

## 「ローリングプラン 2020」

(2020年6月23日説明会における社長説明)

### 経営計画「ローリングプラン 2020」概要

本日は、まずローリングプラン 2017～2019 を振り返り、続いて With/After コロナのメガトレンド予測、最後に「ローリングプラン 2020」について、ご説明いたします。

#### 1. 「ローリングプラン 2017～2019」の振り返り

##### 【(1) 利益・財務指標の推移】(資料 3 ページ)

当社は、ローリングプラン型の経営計画を 2017 年度から始めました。資料では、その前年にあたる 2016 年度末からの利益と財務指標の推移を記載しております。この 3 年間で、経常利益は毎年増加し、ROE についてもコンテナ船の事業再編に関わる特別損失を計上した 2017 年度を除き着実に改善し、2019 年度には 6.3%となりました。3～5 年後を目処として掲げた中期的にイメージする水準には未だ達しておらず、道半ばではありますが、その水準に向けマイルストーンを重ねてまいりました。特に、3 年目となる 2019 年度においては、全てのセグメントにおいて黒字化を達成し、安定した利益を生み出せる企業への変革を成し遂げてきました。

また、財務面においては、LNG 船、海洋事業部門に積極的に投資しつつ有利子負債の増加に歯止めをかけたこと、並びにフリーキャッシュフローを一時的な要因を除き均衡圏に保てたことを数字からもご確認いただけます。

##### 【(2) 目指す姿を実現するための 3 本柱 進捗】、【(3) 期間中の事業別投資額】

(資料 4～5 ページ)

ローリングプランで掲げた目指す姿を実現するための 3 本柱について、これまでの進捗を説明します。

まず、1 点目、ポートフォリオ戦略、強み分野への経営資源の重点投入に関してです。事業ポートフォリオを事業特性の大きさ、収益の安定性の 2 軸で分類し、海洋事業、LNG 船事業、フェリー事業、ケミカル船事業に経営資源を重点投入してきました。3 年間の事業別投資額からも、LNG 船事業、海洋事業、ケミカル船事業、フェリー事業に重点を置き、メリハリをつけた投資を実行したことをご覧いただけます。なお、ばら積み船などの汎用船型は、船主からの傭船を中心に整備を進めました。

2 点目、営業戦略として、顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供を進

めました。期間中の成果として、業界初の顧客ポータル提供開始や「One MOL」として部門を跨いだ営業活動、国代表制の活用による国内外の新規ビジネス獲得などが挙げられます。

3点目、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取り組みました。直近では、当社グループの環境戦略の幹となる「環境ビジョン 2.0」を策定しました。これについては後ほど改めて説明いたします。また、クリーンエネルギーである LNG に関連する成果として、LNG 燃料フェリーと LNG 燃料石炭船の建造を決定しました。LNG 燃料供給事業も、欧州やシンガポールにおいて契約を獲得しました。これらの環境関連投資に向けた資金調達として、グリーンボンドやサステナビリティボンドを発行したことも成果として挙げられます。

#### 【(4) 主要セグメントの状況】(資料 6 ページ)

ローリングプランの振り返りの最後に、主要セグメントの状況を説明いたします。

ドライバルク船事業に関しては、市況要因による波はありましたが、利益水準は概ね 2017 年時点の目論見通りに実現しました。不定期船事業の改革は市況エクスポージャーの縮減効果は発揮されてきたものの、より一層の収益性向上に向けては課題が残っております。

エネルギー輸送事業は、LNG 船の長期契約積み上げが概ね計画通り推移しました。海洋事業は、FPSO 中心に取り組みが進捗した一方、FSRU の収益寄与は期待したレベルにはまだ届いておりません。油送船は、プロダクト船隊の市況エクスポージャーを削減しました。また、ケミカル船においては戦略的な M&A により総合物流事業化を推進しましたが、利益貢献は想定より後にずれしております。

製品輸送事業に関しては、自動車船は、船隊の縮小や、欧州域内輸送 J/V (ジョイントベンチャー) の完全子会社化により競争力回復の手を打っておりますが、それを上回る荷動き減退の影響により業績が伴っていない状況です。コンテナ船は Ocean Network Express (ONE) 立ち上がり初期の混乱・トラブルにより 18 年度は大幅赤字となりましたが、19 年度は体制が安定し大幅改善、黒字化を達成しました。ロジスティクス事業は、米中貿易摩擦の影響を受け収益が想定を下回りました。

なお、資料には記載がありませんが、関連事業において、不動産事業はベトナムに次ぐ海外案件としてオーストラリア(シドニー)の新設ビル、国内ではオフィスビル以外の新分野として 2 件の商業ビルを取得しました。

## 2. With/After コロナのメガトレンド予測

次に、With / After コロナのメガトレンド予測について、説明します。当社は、「ローリングプラン 2020」の策定にあたり、新型コロナウイルスの感染拡大や原油価格の下落などによる世界経済と海上荷動きへの影響を把握するために、当社独自のメガトレンド予測を行いました。

### 【(1) 世界経済見通し】(資料 7 ページ)

まず、当社の基準シナリオとして、世界 GDP 成長率を 2020 年はマイナス 5%、2021 年はプラス 3%、2022 年はプラス 2%と想定しました。特に 2020 年については、第 3 四半期においても経済の停滞が続き緩やかな U 字型回復となる前提としております。これは、先進国ではロックダウンの解除が徐々に進むものの、新興国では感染拡大が進んでおり、世界経済全体の V 字型回復達成は難しいと想定したものです。

### 【(2) 部門別主要貨物荷動き見通し・事業環境】(資料 8~9 ページ)

ご説明した世界経済見通しを前提に、主要貨物について、2020 年から 2022 年にかけて年毎の増減率と 2019 年レベルへの回復時期の当社見通しをお示しします。

ドライバルク輸送においては、製鉄原料の荷動きは 21 年に回復基調に転じるものの、19 年レベルへの回復は 22 年以降を見込みます。一方、食糧需要に根差した穀物の荷動きは相対的に堅調と予想します。世界需要・生産の約半分を占める中国の鉄鋼内需は維持されるものの、新型コロナウイルス感染拡大の状況によっては ASEAN5・欧米の鉄鋼輸入が大きく減少する可能性があると考えています。

エネルギー輸送においては、LNG は、21 年に 19 年レベルを上回る荷動きを想定しますが、石炭、原油、石油製品については、22 年時点でも 19 年レベルへの回復は僅かに及ばないと見ています。原油については、船腹需要が春先以降急増していましたが、20 年度後半以降は洋上備蓄の解消が進むことを想定しています。また、市況については 21 年度以降の動向は要注意と考えています。また、世界の Oil & Gas 企業による上流への投資は一律に削減の方向にあり、開発計画の中止や延期が顕在化しており、当社が獲得を目指すプロジェクトにも少なからず影響を及ぼすと見ています。

製品輸送においては、自動車の海上荷動きが 19 年水準まで回復するのは 23 年以降と想定します。コンテナの荷動きは 20 年 7-9 月に底を打つと見ていますが、20 年通年の荷動きは前年比マイナス 25%程度を想定しています。また、22 年頃には荷動きが 19 年の水準程度まで回復すると見込んでいます。

資料では、メガトレンド予測の最後に、新型コロナウイルスの影響を踏まえた 2022 年以降の世界観について、世間で一般に言われている内容を取り上げました。ここではその一つ一つについて詳しく申し上げませんが、このようなトレンドの加速が、

人々の行動パターン、ひいては海運業に影響を与える可能性があると考えています。従い、当社においても充分注視しながら、事業運営を進めてまいります。

以上、当社のメガトレンド予測プロジェクトチームが、4月から5月の限られた期間で出した予測結果をご紹介しますとともに、当社経営計画「ローリングプラン 2020」の基準シナリオにおける前提としてご説明しました。

### 3. 「ローリングプラン 2020」

それでは、経営計画「ローリングプラン 2020」の説明に入ります。

#### 【(1) 基本的な考え方】(資料 10 ページ)

「ローリングプラン 2020」の基本的な考え方について資料に記載しておりますが、後続く内容と重複する部分もあることから、ポイントを絞って説明いたします。

1 点目から 4 点目については、新型コロナ感染拡大を受けて当社経営計画の見直しに着手して以降のアプローチと考え方についてサマライズしております。これらの点については、後ほど詳しくご説明いたします。このページのポイントとして、最後の 5 点目をご覧ください。今年度の経営計画においては、一足早い成長軌道への復帰を実現していく一方、引き続き「相対的競争力 No.1 事業の集合体」を目指していく従来方針に変わりはありません。また、新型コロナウイルスの影響下においても社会を支えるインフラとして、安定輸送提供の責任と安全運航の徹底を再確認しております。

#### 【(2) 経営方針】(資料 11～12 ページ)

「ローリングプラン 2020」の策定にあたっては、まず危機対応としての「守り」として、市況エクスポージャーの縮減と投資計画の見直しに着手しました。同時に After コロナの世界を構想し、先ほどご説明した通り、当社独自に中長期的な構造変化を捉えるためにメガトレンド予測を行いました。その結果、当社を取り巻く事業環境は当面の間、大幅に悪化するとの想定の下、元々描いていた成長戦略の軌道修正が必要となりました。

今年度経営計画の最優先テーマとして「成長軌道への復帰」を掲げ、After コロナの世界における反転攻勢にむけた「攻め」として、当社の事業特性に応じた成長戦略と構造改革を進めていきます。

当社が 10 年後に目指す姿として掲げた「相対的競争力 No.1 事業の集合体」に変わりはありません。また、それを実現するための 3 本柱、すなわち、ポートフォリオ戦略、営業戦略、環境戦略にも揺るぎはなく、これらを継続した上で、「攻め」の戦略を推進します。加えて、今年度の新たな取り組みとして、「攻め」の戦略推進を加速する

ため、組織のリフレッシュと称してグループ会社の垣根を越えた「組織の力の向上」を図ります。

当社は、2017年度以降、順調に利益水準を押し上げてきましたが、新型コロナの影響により一旦落ち込みます。経常利益額を、2020年度は先日6月17日に適時開示しました通りプラスマイナスゼロ、2021年度は400億円、2022年度650億円を目標とします。2019年度の水準にいち早く回復させることで成長軌道に戻し、将来に向けたさらなる成長につなげる考えです。

### 【(3) セグメント別利益計画】(資料13ページ)

セグメント別では、20年度は新型コロナウイルス感染拡大による荷動きおよび市況への影響を受け、ドライバルク船事業及び製品輸送事業において残念ながら赤字を想定します。21年度、22年度は先ほどご説明したメガトレンド予測に基づいた荷動きの回復を前提に、ドライバルク船事業及び製品輸送事業の収益改善を想定しております。この間エネルギー輸送事業については、LNG船・海洋事業を中心とした長期契約による利益積み上げに加え、油送船の損益貢献により安定的に利益を確保します。

ROEは、前期実績6.3%から、22年度には8~10%の水準を目指します。

資料には、利益計画の前提となる為替、燃料油、ケープサイズバルカーとVLCC(原油タンカー)の市況前提を示しておりますので、併せてご参照願います。

### 【(4) 財務戦略・投資計画】(資料14ページ)

投資キャッシュフローは、資料中、オレンジ色のグラフと矢印で示しています。既決分を除いた新規投資キャッシュフロー枠を今後3年間で総額1,000億円に圧縮します。同時に、資産や事業・プロジェクトのキャッシュ化に取り組みます。これらの結果、向こう3年間で1,000億円のフリーキャッシュフローの確保を目指します。

### 【(5) 守り】(資料15ページ)

新型コロナウイルスの経済変動への影響を踏まえた「守り」と「攻め」の戦略についてあらためて説明します。

まず、「守り」の主眼は、危機対応としてエクスポージャー縮減と投資計画見直しとなります。具体的な取り組みは、次の3つです。

1つ目に、市況エクスポージャーの徹底した縮減を図ります。まず減船については、既に13隻について実施あるいは確定をしており、これらを含め最大40隻規模の船隊圧縮を具体的に計画しています。また、ヘッジについては、貸船契約や運賃先物

(FFA)を一定のターゲットに見合ったところで成約し、損益固めを行います。2つ目に投資計画の見直しです。20年度から22年度にかけてこれから意思決定する新規投資キャッシュフローの枠を2,000億円から1,000億に圧縮します。3つ目に、上場株式、不動産などの非事業性資産の追加処分を進めます。

#### 【(6) 攻め】(資料16ページ)

「攻め」の戦略は、事業特性に応じた成長戦略と構造改革に重点を置きます。各事業がその特性に応じて、①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの変革を実行し、成長軌道への復帰を確かなものにしていきます。

ドライバルク船事業においては、高付加価値船の開発と営業強化、バイオマス発電燃料の輸送など再生エネルギー関連事業強化、(石炭船を含む)ドライバルク船事業の海外ネットワーク機能とコスト競争力の強化、を図ります。

エネルギー輸送事業においては、FSRU、洋上発電、バンカリング(燃料供給)など、輸送に限らないLNG事業領域の拡大、風力発電などの新規エネルギー関連事業の開拓、ケミカル船では、ケミカルタンクターミナル、タンクコンテナ輸送を含めたケミカル総合物流戦略の強化を図ります。

製品輸送事業においては、自動車船の荷動き変動に機敏に対応する体制と船隊の整備、部門を越えた他事業の顧客ニーズから生じる新規物流取り込み、を進めます。

#### 【(7) 目指す姿を実現するための3本柱】(資料17ページ)

目指す姿を実現するための3本柱について説明します。

ポートフォリオ戦略は、海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入という方向性には変わりはありません。但し、経営資源の投入判断は慎重かつ選別的に進めます。これは、メガトレンド予測の結果、エネルギー・海洋事業における投資は一時的にはスローダウンするものの、長期的には伸長する分野だと認識していることによるものです。一方、今年度は力を蓄える時期とし、既に投資決定している分を除き投資キャッシュフローを抑制します。

営業戦略、顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供、については、20年度はデジタルと環境をキーワードに、顧客満足度向上を目指します。具体的には、デジタルマーケティングの強化、ひとつの窓口で様々なニーズに対応するワンストップサービスの展開、環境ニーズを捉えた提案型営業を進めます。

環境戦略に関しては、当社は、このたび「商船三井グループ 環境ビジョン 2.0」を

新たに制定しました。今年度は、この「環境ビジョン 2.0 で掲げる目標達成に向けた取り組みの実行」を進めます。

#### 【(8) 組織の力の向上（組織リフレッシュ）】（資料 18 ページ）

「ローリングプラン 2020」で新たに加えた、組織の力の向上（組織のリフレッシュ）について、2点説明します。

まず、既存組織に拘らないプロジェクト推進体制については、グループ会社に点在している知見やリソースを結集し、機動力向上と新規ビジネスの獲得を図ります。具体的な施策として、部門間、グループ会社間の垣根を越えるプロジェクトチームの活用、自前主義から脱し積極的なパートナー戦略を推進していきます。

次に、商船三井グループ全体の生産性向上です。これは、在宅勤務期間中に行った効率化への取り組みも活かしながら、今後3年間で15%の生産性向上を実現し、そこから捻出した人材を成長領域へ再配置していくものです。具体的には、業務プロセスの見直し、ICT利活用、当社およびグループ会社間の知見・リソースの活用を進めます。

#### 4. 「商船三井グループ環境ビジョン 2.0」 （資料 19～21 ページ）

続いて、このたび当社が策定しました「商船三井グループ 環境ビジョン 2.0」について、制定の背景から順を追ってご説明します。

2016年のパリ協定発効を契機としてさらに高まった地球温暖化防止の機運の中、IMO（国際海事機関）が国際海運の温室効果ガス削減目標やその実現のための対策等を定める「GHG削減戦略」を2018年4月に採択しました。当社はそれよりも1年前の2017年4月に「環境ビジョン 2030」を定めておりましたが、IMO目標の達成へ向けたコミットメントをより明確化した「商船三井グループ 環境ビジョン 2.0」をこのたび制定したものです。

環境ビジョン 2.0において、「商船三井グループは、環境課題に向き合い、グループの総力を結集して、持続可能なネットゼロ GHG エミッションを実現します」と掲げました。

中長期目標は、

- ・ 2030年に持続可能なネットゼロ GHG エミッション外航船の創出
- ・ 2050年に船からの GHG 排出総量を 2008年比 50%削減
- ・ 今世紀中のできる限り早期にネットゼロ GHG エミッション実現、の3点です。

「環境ビジョン 2030」と「商船三井グループ 環境ビジョン 2.0」にて掲げる削減目

標を対比しますと、従来は温室効果ガス排出に関する効率改善目標を掲げておりましたが、今回は、パリ協定そしてIMOのGHG削減目標レベルを確実に達成するためにより踏み込んだ具体的な排出絶対量削減目標を設定しました。

3つの中長期目標について補足いたしますと、まず、2050年目標に関しては、GHG排出の範囲を「船からの」排出に限定しています。これは、排出クレジット活用などの手段に頼らず船からの物理的な排出を削減するという、すなわち排出削減技術の開発や当社運航船における実用化という課題に正面から取り組んでゆくという意味表明です。さらに、船以外の排出削減に取り組まないということの意味しているわけではなく、今世紀中の削減目標においては船以外の排出源も含めグループ全体でネットゼロを達成することを意図しています。

最後に、環境ビジョン2.0で掲げる目標達成に向けた取り組みを5つに分けて紹介します。

- ・クリーン代替燃料においては、LNG燃料の更なる推進と、次世代ゼロ・エミッション燃料の導入に取り組めます。
- ・省エネ技術においては、ウィンドチャレンジャーの実機搭載、その他の新技術の導入に取り組めます。
- ・効率運航の深度化においては、すでにプレスリリースをしておりますが、「FOCUSプロジェクト」を実行し、運航状況のリアルタイム・モニタリングによる燃費効率改善と運航費削減を図ります。
- ・GHG排出ネットゼロを可能にするビジネスモデル構築に向けては、業界団体、関係省庁を通じた公的規制、ルール作りに積極的な働きかけを行います。
- ・低炭素事業の拡大においては、FSRU、LNG発電船、再生エネルギー関連に加え、水素等の次世代燃料領域の事業開発にも取り組んでまいります。

以上、今年度経営計画「ローリングプラン2020」と、併せて「商船三井グループ環境ビジョン2.0」について、ご説明いたしました。

## 5. 最後に

足元は、新型コロナウイルス感染拡大、米中貿易摩擦の行方など、世界経済に与える影響が不透明な状況にあります。こうした環境下においては、各社の強み・弱みが浮き彫りになると考えています。従い、現状は経済危機でもありますが、同時に差別化のチャンスでもあると言えます。当社にとっても、それぞれの事業の強みや弱みが明確なものとなり、構造改革を行う絶好のチャンスです。即ち、当社自身もその必要性・スピード感を強く意識できる局面です。今回、短い間に「ローリングプラン2020」の策定・見直しを行い、役職員が真剣に議論してきた過程において、私自身がその点を強く感じました。また、当社は、在宅勤務を3カ月以上続けていますが、出



社率約 5%という状況下で経営計画の策定を進めるというのは、壮大な実験でもありません。こうした経験から、平時では見えにくかった生産性向上へのヒントも多数見え、今後の組織力の向上に役立つと思います。危機をチャンスに変えられるよう、事業を推進してまいります。

最後に、海運業が無ければ世界の人々の営みは続かない、という強い使命感を役職員一同改めて感じながら業務を推進していく所存です。皆様からもどうぞ引き続きご理解、ご支援をいただけますよう、お願い申し上げます。

#### **投資家・アナリスト様との質疑応答**

Q1) 今回開示されたメガトレンド予測の基準シナリオはやや保守的な印象ですが、今後ポジティブあるいはネガティブ方向に状況が変化した場合、投資キャッシュフロー等に関わる「攻め」や「守り」の考え方は柔軟に変えられるのでしょうか。

A1) ご指摘の通り、今回メガトレンド予測で使用した GDP 成長率マイナス 5%は作成当時においては比較的保守的なものでした。しかし、その後感染の広がりが世界中で深刻化し、現実的にはもはや保守的とは言えないような状況に至っています。回復のスピードも比較的ゆっくりとなる前提に基づいていますが、さらに後ろにずれ込むようなことになると、今想定しているようなキャッシュフローの確保が難しくなってくる可能性もあり、その場合には新規投資への取り組みも、より強くブレーキを踏んでいかななくてはいけないと思っています。

また、敢えて我々が新規投資を抑制せずとも、LNG や再生可能エネルギー、風力発電関係のプロジェクトが恐らく遅れてくるだろうということもあり、ある程度自然体でも積極的な投資拡大というのは難しい局面だと覚悟しています。

Q2) 来年のローリングプラン策定時に見方を修正されることになるのでしょうか。

A2) 今後も世界経済全体のトレンドを細かく見続け、我々のシナリオに微修正をかけていくことは、年に 1 回とは言わず、継続的に行っていきたいと思っています。

Q3) ドライバルク船事業は 2022 年度に 70 億円の経常利益と、2019 年度の水準にはなかなか戻らない想定となっておりますが、考え方を教えてください。

また、FFA の活用について、これまでとやり方を変える方針なのか教えてください。

A3) 鉄鋼原料輸送において、2020 年、2021 年と相当な苦戦を覚悟しており、過去の利益水準まで戻すのは厳しい部分もありますが、大胆に事業構造の変革を進め、コストを下げ、ボトムラインを引き上げることができる分野だと考えています。2022 年度の水準は過去に比べれば控えめな目標値ではありますが、何とかこのレベルに持ち上げたいと考えています。

また、FFAについても、市況のブレが大きい分野ですので、積極的に活用してマーケットが良い時には早めに収益を固めていきたいと思っています。

Q4) エネルギー輸送事業は 2021 年度から 2022 年度にかけて経常利益が大きく改善する見込みとされていますが、詳細を教えてください。

A4) 過去に積み上げてきた投資が徐々に花開いてきます。2020 年度、2021 年度には北極海の LNG 関連プロジェクトや FSRU が稼働開始していきますので、比較的順調に利益が伸びていくものと想定しています。

Q5) ROE について、2022 年度に 8~10% という目標を立てていますが、さらに引き上げを目指すために、自社株買いを含む株主還元・資本政策や、資産売却などの方針について教えてください。

A5) 将来的な ROE の更なる改善のための自社株買い等について、選択肢に全くないわけではございませんが、当社の自己資本比率やギアリングレシオの水準を踏まえると、今後創出されるキャッシュはこれまで増やさないようにしてきた負債の圧縮にまずは回すことになるのではないかと思います。

Q6) 今回初めてフリーキャッシュフローを 3 年間で 1,000 億円という目標を出されたのは、財務体質の要請によるものなのか、あるいは投資を見直したものを積み上げた結果なのか、背景を教えてください。

また、フリーキャッシュフロー黒字化の方針は今後の計画においても残る恒常的なものなのでしょうか。

A6) ここ数年、どこまで投資を続けるのかという質問をよく受けてきましたが、これまでフリーキャッシュフローを何とか均衡点に持っていくというご説明をしてまいりました。ただ、これをいつまでも続ける訳にはいかないことは理解しており、今回思い切ってフリーキャッシュフローをプラスにするという目標を掲げました。計算して積み上げた結果ではなく、フリーキャッシュフローの黒字化を重視する方針に転換したのになります。

補足としまして、たしかに 2020 年度はお客様が投資計画の見直しをされていることもあり、新規案件は限られると見ています。一方、経済が回復すれば、引き続き海洋事業等で投資チャンスは出てくると思います。私としては、より多数の案件に取り組みつつも、厳しく選別的に投資決定をしていきたいと思っています。その結果として、最終的には投資キャッシュフローも圧縮していくという考え方で、投資を断念するのではないことを付け加えます。

#### メディアご関係者様との質疑応答

Q1) 投資キャッシュフローを 2,000 億円から 1,000 億円に見直しと説明がありました  
が、1,000 億円は既にある案件に対する投資額という認識で宜しいでしょうか。ま  
た、投資を見直している状況下でも特に新規投資をする分野を教えてください。

A1) 1,000 億円は既決案件とは別に、新たに投資をしていく部分の金額になります。  
ポートフォリオ戦略の通り、海洋事業、再生エネルギー・電力、環境事業に資する分  
野について強化して投資をしたいと考えています。ドライバルク船などのいわゆる汎  
用船型は、船主から傭船して使用するビジネスモデルでも十分に事業を成長させられ  
るので、当社のキャッシュを使って投資をしていく分野ではありませんが、強みを持  
っている部分に関しては引き続き取り組んでまいります。

Q2) 22 年度以降の世界観の中で「Energy Transition の加速」という項目がありまし  
たが、これによって当社の事業ポートフォリオはどのようにかわっていくのか教えて  
ください。

A2) オリジナルのローリングプラン策定段階では、石油や石炭などのエネルギー需要  
は底堅いと考えていましたが、昨今の状況を勘案しますと、環境に対する配慮が一層  
加速するという見方もありますし、世界経済自体の停滞が懸念され、石油や石炭のト  
ータルな需要は落ち込まざるを得ないと判断しています。一方、LNG は環境負荷が少  
なく、比較的順調に成長を続けていくと考えており、世界のエネルギーの中で電力が  
占める割合が相対的に増えてくると、風力発電や洋上 LNG 発電等の電力関係事業に  
とっては大きなチャンスになってくると考えています。このような世界のエネルギー  
需要の構造変化を捉えて、当社の事業ポートフォリオも組み替えていく必要があり、  
石油・石炭輸送事業などの既存の事業を守りながら、新規投資対象としては再生可能  
エネルギーや LNG を中心としたエネルギー分野を攻めていきたいと考えています。

Q3) 「最大 40 隻程度」の減船を計画しているとあるが、船種の内訳を教えてください。

A3) 足元、急速に貨物が落ち込んでいる分野としては完成車輸送であり、自動車船の  
船隊見直しに手を付けています。今後も、一部停船をしているドライバルク船や油送  
船など、徐々に減船を進めていきたいと考えています。

Q4) 「商船三井グループ 環境ビジョン 2.0」の中で制定されている「ネットゼロ GHG  
エミッション」とは、どのような方策で目指していく計画なのかお聞かせください。

A4) 現段階では、技術的に絞ってはならず、様々な技術を幅広く使用して達成を目指  
していきたいと考えています。一例としてですが、メタネーション技術には注目をし  
ており、同技術を駆使し、ネットゼロ GHG エミッション外航船が実用化できるよう  
に技術的なリソースを固めていきたいと考えています。

Q5) GHG 削減を目指す中で、LNG 燃料化を進めなければならないと思いますが、今  
回のコロナウイルスの感染拡大により LNG 燃料関連の投資は減速するのでしょうか

か。また、2030年に向けてどのような内容および規模の投資を計画しているのでしょうか。

A5) 従来、LNG燃料化する場合、設備投資はかかるものの、燃料費が安く済むため、5～10年で投資回収できるという投資判断でした。ところが、年初に石油価格が暴落し、依然ガス価格の方が安いものの、差が縮小してきており、それが難しくなってきました。

一方で、中長期的なエネルギーの需給や石油・天然ガスの埋蔵量や開発コストなどを勘案すると、引き続きガスの方が比較的安い燃料にとどまると考えています。

また、本格導入には至っていませんが、炭素税や排出税などCO<sub>2</sub>排出へのコストを勘案せねばならない将来が予測される中、ガスは石油との対比で単位エネルギー当たりCO<sub>2</sub>排出量が1/3程度抑えられるので、LNGの優位性が際立ってくると見通しています。

なるべく早いタイミングでLNG燃料の導入に舵を切っていきたいと思ひますし、同時に世界の需要に対応すべくLNG燃料供給ビジネスを拡大していきたいと思ひます。

以上