

# 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

### 2010年度の業績

#### 市況切り下げが収益の重しに

2010年度は、鉄鉱石の国際取引において、四半期毎の契約更改が導入され鉄鉱石価格が高値で推移、その影響からケープサイズ・バルカー\*市況は値動きの荒い展開となりました。2010年6月に1日あたり59,000米ドル強の最高値をつけた後、翌月には12,000米ドルレベルに下落しました。その後、ブラジル積鉄鉱石の活況などを受けて反発し、25,000米ドルから45,000米ドルの間で推移しましたが、2010年12月以降は荷動きの急減により5,000米ドル以下に落ち込みました。東豪州の洪水、ブラジルでの大雨と港湾荷役機器のメンテナンス、西豪州を襲ったサイクロンが鉄鋼原料出荷急減の理由です。2011年の春に荷動きはよ

うやく回復し始めましたが、大量の新造船供給が足枷となり、市況はまだまだ本格的な回復には至っていません。一方、スクラップについては、平均で見ると2010年の市況はスクラップを促進させるまでの低い水準とはならなかったため、期待されたほどには進展しませんでした。このような状況の下、当部門では中長期契約の新規獲得により一定規模の安定利益を確保したものの、前年度比では減益となりました。

\*ドライバルク船の最大船型。主に鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)を運搬する。

2011年3月末の時点で、当社は374隻のドライバルク船を運航しており、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、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、重量貨物運搬船、近海用小型バルカーなどに分類されます。

以下では当社のドライバルク船事業を、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の二つに分けて説明します。

### 鉄鋼原料輸送

2010年の中国の鉄鉱石輸入動向を見ると、価格の高騰する輸入鉄鉱石を嫌い、コストの低い国内産鉄鉱石の使用を増やしたことから、年間輸入量は前年比若干の減少となりました。一方で、日本や欧州などの主要先進国が輸入を大きく増やしたため、世界の鉄鉱石の荷動き全体では、2009年比9%と高い伸びを示しました。この伸び率は過去数年と比べても遜色の無いものでしたが、前述した天候要因等により、2010年度後半から市況は弱含みとなりました。2010年にケープサイズ・バルカーが新たに213隻竣工したことも供給圧力に繋がりました。しかし、この

供給圧力も、中国の底堅い需要によってある程度緩和されていくと考えています。2010年の中国の鉄鉱石輸入量は、2009年比1.5%減の6億1,800万トンでしたが、2011年には中国は鉄鉱石輸入を増やす勢いです。2011年1~4月の鉄鉱石輸入は前年同期比9%増で、年換算では7億トン近い輸入量が期待できるペースです。

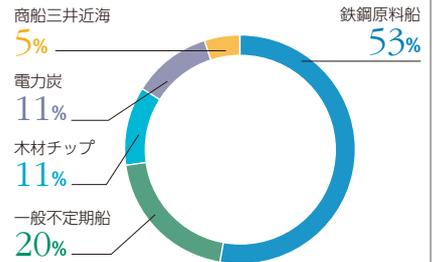
東豪州の洪水では、露天掘りの鉱山が浸水し、さらには港湾施設や石炭運搬用の鉄道まで被害が及びました。2011年3月末には港湾と鉄道施設は復旧しましたが、鉱山側の完全復旧が遅れたために、その間の出荷量が減少しました。この影響により、パナマックス・バルカーなどケープサイズ・バルカーより小型の船型が使用されたため、パナマックス・バルカーの需給が逼迫し、市況もケープサイズ・バルカーを上回る水準に至りました。また、穀物や新興国向けの石炭輸送などの輸送需要もパナマックス・バルカー市況を下支えました。



千葉沖にて錨泊中のケープサイズ・バルカー「VEGA DREAM」

### 連結売上高構成比

(2010年度)



## その他ドライバルク輸送

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・小型ばら積み船では、鉄鉱石や石炭の他に穀物、さらにはマイナーバルク貨と呼ばれる鋼材、セメント、肥料など多種多様な貨物を取り扱っています。市場の新しい動きとして、中国がトウモロコシの純輸入国に転じ、大豆の輸入量もさらに拡大しています。また、インドも原料炭輸入を伸ばすなど、中・小型船は当社に安定的な収益をもたらしています。スモールハンディサイズ・バルカーは、日本から中国・アジアなどへ大量の鋼材を運んでいます。2010年度に、日本の製鉄会社が製品の40%以上を輸出したことも、この船型の市況に追い風となりました。



荷役中のケーブサイズ・バルカー

木材チップ船については、製紙会社向けの輸送契約が満了した専用船を、船倉の容量が大きいというチップ船の特性を活かして、飼料用大豆粕の三国間輸送へ順次転用し、収益を上げています。今回の大震災では日本の製紙工場が多数被災しており、チップ船の需要に影響が出ています。しかしながら、中国の製紙産業は伸長しており、今後のビジネス拡大に向けた好機と捉えています。

電力炭船は、2010年夏の日本の猛暑などによって需要が増加しました。長期契約を既に獲得している新造船の竣工や、今後の中長期契約の獲得によって、同船種ではさらなる安定利益の確保が期待されます。

## ドライバルク船事業のこれから

### 船隊整備は慎重姿勢で

今後の船腹需給については、ケーブサイズ・バルカーの新造

隻数が、2010年の213隻に続いて2011年も240隻と予想され、供給面に懸念材料があります。しかし我々は需要面についても堅調な拡大を想定しています。特に、中国は今後も旺盛な鉄鉱石輸入を続けると考えており、船腹の供給過剰問題は解消に向かうでしょう。中国は2011年からスタートした5ヵ年計画の中で、都市化率を現在の47.5%から51.5%に引き上げる目標を掲げており、これにより年間1千万人が都市部に移動すると考えられます。移動した人々が住む住宅の建設や他のインフラ整備用に、中国がさらに鉄鉱石の輸入を増やし、船腹の供給増加分を吸収すると予想しています。2010年は、鉄鉱石の需要に、鉱山の供給能力が追い付かず、

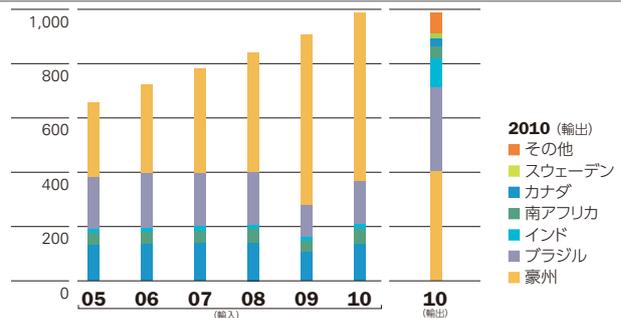
## 仕向地別鉄鉱石海上荷動き推移と国別輸出货量

(百万トン)

2005-2010 (輸入)

- 中国
- その他
- 台湾
- 韓国
- 日本

出所: Clarkson

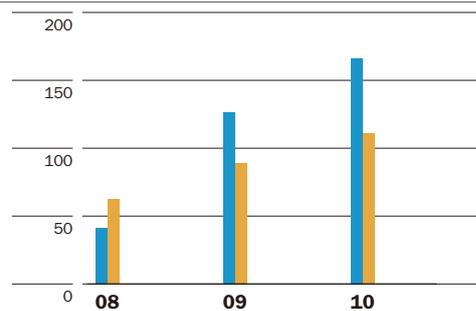


## 中国・インドの石炭輸入量

(百万トン)

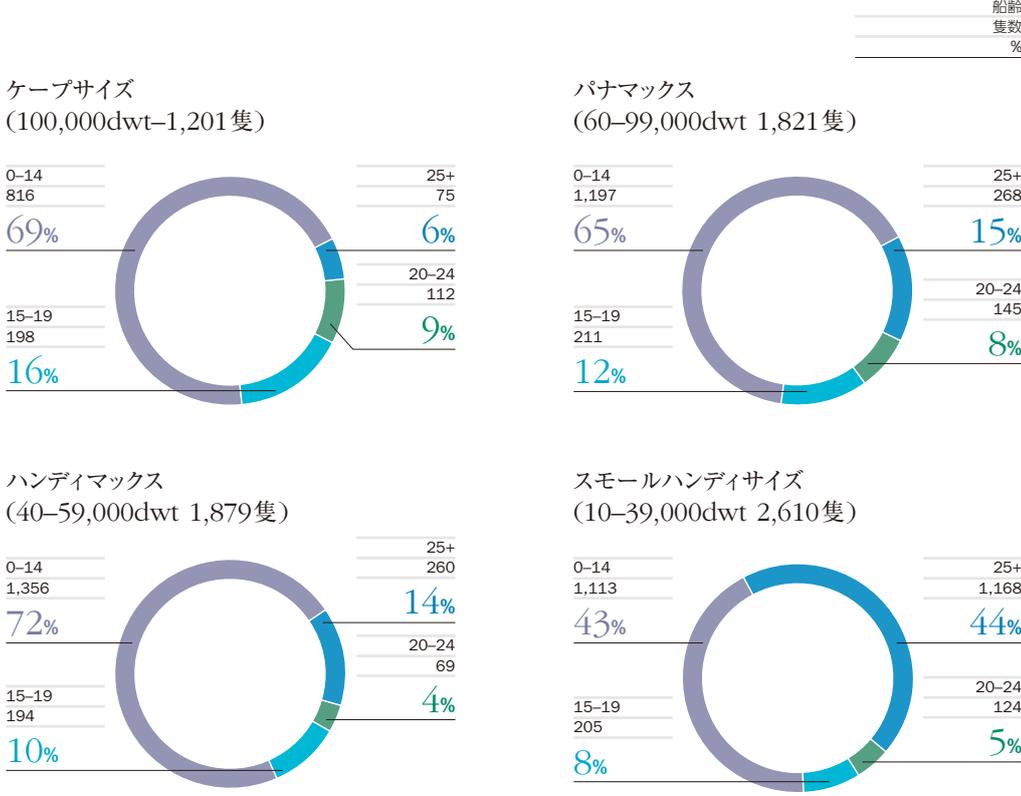
- 中国
- インド

出所: JETRO "World Trade Atlas"、主要輸出5カ国 (インドネシア・豪州・南アフリカ・米国・ロシア) の輸出実績をもとに商船三井推計



## 世界のドライバルク船 船齢構成

(2011年3月時点)



出所:Clarkson

価格が高止まりした結果、中国は鉄鉱石輸入を抑制しました。しかし今後、鉱山の供給能力拡大などで、鉄鉱石価格が安定すれば、中国が輸入量を増やすことが期待できます。また、インドも中国と同様に大きな潜在需要を秘めています、本格的な展開には時間がかかりそうです。

一方、ケープサイズ・バルカーではスクラップが進展すると見えています。2010年の1年間で実際にスクラップされた船は18隻でしたが、2011年に入り4月初頭までで既に23隻となっています。このままのペースでいけば、年間100隻がスクラップされることとなり、2011年に予定されて

いる新造船供給量の4割強が相殺されることとなります。これに加えて中国や韓国が旺盛な輸入を持続すれば、残りの新造船供給量がある程度吸収することができるため、船腹の需給バランスは改善すると見えています。

当社はこれまでケープサイズ・バルカーの船隊を一貫して拡大してきた結果、2010年度末で109隻の船隊規模となっていますが、現下のマーケット環境を踏まえ、同船型の新規発注については当面慎重な姿勢で臨みます。2012年度までは既発注分が毎年10隻程度竣工しますが、契約期間の満了した備船を返船したり、25歳以上の老齢船をス

クラップすることで、2010年度から2012年度の間にかけては数隻程度の純増にとどめる計画です。

パナマックス・バルカー以下の船型については、2010年度末で119隻の船隊規模を、需要の伸びに対応するため2012年度末には130隻まで増やす計画です。

安全運航は当社の最重要課題の一つであることから、私自身が訪船する機会を今まで以上に増やして現場の意見を直接聞き、それを安全対策にできるかぎり反映させています。安全運航支援センターでは24時間体制で当社運航船全船の動きを監視

しており、今後も継続して安全運航の面でサービスの差別化を図っていきます。さらに当部門では、造船所と共同して環境配慮型の大型鉄鉱石専用船「ISHIN-III」の開発を推進しており、CO<sub>2</sub>の排出量を30%削減することを目指しています。燃料油価格が高騰する中において、同船は経済的な競争力を大いに発揮することになるでしょう。

### ドライバルク船

梱包されていない固体貨物「ばら積み貨物」を大量に輸送するのが、ばら積み船。ドライバルク船とも言われるこの船が輸送するものは多種多様で、鉄鉱石、石炭、穀物、その他鉱石類、木材(丸太・製材)、チップ、セメント(バルク、バッグ)、塩などがあります。



## 不定期専用船事業

### 油送船部門



渡辺 律夫  
専務執行役員

### 2010年度の業績

#### 石油需要は回復、しかし運賃市況は低迷

2010年度は、2009年度の赤字からの脱却を目指しましたが、残念ながら市況は全般的に低調なまま回復せず、当部門は2期連続で営業損失を計上しました。

大型原油タンカー（VLCC）の運賃は、2010年度に入ってしばらく比較的堅調に推移しました。しかし、夏前に下落してからは、冬場の需要期にVLCCの運賃市況はWS\*80まで一時的に上昇したものの、2010年度を通して全般的に低位で推移しました。

\* WS: World Scaleの略。石油タンカーの海上運賃指標。

VLCCの船腹供給に関しては、2010年にはダブルハル（二重船殻）の新造船が55隻竣工しましたが、40隻のシングルハル（一重船殻）船がスクラップまたは他の船種に改造されてマーケッ

トから撤退したため、年間のVLCC全体の純増は15隻でした。7月頃には、それまで洋上備蓄用に使用されていた船が輸送用としてマーケットに復帰したことが供給増加要因となりましたが、VLCCフリート全体（2010年末で548隻）から見ればいずれも運賃相場を大きく崩すほどの供給増ではありませんでした。

一方、2010年の世界の石油消費量は、世界経済の回復に伴って前年比3.5%増の8,790万BD\*となり、史上最高値を更新しました。特に中国の原油輸入量は4,000万トン増の年間2億4,000万トンに増加、さらに中東からの輸入だけではなく、西アフリカ、南米からの長距離輸送が増えた結果、VLCCはトンマイル延伸により需要が大きく伸びました。

\* BD: barrels/dayの略。

このように需要が伸びているにもかかわらず、なぜ市況が低迷したのか。唯一考えられるのは、実際の船腹需給バランス以上に、スポットマーケットにおける船主の心理的な要因がより大きく市況に影響したということです。

2011年3月末現在の当社グループの船隊構成は、原油船48隻、プロダクト船60隻、ケミカル船85隻、LPG船13隻となっています。2010年度には、老齢船や小型船から大型船へのリプレースを目的に、VLCC2隻、MR型5隻を新規発注しましたが、足元の市況に鑑みて、さらなる新規発注は当面見送っています。プロダクト船市況についても、原油船と同様に心理的な要因から低迷が続いています。一方、LPG船は過去数年間に及ぶ停滞期を抜け出し、2010年後半からは荷量も増えてきて運賃も緩やかに上昇しています。ケミカル船は輸送量の70%はCOA契約（数量輸送契約）で構成されており、契約更改時点のマーケット環境が厳しかったため、2010年度の採算は悪化しました。

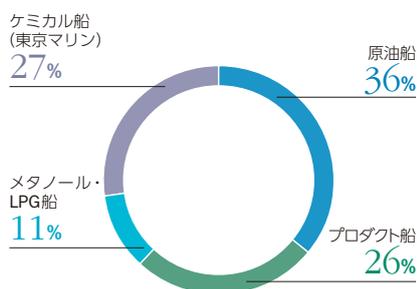
由に、輸送経路は多様化して、トンマイルは伸長していくと見えます。市場は、常に何らかのきっかけがあれば運賃が一気に高騰する要素をはらんでいる状態であり、当社の船隊整備計画は、老齢船のリプレースを行いつつも、2012年度末には220隻の運航規模を目指すという中期経営計画発表値（2010年3月）から変更ありません。

石油需要の伸長と同時並行して、マーケット自体も大きな変化を遂げつつあります。荷主からの契約期間短期化への動きや、中東以外の産油国や新たな石油輸入国における潜在顧客の成長です。当社は、こうした変化に対応すべく高品質でフレキシブルなサービスを提供し、新たな需要を開拓していきます。そのために、さらなる船隊規模の拡大や、南米や中東、それ以外の地域への拠点配置や整備による海外ネットワークの強化拡充を推し進めます。

また荷主にとって最重要課題なのは安全運航です。当社はこれまで船員教育と船舶管理には大いに力を入れてきましたが、本社内にタンカー安全管理室を設置し、シンガポールとロンドンにある当社グループの船舶管理会社をまとめ、一体的に船舶管理を行う体制を強化しました。この取り組みに、営業部隊からの支援も加え、MOLと聞けば“トータルな安全と高品質な船舶”が想起されるようブランドイメージの確立を図っていきます。

### 連結売上高構成比

(2010年度)



### 油送船事業のこれから

#### マーケットの回復は確実、事業基盤の一層の強化を進める

新興国の石油資源消費は急速に伸長しており、油送船事業の成長シナリオに変更はありません。当社は、中東や新興国市場での石油精製や、産油国を取り巻く地政学的リスクの分散を理



#### タンカー

液体貨物を海上輸送するのが、タンカー。原油は原油タンカーが、原油から精製されるナフサやガソリン、軽油、灯油などの石油製品はプロダクトタンカーが、そして石油化学品はケミカルタンカーが運びます。プロパンやブタンなどを液化したLPG（液化石油ガス）を専門に運ぶタンカーもあります。



## 不定期専用船事業

### LNG船部門

佐藤 和弘  
専務執行役員



### 2010年度の業績 契約満了船を活用し、 安定的な利益を創出

当社保有船の大半は長期契約に投入されており、高品質な輸送実績と最大手船社としての強みを活かして、これまで同様、2010年度も安定的な利益を創出し、当社経営に貢献しました。

一方で2010年度は、長期契約を満了した8隻のLNG船がフリー船となりました。フリー船市況は、上期に船腹過剰で低迷しましたが、下期は、厳冬となった韓国での追加需要が例年以上の需要を喚起して市況は活況に転じました。この約700万トンもの追加需要は、標準的なLNG船型の隻数換算で約20隻(6ヶ月ベース)に相当するもので、下期のフリー船市況レベルは上期の3倍近くまで上昇しました。

エクソンモービルが主導する中国向けLNG輸送の共同プロジェクトは順調に進捗しています。本プロジェクトにおいて、中国海運(集団)総会社と海上輸送パートナーシップを締結し、さらに中国向け輸送に必要となる新造LNG船4隻の造船所として、中国の滬東中華造船(集団)有限公司を選定しました。現在、

当社から技術者6名を派遣し造船所の安全基準と品質水準の引き上げに注力しています。安全・品質レベルが当社の求める水準に達し次第、2011年6~7月を目前に正式契約を締結する予定です。

当社は、今回のプロジェクトを成功させ、中国海運(集団)総会社と滬東中華造船(集団)有限公司とのパートナーシップを足がかりに、中国における当社のプレゼンスを高め、中国のLNG輸送市場での事業の拡大を目指します。

### LNG船事業のこれから

#### 成長への4つのファクター

当部門の今後の成長を考える上では、LNGの需要と供給、船隊整備とコスト、安全運航、オフショア事業、という4つのファクターが重要なポイントになるでしょう。

LNG需要の高まりは、日本や

韓国といった既存市場だけでなく、2010年にはブラジルやアルゼンチンなど南米の新市場でも見られるようになりました。また、東日本大震災は、各国のエネルギー政策の再考を促し、LNGの追加需要が創出される契機となりそうです。日本では、原子力発電所の事故を踏まえて、大手電力会社やガス会社が既にLNGの追加輸入を決定しており、今後さらにLNG火力発電への切り替えが進んで、LNGの需要増加に繋がる可能性があります。供給面では、2009年度から豪州、イエメン、ペルーなどをはじめとして着実に新規プロジェクトが進展しており、カタールのLNG生産も増加しています。したがって、今後も需要増と供給増とがバランスしながら、LNG海上輸送量が着実に増加していくと見込んでいます。

新規プロジェクトの入札では、高質な安全運航の実績とコスト競争力が他社との差別化要因となります。当部門は2010年6月から安全運航強化キャンペーンを推進しており、私自身が何度も訪船し、船長や航海士とミーティングを行っています。また、安全管理の国際条約、ルールである

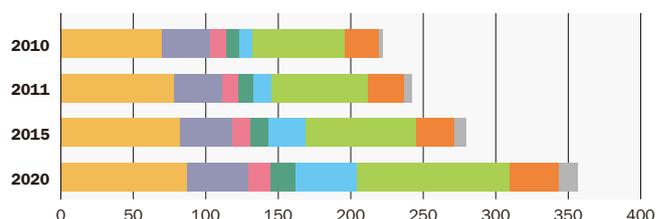
ISMコードを高いレベルで運用することで、LNG船の安全運航基準を引き上げていきます。さらに、オイルメジャーをはじめとする顧客による当社の船舶管理状況の検査においても、単なる合格に満足せず、より高得点を獲得することを目指して改善を進めていきます。

また、コスト競争力面においては、造船所と共同で燃費効率の高い船を開発し、顧客が負担する燃料油コストを可能な限り軽減することで、高いコスト競争力を実現し、他社との差別化を図ります。

オフショア事業に目を転じると、現在、世界各国で多くの浮体式LNG受入基地(FSRU)プロジェクトが操業中です。当社としても、米国マサチューセッツ州のボストン沖合の船上再ガス化装置付LNG船(SRV、GDFスエズグループが運航)プロジェクトで培った経験を活かして、FSRU分野に本格参入することを検討しています。

### LNG需要見通し

(百万トン)



出所: Poten & Partners 資料をもとに商船三井作成

### LNG船

天然ガスは、環境に優しいクリーンなエネルギーとして注目を集め、都市ガスや発電用燃料として世界各国で需要が増加しています。天然ガスは、マイナス162℃で冷却されると液化し、体積が600分の1に圧縮される性質があるため、LNG船には液化天然ガスの状態で積み込まれ、効率的な大量輸送を実現しています。



## 不定期専用船事業

### 自動車船部門



倉内 隆  
常務執行役員

### 2010年度の業績

#### 過去最高の積み取り台数を記録し、黒字化を達成

自動車船部門は、2009年度に記録した事業部初の赤字を覆すべく、2010年度は黒字化を至上命題に掲げました。このような覚悟を持って臨んだ2010年度は、全世界の完成車の海上輸送量が、2009年の約900万台から2010年は1,200万台に急回復するという好環境にも助けられ、当部門の積み取り台数も連結ベースで過去最高の360万台を記録し、目標通りの黒字化を達成しました。

しかし、この黒字化は海上輸送量の回復だけによるものではありません。夏以降の円高や燃料油価格上昇が、当社運航損益に大きな影響を及ぼす環境の中で、休日・夜荷役の回避、空船回航時における減速航海、海

外人員の配置見直し、返船による船隊規模の適正化など、コスト削減に継続して積極的に取り組んだ成果でもあります。

商船三井では、環境負荷の少ない次世代船を構想する「船舶維新」プロジェクトを推進しています。2010年度は、このプロジェクトの一環として、株式会社三井造船昭島研究所と共同で、自動車船の燃費を最大4%も向上させる「最適トリムシステム」を開発しました。燃料消費を削減することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減も視野に入れていきます。

#### 自動車船事業のこれから 世界の海へフレキシブルに対応

2011年度は残念ながら当部門の業績に決定的な打撃を与える出来事とともに始まりました。2011年3月に発生した東日本大

震災の影響により、3月及び4月の日本からの完成車輸出は急減しました。さらに震災の影響によりサプライチェーンが分断され、自動車の生産は全世界的にも減少しています。復興は早いペースで進んでいくものと期待されますが、震災の影響で2011年度の初頭に被った損失を、残された期間でどれだけ取り戻すことができるか、現時点では予測困難な状況です。円高や上昇を続ける燃料費も、収益の変動要因として考慮しなければなりません。

しかし、全世界の自動車販売台数を見ると、今後の自動車船事業の状況には期待が持てます。全世界の自動車販売台数は、2007年に7,000万台を超えた後、2008年と2009年はリーマンショックの影響を受けて2007年の数値を割り込みましたが、2010年には7,200万台にまで回復しました。現在、北米経済に明確な回復の兆しが見えており、欧州も北米より1年遅れ程度で回復してくると考えられることから、2011年は7,800万台程度まで増加すると見込んでいます。このような傾向に鑑み、海上輸送量も2012～2014年には

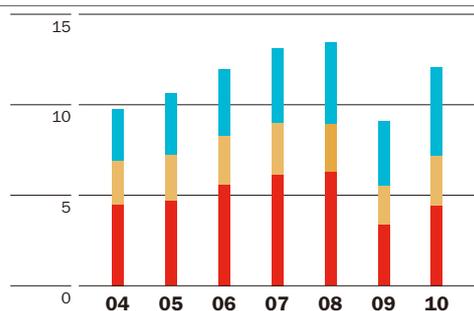
ピーク時並みに戻ると予想しています。

海上輸送量の回復に加えて、ここ数年で輸送経路を含めた完成車物流の枠組みが徐々に変化してきたと考えています。このような外部環境の変化に対応するためには、国内・海外を問わず、先進的かつ戦略的な組織をつくり、十分な人員を配置しなければなりません。当部門は、BRICsなど特定の地域に集中する事業戦略は採っていません。むしろ、シンプルに貨物がどこから出てどこへ行くのかという動きを見極めて事業を展開しています。例えば、BRICs以外の国であるメキシコや南アフリカから完成車輸出が増えてきています。将来に不確定要素が多いこの事業環境下、当社は特定地域に的を絞らず、幅広い視野で市場の動向に注目し、次に成長が期待される航路を見極めていきます。思い込みや固定観念を持たず、フレキシブルに対応することで、世界最高レベルの自動車船運航会社としての地位を維持すると同時に、最も重要な顧客サービスである安全運航・安全輸送を確実に提供していきます。

### 出荷地別自動車海上荷動き

(百万台)

■ その他  
■ 韓国出し  
■ 日本出し  
出所:商船三井推計 (CKDを除く)





#### 自動車船

自動車船の船内は、立体駐車場のように多数の床(甲板)で仕切られた何層ものデッキ構造となっています。各デッキはスロープ(斜路)で結ばれ、そこを自動車が自走していき、限られたスペースに横10cm程度という車間間隔で積み付けていきます。



## コンテナ船事業



池田 潤一郎  
常務執行役員

### 2010年度の業績 大幅に損益改善。

#### 黒字化達成

2010年度のコンテナ船事業は、2年度連続の経常損失から脱却し、経常利益は年度初めの予想を大きく上回って前年度比957億円増の389億円となりました。最大の改善要因は、世界的に需要が大きく伸びたことです。世界の荷動きは、北米・欧州航路で4～5%程度の伸びを見込んでいましたが、世界経済の回復のペースが速く、実際には15%前後の伸びとなりました。アジア域内や南北航路においても同様に大きな伸びを示しました。また、荷動きに応じたスペース供給など船社側の冷静な対応が功を奏し、春先から需給が引き締まり、運賃も想定よりもかなり高い水準で推移しました。結果、輸送量、運賃ともに当初の想定を上回り、

当事業の利益改善に大きく貢献しました。

コスト面では、中期経営計画において2010年度は220億円の削減目標を掲げていましたが、減速航海の徹底、返船・売船による備船料削減、ターミナル費やフィーダー費などの貨物費削減、一般管理費の削減を行ったことにより、合計で230億円のコスト削減を達成しました。中でも一般管理費削減については、単なる人員の合理化だけではなく、本社から香港拠点へと航路運営業務をシフトし、組織のグローバル化も併う形で実施しました。

コンテナ船事業を航路別に振り返ると、北米と欧州の東西航路の当社荷動きは、年度初めに想定していた計画値を大きく上回り、前年度比で北米航路が25%増、欧州航路が32%増となりました。この結果、運賃につい

ても欧州航路は春先から大きく改善し、北米航路でも年間契約の更改を船社側に有利な条件で落着することができました。アジア域内航路も荷動きが前年度比10%増となり、特に日本発着トレードなどでは需給が引き締まった状態が続く中、かつてない程の高い損益レベルを達成しました。アジア域内航路の特長は、東西航路などに比べ輸送距離が短いものの、部品物流が活発で往復航路ともに消席率が高く収益性が良いことです。一方、南北航路は他船社の新規航路開設が相次いでマーケットが軟化しました。足元においても当初想定していた収益レベルを下回る厳しい状況が続いてはいますが、ブラジルの好景気などに牽引され、2010年度の荷動きは前年度比で13%増と大きく伸びました。

また、2010年度は営業面において、高採算貨物の選別集荷とコスト意識の醸成を徹底して押し進めました。貨物の採算性を上げるには、可能な限り荷動きのミスマッチを抑え、空コンテナの回送費用を縮減することが重要です。例えば北米航路の場合、往航でアジアからの輸入貨物はシカゴなど内陸の消費地へ持ち込まれますが、復航の貨物である穀物、古紙、スクラップ類などは中西部や東部から出ますので、輸入貨物の仕向地と輸出貨物の出荷地との間でミスマッチが生じるのです。結果、空になった多量のコンテナをトラックや鉄道で復航貨物の出荷地点まで陸送する必要が出てきます。内陸向けの輸入貨物をうまく選別して、こうした「空コンテナ回送」を極小化していくことが損益改善

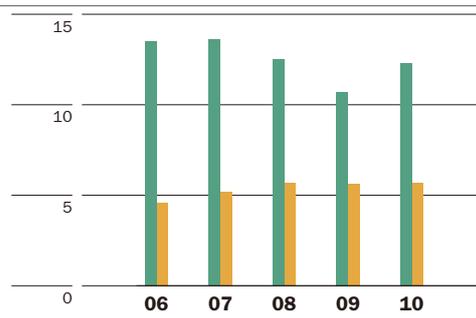


コンテナ船「MOL MAESTRO」  
(ハンブルグ)

### アジア／北米航路荷動き

(百万TEU)

■ 往航  
■ 復航  
出所：Piers/JoC 他 カナダ貨物を含まない



の大きな鍵となります。

それには、まず本社でシステムも活用してマーケットデータを分析して貨物の大きな流れを捉え、各地域拠点に対してマーケティング戦略を指示する必要があります。各地域拠点は、この本社指示をベースに、最前線からの情報も加味して顧客ごとに販売戦略の最適化を図っています。本社と現場スタッフの綿密でバランスの取れた連携が好結果をもたらしています。

また、高採算貨物の獲得を目指し、全営業スタッフがそれぞれの貨物の輸送コストを正確・詳細に理解し共有できる体制を組んでいます。営業スタッフが輸送コストを強く意識することで利益率の高い契約をより効果的に獲得することが可能となります。この取り組みは、世界各地間での業務の標準化を推進した点でも特筆すべきものとなりました。

ターミナル事業では、米国フロリダ州ジャクソンビル港の取扱量が回復しています。米国経済の回復、パナマ運河の拡幅、その他地域の発展などを勘案すると、今後も同港の取扱量は伸びていくと考えています。ベトナムのカイ

マップ・ターミナルは2011年1月から営業を開始し、北米航路に続き欧州航路のコンテナ船の直接寄港を開始して、順調に取扱量を伸ばしています。ベトナムの貨物のみならず、カンボジアの貨物も増えています。カンボジアは、今までフィーダー船しか寄港できなかったのですが、貨物をメコン川からバージュで本船寄港地のカイマップに輸送することでコストが飛躍的に安くなるなど、新たなマーケットの開拓にも役立っています。また、ロッテルダムのターミナルは2014年の開業に向けて順調に進捗しています。ターミナル事業は全体的に取扱量が増えたことで損益が改善し、コンテナ船事業の利益を下支えました。

MOLコンソリデーションサービスでも取扱量が順調に伸びており、2010年度においては10万



MOLグループTraPac社が運営するジャクソンビル コンテナターミナル(米国)

TEUを超える規模になっています。新たに4社の顧客を獲得できたことで収益が向上しました。

当社グループのフォワーダー部門であるMOL Logistics (MLG)については、景気回復で物量が増えたことにより業績が改善しました。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効果を上げており、当社のロジスティクス事業の着実な成長に貢献しています。

### コンテナ船事業のこれから 「MOLライナー」ブランドの浸透

2011年度の船腹需給は、船の供給と輸送需要がそれぞれ約10%前後増加して、ほぼバランスすると考えています。ただし、2011年度に入って運賃は軟化傾向にあり、燃料費も一層高騰

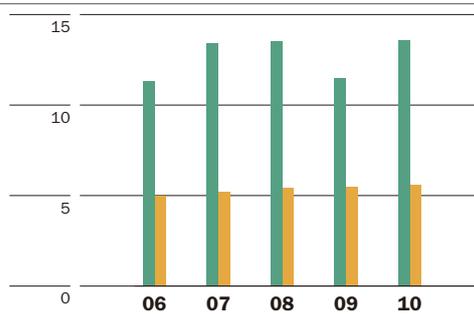
している状況を考えると、2011年度の経常利益は2010年度比で減少すると予想しています。

今後の成長市場としては、引き続きアジア地域と南北航路であると見ています。南北航路向けには燃費・積載効率の面でトレードに最も適した船隊を整備していきます。アジア地域ではインドや中国などでの新しいサービスを拡充していく予定です。また南米地域では、現状、現地法人が無い国については、現地法人の新設などを推進していきます。また、コンテナ船部門のサービスネットワークが追いついていない地域については、ロジスティクス部門を活用して、顧客ニーズに応えていきます。MLGも含め当社のアジア現地法人の中には海運代理店部門の他にロジスティクス部門を持っているので、これらの機能を活用してインド、

### アジア／欧州航路荷動き

(百万TEU)

■ 往航  
■ 復航  
出所: Drewry





コンテナ船  
「MOL PREMIUM」  
(ロサンゼルス)

タイ、ベトナムなど物流事業でも営業活動を拡充していきます。

2011年3月に発生した東日本大震災の影響については、東北地方の製造業に深刻なダメージを与えたため、一部日本からの輸出貨物に影響が出ていますが、グローバルに事業を展開する当部門全体から見れば、深刻な貨物減少までには至っていません。ただ懸念されるのは、放射能汚染による風評被害です。震災直後には、一部仕向地で日本発のコンテナや船舶に対する荷役拒否などが起こりまし

たが、放射能の計測や証明書発行など、日本側での検査体制や対応が順調に確立されてきているため、その後は沈静化しつつあります。

今後は、「MOLライナー」というブランド力の強化、向上に一層注力していきたいと考えています。コンテナ船事業は差別化が難しいと言われてきましたが、運賃面での競争力だけを追求するのでは未来はありません。サービス品質の良否により競争船社との差別化は可能と考えます。

例えば、スケジュール遵守率

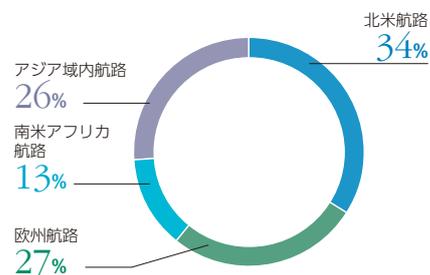
や迅速なレスポンス、トラブル対応力、提案力など様々な要素が顧客の中にブランドイメージを定着させる鍵となります。最前線の営業マンのコミュニケーション能力の向上はもちろんのこと、当社サービスを対象にしたKPI (Key Performance Indicator) を設定し、具体的な数値でサービスの改善度を測ることが必要です。こうした取り組みの一環として、2010年度より当社サービスの「定時到着率」の公表を開始しています。

当社の事業ポートフォリオは、

多種多様な船種で構成されているため、コンテナ専門船社が「規模の追求」だけを基本戦略としていることとは一線を画していきます。したがってコンテナ船業界の中での相対的なマーケットポジションについて過度に意識することなく、当社の個性と存在感を発揮し、独自のブランド力の確立を目指します。この戦略を推進することで、コンテナ船事業を当社の多様な事業ポートフォリオにおける太い柱の一つに育て上げ、収益面で貢献していきたいと考えています。

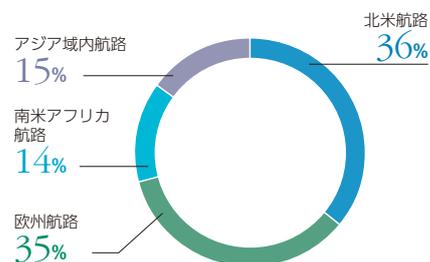
### 航路別キャパシティ

(2010年度)



### 航路別収入

(2010年度)



## コンテナ船

コンテナ船は、電気製品、精密機器、衣類、家具、タイヤなど多くの製品、雑貨貨物を規格化された大きさの金属の箱(コンテナ)に詰め込んで輸送しています。冷凍した食肉や果物などを運ぶには、コンテナ内の温度を制御し、冷凍・冷蔵状態で貨物を運べる機能を備えたコンテナが使用されます。



## フェリー・内航事業



田邊 昌宏  
常務執行役員

### 2010年度の業績

#### 施策を打つも、黒字に至らず 2期連続赤字

当部門では2009年度の赤字からの脱却を目標とし、徹底したコスト削減を行いました。2009年度と比べて全体的な荷動きや乗客数は改善し、部門全体の経常利益は18億円改善しましたが、6億円の赤字を計上しました。

フェリー事業では、2009年度に実施した中九州航路での2隻減便を含む船隊の合理化により、収益は改善したものの、高速道路の料金割引・定額化措置による陸上輸送との競争条件悪化に2010年度も苦しめられ、黒字化には至りませんでした。

フェリー事業の収益改善に向けて当部門では、各フェリー会社の傘下会社が行う内陸輸送を有効活用した一貫輸送サービスを強化しました。顧客から陸

上輸送部分も請け負うことで、ドア・ツー・ドアの輸送を実現しています。このような付加価値の高いサービスを海外にも拡充すべく、商船三井フェリー（株）に専任部署として海外営業推進室を新設しました。

内航事業については、安定的な専用船事業の収益や、鋼材などの荷動きの復調による運賃市況の回復により、堅調に利益を計上することができました。

上海スーパーエクスプレス（SSE）は2010年度も引き続き好調でした。この航路では中国出し日本向けの荷量が多いのですが、2010年度は特に日本でのエコポイント政策による家電需要増加や、夏の猛暑による衣類需要増加などにより、そうした輸入貨物が増え、3割の増収となりました。

### フェリー・内航事業のこれから フェリーの有用性を アピールし、乗客の増加を 目指す

2011年3月の東日本大震災によって、フェリーの有用性や利点が再認識されました。当社では、4隻のフェリーで陸上自衛隊員やその車両を運搬するなど、震災直後から救援活動に協力しました。

震災の復興財源確保のため、高速道路料金の特別措置は廃止される見通しで、これにより2011年度は陸上輸送の料金面における優位性はなくなるでしょう。しかし、関東／北海道航路の出発港である大洗港が震災で甚大な被害を受けているため、現在は東京港の代替利用を余儀なくされています。この代替利用による輸送距離の増加や便数の減少に加えて、燃料油価格

も高騰していることから、2011年6月頃の大洗港の復旧まで、引き続き利益面では厳しい状況が続きます。

当社は、従来のフェリーのイメージを一新し、フェリー旅行への個人客の需要を喚起するために、引き続き「船に泊まろう」キャンペーンや、船内でのジャズ演奏会の開催、九州の温泉地の宿泊付パックプランの発売などの営業活動に注力しています。また、各地を移動して回るにはフェリーが理想的な移動手段であることを前面に出して、列車や飛行機を利用している出張者や帰省者といった顧客層も積極的に取り込んでいきます。

内航事業については、福島原発事故を発端とした電力供給懸念から、火力発電用の重油や石炭などの荷動きが増えることを想定しています。



### フェリー

フェリーは、トラックや自家用車のドライバーが直接運転して船に乗り込み、目的地までは客室で過ごし、目的地で再び車を運転して降ります。船内には、ゆったりした客室の他にもサウナや大浴場等、快適な旅客設備が用意されています。



## 関連事業

田邊 昌宏  
常務執行役員

### 2010年度の業績

#### ダイビルは好調、

#### 「にっぽん丸」は

#### 長期クルーズに課題

2010年度の賃貸オフィスマーケットは全般的に高い空室率が続きました。当社の不動産事業の中核であるダイビルに関しても、賃料値下げやフリーレント(家賃無料)期間設定等の要請を受けることが多くなり、利益率は低下しました。しかし、ダイビルの物件は都心部好立地のオフィスビルを中心に高い稼働率を保つことができました。空室率を例に取れば、業界平均では東京圏が9%台、大阪圏で12%台ですが、ダイビルにおいては、2010年度に取得した青山ライズスクエアで満室が続き、その他ビルの空室率も業界平均より大幅に低くなっています。ダイビル物件の魅力は立地の良さに留まりません。テナントとの緊密な関係維持に常に注力し顧客満足度を高めているからこそ、多くのテナントに契約更新に応じていただいています。2010年度は、青山ライズスクエアが本格稼働したこともあり、増収増益となりました。

客船事業については、「にっぽん丸」の改装が完了しましたが、消費者マインドの回復の遅れにより「太平洋一周クルーズ」など海外への長期クルーズで集客に苦戦しました。一方、目的地まで飛行機で移動し、現地を短期間クルーズすることをコンセプトとした3商品、「飛んでクルーズ北海道」「飛んでクルーズ九州」「飛んでクルーズ沖縄」は、引き続き好評でした。

曳船事業については、国内9社39隻、海外3社15隻で運営しており、コンテナ船や自動車船の需要回復を背景として、国内外において着実に成長しています。2010年10月からはベトナム(カイメップ/チーバイ地区)で高出力曳船2隻による事業を新たに開始しました。

以上により、関連事業部門全体では増収・増益を達成しました。

### 関連事業のこれから

#### ダイビル・曳船で

#### グローバル展開

ダイビルは今後も、一等地の物件と第一流の施設を携えて、最高級品質のサービスを提供してい

きます。2011年度は、東京では不動産市況が上昇傾向にあるため、既存ビルの契約更改については心配していません。また、大阪は新築ラッシュが続いており全体的には空室率が高い傾向にあります。梅田や大阪駅周辺といった好立地にある物件の需要は底堅く推移しており、梅田・中ノ島エリアを得意とするダイビルは大阪のオフィスビルマーケットにおいて有利な立場にあります。その大阪では、中之島ダイビルの隣に、ダイビル本館(2013年完成予定)を建築中であり、堂島川北側には「新ダイビル(仮称)」計画を検討しています。ダイビルは、海外進出も模索しています。その最初のプロジェクトとして、ベトナムで複数物件を取得することを検討しています。

客船事業については、比較的短い旅程で海外の人気港に寄港するクルーズの販売を予定しています。また、「飛んでクルーズ北海道/九州/沖縄」については販売を継続し、商品の定着化を目指します。

曳船事業においては、香港・南中国、さらにベトナムを足掛かりとして、アジアを中心とした新興市場に積極的に展開していきます。



ダイビル本館  
(2013年完成予定)