

投資家×社長対談

商船三井は『10年後のありたい姿』を見据えた新経営計画をスタートしました。大きな変革に取り組む中で、長期的な企業価値向上に向けての課題と取り組みについての対談を企画しました。

池田 潤一郎

社長

江良 明嗣氏

ブラックロック・ジャパン株式会社
ディレクター 運用部門
インベストメント・スチュワードシップ部長



■ 新経営計画について

“事業環境が急速に変化する中、10年後を見据えた視点で商船三井の将来像を描くことにしました”

江良氏 新たに経営計画「ローリングプラン2017」を発表されましたが、説明の中で一番印象に残ったのは、『10年先に目線をあげていこう』というところ。計画は毎年ローリングしていくということですが、これまでとやり方を変えた背景について聞かせていただけますか？

らない。そういう意味でのローリングプランなのです。

江良氏 その10年後の姿を議論した上で、そこから逆算すると、今、どういう状況にあるのか、それに対してギャップがどこにあるのかという整理をされたということですね。「ローリングプラン2017」策定にあたって会社の10年後を担う若手の方々かなり議論に参加されたとか。

池田 大きく2つの考え方がありました。1つは、当社は1990年代から3年単位の中期経営計画の策定を開始し、これまで続けてきたのですが、これは投資家の皆様から見ればその3年間の間にどう利益計画を立てているのか、ガイドラインとなるものだったんですね。一方、私たち自身にとって経営計画はすなわち投資計画なんです。私たちが考える投資計画というのは、およそ20年の船の寿命を踏まえ10年先、15年先といった長期的視点で策定すべきものであり、このスパンの違いが1つあります。もう1つは、われわれ海運業を取り巻く環境が大きく変わっていることです。経営計画を考えるにあたっては、事業環境の変化が今後も続いていこうということを前提とすべきだという思いがありました。しかも、環境は3年ごとではなく常に変わっていきます。だから経営計画も毎年考え更新していかなければな

池田 はい。今決める投資の結果は10年先の損益にまで影響してくるわけですから、やはり投資計画については、これから先の商船三井を担う人たちの考え方、どんな問題意識を持っているのか、自分たちの会社をどのようにしたいのかという思いを反映させて、経営計画を血の通ったものにしたいと考えたんですね。

江良氏 経営計画は作るだけではなく、いかに魂を込めて、組織に浸透させられるかということが重要だと思うのですが、今のお話を伺うと社員全体としてコミットしている計画だという印象を持ちました。

■ 事業ポートフォリオの変革について

“総合海運というビジネスモデルを、さらに競争力と収益力のあるものに転換していきます”

江良氏 世界の一般的な海運会社はコンテナ船、あるいはドライバルカーなど特定事業に特化しているケースが多いですが、商船三井は総合海運というビジネスモデルを持っています。それは歴史的な背景もあるのでしょうか、今後はそのポートフォリオをどのように変えていくのか聞かせていただけますか。

でなく世界的な経済の変化によって当社のポートフォリオが変わってきた部分もあります。特に近年は世界のエネルギー事業が大きく変化して、LNG（液化天然ガス）が脚光を浴びてきました。当社の事業ポートフォリオの中でもLNG船の比重が増加しています。

池田 当社は様々な船種、事業ポートフォリオを持っている総合海運企業で、確かに世界の船会社の中ではユニークな存在です。これには、歴史的に日本の経済発展に支えられ、資源を輸入、加工して輸出するという過程での各産業の要請に基づいて、多角化を進めてきたという背景があります。分かりやすい例で言えば自動車船ですね。もともと、他の貨物と一緒に数十台の自動車を在来船に積んで輸送していたのですが、日本からの輸出拡大に伴って自動車専用船ができたのです。もちろん日本だけ

長年にわたって脈々と続けてきたコンテナ船事業も、日本経済だけでなく世界の貿易の根幹を支えてきた事業で、当社のポートフォリオのかなり大きな部分となっていました。相対的な競争力が下がり収益性が低迷しているという、大きな課題がありました。事業ポートフォリオの中でどう位置付けていけばいいのかを検討した結果、日本の海運会社3社による事業統合という結論に至ったわけです。

また、事業ポートフォリオの中には市況変動の影響を大きく受けるものがありますが、今後中期的には市況エクスポージャーは大きく取らず、LNG船を筆頭とした、長期に安定した利益が見込める事業に経営資源を投入していきます。

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。

「これからを担う若手社員の声を 反映した、血の通った経営計画に すべきだと考えました」



■ 取締役会における意思決定について

“「戦略・ビジョン討議」で徹底的に議論を重ね、変革を決断しました”

江良氏 世界経済が刻々と変化していく中、経営の意思も、あるいは商船三井に対するニーズも変わってきますね。市況エクスポージャーの縮小やコンテナ船事業統合など、ポートフォリオを変革していくことについて、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。

池田 海運市況の変動による業績への影響をどうコントロールしていくかというのは私たちの永遠の課題です。投資家の皆様はもちろん、従業員をはじめとしたステークホルダーのことを考えても、今は市況によるボラティリティを極力抑え、安定成長を目指していかなくてはなりません。2015年度から2016年度にかけて実施した構造改革はその一環であり、コンテナ船事業の統合も大きな決断でした。その過程では、当然のことながら社外取締役も含めて取締役会で熱のこもった議論を戦わせることになりました。

江良氏 商船三井のガバナンスの特徴の一つである、「戦略・ビジョン討議」でも徹底的に議論されたということですね。

■ 環境対応、安全運航について

“将来に向けて、環境・エミッションフリー事業の育成と ICT活用と技術開発による「洋上の見える化」を進めます”

江良氏 海運業界全般の長期的なトレンドの一つとして、バラスト水処理やSOx削減など環境規制が大幅に強化されていることが挙げられます。環境規制への対応には大きな投資が伴うと理解していますが、投資に見合うリターンをどのように獲得していくのか、考え方を聞かせてください。

池田 今回の経営計画の中でも、環境対応は待ったなしだと位置付けています。むしろプロアクティブに他社との差別化に向けて活用していく方向で考えています。一方、私たちも企業として利益を確保しなければなりませんから、海運という輸送モードを維持していくための基本的なコストとして、お客様にある程度負担いただくことも想定しなければなりません。

池田 そうです。当社では定期的に「戦略・ビジョン討議」を実施し、中長期的な戦略やその時々的重要経営課題について議論します。私たち社内の人間が常識と考える視点だけではなく、社外取締役のさらに広い視野、あるいは高い知見を経営判断に反映させるために自由な意見交換を行っています。コンテナ船事業の将来といった課題についても議論をしてきました。

江良氏 投資家の目から見ると、会社によっては取締役会が社外取締役に対する説明の場となってしまう、うまく機能していないケースもあるように見受けられます。

池田 当社は日本では比較的早く、2000年に社外取締役を導入しましたが、比較的自由に物が言える雰囲気ではないかと感じていますし、社外取締役の方々にも、そういう言葉をいただいています。説明的になってしまっている部分がないとまでは言い切れませんが、「戦略・ビジョン討議」のようなより実質的な議論ができる場を、今後も有効に活用していきたいと考えています。
(「戦略・ビジョン討議」についての詳細▶P.58-59)

江良氏 他社との差別化という部分についてももう少し聞かせていただけますか。

池田 大きなチャンスになり得ると考えています。環境対応に関するお客様の関心は潜在的に高く、既に厳しい環境基準を求められているお客様もいらっしゃいます。私たちが積極的に環境対応に取り組んでいくことで、将来自然とお客様に選ばれる海運会社となることができると考えています。2016年に竣工したメタノール燃料船の建造や、お客様とともにLNG燃料ケーブサイズ船の共同開発プロジェクトを立ち上げたことなどはその取り組みの一例です。

「10年先に目線を上げていこう という商船三井の姿勢が 一番印象に残っています」



江良氏 長期的な視点で見れば、今回の経営計画で掲げている環境・エミッションフリー事業であったり、あるいはもう少し総合的に見れば「海技力」というところにつながっていくわけですね。

池田 環境「対応」をさらに進めて、環境「事業」として見ていこうというのが、今回の計画で一步踏み込んだところだと考えています。実は、環境・エミッションフリー事業を最初に提案したのは若手社員なんです。長期的な視点でこの会社をこう持っていきたいという思いが伝わってきました。若手の中にも会社の将来を考えてしっかり意見を言おう、という空気が社内で生まれてきています。こうした企業風土を作ることこそが経営計画の本当のベースではないかと考えています。

江良氏 確かにそうですね。企業風土、文化というものを働き方改革の中心に据え、本当の意識改革、組織改革につなげるわけですね。

話が変わりますが、今後AIやIoTといったICTが海運に

■ 投資家との関係性について

“現時点の課題とは何か、「気づき」を与えてくれる存在だと考えています”

江良氏 最後になりますが、私は投資家という立場から、企業経営に何か「気づき」を提供できれば良いな、と思いながら仕事をしています。投資家に対して期待している点というのは何かございますか？

池田 一般的な言い方になるのですが、投資家の方々には、私たちの経営に対してある種の緊張感と規律を与えてくれる存在で、そういう意味で非常にいい刺激になっていると思います。投資家と対話をしていく過程で、何が気になっているのかを率直に語ってもらい、私たちの話も聞いていただくことによって、現時点での外部から見たわれわれの課題がよく分かります。株価をはじめ数字としての結果も求められている、という緊張感がありますが、それも含めて経営のモチベーションになりますし、今後も投資家の皆様との建設的な対話を続け、その中で率直なご意見やご指摘をいただければありがたいと考えています。

与える影響についてはどのようにお考えでしょうか。

池田 当社では、ICTを船員の業務負担軽減、ひいては安全運航につなげるためのツールとして位置付けています。例えば、これまでエンジンのメンテナンスは現場の機関士の経験や勘に頼る部分がありましたが、陸上からリアルタイムにエンジンの状況をモニタリングしビッグデータとして分析することにより、トラブル発生前に部品を交換したり修理を行うことが可能になります。当社ではこれを「洋上の見える化」と呼んでいます。

江良氏 なるほど。中長期的な影響としてはどのようなものが考えられるでしょうか。

池田 まだ時間はかかるでしょうが、究極的には自動航行、いわゆる無人船の誕生ですね。陸上に比べ、船の世界ではソフト面でまだまだ人の手に頼っている部分が多いですが、高い目標を掲げることで技術的な進歩も早まると考えています。



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。