



「相対的競争力No.1事業の集合体」という目指す姿は揺らぎません。
市況悪化による影響を最小限に留めつつ、
With／After コロナの世界で反転攻勢に転じる備えを講じていきます。

社長 池田潤一郎

当社傭船によるモーリシャス沖における 油濁事故について

初めに、当社が傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で座礁し油濁を起こしたことについて、自然環境並びに観光立国である現地の方々の生活への影響が甚大であることに鑑み、社会的責任の大きさを痛切に認識するとともに、お客様、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様にも多大なご心配とご迷惑をお掛けしていること

を深くお詫びいたします。当社はすぐに始められる取り組みとして人員の現地派遣や流出油の回収に用いる資材の提供などを行っておりますが、今後もモーリシャス及び本邦政府や関係機関、船主とも協調・協力しながら、自然環境の復元と地域社会への貢献のために息の長い取り組みを続けていく所存です。

新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとした 足元の事業環境の変化を受けて

2019年度は、ドライバルク船事業、エネルギー輸送事業、製品輸送事業と全ての営業本部が黒字化を果たし、経常利益は550億円となりました。本来であれば、この成果を足掛かりとして2020年度は当社が中期的にイメージする利益水準として掲げる800億～1,000億円に非常に近いところまで持っていく年と位置付けたかったのですが、今般の新型コロナウイルス拡大の影響によって事業環境が大きく変化することを踏まえ、残念ながら見直しを余儀なくされました。当社では、副社長をトップとし経営会議メンバーを中心に構成する「ローリングプラン特別委員会」のもと、社内の知

見を総動員しながら、この先行きが不透明な世界経済の情勢を可能な限り適切に把握し、まずは損失を最小化するとともに、With／Afterコロナの世界においていち早く成長軌道へと回帰するための手立てを講じています。2020年6月に公表した経営計画「ローリングプラン2020」もこうした一連の議論やメガトレンド予測を踏まえて策定したのですが、今後も刻々と移り変わる状況を注視しながら、機を逸することなく戦略の見直しを実施するとともに、ステークホルダーの皆様にも透明性を持ってご説明していく考えです。

2019年度の総括

With/Afterコロナの世界における当社グループの在り方をご説明する前に、まずは2019年度の実績を振り返りたいと思います。一番大きかったのは、製品輸送事業において、統合2年目のコンテナ船事業が黒字化を達成したことです。まだ求める利益水準とは差がありますが、統合が進むべき方向として正しいものであったということを目に見える成果として示すことができ、商船三井の130年余の歴史の中でも非常に大きな転換点になったものと評価しています。

ドライバルク船事業においては、市況が全般的に低調な中にあっても、長期契約に支えられてしっかりと安定的に稼ぐことができました。2020年1月にはSOx規制の強化がありました。燃料費低減に繋がるスクラバー搭載船など、お客様のニーズをくみ取った提案をタイミングよく行うことで新規契約に結びつけることができたことも成果の一つです。

エネルギー輸送事業においてはLNG船部門で新規の契約を積み上げたほか、既存の長期契約が順調に稼働しました。強み分野と認識するケミカル船事業においては、ワンストップソリューションを提供するための体制整備に手応え

がありましたし、今後の主力事業と期待する海洋事業でもFSRUで香港向けの長期契約が締結できたこと、新たに台湾沖で洋上風力発電の支援船事業に参画できたこと等、着々と手を打つことができました。

コア事業化を目指している環境・エミッションフリー事業においても、かねて推進してきたウインドチャレンジャープロジェクト*において、石炭船への実機搭載検討というより具体的なフェーズに入ることができました。また、LNG燃料フェリー・石炭船の発注やLNG発電船プロジェクトへの参画など、LNGを活用した環境負荷低減の取り組みにも多くの進捗がありました。

これらに代表される通り、定量面・定性面いずれにおいても中期的な目標に向けて着実に前進するとともに、今後の新たな成長ドライバーとなり得る領域への投資を進めることもできました。当社グループの2019年度は、非常に充実したものであったと考えています。

* 巨大な帆パネルを船舶に設置し、風力エネルギーを最大限取り込むことにより、燃料消費を大幅に低減することを目指す産学共同研究プロジェクト。当社は、2009年から開始した同プロジェクトに参画、推進しています。詳細は、P35をご覧ください。

事業環境認識

しかしながら、2019年度と比べ当社を取り巻く事業環境は新型コロナウイルス感染拡大により大きく変化しています。最終製品を運ぶ製品輸送事業においては荷動きが大幅に減少し、特に自動車船部門においては短期的な業績に大き

な影響が生じています。ドライバルク船事業やエネルギー輸送事業の分野では、長期契約に支えられ、相対的に影響は限定的となっていますが、事業環境は当社にとって当面逆風が続くと予想されます。当社では、社内のビジネスインテリジェンスを結集してマクロ経済及び主要貨物輸送需要のメガトレンド予測を実施しましたが、ほとんどの事業分野において荷動きが2019年の水準に戻るタイミングは2022年頃になると予想しています。

一方、中長期的な視点でWith/Afterコロナの世界に生じる変化を想定すると、世の中が突然変わってしまうというよりも、今まであった傾向がより深化する、もしくは変化が加速する、そういった面の方が大きいと見ています。中でも、私は大きく3つのテーマを注視しています。

第一に、グローバル化への影響やサプライチェーンの見直しなどの程度生じるかという点です。新型コロナウイルスの感染拡大によって、かねて議論されてきた

生産拠点の一極集中によるリスクが改めて顕在化しました。今回の事態を受けて、中国に過度に依存した生産体制を見直し、別の地域へと分散する流れが生じることが考えられます。ただし、中国の持つ、マーケットとして、また生産拠点としてのプレゼンスは依然として絶大なものがあります。中国抜きの世界経済はあり得ないとは思いますが、モノの流れがどのように変化し得るのかについて、今後も注意深く動向を見極める必要があります。

次に、生産のロボット化を含むデジタルトランスフォーメーションの加速です。新型コロナウイルスによって人と人の距離を離さなければいけない状況が定着すれば、ロボットの更なる活用が進むと予想されます。また、先に述べたサプライチェーンの見直しに対しても、テクノロジーは関連性の強いテーマです。現在の先進国においては、生産拠点を自国内に戻すためには人件費や労働力不足といった課題を乗り越える必要がありますが、テクノロジーはこれらを解決するための答えとなり得ます。海運業のオペレーションにおい

「ローリングプラン2020」の方向性と2020年度の注力方針

2020年度は、「成長軌道への復帰」を最優先テーマと位置付け、足元の事業継続と、市況悪化による業績影響を最小限に留めることに注力しつつ、With/After コロナの世界において当社がいち早く成長軌道へと回帰するための施策を講じていきます。しかしながら、私が強調しておきたいのは、当社グループの目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」と、その実現に向けた3本柱と位置付ける「ポートフォリオ戦略：海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入」「営業戦略：顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」「環境戦略：環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」については、今般の環境変化を経ても揺るがないと再認識した点です。

2019年度に発行した統合報告書「MOLレポート2019」では、「相対的競争力No.1」という言葉に私自身が込めた拘りについてお話をさせていただきましたが、現在のような厳しい環境に置かれた時こそ、各事業の強み弱みが浮き彫りになります。環境が大きく変化した際に、予想以上に手痛い打撃を受ける事業はやはり弱みがあったということですし、堅調な業績を上げる事業には今まで認識されていなかった

でも、どんどんテクノロジーを入れて、人が行かなくても現場の様子がきちんとチェックできるようにする、またお客様に説明ができるようにする、そういう意味でデジタルトランスフォーメーションがさらに進むことは確かだろうと思います。

最後に、環境問題です。人々の意識が生死や社会全体に影響する新型コロナウイルスという大きな課題に直面したことで、同様に世界全体に深刻な影響を与えかねない環境課題は一層強く意識されるのではないかと捉えています。感染症対策に人々の関心が集中し、環境課題は後回しになるのでは、という意見も見られますが、どちらが先という議論ではないと考えています。

2020年度は、例年以上に短期的に直面する課題と中長期的な視点で考慮すべき課題が大きく異なります。これを踏まえ、「ローリングプラン2020」では、足元の非常事態への対処とWith/After コロナの世界における中長期的な変化という双方に目を配り、私たちの進むべき道筋を示しました。

強みがあったのだと思います。2020年度は、各事業の強み弱みをもう一度きちんと見極め直して、ポートフォリオの中の重点分野を見直す機会を貰ったと捉えています。例えば、海洋事業の中にも、石油系、LNG系、洋上風力系と様々な事業があり、これからのエネルギーミックスや自らの強み・弱みをしっかり見直せば、伸ばすべき分野が見えてくるのではないかと思います。そのようなプロセスを通じて、「相対的競争力No.1事業の集合体」に向けた歩みを一段と押し進めていく考えです。

2020年度は、具体的に以下の施策に注力します。まず足元の事業環境変化に対応し、損失を最小限に留めるべく、「守り」の施策に全力で取り組みます。過去10年間に大きな痛みを伴いながら実施した構造改革により当社は市況耐性を既に相当程度まで高めていますが、足元の輸送需要の変化を踏まえ市況エクスポージャーの縮減を一段と徹底するほか、今後意思決定する新規案件についても改めて絞り込みを行い、投資計画を見直します。同時に成長軌道への復帰を見据えた「攻め」の戦略として、それぞれの事業特性に応じて①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの



社長メッセージ

変革という3つの観点から競争力の強化に取り組みます。特に、With/After コロナの世界においては、これまで以上に質的な成長に焦点を当てる考えです。質的な成長とは、組織全体をより筋肉質で収益性の高い事業体へと変革していくこと、そして従来以上に明確に競争力を発揮できる分野、高い付加価値を提供できる分野で私たちのプレゼンスを発揮していこうという考えです。事業モデルについても、

当社グループがサービスを提供することでストレスフリーが実現するなど、お客様のバリューチェーンの価値が上がると見込まれる領域であれば、現在手掛けている領域の上流・下流であっても、積極的にドメインシフトすることを検討していきます。この考え方は海洋事業で先行していますが、他の事業においても同様の機会があると考えています。

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

目指す姿の実現に向けた施策を一段と加速させていく基盤づくりとして、2020年度からは新たに「組織の力の向上」を経営方針の一つとして追加しました。従来型の海運業とは異なる領域へと踏み出し、質的な成長を目指すにあたって、人材の活用方法や仕事の進め方、組織の在り方が、私たちの戦略目標の実現に向けてストレートに結びついているのか、あるいは最適化されているのかといった観点から総点検すべきタイミングがきたものと捉えています。このような考えのもと、コーポレート部門を統括する副社長を組織リフレッシュ担当に任命するとともに、私が委員長を務める働き方改革委員会や人事担当役員が連携し、グループ全体に点在する知見・リソースの結集・活用と生産性の向上に取り組んでいきます。私は「生産性」という言葉を広い意味で使っていて、同じ仕事をより少ない人数でやっていくことだけでなく、今いる人間でもっとたくさんのことをやること、

あるいは、優先順位に合わせて非常に柔軟に組織や要員配置を変更して対応していくというようなことも生産性と言いたいのです。本社と子会社の関係や、グループ会社の業務分担にも改善の余地があるかもしれません。今後3年間で15%の生産性向上を目指すとともに、捻出した人材を成長領域へ再配置していく考えです。

また、今後も新型コロナウイルスの流行が続くと見込まれる中、社会的使命を確実に果たしていくためにも、取引先の皆様、従業員への感染防止を徹底していく必要があります。従来取り組んできたBCPに関する施策に加えて新型コロナウイルス肺炎対策本部を2020年2月に立ち上げ、感染防止と事業継続体制の構築・維持に努めています。幸い、これまでに事業継続に支障をきたすような問題は発生していませんが、今後も感染の状況を注視しながら適切な対応策を講じていく考えです。

サステナビリティに対する考え方

2019年、当社が「サステナビリティ課題(マテリアリティ)」の策定に向けた議論を進める中で、SDGsをはじめとした社会課題の解決に取り組むことは私たちのビジネスの存在意義そのものであり、中長期的な成長に直結するものだと確信しました。マテリアリティの1丁目1番地として掲げた「輸送を通じた付加価値の提供」は、企業理念に掲げている「総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献する」という思いをまさに体現したものであると捉えています。

大変遺憾ながら、このたびのモーリシャス沖の事故は、付加価値を提供するどころか、現地の皆様の暮らしに様々な困

難をもたらしてしまいました。また、本件はサステナビリティ課題のみならず、企業理念としている「安全運航の徹底」「海洋・地球環境の保全」にも反することとなりました。世界中で多数の巨大船を用いて大量の貨物を運ぶという当社の事業が持つプラス面を発揮すれば世界はより豊かになり、マイナス面を発現させれば却って害悪になるという当たり前のことを、当社経営陣をはじめ、社員一人ひとりで改めて強く心に刻むこととなりました。過去の様々な経験から、これまでも当社は安全運航に力を注いできましたが、今回の事故でまだ不十分な点が残っていることを深く認識

しました。本件を契機として各船の運航管理体制をソフト面・ハード面ともに見直し、より安全・安心な商船三井に生まれ変わったと後にご評価いただけるよう、尽力してまいります。

当社の事業が社会に対して持つ影響力の中で、事故と並んで最小化していくべきものは、環境に対するマイナスのインパクトです。特に、気候変動問題への対応策については、経営計画の3本柱の一つである環境戦略の一環として「商船三井グループ環境ビジョン2.0」を2020年6月に公表し

ました。これは、パリ協定、そしてIMO(国際海事機関)のGHG削減目標を確実に達成するために、従来掲げていた「環境ビジョン2030」を抜本的に書き換え、一段と踏み込んだ具体的目標を設定し、コミットすることを表明したものです。

2020年4月に新たに設置したチーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー(CESO)を中心として、今後も社会に対する正の影響を最大化する取り組みと、環境に与える負荷等、負の影響を軽減する取り組みを両輪で推進することで、社会的価値と経済的価値の持続的な向上を目指します。

最後に

今回の新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界中で都市のロックダウンや出入国の制限が発生するなど人々の行動がままならない状況が続いています。しかし、そこに人々の営みが続いている限り、エネルギーや生活用品は必要不可欠なもので、非常時にあっても、それらの物資を必要とする人のもとへきちんとお届けするという外航海運業の使命を強く認識したところです。また、「WAKASHIO」の座礁によって、ひとたび事故が発生してしまった場合の社会的影響の大きさを、改めて痛感いたしました。商船三井は、安全・安定輸送の原点に立ち返り、社会インフラの役割を確実に果たしてまいります。

一方、将来にわたって持続的に企業価値の向上を果たし、皆様の期待にお応えしていくためには、従来型の海運業

の領域に留まるだけでは不十分であるということは、かねてご説明してきた通りです。私たちの競争力の源泉を改めて見つめ直し、強みを活かすことのできる新しい領域に対しひるむことなくチャレンジしていくことで、今後の成長を成し遂げたいと考えています。海運業の特性上、現在積極的に投資を行っている分野がリターンとして結実するまでには幾年かの時差が生じる場合がありますが、本レポートも含め、皆様に対し一層説明の充実に努めることで、商船三井はこれからも成長する、他の会社に比べて相対的に競争力を持って成長する会社なのだと、信頼していただけるようになりたいと考えています。

株主、ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援をお願い致します。

**厳しい環境に置かれた時こそ、
企業が持つ「相対的競争力」の
真価が問われます。
だからこそ、私たちは自らを
磨き続けていく必要があるのです。**

