

財務体質の改善と、成長や環境対応のために必要な投資の両立を実現していきます。

梅村 尚

執行役員  
チーフフィナンシャルオフィサー(CFO)



### 2020年度の振り返り

2021年4月、CFOに就任した梅村でございます。2020年度は、コロナ禍の不透明な経営環境のもと、期初こそ赤字決算を見込んでいたものの、北米を中心とした旺盛な巣ごもり需要や住宅関連投資に牽引されたコンテナ船事業の好調に支えられ、結果としては2010年度以降の最高益となり

ました。同時に、「ローリングプラン2020」で掲げた目標である「3年間でフリーキャッシュフローを1,000億円創出」の1年目を442億円のプラスで終えることができました。特殊な事業環境に助けられた面はありますが、財務体質改善に向けて、順調な滑り出しができたことに安堵しています。

### 「ローリングプラン2021」の財務戦略

当社は2000年代、新興国の爆発的な経済発展を背景にドライバルク船やタンカー等の不定期専用船事業を拡大し、世界有数規模の海運会社に飛躍しましたが、その後の2010

年代には船腹過剰に苦しみ、複数回にわたる大規模な事業構造改革を余儀なくされました。市況に大きく影響される状態から長期安定型に切り替えていくため、ドライバルク船を

#### 2027年度に向けた利益計画・財務目標(2021年4月30日時点)

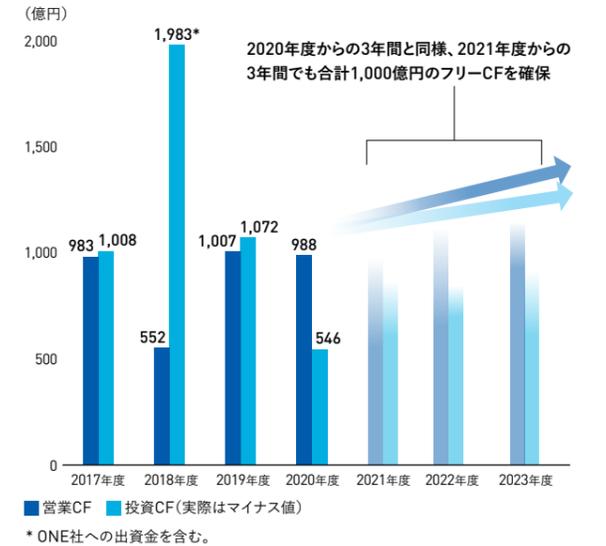
	2020年度(実績)	2021年度(見込)	2022年度(見込)	2023年度(見込)	2027年度(目標)
(億円)					
利益目標					
経常利益	1,336	1,000	800	900	1,300
ROE(%)	16.5	15	10	10	10~12
キャッシュフロー	(2021~2023年度累計)				(2021~2026年度累計)
営業キャッシュフロー①	988		3,500		8,000
投資キャッシュフロー②	-546		-2,500		-6,000
うち、投資額	—		-4,500		-10,000
資産売却・キャッシュ化	—		2,000		4,000
フリーキャッシュフロー①+②	442		1,000		2,000
財務目標(年度末)					
ネットギアリングレシオ(倍)	1.63	—	—	1.25	1.00

中心とした市況エクスポージャーの削減を進めると並行して、長期契約による安定利益が期待できるLNG船や海洋事業分野に大型投資を実行した結果、事業ポートフォリオの再構築は順調に進み、もう一つの大きな課題であったコンテナ船事業も2020年度にはOcean Network Express(ONE社)が営業3年目にして大きな利益を上げることができました。一方、バランスシートに目を移すと、2020年度末で連結自己資本比率27.6%、ギアリングレシオ1.78倍にとどまっており、当社の経営を将来にわたって安定的なものとするため、財務体質の立て直しが必須の課題となっています。「ローリングプラン2021」では、2020年度に引き続き、向こう3年間でフリーキャッシュフローを1,000億円確保することを掲げたほか、新たにネットギアリングレシオ(2020年度末:1.63倍)を2023年度末に1.25倍、2027年度末には1.0倍まで改善させることを目標としました。コンテナ船事業業績を正確に見通すのは困難ながら、主にドライバルク事業、エネルギー・海洋事業が保有する長期契約からもたらされる利益は相当高い確実性が見込めることから、特に2023年度までの3年間については、利益計画・財務計画ともに、着実に進めていくことができると考えています。

当然ではありませんが、財務体質の改善を図ると同時に、必要な投資は欠かさず続けていかななくてはなりません。現在の海運業界は大変革の時代にあります。気候変動問題への対応や脱炭素化の流れは、大宗が重油で動いている既存船舶から排出されるGHG削減と、主要貨物の一つである化石燃料の輸送需要減少という2つの課題を海運会社の経営に突き付ける一方、輸送におけるGHG排出量の可視化・削減や、低・脱炭素事業の拡大を通じて、他社と差別化する大きなチャンスでもあります。当社は2021~

2023年度の3年間で約4,500億円の投資を実施する計画ですが、そのうち約2,000億円は低・脱炭素案件に振り向けます。この間、営業キャッシュフロー3,500億円を見込み、船舶等の資産売却や流動化によって2,000億円の資金を捻出すると合わせ、全体で1,000億円のフリーキャッシュフローを創出していきます。また、環境関連資金需要に対しては、以前から積極的に活用しているグリーンボンド/ローンに加え、トランジション・ファイナンスの利用も検討し、社会への説明責任や資金の出し手のニーズを満たしつつ、有利な調達手段の一環として活用していきます。当社のESG・サステナビリティに対する取り組みに関しては、投資家・株主の皆様にも、積極的かつわかりやすく発信していきたいと考えています。

#### 財務計画(キャッシュフローの見通し)(2021年4月30日時点)



### 株主還元について

財務体質改善、将来に向けた投資の継続に加え、株主還元の強化も当社の大きな課題です。前述の通り、2010年代は事業構造改革やLNG船を中心とした投資に多額の支出が必要だったこともあり、配当性向20%を目標とした配当政策を続けてきました。当社として、この水準が株主の皆様にも十分に考えておらず、少なくとも東証上場企業の平均に見劣りしない水準の還元を目指していく所存です。ま

だ現時点では財務体質改善が緒に就いたばかりであり、さらに数年間はかかるかと思いますが、2027年度末目標のネットギアリングレシオ1.0倍がある程度の確度を持って見通せるようになった段階で、配当性向引き上げを検討していきます。

引き続き、株主、投資家、金融機関の皆様のご支援をいただきたく、よろしくお願い申し上げます。