



2022年度経営計画 Rolling Plan 2022 説明資料

2022年4月28日
株式会社 商船三井

目次



はじめに

Rolling Plan 2022 (RP2022)

1. RP2022 の方向性
2. 利益・投資・財務計画
3. ポートフォリオ戦略
4. 環境戦略
5. 地域戦略
6. DX
7. 組織の力の向上・働き方改革、セーフティ
8. ガバナンス

はじめに ～ Rolling Plan 開始以来の振り返りと RP2022の位置づけ

2022年度はローリングプラン方式に区切りをつけつつ、同時に次期計画の準備を進める一年とする。

(金額単位は億円)

経営計画	中長期目標			経常利益 (実績)	特筆すべき 事項	サステナビリティ 課題への取組み	環境問題への 取組み
	中期	長期 (2027年)					
RP2017	10年後のありたい姿を 実現する年として 2027年を設定、 ローリングプラン方式を スタート	800- 1,000	1,500- 2,000	314	ONE設立～ 開業・混乱～ 黒字化	—	環境ビジョン2030
RP2018				385		—	—
RP2019				550		課題の特定	—
RP2020	急激な環境変化への 対応に重点を置きつつ 次の10年に向けては MVVと環境・サステナビ リティ分野を先行	N/A		1,336	コロナ禍・ 物流混乱 地政学 リスクの 高まり	—	環境ビジョン2.0
RP2021		800- 1,000	1,300	7,217		—	環境ビジョン2.1
RP2022		1,400	2,000	5,250 (計画)		MOL Sustainability Plan (MSP)	—
次期計画 2023 (仮)	ローリングプラン開始時の中長期利益目標達成を踏まえ、 改めて新たな目標年として約10年後の2035年を置く						

はじめに ～ 10年後のありたい姿に向けた全体の流れ

RP2022では各戦略に取り組みつつ2035年に向けた構想も開始し、次期計画において各要素を統合させる。

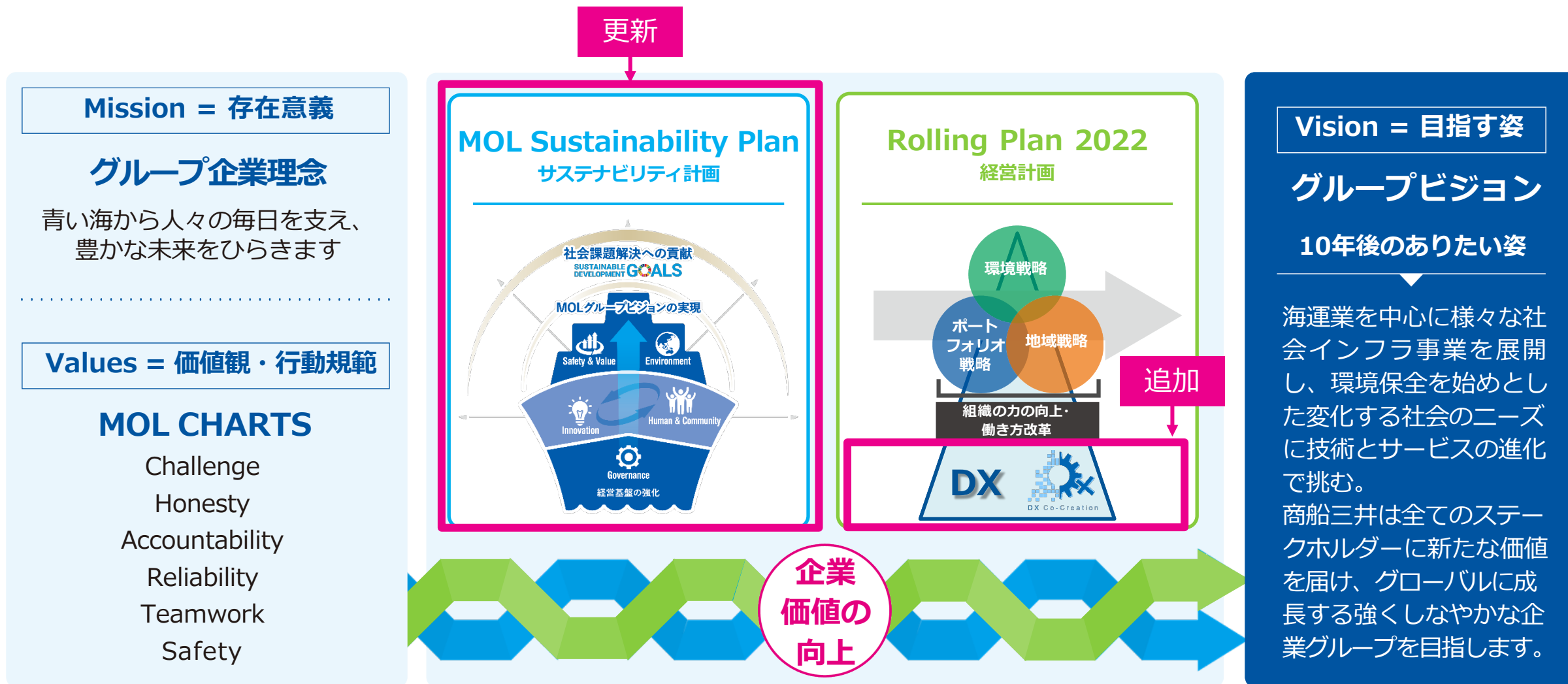
経営計画	サステナビリティ課題への取り組み	Rolling Plan				
		ポートフォリオ戦略	環境戦略	地域戦略	DX	組織の力の向上
RP2021	MOL Sustainability Plan (MSP)	ダイビル・宇徳TOB	環境ビジョン 2.1			商船三井ドライバルク設立等 各種施策
RP2022		非海運事業へも注力		インド事業推進組織の確立と横展開	DXビジョン策定	中長期人財計画策定
次期計画 2023 (仮)	2035年(約10年後)を新たな目標年として見据えた計画					



Rolling Plan 2022

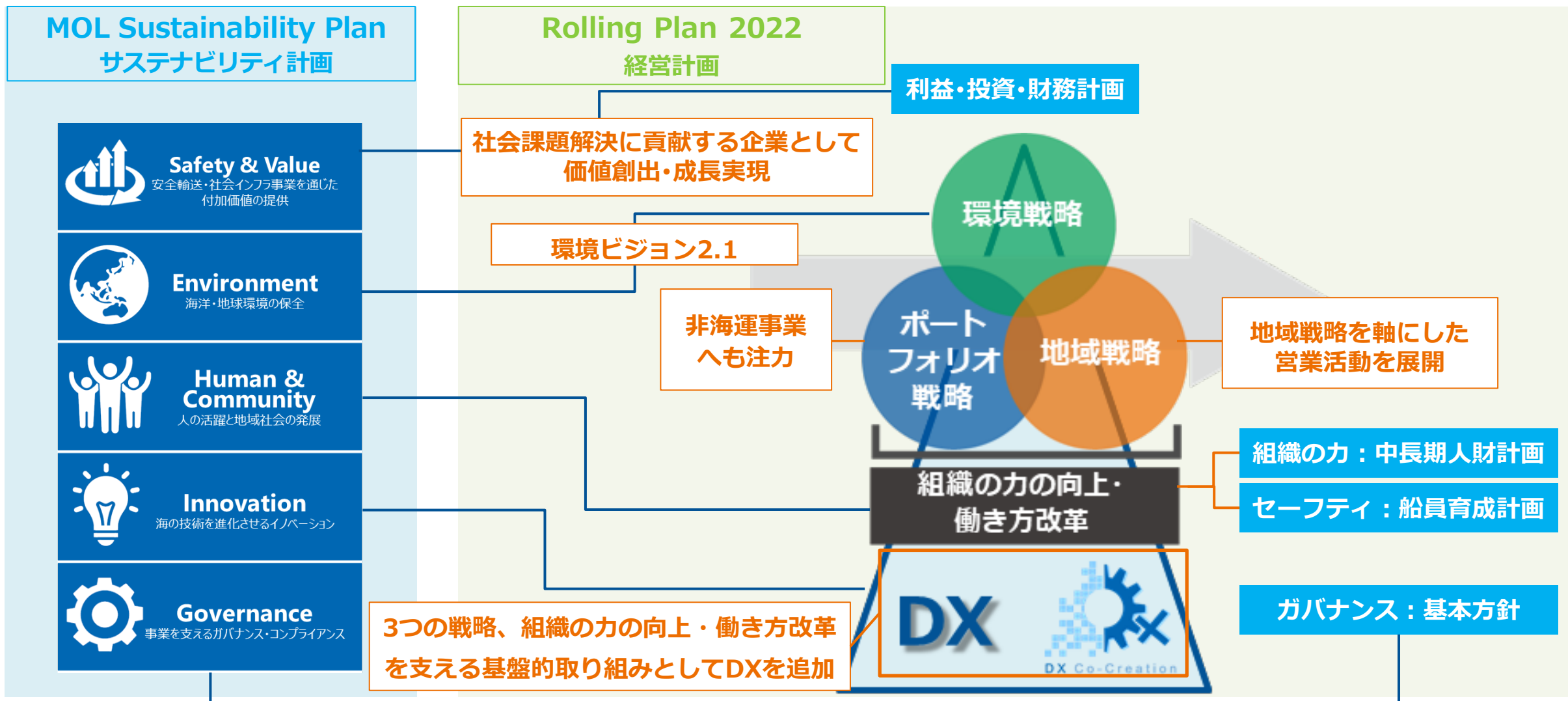
1. RP2022の方向性：全体像

RP2022においては、RP2021時点の枠組を継承しながら、サステナビリティ計画を更新しDXを追加する。

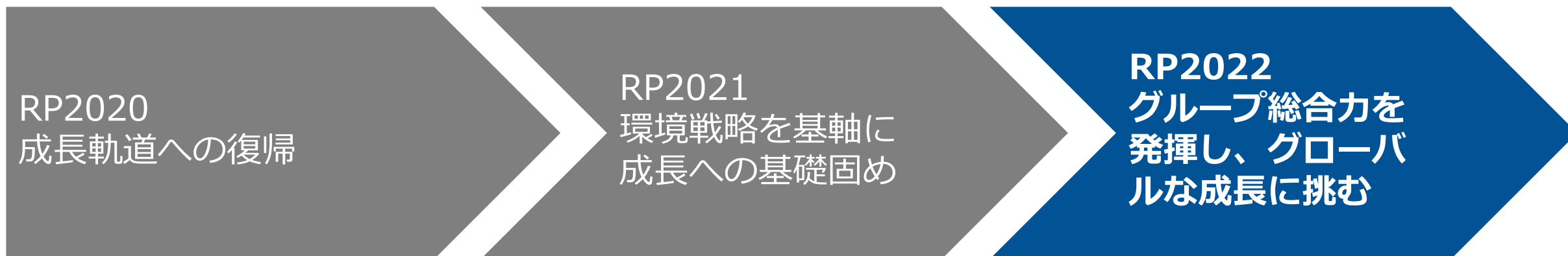


1. RP2022の方向性：サステナビリティ計画との関係

MSPとRP2022は両輪、その中で今後の積極投資を支える土台となる組織のあり方も見直していく。



1. RP2022の方向性：重点的に取り組むテーマ



ハイライト

財務状況の改善を踏まえて**積極投資を進め**、22-27年度の6年間で総額1.9兆円（うち、新規投資は1.6兆円）の投資(*)を目指す。

ポートフォリオ戦略：非海運事業(海洋・洋上風力発電・物流・不動産)を強化。（→スライド13）

環境戦略：環境ビジョン2.1への取り組みを継続。（→スライド14）

地域戦略：アジアを重点に輸送にとどまらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得。（→スライド15）

(*)6年間で発生する投資キャッシュアウト額を示す。

2. 利益・投資・財務計画 (1) 利益計画

- 2022年度はコンテナ船市況軟化の影響を受け、5,250億円の経常利益となる見通し。
- その後、3つの戦略の着実な遂行によりコンテナ船市況が低位で推移すると見込まれる2023年度を経て回復基調に転じ、2027年度に経常利益2,000億円の達成を目指す。

(単位：億円)	2021年度 (実績)	2022年度 (見込)	2023年度 (見込)	2024年度 (見込)	...	2027年度 (目標)
ドライバルク営業本部 (鉄鋼原料船、商船三井ドライバルク)	432	300	320	240		240
エネルギー営業本部 (油送船、石炭船、風力発電、LNG船、海洋事業)	197	220	410	480		630
製品輸送・不動産営業本部 (自動車船、港湾ロジ、定航、フェリー、不動産)	6,729	4,770	700	755		1,130
関連事業 (曳船、商社、客船等)	▲ 23	▲ 5	0	5		40
その他、調整 (消去・全社)	▲ 118	▲ 35	▲ 30	▲ 30		▲ 40
経常利益 合計	7,217	5,250	1,400	1,450		2,000
ドル円 為替前提	111.52円/\$	120円/\$	115円/\$	110円/\$		110円/\$

2. 利益・投資・財務計画 (2) 投資計画

- 22～24年度は総額1兆円（うち、新規投資は7,300億円）の投資(*)を見込む。
- 環境投資を中心に進める一方、非海運事業への注力も念頭におきつつM&Aの機会も狙う。
- M&Aは22～27年の6年間で最大3,000億円規模を想定、そのうち1,000億円を22～24年計画に織り込む。
案件の規模・タイミング次第では後半分の前倒しも検討する。

(*)3年間で発生する投資キャッシュアウト額を示す。

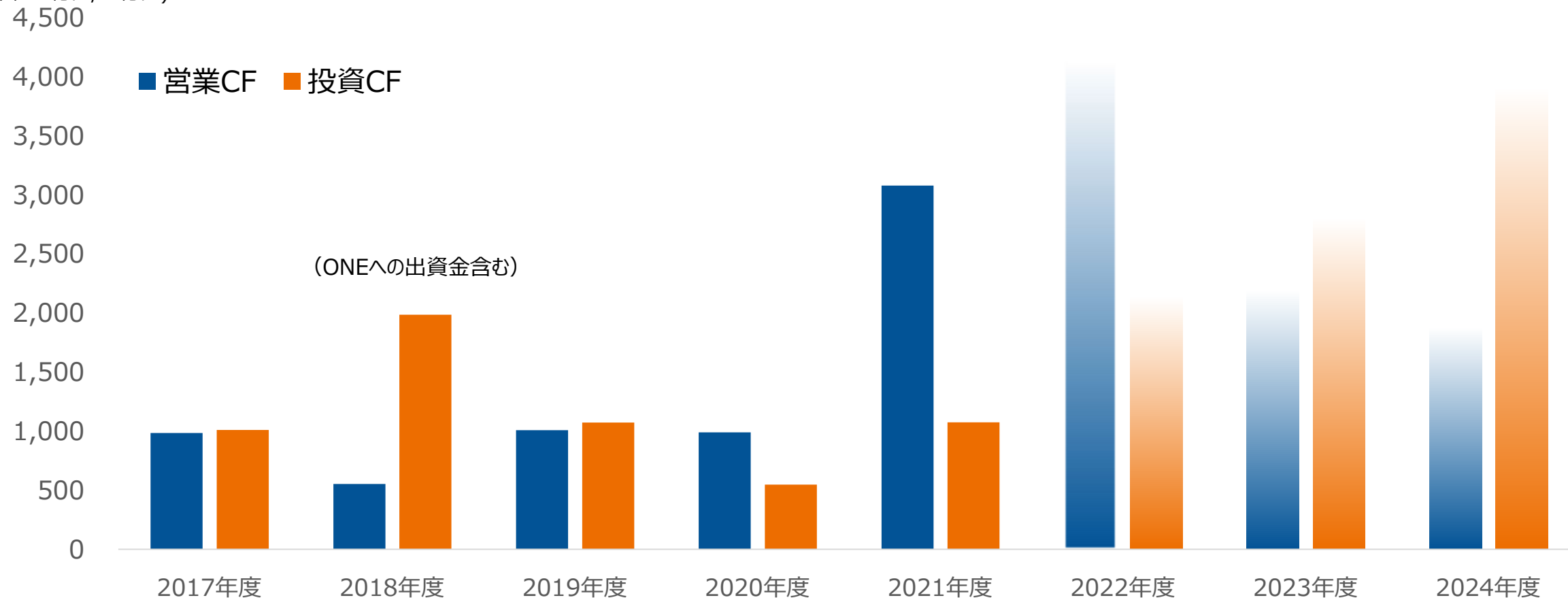
2022-2024年度 投資の内訳

単位：億円 全て22～24年度発生ベース		21年度末時点 意思決定済	22～24年度 新規投資予定	小計	想定 IRR	内容
環境投資	①代替燃料船隊整備	900	2,450	3,350	≧5%	LNG燃料バルカー・自動車船他 次世代燃料船の開発・発注
	②低・脱炭素エネルギー事業拡大	800	1,150	1,950	> 5%	新造LNG船・LPG/アンモニア船他 洋上風力発電及び関連事業
	③事業拡充・資産拡大・M&A・その他	1,000	3,700	4,700	> 8%	グループ会社投資 既存船リプレイス
投資総額		2,700	7,300	10,000		

2. 利益・投資・財務計画 (3) キャッシュフロー見通し

RP2021で掲げた、21～23年度の3年間のフリーキャッシュフロー1,000億円創出は余裕をもって達成見込み。22年度以降は、年度ごとの凸凹はあるものの、投資CFを営業CFの範囲に概ね収めるよう運営する。

(単位：億円/▲億円)



2. 利益・投資・財務計画 (4) サマリー・配当方針

	2021年度末（実績）	2022年度末（見込）	2023年度末（見込）	2024年度末（見込）	2027年度末（目標）
＜利益目標＞					
経常利益	7,217億円	5,250億円	1,400億円	1,450億円	2,000億円
ROE	76.5%	35%	7～8%		9～10%
＜キャッシュフロー＞		(2022～24年度累計)			(2022～27年度累計)
営業CF（①）	3,076億円	8,200億円			15,700億円
投資CF（②）	1,074億円	8,800億円			16,300億円
うち、投資額		10,000億円			19,300億円
資産売却・キャッシュ化		▲1,200億円			▲3,000億円
フリーCF（①＋②）	2,002億円	▲600億円			▲600億円
＜財務目標＞					
ネットギアリングレシオ	0.71			0.8	1.0未満

- 堅固になった財務状況を背景に環境や不動産関連の投資を加速するが、財務規律は維持する。投資意思決定とキャッシュアウトにタイムラグがあるため、ネットギアリングレシオは22年度末~23年度末に0.6倍~0.7倍となった後、2027年度末にかけて1.0倍を切る程度で安定していく。
- 株主還元については、22年度は配当性向25%程度を予定し、23年度以降については当社投資計画の進展を確認しながら、東証プライム市場の動向を踏まえた見直しを検討する。

3. ポートフォリオ戦略

非海運事業の利益水準を2021年度実績の約140億円から2035年度600-800億円レベルに引き上げる。

	海運	非海運
2021年度の 成果	- 低炭素事業である LNG船・LPG/アンモニア船への投資が順調に推移 - メタノール事業 Methanex の海運子会社 Waterfront への出資決定	- 洋上風力発電事業への投資において第1号案件成約 - 物流・不動産事業への投資として宇徳・ダイビルTOB成立
2022年度の 方針	低炭素化の流れを受けた代替エネルギーの輸送需要のみならず、そのサプライチェーン上流分野への投資機会も引き続き追求する	海洋・洋上風力発電・物流・不動産へ引き続き積極投資、うち不動産事業には2022～2024年度で少なくとも1,000億円の新規投資を実施する

4. 環境戦略

環境ビジョン2.1への取り組みを継続し、環境投資に新たに3年間で3,600億円を振り向ける。
(RP2021で掲げた1,000億円を大幅に増額)

	代替燃料船隊整備	低・脱炭素エネルギー事業拡大
	・「環境ビジョン2.1」発表	
2021年度の 成果	- GHG削減ロードマップ策定 - 新規投資判断にインターナルカーボンプライシング（ICP）を導入 - LNG燃料焚き新造船 計7隻発注	LNG船・LPG/アンモニア船への投資が順調に推移
2022年度の 方針	- 足元の船価動向は強含みであるがLNG燃料焚き新造船の継続的な発注を進める 2030年までの排出原単位削減目標（年率1.4%減*）達成に向けたPDCAの運用開始	LNG船・LPG/アンモニア船、洋上風力発電事業への投資継続 アンモニア焚きアンモニア輸送船の開発

(*)2030年までの平均

5. 地域戦略

アジアを重点に輸送にとどまらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得する。

	本社事業部が主導する案件	地域営業組織が提起する案件
2021年度の 成果	- 中国顧客向け LNG船 6隻成約 - 中国-欧州 自動車船 EV輸送台数 大幅増加 - インド顧客向け VLCC・LPG船 4隻投入	本社側の迅速な対応を図るべく、「リードスプリント」制度を導入
2022年度の 方針	- アジア地域を2つに分け、それぞれに地域担当役員・総代表を設置。南アジア・中東地域担当役員に現地事情に通じたインド出身者を起用 - インドをパイロットケースとして、本社事業部と地域営業組織の新たな連携体制を構築 - インドでの取り組みを他のターゲット国に横展開する - 国内地域戦略の立案・推進、特に環境戦略と重なる分野に重点的に取り組む - ロシア・ウクライナ情勢の変化に適切に対応する	

6. DX

**MSP “Innovation”とも連動、DXへの取り組みを本格化させる。
特定済みの課題への取組みと並行して中長期的ビジョンも策定し、双方の流れを次期計画では統合させる。**

DX Vision策定

- ✓ 当社および業界の未来像を踏まえた長期的な当社のありたい姿から、バックキャストで取り組みを洗い出しMOL-DX Visionを策定（今年度下期発表予定）



事業戦略のDX

- ✓ 「ポートフォリオ」「環境」「地域」各経営戦略において、データマネジメントを高度化し顧客ニーズに応える

働き方のDX

- ✓ 社内に分散している情報のオープン化・集約化、業務の更なる標準化・自動化で生産性向上

組織のDX

- ✓ DX人材の更なる育成・配置
- ✓ 機能毎の組織集約を通じてサービス品質とコスト競争力の改善

7. 組織の力の向上・働き方改革、セーフティ

MSP “Human & Community” および “Safety & Value”とも連動。
今後の積極投資の基盤となる優秀な船員の確保・育成を含む人財への取り組みを最重点項目に据える。

	基本的な方針・体制	具体的な取り組み
2021年度の 成果	- MOL CHARTS 制定、浸透活動実施 - 新執行体制における多様性の進展 (註参照)、グループ経営強化に向けたグループ執行役員の職位新設	- 社員提案制度から生まれた案件3件が事業化に到達 - WAKASHIO再発防止タスクフォースによる社内活動継続
2022年度の 方針	- 働き方改革の継続(在宅勤務推進の一方、オフィスワークを再評価してリノベーションを計画) - さらに多様化した組織としての数値目標の拡充 - グループ全体の中長期的に目指す組織像を見直し、それに基づく新たな人財計画の立ち上げ - 今後の自社配乗・管理船舶隻数の増加を見据えた船員育成計画への着手 傭船チェーンマネジメント体制の全社的な見直し	

註：外国人の執行役員1名・本社部長1名をそれぞれ新たに登用、女性の本社部長(理事を含む)が1名から3名に増加

8. ガバナンス

MSP “Governance” とも連動させつつ、ガバナンスのさらなる向上に継続的に取り組む。

	基本的な方針・体制	具体的な取り組み
2021年度の 成果	- コーポレート・ガバナンス審議会（CG審議会）の新設・開催 - 役員報酬制度の改定	- 緊急時対応のクライシス対策本部を整備 - 改定CGコードを踏まえた報告書提出 - 親子上場の解消に向けたTOB成立
2022年度の 方針	- コーポレート・ガバナンス基本方針の見直し - 全社的なリスク管理の枠組みについて再度見直しを行い、カントリーリスク等の高まりにより一層適切に対処する体制を整備	- リスク・マッピングの継続実施 - リスク・アセスメント・シートの導入・活用



参考資料

環境ビジョン2.1実現に向けた5つの戦略

ステークホルダーとの共創を通して環境課題の解決に取り組み、 人・社会・地球のサステナブルな発展に貢献します。

5つの取り組み項目

