



REGENERATION

難題や前例のない挑戦もあった。

どんな時もあきらめない。

何千人が一度に動く大きなものづくり。

一人ひとりがとことん考え抜き技術をつなぐ。

そうやって無限の力を発揮するのが

私たちのDNA

課題が地球規模の今、私たちには使命がある。

海で鍛えた技術を地球の全部へ。

三井E&Sグループは、

一丸となって持続可能な未来に貢献しつづけます。



[企業理念]

社会に人に信頼される
ものづくり企業であり続けます



Contents

Who we are

- 3 沿革
- 4 At a Glance
- 6 長期計画
- 8 三井E&Sグループ
事業再生計画
- 10 三井E&Sグループが注力
していく3事業領域
- 12 財務非財務ハイライト
- 14 11 years summary

価値創造のための戦略

- 16 会長メッセージ
- 20 社長メッセージ
- 26 セグメント別概要
- 28 セグメント概況
- 28 船舶
- 30 海洋開発
- 32 機械
- 34 エンジニアリング
- 36 研究開発

企業価値を支える経営基盤

- 38 コーポレート・ガバナンス
- 41 社外取締役対談
- 44 役員一覧
- 46 環境保全
- 48 安全・品質
- 50 人材
- 54 社会への取り組み
- 55 ステークホルダーとの
コミュニケーション
- 56 会社概要

編集方針

三井E&Sホールディングスは「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できる企業を目指しています。当社のビジネスモデルや、長期持続的な企業価値向上の実現プロセス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」を作成しました。

「三井E&Sグループ統合レポート」は、国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークおよび経済産業省の価値共創ガイダンスを参考に、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ます。幅広いIR情報やESG関連情報などについては、当社ホームページにおいて網羅的に開示しており、国内外の様々なステークホルダーの方々に当社のユニークなビジネスモデルをご理解いただけるようさらなる進化を目指します。



統合レポートの位置づけ



報告の範囲

対象期間：2018年4月～2019年3月(ただし、一部2019年4月以降の情報を含む)
発行時期：2019年9月

参照したガイドライン

- 環境省「環境報告ガイドライン」
- GRI「サステナビリティ・レポートガイドライン第4版」
- ISO26000
- 経済産業省「価値協創ガイドライン」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

三井E&Sホールディングスは、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。

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りますことをご承知おきください。

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>

沿革

1917-



川村 貞次郎

旧 三井物産造船部として誕生

“海国タル吾国ハ、
立国ノ基礎
自然ニ海運ニ帰スルハ
当然ナルニ依リ”

1917年、造船およ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。この熱い思いから三井E&Sグループは始まりました。

1950-



1958年 三井石油化学工業(株)
岩国工場向けNo.1エチレンプラント

事業領域を拡大 — 総合重工業メーカーへの成長

1955年に発足した三井石油化学工業(株)のプラント建設に携わり、石油化学プラント建設に進出します。鉄構部門でも生産体制が確立し、道路橋においては中小橋梁から大型橋梁を受注できるまでに成長します。運搬機では、1961年にアメリカのパセコ社と技術提携契約を締結し、国内外に多くの港湾クレーンを納入。このほか、ヨーロッパの先進技術を導入し、遠心圧縮機、往復動圧縮機部門へ進出。軸流圧縮機や蒸気タービンなども手掛けます。

2000-



320,000重量トン型鉱石運搬船
「ぶらじる丸」

グローバル化への対応 — 持続的成長を目指して

環境対応船・省エネ船需要の高まりに応え、次世代の環境対応・低燃費船や、国際的な排ガス規制に対応した船用ディーゼルエンジンなど、環境対応製品を開発します。絶え間ない技術革新を推し進め、2007年には世界最大級の32万重量トン型鉱石運搬船「ぶらじる丸」を竣工させました。また、2003年7月には、三井海洋開発(株)が当グループとして初めて東京証券取引所に上場を果たします(2004年6月から第一部指定銘柄)。

2018-



三井E&Sグループ統一ロゴマークを策定

次の100年へ — 三井E&Sグループ始動

2017年11月、創業100周年を迎えました。
2018年4月、持株会社制へ移行。グループ経営の深化を加速させるために、船舶事業、機械事業およびエンジニアリング事業を、それぞれ事業会社として分社化しました。合わせて、商号を「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す。

At a Glance

数字でわかる三井E&Sグループ

船舶建造実績通算



2,000 隻

船用ディーゼルエンジン



国内シェア

No.1

累計生産台数

6,500 台 1 億馬力

港湾用コンテナクレーン
国内シェア



No.1

石油化学プラント納入実績
世界40カ国以上で



1,300 件

アフターサービス拠点数



世界

21 カ国 36 拠点

修繕ドック
MES-KHI 由良ドック



国内最大級
乾式ドック

風力発電
風車建設・製造



234 基

FPSO*事業
三井海洋開発株式会社



世界2強

*FPSO (Floating Production, Storage and Offloading system: 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)

発電プラント
Burmeister & Wain Scandinavian
Contractor A/S 納入実績



世界 54 カ国 186 基

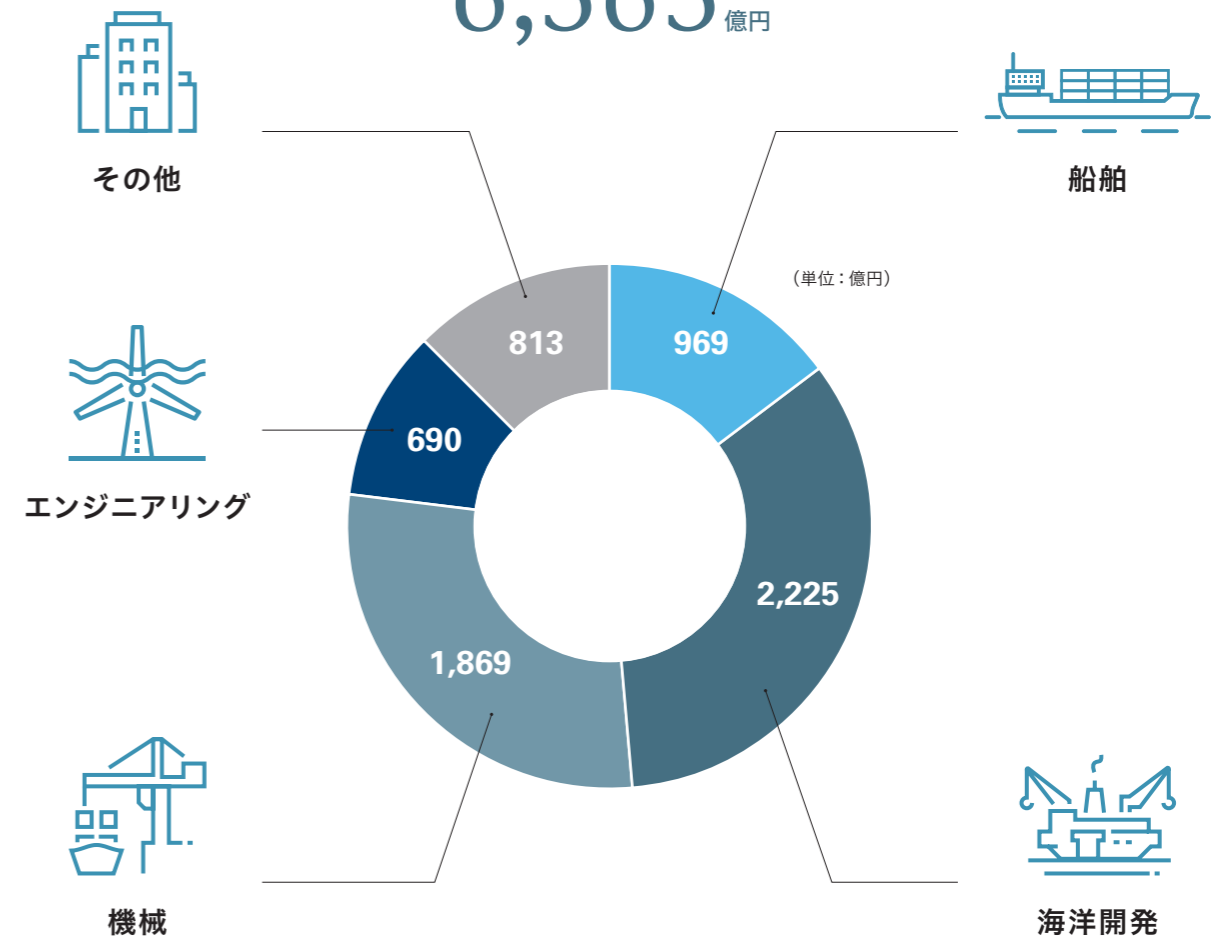
小型ガス運搬船
TGE Marine Gas Engineering GmbH



世界的
エンジニアリング会社

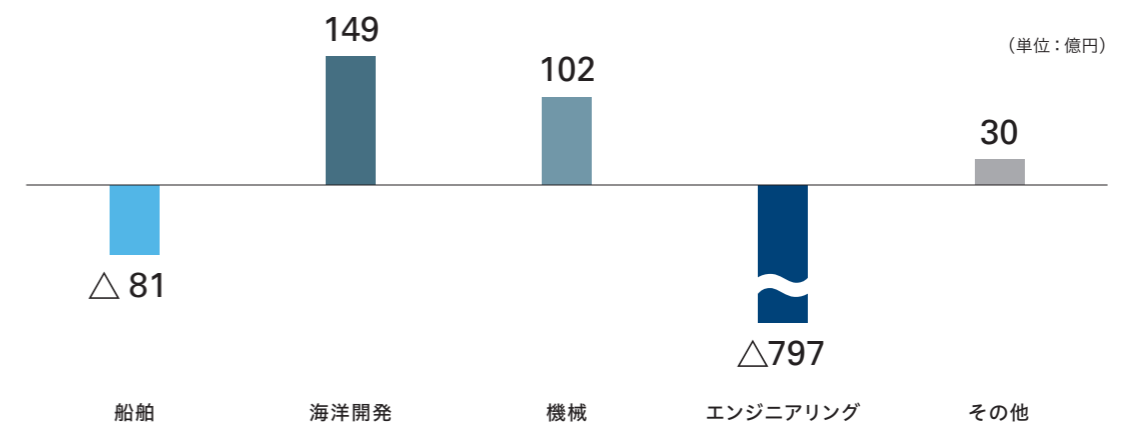
2018年度 売上高

6,565 億円



2018年度 営業利益

△597 億円



長期計画

「社会に価値をつくりだすエンジニアリングチーム」として、
よりよい社会の実現を目指します

三井E&Sグループの2016年度から2025年度の長期の方向性を示すものが、「Mitsui E&S Group 2025 Vision」です。
企業理念である「社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます」を実践するために、
目まぐるしく変化する外部環境に目を向け、私たちが今後何に取り組むべきかを考え策定しました。

■ ありたい姿

三井E&Sグループは、
社会に価値をつくりだすエンジニアリングチームへ。

よりよい社会の実現



■ 戦略の柱と共通施策

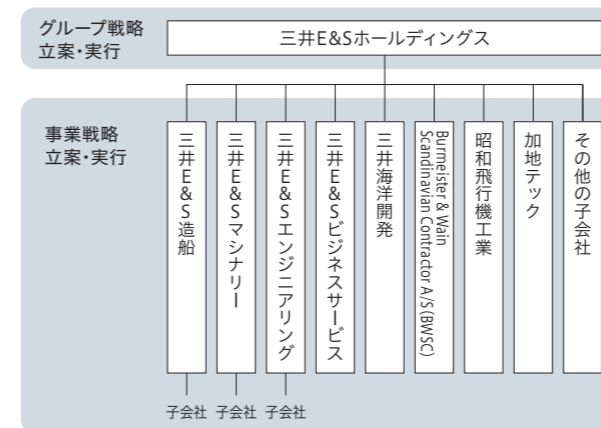
「ありたい姿」を実現するために、業務フローを3段階に分けて「戦略の柱」を設定



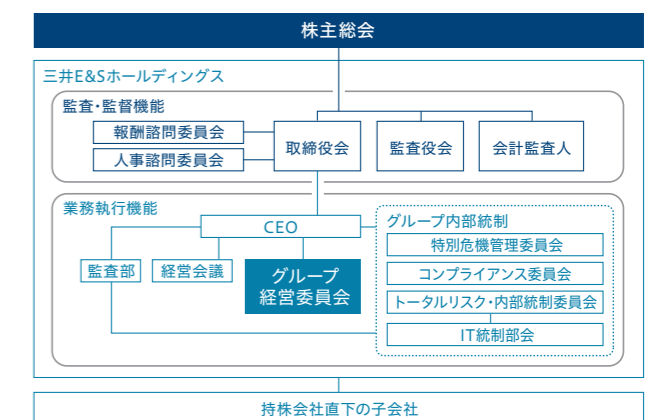
■ 経営基盤の深化

持株会社体制へ移行

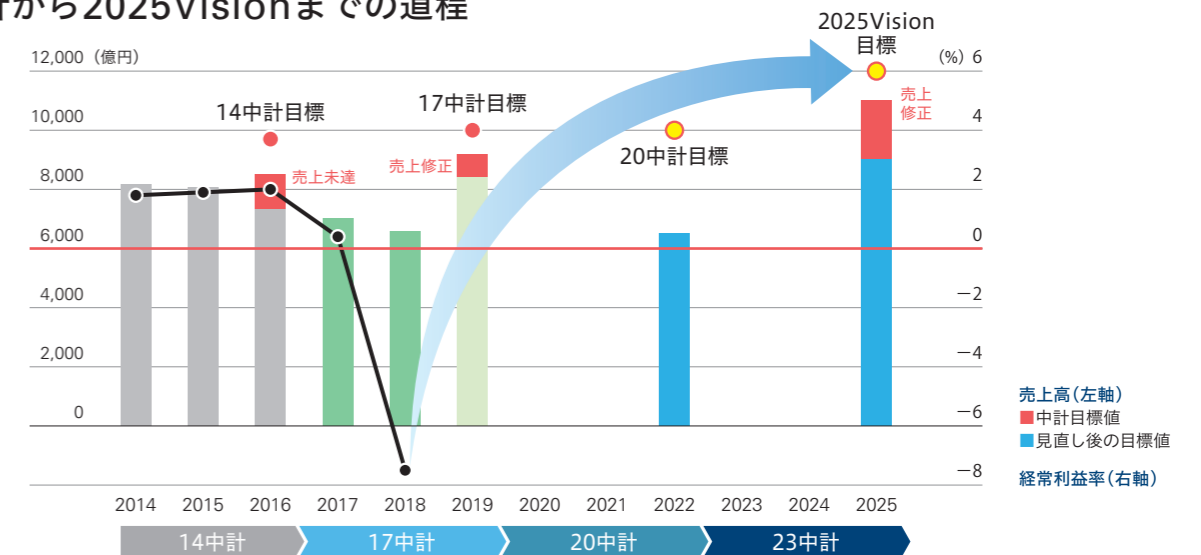
グループ経営と事業経営を分離し、
組織・機能・権限を明確化



グループ全体の経営戦略に関する審議・方針決定を行う
グループ経営委員会を新設



■ 17中計から2025Visionまでの道程



三井E&Sグループ事業再生計画 (2019年度 - 2022年度)

当社グループは、エンジニアリング事業の海外大型EPCプロジェクトの損失により、財務基盤を大きく毀損していることから、この回復が急務であると認識しております。また、造船事業やエンジニアリング事業など既存事業の収益も悪化しており、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です。このような状況のもと、当社グループは、2019年度からの4年間で事業基盤の再構築と飛躍に向かい力をためる事業再生期間と位置づけ、逆風に強い経営体質を構築していきます。

「三井E&Sグループ事業再生計画」の柱

財務体質および収益体質の強化

- 資産の売却
- 固定費の削減(人件費・経費等)

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

事業再生に向けた大方針

バランスシート重視へ
(有利子負債削減、資産の有効活用)

売上至上主義から利益重視へ

経営数値目標 (2023年3月期) (連結)

売上高(経常利益率)

6,500億円(4%)

総資産回転率

0.8倍以上

有利子負債EBITDA倍率

5倍以内

不採算事業の整理・撤退に関する施策

[エンジニアリング事業]

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、技術力の融合・強化を図る。
- 化学プラント関連のリソースを三井E&Sプラントエンジニアリング(MPE)に集約
- 環境リサイクル・バイオガス関連のリソースを三井E&S環境エンジニアリング(MKE)に集約

石炭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、石炭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、石炭火力発電土木事業からは撤退する(2022年度予定)。

エンジニアリング事業会社は、MKE・MPEの運営(グループ外企業との協業含む)、および石炭火力発電土木既受注工事の完遂に注力する。既受注工事完工後は、石炭火力発電土木事業から、再生可能エネルギー事業および社会インフラ事業への転換を図り、リソースを再配置する。

● **エンジニアリング事業の特別体制構築**

要員異動
完工後に

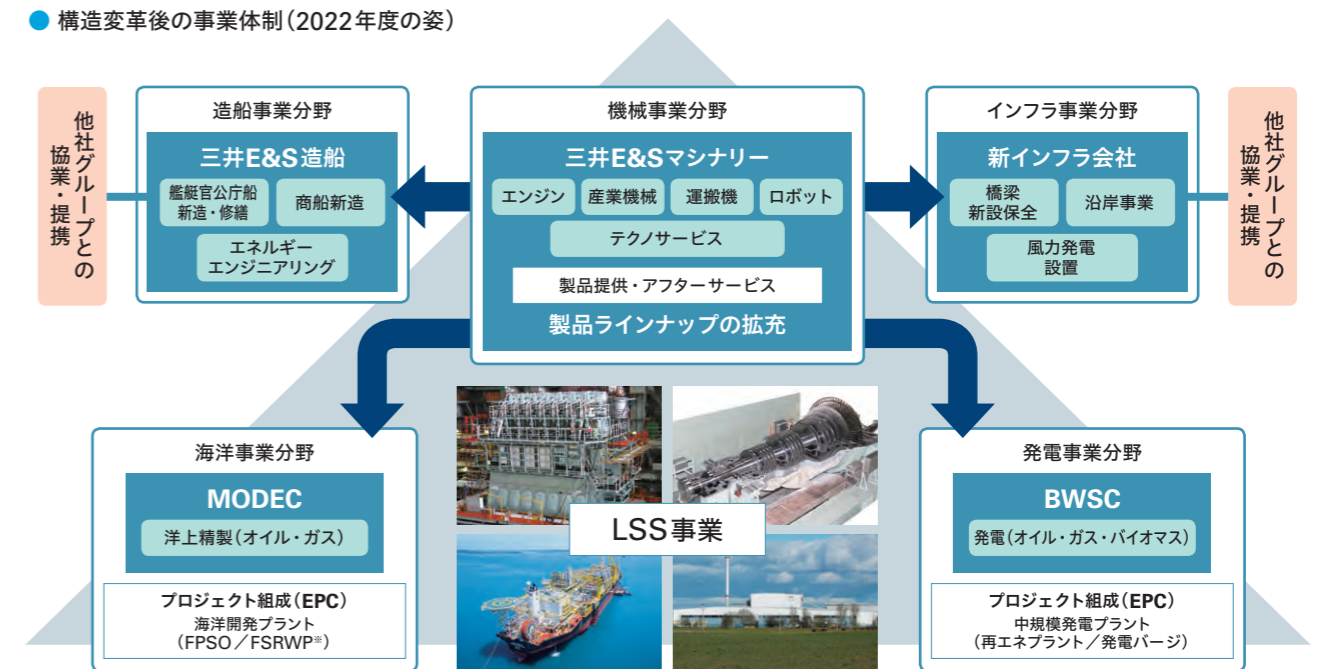
[造船事業]

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および大型鋼構造物を対象とした事業に注力する体制に変換していく。

成長事業へのリソース集中

「MES Group 2025 Vision」の「環境・エネルギー」、「海上物流・輸送」、「社会・産業インフラ」の3領域を踏襲しますが、機械事業・海洋事業および発電事業を注力事業と位置づけ、グループ内の連携を強化し、リソースを集中させていきます。一方、造船事業・社会インフラ事業は、グループ外企業との協業・提携により、さらなる成長を目指すこととしております。



※FSRWP: 「Floating Storage, Regasification, Water-Desalination & Power-Generation」の略
浮体式LNG貯蔵再ガス化発電淡水化設備

さらなる施策

機械事業の製品ラインナップ拡充

品質・価格競争力・ネットワークを強みに、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Lifecycle Solution Service (LSS) 事業を強化いたします。

発電事業の再編

発電事業は、デンマーク子会社のBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S (BWSC)を中心に展開します。その為、エンジニアリング事業会社のバイオマス発電事業は、BWSCおよびその日本国内子会社のBWSC Japan Ltd.に集約し、将来的には東南アジアへ市場を拡げます。

造船事業の再編

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)を推進するための新組織を設立します。また、造船事業は、グループ外企業と協業を進め、競争力強化を図ります。

社会インフラ事業再編

子会社の三井E&S鉄構エンジニアリングを中心に、社会インフラ事業のリソースを集約し、風力発電設備や橋梁等を対象とした新インフラ会社を設立します。グループ外企業との協業により、規模の拡大を図っていきます。

三井E&Sグループが注力していく3事業領域

〈社会ニーズ〉

エネルギー消費量の増加
エネルギー源の多様化
非在来型エネルギーの実用化
環境保全需要の増大
海上輸送量の増加
環境保全需要の増大
エネルギー消費量の増加
エネルギー源の多様化
インフラ・産業設備需要の増加
インフラ・産業設備に 予防保全・更新需要の増大
環境保全需要の増大
安全・安心な生活

〈事業領域〉



〈グループ総合力を発揮した総合ソリューション事例〉

海上を動く発電所で、世界のどこへでも電力供給を。

浮体式発電システムの提供

グループ会社であるデンマークのBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S (BWSC)とともに、ディーゼルエンジンと発電機を搭載した浮体式の移動発電所(発電バージ)を開発・製造。現地での資材調達、労働力確保が難しい地域や送電網が整備されていない地域での安定的な電力供給に貢献します。

〈関連するグループ会社〉

- 三井E&S造船
- 三井E&Sマシナリー
- Burmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S
- TGE Marine Gas Engineering GmbH
- 三井海洋開発



天然ガス輸送ニーズにワンストップで応える。

天然ガス輸送プロジェクトの上流から下流に至るまで、一貫したソリューションを提供

グループ会社であるドイツのTGE Marine Gas Engineering GmbH (TGE)とともに、中小型のガス運搬船市場の開拓を進めています。今後需要の増加が見込まれる中小型船の開発をはじめ、EPCS事業(設計・機器調達・製造監理)を多数手がけてきたTGEからそのノウハウを学び、ガス船建造の上流工程へと進出していきます。

〈関連するグループ会社〉

- 三井E&S造船
- 三井E&Sマシナリー
- TGE Marine Gas Engineering GmbH
- 加地テック
- KHI-MES由良ドック



社会インフラを守る総合病院へ。

調査・診断から補修・更新までワンストップのサービスを提供

社会インフラの調査、診断、補修・更新までのワンストップサービスをグループ内外で連携して提供していきます。調査・診断はオリジナルのレーダ探査技術に加え、他社とのアライアンスによって差別化を図ります。補修・更新には、グループ内に鉄とコンクリート双方の技術・経験を持つことの強みを活かしたサービスを提供していきます。

〈関連するグループ会社〉

- 三井E&Sマシナリー
- 三井E&S鉄構エンジニアリング
- 三井E&Sテクニカルリサーチ
- ドーピー建設工業

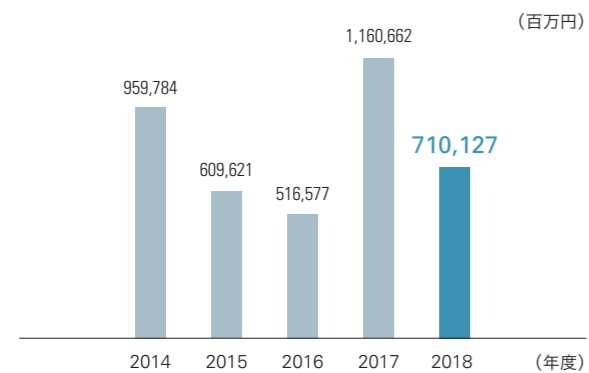


財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

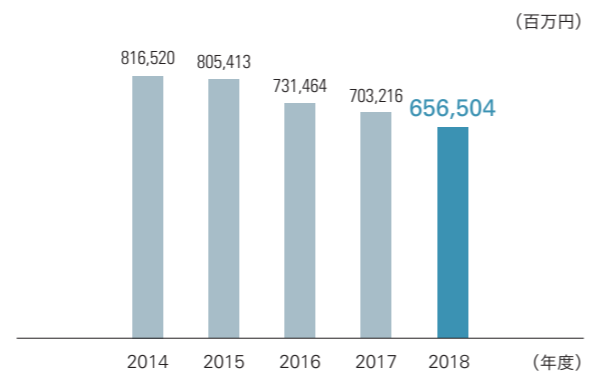
受注高

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。



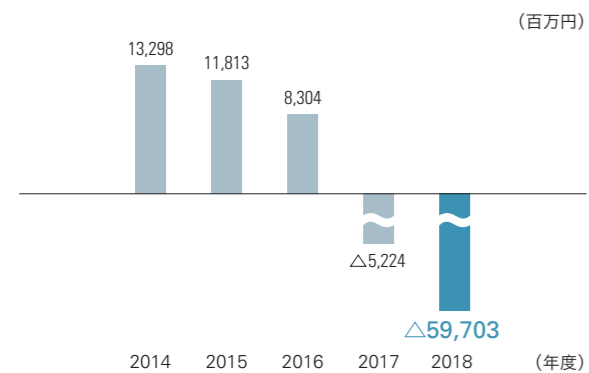
売上高

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。



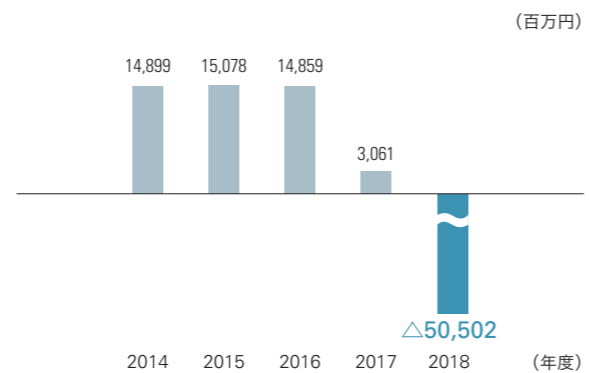
営業利益

営業損失は、エンジニアリング事業のインドネシア共和国向け火力発電所土木建築工事で大幅な損失を計上した影響により、前期と比べて544億78百万円増加の597億3百万円となりました。



経常利益

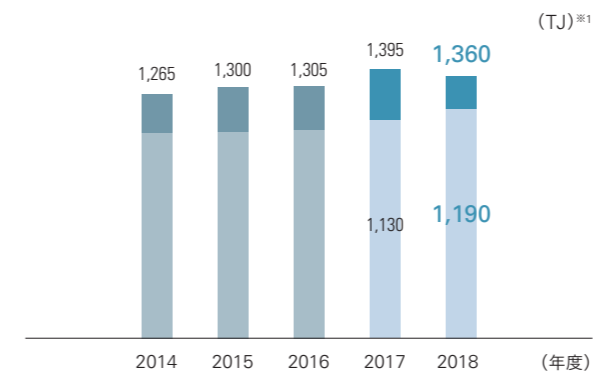
機械部門のアフターサービスおよび海洋開発部門は好調だったが、インドネシアの石炭火力発電所土木建築工事の採算が悪化し、大幅な損失となった。



非財務ハイライト

総エネルギー使用量

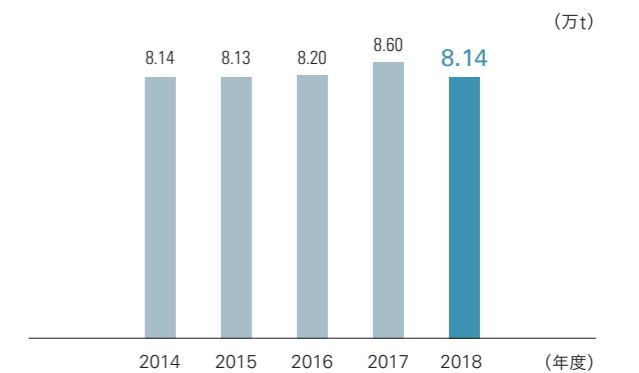
当社は従来より自家発電の燃料を重油から天然ガスへ変換するなど、CO₂排出量削減活動を推進しています。2018年度の総エネルギー使用量は、当社の主力製品である船舶などの生産が減少したことから、2017年度に比べ、約3%減少しました。



*1 TJ: テラジュール (= 1012J)
■燃料
■電力

CO₂排出量※2

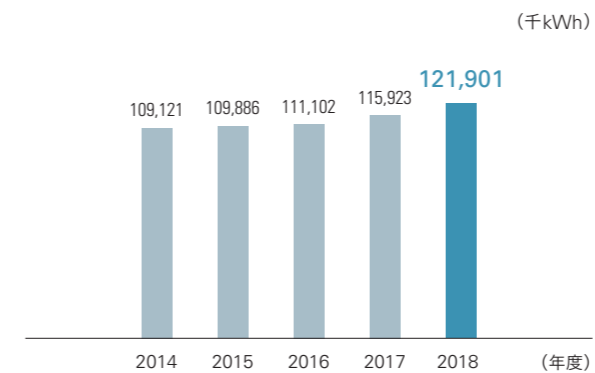
2018年度のCO₂排出量は、2017年度から約5%減少しました。



*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量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。

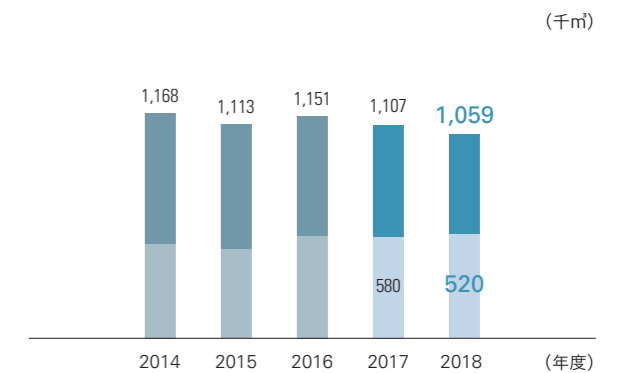
電力購入量

2018年度の電力購入量は、2017年度から約5%増加しました。



水使用量

当社は上水(清水)と工業用水(中水)を使用しています。2018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4%減少しました。



■工業用水
■上水

11years summary

(単位:百万円)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
経営成績											
受注高	¥ 801,870	¥ 359,066	¥ 499,695	¥ 686,886	¥ 662,556	¥ 1,107,750	¥ 959,784	¥ 609,621	¥ 516,577	¥ 1,160,662	¥ 710,127
売上高	686,655	765,989	589,209	571,852	577,093	670,067	816,520	805,413	731,464	703,216	656,504
営業利益又は営業損失(△)	26,854	43,000	38,895	31,420	24,001	19,969	13,298	11,813	8,304	△5,224	△59,703
経常利益又は経常損失(△)	23,415	41,999	36,216	32,345	26,162	26,179	14,899	15,078	14,859	3,061	△50,502
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※1}	10,641	19,652	13,493	17,880	△8,207	42,854	9,463	7,599	12,194	△10,137	△69,599
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	¥ 26,360	¥ △18,567	¥ 29,223	¥ 13,564	¥ 47,182	¥ 14,499	¥ 15,167	¥ 29,802	¥ △7,843	¥ △3,555	¥ 66,176
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,124	2,147	△42,841	11,515	△12,100	△37,312	△32,385	△34,599	△28,753	△9,046	△130
フリーキャッシュ・フロー	12,236	△16,420	△13,618	25,079	35,082	△22,813	△17,218	△4,797	△36,596	△12,601	66,046
財務活動によるキャッシュ・フロー	7,901	23,825	△6,517	△32,415	△4,793	15,531	△4,374	48,216	19,401	△14,813	△53,340
現金及び現金同等物	104,432	114,196	79,799	72,007	106,192	111,926	94,664	135,747	115,620	86,311	97,408
財政状態											
純資産額	¥ 160,744	¥ 180,154	¥ 193,748	¥ 209,631	¥ 207,313	¥ 323,608	¥ 347,305	¥ 343,853	¥ 367,608	¥ 356,837	¥ 280,239
総資産額	739,302	742,860	686,325	655,929	660,397	932,896	1,074,563	1,094,042	1,096,735	1,029,222	999,100
有利子負債 ^{※2}	153,496	197,778	172,033	144,565	148,257	187,833	188,314	239,873	265,176	255,276	204,617
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)	¥ 128.41	¥ 237.17	¥ 162.91	¥ 215.90	¥ △ 99.14	¥ 517.98	¥ 116.26	¥ 94.03	¥ 150.87	¥ △125.42	¥ △861.09
純資産額(円)(株式併合調整後)	1,695.95	1,937.52	1,984.03	2,191.74	2,122.39	2,666.42	2,928.59	2,904.80	3,097.79	2,958.83	1,973.91
配当金(円)	4.0	5.0	4.0	4.0	3.0	2.0	2.0	4.0	3.0	-	-
期末株価(円) ^{※4}	164	233	199	144	166	218	205	168	172	1,730	1,044
財務指標											
自己資本比率(%)	19.0	21.6	23.9	27.7	26.6	23.6	22.0	21.5	22.8	23.2	16.0
自己資本利益率(%)ROE	7.3	13.1	8.3	10.3	△4.6	21.6	4.1	3.2	5.0	△4.1	△34.9
D/Eレシオ(倍)	1.1	1.2	1.0	0.8	0.8	0.9	0.8	1.0	1.1	1.1	1.3
非財務情報											
従業員数(連結)(人)	10,324	10,563	10,326	10,025	9,881	12,055	12,291	12,705	13,171	13,421	13,607
総エネルギー使用量(TJ)	1,505	1,460	1,445	1,360	1,290	1,175	1,565	1,300	1,305	1,395	1,360
CO ₂ 排出量(万t)	7.83	6.84	6.66	6.38	6.70	6.90	8.14	8.13	8.20	8.60	8.14

※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おります。第115期の株価については株式併合後の最高・最低株価を記載し、()内に株式併合前の最高・最低株価を記載しております。

※4 株価は東京証券取引所市場第一部におけるものであります。



この難局を乗り越え、
社会にとってより存在価値のある
ものづくり企業を目指します。

代表取締役会長
CEO

田中 孝雄

2018年度を振り返って

当社グループは、10年間の長期ビジョン「MES Group 2025 Vision」(2025ビジョン)に「社会に価値をつくりだすエンジニアリングチーム」を掲げ、総力を挙げて「環境・エネルギー」「海上物流・輸送」「社会・産業インフラ」の3事業領域に注力し、「経営基盤の深化」と「グループ経営の深化」を進めています。

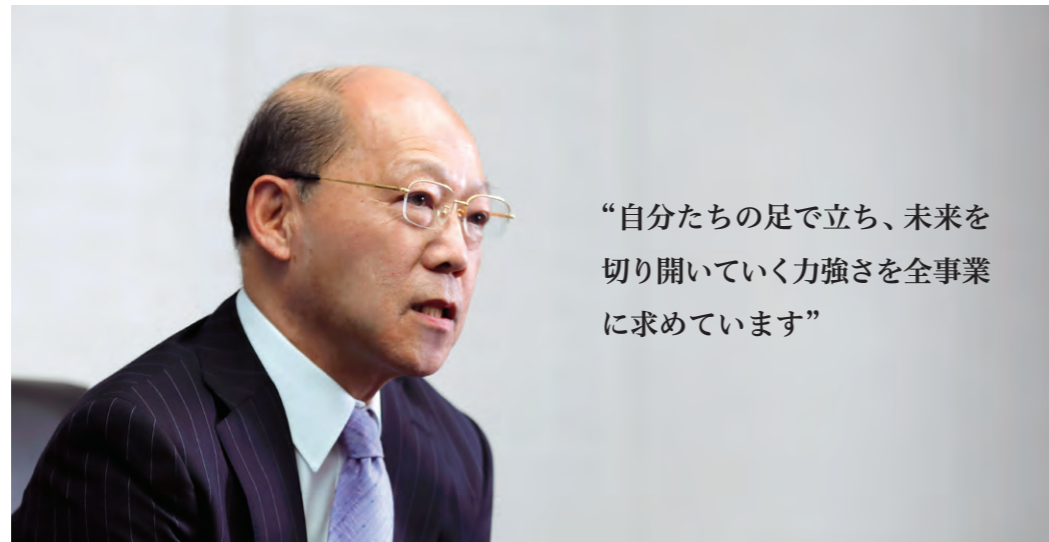
2018年度は、2025ビジョンの1stステップとして「グループ総合力の発揮による利益率の向上と収益安定化」を目指す「2017年度中期経営計画(17中計)」(2017年4月から2020年3月まで)の中間年にあたります。しかしながらその最中、エンジニアリング事業の海外EPC(設計・調達・建設)プロジェクトにおいて大規模な損失が連続して発生し、財務基盤を著しく毀損する結果となりました。ステークホルダーの皆様には多大なご迷惑、ご心配をお掛けすることとなり、ここに深くお詫び申し上げます。

事業再生計画を策定

このたび、過去最大の赤字を計上したことにより、自己資本の回復と資金の確保が急務となっていることから、期末配当につきましては引き続き無配とさせていただきます。また、造船事業やエンジニアリング事業など既存事業の収益も悪化しており、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ますます重要になっています。このような状況下、今回の巨額損失の計上を過去に受注した特定案件の問題として片付けるのではなく、当社グループの中に未だ潜んでいる脆弱さが顕在化したものと深く反省し、2019年5月、新たに抜本的な変革を断行すべく「三井E&Sグループ 事業再生計画」を策定しました。

意識改革の浸透

すでに2025ビジョンでは「3つのアクション」として、①社会課題やニーズから見て、それに応えるために何が必要かを考える「『外から内へ』の視点の転換」、②自前主義ではなく、リソースの有効活用と目標実現にこだわり「社内外と積極的に協業する」、そして、③利益を生み出す製品価値やビジネスモデルとは何かを考え「利益率アップにこだわる」ことを促し、全社一丸で取り組んでいます。他造船所との合併事業による海外建造、新型省エネ船型やLNG燃料推進システムの受注、パイオマス発電所の建設から保守・運転に至るサービス提供、新規顧客を対象としたFPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)の受注などは、こういった意識改革の兆しではないかと思っています。



“自分たちの足で立ち、未来を切り開いていく力強さを全事業に求めています”

純粋持株会社体制へ移行

加えて構造改革の目玉として、当社グループは2018年4月1日をもって純粋持株会社体制へと移行し、商号を「三井造船株式会社」から「株式会社三井E&Sホールディングス」に変更しました。従来の護送船団方式による弊害を排し、各事業で機動力・競争力を高め、事業環境の変化の速さへ素早く対応できる体制にすると同時に、自分たちの足で立ち、未来を切り開いていく力強さを全事業に求めています。

持株会社化により、船舶・艦艇事業本部は「三井E&S造船株式会社」、機械・システム事業本部は「株式会社三井E&Sマシナリー」、エンジニアリング事業本部は「株式会社三井E&Sエンジニアリング」となりました。分社化された各事業会社はホールディングスの100%子会社であるものの、業務執行権限・責任を大幅に移譲し、事業独立性と経営責任を明確にしています。上場しているグループ企業の「三井海洋開発」「昭和飛行機工業」等と同様、それぞれで財務基盤やキャッシュ・フローを認識し、投資回収を深く考え、さらにはグループ全体の資本コストを意識して、事業の選択と集中、グループ内部・外部との連携など事業戦略を推進していかなければならなかったわけです。

“ものづくり力”は健在

一方で持株会社体制移行後も、「社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます」という企業理念は変更せず、堅持していきます。むしろより深く掘り下げて、持続的な成長を目指します。社会に役立つ「ものづくり」によって新たな価値を提供し、その評価として「信頼」を得るために、当社グループは何に集中すべきかを徹底追求していきます。

当社グループは、造船、船用エンジンを中心とした分野から各種プラント、産業機械、海洋開発、さらに社会インフラ等の新しい分野へと事業領域を広げ、多彩な製品・サービスを持つ総合重工メーカーとして、どの領域においても世界に誇れる技能・技術を保有し、それを継承する人材を育てています。

世界屈指の“ものづくり力”は健在です。新興国を中心にエネルギー需要の増加や環境・省エネ志向が高まり、先進国ではインフラ更新需要が増大している中で、当社グループの“ものづくり力”を生かせる分野がますます広がっています。SDGs(持続可能な開発目標)で示された地球規模の問題解決にも貢献できることがたくさんあると考えています。

中長期的な企業価値向上に向けて

私は引き続き最高経営責任者(CEO)の任に就き、当社グループの持続的成長を可能にするため、売上至上主義とは決別し、利益を重視する経営への転換を徹底します。同時に、新たに最高執行責任者(COO)を務める岡社長と共に事業改革のスピードを増し、早期の財務基盤の回復および収益体質の改善はもとより、グループ総合力の発揮を加速することで、この難局を乗り越え、社会にとってより存在価値のあるものづくり企業を目指します。ステークホルダーの皆様には今後とも何卒ご支援を賜りますようお願い申し上げます。





代表取締役社長
COO

岡 良一

かつてない厳しい状況の中で、
事業再生計画を確実に成し遂げ、
健全な財務体質の会社へと再生させます。

社長就任に際しての決意

このたび代表取締役社長兼COO（最高執行責任者）に就任した岡良一です。私は機械・システム事業部門において、設計、生産計画、品質保証、アフターサービス、そして事業会社の経営と、当社グループにおけるビジネスの上流から下流まで広く経験してまいりました。私の使命は、こうした経験を生かしながら、全社の総力を挙げて現在の危機を克服し、安定した収益の出る健全な財務体質の会社に再生することです。そのために、“着眼大局着手小局”をモットーに田中会長と手を取り合って、これまでの構造改革をさらに加速させるとともに「事業再生計画」の遂行に不退転の決意で臨みます。

2018年度の業績と今後の見通し

当社グループの2018年度の売上高は、海洋開発部門で増収になった一方、船舶部門及びエンジニアリング部門の進行基準工事売上高が減少したことなどにより、前年度に比べて467億円減少（前年度比6.6%減）し6,565億円となりました。営業損失は、エンジニアリング事業のインドネシア共和国向け火力発電所土木建築工事で大幅な損失を計上した影響により597億円となり、経常損失は505億円（前年度は31億円の経常利益）、親会社株主に帰属する当期純損失は695億円を計上しました。これに伴って利益剰余金が減少し、純資産は前年度末と比べ765億円減少の2,802億円となりました。

こうした中、エンジニアリング事業における受注戦略等を見直しましたので、2019年度は売上高8,400億円、営業利益120億円、経常利益170億円、親会社株主に帰属する当期純利益30億円を見込んでおり、当初計画した17中計の目標には届かない見通しです。セグメント別には、船舶の営業損失は、建造隻数が増加することに加え、固定費削減等により改善する見通しです。海洋開発は、新規プロジェクトを受注したこともあり、引き続き高水準の売上高、営業利益を予想しています。機械は、引き合いの多いコンテナクレーンや大型船用ディーゼル機関の生産等により増収ながら、依然として船価の回復が鈍く、製品価格の引き下げ圧力を背景に減益となる見通しです。エンジニアリングは、当年度の営業損失から大幅に改善しますが、事業再編に伴う一時的な操業不足から営業損失が継続するものと想定しています。

● 中期経営計画の進捗

指標	2019年度目標	2018年度実績	目標との差異	2017年度実績
売上高	9,200億円	6,565億円	△2,635億円	7,032億円
経常利益又は経常損失(△)	370億円	△505億円	△875億円	31億円
経常利益率	4.0%	△7.7%	△11.7%	0.5%
ROIC	6.5%	△12.0%	△18.5%	0.4%
有利子負債	2,700億円以下	2,132億円	△650億円	2,648億円

事業再生計画の執行に当たって

以上のような状況を踏まえ、2019年度からの4年間は、「財務・収益体質の強化施策」と「事業構造の変革に関する施策」からなる「事業再生計画」の各施策に全社一丸で取り組むこととしています。

このたびの大幅な損失計上を発生させた理由は、過去の実績や実力を過信し、リスク管理が甘く、身の丈を大きく超えた受注をしたことですが、その背景には個々の事業存続と受注量確保に目を奪われ、売上至上主義からの脱却に二の足を踏んでいた面があります。また、こうした現状を変えなければならないと認識しながらも、市況が落ち着けばひと息ついて、抜本的な改革を先延ばしにしてきたことは否めません。こうした過去をあらためて反省するとともに、「なんとかなる」という希望的な心こそが当社グループの最大のリスクであるとの認識に立ち、ホールディングスとしての決断と意志を「事業再生計画」での大胆な事業ポートフォリオの変革に反映させています。



“ホールディングスとしての決断と意志を「事業再生計画」での大胆な事業ポートフォリオの変革に反映させています”

財務・収益体質の強化施策

具体的には、まずは純資産を早急に回復させるべく、2018年度に本社ビルや有価証券の売却などを実施していますが、今後、さらなる資産売却および資本対策を予定しています。また、総資産回転率が低下傾向で、資産の有効活用ができていないことに加えて、有利子負債/EBITDA倍率も悪化しています。本業で稼ぐ力が低下している中で、巨額損失の計上によって有利子負債の削減が遅れ、借入金の返済期間が長期化しています。こうしたことから、稼ぐ力を取り戻す施策として特に造船とエンジニアリング事業は、不採算事業からの撤退を含めた抜本的な構造改革が必要な状況にあると考えています。

造船・エンジニアリング事業の再編

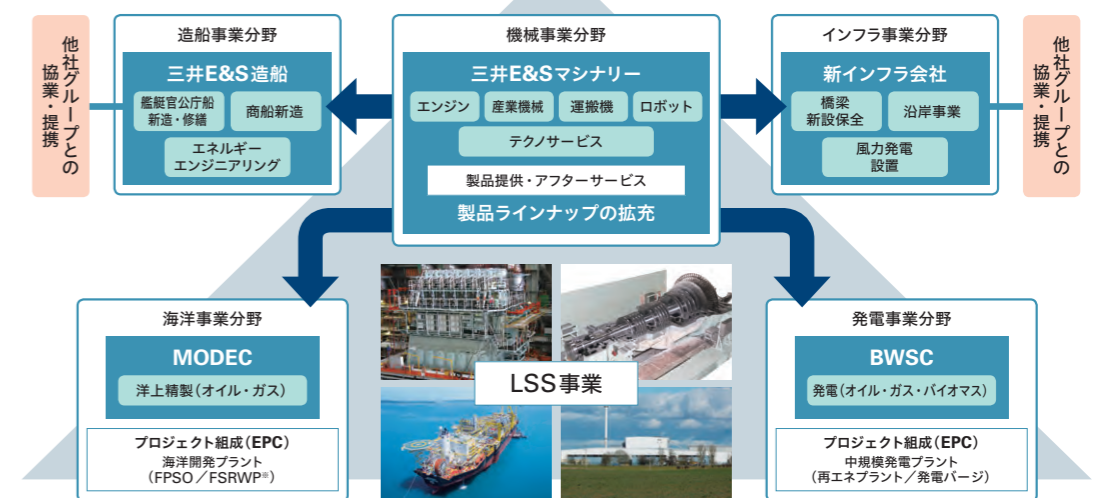
造船事業では、供給過剰を背景とした新造船市場の低迷、中国・韓国の競合企業の攻勢による価格競争の激化により、商船の採算悪化が常態化しています。一方、艦艇・官公庁船や沈埋函等の鋼構造物においては適正利益を確保しています。ただし、造船事業は固定費負担の大きい収益構造ゆえ、一定規模の工事量を持っておかなければならず、商船建造をある程度併存させておく必要があります。それを考慮のうえ2020年に予定されている既受注船の引き渡し後は、千葉工場の商船新造事業を縮小し、エネルギーエンジニアリングおよび大型鋼構造物の事業に注力する体制にシフトしていきます。そして今後の新造船事業の展開については、省エネ船の先行ヤードとしての強みを活かし、採算改善を図りながら選別的な受注を進めるほか、協業先への委託建造のスキームを積極的に活用していきます。

エンジニアリング事業は、事業会社と子会社に分散した化学プラント事業および環境リサイクル事業のリソースを集約し、技術力の融合・強化を図ります。また、火力発電土木事業は、既受注工事を完遂するべく、エンジニアリング事業会社社長直轄の体制とし、総力を結集します。なお、火力発電土木事業の新規受注は行わず、既受注工事完成後のエンジニアリング事業のリソースは成長が見込める再生可能エネルギー事業や社会インフラ事業に再配置します。すなわち、「三井E&Sエンジニアリング」は特別体制を構築し、グループ内外との協業を視野に入れた子会社の運営と、既受注工事の完遂に注力していく方針です。

注力事業にリソースを集中

長期ビジョン「MES Group 2025 Vision」に沿って「環境・エネルギー」「海上物流・輸送」「社会・産業インフラ」の3領域に集中する方針は継続します。特に、機械事業、海洋事業、発電事業を注力事業と位置づけ、グループ内の連携を強化し、限られたリソースをより一層集中させていきます。一方、造船事業・社会インフラ事業は、グループ外企業との協業・提携により、新たな成長を目指します。これらの事業体制の整備を2022年度までに完了させます。

● 構造変革後の事業体制 (2022年度の姿)



※FSRWP:「Floating Storage, Regasification, Water-Desalination & Power-Generation」の略
浮体式LNG貯蔵再ガス化発電淡水化設備

事業変革に向けた施策

- 機械事業の製品ラインナップ拡充**
 機械事業の品質・価格競争力・ネットワークを強みに、船用・産業用機械を軸とした製品ラインナップを拡充します。
- 発電事業の再編**
 バイオマス発電事業をデンマーク子会社のBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S (BWSC)に集約します。日本国内では、同子会社のBWSC Japan Ltd.に集約し、将来的には東南アジアへ市場を拡げていきます。
- 造船事業の再編**
 海洋FPSOやガスビジネスといった「エネルギーエンジニアリング事業」を推進するための新組織を立上げます。また、グループ外企業と協業を進め、競争力強化を図ります。
- 社会インフラ事業再編**
 風力発電事業を含む社会インフラ事業のリソースを集約し、新インフラ会社を設立します。また、競争力強化・事業拡大のためグループ外企業との協業により、規模の拡大を図っていきます。これらに加えて、機械・設備・インフラ等の製品ライフサイクルに応じたサービス事業(Lifecycle solution service = LSS)を全事業横断で展開し、景気変動に左右されにくい収益源の確保に努めます。

● 17中計から2025Visionまでの道程

14中計(基礎)

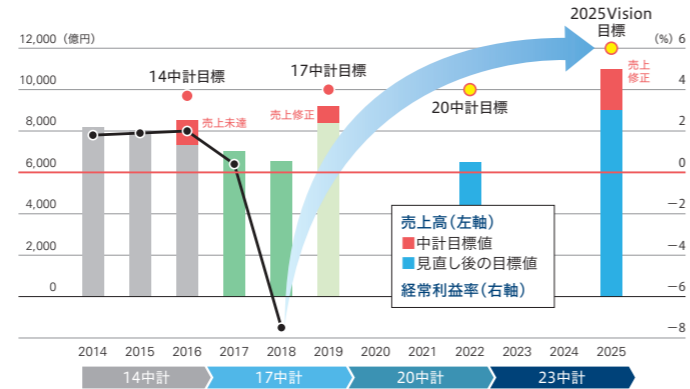
- 売上：8,000億円規模
- 経常利益率：約2%に留まる

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
- 財務体質および収益体質強化(資産売却、固定費削減)

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
- 利益重視の徹底



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。

	17中計		20中計	
	18年度	19年度	20年度	21年度
財務・収益体質強化	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	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		協業検討・生産体制の再構築	
	新会社設立		特別体制構築(火力発電土木工事の完遂)	

2020年度に向けたロードマップ

事業再生計画における数値見通しは蓋然性を重視し、希望的観測による上積み排除したものとし、最低限達成すべき数値との認識で設定しています。具体的な数値目標は、「20中計」最終年度の2022年度において、売上高6,500億円、経常利益280億円、経常利益率4%以上としています。バランスシートは2022年度末に総資産を8,700億円規模に圧縮します。併せて総資産回転率0.8倍以上に、有利子負債/EBITDA倍率を5倍以下にもっていきます。「MES Group 2025 Vision」の目標値に関しては、売上規模の追求は取り下げますが、経常利益率6%以上に変更はありません。



ステークホルダーの皆様へ

足もとの業績数値を見るかぎり、当社グループはかつてない厳しい状況に直面しています。一方で、当社グループにはたくさんの優秀な人材と、100年の歴史の中で培ってきた技術・技能に裏打ちされた“ものづくり力”があります。何よりも、長年ご愛顧くださっているお客様やお取引先様との間で構築された信頼関係というゆるぎない基盤があります。私は強い危機感を持つ一方で、わたしたちが現在直面している様々な課題を乗り越えることで、当社グループはかつてない可能性を持ったグループに生まれ変わる、大きな期待を抱いています。この期待を確信に変えるべく当社グループの事業再生に全力を尽くしてまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続き中長期的な視点でご支援いただき、より一層のご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

セグメント別概要



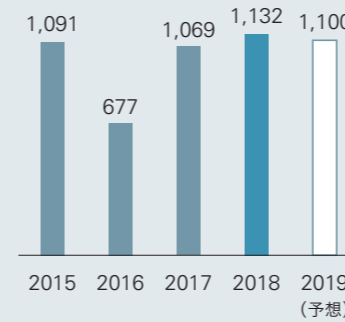
主な製品

- ばら積み貨物運搬船
- オイルタンカー
- LNG (液化天然ガス) 運搬船
- 調査船・練習船
- 漁業取締船
- 高速旅客船
- 艦船・巡視船
- 水中機器

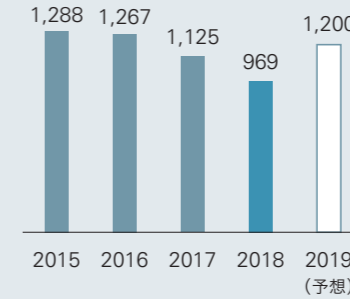
売上高構成比 (%)



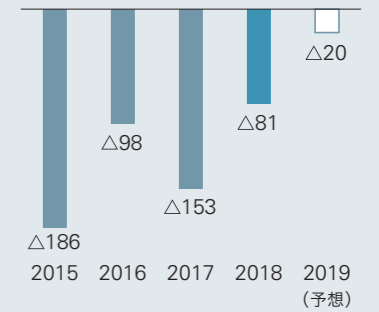
受注高 (億円)



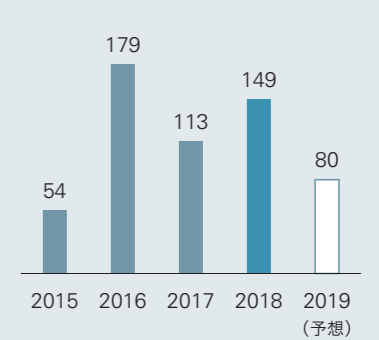
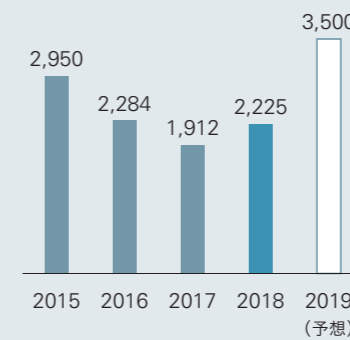
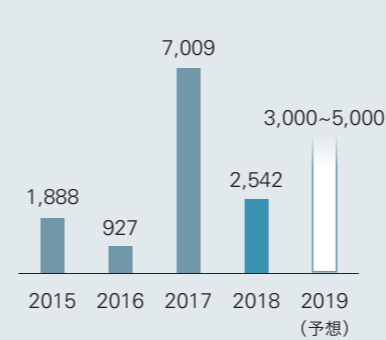
売上高 (億円)



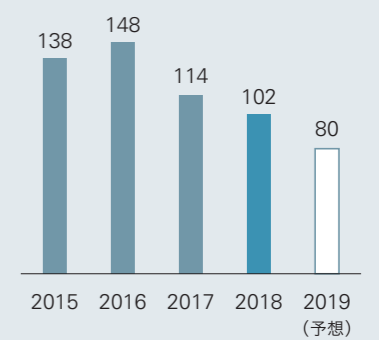
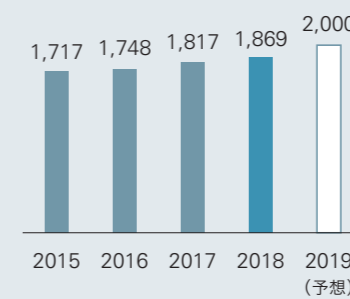
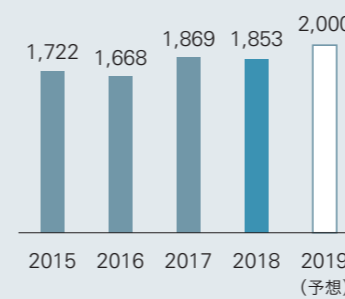
営業利益 (億円)



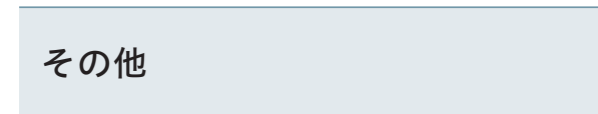
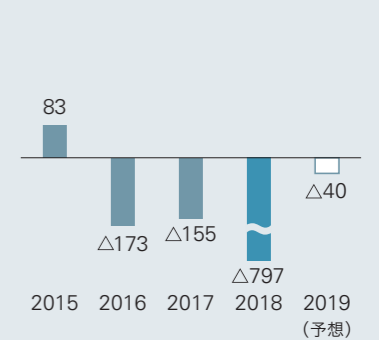
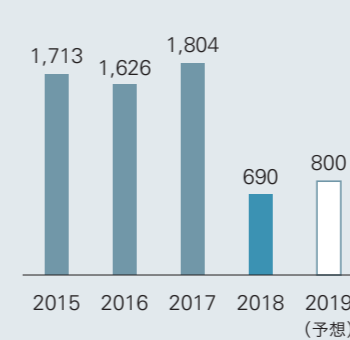
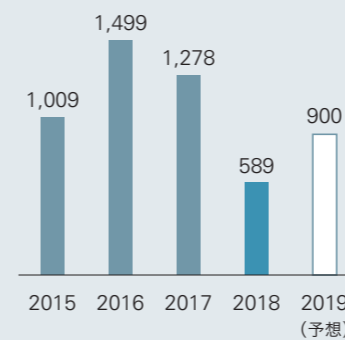
- FPSO (浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)



- 船舶用ディーゼルエンジン
- ガスタービンおよびガスエンジン コージェネレーションシステム
- プロセス用圧縮機
- 炉頂圧回収タービン発電設備 (TRT)
- 反応器・熱交換器
- 回転式乾燥機・石炭調湿設備
- コンテナ用岸壁クレーン
- ヤード用トランスファークレーン
- コンテナ・ターミナル・マネジメント・システム など



- バイオマス発電プラント
- バイオガス発電プラント
- 風力発電設備
- 海外発電土木・建設工事
- 石油化学プラント
- 無機化学プラント
- 環境設備
- ディーゼル発電プラント



- 不動産開発
- システム開発

12.4

船舶

三井ブランドと世界トップレベルの設計力・
建造技術を有する強みを活かし、
「強い事業のさらなる強化」「成長事業への注力」
「不採算事業の変革」を重点課題として
推進します。

三井E&S造船株式会社
代表取締役社長
古賀 哲郎



【環境認識と課題】

海運・造船市況は依然として低迷しており、2025年前後までは供給過剰の状態が続く見通しです。中長期的にも、需給ギャップの解消に至らず、船価の戻りが小さいことも懸念されます。課題としては、一般商船は現状の船価レベルでは適正な利益確保が困難、一般管理費など固定費負担が大きいことが挙げられます。

【機会と当社の強み】

開発設計力、建造力、研究所、ガス技術、ブランド力に長け、艦艇・官公庁船では、高い技術力と実績を有しています。安全保障や海上保安に対する要請は一層重視されており、また、新興国を中心としたLNG需要の増大にも対応していきます。

事業環境と業績

米中貿易摩擦の深刻化や、ブラジル資源大手の鉱山ダム決壊事故による出荷量の大幅減、目撃に迫っている環境規制の厳格化など先行き不透明な状況が影響し、海運・造船市況は低迷が続いています。

その一方でガス船分野では、LNG輸出プロジェクトへの投資が堅調に推移しており、大型LNG船の新造商談に加え、中小型LNG船やLNGバンカリング船の発注計画も動きはじめています。また、資源開発船分野では、主要産油国の協調減産・地政学的リスクの高まりから原油価格は上昇基調にあり、エネルギー資源の安定供給の観点からも海洋石油開発は世界各地で継続的に実施されており、これらに投入されるFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）等の整備も活発です。

こうしたなか、採算改善を図りながら選別的な受注活動の取り組みを高め、当年度の受注高は、省エネ船の先行ヤードとしての強みを活かして、環境対応型ばら積み貨物運搬船を11隻積み上げたほか、防衛省向け艦船を含む官公庁船等により、前年度と比べて62億円増加（+5.9%）の1,132億円となりました。しかしながら、売上高はこれまでの造船市況低迷期に受注を抑制した影響で年間計画操業量を抑えたこと等により、156億円減少（△13.9%）の969億円となりました。営業損益は従来から進めているコスト改善施策が奏功し、既受注工事の採算改善に取り組んだ結果、71億円改善の81億円の営業損失となりました。

事業再生計画

商船の供給過剰と低船価状態が続くなか、船舶事業では、受注優先主義から利益追求への転換を加速していくため、三井ブランドと世界トップレベルの設計力・建造技術を有する強みを活かし、「強い事業のさらなる強化」「成長事業への注力」「不採算事業の変革」を重点課題とした取り組みを推進します。

「強い事業のさらなる強化」としては、国防保安・修繕事業に注力します。適正利益を確保している艦艇・官公庁船や修繕事業を強化していきます。特に当社が高い競争力を有する国防保安分野については、各省庁より防衛力の強化、戦略的海上保安体制ならびに漁業取締体制の強化推進が発表され、艦船、大型巡視船、漁業取締船、練習船などが予算化されています。この増勢・代替需要は底堅く、今後も継続すると見込んでおり、確実な受注確保を目指します。

「成長事業への注力」としては、エネルギー・環境領域に軸足を置きます。具体的には、新しいガス燃料船などの新船型の開発を進める一方で、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）を推進するための新組織を設立します。また、資源開発船分野において、中古タンカーの

改造が主流のFPSOに対して耐久性に優れた新造船体を短納期で供給するFPSO船体「noah」のライセンス供与とエンジニアリングサービスのビジネス展開により、海洋ブランドの確立を図ります。加えて、「自律操船システム事業推進室」を設置し、自律化船の実用化にも注力します。

「不採算事業の変革」としては、千葉工場の商船新造事業を縮小し、エネルギーエンジニアリングおよび大型鋼構造物の事業に注力する体制に変換します。一方で、自前主義にこだわらず、グループ外企業と協業を進めていきます。すでに2018年5月、商船事業分野において、設計開発力、コスト競争力を相互に補完・強化することで常石造船（株）と業務提携契約を締結しました。続く10月には、中国の民間最大手の造船会社である揚子江船業（控股）有限公司および三井物産（株）との間で合併会社「江蘇揚子三井造船有限公司」の設立を決め、2019年8月1日に事業運営を開始しました。揚子江船業の豊富な生産能力と三井物産の幅広い営業力、並びに当社の高度な技術力を融合させて、国際競争力のある造船業を目指します。

TOPICS

LPG運搬船向けガスハンドリングシステムの製造事業を
千葉工場にてスタート

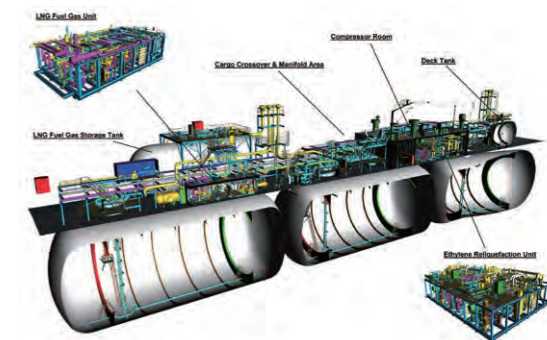
三井E&S造船の千葉工場において、中小型ガス運搬船向けタンク製造事業を開始しました。

第1号案件として、佐々木造船株式会社より5,000m³ LPG運搬船1隻のガス関連設備工事を受注しています。当社は、LPG運搬船のガスハンドリングシステムの設計、ガス機器装置の支給、タンク製造、据付工事および艀装工事を一括して請け負います。LPG運搬船のガスハンドリングシステムを子会社であるTGE社と共同で設計し、同工場でガスタンクの製造・搭載及び艀装工事を行います。

三井E&Sグループは、独法人TGE Marine AGを2015年に子会社化し、TGE社のガスエンジニアリング技術と当社の設計・製造技術を組み合わせ、国内の顧客に中小型ガス船のガスハンドリングシステムのEPCS（Engineering, Procurement, Construction, Supervising）

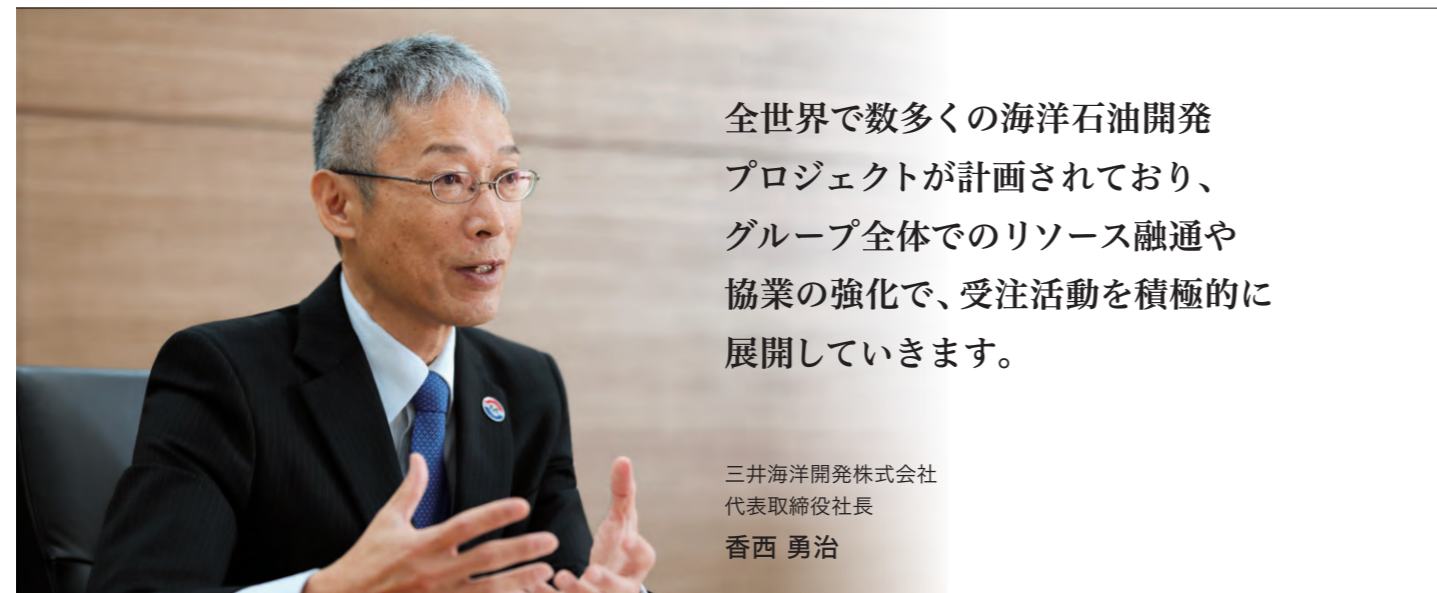
サービスを提供して参りました。

このEPCSサービスに、同工場でのタンク製造・ガス艀装サービスを加えることで、更に付加価値の高いソリューションの顧客への提供を目指し、事業ポートフォリオの更なる拡充につなげます。



燃料ガス供給システム IMO Type C 液化ガスタンク

海洋開発



全世界で数多くの海洋石油開発プロジェクトが計画されており、グループ全体でのリソース融通や協業の強化で、受注活動を積極的に展開していきます。

三井海洋開発株式会社
代表取締役社長
香西 勇治

【環境認識と課題】

昨今のFPSOに対する旺盛な需要に柔軟に対応すると共に、新たに参入を図る競争相手に対する競争力を強化するためにも、同時建造可能基数を増加させる必要性を認識しています。また、将来的な原油需要減少に備えた事業ポートフォリオの最適化を今から進める必要もあります。

【機会と当社の強み】

強みは、FPSO業界におけるリーディングカンパニーとして培った実績に裏打ちされた技術力と円滑なプロジェクトマネジメント能力、約30基の浮体式生産設備における延べ220年を超えるO&M提供実績を通じて蓄積したノウハウ・データ、ライフサイクル全体に対応できるグループ総合力、日本の有力企業とのパートナーシップと高いファイナンス組成能力です。石油・ガス開発の陸上から海洋へのシフトや、世界的な天然ガス需要の高まりは、好機ととらえています。

事業環境と業績

原油価格は、米国の対イラン制裁による供給減少等から需給ひっ迫が懸念されてWTIは一時1バレル70米ドル台まで上昇しましたが、需給見通しの軟化に伴って落ち着きを取り戻し、2018年12月末には50米ドル前後の水準で取引されました。その後、再び上昇基調を背景に2019年3月末には60米ドル前後にまで上昇しています。

こうしたなか、17中計に掲げた「グループ総合力の発揮による利益率の向上と収益安定化」の方針のもと、FPSO事業の拡大に向け、グループ全体でのリソース融通やEPC（設計・資材調達・建設）などの協業を強化しています。その結果、メキシコ沖合Area 1 鉱区開発用FPSOの建造およびチャーター契約を受注したほか、オーストラリア沖合Barossa 鉱区向けFPSOとセネガル初の海洋油田プロジェクト向けFPSOのFEED（基本設計）業務を受注しました。しか

しながら、前年度に大型プロジェクトを複数件受注していた反動により、全体の受注高は4,467億円減少（△63.7%）の2,542億円となりました。

売上高はFPSO建造工事の進捗等により、前年度に比べて312億増加（+16.4%）の2,225億円となり、営業利益は35億円増加（+31.6%）の149億円となりました。なお、最も重要な市場のひとつであるブラジルにおいて、国営石油会社であるペトロbras社より受注したTartaruga Verde 鉱区およびTartaruga Mestiça 鉱区向けFPSO、チャーターサービス（リースおよび運転・保守点検等のオペレーション）を開始しました。

※当セグメントの業績数値には、三井海洋開発のほか、当該事業を行っている関係会社の数値が含まれています。

事業展望

三井海洋開発株式会社（MODEC）は、FPSOをはじめとする浮体式海洋石油・ガス生産設備のEPCI（設計・資材調達・建造・据付）から、リース、O&M（オペレーション&メンテナンス）サービスにいたるライフサイクル全体に対応する日本で唯一の企業であり、この分野におけるリーディングカンパニーとして業界で広く知られています。FPSO等のEPCIにおける豊富な実績に裏打ちされた技術力と高いプロジェクトマネジメント能力に加えて、O&Mサービス提供で蓄積したノウハウおよびビッグデータの高度利用により、国際競争力を一層強固にしています。

事業機会については、新興国の経済成長や人口増加を背景に、長期的に世界の総エネルギー需要は一定の増大を続けるものと想定され、原油需要は底堅く推移し、クリーンエネルギーである天然ガスに大きな伸びが予想されます。同時に、石油・天然ガスの生産は、陸上から深海域へ移行しつつあり、FPSOに対する需要も安定的に推移していくものと考えられます。MODECは特に大規模で複雑な大水深向けFPSOを得意としますが、近年、特にブラジルや西アフリカ沖合にて、このような大型FPSOを必要とする新規の大規模油田が次々発見されており、事業環境は引き続き良好です。

こうしたなか、MODECは群を抜く実績を有するブラジル向けをはじめとする計4件（2019年8月末現在）のEPCIプロジェクトを進行中です。さらに、西アフリカ・セネガルで初の海洋油田開発プロジェクト向けFPSOのFEED業務を進行中であり、鉱区開発プロジェクトに対する最終投資決定が客先により下され次第、MODECは本FPSOの建造およびチャーター契約を受注することとなります。

昨今のFPSOに対する旺盛な需要により柔軟に対応すると共に、FPSO業界における確固たる地位を築いていくための取り組みも継続しています。FPSOの大型化・複雑化並びに操業期間の長期化に対応し、三井E&S造船と共同で、次世代FPSO用新造船体を開発しました。また、MODECの競争力の源泉のひとつであるファイナンス組成能力をさらに強化するため、本年FPSOチャーター事

業1件についてプロジェクトボンドを発行し、将来の成長に必要な資金を機動的に調達できる体制を構築しています。

天然ガス市場への本格参入も目指しています。すでに、FLNGのFEED実績を複数件有しているほか、MODECの米国子会社SOFEC社がFLNG向け係留設備を複数件手掛けています。また、LNG（液化天然ガス）の再ガス化に加えて、ガスによる発電や海水の淡水化を可能にするFSRWP®を独自に開発し、積極的な営業活動を推進しています。

さらに将来に向けた新技術の研究開発にも取り組んでいます。炭素繊維などの複合材料を利用して、火を使わず操業を継続しながら洋上で実施可能なFPSO向け船体補修法を開発中です。再生可能エネルギーの分野では、TLPのEPCI経験を活かし、洋上風力発電の風車を載せる浮体式構造物とその係留設備の開発を推進しており、今後、実機での試験も行っていく計画です。また、レアアース泥などの海底鉱物資源開発分野でも公的機関と緊密に連携した技術開発を継続しており、日本の資源開発への貢献も目指しています。

今後も全世界で数多くの海洋石油・ガス開発プロジェクトが計画されており、MODECは三井E&Sグループの船舶・機械・エンジニアリングを融合した総合力を発揮し、持続的に成長し安定的に利益を生み出し続けることができる企業を目指していきます。



FSRWP®

※FPSO (Floating Production, Storage and Offloading system: 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)

※TLP (Tension Leg Platform: 緊張係留式プラットフォーム)

※FSRWP® (Floating Storage, Regasification, Water-Desalination & Power-Generation: 浮体式LNG貯蔵再ガス化発電淡水化設備)

※FLNG (Floating LNG Production Unit: 浮体式液化天然ガス生産設備)

三井海洋開発 TOPICS

2018年	2月	ブラジル沖合Marlim Leste 鉱区開発用ペトロbras社向けFPSO、チャーターサービス契約延長
	6月	オーストラリア沖合Barossa 鉱区開発用コノコフィリップス・オーストラリア社向けFPSOの基本設計業務を受注 ブラジル沖合Tartaruga Verde / Tartaruga Mestiça 鉱区開発用ペトロbras社向けFPSO、チャーターサービスを開始
	8月	「JPX日経インデックス 400」の構成銘柄に選定
	12月	メキシコ沖合Area 1 鉱区開発用FPSOの建造及びチャーター契約をEniメキシコ社から受注内定 創立50周年



機械

製品ラインナップを拡充して
事業成長を目指すとともに、
安定収益基盤としてグループ全体の
LSS※事業を強化します。

※Lifecycle Solution Service

株式会社三井E&Sマシナリー
代表取締役社長
高橋 岳之



【環境認識と課題】

船腹の供給過剰の長期化、船価低迷による製品価格の引き下げ圧力、資機材費の上昇が脅威です。課題としては、新製品の拡充が必要です。

【機会と当社の強み】

強みは、自動化技術、環境対応技術、補修・補強技術、レーダ探査技術、船用・産業用機械での豊富な実績、IoT・AI等を活用した先進的アフターサービスです。海洋規制強化への船舶対応需要、老朽化した社会インフラの更新需要、新興国等を中心とした港湾クレーン需要への対応を推し進めます。

事業環境と業績

船用ディーゼル機関については、船腹の需給ギャップは依然解消されておらず、また資機材費の上昇により厳しい受注環境が続いていますが、生産量は164基/389万馬力と増え、2018年6月に累計生産1億馬力を達成しました。

産業機械は、粗鋼生産量の伸びが著しいインドの製鉄所向け高炉送風機2基と炉頂圧回収タービン1基を受注しました。また、1,000kWクラス新型小型ガスタービンを開発し、初号機を2019年3月に受注しており今後拡販を図ります。

運搬機は、コンテナクレーン需要が東南アジアやアフリカなどの新興国で堅調に推移するなか、当年度はインドネシア向けや南米のエクアドル向けの大型案件を受注しましたが、他の大型海外案件の実施遅れなどにより受注高は減少しました。

社会インフラについては、高速道路会社向けの新設橋梁や橋梁耐震補強案件の受注を中心に好調に推移しました。

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)は、ディーゼル部品の受注が好調に推移したこと、製鉄所や石油精製プラント向けの産業機械において定期点検作業や補修工事の引き合いが増えていること、また、コンテナクレーン新設に伴う既設機の移設・解体工事やクレーン安定稼働に向けた改修工事などにより、受注高・売上高ともに増加しました。

以上の結果、当年度の受注高は、前年度並みの1,853億円となりました。売上高は52億1百万円増加(+2.9%)の1,869億円となり、営業利益は11億円減少(△9.9%)の102億円となりました。

事業再生計画

事業環境は依然として船価の回復は鈍く、全体的に製品価格の引き下げ圧力の強い状況が想定されます。こうしたなか、付加価値の高い製品ラインナップを拡充するとともに、設計を含めた事業プロセスの効率化・コストダウンを進め、営業利益向上と受注拡大の両立を目指します。またグループ全体に対して、販売先の製品をライフサイクルにわたってフォローするLSS事業を強化し、安定収益基盤の拡充を進めます。

各事業の取り組みとしては、船用ディーゼル機関において、NOx三次規制対応機関の引き合いが急増していることに加え、SOx規制や温室効果ガス削減対応としてガス燃料を主とした燃料多様化への関心が高まっており、生産設備の拡充を進めています。産業機械については、国内市場で高度成長期の更新需要が見込まれるほか、インドでは政府指導のもと2025年に粗鋼生産を3倍にする目標から、製鉄関連設備の高炉送風機・炉頂圧回収タービンの需要が期待されます。また、石油精製関連設備である往復動圧縮機の引き合

いも増加傾向にあり、これらへの対応を強化していきます。

運搬機については、東南アジア地区を重要市場ととらえ、マレーシア等に於ける豊富な納入実績を基にフィリピン、ベトナム、カンボジアと域内各国で継続的な受注を続け、海洋国家構想を掲げるインドネシアでも着実に実績を増やしています。2018年3月にインドネシアのバタム島に設立した海外生産拠点「P.T. M.E.S. Machinery Indonesia」でクレーン部品の生産を開始していますが、今後コンテナ用ヤードクレーンの一体製作を行う予定であり、機械加工設備などの生産設備の拡充を進めています。

社会インフラについては、橋梁の床版取替案件等に注力するとともに、トンネル・道路・橋梁などの劣化、損傷診断ツールである自社開発レーダ探査技術を活用し事業拡大を図っています。さらに、廃炉作業など厳しい環境で使用される遠隔操作ロボットも実用化レベルになっており、玉野にデモルームを設置、今後廃炉向けのみならず広く受注販売活動を展開していきます。

TOPICS

世界初、センサレス制御技術を採用した高耐放射線性廃炉作業向ロボットの共同開発に成功(A1000SLシリーズ)



世界で初めて、センサレス制御技術を採用した耐放射線性能が従来比2倍以上となる廃炉作業向ロボット(A1000SLシリーズ)を、ドイツのヴェリッシュミラーエンジニアリング社と共同開発しました。

同シリーズは、福島廃炉向けロボットの耐放射線性能目標仕様値である線量率10kGy/h、集積線量2MGyを目指し、約3年かけて全部品の耐放射線性能の向上と、位置センサを不要とする(センサレス)制御システムの開発に成功。耐放射線性能を従来の1MGyから2MGyに倍増させると共に、必要配線数の半減を実現しました。

<A1000SLシリーズの特徴>

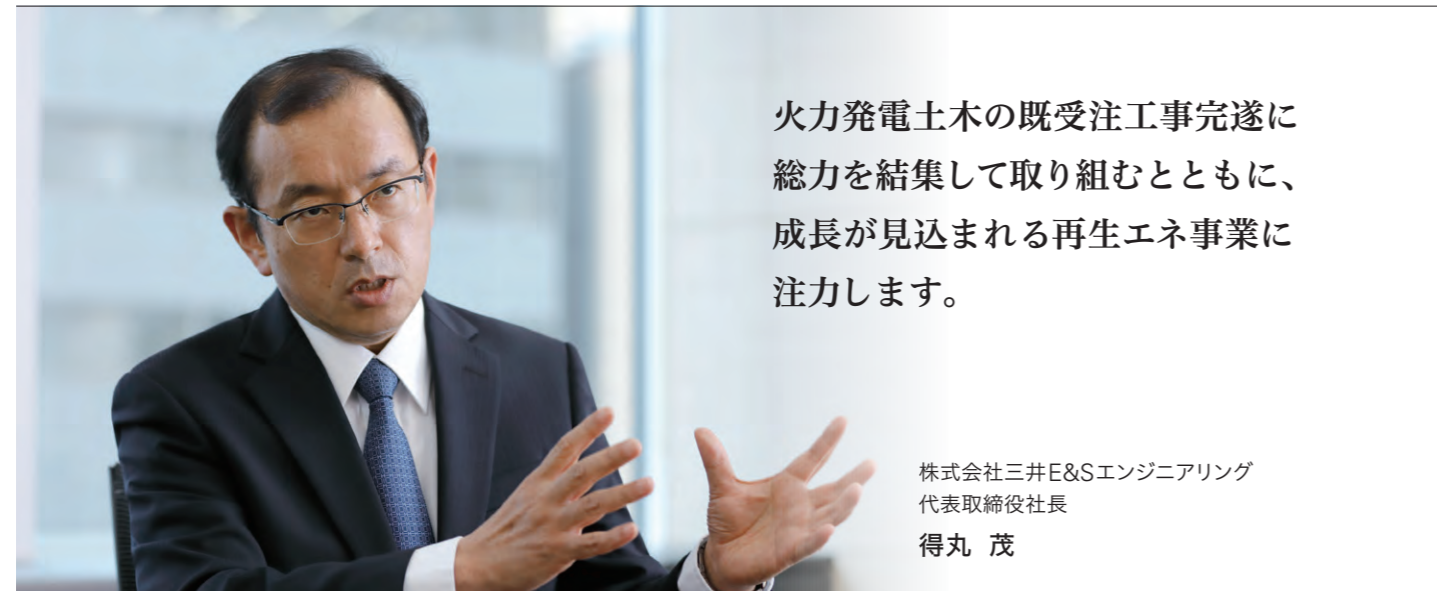
廃炉作業における多様な用途に適用ができ、仕様変更にも柔軟な対応が可能。

2019年7月に、廃炉作業向け遠隔システムのデモルームを開設し、A1000SLシリーズを含めた廃炉作業向けロボットを展示しています。



HD06廃炉向けのマニピュレータ

エンジニアリング



火力発電土木の既受注工事完遂に総力を結集して取り組むとともに、成長が見込まれる再生エネ事業に注力します。

株式会社三井E&Sエンジニアリング
代表取締役社長
得丸 茂

[環境認識と課題]

海外EPCプロジェクトのリスクが増大するなか、海外案件の採算管理体制の脆弱さが露呈し、既受注工事の採算が悪化する結果となりました。

[機会と当社の強み]

アジアを中心に再生可能エネルギー市場が伸長しており、エネルギーエンジニアリング(海洋 FPSO・ガスビジネス等)需要が高まっています。当社が持つ自然エネルギー分野での技術・ノウハウを生かしていきます。

事業環境と業績

再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT制度)による買取価格は下落傾向にありますが、環境・エネルギー分野については、2017年9月に市原バイオマス発電所の建設工事を受注し、建設工事を遂行中です。

海外インフラ分野については、東南アジアで恒常的な電力不足が喫緊の課題となっていますが、すでに受注しているインドネシア共和国向けの火力発電所土木建築工事において、大幅な損失を計上しました。そこで、この損失の最小化に努めるとともに、インドネシアおよびベトナムで遂行中の他の火力発電所土木建築工事と併せ、確実な工事遂行に注力するため、同種の新規受注を停止しました。

石油化学分野については、原油価格の回復基調により海外、国内共に市況は回復傾向にありますが、当社グループにおいては受注戦略の見直しにより、海外化学プラント分野での現地工事を含む案件の受注を控えました。

こうしたなか、当年度の受注高は、バイオマスおよび風力発電案件の期ズレや海外化学プラント案件の新規受注を控えた影響等から前年度と比べて165億円減少(△21.9%)の589億円となりました。売上高は前年度に石油化学プラント大型工事が完成していること等から、586億円減少(△46.0%)の690億円となりました。営業損失はインドネシア共和国向けの火力発電所土木建築工事での大幅な損失計上等により、638億円悪化の797億円となりました。

事業再生計画

エンジニアリング事業においては、建設コストの上昇に加え、熟練労働者の不足が深刻化しているなかで、海外での化学プラントや火力発電土木の事業リスクが高まっており、このまま受注活動を継続することが困難な状況となっています。

そこで、このたび大幅な損失の発生した火力発電土木事業に関しては、既受注工事を確実に完遂し損失を最小化するため、エンジニアリング事業会社社長直轄下に置く一方、環境・プラント・再生可能エネルギー事業は、全てグループ内企業に事業移管することを決定しました。そしてエンジニアリング事業会社自体は、グループ外企業との協業を視野に入れた子会社の運営管理と既受注工事の完遂に注力する体制とします。また、火力発電土木事業の新規受注は行わず、既受注工事完工後は同事業から撤退し、そのリソースを成長が見込める再生可能エネルギー事業や社会インフラ事業に再配置します。

化学プラント事業についても、海外での現地工事からは撤退しました。さらに、事業会社と子会社に分散した化学プラント・環境リサイクルのリソースを集約し、技術力の融合・強化を図ります。具体的には、化学プラント関連のリソースを三井E&Sプラントエンジニアリング(MPE)に、環境リサイクル・バイオガス関連のリソースを三井E&S環境エンジニアリング(MKE)に集約しました。

今後の注力領域である再生可能エネルギー事業においては、バイオマス発電事業をデンマーク子会社のBurmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S(BWSC)に集約し、日本国内では同社子会社のBWSC Japan Ltd.との協業を強化することにより、将来的には東南アジアへ市場を拡げていく計画です。加えて、風力発電事業を含む社会インフラ事業のリソースを集約して新インフラ会社を設立するとともに、競争力強化・事業拡大のためグループ外企業との協業を推進します。

TOPICS

印南風力発電所引き渡し



2018年5月に、和歌山県日高郡印南町で建設を進めていた印南(いなみ)風力発電株式会社向け風力発電所の引き渡しを行いました。本発電所は、2016年1月より約29カ月(約2年5カ月)を要して建設したもので、約27.2ヘクタールのエリアに2,000kW型風車を13基設置。風車の設置にあたり、中山間地区の自然環境に配

慮するとともに、自然災害対策を考慮し地元との共生を目指した設計および建設に努めました。

〈印南風力発電所の概要〉

- ・発電所所在地 和歌山県日高郡印南町ほか
- ・発電容量 26,000 kW(2,000 kW×13基)



研究開発

Mitsui E&S Group 2025 Visionの実現に向けて、環境・エネルギー、海上物流・輸送、社会・産業インフラの各領域で、製品競争力強化、事業拡大に向けた開発に取り組んでいます。

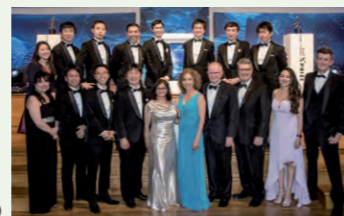


環境・エネルギー領域

洋上風力発電事業を新たな事業分野とするべく、当社の浮体設備や係留技術の強みを活かした独自の浮体・係留システムの開発を進めています。また、海洋開発分野でこれまでに蓄積した技術を、海洋鉱物資源及びエネルギー資源の開発に応用すべく研究を推進しています。その一つとして、国による表層型メタンハイドレートの回収技術の研究開発に参加するとともに、採掘技術を確立するため、業界トップレベルの海底掘削技術、サービスを世界中に提供しているドイツのMHWirth GmbH社との協業を開始しています。

TOPICS

海底調査や危険物の処理に利用可能な海洋無人機 (ASV) の技術を活かして、共同研究チーム「Team KUROSHIO」に参画し、超広域高速海底マッピング技術を競う国際コンペティション「Shell Ocean Discovery XPRIZE」に挑戦した結果、2018年12月にギリシャ沖で開催された決勝ラウンドにおいて広範囲な海底地形データの取得に成功し、準優勝という結果を収めることができました。



Team KUROSHIO

海上物流・輸送領域

省エネ船を得意とする当社グループの強みを維持・向上すべく、新船型や省エネ技術の開発を継続的に進めています。2018年度は、調和化船体構造規則 (H - CSR) に対応した87,000重量トン型ポストパナマックスバルクキャリアー「neo87BC」を開発し、市場投入しました。また、船舶の自動・自律運航技術の導入による安心・安全で効率的な海上輸送システムの実現に向け「自動運航船に関する実証事業」をはじめとした国土交通省の三つの事業に参画し、実船を用いた実証試験等に力を入れています。

船用ディーゼルエンジン関連では、ICT (Information and Communication Technology) を利活用して生産性を向上させる「スマートファクトリー基盤技術の開発」を開始しました。グループ内のサブ



自動離着岸
「船舶の自動着岸技術実用化を目指して」
(自動離着岸の実証実験の映像がご覧いただけます)

https://www.mes.co.jp/press/2019/0711_001277.html

イチェーン効率化により、工程と作業の無理・むら・無駄の撲滅を目指します。また、船舶の運航に関わるビッグデータを国内船用業界で共有・活用するためのIoTオープンプラットフォーム (IoT-OP) に参画し、遠隔診断サービスや予防保全サービスに加えて、ビッグデータ共有・利活用の環境整備に取り組んでいます。

港湾クレーン関連では、大分工場内にテスト用トランスレーナ® (コンテナ荷役用クレーン) 1機と全長100mの走行用テストエリアを整備し2018年10月より運用を開始しました。新設ターミナルの自動化対応や既設クレーンの遠隔・自動化への課題検証ならびに対策テストを行うと同時に、自動化ターミナル設備の運用・管理を行うシステムなどのソフトウェア製品を連携したトータルソリューションの構築を進めています。



開発用トランスレーナ®およびテストエリア

社会・産業インフラ領域

社会インフラ関連では、廃炉作業向けに世界で初めてセンサレス制御技術を採用した耐放射線性能が従来の2倍以上となる電気機械式マニピュレータをドイツの原子力用マニピュレータ専門メーカーと共同開発しました。また、玉野事業場内に、遠隔操作システム事業の強化・拡大のため、遠隔システム用デモンストレーションルームを開設しました。また、交通インフラ (トンネル、道路、橋梁) の老朽化に伴う保全、補修のニーズに対応すべく、調査・点検用のレーダ探査技術、橋梁の大規模補修にかかわる技術などの開発に取り組んでいます。



遠隔システムデモルーム



トンネル検査車両「トンネルキャッチャー3」

グループ共通の基盤技術として、生産技術、解析技術、AI技術の開発に取り組んでいます。生産技術では、溶接自動化、生産計画自動作成及び3次元デジタル計測などの技術による生産性の向上、IoT活用による工程の見える化、設備稼働率の向上、省人化を進めています。解析技術では構造解析、流体解析、機構解析などを組み合わせた連成解析の高度化による設計支援を行っています。そのほか、オープンソフトウェアを活用したAI画像認識技術による製品の付加価値向上を目指しています。

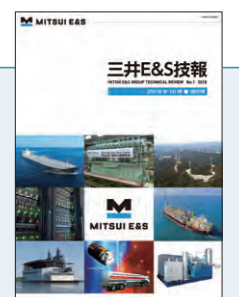
TOPICS

三井E&S技報の発行

2018年に創刊した「三井E&S技報」は、「三井造船技報」の伝統を継承しつつ、三井E&Sグループ各社の技術動向や導入事例などを紹介します。

2018年度から公式ホームページ上で公開するWeb版と並行して印刷版「三井E&S技報」(年1回発行)を発行しています。

<https://www.mes.co.jp/solution/research/>



創刊号 (2018年10月発行)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

「企業理念」、「経営方針」及び「経営姿勢」に基づき、全てのステークホルダーの皆様へ企業として存続する価値を評価されるよう、企業の社会性の重要性を認識しながら地球環境へも配慮しつつ持続的な成長と中長期的な企業価値のより一層の向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを構築し、継続的なコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

<企業理念>
社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます

<経営方針>
広範囲な分野で培った技術とグローバルな事業活動での経験を総合的に調和させた製品・サービスを提供する『ものづくり企業』として、社会や人々からの期待に応え信頼を高めます

<経営姿勢>
お客様により高い満足を提供します
安全で働き甲斐のある職場を実現します
社会の発展に寄与します
企業永続のために利益を追求します

コーポレート・ガバナンスと内部統制の仕組み

当社は、監査役による監査機能の実効性を高めるとともに、経験豊富な社外取締役が経営者の視点で取締役の職務執行を監視する統治体制が「ものづくり企業」である当社の業態に適していると判断し、現在のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。

内部統制システム基本方針については、こちらに掲載しています。

https://www.mes.co.jp/investor/information/system_policy.html

内部統制・リスク管理体制

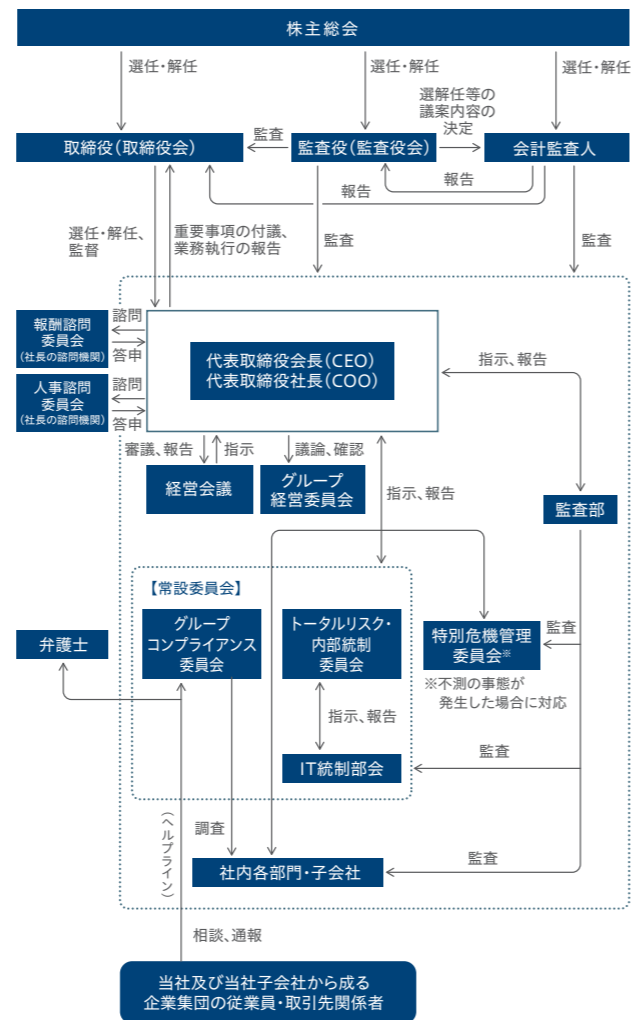
当社ではCEOの指示に従い全社的な「内部統制システム推進体制」を構築するために、経営企画担当役員を委員長とする「トータルリスク・内部統制委員会」を設置しています。

2018年度において同委員会を3回開催し、リスク管理体制のほか東京証券取引所によるコーポレート・ガバナンス・コードの改訂に伴うコーポレート・ガバナンスの再点検並びに従前の財務報告に係る内部統制報告制度への対応などについて審議しています。同委員会の審議結果に基づく提言や報告を、適宜経営会議体及びCEOをはじめとする当社役員に行いました。

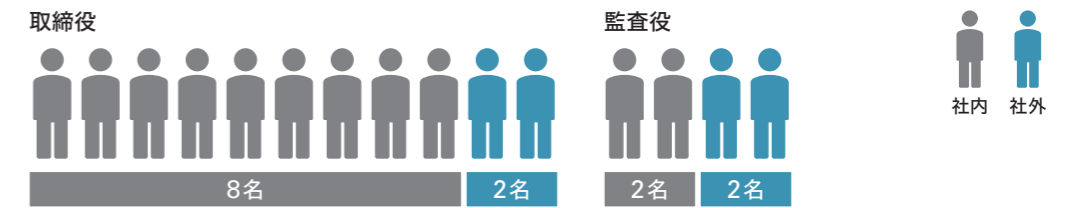
ガバナンス体制

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。2019年6月26日現在、当社の取締役会は10名で構成されており、取締役のうち2名が非常勤の社外取締役です。また、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。

● コーポレート・ガバナンスと内部統制の仕組み



監査役による監査機能の実効性を高めるとともに、経験豊富な社外取締役が経営者の視点で取締役の職務執行を監視する統治体制が「ものづくり企業」である当社の業態に適していると判断し、現在のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。



当社では、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に経営会議体として、取締役会の他に「グループ経営委員会」と「経営会議」を設けており、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社長によって構成され、経営会議は常勤取締役で構成しています。グループ経営委員会ではグループ全体の中・長期の経営計画の方向性についての議論、グループ全体の経営戦略の策定及び進捗確認を行い、経営会議ではその戦略に基づく個別の業務執行について審議を行うこととしています。

<取締役会>

定例12回、臨時4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。

<グループ経営委員会>

4回開催しており、前述のとおりグループ全体の中・長期の経営計画の方向性に関する議論を中心に行っています。

<経営会議>

定例12回、臨時1回開催しており、前述のとおり個別の業務執行についての審議を行っています。

役員報酬

<当社の役員等の報酬等の額の決定に関する方針>

取締役の報酬は、株主総会でご承認いただいた報酬限度額の範囲内で、役位別に定める額を基準として、全社の業績を反映するなど取締役の貢献度等を勘案した報酬体系としています。その内容は役位別に定める額を基準とした月例報酬、株価連動報酬及び連結業績と連動する利益連動報酬から構成されています。また、監査役の報酬は、株主総会でご承認いただいた報酬限度額の範囲内で、取締役等の報酬を参考として、監査役の協議により決定しています。なお、当社の取締役の報酬決定にあたっては、任意の報酬諮問委員会を設置し、同委員会にて取締役の報酬決定に関する方針や報酬制度に関する審議・答申を行い、また報酬水準や報酬決定の指標などが答申に則っているかの確認を行い、これを踏まえ、社長は報酬制度及び報酬決定の指標等を取締役会に付議しています。同委員会は、独立社外取締役2名、社長及び社長が任命する代表取締役の計4名で構成され、独立社外取締役を委員長としています。

区分	員数	報酬等の総額
取締役(うち社外取締役)	11名 ^{※1} (2名)	164百万円(19百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	74百万円(18百万円)
合計	15名	238百万円

※1. 上記には、2018年6月27日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。
 2. 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。
 3. 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。
 4. 上記のほか、2017年6月28日開催の第114回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名に対して、在任時の株価連動報酬額12百万円を支給しています。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。
 5. 当社は、2013年6月27日開催の第110回定時株主総会終結の時をもって取締役及び監査役の役員退職慰労金制度を廃止し、同株主総会 終結後引き続き在任する取締役及び監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の退任時に支給することを決議しております。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス向上への取り組み

「グループコンプライアンス運営規程」に基づき2018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、全社横断的な情報交換及び情報の周知を行いました。独占禁止法の遵守については、「グループコンプライアンス委員会」において、継続的に監視を徹底しています。

「企業行動規準」の遵守について、当社新入社員のほか子会社の管理専門職及び営業担当者に対するコンプライアンス研修を実施し、継続的に当社及び子会社の役職員に対する教育、啓発活動を実施しました。

● コンプライアンス研修実施実績

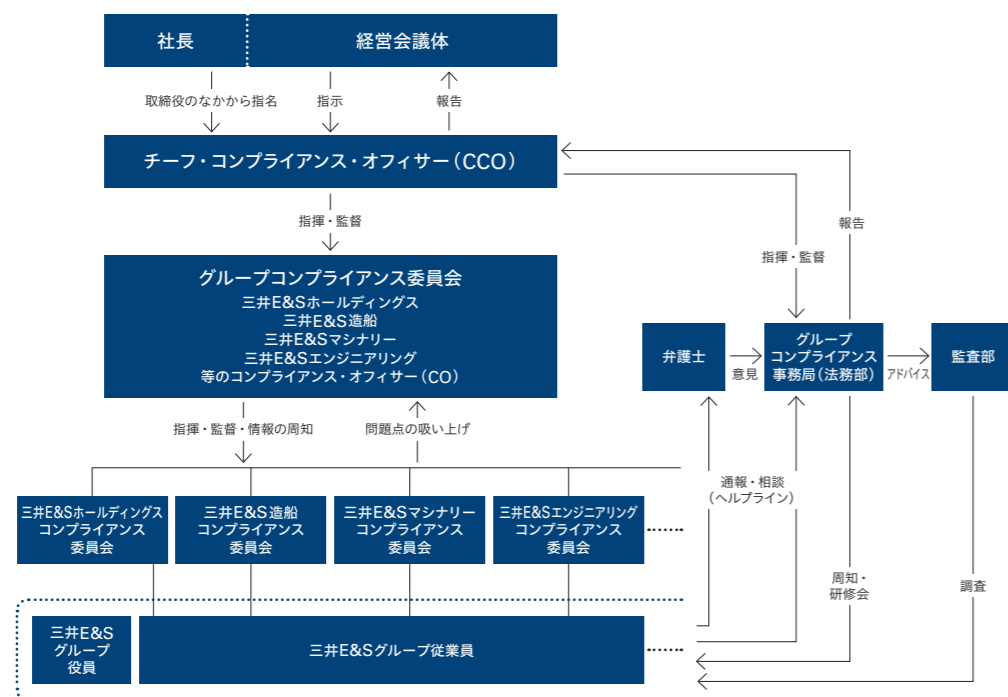
2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
1,573名	859名	1,308名	489名

<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。

☞ <https://www.mes.co.jp/investor/information/compliance.html>

● コンプライアンス体制図



TOPICS

当社は、10月を「企業倫理強化月間」と定め、コンプライアンスに関する重点的な活動を行っています。2018年度には、毎年実施しているコンプライアンスに関するEラーニングを当社及び三井E&S造船、三井E&Sマシナリー、三井E&Sエンジニアリング及び三井E&Sビジネスサービスの役員・管理専門職を中心として実施し、国内グループ会社の一部の役員及び従業員も含めて、合計約1,700名が受講しました。

また、三井E&Sグループ内から募集して、本年選定したコンプライアンス標語「信用と信頼繋いで 次世代に」を各職場に掲示し、コンプライアンス意識の向上を図っています。

社外取締役 対談

社外取締役
徳久 徹

社外取締役
田中 稔一

2018年度はエンジニアリング事業において巨額損失を計上し、財務基盤を著しく毀損したため、新たに「三井E&Sグループ 事業再生計画」を策定しました。そして現在、財務・収益体質の強化および事業構造の変革を推し進めています。こうしたなか、社外の目から見た当社のガバナンス、現状の課題、進むべき方向性について、社外取締役に話を伺いました。

社外取締役の役割として重要なことは何でしょうか。

田中：まずは、現場訪問や幹部社員との意見交換などにより当社の実態をよく把握し、社員との一体感を心掛けながらも、内部に迎合しないことです。その上で、全てのステークホルダーの最適解として中長期の企業価値向上に貢献するべく、経営陣にとって耳の痛いこともちゃんと言うことです。とりわけ私は、株主目線で厳しく経営を監視することを心掛けています。太鼓持ちでは、社外としての責任を果たしているとは言えませんので。

徳久：バブル崩壊後、日本企業の業績が低迷するとともに不祥事が目立つようになり、外部の目で取締役会の職務執行の監視・監督を強化し、特に一般株主の利益を擁護すべきとの声が強まったことから、独立した立場の社外取締役を増やす流れになっています。その意味では、外部のステークホルダー、特に一般株主にとってわかりやすい経営をすること、つまり説明責任を誠実に果たしているかというところは、特に注意を払っています。

当社のコーポレート・ガバナンスの評価についてお聞かせください。

田中：監督と執行の分離、人事・報酬諮問委員会設置による公平性・透明性の担保など、当社のコーポレート・ガバナンスは格段に向上しています。また、案件の重要度に応じたメリハリのある取締役会となっている印象を持っています。さらに単なる説明会や追認会とならぬよう、取締役の少人数化に加えて席の配置などの工夫もしており、全員参加の活発な意見交換が行われるようになりました。担当ごとの個別

論議よりグループ全体での最適な経営について、他部門の案件にも積極的に口を出す風土が浸透してきていることも評価できます。ただ、私たち社外取締役に対しては少し遠慮があるような気がしますので、もう一段、自由闊達な議論ができるようになればよいと思っています。

徳久：私はコーポレート・ガバナンスコード導入の必要性が具体化された頃の当社初の社外取締役でしたが、それまで



“わかりやすい経営で
ステークホルダーの
理解を得る”

の当社の取締役会は多くの日本企業がそうであったように、執行で決めたことを追認する場になっていたように聞いています。そこに畑違いの私が参加して、疑問に感じたことや

不思議に思うことを投げ掛け始めたものですから、真面目な気質の当社を振り回してしまったかもしれません。しかし、外部のステークホルダーが理解できない経営をするべきではないという信念がありましたのでできるだけ「素人」の立場を維持するようにしてきました。また、会社の取締役の役割としては、担当部門の執行を統括するだけではなく、会社全体の企業価値を高めるために活動することであることを強調するようにしてきました。その後、コーポレート・ガバナンスコードが実際に運用され始めて当社のガバナンスもそれに伴い拡充され、更に三井化学で辣腕を振るわれた田中さんが社外取締役に加われ、ガバナンスの改善はますます加速していきました。今では、他社と比べて決して見劣りしないレベルに達しているものと評価しています。

持株会社となって縦割り体質が強まっている印象はありませんか。

徳久：縦のラインが多いので横串を入れる、すると今度は横のラインが強くなりすぎて、縦のラインの権限と責任が曖昧になる、こういったことは、世界中の企業が抱えている永遠の課題です。当社においては、もともと事業部門が縦割り組織としてあり、その中にさらに縦のラインがあって、個別最適とかセクショナリズムとか、隣の成功や失敗が他に生かしていない状況が散見されました。持株会社によることにより、これまでの各事業部門は独立した子会社としてその経営に対する責任意識および機動性が強化されたと思います。その上で、ホールディングスとしては、それら子会

社を束ねてグループとしての全体最適あるいは横連携を図ることについて皆が意識を持つことが重要であり、その方向で進んでいると思います。

田中：縦横の体制の整備としてホールディングスになったこと自体は、間違っていないと思っています。権限と責任が明確化され、事業ごとの意思決定が迅速になり、効率的なグループ経営ができます。ホールディングスがグリップを利かせていく部分、つまり求心力を働かせる部分と、遠心力を働かせる部分をどのように工夫してバランスさせるかは難しいところですがこれからの課題です。

中期経営計画の取り組みについてはどのように感じておられますか。

田中：この中計の最大の狙いは、利益重視の考えで事業ポートフォリオを大胆に変えることであり、造船をはじめ採算の厳しい事業については思い切った施策を実行しています。残念ながらそれらの成果が表れてくる前に、中計策定以前に意思決定した海外大型EPCプロジェクトで巨額損失を出してしまい、積極投資もままならず、逆に萎縮ムードが全体に広がってしまいました。本中計の進捗に関しては、そういった特殊要因に振り回され、果敢な経営判断、迅速な行動ともに不十分だったと言わざるを得ません。ここで私たちを含め反省すべきは、大胆な戦略の策定と実行のスピードをもっ

ともっと上げること、同時に実態把握のスピードも上げていくことであると考えています。

徳久：当社の祖業である造船事業は固定費の大きい受注産業であるがゆえに、船台を数年先まで埋めることを優先し、受注してから帳尻合わせをする傾向があったように思います。そのような「まず受注ありき」の姿勢が、エンジニアリング事業にも同様に適用され、その結果大きなリスクを抱え込むことになった面があると思います。そのような問題意識を十分認識した上で、今の中計はそういった受注ありきの体質から脱皮し、全社が利益重視に舵を切って動くことにして

います。厳しい受注競争という現実があるにせよ、まずは営業利益をきっちり出せなければ意味がありません。次の中計では、その点を改めて徹底していくとともに、付加価値の

高い事業への選択と集中をさらに加速していくことにしたいと思っています。

事業再生計画の策定について特に提言されたことはどのようなことですか。

田中：まずは大胆な構造改革を臆せず実行していただくことです。それに加えて私は、プロダクトアウトからマーケットイン文化へのシフトについて提言しています。当社のコア技術力からマーケティング戦略を考えるのは基本ですが、お客様のニーズは当社の都合に関係なく大きく変化しています。受注産業の受け身の発想ではなく、マーケットインの感覚をもっと研ぎ澄まし、将来のニーズに対して不足しているものがあれば、財務面からの慎重さが必要ですが事業提携やM&Aにも前向きに取り組むことをアドバイスしています。それともう一つ、今回の事業再生計画の説明は、社員をはじめ、金融機関、大株主、取引先などさまざまなステークホルダーに対し、懇切丁寧にやってほしいと言いました。特に社員の求心力を失うわけにはいきません。当社には100年間

で培った技術、長年にわたり信頼関係を築いた優良顧客、そして他社が欲するような将来有望な事業、こういったものがたくさんあります。

徳久：田中さんのご指摘に通じることでもあるのですが、私は一般株主の目線を重視した分かりやすい経営にこだわっています。再生計画は広範囲のステークホルダーに向けた重要なメッセージですから、経営側の独りよがりであったり、ポイントがはっきりせず何をしたいのかわかりにくい計画では、全社一丸どころではなくなってしまいます。そこで最初に申し上げたとおり、全てのステークホルダーが理解できるような表現をすることをお願いしました。こういう時は、社内の暗黙の了解のようなことに疎い素人の方が役に立つのではないかと思います。

これから積極的に貢献していこうと思われていることについてお聞かせください。

徳久：事業再生計画では選択と集中の方向性は明確に打ち出していますので、当社グループの優秀な役職員が計画に沿って邁進すれば、見違えるような優良企業になれるはずです。ガバナンスという観点では、女性あるいは外国人取締役を選任してダイバーシティを進める、社外取締役の比率を高める、といった課題も認識していますが、私たちの使命は中長期的な企業価値を高めることです。そのためには、事業再生計画の着実な実行を進めるための次期中計の策定に貢献するとともに、直近では経営陣と従業員とが前向きな意見交換をもっと交わすことができるような雰囲気づくりのお手伝いを、積極的に行っていきたいと考えています。

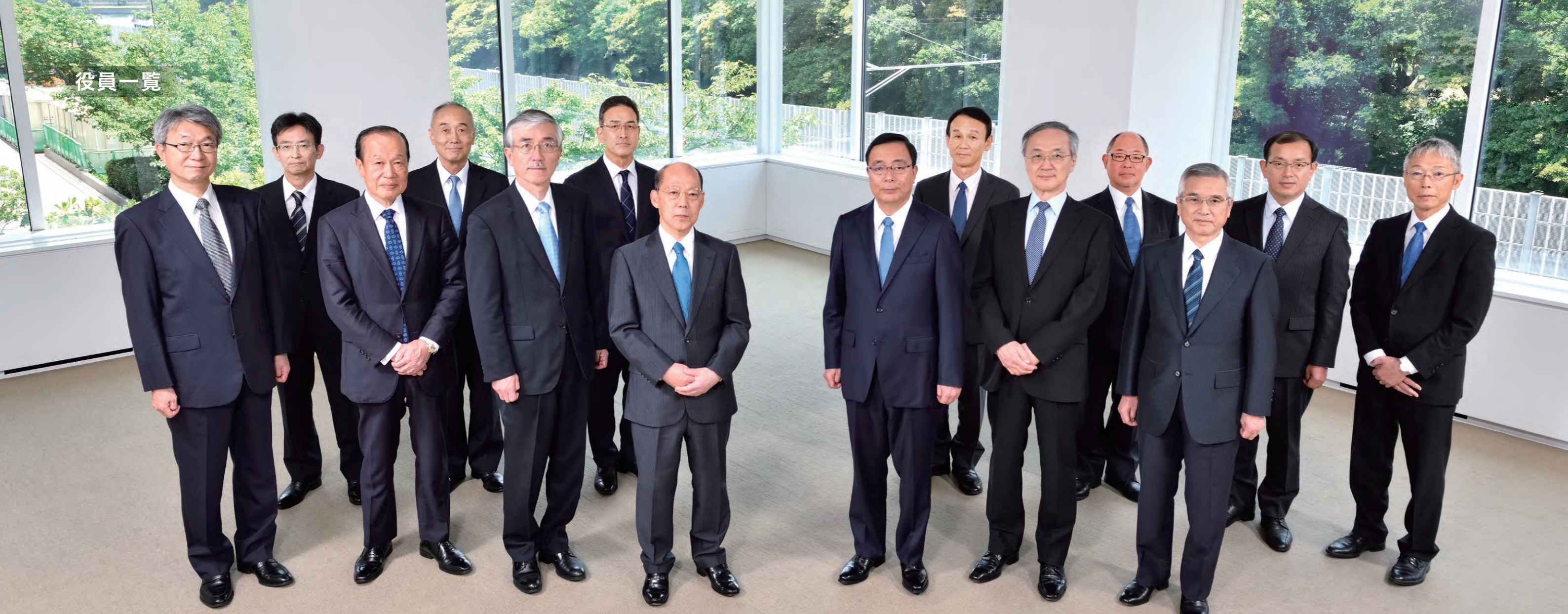
ものです。その時に全社一丸で頑張った会社は必ず復活している事実を信じ、プライドを失わず前向きに行動することが重要です。やるべきことははっきりしています。経営陣も率先垂範して社員を引っ張っていきたくしています。どん底から復活を遂げた企業ほど強くなります。当社は必ずそうなると確信していますし、こういう時こそ私も経験を生かしてお役に立ちたいと思っています。

田中：私自身、かつて三井化学の経営において困難な状況から立ち直れたのは、必ず苦境を脱することができるの信念が揺るがなかったこと、社員一丸となれたこと、上に立つ者が私欲を捨てて大担・公平に苦痛を伴う戦略を実行したこと、そのように理解しています。どんな優良企業でも数十年に一度は危機的状況に遭遇する



“経営陣が率先垂範し
全社一丸でプライドを
持って邁進する”

役員一覧



写真(左から) 田中 浩一 樋口 浩毅 遠藤 修 平岩 隆弘 松原 圭吾 田口 昭一 田中 孝雄

岡 良一 古賀 哲郎 徳久 徹 高橋 岳之 田中 稔一 得丸 茂 香西 勇治

取締役

代表取締役会長
CEO

田中 孝雄

選任理由

機械事業における卓越した見識、並びに機械・システム事業本部長、経営企画部、人事総務部門担当、代表取締役社長等としての実績及びその経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、途上にある当社グループの構造改革を引き続き推進するとともに、懸案事項の処理に主導的な役割を担う代表取締役会長として適任であると判断しています。

代表取締役社長
COO^{※1}、監査部担当

岡 良一

選任理由

機械事業における卓越した見識、並びに機械・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等としての実績及びその経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、当社グループの構造改革を推進する代表取締役社長として、適任であると判断しています。

取締役副社長
社長補佐、CFO^{※2}、IR室担当

松原 圭吾

選任理由

総合商社の経営者としての経験に基づく事業活動や経営全般に関する豊富な見識、並びに長年従事した財務・経理業務の経験により培われた卓越した専門知識を有しており、当社グループの財務・収益体質の強化を担う取締役副社長として、適任であると判断しています。

取締役
CISO^{※3}、CCO^{※4}、経営企画部、技術統括部、人事総務部及び法務部担当

田口 昭一

選任理由

機械事業における卓越した見識、並びに機械・システム事業本部機械工場長、玉野事業所長、(株)三井E&Sビジネスサービス代表取締役社長、昭和飛行機工業(株)取締役等としての実績及びその経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、取締役として適任であると判断しています。

取締役
株式会社三井E&S造船株式会社社長

古賀 哲郎

選任理由

船舶事業における卓越した見識、並びに船舶・艦艇事業本部企画管理部長、艦船・特機総括部長、船舶・艦艇事業本部長、当社取締役、三井E&S造船(株)代表取締役社長等としての実績及び経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、取締役として適任であると判断しています。

取締役
株式会社三井E&Sマシナリー社長

高橋 岳之

選任理由

機械事業、経営企画部、企画本部における卓越した見識、並びに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としての実績及び経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、取締役として適任であると判断しています。

取締役
株式会社三井E&Sエンジニアリング社長

得丸 茂

選任理由

エンジニアリング事業における卓越した見識、並びにエンジニアリング事業本部事業本部長補佐、エンジニアリング事業本部環境・エネルギー事業部長、(株)三井E&Sエンジニアリング取締役等としての実績及び経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、取締役として適任であると判断しています。

取締役
三井海洋開発株式会社社長

香西 勇治

選任理由

機械事業、経営企画部、企画本部における卓越した見識、並びに経営企画部長、昭和飛行機工業(株)取締役、三井海洋開発(株)取締役、当社取締役等としての実績及びその経験を通じて培った優れた経営能力を有しており、取締役として適任であると判断しています。

監査役

監査役
平岩 隆弘

選任理由

機械事業における卓越した見識、並びに取締役、常務執行役員として経営陣の一角を担うなど当社グループの実情に通じていることを活かし、適切な監査を行う能力を有していると判断しています。

監査役
樋口 浩毅

選任理由

監査部における卓越した見識、並びに監査部長としての実績及びその経験により当社グループの実情に通じていることを活かし、適切な監査を行う能力を有していると判断しています。

社外取締役
徳久 徹

選任理由

政府系金融機関の職員として、また、海外鉱山への投資事業会社の経営者として長年培われた国際金融、海外投資における豊富な知識と実績を、当社グループの海外事業展開における事業性の評価やリスク管理の分野などに活かしていただくとともに、独立した立場からの経営の監視・監督機能を期待するため、社外取締役として選任しています。

社外監査役
遠藤 修

選任理由

金融機関の経営者としての長年の経験に基づく経済動向や経営全般に関する豊富な見識を活かし、客観的な見地から適切な監査をしていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

社外取締役
田中 稔一

選任理由

大手総合化学会社の経営者として、長年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おり、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けるものと、独立した立場からの経営の監視・監督機能を期待するため、社外取締役として選任しています。

社外監査役
田中 浩一

選任理由

主に総合商社の経営者としての経験に基づく事業活動や経営全般に関する豊富な見識を活かし、また、長年、財務・経理業務に携わり財務・会計に関する相当程度の知見を有していることから客観的な見地に基き適切な監査をしていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

社外監査役
田中 浩一

選任理由

主に総合商社の経営者としての経験に基づく事業活動や経営全般に関する豊富な見識を活かし、また、長年、財務・経理業務に携わり財務・会計に関する相当程度の知見を有していることから客観的な見地に基き適切な監査をしていただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

※1 COO：最高執行責任者(Chief Operating Officer)
 ※2 CFO：財務統括責任者(Chief Financial Officer)
 ※3 CISO：情報セキュリティ統括責任者(Chief Information Security Officer)
 ※4 CCO：コンプライアンスに関する統括責任者(Chief Compliance Officer)

環境保全

三井E&Sグループ地球環境理念

三井E&Sグループは、地球環境の保全が社会に与えられた最重要課題の一つであることを認識し、全ての企業活動を通じて人の健康維持と地球環境の保全に配慮し、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. グループ会社との共同歩調**
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、グループ会社各社への浸透に努め総合的展開を推進する。

環境会計(単体)

環境保全のために投入した投資額と費用額の合計は43.1億円で、詳細を下表に示します。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。投資額の合計は6.7億円で、研究開発コストに6.6億円、排ガス対策などの公害防止コストに3.3億円、省エネルギーなど地球環境保全コストに1.3億円となっています。また、費用額の合計は36.5億円で、資源循環コストに15.8億円、環境・省エネ製品の研究開発コストに14.0億円、排ガス・排水対策などの公害防止コストに4.1億円、省エネルギーなどの地球環境保全コストに1.8億円などとなっています。

● 環境保全コスト (=投資額と費用額の合計: 4,312百万円) (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、効果など
1. 事業エリア内コスト			
①公害防止コスト	3.3	410.5	排ガス対策、排水処理、粉塵対策等公害防止
②地球環境保全コスト	1.3	178.8	省エネルギー
③資源循環コスト	—	1,579.5	廃棄物対策
2. 上・下流コスト	—	—	
3. 管理活動コスト	—	76.8	環境マネジメントシステム運用、統合報告書、環境教育、緑地整備など
4. 研究開発コスト	660.5	1,399.0	各種環境配慮製品の開発
5. 社会活動コスト	—	2.5	道路清掃、見学会開催など
6. 環境損傷対応コスト	—	—	
合計	665.1	3,647.1	

環境マネジメントシステムの充実

環境マネジメントシステム ISO14001認証取得

当社はISO14001の認証を、2000年10月に玉野工場で、2001年9月に千葉・大分工場で取得しました。2017年度に、すべての工場でISO14001の2015年版に移行しました。2018年に玉野工場で更新審査が行われ、更新しました。大分工場も2019年に更新審査が行われ、更新される予定です。千葉工場も、2019年に更新審査が行われます。各々の工場では、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

事業を通じた環境負荷低減の取り組み

港湾用クレーンの電力使用量を72%削減

■ 超急速充電電池を活用

☞ https://www.mes.co.jp/press/2018/1023_001113.html

三井E&Sマシナリーは、エクセルギー・パワー・システムズ(株)と共同で、名古屋港において国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の2017年度助成事業に係る実証実験を行い、コンテナ荷役用クレーンの巻下時に発生する再生電力を超急速充電電池に回収し、巻上時に供給することで電力使用量の72%削減と、受電平滑化に伴う契約電力の54%削減が可能であることを実証しました。



実証実験の様子



エクセルギー電池(1モジュール)

※エクセルギー電池はエクセルギー・パワー・システムズ株式会社の商標です。

みやま市バイオマスセンター引き渡し

■ 生ごみ・し尿等をバイオマス資源として循環利用する施設

☞ https://www.mes.co.jp/press/2019/0226_001177.html

三井E&S環境エンジニアリングは、福岡県みやま市より受注した「みやま市バイオマスセンター建設工事」を完了し、2018年11月に引き渡しました。本施設は、地域の生ごみ、し尿、浄化槽汚泥を発酵処理し、バイオガス由来の再生可能エネルギーの場内利用、液肥の農地還元によって、地域に資源循環の「環」をつくります。また、廃校となった小学校の校舎を研修室、カフェ、食品加工所、コミュニティスペースやシェアオフィスといった様々な用途にリノベーションしており、持続可能なまちづくりの拠点として多方面から注目を集めています。



みやま市バイオマスセンター

7,000kW級ガスタービンコージェネレーション設備を引き渡し

☞ https://www.mes.co.jp/press/2019/0225_001176.html

三井E&Sマシナリーは、(株)OGCTSの省エネ共同事業者である、三菱UFJリース(株)から受注した、TOYO TIRE(株)仙台工場向けガスタービンコージェネレーション設備「MSC70」2台を引き渡しました。納入した「MSC70」は、ガスタービン単体で発電出力7,630kW、発電効率33.3%というクラス最高レベルの性能を誇り、コージェネレーションシステムとしても非常に高い総合効率を実現しています。



ガスタービンコージェネレーション設備

労働災害防止への取り組み

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や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ていきます。

「グループ安全衛生管理方針」

1.基本方針

安全衛生に関する企業行動は、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)従業員の健康保持・増進の取り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。

2S3定とは、全ての作業の基本である、整理・整頓(2S)と、資材・治具・工具等を、決められた場所(定位)・決められた品物(定品)・決められた量(定量)(3定)を徹底することで、不安全状態をなくし、作業効率を上げ、安全に作業できる環境・職場となすとの信念から、これをしっかり「しつけ(躰)」そして「習慣」化された状態を実現すること。

2.「安全伝承」

積極的なコミュニケーションを図り、伝える側、伝えられる側、相互が理解し結果につながる良好な関係を築き、安全に作業できる状態を実現する。

伝えつもりが伝わっていなかった。それくらいわかるだろうと確認しなかった。伝えられた側がわかったふりをした。労働災害の多くに結果的には、伝えられなかったために災害に遭う例や忠告・注意をしたにも関わらず忠告に従わず被災する例など、もっと相手のことを考えてお互いが理解できていれば防げた災害が多くあります。
「安全伝承」とは、職場内のコミュニケーションを図り、伝える側、伝えられる側、相互が理解し結果につながる良好な関係を築き、安全に作業できる状態を実現することです。

3.「指差呼称」

作業前、「～よいか」「～よし」の指差呼称を習慣化し、災害(ミス)が起こらない状態を実現する。

労働災害では、うっかり、気が付かず、見えなかったなどヒューマンエラーによる災害が多くあります。指差呼称をすることで、何もしない場合よりも約6倍ヒューマンエラーが防げること、また論文でもその有効性が示唆された結論付けられています。
作業前、「～よいか」「～よし」の指差呼称を習慣化し、労働災害(ヒューマンエラー・ミス)が起こらない状態を実現することです。

(2)衛生

- 1.「健康経営」の推進
健康管理を経営的視点から考え、健康課題を把握し、戦略的に実践する。
- 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.「ワークライフバランス」の推進と過重労働対策
労働時間適正化のための制度、施策を確実に履行し、精神的・肉体的な疲労の軽減により、ワークライフバランスを実現する。

2018年度までに、下記のような取り組みを実施してきました。

具体的な取り組み

○労働組合や官公庁行事への協力

- 1.「三井E&S労働組合連合会 安全衛生意識高揚月間」(2月)
- 2.「全国年末年始無災害運動」、「年末年始交通安全キャンペーン」(12～1月)

○月間行事

- 1.全国安全週間及び「安全衛生強調月間」(7月)
- 2.全国労働衛生週間及び「労働衛生月間」(10月)

○安全衛生点検

三井E&Sホールディングス社長安全衛生点検

○その他

「安全衛生スローガン」(強調月間に募集)

2019年三井E&S安全衛生スローガン
「事故ゼロ 怪我ゼロ 病気ゼロ あなたの家族に不安ゼロ」

JISQ45100取得

三井E&S造船玉野艦船工場と関連会社である三井造船特機エンジニアリング(株)は、玉野地区における「船舶(商船、官公庁船、艦艇)、水中機器(自律型無人潜水機、自走式機雷処分用弾薬等)、鋼構造物・パイプ・伸縮継手の設計、製造及び修理」を範囲とする認証「JISQ45100」を取得しました。リスクアセスメントによるリスク低減を根幹とした労働安全衛生マネジメントシステムを整備しながら、労働安全衛生活動のパフォーマンスを向上させ、より一層、働く人々の負傷・疾病を防止し、安全で健康な職場を提供できるよう活動を推進していきます。



AEDの最適配置

三井E&Sマシナリー玉野機械工場は、AED設置ガイドラインに従い、工場内半径150mに1台AEDを設置するように設置箇所の確認と検討を実施、6台から9台に増設して、ほぼ全域をカバーできる状態になりました。これに合わせて、全ての作業者がAEDを使用できるようにトレーニングキットを購入して、随時救命講習を受講させています。



朝の安全習慣

市原バイオマス発電施設建設工事現場では、朝の整列体操の後に、2人一組で肩を叩きあい、顔色、健康状態や保護具を指差呼称で相互確認することで、安全動作の習慣付け、安全意識を高めてから、朝礼や危険予知ミーティングを行い、作業をはじめる取り組みを展開しています。起工からの災害ゼロを記録しています。(2019年6月末現在)



三井E&Sホールディングス社長による安全衛生パトロール

三井E&Sホールディングス田中社長(当時)が安全衛生意識高揚月間の一環として2019年2月18日に三井E&S造船千葉工場の安全衛生パトロールを行いました。当日は、担当区ごとに主任や作業長から日頃の取り組んでいる安全活動や、改善活動などの報告が行われました。パトロール後は、再び一堂に会して田中社長を交えた意見交換を行い、今後もゼロ災に向け一層の努力をしていくことを誓い合いました。



人材

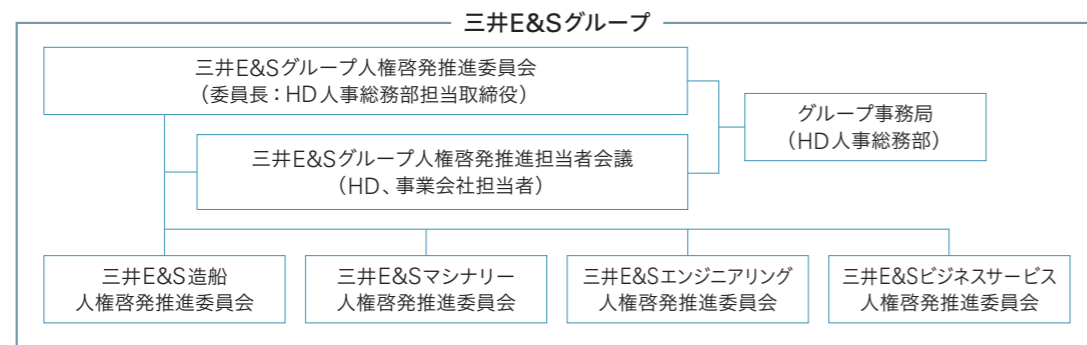
一人ひとりが尊重される職場であるために

基本方針

三井E&Sホールディングスおよび三井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(以下、「三井E&Sグループ」と言う)は、傘下企業とともに社会的責任を有する企業の一員として真に差別のない企業風土をつくるため、同和問題をはじめ、性差別、人種差別などの人権問題の解決を重要課題として位置付け、人権尊重の理念のもとに日々の事業活動を通じてその解決に努めます。

組織体制(人権啓発推進のための組織・体制)

三井E&Sホールディングス人事総務部担当取締役を三井E&Sグループ人権啓発推進委員長とし、推進委員長のもとに三井E&Sグループ各社に人権啓発推進委員会を設置するとともに、グループ企業間の調整を図るために、諮問機関として三井E&Sグループ人権啓発推進担当者会議を設置しています。



企業活動においては、職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を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作りに努めています。

TOPICS

従業員のモチベーションアップとエンゲージメント強化のために

三井E&Sグループでは、組織や従業員の状況を可視化し改革へのアクションにつなげていくことを目的に会社や職場、仕事・処遇などに関する魅力度に関して、従業員を対象とした「モチベーションサーベイ」を実施しました(事務系及び技術系従業員を対象に2019年1月実施。回答者2,359名、回答率95%)。この結果を受け、従業員の一層のモチベーションアップにつながる各種施策に取り組んでいます。

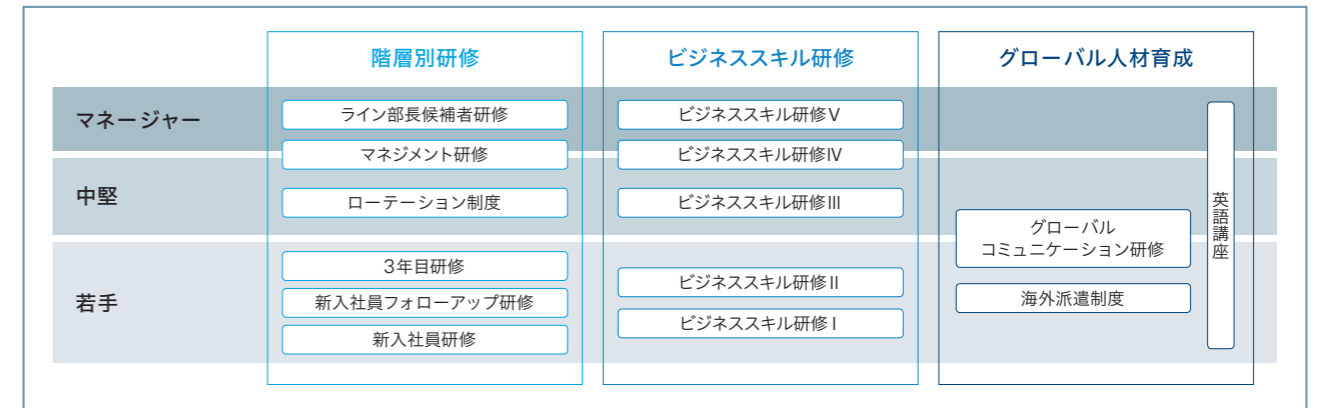
- ・三井E&Sホールディングス及び事業会社各社長による対話会や車座を通じた事業戦略の浸透
- ・モチベーション向上/エンゲージメント強化の中核となるマネージャー層を対象とした研修の実施
- ・従業員主体で進める改善活動やモチベーションアップ活動の推奨

三井E&Sグループでは人材こそが競争力の源泉として、継続してモチベーションサーベイを実施、モニターしていく中で、従業員が高いモチベーションをもって力を発揮できるよう各種施策に取り組んでいきます。

人材育成の取り組み

若手社員の育成目標として「5年で一人前」を掲げ、入社1年目・3年目の集合研修、職種に応じた基礎技術に関する研修などを実施するとともに、中堅、マネージャーなどの階層に応じた研修を実施しています。また、グローバル人材育成の観点からは、英語講座や異文化コミュニケーションに関する研修、若手社員を対象とした海外派遣を行っています。

● 教育研修制度



海外派遣制度

【制度の概要】

本制度は、2015年に以下の目的で制度を構築し、運用を開始しました。

【目的】

海外での業務や生活を体験することにより国際感覚を養い、将来の海外拠点(現地法人含む)やプロジェクトのマネジメントを担う人材の基礎づくりを行います。

現担当業務で海外経験を積む機会が少ない若手社員(入社3~5年目)に、機会を提供します。

【求められる成果・目標】

海外での業務(法務・経理・税務・総務・人事など)・生活を広く経験することにより、海外で業務を遂行するマインド・スキルを総合的に養うことを成果目標としています。

ワークライフバランスへの取り組み

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。さらに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、在宅勤務が可能な社員は誰でも利用できるように制度を緩和しました。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して、個人の能力を最大限に発揮することを目指しています。

「在宅勤務促進デイズ」の実施について

2019年7月22日~9月6日まで、三井E&Sホールディングスと三井E&Sビジネスサービスの全従業員を対象に「在宅勤務促進デイズ」を実施しています。対象者のうち3割が制度を利用(予定含む)しています。

TOPICS

次世代認定認定マークである「くるみんマーク」を取得

三井E&Sホールディングス(旧三井造船)は、2017年8月22日付で厚生労働省より「次世代育成支援対策推進法」に基づく「子育てサポート企業」として認定され、次世代認定マークである「くるみんマーク」を取得しました。従業員が仕事と家庭を両立し、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職場づくりを目指し、仕事と家庭の両立支援や働き方の見直しに資する労働条件の整備などに取り組んでいます。なお、持株会社制移行による分社化を受けて、三井E&Sグループ各社がそれぞれ行動計画を策定、取り組みを進めています。



「三井E&Sグループ健康経営宣言」の制定

三井E&Sグループは、2018年4月に持株会社体制へ移行し、新たな一歩を踏み出しました。グループ各社には、自立の精神と更に事業を発展させるための変革が求められていますが、多くの課題も残されており、グループ全員が一丸となって問題を解決していかなければなりません。

このような状況において、従業員の健康は企業活力の源泉であり、「人の三井」と言われるように、ひとを大切に企業風土を活かしていきたいと考えています。

「安全で働き甲斐のある職場を実現する」という経営姿勢に則り、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、「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。

2019年7月1日
株式会社三井E&Sホールディングス
代表取締役社長

岡 良一

重点施策

1 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
2 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
3 職場の健康	<ul style="list-style-type: none"> 長時間労働者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

TOPICS

健康経営優良法人2019(ホワイト500)認定について

三井E&Sグループ5社(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)は、経済産業省および日本健康会議が選定する「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)ホワイト500」に2019年2月21日付で認定されました。当社グループは2018年2月、三井造船として2018年度のホワイト500に認定され、三井E&Sホールディングスを持株会社とする三井E&Sグループ5社が認定を受け継ぎました。2019年度認証は、ホールディングス体制移行後の三井E&Sグループ5社として初めての認定となりました。



健康な職場づくりへの取り組み

三井E&Sグループ各社は、従業員の心身の健康管理に積極的に取り組み、快適な職場を実現することを安全衛生管理計画の基本方針としています。

定期健康診断結果をデータベース化し、産業保健スタッフ及び健康保険組合にて各個人の健康管理を徹底しています。一例として、特定健診の結果から内臓脂肪蓄積のリスクを判定し、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かけやアドバイス)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などを行っています。また、三井E&Sグループ各社の従業員と被扶養者を対象とした「健康アタック」では、多彩なコースの中から自分に合った健康課題を選択し、3カ月間取り組んでいただくことで健康増進支援をしています。メンタルヘルス施策としては、階層別研修会、ストレスチェック、メンタルヘルスニュースの発行、カウンセラー面談などを計画的に実施しています。階層別研修会の一例として、三井E&Sマシナリー/玉野機械工場では、解決志向型コミュニケーション研修(ソリューションフォーカス)を2012年度から導入し、職場の人間関係や個人の心理状態の改善、如いては工場の生産性向上に役立てています。

また、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9千人)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。



解決志向型コミュニケーション研修



健康アタック

各事業場において、職場の活性化と親睦を目的とした労使共催職場対抗ソフトボール大会、事業場運動会、ファミリーフェスティバル等を開催しています。



千葉事業場2018ソフトボール大会優勝チーム



玉野事業場 三井E&S運動会



大分事業場 2018オースタムフェスタ

社会への取り組み

地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)で玉野市とともに大臣表彰

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など総額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、このほど内閣府が創設した「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E&S玉野事業場に新設した実習棟

「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ども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」として活動をスタート。2019年からは「ふれあいコンサート」として活動をさらに広げています。当社グループは、活動スタート時から協賛だけではなくコンサート会場での案内係などのボランティア活動も行っています。



2018年12月16日
「ふれあいトリオ」東京公演



コンサート会場までの案内係などの
ボランティアスタッフとして参加

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。



第47回三井ゴールデン・グラブ賞
受賞選手



ゴールデン・グラブ野球教室の
様子



三井ゴールデン・グラブ賞

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・グラブ野球教室

「三井ゴールデン・グラブ賞」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

ステークホルダーとのコミュニケーション

お客様とともに

当社は、企業理念として「社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます」を掲げ、理念を支える経営姿勢では「お客様により高い満足を提供します」を最重要テーマにおいています。従業員の具体的な行動規範においては、「お客様志向、お客様視点で自らを省みる」を最重要視しており、「お客様の声」を起点とした新たな「気付き」から「差別化した製品・サービスの開発・提供」に結びつけるよう努めています。

株主・投資家の皆様とともに

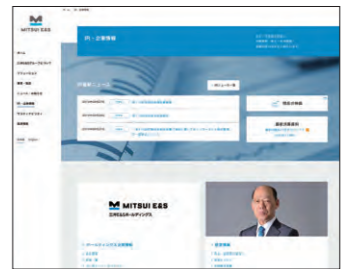
当社は、IR活動をトップマネジメントによる長期的な経営・財務戦略の一環と位置付け、企業情報を積極的かつ公正に開示することで、株主・投資家の皆様に当社および当社グループの事業活動に対して理解を深めていただけるよう取り組んでいます。

情報開示とIR活動

株主・投資家の皆様とより良い関係を築くため、適時、適切な情報開示に努め、経営トップ自ら経営方針と具体的な展望を説明してIR活動を行い、透明性の高い経営を心掛けています。

IR情報の発信

当社の情報は適時、適切にホームページへ掲載しています。決算説明会や中期経営計画などの資料に加え、当社をよりリアルに感じていただくための動画なども掲載しています。これからもスピーディーで分かりやすい情報発信を心掛けていきます。



コーポレートサイト IR情報

取引先の皆様とともに

当社は、「ものづくり企業」として、コスト競争力のある高品質製品の提供を目指しており、製品を構成する資機材の調達においては、取引先との公正な取引を通じ、共存共栄することで社会的責任の達成に取り組んでいます。

取引先選定の基本方針

当社では、1994年に全社共通業務処理規定(Mitsui Administration Manual(略称:MAM))を制定し、資材部門の取引先選定に際しては同規定のなかで「当社の取引先となることを希望する全ての企業に対して、公平かつ公正な参入の機会を与え、公明正大に行うことを基本理念とする」と明文化し、それに基づいて調達活動を実施しています。

公平・公正な取引に向けて

2002年11月に「資材・調達倫理規定」を制定し、資材・調達業務従事者が心掛け、かつ守るべき倫理および行動指針を示しており、清廉・潔白を旨として、取引先との公平・公正な信頼関係の構築に努めています。

地域の皆様とともに

当社は、地域社会とのコミュニケーションを大切に考えており、各事業所の従業員による環境保全活動や、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。各事業所における取り組みについては、本レポートならびに当社ホームページで紹介しています。

三井E&S造船玉野艦船工場 進水式の一般公開(年5回程度)

巨大な船体が海上へ滑り出していく雄姿は圧巻で、参加者の皆様から大変好評をいただいています。玉野市観光協会などが企画している人気の産業観光ツアーは、この進水式見学を目玉に玉野市内各所を回ります(開催は不定期)。進水式の見学情報は、玉野市の公式ホームページに随時掲載されています。



会社概要

会社概要 (2019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(2018年4月1日商号変更)	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	52,928名
設立	1937年(昭和12年)7月31日	従業員数	13,607人(連結) 144人(単独)
資本金	443億8,495万円		

新社名の由来

「E&S」は旧社名：三井造船のルーツであるEngineering & Shipbuildingの頭文字を由来としていますが、その2つに留まらない幅広い意味があります。「E」には、今後注力する事業領域の一つであるEnvironment・Energy(環境・エネルギー)などを、また、「S」は同じく注力する事業領域であるSocial Infrastructure(社会・産業インフラ)、Solution(課題解決)、Systems、Serviceなどを表す幅広い意味を持っています。培ってきた2つの力、Engineering & Shipbuildingを原点に、そこに留まらない、より広く、多彩なソリューションを展開していく企業姿勢を「E&S」に込めました。

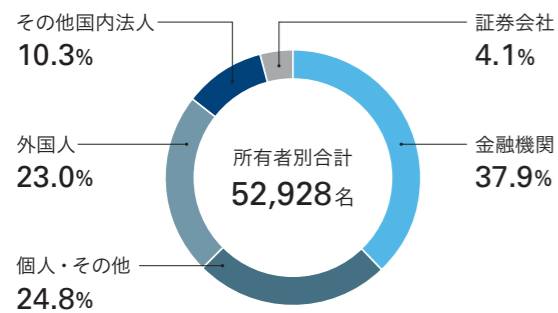
ロゴマークのコンセプト



【新ロゴマーク「M on the Earth」】

「M」の下のブルーが表しているのは、地球の地平線であり水平線。三井E&Sグループのこれからの事業フィールドの広がりを意味しています。そしてその上に、未来に向かう確かな成長力と存在感を感じさせる、力強い黒字の「M」が置かれています。更に青いラインと「M」の間には、向き合う「2つの矢印」が隠されており、グループの多彩な技術や人材を結集して、地球に新しい価値をつくりだしていく意思を表現しています。

所有者別株式保有状況 (2019年3月31日現在)



金融機関	65名	31,474,041株	37.9%
個人・その他	52,142名	20,600,451株	24.8%
外国人	265名	19,081,097株	23.0%
その他国内法人	396名	8,564,846株	10.3%
証券会社	60名	3,378,282株	4.1%

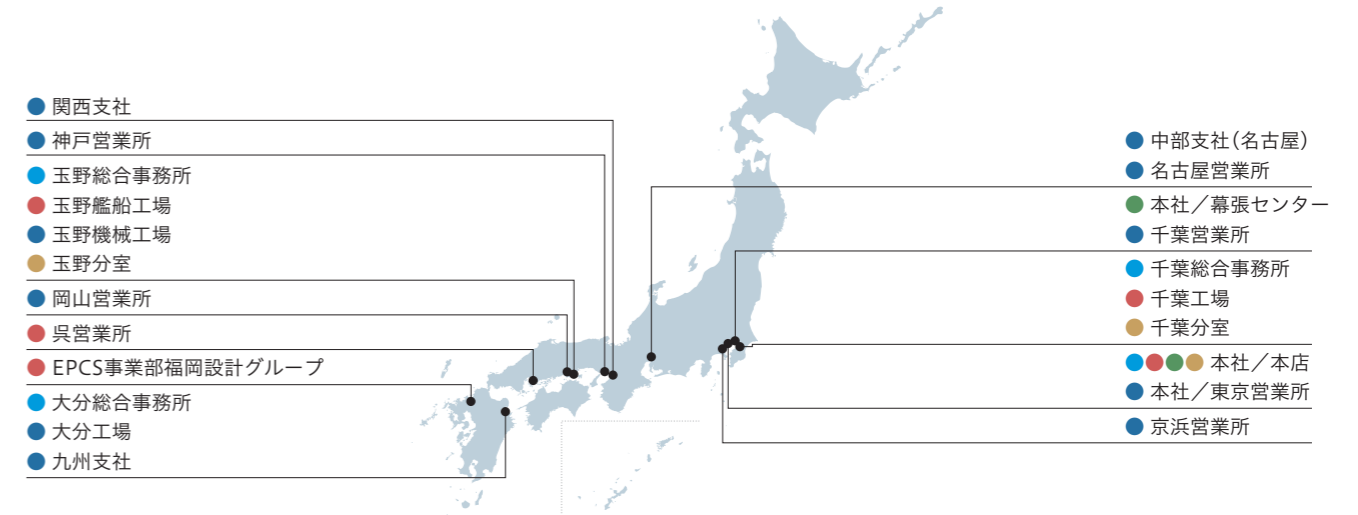
大株主 (2019年3月31日現在)

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)	5,139	6.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,000	6.18
三井物産株式会社	2,550	3.15
株式会社百十四銀行	2,546	3.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行退職給付信託口)	2,331	2.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,162	2.67
PICTET AND CIE (EUROPE) S.A.	1,815	2.24
三井生命保険株式会社	1,600	1.97
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,416	1.75
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES SINGAPORE/JASDEC/CLIENT ASSET	1,407	1.74

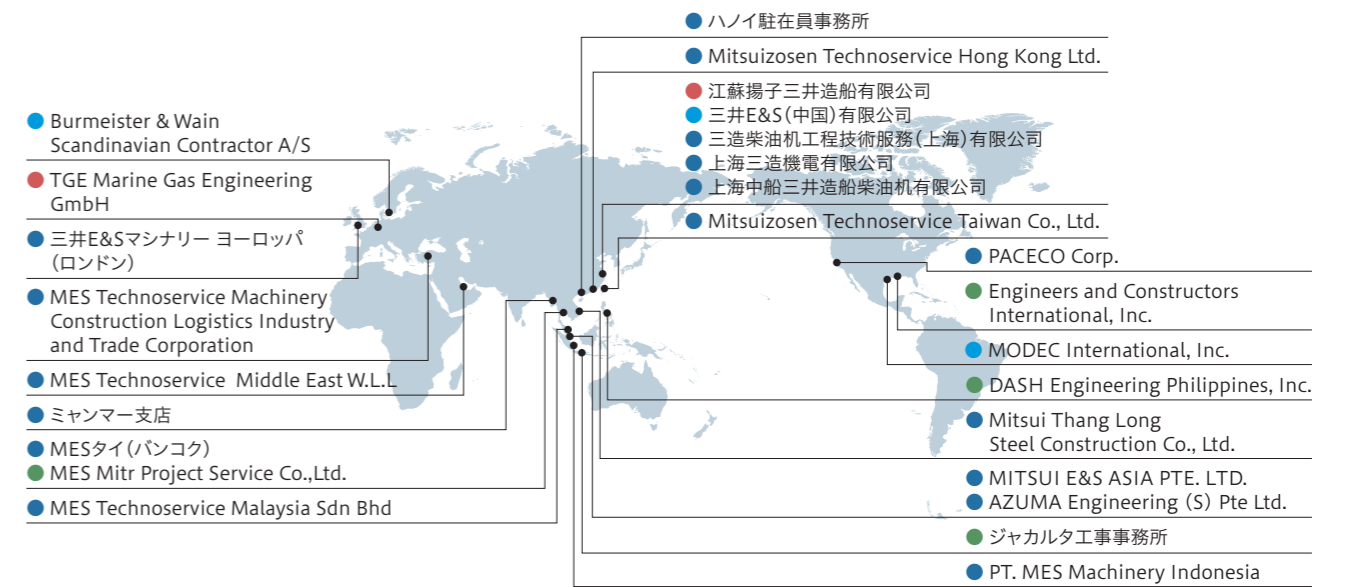
(注) 1. 当社は、2,271,823株の自己株式を所有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式には、株主名簿上は当社名義となっていますが、実質的に当社が所有していない株式400株を含んでいます。
 2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
 3. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行退職給付信託口)の保有する当社株式は、三井住友信託銀行株式会社が同行に委託した退職給付信託の信託財産です。
 4. 三井生命保険株式会社は、2019年4月1日付で商号を大樹生命保険株式会社に変更しています。

- ホールディングス
- ビジネスサービス
- 造船
- マシナリー
- エンジニアリング

国内主要拠点



海外主要拠点



主要グループ会社

- 三井E&S造船株式会社
 - MES-KHI 由良ドック株式会社
 - 株式会社三井造船船体研究所
 - 三井造船特機エンジニアリング株式会社
 - MESシッピング株式会社
 - 四国ドック株式会社
 - 新潟造船株式会社
 - TGE Marine Gas Engineering GmbH
 - 江蘇揚子三井造船有限公司
- 株式会社三井E&Sマシナリー
 - 株式会社三井E&Sパワーステムズ
 - 三井ミナハイト・メタル株式会社
 - 三造加工株式会社
 - 株式会社三井E&S鉄構エンジニアリング
 - 株式会社三井E&Sテクニカルリサーチ
 - ドービー建設工業株式会社
 - 株式会社アヅママシナリー
 - PACECO Corp.
- PT. MES Machinery Indonesia
- CSSC-MES Diesel Co., Ltd.
- 上海三造機電有限公司
- Mitsuiosen Technoservice Hongkong Ltd.
- Mitsuiosen Technoservice Taiwan Co., Ltd.
- MES Technoservice Middle East W.L.L.
- MES Technoservice Machinery Construction Logistics Industry and Trade Corporation
- 株式会社三井E&Sエンジニアリング
 - 三井E&Sプラントエンジニアリング株式会社
 - 三井E&S環境エンジニアリング株式会社
 - 浜松グリーンウェブ株式会社
 - 市原グリーン電力株式会社
 - 別海バイオガス発電株式会社
 - DASH Engineering Philippines, Inc.
 - Engineers and Constructors International, Inc.
- 株式会社加地テック
- Mitsui E&S ASIA PTE. LTD.
- 三井E&S(中国)有限公司
- 株式会社三井E&Sビジネスサービス
- 三井海洋開発株式会社
- 株式会社三井E&Sシステム技研株式会社
- Burmeister & Wain Scandinavian Contractor A/S
- 株式会社MESファシリティーズ
- 昭和飛行機工業株式会社

当社HPのご案内

当社ホームページでは、IR情報、中期経営計画、サステナビリティへの取り組みを掲載していますのでご覧ください。スマートフォンからでもご覧いただけます。 <https://www.mes.co.jp/>





株式会社三井E&Sホールディングス

〒104-8439 東京都中央区築地5丁目6番4号

www.mes.co.jp