

Big Advantage

私は、6月22日の株主総会后、MOLの新社長に就任いたしました武藤 光一です。2010年3月、当社は2010～2012年度の3年間にわたる新中期経営計画「GEAR UP! MOL」を発表しました。この節目の年にMOLの舵取りの任にあたることとなりました私の使命は、リーマンショック後の海運不況を最小限の被害で乗り切った当社を再び成長軌道にのせ、巡航速度を回復し企業価値を高めていくことです。

長年にわたって培われてきたMOLの経営資源を最大限生かすべく、経営手法に一層磨きをかけ、海運業からの持続的な収益獲得と、当社のグローバル・プレゼンス向上を図っていきたいと考えています。

age



武藤 光一
社長

Question:

昨年起こった空前の景気後退の中、健全な企業体力を維持しつつ荒波を漕ぎ切ったMOLは、今年、どのような点で優位性を発揮することができるのでしょうか？

Answer:

あらゆる点で当社が優位に事業を進めていけるでしょう。船隊規模、安全運航、マーケティング力、財務体質と、当社の競合他社に対する優位性はかつてないほど高まりました。2010年に入り、各国経済が徐々に立ち直り、荷動きが回復傾向を見せています。MOLは、新たな収益拡大に向けてGEAR UPし、需要回復の恩恵を最初に受ける船社となります。



Question:

前中期経営計画「MOL ADVANCE」最終年度の2009年度、収益は大きく落ち込みました。新社長として前中計をどのように総括されますか？

Answer:

3年間のトータルで考えれば、定量面でも、また質的側面でも、「MOL ADVANCE」は成功したと考えています。

「MOL ADVANCE」の最終年度である2009年度の経常利益は、計画策定時の目標値2,200億円に対して、およそ1/10の242億円にとどまりました。最終年度の利益レベルだけを見れば前中計は不首尾に終わったようにも見えますが、この間の経済環境がいかなる状態であったかについては、あらためて皆様に申し上げるまでもないでしょう。好況時も、未曾有の景気後退時もあわせ含めてトータルの3年間で評価するならば、経常利益の目標合計6,150億円に対して、実績合計は5,287億円と86%の達成率であり、決して悪い結果ではなかったと考えます。特に2007年度には3,000億円を超える経常利益を達成しましたが、これは当社に本来的に備った競争力が余すところなく発揮された結果でした。定量面からの評価として、前中計は成功であったと理解しています。

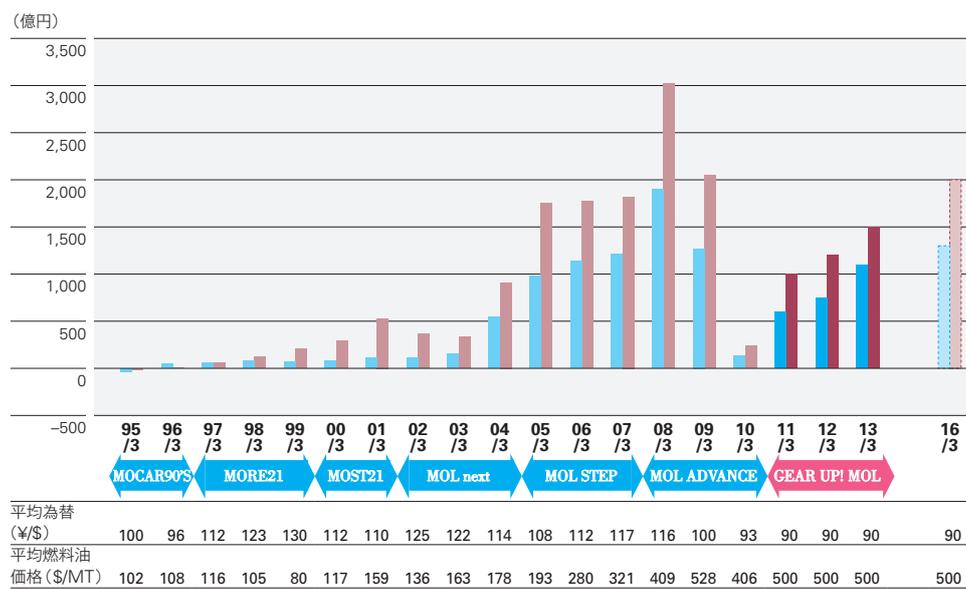
われわれの業績を同業他社と比較していただければ、当社の競争優位性が一層明瞭になります。当社は他社とは異なる経営手法を採用したがゆえに、他社よりも大きなリスクを取ることが可能であり、それが好況時にはより高いリターンを当社にもたらしました。一方、不況に転じても迅速な船隊縮小により影響を最小限に抑え、大手海運会社の殆どが赤字となる中で黒字を維持しました。

中期経営計画の推移

(1994-2012年度)

■ 当期純利益
■ 経常利益

1994-2009年度：実績
2010-2012年度：計画
2015年度：目標



前提

さらに、「MOL ADVANCE」は質的側面から見ても大きな成果を収めました。そもそもこの中計では「質的成長」をメインテーマとして強く意識していましたが、2006年度末と2009年度末との対比で、当社運航隻数が803隻から905隻まで拡大する中、「MOL ADVANCE」の3年間に重大海難事故の発生はありませんでした。これは当社の安全運航体制が有効に機能し、運航規模の拡大にも対応したことを示しています。

また、リーマンショック後にすばやく事業規模を縮小し、損失を最小限にとどめることができたことも、当社の危機管理能力の高さを証明しました。さらに、この間に若い社員が厳しい経済環境の中で貴重な経験を重ね成長できたことは、本人だけでなく当社にとっても、今後に向けて大いなる財産となりました。海運業界最高位の格付けを維持する良好な財務体質とあわせて、当社の業界内の優位性を磐石にすることができた3年間であったと考えています。

Question:

これまでの MOL といえば、「逆櫓経営」と「ムカデ経営」という言葉に特徴づけられていたと思いますが、武藤社長の経営手法において、それらはどのような位置づけとなりますか？

Answer:

二つとも重要な戦略として、今後の経営でも生かしていきます。但し、課題も認識しています。

「逆櫓経営」は、マーケットの下落に合わせて船隊をすばやく縮小し、損失を最小限にする戦略ですが、リーマンショック後、いち早く逆櫓を発動したことで、全社一丸で迅速に行動できました。一方、「ムカデ経営」は、海運業というドメインの中で、多様な船種からなる船隊を構築してリスク分散を図る手法です。定期船と不定期専用船、その中でさらに細分化した船種に様々な契約期間を組み合わせ、最も理想的な事業ポートフォリオを実現し、損益のバランスを図る経営戦略です。

但し、どちらの戦略も、それによって経営上の問題を全て解決できる魔法の杖ではありません。確かに当社は船隊縮小を鮮やかに行い、支配船腹の稼働率向上に成功しましたが、今後の竣工予定船の中にはリーマンショック以前の高い船価で発注されたものも含まれます。つまり、新中計期間中には当社運航船の平均コストが上昇傾向に転ずるため、その対応策が必要となります。



実は新中計の数値計画には、平均船隊コスト抑制のための対策費用をある程度織り込んでおり、当社は、船隊のコスト競争力を向上させつつ、収益計画を達成するという両面作戦を展開します。これは、新社長として私がまず第一に取り組むべき課題です。

当社では、2010、2011、2012の各年度に、それぞれ78隻、68隻、44隻と、3年間の合計で190隻が当社の船隊に加わってきます。この船隊でどれほど効率よく収益を上げるかが、当社の腕の見せ所です。

船隊整備計画

(2010年4月現在)

	2009 年度末 運航規模 (実績)	GEAR UP! MOL (2010-2012年度)				(2013-2015年度)	
		船隊整備				2012 年度末 運航規模 (計画)	2015 年度末 運航規模 (目標)
		2010年度	2011年度	2012年度	2010-2012年度		
不定期専用船	運航規模	755				890	1,025
	船隊整備	66	51	36	153	140	
ドライバルク船	運航規模	375				450	
	船隊整備	26	26	24	76		
油送船	運航規模	195				220	
	船隊整備	23	9	6	38		
LNG船	運航規模	76				75	
	船隊整備	3	2	1	6		
自動車船	運航規模	109				145	
	船隊整備	14	14	5	33		
コンテナ船	運航規模	101				110	120
	船隊整備	9	14	5	28	12	
その他	運航規模	49				50	55
	船隊整備	3	3	3	9	8	
合計	運航規模	905				1,050	1,200
	船隊整備	78	68	44	190	160	
						船隊整備額 12,000億円	船隊整備額 9,000億円

注
1) 運航規模には短期備船(5年以下)、JV保有船を含む。
2) 船隊整備隻数には短期備船(5年以下)を含まず、JV保有船を含む。

Question:

新中期経営計画「GEAR UP! MOL」に込められた思いについてお聞かせください。

Answer:

成長市場での事業展開を加速し、当社は再び収益の頂上へとチャレンジします。

2000年から2008年前半にかけて、世界の海運業は急速に成長し、継続的な好況を享受しました。その中で当社も3,000億円を超える経常利益を達成するなど、順調に事業拡大を図りました。その後世界を襲った不況により、利益レベルは大きく落ち込みましたが、現在では海上荷動きは回復途上にあります。「GEAR UP!」という言葉には、この回復を最大限享受して増益軌道に復帰し、再び収益の頂上を目指そうという当社の決意が込められています。

“GEAR UP! MOL”の 全体戦略

～新たなる成長への挑戦～

1. 経済危機からの回復と成長市場への展開加速

世界の成長市場で顧客ニーズへの的確な対応

- グローバルな営業強化
- コスト競争力の強化継続
- コンテナ船事業の再建
- グループ総合力の発揮

戦略遂行のためのインフラ充実

- 差別化を生み出すビジネスインテリジェンス
- 成長を支えるリスク管理
- 信用力を支える財務体質の継続的な改善
- 変化への対応力豊かな人材の確保・育成

2. 安全運航強化

「世界最高水準の安全運航」を目指す

- 安全の見える化と4ゼロ*実現
*海難、油濁、死亡災害、貨物損害の防止
- エラー連鎖を断ち切る危険予知能力の向上
- 安全運航強化に3年間で240億円を投入
- 安全運航へのIT活用高度化
- 優秀船員の確保・育成継続
- 海賊・テロ対策の強化

3. 環境戦略

低環境負荷輸送ソリューションの提供

- 地球温暖化防止のためのイノベーション
- 「船舶維新」プロジェクトの推進
- 「ECO SAILING」の拡大
- CO₂排出量(原単位当たり)を2015年度までに2009年度比10%削減
- 生物多様性保全・自然保護への貢献
- 環境技術の開発・導入に積極投資
- 3年間で280億円を投入

不況対応として船隊の一時的な縮小を余儀なくされたため、ローギアからのスタートとなりますが、今後順次ギアチェンジして、需要回復の果実を積極的に摘み取っていきます。いかに短期間に利益成長を加速させ、トップギアまで持っていけるかが新中計成否の鍵となります。それができれば2,000億円を超える経常利益達成も十分可能と考えています。

新中計では、上図で示したように、3つの戦略を掲げています。最も重要な戦略は、「経済危機からの回復と成長市場への展開加速」です。それを補完するのが「安全運航強化」と「環境戦略」です。

Question:

新中計での重点目標は何でしょうか？

Answer:

海外成長市場への経営資源の積極投入と、継続的なコスト削減を行います。

新中計で最も重要な戦略目標として位置づけられる「成長市場への展開加速」とは、新興国を中心としたボリュームゾーンへと経営資源を集中させていくことです。まず念頭に浮かぶのはやはり、中国、そしてインドです。

中国では急速な経済成長に伴い、鉄鉱石、石炭とともに、原油や穀物の輸入も増加しています。近年はLNGプロジェクトも動きはじめました。また、過去数年間で製紙消費量が日本の3倍に上る年間9,000万トンまで増加しており、紙や製紙原料の輸入増も期待されます。自動車については国内生産が伸びていますが、今後は輸出入も増加するでしょう。インドも鉄鋼業の発展により、石炭の輸入需要拡大が見込めます。他に原油・LPG・LNGの輸入、また、石油製品や自動車の輸出も期待できます。

こうした需要に対応できる体制を強化し、海外売上高比率を2009年度の51%から、2012年度には65%まで引き上げる計画です。そのためには、海外現地法人等による事業運営の充実・拡大が必要です。海外事業を強化することで、連結ベースでの実効税率も低減されていくでしょう。

また、コスト競争力も重要なポイントです。経済危機への対応として、当社は2009年度に770億円のコスト削減を達成しましたが、今後もコスト削減を継続し、競争力を高めます。新中計期間中の目標合計額は655億円、うち455億円のコスト削減を初年度の2010年度に実施する計画です。

Question:

2010年度の経常利益は1,000億円を計画していますが、どのように達成するのでしょうか？

Answer:

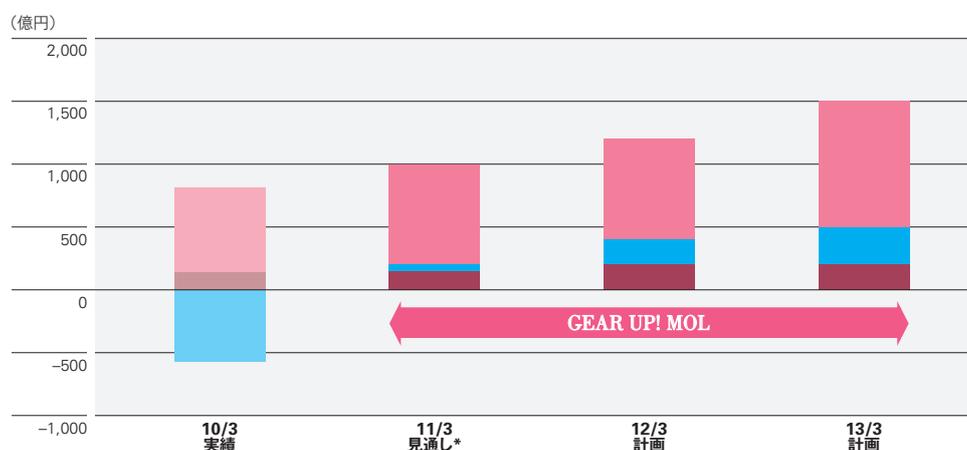
当社では安定利益が常に収益の基盤となっています。2010年度にはその上に、増加した市況変動利益が加わります。

当社では、1年を超える中長期契約を中心とした安定性の高い事業の利益を「安定利益」と呼んでおり、2010年度については800億円を既に確保しています。つまり、中計における経常利益目標の達成は、安定利益以外の部分、すなわち市況連動利益の動向にかかっています。2010年度の市況連動利益はコンテナ船事業が最重要ポイントとなりますが、運賃の環境が劇的に改善していることから、前年度比で600億円を上回る利益改善が見込まれます。結果として、市況変動利益全体が経常利益ベースで200億円を超える可能性が高く、前述の800億円の安定利益の上に加算されることにより、合計の経常利益が1,000億円に到達することが可能と考えます。

セグメント別経常利益

- 不定期専用船事業
- コンテナ船事業
- その他

*2010年4月27日現在



Question:

コンテナ船事業の回復が収益目標達成に向け大きな前提になっています。同事業が収益予想を達成し、黒字化が定着する確度はどの程度なのでしょうか？

Answer:

今後3年間は、かなり高い確度で需給の均衡状態が続くと考えます。

コンテナ船事業は2期連続して赤字計上を余儀なくされましたが、各コンテナ船社とも減船や減速航海を進めるなど、業界をあげての供給縮減が行われており、今後しばらくの間は、これまでコンテナ船社を脅かしてきたような大きな供給過剰は起きないと考えています。経済危機の最中も新興国が需要を下支えしていましたが、今や先進国関係の荷動きも徐々に回復しているため、需要は安定化し運賃が急速に回復しています。当社は新中計期間中の需要と供給の伸びはほぼ均衡すると考えており、当該期間中の当社コンテナ船隊の純増も9隻にとどめています。

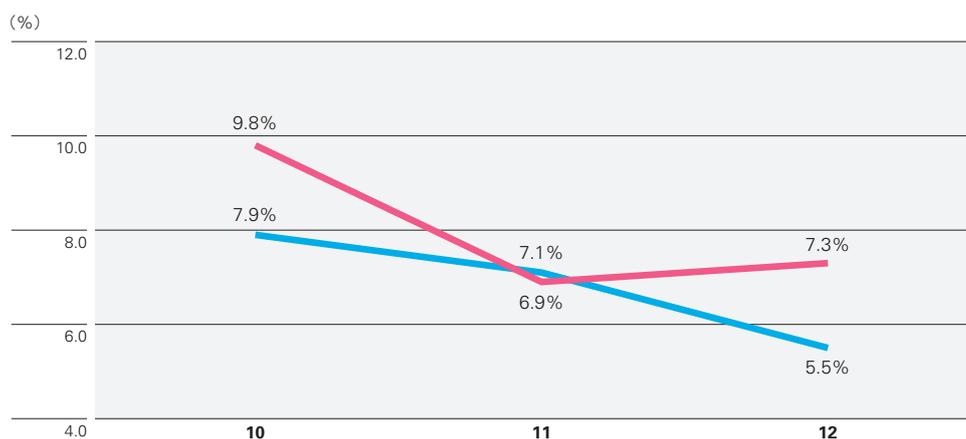
そうした中、当社は今後需要の伸びが期待される南北航路（アジアー南アメリカ／南アフリカ間）やアジア域内航路への積極的配船を行います。また、イールドマネジメント*の強化やターミナル事業の展開などで収益を改善していきます。2010年度に関しては、運賃の回復基調に加えて、前述の455億円に上るコスト削減計画のうち、220億円をコンテナ船で実施しますので、MOLのコンテナ船事業は黒字に転ずる見通しです。

*コンテナ単位で精度の高い粗利管理を行い、往復航を総合して航路採算の最大化を図る手法

コンテナ船需給予測

■ 供給の伸び
■ 需要の伸び

出所：供給の伸び=Drewry
需要の伸び=Global Insight



Question:

ビジネスインテリジェンスプラットフォームという新しい概念はどのようなものですか?また、それによってどのような効果を期待していますか?

Answer:

これまで一部の役職員に限定されてきた専門知識や情報を共通プラットフォームにプールし、社内の全員が閲覧できる仕組みを開発します。

当社では、従来より調査部門が市場動向やその背景にあるマクロ経済指標の分析を行っており、収集した情報と分析内容を、経営上の意思決定に役立てています。しかしこれまで、情報を全社的に共有するための仕組みについては特に重要視されていませんでした。この点について、私は、調査部門の情報にはいつでもどこでも全社員がアクセス可能であるべきと考えています。管理職から現場担当者の隅々に至るまで社員全員がその情報を利用し、解釈し、さらに関連情報をデータベースに加えるという循環プロセスを社内に構築したいと思います。

ビジネスインテリジェンスプラットフォームによって、社内の全員が必要な情報に常時アクセスできるようになります。このプラットフォームによって、個人プレーで会社の方向性が定まるのではなく、全社員の創意が統合され、それが会社を動かしていくこととなります。「MOL ADVANCE」では個々人のリーダーシップに負うところ大でしたが、「GEAR UP! MOL」では、組織単位で会社の成長や進化が図られていく仕組みを実現したいと考えています。

海運業は成長産業ですが、市況の存在ゆえに、経営の巧拙が企業業績に如実に現れるビジネスでもあります。収益の大きなトレンドは市場環境によって定まるにしても、他社より優れた世界観と、より深い経験則に基づく戦略実行の積み重ねが、最終的には企業価値の大きな差を生み出します。この新しいプラットフォームは、当社が長年にわたって得た世界観と経験則を収集し、それらの情報を適切な形で全社員間で共有させるというナレッジマネジメントの推進ツールとなります。市場が絶好調なときなどにしばしば見られるように、その時々「共通認識」ばかりに囚われて、会社が誤った意思決定を行ってしまうことを回避する機能としても期待しています。

Question:

新中期経営計画における「安全運航強化」や「環境戦略」とはどのような方針ですか?これまでの戦略と、どのような違いがあるのでしょうか?

Answer:

一番の違いは、「可視化」。つまり、「見える化」を重視するということです。

基本的な方針はこれまでと変えていませんが、新中計では各テーマを実行するプロセスを今まで以上に具体的な形で外部の方にも見ていただけるように工夫していきます。

例えば、「世界最高水準の安全運航」を目標に掲げている安全運航強化ですが、客観的な指標を用いて当社の安全性を評価すると同時に、海難・油濁・死亡災害・貨物

損害という4種類の「事故ゼロ」を目指します。この目標を100%達成するために、当社は3年間で合計240億円を投じ、船員教育、安全設備改善、そして船舶管理におけるIT利用の強化などに努めます。

環境戦略については、既にプレスリリースもしていますが、最新技術を結集した、圧倒的な低燃費・低CO₂排出量を実現する次世代船構想=「ISHIN」シリーズを顧客・関係先に提案しています。こうした環境技術の開発・導入に3年間で280億円を投入する予定です。



Question:

MOLは、海運業で最高位(ムーディーズ=A3)の信用格付を獲得していますが、「GEAR UP! MOL」期間においては、どのような指標で財務体質の健全性を判断するのですか?

Answer:

ギアリングレシオ1倍以下の達成を目標とし、常に顧客から選ばれる船社となるようさらなる努力を継続します。

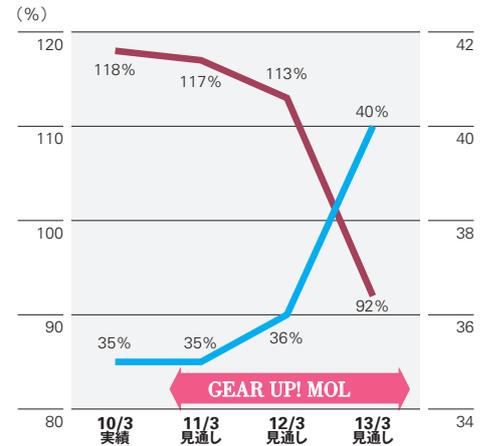
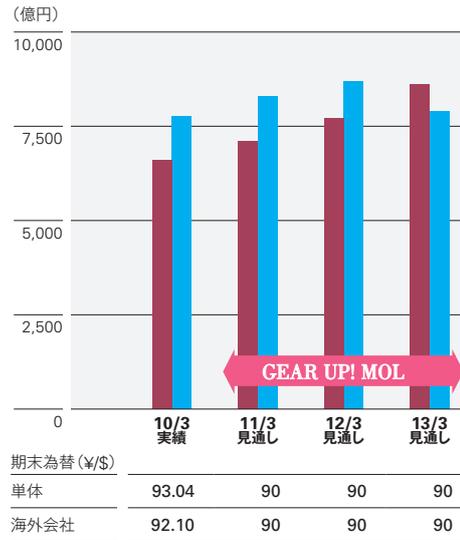
海運業のようなシクリカルな産業については、格付機関は評価対象会社が市場のダウンサイクル局面に遭遇してもいかに耐え、乗り越えられるか、ということを重視しています。この点からギアリングレシオが最重要指標となります。当社の2009年度末の自己資本は6,595億円、自己資本比率は35.4%で、ギアリングレシオは1.18倍でした。

リスクとの見合いでは資本規模に若干の不足感がありますので、新中計の3年間で利益の積上げにより自己資本を8,600億円まで拡充します。また、自己資本比率を40%に、ギアリングレシオを0.9倍程度にまで改善していく計画です。有利子負債残高は、2010年度末に一時的に増加しますが、新中計最終年度には、フリー・キャッシュ・フローはプラスに転じ、ギアリングレシオは目標である1倍以下に収まる見通しです。

財務計画

- 自己資本
- 有利子負債
- ギアリングレシオ*1
- 自己資本比率*2

見通し=2010年4月27日現在



*1 ギアリングレシオ=有利子負債÷自己資本
*2 自己資本比率=自己資本÷総資産

当社が良好な格付にこだわる理由はもう一つあります。それは海運業界の最近の傾向として、強い財務基盤が収益増に直結するケースが多くなっているということです。2008年度の後半、世界的な信用不安が増大すると、顧客による船社の選別が極めて厳しくなり、判断の基準に信用リスクが置かれるようになりました。当社は2009年度に鉄鉱石メジャー、中国の大手製鉄会社、オイルメジャー、との間で立て続けに大型案件を成約しましたが、大きな理由の一つが、当社の良好な財務体質であり、先々も強力なセールスポイントになると確信しています。

社長

武藤光一

