

「海運業を中心とした 社会インフラ企業」を旗印に、 グループ総合力を発揮し、 グローバルな成長に挑みます。

代表取締役 社長執行役員

橋本 剛



2021年度の総括

》過去最高益を達成し、商船三井グループは新たな成長フェーズへ

2021年度は、当社の社会的使命について改めて考えさせられる機会が多い一年でした。物流の混乱により、世界中の様々な場所で、人々が必要とするモノを必要なタイミングで送り、受け取ることが難しい状況が続き、当社だけでは如何とも解決し難い問題とはいえ、本来海運業が果たすべき責務を十二分に果たせなかった点には、忸怩たる思いがあります。企業の最大の存在意義は事業活動を通じて社会に価値を提供し続けることにあります。当社は2021年度に企業理念の改定を行いました。世界の至るところにモノ不足や物価高騰といった軋みが生じている中で、人々の生活や企業の経済活動が円滑に進むような方向にサービスを提供し続けていくことが、当社の社会的使命であると、改めて決意を強くしています。

一方で、当社グループの業績という観点では、経常利益で7,217億円の史上最高益を達成することができました。その結果として財務体質も大幅に改善し、大変実りの多い

1年となりました。歴史的な高市況が続いたコンテナ船事業が注目を集めがちですが、ドライバルク部門における、2021年4月の商船三井ドライバルク設立によるワンストップサービス提供体制の確立・収益性改善や、自動車船部門での、船腹量調整・配船合理化による大幅な損益改善など、これまでに積み重ねてきた構造改革の成果が着実に表れたと考えています。足元ではコンテナ船事業を担うOcean Network Express(以下、ONE社)からの持分法投資利益の貢献が大きいことは事実です。しかしONE社を除いた事業の利益も、ローリング形式の経営計画を始めた2017年度に掲げた中期目標を前倒しで達成できており、大変嬉しく受け止めています。

また、「Rolling Plan 2021」で重点テーマとして掲げた「環境戦略」の具体化を、着実に進捗させることができました。温室効果ガス(以下、GHG)の排出削減には、新規の設備投資や、割高な燃料の使用が必要です。どうしても

余分なコストがかかる話なので、従来の社内には「最低限はやらざるを得ないが、できることなら回避したい」というような考え方があったことも事実です。しかしながら、2021年6月に「商船三井グループ 環境ビジョン2.1(以下、環境ビジョン2.1)」を公表し、当社の進むべき方向性を社内外に明確に打ち出したことによって、気候変動対策に真剣に取り組まなくてはならないという意識変革がグループ役員

の間で大きく進んだと感じています。このまま気候変動が進むと、本当に世界全体がにっちもさっちも行かなくなってしまうという認識に基づいて、お客様に対しても、何がベストソリューションなのかをともに考え、当社とお客様両方のビジネスが持続可能となるように働きかける姿勢が、社内に浸透しつつあります。

目標とする利益規模とONE社の巡航速度

》積み上がった自己資本に相応しい規模の利益を安定して上げることを目指します

過去2年間の好業績で当社グループは資本の厚みが飛躍的に増しており、2022年度も見込み通りの業績が上げられれば、近い将来には自己資本が2兆円程度に達します。株主の皆様から資金をお預かりしている立場としては、自己資本に対して10%程度のリターン、すなわち2,000億円程度の利益は最低限目指す責任があると考えています。

2,000億円の利益を安定的に上げられるようになるためには、コンテナ運賃が正常化した後でも、ONE社にはしっかりと利益貢献の継続を求めています。同社の売上が2兆~3兆円規模であるとして、利益率で5~10%は稼げる企業として軌道に乗せていきたいと考えています。それが実現すると、1,000億~3,000億円程度の利益で推移

することになり、当社の持分法投資利益として、300億～1,000億円程度の計上を期待できることとなります。これに加えて、バルカー、タンカー、自動車船、LNG船などコンテナ船以外の海運事業、海洋・不動産・物流などの非海運事業それぞれにおいて数百億円単位の利益を上げられる

ユニットを一つひとつきちんと作っていきたくと考えています。これにより、どんなに悪い時でも1,000億円以上、市況変動が大きな分野が好調な時は2,000億円を上回る利益が実現できるような、そんな形にしていくことが当面の目標です。

Rolling Planの進捗と今後の方向性 1

事業ポートフォリオ変革を通じて、より持続的で安定的な企業体の構築を目指します

利益の絶対額はもちろんですが、業績の安定性もまた大切です。当社業績に対する市況影響度を低下させ、常に安定的な利益を上げることができる体質にしていくためには、事業ポートフォリオ変革は避けて通れません。このような認識のもと、「Rolling Plan 2022」における「ポートフォリオ戦略」では海洋・物流・不動産・洋上風力発電関連といった分野を中心として、非海運事業の利益水準を2021年度実績の約140億円から2035年度に600億～800億円レベルに引き上げることを目標として掲げました。

当社グループの中核事業である海運業は、景気や市況の変動による業績の高いボラティリティが特性です。中でも、コンテナ船やドライバルク船、タンカー、自動車船などの分野はその傾向が強いと言えます。これらの事業は好調な時は非常に収益性が高いですし、世界の経済活動を支えるという当社の社会的使命の面からも、引き続き中核事

業として続けていきます。一方、同じ海運業の中でも、長期契約を主体としたLNG船やメタノール船事業などは、利益率は相対的に低いものの、キャッシュフローが長期的に安定していますので、こちらを成長させることで割合を大きくし、海運業全体の業績変動を抑制していきたくと考えています。さらに3番目の柱として、物流や不動産といった、海運業とは全く違うメカニズムで動いている事業領域の比重を高めていく考えです。ハイリスク・ハイリターン型の海運業、長期安定型の海運業、それに加えて不動産や倉庫、あるいは様々な海洋事業といった非海上輸送分野、これら3つの大きな柱をバランス良く組み合わせた事業ポートフォリオとすることで、安定的な利益をコンスタントに上げられる企業グループの実現を目指します。

目標とする事業ポートフォリオの実現に向け、2022年1月には上場子会社であったダイビル、及び宇徳に対するTOBを実施し、その後完全子会社化しました。いずれも長い歴史を有し、それぞれの事業領域で強固なプレゼンスを確立している企業であり、そこに商船三井のネットワークやグローバルビジネスの経験、場合によっては資本力を掛け合わせていくことにより、これまで以上の成長を遂げることができると確信しています。特に当社が「地域戦略」においてターゲットと位置づけるアジア地域においては、ダイビルが展開する不動産、宇徳が得意分野とする重量物輸送といったサービスに対する将来的な需要は非常に大きいと考えています。これらの需要を取り込むことで、両社が持つ成長可能性を最大限に引き出していく考えです。

さらに、伝統的なビジネスモデルからの転換という観点では、サプライチェーンにおける当社の役割を、現在の海

上輸送分野から少しずつ川上、もしくは川下に拡張していくことで収益機会が広がると考えています。海上輸送のビジネスにおいてお客様のニーズにお応えしていくためには、相手のビジネス全体を深く理解した上で最適な輸送方法を提案していく必要があります。その過程では、輸送対象の貨物自体や関連する業界、そしてサプライチェーンの海上輸送部分以外の事業構造に至るまで、相当に深く広範な知識を学ぶこととなります。歴史的に見ると、サプライチェーン上の各機能は、徐々に専門化・分業化が進んだ経緯がありますが、海上輸送のみではなく、倉庫、不動産、物流など、当社が担う部分をサプライチェーンの上下に拡張してより統合的なサービスを提供することで、最適化を

図ることのできる領域が存在しているように感じます。後でお話する「地域戦略」とも関わってきますが、特に私たちが今後一緒にビジネスを伸ばしていこうと考えているインドや中国、東南アジアの複合企業や国営企業は、当社との取引関係を輸送だけに限定しようと最初から決めているわけではありません。これらの国々には一定の参入障壁があり、現地企業との取引関係は一朝一夕に構築できないわけですから、これまでに培った信頼性や技術力、安全性といった面の評価を活かして、海運業に限らない様々な事業をともに運営していくような、そんなビジネスモデルを目指します。

Rolling Planの進捗と今後の方向性 2

「環境戦略」×「地域戦略」を軸として事業の進化を図ります

「ポートフォリオ戦略」に加えて、今後の事業展開における重要なドライバーが「環境戦略」と「地域戦略」です。

まず、「環境戦略」についてですが、現在の社会全体の潮流に鑑みて、今後再生可能エネルギーや環境保護など、様々な領域で環境課題に適合した財やサービスへの需要がますます高まることが予想されます。当社は、事業機会としてそのような需要を積極的に取り込んでいきたいと考えています。その一環として、2021年度、当社が培ってきた海上におけるオペレーションの知見と親和性が非常に高い事業分野である洋上風力発電事業に、初めての投資を実行することができました。同事業は、電力会社やエンジニアリング会社など様々な周辺業種の企業が、市場の成長性を見越して参入を図っている領域ですが、私たち海運企業の人材やノウハウを活かせる事業機会が必ず存在すると考えています。当社が関われる部分として、発電設備の据付やメンテナンス、あるいは浮体式の洋上風力発電設備を自ら保有し、発電事業に乗り出していくような形も考えられます。社会的課題を解決すると同時に私たち自身にとっても成長可能性のある事業機会であることから、ぜひとも切り拓いていきたいと思えます。

また、「Rolling Plan 2022」においては、「同 2021」と比較して大幅増額となる3,600億円の世界投資を今後3年間

に新たに実施することとしました。これにより、洋上風力発電を含む低・脱炭素エネルギー事業の拡大を図るとともに、既存の海上輸送ビジネスにおいても、代替燃料船隊の整備を通じて自社からのGHG排出量を削減し、社会にとって持続可能で、かつお客様から選ばれるサービスを提供し続けられるよう、進化させていきます。

続いて、「地域戦略」についてご説明します。従来、当社の営業組織は、伝統的に船の種類ごとの縦割りになっていました。自動車船事業なら自動車船部、LNG船事業ならLNG船部が東京本社内にあって、それぞれが別々に世界中で事業を展開するモデルです。このやり方にも専門性や効率性など、利点はあるのですが、ある部門が苦労してどこかの国の大手顧客に食い込んで、他の部門では別の国の優先度が高かったりして、せっかく築いた橋頭堡が活かされない、ということが起こりやすい面がありました。せっかく入り込んだのなら、それを活かして横に広げていける組織にしたいと考えています。まだ不完全ですが、過去何年かけて、コーポレートマーケティング部門や総代表・国代表という、部門にとらわれずに地域を横で見えていく仕組みを導入してきました。これをさらに推し進め、「インドモデル」として他地域より先行する取り組みも実施しています(⇒P21)。2022年度、新たに南アジア・中東地域担当執行





役員として現地事情に通じたインド出身者を起用し、地域の事業展開に関する事項について権限委譲を行いました。「地域戦略」のコンセプトである、「各国において現地企業の信頼されるパートナーになる」ことを通じて様々な事業とともに運営していくというビジネスモデルを体現するためには、エリアを統括する責任者に裁量と機動性が備わっている体制とすることが不可欠であるからです。

インドをターゲットに据えた理由として、まずマーケットとしての規模感が挙げられます。当社が昔から事業を展開しているインドネシアや、一大船員供給国であるフィリピンなどにも十分可能性を感じますが、リソースを割く上で、まずは一定の規模がある市場に取り組みたいということです。次に、様々な参入障壁が残っている反面、一度深く入り込んでビジネスの基盤を構築することができれば、それを強みとして事業を拡大していける地域であることです。当社はこれまでタンカーやLNG船の分野でインド顧客との取引を積み上げてきた実績がありますので、それを自動車船やドライバルク船にも広げていきたい。まだ具体的に売上や利益の目標を示せる段階ではありませんが、ざっと30~40隻の船が、インドを拠点にインド向けの貨物を運び続けているような、そんな事業規模までは早急に育てていきたい。そして、この試みが成功した暁には、これを別のマーケット、東南アジアや中国、ブラジルやアフリカにも展開していきます。

成長戦略の実行を支える経営資源の強化

》新たな商船三井の姿に適した人材マネジメント、M&Aに取り組みます

これまでにご説明した「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」「地域戦略」の実現に向けて、グループ内の経営資源の強化に取り組む必要がありますが、特に重視している課題は人材の発掘・確保と、各々が持っているポテンシャルを最大限に発揮してもらうことです。当社グループの事業領域はますます広がっていきますので、これまで以上に多様なスキルや適性を持った人材を揃えていかなければなりません。また、ビジネスの舞台自体が世界中に広がっているので、日本人だけで進めるのは到底不可能で、対象地域の価値観やビジネスに精通した現地人材の力が不可欠です。現在の当社における組織の運用は、まだまだ東京の日本人幹部によってなされており、まさにダイバーシティ&インクルージョン推進が急務です。これは、口で言うのは簡単、実現す

るのは非常に困難なタスクですが、今後当社グループが持続可能な企業として生き残っていくためには、必ず克服しなければならない課題であると捉えています。

また、M&Aを通じて、事業と人材と一緒に獲得することも有力な手段でしょう。特に再生可能エネルギーや代替燃料など環境事業領域において事業を営んでおり、更なる成長のための資金や人材が不足しているような企業を買収し、当社が持っている資金や人材と組み合わせることで、お互い成長していけることが相手選びのポイントだと考えています。対象は日本国内外を問いませんが、ぜひこの人たちと一緒に働いて一緒に事業を伸ばしていきたいと思えるような親和性・相性を重視したいと考えています。

社会のサステナビリティと当社

》社会インフラ事業を担う当社にとって、事業の持続可能性は何より欠かせない観点です

サステナビリティという言葉は人によって受け止め方が異なるものですが、社会インフラ事業を担う当社としては「資本や人を集めてプラットフォームを作り新たな価値を創出する」という企業の本質的な目的を追求しながら、それを持続可能なものとするのと捉えています。海運業界は過去に何度も市況変動に翻弄され、大成功したり大失敗したりを繰り返してきた歴史がありますが、失敗した時に大きなダメージを受けて事業を続けられなくなるとすれば、サステナブルとは言えません。当社は、社会インフラ事業を営む者として、地道にきちんとしたオペレーションを行うことで、社会に価値を10年、20年と提供し続けることを重視したい。ブームからブームに乗り換えていくようなやり方は、好ましいとは考えていません。

サステナビリティと収益性の追求は相反するものと考えられがちですが、もう少し統一的に捉えることができるのではないかと思います。当社グループでは2022年4月にサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を公表しました。これは、当社の事業環境や社会全体の変化を踏まえ、従来掲げていたサステナビリティ課題を今一度精査して見直したほか、各課題に対するKPIとアクションプランを具体化したものです。新しく事業を始める場合でも、世の中にとって本当に役立つ、必要とされる分野を選んで取り組んでいく。そのような取り組みを通じて、リターンを獲得しつつ、社会全体の構造的な課題に少しでもポジティブな効果を及ぼすことができれば、サステナビリティに対しても大きく貢献していると言えるのではと思います。

最後に

》世界が向かうであろう方向に沿って、ビジネスを組み立てていきます

先行きが非常に予想しづらい世の中となり、足元では地政学的な問題が巨大なリスクとして認識されていますが、平和が戻ってきたとしても、気候変動問題や食糧問題、人口問題といった課題は何一つ解決していません。時計の振り子は右に振れたり、左に振れたりするもので、世界の分断化がさらに進む局面もあるかもしれませんが、パンデミックも含め、世界的な課題を解決するためには、紆余曲折を経ながらも、いずれ世界は協調して様々な難しい

問題に取り組むしかないという結論に戻ってくるのでは、と感じています。そう考えた時、世界の70億、80億人の人々が平和で安全な環境下で、ともに幸福に生きていくことに役立つよう当社のビジネスを組み立てていくべきで、経営方針にもそうした方向性を可能な限り反映させていきます。

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いたします。



Input

商船三井グループの資本

財務資本

- ▶ 20年超にも及ぶ長期輸送契約の確実な履行を担保する財務基盤
- ▶ 多様な船種・事業ポートフォリオから得られる安定的なキャッシュフロー

製造資本

- ▶ 多種多様な約800隻の船隊
- ▶ 41カ国・地域に跨がる営業・船舶管理拠点

知的資本

- ▶ 船舶の運航や貨物取り扱いに関する深い理解と高度な海技力
- ▶ 豊富な経験に裏打ちされた船舶についての広範な知識
- ▶ 海運業を革新しようとする姿勢とその前提となる幅広い知見
- ▶ ニーズを発掘し、事業化まで導くプロジェクトマネジメント力

人的資本

- ▶ 約14,000名に及ぶ多様性に富んだ陸上職社員・船員
- ▶ グループ従業員に共有された「MOL CHARTS」の精神

社会関係資本

- ▶ 130余年の歴史・実績
- ▶ 国内外の顧客ネットワークとパートナーシップ
- ▶ 世界の海事クラスターにおけるプレゼンス

自然資本

- ▶ 事業継続に適した自然環境

Our Activities



Output

2021年度

海上輸送事業

当社航海数
約**3,100**航海
(貨船航海を除く)

海洋事業

FSRU **4**隻
FPSO **7**隻
発電船 **1**隻

物流事業

当社グループ
海上貨物取扱量
約**18**万TEU
航空貨物取扱量
約**6**万トン

港湾事業

当社グループ
国内外ターミナルでの
貨物取扱量
約**770**万TEU

不動産事業

ダイビル保有物件の
総延床面積
約**71**万m²

洋上風力発電関連/
クリーンエネルギー事業

洋上風力発電、
波力発電、潮流発電、
海洋温度差発電等に関与

Outcome

2021年度

財務資本

経常利益
7,217億円
フリーキャッシュフロー
+2,001億円

(株)格付投資情報センター(R&I)
長期発行体格付
A格回復

製造資本

新造船竣工数
29隻
(うち、環境関連船4隻)
ケニアなど、4カ国の国代表を新たに設置

知的資本・人的資本

新卒採用人数
58名
中途採用人数
24名
技術系社員人数
71名
海上職社員人数
434名

社会関係資本

世界経済フォーラム(ダボス会議)に加入
備船チェーンマネジメント改善に着手

自然資本

CO₂排出量削減
-1,025千トン
(Scope 1、コロナ禍前比)
・モーリシャスでの自然環境回復への取り組み(⇒P53)
・ブルーカーボン事業開始(⇒P38)

グループ
ビジョンの
実現

「Rolling Plan 2022」

で掲げる
2027年度の
経営指標達成

経常利益
2,000億円
ROE
9~10%

サステナビリティ計画

で目指す
目標の達成

再投資・知見の蓄積