

三井E&S Rolling Vision 2025

-中長期的な目標設定について-



2025年 5月 22日

MITSUI E&S Co., Ltd.



株式会社 三井E&S

目次

内容

	頁
1. 三井E&Sグループ 経営コンセプト	3
2. 三井E&S Rolling Visionとは	4
3. Rolling Vision 2024の振り返り	5
4-1. Rolling Vision 2025 機能戦略：財務	6～9
4-2. Rolling Vision 2025 機能戦略：人材	10・11
4-3. Rolling Vision 2025 事業戦略	12
4-4. 事業戦略におけるトピックス	13・14
5. サステナビリティ課題への取り組み	15
6. おわりに	16

1. 三井E&Sグループ 経営コンセプト

三井E&S Engineering & Services for Evolution & Sustainability

➤ 企業理念

エンジニアリングとサービスを通じて、人に信頼され、社会に貢献する。

注力する事業ドメインを明確に定義・共有し、軸のブレない覚悟のある経営を心掛ける。

➤ ビジョン(目指す姿)

2030年までに、マリンの領域を軸に、脱炭素社会の実現と、人口縮小社会の課題解決を目指す。

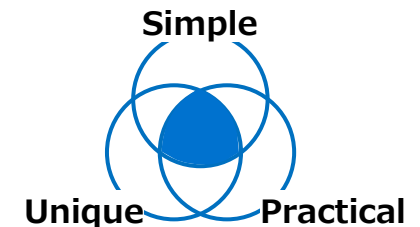
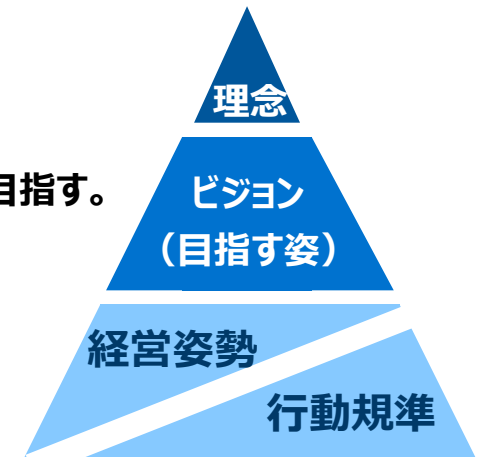
➤ 経営姿勢

- 新しい価値の創造を顧客と共に実現** ▶ **事業推進** (顧客・取引先への約束)
潜在ニーズのマーケティングと周辺技術のイノベーションで事業を推進していく。
- 健全な財務体質と堅実な利益を追求** ▶ **財務企画** (株主、金融機関への約束)
限界利益/固定費の適時評価を軸に、事業や子会社を堅実に管理運営していく。
- サステナビリティの課題解決を推進** ▶ **人事総務** (従業員・社会への約束)
従業員の健康と安全に配慮し、気候変動/人口縮小/多様性の社会課題に取り組んでいく。

➤ 行動規準

シンプル、ユニーク、プラクティカルな製品やサービスに挑戦

常に顧客目線で3つの価値が重なる製品やサービスを考え、堅実な事業へと育み、社会に貢献する。

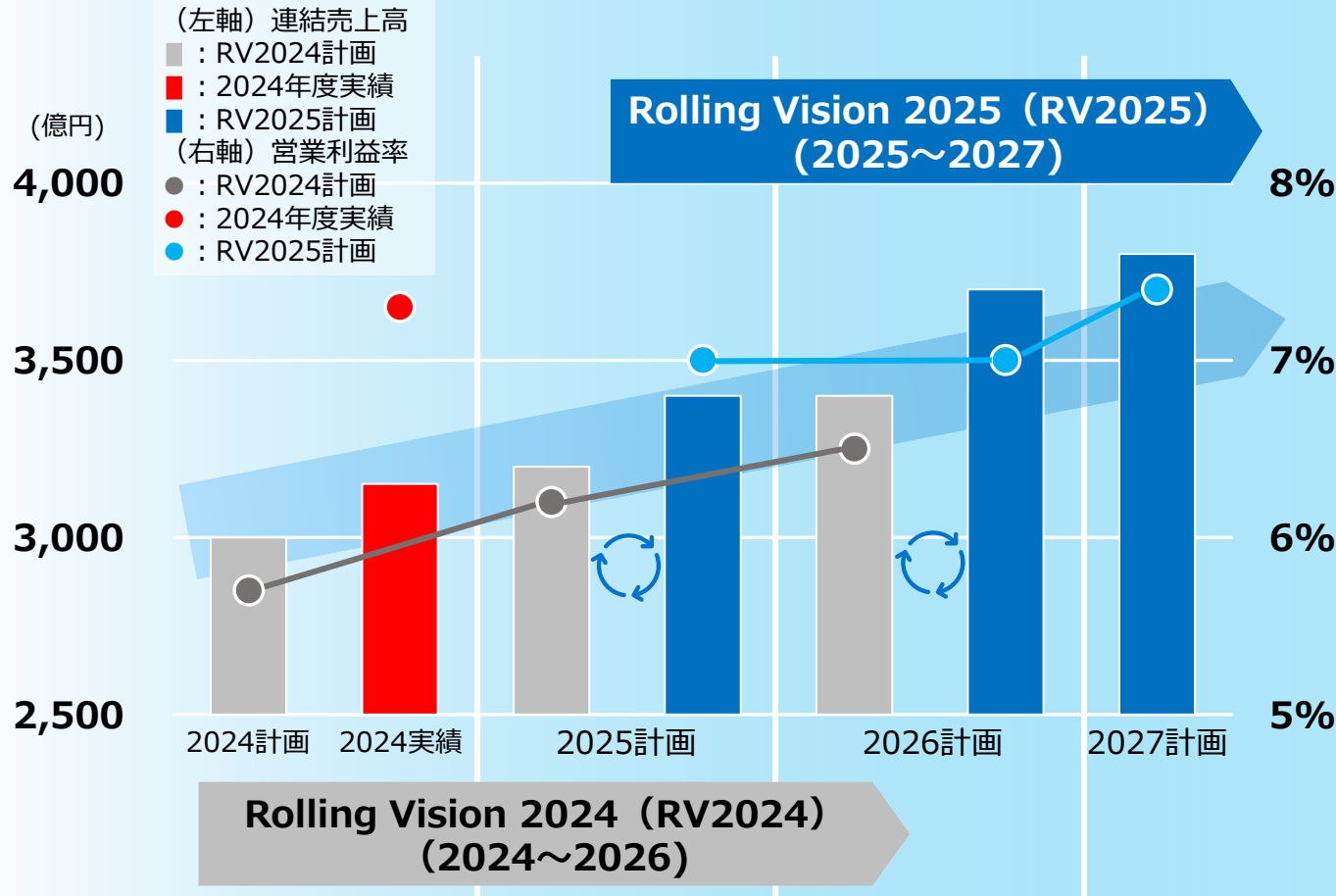


➤ 脱炭素社会の実現と人口縮小社会の課題解決をマテリアリティとして設定

2. 三井E&S Rolling Visionとは

経営環境の変化に柔軟に対応、企業価値のさらなる向上を目指す

経営環境の変化を踏まえ、3年先までの目標をローリング方式で毎年更新



ビジョン（目指す姿）

2030年までに、
マリンの領域を軸に、
脱炭素社会の実現と、
人口縮小社会の課題解決
を目指す。

- 株主資本コスト・負債コストを意識した経営
- 組織風土の改革と社員の意識改革
- マテリアリティ目標の達成

➤ 24年度業績は、RV2024の計画を上回った。さらなる成長と拡大を目指して、RV2025へ

3. Rolling Vision 2024の振り返り

2024年度は、ビジョン達成への布石の一年となった

2024年度の取組み状況		ビジョン（目指す姿）
機能戦略	財務	三井海洋開発株式売却によるBS大幅改善 短期借入金から長期借入金への借り換え実現 期末配当予想の修正（増配） 株主資本コスト・負債コストを意識した経営 ● ROIC > WACCの実現 ● ステークホルダーへの利益還元（配当性向30%）
	人材	女性・外国人の採用強化を継続 自社企画でのマネジメント講座を開始 博士人材向け支援策の導入 組織風土の改革と社員の意識改革 ● 多様な人材の活躍による組織の活性化 女性比率：10%、外国人比率：5% ● 多様な人材が活躍できる環境と教育制度の実現
事業戦略		アンモニア焚き二元燃料エンジン試験運転開始 米国向けニアゼロエミッション型RTGCを受注 温室効果ガス排出量に関する第三者検証意見書取得 マテリアリティ目標の達成 ● 環境対応製品によるCO₂削減 ▲1,000万t-CO₂/年以上 ● 自動化・システム化累積台数1,000件以上

➤ 財務状況の大幅改善、人材強化、中核事業強化のための各種施策を実行

4-1. Rolling Vision 2025 機能戦略：財務

株主資本コスト、負債コスト意識した経営に移行

(カッコ)内の数値はRV2024

		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
連結業績推移	売上高	3,151億円 (3,000億円)	3,400億円 (3,200億円)	3,700億円 (3,400億円)	3,800億円
	営業利益率	7.3% (5.7%)	7.0% (6.2%)	7.0% (6.5%)	7.4%
	自己資本比率	37.8% (37%)	39% (39%)	40% (40%)	42%
業績指標	ROIC (※1)	9.9% (6%)	9% (8%)	9% (8%)	9%
	WACC (※2)	7.0% (-)	— (-)	— (-)	—
	ROE	25.1% (24%)	11% (10%)	11% (10%)	11%
	配当性向	5.2% (5%)	15% (15%)	20% (20%)	25%

(※1) ROICは(営業利益-法人税等合計)÷(株主資本と有利子負債の前当期末平均)により算出

(※2) WACCは2025年3月末株価（1,644円）により算出

▶ 投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回る姿を目指す

4-1. Rolling Vision 2025 機能戦略：財務

キャッシュフローの再配分

✓財務体質の健全性を高めつつ、持続的な成長に向け成長投資を行い、株主の皆様への還元も進めます。

FY2025～2027（3年合計）

キャッシュイン



ROIC
9%
計画の進捗
により見直し

キャッシュ配分



企業価値向上に資するキャッシュ配分

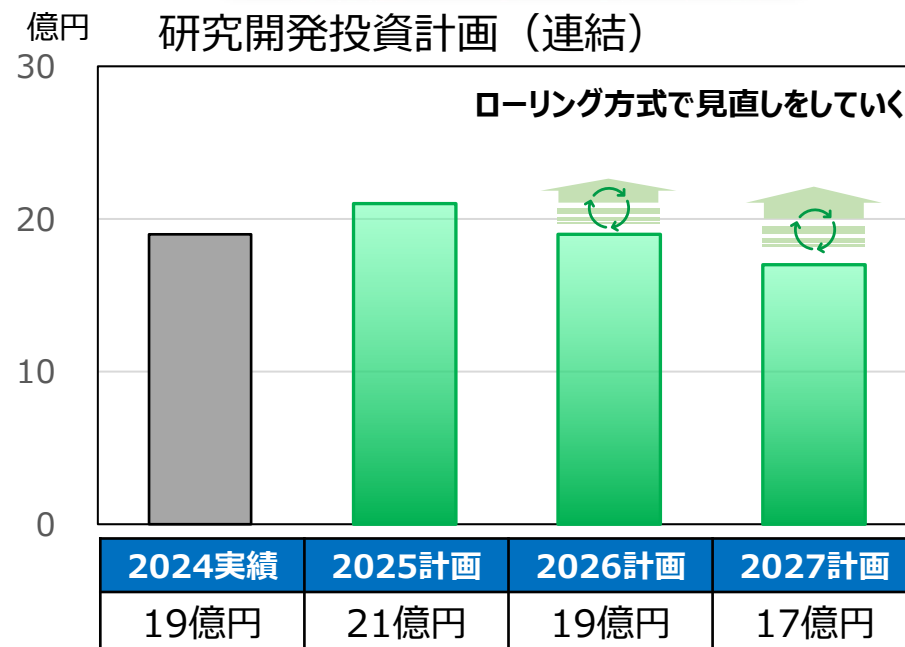
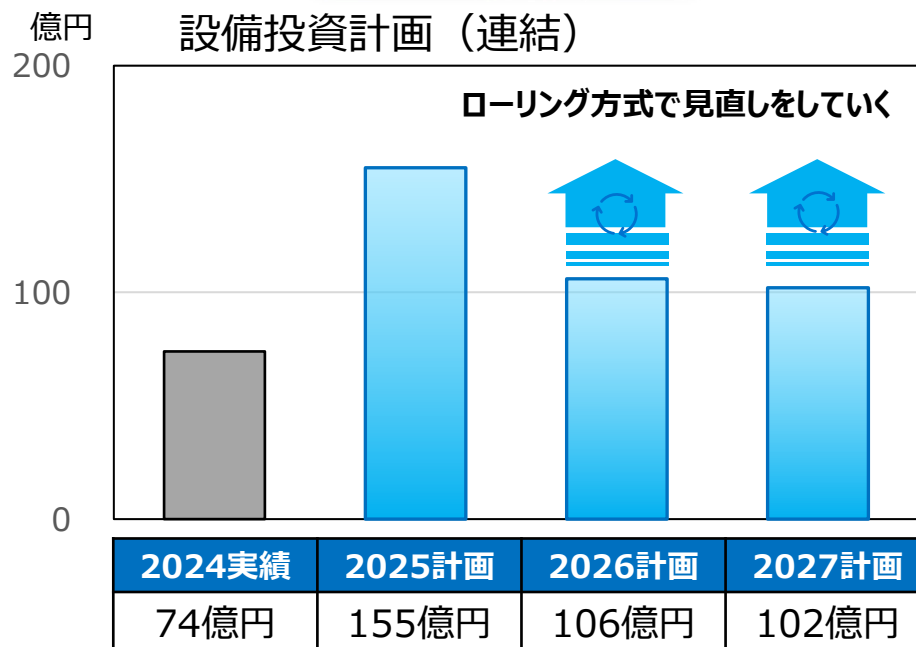
- 二元燃料エンジン・周辺機器ビジネスの強化
(アンモニア焚きエンジンおよび燃料供給装置の開発への投資)
- クレーン事業の世界市場展開強化
(クレーン輸送船の保有・活用、生産能力拡大への投資)
- 人材育成・支援への投資、ウェルビーイングの向上
- 保守・メンテナンスビジネス拡大・強化への投資
- 研究開発・新規事業及びサービスの展開に必要な投資
- 株主還元の強化（配当性向25%程度）
- 中間配当の実施（9ページ参照）
- 増加する運転資金への備え・借入返済
- 自己資本の更なる強化

➤ 約740億円のキャッシュは、75%を成長・開発、25%を株主還元・財務基盤の強化に配分

4-1. Rolling Vision 2025 機能戦略：財務

設備投資・研究開発計画

✓設備および研究開発に投資を行い、生産体制の強化、ビジネスの拡大を図っていきます。

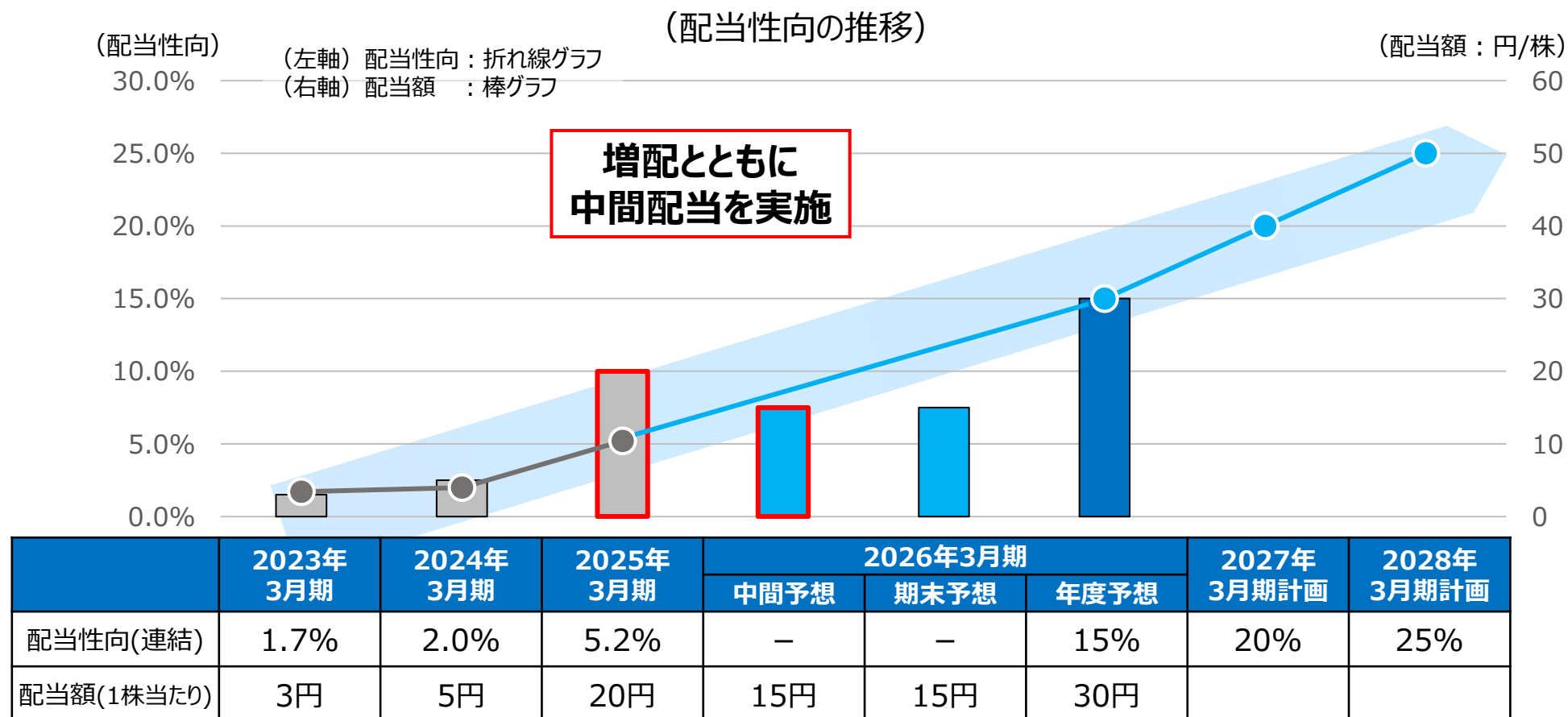


➤ 設備・研究開発へ適切に投資を行い、持続的成長を進めていく

4-1. Rolling Vision 2025 機能戦略：財務

32年ぶりに、中間配当を実施

✓1993年以降、中間配当を見送っていましたが、このたび中間配当を実施します。



➤ 株主の皆さまに長期間投資いただけるよう株主還元を強化いたします

4-2. Rolling Vision 2025 機能戦略：人材

人材の多様化を推進中

(※) 三井E&S単体の数値

(※) 各年4月1日時点での実績と計画、なお「キャリア」は各年4月から翌3月までの通年の実績と計画

女性比率

✓キャリア採用を強化

集計範囲		2024実績	2025計画	2025実績	2026計画	2027計画	2030計画
管理職		3.2%	3.9%	4.0%	4.0%	4.2%	
従業員全体		7.4%	7.7%	8.0%	8.4%	8.6%	10%
採用比率	技術職新卒	13%	13%	7%	13%	13%	
	キャリア	17%	10%		10%	10%	

外国人比率

✓海外大学生への採用広報を強化

集計範囲		2024実績	2025計画	2025実績	2026計画	2027計画	2030計画
管理職		0.3%	0.6%	0.6%	0.8%	0.8%	
従業員全体		1.9%	3.2%	3.2%	3.5%	4.0%	5%
採用比率	技術職新卒	3%	3%	29%	7%	7%	
	キャリア	5%	3%		5%	5%	

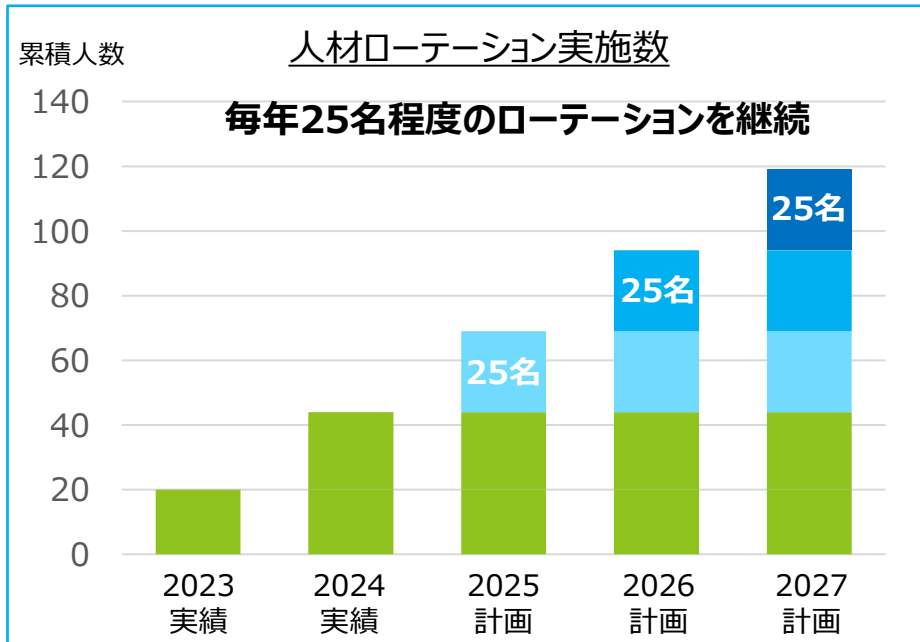
➤ キャリア採用の強化、海外大学生の採用を進め、人材多様化を推進していく

4-2. Rolling Vision 2025 機能戦略：人材

人材育成と人的資本への投資を推進中

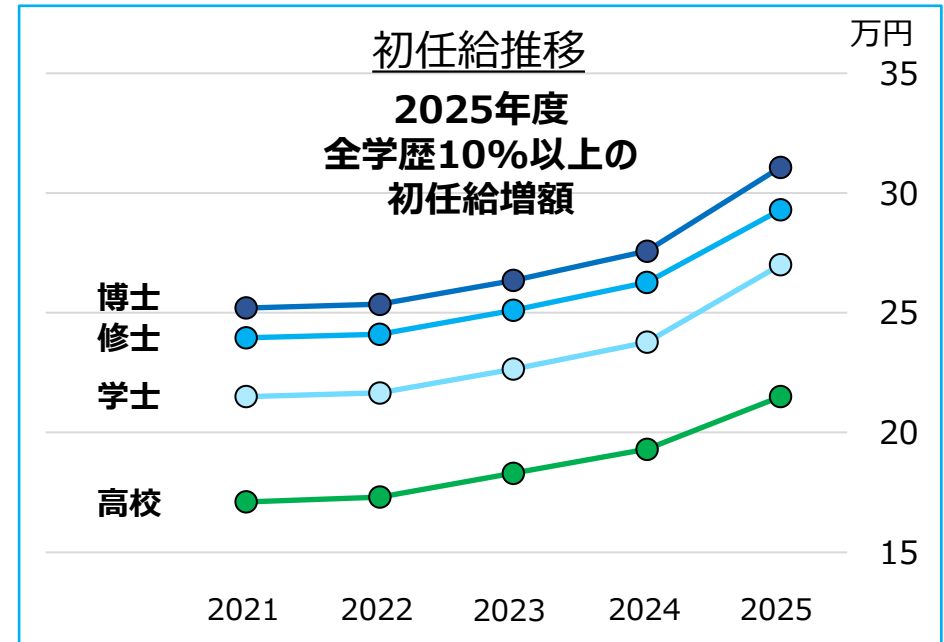
多様な成長を促す人材育成

- 入社5～10年目までの人材ローテーションを実施中
- 自社企画のマネジメント講座を開始
- 経営人材育成のための選抜研修を計画



人的資本への投資（働きやすい環境整備）

- 初任給増額、また賃金改善により平均基本給を増額
- 博士人材向け支援策の導入
- 住宅支援（家賃補助制度）の導入



(※) 人材ローテーション実施数、初任給推移ともに三井E&S単体の数値

➤ 多様な成長を促し、働きやすい職場環境整備への投資を進めていく

4-3. Rolling Vision 2025 事業戦略

RV2025の注力課題

✓財務健全性向上による設備・研究開発への投資、マテリアリティの解決に向けた中核事業のさらなる成長と新規事業の拡大

中核事業	船用推進システム	アンモニア焚きエンジン・周辺機器開発	➤ 新燃料エンジンと周辺機器の開発によりカーボンニュートラル社会の実現に貢献
		二元燃料エンジンの設備増強	➤ 試運転関連設備への投資により、供給体制を強化
		部品関連ビジネス強化	➤ 部品生産設備への投資、海外子会社の活用により保守・メンテナンスビジネスを強化
	物流システム	クレーン輸送船の保有・活用	➤ 当社クレーンの米国・東南アジアを含む世界展開、輸送効率化に貢献
		クレーン生産能力拡大	
新規事業	成長事業推進	保守・メンテナンスビジネスを拡大	➤ 産業機械製品の保守・メンテナンスビジネスを拡大・強化
		第三の柱となる事業の創生	➤ ドローン点検、船体汚損コントロール、港湾デジタルなど新サービスの展開

➤ ビジョン達成向け、中核事業の強化、新規事業の拡大を実行

4-4. Rolling Vision 2025 事業戦略におけるトピック

アンモニア焚き二元燃料エンジンの開発・周辺機器ビジネスの強化

✓アンモニアを用いたエンジンの実用化に向けて試運転に着手



アンモニア焚き二元燃料エンジン 7S60ME-C10.5-LGIA-HPSCR 外観

玉野工場

アンモニア燃料試験運転

2025年2月10日に開始

- ・7S60ME-C10.5-LGIA-HPSCR
- ・連続最大出力（7cyl.機、L1点）
- ・17,430kW（23,700馬力）x 105min-1

【LNG燃料対応】

**高圧LNGポンプおよび
高圧BOG圧縮機の拡販**



高圧LNGポンプ



高圧BOG圧縮機

➤ 新燃料エンジン・周辺機器の開発を通じて海上物流分野のカーボンニュートラル社会の実現に貢献

4-4. Rolling Vision 2025 事業戦略におけるトピック

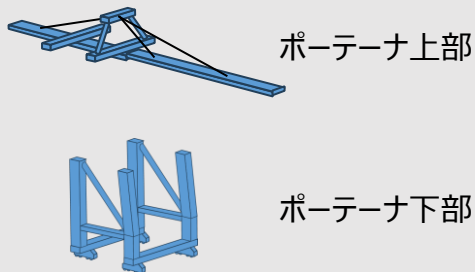
世界市場の展開に向けたクレーン輸送船の保有・活用

✓高品質・短納期対応を実現させる製造・輸送スキームを検討

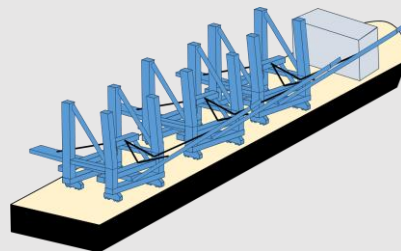


米国対応強化 第1フェーズ 製造・輸送スキーム検討

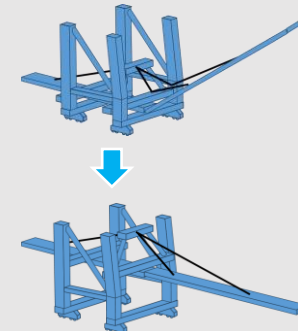
当社大分工場製造
【高品質維持】



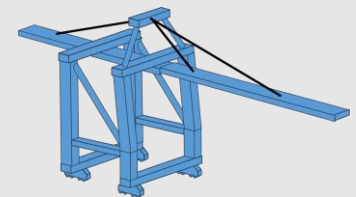
当社所有輸送船により米国に2分割で輸送
【輸送の柔軟性向上と短納期実現】



客先の岸壁に積卸
特殊ウインチによる組立



最終組立完了

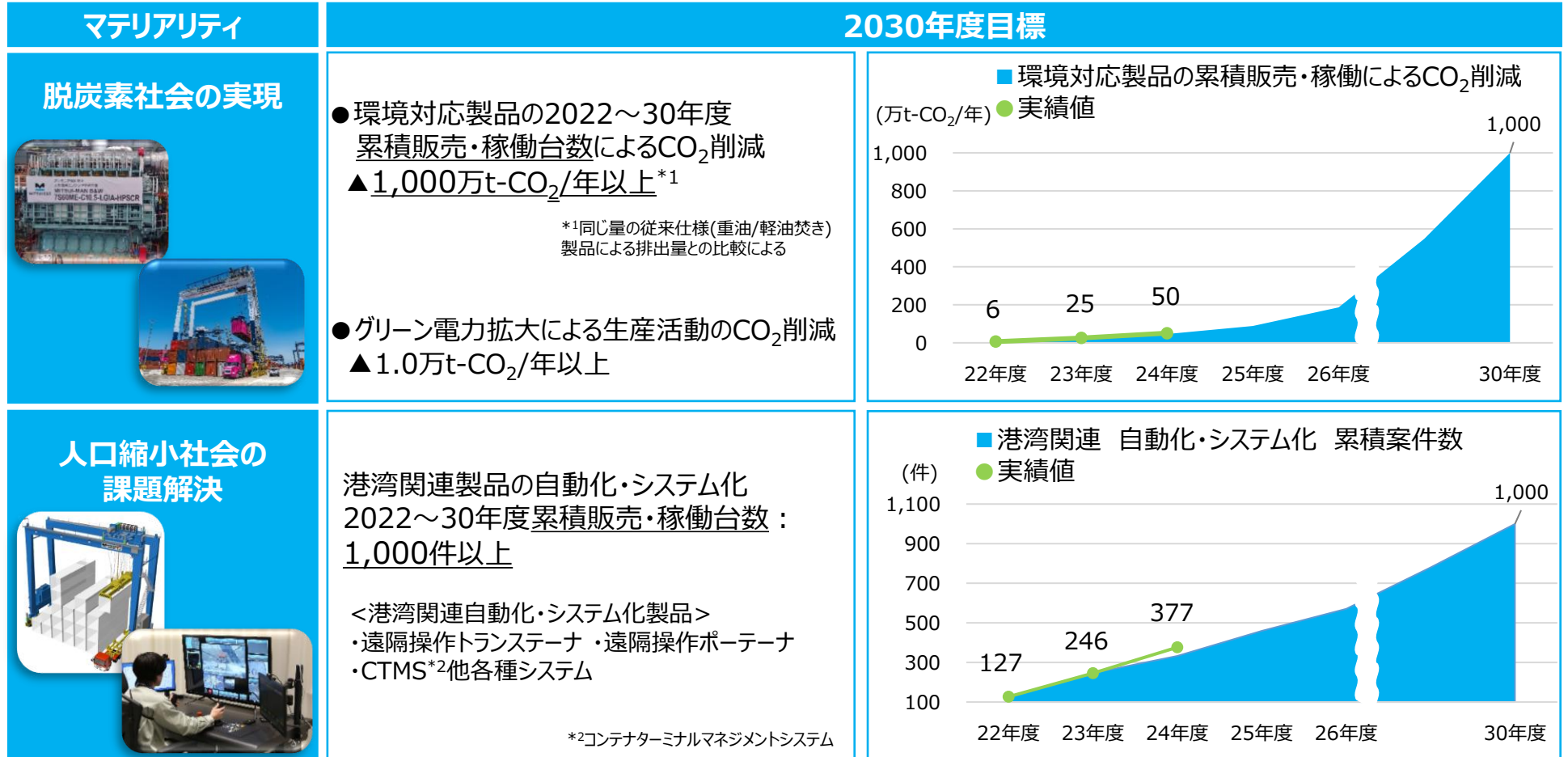


➤ 当社製クレーンの海上輸送効率化と世界展開に貢献

5. サステナビリティ課題への取り組み

環境対応製品の投入、自動化製品の提供により目標達成を目指す

✓ 2025年1月17日 温室効果ガス排出量に関する第三者検証意見書取得



➤ 事業に即した指標・目標を設定し、サステナビリティ課題へ取り組む

6. おわりに

三井E&S Rolling Vision 2025

三井E&S Rolling Vision 導入後2年目		● 2024年度業績はRolling Vision 2024の計画を上回り進捗 ● 新たに3年後までの成長を意識した「Rolling Vision 2025」を策定
機能戦略	財務	● 株主資本コストや負債コストを意識した経営管理 ● ROIC > WACCを目指す ● PBR・ROE・配当性向をモニタリングするバランスシート経営
	人材	● 多様な人材の活躍による組織の活性化 ● ローテーション制度を浸透、多様な成長を促す人材育成 ● 賃金だけでなく住宅支援制度等、人的資本への投資を増やす
事業戦略		● グリーンとデジタルを切り口に、中核事業のさらなる成長 ● マテリアリティの解決に向けた、中核事業の成長投資と、新規事業の展開

➤ 三井E&S Rolling Visionにより、さらなる企業価値の向上に努めてまいります



MITSUMI E&S

Engineering & Services for Evolution & Sustainability