

RISING ABOVE ADVERSITY

アニュアルレポート 2012

2012年3月期

GEAR UP! MOL



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

商船三井のコミュニケーションツール

当社では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進するためのツールとして、以下の冊子を発行しています。

アニュアルレポート*

主に株主・投資家の皆様に対して、マネジメントからのメッセージをはじめ、経営戦略、事業環境、決算情報・財務データなど、IR情報について詳しく解説しています。



環境・社会報告書*

全てのステークホルダーの皆様を対象に、当社のCSR・環境に関する考え方と最新の取り組みをイラストや表を用いながら、また、現場の声をできるだけ取り入れながら紹介しています。



MOL Investor Guidebook*

主に株主・投資家の皆様に対して、当社グループの経営計画、主要な財務指標、事業活動の特色、マーケットポジション、事業部門別の事業環境などについて、グラフや図表を用いてわかりやすく解説しています。



海運市況*

主に株主・投資家の皆様に対して、ドライバルク船・油送船の市況やコンテナ船の荷動きの状況など、最新の海運市況関連情報をグラフや表を用いて紹介しています。



会社案内

主に顧客、取引先、地域社会、就職活動中の学生・社会人、また、一般の方々を対象に、当社の事業活動の概要をわかりやすく解説しています。



* 最新版は当社ホームページよりご覧いただけます。→<http://www.mol.co.jp/>

商船三井ホームページ IRサイト



→ <http://www.mol.co.jp/ir-j/index.html>

見通しに関する注意事項

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、海運業界における激しい競争、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結果となる可能性がある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 主要指標
- page 06 マーケット ポジション
- page 08 株主の皆様へ

PAST **PRESENT** **FUTURE**

- page 09 社長メッセージ

RISING ABOVE ADVERSITY

“Rising Above Adversity”～「苦難に立ち向かう」～
2011年度に創業以来最大の赤字を経験し、今、MOLは苦難に立ち向かうべく航海を続けています。ここでは、「PAST」、「PRESENT」、「FUTURE」と3つの時間軸に分け、武藤社長が詳しく説明します。



- page 10 **PAST:** 過去 2011年度を振り返って
- page 14 **PRESENT:** 現在 2012年度を乗り切る
- page 18 **FUTURE:** 将来 次の5年、10年を創造する

- page 23 特集:

WORLD SHIPPING DYNAMICS

厳しい事業環境の中、MOLはどのように成長していくのか。
特集は部門ごとにマネジメントが成長への決意と取り組みについて語ります。



- page 30 商船三井 at a Glance
- page 32 商船三井の主な航路
- page 34 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
 - 56 リスク管理
 - 58 社外役員対談 榊原取締役×伊丹監査役
 - 62 世界最高水準の安全運航を目指して
 - 64 企業の社会的責任 (CSR)
 - 68 商船三井の環境技術 船舶維新

- page 69 **財務セクション**

- page 82 商船三井グループ
- page 84 国内・海外事業所
- page 85 株主情報

財務ハイライト

株式会社商船三井 3月31日に終了する年度

	単位:百万円						単位:千米ドル
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2012
連結損益計算書項目:							
海運業収益及びその他の営業収益 . . .	¥1,435,221	¥1,543,661	¥1,347,965	¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435	\$17,462,234
海運業費用及びその他の営業費用 . . .	1,368,795	1,328,960	1,228,479	1,564,486	1,544,109	1,300,038	16,654,033
販売費及び一般管理費	90,886	91,300	98,547	104,105	110,303	100,324	1,105,804
営業損益	(24,460)	123,401	20,939	197,211	291,285	168,073	(297,603)
経常損益	(24,320)	121,622	24,235	204,511	302,219	182,488	(295,900)
税金等調整前当期純損益	(33,516)	95,367	27,776	197,732	318,202	197,854	(407,787)
当期純損益	(26,009)	58,277	12,722	126,988	190,321	120,940	(316,450)
フリー・キャッシュ・フロー [(a) + (b)]	(129,298)	46,970	(40,055)	(71,038)	23,291	20,369	(1,573,172)
営業活動による キャッシュ・フロー (a)	5,014	181,755	93,428	118,984	283,359	156,418	61,005
投資活動による キャッシュ・フロー (b)	(134,313)	(134,785)	(133,484)	(190,022)	(260,068)	(136,049)	(1,634,177)
有形及び無形固定資産の増加額	175,726	220,443	204,190	223,208	303,573	153,876	2,138,046
連結貸借対照表項目:							
総資産	1,946,162	1,868,741	1,861,312	1,807,080	1,900,551	1,639,940	23,678,817
有形固定資産	1,293,803	1,257,823	1,209,176	1,106,746	1,047,825	847,660	15,741,611
有利子負債	869,619	724,259	775,114	702,617	601,174	569,417	10,580,594
純資産/資本	717,909	740,247	735,702	695,022	751,652	620,989	8,734,749

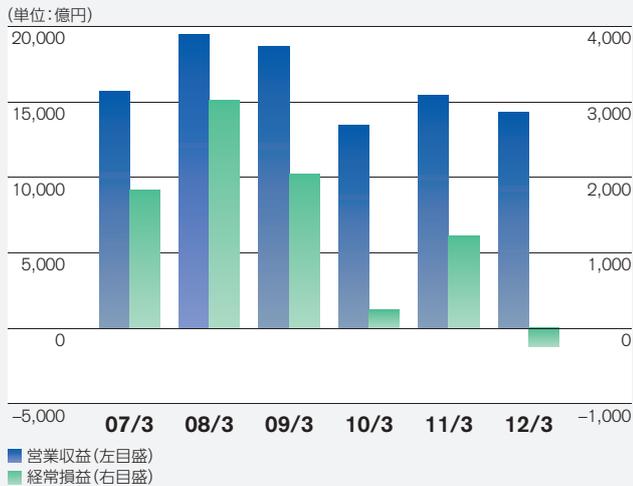
	単位:円						単位:米ドル
普通株式1株当たりの金額:							
当期純損益	¥(21.76)	¥48.75	¥10.63	¥106.13	¥159.14	¥101.20	\$(0.265)
配当金	5.00	10.00	3.00	31.00	31.00	20.00	0.061

経営指標:							
ギアリングレシオ(%)	136 %	110%	118%	113%	88%	104%	
自己資本比率(%)	32.8 %	35.4%	35.4%	34.5%	35.8%	33.6%	
ROA(%)	(1.4)%	3.2%	0.7%	6.9%	10.8%	7.8%	
ROE(%)	(4.0)%	8.8%	2.0%	19.5%	30.9%	24.8%	
配当性向(%)	- %	20.5%	28.2%	29.2%	19.5%	19.8%	
商船三井グループ従業員数(人)	9,431	9,438	9,707	10,012	9,626	8,621	

「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74ページの注記をご参照ください。

主要指標

営業収益／経常損益

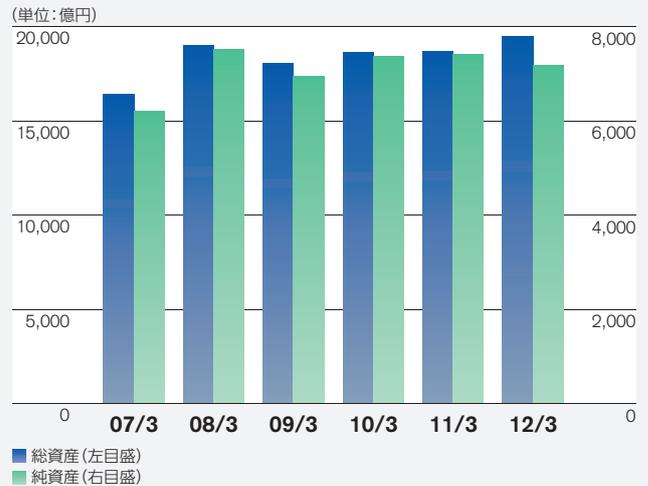


2011年度
営業収益
2011年度
経常損益

1兆4,352億円
▲243億円

船腹大量供給による市況低迷や、円高・燃料油高、東日本大震災、タイ洪水の影響を受けて、売上高は前期比1,084億円減、経常損益は前期比1,459億円減となりました。

総資産／純資産

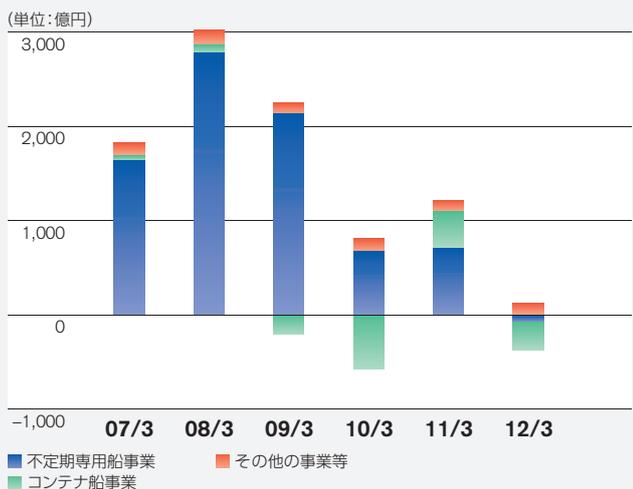


2011年度末
総資産
2011年度末
純資産

1兆9,461億円
7,179億円

総資産は時価下落で投資有価証券が減少する一方、竣工による船舶増で前期末比774億円増加しました。純資産は主に利益剰余金が減少したことにより、前期末比で223億円減少しました。

セグメント別経常損益

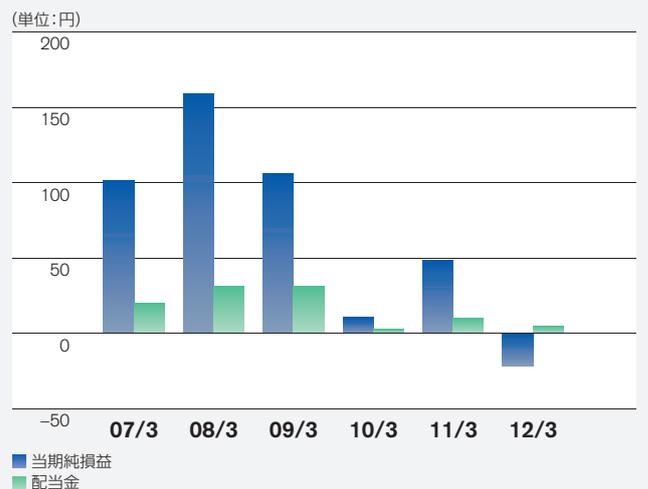


2011年度
不定期専用船事業
2011年度
コンテナ船事業
2011年度
その他の事業等

▲69億円
▲299億円
125億円

不定期専用船事業は長期契約による安定利益を確保したものの、スポット市況低迷や東日本大震災の影響で大幅減益。コンテナ船事業も船腹需給軟化で運賃が下落し、大幅損失を計上しました。

1株当たり当期純損益／配当金

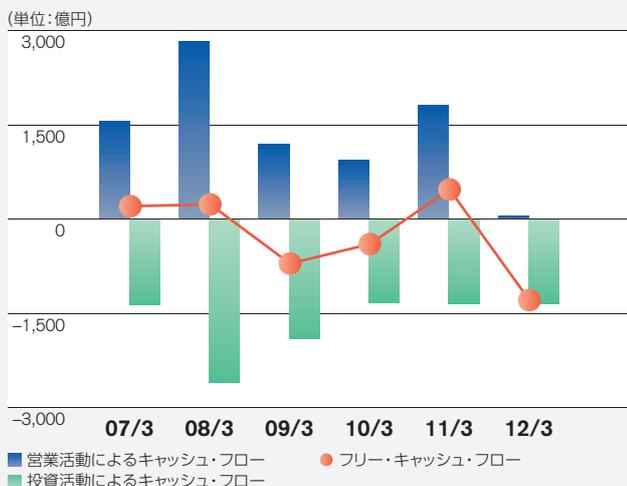


2011年度
1株当たり当期純損益
2011年度
1株当たり配当金

▲21.76円
5.0円

当期純損失を計上しましたが、今後の赤字業績からの復調見込み等を総合的に勘案して、当初の予定通り1株当たり5円の配当(含む中間配当2.5円)を実施しました。

キャッシュ・フロー



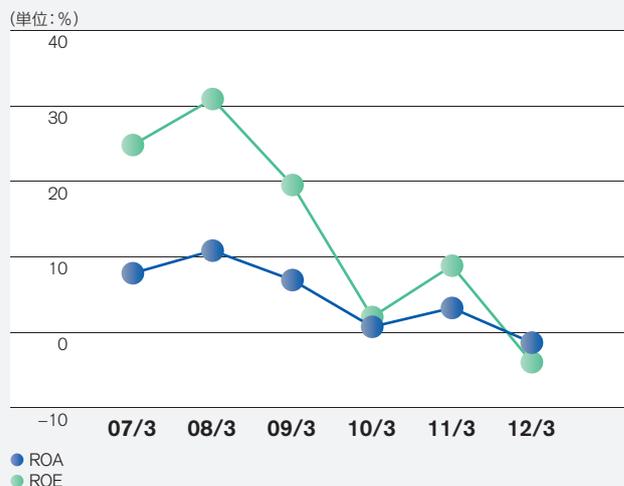
2011年度
営業活動によるキャッシュ・フロー **50億円**

2011年度
投資活動によるキャッシュ・フロー **▲1,343億円**

2011年度
フリー・キャッシュ・フロー **▲1,292億円**

営業活動で得られた資金は前期比1,767億円減の50億円。一方、投資活動で支出された資金は前期比4億円減の1,343億円となり、フリー・キャッシュ・フローはマイナスになりました。

ROA / ROE

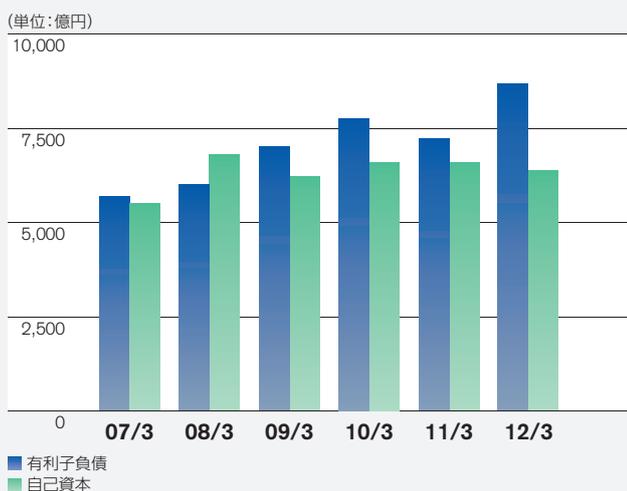


2011年度
ROA **-1.4%**

2011年度
ROE **-4.0%**

当期純利益が260億円の赤字となったため、ROA、ROEともにマイナスに転じました。

有利子負債 / 自己資本



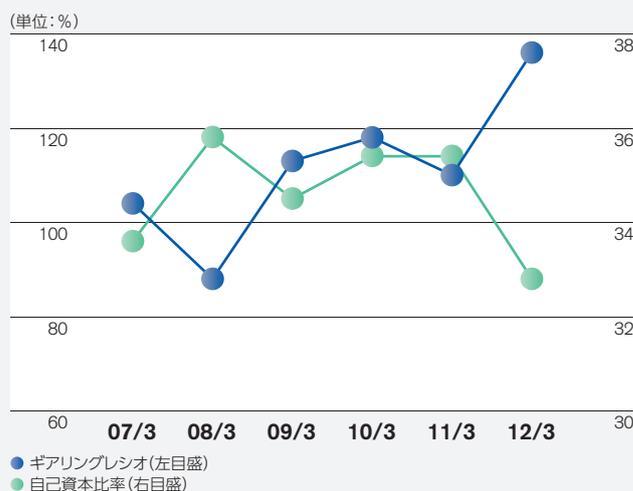
2011年度末
有利子負債 **8,696億円**

2011年度末
自己資本[※] **6,374億円**

※貸借対照表上の「株主資本」と「その他の包括利益累計額」の合計額。

フリー・キャッシュ・フローのマイナスに対し、銀行借入・社債等で資金調達を進めたことから、有利子負債は前期末比1,453億円増の8,696億円となりました。

ギアリングレシオ / 自己資本比率

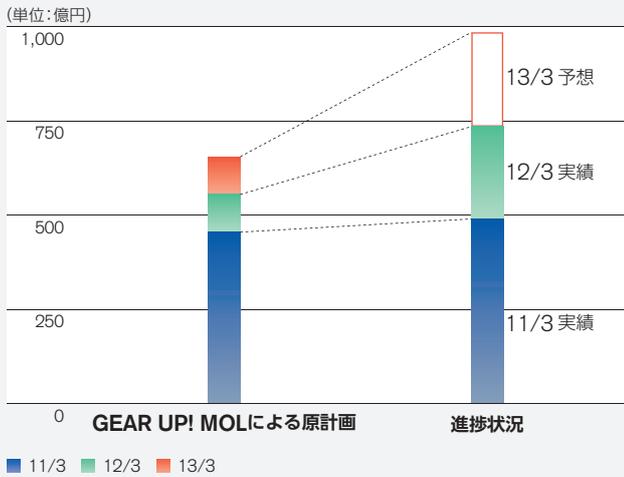


2011年度末
ギアリングレシオ **136%**

2011年度末
自己資本比率 **32.8%**

前期末比で有利子負債が1,453億円増、自己資本は233億円減となりギアリングレシオは26ポイント増加しました。また、総資産が前期末比774億円増となったことを併せ、自己資本比率は2.6ポイント減少しました。

コスト削減進捗状況



2010年度
コスト削減実績

490億円

2011年度
コスト削減実績

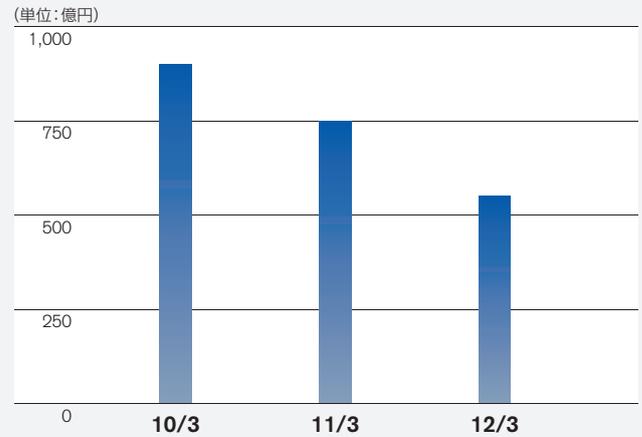
245億円

2012年度
コスト削減予想

250億円

減速航海による燃料費削減、配船効率改善などにより、2011年度目標225億円を超える245億円のコスト削減を達成。前年度実績490億円と同様に計画値を上回りました。

安定利益



2011年度
安定利益

550億円

安定利益とは、1年を超える中長期契約により確定している利益、及び安定性の高い事業の利益です。2011年度実績は550億円でした。

格付け

2012年7月現在

	種類	格付け
日本格付研究所 (JCR)	長期優先債務 (発行体) 格付け	A+
	長期格付け	A+
格付投資情報センター (R&I)	発行体格付け	A
	短期格付け (コマーシャルペーパー)	a-1
	長期個別債務格付け	A
Moody's	発行体格付け	Baa1

2011年度
日本格付研究所 (JCR)

A+

2011年度
格付投資情報センター (R&I)

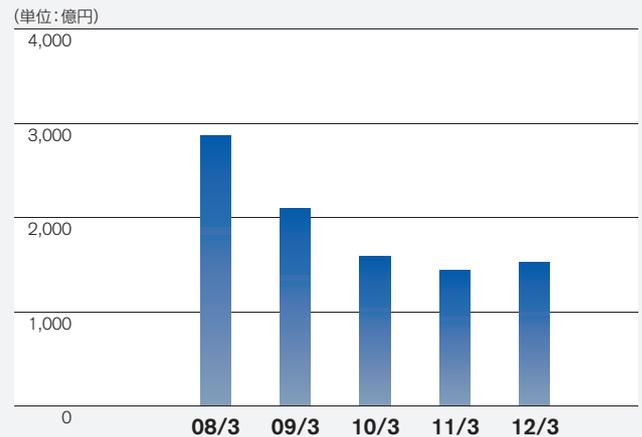
A

2011年度
Moody's

Baa1

2012年7月現在、世界の海運会社の中で最上位の格付けを維持しています。

設備投資額



2011年度
設備投資額

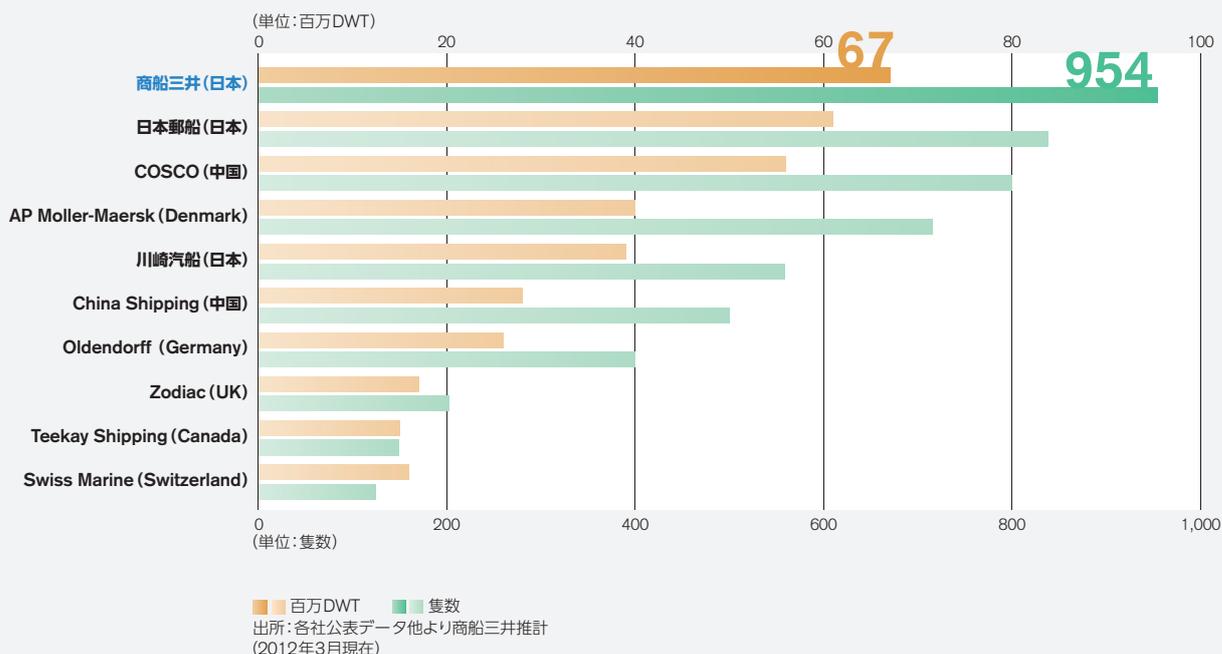
1,521億円

この設備投資額は、有価証券報告書に掲載の有形及び無形固定資産の増加額から竣工時売船収入を控除した実質的な設備投資額です。

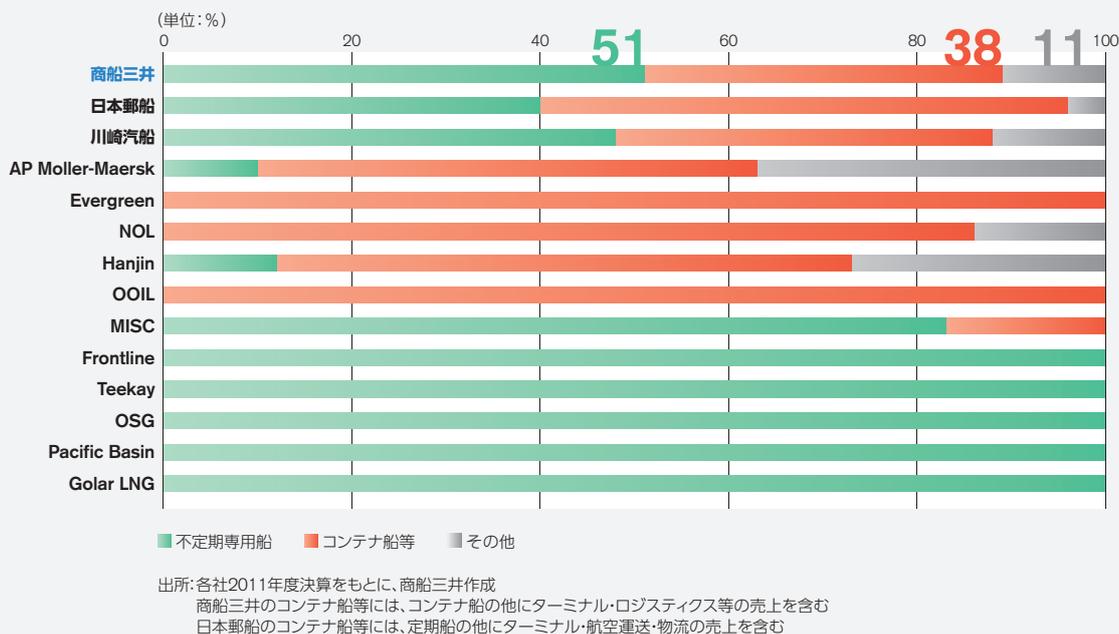
マーケット ポジション

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)

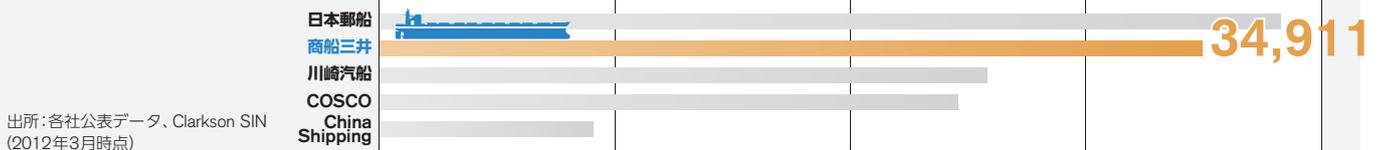


世界主要海運会社の売上高構成比較



ドライバルク船

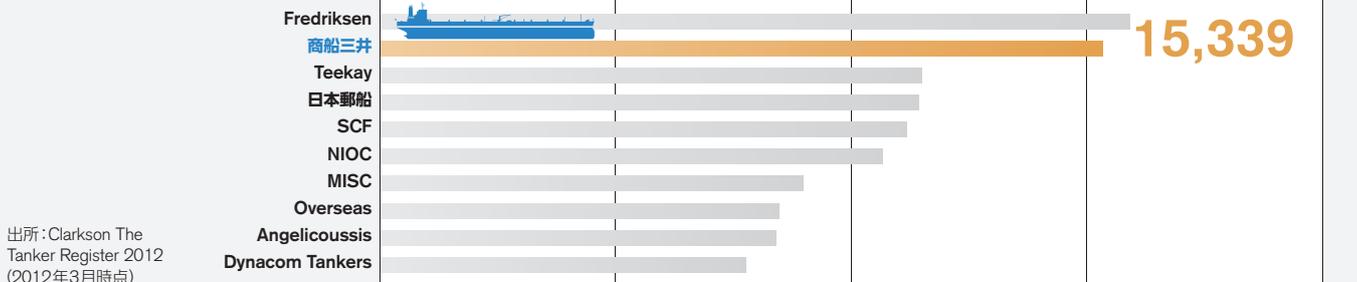
(単位:千DWT)



出所:各社公表データ、Clarkson SIN
(2012年3月時点)

油送船

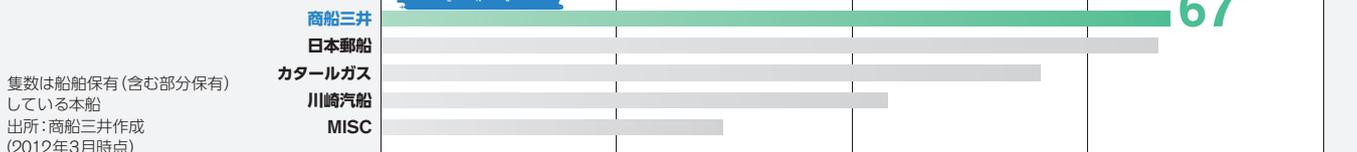
(単位:千DWT)



出所:Clarkson The Tanker Register 2012
(2012年3月時点)

LNG船

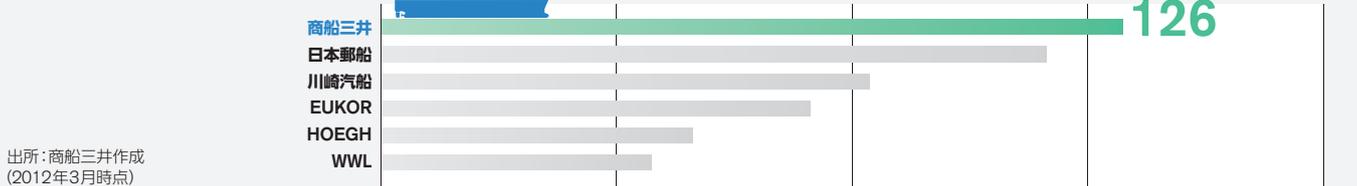
(単位:隻数)



隻数は船舶保有(含む部分保有)している本船
出所:商船三井作成
(2012年3月時点)

自動車船

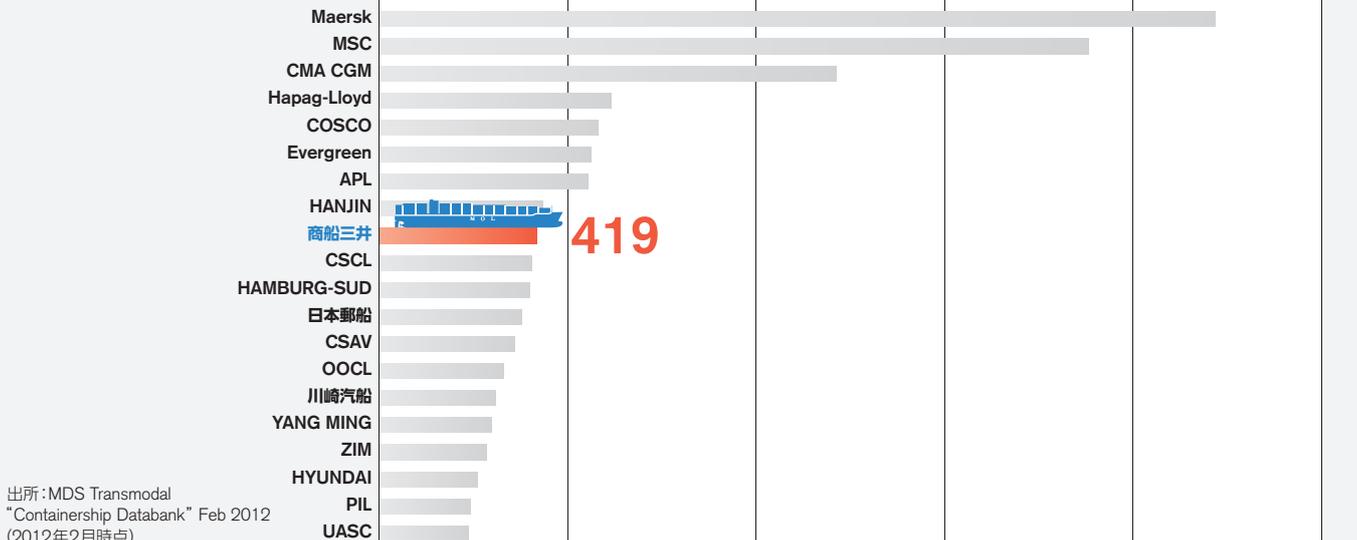
(単位:隻数)



出所:商船三井作成
(2012年3月時点)

コンテナ船

(単位:千TEU)



出所:MDS Transmodal
"Containership Databank" Feb 2012
(2012年2月時点)

株主の皆様へ



芦田 昭 充 武藤 光 一

芦田 昭充
会長

武藤 光一
社長

2011年度、創業以来最大の赤字を計上

私ども商船三井グループは、リーマンショック後の世界的な景気後退局面であった2009年度も黒字で乗り切り、現中期経営計画「GEAR UP! MOL」初年度の2010年度は連結経常利益1,216億円を確保し、3ヶ年計画において好スタートを切りました。

しかし、2011年に入ると円高急進、燃料油価格高騰、先進国の経済減速に加え、前年に新造船竣工が加速したことの影響からコンテナ船、ドライバルク船、油送船の3部門が船腹供給過剰による市況下落・低迷に苦しみこととなり、加えて3月の東日本大震災が自動車の海上輸送に甚大な影響を及ぼすなど、2011年度は海運業界がかつてないほど多くの負の要因に見舞われる形となりました。その結果、同年度の当社業績は連結経常損失243億円と創業以来最大の赤字決算を余儀なくされました。当社が積み上げた安定利益やグループを挙げて実行してきたコスト削減をもってしてもなお、赤字転落を食い止めることはできませんでした。

“Rising Above Adversity”～「苦難に立ち向かう」～

本年4月、当社グループの全役職員に向けてこのタイトルを付したメッセージを送り、困難な状況に全社を挙げて対応するよう指示しました。2012年も大量の新造船竣工が計画さ

れており、厳しい事業環境がなお続くと思われ中、早急に収支改善を図らねばなりません。当社としては既に、コンテナ船でのアライアンス拡大、VLCCでのプール運航開始、また、ドライバルク船・油送船での減船・スポット運航規模の縮小など、市況に対峙し事業ボラティリティをコントロールする諸策を実行に移しましたが、引き続きコスト削減に努め、当社の強みである安全運航と財務基盤にさらに磨きをかけ、お客様からの信用・信頼を一層確かなものにしていく必要があります。

加えて注力すべきは、安定利益拡大に向けた事業ポートフォリオの組み替えです。船腹供給過剰の陰で見落とされがちですが、世界の海上輸送需要は今なお着実に増加を続けており、本質的に海運は成長産業と捉えることができます。LNG輸送や海洋事業など成長性への期待が特に高い分野、また、当社の強みを生かせる分野に経営資源を重点配分し安定利益を積み上げ、成長軌道への復帰を図ります。

世界の物流を支える海運業界のリーダーとして、商船三井グループはこの苦難に立ち向かっていきます。株主、投資家の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2012年7月

RISING ABOVE ADVERSITY



PAST PRESENT FUTURE

2011年度に創業以来最大の赤字を経験し、今、MOLは苦難に立ち向かうべく航海を続けています。ここでは、「PAST」:2011年度赤字の原因分析、「PRESENT」:足元の損益改善へ向けた取り組み、「FUTURE」:これからMOLが目指す方向、と3つの時間軸に分け、武藤社長が詳しく説明します。

PAST

PRESENT

過去 2011年度を振り返って



2011年度決算—創業以来最大の赤字を計上

現行3ヵ年中期経営計画「GEAR UP! MOL」(2010～2012年度)の2年目である2011年度、当社は想像を超える外部環境の荒波に直面し、経常損失243億円、当期純損失260億円という創業以来最大の赤字決算を余儀なくされました。

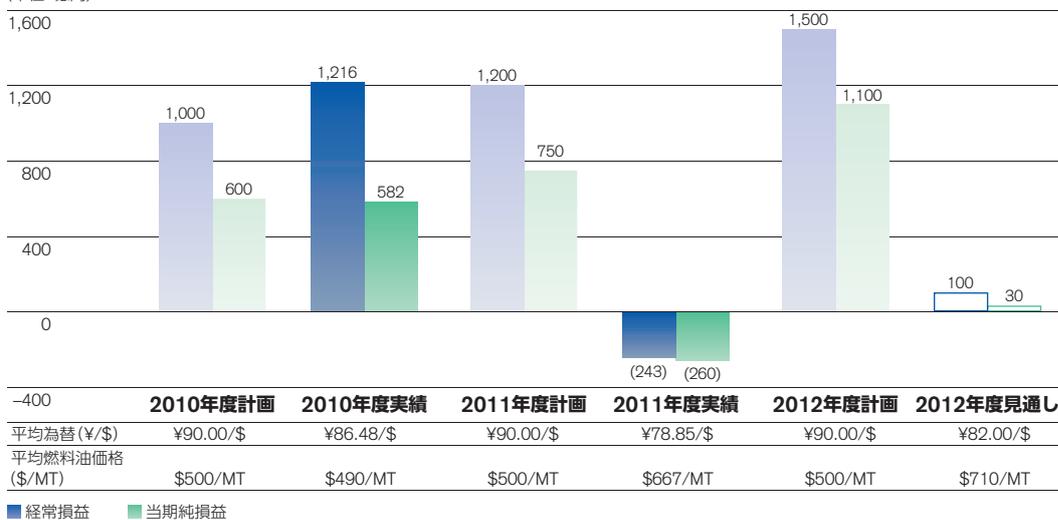
中期経営計画初年度の2010年度は経常利益1,216億円、当期純利益582億円と所期の目標をほぼ達成しましたが、期中を通して円高が進行し、燃料油価格も高騰を続けました。また、2010年よりケープサイズなどのドライ

バルク船や大型コンテナ船の新造船竣工隻数が一気に増加し、油送船部門に加えて船腹需給関係が軟化に向かいました。さらに2011年3月に発生した東日本大震災も事業環境悪化に拍車をかける形となりました。サプライチェーンの分断から日本発の自動車船輸出が激減し、自動車船部門への影響も免れない状況でした。

こうした悪材料を勘案し、2011年度期初の業績予想は経常利益600億円(2011年4月発表)と、中期経営計画値の1,200億円より半減させて本年度に臨みましたが、事業環境の厳しさは想定を上回り、期中3度にわたる業績予想の下方修正を行わざるを得ませんでした。ここではまず、私より皆様に2011年度の状況をしっかりとご説明したいと思います。

GEAR UP! MOL 全体利益計画

(単位: 億円)



FUTURE

①円高・燃料油高

世界的に外航海運では運賃は米ドル建てが一般的であり、当社の売上高においても約8割は米ドル建てです。そのため、経常利益段階では円ドル為替が1円円高に振れると20億円減益になりますが、2011年度については期初想定為替1米ドル85円に対し、実績は1米ドル78.85円と一層円高が進行し、損益圧迫要因となりました。燃料油価格についても、重油1トンの価格が1米ドル上昇するごとに経常利益は2億円減少しますが、2011年度の期初想定燃料油価格650米ドル/MTに対し、実績は667米ドル/MTとなりました。これら円高と燃料油高騰を合わせて150億円程度の利益圧迫要因となりました*。

*この為替・燃料油価格変動の影響は各事業セグメントの損益変動に含まれます。

為替

(単位:円/US\$)



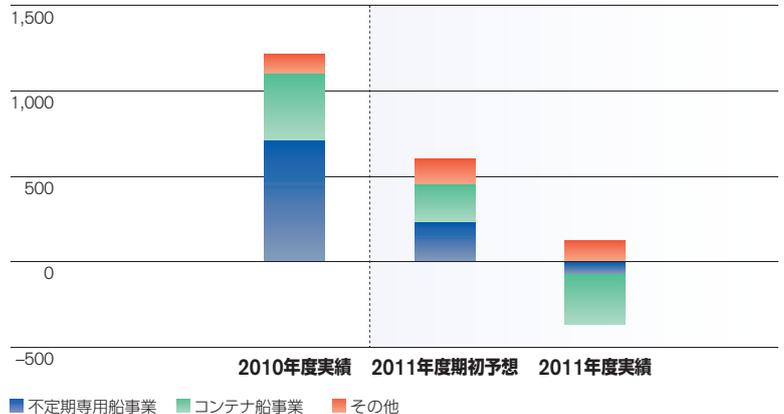
燃料油価格

(単位:US\$/MT)



セグメント別経常損益

(単位:億円)



②コンテナ船事業における大消耗戦

リーマンショック翌年の2009年、荷動きの急減でコンテナ船各社は巨額の赤字に沈みました。明けて2010年、需要急減への対応で各船社が係船やスクラップを実施し、また、減速航海の進展で輸送スペースが吸収されていたところ、一転して落ち込みの反動で荷動きが拡大し、各社は好業績に沸きました。2011年はこうして各社が強気に転じたところでスタートしました。

一方で、過去数年にわたる燃料油価格の高騰は、コンテナ1個あたりの輸送コスト引き下げに繋がる船型大型化競争を一層加速させることとなり、2010年頃より10,000TEUを超える積載能力を持つ超大型コンテナ船が多数竣工するようになりました。こうした超大型コンテナ船は港湾施設の受け入れ能力の関係から主として欧州航路に投入されることとなり、2010年の後半から欧州航路の需給関係に軟化の兆しがありました。

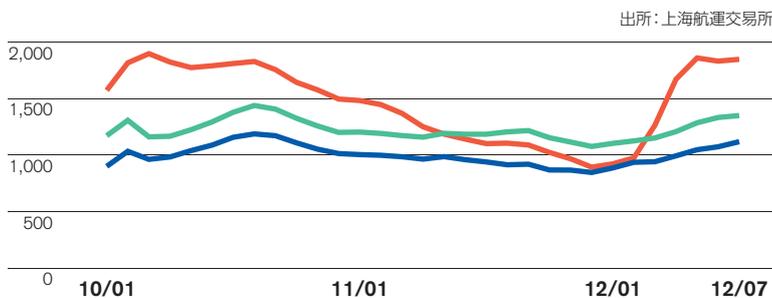
2011年、欧州勢を中心にコンテナ船各社は2010年並みの荷動き増加を想定し、係船していた船を再稼働しました。また、超大型コンテナ船の竣工も本格化し、欧州航路に順次投入されました。しかし、欧州債務危機が世界経済に影を落とす中、欧米向け荷動きは当初想定を大きく下回り需給関係が悪化しました。それでも各社が積取り拡大、シェア増大を競い合ったことから、特に欧州航路では係船点近くまで運賃が大幅に下落しました。

船型を大型化することは個々の会社としては合理的な決定かも知れませんが、需要動向を無視するような形で各社が軒並み同じ行動を取れば、全体としては船腹過剰を招くだけです。2011年のコンテナ業界はまさにこの「合成の誤謬」に陥った典型的ケースとなりました。運賃下落に、燃料油価格高騰と円高が追い打ちをかけ、2011年度の当社コンテナ船事業は期初予想の経常利益220億円に対し、実績は299億円の損失と非常に厳しい結果に終わりました。

③スポット船の市況低迷に悩んだドライバルク船と油送船

ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船の4部門を含む不定期専用船部門については、2011年度は期初予想として経常利益230億円を見込みましたが、結果は69億円の赤字でした。この中でLNG船部門と自動車船部門の実績は期初想定からそう乖離しておらず、299億円の損益悪化は専らドライバルク船と油送船の2部門によるものでした。冒頭申し上げた通り、自動車船は2011年度に東日本大震災の影響を大きく受けましたが、期初予想時点で影響は既に織り込んでいました。

コンテナ船運賃(中国出し貨物の運賃指数)
China Containerized Freight Index (CCFI)



■ 米国西岸向け ■ 米国東岸向け ■ 欧州向け
* CCFIは中国出しコンテナのみを対象とした運賃指数であり、アジア出しコンテナ全体の運賃動向と必ずしも一致するものではなく、あくまで参考情報として掲載するものです。

ドライバルク船と油送船の業績下振れはスポット運航船の市況低迷を受けたものです。一方、隻数ベースでドライバルク船の約7割、油送船の約6割を投入する中長期輸送契約では所期想定通りの安定利益を確保しました。

ドライバルク船では最大船型であるケーブサイズ（Capsize）の市況下落が最も顕著でした。出荷地であるブラジルや豪州の悪天候により2011年年初から鉄鉱石や原料炭の荷動きが頭打ちとなったことが響いた上に、2011年中に250隻もの大量の新造船が竣工し、スクラップや減速航海の進展もあったものの、需要の伸びの倍以上のペースで船腹供給量が大幅に純増したことが市況を下押ししました。

油送船のうちVLCCについては2011年に63隻の新造船が竣工しましたが、スクラップや減速航海による吸収効果を勘案すると、船腹供給は純増としてはそれほど深刻ではなかったと考えます。しかし、VLCCの市況は結果的には想定以上に低迷しました。私はこの背景として、シェールガス革命により米国向け原油輸送が頭打ちになるとの市場心理が働いていたと考えます。2011年度では、米国に代わって中国が西アフリカなど遠隔地から原油を輸入し輸送需要を牽引しましたが、中国向け輸送は市場を経由しない特別なスキームで手配されることが多く、残念ながら市況を大きく刺激するには至りませんでした。

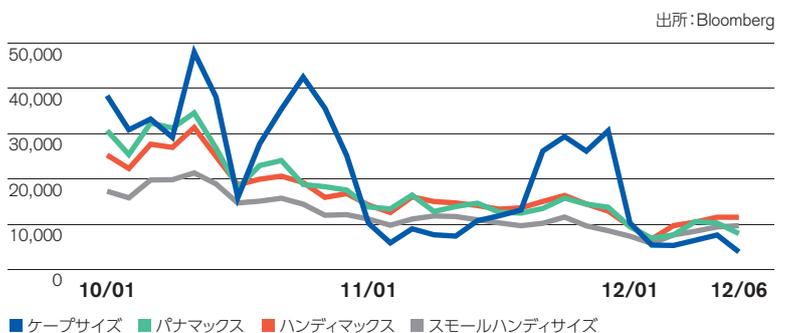
当社の業績は、為替、燃料油価格、輸送数量、運賃市況などに左右され、さらに運賃市況は船腹供給や荷動き、荷動きを支える各国の経済情勢など、様々な事象の影響を受けており、期初時点で向こう1年の損益を見通すことは大変難しい作業です。しかし、2011年度

については、コンテナ船、ドライバルク船、油送船の3部門の運賃市況（あるいは備船料市況）で大きく見通しを誤り、ステークホルダーの皆様にご心配をお掛けしたことを深くお詫び申し上げます。予想の精度を上げることももちろん必要ですが、市況変動による損益下振れ懸念の大きい分野についてはボラティリティをコントロールし、事業の安定性を高める必要性を痛感させられた1年であったと申し上げることが出来ます。



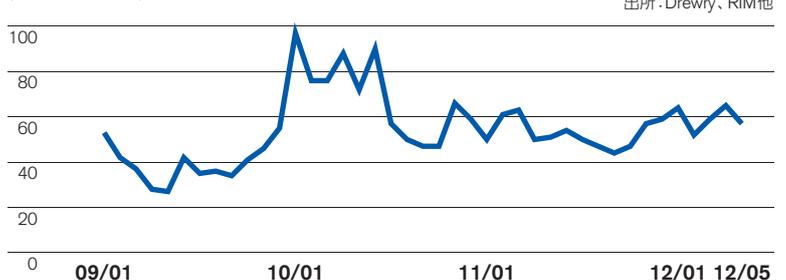
ドライバルク船市況

(1日あたり備船料 US\$/day)



VLCC運賃

中東/極東間のスポット運賃
(ワールドスケール)



PAST

PRESENT

現在 2012年度を乗り切る



経常利益予想を100億円に設定

「GEAR UP! MOL」の最終年度となる2012年度の目標数値について、私は昨年のアニュアルレポートで当初計画値である経常利益1,500億円の旗をまだ降ろさないと申し上げました。しかし、2011年度の大変厳しい業績内容、円相場の高止まり、そしてなおも続く新造船の大量供給を鑑み、2012年度の業績予想については、経常利益で100億円と大幅に下方修正させていただくことといたしました。

1,400億円もの大幅なレベルダウンとなりましたこと大変遺憾ですが、原計画を策定した3年前から事業環境が著しく様変わりしていることも事実です。為替については原計画の想定1米ドル90円に対し、2012年度の新たな予想前提は1米ドル82円、燃料油価格につ

いては原計画の500米ドル/MTに対し、今回は710米ドル/MTに設定しました。この2要素の変更だけで600億円近い損益悪化となります。残る800億円が、各船種の市況想定を切り下げたことや、運航規模・輸送数量の差、また連結部分の動向等による予想損益の下方修正です。

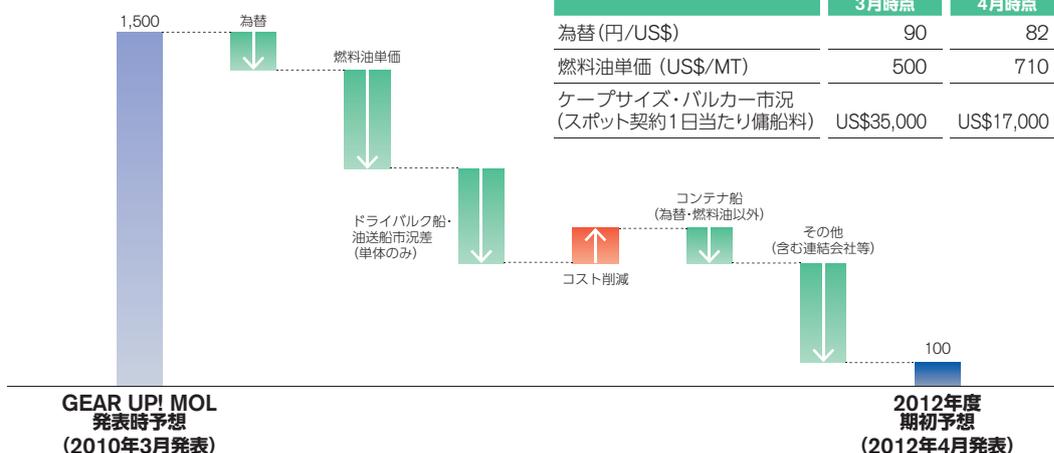
2012年度はまずこの経常利益100億円を確実に達成し、黒字回復を果たすことが最大の課題です。しかし、依然として海運不況の荒波は高く、ボラティリティを上手くコントロールするための方策が重要となります。ここでは、主要3部門の見通しと取り組みについてご説明します。

①コンテナ船

2011年の大消耗戦によって世界のコンテナ船社の業績は、再び巨額の赤字に転落しました。リーマンショック後2度目となる巨額の赤字を

2012年度 経常損益予想の差額分析

(単位: 億円)



2012年度 経常損益予想に関する前提条件の見直し

	2010年 3月時点	2012年 4月時点
為替 (円/US\$)	90	82
燃料油単価 (US\$/MT)	500	710
ケープサイズ・バルカー市況 (スポット契約1日当たり備船料)	US\$35,000	US\$17,000

FUTURE

経験し、運賃を引き下げてもコンテナ荷動きそのものが増えるわけではなく、不毛な運賃競争の果てには疲弊以外の何物も残らないとの認識を各船社がようやく共有するようになりまし。そして、今年に入ってから欧州の大手船社を中心にシェア優先主義を改め、運賃修復優先、利益率優先へと戦略を転換する動きが見られ始めました。その結果、欧州債務問題が長引く中、荷動きは決して好調とは言えないにもかかわらず、欧州航路を中心に運賃修復が進展しています。各船社の冷静なる計算力や自制心、強い意志をもって臨めば、ある程度は事業のボラティリティを克服できるということが実証されつつあると見ています。

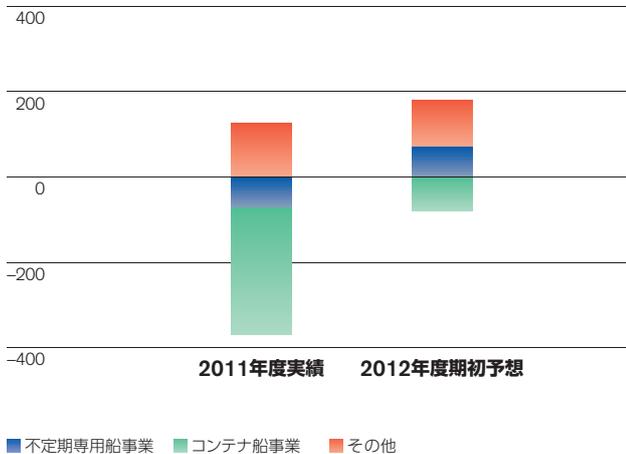
2011年から2012年にかけてプレイヤーのグループ化が進んだことも、コンテナ船業界の安定化に繋がっています。当社についても、2012年3月より欧州航路で新たに「G6アライアンス」をスタートさせました。従来、当社は3

社アライアンスで欧州航路のサービスを行ってきましたが、6社アライアンスに拡大したことでマーケットでの存在感を高め、顧客利便性を向上させるとともに、1社が負うリスクをさらに薄める効果も得られていると考えます。

10,000TEU型以上の超大型コンテナの大量竣工は2014年頃まで続く見通しであり、コンテナ船業界は継続して供給圧力を受けることとなります。そうした状況下では、やみくもに運賃を引き下げて高消席率を目指すのではなく、事業継続可能な運賃水準を維持しつつ、荷動きが十分でないならそれなりに腹8分目、あるいは腹7分目で良しとするマーケティングが大変重要となります。2012年は足元まで各船社による供給調整が機能しているようですが、季節的な変動で荷動きが減少に向かう秋以降に運賃水準維持が図られるかが、コンテナ船業界の今後数年の方向性を占う試金石になると考えています。

セグメント別経常損益

(単位: 億円)



②ドライバルク船

ドライバルク船については、今年2012年までが新造船竣工のピークであり、2013年以降、供給圧力は緩和に向かいます。需要サイドについては、新興国向けを軸に鉄鉱石、石炭、穀物等のドライバルク輸送需要は今後も底堅く推移すると見込まれ、船腹大量供給の出口に近づくにつれて市場参加者の心理面が改善し、2013年後半には市況は回復に向かうと見えています。

したがって、とにかくこの1年を乗り切ることが急務であり、今般、当社は100隻強運航するケーブサイズのうち10~20隻をスクラップまたは係船(コールドレイアップ)により減船することを発表しました。減船対象は全てスポット運航部分であり、スポット比率を下げることによってボラティリティ抑制を図るものです。ドライバルク船運航の最大手船社として、需給関係改善に向け率先してアクションを取る当社の姿勢を示すことができたと考えています。

③油送船

VLCCについても、今年2012年までが新造船竣工のピークですが、傭船者の高品質船選好により15歳以上のVLCC撤退が見込まれることや、不安定な中東情勢を背景とした調達ソース多様化によるトンマイルの増加などにより、今年から市況は回復に向かうと見えます。プロダクト船は今年以降の供給増はごく僅かであり、もう少し景気が上向けば、石油製品の国際間裁定取引が再開し、市況は上昇すると予想しています。

油送船部門のボラティリティ対策としては、今年3月にかけて当社は世界で初めてダブルハルのVLCCを4隻スクラップしました。ケーブサイズに先だつこの策も、VLCC運航最大手として市況に対峙する毅然たる意志を示し

たものです。また、スポットで運航するVLCCの損益改善を睨み、マースクタンカーズなどと5社共同でVLCCのプール運営会社「ノバ・タンカーズ」を設立し2012年2月に営業を開始しました。当社から投入する約10隻のVLCCを含め、2012年末にはノバ・タンカーズとして約50隻のスポットVLCC運航を一元化し、顧客利便性を高めるとともに運航効率改善による採算向上を狙っています。これらの方策によりVLCC市況回復までの期間を乗り切ります。

3部門での取り組みについてご説明しましたが、こうした方策はどの船社でも実施できることではありません。アライアンスやプール組成は誰とでも組めば良いというものではなく、顧客の支持を得るには参加船社の安全運航レベルと財務基盤が一定水準以上であることが必要です。特にVLCCでは安全運航に厳しい石油メジャーが顧客ですので、その必要性はなおさらです。また、減船については船価が高いときに取得してしまった船の場合は損失を伴いますので、財務比率を大きくは悪化させずに損失を吸収できる余裕ある自己資本の厚みが必要となります。安全運航、財務体質、顧客ベースなどいずれの観点でも当社に対する信用・信頼が業界随一なればこそ、スムーズに実行に移すことができたと申し上げることができるでしょう。

上記3部門以外では、前年度に東日本大震災の影響で落ち込んだ自動車船事業の大幅回復と、長期契約中心のLNG船部門の安定した利益を見込んでいます。また、毎年度の取り組み課題であるコスト削減については、減速航海の一層の拡大・深度化を中心に2012年度は250億円を計画しており、利益の底上げを図ってまいります。

中期経営計画「GEAR UP! MOL」の進捗

「GEAR UP! MOL」の第2年度と最終年度は、このように原計画から大幅に下振れという状況となりましたが、定性面では着実な成果を上げています。

①成長市場への展開加速

今次中計で最重要課題の一つと位置付けたのは、世界の海運市場の中でも最も高い成長率が期待される新興国発着トレードを当社ビジネスとして取り込むことでした。その布石として、昨年から今年にかけて、当社はLR1型プロダクト船、大型LPG船(VLGC)、VLCC*のフリー船の営業・運航拠点をシンガポールに移転し、ケミカルタンカーについても運営主体である東京マリンの主力部隊をこの秋に同じくシンガポールに移転することを決定しました。ドライバルク船についてはケーブサイズのフリー船運航業務の一部をシンガポール管轄に変更しています。

そして、コンテナ船部門についても、過去十数年にわたり営業とオペレーション拠点の海外移転を着々と進めてきましたが、その総仕上げとして、この夏に東京に残っていた要員の大半を香港拠点に合流させ、新しく香港に常駐する定航部長が部門全体を統率する体制へと移行しました。

シンガポールにせよ、香港にせよ、成長著しいアジアの中核都市であり、顧客により近い場所で事業展開することがビジネス獲得により有利に働くものと期待しています。

※VLCCのフリー船はNOVA Tankersのプールに投入。

②安全運航

海運会社にとって安全運航は顧客から信頼を獲得するための基本中の基本です。今次中期経営計画では、当社は「世界最高水準の安全運航を目指す」ことをテーマに掲げ、安全の「見える化」と海難・油濁・死亡災害・貨物損害を防止する「4ゼロ活動」を推進しています。

市況低迷による採算悪化から輸送品質を低下させている海運会社も見受けられる中、業績に左右されることなく、安全運航の目標に地道に取り組む当社の姿勢が顧客から高く評価されています。安心して任せられる船社を起用したいとの顧客側ニーズは非常に高く、とりわけ安全運航に敏感な資源メジャー、電力会社、ガス会社、石油会社等との商談において、当社は船社の中で最も優位な立場にあります。LNG船やVLCCにおいて、当社の船舶管理、安全運航、人材確保・教育・訓練の水準と体制は最高水準との評価を得ており、それが実際の契約獲得に繋がっています。

安全運航への取り組みにゴールはなく、当社としてもまだまだ達成すべき課題が多いと認識しています。現状に決して満足せず、常にその上を目指し、0.1%でも安全性を高めるため、歩みを止めてはいけません。将来的には船舶管理会社のM&Aによる垂直統合も視野に入れ、「安全運航のMOLブランド」に一層磨きをかけ、特にLNGをはじめとするエネルギー輸送では業界ナンバー1船社として不動の地位を確立していきたいと考えています。

PAST PRESENT

将来 次の5年、10年を創造する



低船価時代の海運経営

造船能力の飛躍的な拡大により世界の海運業は「低船価時代」に移行したと考えられます。これまで海運会社は、将来有望と思われる船種を発注し、市況高騰の追い風を享受するというビジネスモデルを追求してきましたが、今後はこのモデルに期待することはできません。今や造船能力が十分すぎるほど備わっていますので、有望な船種についてすぐに新造船が低船価で多数建造されてしまうため、需給がタイトになって運賃が暴騰するといったケースは極めて限定的となるでしょう。

だからと言って、低船価時代が海運企業経営に単純に逆風とは私は考えません。当社運航船隊の中には残念ながらリーマンショック前に発注してしまった高コスト船も含まれていますが、幸いその隻数は限定的であり、自己資本の一部を使わせていただくことで十分に処理が可能です。高コスト船への対応が一段落

すれば、低船価時代であっても、多様な船種を運航することで顧客利便性を高め、貨物の輸送契約と船腹調達（保有及び備船）の両面における契約条件・期間のマッチングを図り、リスクをコントロールして安定的な利益を確保することは可能です。今日、誰かが新しい船会社を立ち上げたらどうなるか、を想像していただければ良いと思います。当社の場合、ドライバルク船や油送船のスポットビジネスはこうした考え方に則って運営してまいります。

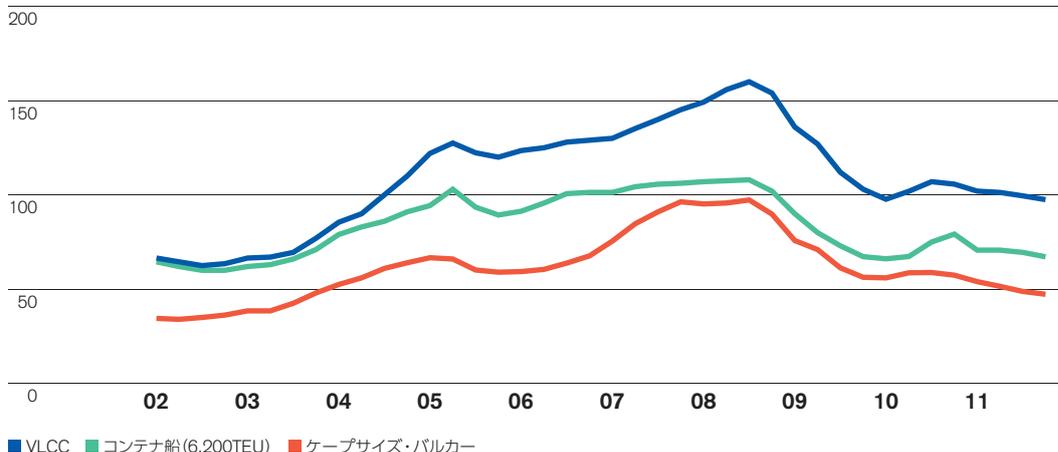
安定利益の拡大

しかし、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の当社に対する期待にしっかりと応えるためには、業界平均の利益レベルで満足するわけにはいきません。当社は2000年代にドライバルク船や油送船のスポット運航で大きな利益を獲得しましたが、時代の変化に対応した戦略の転換が必要であり、これから注力すべきは安定利益の拡大です。

安定利益とは海運分野での中長期の輸送契約に基づく利益や、不動産事業など安定性の高

船価の推移

(単位:百万US\$)



FUTURE

い事業によりもたらされる利益の総額であり、これを確保しながら、スポット運航でも利益を積み上げることが当社の利益極大化戦略でした。大枠ではこのアプローチは変わりませんが、低船価時代ではスポット運航で莫大な利益は期待できませんので、今後は安定利益拡大により重心を置いた経営を進めたいと考えています。

分野別には以下の通り展開を図ってまいります。

① LNG船—リーディングカンパニーの強みを最大限に生かす

安定利益拡大という命題に関して、私が最も期待を寄せているのがLNG船部門です。当社は現在約70隻のLNG船に関与する世界最大のLNG船オペレーターであり、世界最高水準を目指す安全運航に裏付けられた輸送品質と安定したサービスは内外より高く評価されています。加えてこの海運不況下において、財務基盤の健全な船社が顧客からの支持を高めており、当社は安全運航と財務基盤の両面で顧客から「選ばれる船社」として存在感を高めています。

昨年の大震災が世界的な脱原発への流れを一層加速させた感もあり、LNGへの需要は今後ますます高まっていくでしょう。現在、日本の電力・ガス各社もLNG輸入量の拡大を計画しており、そのための船腹手当てを進めています。また、LNGを生産するプロジェクト側でも豪州沖のイクシスプロジェクトをはじめとして輸出用の船腹調達に向けて国際入札を進めています。こうした中、当社は安全運航と財務基盤に加え、世界最大のLNG船運航船社ならではの柔軟な対応力・提案力を生かす形で、輸入サイド、輸出サイド双方の顧客に積極的にアプローチしており、十数隻の新規案件を獲得できる見込みです。

今後も長期契約獲得に営業活動の焦点を合わせ、もう少し長めの時間軸では、2020年には当社が関与するLNG船の隻数を110隻規模にまで伸ばし、リーディングカンパニーとしての地位を一層強固なものとしていきたいと考えます。

② 海洋事業—安定利益の新たな柱に育てる

LNG船と並んで期待しているのが、海底油田・ガス田の開発に関わる海洋事業です。世界のエネルギー需要拡大を背景に今後の成長が有望な分野として、また、油送船やLNG船で培った豊富な経験を生かせる分野として、当社は従前より海洋事業に着目し、2010年に邦船社として初めてFPSO（浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備）の貸船プロジェクトに参画しました。そして、2012年3月には2隻目のFPSO貸船プロジェクトへの参画を決めました。2隻ともブラジルの国営石油会社ペトロプラス向けの長期契約に投入されます。今後、3隻目、4隻目と着実に参画プロジェクトを増やしていきたいと考えます。FPSO事業は基本的に10～20年の長期契約が主体であり、当社の安定利益の新たな柱に育ててまいります。

洋上でLNGを気化させて、パイプラインで陸上に向けて天然ガスを送出するためのFSRU（浮体式貯蔵・再ガス化ユニット）についても、新興国の電力需要増加を背景に各地で計画が立ち上がっています。当社にとっては、LNG船に関する運航・荷役ノウハウを有効活用できる分野であり、また、老齢LNG船の再活用の場合としても期待できることから、積極的に商談に参加し、契約を獲得したいと考えています。

③ 油送船—残存者メリットを追求

船腹供給過剰を背景にスポット船市況は依然低水準ですが、油送船事業は今後も着実な成

長が見込める魅力ある分野と私は捉えています。積載貨物の性質上、LNG船と並んで安全運航が厳格に求められる分野であり、特に大口顧客である石油メジャー各社の安全輸送、輸送品質に関わる要求水準はますます高まっています。そうした高度な要求に対応できず撤退する船社も続出しており、新規参入のハードルもいよいよ高まっています。これは対応可能な船社にとっては残存者メリットを追求できるチャンスです。併せて、財務基盤への信頼性も船社選定で重要性を増しており、市況低迷で多くの船社が体力を消耗する中、当社の相対的競争力はいよいよ高まっていると申し上げることができましょう。

当社の油送船部門は世界でも有数の規模を誇り、原油船、プロダクト船、ケミカル船、LPG船とバランスよく船隊を構築しています。VLCCを中心に顧客側には一定の中長期契約のニーズがあり、当社は安全運航と財務基盤に加え、一定の船隊規模を有すればこそ可能となる顧客ニーズへの細やかな対応力を発揮して安定利益の積み上げを図っていきます。

④ドライバルク船—顧客のニーズを確実に取り込む

ドライバルク船分野においても、製鉄原料である鉄鉱石と原料炭の輸送、発電用の燃料炭、製紙原料の木材チップ輸送などで、顧客側にも輸送船腹の一定ポジションは中長期で確保しておきたいとのニーズが確実にあります。当社はこうした輸送分野で、これまでに日中の製鉄会社、資源メジャー、日本の電力会社や製紙会社などと長年にわたる良好な関係を構築しており、高い信頼を得ています。今後については、まず既存の中長期契約確保に全力を上げ、その一方で顧客が使用する港湾や荷

役設備など顧客側事情に十分配慮した輸送サービスの提案や、造船所との協力を踏まえての省燃費型・低環境負荷型次世代船の提案などを積極的に行っていきます。

⑤不動産事業—海外に飛躍し成長を図る

ダイビル(株)を中核とする不動産事業は海運のリスクとは完全に切り離された分野として、安定利益の中で確固たる存在感を示しています。これまで同社の事業は国内が中心でしたが、昨年ベトナムへの進出を果たし、これからはアジアでの事業展開による利益積み増しが期待されます。

以上が安定利益を構成する項目であり、2012年度については500億円を確保しています。今後、構成比率は変化していきますが、ミニマムの線として2012年度並みの金額を確保していきたいと考えています。

また、自動車船については、現状、安定利益には算入していませんが、同部門もリーマンショックや昨年の大震災といった特殊な場合を除けば一定の収益が期待できる安定的事業分野と申せます。世界の自動車販売は今後も着実に伸びていくことが予想され、生産国・消費国双方の地域的拡がりも手伝って、自動車の海上輸送も一層の拡大が見込まれます。高付加価値貨物である完成車をダメージなく輸送するには高度なノウハウが必要であり、自動車船事業は今後も有望な分野です。

海運ポートフォリオの見直し ～ドライからリキッドへ～

2011年度の当社連結決算での赤字転落を受けて、株主・投資家の皆様より、当社の海運ポートフォリオ経営が機能しなかったのではと

のご指摘を受けましたが、私はポートフォリオ経営は有効であったと理解しています。確かに、ドライバルク船、油送船、コンテナ船の3部門で同時期に市況が低迷し、当社は採算悪化に苦しみましたが、隻数ベースでドライバルク船の7割と油送船の5割を投入している中長期の輸送契約、長期契約主体のLNG船、並びに不動産事業等から得られる安定利益を2011年度は550億円確保しており、この存在によって全社の赤字幅も一定範囲内に留まりました。

ポートフォリオ経営の要諦は、海運に特化し、海運の各船種を手掛けながらも、グローバル市場から得られる情報をもとに将来性ある船種を見極め、その船種に戦略的に集中して投資を行っていくというものです。そこには大胆な意思決定が必要です。かつては新興国の経済成長が膨大な輸送需要を生み出すとの予想のもと、ドライバルク船を戦略的に注力船種と定めて船隊規模を拡大し、大きな利益を得ることができました。

しかし、ドライバルク船への依存度を高め過ぎてしまったことは反省点として認識しています。その後のダウンサイクルに十分なスピードで対応し切れなかったことが、中期経営計画の目標を引き下げる一因ともなりました。ここでポートフォリオ経営の真髓に立ち返り、これから成長が期待される船種を大胆に見極め、経営資源を集中していこうと考えています。

低船価時代の到来でドライバルク船事業はコモディティ化が進んでおり、ドライバルク船への投資は長期契約の裏付けがあるものやニッチビジネスを狙う案件等を中心に選別的に進めていきます。一方、今後はLNG船、海洋事業、油送船といった液体貨物に関わる分野、市場の成長性への期待が高く、当社の強みをより明確に発揮できるフィールドに投資

の重心を移していきたいと考えています。一言で申し上げれば、「ドライからリキッドへ」と転換を図ってまいります。

ポートフォリオ経営において、船種構成と並んで重要な要件である輸送契約期間の分散についても、当面は中長期契約の比率を高め、スポット運航は抑制的に運営していきます。この視点で重要なことは安定利益とスポット運航部分とのバランスに常に配慮し、スポット運航部分で負うリスクの総量を安定利益が吸収可能な範囲内に留めることです。私はこの考え方をトータルリスクマネジメントと呼び、各営業部門長に必ずこの考え方に基づいて担当事業を推進するよう指示しています。

さらに、当社の海運ポートフォリオには第三の軸もあります。それは運航船腹の調達サイドでのリスク分散です。当社は営業部門ごとに、貨物の性質、船種の属性、輸送契約との紐付けの有無、また、顧客・営業事情などを勘案し、運航船腹の調達方法について、当社保有、JVによる保有、傭船、リースなど様々な形態に分散を図っており、傭船やリースについては1年程度の短期契約から20年を超える長期契約まで多様性を持たせています。

そうした中、コンテナ船については、保有船と長期傭船の占める割合を隻数ベースで6割にまで引き下げており、輸送需要が一定程度減少した場合でも対処可能な体制を既に確立しています。また、今後は欧州航路では10,000TEU型以上の超大型船の投入が競争力の点で必須ですが、G6アライアンスの枠組みを最大限に活用することで当社としての投資負担は一定範囲内に留めつつ、超大型船がもたらす低ユニットコストを享受することが可能となりました。

このように複眼的視点から常に最適状態を追求し、ボラティリティに強いポートフォリオ



を構築していきます。当社の海運ポートフォリオ経営は事業環境の変化に対応し、これからも進化を続けます。

次期中期経営計画、今後の船隊整備の方向

次期中期経営計画については、2013～2015年度をカバーする3ヵ年計画の策定に今年の秋に着手し、来年3月に発表したいと考えています。メインテーマなどはこれから社内で議論して決めていきますが、現行中計と同様に、当社の強みである安全運航と財務基盤をさらに充実させ、成長する新興国トレードを取り込んでいくこと、そしてこのアニュアルレポートで強調しているように安定利益を積み上げていくことを軸に据えることになろうと思います。

皆様の関心が高い船隊整備については、2012年度末の当社運航規模を現中計発表時は1,050隻と予想していましたが、海運市況低迷を受けその後投資は絞り込んでおり、また、ケープサイズやVLCCなどの減船も行い

ますので、現時点では950隻程度に留まることになるものと予想しています。

その先の2013～2015年度については、現中計発表時には参考情報として160隻と開示しましたが、現時点での発注はその半分にも届いておらず、今後の投資判断も安定利益を生み出す案件を中心に進めていくこととなります。

株主還元について

事業利益から得られる営業キャッシュフローを株主還元、設備投資、財務基盤向上に最適配分し、継続的に企業価値を高めていくことが経営に課せられた重要課題です。この認識に立って、株主還元については、引き続き連結配当性向20%を目安とし、中長期的には30%程度に高めることを検討してまいります。また、配当は安定的に継続していくことが望ましいと考えておりますが、2012年度については依然として変動要素・不確定要素が多く残されていることから、1株あたりの配当金につきましては現段階では未定とさせていただきたいと考えます。

船隊整備計画

		GEAR UP! MOL (2010～2012年度)					
		2009年度末 運航規模	2010年度末 運航規模	2011年度末 運航規模	2012年度末 運航規模		
		(実績)	2010年度(実績)	2011年度(実績)	2012年度(計画)	(見直し)	
不定期専用船	運航規模	755	766	789	790		
	新造整備		60	32	36		
ドライバルク船	運航規模	375	374	392	390		
	新造整備		25	16	24		
油送船	運航規模	195	206	200	200		
	新造整備		21	4	6		
LNG船	運航規模	76	72	69	70		
	新造整備		2	0	1		
自動車船	運航規模	109	114	128	130		
	新造整備		12	12	5		
コンテナ船	運航規模	101	104	115	110		
	新造整備		9	9	5		
その他	運航規模	49	47	50	50		
	新造整備		2	0	3		
合計	運航規模	905	917	954	950		
	新造整備		71	41	44		

注1) 運航規模は、各期末時点の保有船(含、J/V保有船)及び備船(長期、短期)の合計隻数を示す。

注2) 新造整備は、各期に竣工の保有船(含、J/V保有船)及び長期備船(備船期間5年以上)の合計隻数を示す。

注3) 運航規模は、期中売船や長期備船の返船、また、短期備船(備船期間5年以下)の増減も反映する為、前期末の運航規模に新造整備を加えた数字は、必ずしも当期末の運航規模とは一致しない。



安岡 正文
専務執行役員



渡辺 律夫
専務執行役員



佐藤 和弘
専務執行役員

特集: WORLD SHIPPING DYNAMICS

厳しい事業環境の中、今後MOLはどのように成長していくのか。
ここでは部門ごとにマネジメントが成長への決意と取り組みについて語ります。



倉内 隆
専務執行役員



池田 潤一郎
常務執行役員



田邊 昌宏
常務執行役員



青砥 修吾
常務執行役員

BULKSHIPS

不定期専用船事業 ドライバルク船部門

ドライバルク船事業は
成長産業なのでしょうか？

Yes!

船腹過剰により当面厳しい状況が続きますが、ドライバルク貨物の海上荷動きは着実に伸びていきます。スポット運航船を減船し、長期契約の比重を高めることで当社は荒波を乗り切り、安定成長軌道への復帰を図ります。

安岡 正文
専務執行役員



鉄鉱石、石炭をはじめとするドライバルク貨物は各国経済活動の基盤（インフラ）部分と密接に関わっており、「資源・エネルギー輸送」の担い手たるドライバルク船への需要は、今後も中国をはじめとする新興国の国家建設・経済発展とともに着実に伸びていきます。

鉄鉱石については、豪州・ブラジルから中国へ向けたトレードを軸に今後も底堅く推移すると見えています。需要増を受け各資源会社は生産能力増強を計画しており、国際価格の安定化に伴い、中国の製鉄会社が自国産鉄鉱石から品質の良い輸入鉄鉱石へと、原料ソースを切り替えていくことが想定されます。

石炭の海上輸送も今後の展開に注目です。経済発展に伴い新興国の電力需要が急激に高まる中、従来型に比べて環境負荷の低い石炭火力発電設備が近年開発され、石炭の需要拡大に拍車がかかると見られています。一方、シェールガスに市場を奪われ余剰感の出た米炭・コロンビア炭が遠隔地であるアジアにまで輸出される動きも出てきています。中国は自国で大量の石炭を産出しますが、価格次第で輸入を増やす傾向があり、トレード拡大の可能性を大いに秘めています。

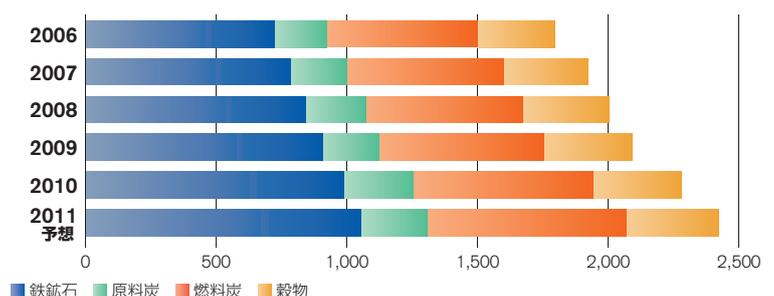
新興国の経済成長は食生活を豊かにし、それは穀物の海上輸送増に繋がります。食用油の原料である大豆の大量輸入に加え、最近では畜産飼料となるトウモロコシも中国は輸入し始めています。

しかしながら、近年のドライバルク船大量竣工で大型船を中心に運賃市況は低迷しており、多くのスポット運航船が採算割れ状態に陥っています。船腹供給圧力の緩和が見えてくる2013年後半頃から市況も回復に向かうと想定されますが、それまでの間、当社はスポット運航隻数を抑え、長期契約による安定利益を積み上げることで荒波を乗り切っています。その具体策として、当社は2012年度にケープサイズ・バルカーの解撤と係船（コールドレイアップ）を合わせて10～20隻規模で実施します。業界のリーディングカンパニーである当社が率先して減船を行うことで、業界全体の船腹需給改善が進展するよう期待しています。また、高コスト船対策も継続して実施し、船隊の競争力を高め、嵐の後に訪れる市場の安定的成長を利益として取り込んでいきます。

ドライバルク主要貨物別荷動き推移

(単位:百万トン)

出所:各種データを元に商船三井推計



More Information
セグメント別事業概況
ドライバルク船部門



BULKSHIPS

不定期専用船事業 油送船部門

油送船事業は
成長産業なのでしょうか？

Yes!

一次エネルギーとしての石油需要は、新興国の人口増加と生活水準向上に伴い今後も着実に伸びていきます。世界最大級のタンカー船社として、輸送需要がある限り私たちは挑戦を続けます。

渡辺 律夫
専務執行役員



地球温暖化防止・低炭素社会実現に向けた気運の中、石油需要は減少していくと一般的に思われていますが、実は、世界のエネルギー需要の伸びを満たすために、石油の絶対的な使用量は今後も伸びていきます。EIA（米国エネルギー情報局）の報告においても、世界の一次エネルギー需要は、2035年には2010年より約50%も上昇し、うち石油需要については約30～35%増加すると予測されています。現在の石油の用途別割合は、輸送用燃料55～60%、石油化学産業用30～35%、発電用5%、民生用5%ですが、新興国の経済発展や人口増加、生活水準の向上過程において、プラスチックや化学繊維等を生み出す石油化学原料としての石油需要は必ず存在し、増加していきます。また、原子力発電の将来が不透明な状況では、発電エネルギー源としての存在感も増していると言えます。

こうした石油需要の増加を背景に、原油も石油製品も海上輸送量はコンスタントに上昇していくでしょう。シェールオイルの登場で米国向け原油輸送は減少傾向にありますが、中

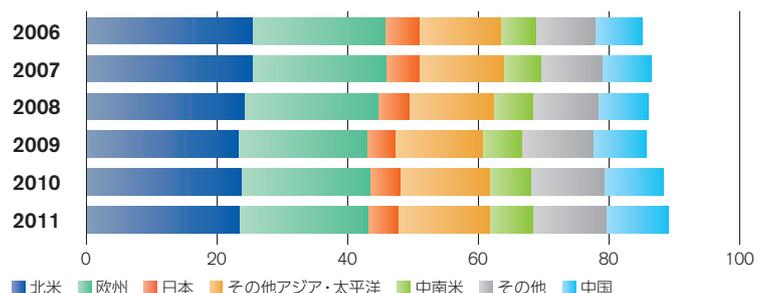
国・インドが西アフリカやベネズエラ、ブラジル等の遠隔地から原油の調達を増やしていることや、米国が石油製品輸出国に転換しつつあることなど、トンマイル上昇に繋がる変化も起こっています。

但し、市場の成長イコール事業の成長ではありません。リーマンショック後、油送船の多くの船種において需給ギャップが悪化し厳しい市況環境が続いていますが、一方で顧客からの要請は一層高度化・多様化しています。こうした中で事業の成長を図るためには、安全運航と財務基盤における他社比での優位性を維持し「顧客から選ばれる」船社であり続けること、そして、市況に向き合い、需給ギャップを乗り越えるための創意工夫を継続し、自らを常に変革し続けることが重要です。当社は世界最大級の油送船ポートフォリオを基盤に、VLCCやプロダクト船でのプール組成などの方策をこれまでに実施しました。これからも顧客の支持をベースに安定利益を拡大するとともに、必要に応じてマーケットの安定化に資する策を果敢に実行し、成長の果実を取り込んでいきます。

石油需要量推移

(単位:百万b/d)

出所:IEA "Oil Market Report"



More Information
セグメント別事業概況
油送船部門



BULKSHIPS

不定期専用船事業 LNG船部門

LNG船事業は
成長産業なのでしょうか？

Yes!

発電用燃料に占める重要性が高まる中、LNGの海上輸送量は今後安定的に拡大すると見込まれます。世界屈指のLNG船隊を擁する当社は、増大するトレードを取り込み、LNG船のリーディングカンパニーとしての地位を一層確かなものとしします。

佐藤 和弘
専務執行役員



LNG船事業は現在、当社全事業部門の中で最も安定的かつ成長力のある事業と考えています。2011年の世界のLNG需要は2.4億トンでしたが、震災後の日本や脱原発の進む欧州での需要増もさることながら、新興国のエネルギー需要の高まりの中で「クリーンエネルギー」として注目されており、今後年率5%で伸び、2020年には3.8億トンに達すると予想されています。

このような力強い需要拡大見通しを受け、多数の新規プロジェクトが計画されており、さらにシェールガス革命で天然ガス生産を増やしている米国が近い将来輸出国に仲間入りする可能性も高まっています。

こうした輸送需要増大に対応するには、2020年までに約100隻分のLNG船が追加が必要となります。2015年頃にかけて70隻近くのLNG船が竣工予定ですが、1970年代に建造された第1世代の老齢船も順次退役していきますので、長期的には十分な船腹量とは言えません。当社では今後約2,000億円の投資を行い、2020年までに船隊規模を現在の70隻から110隻規模にまで引き上げる計画です。

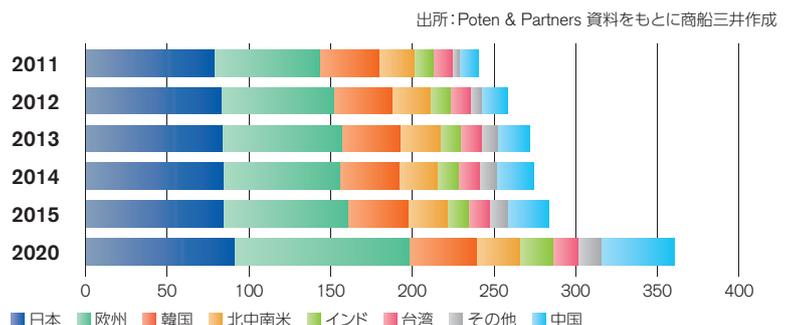
計画達成には十分自信があります。30年に及びLNG船運航経験を踏まえ、LNG船建造監督業務から本船の安全運航・船舶管理、そしてマイナス160°Cで輸送される貨物の積荷管理・荷役手順に至るまで、LNG輸送に関するあらゆるノウハウが当社には蓄積されており、海運会社トップクラスの財務体質と両輪を成して、「顧客から選ばれる船社」としての要件を満たしています。中国向けLNG輸送プロジェクト(2015年開始予定)に外国船社として初めて当社が参画できたのはその証左であり、今後日本向け案件はもちろんのこと、中国を筆頭とする新興国向け案件についても当社の優位性を契約獲得に繋げていきます。

世界的に海洋での石油・天然ガス開発が進む中、海洋事業は油送船やLNG船で培ったノウハウを生かせる事業分野であり、当社は現在2件のブラジル沖FPSO※1プロジェクトに参画しています。今後、さらに複数のFPSO案件に参画するとともに、中古LNG船を転用するFSRU※2も手掛けるなどして、海洋事業を新たな収益の柱に育てていきたいと考えています。

※1 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備
※2 浮体式貯蔵・再ガス化ユニット

LNG需要見通し

(単位:百万トン/年)



More Information
セグメント別事業概況
LNG船部門



BULKSHIPS

不定期専用船事業
自動車船部門

自動車船事業は
成長産業なのでしょうか？

Yes!

世界の自動車販売台数は今後も着実に増加していきます。当社は、世界最大規模の自動車船運航会社として、多様化する顧客ニーズに応えるため「**敢えて軸足を定めない**」経営を志向します。

倉内 隆
専務執行役員



私は自信を持って、自動車船事業は「安定的成長分野」であると申し上げますことができます。理由は二つです。一つ目は、自動車の販売台数が今後も着実に増加していくということです。世界の自動車販売台数は2007年に初めて7,000万台を超え、リーマンショックの影響で2009年に6,400万台まで減少したものの、その後回復して2011年には7,500万台と過去最高を更新しました。販売台数の伸びに伴い、海上輸送台数も2011年に1,250万台まで回復し、過去最高だった2007年の約1,300万台に迫っています。今後の世界の自動車販売台数は2020年までに1億台まで伸びることが予想されており、海上輸送台数もそれに応じて増加していくことが見込まれます。

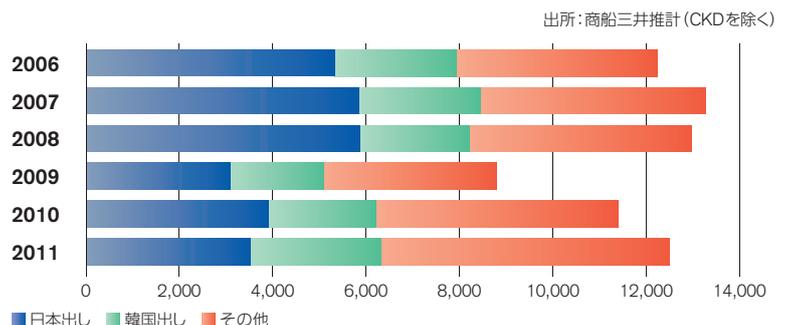
二つ目の理由として、自動車船事業の経営では、長年の輸送実績に支えられた顧客との信頼関係こそが最大の武器であり、必然的に新規参入が極めて難しい事業であるということです。当社は、安全運航・安全輸送を大前提として、顧客との密な情報交換を通して、多様化する海上輸送ルートへの柔軟な対応はもち

ろんのこと、陸上輸送やターミナル等の様々な顧客ニーズを把握し、それ的確に応える組織と船隊、そして豊富な経験を有しています。

近年の自動車海上輸送の特徴は、トレードパターンが急速に多様化していることです。かつては日本発欧米向け航路が中心でしたが、現在は自動車の生産国も消費国も地域的な拡がりを見せており、BRICSのみならず、タイ、メキシコ、インドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなどからの自動車輸出が増えています。この事業環境下で重要なことは、日々刻々と変化する積地と揚地の情報に対し臨機応変に対応しつつ、思い込みや固定観念を排して幅広い視野で次に成長が期待できる航路を見極め、絶えず組織を変化させて、フレキシブルな戦略を構築し実践することです。敢えて軸足を定めず、フットワークを軽くし、市場のニーズを先読みしてきめ細かな自動車輸送サービスを提供すると同時に、世界最大規模の自動車船運航会社として世界最高レベルの安全運航・安全輸送を実現し続けていくことが、当社の使命です。

完成車海上荷動き

(単位: 1,000台)



More Information
セグメント別事業概況
自動車船部門



CONTAINERSHIPS コンテナ船事業

コンテナ船事業は
成長産業なのでしょうか？

Yes!

コンテナ船事業は今後もコンスタントに需要が伸びていく成長力の高い分野です。コスト合理化とサービス品質の向上を図り、積み取りの効率性を追求して、ボラティリティに耐えうる高い利益率を目指します。

池田 潤一郎
常務執行役員



世界のコンテナ船需要は平均で毎年8%伸びており、コンテナ船事業は間違いなく成長力の高い魅力ある分野です。しかしながら、ボリュームの拡大とともにボラティリティが非常に高くなっており、サステナブルに事業を進めていくには、このボラティリティに耐えうる収益構造を構築する必要があります。

そのために利益率をトップレベルに引き上げていきます。利益率が上がれば、好況時の利益を極大化させ、不況時の落ち込みも最小限に留めることができます。利益率改善の必須条件は、コスト削減と収入アップです。まず、コスト削減に向けては減速航海の深度化とともに、10,000TEU以上の超大型船の活用が鍵となります。超大型船は輸送コンテナ単位のコストを大きく引き下げますが、1サービslープの運営に必要な隻数(アジア/欧州航路では11隻)を1社単独で整備するのは投資負担が重すぎるため、アライアンスの枠組みを上手く利用していくことがポイントです。2012年3月に欧州航路についてはG6アライアンス^{*1}がスタートしましたが、投資負担を参加船社でシェアしつつ、大型船のメリットを享受できる仕組みとして大変有効に機能しています。さらに一定のボリューム拡大策によるスケールメリットを生かしターミナル費用、内陸輸送費用を、また、世界的な業務プロセスのさらなる標準化、合理化により一般管理費を削減していきます。

^{*1} 従来は3社アライアンス(The New World Alliance)で欧州航路を運航していたが、2012年3月よりThe Grand Allianceを構成する3社と共同して6社アライアンスに改編し、G6アライアンスとして運航を開始。

利益率改善のための2番目の鍵は収入アップです。2011年の大幅業績悪化から世界のコンテナ船社が学んだことは、運賃を引き下げても輸送需要の創出にはつながらないということでした。今後は世界の定航各社の運営方針が運賃の乱高下を避ける方向に進んでいくと思います。一方、マーケットの変動を完全に避けることは不可能であるという認識の下、さらなる増収、安定的収入源の確保が鍵となるでしょう。マーケットインテリジェンスの充実、最適活用によりリーファーやプロジェクト貨物を含む高採算貨物の比率向上には引き続き取り組みます。また海上輸送に付随する周辺サービス、カスタマーサービスの充実を図り、お客様のニーズにお応えしながら収益の安定化、海上運賃の補完を目指していきます。当社コンテナ船事業の強みの一つとして、充実した現地法人ネットワークを挙げることができますが、特に成長地域ではロジスティクス事業、コンテナデポ事業などにも現地法人を活用して事業展開を図り、増収につなげます。また、コンテナ船では難しいと言われるサービスの差別化にも挑戦し、選ばれる船社となるため、これまで以上に「MOLライナー」ブランドを浸透させていきます。その一環として、Count on MOL活動もスタートさせ、定時到着率をはじめとするKPI^{*2}を公開し、サービス品質の「見える化」を進めています。

^{*2} Key Performance Indicator

More Information
セグメント別事業概況
コンテナ船事業

➔ P44



田邊 昌宏
常務執行役員

海外展開は海運部門だけに留まりません。曳船事業と不動産事業でもベトナムを中心にアジア地域でのプレゼンスを向上していきます。

日本の曳船は、操船技術(ソフト)、曳船の性能スペック(ハード)ともに世界最高水準にあります。しかし、日本に寄港する船舶数は頭打ち傾向であり、当社は曳船についてもアジア重視の戦略を展開します。1980年代に香港の曳船事業に参画して以来、当社は長年にわたり海外での曳船事業の経験を積み重ねており、それを生かす形で2010年にベトナムへの進出を果たしました。今後アジア地域での曳船需要はますます拡大すると考えられ、当社は経験やノウハウ面での優位性を生かし、成長を取り込んでいきます。

不動産業においては、当社グループのダイビル(株)が国内優良物件より高収益を得ていますが、国内市場は飽和状態にあり、これからはやはり海外が成長の舞台となります。2011年度にダイビルはベトナムのホーチミン市でオフィスビルを購入しましたが、不動産事業者としてのダイビルのノウハウと当社グループの海外ビジネスノウハウを融合させ、今後も優良プロジェクトを発掘し、積極的に参画していきます。

More Information
セグメント別事業概況
関連事業



これまでに蓄積した「財務力」により、営業各部門の成長への挑戦を強力にバックアップしていきます。

成長産業である海運事業は同時に設備投資型産業でもあり、海運会社にとっては競争力のある資金調達能力が極めて重要になります。当社は海運のリーディングカンパニーとして内外格付けで業界最高位を維持する一方、昨今の欧州ソブリン危機のさなか世界で最も健全とされる邦銀各行と極めて緊密な関係を築いており、取引銀行自体にも問題を抱える海外船社に対して非常に優位なポジションにあります。さらに、過去幾多の海外プロジェクトファイナンスを通じてのグローバル市場における資金調達や財務体質改善に資するオフバランススキームの開発等、これまで蓄積した財務経験・ノウハウ(=「財務力」)により、今後も巨額の投資が求められるLNG船・海洋事業をはじめとする営業各部門の設備投資での競争力に貢献していきます。同様に、営業各部門のグローバル展開加速に貢献すべく、海外拠点、特にアジアでの資金調達・キャッシュマネジメントを強力にサポートしていきます。

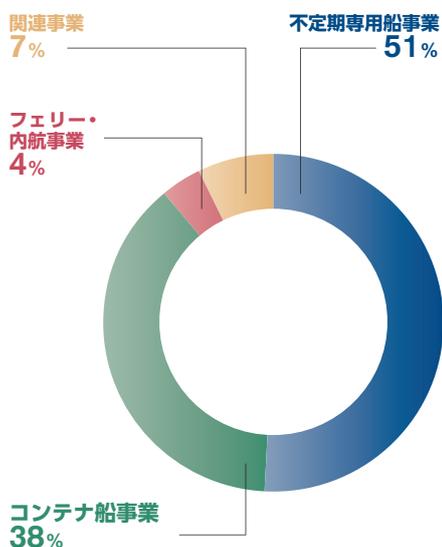
More Information
財政状態及び
経営成績の分析



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



不定期専用船事業

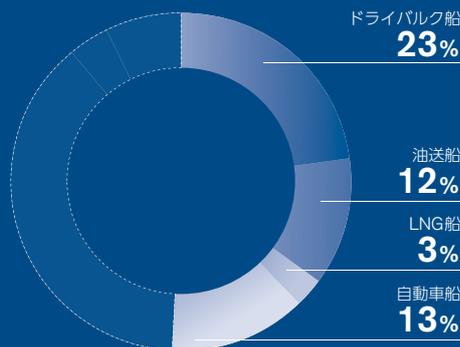
(ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船)

事業概要

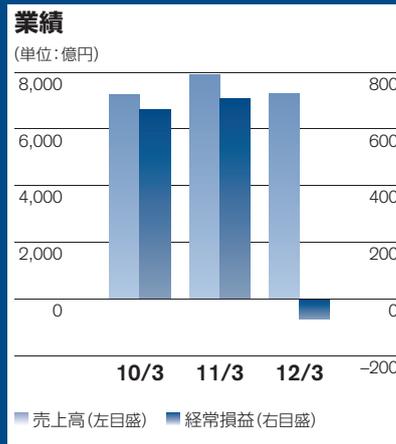
当社の不定期専用船事業には、ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船の4部門が含まれ、各部門とも、世界屈指の船隊と事業規模を誇ります。392隻からなる世界最大規模の船隊を擁すドライバルク船部門の中で、129隻(ケーブサイズ107隻、パナマックス22隻)を数える鉄鋼原料船隊は、製鉄原料となる鉄鉱石と原料炭の輸送を担います。また、電力炭専用船37隻、製紙原料を輸送する木材チップ船53隻、重量物船6隻など、対象貨物の輸送に特化した専用船も運航しています。この他にも、穀物・工業用原材料などあらゆるばら積み貨物を汎用的に輸送する167隻の一

般不定期船が、増大を続けるドライバルク貨物の輸送を担います。油送船部門は、200隻(原油タンカー46隻、プロダクトタンカー62隻、LPG・メタノール船35隻、ケミカル船57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、69隻のLNG船運航に関与し、シェアNo.1の地位を堅持しています。自動車船部門は、128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。

*日産専用船の隻数を含む



2012年3月期実績



商船三井の運航船舶

注記: 隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

ドライバルク船				LNG船			
ばら積み船		木材チップ船		重量物船			
隻数		隻数		隻数		隻数	
11/3	312	12/3	333	11/3	54	12/3	53
載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)	
11/3	30,873	12/3	32,164	11/3	2,719	12/3	2,674
原油タンカー		ケミカル/プロダクトタンカー		LPGタンカー		自動車船	
隻数		隻数		隻数		隻数	
11/3	48	12/3	46	11/3	145	12/3	141
載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)	
11/3	13,095	12/3	12,398	11/3	5,725	12/3	5,731
隻数		隻数		隻数		隻数	
11/3	8	12/3	6	11/3	13	12/3	13
載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)	
11/3	135	12/3	73	11/3	614	12/3	627
隻数		隻数		隻数		隻数	
11/3	72	12/3	69	11/3	114	12/3	128
載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)		載貨重量トン(千DWT)	
11/3	5,520	12/3	5,306	11/3	1,747	12/3	2,055

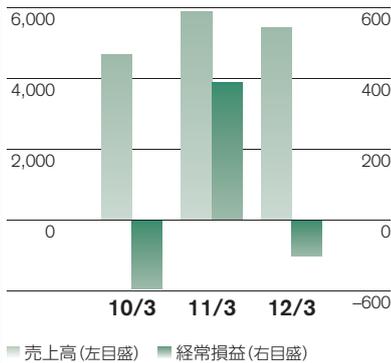
コンテナ船事業

事業概要

115隻のコンテナ船を全世界に配し、アジア／北米、アジア／欧州を結ぶ東西基幹航路はもとより、南北航路、アジア域内航路など、世界の各地域を縦横に結ぶバランスの良い航路網を展開し、多様化するグローバルな輸送ニーズに対応しています。日本・米国・東南アジアにおいて展開するコンテナ・ターミナル事業や消費財の買い付け物流に関与するオーシャン・コンソリデーション・ビジネス(MOL Consolidation Service, MCS)などのロジスティクス事業もこのセグメントに含まれます。引き続き当社が長期にわたり築き上げてきた自社ネットワークを中心に安定したサービスと顧客のニーズに合わせた最適な物流ソリューションの提供に努めます。

業績

(単位:億円)



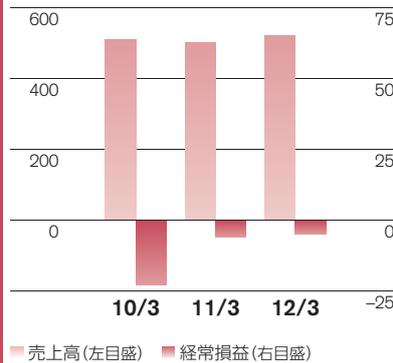
フェリー・内航事業

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、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、セメント、塩などのばら積み貨物や重油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

(単位:億円)



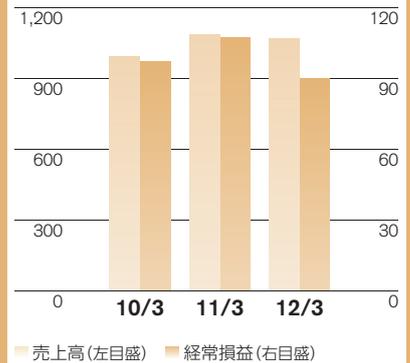
関連事業

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、及び国内外で展開している曳船事業です。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、顧客満足度の高いサービスを提供しています。

業績

(単位:億円)



コンテナ船事業

隻数

11/3 **104** 12/3 **115**

載貨重量トン(千DWT)

11/3 **5,308** 12/3 **6,205**

フェリー・内航事業

隻数

11/3 **42** 12/3 **45**

載貨重量トン(千DWT)

11/3 **155** 12/3 **158**

客船・その他

隻数

11/3 **5** 12/3 **5**

載貨重量トン(千DWT)

11/3 **28** 12/3 **28**

運航船舶合計

隻数

11/3 **917** 12/3 **954**

載貨重量トン(千DWT)

11/3 **65,920** 12/3 **67,418**

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950隻の船舶を運航しています。運航している船の種類は様々であり、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、多彩な分野で時代の要請に応える総合海運企業です。

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、穀物など、暮らしと産業を支える様々な資源を、世界各国へ安定的に輸送しています。小型から大型まで世界有数の規模を誇るドライバルク船隊は、様々な顧客ニーズに柔軟に対応し、高品質な輸送サービスを提供しています。



油送船

商船三井は、VLCCをはじ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、メタノールをはじ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、エネルギーの安定供給に貢献しています。





LNG船

LNGは環境にやさしいクリーンなエネルギーとして世界各国で注目されており、今後需要の拡大が見込まれています。当社は引き続きLNGの安全・安定輸送を維持し、日本はもとより中国・インド等新興国を含め世界各国のライフラインを担うLNG輸送のトップシェアラーとして、世界中の様々なプロジェクトへ積極的に取り組んでいきます。



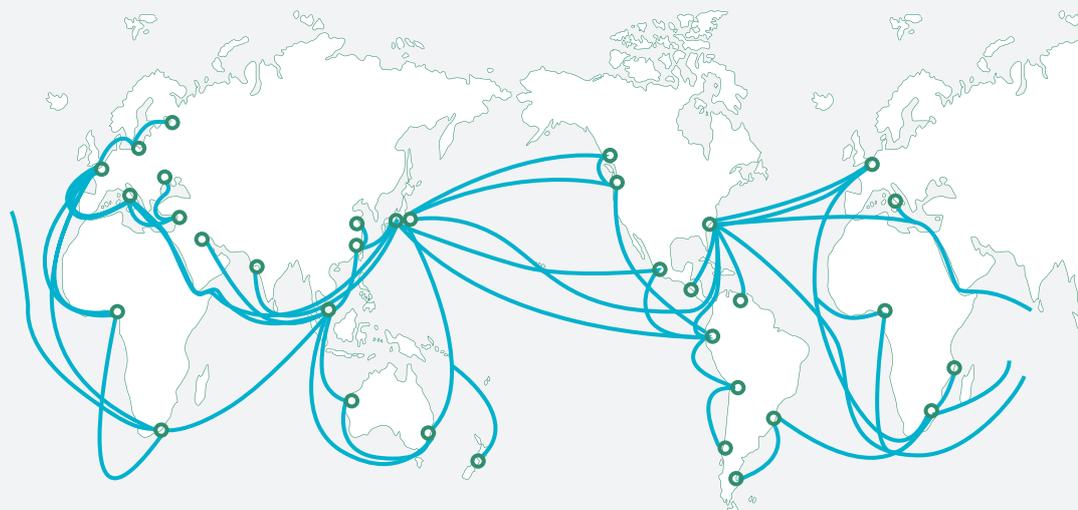
自動車船

長年培った自動車輸送のノウハウと豊富な経験を駆使し、グローバル化を進める自動車メーカーのニーズに的確に対応します。安全運航、安定輸送に加え、世界初のハイブリット給電システムを搭載した自動車船等、最新鋭船を投入し、より高品質かつ競争力のあるサービスを提供しています。



コンテナ船

商船三井のコンテナ船サービスは、主要トレードである北米・欧州トレードに加えて、アジア、南米、アフリカ地域などの新興国トレードにおいて、当社が長期にわたり築き上げてきた自社ネットワークを中心に高品質かつ安定した輸送サービスを提供しています。さらに、中近東・インドへのサービスや世界各国を結ぶ三国間サービスを拡充し、多様化する顧客ニーズに対応しています。



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



ケープサイズ・バルカー「BAOSTEEL EMOTION」
(ポートウォルコット、オーストラリア)

2011年度を振り返って

2011年度は、鉄鋼原料船、電力炭船、木材チップ船等の長期契約による安定利益を確保しましたが、スポット運航船については、ケープサイズ・バルカーをはじめとする4船型*1とともに2010年度後半から継続した市況レベル下落により低迷し、当部門としては2010年度比で大幅減益となり損失を計上しました。

*1 各船型については、別表「ドライバルク船隊表」をご参照ください。

■鉄鋼原料船(ケープサイズ)

ドライバルカーの最大船型で主に鉄鋼原料輸送に従事するケープサイズ・バルカーの2011年の市況は、大雨の影響によりブラジルからの鉄鉱石出荷が停滞したため年初から低迷し、1日当たりの傭船料は10,000米ドルを大きく割り込む水準まで下落しました。その後、中国が鉄鉱石輸入を急増させたことから、9月以降にようやく1日当たり30,000米ドル以上の水準に回復しましたが、2012年に入り再び天候不順でブラジルからの鉄鉱石出荷が激減すると市況も下落。その後も回復が見られないまま2012年前半は1日当たり10,000米ドルを割り込む水準が続いています。

2011年の世界の鉄鉱石海上荷動きを振り返ると、日本や欧州の輸入は停滞しましたが、新興国が牽引する形で対前年比6.7%の伸びを示しました。成長率鈍化が指摘される中国についても、前年比11%増の6.9億トンの鉄鉱石を輸入しています。しかしながら、船腹供給増が輸送需要の伸びを遥かに上回りました。2011年にケープサイズ・バルカーの新

造船は256隻にのぼり、解撤された67隻を差し引いても189隻の純増でした。その結果、2011年末の隻数は1,354隻と前年末から16%増加しました。この需給バランスの悪化が、2011年以降の市況低迷を底流部分で方向付けてしまっています。

当社は100隻強のケープサイズ・バルカーを運航し、その7割を中長期契約、3割

ドライバルク船隊表

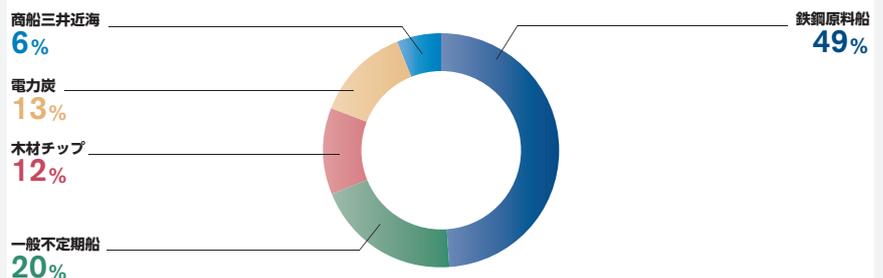
(単位: 1,000dwt)

(2012年3月末)

船型	標準的な 載貨重量	隻数	用途・特徴
ケープサイズ	170	107	鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72	48	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55	60	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディサイズ	28	34	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93	37	燃料炭
木材チップ船	50	53	木材チップ、大豆粕など
その他(重量物船、近海船)	12	53	-
合計:		392	

連結売上高構成比

(2011年度)





積載貨物例(鉄鉱石)



ケープサイズ・バルカー「MAIZURU DAIKOKU」
(ニューキャッスル港、オーストラリア)



積載貨物例(石炭)

をスポット運航に投入しています。2011年度については、中長期契約船は想定通りの安定利益を確保したものの、スポット船は採算割れ運航を余儀なくされる厳しい状況となったため、4隻をスクラップ売船するなど、スポット運航隻数の抑制に努めました。

■一般不定期船(パナマックス／ハンディマックス／スモールハンディサイズ)

パナマックス・バルカーについても、石炭輸送を中心に需要は伸びましたが、それを上回る船腹供給で市況は低迷しました。2011年にパナマックス・バルカーは283隻が新たに竣工、71隻がスクラップされ、純増212隻を加えて全体では年末の2,035隻へと12%増加しました。但し、同船型はケープサイズと比べて輸送対象貨物や航路が多岐にわたるため需要が比較的安定しており、備船料の下落はケープサイズに比べて小幅となりました。

ハンディマックス・バルカーとスモールハンディサイズ・バルカー市況は、インドの鉄鉱石輸出規制や、中国金融引き締めによる材木輸入減、タイの洪水による鋼材輸送の減少、欧州経済不振の影響などにより、2012年2月に1日あたり6,000米ドル近辺まで下落しましたが、その後は1日あたり10,000米ドル前後まで回復しています。

当社はパナマックス・バルカー以下の中小型ばら積み船を約120隻運航し、石炭や穀物、また、マイナーバルクと呼ばれる鋼材、セメント、肥料など多岐にわたる貨物を輸送しています。これらの輸送では、スポット契約の比率が約7割を占めるため、2011年度は市況低迷の影響を大きく受け苦戦を強いられました。

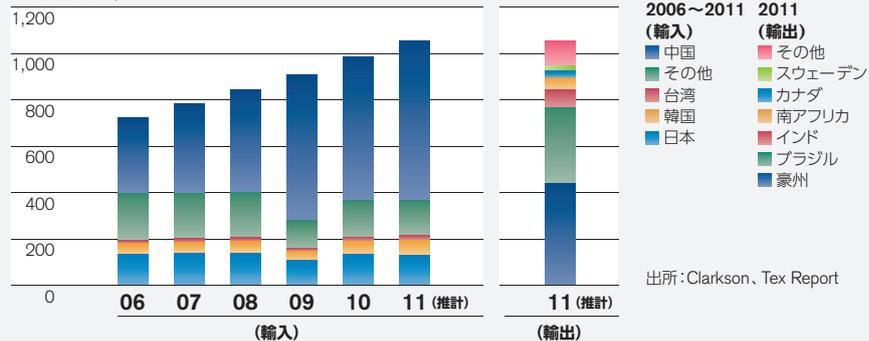
■専用船(電力炭船／木材チップ船)

電力炭船は、主に国内電力会社向けの発電用石炭の輸送を長期契約に基づいて行っており、当社安定利益の形成に貢献し続けています。

木材チップ船も製紙会社との長期契約に基づいて安定的な収益を得ていますが、平行して行っている大豆粕などのスポッ

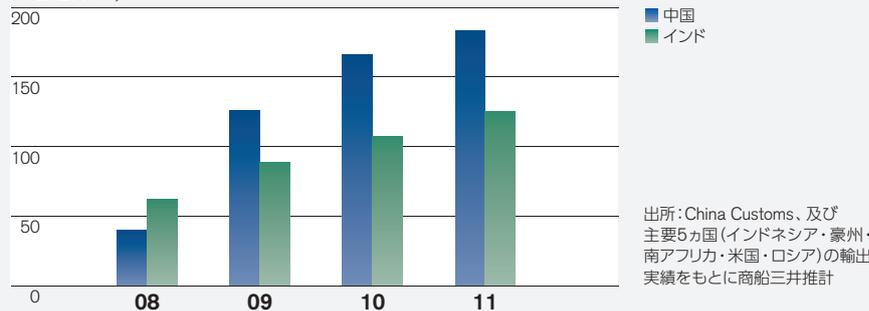
仕向地別鉄鉱石海上荷動き推移と国別輸出货量

(単位:百万トン)



中国・インドの石炭輸入量

(単位:百万トン)





荷役中のケーブサイズ・バルカー

ト運航は市況低迷の影響を大きく受け、2011年度の収支は悪化しました。低迷する市況対策として2011年度には老齡船2隻のスクラップを実施しました。当社の木材チップ輸送は、現状では日本向けが大半を占めていますが、今後は中国の木材チップ輸入需要の伸長に合わせて、ビジネス拡大が期待されます。

ドライバルク船事業のこれから

■着実に伸びゆく輸送需要

中国をはじめとした新興国のドライバル

ク輸送需要は引き続き拡大しています。中国の鉄鉱石輸入は、伸び率は軟化傾向ですが、絶対量では2012年1~4月の実績245百万トン(=年換算735百万トン)、中国鋼鉄工業協会が予測する輸入量は720百万トンと、2011年を上回る輸入量が十分期待できるペースとなっています。石炭の輸入も、2012年1~4月実績70百万トン(年換算210百万トン)と2011年の183百万トンを大きく上回るペースで進んでいます。

インドでは経済発展とともに国産鉄鉱

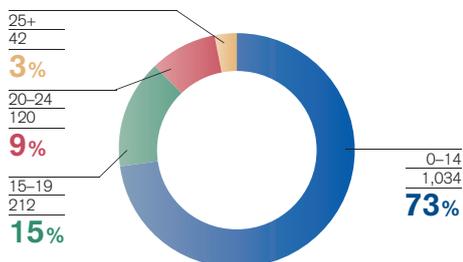
石の国内消費を優先させ、輸出を制限する動きが出始めています。しかし、日本や中国などの各輸入国は、不足分を豪州やブラジルなどの遠隔地から代替調達せざるを得なくなるため、トンマイルの拡大に繋がります。また、急進している石炭輸入をカバーするため、コロンビア、カナダ、米国などの遠隔地にソースを求め始めており、市況を下支えする材料として期待されます。

世界のドライバルク船 船齡構成

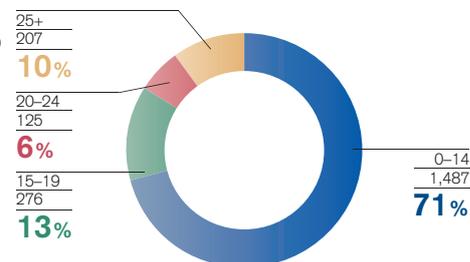
(2012年3月時点)

船齡
隻数
%

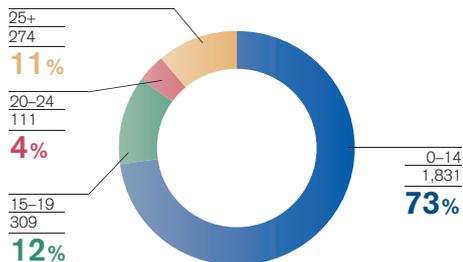
ケーブサイズ (100,000dwt-1,408隻)



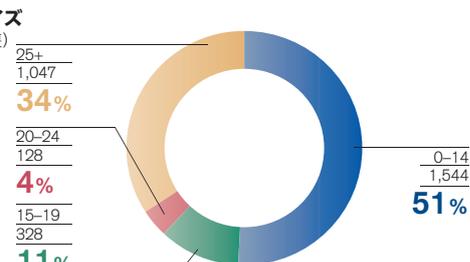
パナマックス (60-99,000dwt 2,095隻)



ハンディマックス (40-59,000dwt 2,525隻)



スモールハンディサイズ (10-39,000dwt 3,047隻)



出所: Clarkson



木材チップ船「STRELITZIA」
(室蘭、北海道)

■船腹供給見通しと対応策

ドライバルク船事業が現在抱える大きな問題は、輸送需要を大幅に上回る船腹供給が継続していることです。ケーブサイズ・バルカーは、2011年に続いて、2012年も多量の新造船竣工が見込まれるため船腹需給の大幅改善は期待できませんが、2013年以降になると新造船竣工は大幅に減少し、マーケットは改善していくものと考えています。一方で、積み地の港湾における船齢規制の強化、燃費性能の急速な進歩による老齢船の陳腐化、スクラップ売船価格の高止まりなどの多くの理由から、老齢船のスクラップが加速しています。さらには、市況低迷により多額の修繕費用を回収することが難しくなってきたため、船齢25年を待たずスクラップする動きも出ています。過大な供給圧力に対する自主的な取り組みとして係船の実行や減速運航の拡大なども進めていきます。2012年度は10~20隻のケーブサイズ・バルカーをスクラップまたは係船(コールドレイアップ)する方針を決定しました。スクラップは対象年齢を23歳から15歳に拡大し、2013年3月末までに5隻のスクラップ実施を決定、追加処分も検討します^{※2}。

※2 スポット運航のリスクをコントロールするため、マーケットに比較して船価が高いと判断される船舶については、4船型全てを対象としてスクラップの他に、定期備船の途中解約による船主への返船も実施する予定。

パナマックス・バルカーは、2012年に過去最高となる300隻以上の新造船の竣工が見込まれており、マーケット軟化が予想されます。しかし、船齢25年以上の老齢船も200隻近くあり、ケーブサイズ・バルカーと同様に市況低迷を受けて例年以上にスクラップが加速する可能性も残っています。ハンディマックス・バルカーやスモールハンディサイズ・バルカーも、船の発注残が積み上がっていますが、パナマックス・バルカー同様に老齢船が多いため、今後スクラップされる隻数も多く^{※3}、供給圧力の上昇は限定的と見ています。

※3 スモールハンディサイズ・バルカーは、2012年前半で新造船(161隻)とほぼ同数のスクラップ(123隻)が確認されています。

当社ドライバルク船部門では、これまで一貫して船隊拡充の戦略を取ってきましたが、当面は長期契約に基づく新造船の発注を除き、新規の船隊拡充は抑制していきます。

今後の方針としては安定収益源となる中長期契約の獲得を優先させていきます。現在、当社の中長期契約の比率はケーブサイズ・バルカーでは約70%、一般不定期船では約30%ですが、ケーブサイズは若干引き上げ、一般不定期船は40~50%まで引き上げて市況の変動リスクを縮小していくことを当面は目指します。

しかし、長期・中期・短期いずれの契約にも柔軟に対応して顧客のニーズを満たし、より有利な長期契約を獲得できるという、当社最大の強みを忘れてはなりません。それには一定規模のフリー船隊を維持していくことは必要不可欠であり、今後もフリー船を維持していく方針に変わりはありません。市況低迷期の対応が市況回復期の収益の大きさを決定しますので、各船型の市況や船価、荷動き、四囲の発注動向などを考慮しながら、慎重に船隊整備の方針を継続・再構築していきます。

ドライバルク船事業においても、船舶管理や環境対策などによる船社選別の流れが出てきています。例えば豪州の資源大手などが運営するライトシップ社は検船結果に基づいてドライバルカーの安全リスク面の格付けを5段階評価で行っています。当社運航船の評価はランク上位に位置しており、当社の優位性はますます高くなってきています。

不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫
専務執行役員



VLCC「KAZUSA」
(京葉シーバース、千葉)

2011年度を振り返って

油送船事業では、原油船、プロダクト船、ケミカル船、LPG船、メタノール船、と5種類の船種を運航していますが、2011年度は多くの船種で市況が低迷し、油送船部門全体としての赤字継続を余儀なくされました。2008年のリーマンショックを契機に石油需要が減少したところに、新造船の大量竣工が重なり、船腹の需給ギャップが大幅に拡大しました。そのギャップが解消されないまま、過去3年にわたり市場が低迷している状況です。

原油船の最大船型であるVLCCの隻数は、2011年年初時点で世界に540隻あり、2011年中に63隻の新造船が竣工し25隻が撤退、年末の隻数は578隻と7%増加しました。一方、同年の原油海上荷動きは前年からほぼ横ばいだったため、さらに需給ギャップが悪化しました。船主側は減速航海やレイアップで供給抑制を図りましたが、全体的な船腹供給の増加を吸収するに至らず、7月以降10月途中まで、運航損益(=運賃-運航費)がゼロに近いレベルまで下落するなど、極端な状況が一時的に発生しました。しかし、冬の需要期に入って状況が若干変わってきました。米国や日本などの原油輸入量は減少していますが、増加する中国の輸入などを背景とした中東積み成約数の増加、中国やインドによるイラン積みリスク回避による調達ソースの遠距離化などを

理由に、2012年2月から市況が上向き始め、不需要期である3~4月積みも比較的堅調に推移しました。

プロダクト船の市況は、スエズ以西では米国の欧州・南米向けのガスオイルの輸出が増加して一時的に市況が高騰する場面がありました。一方で、スエズ以東では台湾の製油所の操業停止や中国におけるエチレン需要の下落などを理由にアジア地域向けナフサの需要が若干減少したことや、長距離輸送(アジア→南米、アジア→欧州)がほとんどなくなったことなどを理由に、厳しい状況が続きました。

ケミカル船の市況は、フルステンレス船の需給状況を見ると、過去最高の市況だった2007年に近いレベルになりました。しかし、コーティング船はプロダクト船の貨物と一部競合しているため、ケミカル船の市況全体としては本格的な回復には至りませんでした。

LPG船の主要船型であるVLGC(貨物タンク容積7万m³超型)については、当社は子会社を通じてカタール船社と共同でプール運航を行っています。2011年はカタールやアブダビからのLPG輸血量増加によりVLGCの需給バランスが改善された結果、運賃市況も過去数年の低迷期を脱し大きく上昇しました。VLGCは現在、全世界で130隻程度稼働していますが、竣工予定船が比較的少なく、また、VLGCを建造している造船所は世界

に3社と限定的なため、供給過剰に陥りにくい市場と言われており、今後も安定的な需給バランスの継続が期待されます。

メタノール船について、専用船として輸送を始めたのは当社が一番古く、17隻が長期傭船契約に従事しており、マーケットシェアの約40%を占めています。その他には、UAN(液体肥料)や、ETBE(ガソリン助燃剤)の輸送においても、連続航海契約を請け負っています。

油送船のこれから

油送船を取り巻く市況環境は、大きく変わろうとしています。シェールオイルの登場により、長距離輸送の象徴であった米国向け原油輸送が減少していくことが予想されています。しかし、これを大きく上回って、中国やインドといった新興国向け輸送需要が増加しており、原油船のトンマイルが伸長することは確実です。また、石油製品の需要には地域の特徴があり、アジアではナフサや重油、欧州では軽油、アメリカではガソリンの需要が高く、シェールオイルの増産により米国が輸出国にシフトすれば、ナフサをアジアへ、軽油を欧州へという輸送が新たに発生します。

船腹供給では、今後のVLCCの新造船は、2012年は60隻強、2013年は40隻強と当面は大きな供給が続きますが、2014年からは30隻台に留まることが見



プロダクト船「HAIMA」
(千葉沖)

込まれます。また、現在世界に60隻ある15歳以上の老齢VLCCは早晚市場から撤退すると予想されます。

2011年度、当社は業界で初めてDH*原油タンカー5隻(VLCC 4隻、SUEZMAX 1隻)をスクラップ処分しました。これは、オイルメジャーを中心に傭船者が環境問題の高まりを受けて老齢船を回避し始めたため、船齢15歳を境に運賃格差が生じ始めたことを受けたものです。厳しい安全運航基準の中、老齢船はメンテナンス費や検船対策費用が高く採算性の面から不利になってきたこと、またスクラップ価格が高値で推移したことも理由の一つです。当初は、中古船として売船することも考えましたが、原油輸送マーケットから撤退させることが将来の適切なマーケットの構築に資すると判断して、スクラップ処分することを決定しました。

*DH:ダブルハル(二重船殻)船のこと。

また、プロダクト船は、2008年、2009年に船腹供給が大きく、市況も低迷していましたが、現在は竣工隻数が減少しています。また、スクラップを加味した純増隻数は2012年にさらに減少すると見込まれ、マーケットは回復基調にあると考えています。欧米での製油所閉鎖や中東などでの新規製油所建設で、トンマイルが成長トレンドにあるのも好材料であり、当社では、今後のプロダクト船の収益に期待しています。

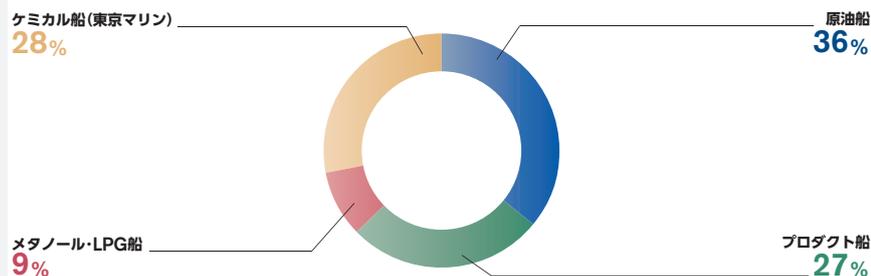
前述の通り、アジア向けの海上輸送が最も伸長しており、その中心拠点がシンガポールになっています。当社も営業と運航の拠点をシンガポールに移管し、顧客ニーズを身近に捉えることで、スポット船ビジネスを発展させています。その取り組みとして2011年5月には、LR1船型プロダクトタンカー(載貨重量 約75,000

トン)を対象としたプール運営会社「ストレーツタンカーズ」を設立し、現在、同社は30隻余りのLR1船隊を運航しています。また、VLGC事業に関しても、2011年8月より当社シンガポール子会社を通じてのプール運航を行っています。さらに、2012年1月には、当社はマースクタンカーズを含む4社と共同でVLCCプール運営会社「ノバ・タンカーズ」を設立し(2012年2月営業開始)、スポット運航船全てを移管しました。ノバ・タンカーズは2012年末には約50隻規模に拡大の予定で、若い船隊、高い船舶管理能力、参加船社の優良な財務基盤を競争力の源泉に、他のプール運航と同様、規模のメリットを生かした全海域での高品質サービスを提供し顧客の支持を高めると同時に、空船回航を減少させて配船効率を上げたり、配船ノウハウをプールの中で共有して相互発展していくことも期待しています。

以上のような取り組みも含めて、当社は、世界最大規模の船隊を擁するタンカーオペレーターとして、中長期的に成長が見込まれる油送船マーケットで確固たる地位を築いていきます。

連結売上高構成比

(2011年度)



不定期専用船事業 LNG船部門



佐藤 和弘
専務執行役員



LNG船「BEN BADIS」
(ケープタウン沖、南アフリカ)

2011年度を振り返って

LNG船事業は、当社の安定利益を支える事業であり、約70隻の船隊のほとんどが長期契約に投入されています。2011年度は、2010年度対比で減収・減益となりましたが、これは長期契約の満了によるものであり、想定通りのものです。

2011年度のLNG船のスポット船市況は、1日あたりの傭船料が10万米ドルと高止まりしている状況が続いています。この背景には3つの大きな要因があります。まず日本の輸入増です。日本は、2011年に原子力発電所の停止などを背景としたLNG火力発電用として約120カーゴ分(標準船型換算)に相当する850万トンのスポット調達を実施し、7,850万トンを入力しました。調達先も多様化しており、ナイジェリアなどからの遠距離輸送も見られています。韓国では、2011年も前年同様に冬場の需要増に対応するため、600~700万トンのスポット調達を行いました。さらに南米の冬季需要もあります。数量としては200万トンレベルですが、南米は北半球と需要期が逆になるので、配船の効率化に貢献しています。また中東(カタールなど)から遠距離輸送で調達するケースもあり、トンマイル増大に大きなインパクトを与えて、市況に活力を与えています。

長期契約については、国内電力・ガス会社との契約を着実に積み上げており、今後の引き合いも活発化しています。また、Exxon Mobilが主導する中国向けLNG輸送の共同プロジェクトは順調に進捗しています。当社から技術者6人を滬東中華造船(集団)有限公司に派遣し、今夏からスタートする実際の建造工事に向け、良好なチームワークで順調に進捗しています。中国では今後もLNG需要の確実な増加が見込まれるため、当社が今回中国市場に参入し、現地の海運会社や造船所とパートナーシップを築いたことは、今後、案件獲得を目指す中で大きなアドバンテージとなります。

当期はインドネシアでの内航LNG輸送の受注にも成功しました。これは、インドネシア国内のLNG生産基地からジャカルタ沖合のFSRU^{※1}まで輸送するプロジェクトです。通常どの国でも内航事業への外国船社参入には厳しい制限がありますが、今回の契約獲得は、1986年から当社が同国とのLNG輸送において築き上げてきた信頼関係と実績が高く評価されたものです。LNG需要の拡大が期待される同国でローカルパートナーと共同して得たこの新たなビジネスモデルも、今後の需要を取り込む上で大きな推進力の一つとなるでしょう。

海洋事業にも積極的に取り組んでいます。PETROBRAS向けにFPSO^{※2}を提供するプロジェクトに2件目の参画が決定しました。最初のプロジェクトは2010年10月に操業を開始しており、本件は2014年夏に操業開始を予定しています。一方、日本国内においても、冬期天然ガス安定供給対策の一環として、国内初となるSTS^{※3}のオペレーションを北海道で実施しました。これは老齢船の活用事例の一つですが、今後は貯蔵船としての活用も検討していきます。

※1 FSRU(Floating Storage and Re-gasification Unit: 浮体式貯蔵・再ガス化ユニット)とは、洋上で行うLNGの貯蔵、気化(再ガス化)及び陸上パイプラインへの払い出しのこと。

※2 FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System: 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備)とは、洋上で石油・ガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積出を行う設備のこと。

※3 STS(Ship to Ship)とは、LNG船や油送船が互いに接舷して積荷を移し替える作業のこと。受入港の施設が小規模である場合などに大型船で沖合まで運び、中・小型船に積み替えて目的地まで輸送したり、逆に大型船が入港できない積出港において、中・小型船で積出港の沖合まで運び、大型船に積み替えて目的地に輸送することがある。



LNG船「LNG AQUARIUS (左)」からFSRUへの揚荷役
(ジャカルタ、インドネシア)

LNG船のこれから

現在、スポット船市況の高騰を受けて、LNG船に対する投機的な発注残が積み上がっており、70隻を超えるLNG船が2013～2015年頃に竣工します。この結果、現在約370隻の世界のLNG船は2015年にはおよそ440隻になる見通しであり、2013年後半以降スポット市況の軟化が見込まれます。しかし、2015年になると豪州など現在開発中のプロジェクトが本格的に稼働してくるため、船舶の需給は再びタイト化すると考えています。こうした将来の追加需要に必要な船腹量は、2020年までに90～100隻と当社では試算しています。2013年から竣工してくる新造船による供給拡大は、これら新規プロジェクトの稼働により吸収され、2016年辺りから、再び船腹不足の状況が訪れると考えています。

海洋事業も、将来、需要伸長が考えられる魅力的な分野です。今後、オイルやガス等の資源開発は、地表の資源が枯渇していくにつれて、地中や海底のより深い層に移っていくことになるでしょう。水深1,500m超の大水深対応FSPOや、地上に大規模なLNG受入基地を建設することが立地上困難な大都市近郊でのFSRU等は、今後需要が増えてくると見ており、海洋事業は積極的にチャレンジを進めています。

今後のLNG船事業では、安全運航のスキルとノウハウこそが競争力の源泉であると考えています。現在、オペレーションだけではなく、新造船の建造プロセスにおいても顧客が要求する安全基準が年々高まっています。こうした傾向は、1980年代のLNG船事業黎明期から造船所と共同で安全水準の高い船を開発・建造してきた豊富な実績のある当社にとって有利です。当社はISMの認証基準のみならず、

石油メジャーの業界団体が要求している高レベルな安全運航基準^{※4}も意識しています。船社の選定において、コストだけではなくクオリティを評価する顧客が増えていく中、当社の優位性がますます高まっていくことになります。

※4 石油会社国際海事評議会 (Oil Companies International Marine Forum: OCIMF) のTMSA (Tanker Management and Self Assessment) と呼ばれる、船舶管理会社の管理システム。

LNG船スポット市況

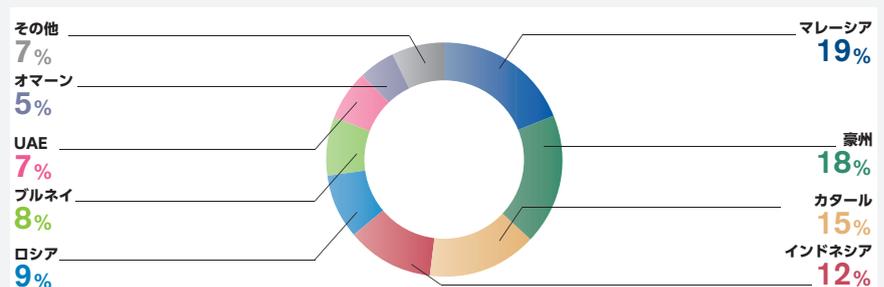
(単位: 1日当たり米ドル)



出所: Gibson LNG Reportをもとに商船三井作成

日本の国別LNG輸入量

(単位: %)



出所: BP Statistical review of World Energy 2012

不定期専用船事業 自動車船部門



倉内 隆
専務執行役員



ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」
(友ヶ島沖、和歌山)



2011年度を振り返って

2011年の世界の自動車販売台数は7,500万台に達し2007年に記録した過去最高を更新しました。世界の完成車海上輸送台数も、約1,250万台となり過去最高の1,300万台に迫る中、当部門は東日本大震災・タイ洪水の影響を乗り越えて過去最高となる365万台を輸送し、黒字を確保しました。

上期は、東日本大震災の影響による自動車メーカーのサプライチェーンの寸断により、月間約40万台ペースだった日本からの出荷が4月はほとんど停止状態となりました。5月の出荷台数も前年同月比60%減、6月も同35%減となり、本船の運航効率が著しく低下したため、月次で赤字に転落しました。その後、自動車メーカーの並々ならぬ努力によって驚異的なスピードで日本の生産・輸出台数は回復しましたが、夏の電力使用制限による工場稼働率低下、11月以降のタイ洪水による同国出し荷量停滞、債務危機を背景とした欧州景気の低迷、円高による日本車の競争力低下等を受けて、回復のスピードは遅くなりました。しかし、三国間輸送の拡大や減速航海の徹底等により船腹の有効利用に努めた結果、通期では黒字を維持することができました。

三国間輸送と復航ですが、2011年度も一層のトレード拡大が見られました。復航については、ユーロ安を追い風に欧

州製高級車の中国向け荷動きが増加しました。三国間輸送では、基幹航路である欧州・北米間航路に加え、当社が古くから取り組んでいる大西洋水域のメキシコ出しやブラジル出しの荷動きも活発になり、アジアではタイ出しやインド出しが増加しました。大西洋水域で「顧客から選ばれる船社」となるカギは、多様化する輸送ニーズに対応して自在に航路を開設し運営できる能力であり、それには一定の船隊規模を有していることが必要です。例えば、当社の主力サービスである4コンチサービスでは、コンテナ船事業に似た「張付船による定期サービス」を提供しています。南アフリカ出しを核として、欧州、北米、南米でも集荷を行い、空船での航海を極力少なくしつつ安定的なサービス網を確立しており、滞船や荒天によってスケジュール維持に支障が出る場合には

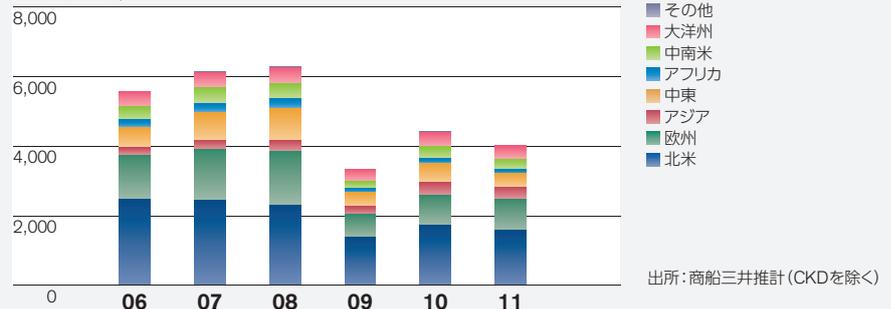
速やかに代替船を手配するなど、ワールドワイドなネットワークを最大限に活かして定期サービス維持に努めています。

自動車船のこれから

世界の自動車販売台数は、インドやブラジル、ロシア、中国といった国々が牽引し、2012年に8,000万台、2015年に9,000万台、2020年には1億台に伸びると予想されています。先進国でも、欧州諸国は債務危機の影響が大きく、しばらく販売回復は見込めないと考えていますが、米国では、ガソリン価格の上昇を背景に小型車やハイブリッド車が増加しており、過去のピークレベルである年間1,700万台を超えることは難しいものの、1,300～1,500万台のレンジで推移していくと考えています。

仕向地別日本出し自動車輸出台数推移

(単位: 1,000台)





自動車船「SUNRISE ACE」
(ゼーブルージュ港、ベルギー)

こうした販売台数の増加に伴い、完成車海上輸送台数は、2013年頃には1,300～1,400万台に回復すると予想しています。一方で、輸送パターンは従来に比べてますます多様化していくでしょう。既に一大自動車輸出国となったタイや南アフリカに加え、インドも輸出大国になっていくと考えられ、2011年に50万台だった輸出台数は、将来的には100万台を超えると予想しています。他にも、メキシコやブラジル、トルコ、モロッコ等、世界各地の生産拠点から広範囲な消費地に向けてトレードが多様化していくことが見込まれます。もちろん日本出しについても、円高が是正されれば日本車の競争力が回復し、450万台程度まで回復することが期待できます。

トレードの多様化が進む中において、当社は「船型標準化」を優先した船隊整備を進めます。最近、各社が自動車船の大型化を検討していますが、目まぐるしく航路パターンが変容する自動車海上輸送においては、大型化を見据えながら、現行の最大船型である6400RT型自動車船を「基本標準船型」と定め、燃費効率の改善に重きを置き、効率配船・効率運航に努めることにより、当社サービスの競争力を高めていくことができると考えます。

新興国では、陸上のインフラ整備も自動車輸出台数の増加に大きな影響を与えるため、例えばインドにおいて、当社は

エンノール港のターミナル事業や国内の陸送事業などに参画しています。但し、当社が自動車陸上物流へ投資する際は、あくまで本業である海上輸送事業とのシナジー効果が発揮できることが重要と考えています。エンノール港の他にも、豪州やトルコでターミナル事業を手掛けていますが、全て現地に進出している顧客との関係強化に繋がっています。

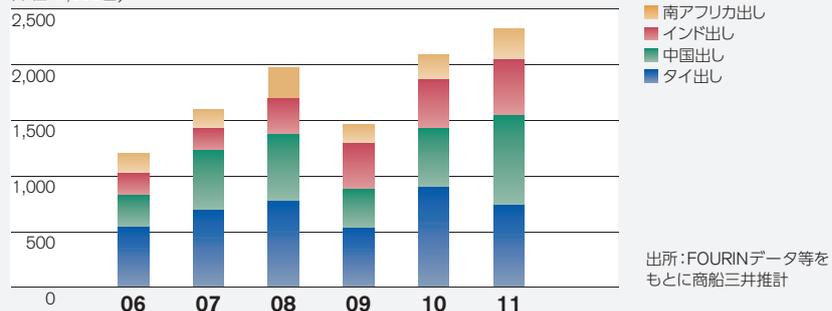
安全運航は、顧客からお預りした貨物を無事目的地までお届けするために必要不可欠であり、24時間365日稼働している安全運航支援センターとの連携を強化し、重大海難事故の予防に努めています。安全運航を最優先して確保すると同時に、カーゴダメージ発生率のゼロ化を目指して、ソフトとハードの両面から取り組んでいます。具体的には、当社の海技担当者自身による検船や、営業担当者と海技担

当者間の密なコミュニケーションに加え、積み付けのプロセス(ストウェージプラン)や輸送中の破損防止(ダメージ・プリベンション)などに工夫を重ねています。

また、2012年3月には、エコシップへの取り組みである「船舶維新」プロジェクトの1隻目として、停泊中のゼロ・エミッションを実現するハイブリッド船「EMERALD ACE」を進水させました。グループ企業理念にしたがって、今後も、船舶の環境負荷低減に向けた努力を続けていきます。

新興国完成車輸出台数推移

(単位:1,000台)



コンテナ船事業



池田 潤一郎
常務執行役員



コンテナ船「MOL MAXIM」
(カイメップ港、ベトナム)

2011年度を振り返って

2010年度に経常利益388億円を計上し、リーマンショック後の混乱を一旦乗り越えたコンテナ船事業でしたが、2011年度には新造船の大量竣工を背景に船社間の運賃競争が再燃する形となり、高騰する燃料油価格の影響も加わって、経常損失299億円と大幅な業績悪化を余儀なくされました。

2011年のコンテナ荷動きは全世界で7.4%の伸びとなり、供給は8.8%の伸びでした^{※1}。従って世界全体で見れば需給バランスが極端に悪化したわけではありません。しかし、主要航路である東西航路に限定すると、需要が0.5%しか伸びなかったにもかかわらず、供給が8.8%も増加しました。この供給増は、2010年に欧米経済に回復の兆しが見られたことから、東西航路で需要が5~6%は伸びるといふ強気の見通しが船社間に広がり、大型船が順次投入され、休止していたループが再開された結果です。しかし、欧州財政問題の影響や、北米の在庫積上げの反動などを背景に、夏場を過ぎても荷量が増加せず需給バランスが悪化、欧州航路を中心に運賃は大きく下落しました。秋頃になってようやくスペース削減の動きが出てきましたが、一度下落してしまった運賃はなかなか回復しませんでした。

この結果、市況悪化が最も顕著だった欧州航路が大幅な赤字に転落し、欧州航路ほどは運賃が下がらなかったものの積高で伸び悩んだ北米航路も、欧州航路に次ぐ赤字計上を余儀なくされました。

※1 2011年暦年ベース。数字はDrewryによる。

2011年度は燃料価格が高騰したことも業績の大きなマイナス要因となりました。2010年度の平均燃料価格は\$490/MTでしたが、2011年度は\$667/MTと上昇したため、これだけで100億円を超える減益インパクトとなりました。

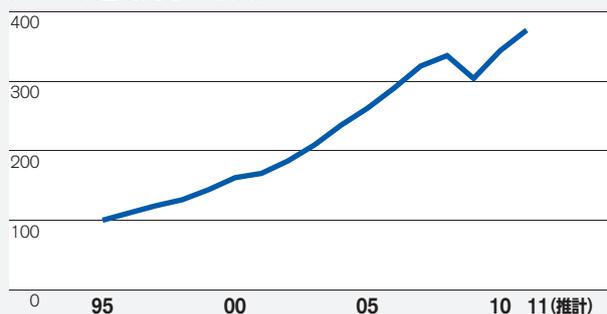
アジア域内航路は、荷動きが最も大きく伸びましたが、新規参入船社も多く、船腹供給量が増加しました。市況としては決して悪くありませんでしたが、燃料油の上昇をカバーできるだけの運賃値上げには至りませんでした。

南北航路については、特に南米東岸航路の荷動きは好調でしたが、新規航路の開設が続いて全体的に供給量が大幅に増加し、市況が悪化しました。

当社のターミナル事業は、コンテナ船事業の補完的な位置付けにあり、コンテナ船事業の強化と競争力向上を主眼に、自営ターミナルを整備していくことを基本戦略としています。ターミナル事業は取扱量によって収益は変動しますが、ボラティリティが高いコンテナ船事業に比較すれば、安定的に一定の収益が見込める事業と言えます。2011年度も、国内のターミナル事業は継続的な利益を計上しました。海外では、北米の当社ターミナル運営会社であるTraPacは全体的に堅調な取扱量があったものの、ジャクソンビル港の取扱量は想定を下回りました。また、2011年1月に開業したカイメップ港

コンテナ船海上荷動き

(1995年の海上荷動きを100とする)



出所:Clarkson Shipping Review & Outlook Spring 2012をもとに商船三井作成



ターミナル事業は好調に滑り出しており、ロッテルダム港の自営ターミナルについては2014年の開業に向けて順調に進捗しています。

当社グループの物流部門の中核会社であるMOL Logistics (MLG)は、世界的な景気回復による物量の増加と、コスト削減により、期待以上の収益を上げました。また、MOLコンソリデーションサービス^{※2}も取扱い個数を増やしました。MLGが提供するネットワークの他にも、タイでは当社の現地法人が直接ロジスティクス事業を展開し、顧客の利便性を高めることで営業成果を上げており、コンテナ船事業とのシナジー効果を高めています。今後も当社では、現地法人ネットワークも重要なアセットと位置付け、アジア新興国を中心にビジネスチャンスを取り込んでいきます。

※2 MOL コンソリデーションサービス:単一受荷主の小口貨物を混載してコンテナに仕立てる、いわゆる「買い付け物流」を支えるサービスを提供。

コンテナ船のこれから

2011年度のコンテナ船市況は極めて厳しい環境でしたが、年度末から東西航路の運賃が上昇して、急激な回復を見せています。今後どこまで運賃の修復が進み維持できるのかは不透明ですが、2012年度の当事業の損益回復に、大きく貢献すると考えています。

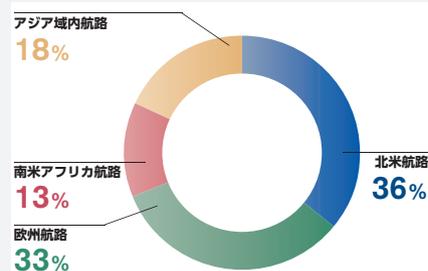
2012年は、全世界の船腹供給が7～8%の増加に対し、需要は5%程度の伸びに留まると想定していますので、船腹供給だけ見れば、大幅な運賃の改善が期待できる環境ではありません。但し、2011年と決定的に違うのは、どの船社も大幅な赤字を計上したことで事業環境に対する危機感が共有されたことでしょう。昨年展開されたマーケットシェア拡大活動は鳴りを潜め、2012年度は、かつてないほどの強い意志で各船会社が運賃修復に取り組んでいることが市況好転を支えています。

コンテナ船事業が持つ高いボラティリティに対峙し、安定したサービスを提供するため、当社は2012年3月から新アライアンス「G6アライアンス」を形成し、欧州航路での協調配船を開始しました。「G6アライアンス」は、ザ・ニューワールドアライアンス(TNWA)に所属する当社、APL

(シンガポール)、現代商船(韓国)と、ブランドアライアンス(GA)に所属する日本郵船、Hapag-Lloyd(ドイツ)、OOCL(香港)の6社で構成され、アジア/北欧州航路の6ループ及びアジア/地中海航路の2ループにおける共同運航を通じ、計8ループで25ヵ国・40港以上をカバーする高品質なサービスを提供します。「G6アライアンス」の設立によって、コンテナ船上位の大手船社に対抗できる大型船のラインナップを揃えることができ、大幅なコスト削減が実現可能となりました。また、これまでのサービスではカバーできなかった寄港地への直接寄港が可能となり、サービスカバレッジが飛躍的に拡大しています。結果、G6は、世界最大手のサービスと比較しても、提供スペース、寄港地及び寄港頻度において遜色のないサービスを提供でき、顧客満足度を大きく向上させることになりました。

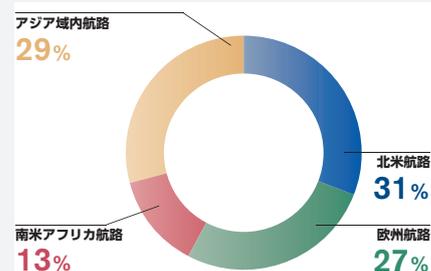
航路別収入

(2011年度)



航路別キャパシティ

(2011年度)





コンテナ船「MOL PREMIUM」
(ロサンゼルス港、アメリカ)

当社コンテナ船事業の差別化戦略、すなわち「MOLライナー」ブランドの浸透活動はさらに進化を続けています。厳しい競争環境の中で、単に低運賃、低コストで生き残りを図るのではなく、カスタマーサービスの充実やスケジュール遵守率など、高品質なサービスを顧客へ提供することによって、他社との差別化を創り出すことを当社基本戦略の一つとして進めて

います。2012年3月、顧客への公的なサービスコミットメントを提示するため、当社コンテナ船事業サービスにおいて世界共通となる3つのKPI項目と目標値を設定し、プロジェクト名「Count on MOL」として公表しました。具体的には、輸送品質(定時到着率)、環境保全(コンテナ船のCO₂・NO_x・Sox排出量の減少率)、安全運航(コンテナ船の連続3日以上の不稼働発生回数)をKPIと定め、実績をWebサイトにて定期的に表示しています。

働発生回数)をKPIと定め、実績をWebサイトにて定期的に表示しています。

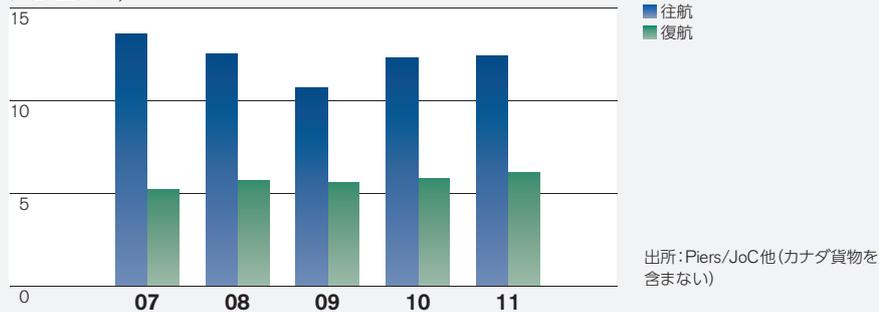


ここ数年間、コンテナ船業界では、各社コスト競争力の強化に努力してきましたが、スケジュールの遵守やカスタマーサービスの質の低下が目立つ事例が増加してきています。発表した3つのKPI項目を強化することが当社の強みとなり、ビジネスチャンス獲得に繋がるものと考えています。同時に、KPIを対外公表することは、社内の組織にも緊張感や刺激を与えることができます。KPIはこれからも順次増やしていく予定です。例えば現在、北米地域のみを対象として開示している当社カスタマーサービスの応答率、ターミナルでのトラック待機時間など、当社のコンテナ船事業に関わるサービスで、定量化できるものは世界共通のKPIとして積極的に開示し、サービス品質の改善をコミットしていきたいと考えています。



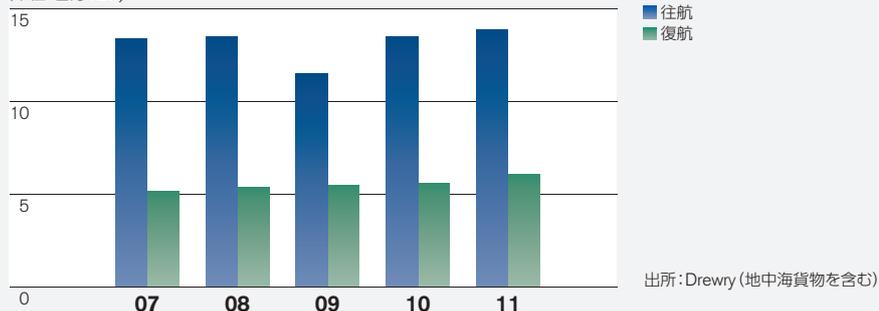
アジア／北米航路荷動き

(単位:百万TEU)



アジア／欧州航路荷動き

(単位:百万TEU)



フェリー・内航事業



田邊 昌宏
常務執行役員



フェリー「さんふらわあ ぽーる」
(神戸)

2011年度を振り返って

フェリー部門では、西日本航路(関西/九州)において過去数年にわたりコスト削減や合理化を行ってきましたが、2011年度はその総仕上げとして、2011年10月に(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の2社を統合し、(株)フェリーさんふらわあを設立しました。その一方で、従来より採算の良かった東日本航路(北関東/北海道)では、2011年3月の東日本大震災で北関東側母港である大洗港が被災したため、約3ヵ月間、寄港地を東京港に切り替えざるを得ませんでした。その結果、航海距離が長くなり燃料費などのコストがかさみ、しかも便数が減少することになりましたが、追加料金をいただくこともできず採算は大きく悪化しました。

荷動きは、震災直後に救援物資(食糧・水)が西から東へ動いたため一時的に増加しましたが、全体的には若干の減少となりました。復興進展に伴う海上輸送量の増加は、2012年度から始まると考えています。

旅客に関しては、震災の影響により国内消費マインドが低下し、外国人団体旅行客の減少と併せて厳しい状況が続いています。2011年度は、瀬戸内航路の美しさを再発見してもらおうと、風光明媚な観光スポットを昼間に航行するサービス「よみがえる昼の瀬戸内航路」を考案し好評を得ました。また、寝ている間に目的

地まで往復し、中日の昼間をビジネスや観光に有効活用していただける「現地0泊、船中2泊」の企画「弾丸フェリー®」など、フェリーの利便性を前面に打ち出した企画を実施しました。

内航事業については、震災によって原子力発電所が不稼働となり、電力会社の燃料供給ソースが多様化した結果、重油タンカーへの需要が高まり好調でした。一方、主力貨物である鉄鉱製品は、国内の製造業が低迷したため低調となりました。

フェリー・内航事業のこれから

東日本大震災によって、非常時におけるフェリー輸送の重要性が注目されました。今後はフェリーという輸送手段が持つ「生産性の高さ」を広く社会に伝えていく必要があると思っています。トラック輸送の場合、途中区間でフェリーを利用すれば

真夜中に運転する必要がなくなり、ドライバーの身体的負担が軽減されます。フェリーの持つ安全性、利便性、定時性を改めて運送会社にアピールしていけば、国内輸送手段におけるフェリーの存在感を高めていくことができると考えています。

旅客については、海外からの団体旅客の戻りが遅いことや、九州新幹線の開通、LCC(格安エアライン)の就航などの懸念材料はありますが、引き続き船内内装の改善、供食サービスの質的向上、サービス要員の研修に力を入れ、顧客満足度を高めて集客増を図ります。特にサービス要員については、当社グループの客船で研修を実施し、客船仕込みサービスをフェリーでも提供してまいります。

内航事業は、電力会社への重油輸送増と粗鋼生産回復が見込まれ、底堅い収益の向上を予想しています。



明石大橋を通過する「さんふらわあ こぼると」

関連事業

田邊 昌宏
常務執行役員



コンテナ船「MOL MARVEL」で作業中の曳船「KAMIYA」
(カイメップ港、ベトナム)



客船「にっぽん丸」

2011年度を振り返って

2011年度の日本の賃貸オフィスマーケットは、東日本大震災を機に耐震性能や非常用設備等を備えるオフィスビルへのニーズが高まったものの、全体として高い空室率が継続し、賃料の水準も弱含みの状況が続きました。しかし、当社の不動産事業の中核を成すダイビル(株)は好立地の優良物件を多数運営しており、引き続き底堅い利益を計上しています。2011年度は新造ビルのオープンはありませんでしたが、2010年度にオープンした物件の入居者獲得に注力し、高水準の実績を納めました。またダイビルは、成長



サイゴン・タワー (ホーチミン市、ベトナム)

戦略として中期経営計画「Daibiru-3D」プロジェクト Phase-II」を策定しており、その一環として、2012年1月にベトナム・ホーチミンの市街にある「サイゴン・タワー」を取得しました。ベトナムにおいて、既存オフィスビルのオーナーシップを購入したのは日系企業として初めての事例となりました。国内においても、2011年12月に介護付有料老人ホーム「くらら鷺沼」を取得し、今後高齢人口の増加によって生み出される新たな需要に応えるビジネスの開拓を行っています。

客船事業については、震災による心理的な影響もあり、豪華旅行の手控えにより極めて厳しい状況となりました。

曳船事業については、国内39隻、海外15隻で運営しており、国内に留まらずベトナムにおいて高出力曳船2隻による事業を2010年より開始しています。2011年度上期は自動車船の寄港が減少したため苦戦しましたが、下期は自動車船の寄港回数が回復したことや電力会社の燃料調達に合わせて油送船やLNG船の寄港が増加したことで、曳船の出動回数が大幅に増加し、増収となりました。

関連事業のこれから

不動産事業については、2013年2月に「ダイビル本館」が、2015年春には「新・新ダイビル(仮称)」が竣工する予定です。新規テナント獲得を進めて、ダイビルは今後も引き続き安定的な収益を確保していきます。また、ベトナムで橋頭堡を築いた海外事業についても、優良案件については積極的に参画していきます。

客船事業については、震災後の自粛ムードも徐々に解消され固定客が戻ってきています。今後は、有意義な時間とお金の使い方として、クルーズが見直されてくることを期待しています。2011年度より客層に見合った有名アーティストの船上コンサートを行うなど、リピーターのニーズや寄港地ごとのニーズをさらに深く分析し、クルーズや船内イベントの企画・設計を一層改善していきます。

曳船事業は、世界トップレベルの技術とノウハウを活かし、アジアを中心に本格的に海外展開していきます。

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、これまでの経営改革／コーポレート・ガバナンス体制
 - 54 役員報酬／コンプライアンス
 - 55 内部統制システム／独立役員の状況／株主総会の状況／アカウンタビリティ(説明責任)

- page **56** リスク管理

- page **58** 社外役員対談 榊原取締役×伊丹監査役



- page **62** 世界最高水準の安全運航を目指して

- page **64** 企業の社会的責任(CSR)

- 64 商船三井の考えるCSR／商船三井グループ調達基本方針の策定／行動基準
- 65 東日本大震災への対応／環境保全
- 67 社会貢献活動／外部評価

- page **68** 商船三井の環境技術 船舶維新



取締役、監査役、執行役員

(2012年6月23日現在)



芦田 昭亮 1943年生
代表取締役 取締役会長

1967年 4月 当社入社
1995年 4月 当社定航一部長
1996年 6月 当社取締役企画部長 委嘱
1998年 6月 当社常務取締役
2000年 6月 当社専務取締役専務執行役員
2003年 6月 当社代表取締役副社長
副社長執行役員
2004年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員
2010年 6月 当社代表取締役 取締役会長
会長執行役員(現職)



武藤 光一 1953年生
代表取締役

1976年 4月 当社入社
2002年 6月 当社不定期船部長
2003年 1月 当社経営企画部長
2004年 6月 当社執行役員経営企画部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2007年 6月 当社取締役 常務執行役員
2008年 6月 当社取締役 専務執行役員
2010年 6月 当社代表取締役 社長執行役員
(現職)



穴戸 敏孝 1953年生
代表取締役

1975年 4月 当社入社
2002年 6月 当社自動車船部長
2003年 6月 当社執行役員自動車船部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2009年 6月 当社取締役 専務執行役員
2011年 6月 当社代表取締役 副社長執行役員
(現職)



安岡 正文 1951年生
取締役

1975年 4月 山下新日本汽船株式会社入社
2002年 6月 当社鉄鋼原料船部長
2004年 6月 当社執行役員鉄鋼原料船部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2008年 6月 当社専務執行役員
2009年 6月 当社取締役 専務執行役員(現職)



渡辺 律夫 1955年生
取締役

1978年 4月 当社入社
2004年 6月 当社油送船部長
2008年 6月 当社常務執行役員
2010年 6月 当社取締役 常務執行役員
2011年 6月 当社取締役 専務執行役員(現職)



青砥 修吾 1952年生
取締役

1976年 4月 当社入社
2005年 6月 当社財務部長
2007年 6月 当社執行役員財務部長 委嘱
2010年 6月 当社常務執行役員
2011年 6月 当社取締役 常務執行役員(現職)



小村 武 1939年生
取締役

2008年 4月 財団法人ソルト・サイエンス
研究財団 理事長(現職)
2008年 6月 当社取締役(現職)



榊原 定征 1943年生
取締役

2010年 6月 東レ株式会社
代表取締役 取締役会長(現職)
当社取締役(現職)



松島 正之 1945年生
取締役

2011年 5月 ポストン コンサルティング
グループ シニア・アドバイザー
(現職)
6月 当社取締役(現職)

監査役

常勤監査役

成田 純一 1958年生
1981年 4月 当社入社
2008年 6月 当社ロジスティクス事業部長
2009年 6月 当社常勤監査役(現職)

常勤監査役

津田 昌明 1959年生
1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社総務部長
2011年 6月 当社常勤監査役(現職)

監査役

飯島 澄雄 1941年生
1966年 4月 弁護士
(東京虎ノ門法律事務所・現職)
2006年 6月 当社監査役(現職)

監査役

伊丹 敬之 1945年生
2008年 10月 東京理科大学総合科学技術経営
研究科(現イノベーション研究科)
教授、同研究科長(現職)
2011年 6月 当社監査役(現職)

執行役員

会長

芦田 昭亮

社長

武藤 光一

副社長執行役員

穴戸 敏孝
(全般社長補佐)

専務執行役員

安岡 正文
(鉄鋼原料船部管掌、不定期船部管掌、専用船部管掌、営業調査室)

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、タンカー安全管理室、エム・オー・エル・エル・シップマネージメント株式会社、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社、安全運航担当)

専務執行役員

渡辺 律夫
(油送船部、タンカー安全管理室)

専務執行役員

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

青砥 修吾
(財務部、経理部、IR室)

常務執行役員

池田 潤一郎
(定航部)

常務執行役員

田邊 昌宏
(総務部、グループ事業部、関西地区担当)

常務執行役員

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)

常務執行役員

吉田 清隆
(技術部)

常務執行役員

八田 宏和
(人事部)

常務執行役員

橋本 剛
(LNG船部担当補佐、海洋事業担当)

常務執行役員

西尾 哲郎
(専用船部)

執行役員

中井 和則
(油送船部担当補佐)

執行役員

根本 正昭
(海上安全部担当補佐、タンカー安全管理室担当補佐、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

福本 博行
(自動車船部担当補佐)

執行役員

小西 俊哉
(定航部担当補佐)

執行役員

吉田 毅
(MOL (America) Inc. Chairman、President、CEO 委嘱)

執行役員

丸山 卓
(財務部長 委嘱)

執行役員

小野 晃彦
(経営企画部長 委嘱)

執行役員

井上 孝昭
(海上安全部長 委嘱)

執行役員

園部 俊行
(Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱 東南アジア統括)

執行役員

川越 美一
(技術部長 委嘱)

コーポレート・ガバナンス

商船三井の考え方、これまでの経営改革

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

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

1997	監査役4名中、社外監査役を1名から2名に
1998	ジョージ・ハヤシ氏(元APL会長)を役員待遇で招聘(船舶法改正を得て、1999年に取締役副社長に就任)
2000	経営組織の改革: 1. 執行役員制度導入 2. 常務会廃止・経営会議新設(出席メンバーは21名→10名) 3. 取締役会改革(最高意思決定機関・業務執行の監督機関としての位置付け)と取締役の削減(28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議設立 IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始
2001	グループ企業理念の制定 社外取締役1名を新たに招聘(合計3名に) 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 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	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	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	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。
2011	コンプライアンス規程・行動基準の改訂

コーポレート・ガバナンス体制

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、枠組みや組織を整えています。

取締役会

取締役会は、当社の最高意思決定機関として、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。取締役9名(内、社外取締役3名)によって構成され、原則として年間10回程度開催し、必要ある場合は随時開催しています。

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、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。

戦略・ビジョン討議

当社の取締役会の大きな特長は、「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。

2011年度に行われた戦略・VISION討議のテーマ(全6回)

2011年 5月	「GEAR UP! MOL」初年度総括
2011年 7月	船価動向 ～その変動要因とシナリオ～
2011年 9月	LNG輸送の将来展望
2011年 11月	自動車船部の中長期的展望について
2011年 12月	当社事業の経営環境
2012年 2月	当社の船隊ポートフォリオ

経営会議と委員会

当社は2000年に、経営組織改革の一環として経営会議を新設しました。さらに2002年には、第2段階の経営組織改革として、業務執行に関する経営会議への授權範囲を拡大し、取締役会にて承認された「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。

経営会議の下部機構として、経営会議に付議される重要案件や部門を跨る案件などの検討・審議を行う以下の各委員会を設置・運営しています。

GEAR UP委員会

当社単体及びグループの中期経営計画案の策定及びフォローアップ、並びに中期経営計画「GEAR UP! MOL」で計画した成長戦略の実行及び関連する事項等を重点的に検討・審議します。

予算委員会

当社単体及びグループの予算編成の基本方針及び目標設定、並びに単体及びグループ総合予算の執行状況の把握及び成果判定等を検討・審議します。

投融資委員会

投融資・債務保証に関する事項や、個船の船隊整備、グループ会社の経営管理に関する重要事項等で、経営会議に付議されるものを検討・審議します。

安全運航対策委員会

社長を委員長とし、当社グループの運航船の安全運航の確保・徹底に関する基本方針・対策に関することを検討・審議します。

当委員会の下部機関として、安全運航管理体制強化策を監視し、進捗状況・効果を確認して必要な修正対策の提言を審議するSafety Assurance Committee(安全運航対策専門委員会)及び、当社船体の標準仕様や保船基準等を審議するShip Standard Specification Committee(船舶標準仕様委員会)が設置・運営されています。

CSR・環境対策委員会

企業の社会的責任(CSR)や地球環境の負荷軽減に資する当社取組体制に関する事項を検討・審議します。

コンプライアンス委員会

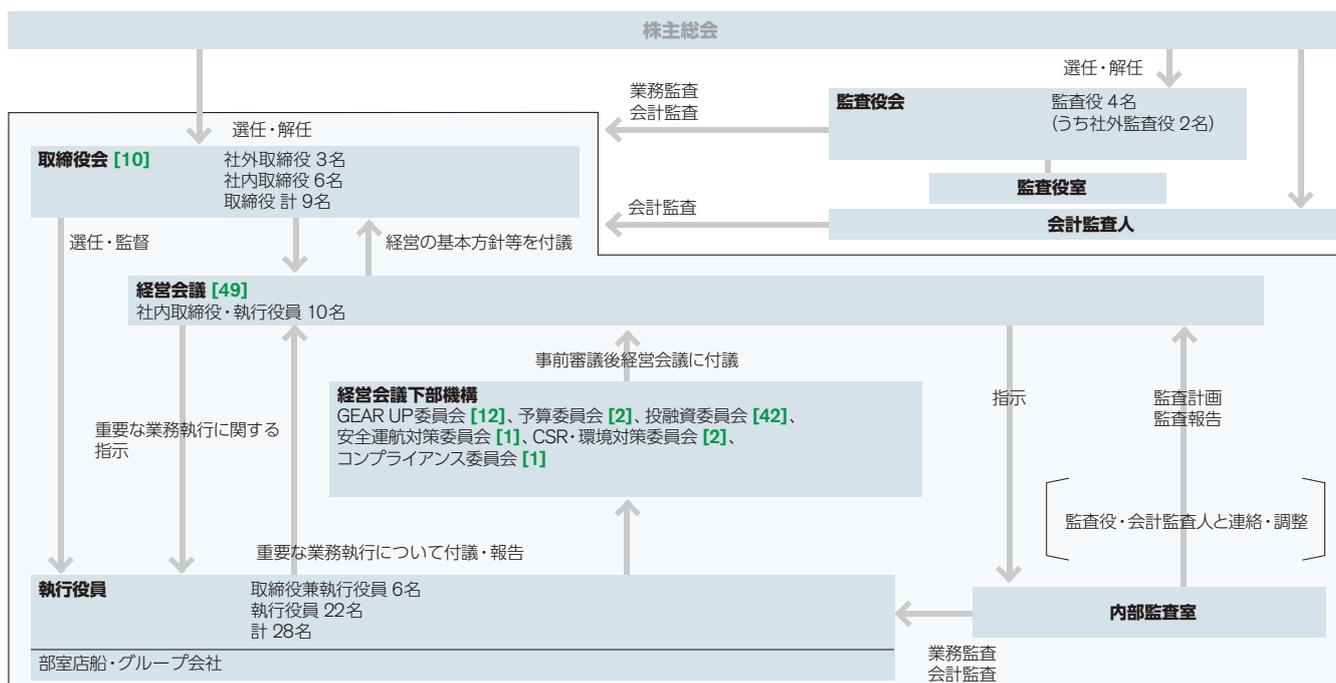
コンプライアンス体制の整備やコンプライアンス違反の処置に関すること、及び個人情報保護管理体制の整備に関する事項等を検討・審議します。

□ 社外取締役の機能と選任理由

当社では、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、社外取締役を選任しています。

当社の社外取締役には、財団法人ソルト・サイエンス研究財団理事長の小村武氏、東レ株式会社代表取締役 取締役会長の榎原定征氏、ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザーの松島正之氏の3名を選任しています。3名は当社と利害関係のない中立な立場にあり、独立性を堅持していると判断しています。社外取締役は、各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の立場に立ったチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表すことで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2012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2011年度における開催回数実績を示しました。

氏名	属性	選任理由
小村 武	財団法人ソルト・サイエンス研究財団 理事長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、わが国の経済運営や政策金融に関する長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
神原 定征	東レ株式会社 代表取締役 取締役会長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営に反映し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
松島 正之	ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融界における長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2012年6月22日現在)

□ 社外監査役の機能と選任理由

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9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。

氏名	属性	選任理由
飯島 澄雄	東京虎ノ門法律事務所 弁護士	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、弁護士としての専門的見地に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
伊丹 敬之	東京理科大学 イノベーション研究科 教授、同研究科長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営学の専門家としての企業経営に関する深い学識に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2012年6月22日現在)

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。2011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。

□ 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)	8	¥443	\$5,390
監査役(社外監査役を除く)	3	80	973
社外役員	7	52	633

□ 監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
監査証明に係る報酬	¥110	\$1,338
その他の監査に係る報酬	9	110
計	¥119	\$1,448

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。

その徹底を図る目的で、コンプライアンス規程を定め、経営会議が定める役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。各部室長を担当部室のコンプライアンスオフィサーとして任命し、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窓口の任に当たるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。なお、従来の相談窓口とは別に、2011年度に弁護士による社外相談窓口も新たに設置しました。

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。2011年度における当社の監査報酬は上表の通りです。

内部統制システム

金融商品取引法により、2009年3月期から、上場会社には「経営者による財務報告に係る内部統制についての評価報告書の作成とその評価についての外部監査人による監査」(内部統制報告制度)が義務付けられました。これは、業務を可視化して評価する方法により、適切で正確な財務報告などの情報開示がなされる仕組みが機能していることを経営者自らが確認し、これに対して外部監査人が監査を行うものです。

当社では、こうした制度改革を機に、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進していくこととしています。

2012年3月期においても、財務報告に係る内部統制の整備状況ならびに運用状況の評価を行い、当社グループの財務報告に係る内部統制に重大な欠陥はないことを確認しました。今後も、当社グループの内部統制システムの向上に取り組んでいきます。

独立役員の状況

2009年12月に施行された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務付けられました(有価証券上場規程第436条の2)。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役を指します。独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面などにおいて、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されています。

当社では、上場証券取引所の独立役員に関する判断基準に照らして一般株主と利益相反の生じるおそれがないことから、社外取締役3名に加え、社外監査役2名の計5名を独立役員として指定しており、各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の立場に立ったチェックを行うことにより企業統治上大きな役割を果たしています。

株主総会の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、

2006年6月開催の株主総会から、携帯電話およびインターネットによる議決権の行使方法を実施しています。また、2006年6月開催の株主総会からは、実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会での報告事項・決議事項・株主の皆様からの質疑(要旨)については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上に掲載しています。

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活動の特長は経営トップが率先してその任に当たっていることで、2011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年度「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、機関投資家が選ぶ「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・財務情報のみならず、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。

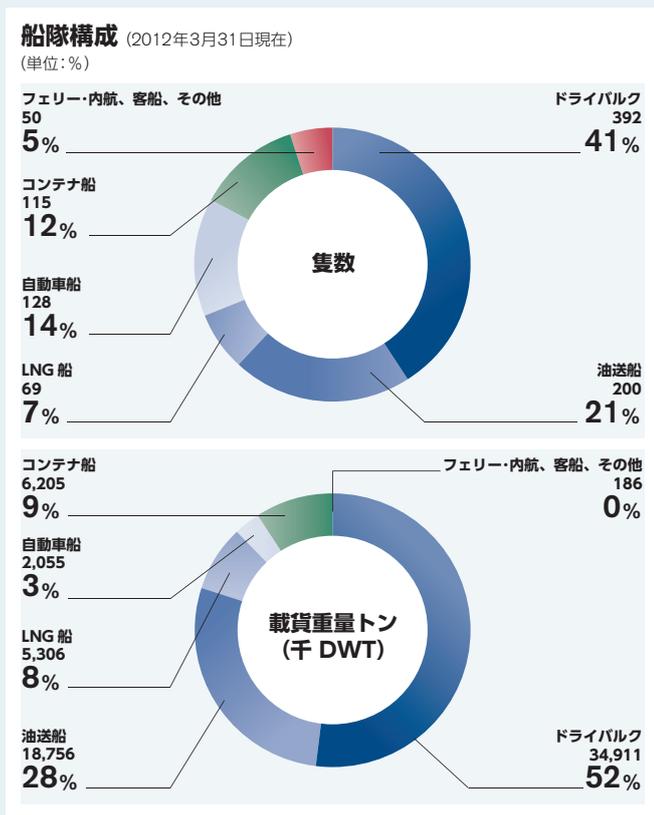
リスク管理

海上荷動き・船腹供給・海運各市場の変動リスク

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、様々な変動に直面しても、冷静に情報を分析して、より高い利益を獲得する確率を少しでも高め続けることが、ベスト・パフォーマーとなる条件です。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、世界の輸送需要に合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、リターンを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2012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954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、相互に打ち消し合うことも多く、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・フローを確実に積み上げ、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、堅調な内需を背景に成長を続ける新興国経済に支えられて増加基調にあります。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契約を確保し、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いきたいと考えています。

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います。従って、ドル建て収入がドル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。2012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19億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います。

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。2012年3月末時点での有利子負債総額は8,696億円ですが、その5~6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%上昇した場合の同期連結経常損益に与える影響を約40億円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きます。

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950隻全船で年間約6.5百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割については、リスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で約1.7億円と試算しています。

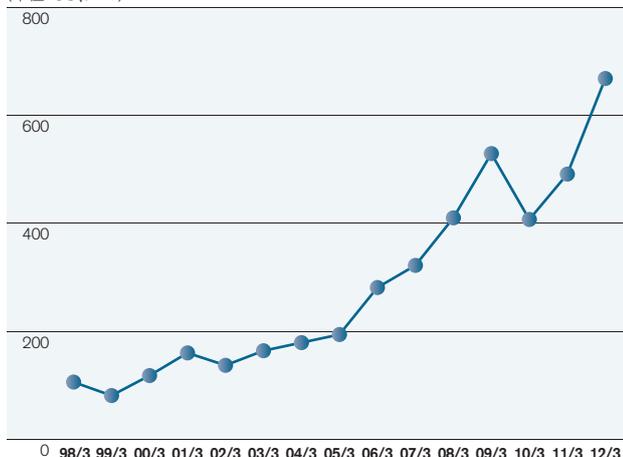
燃料に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物・窒素酸化物削減のための審議が、国際海事機関(IMO)において続けられています。主なものは、船舶燃料に含有される硫黄分比率に対する規制、窒素酸化物排出削減のため船舶に搭載されるエンジンと発電機に対する規制です。細部は未定ですが、2010年から2025年までの期間に段階的に導入される諸規制により、今日より燃料コストが上昇することが確実視されます。当社としては、時間をかけて運賃あるいは備船料への転嫁を図っていきます。

為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/US\$)	1円の円高で約19億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.7億円の利益減少

平均燃料価格

(単位:US\$/MT)



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約950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現中期経営計画「GEAR UP! MOL」では、安全運航強化を三大戦略の一角に据えています。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	安全運航支援センター運営	105
	船員の確保、育成	
ハード面	安全標準仕様	110
船舶管理のIT化		20

自然災害に関するリスク

地震等の災害や感染症の流行(以下「災害等」)により当社の運航船・事業所・設備や社員に被害が発生し、事業活動に支障が生じる可能性があります。

当社では災害等に際して運航船と役職員の安全を最優先に確保し、事業の中核である「海上運送サービス」の提供継続と、万が一それが中断した場合に早期復旧を図ることを目的に、事業継続計画(BCP)を策定しています。この事業継続計画では、船舶の安全運航維持に関わる業務、運送契約・備船契約の履行、財務手当て、要員確保等の実施に向けて対応組織・権限等を整備し、具体的な実施手順をマニュアル化しています。また以前から災害等を想定した本社・社外での訓練等を定期的実施し、明確になった課題に対処することで、より実効性を高めています。しかし、これによっても災害等による被害を完全に回避できるわけではなく、被害発生時に当社業績は影響を受けることがあります。

社外役員対談



榊原 定征

取締役
(東レ株式会社 代表取締役 会長)

伊丹 敬之

監査役
(東京理科大学 イノベーション研究科教授 同研究科長)

社外役員に就任される前と後で、MOLのイメージは変わりましたか？

榊原: 同じ三井グループの会社ということで、一定の予備知識もあって、想定外のサプライズはなかったですね。ただ、改めて認識したのは、経営陣が海上輸送の過去のトレンドや経験を活かして、情報

分析をしっかりと行って、船隊整備や事業ポートフォリオの整備をしていることでした。

伊丹: 私にはもっと素朴な使用前・使用後のような感触があります。私は1年前に監査役に就任しましたが、それまで海運業を本当に知りませんでした。実は、MOLが世界一の船隊を持っている会社だということも存じませんでした。

榊原さんの感想と同じように、投資意思決定について、リスク、バランス、いろいろなファクターを考慮するときの綿密さが想像以上で、驚かされました。また、この1年間でつくづく感じたことですが、海運業は中国バブルと世界的な投機的なマネーバブルという二重のバブルに見舞われた産業だったということです。2011年度はこの2つのバブルが破裂したようなことが多分あって大変だったのだろうと。3カ月に1回、大幅な下方修正を行い

ましたが、世界経済の構造的な歪みが、海運市況とMOLの業績にこれほどの影響を与えるのかと、大きな歴史のうねりを感じた1年でした。

榊原: 繊維産業と海運業は、戦後60年余りの歴史の中で、まさに大きなうねりの影響を受けてきた産業だと思います。その中で繊維産業は、圧倒的な技術格差をつけ、生き抜くための体制を長年かけて築き上げてきました。MOLも同様に、投資に対する非常に慎重な姿勢や財務上の様々な戦略で、悪いときでも何とか利益を創出できるような形を築いてきたのではないのでしょうか。長い年月をかけて景気変動に対する抵抗力をつけて、厳しい事業環境の影響を最小限に抑えられたのではないかなと私は思っています。



MOLの社外役員として、どういったポイントを見ていらっしゃるのでしょうか？

神原: 社外取締役は初めてのことでしたので、どのような役割が私に期待されているのか、就任当初によく考えました。私への期待は、一般的な社外取締役としての視点と、企業経営者としての経験にあると思っています。

一般的な社外取締役としては、株主の利益を守るという立場で社外の視点から発言すること。例えば、経営上の意思決定が企業価値向上につながっているか。意思決定プロセスにおいて、社外役員に対して、事前に十分な経営情報が提供されているか。そして、意思決定が株主を代表とするステークホルダーにきちんと開示されているか。これらがポイントであると考えています。

もう一つの期待は、海運業とは違う製造業の経営者という立場で意見を申し上げることだと考えています。海運業と繊維産業はともに、継続的な体質強化に加え、グローバルな経営戦略が求められると同時に、中長期的で大規模かつ戦略的な設備投資が求められています。しかしその共通する戦略を実施する「手法」は、異なると思うのです。「それは製造業ですと、こうですよ」と製造業の視点で申し上げることによって、MOLの経営陣の方々が経営意思決定の質を高めることに貢献できると考えています。

伊丹: MOLの社外役員には金融関係や製造業と、異なる経験を持つ方が多くて、皆さん視点が違う。この違う視点があることがとてもいいことだと感じています。

監査役として意識していることは2つです。1つ目は、企業の経営計画をどう作るのか、ということも監査の対象であるという経営監査の視点。神原さんも含

めて、取締役の方々による経営プロセスが適切に行われているのかを中心的な視点とします、と就任時に宣言して今に至っています。

2つ目は、船隊ポートフォリオ全体としてのリスク把握です。部門ごとの数値を単純に合計するのではなく、常に経営陣は全体感を意識しなければなりません。ビルの上から見下せば、車や人の交通量の全体感がつかめませんが、通りを走っている車や歩いている人にはよくわからないでしょう？ それに近い感覚で発言することを大切にしています。

MOLの取締役会に実際に参加されてみて、どんな感想をお持ちですか？

神原: 他社の取締役会と全く違うと思うのは、非常に議論が活発なことです。オープンかつ透明で、いろいろな情報が十分提供されており、監査役の方々も含めて一緒になって議論します。大学教授、弁護士、金融出身の方、各分野の高度な知識を背景とした意見が活発に出されます。取締役と監査役の区別がない位…

伊丹: 私が発言し過ぎなんでしょうか？(笑)

神原: いえ、いえ。もう一つ特筆すべきは、ネガティブ情報も全部出した上で時間をかけて議論をすること。これはすばらしいことだと思います。芦田会長が司会をされますが、結論を急ぐことなく社外役員の意見をできるだけ取り入れようという姿勢をしっかりと示していらっしゃる。伊丹先生を監査役に指名されたのも、その姿勢の表れだと思います。

伊丹: 私はいろいろとストレートに、時には辛口なことを言うというのが多分定評の人間だと思いますが、そういう人間を



監査役に招いたこと自体が、既にコーポレート・ガバナンスが上手く機能している証拠だと思います。ガバナンスの弱い会社ほどその状態を維持しようと懸命になります。牽制機能の宿命ですが、苦言を呈する監査役なんてそうそう招かれないものです。

社外の意見を積極的に取り入れて議論しますが、提出された議案から大きく離れた結論を導き出すことが常に良い結果に繋がるとは限りません。社内執行部が取締役に提案なさる議案がその場で覆ってばかりでは、執行の現場も混乱してしまうでしょうから。むしろ、最大の効果は、取締役会での議論がその議案を提案した執行側の頭に残って、実行のプロセスや次の提案のときに、一種見えない影響力を及ぼしていること。そこだと思います。



MOLにあっても中長期的に競争力を強化するための研究機能を作って、燃費の良い運航方法や運航システム、絶対に負けないサービスなど、絶対にMOLでないとできないコンペティティブ・エッジを磨くことが課題であると思います。

MOLには「戦略・VISION討議」がある と伺いましたが？

榊原:取締役会で「戦略・VISION討議」が行われているのはMOLの取締役会の一つの特徴だと思います。重要な中長期的なビジョンや戦略について、取締役と監査役が十分議論・討議しようというもので、私は非常にいいことだと思っています。

「戦略・VISION討議」では、議題に沿った詳細な資料をもとに、十分時間をかけて説明されます。その説明に対して、社外役員がそれぞれの専門知識を発揮して意見を申し上げることで、「業界の常識＝社会の非常識」とならないような牽制機能が働きます。

伊丹:何か決めるわけではなく拘束力も発生しないのに、長い時間をかけて取締役会で議論する企業は、私はあまり聞いたことはないですね。でも、これは実際にあったことですが、我々社外役員の意見を受けて、事務局側で追加資料を作成したところ、執行サイドの役員の方々にとっても新たな視点が開け、議論が一層深まりました。こうした積み重ねがMOLの経営計画の基礎的部分に反映されているのだと思います。

この「戦略・VISION討議」のあとに、執行役員も参加する昼食会が開かれますが、ここでさらに自由な雰囲気の中で意見交換できることはとてもいいことだと思います。

これからMOLにはどのようなチャンスとリスクがあると思いますか？ また何を期待されますか？

榊原:世界経済を見ますと、これからも引き続きアジアが世界経済の成長を背負っていきと考えられます。日本の海運業は、そのアジアに拠点を置いた海運業ですから、アジアの成長を取り込める極めて有利な立場にあり、これは大きなチャンスです。

リスクについては、中国がチャンスであると同時に脅威となります。中国の海運業が急速に力をつけてきて、競合するような状況になったとき、どのような競争力を確保できるかということが大事なポイントです。安全運航とか信頼性は、確かに非常に大きな競争力です。ただ、それだけではなく、何かプラスでいくつかの競争力の源泉があるとMOLはもっと強くなると考えています。

繊維産業も中国と苛烈な競争をしていますが、製造業においては世界の中でナンバーワンにならないと正当な利益も得られません。2番目くらいまでは利益が出るかも知れませんが、3番4番となると厳しいです。ですからとにかくコンペティティブ・エッジを常に磨き続けることが必要です。東レの場合は他社に対して圧倒的な技術格差を付けるということであり、そのための研究開発を絶やすことはできません。

MOLにあっても中長期的に競争力を強化するための研究機能を作って、燃費の良い運航方法や運航システム、絶対に負けないサービスなど、絶対にMOLでないとできないコンペティティブ・エッジを磨くことが課題であると思います。

伊丹:榊原さんのおっしゃる通りアジアに位置していること、そして現在世界一の船隊を持っていることはチャンスですね。海上貨物は岸辺からしか出ませんが、その点、日本や日本近海、アジアには岸がたくさんありますから(笑)。また、確かに中国の海運業は脅威ですが、人件費の点でMOLは外国人船員の比率が高く、直面している労働市場が日本市場に限定されずグローバルであることはポジティブです。グローバルな状況変化に応じて人件

費の構造を組み換え可能という点で十分なポテンシャルがあり、魅力の大きい産業と私の目には見えています。

MOLに一番大切なことは、競争上の優位をどこに作るかです。会社全体の基幹になるような何かが必要です。就任後1年で考えたのは、会社全体の運航管理や船隊ポートフォリオマネジメントに科学的手法を導入することです。海運は時にリスクを取る部分も当然必要な産業ですが、勝率を高めるために、言うなれば、「サイエンティフィック・リスクテイカー」になるわけです。

例えば、市況の動きを全社を挙げて真剣に科学的に分析して、法則を見つけ出すのです。荷物がいろいろあるので、これまで経験や勘の領域とされているものですが、この法則化によって、より精度の高い投資判断が可能となるはずですが、MOLにとっての研究開発とは、こうした海運業の法則化ではないでしょうか。これはリーディングカンパニーにしか成し得ないことであり、成功すれば他を圧倒する競争力になるでしょう。

神原:しかし、最後の最後、コンピューターでは決められない局面もあるでしょう。そのときは、経営者がきちんと判断する。最後に決めるのは経営者です。

MOLの投資家への向き合い方について、どのようにお感じになりますか？

神原:MOLは、非常に投資家を強く意識しながら経営をしておられると感じます。このアニュアルレポートでも、経営陣がいろいろな形で登場し、経営戦略や事業戦略を投資家の方に語りかけるように情報発信していて、経営者の顔が見えるように努力して編集しておられる。これは非常に大事です。投資家の方は、やはり経営者の顔や声を非常に気にしておられますからね。それからもう一つ、MOLが株主の方々の信頼を勝ち取っている非常に重要な要素は、重大な海難事故などのネガティブな情報についても、いろいろな形で詳細に開示しているということです。私はこの文化はMOLの貴重な資産だと思いますし、これからもぜひこの姿勢を貫いて一層強化してほしいと思います。

伊丹:しっかりと向き合おうとしているという印象は、取締役会に出ているだけでも感じます。逃げよう、隠そうといったようなことはありません。

最後に、MOLの経営陣に対して何かございますか？

伊丹:いろいろな意味でこの1年が大切な年になると感じています。厳しい状況下ですが、正直に正道を歩む経営を行っていけば、事業環境が回復したときに確かな上昇軌道を描いていくと思っています。

神原:経営陣をはじめとして、MOLの皆さんはきわめて誠実です。これは本当に貴重な企業文化であると同時に、会社の財産でありセールスポイントだと思います。信頼感を勝ち取る一つのDNAだとも思いますので、ぜひ失わないでほしい。この誠実さを持って、「GEAR UP! MOL」で掲げたテーマにきちんと取り組んでいけば、厳しい環境を突破できると思いますので、勇気と自信を持って逆境を乗り越えてほしいと改めて期待しています。

会社全体の運航管理や船隊ポートフォリオマネジメントに科学的手法を導入することです。海運は時にリスクを取る部分も当然必要な産業ですが、勝率を高めるために、言うなれば、「サイエンティフィック・リスクテイカー」になるわけです。



世界最高水準の安全運航を目指して



根本 正昭
執行役員

2010～2012年度中期経営計画「GEAR UP! MOL」において、世界最高水準の安全運航を掲げています。現在までの進捗状況はいかがでしょうか。

「世界最高水準の安全運航」を客観的に評価する単一の指標はありませんが、我々は、重大海難・油濁・死亡災害・重大貨物損傷の全てをなくす「4ゼロ」を目標とし、これを達成することが「世界最高水準」の必要条件であると考えています。2006年に連続して発生した重大海難を契機として、従来の安全運航体制に欠けていた点を徹底的に洗い出し、組織改編を含めて再構築しました。同時に戦略的に取り組むべき安全対策の優先順位・基準を明確にし、ハード(船舶設備)とソフト(船員、船舶管理、安全文化)の両面で様々な対策を立案、実行してきました。

まずハード面においては、全運航船を検船の結果などによってクラス分けし、要注意船には船の保守計画を手厚くし、費用と目配りが有効に集中するシステムを導入しました。また事故・トラブルの教訓と現場の提案を参考として「MOL安全標準仕様」を定めて設備面の安全性の向上に努めました。

新造船はもちろん既存船においてもフェイルセーフ^{※1}の考えを推進し、エラーが起りにくい、また小さなトラブルが事故に発展しないような設備の導入を進めた結果、ハードウェアを原因とする事故の発生率は確実に減少しています。

また、ソフト面では、乗組員の負荷を軽減して安全への注意力を高めるW配乗^{※2}や増員、海陸スタッフの双方向のコミュニケーション向上を目的とした訪船活動のほか、世界各地で展開する船員の教育訓練の拡充に特に力を入れています。

- ※1 システム上、誤操作による障害が発生した場合でも、常に安全側に制御すること
- ※2 現場のキーパーソンである船長や機関長が交代する際に、一定期間、前任者を同乗させて船舶管理や安全管理制度への習熟を促すこと。

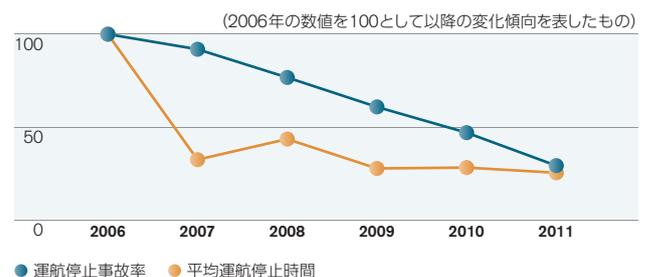
安全運航プロセスの「見える化」を徹底的に進めて来た理由や、具体的な取り組みを教えてください。

「安全運航」とは、結果に満足して終わりではありません。継続して担保するためには安全運航を実現するプロセスを周到に計画して実行、成果を客観的に評価し次の計画に繋げるといふ目に見える連鎖的な活動、すなわち「安全のガバナンス」が不可欠です。また2007年に本社内に創設した「安全運航支援センター^{※3}」は、当社の全運航船の動静を24時間、365日監視し、個別に安全運航に必要な情報提供と支援を行うというコンセプトを「見える化」した象徴的な存在として今もその機能を進化させています。

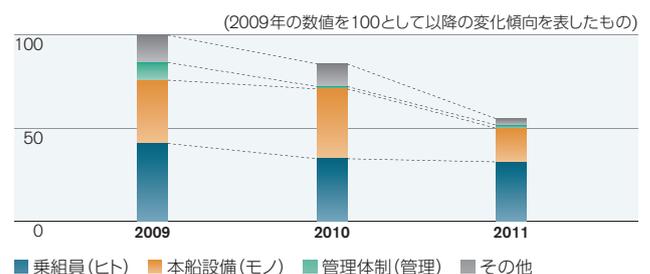
当社の「見える化」の取り組みを3つご紹介しましょう。

一つ目は、まず運航の現場で何が起き、何が問題となっているかを明らかにすること。それをもとに改善に向けたアクション

運航停止事故率と平均運航停止時間の推移



要因別運航停止事故発生状況



ンプランを立てて期限を定めて実行し、進捗状況を確認する作業です。こうした情報を海陸スタッフで共有する場を多数設けています。陸上スタッフを対象に定期的を開催する「安全運航がわかる会」、世界各地で船員と本社役職員が一堂に会して安全運航をテーマにディスカッションを行う「セーフティカンファレンス」などがそうした結果を共有する場です。また、安全に関する当社の様々な取り組みを紹介したDVDを作成し、ステークホルダーの皆様により良くご理解いただけるような試みも行いました。

二つ目は、客観的指標(Key Performance Indicator)を用いて安全性を「量る」取り組みです。事故の発生頻度やそれらによる運航停止時間、休業災害の発生率など安全のレベルを数値で比較して、改善の成果を確認しています。実績の数値は全運航船の平均で業種としてのほぼ下限まで下がってきており、さらなる安全性向上のため、より詳細な新指標を設けることも必要と考えています。

三つ目は、船員など現場の安全を預かる者に、視覚に訴える訓練教材や機会を数多く提供し、高い安全意識を維持する取り組みです。他社も含めた事故事例を分析し、理解しやすい写真やイラスト等を付けて各運航船に配布し、危険に対する「気付き」を促す「危険予知訓練」に活用する、また再現動画を盛り込んだDVDを作成して乗組員に繰り返し視聴させ、記憶に残る注意喚起を行うなどの手法を講じています。

※3 Safety Operation Supporting Center (SOSC)。当社の船長経験者が24時間365日体制で当直に入り、当社運航船の動静を監視し、気象海象、航行警報、海賊テロ被害などの情報を適時必要な船に提供するとともに、本船船長や管海官庁からの質問や緊急の要請に対応している。

乗組員に対してはどのような教育を行っているのでしょうか。

ハードウェアやシステムを整備した上で、真の安全運航を実現するには勤勉で優秀な船員の不断努力が欠かせません。当社の船に乗り組む船員の国籍は20カ国以上にわたり、出身国の船員教育制度や当社に雇用される前の経験も様々です。彼らが当社の要求する「安全に対する高い意識」を持ち「職位に相応しい技量」を身に付けられるよう、乗船前に十分な教育・訓練を実施しています。当社のユニークな取り組みの一つが、新人船員のための訓練専用船「SPIRIT OF MOL」です。ここでは、在学中や座学課程を終えた国籍の異なる当社船員の卵たちが船内生活をともにし、多様な文化と価値観の中で切磋琢磨しながら専門の海技知識を習得し、安全運航の基礎を徹底的に身に付けます。



また、ベテランの乗組員に対しても、慣れや思い込み、不十分な情報によって生じる安全面の落とし穴に気付かせ、必要に応じて是正してやる必要があります。そのために、一定期間、当社の安全基準に習熟した専従の船長機関長経験者が便乗し、作業の現場で助言や改善指導を行ったり、教材を使ったレクチャーも併せて安全意識をリフレッシュさせるよう計らっています。

2012年度は中期経営計画の最終年度となります。今後の課題は何でしょうか。

まず、不変の目標である4ゼロの完全達成です。

十分に目の届く自社管理船だけでなく、傭船など他社管理船にも当社の安全対策を良く理解願ひ、取り入れられるものは取り入れて貰う努力が必要です。事故事例に学ぶ教訓や改善策は極力広く展開し、役立てて貰うことで、地球規模での海の安全強化にも繋がると考えます。またこれは海上輸送のリーディングカンパニーであるMOLの社会的な責任でもあるでしょう。

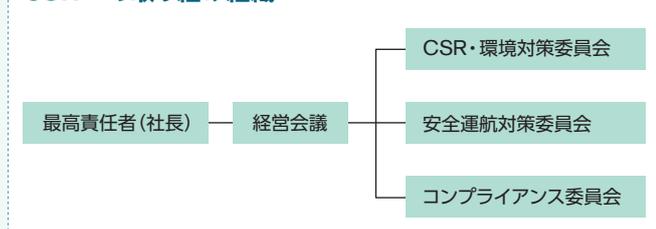
さらに、既存の安全管理制度の継続的な改善やアクションプランの遂行も必須です。その上で、マニュアルやチェックリストではカバーしきれない海上の様々なリスクに対して、船員が自ら考え、五感を使って危険を予知し対処していく力、広い意味でのシーマンシップ(Seamanship)の醸成に注力していきます。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーへの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的・相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。これに取り組むため、当社は、経営会議の下部機関である3つの委員会が中心となって、CSRに関する方針・対策を審議しています。

CSRへの取り組み組織



2004年6月に従来の「環境対策委員会」を改組するかたちで設置された「CSR・環境対策委員会」は、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、アカウントビリティ、リスク管理、安全運航、人権、従業員・船員へのケア、社会貢献活動、そして環境に関する取り組み目標を年度ごとに設定し、そのレビューを通じて当社グループのCSR推進に努めています。

また、中期経営計画「GEAR UP! MOL」(2010～2012年度)におけるCSR取り組み方針として以下を掲げています。

1. 「企業を守るCSR」「企業の責任を果たすCSR」の一層の強化
2. 「企業と社会がともに成長するCSR」への進化
3. World-wide/Group-wideなCSRの浸透

この方針に沿って、CSRへの取り組みを当社の事業戦略と密接に関連付け、そのことをわかりやすく各ステークホルダーにアピールし、評価されることによって当社が「選ばれる企業」となることを目指しています。これが実現すれば、それ故にCSRへの取り組みを一層強化するという好循環を通じて、当社と社会が相乗的・持続的に成長していくことができると考えています。

商船三井グループ調達基本方針の策定

顧客のサプライチェーンの一端を担う企業として、また当社グループ自身の社会的責任を果たすため、2012年3月、当社グループが調達活動において取り組むべき基本方針を策定しました。当社グループ内で本方針の浸透を図り、お取引先様とともに持続可能な社会の実現を目指します。

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. 反社会的勢力に対する毅然とした対応
6. 社会的責任を認識した行動
7. 安全・環境保全への積極的取り組み
8. 顧客・取引先との良き信頼関係の構築
9. 役員および管理者による本行動基準の指導・監督
10. 違反の疑いのある行為を発見した場合の報告・相談

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。



また、「商船三井グループ調達基本方針」においても人権を含めた法令及び社会規範の遵守を徹底しています。

人権意識の啓発

グローバル・コンパクトの周知徹底に加えて、人事部相談室が人権啓発研修を実施しています。全ての役職員がお互いを尊重する意識を共有し、気持ち良く業務を遂行できる職場環境を醸成するよう、各階層別の人権啓発研修を毎年実施しています。毎年、12月第一週の「人権週間」にちなみ、社内・グループ会社の社員とその家族から「人権啓発標語」を募集し、優秀作品は社内表彰しています。また、日常生活の中でも人権の課題に対する意識を喚起するよう、社内Webでは国内各地の人権啓発イベント・講座などのほか、国内各地の人権関連施設(博物館など)を紹介しています。

また、「商船三井グループ調達基本方針」においても人権を含めた法令及び社会規範の遵守を徹底しています。

東日本大震災への対応

□ フェリーによる自衛隊の車両及び隊員の輸送

当社グループ会社である商船三井フェリー（株）は、2011年3月13～22日にかけて、苫小牧港から青森港へ、フェリー4隻、延べ10航海で、被災地の救援に向かう自衛隊員約3,700人、緊急車両約1,260台を送り届けました。



2011年3月17日 苫小牧港で自衛隊車両を積み込む「さんふらわあ さっぽろ」

□ 救援物資の緊急無償支援

地震発生後、被災地では食糧や日用品が極度の不足に陥りました。当社は、グループ各社のネットワークと輸送能力を活かし、救援物資を調達し、被災地の顧客や自治体へ無償で提供する支援活動を実施、物量にして10トントラック19台分の物資を調達・配送しました。



□ 国際救援物資の無償輸送引き受け

海外から救援物資を輸送したいという要望に応えるため、国際救援物資の無償輸送を引き受けました。飲料水、布団、マスクなど20フィートコンテナ換算で36本を被災地まで無償輸送したほか、仮設住宅の資材を特別運賃で大量に輸送しました。

□ 義援金の寄付

1. 当社より、当面の救援資金として岩手県、宮城県、福島県、及び日本赤十字社へ総額5,000万円の義援金を拠出しました。
2. 当社グループの役員・従業員・船員からの募金活動を実施、総額約6,300万円を、日本赤十字社や中央共同募金会などに義援金・支援金として寄付しました。

□ 客船「ふじ丸」による支援航海

当社手配により、外航クルーズ客船「ふじ丸」を2011年4月11～17日の間、津波で大きな被害を受けた岩手県の大船渡、釜石、宮古に寄港させ、被災者に栄養バラ



ンスの取れた食事、大浴場での入浴、客室を利用したプライベート空間等の無償提供を行い、延べ4,451人の方にご利用いただきました。船内に当社役職員からの寄せ書きや海外13拠点からの応援メッセージを掲示したところ、「ふじ丸」をご利用いただいた方々からたくさんの御礼メッセージをいただきました。

□ 冷凍コンテナの寄贈

地震に伴い発生した津波により、多くの漁港で冷凍・冷蔵施設が破壊され、その代替設備として各地より冷凍コンテナ提供の要請を受けました。漁業復興の一助となるべく、合計27本(2012年5月末時点)の冷凍コンテナを各地に寄贈しました。



福島県相馬市の漁業協同組合に寄贈された冷凍コンテナ

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、環境負荷の低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、2003年1月には、全ての運航船舶(但し契約期間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「ISO14001」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54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、グループを挙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、15社のグループ会社が行っています。

□ 地球温暖化防止・大気保全への取り組み

船舶は他の輸送モードに比べてエネルギー効率が高い輸送手段であるものの、化石燃料を燃焼して航行する以上、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。(詳しくは当社「船舶維新」ホームページ URL: <http://www.mol.co.jp/ishin>をご参照ください。)

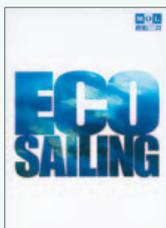
船舶の大型化による輸送効率の向上:当社は、船型の大型化や推進性能の改善が海運業界として世界的に増加する輸送需要に応える社会的責務と、地球温暖化防止との両立を図る有効な手段の一つであると考えています。2007年12月に竣工した世界最大級の鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」(載貨重量約32万トン)は、その推進性能に優れた超大型船型と高い推進効率のプロペラなどの省エネ設計によって、(社)日本船舶海洋工学会が選考する「シップ・オブ・ザ・イヤー2007」に選ばれています。



鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」

「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、最適トリム、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となる渦(ハブ渦)を効率的に回収する目的で、船のプロペラ軸の後端部(ボス・キャップ)に同じ翼数のフィンを取り付ける当社独自の技術です。



NO_x / SO_x / 煤煙・煤塵の排出対策:NO_xについては、電子制御エンジンの導入により排出を抑制しています。SO_xについては、燃料油に含まれる硫黄分に関する国際条約(MARPOL条約)の一般海域における規制値(3.5%)よりも厳しい値を当

社燃料油の調達基準としています。さらに、船舶からの排気ガスに含まれる煤塵については、当社と(株)赤阪鐵工所が共同で排気ガス脱塵処理装置を開発し、グループ会社が運航する内航フェリーにおける船上実証実験で、煤塵を80%以上除去する効果を上げました。

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、モーダルシフトへ積極的に対応しています。

エコ・ターミナル:当社及び当社グループ会社の(株)宇徳は、「東京国際コンテナターミナル」に発電容量200kWの都内最大級の太陽光発電システムを導入しています。2007年にトレーラーが通過するゲート棟と洗車棟の屋上に合計1,200枚の太陽光パネルを設置、2011年度は約218千kWhを発電し、管理棟で使用する電力量の約34%を賄いました。また、(株)宇徳及び商船港運(株)は、それぞれ東京と神戸で運営するコンテナターミナルに従来比約40%の燃費改善効果のあるハイブリッドトランスファークレーンを導入しています。



東京国際コンテナターミナル

□ 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、プロダクト、ケミカルなどの貨物流出を防止すべく、ダブルハル(二重船殻)構造のタンカーの整備を進め、全船でダブルハル化を完了しています。



ダブルハル構造

船舶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、2010年に社内に関連部署から構成されるタスクフォースを立ち上げ、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制を設け、海洋環境保全に取り組んでいます。また、船底防汚塗料においては、有害性のある有機スズを含まない塗料へ切り替え、バラスト水においては、水生生物を一定基準を満たすまで無害化するなど、生物多様性の保全にも取り組んでいます。

社会貢献活動

当社は、社会とともに相乗的・持続的に成長することを目指す企業として、取り組むべき社会的課題を見極め、その解決の一助となるよう以下の3つの理念を掲げて、世界的ネットワークを有する海運会社ならではの社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

- I. 国連ミレニアム開発目標*への貢献～世界経済・社会の発展とともに成長する企業として
- II. 生物多様性保全・自然保護への貢献～一定の環境負荷を与える企業として、また生物の宝庫である海を事業活動の舞台とする企業として
- III. 所在する地域社会への貢献～良き企業市民として

*「普遍的初等教育の達成」や「乳幼児死亡率の削減」など、8つの分野で具体的な数値目標を2015年までに達成することを目指している。

被災地への支援

2011年11月にタイで発生した大洪水に際しては、遮水壁用のコンテナ寄贈、援助物資輸送、義援金の拠出などの支援活動を行いました。2011年12月にフィリピンで発生した台風の際には、当社の船員訓練専用船「SPIRIT OF MOL」による援助物資輸送及び乗組員による物資の配布や学校清掃、義援金の拠出などを行いました。

ブルキナファソ向け学習机・椅子の海上輸送に協力

愛知県名古屋市の小学校が、長年大切に使用してきた学習机と椅子をブルキナファソの子どもたちに寄贈するにあたり、当社が海上輸送を引き受けました。児童の想いが詰まった机と椅子は、2011年6月にブルキナファソの小学校に寄贈され、今では第二の人生を歩んでいます。

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。2011年9月にも継続採用が決められました。



FTSE4Good Global Indexに継続組み入れ

当社は、ロンドン証券取引所のグループ会社である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。2012年3月にも継続採用が決められました。



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。2012年1月にも継続採用が決められました。



環境・社会報告書

CSR・環境に関する当社グループのさらに詳しい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>

商船三井の環境技術 船舶維新



グローバルに事業活動を展開する当社にとって、地球環境保全は安全運航と並んでグループ企業理念に掲げる重要課題です。当社が2009年9月にスタートさせた次世代船構想「船舶維新」プロジェクトは、実現可能な技術を用いてCO₂の排出量削減を図り、地球環境保全に大きく貢献するという革新的な取り組みです。当社はこれまでに次世代船シリーズとして「ISHIN-I」「ISHIN-II」「ISHIN-III」の構想を世に発表しましたが、自動車船の未来像を示す「ISHIN-I」実現に向けた大きなステップとして、ハイブリッド給電システムを搭載した新鋭自動車船「EMERALD ACE」が2012年6月に竣工しました。当社は引き続き、船舶の環境負荷低減に向けた技術開発に積極的に取り組んでいきます。

ISHIN-I

ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」竣工



「停泊中ゼロエミッション」の実現に向けたハイブリッド給電システム

ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」には、太陽光発電システムとリチウムイオン電池を組み合わせたハイブリッド給電システムを搭載します。従来の発電システムでは、停泊中の船内の電力供給にディーゼル発電機を使用しますが、本船では航海中に太陽光発電システムで発電した電力をリチウムイオン電池に蓄え、その電力を使用することで、停泊中にディーゼル発電機を完全停止して「停泊中ゼロエミッション」を実現します。



太陽光パネル

本船に搭載される太陽光パネルは耐塩害・耐風圧などの耐候性に優れ、反射光も取り込める両面ガラス製を採用。太陽光パネルの出力は160kW (210W/パネル×768枚: 1,079m²) で、船舶に搭載されるものでは世界一の規模となります。

リチウムイオン電池

太陽光パネルなどから発電した電力を船内の限られたスペースに蓄電するために、エネルギー密度の優れたリチウムイオン電池を採用。PC/バッテリーなどで使用されている電池を32万本使用し、電力量は2.2MWh (一般的な住宅の電力消費量200軒分)となります。また、大電力をコントロールする高性能なパワーマネジメントシステムは、安全を第一に効率よく電力を制御します。

その他の次世代船シリーズ

ISHIN-II

LNG燃料を使用したフェリー

特長

- ・燃料はLNG: 航行中はLNG燃料による排ガスのクリーン化とCO₂排出量大幅削減
- ・陸上電力プラグイン: 港内航行・停泊中は陸上電力と蓄電池利用によるゼロエミッションを実現
- ・快適性の重視
- ・CO₂排出量削減効果: 50%



ISHIN-III

高効率排熱エネルギー回収システムを利用した大型鉄鉱石専用船

特長

- ・排熱エネルギー回収: 推進力を最大限にアシスト
- ・通常航海中に加え、低速航海中もCO₂排出量を削減する技術を採用
- ・CO₂排出量削減効果: 30%



要素技術の詳細については当社HP「船舶維新」をご覧ください。 <http://www.mol.co.jp/ishin/>

目次

- page **70** 財政状態及び経営成績の分析
- page **74** 11年間の主要財務データ
- page **76** 連結貸借対照表
- page **78** 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- page **79** 連結株主資本等変動計算書
- page **80** 連結キャッシュ・フロー計算書
- page **81** アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

財政状態及び経営成績の分析



青砥 修吾
常務執行役員

厳しい事業環境の中で一層高まる財務の役割

2011年度は、欧州ソブリン問題に端を発した欧州金融危機、予想を超える円高といった金融面での逆風や燃料油単価の高騰に加え、2011年年初来の豪州でのハリケーンとブラジルでの大雨、そしてあの痛ましい東日本大震災やタイでの洪水等、荷動きに悪影響を与える多くの天変地異に見舞われるなど、海運業界にとって大変厳しいビジネス環境となりました。既に海外ではドライバルク船や油送船を専業とする海運会社が複数社破綻しており、コンテナ船会社においては業界首位も含め全社が赤字となり、一部大手船社においてはリーマンショック直後に続き金融機関による2度目の返済猶予も行われている模様です。また、国内では中堅オペレーターの三光汽船が2012年7月に会社更生法の適用を申請しました。

こうした厳しい状況の中、当社においても2011年度は創業以来最大の赤字を計上し、財務体質の悪化も余儀なくされましたが、それでも業界内での相対的な財務の強さが評価され、LNG船や鉄鉱石輸送船といった既存分野での長期契約に留まらず、より投資規模が大きく財務の健全性が問われる海洋事業分野においても、異業種とのJoint Ventureを通じて当社2隻目となるFPSO^{*1}プロジェクトへの参画を果たすなど、「強固な財務体質がビジネスの武器^{*2}」となり、様々な分野で事業展開が進んでいます。海運業界を取り巻く環境は、金融や天変地異に留まらず、過剰船腹問題と相まって2012年度も引き続き厳しいものと予想しますが、そうした中でも当社は財務体質の悪化を最小限に留めつつ、「ビジネスの武器」を存分に発揮することで、荒波を乗り越えていく所存です。

※1 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備

※2 現行中期経営計画GEAR UP! MOL 対外発表会見での武藤社長発言(2010年3月)。

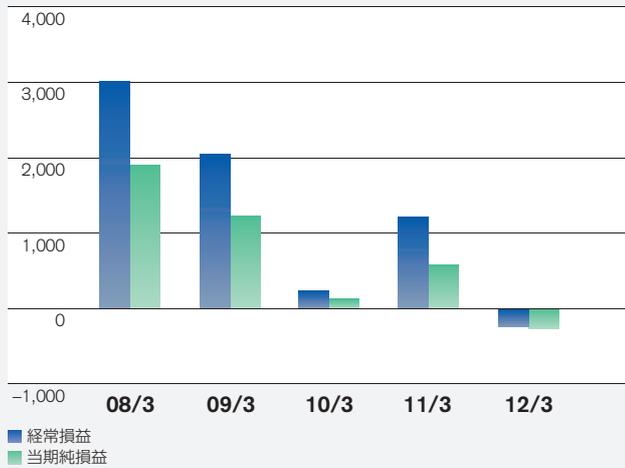
キャッシュフローの状況・財務指標

リーマンショックによる落ち込みを経て2010年度には1,818億円まで回復した営業キャッシュフローでしたが、2011年度は当期純損失の計上に加え、前年度の好業績を背景に税金の支払いが291億円増加したことも下押し要因となり僅か50億円にまで縮小しました。一方、2011年度の投資キャッシュフローは前年度からほぼ横ばいの1,343億円となり、不足分を賄うために、国内普通社債発行300億円を含む1,483億円を調達したことで、2011年度末の有利子負債は前年度末比1,454億円増の8,696億円まで増加しました。

これにより、ギアリングレシオは1.10から1.36まで悪化しましたが、ネットギアリングレシオは1.27と1.2台を維持しております。また、自己資本比率についても前期末比2.6ポイント低下しましたが、32.8%と30%台を維持し、依然として財務基盤で邦船他社を凌駕しております。

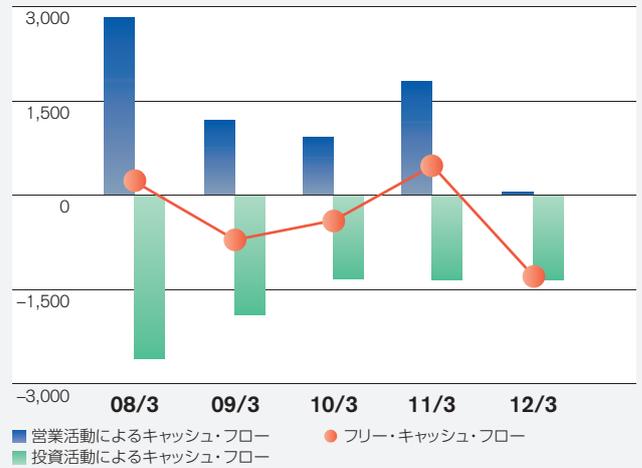
経常損益／当期純損益

(単位:億円)



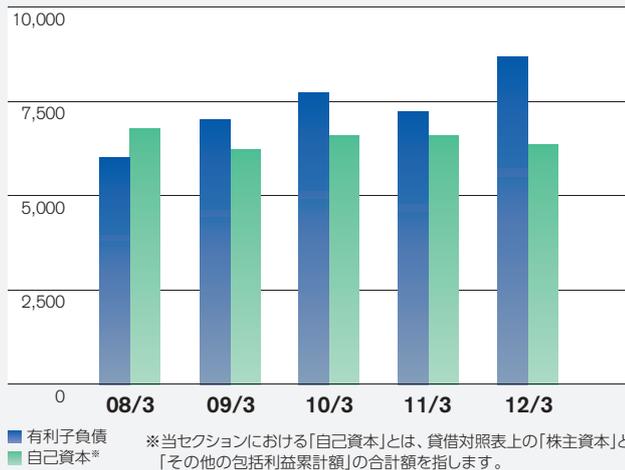
キャッシュ・フロー

(単位:億円)



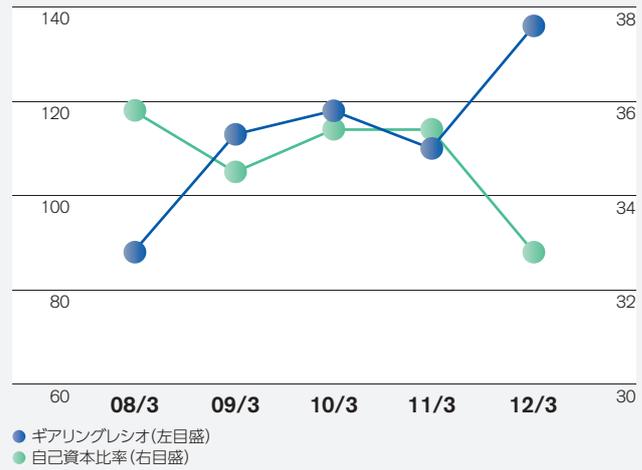
有利子負債／自己資本

(単位:億円)



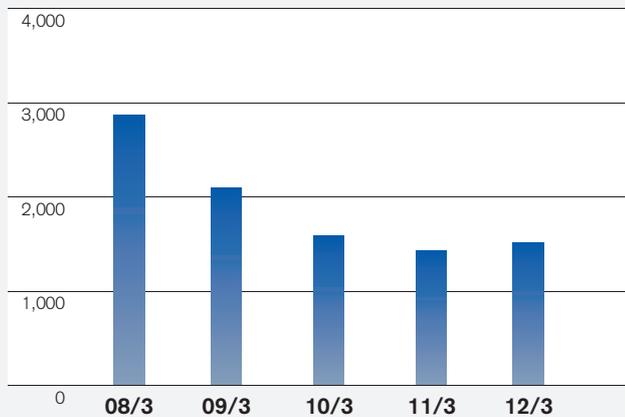
ギアリングレシオ／自己資本比率

(単位:%)



設備投資額

(単位:億円)



※この設備投資額は、有価証券報告書に掲載の有形及び無形固定資産の増加額から竣工時売船収入を控除した実質的な設備投資額です。

厳しい環境にありながら2011年度の投資キャッシュフローが前年度並みとなったのは、船舶投資の特徴でもある投資決定から船舶竣工までの建造期間の長さによるもので、投資の大半は数年前に決定したものです。一方で、2011年度に投資を決定したものの殆どは、15～20年といった長期契約を獲得した船舶と、同じく長期契約への投入が決定しており将来の安定収益源として期待するFPSOです。残念ながら、これらの投資が稼働し収益を生むのは数年先となりますが、厳しい事業環境の中でも荷主に選ばれ、こうした長期かつ高額の契約を獲得出来るのは、まさに海運業界における当社の健全な財務体質があったからに他なりません。

また、当社はリーマンショックによる市況低迷期以降、累計で約700億円の船舶処分損・備船解約損を計上しておりますが、これらは船価の高い時期に発注した船舶の処分や国内外の船主から高い備船料で決めた備船契約の解約により船隊の平均コストを引き下げ、将来の競争力を維持しようとするものです。これも、当社の強固な財務基盤があってこそ実行することが出来たものです。

資金管理・財務格付け・資金調達

厳しい業績の中で、ギアリングレシオや自己資本比率といった財務指標は残念ながら悪化しましたが、一方で財務活動を通じた対策を着々と行ってまいりました。昨年のアニュアルレポートにおいても紹介しました国内外でのキャッシュマネジメントの強化は2011年度にフル稼働し、一段の資金効率化と銀行手数料の削減を果たしました。特に、資金効率化については「埋蔵金発掘プロジェクト」と名付けて、従来目の届かなかった海外の孫会社に至るまで1社1社余剰資金を洗い出すことで、1億米ドル以上の資金効率化を果たしました。

期中に低下した格付けについても、こうした取り組みや業績の改善傾向が評価され「A」(格付投資情報センター)「Baa1」(Moody's)と依然として海運業界内では最高の格付けを維持しております。今後も「ビジネスの武器」となる財務体質を劣化させぬよう、例えば大規模プロジェクトに関わる資金調達については、引き続き当該プロジェクトから得られるキャッシュフローや船舶抵当にのみ依拠し株主である当社の債務保証を必要としないプロジェクトファイナンスを組成する等、適切な財務運営を行っていく所存です。

格付け状況 (2012年7月現在)

	格付け
日本格付研究所 (JCR)	A+
格付投資情報センター (R&I)	A
Moody's	Baa1

昨年のアニュアルレポートで紹介しましたExxonMobilとのLNG船プロジェクトにおきましては、2011年度中に中国輸出入銀行を核とする総額870百万米ドルのプロジェクトファイナンスを予定通り組成し終えております。また、2015年に開業を予定しておりますオランダのロッテルダムにおけるコンテナターミナルプロジェクトに関しても2012年6月、欧州金融危機の最中にもかかわらず、総額360百万ユーロのプロジェクトファイナンスを組成しました。

その他の資金調達としては、当社は2011年度にドル円通貨スワップ市場の歪みを利用することで100億円超の規模でマイナス金利での調達を果たしました。こうしたマーケットの歪みを利用した有利調達を行うことが出来るのも、当社の財務基盤や調達ノウハウの蓄積によるものです。

なお、2012年7月邦船他社による公募増資及び劣後ローンによる資金調達が行われたことから、当社に関してもこうした増資観測が一部で囁かれたようですが、「通常の設定投資に対応する所要資金の調達については、自己資金や借入・社債で対応する」との当社方針は一切変わっておりません。実際、邦船他社が公募増資及び劣後ローンを公表した当日、当社は総額450億円の国内普通社債発行のためのマーケティングに入っており、旺盛な需要を背景に10年債でも仕上がり金利は1%を僅かに超える水準と大変有利な調達を果たしました。このように借入・社債といった通常的手法を今後も資金調達の基本に据えてまいります。但し将来の大型M&Aや有望と思われる新規分野への参入にあたっての資本性資金調達までを否定するものではなく、2006年3月のユーロ円転換社債^{※3}発行を最後にその後資本性資金調達を行っていない当社の財務運営には余力を残していると申し上げることができます。

※3 発行額500億円。うち10億円が株式に転換され、残額490億円を2011年3月に償還。

社債リスト

	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	1.43%	150億円	150億円
第11回普通社債	2009.5.27	5年	1.28%	300億円	300億円
第12回普通社債	2009.5.27	10年	2.00%	200億円	200億円
第13回普通社債	2009.12.17	7年	1.11%	200億円	200億円
第14回普通社債	2011.6.21	5年	0.57%	100億円	100億円
第15回普通社債	2011.6.21	10年	1.36%	200億円	200億円
第16回普通社債	2012.7.12	3年	0.30%	150億円	150億円
第17回普通社債	2012.7.12	5年	0.46%	200億円	200億円
第18回普通社債	2012.7.12	10年	1.14%	100億円	100億円

年金運用方針および新年金会計への対応

当社は2010年度より確定給付企業年金制度に移行し予定利率を2.0%に引き下げたのに合わせ、伝統4資産配分による運用から債券を中心とする安定運用に方針を変更しました。昨今、年金運用に関してAIJのようなヘッジファンドが問題となりましたが、当社はこうした安定運用方針のもと高利回り運用を追求する必要がなく、また、ファンドを起用する場合も、その選定に当たっては、成績のみならず運用手法や管理体制を重視していることからAIJのような問題は起こり得ないと考えております。

年金会計の変更問題については、退職給付会計基準の改正により、2013年度よりこれまで簿外処理を行っている「未認識数理計算上の差異^{※4}」をバランス・シートで即時認識することになりました。当社グループ(連結ベース)における2011年度末の「未認識数理計算上の差異」は39億円であり、自己資本に与える影響は軽微です。また、同じく2011年度末の連結ベースでの年金資産と年金債務を比較した場合は、ほぼ釣り合っており健全な状況にあります。

※4 年金資産の期待運用収益と実際の運用成果の差異や、退職給付債務を計算する際に使用する前提条件と実績との乖離によって発生する差損益(=「数理計算上の差異」)は一定の年数で償却され費用(収益)計上されますが、この「数理計算上の差異」の内、未だに費用(収益)処理されていない部分を「未認識数理計算上の差異」といい、これまではB/Sで認識せず簿外処理を行っています。

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

	2012	2011	2010	2009
連結損益計算書項目:				
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,435,221	¥1,543,661	¥1,347,965	¥1,865,802
海運業費用及びその他の営業費用	1,368,795	1,328,960	1,228,479	1,564,486
販売費及び一般管理費	90,886	91,300	98,547	104,105
営業損益	(24,460)	123,401	20,939	197,211
持分法による投資利益	3,300	8,174	5,363	16,000
経常損益	(24,320)	121,622	24,235	204,511
税金等調整前当期純損益	(33,516)	95,367	27,776	197,732
法人税、住民税及び事業税	(9,546)	(36,431)	(8,078)	(65,074)
法人税等調整額	20,814	2,797	(3,764)	(638)
少数株主利益	(3,761)	(3,456)	(3,212)	(5,032)
当期純損益	(26,009)	58,277	12,722	126,988
連結貸借対照表項目:				
流動資産	386,936	344,444	352,030	428,598
流動負債	322,851	374,269	355,185	440,910
有形固定資産	1,293,803	1,257,823	1,209,176	1,106,746
総資産	1,946,162	1,868,741	1,861,312	1,807,080
1年以上の長期有利子負債	739,188	559,541	594,711	499,193
純資産/資本	717,909	740,247	735,702	695,022
利益剰余金	629,667	664,645	616,736	623,626
普通株式1株当たりの金額:				
当期純損益	¥ (21.76)	¥ 48.75	¥ 10.63	¥106.13
純資産/資本	533.27	552.83	551.70	521.23
配当金	5.00	10.00	3.00	31.00

(外貨の換算)

2012年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2012年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき82円19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
2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2012
¥1,945,697	¥1,568,435	¥1,366,725	¥1,173,332	¥997,260	¥910,288	¥903,943	\$17,462,234
1,544,109	1,300,038	1,101,459	917,149	824,902	787,540	761,507	16,654,033
110,303	100,324	92,273	84,388	80,232	77,392	82,663	1,105,804
291,285	168,073	172,993	171,795	92,126	45,356	59,773	(297,603)
18,199	16,171	16,817	11,764	6,613	3,387	4,426	40,151
302,219	182,488	176,503	174,979	90,556	33,405	37,381	(295,900)
318,202	197,854	188,290	155,057	89,776	25,114	24,851	(407,787)
(115,183)	(63,042)	(61,200)	(52,587)	(35,346)	(10,872)	(6,101)	(116,145)
(5,694)	(7,468)	(7,570)	(1,205)	2,152	1,435	(6,633)	253,242
(7,004)	(6,404)	(5,788)	(3,004)	(1,191)	(967)	(1,572)	(45,760)
190,321	120,940	113,732	98,261	55,391	14,710	10,545	(316,450)
506,078	405,474	340,355	299,835	299,544	289,645	251,388	4,707,823
528,390	482,810	433,023	429,695	398,091	423,838	375,032	3,928,106
1,047,825	847,660	769,902	665,320	477,621	569,234	619,645	15,741,611
1,900,551	1,639,940	1,470,824	1,232,252	1,000,206	1,046,612	1,079,090	23,678,817
459,280	398,534	399,617	340,598	311,021	395,589	475,696	8,993,649
751,652	620,989	424,461	298,258	221,535	164,790	166,970	8,734,749
536,096	375,443	275,689	182,143	101,991	56,469	47,818	7,661,114
単位:円							単位:米ドル
¥159.14	¥101.20	¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	¥ 12.16	¥ 8.76	\$(0.265)
567.74	459.55	354.01	248.40	185.06	137.44	138.78	6.488
31.00	20.00	18.00	16.00	11.00	5.00	5.00	0.061

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2011年及び2012年3月31日に終了する年度

資産の部	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 82,837	¥ 65,477	\$ 1,007,872
有価証券(注記3及び注記4)	23	29	280
受取手形及び営業未収金(注記3)	130,922	128,209	1,592,919
貸倒引当金	(401)	(592)	(4,879)
たな卸資産(注記5)	54,336	46,548	661,102
繰延及び前払費用	53,744	51,172	653,900
繰延税金資産(注記15)	4,595	5,753	55,907
その他の流動資産	60,880	47,848	740,722
流動資産合計	386,936	344,444	4,707,823
有形固定資産(注記7及び注記13):			
船舶	1,354,315	1,291,685	16,477,856
建物及び構築物	252,043	251,390	3,066,590
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	61,315	62,241	746,015
土地	215,959	216,104	2,627,558
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	116,724	150,115	1,420,173
	2,000,356	1,971,535	24,338,192
減価償却累計額	(706,553)	(713,712)	(8,596,581)
有形固定資産合計	1,293,803	1,257,823	15,741,611
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)	93,806	101,055	1,141,331
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	79,877	91,779	971,858
長期貸付金(注記3)	19,166	18,199	233,191
無形固定資産	16,194	9,187	197,031
繰延税金資産(注記15)	11,692	7,117	142,256
その他の資産	44,688	39,137	543,716
投資その他の資産合計	265,423	266,474	3,229,383
総資産	¥1,946,162	¥1,868,741	\$23,678,817

連結財務諸表に対する注記を参照

負債及び資本／純資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
流動負債:			
短期借入金	¥ 38,751	¥ 41,966	\$ 471,480
短期社債	—	961	—
コマーシャル・ペーパー	5,000	21,500	60,835
短期有利子負債合計(注記3及び注記7)	43,751	64,427	532,315
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	62,261	69,755	757,525
1年以内に償還期限の到来する社債	4,191	9,281	50,992
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)	66,452	79,036	808,517
支払手形及び営業未払金(注記3)	133,600	130,752	1,625,502
前受金	19,809	20,282	241,015
未払法人税等	6,112	27,410	74,364
繰延税金負債(注記15)	902	93	10,975
その他の流動負債	52,225	52,269	635,418
流動負債合計	322,851	374,269	3,928,106
返済期限が1年を超える長期借入金	552,157	399,383	6,718,056
償還期限が1年を超える社債	187,031	160,158	2,275,593
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)	739,188	559,541	8,993,649
退職給付引当金(注記16)	13,766	14,311	167,490
役員退職慰労引当金	2,160	2,028	26,281
特別修繕引当金	14,058	16,908	171,042
繰延税金負債(注記15)	18,733	19,441	227,923
その他の固定負債	117,497	141,996	1,429,577
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	795,717
資本剰余金	44,487	44,516	541,270
利益剰余金	629,667	664,645	7,661,114
自己株式	(7,152)	(7,181)	(87,017)
株主資本合計	732,402	767,380	8,911,084
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	16,888	14,489	205,475
繰延ヘッジ損益	(54,936)	(68,355)	(668,402)
為替換算調整勘定	(56,932)	(52,719)	(692,688)
その他の包括利益累計額合計	(94,980)	(106,585)	(1,155,615)
新株予約権	2,006	1,871	24,407
少数株主持分	78,481	77,581	954,873
純資産合計	717,909	740,247	8,734,749
負債及び純資産合計	¥1,946,162	¥1,868,741	\$23,678,817

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社商船三井 2011年及び2012年3月31日に終了する年度

連結損益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
海運業収益及びその他の営業収益(注記14)	¥1,435,221	¥1,543,661	\$17,462,234
海運業費用及びその他の営業費用	1,368,795	1,328,960	16,654,033
営業総利益	66,426	214,701	808,201
販売費及び一般管理費	90,886	91,300	1,105,804
営業損益	(24,460)	123,401	(297,603)
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	7,959	5,507	96,837
支払利息	(11,511)	(11,372)	(140,054)
持分法による投資利益	3,300	8,174	40,151
その他(注記10及び注記11)	(8,804)	(30,343)	(107,118)
	(9,056)	(28,034)	(110,184)
税金等調整前当期純損益	(33,516)	95,367	(407,787)
法人税等(注記15):			
法人税、住民税及び事業税	(9,546)	(36,431)	(116,145)
法人税等調整額	20,814	2,797	253,242
少数株主損益調整前当期純損益	(22,248)	61,733	(270,690)
少数株主利益	(3,761)	(3,456)	(45,760)
当期純損益	¥ (26,009)	¥ 58,277	\$ (316,450)

連結包括利益計算書

	単位:百万円		単位:千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
少数株主損益調整前当期純損益	¥(22,248)	¥ 61,733	\$ (270,690)
その他の包括利益(注記20):			
その他有価証券評価差額金	2,504	(7,081)	30,466
繰延ヘッジ損益	18,731	(11,480)	227,899
為替換算調整勘定	(1,303)	(14,034)	(15,853)
持分法適用会社に対する持分相当額	(10,051)	(15,251)	(122,290)
その他の包括利益合計	9,881	(47,846)	120,222
包括利益	¥(12,367)	¥ 13,887	\$ (150,468)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥(14,404)	¥ 11,717	\$ (175,252)
少数株主に係る包括利益	2,037	2,170	24,784

普通株式1株当たりの金額

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
当期純損益	¥(21.76)	¥48.75	\$ (0.265)
潜在株式調整後当期純利益	-	47.02	-
配当金	5.00	10.00	0.061

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 2011年及び2012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
2010年4月1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
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	(693)	-	-	-	-	-	-	(693)
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	(365)	-	-	-	-	-	-	(365)
連結子会社の決算通貨変更に伴う 増減高	-	-	259	-	-	-	-	-	-	259
当期純利益	-	-	58,277	-	-	-	-	-	-	58,277
自己株式の取得	-	-	-	(88)	-	-	-	-	-	(88)
自己株式の処分	-	(6)	-	33	-	-	-	-	-	27
剰余金の配当	-	-	(9,569)	-	-	-	-	-	-	(9,569)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	(6,510)	(22,901)	(17,149)	347	2,910	(43,303)
2011年3月31日、 4月1日現在の残高	¥65,400	¥44,516	¥664,645	¥(7,181)	¥14,489	¥(68,355)	¥(52,719)	¥1,871	¥77,581	¥740,247
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	12	-	-	-	-	-	-	12
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	159	-	-	-	-	-	-	159
連結子会社の決算期変更に伴う 増減高	-	-	(170)	-	-	-	-	-	-	(170)
当期純損失	-	-	(26,009)	-	-	-	-	-	-	(26,009)
自己株式の取得	-	-	-	(28)	-	-	-	-	-	(28)
自己株式の処分	-	(29)	-	57	-	-	-	-	-	28
剰余金の配当	-	-	(8,970)	-	-	-	-	-	-	(8,970)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	2,399	13,419	(4,213)	135	900	12,640
2012年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,487	¥629,667	¥(7,152)	¥16,888	¥(54,936)	¥(56,932)	¥2,006	¥78,481	¥717,909

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
2011年3月31日、 4月1日現在の残高	\$795,717	\$541,623	\$8,086,689	\$(87,370)	\$176,287	\$(831,671)	\$(641,428)	\$22,764	\$943,923	\$9,006,534
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	146	-	-	-	-	-	-	146
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	1,935	-	-	-	-	-	-	1,935
連結子会社の決算期変更に伴う 増減高	-	-	(2,069)	-	-	-	-	-	-	(2,069)
当期純損失	-	-	(316,450)	-	-	-	-	-	-	(316,450)
自己株式の取得	-	-	-	(341)	-	-	-	-	-	(341)
自己株式の処分	-	(353)	-	694	-	-	-	-	-	341
剰余金の配当	-	-	(109,137)	-	-	-	-	-	-	(109,137)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	29,188	163,269	(51,260)	1,643	10,950	153,790
2012年3月31日現在の残高	\$795,717	\$541,270	\$7,661,114	\$(87,017)	\$205,475	\$(668,402)	\$(692,688)	\$24,407	\$954,873	\$8,734,749

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 2011年及び2012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)

	2012	2011	2012
営業活動によるキャッシュ・フロー:			
税金等調整前当期純損益	¥ (33,516)	¥ 95,367	\$ (407,787)
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	85,624	77,446	1,041,781
減損損失	5,468	10,239	66,529
持分法による投資利益	(3,300)	(8,174)	(40,151)
投資有価証券評価損	9,163	500	111,486
関係会社株式評価損	-	273	-
引当金の増減額	(4,004)	(1,227)	(48,716)
受取利息及び受取配当金	(7,959)	(5,507)	(96,837)
支払利息	11,511	11,372	140,054
投資有価証券売却益	(224)	(1,017)	(2,725)
有形固定資産除売却益	(9,729)	(24)	(118,372)
為替差損	4,172	1,689	50,760
営業資産及び負債の増減額:			
売上債権の増減額	(3,971)	(13,756)	(48,315)
たな卸資産の増減額	(7,932)	(8,451)	(96,508)
仕入債務の増減額	3,805	18,860	46,295
その他	(6,843)	22,075	(83,259)
小計	42,265	199,665	514,235
利息及び配当金の受取額	17,368	8,332	211,315
利息の支払額	(10,478)	(11,202)	(127,485)
法人税、住民税及び事業税の支払額	(44,141)	(15,040)	(537,060)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,014	181,755	61,005
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	(1,158)	(4,568)	(14,089)
投資有価証券の売却による収入	699	4,846	8,505
有形及び無形固定資産の取得による支出	(175,036)	(217,361)	(2,129,651)
有形及び無形固定資産の売却による収入	44,879	82,752	546,040
連結の範囲の変更に伴う子会社株式の取得による支出	(4,936)	-	(60,056)
短期貸付金の純増(減)額	127	49	1,545
長期貸付けによる支出	(4,528)	(4,394)	(55,092)
長期貸付金の回収による収入	8,384	2,391	102,008
その他	(2,744)	1,500	(33,387)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(134,313)	(134,785)	(1,634,177)
財務活動によるキャッシュ・フロー:			
短期社債の純増(減)額	56	154	681
短期借入金の純増(減)額	(2,958)	(3,284)	(35,990)
コマーシャル・ペーパーの純増(減)額	(16,500)	13,000	(200,754)
長期借入れによる収入	270,357	68,899	3,289,415
長期借入金の返済による支出	(115,662)	(94,287)	(1,407,252)
社債の発行による収入	30,000	20,000	365,008
社債の償還による支出	(7,890)	(56,534)	(95,997)
自己株式の取得による支出	(28)	(89)	(341)
自己株式の売却による収入	28	27	341
配当金の支払額	(9,041)	(9,618)	(110,001)
少数株主への配当金の支払額	(1,306)	(1,140)	(15,890)
その他	1,217	(887)	14,807
財務活動によるキャッシュ・フロー	148,273	(63,759)	1,804,027
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,940)	(3,699)	(23,604)
現金及び現金同等物の純増額	17,034	(20,488)	207,251
現金及び現金同等物の期首残高	65,477	85,894	796,654
連結子会社増減に伴う現金及び現金同等物の増加額	115	71	1,399
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	211	-	2,568
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 82,837	¥ 65,477	\$ 1,007,872

連結財務諸表に対する注記を参照

アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

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

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

公認会計士の監査報告書

株式会社商船三井
取締役会 御中

当監査法人は、添付の株式会社商船三井及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2011年3月31日及び2012年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに同日をもって終了する連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、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、主要な会計方針の要約及びその他の注記について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、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連結財務諸表を作成し、適正に表示すること、そして、不正又は誤謬による重要な虚偽の表示が無い連結財務諸表を作成するために経営者が必要と判断した内部統制を実施することにある。

監査人の責任

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、倫理的要件を遵守し、監査を計画し実行することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽の表示のリスク評価に基づいて、当監査法人の判断により選択される。財務諸表監査の目的は事業体の内部統制の有効性についての意見を表明することではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して状況に適した監査手続を立案するために、その事業体の連結財務諸表の作成と適正表示に関連する内部統制を検討する。監査はまた、経営者が採用した会計方針の適切性及び経営者によって行われた会計見積りの合理性の評価も含め、全体としての連結財務諸表の表示を評価する。

当監査法人は、当方の入手した監査証拠が、監査意見の表明の基礎として十分かつ適切であったものと信ずる。

監査意見

当監査法人は、この連結財務諸表が、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2011年3月31日及び2012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財務実績及びキャッシュ・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。

便宜上の換算

添付の2012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
2012年6月22日

商船三井グループ

2012年3月31日現在

■ 連結子会社
▲ 持分法適用関連会社

	登録事務所	MOLの所有割合 (単位: %)*	払込資本金 (単位: 千)
不定期専用船事業			
■ BGT Ltd.	リベリア	100.00	US\$5
■ BLNG Inc.	米国	75.00	US\$1
■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシイズ	日本	100.00	¥10,000
■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ Euro Marine Carrier B.V.	オランダ	75.50	€91
■ Euro Marine Logistics N.V.	ベルギー	50.00	€900
■ エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社	日本	100.00	¥40,000
■ MCGC International Ltd.	パナマ	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
■ MOG LNG Transport S.A.	パナマ	100.00	¥0
■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	75.00	US\$13,061
■ MOL Coal & Iron Ore Carriers (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	US\$14,752
■ MOL Netherlands Bulkship B.V.	オランダ	100.00	€18
■ Nissan Carrier Europe B.V.	オランダ	100.00	€195
■ 日産専用船株式会社	日本	70.01	¥640,000
■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$328,811
■ Shining Shipping S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ 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、英国国内の船主会社(188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	100.00	¥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			
▲ アフ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
▲ 第一中央汽船株式会社	日本	26.96	¥13,258,410
▲ Gearbulk Holding Limited	バミューダ	49.00	US\$61,225
▲ M.S.Tanker Shipping Limited	香港	50.00	HK\$2,000
▲ リベリア、パナマ、バハマ、マルタ、オランダ、インドネシア、マーシャル諸島、 ケイマン諸島国内の船主会社(44社)			
コンテナ船事業			
■ 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 Ltd. (China)	中国	100.00	RMB8,000
■ MOL Liner, Limited	香港	100.00	HK\$40,000
■ MOL Logistics (Deutschland) Gmbh	ドイツ	100.00	€937
■ 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	49.00	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	€20
■ 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、マーシャル諸島、リベリア、香港国内の船主会社(15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	67.55	¥1,455,300
■ Utoc Engineering Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$2,000
■ 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8社			
▲ 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
▲ Shanghai Longfei international Logistics Co., Ltd.	中国	22.05	US\$1,240
▲ その他1社			

	登録事務所	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
■ 商船三井内航株式会社	日本	100.00	¥650,000
■ 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	¥1,577,400
■ その他6社			
▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本	38.73	¥880,000
▲ その他2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 SHIPPING 株式会社	日本	100.00	¥172,000
■ 北倉興発株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 生田アンドマリン株式会社	日本	100.00	¥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	60.95	¥32,000
■ Jentower Limited	香港	100.00	US\$0
■ 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
■ エムオーツリスト株式会社	日本	100.00	¥250,000
■ 日本栄船株式会社	日本	87.26	¥134,203
■ パナマ国内の備船会社(1社)			
■ Saigon Tower Co., Ltd.	ベトナム	100.00	VND48,166,000
■ 宇部ポートサービス株式会社	日本	99.39	¥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
▲ Tan Cang-Cai Mep Towage Services Co., Ltd.	ベトナム	40.00	US\$4,500
その他事業			
■ Euromol B.V.	オランダ	100.00	€8,444
■ 商船三井オーシャンエキスパート株式会社	日本	100.00	¥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MOLケーブルシップ	日本	100.00	¥10,000
■ 株式会社エム・オー・エル・マリンコンサルティング	日本	100.00	¥100,000
■ M.O. Reinsurance S.A.	ルクセンブルグ	100.00	US\$5,376
■ 株式会社MOL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. Holdings (Benelux) B.V.	オランダ	100.00	€17,245
■ 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エンジニアリング株式会社	日本	100.00	¥20,000
■ MOL FG, Inc.	米国	100.00	US\$20
■ 商船三井システムズ株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ MOL Manning Service S.A.	パナマ	100.00	US\$135
■ 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(4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MOL JAPAN

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

北米

MOL (America) Inc.

本社(シカゴ):	Tel: 1-630-812-3700	Fax: 1-630-812-3703
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: 1-310-787-8351	Fax: 1-310-787-8168

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(サンチャゴ):	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: 11-507-300-3212
----------	----------------------	----------------------

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

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

MOL (PERU) S.A.C.

リマ:	Tel: 51-1-6119400	Fax: 51-1-6119429
-----	-------------------	-------------------

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: 49-40-3561110	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: 49-211-4183310
---------------	---------------------	---------------------

MOL Logistics (Netherlands) B.V.

本社(ティルブルグ):	Tel: 31-13-537-33-73	Fax: 31-13-537-35-75
-------------	----------------------	----------------------

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
------	--------------------

MOL (Ghana) Ltd.

テマ:	Tel: 233-30-3212084	Fax: 233-30-3210807
-----	---------------------	---------------------

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.

ベルルート:	Tel: 961-3-809812	Fax: 961-4-530492
--------	-------------------	-------------------

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
ブリスベン:	Tel: 61-7-3007-2115	Fax: 61-7-3007-2116

MOL Logistics (Australia) Pty. 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: 91-22-4054-6300	Fax: 91-22-4054-6301
-----------	----------------------	----------------------

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: 60-3-5623-9666	Fax: 60-3-5623-9600
---------------	---------------------	---------------------

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
-----------	--------------------	--------------------

MOL 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: 84-83-8219219	Fax: 84-83-8219317
------------	--------------------	--------------------

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: 60-3-7957-9666	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: 91-44-3257-1188	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:	940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)	9,431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:	116,681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)



(2012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@molgroup.com
ホームページ: <http://www.mol.co.jp/>

