

12
—特集—
商船三井の
3つの羅針盤

20
社長メッセージ

48
11年間の
財務・非財務ハイライト

50
主要指標

26
—特集—
投資家×社長対談

30
Sustainability
Highlights

36
セグメント別
事業概況

52
財務担当役員
メッセージ

32
At a Glance

商船三井の描く 成長への海図



商船三井の 3つの羅針盤

商船三井グループは2014年度を初年度とした前中期経営計画“STEER FOR 2020”において、事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」を推進し、着実に成果を上げてきました。

2017年4月、新たに策定した新経営計画“ローリングプラン2017”に掲げた『10年後のありたい姿』の実現のため、「3つの変革」を成長への羅針盤としてさらに深化させていきます。特集では、「これまで」の取り組みと「これから」の変革についてご説明します。

1 事業ポートフォリオの変革 (▶ P.14)

高い成長が見込まれ、長期安定利益を獲得できるビジネスに経営資源を投入し、持続的な成長を可能とするビジネスポートフォリオの構築を目指します。

2 事業モデルの変革 (▶ P.16)

市況耐性と競争力の高い船隊構成へ転換し、市況水準に関わらず利益を上げられる事業モデルへの変革を図ります。

3 事業領域の変革 (▶ P.18)

海上輸送の上流、もしくは下流といった垂直方向への事業領域拡大によりバリューチェーンの創造を図ります。

Accomplishments

前中期経営計画“STEER FOR 2020”

Forging Ahead

新経営計画“ローリングプラン2017”



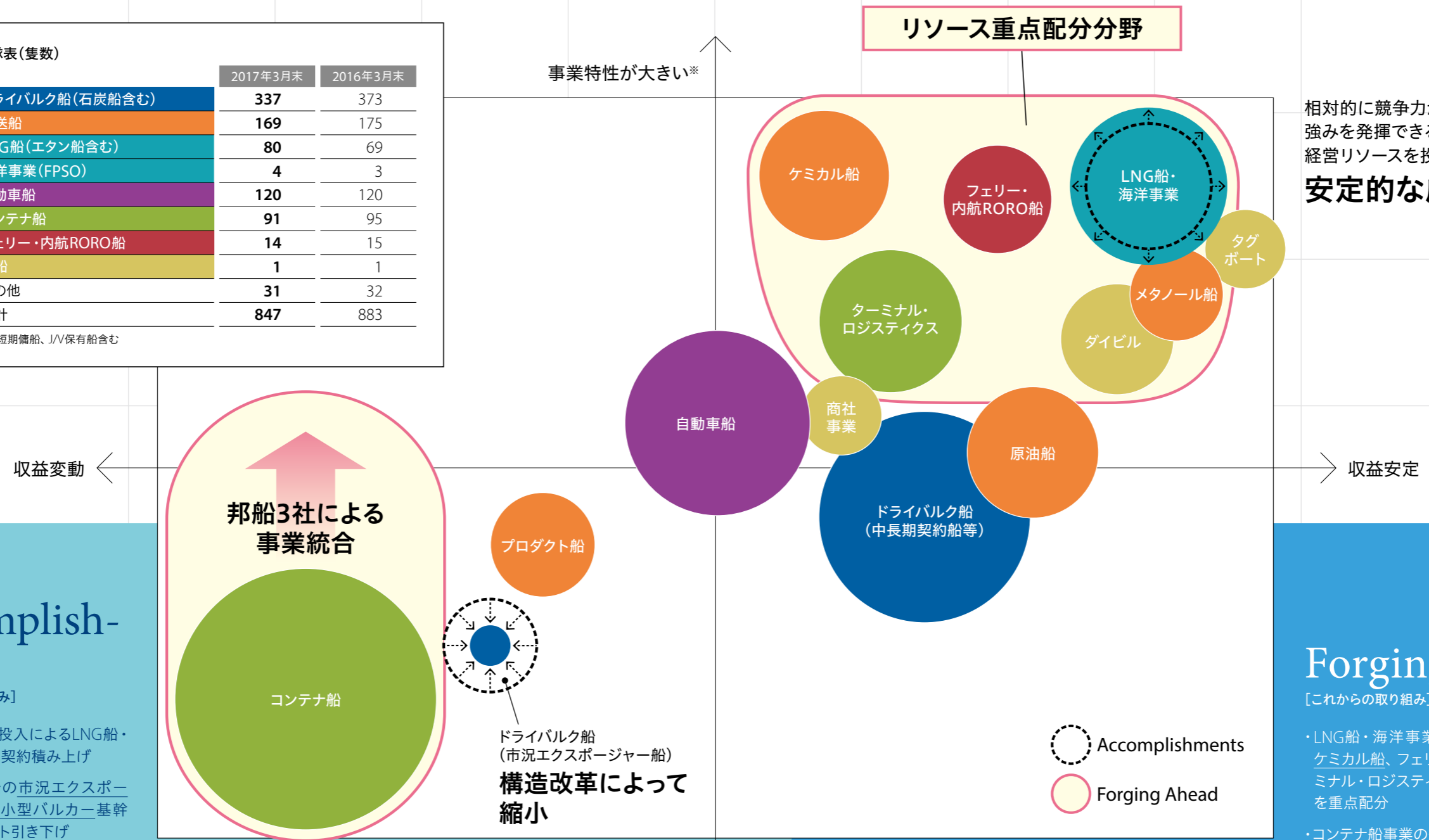
[事業ポートフォリオの変革]

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

船隊表(隻数)

	2017年3月末	2016年3月末
ドライバルク船(石炭船含む)	337	373
油送船	169	175
LNG船(エタン船含む)	80	69
海洋事業(FPSO)	4	3
自動車船	120	120
コンテナ船	91	95
フェリー・内航RORO船	14	15
客船	1	1
その他	31	32
合計	847	883

(註)短期備船、J/V保有船含む



相対的に競争力が高く強みを発揮できる分野に経営リソースを投入
安定的な成長の実現を目指す

Accomplishments

- [これまでの取り組み]
- ・リソースの集中投入によるLNG船・海洋事業の長期契約積み上げ
 - ・ドライバルク船の市況エクスポージャー縮小、中小型バルカー基幹船隊の船舶コスト引き下げ

Forging Ahead

- [これからの取り組み]
- ・LNG船・海洋事業に加え、メタノール船、ケミカル船、フェリー・内航RORO船、ターミナル・ロジスティクス、不動産にリソースを重点配分
 - ・コンテナ船事業の統合による競争力強化

※縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について右記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



[事業モデルの変革]

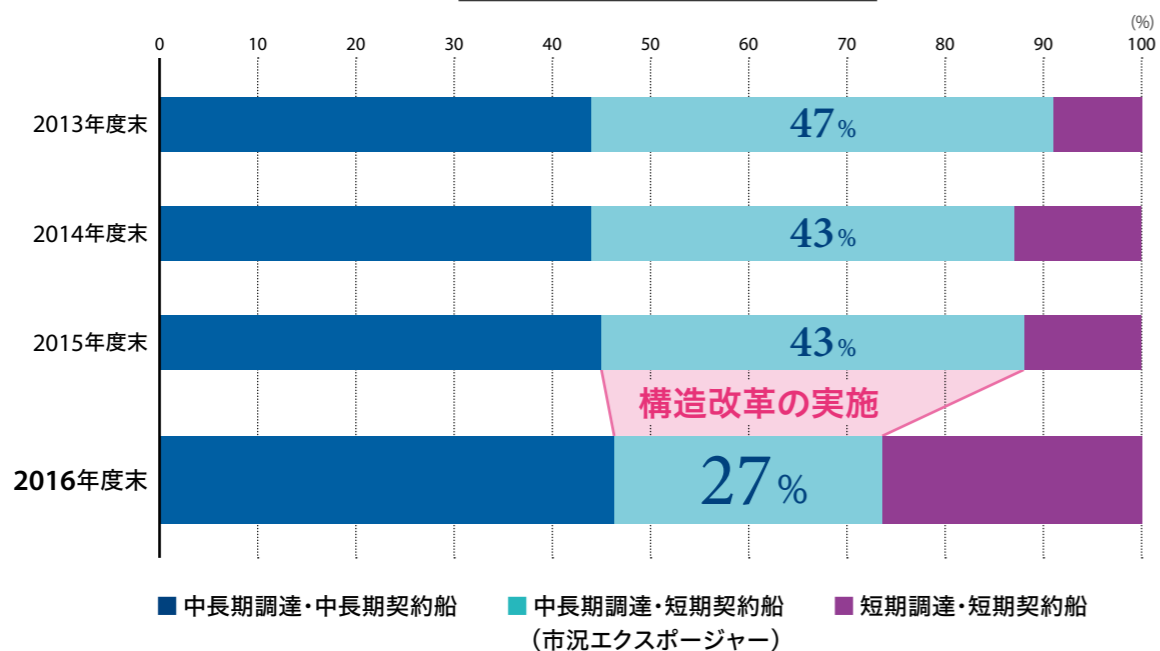
市況耐性と競争力の高い船隊構成へ転換

Accomplishments

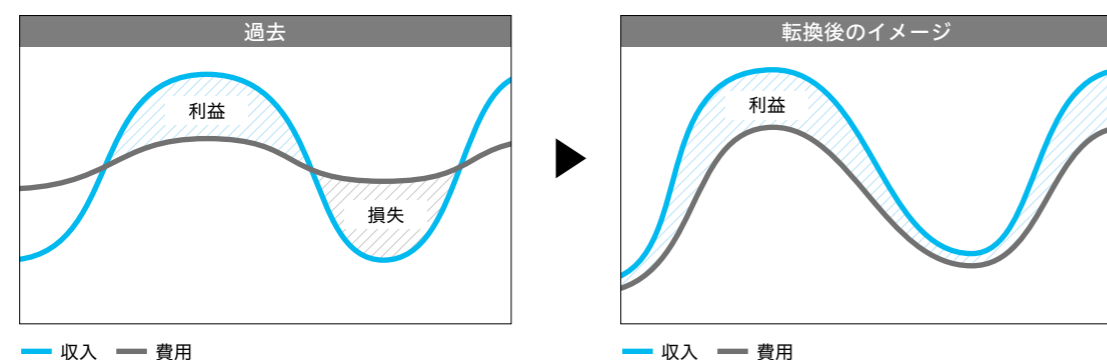
[これまでの取り組み]

ドライバルク船事業の改革

構造改革実施による市況エクスポージャーの大幅な縮小



中小型バルカー：市況の影響を受けにくい事業モデルへの転換



Forging Ahead

[これからの取り組み]

コンテナ船事業の統合

規模の拡大 (P.7)

3社のコンテナ船事業統合により世界と伍する事業規模に拡大。現時点の当社を上回る売上高、船隊規模世界第6位に相当する新会社が誕生。

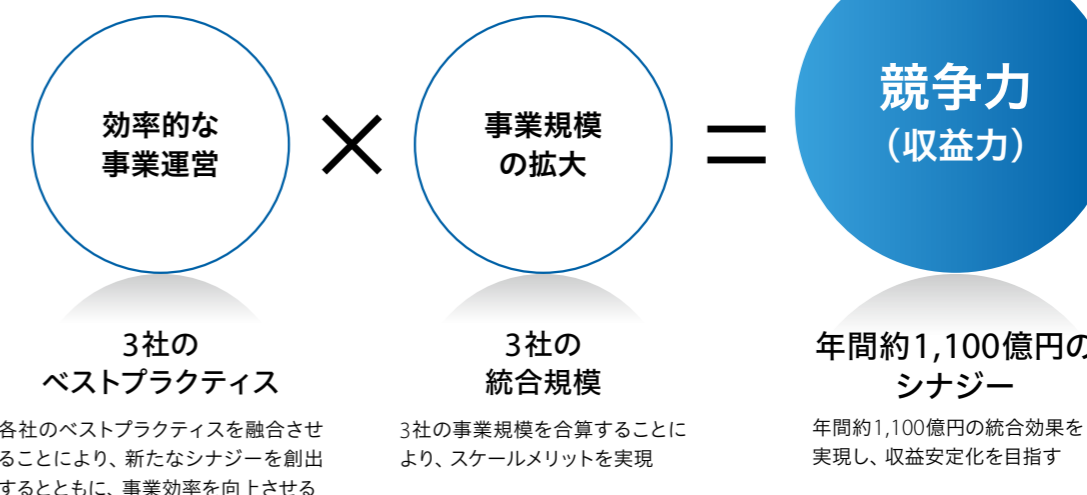
2016年度	商船三井	日本郵船	川崎汽船
全社売上高	1兆5,043億円	1兆9,238億円	1兆302億円
コンテナ船事業売上高*	6,225億円	5,859億円	5,190億円

統合会社“Ocean Network Express”

売上高約 **1.7兆円**規模 (単純合算)

※ 3社のコンテナ船事業売上高は便宜的に各社開示セグメント売上高を使用しているため、本統合の対象ではない日本国内ターミナル事業(3社とも)、及びロジスティクス事業(商船三井、川崎汽船)を含む。

競争力の強化





[事業領域の変革]

顧客ニーズに応えた事業領域拡大と、環境への先進的取り組み



シャトルタンカー
事業参画



サブシー支援船
事業参画

船舶管理・
船員訓練の
事業化

FSRUプロジェクト
に参画

インドネシア
内航LNGシャトル
輸送プロジェクト
参画

Create Value Chain

[バリューチェーン]

Respond to Customer Needs

[顧客ニーズ]

大型エタン船
運航

Accomplishments

[これまでの取り組み]

メタノール燃料船
竣工

LNG燃料船
共同開発開始

Develop Environmental Strategy

[環境戦略]

LNGタグボート
建造決定

洋上風力発電設備
設置船事業
参画



タンクターミナル及び
タンクコンテナ事業進出検討

LNG輸送を核とした
垂直統合型ビジネスの追求

Forging Ahead

[これからの取り組み]

環境・
エミッションフリー
事業の育成

LNG燃料供給船事業進出を検討

LNG発電船の事業化を検討