



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、同社子会社の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)

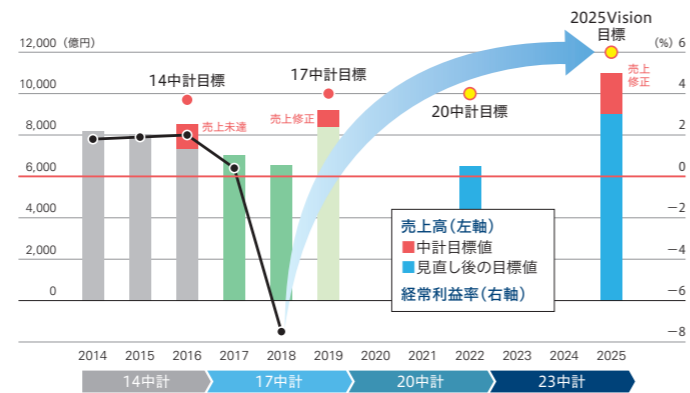
- 売上：8,000億円規模
- 経常利益率：約2%に留まる

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。