



経営計画 「ローリングプラン 2018」

2018年4月27日

株式会社商船三井

中長期的利益水準・財務指標、株主還元（RP2017から継続）

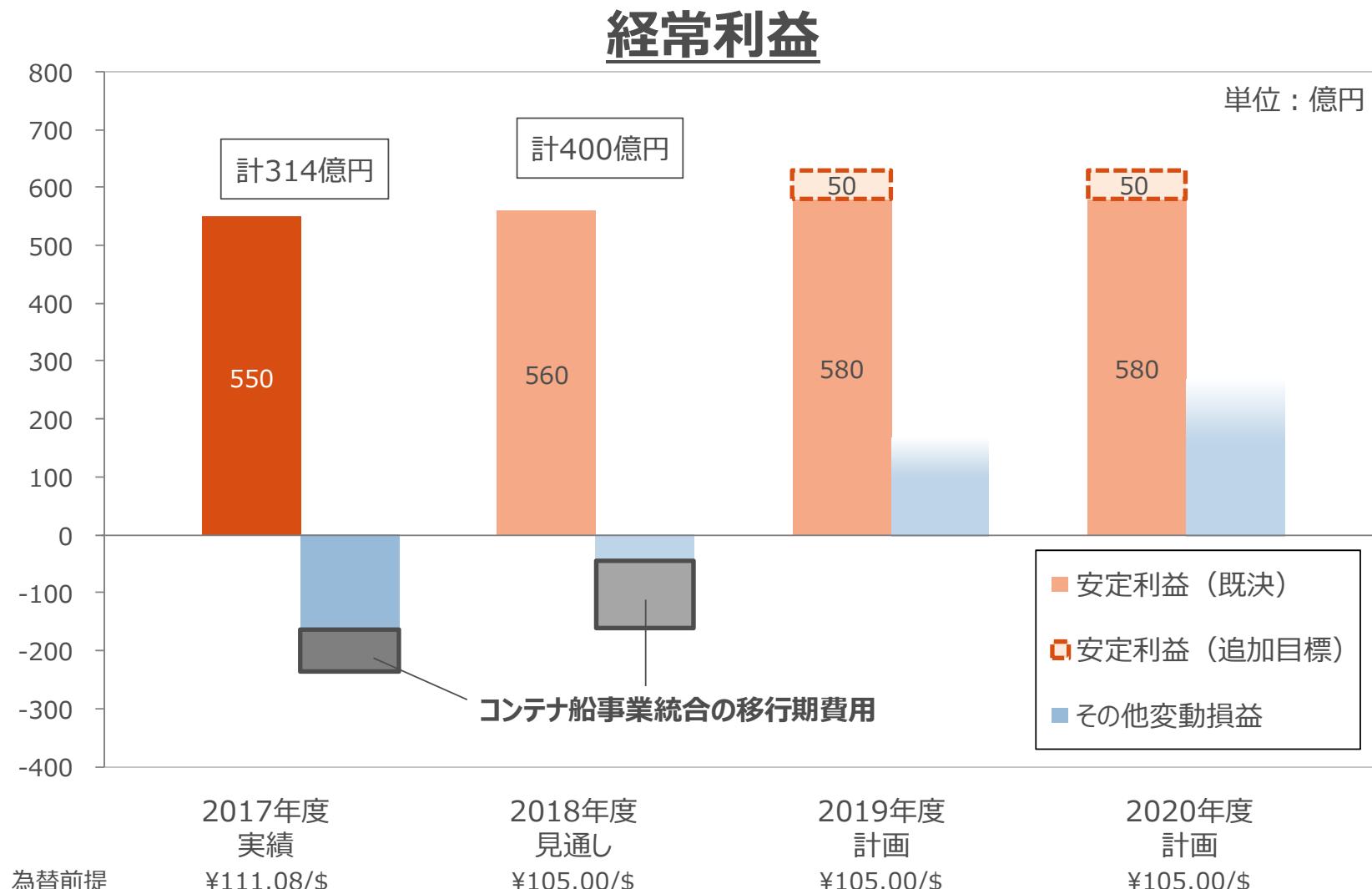
中長期的利益水準・財務指標

	中期的に イメージする水準	2027年目標
経常利益	800～1,000億円	1,500～2,000億円
ROE	8～12%	—
ギアリングレシオ	2.0倍以下	1.0倍

株主還元

当面は連結配当性向20%を目安とし、中長期的課題として配当性向の向上に取り組む

損益改善へのロードマップ（I）（RP2017からアップデート）



「安定利益」 + 「その他変動損益」 = 経常利益

安定利益 : ドライバールク船・油送船（中長期契約）、LNG船・海洋事業、関連事業

その他変動損益 : ドライバールク船・油送船（スポット運航）、自動車船、コンテナ船、ターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船

損益改善へのロードマップ®（Ⅱ）（RP2017から継続）

その他変動損益

- 当社コンテナ船事業セグメントの損益改善・黒字化

⇒P.5、P.6

安定利益

- 既決案件の稼働開始（LNG船・海洋事業）／
新規中長期契約獲得（ドライバルク船、油送船、海洋事業）

その他変動損益

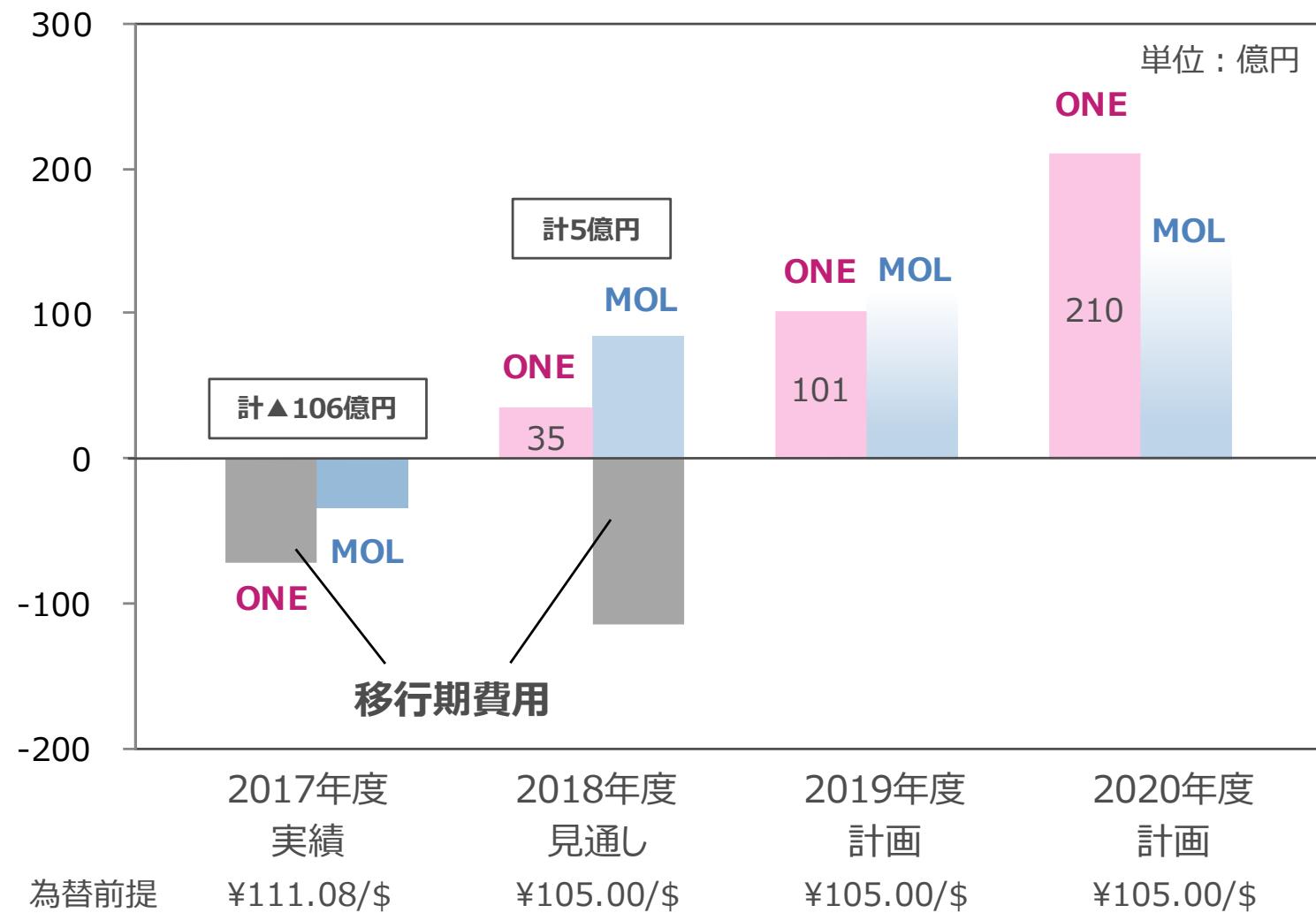
- 強みを持つ事業の拡大・強化（ケミカル船・フェリー等）

その他変動損益

中期的に ドライバルク船、油送船市況の一定程度の改善

当社コンテナ船事業セグメントの損益改善・黒字化

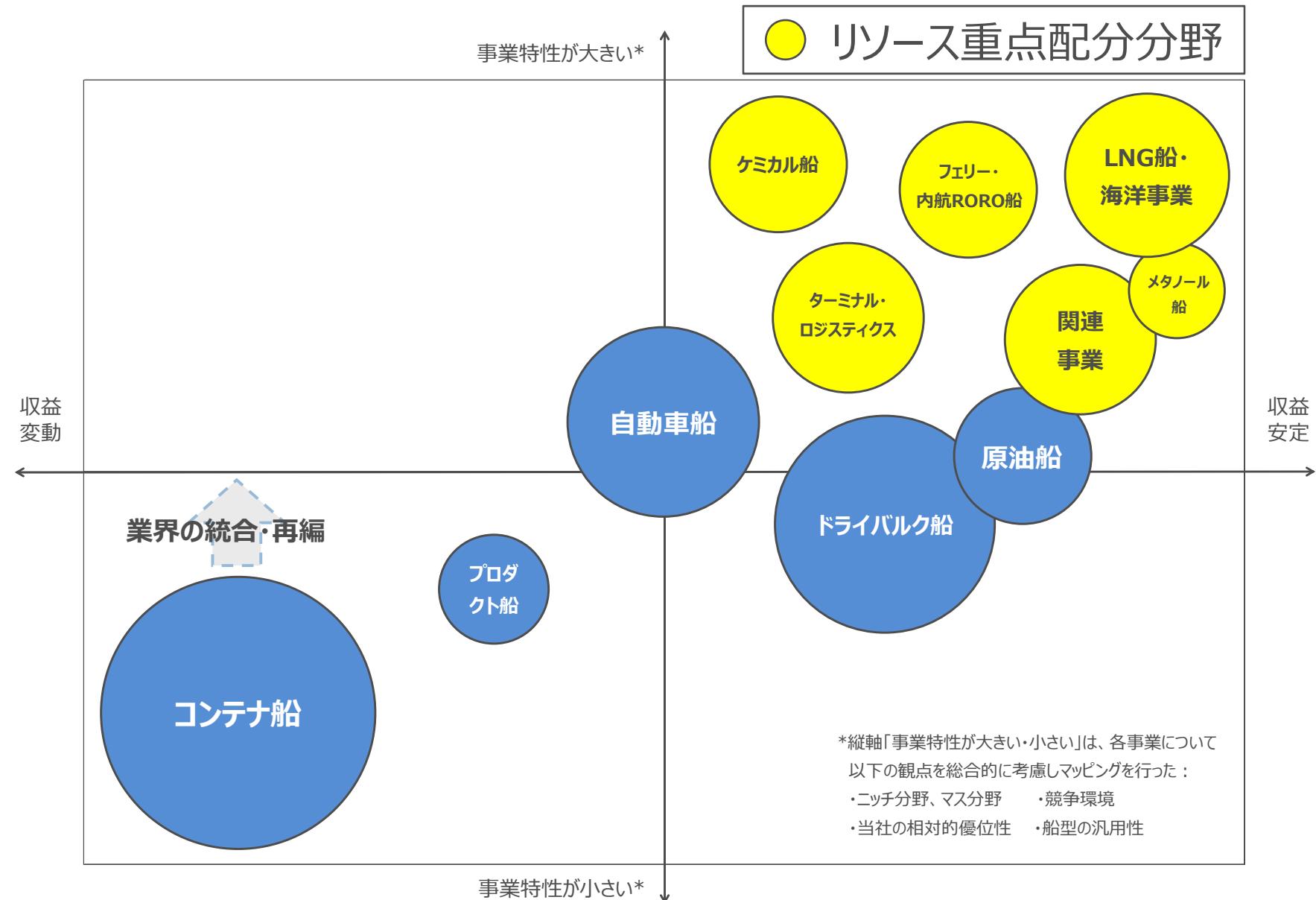
$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{当社コンテナ船事業} \\ \text{経常損益}} = \text{ONE : ONE社に関する当社持分法投資損益 (ONE社当期損益の31\%)} \\
 + \\
 \text{MOL : 上記持分法投資損益を除く経常損益 (港湾・ロジスティクス事業を含む)}
 \end{array}$$



コンテナ船事業統合



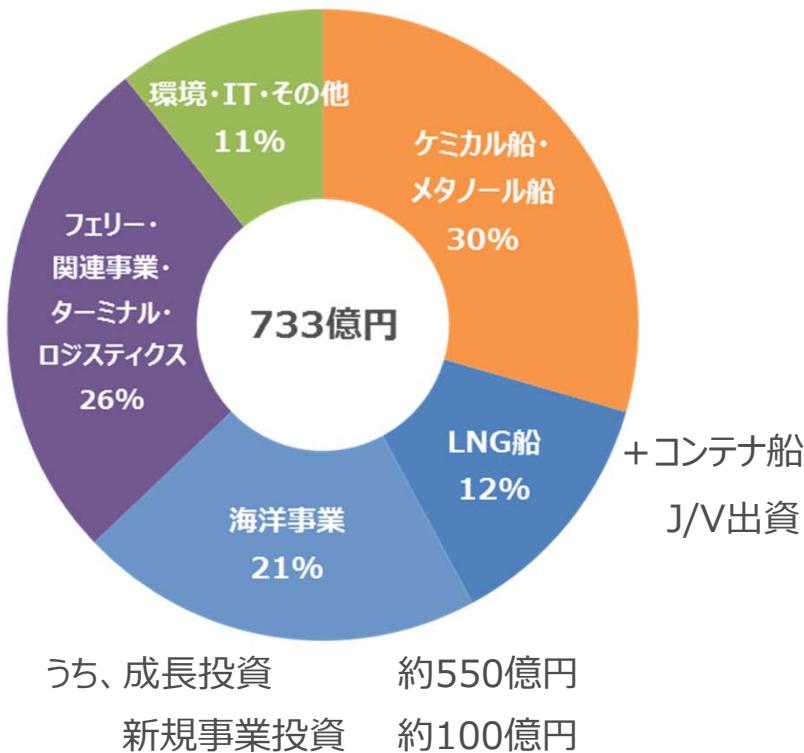
事業ポートフォリオとリソース重点配分分野 (RP2017から継続)



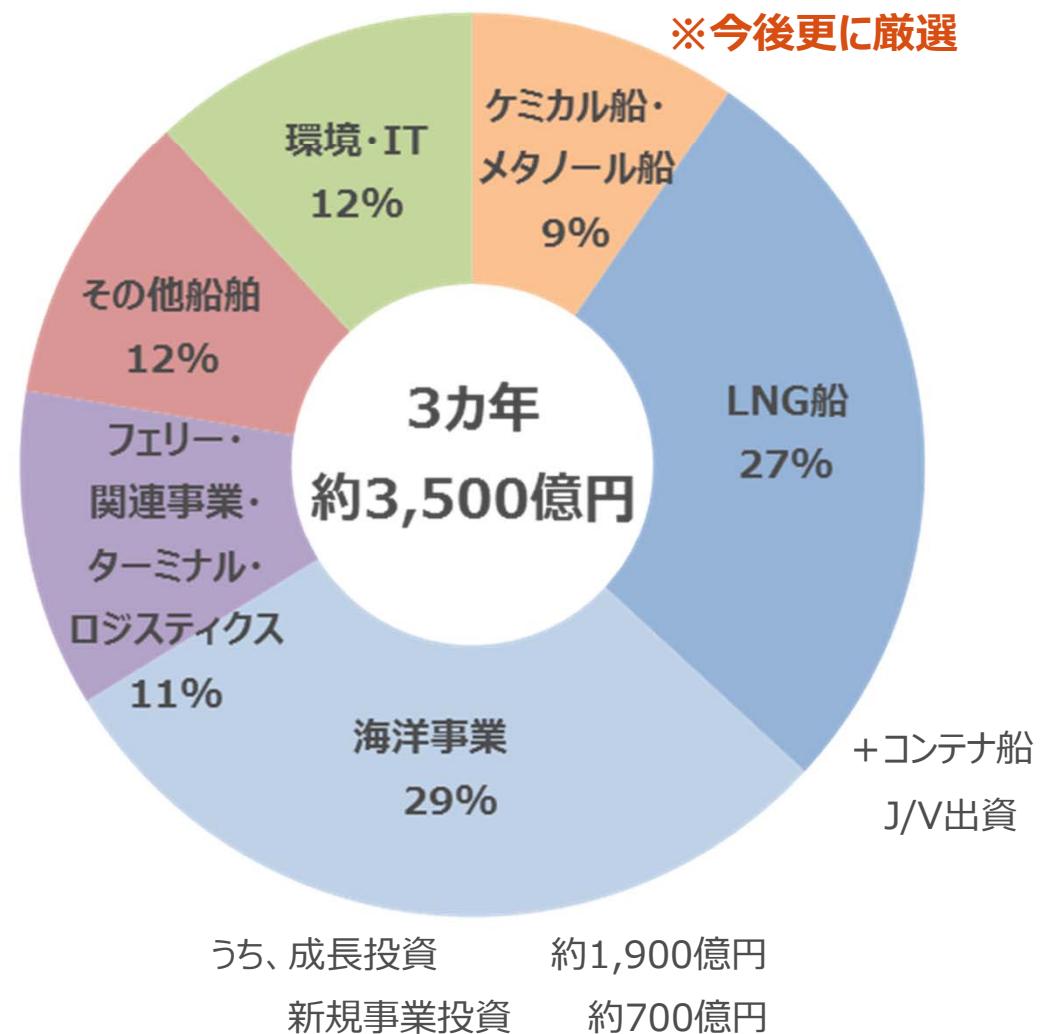
安定利益を創出する事業、当社の強みを発揮できる事業にリソース（人材・投資）を重点配分

投資キャッシュフロー (RP2017からアップデート)

1. 2017年度実績



2. 2018-2020年度見通し (既決・新規案件合計)



- ✓ 事業ポートフォリオの変革を進める投資を継続するが、案件を厳選。一方で資産売却（政策保有株式含む）を進める
- ✓ 2019年度にフリーキャッシュフローを黒字化

事業別戦略 (RP2017から継続)

		主な具体的成果
ドライバルク船	<大型バルカー> 内外鉄鋼会社向け長期契約を確実に更新 <中小型バルカー> 引き続き市況 + 20%を安定的に稼ぐビジネスモデルの構築 中長期契約が期待できるバイオマス燃料輸送契約の積み増し	ギニア出しボーキサイト輸送契約 締結
油送船	プロダクト船隊を縮小する一方、ケミカル船／メタノール船を強化 タンクターミナルへの参画を検討	日本コンセプトとの資本業務提携 を通じ、タンクコンテナ事業へ参入
LNG船	長期契約による安定利益積増しを継続、 LNG事業において輸送に限らない垂直統合型ビジネスの追求	ヤマル在来船4隻の長期傭船契 約獲得
海洋事業	洋上風力関連事業を入口にエミッションフリー事業への進出を検討、 FPSO・FSRU・サブシー支援船に注力	SWANプロジェクトの参画による フィービジネス、LNG燃料供給船 の長期傭船契約締結
自動車船	短期的には減船 環境対応船(LNG燃料船等)を整備	トルコ向けFSRUプロジェクト投入 コア船隊減船を着実に実施
コンテナ船／ ターミナル	ONE社の円滑な事業運営に専心、コスト競争力強化	7月ONE社設立、 順調に統合プロセス進捗
ロジスティクス／ フェリー	<ロジスティクス> M&A等により地域密着型物流拡大（東南アジア・米州に注力） <フェリー> ネットワーク強化、旅客営業強化	マレーシア 総合物流サービス会社 PKT Logistics Groupへ出資 新造フェリー2隻を就航
関連事業	<不動産> アジア展開を拡大 <環境・エミッションフリー事業> 海外を中心に漸増・分散投資、国内展開を通じコア事業の一つに	(青字は長期的な取り組み)

運航規模

2017年度末 2020年度末

(実績)

(計画)

ドライバルク船（石炭船含む）		337	322
油送船（ケミカル船含む）		173	176
LNG船・海洋事業（エタン船含む）		90	112
自動車船		119	113
その他		47	49
小計		766	772
コンテナ船		91	※
合計		857	—

註) 短期傭船、J/V保有船を含む

※2018年4月以降はONE社が運航

技術革新本部の新設

技術部、スマートシッピング推進部、(株)商船三井システムズを包含する「技術革新本部」を新設
→特に以下3つの分野について重点的に取り組む方針

LNG燃料船の推進

- 目的 : ①NOx・SOx規制強化への対策、
②LNG燃料の普及による地球温暖化防止
- ドライバルク船・自動車船・フェリーなどでLNG燃料船の建造を検討中
- LNG燃料フェリーについては2021年の竣工を目指す



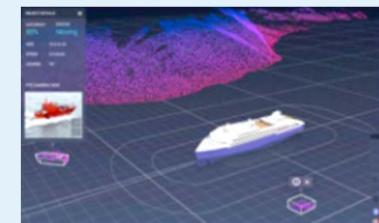
ウインドチャレンジャープロジェクトの推進

- ウインドチャレンジャー = 風力を利用した帆を主体に
推進機が補助する次世代の帆船
- 2018年に帆の搭載船を決定、詳細設計を実施の上、2020年の搭載を目指す



自律航行の推進

- 目的 : ①ヒューマンエラーの防止、
②将来の船員不足への対応、
③貨物の状態の可視化やタイムリーな運航情報の共有などの
サービス品質向上、
④最適航路選定による環境負荷低減など
- 2025～2030年頃に向けて自律航行の実現を目指す



働き方改革

4つの重点分野を中心に働き方改革を推進、会社全体の活性化を図る

