

# Message from the President

トップメッセージ

三井造船グループは一つの  
エンジニアリングチームとして、  
グループ総合力による  
新たな価値を創出していきます。

代表取締役社長 CEO

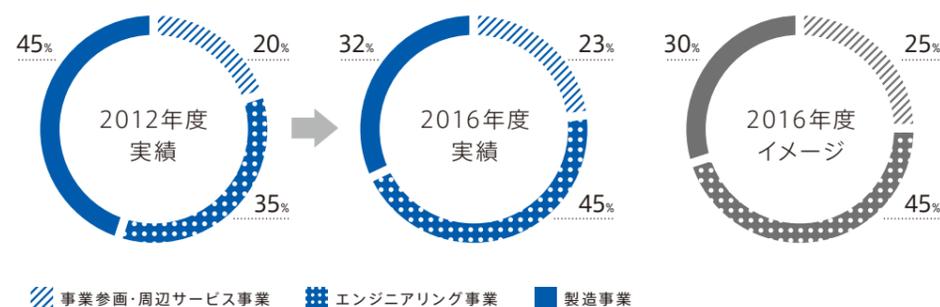
田中 孝雄



## 2016年度を振り返って

2016年度は三井造船グループにとって、2014年度中期経営計画(14中計)の最終年度でした。14中計では「持続的成長と収益安定性を兼ね備えたバランスの取れた事業ポートフォリオの実現」を目標に、事業領域とビジネスモデルの変革を推し進めてまいりました。ビジネスモデル別の構成比率は14中計策定時の16年度イメージに近づいており、2014年度から継続してきたビジネスモデルの変革は着実に進捗していると感じています。

ビジネスモデル別構成比率



もう一つ私が成果として感じているのは、社内に「エンジニアリング」と「ライフサイクル」という言葉が根付いてきたということです。「エンジニアリング」においては、2015年度にドイツのガスエンジニアリング会社のTGE Marine Gas Engineering GmbH (TGE)を子会社化しました。ガス運搬船が世界的な成長市場であることはもちろんですが、これは三井造船グループがエンジニアリングを志向した経営体制をとっていることを社内外に浸透させるという面でも、大きな意味があったと考えています。

また、「ライフサイクル」は、EPC(設計・調達・建設)だけでなく、メンテナンス・アフターサービスなどを通して、製品のプランニングから解体まで、ライフサイクル全体に寄与するというエンジニアリングの考え方です。14中計の中では「事業参画・周辺サービス事業の拡大」を重要施策の一つとし、アフターサービスの海外拠点の拡充や、資本参加による事業参画を進めてきました。収益的に見るとまだ十分な成果が得られているわけではありませんが、ビジネスモデルに対する意識変革は進んだと思っています。こういった「エンジニアリング」や「ライフサイクル」に象徴される、従来のEPCに留まらないビジネスの考え方が社内に浸透した結果が、ポートフォリオの数字に顕在化してきていると考えています。

一定の成果が見られる一方、特定のプロジェクトにおいて大きな損失を計上することとなりました。これは経営者として痛恨の極みであり、2017年度中期経営計画においてリスクマネジメントの強化は必達課題であると捉えています。当社はエンジニアリングや設計・製造といった技術的な側面では、非常に高い力を持っていると自負しています。一方で、グローバルにおけるリスクマネジメント能力が不十分であったと認識しています。グローバルなフィールドでの契約におけるスキル強化を図り、再発防止に努めてまいります。

## グループ経営の深化

2016年に策定した長期ビジョン「MES Group 2025 Vision」では2025年度における三井造船グループのありたい姿を、「社会に価値をつくりだすエンジニアリングチーム」としました。また、経営数値目標としては、売上高1兆1,000億円、経常利益6%を掲げています。そのファーストステップとして、2017年2月に2017年度中期経営計画(17中計)を策定しました。

**MES Group 2025 Vision:**  
当社の長期ビジョンについてP20-21で紹介しています。

**2017年度中期経営計画:**  
2017年度よりはじまる中期経営計画についてP22-27で紹介しています。

17中計では最終年にあたる2019年度の目指す姿を「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」としました。具体的な数値目標としては、売上高9,200億円、経常利益370億円とし、利益率の向上にこだわっていきます。利益というのはお客様の儲けの分け前であり、利益が高いということはそれだけお客様に価値あるサービスを提供しているということでもあります。では、より一層、お客様や社会にとって価値ある存在であり続けるためには何ができるのか。従来の製造業の枠を超えて発想する必要に迫られています。

その際に重要となるのが、「グループ総合力の発揮」です。造船からはじまった私たち三井造船グループは、国内外に100以上の関連会社をもつエンジニアリンググループになりました。私たちグループが持つ多彩なリソースや製品を組み合わせることで、お客様のニーズにあったソリューションを提供することが可能になります。例えば発電装置を納めるだけでなく、「電力を安く」というニーズにあった仕組みを創出する。港湾クレーンを納めるだけでなく、「高効率な物流」というニーズにあった仕組みを創出するといったトータルソリューションの提供です。

現状では、まだこのようなグループ総合力が十分に発揮できていないわけではありません。しかし、いくつかのプロジェクトで新たなビジネスの萌芽が見えてきています。浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備

“グループが手掛けるビジネスを組み合わせることで、ユニークなビジネスモデルを創出することができる。”



デンマークの子会社であるBWSC会長のBentzen氏(右)と同社社長のJensen氏(左)とともに。

(FPSO)の事業においては、当社子会社である三井海洋開発株式会社(MODEC)と連携・協業を推進しています。船体やトップサイドの建造といった製造面での協業のみならず、FPSOの備船事業(FPSOの保有・運転オペレーション、保守点検サービス)を行うSPC(特別目的会社)への出資を開始するなど周辺サービスの拡大・強化を図っています。また、デンマークの子会社であるBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S (BWSC)、ドイツのTGEとともにガス発電バージシステムを開発するなど、当社独自のグループ総合力を活かしたプロジェクトが形になりつつあります。

**総合力を活かしたプロジェクト:**  
グループ総合力を活かしたプロジェクトについてP02-07で紹介しています。

私たちは100年の伝統を持つものづくり企業として、培ってきた高い技術力と生産基盤を有しています。それゆえに、自前主義に固執してしまうという面も持ち合わせています。お客様のニーズにスピード感をもって対応していくためには、グループ内の連携はもちろんのこと、**業務提携やM&Aなど外部の力を積極的に取り入れ、活用していくことが不可欠です。従来の三井造船グループのビジネスモデルの枠組みを超えて発想し、新たな事業の創出に取り組んでいます。**

## 持続的成長のために

三井造船グループの事業は、船舶・港湾クレーンを使った海上物流、海底石油や天然ガスなどエネルギー資源の供給、バイオマスやバイオガスなどの環境エネルギーなど、どれもこの地球に立脚したものです。また、その事業を行う中ではCO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>(窒素酸化物)、SO<sub>x</sub>(硫黄酸化物)など、地球環境に影響を及ぼす物質も排出されます。地球環境を保全しながら、事業を継続していくためには、製品による地球環境への配慮だけでなく、課題解決への積極的な参加が不可欠です。当社では排ガス規制に対応したエンジンの開発や次世代省エネ船の開発など、製品による環境負荷低減に取り組んでいます。同時に「MES Group 2025 Vision」で**定めた3つの事業領域における社会課題の解決に貢献していくことが、当社の持続的成長につながると考えています。**

**注力する3つの領域へのアクション:**  
長期ビジョンで定めた注力する3つの領域への具体的なアクションをP02-07で紹介しています。

もう一つ持続的成長を実現させる上で重要なものは、「人」と考えています。私たちの事業に参画する人をいかに継続的に確保できるかが、**三井造船グループの未来の確保につながります。**その上で課題は2つあります。一つは、製造に携わる優秀な技能系の人材確保です。人口減少・少子高齢化が進む中、製造業における人材の確保は喫緊の課題です。三井造船創業の地である岡山県玉野市は、市の基幹産業である製造業の担い手の確保を目的に、2018年度、商業高校に工業系学科を新設します。当社は、ベテラン技術者による生徒への指導を行うとともに、実習に当社の技能研修センターを活用いただくなど、積極的に技能系の人材育成を支援していきます。

**人材育成:**  
当社の人材育成についてP49で紹介しています。

もう一つは、グローバル人材の育成です。当社の事業領域は地球規模に広がっており、グローバルなフィールドでのマネジメント力は不可欠です。そのために若手や中堅層の海外子会社への派遣や、若手技術者を海外のプラント現場へ派遣して、実務教育を行うなど、グローバル環境における積極的な人材の育成に力を入れていきます。三井造船グループが掲げる新たなエンジニアリングを志向するためには、自分たちの周辺や内側を見ているだけでは不十分であり、積極的に外部に目を向け、実際に経験し、グローバルなフィールドでの知見を深めていく必要があります。

**グローバル人材の育成:**  
グローバル人材の育成についてP49で紹介しています。

## 2018年4月 三井E&Sホールディングスへ

私は今の経営体制の延長では、長期ビジョンで定めた目標には届かないという危機感を持っています。目標達成のためには14中計から進めてきた変革をさらに加速させなければなりません。この100周年を新たな出発の時として、**会社組織の変革を進めてまいります。2018年4月1日に吸収分割方式により持株会社体制へ移行すべく、その準備を開始しました。**

先にも述べました「グループ総合力の発揮」のために、当社の船舶事業、機械事業およびエンジニアリング事業をそれぞれ事業会社として分社し持株会社化します。各事業会社は、戦略立案・実行スピードの向上、外部環境の変化に伴う柔軟な戦略変更、他者とのM&A(業務提携を含む)などの大胆な戦略実行および選択と集中の促進による一層の企業価値向上に取り組めます。一方、純粋持株会社は、事業独立性が強くなった各事業会社およびグループ内各社との連携体制の強化に取り組めます。また、グループ全体の経営計画策定などの戦略立案を通じたグループ各社の有機的な一体感の醸成と、当社が「MES Group 2025 Vision」で成長領域としている3事業領域への経営資源の集中により、グループ企業価値の向上に取り組んでまいります。

創業から100年、当社が歩んできた道のりは常に挑戦と改革の歴史でもありました。そして今、また大きな変革点にきています。

三井造船グループは、2018年4月の持株会社体制への移行とともに、商号を「三井E&Sホールディングス」に変更し、新生・三井E&Sグループとして新たな一歩を踏み出します。ステークホルダーの皆様には、引き続き、中長期的な視点でご支援いただき、より一層のご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

“世界的に、より存在価値のある企業グループを目指します”



## 2018年4月、三井造船グループは、三井E&Sホールディングスへ