



芦田 昭充
代表取締役社長

鈴木 邦雄
代表取締役会長

戦略上、そして業績の面でも、2004年3月期は当社にとってきわめて重要な年でした。競争力回復を主眼としたそれまでの経営計画に対し、戦略の軸足を「成長」へ移した3カ年の中期経営計画MOL nextの最終年度を終えるにあたり、全ての財務目標を達成したことをここにご報告できますことを、うれしく思います。MOL nextの3年間で、連結営業収益は12%増加し、9,973億円となりました。営業利益は、一時的要因で減益となった昨期と比べて2倍以上に増加し、また当期純利益は、4倍近い554億円に達しました。

とりわけ喜ばしいのは、株価の上昇です。2001年3月期末に240円だった当社株価は、MOL nextが終了した2004年3月期末には536円にまで上昇しました。株主の皆様には、創業120周年の記念配当1円を含め、一株当たり6円増配の11円を配当させていただくことと致しました。2004年4月、成長をテーマとする新経営計画MOL STEPに移行するにあたり、当社グループは申し分ないスタートを切ることができたと申せましょう。

戦略的目標の達成 — 数値目標の達成を超えて

財務諸表上の数字だけではMOL nextの成果を語りつくしたことはありません。こうした数字の達成を可能にした数々の取組みにも注目して頂きたいのです。MOL nextに掲げた課題の一つは、確固たる財務基盤を築き上げることでした。この3年間で、主として営業活動によるキャッシュフローと船舶等の売却益により、有利子負債を従来の34%にあたる2,529億円圧縮しました。株主資本は、同期間中に53%増加しました。およそ347億円にのぼる徹底したコスト削減も、収益およびキャッシュフローの改善に大きく貢献しました。同時に、収益性とコスト競争力に優れた船隊を整備すべく積極的な投資を行うことなどにより、事業ポートフォリオを再編・強化しました。MOL next期間中に71隻が新たに船隊に加わり、2001年4月から2004年3月までの間に当社単体運航隻数は25隻増加しました。これらの投資は、成長が期待できるコンテナ船およびエネルギー・資源輸送分野、後者ではとりわけLNG船とドライバルカーを中心に行ったものです。

抜本的な変革

MOL nextを経て、当社グループは3年前とはまったく異なる姿に変革されました。以下にその例をあげて、ご説明しましょう。

コンテナ船部門—長らく当社収益の主たる変動要因であったコンテナ船事業は、この3年間で、より安定したものになりました。世界経済に打撃を与えた2001年9月の同時多発テロや燃料油の高騰等により、この部門はMOL nextの最初の2年間は損失を計上しましたが、最終年度には、それまでの様々な施策と市況の好調に支えられ、目標値を大きく上回る水準にまで収益を改善することができました。営業基盤の合理化と、大型で効率のよいコンテナ船の新規投入により、当社は今や世界でもっともコスト競争力のあるコンテナ船オペレーターの一社として位置づけられています。

MOL next(2001-2003年度)の目標と成果(連結)

(億円)

	2000年度	2003年度 (目標)	2003年度 (実績)
売上高	¥8,870	¥10,000	¥9,973
経常利益	530	660	906
当期純利益	110	340	554
1株当たり当期純利益(円)	¥9.01	¥28	¥46.14
ROE(%)	7.4	15.0	28.7
ROA(%)	3.0	4.0	6.4
株主資本比率(%)	12.7	20.0	22.1
有利子負債	¥7,450	¥6,000	¥4,917

2004年3月期は戦略上、そして業績の面でも、 当社にとってきわめて重要な年でした。 競争力回復を主眼としたそれまでの経営計画に対し、 戦略の軸足を「成長」へ移した3カ年の 中期経営計画MOL *next*の最終年度は、 全ての財務目標を達成して終わることができました。

ドライバルク部門—当社は、建造コストが比較的低かった数年間に、先を見越し、多くのドライバルク船を発注しました。その一部はMOL *next*期間中に竣工し、石炭・鉄鉱石・穀物等のドライバルク貨物の海上輸送マーケットにおける当社の存在感をより強固なものにしました。世界中で、当社ほどのスケールと柔軟性で、質の高いサービスを提供できる船会社は、他にないと自負しております。

エネルギー関連部門—エネルギー関連部門の拡大は、MOL *next*の主要テーマのひとつでした。当社は、その信頼性と安全性に対する世界的な評価を最大限に生かし、長期輸送契約の下で運航するVLCC、LNG船、およびその他エネルギー輸送船の増強を行いました。MOL *next*期間中に、当社が関与するLNG船は35隻から42隻に増加し、2007年3月期末には58隻に達する見込みです。エネルギー、とりわけLNGに対する輸入需要が世界的に高まる中、当社は、その需要に応じて収益を高めるために最適な体制を備えています。

フェリー部門—当社はフェリー事業でも改革を進めました。これまで構造的な問題等により利益をあげることができなかったこの事業で、子会社の統合、アライアンスの結成および新造船の投入などの思いきった施策をとり、MOL *next*最終年度には黒字転換を果たすことができました。

「世界最大の総合海運企業」とは

当社は、多くの部門で世界最大級の船会社のひとつに数えられています。しかし、当社の目指す姿は、単に規模の大きさを誇るものではなく、最高水準の安全性、公共性、および企業倫理を伴った、最大で最高の海運会社です。そのためには、より高い利益に支えられた質の高い収益構造を築かなければなりません。加えて、当社は世界の海運業の中にあつて確固たる独自性を持ちたいと願っています。当社は、単に業界全体の流れを追うだけの会社ではありません。資源やエネルギーといった戦略的分野に経営

資源を重点的に配分してきたのも、このためです。それでもなお、当社が目標とする真のエクセレントカンパニー、すなわち「海運におけるあらゆる魅力的なビジネスチャンスに、強くしなやかに挑んでいける会社」への道のりは、いまだ緒に就いたばかりといわざるを得ません。それゆえに、MOL STEPの中で、さらなる財務基盤の強化を目標として掲げているのです。ひとたびこの目標が達成されれば、海運の成長分野への更に大規模な投資や新たなビジネスへの取り組みなど、たとえそれがよりリスクの高いビジネスであっても、大きくなった身の丈に合わせて、果敢に挑んでいくことが可能となります。

企業の業績を計る究極的な指標は株主価値であり、その意味で、当社の過去3年間は満足のいくものであったと考えます。MOL STEPの船出にあたり、これまでももまして懸命に、この価値創出に注力し続けることをお約束します。

2004年6月24日

代表取締役会長

鈴木邦雄

代表取締役社長

芦田昭亮