

新企業理念・グループビジョン、ローリングプラン 2021 骨子説明会  
(オンライン形式)

**新グループ企業理念・グループビジョン**

**新グループ企業理念・グループビジョンの策定**

企業理念、長期ビジョンについて、現行のものは長年掲げて来ておりますが、社会的要請の変化、加えて当社自身の業容変化（海運業から、海洋事業、港湾物流業、不動産事業など非海運業への広がり）を踏まえ、4月1日付きにて新たにしました。企業理念はシンプルに「青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます」とし、その理念を実際にどうやって実現するのかを示すものとして、グループビジョンを定めました。「全てのステークホルダーに新しい価値を届ける」という考え方を示しています。また併せて、従来から掲げている、当社が大切にしている価値観である MOL CHART (Challenge, Honesty, Accountability, Reliability, Teamwork) についても、Safety の S を加える改訂を行っております。

**サステナビリティ課題への取り組み強化**

近年、SDGs を意識した経営が社会から強く求められる様になっており、当社としてもその方向性に沿って自分たちの成長路線を切り拓いていく必要があると考えています。我々が事業を通じて解決する社会的課題であるサステナビリティ課題について、今年度中に見直しを実施すると共に KPI も設定することで、経営のベンチマークとして活用していきたいと考えています。この様な課題に取り組むために組織体制も整えており、従来の「環境経営委員会」を「環境・サステナビリティ委員会」に改組してスコープを拡大すると共に、実務を担当する部署として「環境・サステナビリティ戦略部」も設置いたしました。この部には私は大きな期待をしており、社内の優秀な人材を集め、商船三井の環境戦略を推し進めていくつもりです。

環境と同時に、ガバナンス体制強化の重要性も高まっていることから、商船三井本社のみならず、グループ全体のガバナンスを扱う「コーポレートガバナンス審議会」も新たに設置しております。

## 各概念の関係性

ここまで様々な概念を紹介して来て分かりにくいので、概念図を用いてそれぞれの関係性を説明しているのが7ページです。一番左側にグループの企業理念とそれを実現するための価値観・行動規範としてのMOL CHARTSがあります。反対の右側に目指す姿（概ね10年後がターゲット）をグループビジョンとして語っています。真ん中の赤い線と青い線が絡み合いながら伸びているのは、利益を伸ばすなど会社として成長しながら同時にサステナビリティ課題もひとつひとつ解決していく姿勢を表したものです。

## **ローリングプラン 2021 骨子**

以上の様なビジョンの見直しを前提に、「ローリングプラン 2021」の骨子を説明させていただきます。

### ローリングプラン 2020 の振り返り

最初に、「ローリングプラン 2020」の振り返りからです。当社はここ数年来、3か年計画を毎年見直す形で更新しております。昨年の今頃はちょうどコロナショックが世界に広がっていく過程で、相当異例の事態になるかもしれないという想定の下、例年以上に手堅く守りに重点を置いた、この厳しい状況下でいかに生き残っていくか、という観点から「ローリングプラン 2020」を策定しました。その振り返りになりますが、守りの策をかなり大胆に実行したつもりであります。それと同時に、コロナ禍が海運業界、また世界経済に与える影響の把握に努め、その中でも今後の成長を実現するための攻めの戦略を立てて実行する、ということを行いました。昨年度強く意識したのは、新規投資の厳選とフリーキャッシュフローの確保（2020年度～2022年度の間に1,000億円）をしつつ、一方で海洋事業を中心とした成長分野にはきちんと投資をしていくということです。幸いにして、乱高下はあったものの海運市況は私共の想定ほど悪くはならず、また防衛的なポジションを取ったことも功を奏し、営業キャッシュフロー確保の目標については、略々達成できたのでは、と考えております。

### ローリングプラン 2021 の事業環境前提（メガトレンド予測）

続きまして、2021年度から3年間の事業環境をどう考えるかです。ご承知の通り、2020年は世界経済がコロナ禍で大幅なダメージを受けましたが、2021年からは緩やかな回復をするものと想定しています。先進各国が大規模な経済対策を実施している中、2021年、2022年と市場環境自体は回復してくるものと考えています。ただし、環境問題が世界経済の組み換えをもたらすと考えており、個々の貨物を見ていくと、相当輸送量が減ってくると思われるようなものもあります。そういった状況も踏まえ、当社は市場一

般で言われている予測よりもやや保守的な経済成長率を前提に経営計画を組み立てています。

## 全体戦略の骨子

次のページが当社の全体戦略骨子です。先程お見せしたスライドをもう一度こちらで掲載しています。この中でも特に強調したいのが、丸が3つ重なっているこの図のように、環境戦略と、営業戦略、ポートフォリオ戦略を組み合わせしていくということです。投資自体は抑制気味の姿勢を維持するつもりではありますが、2021年度から2023年度の3年間で、低・脱炭素関係の事業に約2,000億円の投資を計画しております。営業戦略としては、地球儀の図で示しています通り、インドから東南アジア、そして中国を中心とした、アジア重視の事業展開をしていきたいと考えています。

## 環境戦略（3本柱への環境目線の強化）

環境戦略としては2021年度から2023年度の3年で、低・脱炭素分野に約2,000億円投資すると申し上げましたが、13ページのような取り組みを考えています。ネットゼロエミッションの目標時期については、政府方針と平仄をあわせ、これまでより大幅に前倒しまして、2050年までに達成しようというものです。そのためには相当真剣にGHG削減ロードマップを策定しなければいけません、これは今年度中に完成させるつもりです。そうしたものを促進する一つの手がかりとして、社内ではインターナルカーボンプライシングを導入し、CO2削減に成功した部門に何らかの加点がなされるような採算評価システムを作っていきます。クリーンな代替燃料の導入や、省エネ技術の取り入れ、効率運航の深度化等、徹底的に推進していきます。ポートフォリオ戦略、営業戦略におきましては、環境に関する見方を極めて重要視して、そちらに人材や資金を重点配備する方針で進めていきます。

## 地域戦略（営業戦略の肝として）

次に地域戦略について、アジアはコロナショックからの素早い立ち上がり具合を見ておりまして、相当成長余力が高いと考えております。また、当社との間の歴史的な繋がりや、密接な地理的関係性も踏まえて、アジアを重点に成長領域を見出し、輸送だけに留まらない様々な案件に挑戦していきます。

地域戦略の概念を示したのが14ページの図になります。商船三井がっております各部門・海外拠点間の連携を強化して、一つ一つのビジネスを現地に密着した形で具体化していきます。迅速な意思決定を行うために、スタートアップ企業などで取り入れられているようなリード・スプリント方式を導入します。プロジェクトの初期段階から、例

例えばブレインストーミングに私自身も含めた経営トップが入り、大きな方向性を素早く決めて新規のプロジェクトにチャレンジしていくような体制を整えていきます。

### その他 3 本柱に関わる具体的な取り組み

ポートフォリオ戦略について、今まで当社が歴史的に続けてきました様々な営業各部門の事業を継続的に見直し、入替えを凶っていかなければなりません。OCEAN NETWORK EXPRESS の劇的な収益改善は大変良い勉強材料になりました。既存事業の運営も、同じことをずっと続けていくだけでは経営者としての責任を果たしていることになりません。既存海運事業をキャッシュフロー貢献の視点から再評価することで、伸ばすべきものは伸ばし、縮小すべきものは縮小し、メリハリのあるポートフォリオ戦略をとっていきたいと考えています。

また、営業戦略におきましては、環境戦略を反映させながら、特に当社の強みである LNG 部門の営業と連携して取り組みます。LNG 船・FSRU・発電船の新規事業機会は、特に東南アジアやインドにまだまだ根強くありますので、そういったものを追求していきたいと考えております。また、この 4 月から商船三井ドライバルクを立ち上げました。お客様に寄り添ったワンストップ体制は今後より一層強化していきます。DX 活用によるお客様の利便性向上も是非強化していきたいと考えております。

### 利益計画

ローリングプラン 2021 の利益計画について、今日の時点では数値を集計中ですが、先週 4 月 2 日に発表しました通り、2020 年度業績は極めて好調で、経常利益ベースで約 1,200 億円に到達することがみえております。2021 年度以降は OCEAN NETWORK EXPRESS がコロナの混乱した状況の中であげてくれたイレギュラーな利益が剥落していくため、ノーマルな状況に戻っていくと思っておりますが、2021 年度から 2023 年度にかけては、当社が元々中期的にイメージしておりました経常利益 800~1,000 億円のレベルを凡そ達成できるようになる見込みです。数値を整理し、4 月 30 日の発表を目指していきます。

2027 年度を当面の長期目標ターゲットに掲げていますが、この時点でより一層の大きな成長を遂げられるようなポートフォリオの入れ替えを粛々と進めていきたいと考えております。

### 財務戦略・投資計画

それを支える財務戦略・投資計画ですが、ローリングプラン 2020 で掲げました、資産・事業・プロジェクトのキャッシュ化や営業 CF の充実で、3 年間で 1,000 億円のフリー

キャッシュフロー創出の目途はたっております。年度によって凸凹がありますが、グラフを見て頂くと分かりますように、2017～2019年度は投資CFが営業CFを上回っていたのですが、2020～2022年度は毎年平均にすると300～400億円のレンジで営業CFが投資CFを上回っていく形をつくることができると考えております。その中でもそれなりの投資を続けていかないと成長はありませんので、環境投資を中心に、引き続きコンスタントに投資は続けていきます。但し、もう暫くの間は営業CFの範囲内に留めることで、当面は当社にとって大きな課題であります様々な財務指標の改善に集中して取り組んでいきたいと考えております。

### < 司会による参考資料補足 >

質疑応答に移ります前に、参考資料のスライド3枚について簡単に補足致します。

【参考1】のスライドでは、価値観・行動規範であるMOL CHARTに”S”を加えてMOL CHARTSに改訂したことを記載しております。これは昨年皆さまにご心配・ご迷惑をおかけしましたモーリシャス沖事故を踏まえて、改めて世界最高水準の安全品質を追求する決意を示すために”S”を加えたものです。もうひとつはReliabilityの”R”ですが、従来はお客様の信頼にお応えする、というものでしたが、全てのステークホルダーの信頼に応える、という決意を新たに改訂しております。【参考2】のスライドは昨年12月にモーリシャス沖事故を踏まえて策定した再発防止策の進捗状況について簡単にアップデートさせて頂いています。最後の【参考3】のスライドは、同じくモーリシャス関連ですが、環境・社会貢献活動に関して、私どもの基金設立の進捗状況のアップデートになります。正式には手続き完了後に追ってプレスリリースを行う予定です。

### 質疑応答

Q1)

2021～2023年度の3年間で、低・脱炭素分野に約2,000億円を投資するとありますが、既に決定しているものはどの程度ありますか？

A1)

約2,000億円のうち、約1,000億円弱はすでに決定済みであり、他に1,000億円強を今後実施していく予定です。これはキャッシュベースであり、キャッシュアウトが2021～2023年度の中に出てくることとなります。

Q2)

ONEが業績好調の中、しばらく当社業績も堅調に推移すると見られますが、フリーキャッシュフローが1,000億円よりも上振れた場合、投資に振り向けていくのかお考えを教えてください。

A2)

たしかに ONE の業績は極めて好調であり、恐らく 2021 年度もある程度はこの好調さは持続していくだろうと思います。一方、我々が特に取り組んでいる大きな環境投資案件の一つに LNG 発電船プロジェクトがあり、アフリカや東南アジアといった新興国マーケットにおいて従来の石炭・薪・木炭等を使用している人々に、洋上で LNG を使用して発電した電力を提供するものです。こうした潜在的なプロジェクトはたくさんあるため、こうした分野への投資を多少加速化できるのではないかと期待しているところでございます。

Q3)

環境投資について、ユーザー・お客様によるコスト負担についてお考えがあればお聞かせください。

A3)

例えば、船舶燃料を石油由来のものから LNG やアンモニア、さらには水素に転換することになると、最初のキャピタルコストは相当高くなってしまいます。燃料そのもののコストもモノによっては上昇するため、ある程度はお客様にも考えて頂く必要があります。ただ、最近色々な話を聞いていると、LNG を販売するガス会社様も、ゼロエミッション LNG（カーボンクレジットを購入したり、LNG の製造過程で CO<sub>2</sub> やメタンを排出させない）というプレミアム LNG の売れ行きが極めて好調だそうです。このように高価でも環境負荷の低いものを使いたいというニーズが芽生えているということを感じており、今後当社をはじめとする海運業界の環境対策に関するご理解を頂いて、ある程度高価でも地球環境保護のために必要であれば応分の分担をしていこうという機運をぜひとも作り出していきたいと思っております。重要なのは皆で分担するという気持ちの持ち方だと考えており、全てお客様に負担していただければよいということでもございません。我々も上がるコストはどこかで吸収しながらも、エンドユーザーの皆様にもご負担をお願いするというのを組み合わせてやっていきたいと思っております。

Q4)

ONE からの配当や業績の改善、環境を含む投資、財務体質改善など、諸々の事情を踏まえた上で、株主還元拡充のステージも近づいているように見受けられますが、いかがでしょうか。

A4)

当社は 2010 年代を通して構造改革で苦しんできた面があります。それ以前の急速な設備投資の拡大が当時経営の重荷になっていたため、この間配当性向も 20%程度に留めさせていただいて、株主の皆様には忍耐をしていただきながら、必要な財務体質の改善や将来に向けた投資を行ってきた時代を続けてまいりました。

これから策定する 2021 年度からの 3 ヶ年計画を総仕上げにしたいと思っており、2 割の配当性向を将来に亘ってずっと維持することはできないだろうという自覚は持って

おります。幸いこれらの計画が順調に推移すれば劇的に当社財務体質も向こう3年程度で改善してまいりますので、その暁には少なくとも東証の平均的な配当性向くらいは達成しなければという気持ちは強く持っております。こうした配当政策については、今後経営計画の進捗状況も見ながら都度見直しつつ、皆様にご提示したいと思っております。ONEについても、立ち上げ初期のオペレーション上の混乱やコロナによってもたらされた物流の大混乱などに相当翻弄されてきており、同社としての中長期的な投資計画や配当政策を樹立できるところに至っておりません。これは重大な課題と認識しており、ONE側としても今年度中に何かやらなくてはという危機意識がございますので、同社の経営方針や配当政策、それも踏まえた当社の成長方針や配当政策を見直すステージに入ってきたという風には感じております。

#### Q5)

メガトレンド予測に基づいて、2~3年の船腹調整はどのようにしていく予定でしょうか。

#### A5)

世界全体の貨物量はそれほど大幅に増えないだろうと見ています。コロナからの回復過程における一時的な在庫積み上げや取り崩しにより、短期的には海運市況にも上下の波動があるとは思いますが、世界経済全体は比較的ゆっくりと緩慢に回復していくという想定をしているので、船舶の新規投入も慎重に考えていきます。世界を見渡しても、コンテナ船の大型投資を除くと積極的な船舶投資ということになっておりませんので、向こう数年は比較的需給は安定して徐々に引き締まったマーケットになっていくのではないかと見通しております。

#### Q6)

コスト競争力を失うような投資とならないためにも、国際海事機関（IMO）における脱炭素に係るルール策定への関与がグローバル競争上もきわめて重要になると思いますが、商船三井としてはどのような戦略で取り組むご方針でしょうか？

#### A6)

IMO の場で議論をリードし、我々から見て実効性のある国際ルールを打ち立てていくのは簡単なことではありませんが、幸い海運は日本にとっても重要な産業であり、日本政府からも踏み込んだサポートを頂きながら、国土交通省とも連携しながら、なるべく我々の考えを国際社会の中で反映させていきたいとは強く持っております。ここまではそういった戦略がある程度奏功し、比較的日本寄りの議論の進め方をIMO の場でもできているのではないかと思います。

#### Q7)

ポートフォリオの実現に関連し、ダイビルとのシナジー効果を踏まえた位置づけについて改めて教えて下さい。

A7)

ダイビルの株主の方のご意向もあるため軽々には言えませんが、当社が持っている営業ネットワークについて、特にアジア各国では経験も深く、人材配置も進んでおります。一方で ASEAN 各国では、オフィスビル、倉庫等の不動産需要が伸びてくると想定されます。ダイビルがこれまで主に日本国内で蓄積してきました不動産ビジネスのノウハウと、当社の海外ビジネスのノウハウをうまく組み合わせ、特に東南アジア地域等で不動産事業を伸ばすことができれば、商船三井グループの中におけるダイビルの強みが発揮できるのではないかと強く期待しております。そうした方向で、ダイビルとも経営方針についての摺り合わせを行っていきたいと考えております。

Q8)

次世代燃料について色々あるかと思いますが、GHG 削減に向けてのロードマップについて現時点ではどれを想定されていますでしょうか。

A8)

環境に関するロードマップは今後作成するため、現段階では私の個人的な考えという域を出ないところはございますが、当面 2020 年代から 2030 年代半ば頃までは LNG 燃料化が絶対的な大本命だと思っております。

主な理由としまして、必要なインフラが大方整っていること、LNG 船での使用実績から安全性、ハンドリンク方法が確認できていること、また、現在の適合油より安価に供給できる見通しが立っていることが挙げられます。

ただ、LNG の場合、石油と比べて 3 割程 GHG を削減できますがゼロにできる訳ではありません。よって、2050 年までにネットゼロを達成するためには、2030 年のどこかのタイミングで次の次世代燃料（水素、アンモニア、合成メタン等）への転換が必要だと考えています。

2030 年頃までには水素、アンモニア、メタネーションを活用した実験船を何隻か走らせたいと考えておりますが、これらの船が大量輸送に耐えビジネスとして成り立つのは 2030 年代半ばから 2040 年頃になるのではないかと個人的には感じております。

これについては今後、当社の中で技術情報、経済性も踏まえながら、より精緻なロードマップを作っていく予定です。

Q9)

2021 年度から 23 年度までの LNG 炊き船舶の具体的な整備計画について、重点的に進める船種や隻数規模を教えてください。

A9)

現時点においては具体的な大型案件はありませんが、検討中のものはいくつかございます。LNG 燃料化に適した船の要件として、サイズが大きく燃料使用量が多いことや決まったルートを運航していることが挙げられます。よって、個人的にはケープサイズの鉄鉱石運搬船、自動車専用船、大型の VLCC などが有力候補になると考えています。



また、別会社の話にはなりますが ONE で運航いたします大型の次世代コンテナ船にも LNG 燃料の導入を是非検討していく必要があると考えております。うまくいけば向こう 3 年間で何十隻かの LNG 燃料船化への意思決定ができるのではないかと目論んでおります。

Q10)

今年度中に設定されるサステナビリティ課題について、KPI については具体的にはどのような項目をお考えでしょうか。

A10)

KPI の設定については、現在 環境・サステナビリティ戦略部にて検討を進めております。最も分かりやすいのは CO2 排出量だと思いますので、減らした排出量を数値化し、部門としての KPI、あるいは船としての KPI として見ていくことを考えています。それ以外にも黒煙の問題等他にも対応しなければいけない課題はありますので、それらを網羅した KPI を作りたいと考えております。

Q11)

スエズ運河座礁によるコンテナ船の運賃動向、空コンテナ不足への影響はどのように見えていますでしょうか。

A11)

当初想定していました最悪の事態は避けられ、徐々に正常化していくのではないかと考えています。

ただし、錨泊を余儀なくされた船が今後ヨーロッパの各港に押し寄せることを考えますと、一時的な港の混雑があることは想定されます。

しかし、決定的な影響を市況に与えるほどの継続性はございませんので、私自身はそれほど大きな影響は出ないのではないかと考えています。

コロナの再拡大もあり、未だコンテナ不足や港の混乱は続いており、その結果としてコンテナの運賃マーケットも高止まりを続けそうな気配はしておりますが、それも遅かれ早かれ正常化するだろうと見通しております。

以上