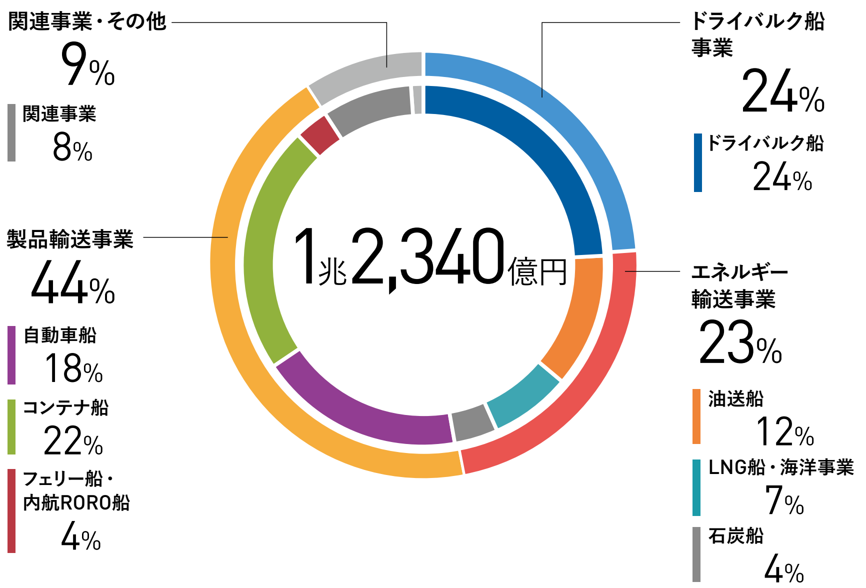
At a Glance

2018年度業績(連結)

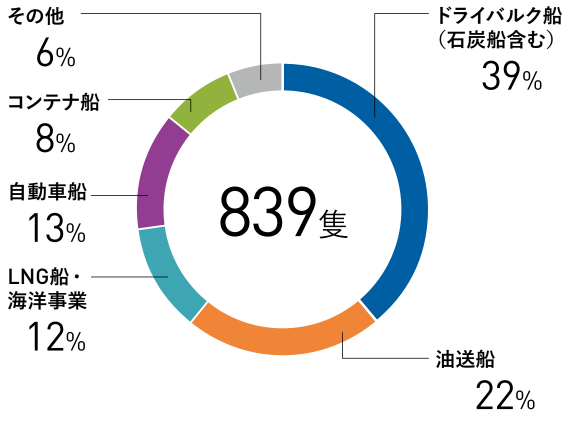
セグメント別売上高



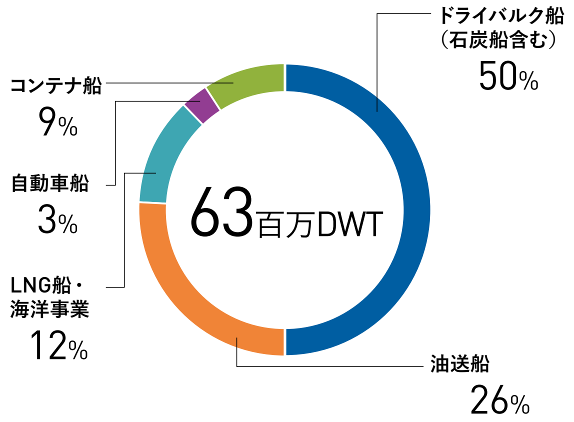
セグメント別経常損益(億円)

ドライバルク船事業	219
エネルギー輸送事業	211
製品輸送事業	△122
うち、コンテナ船事業	△143
関連事業	129
その他	25
調整(全社・消去)	△77
合計	385

船隊構成比(隻数ベース)



船隊構成比(DWTベース)



総資産

2兆1,344億円

ROE

5.2%

自己資本比率

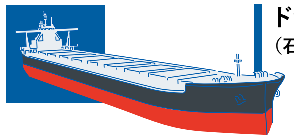
24.6%

ギアリングレシオ

2.11倍

事業内容

ドライバルク船事業



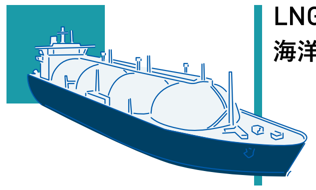
ドライバルク船(石炭船除く)

大量のドライカーゴ(鉄鉱石や原料炭、穀物、木材、チップ、セメント、肥料、塩など)を、汎用性に富むばら積み船や貨物特性に合わせた専用船など、世界最大規模の船隊で安定的に輸送しています。

エネルギー輸送事業

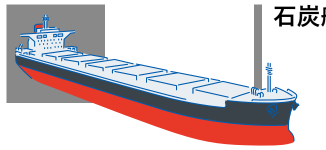
油送船

原油タンカー、ナフサやガソリンなど石油精製品を運ぶプロダクトタンカー、液体化学品を運ぶケミカルタンカー、メタノールを専門に運ぶメタノールタンカー、液化石油ガスを運ぶLPGタンカーなど、世界最大級の船隊でグローバルな活動を展開しています。



LNG船・海洋事業

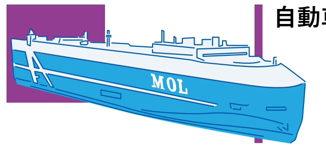
全世界で需要が増加しているLNG(液化天然ガス)を、世界最大級のLNG船隊で安全に輸送しています。また、今後成長が見込まれる海洋事業(FPSOやFSRU等)への積極的な取り組みに加え、発電船やLNG受入ターミナル運営等、そのサービス範囲を垂直拡大していきます。



石炭船

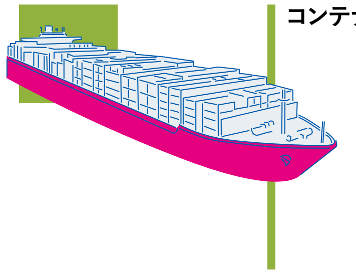
主に国内電力会社との中長期輸送契約を中心として、火力発電用石炭を輸送していますが、今後成長が見込まれる新興国向けの石炭輸送にも積極的に取り組んでいます。エネルギー輸送営業本部の一部門として他部と連携し、多様化する顧客のニーズに応えていきます。

製品輸送事業



自動車船

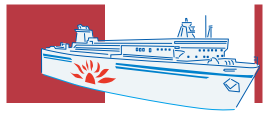
一般乗用車から建設機械まで、あらゆる自走可能な貨物を効率良く輸送できる自動車専用船を全世界で運航。最適地生産を進める自動車メーカーのニーズに的確に対応し、安定的な輸送サービスを展開しています。



コンテナ船

邦船3社によるコンテナ船事業統合会社Ocean Network Expressを通じ、世界中を網羅する航路ネットワークにより、電気製品、自動車部品、衣類、家具、食品など多くの製品・雑貨をコンテナに詰めて、世界各地に届けています。自営航路のみならず、他社との共同運航により、寄港地や頻度を増やしてネットワークを拡充しています。

また、国内外でターミナル・ロジスティクス事業を展開しています。



フェリー・内航RORO船

旅客・乗用車・貨物車(トレーラー・トラック等)を一緒に運ぶフェリー事業、貨物車の輸送に特化した内航RORO船事業を展開しています。モーダルシフトの担い手として国内物流で存在感を増しています。

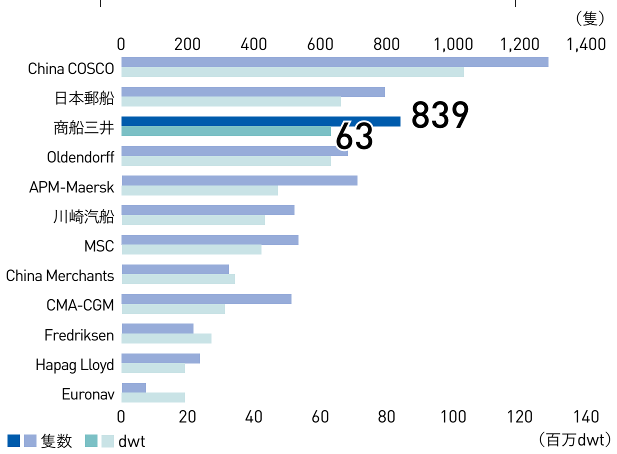
関連事業

130余年にわたり海運業を中心に蓄積してきた経営ノウハウを活かし、不動産、曳船、客船(にっぽん丸)、商社事業など、多彩なビジネスを展開しています。

マーケットポジション（船隊規模）

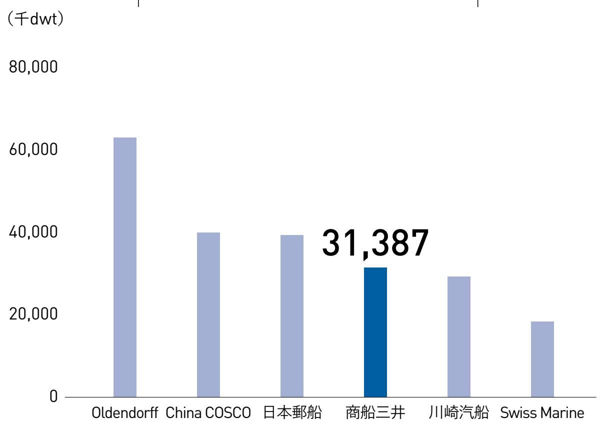
（2019年3月現在）

全船種



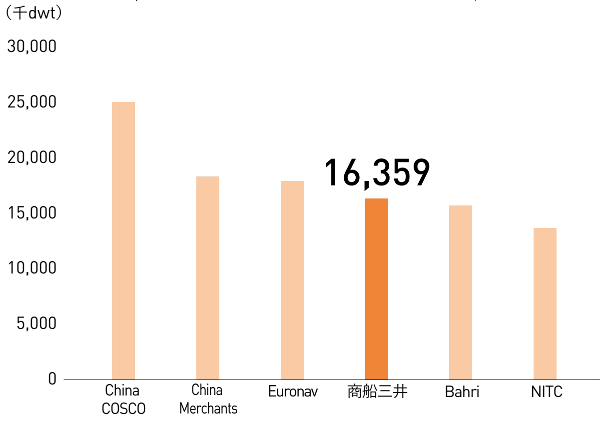
出典：各社公表値、Clarksons及びAlphalinerデータを基に商船三井作成（一部推定）

ドライバルク船（石炭船含む）



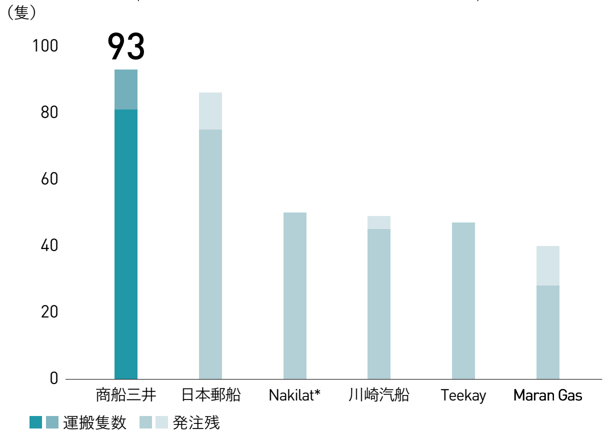
出典：各社公表値、Clarksons

油送船



出典：各社公表値、Clarksons

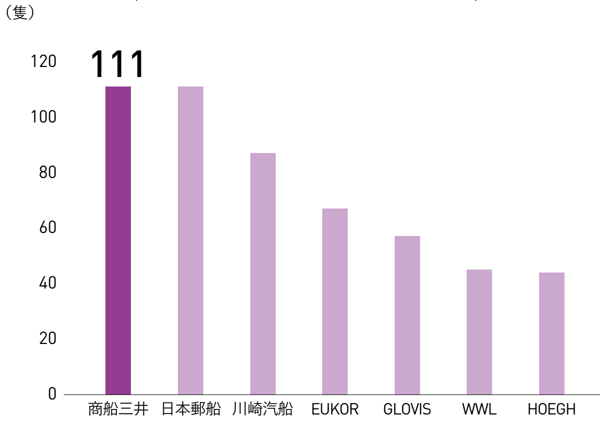
LNG船（発注残含む）



* Qatar Gas Transport Company Ltd.

出典：当社調べ（註）保有（部分保有を含む）及び運航受託している隻数

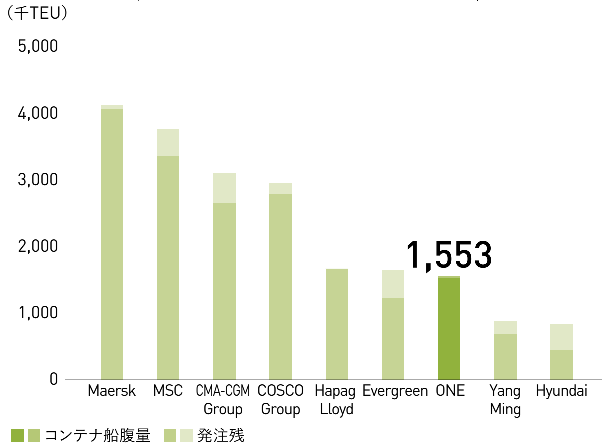
自動車船



出典：当社調べ

（註）短期傭船を除く

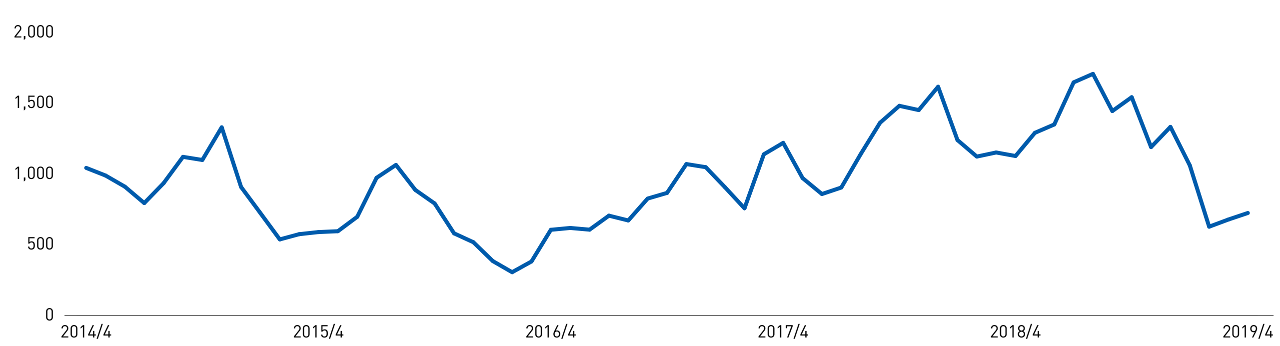
コンテナ船（発注残含む）



出典：Alphaliner

マーケットデータ

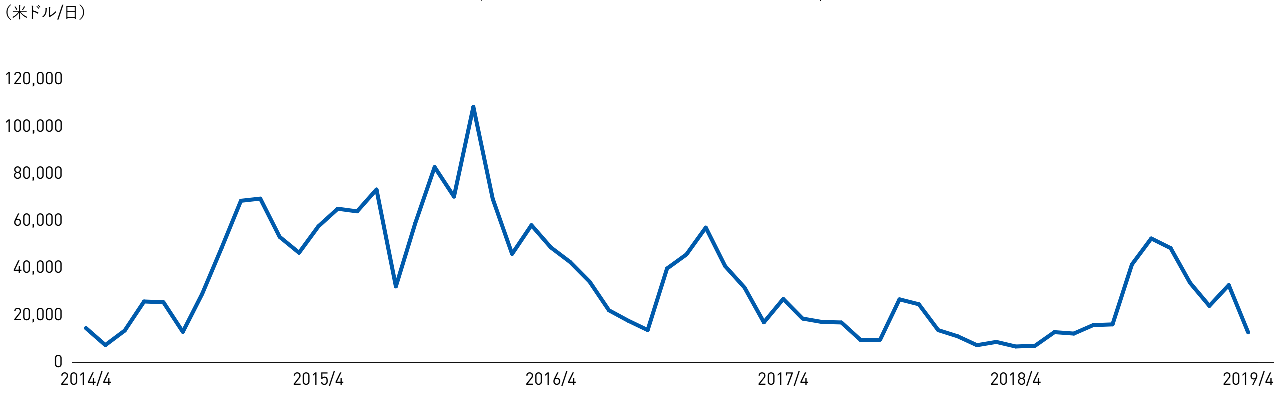
ドライバルク船市況（BDI*1）



出典：Tramp Data Service等を基に商船三井作成

*1 バルチック海運指数

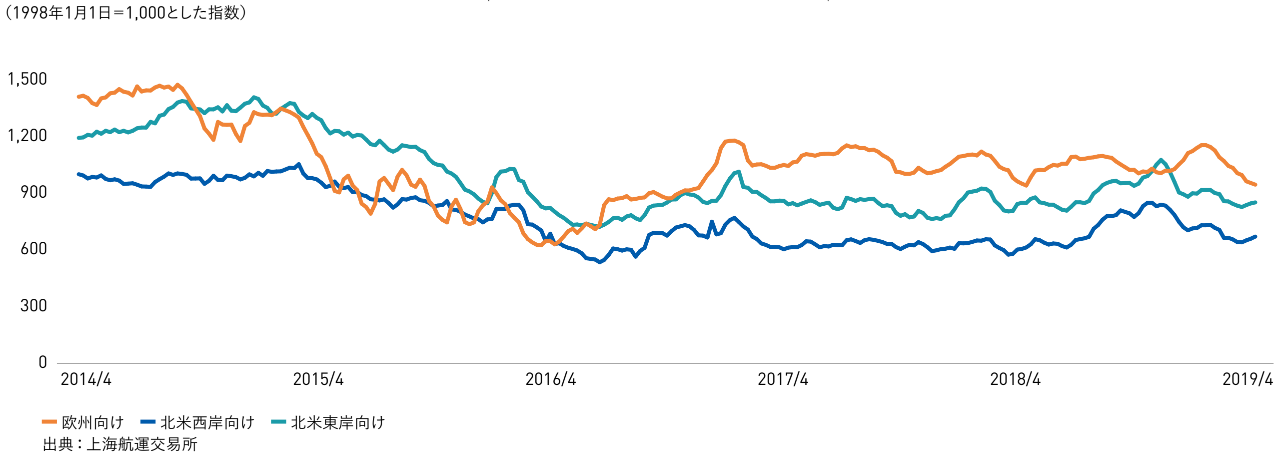
VLCC*2市況（アラビア湾→日本）



出典：Clarksonsを基に商船三井作成

*2 Very Large Crude Carrierの略。30万重量トンクラスの原油タンカー

コンテナ船運賃市況（CCFI*3）



出典：上海航運交易所

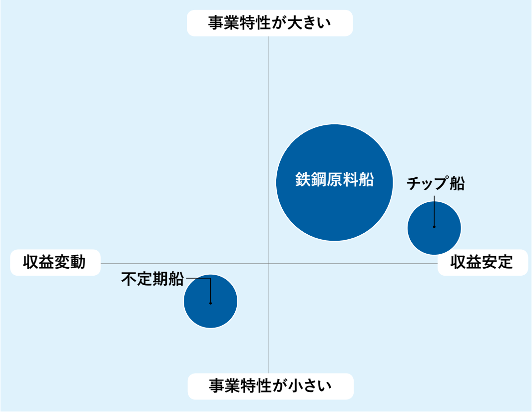
*3 China Containerized Freight Index

セグメント別事業概況

(写真左から)	(担当事業)
執行役員 **塩津 伸男**	副本部長（鉄鋼原料）
常務執行役員 **田中 利明**	本部長（不定期船）
執行役員 **鍬田 博文**	副本部長
執行役員 **菊地 和彦**	副本部長（木材チップ船）

ドライバルク営業本部

ポートフォリオ



船隊表（単位：隻）

		標準的な載貨重量（DWT）	2019年3月末	2018年3月末	主要貨物
ケープサイズ		180,000	94	88	鉄鋼原料（鉄鉱石・原料炭）
中小型バルカー	パナマックス	80,000	21	26	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
	ハンディマックス	55,000	50	54	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
	スモールハンディ	33,000	32	28	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
	小計		103	108	
木材チップ船		54,000	39	39	木材チップ、大豆粕など
近海船		12,000	47	61	鋼材、プラントなど
合計			283	296	

ドライバルク船部門

機会
・海外市場におけるビジネスチャンスの拡大
・人口増加による荷動きの伸び（穀物、インフラ関連のセメント、化学品の基礎原料である塩など）
・バイオマス輸送需要の増加

リスク
・保護貿易主義の高まりを端緒とした世界経済の変調
・SOx規制強化に伴う運航コスト増加

部門の強み
・顧客との信頼関係
・広範な海外ネットワーク
・顧客の多様なニーズに応える柔軟な提案力
・積地、揚地、本船などの現場での対応力、海技力
・顧客の湾港設備に適した船型の提供
・中小型バルカーについて、過去の構造改革により生まれ変わったスリムかつ市況耐性に優れた船隊

市場環境と成長機会

ドライバルク船市況は、リーマンショック以降の長きにわたり船腹過剰状態が続き、2016年には歴史的な低水準を記録しました。その後、船腹の需給ギャップは徐々に改善しており、季節要因や出荷地でのトラブル等短期的な変動はあるものの、市況は全体的に緩やかな改善基調です。また、SOx規制の強化を前に、2019年後半にスクラバー搭載工事がピークを迎えることから、船腹が一時的に減少し、市況にポジティブな影響を与えることが期待されます。

輸送需要に目を転じると、鉄鉱石や石炭、木材チップについて、当面引き続き堅調に推移すると予測しています。また、中国・インドなどの海外市場は、当社の高い輸送品質により競争優位性があり、成長機会と捉えています。比較的新しい商流であるバイオマス発電燃料需要も、中小型バルカーでは希少な長期契約に結び付くため、収益の基盤として期待される分野です。

事業戦略

- 国内顧客の契約更改需要の確実な獲得
- 海外市場への積極展開
- 海技力・現場力を活かした総合的な高品質輸送サービスの提供
- 競争力のある良質な船隊の機動的な整備、活用

進捗と見通し

2018年度の振り返り

鉄鋼原料船部

顧客のニーズを捉えた積極的な提案により中長期の契約を獲得しました。またアフリカからのケープサイズによるボーキサイト輸送など新たなトレードも開拓しました。損益面では、効率的運航や最適配船により利益の積み上げを図ることで、前年度比増益となりました。さらに、環境・エミッションフリー事業の一環として、LNG燃料ケープサイズバルカーについて顧客と共同開発を行うGREEN CORRIDORプロジェクトも、2017年度から継続して推進しています。

不定期船部

中小型バルカーは、市況エクスポージャーを絞り込み、海運市況変動の影響を受けにくい船隊にするとともに、効率配船や短期傭船の活用により利益を確保しました。また、一般不定期船分野では数少ない長期契約となるバイオマス燃料輸送契約を獲得しました。

木材チップ船部

2018年度はパルプ価格の高騰により、原料の木材チップの輸送需要も高まり、増益を達成しました。また、新規案件獲得や既存契約の延長などにより、安定利益を確保しました。

2019年度の経営方針と取り組み

鉄鋼原料船部

長年培った現場力・海技力に磨きをかけ、輸送サービスのさらなる品質向上に努めます。また、環境に配慮した輸送への取り組みなどにより顧客のニーズに応えていきます。豊富なネットワークや情報力を活かした海外市場の開拓、これまで手掛けていなかった多様な貨物など新たな分野への挑戦も続けていきます。

不定期船部

中小型バルカーについては貨物・船腹のバランスを取りつつ継続的な成長を志向しています。競争力のある多様な傭船形態により、船隊の市況耐久性を高め、効率配船をさらに進めて利益の極大化を図ります。

木材チップ船部

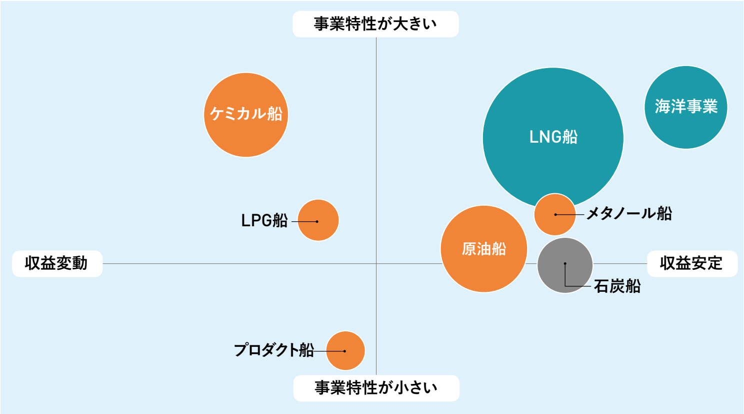
2019年度も堅調な輸送需要が予想されており、この需要に応え中長期契約の獲得を図ります。海技力やネットワークを活用し、国内、海外の顧客からの個別のニーズに合わせた柔軟な提案や迅速な対応で、より一層の関係強化を図ります。

（写真左から）　（担当事業）

執行役員 **渡邉 律夫**	副本部長（ケミカル船）
常務執行役員 **小池 正人**	副本部長（油送船）
副社長執行役員 **橋本 剛**	本部長
常務執行役員 **松坂 顕太**	副本部長（LNG船）
執行役員 **鍬田 博文**	副本部長（石炭船）
執行役員 **中野 宏幸**	副本部長（海洋事業）

エネルギー輸送営業本部

ポートフォリオ



船隊表（単位：隻）

		2019年3月末	2018年3月末
油送船	原油船	42	39
	プロダクト船	21	39
	ケミカル船	110	87
	（うちメタノール船）	[27]	[26]
	（うちMOLCT*）	[83]	[61]
	LPG船	8	8
	小計	181	173
LNG船（エタン船含む）		87	83
海洋事業	FPSO	6	5
	FSU・FSRU	4	1
	サブシー支援船	3	1
石炭船		47	41

* MOL Chemical Tankers運航船

油送船部門

機会
・オフショア原油輸送の需要拡大
・SOx規制強化に伴う軽油輸送需要の増加
・新興国需要の拡大
・シェールガス由来の化学プラント新設による化学品輸送需要の増加

リスク
・船舶供給圧力
・国内需要の減少と日系油社の集約
・イランやベネズエラに対する経済制裁、OPECによる原油減産、貿易摩擦等の政治リスク

部門の強み
・多彩な油送船ラインナップ
・安全で高品質な船舶・船舶管理・海技力
・上記に裏打ちされた当社の社会的信用力及び事業継続性への信頼
・プールパートナーをはじめとするグローバルパートナーシップ
・長期間にわたる顧客との取引関係

MITSUI O.S.K. LINES　MOL REPORT 2019

市場環境と成長機会

原油船については、過去数年にわたり船腹余剰傾向が続いているほか、中長期的には国内需要の減少や、国内油社のさらなる統合・配船効率化による船腹需要減も見込まれます。しかしながら、インド等の新興国においては引き続き需要増加が見込まれるほか、オフショア原油輸送の需要拡大も予想されます。

また、メタノール船やケミカル船においては、シェール革命に伴う北米域での新規プラント立ち上げと、新興国における需要増加とが相まって輸送需要の創出が見込まれます。同様に、LPG船についても、北米の輸出ターミナルが新規稼働しており、需要が拡大傾向にある東南アジアやインド向けに長距離トレードが増加し、今後海上輸送量が拡大する見込みです。プロダクト船においては、2020年1月から強化されるSOx規制の影響で軽油の輸送需要が伸びることが期待されます。

事業戦略

- **原油船、メタノール船：優良顧客との長期契約維持と、新規需要の取り込み**
- **プロダクト船：船隊圧縮による市況エクスポージャー縮減、共同運航（プール）運営による営業ネットワーク維持と運航受託サービス型ビジネスモデルへの転換**
- **LPG船：引き続きプールでの営業活動を通じたプレゼンスの維持**
- **ケミカル船：事業領域の垂直拡大による総合ケミカル物流事業化**

進捗と見通し

2018年度の振り返り

原油船では、これまで国内及び韓国顧客との長期にわたる信頼関係をベースとして積み上げてきた中長期契約を着実に維持したほか、その他海外傭船者との新規契約も獲得し、安定利益の維持・積み上げを果たしました。また、メタノール船においても長期契約の更改を達成し、安定利益を確保しました。プロダクト船は、低迷する市況に対応して2018年度中に船隊規模を39隻から21隻まで縮小しました。さらに、営業ネットワークやノウハウの維持と運航受託サービス型ビジネスモデルへの転換を狙いとして、2019年1月には新たに旭タンカー社とプール運営会社Asahi MOL Tankersを立ち上げ、営業を開始しています。重点戦略分野であるケミカル船においては、当社100%出資子会社であるMOL Chemical Tankersが、タンクターミナル事業への参画に向けベルギーのターミナル事業会社Sea-Tank Terminal Antwerp社と合弁会社を設立したほか、大西洋域に基盤を持つデンマークのケミカル船社Nordic Tankers社の買収、オランダのタンクコンテナ会社であるDen Hartogh社との業務提携を決定するなど、総合ケミカル物流事業者化に向け、着々と歩みを進めています。

これら各船種における着実な取り組みの結果、部門全体では5期連続となる黒字を計上することができました。

2019年度の経営方針と取り組み

原油船では、引き続き国内及び韓国顧客との長期にわたる信頼関係を深度化し、中長期契約の更改需要に着実に応えていくほか、多様な輸送需要に対応していきます。また、今後の国内需要の減少も見据え、インドをはじめとした海外顧客向けの輸送需要取り込みや、オフショア原油ハンドリング等の新規ビジネスへの進出機会も窺っていきます。メタノール船においては、既存顧客との長期契約の維持・拡大に取り組むほか、当社実績を活かし、北米域等における新規輸送需要の取り込みを狙います。プロダクト船は、当面は現状の船隊規模を維持しながら、年初に営業を開始した新プールを通じて、当社のプレゼンスを保ちつつ運航効率の向上を図ります。ケミカル船においては、2018年度中に決定した投資の種を育てるべく、タンクターミナル事業やタンクコンテナ事業の展開を進めていきます。

提供：三井海洋開発株式会社

LNG船・海洋事業部門

機会
・LNGの海上輸送量拡大
・新興国を中心としたLNG輸入国の増加による、FSRUやLNG発電船へのニーズ高まり
・ブラジルを中心とした堅調な海底油田開発需要
・洋上風力発電需要の増加

リスク
・LNG船 貸船契約期間の短期化

部門の強み
・世界最大規模を誇るLNG船隊とその安全運航実績
・砕氷LNG船の運航など、新しい挑戦を可能にする高度な海技力
・海外現地有力パートナーとの協業関係
・超長期契約（15～25年）を安定的に履行する信用力

市場環境と成長機会

■ LNGバリューチェーンへの垂直展開
LNGの海上輸送量は、中国やインドの需要増に牽引され、2018年に3億トンを超えました。2025年には、4.3億トン程度まで増加が見込まれます。需要の伸びに呼応し、モザンビークやロシアなどにおける新規ガス田プロジェクトのほか、カタールでは既存プロジェクトの大規模な拡張も進行中です。また、新興国による相次ぐLNG輸入開始等により、低コストかつ短期間に受け入れ体制を整えられる有力なソリューションとしてのFSRUやLNG発電船といった、従来のLNG輸送を超えた新たな事業機会も広がっています。

■ 原油関連海洋事業
原油需要の頭打ち後も、既存油田の減衰を補う新規油田開発が必要とされ、海洋油田開発需要は当面持続すると見込まれます。これに従い、ブラジルを中心にFPSOやサプシー支援船等といった産油インフラ需要の継続が期待されます。

■ 洋上風力発電
環境負荷の低いエネルギーとして欧州を中心に需要が伸び、最近では、東アジアでも導入が始まっています。周辺設備の設置やオペレーション、メンテナンスといった分野においても、事業機会が見込まれます。

事業戦略

■ LNG船分野において業界首位に位置する実績と知見を活かし、高付加価値分野における事業展開
■ 長期契約に裏付けられた安定利益の確保
■ FSRU提供のみならず発電船やターミナル運営などにサービス範囲を垂直拡大し、ストレスフリーなサービスを提供
■ 各地域において強大な影響力を持つ現地パートナーとの協業によるビジネスチャンスの獲得

進捗と見通し

■ 2018年度の振り返り

LNG船
当社は、約90隻と世界最大規模のLNG船隊を運航していますが、これらは基本的に全て長期貸船契約に投入しており、2018年度も安定的に収益を計上しました。また、2018年度は、ヤマルLNGプロジェクト（→「Special Feature」P20）向け砕氷型LNG船2隻が竣工し、当社船として初めて北極海東航による東アジア向けのLNG輸送を実現しました。また、新規獲得案件として、欧州ガス・電力最大手であるユニパー社向けLNG船貸船契約を締結し、2020年から稼働を予定しています。

海洋事業
LNG船と同様に長期契約をベースとしており、2018年度新たに稼働を開始したFPSO1基を加え、着実に安定利益を計上しました。さらに、ブラジル沖向けFPSO1基に関する長期契約を締結したほか、インドネシア向けFSRU1基の建造・保有・操業に参画するなど、機会を捉えた事業の拡大を進めることができました。

■ 2019年度の経営方針と取り組み

LNG船
2019年度も長期契約に紐づいた新造LNG船が順次竣工し、利益貢献を開始することから、業績は安定的に推移することを見込みます。脱炭素社会への移行期において、LNG輸送はエネルギー分野の中で突出した成長分野であり、その将来は明るいものと考えています。需要が高まる中、LNGバリューチェーンにおけるニーズは多様化しており、当社はLNG輸送のみならず、FSRUや発電船事業のようにサービス範囲を垂直拡大させているところです。また、北極海航路等、高難易度のLNG輸送の実績を重ねることにより、高付加価値のサービスプロバイダーとして新規案件の獲得を追求していきます。

海洋事業
2019年度、新規の稼働開始は予定されていないものの、2018年度までに稼働を始めた既存のプロジェクトにより、引き続き安定利益の計上を見込みます。当社は、LNGやエネルギー輸送において長年培った知見や技術を活かせる海洋事業を強みと考えており、経営資源の最重点投入分野と位置付けています。各プロジェクト開発段階からのパートナーとの協業、操業・保守差別化、発電事業への事業領域拡大を通じて、資源・エネルギー商流における海洋事業の第一人者となることを目指します。

2019～2021年度に開始する貸船契約

LNG船			（隻）
東京ガス	米国出し	日本向け	2
JERA	米国出し	日本向け	1
ヤマル（砕氷LNG船）	ロシア出し	中国向け	1
ヤマル（在来型LNG船）	ロシア出し	中国向け	4
三井物産	米国出し	日本向け	2
大阪ガス・九州電力	豪州出し	日本向け	1
Uniper	米国出し	欧州向け	1

海洋事業			（隻／基）
Petrobras	ブラジル	FPSO	2
ENIメキシコ	メキシコ	FPSO	1
Hong Kong LNG Terminal	香港	FSRU	1
PT Jawa Satu Power	インドネシア	FSRU	1
Swan Energy	インド	FSRU	1
Swan Energy	インド	FSU	1

石炭船部門

事業戦略

■ 顧客の利益（安全・効率性・環境保全等）に適う次世代石炭船の建造・導入
■ 石炭船のLNG燃料化に向けた営業活動の加速

進捗と見通し

当社の石炭船は、大部分が国内顧客との中長期契約に投入されており、2018年度も利益を安定的に計上しました。環境保護意識の高まりを背景に、老朽化した発電所の休廃止や新規発電所計画の変更・中止等の影響もあり、国内の発電用石炭需要は漸減傾向です。しかしながら、原子力発電所の再稼働が遅れている中、安定的かつコスト競争力のあるベースロード電源として、石炭火力発電には引き続き底堅い需要があると考えます。当社は、貨物艙のダブルハル化による安全性強化といった特徴を持つ次世代石炭船やLNG燃料船の導入を進めるなど、差別化戦略により国内向け石炭輸送のシェア拡大を図っていきます。また、海外では、経済発展に伴い電力需要が急伸するインドや東南アジアにおいて、石炭の持続的な需要増が見込まれます。国内向け石炭輸送を通じて培った提案力・海技力・ブランド力とMOLグループの総合力を活かし、当社のプレゼンスを高めていく考えです。さらに石炭輸送にとどまらず、荷主ニーズに沿った代替燃料の輸送やCO_2排出量削減を促進する技術の事業化を目指しています。

Business Strategy & Review

セグメント別事業概況

（写真左から）（担当事業）

執行役員 **牛奥 博俊** 副本部長（自動車船）

専務執行役員 **小野 晃彦** 副本部長（コンテナ船）

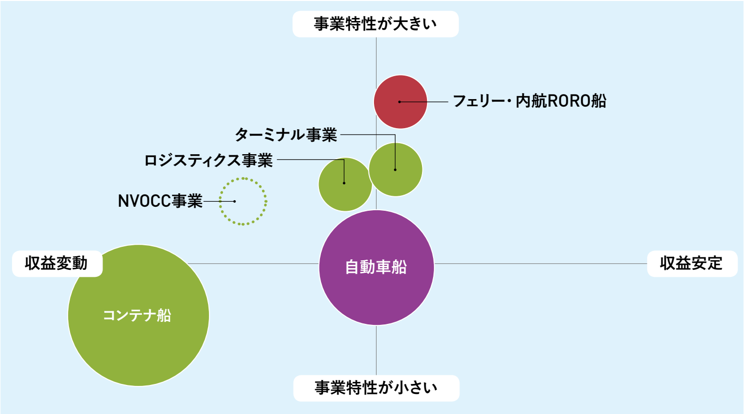
常務執行役員 **日野岳 穣** 本部長（ターミナル・ロジスティクス）

執行役員 **井垣 篤司** 副本部長（フェリー・内航RORO船）

執行役員 **Michael P.Y. Goh** 副本部長（NVOCC）

製品輸送営業本部

ポートフォリオ



船隊表（単位：隻）

	2019年3月末	2018年3月末
自動車船	113	119
コンテナ船*	65	91
フェリー・内航RORO船	16	14
合計	194	224

* コンテナ船は2018年4月以降ONE社が運航

自動車船部門

機会
・電動車の普及に伴う自動車メーカーの生産・輸出体制の変化
・新造船発注の減少に伴う船腹需給状況の改善

リスク
・保護主義の台頭による海上輸送需要減少
・SOx規制に伴う運航コスト増加

部門の強み
・高品質かつコスト競争力のある船隊
・グローバルな航路網・営業ネットワーク
・輸送車両の適正ポートフォリオを可能とする多様な顧客基盤

市場環境と成長機会

自動車業界においては、環境対応とモビリティの進化に対する強い社会的要請と相まって、クルマづくりの技術革新と情報技術革新が同時並行的かつ加速度的に進み、完成車の海上輸送ニーズについても複雑化していくことが想定されます。また、景気減速や保護主義台頭などの完成車輸送需要の変調リスクが存在し、市場規模も地域ごとに変化が生じる可能性がありますが、世界の自動車販売台数、及び海上荷動きともに今後も緩やかな増加を見込みます。現地生産化の進展により輸送トンマイルは減少傾向にはありますが、例えば電気自動車の普及に伴う中国からの輸出増など、新たな事業機会も予想されます。

事業戦略

■船隊規模の適正化
■事業採算性を重視したサービスの再編
■コスト競争力、及びICT技術を活かした顧客へのソリューション営業の強化
■LNG燃料自動車専用船への投資検討など環境・エミッションフリー事業の強化

進捗と見通し

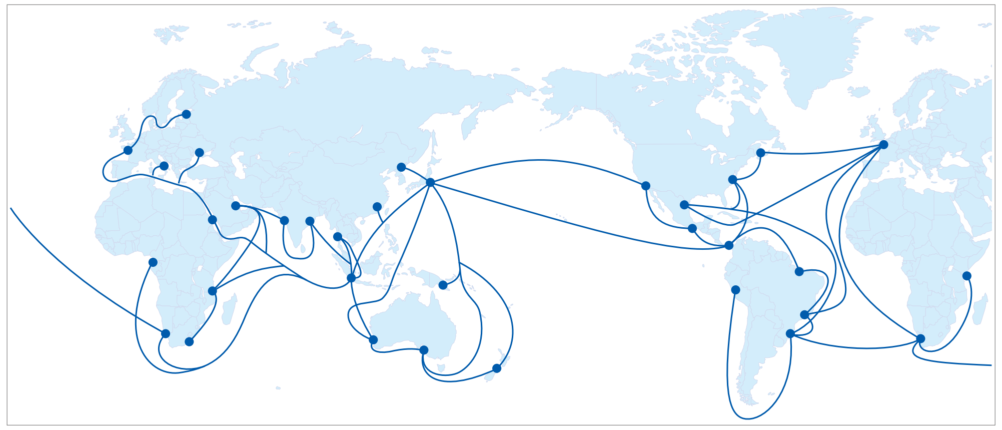
■2018年度の振り返り

一部航路における検疫問題、北海道胆振東部地震、西日本豪雨等の自然災害の影響に加えて、米中貿易摩擦、欧州地域での排ガス・燃費テストの新規制といった外部環境の変化も重なり、完成車の荷動きは全体的に鈍化しました。当社は航路再編による運航効率改善や船隊規模の適正化に努めましたが、前年度比で減益となりました。その一方で、グッドデザイン賞2018を受賞した次世代型自動車船「FLEXIEシリーズ」全4隻が竣工し、当社コア船隊の品質強化が進んだほか、新業務支援システム「PCC.NET」を全世界に導入することで業務プロセスとデータ基盤を再構築し、ITインフラの強化を推進しました。

■2019年度の経営方針と取り組み

今後数年を業界全体の大きな変革期と捉え、運賃水準の改善や採算分析深度化により、サービス（航路網）と船隊の再編・整備に取り組みます。また、顧客に対して長期的に安定した輸送サービスを提供できるよう、上述の取り組みを進めながら、当社の新業務システム「PCC.NET」をベースとしたICT技術を活かして顧客へのソリューション営業を強化していきます。例えば、カーゴトラッキングサイトの開発や車両積み付けシステムの再構築により、業務効率化と顧客満足度向上に努めます。また、将来の船隊整備に向けたLNG燃料船への投資検討を通して、環境・エミッションフリー事業の強化にもつなげていきます。これらの取り組みにより筋肉質で収益性の高い事業体への展開を図ります。

主な航路



コンテナ船部門

Ocean Network Express

機会
- 経済成長に伴う世界全体の荷動き量増加
- 出荷地の多様化
- 顧客サービスの改善に資するIT技術の進歩

リスク
- 保護主義のさらなる広がりによる世界経済の変調と貨物量の減少
- SOx規制強化に伴う運航コスト増加

部門の強み
- 邦船3社及びTHE Alliance*の強固な顧客基盤、大きなプレゼンスを活かした、北米・欧州航路における利便性の高いサービス、アジア域内・南北航路など広範なサービス提供
- 初年度から着実に現出している3社統合によるシナジー効果（変動費・一般管理費等の削減）によって強化された高い競争力
- 高品質なカスタマーサービスの提供

* Ocean Network Express、Hapag-Lloyd社、Yang Ming社によるコンテナ船サービスのアライアンス。2020年4月より現代商船が加入予定。

市場環境と成長機会

リーマンショック以降、輸送需要の成長率が鈍化する一方で、新造船竣工による船腹供給量が増加したため、コンテナ船の需給バランスは大幅に悪化、市況も長期にわたり低迷しました。業界内では、買収、合併など、事業規模拡大によって競争力を高める動きが顕在化し、大幅な業界再編が進みました。2000年代初頭に19社あった主要コンテナ船社も、現在では9社まで集約されています。当社においても、コンテナ船事業の収益性を回復し、安定的かつ持続的に運営していくため、商船三井、日本郵船、川崎汽船の3社は各社のコンテナ船事業を統合することを決断し、2017年に統合会社Ocean Network Express（ONE社）を設立しました。発注残を含めると約155万TEU、世界シェア6%の運航規模を基盤とし、2018年4月から営業を開始しています。

事業戦略

- 貨物ポートフォリオの最適化及び柔軟な航路改編等による収益改善
- シナジー効果（スケールメリット）により競争力あるサービスの提供

進捗と見通し

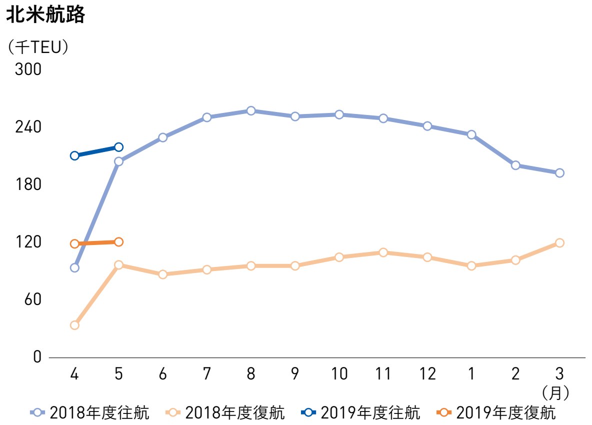
2018年度の振り返り

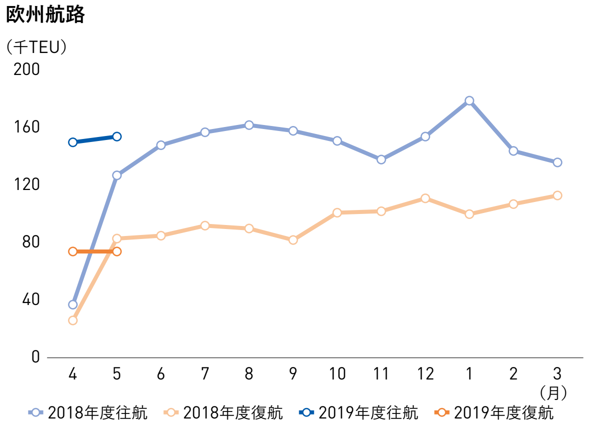
主力である北米航路の運賃市況は、米国の好調な消費と米中貿易摩擦に対する駆け込み需要を背景に旺盛な荷動きが続き、概ね堅調に推移しました。また、北米に次ぐ主力である欧州航路についても、船腹の供給増により需給が緩んだものの、荷動き自体は堅調でした。しかしながら、ONE社においては、ITシステムに対するスタッフの未習熟や、スタッフそのものの不足により、2018年4月の営業開始直後に運営上の混乱を来し、お客様にご迷惑をかけると同時に積高が当初の目標を大きく下回る結果となりました。サービス平常化を最優先に取り組んだ結果、下半期にかけて消席率は改善したものの、2018年度は大幅な赤字を計上しています。一方で、統合時に目論んだシナジー効果は、初年度より着実に現出しており、変動費や一般管理費の削減等において、成果を上げています。

2019年度の経営方針と取り組み

開業初年度、ONE社において発生した混乱は既に収束しており、積高は統合前の邦船3社合算値並みに回復する見込みです。さらに、往・復航貨物の集荷においてより収益性の高い組み合わせを目指す貨物ポートフォリオの最適化、船舶の大型化や航路改編等の収支改善策の実施により、2019年度は黒字化を計画しています。2020年1月からは、船舶燃料中の硫黄分濃度制限が厳格化するSOx規制により、2019年度後半から燃料油価格の上昇が見込まれます。ONE社では、コスト削減に加え、環境負荷低減の観点からも主要プロジェクトとして燃料消費量の節減に取り組むものの、コスト上昇分については、燃油サーチャージにてご負担いただくべく、引き続きお客様のご理解を得てまいります。

ONE社 積高推移（2018年度・2019年度実績）





ターミナル・ロジスティクス

事業戦略

- ターミナル：国内自営ターミナルのさらなる競争力強化
- ロジスティクス：NVOCC事業の強化、海外現地パートナーとの提携等を通じた地域密着型物流事業の拡大

進捗と見通し

ターミナル事業のうち、海外ターミナル事業はONE社に移管される予定となっており、関係者間で移管に向けた協議を進めています。国内ターミナル事業においては、東京港をはじめとして需給は堅調に推移する見込みです。ロジスティクス事業においては、2018年7月に商船三井グループにおけるNVOCC事業*を統括する新会社MOL Worldwide Logisticsを設立しました。商船三井ロジスティクスとMOL Consolidation ServiceのNVOCC事業に関する経営資源を集約し、マーケティング、ネットワークオペレーション、グローバル顧客対応を行い、事業の強化を図っていきます。また、海外において地域密着型物流事業の充実化も進めており、2018年8月にはマレーシアの総合物流会社であるPKT Logistics Group社の株式を追加取得しました。今後も、現地パートナーとの提携等を通じ、さらなる拡大を図っていきます。

* Non Vessel Operating Common Carrier（非船舶運航運送事業者）の略。自らは輸送手段（船舶）を持たず、他の船会社を利用して各港間の輸送や内陸の最終受渡地までの輸送を行う。

フェリー・内航RORO船部門

事業戦略

- 大型船への入れ替えや一貫輸送サービス拡充などによる利便性の高い物流モードの提供
- 新造船の投入や「さんふらわあブランド」の価値向上を通じた、カジュアルクルーズ市場の拡大

進捗と見通し

2018年度の振り返り

2018年度は、トラックドライバーの不足や高齢化、各社における働き方改革の進展を背景としたモーダルシフトの流れが継続し、荷動きが堅調に推移しました。旅客についても、南九州航路において新造フェリー2隻を投入、カジュアルクルーズをコンセプトとしたプロモーション活動を実施し、北海道・瀬戸内・南九州航路の全般において堅調でした。大型台風や本船トラブルによる長期欠航が影響し、前年度比では減益となったものの安定的に利益を確保することができました。

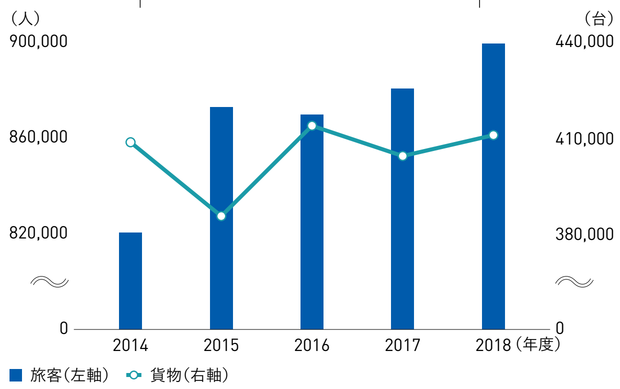
また、当社連結子会社である商船三井フェリー及びフェリーさんふらわあ間でベストプラクティスを共有すべく、「FVC（FERRY VIRTUAL COMPANY）」を新たに設置し、貨物営業、旅客営業、船舶、管理の各分野において共通する問題への一貫した対応やマーケティングノウハウ水平展開等の効果を上げました。

カジュアルクルーズのニーズに応え、新造船ではより豪華な内装を採用

2019年度の経営方針と取り組み

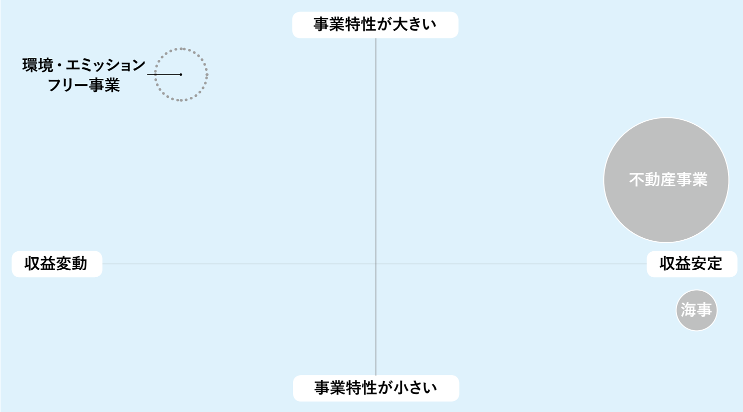
人口減少に伴い、国内輸送マーケット全体では大きな伸長はないものの、九州等引き続きモーダルシフトの加速が見込める地域もあり、フェリー・内航RORO船での輸送需要は拡大すると考えています。東京〜苅田航路に新造RORO船2隻を投入し、毎日運航（除く日曜）による新サービスを開始しました。当社は、多数のトレーラーを保有し、多様な一貫輸送ニーズへの対応が可能であり、利便性の高い物流モードを顧客に提供して需要に応えていきます。旅客についても、移動・旅行需要の多様化に伴い、カジュアルクルーズを訴求しうる市場は拡大することが見込まれます。今後も継続した船隊整備によるハード面の充実と、適切なマーケティングによる「さんふらわあブランド」の価値向上を通じ、市場の拡大を牽引する存在になることを目指します。さらに、2018年度新たに設置したFVCを通じた取り組みを深化させることで、当社サービスの向上を図っていきます。また、安全運航や乗組員確保の面で当社グループとしての総合力を高めていく方針です。

商船三井グループ3社* 輸送実績



* 商船三井フェリー、フェリーさんふらわあ、名門大洋フェリー（当社持分換算）

関連事業



第37回「大阪都市景観建築賞」"大阪市長賞"受賞
新ダイビル（大阪）

事業戦略

- 不動産：大都市一等地の、市況にかかわらず需要が落ちない保有物件構成を狙う
- 曳船：曳船各社のベストプラクティスの水平展開、中古船を用いた海外案件への参画
- 客船：安全運航の徹底、堅調なクルーズ需要の取り込み
- 海事・商社・新規事業：規模・事業領域の拡大

進捗と見通し

2018年度の振り返り

関連事業部門は、不動産、客船、曳船、商社事業などから構成されています。不動産事業は、首都圏を中心に賃貸オフィスマーケットが堅調であったものの、大口テナントの入れ替わり等の影響で前年度比では若干の減益となりました。その一方で、今後の安定利益への貢献が期待される優良物件を国内外で取得しました。

曳船事業においては、2019年2月に大阪湾で初のLNG燃料タグボートとなる「いしん」が竣工したほか、ベトナムにおける事業も開始しました。

その他客船や商社等の業績も総じて堅調に推移し、関連事業部門全体では前年度並みの業績となりました。

2019年度の経営方針と取り組み

2019年度も引き続き各事業を安定的に運営し、2018年度並みの業績を見込んでいます。不動産事業では、2020年前後までは好況が続く見込みであるものの、その後はエリアや物件により賃料水準が下落する可能性があるため、引き続き大都市一等地の市況に左右されない保有物件ポートフォリオを維持・拡大することにより、引き続き安定利益を計上していく計画です。曳船事業については、ベトナムをはじめとする海外事業の強化を検討していきます。客船においては、今一度、安全意識の醸成と浸透を徹底し、堅調なクルーズ需要の取り込みを図ります。その他事業分野においても、風力発電事業や、洋上風力サイト向けの交通船といった関連事業をはじめとする環境・エミッションフリー事業など、当社のノウハウを活かせる海洋周辺事業及び新規事業領域への進出を図っていきます。