



# 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

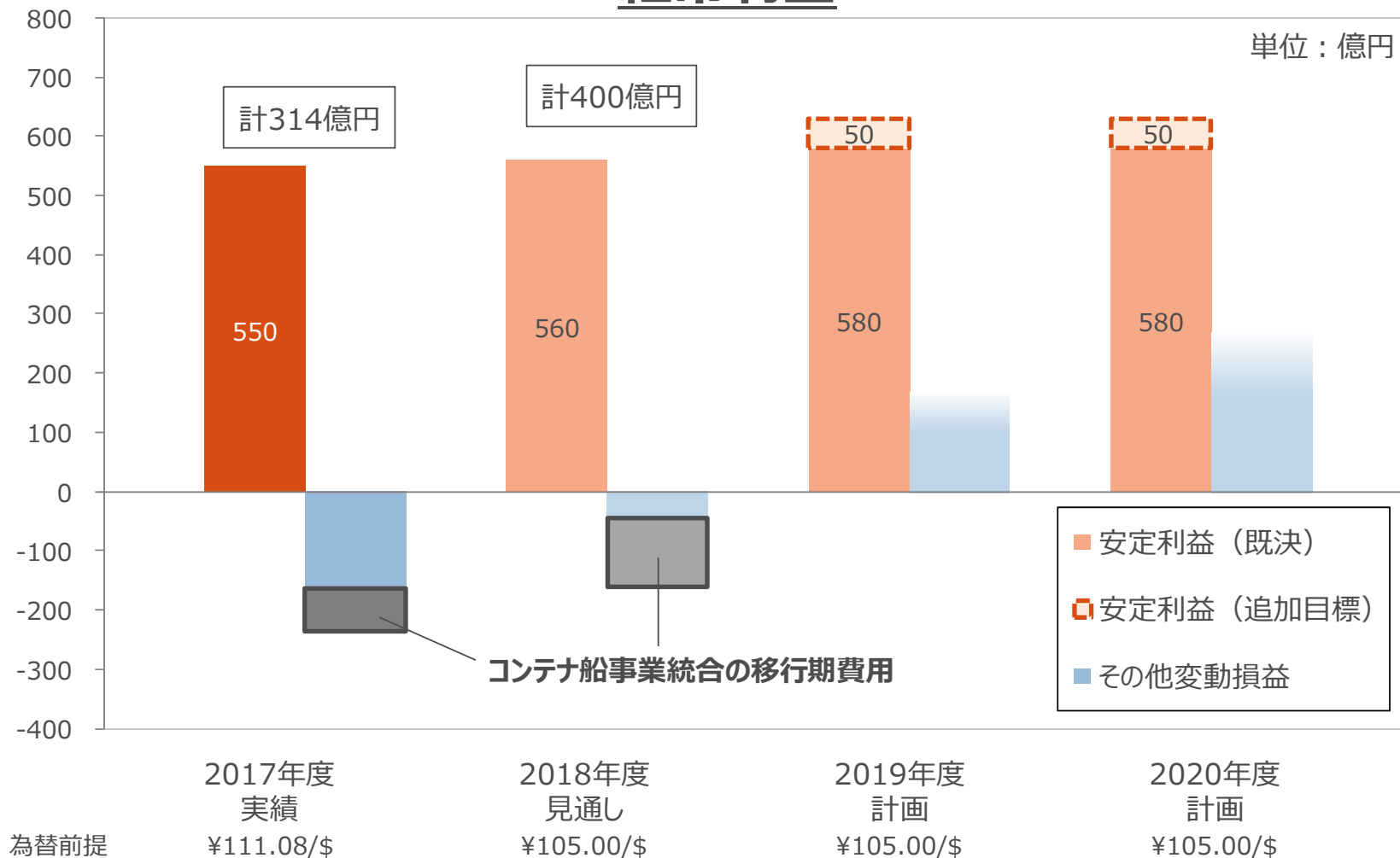
	中期的に イメージする水準	2027年目標
経常利益	800～1,000億円	1,500～2,000億円
ROE	8～12%	—
ギアリングレシオ	2.0倍以下	1.0倍

## 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）

## 経常利益



「安定利益」 + 「その他変動損益」 = 経常利益

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

## 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

1. 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

2. 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

3. 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

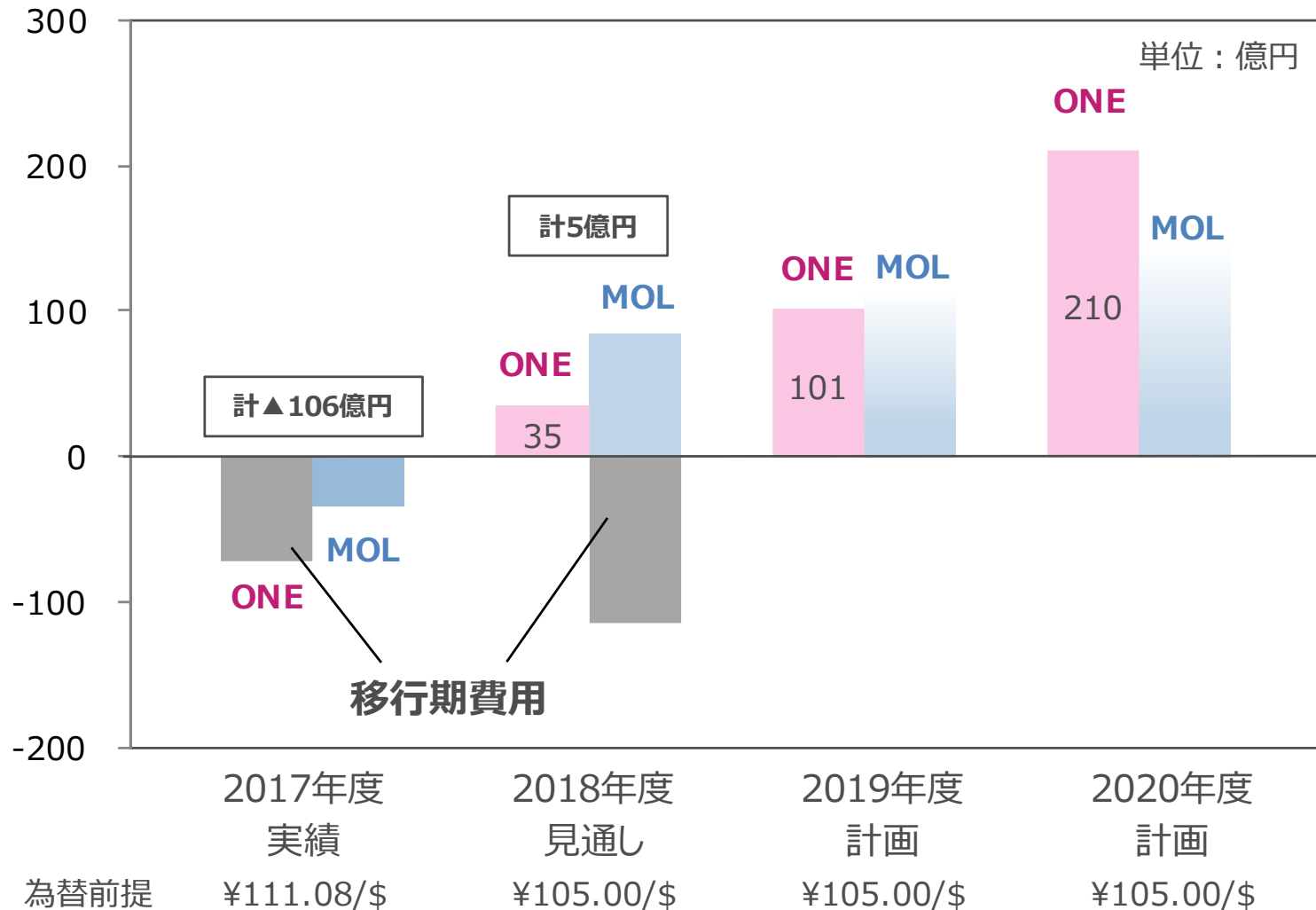
当社コンテナ船事業  
経常損益

=

ONE : ONE社に関わる当社持分法投資損益 (ONE社当期損益の31%)

+

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)



# コンテナ船事業統合



出資比率31%

ONE持株会社

持株会社を通じたガバナンスを確立

ONE  
OCEAN NETWORK EXPRESS

Operational  
Efficiency



Economy  
of  
Scale



競争力  
(収益力)

## 3社のベストプラクティス

各社のベストプラクティスを融合させることにより、新たなシナジーを創出すると共に、事業効率を向上させる

## 3社の統合規模

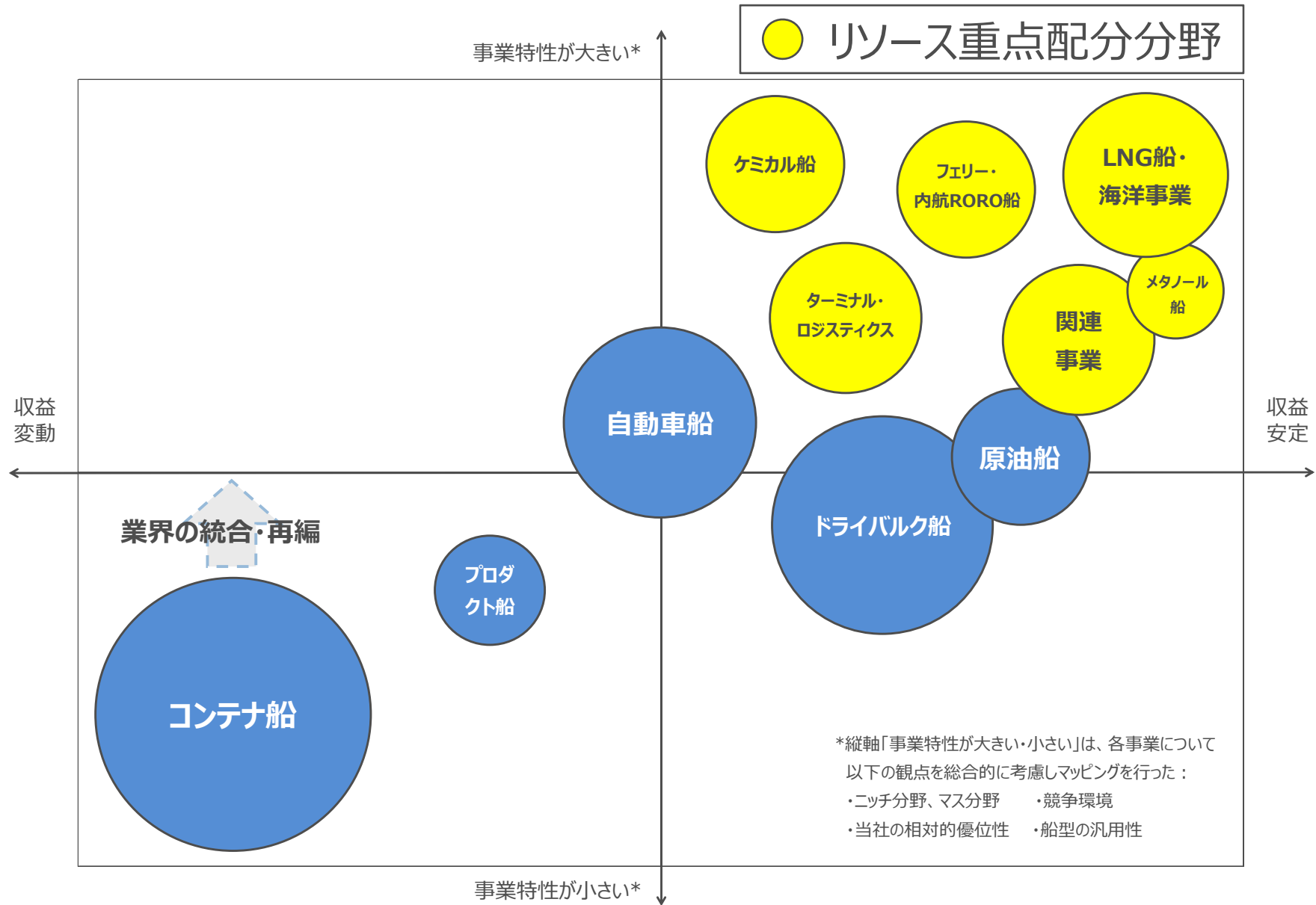
3社の事業規模を合算することにより、スケールメリットを実現

## 年間約1,100億円のシナジー

年間約1,100億円の統合効果を実現し、収益安定化を目指す

- 全世界240隻の船舶を運航し、世界90カ国を超える広範囲なネットワークを構築
- 最新のITテクノロジーを活用し、利便性が高く、革新的なコンテナターミナルの運営
- 競争に耐えうる規模を持ちつつも、きめ細やかなサービスが提供できる機動力を兼ね備えた企業を目指す
- 品質、信頼性、イノベーション、顧客満足をコアバリューとし、チームワークとベストプラクティスを尊重する組織を目指す

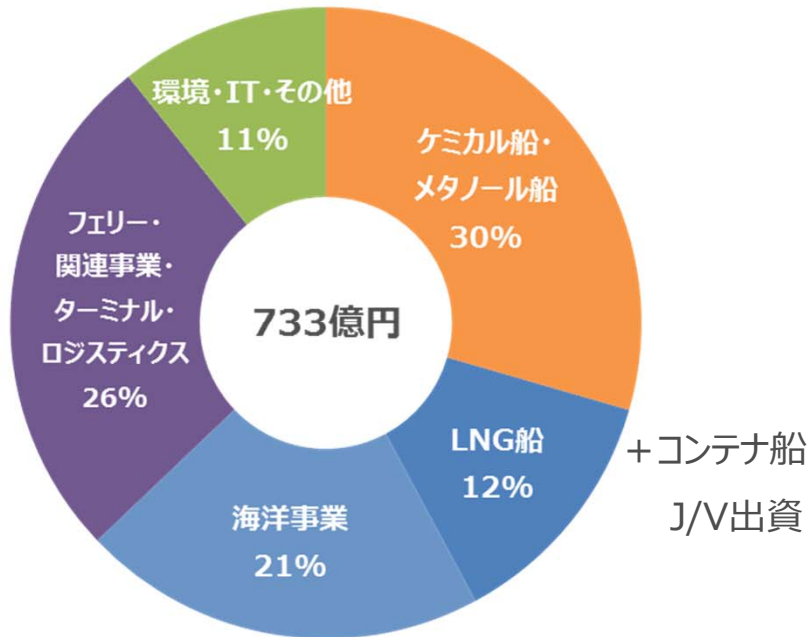
# 事業ポートフォリオとリソース重点配分分野（RP2017から継続）



**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**

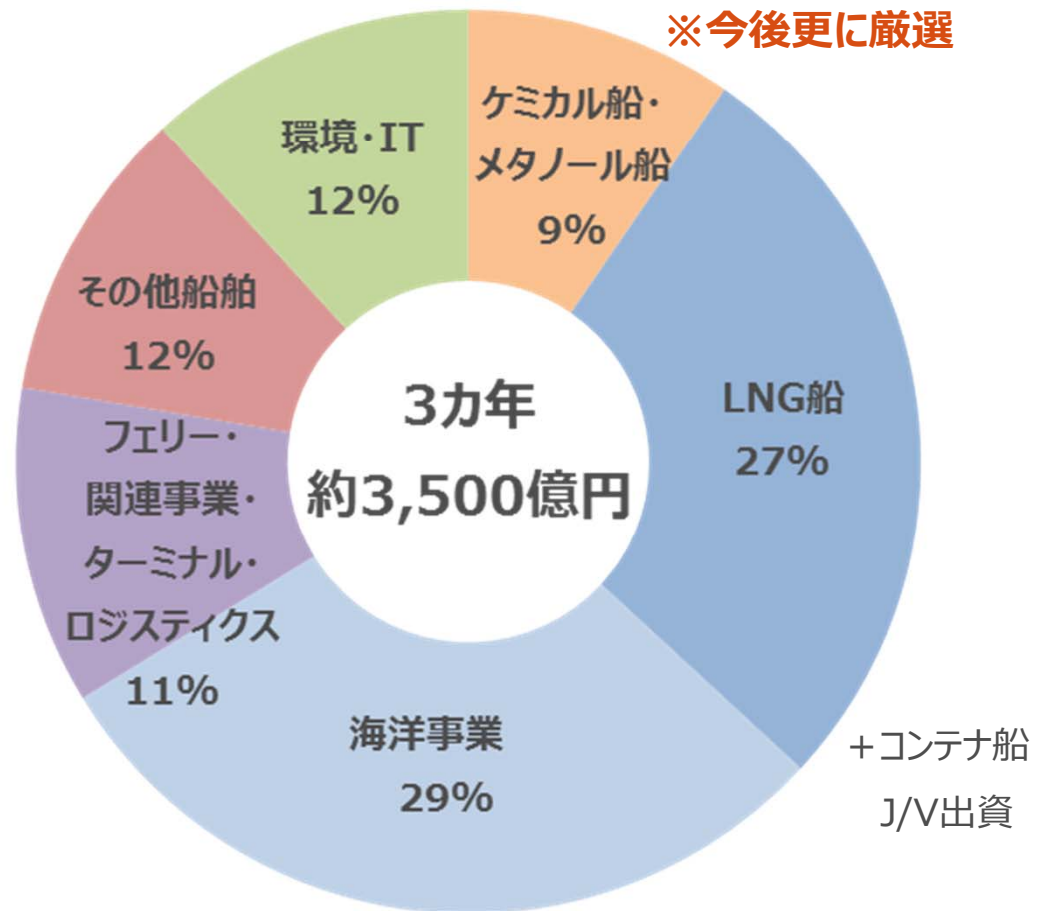
# 投資キャッシュフロー（RP2017からアップデート）

## 1. 2017年度実績



うち、成長投資 約550億円  
新規事業投資 約100億円

## 2. 2018-2020年度見通し（既決・新規案件合計）



うち、成長投資 約1,900億円  
新規事業投資 約700億円







- ✓ 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	<p>&lt;大型バルカー&gt; 内外鉄鋼会社向け長期契約を確実に更新</p> <p>&lt;中小型バルカー&gt; 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</p>	<p>ギニア出しボーキサイト輸送契約締結</p>
油送船	<p>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</p>	<p>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</p> <p>ヤマル在来船4隻の長期傭船契約獲得</p>
LNG船	<p>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</p>	<p>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</p>
海洋事業	<p>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</p>	<p>トルコ向けFSRUプロジェクト投入</p>
自動車船	<p>短期的には減船 環境対応船(LNG燃料船等)を整備</p>	<p>コア船隊減船を着実に実施</p>
コンテナ船/ ターミナル	<p>ONE社の円滑な事業運営に専心、コスト競争力強化</p>	<p>7月ONE社設立、 順調に統合プロセス進捗</p>
ロジスティクス/ フェリー	<p>&lt;ロジスティクス&gt; M&amp;A等により地域密着型物流拡大（東南アジア・米州に注力）</p> <p>&lt;フェリー&gt; ネットワーク強化、旅客営業強化</p>	<p>マレーシア 総合物流サービス会社 PKT Logistics Groupへ出資</p> <p>新造フェリー2隻を就航</p>
関連事業	<p>&lt;不動産&gt; アジア展開を拡大</p> <p>&lt;環境・エミッションフリー事業&gt; 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</p>	<p>(青字は長期的な取り組み)</p>

# 運航規模

		2017年度末 (実績)	2020年度末 (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) 短期備船、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 SHIPPING 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



## ウィンドチャレンジャープロジェクトの推進

- ウィ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

