



Group Strategy

三井E&Sグループの経営戦略

2019年より進める三井E&Sグループ事業再生計画とそれを発展させた2020年度 中期経営計画によるグループ変革への取り組みをご紹介します。

Contents

三井E&Sグループの経営戦略	24
セグメント別 事業概況	34

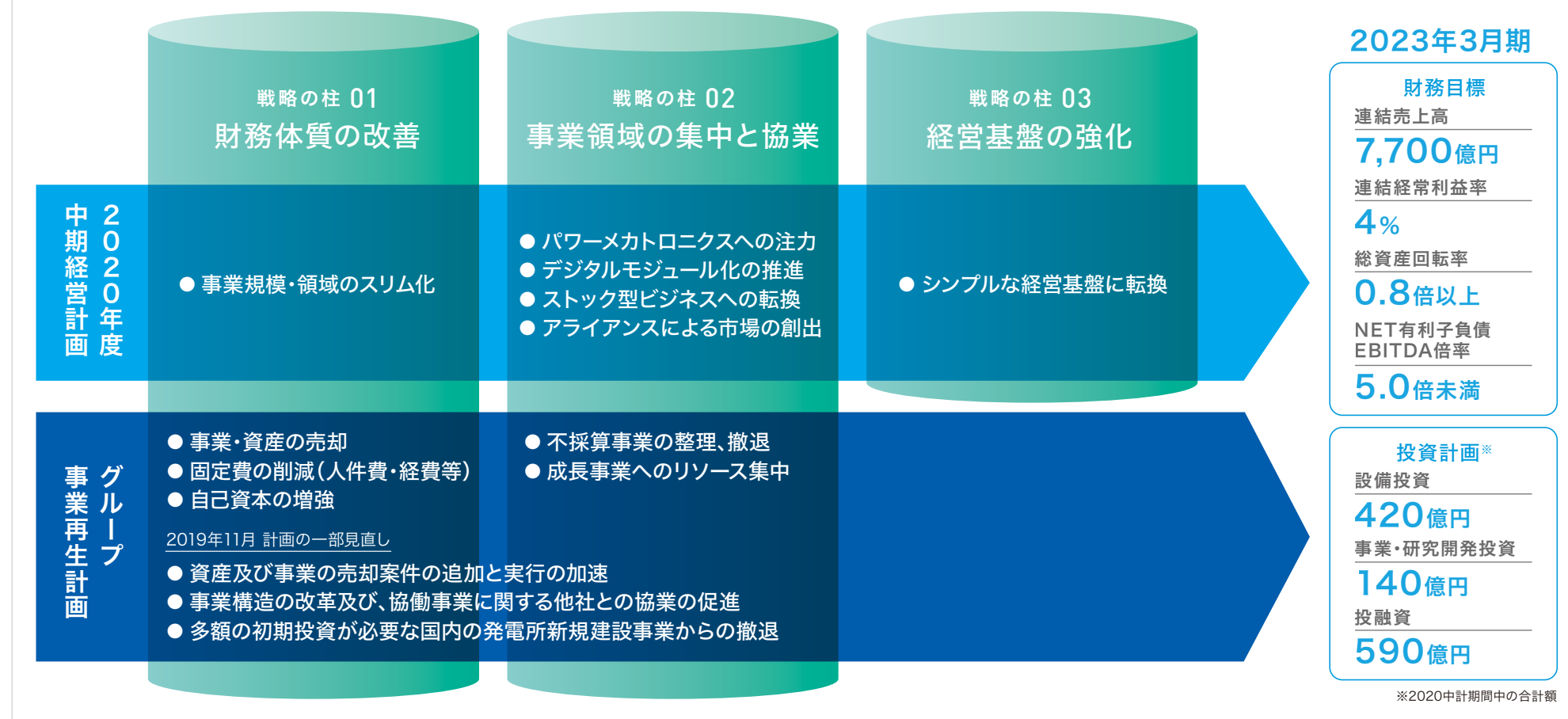
Strategy | 三井E&Sグループの経営戦略

当社グループは、2019年5月に「三井E&Sグループ 事業再生計画」(再生計画)を策定、2019年11月には再生計画の一部見直しを行い、施策を進め自己資本回復と資金確保に努めてきました。

2020年8月には、2020年度から2022年度までの経営計画「2020年度 中期経営

計画」(2020中計)を策定。再生計画による体質改善をベースに、「財務体質の改善」、「事業領域の集中と協業」、「経営基盤の強化」を柱とした戦略に着手しています。2020中計で事業の集中と協業を明確にし、経営基盤の強化やアライアンスによる市場創出を進め、安定と成長の基盤を築いていきます。

ビジョン(目指す姿) 全ての機械にデジタル価値を付加する企業に



戦略の柱 01 | 財務体質の改善



エンジニアリング事業の海外EPCプロジェクトにおける大規模な損失や、既存事業の収益悪化により毀損した財務基盤の早急な回復に向け、2019年5月に策定された「三井E&Sグループ 事業再生計画」において資産の売却や不採算事業からの撤退、

固定費の削減を進めてきました。さらに、2020中計において事業規模と人員規模のスリム化を進めることで負債返済能力を高め、財務目標の達成を実現します。

事業再生計画における取り組み

2019年11月に事業再生計画の一部見直しを行い、資産及び事業の売却案件の追加と実行を加速させてきました。その結果、資金の確保に関しては一定の目途が付けられる状況に至りました。

事業・資産の売却の各施策は順次実施しており、2020年10月に、三井E&S鉄構エンジニアリング（2020年10月1日付で三井住友建設鉄構エンジニアリング株式会社に商号変更）の一部株式譲渡、及び2021年4月に、三井E&S環境エンジニアリングの株式譲渡（2021年4月1日付でJFE環境テクノロジー株式会社に商号変更）を完了しました。

また、2021年3月に、三井E&S造船の艦艇事業などの譲渡の契約を締結、2021年4月23日付で、三井E&S造船の商船事業の一部株式譲渡の契約を締結しており、事業再生計画は着実に進展していると認識しています。

事業再生計画の進捗状況（2021年7月時点）

●事業・資産の売却

約1,000億円の事業・資産売却により、資金対策目標を達成

2019年3月	固定資産の売却、有価証券の売却
2020年3月	昭和飛行機工業の保有株式のすべてを譲渡
2020年3月	三井E&Sプラントエンジニアリングの全株式を譲渡
2020年3月	太陽光発電事業及び関連資産の譲渡
2020年4月	市原グリーン電力の株式持分を譲渡
2020年4月	千葉工場 事業用土地の譲渡
2020年10月	三井E&S鉄構エンジニアリングの一部株式譲渡
2021年3月	三井E&S造船の艦艇事業などの譲渡契約を締結
2021年4月	三井E&S環境エンジニアリングの株式譲渡
2021年4月	三井E&S造船の商船事業の一部株式譲渡の最終契約書の締結

●固定費の削減

グループ全体で合計1,000人規模の異動や移籍などの人員対策を実施

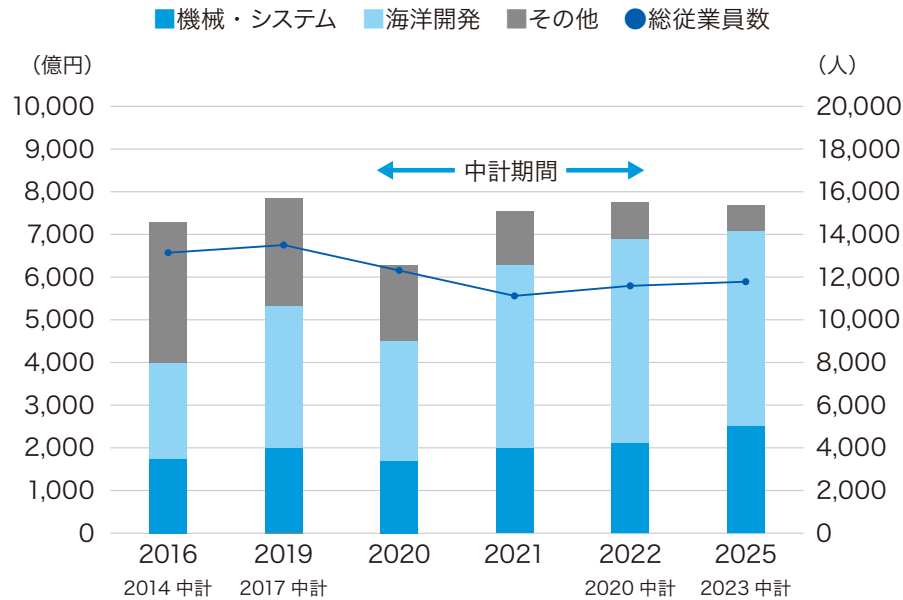
中期経営計画における取り組み

事業規模・領域のスリム化

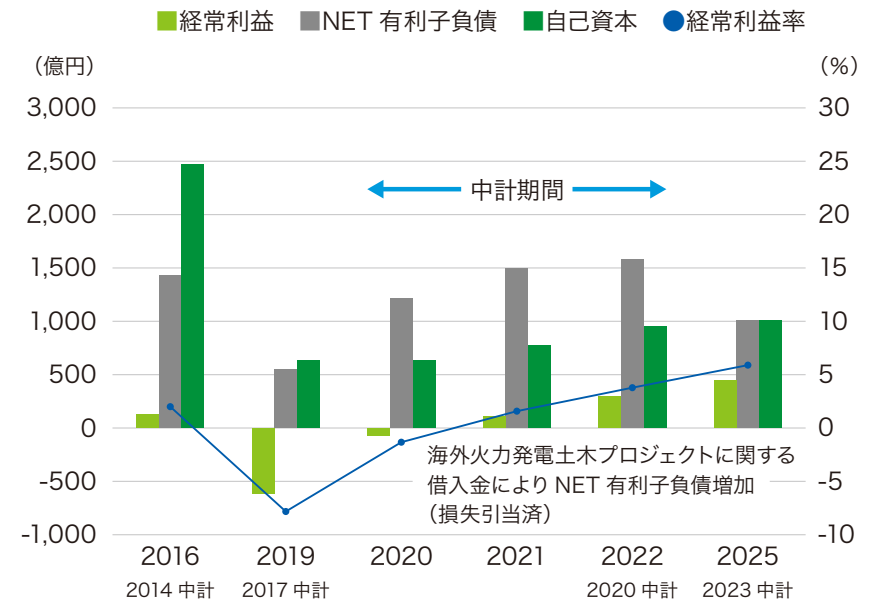
機械・システム事業及び海洋開発事業に事業領域を集中し、その他の事業は他社との協業体制を構築することで事業規模と人員規模をスリム化し負債返済能力を高め、財務目標の達成を実現します。

財務体質の見通し

連結売上高および総従業員数の推移(セグメント別)



利益および有利子負債の推移(連結)



※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

財務目標

2023年3月期

連結売上高

7,700億円

連結経常利益率

4%

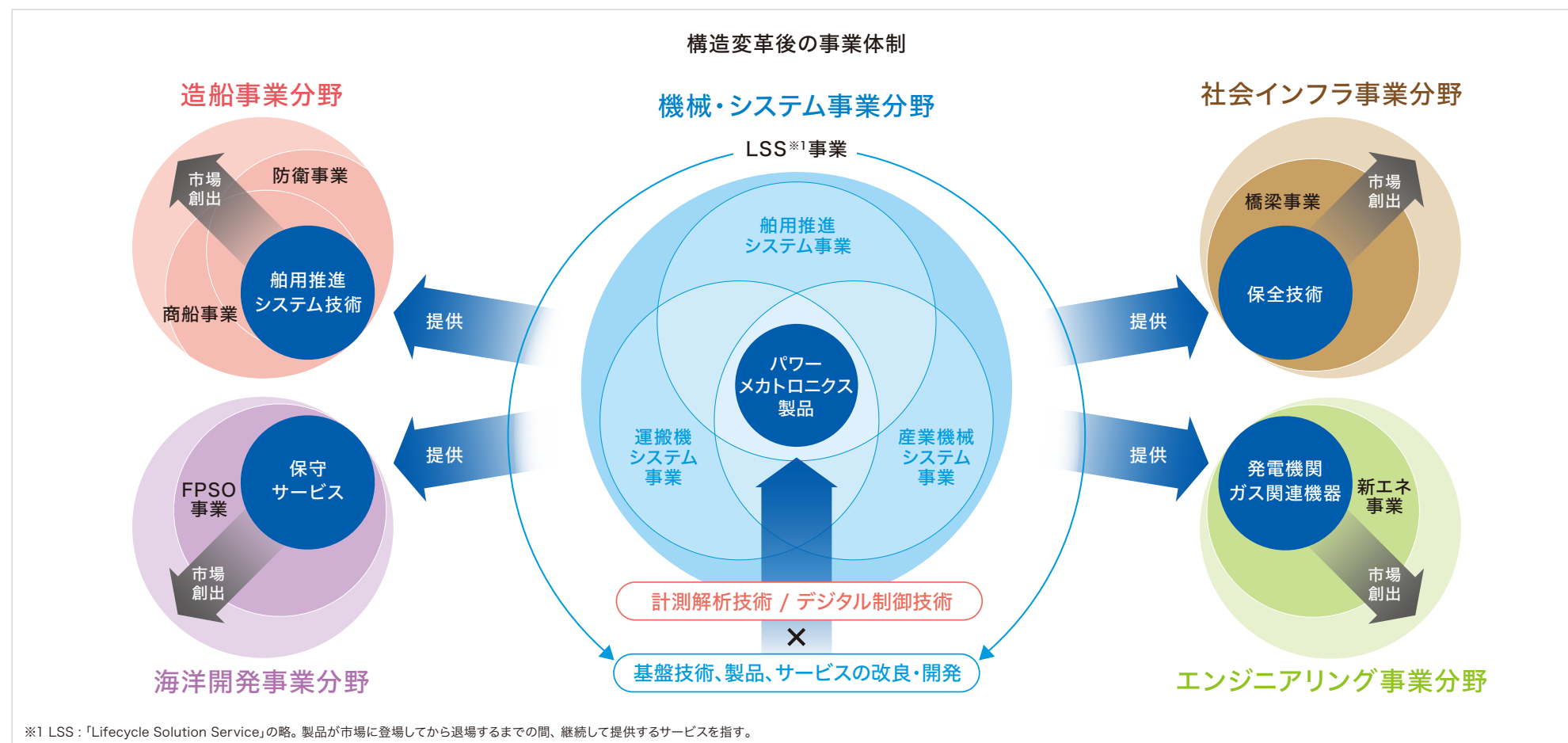
戦略の柱 02 | 事業領域の集中と協業

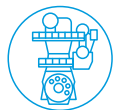
事業再生計画における取り組み

事業規模・領域のスリム化

既存事業の収益悪化を受け、再生計画においては不採算事業からの撤退や、他社グループとの協業を進めてきました。2020中計では事業の集中と協業をさらに明確にし、アライアンスによる市場創出を進めることを目指します。

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、ライフサイクルソリューション事業を展開していきます。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ます。





機械・システム事業



中期経営計画における取り組み

●パワーメカトロニクスへの注力

船用機器産業は2035年に向けて、低カーボン技術やメカトロニクスへの変革に伴うデザインパラダイムシフトの到来が予想されています。電気・電子を軸としたパワーメカトロニクス※の普及により、すべての製品やサービスはデジタル化され、仮想空間上でつながります。システム設計の自由度は飛躍的に向上し革新的な製品やサービスが生まれるでしょう。

機械・システム事業で扱う製品においても、3つの上昇トレンドから、パワーメカトロニクス製品の市場投入機会は各事業で加速すると予測されます。さらに5G（通信速度高速化）・環境規制・急速なテクノロジー進化により、パワーメカトロニクス製品の更新需要も引き続き継続すると予測しています。

●デジタルモジュール化の推進によるストック型ビジネスへの転換

機械・システム事業領域では、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注力します。

デジタルモジュールを搭載する製品を軸としたサービス（LSS事業）を展開することで、売り切り型のフロー型ビジネスだけではなくお客様に持続的にサービスを提供しながら長期的に収入を上げていくストック型ビジネスモデルに転換を図ります。

機械・システム事業領域における上昇トレンド

船用推進システム事業	運搬機システム事業	新規技術事業
電子制御エンジンが主流化	コンテナクレーン自動化が加速	人手・目視による点検作業のメカトロニクス・モニタリング化

デジタルモジュール化の推進によるストック型ビジネスへの転換



※グループ会社であるMSRはElectronic Device（電子装置）、Control System（制御システム）の分野で、関連製品の提案からアフターサービスまで、デジタルモジュールを通して、お客様の様々なニーズにトータルに对应していく役割を担います。



造船事業分野

事業再生計画における取り組み

●事業構造の改革および、 協働事業に関する他社との協業の促進

造船事業は、株式の一部を常石造船(株)に譲渡する契約を締結し、2021年10月の譲渡完了を目指しています。千葉工場における商船新造事業からは撤退し、商船を対象としたエンジニアリングと委託建造事業にポートフォリオを変革します。

艦艇事業については、収益安定化を図り技術力と防衛産業の基盤を維持することを目的に、2020年6月より三菱重工業(株)との間で、同事業の譲渡に向けた協議を開始し、2021年10月の譲渡完了を目指しています。

事業再生計画の進捗状況(2021年7月時点)

商船事業の資本提携

2020年7月 三井E&S造船(商船事業)と常石造船(株)との資本提携に関する協議開始
艦艇事業を除いた商船事業および一部の子会社を有する株式の一部を譲渡することを検討
2021年4月 常石造船(株)と最終契約書を締結
2021年10月 株式の一部を譲渡完了予定

艦艇事業の譲渡

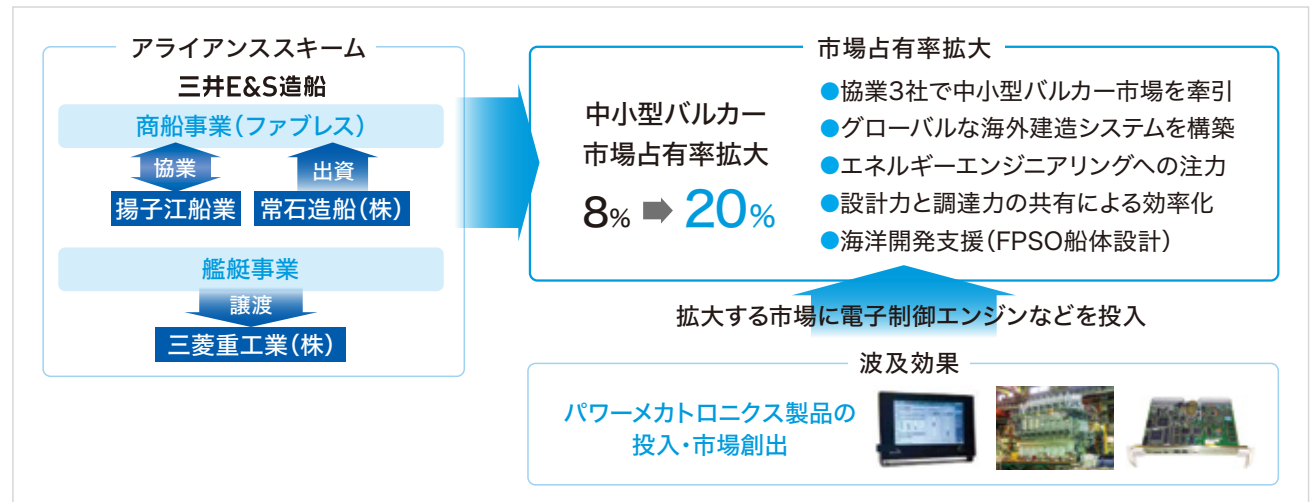
2020年6月 三井E&S造船の艦艇事業の譲渡に関する協議開始
艦艇事業を三菱重工業(株)に譲渡することを検討
2021年3月 三菱重工業(株)との艦艇事業の譲渡に関する最終契約書を締結
2021年10月 譲渡完了予定

中期経営計画における取り組み

●アライアンスによる市場の創出

常石造船(株)と資本提携関係をさらに深化させ、グローバル競争に勝ち抜ける競争力を強化し、中小型バルカー市場を牽引していきます。

さらにアライアンスにより創出した市場に、当社グループが製造するディーゼルエンジンや操船システムなどのパワーメカトロニクス製品を投入することで、海上物流領域におけるライフサイクルソリューションの展開を目指します。





エンジニアリング事業

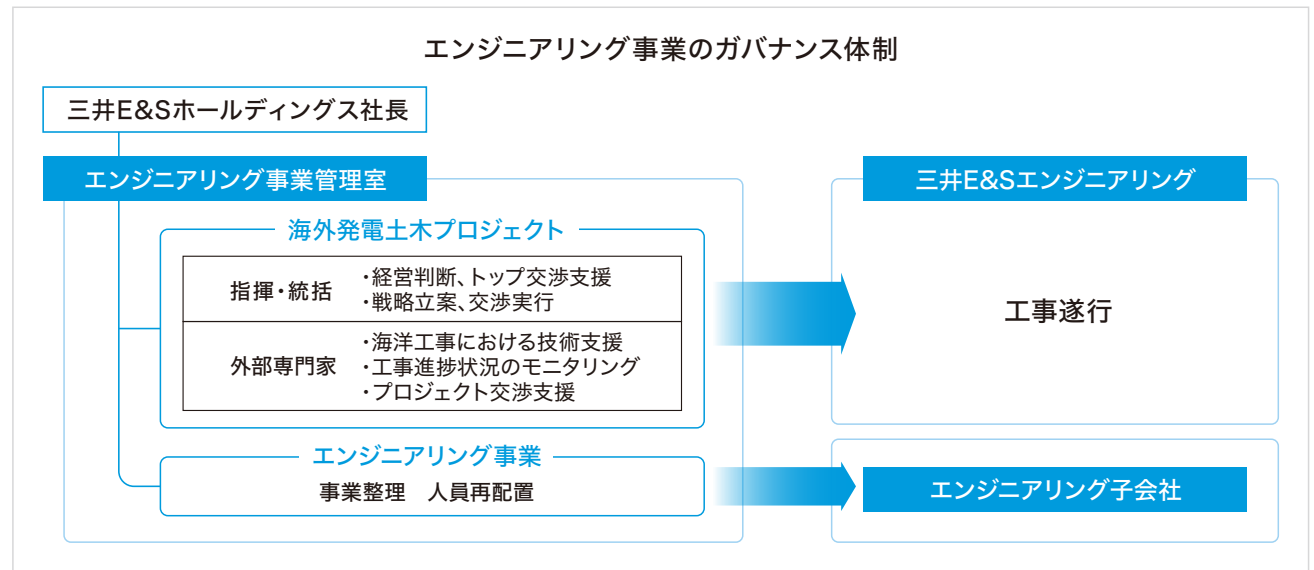
事業再生計画における取り組み

●ガバナンス体制の再構築

社長直下にエンジニアリング事業管理室を設立し、エンジニアリング事業のガバナンス体制の再構築を進め、既受注の発電土木プロジェクトの遂行と収益改善を進めています。また、化学・発電プラントなどのエンジニアリング事業の整理とそれらの事業に関連する人員の再配置を進めます。

●発電事業の見直し

多額の初期投資が必要なバイオマス発電所の国内新設事業からは撤退します。O&M事業に特化し規模を縮小します。風力発電建設事業からは撤退します。



中期経営計画における取り組み

●海外市場展開

強みが発揮できる分野において海外市場展開を進めます。





社会インフラ事業

事業再生計画における取り組み

●事業構造の改革及び、 協働事業に関する他社との協業の促進

2020年4月1日付で、社会インフラ関連事業を三井E&S鉄構エンジニアリング(MSE)傘下に集約し、あわせて、さらなる相乗効果の期待できるパートナーとの協業・提携の可能性を模索してきました。

このような状況の中で、三井住友建設(株)が有する社会インフラ領域の実績・経験・ノウハウをMSEの事業運営に活用いただくことが、両社の成長と競争力強化につながり、結果として各社の企業価値向上に資すると判断し、株式の譲渡を決定しました。

中期経営計画における取り組み

●競争力強化と保全点検製品の投入・市場創出

三井住友建設(株)による資本参加により、社会インフラ事業関連子会社の企業価値向上を実現します。

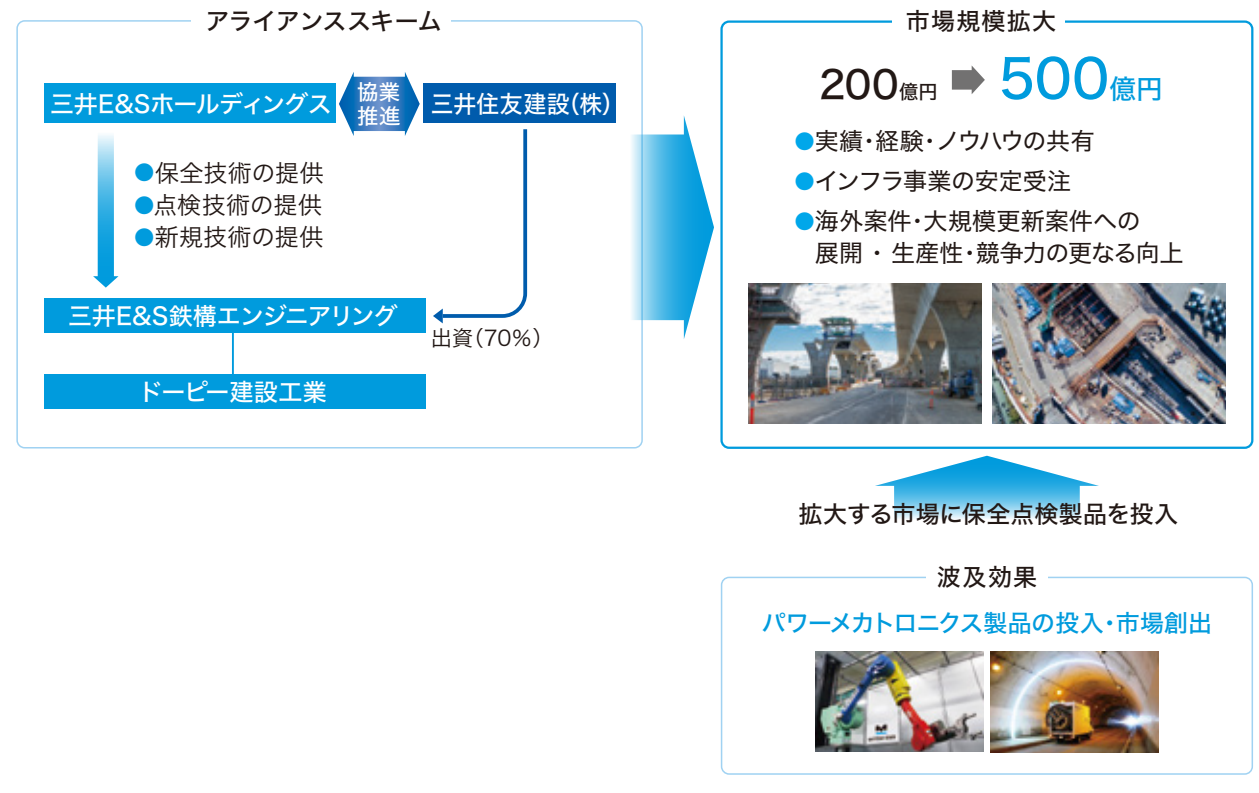
アライアンスにより拡大した市場に、当社グループが保有するレーダ探査などのインフラ保全点検分野におけるパワーメカトロニクス製品を投入することで、社会インフラ事業におけるライフサイクルソリューションの展開を目指します。

事業再生計画の進捗状況(2021年7月時点)

社会インフラ事業の譲渡

2020年5月 三井E&S鉄構エンジニアリングの株式の譲渡に関する協議開始
2020年8月 株式の70%分を三井住友建設(株)に譲渡に関する株式譲渡契約書を締結
2020年10月 三井E&S鉄構エンジニアリングの一部株式譲渡

社会インフラ事業の競争力強化と保全点検製品の投入・市場創出





海洋開発事業

三井海洋開発の中期経営計画における取り組み

当社グループで海洋開発事業を手掛ける三井海洋開発は、事業モデルの進化により、サステナブルな社会の実現に貢献することを長期ビジョンとして描いています。長期ビジョンの実現に向けて、「本業の収益力徹底強化」、「新規事業の研究開発・育成への投資」及び「環境・社会的要請への取り組み」という3つの中長期戦略のサイクルを回し続けることで事業モデルの進化を目指します。

2021年からの3カ年の新たな中期経営計画においては、重要テーマとして①アセット・インテグリティの改善、②デジタライゼーション戦略推進、③研究開発：FPSOに次ぐ将来の収益源の育成、④環境・社会的要請への取り組みの4つを設定しました。

これらの活動の成果として、2023年に達成すべき数値目標は親会社株主に帰属する当期純利益200百万米ドル、ROE12%を掲げています。



①アセット・インテグリティの改善

船齢が上昇している初期ブラジル船の集中メンテナンスおよび継続的なアセット・マネジメントにより、安全に石油・ガスを生産し続けるためのトータルサービス提供に注力します。

②デジタライゼーション戦略推進

「更なるFPSO操業の先鋭化・効率化」、「操業から上流工程へデジタル適用領域拡大」及び「デジタルソリューション事業の立ち上げ」をデジタル戦略の柱として事業モデルを進化させます。

③研究開発

FPSOに次ぐ将来の収益源の育成に向け、独自の浮体構造及び係留技術(TLP)を活用した浮体式洋上風力発電設備の事業化への取り組みを加速させ、また次世代のエネルギーとして期待される海底資源(メタンハイドレート)の回収技術開発を進めます。

④環境・社会的要請への取り組み

国連の持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals(SDGs))が掲げる17の目標のうち、三井海洋開発が最も貢献できると考える5つの目標を選定し、達成に向けた重点的な取り組みを推進します。



目標5
「ジェンダー平等を
実現しよう」



目標7
「エネルギーをみんなに、
そしてクリーンに」



目標14
「海の豊かさを守ろう」



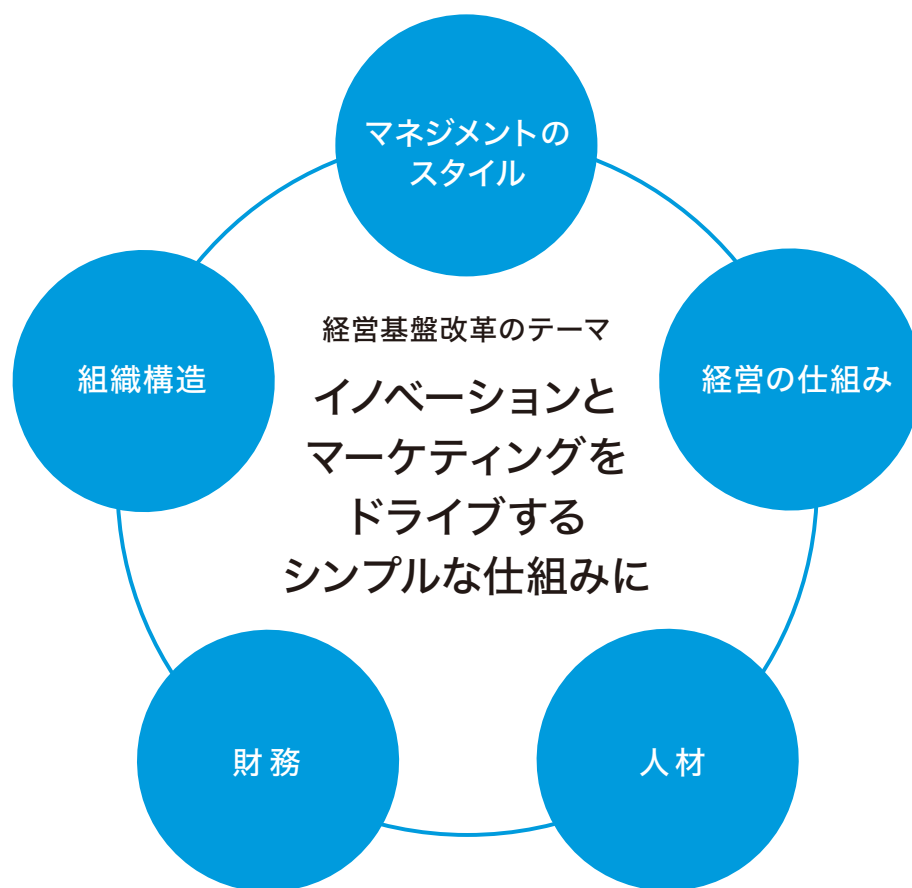
目標8
「働きがいも経済成長も」



目標13
「気候変動に
具体的な対策を」

戦略の柱 03 | 経営基盤の強化

求心力を強化し、シンプルで持たざる経営へシフトさせます。事業規模と領域をスリム化し、バランスシートを重視します。



●マネジメントのスタイル

当面は幅広い事業領域が存在するが、
コア領域に集中するに当たり、**集権的で堅実なスタイル**へ

●経営の仕組み

経営管理

- 本質的パフォーマンス (**ROIC**) 評価
- 戦略転換期に適した戦略管理指標

デジタル運営環境

- あらゆる知識
- ノウハウのデジタル化
- 柔軟な仕組み(テレワーク)
- グローバル対応

●人材

コーポレート人材の充実

- 事業領域知識を持った人材を事業部門からの適切登用、ノウハウビルトイン
- 経営、財務、契約・法務などの**高度人材は外部からの積極登用**
- グローバル人材としての評価・育成、ダイバーシティ

●財務

アセットライトへの転換

- 資本効率(**ROIC**)重視、**B/S**の考慮
- スループット会計もしくは総合原価計算**の導入検討

●組織構造

当面はホールディングス制、**将来的には組織構造の見直しも視野に**