CHIYODA CORPORATION

CHIYODA REPORT
2026

社会の“かなえたい”を共創する（エンジニアリング）



CONTENTS

イントロダクション

2 企業理念体系／創業の理念
3 技術・プロジェクトの歩み
4 At a Glance
5 価値創造プロセス
6 マテリアリティ
7 CEOメッセージ
12 CFOメッセージ

自己変革実現への道筋

15 経営計画2025
15 変革のロードマップと目指す姿
16 5つの重点取組の進捗

自己変革実現を支える基盤

23 人的資本経営
29 リスクマネジメント
32 Chiyoda DX Initiative
36 コーポレートガバナンス
42 社外取締役対談
45 コンプライアンス
46 人権尊重

データセクション

48 ESGデータハイライト
49 主要財務データの推移（連結）
50 会社概要

レポート内インタラクティブ機能の使い方

当レポートは、目次ページ、ヘッダーインデックスにリンクが設定されており、クリックすることで対象ページへ遷移します。
また、青文字のURLをクリックすると、新規ウインドウで外部WEBサイトへ遷移します。
より詳細な情報参照などに適宜ご利用ください。

表紙写真：2026年にトヨタ自動車（株）本社工場で完成した5MW級水電解システム実証機

編集方針

「CHIYODA REPORT 2026」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。

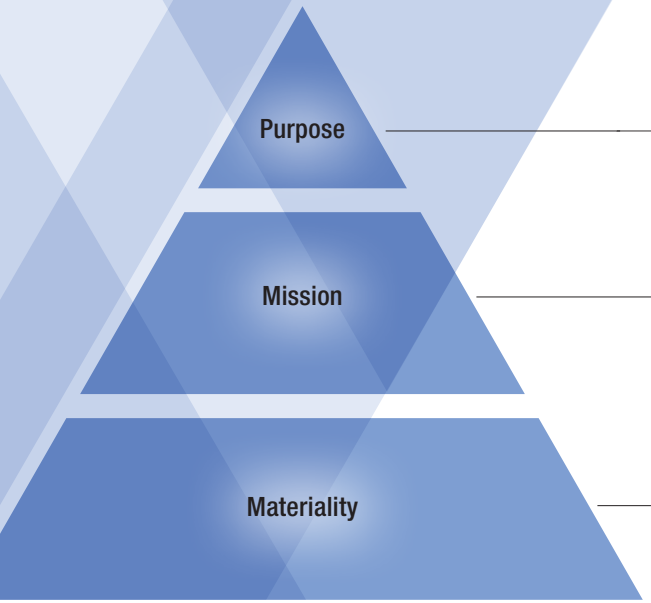
当社グループはステークホルダーの皆様に、当社グループについての理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に努めていきます。

将来の見通しに関する注意事項

「CHIYODA REPORT 2026」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ことがあります。

当社の最新の情報は、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/

企業理念体系／創業の理念



パーパス

社会の“かなえたい”を共創する（エンジニアリング）

ミッション

総合エンジニアリング企業として、英知を結集し研鑽された技術を駆使して、エネルギーと環境の調和、健やかで豊かな未来を目指して事業の充実を図り、持続可能な社会の発展に貢献します。

マテリアリティ

E：環境負荷低減社会の実現
S：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
G：公明正大な企業運営

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、カタールとの長期協業、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。



技術・プロジェクトの歩み

当社グループは、石油・石油化学を起点に培った技術と知見を活かし、エネルギーから素材、ライフサイエンス、脱炭素ソリューションへと事業領域を広げながら、社会の“かなえたい”を共創し続けています。

石油・石油化学


1949
三菱石油(株)
川崎製油所復旧工事


1960
三菱石油(株) 向け
水島製油所建設工事
受注


1965
サウジアラビア ペトロミン社向け
ジェッダ製油所建設工事受注


1971
モービル石油(株)向け
シンガポール製油所工事受注


1977
ナイジェリアNNPC社向け
カドナ製油所建設工事受注


1984
サウジアラビアのペトロミン社と米国モービル社(現エクソンモービル社)の合弁会社向け
ヤンブー製油所完成

以降、国内外で多くの案件に携わる


2013
サウジアラビアのサウジアラムコ社と仏国トタル社の合弁会社向け
重質油分解装置完成


2018
世界最大規模の米国テキサス州エチレンコンプレックス建設プロジェクトのEPC*業務を受注

LNG

LNG分野に進出


1969
東京瓦斯(株) 向け
根岸LNG基地建設工事完成


1976
アブダビ(UAE)の
ダス島LNGプラント完成


1981
インドネシア プルタミナ社向け
アルンLNGプラント建設工事
受注

以降、カタールで建設された**14系列のLNGプラントすべて**に携わる


1993
カタールガス社向け
LNGプラント受注


2012
オーストラリア
イクシスLNGプラント受注


2014
米国キャメロンLNG
プラント受注


2014
ロシア ヤマルLNG
プラント受注



2019
米国ゴールデンパスLNG
プラント受注

脱炭素ソリューション

脱炭素ソリューション分野を強化


2013
SPERA水素デモプラント完成
実証試験に成功


2018
北海道北部風力送電(株)向け
北豊富変電所蓄電池システム
建設工事受注


2024
トヨタ自動車(株)と大規模水電解システムを共同開発

金属・先端素材

金属・先端素材分野に進出


1998
インドネシア
PT スメルティング社向け
銅製錬所完成


2017
サウジアラビア東邦チタニウム(株) 現地合弁会社向け
スポンジチタン製造プラント


2021
インドネシア
PT フリーポート・インドネシア社向け銅製錬プラント受注

医薬品・食品

医薬品向けEPCに参入

1963
帝国臓器製薬(株)向け
EPC業務を受注

1963
エーザイ(株)向け
本庄工場のEPC業務を受注

1987
キリンビール(株)向け
EPO注射剤製造プラントの
EPC業務を受注

2000
協和発酵キリン(株)
抗体医薬製造プラントのEPC
業務を受注


2017
(株)ユーグレナ向け
バイオジェット・ディーゼル燃料
製造実証プラント受注


2020
塩野義製薬(株)向け
遺伝子組換えタンパク質ワクチン工場のEPC業務を受注


2024
AGC(株)向け
国内バイオ医薬品原薬製造設備のEPC業務を受注

創業の時代

1948年　三菱石油(株)の工事部門が独立し創業
1959年　従業員1,000人突破
1961年　東証一部上場

海外進出の時代

1971～1975年　海外拠点(シンガポール、サウジアラビア、マレーシア等)設立
1976年　全社国際化推進本部設置
1988年　初の赤字計上

LNG事業拡大の時代

1997年　巨額赤字(537億円)
1999年　第三者割当増資実施
2000年　再建計画策定
2005年　中期経営計画開始
2008年　三菱商事(株)と資本業務提携

変革と再成長に向けて

2019年　再生計画策定、三菱商事(株)による増資支援
2021年　再生計画アップデート
2023年　パーパス策定

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

At a Glance

2026年3月期実績

設立年
1948年

連結従業員数
3,489人

プロジェクト実績（国および地域）
世界およそ60の国または地域

稼働中のLNGプラントの
約3割に関与

遂行中の主要プロジェクト

日本
1. 福岡県　LNG受入設備
2. 千葉県　固体電解質大型パイロット装置
3. 茨城県　CO_2→CO変換プラント
4. 福島県　フッ化ビニリデン樹脂生産設備
5. 神奈川県　バイオ医薬品CDMO（医薬品開発製造受託機関）

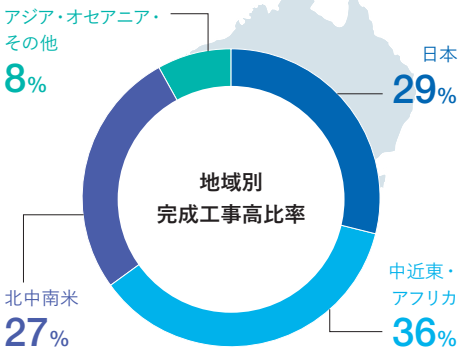


カタール
North Field East（NFE）LNG

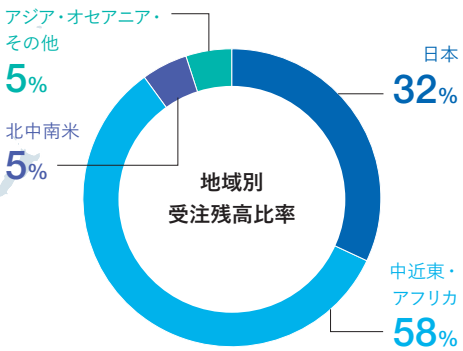
中東
石油・石油化学プラント

米国
ゴールデンパスLNG

完成工事高
4,939億円



受注残高
6,131億円



価値創造プロセス

当社グループは、多様な経営資本を基盤に、「経営計画2025」のもとで自己変革を推進しています。EPC事業を通じて培ってきた社会実装力を強みに、収益安定化の実現と収益多様化を進めることで持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図り、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」の実現を目指します。

インプット

財務資本
財務的自立を
実現する財務戦略

知的資本
プロジェクト
リスクマネジメント

人的資本
誇りと情熱を持って
社会課題に
挑戦を続ける人財

社会関係資本
世界およそ60の国
または地域での
プロジェクト実績

価値創造の戦略

中期経営計画「経営計画2025」

2025年度～2027年度



5つの重点取組

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

価値創造を支える基盤：コーポレートガバナンス／DX／Safety

価値創造の成果

2025年度の実績

売上高：4,939億円
親会社株主に帰属する当期純利益：847億円

財務的自立に向けた財務戦略の進展

ゴールデンパスLNGプロジェクト（GPX）の契約改定の実現

受注高：2,980億円
中東エネルギー案件、
国内脱炭素案件などを受注

「経営計画2025」の定量目標

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

2035年以降に目指す姿

安定・高収益化へ
連結純利益：300億円へ



社会の“かなえたい”を共創（エンジニアリング）する

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（エンジニアリング）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プロセスに関する詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/csrmanagement/materiality-assessment.html

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

マテリアリティ	環境（E）	社会（S）			ガバナンス（G）
	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
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 • 法令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 • 老朽化設備の強靭化を目指す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

CEOメッセージ



太田 光治
代表取締役社長 CEO 兼 CSO*
* Chief Sustainability Officer

自己変革を実績で示し、成長フェーズへの移行を確かなものにします

再建から成長へ、転換点に立つ

2025年度は、千代田化工建設にとって大きな転換点となる一年でした。

再生計画以降取り組んできた財務基盤の立て直し、リスク管理の強化、プロジェクト遂行力の向上、そして中期経営計画である「経営計画2025」（以下、本中計）で掲げた自己変革が着実に成果として表れ始めた結果、2025年度は過去最高益を達成することができました。

加えて、財務基盤の立て直しの一環として、2026年6月にはA種優先株式の一部取得・消却、および劣後借入の期限前返済を実施しました。

長年の経営課題であった財務的自立に向けた道筋がより明確になったことで、当社は「再建」フェーズから、自己変革を伴う「成長」フェーズへと、経営の軸足を移す段階に入ったと認識しています。

一方で、2025年度の業績には、米国ゴールデンパスLNGプロジェクト（GPX）の契約改定を背景とした損益改善効果や為替の影響など、一過性の要因も含まれており、この利益水準が当社の実力値であるとは考えていません。だからこそ、2026年度以降も本中計で掲げた自己変革をさらに推し進め、損失を出さない収益構造を定着させることで、安定的に利益を積み上げられる経営体質の確立を目指します。

当社にとってこの転換点は、守りの再建から、自ら持続的な成長を生み出す経営へ歩みを進めることを意味します。ステークホルダーの皆様にも、当社を単なる「再建途上の会社」としてではなく、「持続的成長に向けて自己変革を進める会社」として評価していただく局面に入ったと考えています。今後も変革を一つひとつ実績として積み上げ、成長フェーズへの移行を確かなものにしていきます。

CEOメッセージ

「経営計画2025」1年目に見えた成果と課題

当社が本中計において自己変革を掲げた背景には、海外大型EPCプロジェクトへの依存による業績ボラティリティの高さと、エンジニアリングの価値をより高い収益性につなげる必要性という、2つの課題認識がありました。再建の先にある持続的成長へ進むには、これらの課題克服による収益の安定化と付加価値の向上が不可欠であり、そのためには、従来の延長ではなく、収益構造そのものの転換が必要です。こうした考えのもと、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」「国内プロジェクトの収益拡大」「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。本中計の1年目を終え、各取り組みは着実に前進している一方、成果の表れ方や進捗には、取り組みごとに差が生じています。

成長に向けた前提条件である「海外既存大型プロジェクトの着実な遂行」については、GPXは契約改定を通じて収益改善が着実に進みました。カタールNFE LNGでも、中東情勢の緊迫化により一時的に工事を停止せざるを得ない場面があったものの、安全を最優先としながら段階的に工事を再開し、影響を限定的にとどめながらプロジェクトを継続しています。

「国内プロジェクトの収益拡大」についても、収益基盤の拡大が進んでいます。長年にわたりお客様と築いてきた、実務担当者から経営層までの多層的な信頼関係を土台として、大半の案件を随意契約で受注しています。再生計画中は年間1,200億円規模だった国内受注高も、目標として掲げていた2,000億円規模に達しました。当社グループ会社の千代田エクスワンエンジニアリング(CXO)も一定規模のEPC案件を受注・遂行できる力をつけ、好業績を達成するなど、国内EPCの実力は着実に高まっています。

一方、「海外プロジェクト取り組み改革」と「事業共創の拡充」は、成果が受注や収益として表れるまでには一定の時間を要すると認識しています。

「海外プロジェクト取り組み改革」では、超大型案件中心の受注方針を見直し、中小型案件を中心としたポートフォリオへの転換を進めています。中東において石油関連の中規模案件を受注するなど一定の前進があった一方、中小型案件という新たな領域で継続的に成果を積み上げるには、当社が何を強みとして提供し、お客様の課題にどう応えていくのかを自ら考え、能動的に提案していく力の強化が求められます。そのため、従来の営業部隊を核として成長推進本部を新設し、営業部門だけでなく技術や調達といった部門からもお客様に直接アプローチする「全社営業」の体制づくりを進めています。

「事業共創の拡充」についても、ライフサイエンスや水素などの分野で芽は出始めています。これは、事業共創が、お客様の将来に向けた潜在的な課題やニーズを捉え、技術やプロセス開発の提案を通じて具体的な事業機会を創出する取り組みだからです。その性質上、短期で収益に結び付くものではなく、各テーマの可能性を見極めながら、次の成長を支える事業へと育てていく段階にあります。

このように、短期的には安定収益の土台を固める道筋が見えつつあり、当社の自己変革は確かに前へ進み始めています。同時に、「海外プロジェクト取り組み改革」や「事業共創の拡充」は、継続的な挑戦が必要です。再び過去のやり方に戻らないという強い決意を持って挑戦を続け、収益の安定化と付加価値の向上を着実に進めていきます。

「経営計画2025」初年度(2025年度)の主な成果

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)	国内プロジェクトの収益拡大	事業共創の拡充	分厚い中核人財層の形成
NFE・GPX両プロジェクトとも完工に向けて着実に進捗	中東で中規模案件受注成長推進本部新設	国内案件の受注高2,000億円規模に到達	ライフサイエンス・水素分野で案件創出や技術開発を推進	キーとなる経験を計画的に補完していくための強固な育成方針を確立

CEOメッセージ

規律あるリスク管理で、成長機会を選び抜く

収益構造の転換を実現する上で、リスク管理の高度化は重要な基盤です。当社にとってリスク管理は単に損失を防ぐだけでなく、成長機会を適切に選択し、安定的に収益を積み上げるための経営の規律です。

再生計画以降、受注時のリスク確認、案件遂行中のモニタリング、現場と経営の情報共有体制を継続的に強化し、現在では、国・顧客・契約条件・遂行体制・必要人財などを多面的に確認した上で、会社として受注すべき案件かどうかを経営レベルで議論する仕組みを整えています。

プロジェクト遂行においても、現場が課題を抱え込まず、都合の悪い情報ほど早く経営と共有できる風通しの良い体制を基盤として定着させてきました。先に述べたゴールデンパスLNGも、こうした体制が機能した結果、リスクを早期に把握し、対応を迅速に講じられた一例です。

今後も、地政学リスクやサプライチェーンの混乱など、事業環境の不確実性は続くと見ています。だからこそ、こうした経験を受注判断、契約条件、案件遂行体制に反映し、リスク管理の質をさらに高めることで、リスクとリターンのバランスを適切に見極め、当社が強みを発揮できる案件を選び抜く力を高めていきます。



案件判断において私自身が重視しているのは、判断軸をぶれさせない姿勢です。案件を獲得しなければならない局面では、リスク評価が甘くなりやすい面もあります。そうした時こそ、短期的な受注機会に流されるのではなく、会社として守るべき基準に立ち返り、規律ある案件判断を徹底していきます。

EPCの進化と事業共創で、次の価値を創る

成長フェーズへの移行を確かなものにするために、短期・中期・長期の時間軸で変革を捉え、推し進めていきます。

短期においては、国内EPCのさらなる強靭化と安定化を図り、足元の収益基盤を固めます。脱炭素、SAF(Sustainable Aviation Fuel)、CCS(Carbon Capture Storage)、水素、ライフサイエンス、全固体電池など、社会課題に直結する分野において、当社のエンジニアリング力を発揮する余地は大きく広がっています。これらを最も確度の高い収益基盤として、成長フェーズの強固な土台とします。

中期においては、海外EPCの収益体質を変革します。規模を追う超大型案件中心の受注方針から、中小型案件を中心とした、より分散の効いたポートフォリオへの転換を進めます。プロセス設計やプロジェクトマネジメント力を発揮できる領域を見極め、パートナーとのリスクシェアや契約条件の工夫を通じて、適切なリスクで着実に収益機会を取り込んでいきます。

長期においては、事業共創を通じて新たな収益源を育て、より高い収益性を実現していきます。次期中期経営計画(以下、次期中計)期間以降の収益化を目指し、各領域で出始めた芽を大きな成長へとつなげていきます。

ライフサイエンス分野では、子安オフィス・リサーチパークの研究開発拠点を活用し、お客様の製造プロセス開発を当社が担う取り組みが進んでいます。また、トヨタ自動車(株)との水電解装置の共同開発や、脱炭素関連技術を有する海外スタートアップとの連携など、将来の成長に向けた取り組みも広がっています。

テーマごとにマイルストーンを設定し、継続して育成するテーマを見極めながら、お客様のニーズを起点に、次の事業機会を継続的に生み出す仕組みづくりも進めていきます。事業共創で目指すのは、お客様の事業構想段階から深く関与し、将来的には商業化をともに担う事業パートナーとなることです。これにより、従来のEPCモデルでは十分に収益化しきれていなかったエンジニアリングの価値を、より高い収益性へ結び付けていきます。

CEOメッセージ

また、AIやデジタル技術の進展により、EPCビジネスを取り巻く競争環境も大きく変化しています。これからの競争力は、設計・調達・建設の各工程で蓄積される知見やデータをいかに活用し、お客様への提供価値につなげられるかにかかっていると考えています。また、その取り組みをEPCにとどまらず、O&M(運転・保全)領域へも広げることで、プラントライフサイクル全体での価値創出を目指しています。

当社では、業務プロセス改革とデジタル活用を一体で進めており、現場からも様々な改善や新たな取り組みが生まれています。DXを経営変革の重要な柱の一つと位置付け、全社員がデジタルを活用して価値創造に挑戦できる環境づくりを進めることで、さらなる競争力強化と企業価値向上を目指していきます。

変革を担う人財を育て、次世代へつなぐ

こうした変革を着実に実行していくには、それを担う人財の育成と適切な配置が不可欠です。どれほど明確な戦略を描いても、実行する人財がいなければ、変革は実現できません。

現在、国内を中心とするEPC体制を強化するため、本中計期間で相当数の人財シフトを進めています。また、海外大型案件を経験した人財を国内案件に配置し、国内案件を経験した人財にも海外案件の経験を積ませるなど、国内外双方の案件で力を発揮できる人財の育成を進めています。国内案件は、海外大型案件に比べて一人ひとりの責任範囲が広く、お客様と近い距離で構想段階から関わる機会も多くあります。海外案件で培った専門性を国内で活かし、国内で培った幅広い対応力を海外で活かす。この循環によって、当社全体のEPC遂行力はさらに高まると考えています。

また、事業共創を推し進めるには、事業構想や事業運営の知見を持つ人財の育成が欠かせません。そのため、ライフサイエンスやエネルギー関連の事業会社等へ人財を派遣し、外部で得た経験や視点を帰任後の組織運営や事業活動に活かす取り組みも進めています。各本部にとっては優秀な人財を一時的に外部へ送り出す負荷もありますが、会社全体の未来を考えれば、避けて通れない投資です。CHRO*を務める副社長とともに、人財開発委員会やタレントマネジメントデータを活用しながら、全社目線で中核人財を継続的に育成していきます。

加えて、CEOの重要な使命だと考えているのが、次の世代へ経営を引き継ぐための基盤づくりです。再生計画以降、当社は外部から経営人財を迎える形で再建を進めてきました。しかし、A種優先株式の償還に目途が立ち、財務的自立が進む中で、今後は千代田化工建設の人財が自ら経営を担い、次の世代へバトンを渡していく体制を築く必要があります。経営人財の継続的な育成と、定期的にバトンタッチしていく仕組みの整備も変革の重要な一部と捉え、全社的に取り組みを進めていきます。

* Chief Human Resources Officer

成長投資に踏み出すための財務基盤を整える

当社の自己資本は、2025年度の好業績を背景に大きく改善しました。一方で、A種優先株式の一部取得・消却を実施したことから、目先の自己資本比率は一時的に低下しています。しかし、これは財務的自立に向けた着実な前進であり、再建から成長へと歩みを進めるための重要な布石でもあります。

今後は、安定的な収益の創出を通じて資本の充実を図りながら、残るA種優先株式の取得・消却の完了に取り組みます。同時に、成長投資や事業共創を支える強固な財務基盤を構築し、持続的な成長を実現できる経営基盤を確立していきます。



CEOメッセージ

その上で、経営の軸足を再建から成長へ移し、これまでの売上高、利益、利益率といった目標だけでなく、資本効率も意識した経営へと進化させていきます。

具体的な数値目標や資本効率に関する考え方については、次期中計の中でより明確に示していきたいと考えています。

社会実装力を強みに、持続的な成長を実現する

本中計の本質は、売上規模の追求ではなく、損失を出さない収益構造の確立です。一つひとつの案件でリスクとリターンを見極め、安定的に利益を積み上げられる経営体質への転換を着実に進めていきます。この基盤を確立することで、次期中計期間には連結純利益200億円、10年後には同300億円規模を目指せる会社へと進化させていきます。

成長を支える当社の根源的な強みは、EPC事業を通じて培ってきた社会実装力にあります。技術力、プロジェクト遂行力、お客様との信頼関係を土台に、社会に必要な設備や仕組みを実現してきた実績こそが、当社の価値の源泉です。今後もEPC事業を中核としてその力を発揮しながら、事業共創を通じてお客様の事業パートナーとなり、より高い付加価値を生み出す企業へと進化していきます。こうした進化を通じて、エンジニアリング企業としての社会的な存在価値を高め、社員一人ひとりが誇りを持って働ける会社にしていきたいと考えています。

2026年度は、自己変革をさらに実行段階へ移し、成果として積み上げていく重要な年です。私のCEOとしての責務は、本中計をやり切り、再建から成長フェーズへの移行を確かなものにすることだと考えています。その上で、条件変更後の償還計画に基づき、2028年6月までの2年間でA種優先株式の全株式取得・消却を完了して財務的自立を果たし、現在のスタンダード市場からプライム市場への市場区分の変更と普通株主様への復配を実現します。これにより、5年後、10年後を見据えた本格的な成長軌道を確立する新たなステージへ向かっていきます。

「社会の“かなえたい”を共創（エンジニアリング）する」企業として、お客様や社会の課題に自ら向き合い、提案し、実現していく力を高めながら、持続的な企業価値向上と社会課題の解決に挑み続けます。今後も、自己変革の成果を一つひとつ実績としてお示しし、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

太田 光治



CFOメッセージ



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

財務的自立へ、確かな一歩を

財務的自立に向けた大きな前進

2025年度は、当社の企業価値向上に向けた取り組みが大きく前進した、極めて重要な一年となりました。

業績面では、米国GPXプロジェクトにおける改定EPC契約の締結に伴う採算改善に加え、国内外の主要案件が順調に進捗したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は847億円となりました。その結果、売上総利益、営業利益、経常利益、当期純利益のすべての段階利益において過去最高益を達成しました。また、自己資本は1,139億円まで回復し、自己資本比率も22.2%となるなど、財務基盤の強化においても着実な成果を上げることができました。

当社は2019年の再生計画開始以来、財務体質の立て直しと、支援を背景とする優先株式への対応を重要な経営課題として取り組んできました。なかでもA種優先株式の処理は、財務的自立を実現する上で避けて通れない課題であり、その具体的な道筋を示すことが長年のテーマとなっていました。2025年度は、第3四半期決算時点で通期業績が当初想定を大きく上回る見通しとなったことを受け、株主である三菱商事(株)との協議を進めました。その結果、2028年6月までにA種優先株式の償還を完了する方針について合意し、定時株主総会での株主様のご承認を経て、条件変更を実施しました。

変更後の条件に基づき、2026年6月には初回償還として551億円の取得・消却を実行しました。これにより、総額約900億円の償還予定額に対して約6割の処理を完了したことになります。加えて、(株)三菱UFJ銀行からの劣後ローン200億円を返済したことで、財務的自立の実現に向けて大きな一歩を踏み出すことができました。

収益構造の転換を進める2026年度

一方で、2025年度の過去最高益については、GPXプロジェクトに関連する一過性の利益による効果が大きかったものであることも認識しています。当社が目指すべき姿は、一時的な利益に依存するのではなく、安定的かつ持続的に利益を創出できる収益構造への転換です。その意味では、企業価値向上に向けた取り組みはまだ道半ばであり、今後も着実に改革を進めていく必要があります。

当社グループは、2025年度を初年度とする「経営計

画2025」（2025年度～2027年度）のもと、「自己変革」をテーマに掲げ、様々な施策に取り組んでいます。事業面では、海外プロジェクトへの取り組み改革をはじめ、国内事業の拡大、事業共創の推進など、10年後を見据えた事業ポートフォリオ改革を着実に進めています。将来にわたって安定的な収益を生み出せる事業構造を構築することが、現在の最も重要な経営課題の一つです。

2026年度の受注については、国内の脱炭素分野やライフサイエンス分野を中心に、3,000億円の受注を目標としています。一方、業績面では、GPXプロジェクトによる一過性利益の反動減に加え、主要遂行案件の進捗状況などの影響もあり、減収減益を見込んでいます。私は財務責任者として、もちろん短期的な業績や収益性を重視しています。しかし、それ以上に重要なのは、将来にわたって強固で安定的な収益基盤を築くことだと考えています。現在は、まさに「自己変革」をやり切るべき局面です。短期的な業績変動に一喜一憂するのではなく、10年後のあるべき姿を見据え、規律を持って改革を進めていくことが企業価値向上につながると確信しています。

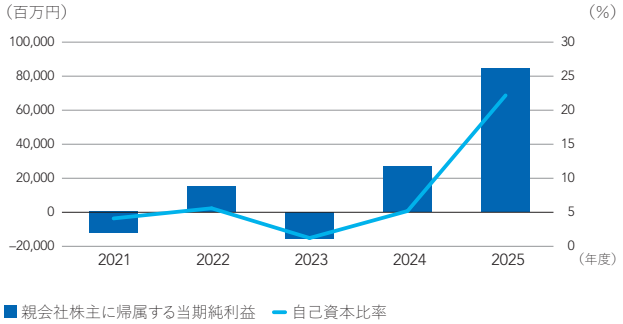
資本政策の最優先課題

資本政策における現在の最優先課題は、優先株式の償還を完遂し、財務的自立を実現することです。2026年6月に実施した初回償還により、A種優先株式の償還は着実に進展していますが、これはゴールではなく通過点です。今後も安定した利益創出とキャッシュ・フローの積み上げにより、2028年6月までの償還完了に向けた取り組みを着実に進めていきます。

今後は償還を優先する過程で、一時的に自己資本が減少する局面も想定されます。しかしながら、成長投資や事業運営の柔軟性を確保するためには、一定水準の自己資本を維持することも欠かせません。財務規律を堅持しながら、財務基盤の強化と将来の成長に向けた投資との最適なバランスを追求していきます。

2018年度から見送っている普通株式の配当については、まず財務的自立の実現を優先します。その上で、優先株式償還後の資本構成や成長投資の必要性、株主資本効率等を踏まえながら、持続的かつ安定的な株主還元のあり方を検討していきます。株主還元は重要な経営課題であり、将来的には成長投資と株主還元のバランスを適切に取りながら、中長期的な企業価値向上につながる資本政策を実現していきたいと考えています。

収益力回復による財務基盤の強化



持続的な企業価値向上に向けて

企業価値は業績や財務指標だけで評価されるものではありません。財務基盤の改善が進んだことで、当社はプライム市場への移行を現実的な選択肢として目指せる段階に近づいています。このような財務面での前進だけでなく、当社が描く将来像と、その実現に向けた取り組みを、ステークホルダーの皆様に継続的かつ明確にお伝えし、理解を深めていただくことが重要であると考えています。

今後は、株主・投資家をはじめとする皆様との対話をさらに充実させていきます。事業ポートフォリオ改革、Non-EPC事業の成長、人財投資、DX推進など、中長期的な価値創造に向けた取り組みについて、より具体的かつわかりやすい情報発信に努めます。そして、持続的な成長と企業価値向上を実現することで、皆様の期待に応えていきます。

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。



自己変革実現への道筋

自己変革実現に向けた戦略と進捗

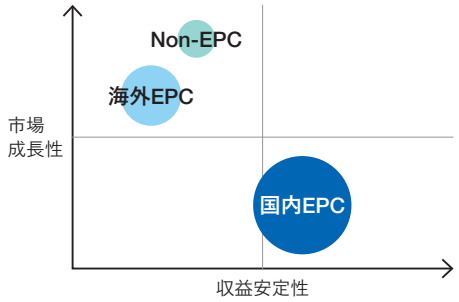
15 経営計画2025
15 変革のロードマップと目指す姿
16 5つの重点取組の進捗

経営計画2025
変革のロードマップと目指す姿

2019 – 2024
再生計画

連結純利益：　平均 56億円

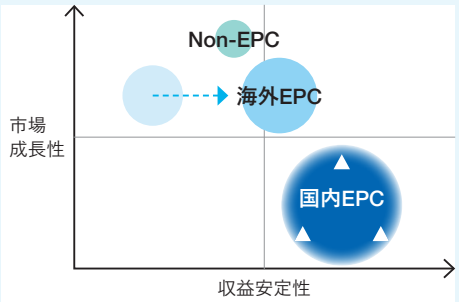
大型プロジェクトへの集中
- 収益ボラティリティ大（4年黒字／2年赤字）
- リスクマネジメント力向上



2025 – 2027
経営計画2025

平均 150億円
（うち、Non-EPCの割合5%）

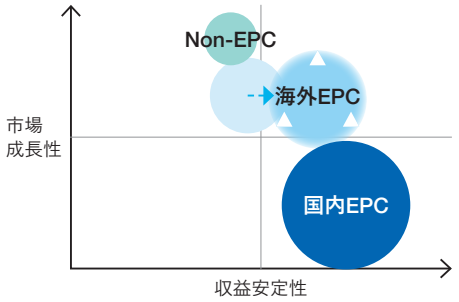
自己変革 収益安定化／多様化へ
- 海外プロジェクトの取り組み改革
- 国内プロジェクトの収益基盤拡充
- Non-EPCの創出継続



2028 – 2034

平均 200億円
（うち、Non-EPCの割合10%）

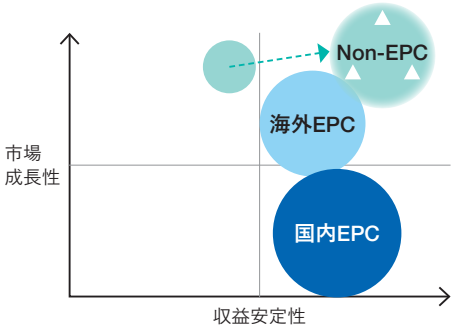
成長軌道への回帰
- 海外プロジェクトのポートフォリオ分散・リスク低減の実現
- 事業共創を確立し、Non-EPC収益化



10年後 2035以降

300億円へ
（うち、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



●●●の大きさ：連結純利益（期間平均）イメージ

「経営計画2025」初年度の進捗と課題

2025年5月に発表した中期経営計画「経営計画2025」では、「自己変革」をテーマに事業構造改革を進めています。初年度である2025年度の成果として、米国ゴールデンパスLNGの収益改善やカタールNFE LNGの着実な遂行が挙げられます。国内収益の拡大では顧客との強固な信頼関係を背景に受注を拡大し、国内受注高は目標の2,000億円規模に到達しました。「海外プロジェクト取り組み改革」と「事業共創の拡充」は、中東での中規模案件受注やライフサイエンス・水素分野での事業機会創出など進展がありますが、本格的な収益貢献には一定の時間を要します。今後も全社一体で取り組みを推進し、中長期的に安定した収益基盤の確立を目指していきます。

重点取組と2025年度の成果

1	海外既存大型プロジェクトの着実な遂行	NFE・GPXの両プロジェクトで完工に向けた着実な進捗を実現
2	海外プロジェクト取り組み改革（受注方針）	新規案件受注／成長推進本部の設置
3	国内プロジェクトの収益拡大	国内案件の受注増加で収益拡大へ
4	事業共創の拡充	案件創出で将来の収益源創出に向けて前進
5	分厚い中核人財層の形成	確固たる育成方針の確立

経営計画2025

5つの重点取組の進捗

重点取組 1　海外既存大型プロジェクトの着実な遂行

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。

カタール

NFE LNG

**世界最大級のLNGプロジェクトを、
確かな実行力で完工へ**

基本情報

受注年	2021年
顧客名	QatarEnergy社
パートナー	Technip Energies社
生産能力	LNG年産800万トン×4系列





**プロジェクトを通じて発揮してきた
組織力とマネジメント力を結集し、
最後まで気を緩めることなく
完工を目指していきます。**

穂積 剛
Project Director

2025年度のハイライト

**中東地域を取り巻く状況は不透明ながらも、
完工に向けて遂行中**

プロジェクトの現況

NFEプロジェクトは現在、最終局面を迎えており、第1系列のフェーズドハンドオーバー*に向けて試運転業務を進めています。2026年3月の中東情勢の変化により、一時的な工事停止や所員の一時退避を実施しましたが、安全を最優先に対応し、関係者との連携のもとで早期に現場体制を正常化しました。現在は顧客の早期LNG生産への貢献に向け、プロジェクト遂行を継続しています。

また、第2～4系列についても完工までの工程を設定し、建設・試運転作業を進めています。先行する第1系列で得られた知見や教訓を後続系列へ反映することで、安全・品質の確保と施工効率の向上を図っています。建設終盤においては、安全教育や現場巡視、品質管理を徹底するとともに、酷暑対策や労働者の福利厚生向上にも継続して取り組んでいます。主要工程は概ね計画に沿って進捗しており、各系列の確実な引き渡しに向けた準備を進めています。

完工に向けた最大のリスクは、中東情勢の不確実性です。情勢の長期化は工事体制やサブコントラクターへの影響につながる可能性がありますが、関係者との緊密な連携を通じて影響の最小化に努めています。本プロジェクトで得られた知見は、地政学リスクを含む不確実性への対応力強化や、将来案件におけるリスク管理高度化にも活用していきます。引き続き、安全と品質を最優先に、各系列の着実な完工に向けて取り組んでいきます。

* エリアごとの段階的引き渡し

米国

GPX LNG

再建フェーズを経て、完工局面へ



基本情報

受注年	2019年
顧客名	Golden Pass LNG社
パートナー	McDermott社
生産能力	LNG年産520万トン×3系列

2025年度のハイライト

**2025年11月に改定契約締結。
2026年3月には1st LNG*生産を達成**

* 安定的な商業生産・出荷が始まる前の初期段階の稼働

プロジェクトの現況

GPXプロジェクトでは、2024年5月のパートナー離脱を受け、契約条件への見直しに取り組みました。約1年半にわたる顧客との協議を経て、第1系列および第2・第3系列の再契約を締結し、リスク負担の低減と企業価値の維持につながる契約へ移行することができました。

現在は契約改定フェーズから遂行フェーズへ移行し、第1系列では安定運転と生産能力の最大化、第2系列では試運転フェーズへの移行に向けた準備を進めています。設計・調達・試運転を通じて蓄積してきた知見を活用しながら、安全・品質を最優先にプロジェクトを推進しています。

**リスク管理を徹底し、安全と品質を最優先に
着実な完工を目指します。**

菱沼 達也
Project Director

経営計画2025
5つの重点取組の進捗

重点取組 2　海外プロジェクト取り組み改革（受注方針）

海外大型EPCへの依存から脱却し、分散の効いたポートフォリオ、プロジェクト選別可能な体質へ。
多様化する顧客ニーズにも対応。

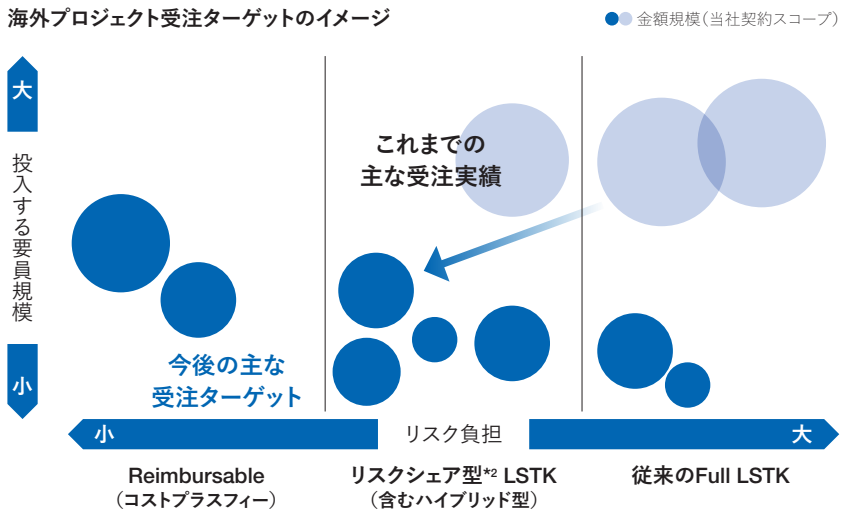
方策

1プロジェクト当たりの
当社リスク抑制・分散
（パートナーとのリスクシェア等）

LNGプロジェクトへの
新たな取り組み方を追求
（超大型LSTK*1案件以外への取り組み、
当社の強みであるプロセス設計に
特化した提案等）

リスク負担の徹底的な見直し
（地域・顧客特性に応じた
Reimburse契約など）

海外プロジェクト受注ターゲットのイメージ



*1 Lump Sum Turnkey（固定契約金額による一括請負）
*2 リスクシェア型の例：工事Lump Sumリスクの回避、パートナーとのリスクシェア、インフレ調整等

2025年度のハイライト　中東案件の受注、成長推進本部の設置

初年度の取り組みは主要案件として、2025年度に中東の石油・石油化学関係の中規模EPC案件をリスク抑制の形で受注を達成し、取り組み改革を進めています。

2026年度以降も当社リスクの抑制・分散や顧客とのリスク負担の徹底的な見直しを行い、分散の効いたポートフォリオ、プロジェクト選別可能な体質への変革を目指します。

Case Study

上流フェーズからの案件参画へ
～海外プロジェクト取り組み改革～

当社は、海外プロジェクトにおける収益性と遂行確実性の向上を目的として、プロジェクト取り組み改革を推進しています。過去の経験と教訓を踏まえ、受注前段階における案件審査の厳格化やリスク評価の高度化を進めるとともに、案件実行中のモニタリング体制を強化し、問題の早期把握・早期対応を徹底しています。また、近年はFS（Feasibility Study）やFEED（Front End Engineering Design）など上流フェーズの受注を積極的に拡大しており、LNG分野に加え、SAF、CCS、水素・アンモニアなど脱炭素関連案件においても豊富な実績を積み上げています。顧客との早期段階からの関与を通じて、プロジェクトの事業性やリスクを十分に把握した上で案件形成に取り組むことで、適切な契約条件や実行体制の構築につなげるとともに、将来のEPC案件獲得機会の創出にも結び付けています。今後も上流フェーズからの参画拡大と利益創出・リスク管理の両立を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

EPC受注パイプラインの形成状況　（件数）

	FS／Pre FEED	FEED
オイル＆ガス	●●●	●●
CCS	●●●●	●●●●
水素・アンモニア	●	●●●
SAF／e-fuel	●●	●●●●●●
電力（含む洋上風力・データセンター）	–	●●●
ライフサイエンス	●	●●
金属資源関連	–	●
その他	●	●●●●●●●

● 実施予定・検討中　● 実施中　● 実施済み

経営計画2025
5つの重点取組の進捗

重点取組 3　国内プロジェクトの収益拡大

成長するライフサイエンス、脱炭素分野を含め、旺盛な需要に確実に応える体制を構築。

強靭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
- 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の注力を継続

案件規模によらない幅広い顧客層への価値提供

目標受注高

1,200億円 ▶ 2,000億円

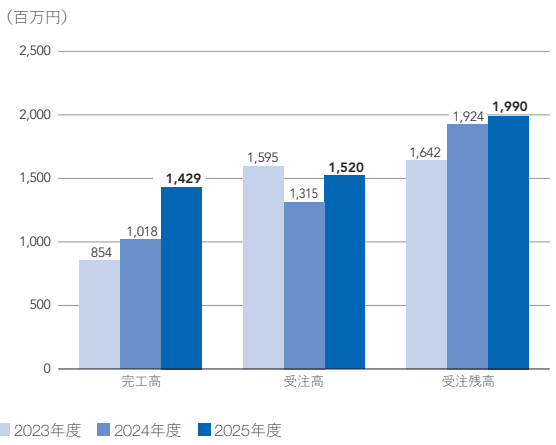
再生期間中（平均）　2027年度

受注体制の基盤強化　連結利益の極大化　パートナーとの協業拡大

2025年度のハイライト　国内案件の受注増加で収益拡大へ

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じる事業基盤を整備しており、将来的な案件組成を目指し、同分野のFS・FEED業務等を受注しています。主な案件としては、出光興産（株）向け全固体電池実用化に向けた固体電解質大型パイロット装置建設のEPC業務を受注し、固体電解質の量産化に向けた戦略的パートナーシップを提携しました。引き続きプロジェクトマネージャーやエンジニアのマルチタレント化、協力会社の皆様との連携を推進するとともに、パートナー会社との戦略的提携をより強化していき、多様なニーズに対応できる体制を整えていきます。

国内業績の推移



Case Study

全固体電池実用化に向けた固体電解質大型パイロット装置建設のEPC業務受注

出光興産（株）千葉事業所における全固体リチウムイオン二次電池（以下、全固体電池）の実用化に向けた、固体電解質大型パイロット装置の設計・調達・建設（EPC）業務を遂行しています。

固体電解質大型パイロット装置の建設は、出光興産（株）が2027年～2028年の全固体電池の実用化を目指し、全固体電池の材料となる固体電解質を製造するプロジェクトです。

全固体電池は、主に電気自動車における航続距離拡大・充電時間の短縮・安全性向上を実現するため、自動車および電池メーカー等で開発が進んでおり、次世代型電池の本命とされています。固体電解質は全固体電池のキーとなる材料であり、本プロジェクトで建設される固体電解質大型パイロット装置の生産能力は年間数百トンを見込んでいます。

当社は、本プロジェクトにおいて、固体電解質大型パイロット装置のEPC業務を遂行し、2027年中の完工に向けて取り組んでいます。

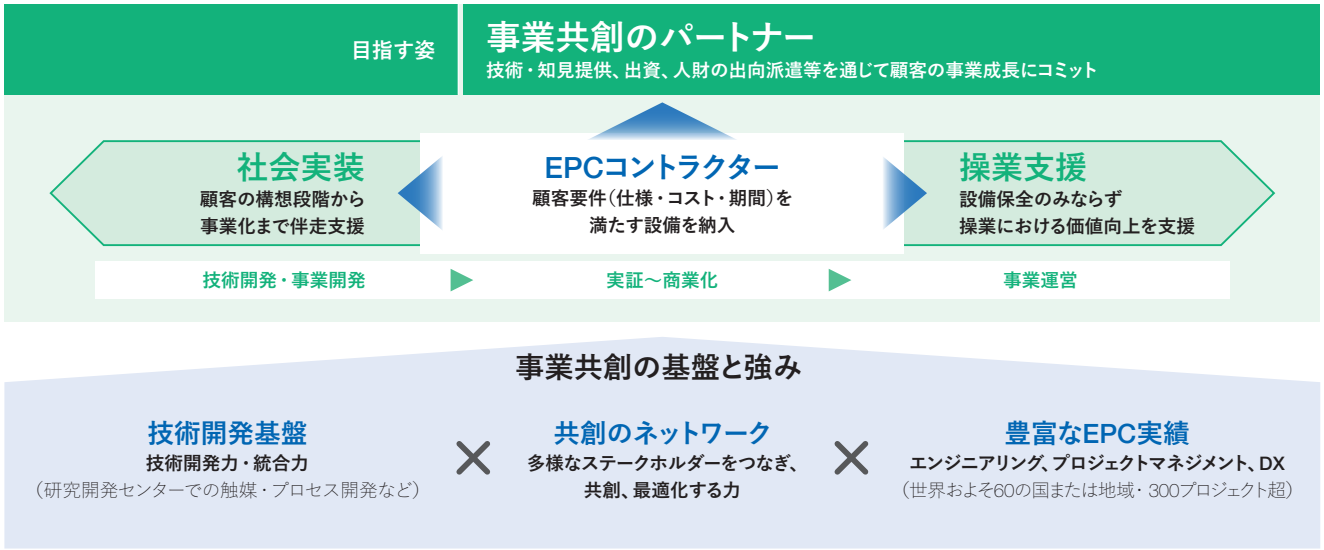


大型パイロット装置完成イメージ（青枠が該当装置）
（提供）出光興産（株）

経営計画2025
5つの重点取組の進捗

重点取組 4　事業共創の拡充

事業共創のパートナーを目指し、事業・技術の開発から操業までより広範囲で顧客に伴走。



2025年度のハイライト　**次なる成長フェーズに向けた各種取り組みが本格始動**

国内では、NEDO助成事業に採択された「植物による高度修復タンパク質の大量生産技術の開発」を完了しており、同助成事業にて当社子安オフィス・リサーチパーク内に設置した植物バイオ実証棟の稼働を、2025年6月より開始しました。今後は当社の強みである多様な技術のインテグレーションとスケールアップ技術を活かしながら、様々な企業の実用化開発をサポートすべく「植物バイオファウンドリ事業」を推進します。また、トヨタ自動車（株）（トヨタ）と戦略的パートナーシップを構築し、大規模水電解システムの共同開発を行っています。2029年からの量産に向けて、トヨタ本社工場で実証機の導入を進めており、2026年5月頃より水素製造を開始する予定です。海外では、石灰石を用いた大気直接CO_2回収技術を開発するHeirloom社、小規模アンモニア生産設備を製造するAmmobia社への出資を実施し、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、事業化に向けて多方面から取り組んでいます。技術開発基盤、豊富なEPC実績、そして多様なステークホルダーとの共創のネットワークに裏付けられ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。

Case Study

細胞医療

iPS細胞由来免疫細胞の安定的かつ効率的な製造工程・技術の確立に関する共同研究を開始

トヨタとの協業

5MW級水電解システム実証機の導入



トヨタ自動車（株）本社工場　水素パーク
（画像提供：トヨタ自動車（株））

植物バイオファウンドリ

子安オフィス・リサーチパーク内に実証設備を建設し、2025年6月に稼働開始



植物バイオ実証設備の植物栽培室

スタートアップへの出資

（DAC技術）
Heirloom

（アンモニア製造技術）
AMMOBIA
Fueling the world with low-cost, low-carbon ammonia

経営計画2025
5つの重点取組の進捗

重点取組 5　分厚い中核人財層の形成

収益の安定化と多様化のための自己変革を達成すべく、事業の中核人財を拡充。

当社は、「経営計画2025」の達成と持続的な成長に向け、人財開発戦略の柱として「中核人財」の拡充・育成を推進しています。ここで定義する中核人財とは、特定の所属や職種、ポジションを指すものではありません。事業の中核を担う人財群の特徴を表す言葉であり、一人の社員が複数の特徴を持ち、複合的な役割(例:EPCプロジェクトのリーダーであり、事業共創を担うリーダーでもあるなど)を担う柔軟な人財運用を前提としています。当社が定義する中核人財は、事業戦略と密接に連動した右記の3つのタイプに分類されます。

EPCの中核人財
～強みを活かしながら、新たなEPCビジネスを広げる～
コア事業であるEPCを牽引しつつ、案件の多様化とリスク分散に向けた新たなビジネススキームの構築・提案によって、次世代の案件を創出できる人財
Non-EPCの中核人財
～事業の多角化と持続的な収益化を図る～
事業多角化に向け、O&Mやデジタル、コンサルティング等のNon-EPC事業における開発・実行・運用を牽引する人財
事業共創の中核人財
～新たな事業構想と共創スキームの提案・構築を仕掛ける～
社会課題を起点に新事業を構想し、多様な関係者を巻き込みながら社会実装まで伴走・牽引できる、高い人間力と熱意を持った人財

2025年度のハイライト　中核人財の育成方針を確立し、計画的な育成を開始

2025年度の成果:確固たる育成方針の確立

「経営計画2025」では、多様化する顧客ニーズに応えるための「EPCの中核人財拡充」と、多角化を加速する「Non-EPCの中核人財育成」を両輪で進めています。これらの中核人財層を分厚く形成・融合させることで、次世代の「事業共創」の拡充を仕掛け、中長期的な企業価値の向上を確固たるものにしていきます。

2025年度は、まず中核人財の人財像およびコンピテンシーの再整理を完了しました。これにより、育成においてキーとなる経験を明確に特定し、個人の不足経験を計画的に補完していくための強固な育成方針を確立しました。

2026年度:中核人財の計画的な育成に向けた取り組み

■ 確実な成長を導く「育成運用の流れ」

客観的データに基づくアサインと実践を組み合わせた、以下の4ステップによるPDCAサイクルを回しています。

育成運用の流れ	
育成対象の明確化	人財像・コンピテンシーをもとに育成対象を整理し、タレントマネジメントシステムを活用して不足経験を把握
社内複数領域で経験拡張	社内の複数領域への配置・異動を通じて経験を拡張し、不足経験を計画的に補完
伴走支援経験・社外経験の付与	顧客の構想段階から事業化までの伴走支援に資する経験に加え、必要に応じて社外経験を付与
モニタリング	育成状況を継続的にモニタリングし、次の配置・育成計画に反映

■ 育成に向けた具体的な3つの打ち手

可視化された個々の課題や獲得すべきスキルに応じ、以下の打ち手を最適に組み合わせます。

出向	視座・視点を変えるため、人財育成もしくは事業創出を目的とした出向を戦略的に実施
異動	社内複数領域への配置転換を推進
Off-JT	社外とのネットワーク強化や、社内の育成環境だけではカバーできない高度な知見・コンピテンシーを身に付けるため、外部のOff-JTを提供

■ 今後の施策:計画的な育成の加速

今後は、全社の事業戦略と密接に紐づいた育成を実行。さらに、配置・育成・モニタリングの循環を支える運営基盤そのものを強化することで、中核人財の計画的な育成のスピードを力強く加速させていきます。

経営計画2025
5つの重点取組の進捗

Message

収益基盤の多様化と「自己変革」の実現に向けて



小林 直樹
代表取締役
副社長 執行役員
成長推進本部本部長

千代田化工建設グループは現在、大きな転換点を迎えています。私たちが目指しているのは、特定の超大型案件に依存する事業構造から脱却し、国内・海外をバランスよく展開しながら、EPCに加えてNon-EPC領域へも事業領域を広げることで、持続的に成長できる収益基盤を構築することです。その実現に向けては、事業ポートフォリオだけでなく、仕事の進め方や組織のあり方、人財の意識を含めた変革が不可欠だと考えています。

こうした考えのもと、2026年度に従来の営業本部を発展的に改組し、「成長推進本部」を設置しました。成長推進本部は単なる営業組織ではありません。市場や社会の変化、顧客ニーズの変遷をいち早く捉えながら、当社グループが目指すべき方向を示す「羅針盤」としての役割を担っています。

エネルギー転換や脱炭素化の進展、産業構造の変化などにより、お客様が抱える課題はますます複雑化しています。そのような環境下では、営業部門だけで成長機会を創出することはできません。技術、調達、建設、財務、投資など、それぞれの専門性を持つ人財が部門の壁を越えて連携し、お客様と向き合うことが重要です。成長推進本部では、この考え方を「全社営業」と位置付け、案件の創出から事業化までを一体となって推進しています。

私たちが目指しているのは、単に受注機会を増やすことではありません。従来のEPCビジネスでは、お客様から提示された案件に対して最適なソリューションを提供することが中心でした。しかし、今後の成長領域では、待っているだけで案件が生まれるわけではありません。お客様の構想段階から課題を共有し、ともに事業の形を描きながら、案件そのものを創り出していく「案件創生型」への転換が求められています。

その際に最大の強みとなるのが、長年にわたり培ってきた当社のエンジニアリング力です。技術力はもちろん、調達・物流、建設・現場マネジメントなど、多様な機能を組み合わせることで、お客様の構想を実現可能なプロジェクトへと具体化することができます。さらに、EPCの遂行だけでなく、O&Mサービスや事業開発支援なども含めて価値を提供することで、プラントライフサイクル全体に関与し、継続的な収益機会の創出につなげています。

脱炭素分野においても、CO_2回収やCCS・CCU、水素関連分野などを中心に案件形成を進めています。これらの分野はまだ発展途上にありますが、将来に向けた大きな成長機会を秘めています。だからこそ、従来の延長線上ではなく、新しい発想や新しいビジネスモデルに挑戦し続ける姿勢が重要になると考えています。

私は、成長推進本部の設置は、「経営計画2025」で掲げるキーテーマである「自己変革」を具現化するための重要な取り組みだと捉えています。自己変革とは、組織や制度を変えることだけではありません。一人ひとりが従来の発想や慣習にとらわれることなく、自ら考え、行動し、新たな価値を生み出していくことに本質があります。

成長推進本部が全社の「羅針盤」となり、「全社営業」が組織文化として根付くことで、当社グループはさらに大きく変われると確信しています。社員一人ひとりが部門や専門領域の枠を越えて力を結集し、新たな事業機会の創出に挑戦する。その積み重ねこそが自己変革を実現し、持続的な成長と企業価値向上につながると信じています。私たちはこれからも変化を恐れず、自ら未来を切り拓く企業へと進化し続けていきます。

変革に向けた取り組み「全社営業」

	過去20年「待ち」の営業		今後10年「ハンティング」
市場環境	「超大型案件への依存」「受け身体質」	変革	脱炭素・新素材など多様・不透明な案件の増加
受注スタイル			顧客の経営計画を深く理解し、潜在的な課題をあぶりだし自ら提案・創出
営業の役割			技術・業務・建設・コーポレートを含め、全社員が当事者意識を持つ「全社営業」

自己変革実現を支える基盤

自己変革を支える経営基盤の強化

23 人的資本経営
29 リスクマネジメント
32 Chiyoda DX Initiative
36 コーポレートガバナンス
42 社外取締役対談
45 コンプライアンス
46 人権尊重

人的資本経営

CHROメッセージ

挑戦が、多様な喜びと達成感につながる組織へ

当社の最大の財産は「人財」です。多様なバックグラウンドを持つ人財が力を結集し、新たな価値を生み出せることが当社の強みです。

当社はこれまで、エネルギーや社会インフラの分野で社会の「当たり前」を支えてきました。その原動力となってきたのは、一人ひとりの高い専門性はもちろん、異なる知識や経験を持つ人財が協働し、複雑な課題に挑戦してきた組織の力です。エンジニアリングを通じて社会に価値を届け、その価値が実装される瞬間に立ち会えることは、私たちの大きなやりがいとなっています。

一方で、社会課題の複雑化や価値観の多様化により、当社が貢献できるフィールドはこれまで以上に大きく広がっています。これからは、従来の事業領域にとどまらず、より幅広い社会課題の解決に挑み、新たな価値を創出していくことが求められます。当社はこれまでも環境変化や社会の要請に応えながら事業領域を拡大し、新たな価値を生み出してきました。変化を力に変えてきた経験こそが、これからの挑戦を支える強みであると考えています。

「経営計画2025」の達成と持続的な成長に向け、人財開発戦略の柱として「中核人財」の拡充・育成を推進しています。中核人財像とコンピテンシーの再整理を完了し、タレントマネジメントシステムに蓄積されている人財情報を活用したアサイメントを開始するなど、施策は実装段階へと移行しています。また、組織風土変革の取り組みについても着実な進展が見られ、組織風土調査では「戦略・方向性」に関するスコアが前年を大きく上回りました。これらは、「経営計画2025」の社員への浸透が進み、その取り組みが着実に実を結び始めていることを示していると考えています。

当社がエンジニアリング企業としての存在価値をさらに高め、社員一人ひとりが誇りを持って働ける会社であり続けるためには、一人ひとりが新たな知見や経験を積み、自らの可能性を広げ続けることが欠かせません。私はCHROとして、社員一人ひとりの挑戦を後押しし、それぞれが持てる力を発揮できる環境づくりに取り組んでいきます。そして、変化を恐れず挑戦する人財が育ち、その成長を互いに支え合う組織風土をさらに発展させることで、持続的な成長と新たな社会価値の創出を実現していきます。



紺野 哲哉
取締役 副社長執行役員
CHRO

人的資本経営

当社が目指す人的資本経営

当社は、組織風土と人財開発の両面から人的資本経営を推進しています。その目的は、組織と人財のWell-Beingを実現するとともに、一人ひとりと組織の可能性を最大限に引き出し、社会やステークホルダーへの提供価値を高めることにあります。さらに、その価値提供を通じてWell-Beingの向上を促進し、組織と人財の成長が新たな価値創出につながる好循環の実現を目指しています。

Well-Being実現の鍵

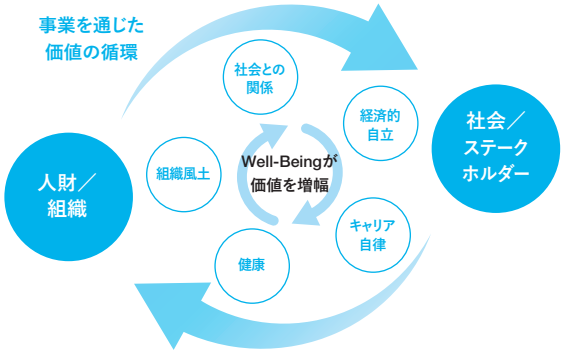
相互に尊重し、挑戦し続ける自由闊達な組織風土

- 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

価値の循環



専門性を基盤とした「3つの人財群」による価値創出

当社では、全社員を職種ごとに分類し、それぞれの職種に求められる専門性の向上に向けた人財開発を体系的に実施しています。加えて、専門性を基盤とした価値創出の役割に応じて社員のキャリアを3つの人財群として整理し、人財群ごとの育成方針のもと計画的な成長支援を行っています。

専門性に連動した職種の定義

Ex（エンジニアリング・プロフェッショナル職）：
工学的知識と高度な専門性を武器に、技術を社会価値へ昇華させるプロフェッショナル

Px（プロジェクト・マネジメント職）：
複雑なプロジェクト環境下において物事を前へと進め、成果を最大化するマネジメントのプロフェッショナル

Bx（ビジネス・インキュベーション職）：
顧客との事業共創や既存事業の変革を推進するプロフェッショナル

Cx（コーポレート・プロフェッショナル職）：
経営的視点と高度な専門性を持ち合わせ、企業価値を最大化させる経営基盤をデザインするプロフェッショナル

Sx（専任職）：
共通の基盤となる業務遂行力と担当領域における確かな専門性を強みに、業務品質の向上や改善、知見や技能を継承しつつ、組織の持続的成長に貢献する実務のプロフェッショナル

キャリア選択
（本人の意志・
能力・適性）

価値創出の役割に応じた3つの人財群

- **事業をリードする中核人財**
  社会課題・顧客課題を捉え、EPC、Non-EPC、事業共創等の領域で、事業・案件の創出・遂行をリードし、価値創出・収益化まで導く人財
- **特定分野のプロ**
  卓越した専門性を発揮し、企業価値・事業価値の向上に貢献する人財
- **組織経営者**
  高い組織経営力を発揮して組織を率い、組織としての価値創出と持続的成長を実現する人財

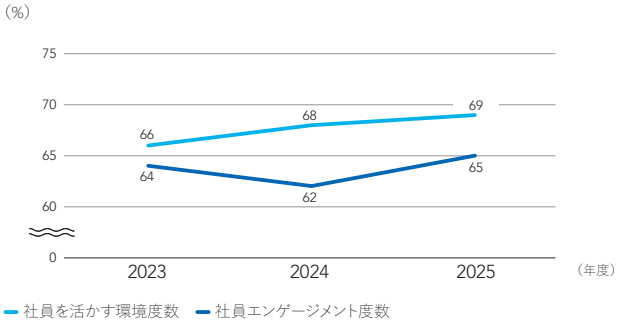
人的資本経営

自律的な組織風土変革

組織風土調査

当社では、人的資本経営の推進に向けて、社員が能力を最大限に発揮できる組織風土づくりに取り組んでいます。その取り組みの一環として、組織風土調査を実施しています。調査結果は人的資本経営における重要なKPIとして位置付け、「社員を活かす環境」および「社員エンゲージメント」の観点から組織の状態をモニタリングしています。目標値は、強みとして認識される水準である肯定的回答率65%以上の維持を基本としていますが、数値の向上自体を目的とするのではなく、組織の実態把握と継続的な改善を重視しています。また、調査結果は各本部の運営計画や個人目標の設定プロセスに組み込み、対話を通じて組織課題の背景や要因を深掘りしています。既存のPDCAサイクルと連動させることで、自律的な組織風土改革につなげています。

社員を活かす環境度数／社員エンゲージメント度数



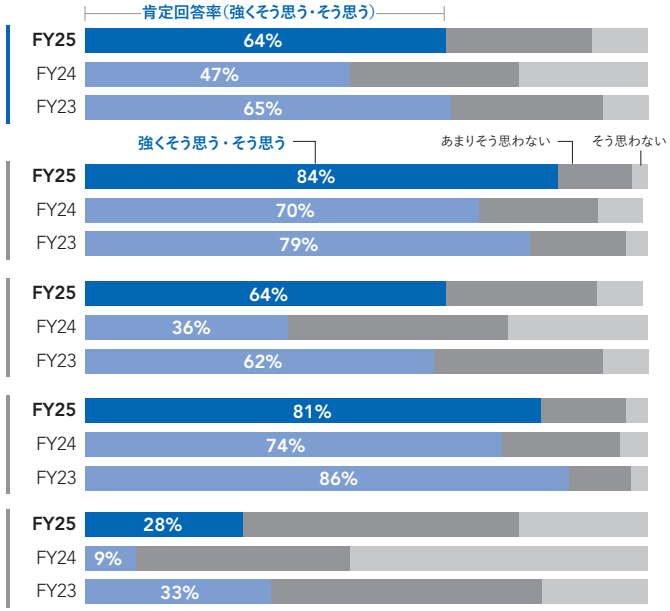
施策区分	指標（組織風土調査結果）	2026年度目標値	2025年度実績
① 相互に尊重し、挑戦し続ける自由闊達な組織風土	社員を活かす環境度数	肯定的回答率65%以上	69%
② 誇りと情熱を持って社会課題に挑戦を続ける人財	社員エンゲージメント度数		65%

Highlights

2025年度調査結果ハイライト：変革に向けた戦略浸透の進展

2024年度の調査では、GPXの損失計上や、「経営計画2025」の策定に向けた議論を開始した直後のタイミングであったことなどを背景に、「戦略・方向性」に関する課題が顕在化し、社員の戸惑いや不安がうかがえる結果となりました。これに対し、「経営計画2025」の策定・発表や、経営層・各組織における継続的な対話を通じて、当社の目指す方向性の共有を進めてきました。その結果、2025年度調査では、経営戦略・目標の理解や、自身の業務と会社方針とのつながりに関する設問で高い肯定的回答率が得られ、「戦略・方向性」に関する評価も大きく改善しました。

これらの結果から、「経営計画2025」で掲げる変革に向けた方向性の浸透が着実に進んでいることがうかがえます。一方で、将来の見通しに対する期待感には、なお改善の余地があります。今後も「経営計画2025」の着実な実行と成果創出を通じて、将来への期待感の向上につなげていきます。



人的資本経営

人的資本経営の基盤

当社は、持続的な企業価値向上と事業ポートフォリオの革新を支える人的資本経営の基盤として、単一の本部管理（タテのライン）に依存しない、全社視点での戦略的人財開発・配置システムを構築しています。その核となるのが、事業戦略と連動した職種と、最高人事責任者（CHRO）直轄の育成責任者である「HRO（Human Resources Officer）制度」です。

タレントマネジメント機能の高度化

蓄積された人財情報はタレントマネジメントシステムに集約されており、AIを活用したキャリア支援機能の高度化を進めています。社員一人ひとりが将来のキャリアの選択肢や成長に必要な経験を把握しやすくすることで、自律的なキャリア形成を支援するとともに、より客観的な人財育成・配置の検討にも活用しています。

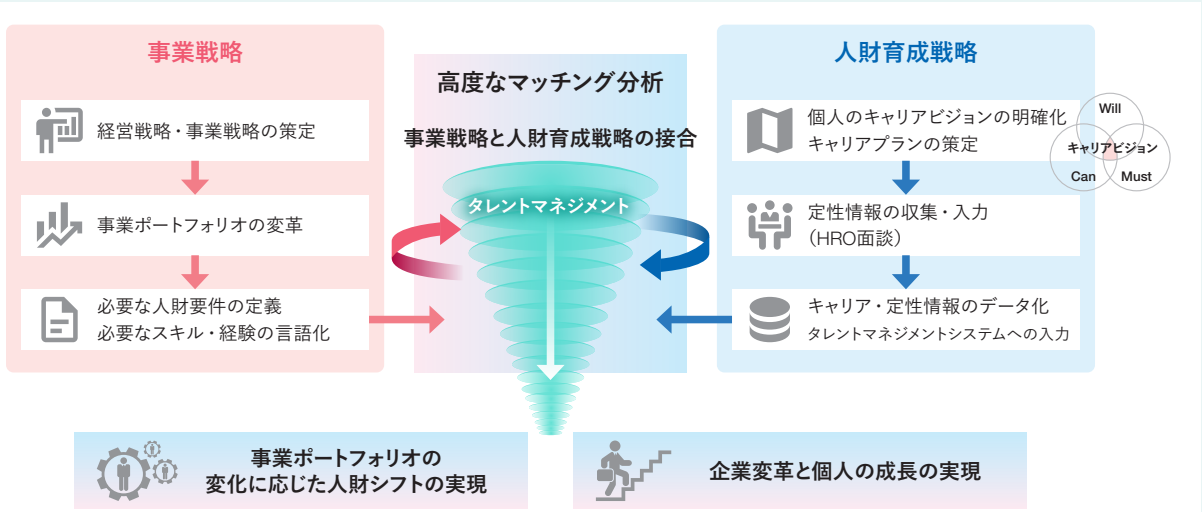
事業戦略と人財育成の連動

個人のキャリア支援にとどまらず、経営計画を担う「中核人財」を継続的・再現性高く育成することが必要です。多様なキャリア情報やHRO面談から得られた大量の定性情報をAI分析し、組織・人財の強みや弱み、成功の共通要素を可視化。それに基づき目指すべき「次なる人財像」を再定義し、不足要素を補う育成施策を展開しています。個の潜在能力や志向と経営要件を高精度でマッチングさせることで次世代リーダーのパイプラインを拡充し、個の成長を全社の組織能力強化へと直結させています。

Highlights

AI分析が実現する中核人財の継続的な育成と組織基盤の強化

個人のキャリア志向をはじめとした定性情報をAIで分析し、経営戦略に必要な人財要件とのマッチング精度を高めます。個々人の成長を中核人財パイプラインの拡充につなげることで、事業ポートフォリオの変革に対応する強固な組織基盤を構築しています。

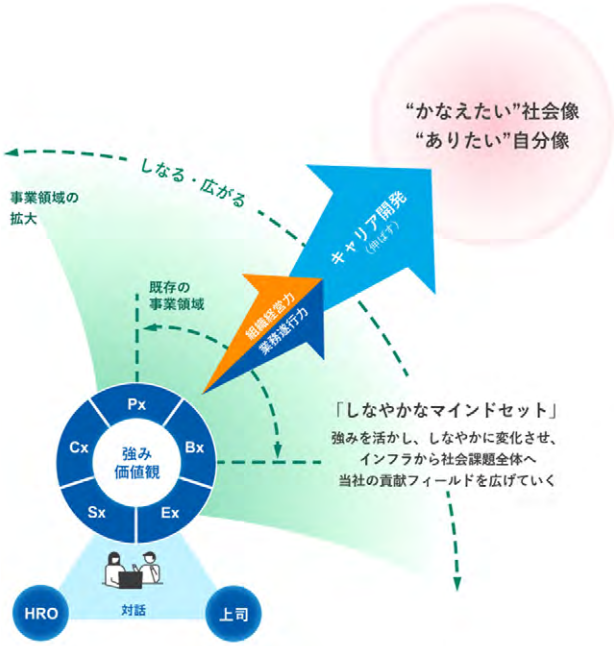


人的資本経営

人財開発

業務遂行力と組織経営力の伸長

人財開発の基盤は、専門領域における業務遂行力と組織経営力の伸長です。全社員において当社の強みである業務遂行力の底上げ・高度化を図るとともに、中長期の組織維持・発展を見据えた組織経営力を持つ人財を持続的に育成します。そして、事業環境や社会の要請が大きく変化する中でもマインドをしなやかに変容させながら、多様化・複雑化する社会課題の解決に貢献していきます。



業務遂行力伸長のための取り組み

当社では、専門領域における高度な専門性と業務遂行力の強化を通じて、当社の競争力を維持・向上させる人財を育成しています。卓越した専門能力を持つ人財をフェローとして登用しており、フェローは技術的価値を高いレベルで創出し、当社の事業戦略をリードするとともに、特定分野のプロを目指す社員のロールモデルとしての役割を担っています。今後のフェロー人財の育成・拡充に向けて、候補となる人財群24名を選抜しています。

また、若手技術者の業務遂行力を高め、次世代を担う技術者を計画的に育成するため、技術本部主催のOff-JTプログラム「CENA講座」を実施しています。プロジェクトの遂行には、高度な専門性に加え、全体を俯瞰しながら関係部門と連携する力が求められます。本講座では化学、機械、電気制御、配管、土木建築などの分野別講座を通じて、自身の専門領域に加え、上流・下流工程を含む関連領域の知識習得を支援しています。こうした学びを通じて、プロジェクト遂行力の向上を図っています。

組織経営者の育成と世代交代

当社では、組織経営者が備えるべき要素（スキル・マインドセット）を定義し、体系的な育成を行っています。リスク管理に必要な知識に加え、個人や組織の力を高めるためのスキルを獲得できる教育体系を整備し、資格や役職に応じて実施しています。

こうした教育体系を基盤として、日常のマネジメントにおいては、対話を重視しています。

組織経営者は日常的な対話や1on1ミーティングを通じて、部下のキャリア形成や成長を支援しています。こうした実践を通じて、組織経営者自身の組織運営力を高めるとともに、社員一人ひとりの能力発揮や組織力の向上につなげています。

また、後継計画に基づき候補者を早期に特定し、計画的な育成を進めることで、組織経営者の世代交代にも取り組んでいます。組織経営者の継続的な育成と適切な登用を通じて、組織の活性化につなげています。

人的資本経営

組織風土

健康経営

当社は、社員一人ひとりの心身の健康が、豊かな人生やWell-Beingの土台であると考えています。また、健康であることは個人の能力発揮や挑戦を支える基盤であり、ひいては企業の持続的な成長とパーパスの実現を支える重要な要素です。こうした考えのもと、2026年度には「すべては健康から始まる」を健康経営スローガンとして定めました。2020年4月の健康経営宣言から6年が経過し、健康経営に関する取り組みは着実に定着しつつあります。一方で、健康の大切さを改めて共有し、健康経営をより身近なものとして浸透させていくことを目指しています。

健康の各種データ分析やストレスチェックの集団分析結果により職場課題の可視化と改善を進め、健康セミナーやウォーキングイベント、食生活改善企画、介護と仕事の両立支援である介護セミナー・介護カフェ等を通じ、社員同士が健康を考え、支え合う組織風土の醸成を推進しています。

【主な成果】

• 総合健康リスク

（全国平均100に対し低いほど良い）

2022年度　83

2025年度　**77**

• 欠勤（アブセンティーズム）の減少

2022年度　2.1日

2025年度　**1.5日**

• 生産性（プレゼンティーズム）の向上

2019年度　62.2

2025年度　**68.7**

• 健康経営優良法人に6年連続で選定

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

今後も、社員一人ひとりの心身の健康増進に加え、心理的安全性の高い組織風土の醸成を進め、多様な人財が能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組みます。

健康経営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/approach.html

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。社員一人ひとりが、その属性によらず、多様な意見を発信し、能力を発揮できる環境整備を進めています。

特に女性活躍の推進は重要なテーマの一つと位置付け、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ています。採用活動に加え、管理職向け研修による風土・意識改革、女性社員向けの異業種交流機会の提供、社外メンタリングサービス、女性リーダーのための経営戦略講座への派遣などを実施しています。また、性別にかかわらず仕事と家庭の両立を支援するため、男性社員の育児休業取得促進にも取り組んでいます。2025年度の男性育児休業取得率は73.4%、平均取得日数は96日となっており、誰もがライフイベントとキャリアを両立できる環境づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、多様な人財が能力を最大限発揮できる組織づくりを進めています。

指標	2025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	73.4%	75%以上

D&I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/diversity.html

リスクマネジメント

失敗から進化へ―リスクマネジメントの変革

EPCビジネスは、一つの判断や想定のずれが、プロジェクト全体の収益や企業価値に大きな影響を及ぼす、リスクの高い事業です。

千代田化工建設は、過去の経験と教訓を出発点に、リスクを「個別対応」ではなく「仕組み」として捉え直し、全社的なマネジメント基盤へと進化させてきました。本稿では、リスク部門トップのメッセージを通じて、その変革の歩みと現在の取り組み、組織に根づきつつある価値観を紐解きます。

執行役員
戦略・リスク統合本部本部長
松原 正人



不確実性が高いEPCビジネス

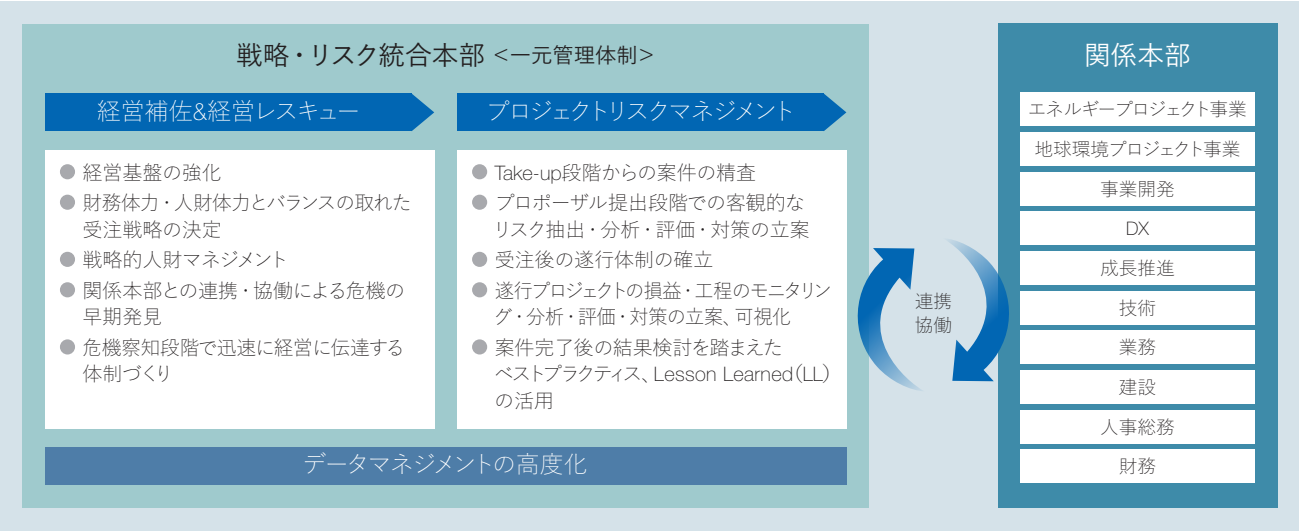
EPCビジネスは、その事業の性質上、不確実性の高い事業です。受注から完工まで数年にわたる大型プロジェクトでは、設計の変更、資機材価格の変動、人員不足、施工条件の変化、さらにはパンデミックや地政学的な出来事まで、様々な要因がプロジェクトの遂行や損益に影響を及ぼします。特にLNG案件は受注金額が数千億円規模、完工までの期間も超長期になることも珍しくなく、一度問題が発生すると、企業経営に与えるインパクトも極めて大きくなります。プロジェクトの遂行と歩調を合わせながら、案件のリスクに対処することはもちろん重要ですが、私自身は「EPC案件は受注した時点の条件でその成否が大きく左右され、時には勝負の大半が決まってしまう場合もある」と考えており、受注段階でどれだけ正確にリスクを見極めることができるかが、その後のプロジェクト遂行におけるリスク管理にとって非常に重要なポイントとなります。だからこそ、案件受注時においては、その案件を適切に遂行できるかを冷静に判断することが何より重要です。しかし、かつての当社には「受注を取り続けなければならない」という強い意識がありました。大型案件を一件獲得するかどうかで会社全体のエンジニアリングリソースの稼働状況が大きく変わるため、プロジェクトを受注しないことへの恐れが常に存在していました。その結果、受注時にリスクを厳しく評価するよりも、受注を前提とした判断になりやすい側面があったことも否定できません。

過去の損失から学んだ教訓

現在のリスクマネジメント体制の原点は、2018年度に計上した米国のキャメロンLNGプロジェクトの損失にあります。同時期に遂行していたインドネシアのタングーLNGプロジェクトや豪州のイクシスLNGプロジェクトでも結果的に大きな課題が発生し、私たちは改めてEPC事業のリスクと向き合うことになりました。キャメロンLNGでは、パートナー企業がプロジェクト全体を大きくリードする形で見積もりや事業計画策定が進められていました。当社は同時期に別の大型案件の検討を進めていたこともあり、結果的に見積もりの前提を十分に検証する体制が十分ではなく、プロジェクト開始後、問題が顕在化した時には既に大きな損失につながってしまっていました。タングーLNGでは、現場の施工環境の難しさに加えて、新型コロナウイルスの影響が重なりました。イクシスLNGでは、複雑な契約形態やサブコントラクター管理など、多くの課題が同時に発生しました。それぞれの案件には固有の事情がありましたが、振り返ってみると共通点があります。それは、受注前のリスクアセスメントが十分ではなかったことです。案件を獲得することが前提となり、「本当にこの条件で受注できるのか」という視点での見極めが弱くなっていました。また、問題が起きても現場やプロジェクト内で抱え込まれ、経営レベルへの共有が遅れるケースもありました。結果として、対応できる時間を失い、問題が大きくなってから初めて全社が状況を把握するという状況が発生していました。キャメロンLNGでの経験は、私たちにリスクマネジメントのあり方を根本から見直す必要性を突き付けたのです。

リスクマネジメント

プロジェクトリスクマネジメント体制



現在のリスクマネジメントの仕組み

2019年に開始した「再生計画」では、「入口管理」と「継続的なモニタリング」の両面からリスクマネジメントを強化しました。まず全社のリスク管理を統括する戦略・リスク統合本部(SRI本部)を設置したほか、各事業本部内に統括部を配置しました。これにより、営業・技術・プロジェクト遂行・経営が同じ目線で案件を評価する仕組みを構築しました。案件受注前には、リスク審議会やプロポーザル審議会などを通じて、見積もりや契約条件、施工計画などを多面的に検証する仕組みへと変更しました。営業だけで判断するのではなく、建設、技術、財務など様々な部門が参加し、懸念点を率直に議論する体制になっています。さらにプロジェクト開始後も、週次・月次で状況を確認するレビュー体制を整備しました。

問題が発生してから報告するのではなく、少しでも懸念があれば早期に共有し、対応策を検討することを重視しています。統括部長は事業本部長だけでなく、SRI本部長にも直接レポートする仕組みとなっており、情報が途中で止まらず経営層まで届く仕組みを確立しています。当社が目指したのは、「問題が起きない組織」ではなく、「問題を早く見つけて対処できる組織」です。リスクマネジメントとは、リスクをゼロにすることではなく、変化を早く察知し、適切な手当てを行うことだと考えています。

ゴールデンパスLNGで生きたリスク管理体制

こうした体制が実際に機能した代表例が、ゴールデンパスLNGプロジェクト(GPX)です。キャメロンLNGでの反省から、当社はGPXを受注した直後から、経営レベルでの継続的なモニタリングを実施しました。工事初期の段階で見積もりとの差異や収益性の悪化傾向が見え始めたため、早い段階から要注意案件として管理を行いました。重要だったのは、問題をプロジェクトチームだけに抱え込ませなかったことです。パートナー企業の状況や工事の進捗、顧客との協議内容などを全社で共有し、必要に応じて経営トップも含めた対応を実施しました。場合によっては社長自ら顧客やパートナー企業の経営陣と協議し、課題解決に向けて動くこともありました。結果として、プロジェクトにおける課題を早期に把握し、数年にわたり全社で継続的な支援を行うことで、2025年度決算において、それまでに発生していた損失の大半を取り戻すことができました。これは単に一つの案件のリスク管理が適切に機能したという点のみならず、「全社でリスクに向き合う文化」が実践された象徴的な事例だったと考えています。

リスクマネジメント

企業文化への定着

どれだけ優れた制度や仕組みを整備しても、それだけではリスクマネジメントは機能しません。最終的に重要なのは組織文化です。以前は、問題があってもプロジェクト内で何とか解決しようとし、結果的に報告が遅れることがありました。しかし現在では、少しでも不安や懸念があれば統括部やSRI本部へ相談することが当たり前になりつつあります。実際に現場からの相談件数も増えており、「早く相談する方が会社のためになる」という意識が定着してきたと感じています。また、過去の失敗を風化させないことも重要です。SRI本部では現在、キャメロンLNGをはじめとする損失案件の教訓を整理し、経営層や社員に共有する取り組みを進めています。成功事例だけでなく失敗事例から学ぶことで、組織全体のリスク感度を高めていきたいと考えています。

リスクマネジメントは特定の部門だけの仕事ではありません。案件に関わる一人ひとりが当事者意識を持ち、気づいたことを率直に共有することが、組織全体の強さにつながるのです。

確実性の高いEPCビジネスへ

現在の仕組みは一定の成果を上げていますが、私たちはまだ道半ばだと考えています。今後さらに強化していきたいのは、受注段階における見積もり精度の向上と契約リスクへの対応力です。LNG案件に限らず、契約形態は多様化しており、それぞれに応じた知見と対応力が求められます。また、世界を取り巻く環境も変化しています。地政学リスクの高まりやサプライチェーンの変化など、従来にはなかったリスクへの対応も必要になります。

これらを見据えながら、業務改革を通じてリスク管理の精度をさらに高めていきたいと考えています。

リスクマネジメントに特効薬はありません。見積もりの精度を高める、契約内容を丁寧に確認する、プロジェクトを継続的にモニタリングする。そうした地道な取り組みを積み重ねるしかありません。派手さはありませんが、その積み重ねこそが企業の競争力を支える基盤になります。EPC事業は今後も当社の中核事業であり続けます。だからこそ、過去の教訓を忘れることなく、より強固なリスクマネジメント体制と組織文化を築き上げていきたいと考えています。

キャメロンLNG



Courtesy of Cameron LNG, LLC

基本情報

顧客　：Cameron LNG社
生産能力：年産450万トン×3系列
場所　：米国ルイジアナ州ハックベリー
完工年　：第1,2系列 2019年、第3系列 2020年

本プロジェクトは、既設のLNG受入設備を転用し、新たに年産1,350万トン（450万トン×3系列）の天然ガス液化設備と輸出設備を建設するものです。米国ルイジアナ州で最大規模となる大型LNGプラントで、顧客であるキャメロンLNG社は米国、フランス、日本の主要エネルギー企業が出資する液化基地事業会社です。当社グループは、LNGプラントのリーディングコントラクターとして天然ガス液化設備と輸出設備の設計・調達・建設（EPC）業務を遂行しました。

当社グループは2014年の契約後にテキサス州ヒューストンにあるパートナーの事務所にプロジェクトのキーパーソンを派遣してEPC業務を開始しました。

その中で、2016年にテキサス州、ルイジアナ州を襲った未曽有の長雨による工事の停滞、さらに2017年には超大型ハリケーン・ハービーがメキシコ湾岸に到来し、ルイジアナ州に非常事態宣言が発令されました。

2018年に入るとハリケーン・ハービーからの復旧工事が各地で本格化し、熟練労働者のひっ迫や現場作業員の生産性低下、人件費の高騰が続き、多大な追加コストを計上することとなりました。

こうした数々の困難に直面しましたが、米国へ派遣する当社グループ社員を増員させるなど遂行体制を強化し、2019年5月に第1系列は生産を開始しました。第1系列の生産開始の当日には、米国トランプ大統領がキャメロンLNGの工事現場を視察し工事現場関係者に祝意を述べました。その後、2019年12月に第2系列、2020年5月に第3系列が各々生産を開始、2020年7月に完工しました。

Chiyoda DX Initiative

「経営計画2025」における全社DX戦略の位置付け

「経営計画2025」では、10年後の目指す姿の実現に向けた「自己変革」を推進しており、収益構造の安定化と事業ポートフォリオの多様化を目指しています。当社の中核を成すエンジニアリング技術だけではなく、操業支援や社会実装領域における取り組みを最新のデジタル技術で加速する「Chiyoda DX Initiative」を通じて自己変革を支援し、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」の実践を支える基盤として、企業価値の向上を目指していきます。

「経営計画2025」重点取組とDX戦略の関係

「経営計画2025」重点取組	DX戦略		
1 海外既存大型プロジェクトの着実な遂行	EPC事業改革		自社改革
2 海外プロジェクト取り組み改革			
3 国内プロジェクト収益拡大			
4 事業共創の拡充	社会実装	操業支援	
5 分厚い中核人財層の形成			

自社改革を核に、3つの領域で挑む業務プロセス改革

「経営計画2025」で掲げる収益構造の安定化と事業ポートフォリオの多様化の実現に向け、当社はまず自社改革を通じてデータ基盤の整備や生成AI活用を進め、業務変革と生産性向上に取り組んでいます。そこで培ったデジタル技術や知見を当社のエンジニアリングの知見と融合し、EPC事業改革、操業支援、社会実装へと展開することで、お客様や社会への新たな価値創出につなげていきます。

Chiyoda DX Initiative　全体図



Chiyoda DX Initiative

1つの自社改革と3つの共創領域

DX戦略「Chiyoda DX Initiative」は、自社改革を土台に3つの共創領域を展開することで、当社の成長に貢献しています。共創領域の取り組み概要や進捗、成果をご紹介します。

3つの共創領域

領域	主な取り組み		概要	成果・進捗・期待効果
EPC事業改革	EPC現場主導のデジタル改革	CHIYODA DX INITIATIVE	業務メンバーが主体的に業務改革に取り組める開発基盤を提供。EPC現場で生まれた改善アイデアを業務アプリとして具現化し、効率化に寄与しています。	• 配管テストパッケージ作成工数の削減など、現場業務の効率化を実現 • 見積作業時間の大幅短縮
操業支援	plantOS®	plantOS	プラントの運転・保守・生産強化をDX×フィジカルで支援する「plantOS®」により、「ビジネスセーフティ*」の実現に貢献します。	• 国内外の様々なお客様にソリューション導入を実現 https://www.chiyodacorp.com/jp/media/assets/231211.pdf • オイルアンドガスやPower-to-X向けを含めたAI最適化機能を有する https://youtu.be/3IUqhmN1LU8?si=IthPfEo93fiOxQSv
社会実装	スケールアップデジタルツイン	EXCALIO	ライフサイエンス、カーボンニュートラル分野における設備容量の最適化をDXで支援する「スケールアップデジタルツイン」により、「ビジネスイノベーション」を創出します。	• 培養製造工程のスケールアップと脱炭素の設備経済性検討の迅速化を実現 • 国内バイオ医療品原料製造設備のEPCを受注 • プラントの経済性検討を短時間で実現

* 環境変化、社会変化に適応し、ビジネスを維持・継続できる、安心安全な企業活動のこと。

自社変革を支える基幹技術

領域	主な取り組み		概要	成果・進捗・期待効果
自社改革	AIプロセスシミュレータ	EXAIS	操業支援、社会実装の推進では、当社のデータアセットを活用し、化学工学領域に特化して独自開発した「AIプロセスシミュレータ」がエンジンの役割を果たしています。	• サブスクリプション型、コンサルテーション型ビジネスモデルへの展開を推進 https://www.chiyodacorp.com/jp/media/assets/230414.pdf https://www.chiyodacorp.com/jp/media/assets/221220.pdf • 内製化を支えるAI技術者の育成（E資格保有者 20名、G検定合格者 43名、日本ディープラーニング協会認定 、2025年4月時点）

DXに関する取り組みの詳細については、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/dx/

Chiyoda DX Initiative

DXコア人財の育成と全社員へのDX研修展開

DXコア人財とは、全社DXによる業務改革の中心的役割を担うメンバーです。社内外の関係者を巻き込みながら業務変革を企画・実行することで、新たなDXコア人財の拡充と全社員のDXマインドの醸成を促進しています。DXコア人財の育成にあたり、全社DXの推進組織であるCDO室がリードして、全社で以下の施策を実施しています。

DXコア人財研修

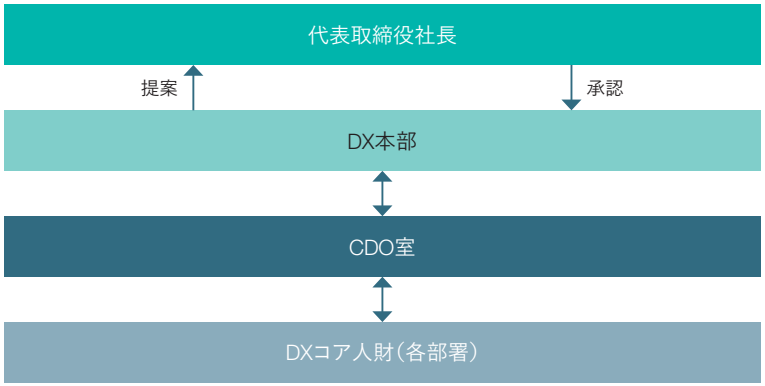
学ぶ：
座学に加えて、実際の業務課題を題材としたワークショップやプロジェクト演習

実践する：
所属部門における具体的なDX施策の立案・実行、実践を通じたスキル定着

フィードバックする：
業務へのDX施策の反映状況や、社内での発信・巻き込み力などを定量・定性の両面から評価

推進体制

DX本部・CDO室を中心に、各部署のDXコア人財、デジタルオフィサー、エバンジェリストが連携する全社横断の推進体制を構築しています。社内の関連委員会や業務改革活動とも連携し、経営課題・現場課題をDX施策へつなげることで、組織全体でのDX活用と価値創出を強化しています。



情報セキュリティ・AIガバナンス

情報セキュリティの強化

当社が建設・操業支援する施設は社会インフラとして高い公共性を有していることから、情報セキュリティをDX推進の重要な基盤と位置付けています。

- 代表取締役社長をトップとする情報セキュリティ推進体制の構築
- ISO/IEC27001認証の取得・運用
- NIST CSF*に基づく第三者評価の定期的な実施
- 全従業員を対象とした教育・監査の実施
- サプライチェーンを含めたセキュリティ対策の強化

* National Institute of Standards and Technology（米国国立標準技術研究所）が策定した、組織の情報セキュリティ対策を体系的に整備・強化するためのフレームワーク（Cyber Security Framework, CSF）。

AI活用におけるガバナンス

生成AIの活用にあたっては、安全性・透明性・信頼性・機密性の確保を重視しています。

- 利用開始前のリスク評価と契約管理の実施
- AI資産のリスク分類と責任体制の整備
- 機密情報・個人情報の入力制限ルールの策定
- マスキング・匿名化などのデータ保護措置の徹底
- 社内規程・マニュアルによる適切な利用管理

これらの取り組みにより、安全かつ信頼性の高いデジタル活用を推進しています。

情報セキュリティ運営体制については、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/dx/dx-promotion.html

Chiyoda DX Initiative

受け継ぐべき経験知を、AI活用で組織の資産に変える
～自社改革における中核的な取り組み～

大規模で複雑なプラント建設プロジェクトの成功を支えてきたのは、ベテラン技術者が長年培ってきた経験や知見です。こうした経験知を次世代へ継承すべき重要な資産と位置付け、データとして蓄積・構造化し、AIを活用することで組織全体の意思決定や業務遂行に活かせる仕組みづくりについて伺います。

成願 克彦
常務執行役員
CDO 兼 DX本部長



現在、どのような課題認識を持っていますか？

熟練技術者が持つ経験やノウハウ、設計・判断の背景といった重要な知識が、個人に依存した「暗黙知」として散在していることが大きな課題です。AI活用が注目されていますが、単に情報を蓄積するだけでは十分ではありません。個人PC内の資料、手書きメモ、個別Excel、過去案件の成果物、レビューコメントなどに分散した知識を、AIが理解・活用できる「AI-Ready」な形に整理・構造化していく必要があります。

課題に対して、どのような取り組みを進めていますか？

知識や経験を組織資産として活用できるよう、様々な取り組みを進めています。例えば、過去案件で得られた知見や教訓を対話形式で活用できる仕組みの整備や、事業可能性の検討・調査業務における経験依存の見積作業をモデル化することで高速化するツールの開発を進めています。また、AIを活用したリスク検討プロセスの構造化や、建設現場の社員自らが開発した改善アプリの活用など、知識の形式化と業務変革を両輪で推進しています。

これまでにどのような成果が出ていますか？

既にいくつかの取り組みで定量的な成果が確認されています。事業可能性の検討における見積業務では、高速化ツールの活用により作業時間を約80%削減しました。また、建設現場発の市民開発アプリでは、配管テストパッケージ作成工数を57%削減しています。こうした成果から、知識の形式化とAI-Ready化が、業務効率化だけでなく、品質の安定化や意思決定の迅速化にも直結する段階に入りつつあると考えています。

今後の展望について教えてください。

今後は、個別プロジェクトで生まれた成功事例を全社共通の「ナレッジ活用の型」として展開していくことが重要だと考えています。目指す姿は、AIが過去の知見をもとに提案し、人が最終判断を行い、その結果が再び学習データとして蓄積される仕組みです。こうした継続的な改善ループを構築することで、組織全体の知見活用力と意思決定力をさらに高めていきたいと考えています。

最後に、Chiyoda DX Initiativeを通じて目指す姿について教えてください。

Chiyoda DX Initiativeで目指すビジョンは、千代田化工建設が持つ本来の力をデジタルで最大化し、「社会の“かなえたい”を共創（エンジニアリング）する」機会を増大させることです。その実現に向けて、まず私たち自身の業務や知の扱い方を変革し、AI-Readyな企業基盤を築く必要があります。今回紹介した経験知の構造化とAI活用は、その中核となる取り組みです。熟練者の判断、過去案件の教訓、現場で生まれた改善の工夫を、AIが参照できる組織資産へ変えることで、技術の伝承を加速し、意思決定の質とスピードを高めます。AIが提案し、人が判断し、その結果を再び学習する循環を築くことが、当社の競争力を次の段階へ進化させる鍵になると考えています。これらの実現により、迅速な見積作業、リスク管理の向上などをはじめ、新たな価値の創出につなげていきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。

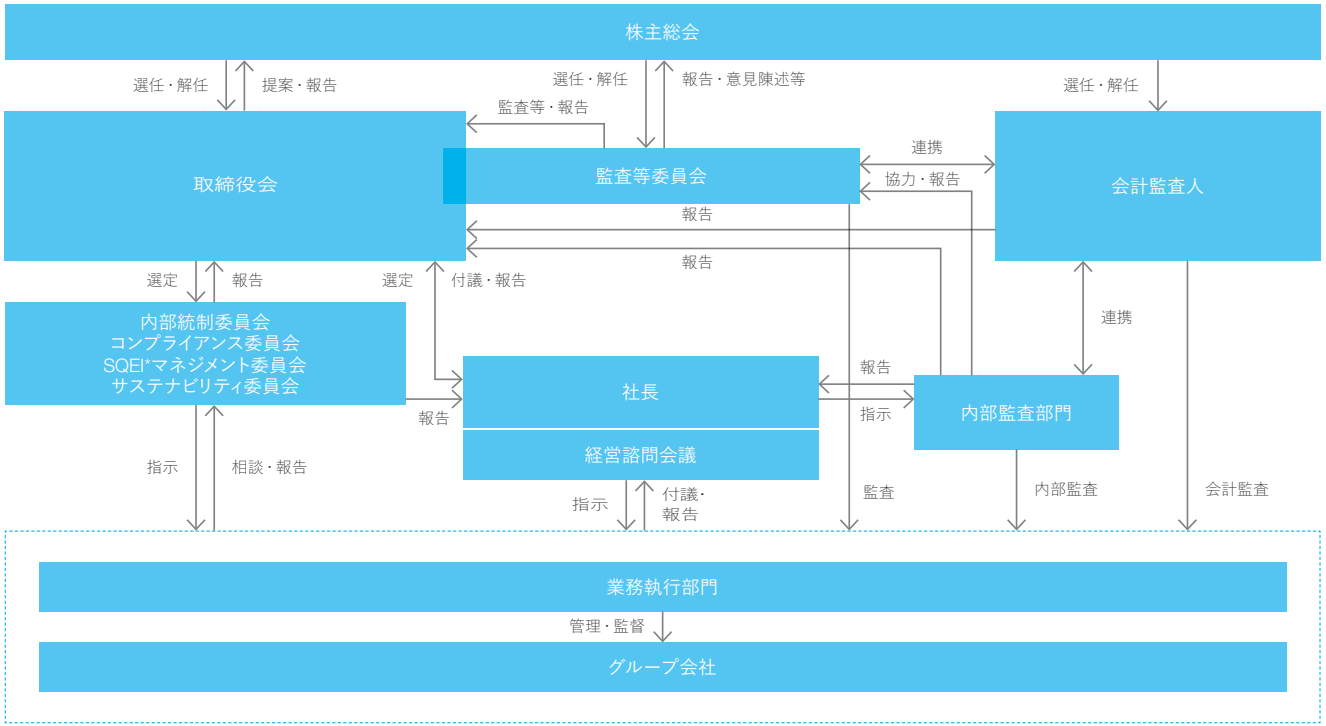
コーポレートガバナンス体制の特長

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として、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。

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。

任意の指名委員会・報酬委員会は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、独立社外取締役および常勤監査等委員が決定会議に参加または同席し、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。

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の詳細
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/governance/governance.html

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/20260701_CGR_J.pdf

コーポレートガバナンス

取締役会

当社取締役会は11名の取締役で構成され、出身の各分野における実績と見識を有した社外取締役と、経営企画、総務人事、財務、営業、技術、法務、各事業分野などにつ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、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保しています。

監査等委員会

常勤1名を含む3名の取締役(2名は独立委員)で構成され、取締役の職務執行全般に関する監査を実施しています。監査等委員会監査をサポートするために、監査等委員を補助する専任のスタッフを設置しています。

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、取締役会の決議に基づき、当社の業務執行を統括する社長の諮問機関として、代表取締役、本社在勤の常務執行役員以上の役職者、本部長および社長が別途指名する執行役員以上の役職者等で構成され、定足数をその過半数の出席と定めた経営諮問会議を設置しています。取締役会に付議する事項の事前審議など、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します。

COLUMN

現場に立つことで見えた千代田の競争力の源泉



椋野 貴司

社外取締役(監査等委員)

今回、社外取締役としてカタールで遂行中のNFEプロジェクトの現場を訪問し、世界最大級のLNGプラントの建設現場を自らの目で確認する貴重な機会を得ました。ラスラファン工業地域に広がる現場では、完工間近の設備から建設初期段階の設備まで、同時に工事が進行しており、そのスケールの大きさと複雑さに圧倒されるとともに、それを着実に前進させる現場の実行力の高さを強く実感しました。

とりわけ印象的であったのは、当社の競争力の源泉とも言える設計・調達力です。長年にわたり培われてきた知見と経験が、“職人技”とも言うべき緻密なノウハウとして現場の随所に息づいており、巨大プロジェクトを支える確かな基盤となっていることを実感しました。また、多国籍の作業員が働く環境において、生活面や文化の違いに配慮したきめ細かな運営がなされていたことも印象深く、プロジェクトを支える人的基盤の重要性を改めて認識しました。

さらに、顧客との対話を通じて、当社に対する信頼の厚さと期待の大きさを直接感じることができました。社外取締役として、こうした現場に赴いてプロジェクトに対する理解を深めることは、経営判断の妥当性を確認し、社外取締役としての立場から適切な助言・監督を行う上で極めて重要であると考えています。今回得られた知見を今後の取締役会での議論に活かし、当社の持続的な成長と企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



現地事務所で行われた意見交換会

コーポレートガバナンス

社外取締役

当社の取締役は、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るための経営方針や経営計画等の実行について助言するとともに、業務執行や利益相反等の監督を行うものとしています。独立社外取締役は、独立かつ客観的な立場から、特定のステークホルダーに偏ることのないよう各々の意見を取締役会に適切に反映させる役割を担っており、業務の執行と一定の距離を置く社外取締役を複数選任することで、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保しています。

社外取締役の選任基準

当社は、企業経営者としての実践的な視点を持つものおよび世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を持つものから社外取締役を選任するものとしています。その独立性については、当社経営陣から著しいコントロールを受けたり、反対に当社経営陣に著しいコントロールを及ぼしたりすることがなく、一般株主と利益相反が生ずる恐れがないことを判断基準としており、(株)東京証券取引所の定める独立性に関する判断要素を基礎としています。

取締役会の実効性評価

評価方針および評価方法

当社は、「経営計画2025」において、「自己変革」をキーメッセージとした将来に向けたアクションプランを示しました。また、2026年1月には「新たな資本政策と今後の戦略」を公表し、財務的な自立の確立とさらなる企業価値向上に取り組む方針を掲げています。取締役会は、経営上の重要事項の決定および業務執行の監督を担う機関として、これらの経営方針の実現を通じた企業価値向上に努めています。

2025年度の取締役会実効性評価にあたっては、取締役会議長の意向のもと、これらの経営戦略の実現に向け、

1)取締役会が果たすべき役割

2)取締役会運営上の改善点の把握

を主要な評価項目としました。

2025年度は、取締役全員(12名)に対するアンケートおよびその結果を踏まえた取締役へのインタビューを行いました。インタビューは取締役会議長が主体となり、各取締役の忌憚ない意見を確認しました。また、分析の客観性および専門性を高めるため、外部コンサルタントを選任し、アンケートの設計、結果分析およびインタビューの実施支援を委嘱しました。外部コンサルタントから提出された報告書を踏まえ、取締役会議長および事務局による検討を経た上で、最終的に取締役会において総括的な評価を行いました。

評価結果の概要

分析・評価の結果、取締役会は、当社の持続的な成長に向け、「新たな資本政策と今後の戦略」に掲げる2028年に向けた財務的自立の実現および成長フェーズへの移行の重要性を共有しており、多様な知見や経験を有するメンバーにより、活発な議論が行われる体制が整っていることを確認しました。また、内部統制、コンプライアンスおよびリスクマネジメントに関する監督に注力しており、執行に対する牽制機能も適切に発揮されていることから、取締役会全体として実効的に機能していると評価しています。

一方で、当社の持続的な成長を実現していく上で、取締役会が今後特に果たすべき役割として、

①継続的なリスクマネジメントの監督

②将来の成長を見据えた経営戦略の議論・後押し

③経営人財の育成や執行の指名・評価への一層の関与

が重要であるとの認識を共有しました。

これらの役割をより実効的に果たしていくため、

- 戦略的課題の審議機会を拡充する観点から、取締役会の運営、付議基準の見直し等を検討すること
- 社外取締役の知見や助言をより活かすため、情報提供・共有のあり方を工夫すること
- 経営人財の育成や執行の指名・評価に関し、取締役会としての関与を高めるための運営上の工夫を行うこと

の必要性を認識しました。

今後も、これらの取り組みを着実に進めることにより、取締役会の役割発揮を一層強化し、実効性のさらなる向上を図っていきます。

役員報酬

報酬に関する基本方針

当社の役員報酬制度は、業績との連動強化、株主の皆様との価値共有、業績向上に対する意欲や士気向上を図ることを基本方針としています。

報酬は基本報酬、業績連動報酬、および業績連動型株式報酬で構成されており、その割合は業務執行に関わる各取締役が企業価値の向上を図るインセンティブとして適切に機能するとともに、企業価値向上への貢献度を適切に反映し得るように機能すると判断される割合となるように設定しています。なお、社外取締役の報酬については、その職務内容に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

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。

役員報酬制度の概要および報酬限度額

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
	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	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 • 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
監査等委員	基本報酬	職責に対応	年額60百万円以内

参考：取締役の報酬の額（2025年度）

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
取締役 （監査等委員を除く） （うち社外取締役）	346 （33）	205 （33）	111 （–）	29 （–）	8 （3）
取締役 （監査等委員） （うち社外取締役）	48 （22）	48 （22）	（非該当）	（非該当）	4 （3）
合計 （うち社外取締役）	394 （55）	253 （55）	111 （–）	29 （–）	12 （6）

コーポレートガバナンス

役員一覧

（2026年7月1日現在）







氏名	太田 光治	紺野 哲哉	小林 直樹	出口 篤	佐藤 聡
役職	代表取締役社長 CEO兼CSO	取締役副社長 CHRO	代表取締役副社長	代表取締役専務 CFO兼CCO	取締役
属性・就任委員					
在任年数	4年	−	3年	3年	1年
所有株式数*	79,622株	85,441株	53,062株	48,266株	0株
重要な兼務の状況					三菱商事(株)常務執行役員 社会インフラグループCEO

* 所有株式数は、株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬(信託型)における権利確定済みポイント相当数)を含めて表示しています。

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	○				

コーポレートガバナンス

役員一覧








氏名	救仁郷 豊	黒木 彰子	大澤 豊	渡部 修平	松尾 祐美子	椋野 貴司
役職	社外取締役	社外取締役	社外取締役	取締役	社外取締役	社外取締役
属性・就任委員				常勤監査等委員	監査等委員	監査等委員
在任年数	4年	2年	―	3年	2年	1年
所有株式数	10,000株	10,000株	0株	9,070株	2,643株	658株
重要な兼務の状況	日本製紙(株)社外取締役 伊勢化学工業(株)社外取締役	学校法人帝京大学 経済学部教授 大崎電気工業(株)社外取締役 パーク24(株)社外取締役	公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 理事長		トライアンフィールドホールディングス(株)社外取締役 (株)トランザクション社外取締役(監査等委員) みなとみらい法律事務所 共同代表	SWCC(株)社外取締役(監査等委員)

* 所有株式数は、株式報酬制度に基づき退任後に交付される予定の株式の数(業績連動型株式報酬(信託型)における権利確定済みポイント相当数)を含めて表示しています。

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		○		○		○

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

「自己変革」を後押しする取締役会の実効性

A種優先株式償還への道筋が見え、ポートフォリオの再構築も動き出した2025年度。再生から成長への転換点を迎える中、社外取締役のお二人に、変革を支えた取締役会の役割とこれからの成長に向けたガバナンスについて伺いました。



「経営計画2025」初年度である2025年度は、「変革」が目に見える形で進んだ1年でした。取締役会の中で、この変化をどのように見てこられましたか。

救仁郷：2025年度は、「経営計画2025」で掲げた自己変革の成果が表れ始め、国内事業の伸長など、次の成長につながる芽も見えてきた1年でした。一方、ポートフォリオ改革の必要性に対する認識は社内に浸透してきたものの、その実現に向けた取り組みはまだ始まったばかりです。今後は、顧客からの要望や課題に応える「How」の提供にとどまらず、顧客のニーズを先取りし、当社から新たな事業や価値を提案する「What」の提供へと踏み込んでいくことが重要です。全社営業も、その転換を実現する取り組みの一つだと理解しています。

私自身、エネルギー事業会社で発注者側の立場を経験してきましたが、顧客は営業担当者だけでなく、技術者と直接話をし、現場の知見に触れることで学びや気づきを得たいと強く感じています。職種を超えて顧客との接点を広げ、課題を深く理解することが、新たなサービスやソリューションの創出につながるだけでなく、当社の収益基盤の強化や競争力の向上にもつながると考えています。

松尾：私が社外取締役に就任した2024年は、「ボラタイルな体質のままではいけない」という議論が取締役会で本格化した時期でした。ポートフォリオ改革に向けた議論が進む一方、A種優先株式という大きな課題が残っており、中長期的な将来像を描くのは容易ではありませんでした。しかし、償還の道筋が見えたことで、将来の成長に向けてより解像度の高い議論がようやく可能になりました。社外取締役としても、財務再建から成長への転換を全力で後押ししました。

自己変革の実現に向けて、大きな経営判断が続きました。それぞれの立場から、どのような観点で議論に参加されましたか。

救仁郷：こうした変革を支える大きな要素の一つが、リスクマネジメントの徹底です。2022年に私が就任して以来、最も変わった点だと思います。執行側がリスクと対応策を整理した上

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

で取締役会に付議し、取締役会では技術、法務、財務など、それぞれの専門性に基づく視点から議論を重ねることで、より多角的で質の高い意思決定につながっていると感じています。

こうした仕組みは契約面にも反映されています。リスクマネジメントで重要なのは、想定されるリスクをいかに契約に落とし込むかです。この点については、リスクをきちんと回避できているのかという観点から、法律家である松尾さんが専門的な視点で確認されており、私自身は、技術の妥当性やパートナー選定、事業の進め方について意見を述べています。各自の専門性を活かすことで、取締役会の監督機能が高まってきていると実感しています。

松尾：契約面については、法律家である私が最も専門性を発揮できる領域です。執行側が整理した契約上のリスクや対応策について、主に法務の観点から検討し、他に取締役会で議論すべき論点がないかも含めて確認することを意識しています。

加えて、当社は長期の大型案件が多いため、リスク管理は受注時だけでなく、プロジェクト遂行から完工後のフォロー期間まで継続する必要があります。監査等委員会でも、案件の進捗状況を確認しながら、リスク管理の状況や損失リスクへの対応について議論し、必要に応じて質問や意見交換を行い、さらなる改善につなげるよう努めています。

米国のGPXプロジェクトの契約改定では、執行側から交渉の進捗や提案内容について都度説明を受け、取締役会で質問や意見交換を重ねながら継続的に議論を行いました。こうしたプロセスは、当社のガバナンスが機能した一例だと考えています。

A種優先株式償還の判断にあたって、支配的株主からの独立性や一般株主の利益保護をどのように確保されたのでしょうか。取締役会における検討の進め方も含めてお聞かせください。

救仁郷：支配株主がいる会社だからこそ、取引の公平性には特に注意が必要です。

私が重視するのは数値上の合理性だけではありません。一般株主から見て納得できる判断か、市場からどう受け止められるかを常に意識しています。A種優先株式償還についても、当社に有利かどうかだけではなく、一般株主に不利益ではないか、今よりも良い選択と言えるのかという観点からも検証しました。社外取締役が一般株主の視点を持ち込むこと自体が、重要なチェック機能になっていると考えています。



松尾：優先株式の処理については、就任当初から最重要課題との認識のもと、四半期ごとの代表者面談などを通じて継続的に議論を重ねてきており、突然出てきた話というものではありませんでしたが、今回のA種優先株式償還の条件変更は、一般株主の利益に影響を及ぼすものであり、まさに公平性と透明性が問われる案件でした。

まず、三菱商事(株)の執行役員を兼務する取締役は審議プロセスから外した上で、執行側からは社外取締役への複数回の説明がなされ社外取締役からの賛同を得ながら進められました。さらに、取締役会から三菱商事(株)出身の監査等委員を除いた監査等委員に対し、今回の取り決めが一般の株主の利益に反しないかについて諮問を受けたことにより、外部専門家の助言を得ながら監査等委員による意見書の作成にも従事しました。

この検討を進める中で特に重視したのは、償還条件が単に緩和されたかだけでなく、新たな条件のもとで本当に全額償還を実現できるのかという実現可能性です。財務・資金計画の前提に無理がないか、追加資料や説明を繰り返し求め、また独立したリーガルアドバイザーの助言や第三者算定機関による価値算定も活用し、条件変更の合理性を数値で説明できるよう精査し、今回の条件の正当性と合理性について検討しました。特別委員会は設けられていませんでしたが、実質的にそれに準じる手順で検証を重ね、最終的に一般株主にとって不利益のない判断だと結論づけることができました。

今回のようなケースで、すべての株主に公平な取引であることをわかりやすく示すことは、市場の信頼や株価の安定、さらには経営の質の向上につながると考えています。

コーポレートガバナンス

社外取締役対談

取締役会実効性評価なども踏まえ、この数年で取締役会の実効性はどのように高まってきたと感じていますか。

松尾：これまで、社外取締役への事前説明資料がそのまま取締役会の資料として使われることも少なくなかったのですが、GPXの案件で、ある時経営諮問会議の資料が添付されていたことがありました。背景や論点が非常にわかりやすく、こうした情報があれば議論が深まると感じたことから、資料や議事録の共有を要望しました。

その後、取締役会資料については少しずつ改善され、現在では議案書に同会議の資料が添付されるようになりました。これにより、十分な情報を前提に議論できるようになり、取締役会の質は確実に高まったと思います。議長の采配も社外取締役が理解しやすいよう工夫されており、意見や質問へのフィードバックが得られ、次回の運営に反映されています。こうした改善を議長個人でなく事務局全体で支える体制づくりが進んでいることも、実効性の向上につながっています。

救仁郷：私も、就任後の4年間で取締役会は大きく変わったと感じます。社外取締役からの意見や指摘が増え、直近ではリスクマネジメントだけで予定時間を超えるほど活発な議論が行われることもありました。以前は報告を受けてすぐに了承する場面も多くありましたが、現在は執行側で解決すべき問題と、取締役会で議論すべき問題の切り分けが明確になりました。社外取締役も、それぞれの専門性から「ここは自分が指摘すべきだ」という意識を強く持ち、必要な論点が漏れなく議論される体制が整ったことで、取締役会が「報告を受ける場」から「本質を議論する場」へ変わってきました。

2035年、そしてその先を見据えた時に、千代田化工建設のガバナンスの「ありたい姿」をどのように描いていますか。

救仁郷：取締役会は事後的な監督が中心とされがちです。しかし、その役割は会社のステージによって変わるべきです。A種優先株式の償還が途上にある現状では、執行と監督が車の両輪となってともに変革を進める段階にあります。償還が進めば、財務的課題から解放され、より企業価値向上に向け成長戦略を推し進める段階へ移行することになります。その時こそ、執行と監督の役割分担を明確にするとともに、取締役会においては、より将来構想の議論に時間とエネルギーを割くべきです。2035年に向けて描くありたい姿を、いかに実現し、具体的な施策に落とし込んでいくかを議論していく必要があります。私自身もこれまでの経験をもとに、多様なステークホルダーの立場から「何を当社に期待するのか」を率直に提言し、成長を後押ししていきたいと思います。

松尾：取締役会の論点は、財務再建から成長戦略へ移っていきます。ポートフォリオの再構築の狙いは、大型案件をやめることではなく、浮き沈みの大きい収益構造から脱し、安定した収益基盤を築くことです。安定した収益源があることで、大型案件への挑戦も可能になります。だからこそ、安定収益と成長投資の両立が重要です。私も取るべきリスクは後押しする姿勢を持ち、攻めと守りのガバナンスを意識していきます。

A種優先株式の全部償還を経てプライム市場を目指す段階に入れば、投資家との対話も欠かせません。社外取締役にも、経営や資本市場など、それぞれの専門性を活かした役割がより求められます。私自身は法律家としての専門性を活かし、役割を分担しながら監督機能を担っていきます。

救仁郷：2019年の再生計画で株主の皆様とお約束したことを、ようやく果たせる段階まで来ました。GPXという大きな困難により、当初想定より時間を要しましたが、それを乗り越え、A種優先株式償還の道筋を示すことができました。株主の皆様との約束を果たせることを、率直に嬉しく思います。

しかし、ここからが本当の挑戦です。当社はようやく、再生を超えて成長へと踏み出します。2035年に向けて描く将来像を具体的な成果につなげるため、私たち社外取締役も監督と後押しの両面から支えていきます。



コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

当社グループは、変化する社会・事業環境の中で新たな価値を創造し、健全で持続的な成長を実現するためには、法令遵守に加え、高い企業倫理観に基づくコンプライアンスの徹底が不可欠と考えています。コンプライアンスを、「国内外の法規・国際的取り決め・社内ルール遵守のみならず、人権の尊重、ハラスメント防止、腐敗防止、情報セキュリティなど、業務遂行の社会的妥当性を確保するための活動」と定義し、ステークホルダーの期待に応えながらその推進・徹底に努め、社会の一員として誠実かつ公明正大な企業活動を推進しています。

コンプライアンス体制

取締役会の任命を受けたチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）のもと、各部門およびグループ会社に配置したコンプライアンス・オフィサーを中心として、グループ全体でコンプライアンスを推進しています。また、コンプライアンス委員会やグループ会社コンプライアンス連絡会等を通じて重要課題や施策の共有・改善を行い、継続的なコンプライアンスレベルの向上に取り組んでいます。

リスクに基づくコンプライアンス推進

事業活動におけるコンプライアンスリスクを定期的に評価し、重点管理すべきリスクを特定しています。贈収賄防止、独占禁止法・競争法遵守、経済制裁、人権尊重、安全保障輸出管理、情報セキュリティなどの重点領域では、社内規程の整備、取引先デュー・ディリジェンス、事前申請・承認手続などを通じてリスクに応じた対策を実施し、未然防止に努めています。

教育・モニタリング

全役職員を対象としたeラーニングや階層別・リスクテーマ別研修を実施し、コンプライアンス意識と知識の向上を図っています。また、定期的なモニタリングや監査、組織風土調査を通じて、取り組みの実施状況や実効性を評価するとともに、課題や改善機会を把握し、継続的な改善につなげています。

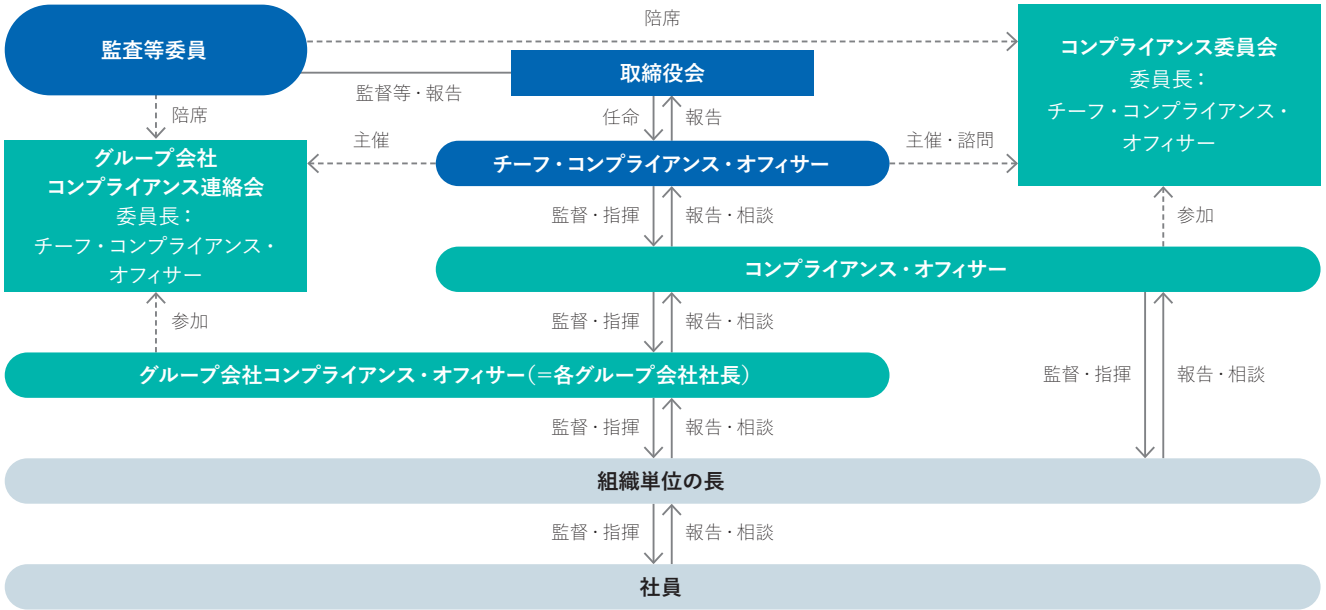
コンプライアンス相談・通報制度と実効性の向上

公益通報者保護法に基づく公益通報を含め、法令違反、不正行為、人権侵害、ハラスメント等の未然防止、早期発見および是正を目的として、コンプライアンス相談・通報窓口を運用しています。

本窓口は、役職員のほか、退職者、求職者、取引先関係者等も利用可能であり、匿名での相談・通報にも対応しています。また、相談者・通報者の保護を徹底し、不利益な取り扱いを禁止しています。

2025年度の相談・通報件数は118件でした。寄せられた声を重要な改善機会と捉え、適切な調査・是正措置や再発防止につなげています。

コンプライアンスについての詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/governance/initiatives.html



人権尊重

人権尊重に関する考え方

当社グループは、人権の尊重をすべての事業活動の基盤となる重要な要素と位置付けています。「千代田グループ人権基本方針」に基づき、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を尊重し、事業活動を通じて人権尊重の取り組みを推進しています。

推進体制

人権に関する取り組みは、サステナビリティ推進体制のもとで推進しています。サステナビリティ委員会は、チーフサステナビリティオフィサー(CSO)である代表取締役社長を委員長とし、人権尊重を含む重要課題を審議し、その内容を取締役会へ報告しています。取締役会は、人権課題への対応状況や経営戦略・目標への反映状況を監督しています。また、2024年度には同委員会傘下に人権ワーキンググループを設置し、組織横断的な対話・協議を通じて、事業のリスクや特性を踏まえた人権尊重の取り組みを推進しています。

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

「千代田グループ人権基本方針」および国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。外部専門家との連携やステークホルダーとの対話を通じて人権リスクを特定・評価し、事業や地域の特性を踏まえた対応を進めています。2024年度には人権リスク評価を実施し、人権リスクマップを策定するとともに、優先対応課題を特定しました。差別・ハラスメント、強制労働・児童労働、労働安全衛生、多様性の尊重などを重点課題と位置付け、継続的なリスク低減に取り組んでいます。

サプライチェーンと人権

グローバルに事業を展開する企業として、サプライチェーンにおける人権尊重を重視しています。人権デュー・ディリジェンスの一環として、サプライヤーとの取引開始前に人権リスクを確認し、懸念事項が認められた場合には改善に向けた対話を実施しています。また、契約条項への反映や「取引先の皆様へのお願い」の周知を通じて、人権尊重の取り組みをサプライチェーン全体へ展開しています。

建設プロジェクトでは、移民労働者や外国人労働者への配慮、労働者との対話機会の確保など、事業特性を踏まえた取り組みを推進しています。

実効性の向上

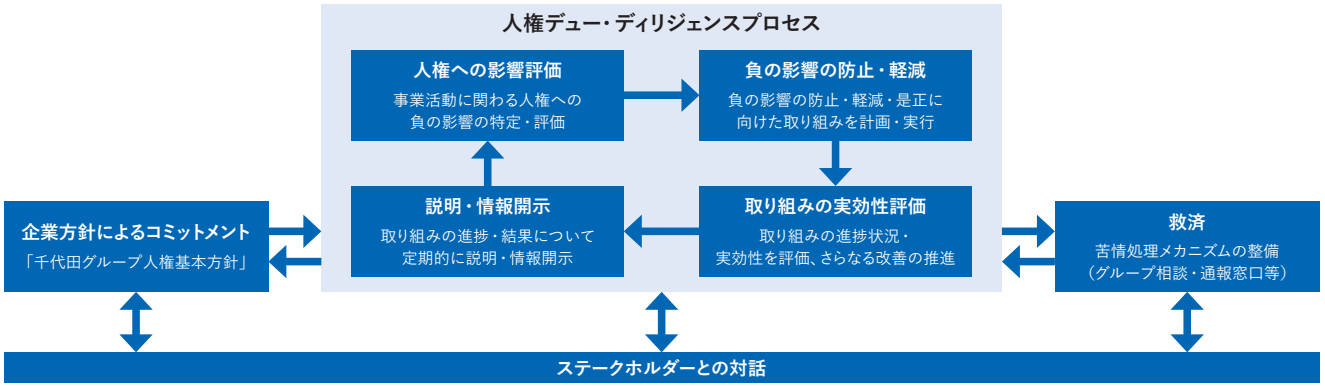
人権デュー・ディリジェンスの実効性向上に向けて、人権リスクの高い事業・プロジェクトを対象にモニタリングや監査を実施しています。2025年度は海外プロジェクト1件を対象に人権監査を実施し、人権方針や関連手続の運用状況、労働条件、労働者の居住環境等を確認しました。重大な人権課題は確認されませんでしたが、一部改善事項に対する是正措置を通じて、人権リスク管理の強化を図っています。

是正・救済措置

苦情処理メカニズムとして、コンプライアンス相談・通報窓口を設置しています。利用対象には役員・従業員のほか、取引事業者も含まれます。また、一部のプロジェクトでは、顧客やパートナーと連携し、労働者(二次以降のサプライヤーを含む)が人権に関する懸念や苦情を通報できるアプリを導入しています。相談・通報制度やステークホルダーとの対話を通じて人権に関する懸念を把握し、継続的な改善につなげています。今後も人権デュー・ディリジェンスの高度化を進め、サプライチェーンを含む事業活動全体で人権尊重の実践を強化していきます。

取引先の皆様へのお願いは、こちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/society/expectations.html

人権尊重についての詳細は、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

自己変革の成果と進捗を示す主要データ

48 ESGデータハイライト
49 主要財務データの推移（連結）
50 会社概要

ESGデータハイライト

E 環境への取り組み

KPI	単位	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
CO_2排出量*1						
Scope1	t-CO_2e	60,395	86,336	89,218	80,696	66,472
Scope2	t-CO_2e	8,843	7,293	5,779	2,751*2	20,712
Scope1+2 合計	t-CO_2e	69,238	93,629	94,997	83,447	87,184
原単位排出量	t-CO_2e／売上高	22.3	21.8	18.8	18.3	17.7
Scope3*3	t-CO_2e	–	–	–	361,904	439,774
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	16,577	9,905	3,108	5,676	2,177
産業廃棄物最終埋立処分量（汚泥・焼却灰以外）	トン	828	787	472	333	543
産業廃棄物リサイクル率（汚泥以外）	%	95.0	92.1	84.8	94.1	74.0
電子マニフェスト普及率	%	99.0	99.5	76.3	90.1	97.2
環境配慮提案の採用数	件	132	138	116	132	182
海外建設現場の環境データ						
産業廃棄物発生量	トン	3,841	12,207	23,184	23,563	16,364
産業廃棄物最終埋立処分量（リサイクル・焼却灰以外）	トン	1,976	4,873	5,480	7,496	7,298
産業廃棄物リサイクル率	%	5.6	49.5	75.5	69.0	57.4
環境配慮提案の採用数	件	98	59	52	56	71
当社グループオフィスの環境データ						
電力使用量	1,000kWh	8,426	8,415	9,043	8,985	8,114
エネルギー消費量	原油換算キロリットル	2,754	2,807	2,953	2,965	2,731
水使用量	1,000m^3	11.3	17.0	12.9	12.7	14.0
蒸気使用量	ギガジュール	5,428	5,434	4,480	4,615	4,925
冷水使用量	メガジュール	10,938	11,880	12,648	13,649	12,857
廃棄物発生量	トン	147	208	285	138	102
廃棄物リサイクル率	%	89.7	88.2	94.7	88.2	83.9
印刷枚数	トン	25	23	19	11	12

*1 CO_2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のカテゴリーごとの詳細はこちらをご覧ください。https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/esg/factsheet-data.html

G ガバナンスへの取り組み

KPI	単位	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
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	83	123	106	106	339
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、ESG勉強会）	人	1,254	1,788	3,303	4,155	7,670
外部講師による全社セミナー参加人数*	人	1,235	1,921	–	–	–
コンプライアンスに関するe-Learning受講者数	人	5,179	5,289	5,064	4,648	4,811
内部相談・通報実績	件	108	64	81	60	118
事業継続への取り組み						
BCP訓練	回	0	2	2	1	2
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	5	5

* 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。

S 社会への取り組み

KPI	単位	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
社員の状況						
平均勤続年数	年	14.2	12.2	13.3	14.5	14.3
従業員平均年齢	歳	41.4	41.8	42.2	42.5	42.3
定年退職を除く離職率	%	3.6	3.3	5.3	4.6	3.7
社員の多様性						
新卒採用者に占める女性の割合	%	21	24	20	35	20
新卒採用者に占める女性の人数	人	7	10	11	16	12
キャリア採用比率	%	59.1	66.1	52.2	54.5	48.7
全従業員に占める女性の割合	%	17	17	16	17	17
女性平均勤続年数	年	9.6	9.6	10.1	10.4	10.3
女性管理職者数	人	54	90	17	21	25
女性管理職者率	%	6.3	8.3	3.5	4.1	4.9
障がい者雇用率	%	1.6	1.6	2.1	2.4	2.2
外国籍従業員数	人	71	78	76	57	54
支援体制						
育児休業取得者数	人	50	68	56	57	62
子の看護休暇取得者数	人	4	6	8	9	14
介護休暇取得者数	人	5	4	6	10	9
介護休職取得者数	人	0	0	2	1	0
育児短縮勤務者数	人	31	39	46	29	33
現場研修・現場訓練派遣者数	人	25	30	50	26	50
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	7
清掃活動参加者数（本社・子安オフィス）	人	8	12	122	86	96
エコキャップ収集によるワクチン寄付	人分	184	210	228	221	202
TABLE FOR TWOによる給食の寄付	食	1,288	1,285	1,370	1,503	1,923

（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、2024年3月期以降「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、2025年3月期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）

百万円（「主要財務指標」を除く）

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
経営成績											
完成工事高	611,548	603,745	510,873	341,952	385,925	315,393	311,115	430,163	505,981	456,969	493,942
完成工事総利益（損失）	41,520	38,223	8,618	(181,148)	42,823	20,061	22,794	32,709	(157)	42,319	100,519
販売費及び一般管理費	25,505	22,543	20,948	18,647	16,033	13,046	12,249	14,592	14,849	17,897	18,417
営業利益（損失）	16,015	15,680	(12,330)	(199,795)	26,789	7,015	10,545	18,116	(15,006)	24,421	82,102
経常利益（損失）	16,205	(3,080)	(10,100)	(192,998)	18,644	8,462	11,431	20,322	(5,461)	32,196	92,474
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	3,375	(41,116)	6,445	(214,948)	12,177	7,993	(12,629)	15,187	(15,831)	26,987	84,663
受注高	403,595	351,780	301,214	771,559	179,836	898,834	415,940	154,975	237,545	211,260	298,024
受注残高	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	613,056
年度末財政状態											
流動資産	455,030	425,244	374,470	326,929	360,387	305,891	372,682	382,958	404,359	437,274	488,904
流動負債	311,106	301,182	247,847	392,505	319,878	244,657	350,675	356,256	412,156	409,531	370,768
総資産	528,219	461,331	420,337	352,341	385,051	329,583	395,396	406,588	426,967	461,034	513,817
有利子負債	10,348	10,211	10,000	15,989	35,871	45,747	45,621	29,090	23,600	23,600	22,400
純資産	202,128	157,125	159,418	(59,154)	24,943	36,747	15,761	22,310	6,077	25,456	115,860
自己資本	200,166	155,339	157,557	(60,114)	24,423	36,399	15,654	22,180	4,858	23,705	113,855
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,526	(4,375)	(34,115)	(37,941)	(32,217)	(20,806)	(25,591)	44,157	62,747	51,175	26,132
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,750)	10,433	(1,428)	778	(7,828)	(2,250)	(3,787)	7,889	(1,567)	(4,181)	(3,279)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,942)	(2,693)	(1,468)	4,020	89,200	9,478	(4,197)	(17,057)	(5,851)	(298)	(1,652)
現金及び現金同等物の残高	136,919	138,889	101,767	68,306	115,932	98,738	69,099	106,682	166,208	221,238	242,376
主要財務指標											
完成工事総利益率（%）	6.8	6.3	1.7	(53.0)	11.1	6.4	7.3	7.6	(0.0)	9.3	20.4
総資産経常利益率（ROA）（%）	3.1	(0.6)	(2.3)	(50.0)	5.1	2.4	3.2	5.1	(1.3)	7.3	19.0
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	1.7	(23.1)	4.1	(441.2)	(68.2)	26.3	(48.5)	80.3	(117.1)	189.0	123.1
自己資本比率（%）	37.9	33.7	37.5	(17.1)	6.3	11.0	4.0	5.5	1.1	5.1	22.2
流動比率（%）	146.3	141.2	153.0	83.3	112.7	125.0	106.3	107.5	98.1	106.8	131.9
負債純資産倍率（DER*1）（倍）	0.05	0.07	0.06	(0.27)	1.47	1.26	2.91	1.31	4.86	1.00	0.20
1株当たり当期純利益（EPS*2）（円）	13.03	(158.76)	24.89	(830.02)	40.94	22.76	(56.88)	50.54	(69.22)	96.05	318.61
1株当たり純資産（BPS*3）（円）	772.89	599.83	608.41	(232.13)	(182.07)	(143.94)	(218.11)	(201.02)	(275.91)	(211.23)	128.56
普通株式に係る1株当たり配当金（円）	10	6	7.5	–	–	–	–	–	–	–	–
普通株式に係る配当性向（%）	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）	63.3	(4.5)	40.3	(0.3)	5.2	21.0	(8.3)	7.7	(5.8)	3.5	2.8

*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

（2026年3月31日現在）

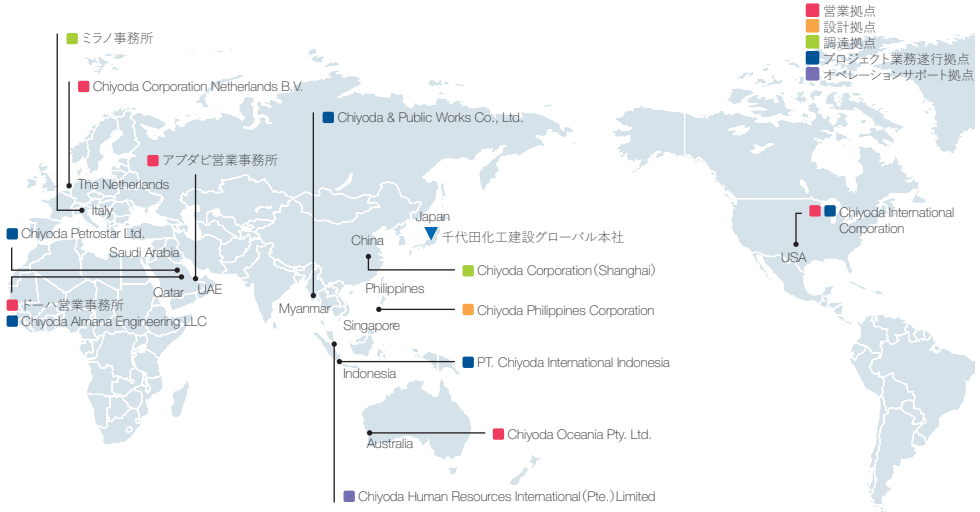
会社概要

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	3,489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

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	54,227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	

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）



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
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	7,090	2.73
千代田化工建設持株会	4,613	1.78
上田八木短資株式会社	3,919	1.51
三菱UFJ信託銀行株式会社	3,874	1.49
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	2,985	1.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,557	0.98
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,401	0.92
野村證券株式会社	2,282	0.88

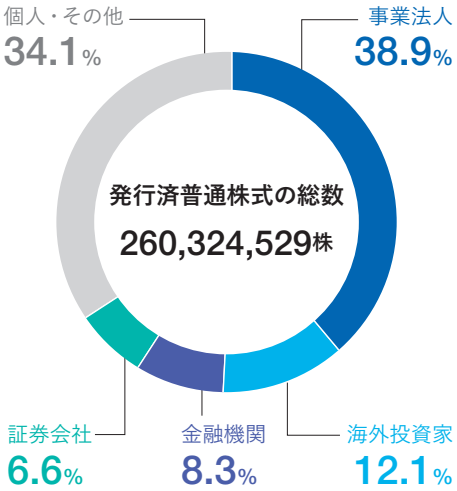
（注）持株比率は、自己株式（449,135株）を控除して計算しています。なお、役員報酬BIP信託が保有する当社株式（712,195株）は、自己株式に含めていません。

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

※ 2026年1月28日付にて、A種優先株式の償還方針および定款変更に関する開示を行いました。詳細はこちらをご覧ください。
https://www.chiyodacorp.com/jp/ir/assets/20260128-1_J.pdf
https://www.chiyodacorp.com/jp/ir/assets/20260128-2_J.pdf

株主構成



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 財務企画室IRグループ

〒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

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

当社グループは、持続可能な成長を実現するため、2012年に国連グローバル・コンパクトに署名参画しました。グローバル・コンパクトが掲げる「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則を支持し、当社グループのミッションであるエネルギーと環境の調和を目指し、事業の充実を図り、持続可能な社会の発展に貢献します。

お問い合わせフォーム
https://www.chiyodacorp.com/jp/contact/index.php