



ローリングプラン 2020

～成長軌道への復帰～

2020年6月22日
株式会社商船三井

目次

1. ローリングプラン2017～2019の振り返り
2. With/After コロナのメガトレンド予測
3. ローリングプラン2020

1. ローリングプラン2017～2019の振り返り

(1) 利益・財務指標の推移

	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末	中期的に イメージする水準
経常利益	254億円	314億円	385億円	550億円	800～1,000億円
ROE	0.9%	▲8.7%	5.2%	6.3%	8～12%
ギアリングレシオ	1.96倍	2.19倍	2.11倍	2.14倍	2.0倍以下
有利子負債	11,224億円	11,180億円	11,058億円	10,966億円	—
自己資本	5,719億円	5,112億円	5,250億円	5,133億円	—
うち、株主資本	4,592億円	4,106億円	4,339億円	4,553億円	—
営業CF (①)	176億円	983億円	552億円	1,007億円	—
投資CF (②)	▲739億円	▲1,008億円	▲1,983億円	▲1,072億円	—
フリーCF (①+②)	▲563億円	▲24億円	▲1,430億円	▲65億円	—

経常利益、ROEは着実に改善し、中期的にイメージする水準に向け進捗。

- LNG船、海洋事業部門に積極投資しつつ、有利子負債の増加には歯止め。
- フリーキャッシュフローは均衡圏に（2018年度はONE設立に伴う一過性要因あり）。

1. ローリングプラン2017～2019の振り返り

(2) 目指す姿を実現するための3本柱 進捗

項目	成果
ポートフォリオ戦略 海洋事業を中心に強み分野への 経営資源の重点投入	<ul style="list-style-type: none">事業ポートフォリオを2軸（事業特性の大きさ、収益の安定性）で分類し、海洋事業、LNG船事業、フェリー事業、ケミカル船事業に経営資源を重点投入（詳細：次ページ）
営業戦略 顧客目線にたったストレスフリーな サービスの提供	<ul style="list-style-type: none">業界初の顧客ポータル、「MOL Lighthouse」提供開始（註1）部門を跨いだ営業活動、国代表制の活用による新規ビジネス獲得（LNG発電船等）次世代石炭船「EeneX」（註2）提案による新規契約獲得
環境戦略 環境戦略の推進と エミッションフリー事業のコア事業化	<ul style="list-style-type: none">当社グループ環境戦略の幹となる環境ビジョン2.0を策定(P19-P21)ウインドチャレンジャー(硬翼帆式風力推進装置)搭載石炭船の導入検討を本格的に開始代替燃料船としてLNG燃料フェリー、石炭船の建造を決定LNG燃料供給事業の進展グリーンボンドによる環境プロジェクト資金の調達

註1 貨物や契約に関する情報をはじめ、本船のスケジュールや気象・海象などの各種情報を、荷主などの関係者と運航者が安全かつ一元的に、リアルタイムに共有・確認できる先進的なサービスです。 <https://www.mol.co.jp/pr/2020/20003.html>

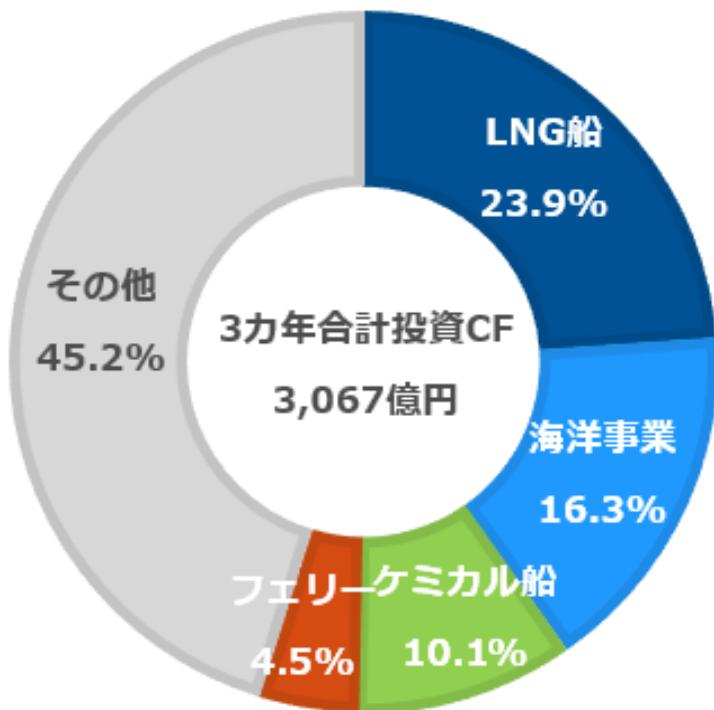
註2 設計上の工夫により、お客様の揚げ荷役の時間短縮、歩留まり改善を実現すると共に、貨物への異物混入リスクも低下させた、次世代型の石炭船です。
<https://www.mol.co.jp/pr/2019/19040.html>

1. ローリングプラン2017～2019の振り返り

(3) 期間中の事業別投資額

RP2017～RP2019期間における、投資CF合計3,067億円

(Ocean Network Express社設立に関連する分を除いた額)



経営資源重点投入分野に絞ってメリハリをつけた投資を実施

- LNG、海洋事業 1,234億円 (40.2%)
- ケミカル船事業 309億円 (10.1%)
- フェリー事業 138億円 (4.5%)

汎用船型は、船主からの傭船中心に整備

1. ローリングプラン2017～2019の振り返り

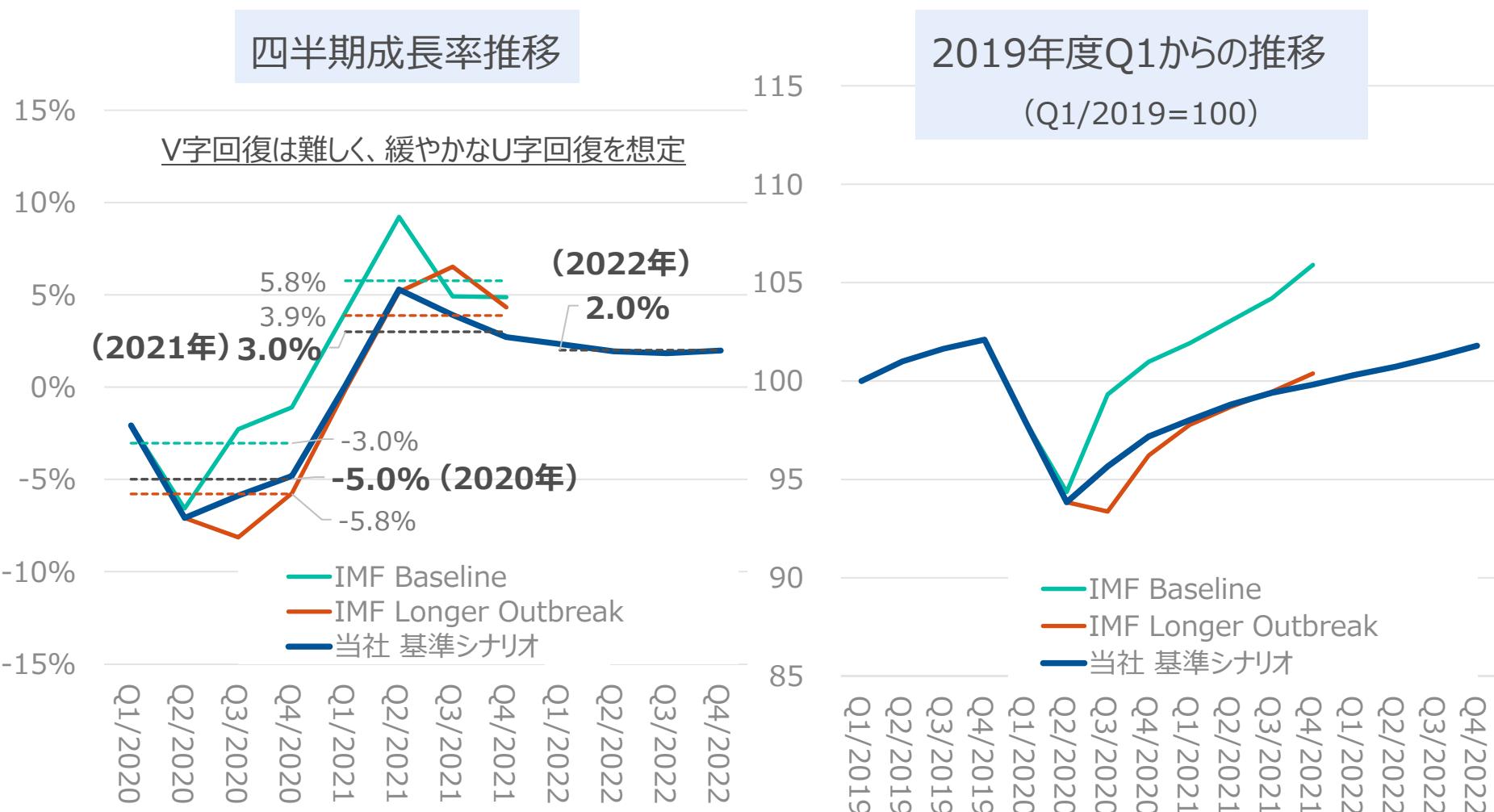
(4) 主要セグメントの状況

セグメント	状況
ドライバルク船事業	<ul style="list-style-type: none">市況要因の波はあるが、利益水準は概ね2017年時点の目論見通りに実現不定期船事業の改革は継続課題LNG船の長期契約積み上げは、概ね計画通り推移
エネルギー輸送事業	<ul style="list-style-type: none">海洋事業は、FPSOを中心に取り組みが進捗。一方、FSRUの収益寄与は期待に届かず油送船部門はプロダクト船隊のエクスポージャーを着実に削減しつつ、他社とのプール組成で営業網は維持。ケミカル船部門においては、戦略的なM&Aにより総合物流事業化を推進するも、利益貢献は後ずれ
製品輸送事業	<ul style="list-style-type: none">自動車船部門は、輸送量に見合った船隊への縮小や、欧州域内輸送J/Vの完全子会社化により競争力を回復コンテナ船はONE立ち上がり初期の混乱・トラブルで積高失い18年度は大幅赤字となつたが、19年度は体制が安定し大幅改善、黒字化達成ロジスティクス事業は、米中貿易摩擦の影響を受け収益低迷

2. With/After コロナのメガトレンド予測

(1) 世界経済見通し

世界GDP成長率 当社基準シナリオ (20年4月IMF作成の2シナリオ^(註)と比較)



註 : IMF World Economic Outlook, April 2020:The Great Lockdown を基に当社推定

2. With/After コロナのメガトレンド予測

(2) 主要貨物荷動き見通し・事業環境

	2020年	2021年	2022年	2019年を100とした場合の回復時期
世界GDP成長率	-5.0%	3.0%	2.0%	2022年末以降
鉄鉱石	-4.2%	2.4%	3.2%	2022年
石炭（原料炭）	-3.6%	-1.0%	1.0%	2022年
ドライバーアクション	-3.7%	3.4%	1.8%	2021年
穀物	-0.1%	4.9%	4.2%	2020年
■	製鉄原料荷動きは21年に回復基調に転じるが、19年レベルへの回復は22年以降を見込む。一方、食料需要に根差した穀物の荷動きは相対的に堅調と予想する。			
■	世界需要・生産の約半分を占める中国の鉄鋼内需は維持されるが、コロナウィルス感染拡大状況によってはASEAN5・欧米の鉄鋼輸入が大きく減少する可能性がある。			
石炭（一般炭）	-6.3%	2.7%	-0.8%	2022年時点で96%回復
原油	-7.6%	4.3%	0.8%	2022年時点で97%回復
エネルギー	-9.6%	6.2%	1.9%	2022年時点で98%回復
LNG	-1.5%	4.3%	4.3%	2021年
■	急激な石油需要低下と原油価格低迷により石油洋上備蓄のための船腹需要が急増したが、20年度後半以降は備蓄の解消が進み、タンカー傭船市況下落を見込む。21年度以降の動向は注視を要する。			
■	世界のOil & Gas企業は本年度の資本支出予算削減を発表。上流投資は一様に大幅削減の方向であり、各種開発計画の中止・延期が顕在化している。			

2. With/After コロナのメガトレンド予測

(2) 主要貨物荷動き見通し・事業環境

	2020年	2021年	2022年	2019年を100とした場合の回復時期
自動車	-25.0% ~ -35.2%	10.4%	6.8%	2023年以降
製品	コンテナ	-25.0%	18.2%	12.2%

■ 自動車の海上荷動きが19年水準まで回復するのは23年以降と想定する。

■ 世界のコンテナ荷動きの底打ちは2020年7-9月。20年通年の荷動きは前年比▲25%程度。22年頃には、荷動きが19年の水準程度まで回復すると見込む。

22年度以降の世界観 (各事業共通)

- Energy Transitionの加速（再エネシフト、石油抑制⇒電力増加。当社投資対象も合わせて変化）
- ヒト・モノ移動の構造的抑制（「移動しない」社会に）
- 社会デジタル化の進展（CASEの進展↔石油価格の下落）
- 自国重要産業のサプライチェーンの見直し（自給自足な方向へ）

3. ローリングプラン2020

(1) 基本的考え方

- With/After コロナの世界経済及び荷動きについて「メガトレンド予測」を実施した結果、当面海上輸送量の大幅な減少と顧客の投資姿勢が抑制的になることは避けられないと判断。まずは「守り」が必要との考えのもと、市況エクスプロージャー縮減と投資計画の見直しを直ちに行なう。
- 「目指す姿を実現するための3本柱」に関し、①「ポートフォリオ戦略」については、世界のエネルギー需要のLNG・再生エネルギー転換が更に加速すると認識。最重点分野の海洋事業全体の中でも、これら成長分野に重心をシフトさせながら選別的に経営資源を投入していく。
- ②「顧客目線に立ったストレスフリーなサービス」及び③「環境関連ソリューションのコア事業化」は、コロナ禍収束後においてもその重要性には変わりがないものと判断し、更に取組みを深化させる。
- 新たな全部門共通のテーマとして、「組織リフレッシュ」を掲げる。これは、組織の力の強化を進め、既存組織の垣根を取りはらった人的リソースの活用、働き方の構造的改革により生産性の向上を図るもの。
- 以上の取り組みにより、一足早い成長軌道への復帰を実現し、引き続き「相対的競争力 No.1事業の集合体」を目指していく。なお、コロナウイルスの影響下においても、社会を支えるインフラとして機能する海運の責任を強く認識し、引き続き安全運航を徹底していく。

3. ローリングプラン2020

(2) 経営方針

20年度最優先テーマ 「成長軌道への復帰」

- 守り : 危機対応として市況エクスポージャー縮減、投資計画見直し
- 影響把握 : コロナ後の世界を構想し、中長期的な予測を深化させる
- 攻め : 事業特性に応じた成長戦略・構造改革

目指す姿とそれを実現するための3本柱を継続しながら、「攻め」の戦略を推進する。
その推進を加速させるため、グループ会社の垣根を越えて「組織の力の向上」に取り組む。

目指す姿

相対的競争力
No.1事業の
集合体

目指す姿を実現するための3本柱

【ポートフォリオ戦略】

海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入

【営業戦略】

顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供

【環境戦略】

環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化

組織の力の向上 (組織のリフレッシュ)

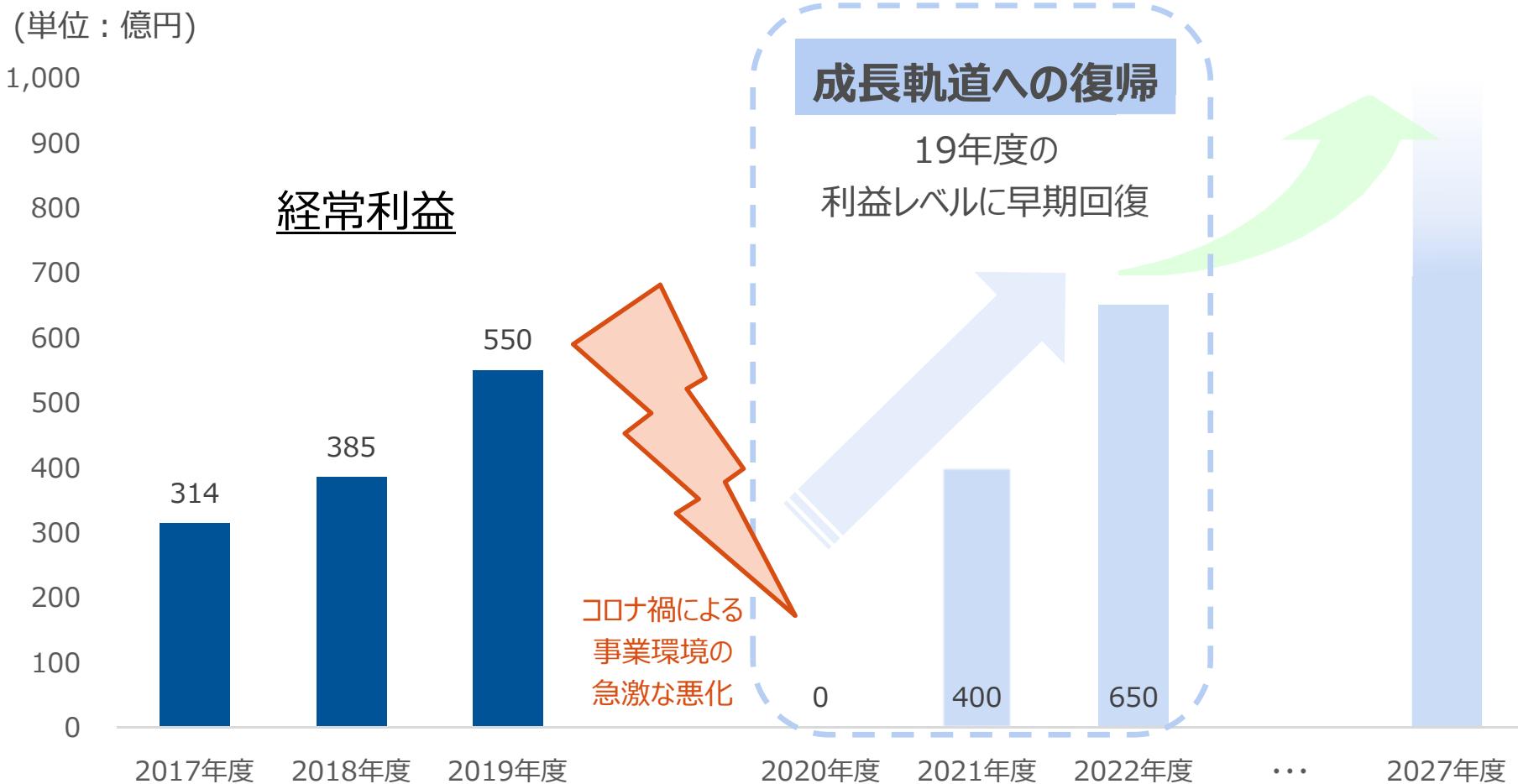
既存組織に拘らない
プロジェクト推進体制

グループ全体の
生産性向上



3. ローリングプラン2020

20年度は「**成長軌道への復帰**」を最優先テーマとする。



3. ローリングプラン2020

(3) セグメント別利益計画

(単位：億円)

※経常損益	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ドライバルク船事業	120	▲30	30	70
エネルギー輸送事業	254	240	260	330
製品輸送事業	67	▲280	20	150
関連事業、その他、調整（消去・全社）	108	70	90	100
経常利益 合計	550	±0	400	650

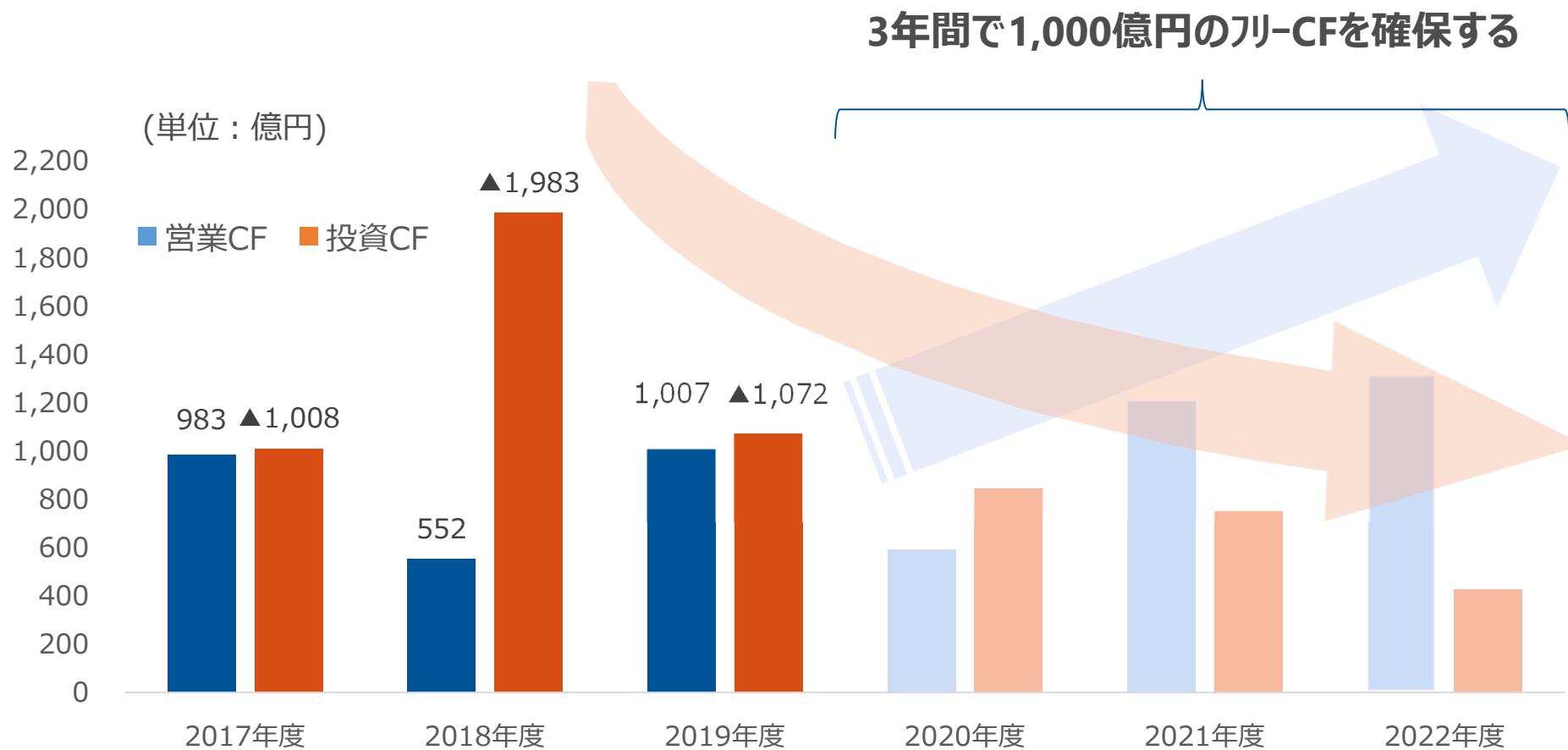
ROE	6.3%	8%～10%
-----	------	--------

ドル円 為替前提		105円/ \$	105円/ \$	105円/ \$
燃料油 價格前提	HSFO VLSFO	\$ 240/MT \$ 340/MT	\$ 260/MT \$ 380/MT	\$ 260/MT \$ 380/MT
ケープサイズバルカー 市況前提	(実績) (\$16,900/日)	\$11,000/日	\$12,000/日	\$14,000/日
VLCC 市況前提	(実績) (\$56,600/日)	\$28,000/日	\$25,000/日	\$30,000/日

3. ローリングプラン2020

(4) 財務戦略・投資計画

- 新規投資CF枠（既決定分を除く）を3年間で1,000億円に圧縮
- 資産や事業・プロジェクトのキャッシュ化に取り組む



3. ローリングプラン2020

(5) 【守り】

危機対応として市況エクスポージャー縮減、投資計画見直し

1. 市況エクスポージャーの徹底した縮減

減船：油送船、バルカー、自動車船などで、確定済の13隻を含め
最大40隻程度の船隊圧縮を具体的に計画

ヘッジ：貸船契約、運賃先物(FFA)等を活用した損益固め

2. 投資計画の見直し

20～22年度 新規投資CF枠を2,000億円から1,000億円に見直し

3. 上場株式、不動産などの非事業性資産の追加処分

3. ローリングプラン2020

(6) 【攻め】事業特性に応じた成長戦略・構造改革

各事業がその特性に応じて、

①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの変革

に踏み出すことで、成長軌道への復帰を確かなものにする

ドライバルク船事業

- 高付加価値船の開発と営業強化
- 再生エネルギー関連事業強化（バイオマス発電燃料輸送等）
- 海外ネットワークの機能・コスト競争力強化

エネルギー輸送事業

- FSRU、洋上発電、バンカリング等、輸送に限らないLNG事業領域の拡大
- 風力発電等新規エネルギー関連事業の開拓
- ケミカル総合物流戦略の強化

製品輸送事業

- 自動車船の荷動き変動に機敏に対応する体制、船隊整備
- ドライ・エネルギー各営業本部顧客のニーズから生じる新規物流の取り込み

3. ローリングプラン2020

(7) 目指す姿を実現するための3本柱

①ポートフォリオ戦略：海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入

20年度：「方向性は堅持。但し、経営資源の投入判断は慎重かつ選別的に」

- メガトレンド予測に基づき、エネルギー・海洋事業における環境関連投資は一時的にスローダウンするが、長期的には伸長する分野との認識。「海洋事業を中心に」の方向性は堅持。今年度は力を蓄える時期とし、投資額を抑制。

②営業戦略：顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供

20年度：「デジタルと環境をキーワードに、顧客満足度向上を目指す」

- デジタルマーケティング強化
ICTを活用した顧客満足度向上施策を継続実施（MOL Lighthouseの機能強化とプラットフォーム化を目指す）、ウェブマーケティングの導入
- ひとつの窓口で様々なニーズに対応する、ワンストップサービス展開
ケミカル総合物流、洋上風力発電周辺事業（グループ会社のリソース活用）
- 環境ニーズを捉えた提案型営業

③環境戦略：環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化

20年度：「環境ビジョン2.0で掲げる目標達成に向けた取り組みの実行」

- 新たに制定した『商船三井グループ 環境ビジョン2.0』（P19-P21に詳述）に基づく展開

3. ローリングプラン2020

(8) 組織の力の向上（組織のリフレッシュ）

既存組織に拘らないプロジェクト推進体制

グループ会社に点在している知見・リソースの結集による機動力向上、新しいビジネスの獲得

具体的施策：

- プロジェクトチームの活用（部門間、グループ会社間の垣根を越える）
- 脱自前主義、積極的なパートナー戦略を推進

グループ全体の生産性向上

在宅勤務期間中に行った効率化への取り組みも活かして、今後3年間で15%の生産性向上を実現し、捻出した人材を成長領域へ再配置

具体的施策：

- 業務プロセスの見直し、ICT利活用
- 当社、グループ会社間の知見・リソースを活用（業務移管を含む）

APPENDIX 『商船三井グループ 環境ビジョン2.0』

パリ協定発効以来、高まり続ける温暖化防止へ向けた機運の中、IMO（国際海事機関）は国際海運の温室効果ガス（GHG）削減目標やその実現のための対策等を包括的に定める「GHG削減戦略」を2018年4月に採択。単一セクターで全世界的に今世紀中のGHG排出ゼロを目指すことに世界で初めてコミットしたもの。

当社は2017年4月に策定した「環境ビジョン2030」に代え、IMO目標の達成へ向けたコミットメントをより明確化した『商船三井グループ 環境ビジョン2.0』をこのたび制定。

【商船三井グループ 環境ビジョン2.0】

商船三井グループは、環境課題に向き合い、グループの総力を結集して、持続可能なネットゼロGHGエミッションを実現します。

2030年に持続可能なネットゼロGHGエミッション外航船を創出します。

2050年に船からのGHG排出総量を2008年比50%削減します。

今世紀中のできる限り早期にネットゼロGHGエミッションを実現します。

中長期
数値目標



Image Credits: imo.org, U.S. Department of State

APPENDIX 『商船三井グループ 環境ビジョン2.0』

従来「環境ビジョン2030」（2017年策定）で掲げていた削減目標

「当社グループは輸送単位あたりの温室効果ガス排出を2014年度比で2030年までに25%、2050年までに50%、削減することを目標とします。」（効率改善目標）



「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」にて新たに掲げる削減目標

パリ協定、そしてIMOのGHG削減目標レベルを確実に達成するために

より踏み込んだ具体的目標を設定

「ネット・ゼロ外航船」の実現

「2030年に持続可能なネットゼロGHGエミッション外航船を創出します。」

2050年 総量目標の設定

「2050年に船からのGHG排出総量を2008年比50%削減します。」

グループ全体でのネット・ゼロ目標

「今世紀中のできる限り早期にネットゼロGHGエミッションを実現します。」



APPENDIX 『商船三井グループ 環境ビジョン2.0』

環境ビジョン2.0で掲げる目標達成に向けた取り組み

クリーン代替燃料の導入 : LNG燃料の更なる推進 + その次を担う次世代ゼロ・エミッション燃料の導入

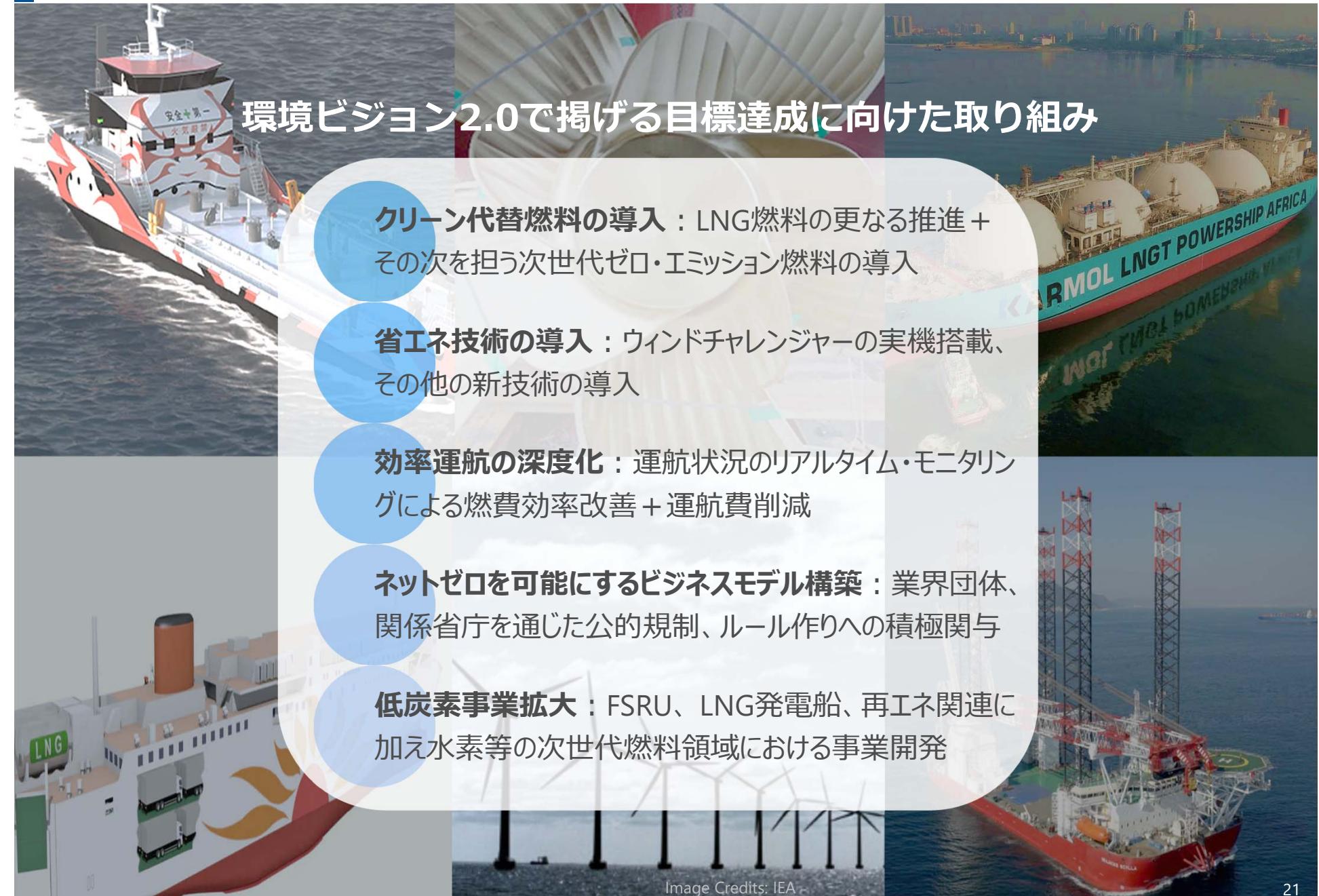
省エネ技術の導入 : ウィンドチャレンジャーの実機搭載、他の新技術の導入

効率運航の深化化 : 運航状況のリアルタイム・モニタリングによる燃費効率改善 + 運航費削減

ネットゼロを可能にするビジネスモデル構築 : 業界団体、関係省庁を通じた公的規制、ルール作りへの積極関与

低炭素事業拡大 : FSRU、LNG発電船、再エネ関連に加え水素等の次世代燃料領域における事業開発

Image Credits: IEA



乗り越えよう、COVID-19

MOL



MOL TRIUMPH (コンテナ船)