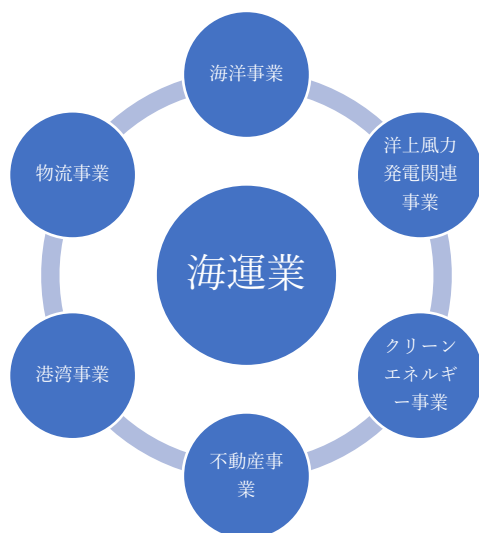


企業名：商船三井

レポート名：MOL レポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか



商船三井は、「海運業を中心とした社会インフラ企業グループ」を目指して、海上輸送のほか、風力発電関連事業やクリーンエネルギー事業、不動産事業といった様々な事業に取り組んでいる。企業理念は「青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます」である。以下では、商船三井の将来の姿について考察していく。

当レポートでは、商船三井は海運業を中核に世界の経済活動を支えることを目指していると書かれている。しかし、コンテナ船や自動車船などの分野を中心に、海運業の一部は景気や

市況の変動による影響を受けやすいため、安定性に欠ける（LNG 船やメタノール船事業など長期的に安定しているものもある）。そのため、上述したように、物流や不動産、様々な海洋事業といった非海上輸送分野にも力を入れる方針である。また、サプライチェーンにおける役割を、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こうと考えている。以上から、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、非海上輸送分野の3つをバランス良く組み合わせた事業ポートフォリオを目指すことが理解できた。総じて、より多様な分野で広範囲に事業を拡大していこうとする目標が明らかになっており、事業面における将来の姿はおおむねはっきりとしていた。

経営面では、商船三井は2021年度に経常利益で7,212億円の史上最高益を記録し、近い将来には自己資本が2兆円程度に達するという。当レポートによると、同社は自己資本に対して10%程度のリターン、すなわち2,000億円ほどの利益を出すことを最低限の目標としている。また、売上が2兆～3兆円規模であるとして、利益率で5～10%を稼ぐことを目指している。さらに、業績の安定のために、非海運事業の利益水準を2035年度に600～800億円レベルに引き上げることも目標として掲げている。このように、目標とする利益規模が明確に記されており、経営面における将来の姿は理解できるものだった。

加えて、商船三井は環境保全にも力を入れていることが伺える。2021年に「商船三井グループ環境ビジョン2.1」を公表し、気候変動対策の方向性を明確に打ち出した。1,025千トンのCO2排出量削減も達成した。「Rolling Plan 2022」において3,600億円の環境投資を今後3年間に実施することも示され、洋上風力発電を含む低・脱炭素エネルギー事業の拡大や代替燃料船隊の整備による温室効果ガス排出量の削減を目指すことが記されていた。

具体的な環境保護ビジョンが確立されているため、環境面における将来の姿も理解できるものであると言える。

さらに、グループビジョンに「グローバルに成長する」とあるように、商船三井は世界へのさらなる事業展開も目指している。当レポートには、まずマーケット規模の大きいインドをターゲットとし、インドでの事業が成功したのち、東南アジアや中国、ブラジルやアフリカにも展開すると記されている。企業のグローバル化を目指す方針が明示されており、将来より国際的な事業を行おうとしていることが理解できた。

以上より、商船三井が目指している将来の姿はほとんど理解できるものである。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ボラティリティが大きいコンテナ船・ドライバルク船・タンカー・自動車船、キャッシュフローが長期的に安定する LNG 船・メタノール船といったように、多様な船舶を運行していることが競争優位性の一つとして挙げられる。事業の中核を担う幅広い海運業の規模が大きく、特にコンテナ船輸送や LNG 船輸送で大きな力を有していることが当レポートから理解できた。また 41 の国と地域に営業・船舶・管理拠点を保持しており、今後もさらなる海外進出を準備していることから、グローバルな事業運営も優位な点である。

さらに上でも述べたように、海運業に限らず多くの非海運事業を推進することによる安定した業績の確保も、商船三井の競争優位性であると言える。当レポートには最高益を達成した 2021 年度における非海運事業の取り組みとその結果が記されており、まさに「海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開する」ことが強みであると理解できた。

以上を踏まえ商船三井の競争優位性は、世界的規模の充実した海運業と、海運業にとどまらない数多くの社会インフラ事業にあると言える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

商船三井グループは、「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」という目的を持続可能にするために、2022 年 4 月にサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を公表して各課題に対する KPI(重要業績評価指標)とアクションプランを具体化した。これより、海運業及び非海運業における課題に対して持続的に対処していく準備がなされていると判断できる。

また、2021 年度には史上最高の 7,217 億円の経常利益、2,001 億円のフリーキャッシュフローを記録し、自己資本比率は 47.4%、ROE は 76.5% と高い数値をあげた。自己資本はもうじき 2 兆円に達すると予想されており、安定した財務基盤があることから、今後も様々な社会インフラ事業に投資し続けていくことが可能であると考えられる。

そしてなによりも、市況型海運業、安定型海運業、非海運業分野の 3 つを柱とする事業運営そのものが競争優位性の持続性を確保すると言える。そもそもこの事業運営は、より持続的で安定的な利益をコンスタントに上げることを目的に構築されたものであると明記され

ている。波は大きいのが好調時の収益性が非常に高い市況型海運業により莫大な利益創出を試み、万が一市況型海運業が不振でも安定型海運業によって海運業全体の業績変動を抑制し、加えて不動産などの非海運業分野にも注力することでさらに強固な基盤をつくる。それによって、確固たる財源確保が可能となり、長期的に安定した社会インフラを提供できる。市況変動に翻弄されやすい海運業は、過去に何度も成功と失敗を繰り返してきたというが、たとえ失敗したとしてもダメージを最小限に抑え、社会に価値を提供し続けていくことが期待できる商船三井の事業は、優位なものである。

以上より総じて、多岐にわたる社会インフラ事業により幅広く社会に貢献し続けることを目指す商船三井の競争優位性には、持続性があると理解できた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

商船三井は、グループ共通の価値観である「MOL CHARTS」に沿った人材育成を推進しており、次世代育成プログラムによる幹部候補社員の育成も行なっている。これより、ある程度充実した育成環境が整っていると判断できる。

また、人事制度改革、ワークプレイス改革、生産性向上、組織風土改革を4つの柱とする働き方改革に取り組んでおり、生産性と社員の充足度の向上に尽力している。具体的には、テレワーク制度の導入、安全運航本部と各営業部を近隣に配置する等のオフィスリノベーション、エンゲージメントサーベイなどである。よって、社員がのびのび働ける環境であると言える。

2021年には、「ダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針」を策定し、グループに属する世界中の社員一人ひとりの多様な個性・能力を組み合わせ、新たな価値を生み出そうとしている。「女性活躍推進法」に基づいて女性活躍の促進にも力を入れており、2020年度と2021年度には「なでしこ銘柄」に選定された。2001年以降、中途採用も積極的に実施し、多様な人材の獲得と育成を行なっている。さらに、埼玉県越谷市において障がい者を採用するなど、多様性を尊重し全ての様々な個性を活かす職場環境づくりに励んでいる。

これらのことから、男女の別や年齢、障がいの有無などに関わらず全ての人にとって働きやすい職場が構築されていると判断することができ、自身の技術や能力を向上させていくのにふさわしい会社であると考えられる。各自の個性を活かすことのできる体制が整っていることから、商船三井で自身の人的資本の価値向上を達成することは可能であると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

前半部分で事業戦略や経営計画の骨格を簡潔に説明した上で、後半部分で各項目別に具体的な詳細を述べてあり、とても理解しやすい構成となっていた。また、昨年度の事業結果やこれまで行なってきた取り組みを踏まえた記述がなされており、長期的な目線から社会に価値を創造していくのだという想いが伝わってきた。

全体的にわかりやすいレポートであったが、強いて改善点を挙げるとすれば、25ページ

の「2022 年度以降の投資方針とキャッシュアロケーション」という項目についてである。これまで何度も述べてきたように、商船三井は多種多様な社会インフラ事業を展開していくということで、どの事業にどれくらいのお金を投資していくのか気になって私はこの項目を読んだ。しかし、環境戦略への投資金額は詳しく明記されていたものの、他の事業については、「事業拡充・資産拡大・M&A・その他」と、大きな枠組みでまとめられており、具体的な投資内訳が不明瞭であった。今までの伝統的な海運業と比べると難易度・不確実性が高く、詳細は今後決定していく方針であるのかもしれないが、投資計画についてももう少し鮮明なビジョンを提示できれば、より理解の得られるレポートになると感じた。