

## Top Message | 社長メッセージ



事業構造改革を進め、  
利益にこだわり、  
社会になくってはならない企業を  
目指します。

代表取締役社長 CEO 岡良一

大きな改革を継続し、  
成長の道筋を示した1年。

#### 2020年度の振り返り

2020年度は社会が大きく変化した1年でしたが、創業103年目を迎える私たち三井E&Sグループにとっても大きな変化の1年でした。祖業の造船分野における千葉工場の閉鎖や、創業の地である玉野事業場での艦艇事業の譲渡契約の締結、商船建造からの撤退に象徴されるように、2020年度は私たちにとってもまさに100年に一度と言えるほどの大きな変革の年でした。

現在当社グループは、2018年に発生した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を受け、2019年5月に「三井E&Sグループ

## Top Message

事業再生計画(事業再生計画)」を策定し、事業再生に取り組んでいます。2019年11月には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の加速」、「事業構造の改革及び、他社との協業の促進」などの各施策を進めてきました。造船分野での事業譲渡をはじめ様々な改革を進めた結果、一定の資金の確保と事業構造変革の基盤を築くに至りました。

また、2020年8月には再生計画をベースに発展させた「2020年中期経営計画(20中計)」を策定し、「財務体質の改善」、「事業領域の集中と協業」、「経営基盤の強化」を基本方針とした戦略に着手しました。「デジタル」をキーワードに今後の成長の道筋を示すことができた1年でもありました。

2020年度の業績としては、期初から一貫して「最終利益を絶対赤字にはしない」との強い信念を持って、全社一丸となり邁進してきました。結果、1億円ではありますが、黒字化を実現することができました。しかしながら、配当原資を充足するには至らず、誠に遺憾ではございますが、当期の配当は無配とさせていただきます。株主の皆様には、心よりお詫び申し上げます。なお、経営責任を明確にするために、私をはじめ経営陣の報酬減額を継続します。2021年度も厳しい状況は続きますが、黒字化を定着させこれからの成長に向けた反転攻勢の年にしていきます。

計画は着実に進行。  
変革の基盤は整いつつある。

### 三井E&Sグループ事業再生計画の進捗

資産・事業の売却の面では、2019年度から昭和飛行機工業や三井E&Sプラントエンジニアリングの保有株式の譲渡に続き、2020年度は4月に千葉工場の事業



用土地の譲渡をはじめ、三井E&S鉄構エンジニアリングの一部株式譲渡、三井E&S環境エンジニアリングの株式譲渡を進めてきました。

造船分野では艦艇事業の三菱重工業(株)への譲渡や、商船事業の株式の49%を常石造船(株)に譲渡する契約を締結しました。これらについては今年10月の完了に向けて進めており、計画は着実に進行しています。

これらの事業・資産の売却にともない希望退職者を募るといった非常に苦しい決断を行ってきました。企業の持続性を考える時、従業員やパートナーをしっかりと守り、発展させていくことが重要だと考えています。再生計画を確実に実行し今後このような大きな人員整理などをしない企業にしていきます。

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土木建築工については新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により一時中断していました

## Top Message

が、9月に再開しその後順調に進んでいます。一昨年におよそ700億円の引当金を計上しましたが、その範囲内で収まる見込みです。

上記のような変革を進めることで、財政面での一定の目途が付けられる状況に至るとともに、様々な事業の売却や協業を進めることで当社グループが注力すべき事業領域を社外ステークホルダーの方々やグループ従業員に対し明確に示すことができたことは成果だと考えています。

### 経営姿勢と行動規準を見直し、明確にした、 これからのあるべき姿。

#### 2020年度中期経営計画を策定

2020年8月に2020年度中期経営計画(20中計)を策定し、施策を進めています。20中計では事業環境の変化や当社グループの変革をふまえ、経営姿勢、行動規準の見直しを行いました。

「社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます」という企業理念については、今では常識となっているSDGsやESGなどの持続可能性という面において合致しており、今後も堅持すべきものだと認識しています。また、ここで言う「ものづくり」は溶接や製造だけでなく、エンジニアリングやアフターサービスを含む大きな意味での価値創造であり、世の中へ価値を生む私たちの企業活動全般を指しています。

当社グループは製造業として長い歴史を持っており、従業員の多くは技術に誇りを持っています。それゆえに技術にこだわりすぎた結果、オーバースペックになることも過去に見られました。私たちの事業や製品・サービスが誰に対し、どの

ような価値を提供すべきかをあらためて明確にするために、経営姿勢と行動規準の見直しを行いました。

### 全ての機械にデジタル価値を 付加する企業になる。

#### 2020年度中期経営計画を策定

20中計のビジョン(目指す姿)には、「全ての機械にデジタル価値を付加する企業に」を掲げています。自動車産業などを見るまでもなく、機械にデジタル価値を付加することで新しい製品、サービスを展開することは今や常識となっています。また、自動車産業が目まぐるしい勢いで変化したように、私たちのビジネス領域においても想像より速いスピードでデジタル化が進むだろうと考えています。当社グループがその先陣となるようビジョンの実現に向け動き出しています。

ビジョン達成の目的の一つには、ストック型のビジネスモデルへの転換があります。従来、当社グループが扱ってきた製品は造船やプラントなど一件あたりの



## Top Message

規模が大きく、かつ収益の山谷の大きなビジネスモデルでした。これが現在の損失の一つの要因にもなっています。今後はお客様と長期的につながることで安定した収益をあげていくことができるストック型ビジネスも展開していきます。

私は過去には船用ディーゼルエンジンの設計部長として上流の設計から、テクノサービス事業室長としてアフターサービスまで、船用ディーゼルエンジンのライフサイクル全般を経験してきました。その経験からお客様の信頼を得て、長く良い関係を保つためには、アフターサービスが重要であると認識しています。良いアフターサービスから良いライフサイクルが生まれます。現状もテクノサービス事業として製品のアフターサービスには力を入れていますが、さらにデジタル価値を付加することでライフサイクルソリューション事業(LSS事業)を強化していきます。

グループ会社である三井E&Sシステム技研(MSR)では、船用ディーゼルエンジンや港湾クレーンの制御システムや電子装置の設計・製造を行っています。私たちの主力製品である船用ディーゼルエンジンなどの動力機械や、港湾クレーンなどの

運搬機にMSRが手掛けるデジタルモジュールを搭載することで、アフターサービスを含めた製品のライフサイクル全般にわたって持続的なサービスの提供を可能にし、ストック型のビジネスモデルを実現します。また近年はどの製品においても脱炭素化などの環境対策が非常に重要となっており、そのためにも製品のデジタル化は必須であると考えています。

## 成長機会をとらえ、 アクションを加速させるために。

### 社長直轄の成長事業推進室を新設

20中計で打ち出したデジタル化や脱炭素化の取り組みは、既に開発を行っている製品もあり、成果も出ています。しかし、限られた経営資源の制約から、今ある手元の資源で行うことができることを行っていたのが現状でした。社会の動きは非常に速く、先を見据えたうえでアクションを加速しないといけない。このままでは取り残されていくという強い危機感があります。

### 三井E&Sシステム技研が手掛けるデジタルモジュールを使用したソリューションの構築事例



異常検出、摩耗検出 など 故障未然把握、メンテナンス

船用ディーゼルエンジンの  
性能診断・リモートメンテナンス

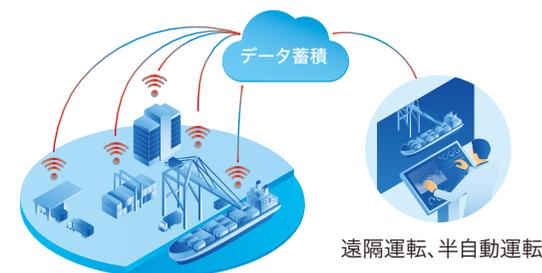


航海と機関情報を  
陸上に送信

運航船の航海状況の見える化



船舶運航の状況把握、  
最適航路計算



異常検知、シャシ位置検知、  
稼働状況監視 など

港湾クレーン遠隔自動運転制御

## Top Message

当社グループの成長事業を思い切って具体化していくために、2021年4月に社長直轄の組織として成長事業推進室を新設しました。今までは三井E&Sマシナリーや三井E&S造船など事業会社がそれぞれで事業開発を行っていました。これからも実際のアクションは事業会社が行いますが、グループとしてどこに資源を集中するか、あるいは他社と協業するのかといった事業会社の枠を超え、グループ全体を見る管制塔のような立場からグループを牽引していきます。ここを逃してはいけないといった成長機会をとらえ、スピード感を持って具体化をしていきます。

**強みである環境性能。  
脱炭素化の推進にも貢献。**

### ESGへの取り組み

今後、当社グループが存続していくためにはESG(環境、社会、ガバナンス)の視点はどれも不可欠になります。そのなかでも私たちの事業や製品と特に関係が深いものが環境です。国際海運の世界ではIMO(国際海事機関)による環境規制の強化や、国土交通省が掲げるカーボンニュートラルポートの実現など、地球温暖化対策として脱炭素化への気運が高まりを見せています。

既に船用ディーゼルエンジンにおいては、より環境に優しいLNG(液化天然ガス)を動力源とする製品の実績を有しており、さらにアンモニアや水素といった次世代燃料を新たな推進力とできるようライセンスとともに開発に取り組んでいます。港湾クレーンにおいては、2021年2月に将来の排出ガスゼロに対応可能なコンテナ用ヤードクレーン「NZE(Near Zero Emission:ニア・ゼロ・エミッション)トランスターナ<sup>®</sup>」の販売を開始しました。さらに、将来的な水素供給インフラの普及を見据え、ディーゼルエンジンを水素燃料電池(FC)電源装置へ換装しゼロ・エミッション(排出ガスゼロ)を実現するトランスターナの開発にも着手しています。

### 脱炭素化に貢献する製品



LNG燃料ディーゼルエンジン



NZEトランスターナ<sup>®</sup>



水素ステーション向け往復動圧縮機

その他にもグループ会社である加地テックの水素ステーション向け往復動圧縮機など、次世代社会の基盤を築くことができる製品・技術を核として、脱炭素化の動きをより加速させ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

社会、ガバナンスという面では、現在当社グループは大きな損失を出し事業を再生中であり、今後同じように損失を出すようなことがあると、ステークホルダーの皆様をはじめ、社会に多大なご迷惑をおかけすることになります。まずはグループ全社のガバナンスを効かせ、健全な経営をしていくことが前提であると考えています。

## Top Message

グループのガバナンスにおける三井海洋開発(MODEC)との関係については、今後20中計においてもMODECが手掛ける海洋開発事業は三井E&Sマシナリーの機械事業とともに当社グループの大きな柱です。MODECのビジネスモデルは、当社グループが目指すストック型ビジネスやグローバル化という面において、グループ全体の良いベンチマークです。また今後、造船分野においては商船建造から撤退し、エンジニアリングへとシフトしていくことで、MODECの目指す方向性と合致し、より協業が進むことも期待しています。三井E&SホールディングスとMODECはともに上場企業ですので、それぞれの独立性を尊重することを基本としながら、今後も現状の良い関係を堅持していきたいと考えています。

まずは黒字化の定着。  
次の三井E&Sはそこから始まる。

### 未来に向けて

事業再生計画と20中計で示した成長の道筋を、スピード感を持って具体化していき、黒字化を定着させることを第一に取り組みます。利益にこだわり、黒字の体質を築いていきます。

現在、既に当社グループの強みとなっている船用ディーゼルエンジンや港湾クレーンにはデジタル化により付加価値を高め、より存在感を強めることで、グループ内外に新しい三井E&Sグループを示し、復活をアピールしていきます。

他にも当社グループには様々な未来に可能性のある事業の種があります。加地テックの水素の高圧圧縮技術や、三井E&Sマシナリーが手掛ける道路やトンネルの保守点検分野におけるレーダ探査技術、三井E&S造船などが進める船舶の自動離着舷の取り組みなど、どれもこれからの社会に不可欠な技術であり、それ

ぞれが業界のリーダーになれるポテンシャルを有しています。

企業としての規模を追うのではなく、一つひとつが社会になくてはならない製品をつくり続け、不可欠なサービスを提供し続けることで、社会にとってなくてはならない企業を目指していきます。今後の三井E&Sグループにご期待ください。

