



千代田化工建設グループ
中期経営計画 (2017~2020)

.....未来エンジニアリングへの挑戦.....

2017年8月9日

千代田化工建設株式会社
代表取締役社長
山東 理二

“エネルギー需給構造の変化、地球環境への意識の高まり、デジタル技術・バイオ技術などの進歩により、世の中は大きく変化している。
この**変化こそ、会社を改革し、進化させる絶好のチャンス**である。

構造改革を通じて会社の基礎体力を強靱にすると同時に
世の中の変化を先取りした**成長戦略**を実行し、
「エネルギー」と「環境」分野における
世界トップランナーのエンジニアリング総合サービス事業会社を目指す。

そしてその飛躍の鍵は、社会価値を創出する、
当社の全ての人材と最先端技術を駆使した
未来エンジニアリングへの挑戦である。
千代田化工建設グループ全社員一丸となってこの目標達成を目指していく。”

代表取締役社長
山東 理二



1. 当社の課題
2. 中期経営計画が目指す方向性
3. 構造改革
4. 成長戦略
5. 当社が目指す未来エンジニアリング
6. 組織・体制
7. 定量目標
8. 投資戦略
9. 株主還元方針

1. 当社の課題（1）前中期経営計画期間の振り返り

成 果

- LNG No.1の堅持
- オフショア・アップストリーム分野への挑戦
- ライフサイエンス・新エネルギー分野の着実な進展 - 医薬・太陽光・水素
- 先端医療・デジタル革新技术への布石
- 社会環境、HSE*、ダイバーシティに更に配慮した経営

課 題

- 事業ポートフォリオの組み直し
- リスクマネジメント力の更なる強化
- 基礎収益力の向上
（下方耐力の強化）
- グローバルオペレーション体制の見直し
（地域戦略の再構築）
- 人材育成と活用方法の見直し
（遂行力強化、人材層の拡充）

* HSE: Health（健康）・Safety（安全）・Environment（環境）

1. 当社の課題 (2) マクロ環境の変化



エネルギー需給の構造変化

- 世界人口増、GDP成長で、エネルギー・資源需要は伸長
- エネルギー源の多様化
- LNG市場の流動化
- 都市化・電化の加速

エネルギー需給の多様なニーズへの対応



地球環境への意識の高まり

- 再生可能エネルギーの発展
- 省エネ・分散型エネ・蓄エネ・新エネなどの技術の進展
- 食糧・水資源の希少化
- 健康志向社会の進展
- 宇宙への進出

ライフサイエンスを含めた環境関連ビジネスの拡大



デジタル技術革新による産業構造の変化

- 企業間の競争力格差が拡大
- 製造業とサービス業の境界が消滅
- ビジネスモデルの変化
- 人が担う役割の変化
- ライフサイクルを通じた事業価値向上ニーズの高まり

次世代ビジネスモデルの開発

2. 中期経営計画が目指す方向性（1）全体像

構造改革

■ 将来の成長に向けた経営基盤作り

- 1 リスクマネジメント力の更なる強化
- 2 基礎収益力・下方耐力の強化
- 3 人材層の更なる拡充

成長戦略

■ 10年後を見据えた事業領域拡大とビジネスモデル変革

- 1 エネルギー・バリューチェーン事業の構築
- 2 地球環境エンジニアリング事業の拡大
- 3 デジタル社会対応・新ビジネスモデルの開発

当社のコアバリュー
「エネルギー」と「環境」の調和を実現する、技術力・プロジェクト遂行力

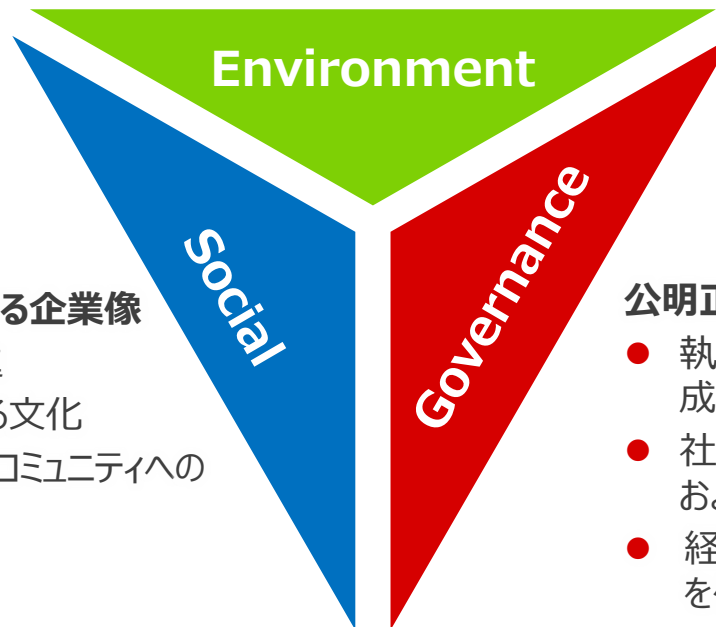
2. 中期経営計画が目指す方向性（2）基本理念

「エネルギー」と「環境」の調和による 社会課題の解決と企業価値の向上

持続可能な社会の発展に貢献し、すべてのステークホルダーから信頼・共感される企業経営を目指す

事業を通じた地球環境への貢献

- EPC*事業における環境負荷の低減
- 再生可能エネルギー・水素などへの取組み
- 希少な地球環境資源・多様な生物の保全



人材・安全・地域社会を大切にする企業像

- 人材と働き方の多様性の推進
- 安全・健康・人権を大事にする文化
- 事業・社会活動を通じた地域コミュニティへの貢献

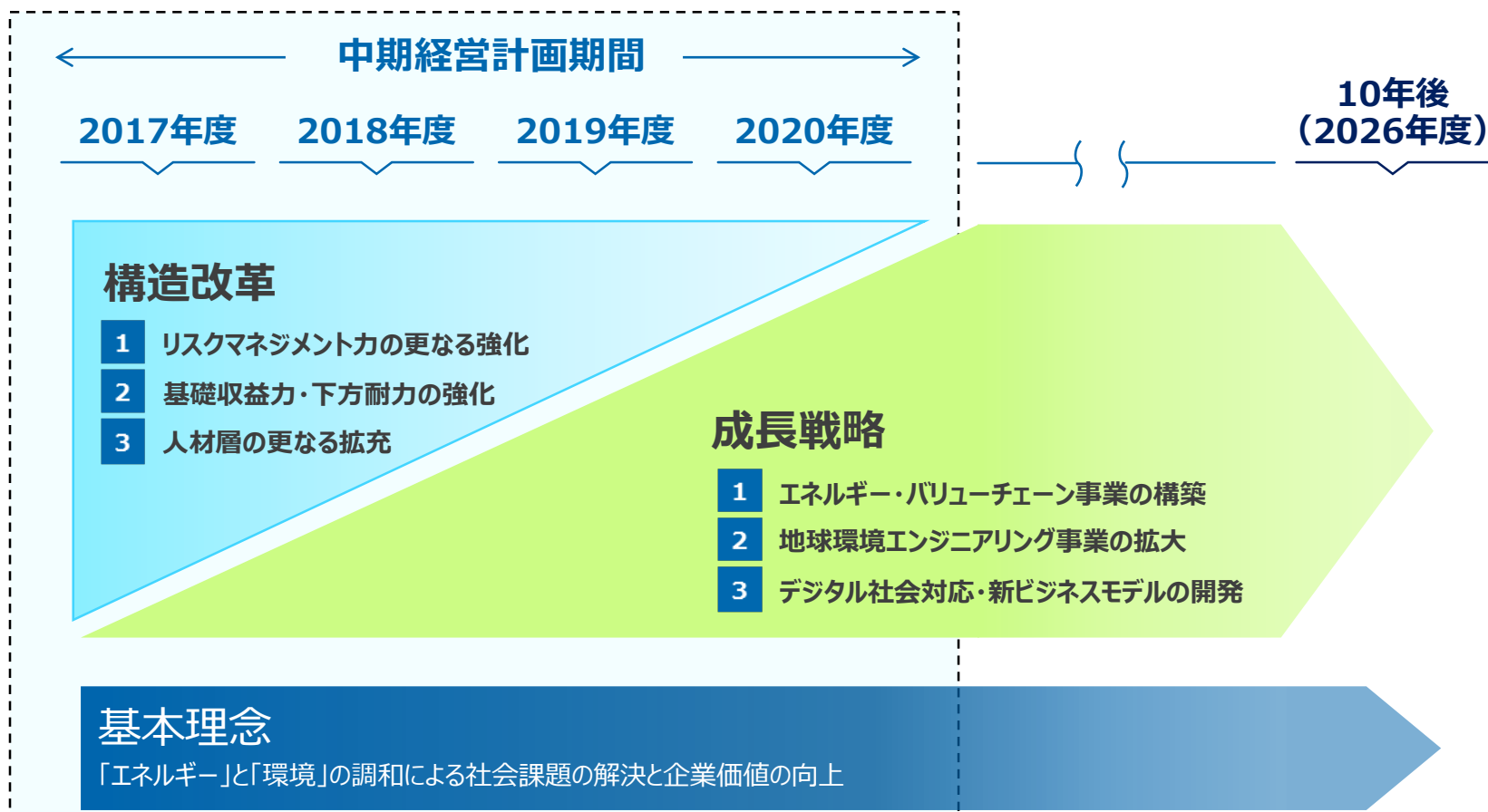
公明正大な企業運営

- 執行側が迅速に事業・構造改革・成長戦略を実行
- 社外取締役を含む取締役会が執行および中計の進捗を監督
- 経営の意思（コンプライアンス遵守など）をグループ全体に浸透

* EPC: Engineering, Procurement and Construction（設計・調達・建設）

2. 中期経営計画が目指す方向性（3）時間軸

- 構造改革と成長戦略を同時に推進
- 構造改革は最初の2年間に集中的に実施
- 成長戦略は10年後を見据えた中長期的視野に基づいて実施
- 「エネルギー」と「環境」の調和を実現する技術力・プロジェクト遂行力は、10年後もコアバリュー



3. 構造改革 (1) リスクマネジメント力の更なる強化

ゴール

- 技術の優位性を収益に繋げ、持続的な成長を可能とする体制の構築（2018年度）
- 2020年度の定量目標を着実なものとする採算ラインへの拘りの徹底（全中計期間）

その1

― 連結ベースでのEPC案件での遂行・採算管理体制の強化 ―

- 連結ベースでの遂行体制の最適化
- プロジェクト管理プロセスの再構築
- 全社レベルでのプロジェクト知見の共有を含めた、採算管理・精度の更なる強化
- 業務フローの更なる効率化

その2

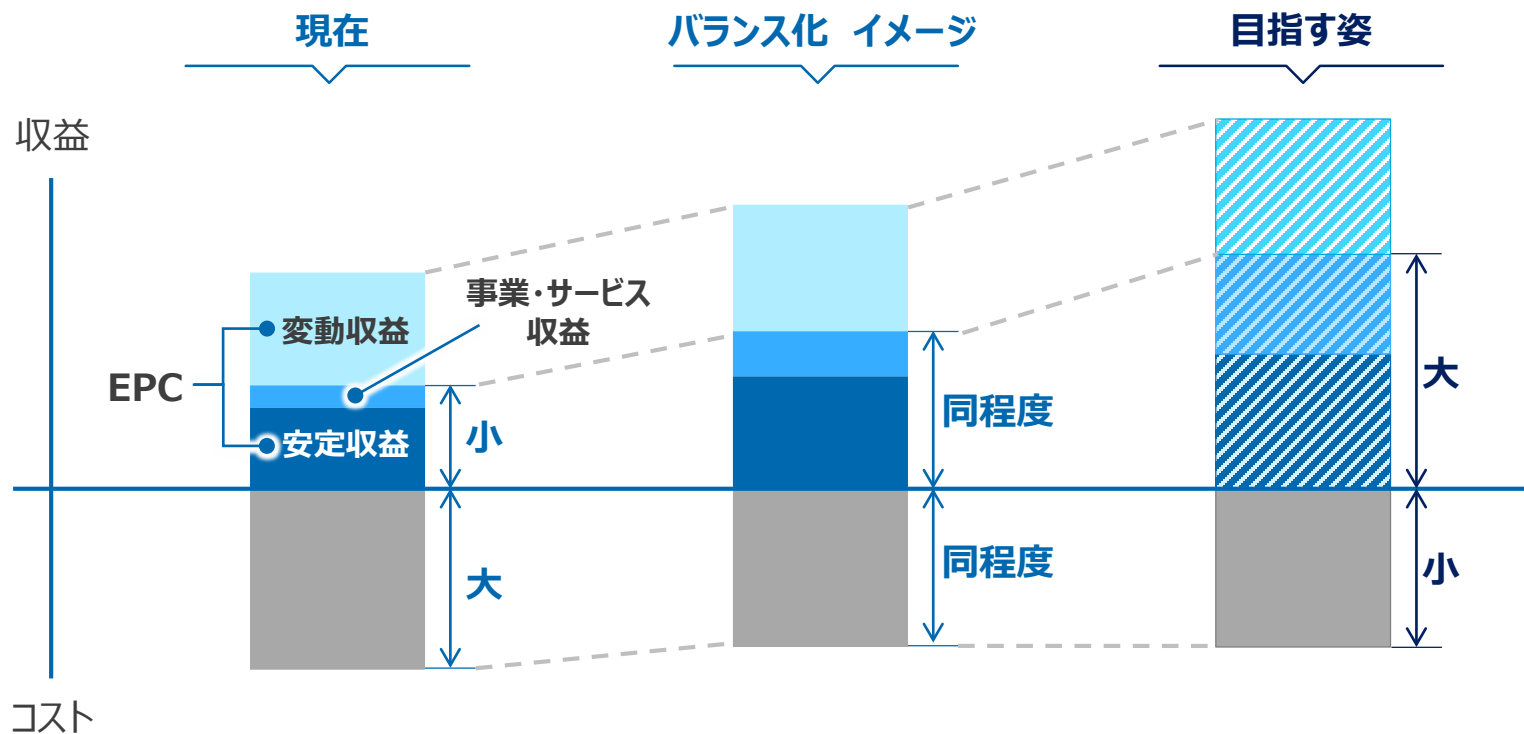
― 事業領域の拡大とビジネスモデルの変革への体制整備 ―

- 外部環境・マーケット情報、事業・技術動向等のインテリジェンス機能の強化
- アセット保有型ビジネスでの事業リスク検証・遂行・管理体制の強化
- 自社開発技術の商業化の時間軸、収益性等の見極め
- 成長戦略展開に必要なコーポレート体制の整備、外部人材の活用

3. 構造改革（2）基礎収益力*・下方耐力の強化

ゴール

- 技術力・プロジェクト遂行力・コスト競争力の強化による基礎収益の拡大（全中計期間）
- 基礎収益とコストのバランス化を目指した、連結固定費の削減（2020年度）
- 国内、及びグローバルオペレーション体制の再構築（2018年度）



* 基礎収益：EPC安定収益 + 事業・サービス収益

3. 構造改革 (3) 人材層の更なる拡充

ゴール

- 技術力・プロジェクト遂行力の強化（全中計期間）
- 中長期目線の人材育成制度の再整備と運用開始（2018年度）
- 持続的な収益向上のための人材最適配置の実施（全中計期間）

人材活用

- 成長分野への人材の積極的な再配置
- 人材最適配置を推進する全社レベルの体制の構築
- グループ内人材流動化を実現するグローバルHR制度の強化
- ダイバーシティの更なる推進・多様な働き方を可能にする制度の拡充

人材育成

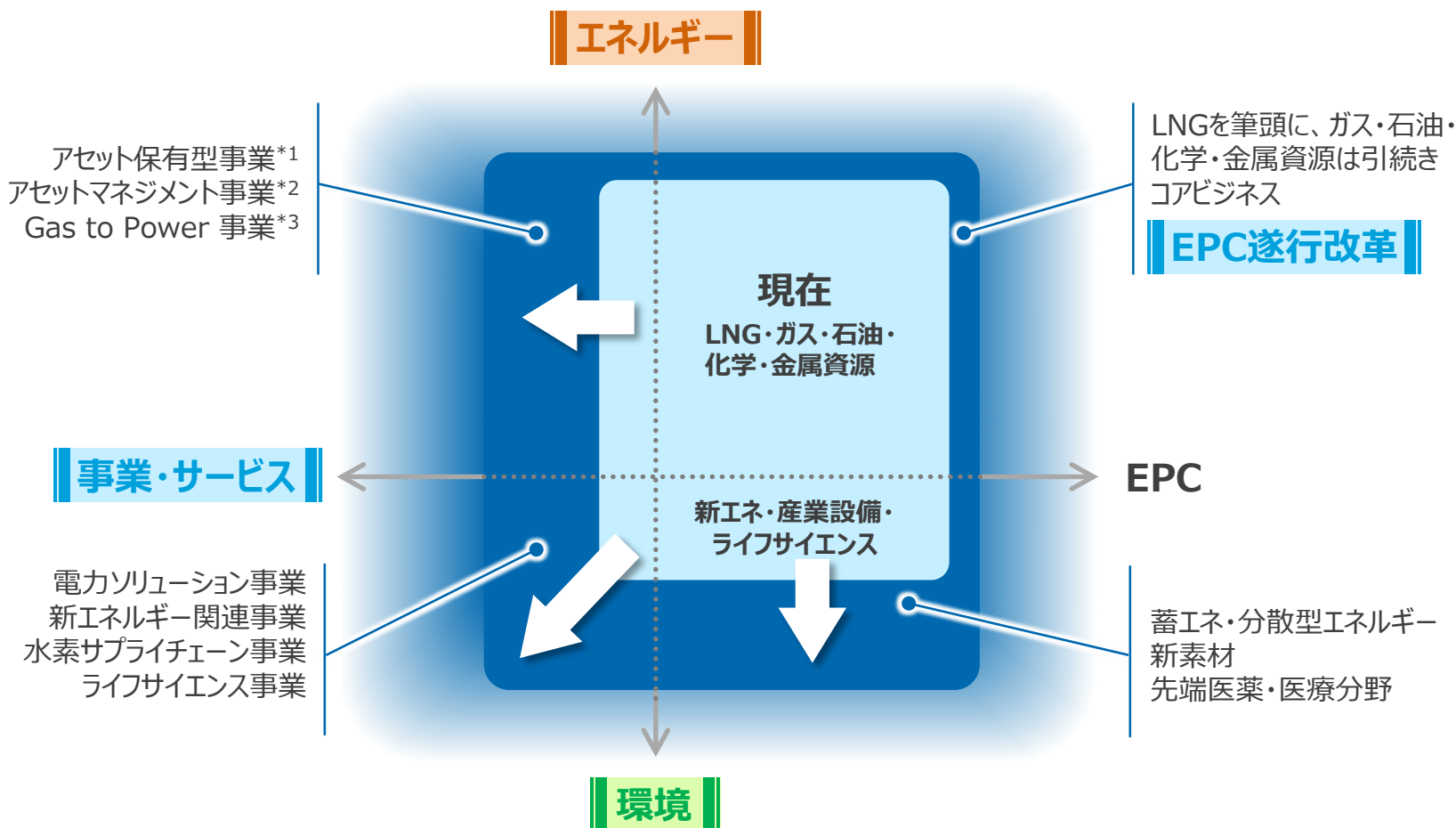
- 中長期の人材育成に取り組む体制を構築
- 中規模プロジェクトの積極的遂行に伴うOJT機会の創出によるPKP/PE*の育成
- EPC遂行キャパシティ拡大のためのPKP育成プログラムの継続
- 経営人材育成のための制度の整備

全従業員のポテンシャル向上

高いロイヤリティと挑戦の気概に満ちた
強靱な企業風土の醸成

4. 成長戦略（1）事業領域の拡大とビジネスモデルの変革

- 「エネルギー」と「環境」の2事業領域を拡大（下図縦軸）
- デジタル革新技術を活用し、EPC遂行改革と事業・サービス分野への多角化を目指す（下図横軸）



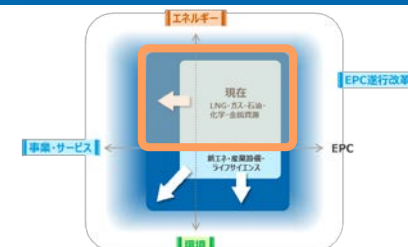
*1 アセット保有型事業: Floater（浮体式設備）・陸上プラント等のアセット保有・運営を通じて収益を得る事業

*2 アセットマネジメント事業: アセット保有者への各種技術サービスの提供を通じて収益を得る事業

*3 Gas to Power 事業: LNG供給・LNG受入れ基地・発電が一体となった事業

4. 成長戦略 (2) エネルギー

■ エネルギー・バリューチェーン事業の構築

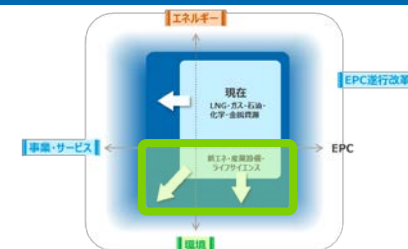


分野 / 打ち手	2020年度の到達	10年後 (2026年度) の到達
アップストリーム* <ul style="list-style-type: none"> ● パートナーとの戦略的な提携の追求 ● Floater 分野への参入・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業の再構築完了 (2017年度) ■ Floater 分野への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定的収益の確保
ミッドストリーム* <ul style="list-style-type: none"> ● 多様なLNGへの対応 (標準化/小型化/オフショア) ● EPC受注・遂行モデルの見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LNGの徹底強化とラインアップの拡大 ■ LNG No.1の堅持 	<ul style="list-style-type: none"> ■ LNG No.1 地位の更なる伸長 ■ 特定戦略地域の構築
ダウンストリーム* <ul style="list-style-type: none"> ● シェールや新興国需要への対応 ● 複数プラントの統合に対するソリューション提供 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 石油・化学・金属資源の受注の積上げ ■ Gas to Power分野への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金属資源分野の多角化 ■ 安定収益をもたらす地域の拡大
アセット保有型事業 <ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント力の更なる強化 ● アセットマネジメント事業とのシナジー最大化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保有型事業への参入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安定収益源として貢献
アセットマネジメント事業 <ul style="list-style-type: none"> ● プラントオペレーション機能の強化 ● 最先端デジタル技術との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別案件の具体的事業化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複数のアセットマネジメント事業を安定運営

* 上記分野の区分は当社基準

4. 成長戦略 (3) 環境

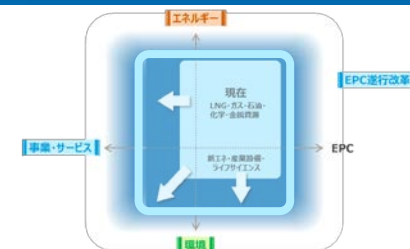
■ 地球環境エンジニアリング事業の拡大



分野 / 打ち手	2020年度の到達	10年後 (2026年度) の到達
<p>新エネルギー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電力分野に関するビジネス開発・技術研鑽 ● パートナリングによる事業展開 ● 自社技術の商業化に向けた市場調査、事業開発 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 多様化する電源設備へのEPC実績拡大 ■ 再生可能エネルギーと蓄エネルギー、蓄電の組合せ、分散型発電分野への参入 ■ 水素・バイオジェット燃料の実証 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新エネルギー分野でのプレゼンスの確立 ■ 当社知見・技術による次世代ビジネスモデルの開発
<p>環境・省エネ・産業設備</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 提案型案件開発に向けた営業力強化 ● 技術による差別化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境保全設備実績の積上げ ■ 環境低負荷・省エネ技術の産業設備・金属資源分野への展開 ■ 新素材分野、食品分野等のEPC実績の積上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長分野・市場への展開による収益貢献
<p>ライフサイエンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再生医療分野のビジネスモデルの追求 ● パートナリングによる事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EPC 分野での事業規模拡大 ■ 事業領域の拡大と海外進出 	<ul style="list-style-type: none"> ■ EPC・新事業モデルによる収益貢献 ■ 先端医薬・医療分野への進出

4. 成長戦略 (4) ビジネスモデル

■ デジタル社会対応・新ビジネスモデルの開発



エネルギー・バリューチェーン事業の構築

地球環境エンジニアリング事業の拡大

分野 / 打ち手

2020年度の到達

10年後 (2026年度) の到達

EPC遂行改革 / 新ビジネスモデル開発

- 当社コア技術とデジタル革命の組み合わせ
- 対応人材の育成
- 先端デジタル技術会社とのパートナーリング
- プロジェクトITの進化
- EPC受注・遂行モデルの見直し
- プラントライフサイクル全般に亘る高付加価値化のためのソリューション提供

- 全社でのデジタル技術の活用の推進 (内部プロセス効率化を含む)
- AI (人工知能) 等の最先端技術によるEPC遂行力強化
- アセットマネジメント事業への適用

- EPCの遂行モデルの変革、差別化の実現
- 事業・サービスの収益貢献度拡大

5. 当社が目指す未来エンジニアリング

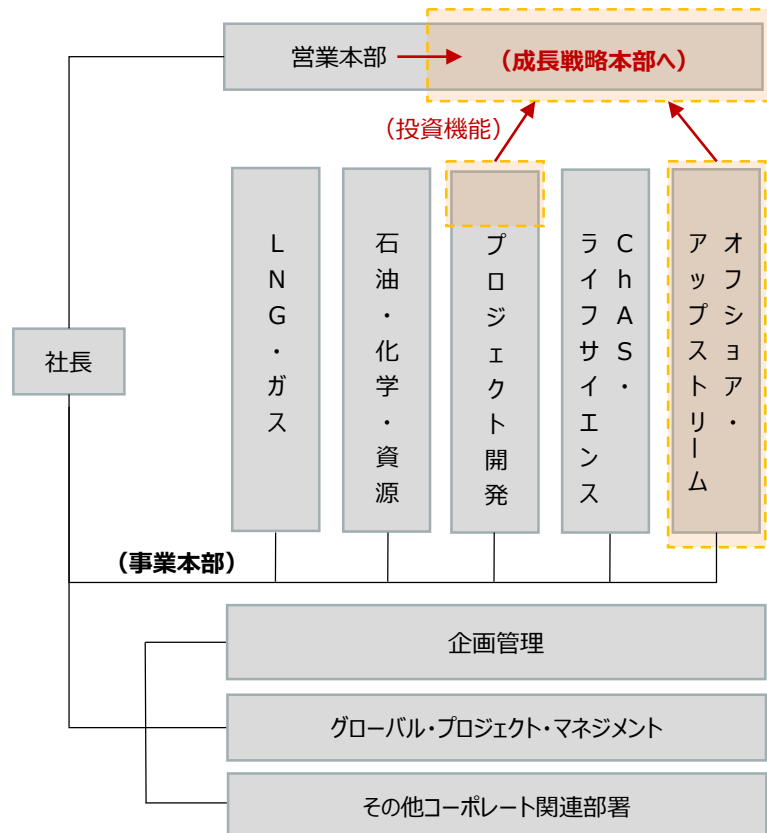
■ 3つの成長戦略の融合が導き出す未来エンジニアリング



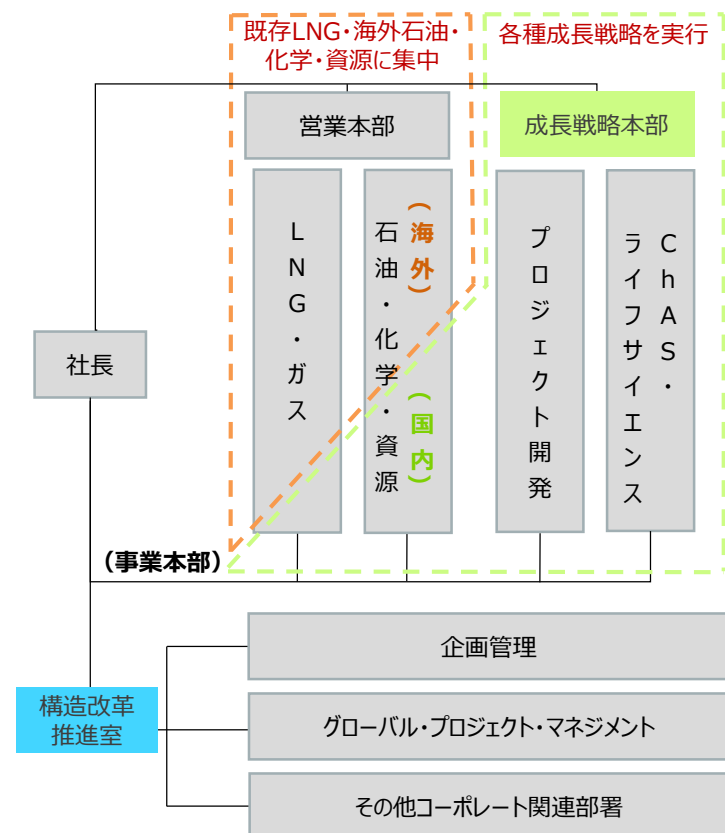
6. 組織・体制

- 推進母体として『構造改革推進室』と『成長戦略本部』を新設
- 構造改革推進室は社長直轄組織とし、コーポレート関連部署が推進する構造改革の各種施策を管理・統括
- 成長戦略本部は、成長戦略を立案・推進する新たな営業機能を担う
- 事業本部レベルの改編は、成長戦略の各種施策状況を踏まえ、2018年4月に実施予定

現在

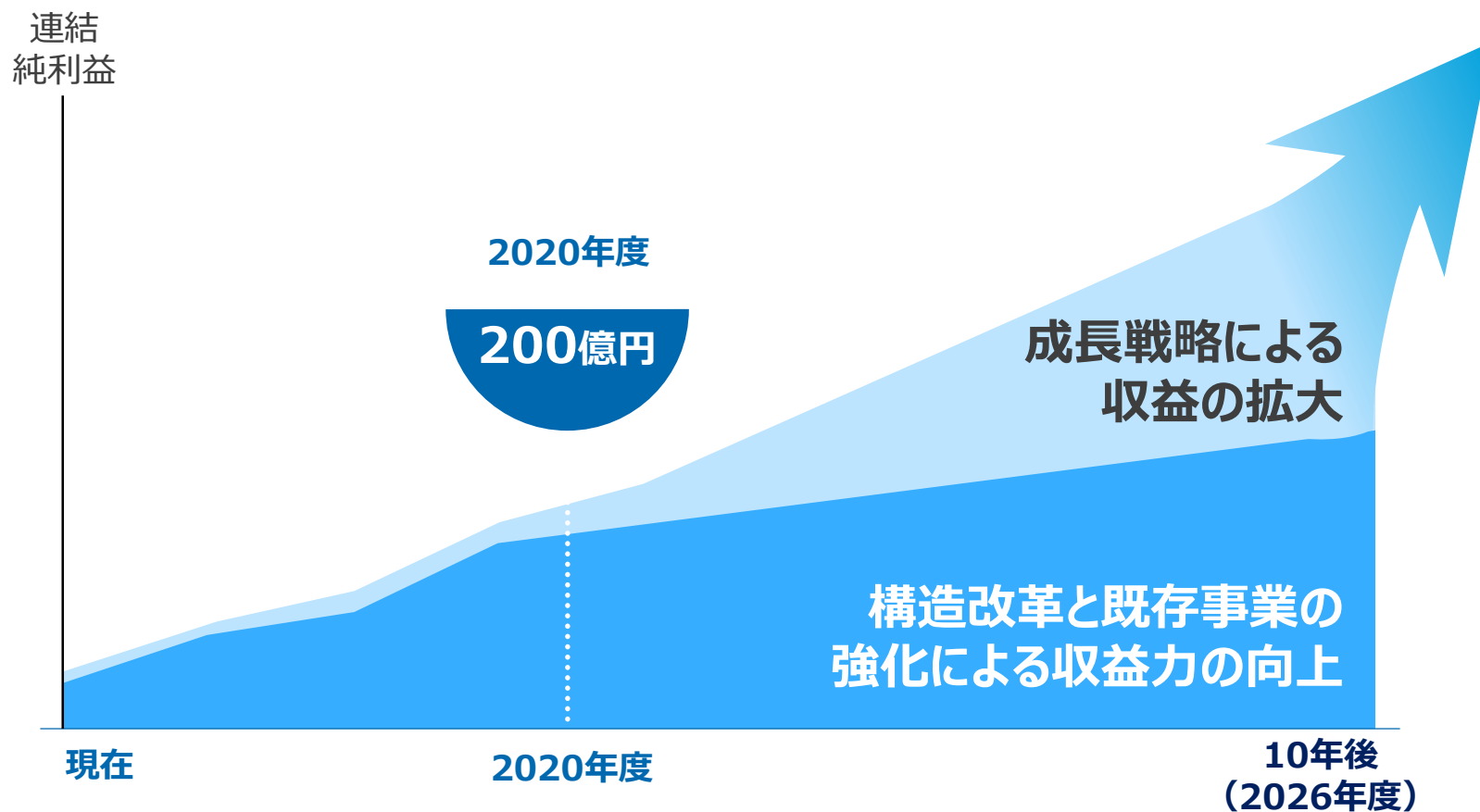


2017年10月



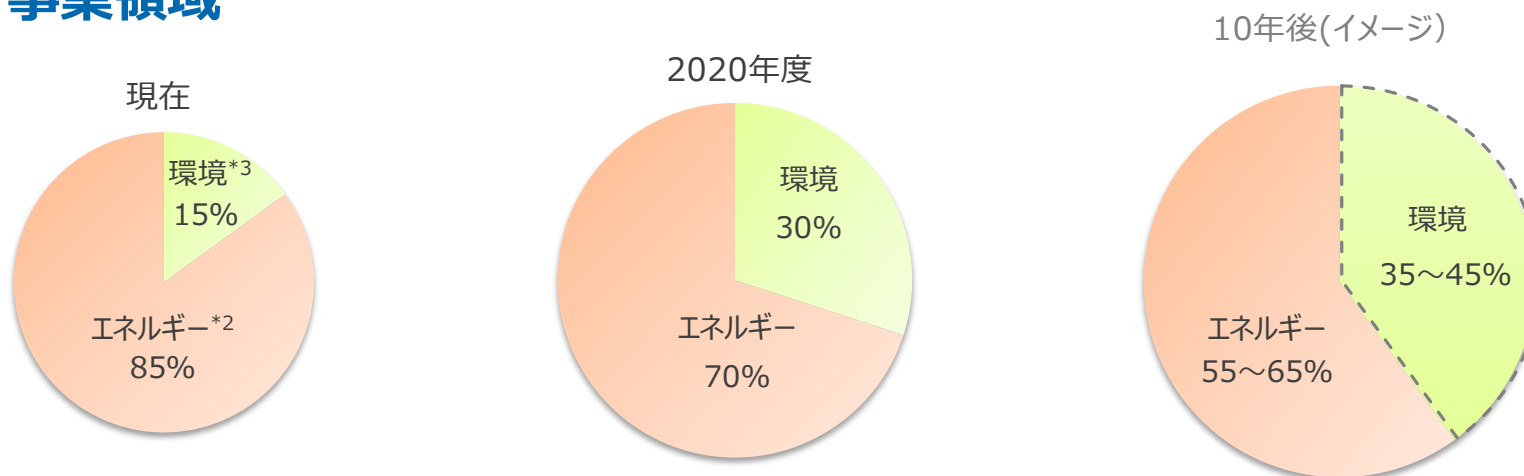
7. 定量目標 (1) 連結純利益

- 2020年度は今後10年を見据えた成長戦略実行の通過点
- 連結純利益200億円、ROE 2桁を達成する

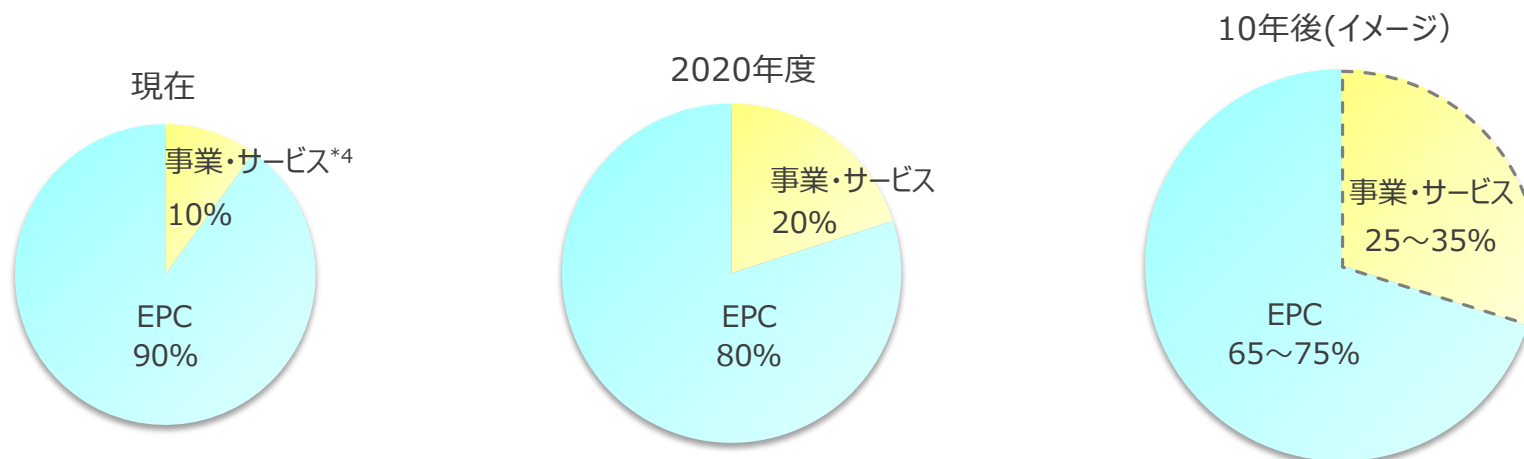


7. 定量目標 (2) 収益*1ポートフォリオ

事業領域



ビジネスモデル



*1 収益：受注粗利、及び事業・サービスを通じた利益

*2 エネルギーには、LNG・ガス・石油・化学に加え金属資源・Gas to Power を含む

*3 環境には、再生可能エネルギーや蓄電、水素などの新エネルギー、環境保全設備、新素材・食品分野などの産業設備、医薬・医療などのライフサイエンス分野を含む

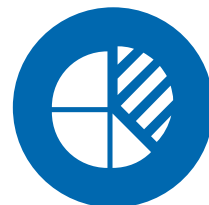
*4 事業・サービスには、事業投資・事業運営、コンサル業務、既存設備に対する各種工事や技術サービスを含む



利益配分方針

毎期の連結純利益は財務の健全性を意識しつつ**50%**を目処に事業成長の為の投資に配分する

前中計の投資についての反省を基に、案件の精査と実行後の遂行・管理体制を強化する



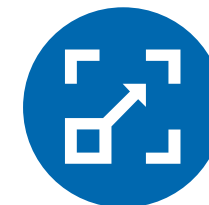
投資分野

中核事業分野の強化、並びに以下の**3つの成長戦略**の実現に資する案件に厳選して実施する

エネルギー・
バリューチェーン
事業の構築

地球環境エンジニアリング
事業の拡大

デジタル社会対応・
新ビジネスモデルの開発

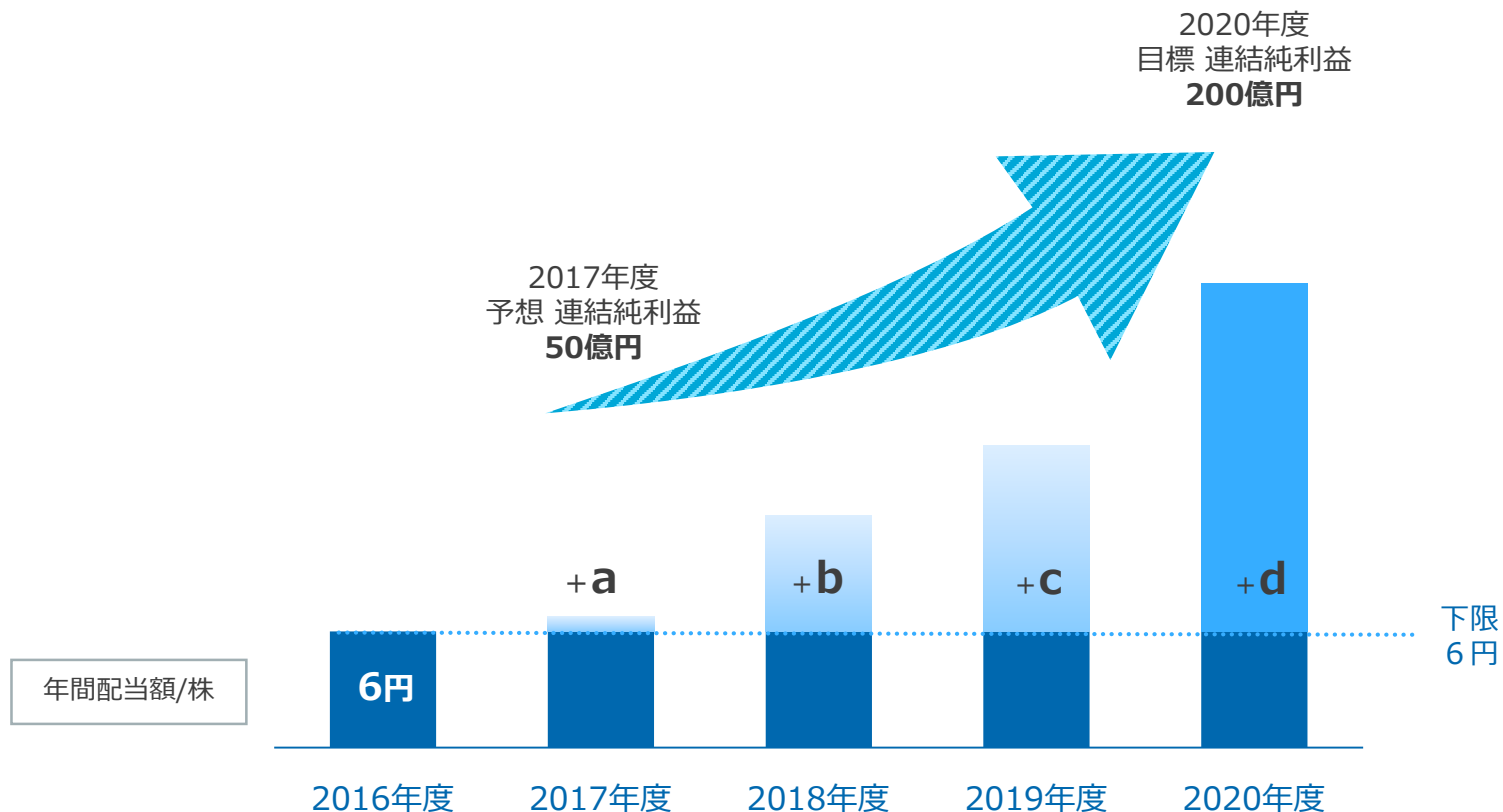


投資規模

投資規律の徹底を前提に利益配分方針に基づく投資原資に加え手元資金の活用により4年間累計で**300~500億円**を目処とする

9. 株主還元方針

- 構造改革・成長戦略による利益成長を実現し、本中計期間での連結配当性向水準を30%以上
- 一株あたり6円/年を下限と設定
- 成長・投資戦略の進捗と経営環境を勘案の上で各年度の配当額を決定



「未来エンジニアリングへの挑戦」



© Chiyoda Corporation 2017, All Rights Reserved.



この資料には、2017年8月9日現在の将来に関する見通しおよび計画に基づく予測が含まれています。
経済情勢の変動等に伴うリスクや不確定要因により、予測が実際の業績と異なる可能性があります。