

Integrated Report 2022

三井E&Sグループ 統合レポート 2022

2021年度(2022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等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に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、当レポートとあわせてご参照ください。

情報開示の体系	財務情報 非財務情報 統合レポート 主要な情報を集約 有価証券報告書 https://www.mes.co.jp/investor/reports/financial_rep.html WEBサイト「IR情報」 https://www.mes.co.jp/investor/ WEBサイト「サステナビリティ」 https://www.mes.co.jp/sustainable/
報告対象範囲	株式会社三井E&Sホールディングス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	2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)(一部2022年度の情報も含む)
報告頻度	原則年1回発行
発行日	2022年11月
参照ガイドライン	○国際統合報告評議会(IIRC)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」 ○GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートینگ・スタンダード」
お問い合わせ先	株式会社三井E&Sホールディングス 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 マテリアリティ 4 新体制への移行 5 トップメッセージ 7 価値創造プロセス 13 三井E&Sの強み 15 ライフサイクルソリューションビジネス 16
三井E&Sグループの戦略	2023 中期経営計画 17 事業再生計画の振り返り 18 計画の骨子 19 成長戦略の推進 20 船用エンジンを軸とした成長戦略 21 港湾クレーンを軸とした成長戦略 23 財務戦略 25 技術開発 27
価値創造の基盤	人的資本 人材戦略 29 人材育成 30 人権への取り組み 32 労働安全衛生 33 健康経営 34 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 気候変動リスクへの対応 (TCFD) 37 社会関係資本 社会への取り組み 39 ガバナンス コーポレート・ガバナンス 40 コンプライアンス 45 社外取締役メッセージ 46 役員一覧 47
事業概況	財務・非財務ハイライト 49 船舶 51 機械・システム 52 海洋開発 53 エンジニアリング 54
データセクション	11カ年 主要財務データ 55 主要非財務データ：環境 57 主要非財務データ：人的資本 58 会社概要 / 株式情報 61 ネットワーク 62

存在意義を問い直し、 経営コンセプトを再定義

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、行動基準）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

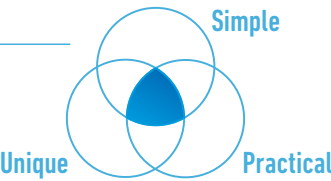
財務企画
（株主、金融機関への約束）
限界利益/固定費の適時評価
を軸に、事業や子会社を堅実
に管理運営していく。

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。

社会課題の解決へ向け、 マテリアリティを特定

新・経営コンセプトのもと、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。社会課題の解決に向けた活動を加速させるため、優先的に取り組むべきサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と中長期での目標を設定しました。

マテリアリティ

マテリアリティ	2030年度目標	関連するSDGs
脱炭素社会の実現	環境対応製品市場投入によるCO ₂ 削減量 550万t-CO₂ /年 従来比66%削減（2019年度比） 製品ライフサイクル通期（20年間） 1.1億t-CO₂ グループの生産活動によるCO ₂ 削減量 0.9t-CO₂ /年 従来比17%削減（2019年度比）	 
人口縮小社会の課題解決	自動化製品（トランステーナ [®] ）市場投入 自動化製品率40% （年間売上高比）	 

マテリアリティの特定プロセス

①社会的な課題の抽出
SDGsや国内外のトレンドを
参考に、社会的に重要な課題
を抽出

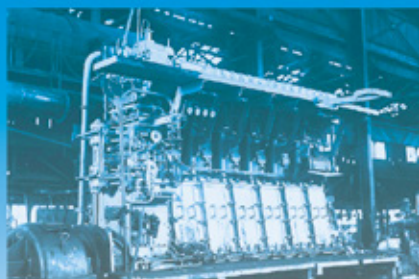
②マテリアリティ案の作成
特に優先的に対応が必要と考
える社会課題から、事業・経
営基盤に直結するものを選定

③マテリアリティの特定
グループ経営委員会で議論の
うえ、経営会議、取締役会で
23中計とともに決議

Topics 新体制への移行

純粋持株会社体制を解消し、 新生・三井E&Sへ

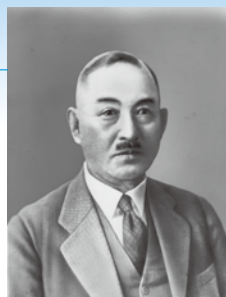
当社グループは、2023年4月1日を目処に純粋持株会社体制を解消し、
新生・株式会社三井E&Sとしてスタートします。
今後の成長と収益力向上のために、事業と経営との距離を縮め一体となり、
戦略立案・実行スピードを上げる新体制に移行します。



1917- 創立

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当時の三井物産（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。



川村 貞次郎

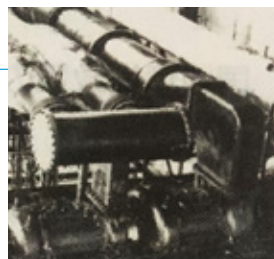


玉工場開設前塩田

1960- 事業領域を拡大

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。更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

2000- 事業構造の変革

新たなビジネスモデルの確立

船用エンジン部門は事業を拡大し、収益の担い手に成長するとともに、ライフサイクルソリューションビジネス等、新たなビジネスモデルの確立を推進します。また子会社である三井海洋開発は様々な周辺ビジネスも手掛け、従来の「ものづくり」を超えたビジネスを展開します。



三井海洋開発株式会社が東京証券取引所に上場



三井-MAN B&W ディーゼルエンジン単一ブランドでの累計生産 8,000 万馬力を達成

2018- 純粋持株会社体制へ

次の100年に向け、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、財務体質の改善に目途をつけました。

2021 艦艇事業の譲渡



2022 商船事業からの実質撤退



2022 中期経営計画2023を一年前倒しでスタート

成長戦略を中軸とした23中計を一年前倒しでスタートします。

2022 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 資本対策として合計約170億円の資金調達を実施



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

現在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ホールディングスに吸収合併し、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。

株式会社三井E&S

トップメッセージ



様々な社会課題に対し
当社として何ができるのか。
マーケットインの思考で成長戦略を描き、
持続的発展と企業価値向上を実現します。

代表取締役社長 CEO
高橋 岳之

マーケットインの視点を軸に、
企業文化、意識を変えていく。

社長就任にあたって

2022年4月より代表取締役社長に就任しました高橋岳之です。2022年度は岡 前社長が進めてきた事業再生計画の最後の仕上げの年であるとともに、次の飛躍に向けた一步を踏み出す大きな転換の年になります。バトンをしっかりと受け取り、事業再生計画を完遂するとともに次の成長に向けての一步を踏み出し、それを社内外から見えてはっきりわかるアウトプットとして示すことが私のミッションであると考えています。

当社グループは創業以来、技術系出身のトップが続いており、営業出身は私が初めてです。当社グループは高い技術を持つゆえにプロダクト

アウト思考が強く、「良いものをつくれれば売れる」という発想をしがちでしたが、今はマーケットインの視点が重要になってきています。私は旧三井造船に入社以来、運搬機械の海外営業として南極大陸以外の世界中の港を飛び回ってきました。港湾物流というマーケットのなかで常に顧客／社会が何を望んでいるのか、何に困っているのか、そしてそれに対して当社は何ができるのかということを考え続けてきました。このマーケットインの視点を一つの軸足として、当社グループの企業文化や個々の意識を変えていくことが私のミッションだと認識しています。

トップメッセージ

財務体質の改善に一定の目処。
事業再生計画は仕上げの段階へ。

三井E&Sグループ事業再生計画の進捗

当社グループは2019年度から岡前社長の指揮のもと、「三井E&Sグループ 事業再生計画（事業再生計画）」に取り組んできました。「財務収益体質の強化」と不採算事業からの撤退を含む「事業構造の変革」を進めてきた結果、痛みをともなう改革もありましたが、この3年間計画通りに進めてきたことで、ようやく出口が見えてきました。「財務収益体質の強化」に関しては様々な資産や事業の売却によって、総額1,200億円近くの資金を得て、財務体質の改善に目処がつかしました。「事業構造の変革」に関しても、不採算事業からの撤退、ノンコアである事業の売却・譲渡を行い、事業ポートフォリオの整理を進めてきました。

造船事業においては、2021年10月1日付で艦艇事業を三菱重工(株)に譲渡し、続く2022年10月1日には三井E&S造船の一部株式を常石造船に譲渡し、新造船からは実質的に撤退

純粋持株会社体制を解消し、
新生・三井E&Sへ。

組織再編について

当社グループは、2023年4月1日を目処に純粋持株会社体制を解消し、三井E&Sマシナリー及び三井E&Sビジネスサービスを三井E&Sホールディングスに統合し、商号を「株式会社三井E&S」として新たにスタートします。

2018年の純粋持株会社体制への移行は、それぞれの事業が一つの独立した会社として経営の機動力を高めるとともに、事業責任をもった経営を行う体制の構築を目指したものでし

しました。祖業である造船事業を手放すことは断腸の想いでしたが、現在の事業環境を考えると私たち単独で事業を継続することは非常に厳しく、同業他社と一緒にすることにより、そのなかで私たちの培ってきた技術、造船事業が継続・発展できると判断しました。事業ポートフォリオの整理とともに、いかに造船事業を継続できるかを考え、踏み込んだ改革を進めてきました。

2019年度に大規模な損失が発生したインドネシアにおける石炭火力発電所工事については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一時中断せざるを得ない状況もありましたが、既に商業運転に入っています。ステークホルダーの皆様には追加損失の計上や先行きの不透明さから大変ご心配をおかけしましたが、これで事業再生計画の完遂に目処がつけられる状況に至りました。

た。この考えのもと、当時の造船事業、機械・システム事業（マシナリー）、プラントエンジニアリング事業の3つの事業本部をそれぞれ分社化し、全事業での黒字化を目指しました。

しかし、分社化直後にインドネシアにおける石炭火力発電所工事の損失が発覚し、追加損失も計上するに至ってしまいました。一方で造船事業についても構造的に非常に厳しい経営環境が続く、自社単独では継続が極めて難しくな

三井 E&S グループ
事業再生計画の進捗
➡ P18

りました。そこで、前述の通り2019年に事業再生計画を策定し、プラントエンジニアリング事業と造船事業をはじめとした事業ポートフォリオの整理に踏み込むことになり、機械・システム事業（マシナリー）を中心とした事業構成となりました。

その結果、今後軸とする事業、方向性が明確となり、収益の確保と成長戦略推進のためには、事業を軸に置いた体制に戻した方が効率的で

存在意義を問い直し、
グループの経営コンセプトを刷新。

2023年度中期経営計画：経営コンセプト

2022年度は事業再生計画の仕上げの年です。同時に事業再生後の新しいフェーズへ第一歩を踏み出す大きな転換期でもあります。外部環境を見ると新型コロナパンデミックや直近ではロシアのウクライナ侵攻等、先の見えない状況が続いており、2023年度を待たず、新中期経営計画を早急にスタートするべきだと考え、一年前倒しで2023年度中期経営計画（23中計）を策定しました。

23中計では、グループの経営コンセプト（企業理念、ビジョン、経営姿勢、行動基準）の再定義を行いました。企業理念からは「ものづくり」というワードを「エンジニアリングとサービス」に変更しています。私たちは船用エンジン、港湾クレーンのトップシェアを持つメーカーですので、ものづくり企業であることは今後も変わりませんが、これからは単なるサプライヤーとしてではなく、その周辺ビジネスまで広げた事業を展開するビジネスモデルを構築する必要があります。そのような従来の「ものづくり」よりも幅の広い事業を展開していくという姿勢を表明するために「エンジニアリングとサービス」というワードへと見直しを行いました。

あること、また、分社化以降、グループ内で次第にホールディングスからの遠心力が高まっていたところを事業持株会社にすることで求心力を取り戻し、事業と経営の距離を縮め、一体となって戦略立案・実行のスピードを上げていくため、純粋持株会社体制を解消し、改めて事業持株会社として組織再編することとしました。

またサステナビリティが問われる今、当社グループが社会課題に対して何ができるのか、私たちの存在意義（パーパス）をしっかりと考え、事業の根幹に置くことが今後非常に大事だと考えています。気候変動や人口縮小社会の到来等の外部環境と、私たちの技術リソースでソリューションを提供できるフィールドを突き詰めて考えた結果、「脱炭素社会の実現」と、「人口縮小社会の課題解決」をマテリアリティに特定しました。これら社会課題の解決を2030年度までの目標・ビジョン（目指す姿）として掲げ、実現に向けた取り組みを進めます。

2023 年度中期経営計画
➡ P17～24

経営コンセプトの再定義
➡ P3

マテリアリティ
➡ P4



トップメッセージ

守りの姿勢から反転攻勢、
成長戦略実行のフェーズへ。

2023年度中期経営計画：成長戦略

23中計の中軸となる成長戦略として、グリーン戦略とデジタル戦略を大きな2つの柱として掲げました。前述の通り2022年度は事業再生計画の仕上げる年でもあり、成長軌道への第一歩を踏み出す年でもあります。まずは安定的な黒字体質の定着化を目指し、強みである製品を更に強化します。国内でトップシェアを持つ船用エンジンと港湾クレーンを更に強くし、安定的な収益が得られる事業としてもう一回り成長させます。そのための施策の一つが、IHI原動機／船用大型エンジン事業の承継についての基本合意締結です。両社の船用エンジンの製造基盤及び技術リソースを集約することで、脱炭素に向けた新しい新燃料対応エンジンの開発のスピードを速め、また生産体制の効率化を図り、船用エンジン市場をリードしていきます。成長戦略においては、グリーン戦略として、船用エンジンのLNGやアンモニア、水素を燃料とした多元燃料化の推進、港湾クレーンにおけるゼロエミッショントランスターナ®の開発等、国際的な環境負荷軽減の要請に応えるべく主力製品のグリーン化を推進します。デジタル戦略では、船用エンジンの遠隔保守・予防保全サービスの強化、港湾クレーンの省人化に向けた遠隔操作や自動化、遠隔保守等、船用エンジンと港湾クレーンのデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進していきます。強みである両製品にグリーンとデジタルの切り口で付加価値を付け、更なる強化を足元での成長戦略として実現します。

中長期的には、当社グループの強みを掛け合わせ、あるいは外部パートナーとの協業によってサービス・ソリューションの領域を拡大します。今まで当社グループはものづくり企業であり、

メーカーであって、機器のサプライヤーでした。これからは製品単体だけではなく、その周辺機器やシステムまでも含めた包括的サービスを提供できるエンジニアリングサプライヤーを志向します。

例えばライフサイクルソリューションビジネスです。製品を納品して終わりではなく、アフターサービスまでライフサイクル全体にわたってDXを活用し、包括的に請け負ったサービス提供を行います。また、主力製品を軸にその周辺機器まで提供範囲を広げたサービスも展開します。例えばガス焚き船用エンジンであれば、エンジンだけでなく燃料供給装置（FGSS）やタンク等の周辺装置を含めた供給システム全体の提供を行っていきます。

2022年3月31日付で、「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行うことを公表しました。これらを成長戦略実現のための設備投資及び研究開発に充てることとしています。調達した資金をもとに成長戦略を実行するとともに、財務健全性の向上を図り、早期に株主の皆様に還元できる体制の構築を目指します。また、サブスクリプションやリカーリングモデルといったスキームを取り入れた新たなビジネスモデルの構築も進めています。当社グループの事業をストック型ビジネスに変革し、収益の安定化を図るために、新しいビジネスモデルの構築を実現していきます。

成長戦略
➡ P20～P24

財務戦略
➡ P25～P26

持続的発展と企業価値向上を目指し、
成長軌道に乗せる経営基盤へ変革。

経営基盤への取り組み

2つのマテリアリティとともに重要課題ととらえているのが「人材の多様性確保」です。多様な人材がどれだけ集まっているかということが会社の強みにつながっていくため、男女だけでなく外国籍の方や様々な専門性を有する人たち、その多様性をどれだけ確保していけるかが大きな課題だと考えています。現在、2023年の新体制のタイミングで人事体制を大きく変えようと動いています。働き方そのものが多様化してきている現在、それに合わせた人事制度が必要です。多様な人材がそれぞれの特性や特技を活かして思い切り活躍できるような人事制度へと改革を進めています。IT・システムの技術リソースを核とする三井E&Sシステム技研、中小型エンジン・誘導加熱装置

等、中量製品を中心とした三井E&Sパワーステムズ、様々な大型構造物・ブロック建造、メンテナンスサービスを提供する三井造船特機エンジニアリング等、当社グループは多彩な技術リソースを持つグループ会社を有しています。これらグループ会社まで含めた総合力を活かしていくことが三井E&Sグループとしての持続的発展と企業価値向上につながるものと確信しており、グループ会社間でのシナジーを最大限に活かした経営を展開していきます。

人材戦略
➡ P29

私たちは社会課題に対し何ができるのか。
存在意義を共有し、一丸となって前進する。

未来に向けて

2022年度は成長軌道に乗せるとても重要な一年です。これから反転攻勢に出るぞというフェーズであり、一丸となって前進するために、あらためて私たちは一体何をする会社なのか、社会課題に対し何ができるのかといった存在意義（パーパス）を明確にし、共有していきます。2023年に新生・三井E&Sとなるにあたり、社名のEとSに込める意味の見直しを行いました。新しい商号のE&Sには、“Engineering & Services for Evolution & Sustainability”の意味を込めました。持続可能な社会の実現に向け、エンジニアリングとサービスで貢献してい

くという私たちの存在意義（パーパス）を込めています。私たちの技術リソースで社会課題に対しどのようなサービスを提供していけるのかということマーケットインの思考で常に考え続け、実行していくことで、社会から必要とされる、なくてはならぬ存在となり、安定した利益を上げ続ける会社に変革していきます。新生・三井E&Sグループにどうぞご期待ください。



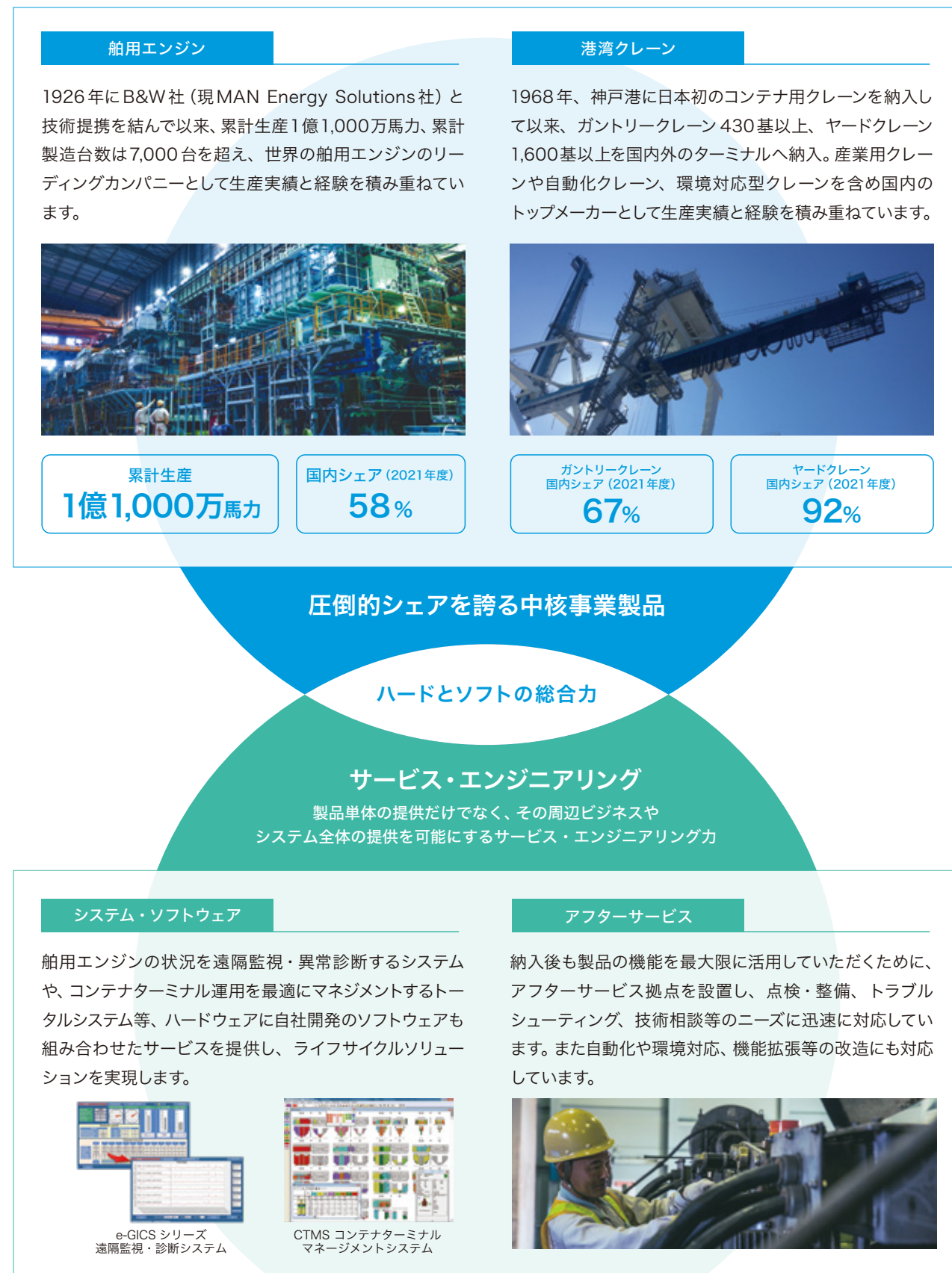
価値創造プロセス

当社グループは、社会課題に対し、製品とサービス・エンジニアリング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。



三井E&Sの強み

高いシェアを持つ中核事業製品と、その製品を最大限に活用するためのサービス・エンジニアリングの提供。このハードとソフトを融合した総合力が三井E&Sの強みです。



ライフサイクルソリューションビジネス

長い歴史のなかで培ってきた技術力に加え、メンテナンスから予防保全までを行うアフターサービス、システムも含めたソリューション提供を可能にするエンジニアリング力。これらの組み合わせによって、製品のライフサイクル全体を包括的に請け負う「ライフサイクルソリューションビジネス」をマリン領域に展開しています。

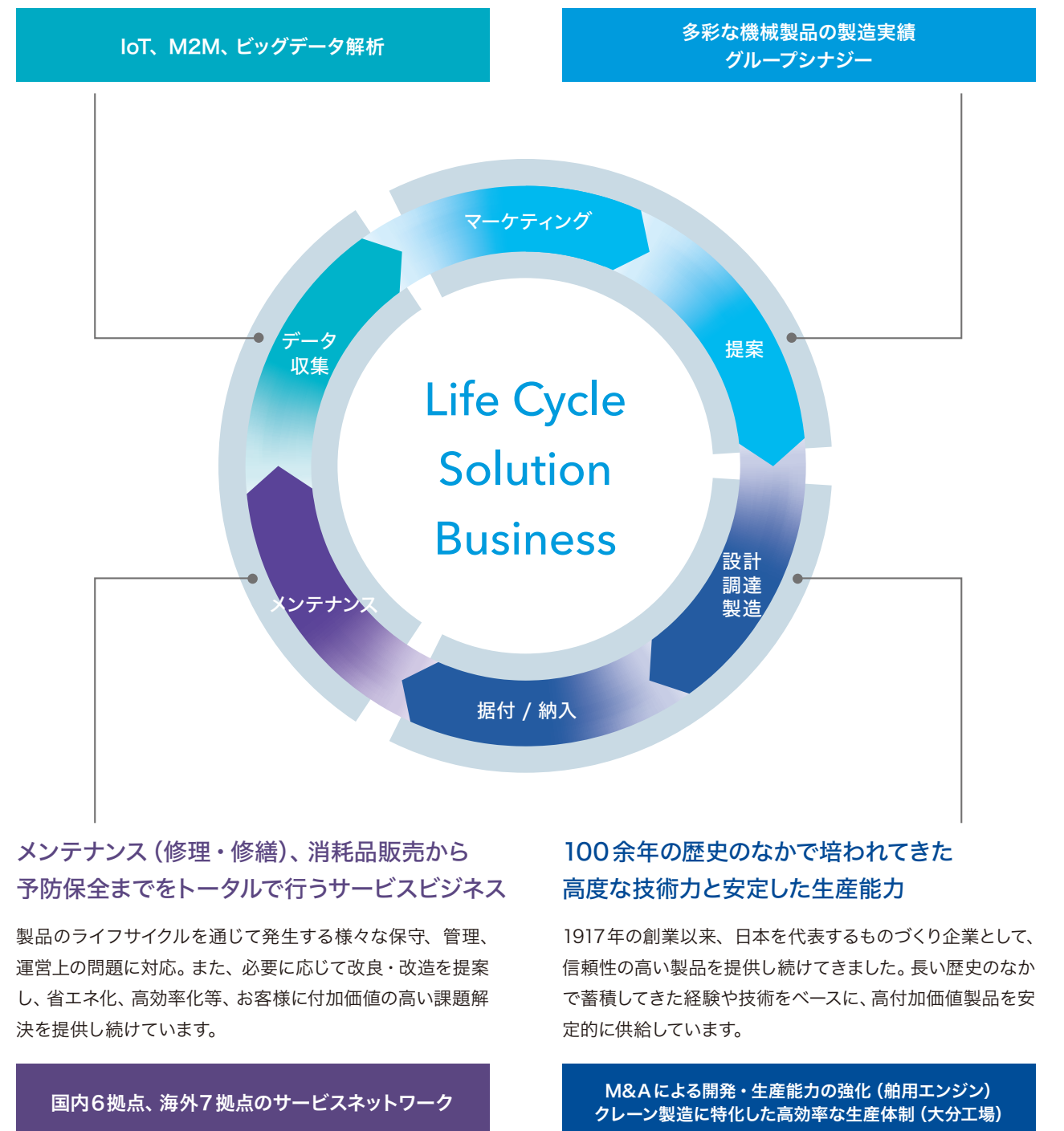
AI、IoTを用いた状態監視システム等、デジタル技術の活用

システム開発を担うグループ会社や、外部パートナー企業と連携し、IoT、M2M[※]、ビッグデータ解析等の技術を取り入れたシステム開発を行っています。

※ Machine to Machine（M2M）

システムを含めたソリューション提案を可能にするエンジニアリング力

多彩な製品開発を担ってきた実績とグループシナジーによって、製品単体だけでなく、トータルシステムのエンジニアリング、提案を可能にしています。



2023 中期経営計画

新中計を一年前倒しでスタート
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の年になります。同時に事業再生後の新しいフェーズへ第一歩を踏み出す大きな転換期でもあります。外部環境を見ると新型コロナパンデミックや、直近ではロシアのウクライナ侵攻等、先の見えない状況が続いており、2023年度を待たず、成長戦略を中軸とした23中計を一年前倒しでスタートします。



2023 中期経営計画 | 事業再生計画の振り返り

約1,200 億円にのぼる事業・資産売却、
造船事業の実質撤退等、事業再生計画は一定の目途。

事業再生計画の振り返り

不採算事業からの撤退、ノンコアである事業の売却・譲渡によって、事業ポートフォリオの整理を進めてきました。更に、様々な資産や事業の売却によって、総額1,200 億円近くの資金を得ることで、財務体質の改善に一定の目処がつけました。また、2022 年4 月には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、総額約170 億円の資本対策を実施しました。

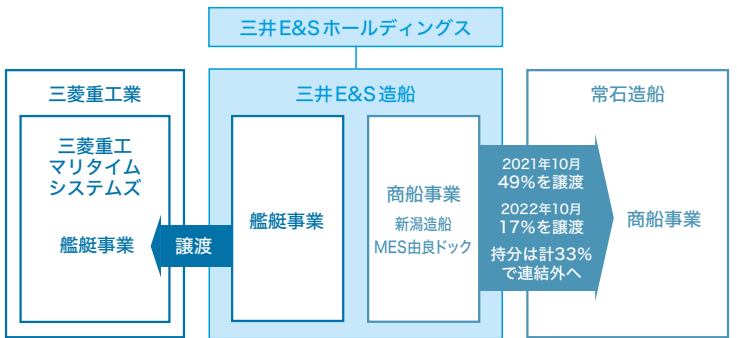
事業再生テーマ		主な取組内容	達成状況
事業構造の 変革	不採算事業の 整理、撤退	造船事業の再編	● 艦艇事業：三菱重工業に100% 株式譲渡 (2021 年10 月) ● 商船事業：常石造船に49% 株式譲渡 (2021 年10 月) 常石造船に17% 株式を追加譲渡し、持分法適用会社 (2022 年10 月)
		エンジニアリング事業の コントロール	● エンジニアリング事業管理室によるガバナンス強化 ● 発電土木プロジェクトは全案件で商業運転開始
	成長事業への リソース集中	機械事業の製品 ラインナップ拡充	● 船用エンジン、港湾クレーンを中心に製品・サービスラインナップを拡充 ● IHI 原動機の大形船用エンジン事業承継に最終合意 (2022 年9 月)
財務・ 収益体質の 強化	資産の売却	1,200 億円規模の 事業・資産売却	● 20 件、1,200 億円の事業・資産売却を完了
	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	● 連結従業員数：13,000 名 (2019 年度) → 6,000 名※ (2022 年度予定) ● 概算労務費：1,100 億円 (2019 年度) → 470 億円※ (2022 年度予定)
	資産対策	優先株式・新株予約権の 発行	● 2022 年4 月、新株予約権約80 億円を発行 ● 2022 年6 月、A 種優先株式90 億円発行

自己資本比率:8% (2019 年度) ➡ 17%※ (2022 年度予定)

※ 2022 年度数値は海洋開発事業の非連結化 (2021 年11 月実施) 後

造船事業の再編

2021 年10 月1 日付で艦艇事業を三菱重工業 (株) に譲渡しました。商船事業についても常石造船 (株) に2021 年10 月1 日、三井E&S 造船株式の49% を譲渡、更に2022 年10 月3 日に追加で17% の株式を譲渡しました。これにより三井E&S 造船は連結子会社を外れ、持分法適用会社となりました。



エンジニアリング事業のコントロール

エンジニアリング事業の発電土木プロジェクトについては、現在はエンジニアリング事業管理室を設け、損失の拡大防止に努めており、引当金の範囲内で推移しています。一部の案件で残工事が残っていますが、全案件で商業運転が開始され、追加費用が発生するリスクは格段に小さくなりました。

2023 中期経営計画 | 計画の骨子

反転攻勢、成長戦略実行のフェーズへ。
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を目指します。

23 中計の骨子

23 中計では、「成長戦略」「事業再生計画の仕上げ」「機能戦略」を基本方針とした戦略を掲げ、成長戦略による売上規模拡大と収益安定化を図り、財務体質の更なる改善に努めます。



目標値 (2025 年度)			
連結売上高	2,800 億円	NET 有利子負債 / EBITDA 倍率	5.0 倍
連結営業利益率	6%	設備投資・研究開発 投融資	約 300 億円※
自己資本比率	26%		

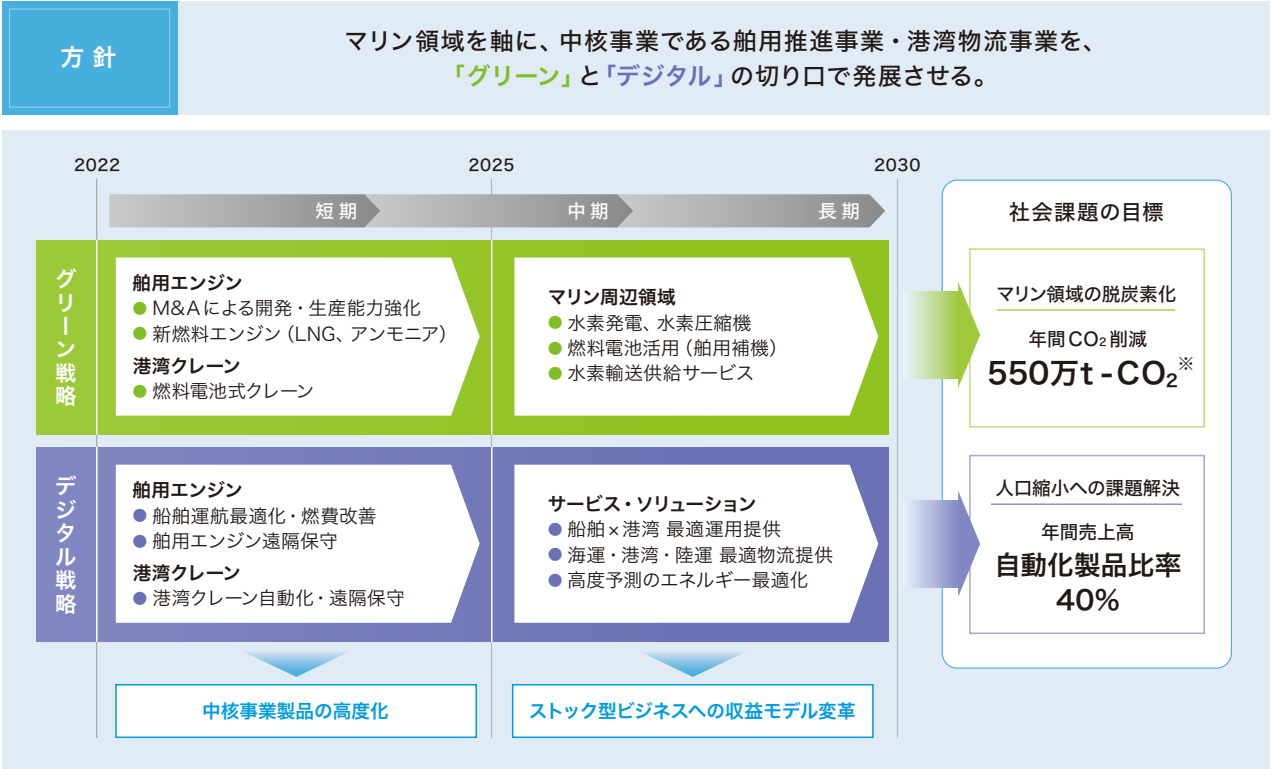
※ 2023 中期経営計画期間中 (2022～2025 年度) の合計額

2023 中期経営計画 | 成長戦略の推進

コア事業を軸に収益力強化を進めます。
船用推進・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します。

成長戦略ロードマップ

23 中計では中軸となる成長戦略として、グリーン戦略とデジタル戦略を大きな 2 つの柱として掲げています。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、売上規模拡大と収益安定化を図ります。



成長投資

コア事業である船用推進・港湾物流事業に集中し、成長戦略の具体化のための投資を実施します。必要な資金は、優先株の発行、及び新株予約権の行使により得られる資金を中心に充当します。

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
ゼロエミッション (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		
その他新燃料主機関の製造設備増強	-	自己資金 借入金	約 170 億円
その他 DX を活用したサービス開発	-		
合計			約 300 億円

※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

2023 中期経営計画 | 船用エンジンを軸とした成長戦略

船用エンジンを軸に、新燃料対応や生産能力強化等、強みをより強化。更に、付帯サービスや周辺へと展開し事業領域を拡大します。



2021 - 2022 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

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更に推進していきます。

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

● 製品ラインナップ拡充



MAN B&W 8S70ME-C8.2-GI LNG 燃料エンジン



WinGD 6X72DF デュアルフューエルエンジン



MAN B&W 7S50ME-B9.3-LGIM メタノール焚きエンジン



S.E.M.T. 12PC2.6BV 中速4ストロークエンジン

● 生産能力の強化



ゼロエミッション船の早期社会実装に向けた取り組み

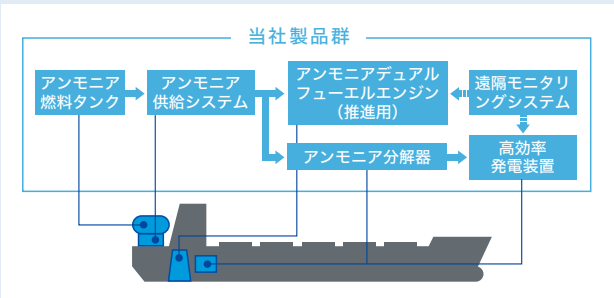
アンモニア燃料船開発・社会実装に向けた統合型プロジェクトに参画

伊藤忠商事(株)ら4社とともに、グリーンイノベーション基金事業である「次世代船舶の開発プロジェクト/アンモニア燃料船の開発」に取り組んでいます。三井E&Sマシナリーは、アンモニアを燃料とする推進システムの開発を担います。アンモニア燃料船を日本主導で社会実装し、日本の海事産業がゼロエミッション船分野で長期にわたり優位性を維持できる形を目指します。

アンモニアを燃料とした船舶用高効率発電装置の開発

国土交通省の研究開発事業に採択された「アンモニア燃料電池の船用応用に向けた技術開発」では、発電装置用にアンモニアを分解して水素を取り出す技術開発を進めます。この高効率発電装置とアンモニアを燃料とする推進システムとを組み合わせることにより、ゼロエミッション船の早期社会実装に貢献していきます。

会社	役割
三井E&Sマシナリー	1. アンモニア燃料タンク・燃料供給システムの開発 2. アンモニア焚主機関関連技術開発 3. アンモニア燃料船特有の安全性に関する開発 4. アンモニア燃料船の実証運航
日本シッパード	1. アンモニア燃料タンクを搭載した船体開発 2. 船内アンモニア燃料ハンドリングシステム 3. 船内安全システム 4. 実船実証による研究開発内容の検証
伊藤忠商事 川崎汽船 NS ユナイテッド海運	アンモニア燃料船の実船実証



2023 中期経営計画 | 港湾クレーンを軸とした成長戦略

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より強化。更に、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します。



2021 - 2022 年度の取り組み

カーボンニュートラルポートの実現に向けた取り組み

ゼロエミッショントランスレーナ®の開発

当社グループは世界的な脱炭素化の潮流を受け、いち早く脱炭素型の港湾荷役装置の開発に取り組んできました。2022年8月に新開発の「ニアゼロエミッション型(NZE) トランスレーナ®」の初号機を神戸国際コンテナターミナル (KICT) に納入しました。同製品は将来の水素社会の到来を見据え、電源装置を水素燃料電池 (FC) に換装し、ゼロエミッションを達成することが可能な仕様となっています。

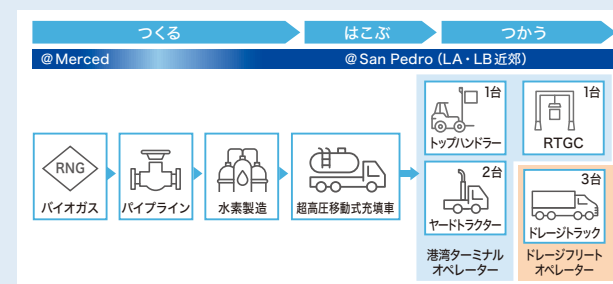


KICTに納入された「ニアゼロエミッション型トランスレーナ®」

水素の地産地消モデルの実装実証事業に参画

三井E&Sマシナリーと同社米国子会社であるPACECO® CORP.は、豊田通商 (株) ら4社とともに、LA港における港湾荷役機械とトラックの水素燃料電池化、及び港湾に特化した地産地消型クリーン水素モデルの実装実証事業に参画し、2024年より実使用環境下での検証、分析を行います。本開発事業を通じて「トランスレーナ®」のゼロエミッション化の実現に取り組んでいます。

● 実装実証バリューチェーンイメージ



デジタル技術による次世代型コンテナターミナルの実現に向けた取り組み

「遠隔操作トランスレーナ®」の開発

当社グループは、少子高齢化による労働者不足の課題解決のため、コンテナターミナルにおける労働者の作業環境改善・安全性向上・生産性向上を目的とした「遠隔操作トランスレーナ®」の開発を進めてきました。2018年から、大分工場内に試験ヤードを開設し遠隔運転技術の向上に努めてきました。2021年8月には鈴与 (株) より受注している「遠隔操作トランスレーナ®」の工場内調整運転を開始しました。



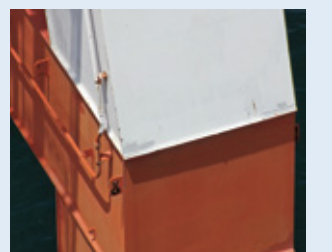
遠隔操作トランスレーナ®

遠隔自動飛行ドローンによる港湾クレーン遠隔点検

当社グループは、(株) ゼンリンデータコムとともに、DJI JAPAN (株) の技術協力のもと、ドローンによる遠隔自動点検の実証実験を進めています。港湾クレーンの構造物点検の一部を、ドローンの自動飛行によるリアルタイムでの映像確認及び画像撮影へと置き換えることで、点検作業の効率化・省人化を実現します。



事務所での遠隔操縦・点検の様子



点検箇所の自動撮影画像

財務戦略

2022年度を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と位置付け、企業価値向上に取り組んでいきます。

現在の三井E&Sの状況と財務戦略に取り組む背景

当社グループは、エンジニアリング事業の海外EPCプロジェクトで大規模な損失が発生したことによる財務基盤の毀損、及び造船事業等の既存事業の収益低迷を受け、2019年5月に財務・収益体質の強化と事業構造の変革を柱とする「三井E&Sグループ 事業再生計画」を策定しました。その後2020年8月の「2020年度中期経営計画」の策定を経て、固定費の圧縮や総額1,200億円規模の事業・資産売却を進め、経営資源を不採算事業から成長事業に集中させるとともに、その資金的な裏付けとして資本対策も遂行してきました。これら諸施策により財務基盤の回復に一定の目途がつけられる状況に至ったと認識しています。

2023 中期経営計画における方針と目標

23中計では、事業再生計画の仕上げとして、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、保守・探査のコア事業を主体として売上・利益を拡大することで、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

他方、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化等により、収益体質の強化については途上にあることに加え、持続可能社会への急速な移行等、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした状況を踏まえ、当社グループは次期中計を1年前倒しで取り組むこととし、「2023年度中期経営計画（23中計）」を2022年5月に公表しました。22年度を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と位置付け、企業価値向上に取り組んでいきます。

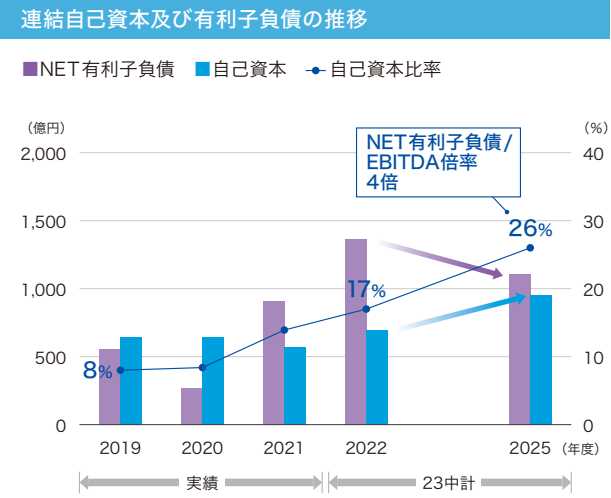
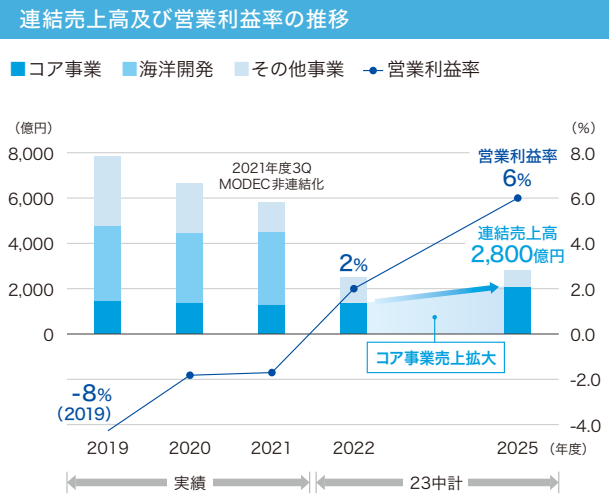
時・迅速に見極め、解決策につなげていく取り組みを行っています。製品毎の経営諸数値をスピード重視で把握、経営分析をリアルタイムに実施し、改善につなげていきます。特に、急激な経営環境の変化に即応しつつ確実に利益を積み上げていくには、リソース再配分に向けた迅速な経営判断が求められることから、限界利益・固定費の適時評価を重視し、継続的に行っていきます。このような観点から、当社グループにおける事業・子会社を堅実に管理運営していきます。

● 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	300億円※	- 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

● 財務見通し



財務体質の健全化及び成長投資のための資本対策

財務体質の健全化は当社グループの重要な課題であり、上記の通り、事業再生計画に沿って不採算事業の圧縮や資産効率の改善等について総力を挙げて取り組んできました。21年度以降では艦艇事業の譲渡、商船事業の一部株式譲渡、四国ドックの譲渡、MESファシリティーズの譲渡を完了させ、また三井海洋開発の関連会社化等により21年度末の自己資本比率は20年度末の8.5%から14.0%まで回復しました。今後は中核の船用推進事業・港湾物流事業を更に成長させるためのグリーン戦略、デジタル戦略の遂行に必要な資金を調達するとともに、自己資本を増強し、財務体質の健全化の向上を

図ることが重要であると判断し、第三者割当によるA種優先株及び第1回行使価額修正条項付新株予約権の発行による合計約170億円の資金調達を実行に移しました。成長戦略の各種施策の推進によって売上規模の拡大と収益の安定化を図り、創出される利益及びキャッシュ、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）等の活用による資金効率の向上を通じて財務基盤の拡充と有利子負債の削減に努め、23中計の目標としている自己資本比率26%、NET有利子負債 / EBITDA倍率5.0倍の達成を目指します。

● 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

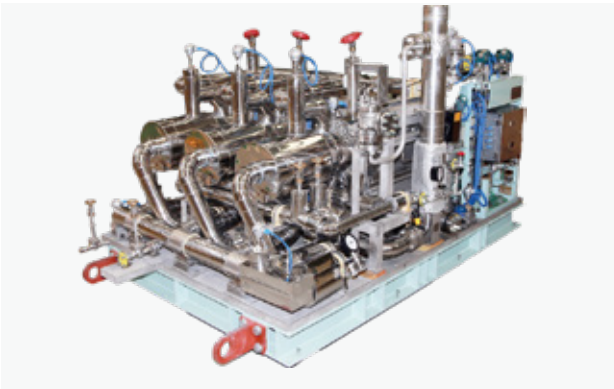
具体的な資金使途	金額 (百万円)	支出予定時期
船用推進システム事業におけるグリーン化投資	3,900	2022年4月～2026年3月
社債の償還資金	4,199	2022年9月～2023年9月

技術開発

持続可能な社会の実現、及び人口縮小社会の課題解決に向けて、絶えず変化するお客様のご要望を取り入れた製品・サービスの開発を推進しています。当社の主力事業領域であるマリン領域において当社製品のゼロエミッション化を行うとともに、デジタル技術を駆使し、お客様の利便性を向上させるサービス・ソリューションの提供を目指しています。

ゼロエミッション化の推進

船用エンジン分野において、既に当社はCO₂排出量が重油燃料よりも少ない天然ガス、メタノール焚きエンジンの市場投入を終えており、現在はゼロエミッション燃料である水素やアンモニア焚きエンジンを開発中です。更にタンク・ポンプ等のゼロエミッション燃料供給装置とエンジンをセットで供給することで、お客様の利便性向上に寄与することから周辺機器の開発も積極的に行っており、これら周辺機器を含めた推進システム全体を提供する「船用推進システムサプライヤー」を目指しています。



ガス焚き船用エンジン用高压ポンプ

港湾クレーン分野においては、2023年の市場投入開始に向けて燃料電池で駆動する「ゼロエミッショントランスレーナ®」を開発中です。また国が進めるカーボンニュートラルポート（CNP）構想にも積極的に参加し、港湾における脱炭素化に寄与すべく、ゼロエミッション燃料による電力供給や、サプライチェーンに対する製品・サービスの技術開発を行っています。



ゼロエミッショントランスレーナ®

サービス・ソリューションの提供

船用エンジン分野においては、エンジンの遠隔保守・診断サービスの事業拡大を図るとともに、エンジンデータを活用した燃費改善や最適運転を提供する新たなサービス、更には船舶の運航支援サービスとの連携による新たなソリューションの提供を目指しています。
港湾クレーン分野においては、クレーンの遠隔運転・自動運転を始めとし、ドローンを活用した保守点検サービス等の開発を

行っています。また船舶運航データと港湾データとの連携による新たなソリューションの提供により、海運・港湾・陸運のシームレスな物流を実現すべく事業開発を進めています。更にレーダ・ロボット技術を活用した社会インフラの保守点検サービス事業の拡大も進めることで、人口縮小社会の課題解決に寄与したいと考えています。



ドローンによるクレーン点検



複合探査車

価値創造の基盤

人的資本

人材戦略	29
人材育成	30
人権への取り組み	32
労働安全衛生	33
健康経営	34

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
気候変動リスクへの対応（TCFD）	37

社会関係資本

社会への取り組み	39
----------	----

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	40
コンプライアンス	45
社外取締役メッセージ	46
役員一覧	47



人的資本

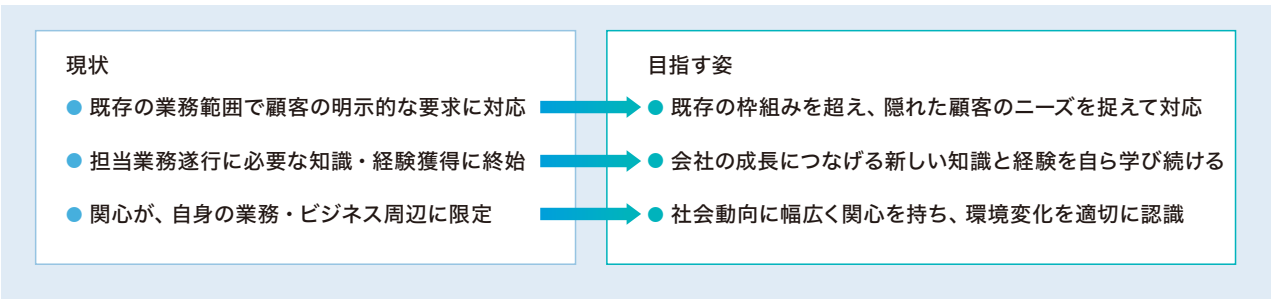
人材戦略

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。

方針

当社は企業理念を「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。」と定めています。また、2023年度中期経営計画による成長戦略の柱の一つ、グリーン戦略における事業発展の方向性を「当社環境対応製品のエンジニアリング力に注力」としており、もう一つの柱であるデジタル戦略においては「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」としています。エンジニアリングもサービスもそ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。

人材像（目指す姿）



最初の「既存の枠組みを超え、隠れた顧客のニーズを捉えて対応」は、経営姿勢に掲げる「新しい価値の創造を顧客と共に実現～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」に対応するものであり、受注産業的発想で、成長を前提としたスタイルである、既存の業務範囲でお客様の明示的な要求に対応することを専らとしてきたことからの転換を図り、更にマーケットインへと視点を変えようというも

2023年度中期経営計画は、再生計画後の今後の成長戦略を描き、反転攻勢、攻めの姿勢を示したものであり、当社グループの持続的発展と企業価値向上のためのロードマップを示したのですが、この持続的発展と企業価値の向上を実現するうえで、目指す人材像として、次項の3点を挙げています。3点の人材像の実現と多様性の確保を人事戦略とし、そのための人事制度の改革、教育研修制度の見直し、経営幹部育成の強化等を進めていきます。

のです。
また、現代の目まぐるしく変化する事業環境においては、変化に対応したものだけが生き残ることができ、そのためにも変化を適切に認識すること、そして変化をチャンスに、更に成長へとつなぐことのできる知識と経験の蓄積が必要であるとして、残りの2つの目指す姿を設定しました。

多様性の確保

2023年度中期経営計画では、多様性の確保を具体的な目標を掲げ、取り組んでいきます。特に、従業員全体では外国人比率を、技術職新卒採用では女性比率をそれぞれ高めていきたいと考えています。Diversity & Inclusionという言葉があり、Inclusionを受容・受け入れると訳すことが多いのですが、当社ではInclusionについて、より踏み込み「力とする」と解しています。従業員一人ひとりの多様性を受け入れ、力とし、加えて組織の一体感を醸成することで成長や変化を推進することができると考えています。

	現状※1		2030 年度目標	
	女性比率	外国人比率	女性比率	外国人比率
管理職※2	3.1%	0.0%	5%	3%
従業員全体※2	6.8%	2.6%	10%	5%
技術職新卒採用※3	4.1%	18.5%	10%	20%

※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

人的資本

人材育成

従業員は会社にとって大切な財産です。従業員の能力開発はもちろん、快適な職場環境を通じて、生き生きとした職場づくりを目指しています。

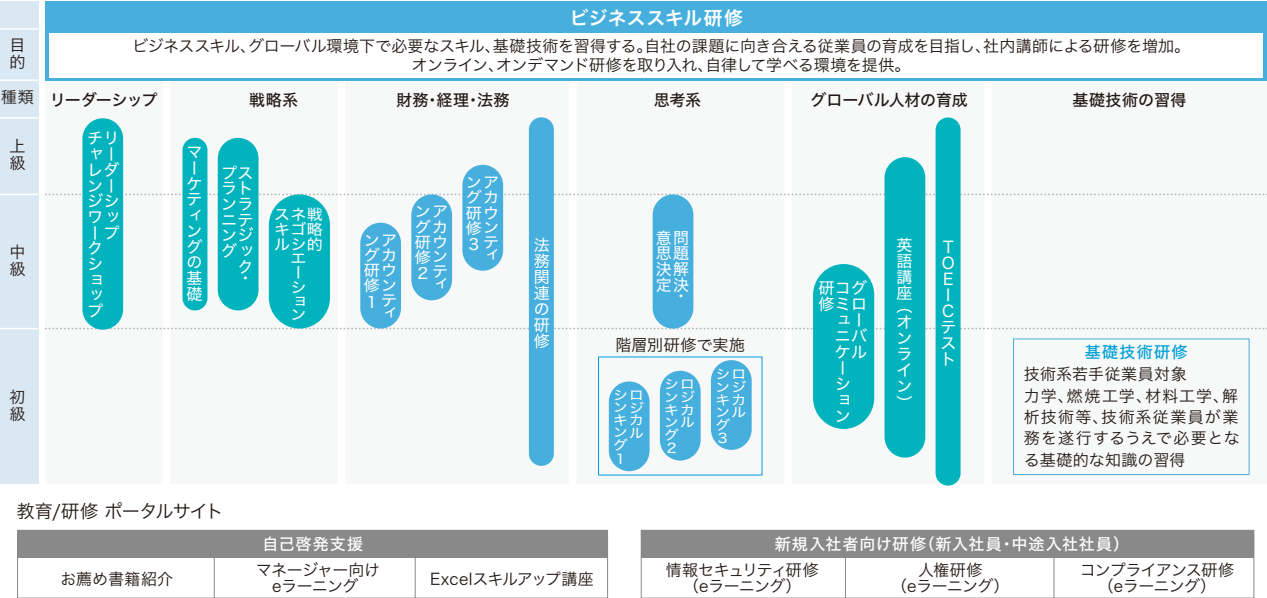
研修・育成施策

三井E&Sグループでは、グループ各社の従業員の協働の促進、中長期的な視点での成長の促進を目指し、各種研修を実施しています。特にマネジメント力の早期強化を目的とした中堅層以上の階層別研修を実施しています。また、若手の早期育成「5年で一人前」を目的とした入社1年目・3年目の研修と、入社2年目・4年目のフォローアップインタビューを通じた成長の促進とともに成長度合いの確認を行っています。

		階層別研修	経営幹部育成施策
目的		マネジメント力の早期強化 / 若手の早期育成(5年で一人前)	経営幹部候補の選抜育成
マネージャー	部長	ライン部長候補者研修 6カ月間、延べ12日 / オンライン&集合 組織の課題を解決する	経営幹部育成ローテーション(子会社役員等) 子会社役員等のポストでの実務経験を通した、経営スキル・マインドの伸長 幹部研修 1年間、延べ16日 + 外部講座派遣 理論・実践両面での経営的知見の習得 経営幹部育成ローテーション(経営企画部) 原則として2年間 実務経験を通した戦略業務への理解
	課長	マネジメント研修 6カ月間(2日×2回) / オンライン	
中堅	補課佐長	マネジメントの基礎 リーダーシップの習得と実践	
	主任	総1研修 6カ月間(1日+半日×2回) / オンライン&集合 自身の業務遂行能力を知る / 課題解決を実践する	
若手	3年目	3年目研修 3日間 / 集合 一人前としての役割の明確化	
	新入社員	新入社員研修 4月入社:1年間(導入5日、FU研修3日) 10月入社:半年間(導入2日、FU研修3日×1回) / オンライン&集合 自身の業務遂行能力を知る / 課題解決を実践する	

ビジネススキル研修

自社が向き合っている課題解決のためのスキル習得や、将来必要とされるスキルを早期に獲得し、これからの課題を解決できる従業員の育成を目指し、必要なスキルを習得するための研修です。2021年度からは、社内講師による研修を増やし、より自社の課題に直結した研修を提供しています。オンライン、オンデマンドにより、学びたい人が、学びたいタイミングで自律的に学べる状況となっています。



人的資本

人材育成

技能向上のための取り組み

● 技能向上教育

三井E&Sグループの各作業場においては 現場で自主的に技能を向上するための教育を行っています。作業における手順や安全に関する注意事項について、熟練技能者が中心となって教育指導を行っています。



● 社内競技大会

三井E&Sグループでは、各種作業に使用するフォークリフトの社内競技大会を開催しています。外部の講師を招き、作業者の技能の確認とともに操作の手順や安全についても指導いただいています。



ワークライフバランス

● 在宅勤務制度を導入

従来から運用しているコアタイムなしのフレックスタイム制度や時間年休制度に加えて、2018年3月から在宅勤務制度を導入しました。2019年4月からは育児や介護といった利用目的を限定せず、在宅勤務が可能な従業員は誰でも利用できるように制度を緩和しました。更に、2021年7月からは勤続年数による制限の撤廃や一週間における取得数の制限の緩和を行いました。働く場所や時間にとらわれない柔軟で多様な働き方を通じて、個人の能力を最大限に発揮することを目指しています。

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、それぞれのライフイベントの状況に応じて能力を最大限発揮できるよう、雇用環境の整備を継続するとともに、次世代育成支援について地域にも貢献する企業であり続けるために、三井E&Sグループ各社では下記の通り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)
------	------------------------

目標と取組内容（三井E&Sホールディングスの例）	
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：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80％以上とする ●女性従業員：育児休業の取得率を100％とする
取組内容	2021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	2021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	2021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

人的資本

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、全役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。

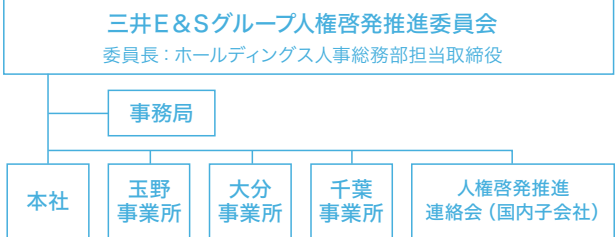
人権啓発基本方針

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る。

人権啓発推進のための組織・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三井E&Sグループ人権啓発推進委員会を設置し、人権啓発推進の計画の策定、施策の実施・フォローを通じ、人権問題のリスクや影響を正しくとらえ、継続的な改善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、定期的に人権にかか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。

● 人権啓発活動年間スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
研修	● 新入社員研修					● 子会社人権担当者研修						
							● 人権啓発・採用担当者養成講座（外部研修）					
								● 管理職向け人権研修				● 役員人権研修
	子会社人権研修（随時）											
	イントラネット上のライブラリーを利用した人権関連コンテンツのオンデマンド視聴											
情報提供			●			●			●			●
	コンプライアンス関連として、定期的に人権に関するトピックをイントラネット掲載（四半期毎）											
イベント							人権啓発標語募集	↔	● 優秀作品発表			

人的資本

労働安全衛生

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。2018年4月1日持株会社化後も、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。

2022年 三井E&Sグループ 安全衛生管理方針

1.基本方針

- 職場に「安全文化」を根付かせ、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・増進の取組みを積極的に推進し、健康で快適な職場を実現する。

2.目標

安全目標

死亡・重大・休業災害	ゼロ
全災害度数率	0.5以下

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 (そのうちメンタル疾患 0.11%以下)

3.重点推進項目

(1)安全

①「2S3定」、「しつけ(躰)」と「習慣」

「2S3定」を徹底し、「しつけ(躰)」が行き届き、「習慣」化された状態を実現する。

②「安全伝承」と「共育」※

積極的なコミュニケーションを図り、伝える側と伝えられる側が良好な信頼関係を築き、共に伝承内容を理解し、安全に作業できる状態を実現する。特に、若年者や未熟練者に対する「安全伝承」と「共育」を重視する。

※人に教えるということは、相手が育つだけでなく、自分自身も学べる(=育つことができる)という側面から、共に育つこと。

③「設備保全・保守管理」の徹底

故障発生都度の補修を行う「事後保全」ではなく、故障する前に定期的に点検し、補修・代替する「予防保全」を徹底する。また、その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。

④過去の重大な労働災害事例を教訓として伝承

過去の重大な労働災害事例(特に自職場)を教訓として活用し、風化させずに同種災害の再発を防止する。

⑤組織改編に伴う新たな安全管理体制への円滑な移行
持株会社体制解消を視野に、新たな安全管理体制を構築して円滑に移行し、グループ各社全体の底上げを図りながら連携を強化する。

(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への健康投資であるとの経営的視点から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つのケアの推進。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を推進することにより快適な職場を実現する。

③「感染症対策」の徹底

新型コロナウイルス、インフルエンザ等の感染症対策を徹底し、「新しい生活様式」を常日頃から実践することにより定着させ、感染者を出さないこと、集団感染を発生させないことで、従業員と家族および顧客を始めとする関係者の健康を守ると共に事業を継続する。

取り組み

●危険体感教育

三井E&Sグループは、安全教育強化の一環として各事業所の安全グループ主催で危険を体感できる教育を実施しています。各事業所で安全研修センターを常設し、従業員に実際の災害事例をもとに日々の作業現場の危険性を認識してもらいます。この教育は作業現場で働く従業員はもちろん、事務所内で働く従業員に対しても行われており、グループ全体で安全への意識を高めて災害ゼロに挑戦しています。



●危険感受性向上のためのヒヤリハット実演教育の実施

三井E&Sグループは、若年者や経験年数の少ない作業者を主な対象としたヒヤリハット実演教育を定期的に実施しています。社内外で実際に発生したヒヤリハット事例(玉掛けワイヤーロープの切断や、重量物の落下等)を題材とし、再現テストを行い、従業員に体感的な教育を受講してもらうことで危険感受性の向上を図っています。



人的資本

健康経営

事業構造を大きく変革していくなかで、従業員一人ひとりの心身の健康保持・増進を一層推進するため、2019年7月に「三井E&Sグループ 健康経営宣言」を制定しました。

三井E&Sグループ 健康経営宣言

三井E&Sグループは、「社会に人に信頼される、ものづくり企業であり続けます」という企業理念のもと、ものづくりの力で社会の発展や地球環境の保全に貢献する企業を目指しています。「安全第一、健康第一」はものづくり企業であり続けるための最優先事項であり、重要な経営課題です。従業員とその家族の健康保持・増進を会社と健康保険組合が積極的にサポートし、安全で快適かつ健康的な職場環境を目指して、健康経営に積極的に取り組んでいきます。

重点施策

- | | |
|--------|---|
| からだの健康 | <ul style="list-style-type: none">●健康診断の実施とその結果に基づく生活習慣病予防・重症化予防対策●健康保険組合とのコラボヘルス事業としての健康アタック、健康セミナー等●事業所運動会、ソフトボール大会、ファミリーフェスティバル等 |
| こころの健康 | <ul style="list-style-type: none">●セルフケア：ストレスチェック、メンタルヘルス研修●ラインケア：ラインケア研修、解決志向型コミュニケーション研修●産業保健スタッフによるケア：産業医面接、休業者職場復帰支援 |
| 職場の健康 | <ul style="list-style-type: none">●長時間労働者の医師面接による健康管理の徹底●年休取得促進月間や年休奨励日、メモリアル休日の設定による確実な休日取得●ストレスチェック結果に基づく高ストレス職場の職場環境改善活動 |

グループ各社と健康保険組合とのコラボヘルス（協働事業）を推進

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5社では、定期健康診断の結果をもとに、生活習慣病予備群に該当する従業員への特定保健指導(対象者の支援レベルに合わせた働き掛けやアドバイス)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。



健康アタック



三井E&Sグループ
相談ダイヤル

●個人・職場で取り組む「健康アタック」

グループ各社の従業員と被扶養者を対象として2005年から実施している「健康アタック」は、年に2カ月間、多彩なコースのなかから自分に合った健康課題を選択して各自で取り組む健康増進支援策です。

●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。メンタルヘルス研修会では産業メンタルヘルスに詳しい労働衛生コンサルタントの方を講師として、各事業場の状況に即したテーマで、毎年、各地で講演していただいています。事業場外資源(外部委託)によるEAPサービス(従業員支援プログラム)を三井E&Sグループ各社の従業員(約6,000名)とその家族が利用できるよう、三井E&Sホールディングスにて一括契約しています。このサービスは、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うえで24時間受け付けるもので、10年以上継続している従業員支援策です。



三密を回避して築地本社地区で実施した「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すべての企業に対して、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。

● 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持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めます。

● 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、スピード感を持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。更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更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、すべ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、環境と調和した豊か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共に、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共に、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共に、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

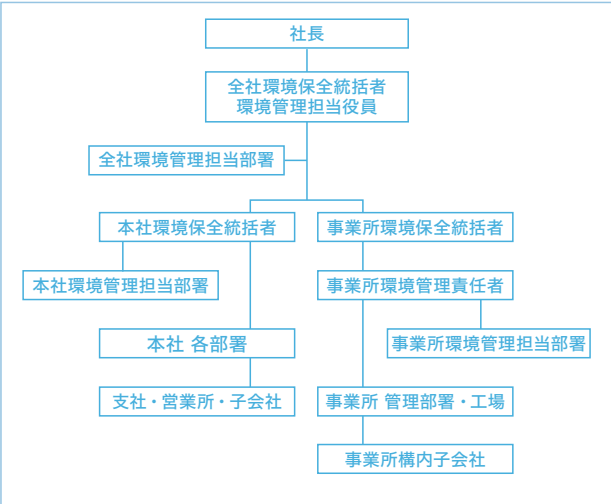
環境管理体制を整備すると共に、環境マネジメントシステムの構築・維持を図り、環境保全の向上に努める。

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。

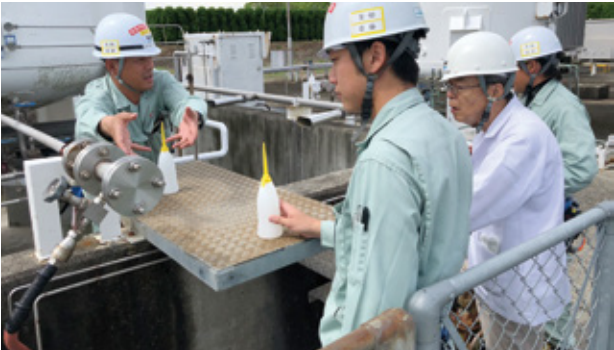
環境管理体制

社長を最高責任者とする環境管理体制と、企業活動のすべてにおいて、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月には大分工場です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

気候変動リスクへの対応（TCFD）

当社グループでは、気候変動は解決すべき重要な社会課題の一つと認識しており、日本のCO₂排出量削減目標達成に向けて、サステナビリティ課題（グリーン戦略）に紐づけて取り組んでいます。

気候変動問題に対する当社の取り組み

今後の当社グループのコア事業である機械事業においては、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ります。そのため、気候変動問題を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、2030年の日本の目標である温室効果ガス排出量46％削減に寄与することを目指します。

当社では、TCFD 提言は以下の4テーマに沿った気候変動関連リスク・機会の管理の見える化と考えています。

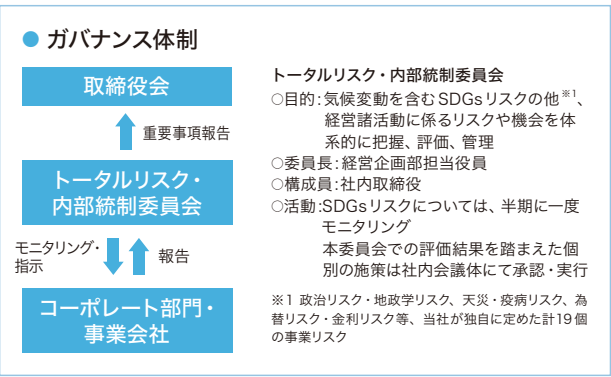
①ガバナンス ②戦略 ③リスク管理 ④指標と目標

各テーマの当社における具体的な内容については以下に説明します。

①ガバナンス：気候変動関連リスク・機会の管理

当社では従前よりリスク管理に特化したトータルリスク・内部統制委員会にて、経営諸活動全般に係るリスク・機会を体系的に把握、評価、管理を行っています。政治リスク・地政学リスク、天災・疫病リスク、為替リスク・金利リスク等、当社が独自に定めた計19個の事業リスクがあります。このなかにはSDGsリスクも含まれており、当該委員会での活動において、気候変動関連リスク・機会についても管理対象としています。

今後は既存のトータルリスク・内部統制委員会にて、気候変動関連の課題への対応をモニタリングし、重要事項があれば取締役会に報告を行います。



社会関係資本

社会への取り組み

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。

工業系学科を新設し、玉野市ととも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」に玉野市ととも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」を玉野市とともに受賞しました。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。



旋盤実習の様子

三井広報委員会の活動

当社グループは、三井グループ24社で構成される三井広報委員会の会員会社として様々な社会貢献活動を支援しています。三井広報委員会は、「人の三井」という、三井グループの特色をベースに「人を大切にし、多様な個性と価値を尊重することで社会を豊かにする」ことを目的に、文化・芸術活動を行っています。

＜三井ゴールデン・クラブ賞＞

プロ野球においてシーズンを通し守備に卓越した選手を表彰

＜三井ゴールデン・クラブ野球教室＞

「三井ゴールデン・クラブ賞」を受賞した元プロ野球選手講師による少年野球指導者のための守備に特化した野球教室を開催

＜三井ゴールデン匠賞＞

未来につながるものづくりに取り組む伝統工芸の担い手を応援したいという想いから2015年に創設



第50回三井ゴールデン・クラブ賞 受賞選手

「ふれあいコンサート」の活動支援

クラシック音楽に触れる機会の少ない子供たちや障がいを持つ方々に、生のクラシック音楽に触れてもらい、心豊かな生活を送ってほしいとの願いから、2003年に「ふれあいトリオ」によって活動をスタート。2019年からはアーティストを拡充して活動を更に広げています。当社グループは、活動スタート時から協賛するだけでなく、コンサート会場でのボランティア活動等、人的な支援も行っています。



岩手県盛岡市内の小学校での演奏会

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

当社は、2022年5月に公表した2023中期経営計画において、持続可能な社会への急速な移行や環境変化を踏まえ、グループの企業理念・ビジョンを再定義しました。これに基づき、透明・公正かつ迅速・果断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・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

＜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 / 健康で安全に働ける環境整備を推進

なお、コーポレート・ガバナンスの充実に際しては、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、監査役及び監査役会の役割・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

2021年度コーポレート・ガバナンスの体制

取締役、監査役は2022年6月28日現在の状況を示す

当社は、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンス体制を採用し、会計監査人を設置しています。

● 取締役会

当社の取締役会は7名で構成されており、取締役のうち3名が非常勤の社外取締役です。定例12回、臨時7回開催しており、重要事項の決定及び業務執行の監督を行っています。また、必要に応じて内部統制システム構築の基本方針の見直しも行っています。

● 監査役会

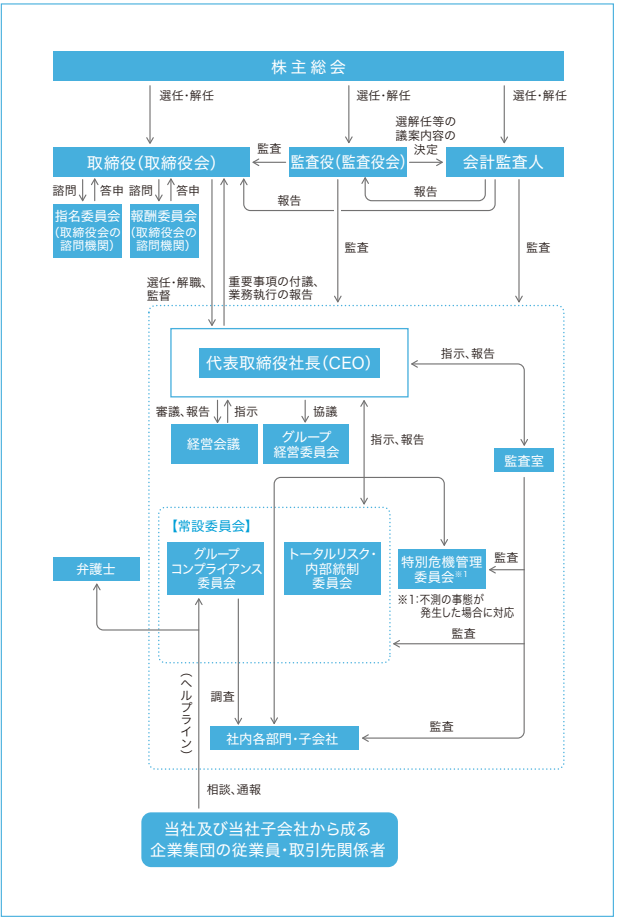
当社の監査役会は4名で構成されており、監査役のうち2名が非常勤の社外監査役です。監査役会においては、常勤監査役の選定、監査計画の策定、監査報告の作成、定時株主総会提出議案等の適正性監査、その他監査役の職務の執行に関する事項について審議しています。また、会計監査人の選解任又は不再任に関する事項や会計監査人の報酬等に対する同意等、監査役会の決議による事項について審議しています。

● グループ経営委員会、経営会議

取締役会により決定された基本方針に基づく業務執行のための経営会議体として、取締役会の他に「グループ経営委員会」と「経営会議」を設けています。グループ経営委員会は常勤取締役及びグループ傘下の主要子会社（三井E&Sマシナリー）社長によって構成され、グループ全体の中長期の経営計画・事業戦略の方向性についての協議を行っています。経営会議は常勤取締役もしくは社長が指名した者で構成され、グループ経営委員会での方向性に基づく個別の業務執行や当社又はグループに関する重要事項について、審議・報告を行うこととしています。

グループ経営委員会は4回開催しており、前述の通りグループ全体の中長期の経営計画の方向性に関する協議を中心に行っています。経営会議は定例12回、臨時2回開催しており、前述の通り個別の業務執行についての審議を行っています。

● コーポレート・ガバナンスと内部統制の仕組み



リスクマネジメント

経営諸活動全般に係る全てのリスクを網羅的に把握、評価し、優先すべき重要なリスクについて適正な対応がなされているか、経営レベルで継続的に確認、管理する「トータルリスクマネジメント」を実践しています。

● リスク管理の「推進体制」

当社では、経営企画部担当役員を委員長、全ての社内取締役を構成メンバーとする「トータルリスク・内部統制委員会」を設置し、実効性のあるリスク管理（トータルリスクマネジメント）の実践に努めています。2022年度からは、気候変動関連の課題への対応も当該委員会の管理対象にしており、重要事項については取締役会へ報告することとしています。

● リスク管理の取り組み

2021年度において同委員会を2回開催し、経営諸活動全般に係るリスクについて評価しました。同委員会での評価結果に基づき、個別のリスク対応策を実行しました。具体的には、当期当社連結決算において損失計上の一因として、持分法適用関連会社の業績予想下方修正、為替の影響等があり、ガバナンス向上のための当該持分法適用関連会社への提言、為替予約によるリスクヘッジ等、改善策を講じています。

取締役の体制

氏名	地位・担当	属性	2021 年度 取締役会出席 状況	選任理由
岡 良一	取締役会長	再 任	19回/19回	2019年の当社社長就任以来、事業再生計画をリーダーシップをもって推進し、当社グループの業績回復に取り組んできました。当社グループのガバナンス強化及び経営全般に対する監督の実効性確保のために、同氏の経験と見識が必要と判断しました。
高橋 岳之	代表取締役社長、CEO、CCO、 全般統括、成長事業推進室 及び監査法務部担当	再 任	13回/13回 ※	国際的な営業経験を通じて培った高いマーケティング能力、並びに（株）三井E&S マシナリー代表取締役社長としての経験を通じて培った優れた経営能力を有しています。成長事業の育成及び当社グループの発展を牽引するために、同氏の経験と見識が必要と判断しました。
松村 竹実	代表取締役副社長、社長補佐、 CSO、CISO、 エンジニアリング事業管理室、 経営企画部 及び人事総務部担当	再 任	19回/19回	経営企画部担当として当社グループの事業再生計画の策定・実行をリードし、2020年度中期経営計画の推進及び2023年度中期経営計画の策定の中枢を担っています。今後のグループ戦略の統括及び構造改革の総仕上げのために、同氏の経験と見識が必要と判断しました。
松原 圭吾	代表取締役副社長、社長補佐、 CFO、 財務経理部及びIR室担当	再 任	19回/19回	総合商社の経営者としての経験に基づく豊富な見識、並びに財務・経理業務の経験により培われた卓越した専門知識を活かし、当社グループの財務体質の改善に取り組んでいます。更なる財務体質の強化及び今後の財務戦略を推進するために、同氏の経験と見識が必要と判断しました。
田中 稔一	社外取締役	再 任 社 外 独立役員	19回/19回	長年、大手総合化学会社の経営者として培われた国内外における事業活動や企業経営全般における豊富な知識と実績を有しています。そこで、当社グループの経営全般について大所高所より助言いただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
芳賀 義雄	社外取締役	再 任 社 外 独立役員	19回/19回	長年、大手製紙会社の経営者として培われた国内外における事業活動や企業経営全般における豊富な知識と実績を有しています。そこで、当社グループの経営全般について大所高所より助言いただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督を行っていただくことを期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
永田 晴之	社外取締役	新 任 社 外 独立役員	-	長年、大手金融機関グループにおいて財務、リスク管理、内部監査等の業務に携わるとともに、経営者としての豊富な知識と実績を有しています。そこで、当社グループの経営全般について大所高所より助言いただくとともに、独立した立場から経営の監視・監督を行っていただくことを期待し、新たに社外取締役として選任しています。

※取締役就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しています

取締役のスキル・マトリックス

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います。当社では、取締役にに対して特に期待するスキル・専門的分野を以下6項目としています。

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

各取締役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
岡 良一	●	●		●		●
高橋 岳之	●	●		●	●	
松村 竹実	●	●	●			●
松原 圭吾	●	●	●			
田中 稔一	●	●	●		●	
芳賀 義雄	●	●	●			●
永田 晴之	●		●	●		

※上記一覧は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません

取締役会の実効性評価

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、2021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、外部機関からの助言を受けながら、外部機関に直接回答することで更なる匿名性を担保し、外部機関からの集計結果の報告を踏まえたうえで、取締役会において分析・評価を行いました。

● 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います。また、昨年度との比較においては、全般的に同等であると評価しています。会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出及び潜在的なリスクとその対処法等の経営に重要な影響を及ぼす事項に関する十分な議論を行うことについては、改善への取り組みが定着し、一定の効果が見られていますので、施策を継続していきます。

● 分析・評価における課題

1. 取締役会の運営において、効率的な議事進行による実質的な審議時間の確保や会議時間の短縮化に向け、会議資料の提出時期や必要十分なボリュームについて改善への取り組みを行ってきましたが、より一層の改善の必要性があると認識しています。
2. 取締役会の構成員に関しては、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います。
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対する関心が大きく高まりつつあると認識し、これらの課題に積極的に取り組む必要があると考えています。

今回の分析及び評価結果、課題は上述の通りです。これにかかわらず2021年度の当社業績が厳しい結果となったことについて十分に認識しながら、より一段と迅速・的確な意思決定に努め、当社グループのガバナンス体制を強化し、2022年5月に公表した23中計のもと成長戦略の推進を最優先に取り組んでいきます。

取締役及び監査役の報酬

● 役員の報酬等の額又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ています。また、取締役会は、2021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います。取締役の個人別の報酬等に係る決定方針の内容は次の通りです。

1. 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。

2. 月例報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社取締役の月例報酬は、固定報酬とし、役位に応じて他社水準・当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定された基準月俸を毎月支給する。

3. 業績連動報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬等は、事業年度毎の業績向上に対する意識を高めるため、以下の2項目とする。

株価連動報酬

株価を反映した現金報酬とし、基準月俸2カ月分の報酬基礎額を在任期間中毎年積み立てる。退任後1年を経過した年に支給を開始し、年1回一定の時期に在任期間と同期間支給する。支給額は、支給年に対応する在任年6月最終営業日の株価により支給年6月最終営業日の株価を除いた値を、対応する在任年の報酬基礎額に乗じた額とする。

利益連動報酬

業績指標（KPI）を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結投下資本利益率（ROIC）に応じて算出された額を、毎年一定の時期に支給する。算出根拠となる連結ROICの値は、報酬委員会の答申を踏まえ取締役会に報告する。

4. 金銭報酬の額、業績連動報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

月例報酬、株価連動報酬、利益連動報酬の割合については、役位によらず一定の構成とする。月例報酬と株価連動報酬の報酬基礎額の合計に対し、利益連動報酬は、その0%から50%の間で変動する。代表取締役社長は報酬委員会の答申内容を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容を決定する。

5. 代表取締役社長への委任

個人別の報酬額は、取締役会決議に基づき代表取締役社長高橋岳之がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の月例報酬の額とする。取締役会は、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、報酬委員会の答申を経るものとし、上記の委任を受けた代表取締役社長は、当該答申の内容に従って決定しなければならない。

6. 上記の他報酬等の決定に関する事項

当社の取締役の報酬決定にあたっては、任意の報酬委員会を設置しており、独立社外取締役2名、及び代表取締役社長の計3名で構成され、独立社外取締役を委員長としている。本委員会の決議は独立社外取締役全員が賛成することにより成立し、代表取締役社長は決議に加わらない。監査役の月例報酬は、取締役等の報酬を参考として、監査役の協議により決定する。

● 取締役の各報酬採用の目的

株価連動報酬

中長期インセンティブとして株価連動報酬を導入しています。これは、在任中に一定額の株価連動報酬基礎額を毎年割り当て、退任後に在任時からの株価の変動に連動した報酬を割当期間に対応して支給するもので、在任中において中長期的業績の向上を促し、また割当期間と支給期間を同一とすることで、退任後も在任期間と同期間、経営に責任を持つ仕組みとして導入しています。

利益連動報酬

業績評価指標は次ページの表2に記載の当社の経営戦略に即した基準であるROICとし、経営効率を高め、また報酬と業績の連動性を高めることを目的に導入しています。なお、ROICの実績は△2.9%でした。

● 利益連動報酬の算定方式

月例報酬と、株価連動報酬基礎額の合計額から成る基礎報酬に基づいて、表1に定める業績評価指標に応じて表2の計算方法により報酬額を算出するものです。なお、本利益連動報酬の対象となる職務執行期間は、2022年7月1日から2023年6月30日までとなります。

利益連動報酬の基礎報酬、利益連動報酬の配分は以下の通りです。

基礎報酬		利益連動報酬の変動幅 ^{※2} （対基礎報酬の割合）
月例報酬	株価連動報酬基礎額	
基準月俸 ^{※1} 12カ月分	基準月俸 ^{※1} 2カ月分	0～50%

※1 毎月支給される定額報酬をいいます。

※2 変動幅の最大値を上限とし、上限を超えた分については支給されません。

● 業績評価指標（表1）

職務	業績評価指標	割合
取締役	連結投下資本利益率（ROIC ^{※3} ）	100%

※3 ROIC=（2023年3月期の営業利益+受取利息+配当）/（2023年3月期平均自己資本+2023年3月期平均有利子負債）

● 業績評価指標を用いた計算方法（表2）

業績評価指標	計算式	
連結投下資本利益率（ROIC）	ROIC 2%まで	ROIC 1%につき基礎報酬の3.15%
	ROIC 2%超9%まで	ROIC 1%につき基礎報酬の6.25%

● 役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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）	99	99	-	-	5
監査役 （社外監査役を除く）	49	49	-	-	3
社外役員	37	37	-	-	4
合 計	186	186	-	-	12

（注）

- 上記には、2021年6月25日開催の第118回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名を含んでいます。
- 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います。
- 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いません。
- 在任中の取締役に対する株価連動報酬については、本統合レポート作成時点において支給額が判明しないため、上記の報酬等の額に含めていません。なお、株価連動報酬の対象として社外取締役は含まれていません。
- 取締役会は、代表取締役社長に対し各取締役の月例報酬の額の決定を委任しています。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います。
- 上記の他、退任された取締役5名に対して、在任時の株価連動報酬額7百万円を支給しています。

ガバナンス

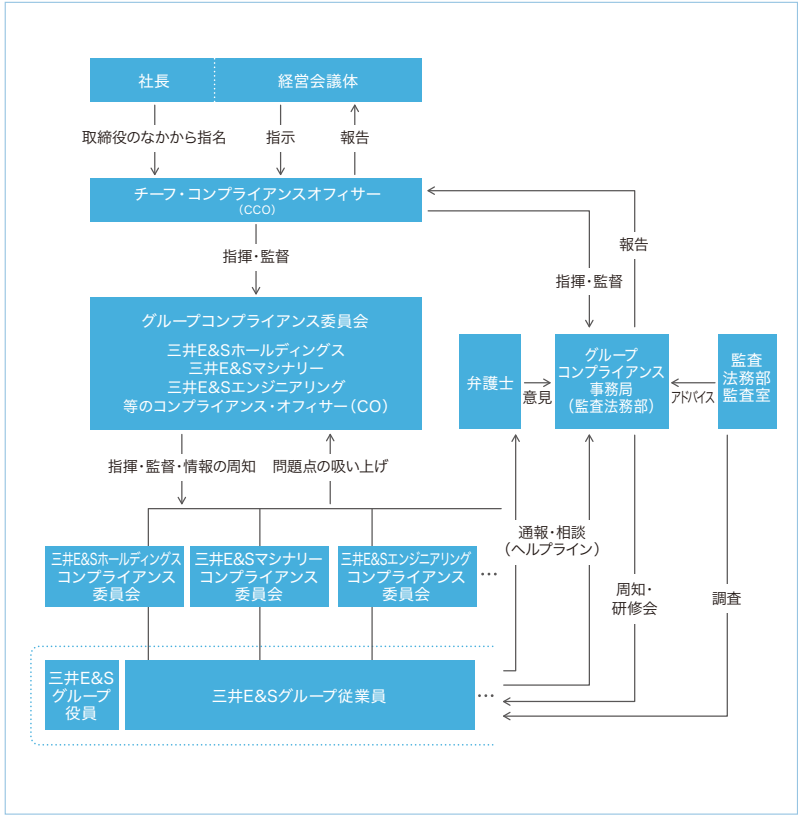
コンプライアンス

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持つようにと定めた「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えていきます。

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、当社取締役のなか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2021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

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
1,308名	489名	1,547名	2,016名	4,040名

ガバナンス

社外取締役メッセージ



歴史的構造改革をスピーディーに実行
23中計達成のため、
全社一丸となり更なる奮起を！

社外取締役
田中 稔一

事業再生計画実行の評価について

当社は、100余年前からの祖業である造船事業が官民一体の韓国・中国勢の台頭によって構造的に衰退し、加えてエンジニアリング事業の相次ぐ巨額損失により企業存続が危ぶまれる状況となりました。この苦境に対して事業ポートフォリオの大変革、抜本的事業再生計画が策定され、即実行されました。その経営判断は極めてスピーディーで果断であったと思います。実行に当たっては、担当役員を筆頭に全社一丸で関係先と昼夜を徹したハードネゴや、社内外への説明と理解に奔走しており、多大な努力がなされました。この過程で、全従業員が根本的な課題と採るべき戦略を共有し全社一丸で対処できたことは、今後に資する大きな成果になったと思います。3年の間に祖業の造

船事業やエンジニアリング事業からの撤退、その他赤字ノンコア事業の撤退によって大胆な“事業の選択と集中”が断行されましたが、同時に1,200億円に上る事業売却により厳しい状況にある資本も強化されることになりました。本計画の内容、実行スピードともに他に類を見ないものであったと思います。この歴史的構造改革により、喫緊の危機的状況を回避したという意味では大きな成果でありましたが、真の評価はこの構造改革を土台にした今後の成長戦略の成否に掛かっています。安定した揺るぎない会社として社会に評価されるようになるためには、更なる経営努力が必要です。

取締役会の実効性の評価について

当社は構造的な経営難に対応したポートフォリオの改革が必至でしたが、そのためのガバナンスの強化が最重要課題でした。この対策として、取締役の少数精鋭化、経営陣に苦言を呈する社外役員の強化が図られてきました。現在、取締役は7名（内、社外3名）までスリム化し、全社的視点で活発な議論を交わすことによってスピーディーな意思決定ができる体制になりました。特に、海外プロジェクトのトラブル対応では、工事を進行し

ながらの取締役会の即断即決が要求されましたが、都度適切な意思決定ができました。また、指名／報酬両委員会が設置され、経営の公平性、透明性が強化されました。これらのガバナンス強化によって、従業員のモチベーションが維持され、レジリエンスな社風も出てきたと思います。一方で、気候変動や多様性といった社会課題への対応が不十分であり、一層の努力が必要です。

23中計の評価や期待について

23中計は、長年の沈滞ムードを払拭し、飛躍的成長を目指す“攻めの経営”となっています。ビジネス環境はAI、気候変動等、社会的価値観が激変しており、本中計は当社が環境変化に対応した真のマーケットイン会社へ変革できるかどうかの試金石となります。中計の目標と戦略は簡明で合理的ですが、目標達成のための真の開発力、営業力が試されています。他社との提携、M&Aを積極的に活用し、戦略のスピードを上げること

が大事です。当社は真面目で優秀な社員が多いと思いますが、今一歩力強さに欠ける点があると感じますので、環境激変のなかで戦い抜くための更なるチャレンジ精神を養うことが必要だと感じています。どん底から這い上がった企業として、全社一丸で本中計を達成し、優良企業に生まれ変わることで内外の期待に応える必要があります。経営陣、従業員の更なる奮起が求められています。

役員一覧



岡 良一

取締役会長、
三井海洋開発（株）社外取締役

1981年 4月
2014年 4月
2015年 4月
2016年 4月
2017年 4月
2017年 6月
2018年 4月
2018年 6月
2019年 4月
2019年 6月
2019年11月
2020年 1月
2021年 4月
2022年 4月

当社入社
理事、機械・システム事業本部テクノサービス事業室長
執行役員
機械・システム事業本部副事業本部長（産業機械担当）
常務執行役員、機械・システム事業本部長
取締役
（株）三井E&Sマシナリー代表取締役社長
当社取締役退任
社長、COO、CISO、経営企画部担当
代表取締役、監査部担当
エンジニアリング事業管理室担当
CEO
成長事業推進室担当
取締役会長、現在に至る
三井海洋開発（株）社外取締役、現在に至る



高橋 岳之

代表取締役社長、
CEO、CCO^{※1}、
全般統括、成長事業推進室
及び監査法務部担当

1987年 4月
2007年10月
2012年 6月
2015年 9月
2015年10月
2016年10月
2018年 2月
2018年 4月
2019年 4月
2019年 6月
2020年 6月
2021年 3月
2021年 4月
2021年 6月

2021年11月
2022年 4月

当社入社
鉄橋・物流事業本部運搬機システム営業部長
機械・システム事業本部運搬機システム営業部長
経営企画部主管
経営企画部グローバル戦略室長
企画本部経営企画部戦略企画室長
機械・システム事業本部事業本部長補佐
（株）三井E&Sマシナリー執行役員
当社代表取締役社長
当社取締役
取締役退任
三井海洋開発（株）取締役
当社成長事業推進室長兼人事総務部長
取締役、CCO、監査法務部担当、現在に至る
人事総務部担当
三井海洋開発（株）社外取締役
当社代表取締役社長、CEO、全般統括、成長事業推進室担当、現在に至る



永田 晴之

社外取締役

1985年 4月
2011年 4月
2013年 4月
2015年 4月
2016年 4月
2018年 3月
2018年 4月
2019年 4月
2019年 6月
2021年 4月

2021年 6月

2022年6月

（株）三井銀行入行
（株）三井住友フィナンシャルグループ財務部長
（株）三井住友銀行執行役員
同行常務執行役員
（株）三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員
（株）三井住友銀行取締役兼常務執行役員
同行取締役兼専務執行役員
（株）三井住友フィナンシャルグループ執行役専務
当社取締役、執行役専務
（株）三井住友フィナンシャルグループ取締役、執行役専務退任
（株）三井住友銀行取締役退任
同行専務執行役員退任
室町殖産（株）代表取締役社長、現在に至る
室町建物（株）代表取締役社長、現在に至る
当社社外取締役、現在に至る



塩見 裕一

常勤監査役

1982年4月
2010年4月
2013年5月
2014年4月
2015年4月
2017年4月
2017年6月
2019年6月
2020年4月
2020年6月

当社入社
玉野事業所経理部長
財務経理部主管
理事、財務経理部長
執行役員
常務執行役員、CFO、IR室担当
取締役
（株）三井E&Sビジネスサービス代表取締役社長
当社取締役
当社常勤監査役、現在に至る



松村 竹実

代表取締役副社長、社長補佐、
CSO^{※2}、CISO^{※3}、
エンジニアリング事業管理室、
経営企画部及び人事総務部担当

1991年 4月
2015年 4月
2018年 2月
2018年 3月
2019年 3月
2020年 6月
2022年 4月

当社入社
船舶・艦艇事業本部基本設計部長
企画本部経営企画部戦略企画室長
三井海洋開発（株）取締役
当社経営企画部長
取締役、CISO、経営企画部担当、現在に至る
代表取締役副社長、社長補佐、CSO、エンジニアリング事業管理室及び人事総務部担当、現在に至る



松原 圭吾

代表取締役副社長、社長補佐、
CFO^{※4}、
財務経理部及びIR室担当

1979年 4月
2007年 4月
2009年 4月
2011年 4月
2012年 4月
2015年 4月
2015年 6月
2017年 4月
2018年 4月
2018年 6月
2018年 6月
2019年 3月
2019年 6月
2020年 1月

三井物産（株）入社
同社業務プロセス管理第一部長
同社財務統括部長
同社経理部長
同社執行役員経理部長、CFO 補佐
同社常務執行役員、CFO
同社代表取締役、常務執行役員、CFO
同社代表取締役、専務執行役員、CFO
同社取締役
同社顧問
当社顧問
取締役、副社長、社長補佐、CFO、財務経理部及びIR室担当、現在に至る
代表取締役、現在に至る



田口 昭一

常勤監査役

1985年4月
2013年6月
2014年4月
2014年4月
2015年4月
2016年4月
2018年3月
2019年6月

2020年3月
2020年4月
2021年4月
2021年6月

当社入社
機械・システム事業本部機械工場長
理事
執行役員
常務執行役員、玉野事業所長、社長特命事項（製造部門総括）
（株）三井E&Sビジネスサービス代表取締役社長
当社取締役、CISO、CCO、経営企画部、技術統括部、人事総務部及び法務部担当
三井海洋開発（株）取締役
（株）三井E&Sビジネスサービス代表取締役社長
当社取締役、監査法務部担当
常勤監査役、現在に至る



田中 浩一

社外監査役

1980年4月
2003年10月
2006年4月
2009年4月
2010年4月
2011年4月
2012年4月
2012年6月
2014年4月
2015年4月
2015年6月
2016年6月
2018年6月
2021年6月

三井物産（株）入社
同社財務部長
同社総合資金部長
同社セグメント経理部長
同社執行役員、セグメント経理部長
同社執行役員、CFO 補佐、セグメント経理部長
同社常務執行役員、CCO
同社代表取締役、常務執行役員、CCO
同社代表取締役、専務執行役員、CCO
同社取締役
同社顧問、AIG ジャパン・ホールディングス（株）社外取締役
当社社外監査役、現在に至る
（株）ホンダトレーディング社外監査役、現在に至る
AIG ジャパン・ホールディングス（株）社外取締役退任



田中 稔一

社外取締役

1968年 4月
1999年 6月
2003年 6月
2004年 6月
2005年 6月
2007年 4月

2009年 6月
2014年 4月
2014年 6月
2015年 6月
2018年 6月
2020年 6月

東洋高圧工業（株）（三井東圧化学（株））入社
三井化学（株）取締役、基礎化学品事業本部フェノール事業部長
同社常務取締役、基礎化学品事業グループ副事業グループ長
同社基礎化学品事業グループ長
同社代表取締役副社長、基礎化学品事業グループ長
同社基礎化学品事業本部、経営企画部、グループ経営推進部、支店及び海外統括会社担当
同社代表取締役社長
同社取締役
同社相談役
当社社外取締役、現在に至る
三井化学（株）顧問
同社名誉顧問、現在に至る



芳賀 義雄

社外取締役

1974年 4月
1995年 7月
2002年 6月
2005年 6月

2006年 4月
2006年 6月
2007年 6月
2008年 5月
2008年 6月

2013年 4月
2014年 6月
2019年 6月
2020年 6月
2021年 6月

十條製紙（株）入社
日本製紙（株）石巻工場原質部長
同社参与小松島工場長
同社取締役企画本部長、経営企画部長、
（株）日本製紙グループ本社取締役
日本製紙（株）常務取締役企画本部長
（株）日本製紙グループ本社取締役
同社取締役企画本部長
日本製紙連合会会長
（株）日本製紙グループ本社代表取締役社長、
日本製紙（株）代表取締役社長
日本製紙（株）代表取締役社長、社長執行役員
同社代表取締役会長
同社特別顧問
当社社外取締役、現在に至る
日本製紙（株）特別顧問退任



上野 誠一

社外監査役

1981年4月
2007年4月
2010年4月
2012年4月
2013年5月
2014年4月
2017年6月
2020年3月
2020年6月

（株）三井銀行入行
（株）三井住友銀行本店営業第六部長
同行執行役員、企業審査部長
同行常務執行役員
三井住友カード（株）常務執行役員、信用管理本部長
同社専務執行役員
同社代表取締役
同社代表取締役退任
当社社外監査役、現在に至る
三井住友カード（株）専務執行役員退任

※1 CCO:コンプライアンスに関する統括責任者(Chief Compliance Officer)

※2 CSO:戦略統括責任者(Chief Strategy Officer)

※3 CISO:情報セキュリティ統括責任者(Chief Information Security Officer)

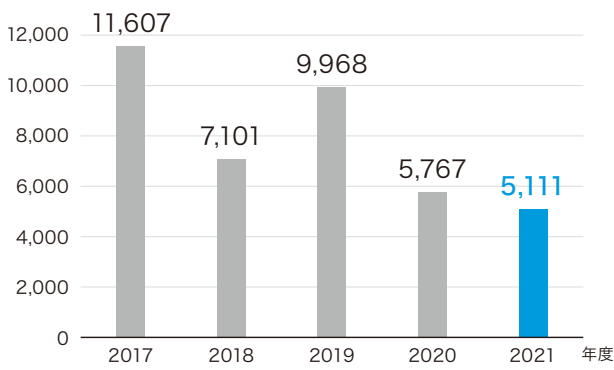
※4 CFO:財務統括責任者(Chief Financial Officer)

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

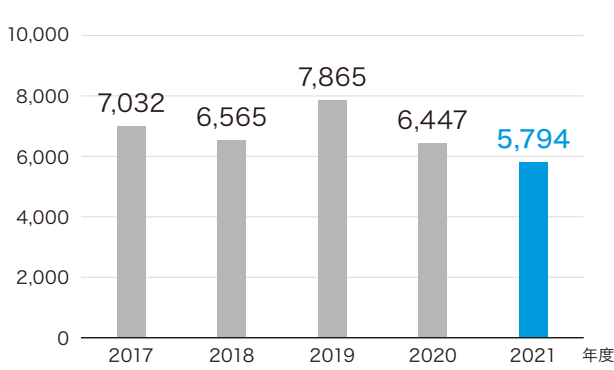
受注高

(単位：億円)



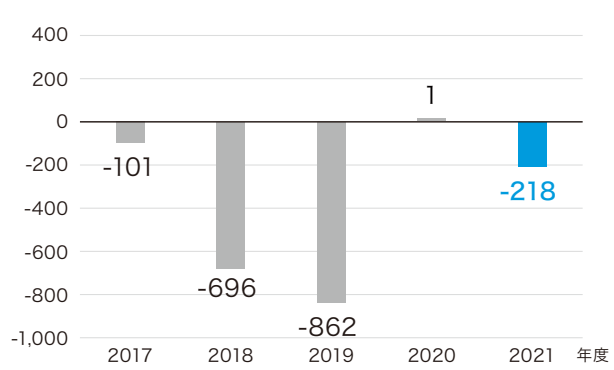
売上高

(単位：億円)



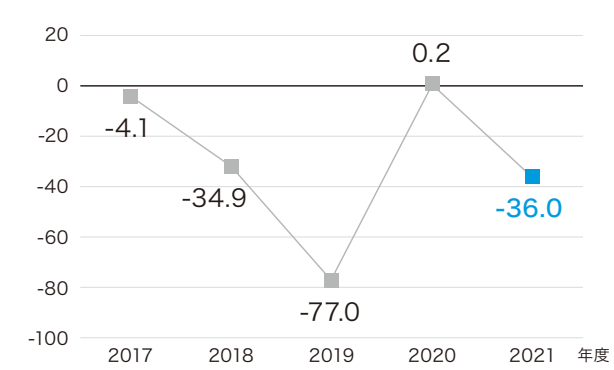
当期純利益

(単位：億円)



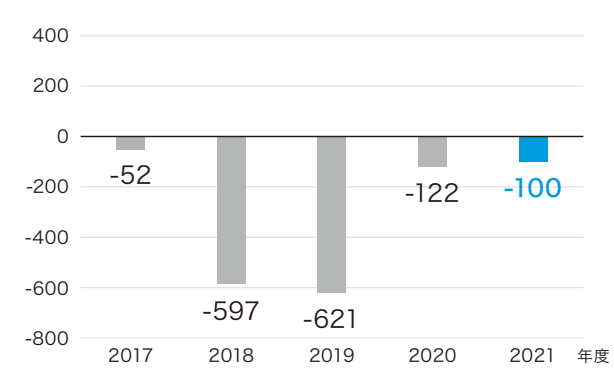
自己資本利益率 (ROE)

(%)



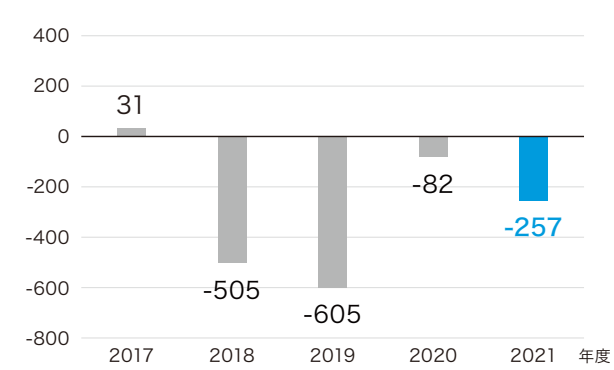
営業利益

(単位：億円)



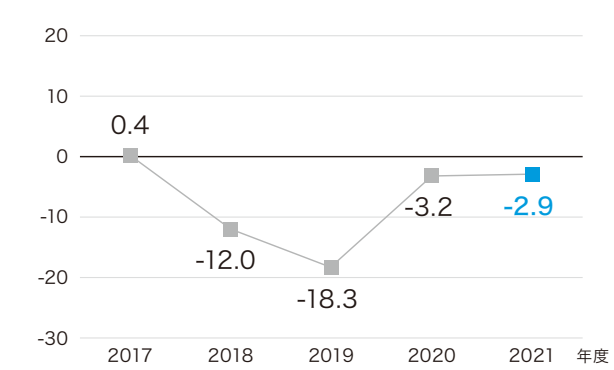
経常利益

(単位：億円)



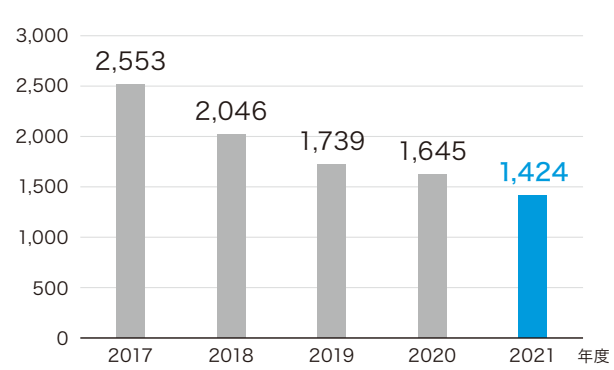
投下資本事業利益率 (ROIC)

(%)



有利子負債

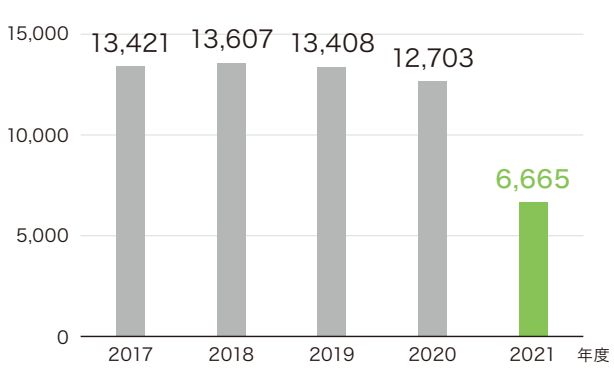
(単位：億円)



非財務ハイライト

従業員数 (連結)

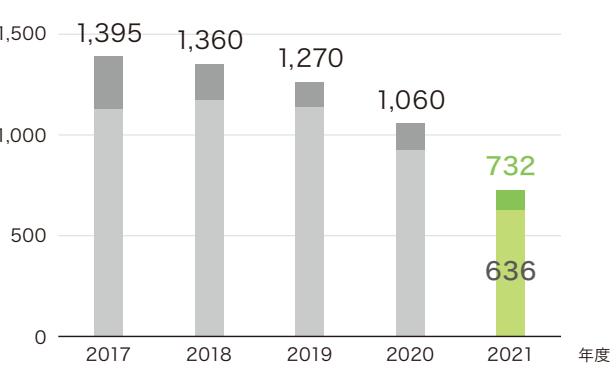
(単位：名)



総エネルギー使用量 ※1

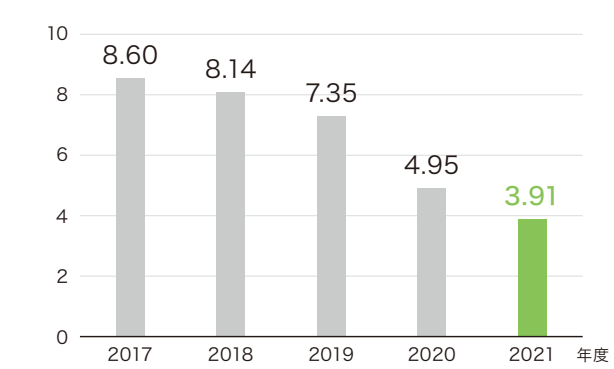
■燃料 ■電力

(単位：TJ) ※3



CO₂ 排出量 ※1、2

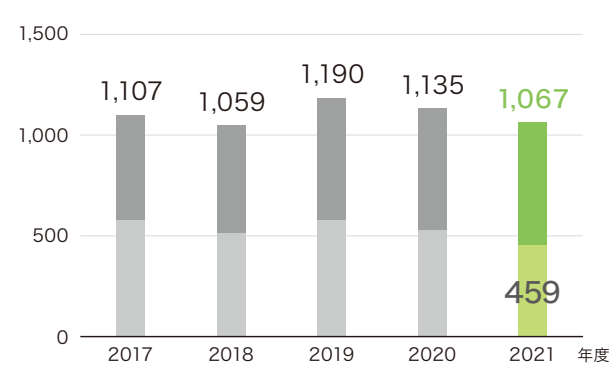
(単位：万 t)



水使用量 ※1

■工業用水 ■上水

(単位：千㎡)



※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）

船舶

主な事業内容

船舶等の製造、販売、設計、エンジニアリング、修理他

主な製品・サービス

船舶、高速旅客船、海洋構造物、水中機器、設計エンジニアリングサービス、船舶関連装置・機器、鉄鋼構造物



2021年度のトピックス

- 艦艇事業等を三菱重工業（株）へ譲渡並びに常石造船（株）から出資を受け入れ、三井E&S造船は設計開発力の強みを活かしたファブレス事業をスタート（2022年10月、常石造船に17%の株式を追加譲渡し、持分法適用会社となる）
- 設計のライセンス供与、環境対応船の開発・設計受託業務等の営業活動を展開
- 船舶向けのDX技術を応用した船舶運航や保守の支援サービスの営業活動を開始

2021年度の概況

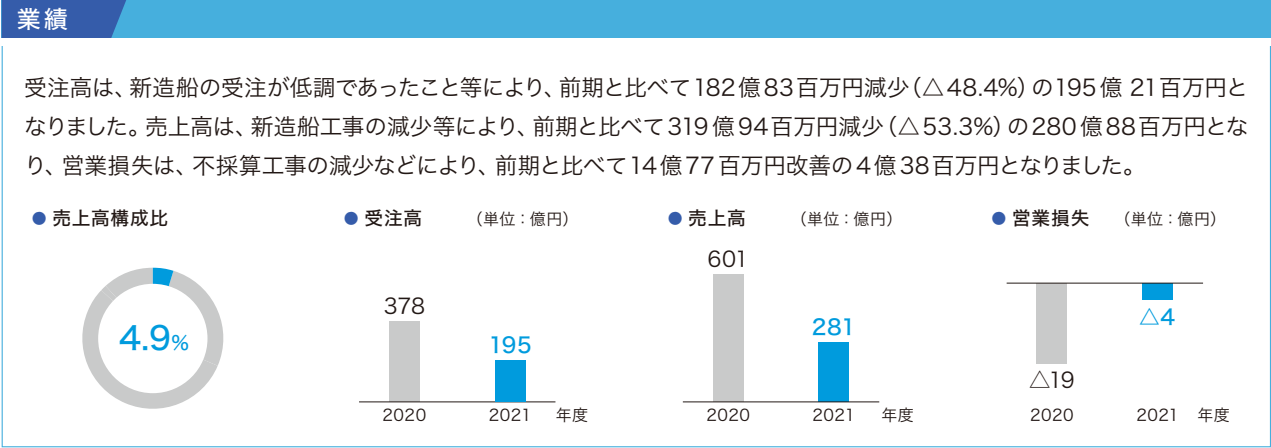
一般商船分野においては、コンテナ船並びにバルクキャリアの用船マーケットは引き続き高値を維持していますが、昨年後半からの資機材価格の上昇並びにロシアによるウクライナ侵攻から景気の不透明感が生まれ、船主、造船所双方の様子見姿勢が顕著になってきています。一方、環境負荷低減の動きは停滞しておらず、船主、造船所から新燃料搭載船舶検討の要望が寄せられています。

自律船関連の分野では、内航海運での船員不足及び船員高齢化が、日本の海上輸送の根幹を揺るがす重大な課題となっています。また海難事故の7割以上はヒューマンエラーといわれており、海上輸送の安全確保にはヒューマンエラーの最小化が不可欠です。更に国土交通省からの自動運航船の設計ガイドラインの発表や、国際海事機関（IMO）での自律・自動操船の規則に関する議論も活発になり、自律・自動操船の社会実装に向けた社会制度の整備が進んでいるため、近い将来の需要拡大が期待されています。

このような状況下、当社グループは一般商船分野においては、

これまで培ってきたエンジニアリング能力を活用し、国内外のパートナー企業と連携を取りながら当社設計のライセンス供与、環境対応船の開発、設計受託業務等の営業活動を中心に進めており、国内外を問わずエネルギーエンジニアリング分野において収益向上及び社会貢献につながるよう取り組みを進めています。またパートナー企業以外の他造船所とも船舶仲介、ライセンス供与（船型開発）の案件の協議を行っており、顧客の船型開発・設計要望に貢献できるよう受注活動を展開しています。

自律船分野においては、モニタリング装置、操船装置、操船支援装置を中心に海運会社に向けた営業活動を展開しています。また、現状の受注額としては少額ですが、船舶向けのDX技術を応用した船舶運航や保守の支援サービスについても営業活動を開始しており、「安全向上・省人化による船舶運航の改善」という海事産業の重要課題解決のため自律操船装置の製品化に向けて先駆的取り組みを行い、先行者の利を最大限得べく積極的な活動を展開しています。



機械・システム

主な事業内容

船用エンジン、産業機械、港湾関連構造物の製造・販売・設計他

主な製品・サービス

船用・陸用エンジン、船用機器、ガスエンジン、蒸気タービン、送風機、圧縮機、ガスタービン、コージェネレーション設備、プロセス機器、コンテナクレーン、産業用クレーン、コンテナターミナルマネジメントシステム、遠隔操作マニピュレータ、地中埋設物・建築物探査レーダ、誘導加熱装置、造波装置



2021年度のトピックス

- 大型船用エンジン 120基（274万馬力）を引渡し
- 将来の排出ガスゼロに対応可能な「ニアゼロエミッショントランステーナ[®]」の需要が堅調
- 機械による社会インフラの点検が認可され、当社グループのトンネル探査車が対象機種に選定
- アフターサービス事業はディーゼル部品や国内クレーンの更新工事が堅調に推移

2021年度の概況

船用エンジンについては、新型コロナウイルス感染症の影響、資機材価格高騰等により厳しい事業環境が続くなか、120基/274万馬力と低水準の引き渡しとなりました。来期は137基/288万馬力を計画しており、回復の兆しが見られます。今後は、ゼロエミッション化の流れを受け、LNG、メタノール、アンモニア等、多様な燃料に対応すべく積極的な研究開発、受注活動に努めます。

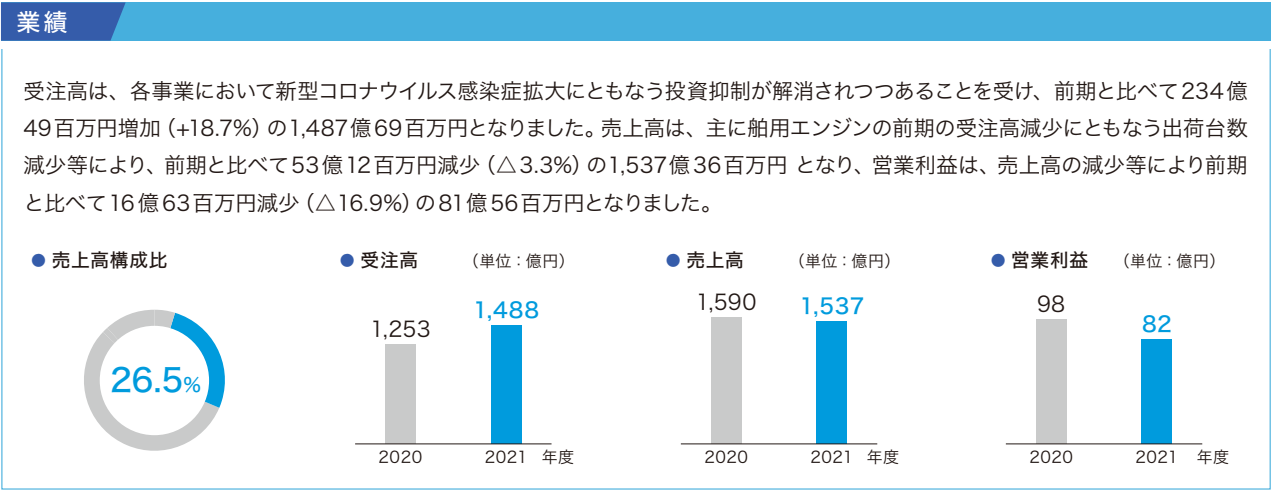
運搬機については、前年度新型コロナウイルス感染症の影響による受注低迷から操業不足が懸念されましたが、第2四半期連結累計期間以降に大型案件の受注が続き、海外向け受注高は前期と比べて大幅増加となりました。国内市場においても、新設、増設に加え、既設の老朽化更新等、新型コロナウイルス感染症の影響は少なく、新たに販売を開始したコンテナヤードクレーンの脱炭素化を目指した「ニアゼロエミッショントランステーナ[®]」の需要も堅調です。

産業機械については、脱炭素化の流れから石油精製向けの投資抑制の影響により、往復動圧縮機、軸流圧縮機等の受注環境は非常に厳しい状況にありますが、プロセス機器については老朽化による

国内中小規模の更新案件等により堅調に推移しました。今後は製造からアフターサービスまでの一貫した体制を構築するとともに、水素関連市場への取り組みを強化し、成長につなげていきます。

ソリューション事業については、定期点検要領の改訂により、道路・トンネル・橋梁の点検における「人手」による検査の代替として「次世代点検技術」（機械化）による検査が可能となり、今後、当社トンネル探査車等レーダ事業の需要拡大が期待できます。また、ロボティクス事業に加え、大型造波装置等の水理実験施設や大型可動構造物、素粒子物理学実験設備等を対象とする設備機械事業にも注力し、事業拡大を図ります。

アフターサービスを中心としたLSS事業（製品ライフサイクル対応型事業及び顧客問題解決型事業）については、ディーゼル部品が堅調だった一方、産業機械関係は投資抑制や高炉の一部停止等の影響で厳しい状況が続きます。クレーン関係は新型コロナウイルス感染症の影響により海外案件が低迷しましたが、国内は既設クレーンの更新工事等により堅調に推移しました。



海洋開発

主な事業内容

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

主な製品・サービス

浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO）



エンジニアリング

主な製品・サービス

発電事業、海外土木・建築工事全般他



2021年度のトピックス

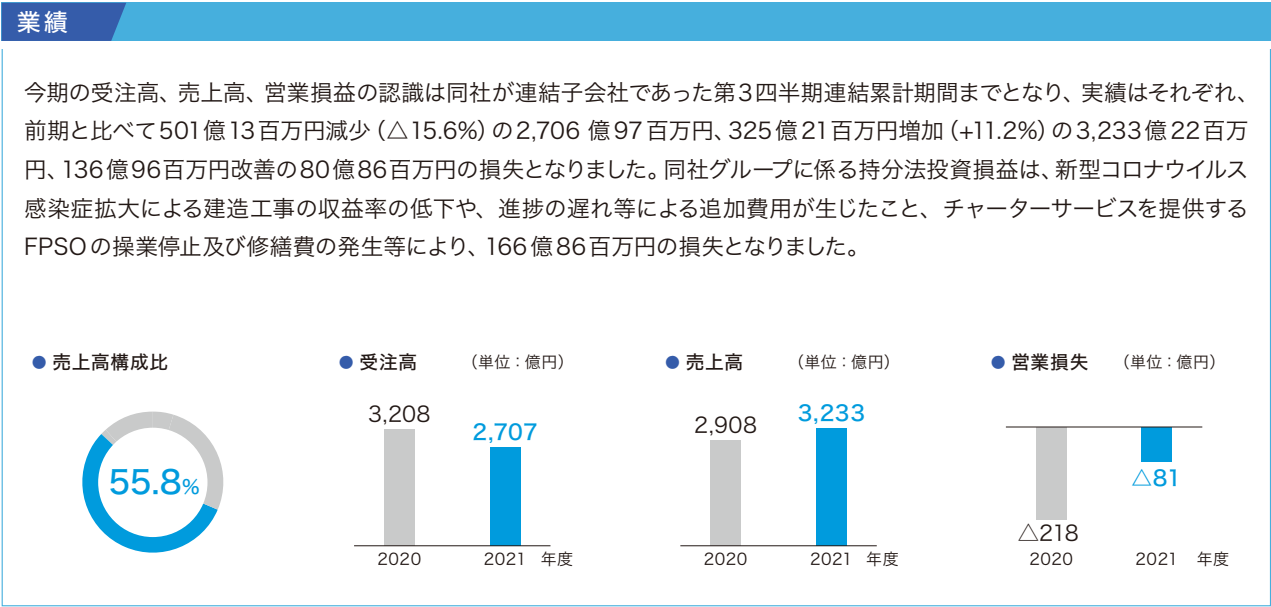
- ペトロプラス社ブラジル沖合セピア鉱区向け FPSO のチャーターサービスを開始
- エクイノール社 ブラジル沖合バカリャウ鉱区向け FPSO の正式契約発効
- 株式の一部売却により、三井海洋開発を連結子会社から持分法適用関連会社へ変更

2021年度の概況

原油価格は、その時々的情勢により上下しつつも、新型コロナウイルス感染症ワクチン接種の進展により経済活動が徐々に正常化に向かい、需要回復期待が高まったこと等から、2022年初めには1バレル 80 米ドルまで回復してきましたが、2月にロシアがウクライナに侵攻して以降、100 米ドルを超える水準にまで上昇しています。

一方、海洋開発事業を取り巻く環境は、脱炭素化、再生可能エネルギーの更なる普及、デジタル技術の進化等、大きく変化しています。FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）事業等で海洋開発事業を担う三井海洋開発では、こうした事業環境の変化を確実にとらえ既存事業で確実に収益を確保しつつ、浮体式洋上風力発電、海底資源開発、デジタルソリューション事業等、将来の収益源の育成を着実に進めています。

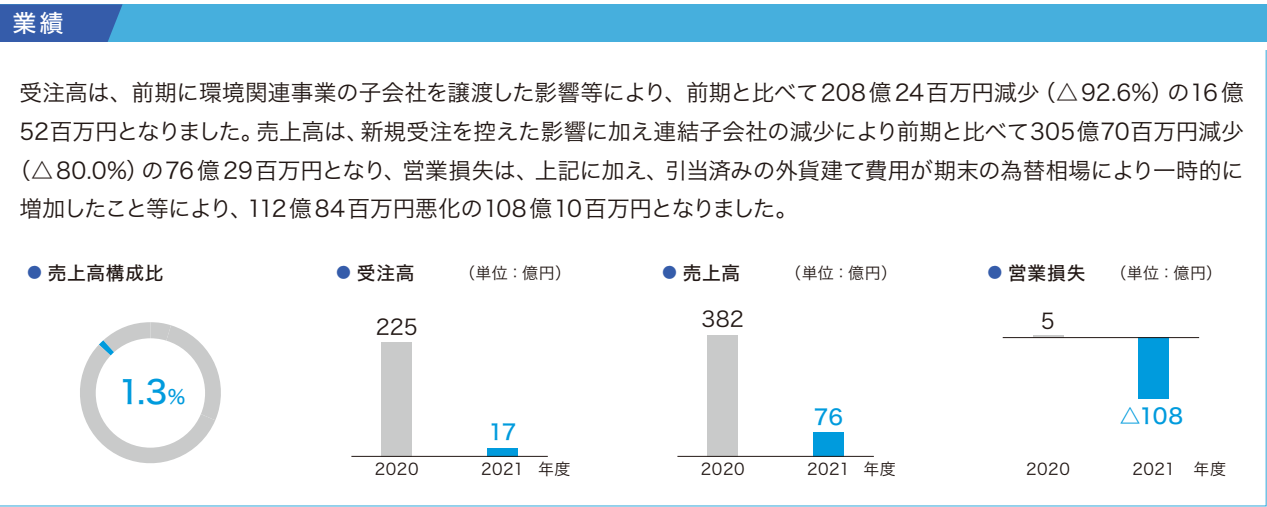
なお、同社及びその連結子会社は、持分の減少にともない、第3四半期連結会計期間終了後に持分法適用関連会社に変更となっています。



2021年度の概況

環境分野においては、2021年4月1日付で当社が保有する別海バイオガス発電及び西胆振環境の全株式を連結子会社である三井E&S環境エンジニアリング(以下、MKE)に会社分割(吸収分割)により承継させたうえで、当社が保有するMKEの全株式について、JFEエンジニアリング(株)へ譲渡しました。

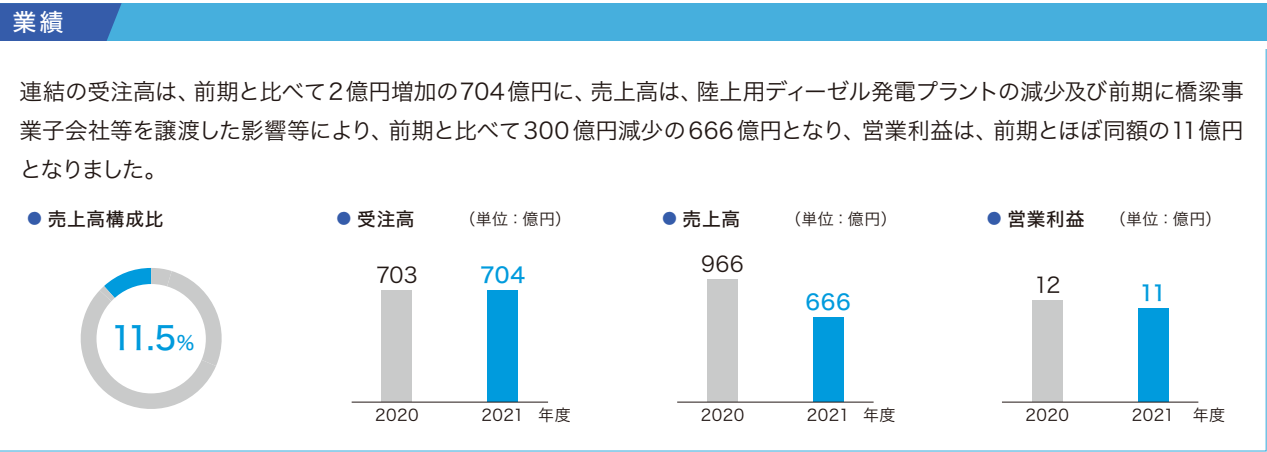
海外インフラ分野については、現在、インドネシア向け火力発電所土木建築工事2件について確実な工事遂行に注力しています。本工事完了後は、同事業から撤退し、そのリソースを当社グループの成長の見込める事業に再配置します。



その他部門

主な製品・サービス

陸上用ディーゼル発電プラント、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、艦船・航空機用特殊機器



11カ年 主要財務データ

	(単位:百万円)											
	(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績												
受注高		686,886	662,556	1,107,750	959,784	609,621	516,577	1,160,662	710,127	996,848	576,668	511,089
売上高		571,852	577,093	670,067	816,520	805,413	731,464	703,216	656,504	786,477	644,686	579,363
営業利益又は営業損失(△)		31,420	24,001	19,969	13,298	11,813	8,304	△ 5,224	△ 59,703	△ 62,079	△ 12,243	△ 10,029
経常利益又は経常損失(△)		32,345	26,162	26,179	14,899	15,078	14,859	3,061	△ 50,502	△ 60,457	△ 8,223	△ 25,742
親会社株主に帰属する当期純利益※1		17,880	△ 8,207	42,854	9,463	7,599	12,194	△ 10,137	△ 69,599	△ 86,210	134	△ 21,825
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		13,564	47,182	14,499	15,167	29,802	△ 7,843	△ 3,555	66,176	△ 37,213	7,478	△ 20,265
投資活動によるキャッシュ・フロー		11,515	△ 12,100	△ 37,312	△ 32,385	△ 34,599	△ 28,753	△ 9,046	△ 130	84,125	21,115	△ 70,923
フリーキャッシュ・フロー		25,079	35,082	△ 22,813	△ 17,218	△ 4,797	△ 36,596	△ 12,601	66,046	46,912	28,593	△ 91,188
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 32,415	△ 4,793	15,531	△ 4,374	48,216	19,401	△ 14,813	△ 53,340	△ 26,825	△ 6,813	806
現金及び現金同等物		72,007	106,192	111,926	94,664	135,747	115,620	86,311	97,408	116,691	135,482	50,818
財政状態												
純資産額		209,631	207,313	323,608	347,305	343,853	367,608	356,837	280,239	105,355	88,480	62,949
総資産額		655,929	660,397	932,896	1,074,563	1,094,042	1,096,735	1,029,222	999,100	840,380	759,029	409,150
有利子負債※2		144,565	148,257	187,833	188,314	239,873	265,176	255,276	204,617	173,934	164,531	142,374
1株当たり情報※3												
当期純利益又は当期純損失(△)(円) (株式併合調整後)		215.90	△ 99.14	517.98	116.26	94.03	150.87	△ 125.42	△ 861.09	△ 1,066.47	1.67	△ 269.94
純資産額(円)(株式併合調整後)		2,191.74	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
配当金(円)		4.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	-	-	-	-	-
期末株価(円)		144	166	218	205	168	172	1,730	1,044	521	557	366
財務指標												
自己資本比率(%)		27.7	26.6	23.6	22.0	21.5	22.8	23.2	16.0	7.7	8.5	14.0
自己資本利益率(ROE)(%)		10.3	△ 4.6	21.6	4.1	3.2	5.0	△ 4.1	△ 34.9	△ 77.0	0.2	△ 36.0
D/Eレシオ(倍)		0.8	0.8	0.9	0.8	1.0	1.1	1.1	1.3	2.7	2.6	2.5

※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。

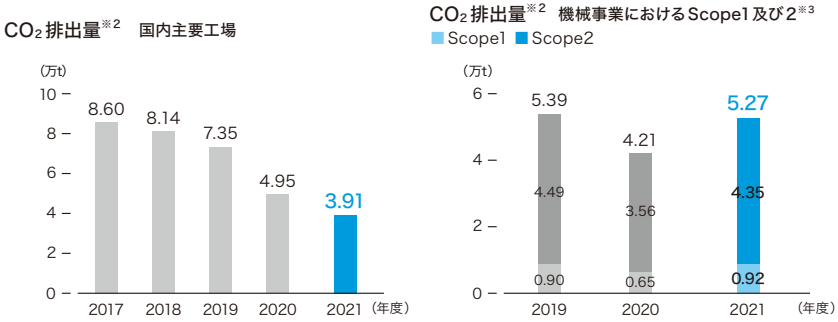
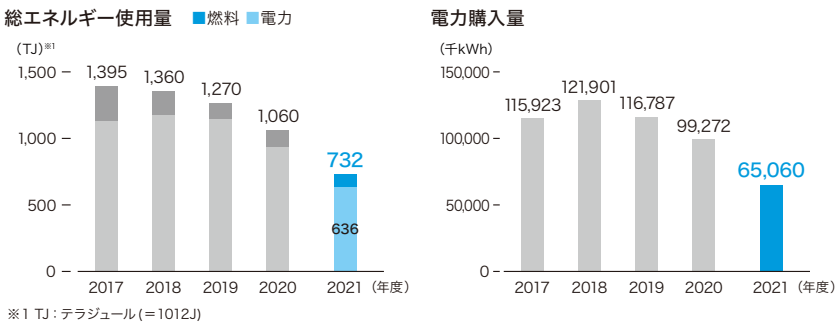
主要非財務データ

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。2021年3月末における三井E&S造船千葉工場の閉鎖及び2021年10月1日の三井E&S造船玉野艦船工場の三菱重工業（株）への譲渡等、事業構造の変革による生産体制の圧縮が大きく影響し、更に、省エネ型のLED電灯への換装を実施したことにより、2021年度の総エネルギー使用量は前年度比約31%減少しました。CO₂排出量は前年度比約21%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。2021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6%減少しました。

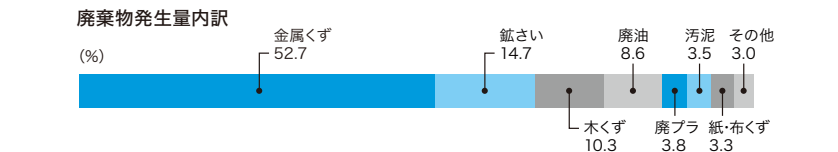
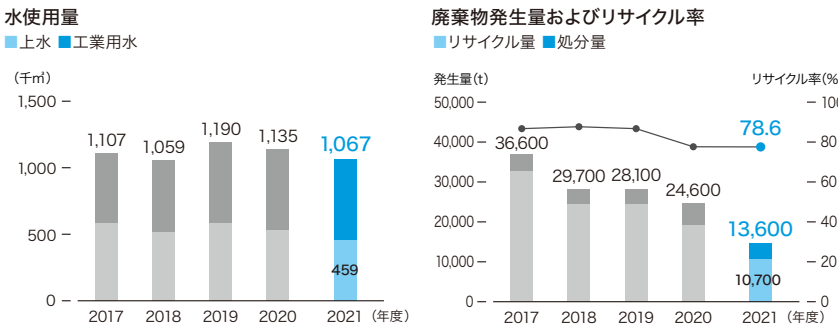
※2 CO₂排出量算定：環境省発行「事業者からの温室効果ガス排出算定方法ガイドライン」による。電力量からのCO₂排出量の算定には、環境省が公表した電力事業者別のCO₂排出係数の調整後排出係数を使用した。

※3 当社及び機械事業に関連する国内主要グループ会社各事業所の排出量集計値

Scope1:燃料の燃焼等による直接排出 Scope2：電気の使用等による間接排出

● 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。更に大切なのは、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2021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44.9%減少しました。一方、鉱さいのリサイクルが進んだため、リサイクル率は約0.9%増加し、78.6%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。更に、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：1,297.4百万円）				（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	31.9	66.3	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	12.2	54.7	省エネルギー型機器への代替		
③資源循環コスト	-	5.7	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	-	44.0	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	335.2	746.0	各種環境配慮製品の開発		
5. 社会活動コスト	-	1.6	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	379.3	918.1			

● 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1,297.4百万円でした。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	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
従業員数	名	3,766	3,640	3,591	3,044	2,346
男性	名	3,493	3,373	3,315	2,848	2,178
男性比率	%	92.8	92.7	92.3	93.6	92.8
男性平均勤続年数	年	13.0	14.1	14.3	14.2	14.5
女性	名	273	267	276	196	168
女性比率	%	7.2	7.3	7.7	6.4	7.2
女性平均勤続年数	年	12.2	11.9	11.9	12.3	12.8

年齢別男女比率

		単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
30歳未満	合計	名	1,239	1,096	1,035	853	598
	男性数	名	1,183	1,037	963	790	547
	男性比率	%	95.5	94.6	93.0	92.6	91.5
	女性数	名	56	59	72	63	51
	女性比率	%	4.5	5.4	7.0	7.4	8.5
30-39歳	合計	名	1,121	1,139	1,182	1,036	774
	男性数	名	1,048	1,076	1,131	996	742
	男性比率	%	93.5	94.5	95.7	96.1	95.9
	女性数	名	73	63	51	40	32
	女性比率	%	6.5	5.5	4.3	3.9	4.1
40-49歳	合計	名	906	880	850	727	572
	男性数	名	830	810	777	674	525
	男性比率	%	91.6	92.0	91.4	92.7	91.8
	女性数	名	76	70	73	53	47
	女性比率	%	8.4	8.0	8.6	7.3	8.2
50-59歳	合計	名	500	525	524	428	402
	男性数	名	432	450	444	388	364
	男性比率	%	86.4	85.7	84.7	90.7	90.5
	女性数	名	68	75	80	40	38
	女性比率	%	13.6	14.3	15.3	9.3	9.5

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	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
従業員数	単体 / 全職種	名	82	82	116	69	48
男性	単体 / 全職種	名	74	72	103	63	45
女性	単体 / 全職種	名	8	10	13	6	3
女性採用比率	単体 / 全職種	%	9.8	12.2	11.2	8.7	6.3
事務職採用数	単体 / 全職種	名	7	19	20	9	2
事務職女性採用数	単体 / 全職種	名	3	9	9	4	0
事務職女性採用比率	単体 / 全職種	%	42.9	47.4	45.0	44.4	0.0
技術職採用数	単体 / 全職種	名	50	31	50	33	31
技術職女性採用数	単体 / 全職種	名	3	0	3	1	1
技術職女性採用比率	単体 / 全職種	%	6.0	0.0	6.0	3.0	3.2
事務・技術職採用数	単体 / 事務・技術職	名	57	50	70	42	33
事務・技術職女性採用数	単体 / 事務・技術職	名	6	9	12	5	1
事務・技術職女性採用比率	単体 / 事務・技術職	%	10.5	18.0	17.1	11.9	3.0
事務・技術職外国人採用数	単体 / 事務・技術職	名	3	6	17	7	7
事務・技術職外国人採用比率	単体 / 事務・技術職	%	5.3	12.0	24.3	16.7	21.2

主要非財務データ

キャリア採用（中途採用者）数

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
男性	名	37	36	69	38	20
女性	名	17	18	16	9	4
合計	名	54	54	85	47	24

障がい者雇用人数・雇用率

		単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 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	185.5	176.5	169	49	49
	雇用人数	名	2	2	2	1	1
	雇用率	%	1.08	1.13	1.18	2.04	2.04
三井 E&S 造船	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	1,616	1,488.5	1,436	918	174
	雇用人数	名	36	28	30	21	4
	雇用率	%	2.23	1.88	2.09	2.29	2.30
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	2,021	2,012.5	2,112.5	2,180	2,145
	雇用人数	名	46	46	48	50	44
	雇用率	%	2.28	2.29	2.27	2.29	2.05
三井 E&S エンジニアリング	法定雇用障がい者の 算定基礎となる労働者数	名	449	293	104	50	38.5
	雇用人数	名	6	7	3	2	1
	雇用率	%	1.34	2.39	2.88	4.00	2.60
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	103.5	134.5	91	100.5	112.5
	雇用人数	名	2	3	1	1	1
	雇用率	%	1.93	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	4,375	4,105	3,912.5	3,297.5	2,519
	雇用人数	名	92	86	84	75	51
	雇用率	%	2.10	2.10	2.15	2.27	2.02

月平均時間外労働時間

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
月平均時間外労働時間	時間	24.8	26.1	26.7	21.6	21.0

※ 管理職は除く

年次休暇平均取得日数

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
年次休暇平均取得日数	日	16.9	17.4	17.9	19.2	18.2

※ 管理職は除く

休業災害度数率

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
三井 E&S グループ	%	0.68	0.22	0.24	0.3	0.15
製造業 ※1	%	1.02	1.20	1.20	1.21	1.31
日本造船工業会 ※2	%	1.02	0.86	1.00	1.13	0.80

※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	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
男性	名	2	2	3	5	14
女性	名	15	19	22	8	19

介護・ボランティア休暇取得者数

	単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
男性	名	0	6	2	2	3
女性	名	1	0	1	2	1

各種研修の延べ受講者数・受講時間数

		単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
新入社員研修	受講者数	名	274	184	155	225	141
	受講時間	時間	10,688	7,644	6,768	9,544	3,736
総括 1 級研修	受講者数	名	91	開催なし	開催なし	開催なし	103
	受講時間	時間	2,321				1,648
マネジメント研修	受講者数	名	23	68	77	52	53
	受講時間	時間	552	3,264	3,696	1,664	1,696
ライン部長候補者研修	受講者数	名	18	36	48	36	30
	受講時間	時間	1,584	3,744	4,992	3,744	2,640
幹部研修（隔年）	受講者数	名	16	-	16	-	10
	受講時間	時間	1,408	-	1,792	-	1,040
ビジネススキル研修 マーケティングの基礎 ストラテジックプランニング 戦略的ネゴシエーションスキル 問題解決・意思決定 リーダーシップ グローバルコミュニケーション研修	受講者数	名	41	94	150	54	208
	受講時間	時間	574	1,316	2,128	758	3,016

技術研修

		単位	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
講義式技術研修	受講者数	名	238	106	297	151	234
	講座数	講座	14	16	17	12	17
e ラーニング（技術・技能コース）	受講者数	名	179	153	138	177	135

会社概要

2022 年 3 月 31 日現在

社名	株式会社三井E&Sホールディングス	発行可能株式総数	150,000,000 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	83,098,717 株
創立	1917年（大正6年）11月14日	株主数	52,318 名
設立	1937年（昭和12年）7月31日	従業員数	6,665 名（連結）
資本金	443億8495万円※		

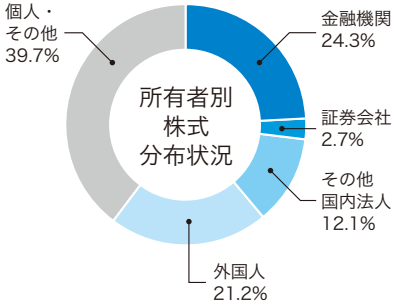
※ 2022 年 6 月 30 日付で 20 億円に減資しています。

株式情報

所有者別株式保有状況

所有者別合計 52,318 名

	株主数	持株数	持株比率
金融機関	42 名	20,233,719 株	24.3%
証券会社	60 名	2,228,556 株	2.7%
その他国内法人	374 名	10,020,023 株	12.1%
外国人	267 名	17,615,638 株	21.2%
個人・その他	51,575 名	33,000,781 株	39.7%



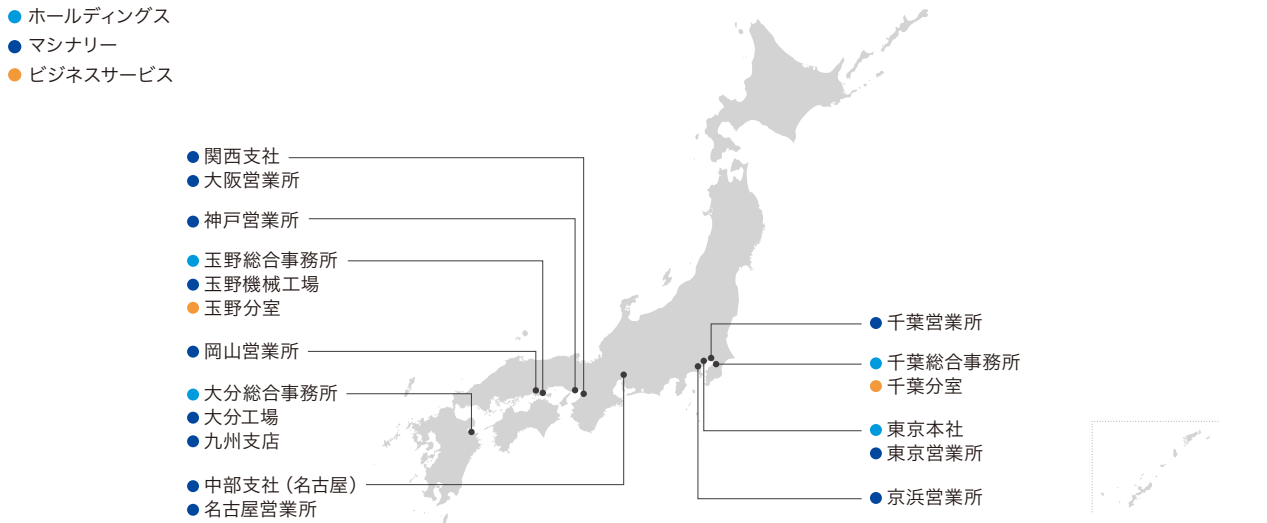
大株主（上位10名）

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）	8,807	10.89
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	2,986	3.69
今治造船株式会社	2,900	3.58
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,646	3.27
三井物産株式会社	2,550	3.15
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ACCT BP2S DUBLIN CLIENTS-AIFM	2,348	2.90
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	2.88
CITIBANK HONG KONG PBG CLIENTS H.K.	1,893	2.34
大樹生命保険株式会社	1,600	1.97
株式会社三井住友銀行	1,364	1.68

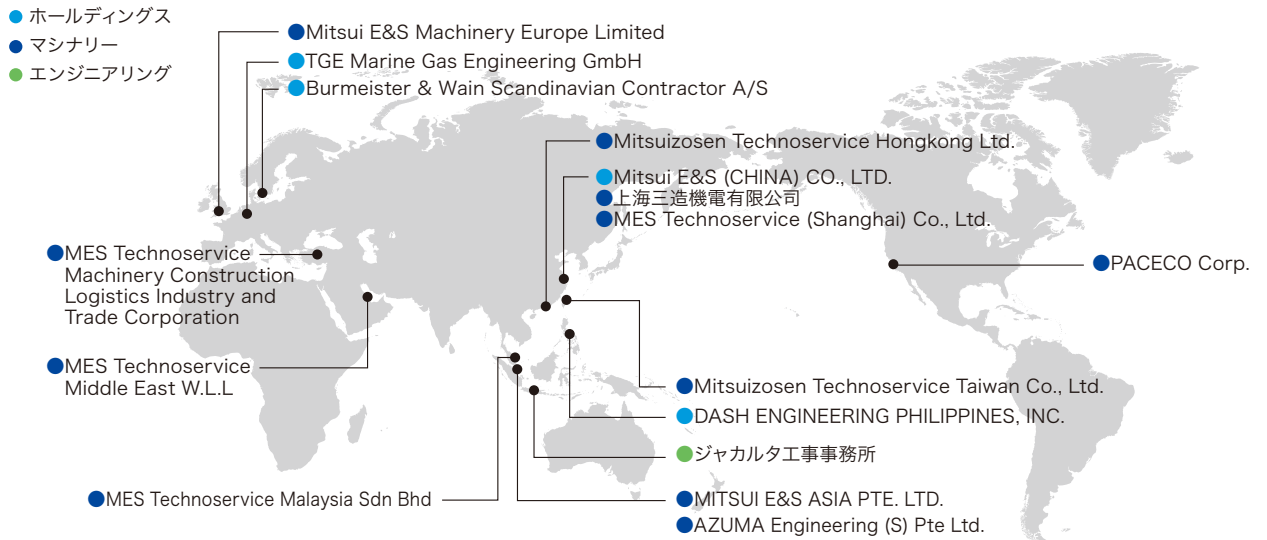
（注）1. 当社は、2,239,251 株の自己株式を所有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式には、株主名簿上は当社名義となっていますが、実質的に当社が所有していない株式 400 株を含んでいます。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
3. 株式会社日本カストディ銀行（三井住友信託銀行退職給付信託口）の保有する当社株式は、三井住友信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産です。

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

株式会社三井E&Sマシナリー 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 株式会社アヅママシナリー Mitsui E&S Machinery Europe Limited	上海三造機電有限公司 MES Technoservice (Shanghai) Co., Ltd. PACECO Corp. Mitsui E&S Asia Pte. Ltd. Mitsui E&S Asia Pte. Ltd.	MES Technoservice Middle East W.L.L. MES Technoservice Machinery Construction Logistics Industry and Trade Corporation MES Technoservice Malaysia Sdn. Bhd.
株式会社三井E&Sエンジニアリング 株式会社三井E&Sビジネスサービス 三井E&Sシステム技研株式会社 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 Burmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S Mitsui E&S (China) Co., Ltd.	DASH ENGINEERING PHILIPPINES, INC. TGE Marine Gas Engineering GmbH



株式会社三井E&Sホールディングス