

# 2023中期経営計画



2022年5月13日

Mitsui E&S Holdings Co., Ltd.

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

三井E&Sホールディングス

# 目次

内容	ページ	内容	ページ
<b>1. 2023中期経営計画の枠組み</b>		<b>3. 成長戦略</b>	
1.1. 三井E&Sグループ 経営コンセプト	4	3.1. 成長戦略の骨子	13
1.2. 中期経営計画の戦略体系	5	3.2. 成長戦略ロードマップ	14
1.3. 事業再生計画の振り返り	6	3.3. 船用エンジンの開発・生産体制強化/ 製品ラインナップ拡充	15
1.4. 造船事業の再編・ エンジニアリング事業のコントロール	7	3.4. 船用エンジンを軸とした成長戦略	16
		3.5. 港湾クレーンを軸とした成長戦略	17
<b>2. 2023中期経営計画の骨子</b>		3.6. 成長投資	18
2.1. 2023中期経営計画 サマリー	9	<b>4. 機能戦略</b>	
2.2. 2023中期経営計画 数値目標	10	4.1. サステナビリティ課題への取り組み	20
2.2. 2023中期経営計画 財務見通し	11	4.2. 人材育成・多様性への取り組み	21
		4.3. 経営基盤改革の全体像	22
		<b>社名変更に関して</b>	23



# 1. 2023中期経営計画の枠組み

---

## 1.1. 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。

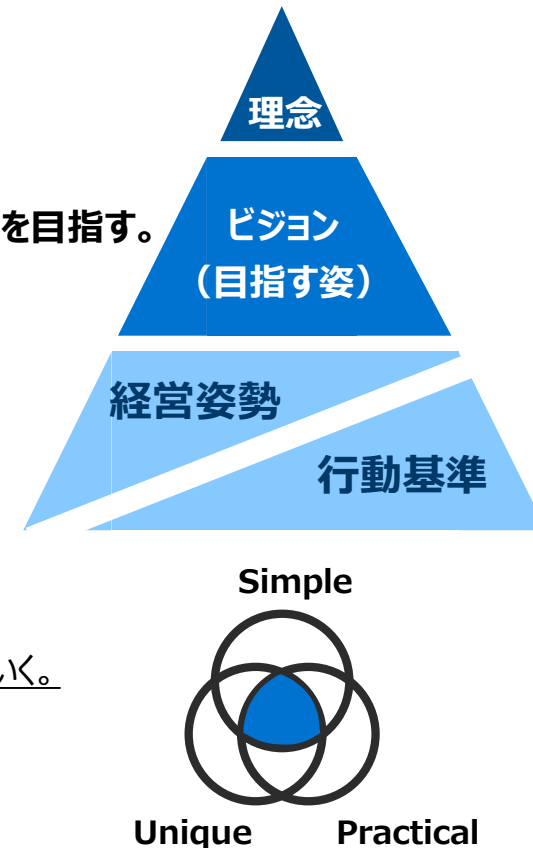
### ➤ 経営姿勢

- **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。

### ➤ 行動基準

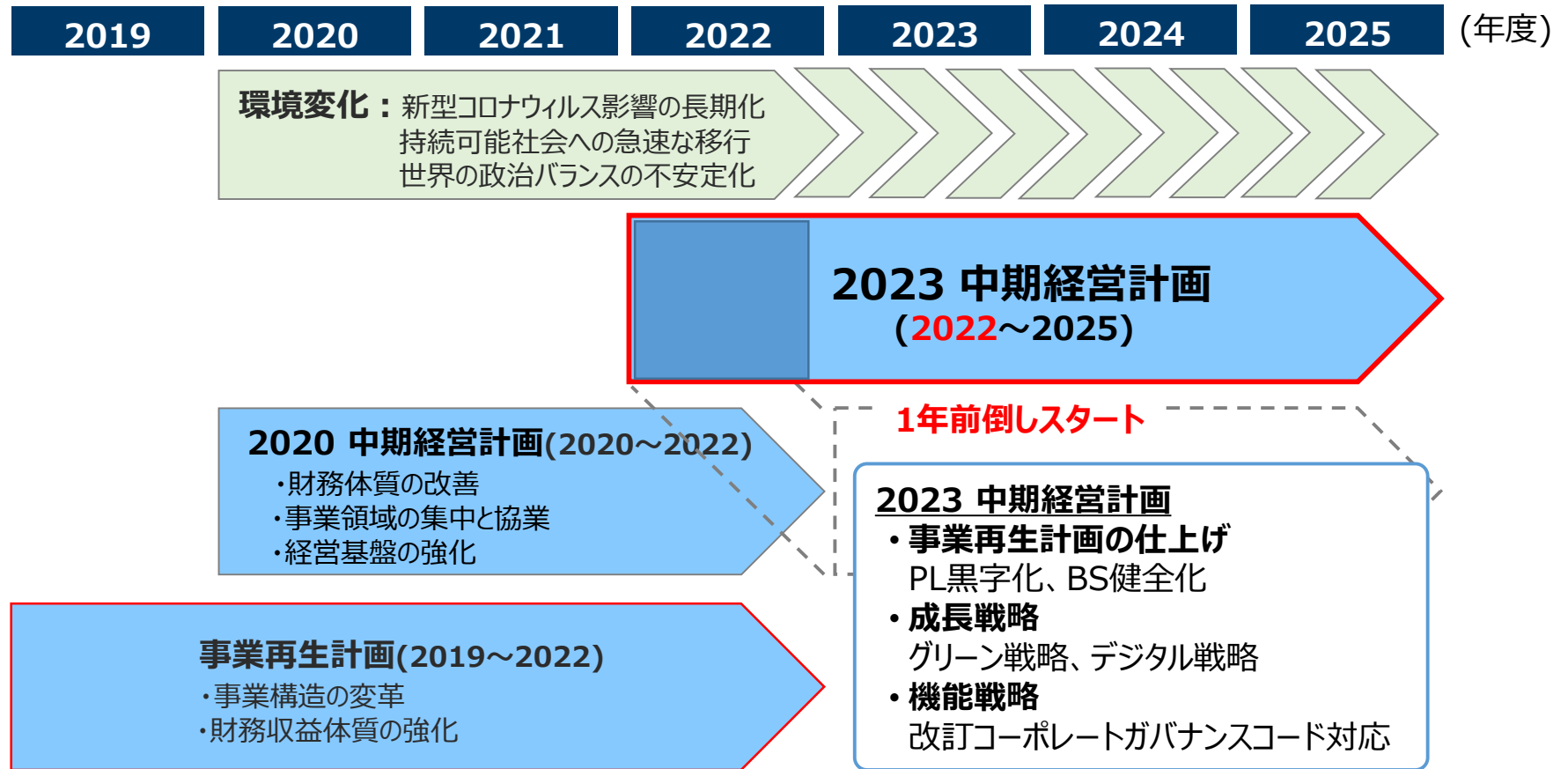
シンプル、ユニーク、プラクティカルな製品やサービスに挑戦

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。



持続可能社会への急速な移行や環境変化をふまえ、グループの企業理念・ビジョンを再定義

## 1.2 中期経営計画の戦略体系



事業再生計画に一定の目途がついた一方、当社を取り巻く事業環境が大きく変化  
2022年度は、事業再生計画の仕上げと、成長戦略の遂行に向けた土台固めに取組む。

### 1.3. 事業再生計画の振り返り

事業再生テーマ		主な取組内容	達成状況
事業構造の 変革	不採算事業の 整理、撤退	造船事業の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>艦艇事業：三菱重工業に100%株式譲渡(2021年10月)</li> <li>商船事業：常石造船に49%株式譲渡し、ファブレス化</li> </ul>
		エンジニアリング事業の コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジニアリング事業管理室によるガバナンス強化</li> <li>発電土木プロジェクトは引当金の範囲内で推移(為替影響を除く)</li> </ul>
	成長事業へのリソース集中	機械事業の 製品ラインナップ拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>船用エンジン、港湾クレーンを中心に製品・サービスラインナップを拡充</li> <li>IHI原動機の大型船用エンジン事業承継のMOU締結</li> </ul>
財務・収益 体質の強化	資産の売却	1,000億円規模の 事業・資産売却	<ul style="list-style-type: none"> <li>20件、1,200億円の事業・資産売却を完了</li> </ul>
	固定費の削減 (人件費・経費等)	事業売却・再編による スリム化	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結従業員数：13千人(2019年度)→6千人*(2022年度予定)</li> <li>概算労務費：1,100億円(2019年度)→470億円*(2022年度予定)</li> </ul>
	資本対策	優先株式・新株予約権の 発行	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年4月、新株予約権約80億円を発行</li> <li>2022年6月、A種優先株式90億円発行予定</li> </ul>

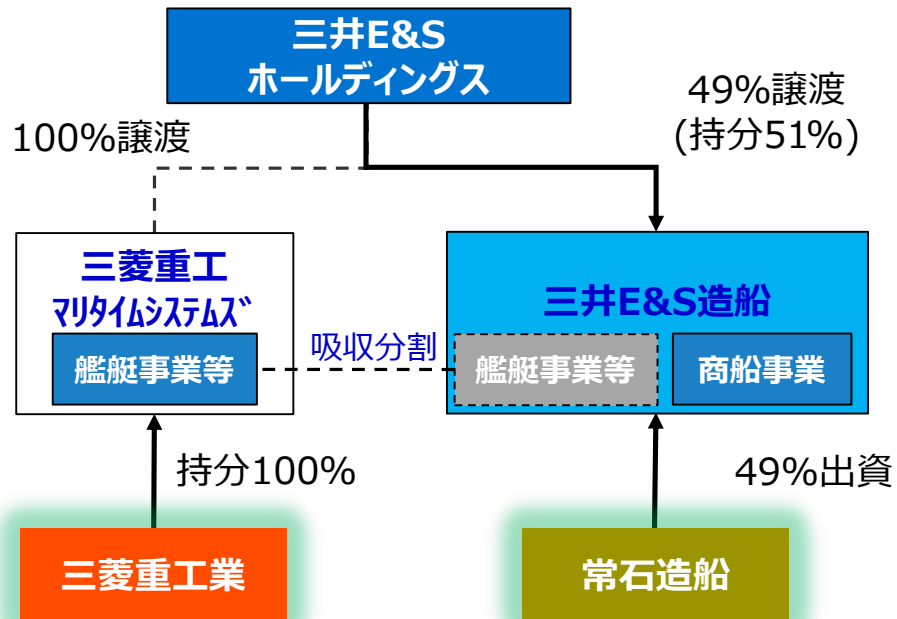
**・自己資本比率：8%(2019年度)→17%\*(2022年度予定)**

事業再生計画（2019～2022年度）は一定の目途  
2022年度には総額約170億円の資本対策を実施し、財務健全性も向上する見込み

\*2022年度数値は海洋開発事業の非連結化(2021年11月実施)後

## 1.4. 造船事業の再編・エンジニアリング事業のコントロール

### 【造船事業の再編】



#### <再編の内容>

- ・三井E&S造船の艦艇事業等を吸収分割し、三菱重工に譲渡
- ・商船事業は常石造船からの出資を受入れ、ファブレス化

当社は、船舶の建造事業から撤退

### 【エンジニアリング事業のコントロール】

プロジェクト	地域	工事進捗率	
		2018年度末 (事業再生計画 スタート時)	2021年度末
1	インドネシア	約67%	約90%
2	インドネシア	約71%	約100%
3	ベトナム	約98%	完工

#### <各プロジェクトの進捗状況>

- 1 19年度2Qに追加損失を計上した際の引当金の範囲内で推移(為替影響を除く)
- 2 一部残工事のみ対応中
- 3 2020年7月に完工、引き渡し済み

発電土木プロジェクトのうち、3件中2件はほぼ完工を迎えており、リスクは減少



## 2. 2023中期経営計画の骨子

---



## 2.1. 2023中期経営計画 サマリー

骨子		内容
事業再生	PL黒字化	(2019年度) (2021年度) (2022年度) (2025年度) ・ 営業利益： ▲620 ⇒ ▲100 ⇒ 50 ⇒ 190億円 ※2020年度に最終損益1億円の黒字を達成
	BS健全化	(2019年度) (2021年度) (2022年度) (2025年度) ・ 自己資本比率： 8% ⇒ 14% ⇒ 17% ⇒ 26%
成長戦略	グリーン戦略 (GX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによる開発・生産能力強化、製品ラインナップの拡充</li> <li>新燃料エンジン(LNG→アンモニア)、水素燃料クレーンの開発</li> </ul>
	デジタル戦略 (DX)	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔保守・診断サービス (船用エンジン・港湾クレーン)</li> <li>船舶運航最適化、港湾クレーン自動化</li> </ul>
	成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記の実行に向けて、2022~2025年度の4年間で、300億円の成長投資を実施</li> </ul>
機能戦略	改訂コーポレートガバナンスコード (CGコード) 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティを、「脱炭素社会の実現」と「人口縮小社会の課題解決」に設定</li> <li>これらに対する事業の成長戦略として、GX、DXに注力</li> </ul>

事業再生計画(2019~2022年度)に一定の目途。2023中期経営計画(2022~2025年度)で成長推進に注力

## 2.2. 2023中期経営計画 数値目標

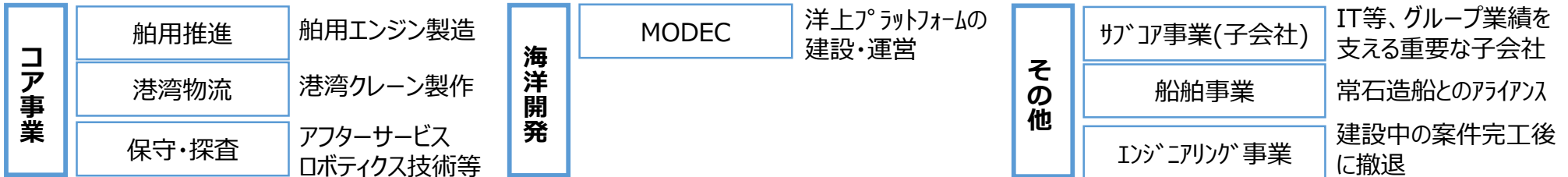
項目	目標値（2025年度）	考え方
連結売上高	2,800億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資とM&amp;Aによりコア事業を拡大</li> <li>GX対応製品の市場シェアを獲得</li> </ul>
連結営業利益率	6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業への資源集中と固定費削減</li> <li>DX活用による新たな収益モデル構築</li> </ul>
自己資本比率	26%	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本対策・利益の蓄積により財務基盤を拡充</li> <li>海外エンジニアリング案件完工によるリスク低減</li> </ul>
NET有利子負債/ EBITDA倍率	5.0倍	<ul style="list-style-type: none"> <li>創出キャッシュフローにより有利子負債を返済</li> </ul>
設備投資・研究開発 投融資	300億円*	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本対策により成長資金を調達</li> <li>コア事業への重点的な投入により強化</li> </ul>

財務基盤の回復を図るとともに、反転攻勢に向けた成長投資を実行

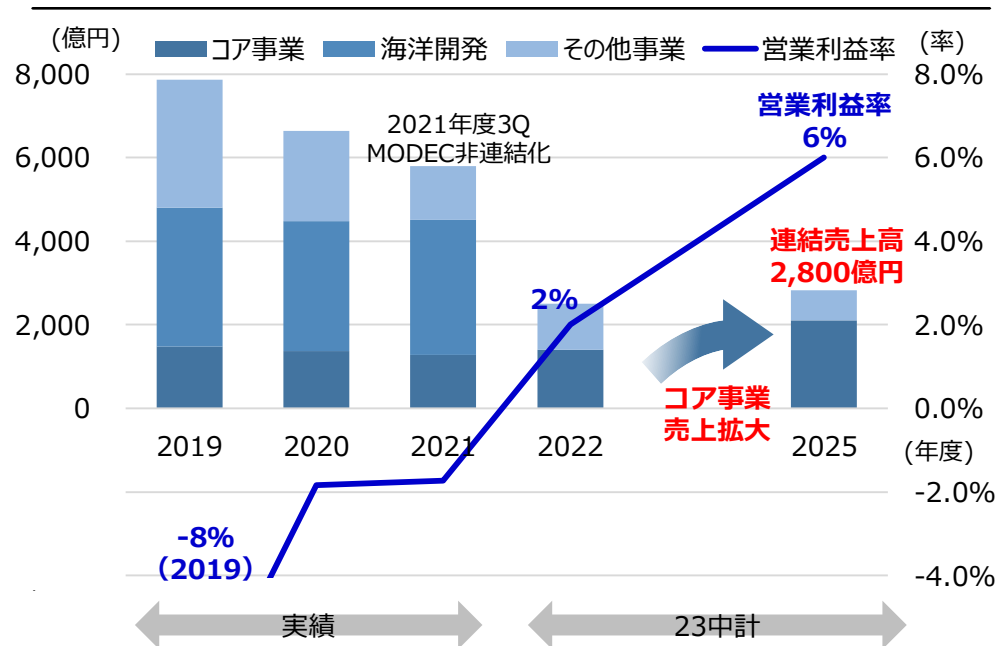
\*2023中期経営計画期間中(2022~2025年度)の合計額

## 2.3. 2023中期経営計画 財務見通し

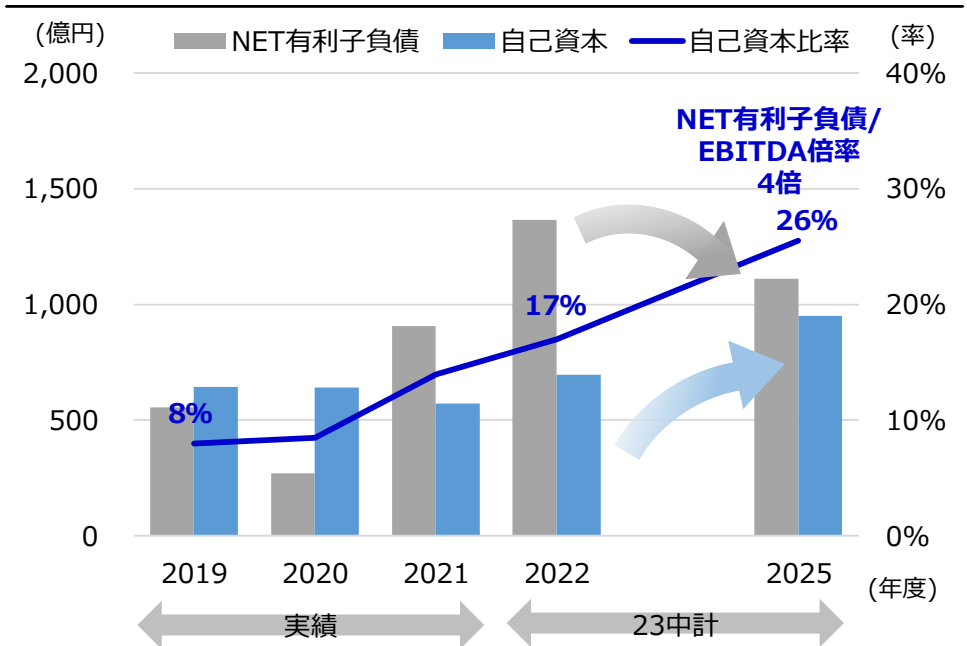
各事業の位置付けを明確化し、コア事業を主体に売上・利益を拡大



連結売上高および営業利益率の推移



連結自己資本および有利子負債の推移



有利子負債は削減フェーズにシフト。資本対策・利益蓄積によって25年度末の自己資本比率目標は26%に設定

## 3. 成長戦略

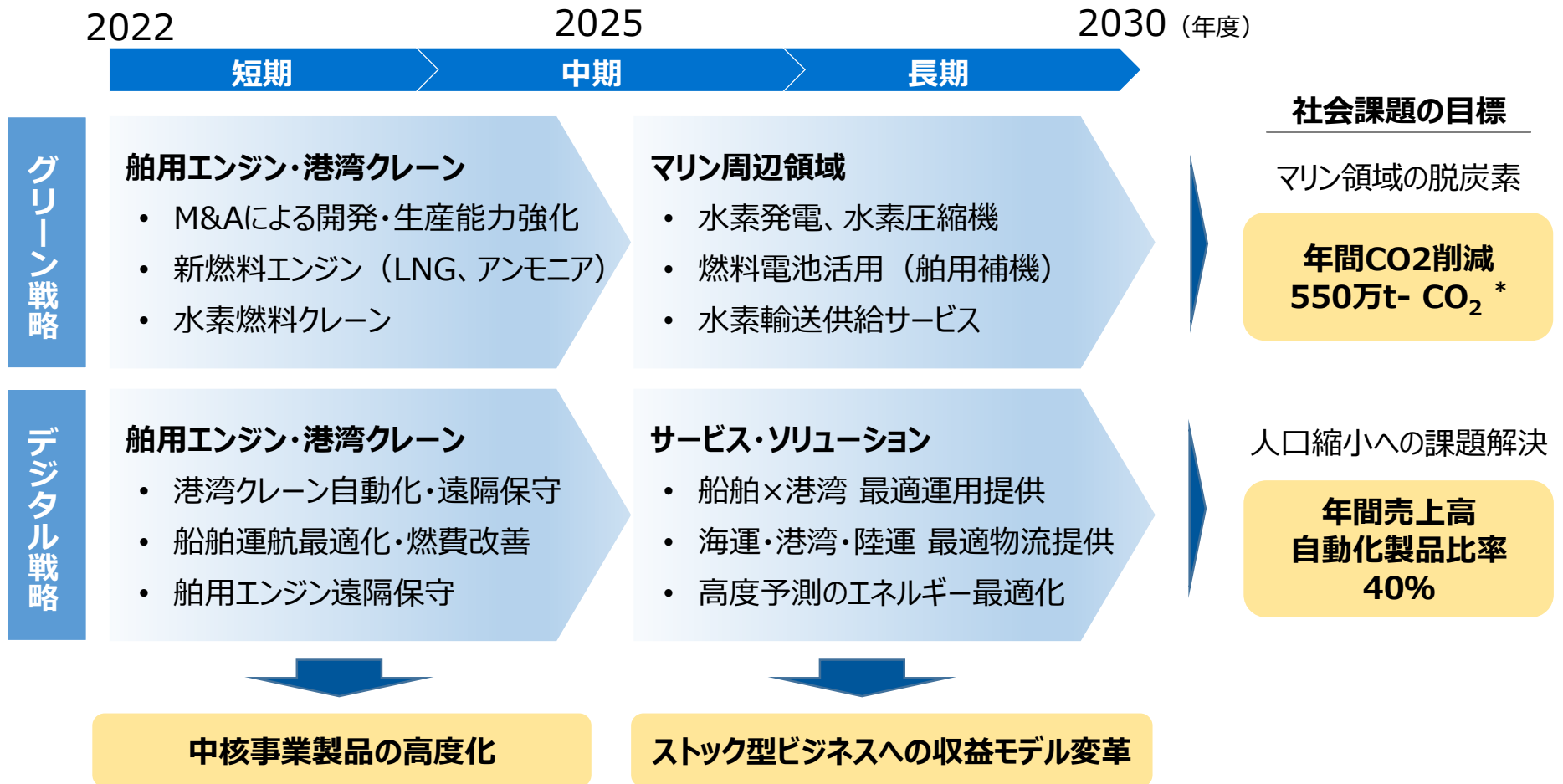
---

### 3.1. 成長戦略の骨子

<p>方針</p>	<p>マリン領域を軸に、中核事業である船用推進事業・港湾物流事業を、「グリーン」と「デジタル」の切り口で発展させる。</p>	
<p>成長戦略の柱</p>	<p>提供価値</p>	<p>事業発展の方向性</p>
<p>グリーン戦略</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社環境対応製品のエンジニアリングに注力             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 大型船用低速エンジン：重油から、ガス（LNG）アンモニア、二元燃料エンジン</li> <li>- 中小型船用発電機関：重油から、燃料電池（FC）へ 港湾クレーン動力・陸上発電機、船舶搭載発電機へ展開</li> </ul> </li> </ul>
<p>デジタル戦略</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社サービス網とデジタル技術の掛け合わせによるサービス開発             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 海上輸送と港湾サービスの連携</li> <li>- 船舶寄港のタイミングでの荷役サービス提供、各種補助サービスの展開</li> </ul> </li> </ul>

グリーン戦略による売上規模拡大とデジタル戦略による収益安定化

### 3.2. 成長戦略ロードマップ



船用エンジン・港湾クレーンの強みをさらに強化・グリーン化を推進し、中長期にサービス・ソリューション領域を拡大

\*2030年出荷製品群による重油燃料製品比 CO2削減量合計

### 3.3. 船用エンジンの開発・生産体制強化/製品ラインナップ拡充

#### 【M&Aによる開発・生産能力の強化/製品ラインナップ拡充】

➤ IHI 原動機の船用大型エンジン及びその付随事業承継のMOU締結

- ✓ 当社グループの中核事業である船用推進事業の強化のため、M&Aによる開発・生産能力増強で国内シェアを拡大
- ✓ MAN-ES\*1とWin-GD\*2とのダブルライセンス体制となる。
- ✓ 船用大型エンジン生産のリソース増強・アフターサービス強化による競争力向上と、両社の事業の継続的な発展



MAN B&W 8S70ME-C8.2-GI  
LNG燃料ディーゼルエンジン



MAN B&W 7S50ME-B9.3-LGIM  
メタノール焚きディーゼルエンジン



● 子会社 ○ 営業所等 ■ 関係会社 □ 代理店 ▲ 協力会社

三井E&Sマシナリー アフターサービス拠点



WinGD 6X72DF  
デュアルフューエルエンジン



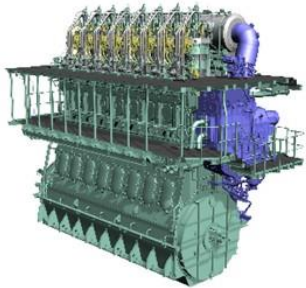
S.E.M.T. 12PC2.6BV  
中速4ストロークエンジン

船用エンジンの開発・生産能力を強化し、グリーン戦略として、新燃料対応エンジンの商用化に注力

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

### 3.4. 船用エンジンを軸とした成長戦略

#### 中核製品



船用エンジン



e-GICSシリーズ  
遠隔監視・診断システム

- 戦略投資
- 設備増強

#### 製品の高度化

##### グリーン戦略

- 水素燃料推進機構の技術開発
- アンモニア燃料機関の開発
- アンモニア燃料タンク・供給システムの開発

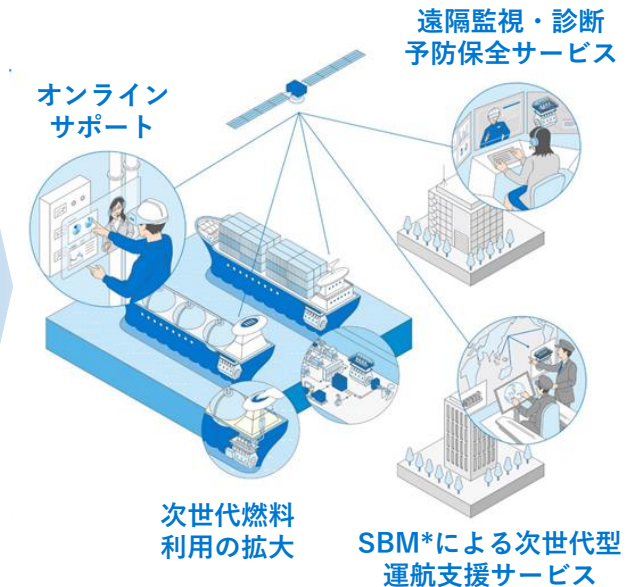
##### デジタル戦略

- 遠隔保守・診断サービス
- 船舶運航最適化・燃費改善

#### サービスの高度化

- 産業機械分野との連携

- 診断・予防保全サービス
- 船舶自動航行・運行支援サービスとの連携
- 船舶関連分野との連携



船用エンジンを軸に、新燃料対応や生産能力強化など強みを更に強化  
さらに、付帯サービスや周辺へと展開し事業領域を拡大

\* Simulation based Maintenance



### 3.5. 港湾クレーンを軸とした成長戦略

#### 中核製品



ポーターナ®\*



トランスターナ®\*



CTMS  
コンテナターミナル  
マネージメントシステム



遠隔監視・診断システム

#### 製品の高度化

##### グリーン戦略

- ゼロエミッショントランスターナ
- 燃料電池利活用
- 水素利活用
- 省エネルギー技術利活用

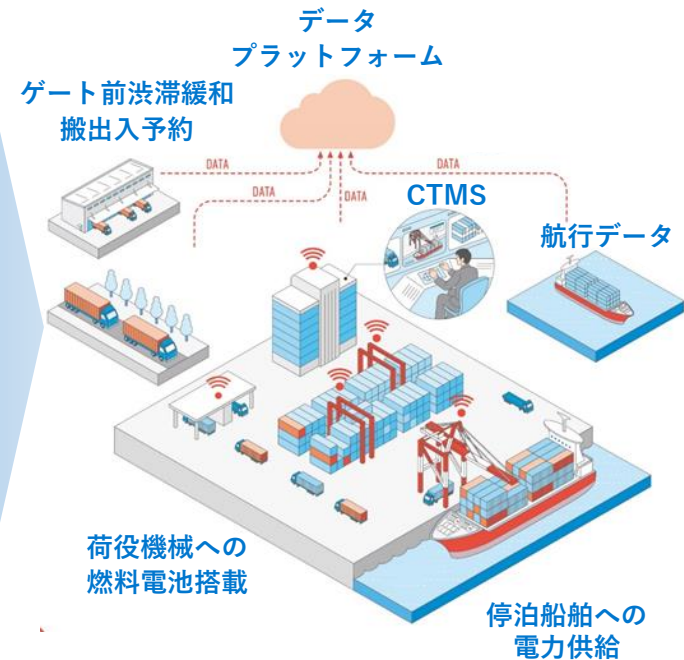
##### デジタル戦略

- 遠隔・自動トランスターナ

#### サービスの高度化

- 水素供給関連サービス
- 産業機械分野との連携

- 診断・予防保全サービス
- CTMSの高度化



港湾クレーンを軸に、ゼロエミッションや自動化等により強みを更に強化  
さらに、次世代燃料利用製品の開発・提供により、周辺へ事業領域を拡大

\*当社子会社である米国パセコ®社の登録商標

### 3.6. 成長投資

#### 2023中期経営計画 期間中(2022~2025年度)の成長投資

資金使途	関連事業	調達方法	投資額
・アンモニア燃料船の研究開発	国交省研究開発事業 NEDO/GI基金事業*1	A種優先株式*2	約90億円
・ゼロエミ(水素)トランステーナの研究開発	NEDO助成事業		
・船舶エンジン/港湾サービス連携分野のデジタルサービス開発	-		
・将来的なM&A・アライアンス等に係る資金	-		
・アンモニア・LNG燃料主機関試運転用燃料供給設備増強	-	新株予約権*2	約40億円
・大型LNG燃料主機関の製造設備増強	-		
・燃料多様化対応(LPG/メタノール)主機関製造設備導入	-		
・水素燃料機関の技術開発の設備導入	国交省助成事業	自己資金 借入金	約170億円
・その他新燃料主機関の製造設備増強	-		
・その他DXを活用したサービス開発	-		
<b>合計</b>			<b>約300億円</b>

舶用推進・港湾物流事業で約300億円規模の成長投資を実行し、2025年までに事業規模を拡大

\*1 グリーンイノベーション基金事業 \*2 2022年3月31日当社リリース参照

## 4. 機能戦略

---

## 4.1. サステナビリティ課題への取り組み

気候変動や人口縮小社会の到来などへの課題意識は足許加速、当社事業へのリスクと機会を踏まえ、マテリアリティを設定

マテリアリティ	顧客と社会への持続的提供価値	2025年度予想	2030年度目標	関連するSDGs
<p>脱炭素社会の実現</p>	<p>環境負荷の低減 ・優れた技術とサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重油焚き船用エンジン CO<sub>2</sub>排出量 (834万t- CO<sub>2</sub> /年*<sup>1</sup>)</li> <li>従来型トランステーナ CO<sub>2</sub>排出量 (0.4万t- CO<sub>2</sub> /年*<sup>1</sup>)</li> <li>グループ会社の生産活動 CO<sub>2</sub>排出量 (5.4万t- CO<sub>2</sub> /年*<sup>1</sup> *<sup>2</sup>)</li> </ul> <p>・グリーン燃料焚き船用エンジン、ゼロエミッショントランステーナ市場投入による CO<sub>2</sub>削減量 ▲90万t- CO<sub>2</sub> /年 (▲11% *<sup>3</sup>)</p> <p>・製品ライフサイクル通期*<sup>4</sup> ▲1,800万t- CO<sub>2</sub></p> <p>CO<sub>2</sub>削減量*<sup>2</sup> ▲0.6万t-CO<sub>2</sub>/年 (▲11 % *<sup>3</sup>)</p>	<p>・CO<sub>2</sub>削減量 ▲550万t- CO<sub>2</sub> /年 (▲66% *<sup>3</sup>)</p> <p>・製品ライフサイクル通期*<sup>4</sup> ▲1.1億t- CO<sub>2</sub></p> <p>参考： 2030年度 一国のCO<sub>2</sub>排出量 ・日本：7.6億 t- CO<sub>2</sub> /年 ・ドイツ：4.4億 t- CO<sub>2</sub> /年</p> <p>CO<sub>2</sub>削減量*<sup>2</sup> ▲0.9万t-CO<sub>2</sub>/年 (▲17 % *<sup>3</sup>)</p>	<p>7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに</p> <p>13 気候変動に具体的な対策を</p>
<p>人口縮小社会の課題解決</p>	<p>省力化と経済合理性 ・効率的、効果的なサービス</p>	<p>・各領域で、デジタル技術・サービス開発・普及を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 船舶エンジンと港湾クレーンの稼働に係るリアルタイム監視</li> <li>- 各機器の運用・保守の支援</li> <li>- 船用エンジンと港湾サービスが連携するストック型デジタルサービス</li> </ul>	<p>・トランステーナ年間売上高比</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 自動化製品率40%</li> </ul>	<p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p>

脱炭素社会の実現と人口縮小社会の課題解決に向け中長期の目標を掲げ、取り組みを推進

\*1 2019年度CO<sub>2</sub>排出量 \*2 集計対象：機械事業におけるScope1及び2 \*3 2019年度比 \*4 製品ライフサイクル20年間とした通期

## 4.2. 人材育成・多様性確保への取り組み

	現状
組織風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>縦割り意識が強く、全社課題への当事者意識が薄い。</li> <li>過去を基準とした相対評価に基づく改善志向</li> <li>自分達視点での「モノ造り」を重視</li> </ul>
人材像	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の業務範囲で顧客の明示的な要求に対応</li> <li>担当業務遂行に必要な知識・経験獲得に終始</li> <li>関心が、自身の業務・ビジネス周辺に限定</li> </ul>

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

		現状*1	
		女性比率	外国人比率
多様性	管理職*2	3.1%	0.0%
	従業員全体*2	6.8%	2.6%
	技術職新卒採用*3	4.1%	18.5%

		2030年度目標	
		女性比率	外国人比率
	管理職*2	5%	3%
	従業員全体*2	10%	5%
	技術職新卒採用*3	10%	20%

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

\*1 集計対象：2023年4月統合予定の三井E&Sホールディングス、三井E&Sマシナリー、三井E&Sビジネスサービスの3社 \*2 2022年4月実績 \*3 2018～22年度平均

### 4.3. 経営基盤改革の全体像

項目	テーマ
<b>組織構造</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ホールディングス制解消</li> <li>• コンパクトな経営体制構築</li> <li>• 意思決定の迅速化（2重管理の解消）</li> </ul>
<b>ガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 受け身の管理でなく、グループ全体のリスク管理と成長戦略を両立</li> <li>• 将来的には機関設計の見直しも視野</li> </ul>
<b>財務経理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 限界利益/固定費の適時評価</li> <li>• 製品毎の経営分析のリアルタイム把握</li> <li>• 事業や子会社を堅実に管理運営</li> </ul>
<b>人事制度</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 能力主義(年功制度の廃止)、ジョブ型雇用の一部導入と柔軟なキャリアパスの用意、多様性確保の仕組み構築</li> <li>• 全従業員の人事評価に、英語能力、会計、ITリテラシーを追加</li> <li>• 経営・財務・契約・法務等の高度専門人材を外部から登用</li> <li>• 経営人材の育成（ローテーション）推進</li> </ul>
<b>ITシステム</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT組織の縦割り、サイロ化の廃止</li> <li>• システム乱立を整理しグループ共通化、効率化推進</li> <li>• 事業規模に見合ったシンプルで効率的なシステム導入</li> </ul>

持続的発展と企業価値向上を目指し成長軌道にのせる経営基盤へ改革  
 改革テーマとして、シンプル・ユニーク・プラクティカルな仕組みを踏襲

「E&S」は、「Engineering & Services for Evolution & Sustainability」の意味  
社会の進化と持続を目指し、エンジニアリングとサービスに注力し、企業価値の持続的向上を図る。

## 新社名 株式会社三井E&S



Engineering & Services for Evolution & Sustainability

当社は、2023年4月に純粋持株会社体制を解消し  
新生 三井E&Sとして  
強く生まれ変わり、成長していく企業へ