

総合海運企業から、
海を起点とした社会インフラ企業へ。
2020年代にふさわしい、
新たな商船三井グループを創り上げていきます。

代表取締役
社長執行役員

橋本 剛

事業環境認識

私たちは自身の社会的使命や事業のあるべき姿を
再定義すべき時を迎えています。

2021年4月に社長に就任しましたが、現在は当社にとって非常に重要な変化の時だと感じています。

かつて、当社の成長は日本経済の発展とともにありました。特に高度経済成長期以降、日本の産業界の中核であった製造業に関わる輸出入や社会を支えるエネルギーの輸送を担い、国を豊かにすることがそのまま当社グループの成長に繋がったのです。しかし、日本社会が成熟し、国内企業が次第に事業の重点をモノづくりからシフトしていったことで、こうした成長モデルは転換点を迎えました。2000年代以降、中国を筆頭に新興国が著しい経済成長フェーズに入る中、私たちは日本経済を中心とした考え方から脱却し、事業の組み替えを迫られるようになっていきます。

それに加えて、海運業全体の成熟化も見逃せない潮流です。今般のコロナ禍で、コモディティ化の進んだ産業におい

ては、物量やコスト競争力を背景にアジア各国が一段とプレゼンスを高めています。今後は海運業界においても、圧倒的な価格競争力を武器として中国や東南アジアなどの企業がこれまで以上に大きな存在になってくることが予見され、既にそのような兆候は様々なところで表れています。シンプルな海上輸送だけで当社が長期的に成長を続けていくことはもはや難しくなっているのです。

さらに、足元で当事業に最も大きな影響を与えている要素の一つが、近年ますます顕著になっている、SDGsに代表される社会の持続性に関する世界的な大きな流れです。特に、気候変動をはじめとした環境問題については、社会の要請が日に日に高まっており、避けては通れない問題となってきました。



このように当社グループを取り巻く事業環境が複合的にかつ大きく変化するのに合わせて、私たちも自らの社会的使命や事業のあるべき姿を見直し、新たな歩みを始めるべきタイミングを迎えています。2021年4月に商船三井グループの企業理念とグループビジョンの改訂を行ったのにも、そのような背景があります(詳細は、P4をご参照ください)。

新たな企業理念、グループビジョンでは、社会の長期的な繁栄のために、当社グループが強みを持つ分野で貢献し、海運業にとどまらない幅広い社会インフラ事業をグローバルに展開しながら価値創造を行っていくことを謳っています。それにより、私たち自身の持続的な成長も可能になると考えています。

商船三井が進むべき方向性

「環境戦略×地域戦略」という新たな指針のもと差別化を行い、更なる成長を目指します。

グループビジョンにも示した目指す姿の実現に向けて、一つのキーとなるのが他社との「明確な差別化」だと考えますが、背景には過去の苦い経験があります。2000年代、中国のWTO加盟を契機に莫大な海上輸送需要が生じ、当社もこのトレンドをタイミングよく捉えて船隊規模を拡大することで過去最高益を記録しました。しかし、その後2010年代には反動により複数回にわたって多額の当期純損失を計上するなど、グループ全体が長い困難を味わうこととなりました。反省の目で当時を振り返ると、当社は規模の拡大こそ他社に先んじることができたものの、コスト競争力において、また輸送品質において、他社に決定的な差をつけるような「何か」を創り出せていなかったのではないかと思います。結果として、セクター内で競争優位を確立できていなかった事業では、リーマンショック後、世界経済が踊り場を迎えたタイミングで、綻びが顕在化してしまいました。こうした教訓を踏まえ、今後これまで以上に安全性や輸送品質、環境性能といったサービスオリシティ全般を徹底して磨き上げて提供することで、ある程度のプレミアムを払ってでも当社のサービスを使い続けたいと思っていただけるような優良なお客様をしっかりと掴んで、そこをベースに事業を展開していく必要があると考えています。

このような観点から、今後当社が注力すべき方向性として「ローリングプラン2021」に盛り込んだのが「環境戦略×地域戦略」という考え方です(詳細は、P18をご参照ください)。

まず、地域戦略に関してご説明します。日本経済とともに成長するモデルだけでは不十分となった今、当社は世界経済の成長を取り込んでいく必要がありますが、現実的なター

ゲットとして今後20~30年間のスパンで考えると、相対的に高い成長性が期待でき、かつ当社グループが過去数十年間をかけてビジネスネットワークを築いてきた中国やインド、東南アジアといった地域で勝負したいと考えています。かつての日本経済中心の成長モデルをアジア経済全体に拡張し、アジア各国企業が米州や欧州・アフリカなどへより広域にビジネスを広げていく過程を、当社事業発展の機会としたいと考えます。またその中では、世界のどこでも事業をマネジメントできるようなグローバル人材や、当社が事業を展開する各国に精通した現地人材の登用を推し進め、各地域別の戦略を担ってもらう必要があると考えています。

次に環境戦略についてです。先にも触れた通り、気候変動をはじめとした課題への取り組みは今や世界的な潮流となっています。これにより、今後の産業発展に向けて膨大な



エネルギー需要がある新興国は、経済成長と環境保護を両立させるジレンマに直面していますが、当社にとってはそこに大きなビジネスチャンスが生じるものと考えています。環境負荷が低い輸送サービスを提供する。FSRUやLNG発電船といったGHG排出量を低減できるLNGを利用するためのインフラ事業に取り組む。さらには洋上風力発電に代表

されるような再生可能エネルギー周辺事業に注力する。こういったことは、新興国における環境負荷低減の面で大変に社会的意義が大きく、事業としての需要も期待でき、かつ私たちが持っている技術や経験、ノウハウとのシナジーも高い分野です。今後大いに伸ばしていきたいと思えます。

利益成長と事業ポートフォリオに対する考え方

市況の如何に関わらず、常に安定的な利益を上げることのできる事業ポートフォリオを築くことを強く意識しています。

当社グループの安定的な利益成長という観点からは、事業ポートフォリオについても常に見直しを続けていくべきものと認識しています。当社グループが中核事業としている海運業は、景気や市況の変動によって極端な好景気と不景気を繰り返す性質があります。それ故に長期的視点に基づいた経営や、継続的な投資、人材育成がしにくい面がありました。そういった問題点を克服するために、私は商船三井を市況の好不調に関わらず、常に安定的な利益を上げることが企業へと変革していくことを強く意識しています。当社はこれまで多船種の展開によるリスクの分散や、中長期契約の積み上げ、市況エクスポージャーの縮減など、様々な形で市況耐性を高めるための手段を講じてきました。今後はさらに、海運業と非海運業を組み合わせ、バランスの良い事業ポートフォリオを築き上げていきたいと考えています。海運業が今後も当社の主力事業であり続けることは間違いありませんが、海運業特有の市況サイクルに大きく依存した体質から抜け出すため、今まで海運業の中で培ってきた私たちの持っている強みやネットワークを活かせるような新規事業領域への多様化を進めていきたいということです。

では、当社が持つ強みの中心は何かというと、私は全世界に展開している人材であり、それから船や貨物をハンドリングするオペレーション能力だと考えます。これらに加え、陸上のターミナルや港湾とのやりとりを通じて獲得してきた陸側の物流に関する知見など、蓄積してきたものを活かせるという意味では、海洋事業や港湾・ターミナル事業、倉庫事業といった領域は親和性が高く、シナジーも大きいものと捉えています。また、さらに一步陸に入った不動産事業も、各

国についての知識や経験、地場の企業と長年事業を営んできた関係性等を活かせる事業と感じています。これらの事業ポートフォリオの比重を高め、伝統的な海運事業に対する依存度を相対的に低下させることで、グループ全体として常に安定的な利益を上げられるよう、体質の強靱化に努めます。

実際に、これまでの実績をベースに目指す方向性の青写真は描いています。2020年度はコンテナ船事業が稼ぎ頭でしたが、安定的な収益源が主であるエネルギー・海洋事業で約300億円、不動産事業で約100億円と、合計400億円ほどの利益を上げることができました。非海運事業である、海洋事業や不動産事業をはじめとする関連事業分野にもう一步の投資を積み上げ規模を拡大することで、同利益水準を安定的に500億~700億円程度へと成長させることは十分可能と見ています。これらの分野で全社の利益の半分程度を稼ぎ、残りの半分をドライバルク船、コンテナ船、自動車船といった伝統的な海運事業によって積み上げるようなポートフォリオを築くことができれば、グループ全体では事業環境が悪くても最低1,000億円程度の利益を上げられるような体質になりますし、もちろん現在のように市況が良い時期はさらに大幅な利益の上積みも期待できることとなります。

同時に、現在有している事業の再点検も必要だと考えています。自力でどんどん伸ばしていく分野もあれば、他社との合従連衡や撤退を決断した方がよい事業も出てくるでしょう。セクター自体の成長性、当社が置かれている業界内でのポジション、キャッシュフローなどの観点から常に各事業を再点検し、必要な再編成を根気よく続けていくことで企業全体の力を強化していく考えです。

2020年度の総括と2021年度の注力施策

2020年度は好業績での着地となりましたが、
中身にはまだまだ改善の余地があります。

2020年度は1,336億円の経常利益を達成し、これまで中長期的な目標水準として掲げていた800億～1,000億円を上回る結果を上げることができましたが、その最大の要因はOcean Network Express(ONE社)が並外れて良い業績となったことでした。これは邦船3社で一つのコンテナ船専業会社を作るという壮大なプロジェクトが軌道に乗ったという証左であり非常に意義深いことです。嬉しいことに足元でもONE社の好業績は継続していますが、コロナ禍による巣ごもり需要の急拡大や、港湾混乱などによる実質的な船腹供給量の縮小など一過性の要素が多く、長期的に持続可能なものとは考えていません。注意深い検証が必要ですが、コンテナ船業界における平時の利益率から考えると、私は、当社がONE社から持続的に確保できる将来の利益水準平均は、200億～300億円程度と想定しています。これを踏まえると、当社自身が目標として掲げる経常利益1,000億円超の水準を安定的に達成するためには、ONE社から見込む利益貢献分を差し引いた700億～800億円程度の利益をコンスタントに上げられる企業体質でなくてはなりません。その達成に向けて、エネルギー輸送や海洋事業において引き続き利益を上積みしていくほか、ドライバルク船、自動車船、タンカーといった従来型の海運事業分野においても着々と収益改善の手を打っていきたい。これらの分野がそれぞれ50億円、100億円といった規模で収益を改善できると、私たちが中長期目標として掲げる1,000億円超の利益目標の達成が見えてきます。

サステナビリティに対する考え方

当社グループと社会の双方を持続可能なものとするべく力を尽くします。

当社グループのサステナビリティに関する取り組みをご説明する上で、まずは2020年にモーリシャス沖で発生した当社備船「WAKASHIO」による座礁・油濁事故に触れたいと思います。本事故によってモーリシャスで暮らす皆様に大変なご迷惑をおかけし、環境へも大きな影響を与えてしまったことを改めてお詫び申し上げます。当社グループでは以前から安全運航を経営上の重要課題として掲げてきました

従って、2021年度は、2020年度に苦戦したドライバルク事業や自動車船事業の損益改善に注力する考えです。その鍵となるのは、日本起点のビジネスへの過度の依存から脱却し、国外からも稼ぐことのできる事業構造を築くことです。地域戦略の考え方も重なりますが、Afterコロナの世界経済を見据えると、需要の大きなリバウンドが見込めるのは、日本よりもインドなど新興国ではないかと予想しています。インドではエネルギー需要が極めて高く、当面は原油やLNG、LPGの輸入が増えていくことが見込まれ、世界の生産拠点としての存在感を高めつつある現状を踏まえると、工業製品の輸出、特に自動車輸出には今後の伸びしろが十分にあるだろうと見ています。自動車船事業のような伝統的海運業領域においても、こうした動きを商流として最大限に取り込むことで収益力を高めていく考えです。

また、経営基盤の強化にも継続して取り組みます。当社には異なる組織間での業務の重複による無駄、意思決定スピードの遅さといった問題がまだまだ残っており、速くて正確な意思決定をするためにも、組織のスリム化などを進めたい。情報共有の速度や透明性を高め、議論すべきことは早く議論して早く結論を出す会社に導いていきたいと考えています。2020年度に引き続き、部門横断型のプロジェクトチームを活用し、特に成長地域のビジネス推進の主体としていくつもりです。

が、今回の事故を通じて、自社で保有・管理している船舶以外の部分、すなわち備船を含む当社のサプライチェーン全体まで管理が行き届いていなかったことが浮き彫りとなりました。当社の安全管理はともすれば自らが保有や管理をしている船に集中していて、船隊の過半を占める備船については、船主さんに委ねる部分も多かったのではないかと、という問題意識です。これを今後は、「商船三井のサービス

に従事する船は一定の安全基準を確実に満たしている」と、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へに確信を持ってご説明できるレベルへと引き上げなければなりません。そのために、役員を含め全員が船の安全管理に強い関心を持って自らコミットする体制に作り替えようとしているところです。再発防止に向け、備船に関する安全基準の刷新や社内体制の見直しといったオペレーション面における施策を実行するとともに、安全を新たに社員の行動指針に盛り込み、役員報酬算定の基準にも追加しました。今回のような事故を二度と繰り返してはならないという強いメッセージを、今後もグループ全体に向けて発信し続けてまいります。モーリシャスの皆様に対しては、政府や現地の方々との対話の場を設け、継続的な人員派遣や基金の設立などを通じて自然環境回復や地域社会支援に関わって

いくこととしています。今後も長期的な視点でステークホルダーの皆様と広く意見の交換を行いながら、社会的な責任を果たしていく考えです。

また、当社グループと社会のサステナビリティを考える上で、気候変動をはじめとした環境課題は最重要視して取り組むべき問題です。海運業を行う上で、排出されるCO₂やSO_x、NO_xといった環境へ与える負の影響を低減していくことは、当社事業差別化の観点のみならず社会的存在である当社自身にとって非常に重要な課題です。2021年6月には「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」を公表し、従来以上に野心的な目標とその実現に向けた具体的なロードマップを掲げました。これを基軸として環境に関する取り組みを一段と加速するとともに、積極的な投資を実行していく考えです(詳細は、P44をご参照ください)。

自身の役割と今後の抱負

当社を、あらゆる面で優良企業とイメージされる存在にしたい。それが私の目標です。

当社グループが変革の途上にある中で私自身が果たすべき役割は、大きな方向性を示すこと、あるいは仮説を提示することによって社内に議論を巻き起こし、より正しい判断に繋げていくことだと思っています。幸い、私はこれまでに、カタールやオマーンといった中東、あるいは中国、インド、ロシア、近年ではブラジルやトルコなど、その時々によって関わる事業や地域は異なりますが、世界各国のお客様やビジネスパートナーの皆様と仕事をする機会に恵まれました。かなり難しかったこと、失敗したこともいくつもあるのですが、結果として相当に幅広い経験を積むことができたと考えています。それらの経験や知見を活かしながら、議論の透明性も高めて、グループ内のリソースや衆知を結集して会社を正しい方向に導いていきたいと思っています。

このような取り組みを通じ、ステークホルダーの皆様が、商船三井は非常に信頼の置ける優良企業だと評価して下さる、そんな企業グループにしていきたいと考えています。サービスの質はもちろん、企業体力や収益力、人的資源の質の高さ、何のために会社があって何を目指しているかという経営哲学、あるいは技術力や社会的信頼など、あらゆる面において、そして日本のみならず世界中で、そのような評価を確立していきたい。利益がいくらになればよいとい

た次元ではなく、5年、10年、15年という長い目で見て、「商船三井は優良企業ですね」とずっと言われるような、自他ともにそう認めることのできるような企業グループにしていきたい。その目標に向け、歩みを止めず前へと進み続けていきますので、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。

