



池田潤一郎

社長 池田潤一郎

「単年度経営計画」を通じて
「構造改革」を不退転の決意で
完遂し、成長軌道への
早期復帰を目指します。

中期経営計画「STEER FOR 2020」の進捗と評価

中期経営計画「STEER FOR 2020」は、「事業ポートフォリオの変革」「事業モデルの変革」「事業領域の変革」を掲げ、2014年4月から3年間の計画としてスタートしました。2年が経過した現在、「事業ポートフォリオの変革」と「事業モデルの変革」については、LNG船・海洋事業における長期契約の獲得などに見られる通り、大きな成果を上げることができました。「事業領域の変革」についてもロジスティクス事業、ターミナル事業の強化をはじめとする様々な取り組みに着手し、順調に進捗していますが、世界の経済構造が大きく変化している中で、これらをさらに加速していくことが不可欠であると考えています。そして「STEER FOR 2020」で掲げた上記3つの変革を遂行する全体戦略については、現在も変更はありません。

しかしながら、中期経営計画の利益・財務目標の面では、ドライバルク船及びコンテナ船の市況が歴史的な低水準に陥ったことで、大幅な修正を行わざるを得なくなりました。中長期的には正しい方向に向かって進んではいるものの、短期的な期間損益については目標から乖離し最終年度での達成は困難となった、というのが2015年度を振り返っての評価です。そして、2015年度第4四半期には2016年度以降の損益改善に向け、ドライバルク船関連で1,174億円、コンテナ船関連で619億円、合計1,793億円を特別損失として計上する「構造改革」に踏み切りました。

「資源ドリブン経済の終焉」と、「構造改革」の狙い

ドライバルク船及びコンテナ船の歴史的な市況低迷の原因は船腹需給のギャップにあります。その背景には、中国の成長鈍化、原油価格や鉄鉱石など資源価格の下落による新興国の失速に見られる「資源ドリブン経済の終焉」があります。こうした世界経済の構造変化を普遍的なものとして認識し、かつそれに伴う経営環境の悪化は1年や2年程度では解消しないと判断したことが、「構造改革」を実施した大きな理由の1つです。

なお、「資源ドリブン経済の終焉」とは、資源に対するニーズがなくなったということではありません。1990年代から2010年代半ばにかけて、中国という巨大消費地かつ巨大生産基地が世界経済に組み込まれてきた過程における劇的な成長はもう期待できないという意味です。海運業界はそれに応じて船隊規模を拡張してきましたが、中国経済の世界経済への組み入れが完了したということになると、これから先、過去20年近くにわたって経験したような大幅な伸びは期待できません。中国に代わる世界経済の牽引役がまだ見えない中で、当面はいわゆる安定成長、あるいは低成長という環境に海運の経営を合わせていかざるを得ないと考えています。


今回の「構造改革」では上述の前提に基づき、ドライバルク船に関しては、貨物需要に裏打ちされないマーケットでのフリー運航から撤退するため、スポット貨物輸送に従事している船腹を売船、あるいは傭船解約し、大幅に削減することにしました。当社が安定的に獲得できている貨物契約量に合わせて船隊を大幅に縮小します。また、残るコア船隊についても、船舶コストを現マーケット並みの水準に引き下げます。コンテナ船に関しては、市況の歴史的低迷と高水準の新造船発注残などにより当面は市況の本格的回復が見込み難いことから、中型コンテナ船を中心とした固定資産の減損を行うと同時に、不採算航路の合理化により余剰となる船腹を売船・返船します。そして、2016年度では「構造改革」を完遂し、かつその後の新しい経営環境を見極めるための期間が必要であると考え、「単年度経営計画」を発動させました。

単年度経営計画の発動

まず、「単年度経営計画」で目指すのは「構造改革」の完遂です。余剰船腹の早期返船に関し、傭船船主はじめ関係者と交渉し合意を形成していきます。それに伴って、ドライバルク船事業では、フリー運航に関わる市況エクスポージャー船を大幅に縮減する一方、長期安定的関係を持つ顧客とのビジネスへ経営資源を集中し、持続可能な事業への変革を実現します。コンテナ船事業では、余剰船腹の削減を着実に実行と共に、不採算航路の合理化をさらに推進します。また、過去に過度なコスト削減によって失われた営業力を再強化すると共に、往復航のコンテナインバランスをコントロールする当社のイールドマネジメントを抜本的に見直します。

さらに、全社的な営業力の強化を推進するプラットフォームを整備するため、組織改編を行いました。本社では、不定期専用船事業に含まれるドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業に関し、営業本部制へ移行しました。ケーブサイズからスモールハンディまで様々な船型があるドライバルク船隊のポートフォリオを最適化し、経営資源の効率化を図るため「ドライバルク営業本部」を設置、また、エネルギー関連顧客に対する当社営業方針の一本化を図り、原油、LNG、石炭などエネルギー調達が多様化する顧客ニーズへの確に対応するため「エネルギー輸送営業本部」を設置したものです。

グローバルな組織改編としては、各地域内の連携を強化し当社グループの総合力を強く打ち出すため、2015年後半から世界3拠点に「総代表」を設置、さらにアジア・中東・大洋州地域においては、重点戦略国を選定の上、総代表の下に「国代表」を設置しました。この代表制により、各営業部門の持つ強み、すなわち差別

 下線の用語については、p18をご参照ください。

化要因を部門横断的に結集して、1つの窓口から顧客のニーズへきめ細かに応えることができます。最終的には「物流のパートナーといえばMOL」と顧客の頭に真っ先に浮かぶ企業グループになりたいと考えています。これまで述べてきたような環境変化を受け、海運業をコアとしながらも「事業領域の変革」を加速させていきます。

成長軌道復帰への道筋

世界経済は今後も引き続き成長を続け、海上荷動きも伸びていくことは間違いありません。ただし、前述の通りその伸びは緩やかであり、良く言えば安定成長、悲観的な言い方をすれば低成長が続くことを覚悟しなければなりません。加えて、どの分野で成長が期待できるか、ということは現時点ではなかなか見通し難いと言わざるを得ません。こうした状況下では、当社がいかに効果的な海運ポートフォリオ経営を行っていくかが重要だと思います。

世界の海運会社を見れば、当社のような総合海運会社は非常に少ないと言って良いでしょう。2015年度の厳しい事業環境を振り返ってみたとき、総合海運会社として海運ポートフォリオ経営を行っていることにより、そのネガティブインパクトが抑制できたことは明らかです。

端的に言えば、過去5、6年間非常に苦しい状況であった油送船事業は当期についてはドライバルク船の不振を補う業績を上げ、当社グループ全体の利益を下支えしてくれました。LNG船・海洋事業は安定的な利益を創出し、さらに今後2、3年で収益的に大きく花開いていく見込みです。自動車船は当期は減益でありながらも安定的な利益を確保できました。グループ会社の商船三井フェリーやダイビルなど、当社が持っている多様な事業分野が様々なところで連結利益に貢献してくれています。2015年度は「構造改革」によって当期純損益では赤字となりましたが、営業損益、経常損益の段階では黒字を計上できているのも、海運ポートフォリオ経営により、不振部門をしっかりと補ってくれる様々な部門があったからこそと考えています。もちろん、様々な事業を総花的にやってみてどこかに成長分野が出てくるまで待つ、ということではなく、それぞれの事業分野において自らの差別化要因を明らかにし、改めて営業力を強化した上で、これから先の新しい秩序に備えていく必要があります。

当社がいかに効果的な
海運ポートフォリオ経営を
行っていくかが
重要だと思います。

