

# Good Conditions

当社は、これまでの中期経営計画「MOL STEP」「MOL ADVANCE」を通じて、船隊規模拡充と事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、安全運航の徹底を図ってきました。その一方で、事業に伴う不透明性とリスクを常に強く意識し、想定外の状況に備えた対応プランを経営戦略に組み込んできました。

2009年度、国際海運はかつて経験したこともないレベルでの事業環境悪化の波に見舞われ、当社も大幅な減益を余儀なくされました。しかし、グローバルに事業を展開する大手海運会社の殆どが赤字となる中で当社は黒字を維持し、経営戦略の有効性を立証しました。そして荒波を経てもなお、当社は健全な船隊、財務体質、そして人材を保持しています。これらが今後の事業環境回復期に大きな強みになるものと確信しています。

on



芦田 昭充  
会長

# Question:

2009年度は未曾有の景気後退が世界を覆いましたが、MOLはなぜ黒字を計上しつつ荒波を乗り切ることができたのですか？

## Answer:

一言でお答えするなら、他の多くの海運会社よりも、様々な点で優れた経営を行ってきたからではないでしょうか。船隊縮小戦略や事業ポートフォリオの多様性、強い財務体質や安全運航に対する顧客からの信頼など、当社の総合力を発揮することで、難局にあっても他社に比べて優位に事業展開することができたと考えています。



## 殆どの大手船社が赤字となる中、MOLは、2009年度に黒字維持

事業環境が困難を極めた2009年度、殆どの大手船社が赤字転落する中、当社が黒字を維持できたのは、単なる奇跡や幸運からではありません。それは同じ海運業でも、他社とは異なる独自の経営手法を多年にわたり実践してきたことによるものです。事業環境が追い風のとときは、違いはなかなか表面に出ませんが、厳しい環境になればなるほど、経営の差が明瞭になるものです。

当社が他社と一線を画すことになった要因の第一は「逆櫓経営」です。経済危機以前、事業が好調に推移していたときから、当社は市場に不測の事態が発生した場合に備えて船隊規模をすばやく縮小する計画を予め準備し、常日頃より図上演習よろしくシミュレーションを行ってきました。そうした準備があったからこそ、今回のような世界的な経済危機に遭遇しても、沈着かつ迅速に船隊縮小を完遂することができました。リーマンショック後、当社は実に150隻に及ぶ大規模な売船・返船を実施したのです。

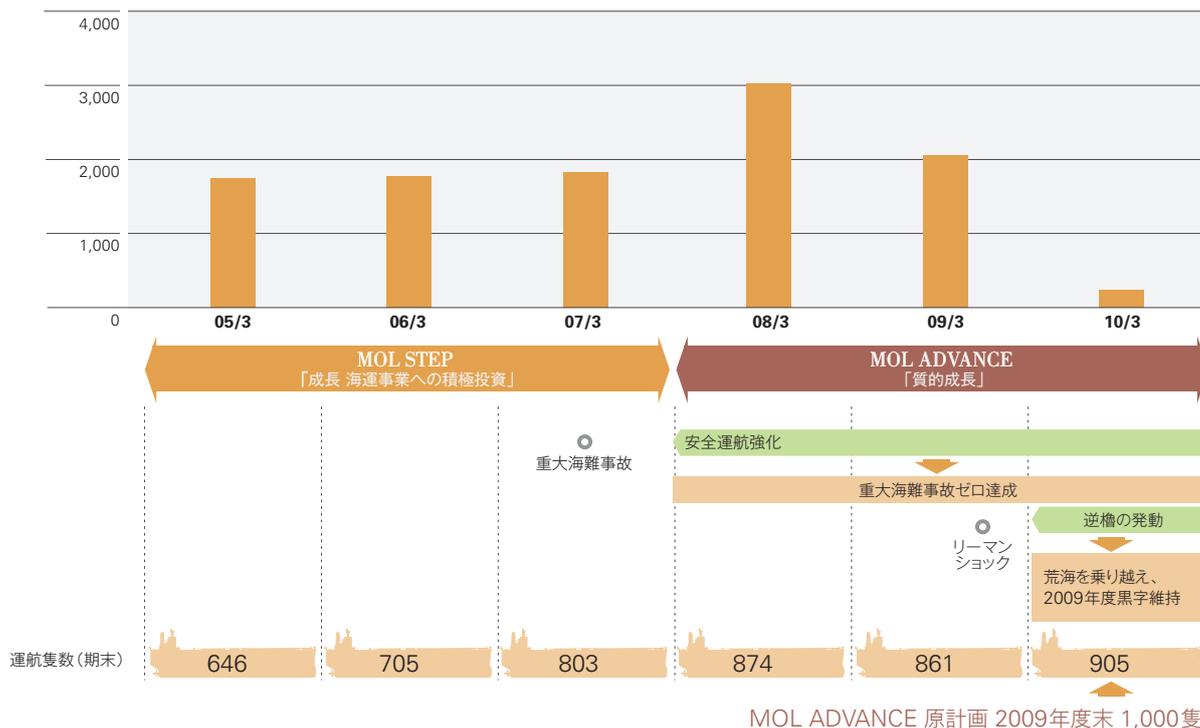
- ・ **ドライバルク船部門**:リーマンショック後の18ヵ月間に、34隻の売船・返船を行いました。
- ・ **自動車船部門**:リーマンショック後の18ヵ月間で36隻の売船・返船を行いました。
- ・ **コンテナ船部門**:2008年9月以降の18ヵ月間で運航規模を131隻から101隻へと30隻縮小しました。

今回の景気後退は“100年に一度”とも言われ、当社にとってもこれほどの規模の減船は、もちろん創業以来経験のないことでした。しかも、それをごく限られた期間内で完遂したわけです。おそらく他社には不可能だったと思います。

### 中期経営計画の推移

(億円)

■ 経常利益



## MOLは、船隊規模で世界最大級かつ最高品質の船社

2009年度、当社が他社よりも良好な業績を残せた理由は、船隊の縮小だけではありません。もう一つ重要なのが当社の海運ポートフォリオ経営です。2009年度末における当社の運航船腹は合計905隻、世界最大規模を誇ります。それが実に多様な船種から構成されています。当社船隊はまず定期船と不定期専用船に大きく区分され、不定期専用船はさらにドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船に分かれます。一方、輸送契約の期間も長期・中期・短期（スポット）に分散されています。この結果、特定の船種に関わる市況の好不調に全体業績が大きく左右されることなく、トータルとして安定的な利益を確保できる構造になっています。

当社は、海運業への「選択と集中」を一貫した経営方針とし、これまで海運事業領域の中で最善のポートフォリオミックスを希求してきました。この戦略は今後も変わりありません。かつては市況が下落すると全ての船社が赤字に転落するという事態に陥り、ゆえに海運業＝構造不況業種というレッテルが貼られたこともありました。しかし今回の経済危機を通して、中期経営計画「MOL STEP」「MOL ADVANCE」で当社が進めてきた戦略の有効性が明確に証明されたと私は考えています。世界最大級の船隊、そしてそれを動かす最高レベルの経営、両者がMOLには揃っています。

## 最大の資産は、経済危機を乗り切った役職員の経験

企業は様々な資産を有していますが、資産の中には外からは見えにくいものもあります。その一例として、ここでぜひ強調したいのが、厳しい環境を乗り越える中で培われた役職員の経験です。この10年間、当社は基本的には増収増益を続けてきましたが、今回の経済危機は当社の役職員にとって、逆風下での対処の仕方を学ぶ絶好の機会になりました。

偶然だけで危機を乗り越えることはできません。実は私はCEO在任期間中、若い管理職層との対話を徹底して繰り返してきました。名付けて「Can Doの会」。私自身が現場の情報をすばやく得ることに役立つだけでなく、当社の若い社員に私の考えを直接伝達する場として、極めて有効でした。

このミーティングを通じて、役職員が危機に向かって果敢に立ち向かい、それぞれが迷うことなく責任を全うする企業文化が醸成され、また、多くの貴重な経験とノウハウが蓄積されました。これらの資産は一人ひとりの社員のDNAに埋め込まれて、将来のMOLに引き継がれていきます。

## 海運業は、魅力ある成長産業

海運業は、その本質において成長産業と言えます。1960年代、世界の人口が30億人だった頃、一人当たりの海上荷動き量は年間0.5トンで、海運業は15億トンの市場規模でした。それが今や世界人口70億人、一人当たり海上荷動き量も1トンに増加し、合計70億トン規模まで成長しました。さらに2050年には世界人口は90億人、一人当たり海上荷動き量も1.5トンになると予想され、135億トンの市場規模となります。

これだけの市場拡大が見通せるからには、外航海運業は間違いなく成長産業です。市場の潜在力から最大限の果実を得るためには、最大の船隊を保持し、最高品質の経営を行うことが必須条件となります。

また、三国間輸送の増加も今後重要な鍵となります。2009年度の当社売上に占める海外比率は51%ですが、これを2012年度には65%まで高める計画です。そのために、中国やシンガポール、欧州などにおける現地法人による事業運営を拡張・強化するなど、グローバル化を一層推進してまいります。

国際海運のリーディングカンパニーとして、当社は、経済危機からの早期回復と成長市場への展開加速を目指します。その達成への願いを込めて、当社は、新中期経営計画のタイトルを「GEAR UP!」と命名しました。

## 新中計「GEAR UP! MOL」は好スタート

2010年度は新中期経営計画の初年度になりますが、2008年度に大きく落ち込んだ世界の荷動きが、いよいよ回復基調を呈してきました。

まず、鉄鉱石・石炭・穀物という三大ドライバルクの海上輸送量が、2009年度の20億トンから2010年度は10%伸びると予想されています。さらに原油も2~3%伸びるとされており、いずれも中国が需要を牽引しています。当面はアジア、とりわけ中国を原動力として回復基調が進むと考えられることから、当社の不定期専用船部門では、中国やインドといった新興国関連のトレードに経営資源を投入していきます。

一方、コンテナ船も2009年度の期首にはピーク時に比較して20%減まで荷動きが落ち込みましたが、後半には同10%減までに回復してきました。運賃もこうした動きを反映して、全般的に上昇基調にあります。2009年度を通じて、各コンテナ船社とも輸送需要の減少に船隊規模の縮小で対応してきた結果、現状の供給レベルで市場はほぼ均衡しており、この状況がしばらく続くと思っています。

## 「ISHIN」は、MOLの環境へのコミットメント

新中計のもと、当社は次世代船の開発をはじめとして、環境負荷低減に向けても積極投資を行っていきます。環境対策に関しては、机上の空論ではなく、実際の行動が伴わなければならないというのが当社の考え方です。そこで5年というタイムスパンを意識しつつ、CO<sub>2</sub>排出量の少ない船舶を投入していくための準備を進めています。その一環として、「ISHIN\*」シリーズと銘打った当社の次世代船構想を、既に自動車船、フェリー、ケープサイズ・バルカーについて発表しました。

ISHINは当社の環境経営に貢献するだけでなく、燃費の大幅な削減を通して営業競争力向上にも資するものです。このように当社は運航や経営の側面だけでなく、技術の分野においても海運業界をリードしていきます。

\* ISHIN=Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, INtegrated Technologiesの略。

## 次世代経営陣には、さらなる経営高度化への挑戦を望む

私は、これまで6年間にわたって当社の社長を務めてきましたが、新中期経営計画スタートを区切りに会長に就任し、今後は経営の舵取りを武藤新社長に託すことといたしました。

当社はこれまでも経営の品質について高い評価を頂戴しておりますが、今後もさらに経営の高度化が図られていかなければならないと考えています。グローバル経営の一層の推進、それに必要な多様な人材の確保、為替・運賃の変動リスクをコントロールする財務管理、そして10年後を見据えた人材と組織の育成など、武藤新社長が取り組むべき課題は多岐にわたります。が、同時に大変やりがいのある挑戦だと思えます。

今後は取締役会会長として、経営を監督し、支援していく立場となりますが、武藤新社長のリーダーシップのもと、MOLがさらなる飛躍を遂げられるよう、あらゆる努力を傾注したいと考えています。

2010年6月22日

代表取締役 取締役会長

芦田 昭 亮