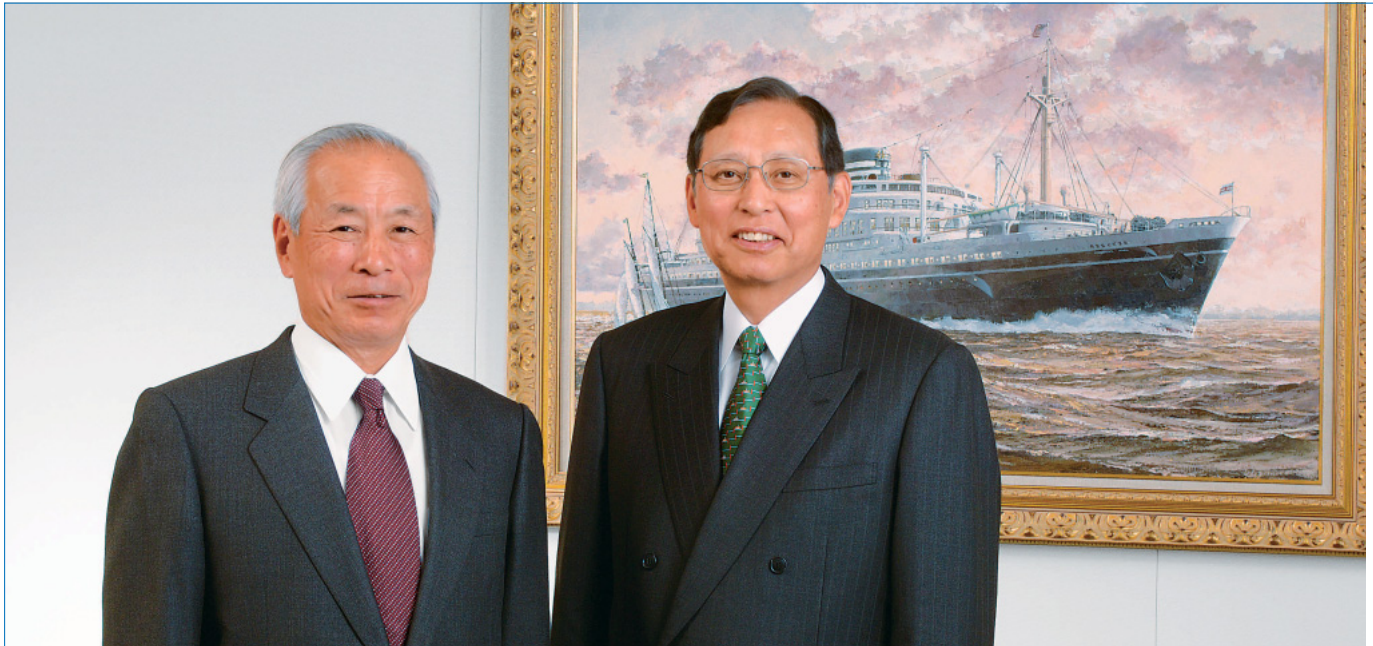


株主の皆様へ



代表取締役 会長 鈴木 邦雄

代表取締役 社長 芦田 昭充

史上最高益を再び更新

当社は、10年以上に及ぶ一連の中期経営計画を通じて、事業の抜本的な改革に取り組んで参りました。その目指すところは、持続的な成長を可能とする枠組みを創り上げること、そしてそれによって株主にとっての企業価値を高めることです。特にここ数年は改革の実効が顕著となり、直近の2006年3月期においても多くの分野で所期の成果をあげることができました。この結果、当期の連結売上高は7期連続で増収となり、利益面でも、営業利益から当期純利益にいたる全ての利益段階で過去最高となりました。とりわけ、当期純利益はわずかに4年で約10倍となり、1,000億円の大台を超えました。当期の配当も前期の16円から2円増の年間18円とし、3期連続で増配となりました。当期が燃料油価格の高騰や運賃市況の軟化など多くの難題に直面した年であったことを考えれば、たいへん良好な業績であったと申せましょう。中期経営計画“MOL STEP”を上方修正した“MOL STEP Review”との比較では、厳しい環境の中、営業利益では僅かに目標に届きませんでした。当期純利益では目標を若干上回りました。当社がこれまでに築き上げてきた船隊とビジネスモデル、そしてそれを支える海運マーケットに対する広範な知識と先見性によって、たとえ逆風の中にあっても良好な業績をおさめ得ることを、実証することができました。

最終年度を迎えた“MOL STEP”

3カ年の中期経営計画“MOL STEP”の最終年度に当たる2007年3月期は、営業利益で10%、当期純利益で8%の減益を予想しています。セグメント別では、不定期専用船事業は若干の減益、コンテナ船事業は堅調な荷動きが予想されるものの大幅な減益を見込んでおります。燃料油価格の高騰が主要な損益圧迫要因となり、2005年3月に策定した“MOL STEP Review”最終年度利益計画の達成は、残念ながら難しい状況です。想定される燃料油価格の上昇だけで、前期比で180億円、“MOL STEP Review”計画比で420億円の減益要因となります。その一方で、「安定利益」が高い水準で業績を下支えします。不定期専用船事業の中・長期契約など、安定性・確実性が高い収益源から生み出される「安定利益」は、2006年3月期の890億円に対し、2007年3月期も920億円を見込みます。いかなる市場環境にあっても継続的な成長と高い収益性を実現することを目指す当社の戦略の有効性が、今期も再び実証されることになるでしょう。

コンテナ船事業 — 高い成長性をいかに利益に結びつけるか

コンテナ船事業は2006年3月期に続き2007年3月期も減益が予想され、あらためて、この事業の損益変動の大きさが注目されることになりました。しかし、当社のこの事業に対する姿勢は変わりません。アジアを中心とする世界の経済成長と貿易の拡大により、コンテナ船の荷動きは今後も年率10%以上で成長していくと見込まれています。コンテナ船事業は、当社のような競争力と強固な財務基盤をもつ会社にとっては、収益機会に富んだ事業分野なのです。他社に勝る競争力を当社

にもたらす様々な「強み」のうちとりわけ重要なものは、歩留まりの高い貨物の獲得を可能にするカーゴ・イールド・マネジメントのノウハウと、徹底したコスト管理と良質な顧客サービスを可能にする組織・体制です。2006年3月期においても当社は航路・寄港地を増強して事業を拡大しましたが、今後も当社の持つ優位性を根子に、更なる収益機会を求めていく所存です。

常に高い目標を目指して

近年の当社の業績向上には目覚ましいものがあると自負しますが、それに甘んじることなく今後も引き続き高い目標を掲げ、その達成に向けて取り組んで参ります。

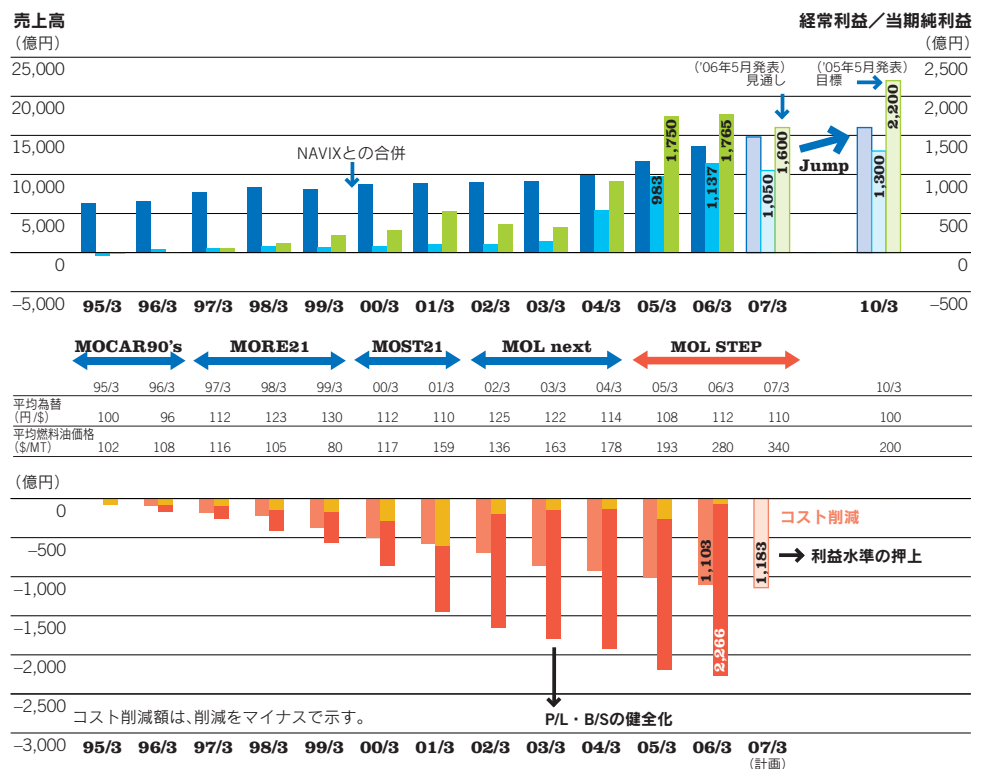
第一に、船隊の拡充を継続します。“MOL STEP”で掲げた計画のもと、当社の船隊は2007年3月までの3年間で645隻から750隻に拡大します。2006年3月期には59隻が竣工し、2007年3月期には47隻が船隊に加わります。そして次の3カ年計画が終了する2010年3月には、船隊規模を900隻にまで拡大する計画です。

第二に、財務体質の強化に向けた取り組みを継続します。船舶に対する積極的な設備投資にもかかわらず、資本に対する負債の比率は急速に低下しています。有利子負債は過去2年間で4,917億円から5,714億円に増加しましたが、この間の設備投資や2004年のダイビル(株)の連結子会社化に使用した資金に比べれば大きな額ではありません。この間に、株主資本は2,215億円から4,245億円にまで増加しています。2007年3月期には、有利子負債を5,700億円程度の水準に抑える一方で、株主資本を5,000億円程度にまで引き上げる計画です。財務体質をより強固なものとするにより、競争力が更に強化され、市況変動への抵抗力が増します。

そして第三に、利益水準をもう一段引き上げることです。当社は、特に船種、船型、及び契約構成などの点でバランスの取れたポートフォリオを作り上げてきました。このうち契約構成におけるバランスの取れたポートフォリオとは、中・長期契約に基づく安定利益と短期・スポット契約に基づく市況性のある利益の合計を、長期的に最大化するために保持すべき、最適な構成を意味しています。これを支えるのが、海運マーケットにおける長年の経験と、それによって培われた先見性です。先ず安定利益の厚みを増し、然る後に身の丈にあった範囲で短期マーケットでリスクを取り、より高い収益を目指すのです。こうした戦略に沿ってリスクを分散しチャンスが多様化したポートフォリオの有効性が、そして市況変動の中で利益を最大化するための当社の戦術の確かさが、2006年3月期にドライバルクやVLCCの市況が下落の中で当社不定期専用船事業が増益を確保した事実、遺憾なく示されています。今後とも船隊拡充を進める中で、当社は、有効性が実証されたこのビジネスモデルに則って、収益性の維持・向上を図ります。

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

■ 売上高
■ 当期純利益
■ 経常利益



■ コスト削減累計
■ 各年度特別損失
■ 前年度までの特別損失累計

コスト削減についても引き続き徹底して参ります。社内のコスト削減と効率性向上に対する意識を更に高めることを目的として、2007年3月期までの3カ年のコスト削減目標を当初の200億円から260億円に引き上げました。ある程度収益力がついたからといって、ゆめゆめコスト削減の手を緩めることがないよう、そして絶えず新たなコスト削減の対象を探し求めるよう、「創造的コスト削減運動」を展開することによって、グループ役員に徹底しています。

“MOL STEP”以後 — 更なる成長ステージへ

当社は現在、“MOL STEP”に続く3カ年の中期経営計画の策定に取り組んでいます。先ず申し上げたいのは、新しい計画は、成長による株主価値の向上という当社のコミットメントの実現を目指すものになるということです。今後、世界の海運需要が伸び続けることに疑問の余地はありません。この旺盛な需要をとらえ、当社は、2010年3月期までに売上高をおよそ2兆円、経常利益を少なくとも2,000億円にまで引き上げたいと考えています。この経常利益の額は、2005年5月に発表した目標を見直したものではなく、これを足元の為替・燃料油価格に基づいて換算したものです。この目標の実現をより確かなものにするために、次の3カ年計画を策定していきます。この計画の中では、安定した利益の確保と蓄積により負債・資本比率を更に引き下げ、株主資本比率はおよそ40%を当面の目標として、財務体質の強化、企業価値の向上を図ります。一方、配当につきましては、当面の間は、連結配当性向20%を目安といたしますが、中長期的経営課題として配当性向の向上にも取り組んで参ります。

安全運航と環境保全

安全運航と環境保全に関し、当社は既に世界の海運会社を先導する企業と目されていますが、これに満足することなく、更なる改善に邁進します。船隊規模の拡大に伴い、安全運航と環境保全は一層重要な課題となっており、2006年4月、当社は商船三井タンカー管理(株)を設立し、油送船の船舶管理体制を再編しました。この統合会社の設立により、本船と管理会社、そして商船三井本社がより効率的にコミュニケーションをとれるようになりました。今後、ドライバルク船・自動車船・コンテナ船についても、同様の体制を構築して参ります。

Can Do Companyを目指して

事業の拡大に伴って重要性が増しているのが、人材の確保です。あらゆる階層で採用活動の強化を図っており、新卒者の採用に加え、豊富なキャリアを有する人材の中途採用にも力を入れています。昨今、当社の成長戦略において海外マーケットの重要性が増しており、海外及び国内のあらゆる階層で、更に多くの外国人職員を採用し育成していく計画です。こうした幅広い人材の活用によって当社は、三国間貨物の積み取りを増やし、日本発着貨物との比率をコンテナ船以外で1:1、コンテナ船を含めれば優にこれを超えるレベルにまで高めていきたいと考えています。

スタッフの増強と並んで、“Can Do Spirit”を役員ひとりひとりの中に涵養していくことも、重要な課題と認識しています。商船三井グループの変革が進む中で、役員もまた大きな変革に向き合わなければなりません。私たちは管理職やスタッフとの数多くのミーティングを通じて、現状に満足してはいけないということを繰り返し訴えています。常に探究心を持ち、市場動向を研究し、それを成長分野の開拓からコストの削減に至るまで様々な進歩に生かすことを、そしてそれを通じて“Can Do Spirit”を持つ“Can Do Company”と呼ばれるようになることを、私たちは役員に促し、ともに目指しています。そうすることによって当社は、お客様により良いサービスを提供し、収益を高め、そして当社の株主の皆様へ、より高い企業価値の実現をもって報いることができる — 私たちはそう信じてやみません。

2006年6月22日

代表取締役 会長

鈴木邦雄

代表取締役 社長

芦田昭克