Toyo Engineering Corporation

中期経営計画
（2026 - 2030）

2026年6月19日

社会基盤を支え、次なる成長を創る

世界は今、地政学リスク、エネルギー安全保障、脱炭素、サプライチェーン再構築、人財不足、AIをはじめとする技術革新により、大きな転換点を迎えています。エンジニアリング会社に求められる役割も、従来のEPC遂行にとどまらず、構想段階からお客様と共に課題を捉え、社会に必要な価値を確実に実装することへと広がっています。

TOYOはこれまで、肥料、石油化学、FPSO、GX関連等、食料・素材・エネルギーの安定供給を支える数多くのプロジェクトを世界各地で遂行してきました。なかでも、現地拠点を構え長年にわたり事業基盤を築いてきたグローバルサウスでは、経済成長と人口増加を背景に、これらの分野への投資需要が今後さらに拡大していきます。また、これらの社会基盤は、経済安全保障の観点からも重要性が一層高まっています。得意領域における競争力と実行力をさらに磨き、社会と産業の基盤を支えることで、収益基盤を一段と強固なものにしていきます。

また、過去の損失案件から得た教訓を風化させることなく、案件選別、契約、品質、工程、リスク管理、本社と海外拠点の連携を徹底し、持続的に利益を生み出せる事業体質を築きます。

TOYO VISION 2040「EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装するパートナーへ」は、私たちが長期的に目指す姿です。その実現に向け、2026～2030年度の新中期経営計画では、「社会基盤を支え、次なる成長を創る」を掲げます。社会に不可欠な主力事業で稼ぐ力を高め、そこで培う技術、人財、資金を、バイオ医薬、先端素材・ファインケミカル、O&M、次世代型地熱をはじめとする将来の成長領域へ着実に振り向けます。社会基盤を支えることで得られる力を次なる成長へと循環させ、強固な収益基盤と新たな成長力を両輪として、2040年に向けた変革を具体的に前進させる5年間とします。

EPCの枠を超えることは、EPCから離れることではありません。EPCで培ってきた設計力、調達力、建設力、現場力を核に、お客様の構想段階から運転・保全まで、事業と設備のライフサイクル全体へ価値提供を広げていくことです。技術を語るだけでなく、最後は現場で形にする会社として、世界各地の仲間と共に、社会価値を実装し続けてまいります。

代表取締役 取締役社長CEO　細井 栄治

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

01. 新中期経営計画の位置付け …… P4

02. 前中期経営計画の振返り …… P6

03. 事業環境・現状認識 …… P10

04. 中期経営計画（2026-2030） …… P17

05. 事業戦略 …… P25

06. 経営基盤戦略 …… P38

TOYO Management Plan
2026-2030

シンボルマークコンセプト

EPCを起点にプラントライフサイクル全体で
価値が循環し続ける世界観を表現しています

Contents

01

新中期経営計画の位置付け

新中期経営計画の位置付け

- エネルギー・食料・素材分野を中心に、産業の安定供給を支える社会基盤の構築・更新需要を通じて、従来からの収益基盤をさらに強靭化
- TOYO VISION 2040の実現に向け、新たな技術と事業で次世代の成長ドライバーを構築

TOYO VISION 2040

EPCの枠を超え、
社会価値を共創・実装するパートナーへ

中期経営計画

社会基盤を支え、次なる成長を創る

TOYO Management Plan
2026-2030

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

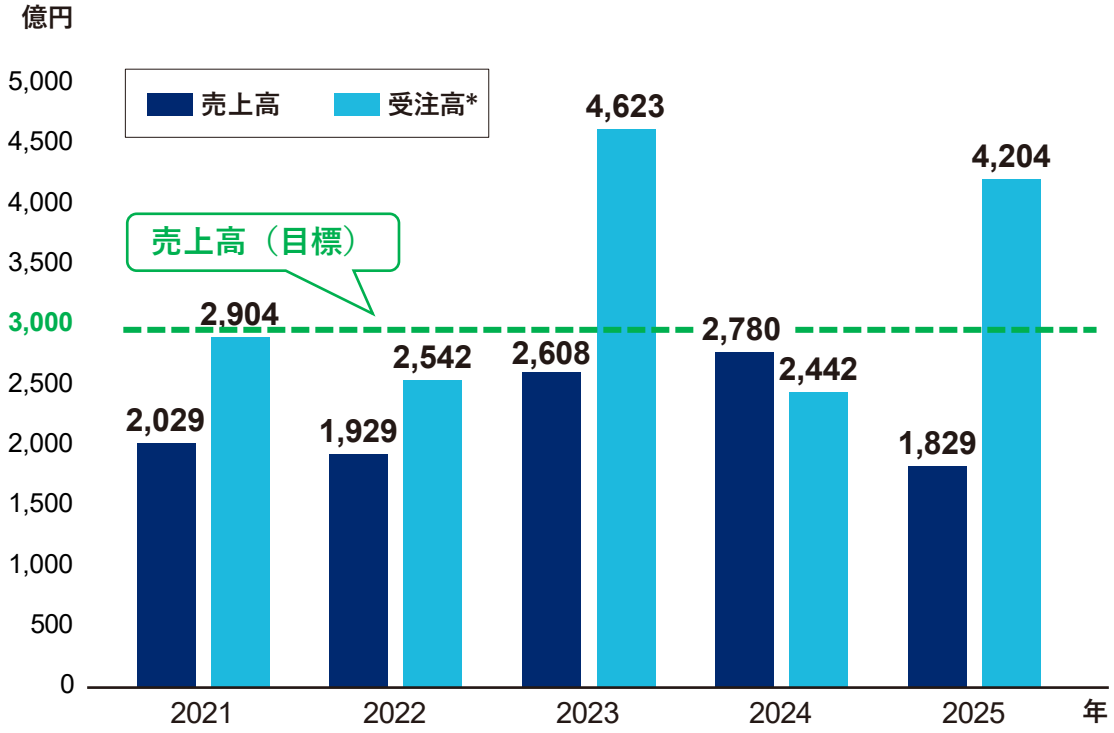
02

前中期経営計画の振返り

業績総括

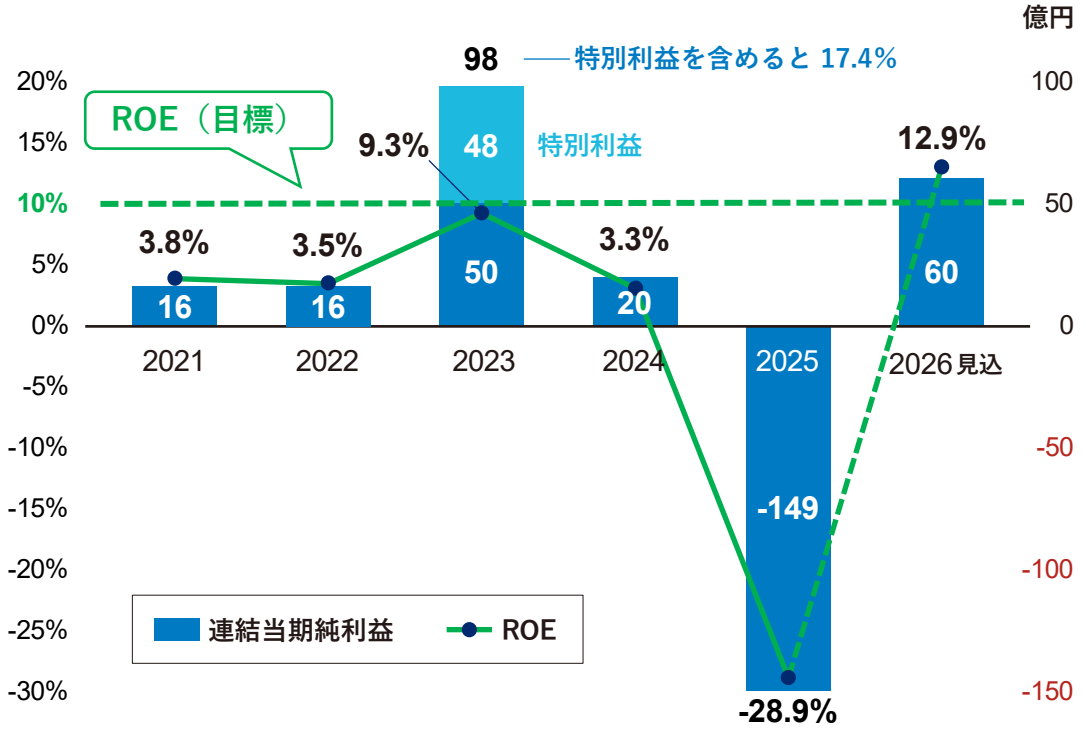
- 2025年度にて一過性損失を織り込み、2026年度は純利益60億円・ROE12.9%への回復を見込む
- 新中計では、案件収益の予見性向上とストック型収益の拡大により、安定的な利益成長とROE向上を目指す

売上高・受注高



*受注高：持分法含む

連結当期純利益・ROE



©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

KGI・KPI達成状況

▌一部の国内案件・ブラジル案件の損失により利益目標は未達も、非EPC拡大と海外拠点の収益貢献は着実に進展

▌リスク審査と資源配分の高度化により、新中計ではEPC収益力の強化とポートフォリオの多角化を加速

KGI（Key Goal Indicator）

目　標	実　績	評　価
連結当期純利益 ・2023～2025年度 平均 50 億円以上 ・2030年度→100 億円	**未達**	EPC 強靭化に課題残るが、リスク審査徹底による効果が出始めている
連結売上高 ・売上規模より利益を重視 ・売上高の目安は 3,000億円	**達成**	OFS*含む事業規模は目安目標を達成
ROE ・2025 年度→10% 以上 ・以降安定的に10% 以上	**未達**	不採算 PJ 収束に伴い、回復途上。リスク管理の高度化等対策を講じる
配当 ・中期経営計画期間内での 復配を目指す	**2023/24年度 配当実施**	持続的成長と株主還元の両立を一層推進する

KPI（Key Performance Indicator）

目　標		実　績	評　価
非 EPC 粗利構成比	・**2025 年度：25% 以上** ・2030 年度：50%	**達成**	尿素ライセンス、EPs案件等で着実に非 EPC 粗利は成長軌道へ
新規事業領域 粗利構成比	・**2025 年度：25% 以上** ・2030 年度：50%	**未達**	CN事業の投資決定遅れに伴い新規事業が減衰
主要拠点 粗利構成比	・**2025 年度：45% 以上** ・2030 年度：50%	**達成**	拠点単位で濃淡あるが、インド、中国等が着実に利益貢献
従業員 エンゲージメント	・前回(2023年度)より向上	**達成（3.8）**	前回（3.58)より向上
従業員数	・Toyo-J：新技術・事業開拓人財を 110 名から倍増	**現状約 120 名**	適正人数で推移
	・拠点会社：需要に応じて増減	**グループ総数 約 6,000 名**	適正人数で推移

*OFS（Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.）：FPSO事業の世界最大手である三井海洋開発株式会社（MODEC）との合弁会社

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

新中計への展開

- 前中計では、EPCリスク管理強化、AWP*1によるデジタル基盤整備、GX・新事業領域への事業展開を推進
- 新中計では、これらの基盤を活用し、EPC収益安定化、DX/AXによる実行能力進化、PLC・新領域の収益化を加速

	前中計で築いた基盤	新中計での展開
EPC実行基盤	● 全社横断型リスク審査体制を構築 ● 共創型EPCへの転換 ● FPSO EPC事業による安定収益基盤を確立	● 共創型EPCによる案件選別強化 ● EPC収益・キャッシュ創出力強化
DX/AX実行基盤	● DX基盤整備とAWP実行基盤構築 ● GDOC*2への運用・保守基盤集約	● DX基盤を活かしたAX推進 ● AWPの案件適用拡大と現場定着 ● 中小規模案件向けデジタル基盤の展開
GX・新事業基盤	● GX技術の社会実装 ● グリーンアンモニア等新規事業展開 ● 資源・エネルギーセキュリティ領域開拓	● O&M・GX領域収益化 ● 経済安全保障領域への戦略投資 ● 高付加価値領域への展開

*1 Advanced Work Packaging：工事の生産性向上・コスト削減にプライオリティを置いたプロジェクトマネジメント方式
*2 Global Digital Operation Center：2026年4月にToyo-India内に設立。TOYOグループ内のIT運用・保守に関わるバックオフィス機能を集約

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

03

事業環境・現状認識

既存事業領域

肥料

- 食料安全保障・農業強化政策を背景に、肥料分野への投資は旺盛
- 人口増加に伴いインド・サブサハラ・中南米・中央アジアを中心に、新設・改造需要が見込まれる

石油化学・化学

- 素材の安定供給の観点からの供給地多様化ニーズの増加
- インド・米国を中心に、エチレンをはじめとした設備投資が継続
- 中国の供給過剰を背景に、汎用分野では投資選別が進行

FPSO

- エネルギー安全保障の観点からの供給地多様化ニーズの増加
- 中南米・アフリカを中心に、深海油田開発向けFPSO需要が継続
- エネルギー需要を背景に、従来型FPSO投資は中長期で継続見通し

発電

- エネルギー転換・データセンター需要を背景に、設備投資が拡大
- アジアでは地熱・バイオマス・廃棄物発電等再エネ分野で案件形成が進展

医薬

- 国内バイオ医薬市場では、補助金を背景に設備投資は活況
- インド市場の成長を背景に、バイオ医薬品分野で案件拡大を期待

石油・ガス

- エネルギー安全保障を背景に、既存インフラの最適化・運用効率向上に向けた投資が継続
- 石油・ガス関連設備の更新・復興需要の拡大も検討していく

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

新規事業領域

燃料アンモニア・水素

- 日本では支援制度を背景に燃料アンモニア・水素案件のFEEDを実施する案件が絞り込まれる見込み
- IMO*1中期対策の採択延期により、海運分野の投資判断は慎重化

次世代型地熱

- 日本・インドネシアを中心に、地熱発電向け投資が拡大
- 政策支援を背景に、次世代型地熱を含む案件形成が進展し投資は増加傾向

SAF・合成燃料

- 2030年に日本で給油想定されるSAF量は171万klに対応すべく設備投資が拡大
- 低CI*2値に対する支援制度動向を各社注視しつつ、日本では各種FEED案件が遂行中

先端素材・ファインケミカル

- 化学メーカーは、先端素材・ファインケミカル分野へのシフトが進展
- インドを中心に農薬・電池・半導体材料向け投資が拡大

プラント省エネ・GHG削減

- 脱炭素化ニーズを背景に、省エネ・GHG削減投資が拡大
- 欧米・アジアを中心に、省エネ改造案件の具体化が進展

海洋資源開発・重要鉱物

- 各国で資源安全保障を背景に、重要鉱物政策が強化
- 循環資源・鉱物リサイクル分野で投資拡大が見込まれる

*1International Maritime Organization（国際海事機関） *2 Carbon Intensity（炭素排出原単位）

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

環境変化が求める共創型EP・EPCへの進化

- 顧客側では投資判断や事業化リスクへの対応、コントラクター側では収益変動や人材制約への対応が課題化
- 従来型の競争入札型EPCでは、初期段階の不確実性を十分に織り込むことが難しくなっている
- 双方が構想段階からリスク・コスト・工程を可視化し、不確実性を低減する共創型EP/EPCへの進化が求められる

マクロ環境の変化

- 脱炭素・GX・エネルギー転換の加速
- 地政学リスク・経済安全保障・規制変化
- インフレ・金利・為替・資材価格の変動
- 安定供給・サプライチェーン強靭化ニーズ

顧客・事業者側の課題

- 新技術・新市場案件における投資判断の難化
- CAPEX増大・資金調達・採算確保の難度上昇
- 技術・調達・建設・許認可リスクの多層化
- O&M・GXを含むライフサイクル価値向上ニーズ

コントラクター側の課題

- 従来型EPCモデルの収益変動リスクの増大
- 人材不足・技術継承の課題
- 重要機器・資材・建設人材の調達制約
- デジタル活用・標準化・ナレッジ共有の遅れ

早期共創による不確実性低減

求められる対応：共創型EP･EPC

- 事業構想・FS・基本設計段階からの共創
- 受注前リスクの見極めと良質案件の選別
- 高精度の積算・適切な契約・予実差の最小化
- 技術・調達・建設・デジタルの統合力強化
- O&M・操業改善・GX価値創出への拡張

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

共創型EP/EPCの成果と成長分野への拡大

- 大型投資案件における不確実性の高まりを背景に、顧客の投資判断精度向上と事業化リスク低減へのニーズが拡大
- TOYOは先端素材・FPSO分野で共創型EP/EPCの有効性を実証しており、その適用領域を成長分野へ拡大

従来の競争入札型EPC

設計成熟度が低い段階で受注し、リスクを抱え込みやすい

顧客との共創型EP/EPC

事業性調査・基本設計段階から関与、リスク・コスト・工期を段階的に確定

近年の成果

先端素材

構想段階からの顧客との共創による先端素材関連EPC案件で着実に収益化

Lump Sum Conversion（次ページ参照）等の透明性を伴う提案も高評価

FPSO

市場特性もあり、入札型ではあるものの案件初期段階（事業性調査・設計）から関与し、設計成熟度を徐々に高めた上で高収益を達成

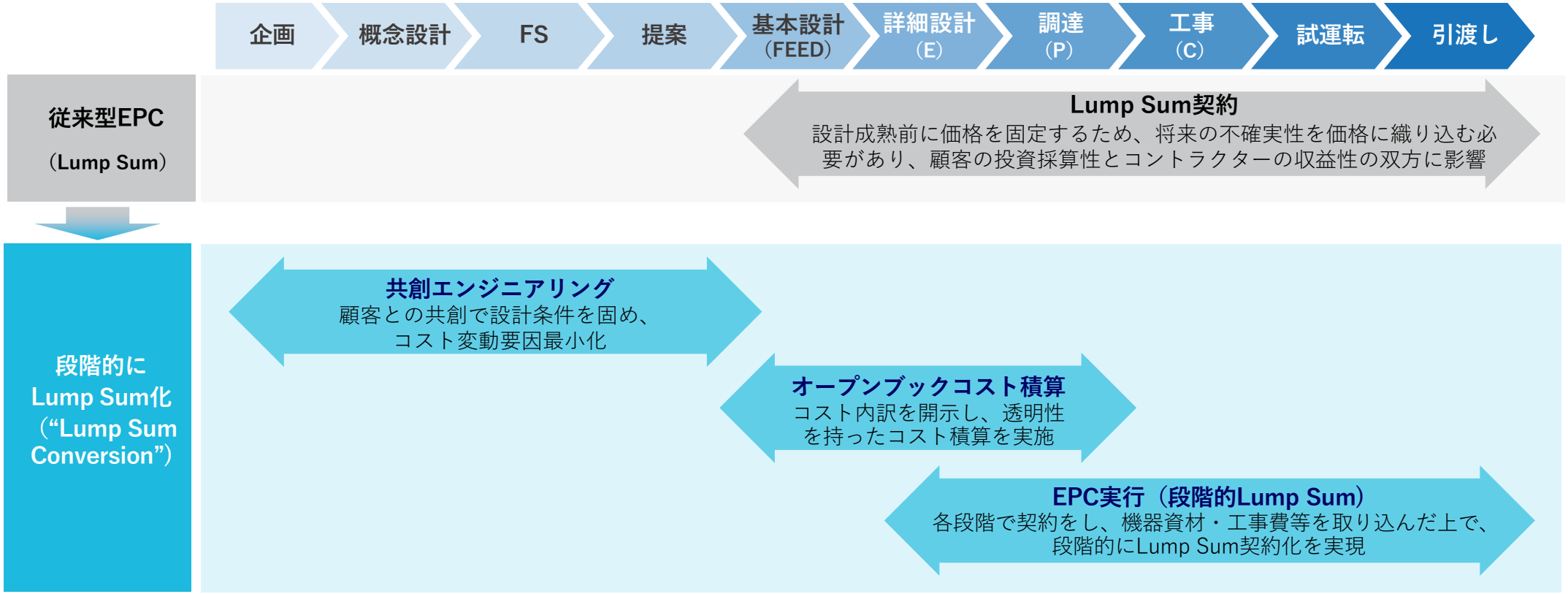
成長分野へ拡大

- 脱炭素
- バイオ医薬
- 肥料
- 次世代型地熱

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

投資リスク低減を支える共創型EP/EPCモデル（事例）

- 構想段階から顧客と設計条件を具体化し、投資判断から建設完遂までの不確実性を低減する一事例として過去取組を紹介
- オープンブック方式によりコスト構造を共有し、透明性の高い顧客側の意思決定を実現
- 設計成熟度の向上に合わせて段階的にLump Sum契約へ移行し、事業としての将来のコスト・工程リスクを抑制



©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

リスク管理の高度化対策

2020~2022年
複数案件受注

ブラジル発電案件等複数のプロジェクトにおいて、品質関連損失コストが拡大

2023年
事業ポートフォリオ(PF)委員会設置

① 事業PFに即したリソース配分、選別・Take-up

② 拠点案件を含め、受注前審査プロセスを厳格化

2025年1月
プロジェクト管理本部発足

① 社長直下独立組織
② 拠点独自案件も含め、案件取組み初期からプロジェクト全期間において、高度なリスクの管理を遂行
③ 受注取り止めや遂行案件の契約解除といった提言も厭わない、独立した立場での牽制機能
④ 全社員へのリスクマネジメント意識向上施策も実行
⑤ 法務体制を強化し、契約前段階でのリスク審査を徹底。過大なリスクや不均衡な契約条件を排除するとともに、契約上の改善実例を全社展開

案件管理の高度化を着実に推進
2023年以降に受注した大型案件は収益が堅調に推移

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

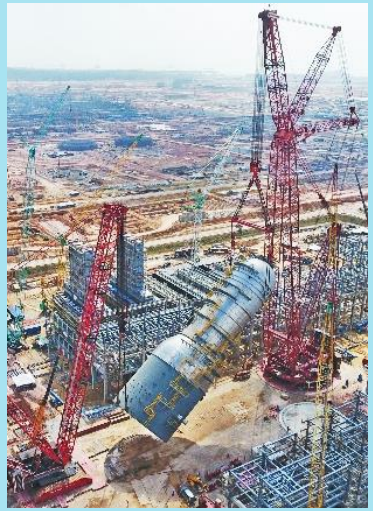
04

中期経営計画（2026-2030）

TOYO VISION 2040：EPCの枠を超え、社会価値を共創・実装するパートナーへ

- 「社会価値を共創・実装するパートナー」への変革を目指し、「TOYO VISION 2040」を策定
- EPC案件を核とするフロー型収益に加え、O&M、ライセンス、事業投資等のストック型収益を拡大
- フロー型×ストック型の二軸収益モデルにより、収益安定化と資本効率を向上

安定経営を支える「フロー×ストック」の二軸収益モデル



PROJECT-BASED BUSINESS

フロー型ビジネス
（短期サイクル）

受注ベース・プロジェクトベースの収益

- EPC案件ごとに計上される収益
- FS[*1]、PMC[*2]等のコンサル収益

×

RECURRING BUSINESS

ストック型ビジネス
（長期サイクル）

継続課金・長期契約・運用収益

- O&M[*3]、PLC[*4]サービス、ライセンス料
- 事業投資収益

*1：Feasibility Study(事業化調査)　*2：Project Management Consultant　*3：Operation & Maintenance（運用・保守）　*4：プラントライフサイクル(プラントの構想・設計・建設から運転・保全・改造・更新まで、プラントのライフサイクル全体を対象とする事業領域)

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

中期経営計画：社会基盤を支え、次なる成長を創る

EPCを起点とした事業モデルの進化

価値創造・循環のイメージ

（短期サイクル）フロー型ビジネス

×

（長期サイクル）ストック型ビジネス

1 | 共創型EPCへの進化

- 構想段階から顧客・パートナーと共創し、プロジェクト初期からリスクを可視化・分散
- 不確実性の高い時代において、顧客・コントラクター双方の安定的なプロジェクト完遂に貢献

2 | EPCからPLCへ（収益モデルの拡張）

- EPCを起点に、運用・保全・サービスを含むプラントライフサイクル（PLC）全体へ事業領域を拡張
- 単発型から継続型へと収益構造を転換し、長期的で安定した収益基盤を確立

3 | 価値循環の構築

- 顧客との長期的な関係性を基盤に、運用データや現場知見を蓄積・活用
- 継続的に課題を発見し、新たな価値提供へとつなげる「価値創出の循環」を構築

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

経済安全保障を支えるTOYOの基盤事業

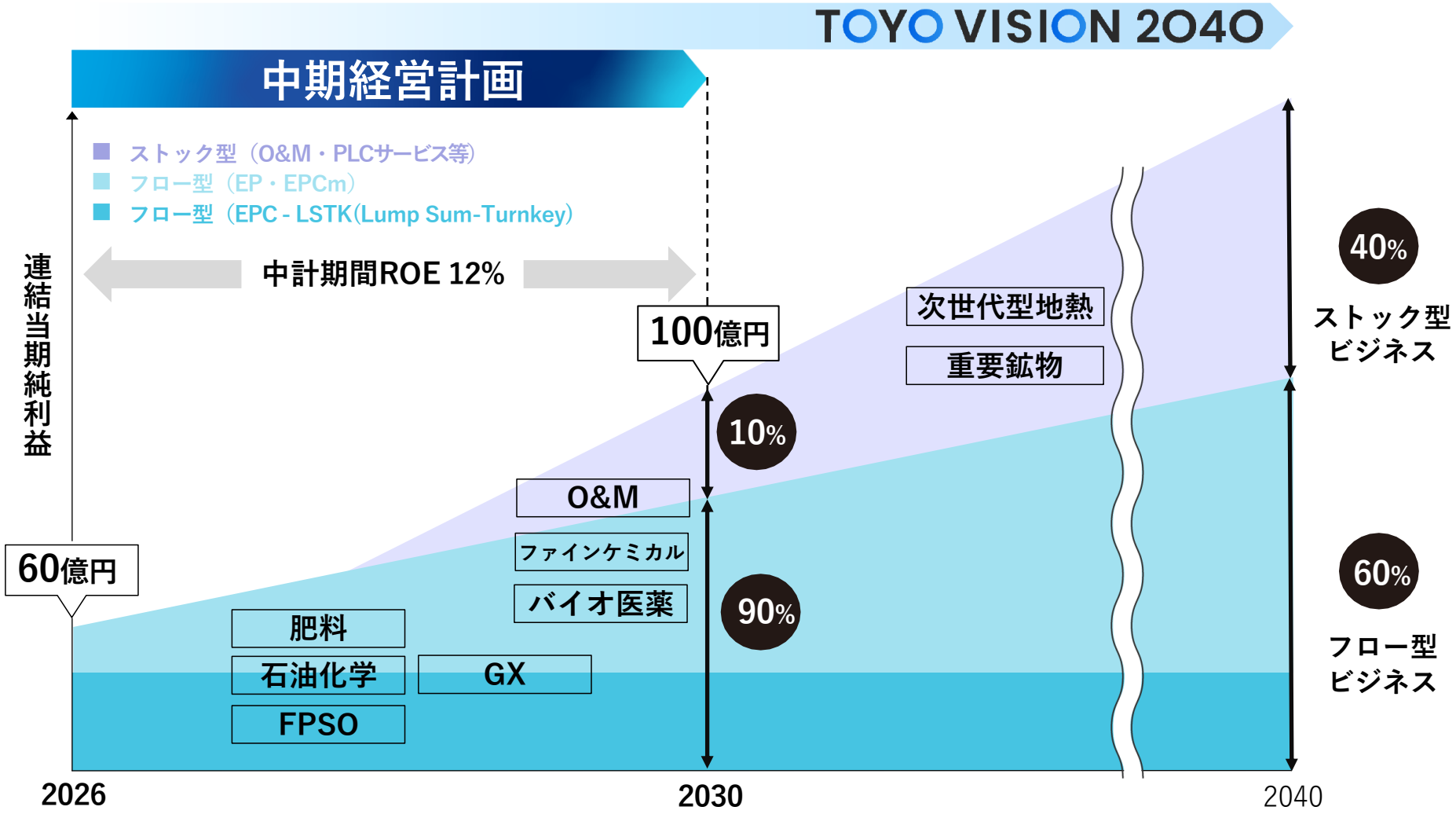
- 経済安全保障の重要性の高まりを背景とした、食料・エネルギー・素材の安定供給確保に向けた世界的な投資拡大
- 肥料・石油化学・FPSO・GXを核とする、TOYOの基盤事業を通じた投資需要の取り込み

TOYOの基盤事業が経済安全保障に貢献

肥料	食料増産と安定供給に貢献
石油化学	産業基盤を支え、 サプライチェーン強靭化に貢献
FPSO	エネルギーの安定供給と 供給源・調達先の多様化に貢献
GX	e-メタノール、e-Fuel、 アンモニア・水素利活用、 廃プラ循環技術等の 次世代燃料・原料の社会実装

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

成長戦略と事業ポートフォリオ



成長ドライバー

- 次世代型地熱
- 重要鉱物
- O&M
- ファインケミカル
- バイオ医薬

収益エンジン

- 肥料・石油化学
- GX
- FPSO

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

収益エンジン・成長ドライバー・重点注力地域

■ ストック型（O&M・PLCサービス等） ■ フロー型（EP・EPCm） ■ フロー型（EPC－LSTK（Lump Sum-Turnkey）

収益エンジン

安定収益の拡大

肥料・石油化学
- 食料・素材供給安定化需要が拡大
- 世界有数の実績と顧客基盤

FPSO
- エネルギー安全保障需要が拡大
- OFS事業基盤と実績を保有

新たな収益基盤の構築

GX
- 次世代燃料・原料需要が拡大
- 保有技術の社会実装を推進（eメタノール燃料アンモニア・廃プラ油化技術等）

成長ドライバー

新事業領域の創出

ファインケミカル
- 高付加価値化需要が拡大
- 石油化学で培ったプロセス設計力

バイオ医薬
- 医薬品需要が中長期で拡大
- TPS実績とインド拠点を活用

次世代型地熱
- 脱炭素電源需要が拡大
- 地熱実績を基盤にクローズドループ技術をPLC展開

重要鉱物
- 資源安全保障需要が拡大
- 資源×化学プロセス技術を活用

O&M
- 運転・保全外部化需要が拡大
- EPC顧客基盤と運転知見を活用

重点注力地域

インド
- 多様な成長領域が重なる総合市場
- Toyo-India実行力と顧客基盤を活用

中央アジア/中東
- ガス有効利用・復興需要が拡大
- ガス・石化分野の実績を活用

アフリカ（サブサハラ）
- 肥料需要・資源開発が拡大
- 肥料・地熱を起点に事業展開

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

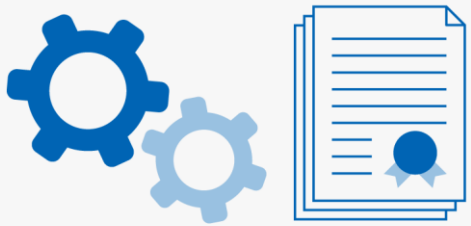
競争優位の源泉

- グローバルEPC遂行力、技術・社会実装力、成長市場拠点力の融合が当社の競争優位の源泉
- 3つの強みを有機的に結び付けることで、案件創出から社会実装まで一貫した価値提供を実現

グローバル EPC遂行力

TOYO Standard*を基盤に、設計・調達・建設・試運転を一体で遂行するグローバルEPC遂行力を保有

技術・社会実装力



尿素・メタノール等の技術ライセンスを核に、技術開発、EPC、モジュールエンジニアリングを通じて技術を社会実装へ具体化する力を保有

成長市場拠点力

インド・中央アジア・中東・サブサハラ等の重点注力地域において、拠点連携により案件創出から遂行まで一貫対応可能な拠点基盤を保有

*TOYO Standard：TOYOの業務標準・技術標準・プロジェクト遂行知見を体系化した標準・ナレッジ基盤

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

KGI・KPI

KGI
（Key Goal Indicator）

1	連結当期純利益	2030年度	100億円
2	ROE	各年度	12%以上
3	ストック型粗利構成比率	2030年度	10%

KPI
（Key Performance Indicator）

1	共創型EP・EPC受注件数比率	2030年度	50%以上
2	先端素材・ファインケミカル、バイオ医薬、O&M 粗利構成比率	2030年度	30%以上

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

05

事業戦略

収益構造変革に向けた事業戦略

共創型EPCによる収益安定化を基盤に、重点領域・重点地域においてPLC・GX・高付加価値分野への展開を推進

① 共創型EPC戦略

EPC収益安定化

- 顧客構想段階からの参画による案件選別強化
- EPC収益・キャッシュ創出力強化
- FPSO・肥料・石化等の収益基盤強化

② 重点地域戦略

グローバル展開

- インドを中核とした重点地域展開
- 中央アジア・中東・サブサハラ展開
- 拠点連携による案件創出・遂行力強化

③ 高付加価値領域戦略

ファインケミカル・バイオ医薬

- 石化で培った技術・実装力活用
- ファインケミカル・バイオ医薬展開
- 小型・高機能案件への対応力強化

④ 新技術・事業開発戦略

成長ドライバー

- メタノール・アンモニア等GX領域展開
- 次世代型地熱・重要鉱物領域開拓
- 技術の社会実装・収益化推進

⑤ O&M戦略

PLC・O&M展開

- EPC顧客起点のPLC・O&M展開
- 保全・改造・運転支援領域拡大
- 継続収益基盤強化

上記を支える経営基盤戦略

- 人財・組織戦略
- DX/AX戦略
- 財務戦略

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

① 共創型EPC戦略：EPCの質的な変化

- 新たなEPCモデルである「顧客との共創型EPC」へと質的転換
- 受注前にリスク可視化、関係者で成功条件を合意する「前倒しの共創」こそが競争力

【成功条件の合意】
共創型フロントエンドの常設化

- 顧客の企画段階から入り込み、構想設計から実行可能性検証までを伴走
- FS・FEED・リスク精査の重要性を顧客と共有し、投資判断のブレや設計変更、紛争コストを抑制
- O＆M視点を織り込み、EPC後の継続価値創出へ接続

【先行着手】
設計・調達・施工の並走による前倒し実行戦略

- 施工計画を設計と同時に立ち上げ、工事知見を早期から設計へフィードバックすることで、施工性・安全性・工程確実性を向上
- 施工知見を設計者へ体系的に継承することで、現場起点で価値を生み出せる人財を育成

【確実性向上】
インターフェース管理とDX活用による品質・工程リスク低減

- 関係者の役務範囲、責任と受け渡し条件を明確化。暗黙知に依存しないプロジェクト運営で、品質事故・工程遅延を未然防止
- 設計変更発生時の、工期・コスト・品質・安全への影響を DX で即時可視化し、全体への波及リスクを最小化
- 検査と重要工程への立会いを徹底し、性能・安全・法規制への適合を担保

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

① 共創型EPC戦略：不確実性に強い遂行体制へ転換

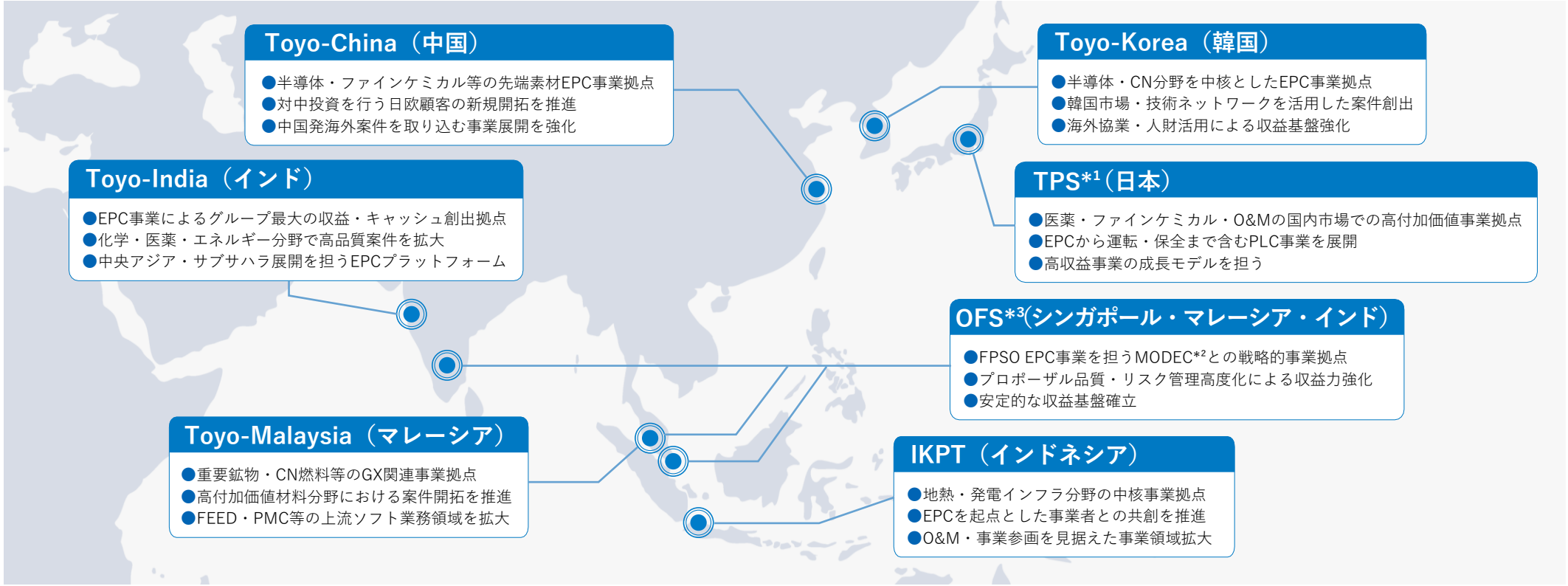
- 本社専門部隊による厳格なリスク審査と、遂行中案件への横断的モニタリングを徹底
- 実績ある拠点・分野へ経営資源を集中し、パートナー協業やモジュール化を推進
- 得られたナレッジのテンプレート化により、社内 AI を活用して誰でもすぐに検索できる状態へ

【入り口で止める】 受注前リスク審査の徹底	【早期に気づく】 履行中プロジェクトの モニタリング強化	【問題を立て直す】 独立した プロジェクト支援チームの発足
● 各拠点の案件にも本社専門部隊による高リスク案件の審査 ● リソース配分や受注審査ルールを標準化 ● AI の活用による契約・リスク分析高度化	● 多面的な指標を用い、損失兆候の早期検知と週次モニタリング ● アラート案件への独立プロジェクト支援チームの自動介入 ● PM責任を維持した、早期是正支援システムの構築	● 少数精鋭チームによる、Red判定（要緊急対応）案件には現場支援に入り重大リスクを早期是正 ● 「監査」ではなく、伴走型支援として運営

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

② 重点地域戦略：拠点特性を生かした成長戦略

- 各拠点・関係会社の専門性と顧客基盤を活かし、地域に根差した事業展開を推進
- Toyo-India・OFS等による収益創出と、医薬・地熱・先端素材分野での高付加価値化を推進
- 地域・技術・顧客基盤を相互活用し、グループ全体で新たな成長機会を創出



*1 テックプロジェクトサービス株式会社　*2三井海洋開発株式会社（MODEC）：FPSO事業の世界最大手　*3OFS（Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd.）：FPSO事業の世界最大手であるMODECとの合弁会社

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

② 重点地域戦略：Toyo-Indiaを起点とした市場展開

- 人口増加や産業発展を背景に、肥料・石化分野の設備需要が見込まれる市場へ注力
- TOYO-Indiaの豊富な肥料・石化案件実績、現地パートナーとの協業基盤、コスト競争力を活かし重点市場での事業拡大を推進

各国の産業政策と成長需要を捉えたEPC事業を起点に、脱炭素・循環型・重要鉱物・PLCサービスへ展開

01 重点国 × 重点領域での営業強化

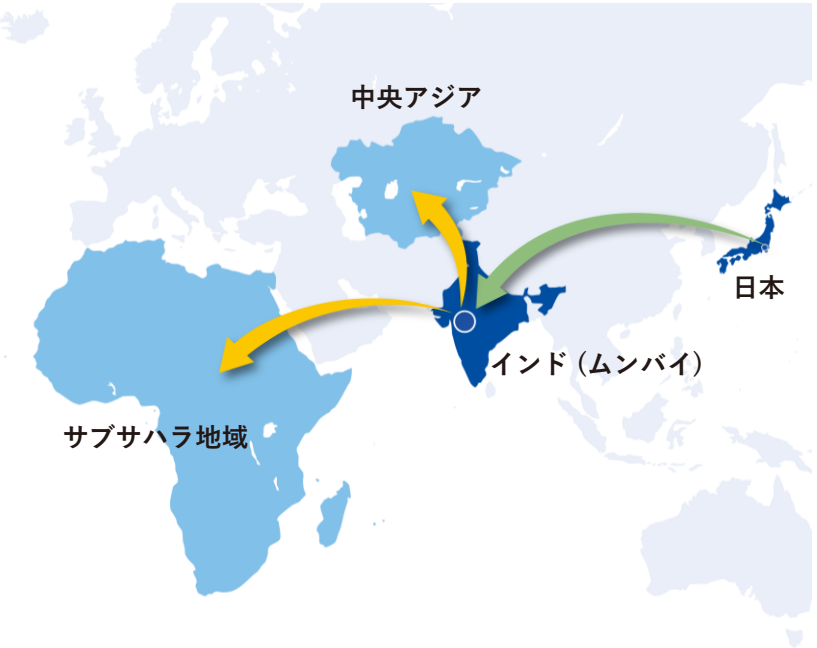
- サブサハラ：人口成長と農業生産力向上ニーズを捉え、肥料分野を強化
- 中央アジア：豊富で安価な天然ガスを基盤とした高付加価値ポリマー需要を取り込む

02 拠点・パートナーとの協業深化

- グローバルパートナーとの戦略的アライアンスを深化し、重点国では現地営業機能を強化。市場接点の拡大と案件創出力の向上により、持続的な収益基盤の構築を推進

03 再開候補地のモニタリング

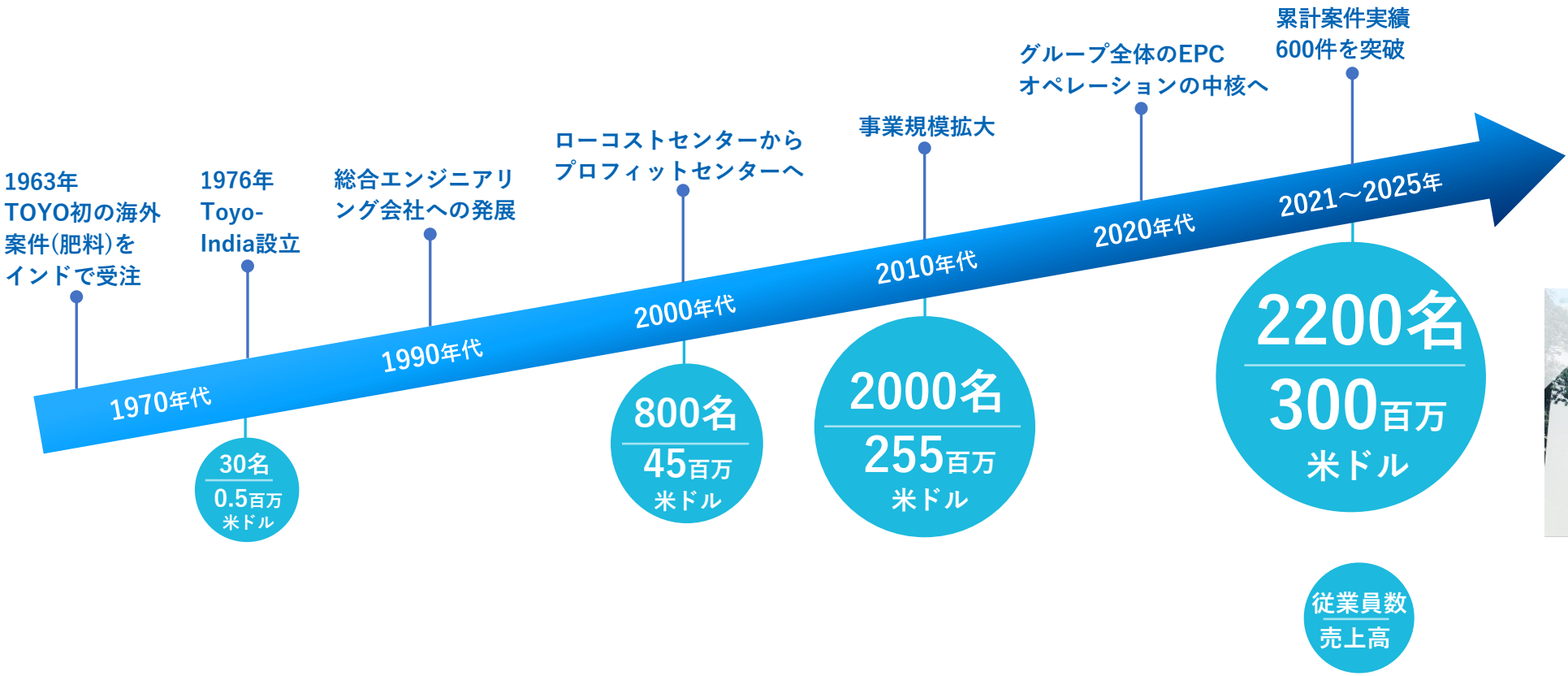
- 制裁・政情・治安等の影響により現在は関与を限定している地域については、再開条件を定義した上で継続的にモニタリングを実施し、将来的な事業機会に備える



©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

②重点地域戦略：競争優位を支えるインド事業基盤、Toyo-India

- 50年の事業基盤、600件超の案件実績、2,200名のエンジニアリング人財が、TOYOの競争優位を支える
- 石油・石油化学・肥料・FPSO等の幅広い分野で設計機能を担い、グローバルプロジェクトを支援
- インドで培った顧客・ビジネスネットワークを通じ、中東・アフリカ・中央アジアでの案件創出を推進



Toyo-India本社(ムンバイ)

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

③ 高付加価値領域戦略：先端素材・ファインケミカル

- 日系化学メーカーとの信頼関係と海外進出支援の知見を活用し、進出構想段階からプラント建設まで一貫して支援することで、全てのフェーズで顧客に寄り添う一気通貫型のサービスを提供
- Toyo-Indiaを中心とした現地体制を活用し、投資拡大が見込まれるグローバルサウス、特にインド市場での受注拡大

基礎化学品

エチレン、ポリエチレン、
ポリプロピレンなど

- スケール型ビジネス
- 製造の効率化がカギ
- 中国での大規模投資により市況低迷

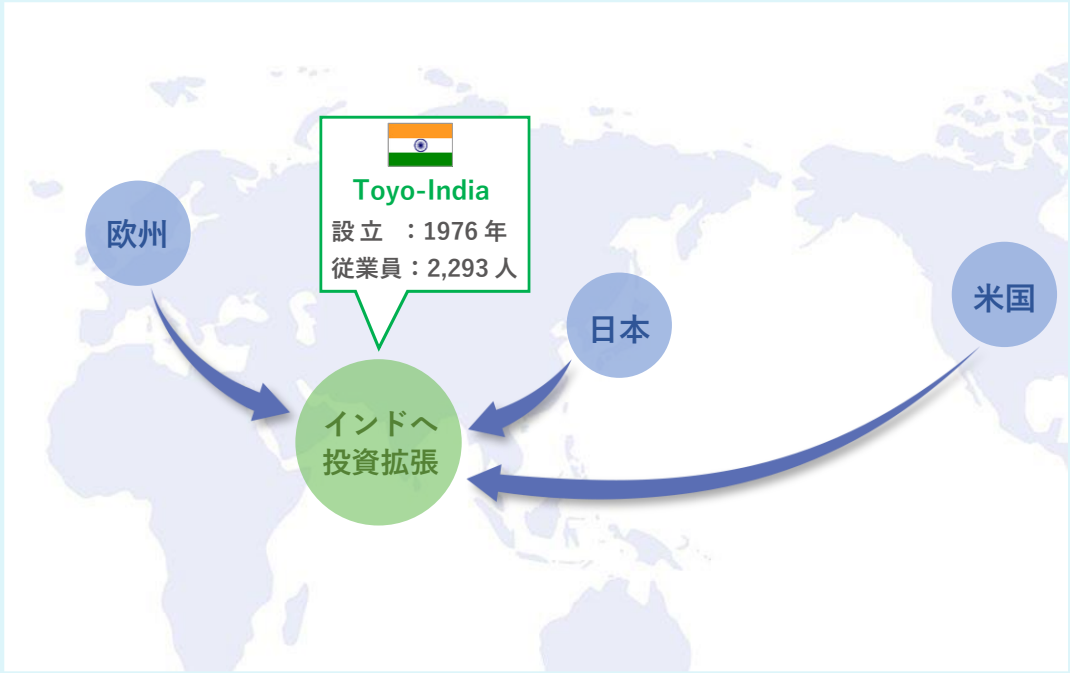
先端素材、ファインケミカル

半導体材料、電池素材、
添加剤など

- 付加価値型ビジネス
- 技術力がカギ
- 巨大な成長市場

インドへの投資に向けて、投資初期からToyo-Indiaが支援

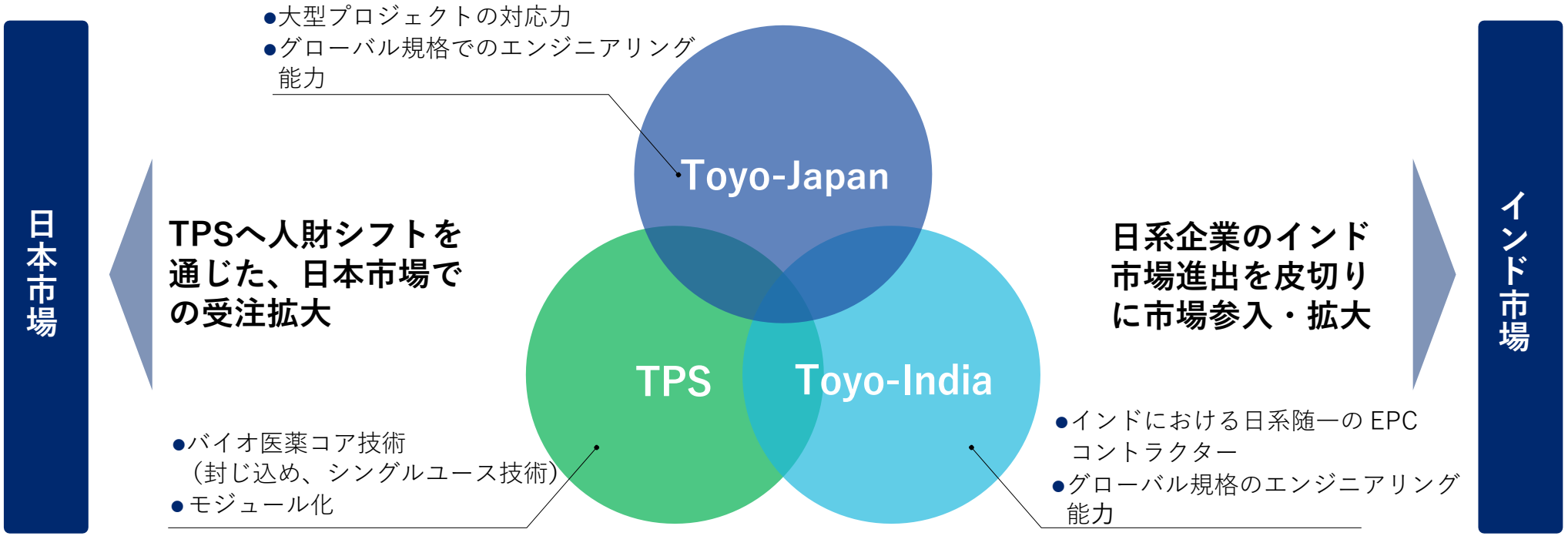
日系化学メーカーとの信頼関係と海外進出支援の知見を強みに、進出検討からプラント建設まで一気通貫で伴走。アジア、特にインド市場でグループ拠点を活用し、EPC 受注拡大を推進



©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

③ 高付加価値領域戦略： バイオ医薬

- バイオ医薬市場規模は2030年に向けて日本(4兆円、CAGR* 4%)、インド(2.5兆円、CAGR 7%)と成長軌道
- 国内子会社TPSでは、医薬分野が受注粗利の30~40%を占める主力事業として成長。バイオ医薬コア技術と日系顧客基盤を構築。TPSへの人財シフトを進め、拡大する日本市場での受注機会の取り込みを加速
- 日本で培った技術・顧客基盤をToyo-Indiaへ展開し、日系企業のインド投資を起点に市場参入



*Compound annual growth rate(年平均成長率)

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

④ 新技術・事業開発戦略：GX領域の展開

- 前中計で培ったGX技術と共創パートナー基盤を活かし、技術開発から社会実装・収益化への転換を推進
- グリーン燃料・資源循環等のGX領域において商業案件の創出を加速し、新たな収益基盤の構築を目指す

開発プログラム例	前中計（2021-2025）	新中計（2026-2030）
g-Methanol™ （グリーンメタノール） 共創パートナー NTPC[*1]・触媒ベンダー	●技術開発・プロセス設計 ●10t/日規模の実証プラント運転 （NTPC 連携）	●商業案件の形成・拡大 ●ライセンス展開の推進、 EPC 受注に向けた検討加速
小型アンモニア分解 （クリーン水素製造技術） 共創パートナー 中部電力・日本精線	●触媒・反応器開発 ●パイロット装置設計・開発	●パイロット機、実証機への移行 ●社会実装に向けた検討加速、 商業案件の創出
廃プラ油化 （資源循環） 共創パートナー SCGC[*2]	●基盤技術・プロセス開発 ●実証運転（SCGC 連携）	●商業化検討・案件形成 ●技術・プロセスの高度化、 EPC 受注に向けた検討推進

多様な収益化モデルの展開

ライセンス展開
技術ライセンスによる
グローバル展開

EPC 受注
プラント設計・調達・建設の
受注拡大

事業参画
パートナーとの協業による
事業参画・運営

運転・保全（PLC）
運転支援・保守サービス
等の継続的な価値提供

GX 技術の社会実装を通じて、脱炭素・循環型社会の実現と新たな収益機会を創出

[*1]National Thermal Power Corporation(インド政府系総合電力会社)　[*2] SCG Chemicals Public Company Limited（タイSCGグループの石油化学企業）

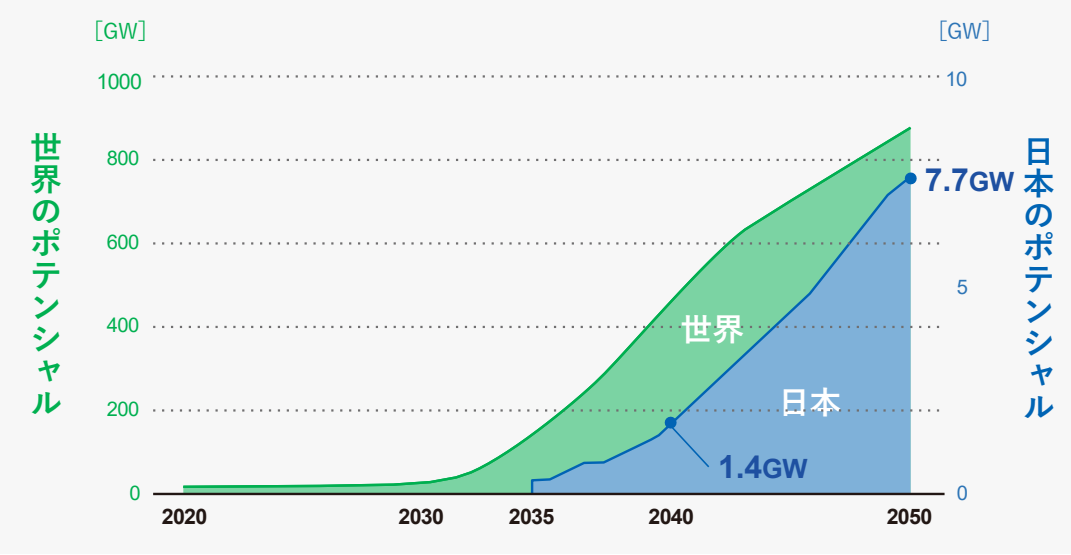
©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

④ 新技術・事業開発戦略：次世代型地熱

- 米国GreenFire Energy Inc.との協業契約を締結済。同社の同軸二重管クローズドループ技術を用いることにより、熱源が確保できれば、地下水・地熱貯留層がなくとも多様なフィールドで適用可能
- インドネシアでの地熱マスタープランも前中計期間中に完了。日本・インドネシアを皮切りに同技術を活用した事業開発・参画を推進

次世代型地熱発電のポテンシャル

- 世界では2050年断面で800GWの開発ポテンシャル（左軸）
- 日本では2040年に1.4GW、2050年に7.7GWの導入目標（右軸）



出典：（一財）日本エネルギー経済研究所（第96回 IEEJエネルギーウェビナー「日本の次世代型地熱発電の導入促進に向けて―海外動向からの示唆―」）資源エネルギー庁（次世代型地熱推進官民協議会中間取りまとめ　資料4）

グループ連携による次世代型地熱システムの共同展開

米国GreenFire Energy社とのアライアンスを構築し、IKPT*の地熱分野の知見・遂行力を活かし日本・インドネシア・フィリピン・ケニア等へ展開

*PT INTI KARYA PERSADA TEHNIK：当社100%子会社

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

④ 新技術・事業開発戦略： 重要鉱物

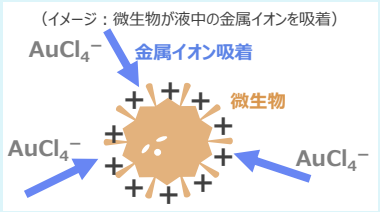
- レアアース製錬事業における過去実績で培ってきた技術・ノウハウを基盤に、需要拡大が続くレアアース、特に高性能磁石材料であるネオジムに着目し、重要鉱物リサイクル製錬分野での事業創出を推進
- 日本政府の循環経済行動計画と連動し鉱山会社・磁石メーカー等のパートナーと連携し資源循環型サプライチェーンを構築

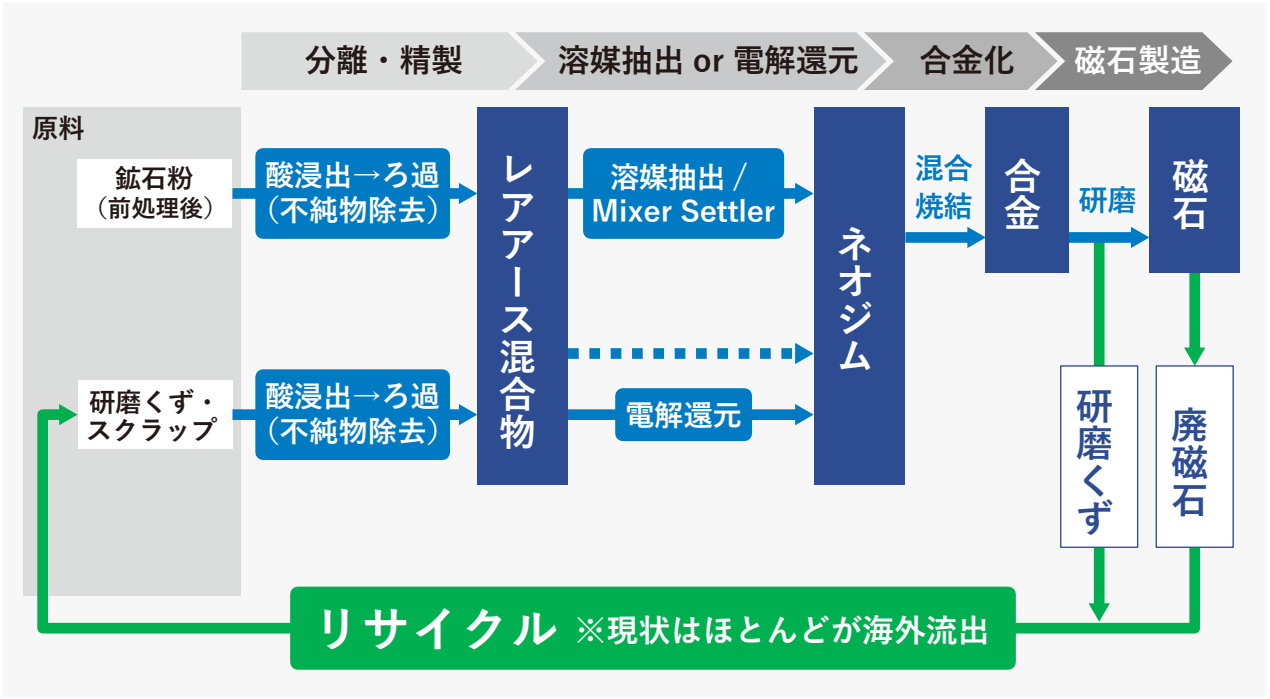
レアアース関連過去実績

年	顧客	国	技術プロセス			業務範囲
			採掘・選鉱	分離・精製	抽出・製品化	
2010	日本企業	ベトナム		○		TOYO-J : FS、FEED
2010 2011-2012	日本企業	インド			○	TOYO-J& I : EPsCm
2011-2012	Lynas	マレーシア		○	○	TOYO-Thai : EPC
2018-2022	日本政府	日本	○			TOYO-J : FS,FEED,EP+SV Subsea Mining & Lifting
2023-2025	公開不可	日本		○		TOYO-J : FS,FEED&LLI Procurement

バイオマイニング技術R&D

微生物を活用し、低濃度レアアースを低コストで回収可能な技術開発を進行中





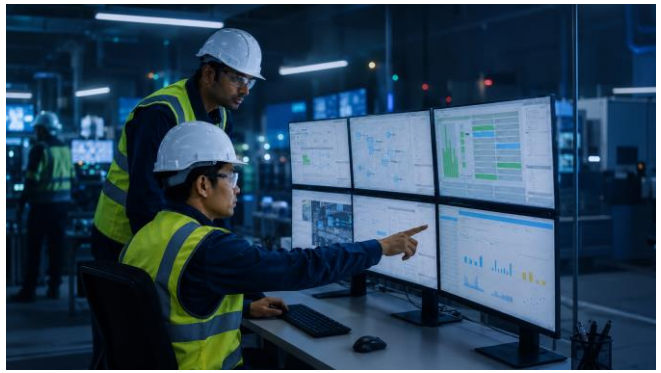
実線：既存ビジネス　点線：新興ビジネス　青：製錬フロー　緑：リサイクルフロー

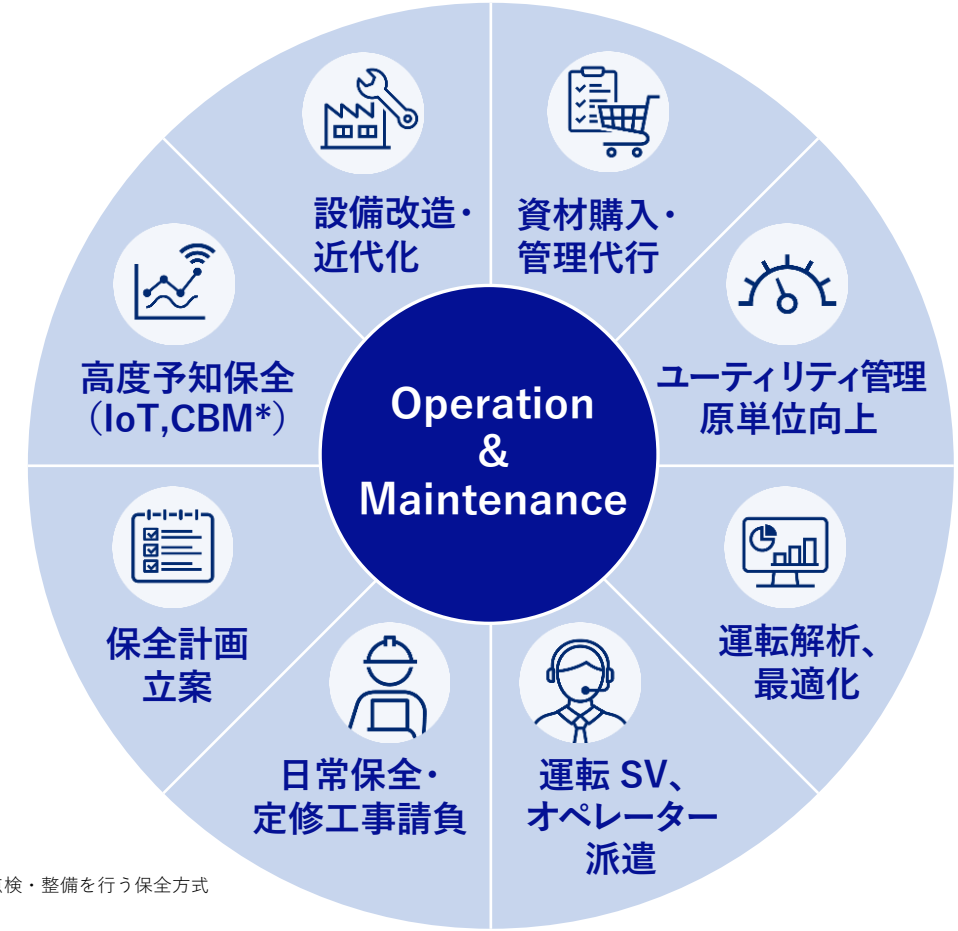
©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

⑤ O&M戦略

- アフリカ・中央アジア等を中心に、安定操業・保全高度化・人財確保に関するO&M需要を取り込む
- 60年以上にわたるプラント建設・試運転実績を活かし、建設から運転・保全まで一貫した長期サービスを提供
- インドを拠点とした運転・保全人財プールを構築し、O&M専門企業との協業も活用しながら、重点顧客・地域へ展開

- EPC顧客基盤
- 試運転・運転支援実績
- 拠点リソースの活用





- ライセンサーとしての知見
  （運転シミュレーション、
  検査・補修技術）
- デジタルソリューション
- O&M専門企業との協業

* Condition Based Maintenance ：設備の状態監視データに基づき、最適なタイミングで点検・整備を行う保全方式

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

Contents

06

経営基盤戦略

経営基盤戦略：重点３戦略

Photo：組織変革を支えるABWオフィス Bay Tech Makuhari

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

（1） 人財・組織戦略

（2） DX/AX戦略

（3） 財務戦略

(1) 人財・組織戦略

Base and Beyond

現場を知る専門人財	人財像	共創越境人財
EPC を核とした専門性・実装力	強み	共創による構想力・価値創造力
確実に価値を実装する人財	目指す姿	新たな価値を創造する人財

Base(EPC)を起点にBeyond(PLC)へ能力を拡張する

BaseとBeyondを往復し、「深化」と「探索」を両立する人財・組織へ

人財開発施策

Beyond人財を評価する制度改革
価値創造・共創活動を評価する仕組みと仕掛けづくり

共創・越境を促す実践型育成
OJT・Off-JT・外部派遣による能力拡張

全社横断の推進体制
人財開発・組織開発を推進する全社横断体制の構築

組織開発施策

組織能力の継承と進化
EPC実行力を基盤に、深化･探索を両立するデュアルOSの実装

組織健康度の可視化と対話
組織健康サーベイと対話による組織課題の改善

越境を促す環境設計
ABW*活用と学び・越境活動の制度化

* Activity Based Working：その時の活動(アクティビティ)に合わせて、最も生産性が高く働ける場所・時間・相手をワーカー自らが選択する働き方

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

(1) 人財・組織戦略：組織改編の実施

事業戦略と連動した組織改編

- 2026年4月に重点領域・新領域への展開を見据えた組織改編を実施
- 事業戦略と連動し、組織・人財・リソース配分を一体的に見直し、EPC実行力強化と新たな価値創出の両立を推進

組織改編内容

項 目	組織改編要旨	改編の目的
技術・事業開発本部の新設	技術開発部門と事業開発部門の合流	技術の社会実装と事業化を加速し、ストック型ビジネス創出の中核機能を担う
先端産業営業部の新設	日本・外資企業の拠点国への投資を構想段階から支援する体制を新設	アカウント体制を通じ、ファインケミカル・バイオ医薬分野で顧客との長期関係を構築し、PLCへの展開を加速
O&Mソリューション営業部の新設	O&M需要の確実な収益化を狙う体制を新設	定修・改造・保全の実績を基盤に、O&Mとデジタルを組み合わせた継続サービスを展開し、ストック収益を拡大
エンジ・技術総括本部と工事本部の再編・統合	設計と工事との機能連携	設計から建設までの一貫した遂行体制を構築し、プロジェクト遂行力と収益性を向上
コーポレート機能の再編	コーポレート部門の戦略機能と実務機能の再編	戦略策定から実行支援までを一体的に担う体制とし、経営基盤の強化と全社戦略の推進力向上を図る

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

(2) DX/AX戦略

- EPC事業で培った知見・既存データ・業務基盤を活用し、AI時代における業務変革・意思決定高度化を推進
- AXイニシアチブにより、EPC実行力向上、運転・保全サービス拡充、経営意思決定支援を実現
- AIと人の協働による業務変革とドメインナレッジ循環により、高付加価値サービス創出を加速

01 EPC実行力進化

TOYO AWP や GDOC* を活用し、プロジェクト遂行の安定化、リスク低減、グローバル連携強化を推進

02 PLC価値創出

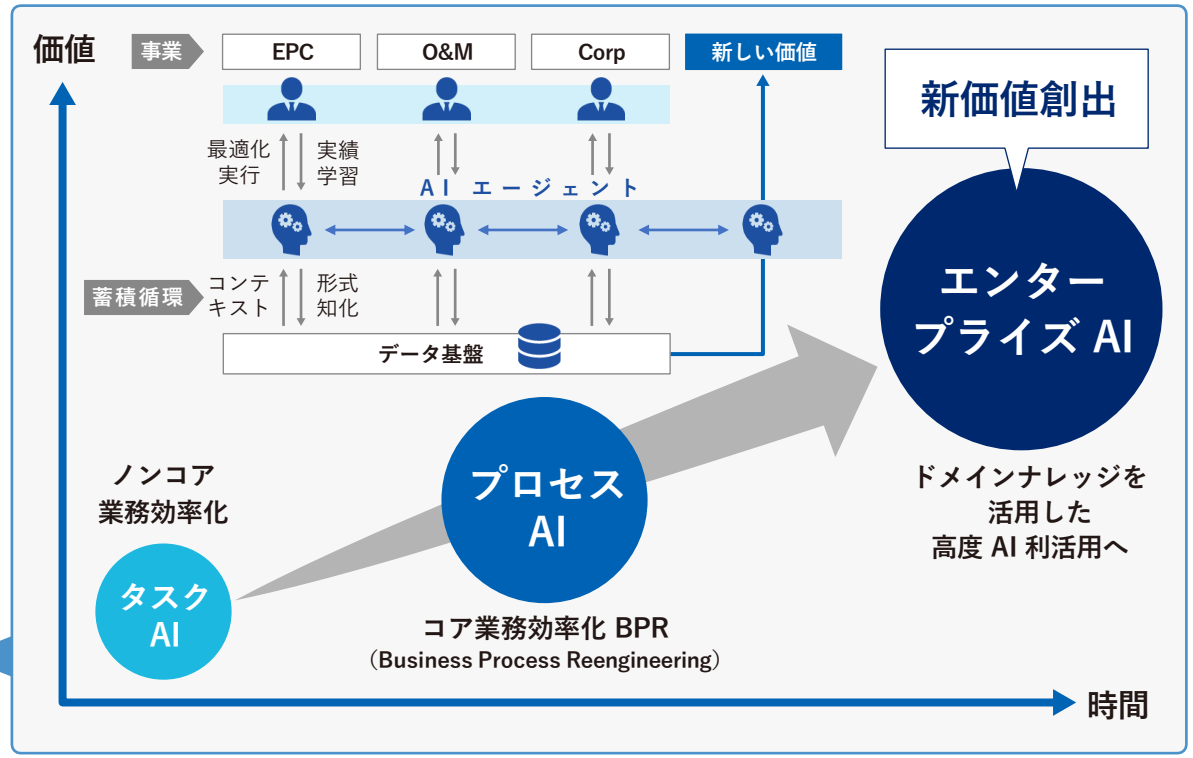
EPCで培った現場知見とデジタル技術を融合し、プラントライフサイクル全体で価値創出を推進

03 経営意思決定支援

経営・プロジェクト・人財データを可視化・連携し、迅速で高度な意思決定を支える経営基盤を構築

04 AI × ヒトの業務変革（AXイニシアチブ）

AIと人の協働で業務プロセスを変革し、知見の蓄積・活用を通じて、高付加価値業務へのシフトを加速



*GDOC：'26年4月にToyo-India内に設立したグローバル・デジタル・オペレーション・センター。TOYOグループ内のIT運用・保守に関わるバックオフィス機能を集約

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

(3) 財務戦略

持続的な利益成長とキャッシュ創出により、ROE 向上と企業価値向上を実現

- リスク管理の強化、収支変動リスク低減によるEPC収益の安定化
- ストック型ビジネスの推進により収益を創出
- 中計期間において、資本コストを上回るROE 12%の実現・維持

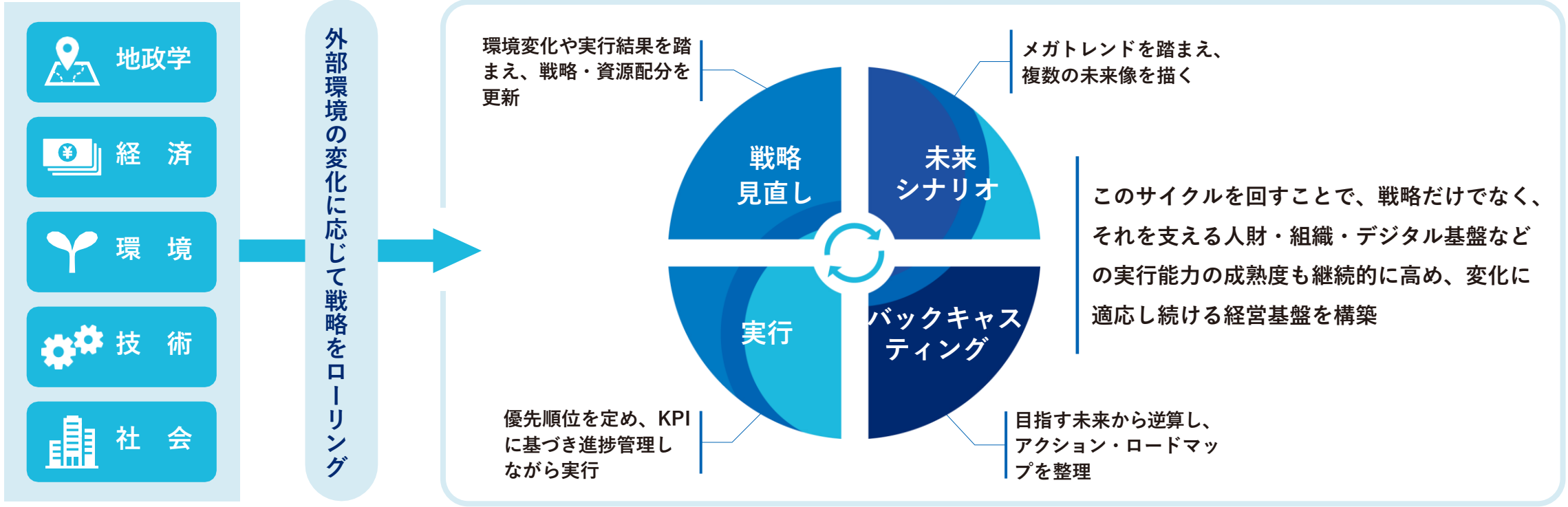
キャッシュフローアロケーションのイメージ

- **株主還元の継続**
  流動性確保とリスク耐性を重視しつつ、株主還元を継続実施（配当性向は25％以上）
- **財務基盤の回復・安定化**
  2025 年度損失を踏まえ、中計前半は財務基盤の回復・安定化を優先
- **選択的な成長投資の継続**
  人的資本・戦略領域への投資を選別・集中し、将来のキャッシュ創出と ROE 向上を追求

©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

ローリング型経営

- 固定的前提に基づく経営計画から脱却し、TOYO VISION 2040を軸に外部環境の変化を踏まえた定期的な計画見直しを実施
- 未来シナリオ・バックキャスティング・実行・戦略見直しを継続的に循環させ、重点領域・資源配分・戦略優先順位を更新



©Toyo Engineering Corporation, All rights reserved

【お問い合わせ】
戦略コーポレート本部　広報･IRユニット
Tel 050-1735-7304
E-mail ir@toyo-eng.com

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。本資料に記載された将来の予測等は、本資料の発表日現在での判断や入手可能な情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらは目標や予測の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、当社は、将来に関する記載のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従いまして、本資料および記載情報のご利用にあたっては、他の方法により入手された情報とも照合・確認の上、利用者の判断により行ってくださいますようお願いいたします。本資料の利用によって生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。