

# 2017年度（2018年3月期） 通期決算説明資料

2018年4月27日  
株式会社商船三井



# 目次

- |                        |        |
|------------------------|--------|
| 1. 2017年度 連結決算概要       | P3-4   |
| 2. 2017年度 連結決算の要点      | P5-6   |
| 3. 2018年度 連結業績予想       | P7-8   |
| 4. 2018年度 連結業績予想の要点    | P9-10  |
| 5. コンテナ船事業統合に関する移行期費用  | P11    |
| 6. 補足資料 1-8            | P13-20 |
| 7. 経営計画「ローリングプラン 2018」 | P21-32 |

(註)金額は億円未満を切り捨て表示

# 1. 2017年度 連結決算概要

\*2017年度第3Q決算発表時点(2018年1月31日)

(単位: 億円)	2017年度 実績					2016年度 実績			2017年度 前回見通し*	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期	増減		(通期)	差異
売上高	4,032	4,156	4,207	4,127	16,523	15,043	+1,480	+10%	16,300	+223
営業損益	11	99	132	△ 16	226	25	+201	+787%	250	△ 23
経常損益	58	114	172	△ 30	314	254	+60	+24%	250	+64
親会社株主に帰属する 当期純損益	52	78	161	△ 766	△ 473	52	△ 526	-	100	△ 573
為替(期中平均)	¥110.79/\$	¥110.86/\$	¥112.44/\$	¥110.22/\$	¥111.08/\$	¥108.57/\$	+¥2.51/\$		¥111.02/\$	+¥0.06/\$
燃料単価(期中平均)	\$319/MT	\$325/MT	\$376/MT	\$396/MT	\$354/MT	¥284/\$	+\$70/MT		\$351/MT	+\$3/MT

(註)燃料油単価 = 平均補油単価

## 【経常損益】前期比増減分析

(単位: 億円)

為替変動	+2	前年同期比 ¥2.51/\$ 円安
燃料油価格変動	△119	前年同期比 \$70/MT 上昇
積取り/運賃変動・その他	+177	
(合計)	+60	

# 1. 2017年度 連結決算概要 (セグメント別)

		上段	売上高				下段		経常損益					
		2017年度 実績					2016年度 実績			2017年度 前回見直し*				
(単位: 億円)		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期	増減		通期	差異			
ドライバルク船事業	ドライバルク船 (石炭船以外)	693	642	667	726	2,729	2,678	+50	+2%	2,600	+129			
		48	31	32	41	154	119	+34	+29%	140	+14			
エネルギー輸送事業	油送船、石炭船、 LNG船、海洋事業	645	635	678	663	2,622	2,578	+44	+2%	2,600	+22			
		34	15	43	42	136	264	△ 128	△49%	110	+26			
製品輸送事業	自動車船、コンテナ船事業、 フェリー・内航RORO船	2,423	2,612	2,592	2,479	10,108	8,713	+1,395	+16%	10,050	+58			
		△ 49	52	46	△ 112	△ 63	△ 280	+216	-	△ 85	+21			
	うち、コンテナ船事業	1,797	1,935	1,927	1,836	7,497	6,207	+1,290	+21%	7,500	△ 2			
		△ 62	21	37	△ 103	△ 106	△ 328	+221	-	△ 135	+28			
関連事業	不動産、曳船、商社、客船等	228	223	225	223	900	900	0	0%	900	0			
		37	29	35	23	126	123	+3	+3%	125	+1			
その他		41	42	44	34	162	172	△ 10	△6%	150	+12			
		11	0	10	2	26	20	+5	+27%	20	+6			
調整 (消去・全社)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
		△ 24	△ 14	2	△ 29	△ 65	5	△ 70	-	△ 60	△ 5			
連結		4,032	4,156	4,207	4,127	16,523	15,043	+1,480	+10%	16,300	+223			
		58	114	172	△ 30	314	254	+60	+24%	250	+64			

\*2017年度第3Q決算発表時点(2018年1月31日)

註1) 「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示

註2) 2016年度の実績数値については、内部取引を考慮したうえで、新セグメントに合わせて組み替えしたものの

## 2. 2017年度 連結決算の要点 (I)

### 【概況】

- ◆ 経常利益は前期比 + 24%
  - ← 油送船市況低迷の一方、コンテナ船は経常損益段階での統合関連費用発生 (→P.11) に関わらず前期比大幅改善。
  - ← 前回 (1/31) 予想からは四事業セグメント全てにおいて上振れ。
- ◆ コンテナ船事業統合に関連する特別損失 ▲734億円計上により、当期純損益は赤字。

### 【セグメント別】 [2017年度経常損益実績(前期比増減)]

#### ドライバルク船事業 [ 154億円 (+34億円) ]

- 市況連動船： ケープサイズは夏場以降堅調、更に冬場に向けて主要荷主の旺盛な船腹手配により活況となり、昨年12月には一時4年振り高値をつけた。その後の閑散期入りにより弱含んだものの、通期で前年度水準を大きく上回った。中小型船は市況エクスポージャーを大幅に縮小しスポット市況影響は小さいが、7月以降全般に底堅く推移。
  - 中長期契約船： 鉄鋼原料・電力炭・木材チップ等の輸送で引き続き安定利益を確保。
- ⇒ 前期比増益。前回想定からも上振れての落着。

#### エネルギー輸送事業 [ 136億円 (-128億円) ]

- 油送船
    - 原油船： 新造船供給増、OPEC減産等を背景に市況は低迷。中長期契約をベースに一定利益確保。
    - プロダクト船： 荷動き低迷、新造供給圧力増により全般に低迷。
    - その他： メタノール船・シャトルタンカーは着実に安定利益を計上。
- ⇒ 前期から大幅減益。プロダクト船の減船は着実に進捗。

## 2. 2017年度 連結決算の要点（Ⅱ）

### ■ LNG船・海洋事業

中長期契約からの安定利益を着実に計上。前期比増益。

### 製品輸送事業 [▲63億円 (+216億円)]

#### ■ コンテナ船事業 [▲106億円 (+221億円)]

◆ 積取：アジア出し北米・欧州向け荷動きは全般に堅調。2017年暦年においては過去最高レベルの荷動きを記録。

◆ 運賃：各社大型船就航による供給圧力もあり上昇を抑えられたものの、前期からは改善、全般に安定して推移。

◆ その他：サービス開始前のONE社決算を持分法投資損失▲72億円として計上（→P.11）。一方、大型船投入やイールドマネジメント改善によるユニットコスト削減が進捗。

⇒ 上記持分法投資損失に関わらず、前期比大幅改善。

#### ■ 自動車船

資源国向け荷動き低調により採算低迷（足下では底打ちの兆しあり）。トレードパターンの変化に前年度に続く減船にて対応。低水準ながら前期を上回る利益にて落着。

#### ■ フェリー・内航RORO船

モーダルシフト進展による堅調な荷動きや、カジュアルクルーズ販促により事業環境は堅調なるも、新造船の竣工遅延や燃料油価格の上昇等により、前期比減益。

【配当】 前回発表から変更無し。実施済み中間配当1円（株式統合前ベース）に加え、期末配当10円（株式統合後ベース）を予定。

### 3. 2018年度 連結業績予想

(単位: 億円)	2018年度 予想			2017年度 実績			増減 (通期)	
	上期	下期	通期	上期	下期	通期		
売上高	5,760	5,540	11,300	8,189	8,334	16,523	△ 5,223	△ 32%
営業損益	80	150	230	111	115	226	+3	+1%
経常損益	140	260	400	173	141	314	+85	+27%
親会社株主に帰属する 当期純損益	100	200	300	131	△ 605	△ 473	+773	—
為替(期中平均)	¥105.00/\$	¥105.00/\$	¥105.00/\$	¥110.82/\$	¥111.33/\$	¥111.08/\$	△¥6.08/\$	
燃料単価(期中平均)	\$400/MT	\$400/MT	\$400/MT	\$322/MT	\$386/MT	\$354/MT	+\$46/MT	

(註)燃料油単価 = 平均補油単価

(参考) 経常損益へのSensitivity	
2018年度 (年間/最大)	
為替:	±8億円/¥1/\$
燃料単価:	±1.8億円/\$1/MT

### 3. 2018年度 連結業績予想（セグメント別）

		上段	売上高						
		下段	経常損益						
		2018年度 予想			2017年度 実績			増減	
(単位: 億円)		上期	下期	通期	上期	下期	通期	(通期)	
ドライバルク船事業	ドライバルク船 (石炭船以外)	1,300	1,250	2,550	1,335	1,393	2,729	△ 179	△7%
		75	65	140	79	74	154	△ 14	△9%
エネルギー輸送事業	油送船、石炭船、 LNG船、海洋事業	1,300	1,300	2,600	1,281	1,341	2,622	△ 22	△1%
		80	80	160	49	86	136	+23	+17%
製品輸送事業	自動車船、コンテナ船事業、 フェリー・内航RORO船	2,640	2,460	5,100	5,036	5,072	10,108	△ 5,008	△50%
		△ 45	95	50	2	△ 66	△ 63	+113	-
	うち、コンテナ船事業	1,340	1,185	2,525	3,732	3,764	7,497	△ 4,972	△66%
		△ 60	65	5	△ 41	△ 65	△ 106	+111	-
関連事業	不動産、曳船、商社、客船 等	450	450	900	452	448	900	0	0%
		60	50	110	67	59	126	△ 16	△13%
その他		70	80	150	83	78	162	△ 12	△7%
		5	5	10	12	13	26	△ 16	△62%
調整（消去・全社）		-	-	-	-	-	-	-	-
		△ 35	△ 35	△ 70	△ 38	△ 26	△ 65	△ 4	-
連結		5,760	5,540	11,300	8,189	8,334	16,523	△ 5,223	△32%
		140	260	400	173	141	314	+85	+27%

註1) 「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示



## 4. 2018年度 業績予想の要点 (I)

### 【概況】

- ◆ 売上高： コンテナ船事業をONE社（持分法適用会社）へ移管し大幅減。
- ◆ 経常利益： 前期比27%増。当社としてのコンテナ船サービス終了後、撤収期間となる2018年度に残る同事業一般管理費115億円を織り込み。（→P.11）
- ◆ 市況  
ドライバルク船： ほぼ前期並みを想定。  
油送船： 市況は前期からは若干の回復を見込むが、調整局面が続くと想定。
- ◆ 安定利益： 560億円（@¥105/\$）（ドライバルク船・油送船・LNG船・海洋事業の長期契約、関連事業）（→P.23）

### 【セグメント別】 [2018年度通期予想経常損益（前期比増減）]

#### ドライバルク船事業 [140億円（-14億円）]

ケープサイズ市況は、豪州サイクロンによる港湾閉鎖やブラジル鉱山設備故障による出荷停滞等の影響が一部残り軟調なスタートとなったが、足元は荷動きの復調とともに改善傾向、今後も堅調な推移を見込む。但し通年平均ではほぼ前期並み前提。中小型船においても傭船者による期間傭船への関心は高く、底堅い展開を見込む（但し当社市況エクスポージャーは小さい）。

⇒ 長期契約からの安定利益を着実に計上し、ほぼ前期並み利益を見込む。

## 4. 2018年度 業績予想の要点（Ⅱ）

### エネルギー輸送事業 [160億円（+23億円）]

#### ■ 油送船

- 原油船：OPEC減産延長の一方北米シェールオイル輸出増により、海上原油荷動きは小幅増加を見込む。船腹供給面では新造船竣工が続く一方、堅調な解撤価格を背景に解撤数は増加。
  - プロダクト船：市況は上値の重い展開を予想。減船及びプール運航を通じた配船効率向上を図る。
- ⇒ スポット市況は引き続き調整局面なるも、中長期契約が貢献し前期並み利益を確保。

#### ■ LNG船・海洋事業

既決案件の稼働に伴い安定利益が着実に増加。

### 製品輸送事業 [50億円（+113億円）]

#### ■ コンテナ船 [5億円（+111億円）]

当社サービス撤収期間となる当期に残る一般管理費115億円を織り込み（P.11、P.25）。一方ONE社のシナジーは総額約1,100億円の60%が当期に現出と想定、当社持分法投資損益は35億円の利益前提。ターミナル・ロジスティクスを含む当事業セグメントで8年振りの黒字化を目論む。

#### ■ 自動車船

極東出し北米向け荷動きは前期と同水準、中近東・アフリカ向け荷動きの底打ちを見込む。前々期を底として改善傾向にあるが、引き続き低水準の利益に留まる見通し。

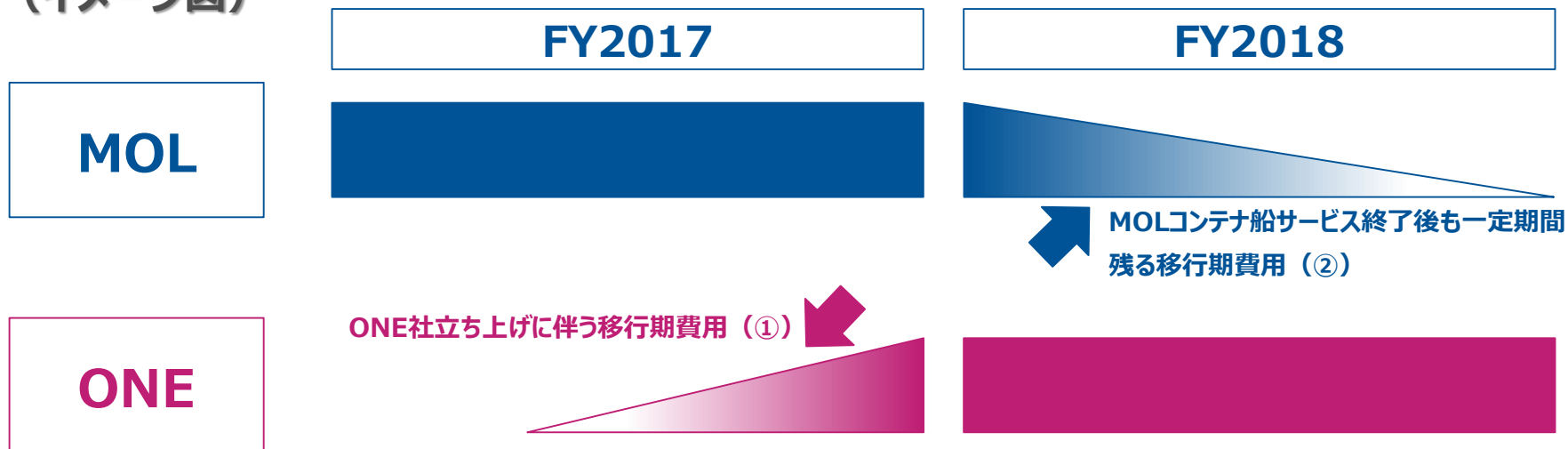
#### ■ フェリー・内航RORO船

燃料費上昇、一部フェリーの長期欠航影響により前期比減益を見込む。

**【配当】** 通期で1株当たり50円（中間20円＋期末30円）を予定。（配当性向20%）

## 5. コンテナ船事業統合に関する移行期費用（経常利益段階）

（イメージ図）



① : ONE社立ち上げに伴う移行期費用（FY2017）

- ONE社持分法投資損益  
（= ONE社人件費、オフィス費用等が中心）

72億円  
（実績）

② : MOLコンテナ船サービス終了後も一定期間残る移行期費用（FY2018）

- MOLコンテナ船事業撤収期間の一般管理費

115億円  
（見通し）

# **Intentionally Blank**

# ドライバルク船市況（スポット傭船料）

[補足資料1]

## 1. 2017年度(実績)

(単位：US\$/日)

船型	2017年度						通期
	上期			下期			
当社（単体）運航船に関わる市況	2017年4-9月			2017年10月-2018年3月			平均
	4-6月	7-9月		10-12月	1-3月		
ケープサイズ	12,000	14,700	13,300	23,000	13,000	18,000	15,700
パナマックス	8,800	10,100	9,500	11,900	11,500	11,700	10,600
ハンディマックス	8,800	9,500	9,200	11,000	10,700	10,900	10,000
スモールハンディ	7,300	7,400	7,300	9,400	8,500	8,900	8,100
海外子会社運航船に関わる市況	2017年1-6月			2017年7-12月			平均
	1-3月	4-6月		7-9月	10-12月		
ケープサイズ	11,200	12,000	11,600	14,700	23,000	18,800	15,200

## 2. 2018年度(実績・見通し)

(単位：US\$/日)

船型	2018年度						通期
	上期			下期			
当社（単体）運航船に関わる市況	2018年4-9月			2018年10月-2019年3月			平均
ケープサイズ	15,000			17,000			16,000
パナマックス	10,000			10,000			10,000
ハンディマックス	9,500			9,500			9,500
スモールハンディ	7,500			7,500			7,500
海外子会社運航船に関わる市況	2018年1-6月			2018年7-12月			平均
	1-3月	4-6月					
ケープサイズ	13,000	13,000	13,000	19,000			16,000

(註)

- 黒字は一般市況実績。
- 青字は見通し。見通しは、フリー船（スポット契約や2年未満の短期契約に従事）の損益予想において参照する市況水準。但し、荷主と運賃を合意済みの場合は合意運賃を損益予想に反映。
- 海外子会社運航船については、暦年ベース（1-12月）の市況実績・見通しを表示。（海外子会社は12月決算であり、3か月遅れで当社連結決算に計上される為。）
- ケープサイズは5航路（2014年度通期決算発表より変更）、パナマックスは4航路、ハンディマックスは5航路、スモールハンディは6航路の平均。

# 油送船市況（スポット傭船料換算）

[補足資料2]

## 1. 2017年度(実績)

(単位：US\$/日)

船型	対象航路	2017年度						
		上期			下期			通期
当社（単体）運航船に関わる市況		2017年4-9月			2017年10月-2018年3月			平均
		4-6月	7-9月		10-12月	1-3月		
原油船（VLCC）	中東-極東 (参考：WS)	20,500 (47)	9,700 (39)	15,100 (43)	19,700 (53)	8,400 (36)	14,000 (44)	14,600 (44)
石油製品船（MR）	主要5航路	9,100	10,300	9,700	11,300	10,400	10,900	10,300
海外子会社運航船に関わる市況		2017年1-6月			2017年7-12月			平均
		1-3月	4-6月		7-9月	10-12月		
LPG船（VLGC）	中東-日本	17,400	17,500	17,400	9,100	16,000	12,500	15,000

(出所) 石油製品船及びLPG船：クラークソン

## 2. 2018年度(実績・見通し)

(単位：US\$/日)

船型	対象航路	2018年度						
		上期			下期			通期
当社（単体）運航船に関わる市況		2018年4-9月			2018年10月-2019年3月			平均
原油船（VLCC）	中東-極東 (参考：WS)	(49)			(59)			(54)
石油製品船（MR）	主要5航路							
海外子会社運航船に関わる市況		2018年1-6月			2018年7-12月			平均
		1-3月	4-6月					
LPG船（VLGC）	中東-日本	14,900						

(註)

(出所) 石油製品船及びLPG船：クラークソン

- 1) 黒字は一般市況実績。
- 2) 青字は見通し。見通しは、フリー船（スポット契約や2年未満の短期契約に従事）の損益予想において参照する市況水準。但し、荷主と運賃を合意済みの場合は合意運賃を損益予想に反映。
- 3) VLCCの2017年度WSは、2018年のFlat Rateに基づき再計算した数値。
- 4) VLCCの市況は、中東-中国航路を前提とする。
- 5) 石油製品船の市況は、欧州-北米、北米-欧州、シンガポール-豪州、韓国-シンガポール、インド-日本の主要5航路単純平均。
- 6) LPG船は海外子会社で運航しており、暦年ベース（1-12月）の市況実績を表示。（海外子会社は12月決算であり、3カ月遅れで当社連結決算に計上される為。）

### 1. 2017年度（実績）

（単位：千台）

(完了ベース／航海備船を含む)	2017年度						
			上期			下期	通期
	1Q	2Q		3Q	4Q		
合計	1,034	1,137	2,172	1,095	1,130	2,225	4,397

### 2. 2018年度（見通し）

（単位：千台）

(完了ベース／航海備船を含む)	2018年度			
	上期		下期	通期
合計	2,242		2,247	4,489

\*青字は見通し

# コンテナ船 主要航路消席状況・運賃推移

[補足資料4]

## 1. 消席状況

(単位:千TEU)

北米航路 (アジア/北米)		2016年度					2017年度				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
往	スペース	214	235	233	229	910	249	254	253	246	1,002
	積高	186	206	214	210	816	233	246	234	208	922
	消席率	87%	88%	92%	92%	90%	94%	97%	93%	85%	92%
復	スペース	200	235	235	226	895	239	252	263	246	1,001
	積高	119	117	132	141	509	149	125	140	124	537
	消席率	60%	50%	56%	62%	57%	62%	50%	53%	50%	54%

欧州航路 (アジア/欧州)		2016年度					2017年度				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
往	スペース	113	115	104	125	457	180	181	186	184	731
	積高	106	103	101	124	434	176	173	169	166	684
	消席率	93%	90%	98%	100%	95%	98%	96%	91%	90%	94%
復	スペース	107	110	107	108	432	147	182	181	178	689
	積高	80	77	86	85	328	104	118	120	108	450
	消席率	75%	69%	81%	78%	76%	70%	65%	66%	60%	65%

全航路		2016年度					2017年度				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
スペース		1,361	1,435	1,404	1,394	5,594	1,511	1,590	1,599	1,571	6,271
積高		1,031	1,047	1,093	1,118	4,289	1,227	1,242	1,245	1,104	4,818
消席率		76%	73%	78%	80%	77%	81%	78%	78%	70%	77%

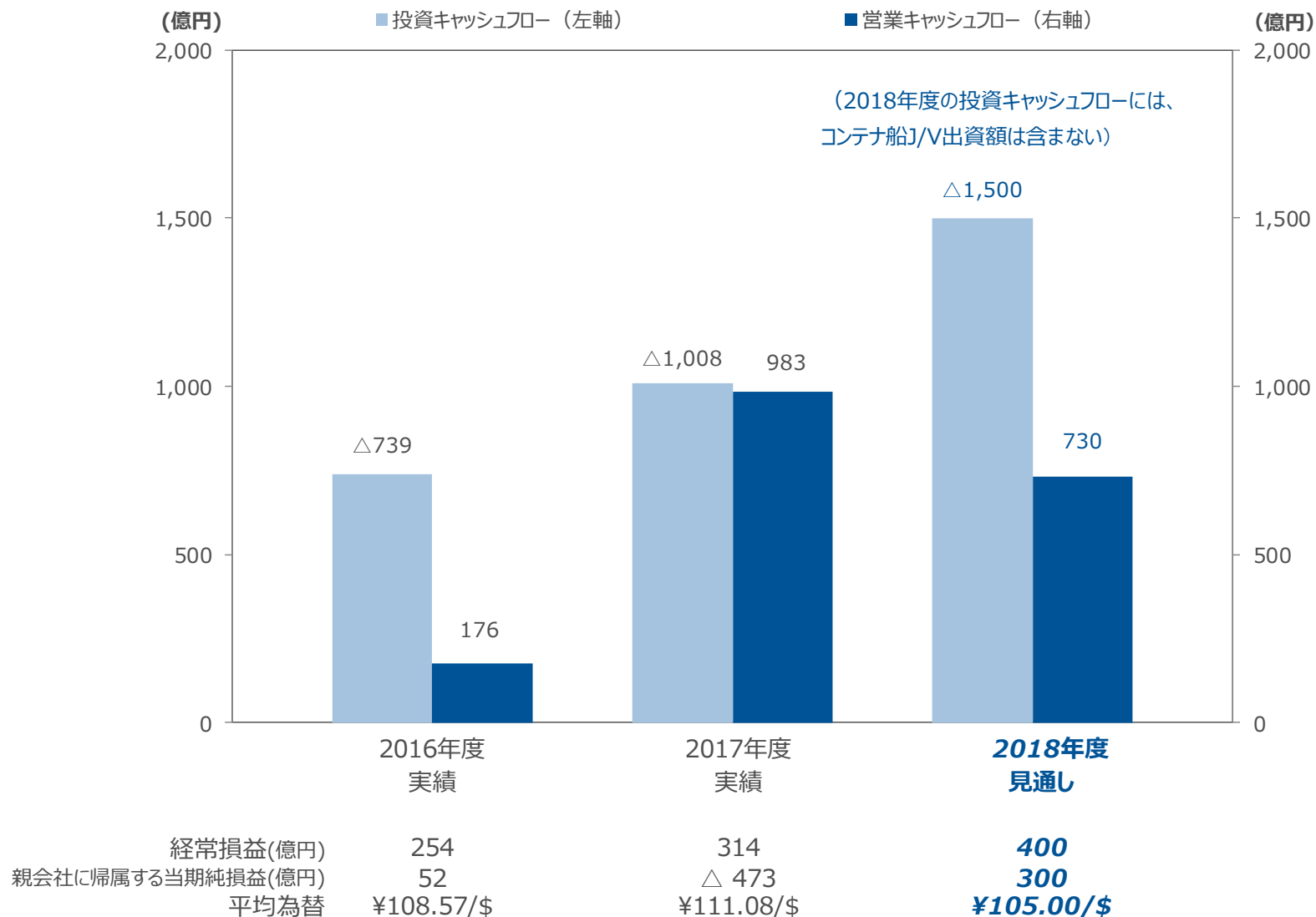
## 2. 平均運賃 (指数表示: 2008年度1Q=100)

全航路		2016年度					2017年度				
		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
運賃指数		60	61	59	61	60	62	64	60	64	62

(参考) 燃料単価 (/MT)

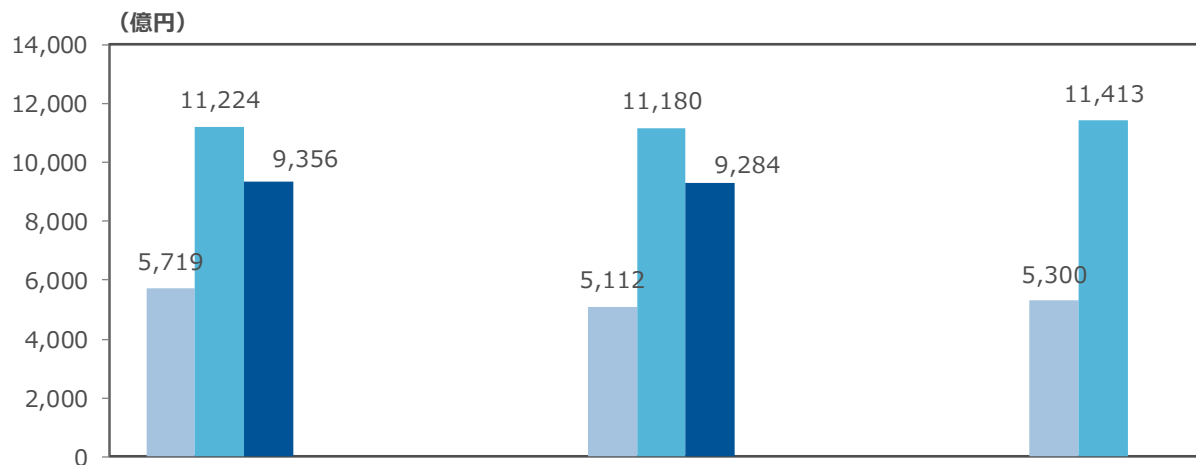
\$226    \$257    \$305    \$339    \$284    \$319    \$325    \$376    \$396    \$354





□ 本表の投資キャッシュフローと営業キャッシュフローの差額 (=フリーキャッシュフロー) に配当支払いを加味した金額が、ネット有利子負債額の変動に相当 (為替水準一定の場合)。(P18上段グラフご参照)

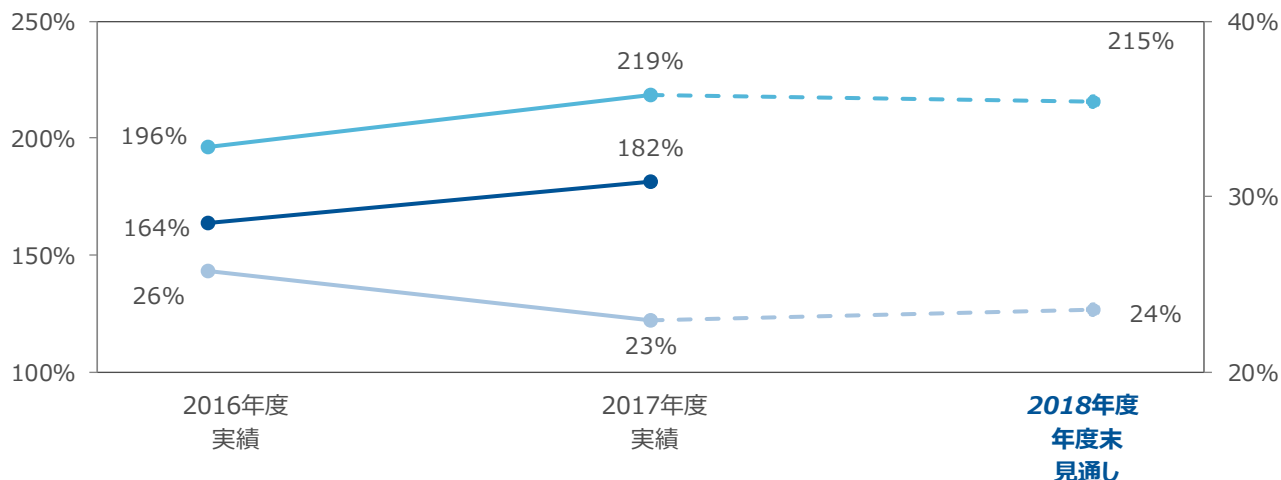
- 自己資本
- 有利子負債
- ネット有利子負債(\*1)



[(ネット)ギアリングレシオ]

[自己資本比率]

- ギアリングレシオ(\*2)
- ネットギアリングレシオ(\*3)
- 自己資本比率



(\*1)有利子負債-現金及び現金同等物

(\*2)有利子負債÷自己資本

(\*3)ネット有利子負債÷自己資本

(期末為替)

単体

海外子会社

¥112.19/\$

¥116.49/\$

¥106.24/\$

¥113.00/\$

**¥105.00/\$**

**¥105.00/\$**

# 船隊構成 (海洋事業含む)

[補足資料7]

		2017年 3月末	2018年3月末		2019年 3月末 (見込み)	
			1,000dwt			
ドライバルク船 事業	Capesize	90	88	17,298		
	中小型 一般バルカー	Panamax	24	26	2,130	
		Handymax	57	54	2,966	
		Small Handy	31	28	996	
		(小計)	112	108	6,092	
	木材チップ船	39	39	2,159		
	近海船	55	61	1,093		
(小計)	296	296	26,641	286		
	(内、市況エクスポージャー)	(79)	(71)	-	(70)	
エネルギー輸送 事業	油送船	原油タンカー	40	39	10,394	
		プロダクトタンカー	43	39	2,307	
		ケミカルタンカー (メタノールタンカー含む)	78	87	2,690	
		LPGタンカー	8	8	447	
		(小計)	169	173	15,839	
	石炭船	41	41	3,778		
	(小計)	210	214	19,618	208	
		(内、市況エクスポージャー)	(106)	(84)	-	(78)
	LNG船 (エタン船含む)	80	83	6,590	91	
	海洋事業	FPSO	4	5	-	6
FSRU		0	1	152	1	
サブシー支援船		1	1	5	1	
内航船 (内航RORO船除く)	29	30	96	30		
製品輸送 事業	自動車船	120	119	2,004	121	
	フェリー・内航RORO船	14	14	79	14	
関連事業・ その他	客船	1	1	5	1	
	その他	2	2	13	2	
小計		757	766	55,202	761	
製品輸送 事業	コンテナ船	91	91	7,474	66	
合計		848	857	62,676	827	

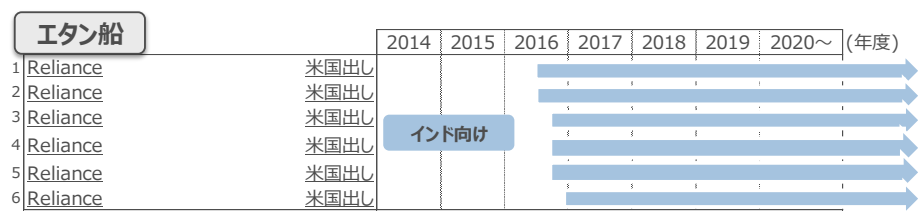
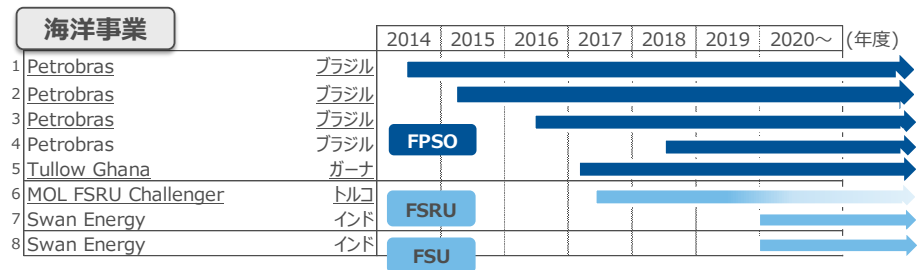
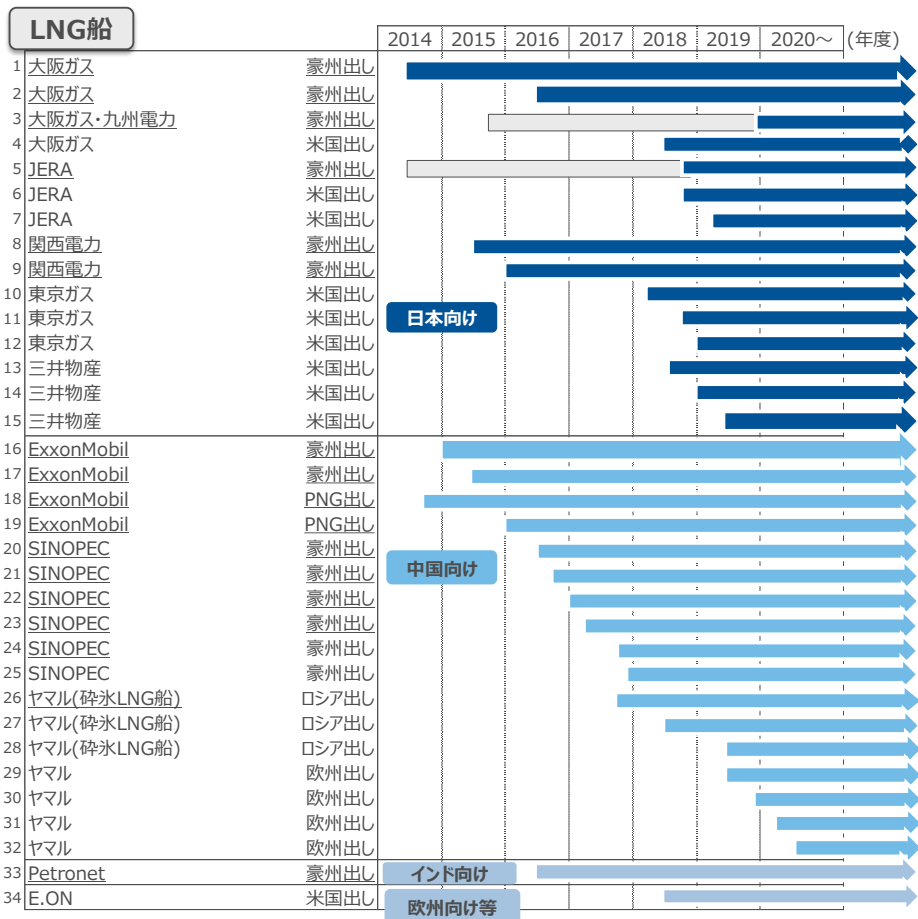
註1) 短期備船、J/V保有船を含む。

註2) 『市況エクスポージャー』= 中長期調達船で、2年以上の契約が付いていない船。

註3) コンテナ船は4月以降ONE社が運航。

# LNG船・海洋事業 成約状況 (2014年度以降竣工船)

[補足資料8]



(註)下線は稼働中

# 経営計画 「ローリングプラン 2018」

## 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

# 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

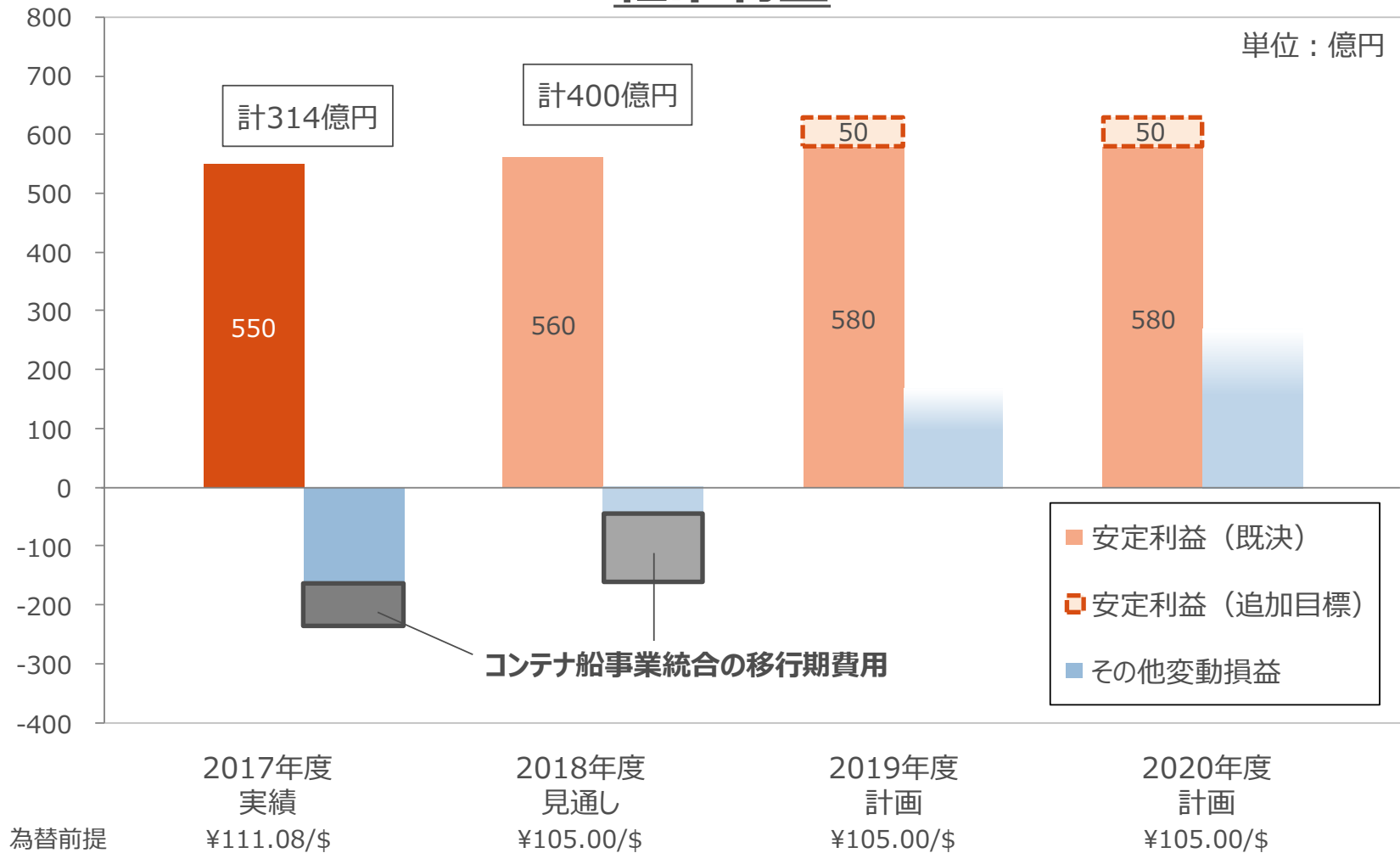
	中期的に イメージする水準	2027年目標
経常利益	800～1,000億円	1,500～2,000億円
ROE	8～12%	—
ギアリングレシオ	2.0倍以下	1.0倍

## 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.25、P.26

## 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

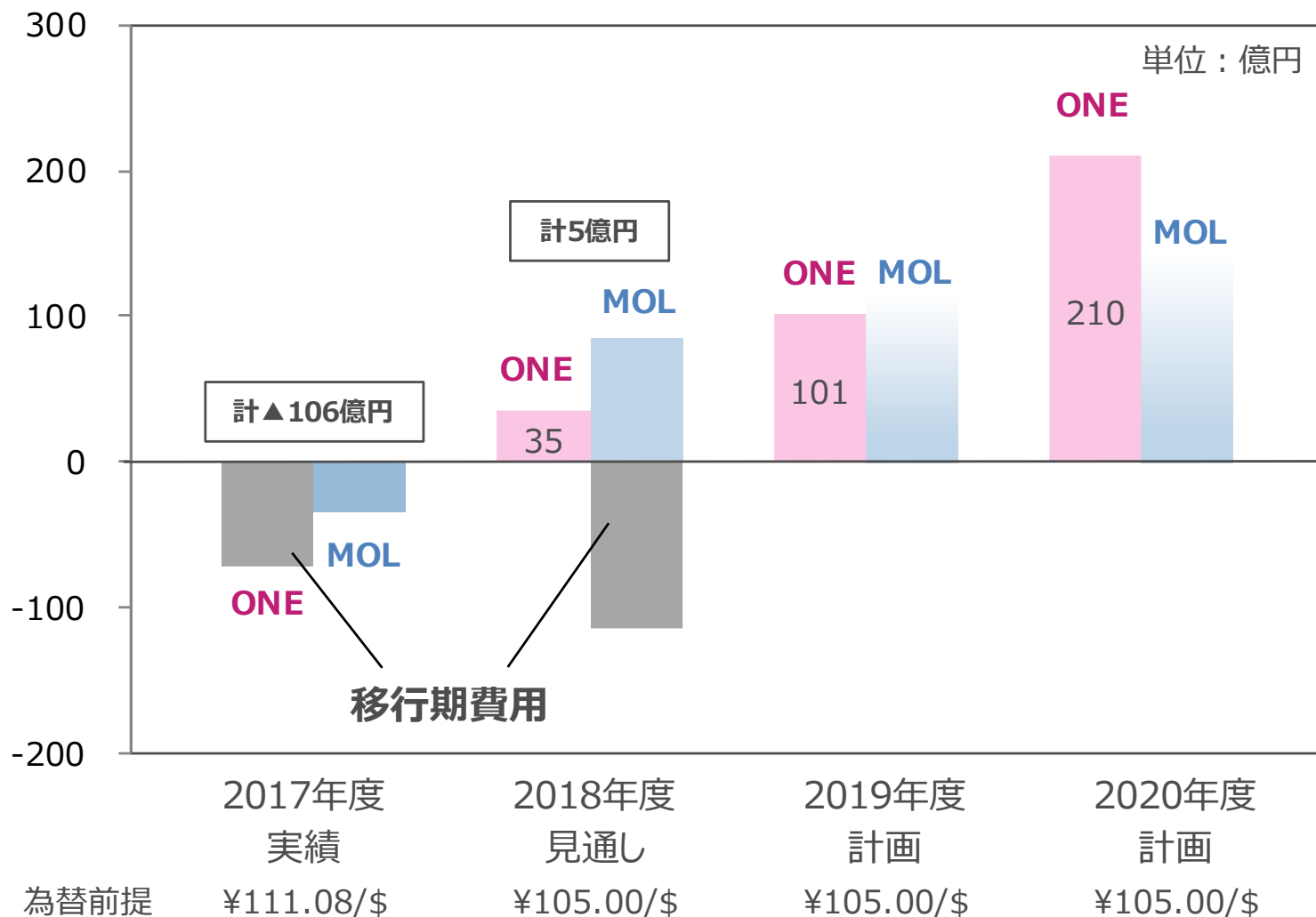
当社コンテナ船事業  
経常損益

=

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

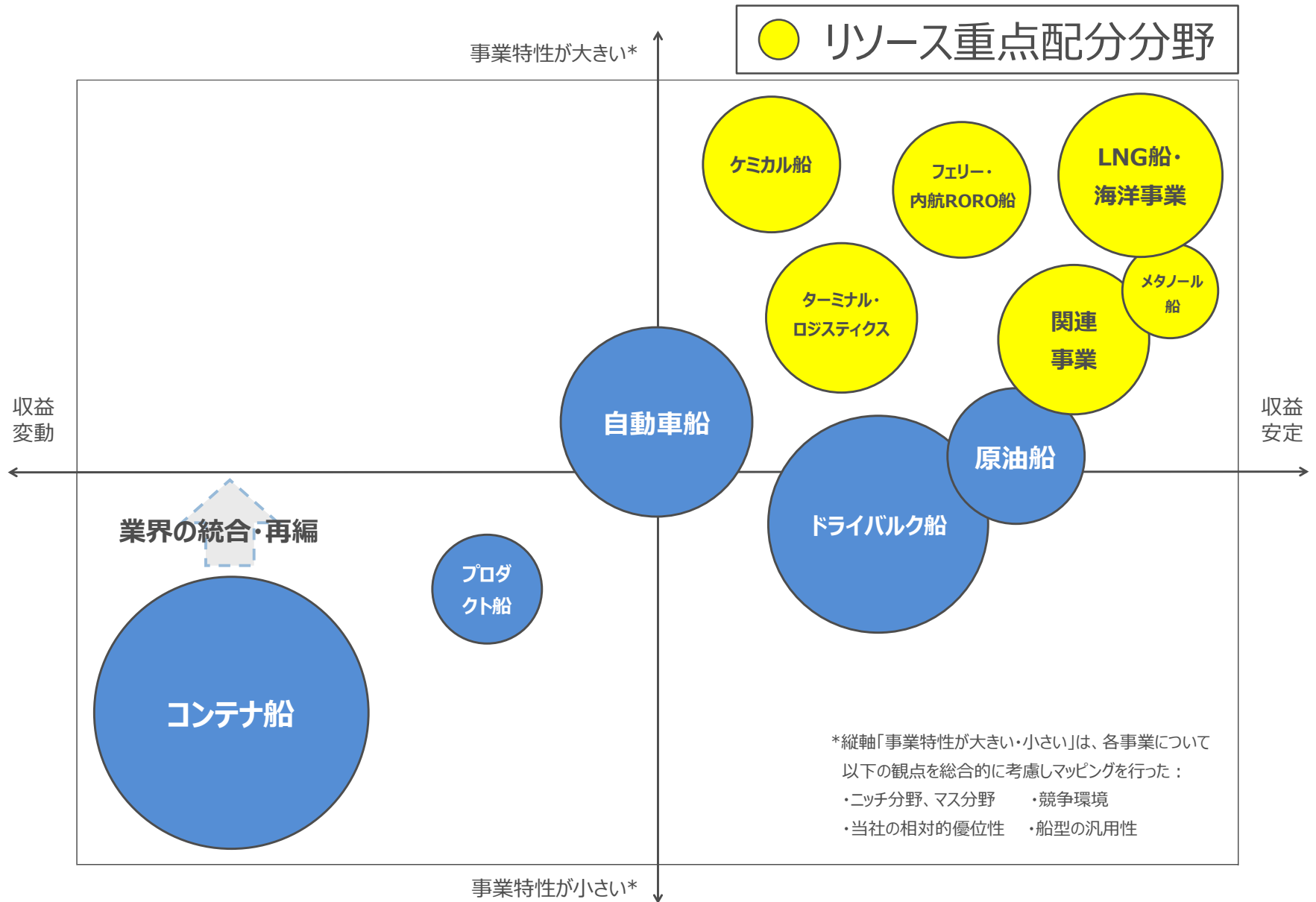
3社の事業規模を合算することにより、スケールメリットを実現

## 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

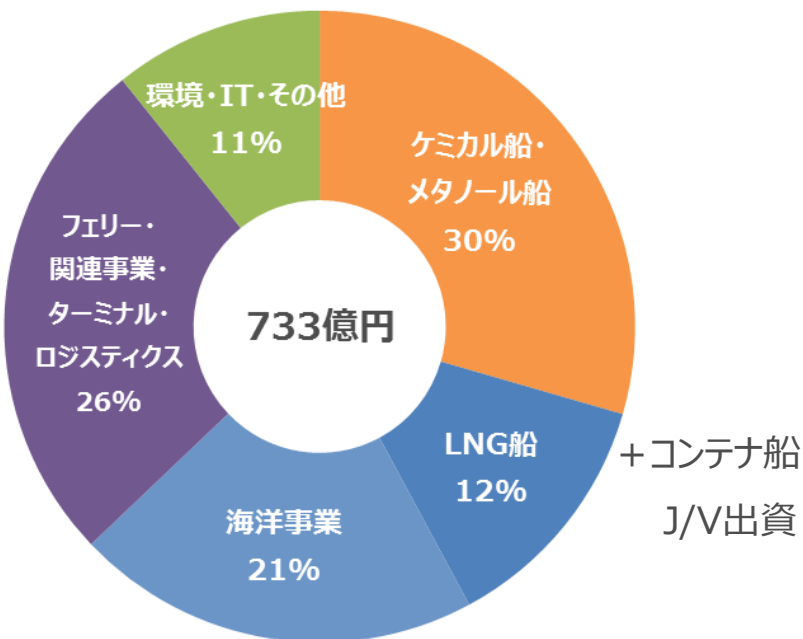
# 事業ポートフォリオとリソース重点配分分野（RP2017から継続）



**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**

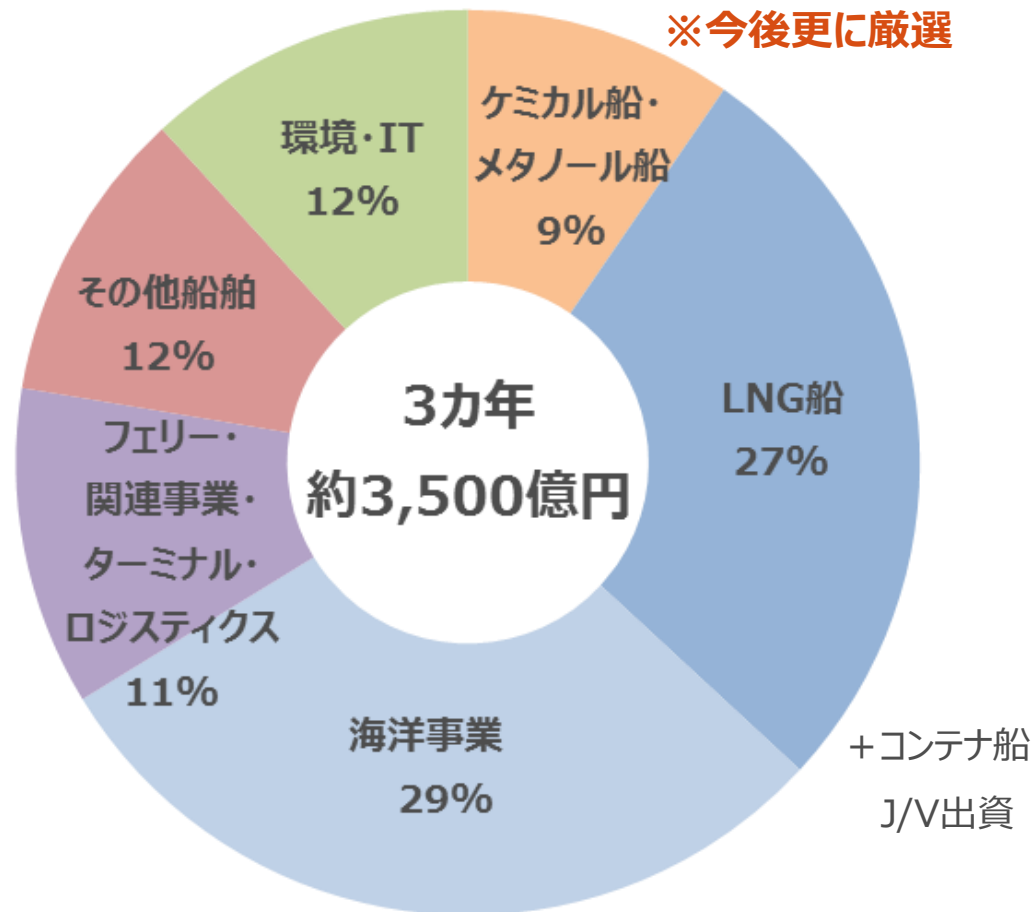
# 投資キャッシュフロー（RP2017からアップデート）

## 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隻の長期備船契約獲得</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燃料供給船の長期備船契約締結</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) 短期傭船、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



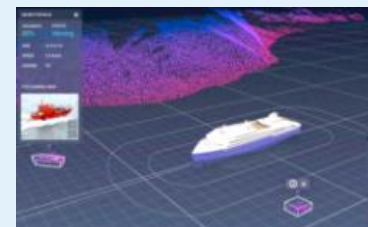
## ウィンドチャレンジャープロジェクトの推進

- 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

