

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



ケープサイズ・バルカー「BAOSTEEL EMOTION」
(ポートウォルコット、オーストラリア)

2011年度を振り返って

2011年度は、鉄鋼原料船、電力炭船、木材チップ船等の長期契約による安定利益を確保しましたが、スポット運航船については、ケープサイズ・バルカーをはじめとする4船型*1とともに2010年度後半から継続した市況レベル下落により低迷し、当部門としては2010年度比で大幅減益となり損失を計上しました。

*1 各船型については、別表「ドライバルク船隊表」をご参照ください。

■鉄鋼原料船(ケープサイズ)

ドライバルカーの最大船型で主に鉄鋼原料輸送に従事するケープサイズ・バルカーの2011年の市況は、大雨の影響によりブラジルからの鉄鉱石出荷が停滞したため年初から低迷し、1日当たりの傭船料は10,000米ドルを大きく割り込む水準まで下落しました。その後、中国が鉄鉱石輸入を急増させたことから、9月以降にようやく1日当たり30,000米ドル以上の水準に回復しましたが、2012年に入り再び天候不順でブラジルからの鉄鉱石出荷が激減すると市況も下落。その後も回復が見られないまま2012年前半は1日当たり10,000米ドルを割り込む水準が続いています。

2011年の世界の鉄鉱石海上荷動きを振り返ると、日本や欧州の輸入は停滞しましたが、新興国が牽引する形で対前年比6.7%の伸びを示しました。成長率鈍化が指摘される中国についても、前年比11%増の6.9億トンの鉄鉱石を輸入しています。しかしながら、船腹供給増が輸送需要の伸びを遥かに上回りました。2011年にケープサイズ・バルカーの新

造船は256隻にのぼり、解撤された67隻を差し引いても189隻の純増でした。その結果、2011年末の隻数は1,354隻と前年末から16%増加しました。この需給バランスの悪化が、2011年以降の市況低迷を底流部分で方向付けてしまっています。

当社は100隻強のケープサイズ・バルカーを運航し、その7割を中長期契約、3割

ドライバルク船隊表

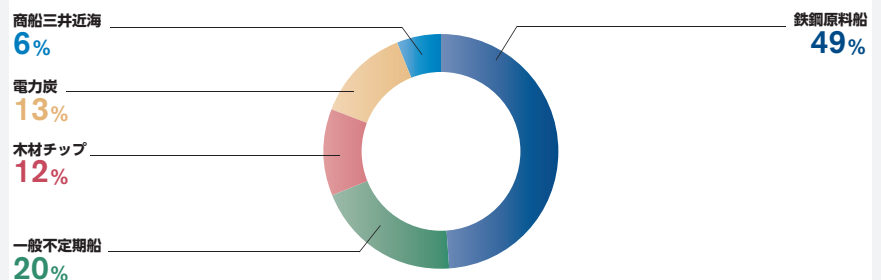
(単位: 1,000dwt)

(2012年3月末)

船型	標準的な 載貨重量	隻数	用途・特徴
ケープサイズ	170	107	鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72	48	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55	60	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディサイズ	28	34	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93	37	燃料炭
木材チップ船	50	53	木材チップ、大豆粕など
その他(重量物船、近海船)	12	53	-
合計:		392	

連結売上高構成比

(2011年度)





積載貨物例(鉄鉱石)



ケープサイズ・バルカー「MAIZURU DAIKOKU」
(ニューキャッスル港、オーストラリア)



積載貨物例(石炭)

をスポット運航に投入しています。2011年度については、中長期契約船は想定通りの安定利益を確保したものの、スポット船は採算割れ運航を余儀なくされる厳しい状況となったため、4隻をスクラップ売船するなど、スポット運航隻数の抑制に努めました。

■一般不定期船(パナマックス／ハンディマックス／スモールハンディサイズ)

パナマックス・バルカーについても、石炭輸送を中心に需要は伸びましたが、それを上回る船腹供給で市況は低迷しました。2011年にパナマックス・バルカーは283隻が新たに竣工、71隻がスクラップされ、純増212隻を加えて全体では年末の2,035隻へと12%増加しました。但し、同船型はケープサイズと比べて輸送対象貨物や航路が多岐にわたるため需要が比較的安定しており、備船料の下落はケープサイズに比べて小幅となりました。

ハンディマックス・バルカーとスモールハンディサイズ・バルカー市況は、インドの鉄鉱石輸出規制や、中国金融引き締めによる材木輸入減、タイの洪水による鋼材輸送の減少、欧州経済不振の影響などにより、2012年2月に1日あたり6,000米ドル近辺まで下落しましたが、その後は1日あたり10,000米ドル前後まで回復しています。

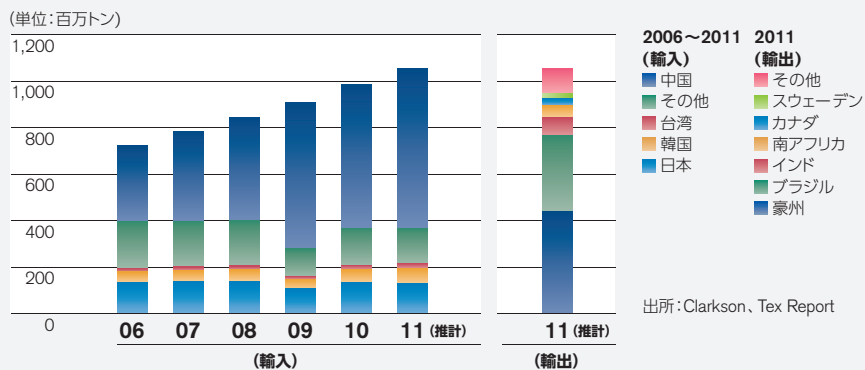
当社はパナマックス・バルカー以下の中小型ばら積み船を約120隻運航し、石炭や穀物、また、マイナーバルクと呼ばれる鋼材、セメント、肥料など多岐にわたる貨物を輸送しています。これらの輸送では、スポット契約の比率が約7割を占めるため、2011年度は市況低迷の影響を大きく受け苦戦を強いられました。

■専用船(電力炭船／木材チップ船)

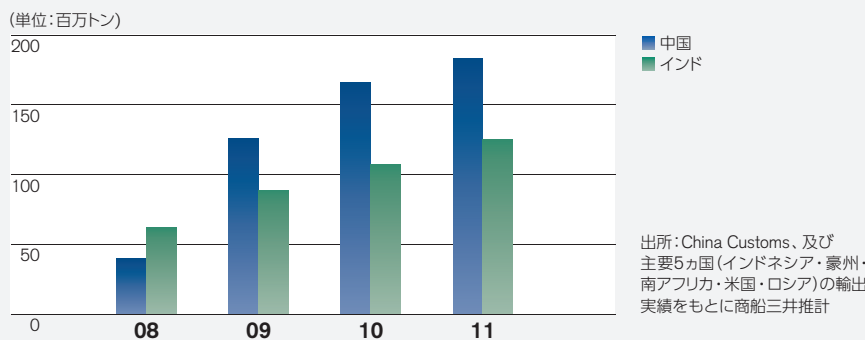
電力炭船は、主に国内電力会社向けの発電用石炭の輸送を長期契約に基づいて行っており、当社安定利益の形成に貢献し続けています。

木材チップ船も製紙会社との長期契約に基づいて安定的な収益を得ていますが、平行して行っている大豆粕などのスポッ

仕向地別鉄鉱石海上荷動き推移と国別輸出货量



中国・インドの石炭輸入量





荷役中のケーブサイズ・バルカー

ト運航は市況低迷の影響を大きく受け、2011年度の収支は悪化しました。低迷する市況対策として2011年度には老齡船2隻のスクラップを実施しました。当社の木材チップ輸送は、現状では日本向けが大半を占めていますが、今後は中国の木材チップ輸入需要の伸長に合わせて、ビジネス拡大が期待されます。

ドライバルク船事業のこれから

■着実に伸びゆく輸送需要

中国をはじめとした新興国のドライバル

ク輸送需要は引き続き拡大しています。中国の鉄鉱石輸入は、伸び率は軟化傾向ですが、絶対量では2012年1~4月の実績245百万トン(=年換算735百万トン)、中国鋼鉄工業協会が予測する輸入量は720百万トンと、2011年を上回る輸入量が十分期待できるペースとなっています。石炭の輸入も、2012年1~4月実績70百万トン(年換算210百万トン)と2011年の183百万トンを大きく上回るペースで進んでいます。

インドでは経済発展とともに国産鉄鉱

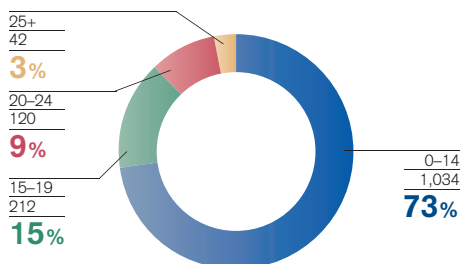
石の国内消費を優先させ、輸出を制限する動きが出始めています。しかし、日本や中国などの各輸入国は、不足分を豪州やブラジルなどの遠隔地から代替調達せざるを得なくなるため、トンマイルの拡大に繋がります。また、急進している石炭輸入をカバーするため、コロンビア、カナダ、米国などの遠隔地にソースを求め始めており、市況を下支えする材料として期待されます。

世界のドライバルク船 船齡構成

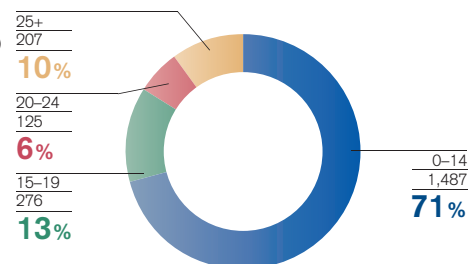
(2012年3月時点)

船齡
隻数
%

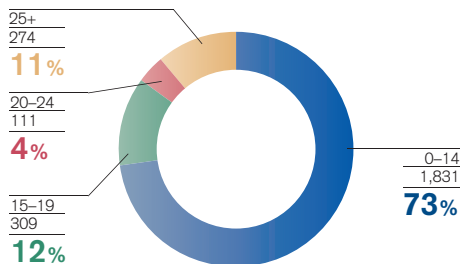
ケーブサイズ (100,000dwt-1,408隻)



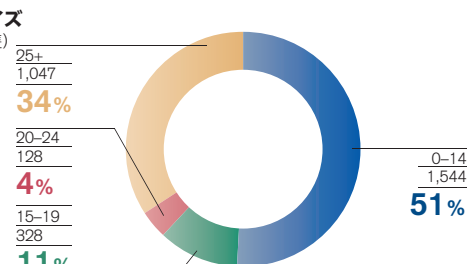
パナマックス (60-99,000dwt 2,095隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 2,525隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 3,047隻)



出所: Clarkson



木材チップ船「STRELITZIA」
(室蘭、北海道)

■船腹供給見通しと対応策

ドライバルク船事業が現在抱える大きな問題は、輸送需要を大幅に上回る船腹供給が継続していることです。ケーブサイズ・バルカーは、2011年に続いて、2012年も多量の新造船竣工が見込まれるため船腹需給の大幅改善は期待できませんが、2013年以降になると新造船竣工は大幅に減少し、マーケットは改善していくものと考えています。一方で、積み地の港湾における船齢規制の強化、燃費性能の急速な進歩による老齢船の陳腐化、スクラップ売船価格の高止まりなどの多くの理由から、老齢船のスクラップが加速しています。さらには、市況低迷により多額の修繕費用を回収することが難しくなってきたため、船齢25年を待たずスクラップする動きも出ています。過大な供給圧力に対する自主的な取り組みとして係船の実行や減速運航の拡大なども進めていきます。2012年度は10~20隻のケーブサイズ・バルカーをスクラップまたは係船(コールドレイアップ)する方針を決定しました。スクラップは対象年齢を23歳から15歳に拡大し、2013年3月末までに5隻のスクラップ実施を決定、追加処分も検討します^{※2}。

※2 スポット運航のリスクをコントロールするため、マーケットに比較して船価が高いと判断される船舶については、4船型全てを対象としてスクラップの他に、定期備船の途中解約による船主への返船も実施する予定。

パナマックス・バルカーは、2012年に過去最高となる300隻以上の新造船の竣工が見込まれており、マーケット軟化が予想されます。しかし、船齢25年以上の老齢船も200隻近くあり、ケーブサイズ・バルカーと同様に市況低迷を受けて例年以上にスクラップが加速する可能性も残っています。ハンディマックス・バルカーやスモールハンディサイズ・バルカーも、船の発注残が積み上がっていますが、パナマックス・バルカー同様に老齢船が多いため、今後スクラップされる隻数も多く^{※3}、供給圧力の上昇は限定的と見ています。

※3 スモールハンディサイズ・バルカーは、2012年前半で新造船(161隻)とほぼ同数のスクラップ(123隻)が確認されています。

当社ドライバルク船部門では、これまで一貫して船隊拡充の戦略を取ってきましたが、当面は長期契約に基づく新造船の発注を除き、新規の船隊拡充は抑制していきます。

今後の方針としては安定収益源となる中長期契約の獲得を優先させていきます。現在、当社の中長期契約の比率はケーブサイズ・バルカーでは約70%、一般不定期船では約30%ですが、ケーブサイズは若干引き上げ、一般不定期船は40~50%まで引き上げて市況の変動リスクを縮小していくことを当面は目指します。

しかし、長期・中期・短期いずれの契約にも柔軟に対応して顧客のニーズを満たし、より有利な長期契約を獲得できるという、当社最大の強みを忘れてはなりません。それには一定規模のフリー船隊を維持していくことは必要不可欠であり、今後もフリー船を維持していく方針に変わりはありません。市況低迷期の対応が市況回復期の収益の大きさを決定しますので、各船型の市況や船価、荷動き、四囲の発注動向などを考慮しながら、慎重に船隊整備の方針を継続・再構築していきます。

ドライバルク船事業においても、船舶管理や環境対策などによる船社選別の流れが出てきています。例えば豪州の資源大手などが運営するライトシップ社は検船結果に基づいてドライバルカーの安全リスク面の格付けを5段階評価で行っています。当社運航船の評価はランク上位に位置しており、当社の優位性はますます高くなってきています。

不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫
専務執行役員



VLCC「KAZUSA」
(京葉シーバース、千葉)

2011年度を振り返って

油送船事業では、原油船、プロダクト船、ケミカル船、LPG船、メタノール船、と5種類の船種を運航していますが、2011年度は多くの船種で市況が低迷し、油送船部門全体としての赤字継続を余儀なくされました。2008年のリーマンショックを契機に石油需要が減少したところに、新造船の大量竣工が重なり、船腹の需給ギャップが大幅に拡大しました。そのギャップが解消されないまま、過去3年にわたり市場が低迷している状況です。

原油船の最大船型であるVLCCの隻数は、2011年年初時点で世界に540隻あり、2011年中に63隻の新造船が竣工し25隻が撤退、年末の隻数は578隻と7%増加しました。一方、同年の原油海上荷動きは前年からほぼ横ばいだったため、さらに需給ギャップが悪化しました。船主側は減速航海やレイアップで供給抑制を図りましたが、全体的な船腹供給の増加を吸収するに至らず、7月以降10月途中まで、運航損益(=運賃-運航費)がゼロに近いレベルまで下落するなど、極端な状況が一時的に発生しました。しかし、冬の需要期に入って状況が若干変わってきました。米国や日本などの原油輸入量は減少していますが、増加する中国の輸入などを背景とした中東積み成約数の増加、中国やインドによるイラン積みリスク回避による調達ソースの遠距離化などを

理由に、2012年2月から市況が上向き始め、不需要期である3~4月積みも比較的堅調に推移しました。

プロダクト船の市況は、スエズ以西では米国の欧州・南米向けのガスオイルの輸出が増加して一時的に市況が高騰する場面がありました。一方で、スエズ以東では台湾の製油所の操業停止や中国におけるエチレン需要の下落などを理由にアジア地域向けナフサの需要が若干減少したことや、長距離輸送(アジア→南米、アジア→欧州)がほとんどなくなったことなどを理由に、厳しい状況が続きました。

ケミカル船の市況は、フルステンレス船の需給状況を見ると、過去最高の市況だった2007年に近いレベルになりました。しかし、コーティング船はプロダクト船の貨物と一部競合しているため、ケミカル船の市況全体としては本格的な回復には至りませんでした。

LPG船の主要船型であるVLGC(貨物タンク容積7万m³超型)については、当社は子会社を通じてカタール船社と共同でプール運航を行っています。2011年はカタールやアブダビからのLPG輸血量増加によりVLGCの需給バランスが改善された結果、運賃市況も過去数年の低迷期を脱し大きく上昇しました。VLGCは現在、全世界で130隻程度稼働していますが、竣工予定船が比較的少なく、また、VLGCを建造している造船所は世界

に3社と限定的なため、供給過剰に陥りにくい市場と言われており、今後も安定的な需給バランスの継続が期待されます。

メタノール船について、専用船として輸送を始めたのは当社が一番古く、17隻が長期傭船契約に従事しており、マーケットシェアの約40%を占めています。その他には、UAN(液体肥料)や、ETBE(ガソリン助燃剤)の輸送においても、連続航海契約を請け負っています。

油送船のこれから

油送船を取り巻く市況環境は、大きく変わろうとしています。シェールオイルの登場により、長距離輸送の象徴であった米国向け原油輸送が減少していくことが予想されています。しかし、これを大きく上回って、中国やインドといった新興国向け輸送需要が増加しており、原油船のトンマイルが伸長することは確実です。また、石油製品の需要には地域の特徴があり、アジアではナフサや重油、欧州では軽油、アメリカではガソリンの需要が高く、シェールオイルの増産により米国が輸出国にシフトすれば、ナフサをアジアへ、軽油を欧州へという輸送が新たに発生します。

船腹供給では、今後のVLCCの新造船は、2012年は60隻強、2013年は40隻強と当面は大きな供給が続きますが、2014年からは30隻台に留まることが見



プロダクト船「HAIMA」
(千葉沖)

込まれます。また、現在世界に60隻ある15歳以上の老齢VLCCは早晚市場から撤退すると予想されます。

2011年度、当社は業界で初めてDH*原油タンカー5隻(VLCC 4隻、SUEZMAX 1隻)をスクラップ処分しました。これは、オイルメジャーを中心に傭船者が環境問題の高まりを受けて老齢船を回避し始めたため、船齢15歳を境に運賃格差が生じ始めたことを受けたものです。厳しい安全運航基準の中、老齢船はメンテナンス費や検船対策費用が高く採算性の面から不利になってきたこと、またスクラップ価格が高値で推移したことも理由の一つです。当初は、中古船として売船することも考えましたが、原油輸送マーケットから撤退させることが将来の適切なマーケットの構築に資すると判断して、スクラップ処分することを決定しました。

*DH:ダブルハル(二重船殻)船のこと。

また、プロダクト船は、2008年、2009年に船腹供給が大きく、市況も低迷していましたが、現在は竣工隻数が減少しています。また、スクラップを加味した純増隻数は2012年にさらに減少すると見込まれ、マーケットは回復基調にあると考えています。欧米での製油所閉鎖や中東などでの新規製油所建設で、トンマイルが成長トレンドにあるのも好材料であり、当社では、今後のプロダクト船の収益に期待しています。

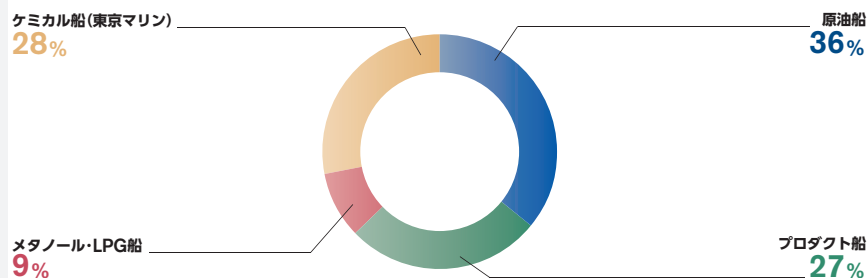
前述の通り、アジア向けの海上輸送が最も伸長しており、その中心拠点がシンガポールになっています。当社も営業と運航の拠点をシンガポールに移管し、顧客ニーズを身近に捉えることで、スポット船ビジネスを発展させています。その取り組みとして2011年5月には、LR1船型プロダクトタンカー(載貨重量 約75,000

トン)を対象としたプール運営会社「ストレーツタンカーズ」を設立し、現在、同社は30隻余りのLR1船隊を運航しています。また、VLGC事業に関しても、2011年8月より当社シンガポール子会社を通じてのプール運航を行っています。さらに、2012年1月には、当社はマースクタンカーズを含む4社と共同でVLCCプール運営会社「ノバ・タンカーズ」を設立し(2012年2月営業開始)、スポット運航船全てを移管しました。ノバ・タンカーズは2012年末には約50隻規模に拡大の予定で、若い船隊、高い船舶管理能力、参加船社の優良な財務基盤を競争力の源泉に、他のプール運航と同様、規模のメリットを生かした全海域での高品質サービスを提供し顧客の支持を高めると同時に、空船回航を減少させて配船効率を上げたり、配船ノウハウをプールの中で共有して相互発展していくことも期待しています。

以上のような取り組みも含めて、当社は、世界最大規模の船隊を擁するタンカーオペレーターとして、中長期的に成長が見込まれる油送船マーケットで確固たる地位を築いていきます。

連結売上高構成比

(2011年度)



不定期専用船事業 LNG船部門



佐藤 和弘
専務執行役員



LNG船「BEN BADIS」
(ケープタウン沖、南アフリカ)

2011年度を振り返って

LNG船事業は、当社の安定利益を支える事業であり、約70隻の船隊のほとんどが長期契約に投入されています。2011年度は、2010年度対比で減収・減益となりましたが、これは長期契約の満了によるものであり、想定通りのものです。

2011年度のLNG船のスポット船市況は、1日あたりの傭船料が10万米ドルと高止まりしている状況が続いています。この背景には3つの大きな要因があります。まず日本の輸入増です。日本は、2011年に原子力発電所の停止などを背景としたLNG火力発電用として約120カーゴ分(標準船型換算)に相当する850万トンのスポット調達を実施し、7,850万トンを入力しました。調達先も多様化しており、ナイジェリアなどからの遠距離輸送も見られています。韓国では、2011年も前年同様に冬場の需要増に対応するため、600~700万トンのスポット調達を行いました。さらに南米の冬季需要もあります。数量としては200万トンレベルですが、南米は北半球と需要期が逆になるので、配船の効率化に貢献しています。また中東(カタールなど)から遠距離輸送で調達するケースもあり、トンマイル増大に大きなインパクトを与えて、市況に活力を与えています。

長期契約については、国内電力・ガス会社との契約を着実に積み上げており、今後の引き合いも活発化しています。また、Exxon Mobil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。当社から技術者6人を滬東中華造船(集団)有限公司に派遣し、今夏からスタートする実際の建造工事に向け、良好なチームワークで順調に進捗しています。中国では今後もLNG需要の確実な増加が見込まれるため、当社が今回中国市場に参入し、現地の海運会社や造船所とパートナーシップを築いたことは、今後、案件獲得を目指す中で大きなアドバンテージとなります。

当期はインドネシアでの内航LNG輸送の受注にも成功しました。これは、インドネシア国内のLNG生産基地からジャカルタ沖合のFSRU^{※1}まで輸送するプロジェクトです。通常どの国でも内航事業への外国船社参入には厳しい制限がありますが、今回の契約獲得は、1986年から当社が同国とのLNG輸送において築き上げてきた信頼関係と実績が高く評価されたものです。LNG需要の拡大が期待される同国でローカルパートナーと共同して得たこの新たなビジネスモデルも、今後の需要を取り込む上で大きな推進力の一つとなるでしょう。

海洋事業にも積極的に取り組んでいます。PETROBRAS向けにFPSO^{※2}を提供するプロジェクトに2件目の参画が決定しました。最初のプロジェクトは2010年10月に操業を開始しており、本件は2014年夏に操業開始を予定しています。一方、日本国内においても、冬期天然ガス安定供給対策の一環として、国内初となるSTS^{※3}のオペレーションを北海道で実施しました。これは老齢船の活用事例の一つですが、今後は貯蔵船としての活用も検討していきます。

※1 FSRU(Floating Storage and Re-gasification Unit: 浮体式貯蔵・再ガス化ユニット)とは、洋上で行うLNGの貯蔵、気化(再ガス化)及び陸上パイプラインへの払い出しのこと。

※2 FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System: 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備)とは、洋上で石油・ガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積出を行う設備のこと。

※3 STS(Ship to Ship)とは、LNG船や油送船が互いに接舷して積荷を移し替える作業のこと。受入港の施設が小規模である場合などに大型船で沖合まで運び、中・小型船に積み替えて目的地まで輸送したり、逆に大型船が入港できない積出港において、中・小型船で積出港の沖合まで運び、大型船に積み替えて目的地に輸送することがある。



LNG船「LNG AQUARIUS (左)」からFSRUへの揚荷役
(ジャカルタ、インドネシア)

LNG船のこれから

現在、スポット船市況の高騰を受けて、LNG船に対する投機的な発注残が積み上がっており、70隻を超えるLNG船が2013～2015年頃に竣工します。この結果、現在約370隻の世界のLNG船は2015年にはおよそ440隻になる見通しであり、2013年後半以降スポット市況の軟化が見込まれます。しかし、2015年になると豪州など現在開発中のプロジェクトが本格的に稼働してくるため、船舶の需給は再びタイト化すると考えています。こうした将来の追加需要に必要な船腹量は、2020年までに90～100隻と当社では試算しています。2013年から竣工してくる新造船による供給拡大は、これら新規プロジェクトの稼働により吸収され、2016年辺りから、再び船腹不足の状況が訪れると考えています。

海洋事業も、将来、需要伸長が考えられる魅力的な分野です。今後、オイルやガス等の資源開発は、地表の資源が枯渇していくにつれて、地中や海底のより深い層に移っていくことになるでしょう。水深1,500m超の大水深対応FSPOや、地上に大規模なLNG受入基地を建設することが立地上困難な大都市近郊でのFSRU等は、今後需要が増えてくると見ており、海洋事業は積極的にチャレンジを進めています。

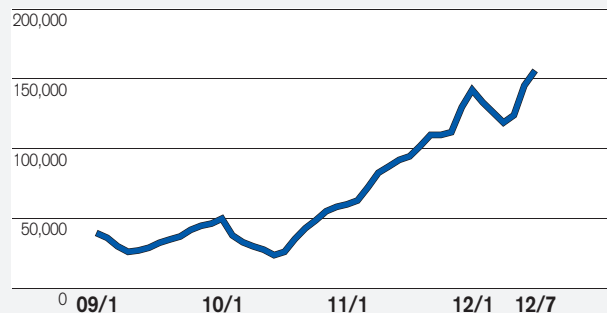
今後のLNG船事業では、安全運航のスキルとノウハウこそが競争力の源泉であると考えています。現在、オペレーションだけではなく、新造船の建造プロセスにおいても顧客が要求する安全基準が年々高まっています。こうした傾向は、1980年代のLNG船事業黎明期から造船所と共同で安全水準の高い船を開発・建造してきた豊富な実績のある当社にとって有利です。当社はISMの認証基準のみならず、

石油メジャーの業界団体が要求している高レベルな安全運航基準^{※4}も意識しています。船社の選定において、コストだけではなくクオリティを評価する顧客が増えていく中、当社の優位性がますます高まっていくことになります。

※4 石油会社国際海事評議会 (Oil Companies International Marine Forum: OCIMF) のTMSA (Tanker Management and Self Assessment) と呼ばれる、船舶管理会社の管理システム。

LNG船スポット市況

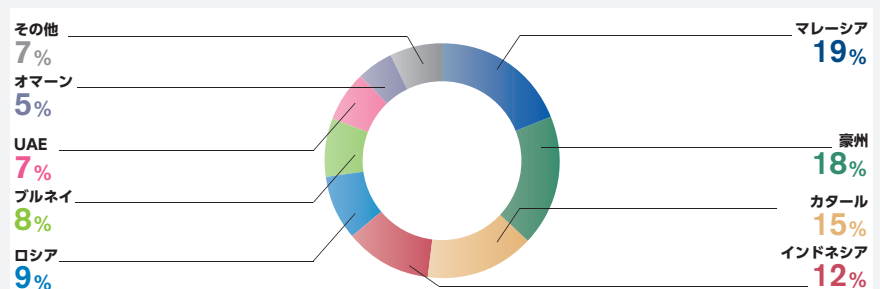
(単位: 1日当たり米ドル)



出所: Gibson LNG Reportを
もとに商船三井作成

日本の国別LNG輸入量

(単位: %)



出所: BP Statistical review of World Energy 2012

不定期専用船事業 自動車船部門



倉内 隆
専務執行役員



ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」
(友ヶ島沖、和歌山)

2011年度を振り返って

2011年の世界の自動車販売台数は7,500万台に達し2007年に記録した過去最高を更新しました。世界の完成車海上輸送台数も、約1,250万台となり過去最高の1,300万台に迫る中、当部門は東日本大震災・タイ洪水の影響を乗り越えて過去最高となる365万台を輸送し、黒字を確保しました。

上期は、東日本大震災の影響による自動車メーカーのサプライチェーンの寸断により、月間約40万台ペースだった日本からの出荷が4月はほとんど停止状態となりました。5月の出荷台数も前年同月比60%減、6月も同35%減となり、本船の運航効率が著しく低下したため、月次で赤字に転落しました。その後、自動車メーカーの並々ならぬ努力によって驚異的なスピードで日本の生産・輸出台数は回復しましたが、夏の電力使用制限による工場稼働率低下、11月以降のタイ洪水による同国出し荷量停滞、債務危機を背景とした欧州景気の低迷、円高による日本車の競争力低下等を受けて、回復のスピードは遅くなりました。しかし、三国間輸送の拡大や減速航海の徹底等により船腹の有効利用に努めた結果、通期では黒字を維持することができました。

三国間輸送と復航ですが、2011年度も一層のトレード拡大が見られました。復航については、ユーロ安を追い風に欧

州製高級車の中国向け荷動きが増加しました。三国間輸送では、基幹航路である欧州・北米間航路に加え、当社が古くから取り組んでいる大西洋水域のメキシコ出しやブラジル出しの荷動きも活発になり、アジアではタイ出しやインド出しが増加しました。大西洋水域で「顧客から選ばれる船社」となるカギは、多様化する輸送ニーズに対応して自在に航路を開設し運営できる能力であり、それには一定の船隊規模を有していることが必要です。例えば、当社の主力サービスである4コンチサービスでは、コンテナ船事業に似た「張付船による定期サービス」を提供しています。南アフリカ出しを核として、欧州、北米、南米でも集荷を行い、空船での航海を極力少なくしつつ安定的なサービス網を確立しており、滞船や荒天によってスケジュール維持に支障が出る場合には

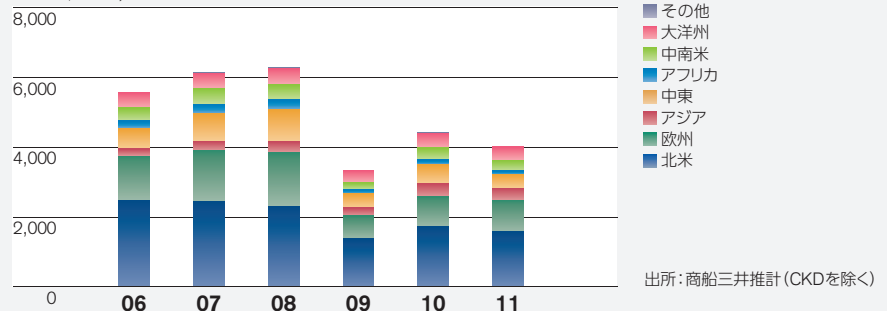
速やかに代替船を手配するなど、ワールドワイドなネットワークを最大限に活かして定期サービス維持に努めています。

自動車船のこれから

世界の自動車販売台数は、インドやブラジル、ロシア、中国といった国々が牽引し、2012年に8,000万台、2015年に9,000万台、2020年には1億台に伸びると予想されています。先進国でも、欧州諸国は債務危機の影響が大きく、しばらく販売回復は見込めないと考えていますが、米国では、ガソリン価格の上昇を背景に小型車やハイブリッド車が増加しており、過去のピークレベルである年間1,700万台を超えることは難しいものの、1,300～1,500万台のレンジで推移していくと考えています。

仕向地別日本出し自動車輸出台数推移

(単位: 1,000台)





自動車船「SUNRISE ACE」
(ゼーブルージュ港、ベルギー)

こうした販売台数の増加に伴い、完成車海上輸送台数は、2013年頃には1,300～1,400万台に回復すると予想しています。一方で、輸送パターンは従来に比べてますます多様化していくでしょう。既に一大自動車輸出国となったタイや南アフリカに加え、インドも輸出大国になっていくと考えられ、2011年に50万台だった輸出台数は、将来的には100万台を超えると予想しています。他にも、メキシコやブラジル、トルコ、モロッコ等、世界各地の生産拠点から広範囲な消費地に向けてトレードが多様化していくことが見込まれます。もちろん日本出しについても、円高が是正されれば日本車の競争力が回復し、450万台程度まで回復することが期待できます。

トレードの多様化が進む中において、当社は「船型標準化」を優先した船隊整備を進めます。最近、各社が自動車船の大型化を検討していますが、目まぐるしく航路パターンが変容する自動車海上輸送においては、大型化を見据えながら、現行の最大船型である6400RT型自動車船を「基本標準船型」と定め、燃費効率の改善に重きを置き、効率配船・効率運航に努めることにより、当社サービスの競争力を高めていくことができると考えます。

新興国では、陸上のインフラ整備も自動車輸出台数の増加に大きな影響を与えるため、例えばインドにおいて、当社は

エンノール港のターミナル事業や国内の陸送事業などに参画しています。但し、当社が自動車陸上物流へ投資する際は、あくまで本業である海上輸送事業とのシナジー効果が発揮できることが重要と考えています。エンノール港の他にも、豪州やトルコでターミナル事業を手掛けていますが、全て現地に進出している顧客との関係強化に繋がっています。

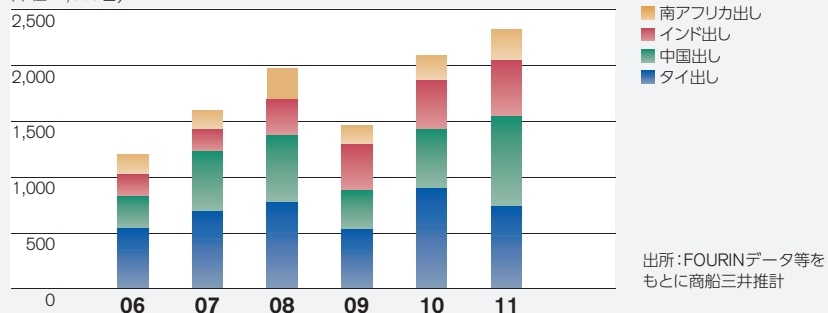
安全運航は、顧客からお預りした貨物を無事目的地までお届けするために必要不可欠であり、24時間365日稼働している安全運航支援センターとの連携を強化し、重大海難事故の予防に努めています。安全運航を最優先して確保すると同時に、カーゴダメージ発生率のゼロ化を目指して、ソフトとハードの両面から取り組んでいます。具体的には、当社の海技担当者自身による検船や、営業担当者と海技担

当者間の密なコミュニケーションに加え、積み付けのプロセス(ストウェージプラン)や輸送中の破損防止(ダメージ・プリベンション)などに工夫を重ねています。

また、2012年3月には、エコシップへの取り組みである「船舶維新」プロジェクトの1隻目として、停泊中のゼロ・エミッションを実現するハイブリッド船「EMERALD ACE」を進水させました。グループ企業理念にしたがって、今後も、船舶の環境負荷低減に向けた努力を続けていきます。

新興国完成車輸出台数推移

(単位:1,000台)



コンテナ船事業



池田 潤一郎
常務執行役員



コンテナ船「MOL MAXIM」
(カイメップ港、ベトナム)

2011年度を振り返って

2010年度に経常利益388億円を計上し、リーマンショック後の混乱を一旦乗り越えたコンテナ船事業でしたが、2011年度には新造船の大量竣工を背景に船社間の運賃競争が再燃する形となり、高騰する燃料油価格の影響も加わって、経常損失299億円と大幅な業績悪化を余儀なくされました。

2011年のコンテナ荷動きは全世界で7.4%の伸びとなり、供給は8.8%の伸びでした^{※1}。従って世界全体で見れば需給バランスが極端に悪化したわけではありません。しかし、主要航路である東西航路に限定すると、需要が0.5%しか伸びなかったにもかかわらず、供給が8.8%も増加しました。この供給増は、2010年に欧米経済に回復の兆しが見られたことから、東西航路で需要が5~6%は伸びるといふ強気の見通しが船社間に広がり、大型船が順次投入され、休止していたループが再開された結果です。しかし、欧州財政問題の影響や、北米の在庫積上げの反動などを背景に、夏場を過ぎても荷量が増加せず需給バランスが悪化、欧州航路を中心に運賃は大きく下落しました。秋頃になってようやくスペース削減の動きが出てきましたが、一度下落してしまった運賃はなかなか回復しませんでした。

この結果、市況悪化が最も顕著だった欧州航路が大幅な赤字に転落し、欧州航路ほどは運賃が下がらなかったものの積高で伸び悩んだ北米航路も、欧州航路に次ぐ赤字計上を余儀なくされました。

※1 2011年暦年ベース。数字はDrewryによる。

2011年度は燃料価格が高騰したことも業績の大きなマイナス要因となりました。2010年度の平均燃料価格は\$490/MTでしたが、2011年度は\$667/MTと上昇したため、これだけで100億円を超える減益インパクトとなりました。

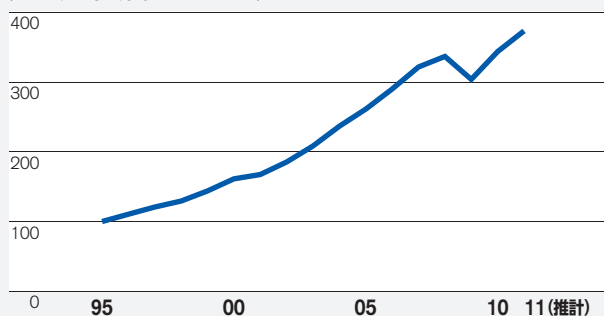
アジア域内航路は、荷動きが最も大きく伸びましたが、新規参入船社も多く、船腹供給量が増加しました。市況としては決して悪くありませんでしたが、燃料油の上昇をカバーできるだけの運賃値上げには至りませんでした。

南北航路については、特に南米東岸航路の荷動きは好調でしたが、新規航路の開設が続いて全体的に供給量が大幅に増加し、市況が悪化しました。

当社のターミナル事業は、コンテナ船事業の補完的な位置付けにあり、コンテナ船事業の強化と競争力向上を主眼に、自営ターミナルを整備していくことを基本戦略としています。ターミナル事業は取扱量によって収益は変動しますが、ボラティリティが高いコンテナ船事業に比較すれば、安定的に一定の収益が見込める事業と言えます。2011年度も、国内のターミナル事業は継続的な利益を計上しました。海外では、北米の当社ターミナル運営会社であるTraPacは全体的に堅調な取扱量があったものの、ジャクソンビル港の取扱量は想定を下回りました。また、2011年1月に開業したカイメップ港

コンテナ船海上荷動き

(1995年の海上荷動きを100とする)



出所:Clarkson Shipping Review & Outlook Spring 2012をもとに商船三井作成



ターミナル事業は好調に滑り出しており、ロッテルダム港の自営ターミナルについては2014年の開業に向けて順調に進捗しています。

当社グループの物流部門の中核会社であるMOL Logistics (MLG)は、世界的な景気回復による物量の増加と、コスト削減により、期待以上の収益を上げました。また、MOLコンソリデーションサービス^{※2}も取扱い個数を増やしました。MLGが提供するネットワークの他にも、タイでは当社の現地法人が直接ロジスティクス事業を展開し、顧客の利便性を高めることで営業成果を上げており、コンテナ船事業とのシナジー効果を高めています。今後も当社では、現地法人ネットワークも重要なアセットと位置付け、アジア新興国を中心にビジネスチャンスを取り込んでいきます。

※2 MOL コンソリデーションサービス:単一受荷主の小口貨物を混載してコンテナに仕立てる、いわゆる「買い付け物流」を支えるサービスを提供。

コンテナ船のこれから

2011年度のコンテナ船市況は極めて厳しい環境でしたが、年度末から東西航路の運賃が上昇して、急激な回復を見せています。今後どこまで運賃の修復が進み維持できるのかは不透明ですが、2012年度の当事業の損益回復に、大きく貢献すると考えています。

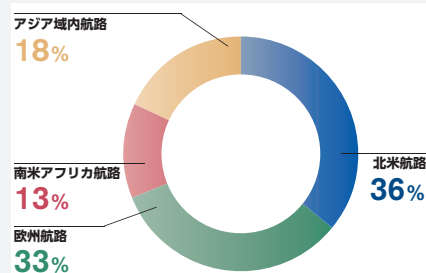
2012年は、全世界の船腹供給が7～8%の増加に対し、需要は5%程度の伸びに留まると想定していますので、船腹供給だけ見れば、大幅な運賃の改善が期待できる環境ではありません。但し、2011年と決定的に違うのは、どの船社も大幅な赤字を計上したことで事業環境に対する危機感が共有されたことでしょう。昨年展開されたマーケットシェア拡大活動は鳴りを潜め、2012年度は、かつてないほどの強い意志で各船会社が運賃修復に取り組んでいることが市況好転を支えています。

コンテナ船事業が持つ高いボラティリティに対峙し、安定したサービスを提供するため、当社は2012年3月から新アライアンス「G6アライアンス」を形成し、欧州航路での協調配船を開始しました。「G6アライアンス」は、ザ・ニューワールドアライアンス(TNWA)に所属する当社、APL

(シンガポール)、現代商船(韓国)と、ブランドアライアンス(GA)に所属する日本郵船、Hapag-Lloyd(ドイツ)、OOCL(香港)の6社で構成され、アジア/北欧州航路の6ループ及びアジア/地中海航路の2ループにおける共同運航を通じ、計8ループで25ヵ国・40港以上をカバーする高品質なサービスを提供します。「G6アライアンス」の設立によって、コンテナ船上位の大手船社に対抗できる大型船のラインナップを揃えることができ、大幅なコスト削減が実現可能となりました。また、これまでのサービスではカバーできなかった寄港地への直接寄港が可能となり、サービスカバレッジが飛躍的に拡大しています。結果、G6は、世界最大手のサービスと比較しても、提供スペース、寄港地及び寄港頻度において遜色のないサービスを提供でき、顧客満足度を大きく向上させることになりました。

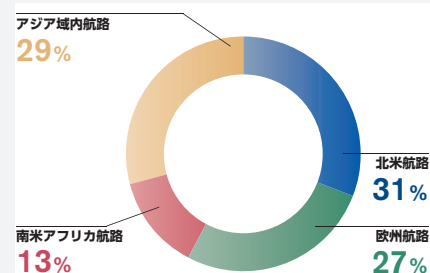
航路別収入

(2011年度)



航路別キャパシティ

(2011年度)





コンテナ船「MOL PREMIUM」
(ロサンゼルス港、アメリカ)

当社コンテナ船事業の差別化戦略、すなわち「MOLライナー」ブランドの浸透活動はさらに進化を続けています。厳しい競争環境の中で、単に低運賃、低コストで生き残りを図るのではなく、カスタマーサービスの充実やスケジュール遵守率など、高品質なサービスを顧客へ提供することによって、他社との差別化を創り出すことを当社基本戦略の一つとして進めて

います。2012年3月、顧客への公的なサービスコミットメントを提示するため、当社コンテナ船事業サービスにおいて世界共通となる3つのKPI項目と目標値を設定し、プロジェクト名「Count on MOL」として公表しました。具体的には、輸送品質(定時到着率)、環境保全(コンテナ船のCO₂・NO_x・Sox排出量の減少率)、安全運航(コンテナ船の連続3日以上の不稼働発生回数)をKPIと定め、実績をWebサイトにて定期的に表示しています。

働発生回数)をKPIと定め、実績をWebサイトにて定期的に表示しています。

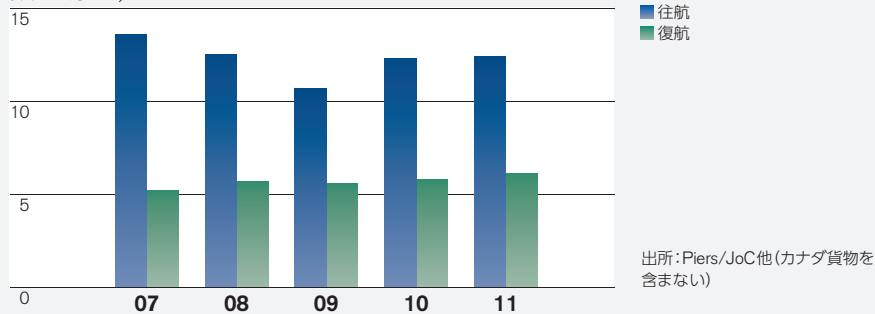


ここ数年間、コンテナ船業界では、各社コスト競争力の強化に努力してきましたが、スケジュールの遵守やカスタマーサービスの質の低下が目立つ事例が増加してきています。発表した3つのKPI項目を強化することが当社の強みとなり、ビジネスチャンス獲得に繋がるものと考えています。同時に、KPIを対外公表することは、社内の組織にも緊張感や刺激を与えることができます。KPIはこれからも順次増やしていく予定です。例えば現在、北米地域のみを対象として開示している当社カスタマーサービスの応答率、ターミナルでのトラック待機時間など、当社のコンテナ船事業に関わるサービスで、定量化できるものは世界共通のKPIとして積極的に開示し、サービス品質の改善をコミットしていきたいと考えています。



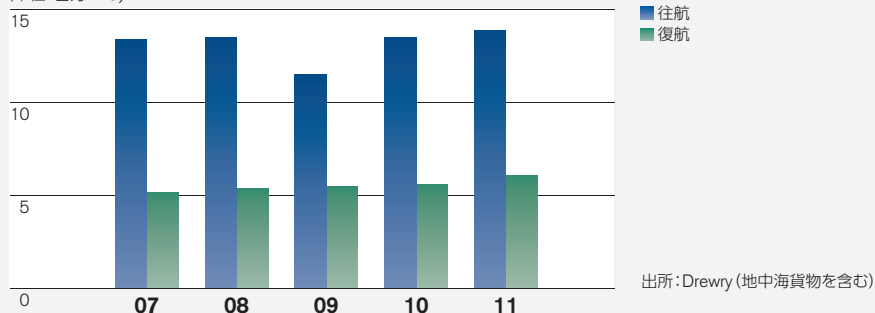
アジア／北米航路荷動き

(単位:百万TEU)



アジア／欧州航路荷動き

(単位:百万TEU)



フェリー・内航事業



田邊 昌宏
常務執行役員



フェリー「さんふらわあ ぽーる」
(神戸)

2011年度を振り返って

フェリー部門では、西日本航路(関西／九州)において過去数年にわたりコスト削減や合理化を行ってきましたが、2011年度はその総仕上げとして、2011年10月に(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の2社を統合し、(株)フェリーさんふらわあを設立しました。その一方で、従来より採算の良かった東日本航路(北関東／北海道)では、2011年3月の東日本大震災で北関東側母港である大洗港が被災したため、約3ヵ月間、寄港地を東京港に切り替えざるを得ませんでした。その結果、航海距離が長くなり燃料費などのコストがかさみ、しかも便数が減少することになりましたが、追加料金をいただくこともできず採算は大きく悪化しました。

荷動きは、震災直後に救援物資(食糧・水)が西から東へ動いたため一時的に増加しましたが、全体的には若干の減少となりました。復興進展に伴う海上輸送量の増加は、2012年度から始まると考えています。

旅客に関しては、震災の影響により国内消費マインドが低下し、外国人団体旅行客の減少と併せて厳しい状況が続いています。2011年度は、瀬戸内航路の美しさを再発見してもらおうと、風光明媚な観光スポットを昼間に航行するサービス「よみがえる昼の瀬戸内航路」を考案し好評を得ました。また、寝ている間に目的

地まで往復し、中日の昼間をビジネスや観光に有効活用していただける「現地0泊、船中2泊」の企画「弾丸フェリー®」など、フェリーの利便性を前面に打ち出した企画を実施しました。

内航事業については、震災によって原子力発電所が不稼働となり、電力会社の燃料供給ソースが多様化した結果、重油タンカーへの需要が高まり好調でした。一方、主力貨物である鉄鉱製品は、国内の製造業が低迷したため低調となりました。

フェリー・内航事業のこれから

東日本大震災によって、非常時におけるフェリー輸送の重要性が注目されました。今後はフェリーという輸送手段が持つ「生産性の高さ」を広く社会に伝えていく必要があると思っています。トラック輸送の場合、途中区間でフェリーを利用すれば

真夜中に運転する必要がなくなり、ドライバーの身体的負担が軽減されます。フェリーの持つ安全性、利便性、定時性を改めて運送会社にアピールしていけば、国内輸送手段におけるフェリーの存在感を高めていくことができると考えています。

旅客については、海外からの団体旅客の戻りが遅いことや、九州新幹線の開通、LCC(格安エアライン)の就航などの懸念材料はありますが、引き続き船内内装の改善、供食サービスの質的向上、サービス要員の研修に力を入れ、顧客満足度を高めて集客増を図ります。特にサービス要員については、当社グループの客船で研修を実施し、客船仕込みサービスをフェリーでも提供してまいります。

内航事業は、電力会社への重油輸送増と粗鋼生産回復が見込まれ、底堅い収益の向上を予想しています。



明石大橋を通過する「さんふらわあ こばると」

関連事業

田邊 昌宏
常務執行役員



コンテナ船「MOL MARVEL」で作業中の曳船「KAMIYA」
(カイメップ港、ベトナム)



客船「にっぽん丸」

2011年度を振り返って

2011年度の日本の賃貸オフィスマーケットは、東日本大震災を機に耐震性能や非常用設備等を備えるオフィスビルへのニーズが高まったものの、全体として高い空室率が継続し、賃料の水準も弱含みの状況が続きました。しかし、当社の不動産事業の中核を成すダイビル(株)は好立地の優良物件を多数運営しており、引き続き底堅い利益を計上しています。2011年度は新造ビルのオープンはありませんでしたが、2010年度にオープンした物件の入居者獲得に注力し、高水準の実績を納めました。またダイビルは、成長



サイゴン・タワー (ホーチミン市、ベトナム)

戦略として中期経営計画「Daibiru-3D」プロジェクト Phase-II」を策定しており、その一環として、2012年1月にベトナム・ホーチミンの市街にある「サイゴン・タワー」を取得しました。ベトナムにおいて、既存オフィスビルのオーナーシップを購入したのは日系企業として初めての事例となりました。国内においても、2011年12月に介護付有料老人ホーム「くらら鷺沼」を取得し、今後高齢人口の増加によって生み出される新たな需要に応えるビジネスの開拓を行っています。

客船事業については、震災による心理的な影響もあり、豪華旅行の手控えにより極めて厳しい状況となりました。

曳船事業については、国内39隻、海外15隻で運営しており、国内に留まらずベトナムにおいて高出力曳船2隻による事業を2010年より開始しています。2011年度上期は自動車船の寄港が減少したため苦戦しましたが、下期は自動車船の寄港回数が回復したことや電力会社の燃料調達に合わせて油送船やLNG船の寄港が増加したことで、曳船の出動回数が大幅に増加し、増収となりました。

関連事業のこれから

不動産事業については、2013年2月に「ダイビル本館」が、2015年春には「新・新ダイビル(仮称)」が竣工する予定です。新規テナント獲得を進めて、ダイビルは今後も引き続き安定的な収益を確保していきます。また、ベトナムで橋頭堡を築いた海外事業についても、優良案件については積極的に参画していきます。

客船事業については、震災後の自粛ムードも徐々に解消され固定客が戻ってきています。今後は、有意義な時間とお金の使い方として、クルーズが見直されてくることを期待しています。2011年度より客層に見合った有名アーティストの船上コンサートを行うなど、リピーターのニーズや寄港地ごとのニーズをさらに深く分析し、クルーズや船内イベントの企画・設計を一層改善していきます。

曳船事業は、世界トップレベルの技術とノウハウを活かし、アジアを中心に本格的に海外展開していきます。