

価値創造の歴史

商船三井は130余年の歴史の中で、顧客のニーズと時代の要請を先取りし、時に様々な困難を克服しながら、世界最大級の総合海運企業へと成長してきました。それを支えてきたものは「挑戦と変革」の精神です。これからもこの精神を持ち続け、次の130年へ前進していきます。

戦前

日本の対外貿易の発展を支える礎として航路網を拡大

当社の創業は1884年、瀬戸内の船主たちが設立した大阪商船にまでさかのぼります。日本の鎖国が終わりを迎え、国際海上輸送への需要が飛躍的に高まったことを受け、当社は1890年代から1910年代にかけて、近海航路の積極展開や遠洋航路への進出を果たし、1930年代には当時の日本造船技術の粋を集めて建造した貨客船を南米航路に就航させるなど、日本の対外貿易の発展を支える礎として成長を遂げました。



大阪商船創業時 社屋

貨客船「あるぜんちな丸」
1939年就航。当時の日本造船技術の粋を集めて建造された。

高速貨物船「磯内丸」
1930年就航。横浜—ニューヨーク間における航海日数を大幅に短縮。



世界初の自動化船「金山丸」
1961年就航。自動化により、当時52名の乗組員数を38名にまで減らした。



自動車専用船「追浜丸」
1965年就航。日本初の自動車専用船。

戦後・高度経済成長期

専用船化・大型化のニーズをいち早く捉え、日本の高度経済成長を支える

第2次世界大戦によって日本の民間商船隊は壊滅的な打撃を受けましたが、日本が敗戦から立ち直り復興を遂げる中、当社も海上輸送を通じて日本経済の発展に寄り添いながら、多様な船舶を持つ総合海運企業へと発展してきました。船舶の専用船化・大型化のニーズにいち早く対応し、主機の操縦を船橋、機関部の制御を機関制御室から行う世界初の自動化船、日本初の自動車専用船など技術面においても挑戦を繰り返し、新たな付加価値を生み出すことで、事業領域の拡大を果たしました。



訓練船「SPIRIT OF MOL」
自社保有の船員訓練船として2007年竣工。2013年の退役までに、2,200名を超える上級船員候補を輩出した。



VLCC「IWATESAN」
2003年竣工の30万トン重量トン型原油タンカー。マラッカ海峡を通航可能なサイズにおける最大積載量を実現した。



鉄鉱石船「BASIL MARU」
2007年竣工。当時世界最大級の鉄鉱石船として、輸送コスト削減と積載効率向上を実現した。

中国を中心としたBRICs景気と海運ブーム

資源・エネルギー分野での著しい成長を経て世界トッププレーヤーに

資源・エネルギー輸送を得意としていたナビックスライン(株)との合併(1999年)の後、中国の経済発展と資源需要急増を見越してドライバルク船や油送船を中心とした大規模な船隊整備を進め、世界的にも最大級の運航規模を誇る企業グループとなりました。これらの先行投資が実を結び、2007年度には中国爆食経済に牽引された未曾有の海運ブームにより、当社は史上最高益を計上しました。



外航客船「にっぽん丸」(3代目)
1990年竣工。2010年の大改装で現在のカラーとなった。日本を代表するクルーズ船として愛され続けている。

現在

蓄積してきた強みを活かし、新たな時代のニーズに応え事業領域を開拓

世界経済成長減速と船腹供給過剰を背景に、海運市況は一転して下落し、低迷が続きました。事業環境の悪化に対応すべく、当社はドライバルク船部門を対象とした構造改革や、邦船3社によるコンテナ船事業統合を実施しました。その上で、LNG船など強みのある分野に集中投資を行いながら、海洋事業、環境・エミッションフリー事業といった新たな時代のニーズに応える事業領域を開拓し、世界の海運をリードする存在として挑戦と変革を続けています。

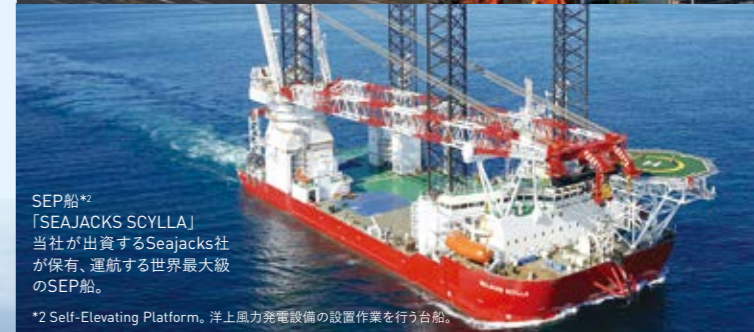
2022年に竣工を予定しているSOV(Service Operation Vessel)*1の外観イメージ。



*1 洋上風力発電設備のメンテナンス作業の支援に特化した専用船



東京国際コンテナターミナル(TICT)。2018年4月に営業を開始したOcean Network Express社のコンテナが積み込まれている。



SEP船*2「SEAJACKS SCYLLA」
当社が出資するSeajacks社が保有、運航する世界最大級のSEP船。
*2 Self-Elevating Platform。洋上風力発電設備の設置作業を行う台船。



液化LNG船「VLADIMIR VIZE」(株)
2018年竣工。当社は、世界で初めてArc7級砕氷LNG船を使用したヤマルプロジェクトの海上輸送を担い、北極海航路の開拓を行った。

Input

MOLグループの資本

製造資本

- ▶ 多種多様な約800隻の船隊
- ▶ 43カ国・地域に跨がる営業・船舶管理拠点

知的資本

- ▶ 船舶の運航や海象に関する高度な知見・海技力
- ▶ 質の高い船を竣工させ、長期的に良好な状態を維持する技術力
- ▶ 顧客および市場理解に基づくプロジェクト開発力

人的資本

- ▶ 約15,000名に及ぶ多様性に富んだ陸上職員・船員
- ▶ グループ従業員に共有された「MOL CHART」の精神

社会関係資本

- ▶ 130余年の歴史・実績
- ▶ 国内外の顧客ネットワークとパートナーシップ
- ▶ 世界の海事クラスターにおけるプレゼンス

自然資本

- ▶ 事業継続が可能な自然環境

財務資本

- ▶ 20年超にも及ぶ長期輸送契約の確実な履行を担保する財務基盤
- ▶ 多様な船種・事業ポートフォリオから得られる安定的なキャッシュフロー

MOLグループの強み

多彩な船隊ラインナップ
世界最大級かつ多種多様な船隊で、顧客ニーズに柔軟に応える

歴史と経験
長年の経験と実績に裏打ちされた信頼性の高い輸送サービスを提供

地球規模のネットワーク
世界中に張り巡らせた拠点網と各地のパートナーとの関係を活かした事業展開

Our Business

価値創造と、再投資・知見の蓄積を繰り返すことで事業基盤を強化し、当社グループの目指す姿「相対的競争力No.1事業の集合体」へ

MOLグループの事業基盤

<p>ドライバルク営業本部 売上高 : 2,771億円 経常利益 : 120億円 船隊規模 : 263隻</p> <p>→ P22</p>	 <p>鉄鋼原料船</p>	 <p>中小型バルカー・近海船</p>	 <p>木材チップ船</p>
<p>エネルギー輸送営業本部 売上高 : 2,893億円 経常利益 : 254億円 船隊規模 : 363隻</p> <p>→ P24</p>	 <p>油送船</p>	 <p>LNG船・海洋事業</p>	 <p>石炭船</p>
<p>製品輸送営業本部 売上高 : 4,754億円 経常利益 : 67億円 船隊規模 : 186隻</p> <p>→ P26</p>	 <p>コンテナ船、ターミナル・ロジスティクス事業</p>	 <p>自動車船</p>	 <p>フェリー・内航RORO船</p>
<p>関連事業 売上高 : 965億円 経常利益 : 123億円</p> <p>→ P28</p>	 <p>不動産、曳船、客船、商社事業など</p>	<p>安全運航本部</p> <p>4ZEROES</p> <p>→ P43</p>	<p>技術革新本部</p> <p>ISHIN NEXT</p> <p>FOCUS</p> <p>→ P50</p>

各事業における売上高及び経常利益は2019年度、船体規模は2019年度末時点の数値です。

経営計画「ローリングプラン2020」の推進 → P18

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

サステナビリティ課題への取り組み → P40

- 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・コンプライアンス

再投資・知見の蓄積

Outcome

提供する価値

経済的価値

	2019年度実績	中期的にイメージする水準
経常利益	550億円	800億~1,000億円
ROE	6.3%	8~12%
ギアリングレシオ	2.14倍	2.0倍以下

株主への還元

配当性向 当面の目安 20%

経済的価値と社会的価値 双方の持続的創出を目指す

社会的価値

- あらゆる地域で、原料から製品までサプライチェーンを繋ぐことにより、お客様の価値創出に貢献
- 社会課題の解決を後押しする技術イノベーションの産出
- 環境負荷低減への貢献
- 質の高い雇用や能力開発機会の提供

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

経済的価値

売上高／経常利益

2019年度
経常利益 **550億**円

売上高(左軸)
経常利益(右軸)

ギアリングレシオ／ネットギアリングレシオ／自己資本比率

2019年度末
自己資本比率 **24.5%**

ギアリングレシオ(左軸)
ネットギアリングレシオ(左軸)
自己資本比率(右軸)

1株当たり当期純損益／配当金／配当性向

2019年度
1株当たり配当金 **65**円

1株当たり当期純損益(左軸)
1株当たり配当金(左軸)
配当性向(右軸)

キャッシュフロー

2019年度
フリーキャッシュフロー **▲65**億円

営業活動によるキャッシュフロー
投資活動によるキャッシュフロー
フリーキャッシュフロー

ROA(経常損益ベース)／ROE

2019年度
ROE **6.3%**

ROA(右軸)
ROE(左軸)

格付け

2020年8月時点
日本格付研究所(JCR) **A-**

種類	格付け
日本格付研究所(JCR) 短期格付け(コマーシャルペーパー)	J-1
格付投資情報センター(R&I) 発行体格付け	BBB(安定的)
Moody's コーポレート・ファミリー・レーティング	Ba3(安定的)

売上高は、コンテナ船事業売上の剥落等により前年度から786億円の減収となったものの、経常利益は、ドライバルク船事業やエネルギー輸送事業における中長期契約からの安定利益に加え、下期の油送船市況好況による利益の上積み、製品輸送事業においては事業統合2年目となったコンテナ船事業会社Ocean Network Express(ONE社)の黒字化等により、前年度から165億円の増益となりました。

前年度末比で有利負債は91億円減、総資産は357億円減とバランスシートのスリム化を進めました。自己資本の内、利益剰余金は前年度末比で217億円増となったものの、その他の包括利益累計額の減少により、全体では117億円減となりました。その結果、ネットギアリングレシオは0.06ポイント悪化し、自己資本比率も0.1ポイント低下しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、経常増益であったものの、ドライバルク関連の持分法適用会社に関わる貸倒引当金が発生したほか、コンテナ船事業において事業再編関連損失を計上したため特別損益が悪化し、前年度から57億円の増益にとどまりました。また、配当については、連結配当性向20%の方針に沿い、当期純利益の増加に伴って中間配当30円、期末配当35円を実施しました。

LNG船、海洋事業への積極的な投資は継続しながら、資産処分などの実施により、2019年度のフリーキャッシュフローをほぼ均衡圏に保つことができました。今後は、コロナ禍に伴う事業環境の悪化に鑑み、既決分を除いた新規投資キャッシュフロー枠を3年間で総額1,000億円に圧縮するとともに、資産や事業・プロジェクトの更なるキャッシュ化に取り組むことで、フリーキャッシュフローを改善する計画です。

総資産が前年度末比で減少した一方、経常利益は増加したためROAは前年度比で0.8ポイント改善し、2.6%となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、ROEは前年度比で1.1ポイント改善し、6.3%となりました。

新型コロナウイルスの感染拡大によって不透明な事業環境が続くことが予想されるものの、今後も引き続き収益力の強化と財務体質の改善を進め、格付けの向上を図っていきます。

社会的価値

4ZEROの連続達成日数

2020年6月時点

重大海難事故	548日
油濁による海洋汚染	2,571日
労災死亡事故	228日
重大貨物事故	548日

LTIF*1 (Lost Time Injury Frequency)

2019年度
LTIF **0.38**

参考値出典：厚生労働省「平成31年／令和元年労働災害意向調査結果の概要」

運航停止平均時間*2／運航停止発生率*3

2019年度
運航停止発生率推移 **1.00**件／隻

運航停止平均時間(左軸)
運航停止発生率(右軸)

環境関連船の隻数*4

2023年度末
環境関連船の隻数見込み **18**隻

LNG供給関連
代替燃料関連
再生エネルギー関連

温室効果ガス排出量

2019年度
CO₂排出量(Scope 1) **15,304**kt

女性管理職数／女性管理職比率*5

2019年度末
女性管理職比率 **6.5%**

女性管理職数(左軸)
女性管理職比率(右軸)

当社では上記4項目の連続無事故発生日数をKPIとし、社内で共有することで、安全運航への意識を高めています。そのうち、「重大海難事故」「油濁による海洋汚染」は、2020年8月、当社が備船していた大型ばら積み船「WAKASHIO」が座礁・油濁事故を起こしたことにより、誠に遺憾ながら振出しに戻ります。

当社のLTIFは、2015年度以降、一貫して目標値の0.7以下を達成し続けており、特に2019年度は0.38と低い水準となりました。厚生労働省が集計する、全産業の平均値(2019年：1.80)や、水運業の平均値(2019年：1.35)も大きく下回っています。

2019年度の運航停止発生率は1.00件／隻となり、目標値1.00件以下を達成しました。一方、2019年度における運航停止平均時間は、新造船における機器不具合等発生の影響により、39.58時間／隻と目標とする24.00時間以下を大きく上回りました。

ローリングプランで策定した方針に従い、当社は環境・エミッションフリー事業に力を入れています。過去数年間における種蒔きが今後数年間で結実し、LNG供給関連、代替燃料関連、再生エネルギー関連の船を集計した環境関連船は2023年度末には18隻にのぼる見込みです。

当社のScope1におけるCO₂排出量は、コンテナ船事業が2018年度から統合会社ONEに移管された影響もありますが、着実に減少しています。「環境ビジョン2.0」で掲げる通り、2050年までに船からのCO₂排出量を2008年比50%削減する目標を掲げています。

当社は、女性活躍推進が企業価値向上に資すると考え、女性管理職比率8.0%以上の目標を掲げています。女性総合職採用数の増加を反映して、2023年度末までには目標を達成できる見込みです。

*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。軽作業、労働に復帰できなかった職務傷病も含む。
*2 機器故障や事故等による船舶の年間運航停止時間を1隻当たりで表したものの。
*3 船舶の運航停止に至る機器故障や事故等の年間発生件数を1隻当たりで表したものの。

*4 一定の保有シェアを持つ船のみカウント
*5 単体(受入出向者、契約社員、嘱託ほかを除く／出向者を含む)