

MOL Survived the
Great Recession
Last Year
in Good Condition.
We Will Have
a Big Advantage
This Year as a
Healthy Survivor.

GEAR UP! MOL

アニュアルレポート 2010
2010年3月期

MOL Survived the
Great Recession
Last Year
in Good Condition.
We Will Have
a Big Advantage
This Year as a
Healthy Survivor.

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

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。

目次

page 02 財務ハイライト

page 03 主要財務指標

page 04 Great Recession

06 荒波を乗り越えて

page 08 Good Condition

10 芦田会長インタビュー

page 14 Big Advantage

16 武藤社長インタビュー

page 26 Healthy Survivor

28 部門担当役員ショートコメント

page 32 商船三井 at a Glance

page 34 商船三井の主な航路

page 36 マーケットデータ

page 38 セグメント別事業概況

page 49 商船三井の経営基盤

50 取締役、監査役、執行役員

52 コーポレート・ガバナンス

54 社外取締役からのメッセージ

56 企業の社会的責任 (CSR)

60 特集: 商船三井の環境技術
船舶維新

page 62 財務セクション

page 100 商船三井グループ

page 102 国内・海外事務所

page 103 株主情報

G

Great Recession

2008年秋のリーマン・ショックを発端に世界経済は一気に後退しました。そのとき海運業に何が起こっていたのか。「100年に一度」と形容された海運不況を振り返ります。

G

Good Condition

芦田会長が、この海運不況を黒字で乗り越えた経営戦略を振り返ります。また、新経営陣に対する「期待」についても語ります。

B

Big Advantage

新中期経営計画「GEAR UP! MOL」を遂行する中で、どのように大きなアドバンテージを生み出すのか。武藤新社長が解き明かしていきます。

H

Healthy Survivor

2009年度の荒波を黒字で乗り切ったMOL。武藤新社長を支える新経営陣は、さらなる生き残りをかけて、どのような強みを発揮していくのか。部門担当役員の声をお届けします。

商船三井の経営基盤

商船三井の経営基盤であるコーポレート・ガバナンス体制や安全運航、船員教育、環境保全を包括するCSR経営を解説します。新しく提案した次世代船構想「船舶維新」も紹介します。

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

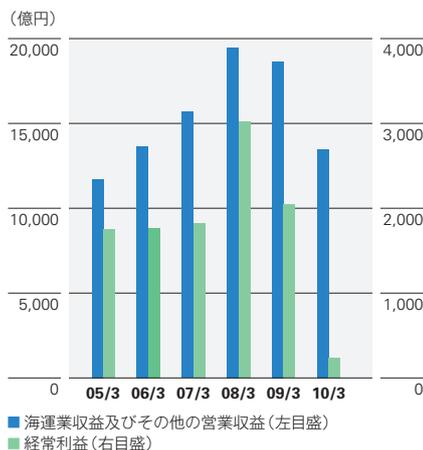
連結損益計算書項目:	単位:百万円						単位:千米ドル
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2010
海運業収益及びその他の営業収益...	¥1,347,965	¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435	¥1,366,725	¥1,173,332	\$14,488,016
海運業費用及びその他の営業費用...	1,228,479	1,564,486	1,544,109	1,300,038	1,101,459	917,149	13,203,773
販売費及び一般管理費.....	98,547	104,105	110,303	100,324	92,273	84,388	1,059,190
営業利益.....	20,939	197,211	291,285	168,073	172,993	171,795	225,053
経常利益.....	24,234	204,510	302,219	182,488	176,502	174,979	260,468
税金等調整前当期純利益.....	27,776	197,732	318,202	197,854	188,290	155,057	298,538
当期純利益.....	12,722	126,988	190,321	120,940	113,732	98,261	136,737
連結貸借対照表項目:							
総資産.....	1,861,312	1,807,080	1,900,551	1,639,940	1,470,824	1,232,252	20,005,503
有形固定資産.....	1,209,176	1,106,746	1,047,825	847,660	769,902	665,320	12,996,303
有利子負債.....	775,114	702,617	601,174	569,417	571,429	514,131	8,330,976
純資産/資本.....	735,702	695,022	751,652	620,989	424,461	298,258	7,907,373

普通株式1株当たりの金額:	単位:円						単位:米ドル
当期純利益.....	¥10.63	¥106.13	¥159.14	¥101.20	¥94.98	¥81.99	\$0.114
配当金.....	3.00	31.00	31.00	20.00	18.00	16.00	0.032

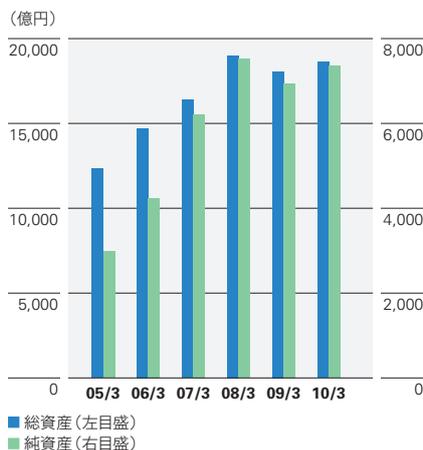
経営指標:						
ギアリングレシオ(%).....	118%	113%	88%	104%	135%	173%
自己資本比率(%).....	35.4%	34.5%	35.8%	33.6%	28.9%	24.2%
ROA(%).....	0.7%	6.9%	10.8%	7.8%	8.4%	8.8%
ROE(%).....	2.0%	19.5%	30.9%	24.8%	31.5%	37.8%
配当性向(%).....	28.2%	29.2%	19.5%	19.8%	19.0%	19.5%
商船三井グループ従業員数(人)...	9,707	10,012	9,626	8,621	8,351	7,385

「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68ページの注記をご参照ください。

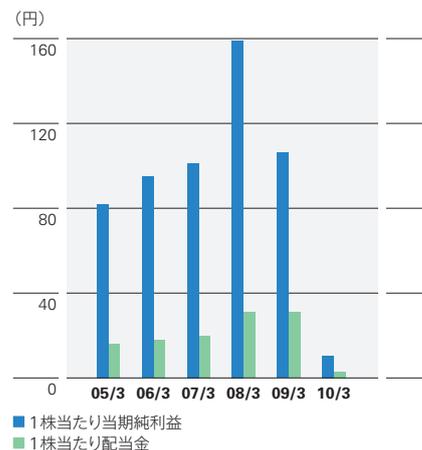
営業収益及び経常利益



総資産及び純資産

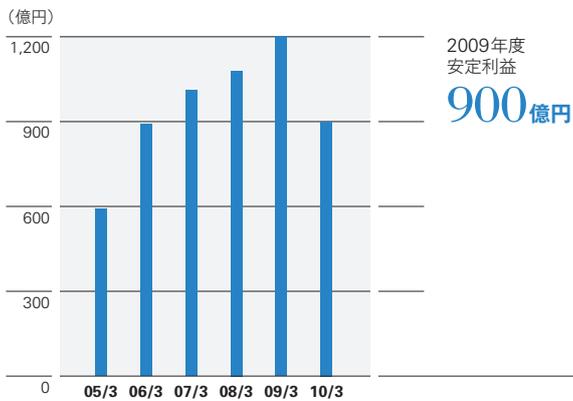


1株当たり当期純利益及び配当金



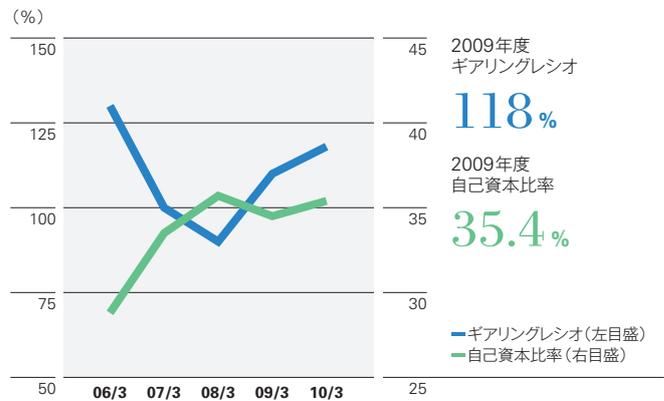
主要財務指標

安定利益

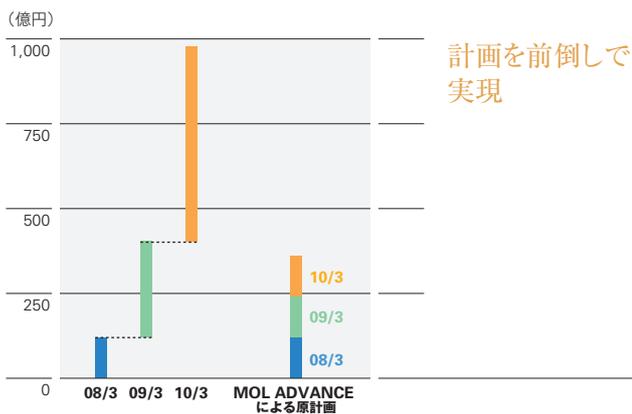


次の事業の利益は2010年3月期安定利益から除外されています：
自動車船事業、コンテナ船事業の内ターミナル部門及びロジスティクス部門

ギアリングレシオと自己資本比率



コスト削減実績

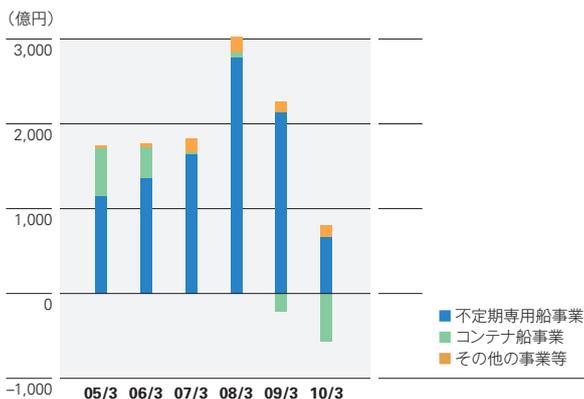


格付け

2010年7月1日現在

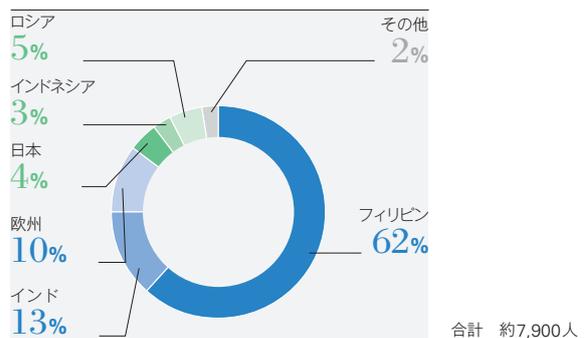
	種類	格付け
日本格付研究所 (JCR)	長期格付け	AA-
格付投資情報センター (R&I)	発行体格付け	AA-
	短期格付け (コマーシャルペーパー)	a-1+
Moody's	発行体格付け	A3

セグメント別連結経常利益 (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)

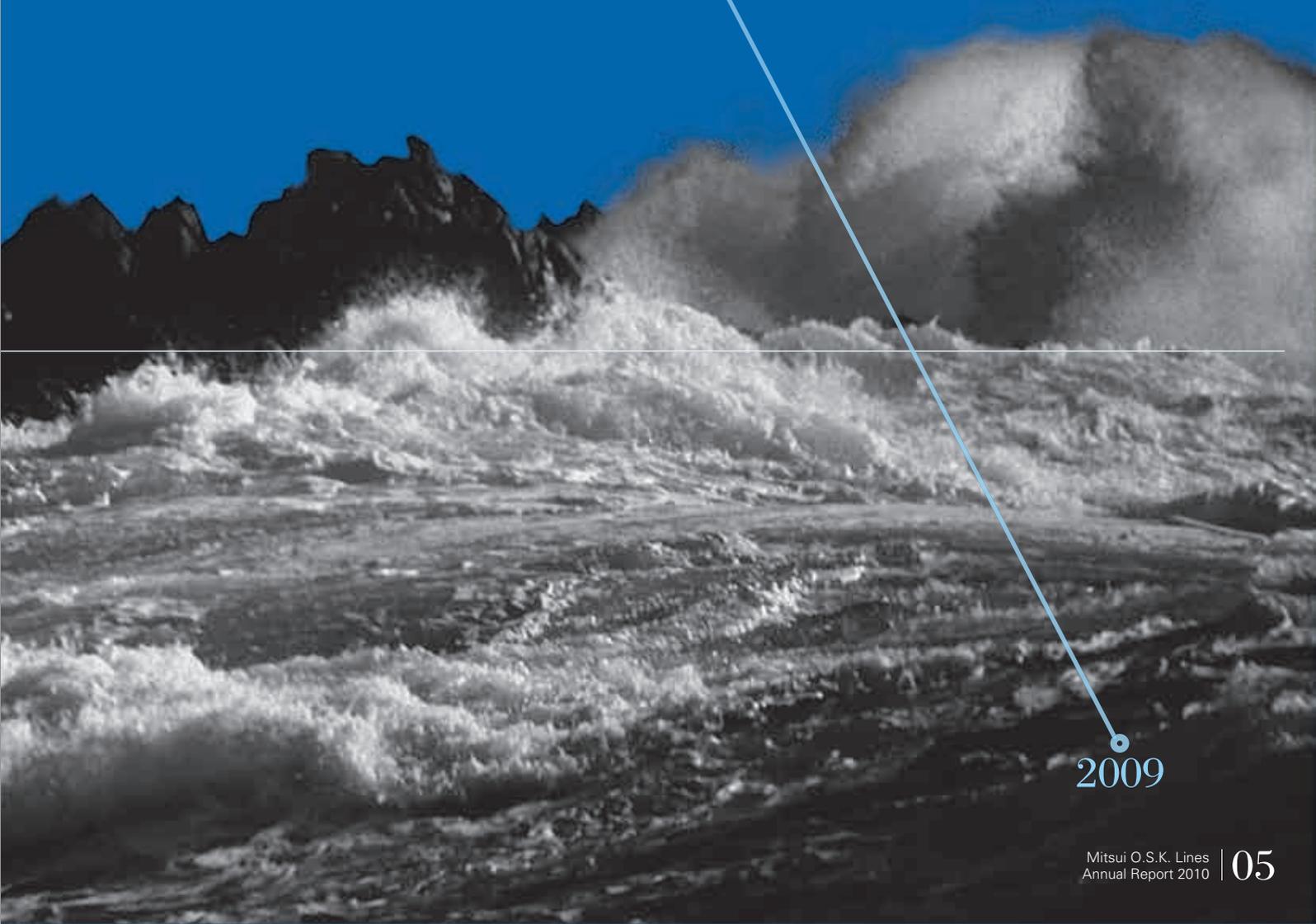
2010年1月現在



Great Recess

2008年9月に発生したリーマン・ブラザーズ証券の破綻をきっかけとして、世界は空前の不況に見舞われました。中でも海運業は、最も大きな打撃を受けた産業の一つと言えます。今世紀に入りグローバル化を加速させた世界経済のもと、国際海上荷動きは飛躍的に拡大し海運業界はその恩恵をフルに享受しました。しかし、一旦、歯車が逆回転を始めると今度は世界中のいたるところで減産と在庫調整が同時進行し、海上荷動き、運賃ともに垂直的に落下するという、かつて経験したことのない異常事態に陥りました。

ion

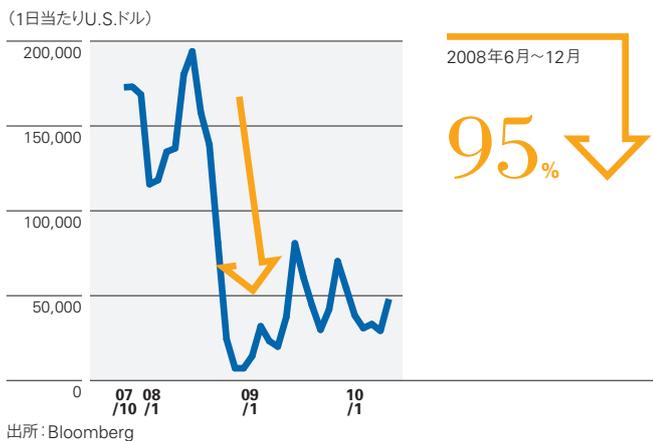


2009

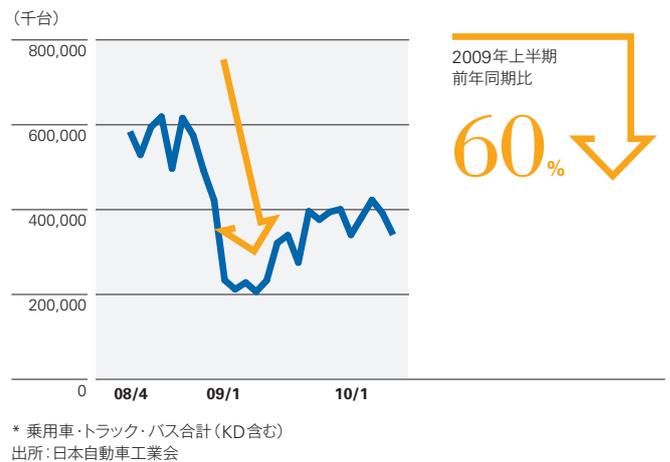
荒波を乗り越えて

2008年度の後半、そして2009年度の前半において、海運業はまさに“視界ゼロ”の市場環境に身をさらすことになりました。巨額の船舶資産を投じて事業を行う、装置産業の典型とも言える海運業に対し、市場は数十パーセントレベルの需要の減少をもって迫ったのです。

ケーブルサイズバルカー市況 (4航路平均)



月別日本車輸出台数



ドライバルク:

先進国経済の停滞により、世界の製鉄所が生産縮小。その後新興国を中心に立ち直る

2008年前半、金融好況に沸く先進国経済と、それに寄り添うように経済の拡大を続ける中国。この二つの経済成長は、全世界の製鉄所をフル稼働させていました。その結果ドライバルク船の供給は旺盛な需要に全く追いつかず、ケーブルサイズの1日のスポット傭船料は2008年の6月には一時、23万ドルにまで高騰しました。先進国経済が一転不況に陥るや、特に米国での自動車販売台数の減少などを受けて、先進国の製鉄所は一斉に操業の縮小に走りました。製鉄所では鉄鋼原料の在庫調整も同時に実施されたため、輸送需要が激減、ケーブルのスポット料金は一転2008年12月には、1日あたり2,000ドルという驚くべき値を付けたのです。

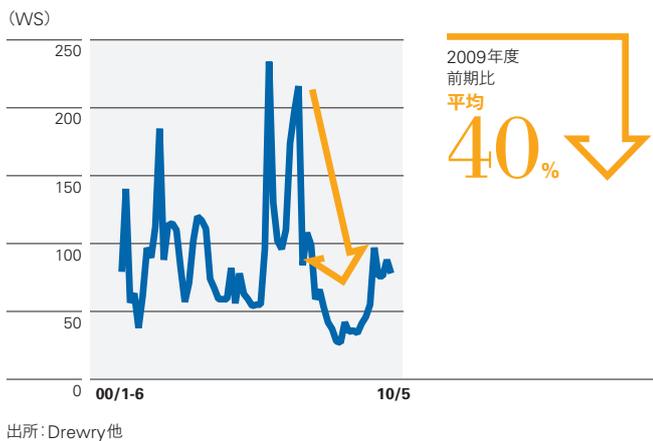
一方、新興国経済は2009年に入っても依然活況を呈しており、特に中国は自国のインフラ整備や自動車産業の成長に合わせ、鉄鋼原料の輸入を引き続き増加させました。今度はむしろ先進国経済が中国に引っ張られる形で、徐々に回復を見せ始めました。その結果、2009年中盤以降のドライバルク市場は、運賃の上下動を繰り返しながらも、回復基調に乗っています。

自動車船・油送船:

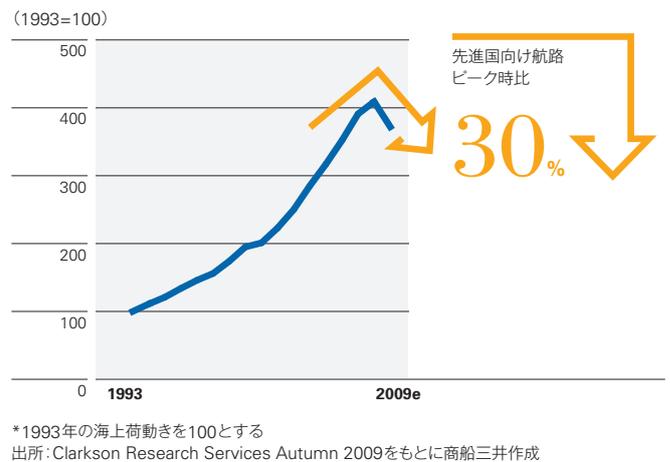
「行き過ぎ」た市場のリアクション。
その後は徐々に回復

自動車船は、最も打撃を受けた船種です。米国・欧州、さらには中東等での旺盛な自動車販売台数の増加によって、日本・韓国・その他の国からの輸出量は空前の増加を見せました。その結果、必要な船舶の供給が全く追いつかない状況になっていたのです。突然のリーマンショックにより、世界の自動車メーカーは、生産量を大幅に縮小し、一斉に在庫調整を

VLCC運賃 (Arabian Gulf/East)



コンテナ船海上荷動き



開始しました。その結果、日本出しの完成車輸出で言えば、2009年の上半期は前年同期比6割減という、想像もできないレベルに落ち込みました。

油送船は、世界の石油消費量が20数年ぶりに減少するというショッキングな事態を受け、減少のインパクト自体は軽微だったにも拘わらず、市場での船腹余剰懸念が実態以上に一人歩きする結果となり、2009年度のVLCC運賃は2008年度より平均で4割も下落しました。

これら2船種で起きた現象は、明らかに「行き過ぎ」であり、現在では徐々に回復に向かっています。

コンテナ船： 先進国向けの荷動きが全て減少、 コンテナ船社は効率性を向上

コンテナ輸送は「世界経済の縮図」と呼ばれ、2008年前半までは、全船種中最も高い荷動き増加率を記録しました。リーマンショック以降は、あらゆる商品の在庫調整により、自動車部品、エレクトロニクス、

工作機械、住宅資材など全てにおいて荷動きが激減し、先進国向け航路では一時ピークから3割減少しました。世界のコンテナ船社はこの状況に対応するために、係船や減速航海で運航規模の縮小を図りました。その結果、荷動きの回復に伴い、消席率は大幅に向上し、運賃も回復軌道に乗っています。

Good Conditions

当社は、これまでの中期経営計画「MOL STEP」「MOL ADVANCE」を通じて、船隊規模拡充と事業ポートフォリオの最適化を進めるとともに、安全運航の徹底を図ってきました。その一方で、事業に伴う不透明性とリスクを常に強く意識し、想定外の状況に備えた対応プランを経営戦略に組み込んできました。

2009年度、国際海運はかつて経験したこともないレベルでの事業環境悪化の波に見舞われ、当社も大幅な減益を余儀なくされました。しかし、グローバルに事業を展開する大手海運会社の殆どが赤字となる中で当社は黒字を維持し、経営戦略の有効性を立証しました。そして荒波を経てもなお、当社は健全な船隊、財務体質、そして人材を保持しています。これらが今後の事業環境回復期に大きな強みになるものと確信しています。

on



芦田 昭充
会長

Question:

2009年度は未曾有の景気後退が世界を覆いましたが、MOLはなぜ黒字を計上しつつ荒波を乗り切ることができたのですか？

Answer:

一言でお答えするなら、他の多くの海運会社よりも、様々な点で優れた経営を行ってきたからではないでしょうか。船隊縮小戦略や事業ポートフォリオの多様性、強い財務体質や安全運航に対する顧客からの信頼など、当社の総合力を発揮することで、難局にあっても他社に比べて優位に事業展開することができたと考えています。



殆どの大手船社が赤字となる中、MOLは、2009年度に黒字維持

事業環境が困難を極めた2009年度、殆どの大手船社が赤字転落する中、当社が黒字を維持できたのは、単なる奇跡や幸運からではありません。それは同じ海運業でも、他社とは異なる独自の経営手法を多年にわたり実践してきたことによるものです。事業環境が追い風のときは、違いはなかなか表面に出ませんが、厳しい環境になればなるほど、経営の差が明瞭になるものです。

当社が他社と一線を画すことになった要因の第一は「逆櫓経営」です。経済危機以前、事業が好調に推移していたときから、当社は市場に不測の事態が発生した場合に備えて船隊規模をすばやく縮小する計画を予め準備し、常日頃より図上演習よろしくシミュレーションを行ってきました。そうした準備があったからこそ、今回のような世界的な経済危機に遭遇しても、沈着かつ迅速に船隊縮小を完遂することができました。リーマンショック後、当社は実に150隻に及ぶ大規模な売船・返船を実施したのです。

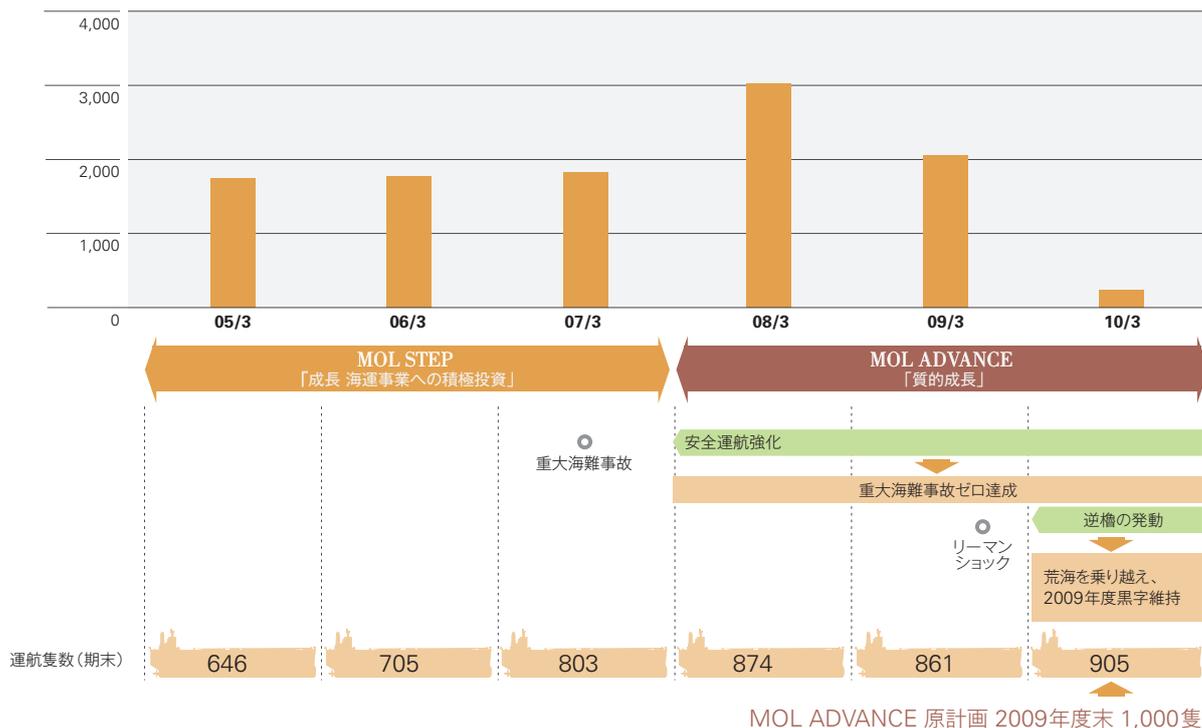
- ・ **ドライバルク船部門**:リーマンショック後の18ヵ月間に、34隻の売船・返船を行いました。
- ・ **自動車船部門**:リーマンショック後の18ヵ月間で36隻の売船・返船を行いました。
- ・ **コンテナ船部門**:2008年9月以降の18ヵ月間で運航規模を131隻から101隻へと30隻縮小しました。

今回の景気後退は“100年に一度”とも言われ、当社にとってもこれほどの規模の減船は、もちろん創業以来経験のないことでした。しかも、それをごく限られた期間内で完遂したわけです。おそらく他社には不可能だったと思います。

中期経営計画の推移

(億円)

■ 経常利益



MOLは、船隊規模で世界最大級かつ最高品質の船社

2009年度、当社が他社よりも良好な業績を残せた理由は、船隊の縮小だけではありません。もう一つ重要なのが当社の海運ポートフォリオ経営です。2009年度末における当社の運航船腹は合計905隻、世界最大規模を誇ります。それが実に多様な船種から構成されています。当社船隊はまず定期船と不定期専用船に大きく区分され、不定期専用船はさらにドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船に分かれます。一方、輸送契約の期間も長期・中期・短期(スポット)に分散されています。この結果、特定の船種に関わる市況の好不調に全体業績が大きく左右されることなく、トータルとして安定的な利益を確保できる構造になっています。

当社は、海運業への「選択と集中」を一貫した経営方針とし、これまで海運事業領域の中で最善のポートフォリオミックスを希求してきました。この戦略は今後も変わりありません。かつては市況が下落すると全ての船社が赤字に転落するという事態に陥り、ゆえに海運業＝構造不況業種というレッテルが貼られたこともありました。しかし今回の経済危機を通して、中期経営計画「MOL STEP」「MOL ADVANCE」で当社が進めてきた戦略の有効性が明確に証明されたと私は考えています。世界最大級の船隊、そしてそれを動かす最高レベルの経営、両者がMOLには揃っています。

最大の資産は、経済危機を乗り切った役職員の経験

企業は様々な資産を有していますが、資産の中には外からは見えにくいものもあります。その一例として、ここでぜひ強調したいのが、厳しい環境を乗り越える中で培われた役職員の経験です。この10年間、当社は基本的には増収増益を続けてきましたが、今回の経済危機は当社の役職員にとって、逆風下での対処の仕方を学ぶ絶好の機会になりました。

偶然だけで危機を乗り越えることはできません。実は私はCEO在任期間中、若い管理職層との対話を徹底して繰り返してきました。名付けて「Can Doの会」。私自身が現場の情報をすばやく得ることに役立つだけでなく、当社の若い社員に私の考えを直接伝達する場として、極めて有効でした。

このミーティングを通じて、役職員が危機に向かって果敢に立ち向かい、それぞれが迷うことなく責任を全うする企業文化が醸成され、また、多くの貴重な経験とノウハウが蓄積されました。これらの資産は一人ひとりの社員のDNAに埋め込まれて、将来のMOLに引き継がれていきます。

海運業は、魅力ある成長産業

海運業は、その本質において成長産業と言えます。1960年代、世界の人口が30億人だった頃、一人当たりの海上荷動き量は年間0.5トンで、海運業は15億トンの市場規模でした。それが今や世界人口70億人、一人当たり海上荷動き量も1トンに増加し、合計70億トン規模まで成長しました。さらに2050年には世界人口は90億人、一人当たり海上荷動き量も1.5トンになると予想され、135億トンの市場規模となります。

これだけの市場拡大が見通せるからには、外航海運業は間違いなく成長産業です。市場の潜在力から最大限の果実を得るためには、最大の船隊を保持し、最高品質の経営を行うことが必須条件となります。

また、三国間輸送の増加も今後重要な鍵となります。2009年度の当社売上に占める海外比率は51%ですが、これを2012年度には65%まで高める計画です。そのために、中国やシンガポール、欧州などにおける現地法人による事業運営を拡張・強化するなど、グローバル化を一層推進してまいります。

国際海運のリーディングカンパニーとして、当社は、経済危機からの早期回復と成長市場への展開加速を目指します。その達成への願いを込めて、当社は、新中期経営計画のタイトルを「GEAR UP!」と命名しました。

新中計「GEAR UP! MOL」は好スタート

2010年度は新中期経営計画の初年度になりますが、2008年度に大きく落ち込んだ世界の荷動きが、いよいよ回復基調を呈してきました。

まず、鉄鉱石・石炭・穀物という三大ドライバルクの海上輸送量が、2009年度の20億トンから2010年度は10%伸びると予想されています。さらに原油も2~3%伸びるとされており、いずれも中国が需要を牽引しています。当面はアジア、とりわけ中国を原動力として回復基調が進むと考えられることから、当社の不定期専用船部門では、中国やインドといった新興国関連のトレードに経営資源を投入していきます。

一方、コンテナ船も2009年度の期首にはピーク時に比較して20%減まで荷動きが落ち込みましたが、後半には同10%減までに回復してきました。運賃もこうした動きを反映して、全般的に上昇基調にあります。2009年度を通じて、各コンテナ船社とも輸送需要の減少に船隊規模の縮小で対応してきた結果、現状の供給レベルで市場はほぼ均衡しており、この状況がしばらく続くと思っています。

「ISHIN」は、MOLの環境へのコミットメント

新中計のもと、当社は次世代船の開発をはじめとして、環境負荷低減に向けても積極投資を行っていきます。環境対策に関しては、机上の空論ではなく、実際の行動が伴わなければならないというのが当社の考え方です。そこで5年というタイムスパンを意識しつつ、CO₂排出量の少ない船舶を投入していくための準備を進めています。その一環として、「ISHIN*」シリーズと銘打った当社の次世代船構想を、既に自動車船、フェリー、ケープサイズ・バルカーについて発表しました。

ISHINは当社の環境経営に貢献するだけでなく、燃費の大幅な削減を通して営業競争力向上にも資するものです。このように当社は運航や経営の側面だけでなく、技術の分野においても海運業界をリードしていきます。

* ISHIN=Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, INtegrated Technologiesの略。

次世代経営陣には、さらなる経営高度化への挑戦を望む

私は、これまで6年間にわたって当社の社長を務めてきましたが、新中期経営計画スタートを区切りに会長に就任し、今後は経営の舵取りを武藤新社長に託すことといたしました。

当社はこれまでも経営の品質について高い評価を頂戴しておりますが、今後もさらに経営の高度化が図られていかなければならないと考えています。グローバル経営の一層の推進、それに必要な多様な人材の確保、為替・運賃の変動リスクをコントロールする財務管理、そして10年後を見据えた人材と組織の育成など、武藤新社長が取り組むべき課題は多岐にわたります。が、同時に大変やりがいのある挑戦だと思えます。

今後は取締役会会長として、経営を監督し、支援していく立場となりますが、武藤新社長のリーダーシップのもと、MOLがさらなる飛躍を遂げられるよう、あらゆる努力を傾注したいと考えています。

2010年6月22日

代表取締役 取締役会長

芦田 昭 亮

Big Advantage

私は、6月22日の株主総会后、MOLの新社長に就任いたしました武藤 光一です。2010年3月、当社は2010～2012年度の3年間にわたる新中期経営計画「GEAR UP! MOL」を発表しました。この節目の年にMOLの舵取りの任にあたることとなりました私の使命は、リーマンショック後の海運不況を最小限の被害で乗り切った当社を再び成長軌道にのせ、巡航速度を回復し企業価値を高めていくことです。

長年にわたって培われてきたMOLの経営資源を最大限生かすべく、経営手法に一層磨きをかけ、海運業からの持続的な収益獲得と、当社のグローバル・プレゼンス向上を図っていきたいと考えています。

age



武藤 光一
社長

Question:

昨年起こった空前の景気後退の中、健全な企業体力を維持しつつ荒波を漕ぎ切ったMOLは、今年、どのような点で優位性を発揮することができるのでしょうか？

Answer:

あらゆる点で当社が優位に事業を進めていけるでしょう。船隊規模、安全運航、マーケティング力、財務体質と、当社の競合他社に対する優位性はかつてないほど高まりました。2010年に入り、各国経済が徐々に立ち直り、荷動きが回復傾向を見せています。MOLは、新たな収益拡大に向けてGEAR UPし、需要回復の恩恵を最初に受ける船社となります。



Question:

前中期経営計画「MOL ADVANCE」最終年度の2009年度、収益は大きく落ち込みました。新社長として前中計をどのように総括されますか？

Answer:

3年間のトータルで考えれば、定量面でも、また質的側面でも、「MOL ADVANCE」は成功したと考えています。

「MOL ADVANCE」の最終年度である2009年度の経常利益は、計画策定時の目標値2,200億円に対して、およそ1/10の242億円にとどまりました。最終年度の利益レベルだけを見れば前中計は不首尾に終わったようにも見えますが、この間の経済環境がいかなる状態であったかについては、あらためて皆様に申し上げるまでもないでしょう。好況時も、未曾有の景気後退時もあわせ含めてトータルの3年間で評価するならば、経常利益の目標合計6,150億円に対して、実績合計は5,287億円と86%の達成率であり、決して悪い結果ではなかったと考えます。特に2007年度には3,000億円を超える経常利益を達成しましたが、これは当社に本来的に備った競争力が余すところなく発揮された結果でした。定量面からの評価として、前中計は成功であったと理解しています。

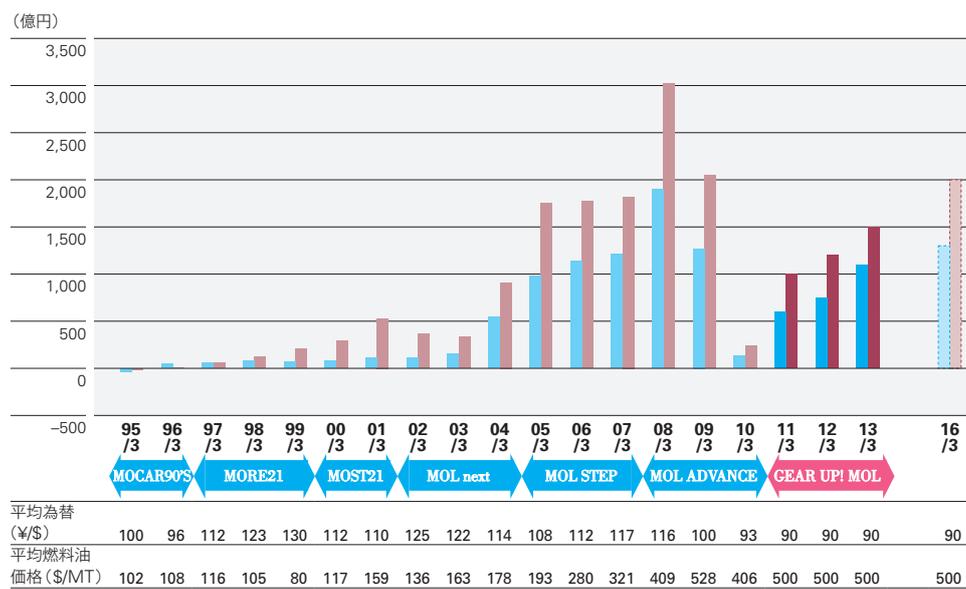
われわれの業績を同業他社と比較していただければ、当社の競争優位性が一層明瞭になります。当社は他社とは異なる経営手法を採用したがゆえに、他社よりも大きなリスクを取ることが可能であり、それが好況時にはより高いリターンを当社にもたらしました。一方、不況に転じても迅速な船隊縮小により影響を最小限に抑え、大手海運会社の殆どが赤字となる中で黒字を維持しました。

中期経営計画の推移

(1994-2012年度)

■ 当期純利益
■ 経常利益

1994-2009年度：実績
2010-2012年度：計画
2015年度：目標



前提

さらに、「MOL ADVANCE」は質的側面から見ても大きな成果を収めました。そもそもこの中計では「質的成長」をメインテーマとして強く意識していましたが、2006年度末と2009年度末との対比で、当社運航隻数が803隻から905隻まで拡大する中、「MOL ADVANCE」の3年間に重大海難事故の発生はありませんでした。これは当社の安全運航体制が有効に機能し、運航規模の拡大にも対応したことを示しています。

また、リーマンショック後にすばやく事業規模を縮小し、損失を最小限にとどめることができたことも、当社の危機管理能力の高さを証明しました。さらに、この間に若い社員が厳しい経済環境の中で貴重な経験を重ね成長できたことは、本人だけでなく当社にとっても、今後に向けて大いなる財産となりました。海運業界最高位の格付けを維持する良好な財務体質とあわせて、当社の業界内の優位性を磐石にすることができた3年間であったと考えています。

Question:

これまでの MOL といえば、「逆櫓経営」と「ムカデ経営」という言葉に特徴づけられていたと思いますが、武藤社長の経営手法において、それらはどのような位置づけとなりますか？

Answer:

二つとも重要な戦略として、今後の経営でも生かしていきます。但し、課題も認識しています。

「逆櫓経営」は、マーケットの下落に合わせて船隊をすばやく縮小し、損失を最小限にする戦略ですが、リーマンショック後、いち早く逆櫓を発動したことで、全社一丸で迅速に行動できました。一方、「ムカデ経営」は、海運業というドメインの中で、多様な船種からなる船隊を構築してリスク分散を図る手法です。定期船と不定期専用船、その中でさらに細分化した船種に様々な契約期間を組み合わせ、最も理想的な事業ポートフォリオを実現し、損益のバランスを図る経営戦略です。

但し、どちらの戦略も、それによって経営上の問題を全て解決できる魔法の杖ではありません。確かに当社は船隊縮小を鮮やかに行い、支配船腹の稼働率向上に成功しましたが、今後の竣工予定船の中にはリーマンショック以前の高い船価で発注されたものも含まれます。つまり、新中計期間中には当社運航船の平均コストが上昇傾向に転ずるため、その対応策が必要となります。



実は新中計の数値計画には、平均船隊コスト抑制のための対策費用をある程度織り込んでおり、当社は、船隊のコスト競争力を向上させつつ、収益計画を達成するという両面作戦を展開します。これは、新社長として私がまず第一に取り組むべき課題です。

当社では、2010、2011、2012の各年度に、それぞれ78隻、68隻、44隻と、3年間の合計で190隻が当社の船隊に加わってきます。この船隊でどれほど効率よく収益を上げるかが、当社の腕の見せ所です。

船隊整備計画

(2010年4月現在)

	2009 年度末 運航規模 (実績)	GEAR UP! MOL (2010-2012年度)				(2013-2015年度)	
		船隊整備				2012 年度末 運航規模 (計画)	2015 年度末 運航規模 (目標)
		2010年度	2011年度	2012年度	2010-2012年度	船隊整備(計画) 2013-2015年度	
不定期専用船	運航規模	755				890	1,025
	船隊整備	66	51	36	153	140	
ドライバルク船	運航規模	375				450	
	船隊整備	26	26	24	76		
油送船	運航規模	195				220	
	船隊整備	23	9	6	38		
LNG船	運航規模	76				75	
	船隊整備	3	2	1	6		
自動車船	運航規模	109				145	
	船隊整備	14	14	5	33		
コンテナ船	運航規模	101				110	120
	船隊整備	9	14	5	28	12	
その他	運航規模	49				50	55
	船隊整備	3	3	3	9	8	
合計	運航規模	905				1,050	1,200
	船隊整備	78	68	44	190	160	
						船隊整備額 12,000億円	船隊整備額 9,000億円

注
1) 運航規模には短期備船(5年以下)、J/V保有船を含む。
2) 船隊整備隻数には短期備船(5年以下)を含まず、J/V保有船を含む。

Question:

新中期経営計画「GEAR UP! MOL」に込められた思いについてお聞かせください。

Answer:

成長市場での事業展開を加速し、当社は再び収益の頂上へとチャレンジします。

2000年から2008年前半にかけて、世界の海運業は急速に成長し、継続的な好況を享受しました。その中で当社も3,000億円を超える経常利益を達成するなど、順調に事業拡大を図りました。その後世界を襲った不況により、利益レベルは大きく落ち込みましたが、現在では海上荷動きは回復途上にあります。「GEAR UP!」という言葉には、この回復を最大限享受して増益軌道に復帰し、再び収益の頂上を目指そうという当社の決意が込められています。

“GEAR UP! MOL”の 全体戦略

～新たなる成長への挑戦～

1. 経済危機からの回復と成長市場への展開加速

世界の成長市場で顧客ニーズへの的確な対応

- グローバルな営業強化
- コスト競争力の強化継続
- コンテナ船事業の再建
- グループ総合力の発揮

戦略遂行のためのインフラ充実

- 差別化を生み出すビジネスインテリジェンス
- 成長を支えるリスク管理
- 信用力を支える財務体質の継続的な改善
- 変化への対応力豊かな人材の確保・育成

2. 安全運航強化

「世界最高水準の安全運航」を目指す

- 安全の見える化と4ゼロ*実現
*海難、油濁、死亡災害、貨物損害の防止
- エラー連鎖を断ち切る危険予知能力の向上
- 安全運航強化に3年間で240億円を投入
- 安全運航へのIT活用高度化
- 優秀船員の確保・育成継続
- 海賊・テロ対策の強化

3. 環境戦略

低環境負荷輸送ソリューションの提供

- 地球温暖化防止の為にイノベーション
- 「船舶維新」プロジェクトの推進
- 「ECO SAILING」の拡大
- CO₂排出量(原単位当り)を2015年度までに2009年度比10%削減
- 生物多様性保全・自然保護への貢献
- 環境技術の開発・導入に積極投資
- 3年間で280億円を投入

不況対応として船隊の一時的な縮小を余儀なくされたため、ローギアからのスタートとなりますが、今後順次ギアチェンジして、需要回復の果実を積極的に摘み取っていきます。いかに短期間に利益成長を加速させ、トップギアまで持っていけるかが新中計成否の鍵となります。それができれば2,000億円を超える経常利益達成も十分可能と考えています。

新中計では、上図で示したように、3つの戦略を掲げています。最も重要な戦略は、「経済危機からの回復と成長市場への展開加速」です。それを補完するのが「安全運航強化」と「環境戦略」です。

Question:

新中計での重点目標は何でしょうか？

Answer:

海外成長市場への経営資源の積極投入と、継続的なコスト削減を行います。

新中計で最も重要な戦略目標として位置づけられる「成長市場への展開加速」とは、新興国を中心としたボリュームゾーンへと経営資源を集中させていくことです。まず念頭に浮かぶのはやはり、中国、そしてインドです。

中国では急速な経済成長に伴い、鉄鉱石、石炭とともに、原油や穀物の輸入も増加しています。近年はLNGプロジェクトも動きはじめました。また、過去数年間で製紙消費量が日本の3倍に上る年間9,000万トンまで増加しており、紙や製紙原料の輸入増も期待されます。自動車については国内生産が伸びていますが、今後は輸出入も増加するでしょう。インドも鉄鋼業の発展により、石炭の輸入需要拡大が見込めます。他に原油・LPG・LNGの輸入、また、石油製品や自動車の輸出も期待できます。

こうした需要に対応できる体制を強化し、海外売上高比率を2009年度の51%から、2012年度には65%まで引き上げる計画です。そのためには、海外現地法人等による事業運営の充実・拡大が必要です。海外事業を強化することで、連結ベースでの実効税率も低減されていくでしょう。

また、コスト競争力も重要なポイントです。経済危機への対応として、当社は2009年度に770億円のコスト削減を達成しましたが、今後もコスト削減を継続し、競争力を高めます。新中計期間中の目標合計額は655億円、うち455億円のコスト削減を初年度の2010年度に実施する計画です。

Question:

2010年度の経常利益は1,000億円を計画していますが、どのように達成するのでしょうか？

Answer:

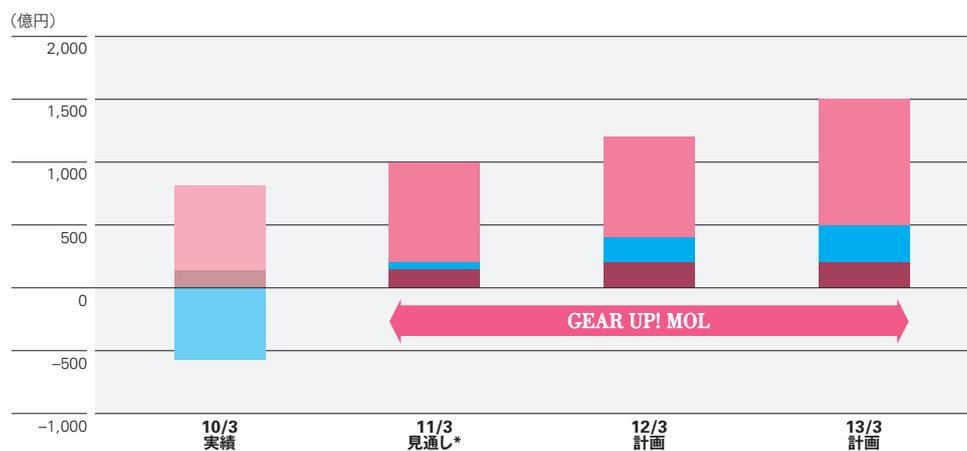
当社では安定利益が常に収益の基盤となっています。2010年度にはその上に、増加した市況変動利益が加わります。

当社では、1年を超える中長期契約を中心とした安定性の高い事業の利益を「安定利益」と呼んでおり、2010年度については800億円を既に確保しています。つまり、中計における経常利益目標の達成は、安定利益以外の部分、すなわち市況連動利益の動向にかかっています。2010年度の市況連動利益はコンテナ船事業が最重要ポイントとなりますが、運賃の環境が劇的に改善していることから、前年度比で600億円を上回る利益改善が見込まれます。結果として、市況変動利益全体が経常利益ベースで200億円を超える可能性が高く、前述の800億円の安定利益の上に加算されることにより、合計の経常利益が1,000億円に到達することが可能と考えます。

セグメント別経常利益

- 不定期専用船事業
- コンテナ船事業
- その他

*2010年4月27日現在



Question:

コンテナ船事業の回復が収益目標達成に向け大きな前提になっています。同事業が収益予想を達成し、黒字化が定着する確度はどの程度なのでしょうか？

Answer:

今後3年間は、かなり高い確度で需給の均衡状態が続くと考えます。

コンテナ船事業は2期連続して赤字計上を余儀なくされましたが、各コンテナ船社とも減船や減速航海を進めるなど、業界をあげての供給縮減が行われており、今後しばらくの間は、これまでコンテナ船社を脅かしてきたような大きな供給過剰は起きないと考えています。経済危機の最中も新興国が需要を下支えしていましたが、今や先進国関係の荷動きも徐々に回復しているため、需要は安定化し運賃が急速に回復しています。当社は新中計期間中の需要と供給の伸びはほぼ均衡すると考えており、当該期間中の当社コンテナ船隊の純増も9隻にとどめています。

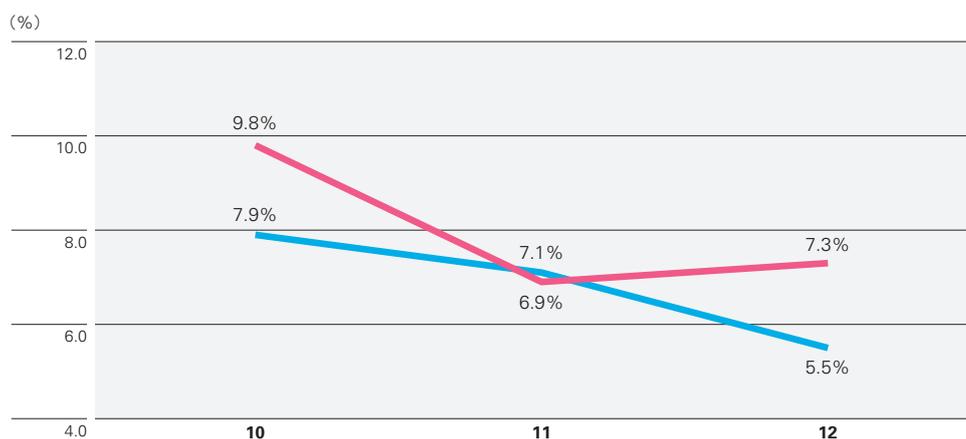
そうした中、当社は今後需要の伸びが期待される南北航路（アジアー南アメリカ／南アフリカ間）やアジア域内航路への積極的配船を行います。また、イールドマネジメント*の強化やターミナル事業の展開などで収益を改善していきます。2010年度に関しては、運賃の回復基調に加えて、前述の455億円に上るコスト削減計画のうち、220億円をコンテナ船で実施しますので、MOLのコンテナ船事業は黒字に転ずる見通しです。

*コンテナ単位で精度の高い粗利管理を行い、往復航を総合して航路採算の最大化を図る手法

コンテナ船需給予測

■ 供給の伸び
■ 需要の伸び

出所：供給の伸び=Drewry
需要の伸び=Global Insight



Question:

ビジネスインテリジェンスプラットフォームという新しい概念はどのようなものですか?また、それによってどのような効果を期待していますか?

Answer:

これまで一部の役職員に限定されてきた専門知識や情報を共通プラットフォームにプールし、社内の全員が閲覧できる仕組みを開発します。

当社では、従来より調査部門が市場動向やその背景にあるマクロ経済指標の分析を行っており、収集した情報と分析内容を、経営上の意思決定に役立てています。しかしこれまで、情報を全社的に共有するための仕組みについては特に重要視されていませんでした。この点について、私は、調査部門の情報にはいつでもどこでも全社員がアクセス可能であるべきと考えています。管理職から現場担当者の隅々に至るまで社員全員がその情報を利用し、解釈し、さらに関連情報をデータベースに加えるという循環プロセスを社内に構築したいと思います。

ビジネスインテリジェンスプラットフォームによって、社内の全員が必要な情報に常時アクセスできるようになります。このプラットフォームによって、個人プレーで会社の方向性が定まるのではなく、全社員の創意が統合され、それが会社を動かしていくこととなります。「MOL ADVANCE」では個々人のリーダーシップに負うところ大でしたが、「GEAR UP! MOL」では、組織単位で会社の成長や進化が図られていく仕組みを実現したいと考えています。

海運業は成長産業ですが、市況の存在ゆえに、経営の巧拙が企業業績に如実に現れるビジネスでもあります。収益の大きなトレンドは市場環境によって定まるにしても、他社より優れた世界観と、より深い経験則に基づく戦略実行の積み重ねが、最終的には企業価値の大きな差を生み出します。この新しいプラットフォームは、当社が長年にわたって得た世界観と経験則を収集し、それらの情報を適切な形で全社員間で共有させるというナレッジマネジメントの推進ツールとなります。市場が絶好調なときなどにしばしば見られるように、その時々「共通認識」ばかりに囚われて、会社が誤った意思決定を行ってしまうことを回避する機能としても期待しています。

Question:

新中期経営計画における「安全運航強化」や「環境戦略」とはどのような方針ですか?これまでの戦略と、どのような違いがあるのでしょうか?

Answer:

一番の違いは、「可視化」。つまり、「見える化」を重視するということです。

基本的な方針はこれまでと変えていませんが、新中計では各テーマを実行するプロセスを今まで以上に具体的な形で外部の方にも見ていただけるように工夫していきます。

例えば、「世界最高水準の安全運航」を目標に掲げている安全運航強化ですが、客観的な指標を用いて当社の安全性を評価すると同時に、海難・油濁・死亡災害・貨物

損害という4種類の「事故ゼロ」を目指します。この目標を100%達成するために、当社は3年間で合計240億円を投じ、船員教育、安全設備改善、そして船舶管理におけるIT利用の強化などに努めます。

環境戦略については、既にプレスリリースもしていますが、最新技術を結集した、圧倒的な低燃費・低CO₂排出量を実現する次世代船構想=「ISHIN」シリーズを顧客・関係先に提案しています。こうした環境技術の開発・導入に3年間で280億円を投入する予定です。



Question:

MOLは、海運業で最高位(ムーディーズ=A3)の信用格付を獲得していますが、「GEAR UP! MOL」期間においては、どのような指標で財務体質の健全性を判断するのですか?

Answer:

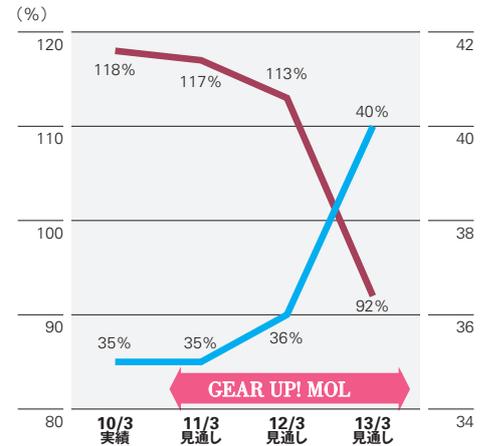
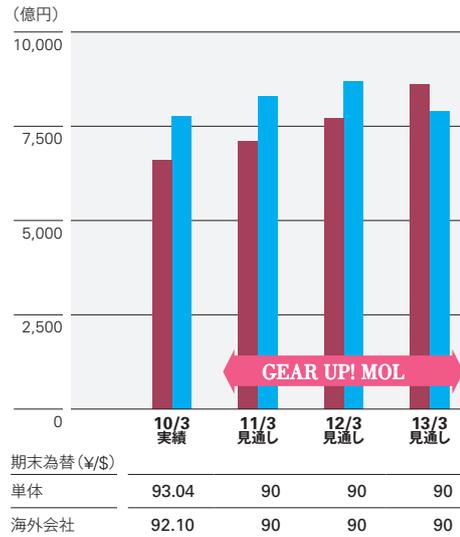
ギアリングレシオ1倍以下の達成を目標とし、常に顧客から選ばれる船社となるようさらなる努力を継続します。

海運業のようなシクリカルな産業については、格付機関は評価対象会社が市場のダウンサイクル局面に遭遇してもいかに耐え、乗り越えられるか、ということを重視しています。この点からギアリングレシオが最重要指標となります。当社の2009年度末の自己資本は6,595億円、自己資本比率は35.4%で、ギアリングレシオは1.18倍でした。リスクとの見合いでは資本規模に若干の不足感がありますので、新中計の3年間で利益の積上げにより自己資本を8,600億円まで拡充します。また、自己資本比率を40%に、ギアリングレシオを0.9倍程度にまで改善していく計画です。有利子負債残高は、2010年度末に一時的に増加しますが、新中計最終年度には、フリー・キャッシュ・フローはプラスに転じ、ギアリングレシオは目標である1倍以下に収まる見通しです。

財務計画

- 自己資本
- 有利子負債
- ギアリングレシオ*1
- 自己資本比率*2

見通し=2010年4月27日現在



*1 ギアリングレシオ=有利子負債÷自己資本
*2 自己資本比率=自己資本÷総資産

当社が良好な格付にこだわる理由はもう一つあります。それは海運業界の最近の傾向として、強い財務基盤が収益増に直結するケースが多くなっているということです。2008年度の後半、世界的な信用不安が増大すると、顧客による船社の選別が極めて厳しくなり、判断の基準に信用リスクが置かれるようになりました。当社は2009年度に鉄鉱石メジャー、中国の大手製鉄会社、オイルメジャー、との間で立て続けに大型案件を成約しましたが、大きな理由の一つが、当社の良好な財務体質であり、先々も強力なセールスポイントになると確信しています。

社長

武藤光一



Healthy Survivo

商船三井は、武藤新社長のリーダーシップのもと、新中期経営計画「GEAR UP! MOL」の目標に向かって加速を始めました。世界最大級の規模と多様性を備えた船隊、世界中に展開したビジネスネットワーク、そして多彩な財務戦略を駆使して、我々は目標を現実のものとしていきます。

海運業で生き残るためには情報戦で勝利することが必要です。ビジネスインテリジェンスプラットフォームを駆使し、世界経済の状況や市場の動向等をこれまで以上のレベルで分析し、的確に判断し、行動してまいります。

「GEAR UP! MOL」を最前線で実現していく我々7人にご期待ください。



Y
r



Question:

昨年起こった空前の景気後退の中、健全な企業体力を維持しつつ荒波を漕ぎ切ったMOLは、今年、どのような点で優位性を発揮することができるのでしょうか？

不定期専用船

ドライバルク船

Answer:

世界最大の船隊規模を誇る当社ドライバルク部門は、多様な船種のポートフォリオを構成し、スポット契約から中・長期契約まで、柔軟かつ多様な船舶の提供が可能です。新造船の発注から竣工までの時間的ギャップを既存船を提供して埋める契約など、顧客の要望に合わせた柔軟な提案力が強みです。さらに市場のダウンサイクル時には、船隊規模を迅速に縮小するノウハウとそれを可能にする強固な財務基盤があります。

On page **38**

不定期専用船

油送船

Answer:

巨大な船隊を持って安全運航を遂行すること、これこそが当社油送船部門の強みです。また、VLCCからプロダクト船・ケミカル船・LPG船といった多種多様な船舶を迅速に提供できることも、もう一つの強みと言えるでしょう。こうした強みがオイルメジャーをはじめとする世界中の顧客から高い信頼を得る源泉になっています。

On page **41**



安岡 正文
専務執行役員



渡辺 律夫
常務執行役員

不定期専用船

LNG船

Answer:

世界一のLNGフリートを運航する当社では、東京・ロンドン・ジャカルタ(インドネシア)・マスカット(オマーン)・アルズー(アルジェリア)の世界5拠点で船舶管理を行っています。この強固な船舶管理ネットワークをバックに安全運航の実績を積み上げ、有力な顧客から大きな信頼を獲得しています。私たちは、安全基準を向上させ、当社のLNG輸送の安全性・安定性に対する高い評価を維持するため、今後も弛まぬ努力を行っていきます。

On page 42

不定期専用船

自動車船

Answer:

自動車船部門は、当社屈指の海外ネットワークによって、世界のあらゆる地域の情報をすばやく捕捉し、最適なソリューションを顧客に提供しています。自動車輸送は、自動車メーカーとの深い信頼関係や高品質な輸送サービスが要求されることから、新規参入が常に難しい市場でした。リーマンショック後、多くの新興船社が淘汰されたことにより、当社がマーケットリーダーとして市場から求められる責任はさらに大きくなっています。

On page 43



佐藤 和弘
専務執行役員



奥戸 敏孝
専務執行役員

Answer:

当社のコンテナ船部門の強みは、何と云っても多彩な船型ポートフォリオです。かつては大型船をより多く保有している者がより高い競争力を有していると言われていました。しかし今日においては、マーケットへの参入・撤退スピードや、世界の多種多様な港に最適な船型をタイミング良く配船できる適応能力が、真の競争力であると考えます。

On page 44



池田 潤一郎
常務執行役員

Answer:

当社は外航海運以外にも有力な事業を持っています。フェリー事業と客船事業は、当社グループ唯一のBtoC事業ですが、高齢化社会による需要拡大の恩恵を受けることが期待されています。特に、客船ビジネスは言わば成熟期に入りつつあります。また、不動産事業においては、良好な財務体質を背景に、国内の物件を低価格で取得できる現状を好機と捉えて、現在の安定利益をさらに増大させていきます。

On page 47, 48



青木 陽一
副社長執行役員

Answer:

当社では、営業キャッシュ・フローをベースに、グループとして効率的な資金管理を行い、設備投資を行うと同時に、財務体質の強化に努めてきました。今後も海運業界における世界最高水準の信用格付けにより、有利な資金調達を行い、さらなる国際競争力の強化を図ります。一方、強固な財務基盤に対する顧客からの信頼が有利な条件での契約獲得につながるという好循環も維持・拡大されるものと確信しています。

On page 63



青砥 修吾
常務執行役員

商船三井 at a Glance

セグメント別売上高構成比

54%

不定期専用船事業 (ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船)

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。375隻からなる世界最大の船隊を擁するドライバルク船部門の中で、142隻(ケープサイズ111隻、パナマックス31隻)を数える鉄鋼原料船隊は、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36隻、あるいは製紙原料を輸送する木材チップ船52隻、重量物船7隻など、輸送する貨物に適した船型を持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138隻の一般不定

期船が、年率5%前後のペースで増大するドライバルク貨物輸送の一端を担います。油送船部門は、195隻(原油タンカー46隻、プロダクトタンカー51隻、LPG・メタノール船36隻、ケミカル船62隻)の世界最大級のタンカー船隊で、多種多様な液体貨物輸送に従事しています。LNG船部門は、76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、109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。

*当期より連結子会社化した日産専用船の隻数を含む

売上高構成比内訳



*2010年3月期実績。売上高の金額は92ページをご参照ください。

業績



商船三井の2009年度運航船舶

ドライバルク船

ばら積み船



隻数	2009 300	2010 316
載貨重量トン(千DWT)	2009 28,626	2010 31,057

木材チップ船



隻数	2009 48	2010 52
載貨重量トン(千DWT)	2009 2,368	2010 2,583

重量物船



隻数	2009 8	2010 7
載貨重量トン(千DWT)	2009 120	2010 88

LNG船



隻数	2009 72	2010 76
載貨重量トン(千DWT)	2009 5,451	2010 5,785

油送船

原油タンカー



隻数	2009 42	2010 46
載貨重量トン(千DWT)	2009 10,955	2010 12,331

ケミカル/プロダクトタンカー



隻数	2009 127	2010 136
載貨重量トン(千DWT)	2009 4,694	2010 5,173

LPGタンカー



隻数	2009 9	2010 13
載貨重量トン(千DWT)	2009 389	2010 623

自動車船



隻数	2009 89	2010 109
載貨重量トン(千DWT)	2009 1,434	2010 1,652

注記: 隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む当該年3月31日現在の数値です。

運航船舶合計

隻数
2009 861 2010 905

載貨重量トン(千DWT)
2009 59,643 2010 64,337

34%

4%

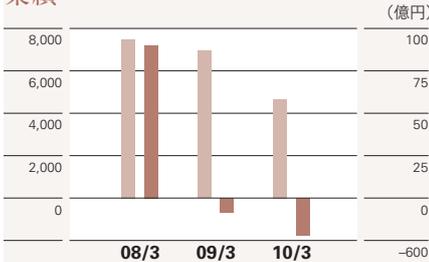
7%

コンテナ船事業

事業概要

大小様々な101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 대응しています。日本・米国・東南アジア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。また2009年6月にはシナジー効果を強化するため、ロジスティクス事業をコンテナ船事業に統合しました。統合後も、消費財の買い付け物流に関するオーシャン・コンソリデーション・ビジネス(MOL Consolidation Service, MCS)など、引き続き顧客のニーズに合わせた最適な物流ソリューションと多彩なサービスメニューを提供しています。

業績



■売上高(左目盛) ■経常利益(右目盛)

旧ロジスティクス事業を含む

コンテナ船



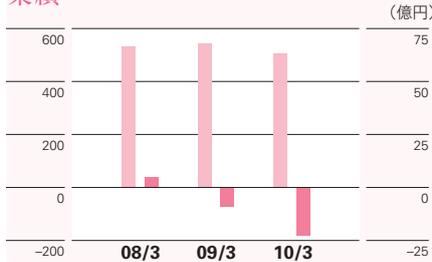
隻数
2009 115 2010 101
載貨重量トン(千DWT)
2009 5,418 2010 4,856

フェリー・内航事業

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、バス会社とタイアップしたツアー企画や、地方行政の協力を得て家族向けフェリー見学会を開催するなど、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。

業績



■売上高(左目盛) ■経常利益(右目盛)

フェリー・内航船



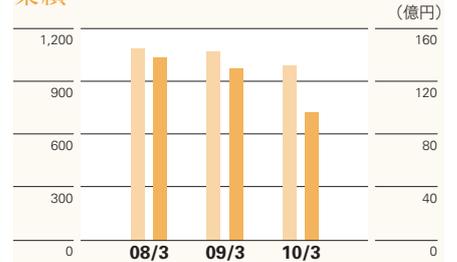
隻数
2009 46 2010 44
載貨重量トン(千DWT)
2009 160 2010 161

関連事業

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。大改装を終えた「にっぽん丸」を擁する客船事業も、このセグメントに含まれます。

業績



■売上高(左目盛) ■経常利益(右目盛)

客船・その他



隻数
2009 5 2010 5
載貨重量トン(千DWT)
2009 28 2010 28

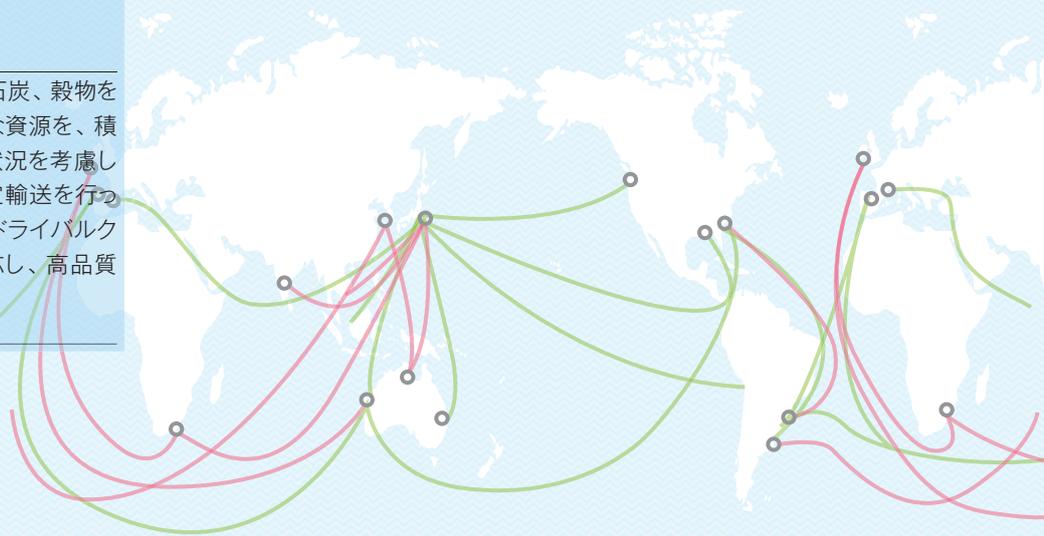
商船三井の主な航路

商船三井グループは現在、グループ全体で約900隻の船舶を運航しています。運航している船の種類は、鉄鋼原料、石炭、木材チップなどを運ぶ各種専用船(ドライバルク)、原油を運ぶタンカー、液化天然ガスを運ぶLNG船、自動車船、多種多様な製品を運ぶコンテナ船など様々であり、多彩な分野で時代の要請に応える総合海運企業として活動しています。

ドライバルク船

商船三井のドライバルク船は、鉄鉱石や石炭、穀物を初めとした、暮らしと産業を支える様々な資源を、積荷ごとの特性と、積み地及び揚げ地の状況を考慮して設計・建造された各種専用船で、安定輸送を行っています。小型から大型まで取り揃えたドライバルク船隊は、様々な顧客ニーズに柔軟に対応し、高品質の輸送サービスを提供しています。

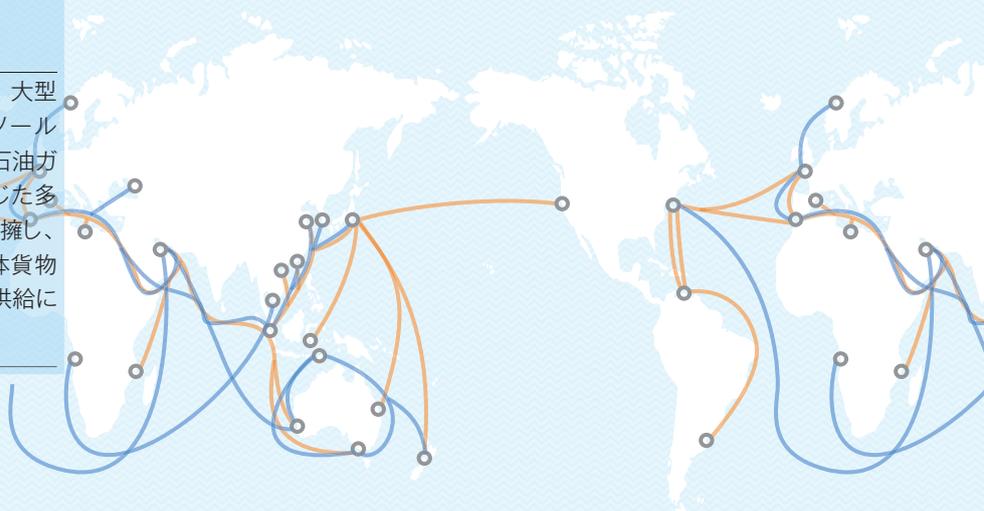
鉄鉱石 穀物、その他



油送船

商船三井は、VLCCを初めとする原油タンカー、大型～中型の石油製品(プロダクト)タンカー、メタノールを初めとする液体化学品(ケミカル)タンカー、石油ガス(LPG)タンカーなど、輸送貨物の特性に応じた多彩、かつ、世界最大級の充実したタンカー船隊を擁し、豊富な経験に裏打ちされた安全で効率的な液体貨物輸送のエキスパートとして、エネルギーの安定供給に貢献しています。

原油 石油製品





LNG 船

LNGは環境にやさしいクリーンなエネルギーとして注目を集め、世界各国で需要が増加しています。現在、商船三井はLNG船の所有・管理・運航において世界のLNG輸送の約2割に関与しています。私たちはLNG輸送のトップシェアラーとして、今後ますます増加するLNG需要に対して、船隊の拡充と安全運航の徹底による安定輸送の堅持で応えていきます。



自動車船

日本から海外への自動車輸出に対応し、安全かつ安定的な輸送サービスを展開しています。最近では、自動車メーカーの海外進出に伴い、日本に寄港しない、海外と海外を結ぶサービスネットワークへのニーズも高まっており、45年余にわたる自動車輸送ノウハウと豊富な経験を駆使し、総合的な自動車輸送事業を展開しています。



コンテナ船

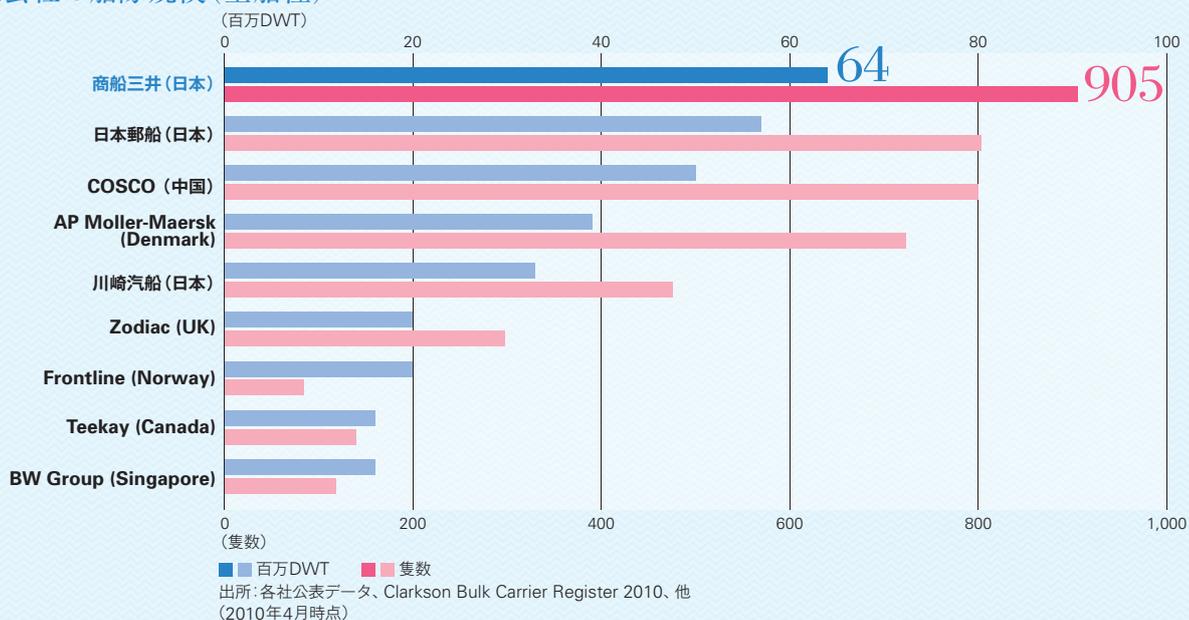
商船三井の定期航路は年々世界各地に広がり続け、特に、近年著しい経済発展を遂げているアジア、当社が伝統的な強みを持つ南米、アフリカ地域では、世界トップクラスの寄港数を誇り、多様化する顧客ニーズに対応しています。さらに、中近東、ロシア、オーストラリアなどへのサービスも有し、バラエティに富んだ、高品質な輸送サービスを提供しています。



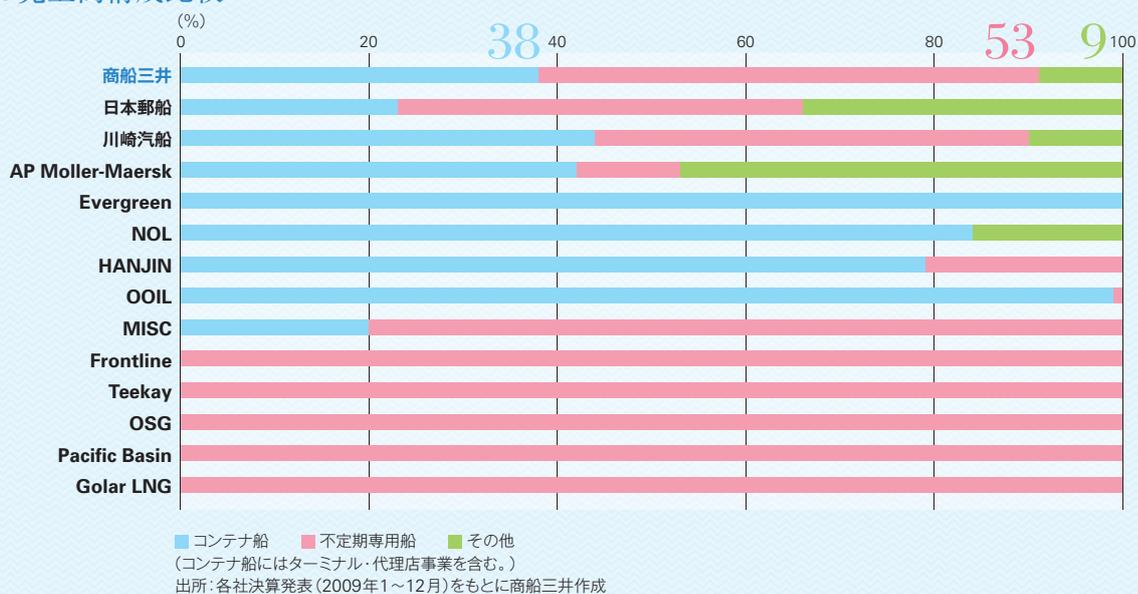
マーケットデータ

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。

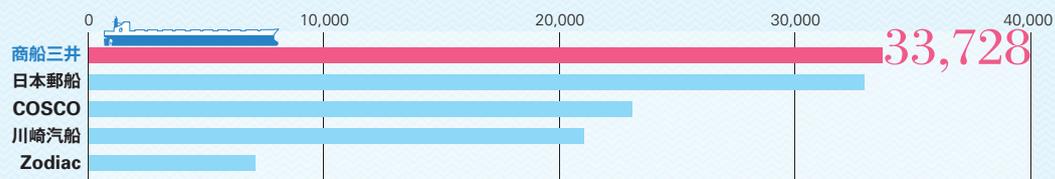
世界の主要海運会社の船隊規模(全船種)



世界主要海運会社の売上高構成比較



ドライバルク船
(千DWT)



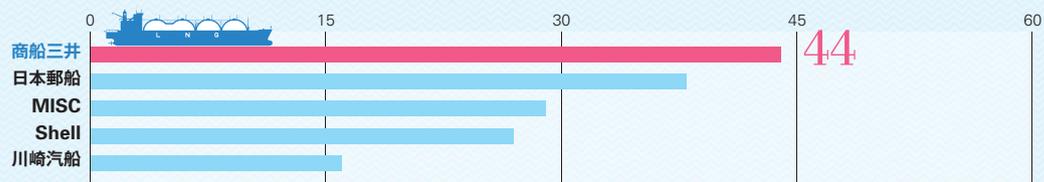
出所: 各社公表データ、Clarkson Bulk carrier Register 2010
(2010年4月時点)

油送船
(千DWT)



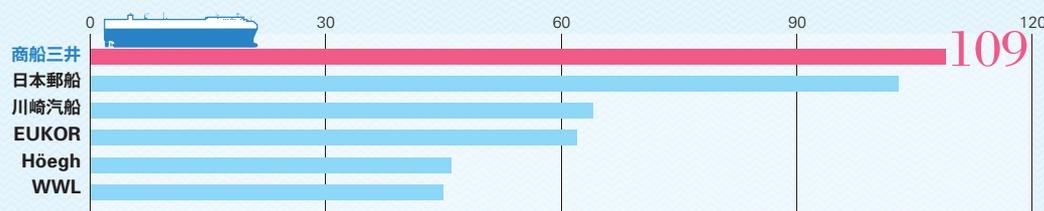
出所: Clarkson Tanker Register 2010

LNG船
(隻数)



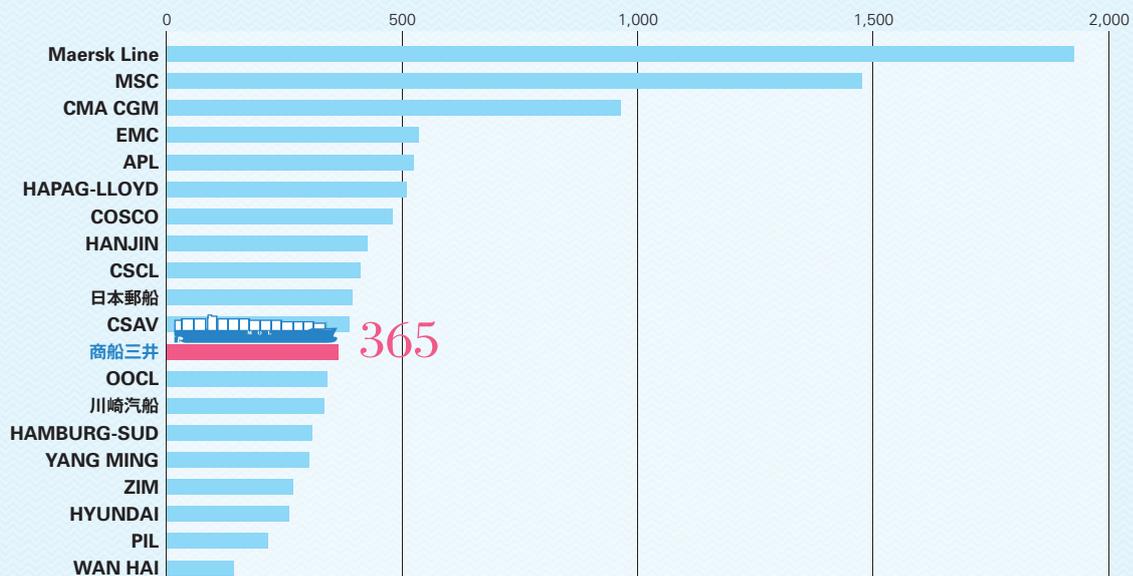
隻数については、保有船舶(含む部分保有)かつ船舶管理に關与している本船を抽出
出所: 商船三井作成
(2010年4月時点)

自動車船
(隻数)



出所: 商船三井作成
(2010年4月時点)

コンテナ船
(千TEU)



出所: MDS Transmodal "Containership Databank" April 2010
(2010年4月時点)

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

隻数	
2008	364
2009	356
2010	375

市場を支える新興国の原料輸入需要

2009年度は、前年に引き続き変動の激しい市場環境でしたが、当部門は比較的うまく乗り切ったと言えるでしょう。2008年度後半に発生したリーマンショック以降の市況の大幅な下落は、2009年度に入っても大きな影響を残しました。ケープサイズ・バルカーのスポットの年間平均レートは、2008年が77,000ドルであったのに対し、2009年は42,000ドルと低迷した結果、当部門は大きな減益を余儀なくされました。それでもなお、当社全体の利益創出に大きく貢献しました。当社が2009年度に、他社と比べて堅実な業績をあげることができたのは、鉄鉱石と石炭の活発な海上荷動きに加えて、迅速に実効力あるコスト削減策を実施した結果と考えています。

当社船隊のコスト競争力の高さも、こうした市場で力を発揮しています。

2010年3月末の時点で、当社は約375隻のドライバルク船を運航し、それらは船の大きさや用途によって、ケープサイズ・バルカー（ドライバルクの最大船型）、パナマックス・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、重量貨物運搬船、近海用小型バルカーなどに分類されています。

当部門は、ケープサイズ・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よって構成されています。

鉄鋼原料輸送

中国が、たった1年間で1億8,000万トンも鉄鉱石輸入を増やし、2009年度の市況を下支えする大きな要因となりました。全世界の2009年度鉄鉱石海上輸送量は、中国の輸入増加がその他地域の減少を相殺し、前年度比で1億トン増加しました。一方で、石炭の海上荷動きは、全世界的には若干減少しましたが、中国だけで見ると2008年の4,000万トンから2009年は1億2000万トンまで急増しました。

このように市場環境が大きく変わる中、当社は船隊ポートフォリオを機動的に構築して利益をあげることができました。2009年度末時点の当社船隊は、ケープサイズ111隻、パナマックス31隻となっており、うち半数が10年以上の契約、1/4がCOA（数量ベースの輸送契約）などの中期契約、1/4が短期スポット契約となっています。

当社では、スポット船を効果的に活用しながら、有利な条件で中長期契約を獲得するという戦略が功を奏してきています。こうした船隊ポートフォリオに立脚した戦略により、当社は顧客ニーズを捉えたフレキシブルなサービスを提供し、安定利益を積み上げてきました。2009年度に当社は重要長期契約をいくつか獲得しましたが、これも過去の努力や実績が実を結んだも



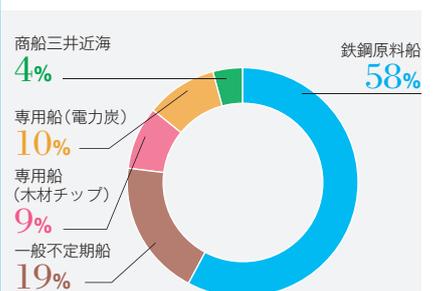
ケープサイズ・バルカー
Pleiades Dream



石炭船
Ishizuchi

連結売上高構成比

(2010年3月期)



のと考えています。これらの契約の一例としては、中国の製鉄会社の江蘇沙鋼や鞍山鋼鉄向けの契約や、資源メジャーのリオテント社向けの契約などがあげられます。

一時大きく喧伝された「2010年問題」は、当初懸念されていたような深刻な状況にはならないと見ています。当初、2010年のケーブサイズの竣工隻数が330隻程度と予測されていましたが、2010年1-3月の竣工実績は47隻に留まっており、例年の傾向として、第1四半期の竣工隻数はその他の四半期より多くなることから、2010年の最終的な竣工隻数は170隻ほどと考えています。それでも過去における年間竣工隻数と比べると依然多いことは否めませんが、足元の輸送需要を考えれば供給過剰ではありません。事実、中国では未だインフラ投資の必要性が高く、2010年の鉄鉱石の輸入量は前年比で1億トン近く増加するという専門家の意見もあります。

その他ドライバルク輸送

2009年度は各貨物とも前年比で減少しましたが、中国やインドの需要増により、全体的に市況は回復基調になってきました。

パナマックス・バルカーやハンディマックス・バルカーといった中・小型船については、中国やインドの石炭輸入量の増加によって堅調な市況となりました。ケーブサイズより小さい船型への需要が高まっている背景の一つとして、アジアにおいて大型船の受入港が限定的であること、さらに石炭は鉄鉱石よりも小ロット発注であるため、ケーブサイズ・バルカーを満たすだけの貨物量の確保が難しいことがあげられます。

また、穀物の荷動きに関しては、2008年の2億4,800万トンから2009年は2億3,000万トンに減少しました。しかし、2010年は南米で豊作となっており、荷動きの押し上げを期待できます。

このような状況から、一般不定期船の市況も、比較的早期に2008年レベルまで回復すると見ており、悲観していません。

さらに、専用船については、大部分が電力会社との長期契約に従事している石炭船が36隻あり、チップ船は、近年では製紙会社の減産に伴うチップやパルプの輸入減少を背景に、大豆粕のスポット契約を受けるようになってきました。チップ船は大豆粕のような軽くて嵩の大きい貨物を輸送するのに適していることから、欧州向け大豆粕輸送で収益をあげています。

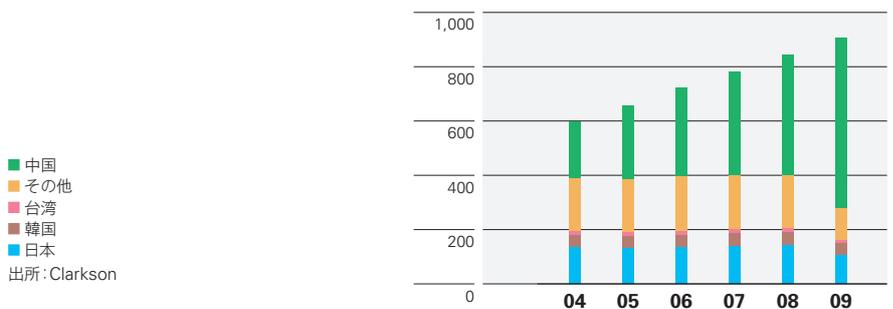
新中計におけるBIG ADVANTAGE

当部門は引き続き当社全体の利益を牽引していくために、2012年度末にはドライバルカー船隊を450隻まで拡大させることを計画しています。中期経営計画においては比較的保守的な目標を置いていますが、さらなる成長を目指して挑戦していく所存です。中期経営計画期間の3年間に竣工する船舶は既に全船発注済みですが、2013年以降についても、世界のビジネス環境を注視し、慎重な投資姿勢を維持しながら、さらなる拡大を企図していきます。

一方で、この中期経営計画期間における市場のダウンサイドリスクに備えて、必要に応じて迅速な減船を可能とする「逆櫓経営」の再構築も進めていきます。これには強い財務体質が必須条件となります。

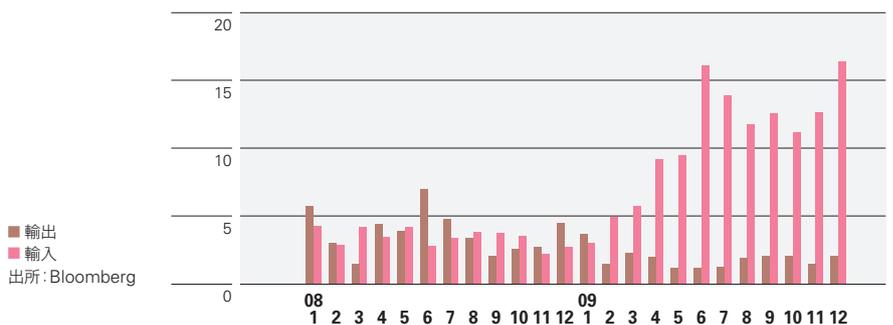
仕向け地別鉄鉱石海上荷動き推移

(百万トン)



中国の石炭輸出入量月次データ

(百万トン)

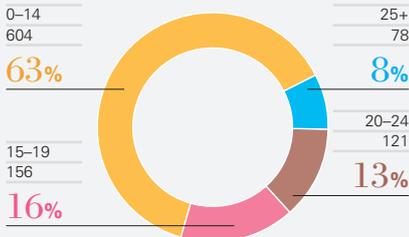


世界のドライバルク船 船齢構成

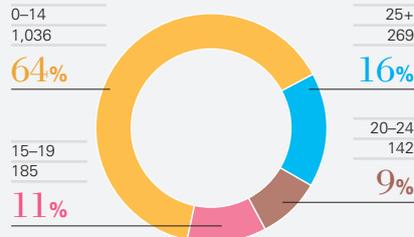
(2010年1月時点)

船齢
隻数
%

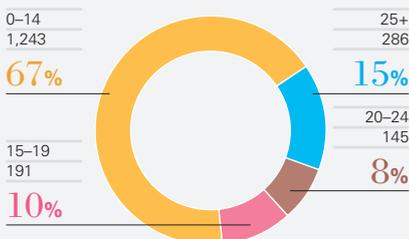
ケーブルサイズ (100,000dwt-959隻)



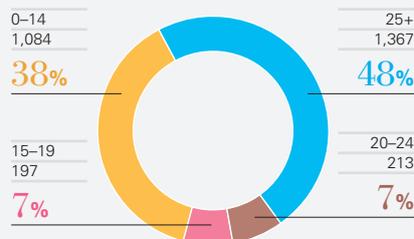
パナマックス (60-99,000dwt 1,632隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 1,865隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 2,861隻)



出所: Clarkson

このため財務基盤を強化することが当社の最優先事項であり、一般不定期船では、運賃先物契約などを積極活用することも視野に入れてリスクヘッジに努め、かつ収益の最大化を狙います。

中国やインド、ブラジルは今後さらに成長が期待できる市場として注目しており、現地スタッフの人数を増強し、情報収集力を高めていきます。既に、不定期船の分野では、インドの電力会社向けの石炭輸送など、成果をいくつかあげております。今後の鉄鋼製造業の着実な成長を背景に、石炭の輸入は増加の一途をたどると考えられます。また、現在インドは鉄鉱石を自国供給していますが、近い将来には鉄鉱石についても輸入国に転じるのではないかと期待しています。さらに、ブラジルも自国に石炭資源がなく、インド同様、大き

な期待を感じています。

海運業は過去長きにわたり、1隻でも船を持っていれば容易に新規参入が可能という業界でした。しかし、近年の経済危機により、安全運航や強い財務基盤が、世界の競合他社に対して差別化を図る重要な要素となってきました。当社は、世界で選ばれる商船三井たるべく、当社事業の根幹となる安全運航を担保するための様々な取り組みを実行しています。同じく環境への配慮も重要な要素です。当社が構想している環境対応型の大型鉄鉱石専用船「ISHIN-Ⅲ*」は、30%のCO₂排出量削減が可能です。当社は、顧客満足の追求とともに、海運業を通じた環境保全活動にも注力していきます。

* ISHIN=Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, INtegrated Technologies の略。



木材チップ船
HK Delight

不定期専用船事業

油送船部門

渡辺 律夫
常務執行役員



隻数

2008 166

2009 178

2010 195

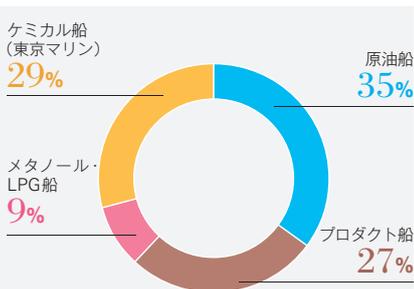
2009年の市況低迷は心理的要因

2007年までの20年間、世界の石油消費量は順調に増加してきましたが、2008年から2009年にかけては2年連続して減少となりました。その2年間の減少率はわずか1.7%程度の減少ですが、船腹の過剰供給もあり、2009年の大型原油タンカー（VLCC）のWS*は平均42程度と低迷しました。この結果、当部門は損失を計上することとなりました。この2009年の市況低迷は、心理的要因、すなわち「当面、原油輸送量は増加しないのではないか」という懸念に市場が過剰反応したことが原因だったと考えています。現に2010年に入って中国が原油輸入活動を活性化し始めると、WSは130まで反発しました。これは市場のファンダメンタルズが依然底堅いことの証左と言えます。

*World Scale (WS): 基準運賃を100とする、石油タンカーの海上運賃指標。

連結売上高構成比

(2010年3月期)



当社は2008年度中に原油船隊のダブルハル化を全て完了し、続いてプロダクト船他についてもダブルハル化を完了しました。IMOの規制により、2011年よりシングルハル船の運航が原則禁止となることから、同船型は国際市場からの撤退を余儀なくされるため、需給バランスの回復に貢献するはずですが。

2010年3月末現在の当社の船隊構成は、原油船46隻、プロダクト船51隻、ケミカル船85隻、LPG船13隻となっています。VLCCの船腹の約8割と、ケミカル船内のメタノール専用船の全ては長期備船契約に投入されており、残る船種（プロダクト船、LPG船、ケミカル船）は短期備船、COA契約等の効果的組合せにより収益の確保、安定化を図っています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

世界人口の増加、生活水準の向上、そして世界GDPの着実な成長を前提におけば、今後も石油需要は順調に伸びていくことが予想されます。これに加え、新興国は自国の石油需要の伸びに伴い、中東産油国以外からの石油調達を活性化させる傾向があり、トンマイルもより伸長していくことが予想されます。このような見通しをベースにして、当社は油送船隊を195隻（2009年度末）から220隻（2012年度末）へ拡大することを計画しています。

当部門では、全体の60%以上が既に海外での売上となっております。海外拠点をシンガポール、ロンドン、ヒューストンへと広げ、オイルメジャーをはじめとしたグローバルな顧客基盤を獲得しています。当社の強みは、多様な船種から構成される世界最大級の船隊を充実させることによって、フレキシブルなサービスを世界中の顧客に提供できることです。今後は、より一層船隊規模を拡大させながら、既存の拠点を核としてアジア・中東・南米などの新しい地域をターゲットに据えて、新たな商権の開拓を図っていきます。

油送船事業を展開する上で、安全運航は最重要テーマです。例えば、オイルメジャーから備船契約を獲得する場合には、極めてハードルの高い条件をクリアしなければなりません。当社では、このような厳格な要請に応えるべく、船員や専門家の養成に20年以上前から戦略的に取り組んでおり、シンガポールやロンドンに船舶管理の拠点を構築しています。このような体制は一夜にして整備し得るものではなく、当社の充実した安全管理体制は他社の追随を許しません。強靱な財務体質と併せ、この磐石な安全運航管理体制は当社油送船事業に大きな優位性をもたらしています。



VLCC
Pegasus Trador

不定期専用船事業

LNG船部門



佐藤 和弘
専務執行役員

隻数

2008 60

2009 72

2010 76

大型契約の獲得につながった市場での存在感

当社は、これまで約30年にわたりLNG海上輸送に従事してまいりました。当社保有船の大半は長期契約に投入されており、2009年度もこれまで同様、当社経営に大きく貢献することができました。とりわけ海運業の他部門の収益が大きく変動する中で、当部門の安定的な利益構造が大きな意味を持った1年となりました。

とは言え、前途に何も問題がないという意味ではありません。新規LNGプロジェクト計画が世界的に遅れており、その輸送を担うLNG海上輸送事業も当面は急激な拡大は期待できない状況です。また、長期契約満了に伴うフリー船対策も今後の部門経営の重要課題となります。

中長期の見通しは、クリーンエネルギーとしてのLNG市場は確実に拡大していくものと見ております。一方、フリー船については、2004年頃からフリー船の増加によりLNG船のスポット市場が形成されまし

たが、供給過剰のため運賃水準は低く抑えられております。当社の場合、2010年末に8隻のLNG船が長期契約の満了に伴いフリー船となることから、このようなマーケット環境下でこれらの契約満了の船舶をいかに有効活用するかが今後の部門経営の重要課題となります。対策の一環としてこれらの船舶を船上再ガス化装置付LNG船(SRV)へ改造することを検討しています。

2009年度の最大のトピックは、エクソンモービルが主導するLNGプロジェクトとの6隻に及ぶ傭船契約の締結となります。全6隻のうち4隻は中国向けの輸送に投入されます。当社は2000年頃より中国向けLNGビジネスの参画を目指して努力を重ねてきましたが、オイルメジャーとの協業を通じて遂に目標を果たし、画期的な一歩を踏み出すことができました。当社が最終的にエクソンモービルに選ばれたのは、LNG海上輸送における安全輸送の実績と健全な財務体質によるものと考えております。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

当部門は、日本が世界最大のLNG輸入国であることから、収益の大宗は国内源泉となっております。今後のLNG需要の世界的な拡大を考えれば、LNG海上輸送を営む当社にとって世界的なLNG市場はより一層魅力的に映ります。念願叶った中国市場への参入は、その拡大する世界市場での当社活動の橋頭堡となるものです。さらに、インドも有力な市場と捉えています。既に天然ガスの利用国であるインドでは、米国同様に国内のパイプライン敷設が進展しており、ガスの需要が伸びれば、この自国のパイプライン網をさらに活用する可能性があります。

また、船上再ガス化装置付LNG船(SRV)の利用拡大も予想されます。当社が50%の持分を有する2隻のSRVのうち、1番船が2009年度の第3四半期に竣工し、米国のボストン沖で操業を開始しています。当社はこの実績、経験を生かして、高いポテンシャルを持つLNGオフショアビジネスを開拓していきます。前述の長期契約の満了を控えた船舶をSRVに改造すれば、新規オフショアプロジェクトに対して、迅速に低コストのSRVを供給することも可能となります。

当部門は浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備(FPSO)事業も行っています。2010年3月に、ブラジル国営石油会社ペトロプラス社向けの傭船プロジェクトへ出資・参画することに合意しました。この事業は、2010年度の第4四半期から15年間にわたり、当社の安定収益創出に貢献していきます。



LNG船
Nizwa LNG

LNG需要見通し

(百万トン)

- 日本
- 韓国
- 台湾
- インド
- 中国
- 欧州
- 北中南米
- その他

出所: 日本エネルギー経済研究所、他



不定期専用船事業

自動車船部門

央戸 敏孝
専務執行役員



隻数

2008 103

2009 89

2010 109

空前の需要減に対し、大胆な減船を敢行

当社の全事業部門の中でリーマンショックの影響を最も顕著に受けたのは、おそらく我々自動車船部門でしょう。2008年の世界の自動車海上輸送量は1,400万台でしたが、2009年には900万台にまで激減しました。今まで完成車の輸送量が常に右肩上がりで推移する中、当部門は会社利益に貢献してきましたが、2009年度は、自動車船部門を開業して以来、初めての赤字を計上することとなりました。

この状況を打破するため、極めて大胆な減船を敢行しました。2008年度の段階で19隻をスクラップ・返船し、2009年度も減船を継続した結果、リーマンショック後から2010年3月31日現在までに実施した減船は合計36隻に達しました。2009年度末での船隊規模は109隻*となっています。

減船の他にも様々な対応策を実施しました。夜間日曜荷役の削減、減速航海、パナマ・スエズの一時的な通航取り止め、組織人員の整理など、コスト削減に注力した結果、2009年度の第4四半期には収支の均衡を見るに至りました。

*当社は2009年9月より、日産専用船(株)を連結子会社化したため、2009年度より同社の船隊隻数を合算しています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

米国での大型車の需要が頭打ちとなり、今や自動車需要はアジアと小型車が中心になってきました。確かにリーマンショックを契機とした市場の崩落は過去に例を見ないほどの規模でしたが、消費者の車種嗜好の変化や生産地・消費地のシフト自体は、過去にも10年周期程度で起きています。こうした常に起きている目先の変化に右往左往することなく、世界中のネットワークを駆使して情報をすばやく収集し、顧客

のニーズに最適なソリューションを提供するのが、当社自動車船部門のビジネスモデルと言えるでしょう。

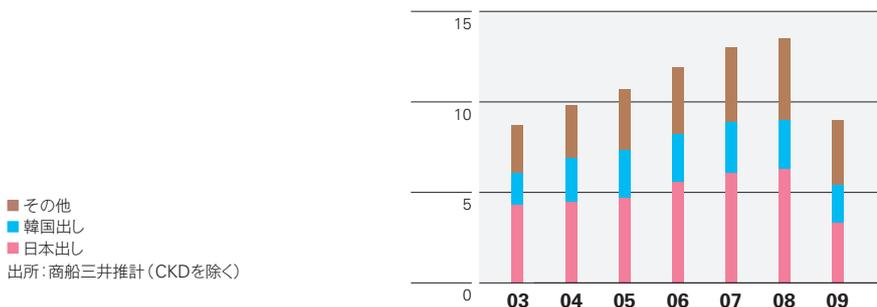
今後の自動車需要は、堅調に回復していくことで間違いなくと考えています。世界の海運業界の中でも大手自動車輸送船会社は数社しか存在しませんが、その一角をなすものとして、一定の船隊規模を維持してこの需要に応えていきます。新中期経営計画では、3国間取引と復路輸送の需要増加も考慮に入れて、年間330万台程度の輸送規模を確保する予定となっています。また、今後も、輸送規模と質の両面において世界最高レベルのサービス提供を追求していきます。

自動車産業では地球環境対応がメインテーマの一つです。これを受けて当社は、燃焼効率が良く、CO₂排出量が少ない自動車船を提供してきました。2009年度では、9月に新しいコンセプト船「ISHIN-I*」を発表しました。この船は、航海中のCO₂排出量を半減することができます。ISHIN-Iは既存船の船価と比較すれば決して安いとは言えませんが、自動車メーカー各社が地球環境保全を進める中で、自動車輸送に本船を採用することによるメリットを見出していくことを願っています。

* ISHIN=Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, INtegrated Technologies の略。

出荷地別自動車海上荷動き推移

(百万台)



自動車船
Sunrise Ace

コンテナ船事業



池田 潤一郎
常務執行役員

隻数	
2008	130
2009	115
2010	101

大胆な施策を実施、その後市場は回復基調

2009年度のコンテナ船事業は、リーマンショック以降荷動きが急激に減少し、さらに運賃も低下したため、前年度比3割の減収となりました。経常損失も2008年度より拡大し570億円を計上しましたが、当初からこうした厳しい環境は予想されており、大胆な施策を講じた結果、損失を最小限に食い止めることができました。2010年度に入って、各航路の運営状況は持ち直し、損益黒字化へ向けて明るい兆しが見えてきています。

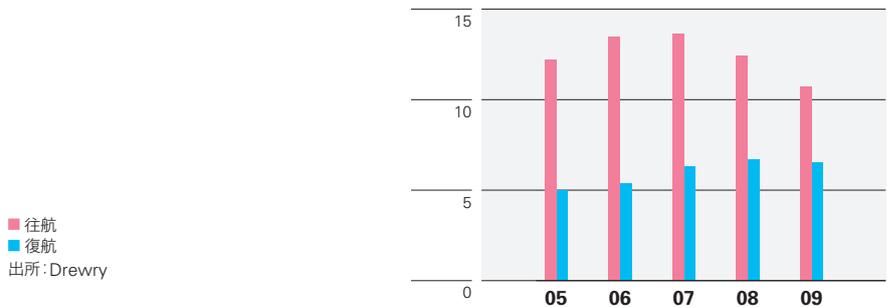
当部門の荷動きは通期では前年度比10%の減少となりましたが、当社はそれ以上の規模で船腹(キャパシティ)の削減を行いました。最もダメージが大きかった欧州航路ではキャパシティを30%削減、アライアンスベースでは4ループあったサービスを3ループにしました。またアジア/西アフリカの直行配船を廃止し欧州経由にしたことで、余剰スペースを西アフリカ向け貨物で埋めることができました。北米航路のキャパシティは12%削減し、南北航路は15%削減しました。アジア域内航路の荷動きに関しては、リーマンショック後に一時的に荷動きが落ちたものの、すぐに回復し、通期では2008年度並みの荷動きとなりました。

荷動きの減少に合わせて、迅速に減船を実施し、さらなる費用の合理化を行いました。2009年度は新造船8隻に加え14隻を新たに備船しましたが、スクラップで17隻、船主への返船で19隻減らしましたので、差し引きすると14隻の船隊縮小となりました。これらの減船対策が、航路再編と併せてコスト削減につながりました。また、ターボチャージャーの取り外し、助燃

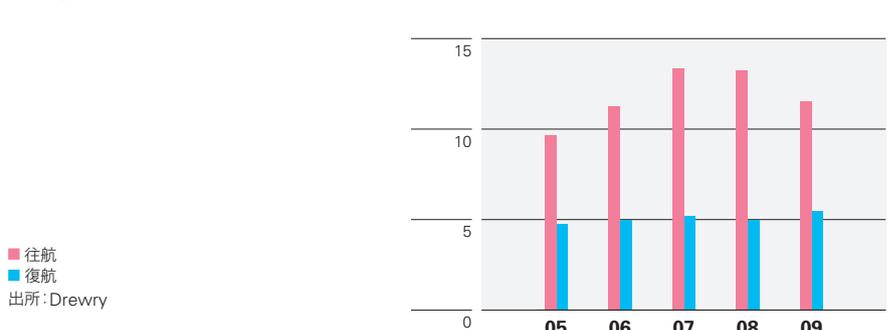
剤の投入、減速航海の実施などの対策により燃料の消費量を抑え、燃料費を削減しました。さらに、自社船のスペースを有効利用し、他社船のフィーダースペースの使用を減らすなどの諸方策で運航費を削減。組織の合理化と、関係会社の費用抑制も進め、合計で300億円近くに及ぶコスト削減を達成しました。

2009年度の前半は、全世界的な在庫調整の進展により大幅な荷動きの減少を見ましたが、コンテナ船市況は2009年度末までにはかなり回復してきています。米国向けの住宅関連資材などはまだ回復が緩やかですが、荷動きが完全に止まっていた機械・建機類が再び動き出すなど、全部の品目で回復基調にあります。リーマンショック前のピーク時の荷動きと比較すれば、北米往航は10%減、欧州往航も10%減程度の状況ですが、南北往航は2009年度後半に完全に回復しております。

アジア/北米航路荷動き
(百万TEU)



アジア/欧州航路荷動き
(百万TEU)



当社はアジア域内航路や南アフリカ／ブラジル向けの南北航路に力を入れており、日本やタイからの自動車関連製品や、中国からの電化製品や一般雑貨などを、アフリカやチリ、ブラジル向けに運んでいます。中でもブラジルは購買力が高く一番大きなマーケットです。

コンテナ船以外の事業分野では、フロリダ州ジャクソンビル港のターミナルが本格的に稼働を開始しました。リーマンショックの影響により、取扱量が著しく減少する状況の中での運営開始となってしまいましたが、このターミナルは人口が急拡大しているマイアミの北に位置する好立地にあり、周辺には多数の小売業者が物流拠点を設けているので、米国経済が回復すれば、今後の取扱量の伸びが充分期待できます。

全世界のOCB（オーシャン・コンソリデーション・ビジネス）事業の取扱量は2割の減少となっていますが、MOL コンソリデーションサービス(MCS)は新規の顧客数を増やしたことで取扱量は2008年度の8万TEUから増加し、当初から目標としていた10万TEUに到達しました。利益も順調に伸び、2009年度も黒字を確保しました。顧客数は北米の中規模の顧客を中心に60社ぐらいあり、当社のサービスは顧客から高い評価を得ています。毎年1～2割ぐらいの堅実な成長を達成することを目指していますが、米国経済が本格回復すればさらに取扱量の拡大が期待できます。

近鉄エクスプレスとの提携は、同社の航空貨物サービスの活用を通じてシナジーを得ることができ、当社のロジスティックス事業の成長に貢献しています。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

2010年度は運賃が2008年のレベルまで回復することが見込まれており、また、減速航海で燃料費を100億円、組織費用で100億円を2008年度比でそれぞれ削減し黒字化を目指します。中期経営計画における今後3年間の経常利益目標としては、2010年度に50億円、2011年度に200億円、2012年度に300億円としており、2009年度に計上した大きな赤字を3年間でできるだけ早期に取り戻すことを目指します。2012年度の売上高目標を6,200億円としていますが、これは2008年度の売上実績6,800億円よりは少なく、決して過大な目標ではないと考えています。一方、当社は2009年度に大幅なキャパシティの削減を行っていますので、売上を元のレベルまで戻すにはやはり3年ぐらいはかかると見ています。一般的に世界景気は2010年の後半から本格回復して成長軌道に戻ると言われており、その頃には需給ギャップも解消され、私たちが想定している利益水準も十分視野に入ってくると考えられますので、コンテナ船事業の将来に対してそんなに悲観はしていません。

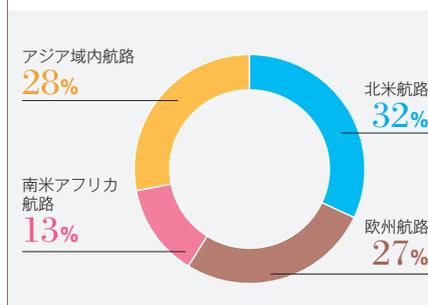


コンテナ船
MOL Endeavor

ここ数年の厳しい事業環境の中で競合他社の大多数は財務基盤がかなり弱っており、過去のように無茶な安い運賃でシェア拡大を狙う戦略を取れる船社はもはや少なくなっています。今では全船社が運賃を上げてキャッシュ・フローの創出に励んでおり、過度な運賃競争は想定しにくい状況です。しかし、さらに運賃が上昇して各船社がコンスタントに利益をあげるようになったときに、どのようなアクションを取ってくるのか、常に考慮に入れておく必要があります。

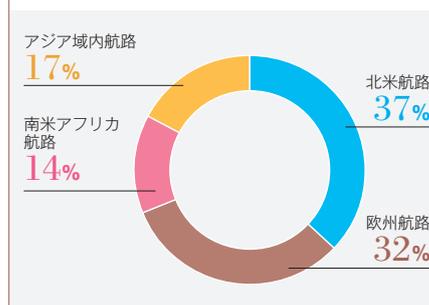
航路別キャパシティ

(2010年3月期)



航路別収入

(2010年3月期)



当社が今後期待しているのは南北航路です。この航路は、今後最も成長が見込める航路であり、当社は歴史的に古くから同航路を運営している強みがあります。加えて、アジア／南米東岸航路向けに燃費の良い最適船型を2011年の竣工予定で発注しており、寄港できる船のサイズに一定の限界がある同航路において、燃費と積載効率の両面で圧倒的な競争力を発揮することを期待しています。

当部門では、今後3年間で新たに28隻が船隊に加わる予定ですが、その一方でこの間、短期・中期備船を19隻返船する予定にしているため、2009年度末(2010年3月31日時点)の船隊規模から比較すると差し引き9隻の増加となります。かつて、新造コンテナ船の供給は2009～2011年の間にかけて毎年10%～15%ずつ増えると予想されていました。しかし、係船や発注のキャンセル、竣工延期などが多く発生していることから、今では同期間の新造船供給量は年平均で6～7%程度の増加レベルに留まると見られています。この程度の供給量であれば需給はちょうどバランスすると見えています。ただし、2009年度末現在で係船中の船腹が約450隻存在しており、懸念材料ではあります。しかしこれらの船腹が全て運航を再開するにはしばらく時間がかかるものと思われます。

当社は、常にアンテナを張り巡らし新しいマーケット需要に迅速に対応することで、競争力の強化と利益の最大化を図っています。大型船の直行配船をいち早く開始したベトナム・カイメップの共同ターミナル運営会社はその一例です。新たなサービス需要・マーケットがあれば、当社は迅速かつ積極的に進出しますが、同じく、事業運営が計画通りにいかなければ素早く撤退を断行することを当事業部門のビジネスポリシーとしています。また、他社と違って当社は大型船のみに傾注するのではなく、多様性、汎用性のある船型を基軸とした船隊を構築しています。これにより世界の様々な規模の港湾に自在に対応することができるため、今後もフットワーク軽くコンテナ事業経営を行っていきます。

環境分野については、近年実施している減速航海により、CO₂排出と燃料消費を大幅に削減することができました。環境保全に対する関心が世界的に高まっているため、減速航海は顧客からも認知されつつあり、また、運航費の大半を占め、今後も価格の高騰が予想される燃料費の削減にもつながります。こうしたことから、当社はマーケットが回復したとしても減速航海を継続していきたいと考えています。

コンテナ船事業は、世界の人口が今後も増え続ける限り成長産業であり続けます。需給ギャップや運賃の乱高下が顕在化し、ボラティリティーは高くなってきてはいますが、長期的に見れば必ず投資に見合うだけのリターンは得られると確信しています。



コンテナ船
MOL Paramount

フェリー・内航事業



青木 陽一
副社長執行役員

隻数

2008 46

2009 46

2010 44

景気の減速よりも、高速道路政策に苦しむ

当部門にとって2009年度はまさに試練の年であり、経常損失が23億円にまで拡大しました。要因の一つは景気悪化によって人や自動車の移動が減少したことです。二つ目の要因は、政府による高速道路料金割引・定額化措置によって、フェリーから陸上交通に移動手段がシフトしてしまったことがあげられます。特に関西／九州（瀬戸内海）航路は、高速道路と並行しているために大きな影響を受け、前期比で荷量が20～25%、乗客が15～20%減少しました。一方、北海道航路は荷量にして前期比5%程度の下落に留まりました。

一方、バンカー価格は2008年に比べて大きく下落しました。燃料油価格の変動分を調整するBAF（燃料サーチャージ）*制度については、期待していた程の利益貢献にはならなかったため、2010年度には計算式の改定を含め、荷主に燃料コストアップの応分の負担を頂けるように努めていきます。

収支改善への取り組みは、それだけに留まりません。フェリー事業については、船腹規模の合理化を継続的に推進してまいりました。中九州航路は、7年前の時点で8隻8便あったサービスを、2009年度には4隻4便にまで徐々に減らしました。こ

の結果、需給バランスが改善されて稼働率が向上し、運賃も下支えされています。

環境に優しいフェリー輸送は、本来、日本政府が重点を置いているモーダルシフト政策の主役たる存在です。しかし、政府が高速道路無料化政策を継続するのならば、日本近海からフェリーサービスは徐々に消滅し、政府が掲げているCO₂の削減目標も達成されないかもしれません。

内航事業については、2009年度は継続的なコスト削減努力と併行して鉄鋼輸送の需要が回復し、手堅く利益を計上することができました。

*BAF: 輸送会社が燃料の超過コストを算定し、追加料金を課す制度。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

フェリー事業では、当社の数少ないBtoCビジネスとして、より多くの乗客にご満足頂けるようなサービスの向上、マーケティング活動の強化を引き続き行っていきます。通常フェリーは夜間に運航され、日中は港に停泊していますが、この停泊している時間を利用したデイクルーズを2010年の春から開始しました。また、フェリーでの船旅をより一層楽しんで頂くために、ジャズバンドの生演奏を聴きながら、充実した食事をレストランで味わうことができるような企画も一部で導入しました。今後、多くの皆様に海上レジャーの楽しさを実

感して頂くために、沢山のアイデアを提案して参りたいと思います。

航空便と同等のリードタイムで博多と上海を結ぶ独自のサービス、上海スーパーエクスプレス(SSE)は2009年度においては好調でした。SSEはこの航路を週2便運航しており、より高いサービスクオリティとフレキシビリティを追求しています。

当社はフェリーの環境保全性をさらに改善すべく、2009年11月にISHIN-II*を発表しました。この新概念船(フェリー)は、停泊中には陸上からの電力供給と充電可能なバッテリーによって電力を確保し、就航中には排出ガスの少ないLNGを燃料として使用することで、CO₂を現行の50%まで削減するものです。当社は地球環境保護を目指すとともに、フェリー業界における確固たる地位を築いて参ります。

*ISHIN=Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, Integrated Technologiesの略。



フェリー
さんふらわあ ごーらど

関連事業

青木 陽一
副社長執行役員

隻数

2008 5

2009 5

2010

5

安定収益を生み出すダイビル、そして「にっぽん丸」は改装が完了

当社関連事業利益の多くを占めるダイビルの不動産事業では、2009年3月の中之島ダイビルの竣工に続き、7月には土佐堀ダイビルが竣工しました。この2棟が建つ大阪中心部は現在再開発のただ中にあり、老朽ビルの建替えが進んでいます。両ビルとも再開発の初期段階で竣工したため、建替え工事で事務所を移転するテナントの受け皿となることができました。依然として低迷する日本の不動産市場において、ダイビルは東京・大阪ともに好立地物件が多く、稼働率、賃料ともに比較的高止まりしており、当社グループに安定的な収益をもたらしています。

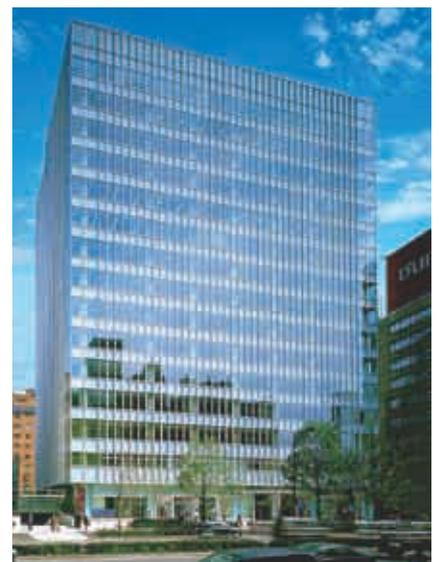
客船事業においては、「にっぽん丸」が大規模改装中であったため、稼働日数が少なく、損益は悪化しました。しかし、今回の改装では、乗客を魅了する新しい設備を数多く整備することができ、2010年3月に、新生「にっぽん丸」は処女航海に出ました。通常、客船事業は景気動向の影響を受ける傾向にありますが、富裕層をターゲットに高品質サービスを提供する方針に対する顧客の皆様の反応は極めて良好です。

日本における曳船事業は現在6社、40隻で運営しています。寄港船舶数が減少する中であって、減速運航を含むコスト削減が奏功し、利益を確保することができました。

新中計におけるBIG ADVANTAGE

ダイビルではこれまで、老朽化が進んでいた大阪の主要物件の建替・改装に注力してきました。先述した2物件以外の再開発を進めることで、今後は収益力の向上に経営の舵を切っていきます。現在ダイビルでは、東京の物件の利益が大阪の物件より若干上回っています。利益率ではやはり東京の物件が上回るため、ダイビルは今後、東京の物件の比率を高めていく計画です。この戦略の一環として、2010年1月には秋葉原の商業ビルを、また同年4月には青山のオフィスビルを取得しました。現在、日本では不動産価格が下落しており、ダイビルのような財務体質の強い不動産会社にとっては、購入機会が到来していると言えます。

新生「にっぽん丸」は高品質サービスを提供するレジャークルーズに特化します。最高級の料理、美容室・アロマセラピー・ネイルサロン・フィットネスの設備など、これまでにない成熟した客層向けの高級感を提供します。この結果として、客室単価の向上、高稼働率にもつながっています。クルージングレジャーの後進国と言われた日本においても、高齢化社会を迎えて、いよいよこうした新しいレジャーへの需要が根付き始めてきました。



ダイビルが4月に取得した青山ライズスクエア

商船三井の経営基盤

コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任

目次

page 50	取締役、監査役、執行役員
page 52	コーポレート・ガバナンス
52	商船三井の考え方、経営改革、及びその効果／アカウンタビリティ（説明責任）
53	役員報酬／コンプライアンス
54	社外取締役からのメッセージ
55	内部統制報告書
page 56	企業の社会的責任（CSR）
56	商船三井の考えるCSR／行動基準
57	安全運航の取り組み／船員訓練
58	環境保全
59	社会貢献活動／外部評価
page 60	特集：商船三井の環境技術 船舶維新

取締役、監査役、執行役員

(2010年6月22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
(グリーンヒル・ジャパン株式会社 代表取締役
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

会長
芦田 昭充

副会長
薬師寺 正和

社長
武藤 光一

副社長執行役員
青木 陽一
(全般社長補佐(主に管理部門、技術部、LNG船部)、
人事部、グループ事業部、関西地区担当)

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
穴戸 敏孝
(自動車船部)

専務執行役員
田中 宏
(営業調査室、専用船部)

専務執行役員
佐藤 和弘
(LNG船部、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送
株式会社)

専務執行役員
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、商船三井タンカー管理株式会社)

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)

常務執行役員
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)

常務執行役員
青砥 修吾
(総務部、財務部、経理部、IR室)

常務執行役員
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
(内部監査室、秘書室、経営企画部、広報室、
商船三井システムズ株式会社)

執行役員
根本 正昭
(海上安全部担当補佐、商船三井タンカー管理株式会社
担当補佐、エム・オー・エル・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)

執行役員
福本 博行
(自動車船部長 委嘱)

執行役員
西尾 哲郎
(専用船部長 委嘱)

執行役員
小西 俊哉
(定航部長 委嘱)

取締役

写真左から右へ

- A. 安岡 正文
取締役
- B. 武藤 光一
代表取締役
- C. 葉師寺 正和
代表取締役
- D. 青木 陽一
代表取締役
- E. 芦田 昭充
代表取締役
取締役会長
- F. 穴戸 敏孝
取締役
- G. 渡辺 律夫
取締役
- H. 榊原 定征
取締役
(東レ株式会社 代表取締役 社長)
- I. 小島 邦夫
取締役
(日本証券金融株式会社 顧問)
- J. 小村 武
取締役
(東京海上日動火災保険株式会社
顧問)

A. B. C. D. E. F. G. H. I. J.



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」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名に) 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さらに迅速化。 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
2006	新会社法施行を受け、内部統制システム構築の基本方針策定

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ている。
2009年度	財務報告に係る内部統制が有効であると判断した旨の経営者評価を記載した内部統制報告書を関東財務局に提出。
2009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問われ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10名の取締役に、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ない完全に独立した3名の社外取締役を含む10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な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あげるために、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、2009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TDnet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、2009年度には東京証券取引所による「ディスクロージャー表彰」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・財務情報のみに留まりません。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。2009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。

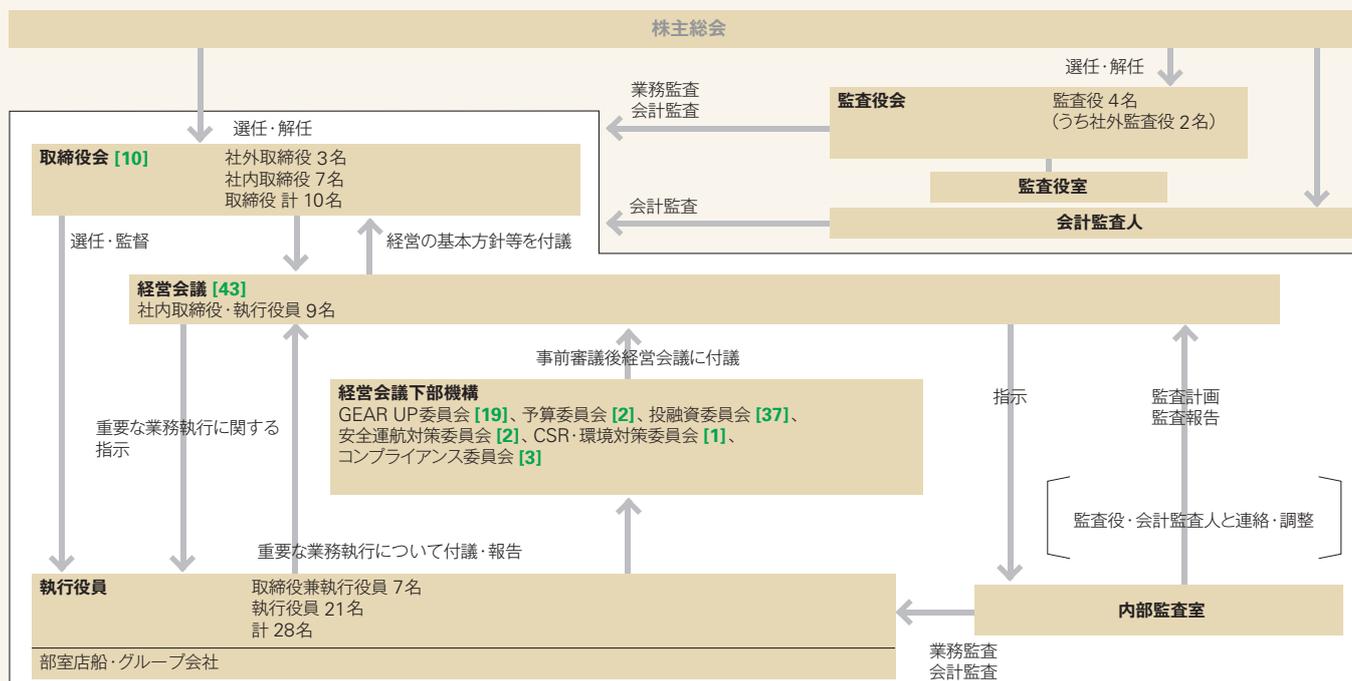
コンプライアンス

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俟ちません。

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、副会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・通報窓口の任に当たるとともに、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。2009年度における当社の監査報酬は下表の通りです。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2010年6月22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2009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

	対象となる 役員の員数 (人)	報酬額の総額 (百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
取締役(社外取締役を除く)	11	¥516	\$5,552
監査役(社外監査役を除く)	3	84	902
社内役員	5	50	547

監査報酬の内容

	米国ドル換算 (百万円) (千米ドル)	
監査証明に係る報酬	¥125	\$1,346
その他の監査に係る報酬	23	244
計	¥148	\$1,590

社外取締役からのメッセージ

—信頼と透明性の企業文化—

私は過去に、税関の仕事や船舶金融を通じて海運に多少なりとも関わった経験がありましたが、実際に海運会社の中に身を置くと、紙の資料だけでは伝わってこないリアルな物流が体感でき、海運業が実にダイナミックなビジネスであることに驚かされます。

そうした当社の取締役会では、大変闊達で透明性の高い議論が行われています。重要なテーマは時間をかけてとことん議論が尽くされ、その過程ではネガティブな情報や失敗事例も俎上に載せられます。こうしたオープンな議論が行えるのは、役員同士が強い信頼関係で結び付き、一つの目標に向かってまとまっているからです。私はこの信頼関係こそがコーポレート・ガバナンスの最も重要な要素であると考えています。

取締役だけでなく、重大な意思決定の場面における執行役員の責任感ある態度や、社員一人一人の仕事への取り組み姿勢を見ていると、取締役会で見出せるような信頼関係が当社の企業文化として全社員に行きわたっていると感じます。最近、当社は安全運航・財務体質を含めた総合的な信用力を理由に顧客から選ばれることが多くなっていますが、この「信用力」の源泉は、信頼と透明性に裏付けられた「企業文化」と、それを受け継ぐ「人材」にあると思います。

当社の強さを端的に表現するなら、「選択と集中」に成功したということです。これには相当の勇気と決断を必要としますが、信頼と透明性の企業文化が成功の土壌となりました。そして、成功にも安住せず、常に警戒を怠らないことも当社の特色です。2003年以降、当社は未曾有の好況を享受しましたが、その間にあっても、過去の歴史や経験を忘れず、営々と財務体質の強化を続けてきたことが、リーマンショック後の短期間かつ大幅な船隊縮小（逆櫓作戦）を可能とし、利益の悪化に歯止めをかけました。

今後の世界経済はますます不透明性を増していくものと考えます。そのため私は経営陣に対して常に複数のシナリオの必要性を訴えてきました。武藤新社長の体制下で実施される、新しい中期経営計画「GEAR UP! MOL」においても、過去の経験を生かして、多様な世界経済状況を想定した複数の経営シナリオが財務的検証を伴って準備されており、その点を取締役として高く評価しています。

社外取締役として、当社経営陣に対し遠慮なく苦言を呈することも私の務めではありますが、そればかりでなく、当社外で得た私自身の知見を生かして、当社経営の効率性向上に貢献したいと考えています。



小村 武
取締役

内部統制報告書

財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項

当社代表取締役社長執行役員武藤光一は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものであります。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項

財務報告に係る内部統制の評価は、当連結会計年度の末日である平成22年3月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、わが国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しました。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制(全社的な内部統制)の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しております。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定しました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、当社並びに連結子会社22社及び持分法適用会社2社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定しました。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の当連結会計年度の売上高(連結会社間取引消去後)の金額が高い拠点から合算していき、当連結会計年度の連結売上高の概ね2/3に達している当社の不定期専用船事業、コンテナ船事業の2事業拠点を「重要な事業拠点」としました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、営業未収金、及び売上原価の内、運航費・借船料に至る業務プロセスを評価の対象としました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しております。

評価結果に関する事項

上記の評価の結果、当連結会計年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断いたしました。

付記事項

該当事項はありません。

特記事項

該当事項はありません。

企業の社会的責任 (CSR)

商船三井の考えるCSR

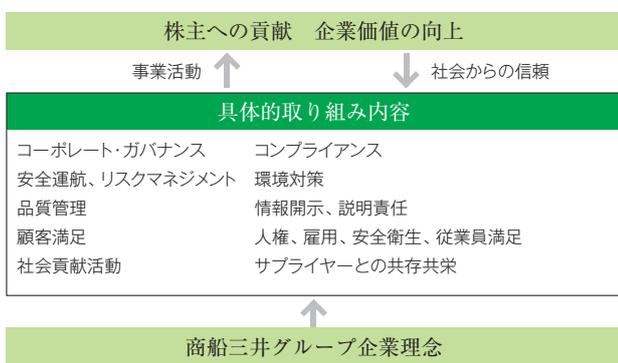
「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility = CSR)の本質は、企業が、社会・環境・人権等に十分配慮した事業活動を行うことにより、社会とともに持続的な発展を目指していくことにあると考えます。言うまでもなく企業は「社会」の一員であり、「社会」からの信頼を失えば事業活動は立ち行かなくなるからです。

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。

さらに2004年6月、CSRへの取り組みを一層強化すべく、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並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」と共通の理念を持つグローバル・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。



安全運航の取り組み

安全運航支援センターによる運航船への24時間支援体制

2007年2月に東京本社ビル内に開設して以来、24時間365日制で船長経験者が常駐し、気象・海象情報から治安情報に至るまで、安全な航海に必要となる情報をタイムリーに本船に提供できるよう万全の体制を整えています。当社の安全運航水準維持・向上を支える指令基地として、輸送最前線への強力なサポートを継続してまいります。

充実したシミュレーター訓練—事故の予防に万全を期す

当社は最新鋭の操船シミュレーターやLNG船の貨物取り扱いシミュレーターを世界各地のトレーニングセンターに完備し、当社が長年の運航経験から得たノウハウをもとに作成した独自のシナリオに基づき、船舶が直面する状況を忠実に再現するプログラムを用いた訓練を行っています。特に、LNG船用訓練では従来は単一だった履修コースを、船員の習熟度別に細分化することで、内容の詳細化と履修者の意欲を高める動機付けを行い、安全運航向上に直結する構成としています。

安全運航の“見える化”を—客観的指標により安全運航を確実に

「Gear Up! MOL」では、安全に関する客観的指標*を用いながら、当社の安全運航を支える具体的な事故防止体制と実施過程の“見える化”を図ります。安全運航は、現場での地道な作業の積み重ねによって達成させるものであり、これらを外部（顧客・社会）に分かり易く伝えることは簡単ではありません。しかしながら、当社は、近年特に高まりつつある、油送船・LNG船における安全運航への社会的要請に対応すべく、安全運航に対する取り組みを数値化し、積極的に对外発信してまいります。

*安全に関する客観的指標としては、LTIF: Lost time injury frequency rates (100万延べ実労働時間当たりの労災傷病者数)や、TMSA: Tanker Management & Self Assessment (石油会社国際海事評議会(OCIMF)が纏めたガイドライン)があります。

世界最高水準の安全運航を追求

安全運航に対する取り組みが顧客と社会から評価され、その信頼を得ることが、当社事業の発展には不可欠です。2006年の重大海難事故の反省と教訓を風化させることなく、当社グループの社員一人ひとりが、「安全に責任を持つ」との決意を新たにし、「世界最高水準の安全運航」を目指して、安全対策と品質の着実な改善にグループをあげて取り組み、当社企業理念の一つである「安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努める」を実現します。

安全運航を確かなものに—当社の特色ある船員訓練

新中期経営計画「Gear Up! MOL」期間で、当社運航船は1,050隻に拡大する見込みです(2013年3月末)。こうした船隊の拡大に伴って、乗船する船員の数も増加していきますので、当社の求める安全運航水準を満たす優秀な船員を安定的に確保していくことが重要な課題です。

訓練船の運航

当社は、民間海運会社としては世界で唯一、訓練船(Spirit of MOL)を独自保有・運航し、当社の将来の船員を育成しています。数カ国の職員候補生180名が同時に乗船し、集中的に訓練を受けています。豊富な経験を有する専任教官により、高度かつ体系的な教育を実施するとともに、船上で多国籍の仲間と共同生活を行うことで、当社社員としての誇りや連帯感、そして高いシーマンシップを備えたMOL船員が育っていきます。

On The Job Trainingインストラクター制の充実

安全運航のための訓練は、様々な機会を捉えて実施しています。特に、当社独自の取り組みの一つとしてはOJT(On the Job Training)インストラクター制度があげられます。この制度では、日々の業務を遂行している当社運航船上で、経験豊かな船長・機関長がインストラクターとして船員に直接指導を行い、当社が培ってきた海技知識、安全に対する理念・精神を伝承することを主眼としています。現場で集中的に実践指導を行うことで、マニュアルだけでは伝え切れない知識・経験を伝え、当社グループの船員としての安全意識を育てていきます。

根本 正昭
執行役員



環境保全

環境マネジメントシステム及び外部認証

当社は二つの独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」と「グループ環境目標制度」を導入し、環境負荷の削減をはじめとする環境活動に取り組んでいます。

MOL EMS21:当社は、2001年4月に環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始しました。2003年1月には、全ての運航船舶(ただし契約期間1年以下の短期傭船は除く)を対象を拡大するとともに、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しました。



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)

グループ環境目標制度:当社はまた、主要国内グループ会社60社及び海外現地法人16社を対象に「グループ環境目標制度」を運用し、グループをあげた環境保全活動に取り組んでいます。また、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おり、16社のグループ会社がこれを取得しました。

地球温暖化防止・大気保全への取り組み

化石燃料を燃焼して航行する船舶からは、地球温暖化の原因となる二酸化炭素(CO₂)、酸性雨や大気汚染の原因となる窒素酸化物(NO_x)、硫黄酸化物(SO_x)、煤煙などが排出されます。当社は、事業活動による大気への環境負荷を十分に自覚し、その低減に向けて積極的かつ継続的な取り組みを行っています。

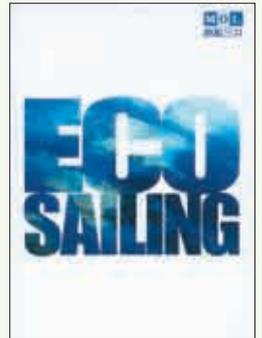
環境技術:当社は船舶を対象に様々な研究開発・技術革新に取り組んでいます。(詳しくは→P.60~61「特集:商船三井の環境技術 船舶維新」)

船舶の大型化による輸送効率の向上:当社は、船型の大型化や推進性能の改善が海運業界として世界的に増加する輸送需要に応える社会的責務と、地球温暖化防止との両立を図る有効な手段の一つと考えています。2007年12月に竣工した世界最大級の鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」(載貨重量

約32万トン)は、その推進性能に優れた超大型船型と高い推進効率のプロペラなどの省エネ設計によって、(社)日本船舶海洋工学会が選考する「シップ・オブ・ザ・イヤー2007」に選ばれています。

「ECO SAILING(エコセーリング)」

の徹底:当社では、燃料削減と環境負荷低減に取り組む省エネ推進の考え方を「ECO SAILING」と呼んで、運航の際に徹底しています。具体的には、①減速運航の適切な実施、②気象・海象の予測、③最適航路の選定、④船の浸水表面積の軽減、⑤機器類の運用・保守の最適化、⑥省エネ船型の開発、⑦PBCF*の装着などの対策を実施しています。



*PBCF: 船を推進する上でエネルギーロストなる渦(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。

モーダルシフト:日本におけるCO₂排出量の約2割は運輸部門が占めており、その削減のため国土交通省及び関係省庁は「環境負荷の少ない交通体系の構築」を掲げ、「モーダルシフト」と言われる鉄道・船舶など環境負荷の小さい輸送モードの利用を促進しています。当社グループは、わが国最大規模のフェリー・内航サービスの提供を通じて、モーダルシフトに積極的に対応しています。

エコ・ターミナル: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。

海洋環境保全への取り組み

当社は、安全運航の徹底により、海難事故による海洋汚染防止に努めるとともに、生物多様性にも配慮し、事業活動の場であり世界万人の共有財産である海洋の環境保全への取り組みを積極的に推進していきます。

タンカーのダブルハル化:

当社は、タンカーの座礁や衝突による原油の貨物流出を防止すべく、ダブルハル(二重船殻)構造のタンカーの船隊整備を積極的に推進し、全原油タンカーとプロダクトタンカーのダブルハル化を完了しています。



ダブルハル構造

船舶の解撤時の環境への配慮:老朽化した船舶は、安全運航対策上、また海洋環境保全の観点からも、解撤(スクラップ)を行う必要がありますが、アジアの一部の国々では解撤時の労働者の安全や環境対策が疎かであるとして問題となっていました。当社は、2009年5月に採択されたシップリサイクル条約の発効に備えインベントリーリストの作成に取り組むとともに、解撤を前提として売船を行う際には、解撤ヤードがISO14001(もしくはそれに準じた環境マネジメント)を実施しているか、解撤の方法・手順が環境・労働安全に十分配慮しているかなどの点を確認しています。

この他にも、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。

社会貢献活動

当社は海運という事業領域に根ざした、継続性のある活動を行うことを社会貢献の基本方針としてきました。今後は、この方針を受け継ぎつつ、国連ミレニアム開発目標への貢献、生物多様性・自然保護への貢献、所在する地域社会への貢献など、社会的課題の解決に役立つことを意識しつつ活動に取り組んでいきたいと考えています。

移動図書館車の海上輸送に協力:2009年10月、当社は南アフリカ共和国向け中古移動図書館車12台の海上輸送に協力しました。同国教育省が推進する識字力向上計画の一環としてNPO法人Sapesi-Japan(南アフリカ初等教育支援の会)が取り組んでいるプロジェクトに協力したもので、移動図書館車は、同国内に点在する図書室の無い小学校・中学校を回り、学生や教員に本の貸し出しを行います。

災害援助:2009年9月にフィリピン・ルソン島を襲った台風、2010年1月、2月、4月にそれぞれハイチ、チリ、中国青海省を襲った地震に際し、当社は被災地への緊急援助と復興支援のため義援金の寄付を行いました。また、在メルボルン・チリ総領事の依頼を受け、在豪チリ人コミュニティがチリに送る病院用ベッド等の援助物資(40フィートコンテナ4本分)を無償で輸送しました。

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。2009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。2010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。2009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>

船舶維新

「船舶維新」プロジェクトは、「どんな経済環境にあっても、企業の成長持続と地球環境保護の両立を目指す当社の、歴史に裏付けられた技術革新」をもとに、近い将来技術的に実現可能な次世代船を構想し、推進するプロジェクトです。



ISHINに込められた意味

維新から名づけたこの船名には、「Innovations in Sustainability backed by Historically Proven, Integrated Technologies」と、「どんな経済環境にあっても、企業の成長持続と地球環境保護との両立を目指す当社の、歴史に裏付けられた技術革新」との意味を込めています。

なぜ、商船三井が、船の技術にこだわるのか。それはお客様からお預かりした荷物を、安全に安定的に、そして地球環境を守りながら輸送することを目指しているからです。

現在、環境負荷の低減や高騰する燃料価格への対策を目的に、船舶の設計や運用の面で様々な技術の導入が検討されています。これは過去から、商船三井にとって当然の使命として、持続的に行われてきた努力であり、だからこそ、商船三井の船には、革新的な取り組みが多く存在します。

革新にこだわり、堅実に、常に時代の一步先を行く船を考え、発信してきました。「船舶維新」でも、今までの革新的な取り組みの集大成として、現在、商船三井が考える実現可能な船を描いています。

海運会社が経営という目線を持って、今ある技術を持ってどこまで環境問題に対応した船舶で安全運航できるかということに果敢に取り組んでいるのです。

近い将来、技術的に実用可能な次世代船の第一弾は、環境負荷軽減型の自動車船「ISHIN-I」です。上甲板のほぼ全面に太陽光パネルを設置して大容量リチウム電池に蓄電し自然エネルギーを利用する技術や、ディーゼル機関と電動推進機関を組み合わせたハイブリッド二重反転プロペラ推進システム、風圧抵抗を低減するためのフォルムの進化形など、様々な技術を組み合わせ、高い次元で省エネ／経済性能と環境性能を両立する構想です。

ISHIN-Iの2大特長

1. 港内航行及び荷役中、自然エネルギー利用によりゼロエミッションを実現
2. 大洋航行中CO₂排出量50%削減*

*船体を大型化した場合、当社旧船型(小型乗用車6,400台積み自動車専用船)単位数当たりとの比較

ISHIN-I



“船舶維新”ホームページ

下記URLをご参照ください。

<http://www.mol.co.jp/ishin>



第二弾は、次世代の貨物・旅客輸送を担う環境負荷低減型のフェリー「ISHIN-II」です。環境に配慮した輸送手段であるフェリーは、モーダルシフトの担い手として重要な役割を持っています。「ISHIN-II」は、クリーンエネルギーのLNGを燃料に使用することでCO₂、SO_x、NO_x、PM(煤塵などの微粒子)の排出量を大幅に削減できるほか、停泊中の陸上電力利用により環境負荷をさらに低減させるとともに、乗客の快適性を高めた次世代フェリーを目指します。

ISHIN-IIの3大特長

1. 燃料はLNG
2. 陸上電力プラグイン
3. 快適性の重視

(注) 1. 2.の導入と新技術の複合採用で、現在の当社グループフェリー(燃料はC重油)と比較し、1航海あたり、CO₂: 50%、NO_x: 90%、SO_x: 98~100%、PM(煤塵などの微粒子): 98%の排出量削減を達成する。

ISHIN-II



第三弾は、次世代の資源輸送を担う環境負荷低減型の鉄鉱石専用船「ISHIN-III」です。既に当社は、先駆的な輸送コンセプトと革新的技術の採用によって高い環境性能を実現した超大型鉄鉱石専用船“BRASIL MARU”を運航しています。同船クラスの特徴を生かした「ISHIN-III」は、これまで当社が開発・採用してきた技術を最大限に進化させ、環境負荷のさらなる低減を目指す、実現性の高い構想です。

ISHIN-IIIの2大特長

1. 排熱エネルギー回収：推進力を最大限にアシスト
2. 通常航海中に加え低速航海中もCO₂排出量削減

(注) 1. 2.の導入と新技術の複合採用で、CO₂排出量30%削減を達成する。

ISHIN-III



目次

page 63	財政状態及び経営成績の分析
page 68	11年間の主要財務データ
page 70	連結貸借対照表
page 72	連結損益計算書
page 73	連結株主資本等変動計算書
page 74	連結キャッシュ・フロー計算書
page 75	連結財務諸表に対する注記
page 99	アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

財務状態及び経営成績の分析

財務体質強化(ギアリングレシオの改善)

「これまで安全運航と強固な財務体質はビジネスの土台であったが、これからの時代はビジネスの武器そのものとなる。」これは、3月31日に行われた新中期経営計画“GEAR UP! MOL” 対外発表記者会見での武藤新社長の発言です。この発言は、新中期経営計画における当社の財務活動を象徴するものでありますが、まずは前中期経営計画“MOL ADVANCE”(2007～2009年度)における財務目標の達成状況につき説明いたします。

自己資本・有利子負債・ギアリングレシオ推移

	2007年度	2008年度	2009年度
自己資本(億円)	6,793	6,237	6,595
有利子負債(億円)	6,012	7,026	7,751
ギアリングレシオ(%)	88	113	118

*当セクションにおける「自己資本」とは、貸借対照表上の「株主資本」と「評価・換算差額等」の合計額を指します。

当社は“MOL ADVANCE”の中で、持続的成長を可能とする財務体質の改善に取り組み、財務戦略上の重点として、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、2007年度末には早くも0.88を達成しましたが、その後はリーマンショックに端を発した前例の無い世界的な荷動き停滞の中、2008年度後半より営業キャッシュフローの悪化を余儀なくされ、2009年度末のギアリングレシオは1.18、手元流動性を考慮したネットギアリングレシオも1.05となりました。

リーマンショック後、国内外の多くの上場海運会社が有事の資金調達としての公募増資を実施し、株価の希薄化をもたらしましたが、この間にあっても当社は「安易な方法には頼らない」とのスタンスを貫き通し、所要資金については資産売却による捻出の他は、全て普通社債や銀行借入等により低コストでの調達を行いました。

2008年12月以降の当社の普通社債発行概要表

	発行年月日	年限	利率	発行総額	未償還残高
第10回普通社債	2008.12.19	5年	1.428%	150億円	150億円
第11回普通社債	2009.5.27	5年	1.278%	300億円	300億円
第12回普通社債	2009.5.27	10年	1.999%	200億円	200億円
第13回普通社債	2009.12.17	7年	1.106%	200億円	200億円

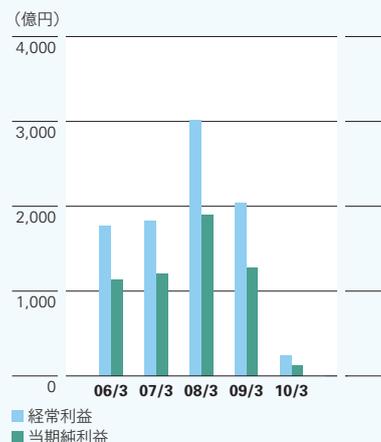
当時100年に一度とも言われた世界的な信用収縮の中、公募増資に頼ることなく社債・借入れによる資金調達を選択した背景としては、

- ①過去の利益積み上げによる強固な自己資本により同業他社が相次いで格下げされる中、当社はその高格付け(R&IによるAA- / Moody'sによるA3)を維持し世界の海運会社の中では最高格付けを有するに至ったこと。
- ②本邦金融市場が欧米市場との比較では落ち着いており、さらに長年にわたる本邦金融機関との強固な取引関係もあり、資金調達そのものに支障をきたさなかったこと。
- ③当社業績も2009年7-9月期より黒字転換を果たし2010年度の大幅な業績回復に確信を持ったこと。

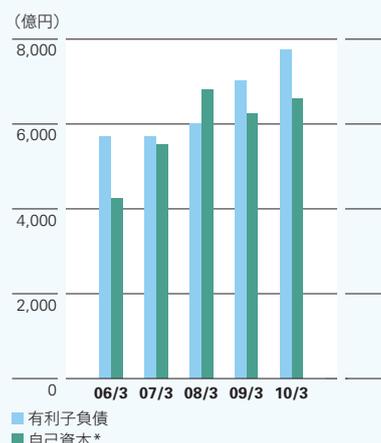
があげられます。2009年度末の手元流動性は従来との比較では、やや多い859億円*を確保しましたが、手持ち建造契約の船価支払いに備えて闇雲にコストをかけてコミットメントラインを設定することは控え、本邦金融市場動向を見ながら、冷静に資金調達を行うことができました。

*連結キャッシュフロー計算書における現金及び現金同等物の2009年度期末残高

経常利益/当期純利益



有利子負債/自己資本

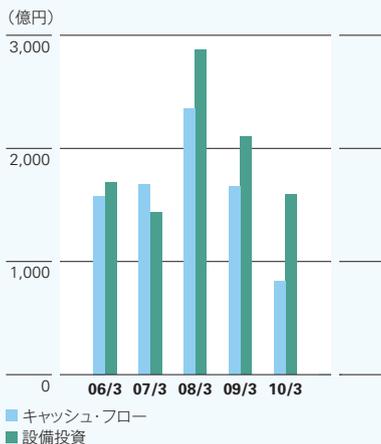


*当セクションにおける「自己資本」とは、貸借対照表上の「株主資本」と「評価・換算差額等」の合計額を指します。

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



* キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－配当

ROA／ROE



では、新中期経営計画“GEAR UP! MOL”（2010～2012年度）における財務目標とその意味するところにつき説明致します。

自己資本・有利子負債・ギアリングレシオ推移 (2010年4月27日現在)

	2010年度	2011年度	2012年度
自己資本(億円)	7,100	7,700	8,600
有利子負債(億円)	8,300	8,700	7,900
ギアリングレシオ (%)	117	113	92

“GEAR UP! MOL”期間においては、主にコンテナ船事業の大幅な損益改善効果により営業キャッシュ・フローが急回復するものの、既に発注済みの新造船竣工による投資キャッシュ・フローを全て賄うことは出来ないため、2010年度、2011年度はフリーキャッシュ・フローがマイナスとなり、ギアリングレシオの改善は小幅に留まる見込みです。しかし、2012年度以降の竣工船については造船所の船台状況を注視し適度に発注を抑えており、投資キャッシュ・フローも減少、2012年度末ギアリングレシオは1.00を大きく下回るレベルに改善します。ギアリングレシオ1.00は、従来から財務目標として意識してきた数値ですが、今回の中期経営計画“GEAR UP! MOL”においては、冒頭の武藤新社長発言が象徴するように、「財務規律」をより強く意識した財務運営を行います。これは、

- ① 当社が本年3月に獲得した久々のLNG輸送プロジェクト大型商談（ExxonMobil向け6隻長期契約）では、財務体質の堅固な海運会社2社のみ（当社及び海外の1社）がプロジェクトより招聘され交渉を行うことが出来ましたが、このケースのように、顧客が中長期契約を結ぶ相手として海運会社の財務体質を従来以上に重視して選別する傾向が強まっていること。
- ② 2009年度末ベースで、自己資本額5,000億円以上の本邦上場会社91社中、当社のギアリングレシオ1.18は第57位と決して上位にランクされるものではなく、海外海運会社との比較においても一定の改善の余地があると考えられること。

但し、海外海運会社との比較については、その営業規模や海外に例の無い総合海運会社として多船種にまたがるリスクの分散された営業ポートフォリオ、更には相対的に不良債権問題の少ない邦銀との強固な取引関係、を考慮すれば、当社の財務体質や資金調達力は、実質的には海外海運会社を凌駕しています。

- ③ 成長産業ではあるがシクリカル性が否定出来ない海運業において、マーケット低迷時は一方で有利な設備投資（＝低船価での新造船発注）が可能な時期であり、いかなる状況においても他社比較で有利な資金調達を可能とする健全な財務体質を維持することが、その後のマーケット回復時の収益力格差・比較優位の源泉になること。

を考慮したものです。

ギアリングレシオ改善のためには、営業キャッシュ・フローの改善は当然として、投資キャッシュ・フロー削減のための固定資産処分や有価証券売却、並びに、船隊整備におけるオフバランス・スキームの活用を一段と進め、財務キャッシュ・フローについては、国内外グループキャッシュマネジメントによる資金効率化を徹底、同時に、一時的に積み上がった手元流動性は、金融市場動向を注視しながら、借入金返済に回し全体としての有利子負債圧縮に努める所存です。こうした財務体質強化策遂行の間、連結配当性向20%は当面維持して参りたいと考えております。

これらの施策により財務体質を強化する結果、現在の高格付けは当面維持、あるいは、格上げ方向で見直されるものと考えます。こうした強固な財務体質が有利な設備投資を可能にするだけでなく、同時に営業面での有利契約獲得の「武器」となり、営業キャッシュ・フローを改善し、企業価値を更に高めていくものと確信しております。

格付け状況 (2010年6月1日現在)

JCR	AA-
R&I	AA-
Moody's	A3

IFRS対応

現在、関係当局、関係機関において数年後の適用開始に向けた具体的工程表が検討・調整されている新国際会計基準「IFRS」ですが、邦船社に関しては、オペレーティングリースのオンバランス化や、保有資産の時価を反映した「包括利益」表示義務付け等への対応が必要となります。しかしながら、オペレーティングリースについては現在でも未経過リース料についての開示をしており(2009年度末:2,881億円)、時価が反映された「包括利益」が表示されようとも、キャッシュ・フローに影響を与えるものではありません。当社は、これまでもキャッシュ・フローに着目した財務運営を行っており、それは新国際会計基準「IFRS」導入によっても変わるものではなく、今後も、キャッシュ・フロー重視の財務運営を行っていく所存です。なお「包括利益」の変動を抑制する観点から有効とされる有価証券処分については、当社は従来から投資キャッシュ・フローの観点よりこれに取り組んでおります。

また、年金については日本の退職給付会計も「IFRS」とのコンバージェンス(共通化)に伴い2012年3月期以降は、会計上の積立不足をバランスシートで全額認識せねばならなくなります。しかし当社グループに関しては2009年度末時点で、退職給付債務にほぼ見合う年金資産を有しており、更に当社グループの中核である(株)商船三井については2010年5月より予定利率を4%から2%に引き下げた新確定給付年金に移行し、この予定利率引き下げに伴い年金資産運用も債券を中心とした安定運用に切り替えたことから、今後深刻な積立不足が生じるリスクは極めて限定的と考えております。

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2009年度から適用開始となり、当社も本税制の適用を受けました。2009年度は対象船49隻でしたが、今後、順次対象船隻数を拡大していく計画です。しかしながら、当税制は適用対象が日本籍船に限定されるという制約があり、諸外国並みのより柔軟な制度の実現に向けて引き続き政府に働きかけを行います。

現状、既にそうした柔軟なトン数標準税制の恩恵を受けている欧州・アジアを中心とする諸外国の海運会社と税負担の面で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まいります。

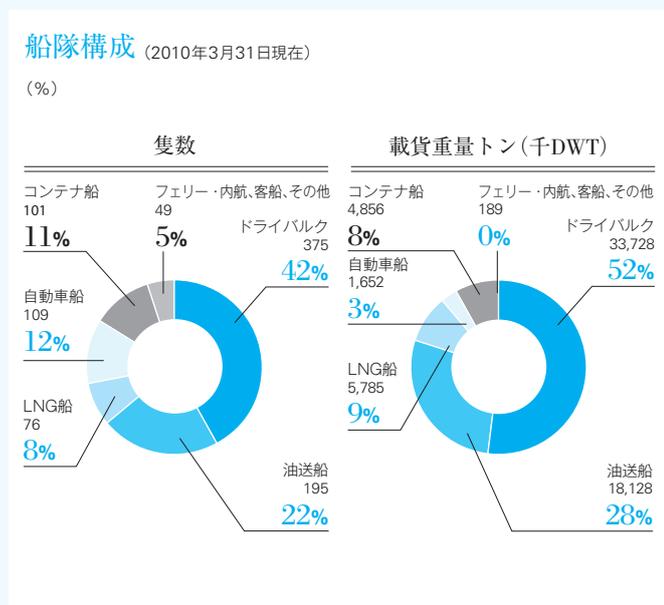
リスク管理

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2010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905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。

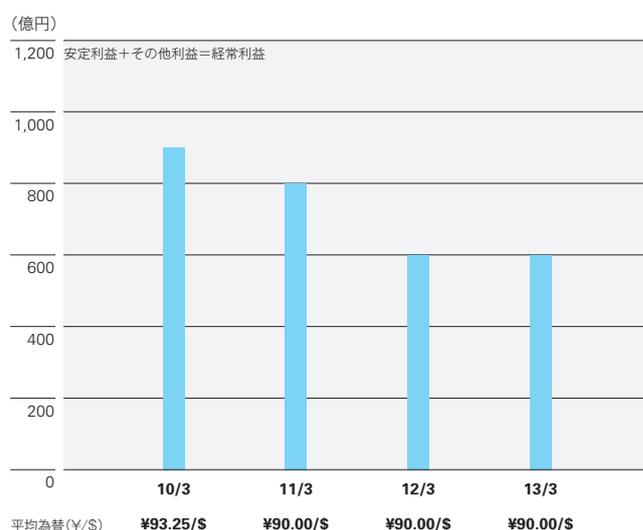


中長期契約などによる安定利益積み上げ

当社は、顧客との長年の信頼関係で築き上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。

国際海上輸送はリーマンショックによる需要急減からの回復途上にあります。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。2010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円変動するごとに、年間で約20億円と試算しています。

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れ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。2010年3月末時点での有利子負債総額は7,751億円ですが、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30億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いくこととしております。

船舶燃料油価格変動リスク

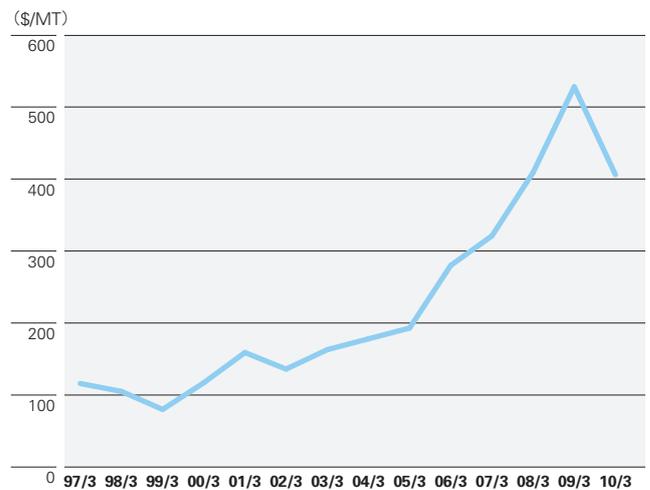
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約900隻全船で年間約6百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ7割については、リスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1ドル上昇した場合、その影響は年間で約2億円と試算しています。

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傭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円の円高で約20億円の利益減少
金利(%)	円・ドルともに1%の金利上昇で30億円強の利益減少
燃料油価格(\$/MT)	1ドル上昇で約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900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、多岐にわたる取り組みを行っています。

2010年4月にスタート致しました新中期経営計画GEAR UP! MOLでは安全運航強化を三大戦略の一角に据えました。具体的には「安全の「見える化」と「4ゼロ*」実現」、「エラー連鎖を断ち切る危険予知能力の向上」、「IT活用高度化」等に向けて3年間で240億円を投入し、「世界最高水準の安全運航」実現に注力します。

* 海難、油濁、死亡災害、貨物損害の防止

主な安全運航対策費用(3年間): 主要項目

内訳	(億円)
ソフト面	105
ハード面	110
船舶管理のIT化	20

11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

	2010	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	¥1,347,965	¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435
海運業費用及びその他の営業費用	1,228,479	1,564,486	1,544,109	1,300,038
販売費及び一般管理費	98,547	104,105	110,303	100,324
営業利益	20,939	197,211	291,285	168,073
持分法による投資利益	5,363	16,000	18,199	16,171
税金等調整前当期純利益	27,776	197,732	318,202	197,854
法人税、住民税及び事業税	(8,078)	(65,074)	(115,183)	(63,042)
法人税等調整額	(3,764)	(638)	(5,694)	(7,468)
少数株主利益	(3,212)	(5,032)	(7,004)	(6,404)
当期純利益	12,722	126,988	190,321	120,940
連結貸借対照表項目:				
流動資産	352,030	428,598	506,078	405,474
流動負債	355,185	440,910	528,390	482,810
有形固定資産	1,209,176	1,106,746	1,047,825	847,660
総資産	1,861,312	1,807,080	1,900,551	1,639,940
1年以上の長期有利子負債	594,711	499,193	459,280	398,534
純資産／資本	735,702	695,022	751,652	620,989
利益剰余金	616,736	623,626	536,096	375,443
普通株式1株当たりの金額:				
当期純利益	¥ 10.63	¥106.13	¥159.14	¥101.20
純資産／資本	551.70	521.23	567.74	459.55
配当金	3.00	31.00	31.00	20.00

(外貨の換算)

2010年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2010年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき93円04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を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	2010
¥1,366,725	¥1,173,332	¥ 997,260	¥ 910,288	¥ 903,943	¥ 887,867	¥ 881,807	\$14,488,016
1,101,459	917,149	824,902	787,540	761,507	732,512	746,048	13,203,773
92,273	84,388	80,232	77,392	82,663	77,116	74,439	1,059,190
172,993	171,795	92,126	45,356	59,773	78,239	61,320	225,053
16,817	11,764	6,613	3,387	4,426	3,681	1,403	57,642
188,290	155,057	89,776	25,114	24,851	20,860	15,314	298,538
(61,200)	(52,587)	(35,346)	(10,872)	(6,101)	(19,473)	(6,427)	(86,822)
(7,570)	(1,205)	2,152	1,435	(6,633)	7,709	(529)	(40,456)
(5,788)	(3,004)	(1,191)	(967)	(1,572)	1,847	(33)	(34,523)
113,732	98,261	55,391	14,710	10,545	10,943	8,325	136,737
340,355	299,835	299,544	289,645	251,388	255,774	239,860	3,783,641
433,023	429,695	398,091	423,838	375,032	399,996	412,717	3,817,552
769,902	665,320	477,621	569,234	619,645	691,307	756,623	12,996,303
1,470,824	1,232,252	1,000,206	1,046,612	1,079,090	1,140,400	1,196,474	20,005,503
399,617	340,598	311,021	395,589	475,696	540,159	598,999	6,391,993
424,461	298,258	221,535	164,790	166,970	144,355	151,992	7,907,373
275,689	182,143	101,991	56,469	47,818	43,433	43,199	6,628,719

単位:円

単位:米ドル

¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	¥ 12.16	¥ 8.76	¥ 9.01	¥ 6.77	\$0.114
354.01	248.40	185.06	137.44	138.78	119.88	123.63	5.930
18.00	16.00	11.00	5.00	5.00	5.00	4.00	0.032

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2009年及び2010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)

資産の部	2010	2009	2010
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 85,894	¥ 83,195	\$ 923,194
有価証券(注記3及び注記4)	482	14	5,181
受取手形及び営業未収金(注記3)	117,484	186,625	1,262,726
貸倒引当金	(366)	(204)	(3,934)
たな卸資産(注記5)	38,532	28,151	414,144
繰延及び前払費用	52,539	57,585	564,693
繰延税金資産(注記14)	5,460	5,128	58,684
その他の流動資産	52,005	68,104	558,953
流動資産合計	352,030	428,598	3,783,641
有形固定資産(注記7及び注記12):			
船舶	1,209,637	1,184,544	13,001,258
建物及び構築物	262,395	247,738	2,820,239
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	67,851	69,735	729,266
土地	185,054	180,238	1,988,972
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	206,431	165,820	2,218,734
	1,931,368	1,848,075	20,758,469
減価償却累計額	(722,192)	(741,329)	(7,762,166)
有形固定資産合計	1,209,176	1,106,746	12,996,303
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記3、注記4及び注記7)	112,621	88,720	1,210,458
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	99,052	92,605	1,064,617
長期貸付金(注記3)	28,165	39,923	302,719
のれん	-	4,784	-
その他無形固定資産	9,079	9,501	97,582
繰延税金資産(注記14)	5,510	5,755	59,222
その他の資産	45,679	30,448	490,961
投資その他の資産合計	300,106	271,736	3,225,559
総資産	¥1,861,312	¥1,807,080	\$20,005,503

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

	2010	2009	2010
流動負債:			
短期借入金	¥ 46,494	¥ 84,394	\$ 499,720
短期社債	1,210	2,677	13,005
コマーシャル・ペーパー	8,500	20,500	91,359
短期有利子負債合計(注記3及び注記7)	56,204	107,571	604,084
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	52,900	58,410	568,572
1年以内に償還期限の到来する社債	54,789	20,599	588,876
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3及び注記7)	107,689	79,009	1,157,448
支払手形及び営業未払金(注記3)	114,353	167,472	1,229,074
前受金	23,033	19,378	247,560
未払法人税等	3,720	8,011	39,983
繰延税金負債(注記14)	205	416	2,203
その他の流動負債	49,981	59,053	537,200
流動負債合計	355,185	440,910	3,817,552
返済期限が1年を超える長期借入金	441,285	366,522	4,742,960
償還期限が1年を超える社債	153,426	132,671	1,649,033
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3及び注記7)	594,711	499,193	6,391,993
退職給付引当金(注記15)	15,052	14,627	161,780
役員退職慰労引当金	2,045	2,242	21,980
特別修繕引当金	18,709	16,091	201,085
繰延税金負債(注記14)	47,192	31,565	507,223
その他の固定負債	92,716	107,430	996,517
偶発債務(注記8)			
純資産(注記9):			
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	65,400	702,923
資本剰余金	44,522	44,544	478,525
利益剰余金	616,736	623,626	6,628,719
自己株式	(7,126)	(6,439)	(76,590)
株主資本合計	719,532	727,131	7,733,577
評価・換算差額等			
その他有価証券評価差額金	20,999	6,166	225,699
繰延ヘッジ損益	(45,454)	(71,460)	(488,543)
為替換算調整勘定	(35,570)	(38,123)	(382,309)
評価・換算差額等合計	(60,025)	(103,417)	(645,153)
新株予約権	1,524	1,307	16,380
少数株主持分	74,671	70,001	802,569
純資産合計	735,702	695,022	7,907,373
負債及び純資産合計	¥1,861,312	¥1,807,080	\$20,005,503

連結損益計算書

株式会社商船三井 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
海運業収益及びその他の営業収益(注記13)	¥1,347,965	¥1,865,802	\$14,488,016
海運業費用及びその他の営業費用(注記13)	1,228,479	1,564,486	13,203,773
営業総利益	119,486	301,316	1,284,243
販売費及び一般管理費(注記13)	98,547	104,105	1,059,190
営業利益(注記13)	20,939	197,211	225,053
その他の収益(費用)：			
受取利息及び受取配当金	4,316	7,960	46,389
支払利息	(14,176)	(13,929)	(152,365)
持分法による投資利益	5,363	16,000	57,642
その他(注記10)	11,334	(9,510)	121,819
	6,837	521	73,485
税金等調整前当期純利益	27,776	197,732	298,538
法人税等(注記14)：			
法人税、住民税及び事業税	(8,078)	(65,074)	(86,822)
法人税等調整額	(3,764)	(638)	(40,456)
少数株主利益	(3,212)	(5,032)	(34,523)
当期純利益	¥ 12,722	¥ 126,988	\$ 136,737

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2010	2009	2010
普通株式1株当たりの金額：			
当期純利益	¥10.63	¥106.13	\$0.114
潜在株式調整後当期純利益	10.25	102.29	0.110
配当金	3.00	31.00	0.032

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 2009年及び2010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
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
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	(813)	-	-	-	-	-	-	(813)
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	(29)	-	-	-	-	-	-	(29)
連結子会社の決算通貨変更に伴う 増減高	-	-	(254)	-	-	-	-	-	-	(254)
連結子会社の決算期変更に伴う 増減高	-	-	43	-	-	-	-	-	-	43
当期純利益	-	-	12,722	-	-	-	-	-	-	12,722
自己株式の取得	-	-	-	(785)	-	-	-	-	-	(785)
自己株式の処分	-	(22)	-	98	-	-	-	-	-	76
剰余金の配当	-	-	(18,559)	-	-	-	-	-	-	(18,559)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	14,833	26,006	2,553	217	4,670	48,279
2010年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,522	¥616,736	¥(7,126)	¥ 20,999	¥(45,454)	¥(35,570)	¥1,524	¥74,671	¥ 735,702

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
2009年3月31日現在の残高	\$702,923	\$478,762	\$6,702,773	\$(69,207)	\$ 66,273	\$(768,057)	\$(409,748)	\$14,048	\$752,375	\$7,470,142
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	(8,738)	-	-	-	-	-	-	(8,738)
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	(312)	-	-	-	-	-	-	(312)
連結子会社の決算通貨変更に伴う 増減高	-	-	(2,730)	-	-	-	-	-	-	(2,730)
連結子会社の決算期変更に伴う 増減高	-	-	462	-	-	-	-	-	-	462
当期純利益	-	-	136,737	-	-	-	-	-	-	136,737
自己株式の取得	-	-	-	(8,437)	-	-	-	-	-	(8,437)
自己株式の処分	-	(237)	-	1,054	-	-	-	-	-	817
剰余金の配当	-	-	(199,473)	-	-	-	-	-	-	(199,473)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	159,426	279,514	27,439	2,332	50,194	518,905
2010年3月31日現在の残高	\$702,923	\$478,525	\$6,628,719	\$(76,590)	\$225,699	\$(488,543)	\$(382,309)	\$16,380	\$802,569	\$7,907,373

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 2009年及び2010年3月31日に終了する年度

単位:百万円

単位:米ドル(注記1)

	2010	2009	2010
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	¥ 27,776	¥ 197,732	\$ 298,538
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	88,366	78,156	949,764
持分法による投資利益	(5,363)	(16,000)	(57,642)
投資有価証券評価損	133	3,208	1,429
関係会社株式評価損	107	39	1,150
引当金の増減額	(353)	1,160	(3,794)
受取利息及び受取配当金	(4,316)	(7,960)	(46,389)
支払利息	14,176	13,929	152,365
投資有価証券売却益	(2,894)	(18)	(31,105)
有形固定資産除売却益	(6,182)	(11,560)	(66,445)
為替差損	(3,425)	931	(36,812)
営業資産及び負債の増減額:			
売上債権の増減額	20,115	19,239	216,197
たな卸資産の増減額	(9,589)	17,938	(103,063)
仕入債務の増減額	(2,656)	(5,172)	(28,547)
その他	(2,150)	(35,304)	(23,108)
小計	113,745	256,318	1,222,538
利息及び配当金の受取額	10,516	15,438	113,027
利息の支払額	(14,552)	(13,795)	(156,406)
法人税、住民税及び事業税の支払額	(16,281)	(138,976)	(174,989)
営業活動によるキャッシュ・フロー	93,428	118,985	1,004,170
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	(3,210)	(13,840)	(34,501)
投資有価証券の売却による収入	3,821	6,647	41,068
有形及び無形固定資産の取得による支出	(212,120)	(209,882)	(2,279,880)
有形及び無形固定資産の売却による収入	72,310	34,421	777,193
連結子会社の変更による子会社の有価証券の取得による支出	(49)	-	(527)
長期貸付けによる支出	(10,559)	(18,656)	(113,489)
長期貸付金の回収による収入	1,605	4,242	17,251
短期貸付金の純増(減)額	16,337	5,744	175,591
その他	(1,619)	1,301	(17,401)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(133,484)	(190,023)	(1,434,695)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期社債の純増(減)額	(1,903)	(15,469)	(20,454)
短期借入金の純増(減)額	(38,308)	64,417	(411,737)
コマーシャル・ペーパーの純増(減)額	(12,000)	10,500	(128,977)
長期借入れによる収入	131,293	142,445	1,411,146
長期借入金の返済による支出	(67,926)	(73,705)	(730,073)
社債の発行による収入	88,450	32,036	950,666
社債の償還による支出	(34,549)	(17,257)	(371,335)
配当金の支払額	(18,574)	(38,881)	(199,635)
自己株式の取得による支出	(785)	(1,119)	(8,437)
自己株式の売却による収入	76	776	817
少数株主への配当金の支払額	(2,156)	(2,434)	(23,173)
その他	(1,390)	(443)	(14,939)
財務活動によるキャッシュ・フロー	42,228	100,866	453,869
現金及び現金同等物に係る換算差額	459	(8,486)	4,933
現金及び現金同等物の純増額	2,631	21,342	28,277
現金及び現金同等物の期首残高	83,195	61,716	894,185
連結子会社増減に伴う現金及び現金同等物の増加額	3	151	32
子会社の合併による現金の増加額(純額)	104	-	1,118
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の減少額	(39)	(14)	(418)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 85,894	¥ 83,195	\$ 923,194

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 2009年及び2010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及び訂正報告書を再構成（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られません。

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93円04銭という、2010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、2010年3月31日に終了する年度の当社及び子会社274社（2009年3月31日に終了する年度は子会社265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。2010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56社に持分法を適用し、また、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ております。その他の子会社（2010年3月31日に終了する年度111社、2009年3月31日に終了する年度110社）及び関連会社（同じく各終了年度に84社及び85社）への投資は、かかる会社の売上高、総資産並びに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、のれんまたは負ののれんとして取り扱い、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、非連結かつ持分法不適用の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。

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。2010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17億67百万円(1,899万2千ドル)であり、2009年3月31日に終了する年度の支払利息は27億88百万円であります。

(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。

退職給付に係る会計基準に基づき、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、2009年及び2010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2009年及び2010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株当たり当期純利益は、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株当たりの当期純利益は、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満たす場合には、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(特例処理)。

為替予約が、ヘッジ目的で利用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、ヘッジ対象の外貨建債権・債務をこれらの契約レートで換算しています(振当処理)。

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、2010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. 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。

2. 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。

3. 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13を参照願います。

4. 船上コンテナ・スペース相互融通取引に係る営業未収金と営業未払金の表示

当社は、コンテナ船事業においてAPL CO. PTE LTD. とHYUNDAI MERCHANT MARINE CO., LTDと提携してアジアと北米、アジアと欧州を結ぶ東西基幹コンテナ航路を運営しています。この包括的提携関係を「THE NEW WORLD ALLIANCE」(TNWA)と称しています。

TNWAでは、自社運航船と他社運航船のコンテナ積載スペースを一定の条件で有償にて相互に融通する取引を行っています。当該取引では、一定期間に発生したコンテナ・スペース貸借に係る営業未収金と営業未払金を相手先毎に相殺して清算しております。

従来、当社は自社運航船のコンテナ・スペースの貸し料に係る営業未収金と他社運航船のコンテナ・スペースの借り料に係る営業未払金をそれぞれ貸借対照表に総額表示してきました。しかし、最近の原油価格大幅変動に連動してコンテナ・スペースの貸借料の構成要素である燃料油の市場価格の変動が著しいため、船舶及び航海毎のコンテナ・スペース貸借の清算単価の当事者間合意に長い時間がかかり、こうした取引に係る営業未収金及び営業未払金の残高が大きく積みあがる状態となっております。こうした状況を勘案すると、当該営業未収金と営業未払金を相手先毎に相殺した金額を表示することにより、当社の連結財政状態がより適切に表示できると判断されること、またコンテナ・スペース貸借管理システムの整備が整い、取引相手先の管理がより簡素化したことから、2009年4月1日より、船上コンテナ・スペース相互融通取引に係る未収金と未払金を相手先毎に相殺表示する方法に変更することにしました。

この変更の結果として、従来の表示方法による場合と比較して、流動資産の受取手形及び営業未収金及び流動負債の支払手形及び営業未払金がそれぞれ56,072百万円(602,655千ドル)減少しております。セグメント情報の変更による影響は注記13に開示されております。

3. 金融商品

(1) 金融商品の状況に関する事項

I. 金融商品に対する取組方針

当社グループは、船舶等の取得のための設備資金を、主に銀行借入や社債発行により調達しております。また、短期的な運転資金をコマーシャル・ペーパーや銀行借入により調達しております。更に、国内金融機関からコミットメントラインを設定し、緊急時の流動性補完にも備えております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、実需の範囲で行い、投機的な取引は一切行わない方針であります。

II. 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

営業債権である受取手形及び営業未収金は、顧客の信用リスクに晒されております。当該リスクに関しては、当社の内部規程である「組織規程」に沿ってリスク低減を図っております。また、外貨建ての営業債権は為替の変動リスクに晒されていますが、原則として外貨建ての営業債務をネットしたポジションについて主に為替予約を利用して当該リスクを回避しております。

投資有価証券は、主に業務上の関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されていますが、上場株式については四半期ごとに時価の把握を行っております。

営業債務である支払手形及び営業未払金は、1年以内の支払期日であります。

短期借入金及びコマーシャル・ペーパーは、主に短期的な運転資金の調達を目的としたものであります。長期借入金及び社債は、主に設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであります。このうち一部は、変動金利であるため金利の変動リスクに晒されていますが、デリバティブ取引(金利スワップ取引)を利用して支払利息の固定化を一部実施しております。また、外貨建ての借入金及び社債は、為替変動リスクに晒されていますが、一部は通貨スワップ取引を利用して当該リスクを回避しております。

デリバティブは、外貨建ての営業債権債務、長期借入金及び社債に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引及び通貨スワップ、長期借入金及び社債に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引、船舶燃料油の価格の変動に対するヘッジを目的とした原油スワップ及び商品先物等であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、連結財務諸表の「注記2(15)デリバティブ取引及びヘッジ会計」をご参照下さい。

デリバティブ取引の執行・管理については、当社の内部規程である「市場リスク管理規程」及び「市場リスク管理要領」にしたがって行い、デリバティブの利用に当たっては、信用リスクを軽減するため、格付けの高い金融機関等とのみ取引を行っております。

また、営業債務、借入金、社債及びコマーシャル・ペーパーは返済資金手当てのリスクに晒されていますが、当社では月次に資金繰計画を作成するなどの方法により資金管理を行うほか、複数の金融機関からのコミットメントラインの取得、市場環境を考慮した長短の調達バランスの調整などによって管理しております。

III. 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。また、次の「(2) 金融商品の時価等に関する事項」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

(2) 金融商品の時価等に関する事項

2010年3月31日現在の金融商品の連結貸借対照表計上額及び時価は下記の通りです。

	単位:百万円		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
資産			
現金及び現金同等物	¥ 85,894	¥ 85,894	¥ -
受取手形及び営業未収金	117,484	117,484	-
有価証券			
その他有価証券	482	482	-
短期貸付金	1,834	1,834	-
投資有価証券			
その他有価証券	102,175	102,175	-
長期貸付金 ^(※1)	29,060		
貸倒引当金 ^(※2)	(185)		
	28,875	32,227	3,352
合計	¥336,744	¥340,096	¥ 3,352
負債			
支払手形及び営業未払金	¥114,353	¥114,353	¥ -
短期社債	1,210	1,210	-
短期借入金	46,494	46,494	-
コマーシャル・ペーパー	8,500	8,500	-
社債 ^(※3)	208,215	210,961	2,746
長期借入金 ^(※4)	494,185	495,588	1,403
合計	¥872,957	¥877,106	¥ 4,149
デリバティブ取引 ^(※5)	¥ (37,475)	¥ (39,516)	¥(2,041)

	単位:千ドル(注記1)		
	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
資産			
現金及び現金同等物	\$ 923,194	\$ 923,194	\$ -
受取手形及び営業未収金	1,262,726	1,262,726	-
有価証券			
その他有価証券	5,181	5,181	-
短期貸付金	19,712	19,712	-
投資有価証券			
その他有価証券	1,098,184	1,098,184	-
長期貸付金 ^(※1)	312,339		
貸倒引当金 ^(※2)	(1,989)		
	310,350	346,378	36,028
合計	\$3,619,347	\$3,655,375	\$ 36,028
負債			
支払手形及び営業未払金	\$1,229,074	\$1,229,074	\$ -
短期社債	13,005	13,005	-
短期借入金	499,720	499,720	-
コマーシャル・ペーパー	91,359	91,359	-
社債 ^(※3)	2,237,909	2,267,424	29,515
長期借入金 ^(※4)	5,311,532	5,326,612	15,080
合計	\$9,382,599	\$9,427,194	\$ 44,595
デリバティブ取引 ^(※5)	\$ (402,784)	\$ (424,721)	\$(21,937)

*1 長期貸付金の連結貸借対照表計上額には短期へ振り替えられた895百万円(9,620千ドル)が含まれています。

*2 長期貸付金に個別に計上している貸倒引当金を控除しています。

*3 社債の連結貸借対照表計上額には短期へ振り替えられた54,789百万円(588,876千ドル)が含まれています。

*4 長期借入金の連結貸借対照表計上額には短期へ振り替えられた52,899百万円(568,572千ドル)が含まれています。

*5 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については()で示しております。マイナスの金額は()で記載されており、これは純額が負債であることを意味します。

金融商品の時価の算定方法は下記の通りです。

現金及び現金同等物、受取手形及び営業未収金、短期貸付金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

有価証券、投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。

長期貸付金

長期貸付金のうち、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映するため、貸付先の信用状態が実行後大きく異なっていない限り、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。固定金利によるものは、一定の期間ごとに分類し、貸付金の種類ごとに、元利金の合計額を同様の新規貸付を行った場合に想定される利率で割り引いて現在価値を算定しております。

支払手形及び営業未払金、短期社債、短期借入金、コマーシャル・ペーパー

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっております。

社債

これらの時価は、市場価格のあるものは市場価格に基づき、市場価格のないものは、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないため、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。固定金利によるものは、元利金の合計額を当社社債の残存期間及び信用リスクを加味した利率で割り引いて現在価値を算定しております。一部の社債は金利通貨スワップの振当処理の対象とされており、変動利付社債とみた場合、短期間で市場金利を反映し、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないため、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。

長期借入金

これらの時価については、変動金利によるものは、短期間で市場金利を反映し、当社の信用状態が実行後大きく異なっていないため、時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。固定金利によるもの時価は、元利金の合計額を同様の借入において想定される利率で割り引いて現在価値を算定しております。一部の長期借入金は金利通貨スワップの振当処理の対象とされており、変動利付借入とみた場合、変動金利によるものと同様に時価は帳簿価額と近似していることから当該帳簿価額によっております。

デリバティブ取引

注記6のデリバティブ取引を参照願います。

以下の表は、時価を把握することが極めて困難な金融商品の要約です。

	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
	2010	2010
非上場株式	¥ 7,226	\$ 77,666
非上場外国債券	3,200	34,394
その他	20	214
合計	¥10,446	\$112,274

これらについては、市場価格がなく、かつ将来キャッシュ・フローを見積もること等ができず、時価を把握することが極めて困難と認められることから、上記の金融商品の時価をまとめた表の「投資有価証券—その他有価証券」の項目に表示された金額に含まれておりません。

2010年3月31日現在において、金融債権と満期保有目的の有価証券の償還予定額は下記の通りです。

	単位：百万円			
	1年以内	1年超から 5年以内	5年超から 10年以内	10年超
現金及び現金同等物	¥ 85,894	¥ -	¥ -	¥ -
受取手形及び営業未収金	117,484	-	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(その他)	-	-	-	3,200
その他有価証券のうち満期があるもの(国債/社債)	-	10	5	-
長期貸付金	895	12,257	4,714	11,194
合計	¥204,273	¥12,267	¥4,719	¥14,394

	単位:千米ドル(注記1)			
	1年以内	1年超から 5年以内	5年超から 10年以内	10年超
現金及び現金同等物	\$ 923,194	\$ -	\$ -	\$ -
受取手形及び営業未収金	1,262,726	-	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(その他)	-	-	-	34,394
その他有価証券のうち満期があるもの(国債/社債)	-	107	54	-
長期貸付金	9,620	131,739	50,666	120,314
合計	\$2,195,540	\$131,846	\$50,720	\$154,708

<補足情報>

2010年3月31日に終了する年度から、当社は「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準委員会が2008年3月10日に改訂した同委員会の企業会計基準10号)と「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準委員会が2008年3月10日に改正した同委員会の企業会計基準第19号)を適用しました。

この変更による2010年3月31日に終了する年度の金融商品に関する情報は、上述の通りです。

4. 有価証券

A. 以下の表は、2009年及び2010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。

その他有価証券:

2010年3月31日現在、時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

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	¥29,605	¥79,091	¥49,486
債券	215	222	7
その他	1	1	0
合計	¥29,821	¥79,314	¥49,493

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	\$318,196	\$850,075	\$531,879
債券	2,311	2,386	75
その他	11	11	0
合計	\$320,518	\$852,472	\$531,954

2009年3月31日現在、時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

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

2010年3月31日現在、時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

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	¥25,961	¥22,861	¥(3,100)
債券	-	-	-
その他	482	482	-
合計	¥26,443	¥23,343	¥(3,100)

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	\$279,031	\$245,712	\$(33,319)
債券	-	-	-
その他	5,181	5,181	-
合計	\$284,212	\$250,893	\$(33,319)

2009年3月31日現在、時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

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)

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	
	2009	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥ 7,495	
非上場外国債券	3,200	
その他	118	
合計	¥10,813	

2010年3月31日時点で市場価格の見積もりが非常に困難な金融商品の連結貸借対照表計上額につきましては、連結財務諸表の注記3(2)をご参照ください。

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年超から5年以内	5年超から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

2010年3月31日現在、満期保有目的の所有価証券の各年毎の償還予定金額につきましては、連結財務諸表の注記3(2)をご参照ください。

D. 2009年及び2010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. 2009年及び2010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。

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2010	2009	2010
売却額	¥3,846	¥4,603	\$41,337
売却益の合計額	2,939	22	31,589
売却損の合計額	45	4	484

5. たな卸資産

2009年及び2010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。

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2010	2009	2010
たな卸資産	¥37,515	¥26,855	\$403,214
その他	1,017	1,296	10,930
合計	¥38,532	¥28,151	\$414,144

6. 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。

I. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

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2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
(1) 通貨関連			
為替予約取引:			
売建(米ドル):			
契約額	¥8,182	¥327	\$87,941
評価損益	(2)	54	(21)
(2) 金利関連			
金利スワップ取引:			
受取変動、支払固定			
契約額	¥58,331	¥71,455	\$626,945
評価損	(3,203)	(5,214)	(34,426)
受取固定、支払変動			
契約額	¥ 3,161	¥ 7,500	\$ 33,975
評価益	20	38	215

注記: 1. 会計年度末現在の日本円の時価の計算にあたっては、各契約と同じ価値に対する期末日の実勢先物為替レートを採用しています。
2. 会計年度末の金利スワップの時価は、各取引を行った金融機関や証券会社が見積った期末の契約額を用いて算定されています。

II. ヘッジ会計の適用

以下の表は、ヘッジ会計が適用された、2010年3月31日現在の当社グループ金融デリバティブの契約額と時価の要約です。

	単位: 千米ドル (注記1)	
	2010	2010
(1) 繰延ヘッジ会計		
a. 外貨建予定取引をヘッジ対象とする為替予約取引		
売建(米ドル):		
契約額.....	¥ 48,998	\$ 526,634
時価.....	(694)	(7,459)
買建(米ドル):		
契約額.....	¥769,842	\$8,274,312
時価.....	(25,742)	(276,677)
買建(ユーロ):		
契約額.....	¥ 5	\$ 54
時価.....	0	0
買建(豪ドル):		
契約額.....	¥ 11	\$ 118
時価.....	1	11
b. 長期借入金及び借船料をヘッジ対象とする金利スワップ取引		
受取変動、支払固定		
契約額.....	¥222,056	\$2,386,672
時価.....	(8,612)	(92,562)
受取固定、支払変動		
契約額.....	¥ 22,503	\$ 241,864
時価.....	373	4,009
c. 船舶燃料をヘッジ対象とする商品先物取引		
契約額.....	¥ 14,348	\$ 154,213
時価.....	384	4,127
	単位: 百万円	単位: 千米ドル (注記1)
	2010	2010
(2) 特例処理		
長期借入金をヘッジ対象とする金利スワップ取引		
受取変動、支払固定		
契約額.....	¥24,464	\$262,941
時価.....	(2,042)	(21,948)
	単位: 百万円	単位: 千米ドル (注記1)
	2010	2010
(3) 振当処理		
社債及び長期借入金をヘッジ対象とする通貨スワップ取引		
契約額.....	¥30,323	\$325,914
時価.....	-	-

注記: 1. 時価は、先物為替レート、金融機関などにより提供された情報に基づき算定されています。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている社債及び長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該社債及び長期借入金の時価に含めて記載しております。

7. 短期有利子負債と長期有利子負債

(1) 短期有利子負債

2010年3月31日現在の短期有利子負債(562億4百万円:6億408万4千ドル)は無担保債務です。2009年3月31日現在の短期有利子負債は1,075億71百万円です。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

2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
社債:			
2009年満期円建普通社債、利率1.190%	¥ -	¥ 10,000	\$ -
2009年満期円建普通社債、利率1.240%	-	5,000	-
2009年満期円建普通社債、利率1.220%	-	4,500	-
2010年から2013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	21,185	26,740	227,698
2011年満期円建転換社債、利率0.000%	49,030	49,030	526,978
2011年満期円建普通社債、利率1.480%	1,000	1,000	10,748
2011年満期円建普通社債、利率1.460%	2,000	2,000	21,496
2013年満期円建普通社債、利率1.428%	15,000	15,000	161,221
2014年満期円建普通社債、利率1.760%	10,000	10,000	107,481
2014年満期円建普通社債、利率1.278%	30,000	-	322,442
2015年満期円建普通社債、利率1.590%	15,000	15,000	161,221
2016年満期円建普通社債、利率2.070%	15,000	15,000	161,221
2016年満期円建普通社債、利率1.106%	20,000	-	214,961
2019年満期円建普通社債、利率1.999%	20,000	-	214,961
2019年満期円建普通社債、利率1.670%	10,000	-	107,481
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0.34%から4.70% ..	79,618	79,916	855,739
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0.45%から3.50% ..	34,814	27,989	374,183
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0.27%から6.48% ..	379,753	317,027	4,081,610
	702,400	578,202	7,549,441
1年以内に返済予定の金額	107,689	79,009	1,157,448
	¥594,711	¥499,193	\$6,391,993

2010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)
2011年	¥107,689	\$1,157,448
2012年	136,684	1,469,089
2013年	68,289	733,975
2014年	87,856	944,282
2015年	89,710	964,209
2016年以降	212,172	2,280,438
	¥702,400	\$7,549,441

(3) 担保資産と担保付債務

2010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	¥177,848	\$1,911,522
建物及び構築物	2,619	28,149
土地	1,040	11,178
投資有価証券	61,830	664,553
その他	362	3,891
	¥243,699	\$2,619,293

担保付債務	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
短期借入金	¥ 139	\$ 1,494
1年以内返済予定長期借入金	20,245	217,595
長期借入金	77,641	834,490
	¥98,025	\$1,053,579

8. 偶発債務

2010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999億23百万円(10億7,397万9千ドル)の偶発債務を有しております。

9. 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

2009年及び2010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)
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
増加株式数	-	1,361
減少株式数	-	(140)
2010年3月31日現在	1,206,286	10,878

(B) 新株予約権

2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
ストック・オプション	¥1,524	¥1,307	\$16,380
合計	¥1,524	¥1,307	\$16,380

(C) 配当金

(1) 2010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年6月23日開催の株主総会決議	¥18,559	\$199,473
合計	¥18,559	\$199,473

(2) 2010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)
2010年6月22日開催の株主総会決議	¥3,588	\$38,564
合計	¥3,588	\$38,564

10. 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)
	2010	2009	2010
その他—純額:			
為替差益(損)	¥ 3,354	¥ (4,611)	\$ 36,049
のれんの償却額	542	1,392	5,825
船舶、投資有価証券及びその他の資産の売却益	18,505	12,306	198,894
船舶、投資有価証券及びその他の資産の除売却損	(9,429)	(727)	(101,344)
関係会社清算損	(324)	(121)	(3,482)
投資有価証券等評価損	(240)	(3,246)	(2,579)
貸倒引当金繰入	(95)	(334)	(1,021)
特別退職金	(123)	(111)	(1,322)
備船解約金(純額)	(3,953)	(14,552)	(42,487)
その他	3,097	494	33,286
合計	¥11,334	¥ (9,510)	\$ 121,819

11. 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) 2010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	¥38,959	¥331	¥39,290
減価償却累計額相当額	32,018	289	32,307
期末残高相当額	¥ 6,941	¥ 42	¥ 6,983

	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	\$418,734	\$3,557	\$422,291
減価償却累計額相当額	344,132	3,106	347,238
期末残高相当額	\$ 74,602	\$ 451	\$ 75,053

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		合計
	器具及び備品	その他	
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

(2) 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
1年内.....	¥ 3,499	¥ 4,088	\$ 37,607
1年超.....	8,861	13,073	95,239
合計.....	¥12,360	¥17,161	\$132,846

(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)
	2010	2009	2010
支払リース料.....	¥3,734	¥4,556	\$40,134
減価償却費相当額.....	3,412	4,659	36,672
支払利息相当額.....	256	364	2,753

(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) 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
1年内.....	¥ 36,669	¥ 36,708	\$ 394,123
1年超.....	251,410	166,755	2,702,169
合計.....	¥288,079	¥203,463	\$3,096,292

貸主側:

(A) 所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) 2010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	\$-	\$-

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	¥-	¥-

(2) 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
1年内	¥-	¥-	\$-
1年超	-	-	-
合計	¥-	¥-	\$-

(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)
	2010	2009	2010
受取リース料	¥-	¥22	\$-
減価償却費	-	7	-
受取利息相当額	-	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) 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
1年内	¥ 9,963	¥ 6,586	\$107,083
1年超	43,739	29,949	470,110
合計	¥53,702	¥36,535	\$577,193

12. 賃貸等不動産

当社及び一部の連結子会社では、東京都や大阪府その他の地域において、賃借用のオフィスビル等(土地を含む)を有しております。これら賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額及び時価に関する情報は下記の通りです。

	単位:百万円
	2010
連結貸借対照表計上額.....	¥233,474
時価.....	327,556
	単位:千米ドル (注記1)
	2010
連結貸借対照表計上額.....	\$2,509,394
時価.....	3,520,593

注記: 1. 連結貸借対照表計上額は取得価額から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額です。
2. 時価は、主として社外の不動産鑑定士が評価した鑑定額に基づいています。

そのほか、賃貸等不動産の賃貸収益及び賃貸費用に関する情報は以下の通りです。

	単位:百万円
	2010
賃貸収益.....	¥25,401
賃貸費用.....	14,432
差額.....	10,969
	単位:千米ドル (注記1)
	2010
賃貸収益.....	\$273,012
賃貸費用.....	155,116
差額.....	117,896

注記: 賃貸収益は主に「海運業収益及びその他の営業収益」に計上され、賃貸費用(減価償却費、修繕費、水道光熱費、清掃費、人件費、租税公課等)は主に「海運業費用及びその他の営業費用」に計上されています。

(補足情報)

当連結会計年度より、当社は「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」(2008年11月28日に公表された企業会計基準第20号)及び「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」(2008年11月28日に公表された企業会計基準適用指針第23号)を適用しております。

新基準に準拠した2010年3月31日現在の連結財務諸表の賃貸等不動産に関する情報は上述の通りです。

13. 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

2010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	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.....	¥ 721,726	¥466,379	¥50,815	¥ 99,795	¥ 9,250	¥ -	¥1,347,965
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高..	1,548	1,623	260	14,875	8,513	(26,819)	-
計.....	723,274	468,002	51,075	114,670	17,763	(26,819)	1,347,965
2. 営業費用	654,060	526,690	53,426	104,991	15,145	(27,286)	1,327,026
営業利益.....	¥ 69,214	¥ (58,688)	¥ (2,351)	¥ 9,679	¥ 2,618	¥ 467	¥ 20,939
3. 資産、減価償却費及び資本的支出:							
(1) 資産.....	¥1,008,724	¥357,412	¥42,721	¥315,924	¥376,317	¥(239,786)	¥1,861,312
(2) 減価償却費.....	54,612	17,778	5,231	8,640	1,921	184	88,366
(3) 資本的支出.....	146,950	30,592	1,132	24,375	1,180	(38)	204,191

単位:千米ドル(注記1)

2010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	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.....	\$ 7,757,158	\$5,012,672	\$546,163	\$1,072,603	\$ 99,420	\$ -	\$14,488,016
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高..	16,638	17,444	2,794	159,878	91,498	(288,252)	-
計.....	7,773,796	5,030,116	548,957	1,232,481	190,918	(288,252)	14,488,016
2. 営業費用	7,029,880	5,660,898	574,226	1,128,450	162,780	(293,271)	14,262,963
営業利益.....	\$ 743,916	\$ (630,782)	\$ (25,269)	\$ 104,031	\$ 28,138	\$ 5,019	\$ 225,053
3. 資産、減価償却費及び資本的支出:							
(1) 資産.....	\$10,841,831	\$3,841,488	\$459,168	\$3,395,572	\$4,044,680	\$(2,577,236)	\$20,005,503
(2) 減価償却費.....	586,973	191,079	56,223	92,863	20,647	1,979	949,764
(3) 資本的支出.....	1,579,428	328,805	12,167	261,984	12,683	(408)	2,194,659

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)4の通り、2009年4月1日より、船上コンテナ・スペース相互融通取引に係る営業未収金と営業未払金を相手先毎に相殺表示する方法に変更しております。

この変更に伴い、従来の方法による場合と比較して、コンテナ船事業の流動資産の営業未収金及び流動負債の営業未払金がそれぞれ56,072百万円(602,655千ドル)減少しております。

なお、他のセグメントへの影響はありません。

(事業セグメントの変更)

ロジスティクス事業部を定航部に統合した組織変更に伴い、当連結会計年度より、従来6区分としていた事業区分を、ロジスティクス事業をコンテナ船事業に含め、5区分に変更しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報を当連結会計年度において用いた事業区分の方法により区分すると次のようになります。

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	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	¥685,849	¥54,534	¥117,149	¥ 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	1,755	231	19,875	14,463	(39,435)	-
計.....	1,001,654	687,604	54,765	137,024	24,190	(39,435)	1,865,802
2. 営業費用	796,171	711,221	54,868	125,173	19,517	(38,359)	1,668,591
営業利益.....	¥ 205,483	¥ (23,617)	¥ (103)	¥ 11,851	¥ 4,673	¥ (1,076)	¥ 197,211
3. 資産、減価償却費及び資本的支出:							
(1) 資産.....	¥ 910,659	¥405,374	¥42,665	¥299,192	¥376,655	¥(227,465)	¥1,807,080
(2) 減価償却費.....	48,949	16,654	3,948	6,191	2,157	257	78,156
(3) 資本的支出.....	154,275	37,526	1,083	26,729	3,563	32	223,208

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								
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

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)3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244億4800万円(2億4,888万5千ドル)、コンテナ船事業で65億2500万円(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。

(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備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。

単位:百万円

2010年3月31日に終了する年度:	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
1. 売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高	¥1,279,630	¥26,604	¥16,899	¥24,674	¥ 158	¥ -	¥1,347,965
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高	7,392	15,854	9,185	7,146	1,894	(41,471)	-
計	1,287,022	42,458	26,084	31,820	2,052	(41,471)	1,347,965
2. 営業費用							
営業費用	1,274,024	34,990	23,587	32,176	2,007	(39,758)	1,327,026
営業利益	¥ 12,998	¥ 7,468	¥ 2,497	¥ (356)	¥ 45	¥ (1,713)	¥ 20,939
3. 資産							
資産	¥1,774,895	¥49,975	¥96,249	¥49,336	¥2,509	¥(111,652)	¥1,861,312

単位:千米ドル(注記1)

2010年3月31日に終了する年度:	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
1. 売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高	\$13,753,547	\$285,941	\$ 181,632	\$265,198	\$ 1,698	\$ -	\$14,488,016
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高	79,450	170,400	98,721	76,805	20,357	(445,733)	-
計	13,832,997	456,341	280,353	342,003	22,055	(445,733)	14,488,016
2. 営業費用							
営業費用	13,693,294	376,074	253,516	345,829	21,571	(427,321)	14,262,963
営業利益	\$ 139,703	\$ 80,267	\$ 26,837	\$ (3,826)	\$ 484	\$ (18,412)	\$ 225,053
3. 資産							
資産	\$19,076,687	\$537,135	\$1,034,491	\$530,267	\$26,967	\$(1,200,044)	\$20,005,503

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)4の通り、2009年4月1日より、船上コンテナ・スペース相互融通取引に係る営業未収金と営業未払金を相手先毎に相殺表示する方法に変更しております。この変更に伴い、従来の方法による場合と比較して、日本での流動資産の営業未収金及び流動負債の営業未払金がそれぞれ56,072百万円(602,655千ドル)減少しております。なお、他のセグメントへの影響はありません。

2009年3月31日に終了する年度:	単位:百万円						連結
	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	
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

(会計処理の方法の変更)

注記2(17)3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。

(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。

2010年3月31日に終了する年度:	単位:百万円						合計
	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	
1. 海外売上高	¥243,479	¥196,373	¥293,160	¥146,623	¥228,292	¥85,436	¥1,193,363
2. 連結売上高	-	-	-	-	-	-	¥1,347,965
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合	18.1%	14.6%	21.7%	10.9%	16.9%	6.3%	88.5%

2010年3月31日に終了する年度:	単位:千米ドル(注記1)						合計
	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	
1. 海外売上高	\$2,616,928	\$2,110,630	\$3,150,903	\$1,575,914	\$2,453,697	\$918,272	\$12,826,344
2. 連結売上高	-	-	-	-	-	-	\$14,488,016
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合	18.1%	14.6%	21.7%	10.9%	16.9%	6.3%	88.5%

2009年3月31日に終了する年度:	単位:百万円						合計
	北米	欧州	アジア	中南米	オセアニア	その他	
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%

14. 法人税等

2009年及び2010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) 2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
繰延税金資産:			
貸倒引当金損金算入限度超過額	¥ 877	¥ 1,027	\$ 9,426
賞与引当金	1,742	1,947	18,723
退職給付引当金	4,725	3,883	50,785
役員退職慰勞引当金	826	775	8,878
株式評価損自己否認額	1,444	3,771	15,520
未払事業税・事業所税損金不算入額	227	399	2,440
繰越欠損金	4,319	1,304	46,421
未実現固定資産売却益	2,083	1,863	22,388
減損損失	1,165	843	12,521
繰延ヘッジ損失	8,226	9,384	88,414
その他	2,964	2,849	31,857
繰延税金資産小計	28,598	28,045	307,373
評価性引当額	(9,300)	(6,005)	(99,957)
繰延税金資産合計	19,298	22,040	207,416
繰延税金負債:			
圧縮記帳積立金	(2,035)	(2,087)	(21,872)
特別償却準備金	(2,076)	(1,717)	(22,313)
その他有価証券評価差額金	(17,434)	(8,327)	(187,382)
退職給付信託設定益	(4,339)	(4,339)	(46,636)
評価差額	(14,229)	(11,858)	(152,934)
連結子会社留保利益等	(15,138)	(14,125)	(162,704)
その他	(474)	(685)	(5,095)
繰延税金負債合計	(55,725)	(43,138)	(598,936)
純繰延税金負債の純額	¥(36,427)	¥(21,098)	\$ (391,520)

(B) 2009年及び2010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。

	2010	2009
法定実効税率	37.3 %	37.3 %
損金不算入費用	1.8 %	0.7 %
益金不算入費用	(9.2)%	(2.0)%
ト>数標準税制による影響	(5.7)%	-
配当金の消去による影響	24.6 %	-
持分法による投資利益	(6.0)%	-
税制変更による繰延税金負債の減少	-	(2.5)%
その他	(0.2)%	(0.3)%
実効税率	42.6 %	33.2 %

15. 従業員退職給付と年金制度

2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
退職給付債務	¥ 64,132	¥ 62,668	\$ 689,294
未認識数理計算上の差異	(2,471)	(13,041)	(26,558)
前払年金費用	17,339	18,434	186,361
年金資産	(63,948)	(53,434)	(687,317)
退職給付引当金	¥ 15,052	¥ 14,627	\$ 161,780

2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
勤務費用	¥3,062	¥ 4,472	\$ 32,911
利息費用	907	912	9,748
期待運用収益(減算)	(931)	(1,242)	(10,006)
数理計算上の差異の費用処理額	1,501	(144)	16,133
その他*	607	514	6,524
退職給付費用	¥5,146	¥ 4,512	\$ 55,310

*「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。

2009年及び2010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、2009年及び2010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。

16. スtock・オプション

(A) 費用計上額

2009年及び2010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)
	2010	2009	2010
販売費及び一般管理費	¥223	¥381	\$2,397
合計	¥223	¥381	\$2,397

(B) 内容及び条件

付与された年毎のストック・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
ストック・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	2009
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	役員:11 執行役員:20 従業員:33 国内連結子会社社長:35
ストック・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	普通株式 1,640,000
付与日	2006年8月11日	2007年8月10日	2008年8月8日	2009年8月14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	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	2009年7月31日から 2019年6月22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	2009
2009年3月31日現在の残高	-	-	-	-	-	-	-	-
付与	-	-	-	-	-	-	-	1,640,000
失効	-	-	-	-	-	-	-	-
権利確定	-	-	-	-	-	-	-	1,640,000
2010年3月31日現在の残高	-	-	-	-	-	-	-	-
権利確定後	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
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	-
権利確定	-	-	-	-	-	-	-	1,640,000
権利行使	-	10,000	-	-	-	-	-	-
失効	-	-	-	-	10,000	10,000	-	-
2010年3月31日現在の残高	20,000	14,000	296,000	888,000	1,463,000	1,700,000	1,760,000	1,640,000

(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	2009
権利行使価格	¥264	¥377	¥644	¥762	¥841	¥1,962	¥1,569	¥639
行使時平均株価	-	¥582	-	-	-	-	-	-
付与日における公正な評価単価	-	-	-	-	¥219	¥352	¥217	¥136

(D) ストック・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。

	2009
株価変動性	44.0%
予想残存期間	5年11ヶ月
予想配当	31円/株
無リスク利率	0.89%

17. 重要な非資金取引

(A) 2009年及び2010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42億11百万円、7億69百万円(826万5千ドル)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)
	2010	2009	2010
新株予約権の行使による資本金の増加額	¥-	¥ 50	\$-
新株予約権の行使による資本準備金の増加額	-	50	-
新株予約権の行使による新株予約権付社債減少額	¥-	¥100	\$-

18. 後発事象

法人税の追徴課税について

2010年6月9日まで実施された東京国税局による税務調査の結果、当社は、2002年度(2003年3月期)から2009年度(2010年3月期)までの当社と米国コンテナターミナル子会社との間の荷役取引に対し、法人税の更正処分を受ける旨、通知されました。

更正所得の金額は約105億円で、地方税等を含めた追徴税額は約53億円と見込まれます。

更正通知受領後、上述の追徴税額を納付する予定ですが、当社は当該取引について税務上適切に処理されているものと理解しており、直ちに法令に則り、この更正処分の取り消しを求める所存です。

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」及び「訂正報告書」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2009年3月31日及び2010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行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もりの評価も含め、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2009年3月31日及び2010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)3に記載されている通り、2008年4月1日より、未完了航海に対応する運賃未収分を営業未収金、前受金の双方から控除する会計処理方法に変更した。
- (2) 連結財務諸表に対する注記2(17)4に記載されている通り、2009年4月1日より、船上コンテナ・スペース相互融通取引に係る営業未収金と営業未払金を相手先毎に相殺表示する方法に変更した。

添付の2010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 LLC

日本 東京
2010年7月23日

商船三井グループ

株式会社商船三井 2010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

不定期専用船事業

	登録事業所	MOLの所有割合 (単位: %)*	払込資本金 (単位: 千)
■ BGT Ltd.	リベリア	100.00	US\$5
■ BLNG Inc.	米国	75.00	US\$1
■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシズ	日本	100.00	¥10,000
■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ Euro Marine Carrier B.V.	オランダ	75.50	€91
■ 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
■ MOL Netherlands Bulkship B.V.	オランダ	100.00	€18
■ 商船三井タンカー管理株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ Nissan Carrier Europe B.V.	オランダ	100.00	€195
■ 日産専用船株式会社	日本	90.00	¥640,000
■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$247,591
■ 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、マン島、マーシャル諸島国内の船主会社(127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	US\$344
■ World Logistics Service (U.S.A.), Inc.	米国	100.00	US\$200
■ 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	49.00	US\$75,000
▲ M.S.Tanker Shipping Ltd.	香港	50.00	HK\$2,000
▲ 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

■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	67.98	BT130,000
■ 千葉宇徳株式会社	日本	100.00	¥90,000
■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	香港	100.00	HK\$58,600
■ 国際コンテナターミナル株式会社	日本	100.00	¥700,000
■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本	51.00	¥100,000
■ M.O. Air International (Taiwan) Co., Ltd.	台湾	100.00	NT\$7,500
■ 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 (America) Inc.	米国	100.00	US\$6
■ 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 (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$5,000
■ MOL Consolidation Service Limited	香港	100.00	HK\$1,000
■ MOL Consolidation Service Limited (China)	中国	100.00	RMB8,000
■ MOL Liner, Ltd.	香港	100.00	HK\$40,000
■ MOL Logistics (Deutschland) GmbH	ドイツ	100.00	€537
■ MOL Logistics (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€414
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.	香港	100.00	HK\$3,676
■ 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 (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
■ MOL Logistics Holding (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€18
■ MOL South Africa (Proprietary) Limited	南アフリカ	100.00	R3,000
■ Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.	中国	76.00	US\$1,720
■ 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
■ 宇徳ロジスティクス株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 宇徳港運株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ その他10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
▲ 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:%)*	払込資本金 (単位:千)
フェリー・内航事業			
■ 株式会社ブルーシーネットワーク	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
■ 株式会社フェリーさんふらわあ	日本	100.00	¥100,000
■ 関西汽船株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ 商船三井内航株式会社	日本	100.00	¥650,000
■ 株式会社シーロックス北ー	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	¥100,000
■ その他7社			
▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本	38.73	¥880,000
▲ その他3社			
関連事業			
■ ダイビル株式会社	日本	51.07	¥12,227,847
■ ダイビル・ファシリティ・マネジメント株式会社	日本	100.00	¥17,000
■ 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
■ 生田アンドマリリン株式会社	日本	77.36	¥26,500
■ 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
■ 日本水路図誌株式会社	日本	54.62	¥32,000
■ 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
■ 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
■ 日下部建設株式会社	日本	100.00	¥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
■ 商船三井海事株式会社	日本	100.00	¥95,000
■ 商船三井テクノトレード株式会社	日本	100.00	¥490,000
■ 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
■ 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	83.82	¥134,203
■ 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
▲ 新洋海運株式会社	日本	36.00	¥100,000
▲ 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ns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
■ 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・エル・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
■ 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
■ MOL SI, Inc.	米国	100.00	US\$100
■ 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

*MOLには株式会社商船三井及びその子会社を含みます。

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
名古屋、関西、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
関西:	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: 1-630-812-3700	Fax: 1-630-812-3813
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: 1-562-983-6289
ニュージャージー:	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5300
サンフランシスコ:	Tel: 1-925-603-7200	Fax: 1-925-603-6229
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: 1-562-528-7500	Fax: 1-562-528-7515

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: 11-507-300-3200	Fax: 11-507-300-3312
----------	----------------------	----------------------

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
アントワープ:	Tel: 32-3-2024860	Fax: 32-3-2024870
ジェノア:	Tel: 39-010-2901711	Fax: 39-010-5960450
ハンブルグ:	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
ルアーブル:	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
ウィーン:	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725

MOL (Europe) Ltd.

本社(サザンプトン):	Tel: 44-2380-714500	Fax: 44-2380-714509
-------------	---------------------	---------------------

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: 49-40-3609-7411	Fax: 49-40-3609-7450

MOL Logistics (Deutschland) GmbH

本社(デュッセルドルフ):	Tel: 49-211-41883-0	Fax: 49-211-4188310
---------------	---------------------	---------------------

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: 27-21-441-2401
-------------	---------------------	---------------------

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

ラゴス:	Tel: 234-1-2806555	Fax: 234-1-2806559
------	--------------------	--------------------

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: 971-4-3573566	Fax: 971-4-3573066
------	--------------------	--------------------

MOL (UAE) L.L.C.

本社(ドバイ):	Tel: 971-4-3573566	Fax: 971-4-3573066
----------	--------------------	--------------------

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

ドーハ:	Tel: 974-4-836541	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 Liner Ltd.

本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2529-9989
---------	--------------------	--------------------

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: 66-2-237-9021
-----------	--------------------	--------------------

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) 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: 886-2-2536-3395
---------	----------------------	----------------------

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: 91-22-4071-4500	Fax: 91-22-4071-4557
チェンナイ:	Tel: 91-44-4208-1020	Fax: 91-44-4208-1020

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:	915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)	9,707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:	111,102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 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11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)

(2010年3月31日現在)

株価の推移(売買高)





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/>



このアニュアルレポートは、大豆油インキと「FSC認証紙」を採用しています。
FSC認証紙とは、森林の減少・劣化を引き起こすことなく適正に管理し、生態系や地域社会等にも配慮した森林の木材を原料とした用紙です。

Printed in Japan