

2026年3月31日

各 位

上場会社名 株式会社 商船三井
代表者 代表取締役 社長執行役員
橋本 剛
(コード番号 9104)
問合せ先責任者 コーポレートコミュニケーション部長
石部 陽介
(TEL 03-3587-6224)

商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」Phase 2 策定に関するお知らせ

当社は、商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」Phase 2(2026～2030年度)を策定し、本日開催の取締役会で承認しましたのでお知らせいたします。

2023年に策定した「BLUE ACTION 2035」のもと、Phase 1(2023～2025年度)においては、ポートフォリオの変革と事業の拡大を推進し、成長と安定を両立する経営の実現に取り組んでまいりました。

今般策定したPhase 2では、経営の重心を「変革と拡大」から「成果実現」へとシフトさせ、Phase 1で積み上げた投資や当社グループの競争優位性を踏まえ、事業ポートフォリオの質的強化を通じて「稼ぐ力」を一段と高めます。また、バランスの取れた資本配分および経営基盤の強化に努めます。不確実性が高まる事業環境下においても、商船三井グループ全社が一体となって、本経営計画に基づくアクションプランを着実に遂行し、経済価値と社会価値を一体的に創出することで企業価値を高めます。

以 上

商船三井グループ経営計画

BLUE ACTION 2035

Phase 2

グローバルな社会インフラ企業への飛躍

2026年3月31日



BLUE ACTION 2035 Phase 2

いざ、次のステージへ

海を起点とした社会インフラ企業として、
フィールドを拡張しながら成長を目指す商船三井グループ。
2026年度から始まるグループ経営計画「BLUE ACTION
2035 Phase 2」では、厚みを増した事業ポートフォリオ、
世界中で地域の成長を取り込む海外組織、脱炭素化に
向けたファーストムーバーズとしての確固たる実績、
そしてM&Aなどを通じて新たに加わった多様な人財を
はじめとするPhase 1の3年間で培った様々な強みを
活かし、グループビジョン実現に向けて、挑戦を続けます。

BLUE ACTION 2035 Phase 2

■はじめに – Phase 1 の振り返りとPhase 2 の位置づけ

■Phase 2 計画

1. BLUE ACTION 2035 の全体像・見取り図・Core KPI
2. 利益計画
3. 株主還元方針・キャッシュアロケーション
4. 3つの主要戦略（ポートフォリオ・地域・環境）
5. 経営基盤（環境・安全・人財・DX・ガバナンス）

■補足資料 事業別アクションプラン、企業価値向上に向けた取り組み

本資料には当社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれております。これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を際限なく含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なるかもしれないことをご承知おきの上、投資に関する決定は利用者ご自身のご判断において行われるようお願いいたします。

はじめに – Phase 1 の振り返り

財務・非財務KPIを概ね達成、成長と安定を両立する経営へ変革し事業を拡大させた

- 最終年度利益目標を初年度から3期連続で達成

| 目標 | | BA2035 Phase 1 実績 | | | BA2035 当初目標 | |
|------------|---------------------------|--|----------------------|------------------------------|-------------------|------------|
| | | 2023年度 実績 | 2024年度 実績 | 2025年度 見通し (2025年度3Q決算時点) | Phase 1 2025年度 | |
| 財務 KPI | 税引前当期純利益 | 2,954億円 (Phase 1平均) | 4,527億円 3,290億円/年 | 2,400億円 | 2,400億円 | |
| | ネットギアリングレシオ ^{*1} | 0.88 | 0.96 | 1.12 | 0.9~1.0 | |
| | ROE | 12.2% (Phase 1平均) | 16.9% 12.0% | 7.4% | 9~10% | |
| 非財務 KPI | 環境 | GHG排出原単位削減率 (2019年比) | ▲7.2% | ▲9.6% | ▲12.2% | - |
| | 安全 | 4 Zero ^{*2} | 未達 (労災死亡事故1件) | 未達 (労災死亡事故1件) | 達成 | 達成 |
| | 人財 ^{*3} | 単体陸上職 女性管理職比率 | 11.3% | 12.2% | 15.9% | 15% |
| | | MGKP ^{*4} 在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下) | 5.5%/20.1%/14.8% | 6.3%/24.4%/11.9% | 8.5%/30.1%/25.0% | 8%/30%/15% |
| | DX | 価値創造業務・ 安全業務への転換率 ^{*5} (累計) | 5.0% | 8.8% | 10.7% | 10% |

*1 有利子負債額および総アセットは、将来備船料などオフバランス債務を含む

*2 4 Zero = 重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ

*3 2023年度実績は2023年度末時点で意思決定したもの（2024年4月1日時点の人財配置）を含む
2024年度以降は年度末時点（3月31日時点）の人財配置に基づき集計

*4 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト

*5 業務効率化により定型業務から価値創造・安全業務へ転換された業務時間の割合

市況型・安定型のアセットリバランスを大きく進展させた

- ・高ボラティリティの海運事業特性を踏まえ、好況時は市況を享受し不況時でも黒字を確保するポートフォリオを構築
- ・3年間で1.2兆円の投資計画に対し、機会を捉え、2.0兆円（うち、安定収益型は1.6兆円）まで実行

| | 2022年度 実績 | 2025年度 見通し | 2025年度 BA2035 当初目標 |
|------------------|--------------|---------------|-----------------------|
| (アセット比率) | | | |
| 総アセット *1 | 4.7兆円 | 6.4兆円 | 5.4兆円 |
| 市況型 : 安定収益型 | 51 : 49 | 37 : 63 | 40 : 60 |
| (参考) 海運 : 非海運 | 73 : 27 | 62 : 38 | 60 : 40 |

| 分野 | 当社グループの事業 | 海運市況との相関性 |
|-----|---|---------------------------------|
| 海運 | コンテナ船、自動車船 | 市況享受型 (相関性が高い) = 高ボラティリティ |
| | ドライバルク船、タンカー、ケミカル船 | |
| | LNG船、エタン船 | |
| 非海運 | LNGインフラ、風力、海洋、タンクターミナル物流、不動産、フェリー、クルーズ など | 安定収益型 (相関性が低い) = 低ボラティリティ |

*1 総アセットは新リース会計導入後に織り込むべき将来備船料などを含む

Phase 1 の実績・課題を踏まえ、Phase 2 の重点テーマを設定

| | | |
|------------------------|---|---|
| 長期的な外部環境 | 重要な外部環境認識 <ul style="list-style-type: none">地政学リスク、グローバルな自由貿易体制からの転換期経済・エネルギー安全保障の重要性の高まり | <ul style="list-style-type: none">エネルギーシフトの遅れ、現実解としてLNGの再評価AIの急速な発達資源偏在と世界人口の増加を背景とした海上輸送需要 |
| Phase 1 の実績/ 課題認識 | Phase 1 の実績 <ul style="list-style-type: none">ポートフォリオ変革により将来の安定収益機会獲得地域戦略推進により海外組織の営業力向上、成長機会創出環境戦略推進により脱炭素化に向けた実績・知見獲得世界各地での有力なパートナーとの事業提携M&Aなどを通じて、人財・ケイパビリティを多様化 | Phase 1 を踏まえた課題認識 <ul style="list-style-type: none">投資後の収益早期獲得Phase 1 で前倒しした投資ペースの調整と株主還元の強化資本効率の向上商船三井グループとしてのさらなる総合力の発揮 |
| Phase 2 における 経営の方向性 | <ul style="list-style-type: none">不確実性が高まる中、サプライチェーンの再構築、エネルギー転換などの事業環境の変化を機会と捉え、新たな輸送需要などの社会のニーズに応え続ける経営の重心を「変革と拡大」から「成果実現」へとシフトし、さらなる企業価値向上を追求するPhase 1 の取り組みを着実に成果へつなげるため、グループ全体で組織の力を強化する（事業の強化・経営の高度化） | |

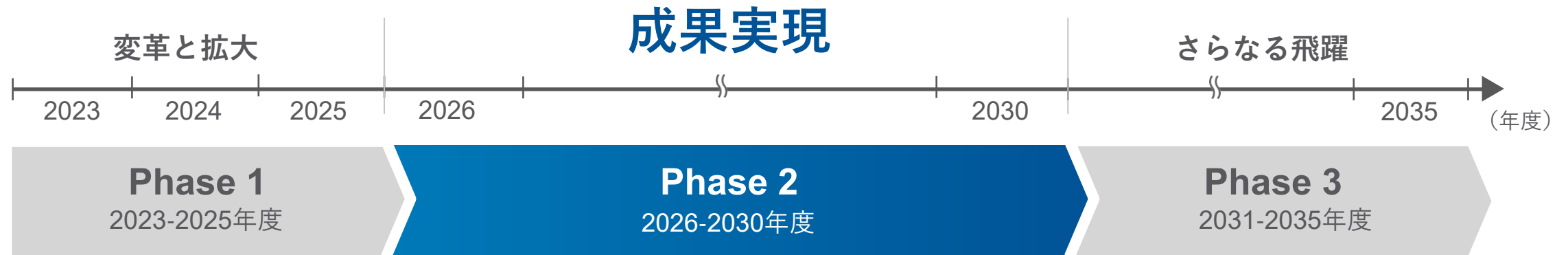
「成果実現」に向けた Phase 2 の重点テーマ

稼ぐ力を磨き上げる

バランスのとれた資本配分

確かな経営基盤を築く

Phase 2 を「成果実現」のステージと位置づけ、さらなる企業価値向上へ



Phase 2 の重点テーマ

稼ぐ力を 磨き上げる

個々の事業の強みを伸ばし、
グループ全体としての収益力を強化

- 投資効果の確実な発揮
- 事業・地域間シナジーの創出
- 市況エクスポージャーを抱える事業での規律あるリスクテイク

バランスのとれた 資本配分

成長投資・財務健全性・株主還元を
同時に実現し、資本効率を向上

- 投資と財務基盤維持のバランス
- 株主還元の強化（継続性、予見性向上）
- アセットリサイクルの推進

確かな 経営基盤を築く

サステナビリティ課題（マテリアリティ）
とガバナンス高度化を通じ、
事業の持続的成長基盤を強化

- 事業を支える「人と組織の力」最大化
- デジタル化・AI導入による事業変革（収益力と効率の両面での構造改善）

Phase 2 計画

1. BLUE ACTION 2035 の全体像・見取り図・Core KPI
2. 利益計画
3. 株主還元方針・キャッシュアロケーション
4. 3つの主要戦略（ポートフォリオ・地域・環境）
5. 経営基盤（環境・安全・人財・DX・ガバナンス）

経済価値・社会価値を一体的に創出し、企業価値を高める

- 「BLUE ACTION 2035」は、経済価値と社会価値を創出し、グループビジョン実現に向かう航海図
- Phase 2 ではサステナビリティ課題（マテリアリティ）をガバナンスとともに経営基盤として計画に組み込んだ



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

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。

価値観・行動規範 MOL CHARTS

Challenge / Honesty / Accountability /
Reliability / Teamwork / Safety

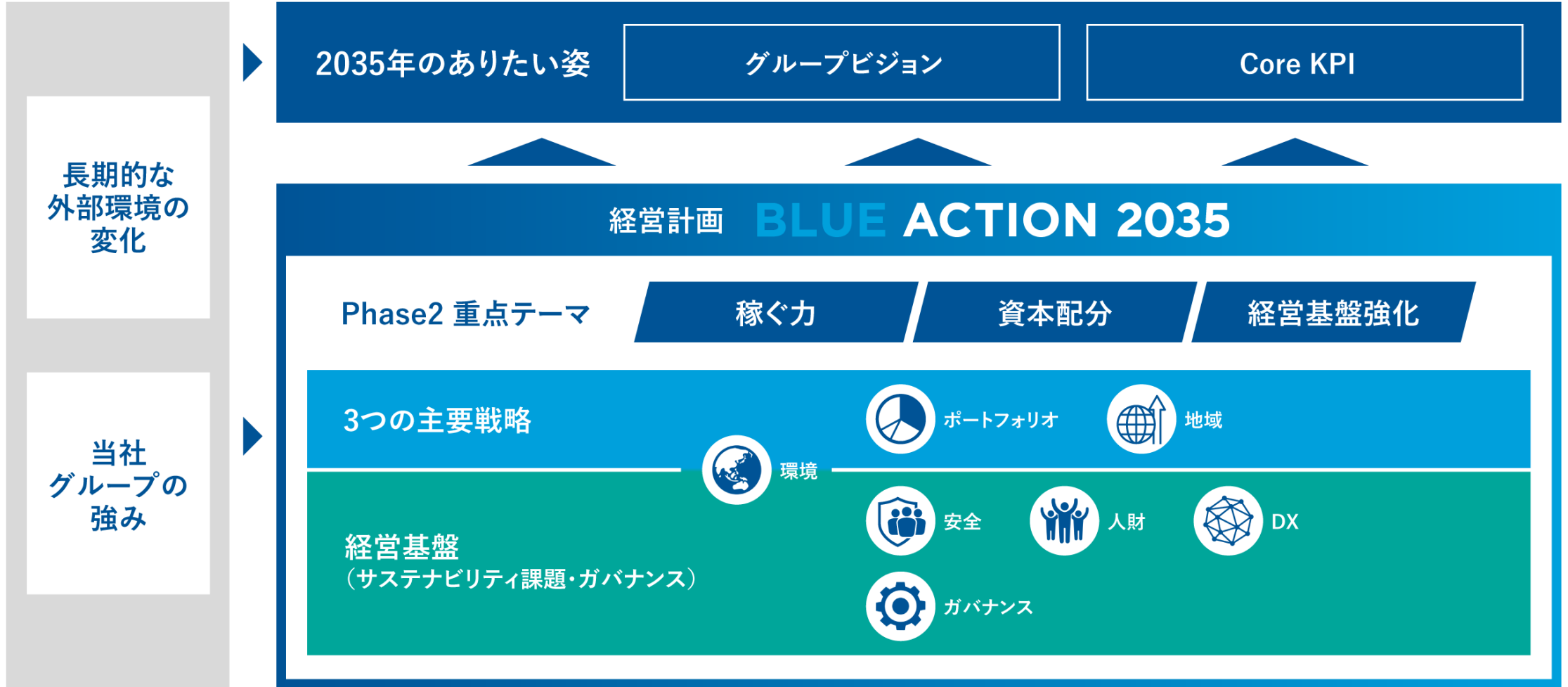
経済価値と社会価値について

当社グループは経済価値と社会価値の双方を創出し、企業価値を高めていきます。主要戦略と経営基盤の強化により、稼ぐ力を磨き上げるとともに、事業を通じて「暮らしと産業を支えるインフラの提供」「持続可能な海洋・地球環境の実現」「ウェルビーイングの向上」に貢献し、あらゆるステークホルダーに選ばれる企業を目指します。

1

BLUE ACTION 2035の見取り図

重点テーマと3つの主要戦略、5つの経営基盤にて「ありたい姿」を目指す



Phase 1 の実績、Phase 2 の計画を踏まえ、最終到達点を引き上げる

| 目標 | | 2025年度見通し (2025年度 3Q決算時点) | Phase 2 2030年度 | Phase 3 2035年度 |
|------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|
| 財務 KPI | 税引前当期純利益 (括弧内はBA2035策定時) | 2,400億円 | 4,200億円 (3,400億円) | 5,000億円 (4,000億円) |
| | ネットギアリングレシオ *1 | 1.12 | 1.0~1.1 | 0.9~1.0 |
| | ROE | 7.4% | 10% 超 | |
| | (参考) 基礎営業キャッシュフロー (リース負債返済控除後) *2 | 4,000億円 | 4,200億円 | 5,200億円 |
| | 総アセット *1 | 6.6兆円 | 7.7兆円 | 9.0兆円 |
| 非財務 KPI | 環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比) | ▲12.2% | - | ▲45% |
| | 安全 労災死亡事故ゼロ、重大事故ゼロ *3 | 達成 | 達成 | |
| | 人財 MGKP *4 在任者構成率 (女性/非本社出身者) | 8.5%/30.1% | 15%/35% | 20%/40% |
| | エンゲージメントのスコアが向上した組織の割合 *5 | 50.4% | 80% | 80% |
| | DX 価値創造業務のための時間創出率 (2022年度比) | 10.7% | 20% | 30% |
| | | | | |

*1 有利子負債額および総アセットは、将来備船料などオフバランス債務を含む

*2 税前利益+償却費+特利損±持分法投資損益+持分法配当金-法人税などより算出 但し、2027年度以降については新リース会計適用後の基礎営業CFから、リース負債の返済による支出額 (約1,000億円/年) を控除

*3 4 Zero (重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ) を含む

*4 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト

*5 2025年度はスコアが向上、2026年度以降はスコアが前年比向上もしくは良好 (70以上) な組織の割合

2030年度に税前利益4,200億円、ROA5.5%を目指す

| 税引前当期純利益 (単位：億円) | 2025年度見通し (2025年度 3Q決算時点) | 2026年度 *1 | 2027年度 | 2030年度 |
|----------------------|------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| ドライバルク事業 | 60 | 130 | 230 | 410 |
| エネルギー事業 | 880 | 450 | 680 | 920 |
| ケミカルロジスティクス事業 | - | 120 | 130 | 450 |
| 製品輸送事業 | 1,100 | 1,040 | 1,490 | 2,060 |
| （うち、コンテナ船事業 *2） | (360) | (2026年4月末開示予定) | (930) | (1,600) |
| ウェルビーイングライフ事業 | 90 | 100 | 290 | 360 |
| （うち、不動産事業） | (160) | (160) | (250) | (260) |
| 関連事業・その他 | 270 | 160 | ▲20 | 0 |
| 合計 (A) | 2,400 | 2,000 | 2,800 | 4,200 |
| 見込みアセット量 (B) | 66,000 | 67,700 | 67,800 | 77,000 |
| ROA (A) / (B) | 3.6% | 3.0% | 4.1% | 5.5% |
| (参考) | | | | |
| うち、非コンテナ船事業税前利益 | 2,040 | (2026年4月末開示予定) | 1,870 | 2,600 |

*1 ホルムズ海峡周辺の情勢不安が長期化せず、短期間（4月末を目的）で収束に向かう前提での見通し

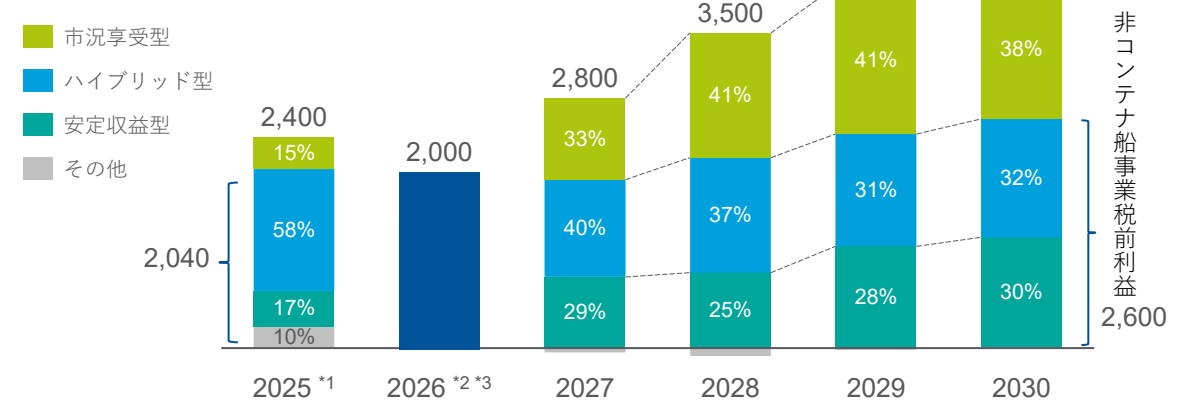
*2 コンテナ船事業には、ONEの持分法損益、国内コンテナターミナル事業などを含む。ONEの持分法損益は当社独自の見込み値

事業を3分類で管理し、利益の下方耐性とアップサイドの双方を追求する

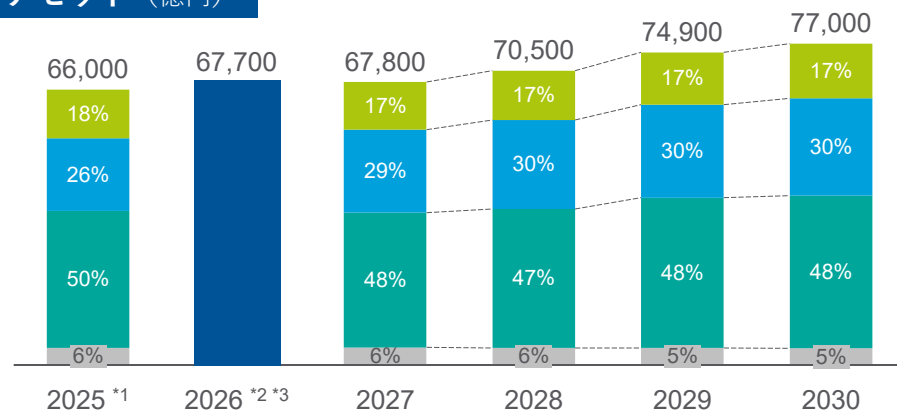
・一定の安定性を有し市況影響もある事業を新たに「ハイブリッド型」と分類

| 当社グループの事業 | 海運市況との相関性 | |
|---|----------------------------|--------------|
| コンテナ船 | 市況享受型 = 高ボラティリティ | |
| ドライバルク船、 タンカー、ケミカル船 自動車船 | ハイブリッド型 (新設) = 中ボラティリティ | |
| LNG船、エタン船、 LNGインフラ、海洋、 タンクターミナル、 物流、不動産、フェリー | 安定収益型 = 低ボラティリティ | コア事業 = 深化 |
| 脱炭素エネルギー、 風力、クルーズ、など | | 成長事業 = 探索 |

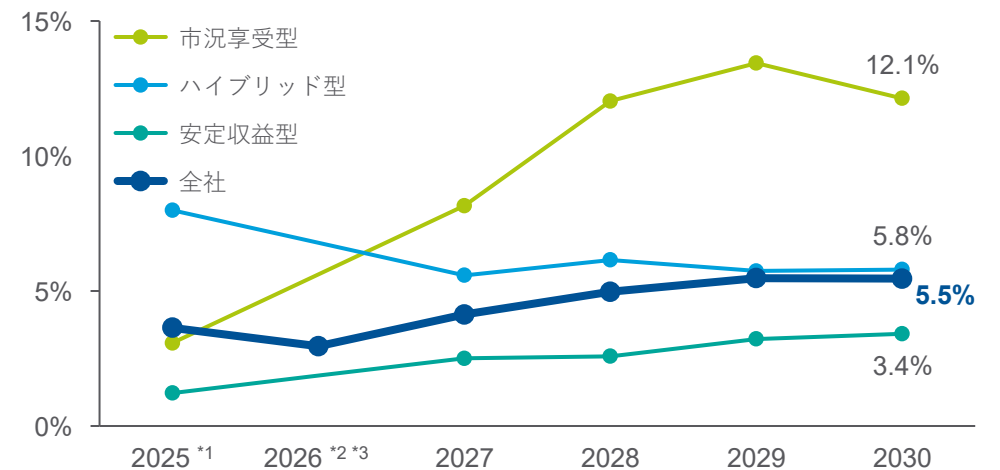
税前提利益 (億円)



アセット (億円)



ROA



*1 2025年度第3四半期決算時の業績見通し

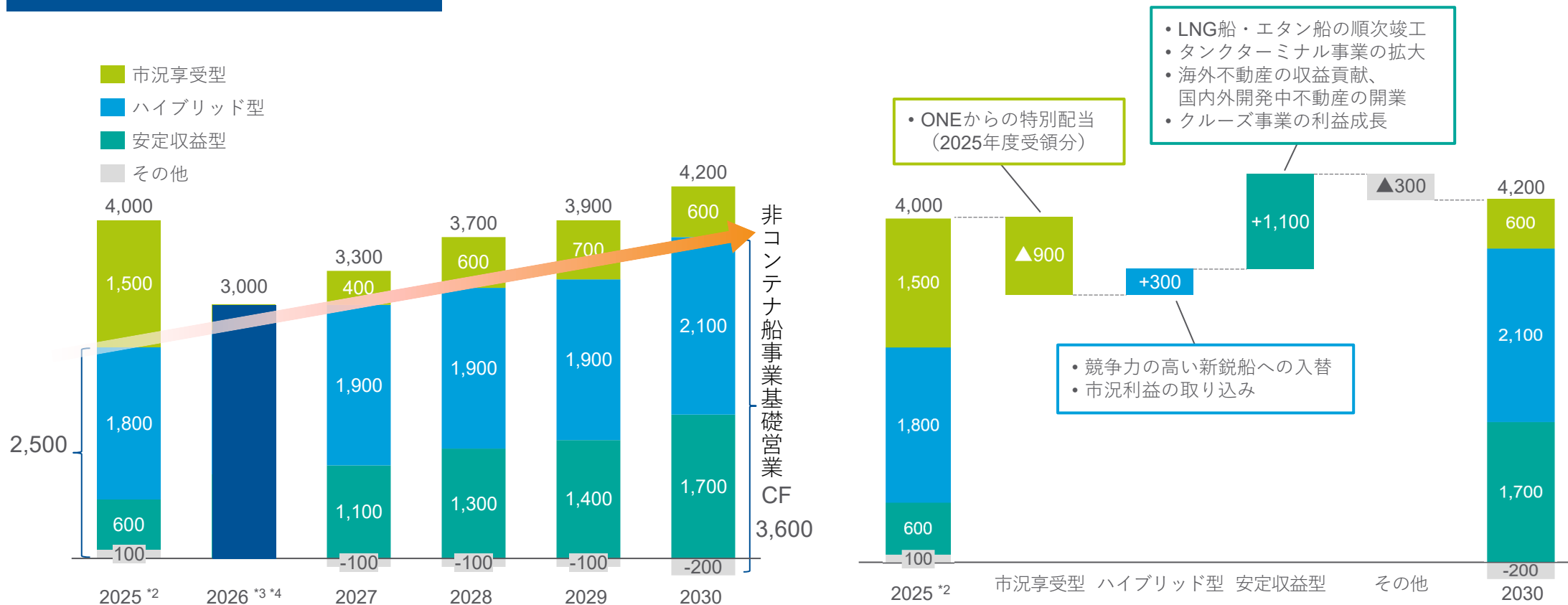
*2 市況享受型の利益計画を精査中のため、内訳は2026年4月末に開示予定

*3 ホルムズ海峡周辺の情勢不安が長期化せず、短期間(4月末を目標)で収束に向かう前提での見通し

非コンテナ船事業を中心に、営業キャッシュフローを拡大する

- 「安定収益型」「ハイブリッド型」のキャッシュ創出力増大により、「市況享受型」に左右されにくい構造に転換

3分類別 基礎営業CF推移*1 (億円)



*1 税前利益+償却費±特利損±持分法投資損益+持分法配当金-法人税などより算出 但し、2027年度以降については新リース会計適用後の基礎営業CFから、リース負債の返済による支出額(約1,000億円/年)を控除

*2 2025年度第3四半期決算時の業績見通しより推計

*3 市況享受型の利益計画を精査中のため、内訳は2026年4月末に開示予定

*4 ホルムズ海峡周辺の情勢不安が長期化せず、短期間(4月末を目標)で収束に向かう前提での見直し

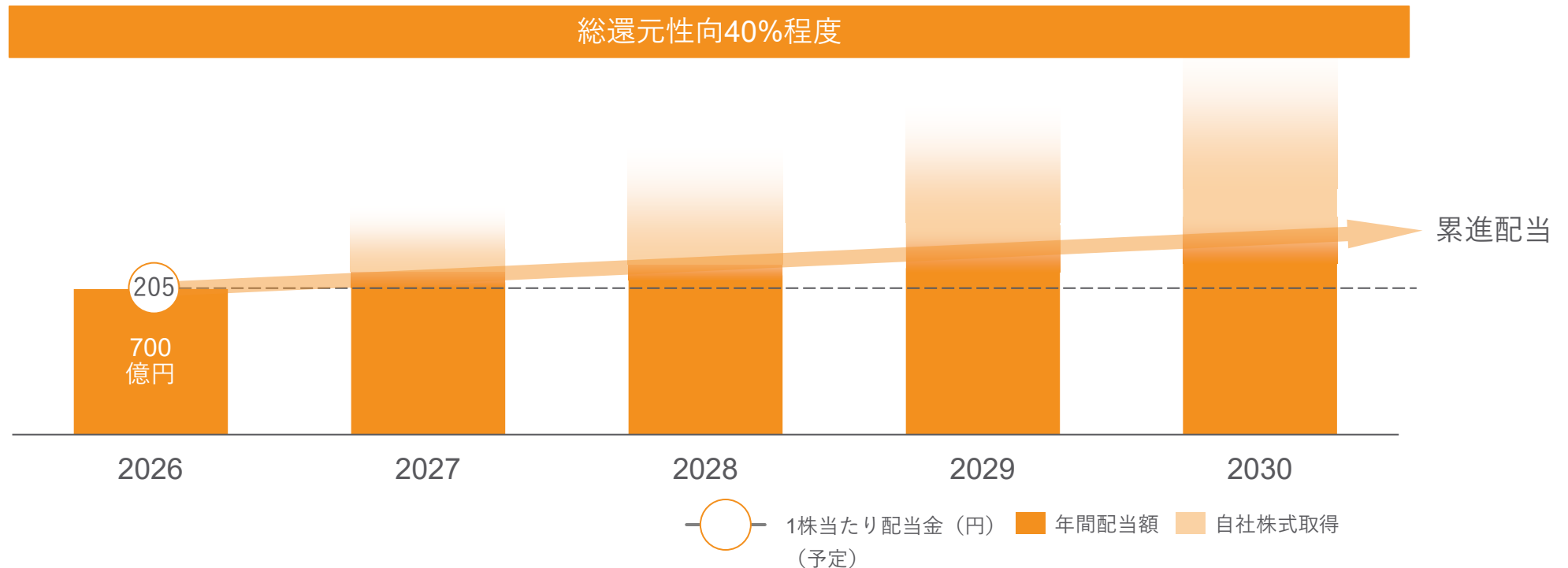
キャッシュ創出力の着実な成長を踏まえ、株主還元を強化する

- ・ 安定収益の伸長を踏まえ累進配当を導入、市況アップサイドによる超過利益は機動的な自社株買いで還元
- ・ 累進配当により配当の予見性を確保し、自社株買いを通じて資本効率を高め、ROE向上を目指す

BLUE ACTION 2035 Phase 2 での方針

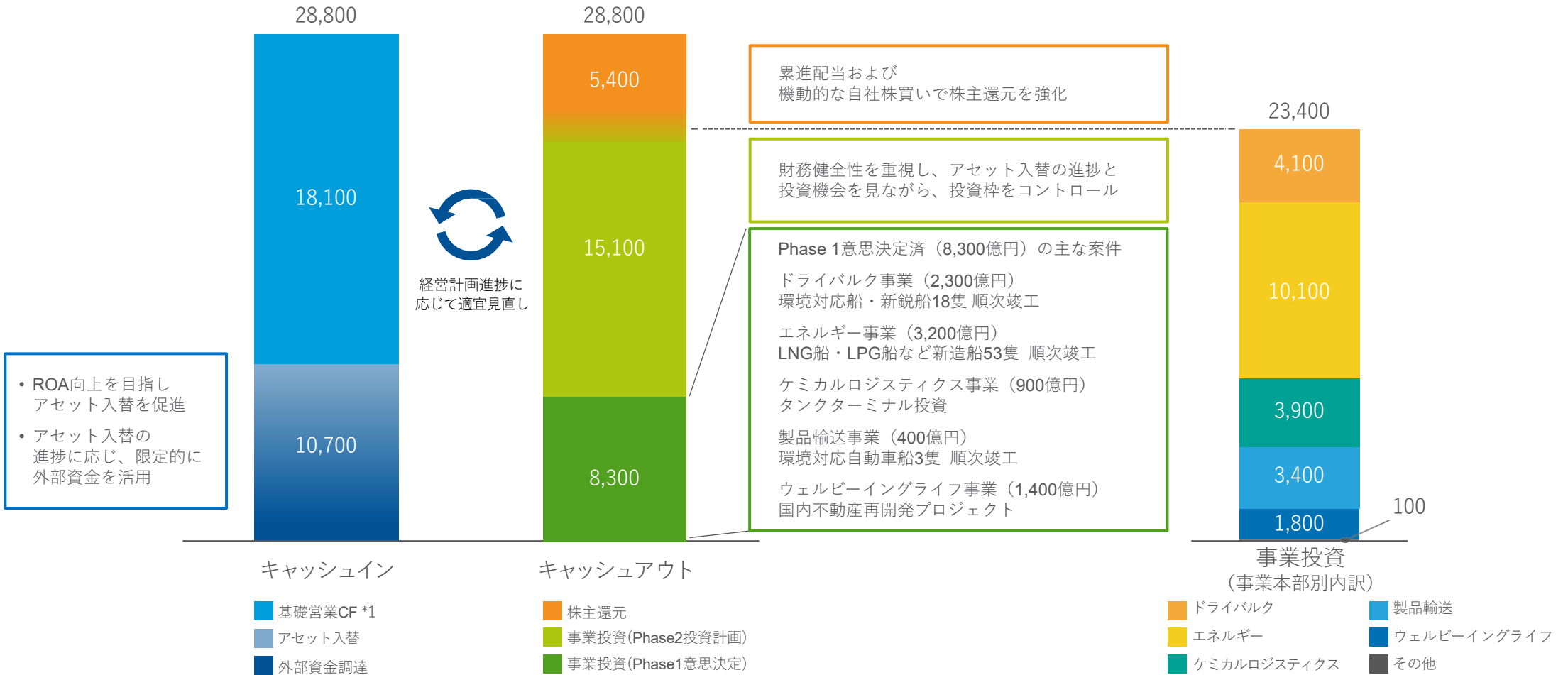
- ・ 2026年度より、205円/株を起点とする累進配当を導入
- ・ 総還元性向40%を目途とする機動的な自社株買いを実施

還元方針



アセット入替を促進し、新規外部調達を抑制する

キャッシュアロケーション (想定) (2026年度-2030年度 累計・億円)



*1 税前利益+償却費±特利損±持分法投資損益+持分法配当金-法人税などより算出 但し、2027年度以降については新リース会計適用後の基礎営業CFから、リース負債の返済による支出額 (約1,000億円/年) を控除

個々の事業を磨き上げ、効果的に組み合わせることで新たな勝ち筋を描く



基本的な考え方

1. 個々の事業を確実に成長させ、競争優位性を強化 参考：補足資料 A
2. 安定収益型事業を基盤に、市況アップサイドの獲得 参考：スライド18
3. 強い事業を軸とした水平・垂直展開、事業・地域間のシナジー創出 参考：スライド19

事業ポートフォリオ強化のサイクル

投資選別の強化

事業開発段階で戦略的意義・収益性・リスクなどを審査基準に基づき評価し、投資案件を選別

事業のモニタリング

各事業のROAや営業CFを定期的にモニタリングし、基準値を下回る場合には改善策を速やかに実行

事業・アセットのリサイクル

戦略的意義や収益性が低下した事業・アセットはリサイクルを促進

3分類した事業群それぞれの特性と、組み合わせで得られる効果



- ・ 市況サイクルが異なる事業ポートフォリオによる分散効果
- ・ 厚みを増した安定収益を下支えとした、好市況時のアップサイド獲得

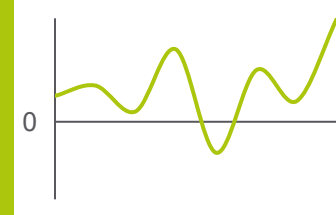
市況享受型

商習慣上長期契約が殆どなく、市況影響が大きい事業



- ・ 「アジア-北米航路」「アジア-欧州航路」主体、短期契約とスポット契約中心の貨物構成で、市況高騰時に大きく稼ぐ（コンテナ船）
- ・ 船隊規模を活かし、貨物減少時は機動的な減便によりダウンサイド抑制（同）

利益イメージ



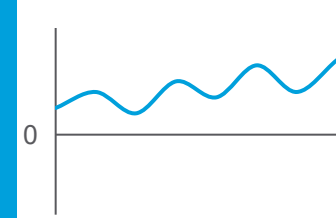
ハイブリッド型

それぞれの戦略で一定の安定性を確保しつつ、市況アップサイドも狙う事業



- ・ 大規模なネットワークで高い参入障壁を保つ（自動車船、ケミカル船）
- ・ 特定航路、特定貨物に特化した特殊船型でニッチを固める（オープンハッチ船）
- ・ 長～短期契約の組み合わせ（鉄鋼原料船、中小型バルカー、タンカー）

利益イメージ



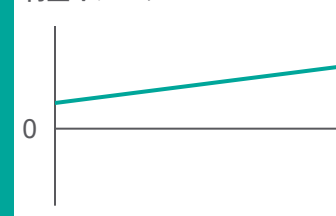
安定収益型

長期の固定収入もしくは変動が小さい事業



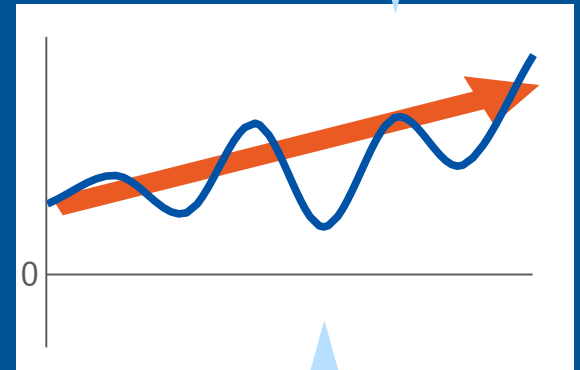
- ・ 実績に基づく経験と信頼による長期契約積み上げ（LNG船、エタン船、海洋）
- ・ 高い市場シェアで安定収益を確保（フェリー、曳船）
- ・ 海運市況と連動しない事業で分散効果を狙う（クルーズ、不動産）

利益イメージ



全社利益イメージ

好市況のサイクルが重なるときには、利益を大きく伸ばす



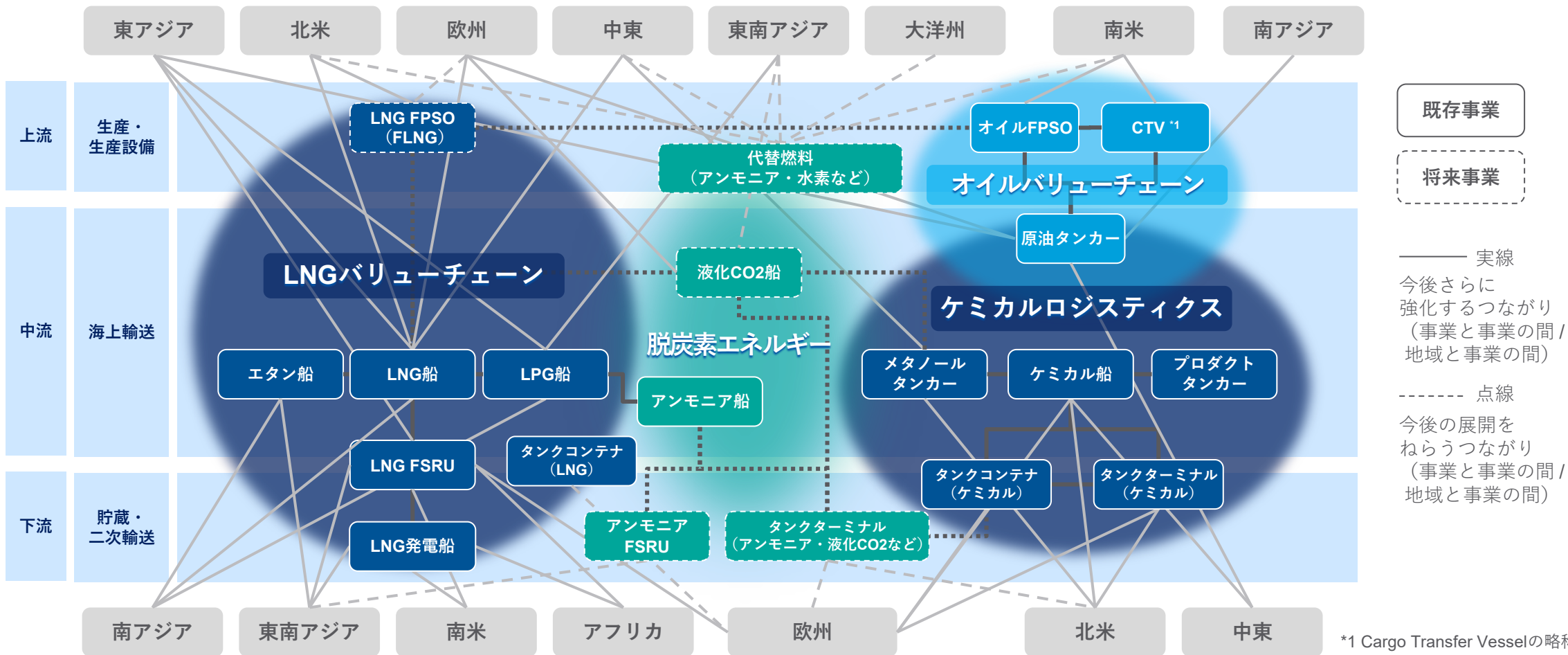
市況享受型の低市況時にも安定収益の厚み、市況感応度が異なる事業が補完し、セグメント間の分散効果が働くことで底割れを防ぐ

強い事業をコアとして領域を拡大し、無二のポートフォリオを築く



・海上輸送を起点に築いた信頼とケイパビリティを活かし、地域と連携してバリューチェーンで水平・垂直展開

【具体例】LNGバリューチェーン×ケミカルロジスティクス





世界中で地域の成長を取り込む

- ・ 地域ごとの特性を踏まえ、当社グループの強みを発揮できる重点事業領域に注力
- ・ Phase 1 で強化したグループ会社を含む海外組織の人財が主体となり、本社と連携して推進

地域特性

重点事業領域

欧州、北米

- 環境技術・事業における先進性
- 多くのパートナーの存在
- 活発なイノベーション

- 脱炭素エネルギー分野での事業開発
- 海上輸送から上流・下流への垂直展開
- 環境技術スタートアップ投資の強化

アジア、中東、 大洋州、アフリカ、 中南米・カリブ

- 人口増加に伴う高い経済成長率
- 都市化率やインフラ需要の上昇
- 豊富な事業機会

- 海運事業の拡充
- 低/脱炭素エネルギー分野での事業開発
- パートナーとの物流不動産などへの投資

地域と事業の掛け合わせ - インド洋を中心とした弧での展開を図る



- ・ 中長期的な経済成長が見通せる東アフリカ～南アジア～東南アジアを重点エリアとする
- ・ Phase 1 では各セグメントで複数の投資を決定。Phase 2では早期の利益貢献を図りつつ、事業開発を継続



低・脱炭素化を差別化と成長につなげる



- ・船舶燃料の低・脱炭素化、燃費効率のさらなる改善を通じた輸送サービスの差別化により、競争優位を確立する
- ・社会の低・脱炭素化を新たな事業機会と捉え、当社グループの広範な事業基盤を活かして成長につなげる

自社のGHG排出削減

代替燃料の導入

ACTION 01

代替燃料の調達・使用



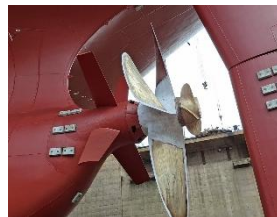
代替燃料機関船の整備



ACTION 02

燃費効率の改善

効率運航の深度化



DarWIN



風力の活用



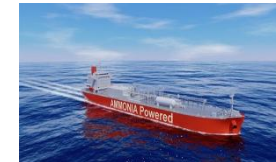
WIND CHALLENGER



社会の排出削減への貢献

ACTION 03

低・脱炭素事業の拡大

低炭素
エネルギー普及脱炭素エネルギー
バリューチェーン構築CO₂バリューチェーン
構築洋上風力バリューチェーン
構築

ネットゼロ達成を補完する取り組み

バリューチェーンパートナーや海事・他業界との連携、政策決定者への意見発信
 残存排出量の中立化に向けたCDR^{*1}プロジェクトへの先行関与

*1 Carbon Dioxide Removalの略称であり、大気中に存在する二酸化炭素を除去（回収し、長期固定化）する取り組み

サステナビリティ課題への取り組みを通じ、経営基盤を強化する

- ・サステナビリティ課題（マテリアリティ）を経済価値と社会価値の創出への貢献度がより高いものに整理
- ・各課題の解決に向け、4つのテーマ別のビジョン（環境・安全・Human Capital・DX）でKPI・アクションを管理

サステナビリティ課題
（マテリアリティ）

重点テーマ



環境

- ・ 気候変動
- ・ 海洋環境



安全

- ・ 人命
- ・ 海洋環境
- ・ 安定操業



人財

- ・ 多様性
- ・ 共走・共創
- ・ 働き甲斐



DX

- ・ IT・デジタル基盤
- ・ 生産性・安全性
- ・ 事業変革

環境ビジョン

安全ビジョン

Human Capitalビジョン

DXビジョン

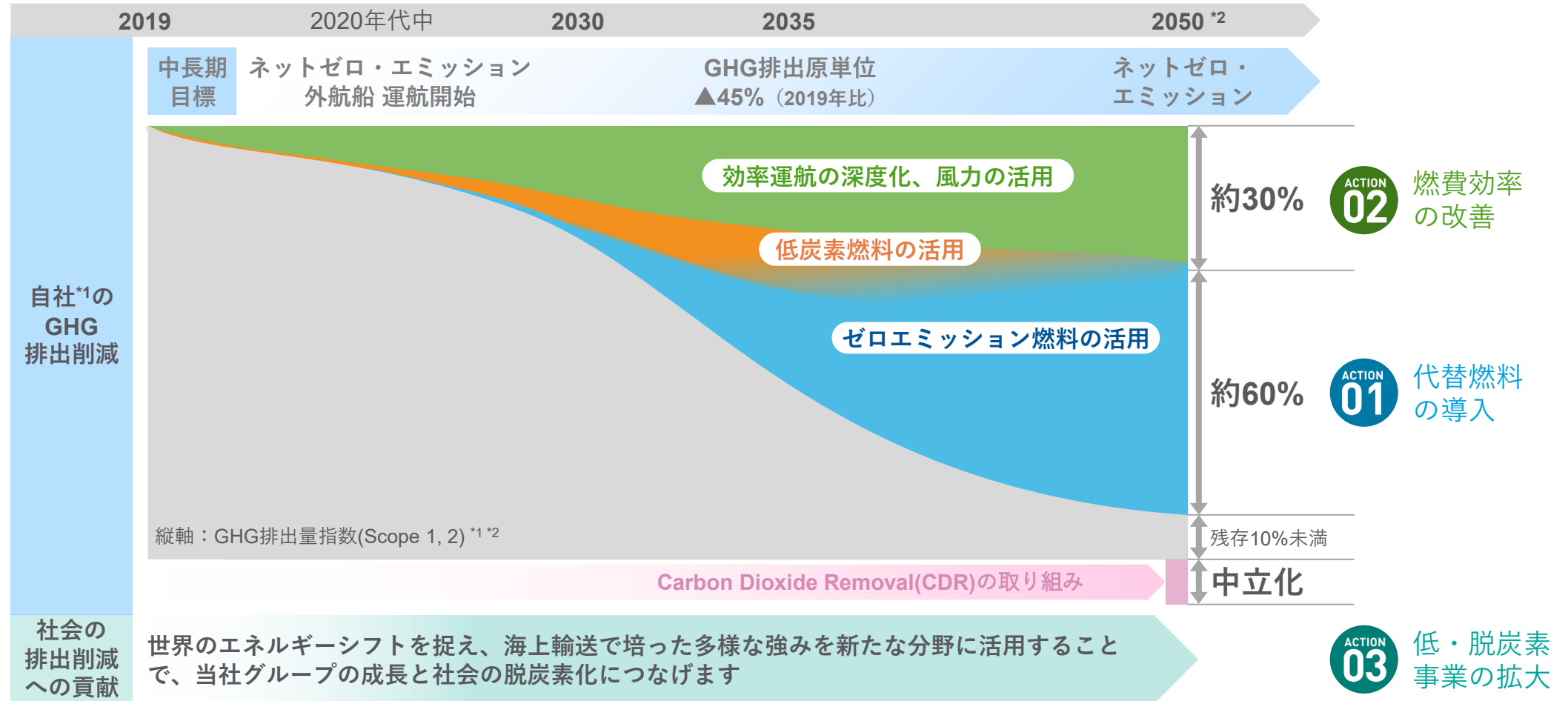
KPI・アクション



2050年ネットゼロへのアプローチを足元から着実に進める



ネットゼロ・エミッションへのPathway



*1 対象範囲には商船三井と全ての連結子会社を含む

*2 2050年ネットゼロ目標にはScope3も含む

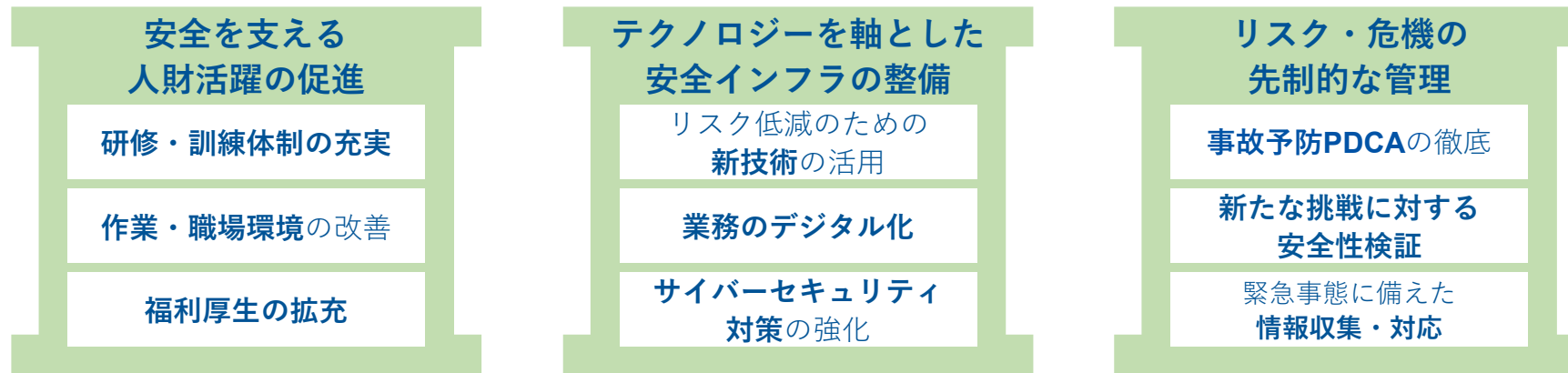


安全を通じ、社会価値を守り経済価値を高める

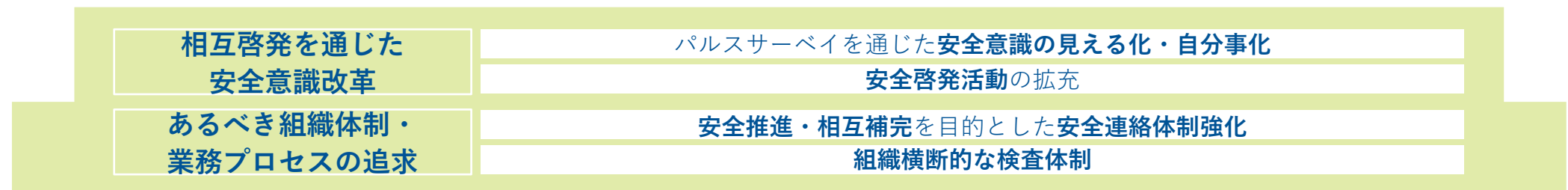
Leading in Safety

「安全」なオペレーションを通じて
人々・財産・環境を守り続け、
社会とステークホルダーへの価値提供に貢献します

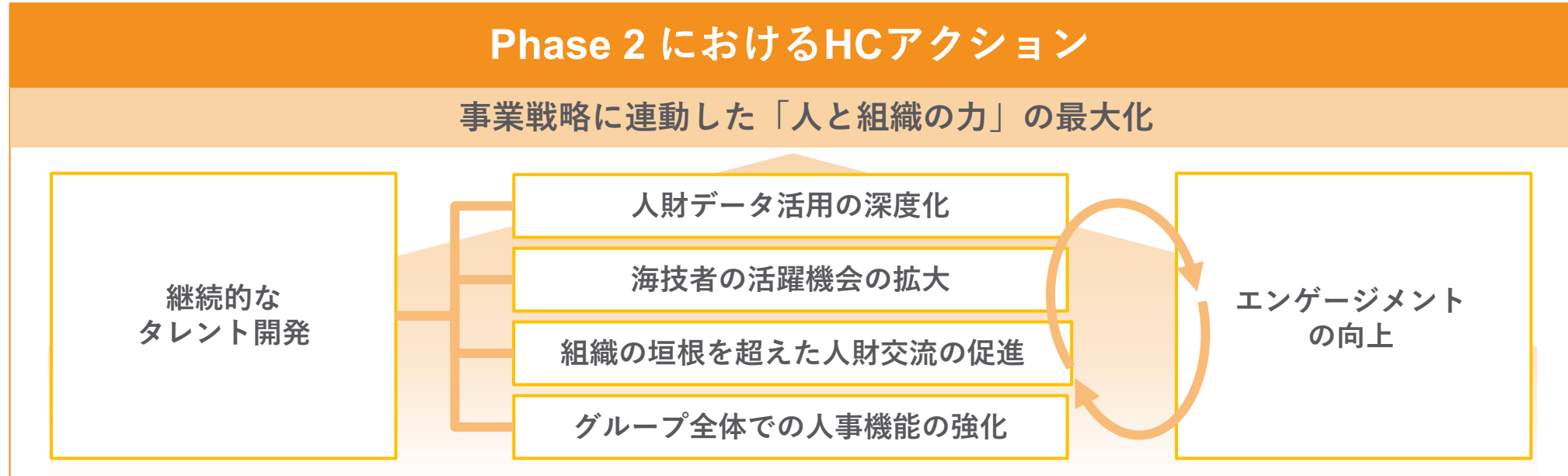
安全施策 我々のあるべき姿を実現するための取り組み



安全基盤 施策を推進するための共通的な取り組み



当社グループに集う多様な人財を活かす



HC ビジョン

All on Board, Success through Growth

多様性
Diversity, Equity & Inclusion

共走・共創
Mutually Empowered

働き甲斐
Highly Engaged

デジタル×社会インフラ事業の領域で先駆者を目指す



DX Vision “Driving Innovation with Digital”

IT・デジタル基盤

生産性・安全性

事業変革

▶ 収益力向上、社会課題解決・企業成長の両立への貢献

DX Action - Phase 2 - 経営・事業運営へのAI活用の最大化、海上デジタル・グローバル共創の強化

AIドリブン変革

✓ AIを活用し、経営判断から業務までを見直すことで、単なる効率化に留まらない「稼ぐ力」と「競争力」の向上

海上デジタル

✓ 船上業務を「見える」「つながる」状態にし、効率運航・安全性・安定操業・環境価値を同時に高め、競争力の源泉を確立

グローバル共創インフラ

✓ グローバルで「同じデータ・同じ仕組み」を使い、地域・事業を越えたスピードある経営と共創の実現

業容を拡大した当社グループに即した体制への進化



戦略検討・監督型 取締役会への さらなる進化

コーポレート・ ガバナンス

- **取締役会の実効性向上**
外部・独立機関による第三者評価（定期実施）を通じて課題特定と改善活動を継続、経営計画の進捗モニタリング
- **報酬制度の改定** *1
報酬水準・株式報酬割合引き上げやクローバック条項の導入



経営体制

- **海外における自律的経営の推進**
海外組織への権限委譲およびシンガポール準本社の機能拡充
- **経営管理の高度化**
データドリブンな意思決定により、経営判断の迅速化と透明性の向上

成長を牽引する 執行体制の強化

リスクマネジメント

- **グループガバナンス体制の強化**
取締役会・監査役会のさらなる関与および各チーフ・オフィサーによる横断的コントロール
- **地政学的リスクへの対処**
法的リスク（経済安全保障対策室）および紛争・危険海域の航行リスク（SOSC *2）を常時把握

インテリジェンス

- **アドバイザリーボード（専門性の補完）**
サステナビリティ、地政学、DXなどに関する中長期的な戦略立案とリスク管理に活用
- **海外ネットワークキング**
ダボス会議への参加やワシントンD.C.オフィスを通じて最新世界情勢へのアクセスを確保

*1 主に業務執行役員に対する制度改定（参照：<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/corporate/remuneration/>）

*2 24時間365日陸上からの船舶の安全運航を支援することを目的として本社に設置されている安全運航支援センター（Safety Operation Supporting Center）

補足資料

- A. 事業別アクションプラン
- B. 企業価値向上に向けた取り組み

ドライバルク事業

2030年に向けた目標

国内外の営業力をさらに強化し、輸送サービスの品質を向上させながら、市況耐性とアップサイド獲得能力の双方を磨く

主なアクションプラン

資源バルク事業（鉄鋼、電力炭）

- MOL Ocean Bulkへの資源メジャー・鉄鋼メーカー向け営業・運航機能移転の効果を最大限に発揮
- 環境対応船による鉄鋼メーカー・電力会社・資源メジャーとの安定輸送契約の獲得
- 市況エクスポージャーの戦略的コントロールによる、アップサイドの獲得

中小型バルカー（商船三井ドライバルク）

- 強みを持つトレードの強化と、貨物特性に応じた輸送ケイパビリティを活かした差別化
- G2 Ocean *1 とのシナジー最大化

オープンハッチ船（Gearbulk *2）

- 最新鋭の船隊へのリプレースによる競争力の向上

*1 Gearbulk が2017年よりノルウェーのGrieg Maritime Groupと共に運営するプール事業会社

*2 パルプや鋼材などの半製品を輸送貨物の柱とするオープンハッチ船事業の世界最大手
商船三井は1991年より同社に資本参画、2025年に連結子会社化

*3 3大メジャーバルク（鉄鉱石、石炭、穀物）以外のばら積み貨物（乾貨物）

中小型バルカー事業の勝ち筋

- 輸送需要増を捉えた量的成長と、顧客ニーズに沿った広範な輸送メニュー提供による質的成長の双方を実現
- G2 Ocean *1 が有するプロジェクト貨物などの高度な輸送ノウハウと商船三井ドライバルクの強みである多様なトレードの組み合わせにより、安定して市況比+αの収益確保

Where to play

世界中の成長機会を捉える

- 人口増に伴うマイナーバルク *3 の需要増、エネルギー転換に伴う新たな輸送需要
- 当社グループのアジアでのプレゼンスと、G2 Oceanのグローバルネットワークを組み合わせる（海外拠点数15→22）

How to win

輸送の付加価値を高め、差別化を図る

- 商船三井ドライバルクとGearbulkで160種類以上の貨物を取り扱うケイパビリティの融合
- 一体運営によるコスト競争力強化
- 当社与信力も活かした調達コストの低減、新鋭船整備による収益力強化

MOL 商船三井ドライバルク

商船三井グループの信用力・調達能力を保有
アジアでの営業ネットワークに強み

GEARBULK X GRIEG MARITIME GROUP

グローバルな営業ネットワークを保有
プロジェクト貨物輸送に強み



営業ネットワークの相互補完を活用したグローバルな営業力強化
船隊規模の拡大による配船効率の向上・コスト競争力の強化



エネルギー事業

2030年に向けた目標

エネルギーシフトを的確に捉え、既存事業の収益力向上と低・脱炭素事業の拡大で持続的な成長を実現する

主なアクションプラン

タンカー（原油船、LPG・アンモニア船）

- 市況エクスポージャーの戦略的コントロールによる、アップサイド獲得と下方耐性確保の両立
- LPG・アンモニア輸送の拡充、パートナーとの協業深化

LNG・エタン船事業

- ウインドチャレンジャー搭載の新型LNG船による差別化
- LNGインフラ事業（FSRU・FLNG^{*1}）の拡充

風力・オフショア事業、CCUS^{*2}、次世代エネルギー事業

- 先行する台湾・欧州域での洋上風力発電周辺事業の拡充、および風車メンテナンス事業の洋上・海外への展開
- 欧州での液化CO₂輸送実績の積み上げ、アジアへの展開

*1 Floating Liquefied Natural Gasの略称であり、浮体式LNG生産設備を指す

*2 Carbon Capture Utilization & Storageの略称であり、船上や陸上のプラントで発生するCO₂を回収し、有効利用（メタネーション）または（地下などに）貯留すること

LNGバリューチェーンの勝ち筋

- 今後も堅調な輸送需要が見込まれるLNG船隊の拡充とともに、LNG船のコモディティ化に備えた競争力強化
- LNG輸送で培ったグローバルネットワークやパートナーとのJVモデルなどを水平展開した、エタン船隊、LPG船隊の拡大
- LNG船を軸にバリューチェーンを垂直展開したFSRU事業による安定収益の積み上げ、さらにLNG発電船やFLNGなどの新たな浮体式設備への参画による収益構造の安定化と収益力の向上を目指す

Where to play

高い市場成長性
トランジション燃料として
引き続き成長性は高い

**世界トップシェアの実績・
業界プレゼンス**
地域に根差した顧客・パートナー
ネットワーク

競争力のある船隊構成

How to win

営業技術一体のマーケティング
ウインドチャレンジャー^{*3}・新技術
の搭載による差別化

コスト競争力強化
継続的なOPEX低減取り組み

垂直展開の強化
自社船隊を改造に活用したFSRU^{*4}事業
の拡大、浮体式生産設備などへの進出

世界初、LNG船にウインドチャレンジャーを搭載

ウインドチャレンジャー2基を搭載した新造LNG船を建造しています。風力補助推進システムを搭載した世界初のLNG船として、GHG削減に貢献します。



*3 伸縮可能な硬翼帆を用いて風力エネルギーを船舶の推進力に変換する当社開発の次世代風力推進システム

*4 Floating Storage and Regasification Unitの略称。LNGを洋上で受け入れて貯蔵し、再ガス化を行い陸上へ送出することができる浮体式設備

ケミカルロジスティクス事業

2030年に向けた目標

海上輸送と陸上貯蔵を有機的に結びつけることで、当社グループの競争力を高め、化学品物流のリーディングカンパニーになる

主なアクションプラン

ケミカル船（メタノール船、石油製品船を含む）

- 船隊規模と事業ネットワークを強みに、中国発輸送需要の拡大といった輸送需要の変化を捉えた事業成長
- 上流生産事業への検討段階からの関与を通じ、クリーンメタノール輸送における長期安定収益の拡大

タンクターミナル事業

- ターミナル拡張とオペレーション効率化による、LBC *1 既存事業基盤の着実な強化
- 成長が見込まれるアジア地域への事業展開、および次世代エネルギー・脱炭素関連への取扱製品拡大

*1 当社100%保有グループ会社「LBC Tank Terminals Group Holding Netherlands Coöperatief U.A.」、欧州および米国でケミカルを中心に取扱う大手タンクターミナル会社

*2 当社100%保有グループ会社「MOLCT (MOL Chemical Tankers Ltd.)」、ケミカル船オペレーター

タンクターミナル事業の勝ち筋

- LBCの既存ターミナルにおける貯蔵キャパシティ増強とMOLCT *2との共同営業活動・オペレーション効率改善により、収益性向上を実現し、欧州・北米での競争優位を深化
- 当社グループのグローバルネットワークを活用し、高い市場成長が見込める地域（アジア）への事業展開
- 当社グループの上流・中流（海上輸送）事業との連携による、次世代エネルギー・脱炭素関連（アンモニア・CO₂）案件の開発

Where to play

既存ケミカル事業

化学品集積地における、取り扱い難易度の高いケミカル貯蔵市場

エネルギートランジション

脱炭素化社会の実現に向け、需要の高まりが見込まれる次世代エネルギー・脱炭素関連の貯蔵市場

How to win

拠点拡大

成長が見込まれるアジア地域への進出

取扱製品拡大

アンモニアやCO₂ターミナルの開発

業務プロセス改善

オペレーション効率化による収益性向上

グループ間連携による競争力強化

- MOLCTとの共同営業・オペレーション効率化
- 上流開発・海上輸送と連携し、次世代エネルギー・脱炭素関連の貯蔵ビジネスを開発



製品輸送事業

2030年に向けた目標

競争優位性のあるコンテナ船・自動車船を軸に、成長地域における物流ニーズに応えながらグローバルに事業を成長させる

主なアクションプラン

コンテナ船事業

- 経営計画「ONE 2030」で掲げる目標（300万TEUの運航規模、中長期的に求めるリターン ROE 10%以上、2030年度の利益計画 38億ドルなど）の達成
- 株主として、ONEの成長を支える

自動車船

- 環境対応船隊を軸とした低炭素輸送サービス体制の確立
- 完成車物流事業の立ち上げによる、環インド洋地域での物流ネットワーク拡充

ロジスティクス

- 成長が見込まれる東南アジア、南アジア・中東、アフリカなどの地域における商船三井ロジスティクスと海外組織との連携強化
- 宇徳をはじめとする国内グループ各社の強みを活かした国内港湾・ロジスティクス事業基盤の拡充

自動車輸送事業の勝ち筋

「安定需要×船隊規模・ネットワーク×差別化」＝ハイブリッド収益モデル

- 自動車・建設機械の海上輸送における中長期的な安定成長需要
- 世界有数の船隊規模と、グローバル5地域・29拠点に展開するサービスネットワーク、高い安全品質を基盤とした競争優位
- 環境対応船隊による低炭素輸送サービスと、完成車物流を含む一気通貫型ソリューションによる差別化

Where to play

- 主要国荷主が集積する安定市場と、中国・インドなどの成長市場という二つの需要市場
- 需要変動に耐え得る大規模船隊・ネットワークを持つ事業者が優位に立つ、参入障壁の高い市場

How to win

- 主要荷主に対する長期契約を軸とした安定輸送の提供（安定市場の基盤固め）
- 低炭素輸送による明確な差別化（市場横断の競争軸）
- 完成車物流を含む一気通貫サービスによるソリューション拡充（顧客課題への踏み込み）

～BLUE SERIESに込めた想い～

エネルギーシフトや環境負荷低減への取り組みとして、LNGを燃料とする次世代自動車船「BLUE」シリーズ。「地球・空・海・木々がもつさまざまな“青”の美しさを未来へ繋いでいきたい」という想いを込めた本船を旗印に、これからも前進し続けます。



ウェルビーイングライフ事業

2030年に向けた目標

不動産は、資本効率の向上を図り、フェリーは、モーダルシフトの受け皿となるクルーズは、

「MITSUI OCEAN CRUISES」のブランド価値を確立し、曳船の事業基盤強化と併せ、グループ価値向上に貢献する

主なアクションプラン

不動産（ダイビル）

- 物件売却やアセットマネジメント事業による資本効率の向上
- 海外案件の収益力強化

フェリー（商船三井さんふらわあ）

- サービス品質とブランド力による事業のさらなる強化
- 新造RORO船の投入による輸送力の増強

クルーズ（商船三井クルーズ）

- 新クルーズ船2隻（「MITSUI OCEAN FUJI」「MITSUI OCEAN SAKURA」）による新しいサービス体制の確立と顧客満足度向上

曳船

- 商船三井ベイ・リンクスを基軸とした国内外での事業拡大

不動産事業の勝ち筋

- Phase 1 でビジネスモデル多角化（キャピタルゲイン投資・アセットタイプ拡充）を推進
- Phase 2 ではアセットマネジメント事業への新規参入など、不動産の流動化などを促進し、さらなる資本効率・ROA向上を図る
- 不動産による安定収益を積み上げ、海運業でのリスクテイクを財務的に下支え

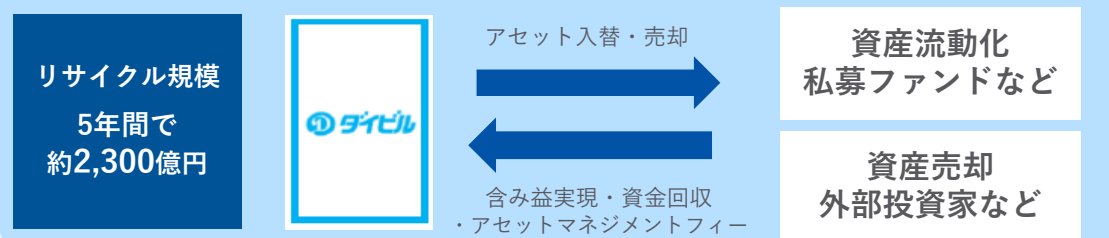
Where to play

- 海運市況とは異なる市況サイクルで推移する事業特性
- （国内）
既存物件の建替・収益性向上、アセットタイプ拡充
（海外）
既存物件の収益性向上、新規・既存投資国でのキャピタルゲイン投資拡充

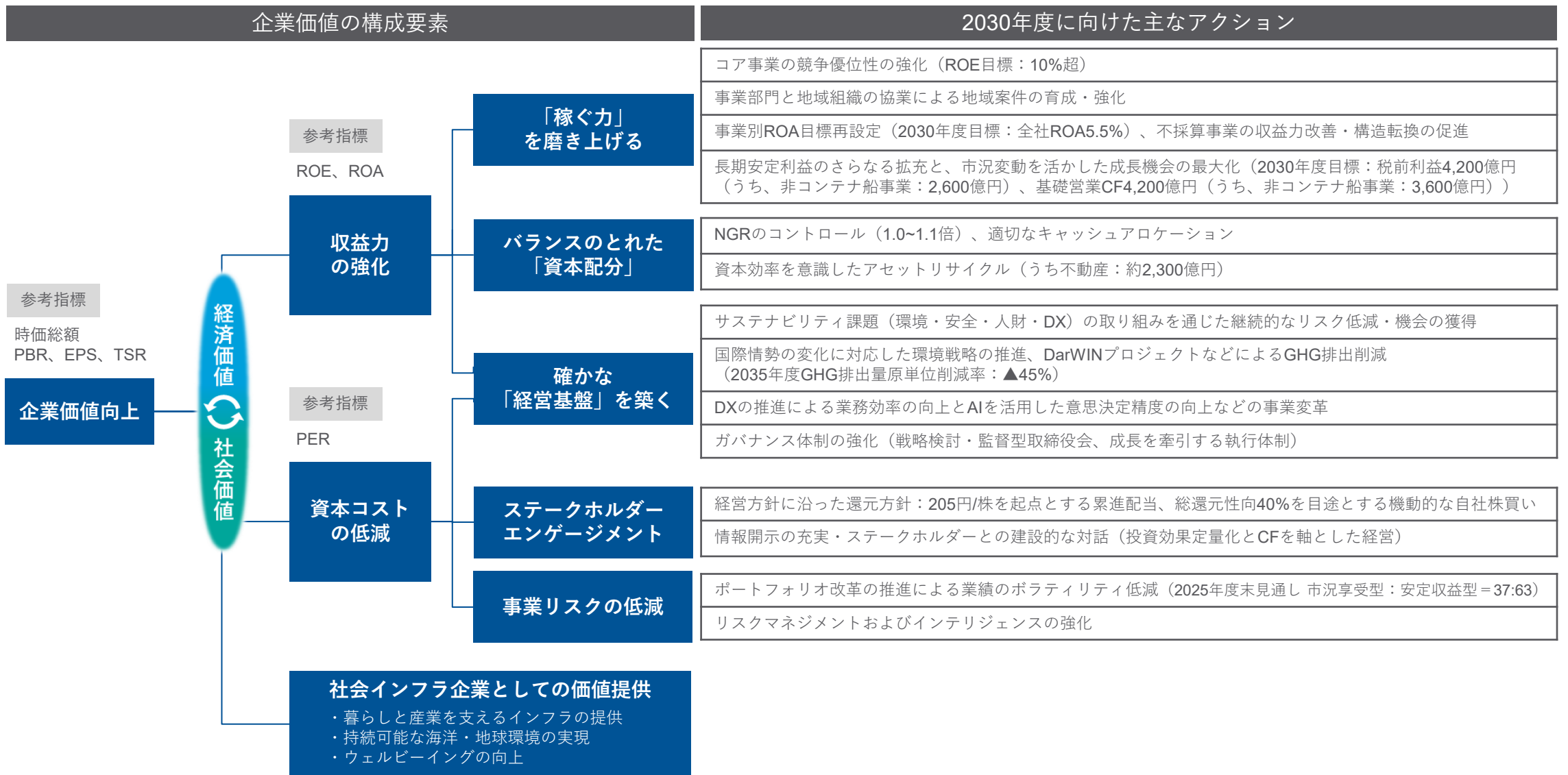
How to win

- **事業モデルの変革**
アセットマネジメント事業による含み益実現・資産流動化の促進
- **物件価値の向上**
建替・再開発による既存アセットの高収益化
- **グループ一体の営業活動**
当社グループが持つ海外ネットワークの活用

資本効率向上策：アセット入替・キャピタルゲイン創出・アセットマネジメント事業



企業価値向上に向けた取り組み



社会インフラ企業としての価値提供

- ・ 外部環境の変化に対応し、人々の暮らしと産業の発展を支えるインフラを提供することが当社グループの使命
- ・ 事業活動を通じて社会に貢献し、ステークホルダーの信頼を集め、選ばれ続ける商船三井グループへ

暮らしと産業を支えるインフラの提供



生活に必要なモノ・資源を
安全・安定的に運び
世界の人々の
あたり前の日常を支える

MOL
商船三井

船や海がもつ
無限の可能性を引き出し
持続可能な
海洋・地球環境を
未来につなぐ



持続可能な海洋・地球環境の実現

提供するすべての
サービス・価値を通じて
多くの人々が
心豊かに過ごせる社会の
実現に貢献する



ウェルビーイングの向上

