

セグメント別事業概況

不定期専用船事業 ドライバルク船部門

安岡 正文
専務執行役員



歴史的な高レートが下期に急降下

2008年度は歴史に残る年でした。上半期には、市況が史上最高値を記録しましたが、下半期のリーマン・ショックを契機に世界経済が真逆さまに不況に陥ると、ドライバルク船の需要は急減し、市況は急降下しました。まさに、最高と最悪の状態を1年の間に体験した年でした。2008年度におけるドライバルク船事業は、中長期契約による利益の積み上げには成功したものの、市況に連動するスポット契約船の利益が大幅に減益となり、部門全体では減益を余儀なくされました。

2009年3月末の時点で、当社は約360隻のドライバルク船を運航し、それらは、船の大きさや積荷の種類によって、ケーブサイズ・バルカー（ドライバルクの最大船）

をはじめ、パナマックス・バルカー、ハンディマックス・バルカー、スモールハンディサイズ・バルカー、木材チップ専用船、重量物運搬船、近海用小型バルカーなどに分類されています。

当セクションでは、ケーブサイズ・バルカーを中心とする鉄鋼原料輸送と、より小型のドライバルカーによるその他のドライバルク輸送という、二つのカテゴリーに分けて説明します。

鉄鋼原料輸送

鉄鋼原料輸送は、上半期は極めて好調でしたが、全く対照的に下半期は大きく落ち込みました。結果、市況の歴史的な高騰と下落を1年で経験することになりました。6月から7月にかけてピークを迎えた市況は、その後北京オリンピック期間中に中国で鉄鋼生産が減産となったこともあり、下降を始めました。そこへ突然、金融危機が表面化して、製造業が一気に不振に陥り、その影響が海運業にも波及しました。対応策として当社は船舶のスクラップを実施し、さらに傭船料の高かった定期用船3隻について、期限前有償解約を実行しました。また、契約期限延長をせずに傭船を返船するなど、船隊規模縮小に努めました。

鉄鋼原料船隊は2014年前半までに、ケーブ130隻、パナマックス30隻の合計160隻規模になる予定でしたが、足元の市場環境を考慮して目標を150隻にまで引き

下げました。更に傭船契約の更新を一切行わなければ130隻にまで縮小することができる態勢となっています。いずれにせよ、当社は比較的造船コストの安い時期に、新造船の発注をしているため、今後も市場で高い価格競争力を堅持することになります。

いわゆる2010年問題については、造船所の生産能力が想定を下回っていることや、資金調達難から買い手が発注をキャンセルするケースが多いこともあり、2010年に市場投入される新造船は、1年前の予想よりもかなり少なくなって、業界全体の今後の竣工船隻数も、当初予測の半分以下になると見られています。

当社の船隊は、現状でドライバルクの7割が中長期契約、残り3割がスポット契約で運航されています。スポット船の比率は、2008年度の期中に15%まで一時的に低下しましたが、これは、有利な条件で中長期契約を獲得できたことによるもので、同時に安定利益の増加にも貢献しています。

その他のドライバルク輸送

2008年度の市況は、上半期の歴史的な高騰を見せた後、下半期に歴史的な低迷へ突入するという両極端な年でした。こうした嵐の中にあっても、当社は堅実な業績をあげることができました。

当社がこうした市場の変化を完全に予測していたとは言いませんが、スポットからの切り替えに適切な時期になってきたと判

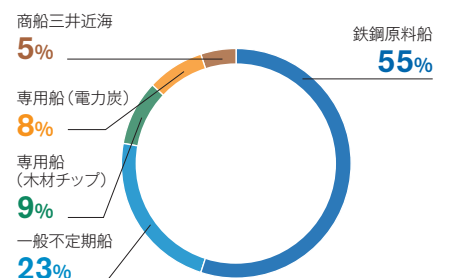


ケーブサイズバルカー
「Brilliant Sunrise」



木材チップ船
「Crystal Pioneer」

連結売上高構成比 (2009年3月期)



断し、2008年の夏までに中長期契約の割合を上げていました。これが大きく奏功し、その後の市場の混乱の中でも、当社の被害を最小限に食い止めることにつながったのです。

その上、当社は2008年度に他社に先駆けて船隊の縮小に努め、傭船料が割高な船を契約満了前に解約するなど迅速に対応しました。チップ船10隻をはじめその他小型船については、すでに係船やスクラップを実施し、また、傭船契約期間満了前に9隻傭船を解約しました。しかしその一方で、市場では多くの老齢船が稼働していることを考えれば、比較的若い船隊を運航する当社は優位な状況にあります。今後市場から老齢船が引退していくにつれて当社の若い船隊が活躍する場がますます広がっていきます。

船隊の展開状況としては、当社では積載量ベースで太平洋と大西洋に半分ずつ配備しています。一般に北米・南米から太平洋を横断してアジアへ大量の穀物が輸送されており、その結果、大西洋域内の船舶需給がタイトになり市況を押し上げる傾向があります。当社はこの恩恵を享受しており、今後もまたしばらくはこの状況が続くものと見えています。

抵抗力と浮揚力 鉄鋼原料輸送

2008年度は、2007年度のBrasil Maru竣工に引き続き、2隻の大型鉄鉱石運搬船(VLOC)が竣工し意義深い年となりました。2009年度には更に2隻のVLOCが竣工予定です。合計5隻体制となるVLOCは、全て顧客と長期契約を締結しているため、今後の当社の安定利益向上に貢献していきます。

中国が今後も重要な市場であり続ける事は間違いありません。中国の大手製鉄所の稼働率は非常に高く、また中小の製鉄所も鉄鉱石の輸入を続けており、鉄鉱石の輸入量は、2007年度の383百万トンから2008年度には444百万トンまで増加しています。2009年は2008年と同レベルの輸入量が予想され、中国はこれまでと変わらぬハイペースで鉄鋼生産を続けていくと見られます。

当社の最大の強みは、船型面でバラエティ豊かな船隊を揃え、それらを長期、中期、短期(スポット)契約に適切なバランスで配分していることです。スポット船は、新造船の需要と竣工までの時間的ギャップを埋めて、新たな契約を獲得する際に重要な役割を担っています。また、老齢船を処分してコストを削減し、傭船料の高い船舶を返船する一方で、将来の増益とビジネスチャンス獲得に向けて船隊を強化していきます。

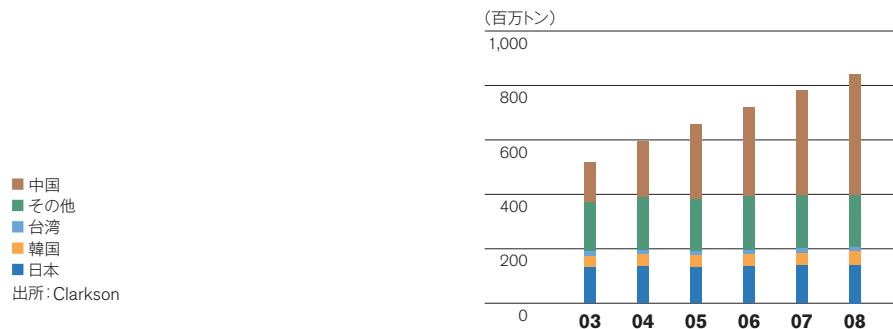
厳しい海運市況を受け、海運業者の中には経営が立ち行かなくなる例も出てきており、リスク軽減のために、顧客が高格付けの船社を選択するケースが増えています。当社は船主と運航者という2つの顔を併せ持つ、長年に渡り磐石の顧客関係を築いていますので大変有利な状況といえます。

また、当社の海外顧客数は増加しており、海外での当社存在感と評価は明らかに向上しています。現在当社では、鉄鉱石と石炭を年間合計100百万トン輸送し、そのうち65百万トンが日本向けとなっていますが、2009年度には、海外向けは、日本向けとほぼ同じ規模になる予定です。

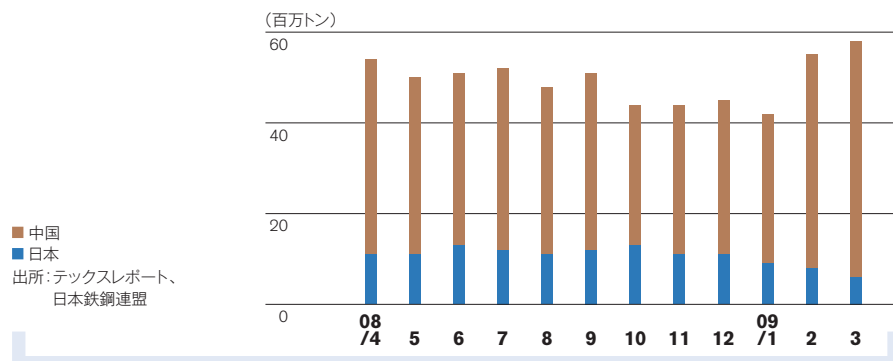
その他のドライバルク輸送

景気が落ち込んでいるアメリカやヨーロッパとは対照的に、中国、インドは依然として天然資源やエネルギー需要を牽引する存在となっています。一つの理由として、新興国は国造りの一環として活発にインフ

仕向け地別鉄鉱石海上荷動き推移

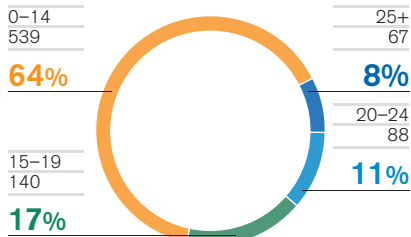


鉄鉱石輸入量月次データ(中国、日本のみ)

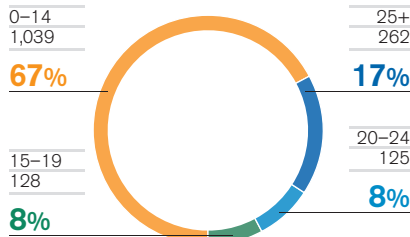


世界のドライバルク船 船齢構成 (2009年3月時点)

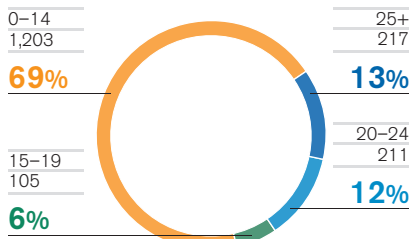
ケープサイズ (100,000dwt- 834隻)



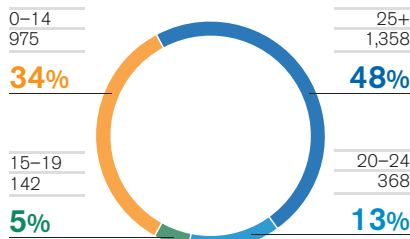
パナマックス (60-99,000dwt 1,554隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 1,736隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 2,843隻)



出所: Clarkson

ラ整備を押し進めることが挙げられます。新興国が資源を必要とすれば、当社の輸送サービスが必要となる場面が必ず出てきます。さらに忘れてならないのは、オバマ政権が景気刺激策の中で、アメリカ国内の新しい道路や橋梁に資本投入するという巨額の公共事業計画を掲げていることです。この政策は当社の主力貨物であるセメントや鉄鋼製品などの輸送需要を創出していくものと考えられます。

当社は電化製品、住宅、自動車に使用される銅、ニッケル、アルミニウムを多様なドライバルク船隊を使って輸送しています。これらの市場は、世界的な金融危機によっ

て痛手を受けていますが、それはあくまで循環的な現象であり、将来市況は必ず回復し、素材の需要はむしろ増加していくと考えています。当社では来るべき回復に備えて、情報のアンテナを高く張り、市場の転換期が起きる「その時」を決断するべく、様々な情報を集めています。当社の経験に照らせば、国造りのインフラ整備に欠かせない特殊鋼の原料となるクロームやマンガンなどの素材輸送が上昇に転じる時、これらの輸送需要が飛躍的に上昇すると考えています。

世界の産業を支えるニューキャッスル港

オーストラリアのニューキャッスル港は、世界最大の石炭積出港で、年間9,200万トンもの石炭がここから輸出されています。石炭は発電用燃料だけでなく、製鉄用のコークスの原料としても、世界の産業を支える重要な資源です。商船三井は年間約260隻のばら積み船をニューキャッスルに寄港させ、日本だけでなく、世界の国々に、年間約2,300万トンにおよぶ石炭を輸送しています。写真は、ローダーと呼ばれる荷役機器で石炭を積み込んでいる光景。



不定期専用船事業 LNG船部門

青木 陽一
副社長執行役員



安定利益の確保に貢献

2008年度の経済環境は厳しいものとなりましたが、当部門では船隊の大半が長期契約に従事していますので、世界的な景気落ち込みの影響は殆どありませんでした。

前年度に比べると若干の減収・減益となりましたが、これは円高の影響と、入渠が昨年より多かったことが主因であり、2008年度も、当部門は「安定利益確保」という商船三井グループ内での役割を十分に果たすことができました。

また、LNG船隊の増強も継続して行っており、2008年3月末で60隻だった当社船隊（関与隻数ベース）は、1年後の2009年3月末には72隻に増えました。今後は、2009年度に5隻、2010年度にさらに1隻が竣工する予定です。

一方で、新LNGプラントの建設については、人員不足など様々な要因によって稼働遅延が懸念となっていました。しかしLNG船の長期契約においては、プロジェクト稼

働が計画より遅延したとしても、竣工船を造船所から受け取った時点で、当部門の収益は保証されますので、当社計画に大きな変化はありません。尚、遅延していたプロジェクトも、今年に入ってから、次々に立ち上がってきている模様です。

2008年度も、当社LNG船隊は安全運航を全うし、当社LNG船事業の優位性を示すことができました。当部門では「MOL安全標準仕様」を満たすだけでなく、2年前からLNG船に油送船と同様のTMSA*という管理基準を導入しています。こうした安全規準を遵守することで船舶管理を質的に向上させることに成功しており、各方面から高い評価を受けています。

* Tanker Management & Self Assessmentの略。石油会社国際海事評議会（OCIMF）がまとめたもので、タンカーのオペレーターや船主の規範行動を示した指導書。

抵抗力と浮揚力

2009年には中東のほか、インドネシア、ロシアなどの地域で、多くのLNGプロジェクトが稼働を開始するため、LNG船のマーケットは次第に活性化すると見込んでいます。需要が増加するに従い、2015年頃にはLNG船が供給不足となる可能性も高いで



LNG船
「Sun Arrows」

しょう。クリーンエネルギーとしての天然ガスへの需要は引き続き増大していくと考えられ、特に、中国、インド、タイといった新興市場での成長が期待されます。

当社は、世界最大のLNG輸送船事業を展開し、世界市場の約1/4のシェアを占めています。広域ネットワーク、技術力、船隊規模、船員教育への投資、顧客との良好な信頼関係構築が、当部門の競争力の源泉です。今後もLNG輸送業界のトップランナーであり続けるために、先駆者としての強みを最大限に活用し、輸送コストや品質における競争力を更に磨いていきます。

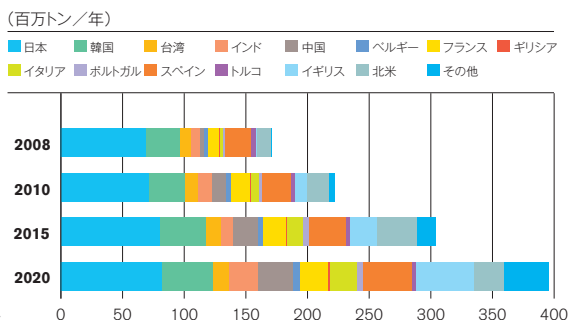
また、当社は新たな成長の可能性も追求しています。現在、当社では、2隻の船上再ガス化装置付LNG船（SRV）を建造中で、2009年11月から、米国マサチューセッツ州ボストン沖合のターミナルへのLNG輸送に従事する予定です。SRVは、沿岸での再ガス化基地を必要としないため、基地を建設できない地域向けには理想的なLNG船です。そのほか、小規模なLNGプロジェクト向けのFPSO（浮体式海洋ガス生産貯蔵積出設備）も、LNG船業界に変わったもう一つの新技术です。当部門では、このような革新的な取り組みに今後も積極的に貢献していきます。

オマーンは海運の国



中東のオマーンは、石油・天然ガスの豊富な資源国です。当社は2003年にオマーン政府と、同国の海運業育成を支援する業務提携を結びました。その後、同国は国営の外航海運会社（オマーン・シッピング・カンパニー）を設立し、当社は専門的なアドバイスなど幅広い支援を行っています。古代のオマーンはシンドバッドで知られた世界有数の海運国。現在、豊富なエネルギー資源と当社のノウハウを梃子に、海運業強化に取り組んでいます。

LNG需要見通し





不定期専用船事業 油送船部門

渡辺 律夫
常務執行役員



好調に推移した油送船マーケット

2008年度は、新造船の竣工が比較的少なかったことや、国際条約に基づく2010年の撤退期限を前にシングルハル船の市場からの退場が進んだこと、さらにOPEC諸国からの原油の輸送量も堅調だったことなどから、原油船の需給は引き続き引き締まった状況で推移しました。一年を通して原油輸送量は増加し、当社も増収増益を享受しました。プロダクトタンカーも、産油国での石油精製が増加したことや、さらに極東-南米など長距離輸送の需要が増加したことなどに支えられ、好調な一年でした。LPGタンカーは、昨年夏に運賃が歴史的な高値



アフラマックスタンカー
「Atlantic Explorer」

を記録した後、サウジアラビアが輸出を制限したことによって、需要が急減しました。ケミカルタンカーの市場構造は比較的安定していますが、2008年度の下期に起きた景気の急減速により、最終的に運賃は下落しました。

契約期間の長短により当社の船隊構成を最適化する方針については、2008年度も変更はありませんでした。当社では、原油船の70%は中長期契約で運航しており、スポット(短期)契約による運航は、大型原油タンカー(VLCC)数隻と中・小型タンカーに限られます。プロダクト船とLPG船は基本的にスポット契約、ケミカル船はほとんどが1年契約での運航です。こうしたポートフォリオの配分が有効に機能し、当社の安定利益と市況連動利益の構成に絶妙なバランスをもたらしています。これが、2008年度に世界の石油消費量が20年ぶりに減少したにもかかわらず、当社が手堅い利益を確保できた理由と考えています。

また、当社の原油船は、2008年12月の時点で全てダブルハル化が完了し、当社サービスの顧客へのプレゼンスをさらに向上させることとなりました。

抵抗力と浮揚力

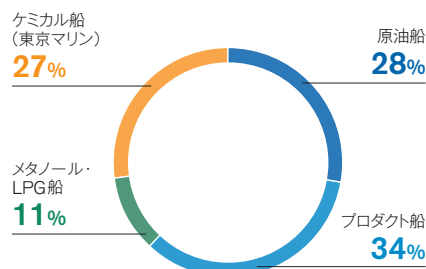
2009年度の当部門は、かなり厳しい環境下でスタートしました。しかし、経済の潮目がひと度好調に転じれば、当社の根源的な強みと市場の力強い発展が、当社の成長を後押しするものと考えています。従って、当社では油送船需要の増加に合わせて油送船隊を全体的に拡充していくことを計画しています。

LPG船は潜在的な成長市場の一つであり、当社は世界の主要プレーヤーとなっています。当社では、カタールなどの国々がLPGを増産することで、海上輸送も増加すると考えています。実際に、カタールのLPG年間生産量は、2012年にはサウジアラビアを凌ぐと予想されています。また、中国やインドなど多くの国で家庭向けLPGの使用が増大しています。そこで、当社では2009年1月、カタールのGulf LPG Transport社(以下Gulf LPG社)とともに大型LPG船(VLGC)プール(共同運航組織)である「LPG Global Transport(以下LPG Global)」を創設しました。現在LPG Globalには、当社LPG船9隻のうち5隻とGulf LPG社船より4隻の計9隻のVLGCがプールされ運航中です。2010年には更に当社が新造整備する7隻のVLGCが当プールに加わる予定です。こうして当社のLPG船支配船腹は計16隻まで拡充されることとなります。

2008年度の原油船市場は、世界的な石油消費量の減少にもかかわらず、比較的好調に推移しました。2009年度は石油消費量がさらに減少する見込みですが、長期的には世界人口の増加に合わせて、消費財や資材の需要は必然的に増大するものと考えています。

当社では、現在と将来の需要増加に歩調を合わせて船隊整備を進めることにより、最大の費用対効果と利益拡大を実現していきます。当社は既に油送船業界の最大船社の一つであり、また2002年と2003年の機動的な新造船発注により平均船価を低く抑えた競争力ある船隊を有しています。さらに、当社は業界の中でも非常に高い安全運航実績を持つ船社でもあります。市場環境の本格的な回復に伴って、更なる成長を遂げる準備は着々と進んでいます。

連結売上高構成比 (2009年3月期)



不定期専用船事業 自動車船部門

戸 敏孝
専務執行役員



急激な需要の落ち込みに素早く対応

2007年の自動車輸出台数は約1,400万台まで増加しました。21世紀に入ってから続いたこの拡大傾向に基づいて、2008年度の総輸送台数は約1,500万台と想定し、当社は年間輸送台数300万台まで対応できるよう準備を進めていました。2008年10月までは目標通り順調に推移していましたが、その後は急激に需要が冷え込み、2009年1月には輸送台数が前年比で約6割も減少しました。過去にも景気後退を経験していますが、これほどまでの減少は無く、需要が垂直落下するに連れて、計画の見直しと船隊の再編を余儀なくされました。

事態が明らかになった2008年10月、当社は直ちにアクションを開始しました。当事業部門のシンプルな組織構造を生かして短期間で意思決定を行い、2008年度中に15隻をスクラップし、4隻を船主に返船することが出来ました。今後は、船隊縮小の第2ステップとして、2009年度中に6隻のスクラップと、11隻のコールドレイアップ(係船)を実施することを計画しています。従って、需要の動きに応じて2010年3月まで船隊縮小を進めて行きますので、中期経営計画MOL ADVANCEで2010年3月に予定していた船隊規模105隻は、今回の縮小計画によって80隻程度となる見込みです。

その一方で、将来の需要回復への備えを万全にし、最小限の時間とコストで対応できるようにするため、過度な船隊縮小とにならないよう細心の注意を払っていきます。

自動車需要は、2009年4月頃には底を打った後、徐々に回復してきています。未曽有の市場環境であっても、ひとたび経済が回復軌道に乗れば、自動車輸送需要は正常化するものと見込んでいます。北米やヨーロッパにおいて、自動車は生活の一部であり、根強い需要があります。また豪州では、これまでのところ金融危機の影響が比較的少なく、自動車購買意欲が旺盛な地域でもあることから、いち早い市場の回復が期待されます。

船隊縮小に加え、2008年度中は緊急コスト削減策も実施しました。夜間荷役をできる限り避け、減速航海を始めとして様々な運航効率化を追求し、コストを最小限に抑えられる航路を選択して運航する等の努力を続けました。

抵抗力と浮揚力

当社は、自動車輸送業界をリードする2つの強みを持っています。それは、全世界に張り巡らされたネットワークと豊富な船隊です。どちらも、入念なマーケティングをベースに世界的規模でビジネスを拡大・展開する自動車メーカーのニーズに応えるためには、必須となる条件です。

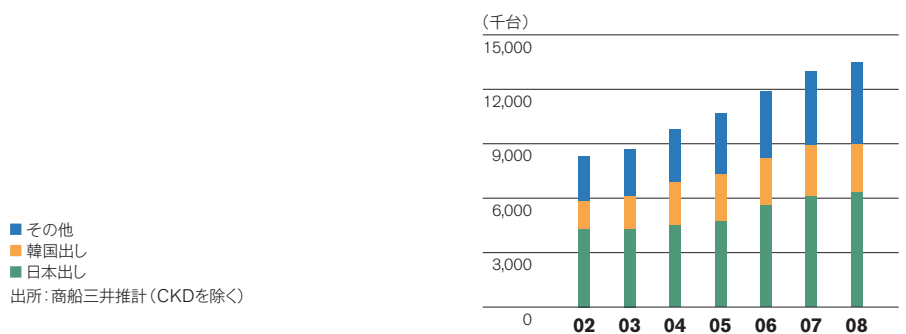
当社では、今後も期待される世界的な需要の増加に合わせ、日本に寄港しない船隊の割合を更に増やしていく予定です。また、顧客満足度の更なる向上を求めて、2008年度にはインド国内での自動車陸送を行う会社も設立しています。

現在、一層の商圏拡大を目指して、鉱山用超大型重機の輸送を進めています。自動車専用船に積み込む際には、この重機は分解され、MAFITレーラーと呼ばれる低床式トレーラーに搭載されて、船内に移送されます。今後、資源開発が再び活況を取り戻した時、資源開発用重機の海上輸送需要の増加を着実に取り込んでいく可能性を秘めています。

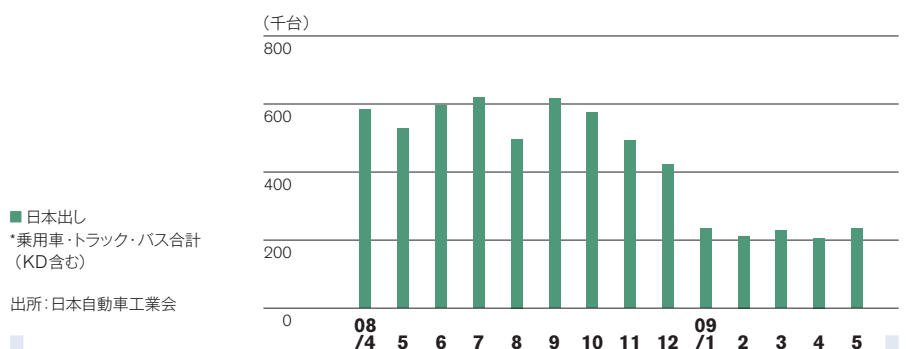


自動車船
[Prominent Ace]

出荷地別自動車海上荷動き推移



月別日本車輸出台数



コンテナ船事業

薬師寺 正和
副社長執行役員



予想を上回る急激な環境変化を経験した1年

2008年度、コンテナ船事業は、未曾有の強風が吹き荒れる環境の中で戦い続けた一年でした。当社は環境変化への対応に最大限努めましたが、経常損益は前期比280億円減の210億円の損失となり、2002年度以来の赤字を記録しました。

2008年度は、多くの局面で予想を大幅に上回る変化があった年と言えます。前半は、燃料油の急激な高騰に苦しめられました。期初に530ドル/MTと見込んでいた燃料価格は、第2四半期のピーク時には750ドル/MTまで高騰しました。また、期中に行った燃料先物取引は、残念ながらヘッジ損を招き、コスト増へとつながりました。2007年度まで、世界的な荷動き量は年率約10%の成長を遂げていましたが、2008年度後半には、自動車関連、住宅関連、一般消費財の海上荷動き量が50%~60%にも及ぶ、誰も予想できなかったほどの割合で落ち込みました。

成長著しい中国やインドに続いて、アジアではベトナムの将来性に注目が集まっています。写真はホーチミン市から50キロ南東に位置するカイメップ港。同港では現在、新ターミナルの建設が急ピッチで進んでいます。カイメップはその立地の良さから、今後のベトナム経済を担う海上輸送拠点としての成長が期待されています。当社は新ターミナル運営会社に出資しており、さらに2009年6月より、既存ターミナルでのコンテナ船のサービスを開始しました。

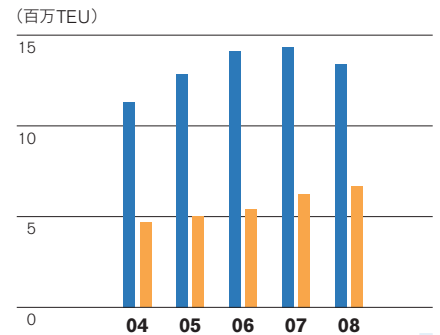
アジアの新しい主役

この予期せぬ状況に対応するため、2008年10月から東西航路(アジア-北米航路とアジア-ヨーロッパ航路)で20%以上、2009年2月にかけて南北、アジア域内航路の20%の積載スペース削減を実施しました。加えて、欧州航路を週4便から3便に減らし、アジアから東地中海・黒海への配船を中止しました。こうした取り組みは、コスト削減に大きく寄与することとなりました。また、余剰船腹を緩和するために、20

隻の備船を返船、2隻を係船し、その他数隻の停船を実施しました。効率的な運航の追求もコスト削減に大きく貢献しています。この取り組みを牽引するのは、専任海技担当者で構成される「コンテナ船スーパーバイジンググループ」です。グループ内には当社運航の全コンテナ船が画面上に表示される大型モニターが設置され、本船の位置や状況を注視しつつ、効率運航の支援を続けています。

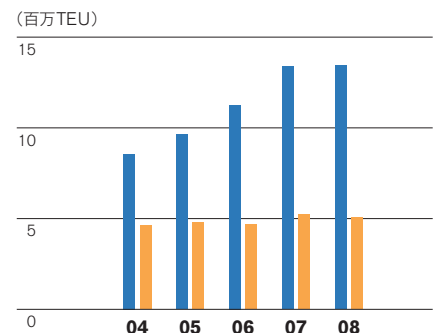
アジア/北米航路荷動き

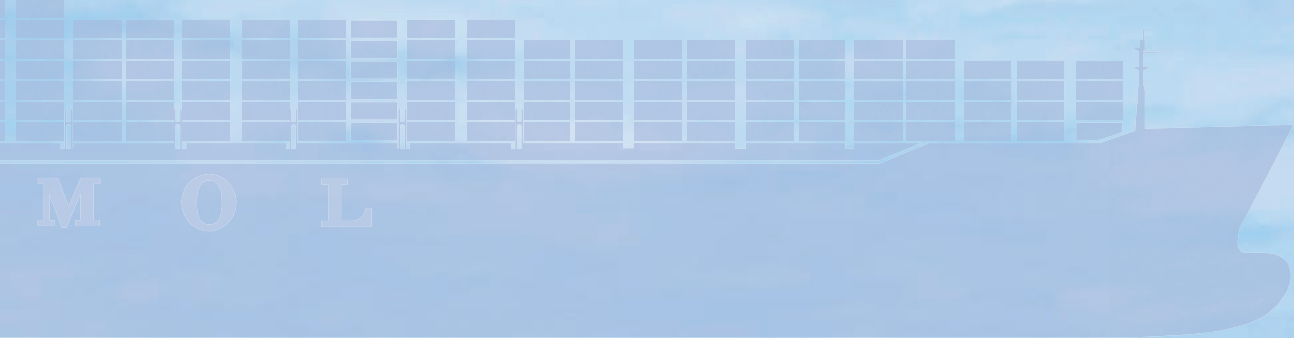
■ 往航
■ 復航
出所: Drewry



アジア/欧州航路荷動き

■ 往航
■ 復航
出所: Drewry





2008年度におけるターミナル事業は、取扱量が減少したため、減益となりました。しかし、同事業は海運業と異なり、過剰供給の懸念は少ないため、長期的に安定利益が見込める事業であることに変わりありません。2009年1月には、フロリダのジャクソンビル港に新コンテナターミナルを開業し、翌月にはベトナムのカイメップ地域での共同ターミナル事業に参画することを決定しました。オランダのロッテルダム港においても、当社が参加しているコンソーシアムがターミナル運営会社に出選され、2013年に運営開始が予定されています。



コンテナ船
「MOL Creation」

好機を逃さないよう努めていきます。今のような危機的状況においては、素早く大胆な意思決定が重要な鍵となります。

当社の船隊構成は業界内で優位な面を持っています。当社船隊は相対的に小回りが利き、汎用性が高い船型によって構成されています。荷動きが低迷している状況下で、12,000TEU以上の大型船を運航する他船社に比べて、細やかで幅広いサービスを提供できるという利点を持っています。

コンテナ船事業は当面は厳しい時期が続くと予想され、一部の船社はその厳しい事業環境に耐えられず、脱落する可能性があります。こうした淘汰を経た後に、我々が直面する事業環境の様相は今とは一変し、新たな時代が到来すると思われます。来るべき新時代の到来まで、船隊と組織をスリムに保って環境の変化に迅速に対応し、損益改善に最善を尽くしてこの厳しい時期を乗り越えていきます。

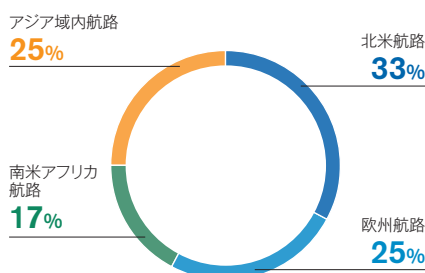


コンテナ船
「MOL Partner」

抵抗力と浮揚力

2009年度も荷動き量は低迷が続くと予想されますが、将来的には緩やかな回復が期待できると考えています。航路別に見ると、北米・欧州航路の回復にはある程度の時間を要すると見ていますが、新興市場向けの航路は比較的早く上昇に転ずると見ており、とりわけ、南北航路・アジア域内航路の回復に大きく期待しています。このように海上荷動き量の増加を保守的に見据え、当社は船隊と組織の合理化を進めます。2009年度は、一定レベルの荷動き減少を想定し、需要に見合った当社の船隊規模となるよう調整を図ります。本年はスクラップ、係船、返船を合わせて計20隻の船隊縮小を計画しています。また、今後3年間は新造船の過剰供給が続く状況を踏まえて、2009年度に予定されている新造船の竣工・引渡しの延期を検討しています。一方で、予想より早い荷動きの回復が見られる航路があれば、当社はただちに適切に船隊を展開し、

商船三井コンテナ船 航路別キャパシティ (2009年3月期)



薬師寺 正和
副社長執行役員

顧客ニーズに合わせ、細やかなサービスで競争力を高める

2008年度におけるロジスティクス事業は、コンテナ船事業と同様、2008年9月に発生したリーマンショック以降の急激な景気後退に苦しめられました。航空貨物、とりわけ日本発の貨物の荷動きは、この影響を大きく受けて落ち込みました。こうした背景もあり、2008年度の当事業経常利益は8億円を計上し、前期22億円に比べて減益となりました。

この厳しい環境下にあつて、OCB（オーション・コンソリデーション・ビジネス）事業の当社ブランドMOL Consolidation Service (MCS)は、世界経済が低迷する中で健闘しました。これまで新規顧客の開拓や既存顧客の維持を順調に進めたことから、取扱量は年間約20,000TEUずつ増加しています。また2008年後半においては、9月にはBurlington Coat Factory社、12月にはW.S. Badcock社から、それぞれ物流パートナーとして選定されました。結果、2008年度のMCSの取扱量は80,000TEUに達し、今後は年間100,000TEU達成を目指していきます。

MCSの好調を牽引しているのは、“STARLINK”と呼ばれる当社独自の移送在庫管理システムです。このシステムは、SKU (Stock Keeping Unit) 単位で、商品の発注から納品に至る全ての物流プロセスにおいて、貨物情報をリアルタイムで顧客に提供するものです。顧客の倉庫管理システムとSTARLINKをリンクさせれば、顧客がインターネット上で貨物情報を把握することもできます。



MOL Logistics (Netherlands) B.V.

当社がMCSに力を注いできた理由としては、この事業を通じてコンテナ事業の荷動きトレンドをいち早く察知することが挙げられます。またMCSでは、顧客との契約の範囲内で、船積みする船を選定できるため、当社船を有効に活用することもできます。

他にも、商船三井グループ最大のロジスティクス事業会社である商船三井ロジスティクス(株)グループの拡充に努めています。当グループは、世界規模の航空フォワーディング網を提供することで、顧客のサプライチェーンを補完しています。2008年度は航空貨物の急激な落ち込みがありましたが、より広範囲な顧客ニーズに対応していくため、NVOC（非船舶運航業者）としての能力増強を図り商圏の拡大を推進していきます。

抵抗力と浮揚力

ロジスティクス事業の戦略は、顧客ニーズを見極めながら、それぞれの顧客に最適のソリューションを提供し、当社の資産をできるだけスリム化することにあります。この既存の保有施設にとらわれない戦略によって、当社はより創造的な物流ソリューションを提案することが可能となり、高い顧客満足度を獲得してきました。経済が縮小した今、多くのビジネスにおいて更なるコスト削減が求められていますが、当社はこの流れを新規顧客獲得へのチャンスと捉え、営業部門を強化していきます。

2009年6月、当社はロジスティクス事業部を再編しました。ロジスティクスの大半、主にフォワーディングと海外事業は定航部（コンテナ船事業部門）に統合し、主な国内事業は、グループ事業部へと統合しました。ロジスティクス事業部は、当社グループ全体でのロジスティクス事業強化を企図して2003年6月に設立されましたが、コンテナ船事業と異なる組織の下で事業拡大を図るのではなく、同事業との統合によってシナジーの追求に注力することが最適であると判断しました。今回の再編が、MOLグループの力強い前進を支えていくものと考えています。



フェリー・内航事業

山本 竹彦
専務執行役員



変化の大きい事業環境

2008年度前半は、燃料費の高騰が部門の利益を圧迫しました。リーマンショック後、燃料費は下げに転じたものの、景気後退により輸送需要が激減しました。特に9月以降の自動車部品輸送の急速な落ち込みが著しく、自動車関連産業が多く立地する九州向けの航路で売上が大幅に減少しました。その他、住宅関連資材の輸送も落ち込みました。東日本航路の健闘など明るい材料もありましたが、部門全体では残念ながら減益となりました。燃費に関しては高騰する費用をBAF(燃油サーチャージ)によって一部回収していますが、BAFの適用までにはタイムラグがあるため、費用増加分の全額補填には至りませんでした。

コスト削減は長年継続しているテーマであり、当期では、瀬戸内海フェリー航路の隻数を7隻から1隻減らして6隻としました。また、当期新たに投入した新造船「さんふらわあ ごーと」と「さんふらわあ ばーる」には、2基1軸の新型エンジンを搭載し、15%の燃費向上を実現しています。

当期は、バス会社とタイアップしたツアー「パシフィックストーリー」が好評を博しました。フェリー事業においては、創意工夫をして魅力的なキャンペーンを展開すれば、結果は自然とついてくるということを、この成功によって実証できたと思います。並行して、内装の改善や個室化の推進、フードサービスの向上、ペット同室ルーム整備などを積極的に推し進めた結果、当期の様々な努力が実を結び、厳しい経済環境の中にあっても、東日本航路では前期比2%程度の旅客減に留めることができました。

鋼材輸送を主要貨物として、日本沿海の航路で事業を行う商船三井内航(株)は、製鉄各社の減産が影響し採算が悪化しました。また、博多と上海間を結ぶ上海スーパーエクスプレス(SSE)も、北京オリンピック以降、荷動きが減少しました。

抵抗力と浮揚力

環境に優しい輸送手段を推奨する日本政府のモーダルシフト政策は、フェリー貨物需要を喚起する潜在的な要因となっています。実際に過去数年間のフェリー事業の業績を見ても、このモーダルシフトの影響が表れています。その一方で、2009年に経済刺激政策の一環として実施された高速道路料金の値下げは、モーダルシフトと逆行するもので、フェリー事業に対して悪影響を及ぼしかねません。現在、モーダルシフトにおける海上輸送の重要性を改めて国へ訴え、業界全体で働きかけているところです。

フェリー事業については、航路の再編や合理化によって利益を積み増していく余地が十分あると考えています。2008年度は、当事業を強化する一環として、TOBによる関西汽船の100%子会社化を推し進めました。将来的には、同じく100%子会社のダイヤモンドフェリーと本社との事業統合を図る計画であり、これにより、事業の再編とスリム化をスピードアップできるものと期待しています。



フェリー
「さんふらわあ ぶらの」

進化するフェリーサービス



商船三井グループのフェリーサービス網は、北海道から鹿児島まで日本各地に広がっています。船内は、スイートルームから個室まで様々なタイプの客室のほか、レストラン、浴室、売店、キッズルームなど、バリエーション豊かな娯楽設備も完備。最新鋭の2隻は客船デザイナーを採用してホテル並みの快適空間を演出しています。単なる移動手段ではなく、「ゆとり・やすらぎ」のある旅を提供することで新たなファンの開拓に努めています。写真は開放感溢れる「さんふらわあ ぶらの」のレストラン。リーズナブルなお値段で食事を楽しむことができます。

関連事業

山本 竹彦
専務執行役員

不動産事業は重要な当社の財産

ダイビル(株)による不動産事業の経常利益は、関連事業セグメントの経常利益全体に対するシェアをさらに伸ばし、当期は7割以上となりました。日本の不動産市場においては、主要都市における空室率の上昇、賃料の低下が起きていますが、ダイビルの物件は都市中心部の好立地である為、ほぼ全室が稼動し、家賃も前年並みで推移しました。当期のビル管理事業は、前期に実施した商船三井興産との事業統合シナジー効果が確実に表れ、好業績となりました。

客船事業のトピックスとしては、商船三井客船の企画商品「飛んでクルーズ北海道」が(社)日本外航客船協会の「クルーズ・オブ・ザ・イヤー2008」に選出されたことが挙げられます。このクルーズは、出発地である北海道まで空路で乗客を運ぶという業界初のサービスで、しかも乗客の70%は初めてクルーズを体験される方々でした。客船事業はリピート率が高い傾向がある為、新たな顧客層を得て今後の需要拡大が期待されます。

2008年度における曳船事業は、日本では不定期船やコンテナ船の入港隻数が減少したため、厳しい環境でした。海外においては、香港・中国などを足掛かりに、進出地域をさらに広げていく予定です。

当社では、CO₂排出量の削減など、地球環境の保全に直接貢献できるテーマとして、船舶の燃費に関する研究を推進しています。写真は当社の開発したプロペラ・ボス・キャップ・フィンズ(PBCF)。プロペラ軸の先端にフィンを装着することで、発生する渦を整流し、エネルギーロスを軽減して、5%の燃費向上を実現します。現在では、世界で1,600隻以上の船舶に導入されています。

海運業をもっとクリーンに

船舶の燃費向上に貢献する当社独自の技術装置PBCF(プロペラ・ボス・キャップ・フィンズ)は、2008年度初頭の燃料油高騰を受けて、増収となりました。同製品を扱う商船三井テクノトレード(株)は、PBCFに続く省エネ関連製品の開発を追求しています。

抵抗力と浮揚力

2009年にダイビルは、大阪に中之島ダイビル・土佐堀ダイビルを竣工させます。この2つのビルを営業資産に加えダイビルは事業ポートフォリオを更に強化していくことになります。不動産事業は、為替レートや燃料油価格に影響されず、安定した利益を供給できる事業であるため、商船三井全体の業績を安定させる役割を担っています。客船事業では、2010年春に「にっぽん丸」が大改装を終えて営業を再開し、事業押し上げに貢献していきます。客船事業は乗客の大半が年配の方であることから、今後、日本社会の高齢化進展に伴いビジネスチャンスの拡大が期待されます。



中之島ダイビル

