

The Answers

コンテナ船[MOL Encore]



コンテナ船[MOL Promise]



コンテナ船[MOL Priority]



What?

2002年度の定期船運賃市況が
低迷した要因は何ですか？



薬師寺 正和
常務執行役員

2002年度の定期船事業は運賃下落の影響を受けましたが、急速な業績回復に向けた準備は整っています。

運賃下落の影響を受けた定期船事業

当社は、定期船事業の安定基盤構築のため、長年にわたって幅広い合理化を推進し、コストの大幅削減に成功しました。太平洋航路においては、当社がリーダーシップをとるアライアンス、TNWAがサービスの拡充とコスト削減の両面で寄与しましたが、長期にわたる船腹供給過剰により運賃が低水準で推移したため、収益性を向上させるにはいたりませんでした。

1990年後半の活況期に世界のコンテナ船社が競って発注した船が竣工を迎えたため、近年、コンテナ船腹量は格段に増大しました。世界のコンテナ船腹量は、2001年だけでも前年比10%以上の伸びを示し、2002年には前年比10.4%増の3,035隻に達しています。

ここ数年の太平洋航路でのスペース供給拡大はタイミングの悪いものとなってしまいました。2001年9月の同時多発テロの影響によって需要が急落したため、当社

を含めたコンテナ船各社は2002年の市況は低水準で動くと予測し、低い運賃で契約を締結しました。しかしながら、荷動きは予想に反して2002年の夏に上向きに転じ、以来、拡大基調が続いています。2002年通年のアジア発北米向けの荷動きは前年比20%の伸びを示しましたが、年間契約により運賃は低く固定されていたため、当社をはじめコンテナ船各社は好調な荷動きの恩恵をほとんど享受できませんでした。結局、2003年3月期の北米向けコンテナ運賃は、当社が当初見込んでいたレベルを10%以上も下回ることとなりました。

コスト削減のさらなる進展

しかし、当社では定期船事業における大幅なコスト削減によってこの運賃低下の影響を相殺することができました。具体的には、コンテナの稼働率向上、フィーダー費用の低減、ターミナル関連費用および代理店費用の削減などが挙げられます。2002年

3月期には77億円、そして2003年3月期には95億円の目標額を優に上回る120億円もの削減に成功しました。2004年3月期には、さらに45億円を削減する予定です。たゆまぬコスト削減努力によって、コスト競争の中で比較優位の地位を築き、市況低迷局面では損失を他社より小さく抑えつつ、好況時には最大の収益をあげられるよう力を注いでまいります。



成長と利益拡大、攻めの時代へ

商船三井の定期船事業は、合理化を進めて力をためる時代から、成長しつつ利益をあげる攻めの時代へと歩みを進めています。当社は、過当競争下、収益力が低下していたこの5年間、定期船の船隊拡張を抑制していました。世界の定期船市場は着実に拡大してきましたが、当社は意図的に東西航路のキャパシティ増加を抑え、損失を広げるだけの無用なシェア獲得競争への参入を避けてきました。しかし一方で、当社では定期船事業を外航海運業の中でもっとも有望な事業の一つと位置づけており、今後、その拡充に全力を注ぎ考えです。こうして当社は意を同じくするパートナーと戦略的アライアンスを組み、拡大に向けての土台造りに長年取り組んでまいりました。このアライアンスにおける協調を通じ、コスト削減を進めながら新規投資を控え寄港地と配船頻度を増やし、サービスの拡充を果たすことができたのです。このように、当社は収益性および生産性向上の枠組み作りで成功しました。コストに関しては、当社はすでに世界でもっとも競争力のあるコンテナ船社のひとつとしての地位を確立しています。サービスについても、優れた総合物流ソリューションを提供する企業として世界に認知されています。

定期船事業新時代の幕開け

今年度は、当社にとって定期船事業新時代の幕開けとなります。その鍵のひとつが、1999年から2001年の間に発注した16隻のコンテナ船隊整備の完了です。収益力の回復をテコにしたこの5年ぶりの大規模な船隊整備により、当社は世界の定期船会社のトップ10に入る規模になり、1990年中盤のマーケットシェアを取り戻すことになります。同時に、コンテナ1本あたりの船積み経費も軽減が可能となります。この16隻のうち、2003年3月現在ですでに9隻が稼働しており、残りは2004年3月までに稼働する予定です。こうした戦力増強は、コンテナ出荷量が急成長している中国市場でのプレゼンスを拡大する上で不可欠です。

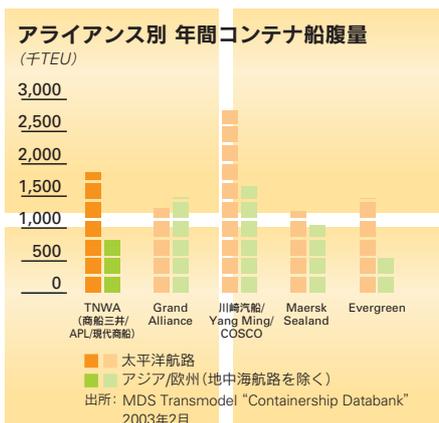
新造船を当社のコアとなる太平洋航路とアジア／欧州航路に投入することで、従来の中型船を他の航路に転配することができ、アジア／南米航路のサービス拡充が可能になります。また、キャパシティの増加によって、欧州／アフリカ、欧州／南米などの新規航路開設も可能になります。船隊拡充のもうひとつのメリットは、南北航路へのよりグレードの高い船舶投入など、機動的な運航が可能になることです。これらの結果、当社は文字通り世界的な規模でお客様の要求に応えられる物流サービスを提供する企業となります。

TNWAは引き続き、当社コンテナ輸送事業の成長の要です。当社の16隻をはじめとするメンバー各社の新造船を加えると、TNWAは100隻以上の高性能の船舶を擁することになります。メンバーはそのスケールメリットを生かして、より競争力の高いサービスを提供することができるのです。

定期船事業のMOL next目標達成に向けて

収益見通しにも明るさが見えています。太平洋航路およびアジア／欧州航路、そして2002年半ばに開始されたその他主要航路の荷動きは堅調であり、運賃も高止まりすると予想されます。また、当社の徹底した合理化策による無駄のないコスト構造と高運賃とが相俟って、2004年3月期の定期船事業の収益は大幅に上昇すると考えています。

市況の変動は避けがたいことですが、当社の最終的な目的は、定期船事業を、どのような環境下にあっても長期的に安定し、収益性の高い完全に自立した事業とすることにあります。これまでに成し遂げた事業改革は多大な成果をあげており、MOL next最終年度における定期船事業の利益目標は達成可能と確信しています。



長期的な視点に立って見ると、定期船ビジネスは外航海運業の中でもっとも有望な事業のひとつです。

コンテナ船「MOL Excellence」



コンテナ船「MOL Advantage」



コンテナ船「MOL Efficiency」



How?

定期船事業を安定的な収益源とするために、
どのような施策をとっていますか？



佐藤 博之
代表取締役副社長
副社長執行役員

When?

エネルギー関連事業が収益の柱として
揺ぎない地位を築くのはいつですか？



北條 時尚
代表取締役副社長
副社長執行役員

石炭船「Tarumaesan Maru」



LNG船「AI Wakrah」



MOLの中核事業のひとつに成長した LNG船事業

エネルギー関連事業の売上および収益に占める割合は着実に高まっています。当社保有のVLCC船、LNG船、メタノール船およびプロダクトタンカーの合計隻数は、1996年度の55隻から2003年3月期の100隻へと増加しています。最も顕著なのはLNG船やメタノール船といった高度な技術を必要とする専用船の売上の伸びで、これは、他社の追随をゆるさない当社の高い技術力を示すものです。

LNG船事業は当社の成功事例のひとつです。当社は、同市場における先駆者として全世界で運航するLNG船138隻中の38隻に関与し、世界最大級のLNG船運航会社となっています。2001年4月のMOL nextスタート以来、当社は、米国、インド、ノルウェー、カタール、オマーン、アルジェリア等のプロジェクト向けの船隊に16隻のLNG船を追加する契約を締結し、MOL nextの当初の目標10隻を上回っています。特筆すべきは、近年他のエネルギー関連輸送事業においては契約期間が短縮される傾向にあるにもかかわらず、LNG船は20年から25年と長期で契約されていることです。

世界最大規模のLNG船隊

当社が1980年初頭にLNG事業を開始した当時、顧客は日本のバイヤーのみでした。今日ではLNG市場がよりグローバル化したため、当社LNG輸送量のかなりの部分が日本以外の顧客向けとなっています。この動きを支えるため、当社はジャカルタ、ドーハ、マスカット事務所に加え、2002年後半からロンドンとヒューストンにも要員を派遣しました。

コストパフォーマンスが高くクリーンなエネルギーであるLNGに対する注目度は高く、LNG船市場の今後の見通しは極めて明るいものと考えています。新規ビジネスの獲得により船腹数が増え、LNG関連の収益拡大は確実なものとなっています。加えて、LNGの市場は今や世界的な規模に拡大しており、VLCC船と同様、LNG船のスポットマーケットが将来的には形成されてくるものと期待されます。世界最大規模のLNG船隊を擁する当社は、大きなメリットを獲得できるポジションにあります。

成長を続けるメタノール船、VLCC船事業

1980年代にLNG海上輸送の先鞭をつけたと同様、メタノール輸送に早くから注目し、

先陣を切った当社は、今ではリーディングカンパニーの地位を築いています。当社は世界の全メタノール船の3分の2にあたる17隻を運航しており、うち14隻がダブルハル化を完了、さらに1隻を建造中です。

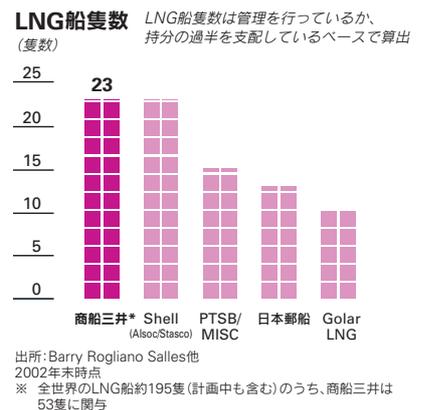
VLCC船においては、船隊のダブルハル化に向けて多大な投資を行ってきました。2003年3月時点で当社のVLCC船29隻のうち、約45%がダブルハルですが、2008年度にはダブルハル化率を100%とする予定です。VLCC船のほとんどは長期契約であるものの、VLCC船隊の利益はある程度市況に左右されます。2002年においては、VLCC船のワールド・スケール(基準運賃指標)が、上期の28から下期には100を上回るまで急上昇し、利益を押し上げました。2003年においても同様の傾向が継続していることから、来期のVLCC船の利益には大幅な増加が期待できます。

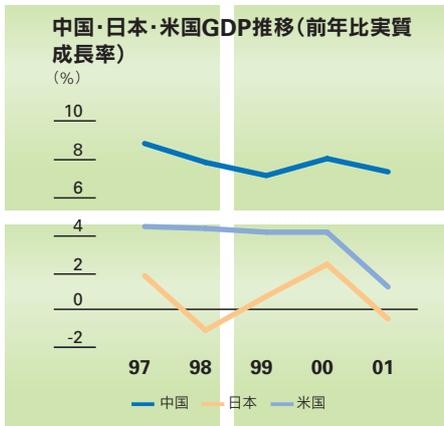
エネルギー関連事業は今では当社の収益の源泉として確固たる地位を築いています。さらに、今後、一層の利益伸長を目指し、船舶を効率的に活用しつつエネルギー関連船隊の拡張を図ります。

MOL nextを引き継ぐ次のステージにおいて、エネルギー関連事業はさらに大きな収益の柱となります。



ダブルハルVLCC[Washusan]





自動車、ドライバルク等の分野で、
当社は今、中国経済の成長によって
次々に生み出されるビジネス
チャンスをつかもうとしています。

自動車船事業の着実な成長

当社は、MOL nextにおいて定期船事業およびエネルギー関連輸送を主要な成長率引役と位置づけていますが、着実な成長を遂げるその他の市場に対しても投資等を実施しています。

そのひとつが自動車船事業です。この事業は、長年、安定した売上と収益の源泉でした。70隻を超える船隊を擁する当社は、世界のトップ5に数えられています。当期、184万台の完成車を輸送し、そのうちの約30%は日本以外の三国間輸送でした。完成車輸送が活況を呈した2002年度は、その中核をなす日本からの輸出完成車を運ぶ自動車専用船の船腹不足には深刻なものがありません。

当社は、長期的には、自動車船事業は三国間市場が成長を牽引すると考えています。海外の主要自動車メーカーとも良好な関係を構築することで、当社は世界的な新車輸出拡大の波に対応してきました。注目すべきは、この伸びが欧州といった既存の供給地域だけでなく南米や東南アジアといった新興輸出地域でも顕著であるということです。将来的には、現地および日本の自動車メーカーの生産台数が急上昇している中国が重要な自動車輸出国となると考えられます。当社では、このような動向をより正確に把握し、迅速に対応できるような体制を作るため、自動車輸送のスペシャリストを2001年からMOL(China)に駐在させています。

広がるドライバルク事業の可能性

ドライバルク市場も戦略分野のひとつです。鉄鋼原料、電力炭、穀物、その他ドライバルク貨物の4つのカテゴリーすべてが拡大の可能性を秘めています。日本向け輸入貨物増加にはあまり多くを期待できないため、当社は海外、とりわけ中国および東南アジアの市場に着目するとともに、グローバル市場での競争力強化策の一つとして、備船期間をやや短かめに設定した船の運航を増大させることにより、市場変動のリスクに対応した体制の整備を進めています。

現在、当社の57隻のケープサイズバルカーは、その半数近くがスポット運賃で運航されています。当社は、市況変動の影響を最小限に止めるため、バルク船の船隊の大半を備船に切り替つつあり、当社保有の船舶をなくし、国内外のお客様に対するサービスの柔軟性を高めることを最終目標としています。

中国市場における高い成長性

地域別で見ると、中国は非常に高い可能性を秘めています。中国における海上輸送および物流業務において、当社は積極的に事業を展開しており、定期船事業については、上海他15ヶ所に拠点を設け、中国からの荷動きはすでに当社定期船貨物全体の約60%を占めています。今後18ヶ月間にさらに14ヶ所に拠点を開設する予定で、香港を除く中国の拠点数は29ヶ所となります。

定期船、エネルギー関連輸送およびバルク船事業のいずれも中国の経済的発展で恩恵を受けます。エネルギー関連輸送分野については、LNG需要の拡大が想定され、VLCC船のスポットマーケットにおいても機会が拡大する見込みです。ドライバルクでは、鉄鋼生産量の伸長から、中国向けの鉄鉱石の輸送量が増加すると予測しています。さらに、中国向けの穀物輸送についても増加すると見えています。あらゆる海上輸送貨物に対し、当社はマーケティング活動の強化、現地パートナーとの連携拡大など中国の力強い経済発展と足並みを揃えた成長を目指しています。これらの活動を統括しているのが2002年4月に発足した中国戦略委員会であり、同委員会の設立は中国における輸送・物流産業の拡大において当社が重大な役割を担う決意の現われであります。

Where?

エネルギーおよび定期船事業以外の有望な市場
あるいは地域はどこですか？

萩原 節泰
常務執行役員

上海港のコンテナ船
「MOL Wisdom」



相良 雅雄
専務取締役
専務執行役員

蘇州富士膠片映像機器有限公司

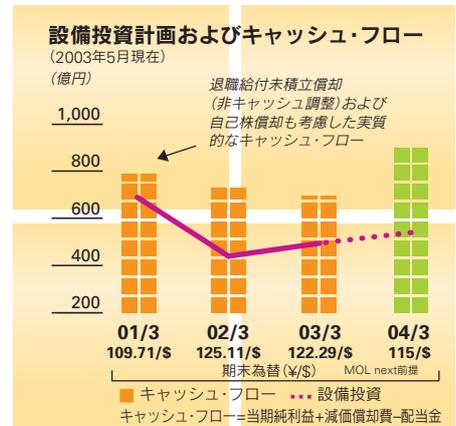
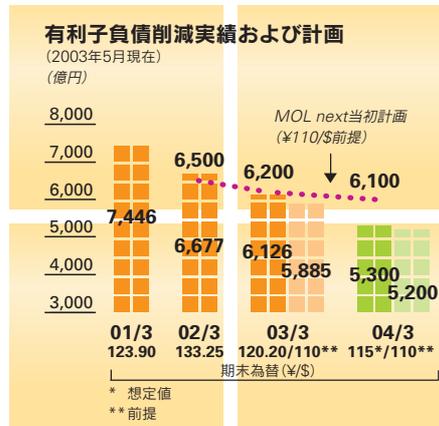


Why?

どうして財務戦略が、収益性の改善に大きな
役割を果たしているのでしょうか？



小西 一明
専務取締役
専務執行役員



有利子負債の圧縮と収益性向上をコアとした財務戦略

当社はこれまで長年にわたって、借入金の圧縮と安定収益の拡大を背景とした、より健全な財務基盤の構築を経営計画の中核としてきました。現在MOL next計画の2年目を終了し、計画は主要目標に向けてほぼ順調に進行しています。

この進捗ぶりは、バランスシートに顕著に見ることができます。当期は、有利子負債残高を6,677億円から6,126億円まで削減しました。2004年3月までに有利子負債残高を6,000億円(1米ドル110円換算)とするMOL nextの目標額を優に上回ることが明らかです。さらに、こうした有利子負債残高の低減に加え国内外の金利低下もあり、当期の支払利息額は対前年比34%減の220億円まで下げることができました。

収益の拡大・成長戦略という点では、引き続き進展が見られますが、当期はいくつかのネガティブな要因によって収益の拡大が阻まれました。そのひとつは円高です。当社の収益の約80%が米ドル建てのため、円高によって連結の収益は164億円目減りしました。しかし、その減少を不定期専用船部門における収益増で埋めることができました。この結果、海運業収益およびその他の営業収益は0.7%微増し、9,100億円となりました。

一方、当期は主に銀行株の下落により、投資有価証券の売却損・評価損として84億円の計上を余儀なくされました。しかしながら、今回これらの売却・評価損を計上したことで、当社の保有する銀行株のリスクは、将来重大な評価損が発生しないレベルまで低減したといえます。銀行株を除けば、当社の保有している上場株式は、株式市況の低迷により、減少しているものの、全体としては、依然として含み益を有している状況にあります。

バランスシートの改善に重点を置く財務戦略が、当社グループの収益性を向上させる上で大きな効果を上げています。

成長性を確保する投資活動

当社は、今後もバランスシートのスリム化を継続していきますが、これは、成長を志向する当社の戦略に反するわけではありません。当社は引き続き、年間20-30隻の新造船を船隊に加えていく予定です。ただ、こうした船舶は老朽船・不経済船の代替船として建造されるものもありますし、追加する船舶については、備船化比率を高めることでオフバランスとすることも出来ますので、全体としてバランスシートのスリム化は可能であると考えます。また、船舶のみではなく、新規事業活動の中で、グループ全体の成長を推進するために必要とされる投資は積極的に行っていきます。

当社は現在、業績の急速な拡大が見込める状況にあります。2004年3月期は、コスト削減努力の成果と収益性の高い船隊とが一体となって、市場の成長や海運市況の上昇が概ね当社の利益に反映してくる状況にありますので、収益の伸び率は売上高の伸び率を上回る見込みです。2004年3月期には売上高を5.5%増の9,600億円、当期純利益を当期の147億円を大きく上回る380億円と予想しています。

当社は今後も、市場の成長を先取りした船隊拡充とコスト削減を継続することにより、これまで以上に高く安定した収益性と財務体質の強化を図っていきたいと考えています。