

企業名： 株式会社商船三井

レポート名： 統合報告書「MOL REPORT 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。統合報告書の最初で「成長と安定経営を両立させ、真のグローバル企業へ」という姿を掲げ、海運市況の波で業績が大きく上下してきた従来の姿から脱却し、市況に左右されにくい安定した収益基盤をもつ企業へ変わるという方向性を示した。社長メッセージと価値創造モデルでは、企業理念から、2023年に策定した長期経営計画「BLUE ACTION 2035」が描く2035年の姿までが一本のストーリーとして示される。この計画は2035年度をゴールとし、三つのフェーズに区切って進めるものである。さらにその姿は、本業である海運事業と、不動産や洋上風力などの非海運事業の資産比率を2024年度の70対30から2035年度に60対40へ近づけるという目標や、ROEを9%から10%といったCore KPIとして定量化されており、長期と中期の両方で将来像を数量的に理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。船隊規模一覧では、LNG船107隻とケミカルタンカー114隻が隻数ベースで世界第1位、自動車船が第2位と示され、世界順位という客観指標で規模の強みが明快に伝わる。規模だけでなく優位性の質も読み取れる。例えばエネルギー分野では、LNGなどを運ぶ輸送事業だけにとどまらず、ガスの貯蔵や再ガス化、発電といった上流から下流の事業まで自社グループで手がけるエネルギーバリューチェーンを構築しており、これが他社との差別化要因として説明されている。また、ケミカル輸送を担うグループ会社MOLCTによる同業のFCC社の統合や、欧米で化学品の陸上貯蔵基地であるタンクターミナルを運営するLBC社の買収が取り上げられており、海上輸送と陸上保管をつなぐ進行中のM&Aによっても優位性が具体的に裏付けられている。

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（変化）

理解できる。CFOメッセージと経営計画の進捗では、市況に左右されてきた収益構造そのものを変えようとするリバランス計画が示される。これは、コンテナ船や自動車船のように市況に連動しやすい市況享受型の事業の比率を抑え、長期契約に基づくLNG輸送や不動産といった安定収益型・非海運事業の比率を高めていく計画である。2024年度はROE16.9%とフェーズ1の目標を前倒しで達成しており、変革の進捗が数値で確認できる。加えて環境戦略では、脱炭素を成長機会と捉え、フェーズ1で意思決定済みの投資1.88兆円のうち約半分を環境関連投資が占めるなど、先行投資が具体的に進む。

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

達成できると考える。人財を最重要の経営資源と位置づけ、独立した章を設けている点に本気度が表れている。2025 年度に導入した新人事制度では「適所適材」「世界基準の高度な専門性の獲得」を掲げ、専門人財の定義を明確にして能力や実績に報いる仕組みへ変更したことが説明されている。CHRO メッセージでは、人的資本に関する基本方針である HC ビジョンが示され、その柱として多様性、共走・共創、働き甲斐の三つの原則が挙げられている。また、グループ全体・グローバルで指定された約 170 の重要ポストである MGKP に占める女性やグループ会社出身者、40 代以下の比率を高めるという KPI や、海外拠点の人財を幹部に登用する方針が示されており、国籍や所属を問わず登用される道筋が見える。本社中心・年功序列という海運大手の印象を払拭しようとする変革意欲が読み取れた。

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

よかった点は三つある。第一に課題開示の誠実さである。株価が純資産の何倍に評価されているかを示す PBR が 0.67 倍と 1 倍を下回っており、これは株式市場が会社の純資産を下回る評価しかしていないことを意味するが、その事実を隠さず示している。また安全 KPI で労災死亡事故が発生し未達となったことも明らかにし、いずれも要因と対策まで記載しており信頼感につながる。第二に構成の体系性で、各章に置かれた「Agenda」による該当ページの案内や、各事業本部のページが「競争優位性」「成長戦略」「リスクと機会」という統一フォーマットで整理されている点が読みやすい。第三に定量目標の明確さで、Core KPI が 2035 年度目標まで一覧化され、事業ごとの ROA 目標を投資判断の基準として組み込む仕組みまで開示されている。

改善余地は一点ある。それは、船隊隻数の世界順位は明示されているものの、収益性や運航効率、顧客満足度といった質的な側面については業界平均や同業他社との横比較が乏しく、規模が稼ぐ力にどれほど直結しているのかが読み取りにくいと感じた。