

「ストレスフリーなサービス」 の実現によって 顧客から選ばれる会社を 目指します

社長

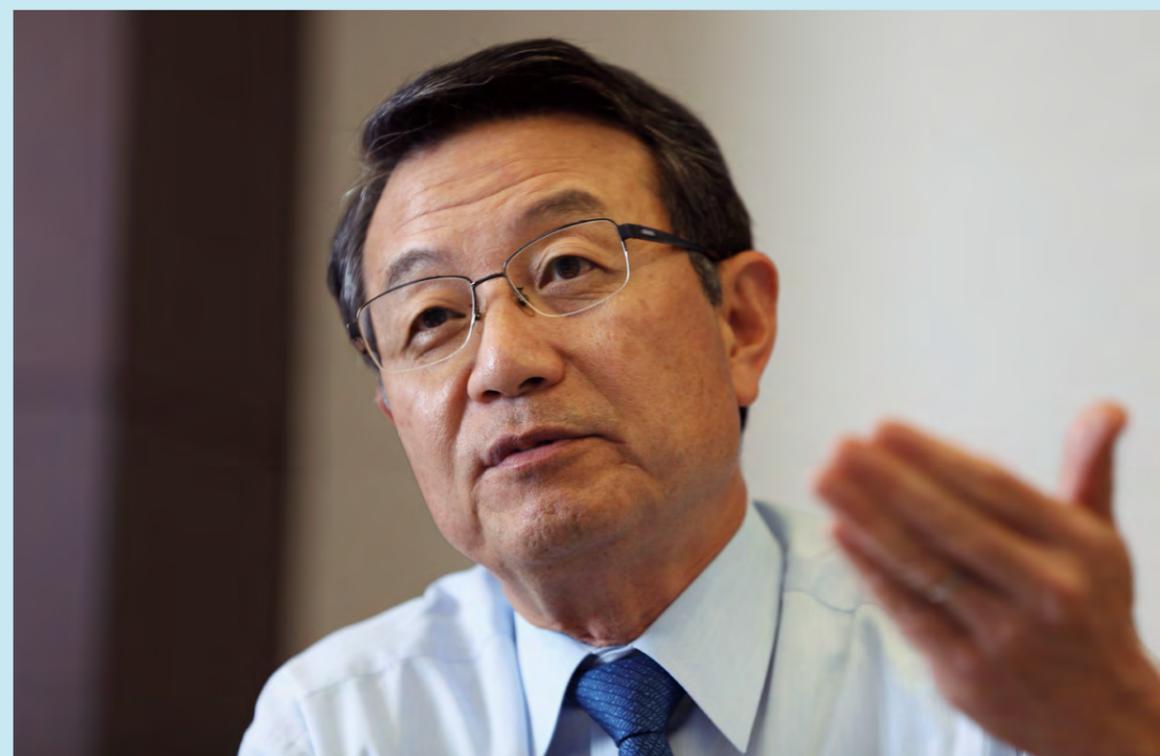
池田潤一郎

前中期経営計画「STEER FOR 2020」の進捗と評価

前中期経営計画「STEER FOR 2020」では全体戦略として事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」を掲げ取り組んでまいりましたが、その方向性は正しく、それぞれにおいて評価すべき進捗があったと考えています。「事業ポートフォリオの変革」ではLNG船や海洋事業へ経営資源を重点的に投入し、安定利益を生む長期契約を積み上げてきました。資源価格の低迷長期化に伴って新規のLNGプロジェクト開発が停滞したため、当初掲げた数値目標には達しなかったものの、大きな成果を上げることができました。「事業モデルの変革」では、ドライバルク船を中心に市況エクスポージャーの縮小に取り組みました。構造改革の実施を経て、当社のドライバルク船部門は、現在の厳しい市況のもとでも安定した利益を計上できる事業への転換を完了しています。さらに「事業領域の変革」では、チャトルタンカーやサブシー支援船

等の新規事業への進出を果たし、今後の事業拡大に向けた土台を構築することができました。このように、全体戦略においては大きく進展したものの、ドライバルク船・コンテナ船運賃市況の歴史的低迷、これにいち早く対応すべく実施した構造改革に関わる特別損失計上によって、利益・財務計画については最終年度を前にして取り下げざるを得ませんでした。

前中期経営計画の最終年度に当たる2016年度はドライバルク船・コンテナ船を対象とした構造改革の完遂を最優先事項として単年度経営計画を策定・実行しました。2016年度の経常利益はコンテナ船事業におけるさらなる事業環境の悪化により、V字回復とはなりませんでしたが、ドライバルク船部門は前述の通り市況耐性と競争力の高い船隊構成への転換という目標を達成し、黒字化を果たしています。



下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

コンテナ船事業統合について

2015年6月に社長に就任して以来、コンテナ船事業の立て直しを最大の経営課題として位置付けてきました。コンテナの海上輸送は世界貿易におけるベルトコンベヤーの役割を果たしており、過去ほどのペースではないにしろ、今後も成長が期待できる事業です。一方、競争環境の大変激しい事業分野でもあるため、ここで生き残るためには相対的な競争力において世界の上位3分の1に入ることが条件と考え、これまでイールドマネジメントの強化や不採算航路の縮小などのコスト合理化に努め、一定の成果を上げてきたところではあります。しかし近年、コスト構造の劇的な変化を背景に、規模の経済の重要性が決定的に増すこととなりました。コンテナ船事業におけるコンテナ1本当たりの輸送コストにおいては、従来は燃料費や船舶コストの比重が高かったのですが、原油価格の下落や船舶の大型化、傭船料の下落によって現

在ではこれが低下し、ターミナルでの荷役費や鉄道・トラック運賃などの内陸輸送費の比重が高まり、規模の大きな船会社の持つ交渉力・コスト競争力の優位性が顕著となりました。私たちはコンテナ船事業の成長性への確信のもと、このような事業環境の変化の中でグローバルに戦うための規模の拡大を目指し、企業文化、価値観が近い邦船社2社とのコンテナ船事業統合を決断しました(2018年4月新会社営業開始予定)。

このコンテナ船事業統合によって、以前から推進していた当社の事業ポートフォリオ、事業モデルの変革は、今後さらに大きく進展します。統合によって期待するシナジー効果年間約1,100億円の早期現出による黒字化・収益安定化に向けて全力で取り組んでいきます。



新経営計画「ローリングプラン2017」の全体戦略

今回の計画は、従来の3か年ごとに期間を区切った中期経営計画とは考え方を変え、10年先を見通した経営計画として位置付けています。事業環境が目まぐるしく変わる中、従来のビジネスモデルの延長としての“中期経営計画”に基づいた戦略遂行では、経営の柔軟性が損なわれ、変化への対応が遅れる懸念もあります。従い今回は『10年後のありたい姿』、すなわち当社のビジョンを議論し、それに基づいて中長期的な事業戦略を策定する形を取りました。船舶をはじめとして、当社が行う事業への投資は10年から15年先のシナリオを読みながら決定する必要があります。ややもすると社内の議論が足下の市況や短期需給見通しに囚われがちですが、大きな方向性を議論するには目線を上げて10年先を見据えることが必要であり、社員にそのような意識を持ってもらうためにも有効なプロセスであったと考えています。

計画では最終的に、基本ビジョンとして右記の『10年後のありたい姿』を掲げました。

この姿を実現していくために、これまで推進してきた事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」をさらに深化させていくことになります。リソース配分のさらなる選択と集中を進め、財務体質の改善とともに事業ポートフォリオの変革を図ることで、持続的な成長を目指していきます。

また全社強化項目としては、「海技力」、「ICT」、「技術開発」、「環境」、「働き方改革」の5つのテーマを掲げ、それぞれの施策に取り組んでまいります。

1. 商船三井グループの10年後のありたい姿

- 世界中で「お客様にとって使い勝手がよくストレスフリーなサービス」を提供し、「いつもお客様の傍にいる強くしなやかな存在」をめざす。
- 環境・エミッションフリー事業をコア事業のひとつに育てる。
- 相対的に強い事業の選択と集中を行い、「競争力No.1事業の集合体」になる。

2. ありたい姿達成のための戦略

- 新規投資の厳選、キャッシュフローを重視したビジネスモデルの追求
- 攻める事業分野と守る事業分野でリソースの選択と集中を進める
- 全社強化項目

海技力	海技力を活かしたサービス提供
ICT	「洋上の見える化」(安全運航と最適運航)と顧客への付加価値提供
技術開発	“船舶維新NEXT”プロジェクト推進(高度安全運航支援技術・環境負荷低減技術)
環境	外部環境の変化を先取りし、次世代の柱となる新規事業として「環境・エミッションフリー事業」を推進・育成
働き方改革	生き生きと働ける組織風土により人的競争力向上とイノベーションの実現

3. 中長期的利益水準・財務指標

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

「ストレスフリーなサービスの実現」と 5つの全社強化項目

『10年後のありたい姿』の中でも、私自身が一番こだわりを持っているのは、「お客様にとってストレスフリーなサービス」の実現です。これには安全・安定輸送などの海運事業の根幹部分が含まれるのはもちろんですが、顧客のビジネスのバリューチェーンを考えた時、実は海上輸送はその一部でしかありません。バリューチェーン全体を想定した場合、顧客が何を本当に望んでいるかということに対して、今後、もっと深く踏み込んで理解していく必要があると考えています。

5つの全社強化項目も、つまるところストレスフリーなサービスの実現のための方策と言えます。「海技力」は、全事業の基盤となるもので、これを磨き上げることで船の安全な運航だけにとどまらず、港における効率的な荷役なども含め、海上での技術を駆使し顧客に多様なサービスを提供します。「ICT」は気象・海象のビッグデータを分析することで安全運航や最適ルートの決定に活用できますが、今後は本船のエンジンをリアルタイムでモニタリングするなど「洋上の見える化」を進め、不具合が発生する前に部品交換やメンテナンスを先回りして行うといったことにも応用していきたいと考えています。「技術開発」はCO₂、SO_xの排出量削減に向けての強化が不可欠であると同時に、船上の業務を機械化・自動化することで船員にかかる負荷を減らし安全運航につなげていくことも将来的な課題です。また「環境」分野では、新規事業の柱の一つでもある環境・エミッションフリー事業への取り組みを推進します。例えば洋上風力発電の据え付けやメンテナンスに加え、LNG燃料船やLNG燃料の供給事業など、CO₂の削減につながり、かつ当社が持つノウハウが活かせる、あるいは既存事業とのシナジーが見込める分野で、着実に事業を拡大していきます。

最後に「働き方改革」については、上記の様々な取り組みにおいて、私たちを含め社員が柔軟な頭で新しいことを発想していくために欠かせないものです。マインドを変え、組織風土を変えていく、そのための改革だと考えています。私たちの究極のゴールは、そのような発想が可能になる生き生きとした組織を作り上げることにあります。

競争力ナンバー1の 事業集合体を目指して

現在の事業環境のもとで資本効率を改善し企業価値を高めていくためには、私たちが持っている事業の中で相対的に競争力が強く、当社の強みを発揮できる事業をさらに伸ばしていくことが必要であり、今後はこれら事業に人的資源も含めた経営リソースを投入していきます。これまで着々と実績を積み上げ、安定利益積み増しに貢献しているLNG船・海洋事業やメタノール船事業には引き続き優先的に投資を行います。ケミカル船も期待の高い分野です。業績は相対的に安定しており、専門性・参入障壁が高いことから、当社の優位性を保ちながら営業規模の拡大を図ることができると考えています。また周辺事業であるタンクターミナル事業への参入も検討し、総合海運企業として力を発揮したいと考えています。

また、当社の事業ポートフォリオの中でユニークだと考えているフェリー事業も今後の重点分野です。国内フェリーは、従来はどちらかと言えば脇役に甘んじていましたが、大量輸送が可能で環境負荷が相対的に小さいことに加え、トラックドライバー不足が深刻化する中でモーダルシフトの動きが加速し、国内物流における役割が大きくなっています。商船三井は国内で旅客と貨物トラックそれぞれで40%を超えるシェアを確保しており、今後も競争力No.1を維持しながら、引き続き、拡大成長を目指していく計画です。

資本効率性の改善に向けて

私たちのビジネスモデルは、船舶に投資し、可能な限り長期の貨物輸送契約のもとで船を運航することによって、安定的な収益を創出するものです。いわゆる“スロートレード”に代表されるような現在の事業環境を考えると、従来の事業ポートフォリオや事業モデルで産業平均を大きく上回るようなリターンを得ることは容易ではないと考えています。そこで、厳格な投資基準のもと、リソース配分の選択と集中を行います。特に今後3カ年は、見込まれる利益水準を勘案し、優先度の高い案件に絞って投資することによってキャッシュフローへの負荷を抑えるとともに、備船や中古船の活用などキャッシュアウトを抑えたビジネスモデルも追求します。これにより、フリーキャッシュフローについては今後2年間はマイナスが続くものの、2019年度において黒字化できるものと見込んでいます。

株主、投資家の皆様へ

私たちを取り巻く事業環境は引き続き厳しい状況が続くと想定しています。新造船竣工も高水準で推移し、船腹の供給が落ち着くのは2019年以降だと考えており、需給環境の本格的改善には今しばらく時間を要します。一方で、世界の海上輸送量については、リーマンショック以前のような飛躍的な伸びは期待できないものの、長期的には引き続き安定的に成長していくと予想されます。私たちは総合海運企業としてグローバルレベルで強みのある事業ポートフォリオを多数保有し、さらに競争力No.1の事業を数多く展開しており、安定的な収益を積み上げていくことができます。130余年にわたって築き上げてきた信頼・ブランド力は今後環境対応やICTへの取り組みによってさらに強化され、日本だけでなく世界の顧客からの信頼も獲得できると確信しています。「ストレスフリーなサービス」とは、世界中の顧客に商船三井を活用していただきたいというメッセージでもあります。今後、これを実際にサービス品質の差で証明していき、顧客から選ばれる商船三井を実現していきます。株主の皆様には、引き続き、ご理解とご支援をお願い致します。

