

## 新経営計画「ローリングプラン2017」

商船三井は、2017年度から始まる新しい経営計画として「ローリングプラン2017」を策定しました。

今般の経営計画策定にあたっては、経営環境の変化が著しい状況下、商船三井グループの10年後のありたい姿と中長期的な経営の方向性を定め、それに基づき3か年及び長期的な事業戦略を策定する形を取りました。リソース配分について選択と集中を行い、財務体質の改善とともに事業ポートフォリオの変革を図っていきます。名称は「ローリングプラン201X」とし、1年毎にレビューしていく予定です。

### 1. 商船三井グループの10年後のありたい姿

- 世界中で「お客様にとって使い勝手がよくストレスフリーなサービス」を提供し、「いつもお客様の傍にいる強くしなやかな存在」をめざす。
- 環境・エミッションフリー事業をコア事業のひとつに育てる。
- 相対的に強い事業の選択と集中を行い、「競争力No.1事業の集合体」になる。

### 2. ありたい姿達成のための戦略

- 新規投資の厳選、キャッシュフローを重視したビジネスモデルの追求
- 攻める事業分野と守る事業分野でリソースの選択と集中を進める
- 全社強化項目
  - 「海技力」 : 海技力を活かしたサービス提供
  - 「ICT」 : 洋上の見える化（安全運航と最適運航）と顧客への付加価値提供
  - 「技術開発」 : “船舶維新NEXT”プロジェクト推進（高度安全運航支援技術・環境負荷低減技術）
  - 「環境」 : 外部環境の変化を先取りし、次世代の柱となる新規事業として  
「環境・エミッションフリー事業」を推進・育成
  - 「働き方改革」 : 生き生きと働ける組織風土により人的競争力向上とイノベーションの実現

### 3. 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

以上

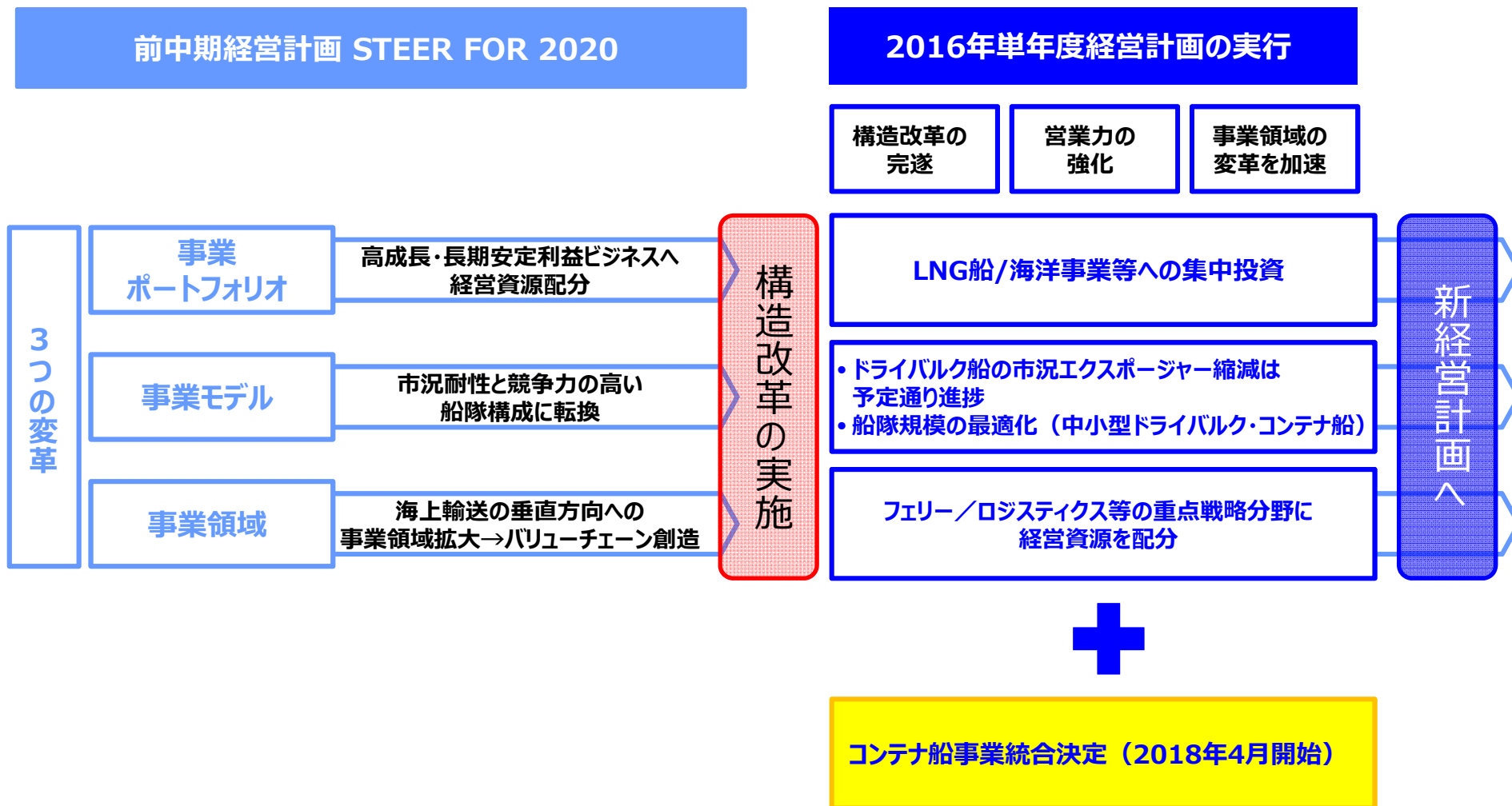
添付： 「ローリングプラン2017」補足説明資料



新経営計画  
「ローリングプラン 2017」  
(補足説明資料)

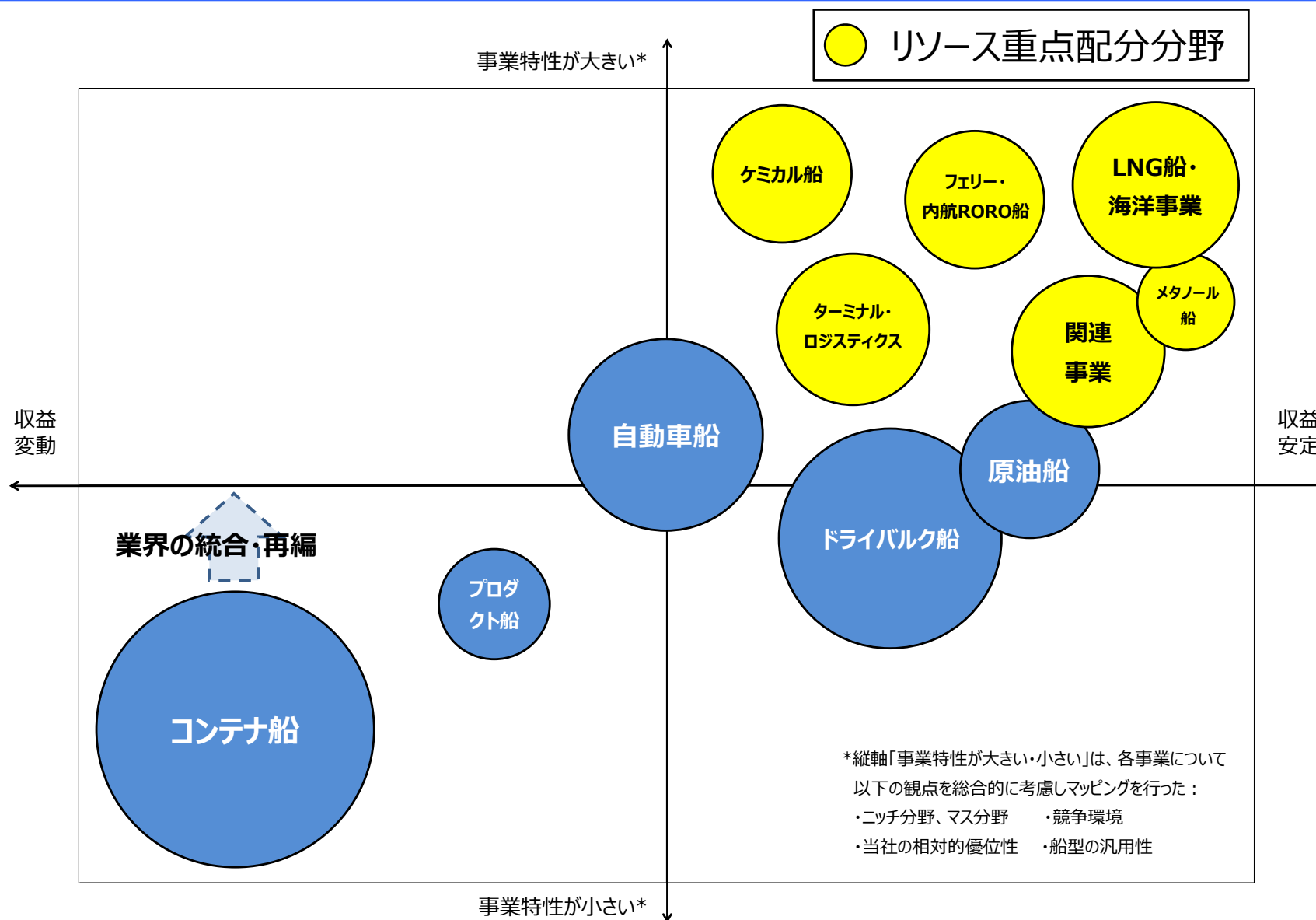
2017年4月28日

株式会社商船三井



- ✓ 事業環境の急速な悪化、構造改革の実施により利益目標は撤回するも、3つの変革については着実に進捗
- ✓ コンテナ船事業統合により事業ポートフォリオ、事業モデルの変革が更に大きく進展

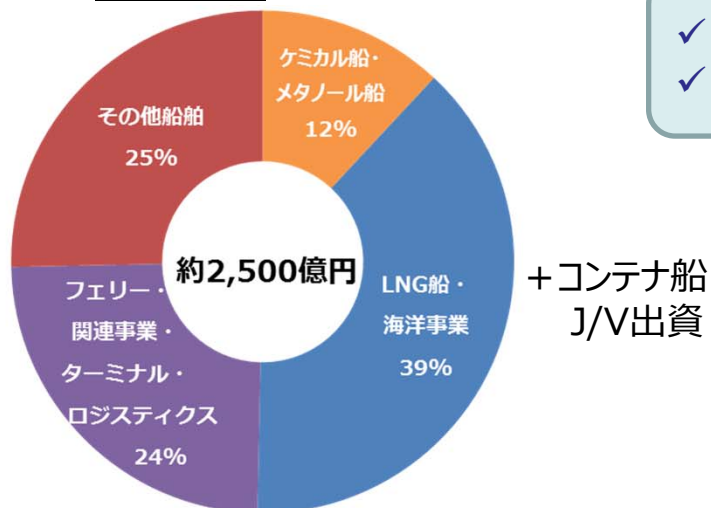
# 事業ポートフォリオとリソース重点配分分野



**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**

# 2017-2019年度 投資キャッシュフロー（3カ年総額）

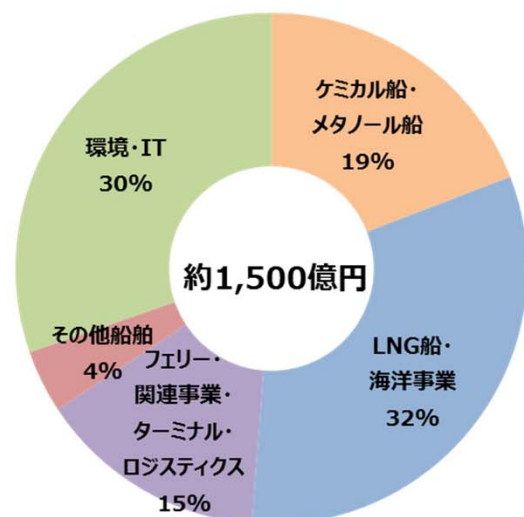
## 1. 既決案件



うち 成長投資： 1,400億円 + コンテナ船J/V出資  
 新規事業： 300億円

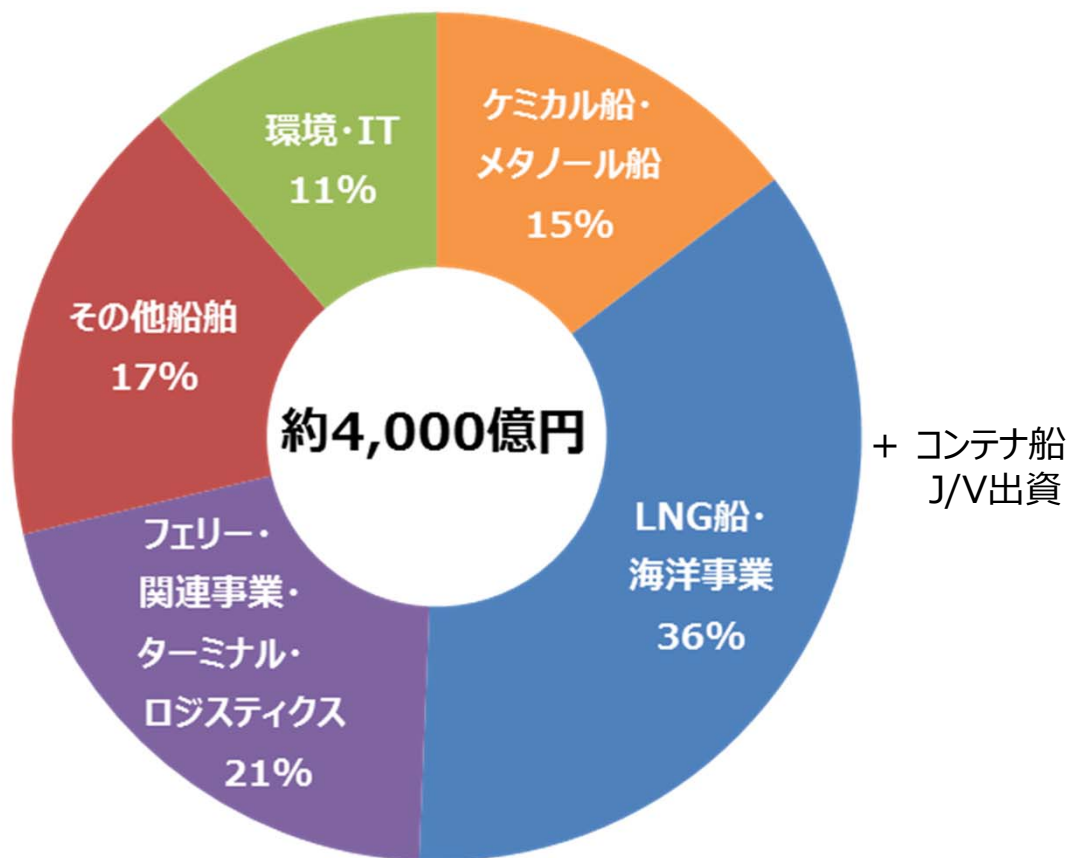
- ✓ 事業ポートフォリオの変革を進める投資を継続するが、案件を厳選
- ✓ 2019年度にフリーキャッシュフローを黒字化

## 2. 新規案件（今後更に厳選）



うち 成長投資： 500億円  
 新規事業： 500億円

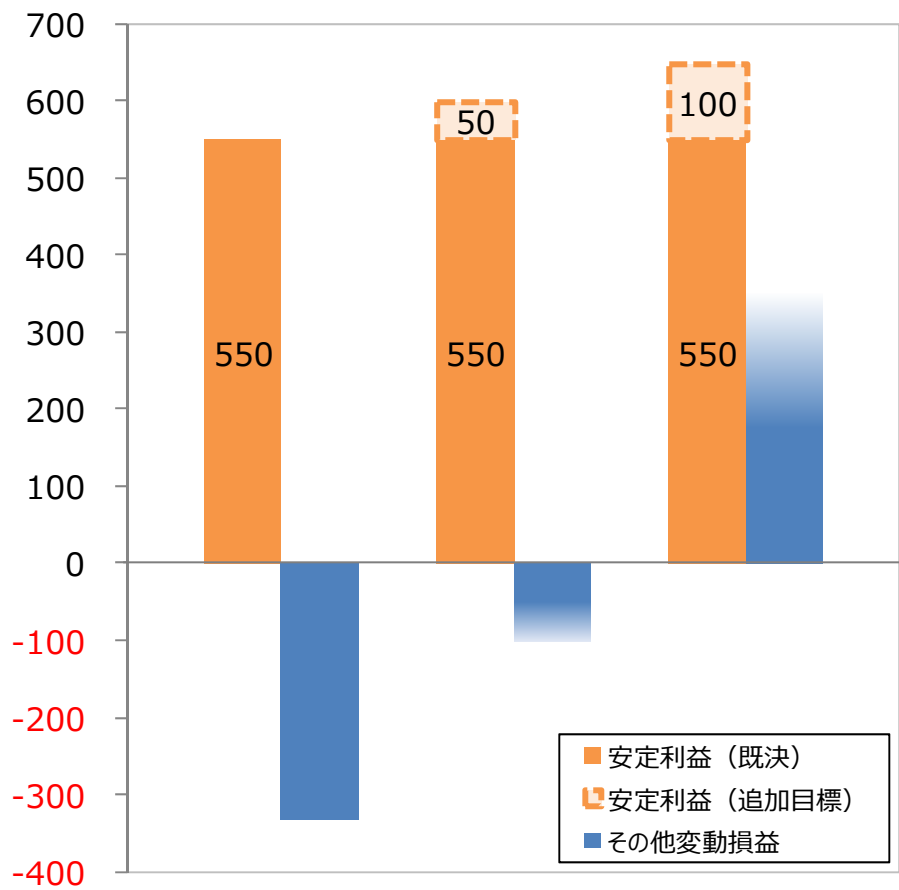
## 3. 既決・新規案件合計



うち 成長投資： 1,900億円 + コンテナ船J/V出資  
 新規事業： 800億円

**「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



単位：億円

為替前提      2017年度      2018年度      2019年度  
 ¥110/\$      ¥110/\$      ¥110/\$

**「その他変動損益」 改善への道筋**

- 2017年度：** 損失が継続  
 コンテナ船損益が未だ大幅改善に至らず。  
 ドライバルク船市況の回復も鈍い前提。
- 2018年度：** トントんに近づける  
 コンテナ船事業統合効果が一部現出。  
 ケミカル船・ロジスティクス事業等の営業規模拡大。
- 2019年度：** 数百億円規模の黒字化  
 コンテナ船事業損益大幅改善。  
 ケミカル船・ロジスティクス事業に加えフェリー事業収益増。ドライバルク船市況が一定程度回復。

## 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



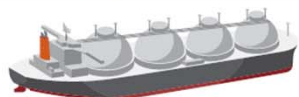



## 株主還元

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

# 事業別戦略（青字は長期的な取り組み）

ドライバルク船	内外鉄鋼会社向け長期契約を確実に更新＜大型バルカー＞ 船隊規模を縮小、市況+20%を安定的に稼ぐビジネスモデルへ＜中小型バルカー＞
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・タンクコンテナへの参画を検討
LNG船／ 海洋事業	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＜LNG船＞ FPSO・FSRU・サブシー支援船に注力、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＜海洋事業＞
自動車船	短期的には減船、黒字化に専心。環境対応船（LNG燃料船等）を整備
コンテナ船／ ターミナル	コンテナ船事業統合に専心、コスト競争力強化
ロジスティクス／ フェリー	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）＜ロジスティクス＞ ネットワーク強化、旅客営業強化＜フェリー＞
関連事業	アジア展開を拡大＜不動産＞ 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＜環境・エミッションフリー 事業＞



		2016年度末 (実績)	2019年度末 (計画)
ドライバルク船		337	285
油送船		169	160
LNG船・海洋事業 (エタン船含む)		84	105
自動車船		120	115
その他		46	50
小計		756	715
コンテナ船		91	※
合計		847	※

註) 短期傭船、J/V保有船を含む

※コンテナ船事業統合会社の運営詳細は今後決定

## 海技力

### 海技力をコアとしたサービス提供

- ✓ 最先端のAI/ICT技術を駆使した安全と効率性を追求した運航輸送サービス
- ✓ 海上輸送のプロフェッショナル集団として、安全と効率運航に関するコンサルティング
- ✓ 安全と環境保全を軸とした提案力を備えた船舶・配乗管理サービス
- ✓ 業界最高レベルの船員・海技者教育サービス

## 技術開発

### “船舶維新NEXT”プロジェクト推進

- ✓ 高度安全運航支援技術と環境負荷低減技術の実用化
  - ✓ 顧客ニーズを実現する技術の開発・導入
- 営業・運航の現場から顧客ニーズを収集し、当社内の技術（LNG船/FSRUの技術、特に Ship to Ship輸送技術等）を活用して、シーズに結びつける  
⇒ LNG燃料船の開発推進等

## 働き方改革

生き生きと働ける組織風土で、人的競争力No.1  
⇒ 技術とビジネスのイノベーションを実現

## 環境・エミッションフリー事業

### 次世代の柱となる新規事業の推進・育成

- ✓ 再生可能エネルギー事業：洋上風力発電、バイオマス発電、太陽光発電等
- ✓ 代替燃料事業：LNG燃料供給、LNG燃料船、エタノール、バイオマス燃料等
- ✓ CO2排出抑制事業：PBCF等
- ✓ 環境活動価値化事業：省/再エネベンチャーへの投資等

## ICT戦略

### 5本の柱を推進

- ✓ 海上のICT：洋上の見える化
- ✓ 攻めのICT：顧客に利便性と付加価値提供
- ✓ 守りのICT：業務効率化／生産性向上
- ✓ ガバナンス：セキュリティ向上
- ✓ One MOL：企業風土の変革

## 次世代の柱となる新規事業を育成

### 当社の認識

- 船舶から排出されるCO2の削減が求められている
- 資源エネルギー輸送に対する危機意識。新たなコア事業が必要
- 当社が持つノウハウ/既存事業との親和性を強めたい

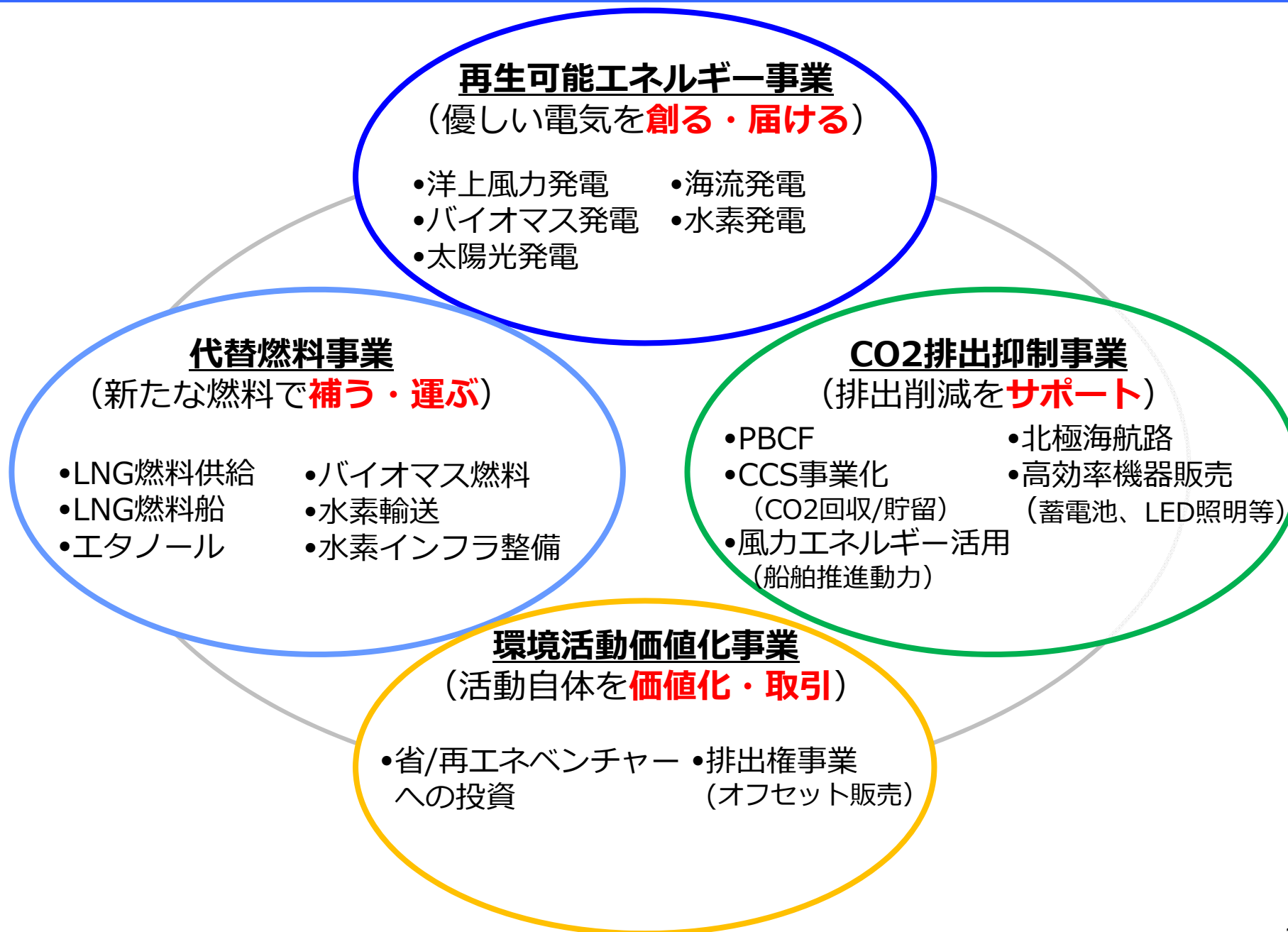


### 社会の動き

- 環境規制の強化
- 脱炭素社会へのシフト
- 顧客のCO2削減ニーズ
- ESG投資の進展
- 再生可能エネルギーの成長（発電コスト低減）



- ✓ エミッションフリー事業は、成長事業でありビジネスチャンス
- ✓ 海上輸送が排出する温暖化ガスを様々な手法でオフセットできる
- ⇒ 海運会社の当社が果たすべき社会的責務として推進する



世界中の人々の生活基盤を支えるためには、海上輸送は不可欠であり、それを担うのは海運会社の責務です。

一方、パリ協定が発効し、世界が一つになって地球温暖化防止に挑む中、温室効果ガスの排出や、大気汚染、生物多様性の阻害などの環境課題の解決に先進的に取り組むことは当社グループの社会的使命と考えます。

当社グループはお客様をはじめとするステークホルダーの皆様の環境ニーズを把握し、ソリューションを提供していくと共に、環境・エミッションフリー事業を次世代の中核事業に育てていくことにより地球環境保全に貢献します。

## 温室効果ガス削減目標

	2030年度	2050年度
輸送単位あたり (2014年度比)	▲25%	▲50%