

企業名：三井 E&S ホールディングス

レポート名：統合レポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

代表取締役社長の岡良一氏が最初に示している文言は「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。」である。特に近年の世界情勢を踏まえて、まずは利益を優先する、黒字化を定着させるという会社全体の目標がそれ以外の文章からも強調されているといえる。達成の是非が数値化出来るという点から、目標として十分な具体性を持ったものだと考える。その内容自体も、赤字を回避し利益を生み出すという、会社にとっては根本に存在する目的であり、それがわかりやすく押し出されていることは評価出来る。そのうえで、カーボンニュートラルや水質汚染といった環境問題に取り組むという姿勢が記載されており、その意気込みそのものは理解出来る。一方でそういった現代社会的な問題への取り組みに対する実現可能性や「どのように、どれくらい解決につながるのか」という部分についての言及が薄いように思えた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

上記の目標や目的に対し、それを達成するための手段に相当するのが、当社では「デジタル技術による産業インフラの進化」と謳う技術開発であり、それが競争優位性であると考える。船用機器産業は脱炭素の風潮やメカトロニクス(知識や技術の融合)の影響を受けて大きな転換が起こると統合報告書内で予測している。具体的には製品やサービスのデジタル化であり、当社はそれに先駆けてデジタルモジュール化を推進していくとしている。既に当社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デジタル化によって市場に合った付加価値を与えていくことが可能である。一方、造船事業や社会インフラ事業では協業の促進を行い、競争力を強化する方針であるというが、三井 E&S ホールディングスとしての競争優位性は低下するとも解釈出来た。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

新型コロナウイルス感染症などの影響を受け、当社の既存事業のいくつかが収益悪化となった。そのため、2019年以降、事業規模・領域のスリム化を行って負債返済能力を高めるほか、特定の技術開発に費用や人材を集中させることが可能となっている。そして前述の競争優位性を担う、デジタルモジュールを搭載した製品は売り切り型のフロー型ビジネスだけではなく、サービスそのものを継続的に提供し収益を得続けるストック型のビジネスを可能とする。ストック型でデメリットとなり得る資金面は事業のスリム化によってカバーすることで、従来の機械製品やシステム製品といったフロー型と、新規のストック型

を組み合わせることによって利益を大きくする基盤が充実してきており、競争優位性は持続的であると判断する。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

リーダーシップや商業戦略、英会話能力を外部講師による研修の中でスキルとして身に付けていけることは汎用的な価値向上に役立つと考える。また、財務や思考系の講習は社内講師によって行われるほか、「若手ゼミ」と呼ばれる勉強会・交流会の存在は会社にとって必要とされているスキルを獲得する助けになると考えられる。一方で、人事異動についての説明が人材育成の中にあることは気になる。異動がないというのは考えにくい、積極的ではない、もしくは人材育成として認識していないということであるのだろう。上記のような若手に対する親切な誘導・教育も非常に素晴らしいのだが、実体験からなる講義外の学びのようなものが当社には欠けていると考えられる。現場で動けるかが大切な、自主性や機転を求められる仕事という空間の中で必要となる諸々のスキルを得るには、当社の人事育成観はいささか丁寧過ぎるように解釈できる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

27 ページの図に関して、いかにも事業の拡大をしているかのようなデザインがなされているが、文章の記載には一貫して事業の集中と他社との協業を行うとあり、図の意味がわかりづらい、もしくは矛盾しているように思えた。

環境問題については、解決方法や技術開発の言及よりも先に、会社としてどこまで取り組むべきなのかという基準をわかりやすく伝えてほしいと感じた。例えば、日本という国で脱炭素問題に取り組むことの是非ということや、財務的に厳しいタイミングで利益との兼ね合いをどのように考えているかなど、会社としての率直な意見が聞きたい。具体性や実現性がなければただの綺麗事で終わるだけでなく、第一に目標としている黒字にも悪影響を及ぼすと考えられる。それでも、「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」と断言している点はやはり評価出来るもので、総合的にはこの統合報告書に大きな問題はないと考える。

参考資料

・三井 E&S ホールディングス 統合レポート 2021 [NEW_2021_j.pdf \(mes.co.jp\)](#)