



Question

01:

2011年3月に発生した東日本大震災は、MOLにどのような影響を及ぼしましたか。

02:

2010年度の業績をどのように総括されますか。

03:

「GEAR UP! MOL」の1年目は目標をクリアできたのでしょうか。

04:

2011年度は「GEAR UP! MOL」の2年目となりますが、業績見通しを中計策定当初の計画値から引き下げました。その理由をお聞かせください。

05:

海運事業は今後どのように展開していくと考えていますか。またその展開に合わせてMOLはどのように舵を切っていくのでしょうか。

06:

MOLは2009年度にビジネスインテリジェンスプラットフォーム(BIP)という概念を導入しましたが、その後の進捗はいかがでしょうか。

07:

安全運航はMOLの最大の強みですが、その取り組みに変化はありますか。

08:

「GEAR UP! MOL」の重要な戦略でもある環境活動や社会貢献活動について、2010年度はどのような進捗があったのでしょうか。

& Answer



武藤 光一
社長

Question 01:

2011年3月に発生した東日本大震災は、MOLにどのような影響を及ぼしましたか。

Answer 01:

直接的被害と2010年度決算への影響は大きくありませんでしたが、2011年度決算への影響は避けられないでしょう。

大震災の直接的影響としては、石巻港及び鹿島港において当社運航船計2隻が一時的に座礁したこと以外、殆ど被害はありませんでした。また、2010年度決算についても震災発生が3月だったこともあり、比較的軽微な影響にとどまりました。しかし、2011年度に関しては、震災による荷主の生産設備への被害が、輸送貨物の減少という形で私たちにも波及してきますので、決算への影響は避けられません。最も影響を受けるのが自動車船で、部品工場の被災により国内の自動車生産が滞ったことで、日本からの完成車の出荷が減少した結果、この春の売上は歴史的な低水準となりました。こうした売上の減少は、当該部門の利益に甚大な影響を及ぼすことになります。しかし、国内の自動車の生産は急速に回復しており、自動車船部門の利益への影響は、当初の想定よりいくぶん軽微になりそうです。コンテナ船についても、やはり主に自動車部品のサプライチェーンの分断により、グローバルに自動車関連部品の荷動きが減少しました。但し、世界のコンテナの総需要から見れば、震災による荷動きの減少は比較的軽微な影響にとどまります。このように船種ごとに影響の程度には差がありますが、全体では75億円程度の利益に対するマイナスの影響がでてくると見えています。

業績面への影響とは別に、大震災で認識を新たにしたことがありました。それは海運業の社会インフラとしての側面です。普段は空気のように当然のこととされていますが、大量輸送にはやはり船が最善の手段です。被災地への緊急物資の輸送において船舶は持てる力を大いに発揮しました。当社グループの客船やフェリーも被災地支援活動に参加させていただきましたが、こうした活動を通じて、物流というものの本来的な重要性、そして、人や物を届けるということに海運業が果たしている重要な役割を、私たち自身も再認識しました。



大船渡港に入港した「ふじ丸」



一方、大地震と津波によって引き起こされた原発事故は風評被害という形で海上輸送にも影響を与えました。原発事故のニュースが流れた当初、外国籍船が放射能汚染を心配して東京湾への航行を回避したり、日本からのコンテナが海外の港湾で受け入れを拒否されたりという事例がいくつか見受けられました。しかし、その後日本政府が検査体制を確立し、本船や積荷に関する証明書を発行するようになったことで、この問題は鎮静化の方向にあります。

Question 02:

2010年度の業績をどのように総括されますか。

Answer 02:

市況のボラティリティが高い年でしたが、コンテナ船と自動車船が損益改善を果たし、まずまずの1年だったと考えています。

事業環境のアップダウンが激しく、変動の大きい年度でしたが、トータルで見ればまずまずの1年であったと考えています。部門別に見ますと、ドライバルク船、油送船など、想定を下回る業績の部門がありましたが、逆に自動車船とコンテナ船は想定を上回る結果となりました。当社は長年にわたり海運ポートフォリオ経営の利点を主張していますが、2010年度もまたその有効性が証明されました。

以下、各セグメントを増益部門と減益部門とに分けて解説します。

<増益部門>

コンテナ船部門:年度初めの段階では前年度比約620億円の利益改善を想定していましたが、最終的には約960億円の改善となりました。その理由は、需要が想定以上に増加したこと、各社が荷動き量に応じたスペース供給にて対応したこと。特に東西航路においては需要が旺盛で、アジア／北米航路で25%増、アジア／ヨーロッパ航路で32%増となり、近年にない活況を呈しました。

自動車船部門:リーマンショックによる世界的な需要急減で、2009年度には部門設立以来初めての赤字を計上しましたが、2010年度はリーマンショック後の回復が本格化し、グローバルな完成車の海上輸送量は、過去のピークである2008年の1,400万台には及ばなかったものの、1,200万台超まで大幅に回復しました。当社としては、連結ベース(日産専用船を含む)で過去最高の年間約360万台の輸送台数となりました。

LNG船部門:長期契約主体ですので、もともと収益は安定的な部門です。2010年度には契約満了船8隻がフリー船となりましたが、折りよくLNG需要が急増し、スポット運航でも追加的に利益を上げることができました。

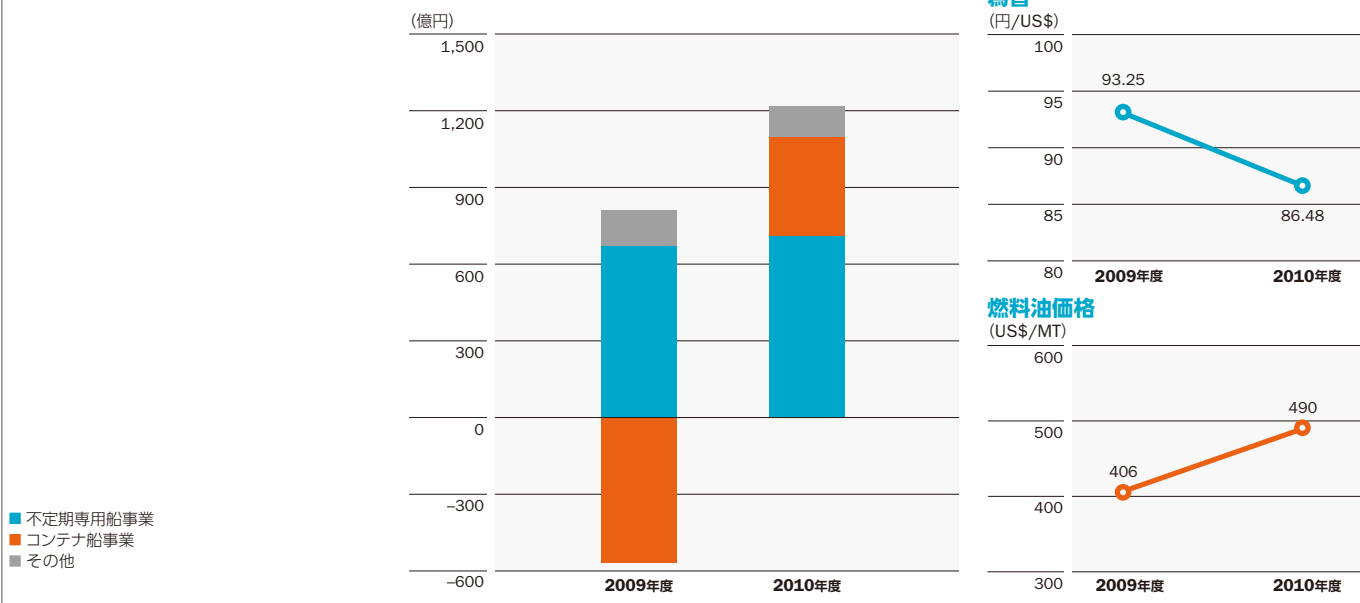
<減益部門>

ドライバルク船部門:上半期においては年度初めに想定した市況レベルで推移しましたが、年度末にかけ、豪州やブラジルでの自然災害や、鉄鉱石価格の高騰によって荷動きが急減し、ケープサイズバルカー（大型鉄鋼原料運搬船）市況が暴落しました。その後、自然災害によるダメージからは回復してきているものの、2010年に213隻ものケープサイズバルカーが竣工しており、これが市況回復の重石となりました。

中長期契約については、顧客との強固な関係や、当社の安全運航と財務基盤に対する信頼を梃子に、2010年度も新規契約の獲得と既存契約の更改を進めましたが、リーマンショック前に結んだ高採算契約満了による利益の目減りはカバーできませんでした。

油送船部門:2010年度は世界の石油消費量も伸張し、原油の海上輸送量も増加しましたが、運賃市況は2010年夏以降低迷しました。不安定な中東情勢なども市場参加者の心理にマイナスの影響を与えました。

セグメント別経常利益



Question 03:

「GEAR UP! MOL」の1年目は目標をクリアできたのでしょうか。



Answer 03:

当期純利益は目標に僅かに届きませんでしたが、ポートフォリオ経営が奏功し、経常利益は目標を達成することができました。しかし、2011年度は非常に厳しい年になりそうです。

2010年度の経常利益は中期経営計画目標の1,000億円を上回る1,216億円を達成しました。当期純利益は中計目標の600億円には僅かに届きませんでしたが、583億円を確保しました。

2010年度は燃料油価格の高騰に予想以上の円高の進展が重なり、収益面では大変厳しい環境でした。このような状況下でも経常利益を前年度比で1,000億円近く改善できたことは評価して良いと思います。まさに海運業に特化した当社のビジネスモデル、すなわち不定期専用船から定期船に至るまで、多様な船種を包含する船隊ポートフォリオを構築し、契約期間においても長期・中期・短期と分散を図ることで、リスクを極小化しながらバランスのとれた収益構造を確立していることが功を奏したと考えています。

前中期経営計画である「MOL ADVANCE」期間中は、ドライバルク船部門が強力に業績を牽引した一方で、コンテナ船の利益水準は相対的に見劣りました。2010年度においてはこの状況が一変し、ドライバルク船部門が市況低迷により下期から苦戦を強いられましたが、コンテナ船の目覚ましい躍進が収益を下支えしました。

しかしながら、2011年度は、非常に厳しい経営環境を予想しています。2010年3月に中計を発表した時点では、2011年度は経常利益1,200億円、当期純利益750億円を目標としていましたが、その後の円高進と燃料油価格高騰を勘案し、2011年4月に2011年度の予想を経常利益600億円、当期純利益300億円に改めました。このように2011年度は厳しい状況ではありますが、配当性向を20%とする方針は維持し、年間配当については1株当たり5円を予定しています。

「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

Question 04:

2011年度は「GEAR UP! MOL」の2年目となりますが、業績見通しを中計策定当初の計画値から引き下げました。その理由をお聞かせください。

Answer 04:

燃料油価格や為替などの外部要因が中計策定時から大きく変動しました。利益計画は引き下げましたが、こういう時にこそやるべきことがあります。

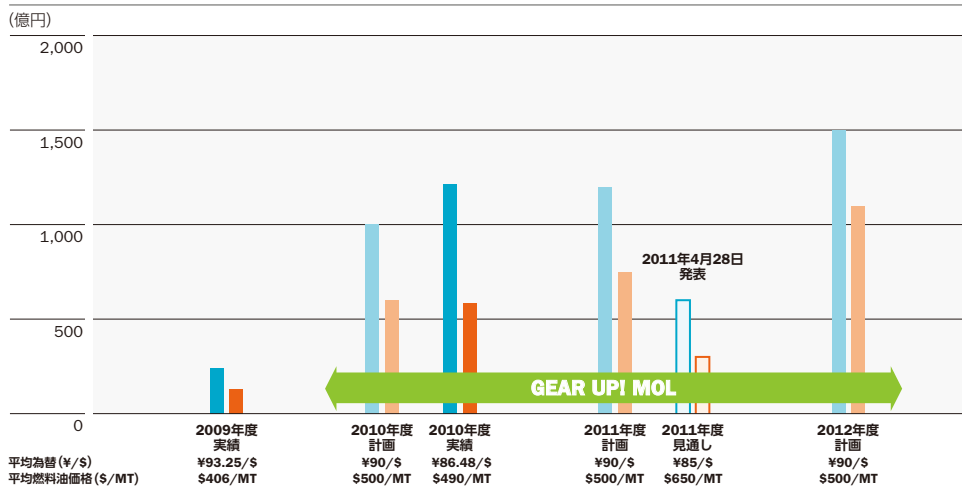
コンテナ船事業に関しては、世界経済が今後も順調に成長すると見込まれることから、船腹需給面の大きな崩れは考えていませんが、高騰する燃料油価格が同部門の重石となることは避けられない見通しです。当社は2011年度の燃料油価格を、前年度平均の490米ドル/MTを大幅に上回る650米ドル/MTと想定しています。この価格差は、当社全体の経常利益を320億円押し下げる要因となり、その半分がコンテナ船部門の負担となることから、同部門が2010年度レベルの高収益を達成することは難しい状況です。

ドライバルク船事業については、2010年度下期から悪化した市況が、今後短期間のうちに回復するとは見込めず、減益が予想されます。油送船部門においても収益の回復にはもう少し時間を要するでしょう。自動車船事業についても、東日本大震災の影響で日本出し完成車の荷動きが激減したことを受けて、2011年度の減益は避けられない状況にあります。

こうした要因により、2011年度は減益を見込まざるを得ません。このように厳しい状況下ではありますが、2011年度を臥薪嘗胆の年として、虎視眈々と力を溜めて次なる飛躍のチャンスに向けてギアアップを図ります。「GEAR UP! MOL」計画では、将来を見据えた戦略を数多く用意していますが、中国、インド、その他のアジア諸国、南米といった成長地域の輸送需要取り込みは、最重要課題の一つです。また、2010年度には490億円のコスト削減を達成しましたが、2011年度にもさらに150億円のコスト削減に取り組みます。強固な財務体質を活かして高コスト船対策を継続して推し進め、当社船隊のコスト競争力をさらに強化します。当然ながら安全運航についても継続して注力します。「GEAR UP! MOL」では、最終年度にあたる2012年度の経常利益を1,500億円と設定していますが、現時点でこの旗は降ろしていません。

GEAR UP! MOL
全体利益計画

■ 経常利益
■ 当期純利益



Question 05:

海運事業は今後どのように展開していくと考えていますか。またその展開に合わせてMOLはどのように舵を切っていくのでしょうか。

Answer 05:

新興国を中心に海運需要は間違いなく増えていきます。その潮流に乗って成長していくためには「ポートフォリオ戦略の徹底運用」、「当社の安全運航に対する信用」そして「強固な財務基盤」が重要なカギになると考えています。

IMFによれば、2011年の世界のGDP成長率予測は4.4%ですが、これを先進国と新興国に分けると、先進国の2%台に対し新興国は6.6%と高い成長率が予測されています。新興国については、依然としてインフラ整備が必要であり、経済成長はダイレクトに物流の伸びにつながります。即ち、今後も世界の海運需要は間違いなく伸びていくわけで、海運業は世界経済の中でより大きな役割を果たしていくものと確信しています。当社は「GEAR UP! MOL」の戦略に沿って、成長地域の需要を確実に取り込み、一定の慎重さを保ちつつ、船隊拡大を図っていきます。

当社は海運集中のスタンスを今後も維持し、トータルリスク管理のもとで、海運ポートフォリオ戦略にさらに磨きをかけていきます。即ち、運航する船種の多様性、輸送契約期間の分散、船舶調達期間の分散を総合的に管理・調整することで、リスクを限定しつつリターンの最大化を図ります。今後1～2年、ケープサイズバルカーは厳しい状況が続くと考えられますが、当社のポートフォリオ戦略をもってすれば、どんな状況にも対応することが可能です。現在の

船隊整備計画

(2011年4月現在)

		GEAR UP! MOL (2010-2012年度)					(2013-2015年度)	
		2009年度末		2010年度末		2012年度末	2015年度末	
		運航規模	船隊整備	運航規模	船隊整備	運航規模	船隊整備(計画)	運航規模
	(実績)	2010年度(実績)	(実績)	2011年度(計画)	2012年度(計画)	2010-2012年度(計画)	2013-2015年度(目標)	(目標)
不定期専用船	運航規模	755		766		890		1,025
	船隊整備		60		51	36	147	140
ドライバルク船	運航規模	375		374		450		
	船隊整備		25		26	24	75	
油送船	運航規模	195		206		220		
	船隊整備		21		9	6	36	
LNG船	運航規模	76		72		75		
	船隊整備		2		2	1	5	
自動車船	運航規模	109		114		145		
	船隊整備		12		14	5	31	
コンテナ船	運航規模	101		104		110		120
	船隊整備		9		14	5	28	12
その他	運航規模	49		47		50		55
	船隊整備		2		3	3	8	8
合計	運航規模	905		917		1,050		1,200
	船隊整備		71		68	44	183	160
						船隊整備額	船隊整備額	
						12,000億円	9,000億円	

注 1) 運航規模には短期備船(5年以下)、J/V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、J/V保有船を含む。



当社の立ち位置に照らせば、今後注力すべきは、当社のコア・コンピテンスが活かせる分野として、安全運航が最重要視される油送船やLNG船部門と考えています。

油送船、LNG船では安全運航に係わる規制が年々厳しくなっています。特に石油メジャーの要求は極めて厳格で、それに対応できず撤退の道を選択する船主や海運会社も出てきています。しかし、こうした状況は当社にとってはむしろチャンスであり、「安全運航」を看板に商権拡大につなげていく考えです。

海運会社の経営はある意味で銀行経営と似た点があり、信用力が非常に重要です。ここに、当社が財務指標にこだわる理由があります。財務指標の中でも当社が最も意識するのは、ギアリングレシオ(有利子負債/自己資本)において1倍以下を達成することです。しかし、財務比率の維持を至上命題とするつもりはありません。有利な案件であれば、一時的な財務比率の低下を招くとしても、投資は実行に移したいと考えています。

これからの船会社にとって、「安全運航への信用」と「財務基盤への信用」という2種類の信用が成長を大きく左右すると考えています。特に長期契約では、顧客は船社に対し、長期にわたって安定したサービスを提供する能力を当然に求めてきます。今後当社は「信用」を武器に、世界の船社との競争を勝ち抜いていきます。

Question 06:

MOLは2009年度にビジネスインテリジェンスプラットフォーム(BIP)という概念を導入しましたが、その後の進捗はいかがでしょうか。

Answer 06:

全社的な情報(インテリジェンス)の共有化を進めていますが、単なるシステムの導入が目的ではありません。目指すところはビジネスに対する「心構え」です。

BIPを推進していく足がかりの一つとして2010年度には、MIP(MOL group Information Portal)を立ち上げました。この枠組みによって、新入社員から幹部クラスに至るまで、全役職員が経済指標や海運の専門分野に関する共通の情報を同時に閲覧できるようになりました。

しかし、単なるITシステムの導入が、BIPの真の目的ではありません。BIPが最終的に狙っているのは、激しい市況の変動に対しても一喜一憂せず、冷静さを失わずに対処する、そういった企業文化を醸成することです。常に情報を冷静に分析し、考え続けて、行動に結び付けていく。こうした心構えを社員一人一人に持って欲しいのです。マーケットはいつでも不透明なものです。まずは仮説を立て、検証して、次のステップを決定していく。当社では、皆がこのような「インテリジェント」な社員になってもらいたいと考えています。

そのためには、当社が長年にわたって組織内に蓄積してきた経験則、さらには、世界観といったものを「インテリジェンス」として全社員間で共有できる体制を確立する必要があります。しかし、より重要なのはそうした「インテリジェンス」をいかに実際のビジネスで活用していくかであり、今後、社員全員で考えていくこととなります。

Question 07:

安全運航はMOLの最大の強みですが、その取り組みに変化はありますか。

Answer 07:

陸上職員と海上乗組員一丸となって、さらなる安全運航体制の強化に努めています。

中期経営計画の中では、海難、油濁、死亡災害、貨物損害のすべてをなくす「4ゼロ」の実現を目標として掲げていますが、安全運航に近道はありません。当社では、改善項目を一つ一つ確認し、「安全運航の見える化」に徹底的に取り組んでいます。

2010年5月に発生したケープサイズ・バルカー（Bright Century）の沈没事故はヒューマンエラーによるものでした。安全に対する意識を全社員・全船員にどこまで浸透させることができるかが、こうした事故を防ぐポイントとなります。安全性を重視する企業文化の醸成には、安全に向けた各種の取り組みを継続して行うことが重要です。安全キャンペーンの実施はもちろん、陸上社員は常に海上乗組員との密なコミュニケーションを絶やさないよう努力しています。それでも最終的には、船の安全は船上の乗組員の肩にかかっていますので、船員が良い意味での緊張感をもって安全意識を常に保ち続けられるような環境整備を心掛けています。

また、今回の震災において、安全運航支援センター（SOSC）が絶大な威力を発揮しました。地震発生時、40隻近い当社運航船が関東・東北付近を航行していましたが、SOSCは全船に対して津波警報を即時に発令し、特に震源地付近を航行していた船には、直接連絡し、回避指示を出しました。その結果、2隻を除く全船が無事に港湾及び危険水域からの脱出に成功し、被害を最小に抑えることができました。

3月11日には私自身もSOSCに詰めて大型モニターに映し出される運航船の状況を見守りました。貨物を満載した大型原油タンカーが津波の第一波に押されて岸壁に接近する様子を見た時には冷や汗が出ましたが、SOSCの指示のもと、無事に港外に出ることができ、胸をなでおろしました。今回の震災に対するSOSCの対応には大変満足していますが、同時に、いかに平日頃から危険の兆候を察知することが大切であるかを再認識しました。



東日本大震災発生直後、緊迫する安全運航支援センター

Question 08:

「GEAR UP! MOL」の重要な戦略でもある環境活動や社会貢献活動について、2010年度はどのような進捗があったのでしょうか。

Answer 08:

経営上の重要課題との認識に立ち両分野の活動を推進しました。また、大震災を受けて、当社グループのフェリーと客船を被災地での救援・支援活動に向けて投入しましたが、海運会社として目に見える形で社会貢献を行うことができたと考えます。

環境戦略については、低環境負荷輸送サービスの提供という点で、着実な進捗がありました。まず、地球温暖化防止に向けた次世代船構想である「船舶維新」プロジェクトですが、近い将来実現可能な船とすることを前提に、当社が長年培った技術と専門知識 (Expertise) の集大成として、詳細設計の具体化をさらに進めました。また、エネルギー節減と環境負荷低減を図る「Eco Sailing」をより広範に展開しました。

社会貢献活動については、海洋・地球環境保全、海事教育、国際協力といった通常分野での活動を継続して展開しましたが、3月11日以降は大地震や津波で被災した地域への支援活動に注力しました。災害発生直後、商船三井フェリー（株）は陸上自衛隊の隊員と車両を緊急輸送し*、また、当社は救援物資を調達・輸送するとともに、被災地救援のための義援金の拠出を行いました。こうした活動に加えて、当社グループの客船「ふじ丸」を被災地に派遣し、入浴や食事などの無償提供を行いました。まさに海運業ならではの長を活かした形で、社会貢献を行うことができたと考えています。

*フェリー4隻により、苫小牧港から青森港へ隊員3,689名、車輛1,255台を輸送。



苫小牧港で自衛隊車両を積み込む「さんぷらわあ さっぽろ」