

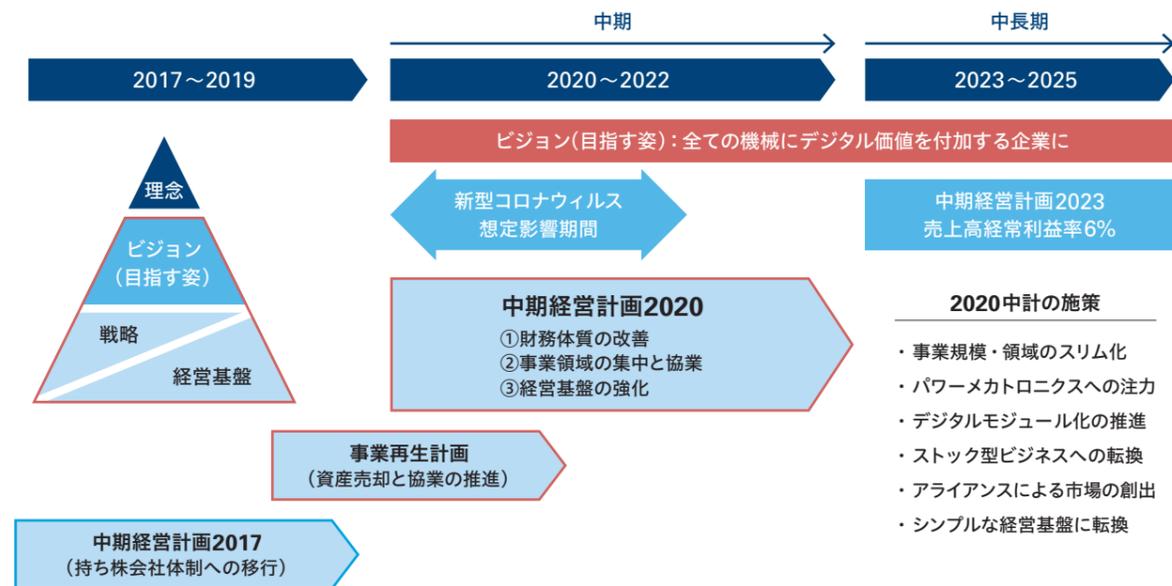
中期経営計画2020

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、造船事業やエンジニアリング事業など既存事業の収益悪化への対応として、不採算事業からの撤退や財務体質の改善を目指した事業再生計画を実行してきました。今後は、パワーメカトロニクスを中心とする成長事業の育成、ストック型ビジネスへの転換、アライアンスによる市場の創出などの成長戦略を中心とした「中期経営計画2020」を推進していきます。

これまでの総括と新計画の位置づけ

「中期経営計画2020」を含む、ビジョン・戦略体系

事業再生計画による体質改善をベースに、2020中計で事業の集中と協業を明確にし、経営基盤を強化していく一方で、これまで培った知見やノウハウを活かし、全ての機械にデジタル価値を付加する企業を目指していきます。



● 事業再生計画の総括

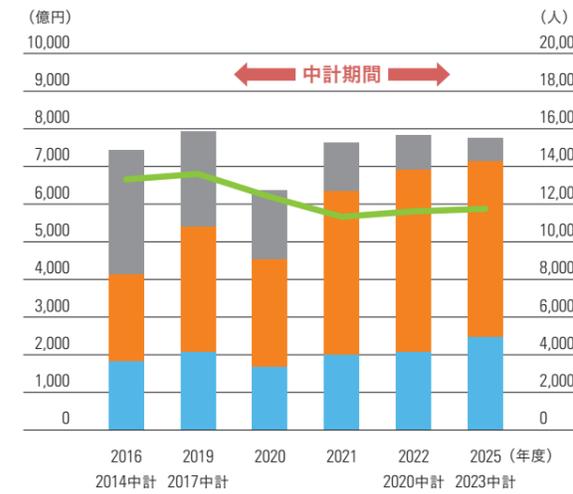
事業再生テーマ	目標・方針	達成状況	課題
財務・収益体質強化	事業・資産の売却	NET有利子負債/EBITDA < 5 総資産回転率 > 0.8倍	1,000億規模の事業・資産売却※ 総資産回転率：0.94倍(2020/3)
	固定費の削減	1,000人規模の異動・移籍の実行	グループ内外への人員配置転換 千葉工場200名希望退職者募集
	自己資本の増強	自己資本比率20%以上確保	事業資産売却を優先
事業構造の 変革	機械・システム事業、 海洋開発事業の強化	パワーメカトロニクス 事業への注力転換	人員再配置による研究開発部門、 アフターサービス部門のリソース強化
	造船事業の再編	売上高経常利益率 > 4%	防衛事業と商船事業の分割基本方針合意 (三菱重工業、常石造船)
	社会インフラ事業の 再編	アライアンスによる 市場の創出、利益率 の向上	協業の詳細枠組み決定 新たな収益事業の確立 海外への事業展開
	エンジニアリング事業の 再編	事業整理・人員再配置の完了	三井E&S鉄構エンジニアリングへの事業 集約基本方針合意(三井住友建設)
		エンジニアリング事業管理室による ガバナンス体制の再構築	発電土木プロジェクトの遂行 工事コストの抑制

※事業・資産売却：昭和飛行機工業、三井E&Sプラントエンジニアリング、千葉工場用地土地、再生可能エネルギー施設他

財務体質改善の見通し

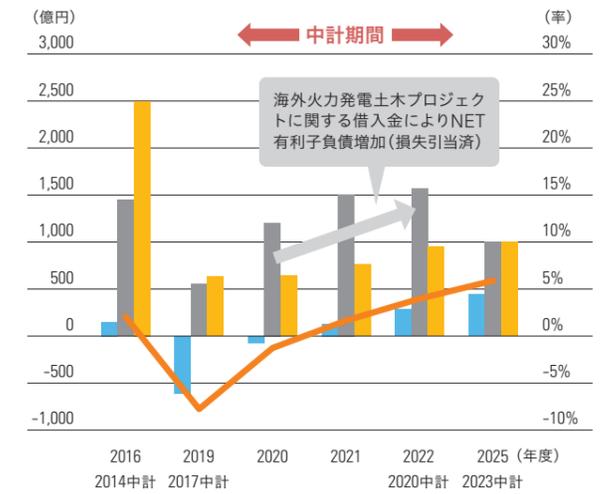
機械・システムおよび海洋開発の事業領域へ集中し、それ以外の事業については協業を推進します。事業規模と人員規模をスリム化し、負債返済能力を高め、2020中計の連結売上高目標を約7,700億円、連結経常利益率目標を4%に設定しています。

● 連結売上高および総従業員数の推移(セグメント別)



■ 機械・システム(機械セグメント) ■ 海洋開発 ■ その他
● 総従業員数
※海洋開発セグメント(三井海洋開発)売上高はヒアリングによる当社推定数値

● 利益および有利子負債の推移(連結)



■ 経常利益 ■ NET有利子負債 ■ 自己資本
● 経常利益率
海外火力発電土木プロジェクトに関する借入金によりNET有利子負債増加(損失引当済)

財務目標

コア領域への集中・事業再編によって財務体質強化を進めていきます。

項目	目標値(2023年3月期)	考え方
連結売上高	7,700億円	規模は追わず、着実な成長を実現
連結経常利益率	4%	付加価値の高いコア領域への集中とコスト削減によって利益率を改善
総資産回転率	0.8倍以上	資産売却・事業再編によって資本効率を向上
NET有利子負債 EBITDA倍率	5.0倍未満	創出キャッシュフローを有利子負債の返済に充てる
設備投資	420億円※	コア領域(機械・システム)の更新投資 テレワークシフト対応
事業・研究開発投資	140億円※	コア領域(機械・システム)の高機能化研究 開発投資(省エネ・環境対応、自動化等)
投融資	590億円※	グループ連結各開発プロジェクトへの出資・融資

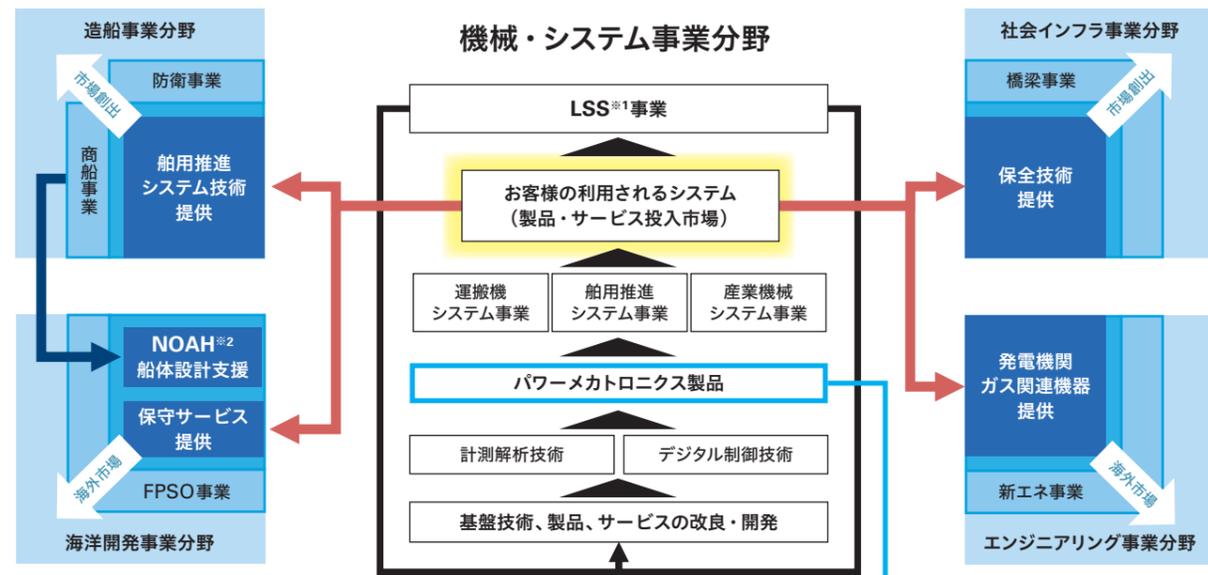
※2020中計期間中の合計額

全ての機械にデジタル価値を付加する企業を目指して

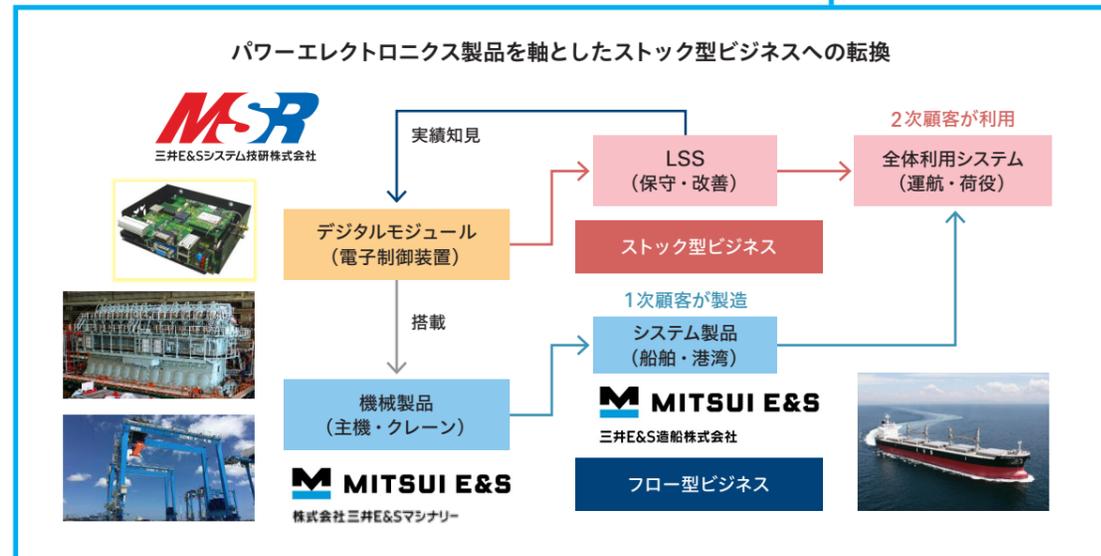
事業の集中と協業

パワーエレクトロニクス製品を軸に機械・システム事業および海洋開発事業に事業領域を集中

アライアンス戦略により、機械・システム事業の製品投入市場を創出し、製品の誕生から最後まで継続してサービスを提供するLSS^{※1}事業を展開。中でも、マリン分野で培った基盤技術をもとに、パワーメカトロニクス製品のデジタルモジュール化推進に集中していきます。



※1 LSS:「Lifecycle Solution Service」の略
製品が市場に登場してから退場するまでの間、継続して提供するサービスを指す。
※2 NOAH:New Offshore Adapted Hull
次世代浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備 (FPSO) 用船体

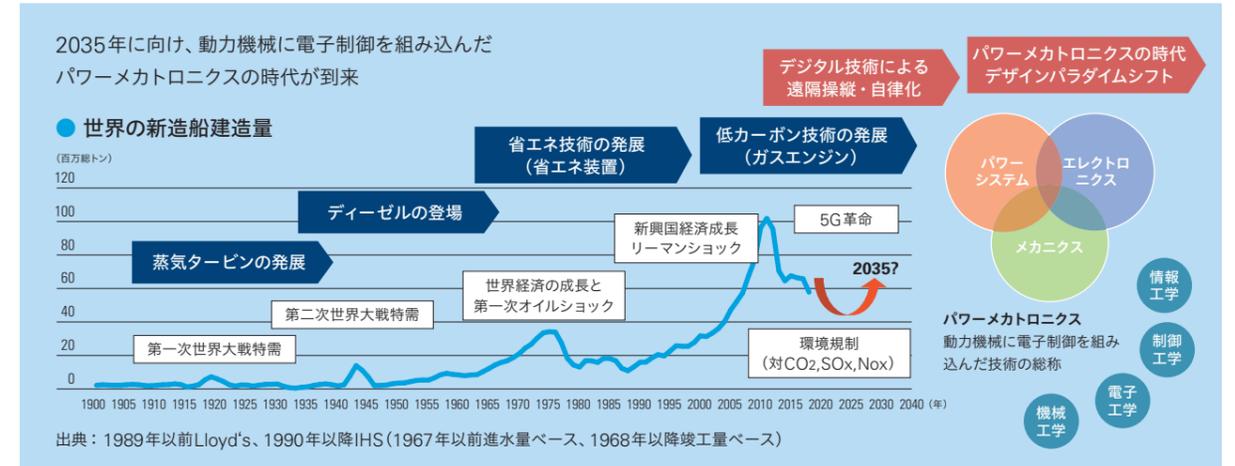


事業分野別の取り組み

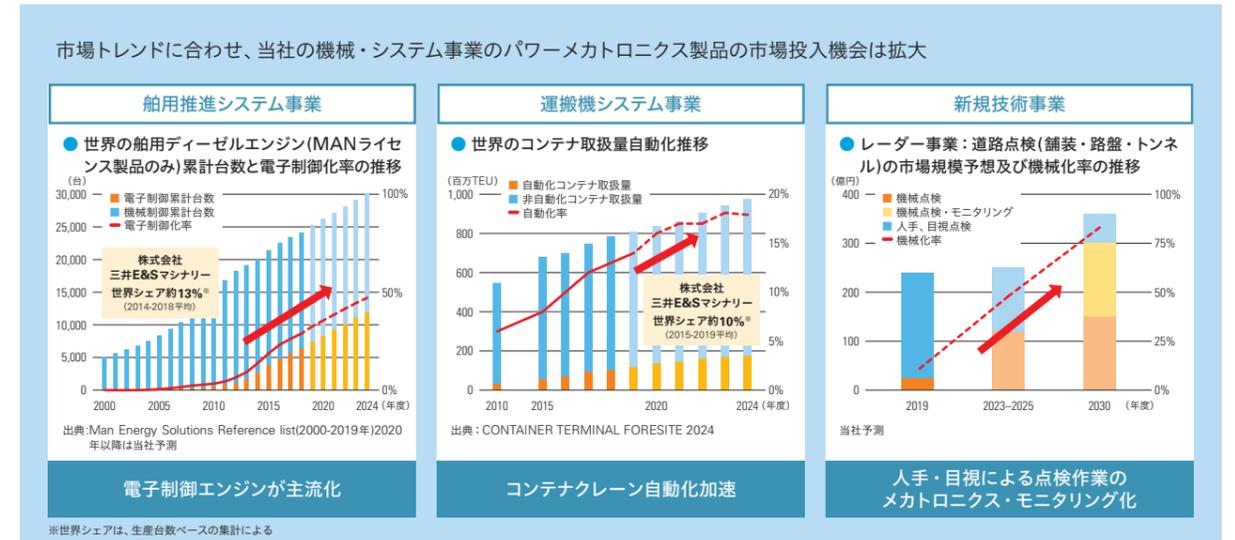
機械システム分野の展開(トレンド、需要予測、製品)

当社が今後の主力と考える分野において、電気・電子を軸としたパワーメカトロニクスが普及し、デザインパラダイムシフトが起こることで、革新的製品やサービスが生まれ、市場の急拡大が起きると予想しています。

パワーメカトロニクスの時代



パワーメカトロニクスの市場予測



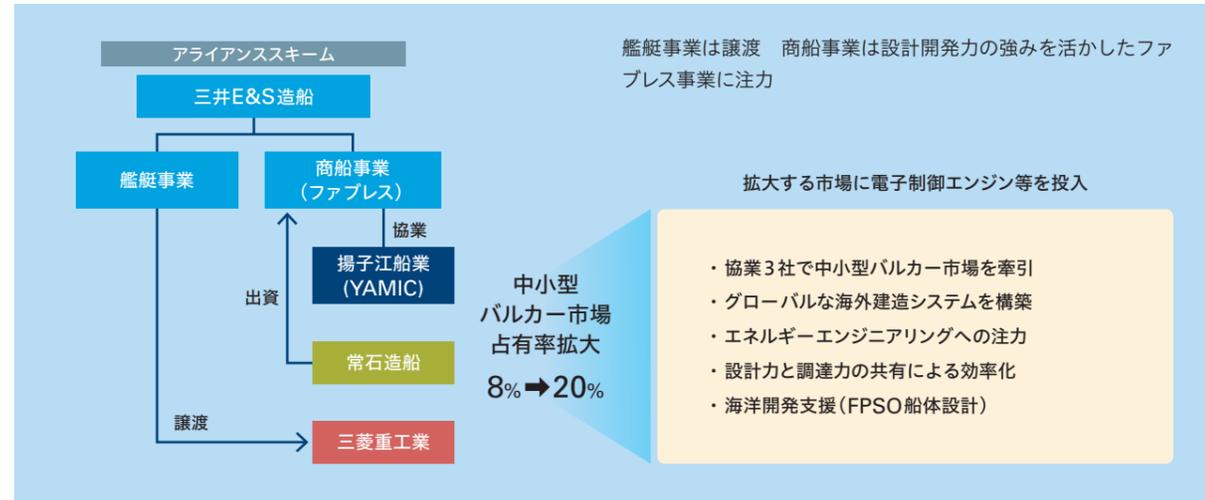
パワーメカトロニクス製品とデジタルモジュール



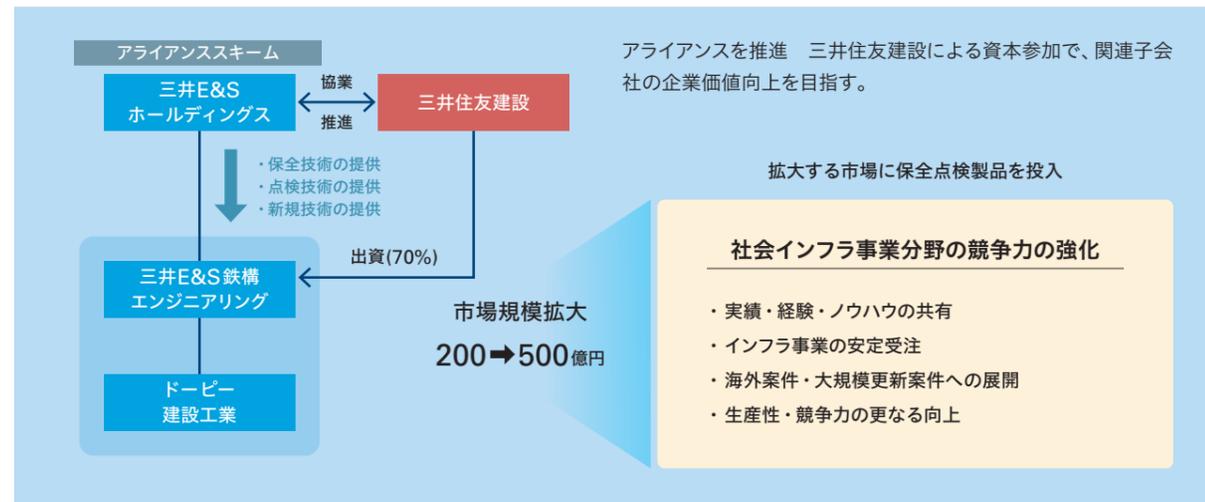
その他の事業展開

造船事業、社会インフラ事業に関しては、アライアンスパートナーとともに、当社の強みが活かせる分野での市場開拓を目指しています。

造船事業



社会インフラ事業



海洋開発事業・エンジニアリング事業



経営基盤改革の全体像

「経営姿勢」と「行動基準」の見直し

環境の変化や当社自体の変革などをふまえ、当社の存在意義を再認識し、経営姿勢と行動基準を見直しました。企業理念は継続する一方で、経営姿勢は、それぞれのメッセージを誰に向けたものか、明確にしました。

■ 企業理念

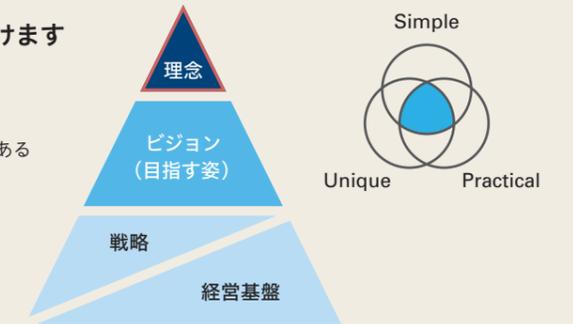
企業理念とは、当社の存在意義・使命である
社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます

■ 経営姿勢

経営姿勢とは、企業理念を実現するための方向を示すものである
新しい価値の創造を顧客と共に実現します
健全な財務体質と堅実な利益を追求します
健康で安全に働ける環境整備を推進します

■ 行動規準

行動規準とは、従業員の行動のよりどころとなる規範である
シンプルで、ユニークで、実用的な製品やサービスに挑戦していきます



経営基盤改革の全体像

当社は、新中期経営計画を推進するにあたり、「マネジメントスタイル」「経営の仕組み」「人材」「財務」「組織構造」の見直しを図り、シンプルで持たざる経営へシフトさせていきます。それに加えて、事業規模と領域をスリム化し、B/Sを重視した経営に切り替えます。

