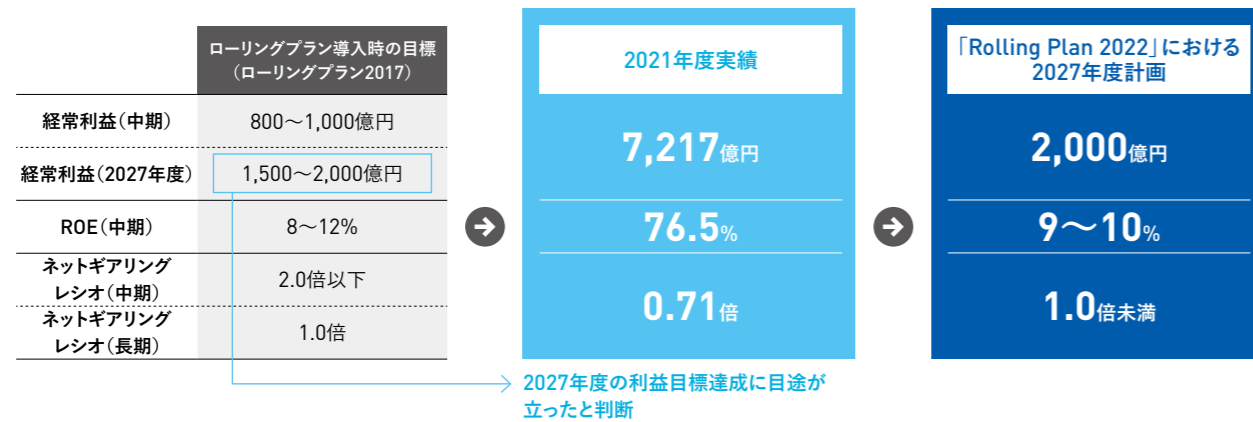


経営計画の振り返り ～ローリングプラン導入以降の成果～

ローリングプラン導入からのあゆみ

当社は2017年度以降、それまでの中期経営計画を改め、ローリング型の経営計画を採用してきました。まず、「10年後のありたい姿」を明確化し、そこからバックキャストする形で経営計画を作り、1年ごとに進捗状況を確認しながら修正していく仕組みです。その後、5度の更新を経る中で、2027年度の目標としていた財務体質を2021年度までに達成し、

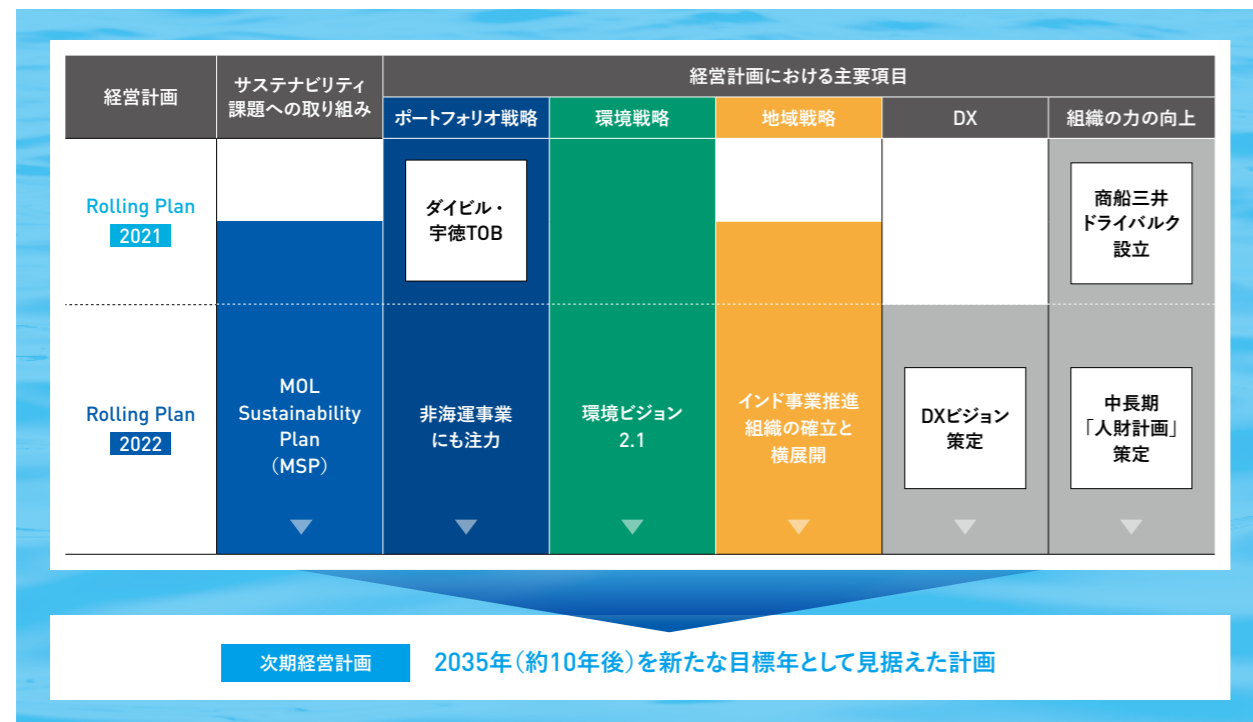
2027年度の利益目標についても達成の目途が立ったこと、当初掲げていたポートフォリオ変革や市況耐性の強化を果たしたことから、2027年度をターゲットとした経営計画は「Rolling Plan 2022」をもって一旦完了とし、新たに2035年度の将来像を目指す次期経営計画を2023年度期初までに策定予定です。



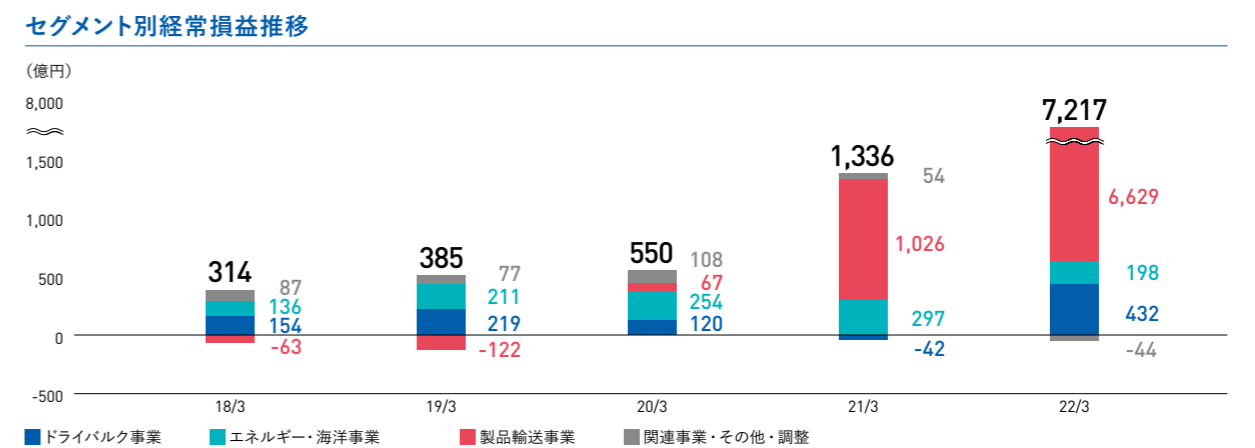
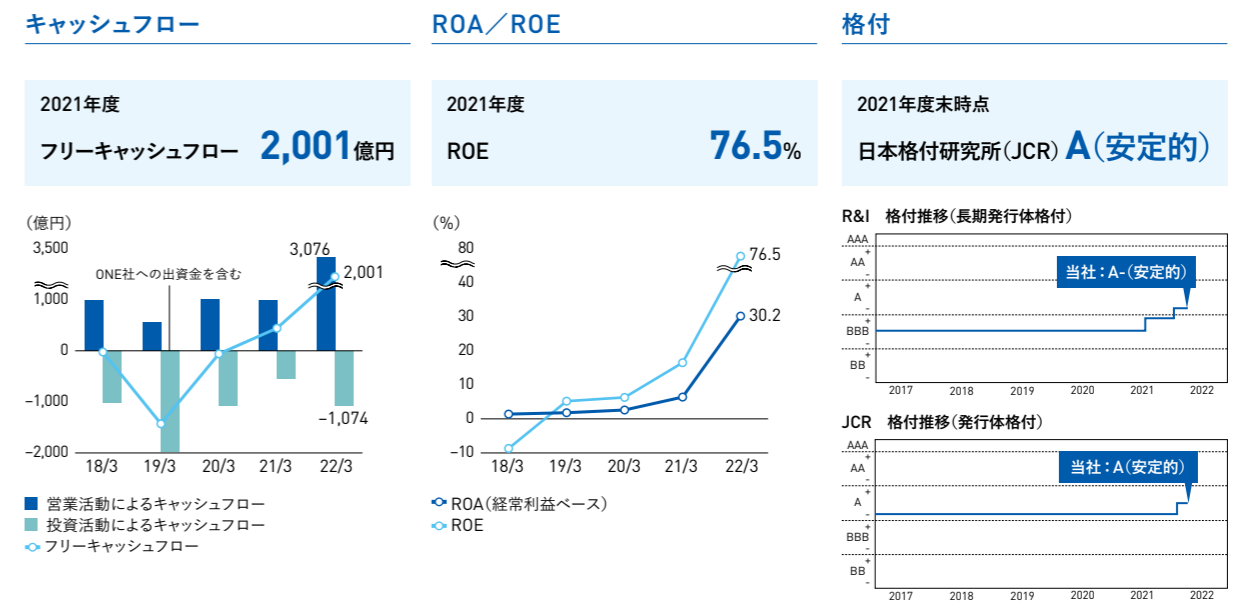
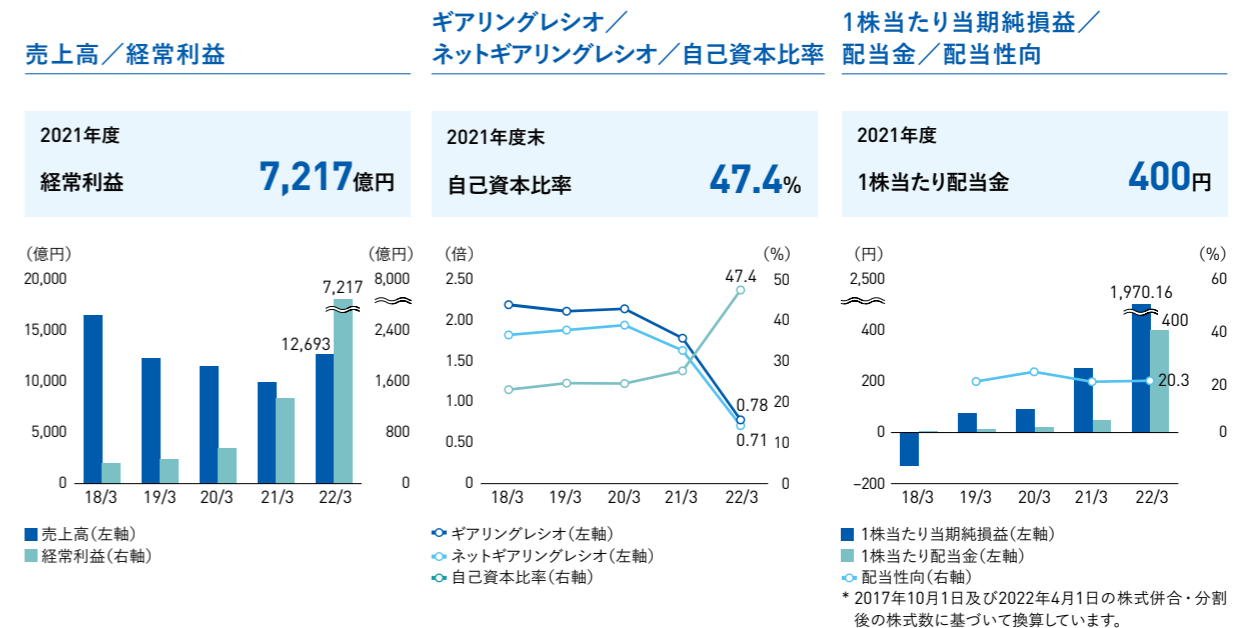
Rolling Plan 2022 ～次期経営計画への橋渡し～

2020年度、2021年度に好業績が続いたことで、当社の財務体質は顕著に改善し、投資余力も大幅に向上、経営の自由度も大きく増しました。また、脱炭素化をはじめとして高まり続ける企業に対する社会的要請にも応えていく必要があります。このような状況下、当社は、従来の延長線上の計画

ではなく、新たな現実を踏まえた骨太の経営計画が必要と考え、2022年度に1年間をかけて策定することにしました。その間も、将来に繋がる施策については2021年度から継続して取り組み、新経営計画に繋げていきます。



ローリングプラン導入以降の成果



「Rolling Plan 2022」のテーマと3つの成長戦略

「Rolling Plan 2022」では、「グループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑む」をテーマとし、「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」「地域戦略」の3つの成長戦略に取り組んでいます。「ポートフォリオ戦略」では、全社損益の

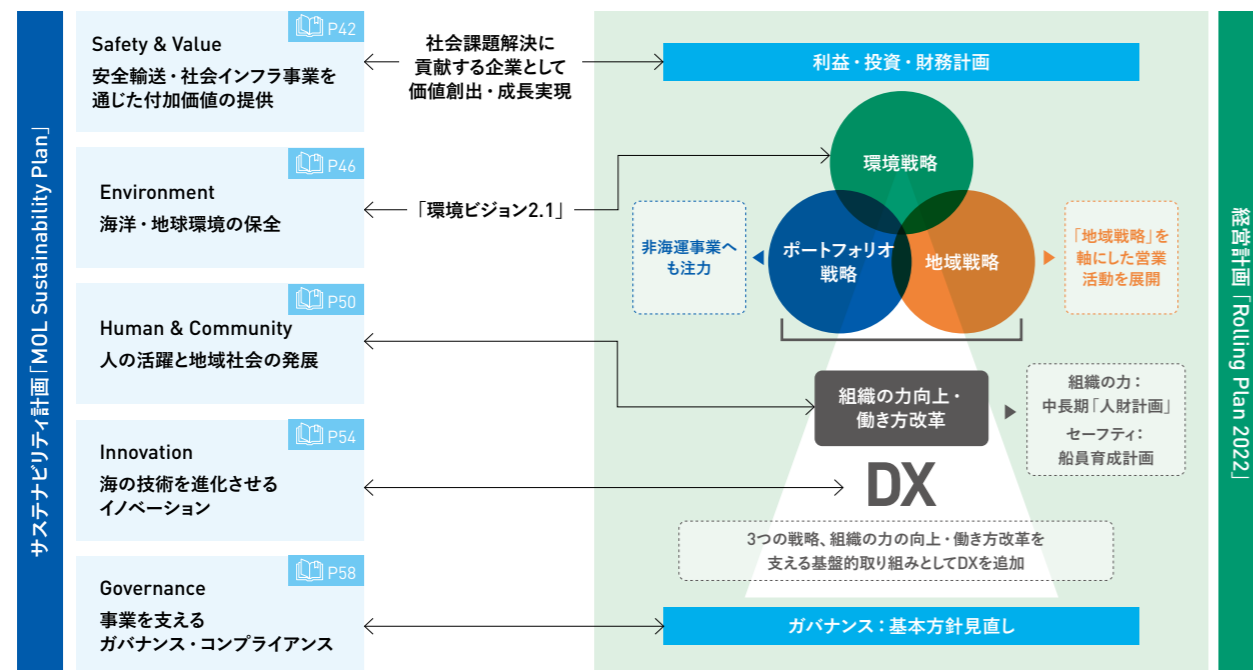
安定性を向上するため非海運事業の強化、「環境戦略」では「環境ビジョン2.1」に掲げる取り組みの加速、「地域戦略」では「インドモデル」を軸に重点地域への浸透を図ります(⇒P16～21)。



「Rolling Plan 2022」と「MOL Sustainability Plan」を両輪とした取り組み

当社は、従来の「サステナビリティ課題」への取り組みを、KPIやアクションプランを明記したより具体性の高い推進計画「MOL Sustainability Plan」(MSP)として、2022年度にまとめ直しました(⇒P40)。また、事業を通じて社会課題

解決への貢献を目指す姿勢をよりはっきりさせるため、MSPと「Rolling Plan 2022」の関係性を下図の通り明確化しました。両者を車の両輪として、一体的に推進していきます。



「Rolling Plan 2022」の投資計画

当社は、投資余力の拡大を踏まえ、2022～2024年度において、総額1兆円の投資(キャッシュアウト額。うち、新規意思決定は7,300億円)を実施する計画です。3年間の環境投資を「Rolling Plan 2021」で掲げた2,000億円(2021～

2023年度)から5,300億円(2022～2024年度)に大幅拡大するほか、3つの成長戦略に沿って非海運業を中心としたM&Aの機会も探っていきます。

2022～2024年度における投資の内訳 (億円)

	2021年度末時点 意思決定済	2022～2024年度 新規投資予定	小計	想定IRR	内容
環境投資	1,700	3,600	5,300		
代替燃料船隊整備	900	2,450	3,350	≧5%	・LNG燃料バルカー・自動車船ほか ・次世代燃料船(開発・発注)
低・脱炭素エネルギー 事業拡大	800	1,150	1,950	>5%	・新造LNG船・LPG/アンモニア船ほか ・洋上風力発電及び関連事業
事業拡充・資産拡大・M&A・ その他	1,000	3,700	4,700	>8%	・グループ会社投資 ・既存船リプレース
投資総額	2,700	7,300	10,000		

「Rolling Plan 2022」の利益計画とキャッシュフロー見通し

高水準で推移するコンテナ船市況を背景に、2022年度については前年度に次ぐ5,250億円の経常利益を見込みますが(※2022年4月末時点。同年7月末に7,100億円に上方修正済)、2023～2024年度は物流の正常化、見込まれる新造コンテナ船の竣工ラッシュも踏まえ、1,400億～1,450億円の経常利益を計画します。その後、主にLNG船事業、海洋

事業、自動車船事業、不動産事業の成長、コンテナ船事業の回復を基盤に、2027年度の経常利益目標を2,000億円とします。また、投資キャッシュフローは概ね営業キャッシュフローと均衡させることとし、積極投資を進める中でも財務規律を働かせていきます(⇒P24)。

	2021年度(実績)*2	2022年度(見込)	2023年度(見込)	2024年度(見込)	2027年度(目標)
利益目標					
経常利益	7,217	5,250 (2022年4月末発表時点)	1,400	1,450	2,000
ドライバルク営業本部	432	300	320	240	240
エネルギー営業本部	198	220	410	480	630
製品輸送・不動産営業本部	6,729	4,770	700	755	1,130
関連事業	-23	-5	0	5	40
その他、調整(消去・全社)	-118	-35	-30	-30	-40
ROE(%)	76.5	35.0		7～8	9～10
キャッシュフロー					
		(2022～2024年度累計)		(2022～2027年度累計)	
営業キャッシュフロー	3,076		8,200		15,700
投資キャッシュフロー	1,074		8,800		16,300
うち、投資額			10,000		19,300
資産売却・キャッシュ化			-1,200		-3,000
フリーキャッシュフロー	2,001		-600		-600
財務目標(年度末)					
ネットギアリングレシオ(倍)	0.71	—	—	0.8	1.0未満

*2 2021年度のセグメント別実績については、2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

ポートフォリオ戦略

- ▶ 海運市況と異なる要因で損益が変動する
非海運事業を拡大し、より安定的な利益構造に
変革する



▶ 「ポートフォリオ戦略」の基本方針

「Rolling Plan 2022」では、従来の主力事業である海運事業に加えて非海運事業を強化し、その利益水準を2021年度実績の約140億円から2035年度に600億～800億円レベルまで引き上げることを目標としています。海運市況のボラティリティとは異なる市況特性を持つ事業分野を強化することで、当社グループのポートフォリオの多様化を進め安定的な利益の積み上げを図っていきます。

不動産事業・物流事業では、2021～2022年度にかけてダイビルと宇徳を完全子会社化しました。両社に当社グループの非海運事業における中心的な役割を担わせ、これまで以上にグループの経営資源を有効に活用することで、事業領域の拡大に取り組みます。海洋事業では従来から取り組んできたFSRUやLNG発電船、CCUSなど輸送以外の事業投資を強化します。洋上風力発電事業とその関連事業では、脱炭素の流れを捉え国内外で積極的にマーケティングを展開しています。加えて、水素・アンモニ

アなどの代替エネルギーに関して、将来見込まれる輸送需要をターゲットとした事業展開にとどまらず、サプライチェーンの上流への投資機会も探求し、立体的なポートフォリオの拡大に取り組みます。

海運事業においても、ドライバルク船、自動車船、コンテナ船等のボラティリティの高い事業と、LNG船など収入が安定し市況耐性の高い事業のバランスを適切に取ることで、市況影響を抑え安定的に利益を上げられるよう企業体質の強靱化を図っていきます。

投資計画においては、目標達成に向けて非海運分野に積極投資を継続しますが、中でも不動産事業には2022～2024年度に少なくとも約1,000億円の新規投資を実施する計画です。当社グループのグローバルネットワークをさらに活用し、ダイビルによる海外事業展開を強化していきます。また海運事業においても、各船種における代替燃料船隊整備をはじめとして、積極投資を推進していきます。

	海運	非海運
2021年度の成果	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素事業であるLNG船・LPG／アンモニア船への投資が順調に推移 メタノール製造世界大手Methanex Corporationの海運子会社Waterfront Shippingへの出資決定 	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風力発電事業への投資において第1号案件成約 物流・不動産事業への投資としてダイビルと宇徳へのTOB成立
2022年度の方針	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素化の流れを受けた代替エネルギーの輸送需要のみならず、そのサプライチェーン上流分野への投資機会も引き続き追求する 	<ul style="list-style-type: none"> 海洋・洋上風力発電・物流・不動産へ引き続き積極投資、うち不動産事業には少なくとも1,000億円の新規投資を実施する

▶ 取り組み事例

ダイビル及び宇徳へのTOB、グループ執行役員新設

当社は2021年11月30日にダイビルと宇徳の2社に対してTOBを発表し、2022年4月までに両社の完全子会社化を完了しました。両社はこれまでも商船三井グループに属していましたが、同時に東証一部上場企業でもあり、当社グループ経営戦略の中での位置づけが中途半端とならざるを得ない側面がありました。両社を完全子会社化することで、当社グループ経営戦略における経営資源配分の最適化が可能になると考えています。また、ダイビル・宇徳としても商船三井グループが持つネットワークの活用や、潜在顧客ニーズを取り込むことにより、グローバルな成長が期待できます。

2022年4月には、ダイビル・宇徳に商船三井ドライバルク、MOL Chemical Tankers、商船三井システムズを加えた当社の中核グループ会社5社の執行責任者(社長)を「グループ執行役員」として本社執行役員に任命する制度を導入しました。本制度により、各社を本社営業部と同列とすることで、迅速な意思決定を通じたグループ経営の強化を図ります。

グループ執行役員制度導入に限らず商船三井グループ経営を広く強化することで、各社の経営戦略と当社グループ経営戦略をより一層有機的に連動させ、「Rolling Plan 2022」及び「MOL Sustainability Plan」で掲げた目標の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

グループを挙げた洋上風力発電関連事業への取り組み

脱炭素化に向けた有力な代替電源の一つとして注目される洋上風力発電のサプライチェーン上には、当社グループが海運業や海洋事業などで培った経験を活かせる分野が多数存在しています。具体的には、資材設備輸送、送電ケーブル敷設、風車据付、発電、設備メンテナンス、人材紹介・訓練などがありますが、核となる発電事業では2021年に台湾で稼働中の洋上風力発電プロジェクトに出資・参画し、取締役も派遣しました。サプライチェーンの中核である発電部分に関与することで、洋上風力発電ビジネス全般の事業運営や収益構造に関する知見をいち早く獲得し、更なる展開に活かす狙いです。また、国内でも有力なパートナーとの合弁会社を設立済みで、発電案件への参画を目指しています。

周辺領域では、発電設備を設置するSEP船*1を5隻運航する会社に出資し秋田県能代沖での作業に関与しているほか、台湾において風車のメンテナンスに使用する特殊船

SOV*2の貸船事業を手掛けています。加えて、グループ会社において、日本初のDPS*3シミュレーターを用いた船員の訓練や、メンテナンスに従事する外国人技術者養成サービスを提供しているほか、送電ケーブル敷設事業への参画準備も進めています。

現時点ではいずれの取り組みも種を蒔いた段階ですが、当社「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」を体現する事業として、「Rolling Plan 2022」で掲げた非海運分野に対する2035年度の業績目標の一角を担う存在へ育てるべく、グループを挙げて推進していきます。

*1 Self-Elevating Platform(自己昇降式作業船)の略。4本の脚を海底に伸ばすことで、安定した状態で風力発電設備の設置作業ができる特殊船。
*2 洋上風力発電所のメンテナンス技術者を複数の洋上風車に派遣するため、多数の宿泊設備を持ち、一定期間洋上での活動が可能な支援船。
*3 自動船位保持装置。風潮流などの外力を自動で計算し、船舶を定点で保持したり、あらかじめ設定したルート上を航行させることができ、海底ケーブル敷設船、洋上風力発電関連特殊船、及び海底油田関連のオフショア船など、海上の一点にとどまり作業をする船に必要なシステム。

主な取り組み



◀送電ケーブル設置
送電線も敷設可能なケーブル設置船を運航
国際ケーブル・シップ(株)提供



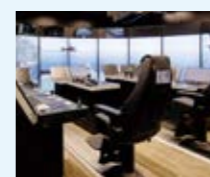
◀発電設備設置
発電設備を設置するSEP船を5隻運航する会社に出資



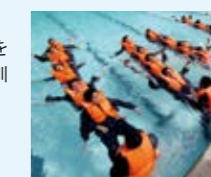
◀発電
台湾北西部の沖合で容量12.8万kWの着床式洋上風力発電所を運営する会社へ参画



◀メンテナンス
洋上風車のメンテナンスに従事するSOVをアジアで初めて保有・貸船



◀船員訓練
DPSシミュレーターを保有し、高度な船員訓練を提供
MOLマリン&エンジニアリング提供



◀外国人材の紹介
船員育成のノウハウを活かし、風力発電分野で活躍する外国人材の養成事業をフィリピンにて立ち上げる予定

環境戦略

▶「環境ビジョン2.1」に沿って業界に先駆けた脱炭素化に取り組むとともに、代替エネルギー分野に生まれる新たなビジネスチャンスを探っていく

世界初のビュアバッテリー電気推進タンカー「あさひ」命名・進水式典



▶「環境戦略」の基本方針

2021年6月に策定した「環境ビジョン2.1」において、当社グループは「2020年代中にネットゼロ・エミッション外航船の運航開始」「2035年までに輸送におけるGHG排出原単位の約45%削減(2019年比)」「2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成」の中長期目標を掲げ、その実現に向け様々な取り組みを着実に進めています。「Rolling Plan 2022」では、2022～2024年度の3年間で想定している累計1兆円の投資総額のうち、5,300億円を代替燃料船への投資と低・脱炭素投資に振り向けます。総額4,500億円のうち2,050億円を低・脱炭素案件に振り向けるとした「Rolling Plan 2021」から、規模・比率の面で拡大しています。

代替燃料船隊整備では、「環境ビジョン2.1」の中長期目標実現に向け投資を積極的に進めていきます。足元では鋼材をはじめとする素材価格の上昇を受け船価の高騰が続いているほか、代替燃料船導入に伴う追加コストをどのように克服するかなど課題はありますが、2020年度以降当社の財務体質は大きく改善しており、それを活かしながら

計画的な船隊整備を進めていきます。当面はLNG燃料船の発注が中心となりますが、次世代燃料として期待されているアンモニア燃料船の技術開発に当社も参画し、早期導入・船隊拡大に向けて積極的に取り組んでいきます。

また燃料転換だけでなく、船種の特性に応じてウインドチャレンジャー(⇒P56)やローターセイルといった風力を利用した省エネ技術やその他省エネデバイスを導入することで、GHG排出削減ロードマップの実現に向けて多面的に取り組んでいきます。

低・脱炭素エネルギー事業においては、輸送需要の拡大が見込まれるLNG船やアンモニア船の船隊拡大、風力発電事業及びその周辺事業への投資を推進することで、原油・石炭等の輸送需要減少を補いつつ世界の低・脱炭素化に貢献していきます。

低・脱炭素化は世界共通の課題であり、当社がこれまで長きにわたり関係を築いてきたお客様の課題でもあります。当社がソリューションプロバイダー・パートナーとなることで、新たな事業機会を獲得することを目指します。

	代替燃料船隊整備	低・脱炭素エネルギー事業拡大
	「環境ビジョン2.1」発表	
2021年度の成果	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出削減ロードマップ策定 新規投資判断に「<u>インターナルカーボンプライシング</u>」(ICP)を導入 LNG燃料船新造船計7隻を発注 	<ul style="list-style-type: none"> LNG船・LPG/アンモニア船への投資が順調に推移
2022年度の方針	<ul style="list-style-type: none"> 足元の船価動向は強含みであるがLNG燃料船新造船の継続的な発注を進める 2030年までの排出原単位削減目標(年率1.4%減)達成に向けたPDCAの運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> LNG船・LPG/アンモニア船、洋上風力発電関連事業への投資継続 アンモニア船アンモニア輸送船の開発

「環境戦略」に関する取り組みの詳細は「海洋・地球環境の保全」(⇒P46～49)をご参照ください。

▶ 取り組み事例

インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

当社は、「環境ビジョン2.1」に基づく移行計画を推進する手段として、2021年度よりICPの社内運用を開始しています。将来的な炭素税、排出権取引などの課金を見通して、CO₂排出1トン当たり定額を内部炭素価格として設定し、投資判断の際の経済的指標として活用するものです(CO₂単価:2023～2039年60米ドル/トン、2040年以降140米ドル/トン)。外航海運事業に関わる全投資案件への適用を義務付けており、運用開始から既に10件以上の投資判断に適用され、実効性を伴った運用がなされています。

2024年末までに効率運航による燃料消費量削減率5%を実現

当社は2022年4月、環境・サステナビリティ戦略部に、運航業務経験者、技術系社員、海上職社員から構成される更なる効率運航に取り組む専任チームを設置しました。

また、(株)三井造船昭島研究所、商船三井テクノトレードと提携するとともに、2022年5月フィリピンに設立したEcoMOLを活用し、最適航路・最適出力での運航徹底を中心としたソフト面で3%、低摩擦塗料、効果的な船体メンテナンス、省エネ機器搭載、プロペラ換装等ハード面の対策で2%、合計5%の燃費効率改善を目指します。

アンモニア、水素、メタネーションなどへの取り組み

当社は「今すぐ実現可能なGHG排出削減手段」としてLNG燃料船の導入を進めながら、将来の脱炭素燃料の有力候補と言われているアンモニアや水素等の研究も幅広く行っています。

ICPの適用例

LNG燃料船やウインドチャレンジャー等の投資案件においてICPが意思決定を後押しする効果をもたらしています。低・脱炭素化のためには通常追加コストを要しますが、CO₂排出削減効果をICPによって金額インパクトに換算することで想定回収期間が早まることとなり、投資を促進する効果が生まれます。

いずれの取り組みも、FOCUSプロジェクト(⇒P56)で行っている各運航船の膨大なデータの可視化と利活用が鍵になります。

既に当社運航船約180隻を対象に取り組みを開始しており、将来的には500隻規模まで拡大予定です。専任チームを取り組みの核とし、関係者と連携しながら足元からのGHG排出量及び運航コスト削減に繋がる燃料消費量削減に取り組んでいきます。



<p>LNG</p> <p>メリット 既存陸上インフラ活用可</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> メタンスリップ対策 燃料供給インフラ整備 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> LNG燃料タグ、供給船就航済 LNG燃料フェリー建造中 LNG燃料外航船を発注済
<p>液化合成メタン(LSM)</p> <p>メリット LNGのインフラ活用可</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> メタンスリップ対策 合成メタン製造効率改善 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> メタネーション事業 CCU/CCS事業等へ積極関与
<p>メタノール・合成メタノール</p> <p>メリット 既存陸上インフラ活用可</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 毒性への対策 合成効率改善 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> メタノール船メタノール輸送船事業へ積極関与
<p>バイオディーゼル</p> <p>メリット 船舶燃料として実用化済</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存設備利用可 供給能力拡大 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 常用に向け準備を推進
<p>電池</p> <p>メリット 小型船で実用化済</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 船上でのCO₂排出なし 電池容量の拡大、小型化と軽量化 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> EVタンカー竣工済 外航商船への展開検討
<p>アンモニア</p> <p>メリット 船上でのCO₂排出なし、貨物として海上輸送実績あり</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 燃料供給インフラ整備 N₂O、毒性への対策 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 上流投資の検討 シンガポールでの燃料供給事業検討に参画済 アンモニア船エンジン確保の上、2020年代半ばに第1船投入予定
<p>液化水素</p> <p>メリット 船上でのCO₂排出なし</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> エンジン開発、燃料電池改良、超極低温対策、燃料供給インフラ整備 	<p>当社の主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> シンガポールでの燃料供給事業検討に参画済 2020年代の第1船投入検討

地域戦略

▶ 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

2022年度から、インドを拠点に同国顧客向けサービスに従事しているプロダクトタンカー「LILAC VICTORIA」



「地域戦略」の基本方針

当社は、「Rolling Plan 2021」から「地域戦略」を主要戦略の一つと位置づけ、「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」ことを目標としてきました。当社がこれまで各事業で培ってきた世界各地に存在するお客様、パートナー、その他ステークホルダーの皆様との関係を、新規事業・グループ会社事業にも展開することで更なる事業機会の拡大を狙うものです。

その中でも、2021年度は成長が見込まれるアジアを最重点地域とし、とりわけインドでの事業展開についてエネルギー分野を中心に積極的に取り組んできました。2022年度は、「地域戦略」の推進を担うアジア地域での執行体制をより強化するため、アジア・中東・大洋州地域を東西に分割し、東アジア・東南アジア・大洋州地域担当執行役員と、南アジア・中東地域担当執行役員をそれぞれ設置しました。南アジア・中東地域には、現地事情に精通したアジャイ・シン常務を専任の担当執行役員に任命しました。地域担当執行役員による強力なリーダーシップのもと、変化するお客様のニーズを的確に捉えるとともに、現地営業拠点・グループ会社と各事業部門が有機的に連携してソリューションを

提供する体制を整え、インドを中心とする南アジア・中東地域での大型案件獲得を目指します。

インド以外の地域においても当社のグローバルネットワークは強化されています。当社は2016年から国・地域代表制度を導入し、現在では25カ国・地域に設置しています。また、各地域での新たな取り組みを支援するため、本社コーポレートマーケティング部が主幹事となって2021年度から「リードスプリント」(⇒P21)を実施しています。迅速な意思決定により各地域のお客様のニーズに適切に対応しています。

さらに今後はインドと同様に注力する国・地域を選定し、新たな「地域戦略」の基軸を作っていく予定です。選定にあたっては、マクロ経済指標から見る潜在成長性や市場規模、及び当社がこれまで築いてきた歴史的な基盤等を総合的に考慮します。

当社は、投資計画において2022～2024年度で1,000億円、2027年度までに累計3,000億円のM&A枠を設定しました。当社グループが各地域において事業拡大するにあたり、その手段としてM&Aを積極的に活用していきます。

	本社事業部が主導する案件	地域営業組織が提起する案件
2021年度の成果	<ul style="list-style-type: none"> 中国顧客向けLNG船6隻を成約 中国出し欧州向け自動車船のEV輸送台数大幅増加 インド顧客向けVLCC・LPG船を4隻投入 	<ul style="list-style-type: none"> 本社側の迅速な対応を図るべく、「リードスプリント」制度を導入
2022年度の方針	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域を2つに分け、それぞれに地域担当執行役員・総代表を設置。南アジア・中東地域担当執行役員に現地事情に通じたインド出身者を起用 インドをパイロットケースとして、本社事業部と地域営業組織の新たな連携体制を構築(⇒P21) インドでの取り組みを他のターゲット国に横展開する 国内地域戦略の立案・推進、特に「環境戦略」と重なる分野に重点的に取り組む ロシア・ウクライナ情勢の変化に適切に対応する 	

取り組み事例

「地域戦略」を支える体制の整備(地域担当執行役員・国代表制・コーポレートマーケティング部)、インドモデル

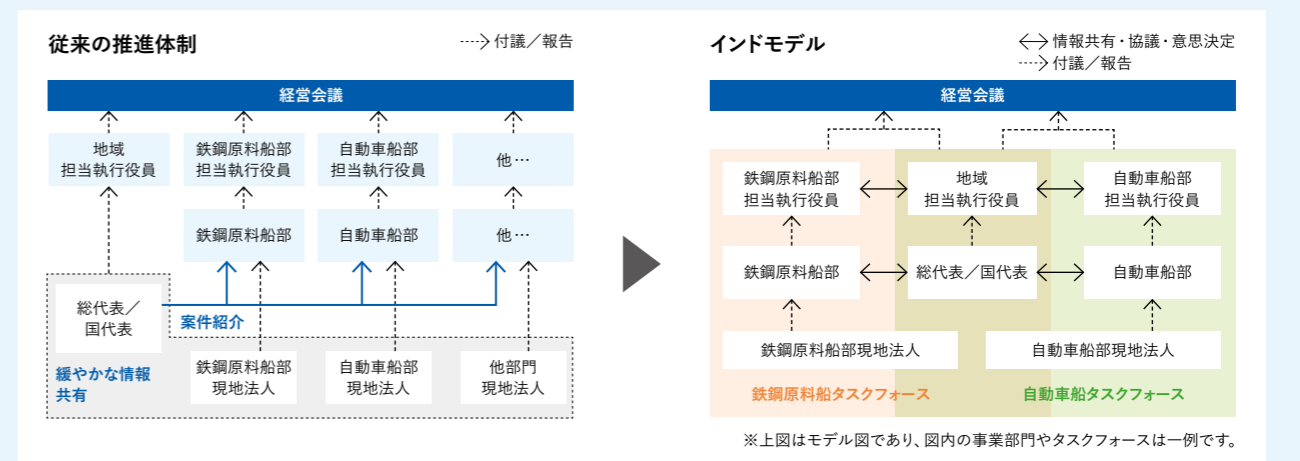
当社のお客様のニーズに的確に対応するための地域統括責任者として2015年から世界4拠点に総代表を設置し、グループ横断的な地域内連携の強化に取り組んできました。さらに2016年から重点営業活動国に国・地域代表制を導入し、各国・地域の実情に応じた総合的な輸送サービスの提案・提供に努めてきました。2021年度はアメリカ、ロシア、オランダ及びケニアに新たに国代表を設置しました。

また各地域での新規事業開発を支援するため、「リードスプリント」を通じて、本社営業部門が持つ従来の顧客・パートナーネットワークのみならず、現地で総代表、国・地域代表が新たに構築するネットワークの活用を後押しし、「Rolling Plan 2021」から掲げる「地域戦略」にマッチする潜在案件の複眼的な探索をサポートしています。

「Rolling Plan 2021」では「地域戦略」における最重点地域をアジアとしていましたが、とりわけインドでの事業展開に取り組み、インド顧客向けのVLCC・LPG船の新規契約を獲得しました。現地拠点主導により顧客ニーズを掘り起こし、

本社事業部門が支援することで新規事業に繋げた事例となります。「Rolling Plan 2022」ではその取り組みをより一層強化するべく、インドを所管する南アジア・中東地域担当執行役員・総代表と本社営業部門の間で事業ごとにタスクフォースを設置し、インドでの各事業を本社と地域が二人三脚で進めていく仕組みを導入しました。これまで当社では本社営業部がそれぞれ海外拠点を持って部門ごとに営業活動・事業活動を展開してきましたが、インドにおいては地域担当執行役員・総代表に各事業の地域での情報を集中させ、地域担当執行役員・総代表が事業横断的な視点で「地域戦略」をリードする体制としています。このインドモデルは当社にとって実験的な取り組みであり、トライアンドエラーを繰り返しながら営業部門・現地担当双方にとってより良い体制を目指していきます。

インドでの取り組みがうまくいけば、他の重点国においても同様に展開していく計画です。



案件推進における地域ライン(地域担当執行役員/総代表/国代表)の機能は、各営業部への紹介に限られていた。また、案件取り上げの優先順位付けは、営業部判断に委ねられていた。

地域ラインが案件ごとに各営業部門及び関連現地法人とタスクフォースを組成し、共同で推進する体制とした。案件取り上げの判断も、地域担当執行役員が主体となり全社的視点から行うこととした。

リードスプリント

「Rolling Plan 2021」における「地域戦略」の主要施策である「リードスプリント」は、スピード感を持って新規潜在案件への取り組みの方向性を議論する場として運用が始まりました。本社事業部門からのボトムアップによる従来型の意思決定プロセスとは切り分け、案件の立ち上げ初期段階から経営陣の目に触れるようにし、取り組み方針を確認しています。地域担当執行役員・総代表・国代表からなる地域担当ラインが、経営方針に合致し、かつ有望だと考える案件

を、変化の速い事業環境においても見逃さずすくい上げることを目指しています。

2022年度上期においては、各地域担当ラインが有望と考える潜在的ターゲット案件40件について、北米/欧州・アフリカ/アジア地域を担当する執行役員・総代表・国代表による全社的視点からの議論、その後社長以下経営幹部も入った絞り込みを行い、リソースを重点投入する10案件の選定を行いました。

組織の力の向上・働き方改革、セーフティ

→ 組織の力の向上：「人財計画」の立ち上げ

当社は経営計画「Rolling Plan 2022」に新たな「人財計画」の立ち上げを明記しました。新しい「人財計画」は当社が策定する次期経営計画の柱の一つとして、中長期的な視点から当社グループの人材基盤強化に向けた施策の基本方針を示すものです。

当社では、既に2021年度において、重点投資対象とした脱・低炭素分野等への人員シフト(実績：66名)や技術系人材を含めた経験者採用の拡大(実績：24名)を実行しました。

2022年度にも、積極投資の担い手となる人材の採用拡大に取り組んでおり、特に専門性を持つ経験者については、2022年度より通年採用を行っています。

なお、2022年4月の人事においては、本社外から部長級3名の登用を行いました。中でも、当社グループの事業の根幹である安全運航を担う海上社員のワールドワイド

での人材政策企画立案部門として新設されたGlobal Maritime Resources Divisionのトップには、当社グループ会社の出身である外国籍の従業員を登用しました。

新しい「人財計画」の策定に向けては、人材政策に対する幅広いニーズをくみ上げるべく、2022年4月に設置したチーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)が、本社内営業部門に加えて、国内グループ会社と対話を行っています。今後はグループ・グローバル人材も含めた適所適材の原則による人材登用促進や、従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう、キャリア形成への支援強化や多様なニーズを前提とした働き方の選択肢の提供を計画に盛り込む方針です。

当社グループは優秀な人材に対する訴求力を高め、そのエンゲージメントを強化することにより、「組織の力の向上」を図っていきます。

→ 働き方改革

働き方改革に関する取り組みの詳細は「働き甲斐と働きやすさを最大化、組織のパフォーマンス極大化のための『働き方改革』」(⇒P51)をご参照ください。

→ セーフティ

セーフティに関する取り組みの詳細は「安全品質」(⇒P43~44)、「備船船主との取り組み」(⇒P77)をご参照ください。

	基本的な方針・体制	具体的な取り組み
2021年度の成果	<ul style="list-style-type: none"> MOL CHARTS 制定、浸透活動実施 新執行体制における多様性の進展*、グループ経営強化に向けたグループ執行役員の職位新設 	<ul style="list-style-type: none"> 社員提案制度から生まれた案件3件が事業化に到達 「WAKASHIO」事故の再発防止タスクフォースによる社内活動継続
2022年度の方針	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の継続(在宅勤務推進の一方、オフィスワークを再評価してリノベーションを計画) 組織の更なる多様性を実現するための数値目標拡充 グループ全体の中長期的に目指す組織像見直し、それに基づく新たな「人財計画」の立ち上げ 今後の自社配乗・管理船舶隻数の増加を見据えた船員育成計画への着手 備船チェーンマネジメント体制の全社的な見直し 	

* 外国人の執行役員1名・本社部長1名をそれぞれ新たに登用、女性の本社部長(理事を含む)が1名から3名に増加

DX

→ DX Visionワークショップの開催

当社は長期的なDX戦略の背骨となる「MOL DX Vision」を2022年度下期に発表予定です。同Vision策定に向けて土台を築くべく、2022年6月に社長以下経営会議メンバー、各部からの選抜者、DX担当部門、及び外部パートナー計約40名が参加するワークショップを2日間の日程で開催しました。当社及び業界の未来像を踏まえた長期的な当社のありたい姿をまず議論した上で、そこからDXに求められることをバックキャストで抽出し、Visionの原案を作成しました。今後、幅広い社員も含めて社内議論を深め、当社DX

推進の指針となるVisionを策定し、これまでのDXの取り組みをさらに加速させます。



DX Vision策定に向けたワークショップ

事業戦略のDX	<ul style="list-style-type: none"> 「ポートフォリオ」「環境」「地域」各経営戦略において、データマネジメントを高度化し顧客ニーズに応える
働き方のDX	<ul style="list-style-type: none"> 社内に分散している情報のオープン化・集約化、業務の更なる標準化・自動化で生産性を向上
組織のDX	<ul style="list-style-type: none"> DX人材の更なる育成・配置 機能ごとの組織集約を通じてサービス品質とコスト競争力の改善

コーポレートガバナンス

サステナビリティ課題「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」で掲げている取り組みと併せ、主要な経営課題としてガバナンスの向上に継続的に取り組みます(⇒P58~77)。

	基本的な方針・体制	具体的な取り組み
2021年度の成果	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス審議会の新設・開催(全4回) 業務執行取締役報酬制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急時対応のクライシス対策本部を整備 改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた報告書提出 親子上場の解消に向けたTOB成立
2022年度の方針	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス基本方針の見直し 全社的なリスク管理の枠組みについて再度見直しを行い、カントリリスク等の高まりに、より一層適切に対処する体制を整備 	<ul style="list-style-type: none"> リスクマッピングの継続実施 リスクアセスメント・シートの導入・活用



財務体質の改善と、成長や環境対応のために必要な投資の両立を実現していきます。

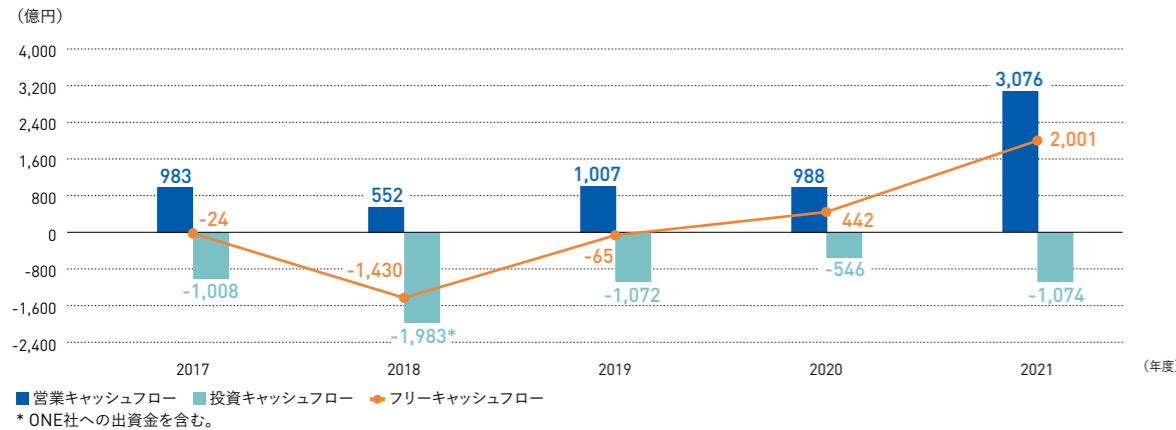
梅村 尚
常務執行役員
チーフフィナンシャルオフィサー (CFO)

2021年度の振り返り

高水準で推移したコンテナ船運賃や中小型船型を中心に活況が続いたドライバルク船市況、自動車船の荷量回復に支えられ、当社は2021年度に7,088億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上し、2007年度以来、14年ぶりに最高益を更新しました。この背景には、コロナ禍に端を発した世界的なサプライチェーンの混乱があり、手放しで喜べるものではありませんが、自己資本比率が47.4%に大幅改善(2020年度末:27.6%)したこと、R&I格付でA格を回復したこと、ネットギアリングレシオが1.0倍を下回ったことなど、2017年度のローリングプラン導入以降に掲げてきた財務目標を一挙に達成できた一年となりました。

また、コンテナ船事業会社であるONE社からの配当金を含め3,000億円を超える営業キャッシュフローを活用し、ダイビル及び宇徳の完全子会社化に向けたTOBや、新規に契約を獲得したLNG船への投資など、経営計画の方向性に即した将来に繋がる様々な投資を実行できた一年でもありました。株主還元に関しては、1株当たり1,200円(株式分割前)の配当を実施できたことにより、長らく当社を支えてくださっている株主の皆様へ報いることができたものと考えています。

キャッシュフロー推移



2022年度以降の投資方針とキャッシュアロケーション

飛躍的に財務状況が改善した中、CFOとしては、積み上がった自己資本を有効活用し、更なる企業価値向上に繋げていく重大な責任を負っていると強く感じています。「Rolling Plan 2022」では、「グループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑む」を重点テーマとして、将来の企業価値向上を実現すべく、2022~2027年度の6年間で総額1.9兆円の投資を予定しています。これらの投資により、シクリカルな市況に晒される海運業の特性を抑制しながら、経常利益は2,000億円、ROEは当社が認識する資本コストを上回る10%を安定的に達成できるように取り組んでいきます。

具体的に投資する分野は、①代替燃料船隊整備、②低・脱炭素エネルギー事業拡大、③事業拡充・資産拡大・M&A・その他を考えていますが、いずれの分野にも業界に先駆けた取り組みや、これまでの総合海運業の事業領域から一歩外に踏み出す案件が多く含まれます。それぞれ、当社がこれまで培ってきた知見や経験、有力パートナーとの関係などが活かされると判断して取り組むもので、大きな企業価値向上の機会である一方、いわばホームグラウンドである伝統的海運業と比べれば難易度・不確実性が高い分野でもあり、またインドや東南アジアをはじめとした新興国案件も増えていくことから、仮に一定のリスクイベント発生した場合も、財務基盤が揺るがないようにしておく必要があります。

従来ターゲットとしてきたネットギアリングレシオ1.0倍を当面は上限とし、財務規律を重視した運営をしていきます。また、海運業では船舶保有を本業とする船主からの備船も欠かせないもので、当社の船隊約800隻のうち、約500隻は備船です。日本の会計基準に従い、備船の多くは当社バランスシートでは認識していませんが、この部分についても、投資家の皆様から見た透明性をさらに向上させるべく、中期的な視点で、開示方法も含め、改善していきたいと考えています。

当社の投資判断基準においては、個別案件ごとに過去の市況実績から想定される最大損失額を予測し、その部分にはエクイティを引き当てるとして株主資本コスト、残り部分にはデットを引き当てるとして負債コストを求める仕組みになっています(⇒P27)。これにより、会社全体ではリスクの取り過ぎを防ぐとともに、個別案件で求められる想定エクイティ・デット額に対して一定のスプレッドを確保しています。また、実際にはバランスシートを使わない備船であっても、同様の考え方をうい、適切な資本コストを課す仕組みとしています。この基準に従って資産を積み上げていくことによって、資本コストに見合ったリターンを確保していきます。

	2022~2024年度 (見込)	2025~2027年度 (見込)	2022~2027年度 累計
投資総額	10,000	9,300	19,300
環境投資	5,300	—	—
うち、代替燃料船隊整備	3,350	—	—
うち、低・脱炭素エネルギー事業拡大	1,950	—	—
事業拡充・資産拡大・M&A・その他	4,700	—	—
資産売却・キャッシュ化	-1,200	-1,800	-3,000
投資キャッシュフロー	8,800	7,500	16,300
営業キャッシュフロー	8,200	7,500	15,700
フリーキャッシュフロー	-600	0	-600

(億円)

財務目標	2022~2024年度 (見込)	2025~2027年度 (見込)	2022~2027年度 累計
ネットギアリングレシオ (各期間末)	0.8	1.0未満	—

(倍)

株主還元についての考え方

当社は、世界の海運業をリードしながら、社会インフラ事業を展開する企業として、内部留保を積極的に再投資し、更なる経済的価値・社会的価値の創造に繋げることが第一義であると考えています。一方で、配当等を通じて、直接的に株主様に報いることも重要な責務です。2022年度期初段階の利益計画では、配当性向25%に基づいた配当予想を出しています。2021年度に引き続き高水準の利益が見込まれる中で配当性向を引き上げたことに対してご評価の声もある一方、一部の投資家様からは財務体質が改善したにもかかわらず東証プライム市場平均水準に達していない点についてご不満の声もお聞きしています。当社は新し

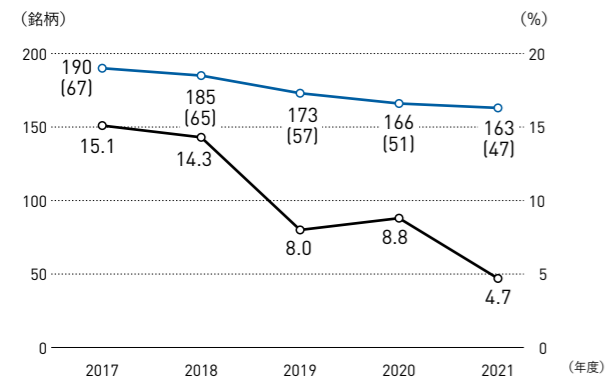
いステージに入ったものと認識しており、経営の大きな方向性は定まっていますが、脱炭素化や足元の複雑化する国際情勢も踏まえた長期的な事業環境分析と、それに基づく個別投資案件の精査、将来の資金需要判断などの精度を高めた上で、2035年を見据えた次期経営計画を2022年度の1年間をかけて打ち立てる予定です。大変恐縮ですが、しばらく時間の猶予をいただき、その中で株主還元についても議論し、整合性のある形でお示していきたいと考えています。

株主、投資家、取引金融機関の皆様には、引き続きご支援のほど、よろしく申し上げます。

政策保有株式に対する考え方

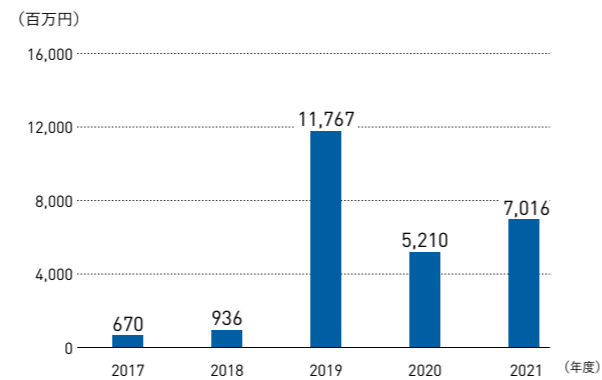
当社は、事業上緊密な協力関係にある企業との関係の維持・強化を図ることや、中長期的に当社の成長・企業価値の向上を図ることを目的として、他社の株式を保有することがあります。保有株式のうち、上場されている銘柄については、毎年一度、個別銘柄ごとに、保有目的の適切性や資本コストを踏まえた収益性等について詳細な検討を行い、保有に合理性が認められない株式については順次保有を縮減する方針としています。2022年度の検討においては、2022年3月末時点で保有していた47銘柄・約560億円のうち、約80億円分が縮減対象と判定されました。株式の売却に際しては、市場に与えるインパクト等を見極めつつ、相手先との関係性にも配慮しながら進めています。

政策保有株式の銘柄数と純資産に対する割合



◆ 保有銘柄数(カッコ内は上場銘柄数)(左軸)
 ● 純資産に対する割合(右軸)
 * 2019年度以降はみなし保有株式を含まない

政策保有株式の期中売却額



事業投資に関わるリスク管理

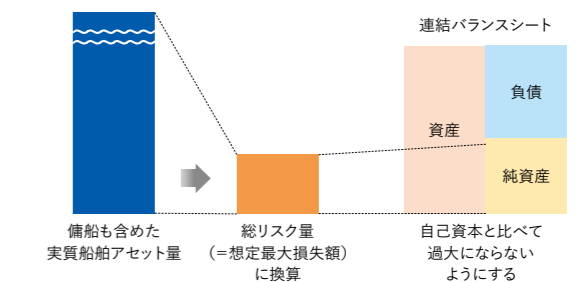
当社では、2014年度からアセットリスクコントロール(トータルリスクコントロールから改称)と呼ぶ管理手法を導入し、過剰投資を避けつつ、資本コストに見合ったリターンが期待できる案件を積み上げています。

1 アセットリスクコントロールの仕組み

本手法は、金融機関で幅広く利用されているリスク管理手法を海運業向けに応用したもので、全船隊に対して同時に相当程度のストレスシナリオ(低運賃市況・低売船市況)を適用、それが一定期間継続した場合に想定される最大の損失額を計算し、その総額が自己資本との比較で過大にならないように管理するものです。すなわち、「全ての保有船を売却すれば全ての借入を返済できる」状態を一つの基準とし、取りうる総リスク量として意識するもの、とも言えます。この仕組みにおいては、たとえ同じサイズバルカー1隻であっても、長期契約を持つ船、また船価(自社船の場合)や備船料(備船の場合)が安い船は低リスク量、逆に短期市況に晒される船、船価や備船料が高い船は高リスク量と評価される設計になっています。また、各船種の市況が異なるタイミングで変動することによる分散効果も考慮しています。全社

リスク量は半年に一度計測の上、自己資本と比較した結果を取締役に報告し、監督を受けています。導入当初は海運市況リスクと船価市況リスクを主な対象としたシンプルな仕組みでしたが、その後見直しが行われ、現在ではカントリーリスクや顧客の信用リスク、グループ会社の事業リスクも含めて、より適切にリスク量を計測できる仕組みに進化しています。

アセットリスクコントロール イメージ図

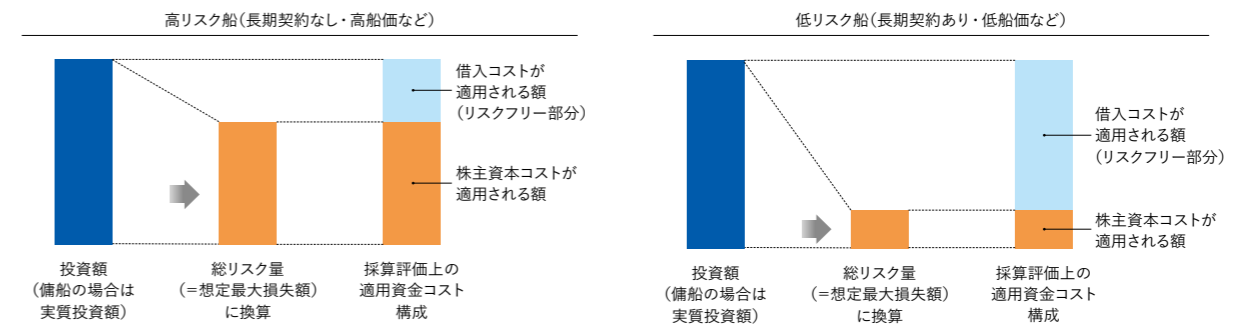


2 アセットリスクコントロールと整合性のある新規投資判断基準

導入時点においては、当社が新規投資判断に用いていた採算性判断指標と本制度が直接結びついておらず、課題となっていました。その後の見直しを経て、現在では本制度の考え方を採用して計算されるリスク量の大きさによって、採算評価上の適用資金コストが変動する仕組みに改善されています。すなわち、船舶投資案件の社内審査において、対象船が持つリスク量の大きさを「想定される最大損失額」として、その部分にエクイティ、リスクフリー部分にデットを引き当てます。それぞれに資本コストと借入コストを適用することで、高リスク船ほどコストが高く評価されることになり、それに見合った高いリターンが伴わないと承認されません。この考え方により、

全社が有する投資余力(追加可能リスク量)を多く消費する案件は自然にハードルが高く、少なく消費する案件は低くなることによって、全体としてリスク・リターンのバランスが取れたポートフォリオが保たれる仕組みとなっています。また、個別案件ごとの仮想デットエクイティ比率に基づいたWACCにスプレッドを上乗せした案件しか採択されないため、一定のROE水準確保にも繋がります。なお、2021年度の好業績により急速に自己資本が積み上がったことにより追加できるリスク量に余力が生じていることから、成長に資する投資案件に積極的に取り組んでいく方針です。

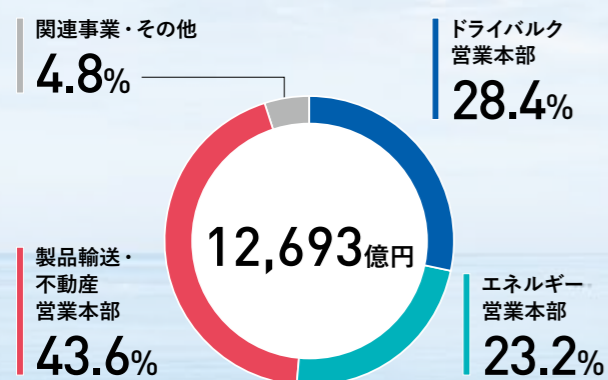
リスクの大小に応じた適用資金コストのイメージ図



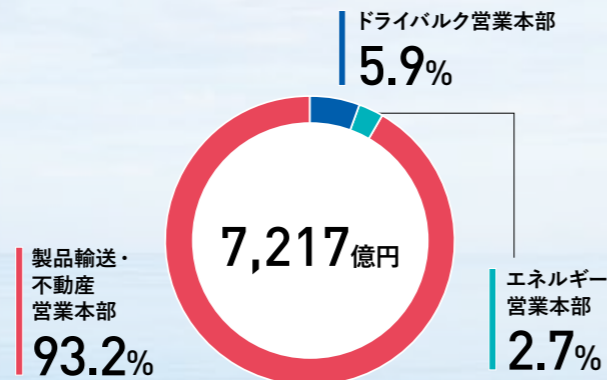
営業本部別事業内容

ドライバルク営業本部 <small>📄 P30</small>	<ul style="list-style-type: none"> ドライバルク船事業(鉄鋼原料船、中小型バルカー、木材チップ船、多目的船)
エネルギー営業本部 <small>📄 P32</small>	<ul style="list-style-type: none"> 油送船事業(原油タンカー、プロダクトタンカー、ケミカルタンカー、メタノールタンカー、アンモニアタンカー、LPGタンカー) LNG船事業 海洋事業 電力炭船事業 カーボン事業
製品輸送・不動産営業本部 <small>📄 P34</small>	<ul style="list-style-type: none"> 自動車船事業 フェリー・内航RORO船事業 コンテナ船事業 港湾事業 ロジスティクス事業 不動産事業
関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 客船事業 曳船事業 商社事業等
その他・本社	<ul style="list-style-type: none"> クリーンエネルギー事業(海洋温度差発電事業、波力発電事業、潮流発電事業等)その他

営業本部別売上高構成比*1(2021年度)

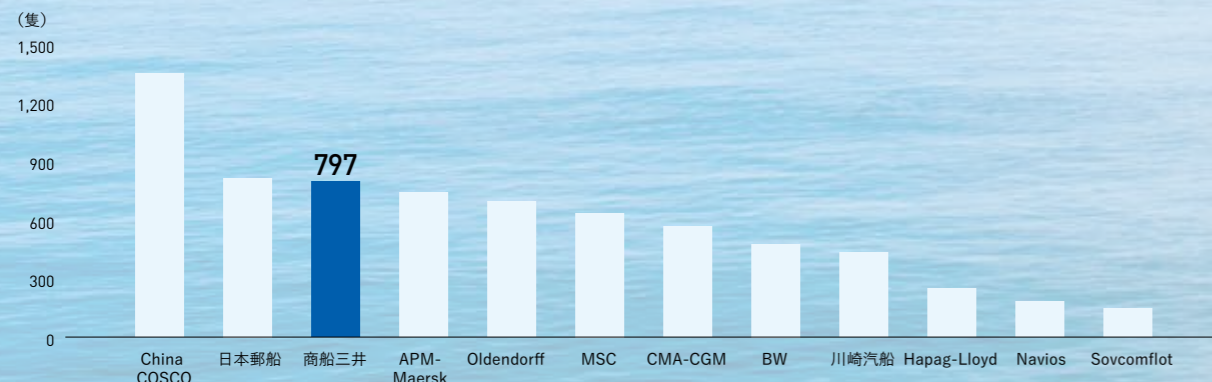


営業本部別経常利益構成比*1(2021年度)



*1 2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

主要船社 船隊規模*2(全船種・隻数)



*2 各社公開情報等に基づき、当社作成

当社が取り組む事業領域

海上輸送事業



ドライバルク船、タンカー、LNG船、自動車船、コンテナ船等からなる世界最大級の船隊を擁し、130余年にわたって積み上げてきた豊富な実績と知見で、資源・中間財・製品問わず、多種多様な貨物を世界中へ安定的に運ぶ高品質な海上輸送サービスを提供しています。

海洋事業



エネルギー輸送分野で積み重ねた経験を活かし、従来の海上輸送にとどまらず、FPSO・FSRU・発電船等、今後更なる成長が見込まれる海洋事業へ重点的に投資しています。エネルギーバリューチェーンにおける事業領域を拡大することで、担う役割をさらに広げ、世界のエネルギー需要に応えていきます。

物流事業



世界27カ国・地域、229拠点のネットワークを展開し、通関・倉庫保管、検品なども含んだ航空・海上・陸上輸送や混載輸送、重量物輸送までの幅広いサービスを提供し、お客様のあらゆる物流ニーズにお応えしています。

港湾事業



東京・横浜・名古屋・大阪・神戸の国内5大港におけるコンテナターミナル運営をはじめ、国内各地にて自動車船その他貨物船の荷役サービスを行い、総合的な港湾事業を展開しています。また、海外においても、米国・ベトナム・タイ・オランダの7カ所でコンテナターミナルを運営しています。

不動産事業



ダイビルを事業の中核とし、東京・大阪を中心に優良なオフィスビルを多数運営しているほか、国内事業で培ったノウハウやグループのリソースを活かした海外展開を進めており、ベトナムと豪州にも進出しています。海運業とは異なる事業特性・市況サイクルにより、グループの業績面でのボラティリティを抑え、収益安定化に貢献しています。

洋上風力発電関連事業



新たな事業収益の柱として推進・育成している事業です。これまで海運業や海洋事業で得た知見やリソースを活かし、洋上風力発電そのものに加え、設備・資材の輸送、据付、メンテナンス、電力ケーブル敷設といった上下流に存在する周辺事業に幅広く展開していきます。

クリーンエネルギー事業



波力発電・潮流発電・海洋温度差発電等の主として海に関わる発電事業の開発を推進し、クリーンエネルギーを「生み出す」事業にも取り組むことで社会全体のGHG排出量削減に貢献していきます。また、ネガティブ・エミッション源の創出を目指し、マングローブ林の育成・保全にも取り組んでいます(⇒P38、P45)。

ドライバルク営業本部

2021年度の成果

- ・コロナ禍から回復期の主要経済圏、とりわけ中国の好調な需要などを背景とした市況高騰取り込みによる増益
- ・LNG燃料やウインドチャレンジャー、ローターセイルなど、ドライバルク船の脱・低炭素への取り組みや、バイオマス輸送などの環境関連事業を、顧客とともに推進
- ・2021年4月の商船三井ドライバルクの設立により、多様な船種と輸送ソリューションを顧客にワンストップで提供できる体制の確立



MANAGEMENT MESSAGE

当社ドライバルク事業の強みを事業拡大に結びます

当社のドライバルク事業として3つの強みを活かすべきと考えています。1つ目は広い顧客基盤、2つ目が総合輸送マネジメント力です。海上輸送に関わる契約面のノウハウ、運航・技術的ノウハウ、船隊整備の戦略、マクロ経済・金融情勢から個別の顧客業界事情に至るまで、総合的な経験・対応の積み重ねから得たものです。顧客の事業環境の変化は海上輸送需要の多様化に繋がりますが、当社は培ってきた総合輸送マネジメント力を活かし、顧客に対する提案・対応力を一層強化したいと考えています。3つ目が船隊のポートフォリオです。当社は戦略的に構築した船隊により多様な船種・船型の強みを最大限活かしていきます。

一方、船隊整備は輸送需要を見据えて実施していきます。当社の2010年代の初頭までの船隊整備は、中国経済の台頭や船舶建造能力の限界によりその後の船腹需給が逼迫するという期待のもと、具体的な貨物需要ではなく、いわばサプライサイドの状況を見て拡大しました。当社はこれを繰り返すのではなく、具体的に想定されるお客様の輸送需要の動向に合わせた船隊を整備していきます。

顧客の脱炭素ニーズへの対応

今後、顧客の海上輸送における脱炭素化のニーズはますます高まっていくでしょう。当社はこれに幅広く応えるべく大型船にはLNG燃料の導入、また多様な船型への風力による推進補助装置ウインドチャレンジャー(硬翼帆)やローターセイルの搭載、荷役用クレーンへの三角帆装備やバイオ燃料、化石燃料に由来しない合成メタノール燃料の導入などに向けた取り組みを行っており、今後、顧客にはこれらの有効な組み合わせを積極的に提案していきます。

アジアの成長の取り込み

「インフラ」「脱炭素」「電化」及び人口増加に伴う「食糧」などは、今後もアジアを中心に輸送需要が拡大していきます。ドライバルク営業本部ではアジアを中心とした「地域戦略」に加え、こうした多様な需要を効率的に組み合わせる「トレード戦略」、各分野・地域で強みを持つ顧客や他のパートナーとの協業、つまり「パートナー戦略」が重要と考えています。今後も強い経済成長が見込まれるインド、

政策的に原料輸入増への転換も考えられる中国などにおいて、当社は既存の現地組織をフル活用して、また時には現地の企業とパートナーシップを組むことで、ビジネス獲得に繋げていきます。

商船三井ドライバルクは、発足からまだ1年が経過したばかりですが、こうしたアジアの成長を取り込むために非常に適した、営業力のある組織になっています。一つの窓口で顧客からのどのようなご相談にもお応えすることができる体制を目指して同社を設立しましたが、更なるサービス向上を目指して進んでいきます。

船舶の品質向上への取り組み

先述の通り、海外の大手顧客が船舶・輸送品質へ求める水準は非常に高まっています。逆に言えば、これにどれだけ対応できるかが海運業者にとっての差別化の要素になっていると言えます。当社は自社船・傭船を問わず、船舶品質の向上へ向けてハード面、ソフト面の両面から、グループを挙げ、またパートナー船主とも協力して取り組んでいます。

「総合輸送マネジメント力」をコアに、
お客様の幅広いニーズに
応えていきます。



篠田 敏暢
専務執行役員
ドライバルク営業本部長

→ ポジショニングと差別化のポイント

- ・広範な顧客基盤における、脱炭素化などに伴う産業構造の変化に対応した新しい輸送需要を取り込む
- ・契約、船隊整備、運航、法的知識などに跨る「総合輸送マネジメント力」
- ・成長地域、領域における積極的な事業展開

→ 市場環境認識

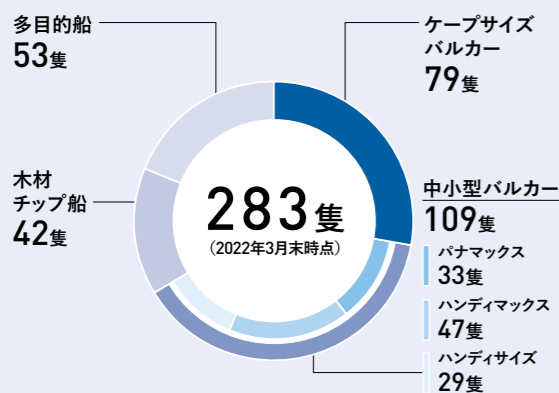
- | | |
|-----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出削減に資する輸送モードに対する需要の高まり ・東は中国・東南アジアを中心に、西はインドまでのアジアでの堅調な荷動き。脱炭素・電化(バイオマス・非鉄原料)、インフラ(鋼材・セメント)、食糧、製紙原燃料など ・多目的船では、海上物流の混乱により船腹を自社で多く持つ船社への選別が進展 ・海外大手資源系顧客の船舶品質要求水準の高まり |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー資源、食糧価格を中心としたインフレーションの加速、金融引き締めによる実体経済への影響、これに伴う荷動きの減少 ・予想を上回る速度でのエネルギー転換に伴う、石炭需要の減少、重油燃料船舶の価値毀損 |

→ 営業本部戦略

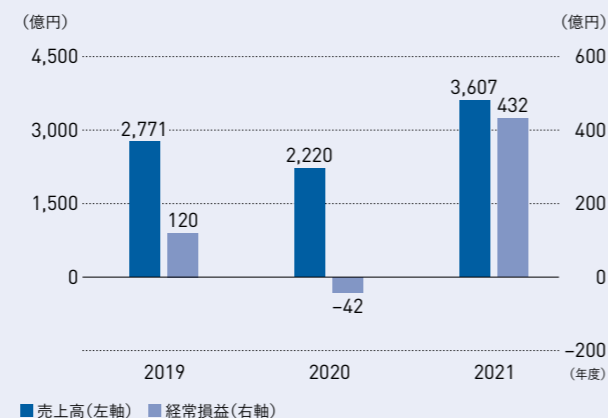
- ・商船三井ドライバルクを核とする、多種多様な輸送需要の取り込み
- ・アジアを中心とした海外顧客基盤の拡大
- ・「環境戦略」の推進(LNG燃料船やウインドチャレンジャー搭載船の導入など)
- ・デジタルイノベーションによる顧客の利便性追求
- ・「総合輸送マネジメント力」の発揮による多様な輸送ニーズへの対応
- ・顧客要請に沿った船舶品質の徹底的な向上

Highlight

船隊構成(隻数ベース)



売上高/経常損益



エネルギー営業本部

2021年度の成果

- ・将来の安定利益に繋がる、LNG船事業における新規長期契約の積み上げ
- ・インド向けを中心とする、LPG船事業の拡大
- ・洋上風力発電やCCUSなど、新しい分野への取り組み



→ ポジショニングと差別化のポイント

- ・世界一の関与隻数であるLNG船に代表される広範な事業基盤と、FSRU、発電船などに跨がるバリューチェーン上の関連ビジネスへの展開
- ・歴史的に多くのチャレンジングなプロジェクトに挑むことで培われたビジネス開拓力・実行力を活かし、洋上風力発電、CCUS、水素などの新規分野での成果に繋げていく
- ・既存事業を支える世界最高水準の安全運航管理、それを可能とする現場力

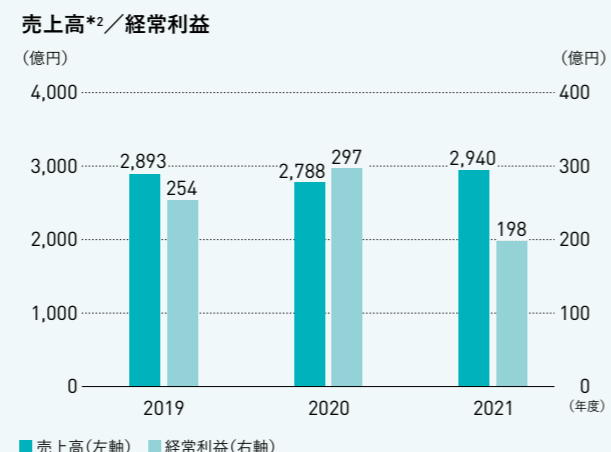
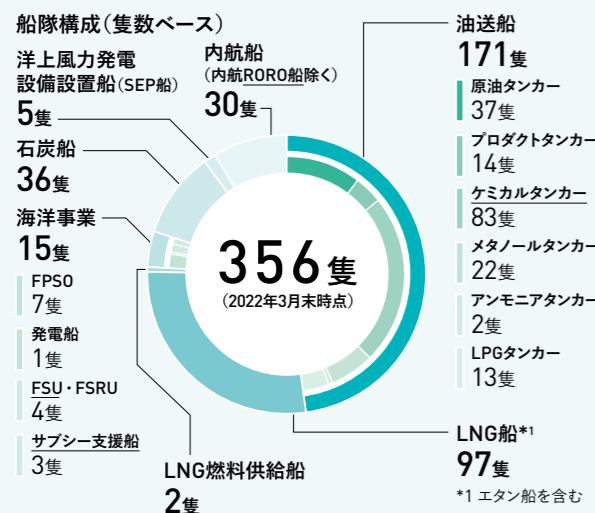
→ 市場環境認識

機会	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素化を契機とするエネルギー転換による新規貨物増加等、新しい事業機会の発生 ・地政学的理由による、新たな資源トレードの登場
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・地政学上のクレジットリスクの高まりと経済のブロック化 ・長期的に、エネルギーの大量消費が終焉し、資源輸送が縮小する可能性

→ 営業本部戦略

- ・Transition Energyとして重要性が増しているLNG輸送需要の取り込み
- ・FPSO、FSRU、発電船、燃料供給船等、輸送にとどまらない周辺領域への取り組みによるプレミアムの獲得
- ・クリーンアンモニア輸送、液化CO₂輸送、風力発電関連等、新規・脱炭素事業の拡大
- ・インドや中国等エネルギー需要の増加が見込まれる地域でのプレゼンス・事業基盤強化

Highlight



*2 LNG船・海洋事業は持分法適用関連会社を通じて運営されている割合が大きく、その部分の売上高は上記に含まれない。

MANAGEMENT MESSAGE

様々な挑戦を重ねてきた歴史と経験を活かし、新たなビジネスを作り上げていきます

エネルギー営業本部の特徴として、中長期契約の占める割合が高いことが挙げられます。2021年度には、Transition Energyとして強い需要のあるLNG関連を中心に、中国海洋石油集団(CNOOC)向けLNG船6隻など、多数の中長期契約を獲得しました。これらの契約からは、プロジェクト開始後10年以上にわたって安定的な利益貢献が期待できます。また、重点地域のひとつとしているインドにおいては2021年10月に現地法人のSakura Energy Transportを設立しましたが、LPG船ビジネスを中心に、内航河川輸送への挑戦などインド法人にしかなしえない領域に踏み込んで事業を拡大していきます。エネルギー営業本部は「Rolling Plan 2022」において最大の成長セグメントと位置づけられていますが、新造船の建造管理、船員の育成、そして竣工後の船舶管理などをしっかりと行うことで、まずは獲得した契約による収益拡大を着実なものとしていきます。

一方で、中長期的な外部環境や社会・お客様のニーズを踏まえると、将来に向かって、脱・低炭素化の流れによりエネルギーの大量消費・大量輸送の時代が変化していくことが見込まれます。足元で既に見えている、洋上風力発電、液化CO₂輸送、クリーンアンモニア輸送などの新しい事業分野でしっかりと収益を上げていくことはもちろんのこと、これらに限らず潜在的ビジネスチャンスは無数にあるだろうと考えています。既にLNGの分野では、LNG船事業から派生し、FSRUや発電船などバリューチェーンの川下の分野への事業拡大を果たしています。クリーンエネルギーの分野でも、同様にバリューチェーン・サプライチェーンの上流・下流に参画していくことを目指しています。こうしたビジネスでは、シンプルな海上輸送と異なり、各国の法制、環境規制、税制などを研究しプロジェクトを作り込んでいく高度なノウハウが求められますが、当社のエネルギー営業本部には、困難でも手を付けてこなかった領域に挑んできた歴史とDNAがあり、当社ならではのビジネスモデルが構築できると考えています。

新しい組織の形

2022年4月、エネルギー営業本部では伝統的な「部」という

括りを廃止し、新たにユニット制を導入しました。新規事業の創出に必要な既存知と既存知の組み合わせを活発化するために、組織の枠を取り払って、多様性に富んだ構成員が、テーマごとに最適の組み合わせを作る俊敏で柔軟な組織を実現したいと考えています。もちろん、制度を変えても即座に中身が変わるわけではありません。私自身が先頭に立って組織の垣根を取り払うアクションに取り組んでいます。

ロシア事業について

当社は、戦争の勃発当初より、ロシア・ウクライナ情勢に対して憂慮を表明するとともに、事態の早期収束と平和的解決への努力の結実を祈念してきました。サハリン2プロジェクトやヤマルLNGプロジェクトなどの当社のロシア関連ビジネスでは、船舶部品の調達、ロシア人船員の配乗、戦争割増保険料といった点で影響が表れていますが、当社が取り組むプロジェクトや傭船者(顧客)は制裁対象とはなっておらず、現時点では、引き続き契約を履行し日本をはじめ日々の生活のためにエネルギーを必要とする各国の人々に輸送サービスを提供することが当社にとっての責務であると考えています。戦争の長期化や制裁の広がりによって状況は変わりうるものであり、事態の進展を注視していきます。

エネルギーを取り巻く新しい潮流を捉え、長期にわたる成長を実現します。



松坂 顕太
取締役 専務執行役員
エネルギー営業本部長

製品輸送・不動産営業本部

2021年度の成果

- 世界的な「モノ消費」の高まりに伴う輸送需要の増加を背景とした運賃市況の上昇によるコンテナ船事業の大幅増益
- コロナ禍により落ち込んだ自動車生産・海上輸送需要が復調し、自動車船事業の業績が急回復
- 港湾・ロジスティクス、及び不動産事業においても堅調に利益を積み上げた



→ ポジショニングと差別化のポイント

- 環境性能に優れた船舶への投資継続
- 採算性の高い太平洋航路中心のコンテナ船事業ポートフォリオ
- コンテナ船、港湾・ロジスティクス、フェリー、自動車船、不動産といった多彩な事業群によるシナジー効果の追求

→ 市場環境認識

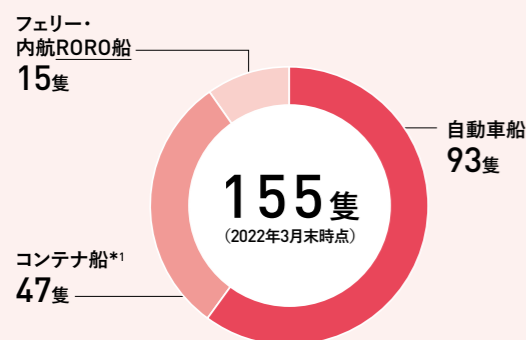
- | | |
|-----|---|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 世界人口増加に伴う、製品輸送需要の伸び 自動車に代表される、コロナ禍からの回復による製品生産の正常化 資源国の購買力向上による世界経済・製品需要への好影響 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ロシア・ウクライナ情勢長期化に伴う荷動きの減退 インフレ、資源価格高騰による世界経済減速 製品の地産地消進展によるブロック経済化 |

→ 営業本部戦略

- 既存船隊のLNG燃料船への順次入れ替えなど、輸送における環境負荷低減対策を加速
- 完成車海上荷動きの変化に対応する、配船パターンの調整とサービスの再構築
- 他営業本部顧客のロジスティクスニーズ取り込み
- デジタルトランスフォーメーションを活用した顧客サービスや運航効率の向上

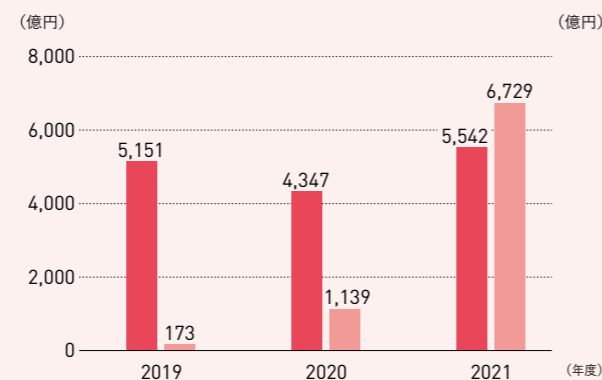
Highlight

船隊構成(隻数ベース)



*1 コンテナ船は全船ONE社に貸船し、同社にて運航。

売上高*2*3 / 経常利益*3



■ 売上高 ■ 経常利益

*2 コンテナ船事業運営を担うONE社は持分法適用関連会社であるため、同社の売上高は上記に含まれない。

*3 2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

MANAGEMENT MESSAGE

2021年度は、市況や荷動きの回復に支えられて、コンテナ船事業を中心に空前の利益を上げました

2021年度は、前年度から続くコンテナ船運賃の高市況が年間を通じて継続し、コンテナ船事業を展開するOcean Network Express(ONE社)から取り込む持分法投資利益が、当社として2000年代中盤の海運ブーム期を超える史上最高益を計上する原動力となりました。2022年度は、世界的なインフレ等を背景とする景気の落ち込みによって、年度の途中でコンテナ船運賃の調整局面が訪れるであろうと予測しています。

自動車船事業においても力強い復調を果たしました。2021年度までに当社のみならず各オペレーター船社が実施した船隊規模の圧縮とその後の輸送需要の回復によってマーケットがタイトになったことが直接の理由ですが、当社においては、中国・インドなどでの「地域戦略」を展開したことや、各種構造改革、そして配船の効率化に努めたことが利益の水準を底上げしました。

フェリー事業は引き続き新型コロナウイルス感染拡大の影響で旅客部門が厳しいビジネス環境にありますが、貨物輸送の需要は底堅く、損益は均衡圏でした。上述のコンテナ船事業と自動車船事業、並びに各々堅調であった港湾・ロジスティクス事業、及び不動産事業の利益と合わせて、製品輸送・不動産営業本部全体の業績は、絶好調と言える1年でした。

組織の枠にとらわれない自由な発想を持つことで、各事業間のシナジーを追求していきます

足元の好調から将来に目を向けると、様々なリスクと不確実性に直面しています。短期的には、コロナ禍以降急回復を遂げた世界景気の減速、混迷を増すロシア・ウクライナ情勢、急激な円安とエネルギー価格の高騰など、また長期的には新造船建造ラッシュによる船腹余剰の可能性、EU-ETSなど環境規制導入に伴う運航費用の増加、欧州系船社による物流会社の買収と市場寡占化の懸念、モノ消費需要の減退に伴うコンテナ荷動きの減少、製品の地産地消進展によるブロック経済化などです。

こうした逆境下でも着実に事業が成長していくために、当社はネットワークを一つのキーワードとして考えています。

製品輸送・不動産営業本部が擁する、コンテナ船、港湾・ロジスティクス、フェリー、自動車船、不動産という事業ポートフォリオは、多彩ではあるものの一見するとシナジーを発揮しづらいと思われがちです。しかしながら、いずれの事業も広範なネットワークを構築することでそれぞれの事業内でのサービス拡充が可能となるばかりか、異なる事業間においても、お客様へのアクセスの確保やニーズの取り込み、さらには当社ならではのサービスの提案にまで繋げていくことができると考えています。ダイビルの完全子会社化を契機に2022年度から当本部に加わった不動産事業に関しては、同社が長年培ってきた質の高いマネジメント力・メンテナンス力やお客様からの信用を基礎に、これまであまり手掛けてこなかった物流関連不動産への取り組みや、アジアを中心とする新興国での不動産開発など、商船三井グループのネットワークをフルに活用することで、新たな成長領域を見出していきます。

これらを実現するために大切なことは、本部内で闊達なコミュニケーションを行うことはもとより、個々人が組織の枠にとらわれない自由な発想を備え持つことであり、そのような営業本部にしていくことが、本部長としての私の使命です。

本部内の各事業が世界中に張り巡らせたネットワークを活用し、新たな顧客ニーズ発掘や、当社にしかできないサービスの提供に繋がります。

牛奥 博俊
専務執行役員
製品輸送・不動産営業本部長



ダイビルによる 海外不動産事業への挑戦

2022年4月、商船三井はダイビルのTOBを完了し、完全子会社化しました。商船三井グループのネットワークや財務基盤をさらに活用することで、オフィスマーケット拡大が期待される海外地域での事業拡大をはじめ、「Rolling Plan 2022」における注力分野の一つである不動産事業の強化を図ります。

背景写真：ダイビルが保有するサイゴン・タワー（ベトナム・ホーチミン）



海外進出の背景

ダイビルは1923年、商船三井のルーツの一つである大阪商船が他社と共同で新社屋を建設する際、その主体として設立された会社です。その後、大阪・東京を中心に多数の優良オフィスビルを保有・運営する会社として発展し、長きにわたり安定経営を続けてきた一方で、人口が減少に向かう日本国内においては更なる成長余地が乏しいという課題に直面していました。

そのような状況のもと、2000年代後半に就任した商船三井出身の社長の号令で始まったのが、海外進出です。オフィス需要は経済成長と密接に関連していることから、海外の成長を取り込むべしとの判断に至ったのです。当時も経済成長の筆頭格は中国でしたが、既に多数の進出企業が

存在したこともあり、目を付けたのがベトナムでした。成長性はもとより、日本との文化的親和性、政治の安定性など様々な要素に加えて、商船三井が同国で長い事業経験を持ち、現地人脈や豊富な知見を有していたことが決め手になりました。

しかし、それまで海外事業など全く念頭になかった多くのダイビル社員たちにとって、ましてや最初のターゲットが発展途上国のベトナムだったということもあり、不安の声が多く挙がったのも事実です。情報も限られていた当時、ベトナムは未知の遠い国であり、海外事業担当に選ばれた社員からも、「期待と不安が入り混ざった不思議な気持ちだった」と聞いた記憶があります。

ホーチミンでの取り組みと海外事業の現在地

2007年から出張ベースでの案件検討が始まり、その後現地情報や人脈を直接得ることで物件取得を進めるべく、商船三井のホーチミンオフィスに間借りをする形で、2011年4月に社員1人と現地スタッフ1人で駐在員事務所を構えました。私自身はその社員と入れ替わりで海外事業を担当になったのですが、そこから様々なご縁があって、2012年1月、海外初物件であるサイゴン・タワーを香港系のオーナーから取得するに至りました。

近年、国内外の不動産業界では分業が進んでおり、保有に専念して、テナントとの接点維持や物件管理業務は外部業者に任せるスキームが一般的です。一方、ダイビルは自社とグループ会社で開発、営業、契約、物件運営、メンテ

ナンスまで一貫して手掛けることを基本方針としています。ベトナムでは竣工後短期間で大きく劣化してしまうビルも多いのですが、サイゴン・タワーに強い愛着を持っていた前オーナーは、ダイビルが日本国内事業において丁寧な管理によって物件クオリティを維持・向上させてきた実績を評価し、当社を売却先に選んでくださいました。

もちろん、海外で日本品質の管理を実現するのは容易ではありません。サイゴン・タワーについては現地所有会社ごと取得したのですが、清掃や警備等に対する考え方は、国内と大きな隔りがありました。現地会社幹部と毎週打ち合わせ後にビルの中を上から下まで順繰りに歩いて各所の清掃状態やコンディションを一緒に点検しつつ、ダイビル

が求める水準を繰り返し伝えました。そのような小さなことを積み重ねることで、目指す管理水準が徐々に浸透していきまし、現地側からも自発的に改善提案が出るようになるなど、前向きな変化も生まれていきました。今では、サイゴン・タワーはホーチミンでも屈指の優良オフィスビルと認知されており、欧米系のテナントを中心に高い稼働率を維持しています。

その後、ハanoi、シドニーへの進出も実現し、初めて海外事務所を構えて以降、10年間で約400億円の投資を行うことができました。当初企画部門内に1~2名を置いて始めた事業が今では海外事業「部」の看板を掲げるまでになり、「営業利益の10%を海外で稼ぐ」という当初は遙か彼方に

商船三井グループの一員として

海外進出の過程で、商船三井のグループ会社であることは大きなサポートになってきました。独自の伝手がない国内企業にとって、海外進出のハードルは非常に高いものです。現地事情の把握や視察といった初手を打つにも、コンサルティング会社を立てるなど、手間暇がかかります。その点、当社は世界各地にある商船三井オフィスを視察拠点としたり、駐在員から現地情報を得ることができました。また、海外

これからのダイビル

私が入社した約20年前には、社内に海外事業の「か」の字もありませんでした。私自身も東京もしくは大阪で勤務したいと考えて入社したので、まさか海外事業に一貫して関わることになるとは想像すらしていませんでした。ダイビルは大阪・東京に堅固な事業基盤を持つ会社です。従って、社員にも安定性重視の傾向があるように思いますが、海外事業への取り組みを通じてそうした社内カルチャーも徐々に変化してきたように感じます。今では始めから海外事業を志して入社してきた社員もいます。なるべく多くの社員が海外経験をすることで、より骨太な不動産会社になれると信じています。

引き続き、私たちが築き上げてきたオフィス賃貸業者としての経験と大手海運会社グループ企業というユニークな立場を掛け合わせ、ダイビル自身がさらに進化していくことはもちろん、グループが掲げている戦略の重要部分を担う会社として、貢献していきたいと思っています。

感じた目標も達成が見えてきました。最高の立地にオフィスビルを構えて、手間暇かけて大切に育てていく。そのようなダイビルのビジネスモデルが海外でも通用することを証明でき、大変嬉しく思います。

最近では、「国内から海外へ」だけでなく、海外の優良事例を国内に取り入れるケースも出てきました。現在海外物件においてエレベーターの新しい管理システムを導入しているところなのですが、これは国内では未採用のものです。また、現地テナントや業者との接触を通じて環境対策やSDGsなど世界のトレンドに触れる機会があるのも海外事業ならではの強みです。こうして得た経験や知見の国内事業へのフィードバックも今後増やしていきたいと考えます。

では「ダイビル」ブランドの浸透はまだまだですが、「MOL」の知名度や繋がりを活かして各国で商談や情報収集ができています。このたびの完全子会社化によって、商船三井のネームバリューや各地に根付いたネットワークがダイビルの更なる海外事業発展に繋がると期待しています。また、不動産事業で得た現地情報や顧客・取引先との関係を、商船三井の事業にも還元できるようにしていきます。

熊田 浩
Daibiru Australia Pty Ltd
Managing Director



豪州・シドニーの275 George Street (右奥手前、金色外装のビル)前で撮影

カーボン事業への参画

商船三井グループは、2022年1月より、インドネシア南スマトラ州においてマングローブ林の再生・保全を行うブルーカーボンプロジェクトに参画しています。本プロジェクトは、30年間で約9,500haの裸地にマングローブを植林するほか、14,000haに及ぶ既存林の保全を行い、計約1,100万トンのCO₂の吸収・固定及び排出抑制を目指します。「環境ビジョン2.1」に掲げる通り、様々な手段を用いてGHG排出量削減を最大限実施すると同時に、ネガティブ・エミッション源創出にも取り組んでいきます。



社会、会社、個人の3つの円が重なる事業

会社から派遣されたMBAプログラムに取り組む中で、社会が求めていること、商船三井の事業、自分自身のパパスの3つの円が重なり、かつ最も相乗効果が期待できる分野は何だろうかとずっと考えていました。その結論がブルーカーボン事業です。気候変動にとって決定的に重要な10年と言われるタイミングに差し掛かっている社会の状況、海との親和性や事業領域の高い公共性といった当社の特性、人と自然が共生する社会の実現に貢献したいという個人的な思いを踏まえて原案を作成し、社内新規事業提案制度に応募しました。案づくりの過程で社内の様々な階層の方々に考えをぶつけていきましたが、本件が単なるCSRの取り組みではなく、社会貢献と事業が重なる取り組みであることに、いわばビジネスの嗅覚をもって共感してくれる仲間を複数人見つけられたことが、事業化への大きな原動力になりました。また、様々な不確定要素がある中でも、取れるリスクを見定めた上で、自分たちが正しいと信じる道に勇気を持って一歩踏み出すことを評価する、当社の社風も後押ししてくれたように思います。

現在、インドネシアでマングローブ林保全の実績を持つワイエルフォレスト(株)をパートナーとしてプロジェクトを進めています。同社とのご縁は、2020年の「WAKASHIO」事故後に当社がモーリシャスの環境回復に取り組む中で協力していただいているマングローブ専門家のご紹介がきっかけです。当社の社会的責任に向き合う姿勢が引き寄せた繋がりであり、大切にしていきたいと考えています。



インドネシアでの現地視察

ブルーカーボンとは

沿岸浅海域に広がるマングローブ林や塩性湿地、海草藻場の光合成により吸収・貯留される炭素

ネガティブ・エミッションとは

大気中のCO₂を除去し、貯留することを指し、森林やブルーカーボン等自然界のCO₂吸収を増やす自然ベースのものと、化学工学的技術を使って大気中からCO₂を除去する技術ベースのものに二分される

現場を持つ企業だからできること

本プロジェクトは、今後10年間をかけて毎年約1,000haずつ植林活動を行いつつ、既存のマングローブ林と合わせて継続的な保全活動に取り組む計画であり、現在はワイエルフォレスト(株)と密に打ち合わせを重ねながら、植林活動の準備を進めているところです。同社は元々木材輸入が本業でしたが、2004年に森林の再生・保全に事業を転換、既に確固たる活動実績や様々な現地のネットワークを持つ企業です。従って、現地での植林活動などは同社主導となりますが、当社はスポンサーとしての役割にとどまらず、本プロジェクトのもう一つの鍵となるカーボンクレジット発行に必要な認証団体との折衝や事業マネジメントの面で貢献していきます。

現在、ブルーカーボン事業には様々な業界の企業が参入を図っていますが、資金だけ投入してカーボンクレジットというリターンを期待する、いわば金融取引のようなスタンスで関与しようとする企業も少なくないと聞いています。そんな中、当社は海上輸送事業をはじめとした様々な現場を持つ企業として、また世界各国に拠点を持って実業に取り組んでいる企業として、現地に入り込んでともに汗をかくつもりで参画しています。このような姿勢があったからこそ、

ワイエルフォレスト(株)にパートナーとして受け入れていただくことができたと考えますし、長い目で見て他社との差別化に繋がっていくものと考えています。

植林準備と並行して社会的インパクト評価についても準備を進めており、外部の有識者の力を借りながら2022年中には評価手法やターゲットとなる指標など、大枠を固めていく予定です。マングローブ林がもたらす価値を可視化する際に、現時点では最もわかりやすい指標として炭素蓄積量が挙げられますが、本来的には生物多様性への貢献や防災効果など、より広範な社会的価値を生み出すものであると言われています。当面はカーボンクレジットという経済的インセンティブを活用しながら現地住民の方々と一緒に植林や森林保全に取り組めますが、マングローブ共生型の養殖等も導入していき、現地の方たちが自然の恵みを実感できるようにしていきたい。そうした活動を通じて、人々がマングローブ林の価値を再認識して自発的に大切に、両者が共存できるような社会にしていきたいというのが、プロジェクトを通して実現したい、私個人の願いです。

商船三井が社会から必要とされ続ける企業であるために

私が所属するカーボン事業チームでは、本プロジェクトに続く案件の発掘にも取り組んでいます。インドネシアの案件に取り組む中で得た、ブルーカーボンプロジェクトがどのような仕組みで運営されていて勤所はどこかといった知見や、マングローブや植林に対する理解を活かし、成功確度の高い案件を目利きしていきたいと考えます。また、自然ベースのプロジェクトのみならず、大気中のCO₂を分離・貯蔵するものなど、脱炭素化に直結する技術開発を行う案件にも関与していきたいと考えています。

私たちは、遠い未来においても商船三井が社会から必要とされる企業であり続けてほしいと強く願っています。そのために、今世界が直面する喫緊の課題である脱炭素化に社会インフラ企業として責任を持って取り組み、海運業界や日本企業全体をリードしていきたい。当チームがその一翼を担えれば幸いです。

香田 和良

エネルギー営業戦略部
カーボン事業チーム

