



**TOYO**  
ENGINEERING

# 中期経営計画(2021～2025)

*Your Success, Our Pride*の実現に向けて

Executive Summary

2021年3月25日

東洋エンジニアリング株式会社

# 中期経営計画のハイライト

- ✓ 環境調和型社会と豊かな暮らし(経済性・利便性)の両立を目指す
- ✓ その為に、「EPC強靱化」と「新技術・事業開拓」の二重螺旋で進化
- ✓ 結果、2023~25年度平均で純利益50億円以上、ROE10%以上

## 目次

再生計画の進捗と2020年度の業績  
はどうだったか？

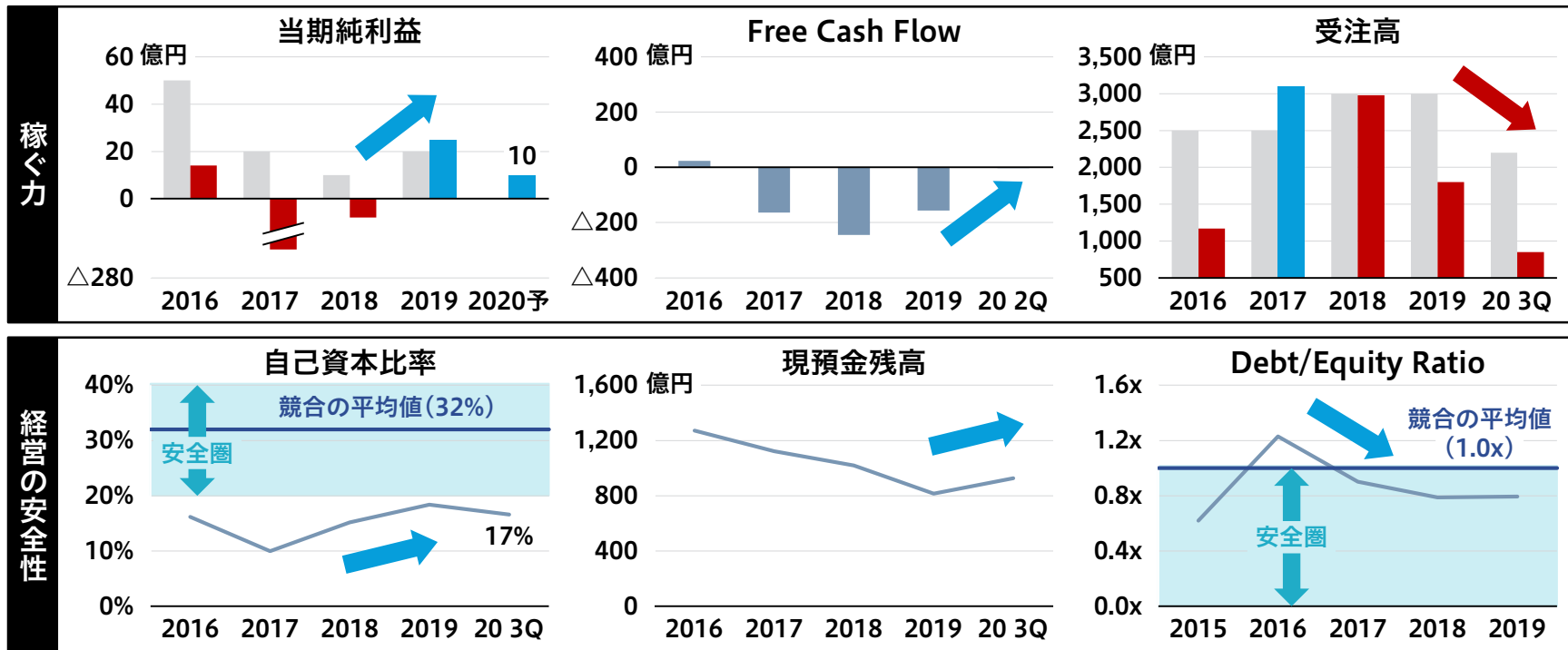
- ▶▶ 1. 過年度の振り返り
- 2. 事業環境認識
- 3. 中期全社戦略と数値目標
- 4. やり抜くための仕掛け
- 5. SDGs/ESGにおける中計の位置付け

# 事業ポートフォリオ変革、組織力強化 及び 財務基盤強化で一定の成果を実現 再生計画の振り返り

基本方針	目標	成果(2016年度⇒2020年度)
事業構造変革	事業ポートフォリオの変革	商品群・地域の選択と集中を進め、プラント・インフラの2本柱へ → ○ プラント：インフラの連結受注粗利は <u>ほぼ50：50</u> へと進展
	イノベーションの推進	新規事業を推進するとともにDXoT※1で業務効率化・コスト削減を実現 → △ DX-PLANT・HERO※2 拡販、次世代技術・DXの推進組織を新設。 <u>収益化はこれから</u>
組織力強化	海外EPC拠点の最適化	グループ全体として業務を最適化・標準化 → ○ 拠点単独案件の粗利益が <u>4倍</u> に拡大
	国内リソースの最適活用	事業ポートフォリオに合わせてインフラへ人員をシフト → ○ プラント：インフラの事業本部人員比率は <u>70：30</u> ⇒ <u>55：45</u> へと変化
	リスクマネジメントの更なる強化	受注管理及び実行管理(品質関連損失コスト削減タスク)を徹底 → ○ プラントEPC案件の粗利率は、再建計画前に受注した案件と比べて向上
財務基盤強化	中長期を見据えた資本対策を検討	→ ○ インテグラル社を引受先とする増資を実施、自己資本比率は <u>11%</u> ⇒ <u>18%</u> へ(17⇒19年度)

# 2020年度は2期連続の黒字見込で安全性指標も回復。受注はコロナ禍で苦戦 主要経営指標

■ 対外目標値 
 ■ 実績(達成) 
 ■ 実績(未達) 
 ■ 実績(対外目標値なし)





## 目次

1. 過年度の振り返り

▶▶ 2. **事業環境認識**

3. 中期全社戦略と数値目標

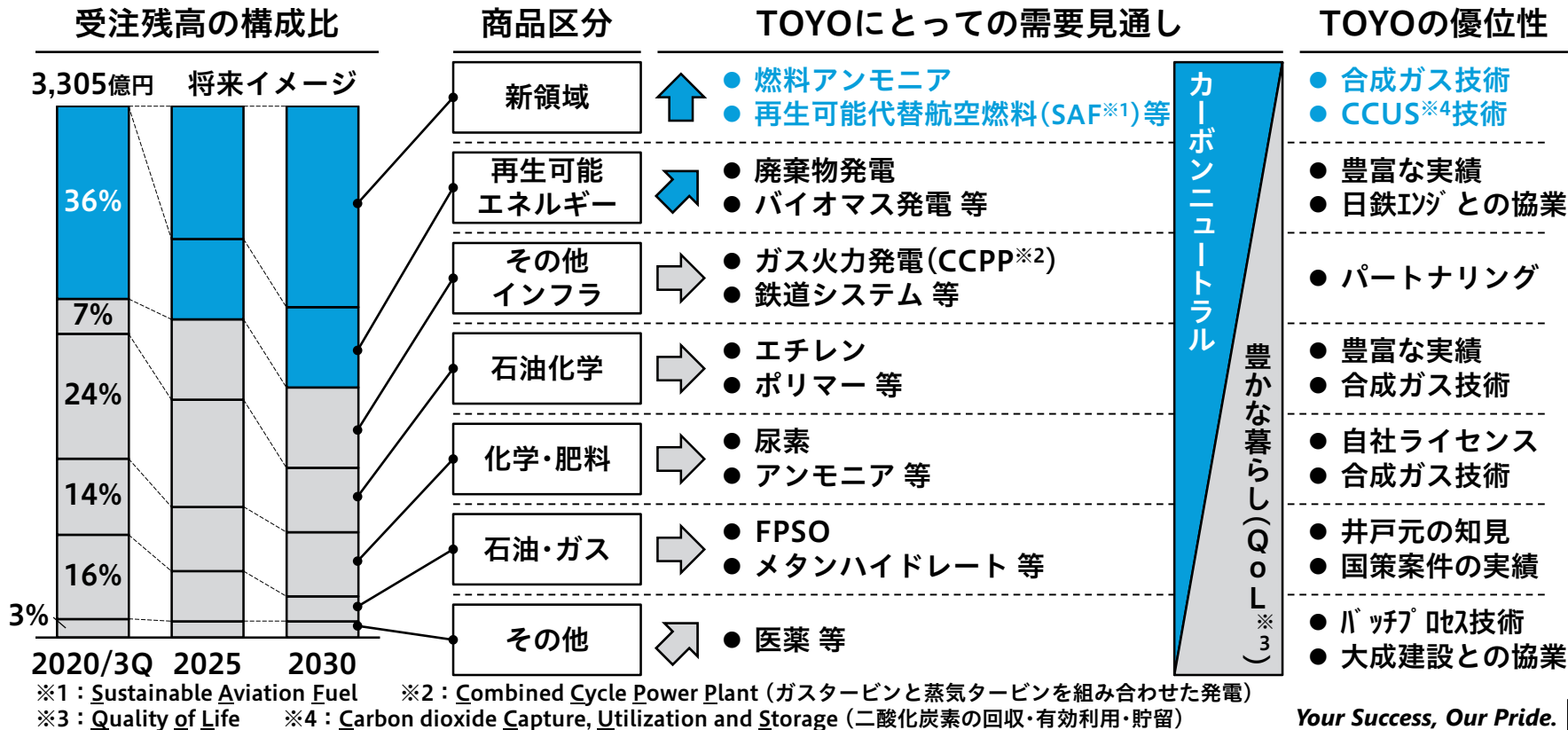
4. やり抜くための仕掛け

5. SDGs/ESGにおける中計の位置付け

世界的なカーボンニュートラル政策  
はTOYOの事業にどう影響するか？

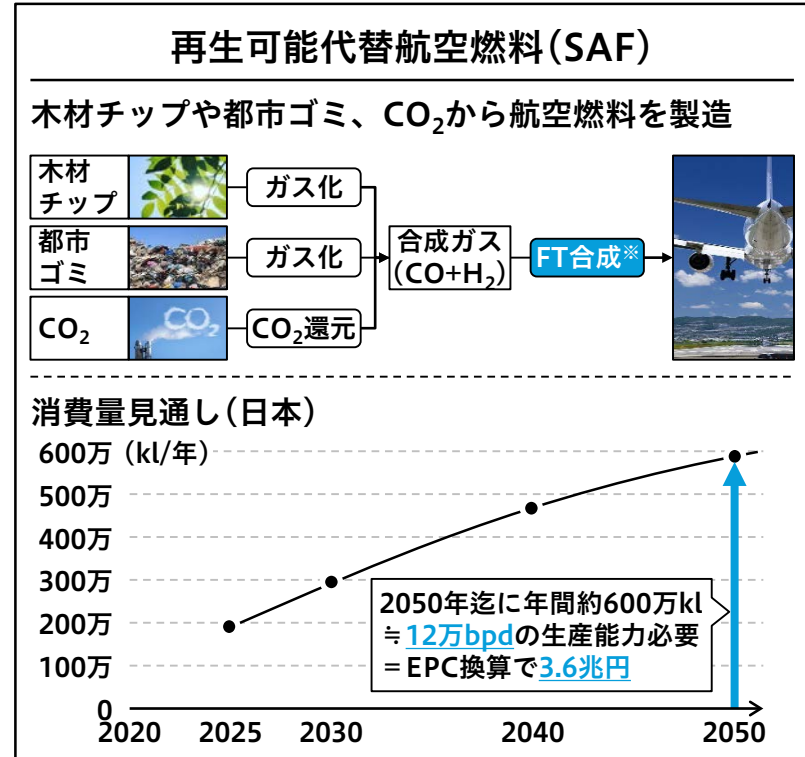
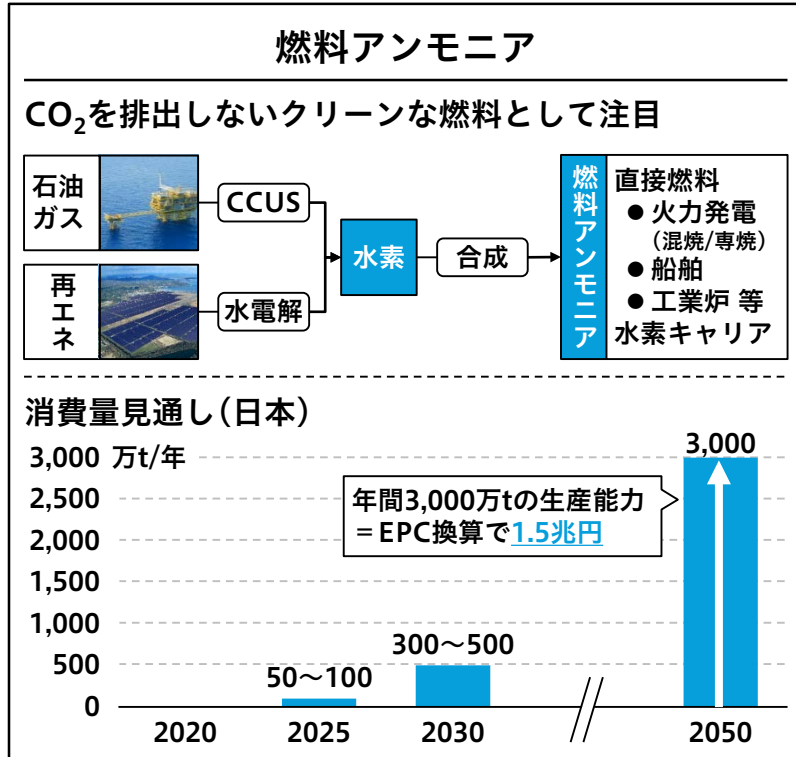
# カーボンニュートラル政策はTOYOにとって大きな追い風

## カーボンニュートラル政策の業績インパクト



# 燃料アンモニア・SAFの潜在EPC需要(日本)は2050年迄に累計1.5兆円・3.6兆円

## カーボンニュートラル関連のEPC潜在需要(例)



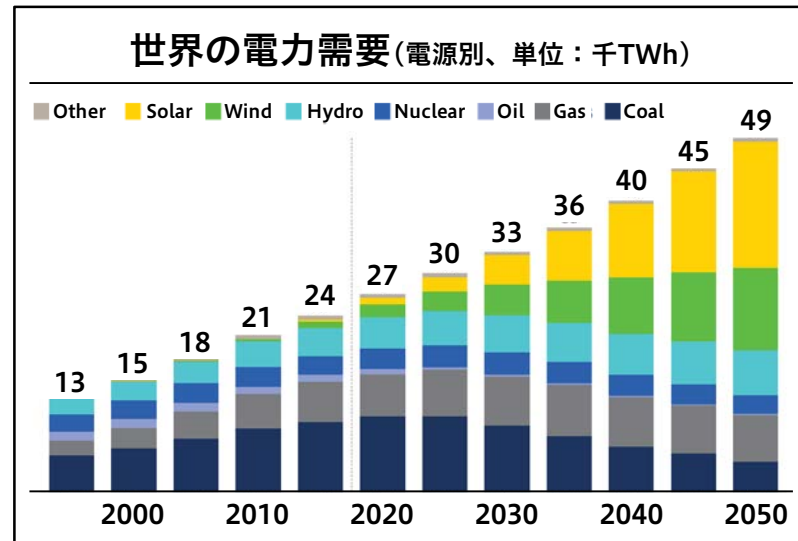
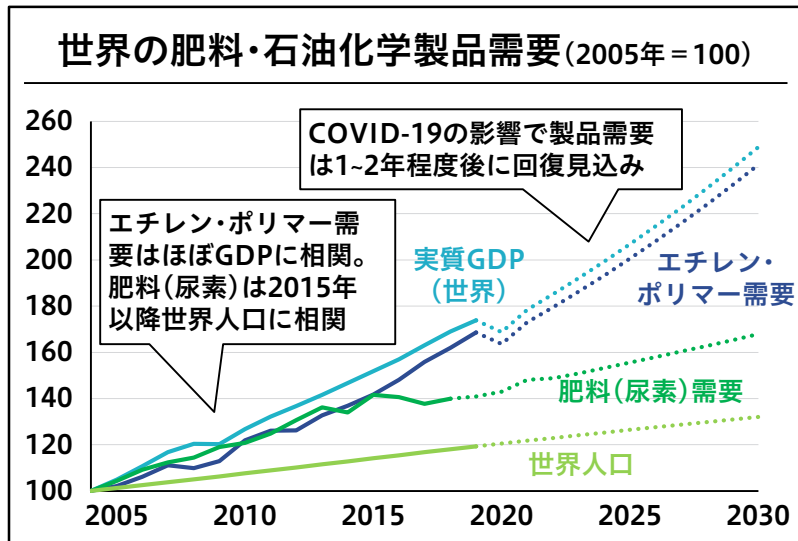
※：FT(Fischer-Tropsch)合成 = 合成ガス(一酸化炭素と水素の混合ガス)から触媒を用いて液状炭化水素を合成する技術

Source：経済産業省 燃料アンモニア導入官民協議会、資源エネルギー庁、クリーン燃料アンモニア協会、定期航空協会



# 新興国では依然として「Quality of Life」へのニーズも重要な社会課題

## 世界の肥料・石油化学製品 及び 電力需要の見通し



『環境との調和』と『経済性・利便性』を両立させるという  
TOYOにとって挑戦し甲斐のあるソリューションが求められている

Source : World Economic Outlook、経産省「世界の石油化学製品の需給動向」、IFASTAT、及び、McKinsey 「Global Energy Perspective 2019: Reference Case」を基に作成

## 目次

1. 過年度の振り返り

2. 事業環境認識

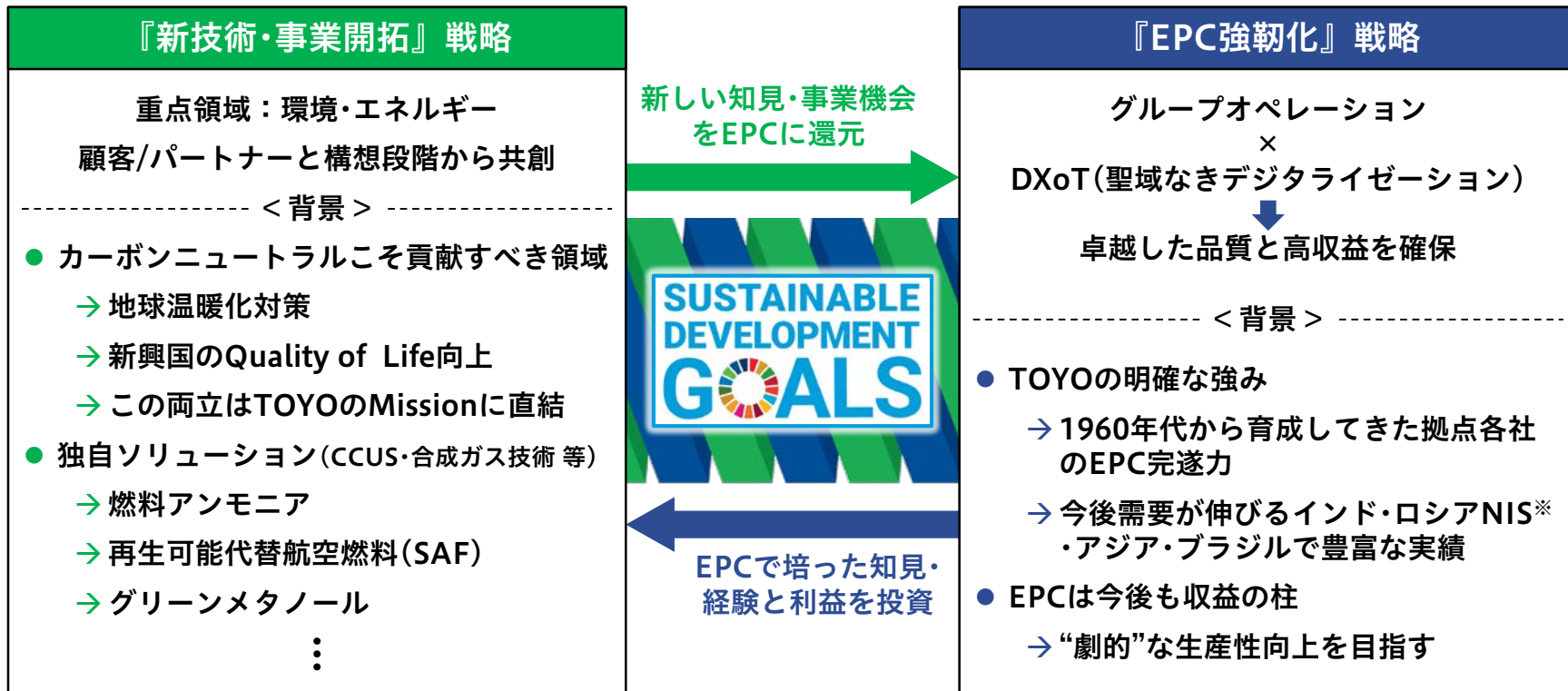
▶▶▶ 3. 中期全社戦略と数値目標

4. やり抜くための仕掛け

5. SDGs/ESGにおける中計の位置付け

環境調和型社会と豊かな暮らしを  
どうやって両立させるか？

# 新技術・事業開拓とEPC強靱化の両輪で地球と社会のサステナビリティを実現 中期全社戦略



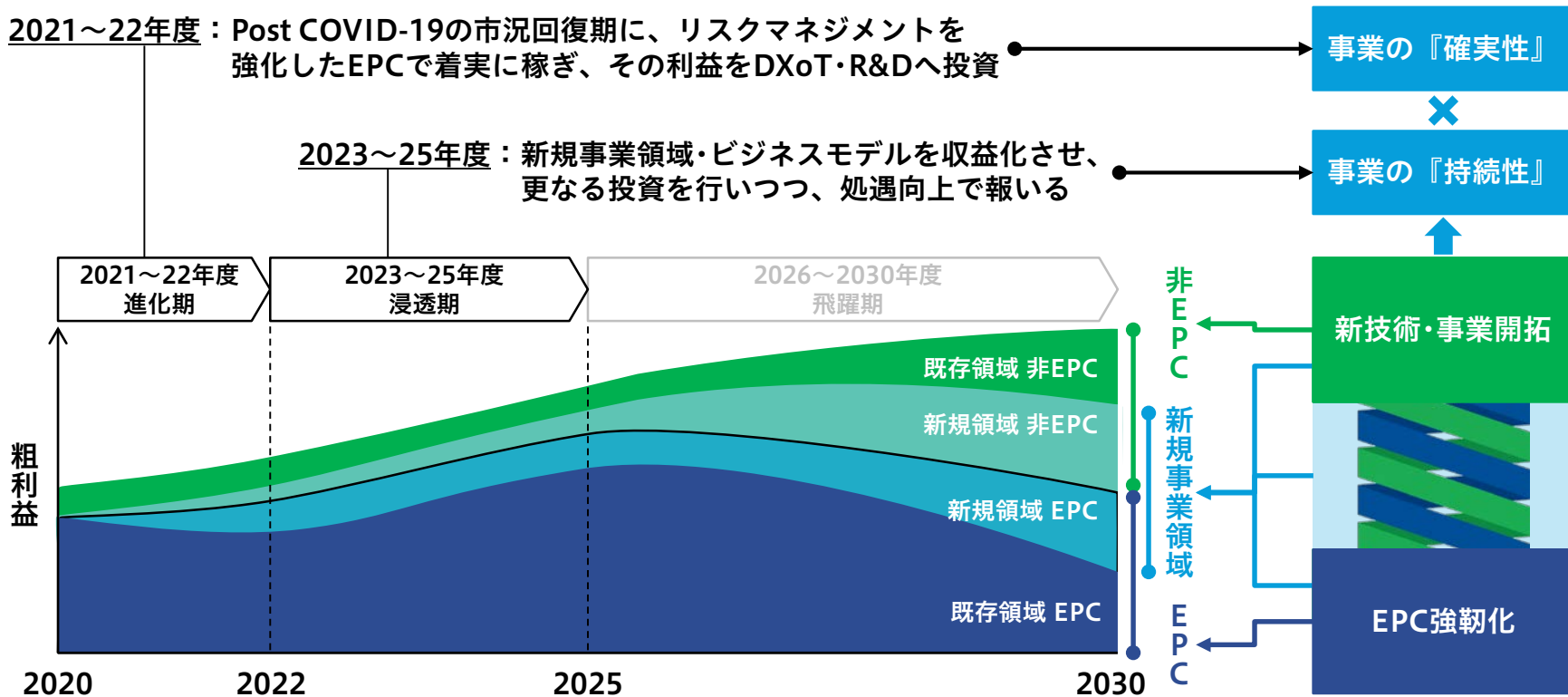
※：New Independent States (ロシア及びバルト3国以外の旧ソ連の新興独立諸国)

# 地球・社会だけでなくTOYOのサステナビリティ(= 確実性 × 持続性)も実現

## 中期全社戦略と連結収益構造の関係性(イメージ)

**2021～22年度**：Post COVID-19の市況回復期に、リスクマネジメントを強化したEPCで着実に稼ぎ、その利益をDXoT・R&Dへ投資

**2023～25年度**：新規事業領域・ビジネスモデルを収益化させ、更なる投資を行いつつ、処遇向上で報いる

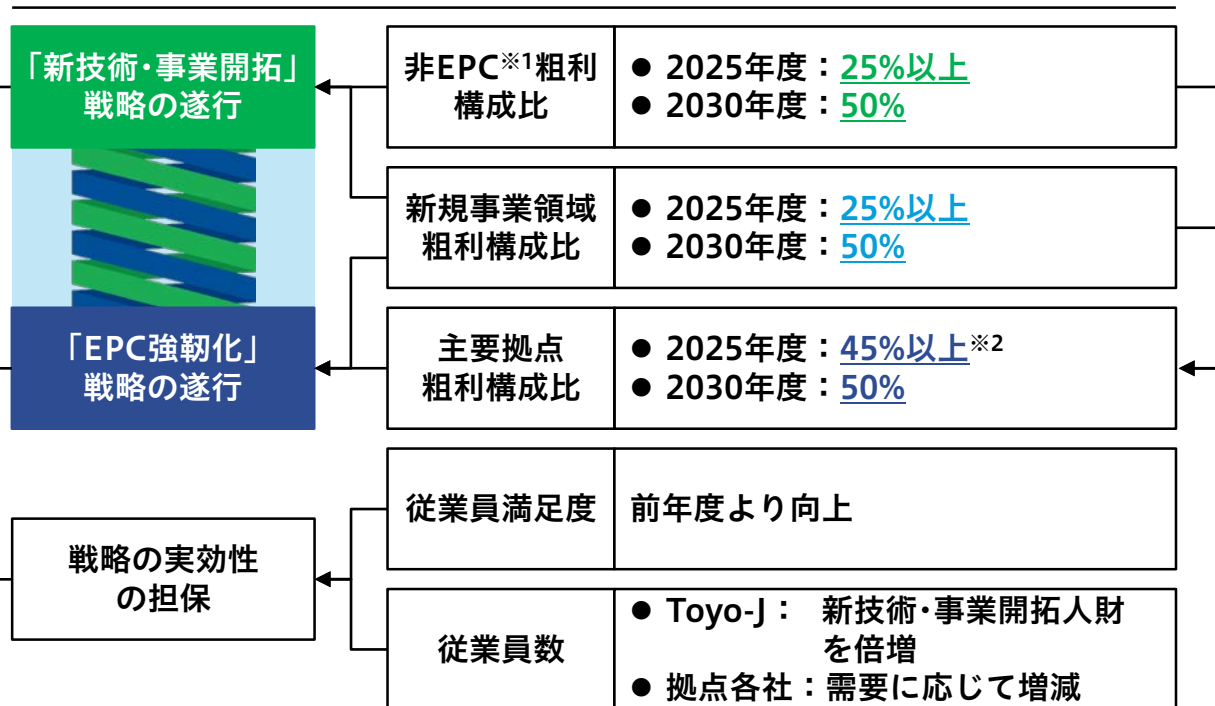


# 2023～25年度平均で当期純利益50億円以上を安定的に稼ぐことを目指す 全社定量目標

## KGI (Key Goal Indicator)

<b>連結当期純利益</b> ● 23～25年度平均 <b>50億円以上</b> ● 2030年度 ⇒ <b>100億円</b>
<b>連結売上高</b> ● 売上規模より利益を重視 ● 売上高の目安は <b>3,000億円</b>
<b>ROE</b> ● 2025年度 ⇒ <b>10%以上</b> ● 以降 <b>安定的に</b> 10%以上
<b>配当</b> ● 中計期間内での <b>復配</b> を目指す

## KPI (Key Performance Indicator)



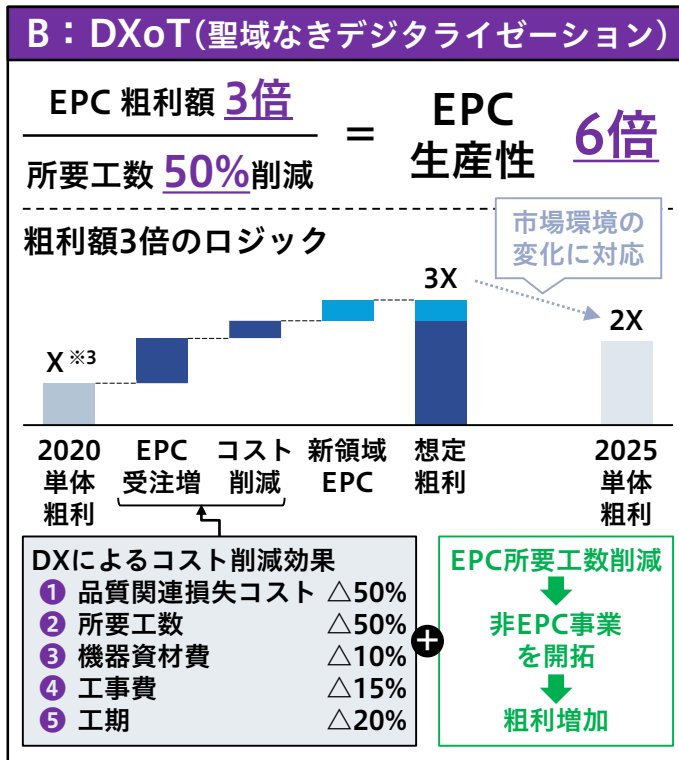
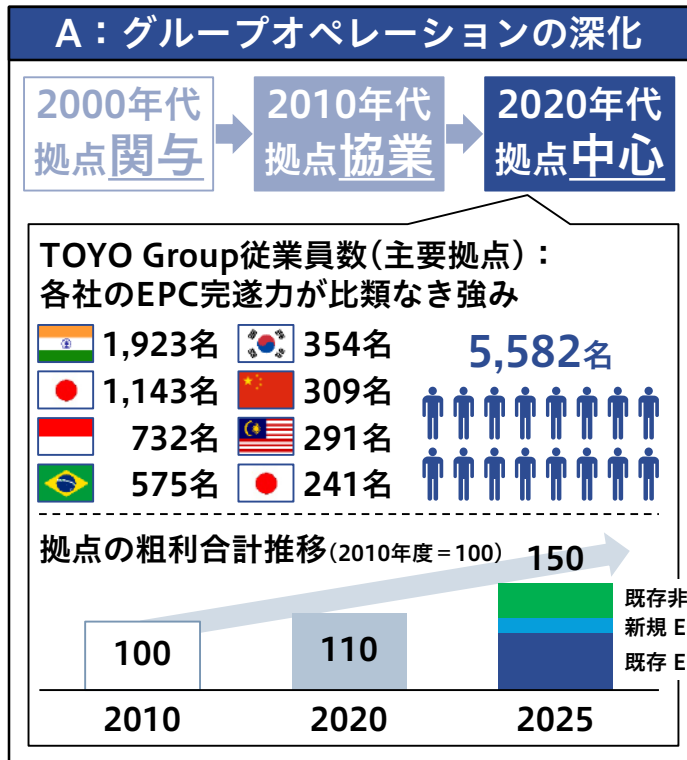
※1：非EPC = EPC/EP Lump-Sum案件以外

※2：TSPI(ブラジル) は持分法適用会社のため営業外利益でカウント

では、EPC事業をどのように強靱化するのか？



# TOYOの強みであるグループオペレーションをDXoTで更に増幅 「EPC強韌化」戦略

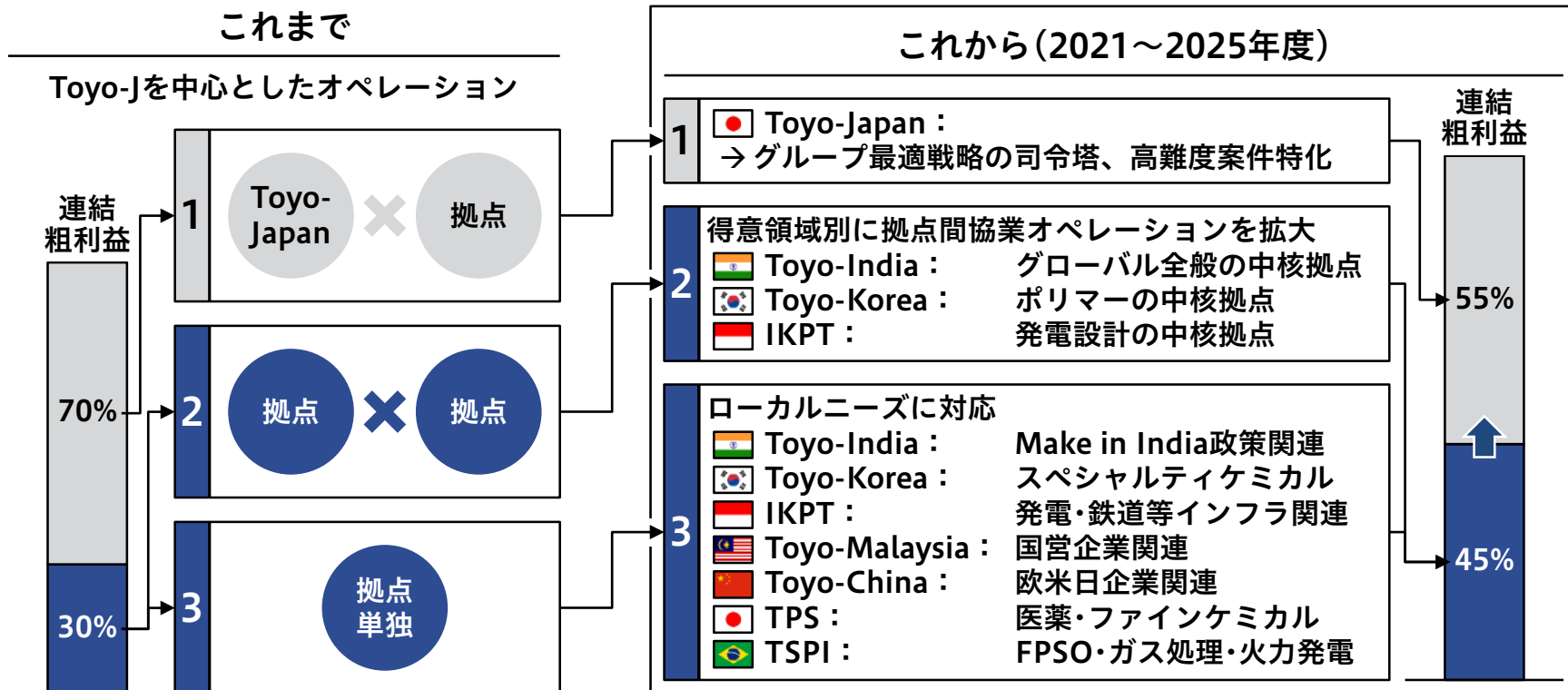


※1：CAPEX = Capital Expenditure

※2：OPEX = Operational Expenditure

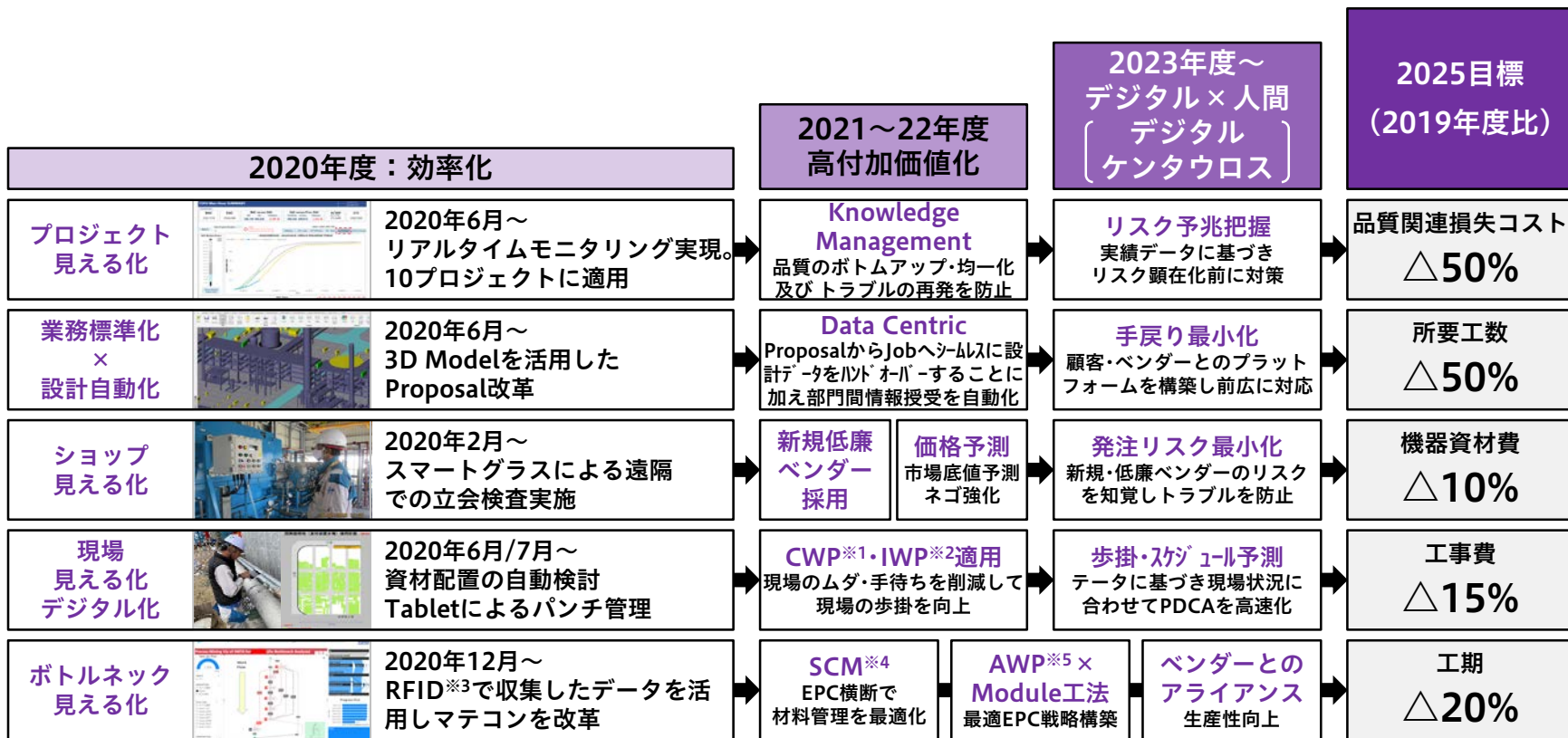
※3：5月決算発表時に公表予定

# Toyo-J中心から拠点中心のEPCオペレーションへと変革 グループオペレーションの更なる深化



# 2019年度から本格的に着手したDXoTは、着実に成果が出始めている

## DXoTの成果(一例)と2025目標に向けたロードマップ概要



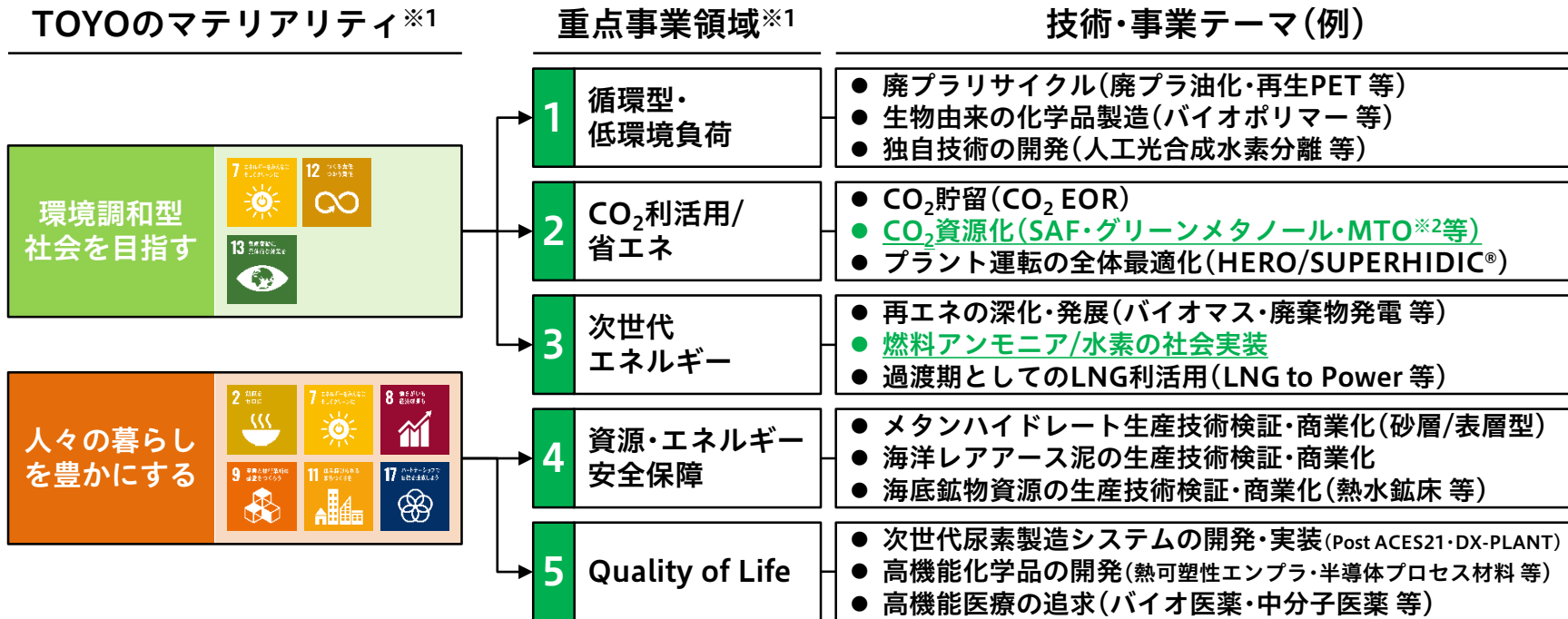
※1：Construction Work Package  
 ※4：Supply Chain Management

※2：Installation Work Package  
 ※5：Advanced Work Package

※3：RFID = Radio Frequency Identification

もうひとつの柱となる新技術・事業をどう開拓し収益化していくのか？

# TOYOの技術・知見・経験に裏打ちされた5つの事業領域を新たに切り拓いていく 「新技術・事業開拓」戦略



**EPCに拘らない新たなビジネスモデルを展開していく(事業投資・サービス等)**

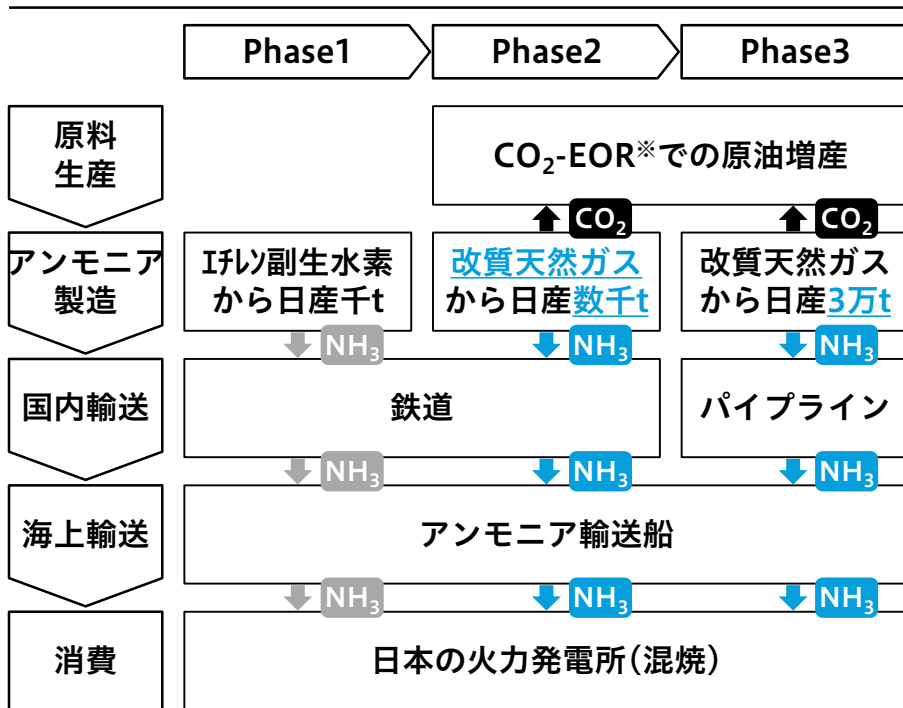
※1：マテリアリティ(重要経営課題)と重点事業領域のつながりは明確に区分されるものではなく、上記はあくまでイメージ

※2：Methanol to Olefin (メタノールからオレフィン系炭化水素=エチレン・ポリマー等を合成する技術)

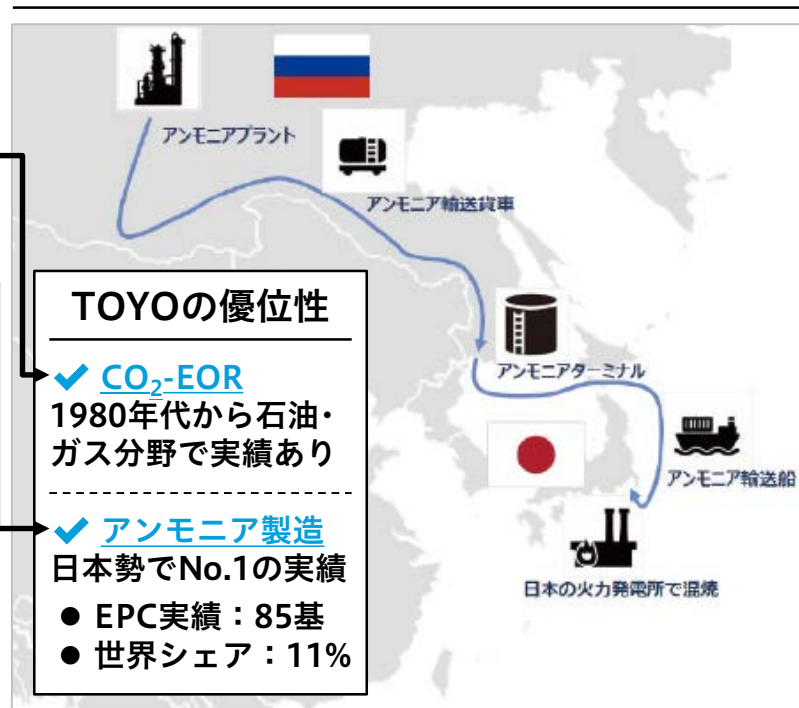
# 燃料アンモニアの事業化調査を顧客/パートナー企業と共同で実施中

## 東シベリア - 日本間の燃料アンモニアのバリューチェーン構築・事業化計画

現時点のラフプラン



位置関係図(Phase1・2)



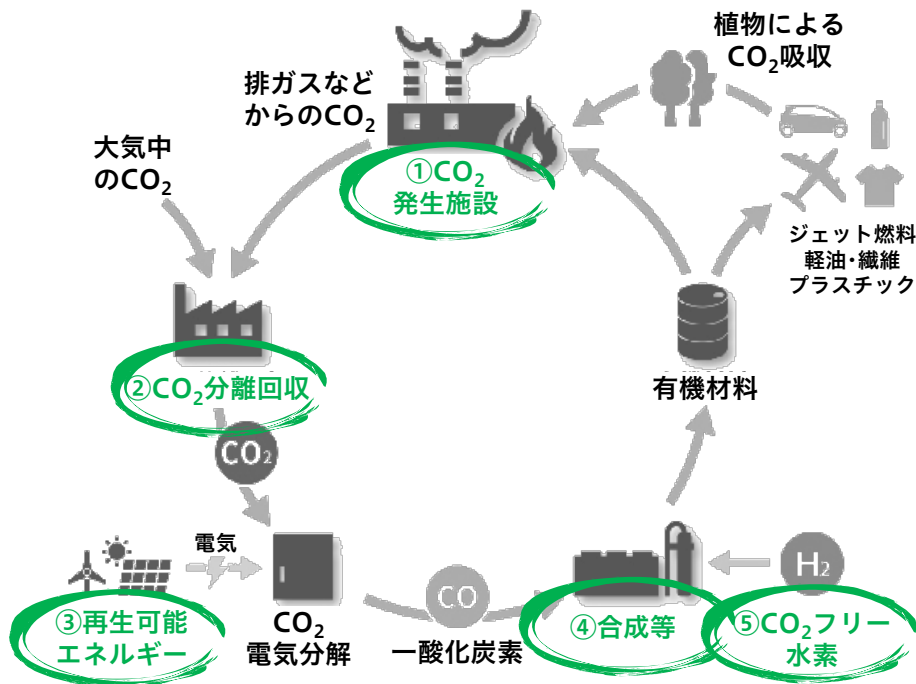
※：CO<sub>2</sub>-EOR(Enhanced Oil Recovery) = CO<sub>2</sub>圧入による石油増進回収技術



# カーボンリサイクルのビジネスモデルを顧客/パートナー企業と共同で検討中

## カーボンリサイクル事業の全体像(イメージ)

### P2C<sup>※1</sup> (Power to Chemical) によるカーボンリサイクル



### TOYOの優位性とマナタイズポイント

①	CO <sub>2</sub> 発生施設 (産業設備)	サプライチェーンの起点となる 産業設備を建設
②	CO <sub>2</sub> 分離回収	日鉄エンジニアリング <sup>※2</sup> の技術 (ESCAP <sup>®</sup> )との関係が可能
③	再生可能 エネルギー	メガソーラー・バイオマス発電所の EPC実績が国内トップクラス
④	CO + H <sub>2</sub> 合成	TOYOのグリーンメタノール/MTOや Velocys <sup>※2</sup> のFT合成技術を活用可能
⑤	CO <sub>2</sub> フリー 水素	再エネ由来のグリーンアンモニアを 水素キャリアとして活用可能

※1：Power to Chemical = 再エネや再エネ水素を用いてCO<sub>2</sub>を環境価値の高い有価物に再利用する技術

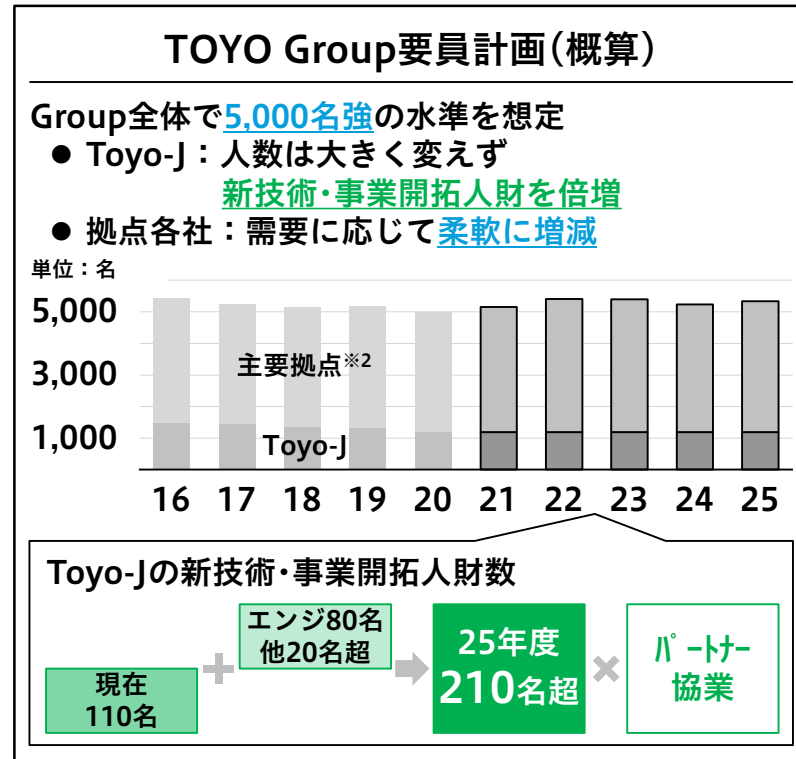
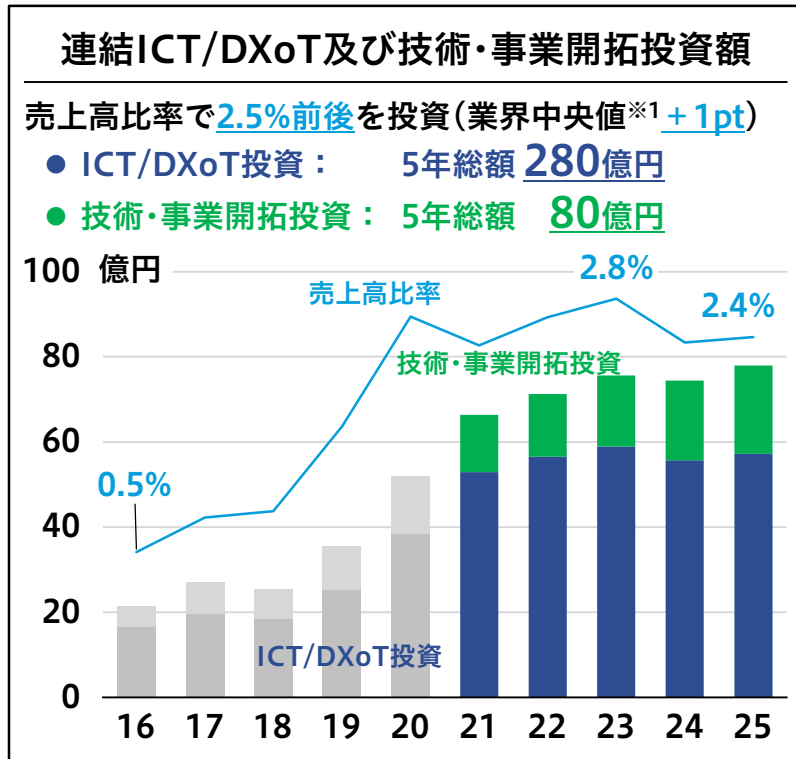
※2：包括提携先

## 目次

どうやってやり抜くか？

1. 過年度の振り返り
2. 事業環境認識
3. 中期全社戦略と数値目標
- ▶▶▶ 4. やり抜くための仕掛け**
5. SDGs/ESGにおける中計の位置付け

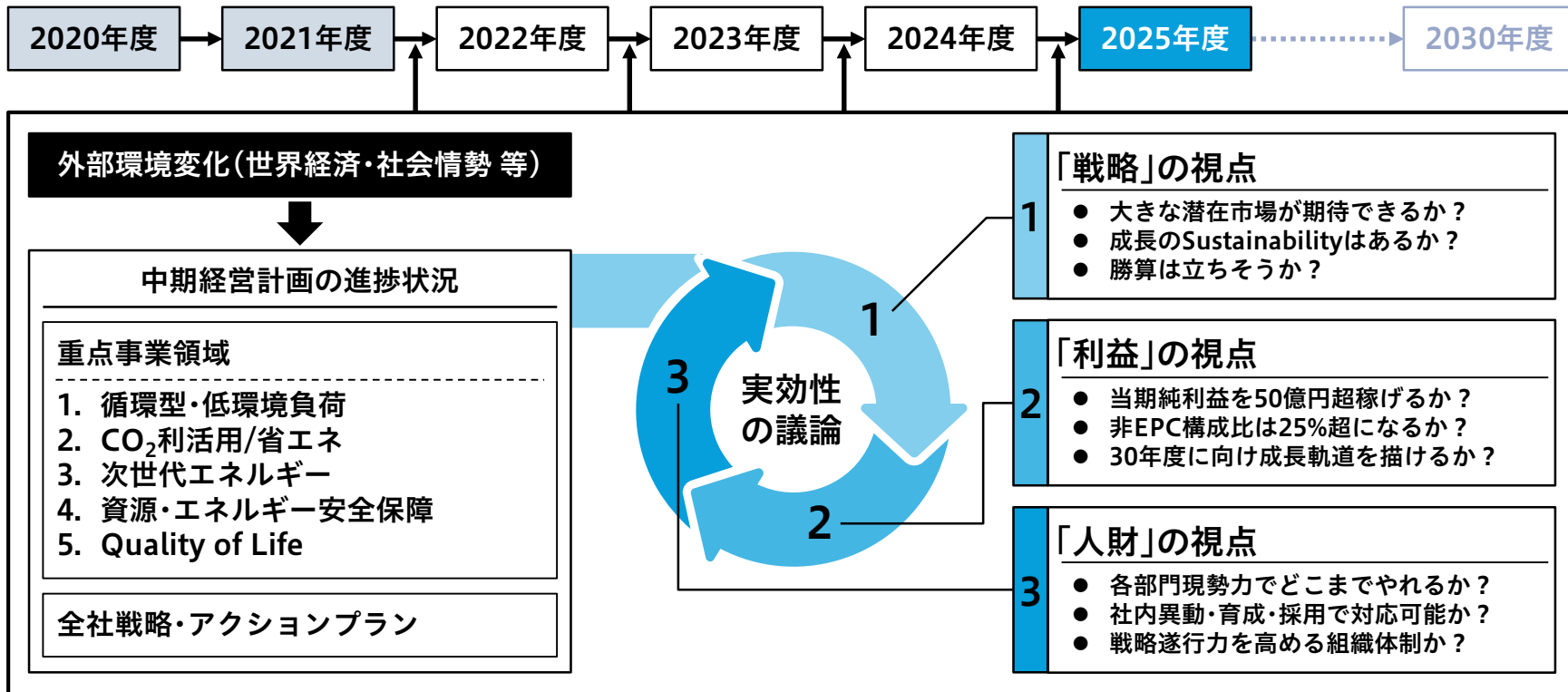
# 全社戦略の実効性を高めるべく、注力領域に資金と人財を積極的に投入 想定投資額と要員計画(概算)



※1：企業IT動向調査報告書2020(一般社団法人JUAS)及びグローバルの主要競合各社の財務諸表から推定

※2：持分法適用会社のTSPI(ブラジル)は除く

# 外部環境変化及び中計進捗状況を踏まえて、単年度事業計画を策定・更新 中計の定期ローリング

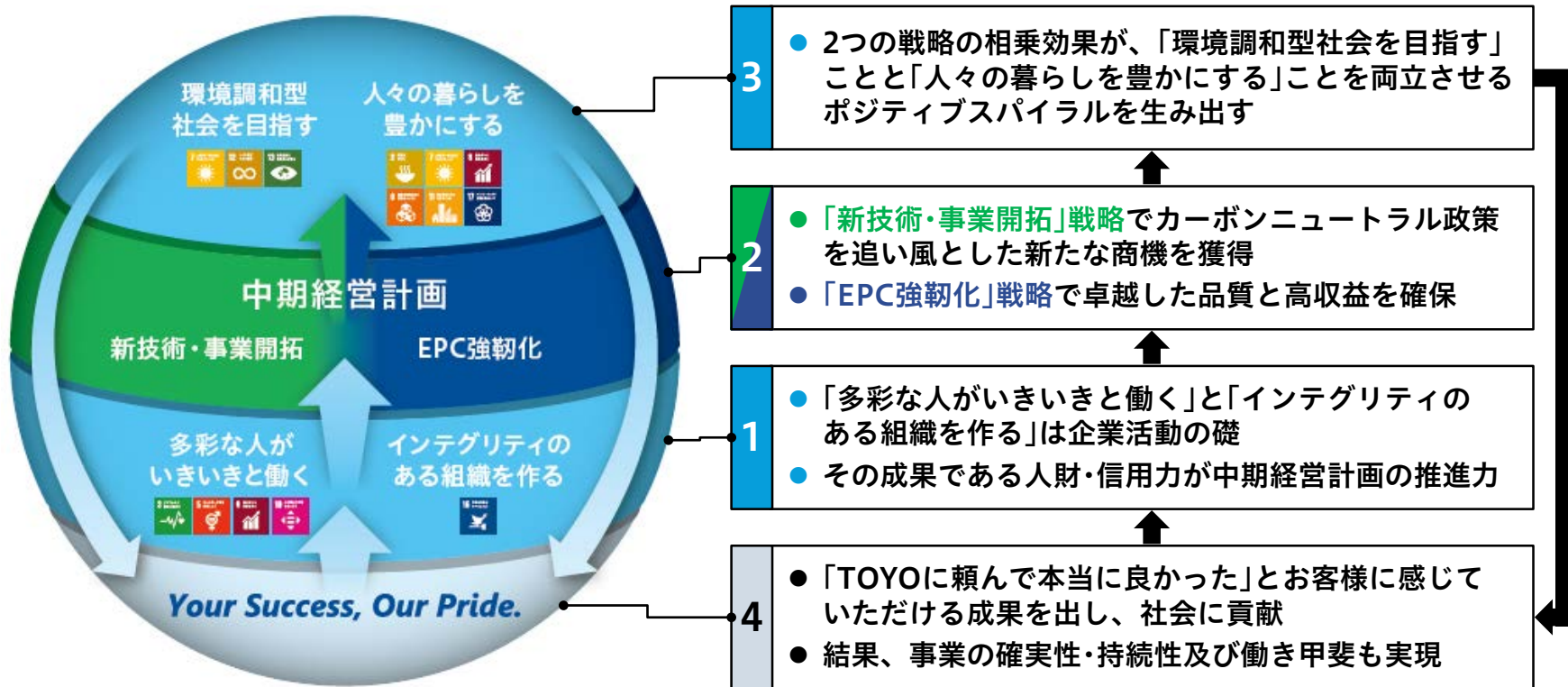


## 目次


今回の中期経営計画を通して  
どんな世界を目指すか？

1. 過年度の振り返り
2. 事業環境認識
3. 中期全社戦略と数値目標
4. やり抜くための仕掛け
- ▶▶ 5. SDGs/ESGにおける中計の位置付け

# 中計は、マテリアリティの解決と『Your Success, Our Pride』の体現に繋がる SDGs/ESGにおける中計の位置付け







***Your Success, Our Pride.***