



## 「ローリングプラン 2019」 (2019年4月26日説明会における社長説明)

### 【「ローリングプラン 2018」の振り返り】(説明資料 2 ページ)

2018年度は、経常利益385億円、ROE 5.2%となりました。部門別の評価としましては、コンテナ船は事業全体として遺憾ながら▲143億円の赤字となりましたが、その一方でコンテナ船を除く他の事業から生み出された経常利益は528億円であり、市況に左右されることなく、安定して利益を生み出せる企業体質への変革が確実に進捗しております。

### 【「ローリングプラン 2019」の経営方針】(説明資料 3 ページ)

ローリング型経営計画に踏み切って3年目となる今年、長期目標の概念整理を行いました。まず、10年後のありたい姿について、これまで「相対的競争力 No.1 事業の集合体」を、ありたい姿を実現するための3本柱の一つとして掲げてきましたが、むしろこれが目指すべきゴールではないかと考え、これを達成するために何をすべきかという整理をしました。その結果、新たな3本柱として「海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入」、「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」、「環境戦略の推進とエミッഷンフリー事業のコア事業化」を掲げ、これらを通じて「相対的競争力 No.1 事業の集合体」を目指すこととしています。

ローリングプラン 2019 の策定にあたっては、まず海運業界を取り巻く外部環境を再確認するところからスタートしました。資料に記載されているような外部環境の変化を改めて認識し、従来型の海運業のみでは、投資家あるいは株主の皆様にご満足いただけるようなリターンを得続けることは困難であると改めて確認いたしました。

その結果、3本柱の一つ目には「海洋事業を中心とした」という具体的な事業を挙げるに至っています。ただし、強み分野とは海洋事業にとどまらず、当社がこれまで培った知見や技術を活かした競争優位によって確かなリターンを生み出せる分野です。

また、二つ目と三つ目の「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」と「環境戦略の推進とエミッഷンフリー事業のコア事業化」は、これまでも3本柱に掲げていましたが、前者に“顧客目線にたった”という表現を、後者に“環境戦略の推進”との表現を加えました。これはそれぞれ意味を明確化するために加えております。私の思い入れとして、経営戦略にはやはり顧客からの視点が非常に重要だと思っており、ストレスフリーなサービスはあくまでお客様から見て意味のあることでなくてはならないという意図があります。

これらを支える具体的な取り組みとして、重点強化項目と注力テーマがあります。

### **【経営方針を支える、2019年度の主な取り組み】(説明資料4ページ)**

「海技力」、「ICT」、「技術開発」、「環境・エミッションフリー」、「働き方改革」の重点強化項目は昨年度からの取り組みを継続します。また、今年度、環境の変化や時代の要請を踏まえ、新たに加えた注力テーマは二つあります。まず、昨年末に起きた“にっぽん丸”の岸壁衝突事故への反省を踏まえ、信頼回復に向けて二度と同じ過ちを繰り返さないよう、改めて「当社グループ全体の安全・品質管理体制の構築」と実行を一つのテーマとし、もう一つは、先程から説明している「SOx規制への戦略的対応」です。

### **【「安定利益」と「その他変動損益」(RP2018から更新)】(説明資料5ページ)**

当社の収益構造について、「安定利益」と「その他変動損益」という点からご説明します。ドライバルク船や油送船、LNG船・海洋事業の中長期契約からの利益、これに不動産などの関連事業からの利益を加えて「安定利益」と称しています。これらを除いたものが変動損益です。なかには、ターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船・ケミカル船等、中長期契約ではないものの比較的安定的な利益があげられる事業も含まれます。「その他変動損益」のなかでも大きいのがコンテナ船事業であり、同事業がしっかりと利益をあげるという前提において、その他変動損益がプラスに転じ、安定利益+ $\alpha$ の形で当社の利益に貢献し、「中長期的にイメージする計上利益水準」に繋がっていくことになります。

### **【中長期的利益水準・財務指標、株主還元(RP2018から継続)】(説明資料6ページ)**

中期的にイメージする利益水準や財務指標については、昨年から変更はありません。株主還元についても、引き続き配当性向20%を目安とさせていただきます。

### **【事業ポートフォリオと経営資源重点投入分野(RP2018から更新)】(説明資料7ページ)**

当社事業ポートフォリオと経営資源重点分野を図示しております。「海洋事業を中心強く分野への経営資源の重点投入」ということで、右上に四角で囲った部分が資源の重点投入分野となります。

海洋事業については、新興国を中心にエネルギーの確たるニーズがあり、当社がエネルギー輸送で培った知見や技術を活かせる分野です。LNG船のリーディングプレーヤーであること、日本に限らず海外のお客様と積極的にビジネスを築き上げているということ、またアジアで唯一のFSRUのオーナーオペレーターであるということ等を背景に、様々な新たな案件が当社に持ち込まれています。そのようなものから、しっかりとリターンを得られる、我々の強みを活かせるものを選択していくことで、海洋事業はさらに大きくなっていくと考えております。またLNG船は、砕氷船や中国での建造等の実績を武器に差別化を図り、高付加価値案件への展開が期待できます。

そのほかにも、タンクコンテナやターミナル等を加えて総合ケミカル物流を目指すケミカル輸送、ドライバー不足と環境意識の高まりを背景にモーダルシフトの追い風を受けるフェリー・RORO船等に経営資源を重点投入していきたいと思います。

#### 【投資キャッシュフロー（RP2018 から更新）】（説明資料 8 ページ）

投資キャッシュフローに関する昨年度実績と今年度見通しを図示しています。さきほどご説明しました強みを活かす分野への経営資源の重点配分を引き続き行なっていきます。FSRU 案件や、先日発表したトルコ企業との合弁による LNG 発電船などの新規分野への進出も目指していきます。投資案件は財務規律を守るため厳選していきます。また今期は政策保有株売却も含めた資産効率の改善も具体的に進める考えで、引き続き高レベルの投資キャッシュフローではありますが、財務クオリティーを損ねることなくこれを進める所存です。

#### 【事業別戦略（RP2018 から更新）】（説明資料 9 ページ）

「ローリングプラン 2018」のもと実現した具体的な成果を事業別の一覧形式で記載しております。

本日は時間に限りがありますため、詳細は省略いたしますが、赤字で記載しておりますのは「環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」に該当するもので、具体的な取り組みができたことがご覧いただけるかと思います。

#### 【運航規模（RP2018 から更新）】（説明資料 10 ページ）

当社の運航規模については、市況エクスポートヤーを下げる、あるいは、トレードパターン変化への対応のため、船種により船隊の規模を縮小または拡大し、メリハリのきいた船隊構成を目指しています。

#### 【ESG・SDGs に対する取り組み - ローリングプランとともに推進】（説明資料 11 ページ）

マテリアリティのなかでも一番重要なのは、当たり前のようにありますが海運業を通じた付加価値の創出あるいはそれにより世界経済の発展に寄与することです。商船三井としては、SDGs のなかでも最も重要なのは、事業を通じて世界経済の発展に貢献し、結果として貧困に対してポジティブな貢献をしていくことだという確認を改めています。

それ以外のマテリアリティももちろん重要であり、我々の事業を行ううえでネガティブなインパクトを与えかねないことを理解しつつ、その点も取り組んでいきたいと思います。

最後に一点補足致しますと、当社にはご説明してきた通り強みを持つ事業が幾つもございます。然しながら、野球で例えると、いわゆる4番バッターに相当する事業は見えていない状況でした。今回、経営計画において、敢えて海洋事業という具体的な事業を掲げました。他にも事業がある中、社内で色々議論はあったものの、これまで積み重ねてきた実績や案件の多さ、今後の可能性に鑑み、4番バッターの候補として前面に打ち出した、ということを申し上げたいと思います。

以上