

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

「相対的競争力No.1事業の集合体」
の実現を通じて持続的な
企業価値向上を果たしていきます

社長 池田潤一郎



外部環境の認識

従来型の海運業の枠組みを超え、
新たな領域へと踏み出していく必要があります。

世界の貿易体制、経済の構造はいま明らかに過渡期を迎えています。今後の世界経済の新しい秩序がどのようなか、いま一つ読み難い状況下において、先進国を中心に投資意欲は必ずしも楽観的ではない一方、新興国市場においては引き続き成長に向けた強い意欲と旺盛な需要が続いており、総体的な外部環境は、ポジティブな面とネガティブな面が混在したお客様の動向が見極めづらい状態にあります。

環境問題に対する関心の高まりも海運業界にとってインパクトの大きなトレンドです。とりわけ気候変動については、パリ協定における長期目標をはじめとした

国際的なコンセンサスのもと、2050年までに温室効果ガス排出量を抜本的に削減するための取り組みが官民間問わず世界全体で進められており、私たち自身も従来のビジネスモデルにとどまらず、世界の変化を先取りして進化していく必要があります。

このように、外部環境は急激な変化を続けていますが、そもそも当社が2017年度に従来型の3か年中期経営計画を見直し、ローリング型の経営計画を導入した背景は、経営の柔軟性を保ちながら、足元の業績のみにとらわれることなく大きな方向性を適切に見定め、プロアクティブに変革を起こすことのできる組織風土を醸成したいという思いがあったからです。そうした観点では、当社はエネルギー需要の多様化に対しても、既に多くのチャレンジを積み重ねることで知見と実績を積み上げており、環境問題の解決に向けても、環境・エミッションフリー事業をはじめ、経営戦略の中核として取り入れながら、先進的に取り組んでいく構えです。

経営計画でも触れている通り、ひとたび成功したビジネスモデルが将来にわたって持続的な成功を保証してくれる時代はとうに過ぎ去りました。私たちも、これまで培った競争優位性や事業基盤を活かし、従来型の海運業から新たな領域へと一歩踏み出していく必要があります。

お客様に選ばれるパートナーであり続けるために

不断の努力をもってソフトパワーを
磨き続けていくことが重要です。

ここまで、現在起きている変化の面に焦点を当ててご説明してきましたが、とはいえ海運業のあり方、私たちが提供する価値という点では、時代を超えて変わらないものもあります。具体的には、今後時代が移り変わっ

ても、モノを安全に効率的に輸送することが海運業の最も重要な役割であり、本質的な価値であり続けると考えています。この不変の価値は引き続き守っていかなければなりません。お客様から見たときに、海運というのは私の言葉でいうとまだまだストレスが大きなサービスです。そのストレスをでき得る限り少なくしていくという方向性は、これからも変わらず私たちの至上命題として突き詰めていかなければなりません。

では、どうすればお客様の抱えるストレスにプロアクティブにお応えすることができるのか。私たちが提供する価値の源泉はどこにあるのかを突き詰めて考えると、人をはじめとしたソフトパワーに行き当たるように思います。ここで述べるソフトパワーには、これまで私たちが積み上げてきた安全運航をはじめとするストレスフリーなソリューションを提供してきた実績や、それによって築き上げたお客様との強固な関係性や信頼感も含まれます。もちろん、技術力やITといったハード面についても先んじて活用できるように取り組み

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

を進めています。ハード面のみでは短期的に差をつけることはできても、いずれは平準化されてしまいます。海運業というビジネスでは、お客様ご自身から明示的に方法やタイミングといった解決策を具体的に伺えるケースはそう多くありません。私たち自身がお客様のビジネスそのもの、戦略的な方向性、バリューチェーン上における活かされ方、お客様にとっての優先順位といったことを理解し、常に目配りを効かせてご要望に合ったソリューションを提供していく。これが、最も他社と差別化できるポイントなのです。当社がお客様に選ばれる存在であり続けるためには、不断の努力をもってソフトパワーを磨き続けていくことが重要です。

「ローリングプラン2019」の方向性

「相対的競争力No.1」という概念に強くこだわりを持って取り組みます。

「ローリングプラン2019」は、これまで申し上げてきた外部環境の認識、ステークホルダーが当社に求めるニーズと成長余地のあるフィールドを見極めながら、2017、2018年度のローリングプランの方向性を継続しつつ、一段と整理したものです。「ローリングプラン2019」で最も強調したい点は、これまでの経営計画で10年後のありたい姿として掲げてきた3つの要素の中から、「相対的競争力No.1事業の集合体」こそが10年後の目指す姿であると再定義したことです。「相対的競争力No.1」とは、収益力、コスト競争力、安全性、信頼・安心感といった普遍的要素に限らず、お客様・パートナーから選ばれる事業特有の競争優位性を発揮している状態と考えます。とりわけ、「相対的」という概念を私自身が非常に重要視しています。私たちが企業として常に他のプレイヤーと競争している中で、自らが勝手に一番だと言い張ることには何の意味もありません。競争力の強弱とはつまるところ誰かとの比較において決まるものですから、他社と比較していったい何が具体的に勝っているのか、

そもそも果たして本当に勝っているのか否かを常に意識しながら、最終的には常に当社が一步先んじて勝っているというポジションを確保することが肝要なのです。

海運業は市況やマーケットとの関係から切り離せない業界ですから、安定収益があるとは言いながらその時々における市況変動の影響は避けられません。しかし、たとえ変動はあれども相対的競争力を保持することができれば、負の影響を最小限にとどめ、正の影響は最大限享受することができます。長期的に見れば、こうしたサイクルが繰り返される中で、肝となる相対的競争力の部分が勝敗を左右することは明らかですから、ここを常に意識する企業でありたい。そこに私自身の強い気持ちがあります。

この「相対的競争力No.1」を実現するための具体的な方針が、「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ションフリー事業のコア事業化」です。中でも、「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」には、引き続き強いこだわりをもって徹底的に追求していきます。これまで私が目にしてきた経営計画にはお客様に役立つためにはどうすべきか、という視点がないものも見られました。差別化という概念において競合他社のことばかりに目を奪われ、肝心のお客様という視点が視野から外れていることに疑念を抱いていたのです。「ストレスフリーなサービス」という方針に対して、要は差別化だろうという受け止め方をされることもありますが、私たちが追い求めるものはそうではありません。お客様から見てこれはいいねと言ってもらい、本当の意味でお役に立ち、選んでいただくこと。お客様からはどう見えるのだろうかという目線を、経営計画の中でも明確に共有したいという思いから、今後も重要な柱の一つとして取り組みを進めていきます。

2018年度における進捗と手応え

各分野において将来への布石を着実に打つことができました。

2018年度の進捗について、まず業績の面からご説明すると、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が、立ち上がり初期のオペレーションの混乱もあり、初年度は大変遺憾ながら大幅な赤字となった一方、ドライバルク船事業やエネルギー輸送事業などの中長期契約によって積み上げられた安定利益と比較的堅調であった市況による利益確保が寄与し、期初見通しに近い経常利益と当期純利益を達成することができました。これまでに実施してきた構造改革の成果も数字となってしっかりと表れ、大きな特別損失を出さずようやく普通の決算ができる会社になったということに手応えを得ました。

10年後の目指す姿という観点に目を転じると、それぞれの分野において将来への布石を着実に打てた一年であったと思います。まずは事業展開について、とりわけ海洋事業においては大きな成果が次々と上がってきています。海洋事業についてはFPSOが既に収益の柱の一つとして確立されているほか、FSRUを活用したビジネスについても、現在仕掛り中の案件を含めて、もう一つの柱とする方向性が定まりつつあり、今後の当社の中核を担うポテンシャルを秘めているという確信を得た一年になりました。ストレスフリーなサービスの提供については、手応えを得た成功例の一つとして木材チップ船の新造長期契約が積み上がっていることを挙げたいと思います。営業のプロセスを見ても、お客様が望むソリューションや欲するタイミングを、現場の担当者自身が深く理解して提案したからこそ結果に結びついていることが良く分かります。「環境・エミッションフリー事業のコア事業化」に関して申し上げますと、私は温室効果ガス、SOxといった問題に対する中期的な解として、LNGを媒体としたソリューション提供が鍵になると睨んでいます。こうした点で、



2018年度はLNG燃料タグボート「いしん」が無事竣工したほか、欧州やシンガポールではLNG燃料供給船の長期貸船契約を締結するなど多岐にわたる成果を手にすることができました。今後、環境・エミッションフリー事業がコア事業の名に相応しい規模の利益を実現できるよう、成長に向けた施策を加速させていきます。

2019年度の注力領域

経営資源の重点配分によって、相対的競争力を一段と確固たるものとしていきます。

2019年度においても、基本的な成長戦略に大きな変更はありません。2018年度に引き続き、海洋事業、LNG船、ケミカル船、フェリーといった当社が強みを持つ分野に経営資源を重点的に配分し、当社の持つ相対的競争力を一段と確固たるものとしていきます。一方、今回掲げた経営計画の変化の一つとして、当社の経営資源の重点投入分野の筆頭として海洋事業の名前を挙げました。社長就任からこれまで、ドライバルクに代わる今後の柱を明確に語れないまま複数年過ぎたことを私自身心苦しく思っていました。2018年度の進捗と手応えを踏まえて、将来の主軸を担う事業として強く押し出せると判断しました。事業を展開する中で、アジアで唯一FSRU保有する船会社であるという実績がお客様の心に響いていることを強く実感しましたし、実際にビジネスの幅、可能性は現在進行形で大きく広がってきています。これが可能となったのは、

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

当社が長年にわたって培った海技力や技術力、造船所をはじめとしたパートナーとの関係性など、総合力の賜物であり、他社が簡単には模倣できない部分であると思います。

一方で、重点分野ではないからといって全くリソースを配分しないというわけではもちろんありません。今回重点分野に挙がっていないくとも、実態に目を向けると相対的競争力がかなり強い事業もありますし、現在そうでないところには競争力の向上を目指して取り組んでほしいということが方針の骨子です。ドライバルク船の構造改革やコンテナ船事業の統合がその一例ですが、それぞれの事業に対して相対的競争力を引き上げるための手を打っていきましますし、収益面において果たしてほしい役割もあります。ただ、競争力が相対的No.1に近づいているという実感や計画の持てない事業に対しては、当然われわれ経営がモニタリングしながら、様々な選択肢を検討していきます。

経営方針を支える
2019年度の取り組み

「重点強化項目」に継続して取り組み、さらなる進化に努めます。

私たちが提供する付加価値を高め、ストレスフリーなサービスを実現していくため、「ローリングプラン2017」から取り組んできた5つの全社強化項目については、引き続き強化を図っていきます。誠に遺憾ながら、私たちが最も重要視している「海技力」が問われる安全運航面で、2018年末に客船「にっぽん丸」の事故が発生しました。今回の事故を受け、お客様、関係者の皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしましたことを心より深くお詫び申し上げますとともに、再発の防止に努めます。加えて、お客様の信頼回復に向け、「グループ全体の安全・品質管理体制の構築」を2019年度の注力テーマとして設定し、一段と安全運航を徹底します。

「ICT」「技術開発」では、自律航行や運航データ利活用につながる「FOCUSプロジェクト」の第一弾を

2019年5月にリリースしたことに加え、10月頃にも第二弾となるアプリケーションのリリースを予定しています。ハード面における技術開発に関して、前述のLNG燃料タグボート「いしん」の竣工をはじめLNG燃料船に関する施策が着実に進行しているほか、コンセプト・デザイン面で優れた船に贈られるシップ・オブ・ザ・イヤーを2年続けて当社の船舶が受賞することができました。ヤマルLNGプロジェクトにおける砕氷船もしかしですが、私たちの技術力が評価されていることを大変うれしく思います。今後も技術革新本部を中心として、「ICT」と「技術開発」の両面から顧客と社会のニーズを先取りした物流イノベーションを起こしていくことを目指します。

「環境・エミッションフリー」に関しては、先にご説明したような新しいビジネス機会の獲得と同時に、私たち自身の環境負荷を一段と低減していくことが必要です。2019年度の注力テーマとして「SOx規制への戦略的対応」を設定し、2020年1月から強化されるSOx規制に対して適切に対応していきます。加えて、環境戦略の推進に向けて新たに設置した環境経営委員会を中心に、全社横断的に取り組みを進めていきます。

「働き方改革」については、ワークプレイス改革を中心として進めており、2019年5月には本社5階にフリーアドレス制のパイロットオフィスを立ち上げ、商船三井の「働き方改革」で目指すワークスタイルを実践する場として効果測定を開始しました。今回新設したオフィスの



活用は、コミュニケーションの活発化や新しい発想を生み出すことを狙いとしています。加えて、働き方改革の目的の一つである生産性の向上に効果を発揮していくのか、期待をしているところです。

持続可能性の追求に向けた
ESGの考え方

事業そのものを通じて社会課題に真正面から取り組むことが商船三井のあるべき姿勢です。

当社では、「ローリングプラン2019」の策定とあわせ、新たに「サステナビリティ課題(マテリアリティ)」の特定を行いました。現在のESGに関する潮流を紐解くと、企業に収益成長に加え、社会的な責任についても履行を求めるという従来の議論の枠組みとは、根本的に異なるものだと思われなければなりません。例えばSDGsでは、「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」ことが目標として掲げられています。この問いかけに応えるためには、海運業という立場から世界の貧困をなくすために何ができるのか、何をすべきなのか、実際に役に立っているのかというように、事業そのものの本質的な価値を真剣に検証し、向き合っていかなければなりません。だからこそ、私たちは今回の「サステナビリティ課題」の中で「輸送を通じた付加価値の提供」という項目を先頭に掲げました。SDGsあるいはESGといった観点から企業に提起される問題意識に対して、当社が事業そのものを通じて真正面から取り組んでいくことこそが、企業価値の向上につながるものだと考えています。

貧困や経済の側面を例として申し上げましたが、環境をはじめとしたそのほかのテーマについても基本的な考え方は同様です。例えば、海運が環境に対して負荷を与えていることは事実ですし、言い換えればそれはお客様にとっての懸念点、ストレスでもあります。当社が掲げる「ストレスフリーなサービスの提供」という大きな枠組みを実現するためには、様々なお客様のバリューチェーンの重要な部分を担う海運の側面から、

環境問題に対するソリューションを提供するといった正の影響を最大化する取り組みと、環境負荷の低減といった負の影響を最小化するための取り組みの両面が求められるのは言うまでもないことです。このように、今回策定した「サステナビリティ課題」は「ローリングプラン2019」で掲げる基本方針3本柱と表裏一体の関係にあります。経営計画とサステナビリティ課題の解決を両輪として推し進めることで、当社グループの中長期的な社会的価値と企業価値を最大化していくことを目指します。

最後に

進むべき道筋のもと、迷うことなく
着実に歩みを進めていきます。

繰り返しのようになりますが、現在の外部環境の急速な変化を踏まえると、既存のビジネスモデルを踏襲するだけでは、株主、ステークホルダーの皆様が期待するようなリターンをもたらすことはできません。こうした現況を踏まえながら、今回の新しい経営計画では進むべき道筋を一段と明確化できたと思います。当然、変化する事業環境に応じて個別具体的な打ち手は柔軟に検討する必要がありますが、「ローリングプラン2019」で定めた方向性は環境が変化していく中においても普遍的な方向性だと考えていますので、迷うことなく着実に歩みを進めていきたいと思っています。手応えも確かに感じています。商船三井が海運を中心とした海事関係全般のソリューションプロバイダーとして、お客様にストレスフリーなサービスを提供し、「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現できるという確信を持って経営に当たります。株主、ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援をお願い致します。

新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

「ローリングプラン2019」では、2017年度から採用しているローリング型の経営計画の方向性をより分かりやすく、共感が得られる形に進化させました。外部環境の変化に基づいた現状認識のもと、10年後の目指す姿として掲げる「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現すべく、3本柱を中心とした取り組みを進めていきます。



当社の現状認識

従来型の海運業のみでは、適正かつ安定的なリターンを得ることは困難

外部環境の変化

- ・保護主義の拡大によるトレードパターンの変化、海上貿易の停滞
- ・世界経済の景気減速感
- ・中国・韓国の過剰な船舶建造能力による船腹の供給圧力
- ・脱炭素社会への移行 等

業績改善に向けたロードマップ

商船三井グループでは、下に掲げる中長期的な利益水準・財務指標の実現に向けて、収益構造の差異により、経常利益の内訳を「安定利益」と「その他変動損益」の2つに分けて整理しています。継続的に将来の「安定利益」の積み増しを図りながら、市況の影響が大きい「その他変動損益」については、市況耐性と競争力の高い船隊構成へと転換し、市況水準にかかわらず利益を上げられる事業モデルへの変革に取り組みました(ページ下のコラム参照)。

この結果、2018年度の業績は、コンテナ船事業において統合会社Ocean Network Express(以下、ONE社)営業開始時の混乱の影響を主因として経常利益▲143億円の大幅な損失を計上したものの、ドライバルク船事業とエネルギー輸送事業を中心とする「安定利益」や、比較的堅調な市況を受け、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合計528億円となるなど、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と確実に変革しています。

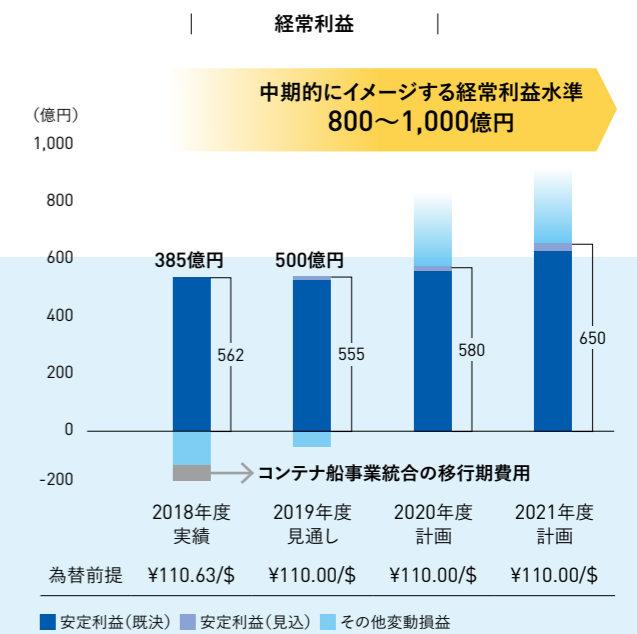
今後も、当社グループが競争優位にある事業・プロジェクトに経営資源を優先的に投入し、将来の「安定利益」のさらなる積み増しを図るとともに、従来足かせとなっていた「その他変動損益」においても、統合によって競争力が強化されたONE社の着実な黒字化を含めた損益改善を進めることで、目標とする経常利益水準の達成を目指します。

中長期的利益水準・財務指標

| | 中期的にイメージする水準 | 2027年度目標 |
|----------|--------------|---------------|
| 経常利益 | 800~1,000億円 | 1,500~2,000億円 |
| ROE | 8~12% | — |
| ギアリングレシオ | 2.0倍以下 | 1.0倍 |

市況耐性と競争力の高い船隊構成への転換

当社事業ポートフォリオの中でも存在感の大きいドライバルク船部門においては、リーマンショック後、船腹過剰による需給悪化により市況が歴史的な低水準まで下落し、その状態が長期間継続しました。硬直的なコスト構造を抱えていた同部門では逆ザヤ船が多数発生し、2010年代半ばに当社業績が低迷する大きな要因となりました。市況の回復をただ待つのではなく、主体的に損益改善を図るため、当社は2015年度にドライバルク船を主な対象として不採算船を一気に解消する「事業構造改革」を実施しました。これにより、当社ドライバルク船部門はスポット市況の動向にかかわらず安定的に利益を計上できるビジネスモデルへの転換を完了しています。



安定利益 + その他変動損益 = 経常利益(合計)

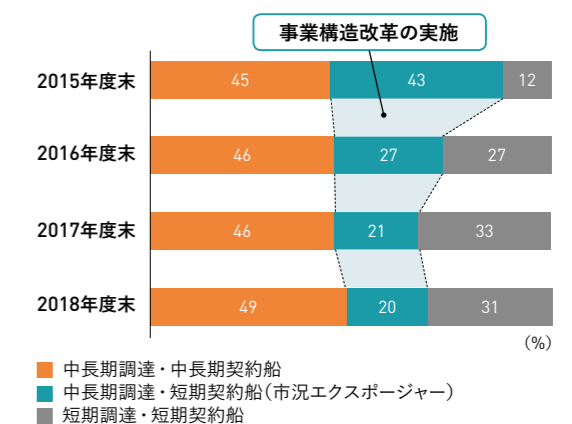
安定利益: ドライバルク船・油送船(中長期契約)、LNG船・海洋事業、関連事業

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

株主還元

当面は連結配当性向20%を目安とし、中長期的課題として配当性向の向上に取り組む

ドライバルク船の市況エクスポージャー縮小



For Our Sustainable Growth

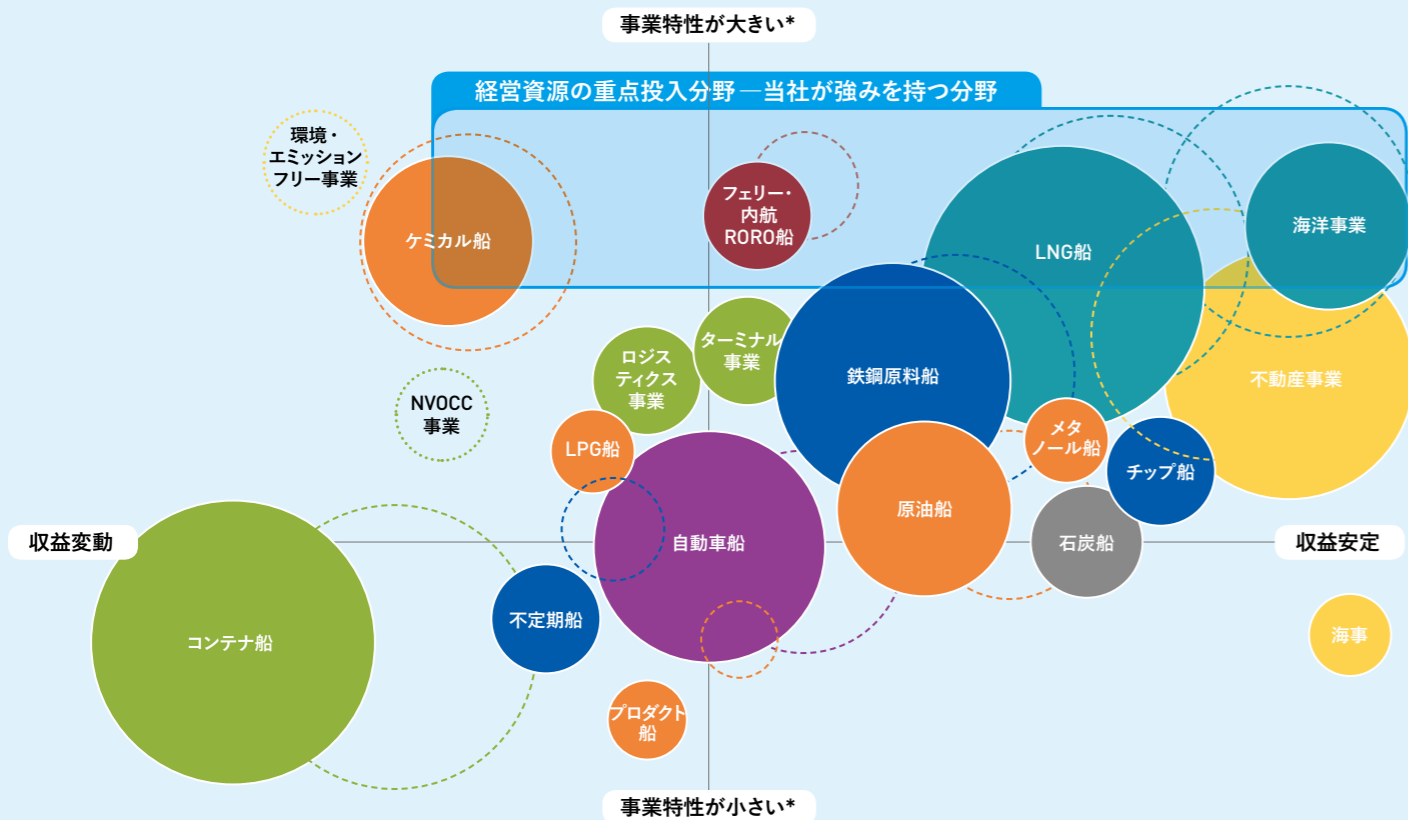
新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入

商船三井グループのポートフォリオの特徴

世界最大級、かつ多角化された事業ポートフォリオを有する総合海運企業

- 高い競争力を備えた事業を多数展開する独自のポジショニング
- お客様の様々な輸送ニーズに対してワンストップでソリューションを提供できる総合力
- 多様なポートフォリオによる分散効果を通じた市況リスク軽減
- 広範な事業を水平展開することによる海技力・知見の蓄積



・円の大きさは使用総アセット量 (2018年9月末時点)
 ・点線は当面目指していく方向性とサイズ感を示す

* 縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について以下の観点を総合的に考慮しマッピングを行った。

- ・当社の相対的優位性
- ・船型の汎用性
- ・ニッチ分野、マス分野
- ・競争環境

強みをさらに強化するために経営資源を重点投入

海洋事業

LNG・エネルギー輸送で培った知見・技術を環境ニーズ、新興国ニーズに応用するFPSO、FSRU、発電船事業等

LNG船

砕氷船の運航実績等をベースとした、高難易度の高付加価値LNG輸送・ハンドリング事業

ケミカル

海上輸送に留まらない総合ケミカル物流事業

フェリー

モーダルシフト需要を取り込んだ最新鋭フェリー船隊の継続整備

経営資源配分の方針

当社グループでは、持続的な成長を可能とする最適なビジネスポートフォリオの構築に向けて、収益の安定性並びに各事業における他社と比較した相対的競争力という双方の観点から、全ての事業において継続的に分析・評価を行い、経営資源投入対

象の選択と集中を進めています。「ローリングプラン2019」においては、海洋事業を中心として当社の強みを発揮できる分野に経営資源を重点投入していく方針を明確にしています。

事業別戦略

個別の事業戦略においては、今後の外部環境の変化を踏まえながら、それぞれの事業ごとに持つ強みを最大限発揮するべく、下記のような成長に向けたシナリオを策定しました。「相対的競争

力No.1事業の集合体」の実現に向け、各事業が持つ強みをさらに磨き上げ、顧客目線に立ったストレスフリーなサービスを追求する施策を加速させていきます。

| 事業 | 成長に向けたシナリオ |
|------------------|---|
| ドライバルク船事業 | |
| ドライバルク船 | 環境対応ソリューション等、顧客ニーズに基づいたサービスの提供 |
| エネルギー輸送事業 | |
| 油送船 | プロダクト船：自社船隊は縮小し、プール運営による営業ネットワークの維持とフィーの確保 ケミカル船：垂直方向への事業領域積極拡大による総合ケミカル物流事業者化 |
| LNG船 | 業界首位に位置する実績と知見を活かした高付加価値分野における事業展開 LNG燃料供給船事業拡大 |
| 海洋事業 | 各分野における業界No.1または現地で絶大な影響力を持つローカルパートナーとの協業 |
| 石炭船 | 顧客の利益(安全・効率性・環境保全等)に適う次世代石炭船の建造・導入 |
| 製品輸送事業 | |
| 自動車船 | 船隊のコスト競争力を活かしながら、運航採算性を重視した輸送ネットワークの再編 |
| コンテナ船 | ONE社において、貨物ポートフォリオやサービス網の最適化、統合シナジー効果の上積みによる早期黒字化 |
| ロジスティクス | ライトアセット型の事業展開 |
| フェリー | 着実な船隊整備による需要の取り込み |
| 関連事業 | 曳船事業：新技術や海外事業への意欲的な取り組み 不動産：海外事業の積極展開 |

具体的な施策の進捗は P58 (セグメント別事業概況)をご覧ください。

For Our Sustainable Growth

新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

経営方針を支える経営資源の高度化

重点強化項目と2019年度の注力テーマ

当社グループでは、顧客目線に立ったストレスフリーなサービスの実現に向けて、全社の経営資源を底上げしていく注力領域を「重点強化項目」として設定し、継続的な強化に取り組んでいます。「ローリングプラン2019」においては、従来取り組んできた5つの

重点強化項目に加え、「グループ全体の安全・品質管理体制の構築」「SOx規制への戦略的対応」を注力テーマとして設定し、サービス品質の向上、ひいては相対的競争力の向上に努めています。

| 2018年度から継続する重点強化項目 | |
|--------------------|---|
| 海技力 | 当社の高品質輸送を支える安全運航の徹底及び保船強化 |
| ICT | 自律航行の要素技術開発、運航データ活用を目的とした「 FOCUSプロジェクト 」の推進 |
| 技術開発 | LNG燃料船の建造推進等 |
| 環境・エミッションフリー | LNG燃料供給事業や代替燃料の調査、研究を推進 環境経営推進体制の構築(2019年4月1日付にて、経営会議の下部組織として環境経営委員会を設置) |
| 働き方改革 | ワークプレイス改革 の推進 |

FOCUSプロジェクト

船上に設置した膨大な数のセンサーを使用し、運航船約150隻から実海域における航海・機関データを収集し、高度な運航モニタリング・分析を通じてさらなる安全運航強化・環境負荷低減を目指す

ワークプレイス改革

2019年5月、本社ビル5階を改装したパイロットオフィスを立ち上げ、商船三井が目指すワークスタイルの実現に向け、効果測定を開始

2019年度の注力テーマ

| | |
|---------------------|---|
| グループ全体の安全・品質管理体制の構築 | 当社グループ全体の安全・品質の現状見える化 当社グループ全体の安全意識向上と具体的施策 |
| SOx規制への戦略的対応 | 当社運航船が安全・経済的に使用燃料油を切り替えられるよう、全社横断的に対応 適合油に起因する技術トラブル防止のための検証作業 |

具体的な施策の進捗はP26(サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求)をご覧ください。

ローリングプランと連動したサステナビリティ課題の特定

環境・社会面の取り組み状況が企業経営や企業価値に及ぼす影響は年々強まっています。当社グループが時代の要請を先取りする存在としてあり続けながら、目指す姿の実現を加速するために、「ローリングプラン」と連動した「サステナビリティ課題(マ

テリアリティ)」を新たに特定しました。「ローリングプラン2019」で掲げる環境・エミッションフリー事業をはじめとした取り組みと並行して、サステナビリティ課題に基づく取り組みを推し進めることで、当社の経済的・社会的価値の最大化を図ります。

商船三井のサステナビリティ課題(マテリアリティ)

輸送を通じた付加価値の提供
海洋・地球環境の保全
海の技術を進化させるイノベーション
地域社会の発展と人材育成
事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

取り組みを通じ、SDGsに貢献し、当社の経済的・社会的価値を最大化する



2018年度におけるローリングプランの進捗

LNG船・FSRUの知見を活かし、LNG 発電船事業へ参画

当社は、2019年3月にKarpower International B.V.* (以下、Karpower社)とLNG 発電船事業におけるパートナーシップを構築しました。両社は、「KARMOL(カルエムオーエル)」のブランド名のもと、世界で最も信頼できるLNG 発電船のソリューションプロバイダーとしてサービスを提供するべく、発電船事業に関する投資及び営業活動を共同で行います。

KARMOLによるLNG発電船事業は、浮体式LNG 貯蔵再ガス化設備(FSRU)を通じて発電船に燃料となるガスを供給し、発電した電力を安定的に陸上設備に提供するものです。当社が長年にわたり培ってきたLNG船・FSRU への知見と、Karpower社が発電船事業のバイオニアとして培ってきた発電船の建造・保有・操業といった知見を活かし、発展途上国を中心に見込まれる電力需要の増大に対して、コスト競争力と環境負荷低減の両側面から付加価値あるソリューションを提供することを目指します。

当社グループでは、強みを活かして成長を実現するための経営資源の重点投入分野として、海洋事業を挙げています。今回新たに参画するLNG発電船事業を通じて、安定利益の積み上げを

目指すとともに、LNG 輸送・再ガス化・発電に至るLNGバリューチェーン上でのトータルソリューションの提供を通じたノウハウ蓄積により、海洋事業全体の相対的競争力の強化に努めます。

現在は、両社協力のもとLNG 船を発電船にガス供給するFSRUに改造する工事を実施している最中ですが、今後、KARMOL ブランドのもとで具体的な案件を共同で推進し、様々な需要地で競争力のある発電ソリューションを提供するなど、数年間をかけて実績の積み上げを目指します。

*1948年にトルコで創業されたKaradeniz Holdingsにおいて発電船事業を担う中核企業



Karpower社が保有する発電船

総合ケミカル物流事業への進化を加速

当社グループのケミカル 船事業を担う100%子会社MOL Chemical Tankersは、総合ケミカル物流事業者への成長を目指し2018年度に数々の種蒔きを行いました。

まず、2018年9月にタンクターミナル事業への参画に向け、ベルギーのターミナル事業会社Sea-Tank Terminal Antwerp社と合弁会社SEA-MOL NVを設立しました。同社は、アントワープ港において、多様な輸送手段との接続が可能なハブとなるケミカルタンクターミナルの建設を推進しています。

2019年1月にはデンマークのケミカル船社Nordic Tankersの株式を100%取得しました。MOL Chemical Tankersはこれまで主力の太平洋航路や中東-アジア航路においてプレゼンスを確立していましたが、今回の買収により、大西洋・南米域に強みを持つNordic Tankers社の営業基盤を取り込むことで、グローバルサービス網の拡充が可能になりました。

さらに、同年2月にはオランダのタンクコンテナ会社Den Hartogh社の株式20%を取得し、業務提携契約を締結しました。同社は、タンクコンテナによる液体化学品・液化ガス等の欧州域内及びグローバル輸送を中心に事業を展開する世界的な物流企業です。

こうした事業戦略により、新たな顧客へのアクセスを獲得するのみならず、タンクターミナルへの貨物の集約、コンテナによる小口輸送といった顧客の多様な輸送ニーズにきめ細かく応えられるサービスの実現を目指すとともに、タンクコンテナ事業、タンクターミナル事業の知見を持つ人材の活用など、様々な観点からグループ内のシナジー発揮にも努めます。

総合ケミカル事業者化の骨子

- グローバルサービス網の拡充



- 多様なケミカル輸送需要への対応
タンクコンテナ事業への参入



- サプライチェーンへの垂直展開

タンクターミナル事業への進出



ヤマルLNGプロジェクト向けArc7級砕氷船がオペレーションを開始 詳細はP20(Special Feature)をご覧ください。

For Our Sustainable Growth

CFOメッセージ

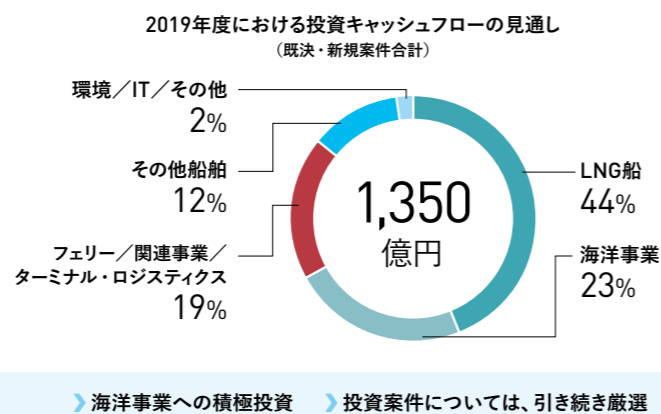
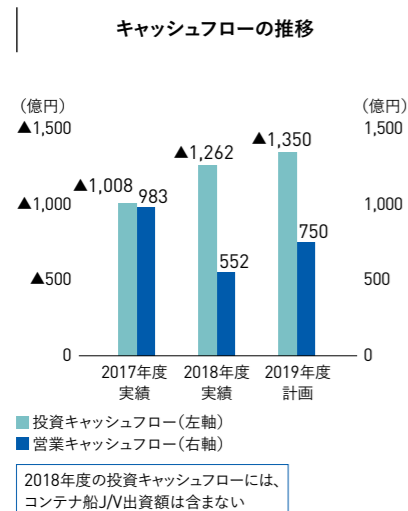


丸山 卓
専務執行役員

「ローリングプラン2019」を支える財務戦略

「ローリングプラン」で掲げる10年後の目指す姿「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現するためには、安定した財務体質が必要です。海洋事業をはじめ、LNG船、ケミカル船、フェリー・内航RORO船といった強み分野で事業を拡大するためには継続的な投資を行う体力が必要ですし、当社が重視する「安定利益」を積み増すためには時に20年間以上にもわたる契約期間において確実な履行を担保できる信用力が求められるからです。また、営業活動においてコスト競争力のある運賃・貸船料をお客様に提示するためには、

競合他社と比べて有利な条件で資金を調達できることが不可欠です。したがって、現在当社は投資需要が旺盛なフェーズにありながらも、中期的にイメージするギアリングレシオ2.0倍(2018年度末実績2.11倍)を意識しながら、財務規律にも十分目配りした運営を行っています。2019年度にはLNG船及び海洋事業分野を中心に合計1,350億円の投資を計画しており、フリーキャッシュフローはマイナスを見込みますが、資本コストを意識した社内指標により投資対象を厳選するとともに、政策保有株式を含む保有資産の売却や備

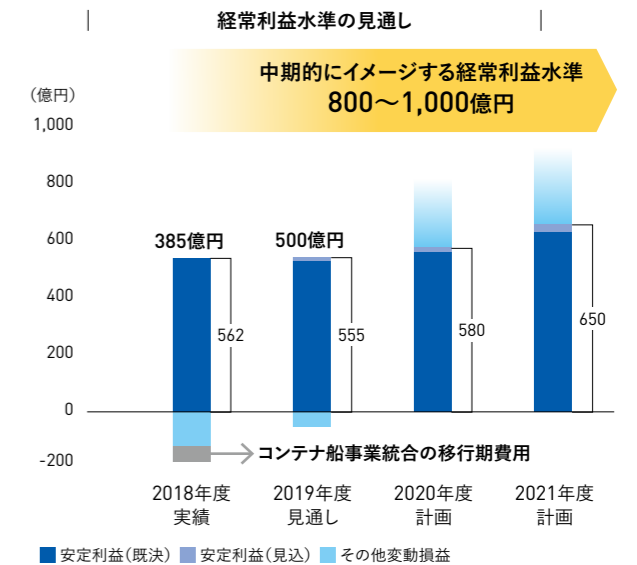


船組成、中古船の活用、プロジェクトファイナンスなどB/Sへの負担が小さい手法を組み合わせ、極力有利子負債を増加させないよう、取り組んでいます。そのような姿勢が評価され、R&I: BBB(安定的)、JCR: A-(安定的)の格付けを維

持しているほか、メガバンク、地方銀行、政府系金融機関、外資系銀行といった幅広い取引金融機関からも万全のサポートをいただいています。

損益改善のロードマップ

当社の基本戦略は、「安定利益」を着実に積み増しつつ、「その他変動損益」のプラス幅を拡大していくことです。2年以上の長期契約からもたらされる「安定利益」は、2010年代中葉からのLNG船及び海洋事業分野への積極投資の結果、2019年度555億円、2020年度580億円、2021年度650億円と増加していく見込みです。また、2018年度はコンテナ船事業統合会社ONE社によるサービス開始直後のつまづきにより遺憾ながらマイナスとなった「その他変動損益」も、同社の黒字転換により2019年度には本社一般管理コストを除いてほぼ均衡し、2020年度以降は黒字に転じる見込みです。したがって、中期的にイメージする経常利益水準である800~1,000億円、ROE 8~12%も十分射程圏内に入っていると考えています。



社会の欠かせないメンバーとして

最近、機関投資家の皆様からSDGsへの取り組みについて質問される機会が増えているのですが、そもそも、太古の昔から、船による物資の輸送は人々の生活を豊かにしてきました。Eコマース全盛の現代にあっても、実際にモノを運ぶ海運業なくしては世界の消費経済は成り立ちません。当社が130年の長きにわたって事業を継続して来られたのも、物流の大動脈として世界経済に貢献し続ける存在であったからだと考えています。

一方、燃料消費によりCO₂を大気中に排出するなど、当社が地球環境に負荷を与えている面があることも事実です。近年、SOx規制強化といった形で、海運業界においても一段と地球環境保護の流れが強まっていますが、当社は単にルールに対応するのみならず、新たな事業として、お客様の環境対策ニーズに対するソリューション提供や、クリーンエネルギーの供給といった分野において、環境負荷低減に貢献できると考えています。まだ規模は小さいですが、LNG燃料供給事業への取り組み、洋上風力発電設備設置船事業への参画、LNG燃料タグボートの導入、LNG発電船事業への参入など、幅広く蒔いた種が芽を出しつつあり、手応えを感じています。

世の中のSDGsに対する意識の高まりを資金調達面でも活かす取り組みとして、2018年度には資金使途を環境関連プロ

ジェクトに限定したグリーンボンドを機関投資家及び個人投資家に向け、計100億円発行しました。特に個人向けは事業会社として国内初の画期的なものであり、高い倍率の購入申込をいただくことができました。環境や社会に貢献したいという投資家のニーズを形にする機会を提供するとともに、資金調達手段を多様化できるツールの一つとして、引き続き活用を図ります。さらに2019年度には、資金使途をSDGs全般に拡大したサステナビリティボンドの発行を計画しております。

企業は、社会に対して長期的に価値を提供してこそ存在意義があります。外航海運業を展開する当社は、世界中の人々のライフラインの役割を果たしつつ、地球環境への負荷低減にも貢献しながら、社会の欠かせない一員としてお客様をはじめとする全てのステークホルダーからご支持をいただけるよう、尽力してまいります。

グリーンボンドの資金使途

| プロジェクト名 | 金額(億円) |
|---------------|--------|
| プラスト水処理装置 | 55 |
| SOxスクラバー | 22 |
| LNG燃料供給船 | 14 |
| LNG燃料船(タグボート) | 7 |
| 新型PBCF | 2 |
| 合計 | 100 |