

1. 本日の出席状況の報告
2. 監査報告
3. 事業報告・計算書類報告
4. 決議事項
5. 質疑応答と採決

出席状況の報告

監査報告

事業報告・計算書類

2018年度 決算概要

(単位:億円)

	2017年度	2018年度	増減
受注高	11,607	7,101	▲4,505
売上高	7,032	6,565	▲467
営業利益	▲52	▲597	▲545
(営業利益率)	(▲0.7%)	(▲9.1%)	—
経常利益	31	▲505	▲536
(経常利益率)	(0.4%)	(▲7.7%)	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	▲101	▲696	▲595
年間配当	0円	0円	—

<期中平均為替レート>

USDドル	112.05円	111.01円	
-------	---------	---------	--

■ 受注高

前年度は大型FPSOを2基受注したが、当年度は1基となったほか、環境エネルギー関係の案件が期ズレしたため、前年度比で減少。

■ 売上高

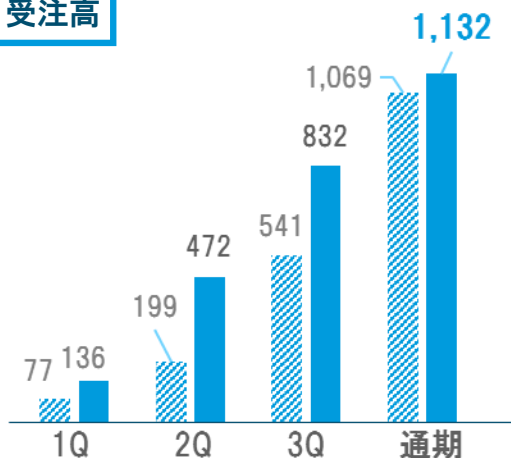
FPSOの建造工事が順調に進んだものの、船舶部門で操業を抑えた計画としていたこと、エンジニアリング部門で海外化学プラントの現地工事がなくなったことにより、前年度比で減少。

■ 経常利益

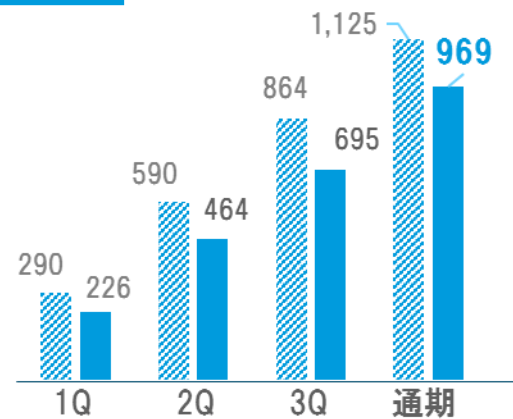
機械部門のアフターサービス及び海洋開発部門は好調だったが、インドネシアの石炭火力発電所土木建築工事の採算が悪化し、大幅な損失となった。

2017年度
 2018年度
 (単位: 億円)

受注高



売上高



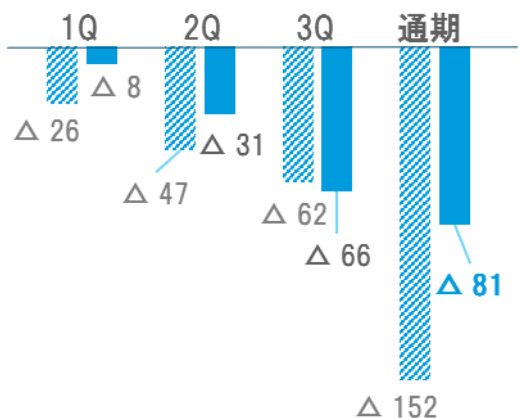
■ 受注高: 前年度比 **+63億円**

一般商船の船価は依然充分ではないものの 好転の兆し。三井E&S造船において、省エネばら積み船11隻を受注し、省エネ船の累積受注は70隻に達した。また、艦船・官公庁船分野は4隻を受注し、前年度と同様堅調な推移を見せている。

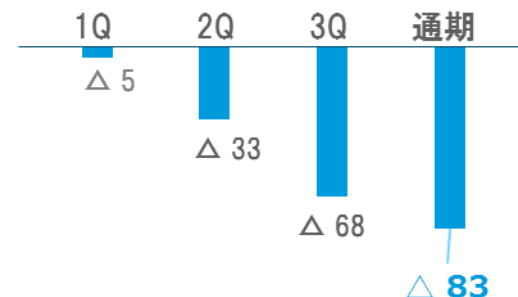
■ 売上高: 前年度比 **▲156億円**

造船市況低迷期に受注を抑制した影響から、年間操業量を抑えた計画通りの進捗となった。

営業利益



経常利益

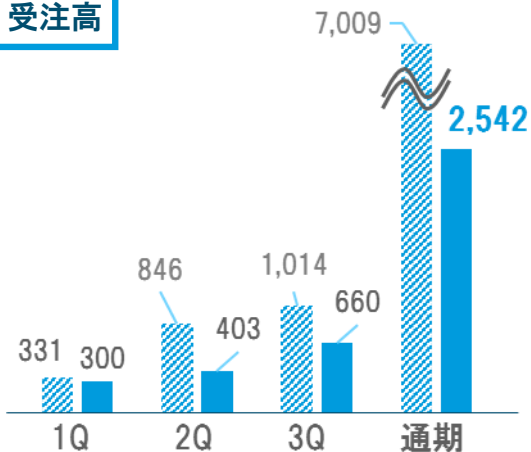


■ 経常利益

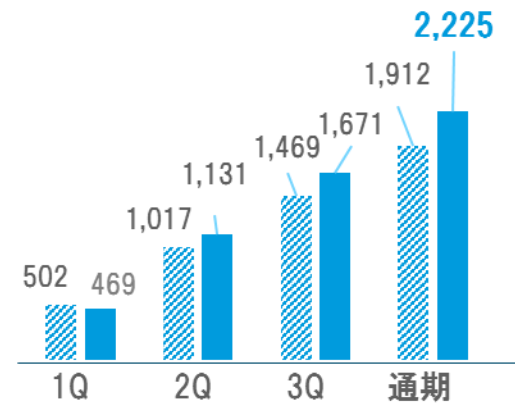
受注工事損失引当金が前年度に比べ減少したことに加え、従来から進めているコスト改善施策の推進・既受注工事の採算改善の取り組みにより、損失幅が縮小した。

2017年度
 2018年度
 (単位: 億円)

受注高



売上高



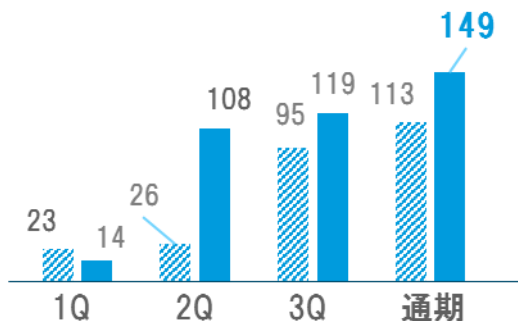
■ 受注高: 前年度比 ▲4,467億円

前年度は大型FPSO2基を受注したが、当年度はENI社メキシコ沖合 Area 1 鉱区向け FPSOのEPCI及びチャーター案件などの受注に留まり、前年度に比べて減少した。

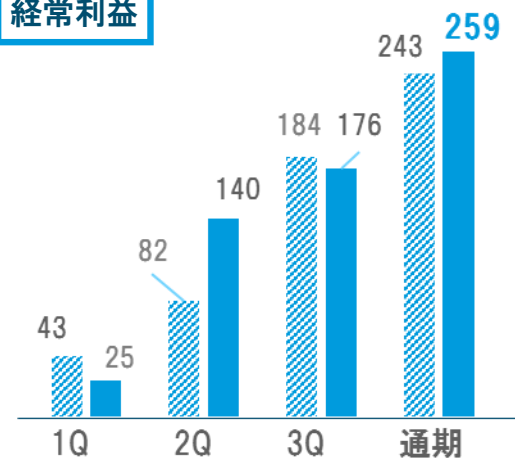
■ 売上高: 前年度比 +313億円

FPSOの建造工事及びO&Mともに順調に進捗し、前年度に比べて増収となった。

営業利益



経常利益



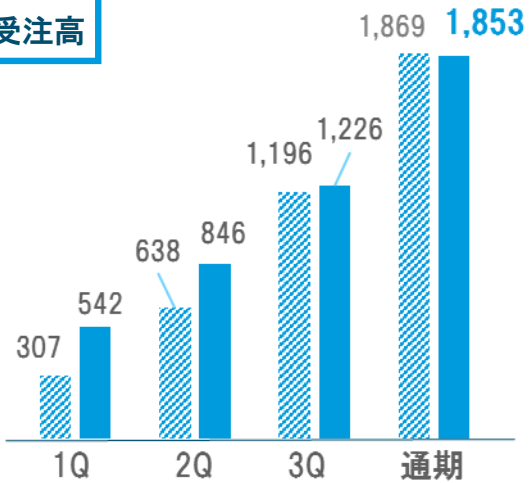
■ 経常利益

MV29のチャーター開始に伴う未実現利益の実現やO&Mの採算性改善などにより、前年度に比べて増益となった。

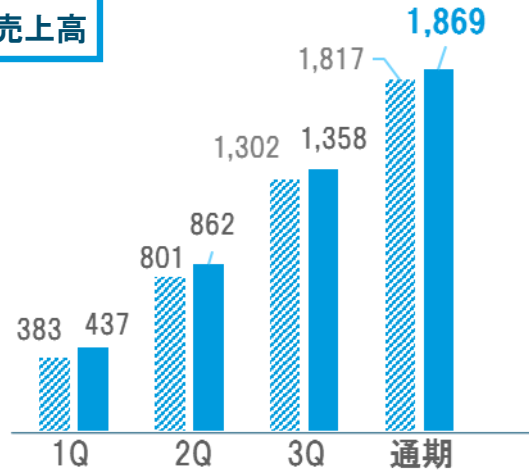
(2017年度はMODEC公表値)

2017年度 2018年度 (単位: 億円)

受注高



売上高



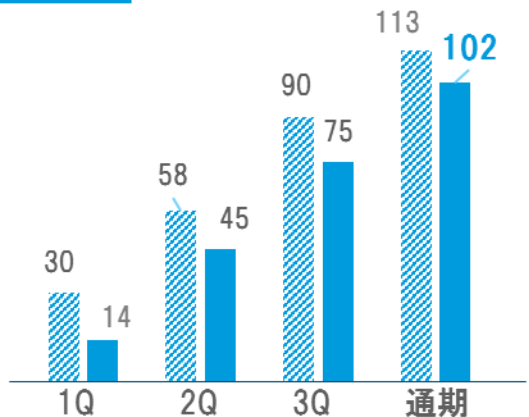
■ 受注高: 前年度比 ▲16億円

船用ディーゼル機関、アフターサービス、社会インフラは順調に推移したが、コンテナクレーンの大型案件が期ズレした影響により、前年度並となった。

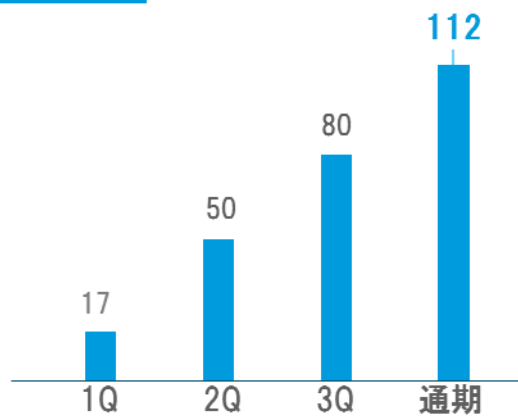
■ 売上高: 前年度比 +52億円

産業機械で減少したものの、船用ディーゼル機関、コンテナクレーン、アフターサービスが順調に推移し、前年度に比べて増収となった。

営業利益



経常利益

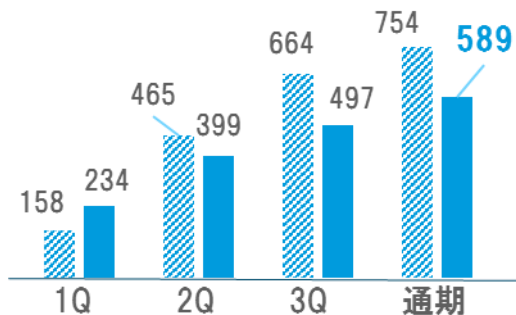


■ 経常利益

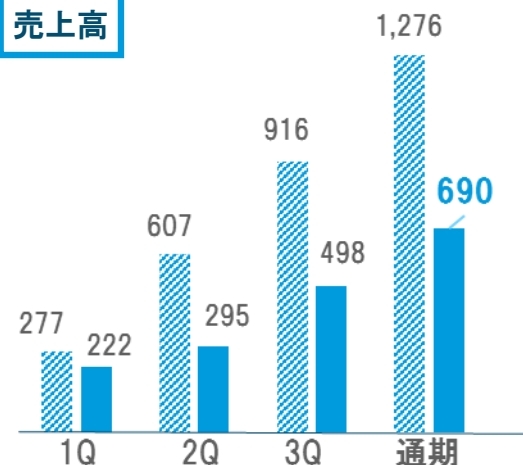
コンテナクレーン及び産業機械の特定工事におけるコスト増加の影響を、好調なアフターサービスがカバーしたものの、前年度に比べて減益となった。

2017年度
 2018年度
 (単位: 億円)

受注高



売上高



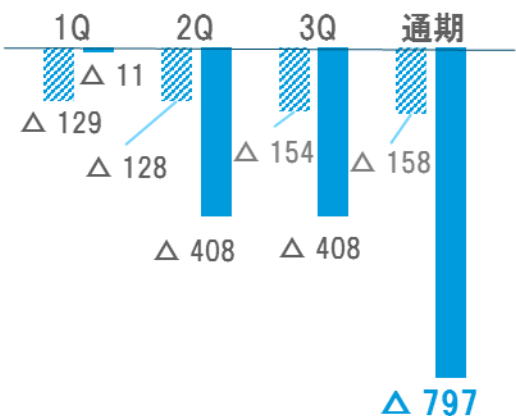
■ 受注高: 前年度比 ▲165億円

国内の化学プラントEPC案件や汚泥再生処理案件などを受注したが、計画していたバイオマス発電や風力発電案件の期ズレにより、前年度に比べて減少した。

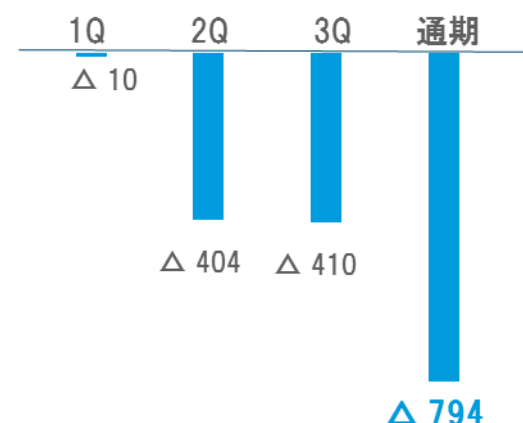
■ 売上高: 前年度比 ▲587億円

海外化学プラントの現地工事がなくなったことにより、化学プラント事業の売上が減少し、前年度に比べ大幅に減収となった。

営業利益



経常利益



■ 経常利益

インドネシアにおける石炭火力発電所土木建築工事の採算悪化により、想定されるリスク費用を、182Q: 約413億円、184Q: 約380億円などを見込んだことにより、大幅な損失となった。

2019年度 連結業績通期見通し

(単位:億円)

	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減
受注高	7,101	8,000～ 10,000	+899～ +2,899
売上高	6,565	8,400	+1,835
営業利益	▲597	120	+717
経常利益	▲505	170	+675
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲696	30	+726

※ 前提為替レート US\$=110円

※ 為替変動が営業利益に与える影響はほぼありません

2019年度 セグメント別通期業績見通し

(単位:億円)

	受注高			売上高		
	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減
船舶	1,132	1,100	▲32	969	1,200	+231
海洋開発	2,542	3,000~5,000	+458~+2,458	2,225	3,500	+1,275
機械	1,853	2,000	+147	1,869	2,000	+131
エンジニアリング	589	900	+311	690	800	+110
その他	985	1,000	+15	813	900	+87
合計	7,101	8,000~10,000	+899~+2,899	6,565	8,400	+1,835

2019年度 セグメント別通期業績見通し

(単位:億円)

	営業利益			経常利益		
	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減	2018年度 実績	2019年度 見通し	増減
船舶	▲81	▲20	+61	▲83	▲20	+63
海洋開発	149	80	▲69	259	150	▲109
機械	102	80	▲22	112	80	▲32
エンジニアリング	▲797	▲40	+757	▲794	▲40	+754
その他	30	20	▲10	1	0	▲1
合計	▲597	120	+717	▲505	170	+675

当期の期末配当につきましては、現在の財務状況を踏まえ、株主の皆様には誠に申し訳ございませんが、引き続き無配とさせていただきます。

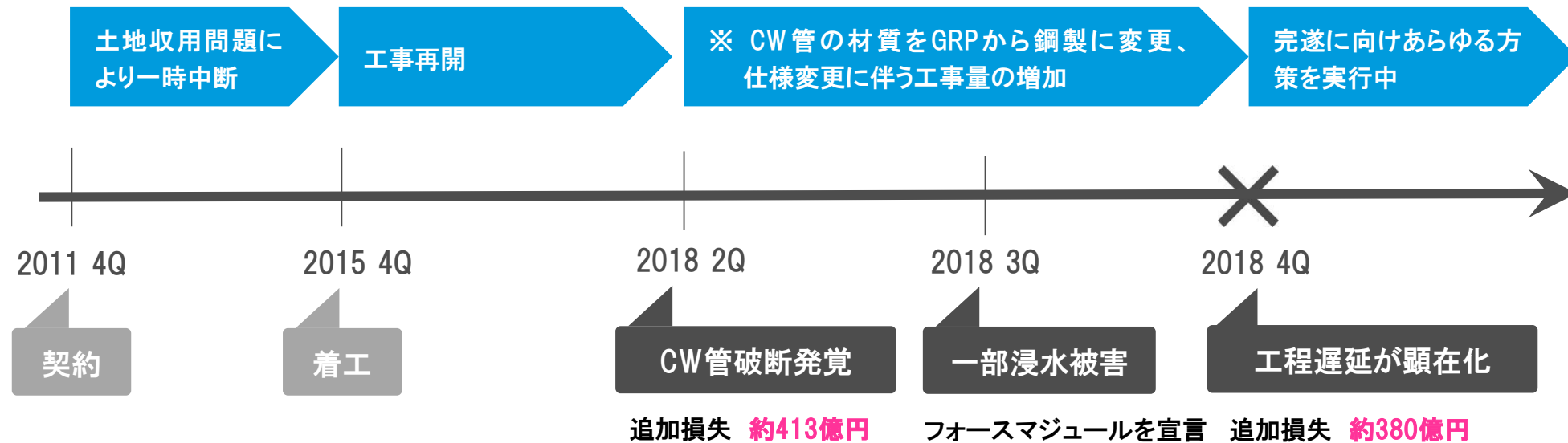
財務体質の改善を喫緊の課題と捉え、早期の復配を果たすべく、グループを挙げ鋭意努力してまいります。

■ 損失対象工事の状況

<工事概況>

契約時期	契約形態	場所	当社工事範囲	契約納期
2012年3月	ランプサム	インドネシア 中部ジャワ州バタン県	石炭火力発電所(1,000MW×2基)の土木建築工事	2020年11月

<これまでの経緯>



※CW管(Cooling Water管【取放水管】)、GRP(Glass Reinforced Polypropylene【ガラス繊維強化プラスチック】)

■ 損失対象工事の状況

<採算予想>

- 184Qにおける追加損失は 約380億円
(この工事における累計損失 約810億円)

<損益悪化要因>

現地での建設・据付工事が本格化するなか、184Qにおいて工程と見積コストの見直しを行い、工事原価の見通しを再精査

- CW管の設置費用の追加 (約130億円)
- 貯水池工事の地盤改良等、プロジェクトの追加費用の増加(約50億円)
- 工程遅延が顕在化したことに伴う工期回復費用の増加等(約200億円)

■ 海外石炭火力発電所土木建築工事の状況

プロジェクト	地域	工事進捗率	契約納期
A	ベトナム	約98%	2019年度
B	インドネシア	約67%	2020年度
C	インドネシア	約71%	2021年度

- A 工事は既にコミッショニングの段階に入っており、2019年度下期に完成予定
- B 工事は進捗しているもののCW管の据付工事に係る工程遅延が顕在化
- C 工事は予定通り順調に進捗

三井E&Sグループ 事業再生計画



• 背景

- エンジニアリング事業の海外大型EPCプロジェクトにおける損失を受け、財務基盤が著しく毀損。自己資本の回復と資金の確保が急務
- 既存事業の収益が悪化。不採算事業からの撤退や新たな収益の柱となる成長事業の育成が必要

• 事業再生計画の骨子

- 財務体質及び収益体質の強化(資産売却・固定費の削減)
- 事業構造の変革(不採算事業の整理、撤退・成長事業へのリソース集中)

売上至上主義から脱却し、バランスシートと利益を重視する経営にシフト

1.財務体質及び収益体質の強化

短期対策(2019年度目標)

- 毀損した純資産の回復に向け、更なる資産売却・資本対策を予定

中期戦略(2022年度目標)

- 総資産利益率の改善 ⇒ 売上高 経常利益率 4%以上 × 総資産回転率 0.8倍以上
- 負債/利益率改善 ⇒ 有利子負債EBITDA倍率 < 5倍

長期戦略(2025年度目標)

- 総資産利益率の改善 ⇒ 売上高 経常利益率 6%以上 × 総資産回転率 1.0倍以上

財務体質及び収益体質強化施策

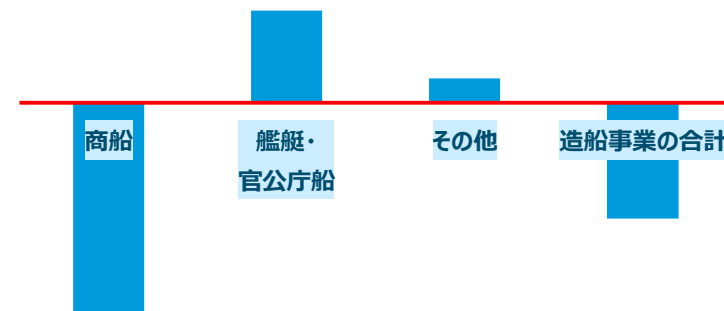
- 固定資産及び有価証券の売却(本社ビル、上場株式、子会社株式等)

2.事業構造の変革

造船事業

- 商船は供給過剰と低船価による採算悪化が継続
- 艦艇・官公庁船事業やその他事業の利益は適正
- 但し艦艇・官公庁船事業の継続には商船事業との併存が必要

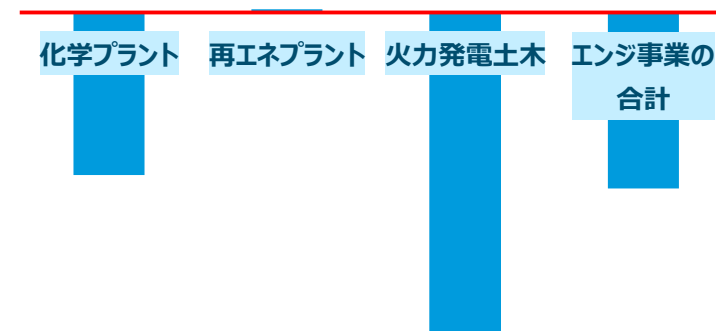
営業利益率実績 2015-2018年度平均



エンジニアリング事業

- 化学プラント事業及び火力発電土木事業にて、連続的に大幅な損失を計上
- 化学プラント事業の海外現地工事撤退を決定済

営業利益率実績 2015-2018年度平均



エンジニアリング事業の組織改正

- エンジニアリング事業会社と子会社に分散したリソースを集約し、技術力融合・強化を図る。
- 海洋開発分野への注力のため、子会社のMPEからMODECへエンジニアを派遣

火力発電土木事業の特別体制構築

- 全力で既受注工事を完遂するべく、火力発電土木事業はエンジニアリング事業会社社長直轄の体制とし、総力を結集する。
- 新規受注は行わず、既受注工事完工後、火力発電土木事業からは撤退(2022年度予定)

千葉工場における事業ポートフォリオの変革

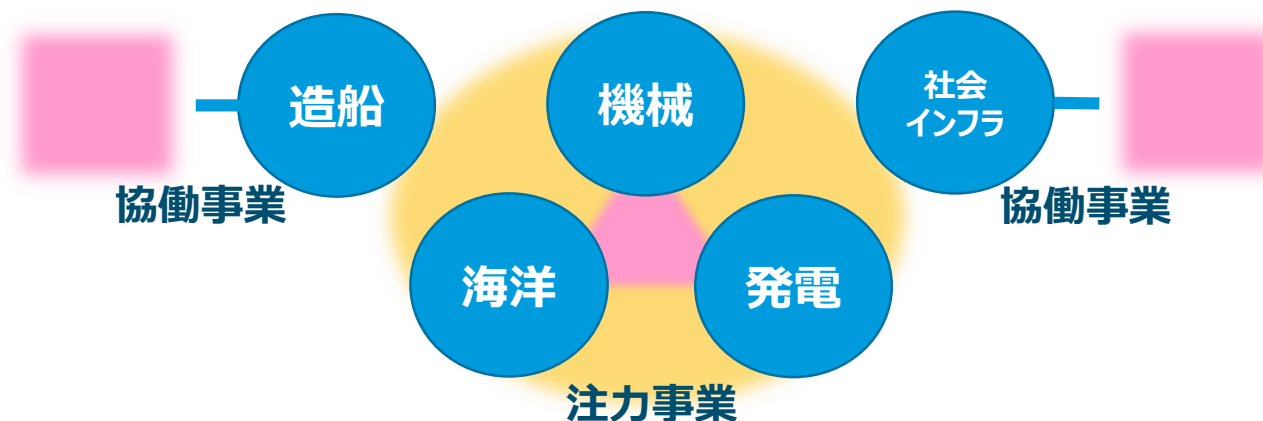
- 既受注船引渡し後(2020年度予定)、千葉工場における商船新造事業は縮小段階的に、エネルギーエンジニアリング及び大型鋼構造物を対象とした事業に注力

➤ 2025 Visionにおける3つの領域を踏襲

- 事業3領域(環境・エネルギー、海上物流・輸送、社会・産業インフラ)において、3つの注力事業と2つの協働事業を展開し、新たな成長を目指す。

➤ グループ内外とのシナジーを追及

- 注力事業(機械事業・海洋事業・発電事業)⇒グループ内連携を強化
- 協働事業(造船事業・社会インフラ事業)⇒グループ外企業との協業・提携を展開



2022年度までに新事業体制の構築を目指す。

機械事業の製品ラインナップ拡充

- ・ 船用・産業用機械を軸に製品ラインナップを拡充し、グループ全体のLSS事業を拡大

発電事業再編

- ・ エンジニアリング事業会社のバイオマス発電事業は、デンマーク子会社 BWSCに集約

造船事業再編

- ・ エネルギーエンジニアリング事業(海洋FPSO・ガスビジネス等)新組織を設立する。
- ・ 造船事業は、グループ外企業と協業を進め、競争力強化を図る。

社会インフラ事業再編

- ・ 社会インフラ関連リソースを集約し、新会社を設立する。
- ・ 社会インフラ事業は、競争力強化・事業拡大のためグループ外企業との協業を検討

2-⑤. 構造変革後の事業体制(2022年度の姿)

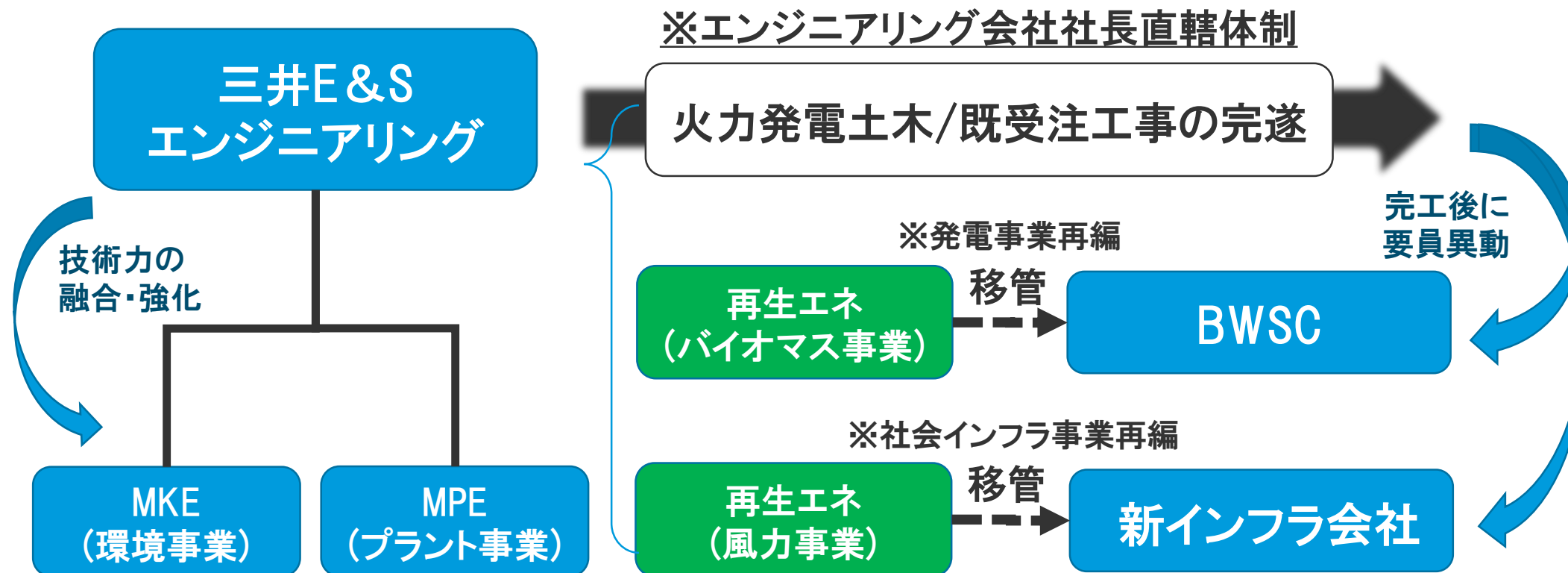
他社グループとの
協業・提携

他社グループとの
協業・提携



オイル、ガス、再エネ資源を対象とする関連機器やサービスの展開に注力

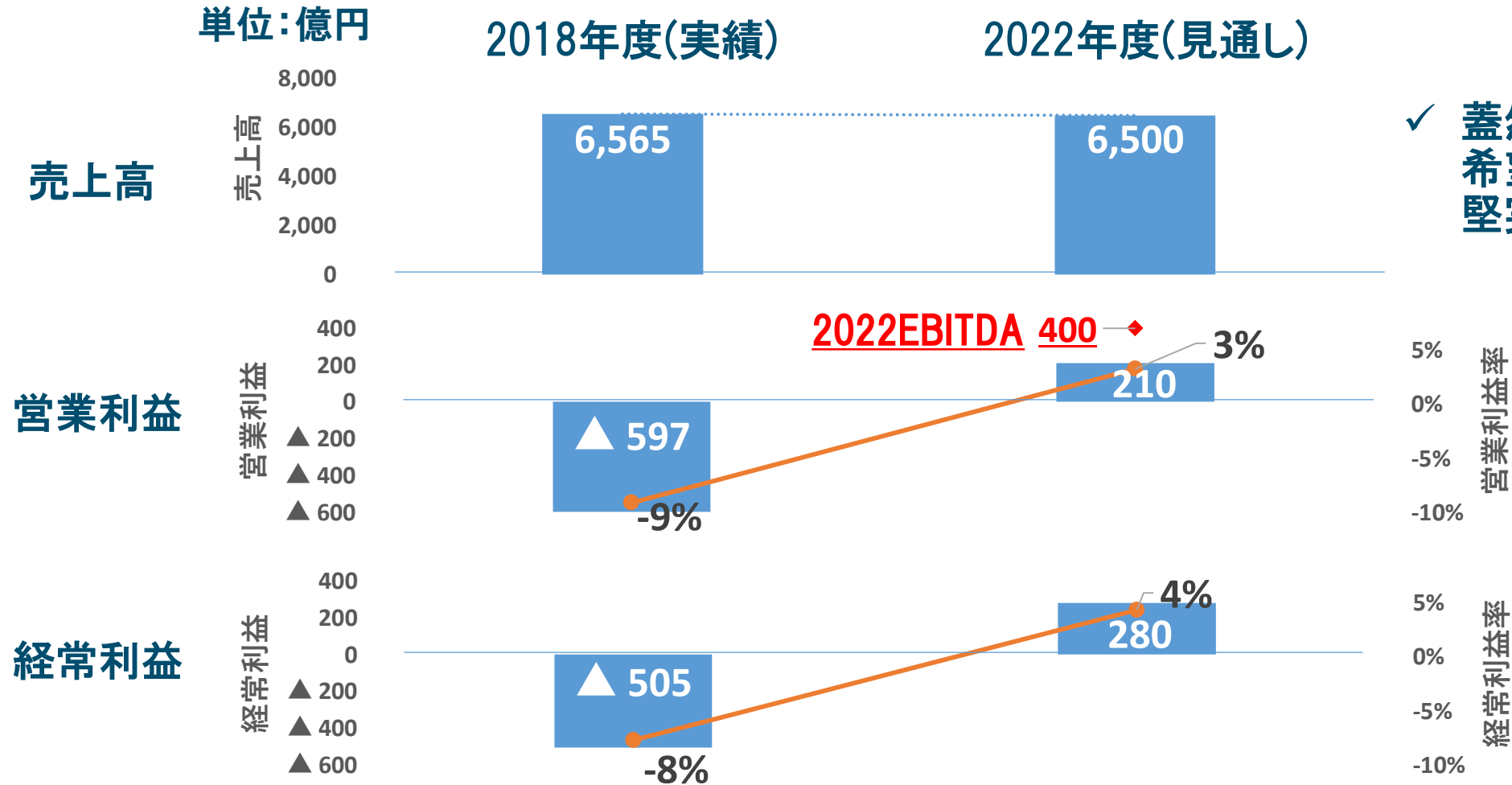
2-⑥.エンジニアリング事業の特別体制構築



- ◆ エンジニアリング事業会社は、火力発電土木/既受注工事の完遂及び子会社の運営に注力
- ◆ 火力発電土木/既受注工事完工後は、再生可能エネルギー事業等への転換を図り、リソースを再配置

3.連結業績数値見通し

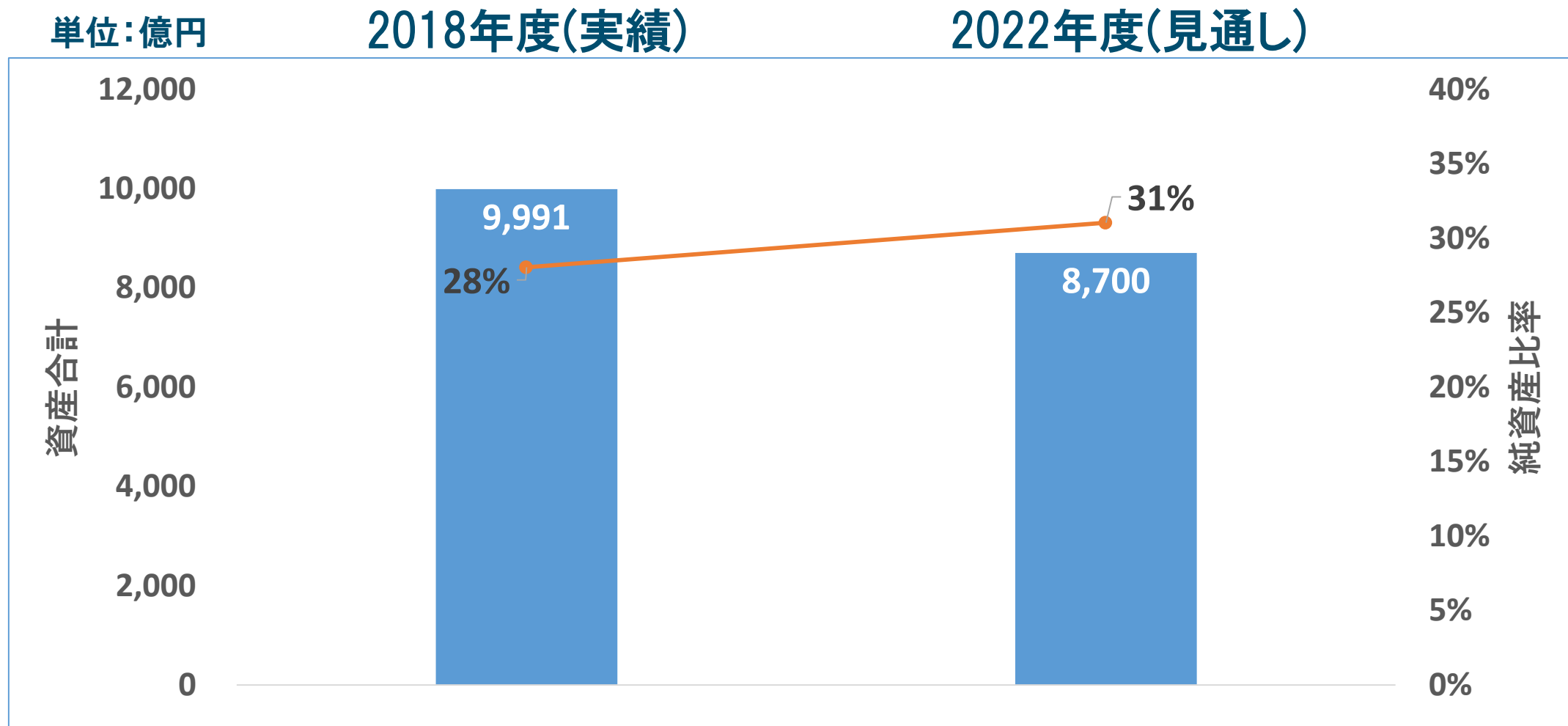
3-①.売上高・損益の見通し



✓ 蓋然性を重視し、希望的観測ではなく、堅実な計画とする。

売上至上主義から脱却し、利益重視を徹底

3-②.財務体質の見通し



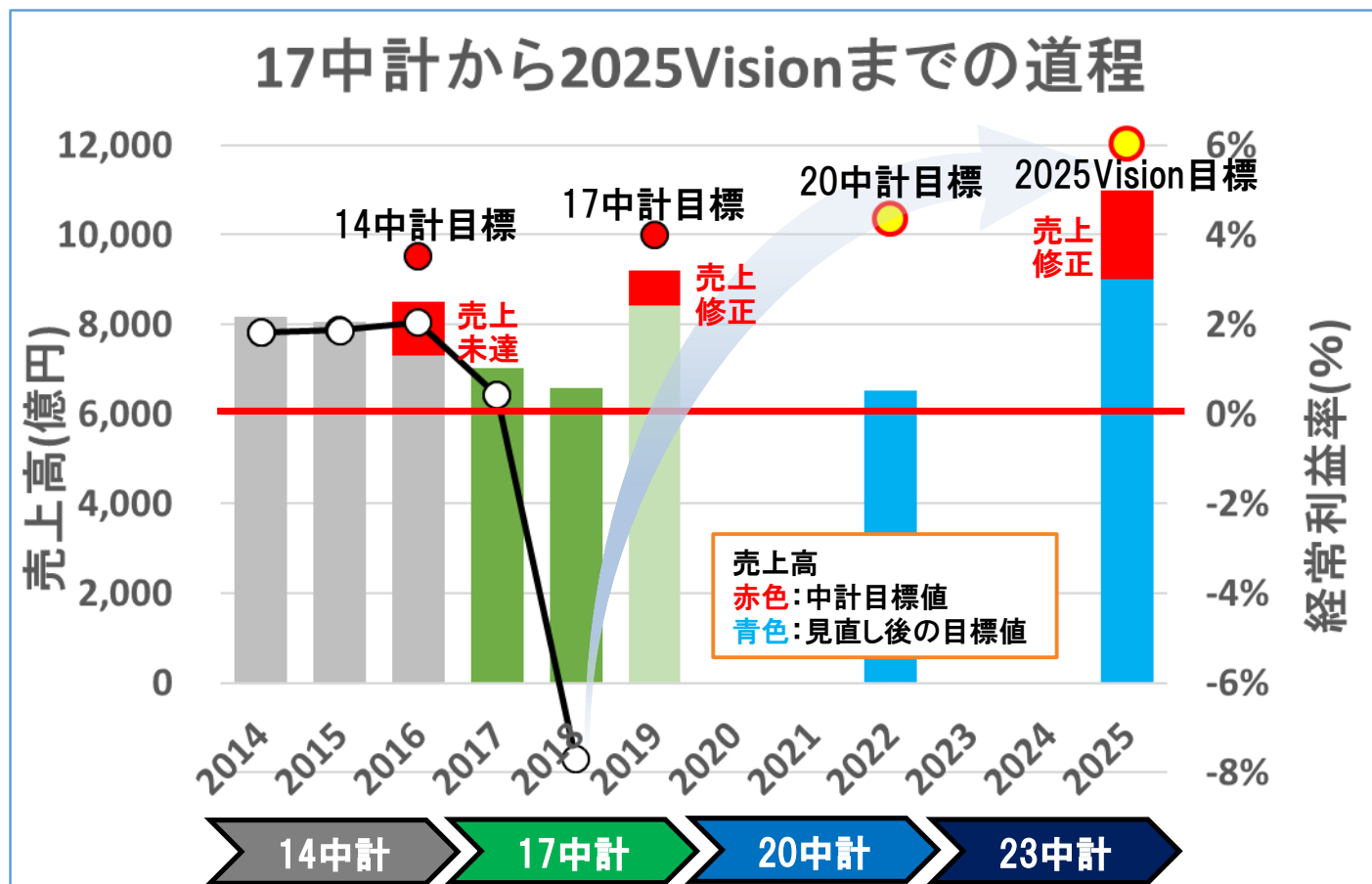
バランスシート重視の事業運営を徹底

17中計(変革)

- 大口損失案件の連続
- 造船市況低迷
- 持株会社化
- 財務体質、収益体質強化

20中計(飛躍)

- 不採算事業の整理、撤退
- 成長事業へのリソース集中



早期の復配を目指し、経常利益率4%以上を必達目標とする。
その後、2025年度に6%以上達成を目指す。

4.スケジュール

4-①.概略スケジュール

	17中計		20中計		
	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
◆ 財務・収益体質強化 □ 資産の売却 □ 固定費の削減	短期対策		中期戦略		
	固定資産・有価証券の売却		継続実施		
	人件費・経費等の削減		継続実施		
◆ 事業構造の変革 □ 機械・海洋・発電事業の強化 □ 造船事業の再編 □ 社会インフラ事業の再編 □ エンジニアリング事業の再編	事業再編・不採算事業からの撤退				
	機械製品ラインナップの拡充				
	協業検討・千葉工場変換				
	新会社設立		協業検討・生産体制の再構築		
	特別体制構築(火力発電土木工事の完遂)				

当社グループは、2019年度からの4年間で、事業基盤を再構築し、飛躍に向かい力を溜める事業再生計画期間と位置付け、逆風に強い経営体質を構築していきます。

- 報告事項及び決議事項に関する株主の皆様からのご質問については、決議事項のご説明を終わらせていただいた後、一括してお受けし、その後議案につきまして、採決をとらせていただく方法にいたしたいと存じます。

決議事項

- 取締役10名選任の件
(招集ご通知5～12頁)

取締役候補者

田中孝雄 岡 良一 松原圭吾 田口昭一
古賀哲郎 高橋岳之 得丸 茂 香西勇治
徳久 徹(社外) 田中稔一(社外)

3名増員とする理由

主要な事業会社(4社)が当社グループ全体を俯瞰し、その中で自社の取るべき最善策を考えて事業運営を行うことで、当社グループ全体としての安定と成長を図ることを主な目的として、主要な事業会社の代表取締役社長を兼務として当社の取締役に加えるため。

質疑応答と採決

- 株主出席票の番号、お名前、招集通知の記載ページがお分かりになる場合には該当ページを明確にされた上でご発言ください。
- より多くの株主様のご質問をお受けするために、ご発言は、おひとりさま 3問3分以内にお願いいたします。

- **取締役10名選任の件**
(招集ご通知5～12頁)

取締役候補者

田中孝雄 岡 良一 松原圭吾 田口昭一
古賀哲郎 高橋岳之 得丸 茂 香西勇治
徳久 徹(社外) 田中稔一(社外)