

セグメント別事業紹介

— MOL next の成果と MOL STEP の課題 —

コンテナ船事業



佐藤 博之
代表取締役副社長

長年の取組みがもたらした、業績の力強い回復

1980年代から1990年代は、当社のコンテナ船部門にとって厳しい時代でしたが、2000年代に入るとともに立ち直りを見せ始めました。長年の積極的取り組みによるコスト削減と、マーケットの力強い動きに合わせたサービス拡充の成果が、この業績回復をもたらしたと当社は考えています。

中期経営計画MOL nextの中核となる目標の一つは、持続可能な収益性と成長のための基盤を築くことにありました。2001年9月11日の同時多発テロの影響が顕著に残る中で、計画当初の2年間のコンテナ船部門の収益は、市況の低迷により目標値をはるかに下回るものでした。しかしながら、同計画の最終年度には、主として力強い荷動き、徹底したコスト削減、東西基幹航路の運賃修復などによって、確かな成績を残すことができました。また、南北航路も収益性を回復しました。その結果、2004年3月期のコンテナ船部門の業績は、前期97億円の損失から、297億円の改善を果たしました。

弾みがつくコンテナ船事業

当社コンテナ船事業は、この10年余りの間で最大の変革を遂げつつあります。もっとも顕著なのは、2003年後半までに竣工した16隻のコンテナ船による、船隊の強化です。これら4,500TEUから6,400TEUの最新鋭の定期船は、現在、アジアと北米あるいは欧州を結ぶ航路に投入されています。今後の数年間におけるコンテナ船の年間荷動き成長率が8~10%と予想される中で、このような船隊拡充を行ったことはきわめてタイムリーでした。これら新造船の東西基幹航路への投入により、多くの中型船が順次南北航路に転配され、当社のコスト競争力をさらに強化しました。

こうした改革を重ねることにより、長期契約がなく、常に運賃変動の波にさらされるコンテナ船事業においても、安定的な収益をあげうる力がついてきました。最も特筆すべきは、近年におけるコスト競争力向上のための多大な努力です。事実、MOL next期間だけに限ってもコンテナ船で240億円のコスト削減を達成しました。事業構造のスリム化によって、当社は市況低迷時においても競合他社よりも健

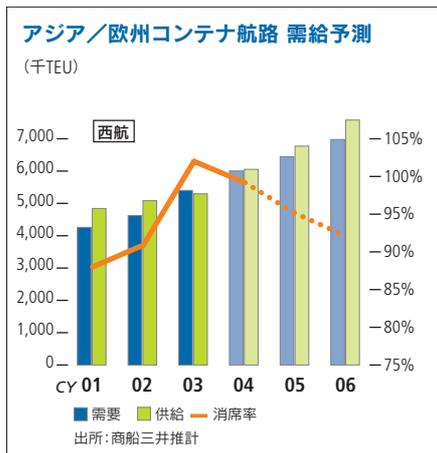
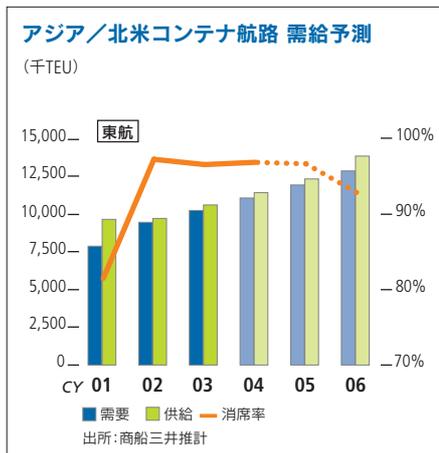
全な財務状態を保つことが可能になりました。当社はまた、市況のダウンサイクルはかつてほど長くは続かないと確信しています。各社の運航コストの差がますます狭まる中で、どのコンテナ船会社も、際限のない値下げ競争に勝者はいないことを悟りました。収益性に対する株主の要求の高まりも、値下げ競争の過熱の抑止力となっています。

船隊拡充に向けた、更なる投資

MOL next最終年度の好業績を受けて、当社は、次の3カ年であるMOL STEP期間のコンテナ船部門の収益目標を、期間を通して好調で概して安定した収益が見込めるとの予測から、引き上げました。

製造のアウトソーシングが世界的規模で進展する中、中国からの輸出が引き続きコンテナ船需要を牽引するでしょう。2003年のコンテナ船の荷動きは、北米 (transpacific) 航路で7.4%、アジア-欧州航路では実に16.9%の増加でした。MOL STEP期間中、6,350TEU型コンテナ船6隻が当社船隊に加わり、これに続く期間では同型船2隻と8,100TEU型4隻が更にこれに加わります。一方で、コスト削減も継続的に推進します。MOL STEP期間中、ターミナル・トラック等の貨物費の圧縮、コンテナ等輸送機器の効率の運用、一般管理費・船舶経費の削減などを通して、毎年およそ30億円のコスト削減を実施する計画です。また、100隻近いコンテナ船を擁する国際的なアライアンスTNWA (The New World Alliance) への参画が、引き続き基幹航路での最高品質のサービスの提供とコスト抑制の両立を可能にします。さらに、顧客志向で業界随一のコンテナ物流のプロフェッショナル・チームを社内には擁していることが、当社の競争力をより強固なものにしています。

コンテナ船部門の見通しは良好です。先に行くほど予見性が落ちることは事実ですが、足元の需給動向の力強さから見て、運賃市況は少なくとも堅調、あるいは更なる上昇も見込むことができます。当社は、一層のコスト削減を進めながら新造船の投入を行い、長期的に投資に見合った確かな利益を、継続的に生み出すことができる体制を築き上げていきます。



不定期専用船事業



ドライバルク
相良 雅雄
専務取締役

ドライバルク部門

トップの座を不動のものに

鉄鉱石・原料炭・電力炭・木材チップ・穀物・鋼材等を主要貨物とする当部門の営業成績は、ドライバルク運賃が異常なレベルに下落した2003年3月期を除いては、概ねMOL nextの目標を達成しました。これにもまして重要だったのは、船隊の再編、タイムリーな新造船の発注、新規契約の獲得の全てにおいて、大きく目標を上回ったことです。当部門は今、MOL STEPで掲げた目標の達成に向けて絶好のポジションに立ったということが出来ます。

2003年12月までに、当社はケーブサイズを中心に大量のバルク船を発注しました。今日、バルク船の建造費用は高騰しており、この発注のタイミングは完璧でした。さらに、これらの新造船は、大型バルク船に対する需要がまさに最大となる時期に竣工していきます。合計35隻のケーブサイズバルカーが2004年1月から順次投入されますが、これら投入船の3分の2以上については、すでに長期契約を結んでいます。

小型バルク船においても、船隊の再編を進めました。相対的に高い備船料での借船契約を打ち切り、18,000-26,000トン級のスモールハンディバルカーは、最近の需要にマッチした大振りの船に入れ替えました。1999年4月にナビックスと合併した時点で、バナマックス・ハンディサイズのバルク船は合計で約100隻を数えましたが、MOL next終了時点で、これら中・小型バルク船隊は、60隻の定期備船と15~20隻のスポット備船から成る、コスト競争力の高い船隊へと生まれ変わりました。

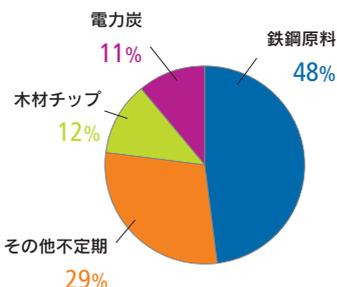
ドライバルクオペレーターにとって、2004年3月期はここ10年の中でもっとも市場が活況を呈した年でした。しかし、あまりに急速な市況上昇が積揚港の混雑による滞船を引き起こし、船会社は市況上昇の恩恵を十分に享受することはできませんでした。このためフルスケールでの収益回復は、2004年3月期ではなく2005年3月期

に訪れます。長期的な見通しはきわめて堅調です。たとえば、足元好調な鉄鉱石の運賃市況は、少なくとも今後2008年まで継続すると見込まれています。中国を中心に鉄鉱石の需要に大幅な伸びが予測される一方で、現在、世界の造船所の船台はフル稼働の状態にあり、少なくとも2007年まではバルク船の新造を受注する余裕はありません。

近年そうであったように、今後も当社の基本方針は、好調な市況と競争力のある船隊を活かして好条件で中・長期契約を獲得し、長期にわたる安定収益を確保することです。65~70隻ある当社ケーブサイズバルカーのうち、約半数は長期契約のもとで運航していますが、残りの船についても、3年程度のCOA(Contract of Affreightment: 数量契約)のもとで運航することを目指しています。この方針に沿った営業の結果、収益確定船比率は、2005年3月期で95%、2006年3月期が70~80%、2007年3月期でも60~70%に達しています。さらに、引き続き旺盛な需要により、小型バルク船部門でも相当の利益が確保できると見込んでいます。木材チップ船や電力炭船などの専用船の大半は、長期契約による運航です。このような好条件のもと、当社がMOL STEPで掲げるドライバルク部門の目標達成は、ほぼ確実であるということが出来ます。

当社は世界最大のドライバルクオペレーターです。そしてまさにそのことが、他社に先駆けてマーケット・顧客情報入手すること、そしてそのニーズに合わせて必要な船を必要な場所で提供することを可能にしています。当社が最近、日本の製鉄会社3社、中国の製鉄会社1社と230,000/320,000トンクラスのケーブサイズバルカーによる長期輸送契約を獲得することができたのも、この強みのおかげです。こうした強みを生かし、MOL STEPにおいては、収益性が高く、市況変動のマイナス影響を受けにくい運航体制の構築に向けた施策を、さらに進めていきます。

ドライバルク売上高構成比



ケーブサイズバルカー
「Pacific Glory」

自動車船
萩原 節泰
常務執行役員



油送船
LNG 船
北條 時尚
代表取締役副会長



自動車船部門

海外に事業拡大の機会を求めて

堅調に成長を続ける日本からの自動車輸出を背景とし、新鋭大型船の投入や三国間輸送契約の締結も貢献し、当社の自動車船事業は大きく拡大しました。2002年は需要が非常に高く、当社を含む各船社は、時として供給スペースの確保が追いつかないほどでした。しかし、当社は2003年に6隻の最新鋭船を投入、これにより伸び続ける日本車輸出への対応も可能となり、MOL next最終年度を好業績で終えることができました。

2003年におけるこれら6隻の竣工は当事業にとって有意義なものでしたが、更に2004年に4隻、2005年度に6隻、2006年度に2隻と、2000年代はじめに発注した18隻の自動車船が2007年までにはすべて就航し、当社はより競争力の高い、最新鋭の自動車船隊を持つこととなります。

長期的には、自動車輸出の増加が見込まれるのは、東南アジア、中国、およびメキシコや南米といったその他新興自動車生産地域であると考えられます。当社は、その競争力と顧客満足の高さを武器に既存地域でのビジネスを維持し積み上げていくとともに、新たなビジネスチャンスを求めることによって、MOL STEPで目標とした継続的な成長を図っていきます。当社が誇る自動車輸送サービスは、安全かつ効率的な運航を第一に考えますが、それを支えるのが環境面にも配慮した最新設備を備えた船隊です。また、熟練したスタッフが、より一層のサービス改善と、積揚時の貨物損傷防止のため、全ての作業工程を細かくチェックしています。世界の自動車荷動きに継続的な成長が見込まれる中、当社はその恩恵をフルに享受しうる立場を確立しています。



自動車船
「Splendid Ace」

油送船部門

収益性と安全運航を最優先に

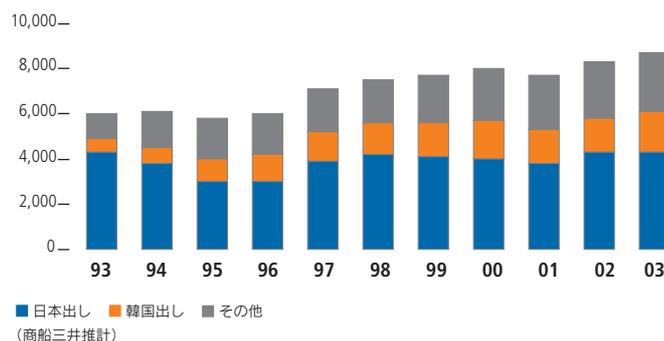
MOL nextでは、エネルギー輸送事業を当社の成長の主要な源泉の一つと位置づけました。好市況と船隊拡大の相乗効果により、同事業ではMOL nextの目標を達成、もしくは上回る業績をあげることができました。油送船部門の改善は、このことを顕著に示しています。1999年まで収支均衡レベルのビジネスに過ぎなかった油送船部門は、高コスト船の売却・リファイナンスや船隊の再構築のための様々な手段を徹底的に講じた結果、確実に利益を生み出せる部門になりました。現在当社は、世界でもっとも競争力と信頼性の高い油送船隊を擁する海運会社の一つとなっています。

MOL nextの3年間で当社は9隻のVLCCを発注、これにより2007年3月までにはすべてのVLCCのダブルハル化が完了します。IMO(国際海事機構)海洋環境保護委員会の決議により、原則として2010年以降、シングルハルVLCCは運航できなくなります。シングルハル船使用禁止期限が近づくにつれ、ダブルハル船の駆け込み需要による船価の高騰が予想されるため、当社はダブルハル化を早めに完了させ、VLCC船隊の整備費用を抑えました。当社VLCC船隊は長期契約の下での運航を基本方針としていますが、通常10-15%の船は、スポット契約で運航しています。中国や米国の原油需要の伸びがスポット運賃を高止まりさせており、当社はこの傾向が継続すると予想しています。

プロダクトタンカー船隊についても、大幅な船隊拡充を実施しました。当社は、石油製品の輸送に多くのビジネスチャンスを見込んでいます。2002年12月の新規発注により、MR型プロダクトタンカー(25,000-55,000トン)は10隻から25隻へと拡充されます。また、2004年2月には7隻のLR1型プロダクトタンカー(55,000-85,000トン)を発注し、既存船と合わせて10隻の船隊とします。先進国での石油精製能力の拡大が環境への配慮等によって困難となりつつある中で、産油国は石油製品の輸出を増加させており、特に中国・米国においては、今後も石油製品の輸入拡大が確実と見込まれています。

世界の自動車荷動き推移

(千台)



専門的ノウハウが要求されるメタノールの海上輸送においても、市場は着実に拡大しており、当社はリーディングカンパニーとしての地位を揺るぎないものにしていきます。

MOL nextは基本的に、成長のためのツールを獲得・発注する期間でした。この段階をほぼ終了した現在、当社は、続くMOL STEPを、より大きく、パワーアップされた船隊による収穫の時期と位置づける一方で、一層の成長を目指し、さらなる投資を行っていきます。

LNG船部門

長期的な成長が約束されたマーケット

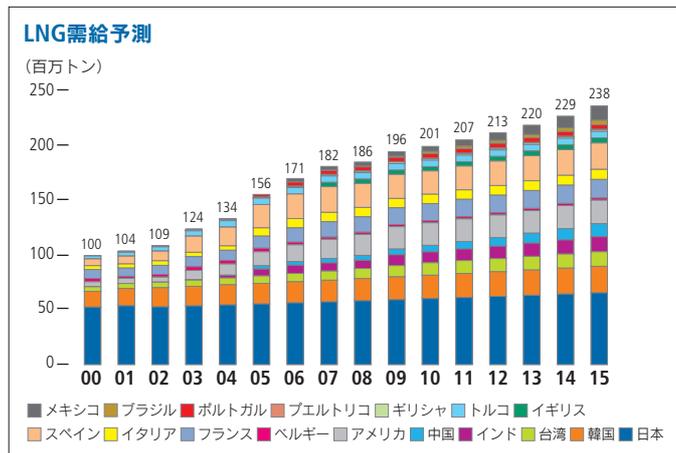
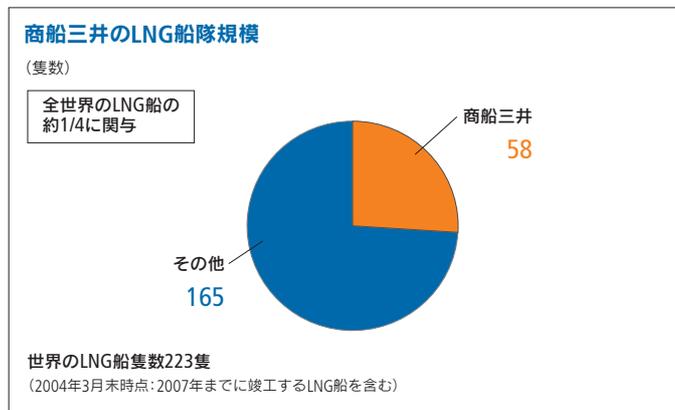
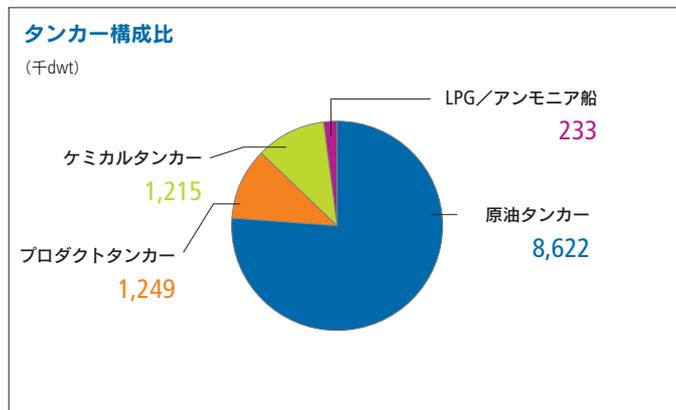
LNG船事業は、エネルギー輸送分野の中でもっとも競争が激しい部門になりつつあります。このマーケットで自他共に認めるリーダーである当社は、信頼性の高い船舶運航と、低コストでの資金調達をあわせて実現します。LNG船のオーナーやオペレーターの選定にあたり、資金調達コストが決定的な要素になることが多くなりつつある今日、後者の重要度も増えています。

LNG船事業は、きわめて安定した成長を遂げてきました。MOL nextを開始した2001

年4月の時点で、当社の運航・関与船は37隻でしたが、2004年3月には42隻になりました。また、同じ期間に、MOL nextの目標であった10隻を大きく上回る16隻の契約を獲得しました。2007年3月までに当社船隊は58隻にまで拡充されますが、これは、その時点で運航されていると予想される全世界のLNG船の約4分の1にあたります。

米国は、今後世界的にLNG需要の拡大が予想される中でも、特に主要な輸入国として期待されています。これは、国内の天然ガス生産やカナダからのパイプラインによる輸入に限界があるため、米国における需要の10%を賄うだけでも、LNGに換算すれば、現在の日本の総輸入量に匹敵する年間5千万トンの輸入が必要になります。ヨーロッパ、インド、その他の新しいLNGマーケットも含めた最近の市場成長率予測によると、カタールからの輸出のみに限っても、今後50~60隻のLNG船が必要になるとされています。LNG産出国やバイヤー自身など多くのプレーヤーがこの魅力あるマーケットに引き寄せられており、競争はますます激化しています。これに対し当社は、他の追随を許さない高い専門的ノウハウを生かし、産出国との間でより互恵的な関係を構築しています。中でも意義深いのは、2003年5月にオマーン王国と、LNG輸送を中心とする同国国営海運業支援に関する契約を締結したことです。

LNGの新造船は長期契約締結後に発注するため、収益への貢献は極めて予見性が高く、確実なものとなっています。



ロジスティクス事業



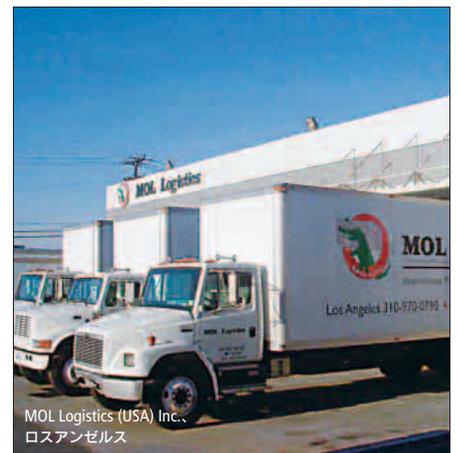
薬師寺 正和
常務執行役員

商船三井のブランド力を活かした事業展開

MOL nextと、それに至る期間中、ロジスティクス事業は主としてコンテナ船事業をサポートする重要な役割を担うべく、再編・統合されました。2002年にこの再編・統合を終了したことから、2003年に戦略的再編はさらに積極的な施策を進める次の段階へ移行、物流事業全体の統括機能を集約すべく、旧・物流事業室は「ロジスティクス事業部」として再スタートを切りました。ロジスティクス事業部は36のグループ会社を統括し、顧客のニーズにあわせて、世界中どこであっても、それに応じたサービスを提供するという業務に専念しています。たとえばオーシャン・コンソリデーションビジネス(OCB)や日本メーカーのヨーロッパにおける在庫管理などのサービスです。このアプローチは、これまでの、自社の倉庫やトラックのスペースをうめればよいというアプローチとは明らかに一線を画しています。この戦略の核となるのが、商船三井の強力なブランドです。ブランドの強みを最大限に利用し、ブランドイメージを統一するため、世界中に展開する当社物流事業会社のほとんどに、MOL Logisticsの名を冠しました。

MOL next期間中の数々の施策によって、物流事業の効率化は大幅に進展しましたが、いまだ十分な利益を生み出すには至っていません。従ってMOL STEPでは、こ

の顧客ニーズ中心の事業モデルによって、現在の売上高約500億円を50%以上増大させ、同時に収益性を向上させることを目標としています。さらに、2008年までには、売上高を少なくとも1,000億円とすることを目指します。この目標を達成するためには、全世界のMOL Logisticsグループ会社のさらなる変革が必要です。目指すところは、MOL Logisticsを、コンテナ船・航空フォワーディング双方の領域で専門的ノウハウをもち、総合的な物流ソリューションを提案できる企業グループにすることです。このための一つの手段として、2003年中に各地でスペシャリストをヘッドハンントし、世界規模での対応能力に厚みを加えました。今後さらにネットワークを拡大し、OCBを始めとする様々な付加価値サービスを、海・陸・空をまたいでワンストップで提供できる物流業者として、MOL Logisticsのブランドを育て上げていきます。自社の設備に多大な投資を行うのではなく、個々の顧客ニーズに対応しうる基盤の構築に主眼をおいて、様々な施策を進めていきます。また、グループとして最大限のシナジー効果を得るため、コンテナ船・自動車船を中心とした当社海運サービスのユーザーに、営業の重点を置きます。これらの多様なサービス提供を通じて、当社はロジスティクス事業の位置づけをこれまで以上に重要なものとしていきます。



フェリー・内航事業



岡井 和一
常務執行役員

関連事業

収益性を回復し、MOL STEPに向け発進

過去数年にわたり、当社はフェリー事業立て直しのため、子会社の統合、アライアンスの結成、一部不採算航路からの撤退など、思い切った改革を実施してきました。その最も重要なものが、2001年の商船三井フェリー(株)設立でした。同社は、引き継いだ業務を適正規模に縮小し、一部不採算航路から撤退し、かつては競合相手であった会社とアライアンスを結成しました。これと並行して、フェリー輸送をトラック輸送業者・荷主・旅客にとってより魅力的な手段にすべく、新造船への投資を行いました。環境負荷が少ない鉄道・海運への「モーダルシフト」を奨励する政府の方針が一つの追い風となって、トラック輸送会社がその輸送行程の長距離部分でフェリーを利用するケースも増えてきました。これらの施策の結果、MOL next最終年度には、当社フェリー事業は黒字転換を果たしました。

事業拡大施策の一つとしては、日本通運(株)との提携が挙げられます。当社と日本通運は現在、4隻の高速RORO(貨物専用)フェリーを東京-九州間で共同配船しています。2003年10月に運航を開始、2004年1月からは毎日運航のサービスとなりました。もう一つの新規事業は、福岡と上海を結ぶ「上海スーパーエクスプレス」フェリーサービスです。従来の海上輸送と航空輸送の中間のリードタイムで、需要を喚起します。

MOL STEP期間中も、フェリー事業は、MOL nextで効果が証明された戦略を追求します。低採算航路では、コスト削減・アライアンス等の手段を通して、利益を出せる事業基盤を構築します。貨物・旅客マーケットでのビジネスチャンスを探り、更なる投資を行うとともに、可能な限りの業務合理化を進めていきます。

当社の内航事業は、主に商船三井内航(株)が担い、セメント・鋼材・LPG・塩などの輸送を行っています。2003年に設立された同社は、引き継いだ業務の再構築を押し進め、初年度から黒字を計上しました。最近では、輸入された石炭を国内の石炭集積場から電力発電所に輸送する業務を開始しています。更なる事業拡大のため、このビジネスと商船三井のドライバルク船隊との協力、他の内航会社とのアライアンスが進められています。

全体としてフェリー・内航部門では、過去数年にわたる改善が、MOL STEP期間中の更なる発展のための強固な基盤を提供しているということが出来ます。

海運関連事業に注力

関連事業部門のほとんどの事業活動は、当社の主たる事業である海運業と何らかの形で関連しています。代表的なものは、燃料油・船用品の調達、人材派遣、曳船、建設・土木、不動産管理などです。この部門は2隻の客船による客船事業も含まれています。一隻は当社が保有し、もう一隻は当社とパートナーによる合弁会社に保有されています。

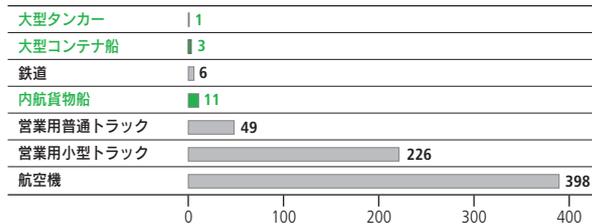
MOL next期間中、この部門のグループ会社は合理化と事業の強化を進め、生産性と収益性を大きく改善しました。将来的には、海運周辺事業の拡大にさらなるビジネスチャンスを見だし、MOL STEPの戦略的目標達成に貢献することを最重要課題としています。これを可能とするには当社グループの様々な経営資源を最大限活用する必要があります。関連事業の展開にあたっては幅広い分野に目を向け、海運事業の効率化につながるサービスの提供を考えることで、新たな収益源を獲得するチャンスにつなげていきます。過去の例では、人材派遣とデータ処理業務の両事業が、海運事業の延長として始まりました。今後も同様の好機を活かして収益源を獲得できるよう、計画を推進していきます。



フェリー
「さんふらわあ はかた」

輸送機関別CO₂排出原単位

(単位:g-C/トンキロ)



(注) CO₂排出原単位:1トンの貨物を1km運ぶ際排出されるCO₂の量(g-C/トンキロ、炭素換算)
(出典:「交通エネルギー要覧 平成13・14年度版」国土交通省編/当時資料)



タグボート
「かみやまる」