



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%)

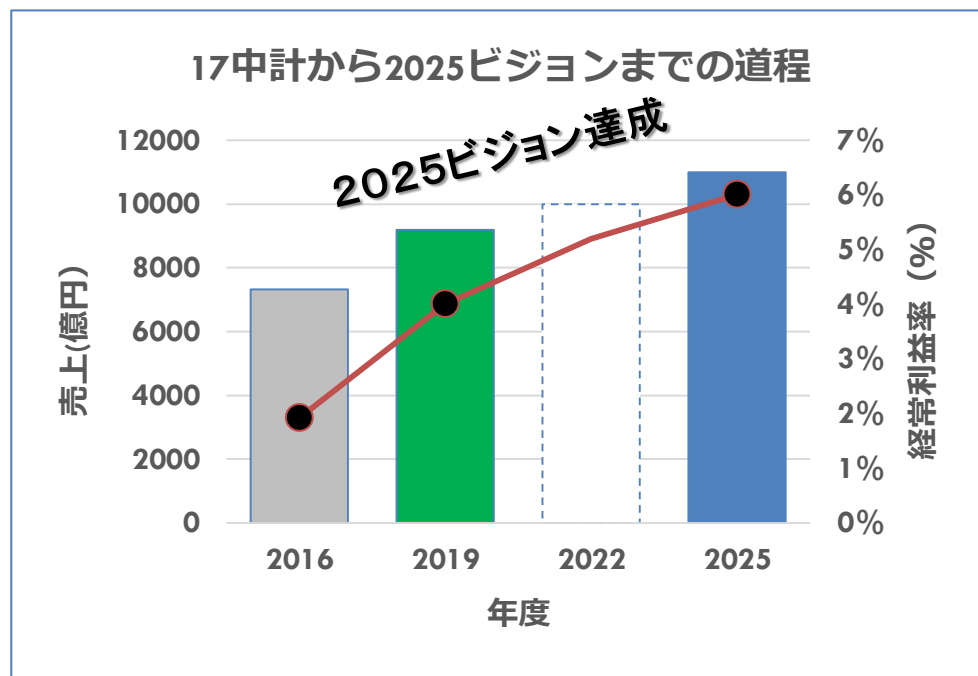
2. 2017年度中期経営計画の位置付け

- 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

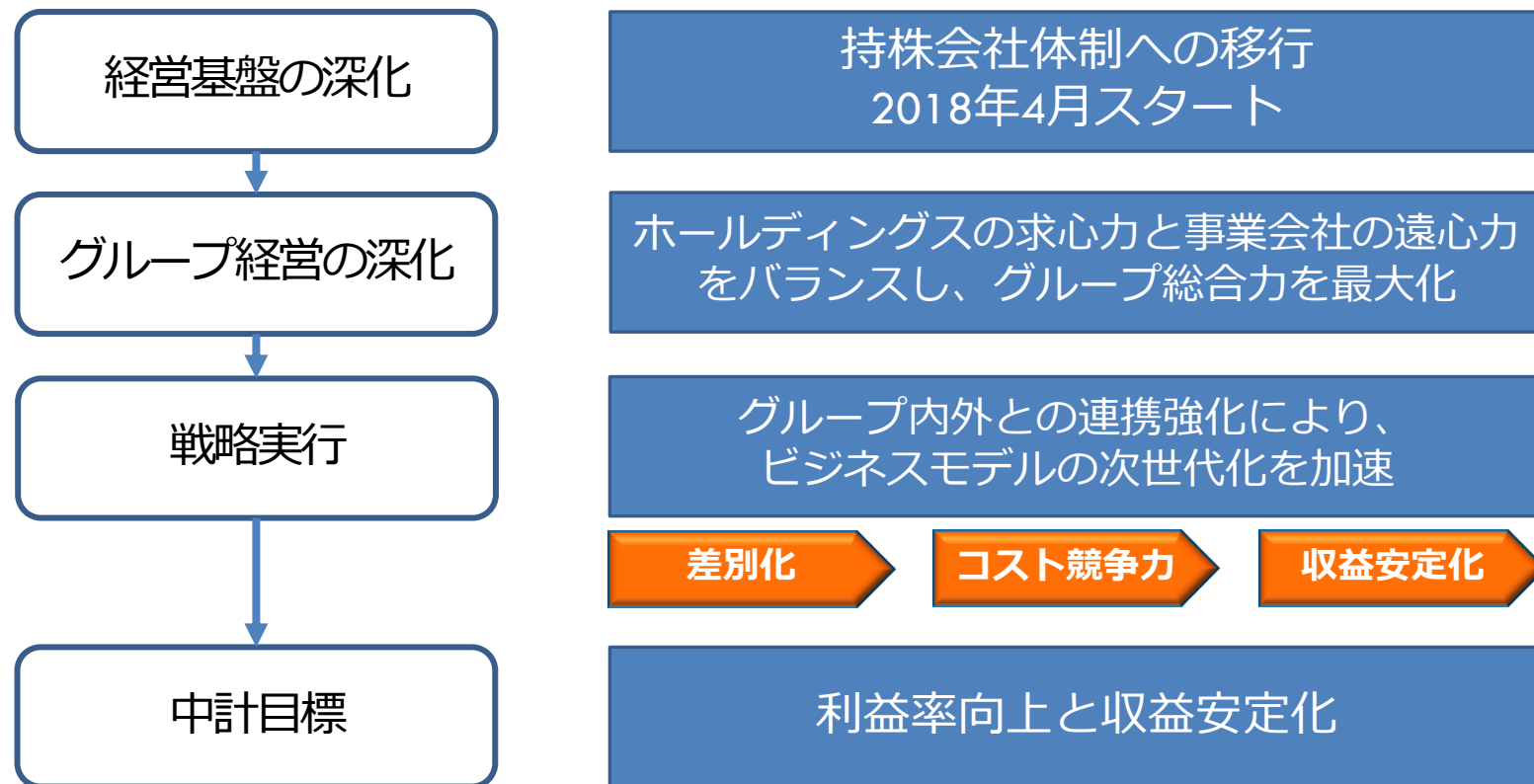
— グループ経営の深化 —

— 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

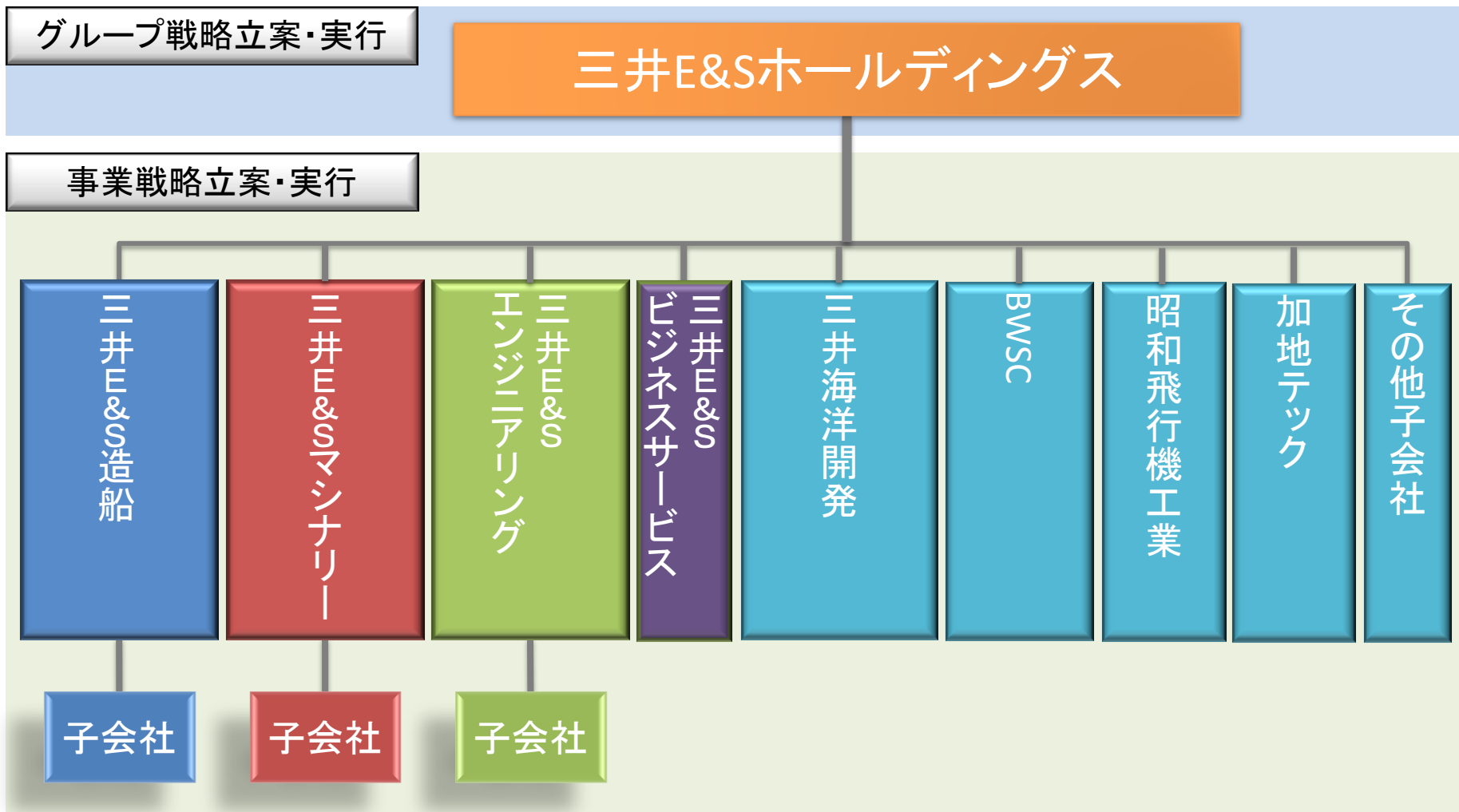
柔軟で機動的な体制の構築へ

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

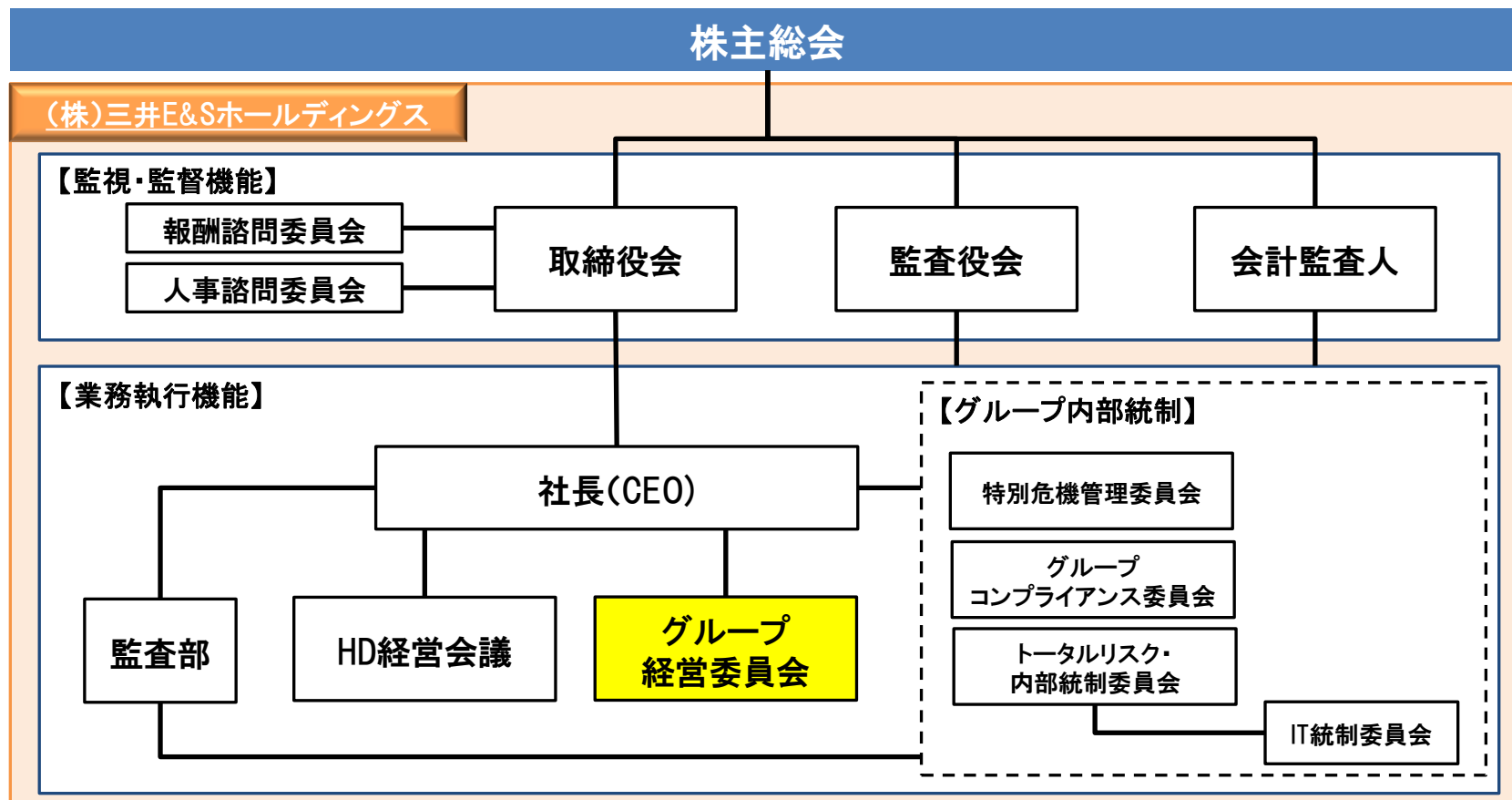
2) 経営基盤の深化（持株会社体制移行後の組織体制）



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）



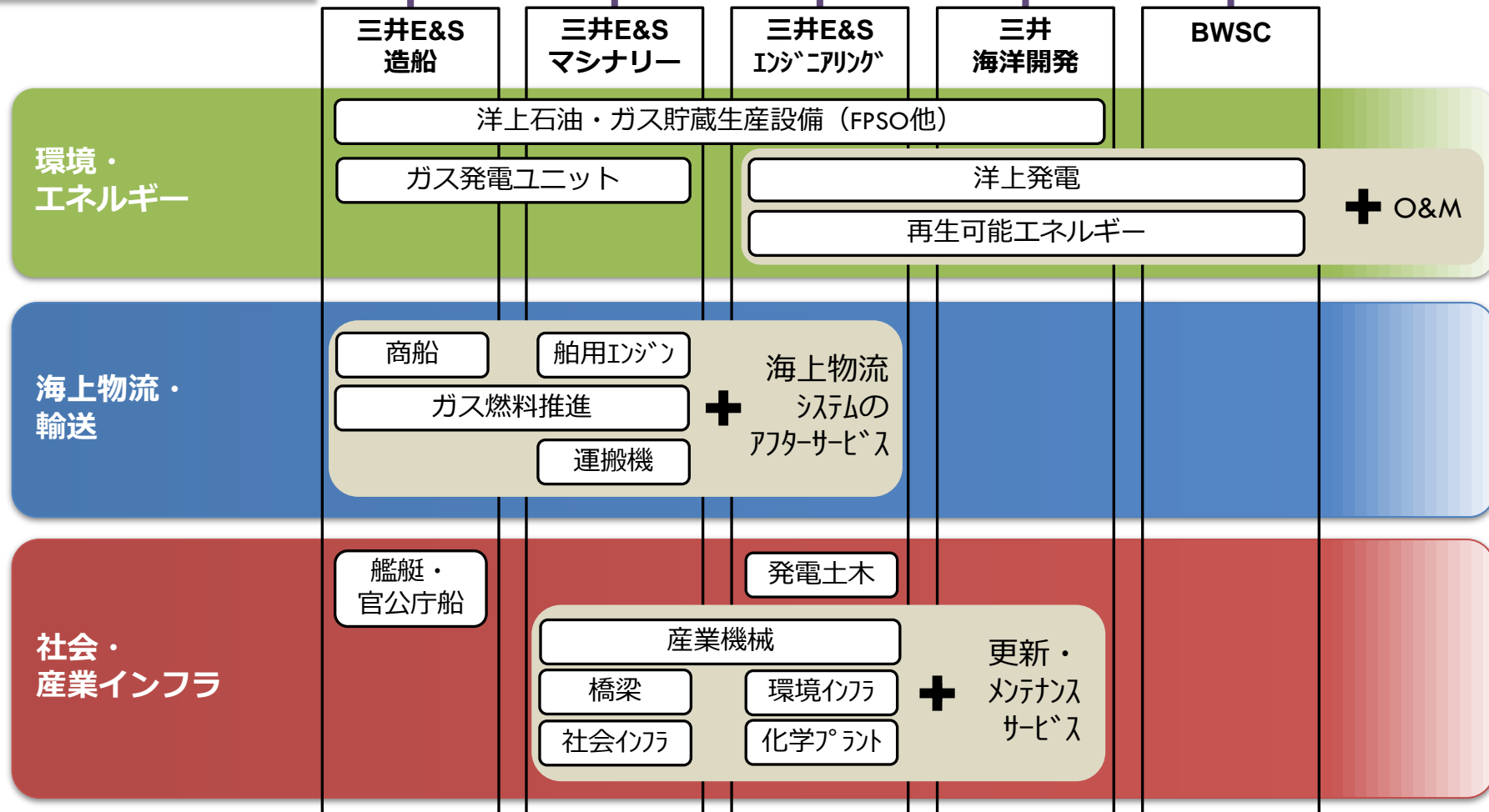
持株会社直下の子会社

「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

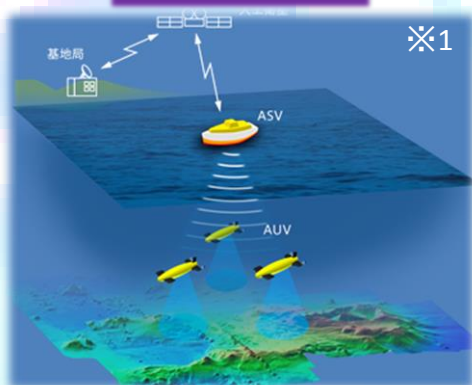
生産性向上と利益率向上に寄与するものに注力

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