

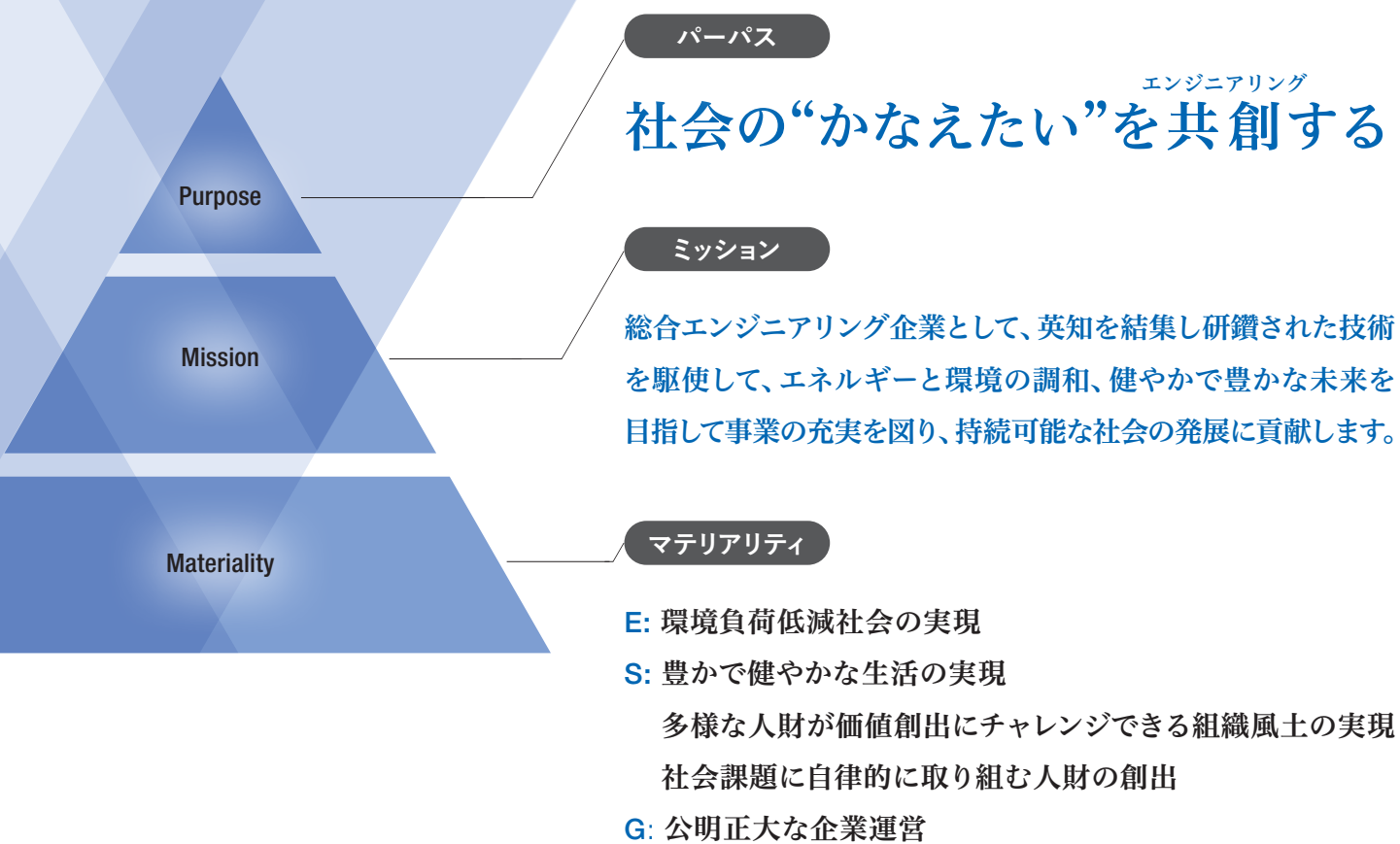
社会の
“かなえたい”を
エンジニアリング
共創する

社会の“かなえたい”に 応え続けるために

千代田化工建設は創業以来、常に社会とともに歩み、
75年以上にわたりエンジニアリングの力で、
時代ごとの“かなえたい”に貢献してきました。
しかし今、脱炭素や安全保障、インフラの老朽化、
そして多様性の尊重など、
社会が直面する課題や期待は、
かつてないスピードで変化しています。
こうした急速な変化の時代においても、
社会の“かなえたい”に応え続けるために。
私たちは次なる10年に向けて、
自らを変革し続ける覚悟を新たにしています。
「CHIYODA REPORT 2025」では、
その第一歩となる「経営計画2025」を中心に、
変化を恐れず、より強く、よりしなやかに
進化していく当社グループの
決意と姿をお伝えします。



企業理念体系



創業の理念「技術による社会への奉仕」

当社グループは、高度な技術力を用いて社会的課題を解決するエンジニアリング会社の草分けとして1948年に創設されました。創業時から「技術による社会への奉仕」を掲げ、社会課題に対して技術をもって応えることを企業の存在意義としてきました。その精神は、戦後の重化学工業化への貢献、カタルとの長期協業、そして近年の水素サプライチェーン構築への挑戦にも通底しています。創業から受け継がれるこの理念は、今もなお、当社の原点として、パーパスや事業活動の根幹に息づいています。

“それは日本のためになるか？国益になるか？” “千代田化工社員としての自覚とプライドを持って”

創業者 玉置 明善

当社の創業者である玉置明善は、日本に「プラント・エンジニアリング産業」を築き、化学工業技術開発に力を注ぐとともに、その技術と手法を公開し、業界の育成に努めました。

また、創業初期から「自然環境と産業との調和」の必要性を訴え、時代ごとに、産業や社会の基盤を支える存在として、「エネルギーと環境の調和」の取り組みの必要性を提唱しました。



CONTENTS

2 企業理念体系／創業の理念

4 CEOメッセージ

10 CFOメッセージ

社会の“かなえたい”に应运きた千代田

14 社会の“かなえたい”を共創し
変革と成長を繰り返してきた歴史

16 積み重ねてきた強み

18 価値創造プロセス

20 マテリアリティ

変わることで、かなえる未来

24 経営計画2025

24 変革のロードマップと目指す姿

26 基本戦略

30 事業領域

32 社外取締役メッセージ

34 特集1：CEO×社員座談会
私たちの「変革」
— 新たな価値創造に向けて

40 特集2：共創でかなえる未来

44 人的資本経営

変革を支える基盤

52 Chiyoda DX STORY

56 知的財産への取り組み

58 コーポレートガバナンス

62 役員一覧

64 リスクマネジメント

65 Safetyマネジメント

66 コンプライアンス

67 人権尊重の取り組み

データセクション

70 ESGデータハイライト

72 主要財務データの推移(連結)

74 会社概要

編集方針

「CHIYODA REPORT 2025」は、株主・投資家の皆様、お取引先様、地域社会、役職員などあらゆるステークホルダーの皆様に、当社グループの経営方針、事業戦略、財務情報に加え、持続可能な社会の実現に向けた様々な活動をわかりやすくお伝えし、企業価値や成長性をご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置付けています。

当社グループはステークホルダーの皆様に、当社グループについての理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

将来の見通しに関する注意事項

「CHIYODA REPORT 2025」に掲載されている現在の計画、予測、戦略などには作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績などは、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となる場合があります。



当社の最新の情報は、Webサイトをご覧ください。
<https://www.chiyodacorp.com/jp/>

表紙写真：建設中のLNGプラント(Courtesy of Golden Pass LNG)

社会の課題に応えるエンジニアリング企業として

千代田化工建設は戦後復興期である1948年に、国内の製油所・石油化学プラントの復旧を目的として創設されました。創業の理念「技術による社会への奉仕」からつながる一貫した企業姿勢を通して、時代ごとに変化するニーズに対応しながら、国内外で数多くのプロジェクトを手がけてきました。とりわけ近年は、LNGを中心としたプラントのEPC*プロジェクトをグローバルに手掛け、世界のエネルギー供給にも大きく貢献しています。

こうした実績の基盤となる当社の根本的な使命は、「お客様の課題に対して技術をもって最適なソリューションを提供すること」にあります。この想いは、時代や地域、業界が変化しても不変であり、これを言語化したものが、当社のパーパス「社会の“かなえたい”を共創(エンジニアリング)する」です。社会やお客様が実現したい未来に寄り添い、当社のエンジニアリング力と様々なステークホルダーとの共創によってその実現を支援していくことが、当社の存在意義であり、今後も変わらず果たしてい

くべき使命だと考えています。

一方で、社会構造は大きく変化しています。脱炭素社会への移行、地政学リスクの高まり、医療・ライフサイエンス分野の進展など、社会が直面する課題は複雑化し、その解決にはより高度で多様なアプローチが求められるようになっていきます。こうした変化の中でその役割の果たし方は、より柔軟で、より統合的なものに進化していく必要があります。そのため、当社は従来のEPCに加え、構想段階からプロジェクトに参画し、運転支援・メンテナンスといった事後工程まで一貫して担うことができる、コントラクターの範囲を超えた「ソリューションパートナー」への進化を進めています。さらに将来的には、お客様の事業創出に伴走する「事業パートナー」として、建設というハードの提供を超え、産業や社会全体の成長に寄与する新たなエンジニアリングの価値創出に挑んでいきます。

* EPC：設計(Engineering)、調達(Procurement)、建設(Construction)

自己変革をテーマに掲げた「経営計画2025」

2024年4月の社長就任直後、米国で進行中の大型LNGプロジェクトにおいて、ジョイントベンチャーパートナーの経営悪化による離脱という、想定外の事態が発生しました。この影響により、当社は多額の損失を計上し、2023年度は赤字決算となりました。この出来事は、当社が長年抱えてきたボラティリティの高い経営体質を改めて浮き彫りにしました。

2019年度から取り組んできた再生計画のもとでも、一定の収益を確保できた時期がある一方で、

外的要因により業績が急変するケースが繰り返されてきました。2024年度は、本来であれば新たな中期経営計画を発表する予定でしたが、この根本的な構造課題を解決しなければ持続的な企業価値向上は実現できないと強く感じ、発表予定であった中期経営計画の見直しを決断しました。そして2024年9月に、若手・中堅の社員を中心とした「10年の計」プロジェクトを立ち上げました。同プロジェクトでは、当社を5年後、10年後に支えていく世代

自己変革を成し遂げ、
社会とともに新たな価値を創造する
エンジニアリング企業へと進化します



太田 光治

代表取締役社長 CEO 兼 CSO*

* Chief Sustainability Officer

が自分ごととして会社の将来を考える場として、現場の声を吸い上げながら議論を重ねるという活動を行いました。特に印象的だったのは、「海外EPCの取り組み方を見直すべき」「プラント建設前の構想段階からの関与を強化すべき」といった、変革を望む現場からの率直な意見です。私たち経営陣はこの議論で寄せられた意見を真摯に受け止め、新たな中期経営計画を策定し、「経営計画2025」(以下、本中計)として2025年5月に発表しました。本中計では「自己変革」を中心テーマに掲げ、収益構造の安定化、EPC事業の変革、事業共創の推進、人財の拡充など、今後3年間の重点課題に対

EPC事業の再構築と事業共創による価値創出

10年後の目指す姿に向けて、この3年間は変革の土台づくりの期間であり、大きな転機と位置付けています。本中計では、「海外既存大型プロジェクトの着実な遂行」「海外プロジェクト取り組み改革」「国内プロジェクト収益拡大」「事業共創の拡充」「分厚い中核人財層の形成」の5つを重点取組として掲げています。これらは密接に関わり合う重要な取り組みであり、どれか一つでも欠ければ、10年後の目指す姿にはたどり着けません。

中でも、収益基盤の安定化を図る上で鍵となるのが「海外プロジェクト取り組み改革」です。先に述べたように、当社はこれまで海外大型案件に依存する構造にありましたが、こうした体質のままでは、持続的かつ安定的な収益基盤の確立は困難です。今後は、この構造を抜本的に見直し、大型案件への依存度を下げ、中規模案件を複数組み合わせる分散型のポートフォリオへと転換を図ります。

する具体的な取り組みを明確にしました。本中計を最終化する過程では、事業共創や人財拡充について、特に具体性を高めました。

本中計は単なる事業ポートフォリオの見直しではなく、当社が目指す10年後の姿を実現するための最初の3年間の階段を着実に上がるための実行計画です。この自己変革を成し遂げることで、収益の安定と事業の成長の両立を図り、持続的な企業価値創出の実現を目指します。

併せて、契約形態の見直しにも着手します。従来主流だったランプサム契約*は、資材費高騰などの予測不能な外部要因が発生した際に受注側が過大なリスクを一方的に背負わなければなりません。今後は、地域特性や顧客の意向も踏まえながら、お客様との対話を重ね、リスクを適切に分担できる契約形態への移行を進めていきます。

本中計におけるもう一つの大きなテーマが「事業共創の拡充」です。その中核となるのが、EPCの前後工程への積極的な事業拡張です。設計・調達・建設にとどまらず、構想やプロセス開発、運転・保守、さらには事業運営にまで踏み込み、お客様と価値を共創する「事業共創のパートナー」を目指します。例えば、ライフサイエンス分野では、当社の研究施設である子安オフィス・リサーチパークの実証設備を活用し、高度な医薬品やバイオ製品の製造プロセス開発をお客様とともに進めています。初

期構想段階から並走するこの取り組みは、新たな価値提供の形を具現化するものです。さらに、脱炭素分野においても、同様の挑戦を進めています。営業本部内に設置した海外社会実装推進室では、各地域で技術実装の仮説を立てて検証を重ねながら、将来的な共創事業の芽を探っています。

こうした取り組みは、将来の事業投資を見据えた布石でもあります。従来の請負型ビジネスから一歩踏み出す大胆な挑戦ですが、EPCで培った技術の目利き力、プロジェクトマネジメント力、パートナー

ネットワークを最大限活かすことで、十分に実現可能だと考えています。一方で、事業投資の対象や具体的な実現策については、さらに解像度を高め、環境変化や技術の進展に柔軟に対応しながら軌道修正していく必要があると認識しています。現在は、ライフサイエンス、水素、先端素材を重点領域としていますが、これらに固執せず、今後も社会ニーズと技術の進化を注視し、柔軟に見直していく方針です。

* 固定契約金額による一括請負

人財こそが持続的成長の原動力

当社がこれから目指す未来像を実現する上で、最も重要なのは人財です。技術の目利き力、プロジェクトマネジメント力、パートナーネットワークといった当社の強みは、すべて優れた人財によって支えられています。そのため、「分厚い中核人財層の形成」を本中計の重点取組の一つに掲げ、単なる技術者の育成にとどまらず、多様な経験・スキルを持つ人財の登用・育成に注力していきます。

特に、EPCにおけるスペシャリストの強化に加え、今後注力する事業共創や事業投資に対応できる人財の育成は喫緊の課題です。事業投資の領域で必要となる事業構想や事業運営の知見を醸成

するため、外部企業との連携や人財の派遣、外部からの人財採用も積極的に進めています。また、海外大型プロジェクトの経験者を国内案件にシフトさせるなど、担当範囲の拡大や多能化を促進し、幅広い経験を持つ人財を育成することで、EPCの強化と事業共創の拡充を両輪で対応できる体制を整えています。

加えて、社員一人ひとりの意識変革と、それを支える風土づくりにも力を入れています。私は自己変革を進める上で最も大切なのは、「自分たちの目指す姿」を組織全体で共有することだと考えています。この考えに基づき、「10年の計」と並行してタウン



ホールミーティングやランチ会などを実施し、管理職から若手社員まで、500名以上の社員と意見交換を行ってきました。本中計発表以降も、米国のゴールデンパスLNGやカタールのNFE* LNGなどの海外大型案件や国内の各現場を訪問し、対話を重ねています。こうした対話を通じて、本中計の方

企業価値向上に向けて

経営を安定させていく上で、再生計画下で実施された優先株式や劣後融資が手付かずのまま残っていることが、当社の企業価値の向上を大きく阻んでいると理解しています。とりわけ、過去4年間にわたり優先配当すら実施できていない現状を極めて重く受け止めており、これらを解消し、財務的な自立を果たすことが、経営者としての最も重要な責任の一つであると認識しています。その第一歩として、本中計の3年間で、まずは収益構造の安定化と財務基盤の強化を確実に実行し、優先株式などの処理に向けた道筋を明確にしていきます。

事業共創については、本中計期間中の収益貢献は現実的には難しいかもしれませんが、5年後、10年後を見据え、将来の柱となり得る領域を見極め、着実に育成し、成長の芽として確立させることが重要だと考えています。

10年後に目指す姿

私が思い描く10年後の当社の姿は、EPC事業と事業共創の両輪で安定的かつ持続的な成長を実現するエンジニアリング企業です。EPC事業は今後も当社の魂として中核に置きつつ、EPCを通じて培われてきた強みを最大限に活かして新たな事業共創分野を切り拓くことで、高付加価値を生み出す企

業性に対する理解や納得感が徐々に深まっていることを実感しています。私の座右の銘である「One for All, All for One」の精神のもと、引き続き丁寧なコミュニケーションを実行し、目指す未来像に向けて全社一丸となって自己変革を成し遂げていきます。

* NFE : North Field East

これらの施策や進捗については、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、今後はより丁寧かつ積極的に説明を行っていきたいと考えています。技術力や取り組みの実態が必ずしも社外に十分に理解されていないというご指摘も踏まえ、IR活動や情報発信のあり方についても見直しを進めています。

地道な取り組みではありますが、収益と企業体力を堅実に積み上げると同時に、将来の可能性を明確に示すことができれば、必ず当社の企業価値を高めていくことができると信じています。だからこそ、この3年間で確実にやり切り、変革に向けた確かな一歩を踏み出したいと考えています。

業へと進化を図ります。現在掲げている10年後の連結純利益目標300億円は通過点に過ぎません。「10年の計」を主導した次世代リーダーたちが、500億円、さらには1,000億円といった大きな目標を掲げ、当社のさらなる成長を牽引してくれることを期待しています。この未来に向け、私自身の使命は、



成長の基盤を一刻も早く確立し、未来を担う次の世代にバトンを渡すことにあります。

もちろん、当社が目指すのは単なる当社自身の数字の達成ではありません。私たちの存在の核にあるのは、パーパスである「社会の“かなえたい”を共創(エンジニアリング)する」という姿勢です。時

ステークホルダーの皆様へ

当社には業界の枠を超えて多くの期待が寄せられています。LNG領域における既存のお客様の信頼を得て指名をいただくだけでなく、新たな産業領域においても、実用化や商業化のプロセスへのスケールアップなど、当社の技術力と経験に期待いただくケースも増えています。だからこそ、EPCコントラクターとしての枠組みや業界の慣習から脱して、私たち自身が変わらなければなりません。過去の成功体験に固執せず、柔軟に自己変革を進めることが、培ってきたエンジニアリング力を活かしたさらなる価値創造につながると確信しています。

代が変わってもこの姿勢は変わることなく、技術力によって社会の課題解決に寄与し、社会とともに歩み続けることが当社の普遍的な使命です。今の世代だけでなく、子どもたちやその先の世代に誇れる社会を築き、次の世代にしっかりと引き継いで豊かな未来を創造していきます。

現在取り組んでいる「経営計画2025」の3年間は、私たちが描く未来を形づくるための重要な自己変革の期間です。EPC事業の取り組み方を改革し、より強固で稼げる体制を築き上げることで財務基盤を強化すると同時に、事業共創の拡充を通じて、次世代に誇れる強い企業基盤を築き上げていきます。これからも新たな価値を創造し続ける当社に、ぜひご期待ください。

太田 光治

代表取締役社長 CEO 兼 CSO



「経営計画2025」の着実な実行を通じて、 財務基盤の強化に全力を尽くします

出口 篤

代表取締役専務執行役員 CFO 兼 CCO*
兼 財務本部長

* Chief Compliance Officer

2024年度および再生計画の振り返り

当社グループは2019年に再生計画を公表後、これまでの6年間(2019年度～2024年度)でリソースに見合った受注戦略、リスクマネジメントやプロジェクト遂行力の強化を推進し、経営基盤を強化してきました。

2024年度は、完成工事総利益から純利益まですべての段階で、2024年7月公表の通期予想を大幅に上回る成果を達成しました。カタールのNFE LNGをはじめとする海外で進行中の大型案件の着実な遂行や国内プロジェクト・グループ会社の収益の拡大など裾野の広い収益を獲得したことに加えて、米国のゴールデンパスLNGにおいて、新ジョイントベンチャー体制下で第1系列の契約改定に顧客と合意したことに伴う採算改善が押し上げ要因となりました。

再生計画期間を通して案件受注時のリスク管理を徹底してきた結果、同計画実施後に受注した案件は完工時に赤字の案件が一件もなく、完成工事総利益は改善しており、2024年度は9%台に回復しました。一方で、同計画前に受注した大型LNG案件での損失を原因とした2021年度と2023年度の赤字計上により、安定的に純利益100億～200億円を生み出すという再生計画の定量目標は未達となりました。このような一つの案件による業績影響が極めて大きい、ボラティリティの高い事業構造を転換することが足元の課題だと認識しています。

2025年度の見通し

当社グループを取り巻く事業環境としては、トランジションエネルギーとしてLNGの需要が引き続き旺盛な一方、脱炭素分野では、水素・CCS(CO₂回収・貯留)などの案件が社会実装に向けて徐々に進展しているものの、投資費用の増加でお客様の最終投資決定が後ろ倒しになる状況が見られています。

当社としては、ボラティリティの高い事業構造の変革に向けて、分野や案件を厳選し取り組んでいきます。2025年度の受注額は、国内の脱炭素やライフサイエンス分野を中心として2,500億円を目標としています。

インドネシア銅製錬が完工したことや一過性利益の反動減により、2025年度は前年度比で減収減益の見通しですが、完成工事総利益率は2期連続で9%台を見込んでいます。資機材価格の高騰や地政学リスクをはじめとして先行きが不透明な事業環境ですが、パートナーリングや顧客との契約条件を工夫するなど、当社への影響を最小化するべくリスク管理を継続・強化していきます。

米国のゴールデンパスLNGについては、6月に残る第2系列・第3系列の契約改定に関して、将来のコスト負担に関する責任分担を顧客と基本合意しました。早期の最終契約締結に向けて詳細条件を詰めており、締結後速やかに採算の見直しを実施する予定です(2025年9月現在)。

「経営計画2025」(2025～2027年度)の 実現に向けて

当社グループは、10年後に純利益300億円、そのうちNon-EPC事業の比率20%という安定・高収益企業になることを目指しており、2025～2027年度の3年間は平均150億円の純利益を目標として、盤石な会社経営の土台づくりに注力します。

その実現に向けて、まずはカタールのNFE LNG、米国のゴールデンパスLNGをはじめとする手持ち案件を予定通り完遂することで収益をしっかりと積み上げます。そして、リスクとリターンのバランスがとれた受注・事業ポートフォリオを構築するとともに、事業共創の拡充、Non-EPC事業の収益化に向けた種まきを着実に進め、ビジネスモデルと収益源の多様化を図りながら、強固な安定収益構造を築くことで、資本を充実させ、財務基盤の強化を図ります。

リソース配分については、EPC事業の強化とNon-EPC事業の拡充をバランスよく実行していきます。持続的な成長に向けた戦略投資を加速していくためには資金確保能力を向上させる必要があります。このために、遂行中案件について損益のモニタリングを継続的に行うとともに、連結ベースで資金繰りと固定費を適切に管理することによって、資金ポジションと財務構造を改善・強化し、キャッシュ・フロー経営を徹底していきます。

財務基盤の強化と持続的な企業価値の 向上に向けて

再生計画に着実に取り組んできたことで、安定収益体質への転換は前進してきました。一方で、財務体質の観点では道半ばであり、株主の皆様へ安定的に配当を行うことが経営課題です。

早期の復配に向けて、まずは再生計画スタート時に資金支援を受けた優先株式への未払配当に目途をつける必要があり、優先的に対応していきます。

「経営計画2025」で掲げた諸施策を着実に進めることで、資本を充実させ、強固な財務基盤を形成するとともに、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの機会を広げ、当社への理解を深めていただくことで持続的な企業価値の向上を図っていきます。

引き続き、ステークホルダーの皆様のご理解・ご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

出口 篤

/ 社会の“かなえたい”に 応えてきた千代田

千代田化工建設は、創業以来一貫して社会課題の解決に向き合い、
75年以上にわたり“かなえたい”の実現に挑み続けてきました。
本セクションでは、当社のこれまでと現在地を振り返り、
変革の時代においても変わることのない未来への礎をご紹介します。

- 14 社会の“かなえたい”^{エンジニアリング}を共創し変革と成長を繰り返してきた歴史
- 16 積み重ねてきた強み
- 18 価値創造プロセス
- 20 マテリアリティ



社会の“かなえたい”を共創し変革と成長を繰り返してきた歴史

1948～1970 創業期

日本の戦後産業復興と高度成長に貢献

- 社会課題

 - 石炭から石油へのエネルギー政策の転換、石油時代が幕開け
 - 重化学工業の発展による高度成長
- 当社のエンジニアリング共創

 - 石油・石油化学産業へエンジニアリングで参画
 - 国内で製油所・石油化学プラントの復旧、新設、改修を遂行

1960

Focus 当社初のグラスルーツ製油所建設工事一括受注

三菱石油(株)から当社初のグラスルーツ製油所となる水島製油所の建設を一括受注し、第1期～第3期にわたるすべての建設を遂行しました。貿易自由化以前で大変注目された新型の大型製油所を建設するプロジェクトです。石油精製設備、発電設備などのユーティリティ設備一式、原油の受け入れ・製品出荷などの付帯設備一式を建設しました。



三菱石油(株)
グラスルーツ製油所

1971～1990 第1の変革

石油・石化事業の拡大と海外進出

- 社会課題

 - 二度の石油危機を背景に、石油の安定的確保とエネルギー源の多様化
 - プラザ合意を契機に円高時代が到来
- 当社のエンジニアリング共創

 - 海外石油・石油化学プラントの建設を通して、石油・石油化学製品の安定供給に貢献

1984

Focus サウジアラビアで超大型グラスルーツ製油所を建設

サウジアラビアの石油鉱物資源公団であるペトロミン社と米国モービル社(現 エクソンモービル社)の合併企業を顧客として、原油処理能力日量25万バレルの超大型グラスルーツ製油所をサウジアラビアで建設しました。世界における石油製品の安定供給に貢献したプロジェクトです。



ペトロミン社、モービル社
サウジアラビア・ヤンブー製油所

1991～2018 第2の変革

LNG事業の拡大

- 社会課題

 - 世界的な天然ガス、LNGの需要の拡大
 - 気候変動・環境保全に対するグローバルな機運の高まり
- 当社のエンジニアリング共創

 - 海外大型LNGプラント建設を通して、LNGの安定供給に貢献
 - 再生可能エネルギー等新分野に進出

2004

Focus 世界最大規模のLNGプラントを受注

カタールガスII社(カタールエナジー社70%、エクソンモービル社30%出資)向けに年産780万トンの超大型LNGプラント2系列の建設を受注しました。その後も、LNGプラントの複雑化・大型化・高度化が進む中、世界各地においてLNGプラントの設計・建設を手掛け、日本をはじめとしてエネルギーの安定供給と産ガス国の経済発展に貢献してきました。



カタールガスII社
LNGプラント

2019～ 新たな成長に向けた第3の変革

新規事業の創出と拡大 ～カーボンニュートラル社会に向けて～

- 社会課題

 - 気候変動問題の解決に向けた脱炭素・カーボンニュートラルの加速
 - デジタルAI技術の革新
 - ライフサイエンス技術の深化
- 当社のエンジニアリング共創

 - 水素など脱炭素・カーボンニュートラル分野の取り組みを加速
 - DXやライフサイエンスなどエネルギー以外の新分野に事業領域を拡大

2020

Focus 世界初となる、国際間水素サプライチェーンの実証完了

当社は水素を大規模に輸送・貯蔵する国際間水素サプライチェーン実証実験*を世界に先駆けて2020年12月に完了しました。
水素社会の早期実現に向け、需要拡大に伴うスケールアップ効果やさらなる技術改良を重ねることで一層のコスト削減を図り、2020年代後半の実用開始を経て、2050年カーボンニュートラルに貢献していきます。

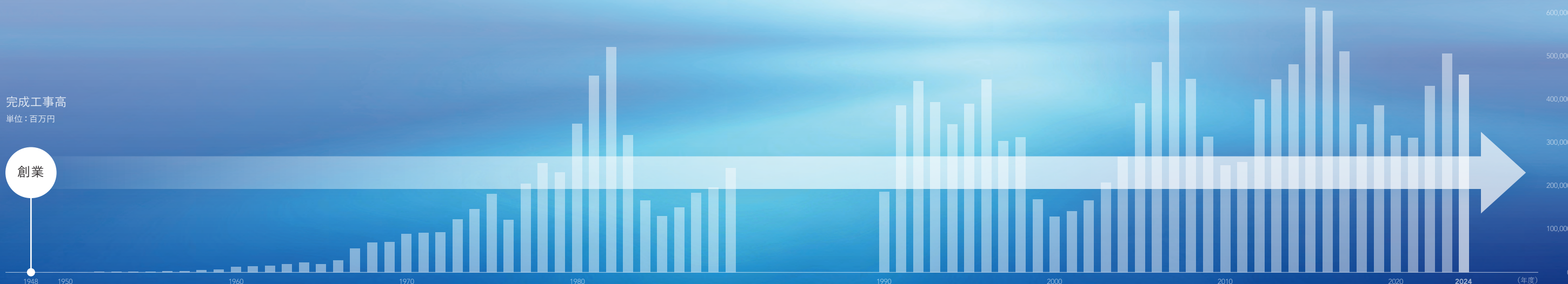


* 当社、三菱商事(株)、三井物産(株)、日本郵船(株)の4社で次世代水素エネルギーチェーン技術研究組合AHEADを結成、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業として実施。

脱水素プラント(川崎臨海部)

完成工事高
単位：百万円

創業



積み重ねてきた強み

私たちは、エンジニアリング企業のパイオニアとして、75年を超える歩みの中で、創業の理念「技術による社会への奉仕」からつながら一貫した企業姿勢を通して、技術力の研鑽を重ね、独自の強みを培ってきました。これらの強みは、「社会の“かなえたい”を共創する」ための原動力であり、私たちの持続的な成長を牽引し続けます。



Case Study

カタールでの豊富な実績

天然ガスをマイナス162℃まで冷却・液化するLNGプラントの設計・建設には、高度な技術力と遂行力が求められます。

当社グループは、これまでカタールで建設されたLNGプラント14系列のすべてに携わり、内12系列の設計・調達・建設(EPC)業務を遂行してきました。現在年産800万トンのLNG生産設備4系列の建設を遂行中です。年産800万トンの生産量は単一の系列として世界最大規模で、4系列が同時に建設され、合計3,200万トンとなり、世界最大規模の生産量になるカタールの国家的プロジェクトです。

プラント面積、プロジェクトの物量、ワーカー数とも世界でも類を見ない圧倒的なスケールになります。



世界最大のガス田「Northfield Gas Field」

JOGMEC「先進的CCS事業に係る設計作業等」採択事業全9件中5件に関与

日本政府が掲げるカーボンニュートラル目標(2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)などを背景に、JOGMEC(独立行政法人 エネルギー・金属鉱物資源機構)はCCS事業化に向けた取り組みを進めています。2024年度からはCCSバリューチェーン全体の設計作業や貯留ポテンシャル評価作業を行う「先進的CCS事業に係る設計作業等」の公募を行い、9案件が選定されました。当社はそのうち5案件に関与しており、カーボンニュートラルの実現に貢献する技術の社会実装に向けて、取り組んでいます。

地域	事業名	顧客	当社スコープ
北海道・苫小牧地域	苫小牧地域CCS事業	出光興産(株)	製油所から排出されるCO ₂ の分離・回収設備等の基本設計業務
東京湾域	マレー半島沖北部CCS事業	三菱商事(株)	CCSバリューチェーン構築に係る検討業務
		コスモ石油(株)	製油所におけるCO ₂ 分離・回収設備の検討業務
伊勢湾・中部地域	大洋州CCS事業	三菱商事(株)	CCSバリューチェーン構築に係る検討業務
東新潟地域	東新潟地域CCS事業	石油資源開発(株)	CO ₂ 圧入設備に係る基本設計業務
九州地域	マレー半島沖南部CCS事業	電源開発(株)	火力発電所から排出されるCO ₂ の液化・貯蔵設備の検討業務

国内初 「植物バイオファウンドリ」サービスを稼働

NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の「カーボンリサイクル実現を加速するバイオ由来製品生産技術の開発」で、植物を用いた有用物質を生産する新規基盤技術の実証設備を建設し、有用物質として世界初となる、ヒトII型コラーゲンを実証モデルタンパク質に選定した生産実証に成功しました。この技術は植物を用いることで、ワクチンなどの医薬品や、再生医療等製品、化粧品、機能的食品など多様な製品をアニマルフリーで安価に生産できるものであり、温室効果ガスの排出抑制効果も期待できます。

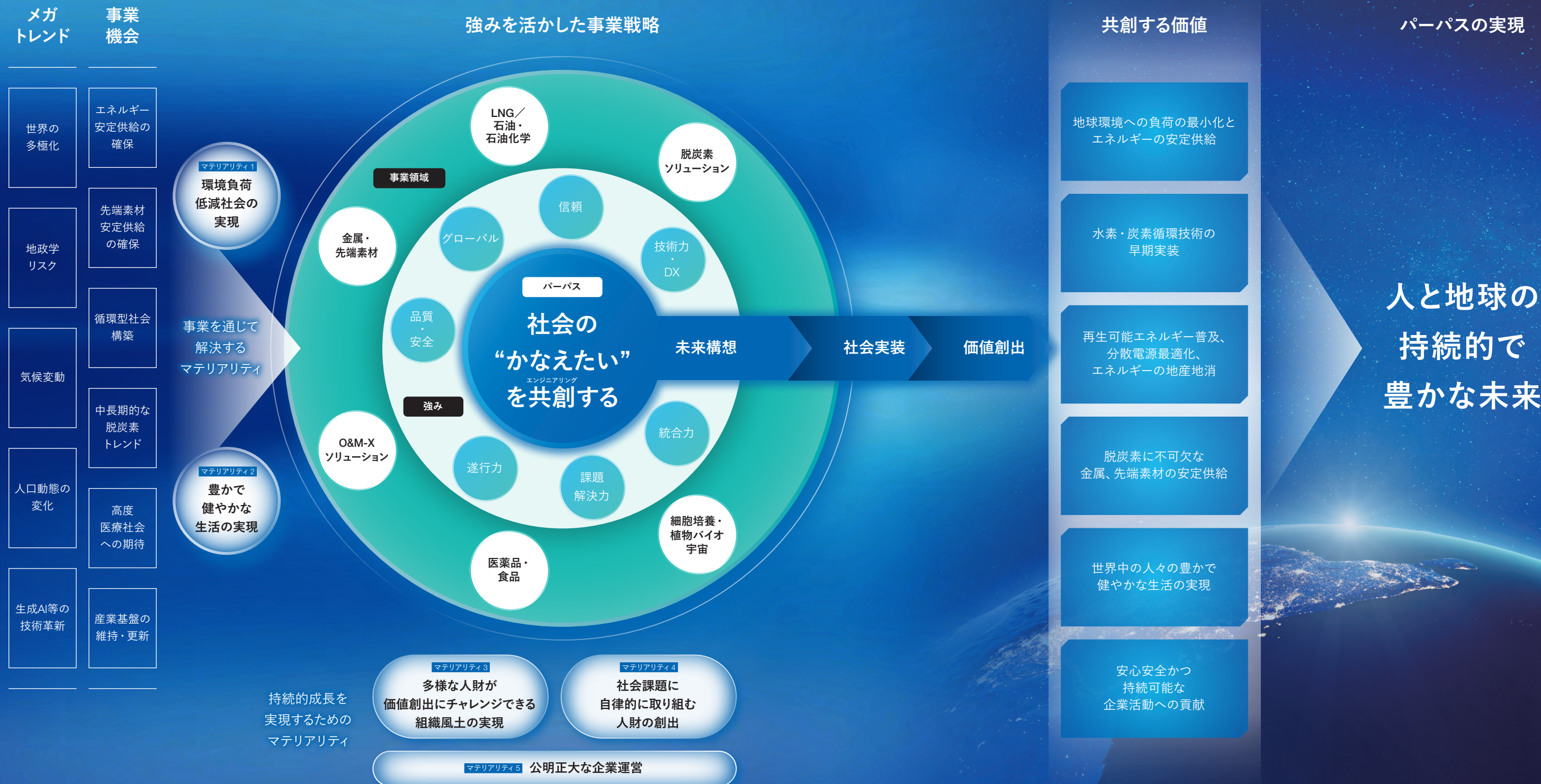
当社はこの設備を、植物バイオものづくりの実用化開発を受託する、国内初の「植物バイオファウンドリ」として立ち上げ、様々な機関や企業の研究開発を支援していきます。



植物バイオ実証棟と栽培中の植物

価値創造プロセス

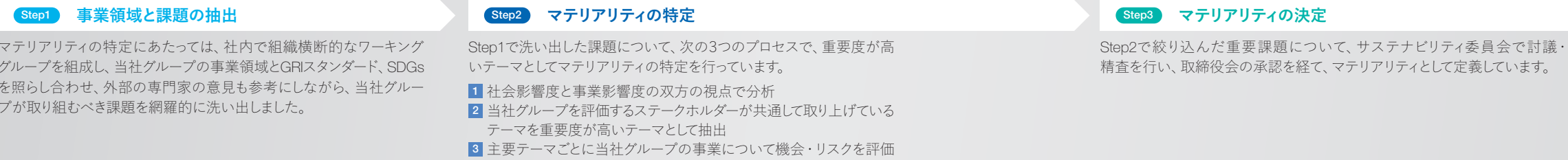
当社グループは、エネルギー産業に軸足を置く総合エンジニアリング企業として取り組むべき社会課題を明確にしています。培ってきた強みを活かした価値創造のプロセスにより、時代によって変わり続ける社会の“かなえたい”を実現可能な構想として描き、同じ想いを共有するステークホルダーとともに、新しい仕組みを社会に実装していくことで、多様化・複雑化する社会課題の解決につながる新たな価値を共創していきます。



マテリアリティ

当社グループは、事業を通じて取り組むべき社会課題と、持続的成長を支える経営基盤の両面から、サステナビリティの重要課題（マテリアリティ）を特定しています。環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に関する5つのテーマを軸に、当社グループが持つ技術力・課題解決力・統合力・社会実装力を活かし、「社会の“かなえたい”を共創する」ことで、企業価値の向上を目指しています。

マテリアリティの特定



パーパス	社会の“かなえたい”を共創する					
	E(環境)	S(社会)		S(社会)	G(ガバナンス)	
	環境負荷低減社会の実現	豊かで健やかな生活の実現		多様な人財が価値創出に チャレンジできる組織風土の実現	社会課題に自律的に 取り組む人財の創出	公明正大な企業運営
マテリアリティ						
主要テーマ	- GHG*排出量削減による気候変動の抑制 - クリーンエネルギーの安定供給 - 循環型バリューチェーン構築 * 温室効果ガス	- ライフサイエンスソリューション提供による人々の健やかな営みへの貢献 - 持続可能な産業基盤の構築 - すべての人々の人権を尊重		- 価値観の多様化に対応した組織開発 - 組織風土変革をリードする組織経営者の世代交代の実践、教育 - ダイバーシティ&インクルージョン - 健康経営の強力な推進 - 健全な労使関係	- 事業の中核人財の拡充 - 業務遂行力を支えるOff-JTとOJTを組み合わせた専門教育の確立 - シニア層のさらなる活躍の推進 - デジタル人財の育成	- 公明正大で品格のある行動 - 公正な取引の推進と適切な情報開示 - サプライチェーンのリスク管理の徹底 - コンプライアンスとリスク管理の徹底
当社の取り組み方針	- LNGの脱炭素化をリードし、エネルギー安全保障への貢献 - CCUSや水素技術でカーボンニュートラルに貢献 - 蓄電池・再生可能エネルギーの導入・VPPに関与し、再生可能エネルギーの安定供給に貢献	- 連続生産技術や事業投資により高度医療に貢献 - プラントO&M業務の変革を実現 - 脱炭素社会実現の鍵となる素材の安定供給に貢献 - 人権に配慮した事業運営		- 当社の強みを“しなやかなマインドセット”のもとさらに伸長させ、事業の変革に挑戦する中核人財を育成・拡充 - 人財と組織がともに“Well-Being”を目指し、価値創出に挑戦することでパーパスを体現するとともに、それを人財と組織に還元する持続的サイクルを構築		公明正大で品格ある行動を旨として、コンプライアンス上の問題による企業価値の毀損を防止
リスク	コスト増加 - 炭素税の導入や法規制の強化に伴う脱炭素対応(非化石証書購入など)のコスト増加 - カーボンニュートラル達成に必要なコストの増加 ビジネス機会の喪失 - 脱炭素事業やクリーンエネルギー事業への対応遅れによるビジネス機会の喪失 企業価値の低下 - 脱炭素対応の遅れによる企業価値の低下 - 自然資本の保全を行わないことによる風評被害	市場および経済への影響 - 薬価高騰による市場の減少や医療費の高騰 調達および技術に関するリスク - 医薬品原材料や商品の調達困難 健康および安全への影響 - 健康被害や生活への悪影響を引き起こすリスク 社会的信頼の低下 - 人権侵害によるステークホルダーからの信頼の失墜 従業員および企業文化への影響 - 従業員の離職率増加およびモチベーション低下 - 企業競争力の低下		人財および組織の課題 - 人財不足や離職増加に伴う遂行力の低下 - 組合との関係が緊密でないことから生じる環境変化への対応の遅れ 企業イメージおよび信頼性への影響 - 会社のイメージの低下 - 法例違反による当社のレピュテーションの低下	人財および組織の課題 - 競争力のある事業遂行を支える人財の減少や退職者の増加 業務遂行および生産性への影響 - 遂行力の低下や労働生産性の低下 - 従業員のモチベーション低下 事業機会の損失 - 事業創造や事業機会の逸失 - デジタル競争力の低下	信頼性および風評に関するリスク - 風評の悪化やステークホルダーからの信頼の失墜 - ベンダー、サプライヤー、事業パートナーとの関係悪化 経営成績および財政状態への影響 - 経営成績および財政状態の悪化、企業運営の継続不可 ガバナンスおよび事業継続リスク - ガバナンスの阻害による甚大な損失リスクおよび事業継続リスクの発生 - 事業創造と事業機会の逸失
機会	- 顧客のScope1／2に対するGHG排出量削減ニーズ増大による、脱炭素事業の収益向上 - 環境負荷低減の技術提案による事業拡大(既設プラントへ環境強化のための増改設の機会拡大) - 脱炭素・クリーンエネルギー事業への積極的な取り組みによる事業機会の拡大、企業価値の向上	- 安全保障視点での医薬品の国内生産設備需要の増加 - 老朽化設備の強靱化を目指すO&Mのビジネス機会拡大 - DXを活用した産業基盤強化および業務効率化の事業拡大		- 新たな価値創造、イノベーションの促進によるビジネス機会の拡大 - 環境変化に対する組織対応力の向上 - 人材流動化時代への対応 - 働く環境への信頼感の増加による、多くの社員のパフォーマンス／生産性の向上	- スキルの見える化／計画的な育成による組織力の強化 - 事業に貢献できる人財の増加 - キャリアパスの多様化	ステークホルダーとの信頼構築、強化による事業機会の増加
人と地球の		持続的で豊かな未来				

/ 変わることで、かなえる未来

今、当社グループは大きな転換点に立っています。

社会の“かなえたい”の変化に応え続けるため、「経営計画2025」では、自己変革を成し遂げるための戦略を策定しました。

本セクションでは、変革のロードマップや「経営計画2025」における戦略、現場の声や共創の実例などを通じて、千代田が目指す未来像と、その実現に向けた挑戦の全貌をご紹介します。

24 経営計画2025

24 変革のロードマップと目指す姿

26 基本戦略

30 事業領域

32 社外取締役メッセージ

34 特集1：CEO×社員座談会

私たちの「変革」—新たな価値創造に向けて

40 特集2：共創^{エンジニアリング}でかなえる未来

44 人的資本経営



経営計画2025 変革のロードマップと目指す姿

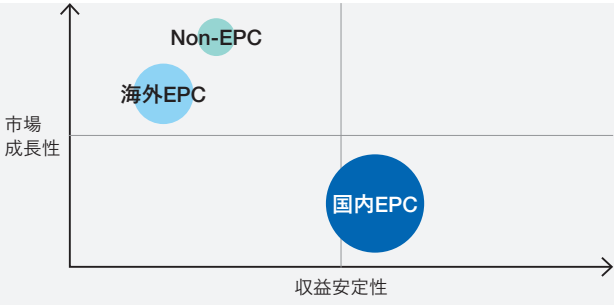
再生計画を経て、当社は今、中長期的な視点から次なる成長への歩みを進めようとしています。まずは「経営計画2025」(以下、本中計)における3年間で、収益構造の安定化と事業ポートフォリオの多様化に取り組み、成長に向けた基盤を固めます。続く次期経営計画以降のフェーズでは、事業共創のスタイルを確立し、本格的な成長軌道への回帰を図ります。そして10年後には、連結純利益300億円の達成を見据え、持続的に価値を創出し続ける企業への進化を遂げていきます。

2019 – 2024 再生計画

連結純利益：
 平均
 56億円

大型プロジェクトへの集中

- 収益ボラティリティ大(4年黒字／2年赤字)
- リスクマネジメント力向上



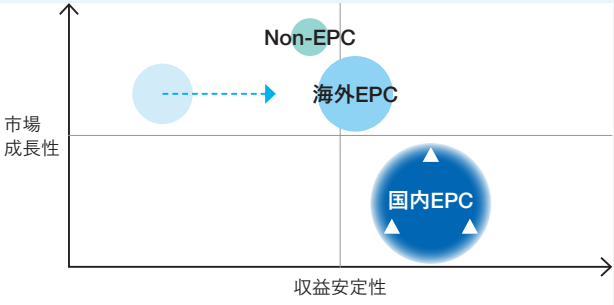
●●●の大きさ：純利益(期間平均)イメージ

2025 – 2027 経営計画2025

平均
 150億円
 (うち、Non-EPCの割合5%)

自己変革 収益安定化／多様化へ

- 海外プロジェクトの取り組み改革
- 国内プロジェクトの収益基盤拡充
- Non-EPCの創出継続

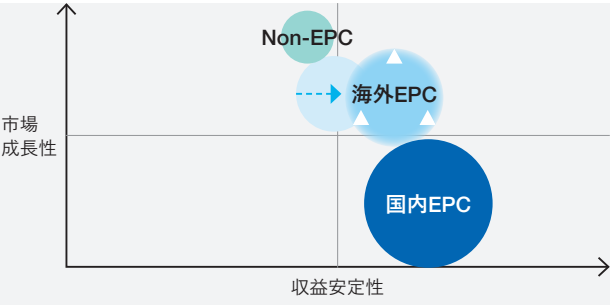


2028 – 2034

平均
 200億円
 (Non-EPCの割合10%)

成長軌道への回帰

- 海外プロジェクトのポートフォリオ分散・リスク低減の実現
- 事業共創を確立し、Non-EPC収益化

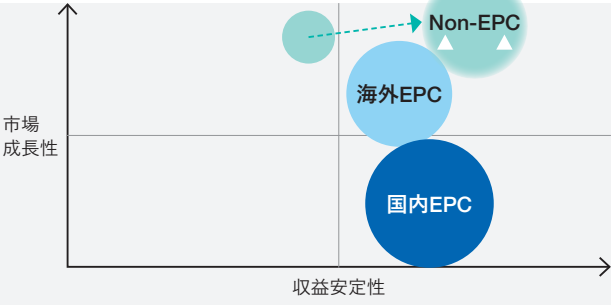


10年後 2035以降

300億円へ
 (Non-EPCの割合20%)

安定・高収益化へ

- 高収益化の実現
- 事業投資の収益貢献



本中計策定の背景

当社は2018年度の経営危機後、グロースー丸となって再生に向けて取り組み、事業基盤の強化を図ってきました。その結果、再生計画前に受注した大型LNGプロジェクトを含め、ほぼすべての損失処理を完了し、安定収益体質への転換に一定の成果を上げることができました。一方で、2023年度には、大型プロジェクトの遂行過程において、予測不能な事態が発生したことによって、業績が大きく左右されるなど、ボラティリティの高い収益構造を克服すべき課題として改めて強く認識しました。これを踏まえ、収益の安定化と多様化を実現するための「自己変革」をテーマとする新中期経営計画「経営計画2025」を策定しました。自己変革を成し遂げ、強固な安定収益基盤の実現と、収益多様化の将来像を示すことによって、当社の企業価値の向上を図ります。また、再生計画開始時に資金支援を受けた優先株式および劣後融資などへの対応に早期に目途をつけるとともに、成長戦略を着実に進めていきます。

10年後の目指す姿 — 経営計画2025で成し遂げること

本中計では、大型プロジェクト中心の事業ポートフォリオから脱し、収益の安定化と多様化のための自己変革を成し遂げ、10年後には連結純利益300億円、うちNon-EPC事業の比率20%という安定・高収益企業になることを目指します。
 連結純利益300億円達成のため、2025年から2027年までの3年間は、平均150億円の純利益を達成し、経営を安定化させ、盤石な会社経営の土台づくりに取り組みます。同時に、事業共創による収益多様化に向けたNon-EPC事業収益化の種まきを行い、10年後には共同事業者の立場から事業投資等を通じた収益獲得などの大きな成果につなげていきます。
 海外プロジェクトについては、本中計期間で事業の安定性を高めることを優先課題とし、受注方針の転換により2028年以降の成長軌道への回帰に道筋を付けます。
 国内プロジェクトについては、安定的に一定収益を計上できているため、引き続き国内の旺盛な需要に最大限応えていきます。
 Non-EPC事業については、成長性の高い市場において安定的な収益の柱を確立することを目指し、EPC事業と連動しながら事業開発を継続していきます。

成し遂げること 自己変革～収益安定化と多様化に向けて～

重点取組

- 1 海外既存大型プロジェクトの着実な遂行
- 2 海外プロジェクト取り組み改革(受注方針)
- 3 国内プロジェクトの収益拡大
- 4 事業共創の拡充
- 5 分厚い中核人財層の形成

エネルギーと素材分野、ライフサイエンス分野での
 エネルギーと環境の調和、
 健やかで豊かな未来の実現

定量目標

連結純利益
 150億円(3年平均)

うち、Non-EPC純利益
 10億円(2027年度)

関連指標

粗利率：10%以上(3年平均)
 受注高：9,500億円(3年累計)
 売上高：3,800億円(3年平均)
 受注残：6,000億円(3年平均)

経営計画2025
基本戦略

重点取組 1

海外既存大型プロジェクトの着実な遂行

本中計期間では、海外既存大型EPCプロジェクトであるカタール North Field East LNG輸出基地案件(NFEプロジェクト)と米国 Golden Pass LNGプロジェクト(GPXプロジェクト)を遂行します。当社の持つ課題解決力、プロジェクトマネジメント力を最大限に活用し、既存大型プロジェクトを完遂することにより、足元の収益を着実に確保します。

	NFEプロジェクト	GPXプロジェクト
基本情報	① 受注年 ② 顧客 ③ パートナー ④ 生産能力	① 2019年 ② Golden Pass LNG ③ McDermott ④ LNG年産520万トン／年×3系列
課題解決	鉄骨、配管工事の効率化 ➡ 鉄骨架構にラザニア工法*2を採用し、効率化、工事安全性も向上	労働力不足・人件費上昇への対処 ➡ 配管溶接工程の約80%を域外で完了
プロジェクトマネジメント	AWP(Advanced Work Packaging)導入による工事効率化(タイムリーな設計情報共有・資機材納入) 4Dモデル活用による作業効率向上(工事進捗・ワークフロントの可視化)	

*1 世界のLNG貿易量(2023年)：約4億トン(独立行政法人 エネルギー・金属鉱物資源機構 石油・天然ガス資源情報)
*2 構造物下層から鉄骨据付と配管スプール設置を交互に繰り返しながら、上層へ組み上げる工法

Driving Change: Our Stories

世界最大規模のLNGプラント建設完遂に向けて

私たちNFEプロジェクトは現在、世界最大規模のLNGプラント建設という、カタールの国家的プロジェクトの中核を担い、世界のエネルギー安定供給に貢献すべく、日々全力で取り組んでいます。

これまでに当社が培ってきた豊富な経験と確かな実績を礎に、従来の課題解決力とプロジェクトマネジメント力を結集し、新たにデジタル技術を活用した統合管理システムや、安全性・効率性に優れた工法を導入することで、安全・品質・工程・コストすべての最適化を追求してきました。

現場工事は最盛期を迎え、まずは第1系列の引き渡しに向け、所員一丸となり全力で取り組んでいます。世界60近くの国と地域から集った仲間とともに、プロジェクトモットーである、「Objective 110〜One Team, One Step Further, Zero incidents & defects」の理念、そして全4系列完成後、カタールのLNG総生産量が110 MTPA(年産1億1,000万トン)に達するために大きな役割を果たしている自負を絶えず胸に刻み、プロジェクト完遂に向けて全力で邁進していきます。



田村 正美
Project Director
NFEプロジェクト

1st LNG達成に向かって

GPXプロジェクトは2024年5月にJVパートナーの1社が離脱という予期しない事態が発生した後、当社とMcDermottの2社体制での再スタートを切り、早1年が経ちました。

当初は困難な場面もありましたが、所員一同、変わらず業務を継続しており、中期経営計画の重点取組の一つである本プロジェクトの完遂に向けて日々奮闘が続いています。

2024年11月のTrain-1の契約締結に続き、2025年6月にはTrain-2、3においても契約の基本合意がなされ、現在契約締結に向けた最終調整中であり、プロジェクトは着実に進捗しています。

また、テキサス州の現場における主要な業務は建設工事からコミッショニングへ移りつつあり、この業務では当社が大きな役割を果たすため、いよいよ我々千代田化工建設の実力を発揮する時期がやってくることになります。「2025年度の1st LNG達成!」を合言葉に、所員全員の知恵、力を集結しゴールまで邁進していきます。



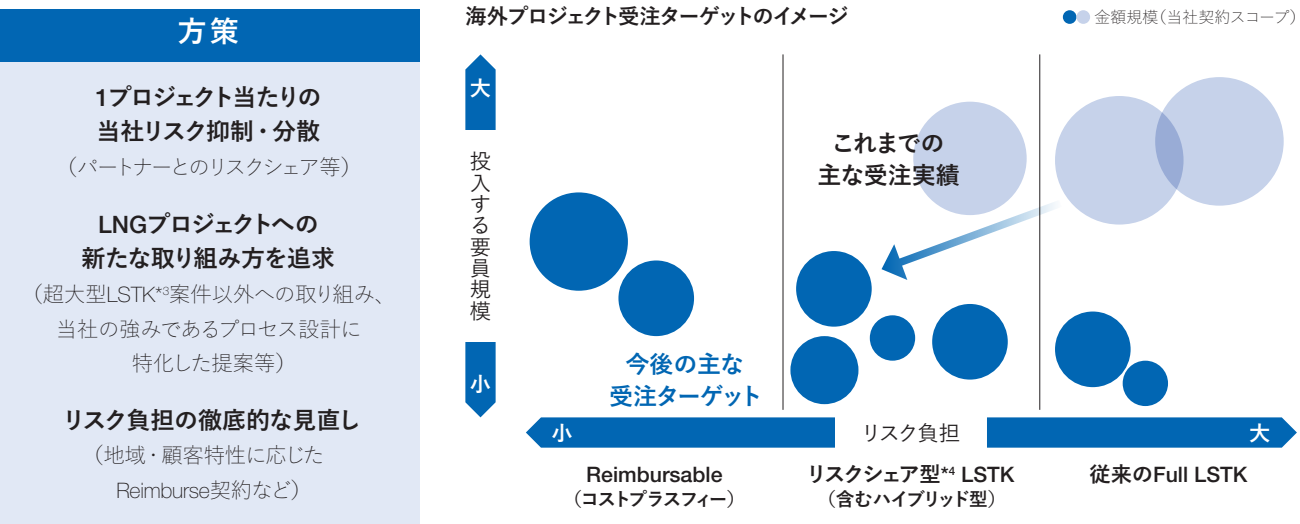
菱沼 達也
Project Director
GPXプロジェクト

重点取組 2

海外プロジェクト取り組み改革(受注方針)

海外プロジェクトの受注方針を改革し、リスク分散の効いたポートフォリオを構築して、より競争力のあるプロジェクトを選別できる体質に改善します。

これまでの主な海外プロジェクトの受注実績は、契約金額規模も投入要員規模も大きい一括請負契約形態のプロジェクトが大宗を占めており、1件のプロジェクトの受注金額や損益によって業績に大きな影響を受ける収益構造となっていました。今後は、投入する要員規模が予測可能なプロジェクトや、小規模で過度なリスク負担を負わない契約がかなうプロジェクトを積極的に探索・組成するとともに、多様化するニーズに応え、顧客の事業価値向上に貢献していきます。



重点取組3

国内プロジェクトの収益拡大

これまで培ってきたEPCでの実績をベースに、成長するライフサイエンスや脱炭素分野に対する旺盛な需要に応える事業基盤を整備します。具体的には、人材のマルチタレント化の推進、協力会社との連携強化、パートナー会社との戦略的提携により体制を強化し、多様なニーズに対応できる基盤を整えていきます。

強靱な事業ポートフォリオ

幅広い分野の対応力を活かし、事業機会を早期に掴み取る 目標受注高

● ライフサイエンスや脱炭素など成長分野の案件獲得強化
● 石油化学、先端素材、エネルギーマネジメントなどへ継続注力

1,200億円 2,000億円

再生期間中(平均) 2027年度

案件規模によらない幅広い顧客層への価値提供

受注体制の基盤強化

● プロジェクトマネジャー・エンジニアのマルチタレント化による対応分野の拡張
● DX・設計標準化、設計拠点の活用強化による生産性の向上

連結利益の極大化

● CXO*5とともにプラントライフサイクル全体へのサービス提供
● CXOの取り組みにつき、事業分野および顧客層ともに拡充

パートナーとの協業拡大

● 協業・提携先と互いの強みを活かし、戦略的に対応力を強化
(JFEエンジニアリング(株)、三菱重工業(株)など)
● 千代田工事協力会*6・千代田設計協同組合*7との連携維持・強化

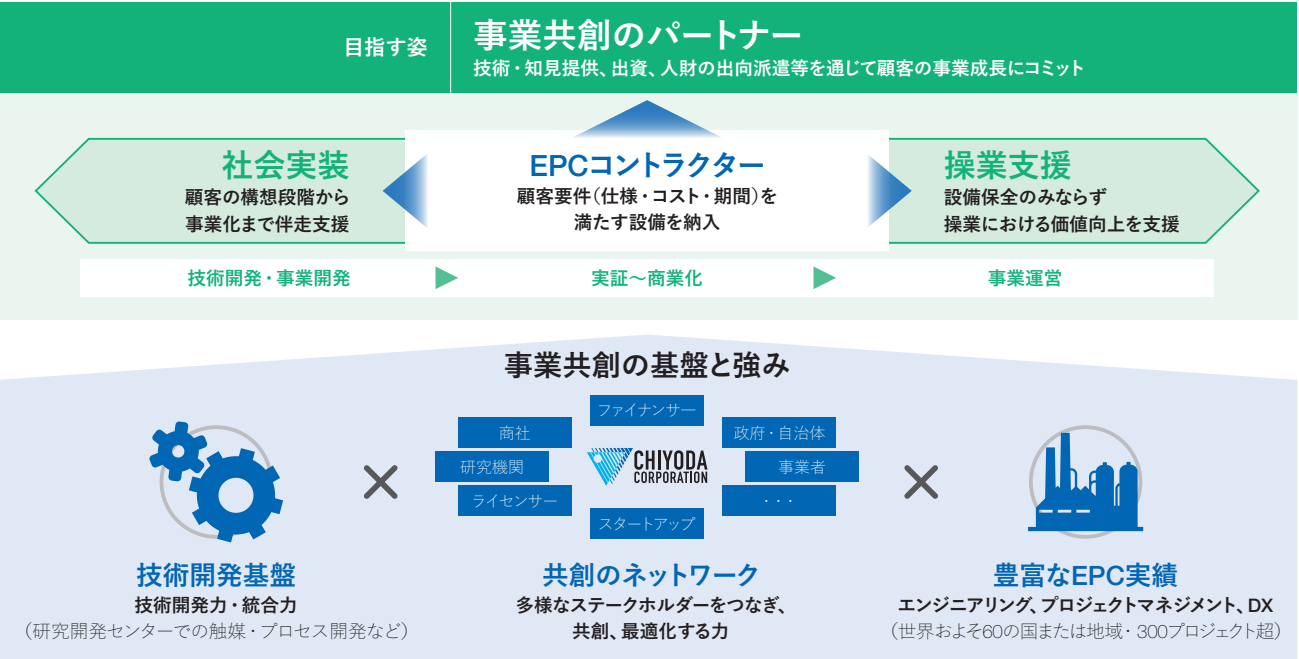
*5 千代田エクスワンエンジニアリング(株)(100%子会社 2023年4月に国内工事子会社3社を合併し設立)
*6 主に建設工事に関わる協力会社により構成された組織 *7 主に詳細設計を委託する協力会社により構成された組織

経営計画2025
基本戦略

重点取組 4

事業共創の拡充

当社はこれまで、EPCコントラクターとしての業態を中心に、技術開発から顧客に伴走する社会実装や、設備保全における操業支援へと、価値提供の幅を広げてきました。この取り組みをさらに強化することによって、技術側から事業側へと提供価値の幅を最大化し、顧客のパートナーとして共同での事業投資も手掛けるといった「事業共創」の実現を目指します。技術開発基盤や豊富なEPC実績、多様なステークホルダーとの共創のネットワークといった当社の強みを掛け合わせ、顧客・パートナーとの事業共創を拡充していきます。

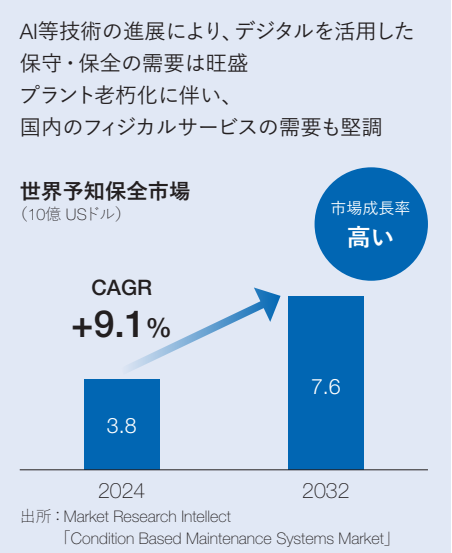


事業共創の実現に向けた操業支援(O&M-X*ソリューション)

当社が千代田エクスワンエンジニアリング(CXO)とともにEPCやメンテナンスで培った知見と最新のデジタル技術を活用し、O&M-Xソリューションとして提供します。フィジカル・デジタル両面で事業共創の実現を支えます。

* Operation and Maintenance Transformation

事業環境



事業戦略

plantOS® (Ver.2) の中核をなすソリューション



重点取組 5

分厚い中核人財層の形成

当社の人財ポートフォリオは、現在、コア事業であるEPC遂行を担う人財が中心となっています。本中計では、顧客の多様化するニーズに応えるため、EPC遂行の中核を担う人財のさらなる拡充に注力するとともに、事業共創の拡充に向け、Non-EPCの中核となる人財の育成も推進していきます。将来的には、EPCと技術・事業開発の知見を併せ持つ事業共創の中核人財の拡充を目指します。

⇒P.44 人的資本経営

目指す 中核人財像		自ら社会課題を特定、社内外との共創をリードし、より高い付加価値と収益獲得を実現できる人財				
		再生計画	経営計画2025		10年後	
中核人財の 拡充イメージ						
	• EPC中核人財が中心 • Non-EPCの人財を拡充		• 顧客の多様化するニーズに応えるため、EPC中核人財を拡充 • 事業共創の拡充に向けたNon-EPCの中核人財育成		• EPC・Non-EPCの知見を併せ持ち事業共創を担う中核人財を拡充	
主な施策		専門教育の確立	事業リーダー・組織長 への抜擢・登用	国内外・組織横断 ローテーション	他社・異業種への 越境経験	外部人財の獲得
人財開発の 基盤		人財開発基本方針				
		自由闊達な組織風土	挑戦し続ける誇りと情熱	しなやかなマインドセット		

経営計画2025策定にあたり

新中期経営計画「経営計画2025」の策定にあたり、私たちは「かなえたい未来」に向けた強い想いを原動力に、多くの議論を重ねてきました。

本中計では、2019年に開始した再生計画を振り返りつつ、10年後に目指す姿を見据え、「自己変革～かなえたい未来～」をテーマに掲げています。

2019年に取り組みを開始した再生計画以降、課題であるリスク管理能力を着実に強化し、既に一定の成果を達成したと自己評価する一方で、従来の大型プロジェクトに依存した不安定な企業体質からは完全に脱却できておらず、強い危機感を改めて認識しました。こうした認識を踏まえ、当社の将来像を再定義し、5つの重点取組を通じた収益の安定化と多様化を目指して、役職員自らが変革するという不退転の覚悟を持って、本中計を策定しています。

今後は、「かなえたい未来」への道筋を具体化したプランを全社一丸となって着実に実行できるよう、社内での浸透活動に力を入れることで、自己変革を成し遂げ、持続可能な成長を実現します。



「新中計推進室」(左から：西野裕介、鈴木洋、松原正人、松澤佑、三木卓典)

経営計画2025
事業領域

エネルギーと素材

LNG、石油・石油化学での豊富な実績、技術と知見を活かし、脱炭素・先端素材分野にも拡充していきます。

エネルギーと素材分野での強み

実績に裏打ちされたEPCコントラクターとしての知見・顧客基盤

BP Beraul向け液化天然ガスプラント

プラントの開発・スケールアップに必要な技術と知見

設備保全の高度化支援・解析・診断技術

北海道北部風力送電(株)向け蓄電池システム

展開する領域

LNG(含むCleaner LNG)、石油・石油化学

脱炭素
(水素、低炭素燃料、CCUS、エネルギーマネジメント等)

金属・先端素材
(非鉄金属製錬、蓄電池・半導体材料等)

O&M-Xソリューション

ライフサイエンス

医薬品プラントでのEPC実績と知見を活かし、バイオ・ライフサイエンスソリューションプロバイダーへの成長を目指します。

ライフサイエンス分野での強み

培養領域(抗体・細胞)のプロセス開発・スケールアップ知見

子安オフィス・リサーチパーク

合成領域の連続生産・固相／液相法への知見

ISS*の実証試験装置開発
* International Space Station(国際宇宙ステーション)

設備保全の高度化支援・解析・診断技術

塩野義製薬(株)向けワクチン原薬製造設備

展開する領域

医薬品・食品
(低・中分子、高分子、微生物、細胞医薬他)

製法開発受託等
(細胞培養・植物バイオ)
(宇宙・低軌道プラットフォーム)

O&M-Xソリューション

INTERVIEW	重点取組3：国内プロジェクトの収益拡大に向けて
-----------	-------------------------



地球環境プロジェクト事業本部 伊藤事業副本部長



技術本部 甲斐田本部長補佐

Q1 従来の海外案件と国内案件の比率から、国内案件が増加していく中で、海外案件遂行との相違によりエンジニアの生産性が低下しないでしょうか。

甲斐田 当社技術本部では、海外案件と国内案件の両方に対応できるエンジニアの育成を行っており、さらにその強化のため、2023年度より社内ローテーションを積極的に実施しています。この取り組みにより、海外および国内ともに、必要な生産性は維持されています。

国内の商習慣を理解しつつ、海外大型案件の経験で得たリスク管理やノウハウを活用して両案件へフレキシブルに対応しています。最近では、国内案件も大型化や複雑化の傾向にあるため、海外案件での経験が国内案件の確実な遂行に貢献しています。毎年一定数のエンジニアが国内プロジェクトでの経験を積むことで、守備範囲が広がったエンジニアが着実に増加しています。また、中期経営計画を受け、地球環境プロジェクト事業本部と技術本部間の人財交流をさらに加速し、品質を担保しつつ生産性向上に取り組んでいます。

Q2 国内のFS(Feasibility Study)/ FEED(Front End Engineering Design)案件が増加する中で、EPC案件のリソース不足・設計品質低下にはならないでしょうか。

伊藤 リソース不足による問題が発生しないよう、EPC案件受注の際にはリソース確保を大前提としています。国内グループ会社である千代田エクスワンエンジニアリング(CXO)との協業に加え、FS、FEED段階から外部企業とも協業しながら案件を進めることで、リソース不足を補完しながら遂行しています。特に、大きなリソースが必要な配管設計や土建設計に関しては、千代田設計協同組合との連携の強化や、国内外のリソース開拓を進めています。さらに、海外グループ会社であるChiyoda Philippines Corporation (CPh)においても、従来以上に業務範囲を広げた活用を目指しており、日本語教育やCXOとのコラボレーションを通じて、さらなる国内案件の対応力を高めています。

Q3 海外案件を担当していたプロジェクトメンバーが国内案件のプロジェクトを担当することが増えていますが、顧客や文化の違いなどに対し容易に適應できるのでしょうか。

伊藤 海外案件といってもそれぞれの国や顧客、案件によって商習慣や文化が異なる中で適応しながら遂行しているため、国内においても、最初は戸惑いがあっても、次第に適応していきます。プロジェクト組織としても、国内・海外経験者が混在する組織構成により問題は発生していません。国内未経験者の一番のハードルとして国内法規の知識がありますが、教育や経験者のサポートを通じて対応しています。また、技術本部のエンジニアも、2025年時点で6割以上が国内案件に従事または経験しており、国内経験者は十分に確保できています。

Q4 国内案件の増加により、プロジェクト・設計部門内での人財育成や技術継承に変化はありますか？特に若手エンジニアへの影響について教えてください。

甲斐田 プロジェクトや設計部門での人財育成や技術継承にも変化が見られます。従前より、当社では海外と国内の両方に対応できるエンジニアの育成を実施していましたが、さらなる国内案件の強化のため、社内ローテーションを増やしています。

海外大型案件は1プロジェクトの完工に長期間を要することが多いですが、国内案件は比較的1人のエンジニアの担当範囲が広く、短いサイクルで進行するため、学びやすく若手の育成にも適しており、希望者も増えていきます。

また、国内案件が大規模化しているため、海外流の管理、組織運営が必要となる機会も多く、海外経験者のローテーションが国内の部門や人財の成長にもつながっています。国内と海外の双方の知見や経験のシナジーにより、多様化するお客様のニーズに応えることができる人財を今後も増やしていきます。

社外取締役メッセージ



松川 良
社外取締役

「自己変革」を実現し、「かなえたい」を共創する

当社は2019年から再生計画を進め、これまでリスク管理の徹底、過去受注の不採算案件への対応を積極的に進め、確実に利益が上がる体質へと改善を進めてきました。そして2025年5月に「経営計画2025」を発表し、この中で10年後の目指す姿、そして直近3年間での5つの重点取組を示しました。私がこれから重要だと思っているのは収益安定化と多様化を実現する会社にするため、従業員全員が「自己変革」の意識を持つことです。個々の重点取組の遂行とともにこれらを大局的に捉え、これまで培ったEPCを実現する総合的なエンジニアリング力を活かして行ってほしいと思います。

顧客に寄り添いウィンウィンで相互に利益を上げていくという良い循環を実現していくため、社外取締役として「経営計画2025」の重点取組の完遂とリスク管理の継続、適正なコーポレートガバナンスの視点から当社の継続的な成長に寄与していきます。



救仁郷 豊
社外取締役

事業共創の拡充に期待

2025年5月に発表した「経営計画2025」は、当社の10年後の「かなえたい未来」に向かってなすべきアクションプランの最初の3年間です。ここで進めていく「自己変革」の中で私が最も期待しているのは、重点取組4の「事業共創の拡充」です。当社の主要なお客様である製造業の方々は、今後深刻化する人手不足の中でどのように新たな付加価値を生んでいくのか模索されています。当社はこれまで、「お客様がかなえたいこと」をお手伝いするHOWの領域で強みを発揮してきましたが、今後さらに目指すべきは「お客様にかなえていただきたいこと」を提案していくWHATの領域に踏み込んでいくことと思います。お客様の事業そのものに深く立ち入っていくことはそう簡単なことではありませんが、お客様は当社の技術力と遂行力に大きな期待を寄せてくれています。私は従前LNG産業界に身を置いていたため、お客様の期待も当社の潜在力も確信しています。グループ社員の方々には自信を持ってお客様の事業サイドにどんどん飛び込んで、「事業共創の拡充」をかなえていただきたいと思います。



松尾 祐美子
社外取締役 監査等委員

「自己変革」— 10年後の未来を拓く挑戦

全社的な議論を経て、当社は10年後の理想像を掲げ、その実現に向けた第一歩として新中期経営計画「経営計画2025」を策定しました。この3か年計画の主題は「自己変革」です。大型EPCプロジェクトに強みを持つ当社にとって、これは事業構造の変化を伴う重要な挑戦となります。既存プロジェクトを着実に遂行しながら、収益の安定化と多様化の基盤を築くこの3年間は、決してたやすい道のりではないでしょう。

再生計画を経て、リスクマネジメント能力は向上しましたが、将来の海外プロジェクトにおけるリスク分散・抑制、また国内プロジェクトの受注増に伴うリスク多様化への対応には、新たな視点でのリスク分析・評価、そして個々のプロジェクト管理能力がこれまで以上に求められます。社外取締役として、この変革への取り組みを監督し、経営陣が適切なリスクテイクを行えるよう、ガバナンスの一層の強化に努めたいと思います。



黒木 彰子
社外取締役

真にレジリエントな企業体質への進化を目指して

千代田化工建設は、2025年度からの新中期経営計画「経営計画2025」において、「自己変革」を中核テーマに掲げ、収益構造の安定化と多様化を通じた持続的成長への道筋を明確に示しました。この計画は、再生計画を経て築いてきた基盤を一層強固にし、真にレジリエントな企業体質への進化を目指すものと受けとめています。

社外取締役として特に注目しているのは、次の3点です。第一に、リスクの高い大型プロジェクトへの依存から脱却し、海外・国内・Non-EPCのバランスを取った収益ポートフォリオの再構築です。第二に、顧客とともに事業を構想・実装する「事業共創」への転換であり、EPCにとどまらない価値提供の深化が期待されます。第三に、これらの変革を実現する基盤となる中核人財の戦略的な育成と組織能力の強化です。

私たち社外取締役は、経営の客観性と透明性を担保する立場から、計画の進捗と実効性を継続的にモニタリングするとともに、リスクガバナンスや人的資本戦略の観点からも積極的に提言を行っていきます。

企業の「自己変革」は容易ではありません。しかし、当社が掲げる「かなえたい未来」に向けた強い意志と、全社一丸となった取り組みは、企業価値の一層の向上と、社会への持続的な貢献につながるものと確信しています。今後も社外取締役として、長期的な視点から経営を支え、ステークホルダーの皆様から信頼を得られるよう努めていきます。



棕野 貴司
社外取締役 監査等委員

チャレンジ精神を持って事業共創スタイルの確立を

2025年6月に社外取締役監査等委員に就任しました。

「経営計画2025」は、次の目標である「成長軌道への回帰」を見据え、体質強化への道をつける重要な3か年計画です。自己変革を掲げて取り組む5つの重点項目の中で「事業共創の拡充」に私は着目しています。

これまでのEPCの枠を超えた新しい価値を提供するには、顧客から「共創できる事業パートナー」と認識されるだけの信頼を勝ち取ることが必須要件です。従来のビジネス目線では受容できないような(例えばコスト度外視の)対応を求められるケースもあり、これを通そうとする担当者の熱量(これを認める会社の度量)が問われます。また、ビジネスとして未確定の領域へ「枠を超えて行く」には相応のチャレンジ精神と洞察力が必要です。この取り組みは、事業共創を軸にして「千代田は変わった!」から「千代田が動いてくれたから安心だ!」まで、新しい千代田ブランドを確立していくプロセスなのだと思います。成功・失敗事例を共有し、臆することなく「枠を超える」チャレンジを継続し、千代田化工建設らしい事業共創スタイルを確立されることを期待しています。

社外取締役監査等委員として経営陣や現場の皆さんとの対話を重ね、当社の持続的成長に寄与できるよう建設的な提言を行っていく所存です。

特集1

CEO×社員座談会

私たちの「変革」 —新たな価値創造に向けて



大谷 正己

エネルギープロジェクト事業本部

太田 光治

代表取締役社長 CEO 兼 CSO

能見 淑子

ライフサイエンス事業部
バイオ・医薬事業セクション

田中 千絵

人事部
人材開発セクション

宗像 丈一

ライフサイエンスプロジェクト部

永井 邦雄

エンジニアリングイノベーションチーム
次世代設計革新グループ/デジタル
エンジニアリング革新グループ

上田 豊隆

海外営業推進部
第2 セクション

新たな中期経営計画である「経営計画2025」(以下、本中計)の核となるテーマは「自己変革」です。収益安定化と多様化という当社の変革を成し遂げるためには、掲げた5つの重点取り組みを実行していく従業員一人ひとりの変革が不可欠です。この座談会では、各部門の最前線で活躍する多様な社員が集い、変革への思いや具体的な取り組み、目指す未来についてそれぞれの立場から太田CEOとともに語りました。今まさに変わろうとしている当社グループの姿と、未来に向けた進化の可能性をお伝えします。

太田 // 当社は長年、海外大型案件を中心に事業を展開してきましたが、収益のボラティリティが高く、安定性が課題でした。真に自立した経営を実現し、未来への成長を果たすには、この構造を変える必要があります。同時に、どの分野・サービスで付加価値の高い会社となるのか、具体的な方向性を定めることも重要です。

そこで本中計では、「海外既存大型プロジェクトの着実な遂行」「海外プロジェクト取り組み改革(受注方針)」「国内プロジェクト収益拡大」「事業共創の拡充」「分厚い中核人財層の形成」という5つの重点取り組みを掲げました。

10年後を見据え、より高い付加価値と収益性を兼ね備えた魅力あるエンジニアリング企業として成長していくための第一歩が本中計です。大きな変革が必要となる挑戦ですが、本日は皆さんの現場での取り組みや思いをぜひ伺いたと思います。

重点取組推進のための「変革」

重点取組1 海外既存大型プロジェクトの着実な遂行

大谷 // 私は2025年7月まで米国のゴールデンパスLNGプロジェクト(GPX)に従事していました。コロナ禍の影響やジョイントベンチャー(JV)パートナーの離脱など、数々の困難に直面しましたが、現在は順調に進行しており、現場も活気を取り戻しています。

GPX完遂に向けた重要課題は、残りの工事スケジュールと品質の徹底管理により、コミショニング*1業務を効率的に進めることだと考えています。そのため現場では、JVパートナーや顧客とOne Teamで取り組む体制を築いています。例えば、JV内で行っていた進捗会議に顧客も同席し、情報の透明性を高めるとともに、スピーディな意思疎通を実現しました。さらに、JV・顧客双方のマネジメントによるガバナンス会議を設け、現場全体が同じ方向を向くためのマインドセットの醸成や土台づくりを図りました。これにより、顧客・パートナー・当社が一体となった協力体制が築かれ、コミショニング業務の進捗が従来以上に加速しています。異なる文化や背景を持つメンバーが真



の一体感を得るには、相互理解を深める積極的なコミュニケーションが不可欠であり、このような取り組みを通じて、より強固なチームワークが育まれています。

さらに、GPXに限らず着実なプロジェクト遂行には、データ活用における変革も必要だと考えています。膨大なプロジェクトデータの本質を適切に見極め、データの品質向上を徹底することで、精度の高い予測に結びつけ、案件遂行の確実性と競争力を高めていきたいです。

*1 試運転を通じて、設備が発注者の要求する性能・品質を満たしていることを確認するプロセス

重点取組2 海外プロジェクト取り組み改革(受注方針)

上田 // 私は海外営業推進部で、中小規模案件の安定的な受注に向けた活動を進めています。これまで当社が主力としてきた大型LNGプロジェクトは、競合も限られ、豊富な実績を持つ当社に優位性がありましたが、中小案件では競合が増え、価格や条件面でもシビアな環境となり、非常にチャレンジングな領域であると感じています。

CEO×社員座談会 私たちの「変革」―新たな価値創造に向けて



こうした環境で求められるのは、営業のマインドセットそのものの変革です。やみくもにすべての案件を追いかけるのではなく、早い段階から顧客とのコミュニケーションを深め、日常的な情報交換を通じて将来の受注獲得につながる案件の兆しをいち早く捉えることが重要です。その上で、当社が強みを発揮できる領域を見極め、他社との差別化が可能な案件を戦略的に選定・獲得していかなければなりません。案件の選定には、海外駐在事務所と横浜本社の営業・プロジェクト部門が一体となって知恵を出し合いながら、地道に案件を探し続ける姿勢が求められます。

顧客との対話では、当社が培ってきた実績やプロジェクトマネジメント力を強みとして訴求しています。一方で、中小案件は予算が限られるため、利益確保の観点からも工夫が不可欠です。案件ごとに要件やリスクを丁寧に分析し、顧客とリスクを分担しながら、現実的かつ最適な遂行計画を提案することでお互いが納得できる形に仕上げていきます。顧客の要望との調整に苦労する場面もありますが、粘り強く対話を重ね、信頼関係を築いていきます。

太田 **／** 従来のランプサム契約では、リスクの大半をコントラクターが背負うことで、プロジェクトの品質や納期に影響が出る例もありました。だからこそ、適切なリスク分担の重要性を顧客も理解し始めています。

リスクの低減には、パートナーとの協力も有効です。大型案件であってもお互いの強みを活かして取り組むことで、リスクやリソースを分散しながら、複数案件を同時に遂行する余裕も持てます。営業だけでなく技術部門も一体となり、様々な方法を試みながら、覚悟を持って変革に挑戦してほしいと思います。

重点取組3 国内プロジェクト収益拡大

宗像 **／** 国内プロジェクトは近年案件規模が拡大しており、従来の進め方では対応が難しくなっています。この変化に対応するには、国内・海外双方のプロジェクトで培った当社の強みを活かし、それぞれの特徴を融合させる必要があると考えています。

私は、医薬品の国内案件を経験した後、LNGの海外案件に携わり、再び国内に戻るというふうに、国内外の案件に広く携わった経験を通じ、国内・海外のプロジェクトの違いや当社の強みを実感しました。国内では、少人数のチームでプロジェクトを遂行するため、多岐にわたる業務を1人で担当し、個人の力が鍛えられます。また、仕様が明確でない案件が多いため、提案力も求められます。一方、海外では、大勢の人々が関わるため、大規模な組織を動かすマネジメント力が重要です。

こうした国内・海外で培った強みを融合することで、個人の提案力や広い視野を保ちながらも、組織としてのマネジメント力を発揮できる体制づくりが可能です。変革に向けては、従来のやり方に固執せず、海外で培った手法や新しい意見も取り入れ、最適な進め方を追求していくことが大切だと考えています。現在、海外案件経験者が国内案件に参加する例も増えており、こうした相乗効果をさらに高め、国内案件の収益拡大につなげたいと考えています。

永井 **／** 技術本部は従来、海外プロジェクトが主な業務でしたが、国内プロジェクトの収益拡大に向け、国内案件への参画を進めています。ワーキンググループを設置し、海外で培った技術要素を調整した上で国内案件に導入し、また業務プロセスの見直しを行い、生産性向上と競争力強化を目指しています。



技術本部においても、国内と海外では求められる対応が大きく異なります。海外では、顧客が持つ厳密な仕様書に従って設計を行い、それを数百に及ぶシステムやパッケージに適用するため、厳格なプロセス管理が求められます。一方国内では、顧客とともに仕様を策定するケースも多く、より柔軟な対応が求められます。

こうした違いに対応するため、技術本部では種々の変革を進めています。例えば、人財のマルチタレント化の促進です。国内の中小規模案件増加に伴うリードエンジニア(LE)不足への対応として、LEの育成期間を大幅に短縮するとともに、従来の専門分野に限定せず、より幅広い領域を担当できる人財を育成しています。また、チームで案件に取り組む体制を徹底します。LEの担当範囲が広くなり、中には元々経験のない領域も多くあるため、経験あるエンジニアがアドバイザーとしてLEをサポートしながら案件を進めています。専門知識を持つメンバーが複数案件を横断的に監督・指導することで、組織として柔軟かつ効率的に業務を進められる体制を整えています。

重点取組4 事業共創の拡充

能見 **／** 私が所属するフロンティアビジネス本部では、様々な新規事業の種まきを行っており、その成果を国内外に広めることを目標としています。私が担当する領域では、EPCの考え方を発展させ、ヒト細胞を使った細胞医薬品の製造プロセス開発支援に取り組んでいます。顧客の研究開発を効率的に進め、工程のやり直しを防ぐことで開発期間を短縮するとともに、人財やノウハウを補う形でサポートを行い、最終的にはEPC事業につなげることを目指します。

事業立ち上げ当初は、ライフサイエンス業界で当社の認知度は低く、「エンジニアリング会社の実績は評価するが、ヒト細胞培養プロセスの何ができるのか」と警戒されることもありましたが、しかし、長い時間をかけて地道に提案を続けたことで、徐々に信頼関係を築き、今では支援を依頼される機会も増え、徐々にビジネスの芽が出始めています。

この分野の難しさは、すぐに大きな成果を出しにくいことに加え、エンジニアリング会社の中ではマイノリティな領域のため、社内でも理解されにくい点です。どの取り組みが確実に事業化できるのかの見極めが難しいからこそ、短期的な成果を地道に積み上げつつ、長期的な価値や収益の見通しを社内に粘り強く丁寧に説明しながら、事業を育てていく必要があると考えています。事業化にはまだ時間を要しますが、本中計期間中に事業化に向けた基盤をしっかり築いていきたいです。

太田 **／** 新規事業について、本中計期間内での収益化は求めています。重要なのは、10年後に当社の柱となる価値あるビジネスの芽を着実に育てることです。細胞医薬品の分野では、大学などとの連携を通じて技術的な基盤を構築しており、将来的な事業化が期待できます。設備の売り切りではなく、例えば製造プロセスを所有し、オペレーションに関わることで、成果に応じた利益を得る仕組みも視野に入れていきたいと考えています。

能見さんの指摘通り、オイル&ガスのEPC分野に携わる人からすると、収益が出ていない事業の継続は理解しにくいかもしれませんが、私は、EPCで安定した収益を確保しつつ、将来に向けた事業開発も並行して進める両輪の経営が、当社の長期的な成長の鍵であると考えています。従業員の皆さんには、会社全体の目指す方向性を理解した上で、自身が果たす役割を意識して、日々の業務に取り組んでほしいと思います。



CEO×社員座談会 私たちの「変革」―新たな価値創造に向けて

重点取組5 分厚い中核人財層の形成

田中 **／** 人事部では現在、計画的な人財育成の一環として、本部間を超えた異動施策に取り組んでいます。これまでは暗黙知として扱われてきたキャリアパスの中から、キー人財の育成に不可欠なパスを明示し、その一部を毎年必ず実施する異動として制度化しました。この取り組みは人財開発委員会で決定され、2024年度より運用を開始しています。異動対象者については、これまでのキャリアを踏まえ、今後のキャリアパスを人財育成責任者（HRO：Human Resources Officers）・本人・異動先上長が三者で確認する場を設けています。異動後もHROが継続的にフォローアップを行い、従業員が安心して成長を重ねられるよう支援しています。

さらに、当社が保有する教育資産の全社的な可視化にも取り組んでいます。従来は各部署が独自に研修やスキル開発を行ってきたため、全社的には教育資産の全体像が把握しづらい状況でした。そこで、まずは各部門のスキルを整理し、プロジェクト遂行を通じて蓄積してきた知識、マニュアル、業務プロセスを含む研修資料や動画などのコンテンツをスキルと紐付けることで、従業員が必要な学習リソースを効率的に探せる仕組みづくりを進めています。こうした学習環境の整備と異動施策を連動させることで、従業員の育成を加速させていきます。

今後は、将来の事業を担う「中核人財」の計画的な育成戦略を策定し、それに資するキャリアパスをさらに明確化していきます。その上で、異動施策や教育資産の可視化といった取り組みを一体的に推進し、会社の目指す方向性と従業員一人ひとりのキャリア志向の調和を図っていきます。

太田 **／** 人財育成については、さらに計画的に進める必要があると考えています。従来は案件の状況に応じた人財配置が多く、

突発的な対応に追われる場面もありました。しかし、今後は会社の将来像を見据えた計画的な人財育成が不可欠です。

例えば、10年後のEPC事業の規模を想定し、必要なプロジェクトマネジャー数を明確にした上で、現状とのギャップを埋める具体的な育成計画の立案が必要です。事業共創においても、どの分野で何のスキルを持つ人財がどの程度必要かを明確にした上で、戦略的な育成・採用が求められます。実際に、共同プロジェクトを行う協業先企業に、エンジニアや財務担当者を出向させ、必要な知識や経験を社内を持ち帰って展開する取り組みも始めています。

こうした取り組みの推進に向け、新中計推進室や人事部と連携し、新たな人財育成の仕組みについて議論を進めています。計画的な人財育成の仕組みを整え、従業員一人ひとりが経験の幅を広げ、将来の事業や会社の成長を支える中核人財となることを期待しています。

「変革」を通じてかなえたい未来

上田 **／** 私が当社に入社したのは、世界屈指のエンジニアリング企業として、多様な専門家を巻き込みながらプラントを造り上げるダイナミズムに魅力を感じたからです。当社は「社会実装家」として、技術力だけでなく技術を実装する力を持ち、顧客ニーズへの対応を通じて社会にも貢献しています。私が目指すのは、ビジネスとして持続的に新たな価値を生み出せる会社です。本中計を通じて、企業として安定的な収益を上げると同時に、従業員にも安心感ややりがい提供できると考えています。最終的には、顧客、社会、株主、従業員の四者がともに利益を享受できる、持続可能な会社の発展を実現したいと思っています。

宗像 **／** 私が目指すのは、国内・海外の垣根を越え、あらゆる案件に誰もが挑戦できる、柔軟な組織です。流動性を持つことにより、案件状況への臨機応変な対応が可能となるだけでなく、様々な分野への挑戦により視野が広がり、個人の経験値も向上します。私自身も医薬品から海外LNGへ、そして再び国内



プロジェクトへと、興味のある分野に挑戦してきました。近年は国内・海外を問わない柔軟な異動の機会が増えていることを実感しており、こうした自由度の高い組織文化が今後さらに広がることを期待しています。

大谷 **／** エンジニアリング企業の魅力は、様々な分野に挑戦できる点にあります。私も技術本部に配属され、その後国内プロジェクト、石油・LNGの海外案件など、多様なプロジェクトに携わってきました。その中でも、自身が担当したプロジェクトが完成した時の充実感や達成感は、他では得られない貴重な成功体験です。私は、事業分野にかかわらず、困難を乗り越えて成功を実感する経験が自己変革につながり、さらなる成長を促すと考えています。プロジェクトの過程で多くの関係者と協力し、喜びを分かち合うことで、厚い信頼関係が生まれます。私が実現したいのは、顧客やパートナー、協力会社から「次も一緒に仕事をしたい」と言ってもらえる人財が増え、それが新たな仕事につながっていくような活気ある当社の姿です。

永井 **／** 大谷さんと同じように、私が最も面白いと感じるのは、One Teamでものづくりに取り組み、達成感を味わえることです。例えば、バプアニューギニアの現場で工事がほぼ完了し、プラントの煙突から初めて炎が上がった時は、涙が出るほど感動しました。後輩たちがこのような感動を味わえる会社であり続けるためにも、目下、生産性を高め、各員が付加価値の高い業務に挑戦できる環境の構築に注力します。

私は、国内外を問わず、チームで力を合わせて作り上げる喜びを多くの仲間と共有できる会社であり続けたいと考えています。そして、社会を支え続ける会社として、子どもたちに素晴らしい地球を残していきたいです。

能見 **／** 私は学生時代から再生医療に取り組み、日本の優れた技術を世界に還元したいという思いを持ってきました。日本には素晴らしい技術があるにもかかわらず、十分に活用されていないケースが多くあります。私は、当社はそれを実現できる可能性を秘めた会社だと信じています。長年にわたり海外EPC

に取り組み、社会課題に向き合ってきた当社ならではのと言えますが、海外への進出に対する障壁が低く、社会に貢献できることを様々な形で実践できる企業文化があります。元々はエネルギーやEPCを中心とした会社ですが、その枠を超えて多様な分野で社会に貢献できる会社になることを願っています。

田中 **／** 人が当社の最も重要な財産であり、私自身も人に惹かれて入社を決めました。人事部としては、そうした魅力ある人財が当社でキャリアの幅を広げ、成長できる機会を整備・支援していきたいと考えています。現在は、タレントマネジメントシステムの機能実装や、目標設定・キャリア開発対話シートの運用を通じ、従業員のキャリアパスの可視化を進めています。今後は、キャリアの選択肢を具体的に示し、どのような研修や経験を積めるのかを明確化することで、従業員の学びや挑戦意欲を高めるとともに、会社が目指す人財像を定義し、個人と会社の方向性を重ね合わせ、個人視点と会社視点の変革を両立させていきたいです。

太田 **／** 座談会を通じて、皆さんが会社の未来と自分自身の成長について真剣に考えていることを頼もしく思いました。皆さんそれぞれの立場で当社の課題と可能性をしっかりと捉え、変革に向けて前向きに取り組んでいる姿勢が伝わってきました。

繰り返しになりますが、本中計は10年後、皆さんが会社の中心となって経営を担う時、当社が付加価値の高い、魅力あるエンジニアリング企業であるための第一歩です。当社のエンジニアリング能力を様々な分野に活かすチャンスを掴むためには自己変革が不可欠であり、多様なビジネスに挑戦しながら会社も変わっていく必要があります。立場ごとに取り組むは異なりますが、会社全体としての方向性を共有し、一体感を持って進めていきましょう。皆さん一人ひとりが本中計の意義を理解し、ともに変革に取り組んでいただくことを期待しています。





特集2

エンジニアリング

共創でかなえる未来

当社は、社会の“かなえたい”に応える企業として、多様なステークホルダーとの共創に力を注いでいます。私たちにあって共創とは、価値観や課題を共有し、信頼関係のもとで新たな価値をともにつくり上げていく姿勢そのものです。

この考え方は、顧客との長期的な協働、産学官との研究開発、新領域での挑戦など、様々なかたちで表れています。

ここでは、共創による脱炭素社会の実現に向けた具体的な取り組みの一部をご紹介します。

共創で描く水素社会の未来

水から水素をつくる水電解システムで世界をリードする存在に！



吉田 彬男

エネルギー営業推進部
第1セクションリーダー

安西 卓生

フロンティアビジネス本部
副本部長

小山 貴範

プロジェクトGX協創部
Product Solutionsセクション

北條 喜洋

水素事業部 技術推進セクション
水電解システム開発グループリーダー



Partner's Message

水素で未来を変えていこう！



紺野 周重

トヨタ自動車(株)
水素ファクトリー
水素事業推進部 水電解グループ
グループマネージャー

エネルギー資源のないこの日本で、“つくれるエネルギー、水素”の日本製水素製造設備の普及がいかに将来の日本を元気にするか、千代田化工建設と我々に寄せる期待をヒシヒシと感じています。水素は様々なエネルギーへ変換できるため、水素をインターフェースに、今までの“クルマを走らせる 550万人(自動車業界で働く人たち)”を越えて、より多くの新しい仲間とつながれることにワクワクしています。

千代田化工建設の皆様とお会いすると、この分野での圧倒的な自信を感じます。おそらく長年、世界を相手に戦われてきた歴史が背景にあると推察しておりますが、設備分野に飛び込む我々からすると大変心強く、頼れるパートナーであると考えております。

いよいよ2026年にはトヨタ本社工場での大規模実証試験も始まります。この実証設備稼働を契機として、千代田化工建設の皆様と一緒に、世界で戦える水電解プラントをつくり上げていきます！



トヨタ自動車 本社工場
水素パーク

トヨタと共創、日本発技術で水素社会を牽引



「日本発の技術で、水電解システムの社会実装を目指したい」という両社共通の思いが、今回のパートナーシップを進める原動力です。

トヨタ自動車(株)の水電解セル・スタックの技術と、当社がプラントビジネスで培った知見を組み合わせることで、大規模水電解システム共同開発を行い、新たな市場を切り拓いていきます。

水素の使用量や設置面積など、お客様の幅広いニーズに対し、5MW～10MW級の小型装置を組み合わせることで最適なスケールアップを図ることができるところも、我々が持つ大規模プラントエンジニアリングのノウハウ・経験が活用できる部分です。

トヨタ自動車(株)との共創で2030年までに年産1GWのスケールを実現し、世界に誇れるビジネスとして大きな花を咲かせられるよう、引き続きメンバー一丸となってチャレンジしていきます！

水素製造コスト低減へ挑戦、脱炭素社会を加速



水電解システムの普及・拡大を図っていく上で重要な鍵となるのが、水素製造価格の低減です。安価な水素製造価格を実現できなければ、ビジネスが成り立たず、水素利活用・普及拡大が困難となります。お客様のライフサイクルにおける水素製造コストをいかに低減するかも重要なテーマです。

水電解システムの心臓である水電解セル・スタックのポテンシャルを最大限に引き出すためにどうすべきか。トヨタ自動車(株)が日々改善の努力をされており、我々もシステムの価値を最大化するために試行錯誤しながら取り組んでいます。

まずは最初の1基を早く稼働させたい。競合他社と比較し、より魅力的なシステムを世に出していくこと、この役割を全うすることが脱炭素社会の実現に近づくことにもなるという思いで、頑張っています。

プラント事業の知見を活かし、水電解システムを社会実装



当社は、独自技術であるSPERA水素™を活用して、世界に先駆け、水素を「はこぶ・ためる」国際間サプライチェーン実証事業を2015年から2020年まで実施し、成功を収めました。海外グリーン水素(再生可能エネルギー由来の水素)市場の知見やノウハウは本プロジェクトを進める上で役立っています。また、水電解装置は、トヨタ自動車(株)が開発した水電解セル・スタックだけでなく、整流器やセパレータなどの複数コンポーネントで構成されるシステムです。当社がプラント建設で導入しているモジュール工法のノウハウを活用すれば、コンパクトなPlug&Playコンセプトの実装や輸送性に優れた完全モジュール化など、お客様の装置導入の簡便化や品質向上が期待できます。当社が国内外の様々なプロジェクトで培ってきたプロジェクトマネジメントのノウハウも、技術開発を進めていく上で有効です。

エンジニアリング企業としての当社の強みは「新技術を育て、つなぎ、社会実装する」こと。この強みを最大限に発揮し、水電解システムの分野においても差別化を図りたい。2029年度中の本格展開を視野に、なるべく早く実現したいです。

日本の技術で世界市場を席卷、水素社会へ貢献



日本政府は、「水素基本戦略」で、2030年の世界の水電解システム市場において、「日本企業によるシェア1割獲得(15GW)」を目標に掲げています。トヨタ自動車(株)と力を合わせて、この目標達成に貢献していきたい。

水電解システムの市場は、海外勢が一步リードしている状況ですが、将来我々の製品が世界的に広まれば、水素社会の実現に一步近づくことにもなります。さらに、日本のエネルギー安全保障にも貢献できます。

脱炭素社会の実現に向けて様々な技術開発が進む中、どれが本命になるかは、まだまだ不確実な状況。そこで重要になってくるのが、各社それぞれの強みを活かした共創です。トヨタ自動車(株)とのパートナーシップを糧にして、水電解システムの普及・拡大に邁進し、マーケットの世界地図を塗り替えたい。これが私の夢です。

大規模水電解システムの共同開発

世界最小レベルのサイズでありながら、水素の製造効率が高い水電解システムを開発中です。具体的には、5MW～10MW級を原単位(設置面積:2.5m×6m、水素製造能力:約100kg/時間)として開発し、それらを組み合わせることで標準パッケージ化することで大規模な水電解システムを構築します。

将来の大規模水素製造を見据えて、高効率20MW級システムの開発に取り組んでいます。2025年度からトヨタ自動車(株)本社工場の水素パーク内に水電解システムを導入し、実証や開発に活用していく計画です。



水電解装置の模型。緑色部分がトヨタ自動車(株)開発の「水電解セル・スタック」

トヨタ自動車との大規模水電解システム共同開発(2024バージョン)
動画 - YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=6uwmvPpJQ7o>

トヨタ自動車との大規模水電解システム共同開発
～H₂&FC EXPO2025 共同技術発表(トヨタ自動車作成) - YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=g-7Emd4NOGc&t=56s>

カーボンニュートラル社会に向け、脱炭素技術の早期実装への挑戦

当社は、カーボンニュートラル社会に向けた脱炭素技術として、天然ガス火力発電所排ガスからの低濃度CO₂を分離回収する技術や、CO₂からエチレン(基礎化学品)およびパラキシレン(ポリエステル繊維等の原料)を製造する技術、発電燃料としての水素をアンモニアから生成する技術の開発に取り組んでいます。いずれも、NEDO(国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構)に採択された事業です。



広畑 修

経営企画部 企画セクション

小谷 唯

事業共創部 社会実装セクション
開発2グループ
アシスタントグループリーダー

松本 純

研究開発センター
R&D エネルギー・環境セクション
技術開発1グループリーダー

市川 裕紀

事業共創部 社会実装セクション
開発2グループ

PROJECT 1

CO₂と水素から、サステナブルなポリエステル繊維を製造

広畑



当社は、富山大学、日本製鉄(株)、ハイケム(株)、三菱商事(株)、ENEOS(株)と共同で、CO₂とグリーン水素でつくる世界最先端の技術を開発しています。

CO₂と水素を独自開発した触媒を通して、パラキシレンを合成します。2022年に当社も研究所内に小型のパイロットプラントを建て、実際にCO₂由来のパラキシレンをメインとする化合物を製造し、パラキシレンを単離することに成功しました。

2024年には、(株)ゴールドウインと提携し、CCU技術を活用したポリエステル製造サプライチェーン構築を5か国7企業共同で実現。当社で製造されたCO₂由来のパラキシレンが、ポリエステル原料の一部として使われました。CO₂由来のパラキシレンの製造で、原料・素材製造企業とアパレル事業者が協業するのは世界初。日本・韓国のスポーツクライミング代表選手のユニフォームにも採用されました。

本技術に関して、当社は世界のトップランナーです。このポジションを維持して、いち早く商業化を成功させたい。2030年代前半には、CO₂から作った服が店頭に並び、他の商品と同じように買える世界をつくりたいです。

創業当初からのプロセス開発、触媒開発の知見をミックスさせて提案できる当社は、あらゆる社会課題に立ち向かうことができます。「脱炭素に千代田化工建設あり」と言われるよう、全力を尽くします。



Partner's Message



代 啓鵬

ハイケム(株)
サステナベーション本部 C1事業部
炭素・イノベ課長

世の中に燃料の脱炭素が先行している中、化学品であるパラキシレン、およびパラキシレンを主原料としたポリエステルの低炭素化は一般消費者にとってより身近なことで、このプロジェクトの実装はより社会の隅々に届くカーボンニュートラルのメッセージです。千代田化工建設とともに、このプロジェクトを立ち上げ、遂行することができて、非常に嬉しく思います。

千代田化工建設は、本プロジェクトの技術開発のみならず、様々な場面において、原理原則に基づき、プロジェクトをプロフェッショナルに遂行されることに感心しており、管理手法等についても、大変勉強になりました。日本を代表するエンジニアリング会社として、現時点の取り組みはこれからの世の中により大きなインパクトを与えてくると思いますので、引き続き頑張っていたいただきたいと思います。

PROJECT 2

天然ガス火力発電所排ガスから低濃度CO₂を分離回収

小谷



(株)JERA、公益財団法人 地球環境産業技術研究機構(RITE)と共同で、天然ガス火力発電所の排ガスから低濃度のCO₂を分離回収する低コストの国産技術を開発しています。

(株)JERAは日本最大の天然ガス火力容量を有しており、ユーザーの視点から開発プロセスのアドバイスや検討、RITEは低濃度のCO₂を効率的に吸収できる低コストの固体吸収材の開発、当社は固体吸収材を導入する装置の開発やプロセスの検討を行っています。当社が幹事会社の役割を果たし、3社が持つ技術や知見を出し合い、それぞれの強みを活かしてうまく役割分担ができています。

固体吸収材のラボスケールでの開発と商業機概念設計を終え、2025年2月からは当社の研究所の敷地内にベンチ試験装置の建設を開始して、スケールアップに必要な各種データ取得、稼働確認を実施していきます。次のフェーズでは実際の火力発電所の排ガスを用いて運転実証を行い、2030年度末までに商業機のような大きな装置へ実用化することが目標です。

CO₂を炭素資源(カーボン)として捉え、これを回収し、多様な炭素化合物として再利用(リサイクル)することで、気候変動問題の解決はもちろん、新たな資源の安定的な供給源の確保にもつながります。CO₂を効率よく分離回収する技術を早期実装し、脱炭素社会に貢献したいです。

PROJECT 3

発電燃料としての水素をアンモニアから生成

市川



当社は、(株)JERAと(株)日本触媒と連携し、大規模にアンモニアをクラッキング(分解)して水素を生成する技術の高度化・低コスト化に向けた開発を進めています。

現在はまだラガ装置での試験の段階ですが、大規模商用化に向けて求められる検討項目も多く、日々試行錯誤を繰り返している状況です。アンモニアの分解反応に必要な温度と圧力に上げていくプロセスや、熱の回収プロセスの構築、プラントシステム全体の熱効率および経済性の評価なども、当社の重要な役目です。(株)JERAから、実際に運用するにあたっての要望やコメントをいただきながら、本技術開発に反映しています。最終的には、発電燃料向けに大規模に水素を生成できるようにスケールアップするのが目標です。

通常であれば、触媒開発には10〜20年ほどの期間が必要ですが、本事業が始まる前からベースの触媒を開発していた(株)日本触媒と協業することで、開発期間が短縮できたのは大きなメリットです。それぞれのパートナーが最終目標を共有し、一枚岩で進めていくことが重要だと思います。

アンモニアは、水素を低コストで輸送・貯蔵するエネルギーキャリアの一つとして期待されています。着実に一つひとつの課題を乗り越え、最後までしっかりと取り組んでいきたいです。

PROJECT 4

大気中のCO₂を分離回収後、電解還元にてエチレンを合成

松本



当社は、NEDOのムーンショット型研究開発事業に参画し、東京大学、大阪大学、理化学研究所、UBE(株)、清水建設(株)、古河電気工業(株)、マクセル(株)、(株)カーリット、日本化薬(株)と共同で、大気に拡散したCO₂を電解還元してエチレンを合成する技術開発を続けています。

大気中のCO₂濃度は0.04%程度ととても低く、CO₂を回収するためには大型の装置が必要となりますが、私たちはビルそのものの空調設備をDAC(Direct Air Captureの略。大気から直接CO₂を分離回収する)装置と見立てる新たな「都市型DACシステム」を提唱しています。ビルへのDACシステム適用に関する開発に取り組むとともに、当社はCO₂の濃縮から電解還元工程のプロセス統合化等の中心的役割を担っています。

2027年度までにベンチ規模でのスケールアップと商業化検討を行い、2029年ごろからパイロット実証に入る計画です。将来的には、大気中・室内中に存在するCO₂や排ガスなどから拡散されるCO₂量よりも回収量が上回ることを目標に、社会実装に向けたステップを進めています。

産学官連携でアイデア出しから一緒に取り組むことで、技術開発の視点が拡がり加速していく実感があります。身近な設備を改良して、脱炭素社会の実現を後押しする取り組みの一つとして、世の中にアピールしていきたいです。



Partner's Message



長尾 隆司

(株)JERA
O&Mエンジニアリング戦略統括部
技術経営戦略部
技術開発ユニット長

世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供することがJERAのミッションであり、先駆的なプレーヤーとして、水素、アンモニア、CCS等の低炭素燃料によるソリューションの商用化を目指しています。この実現に向けて、千代田化工建設と取り組むプロジェクトは非常に重要であり、社内での期待度も高く、やりがいを持って取り組んでいます。

千代田化工建設は、エネルギー・環境問題を解決するためのエンジニアリング・技術開発に対して、幅広く早くから挑戦してきた企業です。

触媒・吸収材の性能を最大限活かし、発電設備に統合するプロセスを設計・開発する千代田化工建設の役割は重要で、今回のようなチャレンジングな技術開発に対応できるスペシャリストが在籍しています。また、クラッキングの技術開発に関連して、水素・アンモニアを扱うにあたっての安全性評価・対策を重要視しており、国内外で幅広く案件を取り扱ってきた千代田化工建設の知見を取り入れながら検討を進めています。技術確立に向けては、まだまだ道半ばの状況です。各社の強みを結集して、是非ともこの技術を社会実装につなげていきましょう。



Partner's Message



杉山 正和

東京大学
先端科学技術研究センター
所長・教授

私たちが取り組んでいるムーンショットプロジェクトでは、都市部のビルからCO₂を回収して、衣類やPETボトルおよびタイヤなどへの原料となる化学原料に変換する革新的な技術を開発しています。必要なエネルギーは太陽光や風力などから得た電力で賄い、ビルの地下などの限られたスペースに導入できるように、燃料電池などと同じ電気化学の原理を利用したコンパクトなシステムを構築しています。建物の中で私たちが吐いた息が化学製品になり、その過程で生じた酸素を吸収して私たちが生きる一ビルに居ながらにして人間が自然の循環の一部であることを実感できる新たな価値の創造にもつながると思います。

千代田化工建設は、数多くのプラントを社会実装して私たちの生活を支えてきた企業です。様々なプレーヤーをまとめてプロジェクトを完遂させるマネジメント能力に優れています。統合科学である化学工学を実社会に適用している企業ならではの強みだと感じています。その経験と精神が、私たちのプロジェクトの中でも最大限に発揮されて、世界をリードする成果の創出につながっています。

人的資本経営

CHROメッセージ



熊谷 昌毅
常務執行役員 CHRO 兼 CDO

人的資本経営の重要性

当社グループにとって、最大の財産は「人財」です。変化の激しい事業環境の中で持続的に価値を創出していくために、「相互に尊重し、挑戦し続ける自由闊達な組織風土」で、「誇りと情熱を持って社会課題に挑戦を続ける人財」が活躍できる環境づくりを推進しています。

私たちが目指すのは、組織と人財のWell-Beingの実現です。組織と人財の可能性を最大限に引き出すことで、社会とステークホルダーへ提供する価値を増幅させます。その価値提供がまた人と組織のWell-Beingを高めるといふ、循環を生み出していきたいと考えています。

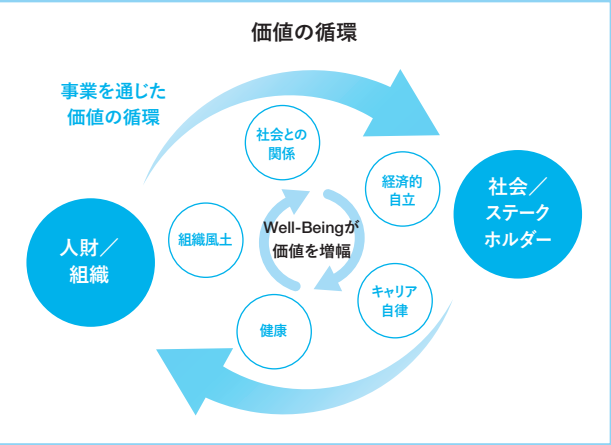
Well-Being実現の鍵

相互に尊重し、挑戦し続ける自由闊達な組織風土

- 価値観の多様化に対応した組織開発施策
- 組織風土変革をリードする組織経営者の世代交代の実践、教育
- ダイバーシティ&インクルージョンのポリシー浸透、教育
- 健康経営基盤のさらなる充実、戦略の強力な推進
- 健全な労使関係

誇りと情熱を持って社会課題に挑戦を続ける人財

- 事業の中核人財の拡充
- シニア層のさらなる活躍の推進
- 業務遂行力を支えるOff-JTとOJTを組み合わせた専門教育の確立
- デジタル人財の育成



CHROとしての使命

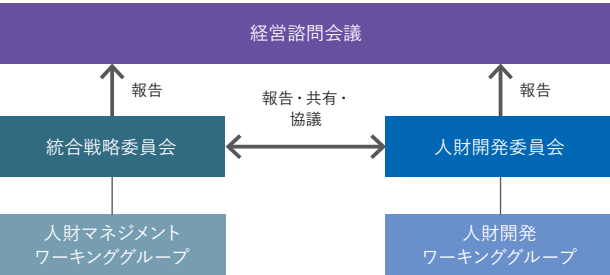
当社はこれまで、エンジニアリング企業として、業界内外から高く評価される人財を数多く輩出してきました。今後も、事業環境や社会の要請が大きく変化する中であっても、しなやかに変容しながら、さらなる高みを目指す人財集団であり続けたいと考えています。「経営計画2025」の実現に向けて、最も重要なのは人財です。事業をリードする中核人財の層を厚くしていき、収益の安定化と多様化に向けた自己変革を成し遂げます。

CHROとして私が果たすべき使命は、事業戦略と社員のキャリア志向が整合するように導くことで、事業戦略の実行力を高め、会社と社員の持続的な成長を支えることです。

その実現に向けて、当社では、最高人事責任者(CHRO: Chief Human Resources Officer、現在はCDO: Chief Digital Officerが兼任)のもと、人財育成責任者(HRO: Human Resources Officers)を職種ごとに任命しています。HROは、事業戦略と社員のキャリア志向を深く理解し、両者をつなぐ役割を担っています。

また、統合戦略委員会では、人財を含む経営資源の配分を検討・審議し最適化を図っています。この委員会の下部組織である人財マネジメントワーキンググループにおいて、事業戦略に応じた人財配置戦略を立案しています。一方で、人財育成戦略については、統合戦略委員会と連携しながら人財開発委員会において意思決定を行う体制を整えています。

これらの体制を通じて、人的資本に関する主なリスクおよび機会を継続的に把握・評価し、各委員会において対応方針を協議・実行することで、リスクの最小化と人的資本の持続的な強化を図っています。



人的資本経営の実践 — 戦略的な経験・機会提供による成長支援

当社では特定のポジションや業務遂行にあたり、多様な経験が求められます。経験を積んでいくことは、会社の中長期的な発展と社員一人ひとりの成長を後押しするために非常に重要なポイントです。

この考えのもと、当社では次の4つの項目を重点的に実施しています。

- 事業戦略の実現に資する人財像を特定する
- 事業戦略の実現に向けた人財育成に必要な業務経験を明確化し、育成施策として体系化する
- 社員一人ひとりのキャリアプランとその進捗を本人、上司、HROで共有する基盤を整備する
- 事業戦略に資する人財像と社員一人ひとりの目指す人財像を整合させる

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりが経験を積み重ね、成長を実感できる環境づくりを進めています。やる気のある人がチャレンジできる土壌を整え、成長に向けて頑張る人財の背中をしっかりと押し、地道な業務であってもプロである限りはしっかりと評価する施策・制度を展開していき、組織と人財のWell-Beingを実現していきます。

人的資本経営

組織風土変革

組織風土調査

社員エンゲージメントを向上させるために、組織課題・風土の可視化とその改善を目的とした組織風土調査を2023年度より導入しました。調査結果は当社における人的資本経営の重要KPIとして位置付け、進捗状況をモニタリングしています。

2024年度より、各本部の運営計画の策定や個人の目標設定等の既存のPDCAサイクルに、調査結果を用いた対話を通して現状を深掘りするプロセスを組み込み、自律的な組織風土変革の取り組みを促しています。

KPI指標

組織風土調査結果を当社における人的資本経営の重要KPIとして位置付けています。同調査では肯定的回答率65%以上が強みとして認識されています。

施策区分	指標(組織風土調査結果)	2025年度目標値	2024年度実績
相互に尊重し、挑戦し続ける 自由闊達な組織風土	社員を活かす環境度数	肯定的回答率 65%以上	肯定的回答率 68%
誇りと情熱を持って社会課題に 挑戦を続ける人財	社員エンゲージメント度数		肯定的回答率 62%

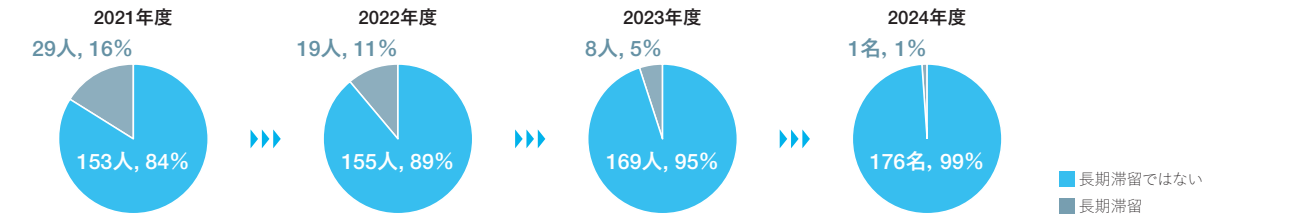
組織経営を担う人財の輩出に向けた取り組み

当社は、早期からマネジメント経験を積み、組織経営に必要なリテラシーの向上を目指しています。

管理職への昇格は年齢を問わず、登用は本部の垣根を越えて、HROを含む広く多面的な視点で検討し、決定しています。持続的に新たな組織経営者を輩出し、組織の活性化を図っています。

2022年度より、同一ポジションへの滞留年数に上限を設け、異動を含む交代を促進しています。また、管理職の全ポジションの後継計画を策定し、候補者を特定する取り組みを実施し、後継者の任用は計画的に進捗しており、管理職層の新陳代謝が順調に進んでいます。

役職者の新陳代謝の推移



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

多様な個性を尊重し、社員一人ひとりが活き活きと能力を発揮できる組織風土を実現し、D&Iを浸透させていくことはパーパスの実現に不可欠です。

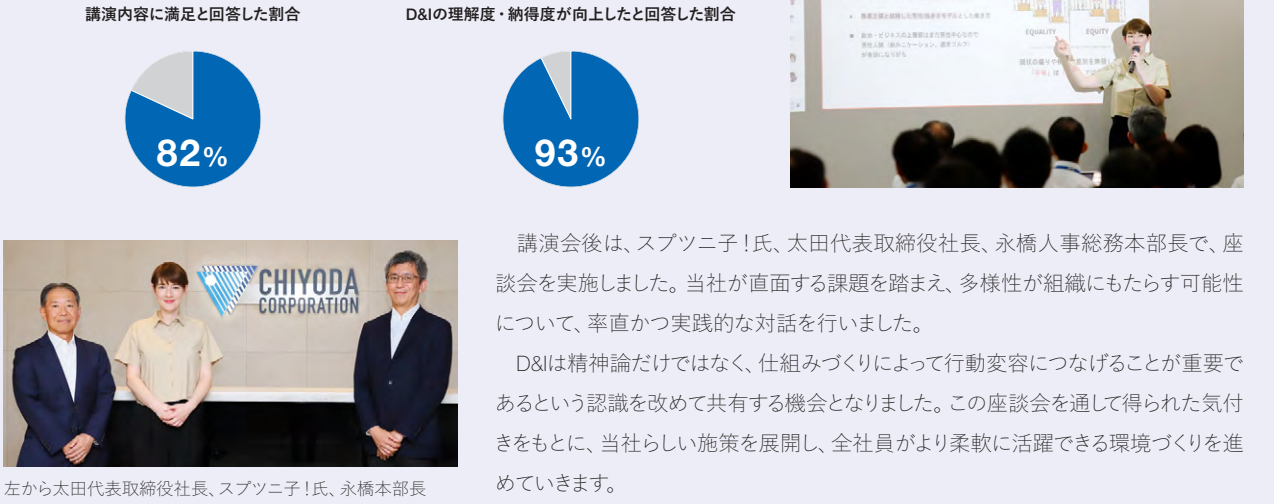
女性活躍の推進は、D&Iポリシーの実現に重要なテーマの一つです。女性社員のさらなる定着とリーダーとしての活躍を目指し、女性のキャリア継続のための施策および採用強化に重点的に取り組んでいます。また、性別にかかわらず仕事と家庭の両立支援を強化することで、働きやすい環境の整備を推進しています。

指標	2024年度実績	2027年度目標
総合職に占める女性の割合	14%	15%
男性育児休業の取得率	73.8%	75%以上

COLUMN 「ダイバーシティ推進～多様性がもたらす組織の進化～」講演会の実施

管理職向けD&Iプログラムの一環として、(株)Cradle創業者/アーティストであるスブツニ子!氏を講師としてお招きし、「ダイバーシティ推進～多様性がもたらす組織の進化～」の講演会を開催しました。当日は、519名が参加しました。組織の多様性はなぜ重要なのか、ジェンダーロールや現場の課題等の当社の状況を踏まえた講演をしていただき、参加者にとって新しい発見や視点を変える機会となりました。

受講アンケート結果



健康経営

2020年4月に健康経営宣言を発表後、社員が心身ともに健康的に働ける職場づくりに取り組んでいます。健康に関する各種データの分析、ストレスチェックの集団分析結果を組織へフィードバックし、職場改善活動につなげる等、実効性の高い施策を実施しています。

Chief Wellness Officer(CWO)を議長とする健康経営推進会議を年に3回開催しています。全本部のマネジメントが、定期健康診断やストレスチェックで判明した社員の健康状態の傾向から、会社として講ずるべき健康経営施策について議論し、様々な社員教育や社内施策につなげています。

これらの取り組みにより、2025年3月には健康経営優良法人に5年連続(5回目)で選定されました。

指標	2024年度実績
総合健康リスク	78 (※100を超える場合は全国平均と比べて休職者が発生する可能性が高い)
健康経営優良法人	認定



COLUMN Chiyoda Wellness Project

健康経営推進活動として、“Chiyoda Wellness Project(CWP)”と銘打ち、全社員が参画できる実践的な企画を2022年度より積極的に開催しています。具体的には、ウォーキングイベント、メンタルケアセミナー(セルフケア、ラインケア)、食事改善アプリの導入、睡眠セミナー等、健康に関する社員の意識向上および健康的な生活習慣を身につける機会を提供しています。

人財開発

タレントマネジメントシステム

人財開発施策を支えるデジタル基盤として、タレントマネジメントシステムの構築を進めています。本システムに、全社員の業務経験やプロジェクト履歴、目標設定・キャリア開発対話の情報に加え、当社が業務遂行に必要とするスキルやポジション情報を集約しています。それにより、社員が自身の成長に必要なスキルを明確にし、キャリアの進展を実感しながら自律的にキャリアを形成していく環境を整備しています。これらの情報を、本人、上司、HROで共有し、社員の成長に必要なスキルと、それを習得するための経験(OJT)と研修(Off-JT)を紐づけることで、育成の道筋を明確にし、計画的なキャリア形成を推進します。

タレントマネジメントシステムの活用を通じて、社員のキャリア自律の支援と、事業の中核を担う人財の計画的な育成を両立していきます。



中核人財の育成

「経営計画2025」において、「分厚い中核人財層の形成」を重点取組の一つに掲げています。中核人財とは、「自ら社会課題を特定、社内外との共創をリードし、より高い付加価値と収益獲得を実現できる人財」を指します。これまでEPCを通じて磨き上げてきた業務遂行力にとどまらず、社会の変化やニーズを的確に捉えるための顧客視点、社会課題視点を持ち、事業共創を推進し、新たな価値を社会実装していきます。

中核人財の育成に向けて、多様な経験の機会を戦略的に設計していきます。社内異動による視座の拡張に加え、社外への出向や留学を通じて、顧客視点や社会課題への理解を深める機会を積極的に創出・推進していきます。

COLUMN

社員インタビュー

新たな職務に挑戦し、自律的にキャリアを歩んでいる社員の声を紹介します。技術部門で培った専門性や経験を土台に、広報や営業といった新たな領域へとフィールドを広げた2人に、異動後の視点の変化や新たな学び、今後のキャリアの展望について聞きました。



機械設計 ▶

IR・広報

宮崎 裕樹

総務部
IR・広報・サステナビリティ推進セクション
広報・サステナビリティグループ
グループリーダー

現場の前線での経験を活かした広報に

2007年に入社以来、回転機械セクションで、海外の大型LNGプロジェクトをはじめとする多くの案件のリードエンジニアとして従事してきました。2025年1月にIR・広報に異動し、現在は、当社の強みや取り組みを社内外のステークホルダーに向けて効果的に伝えることで、企業価値を向上させる業務に従事しています。

異動を考え始めたのは、2018年度の赤字決算がきっかけでした。仲間の離職に不安を感じing中、社員一人ひとりがやりがいを持ちながら、利益も上げられる会社みんなで変えていきたいとの思いが強くなり、当時発足したボトムアップで会社変革に挑戦する有志活動に参加しました。世代や役職に関係なく心理的安全性を醸成し、成長やワクワクを大切にする取り組みを通じ、社内変革や当社の良さをさらに広めたいと感じたことが、異動を意識する大きな転機となりました。

一方で、キャリアパスの前例がない不安や、当時グループリーダーとしてのやりがいも大きかったため、異動には迷いもありました。上司や異動先等との対話を通して、広報業務による社員の成長支援への関心が高まり、また新たな環境で視座や視点を得ることは、必ず自分の糧になると確信できたことが、異動を決断する後押しになりました。

異動後、関わる人や物事の捉え方、視座も大きく変化し、多くの学びを得ながら日々奮闘しています。これまで現場の前線で経験してきた、当社の技術力とプロジェクトマネジメント力を、正しく、わかりやすく言語化して社内外に届けることにやりがいを感じています。今後も、技術・プロジェクト・コーポレートなどの多角的な知見と視野をさらに磨き、社内外に当社の魅力を伝えることで、企業価値と信頼の向上に貢献していきます。

技術力を活かし、営業の道へ



プロセス設計 ▶

事業戦略営業

パイワッタナヌパン
バンティラー

事業戦略営業部 第1セクション

私は2013年に入社以来、ガス・LNGプロセス設計部で、FS*1からPre-FEED、FEED*2、EPCまで幅広いフェーズの業務を担当してきました。プロセス設計に従事する中で、専門知識を活かして、顧客への提案を含む対応戦略の策定をサポートする機会がありました。この経験を通じて、技術的な専門知識だけでなく、業界のトレンドや顧客のニーズを深く理解することの重要性を実感し、高い技術力を備えた営業に挑戦したいと強く思うようになりました。その希望を上司に相談し、2年間プロセス設計と営業を兼務。2025年4月に事業戦略営業部に専任となり、本格的に営業のキャリアをスタートさせました。

現在は、SPERA水素™ *3をはじめとするビジネスの構築に向けて、ポテンシャル顧客やパートナーとのエンゲージメント強化に取り組んでいます。情報収集・分析を通じて、当社の技術力やケイパビリティを効果的に伝える方法を模索しながら、顧客の声に耳を傾け、ニーズや課題に即した提案を始めています。こうした取り組みは、営業本部だけで成し遂げることは難しく、技術本部や事業本部との連携が不可欠です。関連部署と緊密に協力しながら、日々挑戦を続けています。

将来的には、当社の強みを最大限に活かした競争優位性のある戦略の策定をリードし、案件を受注したいです。その実現に向けて、技術領域での専門性を基盤に、資金調達や地政学等の事業開発に必要な知識を強化し、さらなるスキルアップを図っています。高い技術力を備えた営業として、技術とビジネスの架け橋となり、顧客が真に求める価値を届けていきたいです。

*1 Feasibility Studyの略。概念設計を行い、様々な角度から事業採算性の有無を検討する

*2 Front End Engineering Designの略。概念設計・FSの後に行われる基本設計で、技術的課題や概略費用などを検討する

*3 トルエンに水素を反応させて液体有機水素キャリアのメチルシクロヘキサン(MCH)に転換し、水素の貯蔵・輸送を常温・常圧下で可能とする技術

／ 変革を支える基盤

急速な社会変化の中で、持続可能な企業として進化を遂げるには、
確かな経営基盤の存在が不可欠です。

本セクションでは、変革を下支えする基盤強化の取り組みを
多角的にご紹介します。

- 52 Chiyoda DX STORY
- 56 知的財産への取り組み
- 58 コーポレートガバナンス
- 62 役員一覧
- 64 リスクマネジメント
- 65 Safetyマネジメント
- 66 コンプライアンス
- 67 人権尊重の取り組み

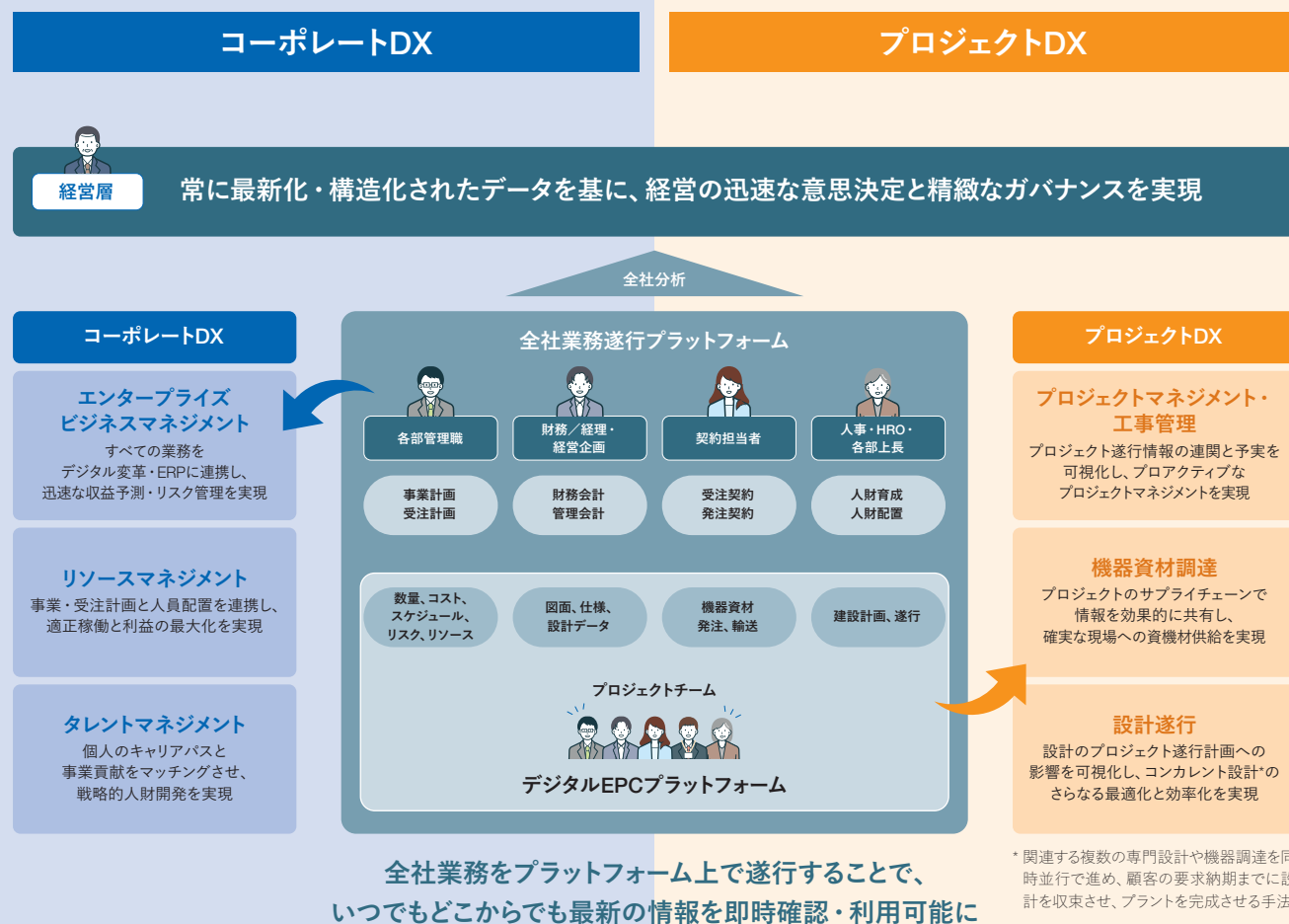


Chiyoda DX STORY

(全社デジタルトランスフォーメーション加速)

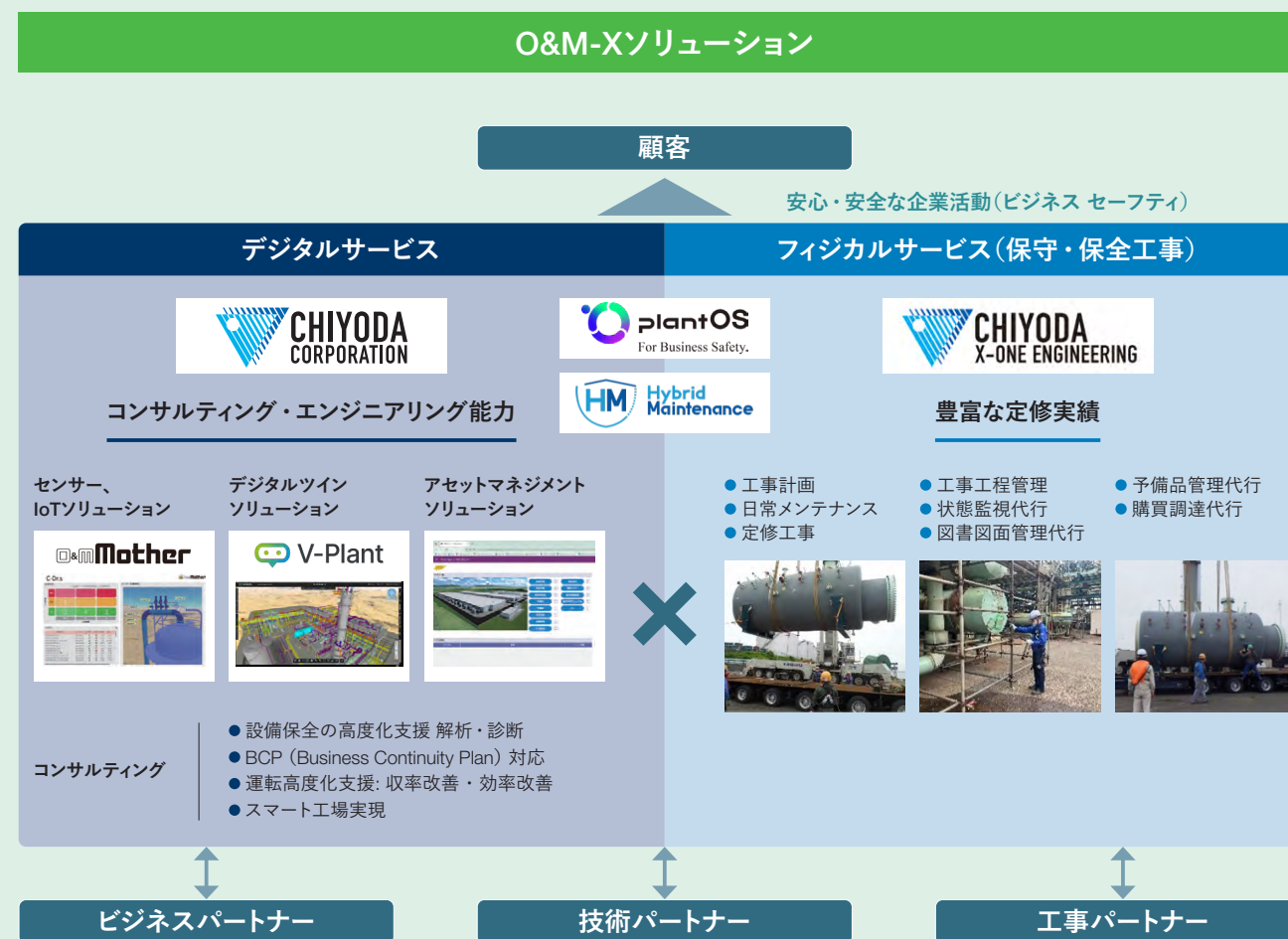


共創を支えるDXの取り組み



当社グループでは、パーパス「社会のかなえたいを共創する」の実現を加速するためのDXの取り組みを「Chiyoda DX STORY」と名づけ、変革を推し進めています。

“Chiyoda DX STORY”の進捗を「コーポレートDX」「プロジェクトDX」「O&M-Xソリューション事業」の3つのテーマごとに紹介します。



リーダーメッセージ

Driving Change: Our Stories



青山 稔

業務改革推進室 部長

テーマ：デジタルEPCプラットフォーム

当社は、「社会の“かなえたい”を共創(エンジニアリング)する」というパーパスを掲げています。このパーパスを実現するために、デジタルEPCプラットフォームを通じ、自ら変革を遂げながら未来の創造に挑戦しています。

私たちは、これまでのプロジェクトマネジメントのノウハウを有しており、その良さを「千代田流」として体系化しています。この仕組みにより、若手社員や業歴採用の方、さらには海外からのエンジニアなど、当社での経験が少ない人材でも高品質なプロジェクトを遂行できるようにしたいと考えています。また、社外の協力者との最適な連携を実現し、さらなる進化を促す仕組みを構築することを目指しています。私はこれを業務改革として、デジタルEPCプラットフォームを活用した業務遂行の新たな形を実現したいと思います。これまで私は主にEPCプロジェクトの遂行に携わってきました。その経験を活かし、業務改革をひとつの社内プロジェクトと考え、業務に関わる社員一人ひとりを、課題を抱える「顧客」でありながら、理想の実現を目指す「課題解決者」として機能させることで、改革を成功に導きたいと考えています。

Driving Change: Our Stories



米山 徹

O&M-Xソリューション事業部 アソシエイトフェロー

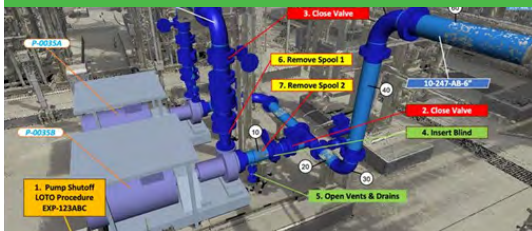
テーマ：O&M-X plantOS®

当社は「経営計画2025」において「自ら変革する企業」を掲げ、収益基盤の安定化と事業ポートフォリオの多様化を推進しています。その中核を担うのが、運用保守(O&M)領域で展開する次世代統合型ソリューションサービス「plantOS®」です。plantOS®は、AI、2D/3Dデジタルツイン、IoTといった先端デジタル技術に加え、プラントの実情に即した現場業務に寄り添うフィジカルサービスを融合した、ハイブリッド型のO&Mソリューションです。フィールドでの設備状態の把握や異常検知、作業員の負荷軽減を支えるロボティクス活用、実地でのオペレーション改善支援などを通じ、運用効率と安全性を飛躍的に高めます。

この統合的アプローチによって、企業は急速に変化する市場や規制環境に柔軟に対応しながら、持続可能かつ安心・安全な事業活動一すなわち「ビジネス・セーフティ」を確立できます。当社は、EPCで培ったグローバルな知見と実行力を活かし、O&M市場において「デジタルとフィジカルを統合したバリューチェーンの再構築」を推進することで顧客とともに新たな価値を創出し、持続的成長を実現する戦略的パートナーとしての地位を確立していきます。



O&M-Xソリューション



「3Dデジタルツイン」のイメージ

O&Mトータルソリューション



藤井 渉

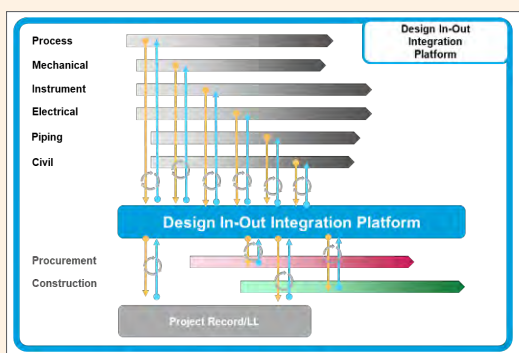
O&M-Xソリューション事業部
国内プロジェクト企画遂行セクション

3Dデジタルツイン

2025年6月24日付でプレスリリースを発行した通り、この度3Dデジタルツインソリューションを国内初導入する業務を受注しました。受注に至るまでには、顧客と実証試験を実施し、小規模ながら継続利用をいただきながら、本ソリューションの価値と、ユースケースの深掘りを長期にわたって密に協議

してきました。当社側ではプロジェクト・技術・営業が連携し、まさに顧客とともにOne Teamとなって協議し続けた成果です。当社は継続的に3Dデジタルツイン環境の維持管理を行い、顧客のO&Mに伴走して価値を提供し続けていきます。

プロジェクトDX



「設計In-Out統合プラットフォーム」のイメージ

プロジェクトDX



永井 邦雄

エンジニアリングイノベーションチーム
次世代設計革新グループ/
デジタルエンジニアリング革新グループ

設計In-Out統合プラットフォーム

設計In-Out統合プラットフォームは、これまでにない着想のプラットフォームであり、要件定義フェーズにおいては、設計者の課題やユースケースを特定し、解決可能なデジタル技術を結び付けることに苦勞しました。本プラットフォームの導入により、スケジュールを含む設計情報が上流から下流まで

つながり、設計業務の流れや進捗状況が随時可視化されます。一連の流れを記録・可視化することで、これまで暗黙知とされていた設計手法が標準化され、将来的にはAIとの連携によって設計業務が飛躍的に進化すると考えています。

プロジェクトDX



田中 尚子

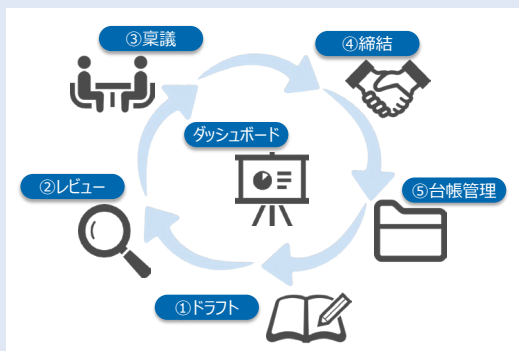
調達部

サプライチェーンコラボレーションプラットフォーム（SCCP）

SCCPという新しいプラットフォームを開発し、実際のプロジェクトで運用を開始しています。これまで個別に管理していた発注・工程管理・輸送・入庫までのデータやメールなどのやりとりを一つのプラットフォームで一元管理し、ダッシュボードでタイムリーに可視化することで、これまでの業務のやり方

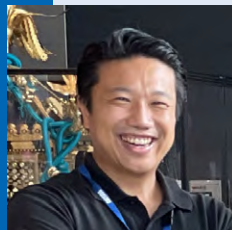
を一新し、業務効率化を加速します。ダッシュボードによる全体把握→予兆の発見→具体的なアクションへとつなげることが可能となります。システム導入に伴い業務フローの棚卸や関係各所との調整など困難もありますが、チームで乗り越え、本格導入を目指していきます。

コーポレートDX



「コントラクトライフサイクルマネジメント」のイメージ図

コーポレートDX



尾上 壮司

人事部 人事企画セクション

タレントマネジメントシステム

自律的なキャリア形成を支援する基盤として2023年にタレントマネジメントシステムを導入して以来、毎年機能を拡張してきました。2024年度は、AIを活用したキャリアパスの目標像を示す機能を社内AIチームと開発・導入しました。この機能で特に重視したのは、どのような経験が成長を加速させ

たのかも明示する点です。社員の行動変容を促すことを目的とし、試行錯誤を重ねながら開発しました。さらに、1on1面談の記録等もシステム上に集約し、社員との日常的な対話を通じた人財育成がより現場に根ざした形で活用される基盤へと進化しています。

コーポレートDX



久保田 美穂

法務部 法務セクション

コントラクトライフサイクルマネジメント（CLM）

社内開発の要件定義フェーズでは、法務部員や契約業務担当者とシステム開発メンバーが密接に協議し、実用性と業務自動化を目指したアイデアをCLMに反映しました。2025年度ははじめから実運用が開始され、契約ワークフローの一元管理や案件ステータスが明確に可視化されたこと、

ダッシュボードを通じた迅速な情報アクセスにより業務効率も向上しています。今後も継続的なアップデートにより、過去契約データの活用や契約業務ライフサイクルの可視化を通じて、契約関連業務のさらなる進化が期待されます。

コーポレートDX



小野 拓哉

統括部
リスクマネジメントセクション

市民開発

市民開発によるDX推進では、業務ユーザー自身が主体となるため、IT部門の支援だけでなく、部門間の知識共有が不可欠です。当社の風通しの良い社風がこれを後押しし、各部門で業務改革が進展しています。「本質的な仕事に集中できる」「業務の標準化・効率化が進んだ」など、利用者か

らはポジティブな声が増加し、このボトムアップ型の価値創出は当社の強みとなっています。社員が開発者としてDXの試行錯誤を体験することで、全社的なDX推進への感度も高まっています。今後も全社One Teamで市民開発に取り組んでいきます。

知的財産への取り組み

基本的な考え方

当社は、自社の知的財産を競争優位性の源泉と捉え、適切に保護・維持します。また、他者の知的財産についても、所有者の権利を侵害することなく、適切に取り扱います。

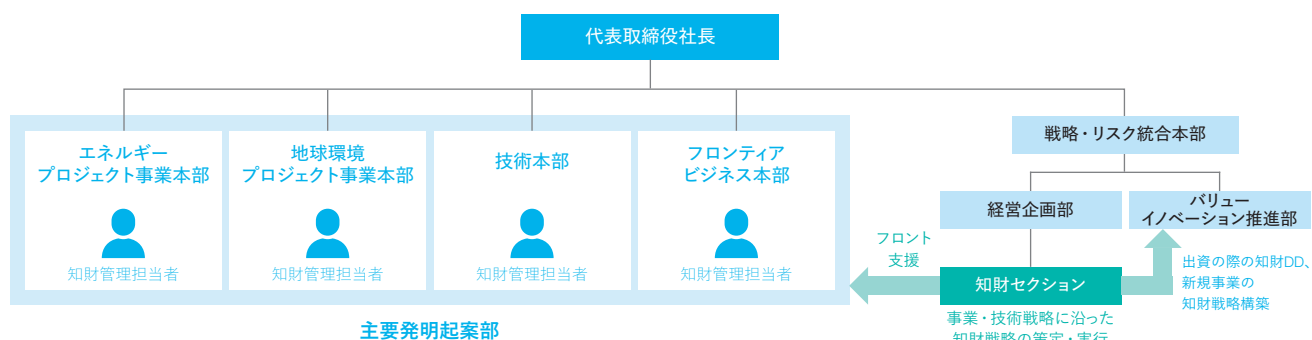
組織・体制

全社の事業戦略・技術戦略を取りまとめる経営企画部傘下の知財セクションが事業戦略・技術戦略に沿った知財戦略を策定・実行しています。

具体的には、IP Landscapeの手法も用いて、当社が志向する新規事業に関して自社および他社の知財情報を可視化・整理し、当社が開発すべき技術やパートナーリングすべき技術の同定に貢献しています。

また、各事業・技術本部の知財管理担当者と連携して、発明の抽出、保有する特許ポートフォリオの整理に取り組むとともに、他社の知的財産を侵害するトラブルを未然に防止するため、事業を展開する前に十分な知財調査を行っています。

さらに、バリューイノベーション推進部に対しては、スタートアップ企業への出資に際しての知財デュー・ディリジェンス(知財DD)や、社内起業プログラムで採択された新規事業について知財戦略の構築を行っています。



知的財産の共有と活用への取り組み(Chiyoda's Technology Landscape)

当社は、総合エンジニアリング会社として社内外の技術を組み合わせたシステム(例えばプラント)を社会実装してきました。その中で、技術やノウハウなどの知的財産を蓄積してきました。当社では、蓄積された技術・ノウハウの形式知化とマッピングを行い、Chiyoda's Technology Landscapeとして社内公開しています。当社では、Chiyoda's Technology Landscape による共通理解をベースに、顧客へのソリューション提案、他社との共創スキームの構築、技術開発戦略の立案など、知財を活用した価値創造を推進しています。

詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
<https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/governance/information-security.html>

Driving Change: Our Stories



経営企画部 知財セクションリーダー
追中 寛 (弁護士)

「経営計画2025」がスタートし、自己変革に向けて全社一丸で取り組んでいます。「経営計画2025」の重点取組の中でも、特に「事業共創」における、知財の果たす役割は大きいと感じています。具体的には、IP Landscapeの手法も用いた知財情報の活用や事業部支援などによって「事業共創」の加速に貢献します。

また、総合エンジニアリング会社である当社にこれまで蓄積されてきた技術やノウハウを特定し、活用する取り組みについても引き続き推進していきます。このような取り組みは、「事業共創」の基盤をより強固にするものであり、新たな価値創造にも資すると考えています。

TOPICS: 知財を活用した価値創造の事例

プロジェクト進捗予測シミュレータ PROFORCEの開発

これまで数多くのEPCプロジェクトや技術開発を手掛ける中で、当社には、技術やプロジェクト遂行に関する多くのノウハウが知財として蓄積されています。このノウハウをビジネスに活用している事例として、プロジェクト進捗予測シミュレータPROFORCEを紹介します。

PROFORCEとはプロジェクト工程の進捗予測シミュレータです。EPCプロジェクトでは、ワークボリューム・生産性・要員数をもとに個々のアクティビティの積上げにより全体スケジュールが作成されます。一般的にプロジェクトの進捗予測は、遂行中の外乱や、生産性など、各指標の実績値をもとに再度積上げ作業を実施することで予測結果が得られます。

一方、PROFORCEでは工事の全体感を意識して、土木、鉄骨、配管といった工事項目間の関係性により工事進捗を予測します。これにより、従来手法よりもはるかに短時間で進捗予測が可能となり、プロジェクト・チームが機を逸せずに必要な打ち手を講じることが可能となりました。

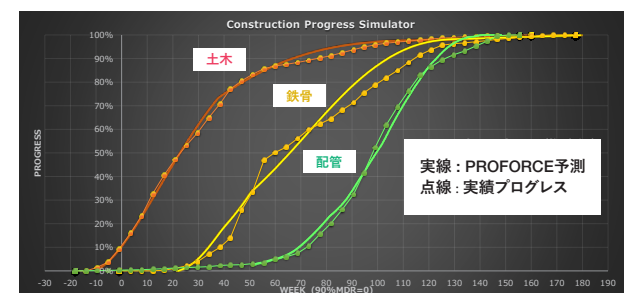
過去数十年にわたり当社グループが国内外で手掛けたEPCプロジェクトの実績は、当社が持つ大いなる財産です。当社がこれまでに手掛けた数多くのEPCプロジェクトにおける進捗実績を分析し、個別の工事項目間の関係性に着目の上、工事において前工程の進捗が後工程に及ぼす影響度合いを俯瞰的に見定めて進捗を予測する独自の「スケジュール則」を見出しました。これをもとに進捗予測シミュレータ・PROFORCEを開発しました。

当社が扱うプロジェクトは規模、立地、制約、特殊性など一品一様ですが、その特殊性によらず構築した「スケジュール則」によりプロジェクト全般をトレース・進捗予測が可能となりました。これまで暗黙知であったプロジェクト管理ノウハウをデータに基づいて形式知化し、次のプロジェクトで活用できる形に整備したものがPROFORCEです。

このPROFORCEを現在遂行中のEPCプロジェクト管理に活用することで、プロジェクトの遅延予兆や遅延期間を早期に見定め、事前に対策を講じることができるようになりました。これにより収益の悪化を未然に防ぐことが可能となりました。

独自に見出したスケジュール則の詳細な内容は当社の重要な営業秘密として社内に秘匿する一方、これを組み込んだPROFORCEのシステムについては、特許権を取得して保護しています。

PROFORCEを用いたスケジュールのトレース例



Driving Change: Our Stories



スケジュールマネジメント特別推進部長
竹内 篤史

私はプロジェクトマネジャーとして長年プロジェクトの遂行に携わってきました。これまで私自身の関与したプロジェクトだけでなく、多くのプロジェクトで当社の完遂力を目の当たりにしてきました。諸先輩から受け継いだプロジェクト遂行管理に関わるノウハウ、この暗黙知を過去実績の分析から「スケジュール則」に昇華させ、進捗予測シミュレータ・PROFORCEとして形式知化し、社内に広めることで、ノウハウを習得した個人の裁量に任せるのではなく、当社グループ全体で知見を共有・活用し、プロジェクト遂行力を高めていきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、株主、顧客、取引先、債権者、役職員、地域社会等のステークホルダーから信頼と共感を得られる経営を企業活動の基本であると認識し、中長期的な成長の持続を目指して経営基盤の継続的強化、経営の健全性、透明性確保に取り組み、コーポレートガバナンスの継続的強化および内部統制の体制整備・強化を重要課題として掲げ、その実践に努めています。

ガバナンス体制一覧(2025年7月31日現在)

機関設計	監査等委員会設置会社
執行役員制度	有
取締役の人数 うち社外取締役の人数(独立役員)	12名 5名(5名)
取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期	1年
監査等委員の人数 うち社外取締役の人数	3名 2名
取締役会の開催回数(2024年度)	32回
監査等委員会の開催回数(2024年度)	19回
役員等の報酬制度	● 取締役(監査等委員を除く): 基本報酬(職責に対応、および個人の評価に連動)、業績連動報酬(毎期の成果に対応)、業績連動型株式報酬(中長期の業績向上に連動)* ● 監査等委員である取締役: 基本報酬(職責に対応)

* 社外取締役の報酬は職責に対応する基本報酬のみとします。

コーポレートガバナンス体制の特長

当社は、過半数を社外取締役で構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社です。監査等委員である取締役(以下、監査等委員)は、取締役会における議決権を持ち、代表取締役の選定や業務執行の意思決定全般(取締役に決定が委任されたものを除く)に関与しています。

- ▶ 当社は、監査等委員会設置会社の制度を基礎として、社外取締役5名の選任により、客観的かつ中立的立場に立った経営監視機能の確保に努めています。
- ▶ 当社は、任意の指名委員会・報酬委員会を設置していませんが、取締役の選任および報酬の決定の過程において、独立社外取締役が決定会議に参加または同席し、加えて常勤監査等委員が陪席し、実質的に任意委員会同様の機能を持つことで、客観性、透明性を高め、妥当性を確保しています。

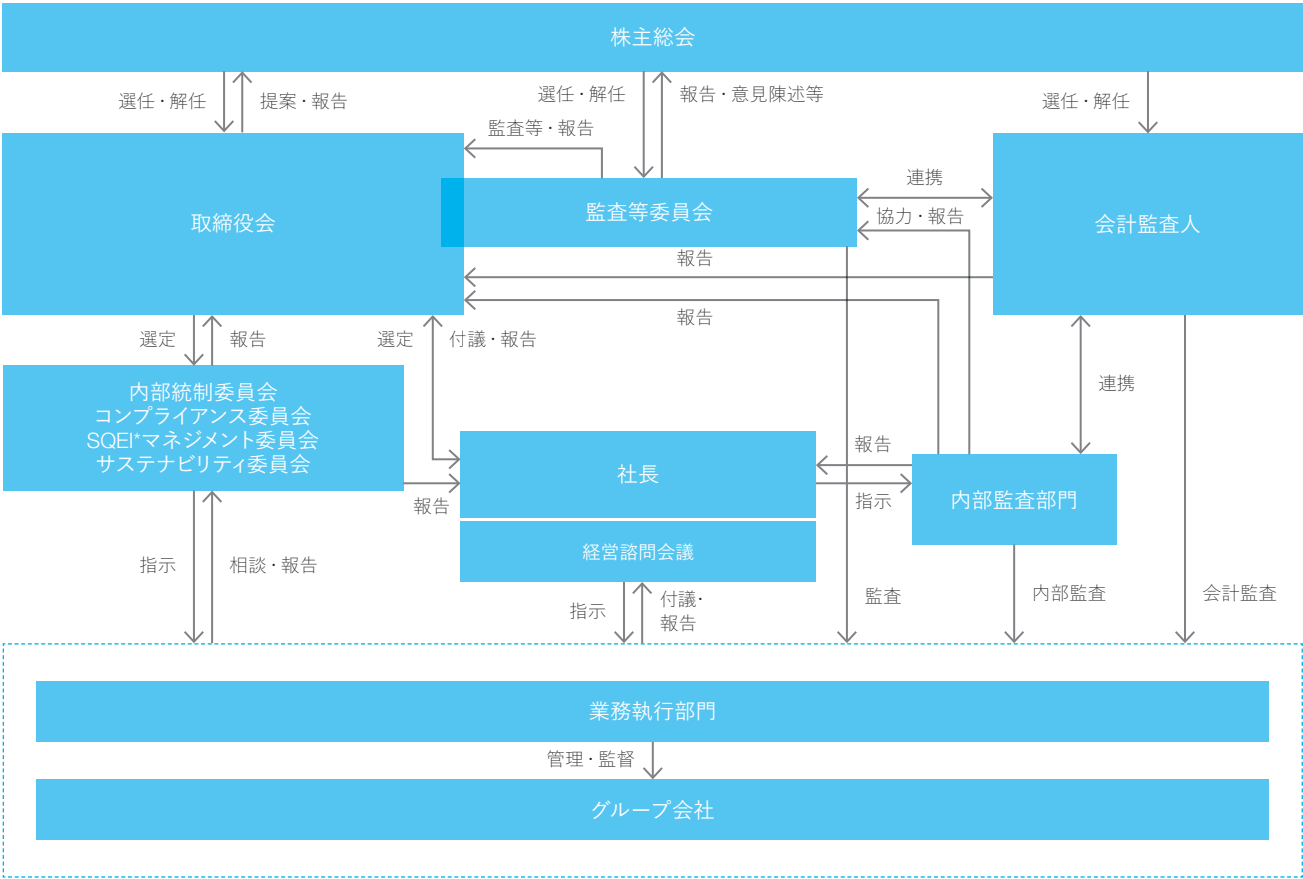
会議体	構成・役割
取締役会	● 監査等委員を含めた取締役12名で構成。月例開催 ● 経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っており、社外取締役の客観的かつ中立的視点から適切な意思決定と経営監督が合理的に行えるようにしている ● 取締役会への付議事項は経営計画、重要な組織人事、多額の投融資など
経営諮問会議	● 業務執行に関する意思決定を迅速に行うために設置された、取締役会決議に基づく業務執行の統括者である社長の諮問機関。代表取締役(ただし、会長は陪席とする)、本社在勤の常務執行役員以上の役職者、本部長および事業本部長ならびに社長が指名する執行役員以上の役職者等で構成し、定足数をその過半数の出席と定めている ● 取締役会に付議する事項の事前審議を行うなど、取締役会決議により定められた業務執行に関する事項を審議し、業務執行統括者である社長に答申
監査等委員会	● 監査等委員3名(うち1名は常勤)で構成。2名は独立役員、1名は財務会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員 ● 監査等委員会が取締役の職務執行全般に関する監査を実施 ● 監査等委員会監査を支えるために監査等委員を補助する専任職員を設置

内部統制システムの整備の状況

当社は、法令等に従い、業務の適正性を確保するための内部統制システムを整備・運用しています。

- ▶ 内部統制委員会を設置し、同委員会が社内の調整・意見集約を行い、期末または必要と判断した時点で、社長に対して内部統制に関する改善等の提言を行う。
- ▶ 社長は経営諮問会議を経てその提言を検討・承認し、取締役会が内部統制システムについて決定を行う。
- ▶ 法令等遵守体制の強化を図るために、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)およびコンプライアンス委員会を設置する。

コーポレートガバナンス／内部統制の関係図



* Safety, Quality, Environment, Information security

コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」に対応して、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方および基本方針を定めるコーポレートガバナンス・ポリシーを制定し、コーポレートガバナンスを深化させるための取り組みを着実に進めています。

PDF コーポレートガバナンスに関する開示資料は以下をご覧ください。

- コーポレートガバナンス・ポリシー
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/assets/20250627_CGPJ.pdf
- コーポレートガバナンス報告書
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/assets/20250627_CGR_J.pdf
- 内部統制システムに関する基本方針
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/assets/20250326_internal_control_J_r1.pdf

コーポレートガバナンス

取締役会について

当社取締役会は、9名の取締役および3名の監査等委員である取締役で構成され、各分野において専門的能力や知見を有する取締役を組み合わせることで取締役会全体のバランスと多様性を確保しています。

氏名	地位および役職	スキル・経験					
		経営	財務 会計	法務・コンプ ライアンス・ リスク管理	海外経験	プロジェクト 経験・ 技術知見	サステナ ビリティ
榊田 雅和	取締役会長	●		●	●	●	●
太田 光治	代表取締役社長 CEO*1 兼 CSO*2	●		●	●	●	●
清水 啓之	取締役副社長執行役員 CWO*3				●	●	
出口 篤	代表取締役専務執行役員 CFO*4 兼 CCO*5	●	●	●	●		
小林 直樹	代表取締役専務執行役員	●		●	●	●	
佐藤 聡	取締役	●			●	●	
松川 良	社外取締役*6	●		●		●	●
救仁郷 豊	社外取締役*6	●				●	
黒木 彰子	社外取締役*6		●		●		●
渡部 修平	取締役(常勤監査等委員)		●	●	●	●	
松尾 祐美子	社外取締役*6 (監査等委員)			●	●		
棕野 貴司	社外取締役*6 (監査等委員)	●			●		●

2025年10月1日現在

(注)上記一覧表は、取締役の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

*1 Chief Executive Officer *2 Chief Sustainability Officer *3 Chief Wellness Officer *4 Chief Financial Officer *5 Chief Compliance Officer

*6 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

取締役会の実効性の評価

当社は、毎年、取締役会の実効性について評価・分析を実施し、改善状況を確認するとともに、実効性評価のための課題について取締役会で議論し、さらに改善を図ることにより、取締役会の実効性のさらなる向上を図っています。

2024年度の実効性向上に向けた主な取り組み

プロセス	- 取締役・監査等委員を対象としたアンケートを実施 - 前回の実効性評価の課題についての改善状況などを確認 - 当年度の実効性評価およびさらなる実効性向上のための意見を収集 - 結果および今後の課題について取締役会において確認
質問事項	アンケートの主な項目 1. 取締役会の構成と運営 2. 経営戦略と事業戦略 3. 企業倫理とリスク管理 4. 業績モニタリングと経営陣の評価 5. 株主等との対話
評価結果および今後の取り組み	〈2024年度の実効性評価および2025年度の取り組み〉 2024年度における当社の取締役会では、社内外の各取締役に対して適宜情報共有がなされ、積極的な議論が展開されました。また、当社グループに必要とされる内部統制システムの適正な構築・運用を監督していることを確認しました。 アンケートの集計の結果、取締役会の適切な構成、独立社外取締役の責務、経営陣によるコンプライアンスの適切な監視・監督および内部監査制度の有効性の4点について高い評価を得ました。 その一方、事業リスクに見合った最適な資本構成、人財戦略の在り方の適切な監督および状況に応じた株主との対話の3点については、さらなる工夫・取り組みが必要である旨の意見が共有されました。 2025年度は新たに中期経営計画として策定した「経営計画2025」のもと、「自己変革」をテーマに、安定収益構造の盤石化および収益の多様化を目指すとともに、「自己変革」の実現に向けた人財の育成に注力し、企業価値のさらなる向上を図るため、取締役会における審議のより一層の活性化と高度化に取り組んでいきます。また、充実化が求められることが認識された項目についても、より一層の議論の深化を進めていきます。これらの取り組みを通じ、取締役会機能の向上を目指します。

役員報酬制度

基本方針および株主総会承認	当社の役員報酬制度は、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを狙いとして、2021年6月23日開催の第93回定時株主総会において承認されています。
取締役報酬枠の改定	監査等委員以外取締役の報酬制度について以下の通り変更しています。 - 基本報酬の考え方として、職責に対応する固定報酬のみならず、基本報酬の一部を個人の評価に連動させます。 - 自社株式取得目的報酬を廃止し、業績連動型株式報酬を導入しています。
プロセス	- 当社の取締役(監査等委員を除く)に関する役員報酬制度は、業績との連動強化、株主との価値共有、業績向上に対する意欲や士気向上を図ることを狙いとし、基本報酬(職責に対応および個人の評価に連動)、業績連動報酬(親会社株主に帰属する当期純利益や配当金の水準といった定量的要素をもって、毎期の成果に対応)、および業績連動型株式報酬(中長期の業績向上に連動)とし、この区分ごとの報酬総額を株主へ通知します。取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の枠内において、社内報酬基準等をもとに取締役会が決定します。 - 報酬に連動する個人の評価は、代表取締役間で経営内容や経済情勢を踏まえて協議し、さらに独立社外取締役および常勤監査等委員の意見を聴取することにより客観性、透明性を高め、妥当性を確保します。また、報酬制度の制度設計については取締役会にて必要に応じて見直しを行うこととしています。

役員報酬制度の詳細

役職	区分(名称)	報酬の考え方	報酬制度の概要
取締役 (監査等委員を除く)	基本報酬	職責に対応および個人の評価に連動	年額3億60百万円以内*1とする
	業績連動報酬	親会社株主に帰属する当期純利益や配当金の水準といった定量的な要素をもって、毎期の成果に対応	
	業績連動型株式報酬*2	中長期の業績向上に連動	- 当社が拠出する金員の上限は年額70百万円以内とする - 取締役に対して交付およびその売却代金が給付される株式数の上限は年240,000株以内とする
監査等委員	基本報酬	職責に対応	年額60百万円以内とする

*1 2025年6月25日開催 第97回定時株主総会にて、報酬限度額改定の承認を得ています。

*2 2024年5月29日の取締役会にて、業績連動型株式報酬の対象期間を2027年3月31日で終了する事業年度まで延長しています。

社外取締役の活動状況／選任理由

区分	氏名	社外取締役の活動状況／選任理由
社外取締役	松川 良	プラントエンジニアリング業界および企業経営における豊富な知見と経験を活かし、客観的かつ専門的視点から当社の経営を監督することが期待されているところ、2024年度開催の取締役会(全32回)の全回に出席し、意思決定の適正性を確保するために適宜必要な発言を行っています。特に、当社の経営全般にわたって多角的かつ専門的な視点から提言、助言等を行い、その期待される役割を適切に果たしています。
社外取締役	救仁郷 豊	エネルギー業界および企業経営における豊富な知見と経験を活かし、客観的かつ専門的視点から当社の経営を監督することが期待されているところ、2024年度開催の取締役会(全32回)の全回に出席し、意思決定の適正性を確保するために適宜必要な発言を行っています。特に、当社の経営全般にわたって多角的かつ専門的な視点から提言、助言等を行い、その期待される役割を適切に果たしています。
社外取締役	黒木 彰子	ESGや会計・ファイナンスにおける豊富な知見と経験を活かし、客観的かつ専門的視点から当社の経営を監督することが期待されているところ、取締役就任(2024年7月31日)後の2024年度開催の取締役会(全19回)の全回に出席し、意思決定の適正性を確保するために適宜必要な発言を行っています。特に、当社の経営全般にわたって多角的かつ専門的な視点から提言、助言等を行い、その期待される役割を適切に果たしています。
社外取締役 (監査等委員)	松尾 祐美子	弁護士としての知識と経験を有し、客観的視点から高度な専門性を持って当社の経営を監査・監督することで、当社の法務・コンプライアンスおよびガバナンス管理の強化に寄与することが期待されているところ、取締役就任(2024年7月31日)後の2024年度開催の取締役会(全19回)および監査等委員会(全14回)の全回に出席し、意思決定の適正性を確保するために適宜必要な発言を行っています。特に、専門である法律の見地から、法律の趣旨の説明も交え、提言、助言等を行い、その期待される役割を適切に果たしています。
社外取締役 (監査等委員)	棕野 貴司	アサヒフォトプロダクツ・ヨーロッパ 取締役社長、旭化成アメリカ取締役社長、旭化成(株)常務執行役員 中国総代表を歴任し、海外経験および企業経営における豊富な知見と経験を有しています。その客観的かつ多角的な視点から高度な専門性をもって、当社経営の監査・監督に寄与することを期待し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

役員一覧

(2025年7月1日現在)

取締役・監査等委員



取締役会長

榑田 雅和



代表取締役社長
CEO 兼 CSO

太田 光治



取締役副社長
執行役員 CWO

清水 啓之



代表取締役
専務執行役員
CFO 兼 CCO

出口 篤



代表取締役
専務執行役員

小林 直樹



取締役

佐藤 聡



社外取締役*2

松川 良

1981年 三菱商事(株)入社(重機部)
2001年 米国三菱商會社(ニューヨーク)
2006年 三菱商事(株)プラント・産業機械事業本部
重機ユニットマネージャー
2012年 同社機械グループCEOオフィス
(経営計画担当)
兼 機械グループCIO*1
2013年 同社執行役員 インド三菱商會社
社長 兼 アジア・大洋州統括補佐
(南西アジア)(ニューデリー)

2017年 同社代表取締役常務執行役員
コーポレート担当役員 CCO、
緊急危機対策本部長
2021年 同社取締役
当社代表取締役会長 CEO 兼 CWO
2022年 当社代表取締役会長 兼 社長 CSO
兼 CWO
2024年 当社取締役会長(現任)

1989年 三菱商事(株)入社(重機部)
2012年 同社環境・インフラ事業本部
スマートコミュニティ開発ユニットマネージャー
2013年 同社環境・インフラ事業本部
環境エネルギー事業部長
(株)リチウムエナジー・ジャパン 取締役
2015年 同社取締役副社長
2018年 三菱商事(株)執行役員
プラントエンジニアリング本部長

2022年 同社常務執行役員
産業インフラグループCEO
兼 プラントエンジニアリング本部長
当社取締役
2023年 三菱商事(株)常務執行役員
産業インフラグループCEO
2024年 当社代表取締役社長 CEO 兼 CSO(現任)

1984年 当社入社
2016年 当社執行役員
海外ガス・LNG第一事業本部長代行
2019年 当社常務執行役員 エネルギー事業統括
兼 エネルギープロジェクト事業本部長
2021年 当社専務執行役員 エネルギー事業統括
兼 エネルギープロジェクト事業本部長
2024年 当社取締役副社長執行役員 CWO 兼
エネルギープロジェクト事業本部長(現任)

1991年 (株)東京銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2016年 トルコ三菱東京UFJ銀行
(現トルコ三菱UFJ銀行)頭取
2018年 MUFGバンク(トルコ)頭取
2019年 (株)三菱UFJ銀行 営業第一本部
営業第一部長
2020年 同行執行役員 経営企画部部長(特命担当)

2021年 同行執行役員 インド・
スリランカ総支配人
2023年 当社代表取締役専務執行役員 CFO
兼 CCO 兼 財務本部長(現任)

1988年 三菱商事(株)入社(重機部)
2012年 伯国三菱商會社社副社長
リオデジャネイロ支店長
2016年 三菱商事(株)地球環境・インフラ事業グループ
インフラ事業本部 プラントプロジェクト部長
2018年 同社地球環境・インフラ事業グループ
インフラ事業本部 インフラプロジェクト部長
2019年 同社産業インフラグループ
プラントエンジニアリング本部
千代田事業室長代行

2020年 当社戦略・リスク統合本部長補佐
2021年 当社執行役員 戦略・リスク統合本部
副本部長 兼 技術本部長補佐
2023年 当社取締役常務執行役員
戦略・リスク統合本部長
2024年 当社代表取締役専務執行役員
戦略・リスク統合本部長(現任)

1991年 三菱商事(株)入社(重機部)
2002年 伯国三菱商事(株)リオデジャネイロ支店
2019年 三菱商事(株)産業機械本部 建機・レンタル
事業部長
2021年 同社産業機械本部長
2022年 同社執行役員 産業機械本部長
2025年 同社常務執行役員
社会インフラグループ CEO(現任)
当社取締役(現任)

2014年 東芝プラントシステム(株)
代表取締役社長
2021年 当社社外取締役(現任)

1979年 東京芝浦電気(株)
(現(株)東芝)入社
2007年 同社電力システム社
技術管理部 部長
(株)東芝府中事業所 所長
2011年 同社電力システム社
2013年 経営変革統括責任者



社外取締役*2

救仁郷 豊



社外取締役*2

黒木 彰子



取締役
常勤監査等委員

渡部 修平



社外取締役
監査等委員*2

松尾 祐美子



社外取締役
監査等委員*2

棕野 貴司

1977年 東京ガス(株)入社
2010年 同社常務執行役員 資源事業本部長
2013年 同社取締役常務執行役員
エネルギー生産本部長
2014年 同社代表取締役副社長執行役員
エネルギーソリューション本部長
同社代表取締役副社長執行役員
電力事業計画部、事業革新プロジェクト部、
営業イノベーションプロジェクト部担当

2016年 同社代表取締役副社長執行役員
電力事業統括、エネルギー生産
本部長、電力事業計画部担当
2017年 東京ガスエンジニアリング
ソリューションズ(株)取締役会長
2020年 日本製紙(株)社外取締役(現任)
2022年 伊勢化学工業(株)社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

1987年 三菱信託銀行(株)
(現三菱UFJ信託銀行(株))入社
(株)ジャステック 取締役執行役員総務経理
本部本部長CFO・CHRO*3
2019年 不二製油グループ本社(株)
(現不二製油(株))
最高総務責任者 CAO*4 補佐
アイエックス・ナレッジ(株)社外取締役
(株)シーボン 社外取締役
2021年 学校法人帝京大学 経済学部教授(現任)
2022年

2023年 大崎電気工業(株) 社外取締役(現任)
2024年 パーク24(株) 社外取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

1991年 三菱商事(株)入社(燃料管理部)
2013年 同社MCグループ・ビジネスインフラ・サポート
室長 兼 コーポレート部門付人事・企画
チームリーダー
(株)メタルワン 営業管理部長
2016年 同社 主計部長
2018年 三菱商事(株) 中南米統括付CFO
兼 伯国三菱商會社CFO(サンパウロ)

2021年 三菱商事ライフサイエンス(株)
取締役専務執行役員
2023年 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

1990年 弁護士登録(第二東京弁護士会)
アンダーソン・毛利・ラビノヴィッツ法律事務所
(現アンダーソン・毛利・友常法律事務所)入所
1995年 米国ニューヨーク州弁護士資格取得
1997年 平川・佐藤・小林法律事務所
(現シニエウワ法律事務所)入所
2010年 神奈川県弁護士会登録
弁護士法人港国際法律事務所入所
2016年 (株)エス・ディー・エスバイオテック
社外取締役(監査等委員)

2018年 トライアンフィールド・ホールディングス(株)
社外取締役(現任)
2020年 川澄化学工業(株)(現SBカワスミ(株))
社外取締役(監査等委員)
(株)トランザクション
社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年 シグマ光機(株) 社外取締役(現任)
2024年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 みなとみらい法律事務所 共同代表(現任)

1981年 旭化成工業(株)(現旭化成(株))入社
2001年 アサヒフオプロダクツ・ヨーロッパ取締役社長
2006年 旭化成(株)新事業開発室長
2008年 旭化成アメリカ取締役社長
2015年 旭化成(株)秘書室長
2017年 同社執行役員 中国総代表
2019年 同社上席執行役員 中国総代表
2021年 同社常務執行役員 中国総代表
2022年 同社顧問

2023年 SWCC(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

社長
太田 光治
(CEO 兼 CSO)

副社長執行役員
清水 啓之
(CWO)

専務執行役員
出口 篤
(CFO 兼 CCO)

小林 直樹
紺野 哲哉

常務執行役員
熊谷 昌毅
(CHRO*3 兼 CDO*5)
齊藤 智昭
内藤 崇之
春日原 大樹

執行役員
田村 正美 永橋 信隆
成願 克彦 伊藤 利之
増田 勇蔵 松永 智明
櫻井 公穂 山畑 雅史
松原 正人 原 聡

*1 Chief Information Officer *2 会社法第2条第15号に定める社外取締役(社外取締役5名は独立役員) *3 Chief Human Resources Officer
*4 Chief Administrative Officer *5 CDO: Chief Digital Officer

リスクマネジメント

基本的な考え方

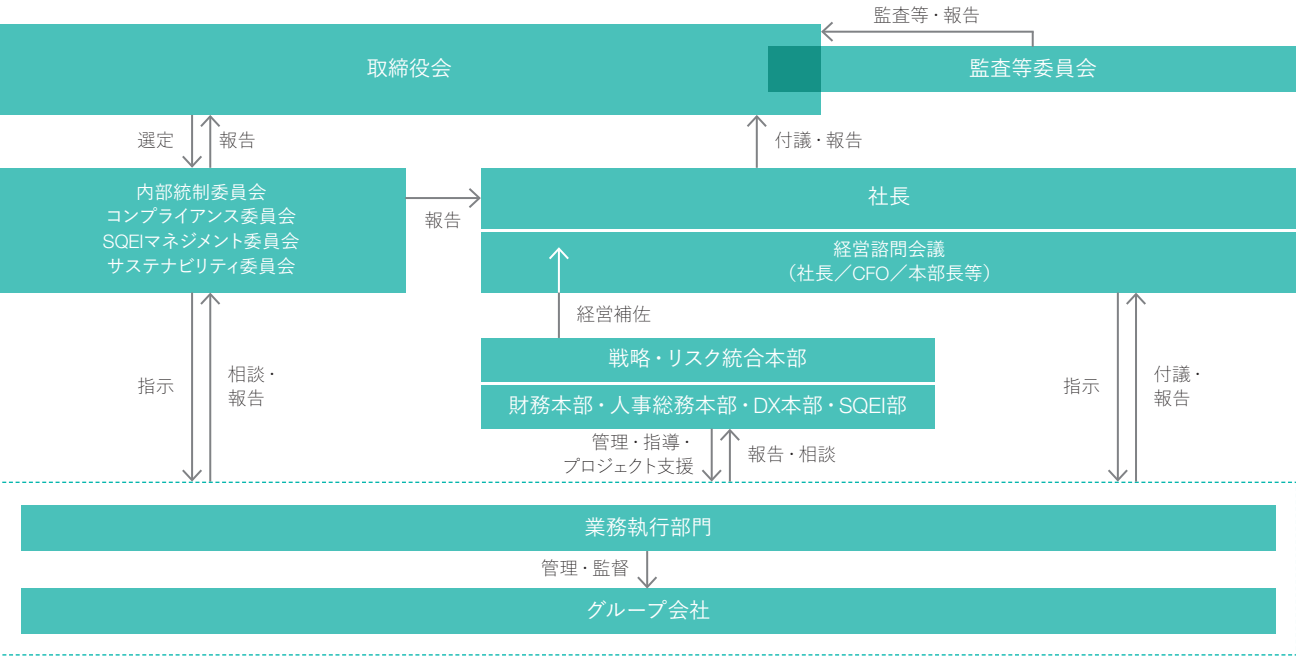
当社グループは、将来の不確実性や損失(リスク)を最小化し、機会(リターン)を最大化するため、リスク管理・プロジェクト遂行体制の高度化を進めてきました。リスクマネジメントは、組織全体として取り組むべき継続的なプロセスと認識しており、適正なリスク管理体制の構築・実行・改善を通じて持続的な企業価値の向上を目指しています。

リスク管理体制

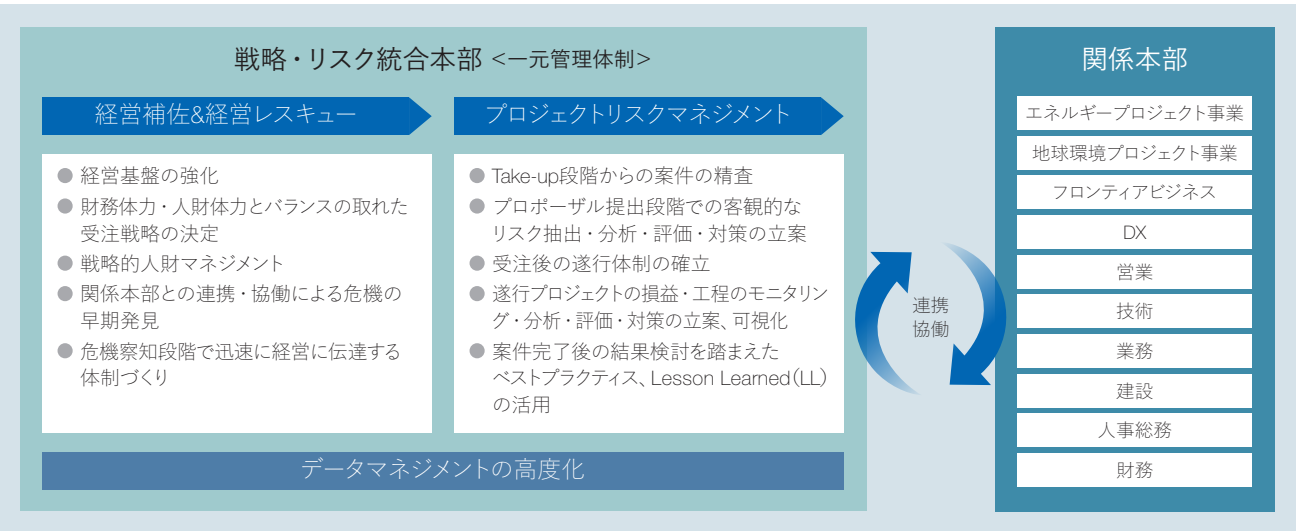
当社グループは、報告・連絡・相談の在り方を会社規定・組織上で明確にし、また全社単位でのリスク意識の向上と文化の浸透に向け、諸会議での議論や定期的な社内啓発活動を行っています。

戦略・リスク統合本部は、全社経営および社内各本部に対するサポート機能と牽制機能を併せ持っており、全社的にリスクマネジメントを推進する立場にあります。プロジェクトマネジメントにおいても、同本部が司令塔の役割を担い、見積もり・受注前から遂行・完工・引き渡しに至るまでプロジェクトの全ステージにわたる戦略支援とリスクマネジメントを行っています。

全社リスク管理体制



プロジェクトリスクマネジメント体制



Safetyマネジメント

基本的な考え方

当社グループは、「持続可能な社会の発展」に貢献することが事業活動の原点であることを自覚の上、当社グループの事に携わるすべての者がリーダーシップを発揮し、ステークホルダーと協力し、顧客ならびに社会の要求を満たし、労働安全衛生・品質・環境（SQE: Safety, Quality and Environment）基本方針のもと、SQEマネジメントの推進に取り組んでいます。

C-Safeプログラム

当社グループでは、独自の安全プログラムである「C-safe」を取り込んだ教育訓練に、全役職員が継続的に参加しています。「わたしを見守り、あなたを見守り、互いになかまを見守り合う」というフレーズの通り、自分だけでなく、なかまの安全も見守り、「相互啓発型」な安全文化を形成すること。皆が家族の元に元気で帰ることを合言葉にしています。

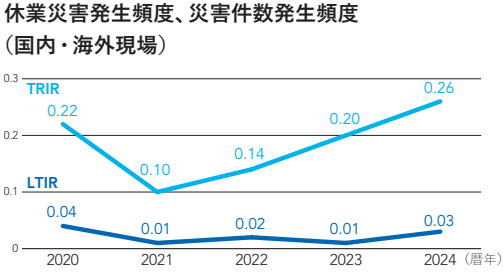
また、C-Safeの具体的な活動の一つとして、新たに「グッドキャッチ活動」を取り入れました。グッドキャッチ活動とは、災害やヒヤリハットを生じかねない不安全状態、不安全行動を未然に発見（グッドキャッチ）し、互いに報告するなどして、安全な環境へ改善する活動です。同活動は、2024年度千代田エクスワンエンジニアリングにて始まり、工事現場における災害件数の低下に大きく貢献しました。現在、同活動を千代田グループ全体にも展開し、グループ一体としての安全文化のさらなる醸成に努めています。



安全成績

当社グループは、SQE基本方針に「安全はすべてに優先する」「あらゆる事故は防止できる」を掲げてゼロ災害を目指し、あくなき挑戦を続けています。次のグラフは2024年(暦年)までの過去5年間の当社グループにおける安全成績の推移を示しています。休業災害発生頻度(LTIR^{*1})と医療処置以上の災害件数発生頻度(TRIR^{*2})を指標として評価を継続しています。

^{*1} LTIR(Lost Time Incident Rate) : 被災者数(死亡+休業災害)／延労働時間×200,000
^{*2} TRIR(Total Recordable Incident Rate) : 被災者数(死亡+休業+就業規制+医療手当)／延労働時間×200,000



コンプライアンス

当社グループでは、企業活動の基本は社会とステークホルダーからの信頼と共感にあるという認識のもと、コンプライアンスを経営の基軸に位置付けています。法令違反や不正行為、ハラスメントを含む人権侵害等のコンプライアンス違反の未然防止のため、社内規程の整備や社員教育などを行うとともに、違反等の早期発見や発生時の迅速な対応・是正、再発防止を確実なものとする体制を整備し、グループ全体でコンプライアンス遵守に努めています。

グループ・コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンスの全般を管掌するチーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)が取締役会により任命されており、CCOの監督のもとで当社の各本部のコンプライアンス・オフィサー(CO)が自組織のコンプライアンスに関わる各種施策を実施しています。また、各グループ会社の代表者は、当該グループ会社を主管する当社の本部のコンプライアンス・オフィサーの監督のもと、グループ会社コンプライアンス・オフィサー(GCO)として、各社内におけるコンプライアンスに関わる各種施策を実施しています。さらに当社では「コンプライアンス委員会」(委員長：CCO、委員：CO)「グループ会社コンプライアンス連絡会」(議長：CCO、構成員：GCO)を毎年開催しており、コンプライアンス施策の調整・連絡・協議等を行っています。

コンプライアンス違反防止の取り組み

当社グループでは、コンプライアンスに関するリスク評価を定期的に実施し、リスクベースアプローチの観点から優先的に対応すべき項目を選定しています。以下に記載の通り、幅広い分野に対するコンプライアンス教育とともに、高リスク分野には個別の取り組みを実施しています。また、それらの取り組みが適切に実施されているかモニタリングを実施し、每期取り組みの見直しを行っています。

主な取り組み項目		取り組み内容
役職員コンプライアンス意識・知識の向上		・グループ役職員の判断・行動規範となる「千代田化工建設グループ行動規範」の制定・周知 ・グループ全役職員を対象としたコンプライアンスeラーニングの実施(毎年) ・コンプライアンスメールマガジンの発行(毎月)
高リスク項目	外国公務員への贈賄防止	・千代田化工建設グループの「贈収賄防止基本方針」および各社における社内規程の制定・周知 ・リスクの高い行為(公務員への利益供与、公務員と接点のある第三者起用)に係る事前申請手順の導入 ・贈収賄防止セミナーの開催(毎年)
	カルテルの防止	・各社における社内規程の制定・周知 ・リスクの高い行為(競争入札案件への参加)に係る申請手順の徹底
	ハラスメント防止	・「人権基本方針」の制定・周知(重点人権課題の一つとして「差別・ハラスメントの排除」を特定している) ・各社における社内規程の制定・周知 ・ハラスメント防止セミナーの開催(毎年)
	経済制裁・経済安全保障貿易管理	・取引前の事前確認手順の導入
	人権侵害の防止	⇒P.67 人権尊重の取り組み

コンプライアンス相談・通報制度

法令違反や不正行為、ハラスメントを含む人権侵害等を早期発見し、是正・再発防止を図ることを目的にグループ共通のコンプライアンス相談・通報制度を導入しています。内部窓口に加え、外部窓口(法律事務所等)も設置しており、窓口の連絡先を社内イントラネットや、グループ全役職員に配布している「相談・通報カード」に記載し、コンプライアンス相談・通報制度の周知・活用促進を図っています。

千代田グループのコンプライアンス相談・通報件数(件数)

内容	2022年度	2023年度	2024年度
法令違反	0	4	2
社内ルール違反	14	10	12
パワーハラスメント	24	29	25
セクシュアルハラスメント・マタニティハラスメント	1	1	2
労務・就業モラル・残業	7	20	2
その他の相談	30	17	17
合計	76	81	60

当社グループのコンプライアンスに関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/governance/initiatives.html>

人権尊重の取り組み

「千代田グループ行動規範／役職員行動の手引き」において人権の尊重とその侵害行為の防止、国際的な人権規範の尊重を定めています。人権課題は、多岐にわたり、対象範囲もサプライチェーンを含むすべての事業活動に及ぶことから、人権尊重に関連する業務は、担当部門が関連部門や国内外グループ各社と連携し取り組んでいます。

人権尊重の推進体制

当社グループにおける人権の取り組みは、サステナビリティ推進体制のもとで行われており、2024年度からはサステナビリティ委員会傘下の協議会に人権ワーキンググループを設置し、各部門が事業活動と人権との関連性を特定・理解した上で、組織横断の対話・協議を通じて、当社グループの事業リスク・特性・実務を踏まえた実効性のある人権尊重の取り組みを進めています。

方針によるコミットメント

「人権基本方針」を策定し、人権に関する国際規範や法令等の遵守、人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施、当社グループの人権に関する7つの重点課題(差別・ハラスメントの排除、強制労働・児童労働の禁止、多様性の尊重・ワークライフバランス重視、労働安全衛生支援、労働時間・賃金、労働基本権の尊重、社会との調和)、およびステークホルダーへの期待などを明文化しました。

人権デュー・ディリジェンスの実施

「人権基本方針」に基づき、ステークホルダーとの対話や外部専門家との連携を行いながら、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って人権デュー・ディリジェンスの取り組みを行っています。

人権への負の影響評価

人権に関する7つの重点課題に関して、外部専門家の協力のもと、当社グループが事業を遂行している国を中心に、国別の人権リスクマッピング、および事業別の人権リスク評価を実施し、優先的に人権デュー・ディリジェンスに取り組むべき事業・プロジェクトの特定を行いました。

予防・是正措置の実施

役職員にセミナー・eラーニング等で人権尊重教育を実施しています。国際的な調達に際し、サプライチェーンにおける人権侵害リスクが高いとの認識からリスクベースでの管理を実施しています。具体的には、取引前に質問状や書面調査で人権尊重の取り組み状況を確認・評価し、懸念事項が確認された場合には、サプライヤーとの協議により防止・軽減に努めるほか、契約に人権尊重の取り組みを担保するための条項を規定し、二次以降のサプライヤーにも同条項を遵守させることを誓約する条項を規定しています。遂行中は、強制労働や児童労働の禁止、労働安全衛生の確保、未払賃金の防止、多様性の尊重、生活環境の改善等のため、現場掲示・資料の多言語対応、定期的な労働者アンケート、サブコントラクター研修やワークショップ、ステークホルダーとの協議などを実施しています。

実効性評価

海外主要プロジェクトの現場における監査や、毎年実施しているコンプライアンスに係る組織風土調査等により、人権尊重の取り組みに関するモニタリングを行い、実効性を評価し、見直し・改善を図っています。

救済

当社グループは、人権問題に適切に対応するため、コンプライアンス相談・通報窓口を設置しています。海外主要プロジェクト現場では、二次以降サプライヤーを含む従事労働者が人権に関する苦情を通報できる窓口を設置しています。

当社グループの人権尊重に関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/society/human-rights.html>

/ データセクション

本セクションでは、
ESGの取り組みや財務パフォーマンスなどの定量データを集約しています。
当社の変革の進捗や経営の健全性を、客観的なデータでご確認いただけます。

- 70 ESGデータハイライト
- 72 主要財務データの推移(連結)
- 74 会社概要



ESGデータハイライト

環境への取り組み

研鑽された技術を駆使して、地球環境と、経済・社会活動の調和を図り、社会にとってかけがえのない企業であり続けるよう努めます。

KPI	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
CO ₂ 排出量*1						
Scope1	トンCO ₂	52,942	60,395	86,336	89,218	80,696
Scope2	トンCO ₂	16,870	8,843	7,293	5,779	2,751*2
Scope1+2 合計	トンCO ₂	69,812	69,238	93,629	94,997	83,447
原単位排出量	トンCO ₂ ／売上高	22.1	22.3	21.8	18.8	18.3
Scope3*3	トンCO ₂	－	－	－	－	361,904
国内建設現場の環境データ						
産業廃棄物発生量(汚泥以外)	トン	13,549	16,577	9,905	3,108	5,676
産業廃棄物最終埋立処分量(汚泥・焼却灰以外)	トン	1,432	828	787	472	333
産業廃棄物リサイクル率(汚泥以外)	%	89.7	95.0	92.1	84.8	94.1
電子マニフェスト普及率	%	90.2	99.0	99.5	76.3	90.1
環境配慮提案の採用数	件	237	132	138	116	132
海外建設現場の環境データ						
産業廃棄物発生量	トン	4,097	3,841	12,207	23,184	23,563
産業廃棄物最終埋立処分量(リサイクル・焼却灰以外)	トン	3,075	1,976	4,873	5,480	7,496
産業廃棄物リサイクル率	%	3.5	5.6	49.5	75.5	69
環境配慮提案の採用数	件	150	98	59	52	56
当社グループオフィスの環境データ						
電力使用量	1,000kWh	8,294	8,426	8,415	9,043	8,985
エネルギー消費量	原油換算 キロリットル	2,678	2,754	2,807	2,953	2,965
水使用量	1,000m ³	9.8	11.3	17.0	12.9	12.7
蒸気使用量	ギガジュール	4,849	5,428	5,434	4,480	4,615
冷水使用量	メガジュール	10,865	10,938	11,880	12,648	13,649
廃棄物発生量	トン	214	147	208	285	138
廃棄物リサイクル率	%	92.9	89.7	88.2	94.7	88.2
印刷枚数	トン	43	25	23	19	11

*1 CO₂排出量については2025年3月期より、GHGプロトコルの財務支配力基準に基づき算定。
*2 マーケット基準。
*3 Scope3のカテゴリ毎の詳細はこちらをご覧ください。 <https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/esg/factsheet-data.html>

ガバナンスへの取り組み

常に高い倫理観に基づいて公正・継続的な事業を営み、透明性と安定性を高めるように努めます。

KPI	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
コンプライアンスに関する取り組み						
コンプライアンス研修の受講人数 (新入社員・中途社員向け、新任幹部・準幹部向け)	人	114	83	123	106	106
コンプライアンス研修の受講人数 (海外赴任者向け、現場所長向け、安全保障貿易管理、贈収賄防止)	人	422	1,254	1,788	3,303	4,155
外部講師による全社セミナー参加人数*2	人	2,021	1,235	1,921	－	－
コンプライアンスに関するe-Learning受講者数	人	5,189	5,179	5,289	5,064	4,648
内部相談・通報実績	件	93	108	64	81	60
事業継続への取り組み						
BCP訓練	回	1	0	2	2	1
情報セキュリティ推進に関する取り組み						
重大な情報セキュリティインシデント	件	0	0	0	0	0
ガバナンスに関するデータ						
社外取締役人数	人	4	4	4	4	5

*2 外部講師による全社セミナー参加人数は、2024年3月期よりコンプライアンス研修の受講人数に含めています。

社会への取り組み

事業を通じ、人財育成、環境保護など地域社会への貢献に努めます。
また、従業員の多様性、個性・人格を尊重し、従業員とその家族が誇りを持てるような働きやすく、働き甲斐のある企業風土づくりに努めます。

KPI	単位	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
社員の状況						
平均勤続年数	年	14.2	14.2	12.2	13.3	14.5
従業員平均年齢	歳	41.2	41.4	41.8	42.2	42.5
定年退職を除く離職率	%	2.9	3.6	3.3	5.3	4.6
社員の多様性						
新卒採用者に占める女性の割合	%	31	21	24	20	35
新卒採用者に占める女性の人数	人	11	7	10	11	16
キャリア採用比率	%	36.7	59.1	66.1	52.2	54.5
全従業員に占める女性の割合	%	16	17	17	16	17
女性平均勤続年数	年	9.4	9.6	9.6	10.1	10.4
女性管理職者数	人	28	54	90	17	21
女性管理職者率	%	3.7	6.3	8.3	3.5	4.1
障がい者雇用率	%	1.7	1.6	1.6	2.1	2.4
外国籍従業員数	人	77	71	78	76	57
支援体制						
育児休業取得者数	人	43	50	68	56	57
子の看護休暇取得者数	人	18	4	6	8	9
介護休暇取得者数	人	10	5	4	6	10
介護休職取得者数	人	0	0	0	2	1
育児短縮勤務者数	人	24	31	39	46	29
現場研修・現場訓練派遣者数	人	24	25	30	50	26
ボランティア活動						
被災地支援従業員ボランティア参加者数	人	－	－	－	14	16
清掃活動参加者数(本社・子安オフィス)	人	25	8	12	122	86
エコキャップ収集によるワクチン寄付	人分	207	184	210	228	221
TABLE FOR TWOによる給食の寄付	食	1,386	1,288	1,285	1,370	1,503

(注1)従業員数に関しては、出向受入者を含み、他社へ出向している当社プロパーを含まない集計から、2024年3月期以降は、他社へ出向している当社プロパーを含み、出向受入者を含まない集計に変更。
(注2)管理職の集計対象に関しては、「女性活躍を推進するための行動計画」に記載のGroup Leader／係長級以上から、2023年度以降「労働基準法」における管理監督者(職位C1層以上)に変更。
(注3)外国籍従業員数に関しては、出向受入者を含む集計から、2024年度以降は当社直接雇用者のみを対象とする集計に変更。

主要財務データの推移（連結）

	2015/3	2016/3	2017/3		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
経営成績												
完成工事高	480,979	611,548	603,745		510,873	341,952	385,925	315,393	311,115	430,163	505,981	456,969
完成工事総利益(損失)	45,651	41,520	38,223		8,618	(181,148)	42,823	20,061	22,794	32,709	(157)	42,319
販売費及び一般管理費	24,185	25,505	22,543		20,948	18,647	16,033	13,046	12,249	14,592	14,849	17,897
営業利益(損失)	21,466	16,015	15,680		(12,330)	(199,795)	26,789	7,015	10,545	18,116	(15,006)	24,421
経常利益(損失)	22,271	16,205	(3,080)		(10,100)	(192,998)	18,644	8,462	11,431	20,322	(5,461)	32,196
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	11,029	3,375	(41,116)		6,445	(214,948)	12,177	7,993	(12,629)	15,187	(15,831)	26,987
受注高	746,791	403,595	351,780		301,214	771,559	179,836	898,834	415,940	154,975	237,545	211,260
受注残高	1,416,901	1,164,991	876,819		653,516	1,016,356	811,847	1,126,072	1,331,014	1,148,890	993,878	739,857
年度末財政状態												
流動資産	444,578	455,030	425,244		374,470	326,929	360,387	305,891	372,682	382,958	404,359	437,274
流動負債	294,339	311,106	301,182		247,847	392,505	319,878	244,657	350,675	356,256	412,156	409,531
総資産	515,839	528,219	461,331		420,337	352,341	385,051	329,583	395,396	406,588	426,967	461,034
有利子負債	11,010	10,348	10,211		10,000	15,989	35,871	45,747	45,621	29,090	23,600	23,600
純資産	208,405	202,128	157,125		159,418	(59,154)	24,943	36,747	15,761	22,310	6,077	25,456
自己資本	206,395	200,166	155,339		157,557	(60,114)	24,423	36,399	15,654	22,180	4,858	23,705
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(24,145)	55,526	(4,375)		(34,115)	(37,941)	(32,217)	(20,806)	(25,591)	44,157	62,747	51,175
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,444)	(26,750)	10,433		(1,428)	778	(7,828)	(2,250)	(3,787)	7,889	(1,567)	(4,181)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,569)	(3,942)	(2,693)		(1,468)	4,020	89,200	9,478	(4,197)	(17,057)	(5,851)	(298)
現金及び現金同等物の残高	113,246	136,919	138,889		101,767	68,306	115,932	98,738	69,099	106,682	166,208	221,238
主要財務指標												
完成工事総利益率(%)	9.5	6.8	6.3		1.7	(53.0)	11.1	6.4	7.3	7.6	(0.0)	9.3
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.5	3.1	(0.6)		(2.3)	(50.0)	5.1	2.4	3.2	5.1	(1.3)	7.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.5	1.7	(23.1)		4.1	(441.2)	(68.2)	26.3	(48.5)	80.3	(117.1)	189.0
自己資本比率(%)	40.0	37.9	33.7		37.5	(17.1)	6.3	11.0	4.0	5.5	1.1	5.1
流動比率(%)	151.0	146.3	141.2		153.0	83.3	112.7	125.0	106.3	107.5	98.1	106.8
負債純資産倍率(DER*1)(倍)	0.05	0.05	0.07		0.06	(0.27)	1.47	1.26	2.91	1.31	4.86	1.00
1株当たり当期純利益(EPS*2)(円)	42.58	13.03	(158.76)		24.89	(830.02)	40.94	22.76	(56.88)	50.54	(69.22)	96.05
1株当たり純資産(BPS*3)(円)	796.89	772.89	599.83		608.41	(232.13)	(182.07)	(143.94)	(218.11)	(201.02)	(275.91)	(211.23)
普通株式に係る1株当たり配当金(円)	13	10	6		7.5	－	－	－	－	－	－	－
普通株式に係る配当性向(%)	30.5	76.7	38.7		30.1	－	－	－	－	－	－	－
A種優先株式に係る1株当たり配当金*4(円)							－	20.78	－	－	－	－
株価収益率(PER*5)(倍)	24.1	63.3	(4.5)		40.3	(0.3)	5.2	21.0	(8.3)	7.7	(5.8)	3.5

*1 Debt Equity Ratio
*2 Earnings Per Share
*3 Book-value Per Share
*4 A種優先株式は2019年7月に発行
*5 Price Earnings Ratio

会社概要

(2025年3月31日現在)

会社概要

社名	千代田化工建設株式会社 Chiyoda Corporation
設立	1948年(昭和23年)1月20日
資本金	150億14百万円
連結従業員数	3,419名
業務内容	総合エンジニアリング事業
拠点	グローバル本社 子安オフィス・リサーチパーク
プロジェクト実績	およそ60の国または地域

大株主の状況

1. 普通株式(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株 比率 (%)
三菱商事株式会社	86,931	33.45
株式会社三菱UFJ銀行	9,033	3.48
千代田化工建設持株会	5,137	1.98
三菱UFJ信託銀行株式会社	3,874	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,923	1.13
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,139	0.82
千代田共栄会	2,121	0.82
東京短資株式会社	2,100	0.81
明治安田生命保険相互会社	2,039	0.78
野村證券株式会社	1,714	0.66

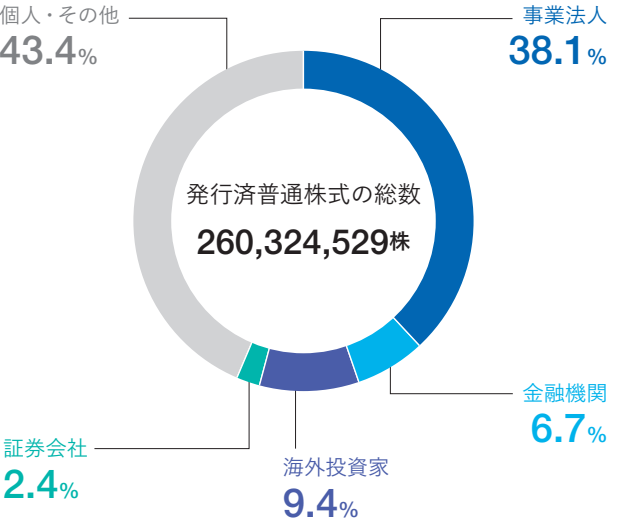
2. A種優先株式

株主名	持株数 (千株)	持株 比率 (%)
三菱商事株式会社	175,000	100

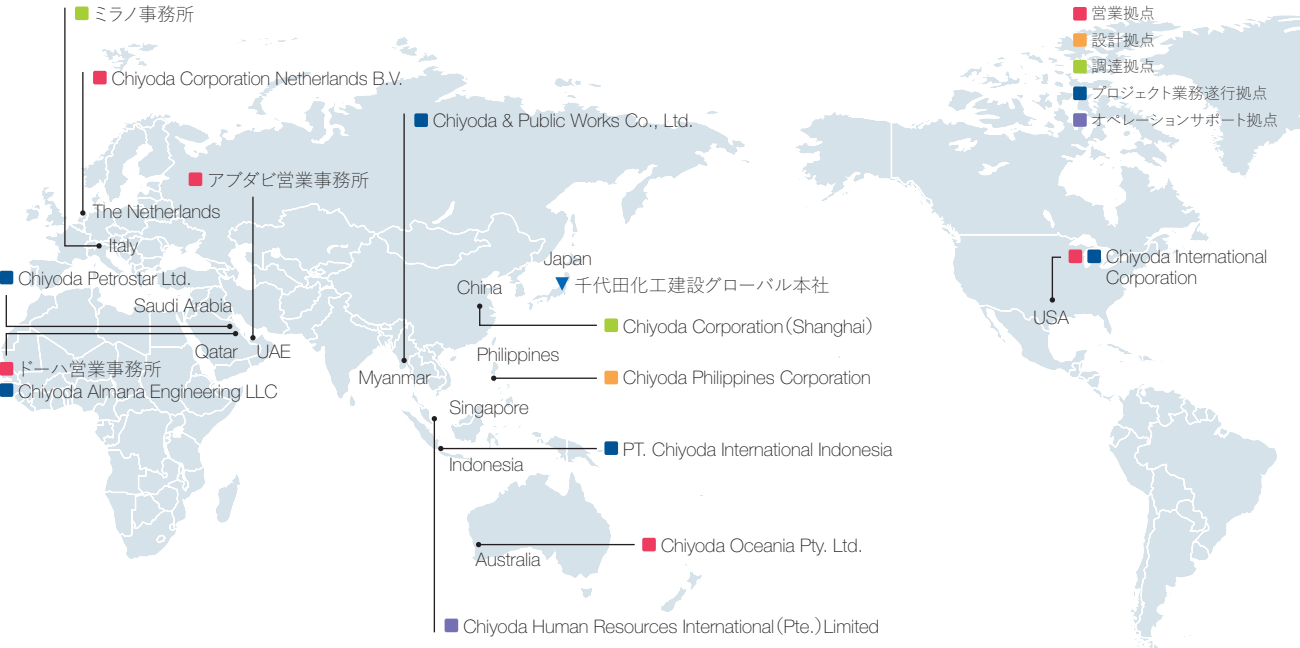
株式情報

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
発行可能株式総数	普通株式 1,500,000,000株 A種優先株式 175,000,000株
発行済株式の総数	普通株式 260,324,529株 (単元株式数 100株) A種優先株式 175,000,000株 (単元株式数 1株)
株主数	普通株式 41,675名 A種優先株式 1名
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場
一単元の株式数	100株

株主構成



世界に広がる千代田化工建設グループのグローバルネットワーク(主要な海外拠点)



国内主要関係会社

▶ エンジニアリング事業

千代田エクスワンエンジニアリング株式会社

総合エンジニアリング事業(企画・設計・調達・施工・試運転・メンテナンス)
および保険事業(損害保険・生命保険代理店業務)

<https://cxo.chiyodacorp.com/>

▶ デジタル事業

TIS千代田システムズ株式会社

統合ITシステムのコンサルティング・開発・運用等

<https://www.tc-systems.co.jp/>

▶ ビジネスサポート事業

千代田ユーテック株式会社

エネルギー・環境全般の技術的コンサルティング事業、人材派遣事業、
アウトソーシング事業等

<https://www.utc-yokohama.com/>

アロー・ビジネス・コンサルティング株式会社

財務・会計に関するコンサルティングおよび業務受託等

お問い合わせ

千代田化工建設株式会社 総務部IR・広報・サステナビリティ推進セクション

〒220-8765
神奈川県横浜市西区みなとみらい四丁目6番2号
みなとみらいグランドセントラルタワー



お問い合わせフォーム

<https://www.chiyodacorp.com/jp/contact/index.php>

WE SUPPORT



当社は、2012年に「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。国連が提唱する人権、労働、環境および腐敗防止の4分野で企業が遵守すべき普遍的原則「グローバル・コンパクト」の支持を宣言し、CSRバリューを共有の価値観に掲げ、各分野における取り組みを推進しています。



千代田化工建設株式会社

横浜市西区みなとみらい四丁目6番2号

みなとみらいグランドセントラルタワー

<https://www.chiyodacorp.com/jp/>

