

危機対応、必要な投資実行、  
中期的な財務体質の改善を同時に  
成し遂げられるよう、取り組んでいきます。

丸山 卓

代表取締役 専務執行役員  
チーフフィナンシャルオフィサー



初めに

このたび、当社が傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で起こした座礁・油濁事故により、株主・投資家・金融機関の皆様にご心配とご迷惑をおかけし、CFOとして心からお詫び申し上げます。本事故を契機

として、環境・社会・ガバナンスの3つの視点から当社に不足していた点を検証し、よりご評価いただける商船三井とするべく、尽力してまいります。

ローリングプラン2017～2019の振り返り

当社が2017年度にローリング型の経営計画を取り入れてから、3年が経過しました。その直前の2016年度にドライバルク船事業を中心とした大規模な事業構造改革を実施していたこと、2018年度より邦船3社によるコンテナ事業統合会社ONE社が営業を開始したこともあり、当社の形も大きく変わった3年間でした。その間、当社の経常利益は314億円(2017年度)、385億円(2018年度)、550億円(2019年度)と着実に向上し、ROEも6.3%まで改善、2019年度には全セグメントの黒字化を達成しました。「中期的にイメージする水準」として掲げてきた800億～1,000億円、ROE 8～12%には及ばなかったものの、ローリングプラン導入以来掲げてきた「当社の強みを発揮できる事業への経営資源集中」

が一定の成果を上げたものと認識しています。一方、財務面から見ますと、この期間は海洋事業やLNG船事業、フェリー事業、ケミカル船事業といった重点分野への投資を積極的に行ったことから、様々な工夫により有利子負債絶対額の増加は回避したものの、中期目標として掲げていた「ギアリングレシオ2.0倍以内」を達成するには至りませんでした。また、フリーキャッシュフローも均衡圏に保つのが精一杯でした(コンテナ船統合に関わる特殊要因を除く)。この点については、引き続き重要課題であると強く認識しています。

ローリングプラン2020の財務戦略

2020年初頭に突如発生した新型コロナウイルスの世界的流行は、海運業界にも甚大な影響を及ぼしています。事業環境の変動を受け、当社は3月時点でほとんどできあがっていた2020年度の経営計画をいったん白紙にすることを決め、世界観や前提条件から作り直し、6月の株主総会に合わせ「ローリングプラン2020」として発表しました。

再作成の過程においては、各分野のエキスパートを集めた社内横断的なプロジェクトチームを結成し、「メガトレンド予測」として、マクロ経済から主要貨物の荷動きまで、徹底的な検討を行いました。その結果を踏まえて経営レベルで議論を重ねた結果、利益面では2020年度は守りを優先し、2022年度に2019年度の実績を上回る成長軌道に復帰する計画としました(グラフ1参照)。

財務面においては、新型コロナウイルスの収束時期が見通せないことから、資金調達に目詰まりを起ささないことを最優先として取り組みます。予定される設備資金の前倒し調達、コミットメントライン枠を極力未使用のまま温存する慎重な運転資金管理、船舶を中心とした積極的な流動化・政策保有株式をはじめとする非事業性資産の売却などによる

資金確保を全力で進めていきます。

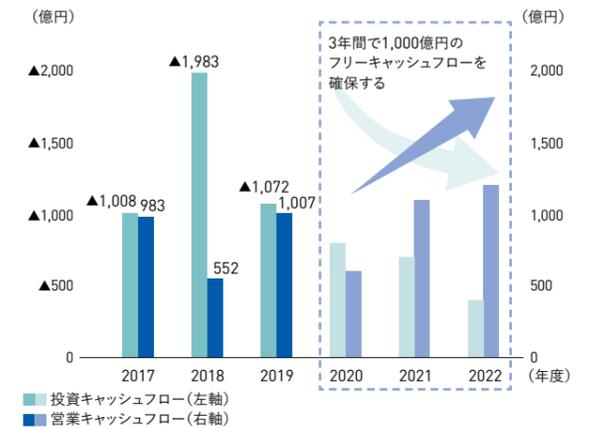
足元の緊急事態への対応に加え、「ローリングプラン2020」では中期的な財務体質改善を盛り込みました。新規投資決定に伴う投資キャッシュフロー額を当初計画していた今後3年間で2,000億円から1,000億円へ絞り込むとともに、フリーキャッシュフローの黒字化(3年間で+1,000億円)を新たに掲げました(グラフ2参照)。これまでも決してフリーキャッシュフローを軽視していたわけではありませんが、成長重視で投資先行の財務運営を行ってきたことは否めません。そうした中で積み上げてきた投資が目論見通りキャッシュを生み始めてきた中で、これまで徐々に悪化してきた財務体質を改善すべく、今回の「ローリングプラン2020」において当社として初めてフリーキャッシュフローの黒字化を明確に目標として掲げたものです。

今後も成長分野である海洋事業や環境・エミッションフリー事業を中心にプロジェクトは目白押しですが、危機対応、必要な投資実行、中期的な財務体質の改善を同時に成し遂げられるよう、取り組んでいきます。

グラフ1 経常利益の実績と見通し



グラフ2 キャッシュフロー推移の実績と見通し



株主還元について

当社は、企業価値向上と配当を通じた株主への利益還元を経営上の重要政策と考えており、当面の間は連結配当性向20%を目安として業績に連動した配当を行うこととしています。2017年度以降は、利益水準の向上とともに、年間配当額を20円(2017年度)、45円(2018年度)、65円(2019年度)と着実に増加させることができましたが、中長期的には

配当性向自体の向上も重要な課題と考えています。当面は2010年代に悪化した自己資本比率をはじめとする財務指標の修復が優先と考えていますが、長期的視点に立って取り組んでいきます。

株主、投資家、金融機関の皆様には、引き続きご支援をお願い申し上げます。