

持続的な企業価値向上に向けたあゆみ

かつてない事業環境の変化を乗り越えて

海運業界は過去10年の間、2000年代に経験した空前の好景気の反動に苦しんできました。船腹の供給過剰と世界経済の成長減速が相まって海運市況は長期にわたり低迷し、現在に至ってもその構造に大きな改善は見られません。このような逆風の中、商船三井グループは、事業モデル変革による市況耐性の強化や、強みを活かせる分野への経営資源重点投入により、長期持続的な成長を支える強靱な企業体質へ大きく転換しました。

経営計画
2010年度～2012年度 **GEAR UP! MOL**
2013年度 **RISE 2013**

経営環境

- リーマンショックを境に、世界的な新興国景気は終焉。一方、中国政府による「4兆元の景気対策」を主因として2010年頃までは主要3船種(ドライバルク船・タンカー・コンテナ船)とも市況は堅調に推移
- しかしながら、海運ブーム期に積み上がった発注残の竣工、造船設備の残存により、船腹供給過剰が徐々に深刻化

成果と積み残した課題

増益軌道への復帰を目指し、成長市場への更なるシフトやビジネスインテリジェンスの強化など新たな戦略を打ち出すも、2015年度末の船隊規模目標を1,200隻とするなど、規模拡大が利益に繋がった2000年代の成功体験から発想を転換するまでには至らず。

その結果、次第に海運市況の長期低迷が明らかになるにつれて、2012年度には主要3船種で赤字となり、同年度末には多額の当期純損失を伴うドライバルク船事業の構造改革*を実施。その効果もあり、2013年度には573億円の当期純利益に浮上。

* 主としてSPOT運航に投入していたフリー船隊約130隻につき、契約上の備船料と実勢レートとの差額に引当金を計上するとともに、シンガポール子会社に移管。

経営計画
2014年度～2016年度 **STEER FOR 2020**
2016年度 **単年度経営計画**

経営環境

- 世界経済の成長は力強さを欠く一方、船腹供給過剰は慢性化し、需給バランスは改善せず。右肩上がりの海運市況再来は期待できないことを確信
- 一方、シェール革命の進展によりLNG船分野に新たなビジネスチャンスが発生。コンテナ船業界では、事業者間の合従連衡が進展

成果と積み残した課題

当社が強みを持つ船種に集中投資する「事業ポートフォリオの変革」、船隊の市況耐性を高める「事業モデルの変革」、輸送のみに限定せず周辺領域での事業機会獲得を目指す「事業領域の変革」に着手。

2012年度の構造改革は市況リスク耐性の強化を図ったが、ドライバルクのフリー船部門については市況エクスポージャーそのものを徹底縮減することが必要と判断し、不振にあったコンテナ船部門のコスト競争力回復と合わせて、2015年度末に抜本的な構造改革を断行し、これに伴い大きな特別損失を計上。

その上で、構造改革後となる2016年度の黒字必達を期すべく、中期経営計画の「STEER FOR 2020」を2016年度単年度経営計画に切り替え、結果として同年度は52億円の当期利益を確保。加えて2016年10月には、邦船3社によるコンテナ船事業の統合を決定。

過去10年間の業績推移
(億円)



経営計画

2017年度
2018年度
2019年度

ローリングプラン 2017/2018/2019

経営環境

- 保護主義の拡大によるトレードパターンの変化、世界経済の景気減速感の高まり、海上貿易の停滞
- 過剰な造船能力の淘汰は進展せず
- 気候変動対策を中心に、顧客や社会からのESGに対する要請が増大

従来型の海運業のみでは、適正かつ安定的なリターンを得ることは困難と認識。予測される将来の環境変化を捉え、「10年後の目指す姿」からバックキャストの視点で戦略を立案。

方針と成果

10年後の目指す姿

相対的競争力No.1事業の集合体

| 目指す姿を実現するための3本柱 | 取り組み |
|---|--|
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオを2軸(事業特性の大きさ、収益の安定性)で分類し、海洋事業、LNG船事業、フェリー事業、ケミカル船事業に経営資源を重点投入 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 業界初の顧客ポータル「Lighthouse」提供開始(P51参照) 部門を跨いだ営業活動、国代表制の活用による新規ビジネス獲得 次世代石炭船「EeneX」提案による新規契約獲得 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> 当社グループ環境戦略の幹となる「環境ビジョン2.0」を策定(P46参照) ウインドチャレンジャーの実機搭載に向けた本格検討開始(P35参照) 代替燃料船としてLNG燃料フェリー、石炭船の建造を決定 LNG燃料供給事業の進展 グリーンボンドによる環境プロジェクト資金の調達(P49参照) |

| | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 中期的にイメージする水準 |
|-------------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| 経常利益 | 254億円 | 314億円 | 385億円 | 550億円 | 800億～1,000億円 |
| ROE | 0.9% | -8.7% | 5.2% | 6.3% | 8～12% |
| ギアリングレシオ | 1.96倍 | 2.19倍 | 2.11倍 | 2.14倍 | 2.0倍以下 |
| 有利子負債 | 11,224億円 | 11,180億円 | 11,058億円 | 10,966億円 | — |
| フリーキャッシュフロー | -563億円 | -24億円 | -1,430億円 | -65億円 | — |

- LNG船、海洋事業に積極投資しつつ、有利子負債の増加には歯止め。
- フリーキャッシュフローは均衡圏に(2018年度はONE社設立に伴う一過性要因あり)。

「ローリングプラン2020」の概要

「ローリングプラン2020」に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/ir/management/plan/index.html>

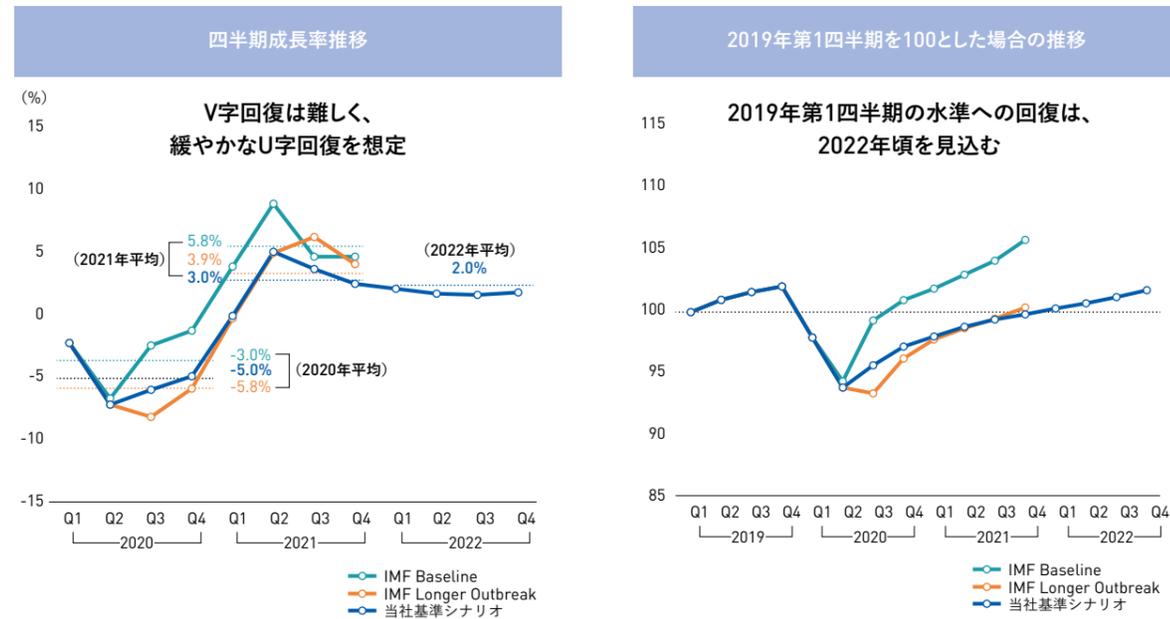
ローリングプラン特別委員会設置とメガトレンド予測の実施

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大や原油価格の大幅下落は、当社グループの経営戦略に重大な影響を及ぼすものです。当社は、足元で発生している事業環境急変への対応策を迅速に立案・実施するとともに、今後の中長期戦略を抜本的に見直す場として、副社長をトップとし、各営業本部長等で構成される「ローリングプラン特別委員会」を

新たに設置しました。同委員会では、「ローリングプラン2020」の策定に先立ち、適切な現状把握とWith/Afterコロナの世界における従来トレンドの変容を見定めるべく、今後の主要貨物荷動き見通し及び事業環境に関するメガトレンド予測を実施しました。

世界経済の見通し

世界GDP成長率当社基準シナリオ(2020年4月IMF作成の2シナリオ*と比較)



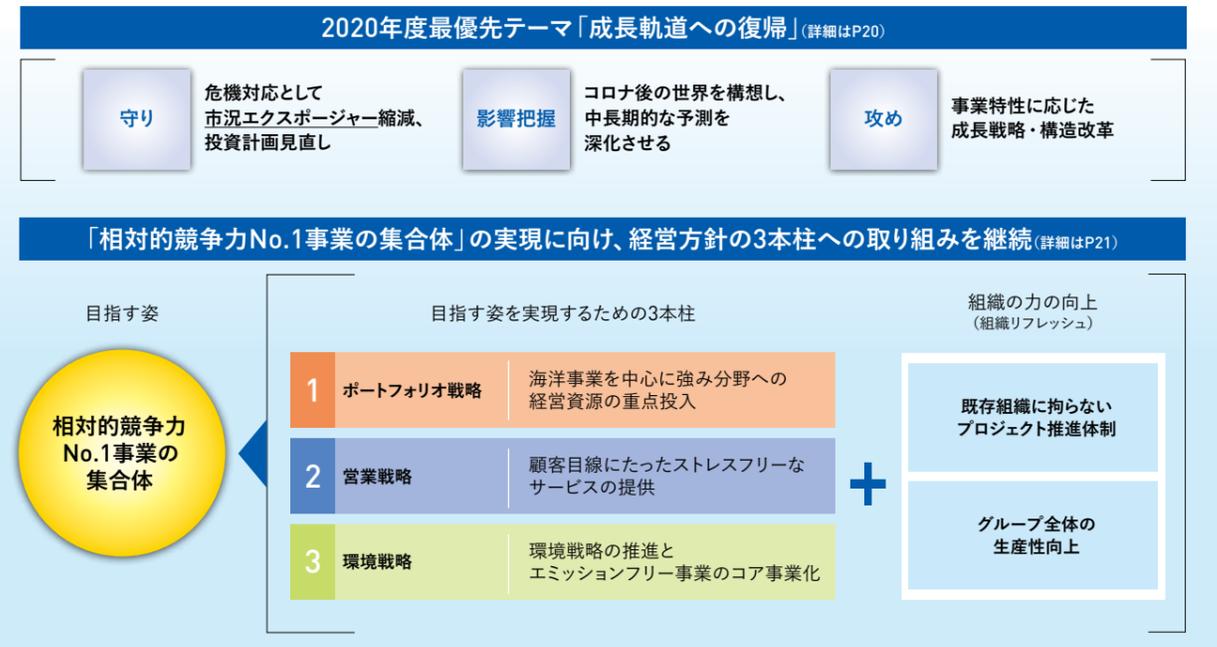
事業環境認識・主要貨物荷動き見通し(2020年6月時点)

| | |
|---|--|
| <p>ドライバルク (鉄鉱石、原料炭、穀物、鋼材等)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 製鉄原料(鉄鉱石・原料炭)荷動きは2021年に回復基調に転じるが、2019年レベルへの回復は2022年以降を見込む。一方、食料需要に根ざした穀物の荷動きは相対的に堅調と予想する。 世界需要・生産の約半分を占める中国の鉄鋼内需は維持されるが、新型コロナウイルス感染拡大状況によってはASEAN5・欧米の鉄鋼輸入が大きく減少する可能性がある。 |
| <p>エネルギー (原油、石油製品、LNG等)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 急激な石油需要低下と原油価格低迷により、2020年春先には原油洋上備蓄のための船腹需要が一時的に急増したが、2020年度後半以降は備蓄の解消が進み、タンカー備船市況下落を見込む。2021年度以降の動向は注視を要する。 世界のOil & Gas企業は2020年度の資本支出予算削減を発表。上流投資は一律に大幅削減の方向であり、各種開発計画の中止・延期が顕在化している。 |
| <p>製品 (自動車、コンテナ貨物)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 自動車の海上荷動きが2019年の水準まで回復するのは2023年以降と想定する。 世界のコンテナ荷動きの底打ちは2020年7~9月。2020年通年の荷動きは前年比▲25%程度と予想する。2022年頃には、荷動きが2019年の水準程度まで回復すると見込む。 |

「ローリングプラン2020」の全体像

「ローリングプラン2020」は、メガトレンド予測を踏まえ、ローリングプラン特別委員会で策定したものです。同委員会では、メンバーに加え、議題に応じて関係役職員を招集し、計17回の集中審議を行いました。その結果、2020年度は

最優先テーマを「成長軌道への復帰」と定め「守り」の施策に注力する一方、中長期的には、従来から掲げる「相対的競争力No.1事業の集合体」の実現を引き続き目指すこととし、「3本柱」に継続して取り組む計画としました。



基本的な考え方

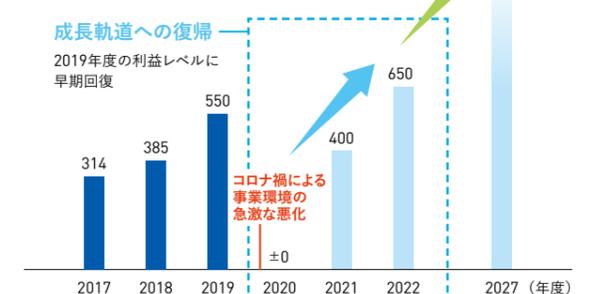
- With/After コロナの世界経済及び荷動きについて「メガトレンド予測」を実施した結果、当面海上輸送量の大幅な減少と顧客の投資姿勢が抑制的になることは避けられないと判断。まずは「守り」が必要との考えのもと、市況エクスポージャー縮減と投資計画の見直しを直ちに行う。
- 2019年度から掲げてきた「目指す姿を実現するための3本柱」に関し、①「ポートフォリオ戦略」については、世界のエネルギー需要のLNG・再生エネルギー転換がさらに加速すると認識。最重点分野の海洋事業全体の中でも、これら成長分野に重心をシフトさせながら選別的に経営資源を投入していく。
- ②「顧客目線にたったストレスフリーなサービス」及び③「環境戦略の推進と(環境関連ソリューションとしての)エミッションフリー事業のコア事業化」は、コロナ禍収束後においてもその重要性には変わりがないものと判断し、さらに取り組みを深化させる。
- 新たな全部門共通のテーマとして、「組織リフレッシュ」を掲げる。これは、組織の力の強化を進め、既存組織の垣根を取りはらった人的リソースの活用、働き方の構造的改革により生産性の向上を図るもの。

以上の取り組みにより、一足早い成長軌道への復帰を実現し、引き続き「相対的競争力No.1事業の集合体」を目指していく。なお、新型コロナウイルスの影響下においても、社会を支えるインフラとして機能する海運の責任を強く認識し、引き続き安全運航を徹底していく。

利益計画と見通し

安定利益の積み上げやONE社の黒字化などにより、2019年度の経常利益は前年度比43%増益の550億円となりました。一方、新型コロナウイルス禍収束時期は依然不透明で、世界経済や荷動きなど事業環境の急速な回復は見込み難いことから、2022年度に再度2019年度実績を超えて成長軌道を取り戻すべく、必要な施策を実施していきます。

経常利益の実績と見通し(億円)



「ローリングプラン2020」における主要な施策

2020年度最優先テーマ「成長軌道への復帰」

守り 危機対応として市況エクスポージャー縮減、投資計画見直し

1. 市況エクスポージャーの徹底した縮減

減船：油送船、ドライバルク船、自動車船などで、確定済の13隻を含め最大40隻程度の船隊圧縮を計画
ヘッジ：貸船契約、運賃先物(FFA)等を活用した損益固め

2. 投資計画の見直し

2020～2022年度の新規投資キャッシュフロー枠を2,000億円から1,000億円に見直し

3. 上場株式、不動産などの非事業性資産の追加処分

攻め 事業特性に応じた成長戦略・構造改革

各事業がその特性に応じて、
①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの変革
に踏み出すことで、成長軌道への復帰を確かなものにする

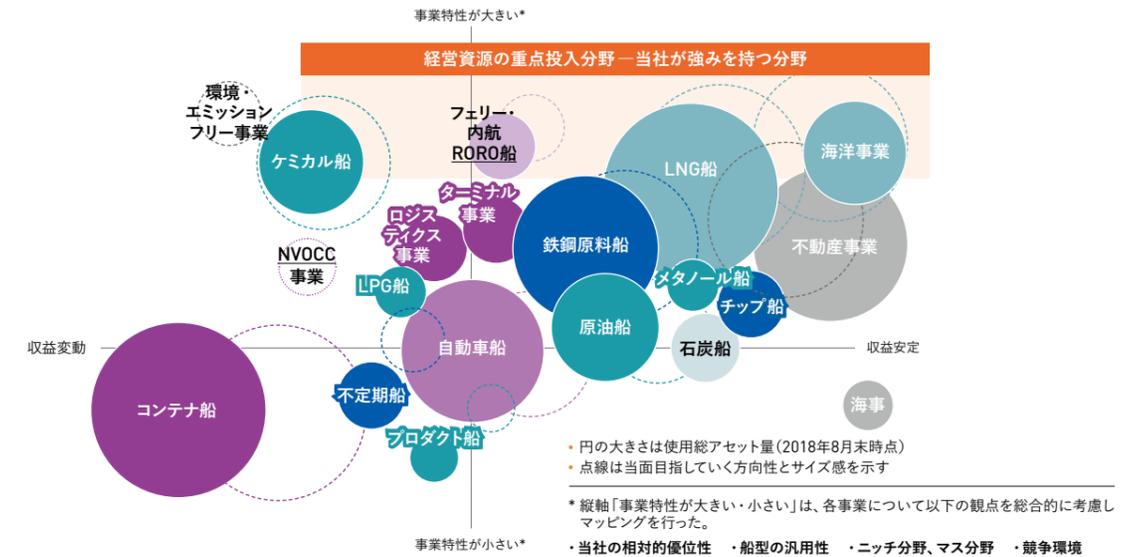
| | 2020年度の注力方針 | 2019年度までの進捗 |
|------------------|---|---|
| ドライバルク船事業 | <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値船の開発と営業強化 再生エネルギー関連事業強化（バイオマス発電燃料輸送等） 海外ネットワークの機能・コスト競争力強化 | <ul style="list-style-type: none"> 市況要因の波はあるが、利益水準は概ね2017年時点の目論見通りに実現 不定期船事業の改革は継続課題 |
| エネルギー輸送事業 | <ul style="list-style-type: none"> FSRU、洋上発電、バンカリング等、輸送に限らないLNG事業領域の拡大 風力発電等新規エネルギー関連事業の開拓 ケミカル総合物流戦略の強化 | <ul style="list-style-type: none"> LNG船の長期契約積み上げは、概ね計画通り推移 海洋事業は、FPSO中心に取り組みが進捗。一方、FSRUの利益寄与は期待に届かず 油送船部門はプロダクト船隊のエクスポージャーを着実に削減しつつ、他社とのプール組成で営業網は維持。ケミカル船部門においては、戦略的なM&Aにより総合物流事業化を推進するも、利益貢献は後ずれ |
| 製品輸送事業 | <ul style="list-style-type: none"> 自動車船の荷動き変動に機敏に対応する体制、船隊整備 ドライバルク・エネルギー輸送各営業本部顧客のニーズから生じる新規物流の取り込み | <ul style="list-style-type: none"> 自動車船部門は、輸送需要に見合った船隊への縮小や、欧州域内輸送JVの完全子会社化により競争力を回復 コンテナ船はONE社立ち上がり初期の混乱・トラブルで積高を失い2018年度は大幅赤字となったが、2019年度は体制が安定し大幅改善、黒字化達成 ロジスティクス事業は、米中貿易摩擦の影響を受け収益低迷 |

目指す姿を実現するための3本柱を継続して推進するとともに、組織リフレッシュに取り組む

1 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

「ローリングプラン2019」の方向性は堅持。ただし、経営資源の投入判断は慎重かつ選別的に

- メガトレンド予測を通じ、エネルギー・海洋事業における投資は世界的に一時スローダウンするものの、長期的には伸長する分野との認識を再確認。よって、「海洋事業を中心に」の方向性を堅持。ただし、2020年度は力を蓄える時期とし、投資額を抑制。



2 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

デジタルと環境をキーワードに、顧客満足度向上を目指す

- ICTによる顧客満足度向上施策の継続実施(「Lighthouse」(P51参照)の機能強化とプラットフォーム化を目指す)、Webマーケティングの導入等、デジタル活用の強化
- 一つの窓口で様々なニーズに対応する、ワンストップサービス展開(ケミカル総合物流、洋上風力発電周辺事業など)
- 環境ニーズを捉えた提案型営業

3 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

「環境ビジョン2.0」で掲げる目標達成に向けた取り組みの実行

- 新たに制定した「環境ビジョン2.0」に基づく展開
P34 (特集：商船三井の環境・エミッションフリー事業)
- 詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/index.html>

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

グループ会社に点在している知見・リソースの結集による機動力向上、新しいビジネスの獲得

- プロジェクトチームの活用(部門間、グループ会社間の垣根を越える)
- 脱自前主義、積極的なパートナー戦略を推進

グループ全体の生産性向上

在宅勤務期間中に行った効率化への取り組みも活かして、今後3年間で15%の生産性向上を実現し、捻出した人材を成長領域へ再配置

- 業務プロセスの見直し、ICT活用
- 当社、グループ会社間の知見・リソースを活用(業務移管を含む)