

# 2017

統合レポート 2017年3月期



**TOYO**  
ENGINEERING

## 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、  
私たち一人ひとり

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。





02	<b>Overview 1</b>	TOYOのエンジニアリングビジネス
04	<b>Overview 2</b>	グローバルに。ローカルに。
06	<b>Five-Year Financial and Non-Financial Highlights</b>	5年間の財務・非財務ハイライト
08	<b>To Our Stakeholders</b>	ステークホルダーの皆様へ
12	<b>The Future of TOYO</b>	TOYOの企業価値向上に欠かせないガバナンス
17	<b>Corporate Governance</b>	コーポレート・ガバナンス
20	<b>Safety, Quality and Environment</b>	安全・品質・環境
21	<b>Safety</b>	安全
24	<b>Quality</b>	品質
25	<b>Environment</b>	環境
27	<b>Contribution to Society / Investor Relations</b>	社会貢献/IR活動状況
28	<b>Human Capital</b>	人財
30	<b>Management's Discussion and Analysis</b>	経営成績および財務分析
35	<b>Business Risks and Other Risks</b>	事業等のリスク
36	<b>Consolidated Financial Statements</b>	連結財務諸表
42	<b>Corporate Information</b>	企業情報
45	<b>Stock Information</b>	株式情報

#### 編集方針

東洋エンジニアリンググループ（TOYO）の姿勢・活動をすべてのステークホルダーの皆様へ深くご理解いただき、より一層の信頼をいただくことを目的に、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」を作成いたしました。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

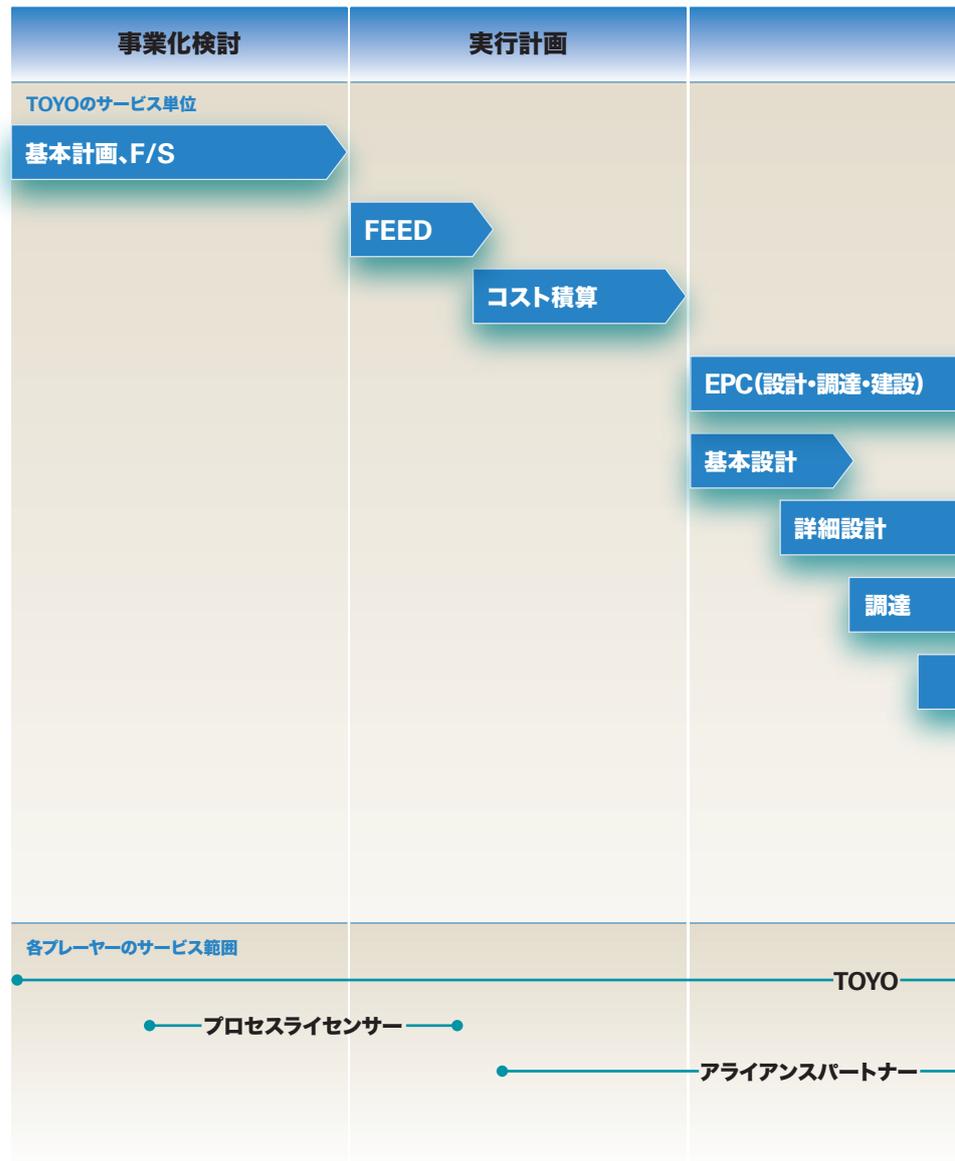
本統合レポートのうち、業績見通し等は、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいたものであり、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、実際の業績等が目標と大きく異なる結果となる可能性があります。

## 1

## TOYOの エンジニアリング ビジネス

プラントオーナーにとって、新設・既設を問わず新たな投資は、企業の将来をかけた大きな事業です。プラント建設プロジェクトをオーガナイズするのが、エンジニアリング会社であるTOYOの役割です。お客様の計画段階から完成プラントの運転助勢や保全管理まで、TOYOは世界の様々なパートナーと協力し、お客様のニーズに合わせてきめ細やかなエンジニアリングサービスを提供します。

### プロジェクト ロードマップ



### TOYOのエンジニアリングビジネスを支えるパートナー

#### プロセスライセンサー [技術オーナー]

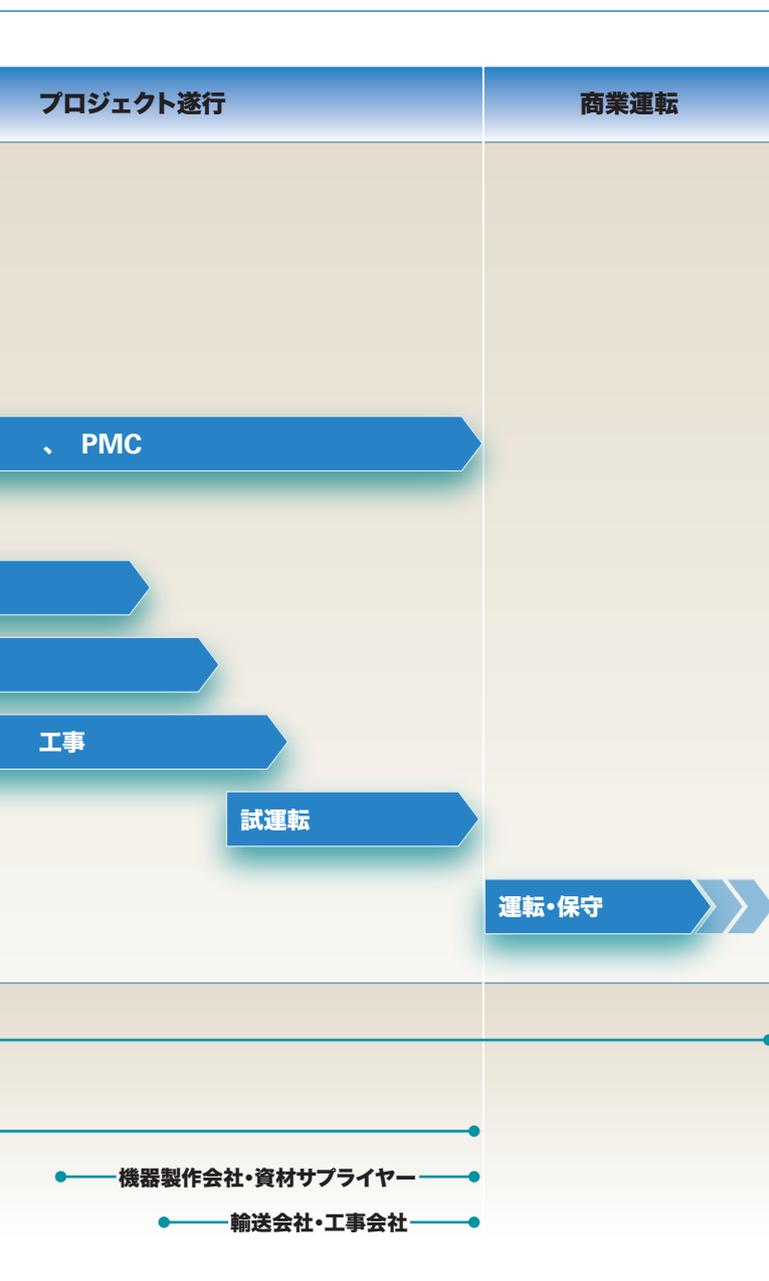
プロセスライセンサーは製品の生産技術や生産手段に関する特許を保有し、プラント建設の根幹となる技術を担います。その知見とプラント建設実績はコントラクターの差別化要素となります。世界有数のライセンサーとの長年の信頼関係と自社開発ライセンスを保有する技術力がTOYOのエンジニアリングサービスの基盤を支えます。



#### アライアンスパートナー [協業会社]

プラントオーナーの競争力向上のために、プラント規模の大型化が進んでいます。また、資源開発は極寒、海洋など過酷な環境条件の下、地球の隅々にまで及んでいます。ローカル事情に精通したパートナーの存在はプロジェクトの確実な遂行と共に適切なリスクシェアの必須要件であり、アライアンス構築力がプロジェクト成功の鍵を握ります。





## Engineering for Sustainable Growth of the Global Community

### エンジニアリング会社 TOYO

世界の国々に建設されるプラントは、製品の生産を通じて、地域社会を支え、経済発展に貢献します。コントラクターとしてお客様のプラント建設プロジェクトを成功に導くことにより、“エンジニアリングを通じてグローバルな社会の持続的成長実現”という使命を果たすことが出来るとTOYOは考えています。

幾多のプラント建設実績に基づく「総合エンジニアリング技術力」、先端技術を多様な商品分野で活用する「技術応用力」、安全・品質・納期などを守り、お客様の信頼に応える「プロジェクトマネジメント力」、海外拠点をネットワークで結ぶ「グローバル対応力」、世界の様々なパートナーと最適な協業体制を築く「アライアンス構築力」、などによって、TOYOはプロジェクトを計画通りに完遂し、お客様の価値向上に貢献してまいります。



#### 機器製作会社・資材サプライヤー [仕入先]

完成されたプラントは数多くの機器や資材の集積物です。求められる性能通りにプラントを稼働させるには、これら一つひとつに完成度の高い製品が求められます。世界的な競争に打ち勝つべく機器製作会社や資材メーカーは品質向上とコスト削減に努力し、TOYOの品質と競争力の両立に貢献しています。



#### 輸送会社・工事会社 [協力会社]

「世界中で製作した機器・資材を速やかに建設現場に送り届ける」ため、様々な協力会社の質の高い仕事はTOYOを支えています。例えば、輸送計画、通関手続き、輸送会社や輸出入会社、そして現場での据付工事などを行う工事会社。これら協力会社が納期と工物品質の命運を握っています。



## 2

グローバルに。  
ローカルに。

TOYOは世界中にグループ会社のネットワークを広げて、グローバルにビジネスを展開しています。拠点を構える国の市場を主なターゲットに据え、グループ各社が地域密着型でEPC事業を遂行する体制を整えています。またローカル市場で培った知見を活かし顧客に密着して、更なるビジネスチャンスを追求めます。大規模プロジェクトに対しては、Toyo-Japanを中心にグループ企業が連携して対応します。グローバルに。ローカルに。TOYO独自のグローバルオペレーションを通して、常にお客様価値向上を目指します。

## Toyo Engineering Corporation (China)

【略称：Toyo-China】

(上海、中国)

2017年3月末人員：約200人  
設立：2004年

## Toyo Engineering &amp; Construction Sdn. Bhd.

【略称：Toyo-Malaysia】

(クアラルンプール、マレーシア)

2017年3月末人員：約300人  
設立：1986年

## Toyo Engineering Europe, S.r.l

【略称：Toyo-EU】

## Toyo Engineering India Private Limited

【略称：Toyo-India】

(ムンバイ、インド)

2017年3月末人員：約1,800人  
設立：1976年

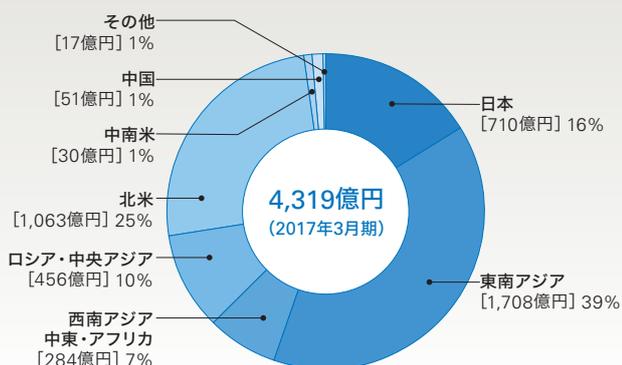
## PT. Inti Karya Persada Tehnik

【略称：IKPT】

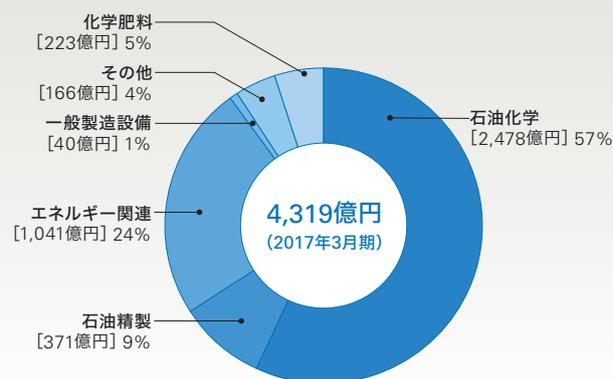
(ジャカルタ、インドネシア)

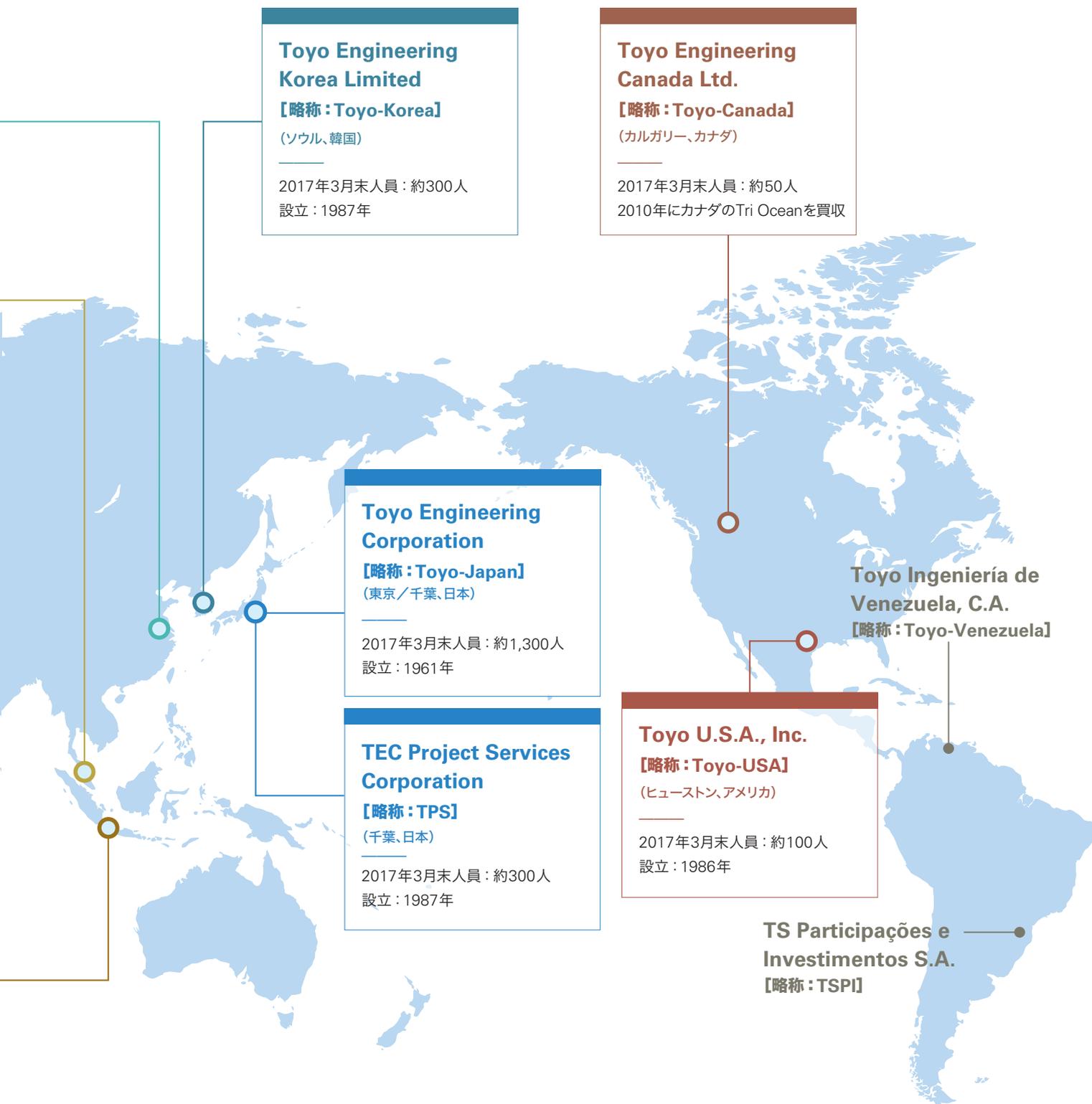
2017年3月末人員：約1,100人  
出資：2011年

## 地域別売上高



## 商品別売上高





## BUSINESS FIELD

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。

- 石油・ガス開発
- 石油精製・ガス処理
- 社会インフラ
- 石油化学・化学・医薬分野



# 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および連結子会社 3月31日に終了する会計年度

財務項目：	2017	2016	2015	2014
完成工事高	431,917	299,813	311,454	230,124
完成工事総利益	15,971	30,513	17,214	25,155
営業利益(損失)	(2,009)	11,087	(7,356)	455
税金等調整前当期純利益(純損失)	5,828	8,697	(21,989)	5,673
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	1,472	3,038	(20,965)	967
総資産	317,089	321,836	261,609	257,480
純資産	51,331	51,036	44,979	74,831
長期借入金	23,373	18,764	23,604	33,535
資本金	18,198	18,198	18,198	18,198
受注高	116,790	443,537	470,369	365,137
受注残高	492,682	823,066	659,005	538,023

1株当たり(¥)：

当期純利益(純損失)	7.68	15.85	(109.34)	5.05
純資産額	267.48	265.92	234.20	382.61
年間配当金	2.00	4.00	4.00	3.00

商品別売上高比率(%)：

化学肥料プラント	5.2	4.4	20.5	19.4
石油化学プラント	57.4	42.4	42.1	30.3
石油精製プラント	8.6	22.2	16.6	13.0
エネルギー関連プラント	24.1	18.4	5.0	7.2
一般製造設備関連およびIT関連	0.9	2.6	4.3	9.2
その他	3.8	10.0	11.5	20.9
(海外売上高比率)	(84)	(83)	(87)	(84)

非財務項目：

従業員数(名)*1	4,287	4,397	4,463	4,747
(うち単体従業員数(名))*1	1,035	1,092	1,084	1,037
CO <sub>2</sub> 排出量(t)*2	2,685	2,716	2,760	2,583
原油換算量(kl)*2	1,381	1,384	1,360	1,413
国内建設廃棄物総排出量(t)*3	17,390	16,972	11,764	666
海外建設廃棄物総排出量(t)*3	11,000	10,300	29,500	20,700
休業災害度数率(LTIR)*4	0.06	0.07	0.08	0.07
総災害度数率(TRIR)*5	0.49	0.21	0.22	0.22

\*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2017年3月31日の為替レート1ドル=¥112.19で換算しています。

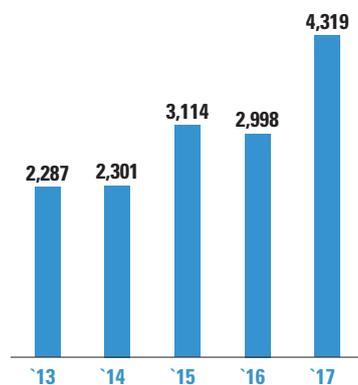
百万円	千米ドル*
2013	<b>2017</b>
228,723	<b>\$3,849,870</b>
24,200	<b>142,356</b>
1,593	<b>(17,907)</b>
2,982	<b>51,947</b>
1,457	<b>13,120</b>
240,694	<b>2,826,357</b>
71,091	<b>457,536</b>
26,477	<b>208,334</b>
18,198	<b>162,206</b>
290,444	<b>1,041,001</b>
410,492	<b>4,391,496</b>

円	米ドル*
7.60	<b>\$0.06</b>
363.15	<b>2.38</b>
5.00	<b>0.01</b>

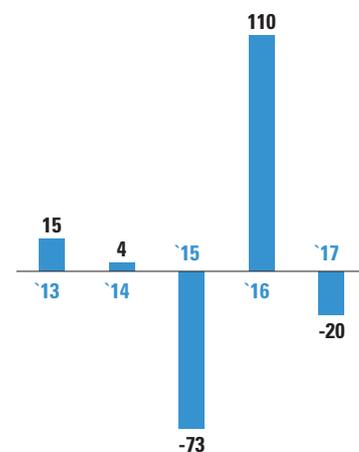
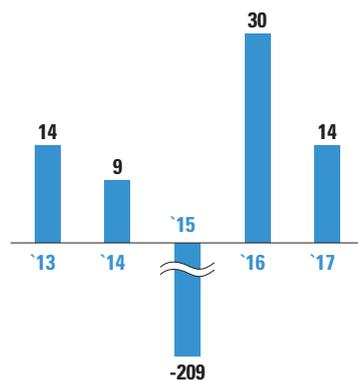
16.6
18.8
7.7
27.0
16.7
13.2
(81)

4,548
1,026
2,156
1,411
832
9,900
0.09
0.22

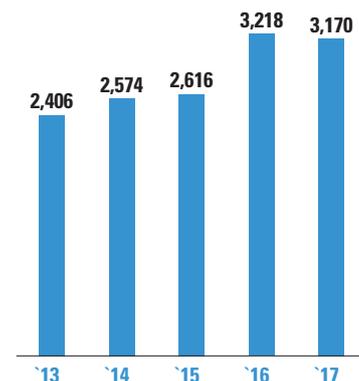
完成工事高 (億円)



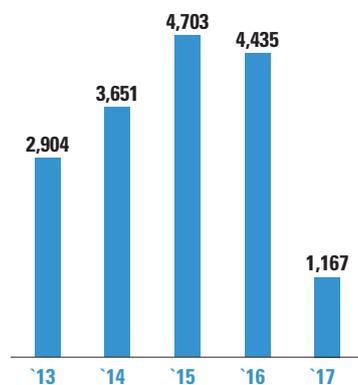
営業利益(損失) (億円)

親会社株主に帰属する  
当期純利益(純損失) (億円)

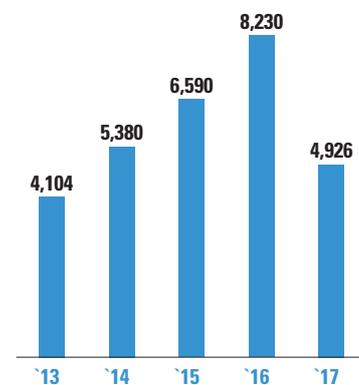
総資産 (億円)



受注高 (億円)



受注残高 (億円)



# To Our Stakeholders

ステークホルダーの皆様へ

To Our Stakeholders



## お客様から共感を得られる会社に

当社が携わるプラントエンジニアリング業は、産業分類では「石油精製、化学、製鉄、発電等のプラントを対象として、企画、設計、調達、施工、施工管理を一括して請負うサービスを提供する」と定義されています。TOYOは、広範囲にわたる領域で複合的なサービスを、多岐にわたる専門分野の知識・知見を持つエンジニアにより提供しています。例えば、さまざまな要素技術を有機的に組み合わせることで新たな価値を生み出す最適設計、付加価値の高いモノづくりを支える生産プロセス構築サービス、数年に及ぶ大型プラント建設工事のプロジェクトマネジメントなど、いずれもエンジニアリングサービスとして世界中のお客様にご提供しています。これらを通じて、お客様ごとの課題を総合的に解決してエネルギー・素材等の供給と環境保全を両立し、持続性ある地域社会の実現に貢献することを使命として掲げています。この当社の企業理念をミッション・ビジョン・バリューとして定め、当社グループで働く一人一人が同じ価値観を持ち、目指すべき企業像である「世界のお客様から継続して信頼されるパートナー」即ち、お客様から共感を得られる会社になることを目指しています。

## TOYOの競争力の源泉

TOYOの歴史は1961年5月、東洋高圧工業株式会社（現在の三井化学株式会社）の工務部門から独立したことに始まり、世界で活躍するエンジニアリング会社となる大志を抱き、様々なチャレンジを重ねて発展してきました。世界で認められた尿素製造技術を武器に、インドや旧ソ連および東欧諸国などの海外新興市場へ活路を見出し、米国Lummus社とのエチレン技術での提携、米国KBR社とのアンモニア技術での提携などを通じ、肥料や石油化学分野へ積極的に進出して参りました。その後、時代の変遷と共にTOYOは、サービスの提供範囲を広げるべく挑戦を続けてきました。1970年代にはポリマーなど石油化学の様々な製品群や、重質油分解などのリファイナリー分野へ、1980年代にはガス処理、メタノール、井戸元設備開発

やパイプライン建設、発電プラント分野へ、1990年代には医薬、廃棄物処理、産業システムやERPシステム導入支援などの分野へと、新たなビジネスを開拓し、実績を積み重ねてきました。2000年以降には大型ガス処理やエチレン設備、更にはFPSOトップサイドなど、世界のパートナーと協力しながら、当社のエンジニアリング力を発揮できる様々な分野に取り組んできました。

また1970年代から、アジアを中心とした新興国市場において、各地の拠点が独自に自立したEPCビジネスを進めるスタイルを確立し、グループ会社が日本本社と協業することで、TOYOはグループとしてグローバルにビジネスを展開する事業モデルが確立され、現在のTOYO全体の競争力の源となっています。

## 再建計画の進捗

2015年4月に始まった再建計画では、経営の改革、受注プロセスの改革、プロジェクト遂行の改革、企業文化の変革の4分野の改革を通じて、再建のための足場固めを目指しました。管理プロセスの面では一定の改善成果を得ましたが、再建2年目である2016年度は、米国案件で発生したコストの大幅増加により、業績悪化を回避できなかったことは経営として大いに反省するところです。また、市場の低迷もあり、見込んでいた案件の確保ができず、受注目標に対して大幅未達という厳しい事態を打開することを今期の最優先課題に挙げて取り組んでいます。一方で、他の進行中プロジェクトは順調に推移していることや、新規案件獲得に際して無理な受注をしない為のプロセスの徹底、全社を挙げた販管費抑制、そして活発なコミュニケーションによる意識改革など、再建施策を総合的にみれば、その成果が出てきていると手応えを感じています。

## 2017年度の重点施策

2017年度は、再建施策の中で、まだ効果が十分出ていない施策について重点的に見直し、強化策を講じてまいります。具体的には、プロジェクト収益を確保すべく、マレーシ

アと米国のエチレンプロジェクトを集中管理する特定プロジェクト事業本部を新設しました。過去のプロジェクトからのフィードバックを活かし、品質管理と生産性管理の徹底により、コスト増の防止に努めます。また受注量を確保すべく、プラント事業に関わる営業とプロジェクトを一体化して1つの事業本部としました。これによって顧客ニーズに合った提案力を強化すると共に、差別化できる技術力の向上、戦略的パートナーリング、徹底したコストダウンを追求し、受注競争力強化に努めます。また人材育成によって企業価値を高め、企業文化の変革によって基盤の強化を図ると共に、事業開発本部を新設し、既存ビジネス分野での付加価値向上と、会社の強みを生かせる新事業の開発などのイノベーション推進も図ります。

### 3つの主な事業ドメイン

現在TOYOは、プラント、インフラ、資源エネルギー開発を主たるビジネス領域として事業活動に取り組んでいます。

プラント事業は、原油価格低迷等による最終投資判断の見送りなど、足もとでは厳しい市場環境にあります。今後もTOYOの技術力・プロジェクト知見・競争力を最大源に発揮できる分野です。得意分野である石油化学・肥料を主とするダウンストリームでは、米国、東南アジア、インド、ロシア・CISなどで需要の回復が見込まれます。EPCやPMC型の一括請負サービスでは従来以上に顧客に密着しプロジェクト計画段階からの参画を図ります。また独自の新型蒸留技術であるSUPERHIDIC<sup>®</sup>を活用した省エネルギーや、IoT活用による競争力強化策を提案し、お客様に多様なサービスを提供していきます。

インフラ事業は発電・鉄道・水などの分野に照準を当てています。国内では電力自由化による発電所建設需要と、太陽光・バイオマスなどの再生エネルギー型発電プラント

建設需要に対応していきます。東南アジアをはじめとする海外では急速な経済発展を背景として発電プラントや交通インフラの開発は景気の波を受けにくく、今後も安定的な設備投資が見込まれます。TOYOは、これらのインフラ開発案件の需要を商機とみており、バイオマス発電や地熱発電など環境配慮型案件や、O&Mなどライフサイクルに渡るサービス拡張にも取り組み、インフラ分野を更に堅固な柱として育てていきます。

資源エネルギー開発事業は油・ガス田開発に関わる計画策定やFS支援などのコンサルティングサービスを主に提供しています。新規の開発に関わる投資についてはまだ絞り込み姿勢が続くものの、既存油田の二次・三次回収などの事業についてはオーナーの投資意欲も高く、事業参画の機会を狙います。またメタンハイドレートなどの非在来型エネルギー開発、海底エネルギー開発などについては、将来に向けた機会創出の時機と捉えています。長年築き上げてきた顧客との接点を強化し、国内外のパートナーとの協業などにより事業領域の拡大に備えます。

### 企業価値向上を目指して

これら3事業に加えて、TOYOならではの技術力・知見など、エンジニアリング会社としての強みを活かせる新商品・新サービスなど、多様なポートフォリオを更に広げていく方向でイノベーション推進を図ります。創業以来、自社技術の開発や、ライセンサーとの協働で培われた挑戦者のDNAを持つTOYOの真価を発揮して、中長期的な利益を目指す第4の柱を開拓することで、会社の財務基盤の改善及び企業価値向上を追求し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく励んで参ります。

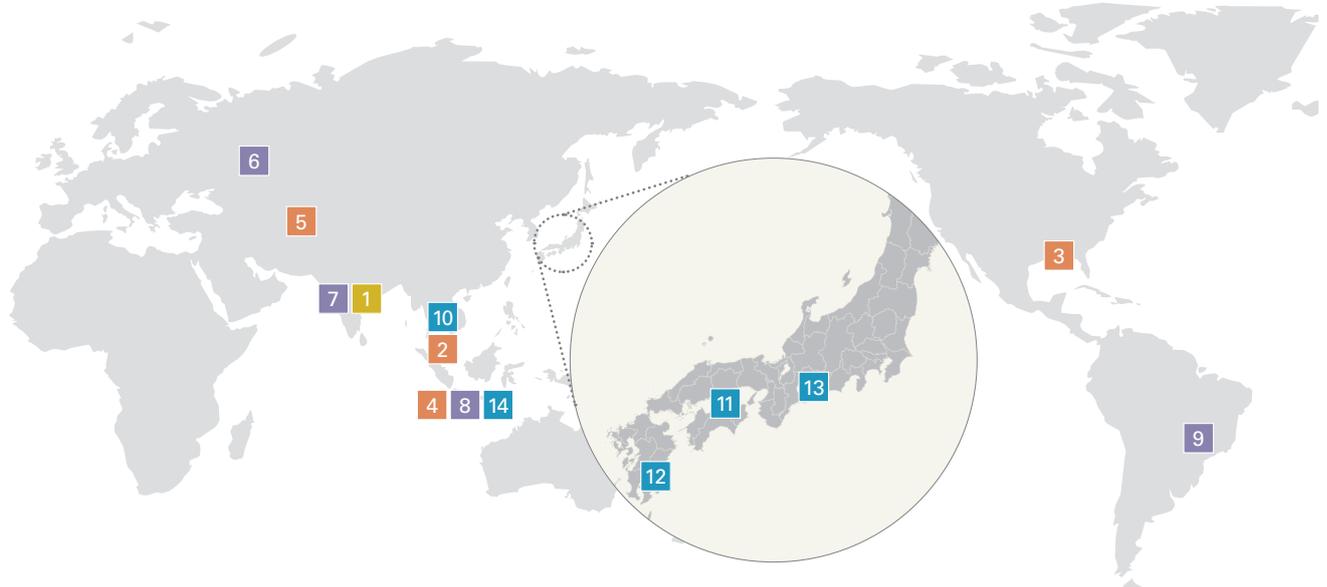
皆さまには、これまでと同様のご理解とご支援を承りたくお願い申し上げます。

取締役社長 中尾 清



## 進行中の主要プロジェクト

持続的な社会の発展へ 世界を舞台に進むプロジェクト



商品区分		名称	場所	役務範囲
化学肥料	1	化学肥料コンプレックス	インド	ライセンス供与・設計・調達・工事・試運転
石油化学	2	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
	3	エチレンプラント	米国	設計・調達・工事・試運転
	4	合成ゴムプラント	インドネシア	設計・調達・工事
	5	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
石油・ガス、FPSO	6	製油所近代化(重質残油分解設備)	ロシア	設計・調達・建設支援
	7	LNG(液化天然ガス)受入設備	インド	設計・調達・工事・試運転
	8	天然ガス圧縮設備	インドネシア	設計・調達・建設
	9	FPSOトップサイド	ブラジル	設計・調達・建設
発電、交通システム	10	天然ガス焼きコージェネレーション発電所	タイ	設計・調達・工事・試運転
	11	瀬戸内メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	12	細江メガソーラー	日本	設計・調達・工事・試運転
	13	石炭火力発電所	日本	設計・調達・工事・試運転
	14	鉄道システム一式・軌道工事	インドネシア	設計・調達・工事・試運転



林 洋和

社外取締役

中尾 清

取締役社長

田代 真巳

社外取締役

山田 裕介

社外取締役

## TOYOの企業価値向上に 欠かせないガバナンス

「世界水準のエンジニアリングの提供」を謳う企業理念のもと、

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をはかるべく、ガバナンス強化に取り組んでいるTOYO。

今回は、その監視監督を担う3名の独立社外取締役を迎え、TOYOの企業価値、そこに果たすガバナンス、

社外取締役の役割について、中尾社長と語り合っていました。

社外取締役としてプラス・マイナス両面への客観的視点を大事にしている。……………林

後継者育成には計画的に“場”を与え経験を積ませることが必要不可欠。……………山田

#### プラス・マイナス両方の視点で経営を監視監督

**中尾**……TOYOでは、ガバナンス強化の取り組みの一つとして、取締役10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おり、今日、お集まりいただいた社外取締役の皆様には、日頃から、経営に関する客観的かつ実践的なご意見、助言を頂戴し、感謝申し上げます。今回は、改めてTOYOの企業価値向上に欠かさないガバナンスのあり方について、忌憚ないご意見をいただければ幸いです。まずは、御三方の企業経営、リスク管理、法令順守、グローバル経営などに関する見識、豊富なキャリアを踏まえ、社外取締役の立場から何を重視されているか、お聞かせいただけますか。

**林**……私は社外取締役の役割は大きく3つあると考えています。一つはステークホルダーにとって損失につながるようなマイナスな意思決定、企業行動の監視監督。二つ目は持続的成長につながる投資のあり方などの判断、三つ目としては企業価値を高めるための企業文化醸成・変革のサポートで、プラス、マイナス両面への客観的な視点を大事にしています。

**田代**……「コーポレート・ガバナンス・コード」が定める規定をベースに、当社がいかにガバナンスを強化し、経営理念に謳う「世界水準のエンジニアリングの提供」を実現していくか。金融機関で長く国際業務に携わってきた経験も活かし、カンントリーリスクやカウンターパーティリスクなど、ワールドワイドな視点での助言にも留意しています。

**山田**……監査役との役割のバランスも考慮し、守りだけでなく、持続的な企業成長を果たすための攻めのガバナ

スを意識しています。また、株主だけでなくさまざまなステークホルダーの立場を考慮していく上で、中長期の時間軸で運命共同体である「社員目線」を大事にし、本質的な議論を心掛けています。

#### ステークホルダーに対し「フェアである」姿勢を重視

**中尾**……では、「TOYOのコーポレート・ガバナンス・コードの実効性」に関し、コードに規定されているいくつかの原則について、実効性評価、ご意見を頂戴できればと思います。まずは、当社のガイドラインにも照らし合わせ、「後継者計画等」について、どのようにお考えでしょうか。

**林**……後継者に求められる一番のポイントは、しっかりとした人間性だと思います。そのためには人間としての素養を客観的な目で判断できる組織にすることも、大事だと思います。

**山田**……まず一つ言えるのは、マネジメントとは学問ではなく、経験ありき。当社の取締役会メンバーは比較的年齢層が高いのですが、もっと若手に事業部門のマネジメント、現地法人の社長といった“場”を与え、実地でトレーニングを積んでいくプロセスを計画的に準備していくことが必要不可欠だと考えています。

**田代**……私自身も、現地法人の代表を経験しましたが、その地では自分こそが代表であり、政府の要人と対峙しなければならないこともある。経営トップに近い意思決定を迫られることで、経験値が高くなりますね。

**中尾**……私自身、Toyo-China社長として培った経験が役立っていると考えています。またプロジェクトマネジャーと



#### 林 洋和

社外取締役

1971年、通商産業省（現経済産業省）に入省。内閣総理大臣秘書官、貿易経済協力局長、通商政策局長などを務め、貿易振興、通商政策の分野に精通。また東京海上日動火災保険顧問、東京ガス副社長を務めるなど、企業経営にも豊富な経験、知見を有している。2016年6月より、東洋エンジニアリングの社外取締役を務め、2期目。

情報の入手・共有などの支援体制はより手厚くなった。……………田代

議論が活発化しており取締役会の実効性は確実に上がっている。……………山田

して経験を積むことも、ある意味「一国一城の主」として全てを決めて行かなければならない立場なので、同様なトレーニングになるでしょう。今後も将来につながるキャリアパスはしっかりと整備していきたいと思います。また、後継に求められる人としての資質を言葉にするならば、「私利私欲に捉われずフェアである」ことが大事だと考えています。当社では企業理念としてのValues（価値観）に、Integrity（誠意）、Creativity（創造性）、Diversity（多様性の尊重）、Learning（学び）、Team（和）を挙げています。こうした多様な価値、能力を持った“個”を尊重し、企業価値につなげていくためにも、評価基準や企業文化としても「フェアである」ことを重視していきたいと思います。

では、次に取締役としての役割、責務を果たしていただくための支援体制として、「情報の入手・共有のあり方」については、どうお考えでしょうか。

**田代**……社外取締役として3期目ですが、今期に入って、スタッフの方々の旗振りで、取締役会の事前説明や、こちらのリクエストに応じて追加情報の提供など、支援体制がより手厚くなっていると感じます。

**山田**……課題を一つ提言するならば、情報の取捨選択の問題でしょうか。事務局の方々のご判断で、重要な情報・書類をご提供いただいておりますが、時折、“行間”が読めずに迷うことがある。意思決定をしていく上では、そこに至る業務プロセス・フローも大事な判断材料であり、場合によっては自ら欲しい情報を取りにいけるような仕組みも考慮いただけるとありがたいですね。

**林**……社外取締役にも社内と同じレベルで情報共有するのは限界があり、まずは社内の関連部門が「取締役に

とって何が大事な情報か」の判断をしてもらいたいと思います。また取締役会は原則月1回開催のため、情報入手にどうしてもタイムラグが生じてしまいます。メールなどでの情報共有におけるセキュリティとの兼ね合いをどうするかも考慮すべき課題でしょう。

**中尾**……今年4月から情報共有の見直しに着手し、監査役会での情報も取締役の方と共有するなど、情報面で改善を図っています。またタイムリーに情報共有するための適切な方法も模索していきたいと思います。それに関連し、「取締役会の議論・運営」についてはいかがでしょうか。

**山田**……私も3期目ですが、以前より社外の取締役、監査役に加え、社内の業務執行取締役、監査役の方も積極的に意見を表明され、議論が活発化しているという点では、実効性は確実に上がっていると思います。

**林**……そうですね。他社と比較しても、当社の取締役会は、外部と内部の取締役の意見のバランス感、運営手法という点でも、うまくいっていると感じます。今後の議論で大切なのは、再建計画の次の経営計画です。将来を見据え、若手社員を中心に、本質的な議論をいかに進めていくか。そして実現可能な将来像を描くことが今後の課題ではないでしょうか。

#### お客様から共感を得られる会社を目指す

**中尾**……貴重な助言をありがとうございます。もう一点、大事なポイントである「内部統制・リスク管理体制の整備」について私が課題と認識しているのは、日本本社と海外拠点の内部統制に対する考え方、レベル感にギャップが



#### 田代 真巳

社外取締役

1976年、株式会社三井銀行（現三井住友銀行）に入行後、国際部、ロサンゼルス支店主任、三井住友銀行でも国際審査部長、シンガポール支店長を務めるなど、長期に渡り国際業務に携わる。また、他企業での取締役、代表取締役社長も務めるなど、経営者としての経験も豊富。2015年6月より、東洋エンジニアリングの社外取締役に就任し、3期目。

確実にプロジェクトを仕上げる事が企業価値向上に繋がる。……………中尾

企業文化のあり方が、社会にリスペクトされるものであるかも大事な点。……………林

あることです。TOYOの海外拠点は現地に根付き、現地の顧客にビジネスを展開しており、日本企業の海外展開によく見られるような、日本と同じ管理体制をそのまま導入する事は難しいと感じています。

**林**……この内部統制は、視点を変えると営業部門と管理部門とのバランス関係に、ある意味「横串的」に入っているので複雑な問題ですね。TOYOだけでなく、多くの日本企業が苦勞している課題ではないでしょうか。

**田代**……私自身、グローバルビジネスに長く関わってきて思うのは、実に地道ではありますが、現地の多様性を理解、尊重しながら一定の網をかけていく。その努力を継続しながら、現地はどう運営していくかに尽きると思います。

**中尾**……努力の継続が必要不可欠ということですね。では、ここからは「企業価値に寄与するガバナンス」というテーマでご意見を頂戴したいと思います。TOYOの目指す姿、企業価値ということで、これまでもいろいろ議論をして参りましたが、最近、私が社内外で折に触れて口にしてるのが、「お客様から共感を得られる会社であれ」ということです。我々が手掛けるプロジェクトは完成までに長い期間がかかり、その課程では、お客様と意見が対立する場面もあります。しかし大事なのは、たとえ意見の相違があったとしても、問題を一つ一つ解決しながら、お客様と同じゴールに向かうプロセスを共有することで、「いろいろあったが最後は満足するものが出来た」と言ってもらえる関係を、如何に構築できるかだと思います。Visionに掲げる「継続的にお客様から信頼されるパートナー」として、当社が「お客様と一緒に価値創造する」のがプロジェクトだと考えています。確実にプロジェクトを仕上げて行く事

が、当社の企業価値向上に繋がり、結果として収益、事業のスケールもついてくると考えています。

**田代**……おっしゃる通り、経営理念に謳う「世界水準のエンジニアリングの提供」とは、顧客のためだけでなく、環境保全および持続性ある地球社会の実現に貢献するものでなければならない。その観点からも、トップレベルから現場のスタッフレベルまで、顧客との意見のキャッチボールをしっかりと行なっていくことが大事ですね。

**山田**……つまり、単純に新規受注を増やすだけでなく、ビジネスの再現性という観点から、「どう顧客基盤を固めて拡大していくか」が経営戦略そのものなのでしょう。密な顧客接点により、信頼を獲得し、質と量ともに顧客基盤を拡大してこそ、持続的な成長へとつながっていくのではないのでしょうか。

**林**……共感という点では、企業価値の中核となる収益を支える価値観、つまり企業文化のあり方が、社会にリスペクトされるものであるかも大事なポイントだと思います。その点では、すでに取り組んでおられる多様化や環境への配慮なども、ぜひ積極的に推進いただければと思います。

#### 若手社員を中心に新たな事業の柱を模索

**中尾**……今後のTOYOのあり方を見据えた経営の目指す姿を申し上げますと、現在、プラント事業、インフラ事業、資源エネルギー事業の3本の柱を走らせているわけですが、激変する市場環境にキャッチアップしていくには、第4の事業の柱を作っていくことが必須だと考えます。今年の4月に事業開発本部を設立し、この第4の柱を捜す取り組



#### 山田 裕介

社外取締役

1977年、野村證券株式会社に入社し、同社取締役、常務取締役などを経て、2009年3月、株式会社ジャフコに入社し、常務執行役員、常務取締役、専務取締役を務める。2015年6月より、東洋エンジニアリングの社外取締役に就任し、3期目。証券、金融、資本市場に関する知識、経営者としての経験、見識も豊富に擁す。

## 中長期的成長をめざし、進取の気性で第4の事業の柱を構築してもらいたい。……………田代

みをスタートしています。

**田代**……そこそこ、当社が掲げるValuesのLearning（学び）の姿勢がポイントになるのではないのでしょうか。中長期的な成長を期し、ぜひ謙虚に、しかし進取の気性を持って世の中の新たな動きに学びつつ、第4の柱に組んでいただきたいと思います。

**山田**……10年後、20年後の事業ポートフォリオを描くのは非常にむずかしいことですが、そこでカギを握るのが、10年後に活躍している人、つまり、若い人の知恵とアイデアをいかに吸い上げ、形にしていくかだと思います。

**田代**……社長自ら実践されている、中堅・若手社員たちとの意見交換会「ワイガヤTOYO」などは、非常に意味のある取り組みではないでしょうか。

**中尾**……ありがとうございます。社長就任後、中間管理職を中心に、2週間に1回の割合で意見交換を実施してきました。ところで今、新しい事業の柱を探すべく、二つの新たな取り組みに着手しております。

一つは、事業開発本部のもと、若手メンバーを中心にチームを作り、新規事業の検討をしてもらっています。二つ目

は、10年後のプラントエンジニアリングは、どういう世界なのか、どうあるべきなのかを考えるタスクチームを、今年5月にキックオフしました。こちらも30～40代のメンバーを中心に、「次世代のプロジェクト・エグゼキューション・モデル」を作る作業を開始しています。

**林**……今後、国内人口が減少の一途をたどるという現実を踏まえ、海外拠点の若いスタッフの意見を吸い上げることも意義があるのではないのでしょうか。国籍もバックグラウンドも異なる人財の結集こそが、グローバル企業としてのTOYOらしい企業価値向上につながると思います。

**中尾**……さまざまな貴重なご意見をありがとうございます。社長就任3年目を迎え、再建計画をしっかりと締めくくり、中長期視点でいかに企業価値を向上していくか。その議論の行方は、まさに今年にかかっていると考えています。ご意見、ご批判も含め、真摯に耳を傾け、変えるところは変えていく。そのためにもガバナンスの強化に務め、ステークホルダーの皆様に対しての、経営の透明性、説明責任をしっかりと確保してまいります。今後とも、当社経営に対してのご意見、ご助言をどうぞよろしく願いいたします。



### 中尾 清

取締役社長

1977年東洋エンジニアリング入社。1999年、機器設計グループマネジャーとして、技術部門を担当。2004年、執行役員に就任。プロポーザル本部長として案件獲得に貢献。2006年、調達本部長。2008年、常務執行役員となり、翌年にはToyo-Chinaに社長として赴任。市場の変化に対応すべくToyo-Chinaの変革を実現。2013年4月、日本に帰任し専務執行役員・プラントプロジェクト統括本部長、取締役を経て2015年4月、現職に。

## 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、社会インフラ設備や各種産業施設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公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を図るとともに、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・コードへの対応を含め、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を、コーポレートガバナンス・ガイドラインとして取りまとめ、当社Webサイトにて公表しております。

(<http://www.toyo-eng.com/jp/ja/company/policy/governance/>)

ガバナンス体制一覧（2017年6月27日現在）

形態	監査役会設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	10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
監査役の人数	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

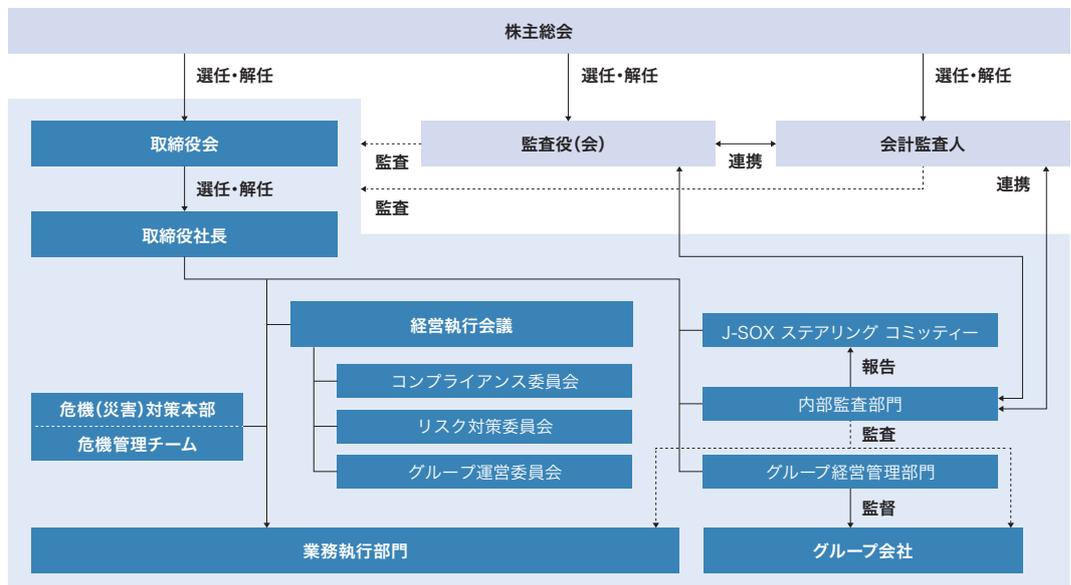
当社は、株主、顧客を初めとするステークホルダーからの信頼を得るとともに、企業の社会的責任を果たしていくうえで、経営の意思決定の透明性と公正性を確保していくことが重要であると認識し、以下の企業統治の体制を構築するとともにその運用の充実を図っています。

取締役会は、社外取締役3名を含む10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、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。

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10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、いずれも当社の独立役員として東京証券取引所へ届け出ております。選任にあたっては、東京証券取引所の定める独立性判断基準に準じて独立性の評価を行い、また、資質としては、企業経営、リスク管理、法令遵守、グローバル経営等の分野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、客観的かつ実践的な意見表明および助言、または、適切な監査を行うことが期待できるか等を総合的に判断し、選任しております。

こうした独立した社外役員がその責任と役割を十分に果た

せるよう、当社は、社外取締役および監査役（社外監査役を含む）が連携し相互の課題や情報の共有を行う会合を設けており、また、取締役および執行役員の育成、指名、報酬の方針等について、社外役員が、取締役社長と意見交換を行う会合を設けております。

当社は、このようにコーポレートガバナンス・ガイドラインに従った体制を整備し、運用することによって、経営者の説明責任が果たされ、経営者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
林 洋和(独立役員)	経済産業省に在籍し、主に貿易振興、通商政策の分野において、行政における豊富な経験と高い見識を有し、また企業経営においても優れた経験と知見を有しており、当社の経営上の諸問題について、独立した立場から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、適切な職務の遂行が期待できることから、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述べ、当社経営を適切に監督しております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから、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述べ、当社経営を適切に監督しており、適切な職務の遂行が期待できることから、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行っております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから選任しています。
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適切な監査を行っております。引き続き、適切な職務の遂行が期待できることから選任しています。

## 役員報酬等の決定に関する方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬等については、各取締役の職位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。業績連動報酬は、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、取締役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、取締役社長と社外役員が意見交換を行い、その結果を踏まえ、取締役社長が、必要に応じ見直し改定案を作成し、取締役会が決定いたします。

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。

## 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、CCO (Chief Compliance Officer)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。

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全グループ会社を対象とした統一的な相談・通報窓口を設置しています。

### 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反映させたプロジェクト実行方針を策定し、実行するとともに、実行期間中の定期的な報告とモニタリングを実施し、適切なリスク対策を可能とする管理体制を構築・運用しております。

### 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・品質・環境に配慮した責任

TOYOは自らの使命(Mission)を「Engineering for Sustainable Growth of the Global Community」と定め、お客様への貢献とともに持続性ある社会の発展を目指してまいります。

加えて、理想とする企業像(Vision)を「Global Leading Engineering Partner」とし、グループ各社の能力を最大限に発揮させることによって、グローバルオペレーションを

さらに発展させるとともに、次代のエンジニアリングビジネス創出に向けた挑戦を続け、お客様から最も信頼して頂ける企業となるべく努力してまいります。

その上で、業務を遂行する過程において安全・品質・環境の確保は必要不可欠であり、我々の責務であると強く認識しております。

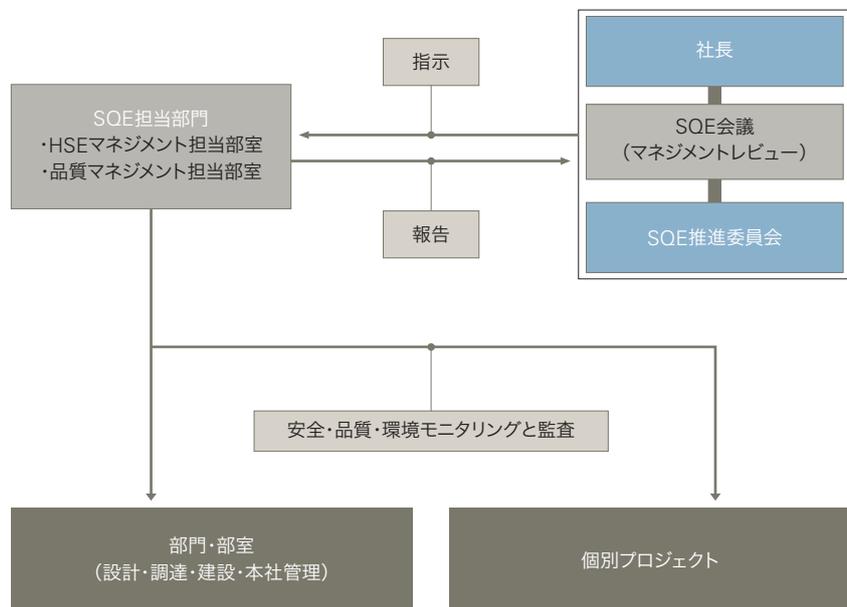
## 安全・品質・環境 (SQE) マネジメント体制

TOYO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。

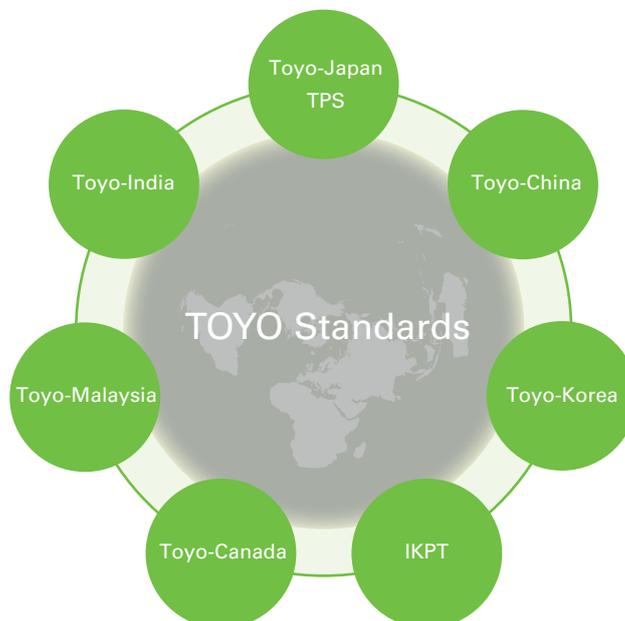
このように、経営に直結したSQE会議を軸として、SQE推進委員会とSQE担当部門が連携することにより、部門・部室および個別プロジェクトの安全・品質・環境に係るPDCAを実践し、継続的な改善を行っています。

安全・品質・環境(SQE)マネジメント体制図



## 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、かつ各拠点固有のLocal Standards(LS)を活用しつつTOYO全体でSQE活動を改善してきました。今後ともこれらTOYO Standardsの更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参ります。



「安全は企業活動における基盤である」

この信念の下、TOYOでは安全管理を行う上での欠かせない基本を次の通り定め、業務に係る死傷病ゼロを目指して、安全を先取りした数々の取り組みを愚直に行ってまいります。

- ・ マネジメントのリーダーシップの強化
- ・ 安全文化の醸成
- ・ 安全標準の整備と遵守

TOYOでは、安全標準の整備と遵守に力を注いでいます。

その一環として、TOYOが安全管理を担う全ての建設現場において適用する統一標準を定め、教育、監査や表彰等を通して周知・徹底を図っています。

### 安全記録

TOYOにおける過去10年間の安全記録は以下のとおりです。

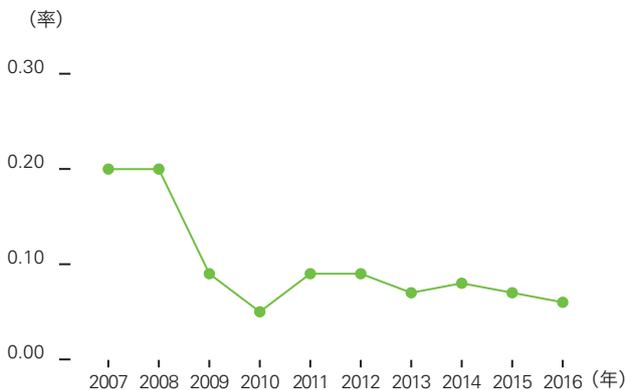
労働災害ゼロを目指す中で、休業災害度数率および総災害度数率を管理の指標として、安全活動の改善を継続して推進しています。

過去10年間の安全記録(100万時間ベース)

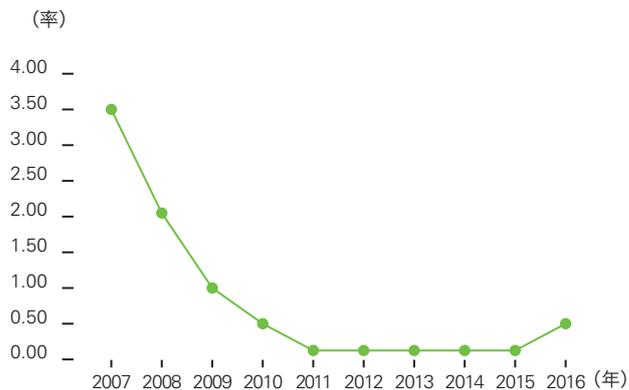
年 (1月～12月)	延労働日数 (千人・日)	延実労働 時間数 (千時間) (A)	労働災害人数					休業災害度数率 (注1)	総災害度数率 (注2)
			死亡災害	休業災害	無休業災害 (通院・治療)	死亡および 休業災害(B)	総災害(C)		
2007	10,559	103,424	1	20	341	21	362	0.20	3.50
2008	13,106	130,287	5	21	247	26	273	0.20	2.10
2009	16,769	164,344	4	9	156	13	169	0.09	1.03
2010	12,012	117,295	1	5	56	6	62	0.05	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
2015	6,968	67,309	1	4	9	5	14	0.07	0.21
2016	5,280	52,541	0	3	23	3	26	0.06	0.49

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



## 現場パトロール

強いリーダーシップが無ければ安全管理は成り立ちません。TOYOの建設現場では、マネジメント層の現場パトロールを励行しています。



マネジメント層の現場パトロール(日本)



マネジメント層の現場パトロール(タイ)

## 安全キャンペーン

TOYO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。



起震車による地震疑似体験



グループ会社での安全集会



グループ会社での避難訓練



現場での熱中症対策

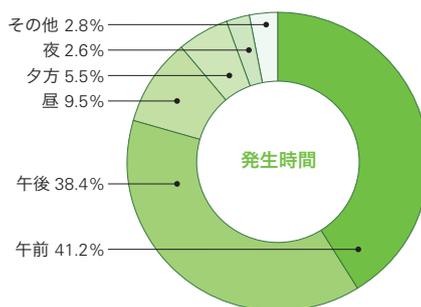
### キャンペーンプログラム

1. 社長からのメッセージ
2. 起震車による地震疑似体験
3. 自衛消防区隊自主訓練
4. 安否確認訓練
5. 海外安全対策情報の配信
6. 高血圧予防に関する講演会
7. グループ各社でのキャンペーン紹介
8. ポスター・垂れ幕・パネル設置
9. 安全表彰

## ヒヤリハット

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

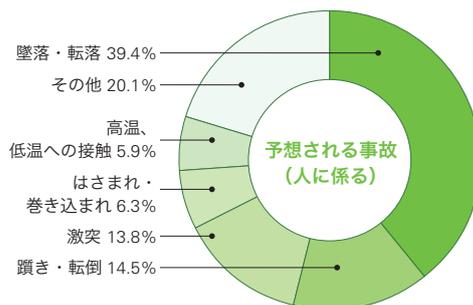
TOYOでは、サイトでのヒヤリハットを積極的に集め、分析し、結果を安全管理に反映させ、事故の防止に努めています。今回、2008年から2016年12月までのデータ、11,692件について分析しました。



### 朝の時間帯に注目

#### 対策

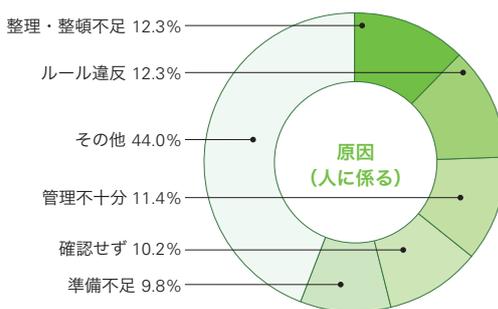
- ・朝、作業前の朝礼、TBM(注1)、KYK(注2)を確実に実施
- ・作業前に、作業員全員で作業場所の安全状況を把握
- ・作業前の体調チェック



### 墜落・転落、躓き・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。

## TOYO 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

(2016年、Toyo-Malaysiaで開催)

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



TOYOは、あらゆる地域および国において事業活動を行い、その社会的責務を果たすためには、安全・健康の確保や環境への配慮とともに、商品やサービスの品質確保が欠くことのできない前提条件であると認識しています。そのために、TOYOは以下の品質方針を掲げ、お客様とともにその精神を共有し、目的を達成すべく取り組んでまいります。

- 1.お客様・社会の要求に適合し、かつ、HSSE(健康、安全、セキュリティ、環境保全)に配慮した高い品質の製品とサービスを提供する。
- 2.当社グループのルールの遵守を基本として、その保有する技術力・エンジニアリング能力を最大限に活用する。

## ISO認証

TOYOは国際規格であるISO認証を基盤として、更なる安全・品質・環境・情報セキュリティマネジメントの強化を図っていきます。



ISO9001:2015 Certificate  
主要海外拠点を含めた統一認証<sup>\*)</sup>



ISO14001:2015 Certificate



ISO27001:2013 Certificate

<sup>\*)</sup> 第三者認証機関が、TOYOグループの活動が統一された品質マネジメントシステムに基づき遂行され、国際規格に適合していることを審査し発行する認証書。

## 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てています。

## SQE (安全、品質、環境) 教育

新人向け教育、若手・中堅社員向けTOYO Academy講座、並びに全社員を対象とした安全教育などを通して、安全、品質、環境に係る知識、及び意識の向上を図っています。



SQE教育の様子

温暖化防止を含む地球環境の保全は人類共通の課題となっています。

TOYOでは環境に係る基本理念を次の通り定め、この実現に向け、お客様とともに積極的に環境保全に取り組んでまいります。

- 人類の発展と環境保全を両立させる持続可能な地域・社会の実現
- 国際的な企業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

### 環境に貢献する技術

TOYOは、環境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選定により、省エネルギー・省資源設計によるプラントを提案し、環境保全、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。

### 省エネルギー蒸留システム *SUPERHIDIC*<sup>®</sup>

「蒸留」は技術が比較的確立されている単位操作であり、産業分野において広く用いられています。一方で代表的な熱エネルギー多消費操作であり、省エネルギー化が求められる分野です。蒸留に関してはこれまで多くの省エネルギー技術が提案されていますが、TOYOは国立研究開発法人産業技術総合研究所の協力のもと、50%を超える大きな消費エネルギー削減が期待できるとして、内部熱交換型蒸留塔(Heat Integrated Distillation Column: HIDiC)の進化型*SUPERHIDIC*<sup>®</sup>を開発しました。HIDiCシステムの特徴は、圧縮機によって濃縮部の運転圧力、温度を上昇させ、濃縮部の熱を回収部へ移動(内部熱交換)することにより省エネルギー化を図るというものです。

TOYOは、丸善石油化学(株)より初号機を2014年に受注(商業生産用)し、設計・調達・建設・試運転助成を実施し、50%を超える省エネルギー化を達成しました。TOYOは本プロジェクトの成功を契機に、*SUPERHIDIC*<sup>®</sup>の適用拡大を図り、石油精製・石油化学プラントの運転費低減、省エネルギー化、さらに地球環境への負荷低減に貢献してまいります。

*SUPERHIDIC*<sup>®</sup>は、東洋エンジニアリング株式会社の日本における登録商標です。(商標登録番号5488562)



*SUPERHIDIC*<sup>®</sup>初号機

### 生物多様性への取組み

TOYOは瀬戸内kirei太陽光発電所建設工事で、お客様である瀬戸内Kirei未来創り合同会社と岡山県、瀬戸内市との間の自然保護協定書に基づき、自然環境に配慮した施工を実施しています。

自然環境保全の観点から、開発区域約495haのうち太陽光発電所敷地外の塩性湿地地帯を自然環境保護ゾーンとして残すほか、16haを「錦海ハビタット」として整備しました。特に錦海ハビタットは、「人が1/2を造り、残りの1/2を自然に創ってもらう」をコンセプトに、原地形を最大限活用しつつ、湿地の乾燥化を防止し、一層の生物多様性保全を実現しました。

TOYOは事業活動と地球環境保全を調和させ、持続性ある社会の実現に今後も積極的に取り組んでいきます。



錦海ハビタット

## 環境負荷低減活動

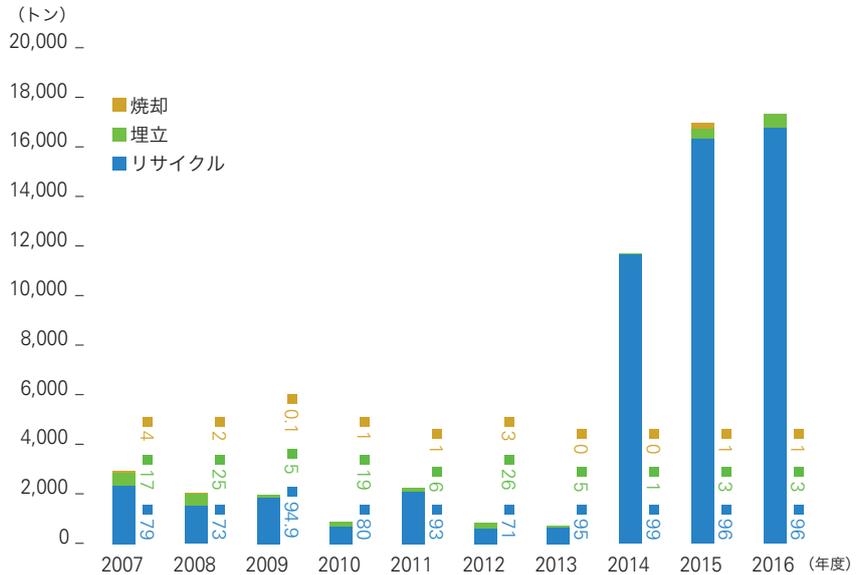
### 建設廃棄物の総排出量

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、図に示します。

2016年度はリサイクル96%、埋立3%、焼却1%でした。

リサイクル処分の廃棄物は、太陽光発電の土木工事によるコンクリートがら、アスファルト・コンクリートがら、木くずです。

### 建設廃棄物の処分方法の割合

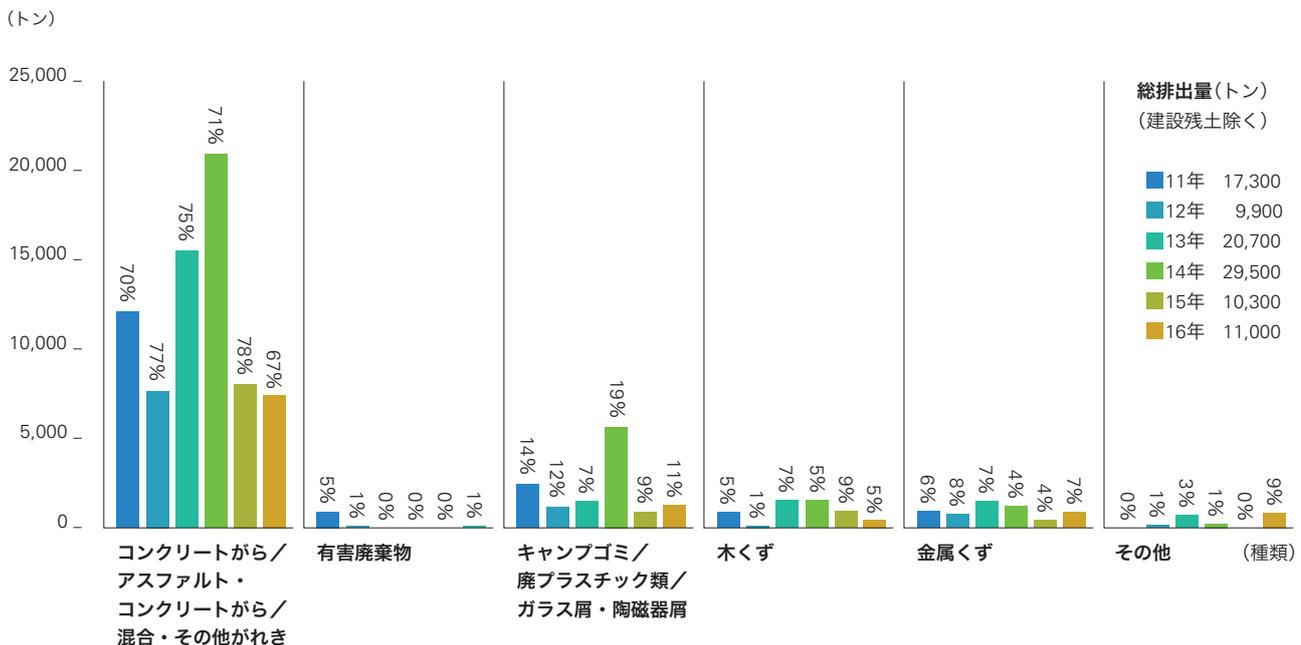


海外サイトにおける2016年(2016年1月から2016年12月まで)の建設残土/汚泥を除いた建設廃棄物の総排出量は11,000トンでした。工事進捗に伴い、総排出量は増加しました。

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)



## 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、世界中の国々でのプロジェクトを数多く手がけてきました。そのため国際社会との関係は深く、今までも様々な支援活動を実施しています。

### 技術移転セミナーの実施

諸外国からの要請を受け、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。

これ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、インドネシアなどの国々です。更に、新興国のミャンマーやモザンビーク、タンザニア等でも、石油化学技術を普及させるための技術セミナーを開催しています。

### 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。

イラクからは2005年以降、戦後復興支援のため約370名の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。またイランからも米国経済制裁解除以降、HSEの分野で研修生を受け入れています。



## IR活動状況

市場関係者とのコミュニケーションの充実に努め、また、いただいた意見を経営に反映させるべくIR活動を行っております。

2017年3月期におけるIR活動状況は以下のとおりです。

### ● 決算説明会【年2回】

アナリスト・機関投資家に、決算結果や業績見通し、経営方針について5月、11月に説明会を開催(説明者は社長、CFO)

### ● 事業説明会(証券会社主催)【年1回】

アナリスト・機関投資家向けに事業概況・経営方針説明会を開催(説明者は社長)

### ● IR取材【年約90回】

アナリスト・機関投資家からの個別取材対応

### ● IR資料のホームページ掲載【随時】

決算情報をはじめとする適時開示情報、有価証券報告書、統合レポート等を随時掲載



## 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。



人事部長 高橋 憲弘

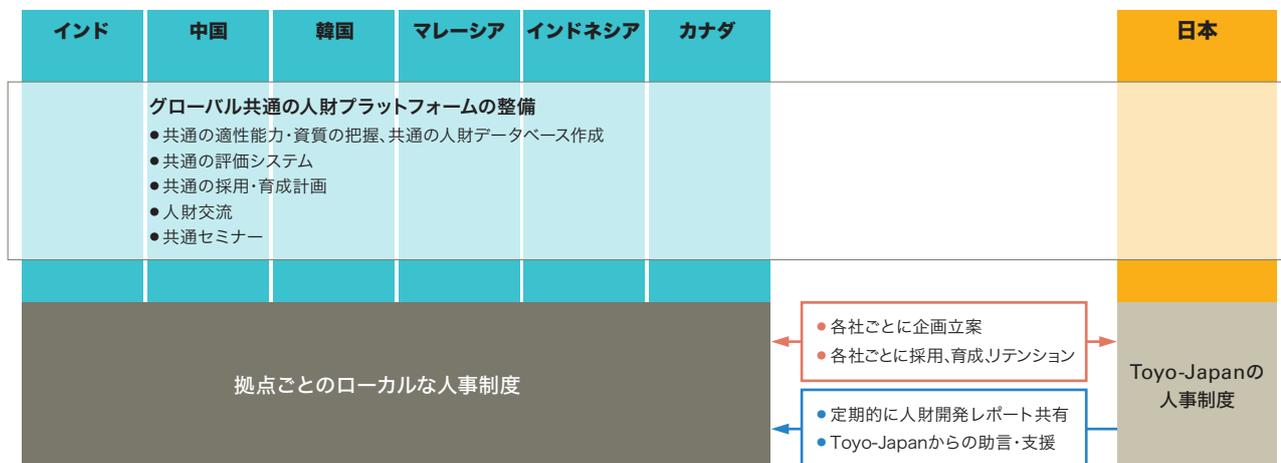
TOYOは今、再建施策の一つとして「企業基盤の強化」を掲げ、企業価値を高める人財育成と企業文化変革の継続を重点課題と位置づけています。エンジニアリング会社として「TOYOの価値は人財(Human Capital)にこそある」との認識の下、グローバルに通用する高度な専門知識やスキルを持った人財の育成に注力しています。特に昨今のプロジェクトは大規模化や複雑化が進み、お客様の求めるValueが高度化する中、これまで以上に広範な専門知識・スキルを持ったプロジェクトマネージャーや専門技術のプロフェッショナルを計画的に育成する必要があります。優れたリーダーシップやコミュニケーション力などを発揮できる幅広い人間力の醸成、事業環境の変化にも柔軟に対応出来るイノベーション思考の養成、技術伝承を含む世代交替への取り組み等、人財開発が果たすべき役割は、ますます重要だと考えます。このためTOYOでは求められる人財像を「“本質を考え抜く力”と“やりきる力”を持った“人間力あふれる”人財」と再定義し、人財開発施策と人事制度の改革を進めています。

環境やビジネスモデルの変化など、いかなる変化に対面しても、常に課題の本質を考え抜く力、リスクを予見してアプローチを変えられる柔軟性、困難に向き合っても諦めずに徹底的にやりきる責任感、そして、多国籍のチームを上手くマネージできる総合力を備えた人財を育成してまいります。私たちは、人財開発を通じて、変化と競争の激しい時代を生き抜く強い会社を築いていきたいと考えています。

### 人財開発策

- 専門分野内にとどまらぬ多様なキャリアパスの推進
- 階層別研修を通じた業務知識・マネジメントスキルの習得支援
- 若手・中堅社員の抜擢登用とベテランの組合せによる次世代育成
- 組織活性化・機動力促進のためのライン長職位世代交替
- 現場・現物を重視したOJT機会のいっそうの活用
- グローバル拠点人事交流を通じた人財育成

## TOYOの人財開発



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に開催し、人財開発レポートを発行するなど、Toyo-Japanは積極的に支援しています。グループ全体で人財交流を深めることにより、グローバルに活躍できる人材の育成を進めていきます。

### 海外大学卒採用

グローバルに事業を展開するに当たり、人財のグローバル化は欠かせないものです。当社は2014年からインドと中国にて、現地の大学を卒業する新卒学生の採用を実施しております。当社のValueの1つであるDiversity(多様性)を図るべく、グローバルに活躍できる視野の広い学生を数名ずつ採用しております。育成環境の向上にも取り組んでおり、社内標準なども英語化が進んでおります。文化的背景の異なる従業員を尊重し、業務を通じて本人のキャリアアップを実現すると同時に、それぞれが事業に貢献できるように、引き続き環境整備に取り組んでいます。

### 現場でのOJT

入社後の早い時期から経験を積ませるために、現場実習とジョブダブルアサイン制度を運用しています。具体的には3年目までの社員を対象に、プラント建設現場において、工事・運転などのフィールド・ワークを体験する「現場実習」を実施しています。2016年度は28名の若手社員が、現場でそれぞれ3か月の実習を行いました。この経験を通してオフィスに戻った後の業務に「現場」視点が入ることで、ConstructabilityやOperability/Maintainability\*を実現するエンジニアリングの実施に寄与しています。また、先輩従業員の指導の下、ジョブでの実践経験を積む「ジョブダブルアサイン制度」を利用して、2016年度は16名の若手従業員が、海外のグループ会社や現場での勤務を通じ、オフィス業務と異なる刺激を受けながら経験を積んでいます。

\*Constructability: 工事施工性、Operability: 運転操作性、Maintainability: 保守容易性



### 海外OFF-JT

現場実習とは別に、海外でのセミナー参加や海外パートナー訪問などを通じ、業務への理解を深める海外OFF-JTを行っています。具体的には海洋の油ガス田開発に関する最新技術・知見に触れるべく、若手社員を米国ヒューストンにて開催されるOTC(Offshore Technology Conference)や、アライアンスパートナーであるベーカーヒューズ社への訪問機会を設けました。これらを活用することで、海洋資源開発設備に関する更なる知見を習得し、パートナーとの良好な関係の醸成にも大いに寄与しています。



### column

インドネシアのIKPTでは、2016年6月に、イスラム教の重要なイベントであるレバラン休暇前の2週間と休暇明けの2週間、会社内に保育施設を用意し、子育て中の働く女性社員へのサポートを実施しました。この期間は家庭介助者やベビーシッターが長期休暇を取る習慣がありますが、会社業務は通常通りに行われることが一般的です。サポート体制を会社が構築することで、社員の負担を減らして働きやすい環境を生み出すことにより、会社と社員が共にWin-Winの関係づくりを進めています。IKPTでは、社員がより働きやすく、成果を発揮しやすい職場となるよう積極的な取り組みを継続していきます。



## 事業の概況

石油化学・化学肥料等の設備投資に底堅い需要があるものの、原油価格低迷等で最終投資判断が見送られるなどプラント事業は厳しい状況にあります。発電所などのインフラ事業では国内外での安定した設備投資が見込まれています。こうした状況下、受注につきましては、インフラ事業においてタイ向け天然ガス焚きコージェネレーション発電所等

を受注出来ましたが、プラント事業における市場冷え込みを背景に、受注高は前年度比73.7%減にとどまりました。一方、プロジェクト遂行につきましては、マレーシア向けエチレンコンプレックス、米国向けエチレンプラント、タイ向け天然ガス焚きコージェネレーション発電所、瀬戸内メガソーラーなどのプロジェクトが進捗しました。

## 業績 連結

完成工事高	4,319億円 (前年度比44.1%増)
営業損失	20億円 (前年度は営業利益110億円)
経常利益	16億円 (前年度比58.6%減)
親会社株主に帰属する当期純利益	14億円 (前年度比51.5%減)
受注高	1,167億円 (前年度比73.7%減)
1株当たり配当金	2円

## 当期の経営成績

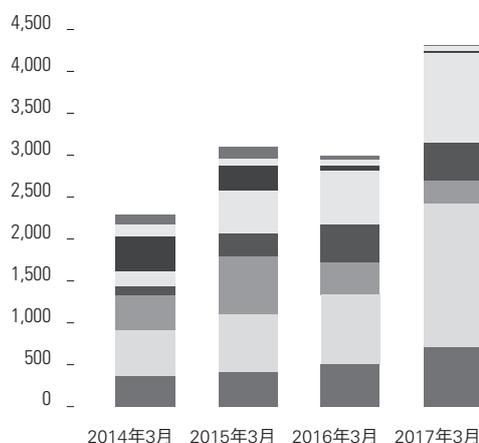
当連結会計年度における完成工事高は4,319億円(前年度比44.1%増)、営業利益は販売費及び一般管理費が前年度比14億円減少した一方、米国エチレンプラントプロジェクトにおける工事コストの大幅増加により売上原価が増加した結果、営業損失20億円(前期は営業利益110億円)となりましたが、営業外収益において為替差益13億円および貸倒引当金戻入額6億円等、45億円を計上した結果、経常利益は

16億円(前年度比58.6%減)となりました。更に退職給付信託設定益26億円および投資有価証券売却益12億円等の特別利益42億円を計上し、法人税等を控除した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は14億円(同51.5%減)となりました。当連結会計年度の受注高は、目標額2,500億円を大きく下回る1,167億円(同73.7%減)に止まり、受注残高は4,926億円(同40.1%減)となりました。

## 完成工事高

地域別

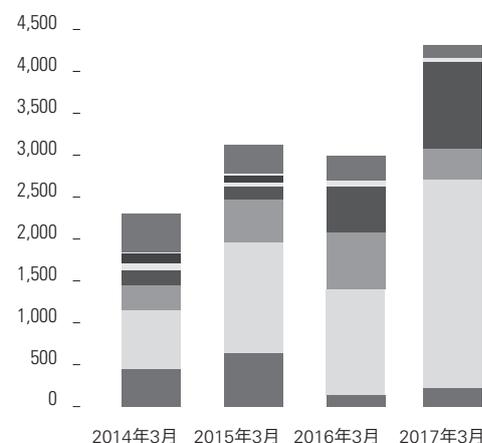
(単位：億円)



	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月
■ 国内	362	409	499	710
■ 東南アジア	545	693	840	1,708
■ 西南アジア・中東・アフリカ	424	702	396	284
■ ロシア・中央アジア	106	262	442	456
■ 北米	177	521	653	1,063
■ 中南米	428	294	54	30
■ 中国	137	100	80	51
■ その他	122	133	34	17
合計	2,301	3,114	2,998	4,319

商品別

(単位：億円)

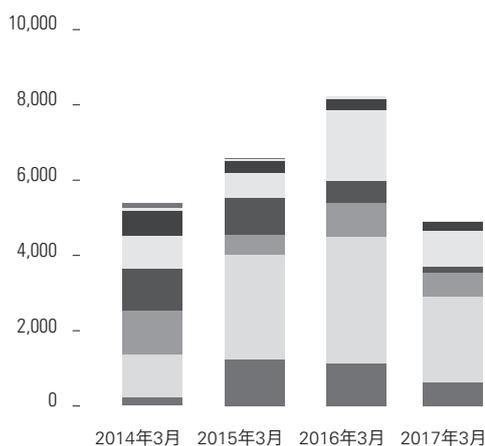


	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月
■ 化学肥料	447	637	130	223
■ 石油化学	698	1,312	1,271	2,478
■ 石油精製	299	517	665	371
■ エネルギー関連	166	156	553	1,041
■ 一般製造設備	91	49	77	40
■ IT	121	84	—	—
■ 不動産	21	20	—	—
■ その他	458	339	302	166
合計	2,301	3,114	2,998	4,319

## 受注残高

地域別

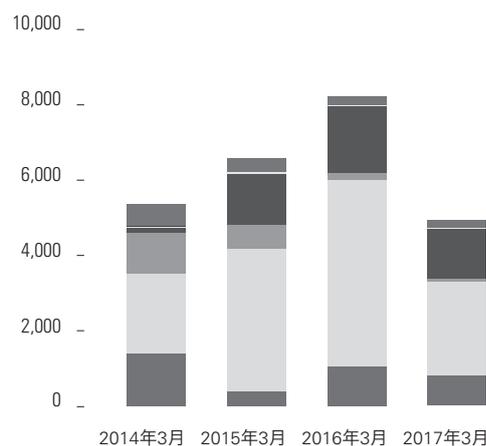
(単位：億円)



	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月
■ 国内	208	1,239	1,116	612
■ 東南アジア	1,134	2,768	3,384	2,303
■ 西南アジア・中東・アフリカ	1,178	540	892	621
■ ロシア・中央アジア	1,129	963	567	161
■ 北米	860	686	1,901	954
■ 中南米	659	316	292	250
■ 中国	83	46	59	18
■ その他	129	32	19	7
合計	5,380	6,590	8,230	4,926

商品別

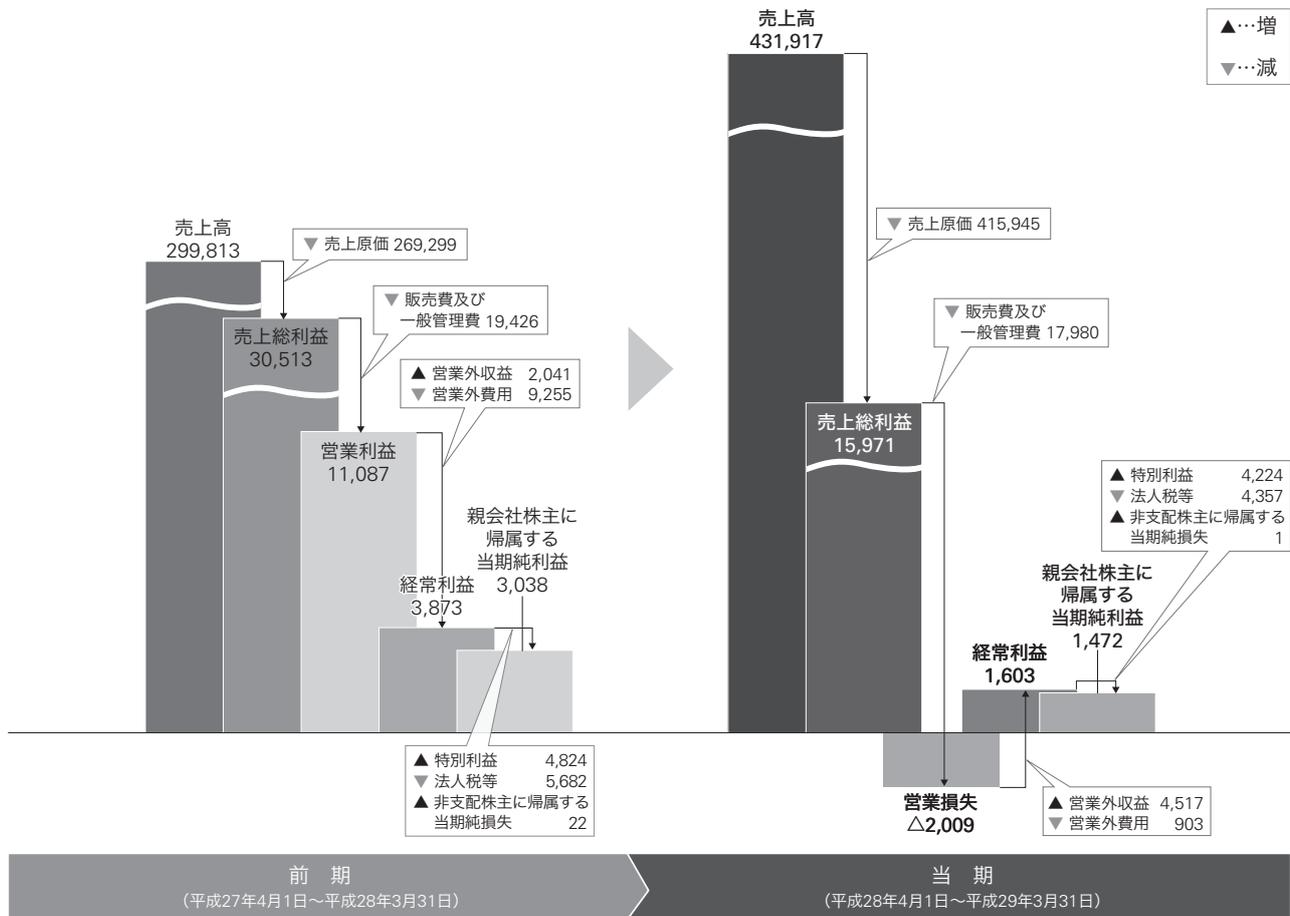
(単位：億円)



	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月
■ 化学肥料	1,386	395	1,051	792
■ 石油化学	2,108	3,766	4,947	2,494
■ 石油精製	1,091	652	187	61
■ エネルギー関連	149	1,358	1,774	1,333
■ 一般製造設備	11	44	17	13
■ IT	39	—	—	—
■ その他	596	375	254	233
合計	5,380	6,590	8,230	4,926

## 連結損益計算書の概要

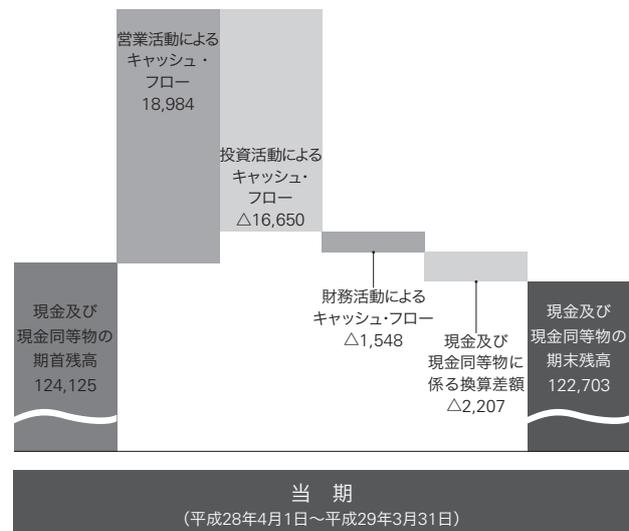
(単位：百万円)



営業活動によるキャッシュ・フローは、未成工事受入金減少により資金が239億円減少した一方、税金等調整前当期純利益58億円(前年度は86億円)計上や仕入債務増加による資金増加382億円などにより189億円の資金増加(前年度末は463億円の増加)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、短期貸付金実行により資金が162億円減少したことなどにより166億円の資金減少(前年度は117億円の減少)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金収支が7億円減少したことや配当金支払い7億円などにより15億円の資金減少(前年度は10億円の資金増加)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期初残高から14億円減少し1,227億円となりました。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預かっている資金の残高35億円が含まれています。

## 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年度末から47億円減少し3,170億円となりました。未収入金が58億円減少した一方、受取手形・完成工事未収入金等が101億円増加したことなどにより、流動資産は前年度末から18億円増加しました。一方、投資有価証券が53億円減少したことなどにより、固定資産は前年度末から66億円減少したことなどが主な要因です。

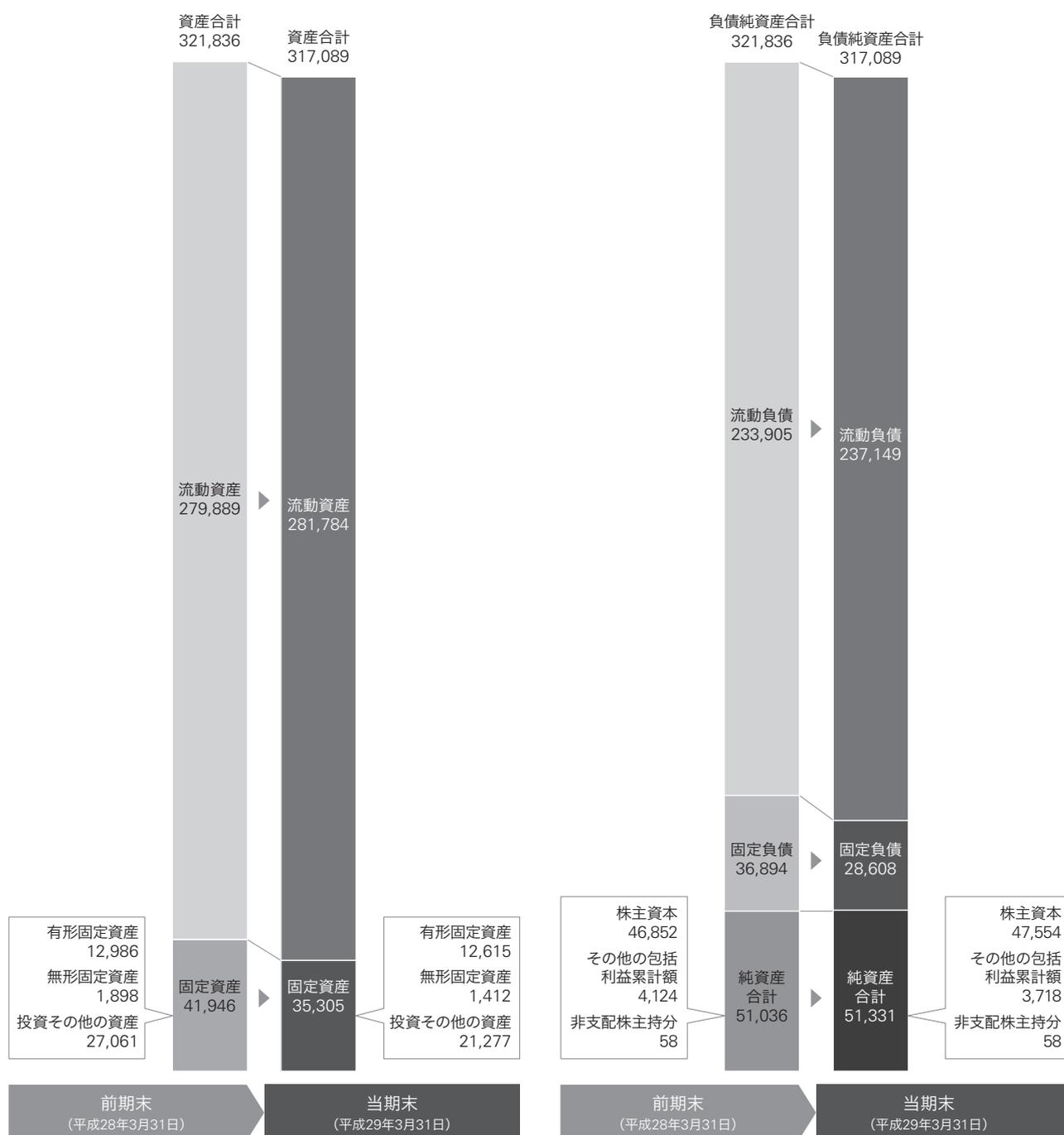
負債につきましては、プロジェクトの進捗により未成工事受入金が258億円減少し、また短期借入金が53億円減少した一方、支払手形・工事未払金等が377億円増加したこと

などにより、流動負債は前年度末から32億円増加しました。長期借入金が46億円増加した一方、退職給付に係る負債が39億円、持分法適用に伴う負債が92億円それぞれ減少したことなどにより、固定負債は82億円減少しました。結果、負債合計では前年度末から50億円減少し2,657億円となりました

純資産につきましては、配当金支払7億円や、その他の包括利益累計額が4億円減少した一方、親会社株主に帰属する当期純利益14億円を計上したことなどにより、前年度末から2億円増加し、純資産合計は513億円となりました。

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致します。当期の中間配当は見送らせていただき、前掲の損失発生を受け、財務状況等を総合的に勘案し、1株あたり2円とさせて頂きました。

## 業績の見通し・連結

完成工事高	3,700億円
営業利益	65億円
経常利益	50億円
親会社株主に帰属する当期純利益	20億円
受注高	2,500億円
1株当たり配当金	3円(期末配当)
10月1日付株式併合後の1株当たり配当金*	15円

\* 当社は、2017年10月1日を効力発生日として、単元株式数を100株に変更するとともに、普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施する予定です。当該株式併合を考慮した場合、期末配当は1株あたり15円となります。

## 次期の見通し

プラント事業においては、顧客の投資決定の時期に不透明さがあるものの、米国、東南アジア、インド、ロシアCIS等で、石油化学・化学肥料プラントの需要の回復が見込まれます。インフラ事業においては、国内では電力自由化による市場拡大を背景に、火力・太陽光・バイオマスなどの発電所等の設備投資が続いており、また、海外においても、東南アジア等で電力需要が増大しており、今後も安定した設備投資が期待されます。資源エネルギー事業においては、既存油田の改修等のサービス業務など、将来の資源開発に向けたソフト業務の需要がでてきております。こうした状況を踏まえ、次期(平成29年度)の受注目標額につきましては、採算

性重視の受注戦略の下、石油化学/化学肥料等のプラント案件、メガソーラー/バイオマス発電/天然ガス発電等のインフラ案件を中心に2,500億円を見込んでおります。次期の業績につきましては、現在保有しているプロジェクトの進捗等を勘案し、売上高3,700億円、営業利益65億円、経常利益50億円、親会社株主に帰属する当期純利益20億円を見込んでおります。配当につきましては、期末で一括して1株あたり3円を実施する予定です。当社グループは、これらの施策実施に全力で取り組み、一日も早くステークホルダーの皆様の信頼を回復できるよう一丸となって邁進してまいります。

## 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通りです。但し、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、様々な形での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、当社グループ統一の内部通報制度の整備・運用、および、CCO(Chief Compliance Officer)を委員長

とする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 2017年及び2016年3月31日現在

資産	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
<b>流動資産:</b>			
現金預金	¥126,042	¥126,815	\$1,123,469
受取手形・完成工事未収入金等	88,394	78,261	787,895
有価証券	1,175	998	10,473
未成工事支出金	49,536	54,418	441,536
繰延税金資産	3,020	3,536	26,918
未収入金	6,730	12,535	59,987
その他	7,958	4,925	70,933
貸倒引当金	(1,074)	(1,601)	(9,573)
流動資産合計	281,784	279,889	2,511,667
<b>固定資産:</b>			
<b>有形固定資産:</b>			
建物・構築物	16,297	16,299	145,262
機械・運搬具及び工具器具備品	4,999	5,274	44,558
土地	6,898	6,944	61,484
リース資産	74	197	659
建設仮勘定	5	6	44
減価償却累計額及び減損損失累計額	(15,658)	(15,735)	(139,566)
有形固定資産合計	12,615	12,986	112,443
<b>無形固定資産:</b>			
のれん	3	5	26
その他	1,408	1,893	12,550
無形固定資産合計	1,412	1,898	12,585
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券	16,071	21,470	143,248
長期貸付金	4,576	4,575	40,787
繰延税金資産	1,123	1,168	10,009
その他	3,981	4,502	35,484
貸倒引当金	(4,474)	(4,654)	(39,878)
投資その他の資産合計	21,277	27,061	189,651
固定資産合計	35,305	41,946	314,689
<b>資産合計</b>	<b>¥317,089</b>	<b>¥321,836</b>	<b>\$2,826,357</b>

\*米ドルは2017年3月31日の為替レート（1ドル=¥112.19）で換算しています。

負債	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
<b>流動負債：</b>			
支払手形・工事未払金等	¥123,444	¥ 85,653	\$1,100,311
短期借入金	8,415	13,793	75,006
未払法人税等	761	1,928	6,783
未成工事受入金	87,116	112,994	776,504
賞与引当金	654	724	5,829
完成工事補償引当金	209	67	1,862
工事損失引当金	4,085	1,404	36,411
為替予約	4,995	7,316	44,522
その他	7,468	10,021	66,565
流動負債合計	237,149	233,905	2,113,815
<b>固定負債：</b>			
長期借入金	23,373	18,764	208,334
リース債務	40	52	356
繰延税金負債	1,459	835	13,004
退職給付に係る負債	1,802	5,732	16,062
関係会社事業損失引当金	140	458	1,247
持分法適用に伴う負債	—	9,288	—
その他	1,792	1,762	15,972
固定負債合計	28,608	36,894	254,995
負債合計	265,758	270,799	2,368,820
<b>純資産</b>			
<b>株主資本：</b>			
資本金	18,198	18,198	162,206
資本剰余金	10,732	17,656	95,659
利益剰余金	19,064	11,433	169,926
自己株式	(440)	(436)	(3,921)
株主資本合計	47,554	46,852	423,870
<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	2,246	3,862	20,019
繰延ヘッジ損益	(2,842)	(4,761)	(25,332)
為替換算調整勘定	4,319	4,936	38,497
退職給付に係る調整累計額	(5)	87	(44)
その他の包括利益累計額合計	3,718	4,124	33,140
<b>非支配株主持分</b>	58	58	516
<b>純資産合計</b>	51,331	51,036	457,536
<b>負債・純資産合計</b>	¥317,089	¥321,836	\$2,826,357

## 連結損益計算書

東洋エンジニアリング及び連結子会社 2017年及び2016年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
完成工事高	¥431,917	¥299,813	\$3,849,870
完成工事原価	415,945	269,299	3,707,505
完成工事総利益	15,971	30,513	142,356
販売費及び一般管理費	17,980	19,426	160,263
営業利益(損失)	(2,009)	11,087	(17,907)
<b>営業外収益：</b>			
受取利息	934	585	8,325
受取配当金	535	308	4,768
為替差益	1,311	735	11,685
持分法による投資利益	15	—	133
貸倒引当金戻入額	680	75	6,061
雑収入	1,039	337	9,261
営業外収益合計	4,517	2,041	40,262
<b>営業外費用：</b>			
支払利息	375	356	3,342
持分法による投資損失	—	8,281	—
関係会社出資金評価損	274	—	2,442
雑支出	254	617	2,264
営業外費用合計	903	9,255	8,048
経常利益	1,603	3,873	14,288
<b>特別利益：</b>			
固定資産売却益	310	2,502	2,763
投資有価証券売却益	1,289	1,442	11,489
関係会社株式売却益	—	880	—
退職給付信託設定益	2,625	—	23,397
特別利益合計	4,224	4,824	37,650
税金等調整前当期純利益	5,828	8,697	51,947
法人税、住民税及び事業税	2,558	2,596	22,800
過年度法人税等	825	—	7,353
法人税等調整額	973	3,085	8,672
法人税等合計	4,357	5,682	38,835
当期純利益	1,471	3,015	13,111
非支配株主に帰属する当期純利益(純損失)	(1)	(22)	(8)
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 1,472	¥ 3,038	\$ 13,120

\*米ドルは2017年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.19)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 2017年及び2016年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
<b>当期純利益</b>	<b>¥1,471</b>	<b>¥3,015</b>	<b>\$13,111</b>
<b>その他の包括利益：</b>			
その他有価証券評価差額金	(1,616)	1,563	(14,404)
繰延ヘッジ損益	1,928	3,064	17,185
為替換算調整勘定	(516)	(1,418)	(4,599)
退職給付に係る調整額	(92)	(1,221)	(820)
持分法適用会社に対する持分相当額	(107)	3,489	(953)
その他の包括利益(損失)合計	(405)	5,477	(3,609)
<b>包括利益</b>	<b>¥1,066</b>	<b>¥8,492</b>	<b>\$ 9,501</b>
<b>(内訳)</b>			
親会社株主に係る包括利益	1,066	8,513	9,501
非支配株主に係る包括利益	(0)	(21)	(0)

\*米ドルは2017年3月31日の為替レート（1ドル≒¥112.19）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 2017年及び2016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	非支配 株主持分	純資産合計
2015年4月1日現在	¥18,198	¥20,759	¥7,724	¥(432)	¥2,299	¥(9,717)	¥4,759	¥1,308	¥79	¥44,979
資本剰余金の取崩		(3,102)	3,102							—
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,038							3,038
持分法の適用範囲の 変動			(2,431)							(2,431)
自己株式の取得				(3)						(3)
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					1,563	4,956	177	(1,221)	(21)	5,454
2016年4月1日現在	¥18,198	¥17,656	¥11,433	¥(436)	¥3,862	¥(4,761)	¥4,936	¥87	¥58	¥51,036

	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	非支配 株主持分	純資産合計
2016年4月1日現在	¥18,198	¥17,656	¥11,433	¥(436)	¥3,862	¥(4,761)	¥4,936	¥ 87	¥58	¥51,036
剰余金の配当		(766)								(766)
資本剰余金の取崩		(6,157)	6,157							—
親会社株主に帰属する 当期純利益			1,472							1,472
自己株式の取得				(4)						(4)
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)					(1,616)	1,919	(616)	(92)	(0)	(406)
2017年4月1日現在	¥18,198	¥10,732	¥19,064	¥(440)	¥2,246	¥(2,842)	¥4,319	¥(5)	¥58	¥51,331

	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	非支配 株主持分	純資産合計
2016年4月1日現在	\$162,206	\$157,375	\$101,907	\$(3,886)	\$34,423	\$(42,436)	\$43,996	\$775	\$516	\$454,906
剰余金の配当		(6,827)								(6,827)
資本剰余金の取崩		(54,880)	54,880							—
親会社株主に帰属する 当期純利益			13,120							13,120
自己株式の取得				(35)						(35)
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)					(14,404)	17,104	(5,490)	(820)	(0)	(3,618)
2017年4月1日現在	\$162,206	\$ 95,659	\$169,926	\$(3,921)	\$20,019	\$(25,332)	\$38,497	\$ (44)	\$516	\$457,536

\*米ドルは2017年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.19)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 2017年及び2016年3月31日に終了する会計年度

	百万円		千米ドル*
	2017	2016	2017
<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	¥5,828	¥8,697	\$51,947
減価償却費	1,293	1,532	11,525
のれん償却額	(9)	(9)	(80)
貸倒引当金の増加(減少)額	(706)	(84)	(6,292)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	(1,435)	(1,020)	(12,790)
工事損失引当金の増加(減少)額	2,697	(2,514)	24,039
受取利息及び受取配当金	(1,470)	(893)	(13,102)
支払利息	375	356	3,342
為替差損(益)	424	(100)	3,779
有形固定資産売却損(益)	(297)	(2,501)	(2,647)
持分法による投資損(益)	(15)	8,281	(133)
投資有価証券売却損(益)	(1,289)	(1,442)	(11,489)
関係会社株式売却損(益)	—	(880)	—
関係会社出資金評価損	274	—	2,442
退職給付信託設定益	(2,625)	—	(23,397)
売上債権の(増加)減少額	(10,381)	(17,637)	(92,530)
未成工事支出金の(増加)減少額	4,344	(21,300)	38,720
未収入金の(増加)減少額	6,305	2,154	56,199
仕入債務の増加(減少)額	38,231	1,481	340,770
未成工事受入金の増加(減少)額	(23,933)	70,293	(213,325)
関係会社事業損失引当金の増加(減少)額	(317)	(50)	(2,825)
その他	1,565	102	13,949
小計	18,860	44,465	168,107
利息及び配当金の受取額	4,768	2,782	42,499
利息の支払額	(359)	(351)	(3,199)
法人税等の支払額	(4,285)	(519)	(38,194)
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,984	46,376	169,212
<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	(700)	(512)	(6,239)
有形固定資産の取得による支出	(555)	(281)	(4,946)
有形固定資産の売却による収入	337	4,988	3,003
無形固定資産の取得による支出	(246)	(581)	(2,192)
投資有価証券の取得による支出	(54)	(3)	(481)
投資有価証券の売却による収入	1,418	2,358	12,639
関係会社株式の売却による収入	—	1,661	—
短期貸付金の純(増加)減少額	(16,234)	(18,527)	(144,700)
その他	(614)	(878)	(5,472)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,650)	(11,776)	(148,408)
<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	(2,000)	532	(17,826)
長期借入れによる収入	11,025	6,685	98,270
長期借入金の返済による支出	(9,784)	(6,059)	(87,209)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(18)	(55)	(160)
配当金の支払額	(766)	—	(6,827)
その他	(4)	(3)	(35)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,548)	1,099	(13,798)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(2,207)	(2,035)	(19,671)
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(1,422)	33,663	(12,674)
現金及び現金同等物の期首残高	124,125	90,462	1,106,382
現金及び現金同等物の期末残高	¥122,703	¥124,125	\$1,093,707

\*米ドルは2017年3月31日の為替レート(1ドル=¥112.19)で換算しています。

## 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： 4,287名(連結、2017年3月31日現在)

企業理念： Mission: Engineering for Sustainable Growth of the Global Community  
世界水準のエンジニアリングを提供することによってお客様の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: Global Leading Engineering Partner  
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: Integrity, Creativity, Diversity, Learning, Team  
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

## 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>(ハイテックビル)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   |
| 1977年 | ● 千葉県茂原市に技術研究所完成  | 2009年  | ● グループMVV(Mission、Vision、Values)を制定   |
| 1978年 | ● 資本金29億7,000万円に増資                                      | 2010年  | ● カナダのTri Ocean Engineering Limited<br>(現在のToyo Engineering Canada Ltd.)を買収 |
| 1980年 | ● 資本金33億円に増資  | 2011年  | ● 創業50周年  |
|       | ● 東証第2部上場   | ● インドネシアのPT. Inti Karya Persada Teknik (IKPT)に<br>出資 |   |
| 1982年 | ● 資本金50億4,000万円に増資                                      | 2012年  | ● ブラジルにTS Participações e Investimentos S.A.を<br>設立                         |
|       | ● 東証第1部に指定替え  | ● TOYOグループ共通のシンボルロゴ制定                                |   |
| 1985年 | ● タイにToyo-Thai Corporation Ltd.を設立                      | 2015年  | ● 中尾清 取締役社長就任   |
| 1986年 | ● アメリカにToyo U.S.A., Inc.を設立                             |  |   |
|       | ● 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  
山口 正明

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 \*1 \*2  
越川 昌治

取締役常務執行役員  
阿部 知久  
永松 治夫

社外取締役  
林 洋和  
田代 真巳  
山田 裕介

常任監査役  
内田 正之

監査役  
井上 洋  
船越 良幸 \*3  
内田 清人 \*3

常務執行役員  
保里 忠  
佐藤 弘志  
井上 光彦  
小山内 亨

執行役員  
鴨島 元佳  
小島 浩次  
柳 一也  
井手 榮一  
石井 啓介  
岡崎 真一  
細井 栄治  
脇 謙介 \*4  
藤田 浩  
井口 隆司  
森野 圭二

C B A D

A 中尾 清  
B 山口正明  
C 内藤貴也  
D 芳澤雅之

\*1は代表取締役

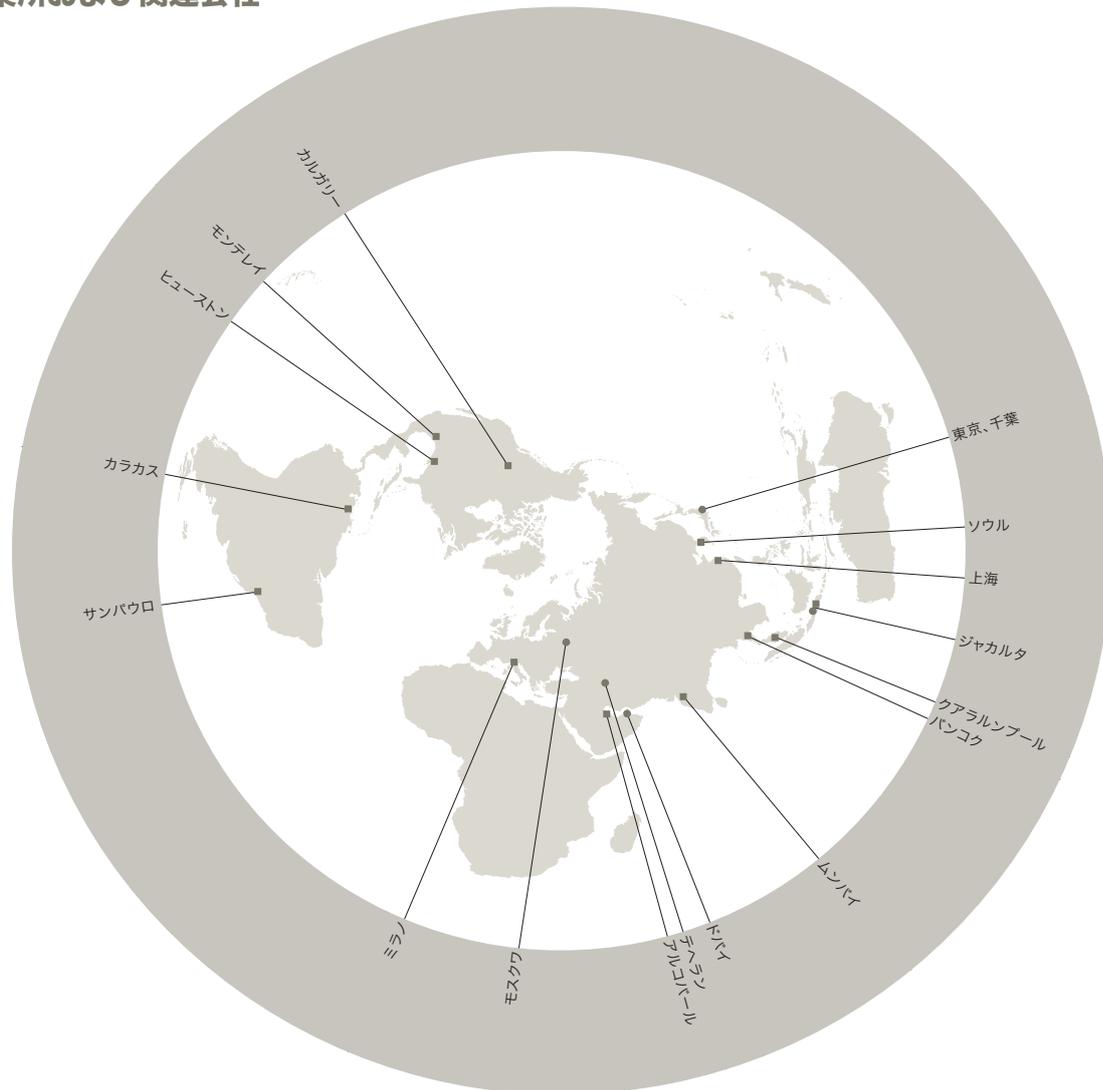
\*2はCCO(Chief Compliance Officer)

\*3は社外監査役

\*4はCFO(Chief Financial Officer)

(2017年6月27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

- 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 Ingenieria 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)  
経理事務の受託、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

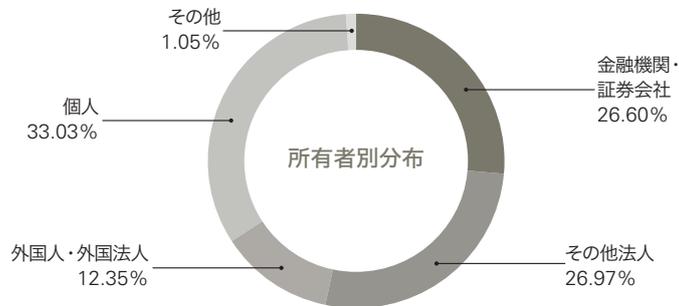
## 株式情報 (2017年3月31日現在)

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	18,329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

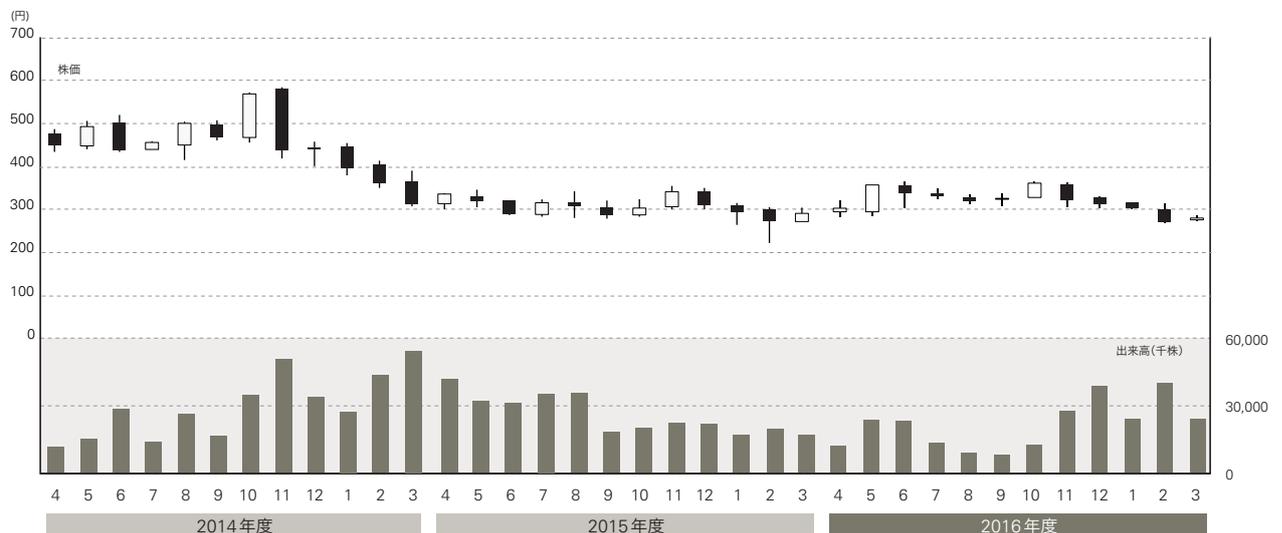
## 大株主

	持株数(千株)	持株比率(%)
三井物産株式会社	43,770	22.70
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)退職給付信託口)	25,703	13.33
大成建設株式会社	5,000	2.59
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	3,929	2.03
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,611	1.35
ザ バンク オブ ニューヨーク 133522	2,577	1.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2,420	1.25
株式会社三井住友銀行	2,350	1.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,264	1.17
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,874	0.97

## 株主の分布状況



## 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/>



ミックス  
責任ある木質資源を  
使用した紙  
FSC® C022915



Printed with Volatile Organic Compounds, VOC, Free inks.

©2017 Toyo Engineering Corp.  
Printed in Japan