

M O L

商船三井

M O L

Resilient and Buoyant

How We're Sailing Through Rough Seas

アニュアルレポート 2009

2009年3月期

L N G

M O L

Powered by Three Stre

MOLの3つの強み

目次

財務の健全性

グローバルに競合する他社と比べて、当社の財務の健全性は抜きん出ています。混沌とした経済環境の中にあっても、強固な財務体質を競争力に、安定した経営を行っていきます。

page **02** 財務ハイライト

page **04** 株主の皆様へ

マーケットでの優位性

中長期的に見れば、世界全体の貿易量が増加傾向であることに変わりはなく、海運業は依然として成長産業であると当社は考えています。海運業に特化する当社は、引き続きその恩恵を最大限に享受していきます。

page **06** 社長インタビュー



事業の競争力

当社の船隊ポートフォリオは、その規模と多様性、及び契約期間の点において最適なバランスを維持しています。それにより様々な顧客ニーズに応え、高い収益性を維持することが可能です。

page **16** 安全運航

page **17** 船員教育

予想及び見通しに関して

このアニュアルレポートには、商船三井の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれております。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を際限なく含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なるかもしれないことをご承知おきください。

商船三井グループ企業理念

1 顧客のニーズと時代の要請を先取りする総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献します

2 社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行ない、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します

3 安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます

ngths

page **18** 商船三井 at a Glance

page **48** 財務セクション

49 財政状態及び
経営成績の分析

54 10年間の主要財務データ

56 連結財務諸表

page **20** マーケットデータ

page **84** 国内・海外事業所

page **22** セグメント別事業概況

page **38** グローバル・ネットワーク

page **40** 取締役、監査役、執行役員

page **42** コーポレート・ガバナンス

44 社外取締役からのメッセージ

page **45** 企業の社会的責任 (CSR)

page **82** 商船三井グループ

page **85** 株主情報

財務ハイライト

株式会社商船三井 3月31日に終了する年度

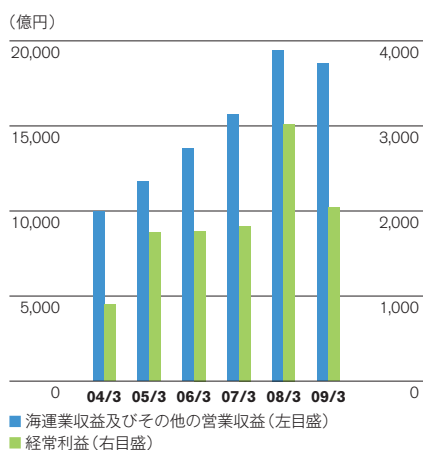
	単位:百万円						単位:千米ドル
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2009
連結損益計算書項目:							
海運業収益及び その他の営業収益	¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435	¥1,366,725	¥1,173,332	¥ 997,260	\$18,994,218
海運業費用及び その他の営業費用	1,564,486	1,544,109	1,300,038	1,101,459	917,149	824,902	15,926,764
販売費及び一般管理費	104,105	110,303	100,324	92,273	84,388	80,232	1,059,809
営業利益	197,211	291,285	168,073	172,993	171,795	92,126	2,007,645
持分法による投資利益	16,000	18,199	16,171	16,817	11,764	6,613	162,883
経常利益	204,510	302,219	182,488	176,502	174,979	90,556	2,081,950
税金等調整前当期純利益	197,732	318,202	197,854	188,290	155,057	89,776	2,012,949
法人税等	(65,712)	(120,877)	(70,510)	(68,770)	(53,792)	(33,194)	(668,960)
少数株主利益	(5,032)	(7,004)	(6,404)	(5,788)	(3,004)	(1,191)	(51,227)
当期純利益	126,988	190,321	120,940	113,732	98,261	55,391	1,292,762
連結貸借対照表項目:							
総資産	1,807,080	1,900,551	1,639,940	1,470,824	1,232,252	1,000,206	18,396,417
有形固定資産	1,106,746	1,047,825	847,660	769,902	665,320	477,621	11,266,884
有利子負債	702,617	601,174	569,417	571,429	514,131	491,693	7,152,774
純資産/資本	695,022	751,652	620,989	424,461	298,258	221,535	7,075,456
利益剰余金	623,626	536,096	375,443	275,689	182,143	101,991	6,348,631

	単位:円						単位:米ドル
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2009
普通株式1株当たりの金額:							
当期純利益	¥106.13	¥159.14	¥101.20	¥94.98	¥81.99	¥46.14	\$1.080
配当金	31.00	31.00	20.00	18.00	16.00	11.00	0.316

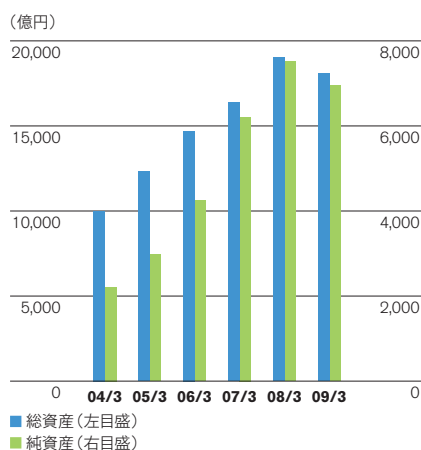
経営指標:							
ギアリングレシオ(倍)	1.13	0.88	1.04	1.35	1.73	2.22	
自己資本比率(%)	34.5%	35.8%	33.6%	28.9%	24.2%	22.1%	
ROA(%)	6.9%	10.8%	7.8%	8.4%	8.8%	5.4%	
ROE(%)	19.5%	30.9%	24.8%	31.5%	37.8%	28.7%	
配当性向(%)	29.2%	19.5%	19.8%	19.0%	19.5%	23.8%	
商船三井グループ従業員数(人)...	10,012	9,626	8,621	8,351	7,385	7,033	

「外貨の換算」及び「連結貸借対照表での純資産の表示」については54ページの注記をご参照ください。

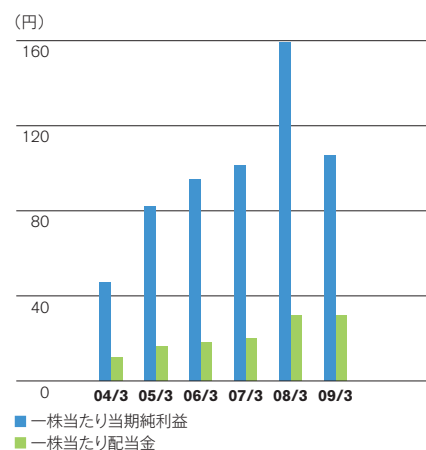
営業収益及び経常利益



総資産及び純資産

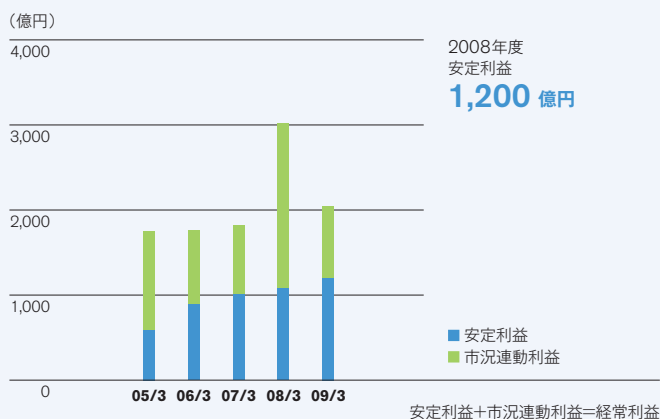


一株当たり当期純利益及び配当金

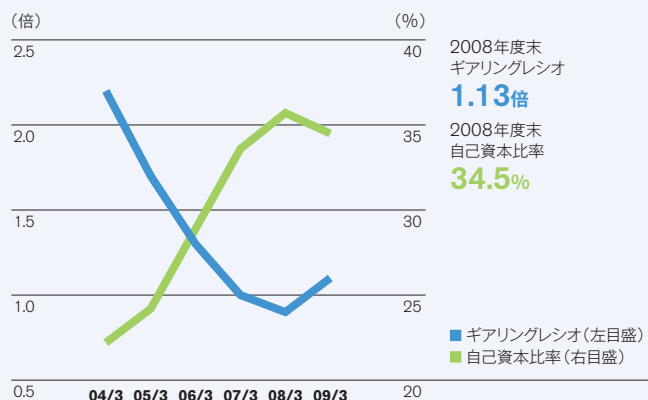


主要財務指標

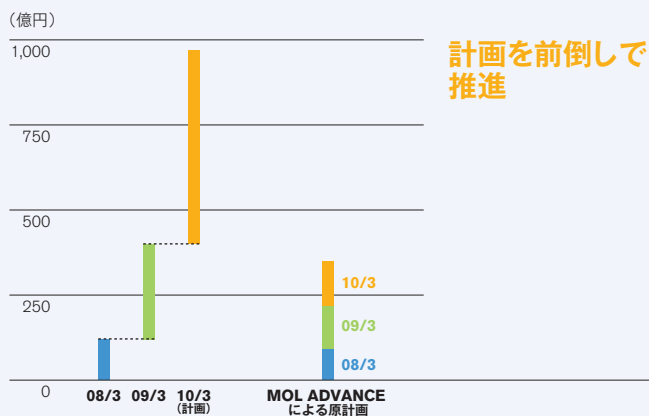
安定利益と市況連動利益



ギアリングレシオと自己資本比率



コスト削減 実績及び10/3期予想

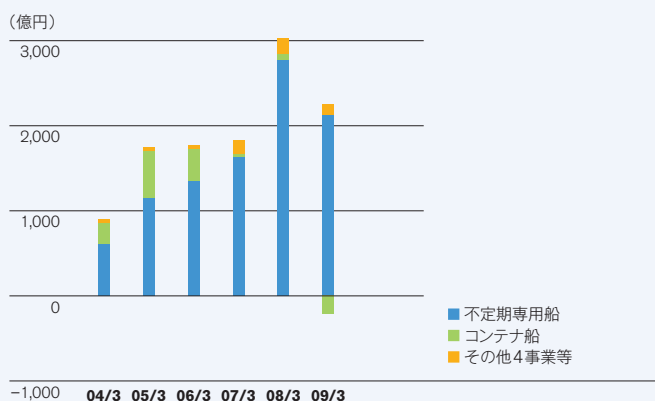


格付け

	種類	格付け
日本格付研究所 (JCR)	長期格付け	AA-
格付投資情報センター (R&I)	発行体格付け	AA-
	短期格付け (コマーシャルペーパー)	a-1+
Moody's	発行体格付け	A3
Standard & Poor's	発行体格付け	BBB

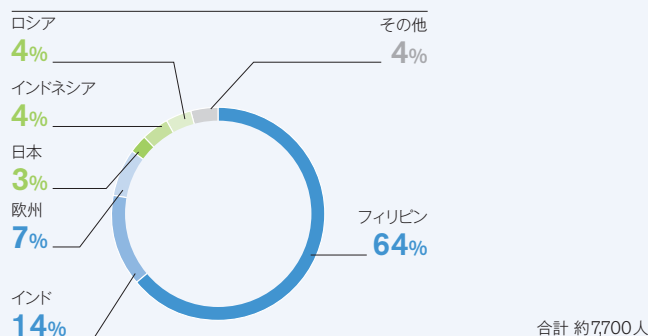
2009年7月1日現在


セグメント別経常利益 (損失)



当社運航船における国籍別乗組員の割合 (仕組船ベース)

2009年1月時点



A man in a dark suit and glasses stands in a modern office hallway. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The hallway has large windows on the left and recessed ceiling lights. The background is slightly blurred, showing the depth of the hallway.

当期は、2008年9月以降に起きた世界的経済危機の影響を受け、下期において過去に例を見ない急激な業績の落ち込みを体験致しました。しかしながら、厳しい経済状況のなか、当社はこの悪影響を最小限に食い止め、経常利益で2,045億円、連結純利益で1,270億円といういずれも過去2位の成績を確保できました。これは、当社の平時からの危機対応への備えと、一旦事が起こった際の迅速な対応が功を奏した結果と考えています。

2008年度は、様々な面で異常事態の年となりましたが、グローバル経済のパラダイムシフトによって、海運業が長期的に成長していくとの当社認識に変更はなく、成長を見据えた経営をこれからも続けていく所存です。

代表取締役 社長
芦田 昭充

株主の皆様へ

迅速な対応が決め手に

2008年度上期は海運業にとって、まさにドライバルク船市況を中心に過去最高とも言える活況を呈しました。しかし、2008年9月のリーマンショックに端を発して海上荷動きが急激に落ち込み、状況は一変しました。この空前の落ち込みは、円高や上期における船舶燃料価格の高騰と相俟って当社損益を大きく圧迫しました。

こうした環境激変の中、老齢船のスクラップはもとより不経済船の返船、停船を推し進め、全社をあげて緊急コスト削減を行うなど、当社は迅速かつ大胆に影響を最小限に抑えるための諸策を実行しました。その結果、当期は高い利益水準を確保することができました。

こうしたことが可能となった背景には、社長就任以来、将来仮に世界経済が減速した場合に備え、運航船隊を縮小するなどの緊急対応プランを各営業部門で作成し、毎年それを見直し、平時から準備をしてきたことが功を奏したと思われます。これに加え、当社の持ち味である迅速に意思決定を行い実行する組織力、あるいは運航船隊及び貨物契約の種類や契約期間のポートフォリオを最適に組み合わせるマネジメント力が利益を計上できた大きな要因になったと考えています。同時に2008年度の下半期のような厳しい経営環境に対処し、他社を凌ぐ利益を計上できたという事実は、海運業に経営資源を集中している当社のビジネスモデルの有効性をまさに立証したともいえます。

一方、今回の厳しい状況を経て財務基盤の重要性も浮き彫りとなりました。海運業は、長期にわたって好調を維持して参りましたが、当社はその恩恵を他社よりも早く、そして長く享受し、着実に自己資本を積上げてきました。2002年3月末の当社の自己資本は1,670億円、ギアリングレシオは4.00でしたが、その後、成長のための船舶投資を行いながらも、有利子負債の削減に努め、2009年3月期末の自己資本は6,237億円、ギアリングレシオは1.13となりました。当面厳しい事業環境が予想されますが、当社の相対的に堅固な財務体質は当社の競争力をより一層高めてくれるものと確信いたします。

更なる成長への布石

長期的視点に立てば海運業は決して成熟産業ではなく、世界的な人口や貿易量の増加に伴ってこれからも成長を続ける産業であると考えています。確かに、現在は世界的な不況により一時的に荷動きが落ち込んでいますが、中国やその他主要国における在庫調整や、グローバルな金融不安といった要素が緩和されれば、世界的な海上荷動きや運賃市況も徐々に回復していくものと確信しています。

昨年秋以降は、損益の悪化を最小限に食い止めるため短期的には船隊拡張のペースを落とし、中期経営計画「MOL ADVANCE」当初プランの～2013年3月までに、1,200隻体制を実現する～との目標を2年程度遅らせる計画に変更しました。しかし中長期的には世界経済の発展に沿って船隊を拡張していく成長戦略に変更はありません。

当面は厳しい経済環境が予想され、営業戦略も含めた経営力と財務体質の優劣が各社の成否を分けていくと考えられます。当社には健全な財務体質、バランスの取れた事業ポートフォリオ、贅肉を排した強固な組織体制があります。こうした根源的な強みを生かし、当社は眼前に広がる荒波を乗り越え、海運業界における地位を一層ゆるぎないものとしていきたいと思っております。

2009年7月6日

代表取締役 社長

芦田 昭 充



代表取締役 社長
芦田 昭充



社長インタビュー

Resilient and Buoyant

How We're Sailing Through Rough Seas

抵抗力と浮揚力

—我々はいかにこの荒波を乗り切るのか

2008年9月、リーマンブラザーズ経営破綻の衝撃は国境を越えて世界中に伝播した。これが契機となって、ドライバルク船の傭船料が垂直的に落下し、自動車の海上輸送が半減するなど、過去数年続いた海運の好景気は、一気に空前の全世界的な不況の渦に呑み込まれた。その後、ドライバルク船市場で底打ちの兆しがあるにせよ、全体的には海運を取り巻く事業環境は厳しい状況が続いている。MOLはこのような環境の中で、いかにして航海を続けていくのだろうか？ MOLの芦田社長がこの問いに自ら回答する。

Q: 1年の間に過去最高と過去最低の市況を両方経験した09年3月期。期初においてこの激変を予想していましたか？

A: 「後講釈」と思われるかもしれませんが、リーマンショック以前から、私には風向きが変わるのではとの予感がありました。それは市況動向を船腹需給関係などから緻密かつ理論的に分析して得た感度ではありませんでした。しかし、足元の運賃が異常とも言えるような超高水準で推移しているのを見て、私の長年の経験と感覚に照らし、このような状態が長続きするはずがなく、高い運賃水準を前提に会社の舵取りを行うのは危険ではないかと思いはじめていました。2008年度第2四半期はじめの経営会議で、私はこの考えを出席メンバーに伝えましたが、その頃はまだまだ先行きに対する楽観論が大勢を占めていました。しかし、その後もこうした考えは拭いきれず、後の経営会議において、利益に与えるインパクトが比較的大きいケーブサイズバルカーのうち、スポット契約で運航していた約30隻のうち15隻を3-5年ほどの中期契約に切り替えるよう指示を出しました。当時の中期契約のレートは、スポット契約よりも大分安かったので、切り替えはスムーズに進みました。その直後、スポット市況は垂直的大暴落を見ました。この切り替えによって、2008年度下半期で約150億円の利益が確保できた形となり、非常にタイミングの良い判断だったと考えています。

ケーブサイズバルカー市況

(単位: 1日当たりU.S.ドル)



Q. 近年、MOLは傑出した業績を残し、経営への評価も高まりましたが、その間、市場が右肩上がりであったことも事実です。そこでお聞きしたいのですが、当期後半から始まった空前の事業環境悪化を受けて、どのような経営の舵取りをしたのですか？

A. そもそも海運会社はボラティリティーの高い市場と対面しており、市場好調時に一方的な拡大策を続けると、必ず市場悪化時に大きな損失を被ることになります。これまで数年間、好調を持続してきた海運業界でしたが、その間も常に当社は有事の際の運航規模縮小シミュレーションを経営にビルトインしており、これを「逆艦経営」という言葉で、社員の意識にも浸透させ続けてきました。そして2008年度に、このコンティンジェンシープラン発動となったわけです。具体的には昨年のリーマンショック以降、2009年3月までの間に約70隻に上る大規模な減船を行いました。更に2010年3月までに約40隻の減船を追加で実行する予定です。

こうした縮小プランは、迅速に実行することが重要ですが、船隊の縮小は売上げの減少にもつながりますし、一時的な費用（損失）もかかるケースもあります。その意味では「逆艦」作戦ができたのは、これまで船隊を拡充しつつも財務基盤を強固にすることにも注力してきたことが大きかったと考えています。財務体質の健全性を示すギアリングレシオ（有利子負債/自己資本）で申し上げれば、2009年3月末は1.13倍となり、2002年3月末の4.0倍から著しく改善しています。

迅速な経営実行と堅固な財務体質の双方を兼ね備えていなければ、2008年度のような厳しい環境を乗り切るとはとても難しかったであろうと考えます。実際、今回の市場急変の影響から、世界で10社近くの海運会社が倒産しました。

「約70隻の減船」と言うのは簡単ですが、これを短時間で実行するには営業的にも損益的にも非常な困難を伴うため、強いリーダーシップが求められました。操船にたとえれば、大嵐の中で私はまさに「帆を降ろせ、ハッチを閉めろ」という船長のような対応をとったのです。もちろん100%正しいと確信があるわけではなく、私自身迷いつつも、まずは行動し、当面の暴風雨に対処することに専念することが、その時点での一番重要なことだと考えたわけです。

Q: 海運市場は常に変化を続け、順風の日もあれば、なぎの日も、嵐の日もありますね。現在の厳しい状況も、いずれは好転すると思いますが、具体的には、どのようなシナリオが考えられますか？市場は、以前のような成長軌道に復帰すると考えますか？

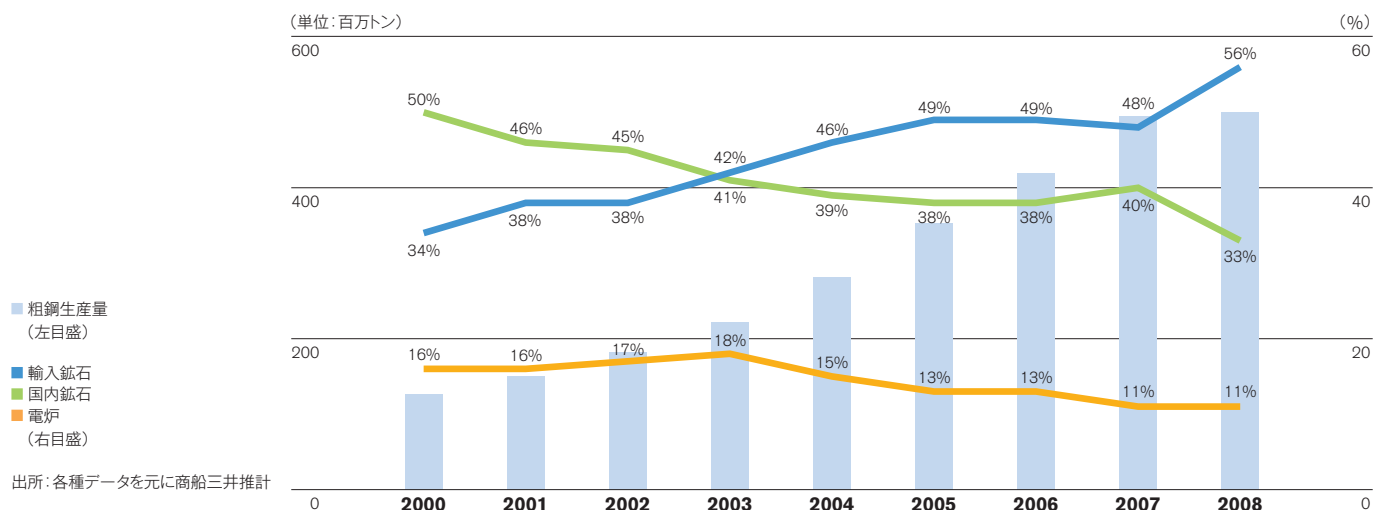
A: 不定期専用船部門の市況回復についてはある程度見通しが立てられますが、コンテナ船事業の回復シナリオはそう単純ではないでしょうから、両者は別々に考える必要があります。

ドライバルクについては、ケーブサイズバルカーの傭船料が、昨年最高の23万ドルから一時1,000ドルまで下がるというジェットコースターのような市況を経験しましたが、現在(2009年5月初旬)では3万ドル程度まで戻っており、このレートは、まずは一息つけるレベルです。

今回の急落は、欧米日の製鉄会社が大幅な減産を実施した結果、鉄鉱石の海上輸送の需要が大きく減退したことが原因です。一方、中国の鉄鉱石需要は、中国政府の積極的な国内経済刺激策もあって、依然旺盛というシナリオに変化はありません。同国の粗鋼生産量は、2008年比で微増ですが、鉄鉱石輸入量は2009年1-6月の6カ月間に、前年同期比30%の増加をしています。中国では、国内の輸送インフラ整備が遅れており、加えて、昨年秋以降の鉄鉱石価格の下落で国内鉱山が次々に生産中止となっています。この結果、ますます輸入鉄鉱石に依存せざるを得ない状況となっているのです。

こうした流れが、鉄鉱石を主要貨物とするケーブサイズバルカーの市況回復に結びついていると見ています。加えて、落ち込んだ先進国の粗鋼生産量が伸びてくれば、ケーブサイズバルカーの需給関係は、一般に想定されているよりもタイトになってくるでしょう。

中国の輸入鉄鉱石依存度



Q: コンテナ船事業は20%以上の需要減の中、調査レポートなどでは船腹供給が年率10%増と言われており、向こう4、5年は回復を期待できないのではないのでしょうか？

A: 「その通り」と見えています。各社ともこうした市場環境の中で、有効な手立てを打てないまま赤字を計上し続けている状況です。世界的に見ると当社は中堅規模のコンテナ船事業会社ですが、こうした大嵐の中ではむしろ「大きくないこと」が有利に働くと考えています。かつてこの業界では、「大きいことは良いことだ」という考え方がありましたが、現状ではそれはあてはまっていません。むしろ、現在のマーケット状況では、大きいほど厳しく、他に収益源の無いコンテナ船専門会社は一層厳しい状況でしょう。近い将来、困難に耐え切れず戦線離脱となる船社が何社か出てきてもおかしくありません。そうなると業界は戦国時代に入り、その混乱期を経て、今よりは秩序ある状況になると思います。従って、この嵐の間、当社はコンテナ船事業の赤字を極力抑えつつ、航海を続けていきます。コンテナ船事業のみならず幅広い海運事業を有し、相対的に財務体力のある当社は、新しい秩序が形成され、何らかのビジネスチャンスが来るまで待つことが可能であると考えています。

Q: 乱世のような海運市況が展開していますが、安定利益と市況連動利益の最適なバランスをとっていく戦略は上手く進んでいますか？

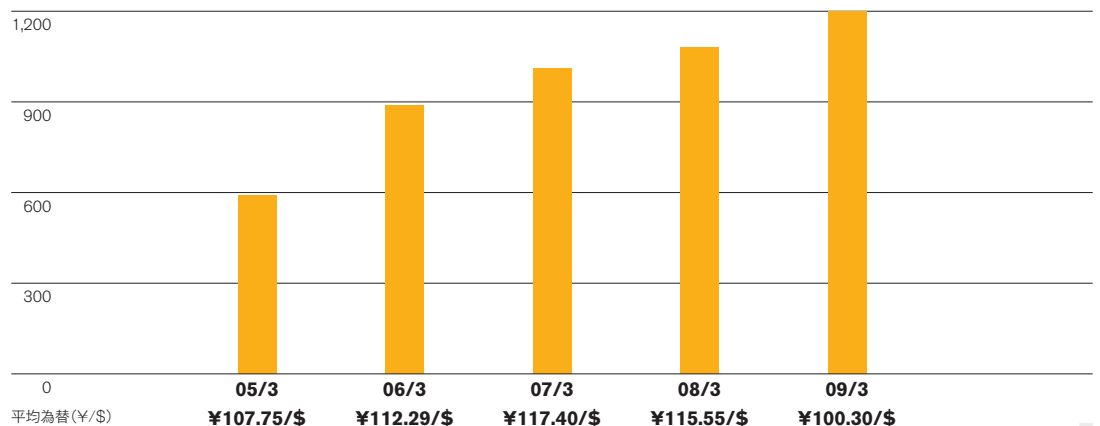
A: 安定利益とは、その大半が中長期の輸送契約によって裏付けられた変動性の小さい利益です。それ以外の利益、すなわちマーケットを取り巻く様々な要素に影響される利益を市況連動利益と呼んでいます。この安定利益が経常利益に占める割合は、史上最高益を計上した2007年度は36%でしたが、2008年度は59%まで上昇しました。2008年度は経常利益が32%減少したこともあり、安定

安定利益の積み上げ

安定利益+市況連動利益-経常利益

(単位: 億円)

1,500 安定利益=1年を超える中長期契約により確定している利益、及び安定性の高い事業の利益



利益の比率が上昇するのは当然ですが、安定利益の絶対額が2007年度の1,080億円から2008年度は1,200億円に増えていることに着目していただきたいのです。これは前述しましたように、ドライバルク市況の良い時に中期契約を締結したことによるものです。

2009年度の安定利益も当初計画では1,200億円程度を予定していましたが、これは多少減少すると思われます。ひとつには、為替が前年度よりは円高に推移することが予想されることに加え、これまで参入障壁が相対的に高いので、安定利益として計上していた自動車船事業が世界的な不景気のために過去例を見ない大幅な減収減益となってしまったことによります。あのGMですら、破産法の適用を受けるような異常事態ですから、一時的にはこれはやむを得ない状況だと思います。それでも、世界的に見ても他の船社よりは高い安定利益を有し、この利益があるからこそ現在の非常に厳しい環境下でも一定の利益を計上できることが当社の強みだと考えています。引き続き安定利益を拡大する一方で、短期的に大きな市況連動利益を計上できる効率の良いポートフォリオ経営を深化させていきたいと考えています。

Q: 2009年度には、400億円規模のコスト削減を計画しているようですが、そこまで大きな削減を達成できる可能性は、実際どのくらいあるのでしょうか？

A: コスト削減は順調に進んでいます。2009年度中に計画している400億円のコスト削減は、当社運営の全域をカバーしていて、例えば運航費や修繕費、更には子会社の費用も含まれています。現在のコスト環境が市況高騰以前の2006年レベルまで下がっているので、全費用項目で当時と現在を比較し、大きく増加しているものを徹底的に探していくという手法をとっています。こうして、すでに360億円までコスト削減の目処がついていますので、さらに削減額の積み増しも期待でき、現状では570億円を2009年度の達成目標としています。コスト削減努力が最も顕著に期待できるのはコンテナ船事業で、570億円のうち270億円のコスト削減を目標としています。

Q: この劇的な事業環境の変化を受けて、船隊整備計画に修正はあるのでしょうか？

A: 前述しましたように、長期的な船隊の拡充方針に変更はありません。MOL ADVANCEの当初計画では2013年3月末の目標運航隻数1,200隻は2年程その達成が遅れるかもしれませんが、最終的にはこのレベルまで到達したいと考えています。

この厳しい環境下にも拘わらず、なぜ私たちが一貫して船隊の拡充を図るのかと疑問に思われる方もいらっしゃるでしょう。その答えは、私には海運マーケット自体が中長期的に成長し続けるとの確信があるからです。確かに現在、私たちは一時的な船隊規模縮小を図っていますが、これだけを見て海運マーケットの成長が止まってしまったとは解釈しないでいただきたいのです。ベルリンの壁崩壊(1989年)から20年の歳月が流れ、東欧諸国がグローバルな市場経済に組み込まれ、その後更には中国をはじめとする新興国が台頭し世界経済はその多面的な国際分業体制をますます深めています。このことが海運業の飛躍的成長に原動力を与えており、我々はこの「パラダイムシフト」の考え方を、引き続き経営戦略の基礎に据えていきます。

船隊整備計画

(2009年4月時点進捗状況)

		2008年度末 運航規模 (実績)	MOL ADVANCE		2010-2012年度	
			船隊整備 (発注済み)	2009年度末運航規模 (計画)	船隊整備 (計画)	2012年度末運航規模 (目標)
			2009年度(計画)		2010-2012年度	
不定期専用船	運航規模	695	→	740	→	875
	船隊整備		69		126	
ドライバルク船	運航規模	356	→	372	→	438
	船隊整備		26		59	
油送船	運航規模	178	→	202	→	243
	船隊整備		29		39	
LNG船	運航規模	72	→	77	→	75
	船隊整備		5		1	
自動車船	運航規模	89	→	89	→	119
	船隊整備		9		27	
コンテナ船	運航規模	115	→	113	→	120
	船隊整備		9		18	
その他	運航規模	51	→	47	→	55
	船隊整備				1	
合計	運航規模	861	→	900	→	1,050
	船隊整備		78		145	

注記: 1) 運航規模には短期備船、J/V保有船を含む。

2) 船隊整備隻数には短期備船を含まず、J/V保有船を含む。

Q: 今後数年間は利益水準が過去より低いレベルで推移すると予想される一方、借入金も増加が見込まれるようですが、MOLの株主価値をどう評価すればいいのでしょうか？

A: 2008年度末の有利子負債は7,026億円で、2007年度末の6,012億円から増加しました。増加した約1,000億円のうち、300億円は足元の不透明な金融情勢に備えて手元現金を積み増した結果であり、残り700億円は、通常の設備投資などに充当しました。2007年度までは、利益水準が高く、自己資本の増加が借入金の増加を上回ったため、ギアリングレシオは低下しました。しかし、2008年度末は、借入金の増加と同時に、自己資本を構成する一項目である評価・換算差額等が1,428億円減少したことで自己資本全体も6,237億円へと556億円減少したため、ギアリングレシオは1年前の0.88倍から1.13倍まで上昇を余儀なくされました。

評価・換算差額等の減少は、大半が為替換算によるものです。当社では海外連結子会社の多くが12月決算を採用しており、当期決算ではほとんどのケースで、為替が大幅に円高に振れた2008年12月末での円—ドルレート(\$1=¥91)が適用されました。このため円換算額が前期比で大幅に減少しました。しかし、2009年3月末には為替レートは\$1=¥98に戻っています。この3月末レートで当社自己資本を計算し直した場合は6,700億円程度になって、ギアリングレシオは実質1.05倍となります。従って、バランスシート上から計算される株主価値については、左程の大きな変化はないと言えます。

また、現在のような世界経済の混乱期には、バランスシートの健全さに加えて、MOLの質的価値がどれだけ向上したかが評価されるべきと思います。潜在的な企業力とでも言うべきなのでしょうが、いわゆるバランスシートが会計的、量的に把握できるのに対し、ここで言う質的価値とは、厳しい経済環境下における当社の「抵抗力」と、来るべき市場回復期における「浮揚力」です。言い換えれば、どれだけ厳しい経営環境の中でも他社に比較して競争力があり収益性が高く、次に来る市場成長の波を捉える準備がどれだけ進んでいるかということです。株主の皆様には、「次の波に乗る用意はできていますか?」「それはいつ来るのですか?」と、私に問い続けていただきたいと思っています。

Q. 海運業界は昨年来、世界経済状況の悪化に苦しんでいます。この荒海を航海する中で、MOLのコーポレート・ガバナンスは、どのような役割を果たしたのですか?

A. 平時のコーポレート・ガバナンスでは、議論が尽くされる場をいかに確保するかが課題です。しかし、有事の際には、コーポレート・ガバナンスが実際にどう機能したのかが、話し合いや情報共有よりも重要となります。2008年度は、コーポレート・ガバナンスを危機対応モード、すなわち、議論よりも行動を優先する方針に転換させることに腐心しました。

一方、これは社長就任以来の取り組みとして、「CAN DOの会」と称し、私自身がManagerクラス以上の幹部社員とface to faceで直接意見交換する場を頻繁に設けてきました。そこで経営トップの方針や考えを私自身の言葉で最前線の社員に直接伝え、浸透させるよう努めてきました。今回はこうしたこれまでの地道な取り組みが、同業他社よりもはるかに迅速かつ的確にアクションを起こす原動力になったと多少自負しています。

また、独立性の高い3名の社外取締役の存在も、今回の危機対応局面では極めて重要でした。CEOとしての業務を適正に遂行しているかどうかについて、株主・投資家あるいは冷徹な第三者的視点からの有益な助言を私は常に受けることができました。平時はもちろん、今回の有事においてもなお、社外取締役を擁する当社のコーポレート・ガバナンスは有効に機能したと考えています。

Q: 芦田社長は、様々な局面において、経営の要諦を大変わかりやすいスローガンで表現することが得意ですね。「ムカデ経営」*、「逆艦経営」などが記憶に新しいところですが、今ならどのようなスローガンでしょうか？

*ムカデの足の多さにぞらえ、多船種事業のポートフォリオによって、リスク分散を図る経営手法のこと。

A: ずばり「ブドウ園経営」ですね。ワイン用のぶどう栽培には、痩せた土地ほど良いそうです。確かに育てるのは難しいけれども、上手く育てれば絶品のワイン原料となります。痩せたマーケットの中で奮闘する今の当社の姿と重なります。また、松下幸之助氏は「好況良し、不況さらに良し」という有名な発言をされたと何かの本で読みましたが、今回の不況は当社の経営体質を改善するのに最良のチャンスと思っています。すでに述べましたコスト面のほかにも、経営効率面の改善が期待できます。経済が一時的に減速しているこの時期だからこそ、例えば船隊のメンテナンスや安全運航教育の徹底などにも十分時間をとれます。とりわけ、当社社員がより高いビジネススキルを体得するには絶好の機会と捉えています。

7期連続で増収増益という好環境が続いたので、当社の若手社員は逆境の中での身のこなし方を体得する機会がありませんでした。好況下での大切なこと、つまり、顧客からの上手な注文のとり方は学んだと思います。換言すれば大きな波をたくみにつかむ「good surfer」であったわけです。しかし、もっと基礎的な能力、つまり「泳ぎ方」は学べなかったのではないかと思います。これからは、何事にも個人の知恵と実行力が問われることになります。これからは波の力ではなく自分の力で泳ぐ能力や体力が必要で、「Good Swimmer」にならなくてははいけません。今若手社員が日々体験していることは、過去の経験よりもずっと大きな糧となります。それが、将来のMOLをさらに強力な企業へと変えていくのです。

若手社員のみならず、自分自身も含めて、まさに「疾風に勁草を知る」というスローガンで厳しい経営環境を乗り越えたいと考えています。

MOL ADVANCE

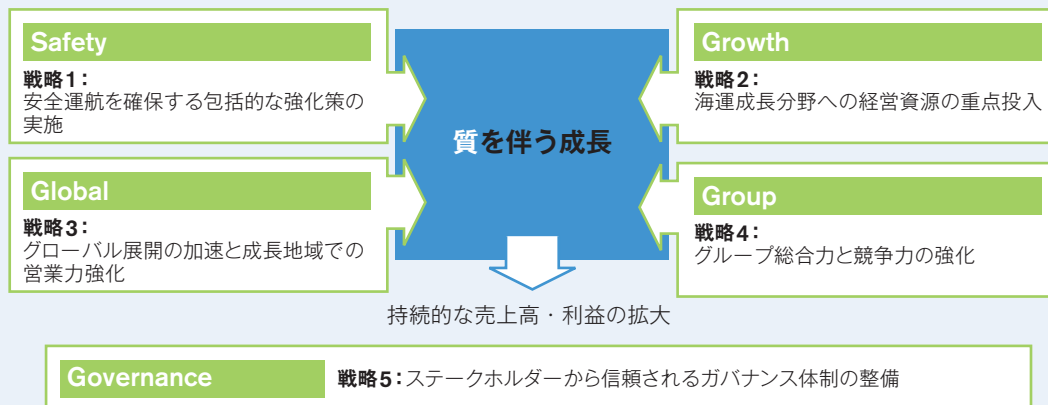
Mitsui O.S.K. Lines' Action and Direction at the Vanguard of Creating Excellence

長期ビジョン：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

メインテーマ：「質的成長」

—安全運航の確保を最優先課題とし、品質向上を図り、持続的成長を達成する。

全体戦略



安全運航

安全運航の完遂は、当社にとって最重要課題であるだけでなく、社会的な使命でもあります。特に2006年度に相次いで発生した4件の重大海難事故については真摯に反省と分析を行い、新たに設置した安全運航本部体制のもとで事故防止に向けた取り組みを強力に推し進めています。ここでは、それらの一例をご紹介します。



根本 正昭
執行役員

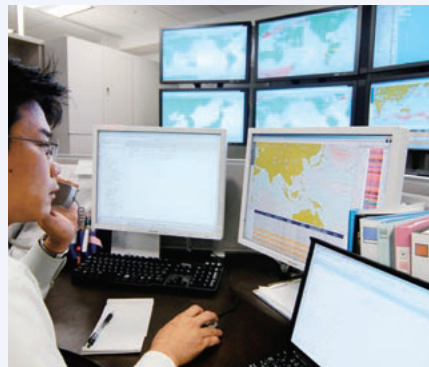
Safety Conference

2007年からスタートしたSafety Conferenceは、当社の安全運航担当役員をはじめ船舶管理部門の役職員と、休暇中の船員とが世界3拠点(インド・フィリピン・東欧)で一同に会して行うものです。会社の現状説明と乗組員に期待することのプレゼンに始まり、トラブル事例の紹介やケーススタディを交えながら、現場で感じた潜在的な危険や改善に向けた方策について徹底的に議論します。毎年、会議に先立って社外の専門コンサルタントを起用して乗組員の“生の声”を聞き取り、予め問題点の絞込みや優先付けを行ってConferenceに活かしています。現場(乗組員)・管理者(陸上海技員)・経営それぞれの間の双方向コミュニケーションを通じて、安全運航の意識をより具体的に共有し向上させる貴重な機会となっています。当初はやや受身であった船員の側も、3年目を迎えた今年は今まで以上に活発で建設的な意見が目立ち、意識改革が着実に進んでいることに意を強くしました。こうした議論から生まれた、より安全な船づくりや、安全運航をサポートするためのアイデアが、確実に当社の施策に生かされています。

安全運航支援センター

当センターは2007年2月に東京の本社ビル内に設置されました。24時間365日体制で船長経験者が常駐して全運航船舶約860隻を常時監視し、気象・海象状況などの情報に加えてテロや海賊情報、寄港先の治安や衛生情報に至るまで、航行安全に関わるリアルタ

イムの情報を各船に個別に提供しています。また、船長経験を持つ当直者は単に情報を流すだけでなく、本船からの問い合わせや相談に対しても経験と豊富な情報をもとに適切なアドバイスを行っています。巨大な船舶の最高責任者である船長は、常に強いプレッシャーに晒されています。「船長を孤独にするな」を合言葉に、安全運航支援センターはいついかなるときにも船長が「安全第一」に迅速・冷静な判断を下せるよう、営業部門とも連携してあらゆる角度からサポートしています。



訪船キャンペーンと教育研修

現場(運航船)と陸側(会社)との双方向コミュニケーションを一層緊密なものとするために、訪船活動に力を入れています。従来の営業担当や船舶管理担当者中心の業務打合せの訪船から一歩進め、2008年度からはマネジメントレベル(役員・部長級)が訪船して当社経営について語る制度を取り入れました。また、全社的な安全運航キャンペーンも年2回集中的に実施するなど、現場と陸側が互いを良く知り共通の視点に立って安全運航を論じる機会を頻繁に設けています。

当社は2006年度に4件の重大海難事故を経験しましたが、その苦い経験を風化させることのないよう、再現映像を取り入れた社員教育用のDVDを製作し、全世界の当社船員および陸上社員の教材としています。また、陸上の運航担当者向けに勉強会やテーマを決めた研修を行って、運航効率の向上と安全確保の両立を実現するセンスを磨くなど、安全運航への取り組みに海陸の別はありません。

MOL Presidential Award

船上でリーダーシップを発揮し、安全運航の功績が顕著であった船員を社長が直接に表彰する制度「MOL Presidential Award」を2008年に発足させました。初年度は、5名の商船三井グループの船長・機関長が選ばれ、夫人同伴で授賞式に招待されました。安全運航を第一線で支える功労者を積極的に評価、顕彰し、すべての乗組員の模範と良き目標になってもらうことを期待しています。



船員教育

当社の船員数は約11,400人(2009年3月末時点)を数え、運航船の増加に伴って今後とも漸増していきます。安全かつ良質な輸送サービスを提供するには、当社の求める技能水準を満たす優秀な船員をいかに安定的に確保していくかが、大きな鍵となります。良質な船員作りを目指した当社の船員教育・訓練への取り組みをご紹介します。

実力と帰属意識が伴った船員を養成するために

当社は2007年から、大型の訓練専用船を導入し“*Spirit of MOL*”と名付けて自社のカリキュラムによる航海訓練を開始しました。一度に、5~7ヶ国の職員候補生(Cadet)約180名を対象として、主にフィリピン近海を航行しながら、当社船での経験豊富な乗組員と厳選された専属教官とが4~6ヶ月の間、安全教育と基礎訓練を集中的に行います。彼らCadetは、船上で多国籍の仲間との共同生活を通して、専門の海技知識に加えて、当社船員としての誇りや連帯感を高めていきます。この、民間海運会社としては画期的な試みは、シーマンシップ育成の成果が高く評価され、2008年度においてはロイズ・レジスター・フェアプレー社が主催する国際海上安全賞2008(訓練部門)を受賞しました。

また、2008年夏、*Spirit of MOL*は台風被害を受けたフィリピンの救援活動に参加しました。同国政府の緊急援助物資の運搬と、水害を受けた公共施設の現地復旧作業に従事し、フィリピン大統領府から感謝状を授与されました。当社船員を最も多く輩出するフィリピンの災害救援に直接に貢献できたことは、当社の社会的責任を果たしたばかりでなく、Cadetにとっても船上とは異なる環境で人道支援を通じて道徳心と連帯感を強める機会となりました。



Cadetは、*Spirit of MOL*での基礎訓練を終えたのち、当社運航船に乗船して実践訓練を受けます。運航船上では、長年の経験と高度な技術を有する船長以下の職員が、Cadetに実際の運航や荷役を体験させ、的確な判断力と当社が培ってきたノウハウや職業倫理を伝承しています。船上での教育環境を一層整えるため、新造船については船員居室の増設を行って、Cadetの受け入れ人数の拡充も図っています。こうして、訓練船と自社運航船を併用する育成プランにより、確かな基礎知識と安全意識、応用力と即戦力を身に付けたMOL船員が誕生していくのです。



一方、陸上では休暇中の船員向けに世界6カ国(日本・フィリピン・インド・モンテネグロ・インドネシア・ロシア)でトレーニングセンターを運営し、各種の教育訓練を行っています。また、主要船員供給国の海事系大学と提携して職員候補生プログラムや奨学金制度を提供して、優秀な人材の育成に努めています。

家族とともに

当社船員が何ヶ月にも亘る乗船勤務に専念するためには、家族の理解と協力が不可欠です。海外のマンニング(船員配乗)事務所では、船員の家族が当社と情報を共有し、永年勤続表彰と一緒に食事やイベントを楽しむ「家族会」を定期的開催してMOLファミリーの結束を強めています。船員と家族を一体として支え、「MOLグループの一員」という連帯感を育むことで、当社船の安全運航をさらに強固なものとしています。

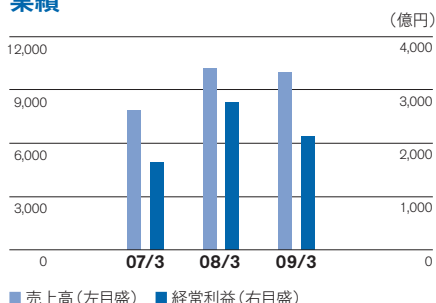


不定期専用船事業

(ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船)



業績

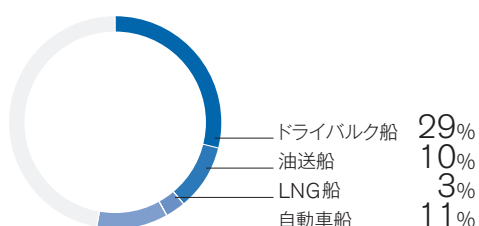


事業概要

ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船の各部門は、いずれも世界屈指の船隊と事業規模を誇ります。356隻からなる世界最大の船隊を擁す**ドライバルク船部門**の中で、136隻(ケーブサイズ101隻、パナマックス35隻)を数える鉄鋼原料船船隊は、製鉄原料となる鉄鉱石と原料炭の輸送を担います。また、電力炭専用船37隻、あるいは製紙原料を輸送する木材チップ船48隻、重量物船8隻など、輸送する貨物に適した船型をもつ専用船も運航しています。この他にも、穀物・工業用原材料などあらゆるばら積み貨物を汎用的に

輸送する127隻の一般不定期船が、ドライバルク貨物輸送の一端を担います。**油送船部門**は、178隻(原油タンカー42隻、プロダクトタンカー49隻、LPG・メタノール船27隻、ケミカル船60隻)の船隊で、多種多様な液体貨物輸送に従事しています。**LNG船部門**は、72隻に及ぶ様々な輸送プロジェクトに関与し、シェアNo.1の地位を堅持しています。**自動車船部門**は、89隻の完成車輸送専用船により最高品質のサービスを提供する世界有数のオペレーターとして、顧客から高い信頼を得ています。

セグメント別売上高構成比

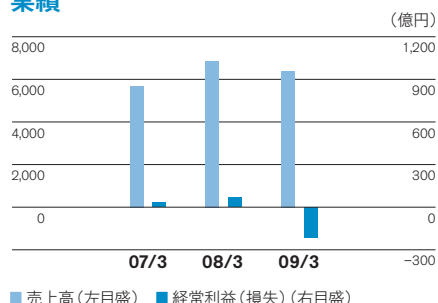


53%

コンテナ船事業



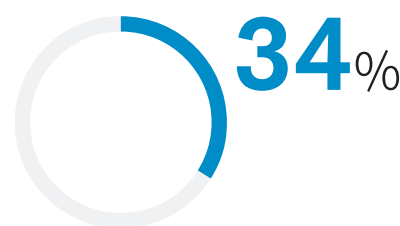
業績



事業概要

大小様々な115隻のコンテナ船を全世界に配し、アジア/北米、アジア/欧州を結ぶ東西基幹航路はもとより、南北航路、アジア域内航路など、世界の各地域を縦横に結ぶバランスの良い航路網を展開してグローバルな輸送ニーズに対応しています。日本・米国・タイにおいて展開するコンテナ・ターミナル事業も、このセグメントに含まれています。

セグメント別売上高構成比

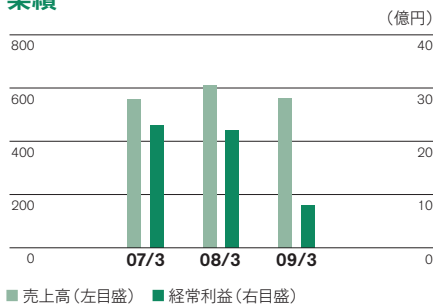


2009年3月期実績。売上高の金額は73ページをご参照ください。

ロジスティクス事業



業績



事業概要

他の事業部門とのシナジー効果の最大化を目指すロジスティクス事業は、真に顧客が求めるサービスの提供に努める「マーケット・イン」スタイルを貫き、MOLの統一ブランドのもとで着実な成長を続けています。(株)近鉄エクスプレスとの戦略的な資本・業務提携によって、海運及び航空貨物のワンストップサービスを提供する機能強化を図る傍ら、消費財の買い付け物流に関与するオーシャン・コンソリデーション・ビジネス(OCB事業)にも積極的に取り組んでいます。

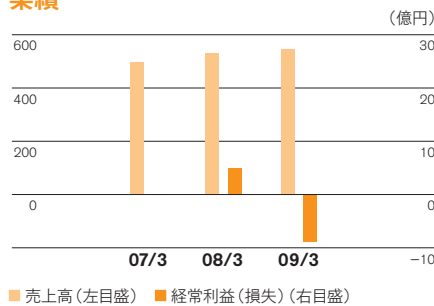
セグメント別売上高構成比



フェリー・内航事業



業績



事業概要

フェリー・内航事業では、大規模な国内輸送ネットワークを展開し、多様で高品質な輸送サービスを提供しています。日本政府が提唱する地球環境保全のための「モーダルシフト」の具体策の一つにフェリー利用の促進があり、国内最大のフェリー・オペレーターである当社グループは、積極的な営業展開を図って潜在的輸送需要の掘り起こしに努めています。石炭、鉄鋼、塩などのばら積み貨物を輸送する内航事業も、このセグメントに含まれます。

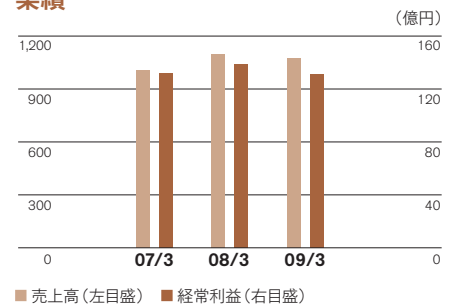
セグメント別売上高構成比



関連事業



業績



事業概要

関連事業の中心は、ダイビル(株)を中核とするオフィスビル・マンション賃貸業、及び国内有数の規模を有する曳船事業です。そのほかの事業としては、マリンコンサルティング、マリンエンジニアリング、商社、人材派遣業などがあり、ほとんどが海運業に関連した分野でビジネスを展開しています。「につぼん丸」を擁する客船事業も、このセグメントに含まれます。

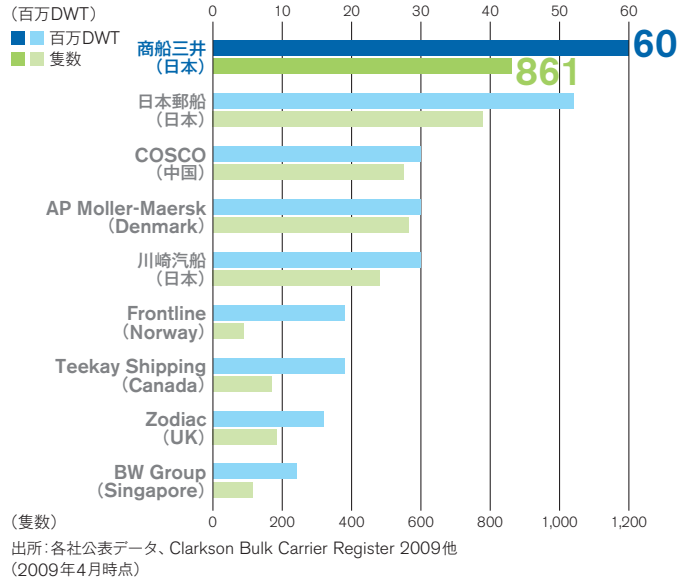
セグメント別売上高構成比



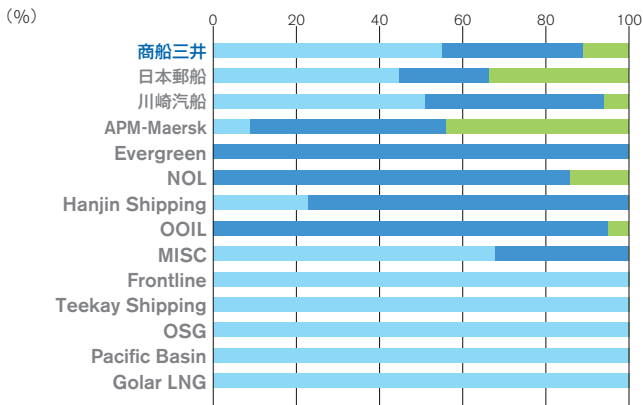
マーケットデータ

商船三井は大規模かつバランスの取れた船隊を有し、世界市場の中で、様々な船種においてトップクラスの船腹量とプレゼンスを保持しています。

世界の主要海運会社の船隊規模 (全船種)

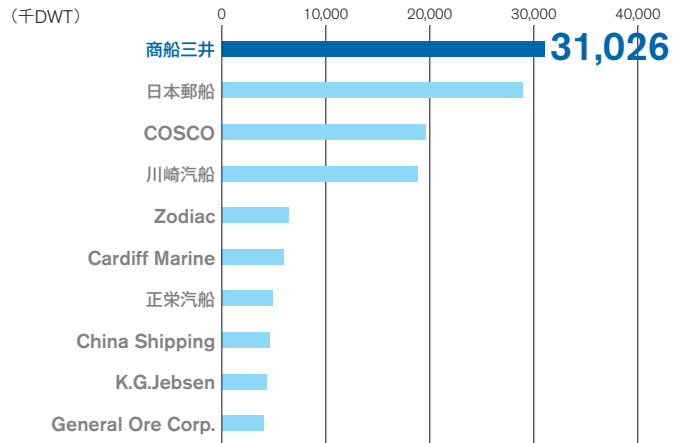


世界主要海運会社の売上高構成比較



■ 不定期専用船 ■ コンテナ船 ■ その他
 (コンテナ船にはターミナル・代理店事業を含む。)
 出所: 各社決算発表 (2008年1~12月) をもとに商船三井作成。

(ドライバルク船)



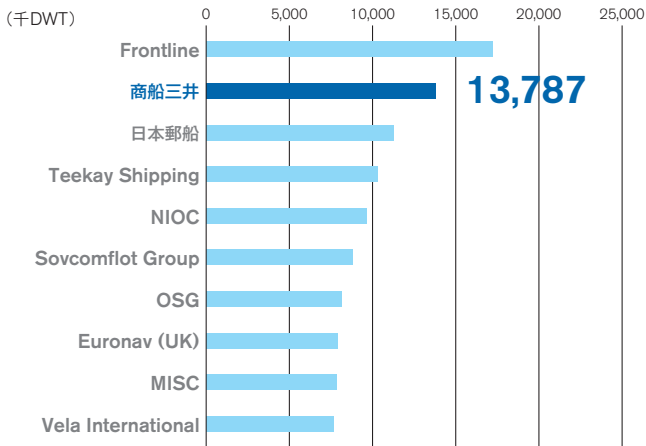
商船三井の2008年度運航船舶

注記:
 1. 隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む2009年3月31日現在の数値です。()内は2008年3月31日の数値です。
 2. 上記の5つの船種別グラフの数値は、外部ソースによるデータである等の理由により、右記商船三井の運航船舶の数値とは一致しません。



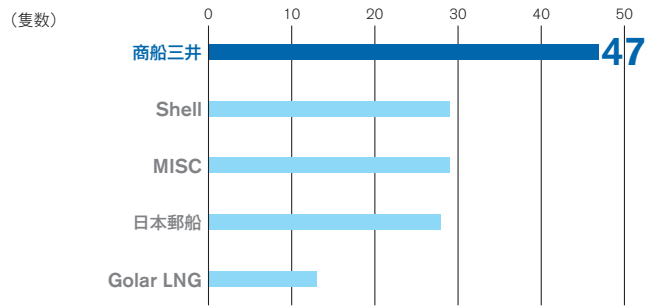
	ばら積み船	木材チップ船	重量物船	原油タンカー	ケミカル/プロダクトタンカー
隻数	300 (309)	48 (46)	8 (9)	42 (41)	127 (115)
載貨重量トン千DWT	28,626 (27,997)	2,368 (2,199)	120 (138)	10,955 (10,981)	4,694 (4,054)

(油送船)



出所: Clarkson Research Services Spring 2009
(2009年3月時点)

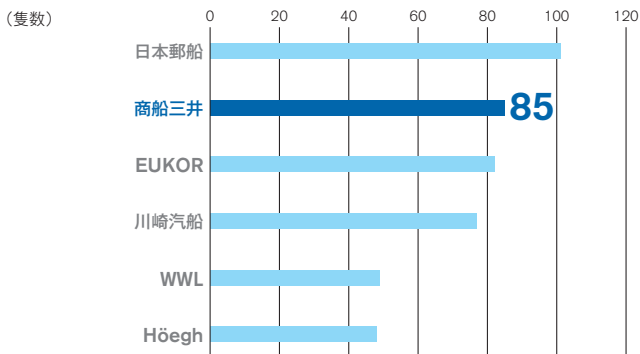
(LNG船)



隻数については、船舶管理に関与しているか、若しくは、持分の50%以上を支配しているベースで算出

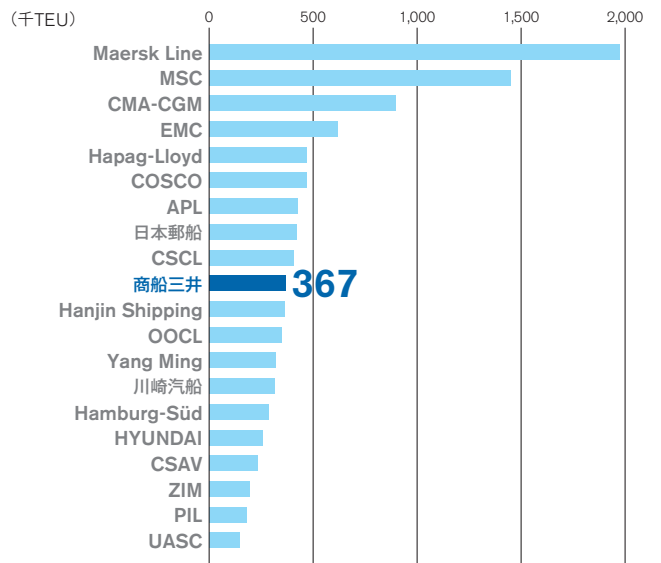
出所: 商船三井作成
(2009年4月時点)

(自動車船)



出所: 商船三井作成
(2009年4月時点)

(コンテナ船)



出所: MDS Transmodal "Containership Databank" April 2009
(2009年4月時点)

LNG船

自動車船

コンテナ船

その他 (フェリー、その他)

LPGタンカー



9 (10)



72 (60)



89 (103)



115 (130)



51 (51)

合計

861 (874)

389 (439)

5,451 (4,193)

1,434 (1,574)

5,418 (5,503)

188 (187)

59,643 (57,265)

セグメント別事業概況

不定期専用船事業 ドライバルク船部門

安岡 正文
専務執行役員



歴史的な高レートが下期に急降下

2008年度は歴史に残る年でした。上半期には、市況が史上最高値を記録しましたが、下半期のリーマン・ショックを契機に世界経済が真逆さまに不況に陥ると、ドライバルク船の需要は急減し、市況は急降下しました。まさに、最高と最悪の状態を1年の間に体験した年でした。2008年度におけるドライバルク船事業は、中長期契約による利益の積み上げには成功したものの、市況に連動するスポット契約船の利益が大幅に減益となり、部門全体では減益を余儀なくされました。

2009年3月末の時点で、当社は約360隻のドライバルク船を運航し、それらは、船の大きさや積荷の種類によって、ケーブサイズ・バルカー（ドライバルクの最大船）

をはじめ、パナマックス・バルカー、ハンディマックス・バルカー、スモールハンディサイズ・バルカー、木材チップ専用船、重量物運搬船、近海用小型バルカーなどに分類されています。

当セクションでは、ケーブサイズ・バルカーを中心とする鉄鋼原料輸送と、より小型のドライバルカーによるその他のドライバルク輸送という、二つのカテゴリーに分けて説明します。

鉄鋼原料輸送

鉄鋼原料輸送は、上半期は極めて好調でしたが、全く対照的に下半期は大きく落ち込みました。結果、市況の歴史的な高騰と下落を1年で経験することになりました。6月から7月にかけてピークを迎えた市況は、その後北京オリンピック期間中に中国で鉄鋼生産が減産となったこともあり、下降を始めました。そこへ突然、金融危機が表面化して、製造業が一気に不振に陥り、その影響が海運業にも波及しました。対応策として当社は船舶のスクラップを実施し、さらに傭船料の高かった定期用船3隻について、期限前有償解約を実行しました。また、契約期限延長をせずに傭船を返船するなど、船隊規模縮小に努めました。

鉄鋼原料船隊は2014年前半までに、ケーブ130隻、パナマックス30隻の合計160隻規模になる予定でしたが、足元の市場環境を考慮して目標を150隻にまで引き

下げました。更に傭船契約の更新を一切行わなければ130隻にまで縮小することができる態勢となっています。いずれにせよ、当社は比較的造船コストの安い時期に、新造船の発注をしているため、今後も市場で高い価格競争力を堅持することになります。

いわゆる2010年問題については、造船所の生産能力が想定を下回っていることや、資金調達難から買い手が発注をキャンセルするケースが多いこともあり、2010年に市場投入される新造船は、1年前の予想よりもかなり少なくなって、業界全体の今後の竣工船隻数も、当初予測の半分以下になると見られています。

当社の船隊は、現状でドライバルクの7割が中長期契約、残り3割がスポット契約で運航されています。スポット船の比率は、2008年度の期中に15%まで一時的に低下しましたが、これは、有利な条件で中長期契約を獲得できたことによるもので、同時に安定利益の増加にも貢献しています。

その他のドライバルク輸送

2008年度の市況は、上半期の歴史的な高騰を見せた後、下半期に歴史的な低迷へ突入するという両極端な年でした。こうした嵐の中にあっても、当社は堅実な業績をあげることができました。

当社がこうした市場の変化を完全に予測していたとは言いませんが、スポットからの切り替えに適切な時期になってきたと判

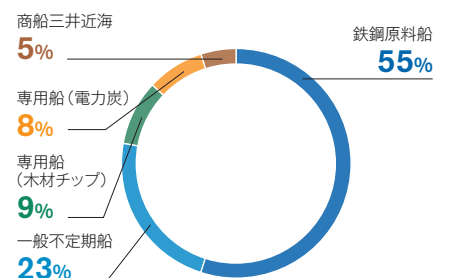


ケーブサイズバルカー
「Brilliant Sunrise」



木材チップ船
「Crystal Pioneer」

連結売上高構成比 (2009年3月期)



断し、2008年の夏までに中長期契約の割合を上げていました。これが大きく奏功し、その後の市場の混乱の中でも、当社の被害を最小限に食い止めることにつながったのです。

その上、当社は2008年度に他社に先駆けて船隊の縮小に努め、傭船料が割高な船を契約満了前に解約するなど迅速に対応しました。チップ船10隻をはじめその他小型船については、すでに係船やスクラップを実施し、また、傭船契約期間満了前に9隻傭船を解約しました。しかしその一方で、市場では多くの老齢船が稼働していることを考えれば、比較的若い船隊を運航する当社は優位な状況にあります。今後市場から老齢船が引退していくにつれて当社の若い船隊が活躍する場がますます広がっていきます。

船隊の展開状況としては、当社では積載量ベースで太平洋と大西洋に半分ずつ配備しています。一般に北米・南米から太平洋を横断してアジアへ大量の穀物が輸送されており、その結果、大西洋域内の船舶需給がタイトになり市況を押し上げる傾向があります。当社はこの恩恵を享受しており、今後もまたしばらくはこの状況が続くものと見ています。

抵抗力と浮揚力

鉄鋼原料輸送

2008年度は、2007年度のBrasil Maru竣工に引き続き、2隻の大型鉄鉱石運搬船(VLOC)が竣工し意義深い年となりました。2009年度には更に2隻のVLOCが竣工予定です。合計5隻体制となるVLOCは、全て顧客と長期契約を締結しているため、今後の当社の安定利益向上に貢献していきます。

中国が今後も重要な市場であり続ける事は間違いありません。中国の大手製鉄所の稼働率は非常に高く、また中小の製鉄所も鉄鉱石の輸入を続けており、鉄鉱石の輸入量は、2007年度の383百万トンから2008年度には444百万トンまで増加しています。2009年は2008年と同レベルの輸入量が予想され、中国はこれまでと変わらぬハイペースで鉄鋼生産を続けていくと見られます。

当社の最大の強みは、船型面でバラエティ豊かな船隊を揃え、それらを長期、中期、短期(スポット)契約に適切なバランスで配分していることです。スポット船は、新造船の需要と竣工までの時間的ギャップを埋めて、新たな契約を獲得する際に重要な役割を担っています。また、老齢船を処分してコストを削減し、傭船料の高い船舶を返船する一方で、将来の増益とビジネスチャンス獲得に向けて船隊を強化していきます。

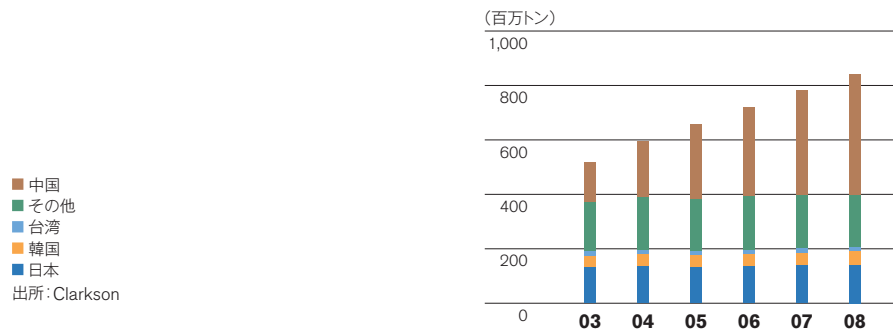
厳しい海運市況を受け、海運業者の中には経営が立ち行かなくなる例も出てきており、リスク軽減のために、顧客が高格付けの船社を選択するケースが増えています。当社は船主と運航者という2つの顔を併せ持つ、長年に渡り磐石の顧客関係を築いていますので大変有利な状況といえます。

また、当社の海外顧客数は増加しており、海外での当社存在感と評価は明らかに向上しています。現在当社では、鉄鉱石と石炭を年間合計100百万トン輸送し、そのうち65百万トンが日本向けとなっていますが、2009年度には、海外向けは、日本向けとほぼ同じ規模になる予定です。

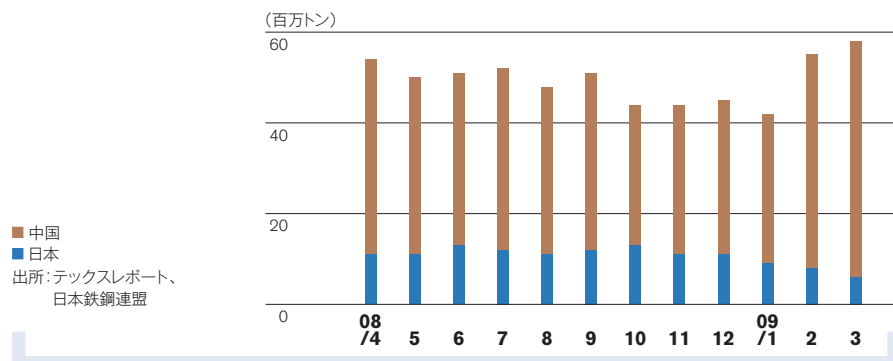
その他のドライバルク輸送

景気が落ち込んでいるアメリカやヨーロッパとは対照的に、中国、インドは依然として天然資源やエネルギー需要を牽引する存在となっています。一つの理由として、新興国は国造りの一環として活発にインフ

仕向け地別鉄鉱石海上荷動き推移

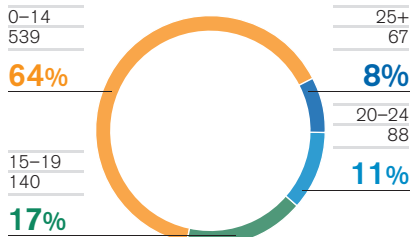


鉄鉱石輸入量月次データ(中国、日本のみ)

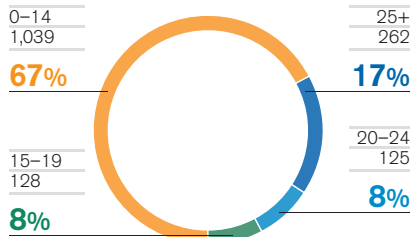


世界のドライバルク船 船齢構成 (2009年3月時点)

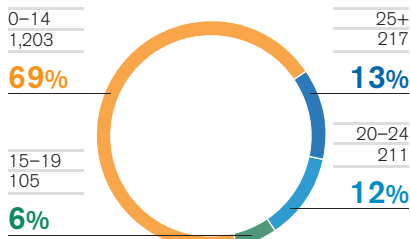
ケープサイズ (100,000dwt- 834隻)



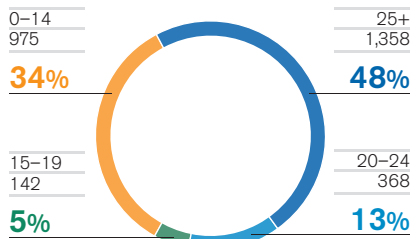
パナマックス (60-99,000dwt 1,554隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 1,736隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 2,843隻)



出所: Clarkson

ラ整備を押し進めることが挙げられます。新興国が資源を必要とすれば、当社の輸送サービスが必要となる場面が必ず出てきます。さらに忘れてならないのは、オバマ政権が景気刺激策の中で、アメリカ国内の新しい道路や橋梁に資本投入するという巨額の公共事業計画を掲げていることです。この政策は当社の主力貨物であるセメントや鉄鋼製品などの輸送需要を創出していくものと考えられます。

当社は電化製品、住宅、自動車に使用される銅、ニッケル、アルミニウムを多様なドライバルク船隊を使って輸送しています。これらの市場は、世界的な金融危機によっ

て痛手を受けていますが、それはあくまで循環的な現象であり、将来市況は必ず回復し、素材の需要はむしろ増加していくと考えています。当社では来るべき回復に備えて、情報のアンテナを高く張り、市場の転換期が起きる「その時」を決断するべく、様々な情報を集めています。当社の経験に照らせば、国造りのインフラ整備に欠かせない特殊鋼の原料となるクロームやマンガンなどの素材輸送が上昇に転じる時、これらの輸送需要が飛躍的に上昇すると考えています。

世界の産業を支えるニューキャッスル港

オーストラリアのニューキャッスル港は、世界最大の石炭積出港で、年間9,200万トンもの石炭がここから輸出されています。石炭は発電用燃料だけでなく、製鉄用のコークスの原料としても、世界の産業を支える重要な資源です。商船三井は年間約260隻のばら積み船をニューキャッスルに寄港させ、日本だけでなく、世界の国々に、年間約2,300万トンにおよぶ石炭を輸送しています。写真は、ローダーと呼ばれる荷役機器で石炭を積み込んでいる光景。



不定期専用船事業 LNG船部門

青木 陽一
副社長執行役員



安定利益の確保に貢献

2008年度の経済環境は厳しいものとなりましたが、当部門では船隊の大半が長期契約に従事していますので、世界的な景気落ち込みの影響は殆どありませんでした。

前年度に比べると若干の減収・減益となりましたが、これは円高の影響と、入渠が昨年より多かったことが主因であり、2008年度も、当部門は「安定利益確保」という商船三井グループ内での役割を十分に果たすことができました。

また、LNG船隊の増強も継続して行っており、2008年3月末で60隻だった当社船隊（関与隻数ベース）は、1年後の2009年3月末には72隻に増えました。今後は、2009年度に5隻、2010年度にさらに1隻が竣工する予定です。

一方で、新LNGプラントの建設については、人員不足など様々な要因によって稼働遅延が懸念となっていました。しかしLNG船の長期契約においては、プロジェクト稼

働が計画より遅延したとしても、竣工船を造船所から受け取った時点で、当部門の収益は保証されますので、当社計画に大きな変化はありません。尚、遅延していたプロジェクトも、今年に入ってからは、次々に立ち上がってきている模様です。

2008年度も、当社LNG船隊は安全運航を全うし、当社LNG船事業の優位性を示すことができました。当部門では「MOL安全標準仕様」を満たすだけでなく、2年前からLNG船に油送船と同様のTMSA*という管理基準を導入しています。こうした安全規準を遵守することで船舶管理を質的に向上させることに成功しており、各方面から高い評価を受けています。

* Tanker Management & Self Assessmentの略。石油会社国際海事評議会（OCIMF）がまとめたもので、タンカーのオペレーターや船主の規範行動を示した指導書。

抵抗力と浮揚力

2009年には中東のほか、インドネシア、ロシアなどの地域で、多くのLNGプロジェクトが稼働を開始するため、LNG船のマーケットは次第に活性化すると見込んでいます。需要が増加するに従い、2015年頃にはLNG船が供給不足となる可能性も高いで



LNG船
「Sun Arrows」

しょう。クリーンエネルギーとしての天然ガスへの需要は引き続き増大していくと考えられ、特に、中国、インド、タイといった新興市場での成長が期待されます。

当社は、世界最大のLNG輸送船事業を展開し、世界市場の約1/4のシェアを占めています。広域ネットワーク、技術力、船隊規模、船員教育への投資、顧客との良好な信頼関係構築が、当部門の競争力の源泉です。今後もLNG輸送業界のトップランナーであり続けるために、先駆者としての強みを最大限に活用し、輸送コストや品質における競争力を更に磨いていきます。

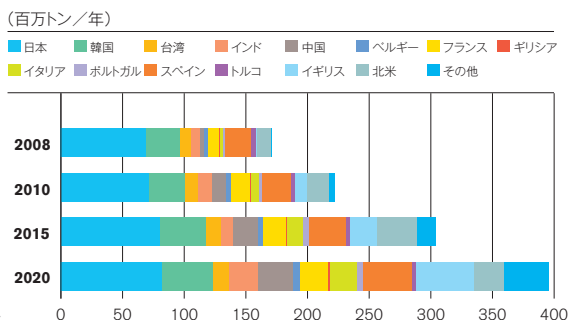
また、当社は新たな成長の可能性も追求しています。現在、当社では、2隻の船上再ガス化装置付LNG船（SRV）を建造中で、2009年11月から、米国マサチューセッツ州ボストン沖合のターミナルへのLNG輸送に従事する予定です。SRVは、沿岸での再ガス化基地を必要としないため、基地を建設できない地域向けには理想的なLNG船です。そのほか、小規模なLNGプロジェクト向けのFPSO（浮体式海洋ガス生産貯蔵積出設備）も、LNG船業界に変わったもう一つの新技术です。当部門では、このような革新的な取り組みに今後も積極的に貢献していきます。

オマーンは海運の国



中東のオマーンは、石油・天然ガスの豊富な資源国です。当社は2003年にオマーン政府と、同国の海運業育成を支援する業務提携を結びました。その後、同国は国営の外航海運会社（オマーン・シッピング・カンパニー）を設立し、当社は専門的なアドバイスなど幅広い支援を行っています。古代のオマーンはシンドバッドで知られた世界有数の海運国。現在、豊富なエネルギー資源と当社のノウハウを梃子に、海運業強化に取り組んでいます。

LNG需要見通し





L N G

不定期専用船事業 油送船部門

渡辺 律夫
常務執行役員



好調に推移した油送船マーケット

2008年度は、新造船の竣工が比較的少なかったことや、国際条約に基づく2010年の撤退期限を前にシングルハル船の市場からの退場が進んだこと、さらにOPEC諸国からの原油の輸送量も堅調だったことなどから、原油船の需給は引き続き引き締まった状況で推移しました。一年を通して原油輸送量は増加し、当社も増収増益を享受しました。プロダクトタンカーも、産油国での石油精製が増加したことや、さらに極東-南米など長距離輸送の需要が増加したことなどに支えられ、好調な一年でした。LPGタンカーは、昨年夏に運賃が歴史的な高値



アフラマックスタンカー
「Atlantic Explorer」

を記録した後、サウジアラビアが輸出を制限したことによって、需要が急減しました。ケミカルタンカーの市場構造は比較的安定していますが、2008年度の下期に起きた景気の急減速により、最終的に運賃は下落しました。

契約期間の長短により当社の船隊構成を最適化する方針については、2008年度も変更はありませんでした。当社では、原油船の70%は中長期契約で運航しており、スポット(短期)契約による運航は、大型原油タンカー(VLCC)数隻と中・小型タンカーに限られます。プロダクト船とLPG船は基本的にスポット契約、ケミカル船はほとんどが1年契約での運航です。こうしたポートフォリオの配分が有効に機能し、当社の安定利益と市況連動利益の構成に絶妙なバランスをもたらしています。これが、2008年度に世界の石油消費量が20年ぶりに減少したにもかかわらず、当社が手堅い利益を確保できた理由と考えています。

また、当社の原油船は、2008年12月の時点で全てダブルハル化が完了し、当社サービスの顧客へのプレゼンスをさらに向上させることとなりました。

抵抗力と浮揚力

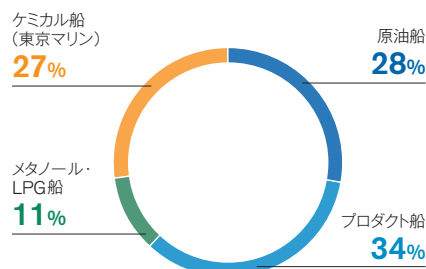
2009年度の当部門は、かなり厳しい環境下でスタートしました。しかし、経済の潮目がひと度好調に転じれば、当社の根源的な強みと市場の力強い発展が、当社の成長を後押しするものと考えています。従って、当社では油送船需要の増加に合わせて油送船隊を全体的に拡充していくことを計画しています。

LPG船は潜在的な成長市場の一つであり、当社は世界の主要プレーヤーとなっています。当社では、カタールなどの国々がLPGを増産することで、海上輸送も増加すると考えています。実際に、カタールのLPG年間生産量は、2012年にはサウジアラビアを凌ぐと予想されています。また、中国やインドなど多くの国で家庭向けLPGの使用が増大しています。そこで、当社では2009年1月、カタールのGulf LPG Transport社(以下Gulf LPG社)とともに大型LPG船(VLGC)プール(共同運航組織)である「LPG Global Transport(以下LPG Global)」を創設しました。現在LPG Globalには、当社LPG船9隻のうち5隻とGulf LPG社船より4隻の計9隻のVLGCがプールされ運航中です。2010年には更に当社が新造整備する7隻のVLGCが当プールに加わる予定です。こうして当社のLPG船支配船腹は計16隻まで拡充されることとなります。

2008年度の原油船市場は、世界的な石油消費量の減少にもかかわらず、比較的好調に推移しました。2009年度は石油消費量がさらに減少する見込みですが、長期的には世界人口の増加に合わせて、消費財や資材の需要は必然的に増大するものと考えています。

当社では、現在と将来の需要増加に歩調を合わせて船隊整備を進めることにより、最大の費用対効果と利益拡大を実現していきます。当社は既に油送船業界の最大船社の一つであり、また2002年と2003年の機動的な新造船発注により平均船価を低く抑えた競争力ある船隊を有しています。さらに、当社は業界の中でも非常に高い安全運航実績を持つ船社でもあります。市場環境の本格的な回復に伴って、更なる成長を遂げる準備は着々と進んでいます。

連結売上高構成比 (2009年3月期)



不定期専用船事業 自動車船部門

戸 敏孝
専務執行役員



急激な需要の落ち込みに素早く対応

2007年の自動車輸出台数は約1,400万台まで増加しました。21世紀に入ってから続いたこの拡大傾向に基づいて、2008年度の総輸送台数は約1,500万台と想定し、当社は年間輸送台数300万台まで対応できるよう準備を進めていました。2008年10月までは目標通り順調に推移していましたが、その後は急激に需要が冷え込み、2009年1月には輸送台数が前年比で約6割も減少しました。過去にも景気後退を経験していますが、これほどまでの減少は無く、需要が垂直落下するに連れて、計画の見直しと船隊の再編を余儀なくされました。

事態が明らかになった2008年10月、当社は直ちにアクションを開始しました。当事業部門のシンプルな組織構造を生かして短期間で意思決定を行い、2008年度中に15隻をスクラップし、4隻を船主に返船することが出来ました。今後は、船隊縮小の第2ステップとして、2009年度中に6隻のスクラップと、11隻のコールドレイアップ(係船)を実施することを計画しています。従って、需要の動きに応じて2010年3月まで船隊縮小を進めて行きますので、中期経営計画MOL ADVANCEで2010年3月に予定していた船隊規模105隻は、今回の縮小計画によって80隻程度となる見込みです。

その一方で、将来の需要回復への備えを万全にし、最小限の時間とコストで対応できるようにするため、過度な船隊縮小とにならないよう細心の注意を払っていきます。

自動車需要は、2009年4月頃には底を打った後、徐々に回復してきています。未曽有の市場環境であっても、ひとたび経済が回復軌道に乗れば、自動車輸送需要は正常化するものと見込んでいます。北米やヨーロッパにおいて、自動車は生活の一部であり、根強い需要があります。また豪州では、これまでのところ金融危機の影響が比較的少なく、自動車購買意欲が旺盛な地域でもあることから、いち早い市場の回復が期待されます。

船隊縮小に加え、2008年度中は緊急コスト削減策も実施しました。夜間荷役をできる限り避け、減速航海を始めとして様々な運航効率化を追求し、コストを最小限に抑えられる航路を選択して運航する等の努力を続けました。

抵抗力と浮揚力

当社は、自動車輸送業界をリードする2つの強みを持っています。それは、全世界に張り巡らされたネットワークと豊富な船隊です。どちらも、入念なマーケティングをベースに世界的規模でビジネスを拡大・展開する自動車メーカーのニーズに応えるためには、必須となる条件です。

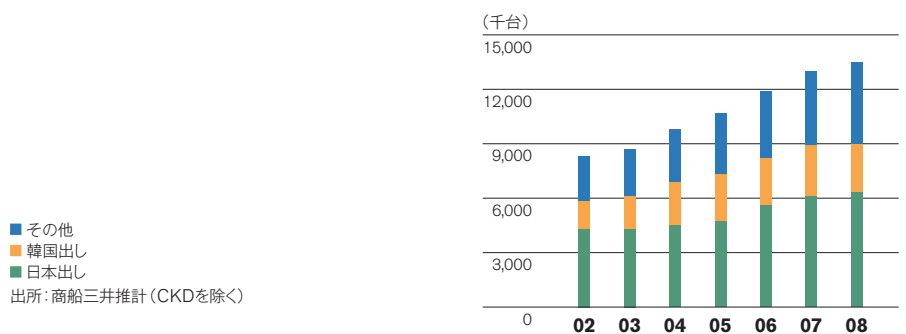
当社では、今後も期待される世界的な需要の増加に合わせ、日本に寄港しない船隊の割合を更に増やしていく予定です。また、顧客満足度の更なる向上を求めて、2008年度にはインド国内での自動車陸送を行う会社も設立しています。

現在、一層の商圏拡大を目指して、鉱山用超大型重機の輸送を進めています。自動車専用船に積み込む際には、この重機は分解され、MAFITレーラーと呼ばれる低床式トレーラーに搭載されて、船内に移送されます。今後、資源開発が再び活況を取り戻した時、資源開発用重機の海上輸送需要の増加を着実に取り込んでいく可能性を秘めています。

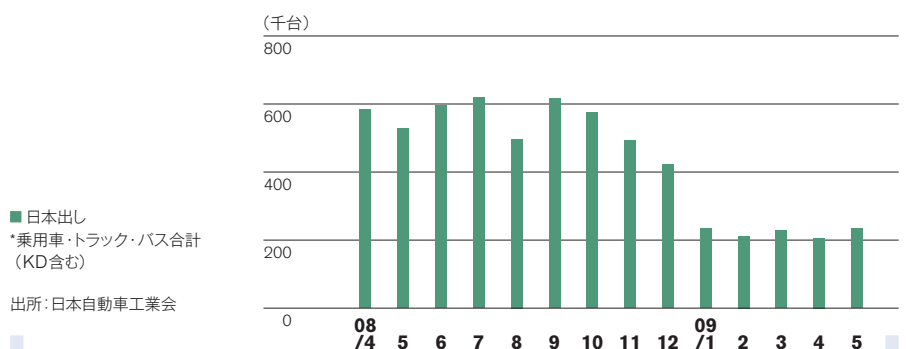


自動車船
[Prominent Ace]

出荷地別自動車海上荷動き推移



月別日本車輸出台数



コンテナ船事業

薬師寺 正和
副社長執行役員



予想を上回る急激な環境変化を経験した1年

2008年度、コンテナ船事業は、未曾有の強風が吹き荒れる環境の中で戦い続けた一年でした。当社は環境変化への対応に最大限努めましたが、経常損益は前期比280億円減の210億円の損失となり、2002年度以来の赤字を記録しました。

2008年度は、多くの局面で予想を大幅に上回る変化があった年と言えます。前半は、燃料油の急激な高騰に苦しめられました。期初に530ドル/MTと見込んでいた燃料価格は、第2四半期のピーク時には750ドル/MTまで高騰しました。また、期中に行った燃料先物取引は、残念ながらヘッジ損を招き、コスト増へとつながりました。2007年度まで、世界的な荷動き量は年率約10%の成長を遂げていましたが、2008年度後半には、自動車関連、住宅関連、一般消費財の海上荷動き量が50%~60%にも及ぶ、誰も予想できなかったほどの割合で落ち込みました。

成長著しい中国やインドに続いて、アジアではベトナムの将来性に注目が集まっています。写真はホーチミン市から50キロ南東に位置するカイメップ港。同港では現在、新ターミナルの建設が急ピッチで進んでいます。カイメップはその立地の良さから、今後のベトナム経済を担う海上輸送拠点としての成長が期待されています。当社は新ターミナル運営会社に出資しており、さらに2009年6月より、既存ターミナルでのコンテナ船のサービスを開始しました。

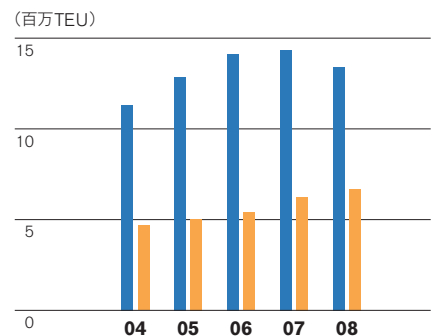
アジアの新しい主役

この予期せぬ状況に対応するため、2008年10月から東西航路(アジア-北米航路とアジア-ヨーロッパ航路)で20%以上、2009年2月にかけて南北、アジア域内航路の20%の積載スペース削減を実施しました。加えて、欧州航路を週4便から3便に減らし、アジアから東地中海・黒海への配船を中止しました。こうした取り組みは、コスト削減に大きく寄与することとなりました。また、余剰船腹を緩和するために、20

隻の備船を返船、2隻を係船し、その他数隻の停船を実施しました。効率的な運航の追求もコスト削減に大きく貢献しています。この取り組みを牽引するのは、専任海技担当者で構成される「コンテナ船スーパーバイジンググループ」です。グループ内には当社運航の全コンテナ船が画面上に表示される大型モニターが設置され、本船の位置や状況を注視しつつ、効率運航の支援を続けています。

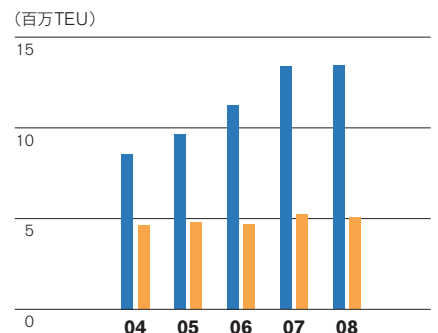
アジア/北米航路荷動き

■ 往航
■ 復航
出所: Drewry



アジア/欧州航路荷動き

■ 往航
■ 復航
出所: Drewry





2008年度におけるターミナル事業は、取扱量が減少したため、減益となりました。しかし、同事業は海運業と異なり、過剰供給の懸念は少ないため、長期的に安定利益が見込める事業であることに変わりありません。2009年1月には、フロリダのジャクソンビル港に新コンテナターミナルを開業し、翌月にはベトナムのカイメップ地域での共同ターミナル事業に参画することを決定しました。オランダのロッテルダム港においても、当社が参加しているコンソーシアムがターミナル運営会社に出選され、2013年に運営開始が予定されています。



コンテナ船
「MOL Creation」

好機を逃さないよう努めていきます。今のような危機的状況においては、素早く大胆な意思決定が重要な鍵となります。

当社の船隊構成は業界内で優位な面を持っています。当社船隊は相対的に小回りが利き、汎用性が高い船型によって構成されています。荷動きが低迷している状況下で、12,000TEU以上の大型船を運航する他船社に比べて、細やかで幅広いサービスを提供できるという利点を持っています。

コンテナ船事業は当面は厳しい時期が続くと予想され、一部の船社はその厳しい事業環境に耐えられず、脱落する可能性があります。こうした淘汰を経た後に、我々が直面する事業環境の様相は今とは一変し、新たな時代が到来すると思われれます。来るべき新時代の到来まで、船隊と組織をスリムに保って環境の変化に迅速に対応し、損益改善に最善を尽くしてこの厳しい時期を乗り越えていきます。

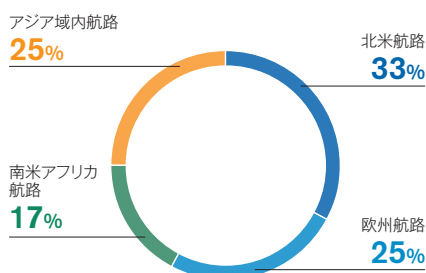


コンテナ船
「MOL Partner」

抵抗力と浮揚力

2009年度も荷動き量は低迷が続くと予想されますが、将来的には緩やかな回復が期待できると考えています。航路別に見ると、北米・欧州航路の回復にはある程度の時間を要すると見ていますが、新興市場向けの航路は比較的早く上昇に転ずると見ており、とりわけ、南北航路・アジア域内航路の回復に大きく期待しています。このように海上荷動き量の増加を保守的に見据え、当社は船隊と組織の合理化を進めます。2009年度は、一定レベルの荷動き減少を想定し、需要に見合った当社の船隊規模となるよう調整を図ります。本年はスクラップ、係船、返船を合わせて計20隻の船隊縮小を計画しています。また、今後3年間は新造船の過剰供給が続く状況を踏まえて、2009年度に予定されている新造船の竣工・引渡しの延期を検討しています。一方で、予想より早い荷動きの回復が見られる航路があれば、当社はただちに適切に船隊を展開し、

商船三井コンテナ船 航路別キャパシティ (2009年3月期)



薬師寺 正和
副社長執行役員

顧客ニーズに合わせ、細やかなサービスで競争力を高める

2008年度におけるロジスティクス事業は、コンテナ船事業と同様、2008年9月に発生したリーマンショック以降の急激な景気後退に苦しめられました。航空貨物、とりわけ日本発の貨物の荷動きは、この影響を大きく受けて落ち込みました。こうした背景もあり、2008年度の当事業経常利益は8億円を計上し、前期22億円に比べて減益となりました。

この厳しい環境下にあつて、OCB（オーション・コンソリデーション・ビジネス）事業の当社ブランドMOL Consolidation Service (MCS)は、世界経済が低迷する中で健闘しました。これまで新規顧客の開拓や既存顧客の維持を順調に進めたことから、取扱量は年間約20,000TEUずつ増加しています。また2008年後半においては、9月にはBurlington Coat Factory社、12月にはW.S. Badcock社から、それぞれ物流パートナーとして選定されました。結果、2008年度のMCSの取扱量は80,000TEUに達し、今後は年間100,000TEU達成を目指していきます。

MCSの好調を牽引しているのは、“STARLINK”と呼ばれる当社独自の移送在庫管理システムです。このシステムは、SKU (Stock Keeping Unit) 単位で、商品の発注から納品に至る全ての物流プロセスにおいて、貨物情報をリアルタイムで顧客に提供するものです。顧客の倉庫管理システムとSTARLINKをリンクさせれば、顧客がインターネット上で貨物情報を把握することもできます。



MOL Logistics (Netherlands) B.V.

当社がMCSに力を注いできた理由としては、この事業を通じてコンテナ事業の荷動きトレンドをいち早く察知することが挙げられます。またMCSでは、顧客との契約の範囲内で、船積みする船を選定できるため、当社船を有効に活用することもできます。

他にも、商船三井グループ最大のロジスティクス事業会社である商船三井ロジスティクス(株)グループの拡充に努めています。当グループは、世界規模の航空フォワーディング網を提供することで、顧客のサプライチェーンを補完しています。2008年度は航空貨物の急激な落ち込みがありましたが、より広範囲な顧客ニーズに対応していくため、NVOC（非船舶運航業者）としての能力増強を図り商圏の拡大を推進していきます。

抵抗力と浮揚力

ロジスティクス事業の戦略は、顧客ニーズを見極めながら、それぞれの顧客に最適のソリューションを提供し、当社の資産をできるだけスリム化することにあります。この既存の保有施設にとらわれない戦略によって、当社はより創造的な物流ソリューションを提案することが可能となり、高い顧客満足度を獲得してきました。経済が縮小した今、多くのビジネスにおいて更なるコスト削減が求められていますが、当社はこの流れを新規顧客獲得へのチャンスと捉え、営業部門を強化していきます。

2009年6月、当社はロジスティクス事業部を再編しました。ロジスティクスの大半、主にフォワーディングと海外事業は定航部（コンテナ船事業部門）に統合し、主な国内事業は、グループ事業部へと統合しました。ロジスティクス事業部は、当社グループ全体でのロジスティクス事業強化を企図して2003年6月に設立されましたが、コンテナ船事業と異なる組織の下で事業拡大を図るのではなく、同事業との統合によってシナジーの追求に注力することが最適であると判断しました。今回の再編が、MOLグループの力強い前進を支えていくものと考えています。



フェリー・内航事業

山本 竹彦
専務執行役員



変化の大きい事業環境

2008年度前半は、燃料費の高騰が部門の利益を圧迫しました。リーマンショック後、燃料費は下げに転じたものの、景気後退により輸送需要が激減しました。特に9月以降の自動車部品輸送の急速な落ち込みが著しく、自動車関連産業が多く立地する九州向けの航路で売上が大幅に減少しました。その他、住宅関連資材の輸送も落ち込みました。東日本航路の健闘など明るい材料もありましたが、部門全体では残念ながら減益となりました。燃費に関しては高騰する費用をBAF(燃油サーチャージ)によって一部回収していますが、BAFの適用までにはタイムラグがあるため、費用増加分の全額補填には至りませんでした。

コスト削減は長年継続しているテーマであり、当期では、瀬戸内海フェリー航路の隻数を7隻から1隻減らして6隻としました。また、当期新たに投入した新造船「さんふらわあ ごーと」と「さんふらわあ ばーる」には、2基1軸の新型エンジンを搭載し、15%の燃費向上を実現しています。

当期は、バス会社とタイアップしたツアー「パシフィックストーリー」が好評を博しました。フェリー事業においては、創意工夫をして魅力的なキャンペーンを展開すれば、結果は自然とついてくるということを、この成功によって実証できたと思います。並行して、内装の改善や個室化の推進、フードサービスの向上、ペット同室ルーム整備などを積極的に推し進めた結果、当期の様々な努力が実を結び、厳しい経済環境の中にあっても、東日本航路では前期比2%程度の旅客減に留めることができました。

鋼材輸送を主要貨物として、日本沿海の航路で事業を行う商船三井内航(株)は、製鉄各社の減産が影響し採算が悪化しました。また、博多と上海間を結ぶ上海スーパーエクスプレス(SSE)も、北京オリンピック以降、荷動きが減少しました。

抵抗力と浮揚力

環境に優しい輸送手段を推奨する日本政府のモーダルシフト政策は、フェリー貨物需要を喚起する潜在的な要因となっています。実際に過去数年間のフェリー事業の業績を見ても、このモーダルシフトの影響が表れています。その一方で、2009年に経済刺激政策の一環として実施された高速道路料金の値下げは、モーダルシフトと逆行するもので、フェリー事業に対して悪影響を及ぼしかねません。現在、モーダルシフトにおける海上輸送の重要性を改めて国へ訴え、業界全体で働きかけているところです。

フェリー事業については、航路の再編や合理化によって利益を積み増していく余地が十分あると考えています。2008年度は、当事業を強化する一環として、TOBによる関西汽船の100%子会社化を推し進めました。将来的には、同じく100%子会社のダイヤモンドフェリーと本社との事業統合を図る計画であり、これにより、事業の再編とスリム化をスピードアップできるものと期待しています。



フェリー
「さんふらわあ ぶらの」

進化するフェリーサービス



商船三井グループのフェリーサービス網は、北海道から鹿児島まで日本各地に広がっています。船内は、スイートルームから個室まで様々なタイプの客室のほか、レストラン、浴室、売店、キッズルームなど、バリエーション豊かな娯楽設備も完備。最新鋭の2隻は客船デザイナーを採用してホテル並みの快適空間を演出しています。単なる移動手段ではなく、「ゆとり・やすらぎ」のある旅を提供することで新たなファンの開拓に努めています。写真は開放感溢れる「さんふらわあ ぶらの」のレストラン。リーズナブルなお値段で食事を楽しむことができます。

関連事業

山本 竹彦
専務執行役員

不動産事業は重要な当社の財産

ダイビル(株)による不動産事業の経常利益は、関連事業セグメントの経常利益全体に対するシェアをさらに伸ばし、当期は7割以上となりました。日本の不動産市場においては、主要都市における空室率の上昇、賃料の低下が起きていますが、ダイビルの物件は都市中心部の好立地である為、ほぼ全室が稼動し、家賃も前年並みで推移しました。当期のビル管理事業は、前期に実施した商船三井興産との事業統合シナジー効果が確実に表れ、好業績となりました。

客船事業のトピックスとしては、商船三井客船の企画商品「飛んでクルーズ北海道」が(社)日本外航客船協会の「クルーズ・オブ・ザ・イヤー2008」に選出されたことが挙げられます。このクルーズは、出発地である北海道まで空路で乗客を運ぶという業界初のサービスで、しかも乗客の70%は初めてクルーズを体験される方々でした。客船事業はリピート率が高い傾向がある為、新たな顧客層を得て今後の需要拡大が期待されます。

2008年度における曳船事業は、日本では不定期船やコンテナ船の入港隻数が減少したため、厳しい環境でした。海外においては、香港・中国などを足掛かりに、進出地域をさらに広げていく予定です。

当社では、CO₂排出量の削減など、地球環境の保全に直接貢献できるテーマとして、船舶の燃費に関する研究を推進しています。写真は当社の開発したプロペラ・ボス・キャップ・フィンズ(PBCF)。プロペラ軸の先端にフィンを装着することで、発生する渦を整流し、エネルギーロスを軽減して、5%の燃費向上を実現します。現在では、世界で1,600隻以上の船舶に導入されています。

海運業をもっとクリーンに

船舶の燃費向上に貢献する当社独自の技術装置PBCF(プロペラ・ボス・キャップ・フィンズ)は、2008年度初頭の燃料油高騰を受けて、増収となりました。同製品を扱う商船三井テクノトレード(株)は、PBCFに続く省エネ関連製品の開発を追求しています。

抵抗力と浮揚力

2009年にダイビルは、大阪に中之島ダイビル・土佐堀ダイビルを竣工させます。この2つのビルを営業資産に加えダイビルは事業ポートフォリオを更に強化していくことになります。不動産事業は、為替レートや燃料油価格に影響されず、安定した利益を供給できる事業であるため、商船三井全体の業績を安定させる役割を担っています。客船事業では、2010年春に「にっぽん丸」が大改装を終えて営業を再開し、事業押し上げに貢献していきます。客船事業は乗客の大半が年配の方であることから、今後、日本社会の高齢化進展に伴いビジネスチャンスの拡大が期待されます。



中之島ダイビル



グローバル・ネットワーク



- Local Offices
- Main Calling Ports



取締役、監査役、執行役員

(2009年6月23日現在)

監査役

常勤監査役
溝下 和正

常勤監査役
成田 純一

監査役
堀田 健介
(株式会社堀田綜合事務所
代表取締役会長)

監査役
飯島 澄雄
(弁護士、東京虎ノ門法律事務所)

執行役員

社長執行役員
芦田 昭充

副社長執行役員
薬師寺 正和
(全般社長補佐(主に定航部))

副社長執行役員
米谷 憲一
(全般社長補佐(主に財務部、経理部)、総務部、
営業調査室、IR室)

副社長執行役員
青木 陽一
(全般社長補佐(主に技術部、油送船部、LNG船部)、
人事部)

専務執行役員
安岡 正文
(鉄鋼原料船部、不定期船部)

専務執行役員
武藤 光一
(内部監査室、秘書室、経営企画部、広報室、
情報システム室)

専務執行役員
穴戸 敏孝
(自動車船部)

専務執行役員
山本 竹彦
(グループ事業部、関西地区担当)

常務執行役員
田中 宏
(専用船部)

常務執行役員
佐藤 和弘
(LNG船部)

常務執行役員
喜多澤 昇
(MOL (America) Inc. President / CEO)

取締役

小村 武
取締役
(東京海上日動火災保険
株式会社 顧問)

小島 邦夫
取締役
(日本証券金融株式会社 顧問)

穴戸 敏孝
取締役

安岡 正文
取締役

米谷 憲一
代表取締役



常務執行役員
平塚 惣一
(人事部、海上安全部、エム・オー・エル・シップマネー
ジメント株式会社、商船三井タンカー管理株式会社、
エム・オー・エルエヌジー輸送株式会社、
安全運航担当)

常務執行役員
渡辺 律夫
(油送船部)

常務執行役員
横田 健二
(技術部)

常務執行役員
倉内 隆
(自動車船部)

常務執行役員
山口 誠
(不定期船部、ドライバルク船スーパーバイジング室)

常務執行役員
永田 健一
(鉄鋼原料船部)

執行役員
湊 哲哉
(株式会社MOL JAPAN代表取締役社長、
定航マーケティング担当)

執行役員
青砥 修吾
(財務部、経理部)

執行役員
池田 潤一郎
(定航部)

執行役員
中井 和則
(油送船部担当補佐)

執行役員
田邊 昌宏
(MOL (Europe) B.V. Managing Director)

執行役員
高橋 静夫
(経営企画部長 委嘱)

執行役員
根本 正昭
(海上安全部、商船三井タンカー管理株式会社、
エム・オー・エルエヌジー輸送株式会社担当補佐)

執行役員
吉田 清隆
(技術部長 委嘱)

執行役員
八田 宏和
(人事部長 委嘱)

執行役員
中島 正歳
(不定期船部長 委嘱)

執行役員
橋本 剛
(LNG船部長 委嘱)

芦田 昭充
代表取締役

薬師寺 正和
代表取締役

青木 陽一
代表取締役

武藤 光一
取締役

山本 竹彦
取締役

石倉 洋子
取締役
(一橋大学大学院
国際企業戦略研究科教授)



コーポレート・ガバナンス

商船三井の考え方、経営改革、及びその効果

当社のコーポレート・ガバナンスの基本理念は、2001年3月に制定した企業理念に、「社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行い、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します」と、要約されています。

この理念を実現するために、当社に最も適していると考えられるコーポレート・ガバナンスの体制を構築すべく、「社外取締役の招聘」、「経営と業務執行の分離」、「説明責任」、「リスク管理とコンプライアンス」を柱とする一連の経営改革を以下の通り実施してきました。

1997	監査役4名中、社外監査役を1名から2名に
1998	ジョージ・ハヤシ氏(元APL会長)を役員待遇で招聘(船舶法改正を得て、1999年に取締役副社長に就任)
2000	経営組織の改革: 1. 執行役員制度導入 2. 常務会廃止・経営会議新設(出席メンバーは21名→10名) 3. 取締役会改革(最高意思決定機関・業務執行の監督機関としての位置付け)と取締役の削減(28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議設立 IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始
2001	グループ企業理念の制定 社外取締役1名を新たに招聘(合計3名) コンプライアンス規程制定、コンプライアンス委員会設置
2002	経営組織の改革(第2段階): 取締役会の基本戦略制定機能、リスクマネジメント・モニタリング機能を一層強化する一方、業務執行段階での意思決定を更に迅速化。 1. 取締役会を3部構成に([1]決議事項の審議、[2]業務執行上の報告、[3]戦略・ビジョン討議) 2. 取締役会への付議事項の絞り込みと見直し 3. 業務執行に関する経営会議への授權範囲の拡大

最近の取り組み	
2006年6月	金融商品取引法施行を受け、経営企画部内に「内部統制推進室」を設置。
2007年度	同法に基づく財務報告の適正性確保のための内部統制システムの整備・構築を推進。
2008年度	同年度より金融商品取引法が求める財務報告に係わる内部統制の経営者評価を通じ、内部監査室の監査及びその結果に基づく助言によりグループ全体の内部統制の向上に努めた。
2008年度における取締役会等開催回数	取締役会、経営会議、同下部機構各委員会の開催回数を、右ページの「当社のコーポレート・ガバナンス体制」図の中に示しました。

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、右ページに示した図の通りです。

コーポレート・ガバナンスの真価は、その枠組み・組織そのものによってではなく、それが実際に機能しているかによって変わると当社は考えます。上記のように構築された枠組みが、当社においては例えば以下のような形で機能しています。

1. 船舶建造計画などの大型投資案件は、初期の基本方針策定の段階から取締役会に諮り、社外取締役を含む11名の取締役により、広く大きな視野で様々な角度からの徹底した検討・

議論を経て、その是非が決議されます。こうして承認された「基本方針」の範囲内での業務執行を、社長以下の執行役員に権限委譲することによって、個々の案件については意思決定の迅速化がもたらされています。当社が時機と船種を的確に捉えた船隊整備を行い得た大きな理由の一つが、ここにあります。

2. 当社の取締役会のもう一つの大きな特長は、「戦略・ビジョン討議」です。これは、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを毎回一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行うもので、取締役会を大いに活発かつ有意義なものとし、株主の立場に立った経営にも役立っています。
3. 当社の取締役会が当社と利害関係の無い完全に独立した3名の社外取締役を含む11名から構成されるのと同様に、会社法上の監督機能を担う監査役も、4名中2名が当社と利害関係の無い完全に独立した社外監査役となっています。企業内における監査システムの重要性がますます問われる中、監査役が経営・執行からの独立性を確保していることは言うまでもありません。当社の監査役は、コーポレート・ガバナンスの実効を挙げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要課題と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営にフィードバックするよう努めています。

当社のIR活動の特徴は経営トップが率先してその任に当たっていることで、2008年度においても、「将来戦略は社長自らが直接語りかけるべきもの」との信念のもと、四半期毎の決算説明会の全て、及び国内外での投資家とのミーティングに積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期毎の決算発表に当たっては、東京証券取引所のTD-Netに和文の決算短信を開示すると同時に、その英訳版、及び和・英両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。

このような活動が評価され、当社は2005年度、日本インベスター・リレーションズ協議会(JIRA)の「IR優良企業大賞」(「優良企業賞」3回目の受賞企業に授与)、2008年「優良企業賞」を受賞しました。また、機関投資家を選ぶ「日経アニュアルレポートアワード」において、当社アニュアルレポートはその積極的な開示姿勢が評価され、最優秀賞を1回、優秀賞を3回受賞しています。

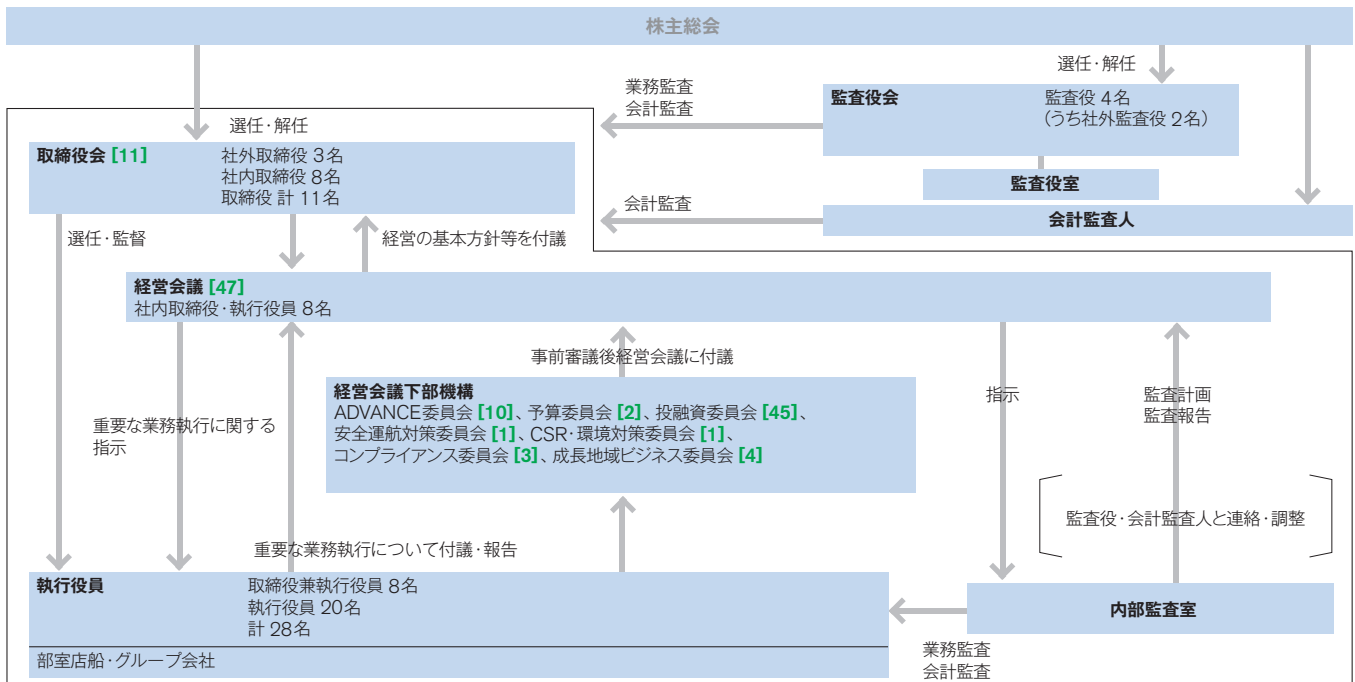
説明責任の履行は、経営・財務情報のみには止まりません。2006年度に起きた重大海難事故に当たり、当社は事故の発生直後からその経緯を詳細に開示し、プレスリリースの数は4件合計で25本に及びました。事故は当社にとり痛恨の出来事でしたが、それによって直接的あるいは間接的に影響を受ける可能性がある人々に対し事実を公表することは、当社の責務であると考えたからです。事故は繰り返してはいけませんが、ネガティブな情報であっても開示する姿勢は、今後とも貫いていきたいと考えます。

役員報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2008年度における当社の役員報酬は下表の通りです。

当社は、株主の視点に立った企業経営を促進するため、全ての取締役・執行役員、部室店長などの幹部従業員、及び連結子会社社長に対し、ストックオプションを付与しています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2009年6月23日現在)



取締役会・経営会議・同下部機構各委員会について、[]内に2008年度における開催回数実績を示しました。

役員報酬の内容

(注記1及び2)	(百万円)	米国ドル換算 (千ドル)
社内取締役に対する報酬	¥724	\$7,370
社外取締役に対する報酬	49	499
社内監査役に対する報酬	80	814
社外監査役に対する報酬	17	173
計	¥870	\$8,857

コンプライアンス

当社は、コンプライアンスを幅広く企業の社会的責任を果たすものと位置付けていますが、法令遵守がその基本にあることは言を待ちません。

その徹底を図り、違反行為についての処置を決定する目的でコンプライアンス規程を定め、副社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置、各部室店で任命されるコンプライアンスオフィサーは、コンプライアンスの統括責任者としてその徹底を図るとともに、違反行為があった場合にはコンプライアンス委員会事務局に報告する任を負います。また、これら部室店から独立した組織である内部監査室は、コンプライアンスに関する相談・通報窓口の任にあたりるとともに、違反行為について適宜監査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。

当社は、会計監査人と健全な関係を維持するように努めています。2008年度における当社の監査報酬は下表の通りです。

監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千ドル)
監査証明に係る報酬	¥125	\$1,276
その他の監査に係る報酬	17	173
計	¥142	\$1,449

(注1) 上記には、2008年6月24日開催の2007年度定株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に係る報酬が含まれています。

(注2) 上記支給額には、月例報酬・役員賞与のほか、ストックオプションとしての報酬額として、当事業年度において費用計上した以下の金額が含まれています。

取締役 11名 115百万円(うち社外取締役 3名 13百万円)

社外取締役からのメッセージ

—積極性と慎重さを併せ持つ経営—

私が取締役に就任したのは2003年ですが、商船三井はその後の世界経済と貿易拡大の順風をフルに享受し、事業規模と企業価値を大いに高めました。これは歴代経営陣の先見性と手腕の高さを物語っていると思います。海運業は一種、金融と経営手法に似通ったところがあります。それは投資のスパンが長期にわたる一方で経営変数が市場で日々変動するため、両者のギャップを埋めるリスク管理手法が求められる点です。新造船発注にしても発注時ではなく数年先の竣工時点での市場環境を想定しなければなりませんし、そこから10年、20年といったスパンで採算を図らなければなりません。その意味で、商船三井の取締役会の運営手法には、非常に頼もしいものを感じています。リスクを常に意識しながら、ある時は積極果敢に投資を決定し、逆に需要減と見るや柔軟に船腹供給調整を実行するなど、攻守のバランスが非常によく取れています。今日のような市場のダウンサイクル時でも、商船三井の経営陣が持つ積極性と慎重さのコンビネーションが、十分効果を発揮したと考えています。

コーポレートガバナンスにおいて、当社は意思決定レベルの区分けが明確です。執行役員への権限委譲が進んで、経営の機動性が高く維持される一方、取締役会も監督機能を十分に発揮しています。ストックオプションなど、経営陣へのインセンティブも合理的で高く評価できます。商船三井では、社外取締役への期待が大きく、取締役会の議案に関しても、常に詳細な資料と丁寧な説明が用意されています。我々社外取締役は、それに応えて全力で職務を全うせねばなりません。商船三井の3名の社外取締役の共通点は、海運業の出身ではないものの、企業経営には詳しいということです。すなわち、当社では、社外取締役が海運業の内部からは見落としがちな点を指摘すると同時に、企業経営を理解した上で解決策を提示できるのです。社外取締役に関する日本のコーポレートガバナンスの一つの答がここにある、と言って良いのではないのでしょうか。

商船三井はこれまで、「選択と集中」によって成功を収めた企業だと思っています。海運に特化することで、変化の大きい市場においても利益獲得の技術を磨き、かつ経営効率や安全対策などでも優れた成果をあげてきました。今後も現経営戦略を堅持しつつ、必要あればM&Aなどを含めた大胆な経営判断が行われることを期待しています。その一方で、我々社外取締役は、自身の責任の大きさを強く認識し、経営を監督する役割に徹して参ります。そのために、これまで自分が蓄積した知見を有効に活用し、商船三井の事業に対する理解を一層深めたいと思います。



小島 邦夫
取締役

企業の社会的責任 (CSR)

商船三井の考えるCSR

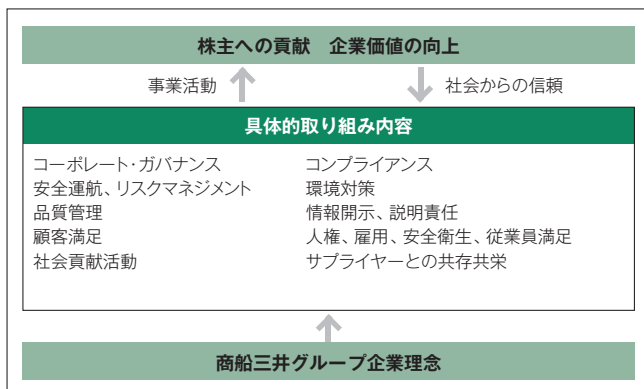
「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility = CSR)の本質は、企業が、社会・環境・人権等に十分配慮した事業活動を行うことにより、社会とともに持続的な発展を目指していくことにあると考えます。言うまでもなく企業は「社会」の一員であり、「社会」からの信頼を失えば事業活動は立ち行かなくなるからです。

当社は社会性の高い外航海運業を営んでいますが、125年の長きにわたり事業を継続発展させることができたのは、創業以来、現代のCSRにも通じる経営方針をもって事業活動を行い、顧客・株主・ビジネスパートナー・地域社会など様々なステークホルダー(利害関係者)から支持され、信頼を得てきた結果であると言えます。近年においても、当社はいち早くグループ企業理念を制定し、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、環境対策にも積極的に取り組んできました。

更に2004年6月、CSRへの取り組みを一層強化するべく、従来の「環境対策委員会」を、当社グループのCSRに関わる事項の検討・審議をも行う「CSR・環境対策委員会」へと改組、同時に本委員会の事務局業務ならびにグループ全体のCSR推進を行う組織として経営企画部内に「CSR・環境室」を設置しました。

CSR・環境室は、当社のCSR活動を下のチャートのように位置付け、毎年、各項目毎に目標を設定してその実現に努めています。

商船三井グループのCSR概略図



行動基準

当社「行動基準」は、当社役職員が守るべき行動の基準として以下の項目を掲げ、その内容を詳述しています。

1. 法令等の遵守及び善管注意義務
2. 人権の尊重及び差別・ハラスメントの禁止
3. 守秘義務の遵守、知的財産権の尊重
4. 公私の峻別及び利益相反行為の禁止
5. 反社会的勢力との対決
6. 社会的責任の遂行
7. 安全・環境保全の徹底
8. 法令・社会規範に則った顧客・取引先との関係の構築
9. 役員及び管理職による指導・監督
10. 報告・相談及び処分

2005年3月、当社は、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しました。グローバル・コンパクトは、1999年に国連のコフィー・アナン事務総長が提唱し、翌2000年7月に正式発足したもので、参加企業が「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野にわたる10原則を支持・実践することを求めています。当社は「行動基準」と共通の理念をもつグローバル・コンパクトに参加することにより、その理念の実現に向けて取り組んでいくことを内外に宣言しました。



環境保全

環境マネジメントシステム及び外的認証

ISO14001: 当社は、環境マネジメントシステム「MOL EMS21」を、本社陸上部門を皮切りに全運航船(ただし契約期間1年以下の傭船を除く)にまで拡大、2003年1月に環境マネジメントの国際規格であるISO14001の認証を取得しました。グループ会社でもこれまでに商船三井客船(株)、商船三井フェリー(株)、日下部建設(株)、商船三井ロジスティクス(株)ほか3社が、「MOL EMS21」または独自の環境マネジメントシステムによってISO14001の認証を取得しています。



環境マネジメント国際規格「ISO 14001」の証書 (DNV=DET NORSKE VERITAS ノルウェー船級協会による認証)

グリーン経営: 当社グループ会社は、国土交通省が推進する環境認証制度「グリーン経営」にも積極的に取り組んでいます。2005年8月、九州急行フェリー(株)*が内航船の分野で初となる認証を取得。現在までに同社を含む15社が認証を取得しました。

*2007年6月、商船三井フェリー(株)と合併

環境技術

当社は、船舶の環境保全と省エネルギーに貢献し、地球温暖化対策となる技術開発を推進しています。代表的な技術には、①風圧抵抗を軽減した省エネルギー船、②燃料油流出防止対策船、③PBCFなどがあります。

PBCF: PBCFとは、船を推進する上でエネルギーロスとなる渦(ハブ渦)を効率的に回収する目的で、船のプロペラ軸の後端部(ボス・キャップ)に同じ翼数のフィンを取り付ける当社独自の技術です。これにより4~5%の省エネルギー効果が得られ、またCO₂、NO_x、SO_xの排出が減少します。1987年に開発して以来、世界中の1,600隻以上の船に装着されています。



自動車船「Euphony Ace」: Lloyd's List "Ship of the Year Awards 2005"を受賞した「Utopia Ace」を上回る環境技術を満載した自動車船「Euphony Ace」が、2005年11月竣工しました。従来技術(PBCF・風圧抵抗軽減船型・二重底燃料タンク)に加え、「排ガス浄化装置」・「太陽光発電パネル」・「生ごみ処理機」等の当社独自の新環境技術を搭載、時代の最先端をいく「エコシップ」として注目を集めています。

フェリー「さんふらわあ ごーど」: 当社グループ会社である(株)ダイヤモンドフェリーが運航するフェリー「さんふらわあ ごーど」がスウェーデンのシップボックス・インフォメーションが主催する「シップボックス・アワード2008」で、その大胆な船体構造を採用し、温室効果ガス排出量削減に向けた努力が評価され、「優秀フェリー技術賞」を受賞しました。同アワードは1999年に創設され、世界の新造フェリー/客船の中から、傑出した技術・デザインを有する船に対して贈られるものです。



フェリー「さんふらわあ ごーど」



海洋環境の保全

油濁事故及び海難事故が海洋環境に与える影響の重大性に鑑み、当社は船舶安全運航に万全を期して不慮の事故を回避するとともに、通常の船舶運航における海洋環境負荷軽減に努めています。

具体的には、海洋汚染防止条約をはじめとする内外の関連法規制に基づき、油濁防止並びに廃油やビルジ(油分など含む汚水)の適正処理に関する厳しい運用規則を設け、また、船底防汚塗料やバラスト水の使用に際しても、環境負荷軽減を十分に配慮しています。

2008年12月末現在で、当社原油船船隊の二重船殻(ダブルハル)化率は、100%に達しました。



ダブルハル構造

大気保全と地球温暖化防止

当社では、地球温暖化及び酸性雨の原因となる排出ガスの削減や、有害な紫外線から人々を保護しているオゾン層の破壊につながるフロンやハロン使用の見直しなどを着実に進めています。

当社コンテナターミナル(大井埠頭)で太陽光発電を開始: 当社並びに当社グループ会社の国際コンテナターミナル(株) (TICT)は、2007年3月、東京港大井コンテナターミナルにおいて太陽光発電設備の稼働を開始しました。ターミナル内のゲート棟・洗車棟の屋上に太陽光発電パネル1,200枚を設置、民間施設では都内最大規模となる約200キロワットの発電容量は、一般家庭約60世帯分の年間電力使用量に相当します。



社会貢献活動

当社は自社のコンテナサービス網を利用して援助物資輸送を行っています。世界中に輸送網を持つ海運会社として当社は、意義のある援助物資の国際無償輸送などを通じて、今後とも当社の事業領域に根ざした社会貢献活動に取り組んでいきます。

援助物資輸送: 当社は国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) に対し、緊急物資購入のための資金援助を行うとともに、同物資の中国からアラブ首長国連邦への無償援助輸送を継続的に実施しています。UNHCRは「戦争・迫害などにより自国の保護を失った難民に保護を与え、支援する」ための、国連の難民支援機関です。世界中に輸送網を持つ海運業者として当社は、人道的な観点から意義のある援助物資の国際無償輸送などを通じて、今後ともUNHCRの活動に協力していきたいと考えています。

キッズ・クルーズの実施: 昨年に引き続き、2009年3月、153組306人の親子を当社グループが運航する客船「にっぽん丸」に無料



招待し、社員ボランティアの企画・運営によるクルーズを実施しました。船上では、将来の社会を担う子供達に、海と船、海運業という仕事、船から見た地球環境などについて楽しみながら学習できる場を提供しました。

外部評価

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) に継続組み入れ

当社は、長期にわたり持続的な成長を期待される会社



として、環境対策、社会性、IR活動が高く評価され、2003年からDJSIに組み入れられています。2008年9月にも継続採用が決まりました。

FTSE4Good Global Indexに継続組み入れ

当社は、フィナンシャル・タイムズとロンドン証券取引所の合弁会社であるFTSE社の代表的指標の一つ、社会的責任投資指数「FTSE4Good Global Index」に2003年から組み入れられています。2009年5月にも継続採用が決まりました。



MS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数) に継続組み入れ

当社は、モーニングスター(株)が日本の上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した日本国内初の社会的責任投資株価指数であるMS-SRIに、2003年から組み入れられています。2008年9月にも継続採用が決まりました。



CSR・環境に関する当社グループの取り組みについては、当社「環境・社会報告書」をご参照ください。

URL: <http://www.mol.co.jp/csr-j/index.shtml>

目次

- page **49** 財政状態及び経営成績の分析
- page **54** 10年間の主要財務データ
- page **56** 連結貸借対照表
- page **58** 連結損益計算書
- page **59** 連結株主資本等変動計算書
- page **60** 連結キャッシュ・フロー計算書
- page **61** 連結財務諸表に対する注記
- page **81** アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

財政状態及び経営成績の分析

財務の課題

グローバルに事業を展開する他の多くの産業と同じく、外航海運業も2008年9月のリーマンショック以降、世界規模で進行した金融不安と景気後退の影響を免れえず、2008年度第3四半期以降、荷動きの減少、海運市況の低迷により当社を取り巻く事業環境は大変厳しい状況となっています。

しかし、当社はグローバル化の進展と世界の人口増加を背景に国際海上輸送への需要は今後も増加を続けるとの基本認識に立ち、5年先、10年先を見据えた長期的戦略に基づいて、適切なタイミングで必要な船隊整備を行うとの方針を基本的には変えておりません。また、新たな成長分野へのM&Aなどを使った投資戦略、そのための新規資金需要も想定されます。世界的な金融危機で資金市場が極度に収縮している現在、成長分野での船隊整備を戦略的・機動的に推進するには、必要な資金を必要な時に調達できることが前提となり、それは限られた船社にしかできません。当社では、こういった厳しい事業環境こそ、資金調達面で、また営業面でも、財務体質・信用力による同業他社との差別化をより図ることができ、ビジネスチャンスでもありと考えております。

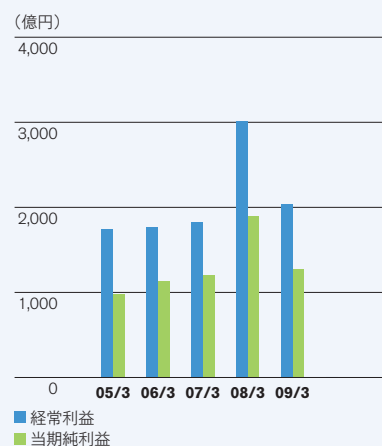
当社は、2007年度から中期経営計画「MOL ADVANCE」をスタートさせ、持続的成長とそれを可能とする財務体質の改善に取り組んできました。その中で、財務戦略上の重点課題として、ギアリングレシオ(有利子負債/自己資本)を1倍以下とすることを目標に掲げ、計画初年度の2007年度末に0.88を達成しました。しかしながら、2008年度後半からの業績悪化で同レシオは1.13となり、2009年度も営業キャッシュフローが設備投資額を下回る見通しであることから更に0.1程度の上昇が予想されます。これに対しては、コスト削減も含めた営業損益の改善はもとより、今後の船隊整備において外部船主からの備船に加えて、オペレーティングリースなどのオフバランスファイナンススキームを一層活用し、ギアリングレシオの上昇に一定の歯止めを掛け、同業他社に比較しての当社

の財務体質の優位性を堅持していく考えです。

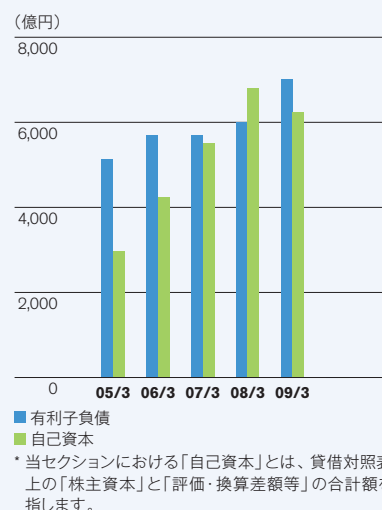


米谷 憲一
副社長執行役員

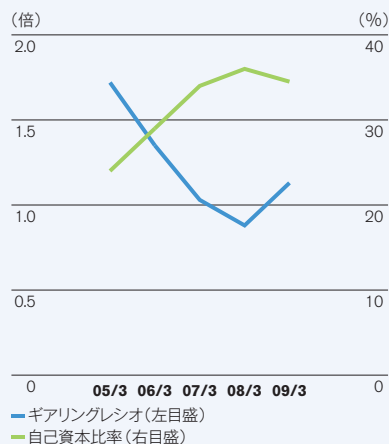
経常利益/当期純利益



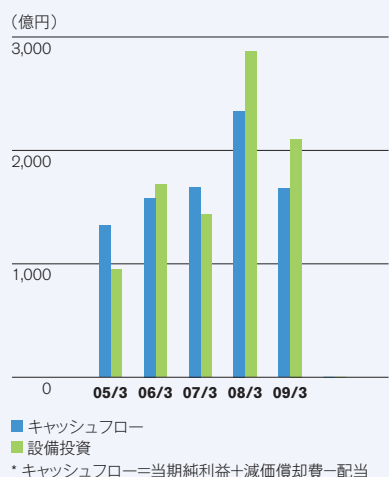
有利子負債/自己資本



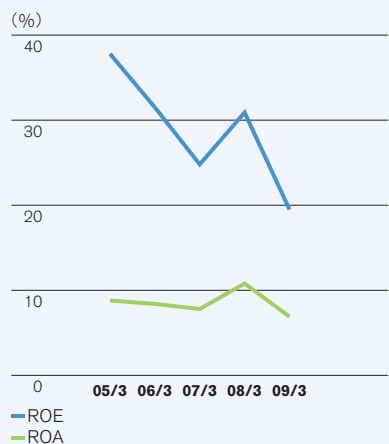
ギアリングレシオ／自己資本比率



キャッシュフロー／設備投資



ROA／ROE



資金調達・資金使途

『MOL ADVANCE』(2007～2009年度)の初年度、2007年度に当社は新造船を60隻整備し、2008年度には72隻が船隊に加わり期末の運航隻数は861隻となりました。2009年度は更に78隻、5,100億円相当の新造船整備を予定していますが、一方で、老齢船のスクラップ売船、不採算の傭船の解約などを行い、2010年3月での運航規模は当初計画よりも100隻少ない900隻となる見通しです。

当社運航船のうち、隻数でおよそ4割にあたる船舶は自社ないし海外の関係会社の保有とし、船舶資産としてB/S上に記載されますが、残りの約6割は内外の船主から長期傭船するという形態をとります。この船隊整備額の約4割にあたる新造船建造投資額に、リース船の買取オプション行使も含めた中古船の買い取り額と船舶以外の固定資産投資額を加えた設備投資額は、2008年度では2,101億円でした。

この資金需要への対応の他、リーマンショック以降の金融不安の中で意図的に手元流動性を高めたこともあり、有利子負債は、2009年3月末は前年同期比1,014億円増の7,026億円となりギアリングレシオは前期末の0.88から1.13へと上昇を余儀なくされました。

2009年度も、当社は2,000億円を超える設備投資を予定しておりますが、利益レベルの低下により当該年度につきましては営業キャッシュフローでは資金需要を賄いきれない見通しであり、不足分は金融市場から調達することとなります。急速な金融環境の改善が見込めない中、直接金融、間接金融を問わず、多様な調達手段を駆使して引続き競争力のある資金の安定的確保に努めてまいります。

尚、調達手段の多様化を図るとの観点より、当社は2008年12月と2009年5月に合計650億円の国内普通社債を発行致しました。

自己資本

MOL ADVANCE計画開始時点(2007年3月末)の当社自己資本は5,508億円でした。これが計画初年度(2007年度)末には好調な業績を背景に6,793億円まで大きく拡大しましたが、2年目の2008年度は、当期純利益1,269億円を計上したものの、連結対象海外子会社の決算期である2008年12月末の為替レートが91円と大幅に円高に振れた関係等から評価・換算差額等が大幅に減少し、2009年3月末の自己資本は前期比556億円減の6,237億円となりました。

MOL ADVANCEでは2009年度末の財務目標として、ギアリングレシオ1倍以下と自己資本比率40%以上の2点を掲げておりましたが、経済の急回復が見込めない状況から、両目標とも遺憾ながら達成は難しい状況です。しかしながら船主からの傭船の組成、オフバランスファイナンスの適用等によって今後も可能な限り有利子負債の圧縮に努め、自己資本比率、ギアリングレシオの改善に引き続き注力して参ります。こうした状況下、連結配当性向20%は当面維持していく考えです。

尚、2007年の株価上昇時には、ユーロ円CB(ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債2006年3月発行、2011年満期、発行総額500億円)約9億円の転換が行われましたが、株価が下落して以降は転換は進んでおりません。

MOL ADVANCEにおける財務戦略の進捗状況

2009年度数値目標	2008年度実績	状況
自己資本比率40%以上	35%	連結剰余金の積み上がりが寄与するが、評価・換算差額等が大幅に減少
ギアリングレシオ1倍以下	1.13倍	営業キャッシュフローの減少、及びリーマンショック以降の金融危機の中、意図的に手元流動性を確保したことで有利子負債が増加
ROA7%以上	6.9%	総資本事業利益率は目標に近い水準を維持

格付け

格付け向上により、競争力のある資金調達力の強化を図ることは当社財務戦略の重要な課題です。2007年度には、当面の目標であった海外格付機関「A格」、国内格付機関「AA格」への引き上げを達成しました。リーマンショック以降の深刻な世界景気低迷の中、厳しい事業環境は続きますが、業績の下振れリスクを軽減することによって安定利益を確保し、自己資本の増強とキャッシュフローの強化によって、財務体質の改善、格付けの維持に努めます。

格付け状況 (2009年7月1日現在)

R&I	AA-
JCR	AA-
Moody's	A3
Standard & Poor's	BBB

資金管理

2000年度以降、グループ内での余資を有効に活用するため、国内グループ各社によるCMS(Cash Management System)の利用促進を図っております。2008年度にはグループ全体での外部借入を115億円圧縮し、年間で約1.4億円の支払金利の削減効果をあげています。今後は、欧州、アジアなどでエリア・キャッシュマネジメントを拡大し、海外各地域内での資金の有効活用にも取り組んでいきます。

また、リーマンショック以降の信用リスクの高まりの中、未収債権の早期回収に努め、グループ全体として資金管理の強化、信用リスクの軽減に努めています。

グローバル・タックス・プランニング

世界の海運業界で既に標準的な税制となっているトン数標準税制が、日本でも2008年度の税制改正において創設され、2009年度から適用されることになりました。当社も本税制の適用を申請し、認可されました。今後5年間は本税制の適用を受けることとなり、2009年度は対象船約25隻です。当税制は適用対象が日本籍船に限定され、一部制約のある制度ですが、引き続き適用対象の拡大など政府に要請していく予定です。

一方では、欧州、アジアの主な競合船社はすでにその国々のトン数標準税制を適用しており、諸外国の海運会社と税負担の面に対等な条件で競合するためには、グローバルなタックス・プランニングがますます重要になってきています。グローバルに事業を展開する当社は、アジア・欧州域内など事業を展開する当該国での有利な海運関係税制の活用にも積極的に取り組んでいきます。2009年3月の日本政府による海外留保利益の配当課税撤廃も、海外からの投資回収を進め、必要な地域への最適再投資を進める上で、非常に有意義な政策変更と考えております。

リスク管理

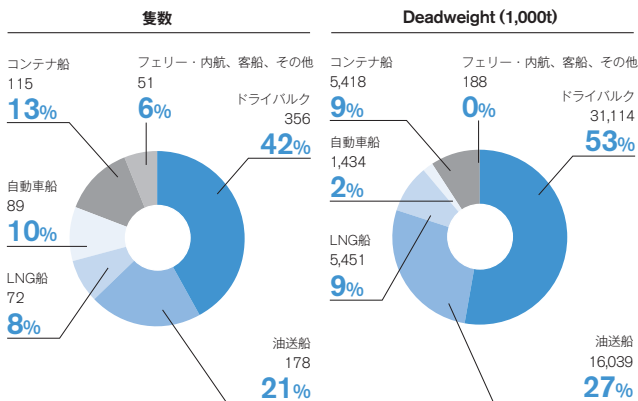
海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済、貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動を俊敏にかつ的確に捉えることが、ベスト・パフォーマンスとなる条件です。当社グループはこうした観点から、資源輸送と製品輸送の両分野で、世界の輸送需要にあった船隊整備を進め、「事業分散によるリスク軽減」と「安定利益の積み上げ」を図りながら、リターンの最大化と持続的な利益成長を追求しています。

事業分散によるリスク軽減

「総合海運会社」を標榜する当社グループは2009年3月末時点で、ドライバルク船、タンカー、自動車船、コンテナ船など861隻の船隊を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物、船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それぞれの事業ごとの相関関係は高いものからマイナスの相関まで様々で、相互に打ち消しあうことも多く、最適事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、高いリターンを追求することが可能となります。

船隊構成 (2009年3月31日現在) (%)

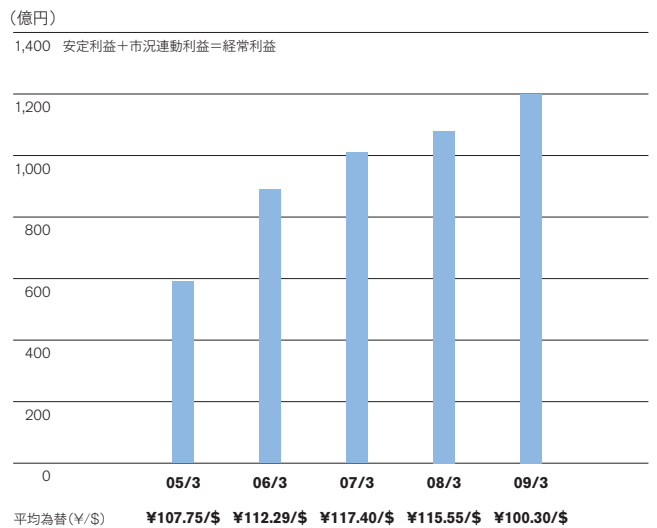


中長期契約などによる安定利益積み上げ

当社は、顧客との長年の信頼関係で築きあげた中長期契約により安定した将来のキャッシュフローを堅実に積み上げ、市況変動による業績変動リスクの削減を図っています。

リーマンショック後の需要急減の中でも、外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を産み出す部門を確保し、長期的視点からそれをさらに拡充することによって安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュフローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討して行きたいと考えております。

安定利益の積み上げ



為替変動リスク

外航海運では、一部日本の荷主との円貨での輸送契約以外、海上運賃は米ドル建てが一般的であり、そのため、収入のほとんどがドル建てとなっております。従って、ドル貨建て収入がドル貨建て費用を上回っていることにより、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2009年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動することにより、年間で約17億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

ユーロについては、当社のユーロ建て収入・支出、ユーロ建て債権・債務がほぼ拮抗しており、ユーロの変動による為替影響は限定的なものとなっております。

金利変動リスク

当社グループでは、運転・設備といった資金需要に対しては、主として社債発行、並びに、銀行等金融機関からの借入などで対応しています。借入通貨は円貨及びドル貨で、変動金利で調達している資金については金利変動の影響を受けます。2009年3月末時点での有利子負債総額は7,026億円ですが、その6~7割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を20億円強の範囲内にとどめています。リーマンショック以降の超低金利のメリットを享受しながらも将来の金利上昇リスクを軽減すべく、変動／固定金利のバランスに配慮しながら、金融情勢の変化に機敏に対応し、金利スワップ等で変動／固定比率を機動的に調整して行くこととしております。

船舶燃料油価格変動リスク

船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約860隻全船で年間約6百万トンの燃料を消費しますが、その凡そ6割については、リスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1ドル上昇した場合、その影響は年間で最大2億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

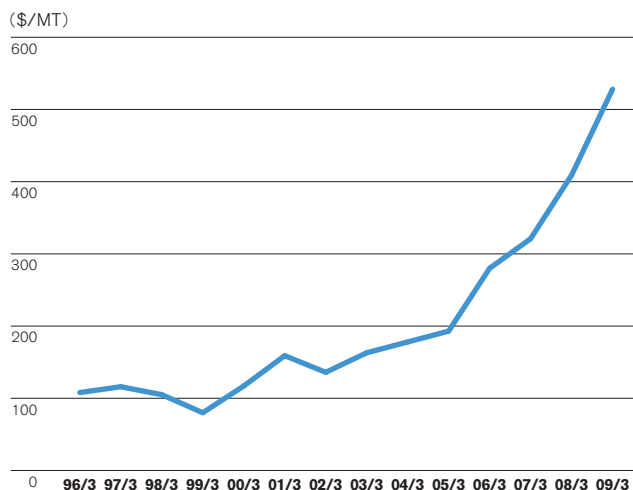
船種別に見ますと、高速で航行するため高馬力のエンジンを装備したコンテナ船の1隻あたり燃料消費量が他の船種に比べ格段に大きく、全社における燃料価格変動影響額の約5割強がコンテナ船事業部門の損益に影響します。そのため、持続可能な事業採算を確保するために、燃油サーチャージの導入及び維持に関して、顧客の理解を求めています。

燃料に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物・窒素酸化物削減のための審議が、国際海事機関(IMO)において続けられています。主なものは、船舶燃料に含有される硫黄分比率に対する規制、窒素酸化物排出削減のため船舶に搭載されるエンジンと発電機に対する規制です。細部は未定ですが、2010年から2025年までの期間に段階的に導入される諸規制により、今日より燃料コストが上昇することが確実視されます。当社としては、時間をかけて運賃あるいは備船料への転嫁を図っていきます。

為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/\$)	1円の円高で最大17億円の利益減少
金利(%)	円・ドルともに1%の金利上昇で20億円強の利益減少
燃料油価格(\$/MT)	1ドル上昇で最大2億円の利益減少

平均燃料価格



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約860隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから眼を背けることはできません。当社は事故を未然に防止するために、安全基準の設定、安全管理体制の徹底、船員教育訓練システムの充実、安全運航支援組織の設営など、多岐にわたる取組みを行っています。

メインテーマに『質を伴った成長』を掲げた中期経営計画MOL ADVANCEでは安全運航を確保するため包括的な強化策を実施しています。2007年春に組織体制を抜本的に改編した他、2007~2009年度の3年間で350億円を投入するなどして、世界トップレベルの輸送品質確保を目指しています。

安全運航強化策

	対策の内容	費用(含 設備投資)(3年間合計)(億円)
ソフト面	組織体制の整備 (船舶管理体制整備、安全運航支援センター設置、等)	130
ハード面	安全標準仕様の強化・施行 保船方針の徹底、等	220
計		350

10年間の主要財務データ

株式会社商船三井 3月31日に終了する年度

	2009	2008	2007
連結損益計算書項目:			
海運業収益及びその他の営業収益.....	¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435
海運業費用及びその他の営業費用.....	1,564,486	1,544,109	1,300,038
販売費及び一般管理費.....	104,105	110,303	100,324
営業利益.....	197,211	291,285	168,073
持分法による投資利益.....	16,000	18,199	16,171
税金等調整前当期純利益.....	197,732	318,202	197,854
法人税、住民税及び事業税.....	(65,074)	(115,183)	(63,042)
法人税等調整額.....	(638)	(5,694)	(7,468)
少数株主利益.....	(5,032)	(7,004)	(6,404)
当期純利益.....	126,988	190,321	120,940
連結貸借対照表項目:			
流動資産.....	428,598	506,078	405,474
流動負債.....	440,910	528,390	482,810
有形固定資産.....	1,106,746	1,047,825	847,660
総資産.....	1,807,080	1,900,551	1,639,940
1年以上の長期有利子負債.....	499,193	459,280	398,534
純資産／資本.....	695,022	751,652	620,989
利益剰余金.....	623,626	536,096	375,443

普通株式1株当たりの金額:

当期純利益.....	¥106.13	¥159.14	¥101.20
純資産／資本.....	521.23	567.74	459.55
配当金.....	31.00	31.00	20.00

(外貨の換算)

2009年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2009年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき98円23銭というレートを使用して換算しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいはその他のレートで米ドルに換金された、換金できるはずであった、あるいは今後換金されうるということの意味するものではありません。

(普通株式1株当たりの金額)

2002年4月1日より、1株当たりの利益に関しまして新たな会計基準、及び、関連指針を採用しました(企業会計基準委員会が2002年9月25日に公表した、企業会計基準第2号「1株当たり当期純利益に関する会計基準」、及び、企業会計基準適用指針第4号「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」)。

(連結貸借対照表での純資産の表示)

2007年3月31日に終了する年度から、当社は貸借対照表での純資産の表示について新会計基準(2005年12月9日に企業会計基準委員会が発行した「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」)及び貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準の適用指針(2005年12月9日に企業会計基準委員会が発行した「企業会計基準等適用指針第8号」)を採用しました。その結果、同年度以降については、従来の資本に少数株主持分、新株予約権、及び繰延ヘッジ損益を加え、純資産として開示しています。

単位:百万円							単位:千米ドル
2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2009
¥1,366,725	¥1,173,332	¥ 997,260	¥ 910,288	¥ 903,943	¥ 887,867	¥ 881,807	\$18,994,218
1,101,459	917,149	824,902	787,540	761,507	732,512	746,048	15,926,764
92,273	84,388	80,232	77,392	82,663	77,116	74,439	1,059,809
172,993	171,795	92,126	45,356	59,773	78,239	61,320	2,007,645
16,817	11,764	6,613	3,387	4,426	3,681	1,403	162,883
188,290	155,057	89,776	25,114	24,851	20,860	15,314	2,012,949
(61,200)	(52,587)	(35,346)	(10,872)	(6,101)	(19,473)	(6,427)	(662,465)
(7,570)	(1,205)	2,152	1,435	(6,633)	7,709	(529)	(6,495)
(5,788)	(3,004)	(1,191)	(967)	(1,572)	1,847	(33)	(51,227)
113,732	98,261	55,391	14,710	10,545	10,943	8,325	1,292,762
340,355	299,835	299,544	289,645	251,388	255,774	239,860	4,363,209
433,023	429,695	398,091	423,838	375,032	399,996	412,717	4,488,547
769,902	665,320	477,621	569,234	619,645	691,307	756,623	11,266,884
1,470,824	1,232,252	1,000,206	1,046,612	1,079,090	1,140,400	1,196,474	18,396,417
399,617	340,598	311,021	395,589	475,696	540,159	598,999	5,081,879
424,461	298,258	221,535	164,790	166,970	144,355	151,992	7,075,456
275,689	182,143	101,991	56,469	47,818	43,433	43,199	6,348,631
単位:円							単位:米ドル
¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	¥ 12.16	¥ 8.76	¥ 9.01	¥ 6.77	\$1.080
354.01	248.40	185.06	137.44	138.78	119.88	123.63	5.306
18.00	16.00	11.00	5.00	5.00	5.00	4.00	0.316

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2008年及び2009年3月31日に終了する年度

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 83,195	¥ 61,716	\$ 846,941
有価証券(注記3)	14	42	143
受取手形及び営業未収金	186,625	244,535	1,899,878
貸倒引当金	(204)	(324)	(2,077)
たな卸資産(注記4)	28,151	46,650	286,583
繰延及び前払費用	57,585	71,527	586,226
繰延税金資産(注記12)	5,128	5,018	52,204
その他の流動資産	68,104	76,914	693,311
流動資産合計	428,598	506,078	4,363,209
有形固定資産(注記6):			
船舶	1,184,544	1,192,491	12,058,882
建物及び構築物	247,738	203,665	2,522,020
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	69,735	66,433	709,915
土地	180,238	180,589	1,834,857
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	165,820	162,197	1,688,079
	1,848,075	1,805,375	18,813,753
減価償却累計額	(741,329)	(757,550)	(7,546,869)
有形固定資産合計	1,106,746	1,047,825	11,266,884
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記3及び注記6)	88,720	130,863	903,186
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	92,605	100,717	942,737
長期貸付金	39,923	29,652	406,424
のれん	4,784	7,167	48,702
その他無形固定資産	9,501	9,669	96,722
繰延税金資産(注記12)	5,755	2,819	58,587
その他の資産	30,448	65,761	309,966
投資その他の資産合計	271,736	346,648	2,766,324
総資産	¥1,807,080	¥1,900,551	\$18,396,417

連結財務諸表に対する注記を参照

単位:百万円

単位:千米ドル
(注記1)

負債及び資本／純資産の部

	2009	2008	2009
流動負債:			
短期借入金	¥ 84,394	¥ 21,549	\$ 859,147
短期社債	2,677	20,125	27,252
コマーシャル・ペーパー	20,500	10,000	208,694
短期有利子負債合計(注記6)	107,571	51,674	1,095,093
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	58,410	64,766	594,625
1年以内に償還期限の到来する社債	20,599	8,981	209,702
1年以内に返済・償還期限の到来する長期有利子負債合計(注記6)	79,009	73,747	804,327
支払手形及び営業未払金	167,472	180,282	1,704,897
前受金	19,378	85,951	197,272
未払法人税等	8,011	82,215	81,553
繰延税金負債(注記12)	416	1,009	4,235
その他の流動負債	59,053	53,512	601,170
流動負債合計	440,910	528,390	4,488,547
返済期限が1年を超える長期借入金	366,522	321,374	3,731,263
償還期限が1年を超える社債	132,671	137,906	1,350,616
返済・償還期限が1年を超える長期有利子負債の合計(注記6)	499,193	459,280	5,081,879
退職給付引当金(注記13)	14,627	14,469	148,906
役員退職慰労引当金	2,242	2,161	22,824
特別修繕引当金	16,091	15,457	163,809
繰延税金負債(注記12)	31,565	66,403	321,338
その他の固定負債	107,430	62,739	1,093,658
偶発債務(注記7)			
純資産(注記8):			
株主資本			
資本金:			
発行可能株式総数 - 3,154,000,000株			
発行済株式数 - 1,206,286,115株	65,400	65,350	665,784
資本剰余金	44,544	44,449	453,466
利益剰余金	623,626	536,096	6,348,631
自己株式	(6,439)	(6,051)	(65,550)
株主資本合計	727,131	639,844	7,402,331
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	6,166	31,647	62,771
繰延ヘッジ損益	(71,460)	12,052	(727,476)
為替換算調整勘定	(38,123)	(4,228)	(388,100)
評価・換算差額等合計	(103,417)	39,471	(1,052,805)
新株予約権	1,307	968	13,306
少数株主持分	70,001	71,369	712,624
純資産合計	695,022	751,652	7,075,456
負債及び純資産合計	¥1,807,080	¥1,900,551	\$18,396,417

連結損益計算書

株式会社商船三井 2008年及び2009年3月31日に終了する年度

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
海運業収益及びその他の営業収益(注記11).....	¥1,865,802	¥1,945,697	\$18,994,218
海運業費用及びその他の営業費用(注記11).....	1,564,486	1,544,109	15,926,764
営業総利益.....	301,316	401,588	3,067,454
販売費及び一般管理費(注記11).....	104,105	110,303	1,059,809
営業利益(注記11).....	197,211	291,285	2,007,645
その他の収益(費用):			
受取利息及び受取配当金.....	7,960	8,781	81,034
支払利息.....	(13,929)	(18,065)	(141,800)
持分法による投資利益.....	16,000	18,199	162,883
その他(注記9).....	(9,510)	18,002	(96,813)
	521	26,917	5,304
税金等調整前当期純利益.....	197,732	318,202	2,012,949
法人税等(注記12):			
法人税、住民税及び事業税.....	(65,074)	(115,183)	(662,465)
法人税等調整額.....	(638)	(5,694)	(6,495)
少数株主利益.....	(5,032)	(7,004)	(51,227)
当期純利益.....	¥ 126,988	¥190,321	\$ 1,292,762

普通株式1株当たりの金額:	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2009	2008	2009
当期純利益.....	¥106.13	¥159.14	\$1.080
潜在株式調整後当期純利益.....	102.29	153.18	1.041
配当金.....	31.00	31.00	0.316

連結財務諸表に対する注記を参照

連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2008年及び2009年3月31日に終了する年度

単位:百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	新株予約権	少数株主 持分	計
2007年3月31日現在の残高	¥64,915	¥43,887	¥375,443	¥(5,616)	¥ 57,771	¥ 15,898	¥ (2,996)	¥ 366	¥71,321	¥ 620,989
新株の発行(新株予約権の行使)	435	435	-	-	-	-	-	-	-	870
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	260	-	-	-	-	-	-	260
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	(14)	-	-	-	-	-	-	(14)
当期純利益	-	-	190,321	-	-	-	-	-	-	190,321
自己株式の取得	-	-	-	(1,140)	-	-	-	-	-	(1,140)
自己株式の処分	-	127	-	705	-	-	-	-	-	832
剰余金の配当	-	-	(29,914)	-	-	-	-	-	-	(29,914)
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	-	-	-	-	(26,124)	(3,846)	(1,232)	602	48	(30,552)
2008年3月31日現在の残高	¥65,350	¥44,449	¥536,096	¥(6,051)	¥ 31,647	¥ 12,052	¥ (4,228)	¥ 968	¥71,369	¥ 751,652
新株の発行(新株予約権の行使)	50	50	-	-	-	-	-	-	-	100
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	(99)	-	-	-	-	-	-	(99)
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	(2)	-	-	-	-	-	-	(2)
連結子会社の決算期変更に伴う増減高	-	-	(446)	-	-	-	-	-	-	(446)
当期純利益	-	-	126,988	-	-	-	-	-	-	126,988
自己株式の取得	-	-	-	(1,119)	-	-	-	-	-	(1,119)
自己株式の処分	-	45	-	731	-	-	-	-	-	776
剰余金の配当	-	-	(38,911)	-	-	-	-	-	-	(38,911)
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	-	-	-	-	(25,481)	(83,512)	(33,895)	339	(1,368)	(143,917)
2009年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,544	¥623,626	¥(6,439)	¥ 6,166	¥(71,460)	¥(38,123)	¥1,307	¥70,001	¥695,022

単位:千米ドル(注記1)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	新株予約権	少数株主 持分	計
2008年3月31日現在の残高	\$665,275	\$452,499	\$5,457,559	\$(61,600)	\$ 322,172	\$ 122,692	\$ (43,042)	\$ 9,854	\$726,550	\$ 7,651,959
新株の発行(新株予約権の行使)	509	509	-	-	-	-	-	-	-	1,018
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	(1,008)	-	-	-	-	-	-	(1,008)
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	(20)	-	-	-	-	-	-	(20)
連結子会社の決算期変更に伴う増減高	-	-	(4,540)	-	-	-	-	-	-	(4,540)
当期純利益	-	-	1,292,762	-	-	-	-	-	-	1,292,762
自己株式の取得	-	-	-	(11,392)	-	-	-	-	-	(11,392)
自己株式の処分	-	458	-	7,442	-	-	-	-	-	7,900
剰余金の配当	-	-	(396,122)	-	-	-	-	-	-	(396,122)
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	-	-	-	-	(259,401)	(850,168)	(345,058)	3,452	(13,926)	(1,465,101)
2009年3月31日現在の残高	\$665,784	\$453,466	\$6,348,631	\$(65,550)	\$ 62,771	\$(727,476)	\$(388,100)	\$13,306	\$712,624	\$ 7,075,456

連結財務諸表に対する注記を参照

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2008年及び2009年3月31日に終了する年度

単位:百万円

単位:千米ドル
(注記1)

	2009	2008	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純利益	¥ 197,732	¥ 318,202	\$ 2,012,949
営業活動による現金収入と税金等調整前当期純利益との調整:			
減価償却費	78,156	74,481	795,643
持分法による投資利益	(16,000)	(18,199)	(162,883)
投資有価証券評価損	3,208	2,956	32,658
関係会社株式評価損	39	176	397
引当金の増減額	1,160	11,488	11,809
受取利息及び受取配当金	(7,960)	(8,781)	(81,034)
支払利息	13,929	18,065	141,800
投資有価証券売却益	(18)	(3,509)	(183)
関係会社株式売却損	-	10	-
有形固定資産除売却益	(11,560)	(17,440)	(117,683)
為替差損	931	4,508	9,478
営業資産及び負債の増減額:			
売上債権の増減額	19,239	(46,126)	195,856
たな卸資産の増減額	17,938	(18,279)	182,612
仕入債務の増減額	(5,172)	28,053	(52,652)
その他	(35,304)	11,932	(359,401)
小計	256,318	357,537	2,609,366
利息及び配当金の受取額	15,438	14,996	157,162
利息の支払額	(13,795)	(17,784)	(140,436)
法人税、住民税及び事業税の支払額	(138,976)	(71,390)	(1,414,802)
営業活動によるキャッシュ・フロー	118,985	283,359	1,211,290
投資活動によるキャッシュ・フロー:			
投資有価証券の取得による支出	(13,840)	(13,727)	(140,894)
有価証券の売却による収入	-	32	-
投資有価証券の売却による収入	6,647	5,895	67,668
有形及び無形固定資産の取得による支出	(209,882)	(286,983)	(2,136,639)
有形及び無形固定資産の売却による収入	34,421	43,069	350,412
長期貸付けによる支出	(18,656)	(10,932)	(189,922)
長期貸付金の回収による収入	4,242	8,567	43,185
短期貸付金の純増(減)額	5,744	(3,716)	58,475
その他	1,301	(2,274)	13,245
投資活動によるキャッシュ・フロー	(190,023)	(260,069)	(1,934,470)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期社債の純増(減)額	(15,469)	15,614	(157,476)
短期借入金の純増(減)額	64,417	(52,395)	655,777
コマーシャル・ペーパーの純増(減)額	10,500	(2,000)	106,892
長期借入れによる収入	142,445	131,645	1,450,117
長期借入金の返済による支出	(73,705)	(86,779)	(750,331)
社債の発行による収入	32,036	29,270	326,133
社債の償還による支出	(17,257)	(13,271)	(175,680)
配当金の支払額	(38,881)	(29,898)	(395,816)
自己株式の取得による支出	(1,119)	(1,140)	(11,392)
自己株式の売却による収入	776	746	7,900
少数株主への配当金の支払額	(2,434)	(2,905)	(24,779)
その他	(443)	(617)	(4,510)
財務活動によるキャッシュ・フロー	100,866	(11,730)	1,026,835
現金及び現金同等物に係る換算差額	(8,486)	(2,289)	(86,389)
現金及び現金同等物の純増額	21,342	9,271	217,266
現金及び現金同等物の期首残高	61,716	51,383	628,281
連結子会社増減に伴う現金及び現金同等物の増加額	151	1,062	1,537
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	(14)	-	(143)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 83,195	¥ 61,716	\$ 846,941

連結財務諸表に対する注記を参照

連結財務諸表に対する注記

株式会社商船三井 2008年及び2009年3月31日に終了する年度

1. 連結財務諸表の作成基準

添付の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法およびその関連会計規則に定める規定に従い、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則（「日本のGAAP」）に準拠して作成されています。日本で一般に公正妥当と認められた会計原則は、国際財務報告基準の運用及び開示要件に関して、いくつかの点で相違があります。

海外連結子会社の会計は、企業会計基準委員会の実務対応報告第18号に従って修正しております。添付の連結財務諸表は、日本のGAAPに準拠して作成され、金融商品取引法の規定により財務省の管轄財務局に提出された当社の連結財務諸表を再構成（若干の記述拡大）したものであります。日本の法定連結財務諸表に含まれるものの、公正な表示に必要な不可欠ではない補足情報の一部は、添付の連結財務諸表には記載されておりません。

日本円金額の米ドルへの換算は、もっぱら日本国外の読者の便宜のために記載したものであり、1.00米ドルにつき98円23銭という、2009年3月31日の一般的為替レートを使用しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいは他のいずれかの為替レートで米ドルに実際に換金された、換金できるはずであった、または将来換金され得るということを意味するものではありません。

2. 主要な会計方針の要約

(1) 連結の基本方針

すべての会社は、議決権の過半数所有またはある一定の条件により実質支配されるすべての主要投資先を連結するよう求められております。

連結財務諸表には、2009年3月31日に終了する年度の当社及び連結子会社265社（2008年3月31日に終了する年度は連結子会社267社）の会計が反映されております。すべての主要な内部取引及び債権債務は相殺消去しております。

非連結子会社及び関連会社（議決権の20%から50%を所有する会社、あるいは15%から20%を所有、かつ一定の要件に当てはまる会社）への主要な投資については、持分法を適用しております。2009年3月31日に終了する年度において、非連結子会社1社及び関連会社63社に持分法を適用し、また、2008年3月31日に終了する年度において、非連結子会社1社及び関連会社54社に持分法を適用しております。その他の子会社（2009年3月31日に終了する年度110社、2008年3月31日に終了する年度115社）及び関連会社（同じく各終了年度に85社及び89社）への投資は、かかる会社の当期純利益及び剰余金に対する当社の持分相当額が重要ではなかったことから、取得原価で記載しております。

子会社資本金の消去に際しては、少数株主に帰する持分も含め、子会社の資産及び負債は、当社が子会社の支配獲得時の時価に基づいて計算しております。

取得価額と純資産持分との差額は、のれんとして表示し、5年から14年にかけて償却しております。

連結調整勘定／のれんの償却額は、連結損益計算書のその他の収益に含まれております。

(2) 外貨の換算

日本円で帳簿処理を行っている当社及び子会社の日本円以外の通貨による売上及び費用は、毎月末の為替レートあるいは取引日の一般的為替レートのいずれかで日本円に換算しております。日本円以外の通貨建ての金融資産及び負債は、決算日における一般的為替レートで日本円に換算しております。日本円以外の通貨で帳簿処理を行っている子会社は、外貨での売上および費用、ならびに資産および負債を、所属する国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づき、財務報告に使用される通貨へ換算しております。

日本円以外の通貨で記載されている子会社の財務諸表の全勘定科目は、発生時レートで換算される株主資本を除き、期末日為替レートで日本円に換算しております。複数の為替レートの適用による換算差額は、連結貸借対照表に為替換算調整勘定として表示しております。

(3) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書の作成においては、現金、預金、及び購入から償還まで3ヶ月を超えない流動性の高い短期投資は、現金及び現金同等物とみなしております。

(4) 運賃収益及び運賃収益に係る費用

1. コンテナ船

コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用は、複合輸送進行基準により計上しております。

2. コンテナ船を除くその他の船舶

コンテナ船以外の船舶に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用は、主に航海完了基準により計上しております。

(5) 有価証券

有価証券は、(a) 売買目的で保有する有価証券(以下「売買目的有価証券」)、(b) 満期まで保有する目的の債券(以下「満期保有目的の債券」)、(c) 子会社及び関連会社の株式、及び(d) 上記カテゴリーのいずれにも分類されないその他すべての有価証券(以下「その他有価証券」)に分類しております。

売買目的有価証券は時価で記載しております。売買目的有価証券は、時価により評価され処分により実現した利益及び損失は損益に計上されております。満期保有目的の債権は、償還不可能と予測される額を差引いた後、償却原価法で記載しております。連結対象ではなく、持分法も適用していない子会社及び関連会社の株式は、移動平均法による原価法で記載しております。時価のあるその他の有価証券は、時価で評価され対応する評価差額は、法人税等調整の上、純資産の部に別途記載されております。時価のないその他有価証券は、移動平均法による原価法で記載しております。

満期保有目的の債券、非連結子会社及び関連会社の株式、及びその他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で記載し、時価と帳簿価額との差額は、下落時の期間損失として計上しております。持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の株式の時価がない場合で、かかる有価証券の実質価額が著しく低下した場合には、損益計算書に相応の損失を計上し、実質価額によって記載するものとします。この場合、その時価または実質価額が、次連結会計年度期首における当該有価証券の帳簿価額となります。

(6) たな卸資産

たな卸資産は、主として移動平均法による原価法で記載しております(貸借対照表のたな卸資産の帳簿価額につきましては、資産収益性の低下に基づく簿価切り下げの方法により算定しております)。

(7) 有形固定資産の減価償却費

船舶及び建物の減価償却費は、主として定額法により計算しております。その他の有形固定資産の減価償却費は、主として定率法により算出しております。

法人税法の改正に伴い、当社及び国内子会社は2007年4月1日以降に取得した船舶、及び、その他の有形固定資産の減価償却の会計処理方法を変更いたしました。この変更が連結財務諸表に及ぼす影響は重要なものではありません。

所有権移転ファイナンス・リースの減価償却費は、主として自己所有の固定資産に適用される減価償却方法と同じ方法で計算しております。所有権移転外ファイナンス・リースの減価償却費は、主としてリース期間を耐用年数とし、見積残存価額はゼロとなる定額法により算出しております。リース取引の開始日が2008年3月31日以前の所有権移転外ファイナンス・リースに関しましては、従来通り通常の賃貸借取引に適用される方法によって計上されます。

(8) 社債発行費及び株式交付費の償却

社債発行費及び株式交付費は、支出時に全額費用として処理しております。

(9) 利息の取得原価算入

船舶の建造期間が長期に亘り、建造期間中に生じる利息額が著しく多額となる場合、係る支払利息は取得原価に算入しております。2009年3月31日に終了する年度に取得原価に算入した支払利息は27億88百万円(2,838万2千ドル)であり、2008年3月31日に終了する年度の支払利息は35億52百万円であります。

(10) 貸倒引当金

貸倒引当金は、予想される回収不能額を補填するのに十分な金額を計上しております。これは、特定の貸倒懸念債権等に関する回収不能見込額、及び当社の貸倒実績率を用いて計算された金額で構成されております。

(11) 退職給付引当金

当社は陸上及び海上勤務の従業員に対する適格退職年金制度を有しております。一定の年齢前に退職する海上勤務の従業員は、一時金の支払いを受ける権利も有しております。子会社の一部は、退職金の全額または一部を対象とする適格退職年金制度を設けており、退職一時金に対する引当金を設定している子会社もあります。

2000年4月1日付で公布された、退職給付に係る新会計基準に基づき、退職給付に係る債務及び費用は、一定の仮定に基づいて計算された金額によって決定されております。

当社及び連結子会社は、2008年及び2009年3月31日における退職給付債務及び同日における市場価格で評価した年金資産の見積金額に基づき2008年及び2009年3月31日現在の退職給付引当金を計上しております。

数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間による定額法(主として10年)により翌会計年度から損益計算書にて認識致します。

(12) 役員退職慰労引当金

当社及び国内子会社は、すべての取締役及び監査役が決算日に退職したと仮定した場合の内規に基づく期末要支給額を役員退職慰労引当金として計上しております。

2005年6月23日に開催された株主総会を以って、当社は役員退職慰労金制度を廃止しました。そのため、2005年6月23日の株主総会終了までの役員退職慰労引当金を計上しており、取締役及び監査役の退職に際しては、その退職時に支払われます。

(13) 法人税等

当社及び国内子会社は、会計上と税務上の資産・負債との間の一時差異に税効果を認識しております。法人税等は、連結損益計算書に計上されている税金等調整前当期純利益に基づいて計算しております。一時差異のため将来起こると予想される税額の変動に対応する繰延税金資産及び負債は資産・負債法を用いて認識しております。

(14) 普通株式1株当たりの金額

普通株式1株当たり純利益は、年度中に発行されている加重平均株式数に基づいて計算しております。

潜在株式調整後の1株当たりの純利益は、ストック・オプションの行使と転換社債の転換が、期首或いは発行時に行われるものと仮定して算出しております。

1株当たりの配当金は発生主義で表示され、貸借対照表日以降に承認される予定である当年度分の配当金を含んでおります。

(15) デリバティブ取引及びヘッジ会計

デリバティブは時価で評価し、その時価の変動については、ヘッジ目的で使用されるデリバティブに係るものを除き、損益として認識することが求められています。

デリバティブがヘッジ目的で使用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、当社グループは、ヘッジ対象に係る損益が認識されるまでの期間、デリバティブの時価の変動から生じる損益の認識を繰延べています。

また、金利スワップが、ヘッジ目的で利用され、一定のヘッジ要件を充たす場合には、スワップ対象の資産または負債に係る利子に金利スワップにより収受する利子の純額を加算または減算します。

当社及び連結子会社が利用しているヘッジ手段及びその対象は下記の通りです。

ヘッジ手段:	ヘッジ対象:
外貨建借入金	外貨建予定取引
為替予約	外貨建予定取引
通貨オプション	外貨建予定取引
通貨スワップ	外貨建借入金
金利スワップ	借入金利息及び社債利息
原油スワップ	船舶燃料
商品先物	船舶燃料
運賃先物	運賃

デリバティブ取引は、金利上昇、船舶燃料価格の上昇、運賃の下落及び為替変動に対するグループ会社のリスクを回避するために、一定の方針に従って、当社財務部により実行され管理されております。

当社は、半年ごとにヘッジ対象からのキャッシュ・フロー変動の累計、又は、ヘッジ対象の相場変動の累計と、ヘッジ手段からのキャッシュ・フロー変動の累計、又は、ヘッジ手段の相場変動の累計を比較することにより、ヘッジとしての有効性を評価しております。

(16) 組替

過年度の数値は、2009年の表示方法に適合するように、一部勘定科目の組み替えを行っております。これらの変更は、既に報告した業績、またはキャッシュ・フローあるいは純資産には一切影響を与えておりません。

(17) 会計処理方法の変更

1. 特別修繕引当金

2007年4月1日から、当社の船舶保有子会社は船舶の特別修繕引当金を、この引当金を既に引き当ててきている子会社に加え、引き当てることになりました。この変更は当社の中期経営計画に沿った船舶運航規模拡大、及び、定期検査に係る修繕費用の急激な上昇に備えるものであります。この変更に伴いまして、営業利益は33億58百万円減少し、税引前利益は141億51百万円だけ減少しました。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

2. 連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い

2009年3月31日に終了する年度より、連結財務諸表における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱いを適用しました(企業会計基準委員会が2006年5月17日に発行した実務対応報告第18号「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」)。

この変更が損益に及ぼす影響は軽微であります。

3. リース取引

所有権移転外ファイナンス・リースは、従来、通常の賃貸借取引に準じた方法で会計処理されてきました。2009年3月31日に終了する年度より、リース取引に関する新たな会計基準(企業会計基準委員会が2007年3月30日に改訂した同委員会の企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」)、及び、リース取引に関わる会計基準の指針(企業会計基準委員会が2007年3月30日に改訂した同委員会の適用指針第16号「リース取引に関する会計基準の適用指針」)を適用し、通常の売買取引に準ずる会計処理によっております。

リース取引の開始日が2008年3月31日以前の所有権移転外ファイナンス・リースに関しましては、従来通り通常の賃貸借取引に適用される方法によって計上されます。

この変更が損益に及ぼす影響は軽微であります。

4. 未完了航海に係わる運賃未収分

従来は、未収運賃は本線の積切出帆時に営業未収金として認識し、一方、運賃収益は航海完了基準(コンテナ船事業においては複合輸送進行基準)に基づき年度末において未完了航海に対応する部分(コンテナ船事業においては日割り繰延部分)を、前受金として繰延べておりました。2008年4月1日より、未完了航海に係わる運賃未収分の会計処理は、運賃未収金を営業未収金と前受金の双方から差し引くように変更しました。

これは、このような処理方式が業界で主流となったこと、及び、本会計年度にこの方式に対応する運賃管理システムが整備されたためです。これにより、他企業との比較が容易になり、また、財務状態をより適切に示すために変更したものです。

この変更に伴い、従来の方法に拠った場合に比べ、営業未収金、前受金は、それぞれ309億73百万円(3億1,531万1千ドル)ほど減少いたしました。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

3. 有価証券

A. 以下の表は、2008年及び2009年3月31日現在の、時価のある有価証券に関する取得原価、連結貸借対照表計上額及び時価の要約です。

(a) 満期保有目的の債券:

時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
連結貸借対照表計上額.....	¥-	¥2,005	\$-
時価.....	-	2,008	-
差額.....	-	3	-

時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
連結貸借対照表計上額.....	¥-	¥-	\$-
時価.....	-	-	-
差額.....	-	-	-

(b) その他有価証券:

2009年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	¥26,343	¥58,306	¥31,963
債券	15	16	1
その他	1	1	0
合計	¥26,359	¥58,323	¥31,964

種類	単位:千米ドル(注記1)		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	\$268,177	\$593,566	\$325,389
債券	153	163	10
その他	10	10	0
合計	\$268,340	\$593,739	\$325,399

2008年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	¥37,655	¥104,187	¥66,532
債券	15	16	1
その他	591	600	9
合計	¥38,261	¥104,803	¥66,542

2009年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	¥29,595	¥19,306	¥(10,289)
債券	-	-	-
その他	963	292	(671)
合計	¥30,558	¥19,598	¥(10,960)

種類	単位:千米ドル(注記1)		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	\$301,283	\$196,539	\$(104,744)
債券	-	-	-
その他	9,803	2,973	(6,830)
合計	\$311,086	\$199,512	\$(111,574)

2008年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表 計上額	差額
株式	¥12,549	¥10,826	¥(1,723)
債券	-	-	-
その他	3,234	2,305	(929)
合計	¥15,783	¥13,131	¥(2,652)

B. 以下の表は、2008年及び2009年3月31日現在の、時価のない有価証券の連結貸借対照表計上額の要約です。

種類	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥ 7,495	¥10,862	\$ 76,300
非上場外国債券	3,200	-	32,577
その他	118	105	1,201
合計	¥10,813	¥10,967	\$110,078

C. その他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券は、以下の通りです。

2009年3月31日に終了する年度：

種類	単位：百万円				
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	合計
国債・地方債等	¥-	¥-	¥ 16	¥-	¥ 16
社債	-	-	-	-	-
その他	-	-	3,200	-	3,200
合計	¥-	¥-	¥3,216	¥-	¥3,216

種類	単位：千米ドル(注記1)				
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	合計
国債・地方債等	\$-	\$-	\$ 163	\$-	\$ 163
社債	-	-	-	-	-
その他	-	-	32,577	-	32,577
合計	\$-	\$-	\$32,740	\$-	\$32,740

2008年3月31日に終了する年度：

種類	単位：百万円				
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超	合計
国債・地方債等	¥-	¥ -	¥16	¥-	¥ 16
社債	-	2,000	-	-	2,000
その他	-	-	-	-	-
合計	¥-	¥2,000	¥16	¥-	¥2,016

D. 2008年及び2009年3月31日に終了する年度に売却した満期保有目的の債券はありません。

E. 2008年及び2009年3月31日に終了する年度に売却したその他有価証券の売却額及びその売却損益は以下の通りです。

種類	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
	売却額	売却額	売却額
売却額	¥4,603	¥4,922	\$46,859
売却益の合計額	22	3,529	224
売却損の合計額	4	20	41

4. たな卸資産

2009年3月31日におけるたな卸資産の内容は以下の通りです。

種類	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009		2009
	たな卸資産	たな卸資産	たな卸資産
たな卸資産	¥26,855		\$273,389
その他	1,296		13,194
たな卸資産合計	¥28,151		\$286,583

5. デリバティブ取引

当社グループは、主として金利上昇、船舶燃料価格の上昇、運賃の下落及び為替レート変動へのリスクを回避するため、当社経営陣により決定された指針に基づいて、デリバティブ取引を行っております。

以下の表は、ヘッジ会計が適用されていない通貨と金利のデリバティブに関する2008年及び2009年3月31日現在の契約額、及び評価損益の要約です。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
(1) 通貨関連			
為替予約取引:			
売建(米ドル)			
契約額	¥327	¥915	\$3,329
評価益	54	35	550

デリバティブ取引の時価会計及びヘッジ会計が適用されない国における通貨スワップ取引の契約額と評価損益は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
通貨スワップ取引:			
受取円、支払米ドル			
契約額	¥-	¥49,500	\$-
評価益	-	1,603	-
受取円、支払ユーロ			
契約額	¥-	¥ 500	\$-
評価損	-	(115)	-
受取ユーロ、支払米ドル			
契約額	¥-	¥ 7,233	\$-
評価益	-	472	-
受取ユーロ、支払円			
契約額	¥-	¥ -	\$-
評価益	-	-	-

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
(2) 金利関連			
金利スワップ取引:			
受取変動、支払固定			
契約額	¥71,455	¥77,187	\$727,425
評価損	(5,214)	(1,552)	(53,080)
受取固定、支払変動			
契約額	¥ 7,500	¥ -	\$ 76,351
評価益	38	-	387

デリバティブ取引の時価会計及びヘッジ会計が適用されない国における金利スワップ取引の契約額と評価損は以下の通りです。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
金利スワップ取引			
受取変動、支払固定			
契約額	¥-	¥22,262	\$-
評価損	-	(1,100)	-
受取固定、支払変動			
契約額	¥-	¥13,771	\$-
評価益	-	17	-
受取変動、支払変動			
契約額	¥-	¥12,632	\$-
評価益	-	13	-

注記：1 連結会計年度末における為替予約取引の円貨での時価は、先物為替相場によって算出しております。

2 連結会計年度末における金利スワップ取引の時価は、取引先金融機関から提示された価格によって算出しております。

6. 短期有利子負債と長期有利子負債

(1) 短期有利子負債

2009年3月31日現在の短期有利子負債(1,075億71百万円：10億9,509万3千ドル)は無担保債務です。2008年3月31日現在の短期有利子負債は516億74百万円です。短期有利子負債の金利は、主として変動金利に基づいて設定されております。

(2) 長期有利子負債

2008年及び2009年3月31日現在の長期有利子負債は、以下の構成となっております。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
社債：			
2009年満期円建普通社債、利率1.190%.....	¥ 10,000	¥ 10,000	\$ 101,802
2009年満期円建普通社債、利率1.240%.....	5,000	-	50,901
2009年満期円建普通社債、利率1.220%.....	4,500	-	45,811
2009年から2015年満期ユーロメディアムタームノート、変動利率/固定利率.....	26,740	44,758	272,218
2011年満期円建普通社債、利率0.000%*.....	49,030	49,130	499,135
2011年満期円建普通社債、利率1.480%.....	1,000	1,000	10,180
2011年満期円建普通社債、利率1.460%.....	2,000	2,000	20,361
2013年満期円建普通社債、利率1.428%.....	15,000	-	152,703
2014年満期円建普通社債、利率1.760%.....	10,000	10,000	101,802
2015年満期円建普通社債、利率1.590%.....	15,000	15,000	152,703
2016年満期円建普通社債、利率2.070%.....	15,000	15,000	152,703
担保付借入金：			
日本政策投資銀行からの2021年までに返済予定の借入金、 利率0.60%から5.65%.....	79,916	80,778	813,560
その他の金融機関からの2021年までに返済予定の借入金、 利率0.50%から4.56%.....	27,989	50,276	284,933
無担保借入金：			
その他の金融機関からの2023年までに返済予定の借入金、 利率0.54%から7.78%.....	317,027	255,085	3,227,394
	578,202	533,027	5,886,206
1年以内に返済予定の金額.....	79,009	73,747	804,327
	¥499,193	¥459,280	\$5,081,879

※ゼロ金利転換社債

2009年3月31日現在、長期有利子負債の各年毎の返済・償還予定金額は、以下の通りです。

3月31日に終了する年度	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
2010	¥ 79,009	\$ 804,327
2011	102,758	1,046,096
2012	90,674	923,078
2013	49,411	503,013
2014	81,835	833,096
2015年以降	174,515	1,776,596
	¥578,202	\$5,886,206

(3) 担保資産と担保付債務

2009年3月31日現在、以下の資産が短期有利子負債及び長期有利子負債に対する担保に供されております。

担保資産	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
船舶	¥202,732	\$2,063,850
建物及び構築物	2,573	26,194
土地	985	10,027
投資有価証券	51,722	526,539
その他	421	4,287
	¥258,433	\$2,630,897

担保付債務	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
短期借入金	¥ -	\$ -
1年以内返済予定長期借入金	20,766	211,402
長期借入金	87,139	887,091
	¥107,905	\$1,098,493

7. 偶発債務

2009年3月31日時点で、当社及び連結子会社は、主に関連会社及び他の会社の負債に対する保証人または連帯保証人として、総額948億50百万円(9億6,559万1千ドル)の偶発債務を有しております。

8. 純資産

純資産は、株主資本、評価・換算差額等、新株予約権、及び、少数株主持分の4つの部から構成されています。

日本の会社法と規則によれば、新株発行に対する払い込み金額は全て資本にあてる必要があります。ただし、取締役会の決議に基づいて、企業は新株発行価額の50%を超えない金額を資本準備金として計上し、資本剰余金に含めることができます。

会社法では剰余金の配当が行われる場合、配当金の10%相当額、又は、資本金の25%相当額が資本準備金及び利益準備金の合計額を超過する場合のその超過額のうち、いずれか少ない金額を資本準備金又は利益準備金として積み立てるべきことが定められています。利益準備金は、添付の連結貸借対照表では利益剰余金に含まれております。

会社法の定めによれば、充当措置(資本準備金及び利益準備金は、欠損の填補に充てることができ、また資本金に組み入れることができる)については、株主総会の決議が必要とされます。

(A) 発行済株式数

2008年及び2009年3月31日に終了する年度における発行済株式数の変動は以下の通りです。

	普通株式(千株)	自己株式(千株)
2007年3月31日現在	1,205,410	10,115
増加株式数	785	696
減少株式数	-	(1,142)
2008年3月31日現在	1,206,195	9,669
増加株式数	91	856
減少株式数	-	(868)
2009年3月31日現在	1,206,286	9,657

(B) 新株予約権

2008年及び2009年3月31日における新株予約権の内容は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
ストックオプション	¥1,307	¥968	\$13,306
合計	¥1,307	¥968	\$13,306

(C) 配当金

(1) 2009年3月31日に終了する年度に支払われた配当金は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
2008年6月24日開催の株主総会決議	¥20,354		\$207,208
2008年10月27日開催の取締役会決議	18,557		188,914
合計	¥38,911		\$396,122

(2) 2009年3月31日現在の利益剰余金に含まれ、翌期以降に支払われる予定の配当金は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
2009年6月23日開催の株主総会決議	¥18,559		\$188,934
合計	¥18,559		\$188,934

9. その他の収益(費用):その他、純額—内訳

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
その他—純額:			
有価証券の売却益	¥ -	¥ 0	\$ -
為替差損	(4,611)	(5,612)	(46,941)
のれんの償却額	1,392	1,306	14,171
船舶、投資有価証券及びその他資産の売却益	12,306	23,014	125,278
船舶、投資有価証券及びその他資産の除売却損	(727)	(2,097)	(7,401)
関係会社清算損	(121)	(64)	(1,232)
投資有価証券等評価損	(3,246)	(3,131)	(33,045)
貸倒引当金繰入	(334)	(800)	(3,400)
特別退職金	(111)	(79)	(1,130)
過年度特別修繕引当金繰入額	-	(10,847)	-
備船解約金(純額)	(14,552)	9,585	(148,142)
その他	494	6,727	5,029
合計	¥ (9,510)	¥ 18,002	\$ (96,813)

10. リース

借主側:

(A) 所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) 2009年3月31日時点での所有権移転外ファイナンス・リースの取得価額相当額、減価償却累計額相当額、及び期末残高相当額は、以下の通りであります。

	単位:百万円		
	器具及び備品	その他	合計
取得価額相当額	¥43,405	¥376	¥43,781
減価償却累計額相当額	32,951	245	33,196
期末残高相当額	¥10,454	¥131	¥10,585

	単位:千米ドル(注記1)		
	器具及び備品	その他	合計
取得価額相当額	\$441,871	\$3,828	\$445,699
減価償却累計額相当額	335,448	2,494	337,942
期末残高相当額	\$106,423	\$1,334	\$107,757

2008年3月31日時点での所有権移転外ファイナンス・リースの取得価額相当額、減価償却累計額相当額、及び期末残高相当額は、以下の通りであります。

	単位:百万円		
	器具及び備品	その他	合計
取得価額相当額	¥46,704	¥817	¥47,521
減価償却累計額相当額	31,693	549	32,242
期末残高相当額	¥15,011	¥268	¥15,279

(2) 2008年及び2009年3月31日時点の未経過リース料(利息相当額を含む)期末残高相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
1年内	¥ 4,088	¥ 4,220	\$ 41,617
1年超	13,073	17,470	133,085
合計	¥17,161	¥21,690	\$174,702

(3) 支払リース料、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
支払リース料	¥4,556	¥5,541	\$46,381
減価償却費相当額	4,659	6,196	47,430
支払利息相当額	364	500	3,706

(4) 減価償却費相当額の算定方法

減価償却額は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として、定額法を用いて算出しております。

(5) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、利息法を用いて各期に割り当てております。

(6) 減損損失

リース資産に配分された減損損失はありません。

(B) 2008年及び2009年3月31日時点のオペレーティング・リース取引の未経過リース料:

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
1年内	¥ 36,708	¥ 38,451	\$ 373,695
1年超	166,755	190,845	1,697,597
合計	¥203,463	¥229,296	\$2,071,292

貸主側:

(A) 所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) 2009年3月31日時点での所有権移転外ファイナンス・リース取得価額、減価償却累計額、及び期末残高は、以下の通りであります。

	単位:百万円	
	器具及び備品	合計
取得価額	¥-	¥-
減価償却累計額	-	-
期末残高	¥-	¥-

	単位:千米ドル(注記1)	
	器具及び備品	合計
取得価額	\$-	\$-
減価償却累計額	-	-
期末残高	\$-	\$-

2008年3月31日時点での所有権移転外ファイナンス・リース取得価額、減価償却累計額、及び期末残高は、以下の通りであります。

	単位:百万円	
	器具及び備品	合計
取得価額	¥107	¥107
減価償却累計額	100	100
期末残高	¥ 7	¥ 7

(2) 2008年及び2009年3月31日時点の未経過リース料(利息相当額を含む)期末残高相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
1年内	¥-	¥22	\$-
1年超	-	-	-
合計	¥-	¥22	\$-

(3) 受取リース料、減価償却費及び受取利息相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
受取リース料	¥22	¥22	\$224
減価償却費	7	11	71
受取利息相当額	0	1	0

(4) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、利息法を用いて各期に割り当てております。

(B) 2008年及び2009年3月31日時点のオペレーティング・リース取引の未経過リース料:

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
1年内	¥ 6,586	¥ 6,510	\$ 67,047
1年超	29,949	31,672	304,886
合計	¥36,535	¥38,182	\$371,933

11. セグメント情報

(A) 事業の種類別セグメント情報:

単位: 百万円

2009年3月31日に終了する年度:	不定期専用船事業	コンテナ船事業	ロジスティクス 事業	フェリー・内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
1. 売上高								
(1) 外部顧客に対する売上高...	¥ 998,543	¥639,695	¥56,270	¥54,534	¥107,033	¥ 9,727	¥ -	¥1,865,802
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高.....	3,111	1,607	1,355	231	19,608	14,463	(40,375)	-
計.....	1,001,654	641,302	57,625	54,765	126,641	24,190	(40,375)	1,865,802
2. 営業費用	796,171	664,645	57,816	54,868	114,878	19,517	(39,304)	1,668,591
営業利益.....	¥ 205,483	¥ (23,343)	¥ (191)	¥ (103)	¥ 11,763	¥ 4,673	¥ (1,071)	¥ 197,211
3. 資産、減価償却費及び 資本的支出:								
(1) 資産.....	¥ 910,659	¥362,537	¥47,054	¥42,665	¥293,066	¥376,655	¥(225,556)	¥1,807,080
(2) 減価償却費.....	48,949	15,399	1,413	3,948	6,033	2,157	257	78,156
(3) 資本的支出.....	154,275	36,640	971	1,083	26,643	3,563	33	223,208

単位: 千米ドル(注記1)

2009年3月31日に終了する年度:	不定期専用船事業	コンテナ船事業	ロジスティクス 事業	フェリー・内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
1. 売上高								
(1) 外部顧客に対する売上高...	\$10,165,357	\$6,512,216	\$572,839	\$555,167	\$1,089,616	\$ 99,023	\$ -	\$18,994,218
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高.....	31,670	16,360	13,794	2,352	199,613	147,236	(411,025)	-
計.....	10,197,027	6,528,576	586,633	557,519	1,289,229	246,259	(411,025)	18,994,218
2. 営業費用	8,105,171	6,766,212	588,567	558,568	1,169,480	198,687	(400,112)	16,986,573
営業利益.....	\$ 2,091,856	\$ (237,636)	\$ (1,934)	\$ (1,049)	\$ 119,749	\$ 47,572	\$ (10,913)	\$ 2,007,645
3. 資産、減価償却費及び 資本的支出:								
(1) 資産.....	\$ 9,270,681	\$3,690,695	\$479,019	\$434,338	\$2,983,468	\$3,834,419	\$(2,296,203)	\$18,396,417
(2) 減価償却費.....	498,310	156,765	14,385	40,191	61,417	21,959	2,616	795,643
(3) 資本的支出.....	1,570,549	373,002	9,885	11,025	271,231	36,272	336	2,272,300

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)4の通り、2008年4月1日より、未完了航海に対応する運賃未収分の会計処理では、運賃未収分を営業未収金と前受金の双方から差し引くように変更されました。この変更に伴い、以前の会計方式と比較して、資産は不定期専用船事業で244億48百万円(2億4,888万5千ドル)、コンテナ船事業で65億25百万円(6,642万6千ドル)減少いたしました。なお他のセグメントへの影響はありません。

単位: 百万円

2008年3月31日に終了する年度:	不定期専用船事業	コンテナ船事業	ロジスティクス 事業	フェリー・内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
1. 売上高								
(1) 外部顧客に対する売上高...	¥1,024,797	¥686,829	¥61,236	¥53,100	¥108,860	¥ 10,875	¥ -	¥1,945,697
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高.....	2,444	1,752	1,505	139	20,198	12,182	(38,220)	-
計.....	1,027,241	688,581	62,741	53,239	129,058	23,057	(38,220)	1,945,697
2. 営業費用	758,562	687,267	61,608	52,024	116,692	15,454	(37,195)	1,654,412
営業利益.....	¥ 268,679	¥ 1,314	¥ 1,133	¥ 1,215	¥ 12,366	¥ 7,603	¥ (1,025)	¥ 291,285
3. 資産、減価償却費及び 資本的支出:								
(1) 資産.....	¥ 989,607	¥352,856	¥55,961	¥50,686	¥290,992	¥412,947	¥(252,498)	¥1,900,551
(2) 減価償却費.....	46,828	13,523	1,537	3,366	6,226	2,776	225	74,481
(3) 資本的支出.....	198,810	80,485	716	10,452	9,736	3,402	(27)	303,574

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)1の通り、2007年4月1日から、当社の船舶保有子会社は船舶の特別修繕引当金を、この引当金を既に引き当てている子会社に加え、引き当てることになりました。この変更に伴い、以前の会計方式と比較して、営業費用は不定期専用船事業で28億46百万円、コンテナ船事業で4億88百万円、及び、フェリー・内航事業で23百万円の増加となりました。これに応じてそれぞれのセグメントの営業利益は減少いたしました。

(B) 所在地別セグメント情報:

各セグメントは、以下の国または地域を対象としております。

- 北米: 米国、及びカナダ
- 欧州: 英国、オランダ、及びその他欧州各国
- アジア: 中近東、中国、及びその他アジア各国
- その他: 中南米、アフリカ、豪州各国

セグメントの売上高とは、売上を上げた場所にかかわらず、そのセグメント内の国に登記している会社の売上をさしますが、当社及び／または日本国内の子会社に対する傭船契約に基づいて船舶を所有するだけの目的で、パナマやリベリアなどの諸国に登記された便宜地籍船会社(FOC会社)による売上は除外されております。便宜地籍船会社は、便宜上、本セグメント情報では日本に登記している会社とみなしております。

セグメントの費用とは、売上をあげるために費用が生じた場所にかかわらず、そのセグメント内の国に登記している会社の費用をさします。

セグメントの資産とは、セグメント内の国に登記している会社が所有する資産であります。便宜地籍船会社の船舶などの資産は日本の会社の資産とみなしております。

2009年3月31日に終了する年度:	単位:百万円						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去または全社	連結
1. 売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高.....	¥1,796,589	¥28,413	¥ 13,809	¥26,920	¥ 71	¥ -	¥1,865,802
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高.....	5,984	15,868	11,218	10,120	4,599	(47,789)	-
計.....	1,802,573	44,281	25,027	37,040	4,670	(47,789)	1,865,802
2. 営業費用	1,616,452	37,539	21,466	33,948	4,599	(45,413)	1,668,591
営業利益.....	¥ 186,121	¥ 6,742	¥ 3,561	¥ 3,092	¥ 71	¥ (2,376)	¥ 197,211
3. 資産	¥1,712,392	¥47,343	¥115,896	¥35,380	¥54,955	¥(158,886)	¥1,807,080

2009年3月31日に終了する年度:	単位:千米ドル(注記1)						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去または全社	連結
1. 売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高.....	\$18,289,616	\$289,250	\$ 140,578	\$274,051	\$ 723	\$ -	\$18,994,218
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高.....	60,918	161,539	114,201	103,024	46,819	(486,501)	-
計.....	18,350,534	450,789	254,779	377,075	47,542	(486,501)	18,994,218
2. 営業費用	16,455,787	382,154	218,528	345,598	46,819	(462,313)	16,986,573
営業利益.....	\$ 1,894,747	\$ 68,635	\$ 36,251	\$ 31,477	\$ 723	\$ (24,188)	\$ 2,007,645
3. 資産	\$17,432,475	\$481,961	\$1,179,843	\$360,175	\$559,452	\$(1,617,489)	\$18,396,417

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)4の通り、2008年4月1日より、未完了航海に対応する運賃未収分の会計処理では、運賃未収分を営業未収金と前受金の双方から差し引くように変更されました。この変更に伴い、以前の会計方式と比較して、日本での資産は309億73百万円(3億1,531万1千ドル)減少いたしました。なお他のセグメントへの影響はありません。

2008年3月31日に終了する年度:	単位:百万円						
	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去または全社	連結
1. 売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高.....	¥1,866,521	¥40,392	¥ 15,592	¥23,001	¥ 191	¥ -	¥1,945,697
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高.....	5,631	18,037	13,844	10,030	3,949	(51,491)	-
計.....	1,872,152	58,429	29,436	33,031	4,140	(51,491)	1,945,697
2. 営業費用	1,598,132	45,360	23,744	31,547	4,071	(48,442)	1,654,412
営業利益.....	¥ 274,020	¥13,069	¥ 5,692	¥ 1,484	¥ 69	¥ (3,049)	¥ 291,285
3. 資産	¥1,775,035	¥55,332	¥157,599	¥40,646	¥28,735	¥(156,796)	¥1,900,551

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)1の通り、2007年4月1日から、当社の船舶保有子会社は特別修繕引当金を、この引当金を既に引き当ててきている子会社に加え、引き当てることになりました。この変更に伴い、以前の会計方式と比較して、日本での営業費用は33億58百万円増加し、また、それに応じて日本の営業利益は減少しました。この変更によるセグメントへの影響は日本以外では生じていません。

(C) 海外売上高:

セグメントは、地理的近接度により区分されております。各セグメントに属する地理的範囲は、以下の通りであります。

- 北米: 米国、及びカナダ
- 欧州: 英国、オランダ、及びその他欧州各国
- アジア: 中近東、中国、及びその他アジア各国
- 中南米: ブラジル、チリ、及びその他中南米各国
- オセアニア: オーストラリア及びその他オセアニア各国
- その他: アフリカ、及びその他各国

海外売上高の主なものは外航に係る海運業収益であります。

	単位:百万円						
2009年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	合計
1. 海外売上高	¥381,427	¥288,015	¥365,110	¥216,351	¥300,458	¥125,637	¥1,676,998
2. 連結売上高	-	-	-	-	-	-	¥1,865,802
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合 ..	20.4%	15.4%	19.6%	11.6%	16.1%	6.7%	89.9%

	単位:千米ドル(注記1)						
2009年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	合計
1. 海外売上高	\$3,882,999	\$2,932,047	\$3,716,889	\$2,202,494	\$3,058,719	\$1,279,009	\$17,072,157
2. 連結売上高	-	-	-	-	-	-	\$18,994,218
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合 ..	20.4%	15.4%	19.6%	11.6%	16.1%	6.7%	89.9%

	単位:百万円						
2008年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	合計
1. 海外売上高	¥424,032	¥317,668	¥373,041	¥221,417	¥297,076	¥113,760	¥1,746,994
2. 連結売上高	-	-	-	-	-	-	¥1,945,697
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合 ..	21.8%	16.3%	19.2%	11.4%	15.3%	5.8%	89.8%

(所在地別セグメントの変更)

海外売上高を一層適切かつ明瞭に示すために、2008年3月31日に終了する年度より、従来その他に分類されていましたが中南米とオセアニアを分けて表示いたします。中南米とオセアニアの前年度の売上高は、それぞれ1,241億97百万円及び2,064億55百万円であり、連結売上高に占める割合はそれぞれ7.9%と13.2%でした。

12. 法人税等

2008年及び2009年3月31日に終了する年度においては、法定実効税率は概ね37.25%となっております。

(A) 2008年及び2009年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主要な要素は、以下の通りであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
繰延税金資産：			
貸倒引当金損金算入限度超過額	¥ 1,027	¥ 119	\$ 10,455
賞与引当金	1,947	2,198	19,821
退職給付引当金	3,883	5,009	39,530
役員退職慰労引当金	775	858	7,889
株式評価損自己否認額	3,771	2,927	38,389
未払事業税・事業所税損金不算入額	399	2,068	4,062
繰越欠損金	1,304	3,816	13,275
未実現固定資産売却益	1,863	1,863	18,966
減損損失	843	896	8,582
繰延ヘッジ損失	9,384	-	95,531
その他	2,849	1,945	29,003
繰延税金資産小計	28,045	21,699	285,503
評価性引当額	(6,005)	(7,457)	(61,132)
繰延税金資産合計	22,040	14,242	224,371
繰延税金負債：			
圧縮記帳積立金	(2,087)	(2,085)	(21,246)
特別償却準備金	(1,717)	(768)	(17,479)
その他有価証券評価差額金	(8,327)	(24,125)	(84,771)
退職給付信託設定益	(4,339)	(4,339)	(44,172)
評価差額	(11,858)	(12,194)	(120,717)
連結子会社留保利益等	(14,125)	(16,665)	(143,795)
繰延ヘッジ収益	-	(12,885)	-
その他	(685)	(756)	(6,973)
繰延税金負債合計	(43,138)	(73,817)	(439,153)
純繰延税金負債の純額	¥(21,098)	¥(59,575)	\$(214,782)

(B) 2009年3月31日に終了する年度における、法定実効税率と当社財務諸表上の税率の差異は以下の通りです。

	2009
法定実効税率	37.3 %
損金不算入費用	0.7 %
益金不算入費用	(2.0)%
税制変更による繰延税金負債の減少	(2.5)%
その他	(0.3)%
実効税率	33.2 %

2008年3月31日に終了する年度における、法定実効税率と当社財務諸表上の税率との差異については、些少であるため、注記を省略しております。

13.従業員退職給付と年金制度

2008年及び2009年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
退職給付債務	¥ 62,668	¥ 63,929	\$ 637,972
未認識数理計算上の差異	(13,041)	4,066	(132,760)
前払年金費用	18,434	17,168	187,662
年金資産	(53,434)	(70,694)	(543,968)
退職給付引当金	¥ 14,627	¥ 14,469	\$ 148,906

2008年及び2009年3月31日に終了する年度の連結損益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
勤務費用	¥ 4,472	¥ 3,923	\$ 45,526
利息費用	912	918	9,284
期待運用収益(減算)	(1,242)	(1,533)	(12,644)
数理計算上の差異の費用処理額	(144)	(1,686)	(1,466)
その他*	514	-	5,233
退職給与引当金	¥ 4,512	¥ 1,622	\$ 45,933

*「その他」は連結子会社における確定拠出型年金掛金等です。

2008年及び2009年3月31日に終了する年度における割引率は、それぞれ2.0%であります。また、2008年及び2009年3月31日に終了する年度における年金資金の期待収益率は、主に2.0%であります。

退職給付見込額は期間定額基準により各年度へ配分しております。

14. スtock・オプション

(A) 費用計上額

2008年及び2009年3月31日に終了する年度のStock・オプションに係る費用計上額は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
販売費及び一般管理費.....	¥381	¥601	\$3,879
合計.....	¥381	¥601	\$3,879

(B) 内容及び条件

付与された年毎のStock・オプションの内容及び条件は以下の通りです。

	2002	2003	2004	2005
付与対象者の人数	役員:13 取締役:19 従業員:52	役員:11 取締役:16 従業員:37 国内連結子会社社長:34	役員:11 取締役:16 従業員:32 国内連結子会社社長:34	役員:11 執行役員:17 従業員:38 国内連結子会社社長:34
Stock・オプションの数	普通株式 1,560,000	普通株式 1,590,000	普通株式 1,570,000	普通株式 1,650,000
付与日	2002年9月11日	2003年8月8日	2004年8月5日	2005年8月5日
権利確定条件	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし
対象勤務期間	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし
権利行使期間	2004年6月26日から 2012年6月25日	2004年6月20日から 2013年6月25日	2005年6月20日から 2014年6月24日	2006年6月20日から 2015年6月23日
	2006	2007	2008	
付与対象者の人数	役員:11 執行役員:17 従業員:34 国内連結子会社社長:37	役員:11 執行役員:20 従業員:33 国内連結子会社社長:36	役員:11 執行役員:20 従業員:38 国内連結子会社社長:36	
Stock・オプションの数	普通株式 1,670,000	普通株式 1,710,000	普通株式 1,760,000	
付与日	2006年8月11日	2007年8月10日	2008年8月8日	
権利確定条件	規定なし	規定なし	規定なし	
対象勤務期間	規定なし	規定なし	規定なし	
権利行使期間	2007年6月20日から 2016年6月22日	2008年6月20日から 2017年6月21日	2009年7月25日から 2018年6月24日	

(C) 変動状況及び単価

付与された年毎のストック・オプションの変動状況及び単価は以下の通りです。

(1) スtock・オプションの変動状況

権利確定前	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2008年3月31日現在の残高	-	-	-	-	-	-	-
付与	-	-	-	-	-	-	1,760,000
失効	-	-	-	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-	-	-	1,760,000
2009年3月31日現在の残高	-	-	-	-	-	-	-

権利確定後	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2008年3月31日現在の残高	40,000	44,000	385,000	1,080,000	1,670,000	1,710,000	-
権利確定	-	-	-	-	-	-	1,760,000
権利行使	20,000	20,000	89,000	192,000	197,000	-	-
失効	-	-	-	-	-	-	-
2009年3月31日現在の残高	20,000	24,000	296,000	888,000	1,473,000	1,710,000	1,760,000

(2) 行使されたストック・オプションの単価

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
権利行使価格	¥264	¥377	¥ 644	¥ 762	¥ 841	¥1,962	¥1,569
行使時平均株価	¥549	¥549	¥1,483	¥1,403	¥1,329	-	-
付与日における公正な評価単価	-	-	-	-	¥ 219	¥ 352	¥ 217

(D) スtock・オプションの公正な評価単価の見積方法

当社はブラック・ショールズ式を用いてストック・オプションの公正な評価単価を算定しました。この算定に用いられた主な基礎数値は以下の通りです。

	2008
株価変動性	34.0%
予想残存期間	5年11ヶ月
予想配当	31円/株
無リスク利率	1.21%

15. 重要な非資金取引

(A) 2008年及び2009年3月31日に終了する年度に新たに計上したリース資産及び債務の額は、それぞれ171億23百万円、42億11百万円(4,286万9千ドル)であります。

(B) 新株予約権の行使

	単位: 百万円		単位: 千米ドル (注記1)
	2009	2008	2009
新株予約権の行使による資本金の増加額	¥ 50	¥435	\$ 509
新株予約権の行使による資本準備金の増加額	50	435	509
新株予約権の行使による新株予約権付社債減少額	¥100	¥870	\$1,018

16. 後発事象

(1) 関西汽船株式会社の子会社化

当社は2009年3月18日付取締役会決議により、関西汽船株式会社(以下「関西汽船」といいます。)が実施する第三者割当増資により発行する募集株式(普通株式2千900万株、払込金額は1株当たり55円、総額15億95百万円(1,623万7千ドル))すべてを引き受けることを決議し、同年4月13日に払込を行いました。この払込完了により同社は当社の子会社となりました。

また、同時に関西汽船の株式を公開買付により取得することを決議しました。

1. 公開買付の理由

当社は2007年3月に発表した現行の中期経営計画「MOL ADVANCE」において、持続的成長を目指し、海運事業の更なる拡大と海運周辺分野の増強を基本的な方向性としており、「グループ総合力と競争力の強化」を全体戦略の一つの柱として位置付けています。このような全体戦略に基づき、グループ会社の更なる成長へ向けて、各事業分野において企業組織再編とシナジー創出策の実施に積極的に取り組んだ結果、当社が対象者株式の公開買付等を通じて、関西汽船を完全子会社とすることが最善の方策であるとの結論に至り実施したものです。

2. 買付けの対象となる子会社の概要(2009年4月13日現在)

(1) 商号	関西汽船株式会社
(2) 主な事業内容	海上運送業、飲食業・商品販売業、その他事業
(3) 設立年月日	1942年5月4日
(4) 本店所在地	大阪市北区中之島三丁目6番32号
(5) 代表者の役職・氏名	代表取締役社長 黒石 眞
(6) 資本金	21億66百万円(2,205万ドル)
(7) 発行済株式総数	68,531,200株
(8) 議決権の総数	685,258個

3. 公開買付の概要

(1) 取得株式数	17,583,914株(連結子会社からの買付を含む)
(2) 公開買付期間	2009年3月19日から2009年4月27日
(3) 買付に要した資金	11億8百万円(1,128万ドル)

4. 公開買付後の所有株式数及び議決権数

(1) 所有株式数	61,060,114株(所有割合 89.09%)
(2) 議決権数	610,601個(議決権割合89.10%)

社債の発行

- | | |
|----------|---|
| (1) 種類 | 国内無担保普通社債(5年債) |
| (2) 発行価格 | 各社債の金額100円につき金100円 |
| (3) 発行総額 | 300億円(3億540万6千ドル) |
| (4) 利率 | 1.278% |
| (5) 償還方法 | 満期一括償還 |
| (6) 償還期間 | 5年 |
| (7) 発行時期 | 2009年5月27日 |
| (8) 使途 | 船舶投資のために調達した借入金やコマーシャル・ペーパーの返済償還に充当する予定 |
- | | |
|-----------|---|
| (1) 種類 | 国内無担保普通社債(10年債) |
| (2) 発行価格 | 各社債の金額100円につき金100円 |
| (3) 発行総額 | 200億円(2億360万4千ドル) |
| (4) 利率 | 1.999% |
| (5) 償還方法 | 満期一括償還 |
| (6) 償還期間 | 10年 |
| (7) 発行時期 | 2009年5月27日 |
| (8) 債券の使途 | 船舶投資のために調達した借入金やコマーシャル・ペーパーの返済償還に充当する予定 |

アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

当社は、和文と英文とで内容上の重要な相違が生じないように配慮してアニュアルレポートを作成しております。財務諸表につきましては、海外読者の便宜のために組み替えた連結及び単体の監査法人の監査済英文財務諸表とその和訳を掲載しておりますが、英文財務諸表の和訳は監査法人の監査の対象とはなっておりません。従いまして、アニュアルレポート所収の監査報告書は英文が正文であり、日本語の監査報告書はその和訳であります。

なお、日本語の連結及び単体の財務諸表の正文としては、「有価証券報告書」をご参照下さい。

公認会計士の監査報告書

株式会社商船三井
株主各位及び取締役会 御中

当監査法人は、株式会社商船三井(会社)及び連結子会社の2008年3月31日及び2009年3月31日現在における添付の日本円で表示された連結貸借対照表、並びに同日をもって終了する連結会計年度の関連する連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の内容に関する責任は経営者にあり、当監査法人の責任は監査に基づいてこの連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。この基準は、当監査法人に、連結財務諸表に重要な虚偽の表示が無いかどうかの合理的な保証を得るために監査を計画し、実行することを求めている。監査は、財務諸表内の金額及び開示内容を裏付ける証拠を試査的に調査することを含んでいる。監査はまた、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた重要な見積り等の評価も含め、全体としての財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、当方の監査が正当なものとして当方の意見表明のための根拠を成すものと信ずる。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社商船三井及び連結子会社の2008年3月31日及び2009年3月31日現在の財務状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

当監査法人としては、以下に挙げるような点にご注意いただきたい。

- (1) 連結財務諸表に対する注記2(17)1の通り、株式会社商船三井の船舶保有子会社は、船舶の特別修繕引当金を、この引当金を既に引き当ててきた子会社に加えて、2007年4月1日から引き当てる。
- (2) 連結財務諸表に対する注記2(17)4の通り、2008年4月1日より、未完了航海に係わる運賃未収分の会計処理は、運賃未収分を営業未収金と前受金の双方から差し引く方法に変更された。

添付の2009年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は、読者の便宜のために米ドルへ換算されたものである。監査はまた、日本円金額の米ドルへの換算を含んでおり、当監査法人は、連結財務諸表に対する注記1に記載の基準により米ドルへの換算がなされているものと認める。

KPMG AZSA & Co.

日本 東京
2009年6月23日

商船三井グループ

株式会社商船三井 2009年3月31日現在

- 連結子会社
- 持分法適用子会社
- ▲ 持分法適用関連会社

	登録事業所	MOLの所有割合 (単位:%) ^{*1}	払込資本金 (単位:千)
不定期専用船事業			
■ BGT Ltd.	リベリア	100.00	US\$5
■ BIL Investments Ltd.	英国	100.00	£21
■ BLNG Inc.	米国	75.00	US\$1
■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシイズ	日本	100.00	¥10,000
■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ エム・オー・エルエヌジー輸送株式会社	日本	100.00	¥40,000
■ MCGC International Ltd.	バハマ	80.10	US\$1
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$2,350
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Europe) Ltd.	英国	100.00	US\$402
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) Inc.	米国	100.00	US\$200
■ 商船三井近海株式会社	日本	100.00	¥660,000
■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	75.00	US\$13,061
■ 商船三井タンカー管理株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$158,630
■ パナマ、ケイマン諸島、リベリア、シンガポール、香港、キプロス、マルタ国内の船主会社 (128社)			
■ Tokyo Marine Asia Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ 東京マリン株式会社	日本	87.13	¥2,000,000
■ Unix Line Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ その他3社			
▲ アクトマリタイム株式会社	日本	49.00	¥90,000
▲ Aramo Shipping (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	50.00	US\$20,743
▲ 旭タンカー株式会社	日本	24.75	¥600,045
▲ バダック・エル・エヌ・ジー輸送株式会社	日本	25.00	¥80,000
▲ 第一中央汽船株式会社	日本	26.96	¥13,258,410
▲ Gearbulk Holding Ltd.	バミューダ	40.00	US\$75,000
▲ M.S. Tanker Shipping Ltd.	香港	50.00	HK\$2,000
▲ 日産専用船株式会社	日本	40.00	¥640,000
▲ リベリア、パナマ、バハマ、マルタ、ノルウェー、ケイマン諸島国内の船主会社 (36社)			
コンテナ船事業			
■ 千葉宇徳株式会社	日本	100.00	¥90,000
■ 国際コンテナターミナル株式会社	日本	100.00	¥700,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.	オーストラリア	100.00	A\$1,000
■ 株式会社 MOL JAPAN	日本	100.00	¥100,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (SEA) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$200
■ MOL (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$5,000
■ MOL (America) Inc.	米国	100.00	US\$6
■ MOL (Asia) Ltd.	香港	100.00	HK\$40,000
■ MOL (Brasil) Ltda.	ブラジル	100.00	R\$1,677
■ MOL (China) Co., Ltd.	中国	100.00	US\$1,960
■ MOL (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€456
■ MOL (Europe) Ltd.	英国	100.00	£1,500
■ MOL South Africa (Proprietary) Limited	南アフリカ	100.00	R3,000
■ パナマ、リベリア、香港国内の船主会社 (10社)			
■ 商船港運株式会社	日本	79.98	¥300,000
■ Trapac, Inc.	米国	100.00	US\$3,000
■ 株式会社宇徳	日本	51.41	¥1,455,300
■ Utoc Engineering Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ 宇徳港運株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 宇徳ロジスティクス株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ その他6社			
● MOL (West Africa) Ltd.	英国	51.00	£140
▲ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.	タイ	47.00	BT20,000
▲ 上海貨客船株式会社	日本	31.98	¥100,000
ロジスティクス事業			
■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	67.98	BT130,000
■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	香港	100.00	HK\$58,600
■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本	51.00	¥100,000
■ 株式会社ジャパンエクスプレス(神戸)	日本	86.27	¥99,960
■ 株式会社ジャパンエクスプレス(横浜)	日本	100.00	¥236,000
■ ジャパンエクスプレス梱包運輸株式会社	日本	100.00	¥60,000
■ M.O. Air International (Taiwan) Co., Ltd.	台湾	100.00	NT\$7,500
■ MOL Consolidation Service Limited	香港	100.00	HK\$1,000
■ MOL Consolidation Service Limited (China)	中国	100.00	RMB8,000
■ MOL Logistics (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€414
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.	香港	100.00	HK\$3,676
■ MOL Logistics Holding (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€18
■ 商船三井ロジスティクス株式会社	日本	75.06	¥756,250
■ MOL Logistics (Netherlands) B.V.	オランダ	100.00	€3,049
■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$700
■ MOL Logistics (Deutschland) GmbH	ドイツ	100.00	€537
■ MOL Logistics (Thailand) Co., Ltd.	タイ	49.50	BT20,000
■ MOL Logistics (UK) Ltd.	英国	100.00	£400
■ MOL Logistics (USA) Inc.	米国	100.00	US\$9,814
■ 株式会社エム・オー・エル大阪南港物流センター	日本	100.00	¥10,000
■ Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.	中国	76.00	US\$1,720
■ その他5社			
▲ 上海龍飛国際物流有限公司	中国	22.05	¥1,240
▲ その他1社			

	登録事業所	MOLの所有割合 (単位:%) ^{*1}	払込資本金 (単位:千)
フェリー・内航事業			
■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス	日本	100.00	¥54,600
■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス 九州	日本	100.00	¥50,000
■ 株式会社ブルーハイウェイサービス	日本	100.00	¥30,000
■ 株式会社ダイヤモンドライン	日本	100.00	¥20,000
■ 商船三井内航株式会社	日本	99.72	¥650,000
■ 株式会社シー・ロードエクスプレス	日本	100.00	¥320,000
■ 株式会社シーロックス北一	日本	100.00	¥20,000
■ パナマ国内の船主会社(1社)			
■ 商船三井フェリー株式会社	日本	100.00	¥1,440,000
■ 株式会社ダイヤモンドフェリー	日本	100.00	¥1,000,000
▲ 関西汽船株式会社 ^{*2}	日本	37.36	¥1,368,989
▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本	38.57	¥880,000
▲ 新洋海運株式会社	日本	36.00	¥100,000
▲ その他8社			
関連事業			
■ ダイビル株式会社	日本	51.07	¥12,227,847
■ グリーン海事株式会社	日本	100.00	¥95,400
■ グリーンシッピング株式会社	日本	100.00	¥172,000
■ 北倉興発株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 生田アンドマリン株式会社	日本	77.36	¥26,500
■ 日本水路図誌株式会社	日本	54.62	¥32,000
■ 北日本曳船株式会社	日本	62.00	¥50,000
■ 神戸曳船株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 興産管理サービス株式会社	日本	100.00	¥20,000
■ 興産管理サービス・西日本株式会社	日本	100.00	¥14,400
■ 日下部建設株式会社	日本	85.00	¥200,000
■ 商船三井キャリアサポート株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ 商船三井興産株式会社	日本	100.00	¥300,000
■ 商船三井客船株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ 商船三井テクノトレード株式会社	日本	100.00	¥490,000
■ 商船三井海事株式会社	日本	100.00	¥95,000
■ エムオーツーリスト株式会社	日本	100.00	¥250,000
■ 日本栄船株式会社	日本	69.53	¥134,203
■ ダイビル・ファシリティー・マネジメント株式会社	日本	100.00	¥17,000
■ パナマ国内の備船会社(1社)			
■ 宇部ポートサービス株式会社	日本	95.29	¥14,950
▲ 日本チャータークルーズ株式会社	日本	50.00	¥290,000
▲ South China Towing Co., Ltd.	香港	25.00	HK\$12,400
その他事業			
■ Euromol B.V.	オランダ	100.00	€8,444
■ 国際マリントランスポート株式会社	日本	99.68	¥100,000
■ International Transportation Inc.	米国	100.00	US\$24,563
■ Linkman Holdings Inc.	リベリア	100.00	US\$3
■ 株式会社エム・オー・ケーブルシップ	日本	100.00	¥10,000
■ エムオーエンジニアリング株式会社	日本	100.00	¥20,000
■ 株式会社エム・オー・マリンコンサルティング	日本	100.00	¥100,000
■ M.O. Reinsurance S.A.	ルクセンブルグ	100.00	US\$5,376
■ 株式会社エム・オー・シップテック	日本	100.00	¥50,000
■ 三井近海汽船株式会社	日本	80.13	¥350,000
■ Mitsui O.S.K. Finance PLC	英国	100.00	US\$6,568
■ Mitsui O.S.K. Holdings (Benelux) B.V.	オランダ	100.00	€17,245
■ Mitsui O.S.K. Manning Service S.A.	パナマ	100.00	US\$135
■ エムオーアカウンティング株式会社	日本	100.00	¥30,000
■ 株式会社エム・オー・エルアジャストメント	日本	100.00	¥10,000
■ MOL FG, Inc.	米国	100.00	US\$20
■ 商船三井システムズ株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ MOL SI, Inc.	米国	100.00	US\$100
■ エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 株式会社オレンジピーアール	日本	100.00	¥10,000
■ パナマ国内の船主会社(5社)			
▲ 南日本造船株式会社	日本	24.00	¥200,000
▲ 大阪船舶株式会社	日本	30.12	¥498,000

^{*1} MOLには株式会社商船三井及びその子会社を含みます。

^{*2} 2009年4月13日付で関西汽船株式会社は、連結子会社となりました。

国内・海外事業所

本社

〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号 東京芝郵便局 私書箱5号

Tel: 81-3-3587-6224 Fax: 81-3-3587-7734

国内支店・事務所

札幌、苫小牧、名古屋、大阪、神戸、広島、九州

日本

株式会社エム・オー・エル・ジャパン

本社(東京)	Tel: 81-3-3587-7684	Fax: 81-3-3587-7730
横浜:	Tel: 81-45-212-7710	Fax: 81-45-212-7735
名古屋:	Tel: 81-52-564-7000	Fax: 81-52-564-7047
大阪:	Tel: 81-6-6446-6501	Fax: 81-6-6446-6513
九州:	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720

北米

MOL (America) Inc.

本社(シカゴ):	Tel: 1-630-592-7300	Fax: 1-630-592-7402
アトランタ:	Tel: 1-678-855-7700	Fax: 1-678-855-7747
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6200	Fax: 1-562-983-6295
ニュージャージー:	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5272
サンフランシスコ:	Tel: 1-415-836-3500	Fax: 1-415-836-3533
シアトル:	Tel: 1-206-444-6900	Fax: 1-206-444-6903

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) Inc.

本社(ニュージャージー):	Tel: 1-201-395-5800	Fax: 1-201-395-5820
ヒューストン:	Tel: 1-832-615-6470	Fax: 1-832-615-6480
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6276	Fax: 1-562-983-6290

MOL Logistics (USA) Inc.

本社(ニューヨーク):	Tel: 1-516-403-2100	Fax: 1-516-626-6092
ロサンゼルス:	Tel: 1-310-212-1140	Fax: 1-310-328-8626

中南米

MOL (Brasil) Ltda.

本社(サンパウロ):	Tel: 55-11-3145-3955	Fax: 55-11-3145-3945
------------	----------------------	----------------------

MOL (Chile) Ltda.

本社(サンチアゴ):	Tel: 56-2-630-1950	Fax: 56-2-231-5622
------------	--------------------	--------------------

Corporativo MOL de Mexico S.A. de C.V.

本社(メキシコシティ):	Tel: 52-55-5010-5200	Fax: 52-55-5010-5220
--------------	----------------------	----------------------

MOL (Panama) Inc.

本社(パナマ):	Tel: 507-300-3200	Fax: 507-300-3312
----------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) Inc.

サンパウロ:	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946
--------	----------------------	----------------------

欧州

MOL (Europe) B.V.

本社(ロッテルダム):	Tel: 31-10-201-3200	Fax: 31-10-503-1090
ルアーブル:	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
アントワープ:	Tel: 32-3-545-39-39	Fax: 32-3-545-39-20

MOL (Europe) GmbH

本社(ハンブルグ):	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
------------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Austria) GmbH

本社(ウィーン):	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725
-----------	--------------------	--------------------

MOL (Europe) Ltd.

本社(ザンブロン):	Tel: 44-2380-714500	Fax: 44-2380-714509
------------	---------------------	---------------------

MOL Italia s.r.l.

本社(ジェノア):	Tel: 39-010-2901711	Fax: 39-010-5960450
ミラノ:	Tel: 39-02-6986971	Fax: 39-02-8900986

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Europe) Ltd.

本社(ロンドン):	Tel: 44-20-7265-7500	Fax: 44-20-7265-7699
ブリュッセル:	Tel: 32-2-305-4240	Fax: 32-2-305-4241
ハンブルグ:	Tel: 49-40-360-9740	Fax: 49-40-360-97450

MOL Logistics (Deutschland) GmbH

本社(デュッセルドルフ):	Tel: 49-211-41883-0	Fax: 49-211-4183310
---------------	---------------------	---------------------

MOL Logistics (Netherlands) B.V.

本社(ロッテルダム):	Tel: 31-10-299-6220	Fax: 31-10-299-6226
-------------	---------------------	---------------------

MOL Logistics (U.K.) Ltd.

本社(ロンドン):	Tel: 44-1895-459700	Fax: 44-1895-449600
-----------	---------------------	---------------------

アフリカ

MOL South Africa Pty Ltd.

本社(ケープタウン):	Tel: 27-21-441-2200	Fax: 27-21-419-1040
-------------	---------------------	---------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Nigeria) Ltd.

ラゴス:	Tel: 234-1-587-1900	Fax: 234-1-587-4771
------	---------------------	---------------------

MOL (Ghana) Ltd.

テマ:	Tel: 233-22-212084	Fax: 233-22-210807
-----	--------------------	--------------------

中東

Mitsui O.S.K. Lines Ltd. Middle East Headquarters

ドバイ:	Tel: 971-4-3938793	Fax: 971-4-3938794
------	--------------------	--------------------

MOL (UAE) L.L.C.

本社(ドバイ):	Tel: 971-4-3393132	Fax: 971-4-3935401
----------	--------------------	--------------------

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia, Oceania) Pte. Ltd.

ドーハ:	Tel: 974-4-836548	Fax: 974-4-836563
マスカット:	Tel: 968-2440-0950	Fax: 968-2440-0953

MOL (Europe) Ltd.

ペイルート:	Tel: 961-1-567251	Fax: 961-1-567250
--------	-------------------	-------------------

オセアニア

Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.

本社(シドニー):	Tel: 61-2-9320-1600	Fax: 61-2-9320-1601
-----------	---------------------	---------------------

Mitsui O.S.K. Lines (New Zealand) Ltd.

オークランド:	Tel: 64-9-3005820	Fax: 64-9-3091439
---------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia, Oceania) Pte., Ltd.

メルボルン:	Tel: 61-3-9691-3222	Fax: 61-3-9691-3223
パース:	Tel: 61-8-9278-2499	Fax: 61-8-9278-2727

MOL Logistics (Australia) Pte. Ltd.

本社(メルボルン):	Tel: 61-3-9335-8555	Fax: 61-3-9335-8598
------------	---------------------	---------------------

アジア

MOL (Asia) Ltd.

本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2529-9989
ソウル:	Tel: 82-2-538-1034	Fax: 82-2-566-6591

Mitsui O.S.K. Lines (India) Private Limited

本社(ムンバイ):	Tel: 91-22-6694-6300	Fax: 91-22-6694-6301
-----------	----------------------	----------------------

Mitsui O.S.K. Lines Lanka (Private) Ltd.

本社(コロンボ):	Tel: 94-11-2304721	Fax: 94-11-2304730
-----------	--------------------	--------------------

MOL (Singapore) Pte., Ltd.

本社(シンガポール):	Tel: 65-6225-2811	Fax: 65-6225-6096
-------------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Malaysia) Sdn., Bhd.

本社(クアラルンプール):	Tel: 60-3-7957-9666	Fax: 60-3-7958-6763
---------------	---------------------	---------------------

P.T. Mitsui O.S.K. Lines Indonesia

本社(ジャカルタ):	Tel: 62-21-521-1740	Fax: 62-21-521-1741
------------	---------------------	---------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.

本社(バンコク):	Tel: 66-2-234-6252	Fax: 66-2-237-1552
-----------	--------------------	--------------------

Mitsui O.S.K. Lines Philippines, Inc.

本社(マニラ):	Tel: 632-888-6531	Fax: 632-884-1766
----------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Vietnam) Co., Ltd.

本社(ホーチミン):	Tel: 84-8-8219219	Fax: 84-8-8219317
------------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Cambodia) Co., Ltd.

本社(プノンペン):	Tel: 855-23-223-036	Fax: 855-23-223-040
------------	---------------------	---------------------

Mitsui O.S.K. Lines Pakistan (Pvt.) Ltd.

本社(カラチ):	Tel: 9221-5205397	Fax: 9221-5202559
----------	-------------------	-------------------

MOL (China) Co., Ltd.

本社(上海):	Tel: 86-21-2320-6000	Fax: 86-21-2320-6331
北京:	Tel: 86-10-8529-9121	Fax: 86-10-8529-9126
天津:	Tel: 86-22-8331-1331	Fax: 86-22-8331-1318
深圳:	Tel: 86-755-2598-2200	Fax: 86-755-2598-2210

MOL (Taiwan) Co., Ltd.

本社(台北):	Tel: 886-2-2537-8000	Fax: 886-2-2523-2417
---------	----------------------	----------------------

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia, Oceania) Pte. Ltd.

本社(シンガポール):	Tel: 65-323-1303	Fax: 65-323-1305
バンコク:	Tel: 66-2-634-0807	Fax: 66-2-634-0806
クアラルンプール:	Tel: 60-3-7954-8349	Fax: 60-3-7958-5246
ソウル:	Tel: 82-2-5672718	Fax: 82-2-5672719
ムンバイ:	Tel: 91-44-6771-4500	Fax: 91-44-6771-4501
チェンナイ:	Tel: 91-44-4392-6000	Fax: 91-44-4392-6001

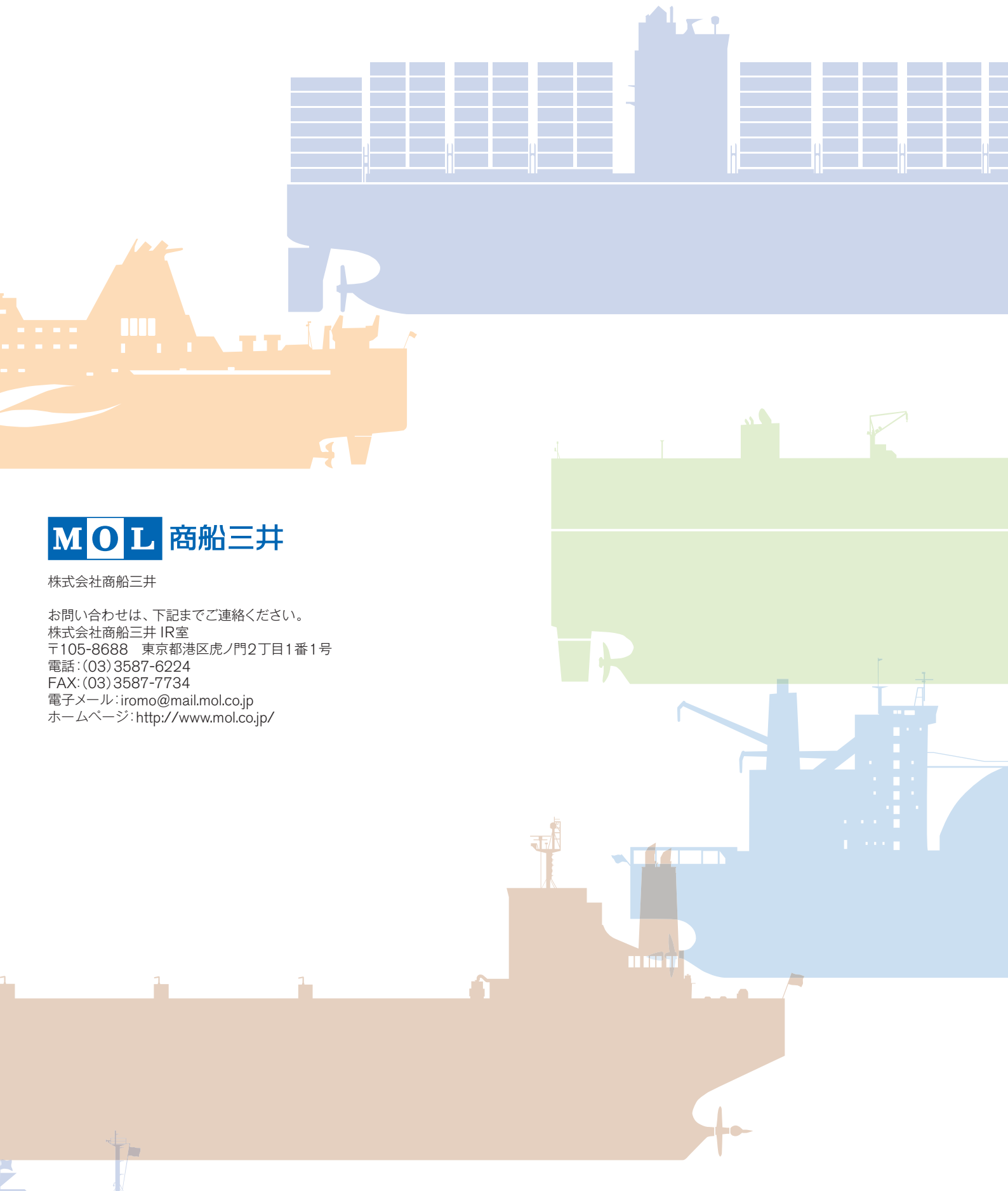
株主情報

資本金:	65,400,351,028円
本社:	〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
従業員数:	918人
商船三井グループ従業員数: (親会社及び連結決算対象会社)	10,012人
発行可能株式総数:	3,154,000,000株
発行済株式数:	1,206,286,115株
株主数:	122,875名
株式上場:	東京、大阪、名古屋、福岡の各証券取引所
株主名簿管理人:	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
書類:	アニュアルレポート(英語/日本語) インベスターガイドブック(英語/日本語) 海運市況(英語/日本語) ニュースリリース(英語/日本語) ホームページ(英語/日本語) 四半期発行社内報『Open Sea』(英語、ホームページ) 月刊社内報『うなばら』(日本語) 環境・社会報告書(英語/日本語)

(2009年3月31日現在)

株価の推移(売買高)





MOL 商船三井

株式会社商船三井

お問い合わせは、下記までご連絡ください。
株式会社商船三井 IR室
〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
電話:(03)3587-6224
FAX:(03)3587-7734
電子メール:iromo@mail.mol.co.jp
ホームページ:http://www.mol.co.jp/



本アニュアルレポートは、全ページFSC認証紙に大豆油インキで印刷しました。

Printed in Japan