

## 株主の皆様へ



代表取締役 会長  
鈴木 邦雄

代表取締役 社長  
芦田 昭充

### 昨年に引続き史上最高益を更新

当社は継続的な成長と高い収益力を有する企業グループを目指して変革に取り組んで参りました。2005年3月期の業績はまさにこの歩みを大きく進めるものでした。当期の売上高は対前年比17.7%増の1兆1,733億円となり、初めて1兆円に到達しました。連結当期純利益は2年前にはわずか147億円でしたが、対前年比77.4%増の982億円となり、前年度に引き続き史上最高益を大幅に更新しました。この利益水準は、昨年4月に策定しました3か年中期経営計画MOL STEPの最終年度の利益目標を、初年度において凌駕するものです。こうした好業績を受け、株主の皆様への年間配当につきましては、当面の配当性向を連結当期純利益の20%とする基本方針に沿い、前年度の11円(1円の記念配当を含む)から16円に増配することと致しました。

海運業は、ともすると成熟産業と見なされがちですが、当社は、実際には成長産業であるとの信念に基づき、積極的な船隊整備を推進してきました。こうした経営戦略が、今日の好業績に結びついたと確信しています。また、海運業は変動の激しい市況産業とも見なされがちです。実際、海運各分野における旺盛な需要が、運賃市況の上昇とあいまって、当社業績を押し上げたのは疑いもない事実です。しかしながら、1994年にスタートした一連の中期経営計画の中で実施してきました施策、すなわち「国際競争力、コスト競争力を高め、世界の海運業をリードする強くなやかな企業グループを目指す」という様々な施策が果たした役割もまた非常に大きかったと考えています。

### 10余年にわたる変革の取り組み

この間に取られた施策及び成果は多岐にわたります。グループを挙げてコスト削減に取り組み、その累計額は10年余りで1,000億円を越えました。また、資産効率を上げるため、累計総額で2,000億円の特別損失を計上しましたが、これにより不経済船の処分、および不採算あるいは

### 商船三井グループ 中期経営計画の推移とコスト競争力の強化



事業の重複したグループ会社の整理・再編を進め、いわゆる不良資産・債権を一掃致しました。更に、営業活動及び資産売却によるキャッシュ・フローを負債の圧縮に充て、1998年4月から2005年4月までの間に有利子負債をほぼ半減しました。こうした一連の合理化努力の結果、連結損益ベースにおいて、税引前当期純利益が営業利益とほぼ同等となる企業収益力を有するまでになりました。

一方では、海上輸送の長期的なトレンドを的確に見極め、成長分野への積極的な船隊整備を進めてきました。中でも、1999年のナビックスラインとの合併などを通じて、資源・エネルギー輸送分野の船隊を

強化してきたことは特筆されます。こうした成長分野への投資が、昨今の海運マーケットの活況を最大限に享受し、継続的なコスト削減と合理化努力があいまって、史上最高益の更新に結実したと確信致します。

### 着実な成長軌道

当社は成長を更に着実なものとするべく、MOL STEPを見直し、今年5月にMOL STEP Reviewを策定しました。MOL STEP Reviewでは、より高い目標を設定しました。最終年度の連結売上高目標を1兆2,500億円に、営業利益目標を1,860億円に引き上げました。この目標を達成すれば、最終年度2007年3月期の1株当たり当期純利益は100円を上回ります。更に、2010年3月期までの次の3年間に、売上高で28%、営業利益で16%の成長を目標としています。業績予想は、往々にして前提としている経営環境の変化による不確実性を伴うものですが、当社の予想においては、収益の少なからぬ部分が、長期契約と造船所へ発注済みでコストが確定した船腹に裏付けされております。換言しますと、当社の計画上の利益の約半分程度は、このように中長期契約によって確定しているか、或いは参入障壁が高い等の理由から極めて安定性の高い収益源から生み出されるものであると申し上げてよいと思います。

MOLSTEP Reviewでは、2004年3月から2007年3月までの間に、船隊規模を645隻から750隻に拡大する予定です。この間に145隻の船が新規に投入され、続く2010年3月までの3年間で、更に142隻の船が加わり、船隊規模は900隻にまで拡大する計画です。この6年間に投入される287隻は当初計画の243隻を大きく上回りますが、これは中長期契約船に対する顧客の皆様からの予想以上に強い需要に対応したためです。この拡充計画を通じて当社は、船隊に占める資源・エネルギー輸送船の隻数割合を、70%強の水準に維持していきます。

新規に整備される船舶の一定割合は自社で保有しますので、船舶投資額は相当なものになりますが、このために必要な資金は、好調な業績が生み出す利益と減価償却費による営業キャッシュ・フローの範囲内でまかさないです。積極的な設備投資に資金を充当した後も、十分なフリーキャッシュ・フローが手元に残る予定ですので、これを使って有利子負債を更に圧縮します。計画では2006年3月期の営業キャッシュ・フローは1,630億円と予想されますが、これを設備投資額640億円、有利子負債の圧縮額740億円に充当する予定としています。

### 構造的な世界需要の高まり

それでは、こうした大規模な投資に見合う需要があるのでしょうか？

当社は、海上輸送に対する長期的な需要は極めて良好であると考えています。海運マーケットは新たなステージに入っているのです。昨今の需要が構造的且つ長期的なトレンドで押し上げられている一方で、現在の造船能力の増強には限界があり、船舶の供給が需要に直ちには追いつけない状況が生じています。従って、過去に繰り返したような、好市況が膨大な船舶投資を促し、たちまち供給過剰を引き起こすといった事態は、以前に較べて起こりにくい環境が形成されていると申せます。

今日、世界経済のボーダーレス化が進み、企業は世界で最もコスト効率のよい場所に製造拠点を移すようになりました。こうして製造拠点となった国々は、製品の輸出を急増させ、これに伴って原材料の輸入も

増やしています。同時に、工業国の仲間入りをした中国等の国々は、自国のインフラ整備や個人消費の拡大に伴い、エネルギーや資源に対する需要も増やしています。たとえば中国の鉄鉱石輸入量は、2002年の1億1,100万トンから2004年には2億800万トンにまで増加しましたが、このおよそ1億トンの鉄鉱石の増加量は、ケープサイズバルカー約100隻分の年間輸送能力に匹敵します。また、エネルギー・資源の輸入先(国)は、距離的により遠い供給源(国)への依存度を高めており、このことが更なる船舶需要を生み出しています。当社は、ここ数年来こうした変化を先取りし、船隊整備を進めてきましたが、引き続き世界的な需要動向の変化を注視し、長期的かつ安定的な利益が期待できる分野に絞って設備投資を行っています。

### 多様化と多国籍化

好調な業績を支えているのは船隊だけではありません。それを動かす海陸の要員と組織体制も重要な働きを担っています。船員を除く当社グループ従業員の約40%は日本国外で活動しています。当社運航船に乗り組む船員の約95%は外国籍です。良質な船員を安定的に確保・育成するため、最近、自営のフィリピン船員学校を更に拡充しました。国内においては、優れた人材を社外取締役として招聘し、また本社スタッフとして豊富なキャリアを有する優秀な人材を中途採用しています。このように人材面でも積極的に多様化を図ることが、より質の高い役員集団を作り上げ、将来の更なる成長への布石になると確信します。

当社グループの大規模なネットワークと世界的規模での多様な組織・人材がもたらす情報の価値は計り知れないものがあります。地球規模で作用しあう今日の複雑なマーケットにおいて、成功の鍵を握るのは迅速かつ生きた情報に他なりません。当社は、情報の収集と分析において、他社の追随を許さない組織力と人材を持っていると自負しています。

当社および当社をとりまく市場環境は、この数年間で、劇的な変化を遂げました。当社は、成長と収益性の土台となる船隊を整備し、安定的な財務基盤を構築してきました。お蔭様で2年続けて史上最高利益を更新する好業績を達成することができました。海上輸送は、今後も引き続き順調に拡大するものと考えられます。今、当社が目指すものは“Steady as she goes”—この高い水準での持続的な成長にむけた「直進前進」です。

今後とも、当社グループに対する株主の皆様の変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2005年6月23日

代表取締役 会長

鈴木邦雄

代表取締役 社長

芦田昭亮