

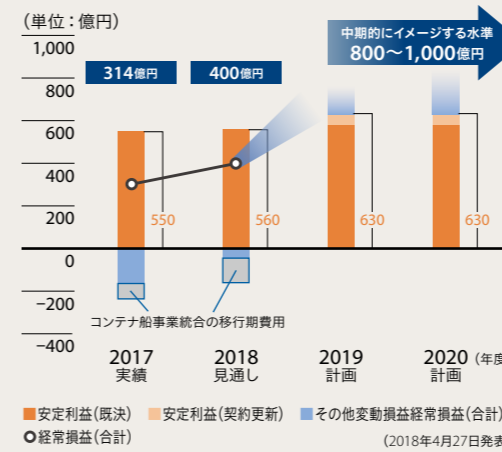


丸山 卓
専務執行役員

損益改善へのロードマップ(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



1. その他変動損益
当社コンテナ船事業セグメントの損益改善・黒字化
 2. 安定利益
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)
 3. その他変動損益
強みを持つ事業の拡大・強化(ケミカル船・フェリー等)
- 中期的に
その他変動損益
ドライバルク船、油送船市況の一定程度の改善

2017年度の業績、事業再編関連損失の計上について

2017年度は、中長期契約からの安定利益の着実な計上に加え、コンテナ船事業統合会社の設立に伴う費用が想定を下回ったことやドライバルク船市況が当初想定よりも堅調に推移したことから、経常利益は前年度比60億円増、かつ業績予想対比でも64億円増の314億円を達成しました。一方で、コンテナ船事業統合に関わる特別損失(事業再編関連損失)734億円を計上したため、親会社株主に帰属する当期純損益は473億円の純損失となりました。

事業再編関連損失の8割強は、2018年4月からサービスを開始したコンテナ船事業統合会社「Ocean Network Express (ONE)」へコンテナ船を貸し出すことで発生する損失、すなわち、当社が過去に調達し運航していたコンテナ船の備船料(=現状の市況のもとでは残念ながら割高な水準となっています)と、今後それらのコンテナ船をONE社に貸し出す際に受け取る市況を反映した貸船料の逆ざやについて、合理的に見込まれる将来の損失額を一括して引き当てたものです。監査法人との度重なる議論を踏まえ、邦船3社によるコンテナ船事業統合が実際に

形となりオペレーションを開始するこの機会を捉えて、コンテナ船事業の負の遺産を処理することを決断しました。同時に、2018年度以降の業績回復への道筋がさらに明確になったことから、当初予定通り1株当たり10円の期末配当を実施しました。

業績改善へのロードマップ

こうした特別損失計上により、2012年度以降に当社業績を大きく悪化させたドライバルク船部門、コンテナ船事業部門の構造問題に決着をつけ、今後の損益改善をより確かなものにしたと考えています。すなわち、ドライバルク船部門は、2015年度に実行した構造改革によってビジネスモデルの転換を終え、市況変動に大きく左右されることなく安定的に利益を出せる体質に生まれ変わり、コンテナ船部門においては含み損を一掃し、統合シナジーの現出により今後大きく改善していくと見込まれるONE社の利益を、ストレートに取り込める体制となりました。

加えて、当社が強みを持つケミカル船やフェリー事業等の重点戦略分野をさらに拡大・強化していくことにより、これまで損益の足枷となっていた「その他変動損益」

は大きく改善することを見込んでいます。ここ数年の間に獲得したものの稼働開始が遅れていたLNG船・海洋事業部門における長期契約投入船についても、2019年度にはフル稼働となり利益貢献が見込めることから、2018年度以降の業績改善に十分な手ごたえを持っています。

財務基盤、キャッシュフローについて

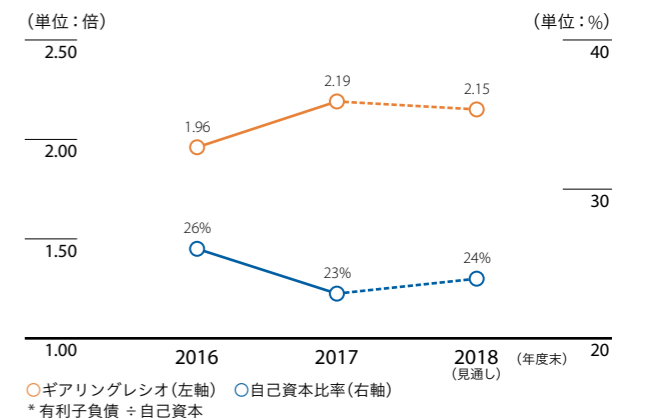
今後の業績改善は確かなものとなっていますが、上述の通り2017年度は最終赤字となったことから、2017年度末時点の自己資本比率は23%、ギアリングレシオは2.19倍とそれぞれ悪化しました。

しかしながら、前項にて触れた「その他変動損益」の改善により、中期的にイメージする経常利益800~1,000億円、ROE8~12%の達成は十分に可能と考えており、そうとなれば利益の積み上げを通じた自己資本の再充実も自ずと達成されていくと考えています。また、ギアリングレシオについては、2018年度もコンテナ船サービス撤収費用を見込むこともありフリーキャッシュフローの赤字を見込んでいるため、大幅な改善には今少し時間を要しますが、政策保有株を含む資産売却を推進するとともに、引

中期的利益水準・財務指標

| | 中期的にイメージする水準 |
|----------|--------------|
| 経常利益 | 800~1,000億円 |
| ROE | 8~12% |
| ギアリングレシオ | 2.0倍以下 |

ギアリングレシオ* / 自己資本比率



き続き、備船や中古船の活用などキャッシュアウトを抑えたビジネスモデルを追求するなど、改善に取り組んでいきます。加えて、株主資本コストを勘案した投資基準を導入し、より資産効率を重視した投資選別を行っていきます。2017年度のフリーキャッシュフローは当初大きなマイナスを見込んでおりましたが、こうした投資案件の厳選や、海外不動産売却収入もあり、結果としてはほぼトントンの着となりしました。

2018～2020年度の3カ年においては総額3,500億円の投資キャッシュフロー(ONE社への出資金を除く)を見込んでいますが、経営計画に定めたリソース重点配分分野である海洋事業、LNG船の新規契約獲得、ケミカル船、メタノール船の船隊整備やロジスティクス事業でのM&Aなどに集中して投資を行います。とりわけ、アジア船社で初の保有・操業を行っているFSRUなど、他社との差別化やより高いリターンが見込める海洋事業に対する投資を強化する方針です。引き続き厳しい状況ではありますが、将来のキャッシュフロー創出が約束された案件に投資を厳選し、営業キャッシュフローの改善によって2019年度以降フリーキャッシュフローを黒字化させることを目論みます。

資金調達

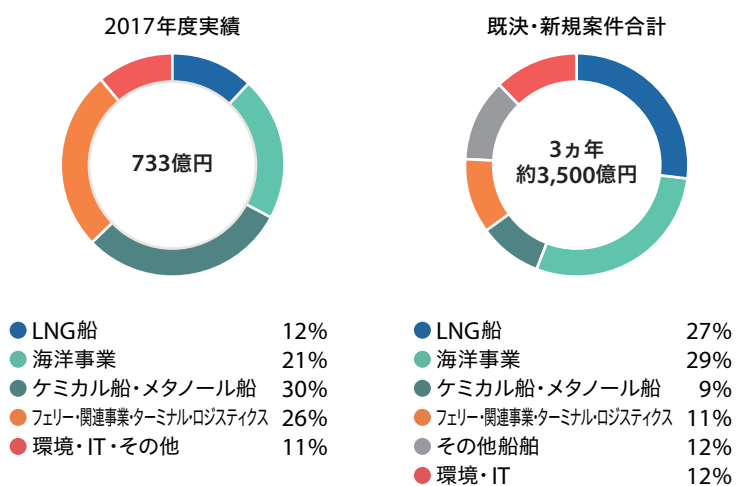
これまで培ってきた金融機関との良好な関係に加え、今後3カ年の投資計画も、引き続き、信用力の高い顧客との中長期契約による安定利益積み上げに資する投資案件が主となることから、金融機関からの借入については全く問題ありません。また、環境規制への対応や、将来のコア事業の一つとして期待する環境・エミッションフリー事業への投資も見込んでいるため、これらを資金使途とするグリーンボンドも有力な資金調達の選択肢と考えています。

格付の状況

当社格付については、日系の格付機関が「安定的」を維持するなど、一時の引下圧力は和らぎ、今回の事業再編関連損失計上についても格付機関の理解を得られています。今後も従来通り格付機関に対して当社の業績回復への道筋を丁寧に説明すると同時に、実際に利益水準を向上させていくことで、格付の改善を図ります。

2018-2020年度 投資キャッシュフロー(3カ年総額)見通し

コンテナ船事業統合会社への出資を除く



2017年度実績のみ、「環境・IT・その他」にその他船舶の数値も含める