

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

隻数	
2008	364
2009	356
2010	375

市場を支える新興国の原料輸入需要

2009年度は、前年に引き続き変動の激しい市場環境でしたが、当部門は比較的うまく乗り切ったと言えるでしょう。2008年度後半に発生したリーマンショック以降の市況の大幅な下落は、2009年度に入っても大きな影響を残しました。ケープサイズ・バルカーのスポットの年間平均レートは、2008年が77,000ドルであったのに対し、2009年は42,000ドルと低迷した結果、当部門は大きな減益を余儀なくされました。それでもなお、当社全体の利益創出に大きく貢献しました。当社が2009年度に、他社と比べて堅実な業績をあげることができたのは、鉄鉱石と石炭の活発な海上荷動きに加えて、迅速に実効力あるコスト削減策を実施した結果と考えています。

当社船隊のコスト競争力の高さも、こうした市場で力を発揮しています。

2010年3月末の時点で、当社は約375隻のドライバルク船を運航し、それらは船の大きさや用途によって、ケープサイズ・バルカー（ドライバルクの最大船型）、パナマックス・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、重量貨物運搬船、近海用小型バルカーなどに分類されています。

当部門は、ケープサイズ・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よって構成されています。

鉄鋼原料輸送

中国が、たった1年間で1億8,000万トンも鉄鉱石輸入を増やし、2009年度の市況を下支えする大きな要因となりました。全世界の2009年度鉄鉱石海上輸送量は、中国の輸入増加がその他地域の減少を相殺し、前年度比で1億トン増加しました。一方で、石炭の海上荷動きは、全世界的には若干減少しましたが、中国だけで見ると2008年の4,000万トンから2009年は1億2000万トンまで急増しました。

このように市場環境が大きく変わる中、当社は船隊ポートフォリオを機動的に構築して利益をあげることができました。2009年度末時点の当社船隊は、ケープサイズ111隻、パナマックス31隻となっており、うち半数が10年以上の契約、1/4がCOA（数量ベースの輸送契約）などの中期契約、1/4が短期スポット契約となっています。

当社では、スポット船を効果的に活用しながら、有利な条件で中長期契約を獲得するという戦略が功を奏してきています。こうした船隊ポートフォリオに立脚した戦略により、当社は顧客ニーズを捉えたフレキシブルなサービスを提供し、安定利益を積み上げてきました。2009年度に当社は重要長期契約をいくつか獲得しましたが、これも過去の努力や実績が実を結んだも



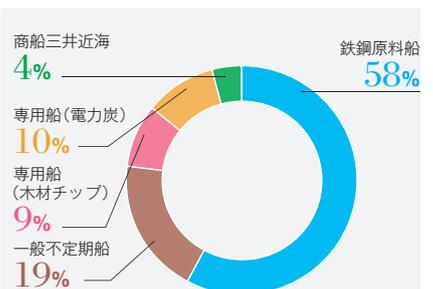
ケープサイズ・バルカー
Pleiades Dream



石炭船
Ishizuchi

連結売上高構成比

(2010年3月期)



のと考えています。これらの契約の一例としては、中国の製鉄会社の江蘇沙鋼や鞍山鋼鉄向けの契約や、資源メジャーのリオテント社向けの契約などがあげられます。

一時大きく喧伝された「2010年問題」は、当初懸念されていたような深刻な状況にはならないと見ています。当初、2010年のケーブサイズの竣工隻数が330隻程度と予測されていましたが、2010年1-3月の竣工実績は47隻に留まっており、例年の傾向として、第1四半期の竣工隻数はその他の四半期より多くなることから、2010年の最終的な竣工隻数は170隻ほどと考えています。それでも過去における年間竣工隻数と比べると依然多いことは否めませんが、足元の輸送需要を考えれば供給過剰ではありません。事実、中国では未だインフラ投資の必要性が高く、2010年の鉄鉱石の輸入量は前年比で1億トン近く増加するという専門家の意見もあります。

その他ドライバルク輸送

2009年度は各貨物とも前年比で減少しましたが、中国やインドの需要増により、全体的に市況は回復基調になってきました。

パナマックス・バルカーやハンディマックス・バルカーといった中・小型船については、中国やインドの石炭輸入量の増加によって堅調な市況となりました。ケーブサイズより小さい船型への需要が高まっている背景の一つとして、アジアにおいて大型船の受入港が限定的であること、さらに石炭は鉄鉱石よりも小ロット発注であるため、ケーブサイズ・バルカーを満たすだけの貨物量の確保が難しいことがあげられます。

また、穀物の荷動きに関しては、2008年の2億4,800万トンから2009年は2億3,000万トンに減少しました。しかし、2010年は南米で豊作となっており、荷動きの押し上げを期待できます。

このような状況から、一般不定期船の市況も、比較的早期に2008年レベルまで回復すると見ており、悲観していません。

さらに、専用船については、大部分が電力会社との長期契約に従事している石炭船が36隻あり、チップ船は、近年では製紙会社の減産に伴うチップやパルプの輸入減少を背景に、大豆粕のスポット契約を受けるようになってきました。チップ船は大豆粕のような軽くて嵩の大きい貨物を輸送するのに適していることから、欧州向け大豆粕輸送で収益をあげています。

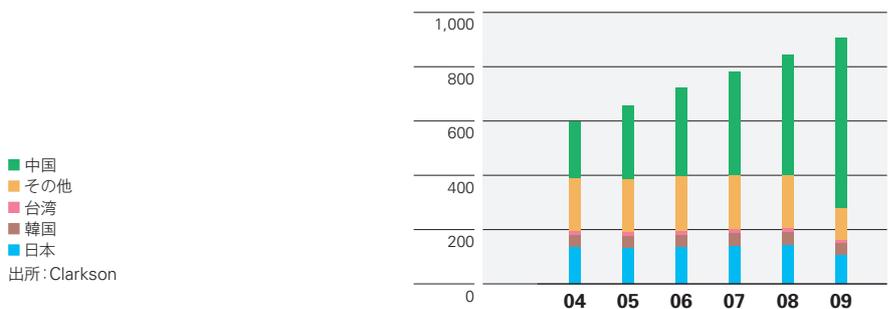
新中計におけるBIG ADVANTAGE

当部門は引き続き当社全体の利益を牽引していくために、2012年度末にはドライバルカー船隊を450隻まで拡大させることを計画しています。中期経営計画においては比較的保守的な目標を置いていますが、さらなる成長を目指して挑戦していく所存です。中期経営計画期間の3年間に竣工する船舶は既に全船発注済みですが、2013年以降についても、世界のビジネス環境を注視し、慎重な投資姿勢を維持しながら、さらなる拡大を企図していきます。

一方で、この中期経営計画期間における市場のダウンサイドリスクに備えて、必要に応じて迅速な減船を可能とする「逆櫓経営」の再構築も進めていきます。これには強い財務体質が必須条件となります。

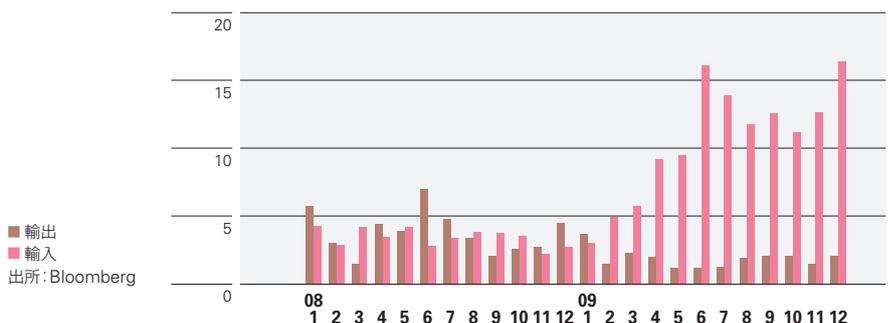
仕向け地別鉄鉱石海上荷動き推移

(百万トン)



中国の石炭輸出入量月次データ

(百万トン)

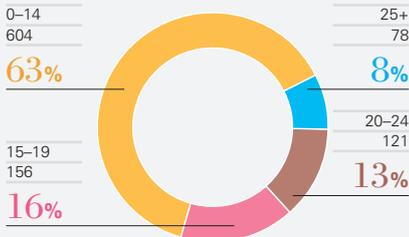


世界のドライバルク船 船齢構成

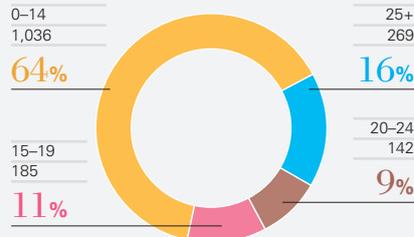
(2010年1月時点)

船齢
隻数
%

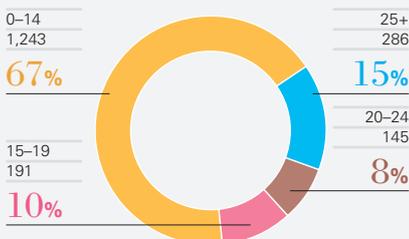
ケープサイズ (100,000dwt-959隻)



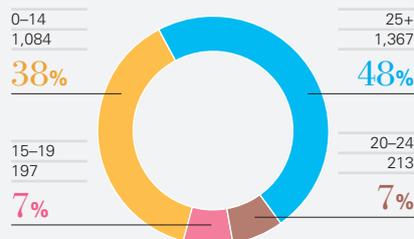
パナマックス (60-99,000dwt 1,632隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 1,865隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 2,861隻)



出所: Clarkson

このため財務基盤を強化することが当社の最優先事項であり、一般不定期船では、運賃先物契約などを積極活用することも視野に入れてリスクヘッジに努め、かつ収益の最大化を狙います。

中国やインド、ブラジルは今後さらに成長が期待できる市場として注目しており、現地スタッフの人数を増強し、情報収集力を高めていきます。既に、不定期船の分野では、インドの電力会社向けの石炭輸送など、成果をいくつかあげております。今後の鉄鋼製造業の着実な成長を背景に、石炭の輸入は増加の一途をたどると考えられます。また、現在インドは鉄鉱石を自国供給していますが、近い将来には鉄鉱石についても輸入国に転じるのではないかと期待しています。さらに、ブラジルも自国に石炭資源がなく、インド同様、大き

な期待を感じています。

海運業は過去長きにわたり、1隻でも船を持っていれば容易に新規参入が可能という業界でした。しかし、近年の経済危機により、安全運航や強い財務基盤が、世界の競合他社に対して差別化を図る重要な要素となってきました。当社は、世界で選ばれる商船三井たるべく、当社事業の根幹となる安全運航を担保するための様々な取り組みを実行しています。同じく環境への配慮も重要な要素です。当社が構想している環境対応型の大型鉄鉱石専用船「ISHIN-Ⅲ*」は、30%のCO₂排出量削減が可能です。当社は、顧客満足の追求とともに、海運業を通じた環境保全活動にも注力していきます。

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



木材チップ船
HK Delight

不定期専用船事業

油送船部門

渡辺 律夫
常務執行役員



隻数

2008 166

2009 178

2010 195

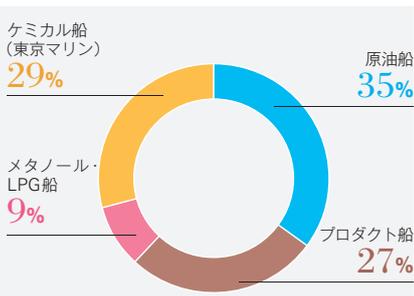
2009年の市況低迷は心理的要因

2007年までの20年間、世界の石油消費量は順調に増加してきましたが、2008年から2009年にかけては2年連続して減少となりました。その2年間の減少率はわずか1.7%程度の減少ですが、船腹の過剰供給もあり、2009年の大型原油タンカー（VLCC）のWS*は平均42程度と低迷しました。この結果、当部門は損失を計上することとなりました。この2009年の市況低迷は、心理的要因、すなわち「当面、原油輸送量は増加しないのではないか」という懸念に市場が過剰反応したことが原因だったと考えています。現に2010年に入って中国が原油輸入活動を活性化し始めると、WSは130まで反発しました。これは市場のファンダメンタルズが依然底堅いことの証左と言えます。

*World Scale (WS): 基準運賃を100とする、石油タンカーの海上運賃指標。

連結売上高構成比

(2010年3月期)



当社は2008年度中に原油船隊のダブルハル化を全て完了し、続いてプロダクト船他についてもダブルハル化を完了しました。IMOの規制により、2011年よりシングルハル船の運航が原則禁止となることから、同船型は国際市場からの撤退を余儀なくされるため、需給バランスの回復に貢献するはずでした。

2010年3月末現在の当社の船隊構成は、原油船46隻、プロダクト船51隻、ケミカル船85隻、LPG船13隻となっています。VLCCの船腹の約8割と、ケミカル船の内のメタノール専用船の全ては長期備船契約に投入されており、残る船種（プロダクト船、LPG船、ケミカル船）は短期備船、COA契約等の効果的組合せにより収益の確保、安定化を図っています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

世界人口の増加、生活水準の向上、そして世界GDPの着実な成長を前提におけば、今後も石油需要は順調に伸びていくことが予想されます。これに加え、新興国は自国の石油需要の伸びに伴い、中東産油国以外からの石油調達を活性化させる傾向があり、トンマイルもより伸長していくことが予想されます。このような見通しをベースにして、当社は油送船隊を195隻（2009年度末）から220隻（2012年度末）へ拡大することを計画しています。

当部門では、全体の60%以上が既に海外での売上となっております。海外拠点をシンガポール、ロンドン、ヒューストンへと広げ、オイルメジャーをはじめとしたグローバルな顧客基盤を獲得しています。当社の強みは、多様な船種から構成される世界最大級の船隊を充実させることによって、フレキシブルなサービスを世界中の顧客に提供できることです。今後は、より一層船隊規模を拡大させながら、既存の拠点を核としてアジア・中東・南米などの新しい地域をターゲットに据えて、新たな商権の開拓を図っていきます。

油送船事業を展開する上で、安全運航は最重要テーマです。例えば、オイルメジャーから備船契約を獲得する場合には、極めてハードルの高い条件をクリアしなければなりません。当社では、このような厳格な要請に応えるべく、船員や専門家の養成に20年以上前から戦略的に取り組んでおり、シンガポールやロンドンに船舶管理の拠点を構築しています。このような体制は一夜にして整備し得るものではなく、当社の充実した安全管理体制は他社の追随を許しません。強靱な財務体質と併せ、この磐石な安全運航管理体制は当社油送船事業に大きな優位性をもたらしています。



VLCC
Pegasus Trador

不定期専用船事業

LNG船部門



佐藤 和弘
専務執行役員

隻数

2008 60

2009 72

2010 76

大型契約の獲得につながった市場での存在感

当社は、これまで約30年にわたりLNG海上輸送に従事してまいりました。当社保有船の大半は長期契約に投入されており、2009年度もこれまで同様、当社経営に大きく貢献することができました。とりわけ海運業の他部門の収益が大きく変動する中で、当部門の安定的な利益構造が大きな意味を持った1年となりました。

とは言え、前途に何も問題がないという意味ではありません。新規LNGプロジェクト計画が世界的に遅れており、その輸送を担うLNG海上輸送事業も当面は急激な拡大は期待できない状況です。また、長期契約満了に伴うフリー船対策も今後の部門経営の重要課題となります。

中長期の見通しは、クリーンエネルギーとしてのLNG市場は確実に拡大していくものと見ております。一方、フリー船については、2004年頃からフリー船の増加によりLNG船のスポット市場が形成されまし

たが、供給過剰のため運賃水準は低く抑えられております。当社の場合、2010年末に8隻のLNG船が長期契約の満了に伴いフリー船となることから、このようなマーケット環境下でこれらの契約満了の船舶をいかに有効活用するかが今後の部門経営の重要課題となります。対策の一環としてこれらの船舶を船上再ガス化装置付LNG船(SRV)へ改造することを検討しています。

2009年度の最大のトピックは、エクソンモービルが主導するLNGプロジェクトとの6隻に及ぶ傭船契約の締結となります。全6隻のうち4隻は中国向けの輸送に投入されます。当社は2000年頃より中国向けLNGビジネスの参画を目指して努力を重ねてきましたが、オイルメジャーとの協業を通じて遂に目標を果たし、画期的な一歩を踏み出すことができました。当社が最終的にエクソンモービルに選ばれたのは、LNG海上輸送における安全輸送の実績と健全な財務体質によるものと考えております。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

当部門は、日本が世界最大のLNG輸入国であることから、収益の大宗は国内源泉となっております。今後のLNG需要の世界的な拡大を考えれば、LNG海上輸送を営む当社にとって世界的なLNG市場はより一層魅力的に映ります。念願叶った中国市場への参入は、その拡大する世界市場での当社活動の橋頭堡となるものです。さらに、インドも有力な市場と捉えています。既に天然ガスの利用国であるインドでは、米国同様に国内のパイプライン敷設が進展しており、ガスの需要が伸びれば、この自国のパイプライン網をさらに活用する可能性があります。

また、船上再ガス化装置付LNG船(SRV)の利用拡大も予想されます。当社が50%の持分を有する2隻のSRVのうち、1番船が2009年度の第3四半期に竣工し、米国のボストン沖で操業を開始しています。当社はこの実績、経験を生かして、高いポテンシャルを持つLNGオフショアビジネスを開拓していきます。前述の長期契約の満了を控えた船舶をSRVに改造すれば、新規オフショアプロジェクトに対して、迅速に低コストのSRVを供給することも可能となります。

当部門は浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)事業も行っています。2010年3月に、ブラジル国営石油会社ペトロプラス社向けの傭船プロジェクトへ出資・参画することに合意しました。この事業は、2010年度の第4四半期から15年間にわたり、当社の安定収益創出に貢献していきます。



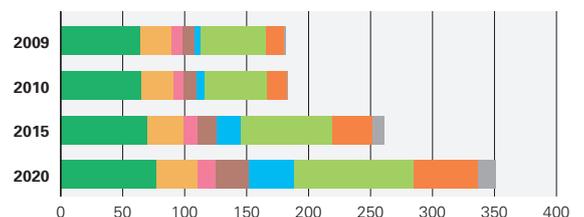
LNG船
Nizwa LNG

LNG需要見通し

(百万トン)

- 日本
- 韓国
- 台湾
- インド
- 中国
- 欧州
- 北中南米
- その他

出所: 日本エネルギー経済研究所、他



不定期専用船事業

自動車船部門

央戸 敏孝
専務執行役員



隻数

2008 103

2009 89

2010 109

空前の需要減に対し、大胆な減船を敢行

当社の全事業部門の中でリーマンショックの影響を最も顕著に受けたのは、おそらく我々自動車船部門でしょう。2008年の世界の自動車海上輸送量は1,400万台でしたが、2009年には900万台にまで激減しました。今まで完成車の輸送量が常に右肩上がりで推移する中、当部門は会社利益に貢献してきましたが、2009年度は、自動車船部門を開業して以来、初めての赤字を計上することとなりました。

この状況を打破するため、極めて大胆な減船を敢行しました。2008年度の段階で19隻をスクラップ・返船し、2009年度も減船を継続した結果、リーマンショック後から2010年3月31日現在までに実施した減船は合計36隻に達しました。2009年度末での船隊規模は109隻*となっています。

減船の他にも様々な対応策を実施しました。夜間日曜荷役の削減、減速航海、パナマ・スエズの一時的な通航取り止め、組織人員の整理など、コスト削減に注力した結果、2009年度の第4四半期には収支の均衡を見るに至りました。

*当社は2009年9月より、日産専用船(株)を連結子会社化したため、2009年度より同社の船隊隻数を合算しています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

米国での大型車の需要が頭打ちとなり、今や自動車需要はアジアと小型車が中心になってきました。確かにリーマンショックを契機とした市場の崩落は過去に例を見ないほどの規模でしたが、消費者の車種嗜好の変化や生産地・消費地のシフト自体は、過去にも10年周期程度で起きています。こうした常に起きている目先の変化に右往左往することなく、世界中のネットワークを駆使して情報をすばやく収集し、顧客

のニーズに最適なソリューションを提供するのが、当社自動車船部門のビジネスモデルと言えるでしょう。

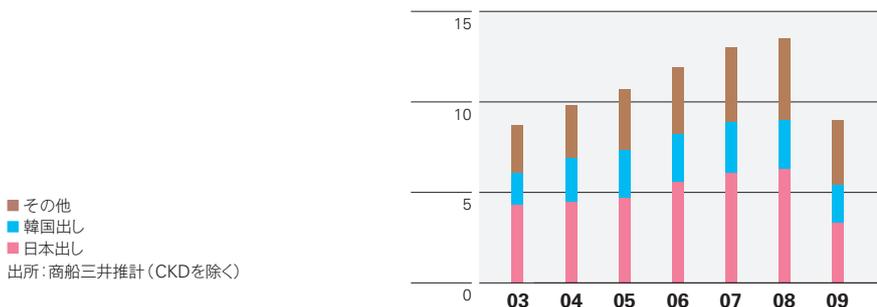
今後の自動車需要は、堅調に回復していくことで間違いなくと考えています。世界の海運業界の中でも大手自動車輸送船会社は数社しか存在しませんが、その一角をなすものとして、一定の船隊規模を維持してこの需要に応えていきます。新中期経営計画では、3国間取引と復路輸送の需要増加も考慮に入れて、年間330万台程度の輸送規模を確保する予定となっています。また、今後も、輸送規模と質の両面において世界最高レベルのサービス提供を追求していきます。

自動車産業では地球環境対応がメインテーマの一つです。これを受けて当社は、燃焼効率が良く、CO₂排出量が少ない自動車船を提供してきました。2009年度では、9月に新しいコンセプト船「ISHIN-I*」を発表しました。この船は、航海中のCO₂排出量を半減することができます。ISHIN-Iは既存船の船価と比較すれば決して安いとは言えませんが、自動車メーカー各社が地球環境保全を進める中で、自動車輸送に本船を採用することによるメリットを見出していただくことを願っています。

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

出荷地別自動車海上荷動き推移

(百万台)



自動車船
Sunrise Ace

コンテナ船事業



池田 潤一郎
常務執行役員

隻数	
2008	130
2009	115
2010	101

大胆な施策を実施、その後市場は回復基調

2009年度のコンテナ船事業は、リーマンショック以降荷動きが急激に減少し、さらに運賃も低下したため、前年度比3割の減収となりました。経常損失も2008年度より拡大し570億円を計上しましたが、当初からこうした厳しい環境は予想されており、大胆な施策を講じた結果、損失を最小限に食い止めることができました。2010年度に入って、各航路の運営状況は持ち直し、損益黒字化へ向けて明るい兆しが見えてきています。

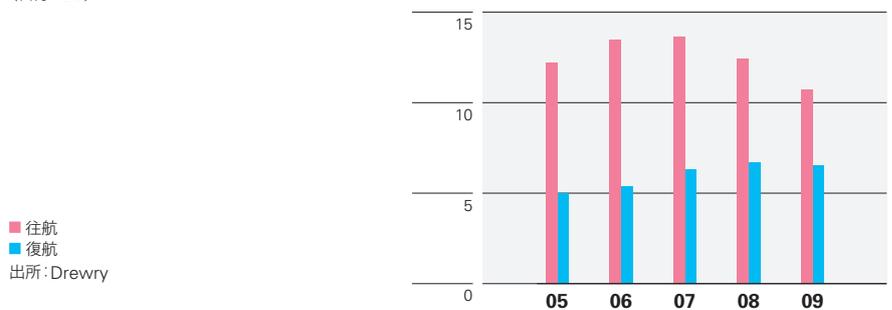
当部門の荷動きは通期では前年度比10%の減少となりましたが、当社はそれ以上の規模で船腹(キャパシティ)の削減を行いました。最もダメージの大きかった欧州航路ではキャパシティを30%削減、アライアンスベースでは4ループあったサービスを3ループにしました。またアジア/西アフリカの直行配船を廃止し欧州経由にしたことで、余剰スペースを西アフリカ向け貨物で埋めることができました。北米航路のキャパシティは12%削減し、南北航路は15%削減しました。アジア域内航路の荷動きに関しては、リーマンショック後に一時的に荷動きが落ちたものの、すぐに回復し、通期では2008年度並みの荷動きとなりました。

荷動きの減少に合わせて、迅速に減船を実施し、さらなる費用の合理化を行いました。2009年度は新造船8隻に加え14隻を新たに備船しましたが、スクラップで17隻、船主への返船で19隻減らしましたので、差し引きすると14隻の船隊縮小となりました。これらの減船対策が、航路再編と併せてコスト削減につながりました。また、ターボチャージャーの取り外し、助燃

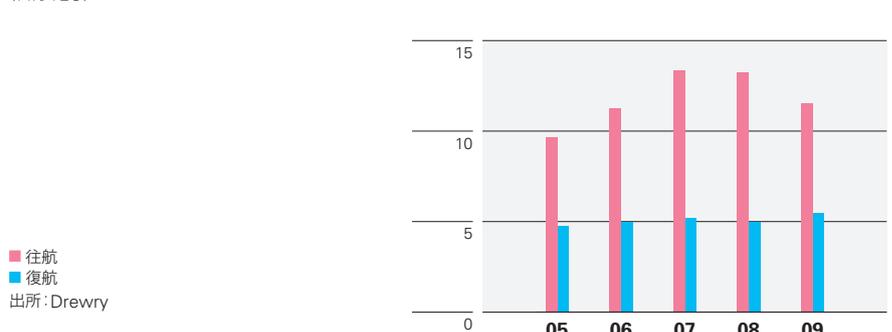
剤の投入、減速航海の実施などの対策により燃料の消費量を抑え、燃料費を削減しました。さらに、自社船のスペースを有効利用し、他社船のフィーダースペースの使用を減らすなどの諸方策で運航費を削減。組織の合理化と、関係会社の費用抑制も進め、合計で300億円近くに及ぶコスト削減を達成しました。

2009年度の前半は、全世界的な在庫調整の進展により大幅な荷動きの減少を見ましたが、コンテナ船市況は2009年度末までにはかなり回復してきています。米国向けの住宅関連資材などはまだ回復が緩やかですが、荷動きが完全に止まっていた機械・建機類が再び動き出すなど、全部の品目で回復基調にあります。リーマンショック前のピーク時の荷動きと比較すれば、北米往航は10%減、欧州往航も10%減程度の状況ですが、南北往航は2009年度後半に完全に回復しております。

アジア/北米航路荷動き
(百万TEU)



アジア/欧州航路荷動き
(百万TEU)



当社はアジア域内航路や南アフリカ／ブラジル向けの南北航路に力を入れており、日本やタイからの自動車関連製品や、中国からの電化製品や一般雑貨などを、アフリカやチリ、ブラジル向けに運んでいます。中でもブラジルは購買力が高く一番大きなマーケットです。

コンテナ船以外の事業分野では、フロリダ州ジャクソンビル港のターミナルが本格的に稼働を開始しました。リーマンショックの影響により、取扱量が著しく減少する状況の中での運営開始となってしまいましたが、このターミナルは人口が急拡大しているマイアミの北に位置する好立地にあり、周辺には多数の小売業者が物流拠点を設けているので、米国経済が回復すれば、今後の取扱量の伸びが充分期待できます。

全世界のOCB（オーシャン・コンソリデーション・ビジネス）事業の取扱量は2割の減少となっていますが、MOL コンソリデーションサービス（MCS）は新規の顧客数を増やしたことで取扱量は2008年度の8万TEUから増加し、当初から目標としていた10万TEUに到達しました。利益も順調に伸び、2009年度も黒字を確保しました。顧客数は北米の中規模の顧客を中心に60社ぐらいあり、当社のサービスは顧客から高い評価を得ています。毎年1～2割ぐらいの堅実な成長を達成することを目指していますが、米国経済が本格回復すればさらに取扱量の拡大が期待できます。

近鉄エクスプレスとの提携は、同社の航空貨物サービスの活用を通じてシナジーを得ることができ、当社のロジスティックス事業の成長に貢献しています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

2010年度は運賃が2008年のレベルまで回復することが見込まれており、また、減速航海で燃料費を100億円、組織費用で100億円を2008年度比でそれぞれ削減し黒字化を目指します。中期経営計画における今後3年間の経常利益目標としては、2010年度に50億円、2011年度に200億円、2012年度に300億円としており、2009年度に計上した大きな赤字を3年間でできるだけ早期に取り戻すことを目指します。2012年度の売上高目標を6,200億円としていますが、これは2008年度の売上実績6,800億円よりは少なく、決して過大な目標ではないと考えています。一方、当社は2009年度に大幅なキャパシティの削減を行っていますので、売上を元のレベルまで戻すにはやはり3年ぐらいはかかると見ています。一般的に世界景気は2010年の後半から本格回復して成長軌道に戻ると言われており、その頃には需給ギャップも解消され、私たちが想定している利益水準も十分視野に入ってくると考えられますので、コンテナ船事業の将来に対してそんなに悲観はしていません。

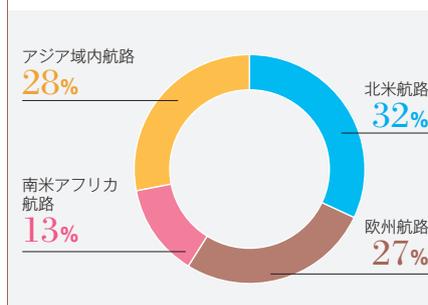


コンテナ船
MOL Endeavor

ここ数年の厳しい事業環境の中で競合他社の大多数は財務基盤がかなり弱っており、過去のように無茶な安い運賃でシェア拡大を狙う戦略を取れる船社はもはや少なくなっています。今では全船社が運賃を上げてキャッシュ・フローの創出に励んでおり、過度な運賃競争は想定しにくい状況です。しかし、さらに運賃が上昇して各船社がコンスタントに利益をあげるようになったときに、どのようなアクションを取ってくるのか、常に考慮に入れておく必要があります。

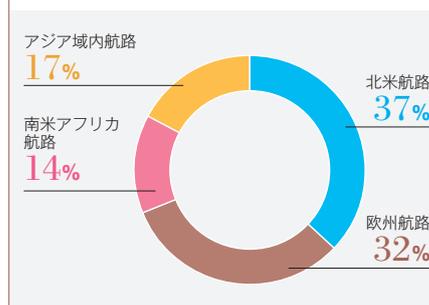
航路別キャパシティ

(2010年3月期)



航路別収入

(2010年3月期)



当社が今後期待しているのは南北航路です。この航路は、今後最も成長が見込める航路であり、当社は歴史的に古くから同航路を運営している強みがあります。加えて、アジア／南米東岸航路向けに燃費の良い最適船型を2011年の竣工予定で発注しており、寄港できる船のサイズに一定の限界がある同航路において、燃費と積載効率の両面で圧倒的な競争力を発揮することを期待しています。

当部門では、今後3年間で新たに28隻が船隊に加わる予定ですが、その一方でこの間、短期・中期備船を19隻返船する予定にしているため、2009年度末(2010年3月31日時点)の船隊規模から比較すると差し引き9隻の増加となります。かつて、新造コンテナ船の供給は2009～2011年の間にかけて毎年10%～15%ずつ増えると予想されていました。しかし、係船や発注のキャンセル、竣工延期などが多く発生していることから、今では同期間の新造船供給量は年平均で6～7%程度の増加レベルに留まると見られています。この程度の供給量であれば需給はちょうどバランスすると見えています。ただし、2009年度末現在で係船中の船腹が約450隻存在しており、懸念材料ではあります。しかしこれらの船腹が全て運航を再開するにはしばらく時間がかかるものと思われます。

当社は、常にアンテナを張り巡らし新しいマーケット需要に迅速に対応することで、競争力の強化と利益の最大化を図っています。大型船の直行配船をいち早く開始したベトナム・カイメップの共同ターミナル運営会社はその一例です。新たなサービス需要・マーケットがあれば、当社は迅速かつ積極的に進出しますが、同じく、事業運営が計画通りにいかなければ素早く撤退を断行することを当事業部門のビジネスポリシーとしています。また、他社と違って当社は大型船のみに傾注するのではなく、多様性、汎用性のある船型を基軸とした船隊を構築しています。これにより世界の様々な規模の港湾に自在に対応することができるため、今後もフットワーク軽くコンテナ事業経営を行っていきます。

環境分野については、近年実施している減速航海により、CO₂排出と燃料消費を大幅に削減することができました。環境保全に対する関心が世界的に高まっているため、減速航海は顧客からも認知されつつあり、また、運航費の大半を占め、今後も価格の高騰が予想される燃料費の削減にもつながります。こうしたことから、当社はマーケットが回復したとしても減速航海を継続していきたいと考えています。

コンテナ船事業は、世界の人口が今後も増え続ける限り成長産業であり続けます。需給ギャップや運賃の乱高下が顕在化し、ボラティリティーは高くなってきてはいますが、長期的に見れば必ず投資に見合うだけのリターンは得られると確信しています。



コンテナ船
MOL Paramount

フェリー・内航事業



青木 陽一
副社長執行役員

隻数

2008 46

2009 46

2010 44

景気の減速よりも、高速道路政策に苦しむ

当部門にとって2009年度はまさに試練の年であり、経常損失が23億円にまで拡大しました。要因の一つは景気悪化によって人や自動車の移動が減少したことです。二つ目の要因は、政府による高速道路料金割引・定額化措置によって、フェリーから陸上交通に移動手段がシフトしてしまったことがあげられます。特に関西／九州（瀬戸内海）航路は、高速道路と並行しているために大きな影響を受け、前期比で荷量が20～25%、乗客が15～20%減少しました。一方、北海道航路は荷量にして前期比5%程度の下落に留まりました。

一方、バンカー価格は2008年に比べて大きく下落しました。燃料油価格の変動分を調整するBAF（燃料サーチャージ）*制度については、期待していた程の利益貢献にはならなかったため、2010年度には計算式の改定を含め、荷主に燃料コストアップの応分の負担を頂けるように努めていきます。

収支改善への取り組みは、それだけに留まりません。フェリー事業については、船腹規模の合理化を継続的に推進してまいりました。中九州航路は、7年前の時点で8隻8便あったサービスを、2009年度には4隻4便にまで徐々に減らしました。こ

の結果、需給バランスが改善されて稼働率が向上し、運賃も下支えされています。

環境に優しいフェリー輸送は、本来、日本政府が重点を置いているモーダルシフト政策の主役たる存在です。しかし、政府が高速道路無料化政策を継続するのならば、日本近海からフェリーサービスは徐々に消滅し、政府が掲げているCO₂の削減目標も達成されないかもしれません。

内航事業については、2009年度は継続的なコスト削減努力と併行して鉄鋼輸送の需要が回復し、手堅く利益を計上することができました。

*BAF: 輸送会社が燃料の超過コストを算定し、追加料金を課す制度。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

フェリー事業では、当社の数少ないBtoCビジネスとして、より多くの乗客にご満足頂けるようなサービスの向上、マーケティング活動の強化を引き続き行っていきます。通常フェリーは夜間に運航され、日中は港に停泊していますが、この停泊している時間を利用したデイクルーズを2010年の春から開始しました。また、フェリーでの船旅をより一層楽しんで頂くために、ジャズバンドの生演奏を聴きながら、充実した食事をレストランで味わうことができるような企画も一部で導入しました。今後、多くの皆様に海上レジャーの楽しさを実

感して頂くために、沢山のアイデアを提案して参りたいと思います。

航空便と同等のリードタイムで博多と上海を結ぶ独自のサービス、上海スーパーエクスプレス(SSE)は2009年度においては好調でした。SSEはこの航路を週2便運航しており、より高いサービスクオリティとフレキシビリティを追求しています。

当社はフェリーの環境保全性をさらに改善すべく、2009年11月にISHIN-II*を発表しました。この新概念船(フェリー)は、停泊中には陸上からの電力供給と充電可能なバッテリーによって電力を確保し、就航中には排出ガスの少ないLNGを燃料として使用することで、CO₂を現行の50%まで削減するものです。当社は地球環境保護を目指すとともに、フェリー業界における確固たる地位を築いて参ります。

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



フェリー
さんふらわあ ごーらど

関連事業

青木 陽一
副社長執行役員

隻数

2008 5

2009 5

2010

5

安定収益を生み出すダイビル、そして「にっぽん丸」は改装が完了

当社関連事業利益の多くを占めるダイビルの不動産事業では、2009年3月の中之島ダイビルの竣工に続き、7月には土佐堀ダイビルが竣工しました。この2棟が建つ大阪中心部は現在再開発のただ中にあり、老朽ビルの建替えが進んでいます。両ビルとも再開発の初期段階で竣工したため、建替え工事で事務所を移転するテナントの受け皿となることができました。依然として低迷する日本の不動産市場において、ダイビルは東京・大阪ともに好立地物件が多く、稼働率、賃料ともに比較的高止まりしており、当社グループに安定的な収益をもたらしています。

客船事業においては、「にっぽん丸」が大規模改装中であつたため、稼働日数が少なく、損益は悪化しました。しかし、今回の改装では、乗客を魅了する新しい設備を数多く整備することができ、2010年3月に、新生「にっぽん丸」は処女航海に出ました。通常、客船事業は景気動向の影響を受ける傾向にありますが、富裕層をターゲットに高品質サービスを提供する方針に対する顧客の皆様の反応は極めて良好です。

日本における曳船事業は現在6社、40隻で運営しています。寄港船舶数が減少する中であつて、減速運航を含むコスト削減が奏功し、利益を確保することができました。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

ダイビルではこれまで、老朽化が進んでいた大阪の主要物件の建替・改装に注力してきました。先述した2物件以外の再開発を進めることで、今後は収益力の向上に経営の舵を切っていきます。現在ダイビルでは、東京の物件の利益が大阪の物件より若干上回っています。利益率ではやはり東京の物件が上回るため、ダイビルは今後、東京の物件の比率を高めていく計画です。この戦略の一環として、2010年1月には秋葉原の商業ビルを、また同年4月には青山のオフィスビルを取得しました。現在、日本では不動産価格が下落しており、ダイビルのような財務体質の強い不動産会社にとっては、購入機会が到来していると言えます。

新生「にっぽん丸」は高品質サービスを提供するレジャークルーズに特化します。最高級の料理、美容室・アロマセラピー・ネイルサロン・フィットネスの設備など、これまでにない成熟した客層向けの高級感を提供します。この結果として、客室単価の向上、高稼働率にもつながっています。クルージングレジャーの後進国と言われた日本においても、高齢化社会を迎えて、いよいよこうした新しいレジャーへの需要が根付き始めてきました。



ダイビルが4月に取得した青山ライズスクエア