



鈴木邦雄 代表取締役 会長

芦田昭充 代表取締役 社長

再び最高益を更新し、 当社戦略の確かさを証明

“A Big Step Toward Sustainable Growth”（「持続的成長への大きな一歩」）— 2005年3月期、3カ年の中期経営計画MOL STEPに取り組み始めたとき、私たちはアニュアルレポートの中で、この計画をそう表現しました。今、結果を振り返れば、その表現がまさに当を得ていたことがわかります。当社の経常利益は2004年3月期から2005年3月期に906億円から1,750億円へと「大きく飛躍」し、その翌期には1,765億円、さらに計画の最終年度には1,825億円へと「持続的に成長」しました。同じ期間に、当期純利益は554億円から1,209億円へと、2.2倍に増えました。MOL STEPの期間中、海上荷動きは概して好調に推移しましたが、一方では市況の下落や、燃料油価格がほぼ倍になるなどの困難にも直面しました。当社はこのような環境の中において世界で唯一、高いレベルでの利益成長を維持した外航海運会社となりました。

2007年3月期においても、過去2年のアニュアルレポート“Five Solutions for Issues Critical to Further Growth”（「更なる成長に不可欠な5つの課題への解答」）“A Proven Model for Value Creation”（「有効性が証明された、企業価値創造のモデル」）に記した当社の戦略が、遺憾なくその有効性を発揮しました。長期的視点から成長分野を見極め、他社に先んじて積極的な船隊整備を図ったことにより、不定期専用船事業は前期の1,353億円から1,636億

円に経常利益を伸ばし、他の事業の成長と相俟って、コンテナ船事業の減益を相殺しました。そのコンテナ船事業においても、多年のコスト削減とリスク管理能力の向上が実って32億円の黒字を確保しました。そして、当社が予測したとおり、少なからぬ会社が赤字に陥るという状況の中で低下した運賃も底をうち、市況は上昇に転じました。

中・長期契約等による安定した利益を重視しながら、一方でスポットマーケットにおけるチャンスに扉を閉ざすことなく、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築することにより、当社は海運業において次々と現れるビジネスチャンスを掴んだのです。配当は2004年3月期の1株当たり11円から每期増配し、2007年3月期には20円としました。2007年1月、当社株価は17年ぶりに上場来高値を更新、時価総額は2007年3月期末に1兆5,766億円に達し、中期経営計画MOL STEP開始前の2.4倍となりました。

海上輸送のパラダイムシフト

こうした当社の成長を支えたのが、世界経済の「多極的な成長」です。米国という巨大なエンジンの他に、世界経済は、急速に成長するBRICs等の新興国、東に拡大する欧州といった複数の新たなエンジンを手に入れました。それゆえにこそ世界経済は、いくつかの不安定要素をかかえながらも順調な成長を続けているのです。

MOL nextとMOL STEPの6年 成長の軌跡

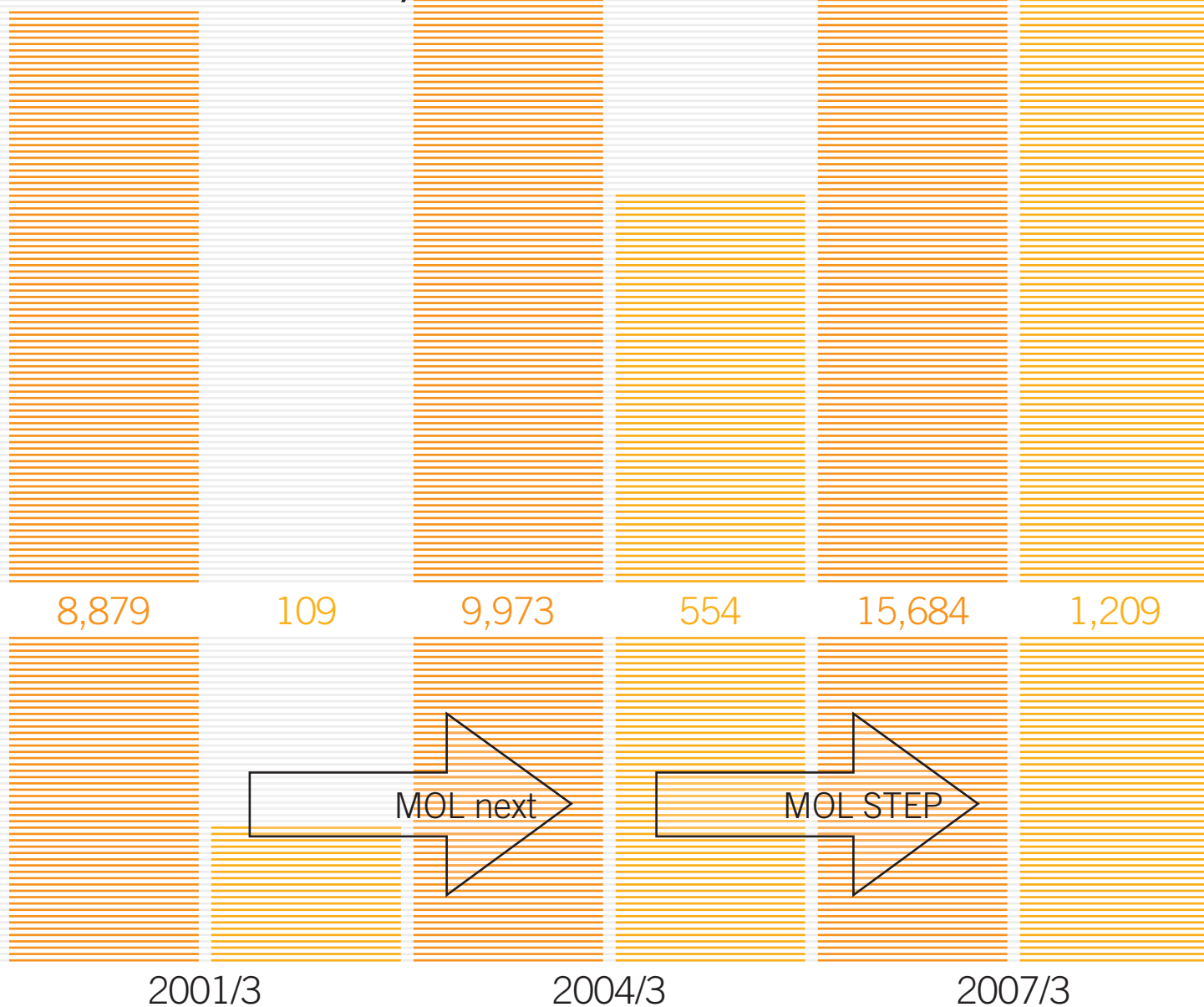
- 当社は過去6年間に着実な成長を遂げています。
- 売上高は、およそ1.8倍に拡大しました。
- 当期純利益は、およそ11倍に拡大しました。

≡売上高 (億円)

≡当期純利益 (億円)

当期純利益:

109億円 → 1,209億円



海運業はその中で重要な役割を担いながら、力強く成長しています。2000年以降、中国は急激な経済成長をなし遂げましたが、それに伴い資源・エネルギーの輸入を劇的に増やしました。中国は今や、世界の鉄鉱石輸入の45%を占めています。また米国・欧州等の先進国で消費される日用品はコンテナに入れられて中国やその他アジア諸国等の「世界の工場」から輸出されます。最近では、資源・エネルギー輸出で潤うブラジル・中東諸国等や旧東欧諸国もこうした日用品・機械等の輸入国の列に加わりました。また、自動車・化学品・石油製品等についても、最適地への生産地移転が進んでいます。こうした需要により、海上輸送量は増え、輸送距離は長くなりました。一方で船舶供給がこれに追いつかないため、船腹需給は逼迫しています。外航海運業はこのようなパラダイムシフトにより大きな変化を遂げましたが、その中であって当社は、先見性をもって、成長が見込まれる貨物・トレードに適した船舶を整備し、効率的な輸送手段を提供することを通じて、高い成長性を誇る企業へと変貌したのです。

新たな中期経営計画を策定するにあたり、当社は改めて徹底的な調査と営業最前線からの情報の吸い上げを行い、中・長期的な海上荷動きの動向を予測しました。結論は、海上荷動きが中期的に5%を超える伸び率で増加していこうというものでした。世界経済の持続的な拡大に伴い、当社もまた更なる成長を遂げていくことができる、私たちは確信しました。

成長の第2ステージ

次のステージの成長に向け、当社は2007年3月、新・中期経営計画“MOL ADVANCE”を発表しました。その詳細は「社長インタビュー」のパートで述べますが、この計画のメインテーマは「質的成長」です。

安全運航が、MOL ADVANCEの最重要課題です。2006年4月以降、当社の運航する船舶が4件の重大海難事故を

起こし、顧客をはじめとする関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけしました。全役員及び従業員がこの事態を厳粛に受け止め、今一度原点に立ち返り、当社グループの企業活動の基盤である安全運航の確保に向けて、全力で取り組みます。過去6年間の中期経営計画MOL next及びMOL STEPで目指してきた規模を主眼とした「成長」に加え、安全運航の確保を最優先課題として、サービスの品質についても世界最高水準を目指すこと、それがMOL ADVANCEのメインテーマである「質的成長」です。

また、質を伴った持続的な成長を図るためには、単にマーケットの拡大に合わせて運航規模を拡大するのではなく、リスク総量を常に把握し、許容可能な範囲内にこれをコントロールしていくことも重要です。強化が進む財務体質も踏まえつつ、引き続き事業ポートフォリオの中で安定利益型事業と市況連動型事業のバランスが最適になるように配慮しながら、規模とコスト競争力を慎重に見極めたタイムリーな設備投資を行っていく必要があると考えます。

株主価値の向上

株主価値の創造を考えるにあたり、私たちが財務体質の改善を重要なポイントのひとつに位置づけてきたこと、そして今後ともその姿勢を維持していくことも、こうした「質的成長」の考え方と関係があります。海運業は成長産業ですが、コントロールすべき様々なリスクにも囲まれています。たとえば、金利高の局面において競争力のある金利を獲得するには、高位の格付けが必要です。また、1980～90年代に大きな為替の変動を経験した当社は、それによって競争力が失われた場合、短期間に資金を投入してその回復を図ることが長期的な株主価値の向上に資することを知っています。そして何よりも、需要を見逃さずにタイムリーな設備投資を実行し、取るべきリスクの先にある利益を追求するためには、その決断と遂行を支える強固な財務基盤が必要です。

MOL nextとMOL STEPの6年成長の軌跡

- 当社の財務基盤も強化されています。
- 有利子負債は、1,752億円減少しました。
- 自己資本*は4,064億円増加し、ギアリングレシオも大きく改善しました。

有利子負債 (億円)

ギアリングレシオ (%)

* 新会社法の制定に伴い、今期から「自己資本」という用語を用いています。本アニュアルレポートを通じ、「自己資本」とは以下を意味します。
2006年3月期以前：連結貸借対照表にいう「資本」。前期までのアニュアルレポート（財務諸表を除く）では「株主資本」と表記していました。

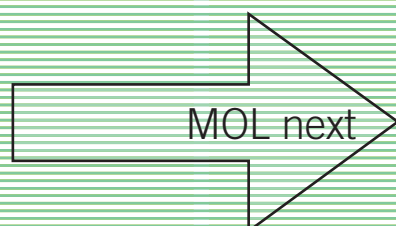
2007年3月期以降：連結貸借対照表にいう「株主資本」と「評価換算差額等」の合計額。

** 有利子負債 / 自己資本 = ギアリングレシオ

有利子負債：

7,446億円 → 5,694億円

$7,446 / 1,444 = 516\%^{**}$ $4,917 / 2,215 = 222\%$ $5,694 / 5,508 = 103\%$



2001/3

2004/3

2007/3

MOL STEPの3年間を通じて、当社の自己資本は2,215億円から5,508億円に増加し、ギアリングレシオは222%から103%に、自己資本比率は22%から34%に改善しました。当社は、MOL ADVANCEの最終年度には自己資本比率を40%以上にし、その後の早い時期に自己資本を1兆円まで積み上げたいと考えています。一方で、潤沢なキャッシュフローを、引き続き積極的な設備投資に振り向けます。2004年3月末に645隻であった運航規模は2007年3月末に803隻となりましたが、これを2010年3月末に1,000隻に拡充するため、約6,200億円の資金を投入します。併せて、2013年3月末の運航規模を1,200隻にすることを目標に、時機をとらえて船舶発注を進めていきます。ROAを7%程度に維持することにより投資効率にも配慮し、EPSの向上を通じて株主価値の増大を図っていきます。

配当については、当面の間、連結配当性向20%を目安としますが、中・長期的経営課題としてその向上に取り組んでいきます。申すまでもなく、配当性向に変更が無い期間においても、利益が成長すれば配当の額は増加していきます。

“1S + 4G”の推進

MOL ADVANCEの期間に更なる成長を遂げるため、私たちはこれまでも重視してきた“1S + 4G”を推進していきます。SはSafety(安全)、4GはGrowth(成長)、Global(グローバル)、Group(グループ)、Governance(ガバナンス)を意味します。その具体的な施策については次のパートで詳しく述べますが、これを推し進めていくにあたり最も重要なものは「人」とあるという思いを、私たちは昨年の様々な出来事 ― 困難に打ち勝った成長と、一方で残念な4件の事故 ― を通じて一層深くしています。

中世中国の思想家 朱子の言葉に「陽気発するところ金石もまた透る」というものがあります。高いモラルがあれば、どんな困難も解決し、志を貫くことができるという意味です。

私たちは、固い決意をもって「質的成長」の実現に取り組んでいきます。2006年12月、当社は東京近郊に、国内外の海陸従業員のための新たな教育研修施設を開設しました。2007年7月には、安全運航徹底のための人づくりを強化・充実することを目的に、当社専用の練習船の運航を開始します。多国籍にわたる海技者と陸上従業員の双方を含むグループの人材、そしてグループに蓄積されたノウハウ、知識、経験を十二分に活用し、一層グローバルな規模で成長を続けることによって、「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」という長期ビジョンの実現に一歩一歩近づくこと ― いま私たちは、“1S + 4G”という戦略に、そのような思いを込めています。

中期経営計画MOL STEPを好調のうちに終え、私たちは新たにMOL ADVANCEへの取り組みを開始しました。世界経済が「多極的な成長」を遂げる中、海上輸送に対する需要が引き続き高い伸びを示すであろうことに、疑いの余地はありません。更なる成長に向け、当社は弛まぬ努力を続けてまいります。今後とも、株主の皆様の変わらぬご支援とご理解をお願い申し上げます。

2007年6月21日

代表取締役 会長

鈴木邦雄

代表取締役 社長

芦田昭亮

MOL nextとMOL STEPの6年 成長の軌跡

- 事業規模の拡大に伴い、総資産も拡大しました。
- 利益成長に伴い、ROAも着実な伸びを示しました。
- 新計画のもとでも、ROAは引続き意識する指標です。

ROA (%)

ROA:
0.9% → 7.8%

0.9

5.4

7.8

MOL next

MOL STEP

2001/3

2004/3

2007/3