



社長

池田潤一郎

お客様からさらに信頼を得て、  
商船三井を選んでいただくために何が必要か、  
当社にとって変わることはない命題への答えが  
「ストレスフリーのサービス」の実現です。

## 経営計画「ローリングプラン2017」の進捗と評価

2017年新たに策定した経営計画では、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、商船三井グループの「10年後のありたい姿」を定めた上で現状とのギャップを埋めていくという進め方を取りました。目まぐるしく変わる事業環境への対応を柔軟に行っていくため、1年ごとに見直しを行うこととし、名称も「ローリングプラン2017」としています。「ありたい姿」を実現していくため、安定利益を創出する事業、当社の強みを発揮できる事業にリソース配分の選択と集中を進め、事業ポートフォリオの変革とともに財務体質の改善を図ることを掲げました。この計画に対する2017年度の実績を振り返ると、コンテナ船事業統合に伴う特別損失の計上で最終赤字となったことにより財務体質の改善には至らなかったものの、事業ポートフォリオの変革については、評価すべき進捗があったと考えています。

リソース重点配分分野の中核と位置付けているLNG船・海洋事業については、LNG船部門において、ヤマルプロジェクト向けに砕氷LNG船に続く、在来型LNG船4隻の長期備船契約を新規に獲得できました。また海洋事業部門では、アジア船社として初の保有・操業となるFSRU「MOL FSRU Challenger」をトルコのプロジェクトに投入して橋頭堡を築いたことに続き、インドSWANプロジェクトにおいてはFSRU保有には参画せず、操業・メンテナンスのノウハウ提供を行うことでフィーを得るといふ、リスクを低

減しつつ安定的に収入を得る新たなスキームでの事業拡大も実現しています。一方、ドライバルク部門、油送船部門においても、これまで培った顧客との強固な信頼関係をベースとして契約の獲得・更改を進めました。これらを通して、中長期契約からの収益を源泉とする将来の安定利益を着実に積み上げることができました。

当社の強みを発揮できる事業の強化も推進しています。高度なノウハウが要求されるケミカル船については、競争力をより強化すべく大型船の整備を進めています。フェリー・内航RORO船事業においては、新造フェリー投入による燃費効率の向上と貨物スペース拡大を図り、トラックドライバー不足や環境負荷への関心の高まりにより加速するモーダルシフトの流れをしっかりと取り込むことができました。同時に、旅客需要のさらなる掘り起こしのため、プライベート空間を重視した個室を拡充し本格的なマーケティングを展開しています。ロジスティクス事業は、統一ブランド「MOL Worldwide Logistics」のもと、様々な個性輸送ニーズに対応して高品質なサービスを提供する体制を整えています。マレーシア物流業界のリーディングカンパニーへ出資し、当社が推進する地域・顧客密着型のテーラーメイドなサービスを拡充したほか、日本コンセプト(株)との資本業務提携を通じてタンクコンテナ輸送事業への参入を果たしました。

## 「ローリングプラン2018」へ

### リソースの選択と集中による 事業ポートフォリオの変革を継続

「ローリングプラン2018」においても、基本的な成長戦略に変更はありません。引き続き、LNG船・海洋事業やケミカル船、メタノール船、ロジスティクス事業などの戦略事業分野にリソースを重点的に配分し、将来のキャッシュフローが約束された中長期契約の積み上げや、当社の強みを活かせる事業の拡大に努めていきます。

### 差別化の源泉としての ストレスフリーのサービス実現へ

リソース配分の選択と集中による成長戦略を着実に進めることに加え、ローリングプランの2年目となる2018年度においては、「10年後のありたい姿」の実現に向けた取り組みをさらに具体化していきます。

特に「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」の実現は、社長として強いこだわりを持っています。お客様とのさらに深い信頼関係をいかに構築するか、差別化が一見難しい海運業界でいかに商船三井を選んでいただくか、当社にとって変わることのない命題への答えがストレスフリーのサービス実現であり、当社の持続

的な成長のためにしっかりと取り組んでいくことが必要です。デジタルイノベーションの進展に伴いお客様のニーズはより多様化、高度化しており、ともすればお客様自身も具体化できていない潜在的ニーズもあるはず。そういったニーズを掘り起こしソリューションとして提供していくには、既存の営業視点にとらわれない新しい視点からのアプローチが求められます。

このための取り組みを主体的に推進する組織として「コーポレートマーケティング部」を新設しました。ビジネスインテリジェンスを用いて会社全体、業界全体を俯瞰し、従来の営業活動の中で汲み取ることのできなかったニーズを探り、新たな市場や顧客へのアプローチを検討して、ソリューション提供を行っていきます。また、同時に設置した「技術革新本部」においては、船舶等ハード面の技術的リソースを束ねる技術部門と、デジタル化への対応を担ってきたIT部門が一体となって、お客様に最適なソリューションを提供できるよう総合的に取り組んでいきます。

### 持続的成長に向けた全社強化項目の深度化

もちろん、視点を変えたり組織を整備したりするだけでストレスフリーのサービスが可能となるわけではありませぬ。継続的にお客様のニーズに応えていくためには、我々

自身の提案力・対応力を愚直に鍛え続けることが必要です。このため、2017年度に定めた5つの全社強化項目について、注力すべきテーマをさらに明確にした上で取り組みを継続していきます。

「ICT戦略」では、デジタル技術を活用したソリューションの提供に加え、「洋上の見える化」として次世代船舶管理支援システムの開発を進めます。「技術開発」「環境」については、前述の「技術革新本部」が①環境規制強化や地球温暖化への有望な対策としてのLNG燃料船、②燃料効率向上により環境負荷を軽減する「現代の帆掛け船」「ウィンドチャレンジャー」、および③船員負荷の軽減による安全性向上に資する自律航行船、の3項目を重点的に推進します。また、次世代の新たな柱として推進する環境・エミッションフリー事業では、洋上風力発電関連事業やLNG燃料供給船事業などの参入・拡大を図っていきます。

「環境」に関しては、今後海運業界へ導入される環境規制への対応も適切に行っていかなければなりません。特に2020年に導入予定である船舶燃料のSOx(硫黄酸化物)規制では、燃料油価格の大幅な上昇が予想されています。地球環境の保全のため社会全体で負担すべきコストとして、お客様のご理解を得ながら真摯に対応していくことが必要です。(環境規制についての詳細 ▶ P.72)

安全・安定輸送を支えるための基盤である「海技力」については、個人・組織の両面で安全意識をさらに強化しつつ、運航効率性の向上や環境負荷軽減へのソリューションなど、海上輸送のプロフェッショナルとしてお客様のニーズに応える提案力の強化に引き続き努めます。

上記のような新しい取り組みを実現するため、社員一人ひとりが従来型の思考・行動パターンから一歩踏み出し、柔軟な発想が次々と湧き出すような生き生きとした組織を作り上げること、そのための「働き方改革」を実行することが重要です。現場を牽引するミドルマネジメントの推進力を強化すべく、人事制度改革を実行するほか、柔軟性のあるワークプレイスやワークスタイルの検討など組織活性化のために必要な取り組みを、私自身が「働き方改革委員会」の委員長としてコミットして推進します。

これら全社強化項目の深度化に加えて、差別化を考えた時にお客様が最も重視するのは安全運航と価格競争力であることを改めて考えなければなりません。とりわけ価格競争力について一段の向上を図るべく、「ローリングプ

ラン2018」における新たな重要項目としています。船舶稼働率の向上を含めた船隊競争力の強化とともに、RPA (Robotic Process Automation) 導入等によって業務改革を進めるなど、従来のコスト削減の枠にとどまらず、聖域を設けずに真正面から取り組んでいきます。

#### 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



## 資本効率、キャッシュフローの改善に向けて

近年フリーキャッシュフローがマイナスとなる状況が続いた結果、ギアリングレシオも2倍以上となり、この改善に取り組むことは経営の重要課題です。今後、コンテナ船事業の損益改善や安定利益拡大により営業キャッシュフローを改善し、フリーキャッシュフローを早期に黒字化することを目論みます。一方、LNG船・海洋事業のプロジェクトをはじめとして将来の成長の糧となる案件への投資は

継続すべきと考えており、投資キャッシュフローは2018～2020年度の3年間合計で3,500億円を予定しています。当社では、株主資本コストを考慮した上で、資本効率、キャッシュフローをより重視した投資基準を新たに導入しました。これによって投資案件を厳選し、同時に政策保有株を含めた資産売却を進めて、投資キャッシュフローの適切なコントロールを行ってまいります。



## 株主・投資家の皆様へ

私が社長に就任する際に最大の経営課題と位置付けたコンテナ船事業については、邦船3社によるコンテナ船事業統合という形で収益改善の道筋を確かなものとなりました。1年半の準備期間を経て、予定通り2018年4月にサービスを開始したコンテナ船事業統合会社Ocean Network Express (ONE)は、3社のベストプラクティスを融合し、世界第5位のスケールを活かして統合シナジーを現出させることでしっかりと利益を生み出し、大きく成長していくものと確信しています。ONE社での運営とはなりますが、コンテナ船事業は引き続き当社の重要なコア事業の一つであり続けます。当社は今後株主として持株会社を通じたガバナンスを確立し、必要なバックアップを行ってまいります。

大きな売上高を占めていたコンテナ船事業をスピンオフした今、商船三井としてのアイデンティティがより問われていると考えます。海運業界において、当社は高い競争力を備えた事業を多数展開する総合海運企業という非常にユニークな存在です。お客様の様々な物流ニーズに対してワンストップでソリューションを提供できる総合力こそが当社の強みであり、それはこれからも変わりません。「ストレスフリーのサービス」の実現を通じて、当社のサービス品質の圧倒的な向上を図ることで、130余年にわたって築き上げてきた信頼・ブランド力をさらに強化し、お客様に選ばれるパートナーであり続けたいと思います。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。