



# 2017年度中期経営計画

— 持株会社体制への移行 —



2018年 5月 8日  
株式会社三井E&Sホールディングス  
代表取締役社長 田中 孝雄

# 目次

1. 三井E&Sグループの2025Vision
2. 2017年度中期経営計画の位置付け
3. 事業環境認識
4. 2017年度中期経営計画
  - 1) 目指す姿と戦略の柱
  - 2) 経営基盤の深化
  - 3) グループ経営の深化
  - 4) グループ総合力の発揮
  - 5) 持株会社と事業会社の機能・役割分担
  - 6) 数値目標

# 1. 三井E&Sグループの2025Vision

## ありたい姿

三井E&Sグループは  
社会に価値をつくりだす  
エンジニアリングチームとして  
よりよい社会の実現をめざします



海上物流・  
輸送  
(25%)



社会・産業  
インフラ  
(20%)

## 2025年の経営数値目標

3つの事業領域で  
売上高**11,000億円**と  
経常利益率**6.0%**を目指します

1. 環境・エネルギー (50%)
2. 海上物流・輸送 (25%)
3. 社会・産業インフラ (20%)



**M** MITSUI E&S



環境・エネルギー  
(50%)

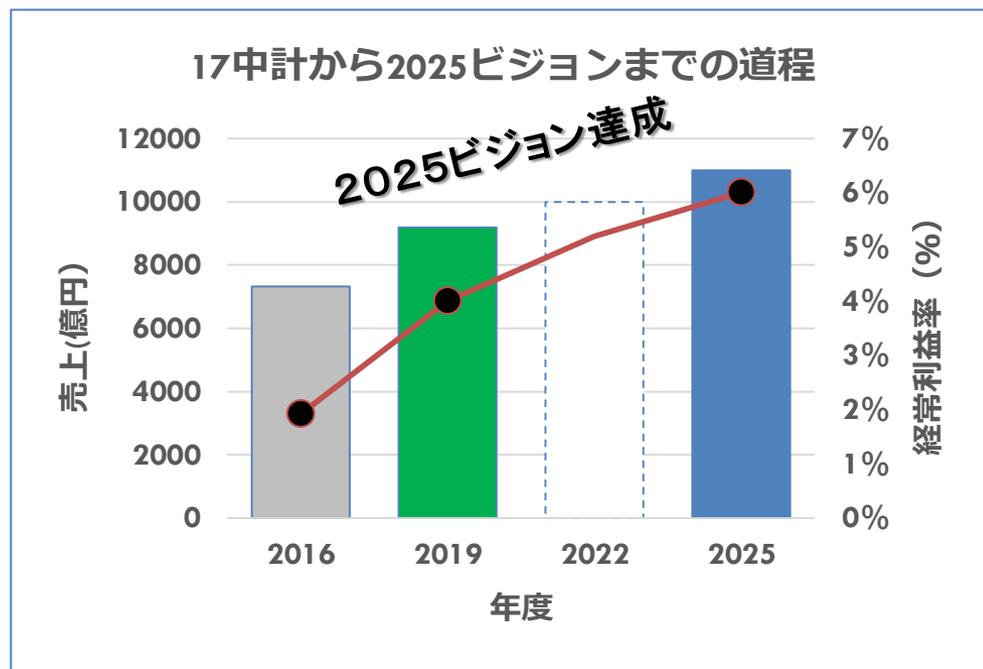
## 2. 2017年度中期経営計画の位置付け

- 14中計: 基礎
- 17中計: 変革
- 20中計: 飛躍
- 23中計: 達成

### 17中計目標

売上高: **9,200億円**

経常利益率: **4%**



17中計は 2025 Vision の達成に向けた変革期に相当  
利益率アップが重要課題

### 3. 事業環境認識

#### 全般

- 新興国の経済成長による市場拡大、情報化社会の発展によるビジネスの拡大
- 経済のブロック化、新興国の成長鈍化等、世界経済の先行きに不透明感
- 為替・資源分野のボラティリティーが増大
- IT (IoT, AI 技術) の進化により、シェアリングエコノミー市場が急成長

#### 環境・エネルギー

- 海底石油・ガスの開発は、中長期的には再び拡大すると予想
- 新興国の発展による電力・エネルギー需要の高まり
- 環境意識の高まりによる、再エネ・クリーンエネルギー需要が継続

#### 海上物流・輸送

- 新造船需要の低迷により、船舶・船用機関部門は熾烈な価格競争が継続
- 東南アジア、中南米等でのコンテナクレーン需要の増加、更新需要も旺盛
- 不透明な市況の中、保守・点検・環境/省エネ対応・延命化工事等の需要は継続
- クリーンエネルギーシフトに伴う、ガス関連製品需要の増加

#### 社会・産業インフラ

- 産業機械部門は新設需要低迷が継続するも、更新・改造需要が増加
- インフラの更新需要に対する大規模対応・修繕などの公共工事が拡大
- 周辺海域の保安対応として、艦艇・官公庁船の整備・維持の重要性が増す

## 4. 2017年度中期経営計画

### 1) 目指す姿と戦略の柱

— 17中計で三井E&Sグループが目指す姿 —

グループ総合力の発揮による利益率の向上と収益安定化

— 戦略の柱① —  
製品・サービスの  
付加価値向上

差別化

- ◆ 企画・提案力の強化
- ◆ 製品開発力の強化

— 戦略の柱② —  
製造・EPCの  
構造変革

コスト競争力

- ◆ 機動的で柔軟性のある生産体制の構築
- ◆ 柔軟性のあるEPC遂行体制の構築

— 戦略の柱③ —  
周辺サービスの  
拡大・強化

収益安定化

- ◆ 提供サービス領域・エリアの拡大
- ◆ IoTを活用したサービスの進化

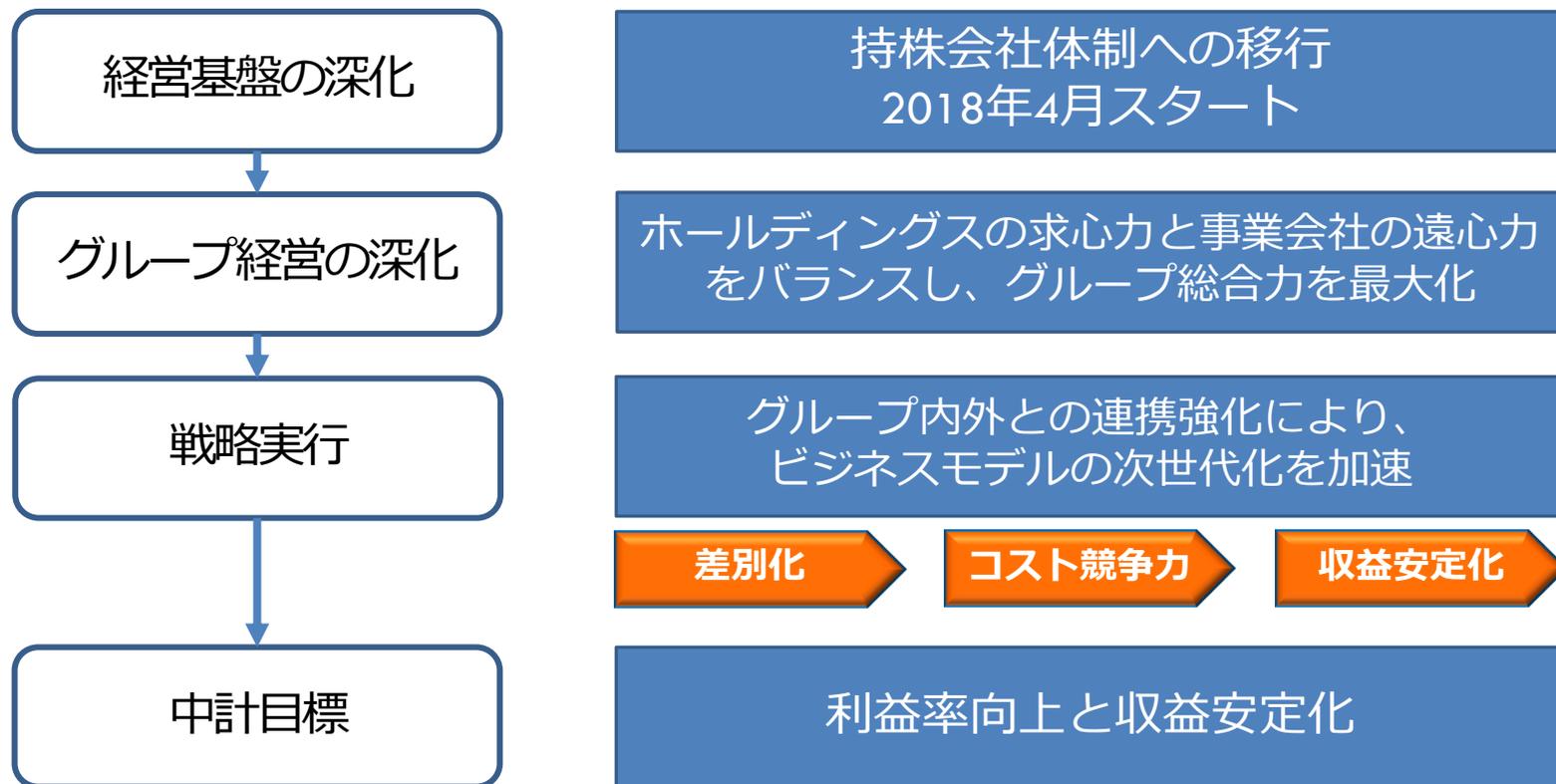
— グループ経営の深化 —

— 経営基盤の深化 —

グループ総合力とバリュー連鎖の強みで、省エネ・環境対応（クリーンエネルギー）およびインフラ更新の需要機会を活かす

## 4. 2017年度中期経営計画

### 1) 目指す姿と戦略の柱 (アクション)



「経営基盤の深化」と「グループ経営の深化」で足元を固め、  
各戦略の実行を加速し、中計目標の達成を図る

## 4. 2017年度中期経営計画

### 2) 経営基盤の深化（持株会社体制への移行）

#### 17中計達成に向けた課題

- 事業として独立し、各々が責任を持って収益を上げる体制の構築
- 事業毎の選択と集中、他社との協業・M & Aの展開などの戦略実行スピードを上げられる機動的な体制の構築

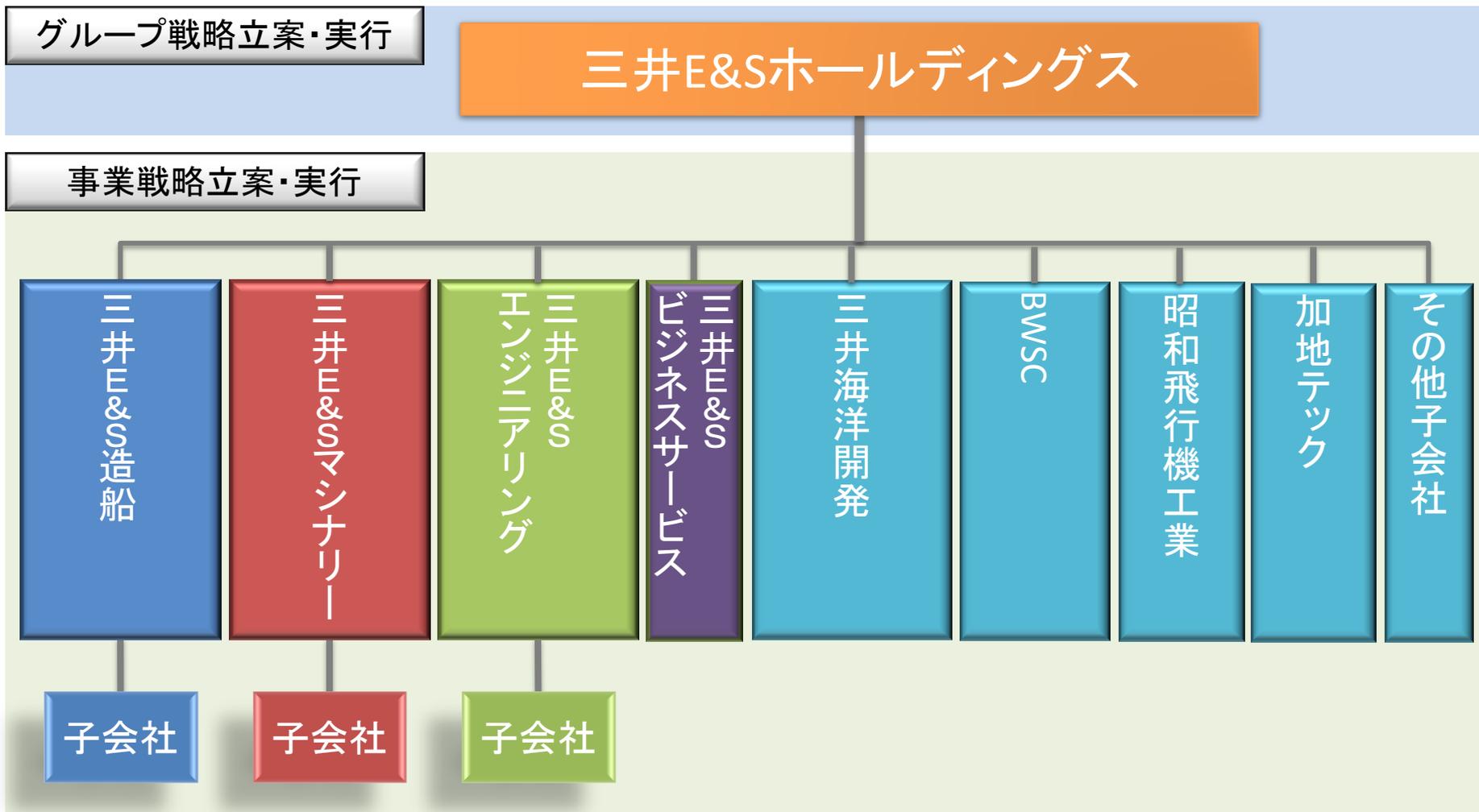
柔軟で機動的な体制の構築へ

持株会社体制へ移行  
株式会社 三井 E&S ホールディングス

 **MITSUMI E&S**

# 4. 2017年度中期経営計画

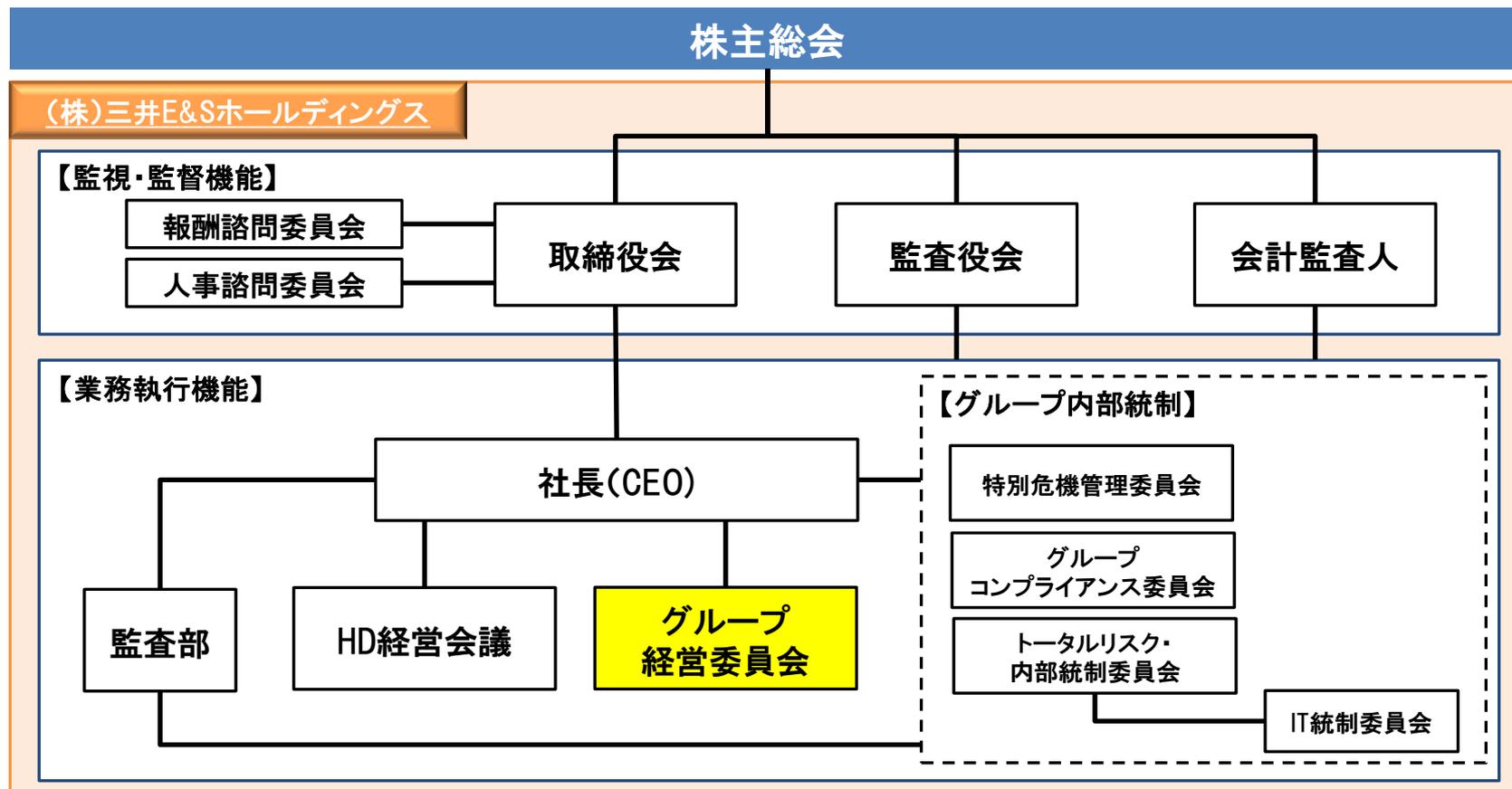
## 2) 経営基盤の深化（持株会社体制移行後の組織体制）



グループ経営と事業経営を分離し、組織・機能・権限を明確化

## 4. 2017年度中期経営計画

### 3) グループ経営の深化（グループ経営戦略）



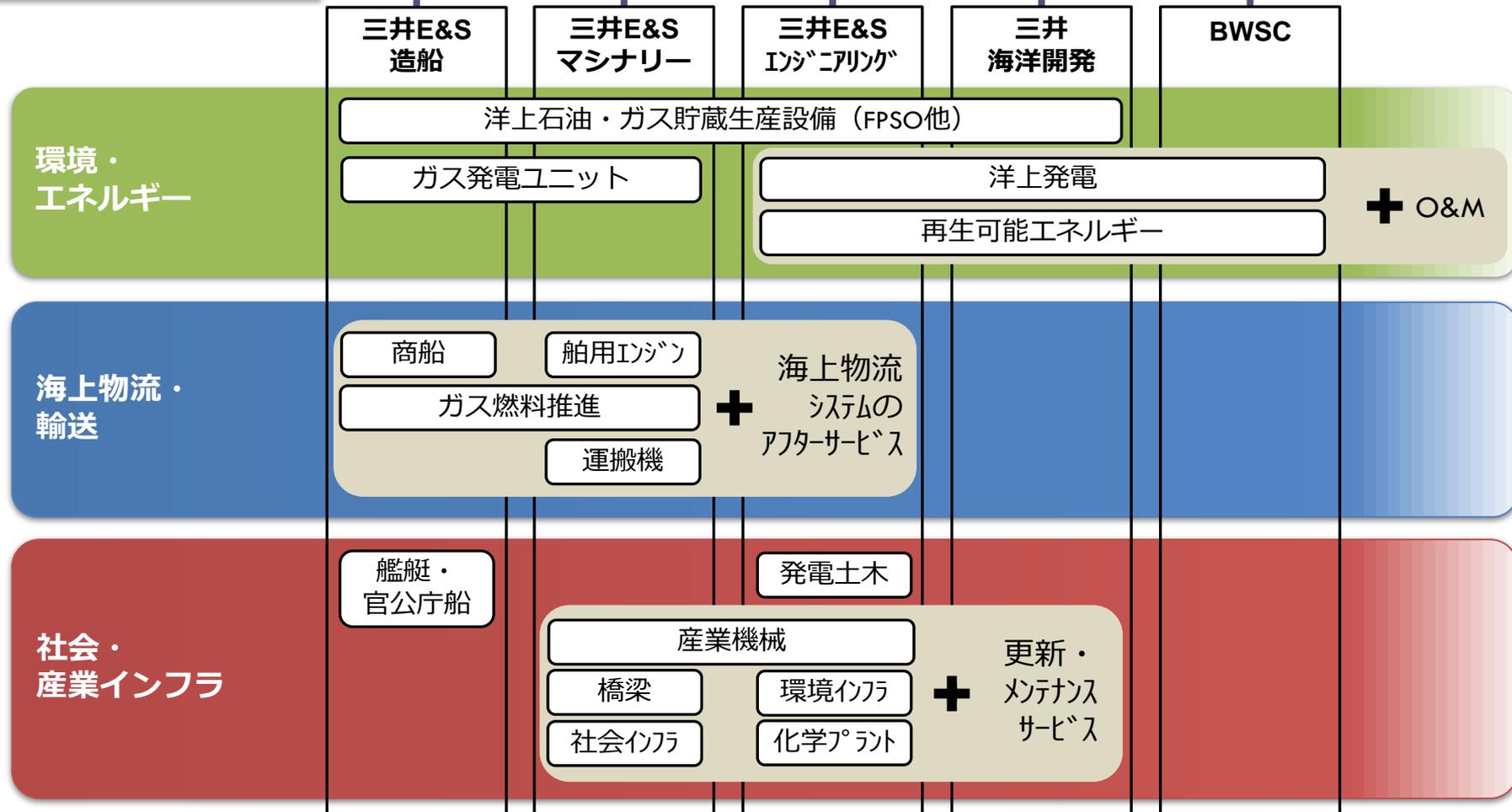
持株会社直下の子会社

「グループ経営委員会」を設置し、グループ全体の経営戦略に関する審議・意思決定を行う

# 4. 2017年度中期経営計画

## 4) グループ総合力の発揮 (2025Visionの3事業領域と事業)

三井E&Sホールディングス



グループ各社の強みを、事業領域毎に連携させてビジネスを展開していく

# 4. 2017年度中期経営計画

## 4) グループ総合力の発揮 (事例)

グループ経営の進展

=

グループ内企業の  
コア技術

×

グループ内外企業との  
アライアンス

### 環境・エネルギー

再エネ・発電での事業参画  
・バイオマス発電事業を開始

収益安定化

新規発電分野への参入  
・60-150MWガス発電バージの  
詳細設計を完了

差別化

新規海洋事業の創成  
・表層型MH回収の事業性を確認

差別化

国内・海外プラントでのEPC・  
O&Mのノウハウ



MES-E・BWSC・  
MDT(グループ外)との  
協業拡大

×

BWSC・TGE・MDT(グループ外)の  
強みでバリュー連鎖を構築



洋上発電のノウハウ,  
ガス技術力

×

ハイドレート関連技術・  
海洋構造物の総合技術力



×

国プロに海底掘削会社・  
資源エネルギー会社他と  
協同参画

※MES-E：三井E&Sエンジニアリング、TGE：TGE Marine Gas Engineering、MDT：MAN Diesel & Turbo、MH：メタンハイドレート

# 4. 2017年度中期経営計画

## 4) グループ総合力の発揮 (事例)



### 海上物流・輸送

商船建造事業の協業移行  
・業務提携に向けた協議開始

コスト競争力

総合エンジニアリング力,  
船型開発力, ガス技術力

他社造船業との  
アライアンス

エンジニアリングビジネスの展開  
・エンジニアリングの受注

差別化



MES-SとTGEとの  
協業加速

ガス燃料機関のトータルソリューション提供  
・FGSS用高圧ポンプの販売開始

差別化

環境対応技術, 生産技術力,  
ガス技術力

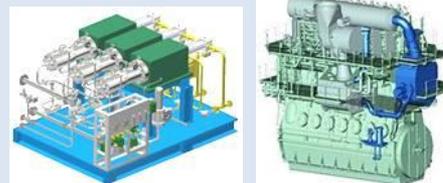
加地テック・MES-S・  
TGEとの協業強化

自動化ターミナルの構築  
・自動化クレーンの受注

差別化

遠隔運転・自動運転技術,  
ターミナル制御技術

国内ターミナル, 海外メガ  
ターミナルとの連携



※ MES-S : 三井E&S造船、FGSS : 燃料ガス供給システム (Fuel Gas Supply System)

# 4. 2017年度中期経営計画

## 4) グループ総合力の発揮（事例）

グループ経営の進展

=

グループ内企業の  
コア技術

×

グループ内外企業との  
アライアンス

### 社会・産業インフラ

#### 特殊船のLSS事業推進

・ 特殊船の新造・修繕工事の受注

コスト競争力

収益安定化



=

船型開発力,  
特殊船の企画提案・開発力  
生産技術力

×

グループ内外の企業との  
サプライチェーン構築

#### 保全事業の拡大

・ 高速道路の床版取替工事の受注

収益安定化



=

補修・補強技術,  
レーダ探査技術

×

グループ内のPC・鋼橋メーカー、検査  
会社との連携強化

他社のレーザー計測  
技術と組合せ、複合  
探査車を開発



※ LSS事業：Lifecycle Solution Service事業

## 4. 2017年度中期経営計画

### 5) 持株会社と事業会社の機能・役割分担（求心力と遠心力）

#### グループ経営視点からの戦略策定

ホールディングス

求心力【グループ経営】

グループ横串機能の推進

M & A や“選択と集中”の促進

グループ一元での資金管理

事業会社

遠心力【事業会社の独立性】

戦略実行スピードの向上

外部環境変化に対応する  
柔軟な戦略変更

グループ内のリソースを注力事業に重点配置し、  
柔軟でスピード感を持って戦略を実行

## 4. 2017年度中期経営計画

### 5) 持株会社と事業会社の機能・役割分担（リスクマネジメント）

#### 収益性向上のためのリスクマネジメント

ホールディングス

グループガバナンス体制の構築

ホールディングスによる  
事業会社の監査

事業会社

事業責任、収益責任の明確化

リスクマネジメント体制の強化  
(内部統制・監査組織の設置)

プロジェクト管理体制の強化  
(プロジェクト管理部の設置)

事業会社でのリスクマネジメントの強化  
ホールディングスでの全体ガバナンス体制の確立

## 4. 2017年度中期経営計画

### 5) 持株会社と事業会社の機能・役割分担（人材育成）

国内の生産年齢人口が減少する  
環境下での人材育成戦略

ホールディングス

ホールディングス主導の  
人材ローテーション  
(グループ内ローテーション)

グループ統一の研修システム  
(スキルアップと人材交流)

事業会社

事業ニーズに合わせた  
人材の確保・育成

キャリア形成のための  
複数職務の経験  
(一人前ローテーション)

様々な事業領域で活躍できる  
マルチタレントな人材の育成

## 4. 2017年度中期経営計画

### 5) 持株会社と事業会社の機能・役割分担（研究開発）

#### ホールディングスと事業会社の役割分担を明確化

##### ホールディングス

###### 【グループ全体の横串機能】

- グループの研究開発成果の共有・展開
- 中長期の技術開発戦略の企画・立案
- 共通基盤技術の維持・強化戦略の企画・立案

##### 事業会社

###### 【個社の事業強化】

- 各社の事業戦略に基づいた開発
- 事業・製品固有の基盤技術の維持・強化

※研究開発機関：共通基盤技術・新技術強化を担当

三井造船昭島研究所

三井E&Sテクニカルリサーチ

社会課題やニーズに応えるために必要な開発に注力  
自前主義にこだわらず、社外との連携を加速

## 4. 2017年度中期経営計画

### 6) 数値目標（連結売上損益）

	2019年度末目標
売上高	9,200億円
経常利益	370億円
経常利益率	4%
ROIC	6.5%
有利子負債残高	2,700億円以下

想定為替レート 105円/USD

## 4. 2017年度中期経営計画

### 6) 数値目標（連結投資計画）

	投資計画
事業・研究開発投資	130億円
設備投資	400億円
投融資	720億円

事業・研究開発費

次世代化と収益改善に寄与するものに注力

設備投資

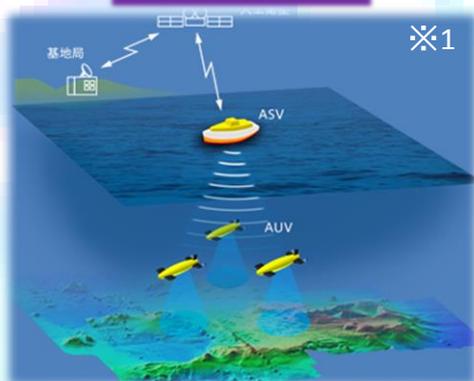
生産性向上と利益率向上に寄与するものに注力

投融資

構造改革・収益安定化に寄与するものに注力

# IT活用によるビジネスモデルの変革・進化

## 海洋開発



※1

Team KUROSHIOに参加  
無人の洋上中継器と複数の自律型海中ロボットを連携・同時運用した海底マッピングに挑戦

## 生産システム



※2

海事生産性革命 (i-Shipping) の関連事業への参加等、工場のIT化を推進

## 周辺サービス

※3



次世代機関状態監視システム  
C-MAXS e-GICSXの運用開始  
ビッグデータを活用した異常診断による主機関の予防保全が可能に

## 海上物流



コンテナターミナルの自動化・遠隔監視を進め、荷役効率・信頼性向上に貢献

### ※引用元

1. Team KUROSHIOの公式ウェブサイト
2. 国土交通省のウェブサイト
3. ClassNKコンサルティングサービスのウェブサイト

企画・製品開発

設計・調達

製造・建設

運転・保守

# ガス発電バージシステムの提供

発電バージ

戦略の柱1  
差別化

グループ連携

価値創出

中小ガス運搬船

FSRU



# クリーンエネルギーへ技術活用

戦略の柱3  
収益安定化

戦略の柱1  
差別化

バイオマス



風力



LNG船

提供価値向上

安定収益源増加

バイオガス



太陽光



FGSS



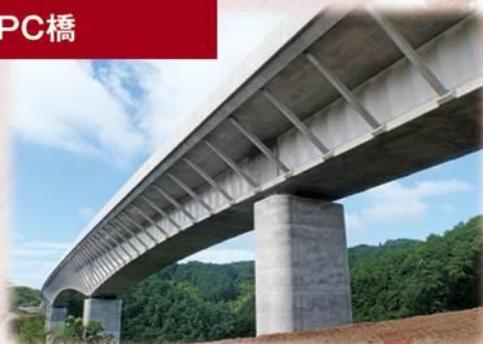
MEGI



# 社会インフラ建設・維持更新への貢献

戦略の柱3  
収益安定化

PC橋



鋼橋



グループ連携

サービス領域拡大



内面探査



表面探査

# 2018.04. MITSUI E&S グループ始動。

新たなソリューションを、ここから。



# MITSUMI E&S