



# 成長と拡大戦略に挑む 商船三井の改革

## 定期船および物流事業

グローバルな競争力を誇るコスト構造とサービス品質

## 油送船および液化ガス船事業

長期安定成長の原動力——エネルギー輸送

## 財務戦略

スリムで生産効率の高い財務体質の形成を目指して

# 定期船 および物流事業

## グローバルな競争力を誇る コスト構造とサービス品質



コンテナ船「MOL Integrity」

### 1. さらに**競争力の向上**を目指して

度重なる需給ギャップの発生により、世界の定期船マーケットで利益をあげることは困難であると言えます。即ちさらなるコスト削減を達成した会社のみが生き残れるのです。こうした中、商船三井は、良質なサービスを提供すると共に、コスト削減努力を重ね、昨年度の非常に厳しい市場環境においても、競争力強化に努めました。現在、一層のコスト削減を進めるべく、船舶コストからターミナルコスト、各ベンダーとの契約に至るあらゆる面で見直しを行っています。また、定期船事業の情報システムSTARNETの改良によるサービスの向上と経営手法の強化、主要地域における第三者代理店の子会社化、欧州本社機能のロンドンからロッテルダムへの移管など様々な施策を通じ、2002年度は定期船事業で、全社コスト削減目標140億円の7割に当たる約95億円を削減する計画です。一方、コスト削減だけでなく、サービス品質面での優位性を確保するため、スタッフのレベルアップにも力を入れています。これらを通じ、コスト、サービス、安定性の全ての面に秀でた定期船オペレーターの地位を確たるものとしてまいります。

### 2. **アライアンス**のシナジー効果の最大化に向けて

The New World Alliance (TNWA) の一員である商船三井は、アライアンスメンバーと共同で運航規模の拡大やターミナルの共同使用などを進めることによって、2001年度に約30%のコスト削減を実行しました。アライアンスによる成果をさらに追求するため、コンテナ、船舶の設計から建造、情報システム、資材調達、陸上輸送サービス、共同船舶管理、貨物の積荷プラン、管理業務などのあらゆる場面において、一層のシナジーの発揮に力を注いでいます。また、2001年秋より悪化した定期船市況に即応するため、当初北米航路へ投入予定であった新造船を欧州航路へ投入し、代わって従来欧州航路に就航していた船舶をアジア・中東へ、さらにアジア・中東就航船を北米航路へ転配するなど、TNWAメンバーの協調により効率配船の成果を上げることができました。今後とも当社は、顧客第一主義のもと、アライアンス・パートナー全員がメリットを享受できる体制を目指し、単なる事業のパートナーとしてではなく、より多くの面で相乗効果が期待できる、コーポレートレベルでのアライアンスを模索していく考えです。

佐藤 博之  
専務取締役  
専務執行役員

### 3. 新造船の投入によるさらなる高品質なサービスの提供

定期船事業の成長・拡大戦略を推し進める中、当社は、2003年度までに16隻の大型高速コンテナ船を投入する計画を打ち出しています。こうした大型高速船投入による船隊整備を背景に、サービスの全面的な見直しに着手しました。この見直しには、主要航路におけるサービスの向上や、欧州/アフリカ、欧州/南米東岸航路などの新サービスの開設も含まれています。さらに、新規に自営現地法人をオープンしたインドにおけるセールス強化、アジア・中東サービスの再編、中国貨物の積取増加などにより、ネットワーク全体の強化を図っていきます。今後も拡充された船隊規模の強みを活かし、航路毎の需要に即応した船隊配備など、高度なサービスの提供に努めてまいります。



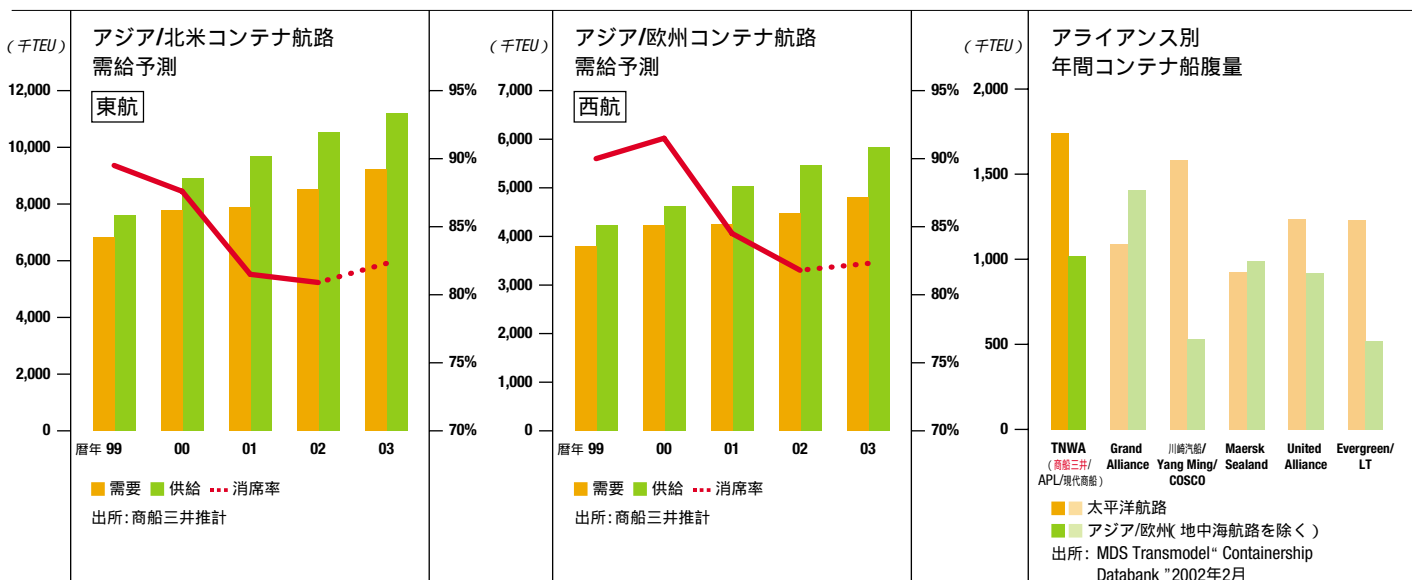
コンテナ船「MOL Advantage」

### 4. 顧客第一主義が物流事業の原点

2年程前より、当社は、物流事業を再編する一方、物流事業と定期船事業との連携を強めてきました。世界各地に展開する当社グループの物流事業各社は、世界的に知名度の高いMOLの名称を冠した「MOL Logistics」ブランドに名称を統一してグローバルレベルでのネットワークを形成し、ロジスティクス網全体の強化を図っています。すでに9社がこの「MOL Logistics」ブランドへの名称に衣更えすると共に、それぞれの会社の事業領域も物流全般に対応できるよう拡大してきました。残る物流会社群も順次これに追随することになります。物流事業は顧客満足度を高めていく上で重要な役割を担っており、商船三井の物流戦略は、単なる総合ロジスティクスカンパニーにとどまらず、真のワンストップ・ショッピングを顧客に提供するための出発点として機能し、総合的に顧客満足度を高めることを目指しています。こうした指針に沿って、強力な定期船のネットワークを活用しながら、顧客ニーズに応じた総合的なサプライチェーン・ソリューションの提供に必要な投資を行ってまいります。



MOL Logistics (Netherlands) B.V.



# 油送船および 液化ガス船事業



ダブルハルVLCC「Washusan」

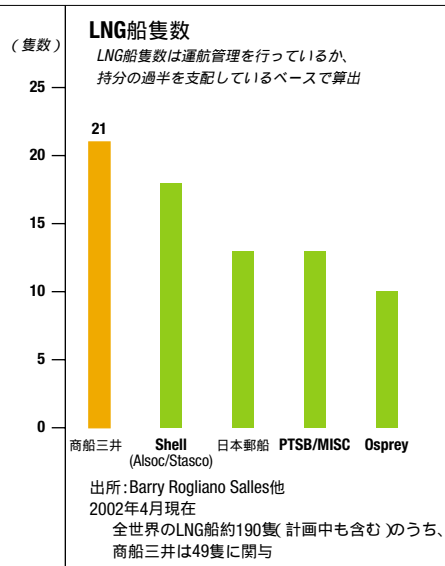
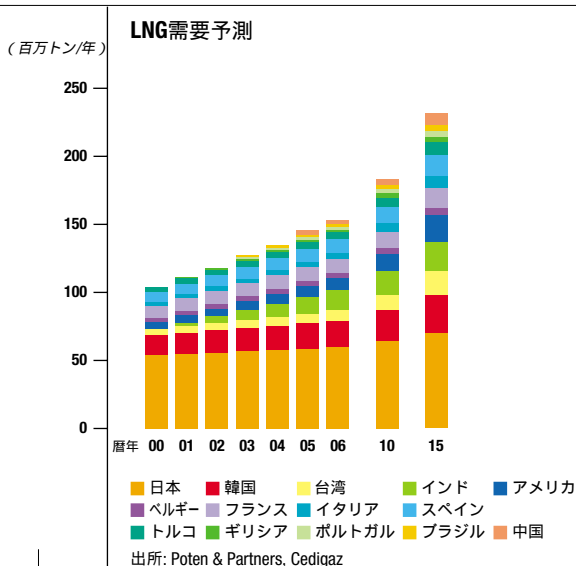
## 長期安定成長の原動力—エネルギー輸送

### 1. 重要性を増す資源エネルギー輸送事業

エネルギー輸送事業は、商船三井をより高収益で成長力のある会社へ転換するための中心的な役割を担っています。単体収益に占める油送船/液化ガス船の売上高の比率は、1996年度の16%から2001年度は21%へと増大しています。MOL nextの計画に沿い、VLCCのダブルハル化やその他油送船の大型化を進めており、現在12隻のダブルハルタンカーを保有しています。2010年までには30隻全てをダブルハル化する予定で、MOL next開始時から既に7隻の大型ダブルハルVLCCを発注するなど、着々と船隊を増強しています。石炭船においては、成長の期待される幅広浅喫水船の市場を開拓し、同市場でのプレゼンスを高めていきます。

### 2. 圧倒的シェアを誇る商船三井のLNG輸送

1983年のLNG輸送事業への参入以来、当社は2002年3月末時点で、全世界で運航するLNG船128隻の約30%のシェアに相当する38隻のLNG船(所有、運航、持分保有)に関与しており、同市場でのグローバルリーダーシップを確立しています。LNG輸送における今日のプレゼンスは、当社がいち早く世界市場での機会獲得に目を向けてきたことによるものですが、同時に三国間輸送の開拓にも力を注いできたことが重要な要素となっています。このような世界市場を視野に入れた一貫した取り組みにより得た顧客からの高い信頼は、さらなる成長の機会をもたらしています。LNG輸送には、最高水準の安全運航、船舶管理、熟練した技術力が求められますが、これらの面での信頼性の高さも、商船三井は幾度となく証明してきました。さらにこれらの抜きん出た経験やノウハウの蓄積を活かし、単なる船舶運航管理業務にとどまらず、ビジネスパートナーとしても様々な機能を提供しています。今後、LNG輸送はVLCC同様、スポットマーケットを含む多様な市場に変化を遂げていくことが予想されますが、こうした市場の変化によるメリットも享受していけるものと確信しています。



### 3. LNG輸送の真のリーダーを目指して

2001年度はLNG輸送事業において、4社と8隻の新規契約を締結するなど、躍進の1年となりました。これには、ベルギーのエクスマール社との合弁会社による米国エルパソ社向け4隻の備船契約、他船社との合弁会社によるインドのペトロネットLNG社向け2隻の備船契約、三井物産・カタール SHIPPING・他邦船社2社の4社との共同プロジェクトであるカタール液化ガス社向けの新規備船契約、レーフホーク社とスタットオイル社との合弁会社を通じたノルウェーのスノービットプロジェクト向け新規備船契約などが含まれます。さらに特筆すべきは、インド向けに計画、建造されたLNG船“Lakshmi”をそのプロジェクトの中止に伴い、新たにその持分の一部をオマーン政府保有として、20年の長期備船契約を締結したことです。オマーン政府が初めてLNG輸送に進出したプロジェクトでもあり、当社のLNG輸送における世界的地位の高さを改めて示した象徴的な契約であると言えます。商船三井は今後共、長期的成長が見込まれる三国間輸送に焦点を当てていく考えです。



LNG船「Al Bidda」

### 4. メタノール輸送 もう一つの成長の可能性

メタノール輸送事業は、20年前には存在しなかった新しいビジネスですが、今日ではメタノール需要の増大を背景に、収益は着実に増加しています。メタノールはホルムアルデヒドの製造や、ガソリン添加物MTBE (methyl t-butyl ether) などに幅広く使用されています。メタノールは純度が低下しやすい特性を持つため、高度の輸送品質が求められますが、ここでもLNG輸送同様、当社の安全輸送のノウハウは高い評価と信頼を得ており、トップ企業としての地位を確立しています。商船三井は現在、長期契約のもと19隻のメタノール船を運航しており、世界の3分の2という圧倒的なシェアを誇っています。



メタノール船「Millennium Explorer」



北條 時尚  
代表取締役専務取締役  
専務執行役員

# 財務戦略

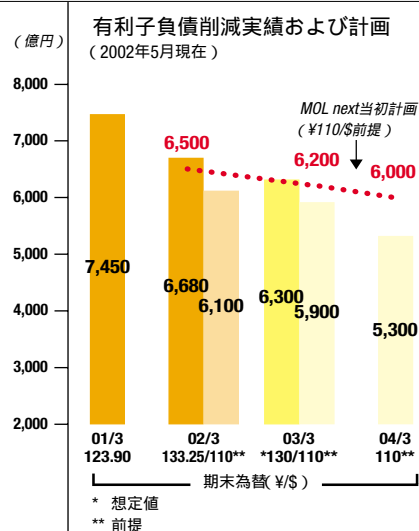
## スリムで生産効率の高い 財務体質の形成を目指して

### 1. 安定的経営とコスト削減努力

2001年度の海運業界は、特に年度後半の世界的な経済の低迷や米国の同時多発テロの発生などにより、市況悪化の影響を受けた中での経営を余儀なくされましたが、商船三井は営業利益で598億円(前年度比較185億円の減少)を確保することができました。定期船部門の売上が、運賃下落により前年度比403億円の減収となりましたが、円安効果や燃料油が予算設定価格より低位であったことに加えて、全社を挙げてのコスト削減効果109億円が寄与したこと、そして、世界最大規模を誇るエネルギー船隊をはじめ、自動車・石炭・鉄鉱石・チップなどの専用船、ならびに不定期船、さらには、近海・航空貨物・物流部門などのグループ各社を含めた商船三井のバランスを重視する経営姿勢の結果であると考えています。有利子負債の削減を着実に進めた結果、支払利息は前年度比18.7%減の74億円の減少となりました。特別損失については、不採算船の処分や関係会社の整理・統合、保有有価証券や遊休土地の売却など将来の損益改善に繋がる諸施策をとり進めた結果の数字です。昨年度に計上した退職給付会計基準変更時差異一時償却(238億円)と併せ、商船三井の体質は強化されています。



小西 一明  
常務取締役  
常務執行役員



## 2. 財務体質の改善と強化

MOL nextでは、有利子負債削減と資本の充実をテーマに取り組んでおり、2001年度末のバランスシートは、そうした当社グループの努力が反映された結果となっています。2001年度は769億円の有利子負債削減を実現し、有利子負債残高は6,677億円となりました。有利子負債総額のピークは、旧大阪商船三井船舶(株)と旧ナビックスライン(株)が合併する直前の1998年3月末の1兆1,120億円(旧大阪商船三井船舶9,431億円+旧ナビックスライン1,689億円)でした。また、MOL nextがスタートした2000年度末は7,446億円でした。大幅な削減額達成の背景には、強い営業キャッシュ・フロー、不採算船の売却処分、新造船を始めとする船舶の備船化比率アップとオフバランス化の進捗などがあります。また、年間の設備投資も、実質的なキャッシュ・フロー(当期利益+減価償却-配当金)の範囲内とすることを基本としています。

資本の充実については、自己資本比率20%以上を目指しています。これは、有利子負債総額を自己資本の3倍以内程度に抑えることも意味しています。

2001年度のバランスシート上の変化として、他に2つの点を付け加えて説明します。1つは、船舶の備船化を進めた結果、船舶資産が562億円減少したことです。もう1つは、金融商品会計に係る会計基準の変更により、時価評価が新たに適用され、その他有価証券評価差額金114億円が資本の部に追加されたことです。

今後共、MOL nextで掲げられた方針と施策を継続し、健全でより強い財務体質の構築を目指します。

## 3. 強みは、高いフリー・キャッシュ・フロー

当社グループの着実な営業努力は、連結キャッシュ・フローによく表れています。営業キャッシュ・フローから設備投資額を差し引いた2001年度の実質フリー・キャッシュ・フローは413億円となりました。遺憾ながら当社グループの業態は、各年度の市況の変化に左右される部分があることは否めませんが、いかに厳しい状況にあっても、長期的視野に立って、エネルギー分野を始め成長が見込まれる輸送分野への投資を継続し、安定的な営業収益基盤を築くことが、長期的には豊富で安定したキャッシュ・フローを確保できる手段であると確信しています。商船三井グループは、今後共、財務体質を強化する一方で、長期的に成長を望める分野への投資も併せて実行していく方針です。

