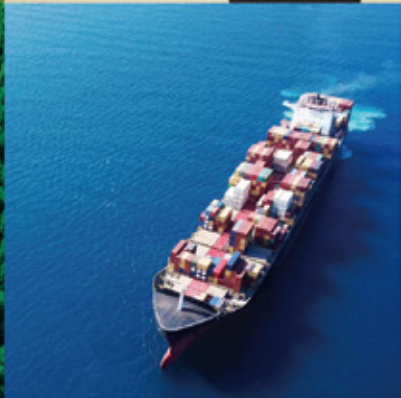
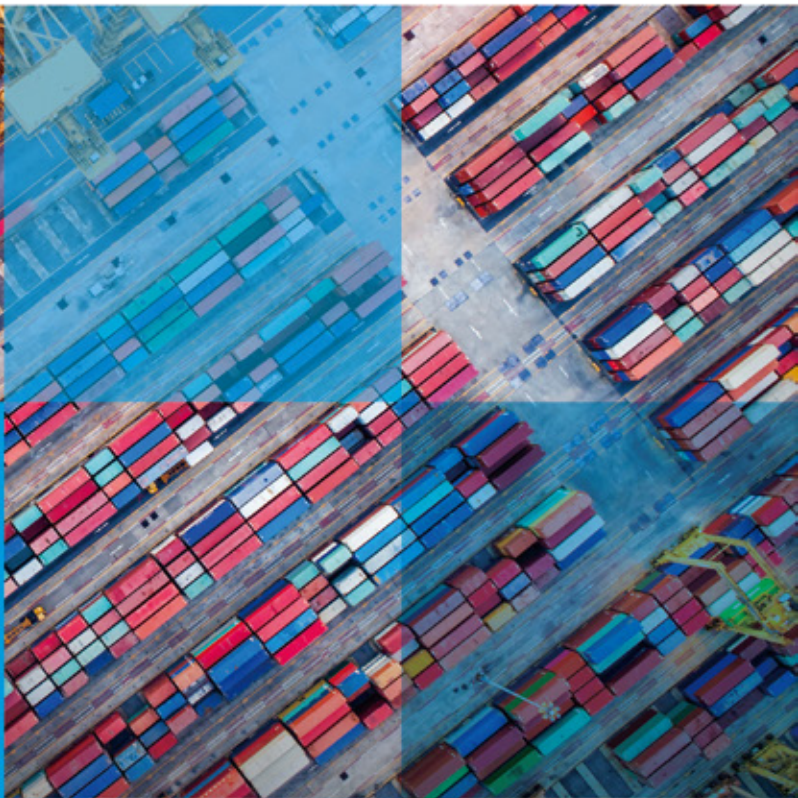


Integrated Report 2023

三井E&Sグループ 統合レポート2023
2022年度 (2023年3月期)



*Engineering & Services
for Evolution & Sustainability*

編集方針

当社グループの長期にわたる持続的な企業価値向上への取り組みをご理解いただくため、2019年度より「三井E&Sグループ統合レポート」を作成しています。「三井E&Sグループ統合レポート」は企業価値に大きな影響を及ぼす情報を中心に掲載しており、幅広いIR情報やESG関連情報等については、当社ホームページにおいて開示しています。ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みをご理解いただけるようタイムリーな情報発信に努めていますので、当レポートと併せてご参照ください。

情報開示の体系



報告対象範囲 株式会社三井E&S及び主要なグループ会社
(掲載するデータについて集計範囲が異なる場合は都度明示しています)

報告対象期間 2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)(一部2023年度の情報も含む)

報告頻度 原則年1回発行

発行日 2024年1月

参照ガイドライン ○GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
○国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」
○経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

お問い合わせ先 株式会社三井E&S 経営企画部広報室 お問い合わせフォーム
<https://www.mes.co.jp/contact.html>

免責事項 本レポートには、発行時点における計画や見通し、経営計画に基づいた将来の事業活動に関する記述が含まれています。これらの記述は、現時点での情報に基づいており、現時点以降の出来事や環境、予期せぬ事象の発生によって、事業活動の内容が変化する可能性があることをご承知おきください。



当社グループは、地球規模の課題解決に向けて国連が掲げた国際目標、SDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)に賛同しています。

目次

編集方針	1
目次	2

価値創造ストーリー

新・経営コンセプト	3
沿革	4
新体制への移行	5
マテリアリティ	7
トップメッセージ	9
価値創造プロセス	13
競争優位性	15
役員インタビュー	17

三井E&Sグループの戦略

2023 中期経営計画の進捗	19
事業再生計画	20
役員インタビュー	21
成長戦略の柱① グリーン戦略	23
成長戦略の柱② デジタル戦略	25
財務戦略	27

価値創造の基盤

人的資本	人材戦略	29
	人権への取り組み	32
	安全衛生・健康経営	33
製造資本	サプライチェーン・マネジメント/品質管理	35
自然資本	環境保全への取り組み	36
	気候変動への対応(TCFDに基づく開示)	37
社会関係資本	ステークホルダーエンゲージメント	39
	社会・地域貢献	40
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	41
	役員一覧	43
	社外取締役メッセージ	45
	コンプライアンス	46
	執行役員メッセージ	47

事業概況

成長事業推進 / 船用推進システム	48
物流システム / 周辺サービス	49
海洋開発 / その他	50
財務・非財務ハイライト	51

データセクション

11カ年 主要財務データ	53
主要非財務データ: 環境	55
主要非財務データ: 人的資本	56
会社概要 / 株式情報	59
ネットワーク	60

三井E&Sグループ 新・経営コンセプト

2023年度中期経営計画(23中計)では、持続可能社会への急速な移行、環境変化や当社自体の変革を踏まえ、グループの経営コンセプト(企業理念、ビジョン、経営姿勢、行動規準)の再定義を行いました。当社グループの存在意義を全従業員であらためて共有し、一丸となって前進します。

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。

従来の「ものづくり」よりも幅の広い事業を展開し、エンジニアリングとサービスで持続可能な社会の実現に貢献していくという私たちの存在意義(パーパス)を込めています。

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。

私たちの強み「マリン領域」を事業の核とし、軸のぶれない覚悟のある経営を行います。

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。

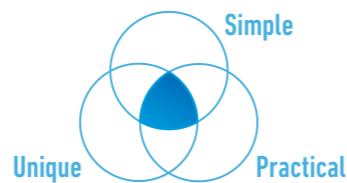
サステナビリティの
課題解決を推進

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。

沿革

当社グループは、2023年4月1日、純粋持株会社体制を解消し、新生・株式会社三井E&Sとしてスタートしました。成長と収益力向上のため、事業と経営との距離を縮め一体となり、戦略立案・実行スピードを上げる新体制で臨みます。

1917- 旧三井物産株式会社造船部として創立

1917年、造船及び修繕工場の必要性を痛感した旧三井物産(株)船舶部長の川村貞次郎は、社長に造船所設置の陳情書を提出します。社会課題解決への熱い想いから三井E&Sグループは始まりました。

1937年 旧三井物産株式会社から分離独立し、株式会社玉造船所を設立
1942年 社名を三井造船株式会社に改称



川村 貞次郎



玉工場開設前塩田

1960- 総合重工エンジニアリング企業へ

1960年代以降、橋梁等の鉄構造物、建設・鉱山機械等の陸上部門に進出します。さらに技術提携も進めながら、コンテナクレーン、回転機、プラント建設等、事業領域を拡大し、総合重工エンジニアリング企業へと成長します。



2,000馬力開放型船用第1号ガスタービン



日本初の埠頭用コンテナクレーンが完成

2018 純粋持株会社体制へ、三井E&Sグループ始動

グループ経営の深化を加速させるために持株会社体制へ移行。合わせて、社名を「三井造船株式会社」から「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した。



三井E&S統一ロゴマーク

2019 事業再生計画の策定・実行

財務基盤が大きく毀損したことから、2019年5月に「三井E&Sグループ 事業再生計画」(2019年11月に一部見直し)を策定、1,200億円にのぼる資産・事業売却を実施し、財務体質の改善を図りました。



2021年 艦艇事業の譲渡



2022年 商船事業からの実質撤退

2022 中期経営計画2023を1年前倒しでスタート

成長戦略を中軸とした23中計を1年前倒しでスタートしました。2022年9月に「株式会社IHI原動機の船用大型エンジン及びその付随事業の譲受について株式譲渡契約」を締結。2022年3月に、資本対策として合計約170億円の資金調達計画を公表し、反転攻勢への土台づくりを開始しました。



2023 純粋持株会社体制を解消し、株式会社三井E&Sへ

戦略立案・実行スピードを上げる新体制に移行

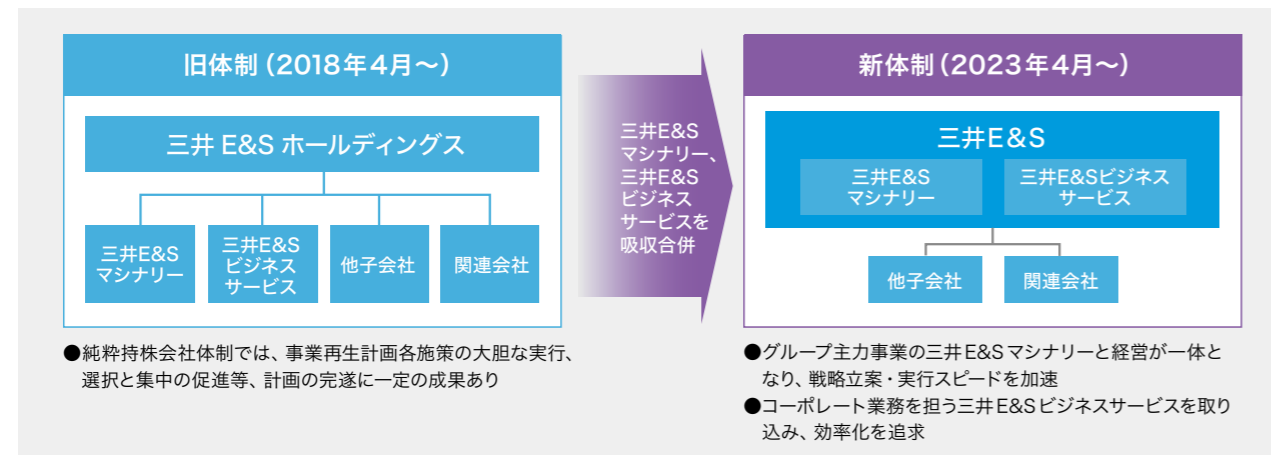
旧来の純粋持株会社体制から事業持株会社体制へ移行し、今後の成長戦略の中心となる三井E&Sマシナリーとコーポレート業務を担う三井E&Sビジネスサービスを、三井E&Sに吸収合併し、一体の経営体制とすることで、成長戦略推進と経営効率化を図ります。

事業持株会社体制への移行 新生 三井E&Sへ

当社グループは、事業再生計画を完遂し、社名を新たに、今後の成長と収益力向上のために、経営と事業の距離を縮め、戦略立案・実行スピードを上げる新体制に移行します。

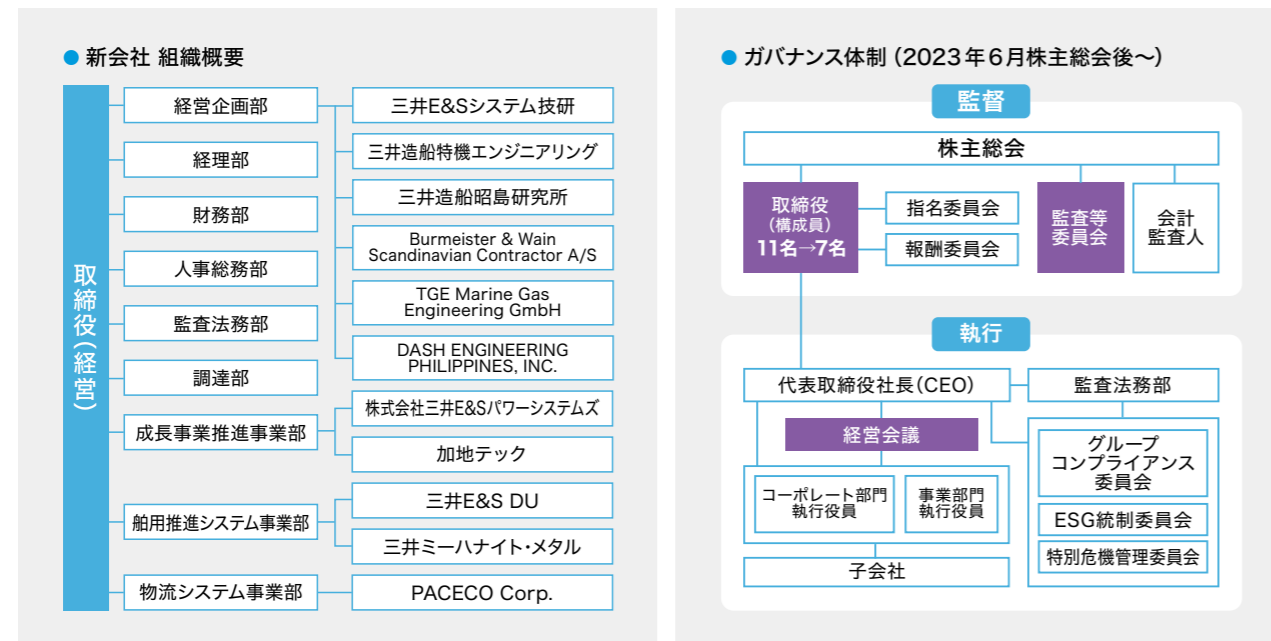
三井E&Sマシナリーと三井E&Sビジネスサービスを吸収合併

当社グループは、2018年4月以降、純粋持株会社のもと、グループ競争力強化や成長促進を図るべく取り組んでまいりました。2019年度から開始した「三井E&Sグループ事業再生計画」を完遂し、今後の成長と収益力向上のために、当社グループ主力事業の三井E&Sマシナリーとコーポレート業務を担う三井E&Sビジネスサービスの2社を当社に吸収合併しました。純粋持株会社体制から事業持株会社体制とすることで、経営と事業の距離を縮め、戦略立案・実行スピードを上げて、成長戦略の推進と経営効率化を図ります。



新会社 組織概要

事業部3部門「成長事業推進事業部」「船用推進システム事業部」「物流システム事業部」を経営直下に配置し、経営層と一体となり、さらにスピード感をもって成長戦略を推進する体制を構築しました。また、組織集約・再編に沿ったコンパクトな経営体制とするべく、監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、事業戦略及びリスクのある案件に関し、取締役会でより深い議論を行う環境が整いました。



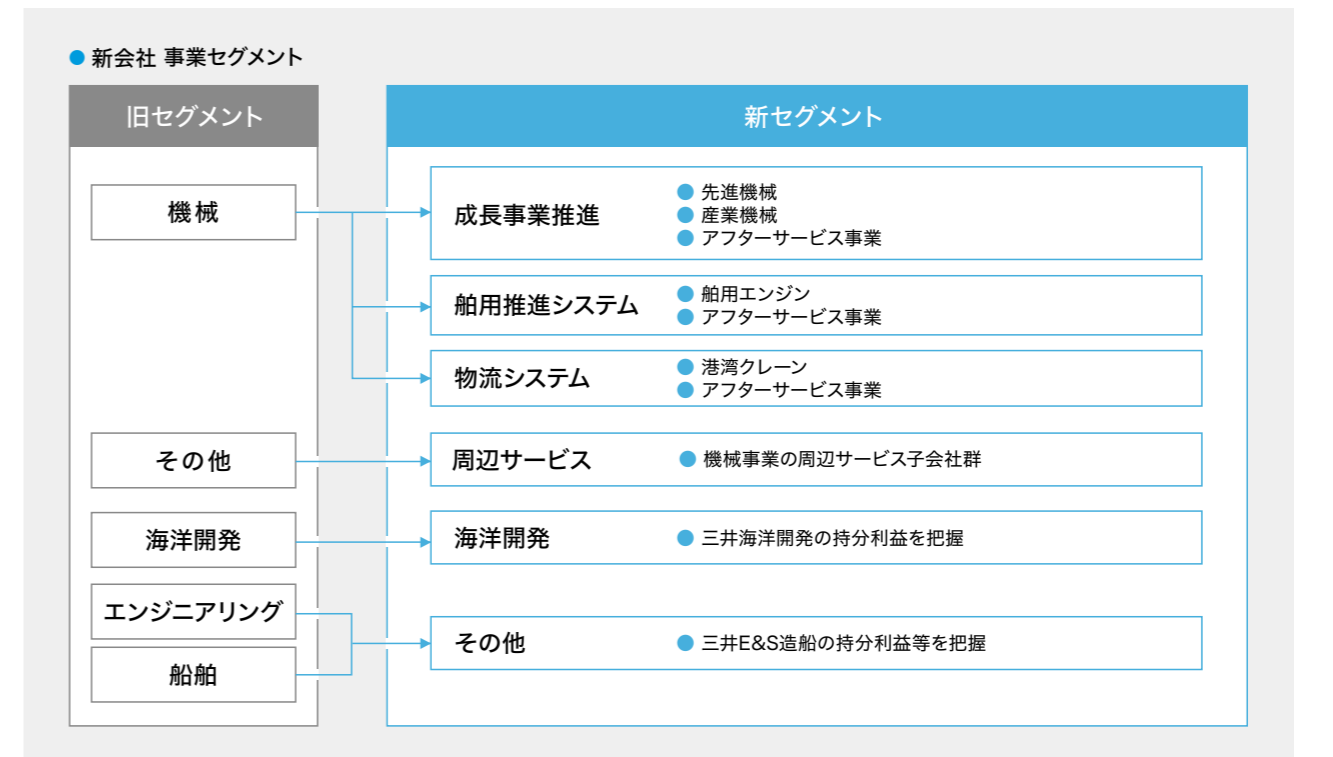
組織改正のポイント

経営姿勢である「新しい価値の創造を顧客と共に実現」「健全な財務体質と堅実な利益を追求」「サステナビリティの課題解決を推進」を意識し、新組織を構築しました。

組織改正のポイント	①コーポレート機能の集約・強化	②主力事業と経営の距離を縮める	③新造・アフターサービス (AS) の一体経営	④グリーン及びデジタル分野への注力
新しい価値の創造を顧客と共に実現	● グループ・経営層が一体となり、さらにスピード感をもって成長戦略を推進する体制を構築。			
健全な財務体質と堅実な利益を追求	● 事業部3部門を経営層直下に配置。			
サステナビリティの課題解決を推進	● 新造・ASで一貫した体制を構築し、顧客の潜在ニーズのマーケティングを行う。			
	● 財務経理部を、「事業の収益性把握」を行う経理部と、「外部資金調達強化」を行う財務部にミッションごとに組織を分割。			
	● グリーンとデジタルの2領域に注力して事業を行う成長事業推進事業部を新設。			
	● 脱炭素社会に向けたグリーン戦略と、人口縮小社会に向けた課題解決を目指すデジタル戦略を推進する。			
	● デジタル化に関しては全社で統一を図るため、分散したシステムを経営企画部IT統制室がまとめる。			

組織再編に合わせて、2023年度から事業セグメントを変更

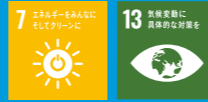
旧機械部門を「成長事業推進事業部」「船用推進システム事業部」「物流システム事業部」に再編。製品の成長・アフターサービス事業を一体組織に再編し、サービスの充実を図ります。また、海洋開発部門において、三井海洋開発の持分利益を把握していきます。



マテリアリティ

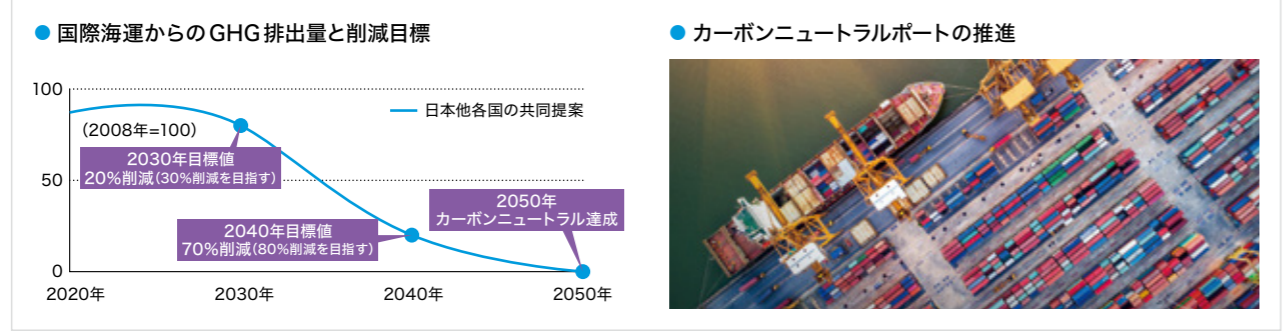
当社グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで企業価値の向上を目指します。サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と中長期の目標を設定することで、社会課題の解決に向けた活動を加速させます。

マテリアリティ① 脱炭素社会の実現



社会的背景

脱炭素に向けた世界的な潮流の中、2023年7月に国連の機関である国際海事機関(IMO)は国際海運からの温室効果ガス(GHG)排出量削減目標を、「2050年頃までにネットゼロ」にすることを正式に決めました。また、国内でも国土交通省が海陸の結節点である港湾において、競争力強化と脱炭素社会の実現に貢献するため、脱炭素化に配慮した港湾機能の高度化や水素等の受入環境の整備等を図るカーボンニュートラルポート(CNP)の形成を推進しています。



当社の取り組み

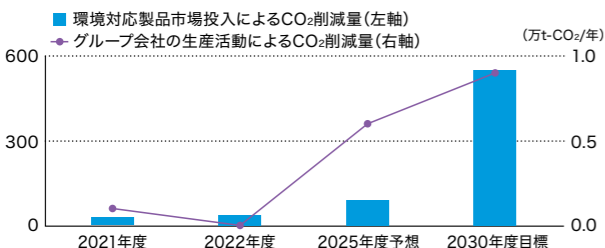
当社は、船用エンジン、港湾クレーンの国内トップシェアを誇るリーディングカンパニーの責務として長年にわたり環境対応を進めてきました。現在、脱炭素に向けた船用エンジンとして採用が進むLNG 焚き二元燃料エンジンについては30年以上前に開発に着手し、多くのノウハウを蓄積しています。現在は、温室効果ガスを排出しないアンモニアや水素を燃料とする船用エンジンの開発や、水素燃料電池を動力源とするクレーンの製造を進めています。当社は、低炭素・脱炭素社会の実現のため、顧客ニーズに応じてあらゆる新燃料に対応します。

- 船用エンジン**
 - 2015年 **世界初** メタノール焚き二元燃料エンジン完成
 - 2015年 **国内初** LNG 焚き二元燃料エンジン完成
 - 2016年 **世界初** エタン焚き二元燃料エンジン完成
 - 2022年 LPG 焚き二元燃料エンジン完成
 - 2024年 **世界初** アンモニア焚き二元燃料エンジン実機試験予定



- 港湾クレーン**
 - 2010年 大型バッテリーを搭載し、燃料消費を6割削減したハイブリッド型トランスレーナ完成
 - 2021年 ハイブリッド型より燃料消費を2～3割削減したニア・ゼロ・エミッション トランスレーナ完成
 - 2023年 **世界初** 水素燃料電池を動力源とし、ゼロ・エミッションを達成したトランスレーナの開発

2022年度実績・取り組み



2030年度目標

- 環境対応製品市場投入によるCO₂削減量 **550万t-CO₂/年** 2019年度比66%削減
- 製品ライフサイクル通期(20年間) **1.1億t-CO₂**
- グループ会社の生産活動によるCO₂削減量 **0.9万t-CO₂/年** 従来比17%削減(2019年度比)

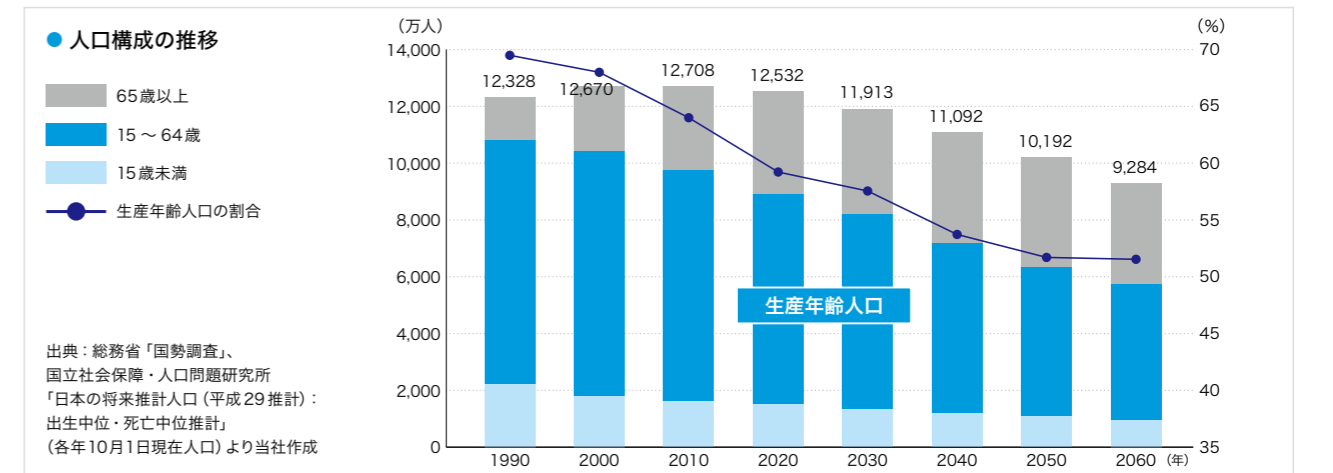
指標と目標に関しては、より事業の実態に即した指標・目標を精査、検討中です。

マテリアリティ② 人口縮小社会の課題解決



社会的背景

日本は、貿易量の99%以上(重量ベース)を船舶輸送に依存しており、コンテナターミナルは重要な社会インフラのひとつです。一方で、少子高齢化が進む国内では、生産年齢人口(15～64歳)が減り続けています。総務省の人口推計によると、総人口は2050年代に1億人を割り込み、生産年齢人口の割合も将来的に約5割に落ち込む見通しです。そのため、生産活動を継続するには、女性・高齢者・外国人の社会進出を促し、さらに人工知能(AI)やロボットなどを活用し、作業を自動化する取り組みも必要です。こうした状況の中、国土交通省では2019年より「遠隔操作ヤード用クレーン(商品名:トランスレーナ)の導入促進に係る支援制度」を創設し、導入を支援しています。



当社の取り組み

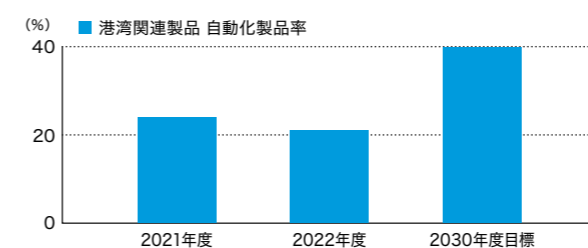
当社は、少子高齢化社会を見据え、2018年から港湾クレーンの遠隔・自動化の開発を進めてきました。また、当社はクレーンというハードだけではなく、コンテナターミナルを運営するためのソフト(コンテナ・ターミナル・マネジメント・システム)でも国内トップシェアです。最先端のハードと長年の経験に基づいたソフトとの組み合わせで、お客様にとって最適なシステムをご提供します。さらに、最近では、自動飛行のドローンによるクレーンの点検技術を確立するなど人口縮小社会の課題解決を進めていきます。



大分工場の開発用トランスレーナ

- 2018年 大分工場内に遠隔・自動運転開発用トランスレーナ及びテストエリア完成
- 2021年 「遠隔操作トランスレーナ」を開発、工場内調整運転を開始
- 2022年 遠隔自動飛行ドローンによる港湾クレーンの遠隔点検技術を確立

2022年度実績・取り組み



2030年度目標

- 港湾関連製品における自動化・システム化製品率 **40%** (年間売上高比)
 - 港湾関連自動化・システム化製品
 - 遠隔操作トランスレーナ
 - 遠隔操作ポーテナー
 - CTMS[※]他各種システム
- ※ コンテナターミナルマネジメントシステム

指標と目標に関しては、デジタル戦略のビジネスモデルとの整合性を見ながら、より適切な指標・目標を精査・検討中です。

トップメッセージ



事業再生計画を完遂し、復配を実施。
社会課題の解決に向け、
成長戦略を押し進めます！

代表取締役社長 CEO
高橋 岳之

機械事業を中心とした、 事業持株会社として新体制がスタート。

2022年度は、2019年度から始まった「三井E&Sグループ事業再生計画（事業再生計画）」の終いつけの年でした。事業再生計画では、造船事業の再編や不採算事業の整理・撤退など痛みを伴うものもありましたが、同時に成長事業へのリソースの集中を進め事業構造の変革を押し進めてきました。従業員一人ひとりの不断の努力もあり、予定通り2022年度末をもって事業再生計画を完遂することができました。事業再生計画を進める中で、機械事業を中心としたポートフォリオとなったことで2023年4月1日より、それまでの純粋持株会社体制から事

業持株会社体制へと移行し、社名も「株式会社三井E&S」として新たなスタートを切りました。新体制の下で経営と事業を一体化し、求心力を高めるとともに、戦略立案・実行のスピードを速めて、成長戦略を加速させていきます。機械事業を軸とした事業持株会社となったことで、方向性が明確になり、グループ全体の一体感やガバナンスが強まっていると感じています。プロダクトアウトからマーケットインへの意識変革も着実に進んでおり、持続的発展と企業価値向上に向けた成長戦略を立案し、その実行に一丸となって取り組んでおります。

三井E&Sグループ
事業再生計画の進捗
➡ P19

事業持株会社体制への
移行
➡ P5～6

会社を大きく変えるチャンスと捉え、 様々な体制や制度を刷新。

事業持株会社体制への移行のタイミングは、会社が大きく変わることのできるチャンスであると捉え、様々な体制や制度の変革に取り組んでいます。2023年6月には経営をよりコンパクトに、筋肉質にしていこうという狙いのもと、監査等委員会設置会社への移行を行いました。経営チームをコンパクトにすることで、全社的な意思決定のスピードや機動性の向上、事業戦略及びリスクのある案件等に関し、より深い議論を行う環境を整えました。体制変更を行った6月以降、取締役会において今まで以上に活発な議論が行われるようになってきていると感じています。人事制度の面でも変革に取り組んでいます。2004年以来およそ20年ぶりに人事制度の刷新を行いました。この10年ほどで急速に世の中が変化し、働くスタイルが大きく変化する中で、それに応じた人事制度の導入が求められていることも改革の大きな後押しとなりました。

今回の改革で旧態依然とした年功序列的な要素が色濃く残る人事制度から、個々の業務に合わせたジョブ型の要素の強い人事制度へと変革を行いました。新たな人事制度では、従業員一人ひとりが取り組んでいることのアウトプットが全社戦略のどこに繋がっているのかを明確にし、その結果を正当に評価する仕組みをつくることで、個々人の仕事の結果が自分の次のステップアップにつながる、その道筋が見えやすい制度になっています。従業員一人ひとりの個々の成長が会社の成長につながっていくものと考えています。また、2023年度からはローテーション制度も取り入れます。私自身、異動を通して違う環境に身を置くことで学んできたことが多く、異なる環境に置かれた時に真の実力が試されるといった経験をしてきました。個々の専門性に加えて異なる環境で経験を積み、実力を発揮できる人材の育成を目指します。

人的資本
➡ P29～34

トップメッセージ

**事業再生計画が完遂。
営業利益の計上を達成。**

当社は、インドネシア共和国向け火力発電所土木建築工事の損失などを受け、2019年より「三井E&Sグループ事業再生計画」（事業再生計画）に沿って、不採算事業の整理・撤退等を進め、祖業である船舶の建造事業からも事実上撤退するなど、2022年度までに、子会社・不動産など約20件、総額1,200億円超の事業・資産売却を断行しました。さらに、財務体質の健全化及び成長投資のための資本対策として、「第三者割当によるA種優先株式の発行、第三者割当による第1回行使価額修正条項付新株予約権の発行」により、合計約170億円の資金調達を進めました。

事業再生計画において最大の懸案事項であったインドネシアにおける大型石炭火力発電所土木建築工事については、すでに商業運転を開始しており、当該工事の影響は、ほぼなくなりました。

事業再生計画を完遂したこと、また2022年度は6期ぶりに営業利益、経常利益、最終損益を



黒字化とすることができたことから、継続企業の前提に関する重要な疑義を生じさせるような事象または状況は解消されました。また、安定的な配当の実現に向けた体制が整いつつあると判断し、1株あたり3円ではありますが、普通株式の復配を実施することができました。上場企業にとって配当は使命であり、復配を行うことは悲願でした。今後も着実に収益を上げ、配当を継続していく努力を続けていきます。

**脱炭素社会の実現、人口縮小社会の課題解決に向け、
グリーン、デジタルの切り口で成長戦略に取り組む。**

当社を取り巻く事業環境が大きく変化していることから、2023中期経営計画を1年前倒しで2022年度よりスタートしました。この中計において第一に取り組んでいることが、私たちの強みである船用エンジンと港湾クレーンをさらに強いものにしていくことです。そのために生産体制を整備し、グリーンとデジタルという切り口で付加価値をつけ商品としての強化を図っています。

その一環として、「株式会社IHI原動機の船用大

型エンジン及びその付随事業の承継に関する株式譲渡契約」を締結し、2023年4月に新会社として「株式会社三井E&S DU」を発足させました。

それにより、玉野での生産に加え、相生工場での生産能力を合わせ柔軟に生産体制を考えられる状況となり、国内需要が高まっている中で、供給体制を強化いたしました。また、グリーン戦略の一環で推し進めているメタノールやアンモニアといった、次世代燃料対応エンジンの

成長戦略
→ P23～26

開発・製造にあたり、エンジニアリングのリソースの拡充を行うことができました。

さらに、MAN(B&W)機関とWin-GD機関のダブルライセンス体制となることで、マーケットに対して多様な提案ができる状態となり、製品のラインナップを広げることができたことも船用エンジン事業の強化につながっています。

港湾クレーンにおいても、グリーンの切り口ではゼロ・エミッショントランスレーナの開発、商

品化を進め、デジタルの切り口では、ターミナルの自動化の実現に力を入れています。当社はマテリアリティとして「脱炭素社会の実現」とともに「人口縮小社会の課題解決」を掲げておりますが、港湾労働者の高齢化などによる人手不足といった状況から今後自動化技術が必須となると考え、デジタル戦略を進めています。

**従業員一人ひとりのウェルビーイングを高め、
持続的成長力のある会社へ**

2022年度は6期ぶりに復配を行うことができました。今後もステークホルダーの皆様へ安定した配当を行うことのできる持続的成長力のある会社を目指し、前進していきます。

会社の持続的成長のためには、従業員一人ひとりの成長と幸福度（ウェルビーイング）の向上が重要だと考えています。従業員一人ひとりが心も体も健全な状態で、やる気とチャレンジ精神に溢れ、使命感をもって「脱炭素社会の実現」と「人口縮小社会への対応」という社会課題に対して私たちの技術リソースで課題解決

に貢献していくことが、持続的成長力を生み出す原動力になります。

ウェルビーイングを高め、グリーンとデジタルの切り口で「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」ことで、持続的成長を目指します。

今後の三井E&Sグループにどうぞご期待ください。



価値創造プロセス

当社グループは、社会課題に対し、製品とエンジニアリング・サービスの提供を通じて課題解決に貢献し、持続的成長と企業価値の創造を目指します。



競争優位性

高いシェアをもつ中核事業製品、その製品を最大限に活用するためのエンジニアリング・サービスへの取り組み、このハードとソフトが融合した総合力が三井E&Sの強みです。さらに中核製品の周辺事業に取り組むなど事業領域の拡大に努めています。

強み① 圧倒的シェアを誇る中核事業製品

船用エンジン

1926年にB&W社(現MAN Energy Solutions社)と技術提携を結んで以来、三井-MAN B&Wブランドのエンジン製造を積み重ねてきました。また、2023年4月より株式会社IHI原動機の大型エンジン部門を事業承継した新会社三井E&S DUの発足によりWinGDブランドも取得し、ダブルライセンス体制で船用エンジン事業のさらなる飛躍を図っていきます。



国内シェア(2022年度)
70%

三井E&S DU、サプライセシーである株式会社マキタ生産分の合算数値

港湾クレーン

1968年、神戸港に日本初のコンテナ用クレーンを納入して以来、ガントリークレーン430基以上、ヤードクレーン1,600基以上を国内外のターミナルへ納入。産業用クレーンや自動化クレーン、環境対応型クレーンを含め国内のトップメーカーとして生産実績と経験を積み重ねています。



ガントリークレーン
国内シェア(2022年度)
73%

ヤードクレーン
国内シェア(2022年度)
81%

強み② 世界初の製品を生み出し続ける技術開発力

新燃料に対応した船用エンジンを他社に先駆けて開発・市場投入

世界初

2015年 メタノール
2016年 エタン

国内初

2015年 LNG



アンモニアを燃料とする船用エンジンを開発中

世界初

2024年
実機試験予定



燃料電池 (FC) を動力源としたラバータイヤ式門型クレーン (RTGC) を開発

世界初

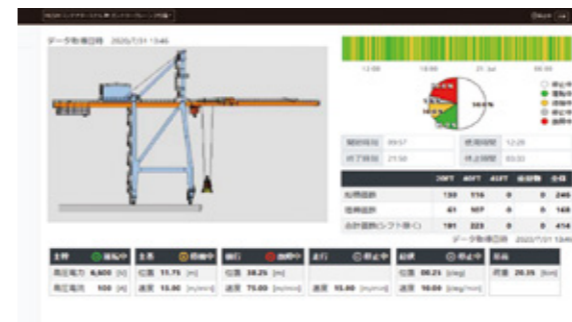
実証実験に成功



強み③ お客様の課題に密着したエンジニアリング・サービス

港湾運営・クレーン予防保全システム

コンテナターミナル運用を最適にマネジメントするコンテナ・ターミナル・マネジメント・システム (CTMS)、クレーンに関するあらゆるデータを収集・分析・可視化する次世代クレーンモニタリングシステム (CARMS) など、ハードウェアだけでなくグループ総合力によるソフトウェアも組み合わせたトータルソリューションサービスを提供しています。



「CARMS(Crane Advanced Remote Monitoring System) : コームス」

アフターサービス

AI、IoTを活用した船用エンジンの遠隔保守システムであるe-GICS Advanceや三井E&S DUのLC-Aにより製品のライフサイクルにわたりお客様を継続的にサポートします。国内外にアフターサービス拠点を設け、点検・整備、トラブルシューティングなどのニーズに迅速に対応します。さらに最近では、港湾クレーンの点検に遠隔自動飛行ドローンを活用するなど、最先端の技術を取り入れたサービスを展開することで、点検作業の安全性向上や効率化を図っています。



強み④ 環境変化に応じて展開していく周辺事業

船用エンジンの新燃料対応機器の開発

当社はこれまでに石油化学をはじめとする各種産業向けに、往復動圧縮機をはじめとした様々な産業用機械の製造・納入実績があります。実績豊富な産業用機械を船用分野に応用し、グループ会社である加地テックと共同でLNG燃料供給用の高圧LNGポンプや高圧ボイルオフガス (BOG) 圧縮機を開発し、販売しています。



玉野工場内に水素供給設備を設置

水素関連ビジネスの早期立ち上げを狙い、玉野工場敷地内に水素ガス供給設備(液化水素タンク、水素ガス圧縮機他)を建設しました。本設備の中核となる往復動圧縮機は、水素ステーション向け圧縮機で国内トップシェアを誇るグループ会社の加地テック社製を採用しています。



役員インタビュー

堅実な財務体質と 覚悟をもった 組織風土をつくる。

代表取締役副社長、社長補佐、
CFO^{※1}、CIO^{※2}、
コーポレート部門^{※3}担当
松村 竹実

※1 CFO：財務統括責任者（Chief Financial Officer）
※2 CIO：情報統括責任者（Chief Information Officer）
※3 コーポレート部門：経営企画部、人事総務部、財務部、経理部



23 中計達成に向け、 財務体質、組織風土を変えていく。

2019年度に策定した事業再生計画では、大きな損失が発生したインドネシア共和国向け火力発電所土木建築工事の終いづけをはじめ、財務体質の健全化のための資本対策や、不採算事業や資産の売却、人員削減など、様々な施策の指揮をとり、必死の想いで進めてきました。様々な障害がありましたが、2023年5月には事業再生計画の完遂を宣言するまでに至り、1年前倒しでスタートさせた2023年中期経営計画も、22年度は黒字化を達成、23年度第2四半期決算には年度数値予想を上方修正することもでき、中計達成に向けた確かな感触を掴んでいます。

今後23中計達成のためには、大きく3つの課題に取り組む必要があります。一つ目はいかに成長事業^{※4}を当社グループの第3の柱とすることができ、新しいことを始めようとする時

は、夢や良い側面だけを語りがちですが、「お客様が我々の提案する事業にどれだけ新しい価値を見出してくれるか」「私たちは本当にそれを実現できるのか」といったことを厳しい目で指摘し、議論を重ねることで、堅実な柱の一つとして育てていきます。

二つ目の課題は財務体質の改善。過去の赤字案件によって増えた有利子負債をどのように削減していくか、そしてそれに伴う金融コスト負担をどのように低減していくかを、成長投資や株主様及び従業員を含めたステークホルダーへの利益還元とのバランスを計りながら解決していく必要があります。

三つ目の課題は組織風土改革。従業員の職場環境改善とともに、会社が成長していくために、社員一人ひとりが「戦い抜くマインド」そして「覚悟」をもった組織風土を目指します。

事業再生計画
→ P20

※4 成長事業
先進機械（レーザー、ロボット、DX等）、産業機械（圧縮機、回転機等）など

資本対策により、自己資本を強化。

財務体質の健全化及び成長投資のための資本対策として、「A種優先株式及び新株予約権の発行」により、合計約170億円の資金調達を進めてきました。特に新株予約権に関しては、通常は株価を押し下げるリスクがありますが、幸いにして当社では事業再生計画の進捗・完遂や、株価の成長基調と重なったことで、大きな株価低迷もなく、想定よりかなり短い期間で目標額以上の金額を調達できました。これは資本増強のみならず株価の早期回復という意味でも良い結果をもたらしたと思います。これにA種優先株式による調達資金を交え、グリーン及びデジタルの分野における研究開発や設備投資を実施しています。設備投資のピークは23年及び24年の想定ですが、お客様に新し

い価値を提供できる土台づくりを急いでいるところです。

一方、自己資本に関しては、23年度の第2四半期決算時点で約1,200億円となり、自己資本比率は23中計の目標値を達成しました。今後は、堅実な事業展開による利益剰余金の積み上げによる株主資本の増強に注力します。同時に金融コストの低減を図り、できるだけ早い時期に優先株の償還ならびに有利子負債の返済を目指すこととなります。

経営としては、これらのバランスを計りながら、資本コストと投下資本事業利益率、及び株価純資産倍率を意識した経営改革を推進していく所存です。

財務戦略
→ P27-28

国際社会で戦い抜ける、 一人ひとりが覚悟をもった組織風土へ。

「人の三井」という言葉があるように、当社グループは良くも悪くも真面目でコツコツという社風・文化があります。これはもちろん尊ぶべきものですが、時代の変革期においては、それだけでは弱く感じています。アグレッシブに厳しい時代を生き抜くというサバイバビリティというのでしょうか、「戦い抜く」というマインド・覚悟が必要です。私自身、事業再生計画で事業売却などを推し進める中で、社外の方々や真剣勝負の交渉を経験し、そのマインドの必要性を痛感しました。経営陣から末端の社員に至るまで、甘い部分を断ち切りたい、そのような強い想いから2023年4月に人事制度の刷新を行いました。従来の年功序列ではなく、実力主義、ジョブ型を意識した他、人事ローテーションも視野を広げる新たな仕組みとして取り入れています。また、ビジネスにおける基礎科目であり、成長戦略実行に欠かせない能力である「会計知識」「英語力」「IT知識」を昇格要件に決めました。特に「英語力」に関しては、私自身が一部の英

語の苦手な従業員に対して英語講座を開催し自ら講師を務めるなど、全社の英語力向上に尽力しています。最初は英語学習に消極的だった受講生も今では積極的に取り組んでくれています。当社グループがより高い「国際性」を身につけ、タフでワイルドであり、かつインターナショナルな組織風土をつくっていくためには、役員から従業員に至るまで多様性を高めることも欠かせません。そこで、女性や外国人比率の目標数値を示し、採用では理系文系を問わず、海外も含めて様々なスキームで多様な人材確保を目指します。

なお、最後になりますが、私は常に「覚悟」という言葉を大事にしています。英語で言うと“be-prepared”。つまり、準備を徹底することです。自分ができることは全てやり切り、最悪な事態も全て想定している、大丈夫。これが「覚悟」です。経営陣から社員一人ひとりに至るまで、「覚悟」をもち、着実なステップを確実に踏んでいけるよう実質的な変革を進めていきます。

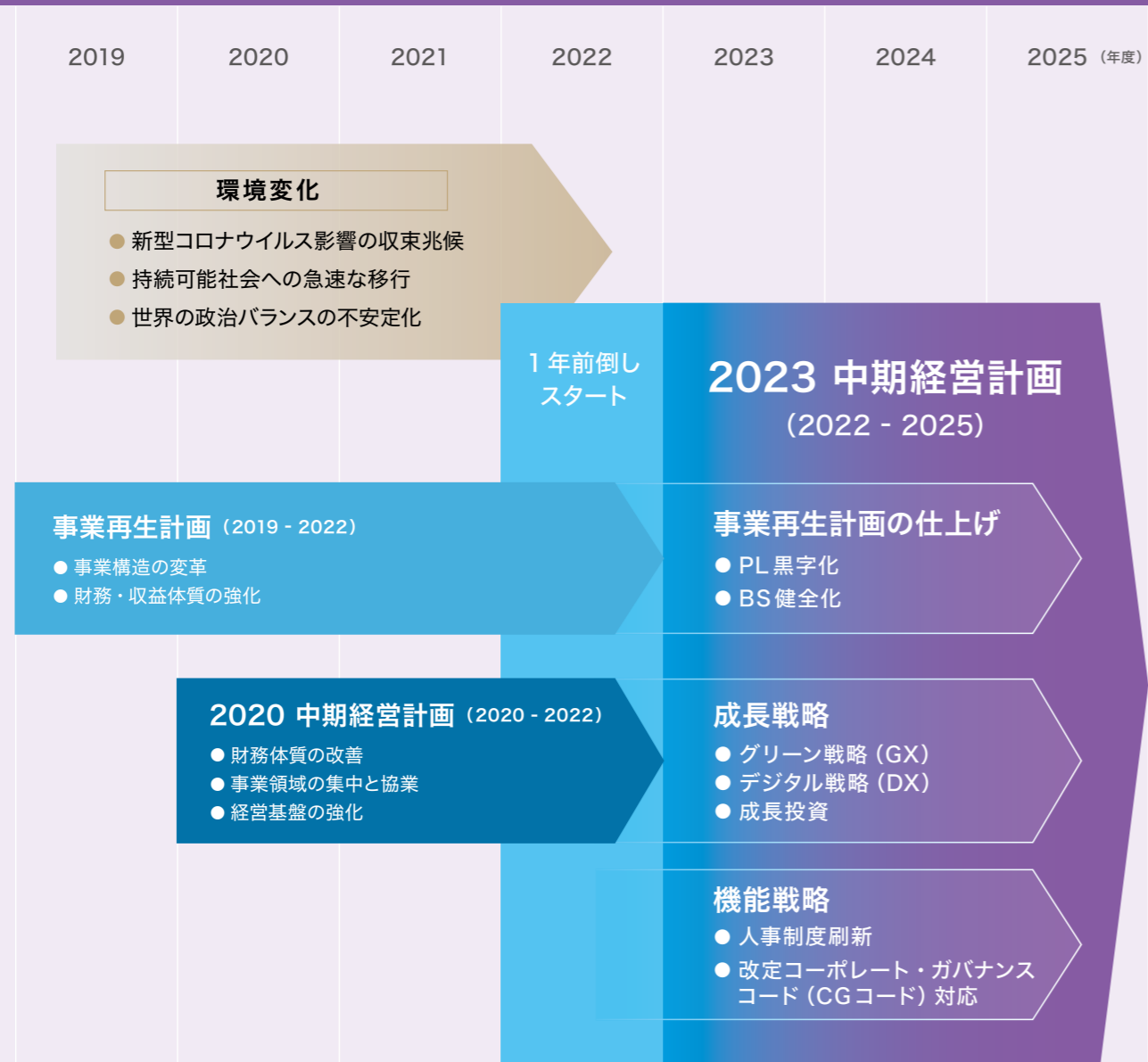
人材戦略
→ P29-30

2023中期経営計画の進捗

事業再生計画を完遂し、
成長戦略を中軸とした23中計に
取り組みます。

中期経営計画の戦略体系

2022年度は、2019年度から進めてきた事業再生計画の仕上げを行うと同時に新たなフェーズに踏み出す転換期です。環境変化による先の見えない状況が続いており、「2023中期経営計画」を1年前倒しでスタート。成長戦略の土台固めに取り組んでいます。



事業再生計画

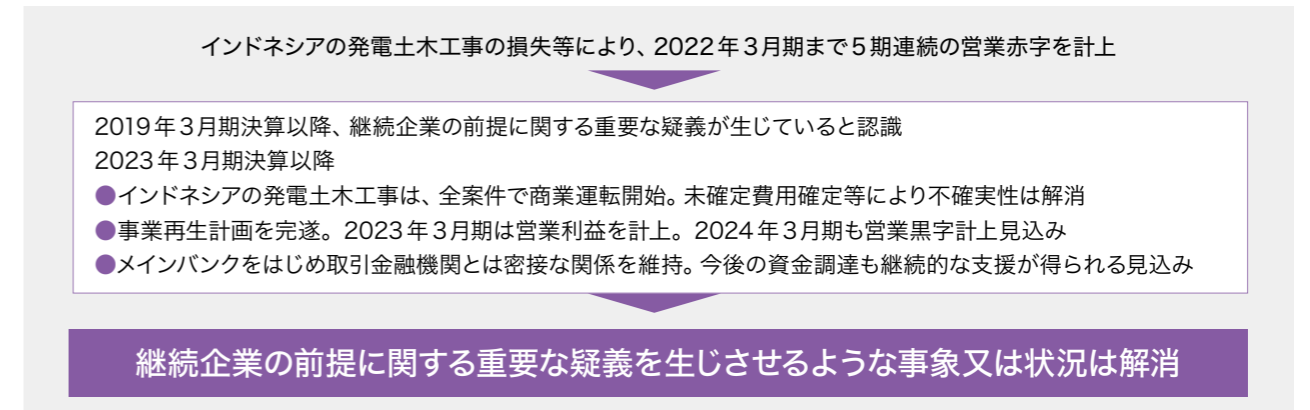
事業再生計画を完遂、
継続企業の前提に関する重要事象等は解消、復配の実施

事業再生計画の振り返り

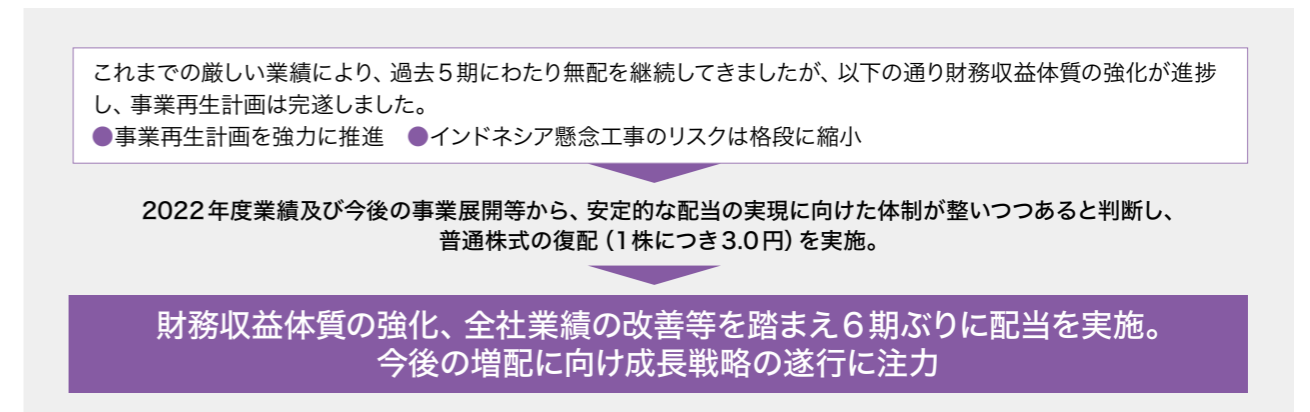
2022年度までに、子会社・不動産等約20件、総額1,200億円超の事業・資産売却を断行しました。祖業である造船事業からも実質撤退しました。また、懸念であった海外発電土木プロジェクトは、全案件で商業運転を開始し、リスクは格段に縮小しました。

事業再生計画		達成状況
1. 事業構造の 変革	不採算事業の 整理・撤退	<ul style="list-style-type: none"> ● 艦艇事業・商船事業の株式譲渡完了 ● 海外発電土木プロジェクトは全案件商業運転開始、プロジェクト採算改善
	成長事業への リソース集中	<ul style="list-style-type: none"> ● 機械事業中心の事業構造に変革。船用エンジン・港湾クレーンにリソース集中 ● 資本対策として、成長資金170億円を確保。同時に自己資本比率改善
2. 財務・収益 体質の強化	事業・資産売却	<ul style="list-style-type: none"> ● 約20件、1,200億円超の事業・資産売却完了
	固定費の削減 (人件費・経費)	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業売却・再編によりスリム化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 連結従業員数：13千人(2019年度)→6千人(2022年度)

継続企業の前提に関する重要事象等の解消について



普通株式 復配について



役員インタビュー



サービス・ソリューション領域の拡大や、新マーケットへの参入など攻めの成長戦略へ。

取締役、社長補佐、事業部門^{※1}
及び調達部担当 成長事業推進事業部長
田中 一郎

※1 事業部門：船用推進システム事業部、物流システム事業部、成長事業推進事業部

中核事業製品の高度化とともに、サービス・ソリューション領域を拡大。

2023中期経営計画の達成に向け、「グリーン」と「デジタル」をキーワードに、大きく3つの目標を掲げ取り組みを進めています。まず一つ目の目標は、私たちの中核事業製品である船用エンジンと港湾クレーンの高度化を図り、ゼロエミッション社会の実現及び人口縮小社会の課題解決を図る製品へと進化させます。これにより足元をしっかりと固めます。

船用エンジンでは新燃料エンジンの開発に力を入れています。国際海運からのGHG規制^{※2}も年々強化され、重油焼きエンジンからメタノールやLNGも焚けるデュアルフューエルエンジン(DF)への移行が進んでいます。当社もDFを多数受注しており、現在は究極のゼロエミッション燃料であるアンモニア焼きエンジンの開発を進めています。2023年4月にはM&Aによって、MAN-ESとWin-GDのダブルライセンス体制となりました。人材リソースの有効活用

や設備投資により、開発・生産能力を強化し、新燃料対応エンジンの商用化を加速させていきます。港湾クレーンにおいては、2023年4月に世界初となる燃料電池を動力源としたラバータイヤ式門型クレーン(トランスターナ)を開発しました。すでに大分の工場で実証実験も終え、2024年ロサンゼルスに納入する実機を製造中です。

二つ目の目標は、サービス・ソリューション領域の拡大です。これまでの当社はエンジンやクレーンなどの単体供給が主体でした。今後は周辺領域への拡大を目指します。例えば船用エンジンでは、アンモニア焼きエンジンと共に、燃料供給装置やタンクなどの周辺機器までも一括して納入する「推進システムサプライヤー」を目指します。今後の港湾ターミナルにはコンテナだけでなく、燃料である水素・アンモニア受入基地としての機能が備わってくると予想され

成長戦略
➡ P23 ~ 26

※2 GHG：Greenhouse Gas (温室効果ガス)

ます。クレーンに加え、燃料供給機器を、さらに、カーボンニュートラルを目指し、荷役作業

の効率化や消費エネルギーの最適化が可能なシステムの提供を目指しています。

新たなマーケットを開拓し、船用エンジン、港湾クレーンに次ぐ第3の柱をつくる。

三つ目の目標は、船用エンジンと港湾クレーンに次ぐ第3の柱を興していくことです。2023年4月には、新しい価値の創造を顧客と共に実現すべく、グリーンとデジタルの2領域に注力して事業を行う成長事業推進事業部を新たに発足させました。成長事業推進における課題は、既存マーケットから脱却し、新マーケットへ如何に早く参入するか、です。

例えば主力製品である往復動圧縮機は、今までは主に化学プラントへ納入してきました。今後は、熾烈な価格競争を強いられている既存市場に代わり、当社グループの強みを活かし、ゼロエミッション社会に貢献する水素サプライチェーン市場への参入を図ります。

現在、欧州では、化石燃料依存からの脱却に加え、地政学的リスクを回避する意味からも、風

力などの再生エネルギーによりグリーン水素を製造する動きが活発化しており、複数の商業ベースのプラント建設が進んでいます。これにより生成される水素は欧州域内で消費される、所謂地産地消型が主と見られています。水素は圧縮され気体として輸送されるため、その圧縮に用いる圧縮機を当社グループ会社である加地テックの高圧技術を活用し開発を進めています。加地テックのもつ高圧技術と、当社の大型コンプレッサーの技術を掛け合わせることで、お客様に魅力ある製品を供給できると考えています。すでに工場試運転を行っており、来年から欧州のマーケットへの市場投入を計画しています。この往復動圧縮機を核として、グローバルな水素サプライチェーンへ深く入り込んでいきたいと考えています。

新会社組織概要
➡ P5

マーケットインの発想をもって、お客様、社会のニーズに応えていく。

これからはマーケットインの思考がとても重要になります。今までは製造会社の発想で、「このような高度な技術を有しているのだから、これは売れるはずだ」と考えてきました。そういう発想で製造し、実際にマーケットに投入してみると、ニーズとずれているということが多々ありました。人口縮小社会を迎えるにあたり、当社が有すデジタル技術を活用し、社会インフラ整備事業やモニタリングによる各製品のメンテナンスビジネスにも取り組んでいます。その中では、お客様の声を聞き、ニーズを拾い上げ、それに応えるものを開発することを徹底しています。この意識改革が大きな課題であり、成長事業推進事業部の中にマーケティング部を設置

しました。この部署は、お客様のもとに足繁く通いニーズを聞き、それに応える形でお客様に提案をするというキャッチボールを日々重ねています。

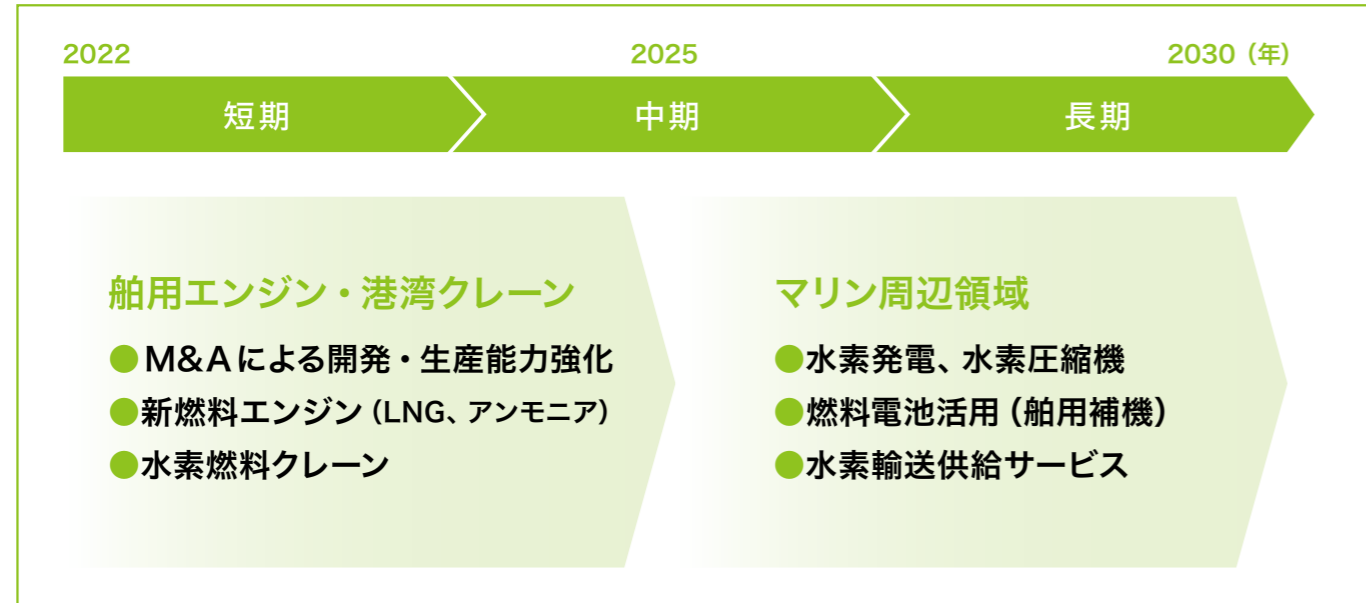
私たちの強みは、船用エンジンでも港湾クレーンにおいても、お客様の色々な困りごとの解決を実現し続けてきたことです。その積み重ねが信頼を培いリピーターを獲得し、国内を主とした現在の高いシェアにつながってきました。近年お客様のニーズは大きく変化しています。スピード感をもって、このニーズに的確に応えていくことで、私たちの強みをさらに伸ばし、成長事業を推進し、23中計の達成に邁進していきます。

競争優位性
➡ P15-16

成長戦略の柱① グリーン戦略

M&Aによる開発・生産能力の強化

脱炭素に向けた次世代燃料への取り組みを着実に実行



船用エンジン分野においては、2023年4月、IHI原動機の船用大型エンジン事業及びその付随事業を承継し、開発・生産・販売・アフターサービスを強化しました。また、船舶の次世代燃料であるアンモニアエンジンへの取り組みや、世界初となる水素燃料電池 (FC) を動力源とする港湾クレーンの開発を着実に実行しています。

提供価値

社会課題の目標

カーボンニュートラル社会の実現のため、
脱炭素関連製品提供

マリン領域の脱炭素
年間CO₂削減
550万t- CO₂

指標と目標に関しては、より事業の実態に即した指標・目標を精査、検討中です。

2022 - 2023年度の取り組み

M&Aによる開発・生産能力の強化 / 製品ラインナップ拡充

2023年4月、IHI原動機の船用大型エンジン事業及びその付随事業の承継が完了し、新会社を設立中核事業である船用エンジン事業の開発・生産・アフターサービス強化のため、2022年9月27日付で、(株)IHI原動機の船用大型エンジン及びその付随事業の譲受に関して最終合意し、株式譲渡契約を締結しました。これにより、MAN-ES^{*1}とWin-GD^{*2}のダブルライセンス体制のもと開発・生産能力を強化し、新燃料対応エンジンの商用化をさらに推進していきます。

*1 MAN-ES:MAN Energy Solutions *2 Win-GD : Winterthur Gas & Diesel

事業承継による効果

MAN-ESとWin-GDとの
ダブルライセンス体制を確立

三井E&S DUを加えた
国内シェアは約70%

開発→生産→販売→アフターサービスの
リソース増強により、競争力を向上

● 2022年1~12月 船用エンジン生産量

国内シェア
約70%

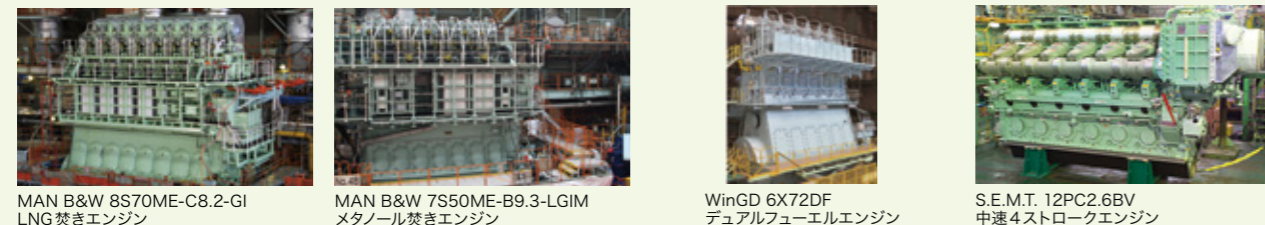
三井E&S

マキタ^{*}

三井E&S DU

* マキタはサブライセンス

● 製品ラインナップ拡充



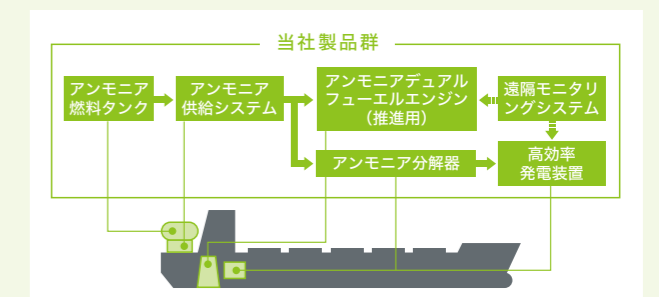
新燃料エンジンへの取り組み

アンモニア燃料船の基本設計承認を取得

2022年11月、伊藤忠商事株式会社・日本シッパード株式会社・川崎汽船株式会社・NS ユナイテッド海運株式会社と共同で基本設計承認を取得しました。本件は、NEDO「グリーンイノベーション基金事業 / 次世代船舶の開発 / アンモニア燃料船の開発」に共同採択された「アンモニア燃料船開発と社会実装の一体型プロジェクト」の一環です。本船は、2026年の竣工・社会実装開始を目指します。

● 三井E&Sの役割

当社は、世界初号機となるアンモニア焼きエンジン・燃料タンク・燃料供給装置を含めた推進システムを供給



港湾クレーン脱炭素化への取り組み

ゼロエミッション型港湾荷役クレーンの開発

2022年8月、ニアゼロエミッション型トランステーナ初号機を、神戸国際コンテナターミナルに出荷しました。荷役時の回生エネルギーを最大限再利用することで、ディーゼルエンジン発電機セットを最小化しています。また、2023年4月、NEDOと共同で、世界初となる水素燃料電池 (FC) を動力源としたラバータイヤ式門型クレーン (RTGC) を開発しました。水素燃料ベースのFCパワーパックを搭載し、大容量蓄電池から供給される電力のみで荷役します。今後、米国 / ロサンゼルス港での実証事業に取り組む予定です。

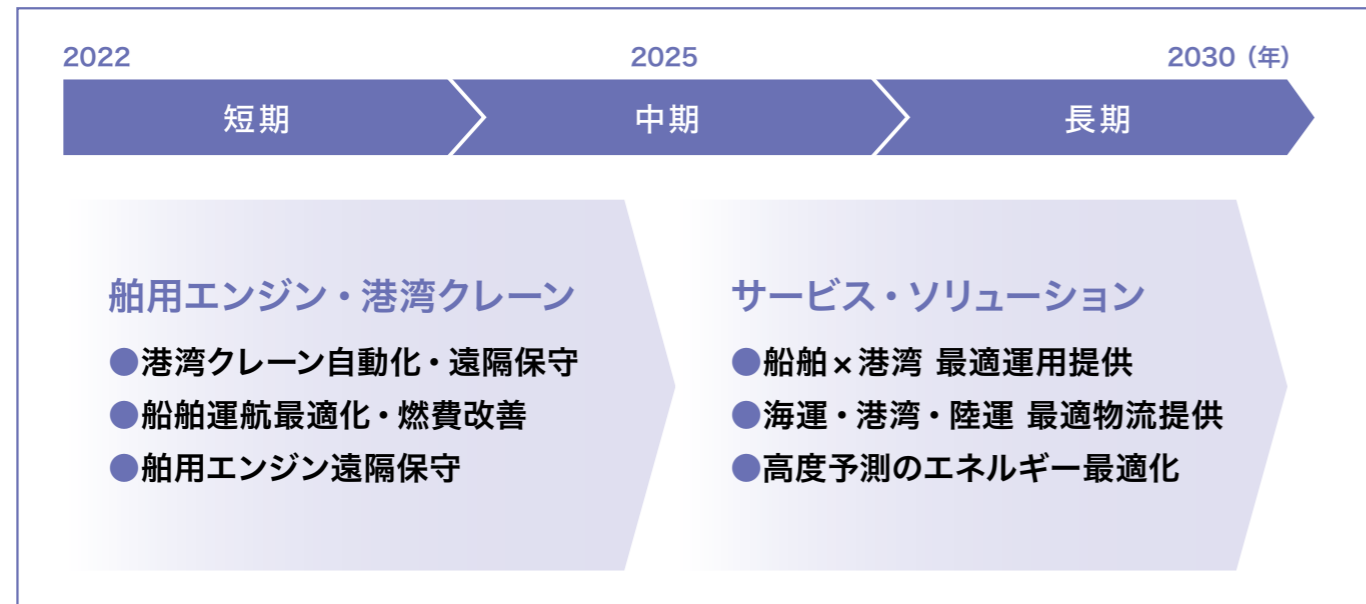


成長戦略の柱② デジタル戦略

港湾クレーンの自動化・遠隔保守の実現

港湾ターミナルの効率化・船用エンジン遠隔保守の高度化を推進

港湾クレーンの自動化については、遠隔操作トランステーナへのローカル5G通信の適用試験を開始しました。遠隔保守への取り組みとしては、自動飛行のドローンによる点検技術を確認しています。また、クレーンやエンジンの高度予防保全に資するシステム・サービスの開発も進めています。



2022 - 2023年度の取り組み

港湾クレーン自動化への取り組み

遠隔操作トランステーナへのローカル 5G 通信適用試験開始

2021年10月、遠隔操作トランステーナ初号機(キャリア 5G 適用)が、名古屋ユニテッドターミナルにて運用開始しました。また、2022年6月、鈴与株式会社より受注している遠隔操作トランステーナへローカル 5G 通信の試験を開始しました。高速・大容量かつ低遅延の通信を提供するため、当社は、三井情報株式会社と共同で、専用の通信網を独自に構築するローカル 5G 通信を開発し、当社大分工場内での試験後、清水港新興津コンテナターミナルで5G通信ネットワークの構築及び試験運転を経て実運用を開始する予定です。

● コンテナターミナルにおけるローカル5G通信構成図



港湾クレーン遠隔保守への取り組み

遠隔飛行ドローンによる遠隔点検技術確立

2022年10月、株式会社ゼンリンデータコムと共同で、大分県の協力のもと、岡山県/玉野機械工場の点検作業者がドローンを遠隔操作し、約250km離れた大分港の港湾クレーンを点検する実証実験を実施しました。ドローンの飛行・点検箇所の撮影は全て自動で行うため操縦スキルに依存しない安定した撮影が可能で、港湾クレーンの点検作業のさらなる効率化・省人化に寄与します。

● 実証実験イメージ図



港湾ターミナル効率化への取り組み

CARMS / CTMS

当社が提供するハードウェア(トランステーナ、ポーテナ)に自社開発のソフトウェアであるCARMS、CTMSを組み合わせ、港湾ターミナル効率化に資するトータルシステムを提供しています。

● CARMS(次世代クレーンモニタリングシステム)は、クレーンに関するあらゆるデータを収集・分析し可視化し、機器寿命・故障予兆を把握する高度予防保全を提供します。

● CTMS(コンテナターミナルマネジメントシステム)は、荷役機器の動きを正確に再現するシミュレーション技術で、港湾ターミナルにおけるトータルソリューションを提供します。

● 港湾ターミナル効率化の全体像



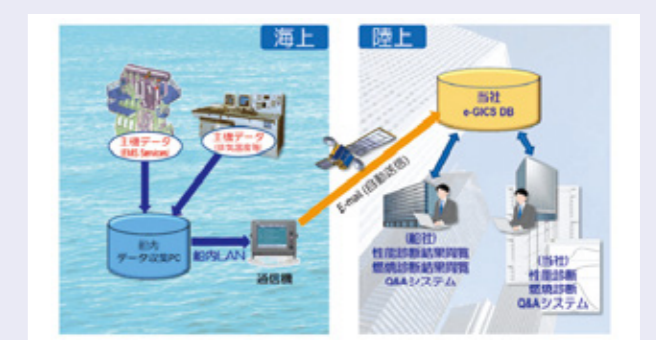
船用エンジンの高度予防保全への取り組み

e-GICS Advance / LC-A

当社が提供する船用エンジンの性能診断サービスであるe-GICS Advanceと、三井E&S DUが提供するLC-Aが連携し、予防保全に資するサービスを高度化します。

● e-GICS Advanceは、海上のエンジンから自動で運転データを採取し、陸上のデータベースで性能診断や燃焼診断を提供します。

● LC-Aは、船内完結型で性能診断を実施するシステムです。



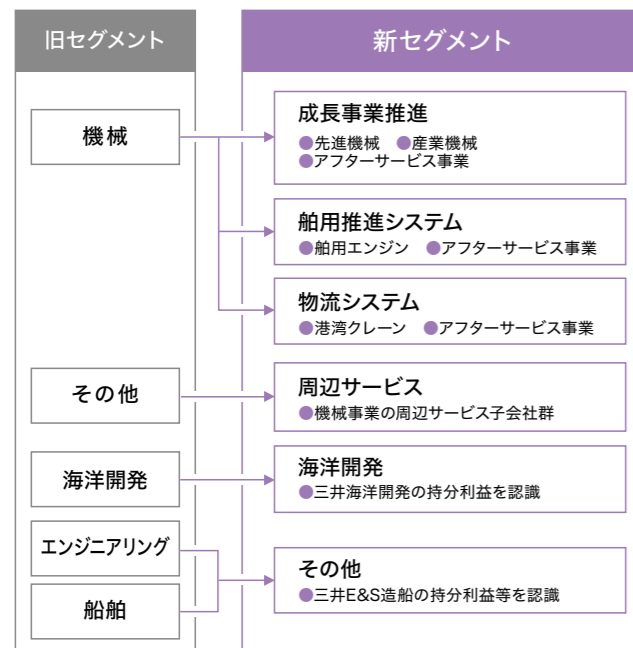
財務戦略

2023 中期経営計画における財務戦略の方針と目標

当社グループは、「三井E&Sグループ 事業再生計画」に沿って不採算事業の整理・撤退等を進め、子会社・不動産等の事業・資産売却を断行するなど一連の施策を計画通り全て実行し、2022年度において事業再生計画を完遂することができました。今後は1年前倒しで2022年度からスタートした23中計のもと、着実な利益を追求し黒字体質の定着を図るとともにバランスシートの健全化に取り組んでいきます。成長投資やM&Aによる市場の拡充等を含め、船用推進、港湾物流、アフターサービス等の事業を主体として売上・利益を拡大することで、2025年度において連結売上高2,800億円、連結営業利益率6%、自己資本比率26%等の達成を目指します。これらの数値目標の達成をより確実なものとしていくため、収益構造や財務状況における課題や弱点を多面的な視点から適

時・迅速に見極め、解決策につなげていく取り組みを進めます。特に、急激な経営環境の変化に即応しつつ確実に利益を積み上げていくには、リソース再配分に向けた迅速な経営判断が求められることから、限界利益・固定費の適時評価を重視して、製品ごとの経営諸数値をスピード重視で把握・分析することで改善につなげていきます。また、当社グループは、2023年4月1日付で事業持株会社体制へ移行したのを機に、グループの各事業の位置付けを明確化し、コア事業を主体に売上・利益を拡大することを目的として、事業セグメントを「成長事業推進事業」「船用推進システム事業」「物流システム事業」「周辺サービス事業」「海洋開発事業」の5つに再編しており、新たな体制のもとで各事業・子会社を堅実に管理運営していきます。

● 事業セグメントの変更



● 新セグメント業績

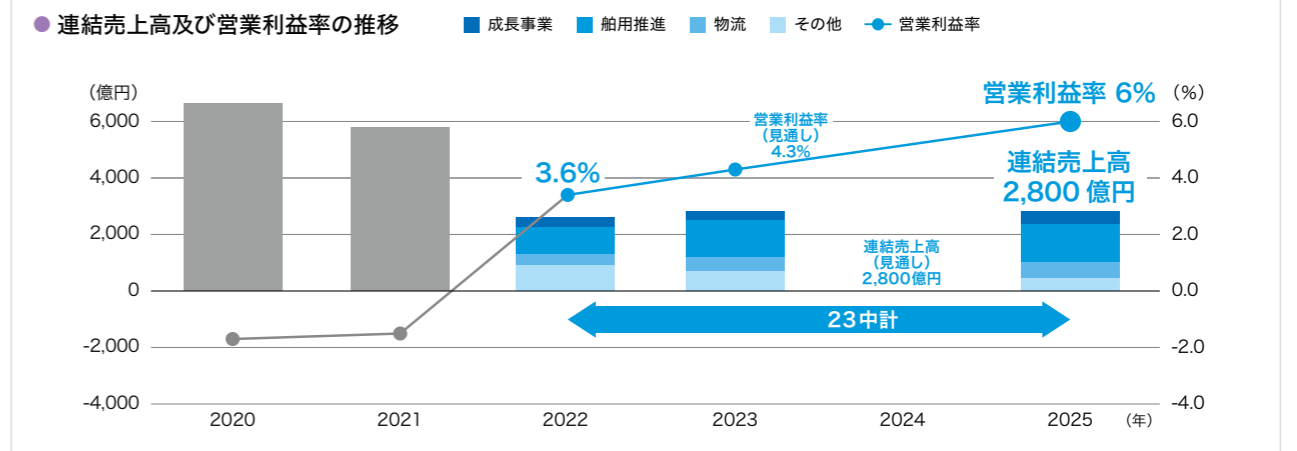
単位：億円

	2022年度 実績		2023年度 見通し	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
成長事業	349	43	300	30
船用推進	977	26	1,300	50
物流	417	14	500	20
周辺サービス	574	7	600	20
海洋開発	-	-	-	-
その他	307	4	100	0
合計	2,623	94	2,800	120

● 数値目標

項目	目標値 (2025年)	考え方
連結売上高	2,800億円	●成長投資とM&Aによりコア事業を拡大 ●GX対応製品の市場シェアを獲得
連結営業利益率	6%	●コア事業への資源集中と固定費削減 ●DX活用による新たな収益モデル構築
自己資本比率	26%	●資本対策・利益の蓄積により財務基盤を拡充 ●海外エンジニアリング案件完工によるリスク低減
NET有利子負債 / EBITDA倍率	5.0倍	●創出キャッシュフローにより有利子負債を返済
設備投資・研究開発・投融資	340億円*	●資本対策により成長資金を調達 ●コア事業への重点的な投入により強化

*2023中期経営計画期間中(2022~2025年度)の合計額
2023年5月に300億円→340億円に増額

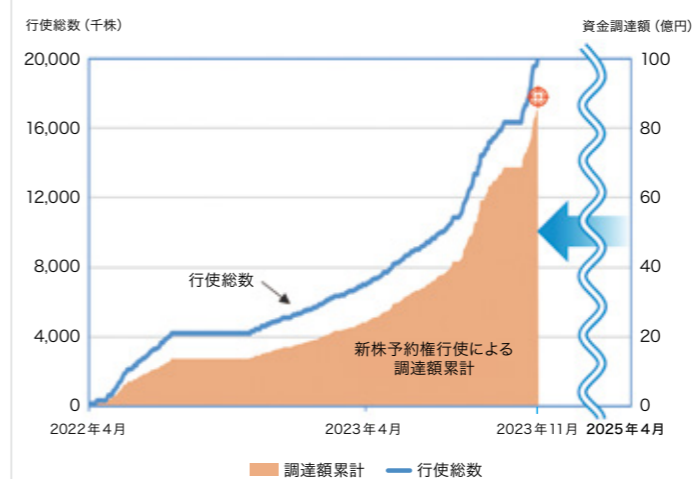


財務体質の健全化及び成長投資のための資本対策

2022年度、実行した第三者割当によるA種優先株の発行90億円及び第1回行使価額修正条項付新株予約権の行使約23億円による合計約113億円の自己資本増強で、2022年度末の自己資本比率は2019年度末の7.7%から24.2%まで回復しました。また、2023年度上半期で約40億円の新株予約権が行使され、自己資本に追加されたことにより、2023年9月末時点の自己資本

本比率は26.3%と23中計の目標を前倒しで達成しました。新株予約権の行使可能期間は、2022年4月から2025年4月までの3年間ですが、2023年10月～11月にさらに約22億円の行使があり、予定期間を大幅に前倒して2023年11月29日に完了しました。また、調達額も当初予定した約81億円から約85億円に増加しました。

● 新株予約権の行使実績



	発行 2022年 4月18日	行使完了 2023年 11月29日
株式数 (千株)	20,000	20,000
行使による調達額 (億円)	81 (予定)	85 (実績)
発行日株価終値 (左) 行使完了日株価終値 (右)	366円	551円

● A種優先株式 資金使途詳細

具体的な資金使途	金額 (百万円)	支出予定時期
船用推進システム事業及び港湾物流システム事業のグリーン化及びDX化に係る研究開発並びに将来的なM&A・アライアンス等に係る資金	5,285	2022年7月～2026年3月
アンモニア・LNG供給設備に係る設備投資資金	3,400	2022年7月～2026年3月

● 第1回行使価額修正条項付新株予約権 資金使途詳細

具体的な資金使途	金額 (百万円)	支出予定時期
船用推進システム事業におけるグリーン化投資	3,900	2022年4月～2026年3月
社債の償還資金	4,199	2022年9月～2023年9月

人材戦略

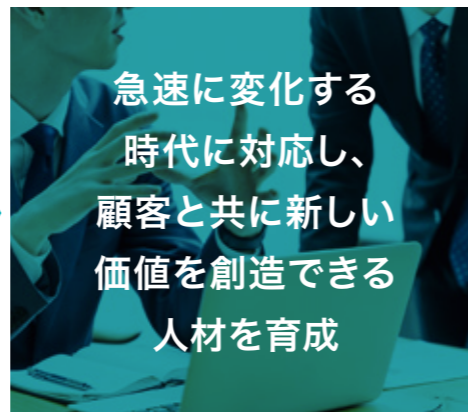
当社グループが提供する「エンジニアリングとサービス」の提供主体は人であり、企業理念の発現や成長戦略の実現において、人材が最も重要な経営資源と位置付けています。



人材戦略の方針 成長へ向け人材の多様化を進め、組織風土を変え、社員の意識改革を促進する

目指す人材像・組織風土

	目指す姿
組織風土	<ul style="list-style-type: none"> ●組織の一体感があり、全社最適の視点が浸透 ●未来の姿を目標とした絶対評価に基づく改革志向 ●顧客の細かなニーズを捉え、素早い対応を重視
人材像	<ul style="list-style-type: none"> ●既存の枠組みを超え、隠れた顧客のニーズを捉えて対応 ●会社の成長につながる新しい知識と経験を自ら学び続ける ●社会動向に幅広く関心をもち、環境変化を適切に認識



施策

- 人事制度刷新（約20年ぶり）：年功的な運用は排除、英語・会計を昇格要件化、ローテーションの制度化
- 従業員の処遇改善：厳しい環境下でも従業員のモチベーション向上を図る
- 多様性の推進：成長に向け多様性の数値目標を設定

●人材多様性への目標

	新会社（2023年4月）		2025年度見込		2030年度目標	
	女性比率	外国人比率	女性比率	外国人比率	女性比率	外国人比率
管理職	3.4%	0%	4%	0%	5%	3%
従業員全体	6.7%	2.2%	7%	2%	10%	5%
技術職新卒採用	9.4%	6.3%	10%	6%	10%	20%

具体的な取り組み

施策① 人事制度刷新

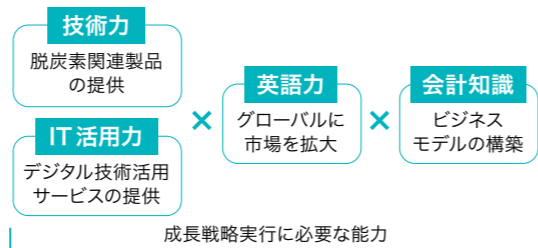
新人事制度のねらい

- 全社方針に沿った一貫性のある人材・組織マネジメントの強化
従来の年功序列型から、職務内容を明確に定義するジョブ型の要素を採り入れる
- 職種の特성에応じた多様な成長を促進
 - 事務系 一定期間のローテーション人事を必須化
 - 技術系 英語力、会計・IT知識を昇格要件
 - 技能系 個人の技量・安全に関するスキルを重視
 - 事務・技術系管理職への昇格制度を設定

新人事制度の概要

人材区分資格制度	<ul style="list-style-type: none"> ●管理職：経営が示す組織ミッションを遂行 ●他：特性・求める人材像に応じて職系分離
評価制度	●成長課題が見えるシンプルな評価制度を構築
教育制度	<ul style="list-style-type: none"> ●成長戦略実行に必要な能力を育成（下図） ●人事ローテーションを必須化（事務・技術系）
賃金制度	●年功的要素を撤廃

●事務・技術系社員の昇格要件

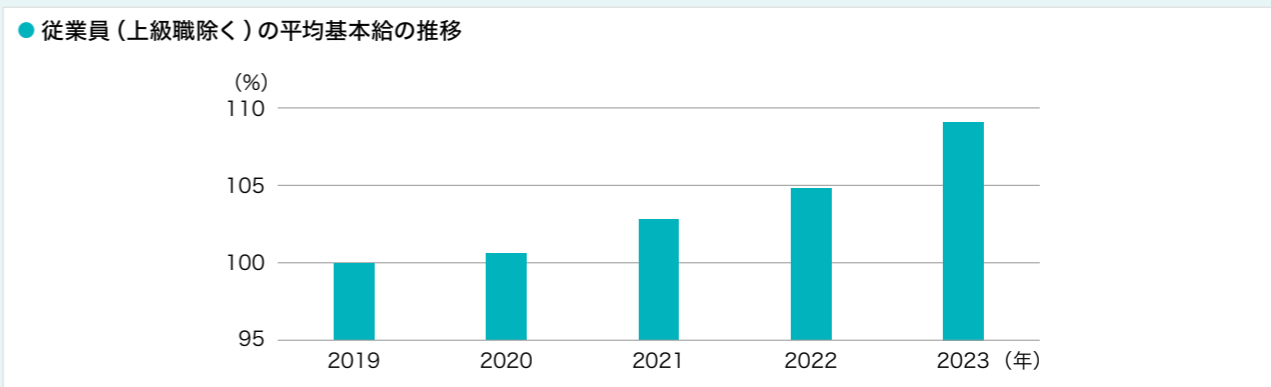


「英語力」「会計知識」「IT知識」の獲得を全員に求める

新しい価値を創造できる人材と組織風土を実現

施策② 従業員の処遇改善

- 過去5年間の平均基本給は、昇給や賃金改善による結果として、徐々に増額しています。
- （人員構成の変化による変動も一部含まれます。）



2023年は三井E&S単体、2019～2022年は、三井E&Sホールディングス、三井E&Sマシナリー、三井E&Sビジネスサービス3社の数値

施策③-1 人材多様性確保への取り組み

女性比率	管理職	現在は対象年齢層が少ないが、新人事制度による若手登用の拡大等による増加を見込む
	技術職新卒採用	技術職就職を希望する女性は増加傾向。希望者へのアプローチを拡大し応募者確保に注力
外国人比率	これまでの採用活動の範囲を留学生に限定してきた経緯 今後は日本企業への就職を希望する外国人への幅広いアプローチにより、応募者確保に注力	

施策③-2 多様性の推進

従業員がライフイベントの状況に応じて能力を最大限に発揮することを目指しています。産前産後休暇・育児休業の取得者については、休業期間中をキャリアの空白としないための教育支援にも取り組んでいます。

多様な勤務・休暇・休日

限りある時間を有効に活用し、メリハリある勤務を実現するための制度

在宅勤務制度	社外での勤務が可能な者が、必要に応じて自宅や会社指定の場所で勤務することが可能
フレックスタイム制度	業務を効率的に遂行できるように、働く時間帯を計画的に自ら設定
年次休暇	入社1年目から年間22日の年次休暇を付与
リフレッシュ休暇	入社10年ごとに最長2週間の連続した特別休暇と援助金を支給
メモリアル休暇	年間5日以上計画的取得を推進
年次休暇の取得促進	月1日以上取得を推進、年休取得促進日を設定
半日年休	年次休暇は半日単位で取得可能
時間単位年次休暇	年次休暇2日分まで1時間単位で取得可能
積立年休	失効した年次休暇を積み立て、病気や育児、介護、ボランティア活動等の場合に休暇として取得
定時退場日	忙しくても週に1日定時での退場を推奨

仕事と家庭の両立支援

子育てや介護と仕事の両立を支援するための制度

子育て	<input type="checkbox"/> 育児休業（男性の休業取得も呼びかけています） <input type="checkbox"/> 育児のための短時間勤務（フレックスタイム制度の適用も可能） <input type="checkbox"/> 出産休暇（配偶者が子を産む時の休暇） <input type="checkbox"/> 看護休暇（子の看護をする時の休暇）
家族の介護	<input type="checkbox"/> 介護休業（休業しない場合は短時間勤務等が可能です） <input type="checkbox"/> 介護休暇

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定

次世代育成支援対策推進法^{*}に基づき、従業員が仕事と家庭を両立しながら、能力を最大限発揮できるよう三井E&Sグループ各社では一般事業主行動計画を策定しました。

*日本の急激な少子化の進行に対応して、次代の社会を担う子供の健全な育成を支援するための法律

計画期間	2年間（計画期間は各社の計画策定期間による）
------	------------------------

目標と取り組み内容（三井E&Sの例）

①妊娠中の労働者及び子育てを行う労働者等の職業生活と家庭生活の両立等を支援するための雇用環境の整備	
目標1	計画期間内に育児休業等の取得率を次の水準以上にする ● 男性従業員：事業年度あたりの育児休業、育児目的の積立年次休暇及び出産休暇の取得率を85%以上にする ● 女性従業員：事業年度あたりの育児休業取得率100%を維持する
取組内容	2023年4月～ ● 社内諸制度の周知及び育児休業を取得しやすい職場環境づくりのための情報発信を行う ● 男性従業員の育児休業取得増に向け、上司及び本人への個別の働き掛けを行う
目標2	社内諸制度を利用しやすい職場風土の醸成
取組内容	2023年4月～ 育児に関して利用できる休暇・休業制度及び仕事と家庭の両立に関して有用な勤務制度（時間単位年次休暇制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度）について、社内周知を図る
②働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備	
目標1	所定外労働の削減及び年次有給休暇の取得促進の取り組みを継続し、メリハリのある働き方の実現を目指す
取組内容	2023年4月～ ● 所定外労働削減及び生産性向上の取り組みについて社内への情報発信を継続し、取り組みを徹底する ● 年次有給休暇取得促進やメモリアル休暇制度（個人別年次休暇計画取得制度）について従業員周知を図る

人権への取り組み

企業活動においては、現場で働く一人ひとりがかけがえのない存在であり、人権が尊重される職場環境は単に働きがいや生きがいを生むだけでなく、従業員の能力を最大限に発揮し、生産性向上にもつながると考えています。そのような考えのもと、当社グループでは「人権啓発基本方針」を定め、全従業員を対象とした人権啓発研修の実施をはじめ、階層別に様々な人権啓発活動に取り組むことにより、人権を尊重した平等で差別のない職場環境づくりに努めています。

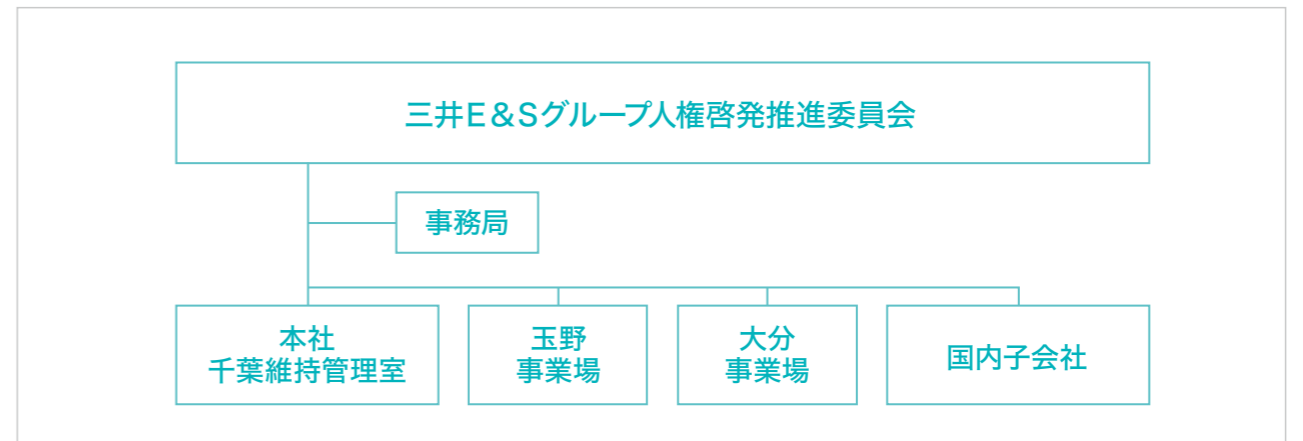
人権啓発推進基本方針（当社の取り組みの基本方針）

三井E&Sグループは、社会的責任を有する企業の一員として真に差別のない企業風土をつくるため、**同和問題をはじめ性差別、人種差別などの人権問題の解決を重要課題として位置付け、人権尊重の理念のもとに日々の事業活動を通じてその解決に努めます。**

組織体制（研修推進のための組織・体制）

三井E&Sグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえた人権啓発推進基本方針に基づき、人権啓発に関する方針と施策策定のために三井E&Sグループ人権啓発推進委員会を設置し、人権問題のリスクや影響を正しく捉え、継続的に改善を行うようマネジメントに取り組んでいます。

● 組織体制（人権啓発推進のための組織・体制）



人権啓発活動

当社グループでは、人権に関する役職員の理解を深めるため、社内研修や外部研修への参加、情報提供やイベントの実施を通じて人権を尊重した平等で差別のない職場環境づくりに努めています。特に研修については、在宅勤務や現場での作業等の様々な就業形態を考慮し、対面型の研修に加えてWEBを使った研修を導入し受講機会の増大に努めています。また、情報提供として、定期的に人権に関わるトピックの紹介を行っており、人権について考える機会を提供し、理解を深めることに役立てています。

具体的な活動内容

- 新入社員を含む役職員に対する人権研修の実施
- 人権に関する社会的なトピックをイントラネットに掲載
- 人権啓発用語を毎年社内募集、優秀作品を社内掲載

安全衛生・健康経営

当社は「MES労働安全衛生マネジメントシステムマニュアル」に従って、事業者（社長）による全社安全衛生管理基本方針を表明し、それに従い、全社安全衛生管理計画を策定、実施しています。2023年4月1日に事業持株会社体制化した後も、これまでの安全衛生管理基本方針をグループ全体の方針として継承するとともに、これまで以上にきめ細かな一歩進んだ労働災害防止への取り組みとなるよう進化し続けています。また、2023年7月の健康経営宣言に則り、職場・従業員への各種健康対策に積極的に取り組んでいます。

三井E&Sグループ 安全衛生管理計画

1. 基本方針

職場に「安全文化」を定着させ、人財を育成することにより、以下を実現する。

- (1) 「安全第一」「安全を最優先する」ものづくりの定着
- (2) 従業員の健康維持・増進の取り組みを積極的に推進し、健康で快適な職場づくり

2. 目標

安全目標

死亡・重大・休業災害	ゼロ
全災害度数率	0.6 以下（※不休災害5人以下を目標）

衛生目標

業務上疾病	ゼロ
業務外傷病	休業日数率 0.38%以下 (内、メンタル疾患 0.11%以下) (※ 2004 年の三井造船全社の実績値を採用する)

3. 重点推進項目

(1) 安全

① 重大災害防止

過去の重大な労働災害事例(特に自職場)を教訓に、管理者の責務としてリスクアセスメント(RA)の実施と周知を行い、重大災害の再発を確実に防止する。

② 「設備保全・保守管理」の徹底

定期的な点検を確実に実施し、補修・代替する「予防保全」を徹底する。設備が安全に稼働するために、周辺設備・装置や環境を整備する。

③ 安全な作業環境の構築

安全衛生責任者は職場の環境を整えて安全な作業を指導する。職場の全員は良好なコミュニケーションにより信頼関係を築く。お互いが安全に働くことのできる環境を構築する。

(2) 衛生

① 「健康経営」の推進

三井E&Sグループ健康経営宣言に則り、からだの健康、こころの健康、職場の健康対策に従業員の各種施策に積極的に取り組む。

② 「メンタルヘルスケア」の推進

4つのケアを推進することにより快適な職場を実現する。
(①セルフケア ②ラインケア ③産業保健スタッフによるケア ④事業場外の資源によるケア)

③ 「ワークライフバランス」の推進と過重労働対策

労働時間適正化のための制度、施策を確実に履行し、精神的・肉体的な疲労の軽減により、ワークライフバランスを実現する。

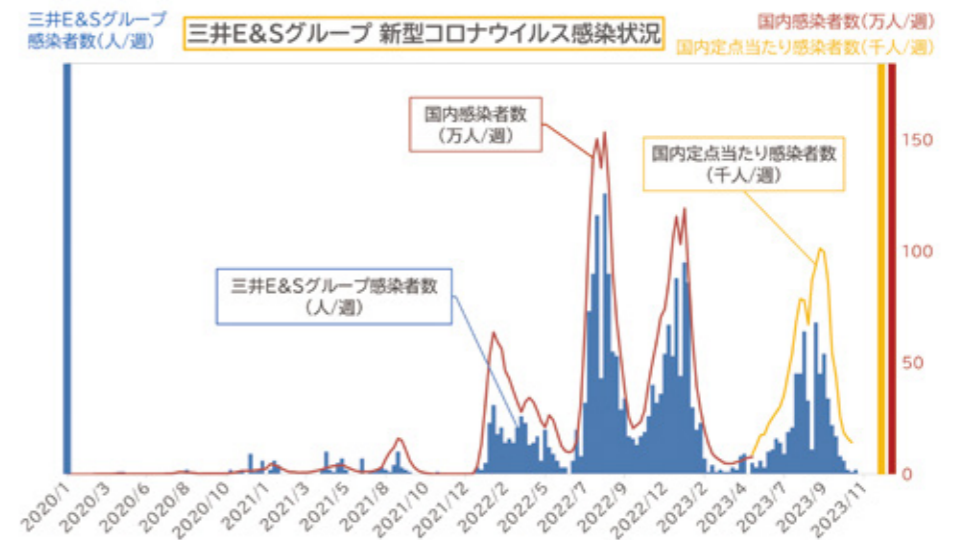
三井E&Sグループ 健康経営宣言

三井E&Sグループは「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」という企業理念のもと、サステナビリティの課題解決を推進するため、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ます。

一人ひとりの力が企業活力の源泉となり、最大限発揮されるよう、従業員の健康維持・増進の取り組みを推進し、健康で快適な職場づくりを実現するため、健康経営に積極的に取り組んでいきます。

感染症に対する取り組み

新型コロナウイルス対策に関しては、5類移行後も感染者数を継続的に把握し、国内の感染者数と比較することで、動向を予測の上、予防措置を実施しています。また、従業員が海外出張時に新型コロナウイルスに感染し、多額の費用を支払う必要がある場合に備えて、会社として保険に加入するなど、従業員が安心して働くことができる環境づくりに努めています。



海外の安全に対する取り組み

● 海外の工場・現場での安全対策

海外に拠点を置く三井E&Sグループの子会社工場や海外現地工事では、当該地域の法に従った安全管理体制を構築しています。万が一、重大災害や重大事故があればその報告を当社が受け、原因を究明した上で対策を取り、類似災害の防止を図ります。

● 海外渡航者の安全対策 (海外駐在員・出張者などの安全確保の取り組み)

三井E&Sグループでは、外務省による危険情報レベルに応じた海外勤務決裁基準を設け、特に危険レベル3以上の地域・国への渡航には、渡航者の安全を担保できることを必須とした上で担当役員が許可を出すこととしています。

また、自社の海外渡航者把握システムにより三井E&Sグループの海外渡航者を把握し、渡航先での緊急事態や突発事故の情報を得た場合には、直接渡航者または管理者を通じて安否確認と注意喚起を行っています。

さらに、海外渡航者に対して医療アシスタンス、セキュリティアシスタンスを提供する外部の会社と契約し、渡航先で医療面と安全面での専門的なサポートを帯同家族を含め受けられる体制を整えることで、海外渡航者に対する安全配慮義務を履行しています。

健康経営に対する取り組み

三井E&Sグループ全体の健康経営推進のため、事業主である会社と健康保険組合が一体となって様々な健康増進施策を展開しています。

● 定期健康診断結果の活用

三井E&Sグループでは定期健康診断の結果をもとに、産業保健スタッフによる生活習慣病予備群に該当する従業員への特定保健指導やハイリスク者を対象とした重症化予防のための個人指導等を行っています。また、健診情報は電子記録として活用できるよう、パソコンやスマホアプリから自身の健康データを確認でき、医療費通知や健康情報を閲覧できるようになっています。

● メンタルヘルス施策

メンタルヘルス研修会、ストレスチェック、メンタルヘルスニュースの発行、カウンセラー面談等を計画的に実施しています。

EAPサービス(従業員支援プログラム)は、電話・WEB・FAX・面談にて健康・メンタル・法律相談をプライバシーが厳守された上で24時間受け付けられるもので、病気の治療と仕事の両立を支援する観点から、2023年よりセカンドオピニオンと2次検診手配サービスを受けられるよう、内容を充実させました。



2022年に本社で開催したメンタルヘルス研修会

製造資本

サプライチェーン・マネジメント

当社グループは、エンジニアリングとサービスを通じて、社会に貢献する企業として、サステナブルな製品やサービスの提供を目指し、資機材や部品の調達においてパートナー企業との公平・公正・透明な取引を基本に共存共栄することで、社会的責任の達成に取り組んでいます。また、今後デジタル化を推進することで生産・調達の見える化を実施し、パートナー企業と連携しながら改善を繰り返すことで、最適化された生産工程の実現を目指します。

サプライチェーン・マネジメントの取り組み

● **公平・公正な信頼関係の構築**

当社では、「当社の取引先となることを希望する全ての企業に対して、公平かつ公正な参入の機会を与え、公明正大に行うことを基本理念とする」を明文化し、清廉潔白を旨として、パートナー企業との公平・公正な信頼関係の構築に努めています。2023年4月1日には「パートナーシップ構築宣言」をいたしました。

● **持続可能な社会の実現**

昨今の海外調達リスクに対処しながら、グローバルな視点をもった調達を行うとともに、環境負荷の低減に配慮したグリーンな調達を実施し、持続可能な社会の実現に取り組みます。

● **デジタル戦略**

開発・設計・営業・調達・製造等のデータを包含するデジタル統合プラットフォームの構築を行うことにより、スマートファクトリー化を目指し、まずはパートナー企業とのデータ連携を強化します。

製造資本

品質管理

当社グループは、エンジニアリングとサービスを通じて、人に信頼され、社会に貢献する企業として、高品質な製品の提供を目指しています。常に顧客目線で考え、スピード感をもって行動することで、顧客との契約仕様及び適用される法規・規格を充足させるとともに、品質マネジメントシステムの運用により、製造工程での品質向上を図っています。さらに遠隔監視システムやデータ解析による故障予測、ドローン点検といったデジタル技術の開発と運用を行うことで、製品使用時においても品質の維持と向上を図っています。

品質管理の取り組み

● **品質マネジメントシステム**

玉野工場・大分工場ともISO9001の認証を取得しており、定期的なレビューを受け、有効かつ適切に品質マネジメントシステムを運用しています。

● **品質検査と再発防止**

製品製造段階においては設計部門が中心となり、関係各部署・会社と工事情報やリスクを共有して事前に種々の検証を行う等、早期段階での品質つくり込みを目指した活動を継続しています。製品納入後はアフターサービス部門が中心となり、製品稼働後の種々のトラブル情報を吸い上げ、設計を中心とした上流工程へのフィードバックを行うことで、品質改善のPDCAサイクルを回し、製品の継続的な品質向上に努めています。

● **製品稼働状態監視のデジタル化**

当社製品には、稼働状態をモニタリングするシステムの搭載が可能であり、モニタリング情報を解析して故障の発生を事前に予測したり、情報を当社技術者と共有して故障を迅速に復旧したりすることが可能です。

自然資本

環境保全への取り組み

当社グループは、1999年に「地球環境理念」と「地球環境行動指針」とから成る『環境憲章』を制定し、環境を経営上の重要な要素の一つに位置付けてきました。2023中期経営計画では、マテリアリティとして脱炭素社会の実現を明記し、地球環境の保全に向けた取り組みをさらに加速させています。

三井E&Sグループ地球環境理念

三井E&Sグループは、地球環境の保全が社会に与えられた最重要課題の一つであることを認識し、全ての企業活動を通じて人の健康維持と地球環境の保全に配慮し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

三井E&Sグループ地球環境行動指針

1. **環境規制の遵守及び環境負荷の低減**

環境関連の法令・協定等を遵守し、必要に応じ自主基準を作成するとともに、技術・製品等の研究開発・設計の段階から、生産・流通・使用・廃棄等の各段階での環境負荷を低減するよう配慮する。

2. **省資源・省エネルギー・リサイクルの推進並びに廃棄物の削減**

企業活動の全ての領域で省資源・省エネルギー・リサイクルの推進を図るとともに、廃棄物の削減に努める。

3. **新しい技術・製品の開発による環境保全への貢献**

環境保全に寄与する技術・製品の開発を積極的に行い、社会に提供する。

4. **海外事業活動における環境配慮**

海外事業活動において、当事国における環境保全に十分配慮する。

5. **広報活動の推進と社会活動への貢献**

環境保全について積極的な広報活動を行うとともに、適切な技術・情報の提供を通じて地域や社会に貢献する。

6. **環境教育による意識の高揚と社会活動への参加**

環境教育・社内広報活動等を実施し、従業員の環境に関する意識の向上を図る。

従業員は地域や社会の環境保全活動への自主的な参加を通して、これらとの信頼関係の構築に努める。

7. **環境管理体制の整備、環境マネジメントシステムの構築**

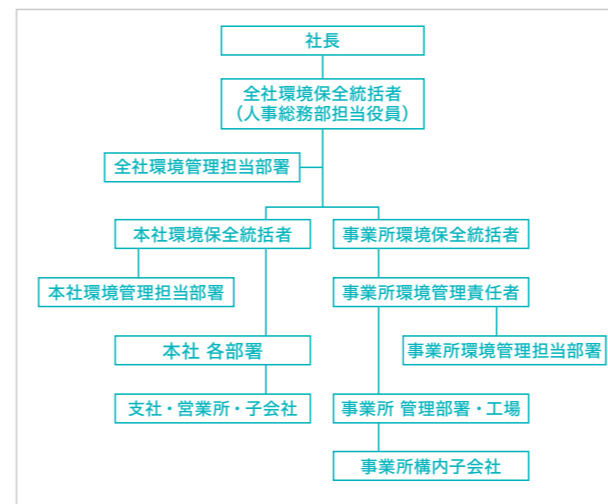
環境保全について積極的な広報活動を行うとともに、適切な技術・情報の提供を通じて地域や社会に貢献する。

8. **関係会社との共同歩調**

本理念及び行動指針は、より一層の環境保全の効果を上げるため、関係会社各社への浸透に努め総合的展開を推進する。

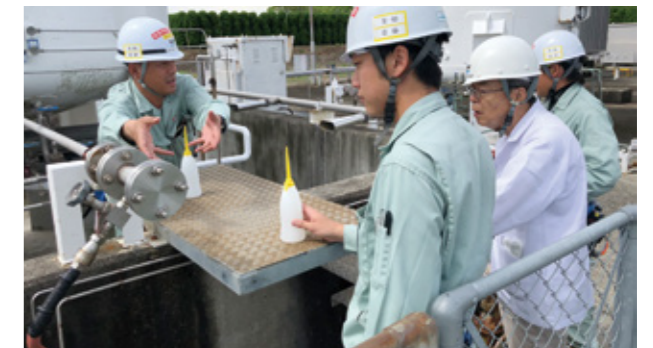
環境管理体制

社長を最高責任者とする環境管理体制と、企業活動の全てにおいて、より環境に優しい企業を目指して、管理・運用に努めています。



環境マネジメントシステムの充実

当社は、ISO14001の認証を、2000年に玉野事業場で、2001年に千葉・大分工場で取得しました。2017年に全ての工場でISO14001の2015年版に移行しました。2021年8月には玉野事業場で、2022年7月には大分工場それぞれ更新審査が行われ更新しています。また、毎年外部審査機関による年2回の定期サーベイランスが行われ、システム運営状況がチェックされています。



大分工場における更新審査の様子

自然資本

気候変動への対応 (TCFDに基づく開示)

当社グループは、気候変動を解決すべき重要な社会課題の一つと認識しています。当社コア事業の特徴としては、製品製造によるCO₂排出量よりも当社グループの製品使用によるCO₂排出量の方が多くなることが挙げられます。この状況を踏まえ、気候変動問題をマテリアリティとして事業課題に落とし込み、CO₂削減に寄与する製品開発に注力することで、脱炭素社会の実現に貢献します。

1. 戦略

2023中期経営計画策定の際、気候変動に関するリスク・機会のシナリオ分析を行い、当社グループの事業・経営基盤に直結するものをマテリアリティに設定し、事業戦略に落とし込んでおります。

1-1 シナリオ分析結果

シナリオ	結果	インパクト
2°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 炭素税導入やCO₂排出規制のため製造等のコスト増(リスク) 低炭素化推進により非化石燃料を使用する製品の需要拡大(機会) 	リスク増 < 機会増
4°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出規制等の政策が推進されず異常気象の激甚化(リスク) 当社では計画的にBCP※を整備しており、リスクは限定的 	限定的

※BCP: Business Continuity Plan


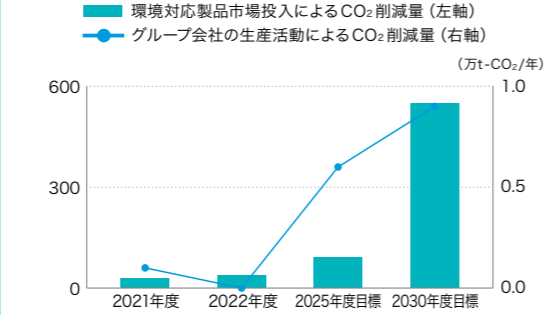
1-2 事業インパクト・当社の取るべき対応

事業インパクト	リスクによる当社の損益悪化よりも機会による当社の利益増加の方がインパクトが大きい
当社の取るべき対応	<ul style="list-style-type: none"> 非化石燃料を使用した製品の開発・市場投入 工場での化石燃料や電力の使用量削減、さらにグリーン電力使用によるCO₂削減

1-3 マテリアリティの設定

マテリアリティ	取り組み
脱炭素社会の実現	グリーン燃料焚き船用エンジン、ニア・ゼロ・エミッショントランスレーナの開発・販売 グループ会社の生産活動におけるCO ₂ 削減

2. 指標と目標

マテリアリティ	2030年度目標	2022年度実績・取り組み
脱炭素社会の実現 <関連するSDGs> 	環境対応製品市場投入によるCO ₂ 削減量 ▲550万t-CO ₂ /年(▲66%)※ 製品ライフサイクル通期(20年間) ▲1.1億t-CO ₂ グループ会社の生産活動によるCO ₂ 削減量 ▲0.9万t-CO ₂ /年(▲17%)※	

※2019年実績比

指標と目標に関しては、より事業の実態に即した指標・目標を精査、検討中です。

3. ガバナンス

気候変動を含むSDGsリスクを事業リスクの一つと位置付け、リスクの顕在化の防止に努めています。経営企画部担当役員を委員長とする「ESG統制委員会」を設置し、同委員会にて気候変動関連の課題を含む経営に関するリスクをモニタリングし、重要事項があれば取締役会に報告を行います。



4. リスク管理

先述のESG委員会にてマテリアリティに対する当社グループの取り組みのフォローアップを以下の手順で行っています。

	短期・中期		長期
	対象	確認方法	
①現状把握 (年間CO ₂ 削減量調査)	低炭素化製品の開発進捗	23中計期間中の開発スケジュールで確認	①シナリオ分析再実施
	当社グループ製品CO ₂ 削減量	生産馬力・販売数、工場試運転時計測の燃費にて算出し確認	
	グループ会社の生産活動におけるCO ₂ 削減量	年間のエネルギー使用量実績を確認	
②評価	各年度目標との乖離を評価		②マテリアリティ見直し要否確認
③管理	不足があれば、当社事業部門・コーポレート部門(経営企画部や人事総務部)と事業会社へ改善策立案を指示		

5. 今後の課題

現時点においてTCFD提言に沿った情報開示で、対応できていない点があります。

- (1) 財務上のリスクの定量評価
- (2) Scope3のデータ算出・収集、CO₂削減施策の策定・実行

これらの課題への対応策は、今後検討していく所存です。なお、Scope3のデータ算出・収集に関しては、2023年度より着手予定です。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、企業理念として「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」を掲げています。企業理念の実現に向け、様々なステークホルダーと継続的にコミュニケーションを行い、適切な情報開示を通じて当社グループに対する理解・信頼の醸成に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



お客様	当社は、企業理念を支える経営姿勢として「新しい価値の創造を顧客と共に実現する」としています。お客様の潜在ニーズを捉え、マーケットインの思考で、お客様の価値創造に貢献していきます。
株主・投資家の皆様	当社は、IR活動をトップマネジメントによる長期的な経営・財務戦略の一環と位置付け、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主・投資家の皆様に当社グループの事業活動に対して理解を深めていただけるよう取り組んでいます。
取引先の皆様	当社は、コスト競争力のある高品質製品・サービスの提供を目指しており、製品を構成する資機材の調達においては、取引先との公正な取引を通じ、共存共栄することで社会的責任を果たしていきます。
地域の皆様	当社は地域社会とのコミュニケーションを大切に考えており、各事業所の従業員による環境保全活動や社会貢献活動を通じて、持続可能な社会づくりを目指しています。

社会・地域貢献

当社グループは、地域社会とのコミュニケーションを大切に考えており、各事業所の従業員による環境保全活動や、地域での社会貢献活動を通じて持続可能な社会づくりを目指しています。

地域貢献活動

工業系学科を新設し、玉野市と共に技術系人材を育成

1917年に岡山県玉野市で創業した当社は、「ものづくり産業を支える若者育成」のため、玉野商工高等学校への工業系学科の新設を柱とした「たまの版地方創生人材育成プロジェクト」に玉野市と共に取り組んでいます。2018年4月に設立した同校機械科新設のための資金提供に加えて、実習施設や実習技術指導者の派遣等、総額1億円の支援を行っています。同プロジェクトにおける玉野市と当社の取り組みが高く評価され、2019年度に内閣府が創設した「地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）に係る大臣表彰」を玉野市と共に受賞しました。同校機械科は、日本で初めて企業内の機械実習施設を活用する特徴ある学科として注目されており、玉野市のみならず近隣の岡山市・倉敷市からも入学者が学んでいます。



実習の様子

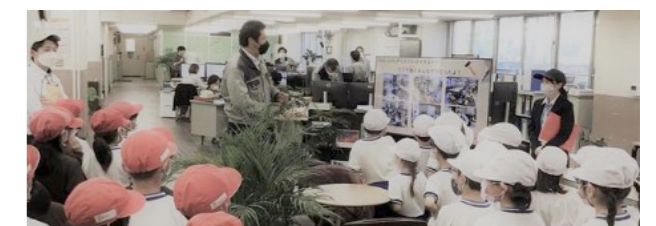
小学生向け職業体験授業への講師派遣

玉野事業場近隣の小学6年生向けに職業体験授業として、当社グループ会社の社員が講師となり、機械部品の損傷原因調査、大気中の有害物質の計測、騒音計測など事業に関わる内容を紹介しました。また、大分事業場においても、大分市が主催しているヤングキャリアアドバイザーとして当社社員が中学校へ講師派遣されています。当社からは4名の社員が大分市内の中学校、計6校で講演を行い、各講演ではクイズなどを交えながら、当社の事業や仕事について楽しく学んでいただきました。



小学生の工場見学受け入れ

玉野事業場近隣の小学生による工場見学を定期的に受け入れています。



地域の清掃活動への参加

大分事業場では、毎年6月の環境月間に一斉ゴミ拾いを実施しています。2023年度も事業場前の産業道路の歩道や中央分離帯など、構内に加えて地域の清掃活動を展開しました。



コーポレート・ガバナンス

当社は、持続可能社会への急速な移行や環境変化を踏まえた、グループの企業理念・ビジョンを再定義しております。これに基づき、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを構築し、継続的なコーポレート・ガバナンスの充実化に取り組みます。

- <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。
- <ビジョン>
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 / 健全な財務体質と堅実な利益を追求 / サステナビリティの課題解決を推進

なお、コーポレート・ガバナンスの充実化に際しては、以下の原則に従うこととします。

- (1) 株主の実質的な権利・平等性を確保します
- (2) 株主をはじめとするステークホルダーと適切に協働します
- (3) 適切かつ主体的な会社情報の開示と透明性を確保します
- (4) 取締役会及び監査等委員会の役割・責務を明確にします
- (5) 持続的成長・中長期的な企業価値の向上に資するため株主との対話を行います

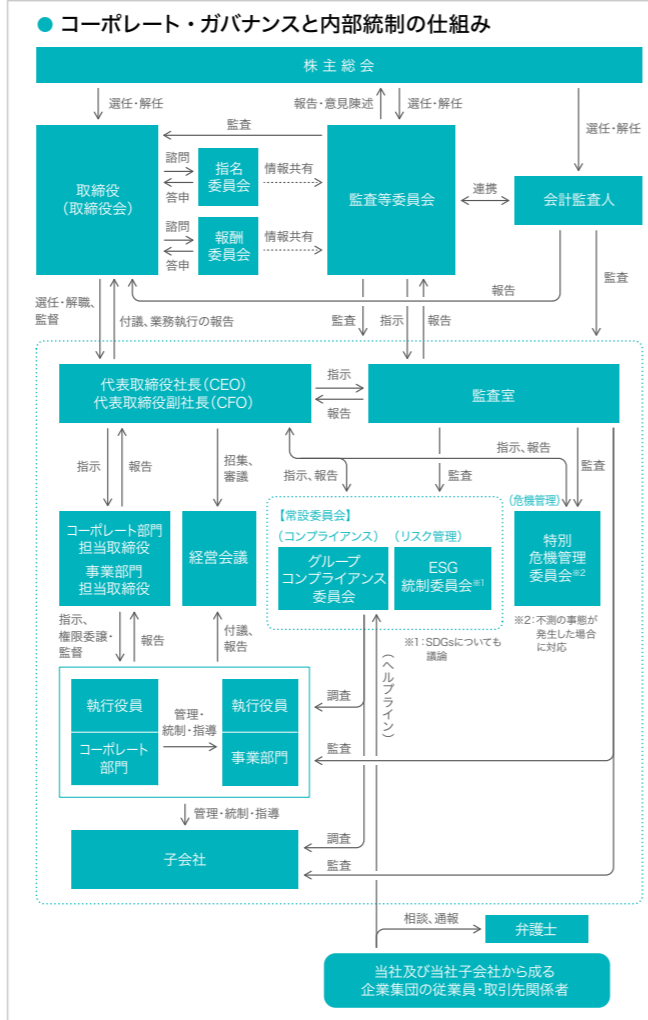
2023年度コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、過去の大規模損失によって棄損した財務基盤を回復するために2019年に策定した「三井E&Sグループ事業再生計画」を推進し、計画を完遂することができました。そして、事業と経営との距離を縮め、一体となることで戦略の立案・実行スピードを上げることを目的に、2023年4月1日に純粋持株会社体制を解消し、事業持株会社体制へ移行するとともに、商号を「株式会社三井E&S」に変更しました。

さらに、今後の成長戦略推進及び経営効率化による三井E&Sグループの企業価値の持続的向上を図るために、以下を目的として監査等委員会設置会社を選択することといたしました。

- (1) 組織集約・再編に沿ったコンパクトな経営体制への移行を図る。
- (2) 事業戦略及びリスクのある案件に関し、より深い議論を行う環境を整える。

2023年6月28日開催の第120回定時株主総会における定款変更決議を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。また、取締役会の重要な意思決定・監督機能の強化及び業務執行の効率化を図るために執行役員制度を導入しており、取締役会にて選任された執行役員へ業務執行に関する権限を委譲し、最高経営責任者(CEO)及び財務統括責任者(CFO)の統括の下、コーポレート部門担当取締役及び事業部門担当取締役の指示に基づき、執行役員は担当業務を遂行しております。



リスクマネジメント

当社は、経営諸活動全般に係る種々のリスクを体系的に把握・評価し、適正なリスク負担限度枠の範囲での業務運営を図るトータルリスクマネジメントを実践しており、経営企画部担当役員を委員長とするESG統制委員会の下にグループ横断的な取り組みを推進しております。

事業運営上のリスクについては、社内規程に基づき当社関係部署によるリスクチェックを行っております。当社決裁基準に応じて、当社事業部や主要な子会社においては各事業部や各社で自主リスクチェックを行っております。

また、情報セキュリティ上のリスクについては、情報セキュリティ統括責任者(CISO:Chief Information Security Officer)の指示のもと経営企画部IT統制室を中心に、セキュリティポリシーの策定、外部機関連携による最新情報の入手、ネットワークやIT機器の監視、外部からの攻撃に対する対策、及び教育や訓練等の具体的施策を推進しております。なお、不測の事態が発生した場合には、代表取締役または対象事案の担当取締役を委員長とする「特別危機管理委員会」で迅速な対応を行います。

取締役会の実効性評価

本項目では、2023年6月28日の監査等委員会設置会社移行前の2022年度の状態を記載しています。

当社は、全取締役・監査役の自己評価に対して社外取締役・社外監査役の意見を反映する方法により、2022年度の実効性の分析・評価を行いました。なお、全取締役・監査役の自己評価については、外部機関に直接回答することでさらなる匿名性を担保し、その集計結果の報告を踏まえた上で、取締役会において分析・評価を行いました。

1. 2022年度の実効性の分析・評価結果

当社の取締役会は概ね適切に運営されており、取締役会総体の実効性は総合的に確保されていると評価しております。また、2021年度との比較においては、全般的に改善傾向にあり、少数精鋭の取締役会メンバーによる活発な議論が一段と充実してきたと評価しております。取締役会の運営において、効率的な議事進行による審議時間の確保・会議時間の短縮のための資料提出時期の改善への取り組みは一定の効果が見られましたので、施策を継続してまいります。

2. 2022年度の実効性の分析・評価における課題

今回の分析・評価結果から、以下の項目に関して今後の課題であると認識し、改めて改善に取り組むものとします。

- (1) 取締役会の構成員に関しましては、特にジェンダー、国際性等の観点での多様性について、引き続き検討していく必要があると考えております。
- (2) 経営計画の進捗状況のフォローアップ(分析、株主への説明、次期計画への反映)については、今後の23短計のフォローアップ等において、さらに議論を一層深めるための取り組みが課題であると認識しております。
- (3) ESGへの対応やSDGsへの取り組み等、サステナビリティの基本的な方針及びその向上のための取り組みに関する周囲の関心は高いと認識しており、これらの課題に積極的に取り組む必要があると考えております。
- (4) 取締役会の運営において、会議資料のボリュームについて改善への取り組みを行ってまいりましたが、継続して改善策を押し進める必要があると認識しております。

3. 2022年度の当社業績について

2022年度は、当社の事業再生計画の仕上げの年であり、資本充実策も実施してまいりました。業績においても前期比では大きな改善となりましたが、経営体制をさらに盤石とするため、取締役会としても、成長事業の実現と拡大、並びに船用事業及び物流事業のさらなる飛躍に向け、議論をより一層深めるとともに監督機能を強化してまいります。

役員一覧

	<p>高橋 岳之</p> <p>代表取締役社長、CEO、CCO^{※1}、全般統括及び監査法務部担当</p>		<p>松村 竹実</p> <p>代表取締役副社長、社長補佐、CFO^{※2}、CIO^{※3}、コーポレート部門^{※4}担当</p>
	<p>田中 一郎</p> <p>取締役、社長補佐、事業部門^{※5}及び調達部担当 成長事業推進事業部長</p>		<p>永田 晴之</p> <p>取締役^{※6}</p>
	<p>塩見 裕一</p> <p>取締役、常勤監査等委員</p>		<p>田中 浩一</p> <p>取締役^{※6}、監査等委員</p>
	<p>川崎 弘一</p> <p>取締役^{※6}、監査等委員</p>	<p>※1 CCO: コンプライアンスに関する統括責任者 (Chief Compliance Officer) ※2 CFO: 財務統括責任者 (Chief Financial Officer) ※3 CIO: 情報統括責任者 (Chief Information Officer) ※4 コーポレート部門: 経営企画部、人事総務部、財務部、経理部 ※5 事業部門: 船用推進システム事業部、物流システム事業部、成長事業推進事業部 ※6 社外取締役</p>	

● 各取締役特に期待するスキル・専門分野

当社は、取締役候補者を選定・決定するに当たり、当社グループの事業及び経営管理に精通した一定数の社内取締役を確保しつつ、多様性についての時代の要請にかなうべく、他の業態において豊富な経験を有する社外取締役を招聘することにより、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するように努めております。当社では、取締役に対して特に期待するスキル・専門的分野を以下6項目としております。

- (1) 企業経営、(2) 国際経験、(3) 財務・M&A、(4) 法務・監査、(5) マーケティング、(6) 技術・IT

取締役候補者に特に期待するスキル・専門的分野を可視化したスキル・マトリックスは、下表の通りです。

氏名	企業経営	国際経験	財務・M&A	法務・監査	マーケティング	技術・IT
高橋 岳之	●	●		●	●	
松村 竹実	●	●	●			●
田中 一郎	●	●			●	●
永田 晴之	●		●	●		
塩見 裕一	●		●	●		
田中 浩一	●	●	●	●		
川崎 弘一	●	●				●

※上記一覧は、取締役・監査役の有する全ての知見を表すものではありません

● 執行役員 (2023年6月28日付)

藤原 雅貴	経営企画部長	咲本 裕介	船用推進システム事業部長
渡邊 耕一	財務部長	飯塚 岳史	船用推進システム事業部玉野工場長兼 玉野事業所長
川崎 雅晴	人事総務部長	山下 輝之	調達部長
千本 りつ子	監査法務部長		
赤枝 昭彦	物流システム事業部長 兼 大分事業所長		

取締役及び監査役の報酬

● 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2021年3月25日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議し、報酬諮問委員会に代わるものとして、2022年4月1日付にて任意の報酬委員会を設置したことに伴い、2022年5月26日開催の取締役会決議により決定方針の内容を一部改定しております。なお、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

基本方針

当社取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とする。具体的には、常勤取締役の報酬は、固定報酬としての月例報酬及び業績連動報酬（株価連動報酬・利益連動報酬）により構成し、監督機能を担う社外取締役の報酬は、その職責に鑑み、月例報酬のみを支払う。

● 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数 (2022年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	利益連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	110	110	-	-	4
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	-	-	2
社外役員	45	45	-	-	5
合計	203	203	-	-	11

(注)

1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 2010年6月25日開催の第107回定時株主総会において、取締役の報酬限度額を年額630百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）、監査役の報酬限度額を年額90百万円以内と決議いただいております。なお、当社は、2023年6月28日開催の第120回定時株主総会において、監査等委員会設置会社に移行することに伴い、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬限度額を年額320百万円（ただし、使用人分給与は含まない。）、監査等委員である取締役の報酬限度額を年額50百万円と決議いただいております。また、監査等委員である取締役の報酬は、固定報酬としております。個人別の報酬額は、監査等委員でない取締役の月例報酬を参考として、監査等委員である取締役の協議により決定いたします。
3. 在任中の取締役に対する株価連動報酬については、上記の報酬等の額に含めておりません。なお、株価連動報酬の対象として社外取締役は含まれておりません。
4. 取締役会は、代表取締役社長 高橋岳之に対し各取締役の月例報酬の額の決定を委任しております。委任した理由は、当社全体の状況等を勘案しつつ各取締役の業績について評価を行うには代表取締役社長が適任であると判断したためであります。なお、委任された内容の決定にあたっては、事前に報酬委員会がその妥当性について確認しております。
5. 上記の他、退任された取締役6名に対して、在任時の株価連動報酬額6百万円を支給しております。

社外取締役メッセージ



よりコンパクトな陣容の取締役会で、
より深い議論を実施
成長戦略を推進し、攻めの経営へ！

社外取締役（監査等委員）
田中 浩一

当社のガバナンスについて

当社は2018年に、各事業領域の経営自立、そして責任を明確化するため、船舶・艦艇事業本部、機械・システム事業本部、エンジニアリング事業本部の3大事業を分社化し純粋持株会社制に再編、「株式会社三井E&Sホールディングス」となりました。これは、各事業領域の課題の明確化、権限委譲と共に意思決定の迅速化を目指したものです。当初は3事業子会社の各社長が持株会社の取締役を兼務する体制でしたが、その後兼務を解き、それぞれの取締役の帰属・役割をより明確にしました。各社への分権と持株会社からのグリップ。そのバランスに時に苦慮しながら、事業提携、M&A等も活用し事業ポートフォリオ

の再編、財務体質の改善等、抜本的な事業再生計画を進めてきました。一連の計画実行の目的が立ったことにより、本年2023年4月にマシナリー事業を中核とした事業持株会社に再統合、「株式会社三井E&S」として新たなスタートを迎えました。また6月には、より深く迅速な議論を図るため、機関設計も変更し監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。環境変化に的確に対応できるよう、指名委員会、報酬委員会も有効に機能させ、新体制でより充実した取締役会を目指します。

取締役会の実効性についての評価

2018年当時の取締役会は取締役10名と監査役4名、計14名の体制でしたが、徐々にスリム化を図り、監査等委員会設置会社となった現在は取締役7名（うち監査等委員3名）の体制へと半減、コンパクトな陣容となりました。この間、海外損失工事への対応、事業再編、1,200億円の事業売却等を含め、全社的な視点で活発な議論がなされ、着実に実行に移されてきており、総合的には取締役会全体の実効性は改

善・確保されてきたと考えています。一方、タイムリーな情報共有等にはまだ改善の余地があり、多様性の確保と共に検討を重ねることが必要です。私自身もこれまでの監査役から議決権を持つ取締役監査等委員となり、立ち位置を新たに、それぞれ背景の異なる独立社外取締役の一人として、多面的な視点から取締役会の議論に貢献したいと思えます。

23中計進捗の評価や期待について

2022年に発表した23中計（2026年3月期までの中期経営計画）は事業再生計画の仕上げを図るとともに、この構造改革を土台とし当社の成長戦略を実行に移す、攻めの経営への転換を志向した内容となっています。2022年度をもって事業再生計画は完遂しましたが、当社を取り巻く事業環境は変化が続いており、チャレンジを後押しする新人事制度の下、従業員・役員一丸となり、製品の周辺エンジニアリング、付帯サービスの進展等、付加価値を増大させる努力

がさらに望まれます。技術力、営業力の強化とともに、それを支える法務、財務経理、内部監査、人事等コーポレート基盤の充実も引き続き大切です。より合理的な収益管理、B/Sを意識した経営、ESG統制等、健全な緊張感の良い会社をつくりたい。気候変動、環境、社会課題への対応も当社の大きなミッションです。適切な設備投資、M&Aの活用、キャッシュフローを意識した経営の舵取りも重要になると認識しています。

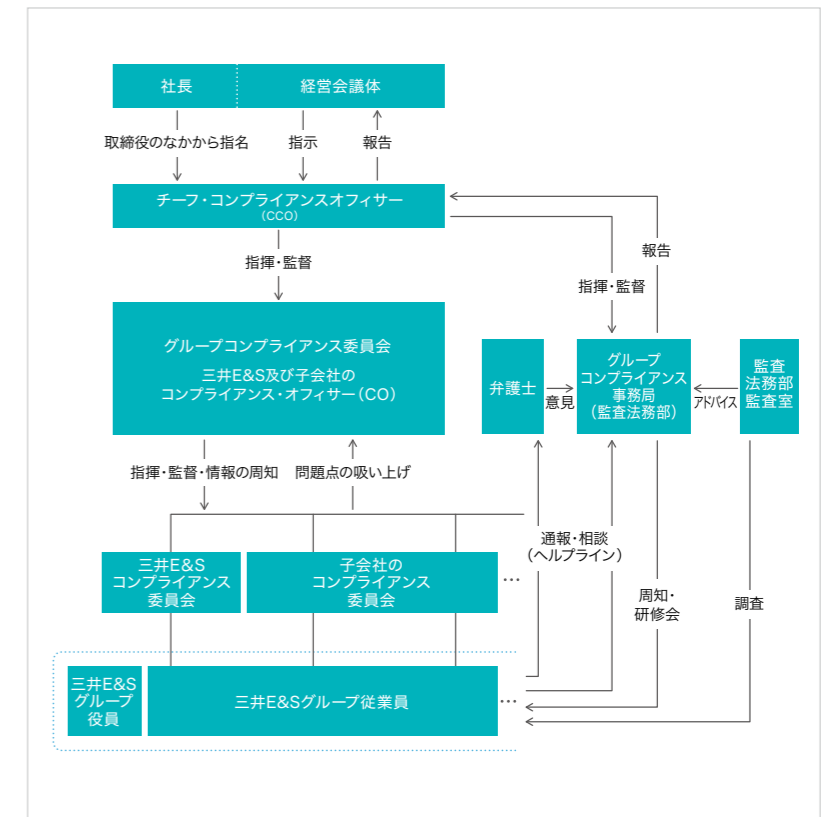
コンプライアンス

当社は、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つとして位置付けています。当社の全役員及び従業員が企業の社会的責任を常に意識し、事業活動のあらゆる場面で、コンプライアンスの視点をもつようにと定めた「企業行動規準」に則って行動することで、様々なステークホルダーの期待と要請に応じていきます。

コンプライアンス体制

コンプライアンス施策の周知徹底と監督のための機関として、当社取締役の中より選任されたチーフ・コンプライアンスオフィサーを委員長とする「グループコンプライアンス委員会」を設置しています。なお、同委員会では独占禁止法の遵守についても監視、啓発活動を推進しています。「グループコンプライアンス運営規程」に基づき2022年度は「グループコンプライアンス委員会」を2回開催し、当社及び子会社のコンプライアンス強化のため、グループ横断的な情報交換及び情報の周知を行いました。

●コンプライアンス組織図



コンプライアンスの推進に向けた取り組み

●「企業行動規準」の遵守

当社及び国内子会社から成る企業集団の役員・従業員全員に「企業行動規準」を配布するとともに、一人ひとりの日常の業務遂行の参考となるガイドブックや事例集を常時閲覧できる体制を整えています。また、海外子会社には「企業行動規準」の英語版を配布し、地域の状況に合わせて適時、子会社社長にコンプライアンス体制及び実施状況の確認を行っています。

●ヘルプライン（内部通報制度）

法令違反その他コンプライアンスに関する問題の早期発見のため、当社及び子会社の全役職員並びにその取引先等から相談や通報を直接受ける「ヘルプライン」（内部通報制度）を設けており、公益通報者保護法に準拠した「不正通報・相談制度の運用に関する規程」に基づき、通報があった場合は適切に対応しています。

●コンプライアンス研修

新入社員の他、グループ従業員に向けたコンプライアンス研修の実施や、当社及び子会社の従業員に対するeラーニングによるコンプライアンス研修を実施する等、継続的に当社及び子会社の役職員に対する教育、啓発活動を実施しています。

●コンプライアンス研修受講者数

2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
489名	1,547名	2,016名	4,040名	5,357名

執行役員メッセージ



成長戦略・リスクヘッジに資する
監査法務業務を確立
女性をはじめ多様な社員の活躍に期待！

執行役員 監査法務部長
千本 りつ子

監査法務部門としての課題

監査法務部門のミッションは、主に成長戦略・リスクヘッジに貢献するための監査法務業務の確立です。当社は、ここ数年、プロジェクトの巨額損失の影響を受け、事業ポートフォリオ変革の真っ只中にありましたが、これらに一定の目的が立った今、成長戦略を軌道に乗せるフェーズに入りました。当社は、受注契約の交渉では厳しい立場に置かれることが多く、また、成長戦略を軌道に乗せるためには、新たな分野へ進出し、未知のリスクに対峙する場面が出てきます。それでも、過去のような巨額損失の発生を防ぐため、契約上確保すべき事項は主張し、確保できない場合は、最大リスクを適切に予想した上で意思決定

を行う必要があります。これらの場面で必要な法務上の知見を可視化し、関係者が活用できるようにすることで、以前にも増して予防法務・紛争対応力を強化します。また、監査部門においては、ステークホルダーの皆様信頼を得られるよう経営に資する内部監査を実行していきます。昨今、企業法務におけるナレッジ・マネジメントの議論が盛んになされ、将来的には監査・法務業務はAIに置き換わると言われておりますが、個別事情に応じた分析・判断は、当面は人間に残らざるを得ないと思えます。このような時代に当社のビジネスを支えることができる監査法務業務を構築したいと考えております。

仕事を通じて感じた当社の企業文化

海事案件、企業法務、国内外の契約紛争案件を処理する法律事務所や弁護士業務に携わった後、当社に中途入社し、契約・紛争業務、コンプライアンス業務、株主総会・取締役会業務に携わってきました。当社の企業文化は、派手さはありませんが実直で我慢強く、また、個人の裁量が比較的大きい印象があり

ます。ただ、良い部分でもあるとは思いますが、控えめな社員が多く、折角の技術・知見・アイデアをステークホルダーの皆様にもっとアピールしても良いと思うことはあります。また、女性にとって厳しい業務の場面では、さりげなくフォローいただいていることが多いと感じます。

女性初の執行役員として

当社の女性社員は、人数は多くはありませんが、個々人の違いはあれども、必要不可欠な業務を自発的に遂行できる優秀な女性の割合が高いと思います。当社の現状と業務内容との関係で、私が執行役員となりましたが、役員の適任者である女性社員は他にも多くいるので、ぜひ頑張してほしいと思います。

また、ジェンダー・国籍問わず、当社には裁量をもって多様な業務を担うことができる活躍の場が多くありますので、在籍する社員はもちろん、これから当社にご入社される方も活躍いただければと思っています。

成長事業推進

主な製品・サービス
圧縮機、送風機、プロセス機器、
マニピュレータ、アフターサービス等

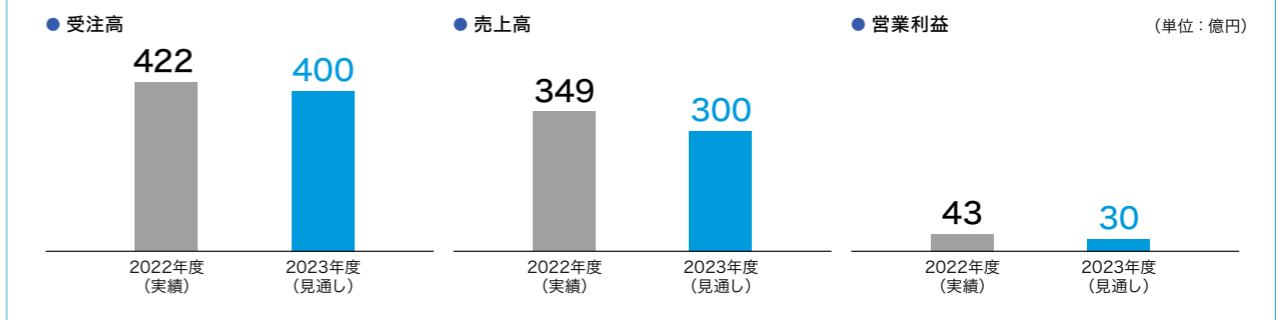


2022年度の概況

産業機械については往復動圧縮機や製鉄所向けの軸流圧縮機・炉頂圧回収タービンで厳しい環境が続きましたが、プロセス機器で国内向け大型案件の受注があり、実績のある国内顧客向けの案件や、当社グループが得意とする特殊機器案件を中心に堅調に推移

しました。今後は産業界の急速な脱炭素化の流れに対応し、水素関連市場への取り組みを強化していきます。ソリューション事業についてはレーダ、マニピュレータとロボティクスに加え、大型造波装置などの水実験施設や大型可動構造物、設備機械に注力しました。

業績



船用推進システム

主な製品・サービス
船用エンジン、アフターサービス

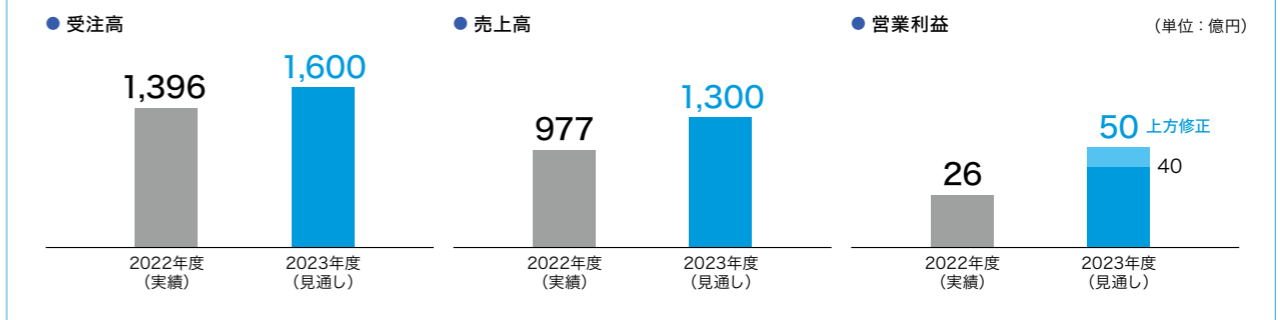


2022年度の概況

船用エンジンについては今期の生産実績は136基 / 283万馬力、来期は160基 / 325万馬力を見込むなど受注環境は回復しつつあります。また、メタノール焚きや二元燃料エンジンの受注及び引き合いが急増しており、これらに対応するための設備増強に着手し、アンモニア焚きエンジンについても積極的な研究開発を行って

ります。今後は、株式会社IHI原動機の船用大型エンジン事業の承継効果を活かし、MAN B&WとWin-GDのダブルライセンス体制によるシナジーを生み出してまいります。アフターサービスについては円安等の好材料や、就航船に対する規制対応の需要で部品供給が好調です。

業績



物流システム

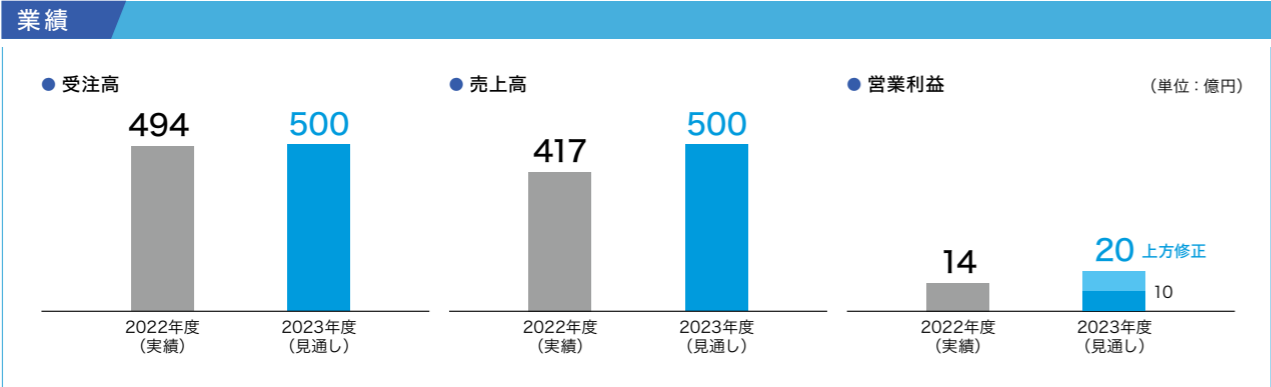
主な製品・サービス 港湾クレーン、アフターサービス



2022年度の概況

物流システムについては東南アジアでの大型案件の受注が続いて海外での受注は好調を維持しており、国内においても新設、増設に加え、既設の老朽化更新などの需要も堅調です。また、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)と共同で実証を行っていた、世界初のゼロ・エミッショントランスレーナ(水素燃料電池パワー

バック駆動のトランスレーナ)について無事に実証実験に成功し、今後の商業化を加速させます。アフターサービス分野は海外で荷役機器の補修投資の意欲が高まり回復基調で、国内でも密着営業の効果で好調に推移し、今後はドローン点検やクレーンリモートモニタリングなどの新サービスの拡販も推進してまいります。



周辺サービス

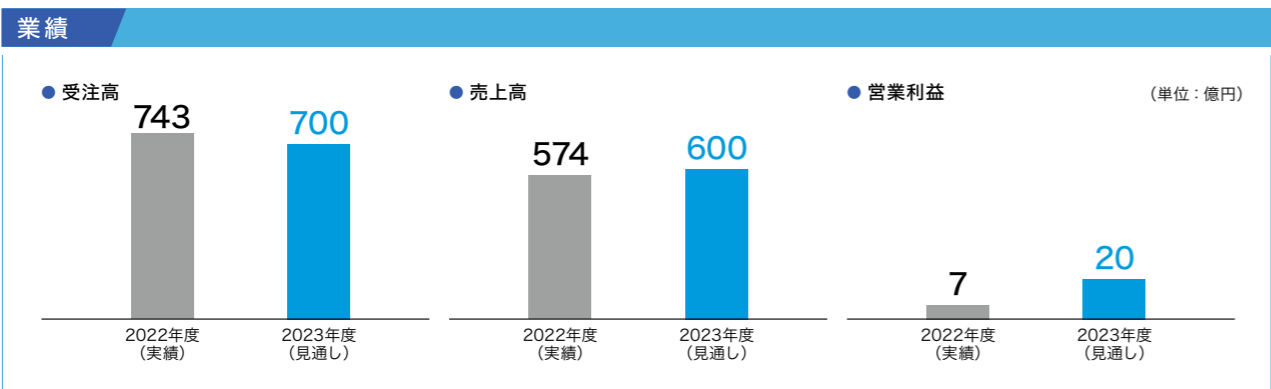
主な製品・サービス 情報・通信関連機器、システム開発、ガス関連エンジニアリング、陸上ディーゼル発電プラント、鋼構造物、船舶ブロック、機械・電気設備メンテナンス



2022年度の概況

周辺サービス事業については、概ね各社順調に推移しました。特に、システム開発事業においては、船用エンジンの制御装置事業がエンジンの生産台数回復等により規模が拡大し、また、自動車産業向けの開発プラットフォーム構築などITインフラ関連事業も好調

に推移しました。また、鋼構造物・船舶ブロック製造事業においては、ケーソン等の大型鋼構造物・艦艇等の大型案件、防衛省機器の受注などがあり、受注・売上ともに堅調に推移しました。



海洋開発

主な製品・サービス 浮体式海洋石油・ガス生産設備の設計、建造、据付、販売、リース、チャーター及びオペレーション他



2022年度の概況

原油価格は、EUによるロシア産原油の禁輸措置の導入を発端に、供給不足が強まるとの見方などから、一時1バレル120米ドル前半へ上昇したものの、その後中国経済の下振れや、主要先進国の金融引き締めによる景気後退への懸念から、エネルギー需要が減少するとの見方が強まった結果、1バレル70米ドル台まで下落しました。こうしたことから、脱炭素の流れと併存

しながらも、安定したエネルギー供給の維持は依然重要な課題であり、石油会社による深海油田開発プロジェクトは継続すると考えられ、当社グループが強みをもつ超水深大型プロジェクトは、今後も安定した成長が期待されます。なお、海洋開発セグメントは持分法適用会社で構成されているため、連結受注高、売上高、営業利益には影響いたしません。

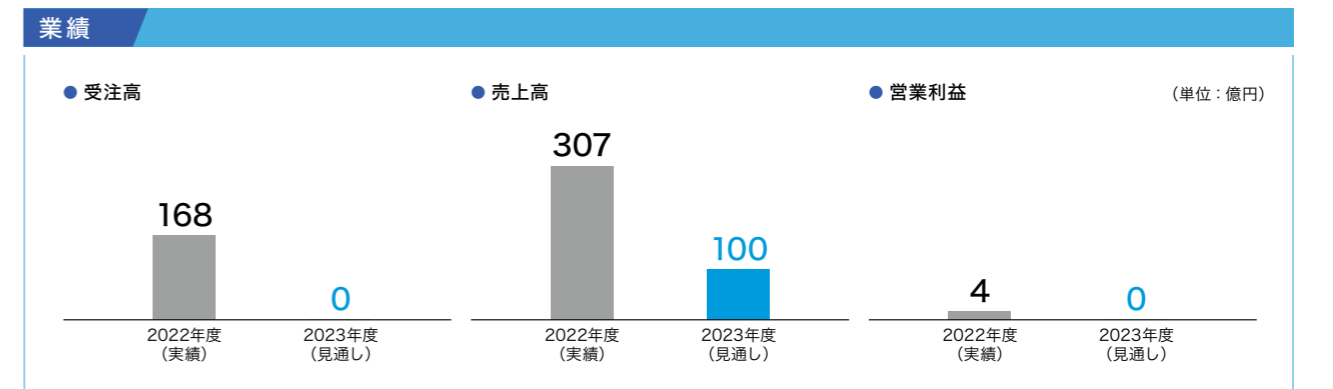
その他

主な製品・サービス 海外土木建築工事、船舶、船舶等の設計エンジニアリング

2022年度の概況

インドネシア共和国向け火力発電所土木建築工事については、顧客による発電プラントの商業運転が開始されています。残工事は商業運転に直接の影響がない一部のものに限られ、顧客による商業運転の操業の都合に合わせて粛々と進められている状況であり、関係各社との費用精算や為替予約の締結等により未確定費用の確定を

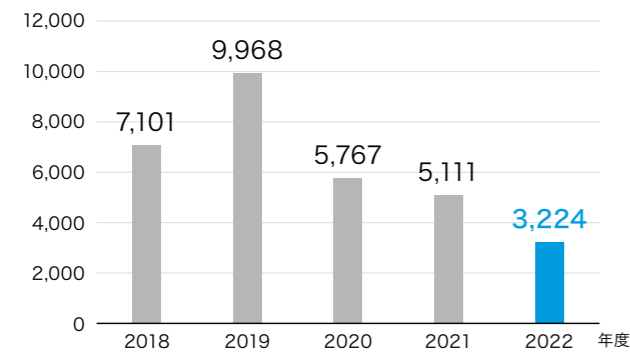
進めた結果、不確実性は解消されたと判断できる状況となりました。なお、三井E&S造船株式会社及びその子会社2社は、持分の減少に伴い、第3四半期連結会計期間より持分法適用会社となったため、受注高、売上高、営業利益の認識は連結子会社であった第2四半期連結累計期間までとなります。



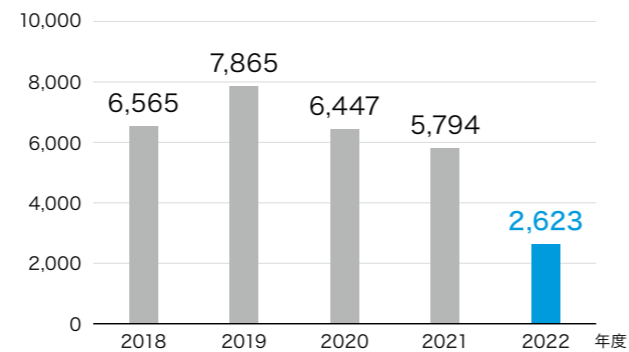
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

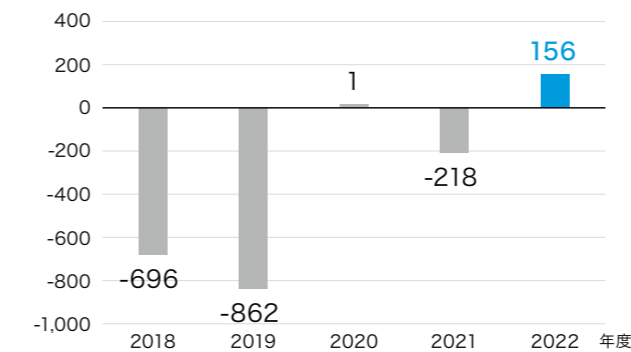
受注高 (単位: 億円)



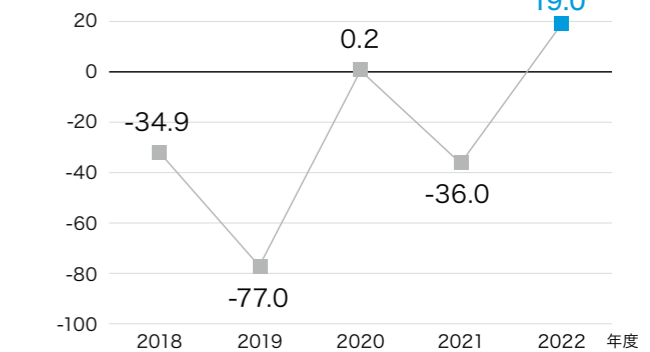
売上高 (単位: 億円)



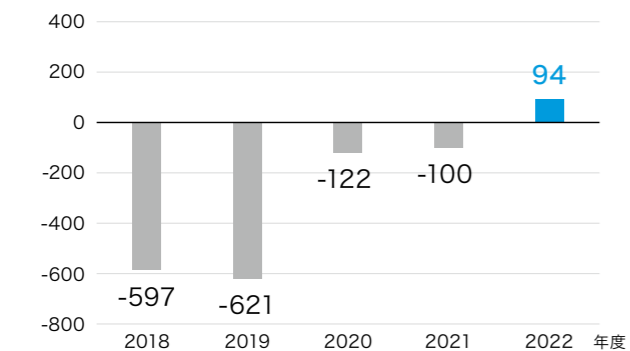
当期純利益 (単位: 億円)



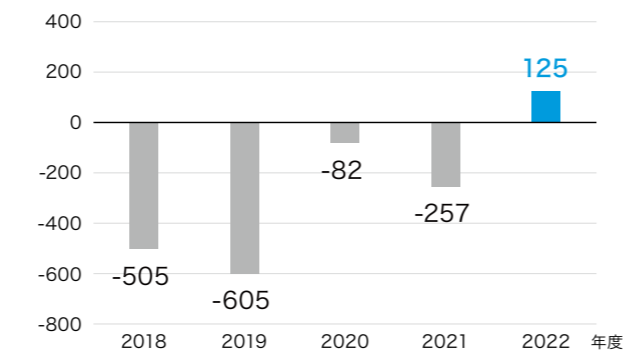
自己資本利益率 (ROE) (%)



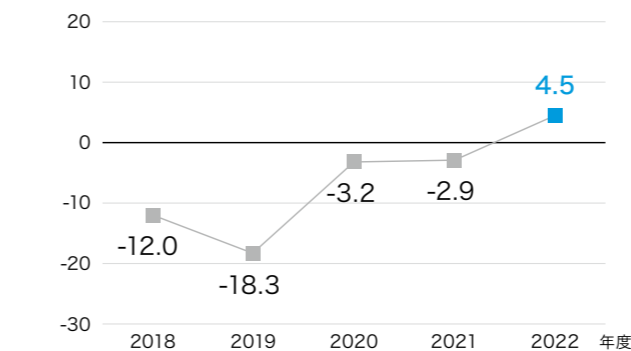
営業利益 (単位: 億円)



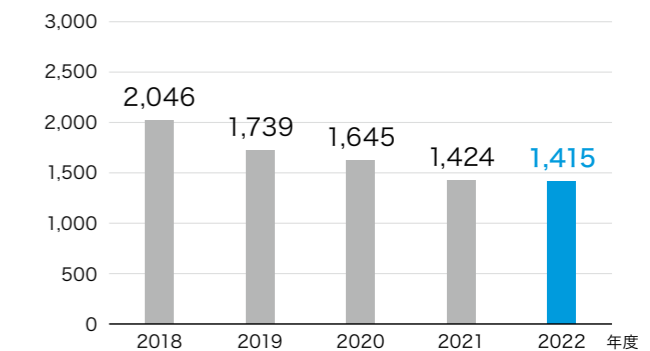
経常利益 (単位: 億円)



投下資本事業利益率 (ROIC) (%)

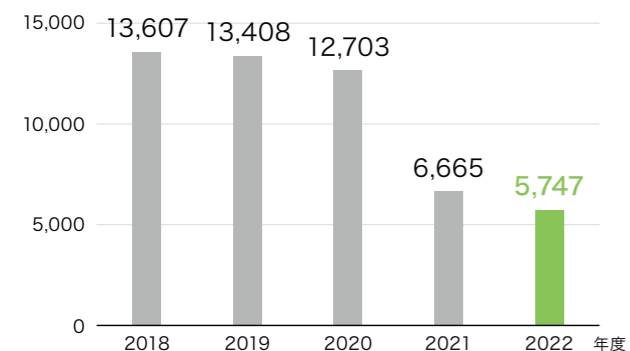


有利子負債 (単位: 億円)

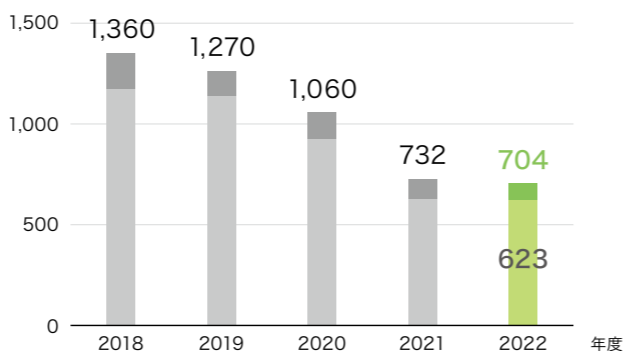


非財務ハイライト

従業員数 (連結) (単位: 名)



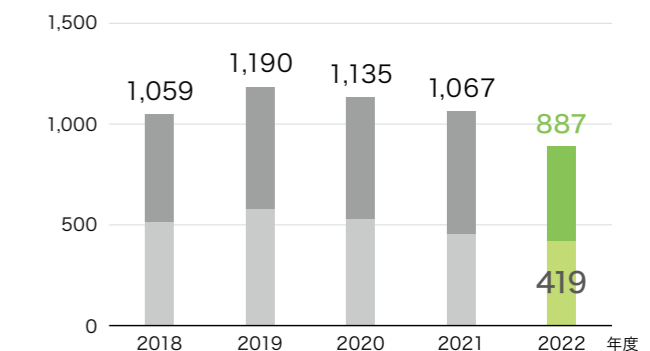
総エネルギー使用量^{※1} (単位: TJ)^{※3}



CO₂ 排出量^{※1, 2} (単位: 万 t)



水使用量^{※1} (単位: 千 m³)



※1 総エネルギー使用量、CO₂排出量、水使用量は国内主要工場(千葉・玉野・大分)の数値
 ※2 CO₂排出量算定: 環境省発行「事業者からの温室効果ガス排出算定方法ガイドライン」による。電力量からのCO₂排出量の算定には、環境省が公表した電力事業者別のCO₂排出係数の調整後排出係数を使用した
 ※3 TJ: テラジュール (=10¹²J)

11カ年 主要財務データ

(単位:百万円)

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
経営成績											
受注高	662,556	1,107,750	959,784	609,621	516,577	1,160,662	710,127	996,848	576,668	511,089	322,351
売上高	577,093	670,067	816,520	805,413	731,464	703,216	656,504	786,477	644,686	579,363	262,301
営業利益又は営業損失(△)	24,001	19,969	13,298	11,813	8,304	△ 5,224	△ 59,703	△ 62,079	△ 12,243	△ 10,029	9,376
経常利益又は経常損失(△)	26,162	26,179	14,899	15,078	14,859	3,061	△ 50,502	△ 60,457	△ 8,223	△ 25,742	12,532
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1}	△ 8,207	42,854	9,463	7,599	12,194	△ 10,137	△ 69,599	△ 86,210	134	△ 21,825	15,554
キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,182	14,499	15,167	29,802	△ 7,843	△ 3,555	66,176	△ 37,213	7,478	△ 20,265	△ 15,043
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,100	△ 37,312	△ 32,385	△ 34,599	△ 28,753	△ 9,046	△ 130	84,125	21,115	△ 70,923	△ 2,999
フリーキャッシュ・フロー	35,081	△ 22,813	△ 17,218	△ 4,797	△ 36,596	△ 12,602	66,045	46,912	28,593	△ 91,189	△ 18,043
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,793	15,531	△ 4,374	48,216	19,401	△ 14,813	△ 53,340	△ 26,825	△ 6,813	806	9,515
現金及び現金同等物	106,192	111,926	94,664	135,747	115,620	86,311	97,408	116,691	135,482	50,818	43,468
財政状態											
純資産額	207,313	323,608	347,305	343,853	367,608	356,837	280,239	105,355	88,480	62,949	110,686
総資産額	660,397	932,896	1,074,563	1,094,042	1,096,735	1,029,222	999,100	840,380	759,029	409,150	439,959
有利子負債 ^{※2}	148,257	187,833	188,314	239,873	265,176	255,276	204,617	173,934	164,531	142,374	141,547
1株当たり情報^{※3}											
1株当たり当期純利益 ^{※4} (△)(円) (株式併合調整後)	△ 99.14	517.98	116.26	94.03	150.87	△ 125.42	△ 861.09	△ 1,066.47	1.67	△ 269.94	177.47
1株当たり純資産額(円)(株式併合調整後)	2,122.39	2,666.42	2,928.59	2,904.80	3,097.79	2,958.83	1,973.91	796.36	793.54	706.06	1,107.02
1株当たり配当金(円)(株式併合調整後)	30.00	20.00	20.00	40.00	30.00	-	-	-	-	-	3.00
期末株価(円)(株式併合調整後)	1,660	2,180	2,050	1,680	1,720	1,730	1,044	521	557	366	417
財務指標											
自己資本比率(%)	26.6	23.6	22.0	21.5	22.8	23.2	16.0	7.7	8.5	14.0	24.2
自己資本利益率(ROE)(%)	△ 4.6	21.6	4.1	3.2	5.0	△ 4.1	△ 34.9	△ 77.0	0.2	△ 36.0	19.0

※1 親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)

※2 借入金+社債

※3 2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度以前の各数値は、期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しております。

※4 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)(株式併合調整後)

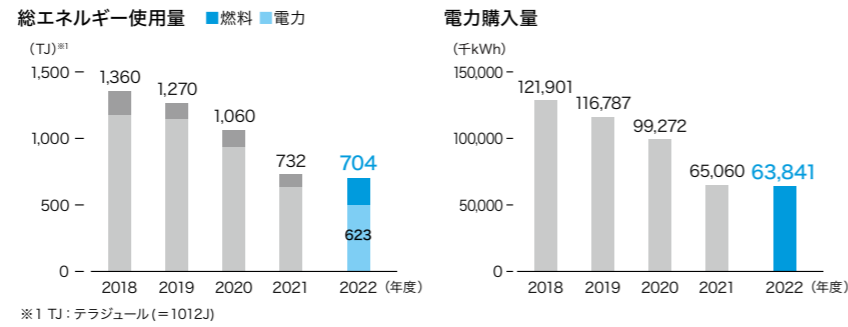
主要非財務データ

環境

対象範囲 国内主要工場（玉野、大分、千葉の各工場）を対象としています。なお、対象が異なる場合は、その都度明示しています。

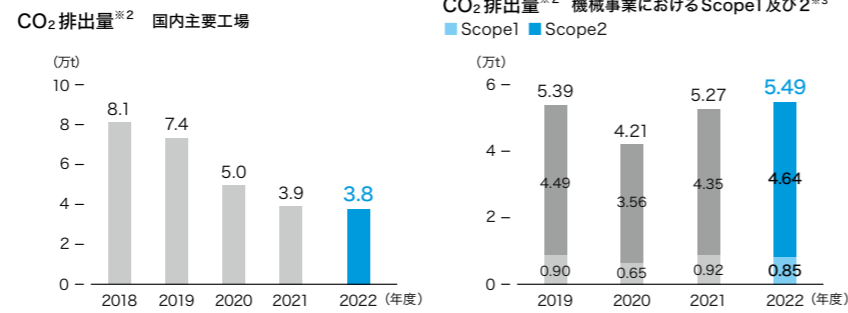
● エネルギーの使用量とCO₂の排出量

当社における環境指標の実績推移を示します。事業構造の変革による生産体制の圧縮が影響し、さらに省エネ型の溶接機やLED電灯への換装、本社地区のグリーン電力化を実施したことにより、2022年度の総エネルギー使用量は前年度比約4%減少しました。CO₂排出量は前年度比約4%の削減を実現しました。



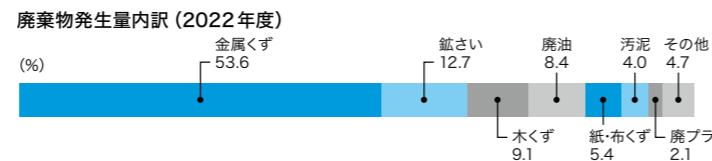
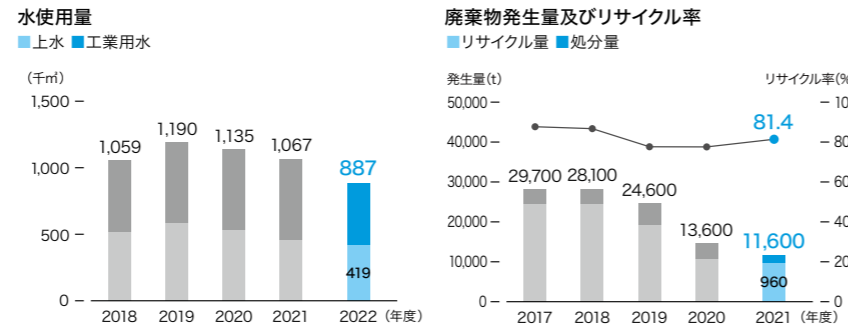
● 水の使用量

用水の過去5年間の使用実績をグラフに示します。当社は上水（清水）と工業用水（中水）を使用しています。2022年度も節水に努めた結果、上水と工業用水の使用量合計は前年度から約17%減少しました。



● 廃棄物の発生量とリサイクル率

産業廃棄物の不法投棄は大きな社会問題になっており、当社も排出者責任を全うすべくあらゆる努力を行っており、厳格なマニフェスト管理により、処理業者への定期的な立入検査を実施しています。さらに大切なのは、廃棄物量そのものを削減することで、当社は徹底した分別回収とリサイクルに取り組んでいます。当社の廃棄物発生量とリサイクル率について、過去5年間の実績及び2022年度の廃棄物の内訳を右のグラフに示します。事業構造の変革による生産体制の圧縮とともに、発生の抑制に努めた結果、廃棄物発生量は前年度に比べ約15%減少しました。一方、缶蓋や紙・布くずのリサイクルが進んだため、リサイクル率は約2.8%増加し、81.4%となりました。今後とも発生抑制とリサイクル率の向上に努めていきます。さらに、厳格な管理による廃棄物の適正処理を継続していきます。



環境保全コスト (=投資額と費用額の合計: 1,292.6百万円) (単位: 百万円)

環境保全コスト分類	投資額	費用額	主な取り組み、効果等
1. 事業エリア内コスト			
①公害防止コスト	-	80.2	排ガス対策、排水対策、土壌汚染対策、騒音対策等公害防止
②地球環境保全コスト	23.5	88.5	省エネルギー型機器への代替
③資源循環コスト	-	-65.7	廃棄物対策、リサイクル
2. 上・下流コスト	-	-0.2	グリーン購入
3. 管理活動コスト	-	62.7	環境マネジメントシステム運用、事業所緑化、統合報告書、環境教育
4. 研究開発コスト	191.2	910.6	各種環境配慮製品の開発
5. 社会活動コスト	-	1.8	道路清掃、環境保全協議会、緑化寄付、見学会開催等
6. 環境損傷対応コスト	-	-	
合計	214.7	1,077.9	

● 環境会計

環境保全のために投入した投資額と費用額の合計は1,292.6百万円でした。環境保全コストの分類は「環境会計ガイドライン 2005年版」の「事業活動に応じた分類」に基づいています。

人的資本

対象範囲 三井E&Sホールディングス、三井E&S造船、三井E&Sマシナリー、三井E&Sエンジニアリング、三井E&Sビジネスサービスの5社を対象としています。なお、対象が異なる場合は、その都度明示しています。

全従業員に占める男女比率・平均勤続年数

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	名	3,640	3,591	3,044	2,346	2,188
男性	名	3,373	3,315	2,848	2,178	2,042
男性比率	%	92.7	92.3	93.6	92.8	93.3
男性平均勤続年数	年	14.1	14.3	14.2	14.5	13.5
女性	名	267	276	196	168	146
女性比率	%	7.3	7.7	6.4	7.2	6.7
女性平均勤続年数	年	11.9	11.9	12.3	12.8	10.8

※対象範囲 2023年度は3社統合後の数値 ※各年4月1日現在の数値

年齢別男女比率

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
30歳未満	合計	1,096	1,035	853	598	563
	男性数	1,037	963	790	547	513
	男性比率	94.6	93.0	92.6	91.5	91.1
	女性数	59	72	63	51	50
	女性比率	5.4	7.0	7.4	8.5	8.9
30-39歳	合計	1,139	1,182	1,036	774	724
	男性数	1,076	1,131	996	742	700
	男性比率	94.5	95.7	96.1	95.9	96.7
	女性数	63	51	40	32	24
	女性比率	5.5	4.3	3.9	4.1	3.3
40-49歳	合計	880	850	727	572	505
	男性数	810	777	674	525	469
	男性比率	92.0	91.4	92.7	91.8	92.9
	女性数	70	73	53	47	36
	女性比率	8.0	8.6	7.3	8.2	7.1
50-59歳	合計	525	524	428	402	396
	男性数	450	444	388	364	360
	男性比率	85.7	84.7	90.7	90.5	90.9
	女性数	75	80	40	38	36
	女性比率	14.3	15.3	9.3	9.5	9.1

※対象範囲 2023年度は3社統合後の数値

新卒採用者数 対象範囲: 三井E&Sマシナリー、三井E&Sビジネスサービスの2社

	範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
新卒採用者数	単体 / 全職種	名	82	116	69	48	60
男性	単体 / 全職種	名	72	103	63	45	53
女性	単体 / 全職種	名	10	13	6	3	7
女性採用比率	単体 / 全職種	%	12.2	11.2	8.7	6.3	11.7
事務職採用数	単体 / 全職種	名	19	20	9	2	9
事務職女性採用数	単体 / 全職種	名	9	9	4	0	4
事務職女性採用比率	単体 / 全職種	%	47.4	45.0	44.4	0.0	44.4
技術職採用数	単体 / 全職種	名	31	50	33	31	32
技術職女性採用数	単体 / 全職種	名	0	3	1	1	3
技術職女性採用比率	単体 / 全職種	%	0.0	6.0	3.0	3.2	9.4
事務・技術職採用数	単体 / 事務・技術職	名	50	70	42	33	41
事務・技術職女性採用数	単体 / 事務・技術職	名	9	12	5	1	7
事務・技術職女性採用比率	単体 / 事務・技術職	%	18.0	17.1	11.9	3.0	17.1
事務・技術職外国人採用数	単体 / 事務・技術職	名	6	17	7	7	2
事務・技術職外国人採用比率	単体 / 事務・技術職	%	12.0	24.3	16.7	21.2	4.9
技能職採用数	単体 / 技能職	名	32	46	27	15	19
技能職女性採用数	単体 / 技能職	名	1	1	1	0	0

※対象範囲 2023年度は3社統合後の数値

主要非財務データ

キャリア採用 (中途採用者) 数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
男性	名	36	69	38	20	38
女性	名	18	16	9	4	4
合計	名	54	85	47	24	42

障がい者雇用人数・雇用率

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
三井E&S ホールディングス	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	176.5	169	49	49	2,319
	雇用人数	名	2	2	1	1	41
	雇用率	%	1.13	1.18	2.04	2.04	1.77
三井E&S マシナリー	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	2,012.5	2,112.5	2,180	2,145	-
	雇用人数	名	46	48	50	44	-
	雇用率	%	2.29	2.27	2.29	2.05	-
三井E&S ビジネスサービス	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	134.5	91	100.5	112.5	-
	雇用人数	名	3	1	1	1	-
	雇用率	%	2.23	1.10	1.00	0.89	-
合計	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	4,105	3,912.5	3,297.5	2,519	2,319
	雇用人数	名	86	84	75	51	41
	雇用率	%	2.10	2.15	2.27	2.02	1.77

※各年6月1日現在の数値

月平均時間外労働時間

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
月平均時間外労働時間	時間	26.1	26.7	21.6	21.0	22.1

※ 管理職は除く

年次休暇平均取得日数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
年次休暇平均取得日数	日	17.4	17.9	19.2	18.2	20.0

※ 管理職は除く

休業災害度数率

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
三井E&Sグループ	%	0.22	0.24	0.3	0.15	0.28
製造業 ^{※1}	%	1.20	1.20	1.21	1.31	1.25
日本造船工業会 ^{※2}	%	0.86	1.00	1.13	0.80	0.75

※1 「安全衛生情報センター」労働災害統計より ※2 日本造船工業会統計データより

育児休業取得者数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
男性	名	2	3	5	14	25
女性	名	19	22	8	19	4

介護・ボランティア休暇取得者数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
男性	名	6	2	2	3	3
女性	名	0	1	2	1	0

各種研修の延べ受講者数・受講時間数

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
新入社員研修	受講者数	名	184	155	225	141	101
	受講時間	時間	7,644	6,768	9,544	3,736	2,832
総括1級研修	受講者数	名	開催なし	開催なし	開催なし	103	62
	受講時間	時間				1,648	1,240
マネジメント研修	受講者数	名	68	77	52	53	45
	受講時間	時間	3,264	3,696	1,664	1,696	1,440
幹部研修 (隔年)	受講者数	名	-	16	-	10	-
	受講時間	時間	-	1,792	-	1,040	-
ビジネススキル研修							
マーケティングの基礎	受講者数	名	開催なし	31	14	23	16
	受講時間	時間		434	196	322	224
ストラテジックプランニング	受講者数	名	開催なし	35	28	26	21
	受講時間	時間		490	392	364	294
戦略的ネゴシエーションスキル	受講者数	名	開催なし	13	4	29	41
	受講時間	時間		182	56	406	574
問題解決・意思決定	受講者数	名	50	19	7	53	48
	受講時間	時間	700	266	98	742	672
グローバルコミュニケーション研修	受講者数	名	44	38	開催なし	25	28
	受講時間	時間	616	532		350	392

技術研修

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
講義式技術研修	受講者数	名	106	297	151	234	127
	講座数	講座	16	17	12	17	14
eラーニング (技術・技能コース)	受講者数	名	153	138	177	135	85

会社概要

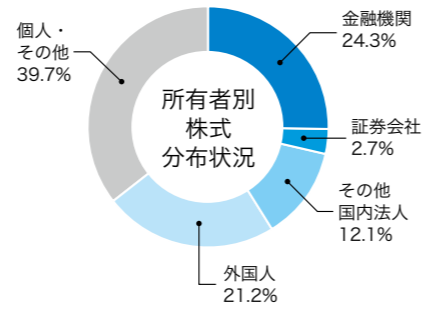
2023年3月31日現在

社名	株式会社三井E&S	発行可能株式総数	150,000,000株 普通株式 150,000,000株 A種優先株式 18,000,000株
本社所在地	東京都中央区築地5丁目6番4号	発行済株式総数	89,737,117株 普通株式 89,737,117株 A種優先株式 18,000,000株 (資本金の額 3,829,616,968円)
創立	1917年(大正6年)11月14日	株主数	普通株式 48,928名 A種優先株式 1名
設立	1937年(昭和12年)7月31日		
資本金	3,829百万円		
従業員数	5,747名(連結)		

株式情報

所有者別株式分布状況

	株主数	持株数	持株比率
金融機関	39名	22,782,899株	25.4%
証券会社	56名	2,976,010株	3.3%
その他国内法人	361名	11,282,384株	12.6%
外国人	245名	20,796,406株	23.2%
個人・その他	48,227名	31,899,418株	35.5%



大株主(上位10名)

1) 普通株式

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,619	13.27
今治造船株式会社	3,864	4.41
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,306	3.77
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	2,986	3.41
三井物産株式会社	2,550	2.91
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE CLIENTS NON-TREATY ACCOUNT	2,386	2.72
株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行退職給付信託口)	2,331	2.66
大竹利明	2,270	2.59
大樹生命保険株式会社	1,600	1.82
CITIBANK HONG KONG PBG CLIENTS H.K.	1,448	1.65

(注) 1. 当社は、2,227,086株の自己株式を所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式には、株主名簿上は当社名義となっておりますが、実質的に当社が所有していない株式400株を含んでおります。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
3. 株式会社日本カストディ銀行(三井住友信託銀行退職給付信託口)の保有する当社株式は、三井住友信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産であります。

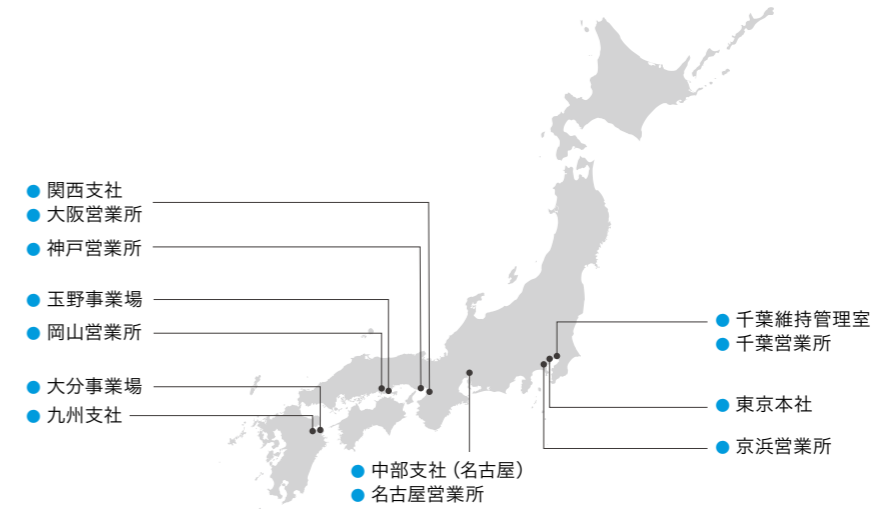
2) A種優先株式

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
SMBCCP 投資事業有限責任組合1号	18,000	100.00

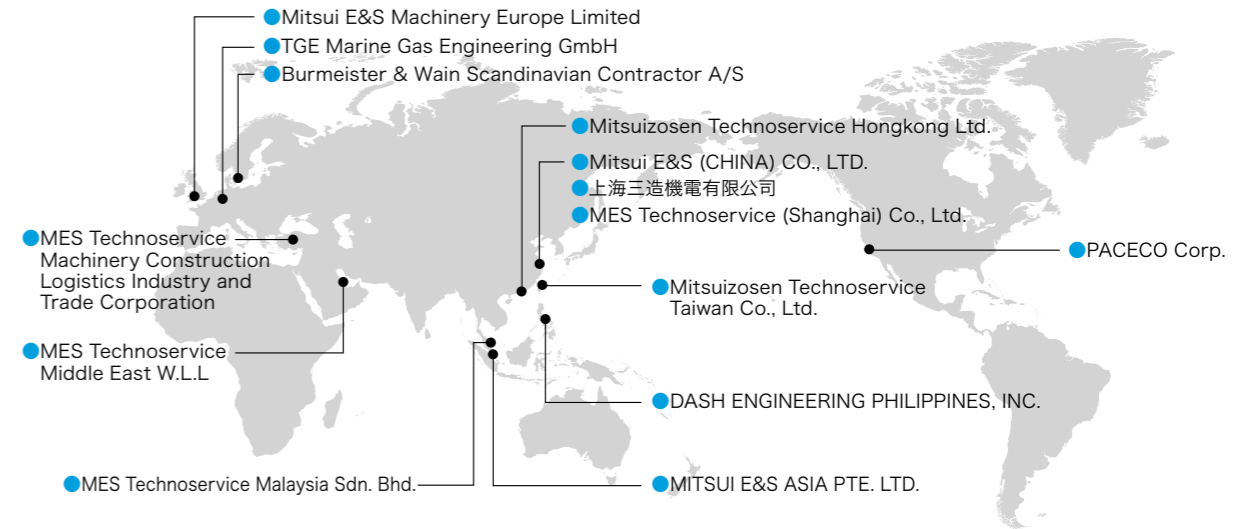
(注) A種優先株式は優先株式であり、議決権はありません。

ネットワーク

主要国内拠点



主要海外拠点



主要グループ会社

国内

株式会社三井E&Sエンジニアリング
三井E&Sシステム技研株式会社
三井海洋開発株式会社
株式会社加地テック
株式会社三井造船昭島研究所
三井造船特機エンジニアリング株式会社
株式会社三井E&SDU
株式会社三井E&Sパワーシステムズ
三井ミーハナイト・メタル株式会社
三造加工株式会社
株式会社三井E&Sテクニカルリサーチ
株式会社アヅマシナリー

海外

Burmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S
Mitsui E&S (CHINA) CO., LTD.
MITSUI E&S ASIA PTE. LTD.
DASH ENGINEERING PHILIPPINES, INC.
TGE Marine Gas Engineering GmbH
Mitsui E&S Machinery Europe Limited
上海三造機電有限公司
MES Technoservice (Shanghai) Co., Ltd.
Mitsui E&S (China) Co., Ltd.
Mitsui E&S Asia Pte. Ltd.
Mitsui E&S (China) Co., Ltd.
MES Technoservice Middle East W.L.L.
MES Technoservice Machinery Construction Logistics Industry and Trade Corporation
MES Technoservice Malaysia Sdn. Bhd.
PACECO Corp.



株式会社三井E&S