

Shipping: Making the world smaller and economy bigger.

今からおよそ50年前、1965年の世界人口は33億人、世界の海上荷動きは17億トンで、1人当たり約0.5トンの貨物が動いていました。その後海上荷動きは人口の増加を上回る速度で伸び続け、2002年に世界人口63億人、海上荷動き64億トンとなって、1人当たり1トンを超えました。この比率は2011年に1人当たり1.3トンを超え、今も伸び続けています。世界のより多くの国とそこに暮らす人々が、豊かさを求めて世界貿易に参加してきたのです。

生産地移転が一巡したと言われる今日でもなお、世界貿易と海上輸送のフロンティアは存在します。たとえば、新たに開発された資源は遠方に消費地を求め、

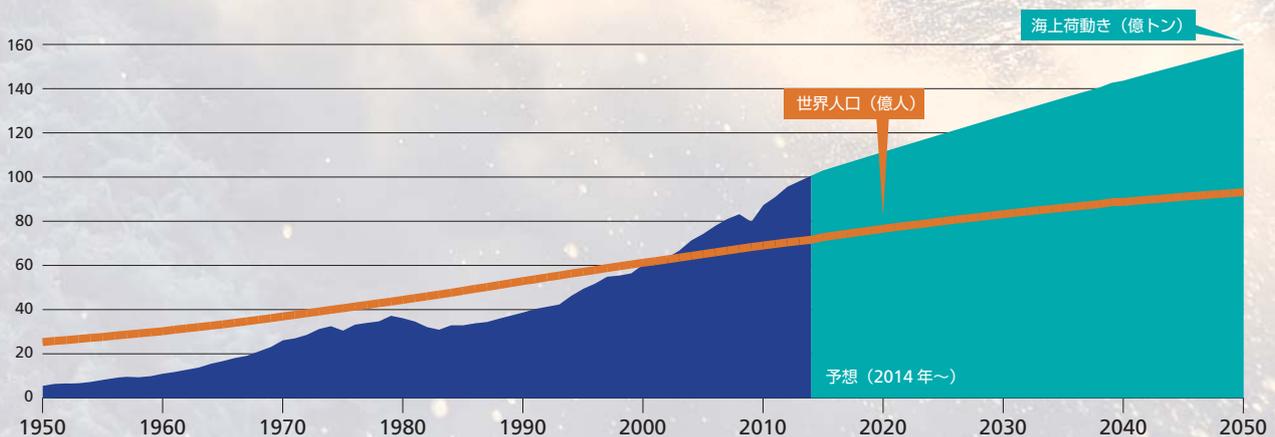
増加する人口は安価で大量の食糧を時に遠方の産地に求めます。加えて、新興国ではインフラの整備が進み、人々は生活の質の向上を求めて輸入を増やしています。近年ではITの普及に伴って世界は相互依存を深め、網の目状の製品・部品物流を域内や地域間で生み出しています。そして、こうしたモノの移動のほとんどを、海運が担っています。

世界経済が成長する限り、というよりはむしろ、成長しようとする世界経済を海運が支え続ける限り、海上荷動きは伸び続けます。海運業は本質的に成長産業なのです。

海運業は、海を越えてモノを輸送することで価値を生み出しています。今日、食糧、衣服から、家電、自動車、エネルギーに至るまで、私たちが日常使うものの多くは、世界のどこかで生産され、グローバル・サプライチェーンの長い旅を経て届けられます。

必要なモノが必要な場所に届けられることによって価値が生まれ、送り出す側、受け取る側双方の暮らしを豊かにします。安価な大量輸送手段である海運があって初めてそれは可能になります。海運が世界を小さくし、経済を大きくしてきたのです。

▶ 世界人口と海上荷動き量



出所：荷動き実績はFearnley・Clarksons、人口の実績・予測は国連。将来の荷動き予想は、過去60年間の一人当たり荷動き量増加トレンドが将来にわたって継続すると想定した商船三井推計。



130 years & MOL is still changing!

拡大する海上荷動きに応じて成長してきた当社の歴史は、変革の歴史でもあります。1961年に世界初の全自動化船、1965年に日本初の自動車専用船を就航させ、1968年にはフルコンテナ船サービスを開始しました。1980年代にはいち早くメタノール、LNG、石油製品の輸送に進出。また、鉄鉱石・石炭・木材チップ・原油等の輸送において、顧客ニーズに応える最適船型の専用船を開発してきました。2007年、かつて日本からブラジルへの移民の架け橋となった「ぶらじる丸」と同じ名前を持つ世界最大級の鉄鉱石専用船が竣工し、ブラジルから日本への鉄鉱石のシャトル輸送に道を開きました。近年では、環境負荷を低減する次

世代船構想「船舶維新」プロジェクトに取り組み、2012年に世界初のハイブリッド自動車船を世に送り出しています。

この間、1964年に大阪商船と三井船舶が合併して大阪商船三井船舶になり、1999年に同社とナビックスラインが合併して商船三井が発足しました。これを通じて世界の海上荷動き需要に対応した事業ポートフォリオが構築され、経営基盤が強化されました。

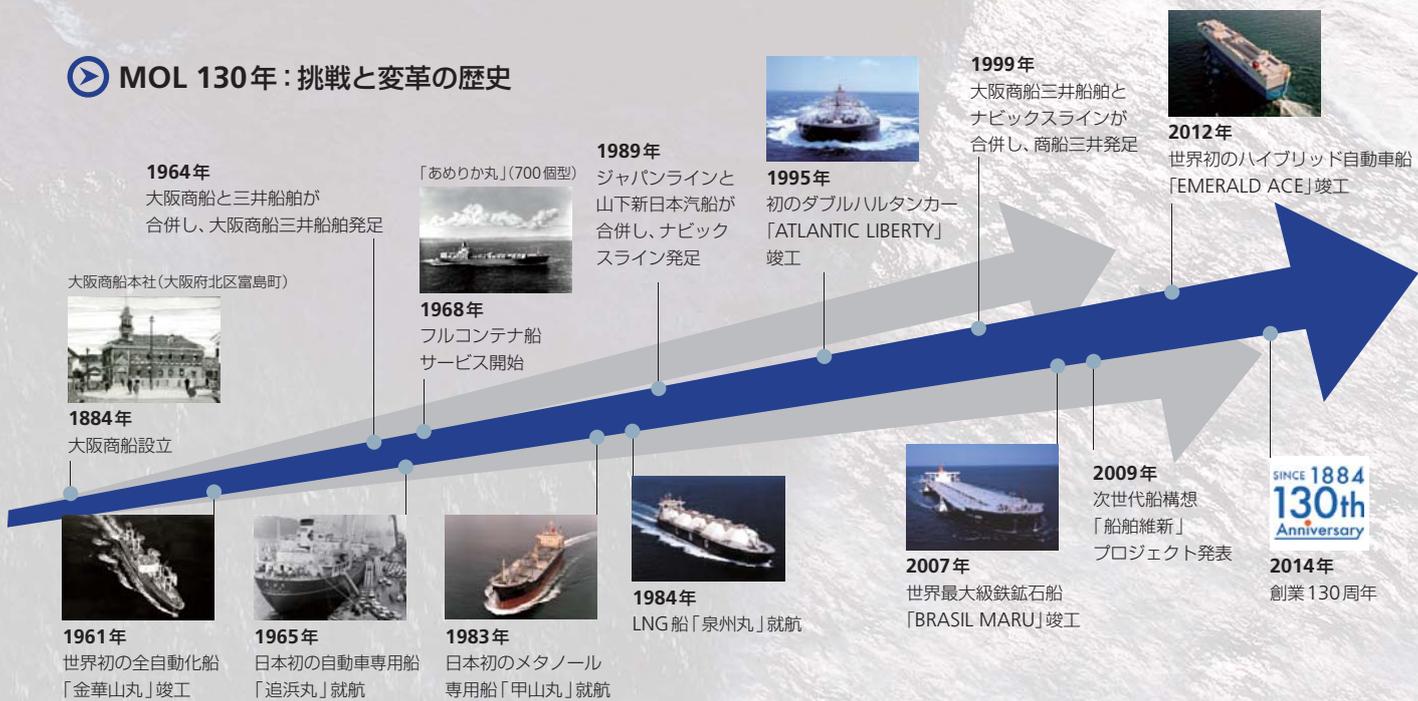
2014年、当社は、変化する事業環境の分析に立脚した中期経営計画「STEER FOR 2020」を始動、変革を通じた確かな成長を目指します。

2014年4月、当社は創業130周年を迎えました。

海運は成長産業ですが、近代海運150年の歴史の中では、事業を継続できず破綻した船会社も少なくありません。そうした中で当社は、1884年に前身の大阪商船が設立されて以来、変転する事業環境に対応して自らを変革しながら成長を続けてきました。この間、2度の合併を経て異なる企業文化が混ざり合い、ハイブリッドゆえの先進性と環境耐性も生み出されました。今また、世界の物流は大きく変わろうとしています。当社も、6年先の2020年を見据えて、大きく舵を切ります。



🔍 MOL 130年：挑戦と変革の歴史



Big opportunities come with challenges.

今、「革命」が世界の貿易を変えています。米国で起こったシェール革命はエネルギーに関わる世界の地政学を塗り替えようとしています。エネルギーの海上荷動きにも大きな変動をもたらしています。

製品物流の分野では、生産地が消費地の近くに移転されるなど、多様化の動きが進んでいます。需要の動向だけでなく、船腹需給に影響を与える世界の造船設備の動向からも目を離すことはできません。こうした事業環境の変化は、これを先取した者に大きな事業機会を、過小評価した者にリスクをもたらします。

シェール革命の海上荷動きへの影響は多岐にわたります。天然ガスでは、米国が輸入国から輸出国に転じ、LNGの長距離輸送需要を急増させることが確実です。原油では、米国の輸入減が原油船市況を停滞させましたが、一面で、これにより行き場を失った西アフリカの軽質原油がアジアへ向かい、トンマイルを増加させています。シェールガスの副産物であるLPGはアジアに輸出され、大きな海上輸送需要を生み出しています。国内産原油の価格優位をもとに、米国は既に石油製品の純輸出国になり、化学産業では生産の国内回帰と輸出増加が期待されています。但しこうした予測もエネルギー価格の変動等によって変化していく

可能性があり、定常的にモニターし続けることが不可欠です。

一方、工業製品の世界最適地生産への動きは、引き続き進展しています。完成車物流の多様化は旧来の事業モデルの変更を求めています。逆に需要を先取りしたサービスを築くことができれば、それはチャンスになるでしょう。

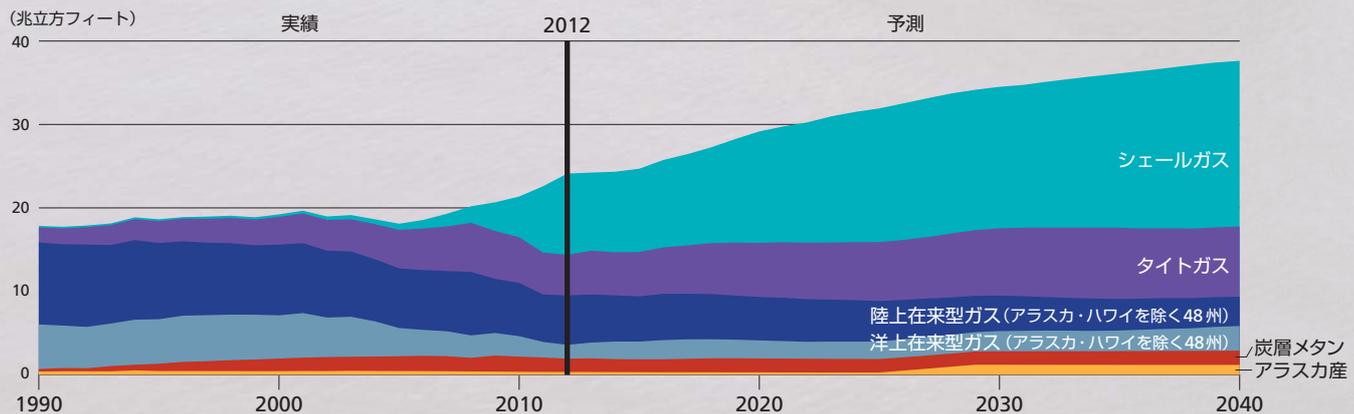
新たな物流を掴む千載一遇の機会と、引き続き存在する過剰造船設備による海運市況のリスクを慎重に見極めた上で、中長期的に、どのようにして持続的成長を図っていくのか。中期経営計画「STEER FOR 2020」は、そのための針路を示しています。



④ シェールガス生産の急速な成長

米国天然ガス供給源の見通し

(兆立方フィート)



出所：米エネルギー情報局(Energy Outlook 2014)より商船三井作成