

# 三井E&S Rolling Vision 2024

-中長期的な目標設定について-



2024年 8月8日

MITSUI E&S Co., Ltd.

**M** **MITSUMI E&S**

株式会社三井E&S

# 目次

## 内容

	頁
はじめに 三井E&S Rolling Visionの策定にあたり	3
1. 三井E&Sグループ 経営コンセプト	4
2. 成長戦略ロードマップ	5
3. 三井E&S Rolling Visionの戦略体系	6
4. 機能戦略：財務	7
5. 機能戦略：人材	8
6. 事業戦略	9
6-1. 事業戦略におけるトピック	10
6-2. サステナビリティ課題への取り組み	11
7. おわりに	12

## はじめに 三井E&S Rolling Visionの策定にあたり

- ✓2019年から事業構造の変革に取り組み、さらには「2023年中期経営計画」の数値目標を前倒しで達成
- ✓三井海洋開発株式の一部を売却完了、A種優先株式の償還、有利子負債の大幅な圧縮による財務健全性の向上



- ✓成長と企業価値向上を強く期待されるステージへ移行し、当社を取り巻く経営環境の変化に柔軟に対応する経営へ

- ✓従来のな中期経営計画(3年毎)から、ローリング方式に変更し「**三井E&S Rolling Vision**」を策定
- ✓**株主資本コストや負債コストを意識した経営管理**に切り替え、さらなる企業価値向上に向け取り組む

# 1. 三井E&Sグループ 経営コンセプト

## ➤ 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。

注力する事業ドメインを明確に定義・共有し、軸のブレない覚悟のある経営を心掛ける。

## ➤ 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。

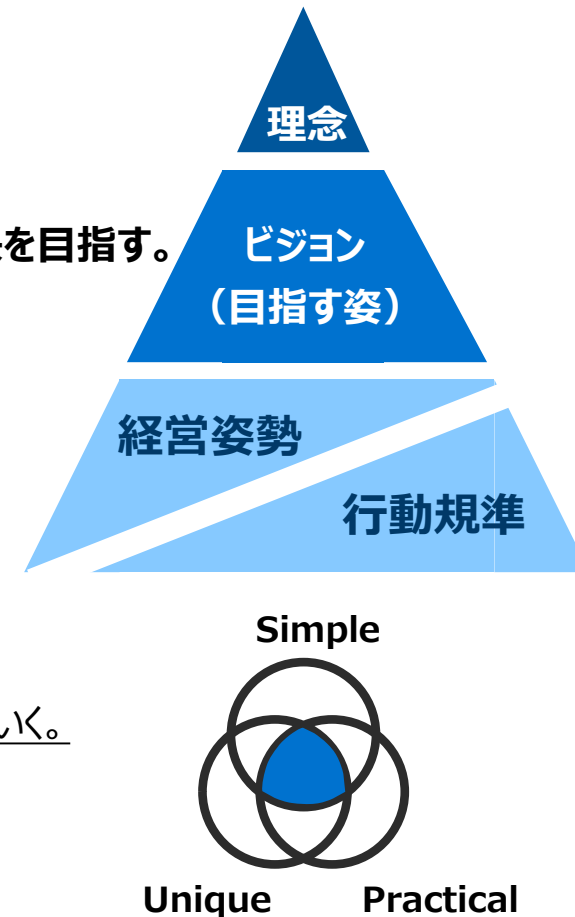
## ➤ 経営姿勢

- 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。



➤ グループの企業理念・ビジョンの実現に向けた、新たな計画の検討

## 2. 成長戦略ロードマップ

### 事業再生計画の完遂・財務状況の回復により、ビジョン実現に向けた新たなステージへ

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。

		2022	2023	2024	2025	2026	2030	
事業再生計画				<b>三井E&amp;S Rolling Vision 2024</b> ローリングし、経営環境の変化に柔軟に対応  23中計 目標数値達成 ✓事業再生計画の完遂 ✓有利子負債大幅圧縮  技術力 × 英語力 × 会計知識 IT活用力  グリーン戦略 デジタル戦略  ✓株主資本コスト・負債コストを意識 ✓業績指標を考慮したバランスシート経営  ✓人材の多様性の推進 ✓刷新した人事制度の浸透 ✓人的資本への投資  ✓設備、研究開発への投資 ✓新規事業の展開			<b>ビジョン(目指す姿)</b>  <b>株主資本コスト・負債コストを意識した経営</b> ● ROIC > WACCの実現 ● ステークホルダーへの利益還元 (配当性向30%)  <b>組織風土の改革と社員の意識改革</b> ● 女性、外国人のさらなる活躍 女性比率：10%、外国人比率：5% ● 多様な人材が活躍できる環境と教育制度の実現  <b>マテリアリティ目標の達成</b> ● 環境対応製品によるCO <sub>2</sub> 削減 ▲ 1,000万t-CO <sub>2</sub> /年以上 ● 自動化・システム化累積台数1,000件以上	
前倒しスタート 2023中期経営計画								
機能戦略	財務							
	人材							
事業戦略								

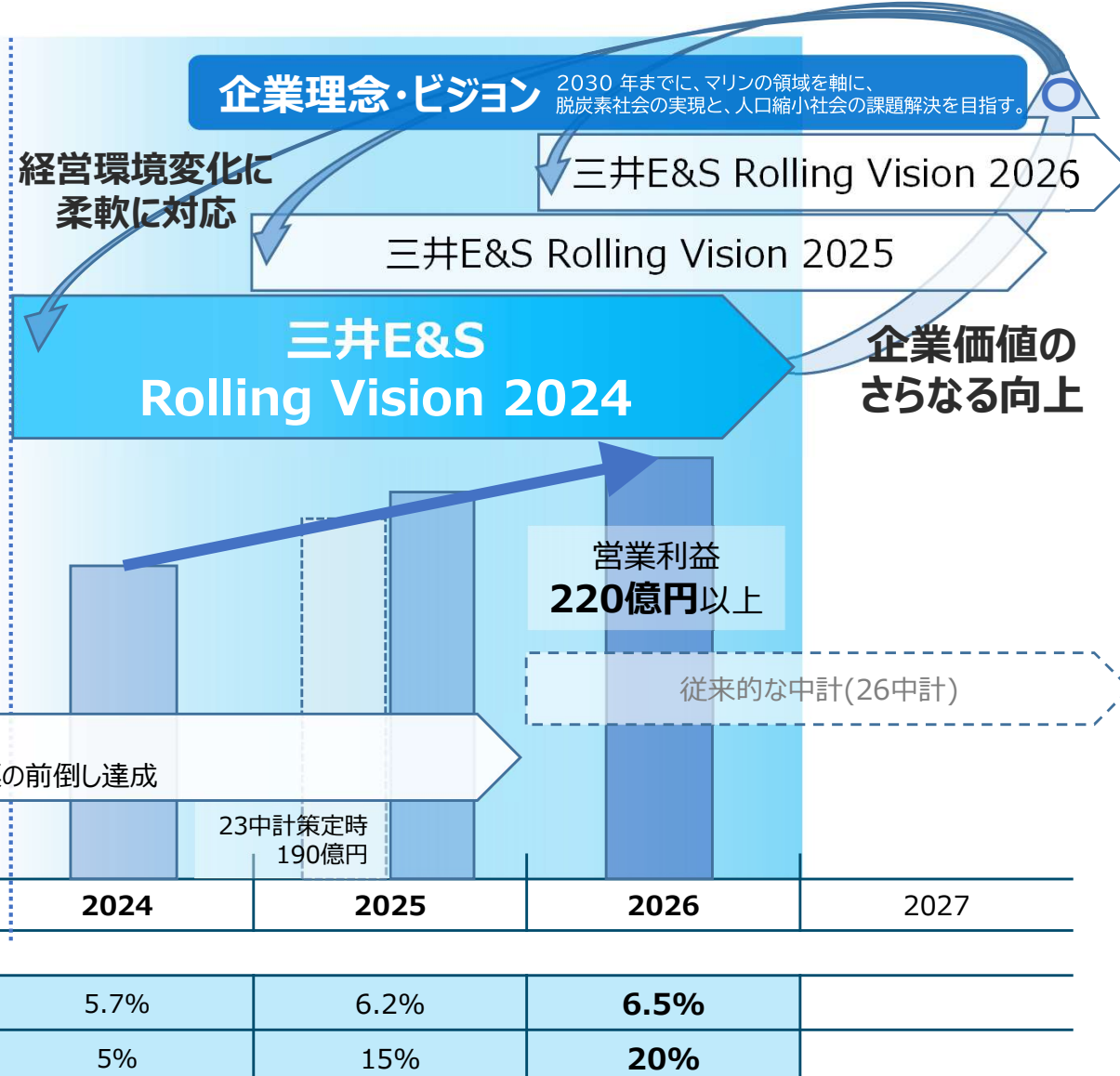
➤ ビジョン (目指す姿) の実現に向け、新たなステージへ

### 3. 三井E&S Rolling Visionの戦略体系

#### 経営環境の変化に柔軟に対応

従来のな3年毎の中計から毎年ローリングする方式を導入し、経営環境の変化に対応企業価値のさらなる向上を目指す

- ✓ 毎期3年後の計画を策定・ローリング
- ✓ 株主資本コストや負債コストを意識した経営



▶ ローリング方式（三井E&S Rolling Vision）を導入し、経営環境の変化に柔軟に対応

(※) 2023営業利益 一過性要因(海外土木建築工事の受注工事損失引当金取崩し益および定年延長に伴う過去勤務費用有利差異発生分)を除く数値

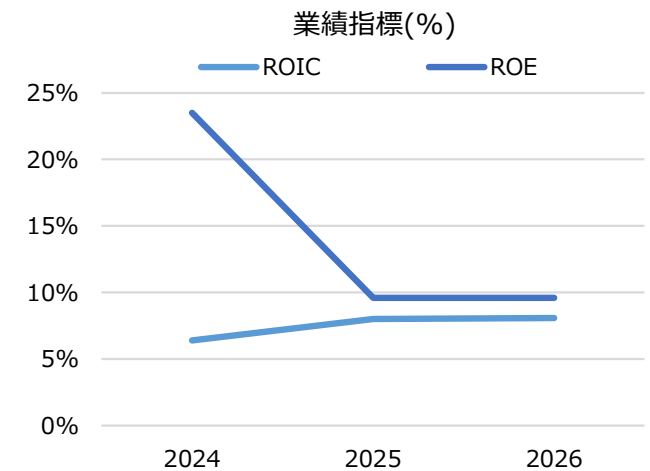
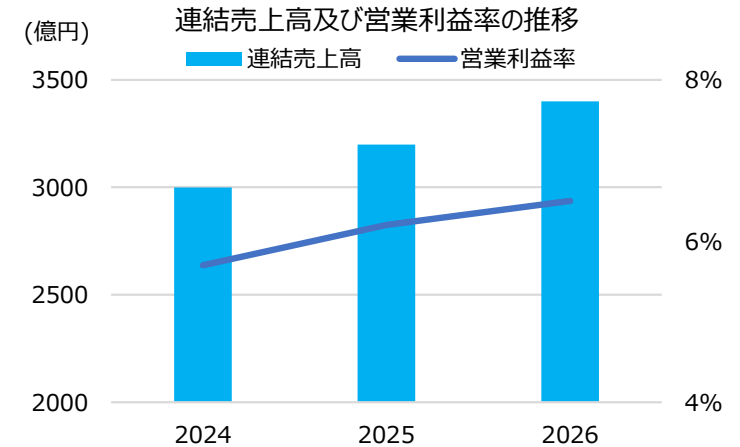
## 4. 機能戦略：財務

### 株主資本コスト、負債コスト意識した経営

✓営業利益の改善、有利子負債減により自己資本比率が大幅改善

✓投下資本利益率(ROIC)が加重平均資本コスト(WACC)を上回る姿を目指す

三井E&S Rolling Vision 2024				
業績推移(連結)	2024年度	2025年度	2026年度	自己資本比率の改善 有利子負債の大幅減 JCR格付 長期：BBB- 見通し：ポジティブ の取得(2024年7月)
売上高	3,000億円	3,200億円	3,400億円	
営業利益率	5.7%	6.2%	6.5%	
自己資本比率	37%	39%	40%	
有利子負債	1,000億円程度			
業績指標	2024年度	2025年度	2026年度	目安ROIC > 8% バランスシートを 意識した経営 ステークホルダーへの利益 還元・企業価値の向上に 努める
ROIC	6%	8%	8%	
WACC	将来的にROIC > WACCを目指す			
ROE	24%	10%	10%	
PBR	1倍超を目安			
配当性向	5%	15%	20%	



➤ 新たな業績指標を考慮したバランスシート経営を進め、ステークホルダーへの還元・企業価値の向上に努めていく

(※) ROICは(営業利益-法人税等合計)÷(株主資本と有利子負債の前当期末平均)により算出

# 5. 機能戦略：人材

## 人材の多様化の推進、人材育成と人的資本への投資

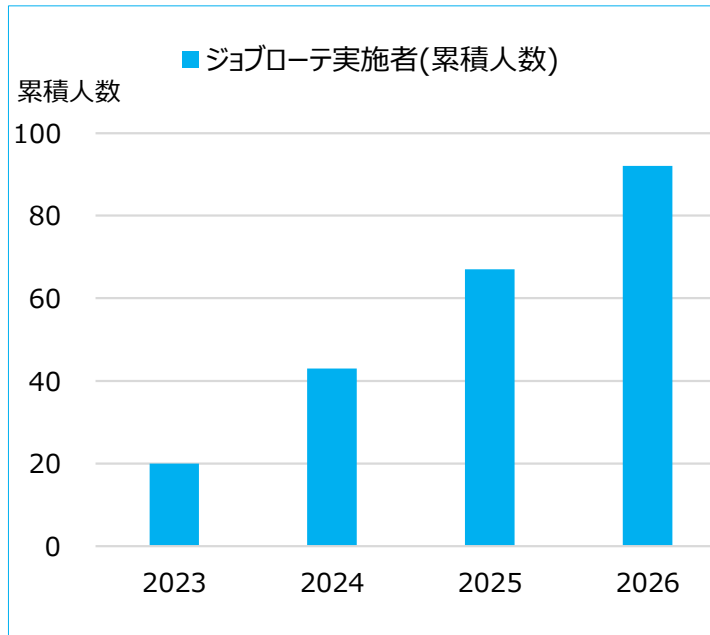
### 女性、外国人のさらなる活躍

- ✓新卒だけでなくキャリア(中途)採用も強化し、女性や外国人のさらなる増加を見込む
- ✓新人事制度による管理職への若手登用で、対象年齢層の少ない女性の活躍の場も増加見込み
- ✓取締役は、女性25.0%・外国人12.5%と共に比率増(2024年8月現在、2023年度は共に0%)

女性比率		2023	2024	2025	2026
管理職		3.4%	3.7%	3.9%	4.0%
従業員全体		6.7%	7.7%	7.7%	7.7%
採用比率	技術職新卒	9.4%	13.3%	13.3%	13.3%
	キャリア	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
外国人比率		2023	2024	2025	2026
管理職		0.0%	0.3%	0.6%	0.8%
従業員全体		2.2%	2.1%	2.9%	3.1%
採用比率	技術職新卒	6.3%	3.3%	3.3%	6.6%
	キャリア	3.3%	3.3%	3.3%	5.0%

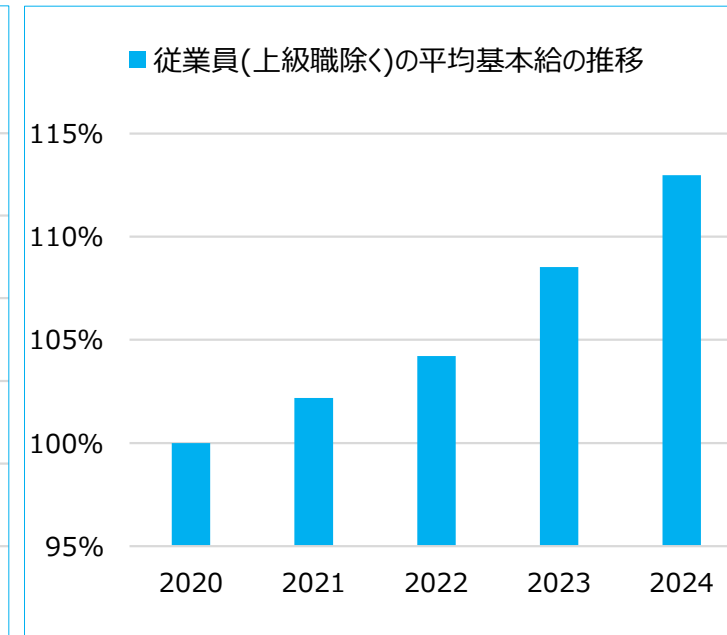
### 刷新した人事制度の浸透

- ✓一定期間のローテーションを入社5~10年目までの事務・技術人材を対象に必須化し、多様な成長を促す
- ✓2024年度から2026年度までの3か年で70人(対象人材の35%)超を計画
- ✓昇格要件の英語力、会計・IT知識習得も支援



### 人的資本への投資(処遇改善)

- ✓賃金改善により過去5年間の平均基本給は徐々に増額
- ✓基準は性別、国籍に関係なく同一
- ✓2024年4月から定年を60歳から65歳へ
- ✓賃金だけでなく、人材育成や住宅支援等の制度改革を軸に人的資本への投資を増やす



➤ 成長へ向け、新しい価値を顧客と共に創造できる多様な人材を育成



## 6. 事業戦略

### 中核事業の課題と取り組み状況

✓財務健全性向上による設備・研究開発への投資、マテリアリティの解決に向けた中核事業のさらなる成長と新規事業の展開

#### グリーン戦略 GX

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

CO<sub>2</sub>排出量削減

#### デジタル戦略 DX

人口縮小社会への  
対応に必要な  
デジタル技術活用  
サービスを提供

自動化・システム化

#### 圧倒的シェアを誇る中核事業製品

##### 船用推進システム

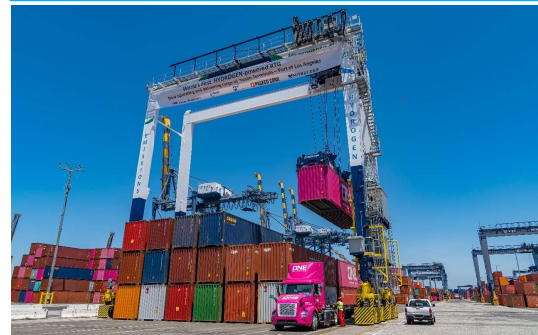


- 新燃料エンジンへの取り組み
- 開発・生産能力強化による競争力向上
- 遠隔保守・診断サービス

【国内シェア※<sup>1</sup>(23年国内シェア)】

船用低速2ストロークエンジン:  
**75%** (1位)

##### 物流システム



- 米国を含めた港湾物流事業の世界的市場展開
- 港湾クレーン脱炭素化への取り組み
- 港湾クレーンの遠隔・自動化

【国内シェア(23年度国内シェア)】

ポーターナ※<sup>2</sup> : **38%** (1位)  
トランステーナ※<sup>3</sup> : **94%** (1位)

#### 新規事業の展開

##### 成長事業推進



- エネルギー転換、化石燃料依存からの脱却に向けた製品供給
- 港湾関連製品の最適運用
- 各種製品・サービスの提供を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献

➤マテリアリティの解決に向けた、中核事業の成長投資と、新規事業の展開へ

※1 三井E&Sグループ63%+サブライセンサー(マキタ)12%

※2 当社が技術提携するパセグループのコンテナ用岸壁クレーンの登録商標

※3 当社が技術提携するパセグループのコンテナ用ヤードクレーンの登録商標

## 6-1. 事業戦略におけるトピック

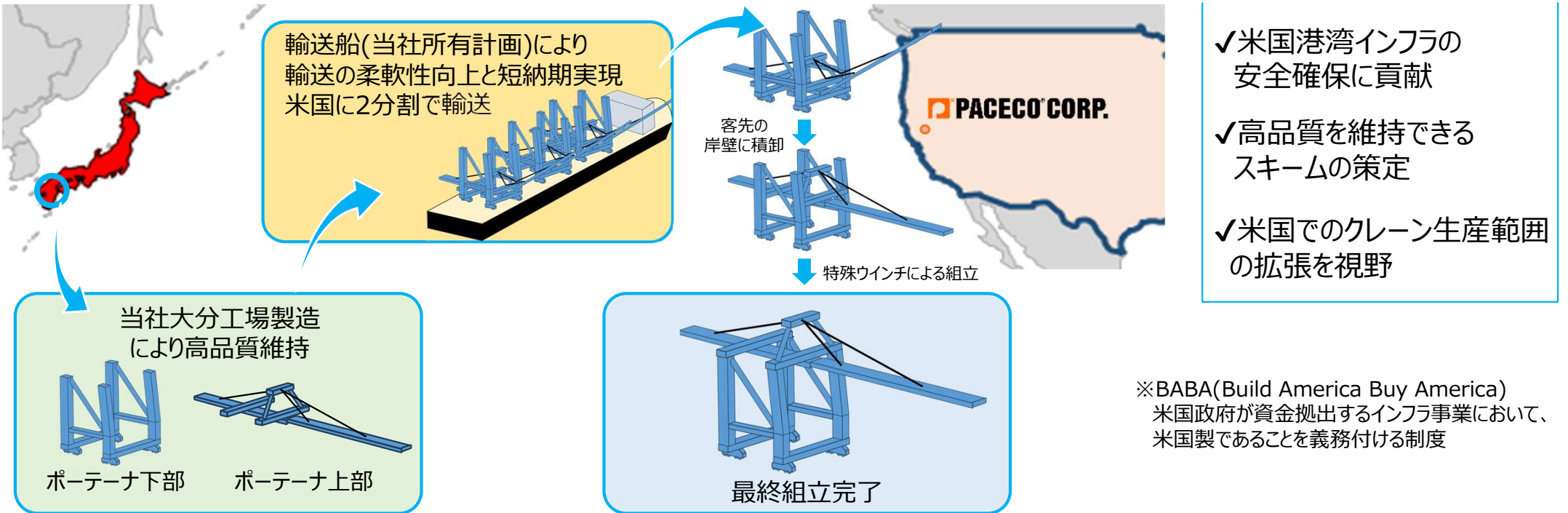
### 米国の港湾クレーン対応と港湾インフラの安全確保への貢献

- ✓パセコ社(当社の米国子会社)とブルックフィールド社(カナダ企業)と連携のうえ、米国対応と港湾インフラの安全確保への貢献を検討
- ✓第1フェーズとして、高品質・短納期・BABA※対応を実現させる製造・輸送スキームを検討
- ✓クレーンの輸送船の所有計画による米国輸送への柔軟性向上と短納期対応の実現

3社連携による米国対応の強化 【当社+パセコ社(米国子会社)+ブルックフィールド社(カナダ)】

#### 第1フェーズ 製造・輸送スキーム検討



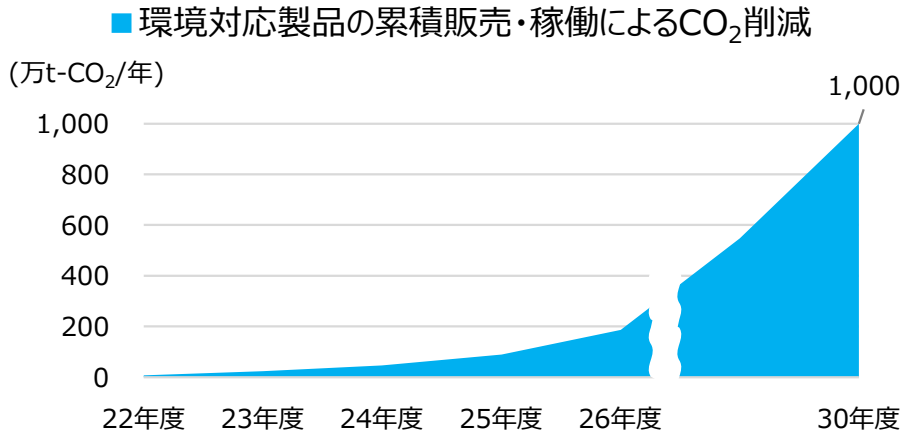


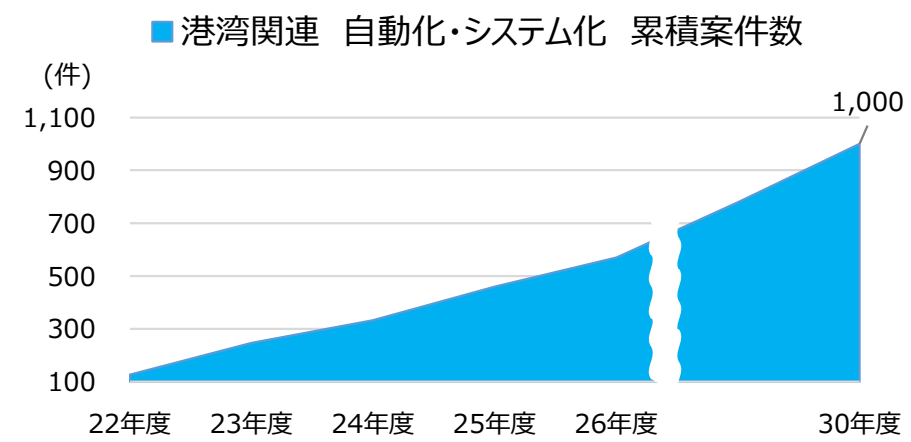
#### 第2フェーズ



➤ 高品質・短納期・BABA対応を実現させる製造・輸送スキームを検討、3社連携でさらに対応強化へ

## 6-2. サステナビリティ課題への取り組み

### 社会への浸透度を測るべく、指標・目標を精査し再設定

マテリアリティ	2030年度目標	
<p><b>脱炭素社会の実現</b></p> <p>&lt;関連するSDGs&gt;</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>13 気候変動に 具体的な対策を</p>  </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境対応製品の2022～30年度 累積販売・稼働台数によるCO<sub>2</sub>削減 ▲1,000万t-CO<sub>2</sub>/年以上*<sup>1</sup></li> <li style="text-align: center;">*<sup>1</sup>同じ量の従来仕様(重油/軽油焚き) 製品による排出量との比較による</li> <li>●グリーン電力拡大による生産活動のCO<sub>2</sub>削減 ▲1.0万t-CO<sub>2</sub>/年以上</li> </ul>	<p>■ 環境対応製品の累積販売・稼働によるCO<sub>2</sub>削減 (万t-CO<sub>2</sub>/年)</p> 
<p><b>人口縮小社会の課題解決</b></p> <p>&lt;関連するSDGs&gt;</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p>17 パートナリシップで 目標を達成しよう</p>  </div> </div>	<p>港湾関連製品の自動化・システム化 2022～30年度累積販売・稼働台数： 1,000件以上</p> <p>&lt;港湾関連自動化・システム化製品&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・遠隔操作トランスレーナ</li> <li>・遠隔操作ポーターナ</li> <li>・CTMS*<sup>2</sup>他各種システム</li> </ul> <p style="text-align: center;">*<sup>2</sup>コンテナターミナルマネジメントシステム</p>	<p>■ 港湾関連 自動化・システム化 累積案件数 (件)</p> 

➤ 事業の実態により即した指標・目標を再設定し、サステナビリティ課題へ取り組む

## 7. おわりに

### 2024 三井E&S Rolling Vision

<b>三井E&amp;S Rolling Visionの導入</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023中計の前倒し達成と財務健全性の大幅向上により新たなステージへ</li> <li>● 従来的な3年毎での中期経営計画を策定する在り方からローリング方式へ刷新</li> <li>● 每期3年後の計画値を策定・ローリングさせていく、「三井E&amp;S Rolling Vision」を策定し、経営環境の変化に柔軟に対応</li> </ul>
<b>機能戦略</b>	<b>財務</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主資本コストや負債コストにも留意した経営管理</li> <li>● ROIC &gt; WACCを目指す</li> <li>● PBR・ROE・配当性向をモニタリングするバランスシート経営</li> </ul>
	<b>人材</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材の多様性を推進し、女性・外国人のさらなる活躍の場の増加</li> <li>● 刷新した人事制度、ローテーション制度を浸透</li> <li>● 賃金だけでなく住宅支援制度等、人的資本への投資を増やす</li> </ul>
<b>事業戦略</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● グリーンとデジタルを切り口に、中核事業のさらなる成長</li> <li>● マテリアリティの解決に向けた、中核事業の成長投資と、新規事業の展開</li> </ul>

➤ 三井E&S Rolling Visionにより、さらなる企業価値の向上に努めてまいります



**mitsui e&s**

Engineering & Services for Evolution & Sustainability