

三井E&Sグループ 事業再生計画



2019年5月10日



三井E&Sホールディングス

• 背景

- エンジニアリング事業の海外大型EPC※プロジェクトにおける損失を受け、当社グループの財務基盤は著しく毀損。自己資本の回復と資金の確保が急務
- 既存事業の収益が悪化。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

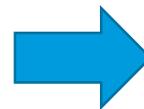
• 「三井E&Sグループ 事業再生計画」の概要

1.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)

2.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



2022年度 数値目標(連結)

- 有利子負債EBITDA倍率 < 5倍
- 売上高 経常利益率 > 4%
- 総資産回転率 > 0.8倍

- バランスシート重視の経営にシフト(有利子負債削減・資産の有効活用)
- 売上至上主義から脱却し、利益を重視する経営にシフト

※EPC : 「Engineering, Procurement & Construction」の略。発電所建設における一連の工程を請け負うことを指す。

1.財務体質および収益体質の強化

1-①.財務体質および収益体質の現状（連結）

◆ **純資産の減少**
→利益剰余金減少

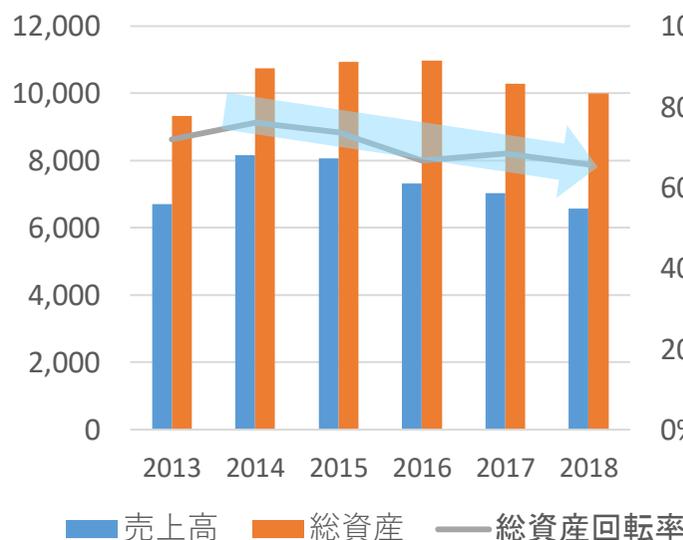
◆ **総資産回転率の低下**
→売上高減少
→総資産横ばい

◆ **有利子負債EBITDA倍率の悪化**
→有利子負債増加傾向
→EBITDA減少

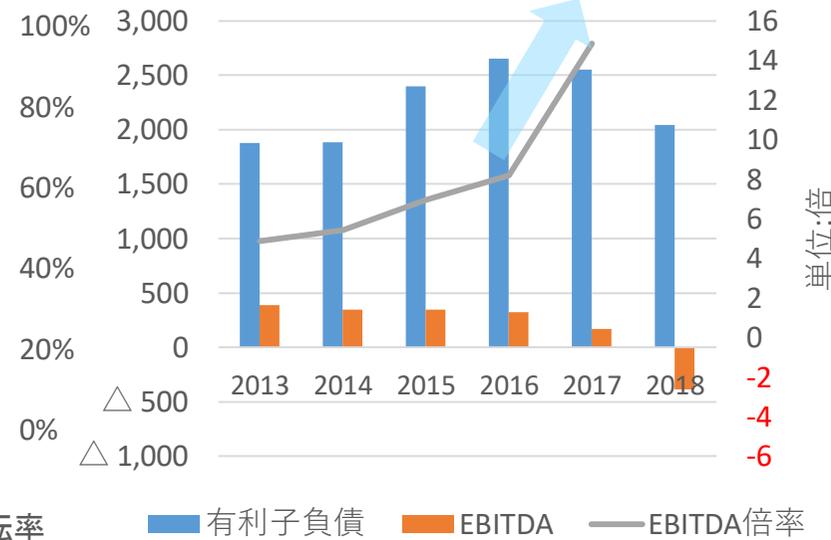
純資産の推移



総資産回転率の推移



有利子負債/EBITDAの推移



財務体質および収益体質の強化が喫緊の課題である。

短期対策（2019年度目標）

- 毀損した純資産の回復に向け、更なる資産売却・資本対策を予定

中期戦略（2022年度目標）

- 総資産利益率の改善 ⇒ 売上高 経常利益率 4%以上 × 総資産回転率 0.8倍以上
- 負債/利益率改善 ⇒ 有利子負債EBITDA倍率 < 5倍

長期戦略（2025年度目標）

- 総資産利益率の改善 ⇒ 売上高 経常利益率 6%以上 × 総資産回転率 1.0倍以上

財務体質および収益体質強化施策

- 固定資産の売却(本社ビル〈18年度第4四半期実施〉 他)
- 有価証券の売却(上場株式〈持合い株式の解消を含む〉、子会社株式等)
- 固定費の削減(人件費・経費等)

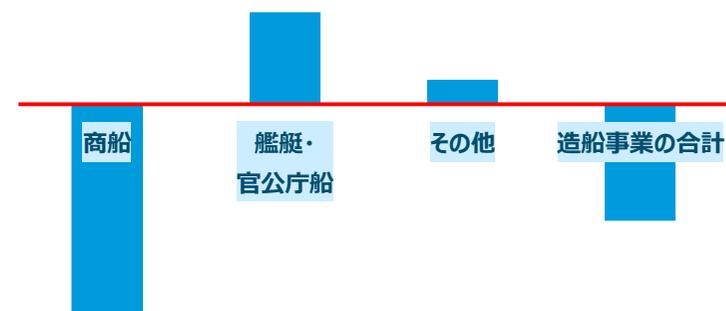
2. 事業構造の変革

2-①.造船・エンジニアリング事業の問題要因

造船事業

- 商船は供給過剰と低船価状態が継続
- 商船事業の採算性悪化に対し、艦艇・官公庁船事業やその他事業(沈埋函等の鋼構造物事業)の利益率は適正

営業利益率実績 2015-2018年度平均



艦艇・官公庁船事業の利益率は適正だが、固定費負担は大きく、継続には商船事業との併存が必要

エンジニアリング事業

- 再生可能エネルギー分野のEPCおよびO&M※には発展の余地がある。
- 化学プラント事業および火力発電土木事業において、連続的に大幅な損失を計上。化学プラント事業の海外現地工事からは撤退を決定済

営業利益率実績 2015-2018年度平均



リスクの高い海外大型EPCプロジェクトを遂行できる外部・内部環境にない。

※O&M : 「Operation & Maintenance」の略。施設のオーナーに代わって運転管理業務、維持管理業務を行う事業を指す。

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
- 海洋開発分野への注力のため、MPEから三井海洋開発(MODEC)へエンジニアを派遣

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、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、火力発電土木事業からは撤退する(2022年度予定)。

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。

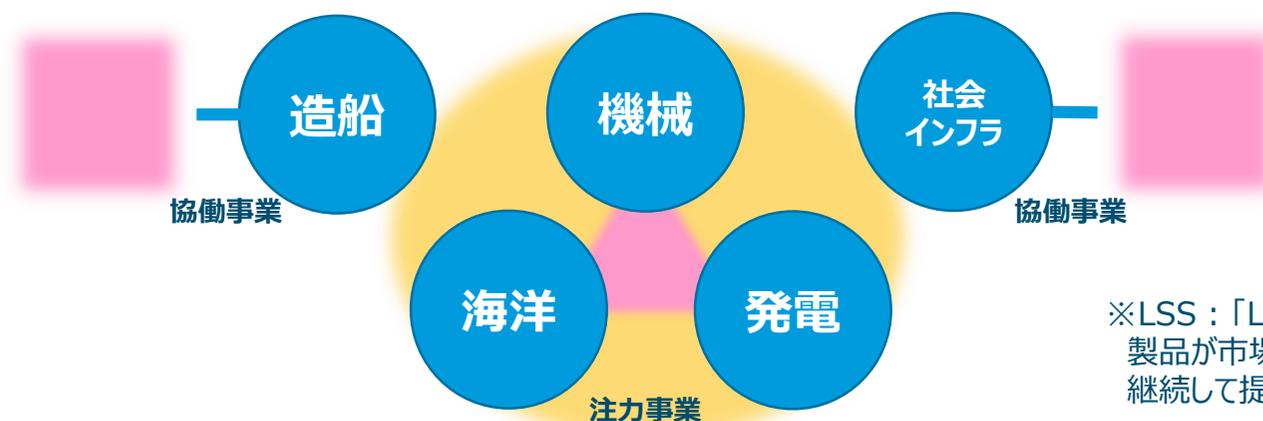
【事業再編方針】

➤ 2025 Visionにおける3つの領域を踏襲

- 環境・エネルギー、海上物流・輸送、および社会・産業インフラの3領域で機械、海洋、発電、造船、および社会インフラの5事業を展開
- 製品ライフサイクルに応じたサービス(LSS※)事業を強化していく。

➤ グループ内外とのシナジーを追及

- 機械事業、海洋事業、および発電事業は、注力事業と位置付け、グループ内連携を強化する。
- 造船事業、および社会インフラ事業は、協働事業とし、グループ外企業との協業・提携により成長を目指す。



※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。

2022年度までに新事業体制の構築を目指す。

機械事業の製品ラインナップ^①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LSS事業を拡大していく。

発電事業再編

- エンジニアリング事業会社のバイオマス発電事業は、デンマーク子会社 BURMEISTER & WAIN SCANDINAVIAN CONTRACTOR A/S(BWSC)に集約
- BWSC Japan Ltd.*は国内事業をベースロードとし、将来的には東南アジアへ市場を広げる。

※BWSC Japan Ltd. : BWSCの日本国内子会社

造船事業再編

- 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する。
- 造船事業は、グループ外企業と協業を進め、競争力強化を図る。

※FPSO : 「Floating Production, Storage and Offloading」の略。浮体式生産貯蔵積出設備

社会インフラ事業再編

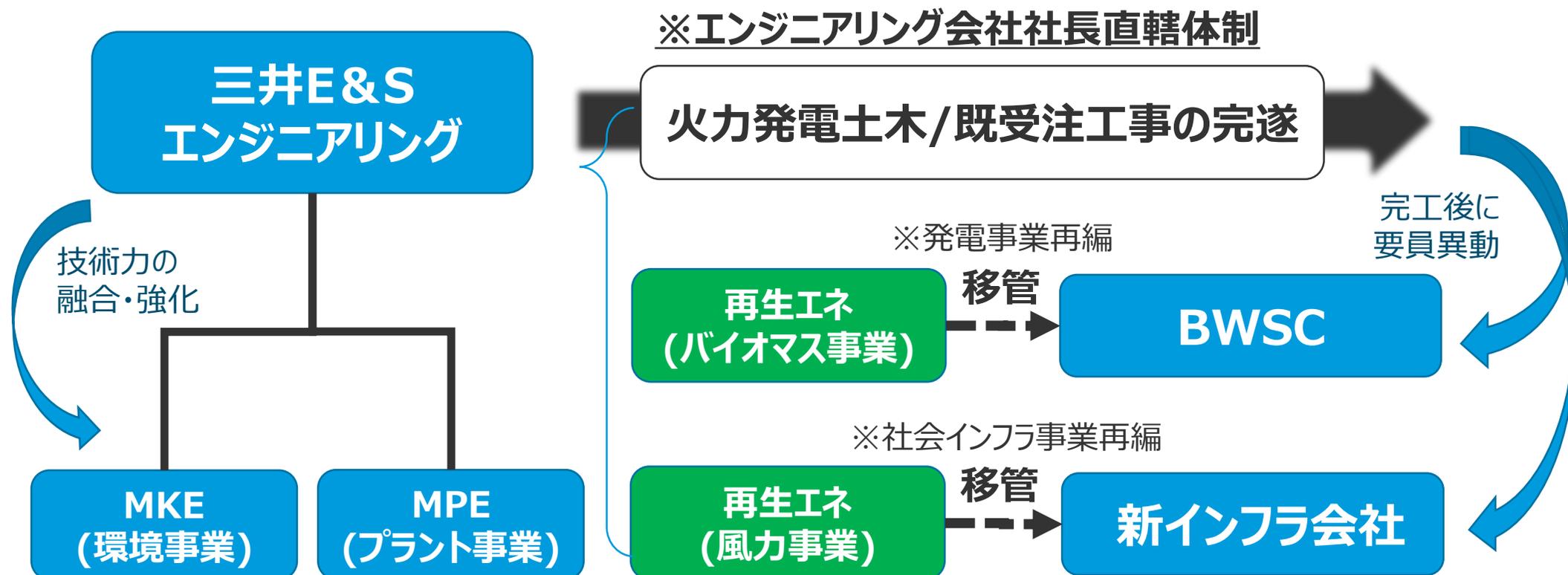
- 社会インフラ関連リソースを三井E&S鉄構エンジニアリング(MSE)に集約し、新インフラ会社を設立する。
- エンジニアリング事業会社の風力発電事業は、大型構造物の建設事業とみなし、新インフラ会社に集約
- 社会インフラ事業は、競争力強化・事業拡大のためグループ外企業との協業を検討

2-⑤. 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

オイル、ガス、再エネ資源を対象とする関連機器やサービスの展開に注力



- ◆ 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、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。

3.連結業績数値見通し

3-①.売上高・損益の見通し

2018年度(実績)

2022年度(見通し) 単位：億円

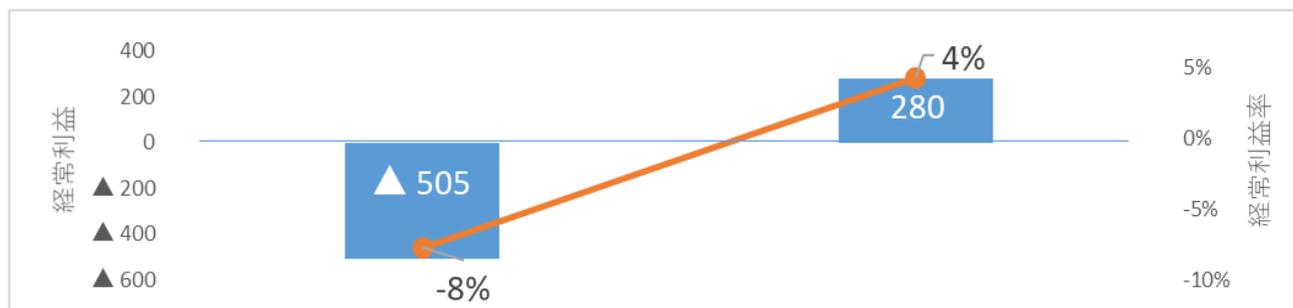
売上高



営業利益



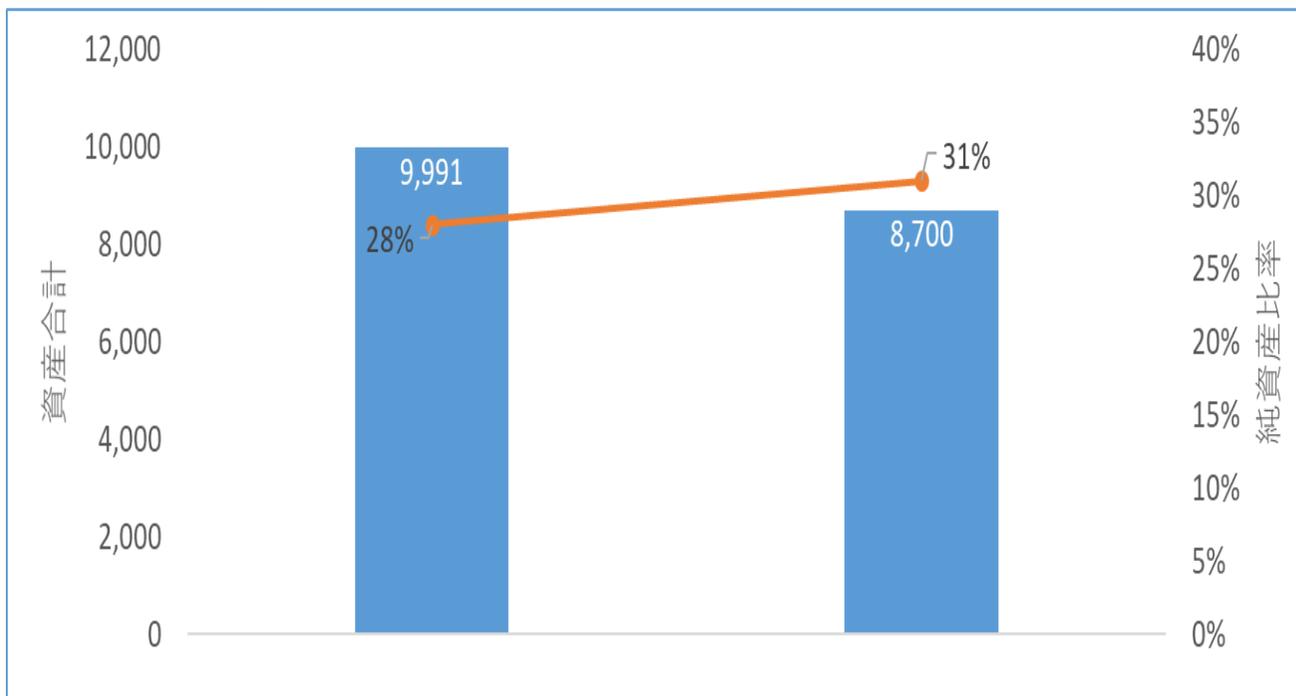
経常利益



- ✓ 蓋然性を重視し、希望的観測ではなく、堅実な計画とする。
- ✓ 不採算事業の整理、撤退することで、売上規模は縮小するが、利益を確保する体制に変える。
- ✓ **2022年度 経常利益率 約4%以上**

売上至上主義から脱却し、利益重視を徹底

2018年度(実績) 2022年度(見通し) 単位：億円



- ✓ 資産を圧縮し、総資産回転率の向上を目論む。
- ✓ **2022年度**
総資産回転率 約0.8倍以上
- ✓ 有利子負債を圧縮し、有利子負債EBITDA倍率の減少を目論む。
- ✓ **2022年度**
有利子負債EBITDA倍率 約5倍以下

バランスシート重視の事業運営を徹底

14中計（基礎）

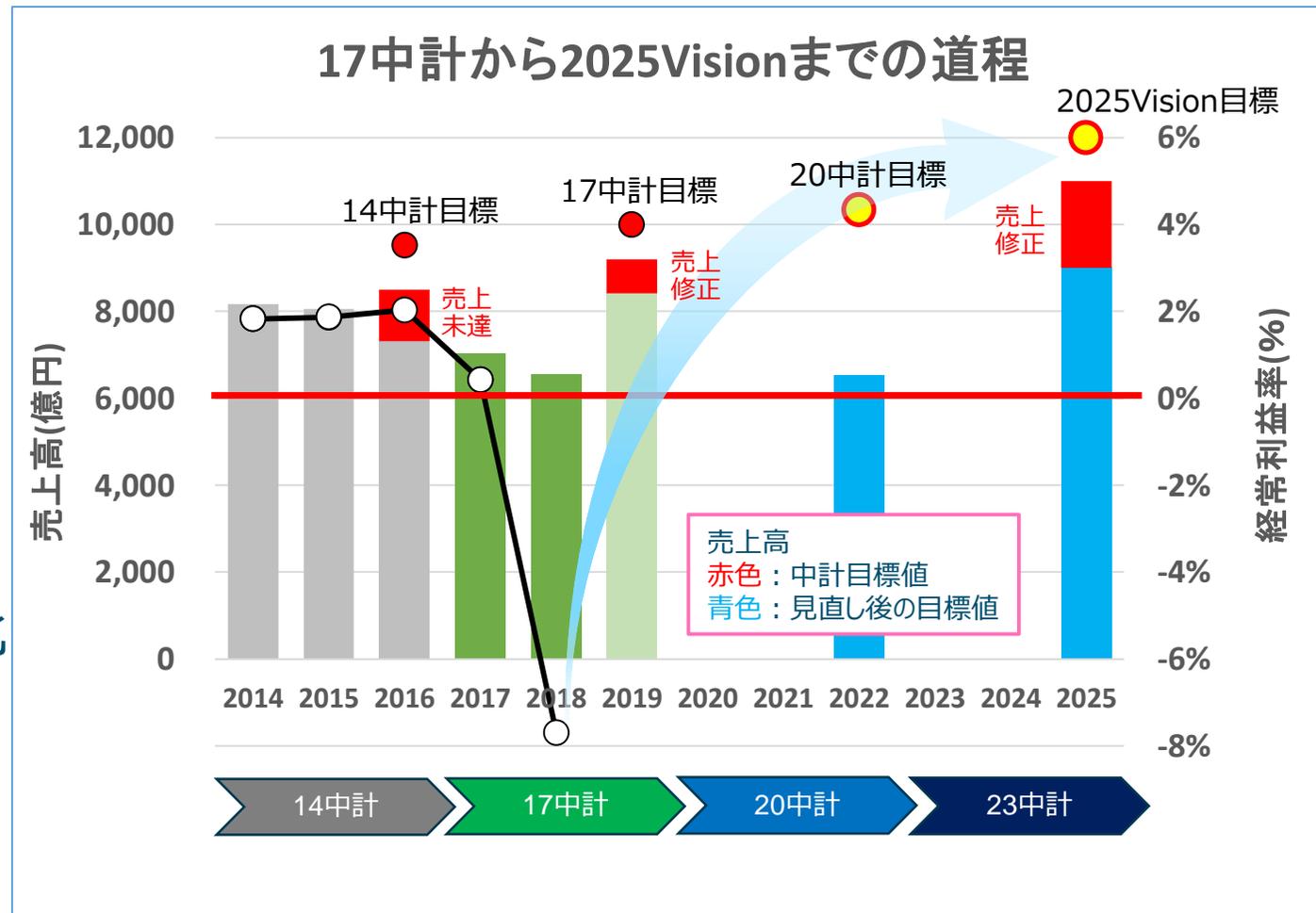
- 売上:8,000億円規模
- 経常利益率:約2%に留まる。

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。

売上規模はスリム化するが、利益計画は2025Visionの目標値を踏襲

4.スケジュール

4-①.概略スケジュール

	17中計		20中計		
	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
	事業再生計画期間				
◆ 財務・収益体質強化	短期対策		中期戦略		
□ 資産の売却	固定資産・有価証券の売却		継続実施		
□ 固定費の削減	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・海洋・発電事業の強化	機械製品ラインアップの拡充				
□ 造船事業の再編	協業検討・千葉工場変換				
□ 社会インフラ事業の再編	新会社設立 → 協業検討・生産体制の再構築				
□ エンジニアリング事業の再編	特別体制構築(火力発電土木工事の完遂)				

当社グループは、2019年度からの4年間で、事業基盤を再構築し、飛躍に向かい力を溜める事業再生計画期間と位置付け、逆風に強い経営体質を構築していきます。



MITSUMI E&S

社会に人に信頼されるものづくり企業であり続けます

To continue working as a company trusted by society and individual through products and services we offer

本資料のうち、当社の業績見通し、目標、計画、戦略等には将来に関する記述が含まれております。これらは現時点で把握可能な情報に基づき当社が合理的に判断した見通しであり、既知、未知のリスクや不確実性を含んでおります。従いまして、将来における当社の実際の業績または展開が大きく異なる可能性がございます。