

Aiming for Quality in Growth in Pursuit of Greater Seamanship  
中期経営計画MOL ADVANCEの戦略

なぜ、「質的成長」なのか？

# Why does MOL focus on quality

なぜ、私たちはMOL ADVANCEのメインテーマを「質的成長」としたのでしょうか？すでに「株主の皆様へ」で述べたように、2006年に起きた一連の事故によって、私たちは安全運航こそが当社の最優先課題であることをあらためて認識しました。海運事業にとって安全は絶対的な前提条件であり、安全無くして成長はありません。私たちが新中期経営計画MOL ADVANCEの最重要課題に安全運航の確保を位置づけたのは、このためです。一方、多極的成長を続ける世界経済とともに、海運業は成長を続けています。世界の様々な地域で、多様な輸送ニーズが生まれているのです。当社はこれまでも、そしてこれからも、つねに需要を先取りした多様な船隊の整備により、そうしたニーズに応えます。この度、新たに策定した中期経営計画の名称「MOL ADVANCE」は、当社の更なる「前進」を意味するとともに、**Mitsui O.S.K. Lines' Action and Direction at the Vanguard of Creating Excellence**の略称でもあります。安全運航の確保においても、的確に需要を捉えた価値あるサービスの提供においても、つねに先駆け(vanguard)であり続けること、そしてそれによって当社を真にエクセレントカンパニーと呼ばれるにふさわしい会社に創り上げていくこと—そうした私たちの決意が、この中期経営計画には込められています。

growth?



代表取締役 社長 芦田昭充

## Safety—安全こそ成長の礎

# Q

2006年の4件の事故について、どう分析しますか。

# Q

計画推進における安全運航の位置付けと、今後の安全対策についてお聞かせください。



2006年4月以降、当社の運航する船舶が4件の事故を起こしました。これらの事故によって顧客、株主並びに関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけしたことを、心からお詫び申し上げます。

私は、これらの事故に共通する要素があると考えています。事故の内容・状況は様々ですが、2005年まで当社の船舶で事故はきわめて少なく、この結果、安全に対する意識が希薄になり、安全に対して形式主義に陥ったのだと思います。今やっていることが正しいと思ひ込み、現場の状況に応じて変革しようという意識が欠如していたのです。

一方で、船舶は巨大になり航路も長距離化し、構造的な問題が顕在化しています。また、鹿島沖の例に見られるように、従来の経験からは想定できないような激しい自然現象の変化も見られます。

当社は、一連の事故を総合的かつ徹底的に分析し、安全運航強化策を策定しました。

安全運航の確保は、中期経営計画の最優先課題です。当社は、同種の事故の再発防止はもとより、この機会に、想定されるあらゆる事故の予防的・確な対応を織り込んだ安全運航強化策を策定し、遂行することによって世界最高水準の輸送品質を目指します。

その具体的内容と策定に至る経緯については、22～23ページで安全運航担当執行役員が詳しく述べていますが、私は特に2つの点についてふれたいと思います。

第1の点は安全運航組織の改革についてであり、先ほど述べた形式主義的アプローチを変えるために必要だと考えたものです。従来、安全運航を担当する船舶部は、船舶管理会社の上にあつて、これを指揮していました。この船舶部を海上安全部と改称し、船舶管理会社を横からサポートする位置付け・役割に変更しました。現場主義と本船中心主義を徹底し、形式主義に陥るのを避けるためです。その上で、3つの船舶管理会社と海上安全部で構成する安全運航本部を設置し、これを直接、経営会議の下に置きました。これにより経営と船舶管理の現場の距離が縮まりました。

第2に、おそらく当社が世界の海運会社で初めて行ったと言えることが2つあります。一つは24時間体制の安全運航支援センターを開設したことであり、すでに荒天に遭遇した船長からその支援が有用だったことが報告されています。もう一つは、自社で訓練専用船を購入し、これを使った乗船訓練を開始することにしたことです。当社は、安全運航においてもつねに先駆けでありたいと考えています。

### 新組織図

経営会議

#### 安全運航本部

海上安全部  
エム・オー・エル・シップマネジメント(株)  
商船三井タンカー管理(株)  
エム・オー・エルエヌジー輸送(株)

# Growth—成長分野へ経営資源を集中投資

## Q

MOL ADVANCEにおける定量的目標と、その達成に向けた取り組みについてお聞かせください。

MOL STEPの3年間、当社は継続して連結経常利益1,750億円以上を計上し、最終年度の経常利益は1,825億円となりました。次の成長ステージであるMOL ADVANCEでは、3年間を通して毎期2,000億円レベルを維持し、高いレベルでの持続的な利益成長を目指します。3年目である2010年3月期の具体的数値目標は、連結ベースで売上高2兆600億円、経常利益2,200億円、当期利益1,430億円としました。また、意識する指標としては、売上高経常利益率11%、ギアリングレシオ1倍以下、自己資本比率40%以上、ROA7%以上を掲げています。

これらの目標を実現するために、私たちは当社グループのコア事業であり成長が見込まれる海運業に経営資源を重点的に投入します。MOL ADVANCEの期間を通じて、海運マーケットは持続的に拡大するでしょう。

具体的な注力分野としては、たとえば過去3年間に39%も荷動きが伸びた鉄鋼原料船があります。今後はさすがに伸び率は鈍化するとしても、市場規模が大きくなったため絶対量での荷動き増のインパクトは巨大です。鉄鉱石以外のドライバルク船でも強い荷動きが予測されますので、積極的に需要増を取り込んで利益に結び付けていきます。油送船、とくにプロダクトタンカーについても、大きな伸びが期待されます。

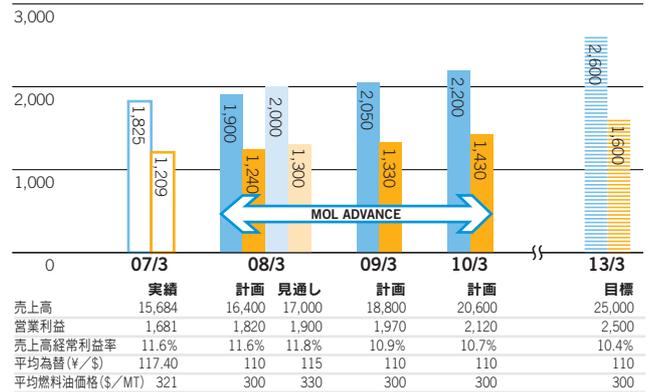
生産地の移転によって拡大してきたコンテナ輸送も、おそらくこれまで同様の率で伸びていくでしょう。新興国における中間所得層の増加という要素も、今後の拡大要因になると考えられます。

1960年代、世界人口と世界の年間海上荷動き量を比べると、1人当たり約0.5トンの関係にありました。2000年前後に両者はともに60億人/トン台に達して初めて1人当たり1トンを超え、その後も1人当たり海上荷動きは増加しています。まさにグローバル化の結果だと言えます。今回、MOL ADVANCEを策定するにあたり、当社は貨物別の荷動きを予測し、これを積み上げた結果、世界の海上荷動きは、今後、年率5%以上で伸びていくとの結論に達しました。1人当たり年間海上荷動き量は、2010年に約1.5トン、2015年に約1.8トンになる計算です。

MOL ADVANCE全体利益計画 (億円)

年間Sensitivity (2008年3月期) 為替: ±23億円/¥1 (最大) 燃料油価格: ±3億円/\$1 (最大)

■ 経常利益  
■ 当期純利益



世界の人口と海上荷動き (億トン/億人)

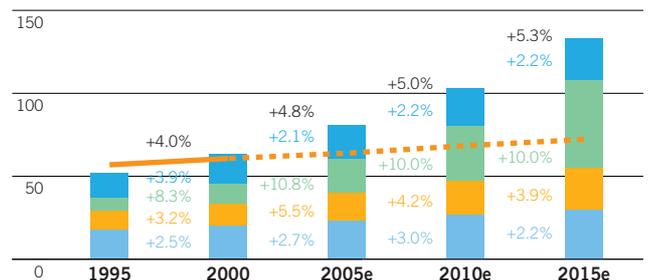
出所: 国連統計、Fearnley World Seaborne Trade, Drewry, MSI、米国エネルギー省データ等をもとに商船三井作成。

註: その他貨物 = ドライバルク、油送船貨物以外の非コンテナ貨物。

%は荷動き増加率(年率)

■ 世界人口  
■ その他貨物  
■ コンテナ貨物  
■ ドライバルク  
■ 油送船貨物

e = 予想



# Q

## 安定利益と市況連動利益のバランスについての考えをお聞かせください。

質を伴った成長を達成するためには、単にマーケットの拡大に沿って船隊規模を拡大するのではなく、事業ポートフォリオの中で安定利益型事業と市況連動型事業のバランスが最適になるよう留意しながら事業を展開していかなくてはなりません。

このために、当社は規模とコスト競争力を慎重に見極めたタイムリーな設備投資を行っていきます。また、当社グループの事業のリスク総量をつねに把握しながら、許容可能な範囲内に設備投資をコントロールしていくことも重要だと考えています。

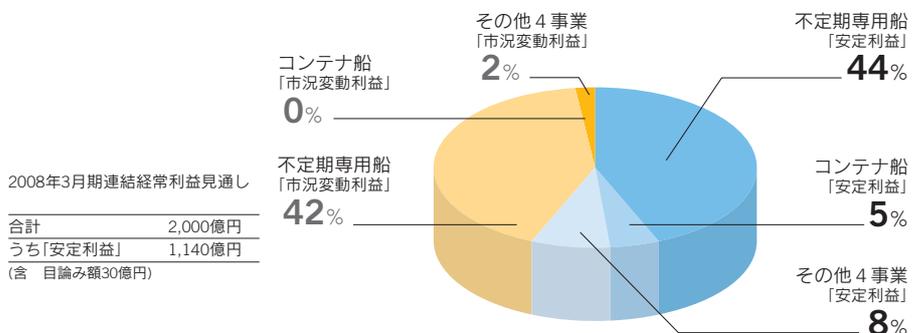
たとえば、MOL ADVANCE初年度の2008年3月期には全社合計で2,000億円の経常利益をあげる見込みですが、そのうち約6割は中・長期契約によって期初において確定しているか、あるいは安定性の高い事業から見込まれる「安定利益」です。当社では、中長期的にも、この安定利益と市況連動利益の比率を50:50程度に維持していきたいと考えています。

安定利益を積み重ねる上でも、市況メリットを享受する利益をあげる上でも、最も重要なことは、的確に時機を捉え、必要な船舶を競争力のある価格で発注することです。当社は、この点における優位性ゆえに、早いスピードで安定利益を積み上げ、2004年3月期以前のどの年度の全社合計利益をも優に凌駕するレベルにまでその額を高めています。そして、その上でなお余裕のある船隊をスポット及び短期マーケットで運航することによって、高い利益をあげることができるのです。更に、造船所の船台が2010～2011年前半まで埋まっている状況のもと、フリー船を新規発注船による長期契約までのつなぎに充当する、いわゆる「ブリッジ契約」を提案できるのも、当社の強みの一つです。

MOL ADVANCEでは、不定期専用船事業について比較的慎重な市況前提をおいていますが、こうしたポートフォリオを維持しながら船隊規模を拡大していくことによって、着実な利益成長を計画することができるのです。

### 安定利益

青い色の部分が安定利益(長期契約により確定している利益及び安定性の高い事業の利益)



# Q

## コンテナ船の市況変動が今後も繰り返されると予想される中、この事業をどう運営していくのでしょうか。

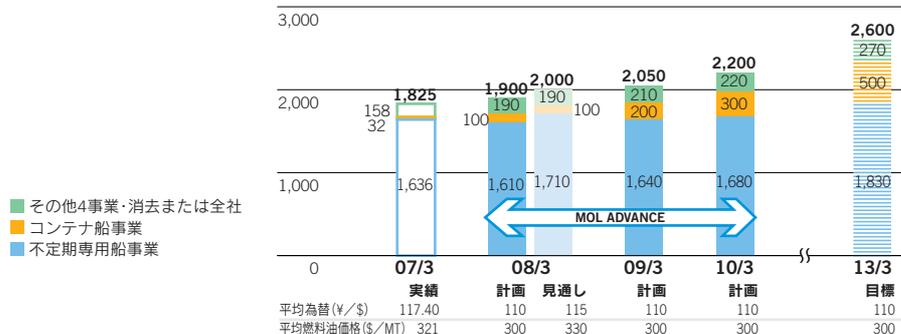
2005年後半、コンテナ船社の大型統合がきっかけでアジア～欧州航路の運賃が下落し、2006年にはその影響が北米航路にも波及しました。両航路ともすでに市況は反転しましたが、コンテナ船事業においては、こうした市況変動はつねに起こる可能性があると考えておかなければなりません。

こうした特性を持つコンテナ船事業において、投資に見合ったリターンをあげるために必要なことは、これまで繰り返し述べてきたことと変わりありません。弛みないコスト削減努力と徹底したイールドマネジメントによって、収益性において世界のコンテナ船社の上位半分、できれば3分の1の位置を維持することです。それによって市況のボトムにおいても黒字を確保し、好市況のもとではより大きな利益をあげることが可能になります。MOL ADVANCEでは、計画の最終年度の2010年3月期に9,100億円の売上高に対し300億円の経常利益を見込んでいますが、私はこれが満足すべきレベルであるとは考えていません。2007年4月に組織改編を行

い、北米・欧州・アジア3極の航路運営機能に対する本社のコントロールを強化することによって、情報伝達の迅速化を図り、適時・的確な判断を可能としたのもそのためです。

このような基盤を固めた上で、MOL ADVANCE期間中には5,100~8,100TEUの大型コンテナ船22隻を順次投入することによって、保有スペースを拡大します。これにより単位あたりのコストを引き下げるとともに、毎年10%以上の速いペースで成長するマーケットにおいて一定のプレゼンスを維持し、大手顧客の需要にも応えられる体制を整えるとともに、合従連衡が進む業界において主導的な立場を確保したいと考えています。

### セグメント別経常利益 (億円)



## Q

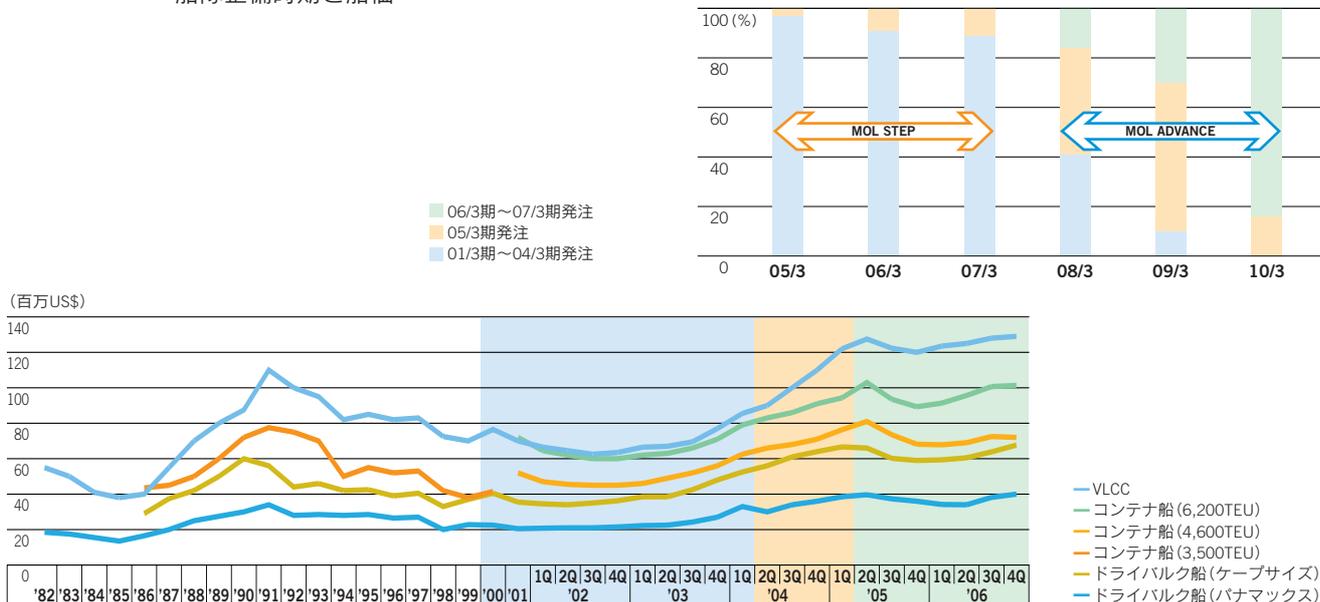
### 2008年3月期から3年間の船隊整備計画についてお聞かせください。

当社は、世界の海運業界のリーディングカンパニーとして、市場の伸びを上回る成長を目指し、更に積極的な船隊拡大を推進する計画です。運航規模は、2007年3月末の約800隻から2010年3月末に1,000隻まで拡大し、2013年3月末には1,200隻とする計画です。

2008年3月期から2010年3月期までに新たに船隊に加わるのは196隻で、すでに全船が発注済みです。また、このうち172隻が不定期専用船ですが、そのおよそ半数については安定利益を形成する契約・事業に充てられることが既に決まっています。今後は、その後の3年間に船隊に加える計画の236隻の発注を進めていきますが、これについても、2007年3月末時点ですでに25%は発注を済ませています。

このように、顧客が求める船を早いタイミングで発注し、必要な船種・船型を、顧客に満足してもらえる価格水準で提供することこそが、需給が逼迫した現在の海運マーケットにおいては、最も価値のあるサービスなのです。

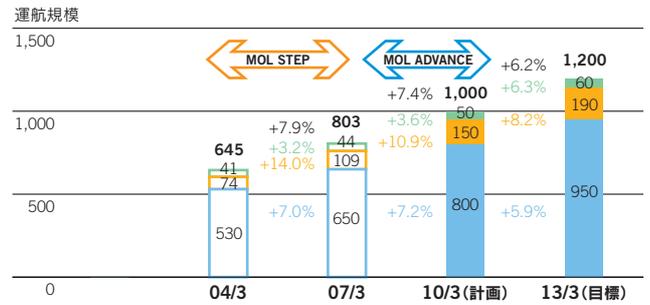
### 船隊整備時期と船価



## MOL ADVANCE 船隊整備計画 (隻)

船隊整備	2007～ 2009年度		2010～ 2012年度	
	2007～ 2009年度	2010～ 2012年度	2007～ 2009年度	2010～ 2012年度
合計	196	236	196	236
その他船舶	2	6	2	6
コンテナ船	22	30	22	30
不定期専用船	172	200	172	200

%は隻数増加率  
■ その他船舶  
■ コンテナ船  
■ 不定期専用船



## Q

昨今の高船価は、2011年3月期以降の積極的な船隊整備に影響を与えませんか？ また、そのころ市況が低下するリスクはないのでしょうか。



すでにお話した通り、今回、MOL ADVANCEを策定するにあたって当社は徹底した調査によって、現時点で可能な限りの需要と供給の予測を行い、需給は引き続き逼迫した状態で推移するだろうとの結論を得ました。この前提に立てば船価は今後大きく低下することはなく、そうであれば当社が引き続き積極的な船隊整備を行っても、その競争力を失うことはありません。なぜなら、当社にはこれまで計画的に整備してきた船隊があり、更にこの数年、船価上昇前に発注した船が徐々に竣工してこれに加わっているため、平均コストにおいて当社が劣位に陥ることは考えられないためです。むしろ船隊整備を縮小することにより、機会を逸するリスクの方が高いと考えます。但し、言うまでもなく、当社は一律にあらゆる船種を増加させるわけではなく、各分野における個別の状況を慎重に判断し、船隊整備計画を立てています。

とはいえ、世界経済の行方を正確に予測することは誰にもできませんし、当社グループの事業環境にも、いつでも大きな変化が起こる可能性はあります。現在、私たちが特に注視しているのは、中国における造船設備の大規模な能力拡張です。現時点においては、建造効率、設計能力、主要部品供給能力、熟練工育成等の観点から、将来的には需給環境を大きく変える存在になるとしても、それは2015年以降だろうというのが私たちの判断です。しかし、もし想定を上回る質的・量的向上があれば、供給過剰によって造船・海運市況の低下をもたらす懸念はあります。

そうした懸念が現実となった場合に備えて、私たちは様々な対策を練っています。船種別の平均船価を注意深くモニターし、市況低下時においても損失がでないようにしていることもその一つです。更に、各年度において返船・売船することができる船を常時リストアップし、船隊縮小のシミュレーションを行っています。このシミュレーションによれば、たとえば2013年3月期の運航規模を、特別な費用をかけることなく15%縮小することが可能です。

当社は引き続き船隊の拡大を図っていきますが、特定の分野においては、マーケット環境に応じて船隊の縮小に踏み切ることも躊躇しません。このような決断ができるのも、当社船隊の規模と多様性があればこそです。

## Global—グローバル展開の加速

## Q

グローバル化が更に進展する中での、商船三井の事業展開方針を聞かせてください。

成長という観点からいえば、日本においてはすでに経済が成熟化しており、日本発着の荷動きが今後大きく伸びることは予想しにくいと思います。海上輸送は今後いっそうグローバル化を加速すると予想されます。そしてグローバル化に対応した営業の強化という点では、まだまだやるべきことがあります。MOL ADVANCEで掲げた目標を達成するためには、日本におけるプレゼンスを維持しながら、一方でグローバル展開を進め、成長する海外マーケットにおいて商圏を拡大する必要があります。

コンテナ船事業においては、国際分業化の進展によって全世界のコンテナトレードに占める日本発着分の割合は10%程度にまで下がっており、当社もすでに、全世界に拠点を展開し、人材等の経営資源をフルに活用する体制を整えています。

他の事業部門においては、既存の営業拠点を活用するとともに、必要に応じ新たな情報収集・営業拠点を構築します。たとえば当社は最近ロシアの2拠点に事務所を開設し、UAEに中東総支配人室を開設しましたが、これらは、エネルギー関連を含む幅広いビジネスをターゲットにしたものです。一方で、船隊整備を判断する機能は原則として本社に集約し、海外拠点の情報をくみ上げた上で、経営陣が迅速かつ確な決断を下します。また、LNG船やドライバルク部門における成功例が示すように、海外企業のM&Aも選択肢のひとつです。このようにして当社は、世界中のマーケットにおいて持続的な成長を遂げる、真にグローバルな企業になることを目指していきます。

資源・エネルギー輸送分野では、引き続き、中国をはじめとする新興工業国向けの荷動きが高い伸びを示すと見込んでいます。当社は、中国において他社に先駆けて新たな需要に応じてきましたが、これによって打ち立てたプレゼンスを武器に、更にビジネスを拡大していきます。たとえば鉄鉱石輸送の分野では、2007年前半に、宝山鋼鉄向け新造長期契約船3隻が同社幹部の支網切断により続々と進水していましたが、同時に新規商談を進め、長期契約を6隻分にまで拡大して同社のメインキャリアーとしての地位を確固たるものにしました。

インドでは、粗鋼生産の伸びが加速し、これに伴って原料炭の輸入が拡大しています。当社は小型ドライバルカー船隊を拡大して、こうした需要に応えます。更に、当社が歴史的に強いプレゼンスを有するブラジルでは、同国出し鉄鉱石の長距離輸送が拡大するとともに、製品の輸出入も急増しています。コンテナ輸送分野では、東西航路、南北航路、及び域内航路をバランスよく拡大します。

当社は、近年、急速な発展を遂げるベトナムを最重要地域のひとつに位置付け、様々な取り組みを行っています。特にコンテナ輸送の分野において、輸出貨物の増加が著しいベトナムと日本・東南アジア・香港を結ぶサービスを拡充しています。また、日本の海運会社として唯一100%出資の現地法人を持つ強みを生かし、今後は進行中のコンテナターミナルプロジェクトへの参画、ベトナム国営の造船所との業務提携などにも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

当社はこのようにして海外リソースを活用した営業展開を進め、売上高で現在およそ50%のクロストレード(非日本発着)比率を、今後5年間で60%以上に高めていく計画です。

Q

成長地域としてどこをターゲットとし、どのような戦略を展開しますか。



## Group—グループ総合力と競争力の強化

Q

グループ総合力向上のための戦略、考え方をお聞かせください。

商船三井本体に加え、グループ会社も、MOL STEPの3年間に着実な成長を遂げました。連結経常利益に対するグループ会社の貢献は、2004年3月期の196億円から2007年3月期には616億円へと増加し、業績の上からもグループ会社の貢献度は年々大きくなっています。今後は、従来の合理化・コスト削減による縮小型の再編から、成長に軸足を置いた企業組織再編を行い、新たなシナジー効果の創出を目指していきます。そして、総合力と競争力を高めることにより、グループ会社の利益貢献を一層向上させていきたいと考えています。

また、ドライバルクや油送船部門におけるグループ会社には高い専門性と収益性をもつものがあり、こうした会社を含めたグループ内での連携を強化することにより、連結業績の更なる

向上を目指していきます。また、ロジスティクス事業および関連事業で成長が見込まれる分野についても、積極的に経営資源を投入していく考えです。

もう一つ忘れてならないのが、創造的コスト削減運動です。好業績を達成しても油断せず「さらにもう一



歩、前へ」の精神で継続的に取り組むことが重要です。とはいえ、乾いた雑巾を更に絞るような単価削減型のコストセーブには限界があります。発想の転換を図り、業容の拡大に伴い上昇しやすいコストを上がらないようにしたり、逆にある程度お金をかけることで業務効率を上げ生産性を高めたりすることによってコスト削減を達成するような方法を、全員で考えて実行していったほしいと思います。もちろん、いかなる場合にも、コスト削減が、MOL ADVANCEの最重要課題である安全運航の確保を妨げることがあってはなりません。

#### 創造的コスト削減運動

	(億円)			
	08/3	09/3	10/3	合計
<b>営業部門主体</b> (運航費、コンテナ経費等)	65	110	110	285
<b>管理部門主体</b> (船舶経費、一般管理費、 運転利息等)	25	20	20	65
<b>合計</b>	90	130	130	350
単体	80	120	125	325
グループ会社	10	10	5	25

## 社会的責任、Corporate Governanceへの揺るぎないコミット

Q

環境保全、CSR(企業の社会的責任)、及びコーポレート・ガバナンスについての考え方、施策をお聞かせください。

様々な要素から構成されているCSRですが、その基本は本来の事業活動を通じてきちんと社会に貢献していくことにあります。顧客からお預かりした貨物を、安全・迅速・経済的に、また低環境負荷で安定的に輸送することを通じて世界に貢献していくことが当社グループにとってのCSRの基本であると考えています。世界最大規模の海運事業を核とした輸送サービスを通じ、当社グループは世界経済の持続的発展をしっかりと支えていきます。

すでにお話した通り、安全運航は当社にとって絶対的な必要条件であり、基本に立ち返ってその徹底に取り組めます。また、世界的な海運会社として、環境保全にも積極的に取り組みます。たとえば世界的に喫緊の課題である地球温暖化や大気汚染に対しては、省エネルギー省エネ装置や風圧・水圧抵抗軽減船、煤煙除去装置の開発・導入などの対策を講じています。また、日本最大規模のフェリー・内航サービス網を有する当社グループは、より環境負荷が低い輸送形態を求める「モーダルシフト」のニーズに積極的に応えていくことができます。

日々の事業活動では、社会規範と企業倫理をしっかりと自覚・遵守して取り組むこと、すなわちコンプライアンスを徹底することが不可欠です。また、社会の公器である企業には透明性の高い経営が求められています。このため当社はつねに最適なコーポレート・ガバナンス体制の検討ならびに構築に努めてきましたが、MOL ADVANCEにおいても、「ステークホルダーから信頼されるガバナンス体制の整備」をその全体戦略の一つに据えて、一層の向上に努めていきます。

## 株主価値の向上

Q

最後に、商船三井はどのようにして株主価値を増大させていきますか。

私は、3年前社長に就任するにあたり、「トリプル1」を目標に掲げました。すでに達成していた売上高1兆円以上を維持し、新たに当期純利益1,000億円を達成、これにより時価総額を1兆円にまで高めることを目指したのです。その翌期、2006年3月期には当期純利益1,000億円超、そして時価総額1兆円を達成し、株主の皆様へ報いることができましたのは私が大いに喜びとするところです。



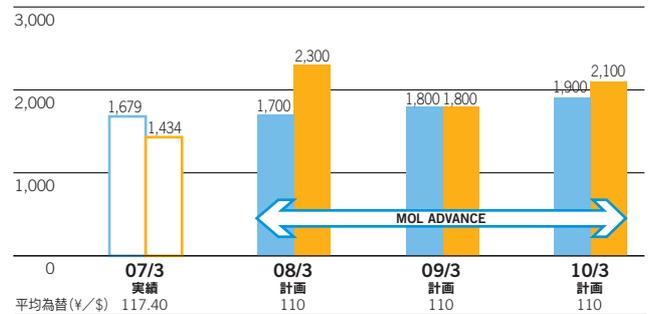
新・中期経営計画MOL ADVANCEを開始するにあたっての株主価値向上に関する私の考えについては、巻頭の「株主の皆様へ」で述べましたので、ここでは繰り返しません。その考えに基づき、私は「トリプル2、シングル1」を目標として掲げています。売上高2兆円、経常利益2,000億円、時価総額2兆円をMOL ADVANCE期間中に達成し、その後なるべく早い時期に自己資本を1兆円まで積み上げたいと考えるのです。積極的な設備投資を継続することによって売上高を高め、一方で投資効率・売上高利益率を高いレベルに維持することによって経常利益、ひいては1株当たり当期純利益を向上させ、これによって時価総額を高めます。配当については連結当期純利益の20%を目処にという約束を守りながら、一方で自己資本を磐石といえる水準にまで早期に高めていきます。これにより、絶え間なく変化する事業環境の中で、適正なリスクを取ってリターンを追求するための礎を築き、今後、長い期間にわたる当社の持続的成長を確かなものにしたいと願うのです。

私は今後とも経営の透明性を重視し、決算説明会、投資家とのミーティング等、あらゆる機会を捉えて、当社の戦略、方向性、そして行動について説明していきます。株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、企業価値の一層の向上を図ることができると信じるからです。

### キャッシュ・フロー／設備投資 (億円)

注)  
キャッシュ・フロー＝  
当期純利益＋減価償却－配当

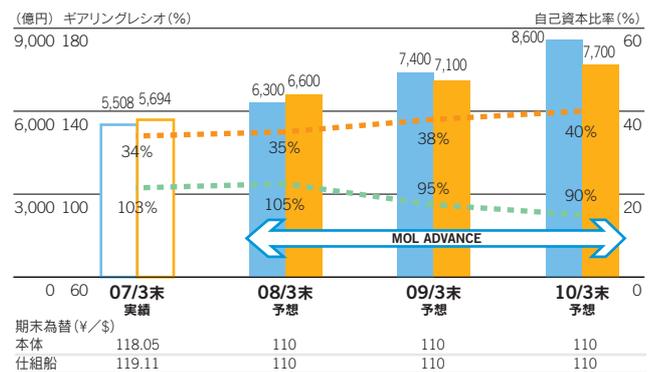
■ キャッシュ・フロー  
■ 設備投資額



### 自己資本／有利子負債／ 自己資本比率／ギアリングレシオ (億円/%)

ギアリングレシオ＝  
有利子負債÷自己資本

■ 自己資本  
■ 有利子負債  
■ 自己資本比率  
(右目盛り、%)  
■ ギアリングレシオ  
(左目盛り、%)



### 1株当たり配当額 (円)

