

写) 会長、社長
宛) 事業部門、コーポレート部門、地域部門
担当執行役員・部長各位

発) チーフ・ストラテジー・オフィサー
篠田 敏暢

Blue Action 2035 ―Phase 2 策定にあたり、以下のポイントを押さえ、作成頂きたいので説明します。

1) Phase1 と Phase2 のテーマの違い

Phase1 では事業領域拡大でしたが、**Phase2 では方向性を見定めた上での事業の強化、収益力の点検と改善を最重要テーマ**とします。それにあたっては Phase 1 を完結させようとしている現在の当社を取り巻く事業環境と、**財務の状況に対する把握**をお願いします。

2) **収益力の改善策**

既存事業ならびに既決投資案件の収益力の点検と改善について、**具体的な体制整備**とアクションプランを作成願います。

3) **事業のモデル化 ― 「勝ち筋」**

既存事業、新規事業を問わず事業をモデル化し、それが**どのようにしてキャッシュを生むのか 明文化・図式化**をお願いします。(Phase 2 ではこれを事業の「勝ち筋」と呼ぶことにします。)

- 「勝ち筋」の**妥当性/確からしさを改めて確認する機会を設けます**。それにより**経営リソース配分の参考とする**ためです。
- モデル化を示す場合には、「ノウハウ・知見の獲得」「シナジー効果」「競争優位」といった抽象表現に留めず、**具体的にキャッシュフローに繋げる道筋**を示して頂くようお願いします。
- 既存事業を**継続することを大前提とはしません**。全社方針との整合性と上記の再点検により、**資産・資本の回転**を取り入れて**最適な事業ポートフォリオを形成**して行きます。

4) 全社方向性・ストーリーライン

Phase 2 に於いて当社グループとして注力して行く方向性を社内外に示す「ストーリーライン」の策定を進めて参ります。この方向性との整合性も、経営リソース配分の重要な判断材料となります。現時点での検討状況を参考欄に示しております。

5) 部門・会社を跨いだ協業による価値追求

部門単位ではなく、**部門・グループ横断的に協業・役割分担する事が事業モデル**となるような、例えば「ケミカル物流総合戦略」といった形での事業モデル化を関係部門、関係会社の合作として検討願います。こう言った取り組みは、上述のストーリーラインでも打ち出すべきテーマと考えております。

6) **キャッシュ化**

成長のための投資を継続するためにも、キャッシュ化が重要となります。資産や事業の入れ替え、パートナーの招へい等、従前以上に踏み込んだキャッシュ化計画を検討願います。

7) コスト競争力

Phase 1 の事業拡大フェーズに向けて、人件費、コンサルタント費用等、店費が大きく膨らみました。今後も必要な費用は投じつつも、収益力の強化と併せ、費用の最適化、コスト競争力の強化にも一段と注力願います。

8) 経営のレベルアップ

事業領域が拡大した中、変革・成長を継続するためにも、グループ全体として経営管理、事業開発・事業運営のレベルを高めて行く必要があります（上記各項目もまさにその一例です）。

Phase 1 を通じ、事業部門×地域部門×CxO 部門のマトリックス型協業強化に対応して参りました。事業部門、地域、コーポレートそれぞれでレベルを高め、連携し、競争力の強化に努めて参りましょう。

<背景の説明>

1) 財務面

Phase 1 は事業領域拡大に注力した結果、量的には期待を大幅に上回る新規事業、既存事業の拡大を意思決定しました。今後も継続的に事業増強と成長のための投資は継続する事が必要ですが、足元の収益レベルと比し負債水準は相当な水準まで膨らんでおり、まずは既存事業、既決投資事業からもたらされる将来キャッシュフローの更なる押上げを図るとともに、今後の投資にあたっては更に高い基準でこれを選別的に実施していく必要があります。

特に、既決投資の実行時期から事業（収益）開始時期までの時間差がありますので、2025 年度以降の数年間是有利子負債積増し余力にも相当の圧力がかかることになっています。

従い、従来通りのやり方/考え方で事業を遂行するだけでは、更なる成長投資を継続的に実行していくことが困難になるだけでなく、大型 M&A 案件等の絶好の投資機会が到来しても対応することが出来ませんので、まずは既存事業・既決投資事業のキャッシュフロー底上げ等、本格的な対策・対応に着手する必要があります。

2) 組織の力

Phase 1 を通じ、事業領域拡大やマトリックス型協業強化に対応するべくヒューマンリソースの強化・拡大も図ってまいりましたが、今後は手掛けた案件が実行段階になるのに備え、ヒューマンリソースの再配置も必要になります。これをそのまま一般管理費が拡大する形で実施する訳には行きませんので、基本的には現有リソースの中で業務の見直し・効率化を図りながらリソースの有効活用を経た再配分を実行する必要があります。

グループや部門を越えたリソースの有効活用も収益力拡大のための方策と考えます。MOL グループ内には多様な事業があり、連携も進んでいますが、まだまだ個別最適での取り組みが中心です。地域組織も強化されている中、Phase 1 を通じての知見の蓄積、会社としてのステージの向上、M&A 等を通じた事業領域やネットワークの拡大など、強化された様々なリソースを、組織や部門、個社の壁を超えて横断的に有効活用し、競争優位性のある事業を増やし、より良いサービスを提供し、シッカリと稼いで行きましょう。

以上

「全社ストーリーラインの整理・打ち出し」

- 各スモールミーティングや役員からのヒアリング等も参考に事務局にて「全社ストーリーライン」の原案を検討。
特に以下のポイントを重視。
 - ✓ 当社としての強み・独自性（NYK・KL、或いはMaersk等の各セグメントの専門船社ではなく、MOLを選んでもらう理由）
 - ✓ Phase 1を経た我々だからこそ、Phase 2で更に踏み込んで行ける、と言う「流れ」、「手応え」
 - ✓ 具体例をもって、リターンに繋がる事を示すことが出来る
 - ✓ 対外的な訴求力と、グループ、組織としての方向性の研ぎ澄まし、さらなる力の発揮、アクションに繋がる
- 現時点では、以下の3本柱が最有力と考える。
 - ✓ **信頼と収益、事業展開の基盤となる「競争優位性を持つコア事業」の更なる強化**
(Phase 2での探索から強化へのシフトを象徴、会社としてのステージ向上も活かし、今後もPFの太宗を占めるコア事業の「稼ぐ力」を徹底的に強化、これまでやってきたから続けるのではなく、意味・意義があるから強化する)
 - ✓ **強いコア事業を軸とした垂直方向での展開**
(LNGバリューチェーン、ケミカルロジスティクス等。複数の強い軸があるからこそ、伸びる分野で縦の展開が出来る、と言う流れ（横も同様）)
 - ✓ **強いコア事業を軸とした水平方向での展開**
(ネットワーク型事業の強化（自動車船環インド洋）、プレゼンス・競争優位を発揮できる地域を増やす（MCTのM&A戦略等）)
- 一方で、以下の候補等も有力と考えており、今後、CHARTS TALKでの現場の手応え、各事業部門の個別の勝ち筋等も踏まえながら、整理・打ち出し方を引き続き議論していく。
 - ✓ **安定収益型の厚みと分散の効いた市況享受型による下方耐性とアップサイドの両立**
(総合海運業として各セグメントの市況アップサイドを狙い、そのためにも不動産を含めた安定収益型、と言うポートフォリオ戦略の独自性)
 - ✓ **事業間の連携による更なる付加価値とスケールメリット**
(コア事業への注力と、それぞれの連携／統合が、サービスと利益の向上に繋がる構図)
 - ✓ **140年の信頼 x Phase 1の変革推進を通じて得た新しい仲間や知見の融合**
(超長期の揺るがないStoryと、BA2035、Phase 1を踏まえさらにパワーアップして行く勢いを想起)
 - ✓ **Own Field・自分たちの城をグローバルに拡げ、Partner of Choiceに**
(水平展開に於ける地域戦略の力を強調、事業軸 x 地域軸にて信頼して貰えるパートナーを増やして行く)
 - ✓ **ファーストムーバーズの一員として、ビジネスとイノベーションの力で社会課題に挑む**
(環境やイノベーションを、社会価値と経済価値の両方に活かす事を明示)
 - ✓ **事業の戦略的意義・時間軸による位置づけと絡めた打ち出し方**
(三井物産「創・育・展」、三菱商事「ERC – Enhance, Reshape, Create」等の形（参考3）で、新規性分野、コア分野の強化、タテヨコの展開を示し、意図・動きのあるポートフォリオを表現。)

完