



新経営計画
「ローリングプラン 2019」
(補足説明資料)

2019年4月26日

株式会社商船三井

財務指標の推移

	自己資本比率	ギアリング レシオ	経常利益	ROE
2016年度末	25.8%	1.96倍	254億円	0.9%
2017年度末	23.0%	2.19倍	314億円	-8.7%
2018年度末	24.6%	2.11倍	385億円	5.2%

部門別の定量評価

□ コンテナ船事業 (ONE)の評価

ONEの営業開始初年度となる2018年度は、システム未習熟や要員不足に起因する期初トラブルにより、統合前より積高が伸びず、期初想定より大幅な損益下振れとなった。同社持分法損益として▲202億円、コンテナ船事業全体では、経常利益▲143億円を計上。

□ コンテナ船事業を除く事業の評価

米中貿易摩擦等により外部環境が不透明感を増す中、総じて堅調。過去実施したドライバルク船事業の構造改革、LNG船・海洋事業を中心とした中・長期契約の積み上げにより、経常利益528億円を計上。

10年後
目指す姿

相対的競争力No.1事業の集合体

外部環境の
変化

保護主義の拡大による
トレードパターンの変化

脱炭素社会への移行
世界経済の景気減速感

中国・韓国の高い建造能力
による船腹の供給圧力 等

当社の
現状認識

従来型の海運業のみでは、
適正かつ安定的なリターンを得ることは困難

目指す姿を実現するための 3本柱

1. 海洋事業を中心に
強み分野への
経営資源の
重点投入

当社の競争優位を保ち、リターンを
確かなものにするべく、当社が強みを
持つ分野への経営資源重点投入を
進める … P.7

2. 顧客目線にたった
ストレスフリーな
サービスの提供

昨年度より継続する「重点強化
項目」及び2019年度注力テーマと
する「グループ全体の安全・品質管理
体制の構築」「SOx規制への戦略的
対応」を通じた取り組みを展開

…P.4

3. 環境戦略の推進と
エミッションフリー
事業のコア事業化

重点強化項目 昨年度より継続する

海技力

- 当社保有船のみならず、傭船及びグループ会社運航船を含めた安全管理の強化

ICT

- 自律航行の要素技術開発、運航データ利活用を目的とした「**FOCUSプロジェクト**」の推進

技術開発

- LNG燃料船の建造推進

FOCUSプロジェクト

運航船約150隻から実海域における航海・機関データを収集し、高度な運航モニタリング・分析を通じて更なる安全運航強化・環境負荷低減を目指す

環境・エミッションフリー

- LNG燃料事業や代替燃料の調査、研究、協業を推進
- 環境経営推進体制の構築（4月1日付にて、経営会議の下部組織として環境経営委員会を設置）

働き方改革

- ワークプレイス改革の推進

ワークプレイス改革

5月より、本社ビル5階を改装したパイロットオフィスを立ち上げ、社員が実現したいワークスタイルの実現に向け、効果測定を開始予定

グループ全体の安全・品質管理体制の構築

- 当社グループ全体の安全・品質の現状見える化
- 当社グループ全体の安全意識向上と具体的施策

SOx規制への戦略的対応

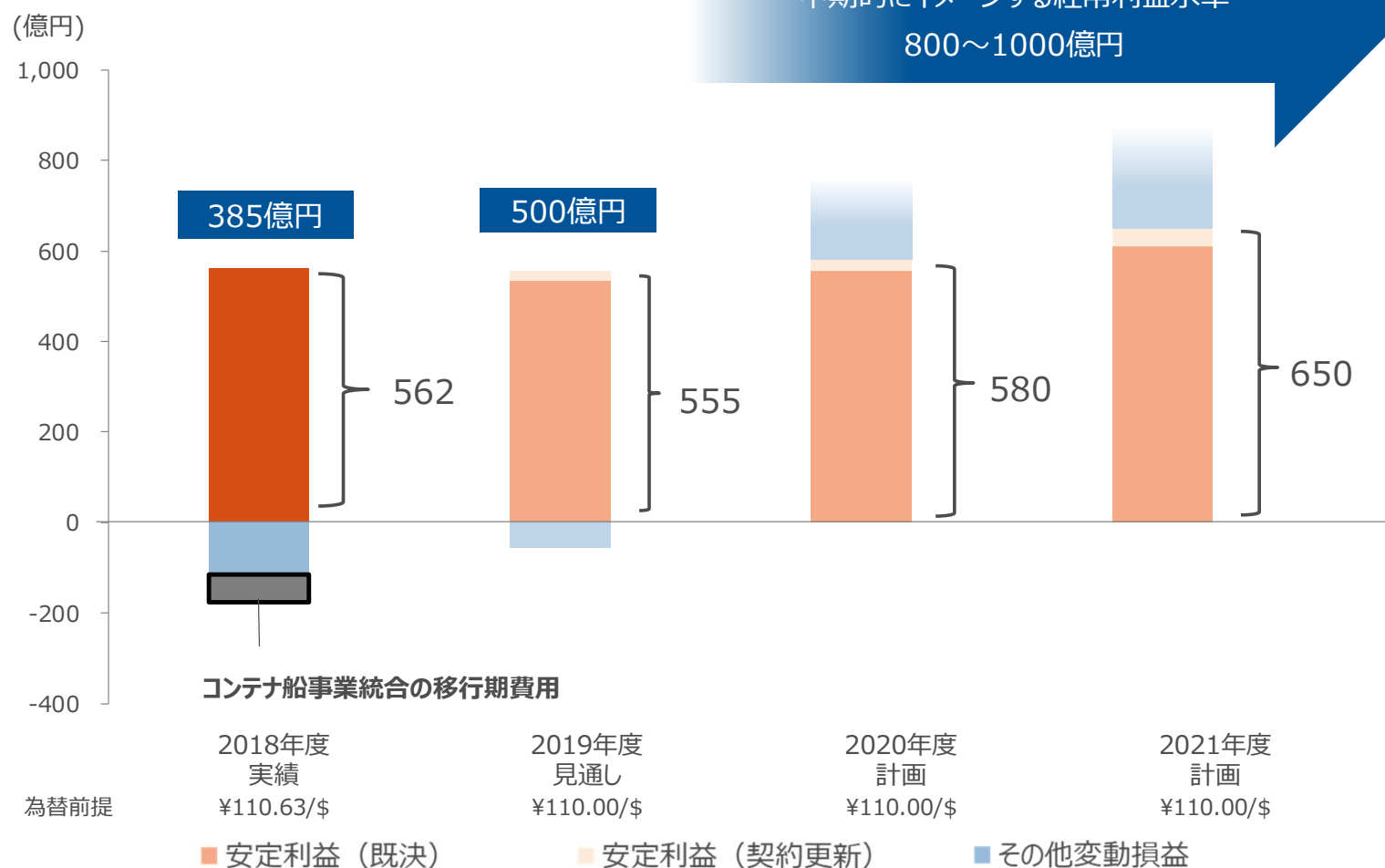
- 当社運航船が安全・経済的に使用燃料油の切り替えが可能となるよう、全社横断的に対応
- 適合油に起因する技術トラブル防止のための検証作業

注力テーマ

今年度の

「安定利益」と「その他変動損益」（RP2018から更新）

経常利益



「安定利益」 + 「その他変動損益」 = 経常利益（合計）

安定利益：ドライバルク船・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

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

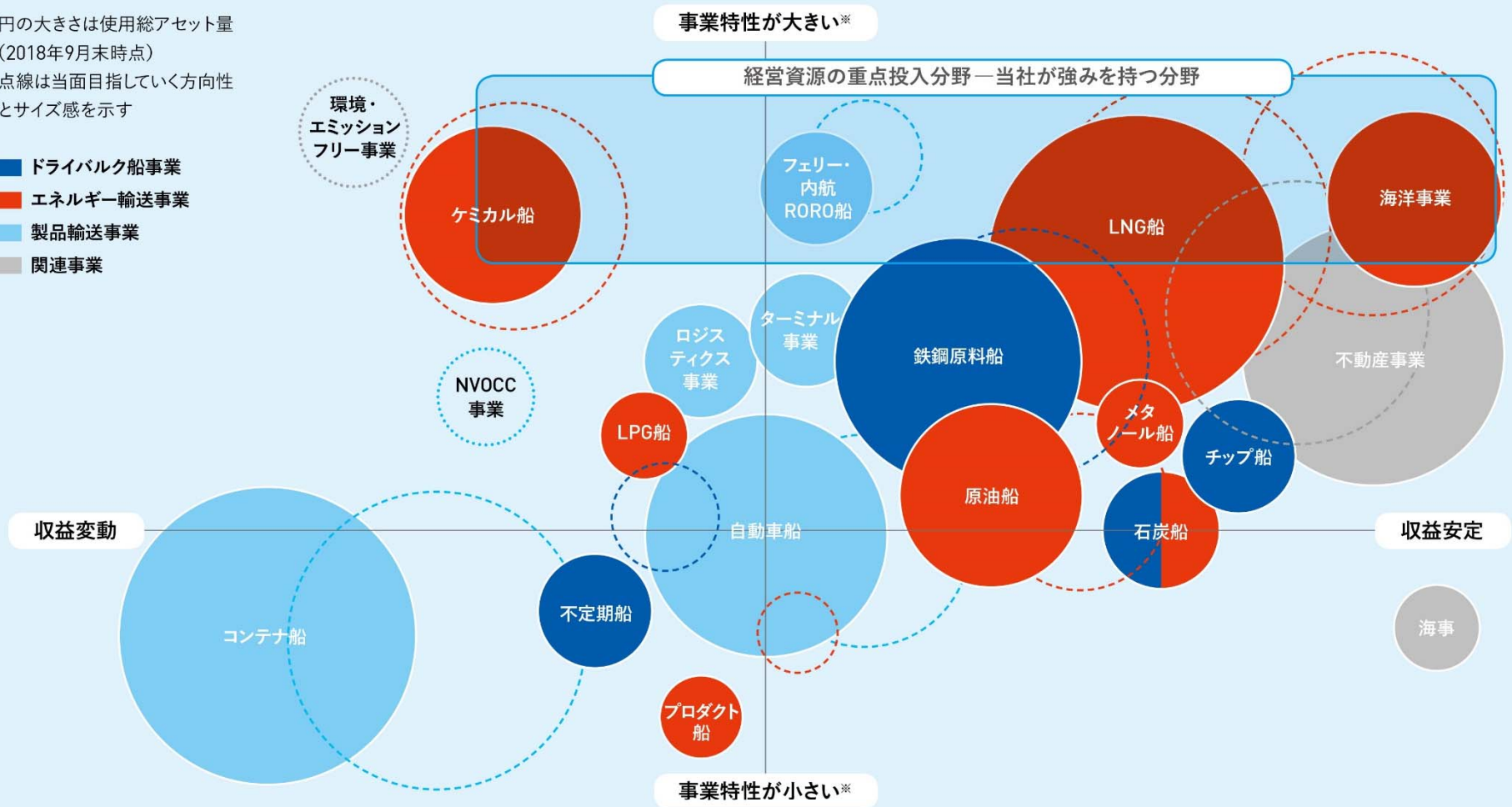
株主還元

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

事業ポートフォリオと経営資源重点投入分野（RP2018から更新） **MOL**

- ・円の大きさは使用総アセット量（2018年9月末時点）
- ・点線は当面目指していく方向性とサイズ感を示す

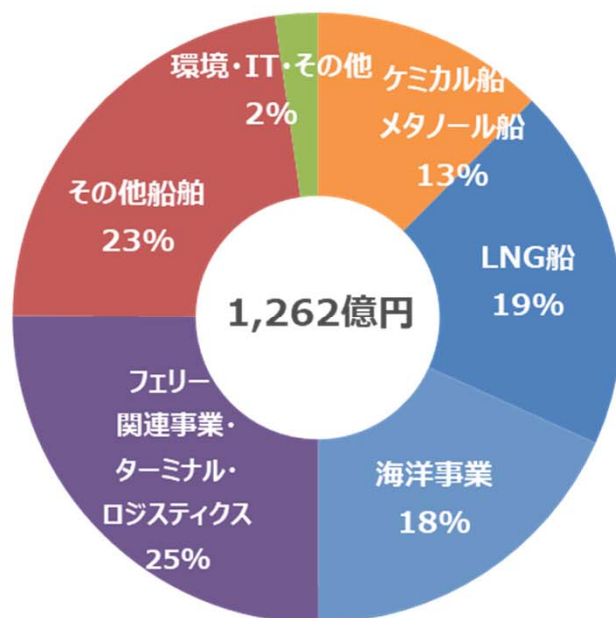
- ドライバルク船事業
- エネルギー輸送事業
- 製品輸送事業
- 関連事業



- ※縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について以下の観点を総合的に考慮しマッピングを行った。
- ・当社の相対的優位性
 - ・船型の汎用性
 - ・ニッチ分野、マス分野
 - ・競争環境

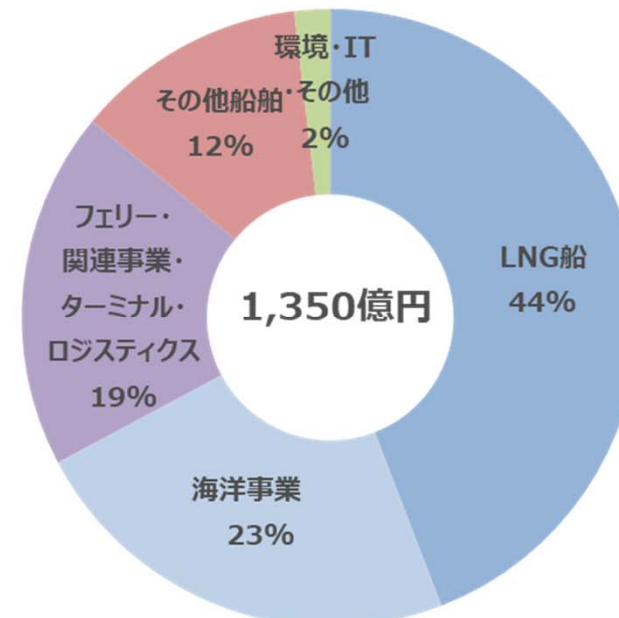
- ◆ **海洋事業**：LNG・エネルギー輸送で培った知見・技術を環境ニーズ、新興国ニーズに応用するFPSO、FSRU、発電船事業等
- ◆ **LNG船**：砕氷船の運航実績等をベースとした、高難易度の高付加価値LNG輸送・ハンドリング事業
- ◆ **ケミカル**：海上輸送に留まらない総合ケミカル物流事業
- ◆ **フェリー**：モーダルシフト需要を取り込んだ最新鋭フェリー船隊の継続整備

1. 2018年度実績



+ コンテナ船
J/V出資

2. 2019年度見通し（既決・新規案件合計）



- ✓ 海洋事業への積極投資を進める
- ✓ 投資案件については、引き続き厳選

事業別戦略（RP2018から更新）



事業	成長に向けたシナリオ	RP2018の振り返り(具体的な成果)
ドライバルク船	環境対応ソリューションの提供等、顧客ニーズに基づいたサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国内・海外顧客向け鉄鋼原料や製紙原料について中長期契約の新規及び延長契約の獲得 ◆ 中小型バルカーにおいて、バイオマス燃料輸送契約の獲得
油送船	プロダクト船：自社保有船隊は縮小し、プール運営による営業ネットワークの維持とフィーの確保 ケミカル船：垂直方向への事業領域積極拡大による総合物流ソリューション事業者化	<ul style="list-style-type: none"> ◆ プロダクト船隊の着実な減船 ◆ ノルディックタンカー社の株式100%取得（MOLCT） ◆ タンクコンテナ会社デンハートフ社へ20%出資（〃） ◆ ベルギーにおけるタンクターミナル建設プロジェクト推進（〃）
LNG船	砕氷船の運航実績等をベースとした、高難易度の高付加価値LNG輸送・ハンドリング事業強化 LNG燃料供給船事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 砕氷LNG船による北極海東廻りでのLNG輸送に成功 ◆ シンガポール 政府系エネルギー会社向け LNG燃料供給船長期貸船契約締結
海洋事業	各分野における業界No.1 または現地で絶大な影響力を持つローカルパートナーとの協業	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 香港洋上LNG基地向けFSRU長期貸船契約基本合意 ◆ インドネシア、ジャワ1火力発電プロジェクトでのFSRU建造、保有、操業に参画 ◆ LNG発電船事業のパートナーシップ構築を合意
自動車船	船隊のコスト競争力を活かしながら、運航採算性を重視した輸送ネットワークの再編	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 効率化、経営管理高度化及び顧客サービス向上を目的として、新業務支援システムPCC.NETを立ち上げ ◆ 次世代型自動車船「FLEXIEシリーズ」第2、3番船就航
コンテナ船	ONE社において、貨物ポートフォリオやプロダクトの最適化、統合シナジー効果の現出による早期黒字化を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 4月よりONE社営業開始。統合初期トラブル早期解決、営業正常化及びシナジー効果の前倒し現出
ロジスティクス/フェリー	ロジスティクス：ライトアセット型の事業展開 フェリー：着実な船隊整備による需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> ◆ NVOCC事業の統一ブランド「MOL Worldwide Logistics」を立ち上げ、グループ間連携を強化 ◆ 新造フェリー2隻、RORO船1隻 就航
関連事業	曳船事業：新技術や海外事業への意欲的な取り組み 不動産：海外事業の積極展開	<ul style="list-style-type: none"> ◆ LNG燃料タグボート 竣工 ◆ シドニーのオフィスビル事業に参画(ダイビル)

(赤字は、環境・エミッションフリー事業に該当)

		2017年度末 (実績)	2018年度末 (実績)	2021年度末 (計画)
ドライバルク船（石炭船含む）		337	330	335
油送船（ケミカル船含む）		173	181	180
（内、プロダクト船 隻数）		(39)	(21)	(19)
（内、ケミカル船 隻数）		(61)	(83)	(93)
LNG船・海洋事業（エタン船含む）		90	100	114
自動車船		119	113	113
その他		47	50	47
小計		766	774	789
コンテナ船（※）		91	65	46
合計		857	839	835

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

当社のサステナビリティ課題（マテリアリティ）

- 輸送を通じた付加価値の提供
- 海洋・地球環境の保全
- 海の技術を進化させるイノベーション
- 地域社会の発展と人材育成
- 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス



取り組みを通じ、
当社の経済的・社会的
価値を最大化する



具体的な取り組み例

環境経営委員会の設置

日々高まっている環境対策や社会や政治の動き、さらにはお客様のニーズに対し、**当社の環境戦略の指令塔**としての役割を担うべく、2019年4月1日付にて設置。

グリーンボンドの発行

当社が策定したグリーンプロジェクト（注）に充当する目的で、計100億円のグリーンボンドを発行。

その内50億円分は**事業会社として国内初の個人投資家向け**。

注：①バラスト水処理装置、②SOx（硫黄酸化物）スクラバー、③LNG燃料船、④LNG燃料供給船、⑤新型PBCF、⑥ウィンドチャレンジャー計画

