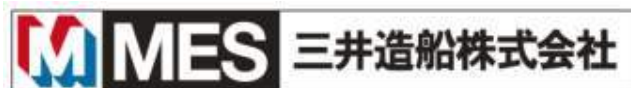


# 2011年度 中期経営計画

2011年5月17日



# 目次

1. はじめに～11中計の位置づけ～
2. 08中計の振り返り
3. 長期的なありたい姿
4. 成長領域のポテンシャルと課題
5. 11中計の基本方針
6. 主要戦略
7. 数値計画

# 1. はじめに～11中計の位置づけ～

長期的なありたい姿(連結売上高1兆円)実現に向け、「力をためる」のが、11中計(2011～13年度)の位置づけ

## 考え方

- 新興国の成長継続は、当社にとっても有望な成長機会
- 一方で、短期的には当社主力の海運関連事業(造船と船用ディーゼル)は、中国・韓国の供給能力増大による需給ギャップが拡大するために厳しい競争が予想される。
- 2020年に向け新興国の成長トレンドを取り込み、11中計ではグローバル展開とグループ総合力を活かし事業拡大を推進する。
- 海運関連事業は、11中計期間中は勝ち残れる体制づくりに注力する。加えて長期的な成長を可能にするような生産体制の見直しにも着手する。



## 2. 08中計の振り返り

成長戦略を推進していく中で、急激な事業環境変化への対応・グローバル化対応に遅れ、2010年度売上・利益計画は未達

08中計の方針：「新・三井造船創成に向けて」  
中核/成長事業の深化と進化、新規事業の創出、経営基盤の深化

### 成果

- 売上高及び経常利益は2009年度に過去最高を記録
- 生産拠点の整備（CSR/PSPC対応設備、機械工場拡張、クレーン生産体制強化）
- 人づくり（技術伝承塾、人材委員会、各事業本部技術基礎講座の充実）
- 新規事業の立ち上げ（LIB正極材製造、CO<sub>2</sub>削減船、バイオエタノール）

### 反省

- 2010年度売上・利益目標の未達
- 急激な事業環境変化への対応遅れ  
11中計▶事業環境変化に対応する機敏な経営
- グローバル化の推進不足  
11中計▶全社を横断した取り組みによる海外事業推進  
グローバルに活躍できる人材の早期育成
- 新規事業の事業開発遅れ  
11中計▶環境エネルギー関係の新規製品開発と早期事業化

	実績		
	2008年度	2009年度	2010年度
売上高	6,867	7,660	5,892
営業利益	269	430	389

08中計計画
2010年度
8,000
540

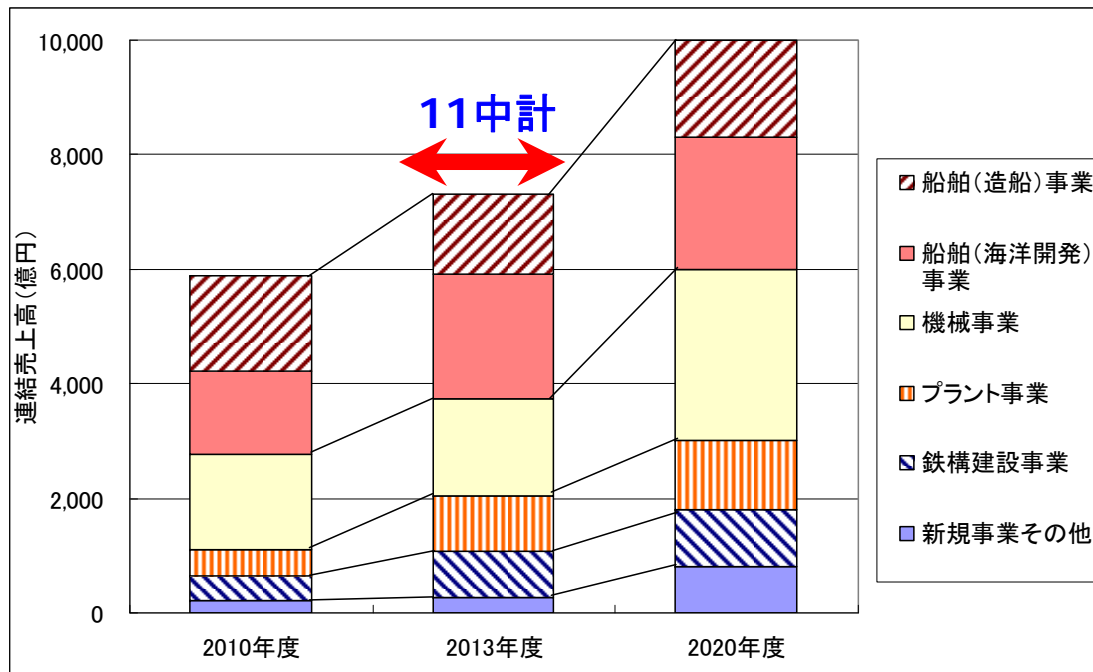
単位：億円

### 3. 長期的なありたい姿

## 2020年における三井造船の姿

- ①高い技術力を基盤に、地球に優しい環境対応型の製品・サービスを提供することで、信頼の企業ブランドとして世界に浸透している
- ②環境変化に対応し、人も会社も進化し続けており、新事業の成長により強い事業ポートフォリオを持つ会社に生まれ変わり、社会へ貢献し、CSR重視の経営ができています

グローバル事業の成長により、連結売上高1兆円を達成！



### 2020年度の事業設定

- ①船舶 **4,000億円**  
(+900億円)
- ②機械 **3,000億円**  
(+1,300億円)
- ③プラント **1,200億円**  
(+700億円)
- ④鉄構建設 **1,000億円**  
(+600億円)

※( )内は2010年度からの増加分

## 4. 成長領域のポテンシャルと課題

領域	ポテンシャル	当社の強み	成長のために11中計 で取り組むべき課題
①船舶 (海洋開発) <4,000億円>	長期的にFPSO、FLNG など海洋開発ニーズは増 加傾向 エネルギー調達源多様化 の観点から、ブラジル・西ア フリカで大規模案件が出現	高難度のFPSOの建造、 運営実績 造船事業とのシナジー	FLNG、コンパクトGTL搭載 FPSOなど、次世代技術研 究 事業拡大に伴う経営管理、 リスク管理体制の強化
②機械 <3,000億円>	環境に配慮した技術への ニーズが増大 BRICs、東南アジアの 石油プラント、製鉄所の増 加に伴い、市場も拡大	環境対応技術力 既存マーケットで確 立した品質・サービス への高評価	アライアンスやM&Aによる 業容拡大 グローバル営業・生産ネッ トワークの構築
③プラント <1,200億円>	BRICs、東南アジアの経済 発展に伴い、石化プラント 建設需要が堅調に推移 新エネルギー・環境市場も 拡大	海外EPCにおける豊 富な実績	新規顧客開拓、新領域へ の実績拡大
④鉄構建設 <1,000億円>	BRICs、東南アジアの電力 需要の増大に伴い、発電 所、コンテナヤード建設需 要が堅調に推移 海外橋梁建設案件も増加	顧客からの高い信頼	グループ総合力発揮に よる周辺事業への進出 リスクマネジメントの強化

※< >内は2020年の売上規模

## 5. 11中計の基本方針

### 【基本方針】

「新・三井造船創成に向けて」厳しい時代に備えるとともに、  
将来の飛躍への基盤を固める

当社主力の海運関連事業（造船と船用ディーゼル）の市況が厳しくなることが  
予想され、これに備えるとともに、新興国の成長に積極的に対応し事業拡大を図る

- 【主要戦略】
1. 企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大
  2. グローバル展開による事業拡大
  3. 厳しい時代に備えた製品競争力の強化
  4. 経営基盤のさらなる強化

### 【数値計画】

単位：億円

	2010年度	2013年度	2020年度
売上高	5,892	7,300	10,000

## 6. 主要戦略

### ①企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大

- 海洋開発分野での事業規模拡大
- 環境エネルギー関係の新規製品開発と早期事業化
- 省エネルギー関係の技術開発の加速

### ②グローバル展開による事業拡大

- 全社を横断した取り組みによる海外事業の推進
- 新興国市場への進出とアライアンス推進

### ③厳しい時代に備えた製品競争力の強化

- コスト競争力の強化
- 固定費の大幅削減

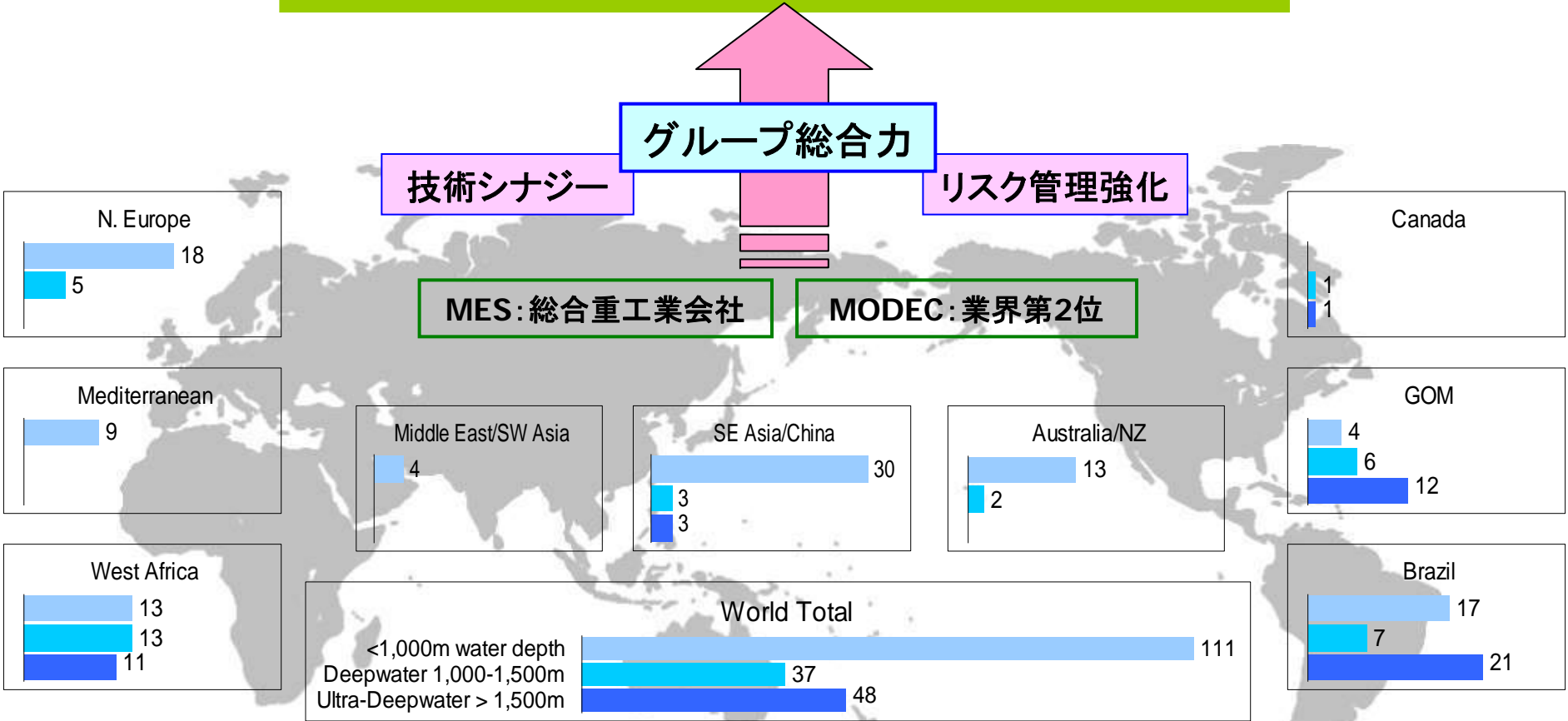
### ④経営基盤のさらなる強化

- 経営システムの進化
- 人財育成の加速・グローバル化と技術基盤の強化



① 企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大  
 (1) 海洋開発分野での事業規模拡大

高難度・大規模プロジェクトを積極的に獲得

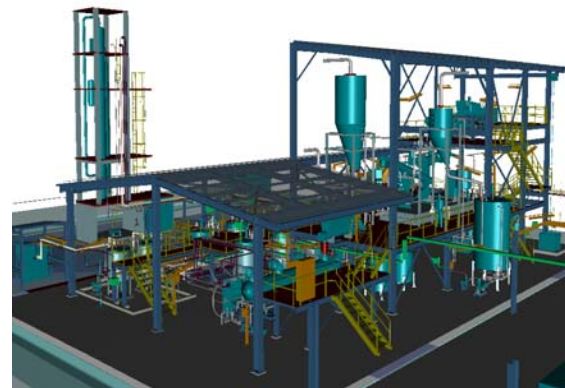


海洋石油・ガス生産設備の利用が予想されているプロジェクト計画数(2010年11月現在) MODEC作成のデータより

## ①企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大 (2)環境エネルギー関係の新規製品開発と早期事業化



LIB正極材事業  
(写真はLIB正極材と電池を搭載した試験車)



非食用原料からのバイオエタノール製造  
プロセスのデモプラント

- LIB正極材事業:2011年商業プラント建設、2012年生産開始(2,000トン/年規模)
- バイオエタノール事業:2011年マレーシアでの実証試験、2013年商業プラント生産開始
- 太陽熱発電:ナショナルプロジェクトFS事業参加を経て集光型太陽熱発電プラント建設事業に参入
- NGH:ガスハイドレート技術を活用したパイロット事業を11中計期間中に立上げ
- バイナリー発電装置事業:2011年実証試験、2012年営業活動開始

①企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大

(3)省エネルギー関係の技術開発の加速

グループ会社  
建造船ライン  
ナップの充実

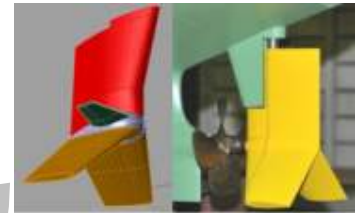
●CO<sub>2</sub>大幅削減船の開発促進

Bulker/Tanker



他の船種への適用加速

TRIPLET RUDDER



電子制御エンジン



THS(Turbo Hydraulic System)

全社的な他部門との協力  
複合企業としての強み

新開発の船首尾形状



高効率プロペラ

neo Supramax 66BC 市場投入開始

# 6. 主要戦略

## ①企業総合力と環境エネルギー関係技術開発による事業拡大 (3)省エネルギー関係の技術開発の加速

### ●省エネコンテナクレーン・アンローダの開発加速

省エネPT



ハイブリッドTT



e-TT



### 省エネ対応製品ラインナップの充実化

- 消費電力大幅削減
- ・主要動作の最適化
  - ・省エネ機器使用
  - ・機器の最適運転

- 燃料消費大幅削減
- ・回生電力利用
  - ・大容量2次電池
  - ・エンジン小型化

- 電動化TT、消費電力大幅削減
- ・回生電力利用
  - ・バスバーによる地上給電
  - ・エンジンレス

### ●製鉄所のCO<sub>2</sub>削減に寄与する次世代高性能軸流圧縮機の開発の加速

### ●4シリンダテストエンジンによるディーゼル環境対応技術開発の加速

## ②グローバル展開による事業拡大の推進

### (1) 全社を横断した取り組みによる海外事業の推進

現在



- 各事業が個別に海外向け拡販・案件受注・実行

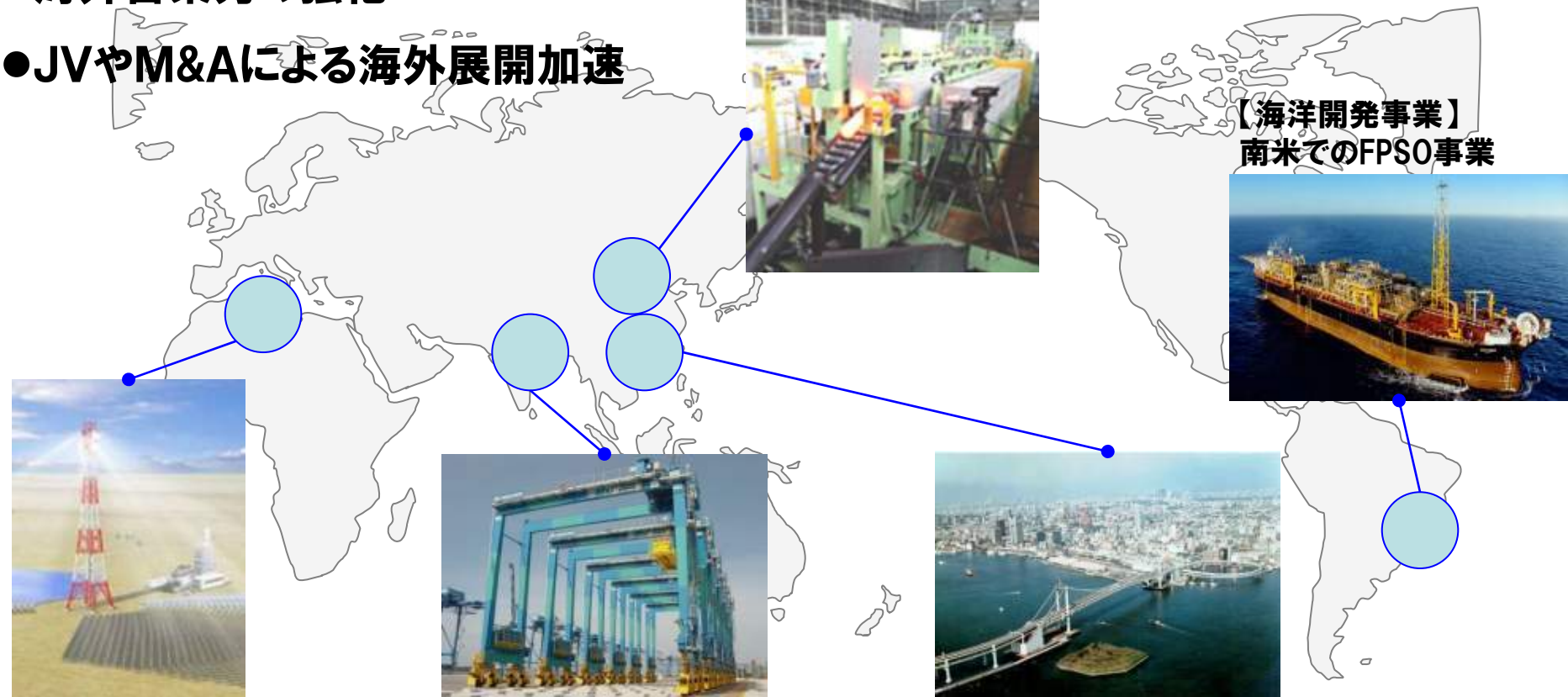
11中計



- 事業間連携を強め、海外インフラ事業、周辺製品(産業機械、運搬機等)を拡販
- グローバル戦略室設立による海外事業の強化

## ②グローバル展開による事業拡大の推進 (2)新興国市場への進出とアライアンス推進

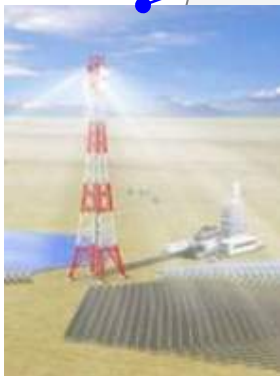
- 海外営業力の強化
- JVやM&Aによる海外展開加速



【誘導加熱事業】中国での事業拡大



【海洋開発事業】南米でのFPSO事業



【新規事業】チュニジアでの太陽熱複合発電 (フィージビリティ調査)



【運搬機事業】インド等の現地ライセンサーとのアライアンス強化

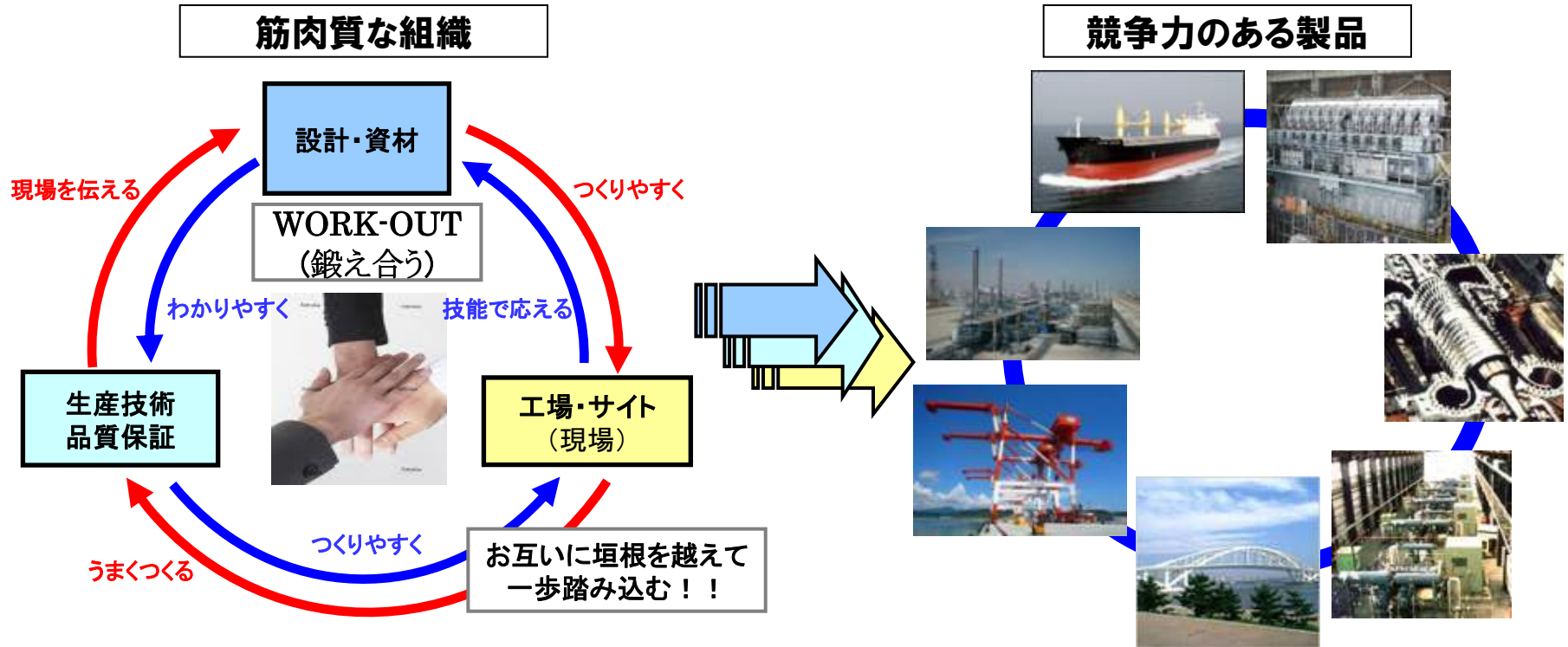


【橋梁事業】ベトナムを中心とした海外事業拡大

# 6. 主要戦略

## ③ 厳しい時代に備えた製品競争力の強化

- (1) コスト競争力の強化
- (2) 固定費の大幅削減



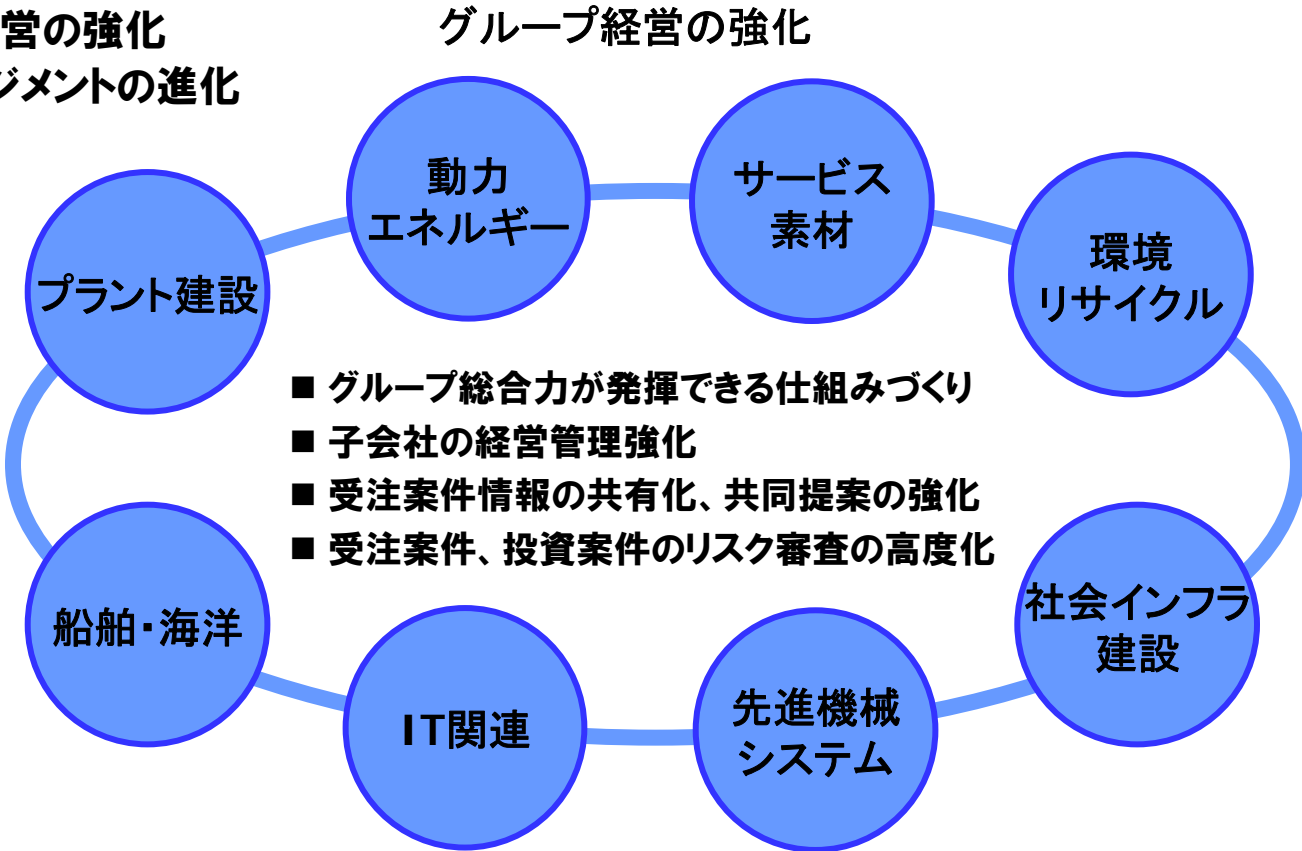
- ものづくり推進部設立によるコスト競争力の強化
- 全体最適 (機能・品質・原価) を見越した原価企画によるコスト削減
- 海外調達拡大と調達先を巻き込んだVA/VEによるコスト削減

- BPS活動の深化と進化による生産性の向上
- 固定費の大幅削減
  - ・組織のスリム化、業務の効率化等による本社費削減
  - ・生産固定費の大幅削減

## ④経営基盤のさらなる進化

### (1)経営システムの進化

- 事業環境変化に対応する機敏な経営
  - ・健全な危機感の醸成
  - ・事業の選択と集中
- グループ経営の強化
- リスクマネジメントの進化





## ④経営基盤のさらなる進化

### (2)人財育成の加速・グローバル化と技術基盤の強化

- 次世代を担う人財の育成
- グローバルに活躍できる人財の早期育成
- 技術基盤の再構築

#### 人財で支える

- 中堅・若手の一流化
- 海外拠点等への若手の育成的派遣
- 外国人の採用強化

事業の方向性



#### 技術で支える

- 技術・技能伝承の加速・強化
- 事業構造変革に対応した技術戦略の再構築
- 基礎技術の再構築

### 「11中計」2013年度連結数值計画

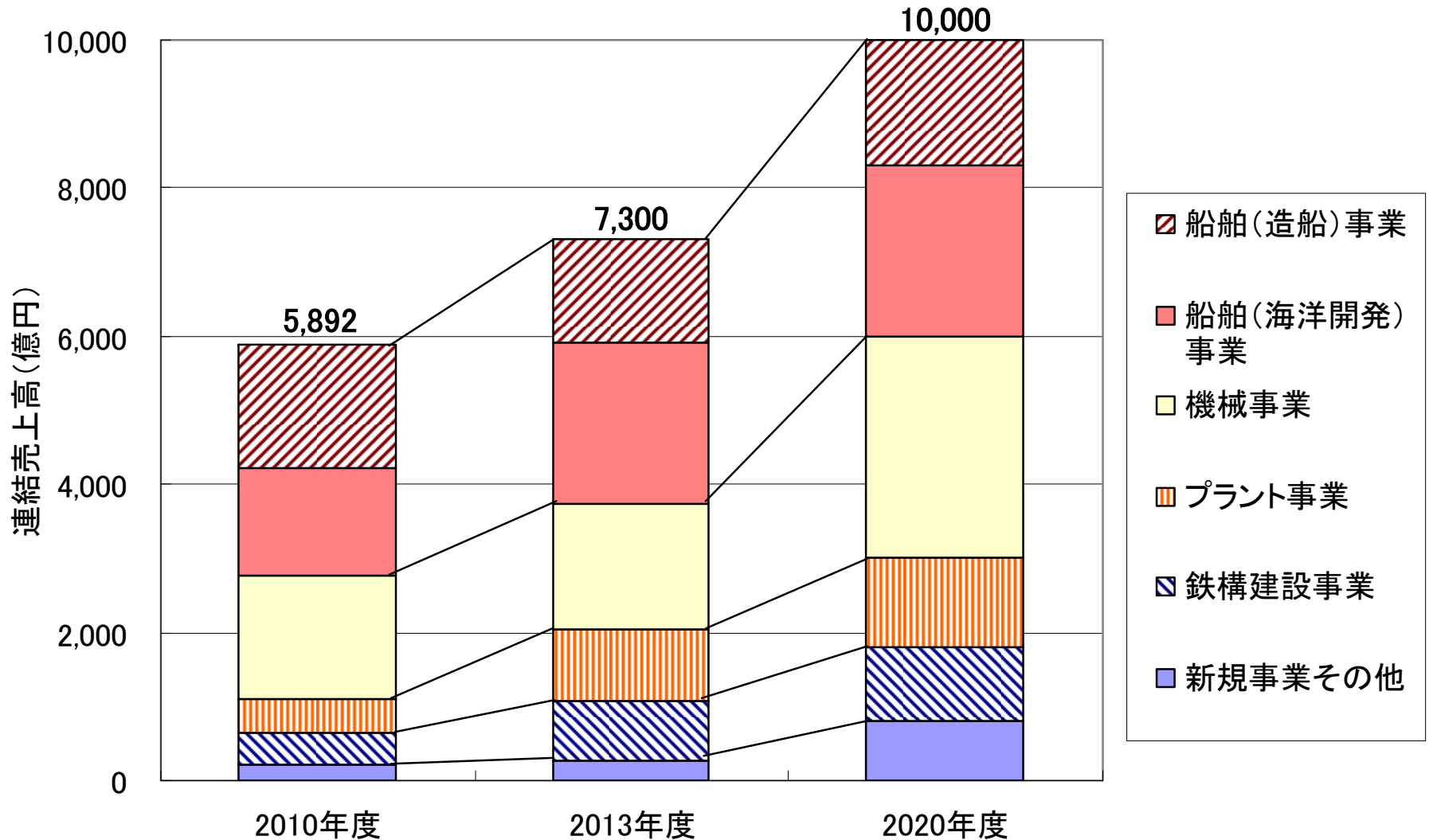
売上高(億円)	7,300
営業利益(億円)	250
ROIC	8%
有利子負債(億円)	2,000

ROIC(投下資本事業利益率)

= (営業利益 + 受取利息及び配当金) ÷ (前当期平均自己資本 + 前当期平均有利子負債)

# 7. 数値計画 (2) 分野別売上高

## 長期ビジョンに向けた分野別売上高



## 7. 数値計画 (3) 投資計画

3年間合計 連結	設備投資 (億円)	研究開発投資 (億円)	投融資 (億円)
単体	270	170	<b>500</b>
連結	<b>380</b>	<b>200</b>	

※連結子会社の営業用リースに関わる設備投資除く

11中計

挑戦と進化、そして未来へ