

# 経営計画の振り返り

## ローリングプランの導入に至るまで

2010年代、海運業界は世界経済の成長鈍化と船腹過剰による不況期に入りましたが、2000年代にドライバルク船や自動車船等、伝統的な海運業で大成功を収めた当社は、すぐに発想転換できたわけではありませんでした。しかしながら、主要3船種(ドライバルク船・油送船・コンテナ船)の同時不況に苦しみ抜き、また2012年度・2015年度に二度の事業構造改革を実施して血を流す中で、当社の中に「変化の激しい時代においては、従来型のみでは十分なリターンを上げ続けることはできない」という強い危機意識が徐々に育まれていきました。それが形となって表れたのが、2017年度から導入したローリングプランです。

まず10年後のありたい姿を描いて、そこからバックキャストで計画を考えること、外部環境に応じてきめ細やかな軌道修正を行うため、3年単位の中期経営計画ではなく毎年見直しを実施すること、の2点はその根底に流れる思想です。その上で、「ローリングプラン2017」では、「ストレスフリーなサービス」、「環境・エミッションフリー事業のコア事業化」、「競争力No.1事業の集合体」という3本柱を掲げてスタートしました。毎年状況に応じた見直しを続けながら、この時描いた10年後、2027年をターゲットとして、現在は「ローリングプラン2021」に取り組んでいます。

### 「ローリングプラン2020」の骨子

従来型のみでは、適正かつ安定的なリターンを得ることは困難と認識し、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



## ローリングプラン開始以来の成果

- Ocean Network Express(ONE社)への事業統合(2018年4月営業開始)を通じたコンテナ船事業の再建及び重点投資分野であるLNG船、海洋事業における長期契約積み上げ
- LNG燃料供給船事業やLNG発電船事業の開始、ウインドチャレンジャーの実機搭載決定等、環境・エミッションフリー事業の拡大
- 有利子負債増加抑制と、フリーキャッシュフロー黒字化達成
- 2020年度はコロナ禍においても1,336億円の経常利益、900億円の親会社株主に帰属する当期純利益を確保。ローリングプラン開始時に掲げた「中期的にイメージする水準」を達成

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常利益	314	385	550	1,336
ROE(%)	-8.7	5.2	6.3	16.5
フリーキャッシュフロー	-24	-1,430*1	-65	442
ネットギアリングレシオ(倍)	1.82	1.88	1.94	1.63
有利子負債	11,180	11,058	10,966	10,269

\*1 ONE社への出資金含む。

## 「ローリングプラン2020」の振り返り

### 2020年度の施策

項目	「ローリングプラン2020」で掲げたこと	2020年度の成果
コロナ禍の影響把握	メガトレンド予測	社内から選抜した各分野のエキスパート9名による分析データを基に、経営陣が徹底的な議論を行い、事業計画に反映(2020年6月に公表、2020年12月に更新)
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隻の処分を決定
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、木材チップ船、近海船・多目的船：競争力強化のため専業会社立ち上げ決定 自動車船：日産専用船との運航業務一体化による効率性追求 MOL Chemical Tankers：Nordic Tankers(2018年度買収)との統合、一体運営化
ポートフォリオ戦略	新規投資を厳選し、2020~2022年度で計1,000億円のフリーCFを確保	約900億円の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 計画した「3年間でフリーCF1,000億円確保」の1年目終了時点で、+442億円を達成
	海洋事業への重点投資	既存案件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	Lighthouse(P21参照)利用顧客の拡大 LNG燃料供給船事業の開始
環境戦略	環境・エミッションフリー事業の推進	LNG関連事業、風力発電関連事業への重点投資を継続 「商船三井グループ環境ビジョン2.0」の見直し
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	部署を跨いだ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

### メガトレンド予測

2020年6月に発表した見通し  
(「ローリングプラン2020」の前提として使用)

貨物名	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*2	-5.0%	3.0%	2.0%	—
鉄鉱石	-4.2%	2.4%	3.2%	2022年
石炭(原料炭)*3	-3.6%	-1.0%	1.0%	2023年以降
穀物	-0.1%	4.9%	4.2%	2020年
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)*3	-6.3%	2.7%	-0.8%	2023年以降
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)

\*2 2020年はIMF報告値、2021年以降は当社予測によるもの。

2020年12月に更新した見通し  
(「ローリングプラン2021」の前提として使用)

貨物名	2020年	2021年	2022年	2023年	2019年の荷動きを回復する時期(括弧内は前回からの変化)
GDP成長率前提*2	-3.5%	3.0%	2.5%	2.5%	—
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)*3	-13.9%	7.1%	0.1%	0.3%	2024年以降(悪化)
穀物	5.1%	3.2%	1.4%	1.7%	2020年(改善)
原油	-8.0%	2.6%	5.3%	1.8%	2023年(改善)
LNG	2.2%	3.8%	3.7%	3.6%	2020年(改善)
石炭(一般炭)*3	-11.1%	2.5%	0.0%	0.3%	回復しない(悪化)
自動車	-23.0%	11.8%	7.7%	4.3%	2023年(改善)
コンテナ	-2.0%	0.5%	2.5%	2.5%	2022年(改善)

\*3 原料炭は製鉄原料、一般炭は主に発電燃料。

### 2020年12月予測を踏まえた荷動き見通し

**■ ドライバルク輸送**

- 足元の中国の粗鋼生産量、鉄鉱石輸入量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する。

**■ 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、2021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化の加速によって一般炭の荷動きは漸減する。

**■ 製品輸送**

- 自動車輸送量の減少幅は想定を下回り2023年には概ね2019年の荷量を回復する。
- 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。2021年以降は概ね経済成長に沿った平時の荷動きに復帰。

「ローリングプラン2021」の概要

コンテナ船事業の好調もあり、2020年度はコロナ禍にもかかわらず大幅な増益を果たし、次なる成長への土台ができました。一方、世界に目を向けると、脱炭素化の急加速をはじめとする環境意識の高まりが顕著となってきています。当社にとって新たなステージの幕開けであるとの認識から、企業理念を約20年ぶりに改訂し、新たなグループ

ビジョンとともに2021年4月1日に発表しました。その実現に向けて策定した「ローリングプラン2021」においては、「環境戦略」と「地域戦略」を掲げ、重点的に取り組みを進めていきます。次なるステージにおいて目指すターゲットを明確化するため、2027年度の利益・財務目標の見直しもを行いました。

「ローリングプラン2021」と当社グループ理念体系の関係性



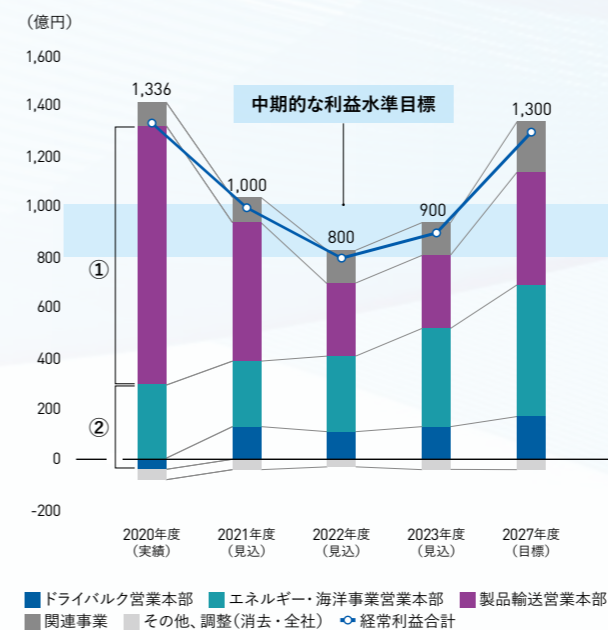
▶ 2027年度に向けた利益計画・財務目標(2021年4月30日時点)

	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)
利益目標					(億円)
経常利益	1,336	1,000	800	900	1,300
ROE(%)	16.5	15	10	10	10～12
キャッシュフロー			(2021～2023年度累計)		(2021～2026年度累計)
営業キャッシュフロー(①)	988		3,500		8,000
投資キャッシュフロー(②)	-546		-2,500		-6,000
うち、投資額	—		-4,500		-10,000
資産売却・キャッシュ化	—		2,000		4,000
フリーキャッシュフロー(①+②)	442		1,000		2,000
財務目標(年度末)					
ネットギアリングレシオ(倍)	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年間でフリーキャッシュフロー1,000億円を創出し、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。

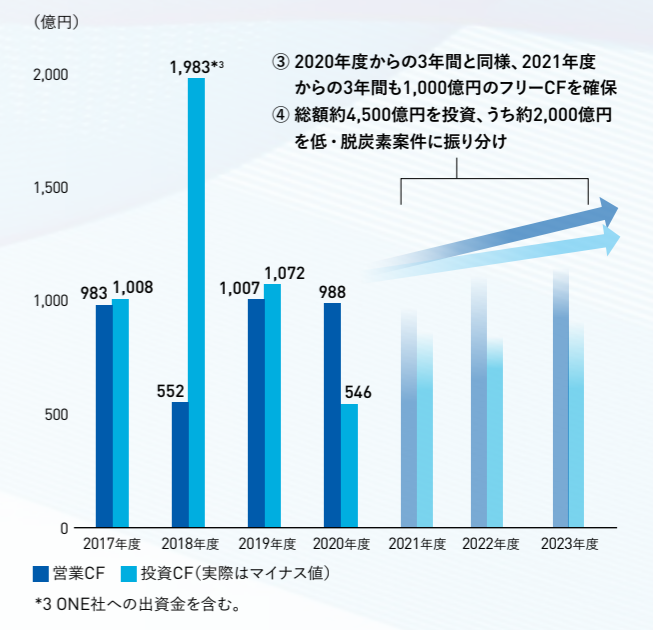
\*1 ネットギアリングレシオ、自己資本比率等を指標とする。  
\*2 水準については、東証上場企業全体の動向を踏まえ判断する。

利益計画



- 2020年度はコンテナ船事業における例外的な市況高騰の影響で製品輸送事業の利益が一時的に拡大。2021年度後半頃からコンテナ運賃市況が正常化する前提としている。
- 一方、エネルギー・海洋事業を中心に安定利益を着実に積み上げることで、ローリングプラン導入以来掲げる中期的な利益水準目標である経常利益800億～1,000億円は2021～2023年度にかけて安定的に達成見込み。

財務計画(キャッシュフローの見直し)



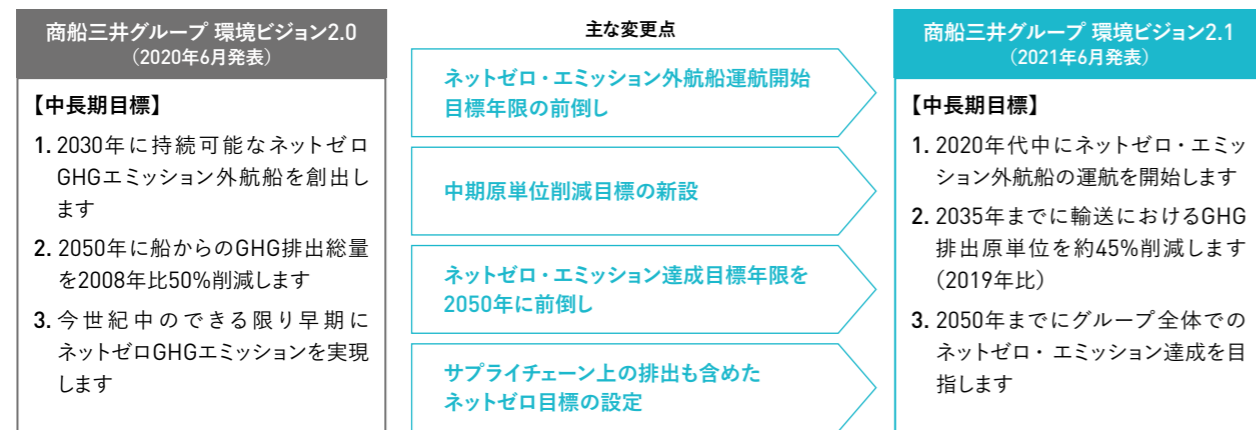
- 2020～2022年度と同様、2021～2023年度の3年間においても、財務体質の改善を優先し、フリーキャッシュフロー1,000億円を創出する。
- 営業キャッシュフローを着実に積み上げる一方、資産・事業のキャッシュ化を進めることで、フリーキャッシュフローを確保しながら2021～2023年度に総額約4,500億円の投資を予定。うち、約2,000億円を低・脱炭素案件に投資する。

### 環境戦略

- 「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を「2.1」に改定し、脱炭素化に向けた取り組みを加速
- 2021～2023年度の3年間で低・脱炭素分野に約2,000億円を投資
- 営業戦略、ポートフォリオ戦略への環境目線の強化

▶ 「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」の改定 ▶ 詳細は、P44(海洋・地球環境の保全)をご参照ください。

高まる社会の要請、当社グループにおける環境課題への取り組みの進捗を受け、従来の「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を「2.1」へとアップグレードし、より高い定量目標を掲げました。



▶ 低・脱炭素分野への投資

2021～2023年度の3年間で、  
低・脱炭素分野に約2,000億円を投資

	投資額	想定リターン (2027年度経常利益への貢献額)
<b>低・脱炭素分野への投資総額</b>	2,050	210
▶ ① 当社運航船のGHG削減	910	—
▶ ② 低・脱炭素事業開発	1,140	—

(億円)

**インターナルカーボンプライシング(ICP)\*の導入**  
 社内の脱炭素事業促進のため、また制度的カーボンプライス導入への備えとして、2021年度上期にICPを導入  
\* 低炭素投資・対策推進に向け、企業内部で独自に設定、使用する炭素価格。

当社運航船のGHG削減の取り組み例

- LNG燃料化の推進
- ウインドチャレンジャーの実装
- クリーン代替燃料の導入  
— バイオディーゼル、アンモニア、水素、合成メタン等

低・脱炭素事業開発の取り組み例

- 新興国におけるLNG関連事業
- 洋上風力発電関連事業
- クリーン代替燃料の供給・貯蔵・輸送

▶ 営業戦略、ポートフォリオ戦略への環境目線の強化

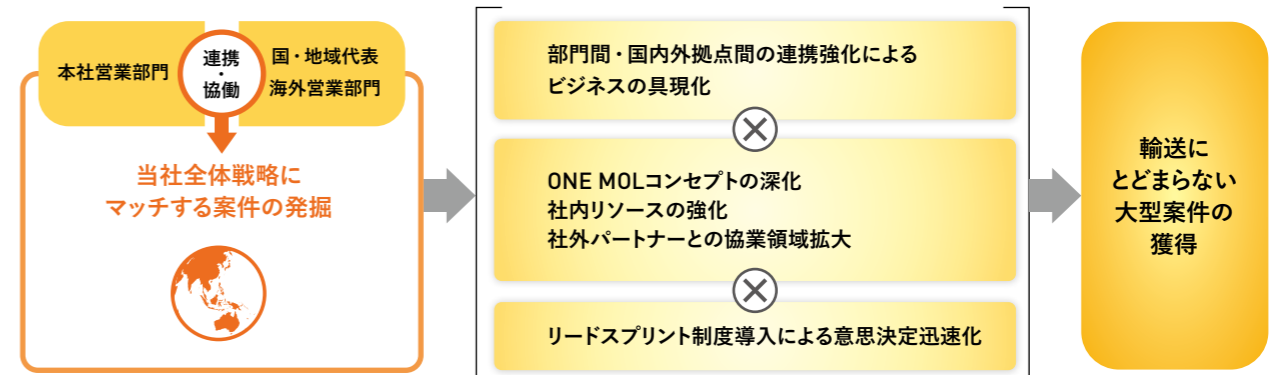
▶ 営業戦略	環境負荷とその低減効果を可視化するサービスの展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客ニーズを先取りしたカーボンフットプリントの開示とそれを可能にする体制・データ整備</li> <li>● GHG排出削減に寄与する運航効率の改善とその見える化</li> </ul>
▶ ポートフォリオ戦略	「低環境負荷」、「低炭素」事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>● LNG需要増の取り込み(LNG船・FSRU・LNG発電船)</li> <li>● 洋上風力発電事業への参入</li> </ul>

### 営業戦略

- アジアに重点を置いた地域戦略の推進
- 顧客のニーズを先取りしたストレスフリー実現に向けての取り組み

▶ 地域戦略の推進

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ことを目指します。



当社の営業部門は概ね船の種類ごとの組織となっており、これは専門性確保や業界ごとのお客様との関係維持には適していますが、特に海外展開においては、縦割り型組織の弱点が出る面がありました。これを補うのが25の国と地域に配置している「国・地域代表」です。

新興国においては、地域に根差した財閥型企業や国策系企業が巨大な力を持ち、コングロマリットとして多様な事業を手掛けているケースが多くあります。そのような企業の一事業における貨物輸送案件を当社が獲得した場合、その貨物や分野に応じた本社の営業部門が海外拠点と連携しながら担当しますが、並行して部門に属さない国・地域代表も現地に駐在しながら既存の取引に限定しないアプロー

チを続けていきます。特定分野で掴んだ接点を横に広げていくことで、顧客が持つ幅広い輸送需要、また港湾・倉庫関係、不動産など、輸送にとどまらない事業機会を獲得することを狙っています。こうした動きを促進するため、本社に設置したコーポレートマーケティング部による営業サポートや、案件初期段階から社長が入って取り組みの方向付けを行うリードスプリント制度など、支援体制を整えています。

特にアジア地域は、今後も長期的に世界経済の成長を牽引すると見込まれ、文化的親和性や当社グループが130年超の歴史の中で築き上げてきた関係性、ビジネスの基盤もあることから、国・地域代表全体の約半数を配置し、重点的に取り組んでいきます。

▶ 顧客のニーズを先取りしたストレスフリー実現に向けた取り組み

- LNG関連営業の連携(LNG船・FSRU・LNG発電船等)
- ドライバルク事業のワンストップ営業体制への移行(商船三井ドライバルク)
- DXによる顧客の利便性向上(Lighthouseの販売促進など)

**Lighthouse**

これまで個別に提供されていた海上輸送に関わる各種情報を一元管理できるプラットフォーム

### 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