



安岡 正文  
専務執行役員



渡辺 律夫  
専務執行役員



佐藤 和弘  
専務執行役員

# 特集: WORLD SHIPPING DYNAMICS

厳しい事業環境の中、今後MOLはどのように成長していくのか。  
ここでは部門ごとにマネジメントが成長への決意と取り組みについて語ります。



倉内 隆  
専務執行役員



池田 潤一郎  
常務執行役員



田邊 昌宏  
常務執行役員



青砥 修吾  
常務執行役員

# BULKSHIPS

## 不定期専用船事業 ドライバルク船部門

ドライバルク船事業は  
成長産業なのでしょうか？

# Yes!

船腹過剰により当面厳しい状況が続きますが、ドライバルク貨物の海上荷動きは着実に伸びていきます。スポット運航船を減船し、長期契約の比重を高めることで当社は荒波を乗り切り、安定成長軌道への復帰を図ります。

安岡 正文  
専務執行役員



鉄鉱石、石炭をはじめとするドライバルク貨物は各国経済活動の基盤（インフラ）部分と密接に関わっており、「資源・エネルギー輸送」の担い手たるドライバルク船への需要は、今後も中国をはじめとする新興国の国家建設・経済発展とともに着実に伸びていきます。

鉄鉱石については、豪州・ブラジルから中国へ向けたトレードを軸に今後も底堅く推移すると見えています。需要増を受け各資源会社は生産能力増強を計画しており、国際価格の安定化に伴い、中国の製鉄会社が自国産鉄鉱石から品質の良い輸入鉄鉱石へと、原料ソースを切り替えていくことが想定されます。

石炭の海上輸送も今後の展開に注目です。経済発展に伴い新興国の電力需要が急激に高まる中、従来型に比べて環境負荷の低い石炭火力発電設備が近年開発され、石炭の需要拡大に拍車がかかると見られています。一方、シェールガスに市場を奪われ余剰感の出た米炭・コロンビア炭が遠隔地であるアジアにまで輸出される動きも出てきています。中国は自国で大量の石炭を産出しますが、価格次第で輸入を増やす傾向があり、トレード拡大の可能性を大いに秘めています。

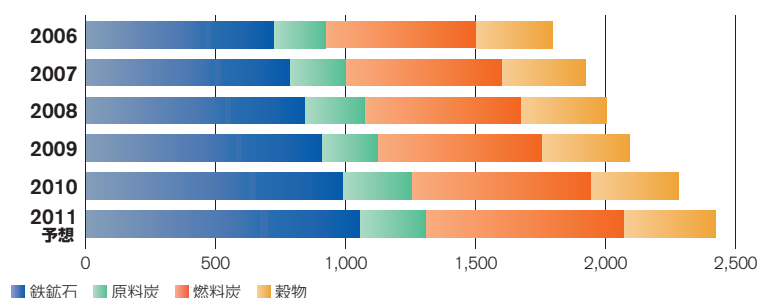
新興国の経済成長は食生活を豊かにし、それは穀物の海上輸送増に繋がります。食用油の原料である大豆の大量輸入に加え、最近では畜産飼料となるトウモロコシも中国は輸入し始めています。

しかしながら、近年のドライバルク船大量竣工で大型船を中心に運賃市況は低迷しており、多くのスポット運航船が採算割れ状態に陥っています。船腹供給圧力の緩和が見えてくる2013年後半頃から市況も回復に向かうと想定されますが、それまでの間、当社はスポット運航隻数を抑え、長期契約による安定利益を積み上げることで荒波を乗り切っています。その具体策として、当社は2012年度にケーブサイズ・バルカーの解撤と係船（コールドレイアップ）を合わせて10～20隻規模で実施します。業界のリーディングカンパニーである当社が率先して減船を行うことで、業界全体の船腹需給改善が進展するよう期待しています。また、高コスト船対策も継続して実施し、船隊の競争力を高め、嵐の後に訪れる市場の安定的成長を利益として取り込んでいきます。

### ドライバルク主要貨物別荷動き推移

(単位:百万トン)

出所:各種データを元に商船三井推計



More Information  
セグメント別事業概況  
ドライバルク船部門





# BULKSHIPS

## 不定期専用船事業 油送船部門

油送船事業は  
成長産業なのでしょうか？

# Yes!

一次エネルギーとしての石油需要は、新興国の人口増加と生活水準向上に伴い今後も着実に伸びていきます。世界最大級のタンカー船社として、輸送需要がある限り私たちは挑戦を続けます。

渡辺 律夫  
専務執行役員



地球温暖化防止・低炭素社会実現に向けた気運の中、石油需要は減少していくと一般的に思われていますが、実は、世界のエネルギー需要の伸びを満たすために、石油の絶対的な使用量は今後も伸びていきます。EIA（米国エネルギー情報局）の報告においても、世界の一次エネルギー需要は、2035年には2010年より約50%も上昇し、うち石油需要については約30～35%増加すると予測されています。現在の石油の用途別割合は、輸送用燃料55～60%、石油化学産業用30～35%、発電用5%、民生用5%ですが、新興国の経済発展や人口増加、生活水準の向上過程において、プラスチックや化学繊維等を生み出す石油化学原料としての石油需要は必ず存在し、増加していきます。また、原子力発電の将来が不透明な状況では、発電エネルギー源としての存在感も増していると言えます。

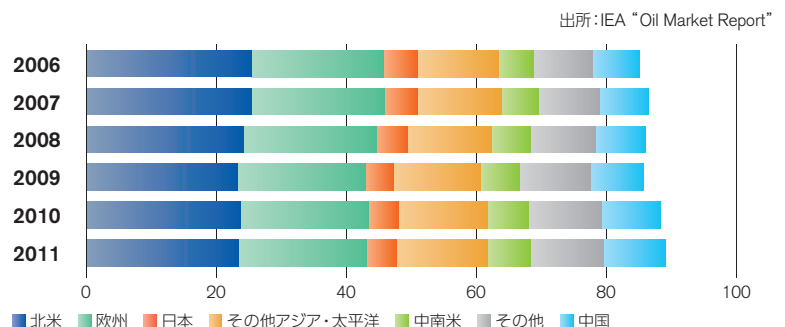
こうした石油需要の増加を背景に、原油も石油製品も海上輸送量はコンスタントに上昇していくでしょう。シェールオイルの登場で米国向け原油輸送は減少傾向にあります。中

国・インドが西アフリカやベネズエラ、ブラジル等の遠隔地から原油の調達を増やしていることや、米国が石油製品輸出国に転換しつつあることなど、トンマイル上昇に繋がる変化も起こっています。

但し、市場の成長イコール事業の成長ではありません。リーマンショック後、油送船の多くの船種において需給ギャップが悪化し厳しい市況環境が続いていますが、一方で顧客からの要請は一層高度化・多様化しています。こうした中で事業の成長を図るためには、安全運航と財務基盤における他社比での優位性を維持し「顧客から選ばれる」船社であり続けること、そして、市況に向き合い、需給ギャップを乗り越えるための創意工夫を継続し、自らを常に変革し続けることが重要です。当社は世界最大級の油送船ポートフォリオを基盤に、VLCCやプロダクト船でのプール組成などの方策をこれまでに実施しました。これからも顧客の支持をベースに安定利益を拡大するとともに、必要に応じてマーケットの安定化に資する策を果敢に実行し、成長の果実を取り込んでいきます。

### 石油需要量推移

(単位:百万b/d)



More Information  
セグメント別事業概況  
油送船部門



# BULKSHIPS

## 不定期専用船事業 LNG船部門

LNG船事業は  
成長産業なのでしょうか？

# Yes!

発電用燃料に占める重要性が高まる中、LNGの海上輸送量は今後安定的に拡大すると見込まれます。世界屈指のLNG船隊を擁する当社は、増大するトレードを取り込み、LNG船のリーディングカンパニーとしての地位を一層確かなものとしします。

佐藤 和弘  
専務執行役員



LNG船事業は現在、当社全事業部門の中で最も安定的かつ成長力のある事業と考えています。2011年の世界のLNG需要は2.4億トンでしたが、震災後の日本や脱原発の進む欧州での需要増もさることながら、新興国のエネルギー需要の高まりの中で「クリーンエネルギー」として注目されており、今後年率5%で伸び、2020年には3.8億トンに達すると予想されています。

このような力強い需要拡大見通しを受け、多数の新規プロジェクトが計画されており、さらにシェールガス革命で天然ガス生産を増やしている米国が近い将来輸出国に仲間入りする可能性も高まっています。

こうした輸送需要増大に対応するには、2020年までに約100隻分のLNG船が追加が必要となります。2015年頃にかけて70隻近くのLNG船が竣工予定ですが、1970年代に建造された第1世代の老齢船も順次退役していきますので、長期的には十分な船腹量とは言えません。当社では今後約2,000億円の投資を行い、2020年までに船隊規模を現在の70隻から110隻規模にまで引き上げる計画です。

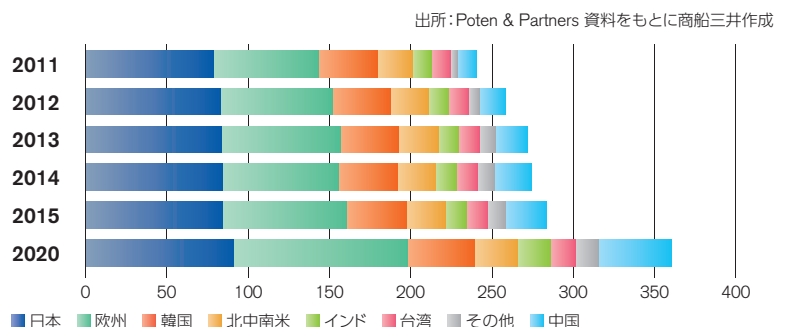
計画達成には十分自信があります。30年に及びLNG船運航経験を踏まえ、LNG船建造監督業務から本船の安全運航・船舶管理、そしてマイナス160°Cで輸送される貨物の積荷管理・荷役手順に至るまで、LNG輸送に関するあらゆるノウハウが当社には蓄積されており、海運会社トップクラスの財務体質と両輪を成して、「顧客から選ばれる船社」としての要件を満たしています。中国向けLNG輸送プロジェクト(2015年開始予定)に外国船社として初めて当社が参画できたのはその証左であり、今後日本向け案件はもちろんのこと、中国を筆頭とする新興国向け案件についても当社の優位性を契約獲得に繋げていきます。

世界的に海洋での石油・天然ガス開発が進む中、海洋事業は油送船やLNG船で培ったノウハウを生かせる事業分野であり、当社は現在2件のブラジル沖FPSO※1プロジェクトに参画しています。今後、さらに複数のFPSO案件に参画するとともに、中古LNG船を転用するFSRU※2も手掛けるなどして、海洋事業を新たな収益の柱に育てていきたいと考えています。

※1 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備  
※2 浮体式貯蔵・再ガス化ユニット

### LNG需要見通し

(単位:百万トン/年)



More Information  
セグメント別事業概況  
LNG船部門



# BULKSHIPS

不定期専用船事業  
自動車船部門

自動車船事業は  
成長産業なのでしょうか？

# Yes!

世界の自動車販売台数は今後も着実に増加していきます。当社は、世界最大規模の自動車船運航会社として、多様化する顧客ニーズに応えるため「**敢えて軸足を定めない**」経営を志向します。

倉内 隆  
専務執行役員



私は自信を持って、自動車船事業は「安定的成長分野」であると申し上げますことができます。理由は二つです。一つ目は、自動車の販売台数が今後も着実に増加していくということです。世界の自動車販売台数は2007年に初めて7,000万台を超え、リーマンショックの影響で2009年に6,400万台まで減少したものの、その後回復して2011年には7,500万台と過去最高を更新しました。販売台数の伸びに伴い、海上輸送台数も2011年に1,250万台まで回復し、過去最高だった2007年の約1,300万台に迫っています。今後の世界の自動車販売台数は2020年までに1億台まで伸びることが予想されており、海上輸送台数もそれに応じて増加していくことが見込まれます。

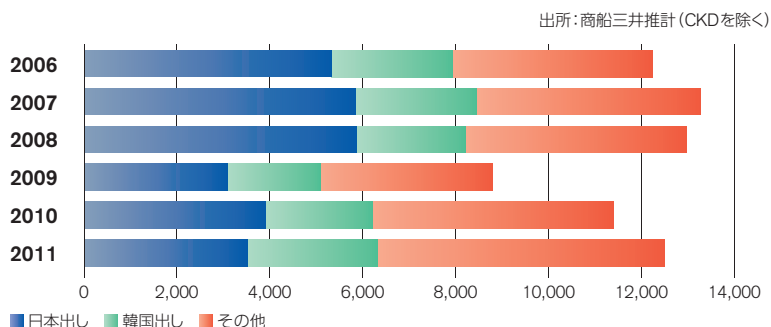
二つ目の理由として、自動車船事業の経営では、長年の輸送実績に支えられた顧客との信頼関係こそが最大の武器であり、必然的に新規参入が極めて難しい事業であるということです。当社は、安全運航・安全輸送を大前提として、顧客との密な情報交換を通して、多様化する海上輸送ルートへの柔軟な対応はもち

ろんのこと、陸上輸送やターミナル等の様々な顧客ニーズを把握し、それ的確に応える組織と船隊、そして豊富な経験を有しています。

近年の自動車海上輸送の特徴は、トレードパターンが急速に多様化していることです。かつては日本発欧米向け航路が中心でしたが、現在は自動車の生産国も消費国も地域的な拡がりを見せており、BRICSのみならず、タイ、メキシコ、インドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなどからの自動車輸出が増えています。この事業環境下で重要なことは、日々刻々と変化する積地と揚地の情報に対し臨機応変に対応しつつ、思い込みや固定観念を排して幅広い視野で次に成長が期待できる航路を見極め、絶えず組織を変化させて、フレキシブルな戦略を構築し実践することです。敢えて軸足を定めず、フットワークを軽くし、市場のニーズを先読みしてきめ細かな自動車輸送サービスを提供すると同時に、世界最大規模の自動車船運航会社として世界最高レベルの安全運航・安全輸送を実現し続けていくことが、当社の使命です。

## 完成車海上荷動き

(単位: 1,000台)



More Information  
セグメント別事業概況  
自動車船部門





# CONTAINERSHIPS コンテナ船事業

コンテナ船事業は  
成長産業なのでしょうか？

# Yes!

コンテナ船事業は今後もコンスタントに需要が伸びていく成長力の高い分野です。コスト合理化とサービス品質の向上を図り、積み取りの効率性を追求して、ボラティリティに耐えうる高い利益率を目指します。

池田 潤一郎  
常務執行役員



世界のコンテナ船需要は平均で毎年8%伸びており、コンテナ船事業は間違いなく成長力の高い魅力ある分野です。しかしながら、ボリュームの拡大とともにボラティリティが非常に高くなっており、サステナブルに事業を進めていくには、このボラティリティに耐えうる収益構造を構築する必要があります。

そのために利益率をトップレベルに引き上げていきます。利益率が上がれば、好況時の利益を極大化させ、不況時の落ち込みも最小限に留めることができます。利益率改善の必須条件は、コスト削減と収入アップです。まず、コスト削減に向けては減速航海の深度化とともに、10,000TEU以上の超大型船の活用が鍵となります。超大型船は輸送コンテナ単位のコストを大きく引き下げますが、1サービスループの運営に必要な隻数(アジア/欧州航路では11隻)を1社単独で整備するのは投資負担が重すぎるため、アライアンスの枠組みを上手く利用していくことがポイントです。2012年3月に欧州航路についてはG6アライアンス<sup>※1</sup>がスタートしましたが、投資負担を参加船社でシェアしつつ、大型船のメリットを享受できる仕組みとして大変有効に機能しています。さらに一定のボリューム拡大策によるスケールメリットを生かしターミナル費用、内陸輸送費用を、また、世界的な業務プロセスのさらなる標準化、合理化により一般管理費を削減していきます。

※1 従来は3社アライアンス(The New World Alliance)で欧州航路を運航していたが、2012年3月よりThe Grand Allianceを構成する3社と共同して6社アライアンスに改編し、G6アライアンスとして運航を開始。

利益率改善のための2番目の鍵は収入アップです。2011年の大幅業績悪化から世界のコンテナ船社が学んだことは、運賃を引き下げても輸送需要の創出にはつながらないということでした。今後は世界の定航各社の運営方針が運賃の乱高下を避ける方向に進んでいくと思います。一方、マーケットの変動を完全に避けることは不可能であるという認識の下、さらなる増収、安定的収入源の確保が鍵となるでしょう。マーケットインテリジェンスの充実、最適活用によりリーファーやプロジェクト貨物を含む高採算貨物の比率向上には引き続き取り組みます。また海上輸送に付随する周辺サービス、カスタマーサービスの充実を図り、お客様のニーズにお応えしながら収益の安定化、海上運賃の補完を目指していきます。当社コンテナ船事業の強みの一つとして、充実した現地法人ネットワークを挙げることができますが、特に成長地域ではロジスティクス事業、コンテナデポ事業などにも現地法人を活用して事業展開を図り、増収につなげます。また、コンテナ船では難しいと言われるサービスの差別化にも挑戦し、選ばれる船社となるため、これまで以上に「MOLライナー」ブランドを浸透させていきます。その一環として、Count on MOL活動もスタートさせ、定時到着率をはじめとするKPI<sup>※2</sup>を公開し、サービス品質の「見える化」を進めています。

※2 Key Performance Indicator

More Information  
セグメント別事業概況  
コンテナ船事業

➔ P44



田邊 昌宏  
常務執行役員

## 海外展開は海運部門だけに留まりません。曳船事業と不動産事業でもベトナムを中心にアジア地域でのプレゼンスを向上していきます。

日本の曳船は、操船技術(ソフト)、曳船の性能スペック(ハード)ともに世界最高水準にあります。しかし、日本に寄港する船舶数は頭打ち傾向であり、当社は曳船についてもアジア重視の戦略を展開します。1980年代に香港の曳船事業に参画して以来、当社は長年にわたり海外での曳船事業の経験を積み重ねており、それを生かす形で2010年にベトナムへの進出を果たしました。今後アジア地域での曳船需要はますます拡大すると考えられ、当社は経験やノウハウ面での優位性を生かし、成長を取り込んでいきます。

不動産業においては、当社グループのダイビル(株)が国内優良物件より高収益を得ていますが、国内市場は飽和状態にあり、これからはやはり海外が成長の舞台となります。2011年度にダイビルはベトナムのホーチミン市でオフィスビルを購入しましたが、不動産事業者としてのダイビルのノウハウと当社グループの海外ビジネスノウハウを融合させ、今後も優良プロジェクトを発掘し、積極的に参画していきます。

More Information  
セグメント別事業概況  
関連事業



## これまでに蓄積した「財務力」により、営業各部門の成長への挑戦を強力にバックアップしていきます。

成長産業である海運事業は同時に設備投資型産業でもあり、海運会社にとっては競争力のある資金調達能力が極めて重要になります。当社は海運のリーディングカンパニーとして内外格付けで業界最高位を維持する一方、昨今の欧州ソブリン危機のさなか世界で最も健全とされる邦銀各行と極めて緊密な関係を築いており、取引銀行自体にも問題を抱える海外船社に対して非常に優位なポジションにあります。さらに、過去幾多の海外プロジェクトファイナンスを通じてのグローバル市場における資金調達や財務体質改善に資するオフバランススキームの開発等、これまで蓄積した財務経験・ノウハウ(=「財務力」)により、今後も巨額の投資が求められるLNG船・海洋事業をはじめとする営業各部門の設備投資での競争力に貢献していきます。同様に、営業各部門のグローバル展開加速に貢献すべく、海外拠点、特にアジアでの資金調達・キャッシュマネジメントを強力にサポートしていきます。

More Information  
財政状態及び  
経営成績の分析



青砥 修吾  
常務執行役員