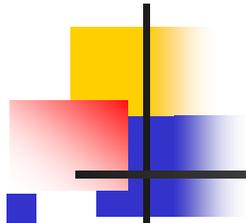


株式會社商船三井的現況 與經營理念

日本海運巨擘
株式會社商船三井的再造

端木甫 摘譯 2006.05.



日本海運業

擔負著日本的生命線角色



日本郵船株式會社

Nippon Yusen Kaisha--NYK

- 1870 Tsukumo Shokai Shipping Co.
- 1872 Mitsukawa Shokai 1873 Mitsubishi Shokai
- 1875 更名為郵便汽船三菱會社
- 1885 合併共同運輸會社 而成日本郵船株式會社
- 船舶69艘 72,922總噸
- 1964 合併 三菱海運 船舶87艘 1,114,983載重噸
- 1998 合併 昭和海運之船舶78艘 6,689,165載重噸
- 與P&O Nedlloyd, OOCL, Hapag-Lloyd, MISC 聯營成為Grand Alliance之一員
- 2005 船舶 646艘 37,657,418載重噸
-

端木甫 摘譯 2006.05.

株式會社商船三井

Mitsui O.S.K. Lines-- MOL

- 1884 大阪商船株式會社Osaka Shosen Kaisha 成立
- 1942 Mitusi & Co. Ltd. 把船務部獨立成為 Mitsui Steamship Co. Ltd.三井船舶株式會社
- 1964 日本海運業重整 Japan Line/Yamashita Shinnihon Steamship Co./ 大阪商船三井船舶株式會社成立
- 1988 接收JL/YSL的定期航線
- 1989 日本最豪華的客輪Fuji Maru(23,340GRT) 下水 (JL/YSL合併成為Navix Line)

端木甫 摘譯 2006.05.

株式會社商船三井

Mitsui O.S.K. Lines-- MOL

- 1990 第二艘客輪Nippon Maru下水
- 1993 在Manila 成立船員訓練中心
- 1994 取得ISM/ISO9002 認證
- 1995 與APL/HMM/OOCL成立THE GLOBAL ALLIANCE(TGA)
- 第一艘DOUBLED-HULLED VLCC下水
- 1998 與APL/HMM成立THE NEW WORLD ALLIANC(TNWA)
- 1999 與NAVIX LINE合併

端木甫 摘譯 2006.05.

川崎汽船株式會社

Kawasaki Kisen Kaisha-- “K” LINE

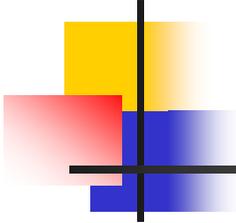
- 1919 成立
- 1941 二次大戰前船舶36艘260,108重量噸
- 1945 二次大戰結束時船舶12艘31,111重量噸
- 1964 合併飯野汽船
- 2001 與陽明海運YML 韓進海運HJ 中國遠洋Cosco 及德國 Senator 聯營

端木甫 摘譯 2006.05.

日本海運界的三社”大手”

	日本郵船	商船三井	川崎汽船	
	NYK	MOL	K LINE	
	營業額 (¥)			
■ 2003	1兆2492億	9102億	6327億	2兆7921億
■	(日本海運業總產值3兆2184億之86.75%)			
■ 2004	1兆3983	9973	7246	3兆1202億
■	+11.98%	+ 9.56%	+ 14.5%	+ 11.75%
■ 2005	1兆6060	1兆 1733	8284	3兆6077億
■	+ 14,85%	+ 17.65%	+ 14.32%	+ 15.62%
■				

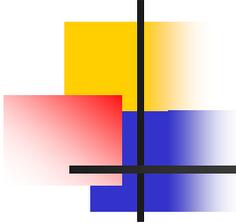
端木甫 摘譯 2006.05.



日本海運界的三社”大手”

	NYK	MOL	KLINE
■ 營業利益(¥)			
■ 2004	919億	921億	705億
■	6.57%	9.23%	9.73%(占營業額)
■ 2005	1613億	1717億	1080億
■	10.04%	14.63%	13.04%(占營業額)
■ 員工人數			
■ 2004	20,660	7,033	6,088
■ 2005	23,232	7,385	6,226
■			

端木甫 摘譯 2006.05.

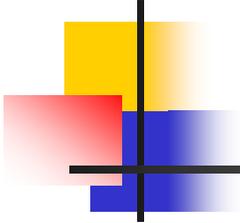


日本海運界的三社”大手”

■ 船舶數量

	貨櫃船	散裝船	油(氣)船	客船	其他	共計
2004						
NYK	131	380	78	4	23	616
MOL	72	368	152	1	65	658
KLINE	64	200	52	0	48	363
2005						
NYK	137	386	83	4	36	646
MOL	78	359	171	1	37	646
KLINE	73	213	54	0	45	385

端木甫 摘譯 2006.05.



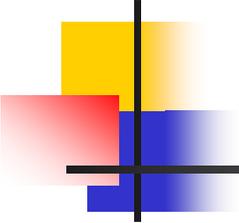
日本海運界的三社”大手”

- 2003日本海運公司的投資計劃

- 2004修訂

	年 度	投入金額¥	導入船隻
■	NYK 2003-07(5年計畫)	1兆	約210艘
■	2005-10	1兆3,800億	278
■	MOL 2004-09(6年計畫)	1兆1,300億	243
■		1兆4,500億	287
■	K Line 2004-08(5年計畫)	7,300億	181
■	總 計	2兆8,600億	634
■		3兆5,600億	746

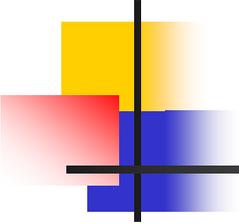
■ 端木甫 摘譯 2006.05.



日本海運界的三社”大手”

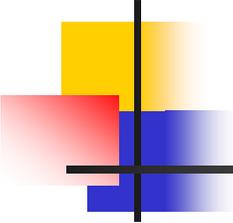
- 事業分佈(2005)
- NYK 海運業63% 物流事業22% 碼頭業5%
 - 海運週邊事業3% 客船業2%
 - 不動產業1% 其他4%
- MOL 不定期專用船事業49% 定期船事業35%
 - 關連事業6% 物流事業5%
 - 渡輪及國內海運事業4% 其他1%
- Kline 海運業86% 海運關聯服務業12%
 - 其他2%

端木甫 摘譯 2006.05.



日本海運業成長環境

- 日本海運業成長環境
 - 對天然資源高度需求
 - 對成品出口高度倚賴
 - 運送的貨物種類繁多
- 日本海運公司有能力的提供
 - 世界級的船隊來配合
 - ----- 台灣的典範
 - 端木甫 摘譯 2006.05.

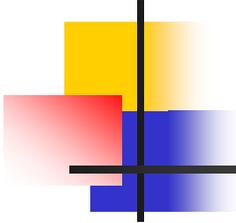


商船三井的成長

在鐵礦 煤礦 及石油 天然氣等天然資源
的運送市場 占有重要地位

- 全球LNG的25%由MOL承運
- 並獲得安全及高度可靠的美譽
- 鐵礦和焦炭的運送占世界第一
- 由於中國的經濟成長迅速
- 此類貨物運送業也成長迅速

端木甫 摘譯 2006.05.



MOL FLEET COMPOSITION

(AS OF March 31, 2005)

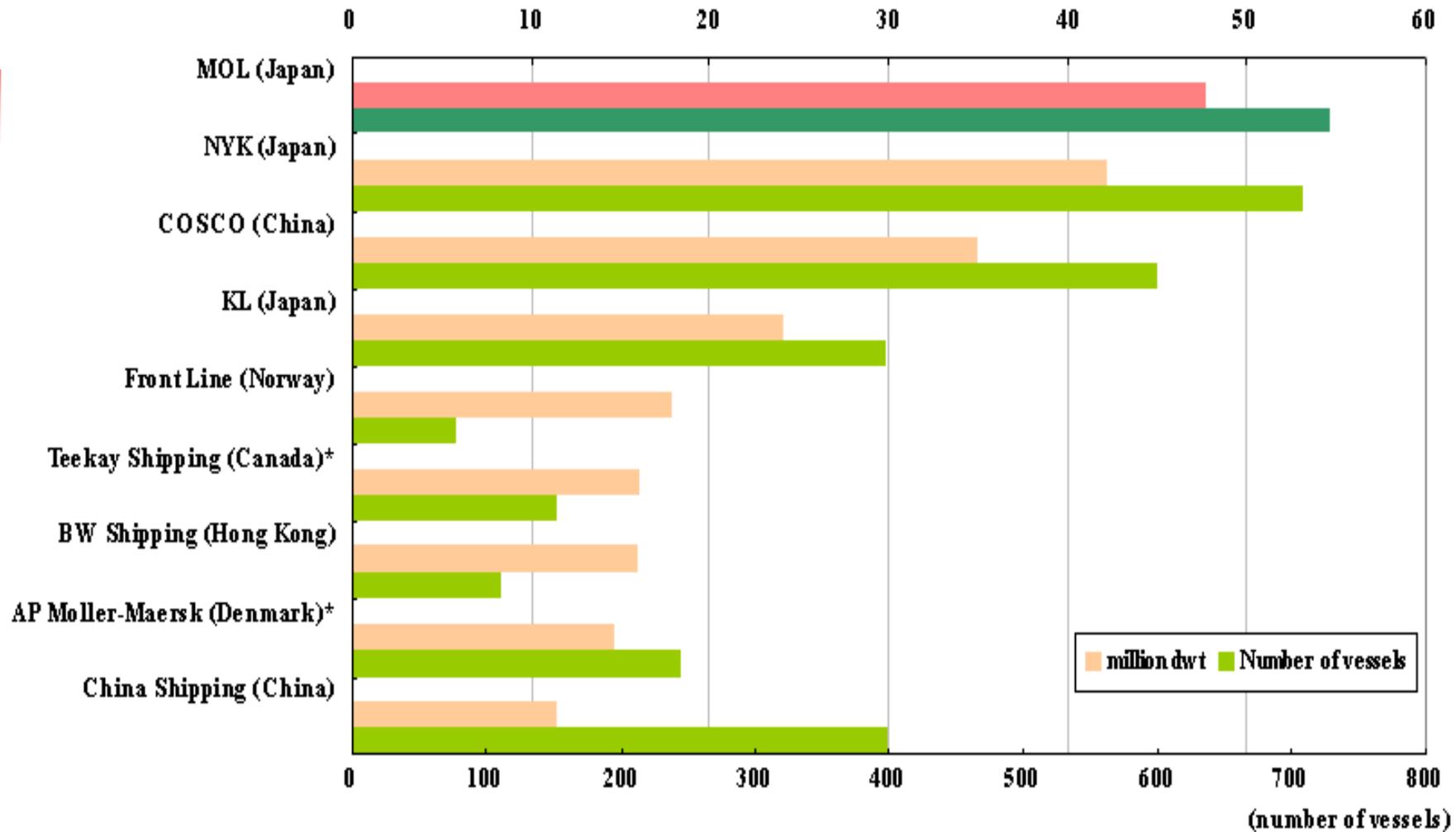
CONTAINER SHIP	78	3,251,000DWT
CAR CARRIER	84	1,232,000
BULK CARRIER	237	20,661,000
WOOD CHIP CARRIER	36	1,663,000
CRUDE OIL TANKER	36	8,879,000
CHEMICAL/PRODUCT TANKERS	94	3,123,000
LPG CARRIERS	7	233,000
LNG CARRIERS	34	2,287,000
OTHERS	40	158,000
TOTAL	646	41,487,000

端木甫 摘譯 2006.05.

World Major Carriers Fleet Size Ranking (excluding spot-chartered vessels, except All Vessel Types)

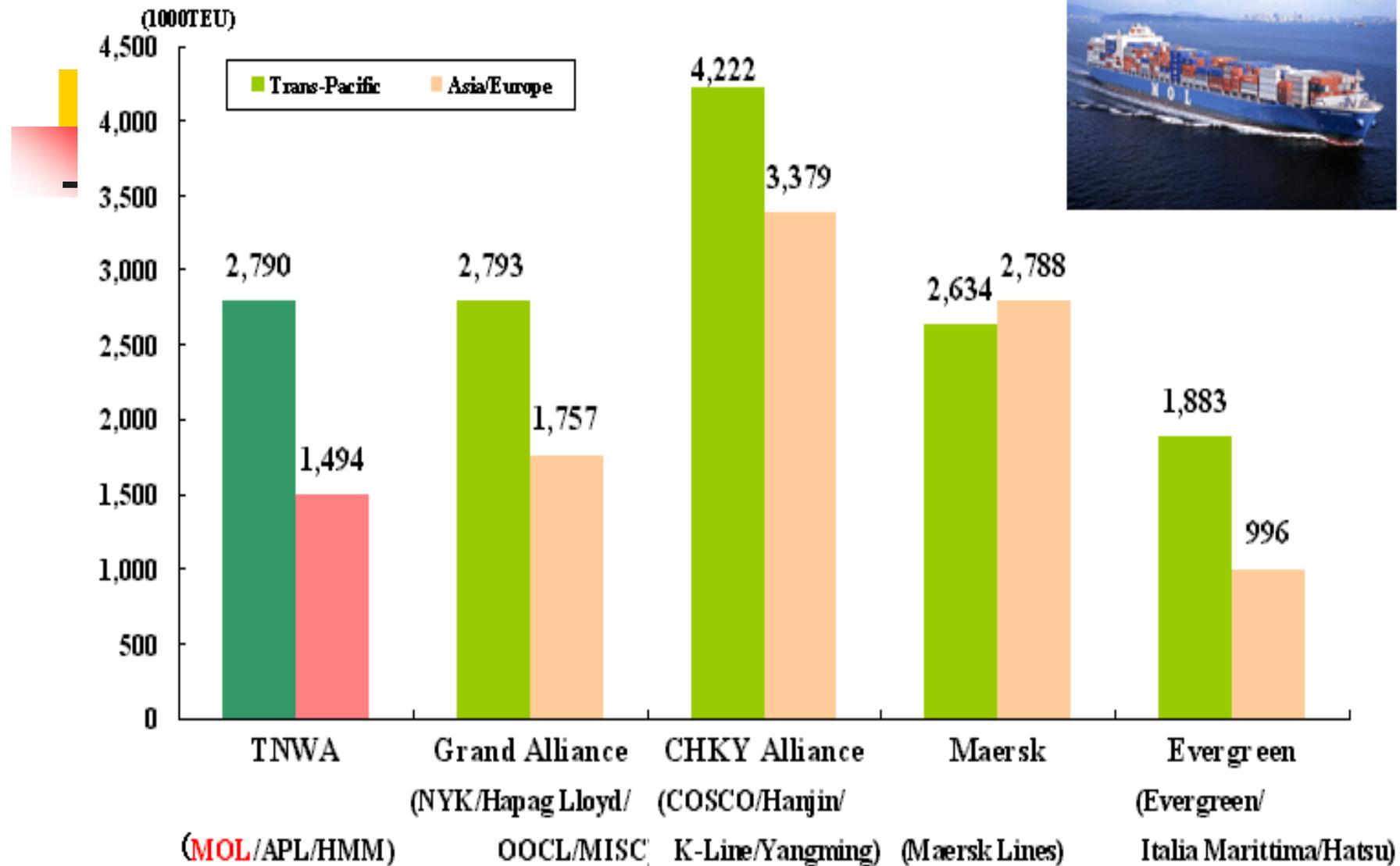
All Vessel Types (Consolidated; as of April 2006)

(million dwt)

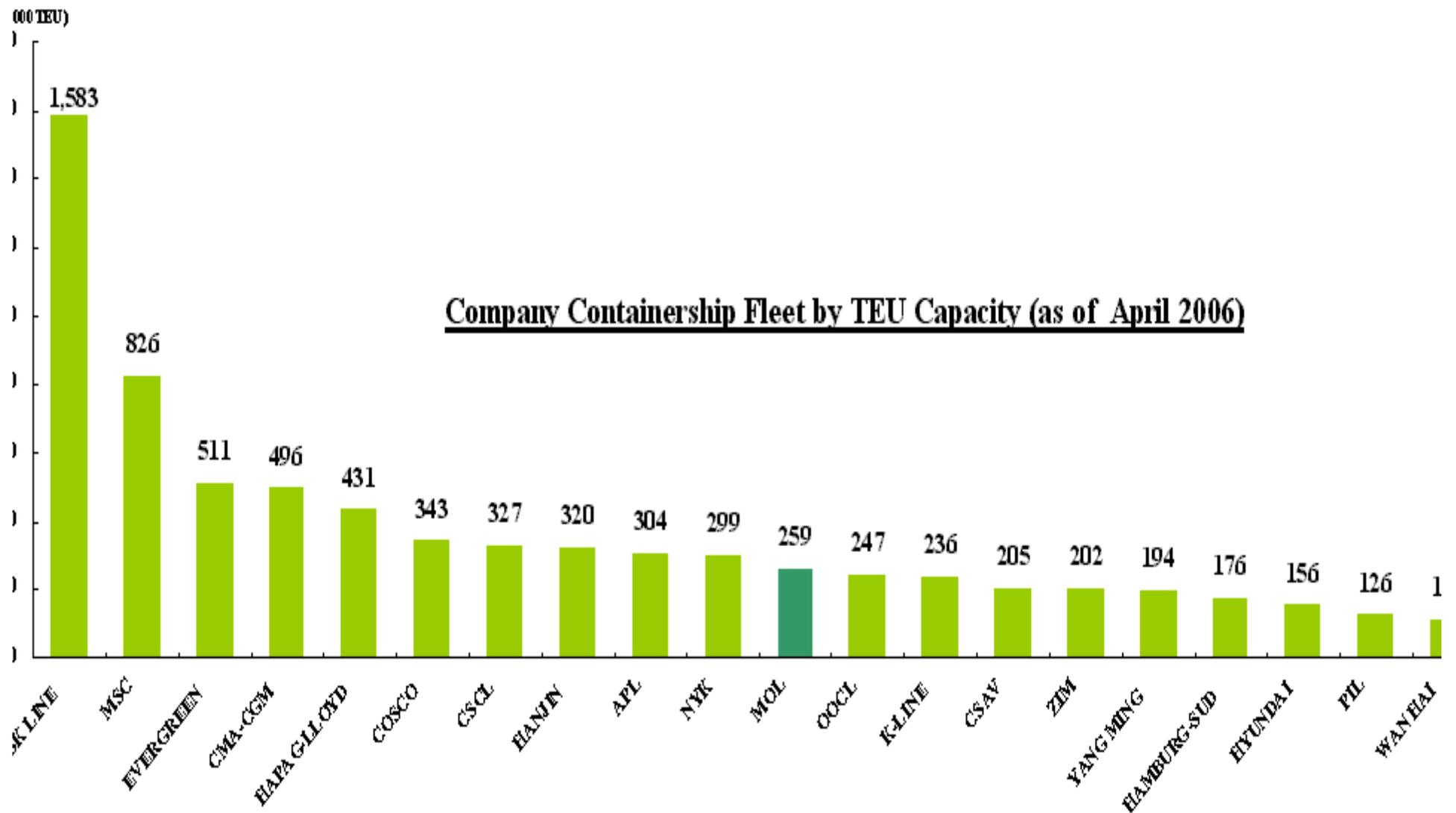


Source: Companies' published data, Lloyds Register Fairplay*

Yearly Container Capacity by Alliance Group (as of April 2006)

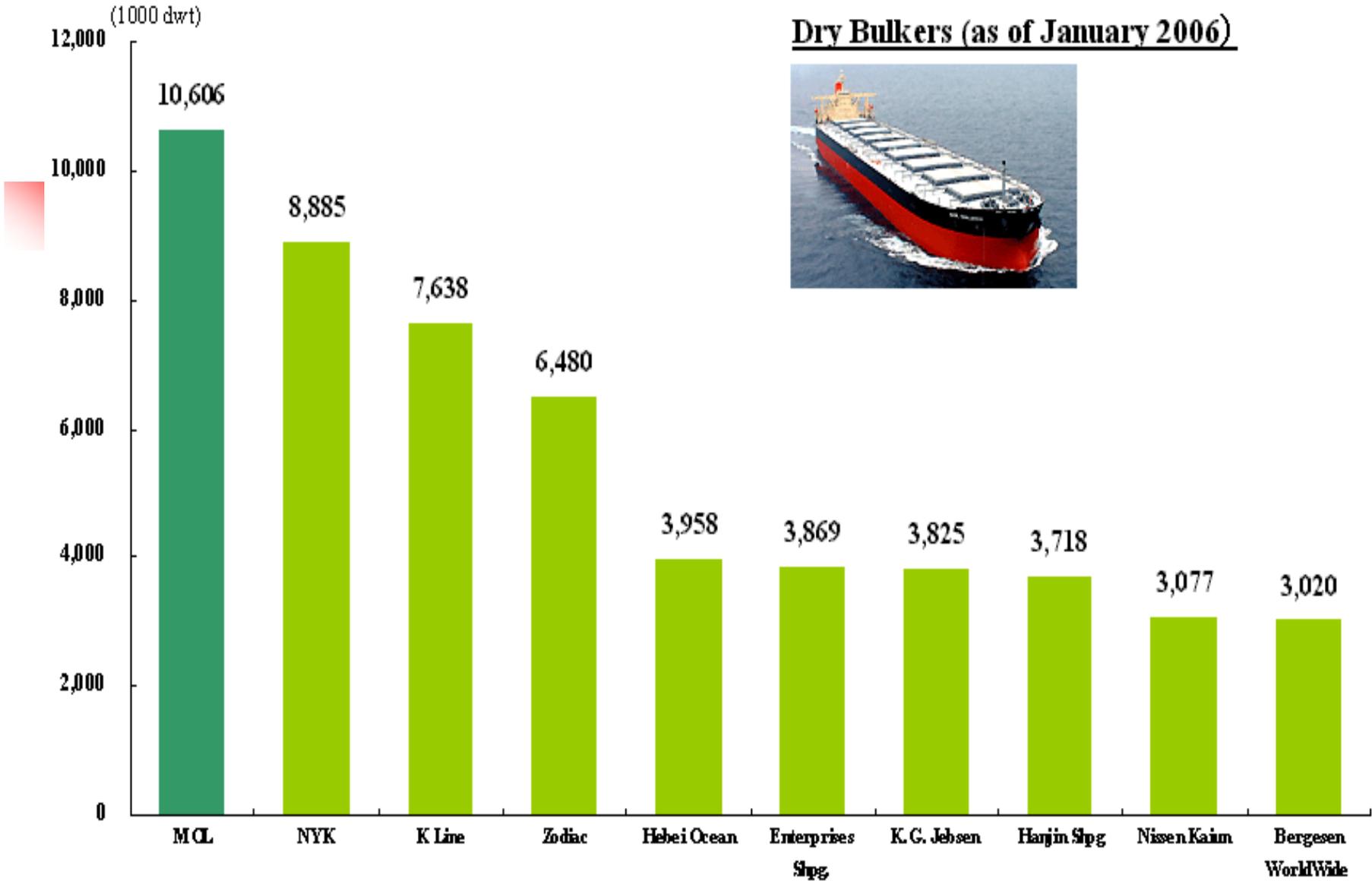


Source: MDS Transmodal "Containership Data Bank" April 2006



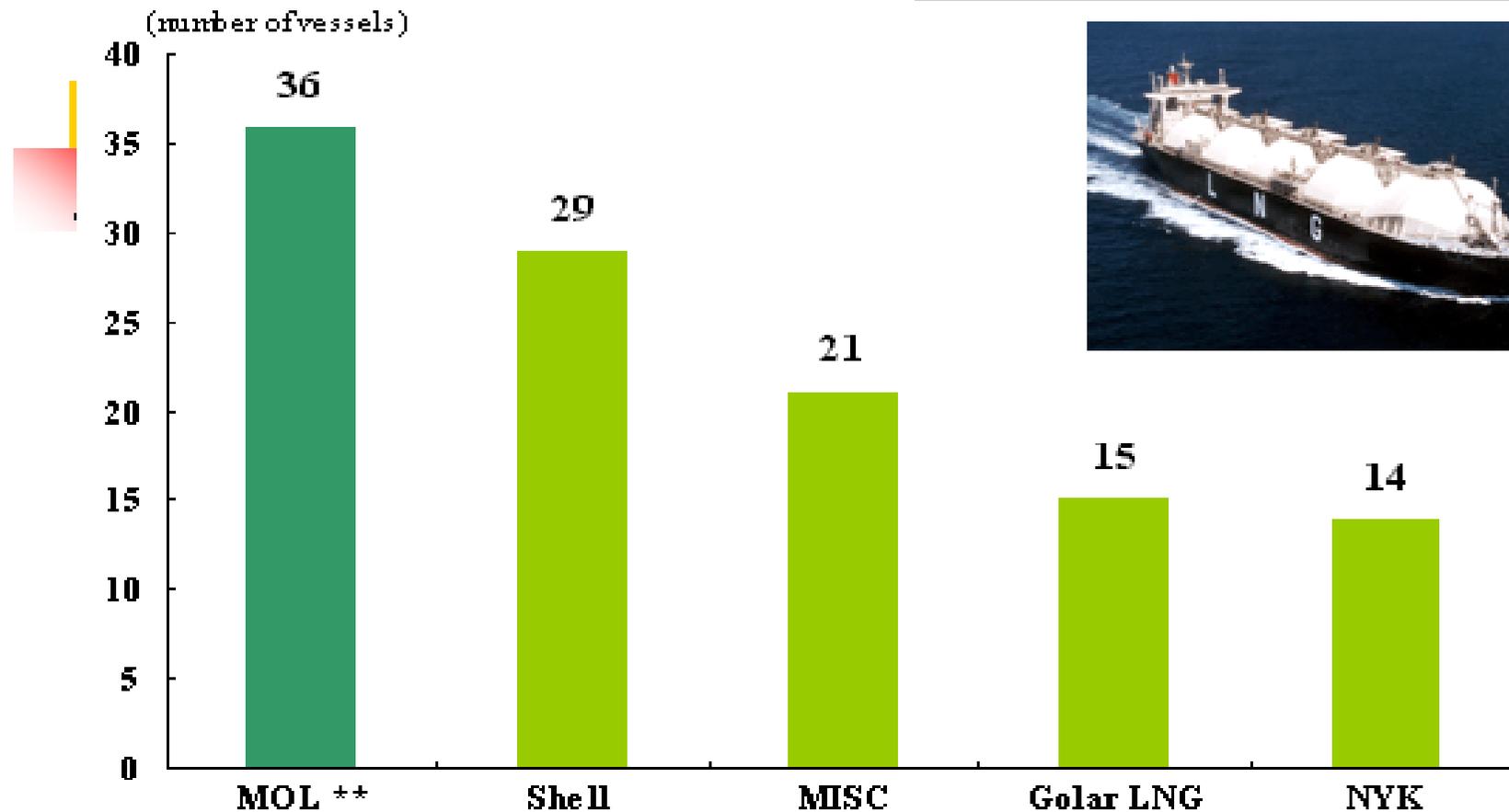
Source: MDS Transmodal "Containership Databank" April 2006

Dry Bulkers (as of January 2006)



Source: Clarkson Bulkcarrier Register 2006

LNG Carriers (as of April 2006)



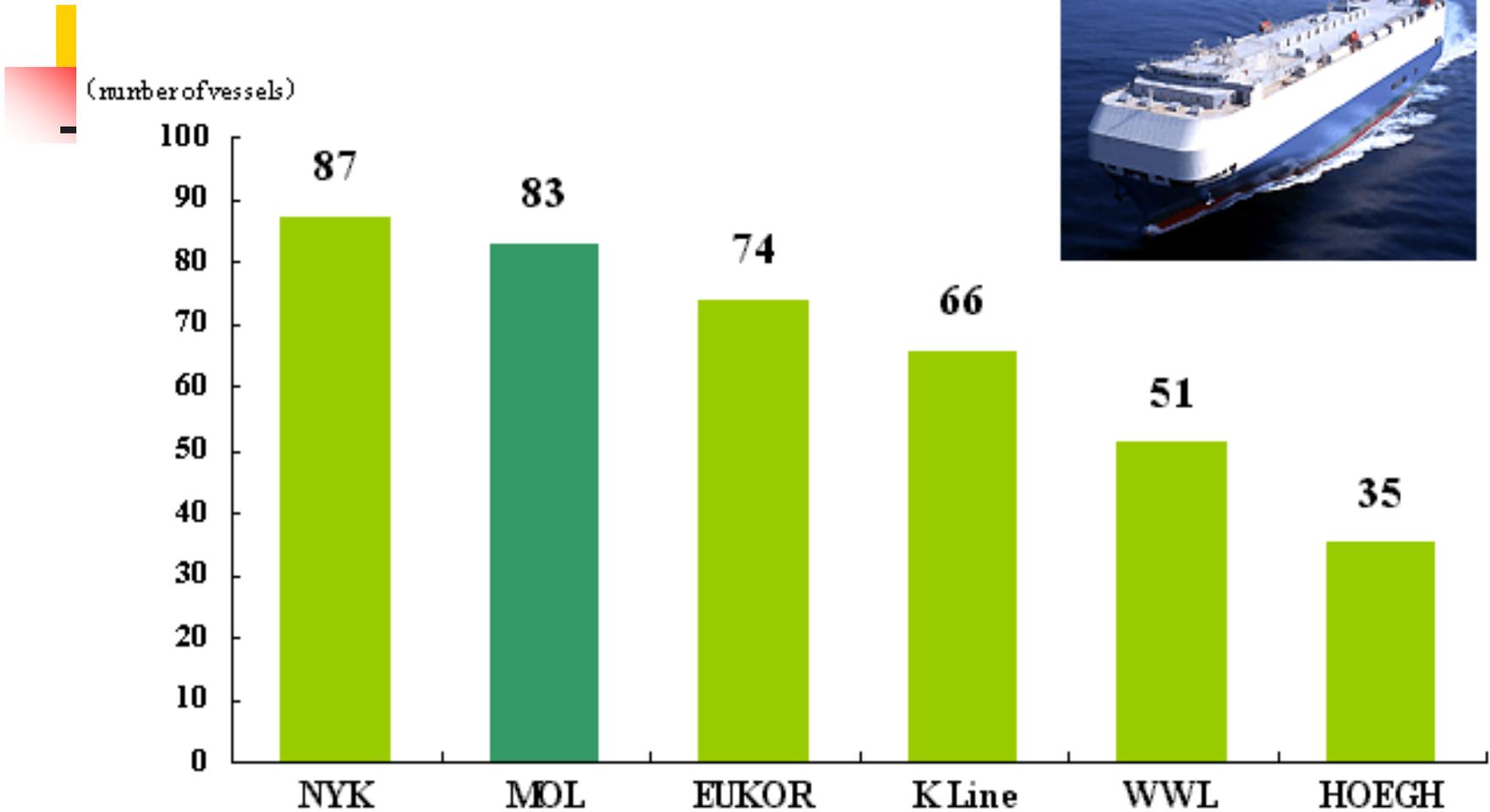
Source: MOL

*Fleet under its management or more than 50% of ownership

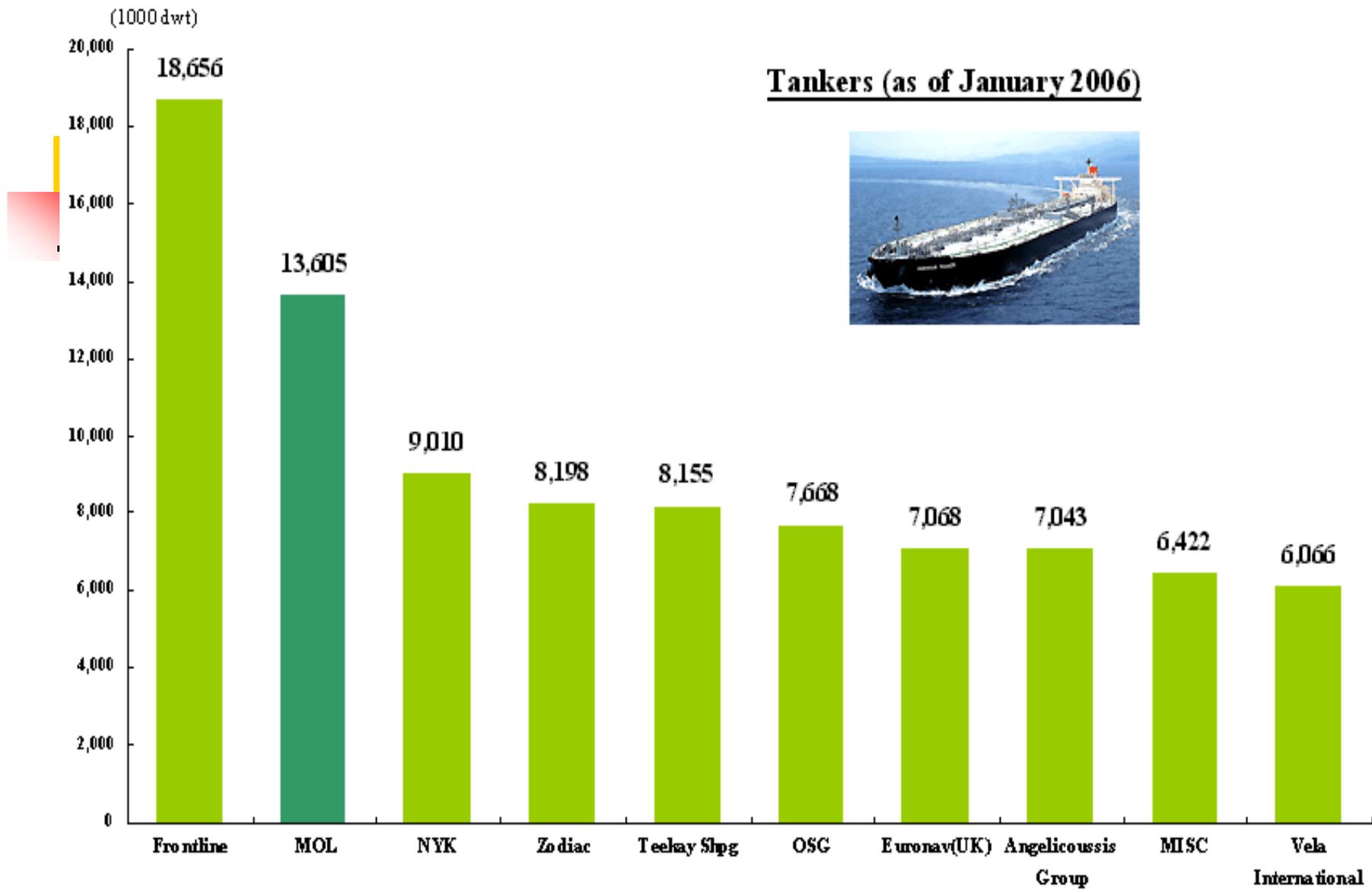
**MOL already secured 80 vessels of the total 344 in the

world including the ones to be delivered by the end of 2010.

Car Carriers (as of April 2006)

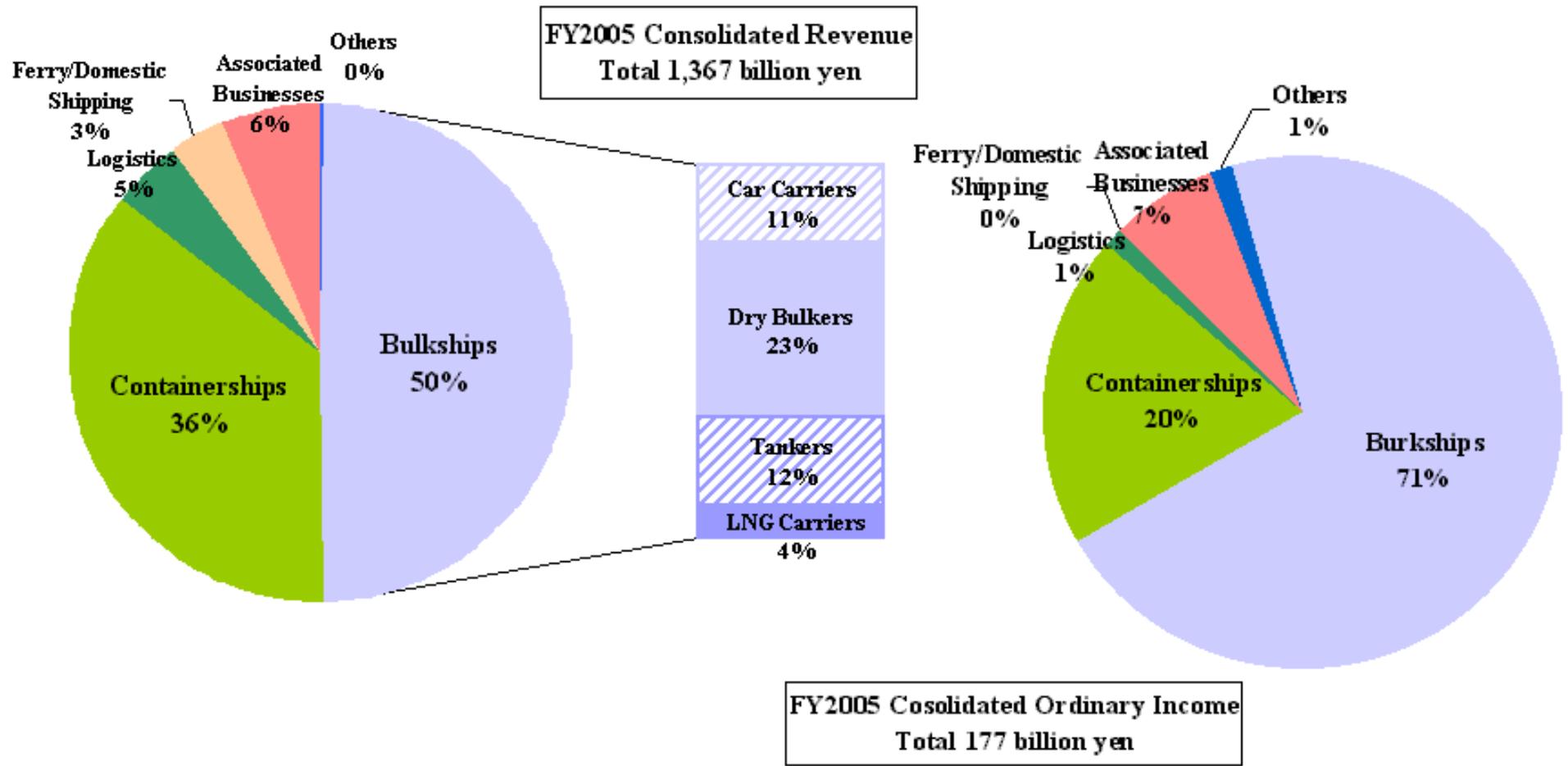


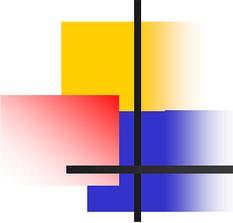
* MOL internal calculation



Source: Clarkson Tanker Register 2006

Consolidated Revenue/Income Portfolio by Segments

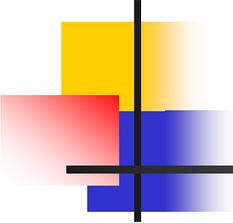




集團公司業務類別

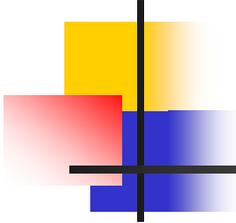
- MOL 集團共有322公司 所涉業務類別計有
- Ship Operation/chartering
- Ship Management and Manning
- Shipping Agent
- Harbor Operation and Customs Clearance
- Cargo Forwarding
- Warehousing and Logistics Services
- Cruising
- Ferry/Domestic Shipping
- Tugboat operation
- Cargo Claim/Charter Hire Settlement

端木甫 摘譯 2006.05.



集團公司業務類別

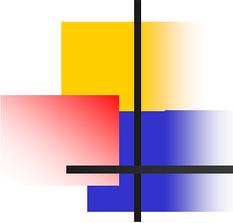
- Marine Consulting
- Marine engineering
- Environment Protection
- Trucking Trading House
- Office Rental and Real Estate
- Finance Insurance
- Accounting
- Temporary Staffing
- Equipment Sales/Repair
- Advertisement
- Tourist Agent
- 端木甫 摘譯 2006.05.



商船三井集團的 企業原則 Corporate Principles

- 1. 身為多模式的運送集團 我們會迎合和回應顧客需求以及新世紀的需要 主動地爭取機會對全球經濟成長和發展貢獻心力
- 2. 我們會藉著時時創新 持續追求高作業效率並推動以最高倫理和社會標準為指導之公開且透明的管理模式 努力地擴大企業價值
- 3. 我們會藉著保持嚴謹且安全的作業及航行標準 努力保護我們的環境

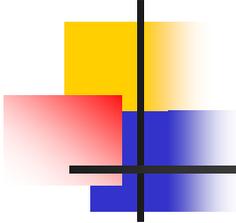
端木甫 摘譯 2006.05.



商船三井的中程管理計畫

- 1.1994.09---1996.03 **MOCAR** :
 - **MOL's Creative & Aggressive Redesigning**
 - 目標：強化 MOL 的全球競爭力

- 2.1996.07 --- 1999.03 **MORE 21** :
 - **MOL redesign for 21**
 - 目標：強化 MOL 集團的市場競爭力
 - 並強化集團 以擴大集團的收益
 - 端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫 MOST 21

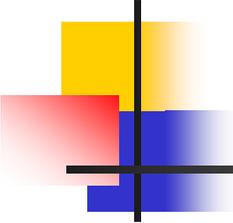
- 3. 1999.04 --- 2001.03 MOST 21 :

- **MOL Strategy Towards 21**

- 目標 :

- 1) 使集團內管理資源分配達到最適化
來強化國際競爭力
- 2) 使集團內分佈日本及海外的公司都成為
具有活力的公司
- 3) 追求合併效果的極大化 確保集團支付股
息的結構 使集團股東的價值極大化

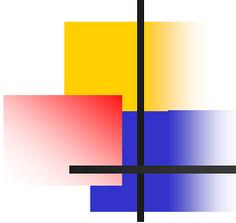
端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫 MOL NEXT

- 4. 2001.04 --- 2004.03 MOL NEXT
- MOL's New Expansion Target
- 目標：
- 1) 追求MOL在世界海運中的優化及活化
- 2) 成長與擴充管理策略的選擇和聚焦

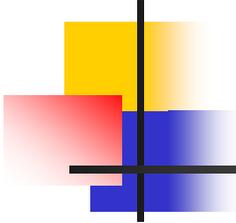
端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫 MOL STEP

- 5.2004.04 --- 2007.03 MOL STEP :
- MOL Strategy Towards
- Excellent and Powerful Group
- 長期願景
- 使MOL 集團成為能夠領導世界海運產業的優質組織
- 焦點---成長
- 發展MOL集團成為世界上最大、品質最佳、能夠提供全面服務的海運公司
-

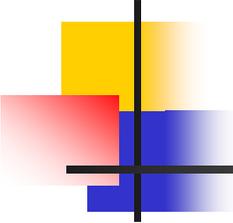
端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫MOL STEP

- 成長策略—在全球海運市場上擴大業務
- AA. 積極投資促進成長---藉特定的資源分配來建立獨特的業務組合
- 1. 在天然資源/能源運送業務上繼續擴張，
- 以強化MOL的領導地位
- 2. 在製成品運送業務(貨櫃船、汽車船、物流業務)上，迎合多元顧客的需求，與市場同步成長

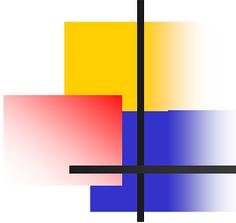
端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫 MOL STEP

- BB. 在全球高成長市場上加強業務
- 1. 中國市場: 參加萌芽中的海運業的各個層面，在天然資源/能源/汽車及其他製成品出口業務取得優勢
- 2. 歐洲及美洲市場: 提供高品質服務，強化銷售團隊來擴大客戶層
- 3. 新興市場: 在具有高度成長潛力的印度及俄國市場爭取業務

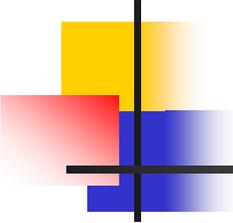
端木甫 摘譯 2006.05.



中程管理計畫 MOL STEP

- CC. 強化競爭力，確保集團成長
 - 1) 強化顧客導向的銷售團隊
 - 2) 強化成本競爭力
 - 3) 提供高品質服務
- DD. 強化作業安全與環境的保護
- EE. 增強集團力量為下一步成長作準備
 - 1) 強化財務狀況
 - 2) 擴展集團管理
 - 3) 發展人力資源
 -

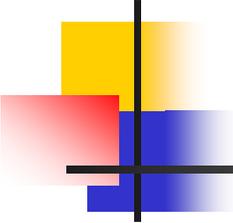
端木甫 摘譯 2006.05.



MOL的五大成長機制

- 1.透視市場循環
- 2.風險的分散與機會
- 3.成本激增與匯率波動的處理
- 4.在勢均力敵的競爭場上維持競爭優勢
- 5.企業價值的極大化

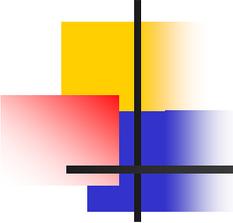
端木甫 摘譯 2006.05.



透視市場循環

- 在2004年度，MOL受惠於旺盛的市場環境，然而許多市場觀察家都深信市場下滑即將出現。事實上過去數年散裝船及油輪市場已經相當多變，眼看著貨櫃船的運費會因為供給過剩而即將急遽下跌。因此我們必須透視短期的市場波動，去作長期趨勢下能夠獲利的佈署，才能找出有利的市場動態。

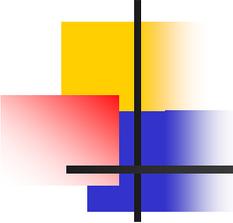
端木甫 摘譯 2006.05.



全球海運市場的變動

1. 1990年代全球主要貿易國家人口增加1/3
2. 新興經濟體多年的經濟成長下對基礎建設所需天然資源有極大的需求
3. 市場全球化促使生產活動轉移到最適地區
4. 各造船場訂單排至2009/2010船舶供給受限制
5. 全球對VLCC需求甚強特別是美國/中國/印度
6. 170艘單殼VLCC在2010/2015年間須拆解
7. LNG在亞洲/美國/歐洲有高成長
8. 2004中國進口鐵礦較2003增加6000萬噸
2005可能再增加4000/5000萬噸

端木甫 摘譯 2006.05.



全球海運市場的變動

9. 許多國家須由更遠的地區進口能源海運的延噸湮數大增

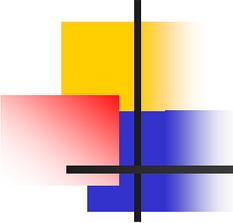
中國/巴西為中國/澳洲的3倍遠

中國需要西非的低硫原油 VLCC在中國/中東線一年9航次
中國/西非線一年只能跑6航次

10. 貨櫃物流業因激增的委外生產因而需求旺盛 但是港口設備 鐵路運輸及各項基礎設施短缺 美國西岸的延誤會使貨櫃船容量降低2-3%

■ MOL對旺盛的市場環境早有投資的準備 並且有遠見在數年前就下單訂購大量的新船 由於備有大量運送的船隊 MOL能從長期客戶取得足夠的資訊來判斷市場的趨勢 這是規模較小的公司無法比擬的能力

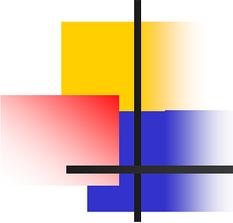
■ 端木甫 摘譯 2006.05.



風險的分散與機會

- MOL的業務集中於海運業，極易受到經濟趨勢及市場趨勢的影響。因此MOL需要一個能夠有效對抗市場變動，又能針對目標市場爭取成長機會的營運架構。
- MOL一直努力於營建一個業務組合和船隊，把風險極小化把機會極大化。貨櫃船隊營業額佔1/3，散裝船中長期合約營業額佔1/2，這也是1999年與Navix Line合併後所獲得的優勢。
- 在散裝船隊中MOL也追求組合的均衡。在80艘Capsize船隊中有半數簽有10年的長約，其餘的鐵礦運送船也都簽有3年以上的貨物運送契約COA。這些與市場結合的營運方式，能使企業擴大營收。

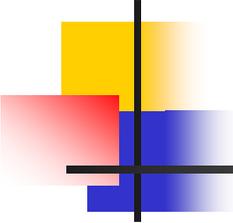
端木甫 摘譯 2006.05.



風險的分散與機會

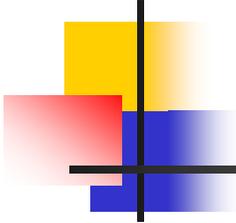
- 在油輪船隊內80-90%都簽有長約。石化品船隊則依現貨市場營運。此一市場趨勢有時並不與原油市場趨勢一致，這也是分散風險的方式之一。
- 在船舶的所有權MOL也作適當的均衡組合，35%的船舶為自有，其餘65%多為5-15年的租賃長約。
- 為因應下跌趨勢，每個事業單位都有權變措施，使集團能夠隨著海運需求而成長，並把風險控制在可接受的範圍內。

端木甫 摘譯 2006.05.



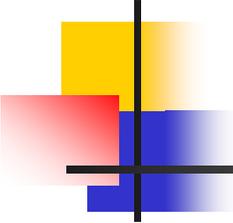
成本激增與匯率波動的处理

- 海運公司目前在成本結構上面臨重大挑戰：高油價推動了燃油成本，物料成本的高漲也提高了船舶造價，港口的基礎設建不足提高了作業成本，收入和支出都受到外匯匯率波動的影響，幸好MOL還有些對策。
- 目前海運公司最大的挑戰就是船舶造價太高且造船等候時間太久 MOL幸好能即早下單 2007/03即可有145艘新船交船 2010/03會有142艘交船 有1/3是在漲價前下單的 且只有1/3受到高造價的影響
- MOL也設法降低匯兌的敏感度 藉著僱用更多非日本籍的船員 分散貨櫃船作業的組織架構來增加美元的支出 目前日圓升值1元能降低稅前收益25億日圓 此外在LNG船舶合約中有升值條款 來彌補匯兌損失



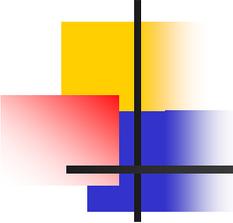
成本激增與匯率波動的处理

- 在燃油成本上MOL設法提高船舶的航行效率 並在採購上建立避險操作以降低衝擊 目前燃油成本每噸上漲1美元稅前收益減少3億日圓 因而在散裝輪合約加入 bunker Adjustment factor 條款
- 在購船利率上MOL採用固定利率貸款 市場利率上升1%時稅前收益減少10-20億日圓



在勢均力敵的競爭場上 維持競爭優勢

- 世界各國的海運公司營運的都是大致相同的油輪 散裝輪 因此基本上是在相當勢均力敵的高度競技場上的競爭遊戲 有時很難分出海運服務的好壞 換言之MOL必須針對擴大市場利益特別努力 最重要的是建立能夠對抗市場競爭並維持適當邊際利益的作業模式



在勢均力敵的競爭場上 維持競爭優勢

- MOL的船隊規模使得MOL能夠釘住成長的某塊海運市場並能維持具有成本競爭力的船隊 能夠藉著長約穩定收益並藉著短約和現或市場追求高報酬
- MOL與客戶關係之深可以從下單的散裝船隊2/3以上都有長約看出端倪 特別是7艘ULOC(230,000/ 320,000 Ton兩種)換言之MOL能確定顧客的需求 正確地滿足顧客的要求 建立關鍵性的競爭優勢 也更說明了MOL管理架構中執行主管具有相當授權 能夠快速決斷回應市場
- MOL運用較小的散裝船運送日本出口的鋼材 以其遍佈全球的能力來穩住此一策略性市場
- MOL也運用煤碳和木屑等專用船來加強與顧客的關係 進一步區隔其他競爭者

在勢均力敵的競爭場上 維持競爭優勢

- 在油輪方面MOL把VLCC分成三區營運的方式建立關鍵性的能力 第二是安全 這是MOL和顧客的最高原則 再次為全球船隊的調撥能力 包含各類型油輪又是MOL與其他海運業者的區隔優勢 除了VLCC外還有專業的LPG船隊 而LNG船隊的專業和遍及全球的網絡更具價值 其專業性從船舶規範的訂定 監造延伸到營運
- 對貨櫃船的營運MOL則分散組織來降低成本並讓決策者更接近顧客 並運用精緻的IT設備來加強顧客服務及收益的管理 也以配艙和作業技術來努力突破大型貨櫃船滯港的瓶頸
- 汽車船是MOL另一個強棒 MOL靠著大型且現代化的船隊 安全且高效率的裝車技術 贏得許多汽車製造商的信賴

端木甫 摘譯 2006.05.