

MOL STEP—

持続的な**成長**への

大きな**一歩**

鈴木会長一新中期経営計画「MOL STEP」と
商船三井の将来を語る



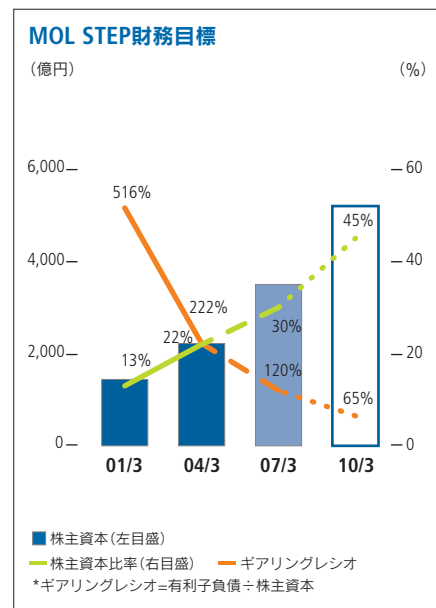
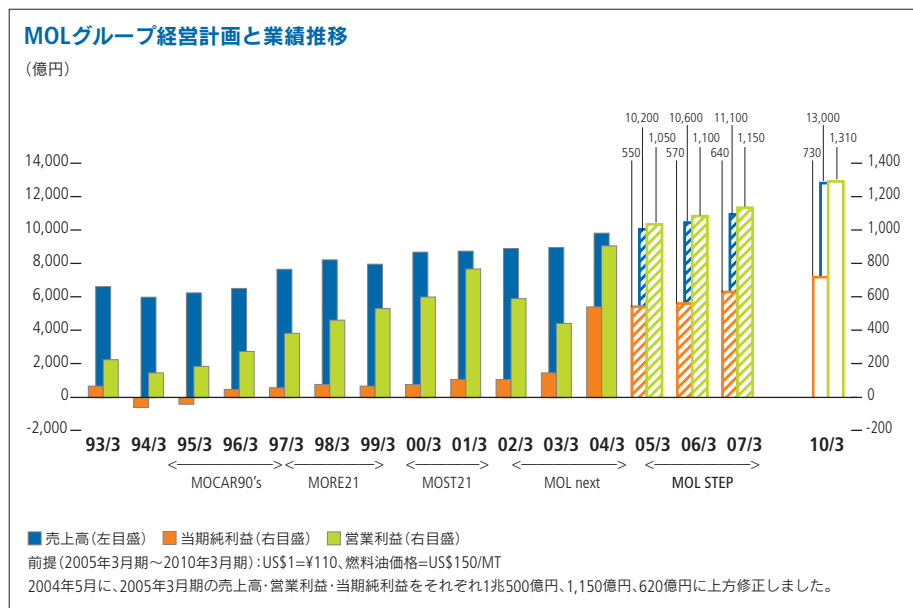
鈴木 邦雄
代表取締役会長

Q

**商船三井は、MOL STEPを持続的な成長に向けた青写真と位置づけています。
その主要な戦略をお聞かせください。**

この計画の核心はSTEPという名前に表されています。STEPは「Strategy Towards Excellent and Powerful Group」、つまり「世界の海運をリードする強くしなやかな企業グループとなるための戦略」を意味しています。当社グループの最終目標は、世界最大の海運会社になるだけでなく、最高の品質を備えた、特色ある企業になることです。そのために2つの戦略を推進します。第一の戦略は、海運業における成長分野に対する積極的な投資です。MOL STEPの3年間で合計4,900億円相当の船隊整備を決定しており、117隻の新造船投入により、当社の中核船隊を合計約620隻に拡充します。第二の戦略は、成長市場・地域における商権の拡大です。今後、中国は最大の成長領域になると思われませんが、当社はこのほかインド・ロシア等の新興マーケットにおいても今後の発展を視野に入れています。欧米の市場では、営業力を強化し、サービスの質を高め、拡大するエネルギー輸入需要に応じていくことなどによって、顧客基盤を拡大していきます。

これらの施策により、MOL STEP期間中に、売上と営業利益をそれぞれ11%、25%増加させる計画です。2007年3月期には、売上を1兆1,100億円、営業利益を1,150億円、純利益を640億円とする数値目標を掲げています。より強固な財務基盤の構築も目標としており、主に内部留保を原資として、株主資本を58%増の3,500億円、2004年3月期には222%であったギアリングレシオ(株主資本に対する有利子負債の割合)を2007年3月期には120%まで引き下げることを目標としています。このように財務体質の強化を進めることによって、ビジネスチャンスが訪れた時に、迅速かつ果敢に対応することが可能となり、ひいてはそのような行動が、当社を「特色のある企業」たらしめていくと考えています。



Q

**MOL STEPの戦略と目標についてもう少しご説明ください。
また、これらの目標達成が可能であると確信する理由についてお聞かせください。**

当社の経営において、もっとも重要な決定事項は船隊整備に関するものであり、当社は、どの分野に最も大きいビジネスチャンスがあるかという観点から様々な選択肢を常に比較考量しています。そして今回は資源・エネルギー輸送と製品輸送という二つの分野に分けて成長戦略を立てました。資源・エネルギー輸送分野では、2004年3月時点で414隻だった船隊を、2007年3月には470隻に、2010年3月には550隻まで拡大し、世界一のポジションをゆるぎないものにします。この目標を達成するために、98隻の新造船をMOL STEP期間内に、さらに95隻をその後の3年間に新規投入していく計画です。もう一つの戦略分野である製品輸送事業は、世界中で急速に拡大している分野でもあります。2004年3月時点で133隻だったコンテナ船と自動車船からなる船隊を、2007年3月期には150隻に、さらに3年後には170隻へと、市場の拡大にあわせて拡充していく計画です。ロジスティクス部門は、この分野の中で、個々の顧客ニーズに対するソリュー

ション提供型の営業にいつそう力点を置いて、成長させていく考えです。こうした計画に基づき、2007年3月期までに売上を1兆1,100億円、営業利益を1,150億円とする目標を設定しているのです。

MOL STEPの目標は、かなり高い確率で達成できる自信を持っています。MOL STEP期間中の船隊整備はすでに決定しており、投入されるほぼすべての新造船は、昨今造船価格が上昇に転ずる以前に発注を済ませていました。さらに、コンテナ船・自動車船を除く新造船の3分の2以上は、既に長期輸送契約を獲得済みです。だからこそ、MOL STEP期間中の収益は、予測から大きくぶれることはないという確信が持てるのです。このように向こう3年間で良く見通せることもあり、当社はすでに、2007年から始まる次の3年間についてお客様との商談を着実に進めています。MOL STEPの策定にあたり、2010年3月期までの目標も設定したのはこのためです。

Q

**MOL STEP中の海運マーケットの拡大について、どのような見通しをお持ちですか？
どこに最大のビジネスチャンスがあるのでしょうか？**

昨年、世界のコンテナ貨物量は8%の伸びを示したと見積られています。その大半は中国からの輸出の増加によるものです。注目すべきは、この荷動きの契約主体のほとんどが、中国の工場に製造をアウトソーシングしている欧米の輸入業者であることです。世界経済が概ね健全で、かつ企業が国際分業を進めるなか、コンテナ船のスペースに対する需要は、今後数年間は年率8~10%で成長すると見込んでいます。

自動車船の見通しも明るいと考えています。自動車船部門では、引き続き日本と韓国に重点を置きます。両国の自動車メーカーが海外生産を拡大しても、完成車の日韓からの輸出量は堅調に推移するでしょう。同時に、ヨーロッパ、東南アジアおよびラテンアメリカなどの地域における三国間輸送に、さらなる事業拡大のチャンスを探求していきます。

ドライバルク部門の主な成長牽引役は、中国とインドです。中でも成長著しいのが、オーストラリア・ブラジルから中国への鉄鉱石輸送です。この部門ではほとんどの船が複数年契約の下で運航されており、安定した収益を見込んでいます。

エネルギー輸送分野は、中国および米国の原油輸入需要が大幅に拡大すると予測しています。LNGに関しては、国内・カナダで産出される量では需要を賄いきれない米国向けの輸送が伸びるでしょう。カタールからの輸出がその大部分を占めるでしょうが、同国からの距離で米国が日本より30%遠いことから、米国で輸入量が増加すれば、LNG船に対する需要が大きく増大します。ヨーロッパ諸国もLNG輸入を拡大すると見込まれています。

中国ということであれば、当社の目標は、この国の経済の継続的な成長に伴い今後拡大すると見られる海上輸送をはじめとする様々なビジネスチャンスを最大限利用して、安定的な成長の維持に結びつけることです。中国以外では、米国およびヨーロッパ向けに、原油・LNGなどのエネルギー輸送が拡大しており、長期的な事業拡大のチャンスが見込まれます。将来、重要な事業地域となる可能性のあるインド、ロシアをはじめ他の地域における発展にも注意深く目を向けていきたいと考えています。

日本もまた、当社最大の顧客ベースとして極めて重要であることに変わりはなく、安定的な需要の増加を見込んでいます。

Q

商船三井グループでは、会社の社会的責任をどのようにして果たしていこうとお考えですか？

当社グループでは、経営の透明性を高め、経営資源の最適配分を行い、すべてのステークホルダーに最大の利益を還元するために、コーポレート・ガバナンスは必要不可欠な手段だと考えています。また、コンプライアンスも当社経営にとって欠くことのできない重要な要素であり、法令および倫理的・社会的基準の遵守を徹底するために、多様な手段をとっています。一例をあげれば、コンプライアンスに関する質問や懸念について、当社グループの従業員がコンタクトできる窓口を設けています。また、経営者の意思決定の正当性、株主利益の反映を客観的に判断する一助として、社外取締役3名と社外監査役2名を置いています。

数百隻の船の運航者として、環境保全に関しては細心の注意を払っています。安全運航を徹底し、船から排出される汚染物質を最小限にするために、当社は業界の中でも最も広範で先進的な取り組みを進めています。

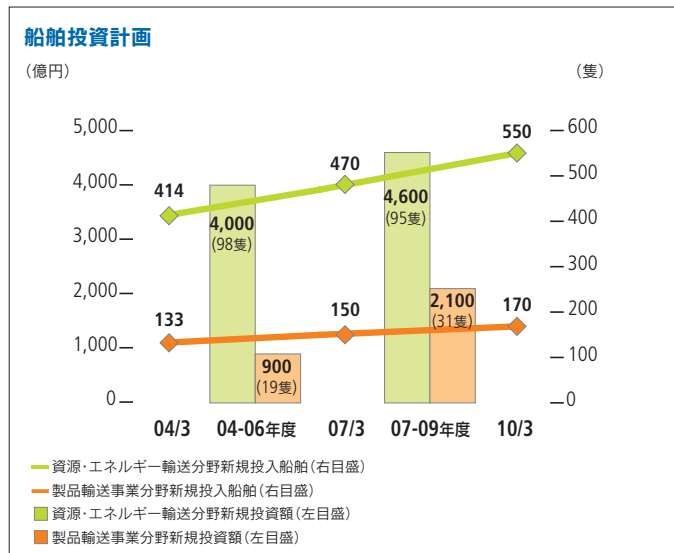
その一例が、2007年3月期末を目標としたVLCC船隊すべてのダブルハル化です。これは海洋環境保護委員会 (MEPC) によるシングルハルタンカー使用禁止期限をおよそ4年も前倒ししています。また、当社は、PDCA (Plan、Do、Check、Action) サイクルを取り入れ、ISO14001を取得した独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」をもち、汚染防止・省エネルギーといった項目別に目標を設定しています。新造船の発注を行う際にも、燃費効率や環境に対する負荷を最小に抑えるために、最新のテクノロジーを採用しています。

Q

最後に、株主価値の最大化についてお考えをお聞かせください。

前述のように、当社の目標は世界の海運をリードする強くしなやかな企業グループになることです。それにはまず、大規模で高い競争力を持つ船隊を結集し、お客様の多様なニーズにこたえられる事業基盤を構築することが必要です。当社グループは引き続き徹底したコスト削減を進め、グループ一体となった営業・業務効率化とあわせて、連結レベルでの利益極大化を図っていきます。そして、その名前が示すとおり、成長のための次

のステップとなるMOL STEPの実行を通じ、最も高い成長性を示す分野と、最も高い競争力を当社が有する分野の二つに、引き続き経営資源を集中させていきます。この戦略にのっとりた経営資源の投入が、持続的な成長につながり、株主の皆様の期待にお応えする最良の方法だと確信しています。



コスト削減計画
(億円)

	2005.3	2006.3	2007.3	合計
営業部門主体 (運航費、コンテナ経費等)	40	35	35	110
管理部門主体 (船舶経費、一般管理費、運転利息等)	25	30	35	90
合計	65	65	70	200
単体	55	60	60	175
グループ会社	20	15	20	55
単体への反映額	-10	-10	-10	-30