



社長 鈴木 邦雄

Q. MOL next初年度である2001年度の業績面でのポイントをお聞かせください。

2001年度、とりわけ下半期の経営環境は、商船三井のみならず海運業界全体として歴史的に見ても大変厳しい状況であったと思います。円安や燃料油安などプラス要因もありましたが、昨年初来の米国経済の減速傾向に加えて、同時多発テロの発生が景気の先行きに対する懸念を一層強め、結果として定期船運賃を中心に海運市況は急速に落ち込みました。こうした厳しい環境下にもかかわらず、当社は、コスト削減を始めとして様々な合理化、損益改善努力を推進し、当初計画には届きませんでした。まずまずの業績を達成することができました。

2001年度の業績は、売上高が1.8%増加したものの、営業利益は23.6%減少しました。増収減益とは言え、営業利益は史上3番目に高い水準を維持するなど、収益構造の強さを裏付けています。ほとんどの大手コンテナ船社が赤字に転落する厳しいマーケット環境下で、これだけ高水準の利益を達成することができた理由は、市場の変化に打ち勝つために取り組んできた次の3つの施策にあると考えています。

即ち、第一には、1994年からスタートした商船三井グループ全体の構造改革、第二に常に高い目標を掲げ継続的に行ってきたコスト削減、第三は、一部の事業に過度に依存しないバランスの取れたポートフォリオ形成を図ると同時に、特に将来成長が見込めるエネルギー輸送分野へ戦略的投資を行ってきたことです。

定期船 コンテナ船 事業は、米国経済の低迷や同時多発テロなど想定外の出来事に遭遇したため取扱量が伸び悩みました。期初は6-7%の荷動きの伸びを予想していましたが、結果としてはほぼゼロ成長に終わりました。一方で世界のコンテナ船船腹量は前年より約10%伸長したため、需給ギャップが拡大し、運賃は大幅に下落しました。このような厳しい環境下にあっても、コスト削減とサービス向上への弛まぬ努力により、多くの競合他社に比べ好業績を上げることができたものと自負しています。また、当社が参加するアライアンスTNWA(The New World Alliance)も効果的に機能し、船腹の供給過剰に速やかに対応することができました。TNWAはAPL社(シンガポール)および現代商船(韓国)との3社連合によるアライアンスですが、2001年度下半期には欧州および太平洋航路で一時的に減便するなど柔軟に対応し、業界全体でもこれに追隨した動きが見られました。また、コンテナ船社の経営が悪化していく中、荷主間に長期安定輸送への関心が高まっており、相対的に強い財務基盤を持ち信頼性の高い当社が改めて評価されていることは、将来の業績を支える重要なポイントとして挙げられると思います。

連結財務ハイライト

3月31日に終了する会計年度	百万円			百万米ドル(注)
	2002年	2001年	2000年	2002年
損益計算書項目:				
売上高	¥ 903,943	¥ 887,867	¥ 881,807	\$6,784
営業利益	59,773	78,239	61,320	449
当期純利益	10,545	10,943	8,325	79
貸借対照表項目:				
有形固定資産	¥ 619,645	¥ 691,307	¥ 756,623	\$4,650
長期負債(1年以内に返済期限の到来する長期借入金を除く)	475,696	540,159	598,999	3,570
純資産	166,970	144,355	151,992	1,253
総資産	1,079,090	1,140,400	1,196,474	8,098
1株当たり(円および米ドル):				
当期純利益	¥ 8.76	¥ 9.01	¥ 6.77	\$0.066
潜在株式調整後当期純利益	-	-	-	-
配当金	5.00	5.00	4.00	0.038
	連結 (単体)	連結 (単体)	連結 (単体)	
運航船舶:				
隻数	578 (467)	604 (487)	621 (493)	
保有船	209 (42)	220 (41)	269 (43)	
備船および運航受託船	369 (425)	384 (446)	352 (450)	
船腹量(百万DWT)	34.08 (32.34)	36.40 (33.14)	35.44 (33.18)	

注:表示されている米ドル金額は、2002年3月31日現在の1米ドル=133.25円で計算されています。

定期船事業以外の外航海運業は、ほとんどの分野で前期より売上高を伸ばし、MOL nextの目標をクリアすることができました。戦略的事业であるエネルギー輸送分野では、VLCCを始めとする油送船事業は目標を達成、LNG船は目標を若干上回りました。後者は計画を上回る新規契約を獲得し、2005年度以降、収益への一層の貢献を期待しています。また、自動車船事業は、売上高、利益共に年間目標を達成しました。ドライバルク事業は、下半期の厳しい市況を反映して利益は若干減少しました。

Q. コンテナ船市況の悪化に対応するため、どのような対策を講じていますか？

市場全体では、多くのコンテナ船社が大型高速船を投入する計画であり、これにより今後2年間で、主要航路において約15%のスペース増が予測されています。一方、昨年9月の米国同時多発テロの発生による消費の落ち込み懸念などもあり、2001年度の下半期以降の荷動きが大幅に改善するとは思われませんでした。そのような折、毎年5月に年一回改定する運賃の更改交渉が昨年末から3月頃にかけて行われたため、2002年度の北米航路の往航運賃は、前年比10%以上の低下とならざるを得ませんでした。

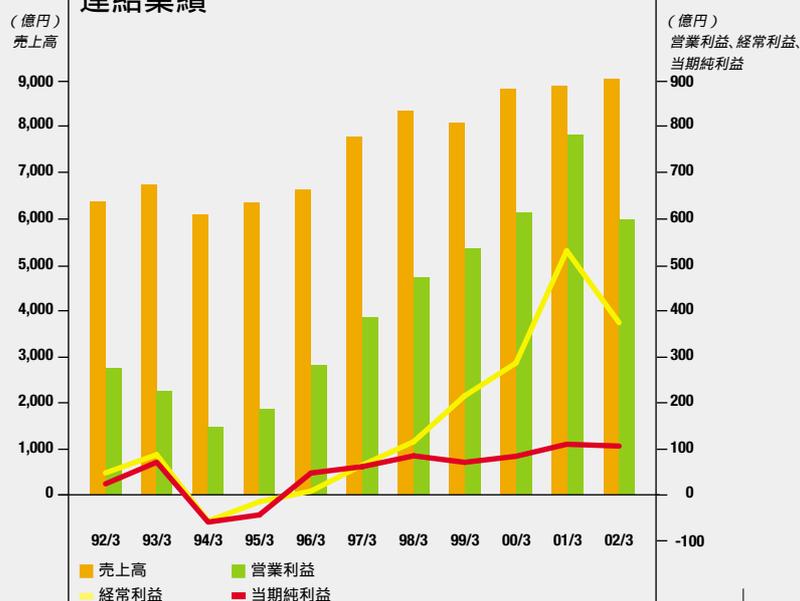
しかしながら、こうした状況を何とか改善しようとする動きも見られます。現在、定期船事業を展開する世界の海運会社のほとんどが大幅な損失を計上していると見られ、各社が自滅的競争回避に向けて動き出しています。先述した主要航路での減便対策などにより、欧州航路では今年に入り運賃は上昇傾向にあります。全体的に見ても、コンテナ船市況の需給はこれ以上悪化することはないと思われれます。現実に北米航路のアジア積の荷動きにおいては、今年の4月以降昨年同月比20%を上回る伸び率となっています。これは、期初の予想をはるかに上回る荷動きですので、運賃の回復も近いのではないかと見ています。いずれにいたしましても、中長期的に見れば、定期船市場が世界経済の成長と共に着実に拡大していくことは間違いのないものと確信しています。

定期船事業の収益の安定化のためには、コスト削減が非常に重要です。このため当社では、あらゆる面で可能な限りのコスト削減を図っています。また、大型高性能コンテナ船の導入や、情報管理システムSTARNETの稼働も競争力をさらに増強させ、コスト優位性を保ちながら、市場環境に打ち勝っていけると考えています。従って、近い将来に大規模な合併や戦略的提携などの再編が仮に起こった場合でも、当社はその強みをいかに発揮し、これまで以上にプレゼンスを高めることができると考えています。

格付け

	2002年	2001年	2000年
日本格付研究所	A-	A-	A-
格付投資情報センター (短期格付け)	A- (a-1)	A-	A-
ムーディーズ	Ba1 (stable)	Ba1 (positive)	Ba1 (negative) -> stable (1999年10月) (stable) -> positive (2000年3月)
スタンダード& プアーズ	BB+pi	BB+pi 2000年11月に 格付けは +サインに修正	BBpi pi: 公開情報に 基づく格付け

連結業績





Q. MOL nextの主な課題である「成長と拡大」についての進捗状況はいかがですか？

MOL nextでは、当社は定期船とエネルギー輸送の2つのビジネスに重点をおいています。定期船事業では、2003年までに16隻の新造船を投入します。これにより定期船の船腹量は約40%増強されることとなります。定期船事業は長期に亘り不採算でしたので、90年代の半ば以降、投資を控えていましたが、国際的なコスト競争力で優位なレベルに達したことに加え、将来的に荷動きが増加する分野であると判断しましたので、新造船の投入を決めました。効率の高い大型高速船の投入は、付加価値の高いサービスや新たな航路の開設を可能とするため、マーケットシェアを回復し、定期船市場でのポジションを強固にしていくなかで、重要な役割を果たすものと考えています。

エネルギー輸送の分野においては、当初の計画を上回るペースで進んでいます。2001年度はVLCC1隻、LNG船1隻、プロダクト船2隻、石炭船3隻が新たに船隊に加わりました。さらにMOL nextの初年度の2001年度中に8隻のLNG船契約を締結するなど、MOL next 3年間の目標である10隻をしのぐ勢いで契約獲得が進んでいます。現在と同じ1米ドル120円程度の為替レートで見積もった場合、既存のLNG船およびメタノール船の営業利益は3年後に2倍以上になる計画で、2005年度以降には、LNG船部門は、鉄鋼原料などのドライバルクおよび自動車専用船、タンカーに並び長期安定収益源になることが期待されています。

Q. コスト削減目標の達成状況についてお聞かせください。

MOL nextでは、2004年3月期までの3年間で150億円のコストを圧縮する計画でしたが、すでにこの当初のターゲットを上回るスピードでコスト削減が進められているため、当初目標の約2倍に当たる290億円へと削減目標を引き上げました。2001年度は115億円のコスト削減を達成し、これは当初計画を30億円上回る数値となっています。コスト削減の中心は、やはり定期船事業におけるもので、主に外部に委託している業務の見直しや主要地域の第三者代理店の自営化などによるものです。2002年度はさらに140億円の追加削減を予定していますが、うち110億円が定期船事業を始めとする営業部門のコンテナ経費、備船費用、営業費用など、残り30億円は管理部門によるものです。

コスト削減計画

150億円のコスト削減 (2001年度 2003年度)

営業部門: 運航費を中心に80億円の削減

管理部門: 船舶経費を中心に70億円を削減

(億円)

	対2000年度コスト削減計画			
	2001年度 (実績) (計画)	2002年度計画 (見直し) (当初)	2003年度計画 (当初)	合計 (見直し) (当初)
営業部門	90 (60)	110 (10)	10	210 (80)
管理部門	25 (25)	30 (20)	25	80 (70)
合計	115 (85)	140 (30)	35	290 (150)

注: 2003年度のコスト削減額は合計額の見直しと当初の両方に含まれています。

(2002年5月現在)

Q. 経営課題の1つでもあるグループ経営の最適化、収益力の強化についての取り組みはいかがですか？

これまでグループ再編に向けた様々な施策を講じており、旧ナビックスライン(株)との合併から3年の間に、子会社50社を27社に統合・合併するなどの成果を上げています。中でもフェリーおよび客船事業では、数年に亘り再編、合理化計画に取り組むと共に、コスト削減策を実行、約200億円のリストラ費用をかけてきました。事業建て直しの締めくくりとして、フェリー事業については、2001年7月に設立した新会社商船三井フェリー(株)が、関東と北海道を結ぶ中核サービスを継承しましたが、今後も引き続き、ルートの見直しや他社との提携などを模索してまいります。また、客船事業においては、商船三井客船(株)が運営するチャータークルーズとレジャークルーズを分離し、2001年12月よりチャータークルーズ事業を、日本国内の他の客船会社と折半で設立した新会社へ移管しました。これにより商船三井客船は、にっぽん丸1隻を運営するレジャークルーズ専門会社へと生まれ変わりました。グループ企業の大きなリストラは、とりあえず一段落したと考えております。

Q. コーポレートガバナンス強化への取り組みによる効果についてお聞かせください。

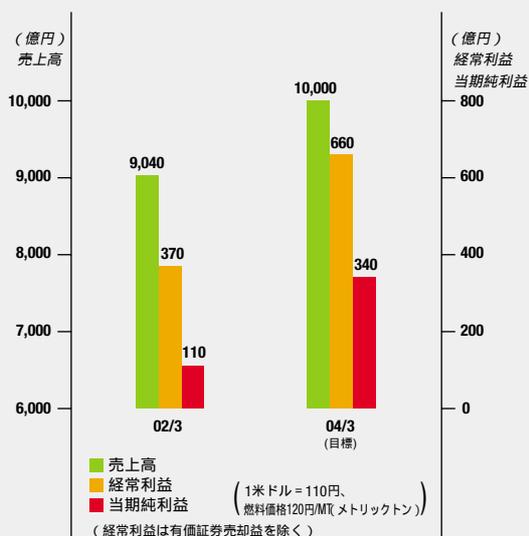
コーポレートガバナンスへの取り組みは明確に経営スタイルを変化させています。2年前に取締役数を大幅に削減する一方、社外取締役を招聘しました。これにより取締役会の性質が大きく変わり、議論の活性化、高度化に加え、株主の視点での経営の重視など、社外取締役の参加は貴重な効果をもたらしています。また、執行役員制度の導入も成果を上げています。執行役員制の採用により、取締役会において承認された事業戦略に対する実行責任・説明責任が一層明確になりました。

さらに今年6月には、取締役会の機能をこれまで以上に強化する改革に取り組みました。この改革の目的は、経営戦略の策定と実際の業務執行の分離をこれまで以上に鮮明にし、経営の基本方針策定に関する意思決定機関としての取締役会の機能を強化する一方、業務執行に関し経営会議へ大幅な権限委譲を実施することにあります。これによってコーポレートガバナンスが一層強化され、より効率的な経営体制とより迅速な業務執行体制が構築されました。

MOL nextの概要

世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す

連結業績目標



	2002年3月期	2004年3月期
1株当たり 当期純利益	¥8.8	▶ ¥28.0
株主資本 当期純利益率	6.8%	▶ 15.0%
自己資本比率	15.5%	▶ 20.0%
有利子負債残高	6,680億円	▶ 6,000億円

具体例で言いますと、経営ビジョン会議と取締役会の機能を統合しました。2年前の改革で設立された経営ビジョン会議は、取締役が長期的な経営目標や事業戦略を自由に議論する場として機能してきましたが、これを取締役会の機能として一本化し、各部門の事業計画も含め長期的なビジョン、戦略は取締役会で審議、決定することにしました。また、経営会議を業務執行に関する意思決定機関と位置付け、業務執行の最高責任者である社長が、そのメンバーを取締役会の承認を得て決定することとなりました。さらに、取締役会長と執行役員の兼務を解消し、取締役会による執行役員の監督機能を強化しました。こうした一連のコーポレートガバナンスの強化に向けた努力により、収益の拡大と成長の持続を通じ、株主価値の極大化を追求できるものと確信しています。

Q. MOL nextの最終目標達成に向けた見通しについてお聞かせください。

MOL next初年度の目標には到達することはできませんでしたが、全社一丸となって最終年度の目標達成に向け努力しています。2002年度は、前年度比増収を見込むものの、営業損益ベースでは定期船事業における一段の運賃下落や、昨年度来厳しい環境にあるドライバルクやタンカー市況の回復の遅れから、減益と予想しています。一方、当期純利益は、前期計上していたリストラ費用が大幅に減少するため、増益を予定しています。為替を始めとする経済環境に大きな変動がないと仮定すると、2003年度に期待される定期船市況の回復による利益増と、コスト削減努力の継続によりMOL next最終年度の目標は達成可能であると見ています。

バランスシートにおいては、昨年度770億円の有利子負債削減に成功するなど滑り出しは順調で、1米ドル110円を前提とした、2004年3月期における有利子負債残高6,000億円の目標は十分に達成できる見通しです。

商船三井は過去10年近くに亘り、創造的改革に取り組んできました。現在取り組んでいる経営計画MOL nextは、当社の将来の礎を築くもののご理解いただきたいと思います。MOL nextは、弛まぬ改革的改革運動の通過点であり、その目標達成を通じ、より強固な財務基盤、持続的成長、長期安定的利益の実現へ向けて、次なる飛躍への基礎作りを行ってまいります。

今後とも当社の企業理念を踏まえ、世界の海運をリードする強い商船三井を構築したいと考えておりますので、株主、投資家の皆様には、より一層のご理解とご支援を賜りたいと存じます。

成長と拡大戦略

単体部門別営業収益



単体船腹増強 (隻数)



単体船腹増強 (百万DWT)

