

- 
- 構造改革
  - 単年度経営計画
  - 事業ポートフォリオ
- 

当社は2015年度、ドライバルク船とコンテナ船を対象とした構造改革を実施し、1,793億円の関連費用を計上しました。同時に、構造改革の完遂を含む2016年単年度経営計画を策定し、これに全力で取り組んでいるところです。次ページ以降では、構造改革・単年度経営計画の概要、また厳しい市況環境が続く中でも安定的成長を可能とする商船三井の事業ポートフォリオについてご説明します。

Question 1

Answer 1

今回実施した構造改革の内容と、  
その背景について教えてください。

2015年度 構造改革費用

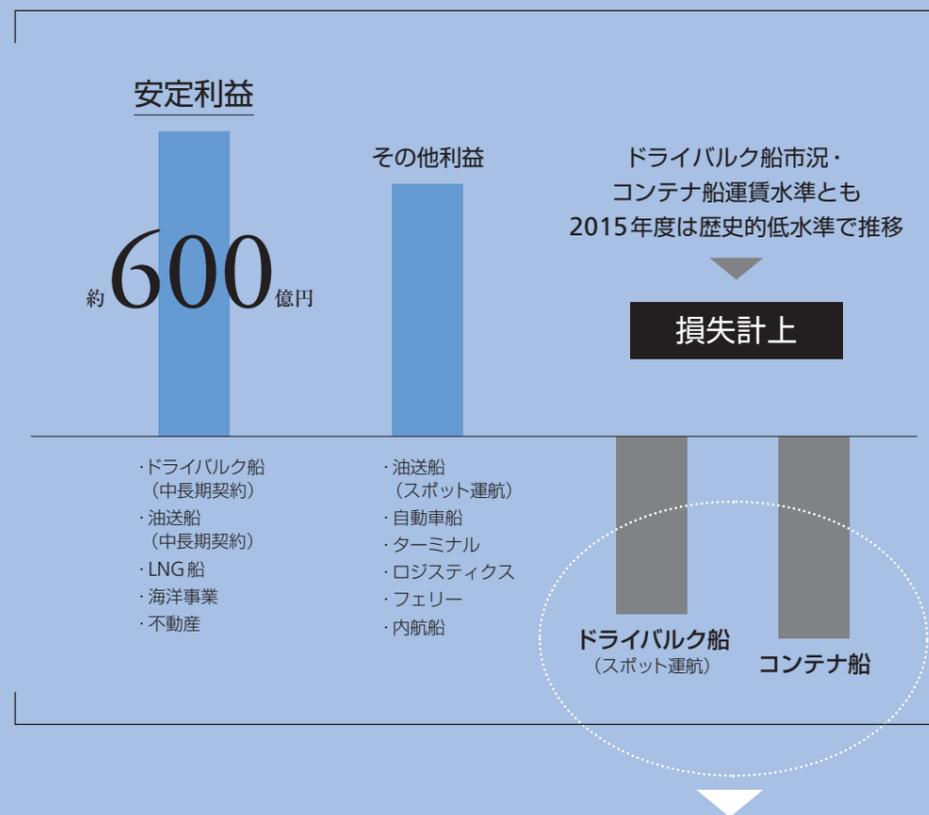
−1,793 億円

2015年度は長期契約や安定性の高い事業からの利益（「安定利益」）約600億円に加え、好市況を享受した油送船や、自動車船・フェリー等多くの部門からの着実な利益を計上したにもかかわらず、これら利益を大きく毀損してしまった事業がありました。即ち、市況・運賃が過去に例を見ない低水準で推移したドライバルク船（スポット運航分）とコンテナ船です。大きな費用を計上することになりましたが、この2つの部門について改革を断行し成長軌道に復帰することが今回の構造改革の狙いです。

## 当社の収益構造と構造改革の必要性

2015年度経常利益

362 億円

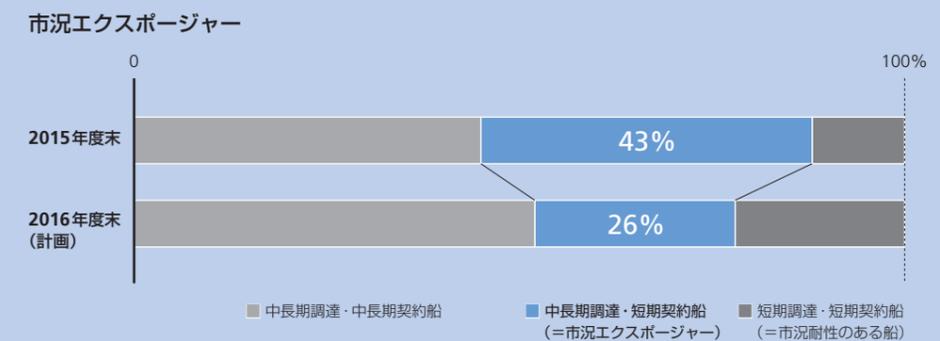


- 長期契約を中心とした安定利益に加え、自動車船・フェリー等着実に利益を上げている部門があるものの、ドライバルク船(スポット運航部分)とコンテナ船の損失がこれを大きく毀損している状況
- ドライバルク船市況・コンテナ船運賃水準双方について、当面本格的な回復が見込めないものと想定。これら事業の抜本的対策が急務

## 構造改革の内容

### ドライバルク船 (構造改革費用 1,174 億円)

- ▶ 市況エクスポージャーの大幅な縮小(備船の返船・保有船の売却)
- ▶ 残る中小型船の基幹船隊について船舶コストをマーケット並みに引き下げ



構造改革効果により2016年度に黒字転換

### コンテナ船 (構造改革費用 619 億円)

- ▶ 自社保有船について減損を実施
- ▶ 航路合理化により余剰となる船舶を処分

運賃水準の更なる悪化により、  
2016年度も損益改善には至らないものの  
当社の構造的劣後は大幅に改善

Question 2

Answer 2

単年度経営計画の  
概要について説明してください。

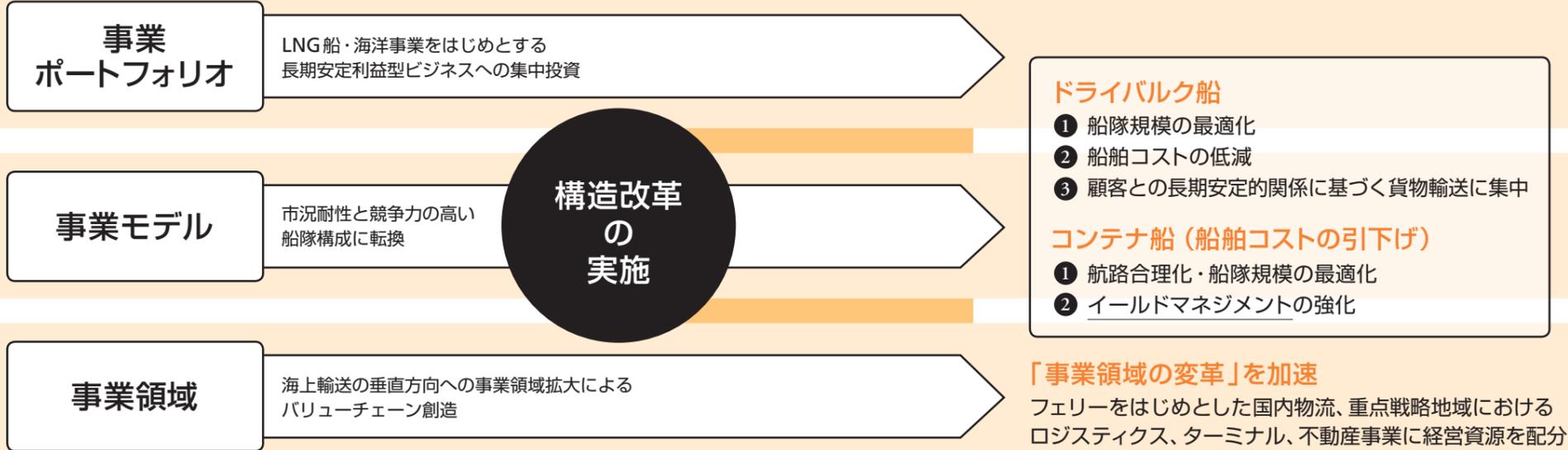
# Onward

2016年度を最終年度とする中期経営計画「STEER FOR 2020」に掲げた全体戦略「3つの変革」は引き続き推進するものの、利益・財務目標については大幅な未達が見込まれることに加え、今年度は「構造改革」の完遂を最優先事項とするため、単年度経営計画を策定し、推進しています。

## 中期経営計画 STEER FOR 2020 の進捗

- ▶ 「事業ポートフォリオの変革」の着実な進捗に加え
- ▶ 構造改革実施により「事業モデルの変革」が大きく進展
- ▶ 今後、「事業領域の変革」を加速

## 3つの変革



## 単年度経営計画の実施

- 構造改革の完遂
- 営業力の強化
- 事業領域の変革を加速

## 次期中期経営計画へ

1. ドライバルク船・コンテナ船事業の不振により、  
利益・財務目標に大幅未達
2. 2016年度は「構造改革」の完遂が最優先事項

「3つの変革」は引き続き推進するものの  
中期経営計画に代えて単年度経営計画を策定、実行

### 顧客ニーズに応える営業体制の強化

- エネルギー輸送営業本部の設置  
エネルギー関連顧客に対する営業方針の一本化
- 部門横断的かつグローバルな連携強化  
各地域を統括する総代表・国代表の活用

## Question 3

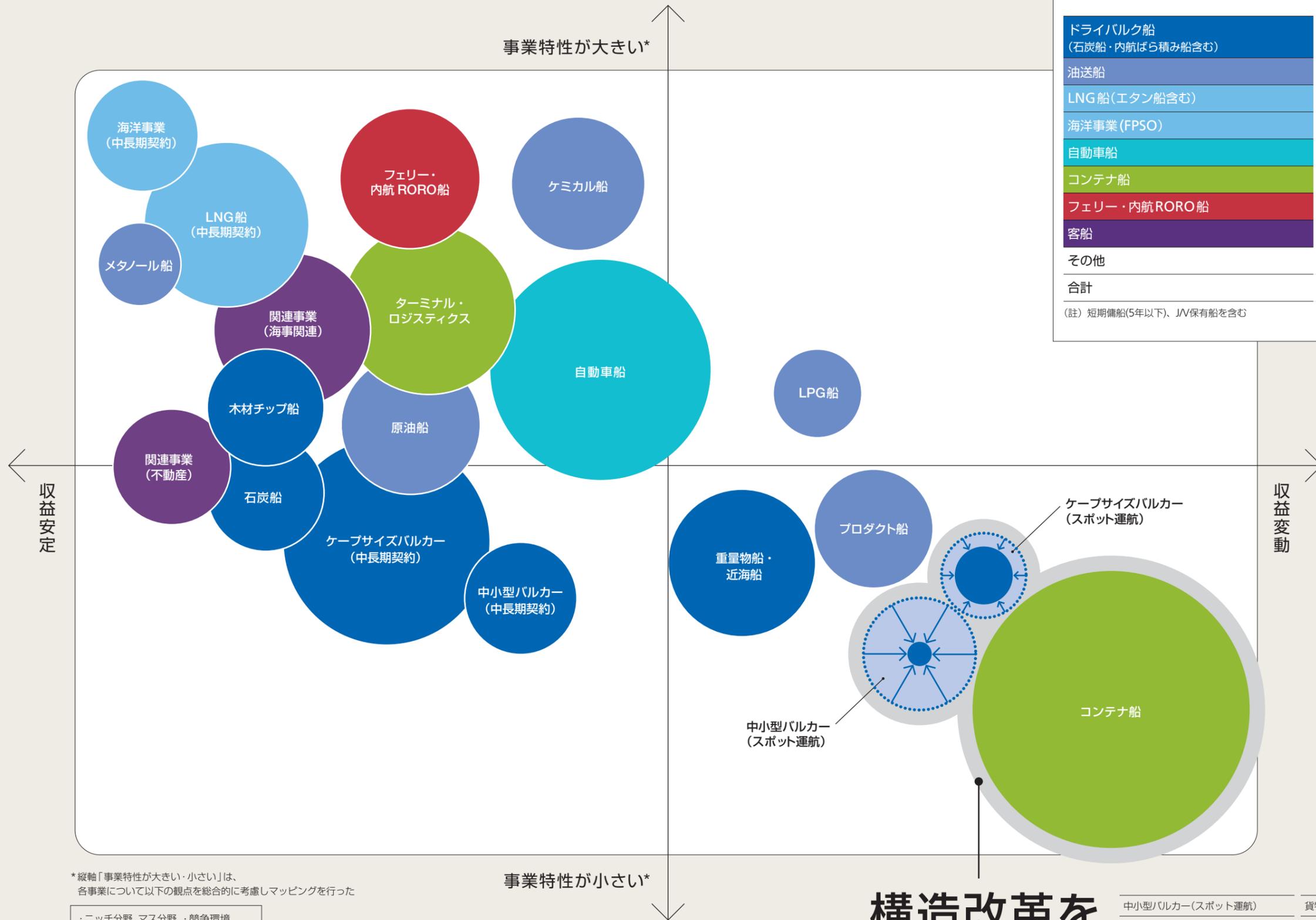
ドライバルク船市況、  
コンテナ船運賃市況とも  
当面厳しいと見込む中で、  
商船三井はサステイナブルな成長を  
見込めるのでしょうか。

## Answer 3

構造改革実施が必要となったドライバルク船、コンテナ船について、本格的市況回復には今しばらく時間がかかると見えています。しかし、当社は現時点においても、安定的に成長するための基盤となる十分な事業ポートフォリオを有しています。構造改革と単年度経営計画によって更に事業ポートフォリオの最適化を図り、サステイナブルな成長軌道に復帰します。

Realigned,  
Resilient,  
Reliable MOL

# 商船三井グループの事業ポートフォリオ



|                            | 2016年3月末 | 2017年3月末<br>(見込み) |
|----------------------------|----------|-------------------|
|                            | 隻数       | 隻数                |
| ドライバルク船<br>(石炭船・内航ばら積み船含む) | 403      | 351               |
| 油送船                        | 175      | 168               |
| LNG 船(エタン船含む)              | 69       | 81                |
| 海洋事業 (FPSO)                | 3        | 5                 |
| 自動車船                       | 120      | 118               |
| コンテナ船                      | 95       | 87                |
| フェリー・内航 RORO 船             | 15       |                   |
| 客船                         | 1        | 17                |
| その他                        | 2        |                   |
| 合計                         | 883      | 827               |

(註) 短期備船(5年以下)、J/V保有船を含む

\*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

- ・ニッチ分野、マス分野・競争環境
- ・当社の相対的優位性・船型の汎用性

## 構造改革を実施

- 中小型バルカー(スポット運航) 貨物の当たらないスポット運航からは基本的に撤退
- ケープサイズバルカー(スポット運航) スポット運航隻数を縮減
- コンテナ船
  - ・保有船コストを大幅に低減
  - ・航路合理化による余剰船処分
  - ・ターミナル、ロジスティクス事業とのシナジー深化による収益安定化を目指す