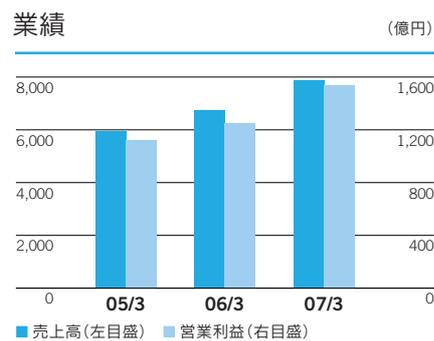


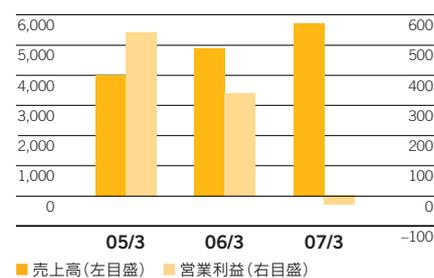
# 商船三井 at a Glance

2005年3月期より新たに採用したセグメントに基づき、事業の概要をご説明します。

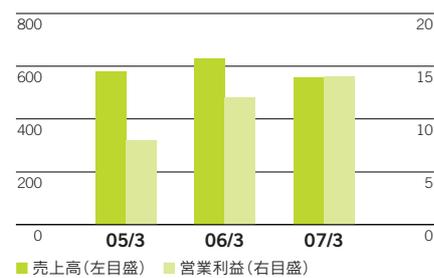
## 不定期専用船事業



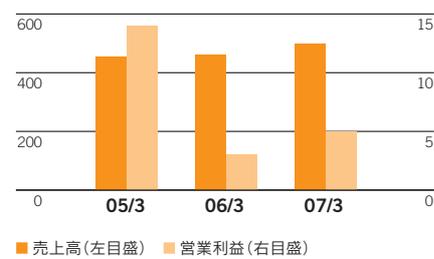
## コンテナ船事業



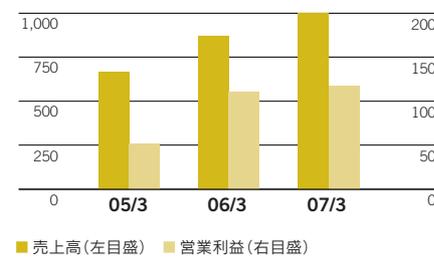
## ロジスティクス事業



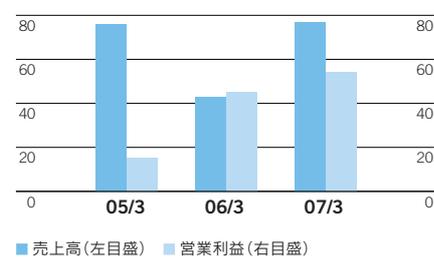
## フェリー・内航事業



## 関連事業



## その他事業



売上高、営業利益の金額は73ページをご参照ください。

## 事業概要

当社は336隻からなる世界最大のドライバルク船隊を擁し、鉄鉱石、原料炭、燃料炭、木材チップ、穀物、その他撤積み貨物の輸送を行っています。エネルギー輸送も当社が世界をリードする分野であり、162隻の油送船によって原油・石油製品・化学品・LPGなど多様な貨物を輸送する一方、LNG船部門は58隻のプロジェクトに関与し、No.1船社の地位を堅持しています。また、自動車船部門は、95隻のコア船隊による最高品質のサービスを提供し、顧客からの高い信頼を得ています。本セグメントは、中・長期契約と短期契約のバランスを維持しながら、当社の利益成長に大きな貢献を果たしています。

当社は、109隻のコンテナ船隊を全世界に配し、東西基幹航路はもとより、南北航路、アジア域内航路など、世界の各地域を縦横に結ぶバランスの良い航路網を展開しています。このグローバルなネットワークにより、当社は世界のどの地域における輸送ニーズにも応えることができます。また、APL、現代商船と101隻のコンテナ船を運航するアライアンス(TNWA)を結成し、高いコスト競争力と相俟って、当社のプレゼンスを世界のコンテナ船社を代表するものに高めています。日本・米国・タイにおいて展開するコンテナ・ターミナル事業も、このセグメントに含まれています。

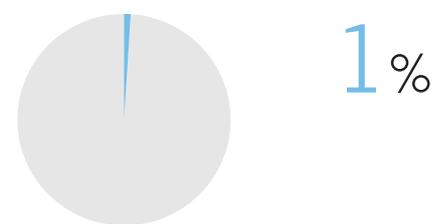
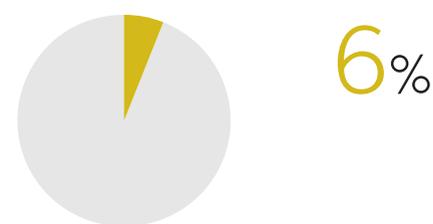
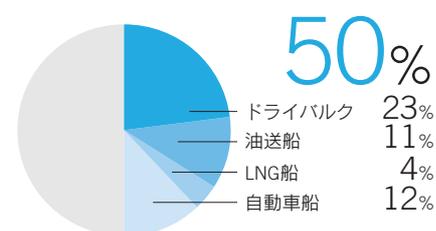
ロジスティクス事業は、当社の他の事業セグメントとのシナジー効果を最大化することを目指し、「マーケット・イン」ポリシーに基づいて真に顧客ニーズにあったサービスの提供に努め、MOLブランドのもとで着実な成長を続けています。中国における戦略的な投資とオセアニア・コンソリデーション・ビジネスを重点分野とし、高付加価値の物流サービスを求める顧客の声に応え、最適なソリューションを提供します。(株)近鉄エクスプレスとの戦略的提携によって、海運及び航空貨物のワンストップサービスを提供する機能も強化しています。

当事業は大規模な国内輸送ネットワークを展開し、多様で高品質な輸送サービスを提供しています。ここ数年、グループ会社間での運航・営業の統合や運航スケジュールの最適化に努め、収益基盤を強化してきました。当社グループが展開するサービスは、地球環境保全を目的とする日本政府の「モーダルシフト政策」のモデルとしても注目を集めています。これによって見込まれる需要増を、当社は国内最大のフェリー・オペレーターとして最大限に取り込んでいきます。石炭、鉄鋼、塩などの撤積み貨物を輸送する内航事業も、このセグメントに含まれています。

当セグメントの中心は、ダイビル(株)を中核とするオフィスビル・マンション賃貸業、及び国内有数の規模を有する曳船事業です。その他の事業としては、マリンコンサルティング、マリンエンジニアリング、商社、人材派遣業などがあり、ほとんどが海運業に関連した分野でビジネスを展開しています。「につぼん丸」を擁する客船事業も、このセグメントに含まれます。

当セグメントには船舶運航業、貸船業、船舶管理業、金融業などが含まれ、主として当社グループの管理部門業務を提供しています。

## セグメント別売上高構成比



# セグメント別事業概況 —MOL STEPの進捗とMOL ADVANCEにおける戦略

## 不定期専用船事業 ドライバルク部門



小出三郎  
副社長執行役員

### MOL STEP— 積極的な船隊整備で 大きく収益に貢献

MOL STEP開始前年の2004年3月期に616億円だった不定期専用船事業\*の経常利益は、その最終年度である2007年3月期には1,635億円にまで拡大しましたが、この1,000億円を超える増益の過半を担ったのがドライバルク部門です。売上高でも、同部門はこの間に1.7倍に成長しました。

\* ドライバルク、油送船、LNG船、自動車船の4部門で構成される。

その背景となる事業環境については、中国の旺盛な鉄鉱石需要を抜きにして語ることはできません。広大な国土で国家建設を開始した中国は、粗鋼生産の拡大に伴い鉄鉱石の輸入を急速に伸ばしており、2003年に1億4,600万トンだった輸入量は、2006年には3億2,600万トンに達しました。年平均6,000万トンの輸入増は、毎年約50~60隻のケーブサイズ・バルカーが新たに必要になることを意味します。

しかし誰もが等しくその恩恵を享受したわけではありません。当初、この需要増を一時的なものとする関係者も少なくありませんでした。事実、市況も激しく上下しました。しかしこの3年を終えて振り返ってみれば、市況は決して2003年以前のレベルに戻ることはなく、最近の先物市場は、今やほとんどのマーケット参加者が少なくとも2010年頃までは市況の高位安定が続くと信じていることを示しています。

当社は、鉄鋼原料輸送の旺盛な需要をいち早く見込み、2003年12月までに、2004年から2007年前半にかけて竣工する30隻のケーブサイズ・バルカーを発注しました。更に、その直後に始まった予想を上回る需要の増加によって滞船が発生し、一時的に船が足りなくなると、ただちに約20隻の中期(3~5年)備船を決定し、顧客の需要に積極的に応えました。この結果、続々と竣工する新造船によって日本・中国・欧州等の顧客と新たに中・長期契約を結びながら、一方でコスト競争力のある潤沢なフリー船をその時々で需要の高い海域に展開し、好市況のメリットを十分に享受することもできたのです。

2004年3月末の約110隻から2007年3月末には約130隻に拡大して一層フレキシビリティを増した世界一の鉄鋼原料船隊は、現在およそ4:3:3の割合で長期・中期・スポット契約に充てられ、短期的な市況変動の影響をコントロールしながら、安定的で高いレベルの利益を年々積み上げています。

一般不定期船の分野では、パナマックス及びハンディマックス・バルカーを使って多様な貨物を輸送しています。この分野でも、最近、需要の増加と市況の高位安定が顕著に

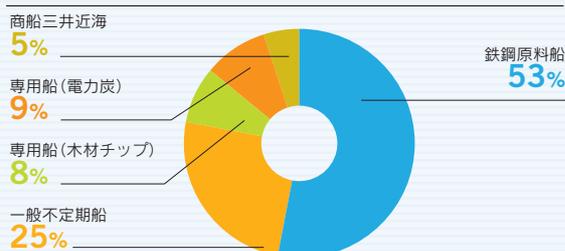


鉄鋼原料船  
[Baosteel Elevation]

なっています。当社は、MOL STEPの期間を通じて鋼材輸送に適したボックスシェイプのハンディサイズ・バルカーの新造整備に努め、これによりアジア出し・欧州出しの鋼材と南米出しの銅鉱石等を結びつける、採算性の高い「世界一周航路」を構築してきました。しかしこれは数多くある配船パターンの一つに過ぎません。

2007年3月期に入ってから市況がいったん下がった頃合を見計らって中期備船を敢行し、石炭輸入国に転じた中国向けの石炭、米国向けのセメントなど、多方面で増加する需要に応えることによってドライバルク部門の収益増に貢献しました。

### 連結売上高構成比 (2007年3月期)





安岡正文  
常務執行役員

また、パルプ、アルミニウム等の輸送に適したOHGCバルカー(オープンハッチ・ガントリークレーン付きバルカー)で世界の船隊を誇る持分法適用会社のギアバルク社も、チリ出し中国向けパルプといった遠距離輸送の増加に伴い、収益を拡大しています。電力炭・木材チップを輸送する専用船事業も、船隊拡大に伴う長期契約によって安定利益を積み上げるとともに、将来に向けた船舶発注を進めました。

## MOL ADVANCE— 更なる成長に向けた体制を確立

MOL ADVANCEの発表と時を同じくして、当社は鉄鋼原料船と一般不定期船の船隊拡大計画を発表しました。鉄鋼原料船を現在の130隻体制から2010年3月末には150隻、更に2012年3月末までに160~170隻体制に、一般不定期船を現在の80隻体制から2010年3月末に100隻体制に拡大することを謳ったこの計画の特色は、その規模と並んで船型の多様性にあります(別表参照)。



石炭船  
[Hanabusa]

### 仕向け地別 鉄鉱石海上荷動き推移



船隊整備にあたって、当社は徹底した調査を行います。どこからどこにモノが動くか、それに適した船型は何か、不足する船型は何か。このような詳細な調査に基づいた船隊整備により、豊富で多種多様な船型を提供できることこそが、安全運航と並んで、今日顧客が最も必要とするサービスの質なのであり、MOL ADVANCEのもとで当社が「質的成長」のために最も力を注ぐ点となります。

当社のドライバルク部門は以下の点に注目しています。

第一に、引き続き新興経済国の動きからは目が離せません。中国の鉄鉱石輸入の伸びは2007年に入っても鈍化の兆しを見せず、インドが自国の経済成長のために鉄鉱石輸出を抑制し始めたため、ブラジル等の遠隔出荷地への依存度が一層高まっています。また、荷動きの増加は鉄鋼関連にとどまりません。かつて日本の高度成長がそうであったように、一つの国が発展するときには、まず鉄鉱石や石炭が動き、その後に食料・飼料、そして非鉄や建設資材などのマイナーバルクが動きます。ブラジルから中国への、長距離の大豆荷動きの急増はその一例です。また、BRICsに加えて今後はベトナム、トルコ等のいわゆるnext-11も、世界の海上荷動きに影響を与えていくでしょう。

第二に、内航海運の需要です。現在、ドライバルクの国際海上荷動きは年間27億トンといわれますが、当社の調査によればこのほかに中国国内だけで約3億トンが動いており、2012年にはこの量は10億トンにまで増加すると予測されます。インドやロシアでも同様のことが起きており、国土が大きい新興経済国の内航需要が、今後のドライバルク需給の引き締め要因となる可能性があります。

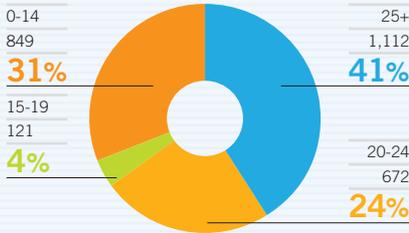
第三に、船齢制限です。豪州の鉱山会社が2006年4月から25歳以上の船を使用しない方針を明確にしたことはマーケット高止まりの一因となりました。この動きは他国にも広がっており、中国も33歳という船齢の上限を設定しています。グローバルに見ると、ケープサイズでは、現在または今後5年間に



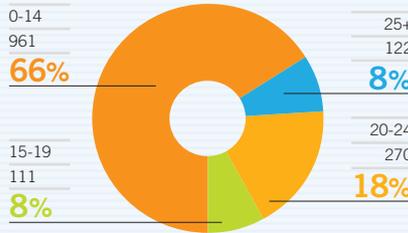
ハンディバルカー  
[Pacific Elfin]

ドライバルク船 船齢構成 (2007年3月時点)

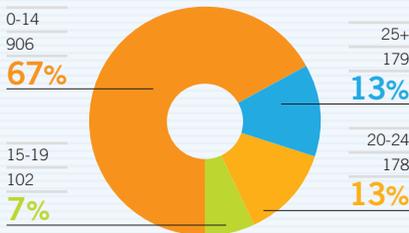
ハンディバルカー  
(10~39,000dwt 2,754隻)



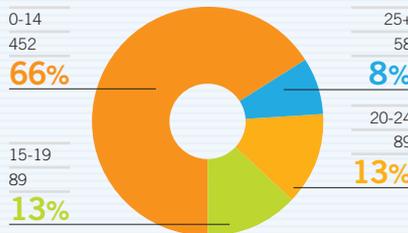
ハンディマックス  
(40~59,000dwt 1,464隻)



パナマックス  
(60~99,000dwt 1,365隻)



ケープサイズ  
(100,000dwt~ 688隻)



出所:Clarkson

きています。当社が、2007年4月から2012年前半までに竣工する44隻の鉄鋼原料船のうち半数につき長期契約を獲得し、最終的にその率が60%になると見込むことができるのはそのためです。また、スポットマーケットで運航することが多い一般不定期船については、5年程度の備船に延長オプションを付けるかたちで発注し、その間の備船料も先安にして収益の安定に努めるなどの方策を講じて、起こり得る需給変動に備えています。

このように積極的かつ細心の方策を立案し実行したことにより、当社ドライバルク部門は、2007年度の不定期専用船事業の増収増益に大きく貢献し、2008年度以降も、たとえ市況が多少緩むことがあったとしても持続的に高いレベルの利益を生み出さうる体制を確立したといえることができます。



木材チップ船  
[Chuetsu Spirit]

25歳超となる船が全体の21%にあたる約150隻ありますが、ハンディサイズにいたっては、現在運航されている約2,750隻のうち実に1,100隻強が、現時点で25歳以上です。たとえドライバルク船の建造が増加したとしても需給が大きく緩和することはなく、特にハンディサイズは供給不足になると当社が考える理由の一つがここにあります。

一方で、船価の高騰がしばしばリスク要因として取り上げられます。実際、2001年頃には3,500万ドルだったケープサイズ・バルカーをいま発注しようとする、竣工は2012年で、価格は8,000万ドルになります。しかし、顧客は旺盛な需要を満たすことのできる船社を求めており、効率的な輸送を可能にする船型については相応の対価を払う準備がで

鉄鋼原料船・  
一般不定期船  
船隊整備計画

竣工時期:2007年4月~2012年前半

船種	型	(1,000 dwt)	隻	用途・特長
鉄鋼原料船	Capesize	300	5	長期契約用鉱石専用船。長距離を効率的に輸送。 長期契約用大型ケープサイズバルカー。 ケープサイズ汎用船型。スポット運航で高い需要。 揚地港湾の仕様にあわせた長期契約用。 オーバーパナマックス汎用船型。COA・スポットで需要。
		230	6	
		200	6	
		170	15	
		110	8	
		80	4	
		計	44	
一般不定期船	Panamax	78-82	5	穀物等を輸送。 以下の船型はクレーン付き。揚げ設備が整わない港でも配船可能。 石炭、塩、セメント、穀物等多様な貨物を輸送。 ボックスシェイプ船。鋼材輸送に優れた設計。 ボックスシェイプ船。鋼材、セメント、穀物、鉱石等を輸送。 セメント、穀物、鉱石等を輸送。
		52-58	23	
		50	12	
		32-37	15	
		24-35	5	
Total			60	

## 不定期専用船事業 油送船部門



関政志  
常務執行役員

## MOL ADVANCE— 持続的な成長を目指して

「質的成長」を目指すために、油送船部門はMOL ADVANCEの3年間で、これまでもまして安全運航対策を強化することによって開始します。世界トップクラスの船舶管理を維持し個々の顧客が求める水準をも満たすことが、契約の獲得にあたって不可欠な要素だと考えるからです。また、シングルハル船についても、国際決議が定める2010年末以前に全船のダブルハル化を完了させる計画です。ダブルハル化の推進は一時的には費用増による利益減をもたらしますが、更なる成長を目指すために不可欠な基盤を築くものであると当社は位置づけています。

こうした基盤のうえに立って、当社は、更に船隊の拡充と多様化を進めます。MOL ADVANCEの期間中に60隻の新造船を船隊に加え、2010年3月までに運航規模を200隻にします。VLCCの分野では、顧客のダブルハル指向が一層進み、シングルハル船の撤退によって需給は均衡し、市況は堅調に推移すると見込みます。8隻の新造船は全て長期契約に投入、VLCCは引き続き安定利益の担い手となります。一方、中東の産油国では石油精製所の建設が進んでおり、当社では、長距離の石油製品・化学製品の輸送需要が高まることを見込み、21隻のプロダクトタンカーと19隻のケミカルタンカーを新造します。7隻のVLGC (very large gas carrier) は、特集ページ(34~35ページ)で説明する新たなLPG輸送需要に応えるために整備するもので、当社として初めてスポットマーケットでの運航を予定しています。

こうした船隊拡充によって油送船部門は、MOL ADVANCEの後半にはMOL STEP期間を上回るレベルにまで利益水準を高め、当社の利益成長に貢献してまいります。

## MOL STEP— タイムリーな船隊拡充により利益成長に貢献

油送船部門は、MOL STEP期間中に大きな発展を遂げました。3年間の経常利益は原計画の実に2倍を超えましたが、この好業績は、2002年以降、他社に先駆けて行ってきた積極的な投資が実を結んだものです。今日、当社は世界最大級、かつ最も多様化が進んだ油送船船隊を有する会社となりました。

当社は、MOL STEP期間中に53隻の新造船を船隊に加えしました。このうち22隻のプロダクト船はスポットマーケットに投入され、増大する需要に応じて収益に貢献しています。

一方長期契約に投入される船としては、11隻の原油船、3隻のメタノール船、1隻のLPG船が竣工しました。この結果、MOL STEPにおいて目指した通り、長期的な安定収益と短期契約で市況メリットをとる収益の割合は5対5のバランスを実現しました。更に連結子会社である東京マリンは、この期間に16隻のケミカルタンカーを竣工させ、収益成長のもうひとつの源泉となりました。ケミカル輸送には高度な輸送技術とノウハウが必要であり、この分野において商船三井グループは高い競争優位を築いています。

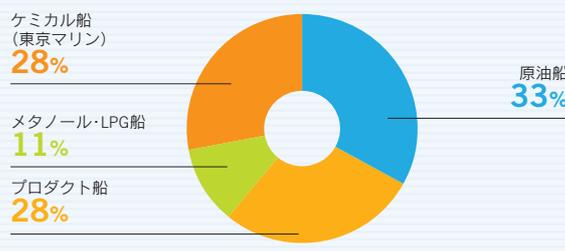
2007年3月期には、53隻のうち19隻の新造船が竣工しました。プロダクト船は8隻で、いずれも船価高騰前に発注したものです。VLCCは3隻です。これにより2007年3月末時点のダブルハル化率は91%となりました。

2007年3月期は、下期に暖冬のため市況が低迷、年度平均でも原油船、プロダクト船とも前期の市況を下回りました。この結果、当部門の利益は前期をやや下回りましたが、MOL STEP開始前年度と比べれば、VLCCのワールドスケールではほぼ同水準だったにもかかわらず、ほぼ2倍相当の利益をあげています。この間に当社が行ってきた船隊の拡充と多様化の効果がいかに大きいものであったかを示しています。



VLCC  
[Kasagisan]

### 連結売上高構成比 (2007年3月期)



## 不定期専用船事業 LNG船部門



青木陽一  
専務執行役員

LNG輸送のパイオニアである当社の優位性のひとつとして、近い将来、20~25年の契約を満了する船が出てくることが挙げられます。LNG船は、適切な整備を行えば40年程度使用することができ、最近ではCAP (Condition Assessment Program) と呼ばれる検査・評価システムも船級協会によって開発されています。契約満了船は、従来荷主との契約延長に充てる以外にも、新造船と組み合わせて新規プロジェクトに投入することも可能です。この方法では、多額の初期投資を抱える顧客に、輸送面でコスト競争力のあるソリューションを提供することにより、そのニーズに応えることが可能になります。また、LNGビジネスは今後、その20%がスポットビジネス化するとされており、2010年以降はこのフィールドでの成長も見込まれています。

LNG船における新規長期契約の入札では、価格だけではなく、再びサービス、特に船舶管理の品質を重視する傾向が強まっています。また、船上における再ガス化のような技術革新も進んでいます。当社は、今後も拡大するLNG市場において、高い安全性に裏打ちされた高付加価値サービスの提供によって、「質的成長」を確かなものにしていきたいと考えています。



LNG船  
[IBRI LNG]

### MOL STEP— 着実な事業規模の拡大

1983年にLNG船の運航を開始して以来、当社はこの部門を着々と拡大し、今日、世界最大のLNG船隊を有する船社となりました。

LNGの輸送は、極めて長期間にわたる契約に基づいて行われています。このためLNG船部門は、中長期計画の立案・実行において、非常に確度の高い計画を提出し、達成することができます。MOL STEPにおいても当部門はその目標を達成し、安定的な利益成長という当社の戦略の実現において重要な役割を果たしました。2004年4月以降、世界で70隻のLNG船が竣工しましたが、そのうち17隻が当社関与船であり、2007年3月末現在、当社関与船総数は58隻となりました。これに伴い、利益も年々増加しています。

MOL STEPの3年間で、当社は11プロジェクト、23隻のLNG船につき新たに契約を獲得しました。2004年及び2005年にはそれぞれ世界で50~60隻の新造船が発注されましたが、その少なからぬ部分が新規参入者による投機的な発注であったため、競争は激化しました。しかし、2006年にはこうした発注は減少し、発注隻数は約30隻となりました。

2007年3月期は、1プロジェクト2隻の契約が合意に至りましたが、このプロジェクトは技術的にも画期的なものです。2007年3月、

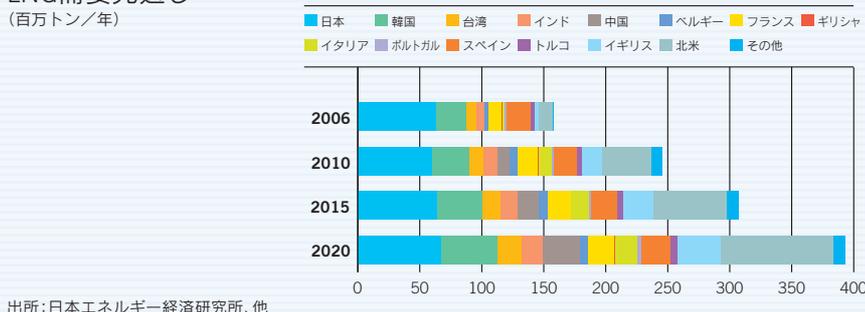
当社がHoegh LNGと共同で、SUEZ LNG Trading との間で船上再ガス化装置付LNG船2隻の長期備船契約を締結したもので、この2隻は、米国マサチューセッツ州ボストン沖合に位置する洋上再ガス化プロジェクトへのLNG輸送用に開発されたものです。

### MOL ADVANCE— No.1船社の地位を堅持

世界のLNG市場は、当社にとってなお大きなポテンシャルを秘めています。LNG需要は今後も拡大を続け、2010年の2.5億トンから2020年には4億トンに拡大すると予想されています。世界最大のLNG船隊と、安全性・信頼性・効率性における揺るぎない評価を有する当社は、この旺盛な需要に応えうる立場にあります。MOL ADVANCEの期間中に58隻から80隻へと船隊を拡充し、350隻になると予測される全世界のLNG船の中で、引き続きおよそ4分の1のシェアを維持します。

地域別に見ると、大西洋および地中海経由でそれぞれ米国、ヨーロッパへの輸送拡大が予想されます。北米では、LNGのエネルギーとしてのメリットが更に需要の拡大を促すことが期待されます。太平洋では、オーストラリアとサハリンが北米西岸への主要輸出地となるでしょう。従来通り、アジアも主要な輸入地域として地位を維持すると見られます。

#### LNG需要見通し (百万トン/年)



#### 商船三井のLNG船隊規模 (全世界のLNG船の約1/4に關与)



世界のLNG船隻数(2007年4月現在) : 350  
(2010年前半までに竣工するLNG船を含む)

## 不定期専用船事業 自動車船部門



高橋 敏孝  
常務執行役員

中国からの輸出も期待できます。2005年、日本メーカーが初めて本格的に中国から輸出した完成車を積み取ったのは当社でした。また中国の国内完成車輸送も需要が拡大しており、当社は現地企業との合併により、既に中国の沿岸輸送を開始しています。こうしたかたちで中国市場におけるプレゼンスを築くことにより、当社は、将来的に予測される中国からの輸出の増加に備えています。

### MOL STEP— 順調に輸送量を拡大

当社は世界有数の自動車船オペレーターであり、MOL STEPの3年間にも、着実な成長を遂げました。この間、アジア地域、とりわけ日本と韓国からの自動車輸出は際立った伸びを示し、日本・韓国出し完成車輸出台数は34%増加しました。一方で当社自動車船部門の積み取り量は38%増加しました。2006年の世界の完成車輸送台数は1,200万台で、そのうち70%が日本・韓国出しです。新興自動車製造国である中南米や南アフリカからの輸出の伸びも顕著なものでありました。



自動車船  
[Liberty Ace]

この大幅な輸送台数の増加は、ガソリン価格の世界的な高騰を背景に、燃費効率の高い日本車の輸出が伸びたことによるものです。これに加えて、原油高で購買力が増した中東諸国なども需要を牽引しました。

こうした需要の伸びに対し自動車船の供給が追いつかない状況が世界的に続いており、当社は引き続き船隊の拡充に取り組みました。この3年間で13隻の大型船を投入、うち3隻が2007年3月期に竣工しました。

当社は、船隊拡充とあわせ引き続き輸送クオリティと効率性を追求することにより、実績を伸ばしてきました。当社が目指す輸送クオリティとは、信頼性、迅速さ、及び円滑なサービスの提供にあります。その基本は、需要に応じて輸送スペースを提供し、ダメージを起こさず輸送することですが、これに加え、詳細な船内積付け情報を利用した「ホットデリバリー」といった付加価値サービスを提供することを通じて、差別化を図っています。こうした取り組みによって当社は、MOL STEPの期間を通じて、積み取り量と売上高を着実に拡大しました。

### MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

MOL ADVANCEが掲げる「質的成長」を達成するため、当部門は、安全運航と高付加価値サービスの提供によって一層顧客の支持を拡大していきます。

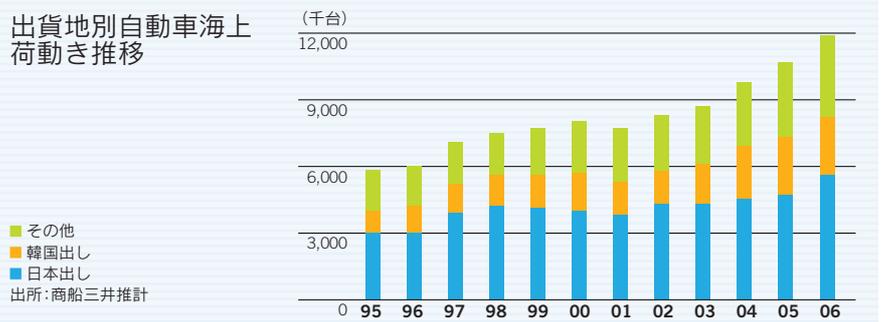
先進国での自動車製造は今後ますますコスト高になっていくと予測されます。これに比べれば海上輸送費用はあまり上昇しておらず、このため今後はますます、南米・南アフリカ・タイ・インドなどの低コスト製造地からのハブ・アンド・スポーク型の輸出が増加すると見込まれます。



自動車船  
[Bravery Ace]

今後とも世界の完成車輸送は拡大し、船腹需給は引き続き逼迫して推移すると見られます。当社は、MOL ADVANCEの期間中に、6,400台積み大型船を含む25隻の新造船を船隊に加えます。大規模な船隊は、自動車メーカーが求める柔軟性と信頼性の高いサービスの提供を可能にします。また環境に配慮した船舶の運航は、顧客の支持を拡大していくうえでの差別化要因となるでしょう。計画期間中、当社は船舶の運航と貨物の取り扱いの双方において安全性を最重要視し、輸送クオリティと顧客サービスの一層の強化に努めていきたいと考えています。

#### 出荷地別自動車海上 荷動き推移



## 特集：商船三井の油送船事業—「質的成長」への道

中期経営計画MOL ADVANCEにおいて、  
当社は、“Safety, Growth, Global, Group” をキーワードに、  
質を伴った成長を目指しています。ここでは、油送船事業を  
例にとって、それがどのように実現されようとしているかをご紹介します。

### Safety— 安全運航の徹底

国際オイルメジャー企業は、油送船の契約に際し、船舶及び運航会社に対して、各社独自の「メジャー アブルーバル」と呼ばれる基準を定めています。商船三井タンカー管理(株)の船長 鴨野直樹は、その理由をこう説明します。「油送船が運ぶ貨物は液体であり、ひとたび流出すれば油濁を起こします。また、荷揚げ地で貨物は本船のパワーで受荷主側の陸上タンクに送出されます。だからこそ、安全に輸送、荷渡しを行うには、管理の行き届いた船と優秀な船員が不可欠であり、その水準は受荷主が求めるものに合致している必要があるのです。OCIMF(\*1)が定める検船要目表は800項目にも及びます。更に2004年、オイルメジャーはTMSA(\*2)と呼ばれるスキームを導入し、選ばれた一流の船社としか長期的な取引を行わない姿勢を明確にしました。このスキームのもと、船舶管理会社は250項目にのぼる設問に回答するなかで、船舶管理に対する認識の程度とその実施状況を浮き彫りにされることになったのです。」



原油船“Pacific Alliance”の検船

商船三井タンカー管理(株)は、2006年4月、当社油送船部と一体となり、本社権限をもって直接船舶管理方針を策定し、実行する組織として設立されました。石油会社の

求める高い水準に応えるため、他の船種に先駆けて導入した船舶管理の強化策でした。その4ヵ月後、不幸にしてVLCC “Bright Artemis” の事故が発生しました。当社は、一連の事故を契機に全社的に安全標準仕様のグレードアップを決定、油送船においては、安全運航のために考える限りの仕様を盛り込みました。こうした施策を通じて当社の油送船事業は明確な差別化要因と競争力を手に入れ、世界の石油会社が求める一流会社としての地位を確固たるものにしていきます。

(\*1) Oil Companies International Marine Forum

(\*2) Tanker Management and Self Assessment

### Growth— 成長分野を見出し、最適の 事業ポートフォリオを構築

現在、当社油送船事業の「成長」を担う一番手はプロダクトタンカーです。2002年に大規模な船隊拡大を決定した結果、もともと15隻程度だった船隊は現在43隻に拡大、更に2011年までには70隻体制にまで拡充する計画です。

この決断の背景は、東西冷戦の終了にまで遡ります。冷戦の終了で世界がボーダーレスになり、国際分業の進展が様々な貨物の分野で見られました。石油や石油製品でも同じように最適地で生産され輸送される動きが強まるはずだ、と当社は考えました。しかも石油製品の場合には、価格が安いという意味での「最適地」は日々変化するため、双方向の荷動きが生じます。全世界で石油の消費が年率2%伸びるなら、原油の海上荷動きは3%の伸び、石油製品の荷動き増はそれ以上のはずだ、と当社は予測しました。更に、環境問題への認識の高まりが背景と



油送船部長 中井和則

なって、米国で1976年以降製油所の新設がなく、米国の石油製品輸入が増加することも予想されました。

しかし、プロダクトタンカーはほぼ全船がスポットマーケットで運航されます。持続的な成長を重視する当社が、それにもかかわらずこの分野で数度にわたる船隊整備を決定してきたのは、「プロダクトタンカーの営業・運航を経験する中で、スポットマーケットにおいても他社より高い収益を上げ、利益を安定させる術があることを見出してきたからです」と、長年にわたりこの事業を育て上げてきた現・油送船部長の中井和則は言います。「船隊を拡大し、運航を全世界に展開することによって、その方法はより有効に機能します。」

一方、油送船部門には、こうした市況連動型事業と並んで、VLCCを中心とした原油船船隊による安定収益型事業があります。高品質の船舶管理をはじめとする充実したサービスが、日本をはじめ多くの石油会社との長期にわたる揺るぎない信頼関係を築き上げています。当社はVLCCの長期契約比率を現在の80%から2009年には90%強にまで高める計画であり、油送船事業の安定収益基盤はこれによって一層強化されます。メタノールタンカーも全船が長期契約に投入され、安定利益を生み出しています。いち早くこの船種の需要を見出した

➡「セグメント別業績概況」後半へと続く

当社は、現在この分野で50%のシェアをもちます。

2006年10月、当社は新たな成長分野への投資を実施に移しました。LPG輸送用に8万m<sup>3</sup>タイプのいわゆるVLGCを発注し、2009年には10隻の船隊をもってフリー運航を行うことを決定したのです。「現在、LPGは世界で5,000万トンが輸送されていますが、今後、カタールなどで新しく立ち上がるLNGプロジェクトの随伴ガスとして、少なくとも1,600万トンが不可逆的に産出されます。輸出者がサウジアラビア以外にも拡大することで、価格も下がって需要が増大するとともに、輸送は中・長期主体からスポット主体のマーケットになるでしょう」と、このプロジェクトを推進したLPG・メタノールグループ・グループリーダーの久保昌彦は語ります。

このように当社は、第一に確かな先見性をもって成長分野を見出し、第二に安定収益と市況連動利益のバランスが最適になるようリスク総量を注意深く見極めながら、船隊拡充を進めています。それが、質の充実を伴った持続的な成長を実現するための当社の戦略なのです。

## Global— グローバル化の促進と 新興国での事業強化

当社油送船部門は、従来からグローバルに事業を展開してきました。早くから米国向けのVLCC配船を行い、また世界一の規模を誇るプロダクトタンカーでは、運航ネットワークの全世界への拡大こそが、当社の高い収益力を支えています。



ロンドン事務所のプロダクトタンカー運航チーム

新興国では、中国関連のビジネスが引き続き重要な位置を占めます。当社は、外国船社として初めて中国において中期用船契約を獲得するなど、既に同国において高いプレゼンスを有しています。ほかにも当社は中国船社と合弁でVLCC運航会社を設立し、現在3隻を運航、また、子会社の東京マリンは、他の合弁会社を通じて拡大する石油製品の中国内航需要にえています。

中南米では、ブラジルが輸出入双方で大きなポテンシャルを秘めています。当社はブラジルの石油会社であるペトロプラスと日本船社として初めてVLCCの長期契約を締結するなど、増加する需要をにらんだ地歩固めを行っています。

中東地域では、当社がLNG輸送で特に緊密な関係にあるオマーン・シッピング・カンパニーと船舶共有会社を立ち上げ、LR1／LR2プロダクトタンカーとVLCC、VLPGを保有することを決定しました。

2006年4月、当社は中東総支配人室を開設しました。初代総支配人の清水義典はこう語ります。「中東諸国は、今後、様々なプロジェクトを立ち上げ、原油の積み出し地としてだけではなく、様々な油送船ビジネスの発信地になっていくことが予想されます。ひとつのプロジェクトが始まると、原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPGと様々な貨物が出てきます。そのすべてに対応できる能力を有する当社は、ここ中東においても、エネルギー輸送船社の中で最も有利な立場にあります。」



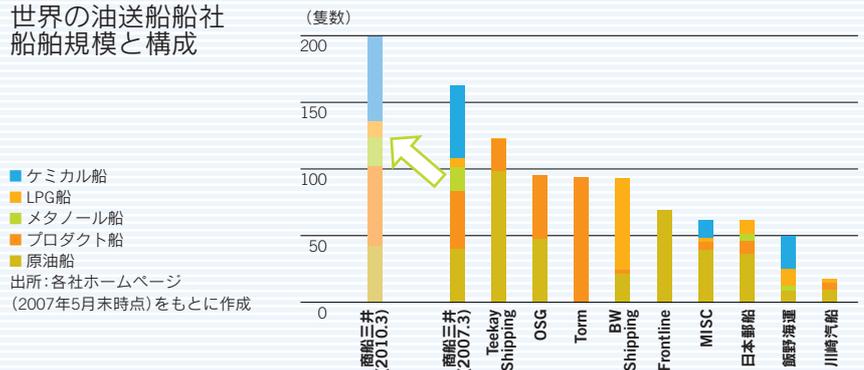
中東総支配人 清水義典(左)

## Group— グループ会社の優れた ノウハウを活用した成長

東京マリンは、当社が87%の株式を保有する連結子会社であり、当社油送船事業のケミカル船部門を担っています。ケミカル船は、300種類におよぶ化学品を扱い、定期船のように相積みも行うため、高度で専門性の高い輸送ノウハウを求められます。この分野への進出にあたり、当社は、そのノウハウをもつ世界4大ケミカルオペレーターの1社、東京マリンを1996年に買収する道を選択しました。同社は商船三井のバックアップのもとで積極的な船隊整備を行い、国際分業の進展に伴うケミカル荷動きの急速な増加の波に乗って収益を拡大しました。今後も、当社連結業績への一層の貢献が期待されています。

グループ会社の専門性を活用した成長—これもまた「質的成長」の戦略の一つなのです。

### 世界の油送船船社 船舶規模と構成



## コンテナ船事業



薬師寺正和  
副社長執行役員

### MOL STEP— 変動する市場動向に 取り組み

MOL STEPにおけるコンテナ船事業の原計画は3年間合計で500億円の経常利益をあげるというものでしたが、初年度に好スタートを切り、1年間でこの目標を達成したため、2006年3月期に、MOL STEP Reviewのもとで新たな目標を設定しました。しかし結果的には、その後、欧州航路での運賃下落や原油価格高騰という大きな逆風を受け、収益は悪化しました。

2006年3月期後半、欧州航路の運賃が主としてコンテナ船社間の大型買収の影響により約20%下落しました。運賃下落は北米航路にも波及、更に原油価格高騰に伴い燃料油価格や北米内陸コストがかつてないレベルに上昇したことが、これに追い討ちをかけました。こうした状況は、コンテナ船事業において高水準の利益を持続的にあげることがいかに難しいかを改めて浮き彫りにしました。

とはいえ、MOL STEPの3年間で原計画を大幅に上回る962億円の経常利益をあげ、平均経常利益率でもおよそ7%となったことは、コンテナ事業の収益性という観点から貴重な一歩だったといえます。

更に重要なことは、2007年3月期、厳しいマーケット環境のもと世界のコンテナ船社の半数近くが赤字に転落する中で、当社が32億円の経常利益を確保したことです。これにより当社コンテナ事業の潜在的な収益力と柔軟性が示されました。そして私たちが予測した通り、市況は当社のコンテナ船事業全体が赤字に転落する前に反転しました。これは当社が1990年代から継続的に行ってきたコスト競争力強化の成果です。きめ細かいコンテナ・インベントリー・コントロールや、

高度のイールド・マネジメントに基づく運賃設定も、当社の収益性と競争力を支えています。

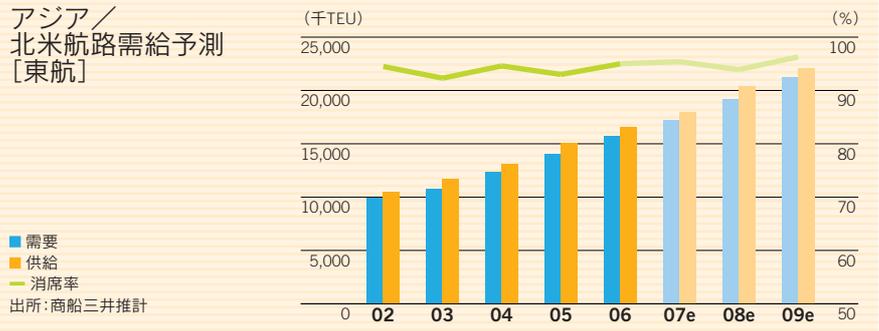
コンテナ物流は、当社の予想通り引き続き世界的な規模で拡大しています。欧州航路では、8,000TEU以上の大型船が多数竣工・投入されることにより供給過剰に陥るとい、いわゆる「2006年問題」が懸念されていましたが、2006年に実際に起こったことは、一年を通じて満船が続くという、極めてタイトな需給状況でした。中国・インド等のアジア諸国への生産地移転の進展、旧東欧諸国の経済成長が、強い需要を支えました。また、多くの船が欧州から北米航路へ、そして荷動きの強い南米、中東、アジア域内航路等へシフトする、いわゆる「カスケード・ダウン」が起きたこともあり、結果として、一部の関係者が予測していた供給過剰は起こりませんでした。



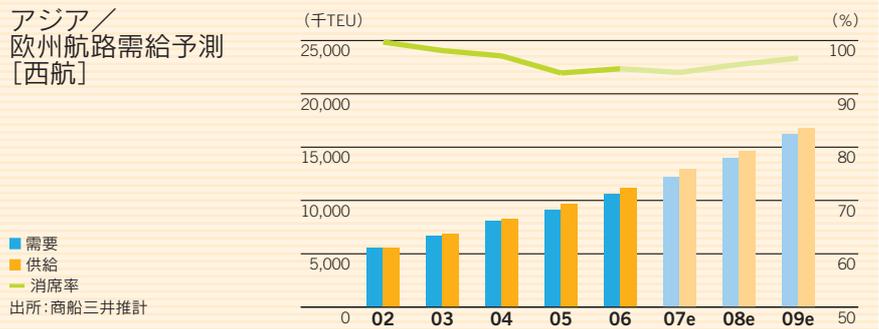
コンテナ船  
[MOL Express]

一方で当社は、この3年間、新規航路の開設にも積極的に取り組んできました。グローバル化に伴う顧客ニーズの拡大にあわせてサービスを拡充するとともに、リスクの分散を図ることが目的です。このようにして当社は、世界の主要コンテナ船オペレーターの地位を確保し続けています。

アジア/  
北米航路需給予測  
[東航]



アジア/  
欧州航路需給予測  
[西航]



たとえば2005年には、欧州-南アフリカ航路の航権を獲得しました。その他の南北航路の拡充にも積極的に取り組み、またベトナムを中心とするアジア域内航路の拡充にも注力しています。この3年間で、アジア・オセアニア域内航路のサービスは、19ループから36ループへとほぼ倍増しました。

## MOL ADVANCE— 着実な利益貢献を目指して

コンテナ船事業は、MOL ADVANCEのもと、一段のサービス向上によって収益力の更なる改善を図ります。東西航路においてはシェアを3.5%から5%へと引き上げ、南北航路、アジア域内航路においては航路網を拡充します。特に南北航路は着実な利益貢献の源泉となると予想しています。天然資源の輸出地域である南米は資源価格高騰の恩恵を受けて潜在力を高めており、中でもブラジルは有望です。こうした施策により、MOL ADVANCE最終年度で、売上高9,100億円、経常利益300億円を計上する計画です。

また、2013年3月期で売上高1兆2,000億円、経常利益500億円という目標も設定しましたが、これはピーク時における利益がこのレベルであるということの意味するものではありません。市況やコスト変動の影響を受

けながらも、平均してこれ以上の利益レベルを維持することを、目標としているのです。

世界のコンテナ荷動きは今後とも年率10%程度で伸びていくと予測され、特に南北航路では15~20%の拡大が期待されます。コンテナ物流の世界では大量の貨物を動かす大荷主がその存在感を増しており、こうした荷主に対応して安定したサービスを提供し、同時にコスト競争力を維持するためには船隊の大規模化が不可欠です。このため当社は、MOL ADVANCE期間中に、5,100TEUから8,100TEUの大型船22隻を新造する計画です。これらの大型船は東西航路に投入され、一部の中型船は他の航路へシフトされます。更に中期備船も手配し、多様な地域を網の目状に繋ぐ航路ネットワークを構築します。この間、全航路合計キャパシティは67%増加する予定です。



米国西岸TraPacコンテナターミナル

## ロジスティクス事業

葉師寺正和  
副社長執行役員

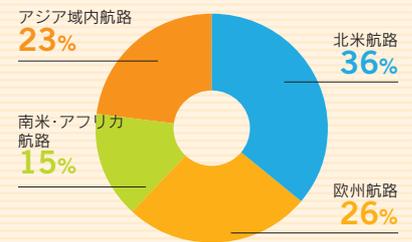
### MOL STEP— 一貫した戦略に基づく成長

ロジスティクス事業は、当社のコア事業である外航海運業との間にシナジー効果を生み出すことを目指して、事業展開を進めています。MOL STEPより前の期間には黒字化が課題で

したが、MOL STEPに入ってから2005年3月期に黒字化を達成し、2007年3月期には23億円の経常利益を計上するまでになりました。

こうした実績は、これまで不採算事業を再編し、MOLブランドのもとにビジネスを統合してきたことが実を結んだものです。また、当社がロジスティクス事業に対して取ってきた方針が正しかったことが証明されたのだということもできます。当社は、物流施設に先行投資して出来上がったものを販売するのではなく、まず顧客のニーズを理解し、ニーズに合わせた最適なソリューションを作り上げ、必要であれば最良のパートナーとの提携を通じてそれを提供することを、ロジスティクス事業の方針としてきました。

### 商船三井コンテナ船 航路別 キャパシティ (2007年3月期)



MOL STEPの3年間、コンテナ船事業の環境はめまぐるしく変化し、その変化は時として私たちの予測を上回りました。しかし、コンテナ貨物が最も高い成長率を示す貨物であること、過度に運賃が下落した際にはこれを修正するメカニズムが働くこと、そして市場で上位の競争力を維持していればかつてのように赤字に陥ることはなく、複数年度ベースでは適正なりターンを得ることができていることが証明されました。当社は、MOL ADVANCEの期間もこのことを証明し続けるために、サービス品質とコスト競争力の一層の向上・強化に努めていきます。

このような方針のもとで当社が注力しているのがOCB (Ocean Consolidation Business) 事業で、一般的にはバイヤーズ・コンソリデーション(購買者による混載物流)と呼ばれているものです。年間取扱量は現在約5万TEUに達し、大手に比肩しうる営業規模に近づきつつあります。採算的にも安定的に利益貢献ができる水準に達しつつあり、またコンテナ船事業との間に大きなシナジー効果も生まれています。バイヤーズ・コンソリデーション貨物はアジア-北米航路の物量の60-70%を占めるといわれており、OCB事業を通して収集される情報は、コンテナ荷動きを予測する上でも大きく役立っています。

2007年3月期においては、欧州の大手家具・インテリア用品量販店IKEAグループ向けに、中国でのコンソリデーション・サービスを開始しました。当社の中国におけるノウハウや実績とともに、詳細な貨物情報サービスを提供しうる能力が高く評価された結果です。

また、2006年10月には、中国において当社初の100%出資物流現地法人、商船三井集運サービス(上海)有限公司を設立しました。これにより、OCB貨物の重要な出荷地として成長著しい中国において、更なるサービスの拡充が可能となりました。

更に2006年11月には、米国の大手物流業者カルカーテージ社と提携しました。同社は、米国国内物流において強固な地盤をもち、国内トラック輸送、倉庫、ディコンソリデーション、地域配送サービスなど、米国での多様な顧客ニーズに対応しています。この提携により当社は、アジア諸国発米国向けのOCB貨物について、商船三井集運サービスなどによる出荷地でのサービスと、カルカーテージ社の米国国内サービスを組み合わせることにより、出荷地から最終仕向け地までの一貫ロジスティクスサービスの提供を実現しました。

OCB事業と並び、外航海運業との相互補完という事業方針に基づいてMOL STEPの期間に力を入れたのは、航空フォワーディング事業です。当社は、引続き商船三井ロジスティクス(株)をグループ内のグローバル・ロジスティクス・プロバイダーとして育成していきませんが、一方で伸長著しい航空貨物輸送の需要に対応する目的で、2005年に(株)近鉄エクスプレス(KWE)との戦略的提携を実施しました。この結果、当社は世界第8位の航空貨物業者であるKWEのグローバルネットワークを当社の顧客に提供することが可能となりました。

### MOL ADVANCE— 更なるシナジー効果を 求めて

当社は、MOL ADVANCEにおいてロジスティクス事業を成長分野と位置づけ、経常利益率5%、経常利益50億円の達成を目指します。当事業はまたMOL ADVANCEにおいて「安定利益」にも算入されるセグメントとなりました。しかし、当社のコア事業である外航海運業とのシナジー効果を生み出すというロジスティクス事業の主要な役割に変更はありません。



商船三井ロジスティクス・グループのシンガポール倉庫

OCB事業においては、2009年に約20万TEUの取り扱いを目指す計画です。その鍵となるのは、業界でも最高水準といわれる貨物情報システム“STARLINK”です。STARLINKは、SKU(Stock Keeping Unit)単位で生産からショーウィンドウにいたる貨物情報をリアルタイムで顧客に提供する当社独自のシステムで、顧客の倉庫管理システムとインターフェースすることで完璧な移送在庫管理を可能とします。もうひとつの鍵は、中国におけるネットワークの拡充です。中国国内ネットワークについては、商船三井集運サービスのネットワークを拡大していくとともに、KWEとの協業も強化します。

当事業においては、今後とも高品質のロジスティクス・ソリューションの提案に注力し、顧客ニーズに合致したサービスを競争力のある価格で提供することによって、MOL ADVANCEが掲げる「質的成長」を実現していきたいと考えています。

## フェリー・内航事業



山本竹彦  
常務執行役員

### MOL STEP— 着実な前進と成長

MOL STEPの3年間で、フェリー・内航事業は着実な前進を見せました。予想を上回る燃料油価格の高騰で収益が圧迫される中、様々な再編・効率化を進め、2005年3月期からの3年間

は、それ以前の3年間とは異なり、コンスタントに黒字を計上しました。2007年3月期を5期前と比べればフェリー運航による消費燃料油の年間費用が実に65億円も増加したことを考えれば、特筆すべき実績と言うことができます。

日本政府が環境配慮の観点から推進するモーダルシフトの影響もあって全体荷動きが増加したこと、顧客との交渉によりバンカーサーチャージの導入に成功したことが、この実績に寄与しました。また、不採算航路の整理・統合や、一方での共同配船の開始等

も顕著な効果をあげました。たとえば、大洗-苫小牧航路においては、従来共同配船していたものを商船三井フェリー(株)に一本化したことによって柔軟なスケジュール変更が可能となり、深夜にその日最後の貨物を待って出航する「カジュアルフェリー」(トラック運転手のみが乗客として乗船)を開始することができました。更に2007年3月には、燃料



フェリー「さんふらわあ しれとこ」

油価格高騰で採算が悪化した東京-苫小牧間の高速船を廃止しました。この2つの施策には、合わせておよそ10億円の利益改善効果があります。

一方、石炭・重油・鋼材・塩などを輸送する連結子会社の商船三井内航(株)も、M O L STEPの期間、良好な業績をあげました。今後は当社の外航海運サービスとのシナジーを活かし、LNGの国内輸送などの領域に事業を拡大していくことが期待されます。

## MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

フェリー・内航事業は、MOL ADVANCEの計画達成に向けて着々と対策を実行しており、2008年3月期で20億円、2010年3月期で36億円という経常利益計画は十分に達成可能なものと考えています。

重要な課題のひとつとして、季節による変動が大きい旅客数の増加があります。これについては、顧客サービスの向上や、きめ細かい運賃設定などの対策を実施しています。また、過去2年間で3隻のフェリーを最新設備を搭載した新鋭船に代替しましたが、2008年3月期には更に2隻の新造船を投入し、集客増を図ります。

2008年3月期に実施する2つの統合により、当社フェリー事業は航路網の再編を基本的に完了し、東日本では商船三井フェリー(株)、西日本は(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の共同営業組織である「フェリーさんふらわあ」に、運航・営業・船舶管理を統合します。今後は、RORO船、通常フェリー及びカジュアルフェリーを最適に組み合わせ合わせたスケジュール設定により、収益性の持続と事業の「質的成長」を図っていきます。

## 関連事業

山本竹彦  
常務執行役員

当社グループはまた国内有数の曳船事業を展開しており、この事業も安定的な利益を生み出しています。日本国内では入港船の劇的な増加は期待できませんが、その中であって増加しているLNG船に当社は着目し、防火設備を備えた高速・高馬力の最新鋭船を整備することにより、その取り込みを図っています。

スにも進出し、総合不動産会社に脱皮することを目指します。

客船事業は、ここ2-3年、好業績をあげています。持続的なコスト削減や合理化が実を結んだものであり、好調な日本経済、団塊世代などのお金と時間に余裕のある層の拡大も業績を後押ししています。顧客サービスの向上により「につぼん丸」は旅客数を伸ばしており、MOL ADVANCEの期間を通じて、更に客船マーケットにおけるブランド力を強化していきたいと考えています。

## MOL STEP— 安定利益を生み出す事業に

不動産事業においては、MOL STEPの初年度、ダイビル(株)を連結子会社化しました。2007年3月期に売上高259億円、経常利益89億円をあげる会社が当社の連結子会社となったことは大きな変化であり、原油価格や為替変動の影響を受けない同社の事業は、当社グループの安定利益積み上げに大きく貢献することになりました。

## MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

不動産事業では、オフィスビルが近年、活況を呈しています。当社グループでは、M O L ADVANCEの期間にダイビル(株)が保有するビルの建て替えを進め、同社の市場における優位性を強固なものにします。建て替えの間は大きな収益貢献を期待することはできませんが、それは次の成長ステージへの準備期間です。この間に建物管理等のフィービジネ



客船「につぼん丸」