

År 2018, tirsdag den 10. april kl. 10.30 afholdtes ordinær generalforsamling i A.P. Møller - Mærsk A/S i Bella Center, Center Boulevard 5, 2300 København S.

Formanden indledte med at udtale:

"Godmorgen. Kære aktionærer, på bestyrelsens vegne vil jeg gerne byde alle hjerteligt velkommen til generalforsamlingen i A.P. Møller - Mærsk A/S. Vi har til at lede os gennem dagens dagsorden valgt advokat Søren Meisling som dirigent, og jeg vil derfor give ordet til dirigenten."

Dirigenten takkede Bestyrelsen for valget og gennemgik derefter den procedure, der skulle følges for de aktionærer, der måtte ønske at få ordet under generalforsamlingen fra den dertil indrettede talerstol i salen.

Hvad angik generalforsamlingens beslutningsdygtighed, fremhævede dirigenten særligt, at der var forslag om vedtægtsændringer på dagsordenen, hvilket i medfør af vedtægterne krævede, at der på generalforsamlingen var repræsenteret 2/3 af den stemmeberettigede A-aktiekapital. Dirigenten kunne på baggrund af den indledende registrering konstatere, at dette krav var opfyldt.

Hvad angik generalforsamlingens lovlighed, fremhævede dirigenten, at han havde gennemgået lovgivningen og vedtægternes krav til indkaldelsens form, indhold og de øvrige forhold, og sammenholdt det med de foranstaltninger, Selskabet havde taget med henblik på indkaldelse og afholdelse af generalforsamlingen og fundet, at Selskabet på alle måder opfyldte kravene. Dirigenten konstaterede herefter med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen kunne afholdes lovligt og med beslutningsdygtighed.

Dirigenten gjorde opmærksom på, at billedoptagelse under generalforsamlingen ikke var tilladt, og at lydoptagelse kun måtte foretages i det omfang, det var til journalistisk arbejdsbrug. Dirigenten gjorde endvidere opmærksom på, at Formandens beretning som normalt ville blive streamet via internettet og være tilgængelig på Selskabets hjemmeside.

Dirigenten indstillede til de fremmødte, at mobiltelefoner gjordes lydløse, således at forsamlingen ikke blev forstyrret undervejs.

Endelig oplyste dirigenten generalforsamlingen om de praktiske forhold vedrørende registrering og afregistrering af aktionærene under generalforsamlingen, hvilket begrundedes i, at man på en aktionærs begæring skulle kunne lave en fuldstændig redegørelse, jf. Selskabslovens § 101, stk. 5, som dirigenten gennemgik tillige med § 101, stk. 6. Dirigenten konstaterede, efter at have forespurgt generalforsamlingen, at ingen på tidspunktet ønskede fuldstændig redegørelse, men bemærkede samtidig, at aktionærene på ethvert tidspunkt i løbet af generalforsamlingen var berettigede til at ændre dette standpunkt.

Dirigenten gennemgik herefter dagsordenen for generalforsamlingen, der i henhold til vedtægterne var som følger:

- a) *Der afgives beretning om selskabets virksomhed i det forløbne driftsår.*
- b) *Den reviderede årsrapport fremlægges til godkendelse.*
- c) *Der træffes beslutning om decharge.*
Bestyrelsen foreslår, at der meddeles decharge til bestyrelse og direktion.
- d) *Der træffes beslutning om anvendelse af overskud, herunder udbyttets størrelse, eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.*
Bestyrelsen foreslår et udbytte på kr. 150 pr. aktie à kr. 1.000.
- e) *Fornødent valg af medlemmer til bestyrelsen.*



Fra bestyrelsen afgår Jim Hagemann Snabe, Ane Mærsk Mc Kinney Ugglå, Jan Leschly, Robert John Routs, Renata Frolova-Hammer, Palle Vestergaard Rasmussen og Robert Mærsk Ugglå. Endvidere udtræder Niels Jacobsen af bestyrelsen.

Renata Frolova-Hammer og Palle Vestergaard Rasmussen genopstiller ikke.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Jim Hagemann Snabe, Ane Mærsk Mc Kinney Ugglå, Jan Leschly, Robert John Routs og Robert Mærsk Ugglå.

Endvidere foreslår bestyrelsen, at Thomas Lindegaard Madsen og Jacob Sterling vælges som nye medlemmer af bestyrelsen.

f) Valg af revision.

I henhold til vedtægterne afgår PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Bestyrelsen foreslår genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab i overensstemmelse med revisionsudvalgets indstilling. Revisionsudvalget er ikke blevet påvirket af tredjeparter og har ikke været underlagt nogen aftale med en tredjepart, som begrænser generalforsamlingens valg til visse revisorer eller revisionsfirmaer.

g) Behandling af eventuelle forslag fra bestyrelse eller aktionærer.

1) Bestyrelsen foreslår, at selskabets bestyrelse bemyndiges til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at træffe beslutning om udlodning af ekstraordinært udbytte til selskabets aktionærer.

2) Bestyrelsen foreslår godkendelse af en ændring af selskabets overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning af bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S som godkendt på den ordinære generalforsamling den 28. marts 2017.

3) Bestyrelsen foreslår godkendelse af en ændring af vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S som godkendt på den ordinære generalforsamling den 28. marts 2017.

4) Bestyrelsen foreslår følgende vedtægtsændringer:

(i) Det foreslås, at vedtægternes § 1.4 ændres til følgende ordlyd:

"Dets hovedformål er, direkte eller indirekte, at drive skibsfart, befragtning og lignende virksomhed, men det har tillige til formål at drive anden transportvirksomhed, handel og industriel virksomhed i indland eller udland samt udbyde tjenesteydelser, finansierings- og forsikringsydelser, indenfor de grænser som bestyrelsen finder rigtige."

(ii) Det foreslås, at vedtægternes § 3 ændres til følgende ordlyd:

"Selskabets bestyrelse består af mindst 4 og højst 13 generalforsamlingsvalgte medlemmer, som vælges for to år ad gangen. Alle bestyrelsesmedlemmer skal være ejere af A-aktier. Bestyrelsen vælger selv sin formand og 1 næstformand. Bestyrelsesmedlemmer kan genvælges."

(iii) Det foreslås, at vedtægternes § 5 ændres til følgende ordlyd:

"Selskabet tegnes af bestyrelsens formand og en næstformand i forening, af bestyrelsens formand i forening med et medlem af direktionen, af en næstformand i forening med et medlem af direktionen eller af to medlemmer af direktionen i forening. Bestyrelsen kan meddele prokura."

(iv) Det foreslås, at vedtægternes § 10.1 ændres til følgende ordlyd:

"En aktionærs ret til at deltage i generalforsamlingen og afgive stemme i tilknytning til aktionærens aktier fastsættes i forhold til de aktier, aktionæren besidder på registreringsdatoen. Deltagelse i generalforsamlingen forudsætter tillige, at aktionæren har anmeldt sin deltagelse til selskabet senest 3 dage forud for generalforsamlingens afholdelse. Enhver aktionær har ret til at møde ved fuldmægtig. Aktionæren henholdsvis fuldmægtigen kan i øvrigt give møde sammen med en rådgiver."



(v) Det foreslås, at vedtægternes § 14 ændres til følgende ordlyd:

"Over det på en generalforsamling passerede indføres beretning i en dertil af bestyrelsen autoriseret protokol, der underskrives af dirigenten og af bestyrelsens formand. Senest 2 uger efter generalforsamlingens afholdelse fremlægges protokollen eller en bekræftet udskrift af denne til aktionærernes eftersyn på selskabets hjemmeside. Den nyder fuld beviskraft over det på den afholdte generalforsamling passerede."

(vi) Det foreslås, at en ny § 15 med følgende ordlyd indsættes:

"Generalforsamlingen har den 10. april 2018 truffet beslutning om at indføre mulighed for elektronisk kommunikation mellem selskabet og aktionærerne og har bemyndiget bestyrelsen til at fastsætte tidspunktet for indførelsen samt til at foretage de nødvendige ændringer af vedtægterne. Bestyrelsen informerer selskabets aktionærer om tidspunktet for indførelse af elektronisk kommunikation.

Al kommunikation fra selskabet til hver enkelt aktionær kan, hvor andet ikke er foreskrevet ved lov, foretages elektronisk via e-mail eller via selskabets hjemmeside, www.maersk.com, ligesom også almindelige meddelelser skal være tilgængelige for aktionærerne på selskabets hjemmeside, medmindre andet følger af lovgivningen. Selskabet kan til enhver tid vælge at kommunikere med aktionærerne via almindeligt brev.

Selskabet skal anmode registrerede aktionærer om at meddele en elektronisk adresse, hvortil meddelelser mv. kan sendes. Det er aktionærernes ansvar at sikre, at selskabet til enhver tid er i besiddelse af korrekte elektroniske kontaktoplysninger.

Oplysninger om kravene til de anvendte systemer samt om fremgangsmåden ved anvendelse af elektronisk kommunikation vil være tilgængelige på selskabets hjemmeside, www.maersk.com."

Som konsekvens af indsættelsen af ovenstående, ændres nummereringen på de efterfølgende bestemmelser, således at den nuværende § 15 bliver § 16 og den nuværende § 16 bliver § 17.

Dirigenten foreslog, at dagsordenens første fire punkter i overensstemmelse med Selskabets tradition behandledes samlet, hvilket generalforsamlingen tilsluttede sig.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden og fremhævede, at Formandens indlæg ville blive suppleret af et indlæg fra Selskabets administrerende direktør, Søren Skou.

Formanden takkede for ordet og udtalte:

"Endnu en gang velkommen til generalforsamlingen i A.P. Møller - Mærsk A/S. Det er efterhånden en tradition, at vi afholder generalforsamlingen her i Bella Center. Det giver mulighed for at møde rigtig mange af vore aktionærer. Vi er glade for, I er så mange, der er mødt op i dag. Vi ser det som tegn på den store interesse, der er omkring A.P. Møller - Mærsk A/S og vores nye strategi.

Ud over de formelle beslutninger, er generalforsamlingen også en mulighed til at forklare de - faktisk mange og store tiltag - vi gør for at forbedre og udvikle virksomheden. Det er særlig vigtigt i en fase, hvor vi er midt i en ambitiøs plan for at genopfinde A.P. Møller - Mærsk A/S. I selskabets ånd har vi store ambitioner, - og vi er ikke tålmodige, når det gælder den strategiske udvikling.

Lad mig starte med at sætte strategien og årets resultat i perspektiv.

Som bekendt ændrede vi radikalt på strategien for A.P. Møller - Mærsk A/S i slutningen af 2016. Beslutningen var baseret på en grundig analyse af selskabets udvikling de seneste ti år. Analysen viste, at konglomeratet ikke havde skabt vækst og samtidig ikke havde været i stand til at skabe et tilfredsstillende afkast. Faktisk faldt den samlede omsætning med over 28 % fra 2012 til 2016 – fra 49,5 mia. USD til 35,5 mia. USD. Vores



evne til at skabe overskud og afkast var ligeledes udfordret. EBITDA – altså resultatet før renter, afskrivninger og skat - faldt med over 42 % fra 2012 til 2016 – fra 11,8 mia. USD til 6,8 mia. USD.

Selv om vi kunne påvise, at vi var blandt de bedste inden for hvert enkelt forretningsområde, var udviklingen ikke tilfredsstillende for den samlede virksomhed. En sådan udvikling er tegn på, at der er behov for at finde en ny strategisk retning og genopfinde virksomheden. Derfor besluttede Bestyrelsen i 2016 at udarbejde en ny strategi for A.P. Møller - Mærsk A/S. En strategi, vi gennemgik på sidste års generalforsamling, og som vi i dag gerne vil opsummere og kommentere fremdriften på.

Det er som sagt store og meget markante ændringer, vi gennemfører i Selskabet i vore bestræbelser på at genopfinde A.P. Møller - Mærsk A/S. Den store og vanskelige beslutning i 2016, var beslutningen om ikke længere at være et konglomerat og derfor at skille os fra Energiselskaberne. Den strategiske årsag til konglomeratet var ønsket om diversifikation – det vil sige at kombinere forretning fra forskellige brancher for derigennem at sikre en mere stabil indtjening over tid. Men, den negative udvikling på både fragtraterne og olieprisen samtidig, gjorde det klart for os, at Energiselskaberne ikke længere kunne give den ønskede diversifikation. Derfor besluttede vi at fokusere virksomheden på transport og logistik. Med den strategi søger vi på mange måder tilbage til kernen: transport og logistik. Men samtidig søger vi ind i fremtiden.

Vores mål er, at vi som fokuseret Transport og Logistik selskab kan vokse og blive endnu større, end da vi stadig havde Energiforretningen. Samtidig er vort mål at opnå samme diversifikation, som vi havde med Energiforretningen. Det vil vi opnå ved at øge den andel af Transport og Logistik forretningen, hvor indtjening ikke er afhængig af fragtraterne på havet. Vor ambition er ikke bare at transformere A.P. Møller - Mærsk A/S, men også at transformere store dele af transportbranchen!

Transportbranchen er en branche, som har gennemgået store ændringer historisk. Den fysiske transport er de seneste 50 år blevet revolutioneret på grund af en meget væsentlig opfindelse: nemlig containeren. Man kan spørge sig, hvordan kan en 40 fods stålboks skabe en revolution af en branche? Jo, gennem standardiseringen af containeren er omkostningerne ved den fysiske transport reduceret med mere end 90 % de seneste 50 år. Den billige transport har bundet verden tættere sammen og bidraget til vækst og muligheder. Samtidig har A.P. Møller - Mærsk A/S arbejdet hårdt på at reducere CO2-emissionen fra transport. Ved udgangen af 2017 har vi reduceret CO2 med 43 % pr. container sammenlignet med 2008.

Vort mål er at gøre verdenshandel og transport endnu lettere og endnu mere bæredygtigt – til fordel for vore kunder og til fordel for mennesker verden over. Dermed kan vi bidrage til fundamentet for global bæredygtig vækst og velstand.

En af de største udfordringer i branchen i dag er den kompleksitet, der er forbundet med at fragte en container fra producent til forbruger. Alene papirarbejdet og afgifterne, der er forbundet med transport, koster ofte mere end den fysiske transport af containeren. Hvor containeren har revolutioneret den fysiske transport, er papirarbejdet og de administrative opgaver stadig meget manuelle og næsten de samme som for 50 år siden.

Det er blandt andet den opgave, vi fremover vil løse.

A.P. Møller - Mærsk A/S er i dag markedsledende indenfor containershipping. Næsten 1 ud af 5 containere og 1 ud af 4 kølecontainere i verden transporteres i vort netværk. Vor strategi er at udnytte vores størrelse til at blive "Integrator of container logistics." Det vil vi gøre ved at skabe det mest kundeorienterede, effektive og mest transparente transportnetværk i verden - fra producent til forbruger. Vi vil gøre transport af containere "Så let som at sende en pakke fra dør til dør", som Søren Skou ofte siger.

Det store spørgsmål er naturligvis: Kan vi det? Ja, det er vi overbeviste om, at vi kan. Vi er den eneste aktør i branchen, som behersker og har en betydningsfuld position i alle dele af transporten – på landjorden, i terminalerne og på havet. Desuden leverer vi allerede i dag løsninger, der optimerer kundernes logistikbehov,



og vi er længst fremme, når det gælder digitalisering af papirarbejdet og online adgang til vort transportnetværk.

Vore kunder efterspørger i stigende omfang en simpel måde at få fragtet deres varer fra producent til forbruger, og vor strategi er et svar på netop dette. Dermed kan vi øge værdien for vore kunder, hvilket skaber vækst og reducerer afhængigheden af fragtraterne. Samtidig kan vi reducere kompleksiteten og de administrative omkostninger, hvilket øger vores lønsomhed.

For at lykkes med strategien skal A.P. Møller - Mærsk A/S gennemgå en meget stor og gennemgribende transformation, som startede i slutningen af 2016. Og det er den transformation vi er midt i netop nu. Lad mig forklare de enkelte dele, som transformationen består af:

Første led i strategien medfører som nævnt, at vi går fra at være et konglomerat med mange forskellige forretninger til at være et fokuseret operationelt selskab indenfor transport og logistik. Det er en ændring, der kræver store tilpasninger af den samlede struktur i A.P. Møller - Mærsk A/S. Et væsentligt element i den sammenhæng er vores indsats for at separere de Energirelaterede selskaber fra de fortsættende Transport og Logistik selskaber, og finde fremtiden for Energiselskaberne udenfor A.P. Møller - Mærsk A/S.

Anden del af transformationen handler om at skabe et integreret Transport- og Logistikelskab. Dette medfører, at selskaberne indenfor transport og logistik, der hidtil har opereret som selvstændige enheder, skal operere som et integreret selskab, og øge værdiskabelsen overfor kunden gennem bedre service.

Tredje del af transformationen handler om at digitalisere virksomheden og branchen. Vor industri er som nævnt en af de få i verden, som fortsat er drevet af manuelle og fordyrende arbejdsgange. Et godt eksempel er transporten af en køle-container med fødevarer fra Nairobi i Kenya - til Rotterdam i Holland. Her skal der udfyldes stakkevis af papirer i fysisk form. Processen involverer intet mindre end 30 forskellige aktører, mere end 100 personer og 200 udvekslinger af informationer via e-mail, telefonopkald og andet. Det er ineffektivt og dyrt. Samtidig giver det en utilfredsstillende kundeoplevelse. Og det indebærer risiko for fejl og forsinkelser. Igennem digitaliseringen af branchen og A.P. Møller - Mærsk A/S kan vi gøre det lettere at være kunde og samtidig øge effektiviteten. Desuden mener vi, at der er muligheder for at tjene penge på at drive en åben digital platform for digitale fragtdokumenter.

Fjerde del af transformationen handler om fortsat at deltage i konsolideringen af branchen. Gennem opkøbet af Hamburg Süd, som blev godkendt i november 2017, har vi taget yderligere et skridt i retning af konsolidering og styrket vor position som markedsleder.

Parallelt med disse mange strategiske tiltag, arbejder vi samtidig på at forbedre indtjeningsevnen i basisforretningen og reducere afhængigheden af fragtraterne. Vort langsigtede mål er at generere et afkast på mere end 8,5 % af den investerede kapital "over cyklussen", som vi udtrykker det. Det vil sige på den lange bane.

Jeg tror, I kan fornemme, at det er en meget stor transformation af A.P. Møller - Mærsk A/S, vi arbejder på. Som jeg sagde sidste år, og gerne vil gentage i år, så er der ingen hurtige genveje eller magiske tricks. Transformationen kræver hårdt og fokuseret arbejde – og det tager tid, selvom vi ikke er særlig tålmodige. Frem for alt kræver transformationen dygtige medarbejdere og ledere. Og det har vi i A.P. Møller - Mærsk A/S.

Spørgsmålet på generalforsamlingen i dag er: Hvor langt er vi kommet i 2017? Lad mig starte med at sige, at vi har nået meget i 2017 – såvel strategisk som operationelt og organisatorisk. En del er sket på områder, hvor vi har haft mulighed for at påvirke og kontrollere. Lad mig først give en opdatering på separationen af Energiselskaberne:

Med strategien har vi arbejdet på at finde fremtidige løsninger for vore Energiselskaber, der sikrer den fortsatte udvikling af de kompetencer og værdier, der er opbygget, så virksomhederne under nye ejerstrukturer



kan udvikle sig i deres respektive industrier. Samtidig ønsker vi at opretholde en stærk kapitalstruktur i A.P. Møller - Mærsk A/S og en høj kreditværdighed. Og endelig skal løsningerne naturligvis skabe værdi for vore aktionærer.

Vi annoncerede den 21. august 2017, at vi havde indgået en aftale med Total S.A., om salg af Mærsk Olie og Gas i en kombineret aktie- og gældstransaktion. Salget styrker A.P. Møller - Mærsk A/S' økonomiske fleksibilitet og frigør ressourcer til transformationen af Transport og Logistik forretningen, samt muliggør udlodning til vore aktionærer. Herudover sikrer transaktionen den fortsatte videreudvikling af de kompetencer og investeringer, der er opbygget i Mærsk Olie og Gas over de sidste 50 år, herunder særligt produktionen i den danske Nordsø.

Det var samtidig vigtigt for os at sikre opretholdelsen af arbejdspladser, forsyningssikkerhed og investeringer i Danmark. Aftalen blev endeligt godkendt den 8. marts 2018, og dermed er Mærsk Olie og Gas overgået til Total S.A. med alle dertil hørende aktiviteter og forpligtelser. Den 8. marts var Total-aktiekursen steget 12,5 procent siden handlens indgåelse i august, hvilket resulterede i overførsel af aktier svarende til 5,7 mia. USD. Således er den samlede værdi af transaktionen mere end 8 mia. USD.

Den 20. september 2017 indgik vi en aftale om salg af Maersk Tankers til A.P. Møller Holding. Aftalen om salget af Maersk Tankers for 1,17 mia. USD sikrer, at Maersk Tankers kan fortsætte med at udvikle deres ledende position i produkttanker-markedet under det samme navn og brand. Aftalen blev godkendt af myndighederne kort efter, og var således endelig d. 10. oktober 2017. Tanker-markedet har alle dage været volatilt. Derfor har vi i aftalen med A.P. Møller Holding også sikret, at der udover salgsprisen på 1,17 mia. USD indgår en up-side option. Optionen kan regulere salgsprisen op med yderligere 200 mio. USD, skulle der være en signifikant forbedring af værdien af produkttankeskibe inden udgangen af 2019. Da der er tale om en transaktion med en relateret virksomhed, er transaktionen naturligvis foretaget til markedsvilkår og vurderet af eksterne parter. Salgssummen for salget af Maersk Tankers er brugt til at reducere gælden i A.P. Møller - Mærsk A/S.

For de to forretningsenheder, Maersk Drilling og Maersk Supply Service, som vi endnu ikke har fundet løsninger for, arbejder ledelsen hårdt på at finde bæredygtige og strukturelle løsninger. Dette indebærer - som bekendt - en adskillelse af forretningerne - enkeltvis eller kombineret - fra A.P. Møller - Mærsk A/S. Vi forventer stadig at finde sådanne løsninger for begge selskaber inden udgangen af 2018. Derfor er de reklassificerede som "ophørende aktiviteter" i vort regnskab for 2017, og indgår ikke længere som en del af vor fortsættende virksomhed.

Siden vi annoncerede vor nye strategi i slutningen af 2016, har vi set vore Energirelaterede virksomheder arbejde med samme professionalisme og entusiasme som tidligere, på trods af, at den fremtidige struktur pludselig var ukendt. Det viser kvaliteten af vore medarbejdere. Jeg vil godt benytte mig af lejligheden til at takke alle medarbejdere i de respektive selskaber for deres indsats og bidrag til A.P. Møller - Mærsk A/S, og ønske dem alt mulig held og lykke med de nye muligheder, som selskaberne kommer til at indgå i.

Lad mig også give en opdatering på udviklingen af vor Transport og Logistik forretning i 2017. Integrationen af vores enheder indenfor Transport og Logistik kom godt i gang i 2017. Det ser vi blandt andet ved, at det underliggende resultat i transport- og logistikaktiviteterne blev forbedret med 1 mia. USD i 2017 i forhold til 2016 - som vi også havde lovet.

I 2017 fik vi desuden godkendt opkøbet af Hamburg Süd, og kunne per 1. december endelig byde vore nye kolleger velkomne på Esplanaden. Med købet af Hamburg Süd styrker Maersk Line sin globale førerposition. Omsætningen øges markant og vor markedsandel af den globale flådekapacitet stiger til omkring 19 %. Hamburg Süd's stærke kundebase i Latinamerika og Oceanien styrker det samlede rutenetværk i disse områder, særligt indenfor transport af køle-containerer. Kombinationen af Maersk Line og Hamburg Süds netværk åbner spændende nye muligheder for at udvikle nye, konkurrencedygtige unikke produkter, og samtidig levere operationelle synergier gennem stordriftsfordele på de nord-sydgående ruter og inden for kølecontainer segmentet.

Med det øgede netværk er mulighederne for at digitalisere også større. I 2017 har vi - i samarbejde med blandt andet IBM og Microsoft - lanceret en række nye produkter på den digitale front. Lad mig kort nævne to af de mest spændende initiativer:

Det første initiativ er et partnerskab med IBM om at udvikle en løsning, som digitaliserer hele papir-flowet i branchen. Det vil betyde, at kunder, myndigheder og andre relevante aktører kan tilgå alle dokumenter i digital version fra en og samme platform, - en platform som er troværdig og sikret mod misbrug gennem brug af blockchain teknologi. Dette er et meget ambitiøst projekt, som - hvis det lykkes - vil ændre transportbranchen fundamentalt. Vi udviklede denne digitale platform i 2017 og har med succes gennemført de første transaktioner i pilotfasen. Baseret på denne succes, annoncerede vi samarbejdet med IBM i begyndelsen af 2018 - og forventer at gå live med platformen i andet halvår 2018. Vi oplever stor interesse for platformen fra mange aktører i branchen.

Det andet initiativ er en internet-baseret speditørplatform - Twill. Twill tilbyder en simpel speditørydelse, såsom booking, dokumentation og sporbarhed i digital format. Twill er ikke den første digitale speditør i markedet, men udmærker sig i forhold til konkurrerende digitale løsninger ved, at den er understøttet af tusindvis af Damco kollegaer globalt, som kan håndtere afvigelser og andre fysiske problemstillinger. Denne kombination af det digitale og fysiske er unik, og svær for andre digitale aktører at replicere.

Digitalisering tjener ikke kun det formål, at vore kunder får en bedre oplevelse. Det er samtidig en mulighed for at kunne tilbyde nye services - ud over den fysiske transport. Det kan eksempelvis være forsikring og finansiering.

For at understøtte og accelerere integrationen af vor Transport og Logistikforretning har vi også gennemført en række strukturelle ændringer, der øger vore evner indenfor de nye områder.

Vi har udvidet direktionen - Executive Board som vi kalder det. Direktionen er nu den operationelle ledelse af selskabet, og den nye struktur understøtter strategien om at integrere forretningen på tværs af enhederne. Og vi har desuden for nogle uger siden annonceret en ændring i den daglige ledelse, idet vi har sagt farvel til Jakob Stausholm, som var ansvarlig for både økonomifunktionen og IT. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke Jakob for hans store indsats. Organisationsændringen er gennemført for at opnå en fuldt fokuseret finansfunktion, samt øge vor ledelseskapacitet indenfor digitaliseringen, for derigennem at accelerere vores transformation.

Samtidig er vi begyndt en proces for at tilpasse sammensætningen af vor bestyrelse. Med ændringen fra konglomerat til fokuseret Transport og Logistik selskab ønsker vi i første omgang at forenkle bestyrelsen. På dagens generalforsamling har det medført to ændringer: Vi reducerer antallet af bestyrelsesmedlemmer fra 11 til 10, og vi reducerer formandskabet fra 3 til 2 medlemmer. Vi har desuden oprettet en ny komité i bestyrelsen med fokus på transformation og innovation, for at styrke bestyrelsens engagement inden for disse meget vigtige områder.

Yderligere har vi styrket vor governance model, for at sikre, at vi med en aktiv hovedaktionær, agerer rigtigt og professionelt i alle indbyrdes forhold. Det har afspejlet sig i de indbyrdes transaktioner som tidligere nævnt, og det har medført, at vi har styrket vor governance med et udvidet internt regelsæt, hvor mange af de kontrollerende funktioner, som de relaterede transaktioner fordrer, er henlagt til revisionskomiteen.

Endelig har vi fra 2018 besluttet at ændre vor rapporteringsstruktur. Når vi går mod ét selskab med en fælles integreret strategi, er det vigtigt samtidig at tilpasse vor regnskabsmæssige rapportering til at have én bundlinje og én balance. Vi kan ikke understøtte udviklingen i det integrerede selskab, hvis vi fortsat rapporterer de enkelte enheder hver for sig. Derfor vil vi fra 1. kvartal i år rapportere ud fra et samlet regnskab, men fortsat med detaljerede operationelle data. Ændringerne af rapporteringen gør A.P. Møller - Mærsk A/S endnu mere gennemskueligt, og med de nye rapporteringsstrukturer kan vi og vore aktionærer tydeligere se, om vi



gør fremskridt i vor strategiske transformation mod en større andel af forretningen, som ikke relaterer sig til søtransport.

Lad mig også kommentere de ikke kontrollerbare områder:

Først et par kommentarer til cyberangrebet, som ramte os den 26. juni 2017 gennem vore datterselskaber i Ukraine:

Angrebet var meget ondartet og avanceret og spredte sig derfor til store dele af vort IT netværk og vor forretning. Gennem en stor indsats lykkedes det i løbet af 14 dage at genopbygge hele IT infrastrukturen, med tusindvis af servere, PC'ere og applikationer, i en ny og meget mere sikker version. Gennem en heroisk indsats af vore medarbejdere rundt omkring i verden kunne vi håndtere omkring 80 % af den normale volumen manuelt. En imponerende indsats fra alle. Dermed kunne vi begrænse de økonomiske konsekvenser af angrebet til mellem 250 og 300 mio. USD – som dog fortsat er betydeligt. Det er vigtigt at understrege, at A.P. Møller - Mærsk A/S ikke var et mål i selve cyberangrebet, som med overvejende sandsynlighed var et angreb mod en stat, og som ramte mere end 7.000 virksomheder globalt. Det var på mange måder et wake-up call og en vigtig lektie for hele organisationen. Da vi blev ramt, var vi i gang med at opgradere vor indsats på cybersikkerhed, og den indsats har vi accelereret voldsomt siden. Vor ambition indenfor cybersikkerhed er nu meget høj, og vi er overbeviste om, at det kan blive en konkurrencefordel i takt med, at branchen digitaliseres.

En anden faktor, som vi ikke er herre over, er fragtraterne. I begyndelsen af 2017 oplevede vi den forventede stigning af fragtraterne. I løbet af 2017 så vi dog også, at den oplagte flåde faldt fra knap 7 % til under 1 % af den samlede kapacitet i verden. Det betød, at der blev tilført en masse ekstra kapacitet, som havde været taget ud af markedet. Den øgede kapacitet betød et stort pres på fragtraterne fra slutningen af 3. kvartal. Samtidig steg brændstofprisen i takt med stigende oliepriser. Alt i alt betød det, at vi måtte justere vore forventninger til Maersk Line, da vi rapporterede 3. kvartal.

Ser vi samlet på de områder, vi har mulighed for at påvirke og kontrollere, og de områder vi ikke har, understreger det behovet for vor strategi og transformation, der medfører en reduceret følsomhed for eksterne faktorer som rater og brændstofpriser gennem en øget omsætning fra nye forretningsområder, der er uafhængige af raterne på havet.

Jeg vil nu vende mig mod den finansielle udvikling i 2017. Med alle de parallelle aktiviteter i 2017, var året på alle måder et brydningsår. De mange ændringer gør også, at regnskabet er kompliceret at analysere. Lad mig derfor forsøge at forklare de enkelte dele hver for sig. Først udviklingen indenfor Transport og Logistik:

Efter 2016 med underskud på 384 mio. USD i Maersk Line, havde vi sat et ambitiøst mål om at rapportere et underliggende resultat, foruden finansieringsomkostninger i Transport og Logistik på omkring 1 mia. USD i 2017, og vi realiserede faktisk et resultat på niveau med vore forventninger. Når regnskabet for A.P. Møller - Mærsk A/S på trods af denne markante forbedring, alligevel viser et underskud, skyldes det nedskrivninger på samlet 2,95 mia. USD fordelt på 2,3 mia. USD i ikke-fortsættende Energi-aktiviteter og 641 mio. USD i Transport og Logistik-relaterede forretningsområder. Nedskrivningerne skyldes lavere forventede oliepriser og aktivitet indenfor oliesektoren, samt reducerede værdier i enkelte terminaler grundet stigende konkurrence og lavere efterspørgsel end oprindelig forventet. For Maersk Line leverede vi et resultat for 2017 på 511 mio. USD eller en forbedring på ca. 900 mio. USD i forhold til 2016, hvilket også var på niveau med vore forventninger for 2017. Vi havde håbet på en endnu større forbedring, men som tidligere nævnt, var 2017 et år præget af operationelle udfordringer, blandt andet grundet cyberangrebet i juni måned, hvilket i kombination med vanskelige markedsforhold på container-markedet mod slutningen af året, med faldende fragtrater og stigende brændstofpriser, resulterede i en lavere resultatforbedring i Maersk Line end forventet ved årets start. Samlet set er resultatet i Maersk Line naturligvis ikke tilfredsstillende, men dog inden for vore reviderede forventninger, og hvis vi justerer for cyberangrebet og omkostninger som faldt i 3. kvartal, havde det været et af de bedste kvartaler nogensinde for Maersk Line.

Omsætningen i A.P. Møller - Mærsk A/S steg i 2017 med ca. 13 % til 30,9 mia. USD efter faldende omsætning i både 2015 og 2016 – vi har altså vækst igen. Stigningen var primært drevet af stigende fragtrater og øgede volumener i Maersk Line. De øvrige forretningsområder indenfor Transport og Logistik rapporterede samlet en uændret omsætning. Hamburg Süd bidrog med en stigning i omsætning på 458 mio. USD i 2017, hvilket alene var relateret til december måned. Det samlede resultat før renter, afskrivning og skat (EBITDA) steg med 1 mia. USD til 3,5 mia. USD for 2017, hvor Maersk Line bidrog med 2,6 mia. USD. De samlede af- og nedskrivninger for de fortsættende aktiviteter var på 3,0 mia. USD, og fordeler sig med afskrivninger på 2,4 mia. USD samt nedskrivninger på 641 mio. USD, sidstnævnte relateret til APM Terminals. Avancer ved salg af anlægsaktiver udgjorde 154 mio. USD i forhold til 190 mio. USD i 2016. Det væsentligste bidrag kom fra salget af Dansk Supermarked og Mercosul. Det samlede resultat før skat for A.P. Møller - Mærsk A/S blev et beskedent overskud på 25 mio. USD, mod et tab på 300 mio. USD i 2016. Det er naturligvis ikke tilfredsstillende, men det er et skridt i den rigtige retning.

Vore samlede skattebetalinger for 2017 for de fortsættende aktiviteter er beregnet til 174 mio. USD mod 458 mio. USD i 2016. Ud af den samlede forventede skattebetaling på i alt 1,1 mia. USD for 2017 vedrører 275 mio. USD Danmark mod 102 mio. USD i 2016. Pengestrømme fra driften udgjorde 2,6 mia. USD mod 1,3 mia. USD året før. Fremgangen i pengestrømme er drevet af fremgangen i indtjeningen før af- og nedskrivninger på 1 mia. USD og en lavere arbejdskapital. De frie pengestrømme var negative med 3,6 mia. USD i 2017 mod negativ 809 mio. USD året før. Justeret for købet af Hamburg Süd og diverse frasalg, herunder Dansk Supermarked, var de frie pengestrømme minus 600 mio. USD. Den samlede egenkapitalandel i A.P. Møller - Mærsk A/S var ved udgangen af 2017 på ca. 50 % mod 53 % året før. Faldet skyldes de foretagne nedskrivninger. Ved udgangen af 2017 udgjorde likviditetsreserven 9,6 mia. USD - et fald fra 11,8 mia. USD året før. Vi har således fortsat en høj soliditet og et stærkt finansielt beredskab. Salget af Mærsk Olie og Gas til Total S.A., styrker vor finansielle position yderligere med en samlet værdi på mere end 8 mia. USD.

Baseret på disse regnskabsresultater har bestyrelsen foreslået et udbytte for 2017 på 150 DKK per aktie, uændret i forhold til 2016. Den samlede udbytteudlodning udgør i alt 3,1 mia. DKK. Vi mener, at forslaget afspejler det faktum, at vi stadig har et stort arbejde foran os med at transformere forretningen og forbedre indtjeningen, ligesom vi ønsker at fastholde et stærk kapitalberedskab.

Som meddelt i august sidste år planlægger A.P. Møller - Mærsk A/S, forudsat at investment grade kredit vurderingen kan opretholdes, at udlodde en væsentlig del af værdien af Total S.A. aktierne til aktionærene i A.P. Møller - Mærsk A/S i løbet af 2018 eller 2019 gennem ekstraordinært udbytte, aktietilbagekøb og/eller udlodning af Total S.A. aktier. Annoncering af en løsning for Maersk Drilling vil indgå som et centralt element i denne plan.

Lad mig afslutte gennemgangen af 2017 med en kommentar omkring vores samfundsansvar. Vi er vort samfundsansvar meget bevidst, og driver en række aktiviteter under fire hoved overskrifter:

- reduktion af CO2-emmission fra transport,
- reduktion af spild i fødevareværdikæden,
- øge fordelene ved verdenshandel og
- forbedring af forholdene omkring ophugning af skibe.

På alle fire områder har vi set fremdrift i 2017. A.P. Møller - Mærsk har valgt en proaktiv rolle, og mener at vor indsats forbedrer vor langsigtede konkurrenceevne samtidig med, at vi medvirker til at skabe bæredygtig vækst i verden. Vi udgiver hvert år en sustainability rapport, hvor disse områder bliver yderligere beskrevet, og den kan De modtage et eksemplar af i foyeren efter generalforsamlingen.

Lad mig kort summere. 2017 var året, hvor vi for alvor fik fart på eksekveringen af strategien, som blev meldt ud i 2016. Det har været et år med mange store forandringer og forbedringer. Det har været et år med fornyet vækst og forbedret indtjening. Og det har frem for alt været et år med fremdrift i forhold til vor strategi-



ske plan. Vi er med andre ord nået langt, men der er stadig meget at gøre for at færdiggøre transformationen af A.P. Møller - Mærsk A/S, og opnå den ønskede vækst og lønsomhed.

Eksekveringen af de mange store forandringer har kun været mulig på grund af indsatsen fra vore medarbejdere og vor ledelse - og naturligvis ved hjælp af tilliden fra vore aktionærer. Jeg vil gerne takke vores dygtige medarbejdere for deres indsats og holdning til de mange forandringer og udfordringer. Tydeligst viste reaktionen under cyberangrebet den stærke kultur, som er kendetegnende for A.P. Møller - Mærsk A/S. Systemer blev genoprettet på rekordtid og samtidig blev der gjort en ekstraordinær indsats for at servicere og hjælpe vore kunder, trods manglende adgang til digitale værktøjer. En bemærkelsesværdig indsats, der kræver stor tak! Med tilpasningerne i ledelsen, får vi en stærk direktion. Et team, med kapacitet til at optimere og integrere den eksisterende forretning, og samtidig accelerere udviklingen af forretningen til fremtiden. Endelig vore aktionærer – Vi har langsigtede aktionærer, der gør det muligt at gøre det rigtige for at skabe et bedre selskab, som kan skabe langsigtet værdi for vore aktionærer gennem udbytte, distribution af overskydende likviditet og højere aktiekurs.

Lad mig - mod sædvane - kommentere på aktiekursen. Højere aktiekurs har vi ikke set i 2017. Vor aktiekurs i 2017 faldt med 4 %. Til sammenligning viste det ledende C25 indeks en stigning på 13 %. Siden starten af 2018 er aktiekursen faldet med 14 %. Det er naturligvis ikke tilfredsstillende. Vi må dog ikke glemme at aktiekursen i dag er 13 % højere end aktiekursen i 2016, lige inden vi annoncerede vor nye strategi. Den positive udvikling af aktiekursen indikerer, at strategien er blevet godt modtaget hos vore aktionærer. Tak for det. Samtidig viser kursudviklingen, at der måske var forventninger om en hurtig forbedring af forretningen. Vi er overbevist om, at strategien er rigtig. Desværre findes der ingen enkle genveje. Det er et stort arbejde at genopfinde en så stor virksomhed. Et arbejde, som er i fuld gang. Lad mig afslutte med at sige, at det er et arbejde, som er meget spændende og meget motiverende. Gennem transformationen af A.P. Møller - Mærsk A/S er vi med til at udvikle verdenshandlen og skabe bæredygtig vækst - og samtidig skabe en bedre forretning for A.P. Møller - Mærsk A/S.

Vi laver om på mange vaner hver dag. Vi ønsker også i dag at ændre lidt på vore vaner på generalforsamlingen, og derfor vil jeg nu overlade ordet til vor direktør Søren Skou for at kommentere på udviklingen, set fra direktionens vinkel, og knytte nogle kommentarer til de konkrete tiltag ledelsen implementerer for at gennemføre transformationen, samt direktionens forventninger til fremtiden.”

Formanden gav herefter ordet til den administrerende direktør, Søren Skou.

”Tak for ordet. Som nævnt i Formandens beretning, løfter vi med vores ”Global Integrator”-strategi den globale handel til næste niveau - til fordel for vores kunder og til fordel for os selv som virksomhed. Ved at fokusere vores forretning på hele værdikæden fra dør-til-dør frem for primært at fokusere på søfragt, så har vi en unik mulighed for at skabe vækst for virksomheden, højere stabilitet i indtjeningen og forbedret indtjening i det hele taget. Den strategi, den bygger på tre grundelementer:

Det første er: Integrerede løsninger til vores kunder. Og hvad mener vi med det? Det vil med andre ord sige, at vi vil tilbyde vores kunder alle de services, der er forbundet med at fragte en container fra en fabrik - en producent - til en slutkunde. Ikke kun søfragt, men også alle andre logistikydelser og finansielle ydelser der er relevante. Eksempler herpå kan være forsikring, håndtering af dokumenter i terminalerne, trucking eller toldeklarering.

Det andet element er: En bedre kundeoplevelse, blandt andet understøttet af digital teknologi. Vi vil gøre det lige så simpelt og enkelt at bestille containertransport, som det i dag er at købe en flybillet på internettet for os alle sammen.

Og det tredje element er netværket – det netværk vi har til vands, og det netværk vi har til lands. Vi vil levere det mest konkurrencedygtige containerlogistiknetværk i verden.



Som aktionærer, hvad kan I så forvente? Hvad er det, jeg – og den øvrige del af direktionen – stiller os på mål for i de kommende år? Lad mig starte med at sige, at på den korte bane skal vi sikre, at vores virksomhed – vores forretningsenheder – konstant hører til blandt de bedste i verden. I perioden 2012 til 2016 demonstrerede vi, at vi kunne sænke omkostningerne år efter år og havde bedre marginer end vore konkurrenter, i Maersk Line gennemsnitligt på mere end 5 %. I 2017 der oplevede vi både operationelle og IT-mæssige udfordringer, herunder det altomfattende cyber-attack, som Jim Hagemann Snabe talte om, og det bevirkede, at vores enhedsomkostninger ved udgangen af 2017 var på samme niveau, som de var ved udgangen af 2016. Med andre ord, vi mistede et års omkostningsreduktioner, og vi mistede dermed vores marginforspring. Det skal reetableres, og det vil være et helt centralt fokusområde for direktionen i de kommende år. Vi er det største liner-selskab i verden, og derfor så skal vi også være de bedste på omkostningssiden.

Vi meldte ud, da vi meldte vores strategi ud, at vi skal have et bedre samarbejde og integrering mellem de forretningsenheder, vi har i vores Transport- og Logistikforretning, fordi vi forventer, at vi kan skabe store synergier. Synergier, der svarer til et øget afkast på 2 % af den investerede kapital, eller ca. USD 600 mio., og det skal vi gøre inden udgangen af 2019.

En væsentlig kilde til de synergier og den omkostningseffektivitet kommer fra samarbejdet mellem Maersk Line og APM Terminals, så vi kan skaffe flere containermoves på vores egne terminaler. Det kommer fra et bedre samarbejde mellem Maersk Line, APM Terminals og Svitser, så vi kan skaffe flere jobs til vores slæbebåde i Svitser. Og mellem Maersk Line og Maersk Container Industry, så vi kan bygge flere af vores containere på egne fabrikker. Ved at flytte mere Maersk Line volumen til de øvrige forretningsenheder, på markedsvilkår selvfølgelig, og forbedre udnyttelsen af de aktiver vi har, kan vi skabe en samlet højere indtjening og et bedre afkast. Vi er på vej. I 2017 øgede Maersk Line sin volumen i APM Terminals fra 33 % af den samlede volumen til 34 %. Det lyder måske ikke af meget, men i og med at vi afskiber noget over 20 mio. TEU i Maersk Line i løbet af et år, så bliver det faktisk til en del containere for APM Terminals, og meget mere vil følge på den front i 2018 især i vores hub-terminaler – eller vores knudepunkter.

Vi forventer også pæne besparelser på organisationssiden, særligt i supportfunktionerne. Vi har allerede etableret én samlet global IT-organisation, og vi har også etableret en samlet global juridisk funktion, begge de to var tidligere separat repræsenteret i hver enkelt forretningsenhed. Den proces vil fortsætte med henblik på at skabe en meget effektiv organisation, i tråd med den strategi vi har om at blive til ét samlet og integreret og fokuseret container-logistiksel-selskab.

I 2017 der realiserede vi på den konto mere end 100 mio. USD i synergier fra integrering af vores logistiksel-skaber. Det tal forventer vi vil blive væsentligt større i 2018, godt på vej imod de 600 mio. USD vi har lovet i slutningen af 2019.

Formanden omtalte også vores køb af Hamburg Süd. Med opkøbet af Hamburg Süd har vi taget et stort skridt i den konsolidering af markedet, som vi forventer vil fortsætte, og som er helt nødvendig for at skabe stabile markedsvilkår i containershipping. Forud for overtagelsen den 1. december sidste år havde vi etableret en projektorganisation med medarbejdere fra både Hamburg Süd og fra Maersk Line. De gjorde et godt stykke arbejde for at forberede integrationen. I løbet af de næste 2 år forventer vi at kunne realisere synergier fra opkøbet af Hamburg Süd på mellem 350-400 millioner USD, samtidigt med at opkøbet gør, at vi kan tilbyde vores kunder en væsentligt bedre service, især i Latinamerika og i Oceanien. Integrationen går godt og helt efter planen. Den indebærer blandt andet, at vi lægger vores rutenetværk sammen, og alle vores driftscentre bliver konsolideret. Sammenlægningen med Hamburg Süd giver os også en mulighed for bedre at udnytte de havne, vi har rundt omkring i verden og især i Latinamerika, hvor APM Terminals har investeret stort i de sidste 10 år, så købet af Hamburg Süd kommer også APM Terminals til gode. Jeg er meget optimistisk omkring opnåelsen af de synergier, som vi har lovet.

Et andet nyt tiltag, som Formanden kort berørte er, at vi ved den kommende kvartalsrapport vil gå over til en ny resultatopgørelse, som reflekterer, at vi er et integreret og fokuseret selskab. At vi er en forretning, som orienterer os mod vores kunders værdikæde. Det betyder, at vi vil rapportere resultater i 4 segmenter:

- et segment, som vi kalder Ocean, som vil bestå af Maersk Line og Hamburg Süd samt Maersk Lines hub terminaler. Her taler vi om søfragtdelen.
- et segment, som vi kalder Logistics & Services, som primært vil være Damcos, Maersk Lines og APM Terminals' inland-aktiviteter.
- et segment, som hedder Terminals & Tugs, som vil være APM Terminals' og Svitizers aktiviteter i og omkring havnene og endeligt
- et segment, som vi kalder Manufacturing & Others, som består af Maersk Container Industry og resten af vores portefølje af mindre virksomheder.

På længere sigt så vil den segmentering gøre det lettere for alle – herunder også aktionærerne – at følge udviklingen indenfor de services, som ikke er ren søfragt. Og netop dette element er en meget vigtig del af strategien - at skabe den højeste vækst og øge indtjeningen i de dele af forretningen, som ikke er bundet til fragtrater og derved, forhåbentligt, reducere den cykliske del af forretningen. Noget vi tidligere til dels kunne opnå gennem vores Energi-aktiviteter.

Vi ønsker, at den stabile omsætning vokser hurtigere end den traditionelle søfragt, og at den kommer fra nye services og nye produkter, hvoraf mange kan tilbydes digitalt. Derfor vil I se os, over de næste par år, udbygge vores serviceportefølje, sælge flere dør-til-dør transportere, sælge flere finansielle produkter. Vores kunder skal opleve en sammenhængende og integreret service, hvilket kræver, at vi bygger en intelligent og digital brugerflade, som vi kan tilpasse til hver enkelt kunde, så vi er nemme og lette at handle med. Vi omtaler dette, som vores digitale transformation. Og vi er allerede nået et pænt stykke ned af vejen med vores digitale transformation. Vi er mere end et år inde på rejsen. Som eksempler kan jeg sige, at vi i dag modtager, i Maersk Line, mere end 80 % af alle prisforespørgsler på maerskline.com – for et år siden var det 0 %. Vi modtager i dag allerede 98 % af alle bookinger elektronisk, enten via vores egen hjemmeside eller via EDI-løsninger. Med det betyder det faktisk, at vi driver en af de største B2B platforme i verden, hvis vi måler den på vores omsætning, og det er den platform, der danner grundstenen i vores digitale transformation.

Jeg vil også kort nævne et spændende initiativ, som vi kalder Remote Container Management. Det er et initiativ, som gør det muligt for vores kunder at følge deres kølecontainere rundt i verden, hvor de er, hvor er de på vej hen, med hvilken hastighed de bevæger sig, hvad temperaturen er indeni, hvad luftfugtigheden er indeni osv. Mere end 1.500 – mere end halvdelen – af vores kunder i kølesegmentet er allerede kunder også på Remote Container Management og har taget teknologien til sig. Jeg vil opfordre jer til, hvis I har lyst til at høre mere om det her og også vores GTD initiativ og Twill, som Formanden omtalte, til at besøge de demonstrationsområder vi har udenfor salen, hvor I kan se de her produkter og opleve, hvad de kan gøre for vores kunder.

Digital teknologi betyder ikke bare forbedring for kunden, men det betyder også, at vi kan forbedre produktiviteten af vores aktiver, primært skibene, brændstoffeffektivitet og havne, maintenance osv. og derfor vil vi fortsat kunne servicere vores kunder både mere effektivt men også mere omkostningsbilligt. Og vi vil gerne have, at vores kunder skal vælge os, fordi vi tilbyder en unik værdi for lige præcis deres forretning. Fordi de oplever en skræddersyet, integreret service på tværs af sø- og landtransport, en forenkling af deres forsyningskædestyring og en forenkling gennem en række digitale selvbetjenings- og tillægsydelser. Vores succes skal i sidste ende og også i første ende aflæses i kundetilfredsheden.

Formanden har allerede omtalt 2017 i beretningen, jeg vil derfor alene konstatere fra direktionens synspunkt, at 2017 var et år præget af massive forandringer, men det lykkedes os at udskille to af vores store Energi-relaterede virksomheder, det lykkedes os at opretholde vores kreditvurdering mens vi gjorde det, vi øgede markant vores omsætning, vi købte Hamburg Süd, og vi leverede en stor del af den digitale transformation, og endelig lykkedes det os at forbedre den underliggende indtjening.

Vi er godt på vej mod vores langsigtede ambition, som absolut rækker ud over det niveau, vi så i 2017.



Lad mig afslutte med at sige, at vores rolle det er at facilitere global handel. Vi tror på global vækst, og på at mennesker, virksomheder og lande fortsat vil handle med hinanden til alles fordel. Global handel vil vokse, efterhånden som verden bliver rigere, og flere og flere bliver købestærke forbrugere overalt på kloden. En større og større global middelklasse opstår.

Om 3 til 5 år er vi 100 % fokuseret på global containerlogistik. Vi er en virksomhed, der vil sikre:

- at vore kunder kan afsætte deres varer på alle globale markeder, der er relevante for dem
- at vore kunder kan indkøbe fra de mest konkurrencedygtige leverandører i hele verden, og
- at de af vores kunder, der er logistikselskaber, har endnu lettere adgang til et af de største, mest konkurrencedygtige og pålidelige globale transportnetværk.

Til den tid er vi ikke et konglomerat eller et holdingselskab. Nye gode ejere er fundet til vores olie- og Energi-relaterede aktiviteter, og vi er ét fokuseret selskab, med en integreret organisation og én kultur, ét sæt af værdier:

- Et selskab med glade og tilfredse kunder, som kan købe alt, hvad de behøver for at styre deres globale forsyningskæder hos os, inklusive finansielle services, uanset om det er en simpel transport fra havn til havn eller komplicerede individuelle 4PL logistikløsninger, som det hedder.
- Et selskab hvor kundetransaktioner er digitale og tilgængelige på alle relevante platforme.
- Et selskab hvor vores interne forretningsprocesser også er digitale og automatiserede, og vi har de bedste værktøjer til at optimere forretningen med.
- Et selskab som har det mest konkurrencedygtige netværk i verden. Ikke alene til søs men også til lands. Dør til dør. Et netværk der er konkurrencedygtigt både når det gælder geografisk dækning, transittider, frekvens og pålidelighed bestemt også på omkostninger

Jeg er overbevist om, at vi har sat den rette kurs. Tak.”

Dirigenten takkede Formanden og den administrerende direktør for deres indlæg og gav herefter ordet til Claus Wiinblad fra ATP.

Claus Wiinblad takkede for ordet og indledte med at takke Formanden og den administrerende direktør for deres beretning og fremlæggelse af regnskabet for 2017. Claus Wiinblad noterede, at de seneste 18 måneder siden udmeldingen af den nye strategi om spaltning af Selskabet, havde været en meget travl periode for Selskabet. Der var udviklet en ny strategi, der var lavet et stort opkøb, og spaltningen af Selskabet var godt på vej med en række frasalge med salget af Mærsk Olie og Gas som det vigtigste. Endvidere var Selskabet blevet ramt af et omfattende cyberangreb, som for en kort periode lammede virksomheden. Claus Wiinblad bemærkede, at han helt overordnet var enig i Selskabets strategiske retning og roste Selskabet for, at en stor del af spaltningen var blevet gennemført, og der var fundet gode løsninger for de forskellige frasalge. Han håbede, at der også inden længe kunne findes en løsning for Maersk Drilling, idet han anså det for vigtigt for, at aktionærene kunne få en afklaring på den mulige udlodning og størrelsen på udlodningen af Totalaktierne, samt kunne få en afklaring og mere præcis udmelding om den fremtidige kapitalstruktur for Selskabet.

Claus Wiinblad kommenterede herefter, at selvom der havde været god fremdrift i spaltningen af Selskabet, var dette ikke rigtigt blevet belønnet af aktiemarkedet. Claus Wiinblad nævnte, at Formanden havde valgt at kommentere dette med forskellige skæringsdatoer, men at han havde valgt en anden måde. Claus Wiinblad bemærkede, at hvis man kiggede på aktiekursens udvikling siden strategiudmeldingen i september 2016, havde der været et afkast på 7 %, hvilket han ikke mente kunne betegnes som andet end utilfredsstillende. Selvfølgelig havde cyberangrebet været en forstyrrende faktor, og containerraterne havde været under hårdt pres, men det kunne efter Claus Wiinblads vurdering ikke forklare det hele. Claus Wiinblad bemærkede, at når han så på udviklingen i Maersk Line de seneste tre år, havde den operationelle performance ikke været specielt tilfredsstillende. Dels var en væsentlig del af det tidligere EBIT-marginforspring til konkurrenterne forsvundet, og dels havde der efter Claus Wiinblads opfattelse været lidt for mange kvartaler, hvor resultaterne havde skuffet i forhold til analytikernes forventninger. Claus Wiinblad bemærkede herefter, at der på



den korte bane burde være betydeligt fokus på at få en bedre operationel performance i de enkelte kvartaler, og at Maersk Line burde få det gode gamle købmandskab til at fungere bedre i den daglige ageren i markedet – hvilket man kunne kalde "fix the basics". Claus Wiinblad bemærkede, at hvis man så på containerindustrien i et langsigtet historisk perspektiv, havde det over en konjunkturcyklus været svært at generere et fornuftigt afkast på den investerede kapital. På den baggrund kunne han kun være enig i visionen for Transport og Logistik-aktiviteterne om at skabe ét integreret selskab, som kunne generere et mere robust langsigtet afkast på den investerede kapital. Claus Wiinblad noterede hertil, at han helt klart savnede at forstå, hvorledes det forbedrede afkast skulle skabes ud over de omkostningsbesparelser fra det integrerede Transport og Logistik-selskab og de synergier, der allerede var udmeldt fra Hamburg Süd-integrationen. Han bemærkede, at han så flere muligheder (i) reducere omkostninger i Maersk Line gennem digitalisering af de mange manuelle processer, (ii) udvidelse af forretningsområdet, så transporterne i højere grad blev end-to-end i stedet for fra havn til havn, (iii) erobring af markedsandele fra andre containerrederier, men ikke mindst også ved at tage forretninger fra freight forwarderne, som tjente stort på at udvikle deres services, og til sidst (iv) udvikling af helt nye forretningsmodeller.

Claus Wiinblad bemærkede hertil, at svaret formodentlig var lidt af hvert af de fire muligheder. I tilknytning hertil noterede Claus Wiinblad, at nogle af svarene var blevet givet på den seneste kapitalmarkedsdag, og at aktionærene også havde fået nogle af svarene fra Formanden og den administrerende direktør i deres beretninger på generalforsamlingen, men at han godt kunne ønske sig, at ledelsen med tiden blev lidt mere præcise og mere konkrete på, hvorledes visionerne i praksis og ned i detaljen skulle realiseres. Herefter nævnte Claus Wiinblad, at han havde respekt for den meget omfattende transformation, som Selskabet var i gang med, og at en sådan proces tog tid. Claus Wiinblad fremhævede i den forbindelse, at ledelsen i Selskabet således stod over for en stor udfordring med at vise aktiemarkedet, at glasset kun var halvt fyldt og ikke halvt tomt, og at der lå et betydeligt uforløst potentiale i at gennemføre transformationen fuldt ud.

Claus Wiinblad afsluttede med at bemærke, at han troede på, at strategien for Selskabet var rigtig, men at han også så en rigtig stor opgave for ledelse og medarbejdere for at få det til at lykkes, med hvilke ord han ønskede ledelse og medarbejdere held og lykke med de store opgaver for 2018.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.

Formanden takkede Claus Wiinblad for indlægget og bemærkede, at der ikke var nogen konkrete spørgsmål, men dog en kommentar om hvor væksten og lønsomheden skulle komme fra. Formanden noterede, at Claus Wiinblad selv havde nævnt fire områder, og Formanden bekræftede, at alle fire var inkluderet i Selskabets strategi. Formanden bemærkede, at Selskabet i 2017 voksede med 13 % målt på omsætning, og tilføjes af Hamburg Süd øgede muligheden for at vokse endnu mere. Særligt havde spørgsmålet været, om Selskabet kunne blive lige så diversificeret, som da det havde en olieforretning. Formanden oplyste, at det mente man, at det kunne, hvis man kunne øge den del af forretningen, som ikke foregik på havet. Formanden forklarede, at cirka 68 % af omsætningen inden for transport og logistik pt. var baseret på transport på havet, og at det var klart, at man ville fortsætte med at vokse på havet, men at Selskabet skulle vokse endnu hurtigere de andre steder i værdikæden. Dette ville både øge væksten, men også lønsomheden og frem for alt reducere afhængigheden af fragtraterne. Afslutningvist bemærkede Formanden, at netop kompleksiteten i samtidig at optimere den eksisterende forretning, basisforretningen - som også var den første kommentar, den administrerende direktør havde i sin tale - og udvikle forretningen parallelt, var udfordringen, men at der heldigvis ikke var nogen konflikt imellem de to aktiviteter, for når Selskabet udviklede fremtiden, øgedes effektiviteten af den bestående forretning også.

Dirigenten gav herefter ordet til Michael Thøgersen fra Dansk Aktionærforening.

Michael Thøgersen takkede for ordet og indledte med at konstatere, at det var et andet A.P. Møller - Mærsk end det, man kendte for kort tid siden, idet olieaktiviteterne og andelen i Dansk Supermarked var frasolgt, og Hamburg Süd var tilkøbt. Michael Thøgersen bemærkede, at det i mange år fra aktionærside havde været ønskværdigt, at virksomheder koncentrerede sig om deres kerneforretninger og ikke var konglomerater, og

at Selskabet nu – næsten – var et rent rederi, dog også med terminaler. Michael Thøgersen påpegede, at hvis man som aktionær i Selskabet var ked af den udvikling, var der jo intet i vejen for, at man i tillæg til aktier i Selskabet kunne købe aktier i olieselskaber, f.eks. Total S.A., og opbygge sin egen portefølje og konglomerat.

Herefter bemærkede Michael Thøgersen, at et par år tidligere havde den daværende formand vurderet, at konglomeratrabatten var 14 %. Det var ifølge Michael Thøgersen ikke muligt at sige, om denne rabat var kommet til udtryk i dagens kurs. Michael Thøgersen vurderede, at regnskabsresultatet også i år var utilfredsstillende, men at det dog var bedre end sidste år, og at sidste års store af- og nedskrivninger jo i sagens natur ikke kom igen, men til gengæld havde aktiekursen fået et tryk nedad, også på grund af den herskende frygt for en handelskrig. Michael Thøgersen bemærkede, at til trods for det kedelige resultat udbetaltes en dividende på 150 kr. pr. aktie, men at han mente, at det kunne diskuteres, om man skulle være glad for dette eller ej.

Michael Thøgersen bemærkede desuden, at de lave fragtrater satte deres spor, selv om der til stadighed udfasedes skibe, og værfternes ordrebøger var meget tynde. Ligeledes forlød det, at statsejede kinesiske operatører havde en anden dagsorden end at tjene penge her og nu. Michael Thøgersen udbad sig Selskabets syn på den kinesiske konkurrence, og om Selskabet var af den opfattelse, at kineserne overholdt alle internationale regler, herunder bl.a. WTO. Herudover kommenterede Michael Thøgersen, at Selskabet reducerede det såkaldte capex-indeks, det vil sige investering i kapitalgoder, og at man i det hele taget havde reduceret mange investeringer, herunder ikke havde bestilt nye skibe, selvom man dog fik enkelte nye skibe, som var bestilt tidligere, hvilket han fandt relevant og en beslutning, som aktionærerne kun kunne billige.

Michael Thøgersen oplyste, at kapitalmarkedsdagen havde været overordentlig informativ – blandt andet var der detaljeret blevet redegjort for cyberangrebet – og en god forberedelse til generalforsamlingen, og at der ikke blev lagt skjul på problemerne og udfordringerne. Michael Thøgersen fortsatte herefter med en kommentar om, at Jakob Stausholm havde været en nøgleperson på kapitalmarkedsdagen, og at det for en udenforstående virkede uforståeligt, at han måtte forlade virksomheden, og at det burde have været muligt at præsentere dette på en bedre måde og dermed undgået ufrugtbare spekulationer og i sidste ende kursfald. Herefter fortsatte Michael Thøgersen med en bemærkning om digitalisering, og at Selskabet arbejdede med IBM om løsninger til at digitalisere dokumentationsprocessen, i hvilken forbindelse man ville anvende den såkaldte blockchain teknologi. Michael Thøgersen bemærkede, at der sikkert var mange, der forbandt dette begreb med kryptovalutaer, og han anmodede derfor Formanden om at forklare dette begreb, der øjensynligt var så vitalt for Selskabets fremtid.

Michael Thøgersen nævnte endvidere, at et centralt element i investeringscasen omkring Selskabet var muligheden for at distribuere en væsentlig del af værdien fra salget af Mærsk olie og gas via Total S.A. aktierne, og at Dansk Aktionærforening i den forbindelse var enige med Selskabet i vigtigheden af, at det var muligt for Selskabet at fastholde en stærk kreditvurdering, i dette tilfælde via en investment grade rating fra Standard & Poor's. Michael Thøgersen bemærkede, at han forstod, at der fra ledelsen og Bestyrelsens side arbejdedes på at finde løsninger på separation af de resterende Energiaktiviteter, Maersk Drilling og Maersk Supply Service, og at dette ville have en effekt på både timingen og størrelsen af distributionen af værdien af Total S.A.-aktier. Michael Thøgersen ønskede dog at høre, om Formanden kunne give en orientering om, hvornår man forventede, at afklaring og distribution ville finde sted. Michael Thøgersen ønskede afslutningsvist alle et godt 2018.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.

Formanden takkede Michael Thøgersen. For så vidt angik spørgsmålet vedrørende digitalisering og blockchain, forklarede Formanden, at som Michael Thøgersen også var inde på, forbandt mange blockchain med bitcoin og kryptovalutaer. Formanden forklarede at blockchain som sådan ikke havde noget med kryptovalutaer at gøre, men at blockchain var en slags database, hvor dataelementerne blev delt op i små blokke i et netværk af computere. Således lå data dermed ikke ét sted, men hos alle i det netværk og først når alle blokke blev sammensat, var der adgang til den rigtige information. Det betød, at man fik en høj grad af sikkerhed



for, at det var den rigtige information, og det betød også, at hvis man skulle hacke sådan et system, så skulle man hacke alle de enheder, som var med i det netværk. Formanden forklarede, at når kryptovalutaer benyttede blockchain, var det fordi den arkitektur, blockchain havde, kunne verificere ægtheden af data og var en meget sikker teknologi. Dette havde man selvfølgelig brug for til valutaer, og Selskabet mente også, at der var brug for det til shippingdokumenter, så alle kunne være sikre på, at det var det rigtige dokument.

Med hensyn til distribution af Total-aktierne oplyste Formanden, at han forstod ønsket om klarhed for hvornår og hvor meget, Selskabet kunne uddele. Formanden bemærkede, at det hele tiden havde været ønsket, at Selskabet havde en solid kapitalstruktur, når separationen var afsluttet. Dette var vigtigt for, at Selskabet kunne udvikle Transport- og Logistikforretningen, og det betød i praksis, at man ville bevare en kreditvurdering på "Investment Grade"-niveau, som det hed. Formanden bemærkede, at dette også betød, at for at det besluttes, hvornår og hvor meget af Total-provenuet, der skulle udloddes til aktionærerne, var det nødvendigt, at man først kendte løsningen for de resterende energienheder – specielt Maersk Drilling, idet det påvirkede Selskabets finansielle struktur ret meget. Formanden oplyste, at man ikke kendte løsningen på nuværende tidspunkt, og at han derfor heller ikke kunne svare konkret, men at man jo havde sagt, at man ville finde løsninger på disse separationsaktiviteter inden udgangen af 2018, og den ambition fastholdtes. Formanden håbede også, at intentionen om at udlodde var blevet tydelig på generalforsamlingen.

Til den sidste kommentar om håndteringen af Jakob Stausholms afgang oplyste Formanden, at man havde valgt at opdele funktionen, fordi man mente, det var nødvendigt at have dedikerede ressourcer på de relevante områder for at accelerere forandringen. Det var en rigtig beslutning strategisk, og det medførte desværre, at Jakob Stausholm forlod Selskabet, men det betød, at Selskabet øgede kapaciteten af ledelseskrafter til at gennemføre transformationen.

Dirigenten gav herefter ordet til Anders Schelde fra Magistrenes Pension.

Anders Schelde oplyste, at han var til stede på generalforsamlingen, fordi det var vigtigt for Magistrenes Pension og dets medlemmer som investorer, at de virksomheder, som man investerede i, var rustede til morgendagens udfordringer, og at særligt klimaforandringerne og den grønne omstilling spillede en stadigt større rolle. Magistrenes Pension var derfor med i et globalt investorinitiativ kaldet Global Climate Action 100, som søgte en konstruktiv dialog med 100 af verdens største udledere af drivhusgasser, og målet var at understøtte en reduktion i udledningerne og en tilpasning til Paris-aftalens ambitiøse mål. I den forbindelse bemærkede Anders Schelde, at Selskabet var en af verdens største udledere inden for transport, og det var Magistrenes Pensions opfattelse, at Selskabet på mange måder allerede var godt på vej i den bæredygtige retning, herunder blandt andet gennem bæredygtighedsstrategien og den prisbelønnede rapportering herom, samt det forhold at Selskabet var i færd med at implementere den nye rapportering på klimanøgletal, og ikke mindst det nylige frasalg af olieaktiviteten.

Anders Schelde oplyste, at Magistrenes Pension af afkastmæssige hensyn havde valgt at frasælge sine investeringer i kul og tjæresand, og fra og med udgangen af 2020 ville man også have frasolgt alle sine investeringer i olieselskaber, og et sådan frasalg sikkert byggede på nogle af de samme langsigtede analyser, som også lå bag Selskabets beslutning. Anders Schelde bemærkede, at det imidlertid var et dilemma, at man gerne ville være en ansvarlig og aktiv ejer, men med udtræden mistede ejerindflydelse i sådanne selskaber, når man særligt gerne ville være med dér, hvor der var påkrævet mange forandringer, og hvor det var lidt svært. Anders Schelde oplyste derefter, at det nævnte initiativ derfor var så vigtigt for dem, idet de dermed kunne komme i dialog med blandt andet Selskabet og en række andre selskaber, og agere som en aktiv og ansvarlig ejer i forhold til klimaudfordringerne. Anders Schelde bemærkede afslutningsvist, at Magistrenes Pension var meget glade for, at Selskabet allerede havde takket ja til invitationen, og at de så frem til en god og konstruktiv dialog, hvor de kunne blive klogere på Selskabets strategi og mulighederne, og måske endda ved fælles fodslag kunne fremme nogle af de nødvendige ændringer.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.



Formanden takkede Anders Schelde, og oplyste at Selskabet også var meget glad for den konstruktive dialog, som man havde haft med Magistrenes Pension direkte og via deres partnere. Formanden bemærkede, at Selskabet delte målet om at nedbringe CO2-udledningen i overensstemmelse med den globale klimaaftale fra Paris i 2015, og at det var rigtigt, at transport var kilde til den største CO2-udledning – 23 % af den samlede CO2-udledning. Formanden oplyste i den forbindelse, at shipping udgjorde 3-4 %, og shipping var den mindst forurenende form for transport. Selskabet havde siden 2008 arbejdet målrettet på at reducere sine egne udledninger af CO2, og at man var nået meget langt – 43 % reduktion siden 2008 pr. flyttet container, og målet var en 60 % reduktion inden 2020. Formanden forklarede, at man troede, at man nærmede sig grænsen for, hvor langt man kunne nå på egen hånd, og at det var vigtigt, at hele skibsfarten reducerede i overensstemmelse med Paris-aftalens ambition, hvilket krævede en global regulering, som kunne fremme investeringer i innovation, hvilket Selskabet da ville gøre brug af. Formanden bemærkede, at det ville være gavnligt, hvis skibsfarten blev nævnt i Paris-aftalen – Selskabet havde arbejdet hårdt for, at skibsfart skulle omfattes af Paris-aftalen – men at det vigtigste nu var, at FN's søfartsorganisation, IMO, fastlagde en ambitiøs strategi, som indeholdt langsigtede mål for reduktioner. Formanden oplyste, at forhandlingerne var i gang, mens man talte i forsamlingen, og at Selskabet var til stede for at gøre det klart, at man støttede denne form for regulering.

Afslutningsvist nævnte Formanden, at man havde fuld forståelse for investorernes behov for grundig rapportering og offentliggørelse af klimarelaterede forhold, og at det også gjorde det til en strategisk fordel for Selskabet, som havde rapporteret i henhold til "Carbon Disclosure Project (CDP)" siden 2008, og sidste år forpligtede sig til at rapportere ud fra anbefalingerne fra "the Task Force for Climate Change-related Financial Disclosure (TCFD)". Formanden oplyste, at man her deltog aktivt i en arbejdsgruppe sammen med flere finansielle spillere med henblik på at udvikle målepunkter, så man kunne rapportere om de risici og muligheder, der udsprang af de fysiske påvirkninger af klimaet.

Dirigenten gav herefter ordet til Rune Lund, der repræsenterede Kritiske Aktionærer.

Rune Lund takkede for ordet og oplyste, at det var hans opfattelse, at et af de store spørgsmål ved salget af Mærsk Olie og Gas var kompensationsordningen fra 2003, altså den aftale, der var en garanti mod skattestigninger i 24 år fra nu uanset om olieprisen for eksempel måtte stige, og som tilsvarende var en garanti mod skattestigninger selv hvis nabolandene satte skatten op af hensyn til klimaet og CO2-udledningen. Ifølge Rune Lund vidste de fra den ansvarlige minister i Folketinget, i regeringen, at ordningen ikke pr. automatik ville følge med ved et salg, men at dette ville kræve myndighedernes – regeringens – godkendelse. Dette stammede, ifølge Rune Lund, fra svar, der var afgivet til Folketinget før aftalen med Total S.A. blev indgået. Ifølge Rune Lund var kompensationsaftalen et nøgleaktiv i salgsaftalen, og det var dermed uden tvivl vigtigt for både Selskabet og Total S.A., at vilkåret om myndighedsgodkendelse af overdragelsen af kompensationsaftalen var kendt og velbeskrevet, inden der blev skrevet under på aftalen.

Rune Lund oplyste, at han gik ud fra, at man før underskriften af aftalen, havde opnået en vis sikkerhed for myndighedernes godkendelse, og eventuelt haft en drøftelse med regeringen herom. Rune Lund udbad sig i den forbindelse svar på, hvordan den sikkerhed blev opnået, herunder om der havde været forhåndskontakt til myndighederne, til regeringen, og i givet fald hvilke. Ifølge Rune Lund måtte en sådan sikkerhed før salget have haft en indvirkning på den pris, man endte med at få for olie- og gasdivisionen.

Dirigenten gav herefter ordet til den administrerende direktør.

Den administrerende direktør takkede for spørgsmålet og oplyste, at den aftale, der var mellem den danske stat og DUC, jo netop var en aftale mellem DUC og den danske stat og ikke med A.P. Møller - Mærsk A/S. Den administrerende direktør bemærkede, at der derfor ikke var grund til, at Selskabet skulle søge nogen forsikring om, at der ikke blev ændret i en aftale, som man ikke var direkte part i, i forbindelse med salget af sin virksomhed.

Dirigenten gav herefter ordet til Frank Aaen, ligeledes repræsenterende Kritiske Aktionærer.

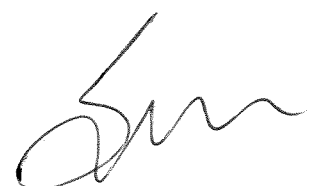
Frank Aen bemærkede, at det var et utroligt kort og intetsigende svar. Ifølge Frank Aen var den aftale om kompensation – altså garantien imod skattestigninger – i utallige svar fra regeringen til Folketinget beskrevet som noget, Selskabet ikke kunne sælge uden en myndighedsgodkendelse. Hertil bemærkede Frank Aen, at Selskabet solgte til Total S.A. før myndighedsgodkendelsen var indhentet. Yderligere nævnte Frank Aen, at han var klar over, at det i aftalen mellem Selskabet og Total S.A. var en forudsætning, at der blev givet en myndighedsgodkendelse, og det stod meget detaljeret beskrevet, hvordan sådan myndighedsgodkendelse skulle opnås, samt at Total S.A. skulle sikre, at myndighedsgodkendelsen gik igennem. Frank Aen nævnte, at aftalen ligeledes indeholdt passussen: "...dog ikke hvis Total S.A. bliver udsat for krav fra myndighederne, som ... alvorligt ændrer på de vilkår, Mærsk Olie og Gas har drevet selskabet under", og kompensationsordningen var ifølge Frank Aen et afgørende vilkår for driften af Mærsk Olie og Gas. Ifølge Frank Aen var dette et nøglepunkt for forhandlingen af kompensationsaftalen i 2003, og man havde fra regeringens side anset det som helt afgørende, at Selskabets muligheder for at sælge ikke skulle begrænses. Det undrede Frank Aen, at aftalen med Total S.A. blev skrevet under uden konkret viden om, hvorvidt kompensationsaftalen kunne følge med. Frank Aen udbad sig derfor et bedre svar fra den administrerende direktør. Frank Aen ønskede desuden at vide, om den beskrevne passus skulle forstås således, at hvis for eksempel kompensationsaftalen ikke kunne overdrages, så var handelen til 47 mia. med Total S.A. faldet på gulvet, kort tid efter den var indgået. Frank Aen mente, at dette kunne hverken Total S.A. eller Selskabet have interesse i.

Dirigenten takkede Frank Aen, og gav herefter ordet til den administrerende direktør.

Den administrerende direktør takkede for ordet, og oplyste, at han mente, at det var en misforståelse fra Kritiske Aktionærs side, at regeringen eller Folketinget skulle godkende kompensationsaftalen igen. Selskabet havde solgt sin virksomhed Mærsk Olie og Gas, som var en partner i DUC, og ikke bare partner, men også operatør af DUC. For Selskabet, handlede myndighedsgodkendelsen om, hvorvidt Total S.A. var et selskab, der evnede at løfte de forpligtelser, som Mærsk Olie og Gas havde i DUC, nemlig at være en god og dygtig teknisk operatør, og ikke mindst havde den finansielle styrke til at løfte de forpligtelser, der måtte være, når der engang skulle ryddes op i Nordsøen. Den administrerende direktør bemærkede, at regeringen og Folketinget havde vurderet, at Total S.A. opfyldte de kriterier. Det var Selskabet ikke overrasket over, fordi Selskabet netop valgte Total S.A. som køber på grund af størrelse (cirka fire gange så stort som Selskabet og verdens fjerdestørste olieselskab) og teknisk kunnen, og derfor havde Danmark fået en operatør af virkelig international klasse, som også kunne stå på mål for de forpligtelser, der var på den lange bane. Det var det, myndighederne havde godkendt, og det var det, handlen var betinget af. Handlen var betinget af myndighedsgodkendelser fra alle myndigheder alle de steder, hvor Mærsk Olie og Gas drev forretning, og det havde man fået på den baggrund.

Dirigenten gav herefter ordet til Stephen Yandell fra International Transport Workers' Federation, som talte på engelsk.

Stephen Yandell thanked for the annual report and presented himself and the International Transport Workers' Federation. Stephen Yandell mentioned, that as many of the shareholders might recall, the International Transport Workers' Federation addressed the Annual General Meeting last year and had since then continued a constructive dialogue with the Company. Stephen Yandell stressed that this was key for positive industrial relations both at the senior management level and in individual workplaces. International Transport Workers' Federation was receiving reports from their affiliates from all around the world as they represented transport workers employed on ships, trucks, at ports and those employed in the offshore oil and gas industry. Most recently, they had been working with IFT dockers who were employed by APM Terminals in Latin America. International Transport Workers' Federation had received reports indicating that there were a few terminals where there were serious challenges in the relationship between the local management and the unions, particularly regarding trade union recognition. International Transport Workers' Federation wished to resolve these issues and improve industrial relations and were sure that with structured dialogue it was possible to improve the working environments on the grounds in these locations. Stephen Yandell expressed that there was a sound basis to work from the Company's corporate social responsibility policies contained



within the United Nations Global Compact, which incorporated important provisions on labour. International Transport Workers' Federation therefore requested that the Company actively worked with them to promote best practice in the implementation of these policies and continued the dialogue with them on the future of work and the impact of automation. In addition, Stephen Yandell stressed that it was also necessary to ensure that the corporate social responsibility policies contained within the global compact were equally applied to suppliers and contractors working for the different businesses of the Company and that they wanted to ensure that the right ethical standards were applied throughout the Company's business operations. In addition, Stephen Yandell stated that many of the Company's workers felt insecure about the future of the Company, for example, how much commitment there was to business operations in Northern Europe. International Transport Workers' Federation was of the firm belief that the Company and International Transport Workers' Federation jointly could tackle these challenges for the benefit of the Company's business operations and the Company's workers. Stephen Yandell noted that it certainly looked like the trading environment of the core container shipping business of the Company had improved and that they hoped that all the Company's businesses enjoyed a healthy trading environment in the next year.

Dirigenten gav ordet til Formanden.

Formanden takkede International Transport Workers' Federation for dialogen og samarbejdet. Formanden bemærkede herefter, at alle de steder, Selskabet opererede, havde man fokus ikke blot på at overholde lovgivningen og aftaler, men selvfølgelig også på at sikre et godt samarbejde med sine medarbejdere og deres organisationer, og dette var gældende i Latinamerika ligesom alle andre steder i verden. Selskabet havde med opkøbet af Hamburg Süd flere medarbejdere i Europa end nogensinde. Til Stephen Yandells korte kommentar omkring automatisering og dens betydning, bemærkede Formanden, at man selvfølgelig øgede automatiseringen, men at det ikke betød, at man så skibe uden mandskab, og at man samarbejdede tæt med sine medarbejdere og deres organisationer om, hvordan man bedst kunne udnytte teknologi for at gøre sejlads både mere sikker og mere effektiv, og at man så frem til det fortsatte samarbejde.

Dirigenten gav herefter ordet til Bjørn Hansen, som repræsenterede Pia Ellebirke.

Bjørn Hansen indledte med en bemærkning om, at da den forrige formand et par år tidligere havde kommenteret, at der ville ske store forandringer i Selskabet, havde aktionærene tænkt, at nu ville der komme noget med IT, hvilket Bjørn Hansen syntes var en rigtig god ide. Bjørn Hansen bemærkede dernæst, at han havde noteret, at købet af Hamburg Süd var gået igennem, og at det var fantastisk, at de kunne få overskud fra dag et. Han havde noteret sig, at der især var tale om kølecontainere, og bad i den forbindelse Bestyrelsen om at oplyse, om det ligeledes var frysecontainere, da han mente, at markedet for transport af kød fra især Sydamerika ville blive større og større. Bjørn Hansen spurgte derefter ind til den af Selskabet anvendte valuta, og om man kunne udskrive regninger i mindre risikofyldte valutater – f.eks. Euroen – særligt henset til situationen i USA. Herefter kom Bjørn Hansen med et par bemærkninger om kronens tilknytning til D-marken, som nu var blevet til Euroen. Bjørn Hansen bemærkede herefter, at han gerne ville høre nærmere om Selskabets nybyggede Triple E skibe, herunder kapaciteten og om de kunne gå gennem Suez-kanalen, idet dette kunne spare Selskabet for både brændstof, bunkers, tid og penge. Bjørn Hansen påpegede med hensyn til Kritiske Aktionærers indlæg, at Staten gennem tiden, ifølge Bjørn Hansen, havde fået afgifter på omkring 470-475 mia. kr. ind fra Selskabet. Dernæst spurgte Bjørn Hansen ind til den garanti, som Selskabet havde stillet i forbindelse med salget af Mærsk Olie og Gas.

Dirigenten gav ordet til Formanden.

Formanden takkede Bjørn Hansen for både interessen for Selskabet og spørgsmålene. Formanden oplyste, at køle- og frysecontainere var de samme containere, og at Selskabet, som den absolut største operatør af kølecontainere, transporterede én ud af fire kølecontainere i verden i Selskabets netværk. Købet af Hamburg Süd havde øget Selskabets styrke på det marked. Dette var ifølge Formanden vigtigt, fordi priserne for den type transport var højere og mindre afhængige af de normale fragtrater.



For så vidt angik spørgsmålet omkring Selskabets valuta, og overordnet valutarisiko, bemærkede Formanden, at Selskabet var en dollarnomineret virksomhed, og at langt den overvejende del af omsætningen var fastlagt og aftalt med kunderne i dollars, ikke mindst i Maersk Line. Formanden oplyste, at Selskabet ikke gav detaljeret information omkring indtjening i forskellige valutaer, men når man så på Selskabets følsomhed i forhold til valutakursudsving, var det overvejende udsving i dollaren, der påvirkede indtjeningen, mens en del af Selskabets omkostninger var i andre valutaer. Der kunne opstå en negativ effekt i Selskabets indtjening ved svækkelse af dollaren, som man så det i slutningen af 2017 og i starten af 2018, men man måtte acceptere, at den globale containerindustri foretog afregning i dollar, og det ville ikke være muligt for Selskabet at omlægge sin omsætning til en anden valuta.

Formanden bekræftede dernæst, at Selskabets største skibe var Triple E, som kunne fragte 20.000 containere, og gå gennem Suez-kanalen, så der var ingen begrænsninger i forhold til størrelsen og Suez-kanalen. Formanden tilføjede, at man arbejdede kontinuerligt med at optimere de tekniske installationer og parametrene omkring designet af et skibs skrogform og motorteknikker og andet, og det var blandt andet derfor, at man havde været i stand til at reducere CO2-udslippet pr. transporteret container med 43 % siden 2008.

I relation til den garanti, som Selskabet blev pålagt i forbindelse med godkendelsen af salget til Total S.A., bemærkede Formanden, at der var tale om en sekundær garanti, hvilket ville sige, at Total S.A. havde overtaget alle forpligtelser, også forpligtelser i forhold til oprydning efter olieudvinding, og at det kun var i tilfælde af, at Total S.A ikke var i en økonomisk situation, hvor det kunne honorere den forpligtelse, at Selskabet skulle træde til. Hertil tilføjede Formanden, at da Total S.A. var noget større end Selskabet, var det væsentligt at forstå, hvor lille risikoen var for Selskabet.

Dirigenten gav herefter ordet til Erik Pedersen.

Erik Pedersen takkede for en udførlig beretning, navnlig om den fremtidige strategi, og fremhævede, at man som aktionær var interesseret i tre ting, nemlig muligheder, afkast og risiko. Erik Pedersen bemærkede derefter, at som konglomerat, hvor man spredte sig over flere forskellige forretningsområder, skibsfart, olie, detailhandel, havde man jo også spredt sin risiko. Erik Pedersen antog derfor, at når Selskabet med den nye, fokuserede virksomhed satsede udelukkende på transport, havde det en betydning for risikoprofilen, og udbad sig i den forbindelse svar på, hvilken betydning ledelsen forventede, at den nye strategi havde for Selskabets risikoprofil.

Dirigenten gav ordet til Formanden.

Formanden takkede Erik Pedersen for spørgsmålet og forklarede, at det at være konglomerat handlede om gyngerne og karrusellerne, at når én branche gik op, så gik en anden ned, og på den måde skabte man en lidt mere stabil indtjening over tid. Formanden henviste herefter til sin beretning, og at Selskabet siden 2015 havde oplevet, at raterne og olieprisen gik ned samtidig, og det mindskede værdifordelene ved konglomeratet. Formanden bemærkede, at risikoen kunne stige, afhængig af, hvor meget de to brancher var korreleret med hinanden. Selskabet havde undersøgt korrelationen mellem olie og transport og fundet ud af, at der var en cirka 50 % korrelation, så de fulgte i nogen udstrækning samme svingninger. Formanden oplyste desuden, at når man analyserede Transport- og Logistikbranchen, så man, at der var rigtig mange forretningsområder inden for branchen, som var endnu mindre korrelerede med raterne på havet. Dette betød, at der var mulighed for, at Selskabet kunne opnå lige så stor en stabiliserende effekt ved at være inden for én branche, og ved at øge omsætningen i områder, som var svagt korreleret til fragtrater, hvilket var essensen af strategien. Formanden forklarede, at det var klart, at man blev mere udfordret af en enkelt branche, men såfremt de nye forretningsområder voksede hurtigt, forventede man at kunne udjævne og opnå samme effekt, som man havde som konglomerat, blot som fokuseret virksomhed.

Dirigenten gav herefter ordet til Frank Aaen for en kort replik.

Frank Aen bemærkede, at det som aktionærerne tidligere fik at vide af den administrerende direktør, ifølge Frank Aen var forkert. Ifølge Frank Aen afhang myndighedsgodkendelsen af salget til Total S.A. ikke kun af, om Total S.A. kunne løfte opgaven finansielt og driftsmæssigt, hvilket var ét element i godkendelsen fra myndighederne. Det andet element var ifølge Frank Aen, om kompensationsordningen – altså skattegarantien – kunne følge med. Ifølge Frank Aen, stod det i utallige svar fra regeringen til Folketinget, at det krævede en særlig myndighedsgodkendelse, og derfor syntes Frank Aen, at aktionærerne måtte have et svar på, om Selskabet havde nogen form for sikkerhed for en myndighedsgodkendelse, da aftalen med Total S.A. blev underskrevet.

Dernæst bemærkede Frank Aen, at han ikke havde fået svar på sit andet spørgsmål om, hvorvidt det ville have været et vilkår af afgørende betydning, som ville have fået salget til at falde til gulvet, såfremt kompensationsaftalen ikke var fulgt med. Frank Aen udbad sig svar på, om Bestyrelsen havde solgt uden at vide, om handelen dagen efter faldt på gulvet.

Dirigenten bemærkede, at svar var givet, men at den administrerende direktør gerne vil komme med endnu et.

Den administrerende direktør fastslog, at aftalen med Total S.A. ikke var betinget af, om en kompensationsordning fulgte med eller ikke fulgte med. Det var ikke en del af aftaleværket, fordi kompensationsordningen ikke var givet til A.P. Møller - Mærsk, men til DUC.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.

Formanden bemærkede, at Selskabet syntes, at man var meget konsistent i sin strategi og udmeldinger. Selskabet meldte ud allerede i 2016, at man ville finde fremtidige løsninger for Energiselskaberne, og ambitionen var at finde løsninger, som ikke bare var gode for A.P. Møller - Mærsk, men også for selskaberne og Danmark, og når man solgte Mærsk Olie og Gas til Total S.A., var det Selskabets overbevisning, at det var bedst for alle. Det var godt for A.P. Møller – Mærsk A/S. Det var også godt for Mærsk Olie og Gas, fordi de kunne udvikle deres særlige kompetencer i en meget større sammenhæng, og man mente også, det var godt for den danske stat, fordi Total S.A. med sin størrelse og ekspertise og ønske om at udvikle aktiviteterne i Danmark og Nordsøen burde være en fordel både for forsyningssikkerheden og skattebetalingen i Danmark. Formanden slog derefter fast, at i og med at Total S.A. overtog alle forpligtelser, betød transaktionen i princippet, at der ikke var nogen ændringer for Danmark. Det var blot et andet selskab, der drev aktiviteterne, måske med endnu større kraft.

Dirigenten konstaterede, at talerlisten var udtømt, og afsluttede debatten vedrørende de fire første punkter på dagsordenen og gik herefter over til beslutningsprocessen. Inden da fremhævede dirigenten den uafhængige revisions revisionspåtegning, som fandtes i årsrapporten fra side 133 – 136, som var en ren påtegning, der var underskrevet af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab den 9. februar 2018.

Dirigenten fastslog herefter, i overensstemmelse med forsamlingens indledningsvise beslutning om vedtagelsesproceduren, at Formandens beretning var taget til efterretning, at generalforsamlingen havde godkendt årsrapporten som forelagt, at der var meddelt decharge til Bestyrelsen og direktionen, og at Bestyrelsens forslag til det ordinære udbyttes størrelse og overskuddets fordeling var godkendt.

Dirigenten takkede for generalforsamlingens tilslutning og gik videre til næste punkt på dagsordenen.

e) *Fornødent valg af medlemmer til bestyrelsen.*

Fra Bestyrelsen afgik Jim Hagemann Snabe, Ane Mærsk Mc Kinney Uggla, Jan Leschly, Robert John Routs, Renata Frolova-Hammer, Palle Vestergaard Rasmussen og Robert Mærsk Uggla. Endvidere udtrådte Niels Jacobsen af Bestyrelsen. Renata Frolova-Hammer og Palle Vestergaard Rasmussen genopstillede ikke. Her-

udover havde Bestyrelsen foreslået valg af Thomas Lindegaard Madsen og Jacob Sterling som nye medlemmer af Bestyrelsen.

Med hensyn til de kandidater, som herefter var på valg, henviste Dirigenten for så vidt angik deres kvalifikationer og deres ledelseshverv til det udsendte materiale. Dirigenten oplyste, at samtlige kandidater, der opstillede til Bestyrelsen, var A- aktionærer, som vedtægternes § 3 krævede, og at de i øvrigt opfyldte de krav, som vedtægterne og lovgivningen stillede for at være valgbar.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.

Formanden takkede for ordet og udtalte:

”I år foreslår Bestyrelsen som nævnt genvalg af fem medlemmer samt to kandidater til nyvalg. Niels Jacobsen har valgt at udtræde af Bestyrelsen.

Først og fremmest vil jeg gerne på Bestyrelsens og Selskabets vegne takke Niels Jacobsen for det store arbejde, han gennem de seneste 11 år har lagt i A.P. Møller – Mærsk A/S. Siden 2007 har Selskabet gennemgået meget store forandringer, og Niels Jacobsen har med sit strategiske overblik og store engagement været en drivende kraft og ydet et meget stort bidrag – ikke mindst i rollen som næstformand siden 2010. Tak, Niels.

Renata Frolova-Hammer og Palle Rasmussen har siddet i Bestyrelsen siden 2014, men genopstiller ikke som medarbejderrepræsentanter i Rederiet A.P. Møller A/S. De udtræder derfor i år. Begge har qua deres position som medarbejdere og deres indsigt i Selskabets drift og aktiviteter ydet værdifulde bidrag til Bestyrelsens arbejde. På Selskabets og Bestyrelsens vegne: Tak for det.

Bestyrelsen foreslår således valg af to medlemmer til bestyrelsen: Thomas Lindegaard Madsen og Jacob Andersen Sterling. Begge er medarbejdere i A.P. Møller - Mærsk Gruppen og er beskæftigede i Maersk Line som henholdsvis kaptajn og head of Product and Change Management. Thomas Lindegaard Madsen og Jacob Andersen Sterling er valgt som medarbejderrepræsentanter i Rederiet A.P. Møller A/S, og vi har tradition for, at de medarbejdervalgte i Rederiet også har sæde i Bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S.

Som angivet i indkaldelsen til generalforsamlingen, stiller fem bestyrelsesmedlemmer op til genvalg. Samtlige kandidaters kvalifikationer fremgår som nævnt af indkaldelsen, så dem vil jeg ikke gentage her, men lad mig knytte en overordnet kommentar. Som nævnt i min beretning er vi nået et godt stykke på vej af transformationen af A.P. Møller - Mærsk A/S, men indtil der er fundet strukturelle løsninger for Maersk Drilling og Maersk Supply Service, er A.P. Møller - Mærsk stadig et konglomerat med aktiviteter i forskellige brancher. De genopstillede bestyrelseskandidater sikrer Bestyrelsen en kontinuitet, som er vigtig og meget værdifuld i denne fase med store forandringer, så lad mig på Bestyrelsens vegne anbefale nyvalg og genvalg til Bestyrelsen i overensstemmelse med de udsendte kandidatlistes. Tak.”

Dirigenten takkede Formanden for indlægget og konstaterede, at der ikke var andre kandidater til Bestyrelsen end de af Bestyrelsen indstillede, og at alle de af Bestyrelsen indstillede personer således var valgt.

f) Valg af revision.

I henhold til vedtægterne afgik PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Bestyrelsen foreslog genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Som det fremgik af dagsordenen, var Bestyrelsens forslag i overensstemmelse med revisionsudvalgets indstilling, og revisionsudvalget havde oplyst at være upåvirket af tredjeparter og ikke at være underlagt nogen aftale med en tredjepart, som begrænsede generalforsamlingens valg til visse revisorer eller revisionsfirmaer.

Dirigenten konstaterede, at der ikke var andre kandidater til valg af revisor, og at ingen havde bemærkninger hertil, hvorfor Bestyrelsens forslag om genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab blev vedtaget af generalforsamlingen.

g) Behandling af eventuelle forslag fra bestyrelse eller aktionærer.

Dirigenten gik herefter videre til behandling af de forslag, som var blevet fremsat af Bestyrelsen.

g1) Bestyrelsen foreslår, at selskabets bestyrelse bemyndiges til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at træffe beslutning om udlodning af ekstraordinært udbytte til selskabets aktionærer.

Dirigenten henviste til, at Formanden i sin beretning havde været inde på baggrunden for et sådant ekstraordinært udbytte.

Herefter gav dirigenten ordet til Jens Frederik Demant.

Jens Frederik Demant påpegede, at han var tilhænger af, at Selskabet fortsat skulle have olieinteresser, og at han derfor gik ind for, at Selskabet skulle beholde de modtagne aktier i Total S.A. nu hvor gas- og oliedivisionen var solgt fra Selskabet.

Dirigenten noterede sig Jens Frederik Demants betragtning. Dirigenten konstaterede herefter, at der ikke var andre, der havde ønsket ordet, og at Bestyrelsens forslag dermed var vedtaget som fremlagt.

Dirigenten gav herefter igen ordet til Jens Frederik Demant, som oplyste, at forslaget i så fald var vedtaget imod hans stemme, hvilket dirigenten noterede og bemærkede, at forslaget desuagtet var vedtaget.

Dirigenten foreslog, at de næste to punkter på dagsordenen behandlede samlet, hvilket ingen havde indvendinger imod.

g2) Bestyrelsen foreslår godkendelse af en ændring af selskabets overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S som godkendt på den ordinære generalforsamling den 28. marts 2017.

og

g3) Bestyrelsen foreslår godkendelse af en ændring af vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i A.P. Møller - Mærsk A/S som godkendt på den ordinære generalforsamling den 28. marts 2017.

Dirigenten gav ordet til Formanden for redegørelse og motivering.

Formanden takkede for ordet og oplyste, at Selskabets overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning og vederlagspolitik blev opdateret på generalforsamlingen i 2017, hvor man indførte muligheden for tildeling af aktieoptioner til direktionen, og at denne mulighed blev udnyttet i 2017. Baggrunden for at Bestyrelsen nu foreslog en ændring til Selskabets retningslinjer og en opdateret vederlagspolitik, var dels et ønske om at indføre en ny mulighed for tildeling af betingede aktier til direktionsmedlemmer og dels et ønske om at kunne øge den kontante kortsigtede bonus op til et beløb svarende til den enkelte direktørs faste basisløn, hvor Selskabets eksisterende retningslinjer her satte en grænse på halvdelen af den faste basisløn.

Formanden slog i den forbindelse fast, at der primært var tale om en omstrukturering af aflønningen, ikke en væsentlig stigning i aflønningen. Forslagene skulle i al væsentlighed finansieres gennem en reduktion af direktionens faste basisløn og gennem tilbageholdenhed på udviklingen i den faste løn, mens fremtidige stigninger hovedsageligt ville blive implementeret gennem de variable elementer. I tilknytning hertil bemærkede Formanden, at sammenlignet med direktører i andre nordiske og europæiske virksomheder modtog Selskabets direktionsmedlemmer en relativt stor andel af deres samlede vederlag som fast løn, og at Bestyrelsen



med forslagene ønskede en øget fleksibilitet til at ændre på det indbyrdes forhold mellem fast og variabelt vederlagt, således at en større del af det samlede vederlag blev udgjort af variable komponenter, for derved gennem at øge sammenfaldet med aktionærernes langsigtede interesser.

Herefter uddybede Formanden, at forslaget om tildeling af betingede aktier gav mulighed for at tildele betingede aktier med en værdi på maksimalt 25 % af direktørens faste basisløn. Villkåret om, at en direktør skulle være ansat på tidspunktet for frigivelse af de betingede aktier sikrede, at programmet understøttede fastholdelse af direktørerne. Restriktionsperioden var på fem år, og programmet var revolverende, og dermed var der tale om en langsigtet incitamentsordning. Formanden bemærkede, at forslaget om en øget andel af kortsigtet bonus øgede rammen for tildeling af kontant, kortsigtet bonus fra maksimalt 50 % til maksimalt 100 % af direktørernes faste løn, og understregede i den forbindelse, at der var tale om en ramme. Formanden tilføjede, at forslagene gav Bestyrelsen mulighed for at øge sammenhængen mellem direktionens vederlag og virksomhedens kortsigtede og langsigtede resultater og dermed også aktionærernes interesser.

Afslutningsvist nævnte Formanden, at Bestyrelsen som hidtil alene modtog et fast kontant honorar og altså ikke nogen form for aktiebaseret vederlag. Det var et princip hos Selskabet, og det fastholdtes uændret. Der var således ikke planlagt ændringer i Bestyrelsens aflønning.

Med disse bemærkninger indstillede Formanden på Bestyrelsens vegne forslagene til vedtagelse.

Dirigenten takkede Formanden for motivationen og gav herefter ordet til Kjeld Beyer.

Kjeld Beyer udtalte i relation til forslaget, at det sikkert var en god ide med medarbejderaktier, men at han gerne ville opfordre til, at der af en 5-års oversigt i årsrapporten fremgik bedre oplysninger om, medarbejderaktier, herunder egne ejerandele, hvor mange ejerandele, der var omfattet af incitamentsprogrammerne og værdien af incitamentsprogrammerne på udbetalingstidspunktet. Kjeld Beyer henviste i denne forbindelse til sin opfordring på en tidligere generalforsamling til, at en række væsentlige tal skulle fremgå af en 5-års oversigt i årsrapporten, herunder bl.a. stykstørrelsen på Selskabet ejerandel.

Dirigenten takkede Kjeld Beyer og gav ordet til Formanden.

Formanden takkede Kjeld Beyer for kommentaren og bemærkede, at der i regnskabet allerede fremgik en oversigt over de optionsprogrammer, som Selskabet havde udbetalt. Formanden tog Kjeld Beyers ønske om øget transparans omkring aflønning til efterretning, og bemærkede, at Selskabet i de seneste to år, havde optimeret aflønningen og pt. kiggede på, hvordan man kunne øge transparensen af aflønningspolitikken.

Dirigenten takkede Formanden og gav ordet til Kjeld Beyer for en kort replik.

Kjeld Beyer bemærkede, at årsregnskaberne ikke længere blev tilsendt aktionærerne, og henviste endnu en gang til sit forslag om, at alle de vigtige ting burde fremgå af en 5-års oversigt, og ikke af noter i årsrapporten, hvor det nogle gange var meget besværligt for aktionærerne at gennemskue.

Dirigenten noterede sig Kjeld Beyers bemærkning og konstaterede, at der ikke var flere i salen, der ønskede ordet, og at Bestyrelsens forslag dermed var vedtaget som fremlagt.

Dirigenten gennemgik herefter fjerde del af forslagene fra Bestyrelsen, som indeholdt seks forslag til ændring af vedtægterne:

g4) Bestyrelsen foreslår følgende vedtægtsændringer:

(i) Det foreslås, at vedtægternes § 1.4 ændres til følgende ordlyd:

"Dets hovedformål er, direkte eller indirekte, at drive skibsfart, befragtning og lignende virksomhed, men det har tillige til formål at drive anden transportvirksomhed, handel og industriel virksomhed i indland el-



ler udland samt udbyde tjenesteydelser, finansierings- og forsikringsydelser, indenfor de grænser som bestyrelsen finder rigtige."

Dirigenten bemærkede, at det første forslag var en ændring af vedtægternes § 1 stk. 4, som indeholdt Selskabets formålsbestemmelse. Dirigenten oplyste, at ønsket var dels klart at markere, at formålet kunne udøves direkte eller indirekte gennem selskaber, og dernæst at udvide omfanget af de aktiviteter, Selskabet kunne give sig i kast med, til at omfatte tjenesteydelser, finansierings- og forsikringsydelser.

(ii) *Det foreslås, at vedtægternes § 3 ændres til følgende ordlyd:*

"Selskabets bestyrelse består af mindst 4 og højst 13 generalforsamlingsvalgte medlemmer, som vælges for to år ad gangen. Alle bestyrelsesmedlemmer skal være ejere af A-aktier. Bestyrelsen vælger selv sin formand og 1 næstformand. Bestyrelsesmedlemmer kan genvælges."

Dirigenten oplyste, at det andet forslag var et forslag til ændring af vedtægternes § 3, som pt. fastslog i sit næstsidste punktum, at Bestyrelsen selv valgte sin formand og to næstformænd. Forslaget var, at der fremadrettet kun valgtes én næstformand.

(iii) *Det foreslås, at vedtægternes § 5 ændres til følgende ordlyd:*

"Selskabet tegnes af bestyrelsens formand og en næstformand i forening, af bestyrelsens formand i forening med et medlem af direktionen, af en næstformand i forening med et medlem af direktionen eller af to medlemmer af direktionen i forening. Bestyrelsen kan meddele prokura."

Det tredje forslag var en ændring af § 5, som vedrørte Selskabets tegningsregel. Dirigenten bemærkede, at det ikke var et forslag om ændring af tegningsreglen, men alene var en ændring af ordlyden, som var teknisk begrundet, idet i hvert fald Erhvervsstyrelsens it-system havde vanskeligt ved at håndtere en formulering, der var enklere end den foreslåede.

(iv) *Det foreslås, at vedtægternes § 10.1 ændres til følgende ordlyd:*

"En aktionærs ret til at deltage i generalforsamlingen og afgive stemme i tilknytning til aktionærens aktier fastsættes i forhold til de aktier, aktionæren besidder på registreringsdatoen. Deltagelse i generalforsamlingen forudsætter tillige, at aktionæren har anmeldt sin deltagelse til selskabet senest 3 dage forud for generalforsamlingens afholdelse. Enhver aktionær har ret til at møde ved fuldmægtig. Aktionæren henholdsvis fuldmægtigen kan i øvrigt give møde sammen med en rådgiver."

Dirigenten bemærkede, at det fjerde forslag var en ændring af § 10 stk. 1, hvor man som et nyt punkt i andet punktum foreslog, at deltagelse i generalforsamlingen tillige forudsatte, at aktionæren havde anmeldt sin deltagelse til Selskabet senest tre dage forud for generalforsamlingens afholdelse. "Anmeldt sin deltagelse" erstattede den tidligere formulering, der lød: "har anmodet om adgangskort", og derved lagde man sig på linje med lovgivningens tekst. Dirigenten tilføjede, at såfremt ændringen blev vedtaget, ville bestemmelsen om, at adgangskort skulle udstedes på navn, som en konsekvens blive slettet.

(v) *Det foreslås, at vedtægternes § 14 ændres til følgende ordlyd:*

"Over det på en generalforsamling passerede indføres beretning i en dertil af bestyrelsen autoriseret protokol, der underskrives af dirigenten og af bestyrelsens formand. Senest 2 uger efter generalforsamlingens afholdelse fremlægges protokollen eller en bekræftet udskrift af denne til aktionærernes eftersyn på selskabets hjemmeside. Den nyder fuld bevismagt over det på den afholdte generalforsamling passerede."

Det femte forslag var et forslag om ændring af vedtægternes § 14. Dirigenten oplyste, at det hidtil havde været således, at generalforsamlingsprotokollen skulle være fysisk tilgængelig på Selskabets kontor i 8 dage,



og at denne bestemmelse foresloges slettet, således at protokollatet senest to uger efter generalforsamlingen alene skulle være tilgængeligt for aktionærene på Selskabets hjemmeside.

(vi) Det foreslås, at en ny § 15 med følgende ordlyd indsættes:

”Generalforsamlingen har den 10. april 2018 truffet beslutning om at indføre mulighed for elektronisk kommunikation mellem selskabet og aktionærene og har bemyndiget bestyrelsen til at fastsætte tidspunktet for indførelsen samt til at foretage de nødvendige ændringer af vedtægterne. Bestyrelsen informerer selskabets aktionærer om tidspunktet for indførelse af elektronisk kommunikation.

Al kommunikation fra selskabet til hver enkelt aktionær kan, hvor andet ikke er foreskrevet ved lov, foretages elektronisk via e-mail eller via selskabets hjemmeside, www.maersk.com, ligesom også almindelige meddelelser skal være tilgængelige for aktionærene på selskabets hjemmeside, medmindre andet følger af lovgivningen. Selskabet kan til enhver tid vælge at kommunikere med aktionærene via almindeligt brev.

Selskabet skal anmode registrerede aktionærer om at meddele en elektronisk adresse, hvortil meddelelser mv. kan sendes. Det er aktionærernes ansvar at sikre, at selskabet til enhver tid er i besiddelse af korrekte elektroniske kontaktoplysninger.

Oplysninger om kravene til de anvendte systemer samt om fremgangsmåden ved anvendelse af elektronisk kommunikation vil være tilgængelige på selskabets hjemmeside, www.maersk.com.”

Som konsekvens af indsættelsen af ovenstående, ændres nummereringen på de efterfølgende bestemmelser, således at den nuværende § 15 bliver § 16 og den nuværende § 16 bliver § 17.

Det sjette forslag var et forslag om at indføre en ny § 15, som angik indførelse af mulighed for elektronisk kommunikation. Dirigenten bemærkede, at forslaget var formuleret som en bemyndigelse til Bestyrelsen til at indføre elektronisk kommunikation mellem Selskabet og aktionærene og til at fastsætte tidspunktet og de nærmere omstændigheder for dette, og at tanken var gennem indførelse af elektronisk kommunikation at sikre en hurtigere og smidigere adgang til kommunikation.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden.

Formanden takkede for ordet, og bemærkede, at han ønskede at knytte to kommentarer til forslagene.

Formandens første kommentar vedrørte tilpasning af formålsparagraffen, som skulle ses i forlængelse af Selskabets strategi. I denne forbindelse oplyste Formanden, at Selskabet forventede, at øget digitalisering af de papirstrømme og data, som knyttede sig til international containertransport, ville give mulighed for at tilbyde Selskabets kunder nye services. Formanden bemærkede, at det var Selskabets ambition at tilbyde integrerede tjenester på tværs af hele transportkæden, herunder tjenester som rakte ud over den fysiske transport, og at man for eksempel ville tilbyde sine kunder finansiering og forsikring af den last, man transporterede. For at sikre, at Selskabets vedtægter tillod at forfølge sådanne nye muligheder, indstillede Bestyrelsen den foreslåede tilpasning af formålsbestemmelsen til vedtagelse.

Herefter bemærkede Formanden om reduktion i formandskabet fra to til én næstformand, at forslaget var et led i at tilpasse Bestyrelsens struktur og arbejde i takt med, at virksomheden flyttede sig i retning af et fokuseret transport- og logistikselvskab med en simplere struktur. Hertil bemærkede Formanden, at man forudså stigende krav til visse dele af bestyrelsesarbejdet som følge af den digitale strategi samt ny lovregulering, der stillede stigende krav til rapportering og compliance, og at det kunne vise sig naturligt, at Bestyrelsen flyttede visse fokusområder fra formandskabet til specialudvalg.

Med disse bemærkninger indstillede Formanden Bestyrelsens forslag til vedtagelse.

Dirigenten takkede Formanden og bemærkede, at der var tale om seks uafhængige forslag, og at de dermed kunne kommenteres hver for sig. Dirigenten gav herefter ordet til Jens Frederik Demant.



Jens Frederik Demant oplyste, at han ønskede at stille to ændringsforslag til den foreslåede nye § 15, idet han i stk. 1 foreslog, at ordene "samt til at foretage de nødvendige ændringer af vedtægterne" udgik, og i stk. 2 foreslog at ordene "eller via selskabets hjemmeside www.maersk.com" udgik. Jens Frederik Demant begrundede ændringsforslagene med, at det som aktionær måtte være tilstrækkeligt, at man kiggede på sin elektroniske post, og ikke også måtte være nødt til at tjekke Selskabets hjemmeside hver dag, for ikke at risikere at gå glip af en vigtig meddelelse.

Dirigenten takkede Jens Frederik Demant for forslaget, som blev noteret.

Dirigenten gav herefter ordet til Kjeld Beyer.

Kjeld Beyer startede med at takke for, at man til enhver tid kunne bede om at få tingene skriftligt fra A.P. Møller - Mærsk A/S. Herefter kom Kjeld Beyer med et par personlige betragtninger vedrørende den danske stats vedtagelse om kravet om e-post.

Dirigenten takkede Kjeld Beyer for kommentaren og gav herefter ordet til Poul Bernt Jensen.

Poul Bernt Jensen takkede for ordet og oplyste indledningsvist, at da han havde læst forslaget til ændring af formålsbestemmelsen, kunne han godt forstå, at det var noget Selskabet så som en helhed i den samlede ydelsepakke til sine kunder, men at han samtidigt måtte spørge, om Selskabet nu skulle til at drive bank- og forsikringselskab. I den forbindelse anmodede Poul Bernt Jensen Bestyrelsen om at oplyse, om den havde overvejet de risici, det indebar at gå ind og lave finansierings- og forsikringsydelse. Poul Bernt Jensen nævnte i den forbindelse som eksempel en situation hvor Selskabet havde finansieret alt ombord på et af de store containerskibe, og bad i den forbindelse Bestyrelsen om at oplyse, hvad det betød i risiko for Selskabet, og hvordan Bestyrelsen ville sikre, at det ikke var en totalødelæggende katastrofe for Selskabet, såfremt et sådant skib måtte forsvinde på bunden af Stillehavet. Afslutningsvist bemærkede Poul Bernt Jensen, at det undrede ham, at forslaget kom ind som en mindre vedtægtsændring.

Dirigenten takkede Poul Bernt Jensen for kommentarerne og gav derefter ordet til Formanden.

Formanden takkede for ordet og bemærkede, at der var flere kommentarer til forslagene, og at han ville tage det sidste først. Formanden oplyste hertil, at finansiering og forsikring faktisk var en ydelse, som man allerede var i stand til at levere. I den forbindelse bemærkede Formanden, at Selskabet jo ikke nødvendigvis ønskede at blive et forsikringselskab eller en bank af den grund, men at man mente, at når man var dem, der flyttede containeren, så havde man en relativt lav risiko ved for eksempel at finansiere. Dermed var ønsket på generalforsamlingen, at man i Selskabets formålsparagraf fik muligheden for at udvikle den form for forretning for blandt andet også at reducere Selskabets afhængighed af fragtraterne, som strategien lagde op til, og dette ville naturligvis blive gjort under hensyntagen til den risikoprofil, som Selskabet havde. Formanden bemærkede i den forbindelse, at dette jo ikke nødvendigvis krævede, at Selskabet var den endelige forsikringsenhed – den kunne Selskabet genforsikre hos andre.

Dernæst kommenterede Formanden også kort på forslaget om indførelse af muligheden for elektronisk kommunikation. Formanden oplyste, at man mente, at hvis man havde en tro på fremtidens digitale verden, skulle Selskabet også kunne kommunikere digitalt. Med hensyn til de af Jens Frederik Demant foreslåede ændringer afviste Formanden disse, men bemærkede, at Selskabet selvfølgelig ønskede at sikre, at aktionærerne havde den information, som de havde både ret til og mulighed for at få på den mest effektive måde..

Dirigenten takkede Formanden og gav derefter ordet til Jens Kromann-Hansen.

Jens Kromann-Hansen takkede for ordet og bemærkede, at han var privat aktionær som ikke kunne komme til generalforsamlingen fremover, da han var fritaget for e-mail af det offentlige, og ikke havde nogen compu-



ter. Han bemærkede, at Selskabet måtte lave et system, så alle aktionærer havde mulighed for at blive orienteret om, hvornår der var generalforsamling, og hvad man skulle gøre.

Dirigenten oplyste i den forbindelse, at det både fremgik af forslaget og af loven, at enhver aktionær kunne kræve at få direkte skriftlig orientering om, at der holdtes generalforsamling og lignende. Det ville i et selskab, der benyttede elektronisk kommunikation, dermed være nok, at yderligere information kunne findes på selskabets hjemmeside. Dirigenten tilføjede, at hvordan Selskabet helt praktisk ville håndtere det, når og hvis Bestyrelsen udnyttede bemyndigelsen, var noget andet, og at det stod Selskabet frit for at være bredere i de muligheder, det tilbød.

Dirigenten gav herefter ordet til Formanden, som gerne ville knytte yderligere kommentar til dette.

Formanden udtalte, at han nødigt ville have, at der var nogen tvivl om Selskabets ønske om at informere sine aktionærer, så intentionen var, at de, som ikke ønskede at modtage information og indkaldelser via e-mail eller digitalt, blot kunne informere Selskabet, som så ville sørge for, at der kom et almindeligt brev med den leveringstid, det måtte tage.

Dirigenten konstaterede, at der ikke var andre, der havde bedt om ordet i relation til de omhandlede dagsordenspunkter, og at man derfor kunne gå videre til det beslutningsmæssige.

Dirigenten bemærkede i den forbindelse, at Jens Frederik Demant havde stillet ændringsforslag dels til den nye § 15 stk. 1, hvor han ønskede, at bestemmelsen om, at Bestyrelsen kunne foretage de nødvendige ændringer i vedtægterne, skulle udgå, og dels i stk. 2, hvor han ikke ønskede, at der skulle være mulighed for kommunikation via Selskabets hjemmeside. Dirigenten oplyste, at der var tale om ændringer til de af Bestyrelsen stillede forslag, og at de selvfølgelig skulle afklares. Dirigenten bemærkede, at han var i besiddelse af en ret præcis oversigt over, hvor mange der stemte ja til Bestyrelsens forslag og i konsekvens heraf ikke kunne stemme for de ændringsforslag, som Jens Frederik Demant havde stillet. Dirigenten gik videre til afstemningsproceduren, som han valgte, at afslutte ved håndsoprækning. Dirigenten bad derfor de aktionærer, som stemte for Jens Frederik Demants ændringsforslag, at markere ved håndsoprækning. Dirigenten noterede sig 4 aktionærer, som stemte for ændringsforslaget, og bemærkede at i hvert fald 99,29 % havde stemt for Bestyrelsens forslag. Dirigenten konstaterede på denne baggrund, at forslaget til ændring af Bestyrelsens forslag ikke var vedtaget. Dirigenten oplyste i forlængelse heraf, at det betød, at det der herefter præsenteredes for forsamlingen, var Bestyrelsens forslag.

Dirigenten oplyste, at han ville starte med afstemning om forslaget til ny § 15, da det var det forslag, der primært havde været i fokus, og konstaterede, at der ikke var andre, der ønskede ordet i relation hertil. Dirigenten konstaterede på denne baggrund, at forslaget, som det var fremlagt af Bestyrelsen, var vedtaget med de tidligere nævnte procenter.

Dirigenten foreslog, at de øvrige fem forslag på dagsordenen, altså punkt g4) (i)-(v), behandlede samlet, hvilket ingen havde indvendinger imod. Dirigenten konstaterede dernæst, at der ikke var flere i salen, der ønskede ordet, og at Bestyrelsens forslag under punkt g4) (i)-(v) dermed var vedtaget med betydelig majoritet.

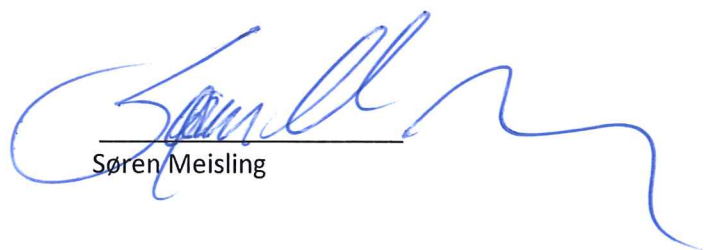
Idet der ikke var flere dagsordenspunkter, takkede dirigenten for god ro og orden, og gav herefter ordet til Formanden.

Formanden takkede på Bestyrelsens vegne dirigenten for en velgennemført ledelse af dagens generalforsamling. Dernæst takkede Formanden endnu en gang aktionærerne for deres deltagelse, og oplyste, at Bestyrelsen værdsatte det store fremmøde, spørgelysten og den interesse, som Selskabets aktionærer viste Selskabet og Selskabets opgave. Afslutningsvist bemærkede Formanden, at Selskabet havde en meget spændende rejse foran sig, og at han så frem til det fortsatte samarbejde i Bestyrelsen og med direktionen og til at fortsætte transformationen af A.P. Møller - Mærsk A/S, og at han konstaterede, at glasset var mindst halvt fyldt.

Formanden takkede dernæst endnu en gang aktionærerne for deltagelsen, og håbede på et gensyn med dem alle til næste års generalforsamling

Generalforsamlingen hævet.

Som dirigent:



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Søren Meisling', written over a horizontal line.

Søren Meisling

Som bestyrelsesformand:



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Jim Hagemann Snabe', written over a horizontal line.

Jim Hagemann Snabe