

2026年4月6日
株式会社商船三井

商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」Phase 2 説明会（オンライン形式）
主な質疑応答

回答者：CEO 田村城太郎、COO 梅村 尚、CFO 濱崎和也

Q1)

足元の中東情勢が事業に与える影響を教えてください。また、このような環境下において商船三井の強みをどのように活かせるかについて教えてください。

A1) (回答者：田村、梅村)

LNG 船等の定期備船契約を主体とする事業については、長期契約が中心であり、現時点において契約条件の変更は生じない見込みです。また、契約上、燃料費は備船者負担となるため、燃料油価格の高騰による損益影響は限定的であると考えています。一方、輸送契約を主体とする事業については、燃料費、荷動き、船腹需要の変動等を踏まえた影響について社内検討を進めており、4月末の通期決算発表にて説明する予定です。

足元の情勢を受けて、サプライチェーンレジリエンスの重要性が高まっており、備蓄や在庫積み増しの動きが、タンクターミナル事業等にプラスに寄与する可能性があると考えています。

Q2)

商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」 Phase 2 (2026年度～2030年度)を実効性のある計画とするための仕組みを教えてください。また、事業環境の変化に対し、どのように対応予定でしょうか。

A2) (回答者：田村)

事業環境を踏まえながら、毎年のアクションプランを見直し、投資および成果の進捗に応じて事業ポートフォリオの構成を適宜見直していく方針です。

地政学的要因で海運マーケットのボラティリティが高まる可能性がある中、市況のアップサイドを取り込みつつ安定性を確保する当社グループの事業ポートフォリオの強みが、有効に機能すると考えています。あわせて、次の成長機会を見極めるための目利き力を高め、事業環境の変化に対し機動的に対応して参ります。

Q3)

昨年度の統合報告書で掲げている PBR1.2～1.5 の目標達成に向けた取り組みについて教えてください。

A3) (田村)

統合報告書で示した PBR1.2～1.5 は、中長期的な目線で計画を着実に実行し、成果を積み上げることで実現していく考えです。

Phase 1(2023 年度～2025 年度)で実施した投資の成果が、Phase 2 にて収益に段階的に貢献見込みであり、その成果を示すことで市場からの評価を高めていく方針です。

Q4)

2030 年度の税引前当期純利益目標を引き上げた背景、および財務 KPI として同指標を採用している理由を教えてください。

A4) (田村)

ROA などの資本効率を評価するに当たっては、船舶等の売却益を含めた実質的な利益水準を捉える必要があるとの考えから、2023 年の計画策定当初より、税引前当期純利益を財務 KPI としています。

これまでに発注した船舶が Phase 2 期間中に竣工し、利益貢献が見込まれることなど、投資効果や Phase 1 の実績を踏まえ、2030 年度の利益目標を引き上げました。

Q5)

アセット入替を含む B/S コントロールの基本的な考え方と実現可能性について教えてください。

A5) (田村、濱崎)

成長投資の継続、財務安定性の確保、株主還元の強化のバランスを重視して検討しています。Phase 1 では外部資金を活用した先行投資を実施しましたが、Phase 2 においては、財務 KPI としているネットギアリングレシオの目標水準達成に向けて、資本構成の改善を進めていく方針です。

Q6)

キャッシュアロケーションにおける Phase 2 の事業投資について、投資配分や既に意思決定している金額の程度を教えてください。

A6) (田村、濱崎)

投資配分については、5つの事業本部間でバランスを取りつつ、環境に応じ機動的に見直していきますが、相対的には、エネルギー事業とケミカルロジスティクス事業についての投資が大きくなると想定しています。Phase 2の事業投資のうち1兆5,100億円は、2026年度以降に順次意思決定していくものであり、現時点での決定済み案件はありません。

Q7)

キャッシュインの想定(アセット入替および外部資金調達による1兆700億円)について、外部資金は限定的と記載されていますが、現時点での内訳を教えてください。また、不動産事業におけるリサイクル規模(約2,300億円)を踏まえると、残りの金額については、船舶売却を想定しているのでしょうか。

A7) (濱崎)

キャッシュインは、外部資金ではなくアセット入替により創出することを基本方針としています。ただし、アセットの売却タイミングによっては、計画期間内に間に合わない可能性があるため、外部資金との組み合わせという形でお示ししています。

アセット入替の内訳は非開示ですが、不動産事業で約2,300億円、その他についても一定額を織り込んでいます。投資進捗に応じてアセット入替を機動的に進める方針です。

Q8)

不動産や船舶等のアセット入替について、どのような判断軸で実行する予定でしょうか。

A8) (田村・濱崎)

期待する収益性やその前提となる市場成長性・競争環境を踏まえて、継続保有または売却の判断を行います。

ROAの分子を税引前利益としている点を重視し、キャピタルゲインも含めて資本効率向上のサイクルを回していく方針です。

Q9)

株主還元方針について、総還元性向を40%とした背景を教えてください。またONE社の配当方針引き上げに向けた議論の状況を教えてください。

A9) (回答者：田村)

これまでの投資で安定収益型事業が着実に積み上がっていること、加えて、Phase 2 で目指す利益水準を踏まえ、総還元性向を 40%に設定しました。ONE 社の配当方針については、株主間で協議を継続しており、当社としては配当性向 40%を求めていきたいと考えております。

Q10)

コンテナ船事業の利益計画について、増益基調ですが、売船等による利益が含まれているか、また市況前提をどのように置いているか教えてください。

A10) (回答者：田村)

利益計画は当社の独自見込みであり、売船のほか、当社の国内ターミナル事業や ONE 社への貸船損益も含まれています。

市況については、2025 年度を底として、2030 年に向けて回復する前提を置いています。2028 年から 2029 年にかけて新造船の竣工増が見込まれる一方、足元ではスクラップの停滞も見られることから、2030 年度までに需給が平準化されていくと考えています。

Q11)

ドライバルク事業について、市況エクスポージャーを取っていく戦略と理解していますが、過去には損失も生じたとの認識です。過去の戦略と異なる点、またダウンサイドリスクの抑制策について教えてください。

A11) (回答者：梅村)

ケープサイズ船事業については、比較的安定的な利益を見込むことができ、その安定利益の範囲内に収まるよう、市況エクスポージャーをきめ細かく管理していく方針です。エクスポージャー管理担当を置くとともに、Phase 1 を通して拡大してきたグローバルな営業組織による情報収集力を強化し、市場理解を一層深めることで、ダウンサイドリスクの抑制を図っていきます。

以上