

セグメント別事業概況

—MOL STEP 初年度の成果と MOL STEP Review の課題

コンテナ船事業

専務執行役員
薬師寺 正和



全航路での旺盛な荷動きと、当社の差別化策

MOL STEPの初年度に当たる2005年3月期、コンテナ船事業は計画を大幅に上回る業績を達成しました。アジアと北米・欧州を結ぶ東西基幹航路における荷動きが一貫して高いレベルで推移したことが、理由の第一に挙げられます。加えて特筆すべきは、アジア・ブラジル航路等の南北航路で、需要の急増により収益性が著しく改善したことです。全航路平均運賃は運賃修復により8%向上、また、2004年3月期に順次投入したパナマックス型高速コンテナ船8隻の通年寄与と新規航路の開設により、当社コンテナ船サービスの輸送能力は14%増大しました。同時に効率的な営業活動を展開した結果、積取り量は17%増加、これにより消席率は2ポイント上昇しました。コスト削減への積極的な取り組みも、収益改善に寄与しました。

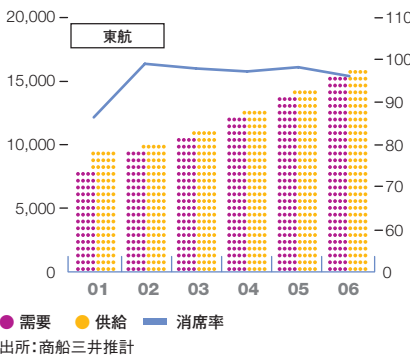
コンテナ船事業はMOL STEPの最終目標を前倒して達成し、新たに、さらに意欲的な目標を設定しています。最重要課題は、現在のレベルの収益性を維持し、強化することです。燃料費の高騰から米国鉄道運賃等の内陸コストの上昇にまで及ぶ様々なコスト増への取り組みが課題ですが、一方コンテナ船の需給は、世界のコンテナ船社が2桁増の勢いで輸送能力を拡大する中、今後数年間、バランスを維持して推移すると見られます。たとえば2004年に約15%の伸びを示した東西航路の需要は、今後数年間、12%から14%程度増加すると予想されています。重要なことは、中国や他のアジア諸国からの積取りの伸びに鈍化する気配が見えないことです。欧米諸国の企業は、世界の生産拠点となったこれらの地域への依存度をますます高めていくと考えられ、米国における人口増やEUの拡大と相俟って、これら地域からの低価格製品の輸入に対する需要は、今後長期的に拡大していくと見られます。

2005年5月、A.P. Moller-Maersk社がP&O Nedlloyd社の買収を発表しました。これは、コンテナ船社のサービス規模拡大に向けた動きを象徴する出来事であり、コンテナ船市場への参入障壁を更に高めると考えられます。当社はこのような市場環境に対応し、アライアンスの活用によってサービスの規模と質を強化しながら、引き続き船隊拡充のためのタイムリーな投資を行っていきます。2006年3月期には大型コンテナ船4隻、2007年3月期には2隻、2008年3月期には6隻の投入を計画しており、後半8隻のうち4隻は8,100TEU型です。

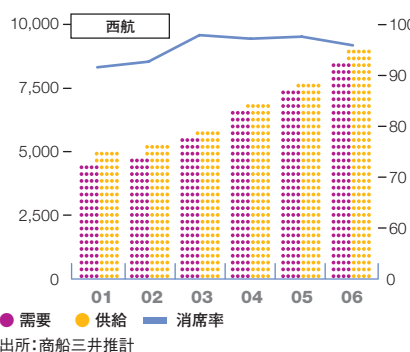
このようにコンテナ船事業の見通しは良好ですが、不安定要素も存在します。最大の懸念は、世界的に輸送能力が拡大する一方で貨物量の伸びが予測を下回った場合に生じうる競争の激化です。しかしながら当社は、昨今の備船料の高騰に左右されない、コスト競争力の高い自社船隊を有し、かつ10年以上にもおよぶ徹底的なコスト削減を実施してきており、市場環境が変化したとしても十分に対応していくことが可能であると考えています。当社は現在、世界で最もコスト競争力のあるコンテナ船社の1社に数えられています。この地位をより強固なものにしているのが、カーゴ・イールド・マネジメント（貨物ごとの収益管理）です。近年多くの船会社がこの点に着目していますが、当社は20年以上前から、往復貨物の均衡等によるカーゴ・イールド・マネジメントをコンテナ船事業運営の根幹に据えてきました。独自のデータ管理システムであるStarNetの全世界展開完了により、当社のカーゴ・イールド・マネジメントは一段と高度化されたものになっています。

当社はまた、既存市場の成長を収益に取り込む一方で、今後の成長が期待できる新たな市場における需要の獲得にも、船隊整備等の様々な施策によって積極的に取り組んでいます。たとえば、当社はブラジルで既に確固としたプレゼンスを有していますが、インド、中東、及びその他の成長市場においても事業を拡大しています。成長の追求、そしてそれを後押しする輸送能力の拡大、コスト競争力の強化、及びカーゴ・イールド・マネジメントにより、当社は、競争の激しいコンテナ船市場において、一層の差別化を実現していきたいと考えています。

アジア／北米コンテナ航路 需給予測
(千TEU) (%)



アジア／北米コンテナ航路 需給予測
(千TEU) (%)



不定期専用船事業

ドライバルク部門
専務執行役員
小出 三郎



ドライバルク部門

底堅い需要を最大限に享受する事業構造

MOL STEPの初年度に当たる2005年3月期、ドライバルク部門は、旺盛な需要と船腹供給の逼迫による好市況のもと、きわめて良好な業績を達成しました。しかし、この業績は好市況によってのみたらされたものではありません。長年にわたり当社は、ドライバルク船隊を再編し、競争力と収益性を向上させることに努めてきました。新造船への投資と不採算船の処分を同時に推進し、極めて高いコスト競争力を有する船隊を実現することによって、当期における旺盛な需要を好業績に結びつけることができました。当社はまた、競合他社との差別化が可能で成長性の高い市場に船隊整備を集中してきました。加えて特筆すべきはグループ会社の貢献の増加で、ギアバルク、商船三井近海、第一中央汽船は、当期、過去最高の業績を挙げました。

ドライバルク市場における当社の確固たる地位の鍵となっているのが、大規模な船隊を擁する鉄鋼原料輸送です。中国における消費拡大によって鉄鋼原料の海上輸送需要が急速に高まる中、当社は2005年3月期、前広な発注により理想的なタイミングで船隊を拡充することができました。ケープサイズバルカーのコア船隊は70隻から80隻へと拡大、拡大した輸送能力は、高まる長期契約の需要を満たす一方で、好市況を反映した運賃で中期のCOA(数量契約)に充てられました。更に、この船隊拡充によって当社は、高い料率のスポット備船によって一時的に発生していた逆ザヤ運航を解消することができました。

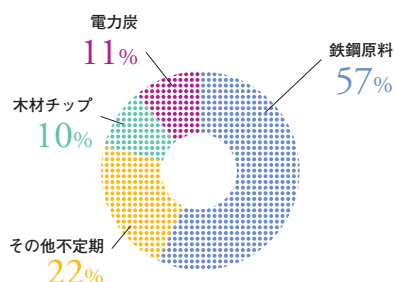
鉄鋼原料船に対する需要は堅調に推移すると見られており、少なくとも2010年までは同様の状況が続くものと思われます。世界中の造船所がフル稼働しており、今後少なくとも4年間は新規受注を行う余裕がないことが、その要因のひとつとしてあげられます。当社は、以前よりこの需要を見越した発注を行い、現在の旺盛な需要に応えうる体制を構築しています。2004年から2008年の間に、約50隻の鉄鋼原料船が当社船隊に加わります。このうち80%以上については既に長期契約が確定していますが、一方で当社は、COAやスポット契約で運航する船も一定の割合で確保し、市況レートを享受しうる余地を適度に維持しています。こうした船の確保は、新造船のほかに長期契約を満了した船をこれに充てることによって行いますが、市況動向を慎重に見極めた上で新たに備船を行うこともあります。

パナマックス、ハンディサイズ等のバルク船による一般不定期船の分野は、オペレーターの数が多く、市場は常に厳しい挑戦に晒されています。この分野で当社は、2004年までにコスト競争力強化のための船隊整備を完了し、有利な条件で多くのCOAを更改しました。この結果、パナマックス、ハンディサイズ等の一般不定期船も、安定的な収益を生み出す分野となりました。この分野で当社は、徒にシェアを追求するのではなく、成長を確実なものとするため、慎重に事業を選択し経営資源を集中させています。その一例が、日本から安定的に輸出される鋼材の輸送をコアとして、日本向けのCOA貨物をこれに組み合わせることによって、往航・復航無駄なく貨物を輸送するビジネスモデルです。その他、中国出しの鋼材や、中東向けプラントの輸送など、専門的なスキルを要し、成長が見込まれる分野へと事業を集中しています。

電力炭および木材チップ専用船のほとんどは、長期にわたって信頼関係を築き上げてきた顧客との長期契約に基づいて運航されており、これらの分野でも当社は確固たる地位を築いています。また、当社は中国での木材チップの輸入増加を見込み、その需要拡大への対応をいち早く進めています。

世界最大のドライバルクオペレーターとして、当社は、少なくとも2010年までは持続すると予測される好市況を、最大限に享受しうる立場にあります。高い競争力を有する船隊、顧客との緊密な信頼関係、そして豊富な情報に裏打ちされた当社ドライバルク部門は、当社の中でも最も収益に貢献する部門になろうとしています。

ドライバルク売上高構成比(単体)



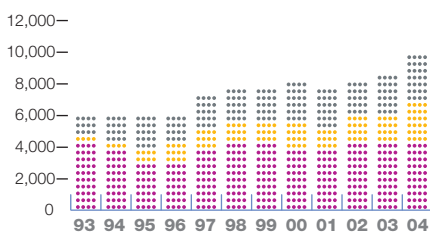
自動車船部門

常務執行役員
萩原 節泰



世界の自動車荷動き推移

(千台)



● 日本出し ● 韓国出し ● その他
出所: 商船三井推計

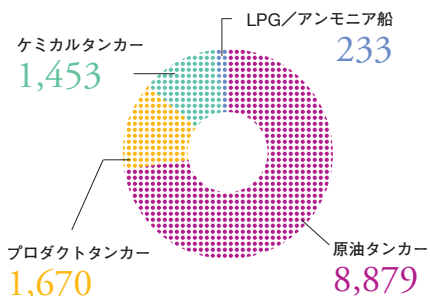
油送船部門

常務執行役員
関 政志



タンカー構成比

(千dwt)



自動車船部門

大型船の投入で、運航効率と顧客サービスを向上

当社は長年にわたり、世界最大の自動車船オペレーターの1社に数えられてきました。世界の自動車メーカーが輸出を増やし、しばしば自動車船の不足を招いている今日、この確固たる地位は、いやが上にもその価値を増しています。

2003年から開始した最新鋭大型新造船の投入は、当社がリーディングカンパニーとしての地位を維持していく上で大きな役割を果たしています。2005年3月期には6,400台積み大型新造船4隻が竣工、これを含め2003年から2009年の間に合計28隻の大型新造船が竣工します。最新鋭の大型新造船は、サイズだけでなく、より高速で、燃料効率も高く、環境面での負荷低減につながる優れた性能も兼ね備えています。

サービス・クオリティーは、当社自動車船部門の将来にとって核心となるテーマです。当社は、高速、スケジュール厳守、安全、クリーンという当社サービスに対する評価を、更にゆるぎないものにしたいと考えています。こうした評価を梃子に、当社は世界中の、とりわけアジア、南米、アフリカといった成長市場におけるビジネスチャンスを積極的に追いかけていきたいと考えています。ブラジル・アルゼンチンからの域内輸出が増加している中南米では、当社は既にそのプレゼンスを高めています。アジアでは、タイ出し自動車輸出の増加がビジネスチャンスを提供しています。当社は1998年にタイで自動車陸送会社を設立、これに続き中国でも、海上輸送による輸出の増加に向けた基盤構築のため、2004年8月に同様の目的を持つ合弁会社を設立しました。とはいえ、日本・韓国出しは海上輸送による世界の自動車輸出の約7割を占めており、当社自動車船事業も引き続き両国をその中心に据えていきます。

完成車の海上荷動きは引き続き好調に推移すると予測されています。高品質な船とサービスの提供が船会社選択の鍵になることには、今後も変わりはありません。当社は、タイムリーな船隊整備、魅力的な市場への戦略的な展開、そして顧客との長期的信頼関係を通じて、引き続き自動車船事業の着実な成長を目指していきます。

油送船部門

原油と石油製品の輸送で、バランスのとれた成長を実現

油送船部門は、スポット運賃市況が高騰する中、これを高収益に結びつける船隊の構築が功を奏し、MOL STEP初年度の目標を大幅に上回る業績を達成しました。好業績の主役は、長期契約とスポット運航で適切なバランスを維持したVLCC等の原油タンカーですが、一方、ほぼ全船をスポット契約で運航するプロダクトタンカーも当社の強みであり、重要な収益源となりました。関連会社であるプール・パートナーの船を含め、当社は31隻のプロダクトタンカーを擁しており、主としてナフサ、灯油、ガソリン等の輸送に従事しています。

プロダクトタンカー市場の見通しは、極めて良好です。石油製品輸出の増加の背景にあるのは、石油精製会社が生産拠点をよりコストの安い地域に移転させる動きであり、コンテナ船や自動車船の需要を増加させているのと同じ流れがここでも起きているといえます。当社は、この分野で二つの強みを有しています。ひとつは、VLCC・メタノール船・LPG船がもたらす安定した収益を基盤として、運賃が変動しやすいプロダクトタンカー市場への進出が可能となっているということです。もうひとつは、多くが長期的な信頼関係によって支えられた当社の幅広い顧客基盤を通じ、計り知れない量の情報に接することができることです。こうして得られた情報によって、当社は、プロダクトタンカーに対する需要の伸びを的確に見通すことができました。この結果、2005年から2008年にかけて19隻のプロダクトタンカーが、全て競争力のあるコストで、竣工します。



VLCC
[Rokosan]



LNG船
[Lalla Fatma N'Soumer]

LNG 船部門
常務執行役員
青木 陽一



商船三井のLNG船隊規模
(隻数)

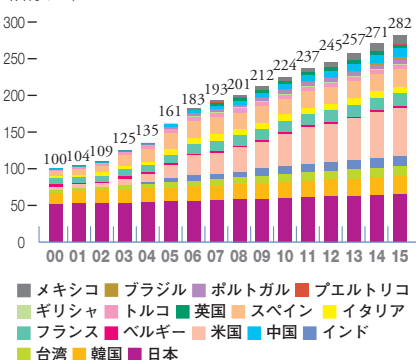
全世界のLNG船の
約1/4に関与



世界のLNG船隻数280隻
(2005年3月末時点:2009年までに竣工するLNG船を含む)

LNG需給予測

(百万トン)



MOL STEP初年度の好業績を踏まえ、油送船部門はより高い目標を目指します。当社は既に、今後数年間に必要なVLCCやその他の油送船の発注をほぼ完了しています。たとえば2005年3月期には2隻のVLCCが竣工、今後2年間で更に7隻のVLCCが船隊に加わり、内外の重要な顧客との長期契約を拡大する好機になると考えられます。当社のVLCC船隊の整備が順調に進む一方、タンカーの供給、中でもダブルハルのVLCCの供給は、需要に比べて不十分なレベルに留まると見られます。これは、造船所におけるVLCCの建造能力が限定されている一方、シングルハルVLCCの退出期限が近づいていることによるものです。需要の予想以上の高まりは、当初2010年とされていたシングルハルVLCCの退出期限を、条件付きで2015年まで延長せざるをえないほどのものでした。このように、VLCCの需給は、少なくとも2010年までは逼迫した状態で推移すると予想されています。

最近当社が着目しているのは、産油国あるいは輸入国が自ら油送船船隊を持つという動きです。この業界における幅広いネットワークとフルラインアップの油送船サービスによって、当社は、こうしたジョイント・ベンチャーにおける理想的なパートナーと見なされています。2004年、当社は、中国およびアラブ首長国連邦のパートナーとの間でそれぞれジョイント・ベンチャーを設立する契約を締結しました。

当社はまた、油送船の運航・管理に係わる人材の育成に、多大な投資を行っています。事業の拡大は、サービス・クオリティー、とりわけ安全面での一層進んだ取り組みと並行して行われるべきだと当社の決断によるものです。こうした安全重視の姿勢は、企業の社会的責任への関心が高まる中、顧客からの高い評価を受けています。

LNG 船部門

とどまるところを知らないLNG需要の拡大

2005年3月期、当社は5隻のLNG船の引渡しを受けるとともに、新たに7隻の新造船に関わる契約を締結、この分野におけるマーケット・リーダーとしての確固たる地位を維持しました。LNG輸送のグローバル・マーケットは、拡大を続けています。世界で運航されているLNG船の数は、2001年の130隻から2004年末には174隻に増加。2009年末には、既に発注済みのLNG船を数えるだけで280隻に達し、今後の発注も加えればこの数は更に増加すると見られています。

新規契約に向けた競争は激化しています。しかし当社は、LNG船の運航・管理における卓越したノウハウ・経験によって差別化を図っており、昨今LNG産出国が船舶の共同保有・運航を指向する中においても、このことが強みとなっています。当社が供与しうる幅広いノウハウが、当社を魅力的なビジネスパートナーとしているのです。この強みを発揮した好例が、2002年に始まったオマーン政府との共同プロジェクトです。同プロジェクトでは、現在2隻のLNG船を運航しており、最終的には6隻に増加する予定です。もうひとつは、ソナトラック社(アルジェリア国営炭化水素公社)とのジョイント・ベンチャーです。このプロジェクトでは現在LNG船1隻を運航、さらに2隻の追加が決まっています。

今後ほぼ2008年まで、LNG船の発注と長期契約の締結は完了しており、現在の営業活動は2009～10年竣工船に移っています。2005年3月現在、当社が運航・関与するLNG船の数は47隻に達し、世界の全LNG船数の約4分の1に当たります。2008年までに全世界で運航隻数が60%以上増加すると予想される中、当社は現在のマーケットシェアを維持できると考えており、これによりLNG船部門は、当社グループ収益に一層大きな貢献をしていくことが見込まれています。

現在、世界のLNGの半分以上を日本および韓国が購入しています。しかし、今後は米国および欧州が、需要の伸びの大きな部分を占めると見られます。当社はこれらの市場の動きを綿密にモニターし、長期契約はもとより、LNG消費国側に見られる短期的なニーズも含めたビジネスチャンス、的確に捉えていきたいと考えています。当社は世界最大のLNG船船隊を擁しており、その中から契約を終えた船をスポット運航や短・中期契約に充てることも可能です。LNG輸送に様々な形態が生まれる中、当社はそれら幅広い形態に柔軟に対応できる体制を整えています。

ロジスティクス 事業

専務執行役員
薬師寺 正和

商船三井ロジスティクス
(香港)のトラック



近鉄エクスプレスとの戦略的提携により、当社物流戦略を推進

2005年3月期、ロジスティクス事業は黒字化を果たしました。これは、数年来の事業再編の結果であり、SARSやイラク戦争などの影響がなければ既にその前の期において達成していたものです。当期においてむしろ特筆すべきは、世界最大の総合海運企業になるという当社戦略の中でロジスティクスを重要な事業部門として位置づけるために、前向きな施策を推し進めたことです。2003年に物流事業室をロジスティクス事業部にアップグレードして目指してきたのは、まさにこのことでした。

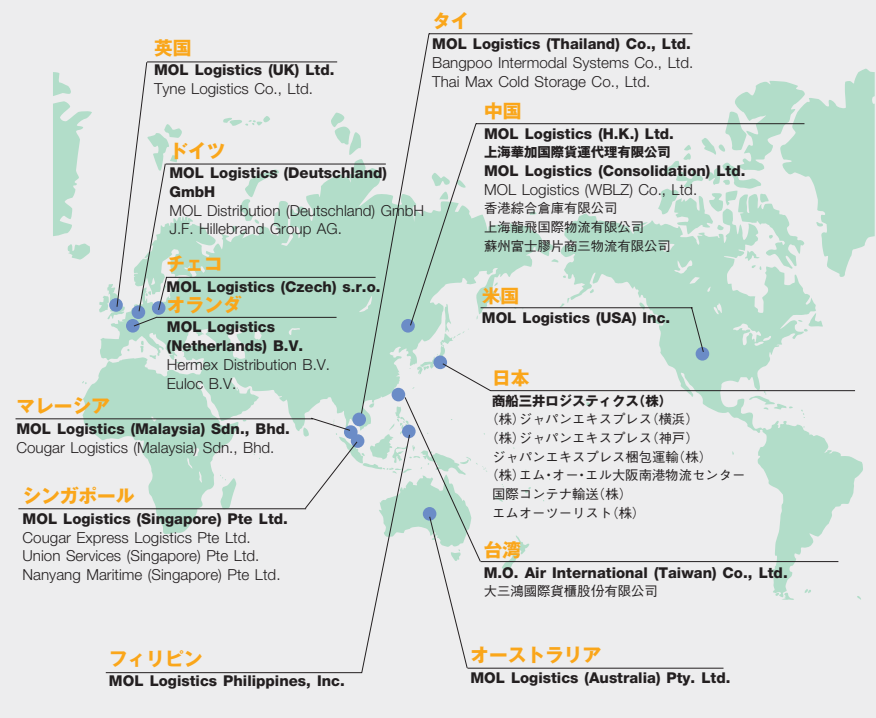
第一に、既成の設備を提供する「プロダクト・アウト」から、顧客の求めるサービスを組み立てて提供する「マーケット・イン」への移行という流れの中で、大きな成果がありました。OCB(オーシャン・コンソリデーション・ビジネス)の拡大は、その一例です。OCBはパイヤーズ・コンソリデーションとも呼ばれ、主として欧米の大手小売業者を対象に、近年著しい成長を見せているビジネスです。これら欧米小売業者が中国等アジア諸国に生産のアウトソーシングを進め、このことがコンテナ荷動きの急増をもたらしていることから、当社は、香港に設立したMOL Logistics (Consolidation) Ltd.を中心に、このビジネスを強化しました。OCBによって少量多品種の商品は出荷国のCFS(コンテナ・フレイト・ステーション)で混載され、これにより小売業者は輸送費を節減することができます。当社のOCBの中核となっているのは、貨物の動きを正確に把握して顧客に通知する機能を備えたSTARLINK貨物管理システムです。こうした強みが評価され、当社は米国の大手スポーツ用品メーカー2社を含む多くの企業から、アジア出し貨物の混載業者に選ばれています。

第二に、戦略的地域である中国市場における事業拡大も、当社ロジスティクス機能の継続的強化の重要な側面です。中でも、2004年4月に発表した上海保税物流園区プロジェクトへの参画は、その重要な一歩です。上海園区に新たに設立したMOL Logistics (WBLZ) Co., Ltd.は2004年7月から貨物の取り扱いを開始、船積み後ではなく、保税倉庫搬入の2-3日後に荷主が増値税還付のための書類を受け取ることができるという大きなメリットによって、中国における当社のロジスティクス・サービスに多くの顧客の関心を引きつけています。

2005年5月、こうした当社ロジスティクス事業の体制強化を一気に加速するべく、当社は(株)

近鉄エクスプレス(KWE)との戦略的提携を発表しました。世界第8位の航空貨物業者であるKWEと当社の提携、及びKWEの商船三井ロジスティクス(株)との連携により、当社は当社の顧客に対し、海上輸送だけでなく航空輸送までもを含めた競争力の高いサービスを、ワンストップで提供することが可能となりました。またKWEは、中国の31都市に87拠点を有し、約500台のトラックで中国国内全域をカバーするなど、その最先端の中国物流ネットワークで高い評価を得ています。この提携により当社は、当社ロジスティクス・サービスの基盤を一気に拡大し、当社の海運業における顧客に高く評価されるサービスを、そのメニューに加えることができました。コンテナ輸送の分野でアライアンスの先駆者であった当社は、その分野で実証された手法と明確な戦略によって、当社のロジスティクス・サービスを新たなステージへと導いています。

商船三井グループ ロジスティクス・ネットワーク



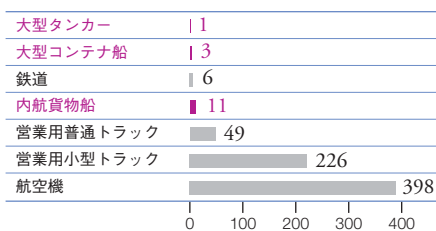
フェリー・内航事業

執行役員
山本 竹彦



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)

収益力のある事業構造の確立に向け前進

2005年2月に「京都議定書」が発効し、日本では貨物の輸送手段としてフェリーへの関心が高まっています。トラックではなく船を利用することによって、温室効果ガスの排出を抑え環境保護に貢献する「モーダルシフト」—この政策を国内輸送で促進するにあたり、フェリーは最適の輸送手段と見られています。この動きを追い風として、MOL STEP初年度におけるフェリー事業の業績は引き続き改善を見せました。中でも商船三井フェリー(株)は、例年以上に多かった台風や船舶燃料油価格の高騰にもかかわらず、当期の業績目標を達成しました。また、関西汽船(株)を持分法適用関連会社として当社グループの一員としたことも、重要な動きでした。同社は、当社グループ会社である(株)ダイヤモンドフェリーとの共同営業・共同船舶管理を進めるなどの施策によって、10数年ぶりに単体で黒字化しました。

当社フェリー事業の取扱量は、国内・国際サービスとも、引き続き拡大しました。日本通運(株)との提携で東京と九州を結ぶ高速RORO(貨物専用)フェリーは、安定したデリーサービスにより一層顧客の注目を集めています。また、福岡と上海を結ぶ「上海スーパーエクスプレス」フェリーは運航開始後3年目を迎え、従来型の海上輸送と航空輸送の中間に位置するスピードと経済性を組み合わせたユニークなサービス形態によって、新規顧客を獲得しています。

当社は、MOL STEP期間中、引き続きフェリー事業の合理化と集約を進めます。最も目に見える施策は、ブランドの統合です。東日本におけるフェリーのサービスを「商船三井」ブランドに、西日本におけるサービスの大部分を「さんふらわあ」ブランドに統合します。既に、統合に先立つ2004年、関西汽船とダイヤモンドフェリーは双方のサービスを合わせることで運航頻度を高め、大手自動車メーカーの九州工場向け部品輸送の受注を実現しており、今後ブランド統合による大きな成果が期待されます。健全な事業体制が確立されたことにより、今後フェリー事業はMOL STEPの今後2年間で、連結収益への貢献をさらに高めていきます。

商船三井内航(株)はセメント・鋼材・石炭・塩などの輸送を行っており、2003年の設立以来、業績は順調に推移しています。2005年3月期は、主として鋼材の好調な荷動きが積取り量の増加をもたらしました。需給の引き締まりを背景に、商船三井内航をはじめとする国内バルク船オペレーターは、2005年5月、実に14年ぶりとなる運賃値上げを実現しました。

関連事業

執行役員
山本 竹彦

2005年3月に竣工した
「秋葉原ダイビル」



ダイビルの連結子会社化が生む新しい成長のベクトル

関連事業においてMOL STEP初年度で最も重要な動きは、ダイビル(株)に対する持ち株比率を27%から51%へと高め、これを連結子会社としたことです。東京、大阪でオフィスビル賃貸及びマンション事業を手がけるダイビルは、当社の前身である大阪商船(株)によって、1923年に設立されました。今回の子会社化により、ダイビルは当社グループ不動産事業の中核的存在となり、2005年2月に発表した、東京虎ノ門の商船三井本社ビルをはじめとする当社並びにグループ会社保有不動産のダイビルへの譲渡によって、その位置付けは更に強固なものとなりました。同社の連結子会社化は、当社グループに極めて安定性の高い収益源を付け加えました。2005年3月、ダイビルは東京の秋葉原でオフィスビルを竣工、また、2008年には大阪でオフィスビル1棟の建て替えを計画しており、着実に長期的な成長も見込まれています。

曳船事業は引き続き安定的な収益をあげています。当社は、海外での成長機会を捉えるため、香港及び中国広西防城港の曳船事業にも出資しています。