

「ローリングプラン 2018」
(2018年4月27日説明会における社長説明)

【中長期的利益水準・財務指標、株主還元】（説明資料 2 ページ）

昨年「ローリングプラン 2017」として発表致しました商船三井グループの 10 年後のありたい姿、またそれを実現して行くための全社強化項目についてはあらためて変更点はありません。ここに示した中期的にイメージする利益水準等についても昨年から変更はありません。財務体質をさらに改善しつつ、株主還元を行っていきたいと考えます。

【損益改善へのロードマップ（Ⅰ）】（説明資料 3 ページ）

当社の損益構造を「安定利益」と「その他変動損益」に分解して示しているものです。2017 年度に 550 億円あった当社の「安定利益」は、今後 3 ヶ年についても順調に積み上がる見込みです。今後、これまで安定利益を毀損していた「その他変動損益」の部分を改善することで当社損益を大きく改善する計画です。2017 年度と 2018 年度については「コンテナ船事業統合に関わる移行期費用」が発生しますが、2019 年度以降この移行期費用が無くなることに加え「その他変動損益」の部分を一定の黒字にもっていくことで、全体損益を大きく改善させるイメージです。

【損益改善へのロードマップ（Ⅱ）】（説明資料 4 ページ）

損益改善へのロードマップにおけるこれら具体策によって、650 億円規模となる「安定利益」に、数百億円規模の「その他変動利益」を積み上げることで、中期的にイメージする経常利益 800 億円から 1,000 億円を達成することは十分可能であると考えています。

【当社コンテナ船事業セグメントの損益改善・黒字化】（説明資料 5 ページ）

損益改善の最大のドライバーとなるコンテナ船事業セグメントの黒字化、利益拡大について示しています。2017 年度、2018 年度と発生する移行期費用が 2019 年度以降なくなるのと同時に、ONE 社自身が統合シナジーを現出させていくことで中期的に利益が拡大していくものと確信しています。

【コンテナ船事業統合】（説明資料 6 ページ）

統合後、ONE 社は当社にとって 31%出資比率の持分法適用会社となりますが、コンテナ船事業は引き続き当社にとってコア事業の一つと位置づけています。当社は ONE

の持株会社取締役 6 名中の 2 名を派遣しており、今後もこの持株会社を通じたガバナンスを確立し、必要な支援を行っていく所存です

【事業ポートフォリオとリソース重点配分分野】（説明資料 7 ページ）

昨年もお示しした当社事業ポートフォリオとリソースの重点配分分野を再掲しています。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を重点配分していく戦略に変更はありません。

LNG 船・海洋事業についてはこれまで何度かご説明してきましたので、本日は同様に重点戦略事業としているケミカル船、ロジスティクス部門について簡単に触れたいと思います。

まず、ケミカル船について、現状ではプロダクト船市況低迷の影響もあり損益的に苦戦はしているものの、当社で現在整備中の大型船 13 隻のうち既に 8 隻が竣工しました。これにより競争力が高まっていくと同時に、業界全体における新造船供給量は減少傾向にあり、市況も今後回復基調になると考えております。ニッチ、且つ当社が世界の主要 3 社の一角を占めている事業であり、当社ポートフォリオにおいても更に存在感を高めてくれるものと期待しています。

次に、ロジスティクス事業に関してですが、つい先日プレスリリースを出しました通り、当社 NVOCC 事業のブランドを「MOL Worldwide Logistics」として統一し、商船三井ロジスティクスを中核とするグループ各社の連携を強化していくこととしました。コンテナ船事業は今後 ONE の看板にて行っていくこととなりますが、お客様に MOL としての製品輸送サービスを選択肢として提供していきます。

更に、ケミカル船、ロジスティクス事業にまたがる件として、当社は今年 2 月、タンクコンテナによる国際複合一貫輸送を展開する日本コンセプトに出資の上、業務提携を進めています。これにより、例えば当社ケミカル船のお客様に新たなサービスラインナップを提供する等のシナジーが見込まれる等、今後ケミカル船・ロジスティクス事業双方の成長戦略に寄与するものと考えています。

【投資キャッシュフロー】（説明資料 8 ページ）

今後のリソース配分分野を明確にした結果、今後 3 ヶ年の投資キャッシュフローは 3 ヶ年で 3,500 億円を計画しています。今後の投資も LNG 船、海洋事業、ケミカル船等に大きく傾斜する形となります。特に海洋事業については、既決 FPSO 案件への出資を順次行っていくと同時に、今後更に FSRU を含む新規案件の獲得も目指していきます。その他の事業も含め、新規の投資案件は厳選していくこととなりますが、一方で政策保有株売却も含めた非効率資産の処分を進め、投資 CF の負担をできるだけ軽減することを目指します。

【技術革新本部の新設】（説明資料 11 ページ）

昨年の「ローリングプラン 2017」にも掲げている全社強化項目のうち「技術開発」を促進するための新たな取り組みとして「技術革新本部」を新設しました。技術部門やシステム部門他の関係部門が一体となって、外部の知見も取り入れながら、将来の競争力の源泉となる新技術の開発や I C T の活用を推進していく体制としました。当面はここに挙げた、LNG 燃料船、ウィンドチャレンジャープロジェクト、自律航行船の 3 つの分野について重点的に取り組む方針です。

以上