



武藤光一

武藤 光一 会長

Maintain course, Full speed ahead

2020年に向けて目指す進路に舵を切る、という思いを込めた
中期経営計画「STEER FOR 2020」も初年度を終えました。

これまで5年間にわたって社長を務めてきましたが、今後は経営の舵取りを
池田新社長に託すことといたしました。

私は取締役会長として、ガバナンスを強化し経営を支援していく立場
となります。当社が総力を結集して課題に取り組み、持続的成長を確固たる
ものとするために、池田新社長のリーダーシップをサポートしていきます。

中期経営計画初年度の進捗と評価



2014年度は「変革を通じた確かな成長」をメインテーマに掲げた「STEER FOR 2020」の初年度でした。メインテーマに沿った全体戦略の進捗及び業績に対する全体的な評価をお聞かせください。

業績目標は未達ながら、戦略の大きな方向性に沿って順調な滑り出しができた初年度だったと評価しています。

「STEER FOR 2020」のメインテーマ「変革を通じた確かな成長」は、市況上昇に依拠した経営から脱して長期安定利益を積み上げ、確かな成長に繋げることを意味します。これを実現するために掲げた全体戦略が、「事業ポートフォリオの変革」、「事業モデルの変革」、「事業領域の変革」という3つの変革です。その中核となる「事業ポートフォリオの変革」では、高い成長と長期安定利益の獲得が見込まれる分野、中でもLNG船・海洋事業に経営資源を傾斜配分することを目指しています。2014年度、特にLNG船では新たに10隻の長期契約を獲得し、目標の達成に向けて大きく前進しました。計画では13年度末で67隻の当社LNG船隊を19年度末までに120隻に拡大することを目指していますが、14年度末時点で、建造中の船も入れれば92隻になっています。他に、液化エタン輸送という新規分野で6隻の長期契約を獲得できたことも、大きな成果です。

2つ目の「事業モデルの変革」では、市況変動の影響を抑制し、市況水準にかかわらず確実に利益を上げられる体制の構築を目指しています。このためにドライバルク船・油送船の市況エクスポー

ジャーを縮減し、市況耐性と競争力が高い船隊構成に転換すると同時に、顧客ニーズに応じて付加価値を提供し得る輸送分野に注力していきます。市況エクスポージャーはほぼ計画に沿って縮小しています。また、ドライバルクの中小型船については、船を多めに持って貨物を付けようとするのではなく、まず貨物を獲得し、必要な船は短期備船も含めて手当てしていくという営業姿勢も定着しつつあります。コスト競争力強化についても、不採算船の処分などを着実に進めました。

海上輸送の上流または下流といった垂直方向への事業領域拡大を掲げた「事業領域の変革」については、ノルウェーのViken Shipping社との合併会社設立によりチャトルタンカー事業に参入したほか、新たに1基のFPSOに関する長期契約を獲得しました。また、コンテナターミナル事業において、ロサンゼルス港の自動化ターミナルが2014年11月から稼働しています。インドのSynergy Groupと提携して船舶管理のノウハウを外販していく合併会社を立ち上げたことも、成果の1つです。

このように2014年度は、全体戦略の大きな方向性に沿って着実に実績を積み重ねることができましたが、期初に計画していた連結経常利益700億円の目標に対しては、誠に遺憾ながら27%未達の513億円となりました。



下線の用語については、p74をご参照ください。



業績目標が未達となった原因は
何だったとお考えでしょうか。

コンテナ船事業の黒字化を実現できなかったことが最大の原因です。

不定期専用船事業は、ドライバルク船市況が低迷する一方、油送船市況は昨年秋からの原油安の影響で活況を呈し、全体としては分厚い安定利益に支えられてほぼ期初見通し通りの利益を上げました。円安と燃料油価格の下落という大きな追い風を受けてなお業績目標未達となった一番の要因は、黒字化の目標に反しむしろ前期比で赤字が拡大し、他社比においても劣化したコンテナ船事業でした。

北米西岸やアジア域内での港湾混雑という業界共通の収益悪化要因に加え、歴史的に当社が大きなプレゼンスを有し優位性を発揮していたアジア/南米航路において、資源安によるブラジル景気停滞の影響もあって荷動きが低迷し運賃が下落したこと、ロサンゼルス港自動化ターミナルの稼働開始が当初予定より約半年遅延したこと、また、期初に実行した燃料油価格ヘッジが結果として大きな損失を生んだことなどが、当社固有の損益悪化要因となりました。

事業環境の変化、原油・資源価格低下の影響



「STEER FOR 2020」策定時の事業環境認識は、
その後の環境変化により修正が必要なのでしょうか。
また、原油を含む資源価格の低下の影響については、
どのようにお考えですか。

大局観を失うことなく、好況であっても不況であっても冷静に本質を見極める目を持って対処することが必要だと考えています。

中期経営計画策定のベースとなっている事業環境の認識には、もともと中長期的なものと同期的なものがあります。短期的な事業環境、すなわち為替、燃料油価格、船種ごとの海運市況については、必ずしも想定通りではありません。しかし、「変革を通じた確かな成長」に舵を切る根拠となった中長期的な事業環境認識、すなわち造船設備の過剰や、一方で新たなエネルギー物流需要の高まりは、当社の想定通りでした。短期的な環境変化に大局観を失うことなく、冷静に大きな流れを見極

め、揺るぎない方向性を持って対処していくことが必要だと考えています。

原油価格の下落は、燃料費低下に繋がると同時に、備蓄需要を含めた原油トレードや石油精製品トレードの増加により油送船市況を上昇させており、当社の業績にとって大きな追い風です。LNG船事業についてプロジェクトの停滞を懸念する声もありますが、当社が計画に織り込んでいるプロジェクトについては大きな影響はなく、ほぼ想定通りに進捗しています。一方で、資源価格の下落は資源輸出国、中でもブラジルの景気低迷を招き、コンテナ船事業にとってマイナス影響となったことは事実です。その意味では一長一短ではありますが、全体としてはプラスの方が大きいと言えます。



下線の用語については、p74をご参照ください。

STEER FOR 2020

メインテーマ： 変革を通じた確かな成長

全体戦略

3つの変革

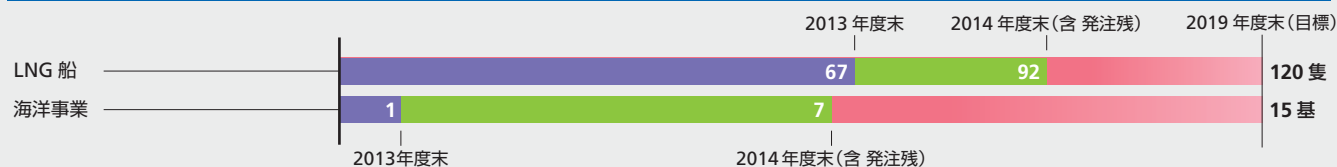
I	II	III
事業ポートフォリオの変革	事業モデルの変革	事業領域の変革
高い成長が見込まれ、長期安定利益を獲得できるビジネスに、経営資源を早く厚く投入。	市況耐性と競争力が高い船隊構成への転換。 顧客ニーズに応え、付加価値を提供するビジネスに注力。	海上輸送の垂直方向への事業領域拡大による、バリューチェーンの創造。

利益・財務目標

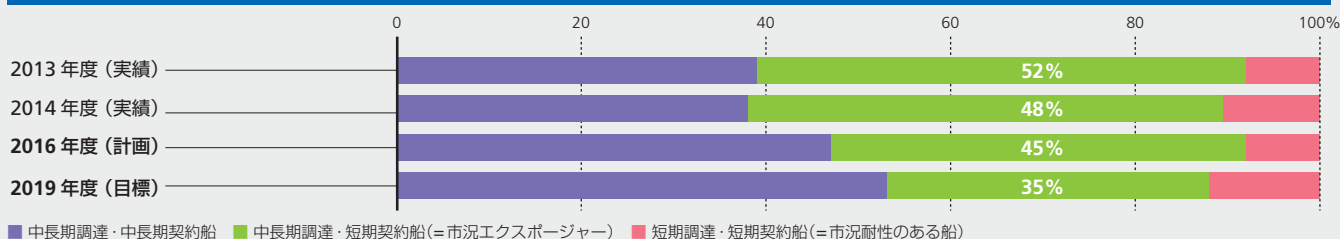
	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し) (2015年4月30日時点)	2016年度 (計画)	2019年度 (目標)
売上高(億円)	17,294	18,170	18,200	19,000	21,000
経常利益(億円)	549	513	600	1,000	1,400
(うち安定利益)(億円)			(550)	(550)	(750)
当期純利益(億円)	573	423	430	800	1,100
ROA*1	2.4%	2.1%	2.3%	4-5%	
ROE*2	9.5%	5.8%	5.4%	10%以上	
自己資本比率	29%	30%	31%	(2019年度近傍で)	35-40%
ネットギアリングレシオ	135%	135%	127%	(2019年度近傍で)	100%
為替(円/ドル)	99.79	108.34	118.00	100	100
燃料油価格(ドル/MT)	610	529	380	620	620

*1) 経常利益 ÷ 期初期末平均総資産 *2) 当期純利益 ÷ 期初期末平均自己資本

LNG船・海洋事業の拡大〈事業ポートフォリオの変革／事業領域の変革〉



市況エクスポージャーの縮小(ドライバルク船・油送船)〈事業モデルの変革〉



残された課題



初年度を終えて残された課題は何であると
お考えでしょうか。

まずはコンテナ事業の再建です。

3つの変革に関する具体策を引き続き遅滞なく遂行していくことは勿論ですが、他社に劣後しているコンテナ船事業の再建が、当社が最優先に取り組むべき喫緊の課題です。先に述べた港湾混雑、ロサンゼルス港ターミナルの稼働遅延や燃料油価格ヘッジによる損失など、2014年度にあった一時的要因は15年度はほぼ無くなりますが、構造的要因の解決に取り組む必要があります。すでに、その一環として、アジア/南米航

路でマースク、MSCと7月から共同運航を開始することを決定しました。寄港地を再編し、スペースを維持しながらも投入船を減らすことで、大きな合理化効果が期待できます。こうした不採算航路の合理化と並行して、割高な中小型船の処分も加速しています。また、将来に向けては、先ごろ20,000TEUの大型コンテナ船6隻の新造発注を行いました。2017年にアジア/欧州航路に投入され、一層の燃費改善とユニットコストの低減を実現する見込みです。



有利子負債が増加していますが、
財務基盤の強化についてはいかがですか。

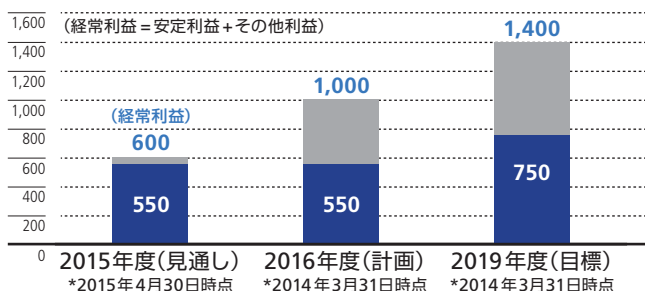
有利子負債増加の裏には、長期安定利益を生む事業があるのです。

「STEER FOR 2020」の計画に沿って、2016年度まではLNG船・海洋事業を中心に大きな投資が先行するため、有利子負債は圧縮しにくい状態にあります。ただ、ここで私が強調したいのは、それは将来の長期で安定した利益を生むための投資だということです。財務基盤の強化は大切ですが、それが経営の第一義であるわけではなく、将来の成長の土台となる安定利益に資するという確信の持てる

投資案件があれば、臆せずそれに取り組むのが経営者の役割です。一時的に増加した有利子負債の裏には、非常に安定した事業があり、これが長期的には確実に当社の財務基盤強化にも繋がっていくのです。

一方、従来同様に資産のオフバランス化も推進していきます。今後着実に利益を積み上げることで、2019年度近傍にはネットギアリングレシオを100%、自己資本比率を35-40%に改善していく計画です。

安定利益の積み上げ (億円)



【安定利益とは】

2年以上の契約により確定している
いは期中に確定することを見込む利益、及び安定性の高い事業の利益
(対象事業＝ドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業、関連事業、その他事業)

■ 安定利益 ■ その他の利益

会長として取り組んでいくこと



会長就任にあたって、今後どういったことに取り組んでいけますか。

取締役会長として、コーポレートガバナンスの向上に尽力していきます。

社長と役割分担し、私は特にコーポレートガバナンスの向上とグループ会社への目配りを通して、企業価値の向上に努めたいと考えています。

コーポレートガバナンスについては、当社は既に2000年に社外取締役を招聘するなど、株主視点の経営改革では日本の他社に先んじてきたと自負していますが、時代の要請に応じてコーポレート

ガバナンスの更なる改善を検討すべき時期であると考えています。取締役会が期待される監督機能をきちんと果たすためにはどのような体制が必要なのか、株主をはじめとする外部のステークホルダーに対していかに透明性を担保していくかといった点について、取締役会での議論を進めているところです。コーポレートガバナンス・コードの施行も視野に入れながら、取締役会会長として、経営基盤の再強化に努めていきます。

社長在任5年の総括



激動の社長在任期間を振り返って、ご感想をお聞かせください。

将来の商船三井のために、敢然とやるべきことをやってきました。

2010年6月に社長に就任して5年間、激動期と言われますが、当社130年の歴史の中ではもっと厳しい時代もあったと思います。あくまで長期的な視野に立って、将来のために成すべきことを見極め、敢然と実行してきたと申し上げることができると思います。もちろん、2012年度に当社史上最大の赤字を計上したことについては、株主に対し誠に申し訳なく思っています。しかし、これもまた将来のためにという思いで断行したドライバルク船の事業改革によるものでした。

一方で、シェール革命をはじめとする商機を捉え、長期安定利益を生み出す契約を積み上げました。社長在任の5年間で120隻の新造船の投資を決定しましたが、このうちの7割以上は、今後20年前後にわたって安定利益を生み出すLNG船・海

洋事業・ドライバルク船・油送船等に対するものです。残り3割弱も、コンテナ船・自動車船・ケミカル船・フェリー等でコスト競争力を高めるために行ったものであり、市況上昇をあてにしたフリー船の発注はほぼありません。安定利益が見込まれるものであれば、ロシアのヤマルから北極海を通過して砕氷船でLNGを輸送するといった技術的に難易度の高いプロジェクトであっても、投資を判断しました。

当社のビジネスインテリジェンスを結集し、10年、20年後を見据えて当面成すべきことを考え、実行したものであり、その方向性は「STEER FOR 2020」の中に明確に示されています。舵は大きく切りました。船員の確保・育成、コンテナ船事業の再建などの課題は残っていますが、池田新社長には、更にスピードアップして進んでほしいと思います。

下線の用語については、p74をご参照ください。



池田潤一郎

池田潤一郎 社長

What we are doing now for 2020 and beyond

6月23日をもって社長に就任した池田潤一郎です。

武藤前社長の指揮のもとでスタートを切った中期経営計画

「STEER FOR 2020」の戦略を引き継ぎ、着実に実行していくとともに、

商船三井を「真のグローバル企業」へと進化させていくことが

社長としての私の使命です。

「STEER FOR 2020」2年目の課題と抱負



「STEER FOR 2020」2年目に臨んでの
課題及び戦略についてお聞かせください。

中長期的重点課題としてグローバル化の進展、そして喫緊の課題としてコンテナ船事業の再建です。

「STEER FOR 2020」については、初年度、武藤前社長の指揮のもとで着実な進捗がありました。「事業ポートフォリオの変革」と「事業モデルの変革」については既に大きな成果が出ており、この流れを推し進めていきます。一方、「事業領域の変革」については更に加速していく必要があると考えており、社長として営業部門の背中を押し、あるいは自ら牽引するという役目を果たしたいと思います。

私は、3つの変革を更に進めるにあたって鍵となるのは商船三井のグローバル化だと考えています。世界中に航路網を展開する当社がグローバル化を掲げることを意外に思われるかもしれませんが、グローバル化には様々な局面があります。第1フェーズとしての「顧客のグローバル化」は既に相当進んでいますし、そのための海外拠点の整備も部門ごとには済んでいると言って良いでしょう。

一方、今後深化させていかなければならないのは、第2フェーズとしての「人材のグローバル化」です。例えば、今後海外での拡大を目指すLNG船・

海洋事業等のエネルギー関連分野では、欧米の資源メジャーに勤めていたようなエキスパートを採用することも必要です。こうした人材の採用は他の分野を含め既に進めてはいますが、更に強化する必要があり、また経験と実績に基づき採用した人たちをどのように処遇し、動機付けしていくかという人事政策も大きな課題です。

同時に、第3フェーズのグローバル化として、世界における商船三井のブランド力の向上にも力を注ぎます。個々の事業では顧客に高く評価されていても、当社が、多種多様な船舶を運航し、様々な物流ニーズに応えることができる世界最大級の総合海運企業であることは、必ずしもグローバルに認知されているとはいえません。総合海運企業としての当社の認知度を上げることにより、世界各地の荷主が、物流については先ず当社に相談しようと思っていただけるようにしたいと思います。

一方、喫緊の課題としては、コンテナ船事業の再建があることは言うまでもありません。既に、南北航路の合理化等、当社固有の構造的問題について対策を実行しつつあります。私はこれを確実に遂行し、黒字化を達成するために全力を尽くします。



コンテナ船事業の中長期的戦略をお聞かせください。

上位1/3のコスト競争力、そしてコンテナターミナル事業とのシナジーを追求します。

コンテナ船事業において鍵となるのは、コスト競争力の強化と効率的な収益獲得です。

コスト競争力においては、主要コンテナ船社の上位3分の1に入っていれば市況の上下を乗り越えて存続していけると考え、従来からその強化に取り組んできました。2013～14年度は下位に落ちてしまいましたが、以前はそれに近いポジションを保っていましたので、潜在力・実力はあります。一時的悪化要因を速やかに解消した上で、構造的な問題への対策を完遂することで、早期にそのポジションを回復します。

航路別に言えば、東西航路では、アライアンスによる運営、大型船投入によるユニットコストの引き下げが引き続き有効な戦略だと言えます。現在は他社から傭船した14,000TEU型で繋いでいますが、この間を利用して最も効率的な船型を見極めた結果、スエズ運河を通行可能な最大船型である20,000TEU型を、競争力のある船価で発注することができました。一方、東西航路から徐々に中型船が転配されていく南北航路、アジア域内航路については、引き続き不安定な市場環境が予想され

ます。固定船腹を減らし、マーケットから短期調達した船腹を使って航路運営していく体制に変えていく必要があります。その意味で、当社において中小型船の処分が遅れたのは事実であり、今これを加速しているところです。

効率的な収益獲得という点では、イールドマネジメントの徹底と営業力の強化に取り組みます。

このようにしてコンテナ輸送におけるプレゼンスを維持しながら、これを「事業領域の変革」の一環であるコンテナターミナル事業と組み合わせるといのが、当社が目指すビジネスモデルです。コンテナターミナルは比較的安定した収益が見込める事業であるとともに、取扱い量がある水準を超えると急激に利益率が高まる典型的な装置産業でもあります。ロサンゼルス港の自動化ターミナルのような競争力が高いターミナルを運営し、自らが加盟するアライアンスの運航船をこれに誘致することにより、安定的で高い水準の利益を確保することが可能なのです。このビジネスモデルを北米以外にも拡大すべく、2014年1月に戦略的提携で合意したカナダの大手ファンドBrookfield社と、新たな投資機会を探っています。



収益機会の追求とリスクの制御



海運市況はドライバルク船やコンテナ船で「STEER FOR 2020」の想定を下回っています。このような市況変動の影響をどう制御していくお考えですか。

トータルリスクコントロールを強化していきます。

需給環境・海運市況を大局観を持って正しく見通すように努めることは、海運企業の経営の基本です。しかしより重要なのは、たとえそれが外れたとしても影響はこの程度であるというリスクの総量を会社として認識し、その上で取れるリスク、取るに値するリスクを取っていくことです。当社はこれをトータルリスクコントロー

ルと呼び、「STEER FOR 2020」でもその考え方に基づいて、市況エクスポージャーの縮減を進めています。ただ、一度作ったポジションは一朝一夕には解消できません。「STEER FOR 2020」を策定する過程でも、社外役員から、「定量的な把握が不足していたのでは」という指摘がありました。そうした反省も踏まえ、現在、トータルリスクコントロールの再強化に取り組んでいます。



LNG船・海洋事業については、原油価格低下の影響や地政学的リスクを懸念する声もありますが、当社への影響をどのようにお考えでしょうか。

常にチャンスとリスクを評価して取り組んでいます。新規プロジェクトに多少の遅れはあるかもしれませんが、計画の達成には大きな影響はないと考えています。

確かに原油価格の低下が一部のシェールガス油田の採算を悪化させ、開発にブレーキをかけているという実態はあると思います。しかし当社はシェールガスの上流プロジェクトに参加しているわけではありません。最終投資判断がなされたプロジェクトにつき、長期にLNG船を傭船していただく契約を信用力の高い顧客と結んだ上で、造船所への発注を行っています。海運会社としての当社が取れるリスクを峻別しているのです。他のLNG船・海洋事業の案件も同様です。逆に言えば、海運会社

としての当社の知見・技術力を持ってリスクを制御できると判断すれば、挑戦的なものであっても取り組み、収益機会を追求します。武藤会長が述べたロシアのヤマルプロジェクトはその典型です。これについては地政学的リスクを懸念する声もありますが、契約によって有効に制御されています。

今後の契約を目指しているプロジェクトも、計画に織り込んでいるものはそれ自体競争力のあるものが大半で、中には国家事業になっているものもあります。従って、これらのプロジェクトは、仮に多少の遅れはあっても着実に進んでいくであろうと考えています。



下線の用語については、p74をご参照ください。

海運業の社会的意義、商船三井の価値創造



海運業の社会的意義とは何だとお考えですか。

海を越えてモノを運ぶことで世界中の人々の生活を豊かにしていくのが海運会社の使命です。

海運業、特に外航海運業の社会的意義は何かと言えば、「モノを運ぶことで人々を幸せにする」ということではないでしょうか。精神的な豊かさというものは勿論ありますが、物質的な意味での充足感や経済生活の向上は、幸福感をより実感し易くさせるのだと思います。資源の豊かな国から資源の乏しい国へ石油や鉄を運んで経済成長を支える、あるいは地域特有の美味しい食べ物を世界中の

人々に届ける。海を越えてモノを運ぶことで、世界中の人々の生活を豊かにしていくのが海運会社の使命です。

更に言えば、輸送による単位当たりのCO₂排出量は、海運業、つまり船が一番小さいのです。船の大型化や省エネ技術の開発によって、その特長を伸ばすこともできます。ですから、海運業は世界の人々を豊かにすると同時に環境にも優しい輸送モードであり、社会になくてはならない産業だと言えます。社員にもそういう誇りを持って働いてもらいたいと思っています。



商船三井の持続的成長を支える強み、差別化要因は何でしょうか。

130年余の歴史に裏打ちされた「信用力」だと考えます。

当社をはじめとして日本の海運会社は、日本経済の発展と共に成長してきました。資源を輸入し、製品を輸出して発展してきた日本という島国で、顧客のニーズに応じて船とサービスを開発することを通じて、当社も成長してきました。輸送効率の改善や徹底した安全輸送を含め、高い水準を求める日本の顧客の信頼を得ようと努める中で培ってきた信用力が、当社の強みだと言えます。信用力は目に見えるものではありませんが、例えば顧客のニーズを探り当ててソリューションを提供する能力、その実現のために柔軟に、時にチャレンジ精神をもって取り組む姿勢、安全輸送のトラックレコード、それらを支える技術力等は、確実に当社の信用力となって、顧客あるいはビジネスパートナーの心をつかみます。それによって新たな輸送の機会を得、更に信用力に磨きをかけるという好循環によって、当社は多

様な船種をカバーする世界最大級の船隊という有形の資産とあわせ、信用力という無形の資産を築き上げてきたことができます。そして、この信用力が日本以外の顧客にも受け入れられ、海外案件の獲得にも繋がっています。

例えば、2015年1月、外国船社として初めて当社が中国の造船所で建造したLNG船の第1船が無事竣工しました。この困難なプロジェクトの船社パートナーに選ばれた理由の一つは、間違いなく当社の信用力であったと思います。そして、このプロジェクトに参加することによって、当社は中国側共有船社である中国海運の信頼を得、別の中国向けプロジェクトに参入をする機会も得ました。

130年余の歴史の中で積み上げてきた有形・無形の資産を強みとして海上輸送という社会的使命を全うし、それによってまた有形・無形の資産を積み上げていくプロセスを通じて、当社は広い意味での企業価値を向上させていると言えます。

株主価値の向上に向けて



株主価値の向上や株主還元に関する考え方についてお聞かせください。

千載一遇の商機を捉えて安定利益を積み上げることで、中長期的な株主価値の向上と株主還元の強化に努めていきます。

中長期的な株主価値向上のため、「STEER FOR 2020」の戦略に沿って、安定利益の積み上げとコスト競争力強化に向けた投資を断行していきます。

株主還元については、当面の配当性向を20%とする一方、中長期的課題として財務体質の改善に伴い30%にこれを高めるとの方針に変更はありません。将来の安定収益獲得に向けた投資が先行していることにより、当社が目指す財務目標（自己資本比率35-40%、ネットギアリングレシオ100%）への到達は2019年度近傍となる見込みです。しかし今は、千載一遇の商機を捉えて安定収益源に対し積極的な投資を行っていくべき時期であると判断します。強固な財務体質は、長期契約を獲得するためにも重要です。商機はわれわれを待ってはくれません。設備投資と財務体質の改善を先行させることが、中長期的な株主価値の向上に繋がると考えており、株主・投資家の皆様のご理解をお願い致します。

もとより、投資の決定にあたってはROI等の基準により選別を行います。一方でキャッシュ生成力の向上に向け、コスト競争力の強化と効率運航に努めるよう、全事業部門を督励していきます。これにより「STEER FOR 2020」期間中にROAを安定的に4-5%に押し上げ、ROEについても、計画中の早い時期に10%に到達させた上で、それ以上の水準を維持することを目指します。あくまで利益を押し上げることによってROEを向上させる考えで

あり、現在の資金需要や財務体質に鑑みれば、自社株買いといった手段により短期的にROEを押し上げることは合理的な判断とは言えません。一方、設備投資に必要な資金は、そのほとんどが長期契約の裏付けをもっていることもあり、営業キャッシュフローで足りなければ銀行借入れによって賄うことが問題なく可能です。増資によって設備投資を賄う必要・計画はありません。

私は、経営には「たすき」を受け取ってそれを次の人に引き継ぐという視点が必要だと考えています。それぞれの任期で最大限の努力をしてゴールに近づく、いわば駅伝競走だという視点です。毎年の業績もまた重要であることは言を俟ちません。しかし変転する事業環境の中でそのみに集中すれば、中長期的に企業価値を向上させステークホルダーの期待に応えるという、目指すべきゴールを見失うことになりかねません。

私は武藤前社長から「たすき」を引き継ぎました。130余年の商船三井の歴史においては大波に翻弄される時期もあったと思いますが、先人が創意工夫と熱意によって針路を切り開いてきました。そのことに思いを馳せる時、当社の長期ビジョン「世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す」の中の「強くしなやか」に込められた意味が改めて痛切に実感されます。私も、受け取った「たすき」をしっかりと次の130年に繋げるため、変化を恐れず、全力で前進していきたいと考えています。