恒

エンジニアリング会社にとって、人は単なる人材（ヒューマン・リソース）ではなく、新たな価値を生み出す大切な資産（ヒューマン・キャピタル）です。この認識に立ち、TOYOでは以前から「人材」ではなく「人財」という呼称を用いてきました。人財には、高度な専門技術・知識に加え、卓越したプロジェクトマネジメント能力やグローバルビジネスに通用する素養とリーダーシップが求められます。TOYOはこうした条件を満たす有能な人財を多数育てるため、充実した階層別教育・研修システムを完備するとともに、積極的にチャレンジできる機会を設けることで、社員の成長を支援しています。これらの取り組みを実現すべく、TOYOには「ヒューマンキャピタル開発委員会」という社長直轄組織があります。①事業を高度化し競争力を高める人財集団の形成、②社員の働き甲斐とモチベーションの向上の実現、③企業風土の活性化の3点を主な目的とし、2003年に発足しました。経営会議体で決定される経営方針や全社の課題をタイムリーに取り込み、事業の方向性に即した育成テーマを全社横断で検討する場となっています。

これまでは主にToyo-Japanの人財を対象としていましたが、今後は海外拠点の社員を含めグループ全体の人事戦略に拡大していく予定です。

### TOYOの人財開発

TOYOでは、研修などの「座学」とOJT (On the Job Training)などによる「実践」を人財育成の両輪に位置づけています。座学については、新入社員研修、新任幹部職研修、中堅幹部職研修、次世代経営候補研修などの階層別研修を実施し、業務知識やマネジメントスキル、経営知識の習得を支援しています。一方、実践教育については、グローバルに活躍できる人財を養成するため、海外拠点OJT実習など、ビジネスの frontlineにおける育成機会を提供しています。また、ローカル採用社員の能力開発に関しては、社内大学であるTOYO Academyのテキストを用いた研修や、Toyo-Japanから派遣したエンジニアによる実地指導、Toyo-Japanとの人事交流など、多面的かつ効果的な人財強化策を展開しています。



各拠点の人事は基本的に現地に任せていますが、人事部長会議を定期的開催したり、人財開発レポートを発行したりと、Toyo-Japanは積極的に支援しています。グローバル全体での人財活用の前に、現地で活躍できる人財を育てることを優先しています。

## TOYO Academy

国際的に通用する技術レベルのエンジニアを育成することを目的に、約30年の歴史を誇る社内研修がTOYO Academyです。実践的な知識・ノウハウを第一線の社内講師から学べる点が最大のポイントで、シニアエンジニアから若手エンジニアへ技術・ノウハウを伝承する場でもあります。



## 海外派遣実習

海外プラント建設現場において、工事・運転などのフィールド・ワークを経験するのが「海外現場実習」です。自分が担当しているプロジェクトの現場で、プラントの現物を自分の目で見て触れながら仕事をする中で、日本での業務や研修で得た知識が具体的になる貴重な機会です。また、韓国、インドなどの海外拠点オフィスにおいて、詳細な設計の技術をOJTで身に付ける「海外拠点OJT実習」もあります。



## ダイバーシティの推進

TOYOで働く者すべてが共有すべき価値観を定めた5つの「Values」、その一つにダイバーシティ(人財の多様性)があります。TOYOでは、人種、国籍、性別の異なる社員がともに気持ちよく働けるよう職場環境の改善に取り組む一方、時短勤務制度の運用や事務職から総合職への職種転換などの諸施策を通じて、女性社員の活躍をサポートしています。



社内風景

Topic

女性活躍推進

女性エンジニアインタビュー



### 空間エンジニアリング部・エンジニア | 北村智子

入社以来いくつかの現場も経験し、現在携わっている仕事は、配管材料部品の材料選定から、仕様書の作成、購入作業まで、プラント建設で重要な位置を占める配管の「材料設計」です。TOYOには、育児休業制度や家族看護休暇制度、Welcome Return制度など、女性をサポートする人事プログラムが数多く用意されています。また、出産後の職場復帰に際して、業務内容や出張内容について上司と相談できるなど、女性の働きやすい職場環境づくりが徹底していることもTOYOの優れた点だと感じています。

「一日一笑」をモットーに、配管材料設計のスペシャリストとして各部門のエンジニアたちと協調しながら世界に誇れるプラントを多数手がけ、グローバルな人財として成長し、将来は経営にも携われるようになることが目標です。

# Management's Discussion and Analysis

## 経営成績および財務分析

### 事業の概況

受注につきましては、好調なプラント市場を背景に、発電などのエネルギー関連や石油化学を中心に大型の案件を獲得することができました。具体的には、マレーシア向けエチレンコンプレックス、タイ向け天然ガス焼きコジェネレーション発電所等を受注し、また、国内最大級の規模となる瀬戸内メガソーラープロジェクトや、久米南メガソーラープロジェクト等を受注しました。

一方、プロジェクト遂行については、ナイジェリア向け化学肥料製造設備、ブラジル向けコンペルジェ製油所ユーティリティ設備、エジプト向けエチレン製造設備、ロシア向け製油所近代化等のプロジェクトが進捗しました。しかしながら、

エジプト向けポリエチレン製造設備、インドネシア向け化学肥料製造設備、米国向け2件の石油化学製品製造設備など複数のプロジェクト、および、当社持分法適用会社であるティーエス・パーティシパソエス (TSPI) 社の子会社であるエスタレイロス・ド・ブラジル (EBR) 社のブラジル向けFPSO (浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備) プロジェクトで収支が悪化しました。

当社グループの2014年度の業績は、期初に公表いたしました収支目標から大きく下回り、また3期連続下方修正する結果となりました。

### 業績 連結

完成工事高	3,114億円 (前年度比35.3% up)
営業損失	73億円 (前年度は営業利益4億円)
経常損失	252億円 (前年度は経常利益49億円)
当期純損失	209億円 (前年度は当期純利益9億円)
受注高	4,703億円 (前年度比28.8% up)
1株当たり配当金	4円

### 当期の経営成績

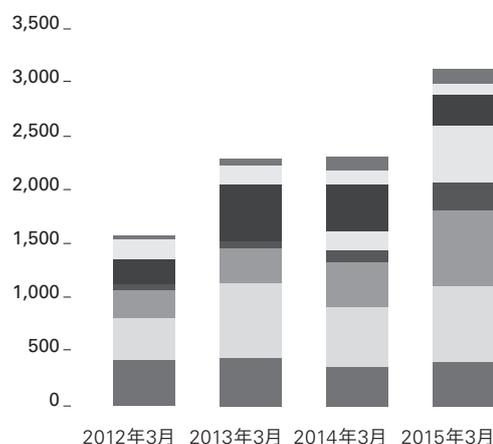
当連結会計年度における完成工事高は3,114億円(前年度比35.3%増)、複数プロジェクトでの損失発生およびTSPIの子会社EBRでのブラジル向けFPSOプロジェクトでの損失により、営業損失は73億円(前年度は営業利益4億円)、経常損失は252億円(同経常利益49億円)、当期純損失209億円(同当期純利益9億円)となりました。受注については、グループ拠点との営業活動の連携強化や、注力してきたインフラ分野での営業成

果により、マレーシア向け大型エチレンコンプレックスに加え、国内最大規模の案件も含め4件のメガソーラープロジェクトやタイ向けの発電所などを受注しました。その結果、当社および国内外の子会社が独自に受注した分を含め、当連結会計年度における受注高は過去最高の4,703億円(前年度比28.8%増)となりました。

## 完成工事高

地域別

(単位：億円)

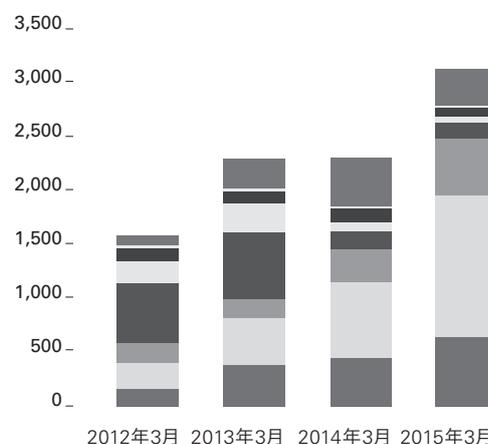


	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月
■ 国内	423	444	362	409
■ 東南アジア	387	693	545	693
■ 西南アジア・中東・アフリカ	260	318	424	702
■ ロシア・中央アジア	56	64	106	262
■ 北米	—	—	177	521
■ 中南米	226	528	428	294
■ 中国	189	172	137	100
■ その他	37	68	122	133
合計	1,578	2,287	2,301	3,114

(注) 2014年3月期より北米を表記。

商品別

(単位：億円)

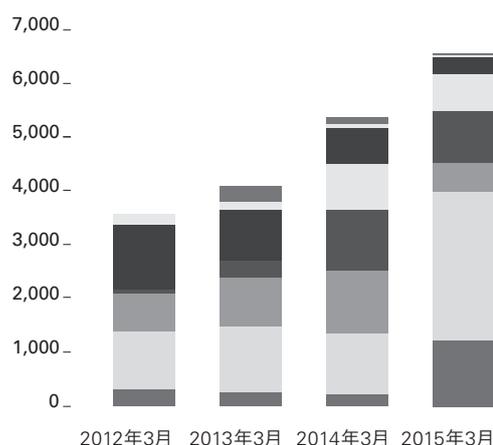


	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月
■ 化学肥料	158	379	447	637
■ 石油化学	241	431	698	1,312
■ 石油精製	182	176	299	517
■ エネルギー関連	556	618	166	156
■ 一般製造設備	198	272	91	49
■ IT	122	110	121	84
■ 不動産	26	22	21	20
■ その他	95	279	458	339
合計	1,578	2,287	2,301	3,114

## 受注残高

地域別

(単位：億円)

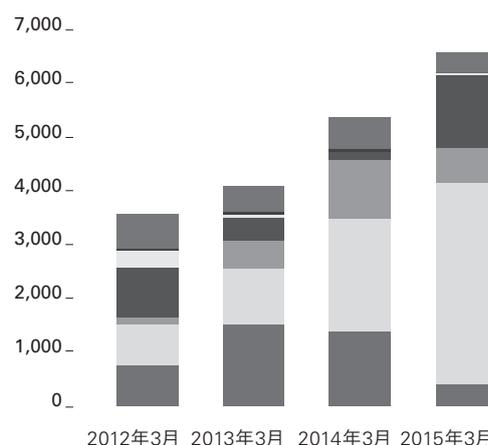


	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月
■ 国内	307	244	208	1,239
■ 東南アジア	1,070	1,237	1,134	2,768
■ 西南アジア・中東・アフリカ	712	906	1,178	540
■ ロシア・中央アジア	74	313	1,129	963
■ 北米	—	—	860	686
■ 中南米	1,215	960	659	316
■ 中国	195	143	83	46
■ その他	18	301	129	32
合計	3,591	4,104	5,380	6,590

(注) 2014年3月期より北米を表記。

商品別

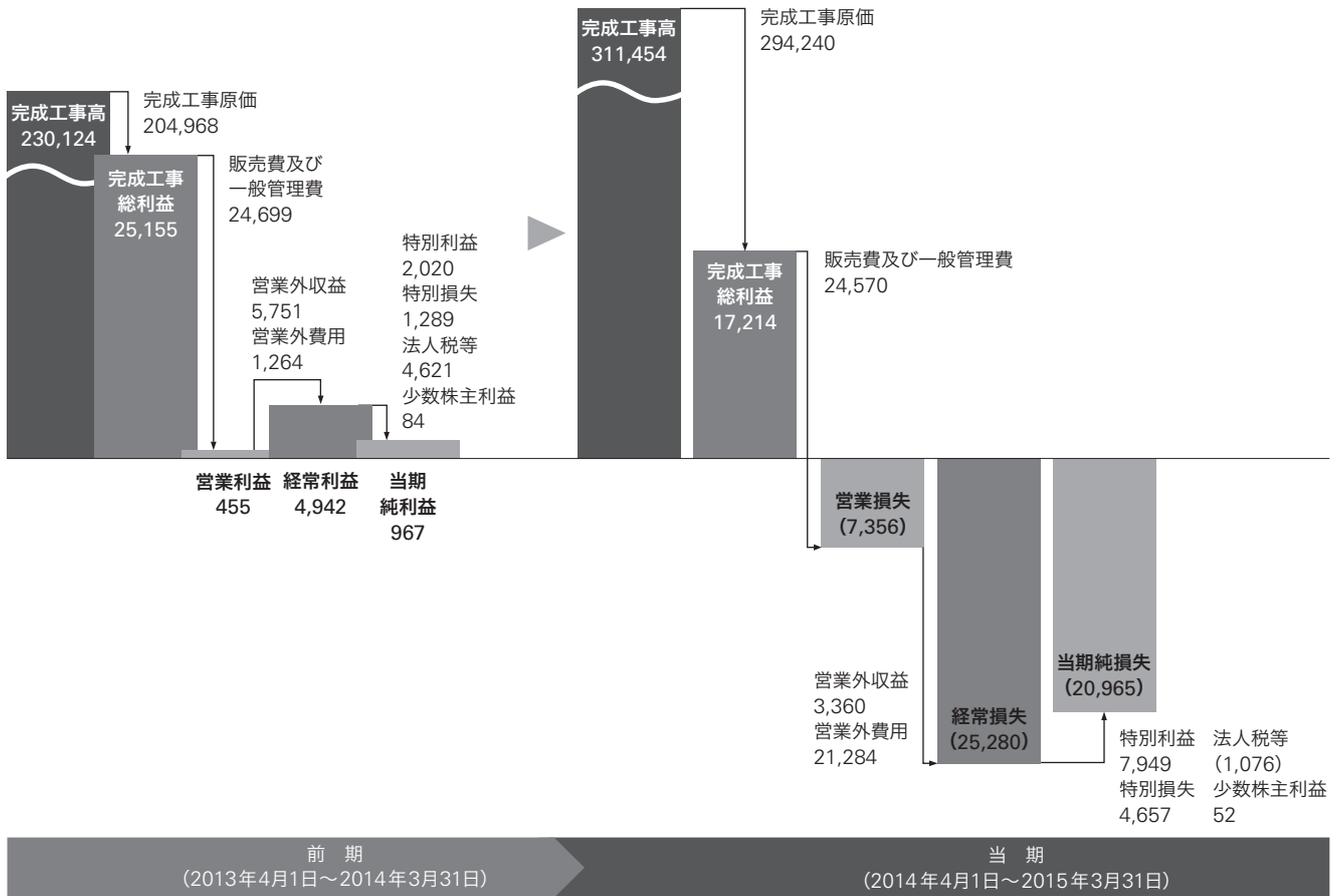
(単位：億円)



	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月
■ 化学肥料	748	1,513	1,386	395
■ 石油化学	781	1,055	2,108	3,766
■ 石油精製	115	518	1,091	652
■ エネルギー関連	941	415	149	1,358
■ 一般製造設備	314	72	11	44
■ IT	31	40	39	0
■ その他	661	491	596	375
合計	3,591	4,104	5,380	6,590

連結損益計算書の概要

(単位:百万円)



営業活動によるキャッシュ・フローについては、仕入債務が増加したことにより、293億円の資金が増加した一方、税金等調整前当期純損失を219億円(前年度は同純利益56億円)計上したこと、売上債権の増加により資金が139億円減少したこと、未成工事受入金の減少により、140億円の資金が減少したことなどにより、41億円の資金減少(前年度は212億円の資金増加)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローについては、95億円の資金増加(前年度は16億円の資金減少)となりました。短期貸付金の増加により、55億円の資金が減少した一方、有形固定資産の売却により、170億円の資金が増加したことなどが主な要因で

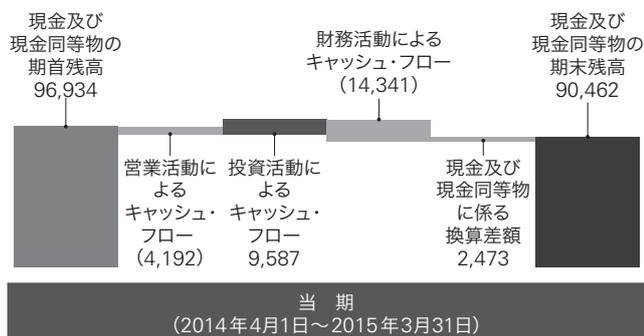
す。財務活動によるキャッシュ・フローについては、借入金の収支が126億円減少したことなどにより、143億円の資金減少(前年度は31億円の資金増加)となりました。

これらにより当連結会計年度における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ64億円減少し、904億円となりました。なお、これにはジョイントベンチャーでの工事遂行案件において当社がジョイントベンチャーから預かって

いる資金の残高101億円が含まれております。

連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(単位:百万円)



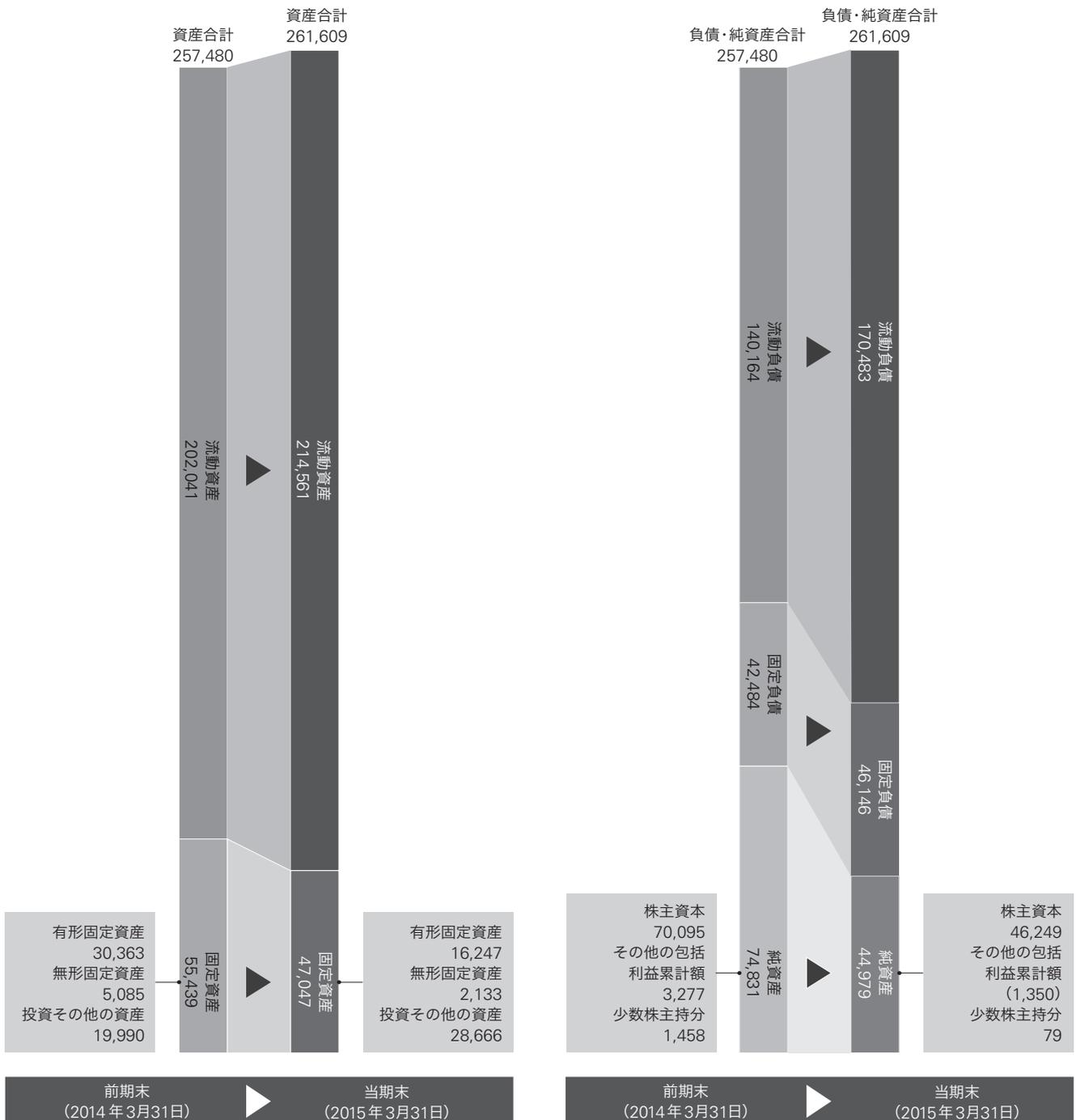
当連結会計年度末における総資産は前連結会計年度末から41億円増加し2,616億円となりました。不動産賃貸・管理事業に係る資産を売却したことなどにより、建物・構築物、土地等を含む有形固定資産が141億円減少した一方、受取手形・完成工事未収入金等が141億円増加したこと、投資有価証券、繰延税金資産を含む投資その他の資産が86億円増加したことなどが主な要因です。

負債につきましては、未成工事受入金が122億円減少した一方、支払手形・工事未払金等が302億円増加したこと、持分法適用に伴う負債を154億円計上したことなどにより、前連結会計年度末から339億円増加し、2,166億円となりました。

純資産につきましては、当期純損失209億円を計上したことや、繰延ヘッジ損失が85億円増加したことなどにより、前連結会計年度末から298億円減少し、449億円となりました。

連結貸借対照表の概要

(単位:百万円)



当社の配当政策の基本は、業績に応じた利益還元を努めるとともに、今後の事業環境を勘案し中長期的視点に立った安定的な配当の実現と、経営基盤の基礎となる内部留保の充実に努めることとしております。内部留保資金につきましては、新たな事業分野への戦略的投資、研究開発投資、事業

リスクに備えるための別途積立金等に充当し、今後の持続的な成長を実現するために効果的に活用いたします。当期の中間配当につきましては、1株当たり4円の配当を実施いたしました。期末配当につきましては、収支の状況を鑑み、見送りとさせていただきます。

## 業績の見通し・連結

完成工事高	3,400億円
営業利益	25億円
経常利益	45億円
当期純利益	30億円
受注目標	3,300億円
1株当たり配当金	4円

## 次期の見通し

当社グループの事業分野の中核であるプラント市場は、国内では、発電などエネルギー分野において設備投資の動きが見られます。海外では、急速な原油価格の下落の影響により、産油・産ガス国において、今後のエネルギー開発・設備投資計画の先行きが不透明な状況が続いておりますが、北米地域においては、シェールガス・オイルの新たな開発計画は抑制気味となったものの、ガス利用の石油化学、化学肥料の各分野の設備投資計画は継続しております。一方、インドおよび東南アジア地域においては、原油価格の下落がエネルギー・原材料等コストの減少に繋がり、経済活性化へ好影響を与えると思われ、また経済発展に伴うエネルギー、素材、食糧の需要拡大を背景に、石油化学、化学肥料等のプラント建設、インフラ整備のニーズが引き続き期待されます。

こうした状況を踏まえ、次期の受注目標につきましては、再建に向けて規模拡大路線を一時スローダウンさせ、採算

性重視の受注戦略の下、新興国における石油化学、化学肥料等のプラント建設、発電や交通等のインフラ案件をターゲットに、3,300億円としました。本年4月以降、既に米国向けエチレンプラント、インドネシア向け交通案件、タイ向け天然ガス焚きコジェネレーション発電所を3基、並びに国内向けメガソーラー案件を受注しております。

次期の業績につきましては、保有受注残高を基にプロジェクトの進捗等を勘案し、完成工事高3,400億円、営業利益25億円、経常利益45億円、当期純利益30億円を見込んでおります。年間配当につきましては、期末配当4円/株を予定しております。これらの実現に向けて、当社グループは、再建計画に基づきプロポーザル・プロジェクト体制の強化に努め、案件の確実な遂行、経費削減の実施等により収益の回復に努めてまいります。

# Business Risk and Other Risks

## 事業等のリスク

投資者の判断に重要な影響を与える可能性のあるリスクの内容および程度につき当社グループが認識している事項は以下のとおりであります。ただし、列挙した項目は例示であ

り、限定的なものではありません。また文中における将来に対する事項は、有価証券報告書提出日現在において判断したものであります。

## エンジニアリング事業に伴うリスク

当社グループの事業遂行に当たっては、適正な仕事量を確保するために受注活動を行い、プロジェクトの損失を防止するために、見積もり段階から受注プロジェクトの完了の過程に至るまで、様々な形でリスクマネジメント体制を、コーポレートガバナンスの一環として構築、維持しておりますが、以下のような事態が発生すると、それに起因して受注額が大きく減少したり、プロジェクトの中断、中止、あるいはプロジェクト採算の著しい悪化によって、当社グループの経営成績お

よび財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループはこのようなリスクに対して、事前の情報収集を密にして事態の把握に努めることによって可能な対応策を検討するとともに、貿易保険の付保、為替予約、顧客との契約条件の設定（契約形態の多様化、契約建値の設定、支払い条件、顧客とのリスク分担条項等）、機器・資材の調達先や工事発注先の分散化等、可能な対策を講じて、リスクの軽減に努めております。

- ① 業務実施国、地域での、戦争、内乱、暴動、テロ、著しい治安悪化等の非常事態の発生、伝染病の蔓延、天変地異、異常気象等の不可抗力事由
- ② 許認可、通関、出入国管理、為替制度、通信、税務等、現地国の通商、貿易、金融政策の著しい変更
- ③ 為替レートの著しい変化
- ④ 機器・資材調達、輸送、工事等に係る価格の著しい高騰、需給ひっ迫
- ⑤ プロジェクトの主要発注先あるいは契約パートナーの信用不安
- ⑥ 当社グループの事業分野における投資活動の世界的規模での大幅な縮小、競争激化による受注機会の急激な減少

## コンプライアンスに関するリスク

当社ビジネスは、国内外の労働法規、個人情報保護制度、税法、輸出入管理規制、不正競争防止法等の広範な法律や規制に服しており、これらの法令の変更、予測しえない解釈等により、法令遵守対応の負担が増加する可能性があります。当社グループは、役職員行動規範、コンプライアンス・マニュアル等の周知徹底、内部通報制度の整備・運用、および、コ

ンプライアンス委員会を中心とした啓蒙・推進活動の実施により、法令遵守体制の強化に努めておりますが、法令に違反する行為または疑義を持たれる行為が万が一発生した場合、当社グループに追加の負担、営業の中断や信用の低下等が発生し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす恐れがあります。

## 投資等に関するリスク

当社が出資しているグループ各社の事業運営に関しては、グループ経営管理部門がグループ会社の状況を的確に把握し管理する他、的確な協業体制を構築することによって、上述のようなリスクの軽減に努めております。なお、当社がブラジルの持分法適用会社を通じて行っている事業については、

同国における政治的、経済的事業環境の変化や事業パートナーの信用状況等により、投資に見合うリターンが得られない場合や追加資金拠出が必要になる場合が生じ、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

# Consolidated Financial Statements

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2015年及び2014年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
<b>流動資産：</b>			
現金預金	¥ 90,753	¥ 73,814	\$ 755,330
受取手形・完成工事未収入金等	62,556	48,362	520,649
有価証券	2,354	25,025	19,592
未成工事支出金	33,744	34,462	280,848
繰延税金資産	2,928	2,977	24,369
未収入金	15,474	12,931	128,789
その他	8,738	7,434	72,725
貸倒引当金	(1,988)	(2,969)	(16,545)
流動資産合計	214,561	202,041	1,785,776
<b>固定資産：</b>			
<b>有形固定資産：</b>			
建物・構築物	16,574	26,762	137,944
機械、運搬具及び工具器具備品	5,680	5,708	47,274
土地	9,398	17,506	78,218
リース資産	291	1,824	2,421
建設仮勘定	8	7	66
減価償却累計額及び減損損失累計額	(15,705)	(21,447)	(130,711)
有形固定資産合計	16,247	30,363	135,222
<b>無形固定資産：</b>			
のれん	6	1,619	49
その他	2,126	3,466	17,694
無形固定資産合計	2,133	5,085	17,752
<b>投資その他の資産：</b>			
投資有価証券	18,702	16,533	155,655
長期貸付金	4,580	4,576	38,119
繰延税金資産	5,559	443	46,267
その他	4,175	3,288	34,748
貸倒引当金	(4,351)	(4,851)	(36,213)
投資その他の資産合計	28,666	19,990	238,585
固定資産合計	47,047	55,439	391,568
<b>資産合計</b>	<b>¥261,609</b>	<b>¥257,480</b>	<b>\$2,177,353</b>

\*米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

負債	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
<b>流動負債:</b>			
支払手形・工事未払金等	¥ 86,007	¥ 55,764	\$ 715,830
短期借入金	8,233	10,580	68,522
未払法人税等	472	1,164	3,928
未成工事受入金	44,288	56,519	368,605
賞与引当金	555	1,124	4,619
完成工事補償引当金	123	79	1,023
工事損失引当金	3,924	3,497	32,659
為替予約	15,373	1,152	127,948
その他	11,505	10,281	95,755
流動負債合計	170,483	140,164	1,418,918
<b>固定負債:</b>			
長期借入金	23,604	33,535	196,454
リース債務	64	488	532
繰延税金負債	9	360	74
退職給付に係る負債	4,693	3,677	39,059
関係会社事業損失引当金	508	—	4,228
持分法適用に伴う負債	15,447	—	128,564
修繕引当金	—	808	—
その他	1,818	3,613	15,131
固定負債合計	46,146	42,484	384,069
<b>負債合計</b>	<b>216,630</b>	<b>182,649</b>	<b>1,802,996</b>
<b>純資産</b>			
<b>株主資本:</b>			
資本金	18,198	18,198	151,460
資本剰余金	20,759	20,759	172,775
利益剰余金	7,724	31,546	64,286
自己株式	(432)	(408)	(3,595)
株主資本合計	46,249	70,095	384,927
<b>その他の包括利益累計額:</b>			
その他有価証券評価差額金	2,299	1,288	19,134
繰延ヘッジ損益	(9,717)	(1,133)	(80,873)
為替換算調整勘定	4,759	2,427	39,608
退職給付に係る調整累計額	1,308	695	10,886
その他の包括利益累計額合計	(1,350)	3,277	(11,235)
<b>少数株主持分</b>	<b>79</b>	<b>1,458</b>	<b>657</b>
<b>純資産合計</b>	<b>44,979</b>	<b>74,831</b>	<b>374,357</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>¥261,609</b>	<b>¥257,480</b>	<b>\$2,177,353</b>

## 連結損益計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2015年及び2014年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
完成工事高	¥311,454	¥230,124	\$2,592,209
完成工事原価	294,240	204,968	2,448,938
完成工事総利益	17,214	25,155	143,270
販売費及び一般管理費	24,570	24,699	204,494
営業利益(損失)	(7,356)	455	(61,223)
営業外収益:			
受取利息	939	824	7,815
受取配当金	160	209	1,331
為替差益	388	649	3,229
持分法による投資利益	—	2,232	—
貸倒引当金戻入額	1,218	1,398	10,137
雑収入	652	437	5,426
営業外収益合計	3,360	5,751	27,965
営業外費用:			
支払利息	740	1,008	6,158
持分法による投資損失	19,712	—	164,061
雑支出	831	256	6,916
営業外費用合計	21,284	1,264	177,145
経常利益(損失)	(25,280)	4,942	(210,403)
特別利益:			
固定資産売却益	6,175	—	51,394
投資有価証券売却益	—	501	—
子会社株式売却益	908	—	7,557
関係会社出資金売却益	98	—	815
修繕引当金戻入額	766	—	6,375
持分変動利益	—	1,518	—
特別利益合計	7,949	2,020	66,158
特別損失:			
減損損失	—	1,289	—
固定資産売却損	138	—	1,148
のれん償却額	1,453	—	12,093
子会社株式売却損	2,522	—	20,990
子会社株式評価損	34	—	282
関係会社事業損失引当金繰入額	508	—	4,228
特別損失合計	4,657	1,289	38,759
税金等調整前当期純利益(純損失)	(21,989)	5,673	(183,012)
法人税、住民税及び事業税	1,203	4,439	10,012
法人税等調整額	(2,279)	181	(18,967)
法人税等合計	(1,076)	4,621	(8,955)
少数株主損益調整前当期純利益(純損失)	(20,913)	1,051	(174,057)
少数株主利益	52	84	432
当期純利益(純損失)	¥ (20,965)	¥ 967	\$ (174,490)

\* 米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

## 連結包括利益計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2015年及び2014年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益(純損失)	¥(20,913)	¥1,051	\$(174,057)
その他の包括利益(損失)：			
その他有価証券評価差額金	1,010	623	8,406
繰延ヘッジ損益	(7,660)	463	(63,753)
為替換算調整勘定	1,587	2,195	13,208
退職給付に係る調整額	613	—	5,101
持分法適用会社に対する持分相当額	(172)	(244)	(1,431)
その他の包括利益(損失)合計	(4,621)	3,036	(38,460)
包括利益(損失)	¥(25,534)	¥4,088	\$(212,517)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益(損失)	(25,593)	4,000	(213,008)
少数株主に係る包括利益	58	88	482

\*米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

## 連結株主資本等変動計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2015年及び2014年3月31日に終了する会計年度

	百万円									
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	少数株主 持分	純資産合計
2013年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥31,537	¥(383)	¥ 665	¥ (647)	¥ (468)	¥ —	¥1,429	¥71,091
剰余金の配当			(959)							(959)
当期純利益			967							967
自己株式の取得				(24)						(24)
自己株式の処分		0		0						0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					623	(486)	2,895	695	28	3,756
2014年3月31日現在	¥18,198	¥20,759	¥31,546	¥(408)	¥1,288	¥(1,133)	¥2,427	¥695	¥1,458	¥74,831

	百万円									
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	少数株主 持分	純資産合計
2014年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥ 31,546	¥(408)	¥1,288	¥(1,133)	¥2,427	¥ 695	¥ 1,458	¥ 74,831
会計方針の変更による 累積的影響額			(1,514)							(1,514)
会計方針の変更を 反映した当期首残高	18,198	20,759	30,032	(408)	1,288	(1,133)	2,427	695	1,458	73,317
剰余金の配当			(1,342)							(1,342)
当期純損失			(20,965)							(20,965)
自己株式の取得				(23)						(23)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					1,010	(8,584)	2,332	613	(1,378)	(6,006)
2015年3月31日現在	¥18,198	¥20,759	¥ 7,724	¥(432)	¥2,299	¥(9,717)	¥4,759	¥1,308	¥ 79	¥ 44,979

	千米ドル*									
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	少数株主 持分	純資産合計
2014年4月1日現在	\$151,460	\$172,775	\$ 262,555	\$(3,395)	\$10,719	\$(9,429)	\$ 20,199	\$ 5,784	\$ 12,134	\$ 622,813
会計方針の変更による 累積的影響額			(12,600)							(12,600)
会計方針の変更を 反映した当期首残高	151,460	172,775	249,954	(3,395)	10,719	(9,429)	20,199	5,784	12,134	610,212
剰余金の配当			(11,169)							(11,169)
当期純損失			(174,490)							(174,490)
自己株式の取得				(191)						(191)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					8,406	(71,444)	19,409	5,101	(11,468)	(49,987)
2015年3月31日現在	\$151,460	\$172,775	\$ 64,286	\$(3,595)	\$19,134	\$(80,873)	\$39,608	\$10,886	\$ 657	\$ 374,357

\*米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

## 連結キャッシュ・フロー計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2015年及び2014年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2015	2014	2015
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
税金等調整前当期純利益(純損失)	¥ (21,989)	¥ 5,673	\$(183,012)
減価償却費	2,489	2,633	20,715
のれん償却額	1,686	452	14,032
貸倒引当金の増加(減少)額	(1,363)	(1,347)	(11,344)
減損損失	—	1,289	—
退職給付に係る負債の増加(減少)額	2,127	(454)	17,702
工事損失引当金の増加(減少)額	409	(1,150)	3,404
受取利息及び受取配当金	(1,100)	(1,033)	(9,155)
支払利息	740	1,008	6,158
為替差損(益)	584	(85)	4,860
有形固定資産売却損(益)	(6,157)	(242)	(51,244)
持分法による投資損(益)	19,712	(2,232)	164,061
持分変動損(益)	—	(1,518)	—
投資有価証券売却損(益)	(20)	(501)	(166)
子会社株式売却損(益)	1,613	—	13,424
投資有価証券評価損(益)	—	1	—
子会社株式評価損	34	—	282
売上債権の(増加)減少額	(13,986)	7,475	(116,404)
未成工事支出金の(増加)減少額	529	13	4,402
未収入金の(増加)減少額	(1,738)	9,573	(14,465)
仕入債務の増加(減少)額	29,353	(6,215)	244,302
未成工事受入金の増加(減少)額	(14,039)	10,307	(116,845)
修繕引当金の増加(減少)額	(685)	103	(5,701)
関係会社事業損失引当金の増加(減少)額	508	—	4,228
その他	(2,659)	2,842	(22,130)
小計	(3,952)	26,591	(32,892)
利息及び配当金の受取額	2,059	2,108	17,136
利息の支払額	(767)	(1,018)	(6,383)
法人税等の支払額	(1,532)	(6,437)	(12,750)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(4,192)	21,244	(34,889)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
定期預金の純(増加)減少額	(528)	447	(4,394)
有形固定資産の取得による支出	(575)	(756)	(4,785)
有形固定資産の売却による収入	17,022	311	141,672
無形固定資産の取得による支出	(903)	(1,329)	(7,515)
投資有価証券の取得による支出	(274)	(1,193)	(2,280)
投資有価証券の売却による収入	38	578	316
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(196)	—	(1,631)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	852	—	7,091
短期貸付金の純(増加)減少額	(5,554)	—	(46,225)
その他	(291)	302	(2,421)
投資活動によるキャッシュ・フロー	9,587	(1,638)	79,791
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入金の純増加(減少)額	(2,608)	(2,665)	(21,706)
長期借入れによる収入	1,800	10,848	14,981
長期借入金の返済による支出	(11,877)	(3,629)	(98,851)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(243)	(339)	(2,022)
配当金の支払額	(1,342)	(959)	(11,169)
その他	(69)	(88)	(574)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,341)	3,167	(119,359)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,473	2,486	20,582
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(6,472)	25,259	(53,866)
現金及び現金同等物の期首残高	96,934	71,675	806,774
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 90,462	¥96,934	\$ 752,908

\*米ドルは2015年3月31日の為替レート(1ドル≒¥120.15)で換算しています。

# Corporate Data

## 企業情報

### 会社概要

商号： 東洋エンジニアリング株式会社

創業： 1961年5月1日

従業員数： 4,463名(連結、2015年3月31日現在)

企業理念： Mission: 世界水準のエンジニアリングを提供することによって顧客ニーズに応えるとともに、  
持続性ある地球社会の実現に貢献する

Vision: TOYOの強みであるプロジェクトマネジメント力、総合エンジニアリング力、技術力、アライアンス構築力、  
グローバル対応力を常に研鑽し、お客様にとって最も信頼できるパートナーになる

Values: 誠意と責任、知恵と創造力、多様性への対応、進取の気性、チームプレイ

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  
対象分野：石油、ガス、資源開発、石油化学、一般化学、水、交通、発電、原子力、高度生産システム、  
医薬、ファインケミカル、物流、バイオ、環境、等
- システムエンジニアリング、ソフトウェアの取得、開発および販売

### 沿革

- |       |   |  |   |
|-------|---|--|---|
| 1961年 | ● 会社設立(資本金3億円)  | 1987年  | ● 韓国にToyo Engineering Korea Limitedを設立                                      |
| 1962年 | ● 米国Lummus社と業務提携  | 1989年  | ● 資本金122億1,900万円に増資   |
| 1963年 | ● インド肥料公社より海外受注第1号として<br>肥料プラント受注                       | 1990年  | ● 千葉県習志野市に本社・総合エンジニアリングセンター<br>(バイテックビル)完成                                  |
| 1964年 | ● 旧ソ連向け尿素プラント受注   | 1993年  | ● 資本金130億1,767万円に増資   |
| 1965年 | ● エチレンプラント第1号受注(大阪)                                     | 1994年  | ● ISO 9001認証を取得   |
| 1969年 | ● 旧ソ連向け第1号アンモニアプラント受注                                   | 1999年  | ● 東洋ビジネスエンジニアリング(株)設立   |
| 1970年 | ● 旧東ドイツ向けアンモニアプラント2基受注                                  | 2004年  | ● ISO 14001認証を取得  |
| 1972年 | ● IPS社(現在のToyo Engineering Europe, S.r.l.)<br>を設立       | ● 中国にToyo Engineering Corporation, Chinaを設立          |   |
| 1973年 | ● 中国向けエチレンプラント受注  | 2006年  | ● 資本金181億9,897万円に増資   |
| 1975年 | ● 資本金18億9,000万円に増資                                      | 2007年  | ● 東京本社を霞ヶ関から丸の内に移転  |
| 1976年 | ● インドにToyo Engineering India Limitedを設立                 | 2008年  | ● メキシコのAtlatecに出資   |
| 1978年 | ● 資本金29億7,000万円に増資                                      | 2009年  | ● グループMVV(Mission、Vision、Values)を制定   |
| 1980年 | ● 資本金33億円に増資  | 2010年  | ● カナダのTri Ocean Engineering Limited<br>(現在のToyo Engineering Canada Ltd.)を買収 |
|       | ● 東証第2部上場   | 2011年  | ● 創業50周年  |
| 1982年 | ● 資本金50億4,000万円に増資                                      | ● インドネシアのPT. Inti Karya Persada Teknik (IKPT)に<br>出資 |   |
|       | ● 東証第1部に指定替え  | 2012年  | ● ブラジルにTS Participações e Investimentos S.A.を<br>設立                         |
| 1985年 | ● タイにToyo-Thai Corporation Ltd.を設立                      | ● TOYOグループ共通のシンボルロゴ制定                                |   |
| 1986年 | ● アメリカにToyo U.S.A., Inc.を設立                             | 2015年  | ● 中尾清 取締役社長就任   |
|       | ● マレーシアにToyo Engineering & Construction<br>Sdn. Bhd.を設立 |  |   |

## 取締役・監査役・執行役員



## 取締役会長

総山 誠 \*1

## 取締役社長

中尾 清 \*1

## 取締役副社長

内藤貴也 \*1

## 取締役専務執行役員

芳澤雅之

## 取締役常務執行役員

内田正之 \*2

山口正明 \*3

## 社外取締役

安達健祐

田代真巳

山田裕介

## 常任監査役

島垣 誠

## 監査役

井上 洋

船越良幸 \*4

内田清人 \*4

## 専務執行役員

松本桂一

アキレッシュ・クマール

竹澤 優

## 常務執行役員

保里 忠

大曾根 恒

越川昌治

佐藤弘志

阿部知久

北 昌彦

## 執行役員

鴨島元佳

喜田 裕

今西隆美

小島浩次

柳 一也

永松治夫

井手榮一

志田英樹

井上光彦

小山内 亨

石井啓介

岡崎真一

細井栄治

\*1 は代表取締役

\*2 はCCO (Chief Compliance Officer)  
兼CTO (Chief Technology Officer)

\*3 はCFO (Chief Financial Officer)

\*4 は社外監査役

B A C

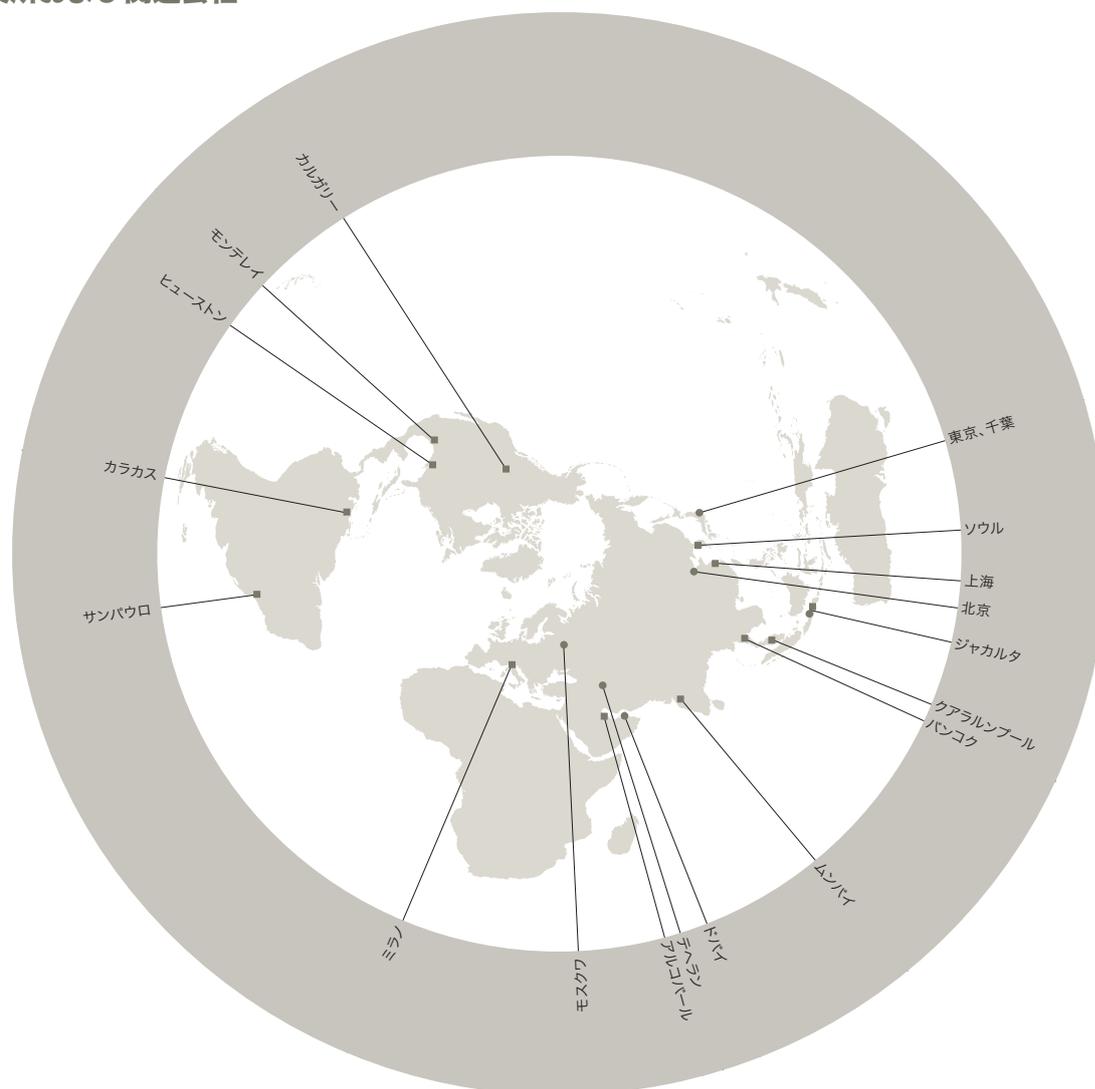
A 中尾 清

B 総山 誠

C 内藤貴也

(2015年6月25日現在)

## 事業所および関連会社



## 本社および事業所

- 本社・総合エンジニアリングセンター  
千葉県、日本
- 東京本社(本店)  
東京都、日本

## 海外事務所

- 北京、中国
- ジャカルタ、インドネシア
- ドバイ、UAE
- テヘラン、イラン
- モスクワ、ロシア

## 海外関連会社

- Toyo Engineering Korea Limited  
ソウル、韓国
- Toyo Engineering Corporation (China)  
上海、中国
- PT. Inti Karya Persada Teknik (IKPT)  
ジャカルタ、インドネシア

- Toyo Engineering & Construction Sdn. Bhd.  
クアラルンプール、マレーシア
- Toyo Engineering India Private Limited  
ムンバイ、インド
- Saudi Toyo Engineering Company  
アルコバル、サウジアラビア
- Toyo Engineering Europe, S.r.l.  
ミラノ、イタリア
- Toyo Engineering Canada Ltd.  
カルガリー、カナダ
- Toyo U.S.A., Inc.  
ヒューストン、米国
- Toyo Ingeniería de Venezuela, C.A.  
カラカス、ベネズエラ
- TS Participações e Investimentos S.A.  
サンパウロ、ブラジル
- TTCL Public Company Limited  
バンコク、タイ
- Atlatec, S.A. de C.V.  
モンテレイ、メキシコ

## 国内関連会社

- テック航空サービス(株)  
旅行業、保険代理業、航空貨物運送取扱業
- テックビジネスサービス(株)  
総合人材サービス、各種業務請負、翻訳・通訳、ビル総合管理
- テックプロジェクトサービス(株)  
各種産業設備の設計、機器調達、建設、  
運転指導および保全業務、環境設備
- (株)千葉データセンター  
データ入力、スキャンサービス、印刷・製版
- 東洋ビジネスエンジニアリング(株)  
システムエンジニアリング、コンサルティング  
および情報通信技術事業
- ティーエイアンドシー(株)  
経理業務の受託、会計システムの開発支援、  
経理・経営に関するコンサルティング

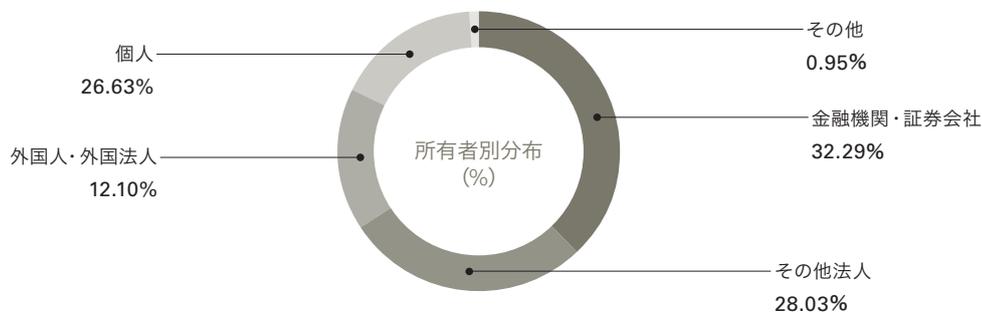
# Stock Information

株式情報 (2015年3月31日現在)

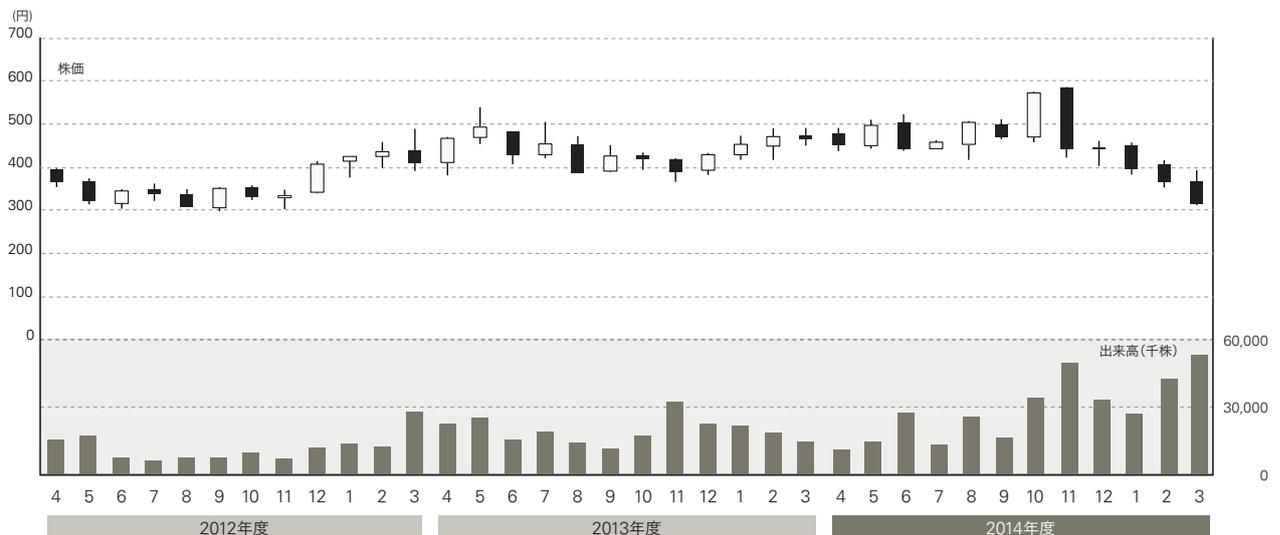
資本金	18,198,978,851円
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式総数	192,792,539株
株主数	17,032名
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

## 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	43,770	22.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (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)	25,703	13.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,532	3.40
大成建設株式会社	5,000	2.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,930	2.04
株式会社三井住友銀行	2,350	1.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,288	1.19
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	2,125	1.10
ジヤパン リ ファイデリティ	1,876	0.97
エバーグリーン	1,580	0.82



## 株価チャート





東洋エンジニアリング株式会社

〒275-0024

千葉県習志野市茜浜 2丁目8-1

Tel: 047-451-1111 Fax: 047-454-1800

<http://www.toyo-eng.com/>



VOC  
FREE

Printed with Volatile Organic Compounds, VOC, Free inks.

©2015 Toyo Engineering Corp.