

## 株主の皆様へ

商船三井グループは、「成長と拡大」を掲げた中期経営計画MOL nextの下、継続的なコスト削減を進め、国際競争力を強化し、成長が期待される定期船事業、エネルギー資源輸送事業を中心に経営資源の選択と集中を図ってきました。

MOL nextは、着実に成果を上げつつあり、その最終年度に当たる2004年3月期の最終目標は達成可能であると確信しています。



鈴木 邦雄  
代表取締役社長

当期は、2001年4月にスタートした中期経営企画MOL nextの2年度目に当たりましたが、主として定期船の運賃市況の大幅な軟化により、非常に厳しい経営環境となりました。しかしながら、これまでの様々な合理化努力と継続的なコスト削減対策により、連結当期利益は史上最高益を達成しました。MOL next最終年度である2004年3月期は、中国を中心としたコンテナ貨物・鉄鉱石・原油の堅調な荷動きと運賃市況の回復に、当社が新たに投入する新鋭船隊をマッチさせ、MOL nextの最終目標を上回る業績の達成を目指します。

#### 当期業績を振りかえって

当期は定期船部門における運賃の下落とともに、燃料油価格の上昇およびドライバルク部門における収益の伸び悩みもあって、残念ながらMOL next2年目の業績目標の達成にはいたりませんでした。

ドライバルク市況は、下期から回復し1995年以来もっとも高い水準に達しましたが、年度初めに低めの運賃で契約したものが多かったため、下期以降急速に回復した市況の恩恵を享受することができませんでした。定期船部門が低迷した主な要因としては、主要航路のコンテナ船運賃の下落が挙げられます。とりわけ、昨年5月に締結した北米航路の運賃契約が、一昨年9月の米国での同時多発テロ事件の影響もあって、荷動きが停滞し、またその回復を予想できなかったこともあり、低い運賃での年間契約となりました。しかしながら、上期から下期にかけては、中国積を中心としてコンテナ貨物の荷動きが増大し、今年に入っても継続的に好調なことから、運賃が改善し、収益の大幅な回復が期待できる状況となっています。

その他の部門の業績はおおむね好調で、とくにエネルギー輸送は拡大基調を継続し、LNG船ビジネスでは、MOL nextスタート以来2年間で、3年計画の目標であった10隻に対し既に16隻の新規契約を獲得しています。エネルギー輸送部門では、現在運航されているLNG船およびメタノール船だけを取り上げても、過去に締結された契約により、収益の確実な伸びが見込めます。LNG船部門単独でも2005年度、約100百万米ドル(120円換算で約120億円)の経常利益を予定しています。油送船部門は、これまで継続的にコスト競争力のある船隊整備を進めてきたこともあり、下期の急速な運賃市況の回復とあいまって引き続き好調な業績を上げることができました。また、自動車船部門も、日本およびその他の地域からの完成車の輸出が伸びたことによって概ね好調に推移しました。

#### MOL nextの目標達成に向けて

当社は、MOL next最終年度である2004年3月期の業績目標は十分に達成可能であると考えています。原計画目標である連結経常利益660億円を修正し、現在、連結経常利益680億円を本年度目標としていますが、これを達成可能と考える理由として、以下の要因が挙げられます。

第一は、定期船の運賃市況の上昇です。当期は、北米航路の運賃は平均で15%下がりましたが、2003年度の運賃は現時点で10%以上上昇し、2001年度のレベル近くまで回復すると予想しています。

第二は、コスト削減の効果です。MOL nextの3年間合計のコスト削減目標は150億円でしたが、2年間で既に280億円のコストを削減し、最終年度には合計で350億円のコスト削減が達成できる見込みです。

第三は、全般的に荷動きが活況にあることです。特に当社の成長と拡大の牽引役である定期船とエネルギー輸送分野で顕著です。また、中国における粗鋼生産量の伸長に刺激され、世界的なドライバルク市場の成長と安定的な運賃市況が期待できます。

この機会に申し上げたいことは、当社は定期船部門における長期的な成長に確信を持っているということです。定期船事業は荷動きなどの市況の変動を受けやすいため、多くの投資家の皆様からリスクの大きな事業であると捉えているようです。しかし、当社は、この事業はもっとも魅力的な分野のひとつであると認識しています。最大の理由はその成長性の高さにあります。コンテナ輸送量は過去10年間で約3倍となる勢いで伸張しており、市場の拡大はさらに続く予想されます。当社は過去数年間で、定期船部門におけるコストを大幅に削減し、現在では最も国際競争力のある定期船運航会社の一つとなっていると自負しています。定期船業界においては、これまではグローバルな荷動きの増加以上にコンテナ船の竣工量が拡大し、船腹過剰に陥って運賃市況が大幅に変動する傾向にありました。こうしたビジネスリスクを完全に排除することは、今後も難しいかもしれませんが、お客様のニーズを的確に把握し、国際的なアライアンスであるTNWA(The New World Alliance)等を活用した、高度なサービスと優れた価格競争力を維持していくことで、当社の定期船部門は、単年度では多少苦戦することがあっても、5年間程度の期間で見れば、十分な利益を上げられる体制にあると確信しています。定期船事業のリスクが高いのは否定できませんが、大きなビジネスチャンスを含めた成長産業であることも事実です。最大限の努力を傾注すれば、今後この部門

を大きく伸ばし、かつ安定収益の上げられる事業に育成できると考えています。

MOL nextの業績目標の達成は、財務目標の達成にもつながります。業績目標を達成できれば、ROE15%の目標を相当に超過し、株主資本比率を約20%のレベルに引き上げることも可能です。有利子負債に関しては、1ドル=110円の為替レートの想定で6,000億円まで圧縮する目標を、既に1年前倒して達成しました。2004年3月期における有利子負債は、更に削減し、1ドル=110円ベースで約5,200億円とする計画です。

### 企業の果たすべき社会的責任

当社は、成長と拡大を目指すのみならず、真に世界を代表する多国籍企業の一員として評価される企業を目指し、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。取締役会の機能を将来的なビジョンと経営戦略の策定に重点化し、業務執行の決議機関である経営会議への権限委譲を進めてきました。また、取締役の人数を大幅に削減し、スリムな組織による効率的な経営と業務執行体制を確立しました。また、法律や社内規定の遵守に関するコンプライアンスも強化し、商船三井グループ企業のすべてが、最高レベルのコンプライアンスに基づいた企業経営を行うことを目指しています。

環境保全への取り組みは、当社にとっても重要な課題であり、船舶の安全運航および海洋や空気の汚染防止に関して、世界の海運

業界においても先進的な取り組みを進めています。原油タンカーVLCCの全船ダブルハル化(二重船殻化)には、既に当初計画より2年前倒して実現する方針で着手しています。また、様々な分野における新造船で、燃費の削減や環境負荷低減を実現しており、単位輸送量当たりの二酸化炭素および窒素酸化物排出量の低減が着実に進んでいます。さらに、環境問題に対する取り組みを客観的に評価できるようにした結果、本社全部門および当社運航船隊を対象として、環境保全活動の国際認証であるISO14001を取得することができました。

### MOL nextの次なるステージへ

MOL nextの最終年度にあたって、当社は引き続き収益の拡大を目標とした次の計画を策定する予定です。この2年間、当社の成長力と競争力は確実に向上しており、その成果は新たに整備され、また整備されることが予定されている船隊に顕著に現れています。コンテナ船では過去2年間で8隻の新鋭大型船が竣工し、今年更に8隻が加わります。VLCCのダブルハルタンカーも今年6隻竣工し、来年以降も着実に増加します。また、世界最大規模の船隊を保有・運航する当社LNG船部門の立場は、今後3年間の船隊増強により、一層強固なものとなります。さらに、グループで現在とり進めているMR型クリーンプロダクトタンカー25隻体制への船体整備が2-3年以内に完了すれば、当社は石油製品の輸送におけるリー

## コスト削減計画

### 150億円のコスト削減(2001年度-2003年度)

営業部門では運航費を中心に280億円、管理部門は船舶経費を中心に70億円を削減し、3カ年(2001年度-2003年度)累計で350億円、当初の目標額150億円を200億円上回る規模のコスト削減達成を目指す。

(億円)

	対2000年度コスト削減計画							
	2001年度 (実績) (計画)		2002年度 (実績) (当初)		2003年度計画 (見直し) (当初)		合計 (見直し) (当初)	
営業部門	90	(60)	140	(10)	50	(10)	280	(80)
管理部門	25	(25)	30	(20)	15	(25)	70	(70)
Total	115	(85)	170	(30)	65	(35)	350	(150)

(2003年5月現在)

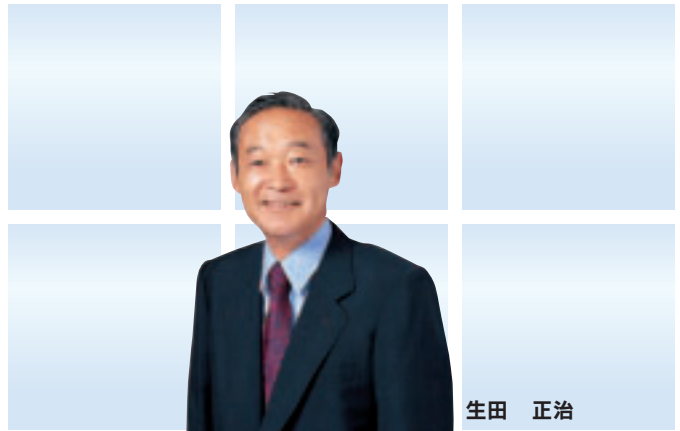
ディングカンパニーとなります。すでに、メタノール船は19隻を運航し、世界市場で圧倒的な優位性を獲得しています。自動車船においても今年6隻の新鋭大型船隊が整備されます。更に12隻の追加が決定され、2004年以降に完工の予定です。また、ドライバルク分野では、パナマックスやケーブサイズの専用船においても当社は既に世界で最大規模の船隊を擁していますが、この分野においても船隊拡充を積極的に進めており、拡大を続ける中国市場や世界のお客様の幅広いニーズに対応できる体制を構築しています。

商船三井グループは、「世界の海運業をリードする強くしなやか」な企業グループを目標として、成長と拡大が期待できる分野と高い競争力を有する分野に経営資源を集中し、MOL nextの達成を目指してきました。これまで2年間の成果が着実に顕在化し、最終年度である2004年3月期の目標が達成できると確信しています。

株主の皆様には、これまでもまして、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

2003年6月25日  
代表取締役社長

鈴木邦雄



生田 正治

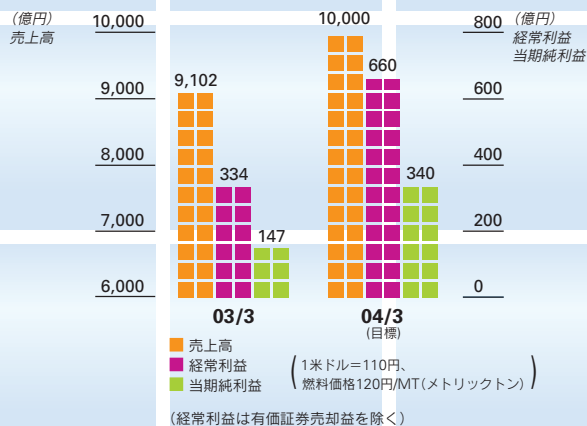
生田正治前会長のご活躍を祈って

当社会長であった生田正治は、2003年4月1日付けで日本郵政公社総裁に就任いたしました。商船三井を世界最大級の海運企業に導いたNAVIXとの合併、株主からの視点に基づいたコーポレートガバナンスの強化など一連の経営改革、定期船ビジネスにおける革新的なアライアンス(The Global Alliance)の形成、これら全てを主導した同氏の貢献は真に大きなものであります。同氏の今後のいっそうのご活躍をお祈りいたします。

MOL nextの概要

世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す。

連結業績目標



	2003年3月期	2004年3月期目標値	2004年3月期予想値
1株当たり当期純利益	¥12.2	→ ¥28.0	¥31.7
株主資本当期純利益率	8.9%	→ 15.0%	20%程度
自己資本比率	15.7%	→ 20.0%	20%程度
有利子負債残高	¥6,126億円 (1ドル=120.20円)	→ ¥6,000億円 (1ドル=110円ベース)	¥5,300億円 (1ドル=115円ベース)