ローリングプラン2021（完成版）
説明資料

2021年4月30日
株式会社商船三井

当資料に関する補足説明

当社は4月5日に「新企業理念・グループビジョン、ローリングプラン2021骨子」説明会資料を開示致しました。今回は、同資料を基に一部情報を更新・追加して作成しております。

4月5日に発表済の内容には 4/5発表済 、前回資料から更新または追加がされているページについては 4/30更新 または 4/30追加 と記載しております。

4月5日に開示した資料につきましては、以下リンクよりご参照ください。
https://www.mol.co.jp/ir/management/plan/pdf/material_2021.pdf

本資料に記載されている当社の業績に関する予想及び見通しは現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきの上、投資に関する決定についてはご自身の判断で行われるようお願い致します。

ローリングプラン2020の振り返り

4/5発表済

項目	RP2020で掲げたこと	2020年度の達成状況
守りの策の実行	エクスポージャー縮減	自動車船を中心に17隻の処分・実行
影響把握	メガトレンド予測	2020年12月にメガトレンド予測第2弾を取り纏め（回復時期はやや早まる）
攻めの戦略	事業特性に応じた成長戦略・構造改革	不定期船：MOLドライバルク立ち上げ決定 自動車船：NMCCとの一体化による効率性追求 MOLCT　：組織、拠点統合による効率化
ポートフォリオ戦略	新規投資は厳選。20-22年度で計1,000億円のフリーCFを確保	約900億円新規投資を決定した一方、資産・事業のキャッシュ化を推進。計画通りフリーCF1,000億円を確保しながら、新規投資CF枠の上積みを検討中。
	海洋事業への重点投資	既存事業への追加拠出も含め430億円の投資決定（上記900億円の内数）
営業戦略	デジタルと環境で顧客満足度向上	MOL Lighthouse対象顧客の拡大
環境戦略	環境・エミッションフリー事業の推進	LNG・風力分野への投資を継続。 世界の潮流を受け環境ビジョン見直し中
組織の力の向上	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	プロジェクトチーム立ち上げ（計16チーム） コーポレート業務の合理化実施 グループ会社の統合

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

ローリングプラン2021の事業環境前提（メガトレンド予測）4/5発表済

ローリングプラン2021は下記の前提を基に策定。メガトレンド予測は2021年度中も継続実施予定。

ローリングプラン2020前提

海上荷動き	2020年	2021年	2022年	2019年の荷動きを回復する時期
GDP成長率前提	-5.0%	3.0%	2.0%	
原油	-7.6%	4.3%	0.8%	2023年以降
LNG	-1.5%	4.3%	4.3%	2021年
石炭（一般炭）	-6.3%	2.7%	-0.8%	2023年以降
鉄鉱石	-4.2%	2.4%	3.2%	2022年
石炭（原料炭）	-3.6%	-1.0%	1.0%	2023年以降
穀物	-0.1%	4.9%	4.2%	2020年
自動車	-25.0～-35.2%	10.4%	6.8%	2023年以降
コンテナ	-25.0%	18.2%	12.2%	2022年（遅延懸念）

＊ 原料炭は製鉄原料、一般炭は主に発電燃料。

ローリングプラン2021前提

海上荷動き	2020年	2021年	2022年	2023年	2019年の荷動きを回復する時期
GDP成長率前提(*)	-3.5%	3.0%	2.5%	2.5%	
原油	-8.0%	2.6%	5.3%	1.8%	**2023年（前回報告比改善）**
LNG	2.2%	3.8%	3.7%	3.6%	**2020年（前回報告比改善）**
石炭（一般炭）	-11.1%	2.5%	0.0%	0.3%	**回復しない（2024年以降は漸減）**
鉄鉱石	2.1%	-1.8%	-1.6%	-1.3%	**2021年以降減少に転じる懸念**
石炭（原料炭）	-13.9%	7.1%	0.1%	0.3%	**2024年以降（前回報告比悪化）**
穀物	5.1%	3.2%	1.4%	1.7%	**2020年（前回報告比改善）**
自動車	-23.0%	11.8%	7.7%	4.3%	**2023年（前回報告比改善）**
コンテナ	-2.0%	0.5%	2.5%	2.5%	**2022年（前回報告比改善）**

＊ GDP成長率前提は2020年はIMF報告値、2021年以降はメガトレンド予測によるもの。

【エネルギー輸送】

- 2020年は石油需要の急減により**原油輸送需要も大きく減少**したが、21年以降は需要の回復に連れて荷動きも増加する。
- 天然ガス需要は民生部門の比率が高く、コロナ禍にあっても堅調に推移しており、**LNG荷動きへの影響は軽微**なものにとどまる。
- 2020年の一般炭需要は大きく減少。中・長期的にも脱炭素の加速によって**一般炭の荷動きは漸減**する。

【ドライバルク輸送】

- 足元の**中国の粗鋼生産、鉄鉱石輸入**は増加を続けているが、**2021年には減少に転じる**。
- 穀物輸送はコロナ禍の影響を受けず引き続き増加。

【製品輸送】

- **自動車輸送の減少幅は想定を下回り**、2023年には概ね19年当時の荷量を回復する。
- **コンテナ輸送**は荷動きの下方硬直性が想定以上に強く、**2020年の荷動きは前年比▲2%にとどまる**。21年以降は概ね経済成長に沿った平時の荷動きに復帰。

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

全体戦略の骨子

4/5発表済

MOLは何のために存在し、何を大事にするのか

MOLは何をするのか

MOLは何を目指すのか

Mission ＝ 存在意義

グループ企業理念

青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます

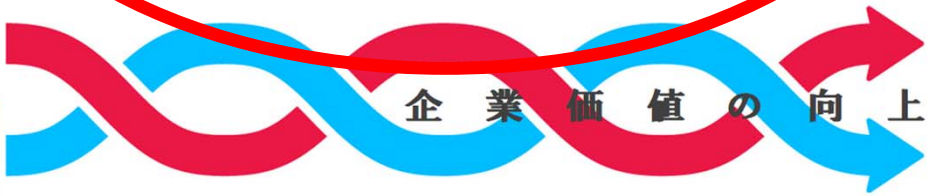
経営計画Rolling Plan 2021

Vision ＝ 目指す姿

グループビジョン

10年後のありたい姿

海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開し、環境保全を始めとした変化する社会のニーズに技術とサービスの進化で挑む。商船三井は全てのステークホルダーに新たな価値を届け、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループを目指します。



Values ＝ 価値観・行動規範

MOL CHARTS

- Challenge
- Honesty
- Accountability
- Reliability
- Teamwork
- Safety

サステナビリティ課題

- 輸送を通じた付加価値の提供
- 海洋・地球環境の保全
- 海の技術を進化させるイノベーション
- 地域社会の発展と人材育成
- 事業を支えるガバナンスとコンプライアンス

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

グループ企業理念（Mission・存在意義）とMOL CHARTS（Value・価値観/行動規範）を当社グループ全体の事業運営のよすがとし、企業価値向上に向けた取り組み（経営計画RP2021・サステナビリティ課題）を推進し、グループビジョン（Vision・目指す姿）の到達を目指す

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

全体戦略の骨子

4/5発表済

環境戦略 x 地域戦略がポイント

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

環境戦略（3本柱への環境目線の強化）

4/5発表済

2021-23年度の3年間で低・脱炭素分野に**約2,000億円**を投資

	主な取り組み
環境戦略	環境ビジョン2.0を2.1に改定し、取り組みを加速する • ネットゼロエミッション目標時期の前倒し（2050年までに） • GHG削減ロードマップの策定 • インターナルカーボンプライシング導入 • グリーン代替燃料の導入、省エネ技術の取り入れ、効率運航深度化の推進
ポートフォリオ戦略	「環境低負荷」「低炭素」事業の拡大 • LNG需要増の取り込み(LNG船・FSRU・発電船) • 洋上風力発電事業への参入
営業戦略 顧客の「見たい」に応え、ストレスフリーを実現	環境負荷と低減効果を可視化するサービスの展開 • 顧客ニーズを先取りしたカーボンフットプリントの開示とそれを可能にする体制・データ整備 • GHG排出削減に寄与する運航効率の改善とその見える化

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

地域戦略（営業戦略の肝として）

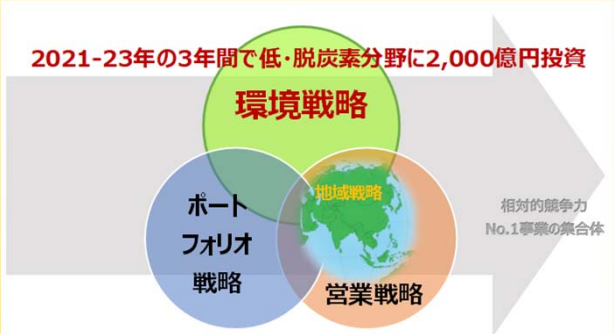
4/5発表済

営業戦略の肝として「**地域戦略**」を掲げ、当社全体戦略にマッチする潜在案件を複眼的に追求し、**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。

本社営業部門

海外営業部門

当社全体戦略に
マッチする案件の発掘



部門間・海外拠点との
連携強化によるビジネスの具現化

×

ONE MOLコンセプトの深化

社内リソースの強化

社外パートナーとの協業領域拡大

×

リードスプリント導入による
意思決定迅速化

輸送にとどまらない
大型案件の獲得

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

その他3本柱に関わる具体的な取り組み

4/5発表済

「**最適ポートフォリオの実現**」と「**ストレスフリーなサービスの提供**」は
引き続き重視されるテーマ

	主な取り組み
ポートフォリオ戦略	• ポートフォリオの継続的な見直し、入れ替え • 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
営業戦略 顧客のニーズを先取りし、ストレスフリーを実現	• LNG需要向け営業の連携（LNG船・FSRU・発電船） • ワンストップ営業体制（商船三井ドライバルク） • DXによる顧客の利便性向上（MOL Lighthouseの販売促進など）

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

利益計画

4/30更新

2017年度にローリング型経営計画を導入した際に掲げた、中期的な利益水準目標としての経常利益800～1,000億円は、2021年度～2023年度にかけて安定的に達成。

(単位：億円)

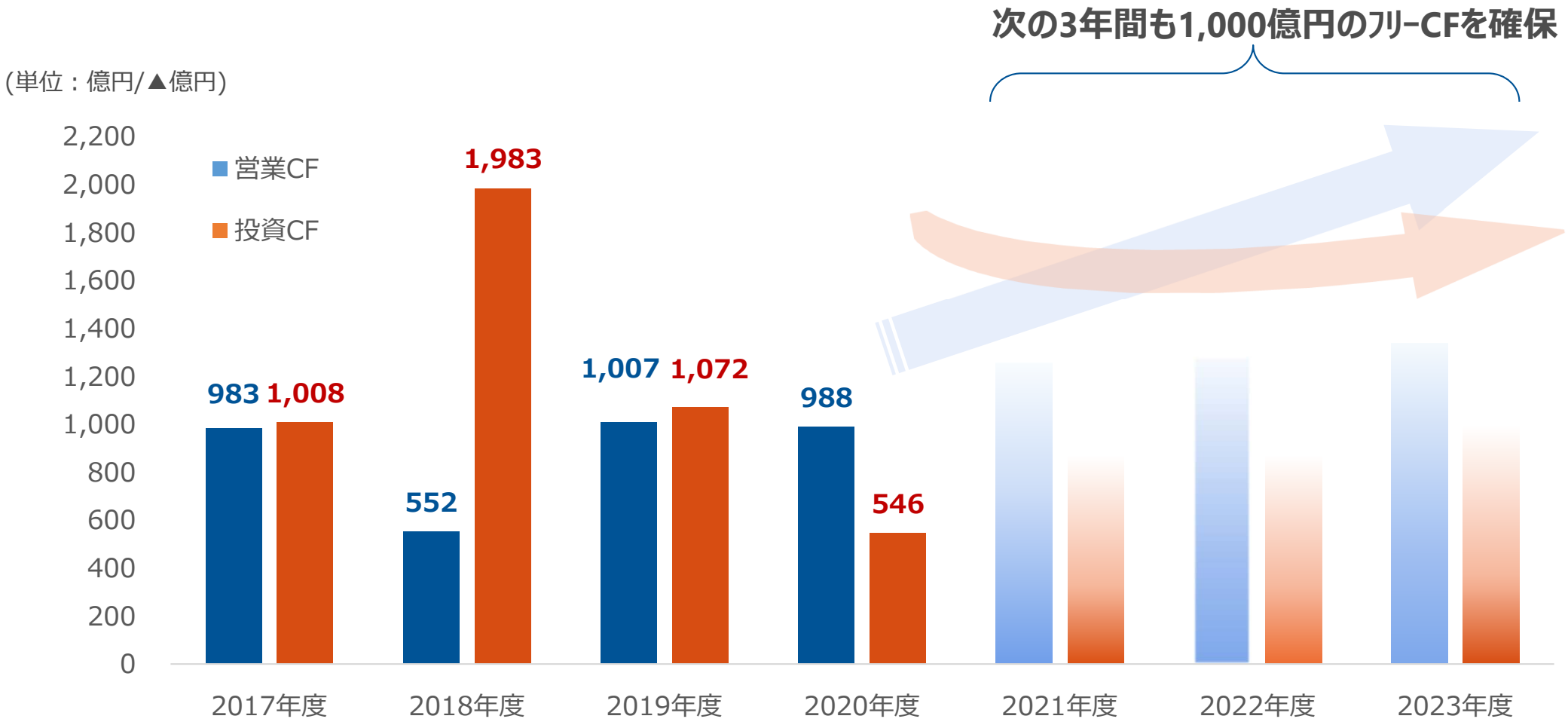
	2020年度 (実績)	2021年度 (見込)	2022年度 (見込)	2023年度 (見込)	2027年度 (目標)
ドライバルク営業本部 (鉄鋼原料、MOLドライバルク)	▲42	130	110	130	170
エネルギー・海洋事業営業本部 (油送船、石炭船、LNG船、海洋事業)	297	260	300	390	520
製品輸送営業本部 (自動車、港湾ロジ、定航、フェリー)	1,026	550	290	290	450
関連事業 (不動産、曳船、商社、客船等)	94	100	130	130	200
その他、調整（消去・全社）	▲40	▲40	▲30	▲40	▲40
経常利益　合計	**1,336**	**1,000**	**800**	**900**	**1,300**
	(実績)				
ドル円　為替前提	105.95円/$	105円/$	100円/$	100円/$	100円/$

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

財務戦略（キャッシュフロー見通し）

4/30更新

- 2020年度には**442億円**のフリーキャッシュフローを確保。
- 2021~2023年度の3年間においても、財務体質の改善を優先し、**フリーキャッシュフロー1,000億円を創出**する。



© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

投資計画

4/30追加

- 営業キャッシュフローを着実に積み上げる一方、資産・事業のキャッシュ化を進めることで、フリーキャッシュフローを確保しながら2021～2023年度で**総額4,500億円**の投資を行う。うち、**約2,000億円を低・脱炭素案件に**投資。
- 総額4,500億円の投資により、2027年度時点で**年間400億円**の利益貢献を見込む。

＜2021～2023年度投資キャッシュアウト見込み額＞

（単位：億円）

	20年度末時点意思決定済	21~23年度新規投資予定	合計	想定リターン(2027年度経常利益への貢献額)	内容
低・脱炭素案件	950	1,100	2,050	210	
①当社運航船のGHG削減	410	500	910	-	LNG燃料フェリー・石炭船、ウインドチャレンジャー 等
②低・脱炭素事業開発	540	600	1,140	-	新造LNG船案件、発電船・FSRU、洋上風力発電等
その他事業案件	1,450	1,000	2,450	190	既存船リプレース等
合計	**2,400**	**2,100**	**4,500**	**400**	

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

利益計画・財務戦略のサマリー、および配当方針について

4/30追加

	2020年度末（実績）	2021年度末（見込）	2022年度末（見込）	2023年度末（見込）	2027年度末（目標）
＜利益目標＞					
経常利益	1,336億円	1,000億円	800億円	900億円	**1,300億円**
ROE	16.5%	15%	10%	10%	**10～12%**
＜キャッシュフロー＞				**(2021~23年度累計)**	**(2021~26年度累計)**
営業CF（①）	988億円			3,500億円	8,000億円
投資CF（②）	546億円			2,500億円	6,000億円
うち、投資額				4,500億円	10,000億円
資産売却・キャッシュ化				▲2,000億円	▲4,000億円
フリーCF （①＋②）	442億円			1,000億円	2,000億円
＜財務目標＞					
ネットギアリングレシオ	1.63			1.25	**1.00**

- 2027年度の利益目標として経常利益1,300億円、ROEは10～12%を安定的に維持することを目指す。
- 財務目標はネットギアリングレシオ：1.0倍とし、2027年度までの達成を目指す。2021～2023年度の3年間でフリーCF1,000億円を創出し、財務体質の改善・ネットギアリングレシオの引き下げを図る。
- 財務体質が一定の改善を達成次第（※1）、2027年度を待たずに配当性向を見直す（※２）。

※ 1 ネットギアリングレシオ、自己資本比率等を指標とする。
※ 2 水準については、東証上場企業全体の動向を踏まえ判断する。

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

【参考】世界最高水準の安全品質の追求

4/30一部更新

モーリシャス沖での事故を契機として社内安全運航体制を見直し、再発防止策を12月に策定。21年度以降も４カテゴリに分けた再発防止策を全社横断的に推進する。

再発防止策	主な内容	進捗状況
船員の質および安全行動の確保	・乗組員の安全意識向上 ・設備に関する知識向上 ・傭船船員選定への関与強化	・傭船も含め、事故概要と原因を徹底周知 ・電子海図に関する動画教材を作成、配布 ・傭船船主手配船員の当社基準合致チェック
船主・船舶管理会社の選定と評価手法の確立	・品質基準見直し ・検船の強化 ・船主の評価、当社安全管理体制に対する第三者評価の導入	・ハード、ソフトの品質基準見直し完了 ・検船手順の強化 策定完了 ・品質要改善傭船への関与強化 ・リスクマネージメント認証機関との協議を開始
運航業務の見直し、陸上からのサポート体制の強化	・運航関係者への教育・協働 ・SOSCによる支援強化 ・安全航行、航路選択 ・傭船船主との安全意識統一	・運航スペシャリスト制度検討、SOSCとの連携強化 ・SOSCを増員、監視体制を強化 ・NAPA社と運航状況監視ツールの実証実験を実施の上、航海リスク監視システムの共同開発を開始。 ・航跡確認手順や本船宛指示内容を標準化 ・現状調査の実施
その他ハード対応	・船舶通信設備の向上	・自社船への衛星通信設備設置完了 ・傭船船主への設備設置働きかけ開始

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

【参考】モーリシャス環境・社会貢献活動

4/30一部更新

1）本邦基金（公益信託）、モ国基金（支援基金）合わせて8億円規模
- モ国基金が先行しており、2021年5月を目処に設立後、助成開始予定
- 本邦基金は、関係当局へ設立を申請し手続き中

2）MOLモーリシャス（現地法人）による現地に寄り添った各種支援活動

＜モーリシャス支援プロジェクト＞

自然環境保護・回復プロジェクト

- マングローブ
- サンゴ
- 野鳥
- その他

＋

地域社会産業への貢献

- 漁業
- 観光
- 文化・教育
- 地域社会発展
- その他

総額8億円規模	本邦基金
	MOLモーリシャス主導による支援資金

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.

MOL 商船三井

© 2021 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.