

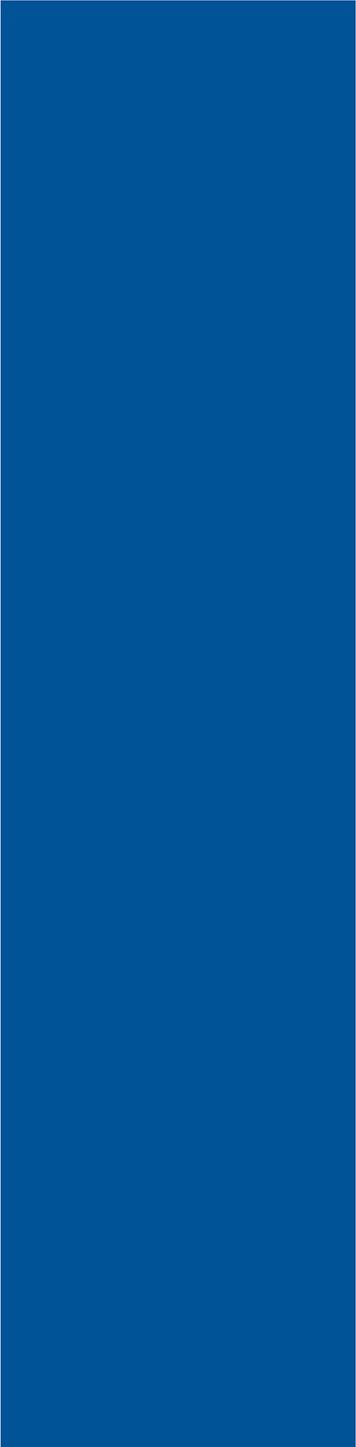


# 新企業理念・グループビジョン ローリングプラン2021骨子 説明会

2021年4月5日  
株式会社商船三井  
(コード番号9104 東証1部)  
問い合わせ先：03-3587-6224  
[iromo@molgroup.com](mailto:iromo@molgroup.com)

# 目次

1. 新企業理念・グループビジョン
  2. ローリングプラン2021骨子
  3. 質疑応答
- 参考資料



# 1. 新企業理念・グループビジョン

# 企業理念、グループビジョン見直しの背景

## 社会的要請の変化：

- 脱炭素化の急加速を始めとする、環境意識の急激な高まり
- SDGs や社会のサステナビリティに貢献することへの期待

## 当社自身の変化：

- 2000年代の業容拡大、2010年代の事業構造改革を経て、新たなステージへ
- グループ全体としての競争力向上追求

Image Credit: [www.org](http://www.org) / U.S. Department of State

## 企業理念・グループビジョン見直しの必要性

※ 併せて、価値観・行動規範「MOL CHART」も改訂しました

# 新グループ企業理念・グループビジョン

旧	企業理念 (2001年制定)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 顧客のニーズと時代の要請を先取りする総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献します。</li> <li>② 社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行い、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します。</li> <li>③ 安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます。</li> </ul>
	長期ビジョン (2001年制定)	世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す
	MOL CHART (2015年制定)	Challenge／Honesty／Accountability／Reliability／Teamwork



【2021年4月1日制定】

新	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
	グループビジョン	<p>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。</p> <p>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。</p>
	MOL CHARTS	Challenge／Honesty／Accountability／Reliability／Teamwork + Safety（世界最高水準の安全品質を追求します）

# サステナビリティ課題への取り組み強化

## ①サステナビリティ課題の見直し

当社が事業を通じて解決を目指す社会課題（＝サステナビリティ課題）の一部見直しとKPIの設定を2021年度内、可及的速やかに実施。

### 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



## ②サステナビリティ推進体制の整備

- ・ 環境経営委員会を「環境・サステナビリティ委員会」に改組  
→スコープをサステナビリティ全般に拡張
- ・ 環境・サステナビリティ戦略部の新設

## ③ガバナンス体制の強化

取締役会の下に「コーポレート・ガバナンス審議会」を設置：  
→ガバナンス改善案の検討・提言、取締役会実効性評価、  
内部統制システムの強化

# 各概念の関係性

MOLは何のために存在し、何を大事にするのか

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

MOLは何をするのか

経営計画Rolling Plan 2021



MOLは何を目指すのか

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

企業価値の向上

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



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

## 2. ローリングプラン2021骨子

# ローリングプラン2020の振り返り

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	逆艦（減船）戦略として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

# ローリングプラン2021の事業環境前提（メガトレンド予測）

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。

# 全体戦略の骨子

〈各概念の関係図再掲〉

**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**



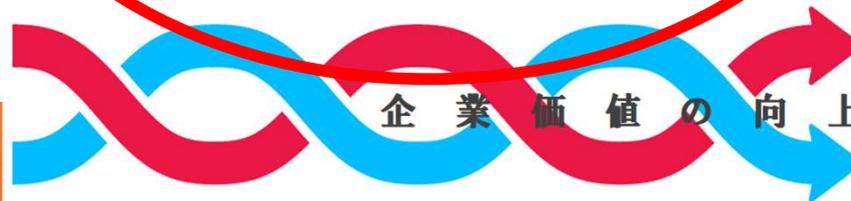
**Vision = 目指す姿**  
 グループビジョン  
 10年後のありたい姿

**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

# 全体戦略の骨子

今年度の特徴として、**環境戦略** × **地域戦略**がポイント



# 環境戦略（3本柱への環境目線の強化）

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	<u>環境ビジョン2.0を2.1に改定し、取り組みを加速する</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• ネットゼロエミッション目標時期の前倒し（2050年までに）</li><li>• GHG削減ロードマップの策定</li><li>• インターナルカーボンプライシング導入</li><li>• 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</li></ul>
ポートフォリオ戦略	<u>「環境低負荷」「低炭素」事業の拡大</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• LNG需要増の取り込み(LNG船・FSRU・発電船)</li><li>• 洋上風力発電事業への参入</li></ul>
営業戦略	<u>環境負荷と低減効果を可視化するサービスの展開</u>
顧客の「見たい」に応え、 ストレスフリーを実現	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li><li>• GHG排出削減に寄与する運航効率の改善とその見える化</li></ul>

# 地域戦略（営業戦略の肝として）

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。



## その他3本柱に関わる具体的な取り組み

「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              | <ul style="list-style-type: none"><li>• ポートフォリオの継続的な見直し、入れ替え</li><li>• 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</li></ul>              |
| 営業戦略                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• LNG需要向け営業の連携（LNG船・FSRU・発電船）</li></ul>   |
| 顧客のニーズを先取りし、ストレスフリーを実現 | <ul style="list-style-type: none"><li>• ワンストップ営業体制（商船三井ドライバルク）</li><li>• DXによる顧客の利便性向上（MOL Lighthouseの販売促進など）</li></ul> |

# 利益計画

- 当社のローリングプラン開始以来、中期的に800～1,000億円の経常利益水準を目指すことを表明してきた。この水準は2021年度から2023年度に達成できる見込み。
- ローリングプラン2021における利益計画については、2020年度通期決算の内容とともに、4月30日(金)に発表予定。

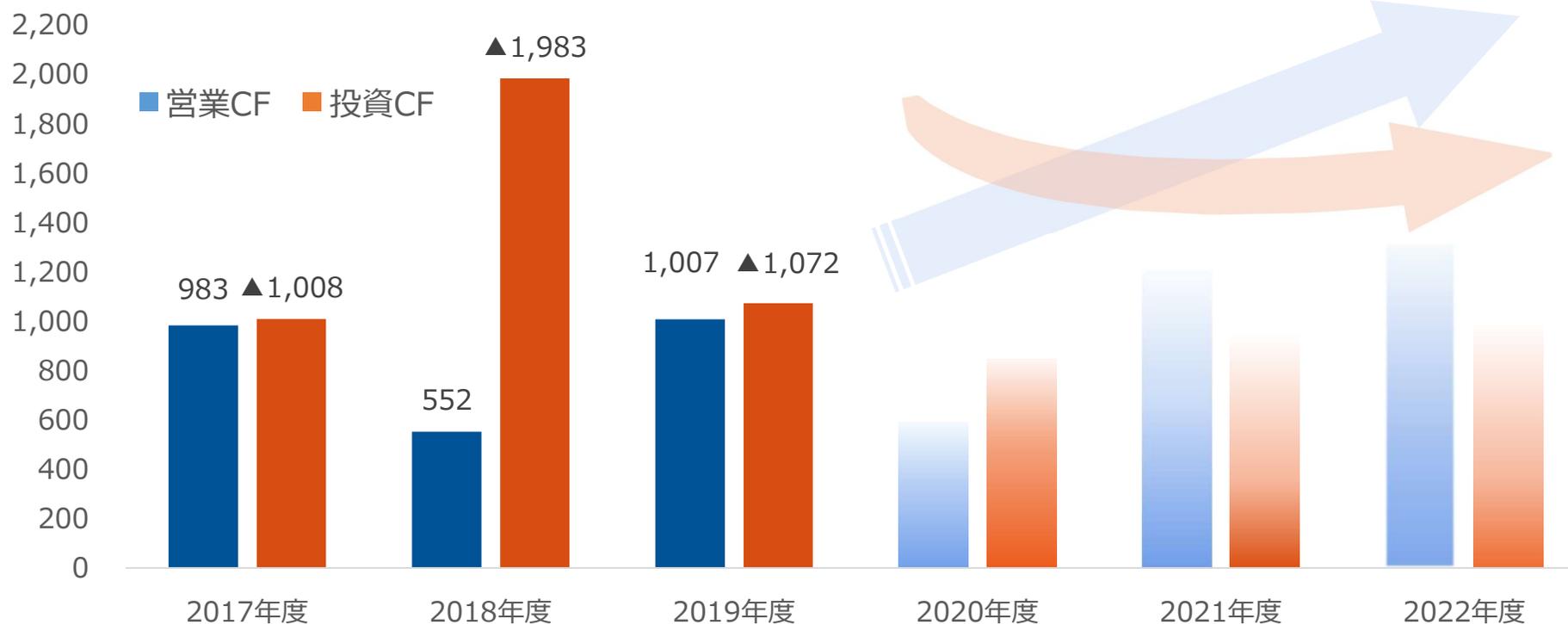
	2021FY	2022FY	2023FY	2027FY
ドライバルク営業本部 (鉄鋼原料、MOLドライバルク)	4月30日に開示予定			
エネルギー・海洋事業営業本部 (油送船、石炭船、LNG船、海洋事業)				
製品輸送営業本部 (自動車、港湾ロジ、定航、フェリー)				
関連事業 (不動産、曳船、商社、客船等)				
その他、調整 (消去・全社)				
経常利益 合計	「中期的にイメージする利益水準」 800～1,000億円を達成見込み			

# 財務戦略・投資計画

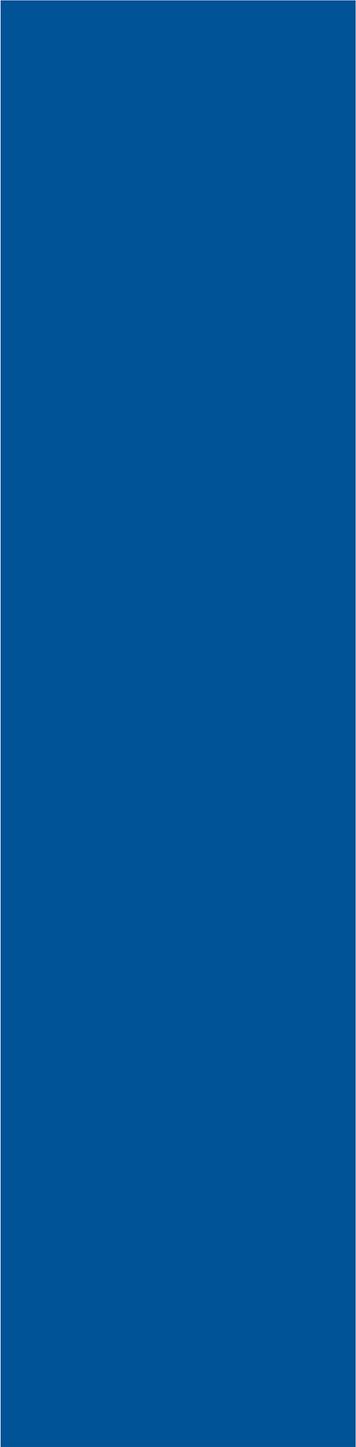
- ローリングプラン2020で掲げた、「資産や事業・プロジェクトのキャッシュ化」、「2020年度～2022年度で1,000億円のフリーキャッシュフロー創出」は順調に進捗中。
- 2020年度実績と今後の計画は4月30日に開示予定。

## 3年間で1,000億円のフリーCFを確保する

(単位：億円)



### 3. 質疑応答



## 参考資料

## 【参考1】MOL CHART改定

従来の「CHART（価値観・行動規範）」にSafetyの”S”を加え、世界最高水準の安全品質を追求する決意を改めて示すと共に、”R”の定義を変更し、Reliabilityが及ぶ範囲が全ステークホルダーであることを再確認しました。

### Safety

現行           なし（安全についてはReliabilityで言及）

改定後           **世界最高水準の安全品質を追求します**

- 安全を最優先しているか、自らに問いかけ行動する。
- 現場に向き合い、現場から学び、基本に立ち返り行動する

### Reliability

現行           **お客様の信頼に応えます**

- 世界最高水準の安全とサービスを提供する。

改定後           **ステークホルダーの信頼に応えます**

- お客様の視点に立ち、お客様の期待を上回るサービスを提供する。
- 社会が抱える課題に率先して取り組み、責任ある行動をとる。

## 【参考2】世界最高水準の安全品質の追求

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>乗組員の安全意識向上</li> <li>設備に関する知識向上</li> <li>傭船船員選定への関与強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>傭船も含め、事故概要と原因を徹底周知</li> <li>電子海図に関する動画教材を作成、配布</li> <li>傭船船主手配船員の当社基準合致チェック</li> </ul>
船主・船舶管理会社の選定と評価手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質基準見直し</li> <li>検船の強化</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード、ソフトの品質基準見直し</li> <li>検船手順の強化</li> <li>品質要改善傭船への関与強化</li> <li>リスクマネジメント認証機関との協議を開始</li> </ul>
運航業務の見直し、陸上からのサポート体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>運航関係者への教育・協働</li> <li>SOSCによる支援強化</li> <li>安全航行、航路選択</li> <li>傭船船主との安全意識統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運航スペシャリスト制度検討、SOSCとの連携強化</li> <li>SOSCを増員、監視体制を強化</li> <li>NAPA社と運航状況監視ツール実証実験実施、航海リスク監視システム共同開発も合意</li> <li>航跡確認手順や本船宛指示内容を標準化</li> <li>現状調査の実施</li> </ul>
その他ハード対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>船舶通信設備の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社船への衛星通信設備設置完了</li> <li>傭船船主への設備設置働きかけ開始</li> </ul>

## 【参考3】モーリシャス環境・社会貢献活動

- 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、数週間以内に設立し、今夏に助成開始予定
  - 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＞

