

SINCE 1884
130th
Anniversary

MOL
商船三井

Sea Change

to build sustained
momentum

アニュアルレポート 2014

2014年3月期



Sea Change

to build sustained momentum

商船三井は、事業改革と単年度経営計画「RISE 2013」の遂行により、2013年度に黒字転換、成長軌道への復帰の足場を固めました。そして創立130周年を迎えた2014年度、新たにスタートした中期経営計画「STEER FOR 2020」のもと、海運会社としてのコアコンピタンスを強化しつつ、事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の変革を通じ、確かな成長へのモメンタムを築き上げます。

商船三井グループ企業理念



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



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



安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます

見直しに関する注意事項

このアナニュアルレポートには、商船三井の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれております。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。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。

(*)特にことわりがない限り2014年6月24日時点。



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。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/ir-j/> アニュアルレポート
インベスターガイドブック
マーケット・データ

<http://www.mol.co.jp/csr-j/> 環境・社会報告書

目次

- 2 | 巻頭特集: The Seascape
- 8 | 財務ハイライト
- 10 | 主要指標
- 12 | 株主の皆様へ
- 14 | 新中期経営計画
- 16 | 社長メッセージ
- 24 | 商船三井 at a Glance
- 26 | マーケットポジション
- 28 | セグメント別事業概況
- 51 | 商船三井の経営基盤
 - 52 | 取締役、監査役、執行役員
 - 54 | 担当役員からのメッセージ
 - 56 | コーポレート・ガバナンス
 - 60 | リスク管理
 - 62 | 安全運航
 - 65 | 企業の社会的責任(CSR)
- 69 | 財務セクション
 - 82 | 商船三井グループ
 - 84 | 国内・海外事業所
 - 85 | 株主情報



Shipping: Making the world smaller and economy bigger.

今からおよそ50年前、1965年の世界人口は33億人、世界の海上荷動きは17億トンで、1人当たり約0.5トンの貨物が動いていました。その後海上荷動きは人口の増加を上回る速度で伸び続け、2002年に世界人口63億人、海上荷動き64億トンとなって、1人当たり1トンを超えました。この比率は2011年に1人当たり1.3トンを超え、今も伸び続けています。世界のより多くの国とそこに暮らす人々が、豊かさを求めて世界貿易に参加してきたのです。

生産地移転が一巡したと言われる今日でもなお、世界貿易と海上輸送のフロンティアは存在します。たとえば、新たに開発された資源は遠方に消費地を求め、

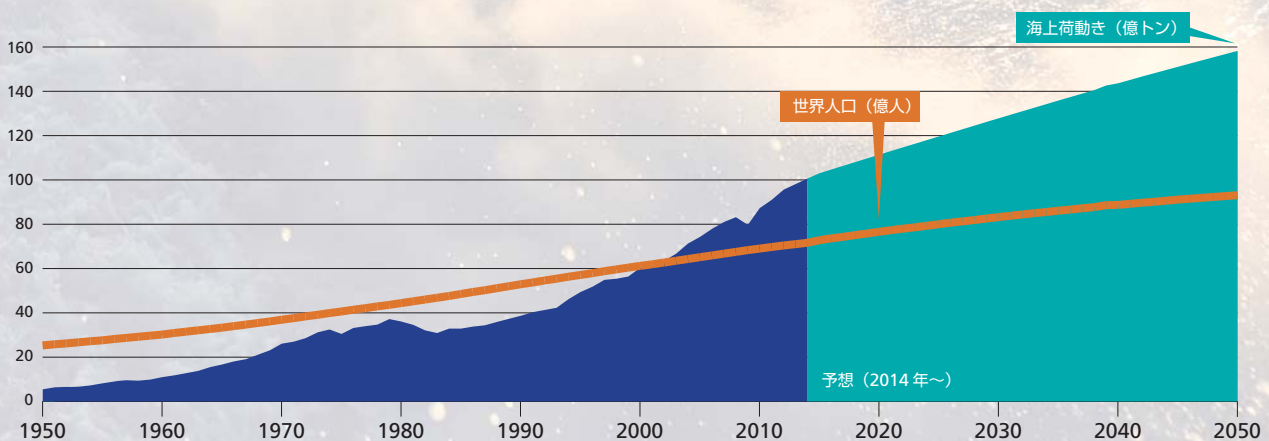
増加する人口は安価で大量の食糧を時に遠方の産地に求めます。加えて、新興国ではインフラの整備が進み、人々は生活の質の向上を求めて輸入を増やしています。近年ではITの普及に伴って世界は相互依存を深め、網の目状の製品・部品物流を域内や地域間で生み出しています。そして、こうしたモノの移動のほとんどを、海運が担っています。

世界経済が成長する限り、というよりはむしろ、成長しようとする世界経済を海運が支え続ける限り、海上荷動きは伸び続けます。海運業は本質的に成長産業なのです。

海運業は、海を越えてモノを輸送することで価値を生み出しています。今日、食糧、衣服から、家電、自動車、エネルギーに至るまで、私たちが日常使うものの多くは、世界のどこかで生産され、グローバル・サプライチェーンの長い旅を経て届けられます。

必要なモノが必要な場所に届けられることによって価値が生まれ、送り出す側、受け取る側双方の暮らしを豊かにします。安価な大量輸送手段である海運があって初めてそれは可能になります。海運が世界を小さくし、経済を大きくしてきたのです。

▶ 世界人口と海上荷動き量



出所：荷動き実績はFearnley・Clarksons、人口の実績・予測は国連。将来の荷動き予想は、過去60年間の一人当たり荷動き量増加トレンドが将来にわたって継続すると想定した商船三井推計。



130 years & MOL is still changing!

拡大する海上荷動きに応じて成長してきた当社の歴史は、変革の歴史でもあります。1961年に世界初の全自動化船、1965年に日本初の自動車専用船を就航させ、1968年にはフルコンテナ船サービスを開始しました。1980年代にはいち早くメタノール、LNG、石油製品の輸送に進出。また、鉄鉱石・石炭・木材チップ・原油等の輸送において、顧客ニーズに応える最適船型の専用船を開発してきました。2007年、かつて日本からブラジルへの移民の架け橋となった「ぶらじる丸」と同じ名前を持つ世界最大級の鉄鉱石専用船が竣工し、ブラジルから日本への鉄鉱石のシャトル輸送に道を開きました。近年では、環境負荷を低減する次

世代船構想「船舶維新」プロジェクトに取り組み、2012年に世界初のハイブリッド自動車船を世に送り出しています。

この間、1964年に大阪商船と三井船舶が合併して大阪商船三井船舶になり、1999年に同社とナビックスラインが合併して商船三井が発足しました。これを通じて世界の海上荷動き需要に対応した事業ポートフォリオが構築され、経営基盤が強化されました。

2014年、当社は、変化する事業環境の分析に立脚した中期経営計画「STEER FOR 2020」を始動、変革を通じた確かな成長を目指します。

2014年4月、当社は創業130周年を迎えました。

海運は成長産業ですが、近代海運150年の歴史の中では、事業を継続できず破綻した船会社も少なくありません。そうした中で当社は、1884年に前身の大阪商船が設立されて以来、変転する事業環境に対応して自らを変革しながら成長を続けてきました。この間、2度の合併を経て異なる企業文化が混ざり合い、ハイブリッドゆえの先進性と環境耐性も生み出されました。今また、世界の物流は大きく変わろうとしています。当社も、6年先の2020年を見据えて、大きく舵を切ります。



MOL 130年：挑戦と変革の歴史

1964年
大阪商船と三井船舶が合併し、大阪商船三井船舶発足

大阪商船本社(大阪府北区富島町)



1884年
大阪商船設立



1961年
世界初の全自動化船「金華山丸」竣工



1965年
日本初の自動車専用船「追浜丸」就航



1983年
日本初のメタノール専用船「甲山丸」就航



1984年
LNG船「泉州丸」就航

「あめりか丸」(700個型)



1968年
フルコンテナ船サービス開始

1989年
ジャパンラインと山下新日本汽船が合併し、ナビックスライン発足



1995年
初のダブルハルタンカー「ATLANTIC LIBERTY」竣工

1999年
大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併し、商船三井発足



2012年
世界初のハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」竣工



2007年
世界最大級鉄鉱石船「BRASIL MARU」竣工

2009年
次世代船構想「船舶維新」プロジェクト発表

SINCE 1884
130th
Anniversary

2014年
創業130周年

Big opportunities come with challenges.

今、「革命」が世界の貿易を変えています。米国で起こったシェール革命はエネルギーに関わる世界の地政学を塗り替えようとしています。エネルギーの海上荷動きにも大きな変動をもたらしています。

製品物流の分野では、生産地が消費地の近くに移転されるなど、多様化の動きが進んでいます。需要の動向だけでなく、船腹需給に影響を与える世界の造船設備の動向からも目を離すことはできません。こうした事業環境の変化は、これを先取した者に大きな事業機会を、過小評価した者にリスクをもたらします。

シェール革命の海上荷動きへの影響は多岐にわたります。天然ガスでは、米国が輸入国から輸出国に転じ、LNGの長距離輸送需要を急増させることが確実です。原油では、米国の輸入減が原油船市況を停滞させましたが、一面で、これにより行き場を失った西アフリカの軽質原油がアジアへ向かい、トンマイルを増加させています。シェールガスの副産物であるLPGはアジアに輸出され、大きな海上輸送需要を生み出しています。国内産原油の価格優位をもとに、米国は既に石油製品の純輸出国になり、化学産業では生産の国内回帰と輸出増加が期待されています。但しこうした予測もエネルギー価格の変動等によって変化していく

可能性があり、定常的にモニターし続けることが不可欠です。

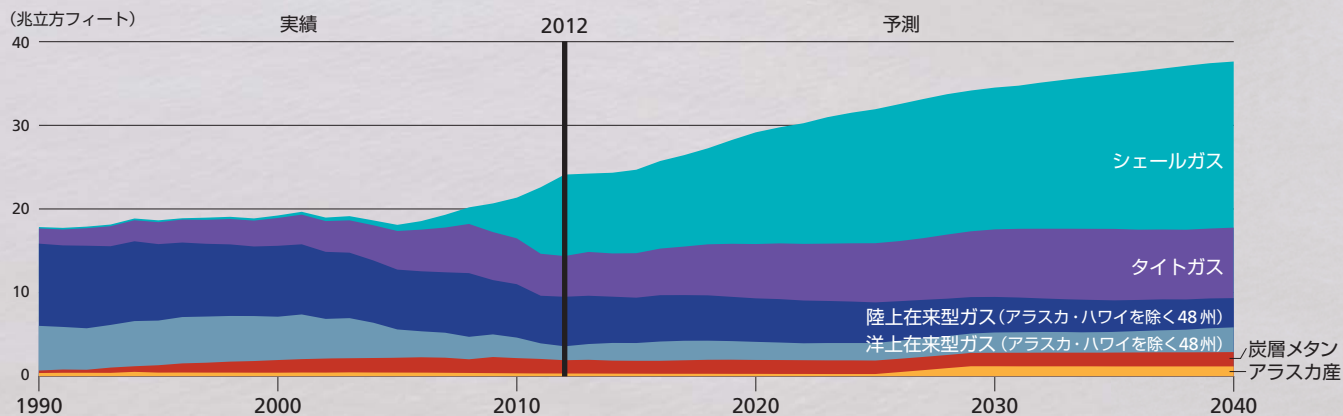
一方、工業製品の世界最適地生産への動きは、引き続き進展しています。完成車物流の多様化は旧来の事業モデルの変更を求めています。逆に需要を先取りしたサービスを築くことができれば、それはチャンスになるでしょう。

新たな物流を掴む千載一遇の機会と、引き続き存在する過剰造船設備による海運市況のリスクを慎重に見極めた上で、中長期的に、どのようにして持続的成長を図っていくのか。中期経営計画「STEER FOR 2020」は、そのための針路を示しています。



④ シェールガス生産の急速な成長

米国天然ガス供給源の見通し



出所：米エネルギー情報局(Energy Outlook 2014)より商船三井作成

財務ハイライト

MOL next

MOL STEP

	2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3
連結損益計算書項目:					
海運業収益及びその他の営業収益	¥997,260	¥1,173,332	¥1,366,725	¥1,568,435	¥1,945,697
海運業費用及びその他の営業費用	824,902	917,149	1,101,459	1,300,038	1,544,109
販売費及び一般管理費	80,232	84,388	92,273	100,324	110,303
営業損益	92,126	171,795	172,993	168,073	291,285
経常損益	90,556	174,979	176,502	182,488	302,219
税金等調整前当期純損益	89,776	155,057	188,290	197,854	318,202
当期純損益	55,391	98,261	113,732	120,940	190,321
フリー・キャッシュ・フロー(a+b)	114,945	80,230	8,838	20,369	23,291
営業活動によるキャッシュ・フロー(a)	114,591	167,897	163,914	156,418	283,359
投資活動によるキャッシュ・フロー(b)	354	(87,667)	(155,076)	(136,049)	(260,068)
有形及び無形固定資産の増加額	50,548	111,905	177,226	153,876	303,573

連結貸借対照表項目:

総資産	1,000,206	1,232,252	1,470,824	1,639,940	1,900,551
有形固定資産	477,621	665,320	769,902	847,660	1,047,825
有利子負債	491,693	514,131	571,429	569,417	601,174
純資産/資本	221,535	298,258	424,461	620,989	751,652

普通株式1株当たりの金額:

当期純損益	¥46.14	¥81.99	¥94.98	¥101.20	¥159.14
配当金	11.00	16.00	18.00	20.00	31.00

経営指標:

ギアリングレシオ(%)	222	173	135	104	88
ネットギアリングレシオ(%)	202	157	120	94	79
自己資本比率(%)	22.1	24.2	28.9	33.6	35.8
ROA(%) ^(*)	5.4	8.8	8.4	7.8	10.8
ROE(%)	28.7	37.8	31.5	24.8	30.9
配当性向(%)	23.8	19.5	19.0	19.8	19.5

商船三井グループ従業員数(人)	7,033	7,385	8,351	8,621	9,626
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------

(*) 当期純損益 ÷ 期初期末平均総資産
「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。

MOL ADVANCE

GEAR UP! MOL

RISE 2013

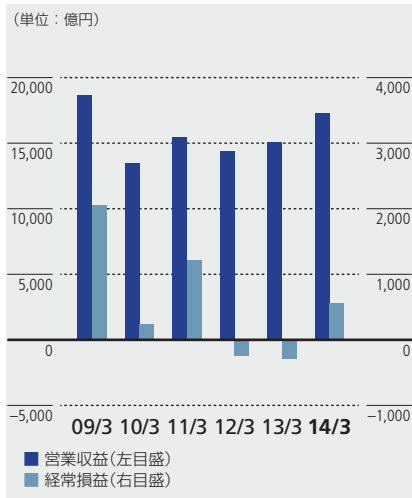
単位:百万円

2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3
¥1,865,802	¥1,347,965	¥1,543,661	¥1,435,221	¥1,509,194	¥1,729,452
1,564,486	1,228,479	1,328,960	1,368,795	1,432,014	1,587,902
104,105	98,547	91,300	90,886	92,946	100,458
197,211	20,939	123,401	(24,460)	(15,766)	41,092
204,511	24,235	121,622	(24,320)	(28,568)	54,986
197,732	27,776	95,367	(33,516)	(137,939)	71,710
126,988	12,722	58,277	(26,009)	(178,847)	57,394
(71,038)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)
118,984	93,428	181,755	5,014	78,956	94,256
(190,022)	(133,484)	(134,785)	(134,313)	(104,241)	(119,871)
223,208	204,190	220,443	175,726	164,890	186,149
1,807,080	1,861,312	1,868,741	1,946,162	2,164,611	2,364,695
1,106,746	1,209,176	1,257,823	1,293,803	1,303,967	1,379,245
702,617	775,114	724,259	869,619	1,046,865	1,094,081
695,022	735,702	740,247	717,909	619,493	783,549
単位:円					
¥106.13	¥10.63	¥48.75	¥(21.76)	¥(149.57)	¥47.99
31.00	3.00	10.00	5.00	-	5.00
113	118	110	136	196	161
99	105	100	123	158	135
34.5	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7
6.9	0.7	3.2	(1.4)	(8.7)	2.5
19.5	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5
29.2	28.2	20.5	-	-	10.4
10,012	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289

STEER
FOR 2020

主要指標

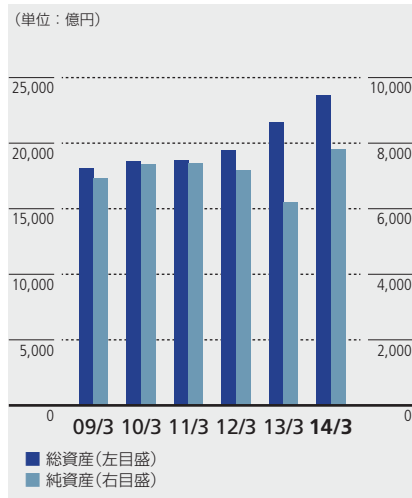
営業収益／経常損益



2013年度 営業収益 **1兆7,294億円**
 2013年度 経常損益 **549億円**

「事業改革」による船隊コスト競争力強化や「ステージを変えたコスト削減」に加え、円安や燃料油価格の低下等により、営業収益は前期比2,202億円増、経常損益は前期比835億円増となりました。

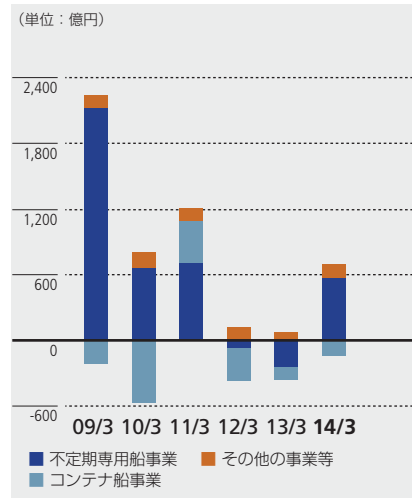
総資産／純資産



2013年度末 総資産 **2兆3,646億円**
 2013年度末 純資産 **7,835億円**

総資産は船隊整備に伴う船舶及び建設仮勘定増と投資有価証券増で前期末比2,000億円増加しました。純資産は、主に利益剰余金や繰延ヘッジ損益等の増加で前期末比1,640億円増加しました。

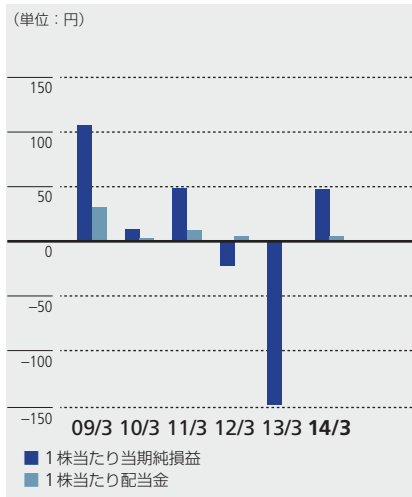
セグメント別経常損益



2013年度 不定期専用船事業 **571億円**
 2013年度 コンテナ船事業 **▲145億円**
 2013年度 その他の事業等 **124億円**

不定期専用船事業は主にドライバルク船部門の「事業改革」効果で大幅に損益が改善し、黒字化しました。コンテナ船事業は、大型船竣工に伴う需給環境の悪化により運賃が下落し、損失が拡大しました。

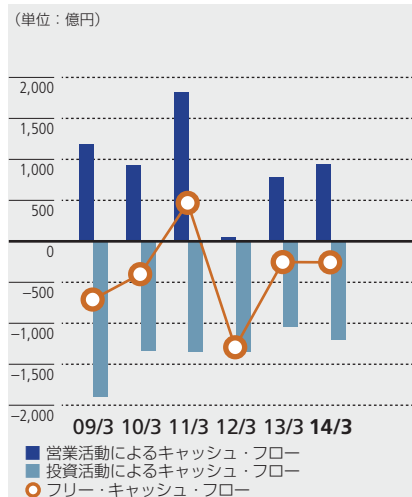
1株当たり当期純損益／配当金



2013年度 1株当たり当期純損益 **47.99円**
 2013年度 1株当たり配当金 **5円**

当期純損益は、事業改革費用等を計上した前期に比べ2,362億円増となり、黒字に転換しました。年間配当は1株当たり5円(含む中間配当2円)を実施し、復配しました。

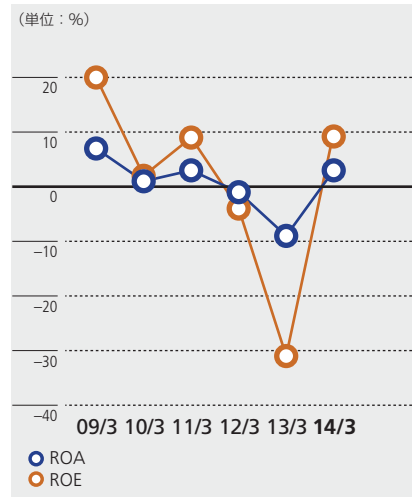
キャッシュ・フロー



2013年度 営業活動によるキャッシュ・フロー **942億円**
 2013年度 投資活動によるキャッシュ・フロー **▲1,198億円**

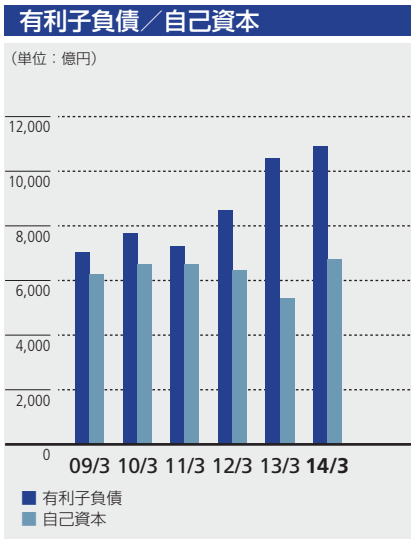
営業活動で得られた資金は前期比152億円増の942億円、投資活動で支出された資金は前期比156億円増の1,198億円となり、フリーキャッシュフローは引き続きマイナスになりました。

ROA／ROE



2013年度 ROA **2.5%**
 2013年度 ROE **9.5%**

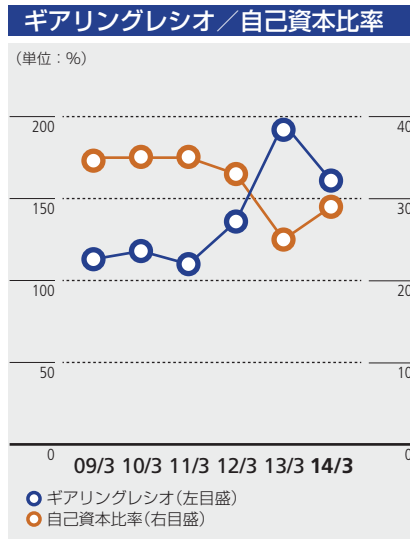
当期純損益が前期比2,362億円増と大きく改善し黒字化したため、ROA、ROEともに大きく改善しました。



2013年度末有利子負債 **1兆940** 億円
 2013年度末自己資本(*) **6,791** 億円

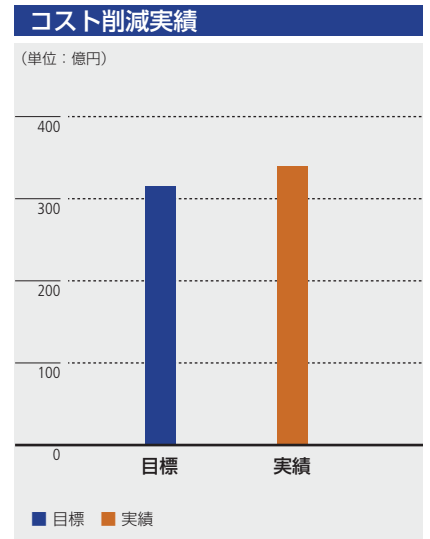
(*) 貸借対照表上の「株主資本」と「その他の包括利益累計額」の合計額

フリーキャッシュフローのマイナスに対し、銀行借入で資金調達を進めたことから、有利子負債は前期末比472億円増の1兆940億円となりました。



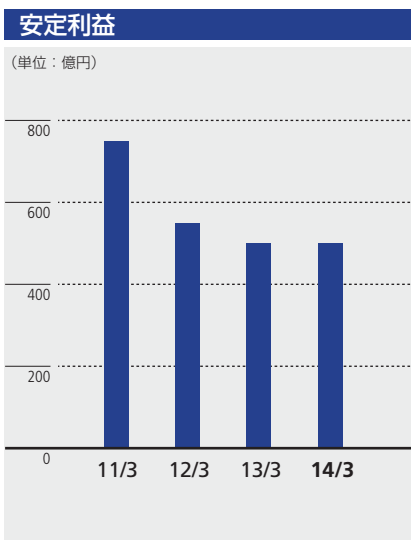
2013年度末ギアリングレシオ **161%**
 2013年度末自己資本比率 **28.7%**

前期末比で有利子負債は472億円増、総資産は2,000億円増、自己資本は1,437億円増となりました。その結果、ギアリングレシオは35ポイント改善し、自己資本比率は4ポイント改善しました。



2013年度コスト削減目標 **315** 億円
 2013年度コスト削減実績 **340** 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2013年度目標315億円を超える340億円のコスト削減を達成しました。



2013年度安定利益 **500** 億円

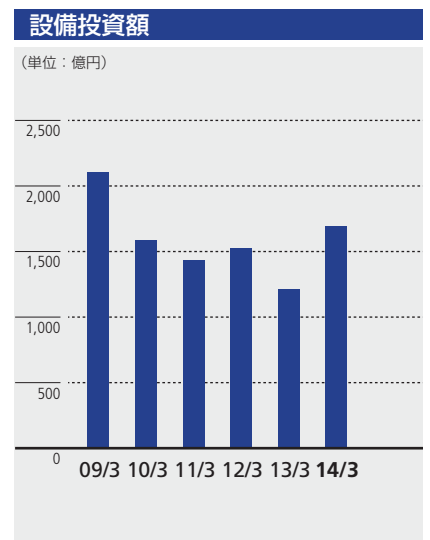
安定利益とは、中長期契約により確定している利益、及び安定性の高い事業の利益です。2013年度実績は500億円でした。

格付(2014年7月現在)

	種類	格付け
日本格付研究所 (JCR)	短期格付け (コマーシャルペーパー)	J-1
	長期優先債務 (発行体) 格付け	A
格付投資情報センター (R&I)	長期格付け	A
	発行体格付け	A-
Moody's	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-
	発行体格付け	Baa3

日本格付研究所 (JCR) **A**
 格付投資情報センター (R&I) **A-**
 Moody's **Baa3**

格付機関と緊密に情報交換を行い、当面は設備投資が膨らむ予定ではあるものの、これらは将来の安定利益創出に寄与する投資に限定されていることに一定の理解を得、現在の格付け水準を維持しています。



2013年度設備投資額 **1,690** 億円

この設備投資額は、有価証券報告書に記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。



武藤 光一
社長

不確実性と成長のチャンスが共存する未来を、当社にとって実りのある現実にするためには、変化の予兆をつかみ素早く対応できるかどうか鍵になります。国際海運の需要は世界経済の発展と共に一貫して成長していますが、成長の速度や、どのような貨物がどこでどれくらい動くかは、その時々各国の経済、貿易構造の変化、時には政治情勢などの影響を受けます。

過去10年余りを振り返った時、前半、新興国経済の急成長とともに事業規模を従来とは異なるステージにまで拡大できたことは、予兆を的確につかみ行動した結果だと言えます。しかしその後の異常な市況高騰時に積み上げてしまった過度な市況エクスポージャーは、後半、当社の業績に大きな重荷となりました。

私は、2010年6月に社長に就任しました。

2010年度こそ良好な業績をあげたものの、続く2011年度、2012年度は、欧州金融危機、自然災害、円高、燃料油価格の高騰など、いくつものマイナス要因が一度に発生、そして何よりも新造船の大量竣工に伴う船腹供給過剰により市況に連動する当社の収益が悪化し、中長期契約に基づく安定利益を毀損するかたちで赤字計上を余儀なくされました。2012年度は配当を見送り、株主の皆様への期待を裏切ることとなりました。

こうした中、当社は、外部環境の好転を待たずに業績改善を可能とする抜本的な改革が必要と判断、2012年度第4四半期を期して「事業改革」を断行し、ドライバルク船を中心に市況連動収益の改善を図りました。その上で単年度経営計画「RISE 2013」に取り組み、黒字必達と成長軌道への回帰を目指しました。この結果、2013年度においては、経常利益549億円、当期純利益573億円を確保し、配当(1株当たり5円)を再開することができましたことを、ここに報告致します。

就任以来、私は、過去の反省も踏まえ、ビジネスインテリジェンスの強化に努めてきました。顧客や情報機関など可能な限りのソースから様々な情報を収集し、組織として共有した上で、俯瞰し、確かな大局観をもって、有望な市場や事業環

境の変化の予兆、そしてリスクの在り処を明らかにします。

2014年度から取り組む中期経営計画「STEER FOR 2020」は、そうした、当社グループの役員・職員全員で作出したビジネスインテリジェンスの集大成に基づき策定されました。もとより100%確実な情報はなく、一切のリスクを伴わないチャンスもありません。十分な検討を行った上で決断し、必要な施策を立案し、スピードをもって行動することが大切です。これによって、当社が企業理念に掲げるように「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」しながら、当社自身が厳しい競争に打ち勝ち、企業価値を高めていくことができると思います。

中期経営計画「STEER FOR 2020」においては、右肩上がり海運市況を前提とする経営とは一線を画し、新たな物流機会を捉えて、顧客のニーズと信頼に応え、安全運航や技術力によって差別化を図りながら、長期的な安定利益を積み上げていく方向に大きく舵を切ります。そのために経営資源の選別的・集中的な投入を行い、2020年までに強固な財務基盤を築き上げます。この基盤の上に立って、その先の10年はまた異なる戦略による成長に舵を切ることもあり得ます。新たな針路は、現計画の遂行と並行して継続・強化されるビジネスインテリジェンスに基づき、検討され、決断されます。

このようにして当社は、引き続き拡大する海上輸送需要に応えながら、持続的な成長と、長期的な企業価値の向上を図ってまいります。株主の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2014年6月24日

武藤光一

武藤 光一
社長

STEER FOR 2020

メインテーマ： **変革を通じた確かな成長**

全体戦略

3つの変革

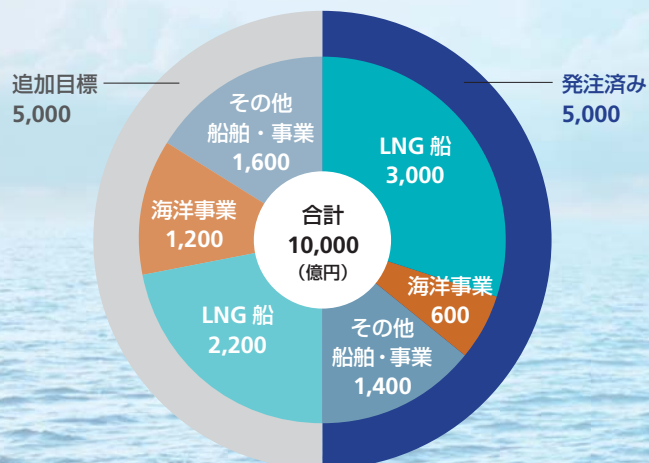
I	II	III
事業ポートフォリオの 変革	事業モデルの変革	事業領域の変革
高い成長が見込まれ、 長期安定利益を獲得できる ビジネスに、 経営資源を早く厚く投入。	市況耐性と競争力が 高い船隊構成への転換。 顧客ニーズに応え、 付加価値を提供するビジネスに注力。	海上輸送の垂直方向への 事業領域拡大による、 バリューチェーンの創造。

計画実行を支える経営基盤の強化

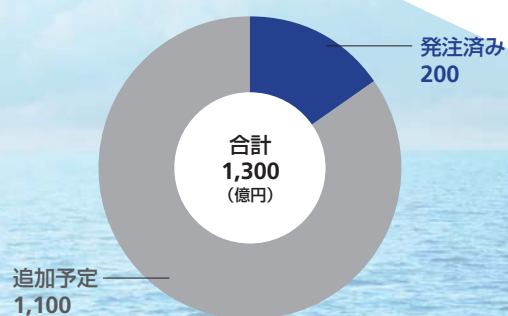
- コンプライアンスの再強化
- 安全運航体制の再構築
- トータルリスクコントロールの強化
- ビジネスインテリジェンスの結集

設備投資額（2014－19年度）

■ 安定利益積み上げ寄与分



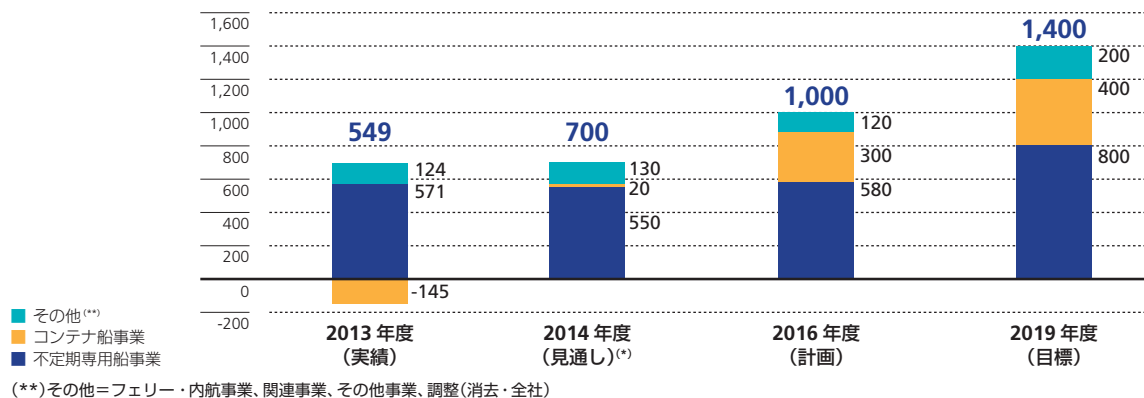
■ コスト競争力強化分



利益・財務目標

	2013年度 (実績)	2014年度 (見通し) ^(*)	2016年度 (計画)	2019年度 (目標)
売上高(億円)	17,294	18,000	19,000	21,000
経常利益(億円)	549	700	1,000	1,400
(うち安定利益)(億円)	(500)	(500)	(550)	(750)
当期純利益(億円)	573	600	800	1,100
ROA ^{*1}	2.4%	3%	4-5%	
ROE ^{*2}	9.5%	8%	10%以上	
*1) 経常利益 ÷ 期初期末平均総資産 *2) 当期純利益 ÷ 期初期末平均自己資本				
自己資本比率 ^{*3}	29%	29%	(2019年度近傍で)	35-40%
ネットギアリングレシオ ^{*4}	135%	141%	(2019年度近傍で)	100%
*3) 自己資本 ÷ 総資産 *4) (有利子負債 - 現金及び現金同等物) ÷ 自己資本				
為替(円/ドル)	99.79	100	100	100
燃料油価格(ドル/MT)	610	620	620	620
海運市況	(2014年度以降大きな市況改善は見込まない前提で策定)			

セグメント別経常損益 (単位: 億円)



運航規模 (単位: 隻)

	2013年度末 (実績)	2014年度末 (見通し) ^(*)	2016年度末 (計画)	2019年度末 (目標)
不定期専用船	776	743	730	780
ドライバルク船	403	390	365	365
油送船	180	167	160	160
LNG船	67	67	75	120
FPSO/FSRU	1	2	10	15
自動車船	125	117	120	120
コンテナ船	119	108	105	105
その他	43	43	45	45
合計	938	894	880	930

(*)2014年4月30日時点



Question 1:

2013年度経営計画「RISE2013」の結果をどう評価しますか。

黒字化を達成し成長軌道に回帰

従来当社はほぼ3年間を一期間として中期経営計画を策定してきました。2013年度に単年度の経営計画としたのは、2011年度、2012年度と2期連続で赤字を計上したため、2013年度は先ず集中して黒字化を達成し、次の成長に向けてしっかりと足場を固める必要があると考えました。2012年度に実施した「事業改革」等による会計上の増益効果はありますが、それに止まらずキャッシュフローを積み上げて収益のV字回復を果たし、財務体質を改善して成長軌道に回帰することを目指しました。

結果は、経常利益／当期純利益が計画の600億円／500億円に対してそれぞれ549億円／573億円、期末の自己資本比率／ネットギアリングレシオも26％／154％の見込みに対してそれぞれ29％／135％となり、概ね所期の目標を達成することができたと考えます。

内容を見れば、セグメント別では不定期専用船事業が上振れたのに対しコンテナ船事業が下振れて赤字に止まりました。また想定以上の円高是正と燃料油価格の低下にも助けられました。しかし、「事業モデルの変革」を掲げた取り組みによってドライバルク船・油送船や自動車船で効率的な配船が実現し、単年度に集中するからこそできる「ステージを変えたコスト削減」は目標の315億円を上回る340億円の実績をあげました。こうした取り組みなくしては、キャッシュフローを積み上げ、経常利益で2012年度に285億円を計上した赤字を2013年度に549億円の黒字にすることはできませんでした。また、併せて取り組んだ「ビジネスインテリジェンスの高度化」を通じて、次の中期経営計画の道筋も見えてきました。足場の上に飛び板を作ることもできたと言えるかもしれません。

	2012年度	2013年度	
		計画	実績
売上高(億円)	15,091	17,000	17,294
経常損益(億円)	△ 285	600	549
不定期専用船事業	△ 247	400	571
コンテナ船事業	△ 112	100	△ 145
その他*	75	100	124
当期純損益(億円)	△ 1,788	500	573
自己資本(期末)(億円)	5,354	5,900	6,791
自己資本比率(期末)	25%	26%	29%
ネットギアリングレシオ(期末)	158%	154%	135%
コスト削減(億円)	290	315	340

* フェリー・内航事業、関連事業、その他事業、調整(消去・全社)

↑
事業改革の実施

手応えを感じた不定期専用船事業の成果

セグメント・事業部門別に見てみましょう。

2012年度に大きな赤字を計上したドライバルク船部門は、2013年度の業績回復の鍵を握る部門でした。2012年度第4四半期に断行した「事業改革」の柱として、フリー船の運航・営業をシンガポール子会社に移転。これに伴い大きな特別損失を出しましたが、2013年度は、これによりコストが引き下げられた競争力ある船隊に、顧客と情報が集まるシンガポールで有利な貨物契約を付け、効率配船を実現しました。新造船竣工が峠を越えて低迷を脱した市況にも支えられて損益は大幅に改善し、長期契約による安定利益と合わせ、全社業績に確固たる利益貢献を行う体制を再構築することができました。

油送船部門は残念ながら黒字化に至りませんでした。赤字幅は大きく縮小し、来期黒字化に向けた目処が立ちました。原油船ではフリー船規模の縮小によって赤字を減らすとともに一部の船で期末に減損を実施、一方シンガポールに運航・営業拠点を移して有利貨物の獲得と効率配船を実現したケミカル船や、好市況のLPG船が黒字化したためです。

LNG船・海洋事業部門は長期契約により前期同様の安定利益を確保するとともに、粘り強い受注活動により今後に向け新たな契約を積み上げました。とりわけウルクアイにおいてFSRUプロジェクトに邦船社として初の参画を果たしたことは、当社の実力を示すマイルストーンになりました。

自動車船部門は、日本出しの自動車輸出が減少に向かう中で、日本以外から出る復航・三国間荷動きを効率よく取り込み、増益を達成しました。

以上4部門を合わせた不定期専用船事業は571億円の経常利益を稼ぎ出しました。前期は247億円の赤字でしたので819億円の改善です。「RISE2013」の計画400億円も171億円上回っており、事業環境において想定通りにドライバルク船市況が低迷を脱したこととあわせ、手応えを感じた1年でした。

コンテナ船事業、そして残された課題

誤算だったのはコンテナ船事業です。期初見通しは100億円の経常黒字でしたが、結果は145億円の赤字に終わりました。超大型船が続々と竣工し、これに伴い船が他航路に転配されていくいわゆるcascade downも起きた結果、運賃は各社の修復努力にも関わらず安定せず、平均で前期を大きく割り込みました。これがコスト削減や円安・燃料油価格低下の効果を全て打ち消し、一方で香港での港湾ストライキやインド洋上でのコンテナ船折損事故の影響もあり、前期比でも32億円の悪化となりました。

その他のセグメントは堅調でした。日本の景気回復もあってフェリー・内航事業は期初計画を上回る増益となり、また関連事業は不動産を中心に安定利益を確保しました。

全社の安定利益は2013年度も前期とほぼ同約500億円を確保しました。前期と大きく異なるのは、安定利益以外の損益がマイナスとなって安定利益を毀損することが無かったことで、「事業改革」、そして「RISE 2013」の取り組みの成果が顕著に表れています。

「RISE 2013」で残された課題ということ言えば、先ず何と言ってもコンテナ船事業の黒字化です。当社が力を入れる南北航路の運賃低迷もあって、ベンチマークとしている会社との比較でも業績は劣後しており、事業環境を見極め、黒字化に向けた対策を強化する必要があります。

また、ドライバルク船・油送船での市況回復に伴い、2013年度後半に再び一部の船種で投機的発注が行われたことも憂慮すべきことでした。

新・中期経営計画は、こうした「RISE 2013」の成果と課題を踏まえながら、同時並行して策定されていきました。

Question 2:

中期経営計画のタイトル「STEER FOR 2020」は、商船三井のどのような戦略を表しているのでしょうか。

2020年に向けて大きく舵を切る ～「変革を通じた確かな成長」へ

“STEER”とは、目指す進路に向かって船の舵を取することを意味します。舵を取ってどう進むのかと言えば、“hard starboard”一面舵いっぱいです。当社は2020年3月期に向けて大きく舵を切っていくのだという思いを込めて、今回の中期経営計画を「STEER FOR 2020」と名付けました。

新計画の策定にあたっては、先ず徹底した事業環境の分析を行いました。

海上輸送需要ということ言えば、今後少なくとも世界の経済成長率、すなわちIMFの予測によれば4%程度の成長が期待できるでしょう。しかし問題は供給で、現在世界には本来必要とされる規模を大きく上回る造船設備が存在しています。2013年度後半にも投機的発注が見られたことは、前に述べた通りです。需給環境の構造的な好転に

はなお年月を要すると見るべきでしょう。

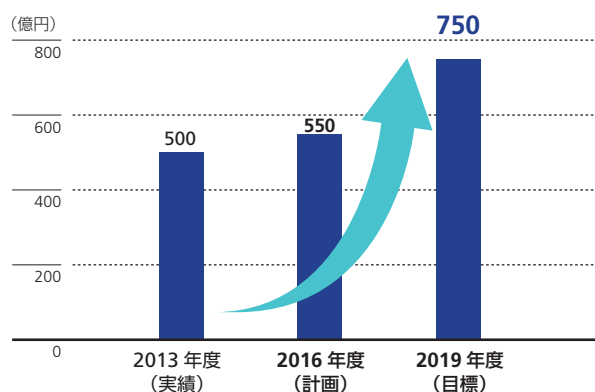
今回の中期経営計画では、このため、船を発注してマーケットが上がるのを待つという、右肩上がりの海運市況を前提とする計画とは一線を画し、運賃は上がらないという前提を置いて、そのもとで如何に利益を伸ばしていくかということを考えました。必然的にそれは安定利益の積み上げということになります。

この視点に立った時、やはり事業環境の分析を通じて見えてきたシェール革命等によるLNGの長距離輸送需要の急速な拡大は、まさに千載一遇のビジネスチャンスだと思われました。これに伴って増えるFSRUへの需要や、その他のエネルギー関係の洋上設備、すなわち海洋事業への需要もまた然りです。これらは、当社が世界最大のエネルギー輸送事業者として培ってきたプレゼンスとノウハウを活かせる分野であり、且つ長期契約により安定利益を創出できる分野でもあります。

チャンスのあるビジネスに積極的に取り組んでいくのは必然の流れです。しかし人や資金といった経営資源は無限ではありません。限りある資源を最適に配分して最大の効果を得るという観点から、従来ややもすれば万遍なく投資する計画になりがちだったものを、今回は長期安定利益を生み出す事業、中でもLNG船・海洋事業に選別的・集中的に投資するという明確な方向性をもった計画としました。

大きく舵を切って安定利益を積み上げる — 「変革を通じた確かな成長」という中期経営計画のメインテーマはまさにこのことを意味しています。この戦略の遂行を通じて、当社の安定利益は、2013年度の500億円から、2019年度には750億円に増加する見込みです。

安定利益の積み上げ



安定利益

2年以上の契約により確定している或いは期中に確定することを見込む利益、及び安定性の高い事業の利益
(対象事業＝ドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業、関連事業、その他事業)

事業ポートフォリオの変革

「STEER FOR 2020」の全体戦略Ⅰに掲げる「事業ポートフォリオの変革」は、このように、高い成長と長期安定利益の獲得が見込まれる分野、中でもLNG船・海洋事業に経営資源を早期に且つ厚く配分することを意味します。

こうした設備投資は、先ず長期契約を結び、これに基づく将来キャッシュフローが約束される場合にのみ実行します。この前提で、目標とする隻数まで運航規模を拡大した場合には、LNG船・海洋事業への設備投資額は2014～19年度の合計で7,000億円になります。また、当社グループの資産に占めるLNG船・海洋事業の割合は、2013年9月末時点の9%から、2019年度末には約3倍の26%へと増加する見込みです。これまでにないポートフォリオの切り替えです。

この戦略を遂行するにあたっての鍵は、優秀な船員の確保にあります。LNG船を安全に運航するには、高度の知識と経験が必要だからです。当社は、クロアチア・ロシア・インド・フィリピン等の主要な船員ソースに訓練施設や採用窓口を持っていますし、LNG船の既存プロジェクトを通じてインドネシア人の船長も育ててきました。こうした国々で採用の間口を広げ、予め当社のLNG船に配乗して訓練し、船の竣工と運航開始に備えています。LNG船を運航する会社の中には、船員確保がボトルネックだとして投資を限定するところもあります。しかし当社は、大きな需要があるならば、費

用対効果を吟味した上で、前もって準備すればよいと考えます。当社の他の船種、たとえば油送船の船員からのコンバートも行います。事業ポートフォリオの変革という経営判断は、単に設備投資だけでなく、当然、人的資源の再配分にも及びます。

また、LNG船・海洋事業においては高度の専門性が要求され、今後ますますその傾向は強まるでしょう。技術・海上安全・船舶管理部門と営業部門が一体となった「製販一体型」の営業によって顧客の信頼を勝ち取るよう、指示しています。

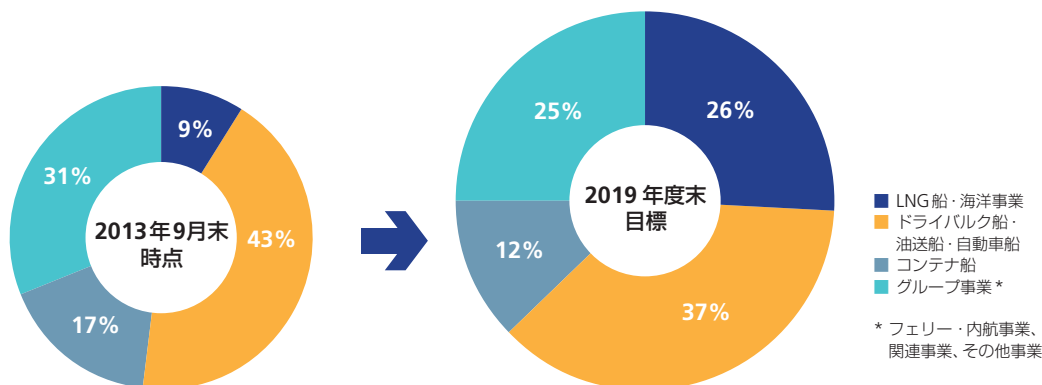
事業領域の変革

海洋事業への投資は、全体戦略Ⅲに掲げる「事業領域の変革」の一環でもあります。当社はこれまで世界各地へと水平的に海運事業の拡大を進めてきましたが、今後はこれと並んで海上輸送の上流または下流といった垂直方向への事業領域の拡大にも目を向けていきます。

この方向で海洋事業以外に既に着手しているのは、コンテナターミナル事業の強化です。既に2013年度中に強力なパートナーとの提携関係を築き、将来の事業拡大の基盤を整備しました。

「事業領域の拡大」を支えるものは当社がこれまで蓄積してきた船舶運航・管理技術ですが、新たに必要となる経営資源は社外からも積極的に取り込み、安定的な利益成長に資する、将来の当社グループの支柱となるような事業の拡大を目指します。

事業別資産構成比の変化



Question 3:

商船三井は、どのようにして持続的な利益成長を目指すのでしょうか。

事業モデルの変革

Question 2 では、「STEER FOR 2020」において長期安定利益を生み出す事業に集中して設備投資を行うことを説明しました。しかしいくら安定利益を積み上げても、一方で日々マーケットと対峙する性格の事業に関する戦略がなければ、「確かな成長」を達成することはできません。

これに対する答えが、全体戦略Ⅱの「事業モデルの変革」です。「事業モデルの変革」は既に「RISE 2013」で開始していますが、「STEER FOR 2020」では更にこれを強化し、市況変動の影響を抑制し、市況水準にかかわらず確実に利益をあげられる体制の構築を目指します。

第一に、特にドライバルク船・油送船において、顧客との契約サイドでは中長期契約比率を増やし、調達サイドでは短期備船比率を増やすことによって、市況変動に対する耐性を高めます。「RISE 2013」では顧客との短期契約に従事するフリー船を削減することに注力しましたが、実際に市況変動

の影響を受けるのは契約と調達の期間にギャップがある船です。「STEER FOR 2020」ではこの部分を「市況エクスポージャー」と名付け、その比率の低減を目標とすることによって、規模と市況耐性を兼ね備えた船隊を作り上げることを目指します。

第二に、このような船隊構成のもとで確実に利益をあげていくには、トレードの最適な組み合わせによって空船回航を極力減らすこと、そして顧客ニーズに応じて付加価値を提供し得る輸送分野に注力することが重要です。ドライバルク船・油送船では、シンガポールなど世界最適地に展開した事業拠点と、多様な船種と輸送ノウハウを生かしてこれを実現し、マーケットプラス α の収益をあげることを目指します。地産地消によるトレードの変化に直面する自動車船も、船隊構成は異なりますが、同じ戦略が有効です。

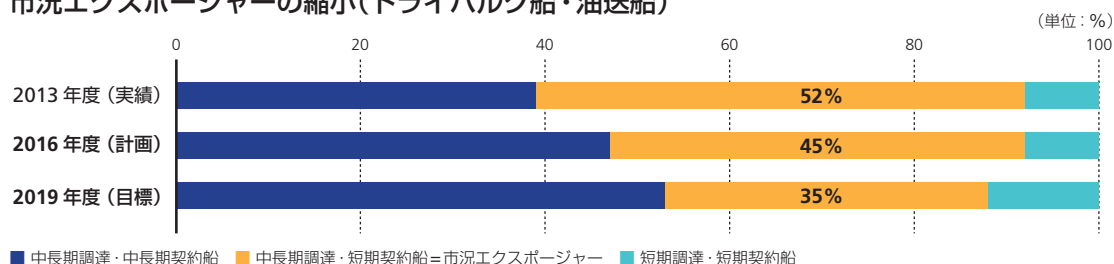
第三に、コスト競争力の強化です。2014年度からの3ヶ年で700億円のコスト削減に相当する対策を実施しますが、そのおよそ半分はコンテナ船事業に関わるものです。

コンテナ船事業の黒字化

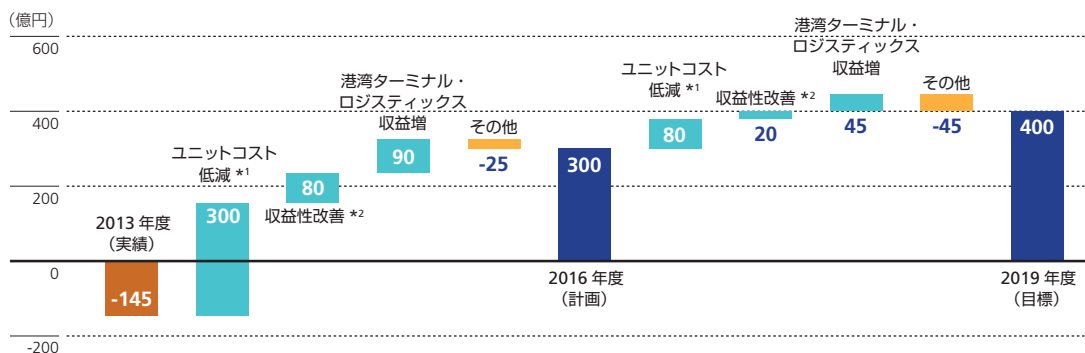
コンテナ船事業の損益改善は、「STEER FOR 2020」の利益目標の達成にとって不可欠な要素です。

当社はこれをコスト競争力の強化、中でも大型船投入に伴うユニットコストの引き下げによって実現する計画です。コンテナ船各社による超大型船の発注が続く中で、当社はこれを戦略的に遅らせてきました。第一世代の超大型船は必ずしも燃費効率が高くないのではないかと考えたからです。実際には相応の収益改善効果があったようですが、それでも当社は、発注を遅らせたことによって更に燃費の良い船を低船価の新造船市況下で船隊に

市況エクスポージャーの縮小(ドライバルク船・油送船)



コンテナ船事業の収益改善シナリオ



*1 船隊入れ替え効果、アライアンス拡大効果、燃費節減効果等
 *2 消席率改善、非海上運賃収入増加等

加えることができました。2014年度には14,000TEU型5隻全てが出揃い、また2014～16年度には順次10,000TEU型10隻が竣工します。これに、G6アライアンスの協力拡大による運航費節減効果、減速航海の深度化等による燃料消費節減効果を加えると、ユニットコスト削減の効果は3ヶ年で300億円に上ります。なお、これら大型船の整備は備船によって行います。

ユニットコストの削減は算術的に計算でき、確実に表れる効果です。とはいえいくらコストを下げても、その効果の大半が運賃下落によって失われてしまえば損益改善は画餅に帰します。今後2～3年はなお大型船の竣工が続くので、運賃が徐々に下がっていく可能性は計画に織り込み済みです。しかし、運賃がそれ以上に大きく崩れるリスクは小さいと考えます。既に2013年度においてほとんどの会社が赤字で、財務的に困難な状況に陥る会社もありました。こうした会社に大きな運賃引き下げ余地はなく、更なる大型船発注にも抑制的になるでしょう。また、もともとプレーヤーが限定されている上に東西航路のアライアンスは集約傾向にあり、嘗てのような、個々のプレーヤーにとって合理的な大型船発注が全体では意図せざる需給悪化を招くといった「合成の誤謬」による大量発注は、今後起きにくいと考えるからです。

また、ユニットコストの削減は大型化に応じた貨物の確保が前提となりますが、2014年度の輸送契約更改は、長年取り引きのある大手顧客を中心に想定通りに進みました。差別化が難しいとされる業界で極力それを目指してきた当社の努力が報われたのだと思います。

他社比での損益改善を妨げた南北航路については、既实施了西アフリカ航路の再編を皮切りに、必要な対策を講じます。改善の見込みが立たない航路からは撤退することも当然視野に入ります。

以上に述べた航路運営における損益改善と併せ、コンテナターミナル事業において、自動化工事を最近完了した北米西岸のターミナルを中心に増益が計算できます。ロジスティック事業における増収益も合わせてコンテナ船事業セグメント全体として2014年度に黒字化し、2016年度には300億円の経常利益を達成すべく、状況を密にモニターしながら担当部門を指揮していきます。

持続的で継ぎ目のない利益成長

以上、Question 2と3を通じて述べてきた全体戦略を具現化することにより、2016年度には全社で経常利益1,000億円、当期純利益800億円をあげる計画です。また、更に3年後の2019年度には、経常利益1,400億円、当期純利益1,100億円を計上することを目指します。

LNG船・海洋事業における長期契約の積み上げは今後3年間に実行していきますが、船が竣工し、実際に利益に貢献してくるのは主として2016年度以降になります。従って2016年度までは、ドライバルク船・ケミカル船等の既に回復基調にある部門の増益に加え、コンテナ船事業を中心とするコスト競争力強化計画の着実な実行によって利益水準を押し上げます。同時に市況耐性の強化を実現した上で、2016年度以降の安定利益の積み上げに繋ぐことによって、持続的で継ぎ目のない利益成長を図ります。

Question 4:

商船三井は、どのようにして株主価値の向上を図りますか。

長期安定利益への積極投資を通じて株主価値を向上

「STEER FOR 2020」では、安定利益の積み上げのために1兆円、コスト競争力強化等のために1,300億円、合計1兆1,300億円に相当する船舶・事業への投資を計画しています。資金支出のタイミングや資産の売却等も踏まえてこれを2014～19年度の投資キャッシュフローに焼き直すと、前半3年間で約6,000億円、後半3年間で約4,000億円となります。一方で営業キャッシュフローは安定利益の積み上がり等によって先に行くほど大きくなりますので、フリーキャッシュフローは、前半3年間でマイナスで、後半3年間でこれを取り返すかたちとなります。

株主還元に関し、当社は、当面の配当性向を20%とする一方、中長期的課題として財務体質の改善に伴い30%程度にこれを高めることを方針としています。投資が先行することによって、当社が目指す財務目標（自己資本比率35～40%、ネットギアリングレシオ100%）への到達は2019年度近傍になる見込みです。しかし、今後10年、20年の長期的スパンで考えた時、今は安定収益源に対し積極的な投資を行っていくべき時期であると判断します。強固な財務体質は、長期契約を獲得するためにも重要です。安定利益の積み上げに向けた設備投資と財務体質の改善を先行させることが、中長期的な株主価値の向上に繋がると考えており、

株主の皆様にはぜひご理解いただきたいと存じます。但し、増資による自己資本の回復は想定しておらず、またエクイティファイナンス全般について、既存株主への影響を考慮して極めて慎重な姿勢であることに変わりはありません。

投資の実行に当たっては、投資効率にも十分留意していきます。

LNG船・海洋事業については、参入できるプレーヤーは限られています。20年から30年にもわたる長期契約を結ぶことは顧客にとってもリスクですので、安全運航実績や財務体力を含めた総合的な信用力がない船社は参入が困難です。従って当社が内部的に設定するROI等のハードルレートを超えるプロジェクトを獲得することによって、目標の隻数を達成することが十分に可能だと考えています。ROIの水準はもちろん市況高騰時のフリー船のようなわけにはいきませんが、こうした船とは違い20年以上にわたる長期安定的な利益であることを改めて強調したいと思います。また、一般に投資総額に対し80%程度は金融機関からの借入れで賄う方針であり、実際にそれが可能ですので、自己資金に対する利益率はより高くなります。なお利益の出方ということ言えば、償還が進むにつれ金利負担が減り、利益額は徐々に大きくなっていきます。2013年度から2019年度に安定利益が250億円増える計画になっていますが、実はこれは始まりに過ぎません。期間中に獲得する長期契約による利益貢献は、2020年度以降累増していきます。

こうした安定利益の積み上げやコスト競争力の強化により、「STEER FOR 2020」期間中にROAを安定的に4～5%に押し上げ、ROEについても、計画中の早い時期に10%に到達させた上で、それ以上の水準を維持していきたいと考えています。

持続的成長に向けた経営基盤の強化

「STEER FOR 2020」においては、経営基盤の再強化にも取り組みます。これにより、取るべからざるリスクを排除する一方、取るべき合理的なリスクは正しく評価した上でチャンスに結び付け、「STEER FOR 2020」の掲げる計画の実現と当社の持続的成長を支えます。



第一に、コンプライアンスを再強化します。継続企業としてコンプライアンスは大前提であり、違反行為を根絶しなければ、130年の歴史をもつ企業といえどもその存続が危うくなります。先に公正取引委員会によって発表された通り自動車輸送に関する独占禁止法違反行為が存在したことは誠に遺憾であり、ご迷惑おかけした皆様に深くお詫び申し上げます。既に私が陣頭指揮を執る新たな委員会を立ち上げ、あらゆる法令・社会規範の順守が当社グループの世界の隅々にまで浸透するよう、体制・対策の再強化を図っています。

第二に、安全運航体制を再強化します。「世界最高水準の安全運航」は、船会社としての責任を全うするためにも、顧客から選ばれる企業になるためにも、当社にとって永遠のテーマだと考えています。今後伸ばしていくLNG船・海洋事業では顧客からより高い安全基準が求められることも考慮しつつ、再強化を図ります。

第三に、トータルリスクコントロールを強化します。リスク総量を「見える化」し、最悪の事態を想定した持続性の管理を徹底します。リスクフリーのビジネスは存在しませんが、取るに値するリスクか否かを冷静に判断し、選別していきます。

第四に、ビジネスインテリジェンスの結集を図ります。ビジネスインテリジェンスは私が社長に就任して以来強化してきたもので、今回の中期経営計画の策定においても基盤を成しています。情報はスタンドアロンで存在していても価値を生みません。色々な情報を合わせることで大きなトレンドが見え、付加価値が生まれてくるものです。様々な情報源や現場からの情報をスピード感をもって共有し、結集するための体制を強化します。

130年の歴史で積み上げた無形の資産

2014年4月1日、当社は創業130周年を迎えました。

当社は世界最大級の船隊を有する船会社ですが、今日このポジションにまで成長することができたのは、顧客のサポートがあればこそその思いを改めて深くします。1990年代までは日本は最大の荷主国でした。鉄鉱石、石炭、原油、LNG、自動車、そして様々な輸出品等、日本の荷主に任せられた貨物を運ぶために、新たな船を開発し、木目細かいサービスを磨きました。そうして身に着けた能力がその後は中国をはじめとする世界中の荷主にも受け入れられ、成長を続けています。

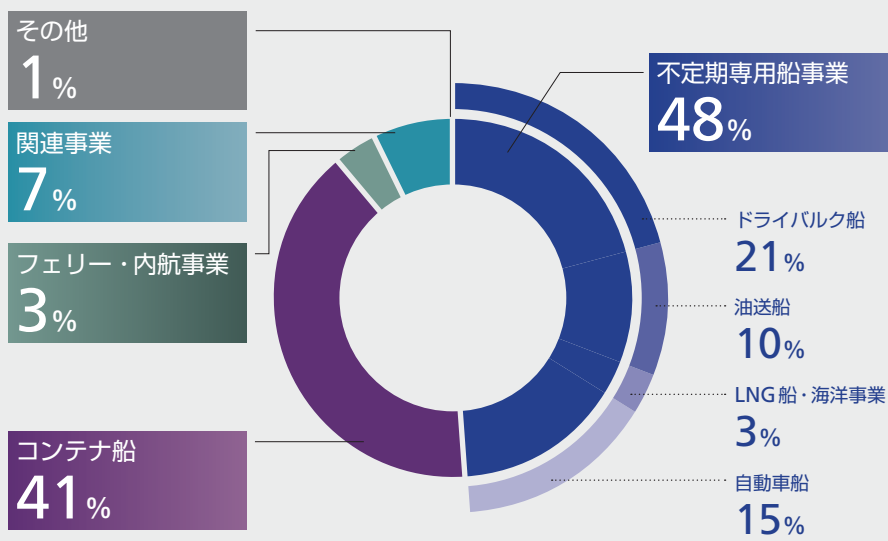
築き上げてきた顧客の信頼、そしてそれに応える中で身に着けてきた顧客のニーズを探し当ててソリューションを提供する能力は、間違いなく当社にとって無形の資産でしょう。

もう一つ当社の無形の資産でありDNAとも言えるものはチャレンジ精神、そしてチャレンジ精神とリスクコントロールの絶妙のバランスです。当社は大阪商船と三井船舶、ナビックスライン、そしてナビックスラインの前身である山下新日本汽船・ジャパンラインといった多くの会社が合併してできたハイブリッド型の会社です。ハイブリッドであるがゆえに環境の変化に強く、また合併後に互いに切磋琢磨し、チャレンジ精神を培ってきました。

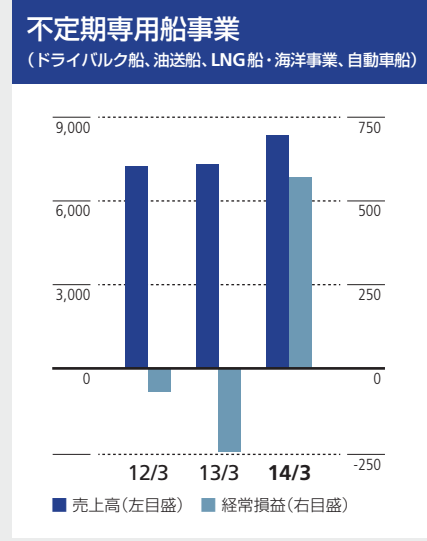
当社は、こうした無形の資産も最大限に活かしながら、現下の海運業を取り巻く環境を見据えて策定した中期経営計画「STEER FOR 2020」を遂行し、「変革を通じた確かな成長」を実現することによって、持続的な株主価値の向上に努めてまいります。

商船三井 at a Glance

セグメント別売上高構成比
2013年度実績



業績 (単位: 億円)



船隊表

	2014年3月末時点		2013年3月末時点	
	隻数	千DWT	隻数	千DWT
ドライバルク船	403	35,760	404	34,928
油送船	180	16,874	194	19,037
LNG船	67	5,182	69	5,310
海洋事業(FPSO)	1	—	1	—
自動車船	125	2,033	127	2,063
コンテナ船	119	7,091	115	6,370
フェリー・内航船	40	160	44	159
客船	1	5	2	10
その他	2	13	3	19
合計	938	67,117	959	67,895

(註)短期傭船、JV保有船を含む

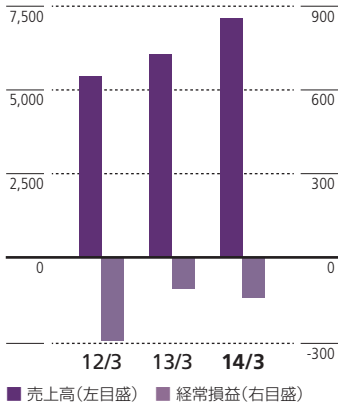
不定期専用船事業(ドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業、自動車船)



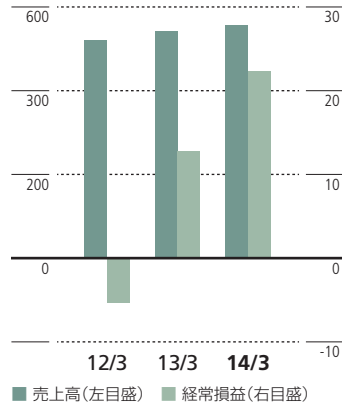
コンテナ船事業



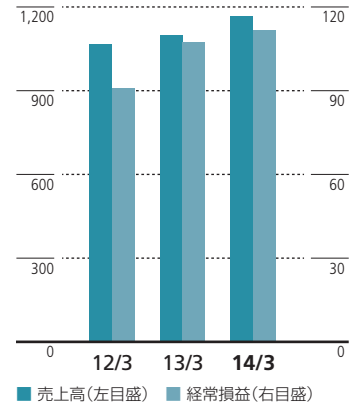
コンテナ船事業



フェリー・内航事業



関連事業



フェリー・内航事業



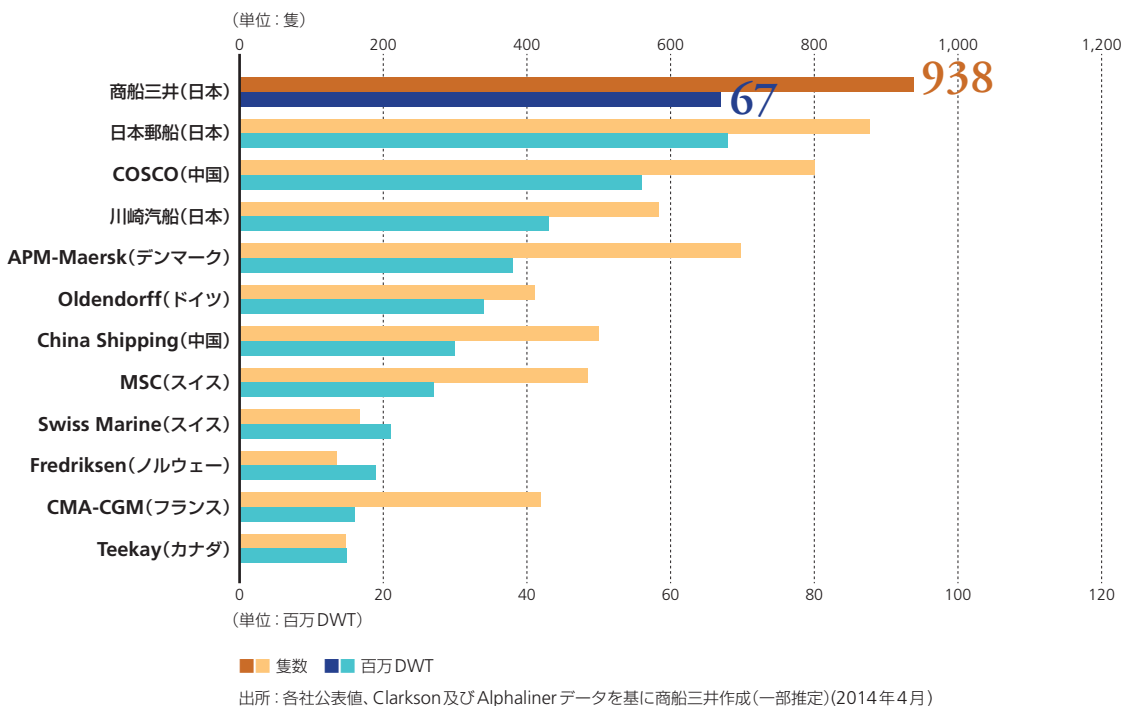
関連事業



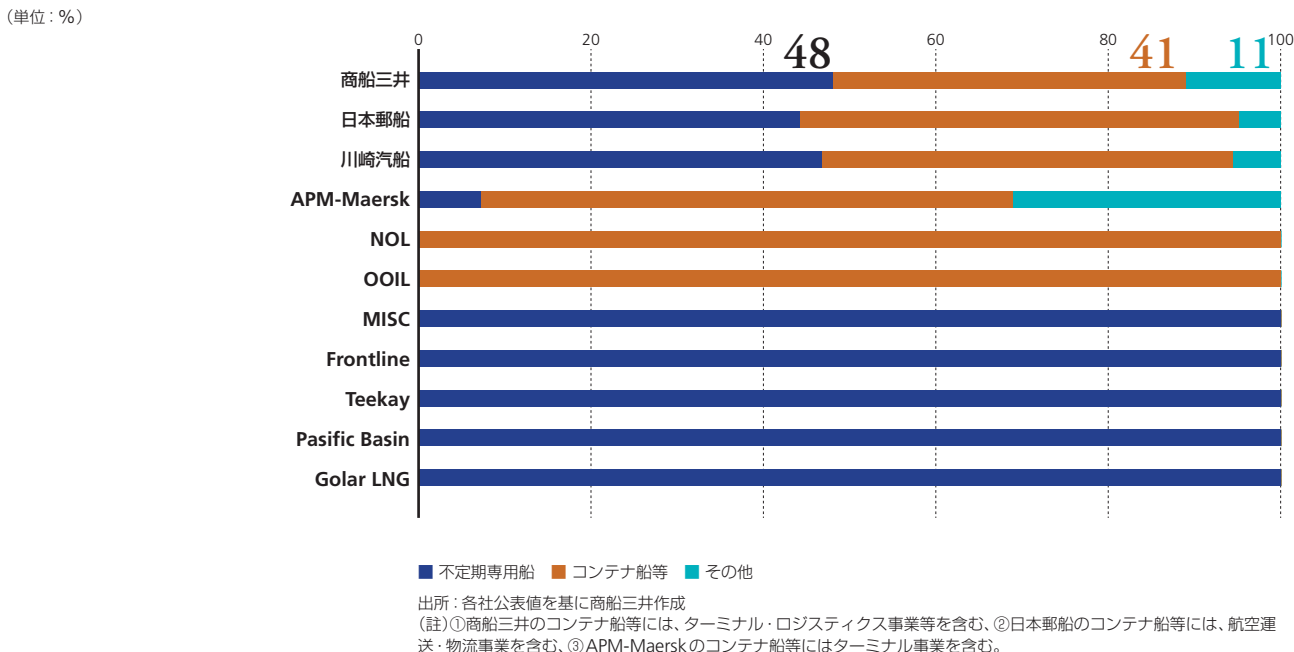
マーケットポジション

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)

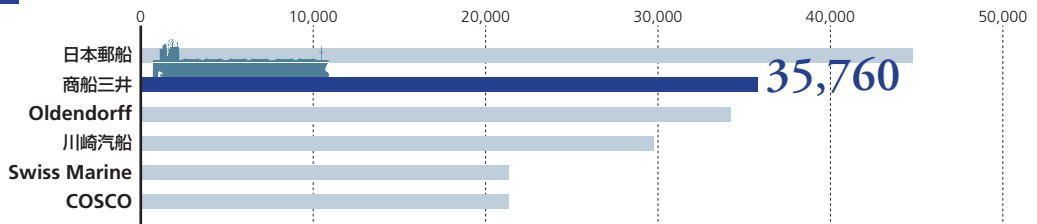


世界主要海運会社の売上高構成比較



ドライバルク船

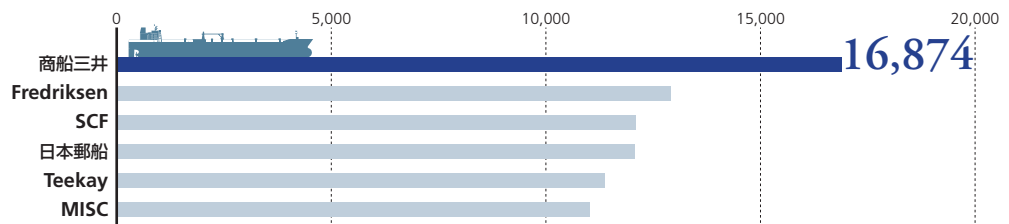
(単位:千DWT)



出所: 各社公表値、Clarkson
(2014年4月時点)

油送船

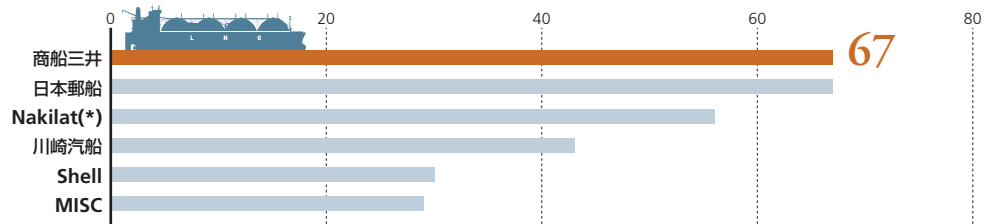
(単位:千DWT)



出所: 各社公表値、Clarkson
(2014年4月時点)

LNG船

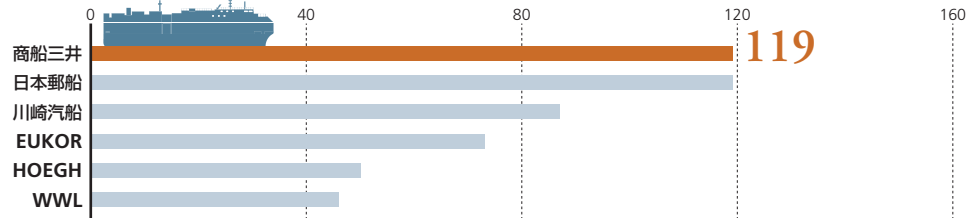
(単位:隻)



(*) Qatar Gas Transport Company Ltd.
出所: 商船三井調べ
(2014年4月時点)

自動車船

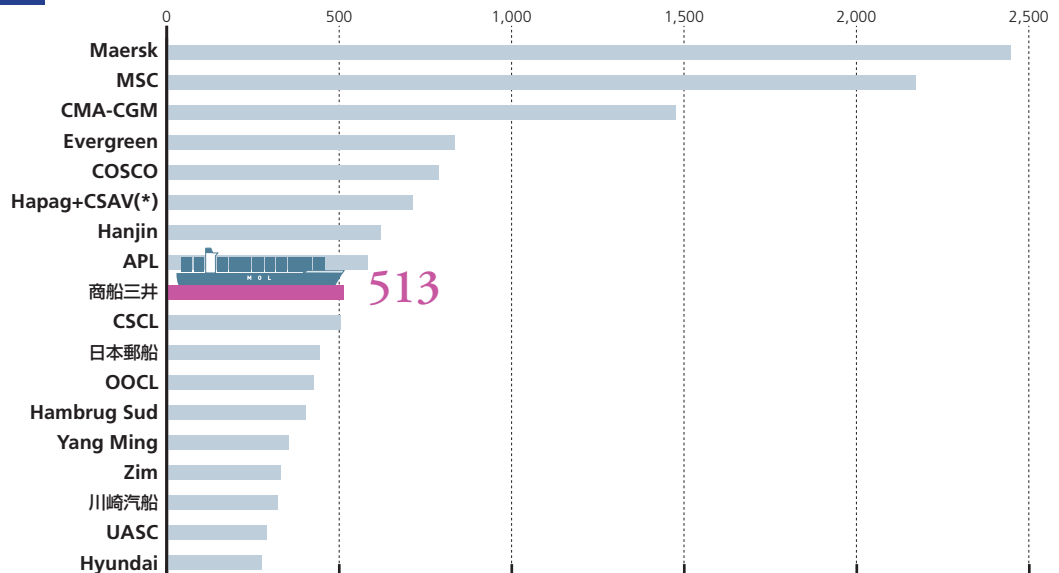
(単位:隻)



出所: 商船三井調べ
(2014年4月時点)

コンテナ船

(単位:千TEU)



(*) 2社の単純合計
出所: MDS(2014年2月時点)

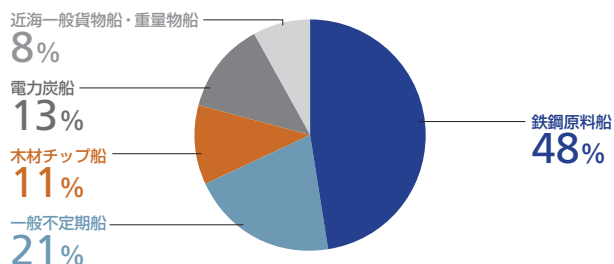
不定期専用船事業 ドライバルク船部門



永田 健一 専務執行役員

“顧客ニーズに応じたサービスの提供と、安定利益の確保、市況耐性の強化を通じて、持続的に、全社業績に確固たる貢献を行ってまいります”

連結売上高構成比 (2013年度)



ドライバルク船船隊表

船型	標準的な載貨重量 (DWT)	2013年3月末時点隻数	2014年3月末時点隻数	用途
ケーブサイズ	170,000	103	107	鉄鋼原料 (鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72,000	38	38	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	68	67	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディ	28,000	52	56	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93,000	41	40	燃料炭
木材チップ船	50,000	44	42	木材チップ、大豆粕など
その他 (重量物船、近海船)	12,000	58	53	鋼材、プラントなど
合計		404	403	

2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

2012年度第4半期に当社が断行した「事業改革」の中心は、ドライバルクのフリー船^(*)の営業・運航拠点を東京からシンガポールに移転することにあります。これに伴い約130隻のフリー船について船主との備船契約を当社から当社のシンガポール子会社^(**)に当時の市場価格で譲渡し、元の備船料との差額を特別損失として計上した結果、当社グループは、今日アジアにおける海運の中心となったシンガポールにおいて世界屈指のコスト競争力を備えたフリー船隊を持つこととなりました。2013年度を通じて同地における営業基盤を確立して有利貨物の確保に努めた結果、年度平均ではなお一般的な採算線を下回る市況のもとで着実な利益

をあげ、ドライバルク船部門全体として、鉄鋼原料船・電力炭船・木材チップ船等の長期契約による確固たる安定利益と合わせて、必達目標である黒字化を達成することができました。

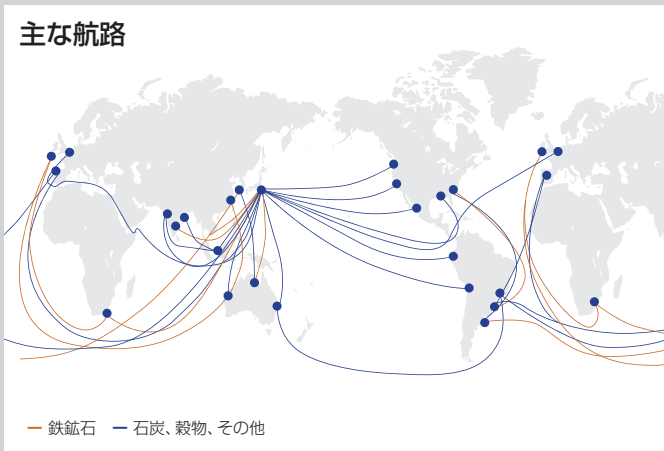
ドライバルク船の市況は、2013年前半はなお低迷が続いたものの、後半には特に最大船型であるケーブサイズにおいて大きく改善しました。2010年から2012年の3年間はケーブサイズの新造船が毎年200隻以上竣工して供給過多を招いていましたが、2013年はこれが半減、一方で旺盛な中国の鉄鉱石・石炭輸入などに支えられて需要が供給を上回る率で伸びた結果、期待された本格的な市況回復が現実のものとなりました。パナマックス以下の中小型船はなお需給の改善には至りませんが、新造船の竣工が漸減に向かう中、市況は概ね前年を

上回る水準で推移しました。

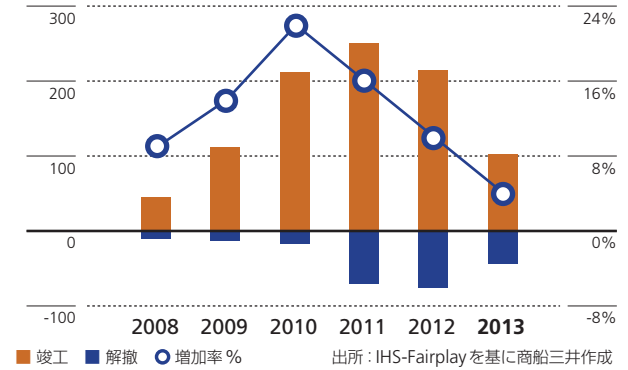
電力炭船は、国内石炭火力発電所がベース電源として重要性を増す中で稼働率が高まり、石炭輸入量が増えたため好調でした。木材チップ船も、国内景気の回復に伴い紙の需要が回復したことに加え、中国・インド向け輸送契約を獲得できたことから、損益が改善しました。

こうした事業環境の改善もあって当部門は単なる黒字化にとどまらず期初想定を7割程度上回る利益を確保することができましたが、この損益改善にも貢献した2013年度における2つの成果について、特に触れておきたいと思います。

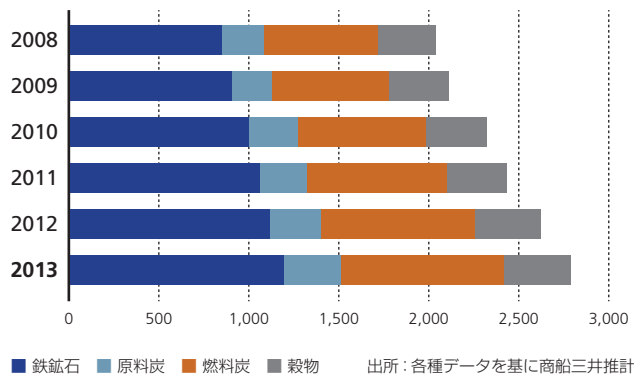
第一は、減速航海の深度化です。減速航海は燃料費を抑えるために行いますが、スピードを落とすことで不完全燃焼をはじめ様々な問題が生じます。こうした課題を把握し、ハードとソフト



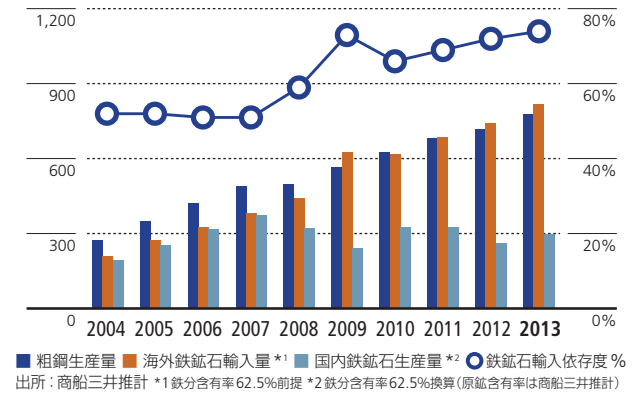
船腹供給量推移(ケープサイズ) (単位:隻)



ドライバルク主要貨物別荷動き推移 (単位:百万トン)



中国鉄鉱石輸入依存度 (単位:百万トン)



の両面で解決策を見出し、備船であれば船主にも納得してもらうという取り組みが大きく進展しました。

第二は、第一の点にも関連しますが、顧客のサプライチェーン全体の中における海上輸送の位置付けについて、より強く意識するようになりました。やみくもに減速したりすれば顧客に迷惑がかかりますが、受荷主の製造工程や在庫状況まで意識すれば、減速によって在庫や滞船の抑制に役立つことがあります。当社はこれまでも積揚港の条件に応じた最適船型の開発・運航や、揚港における荷揚げ監督などの提案・サービス提供によって顧客の信頼を得てきましたが、常にサプライチェーンにおける位置付けを意識することを通じて、顧客に対するサービス向上と当社の収益改善が両立するWin-Winの取り組みが数多く存在

するという認識が、ドライバルク船部門全体に浸透しました。

私は、このようにして身に着けた能力を「運航力」と呼んでいます。一見当たり前のことのようにですが、長年この部門に関わってきた者として、その力の向上と効果に確かな手応えを感じています。これが昨年のアニュアルレポートで述べた「『お客様の荷物を運ぶ』という原点を見つめ直す」ことの成果であり、「STEER FOR 2020」で目指す事業モデルの基盤ともなります。

「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

「STEER FOR 2020」期間中のドライバルク船市況は、一時の低迷から脱して、一般的な船舶コストをカバーできる程度の水準で推移していくことが予想さ

れます。中国経済の調整によりしばしば懸念材料とされる中国の鉄鉱石輸入は、資源メジャーの増産による価格の下落と大気汚染防止にも配慮した国内産鉄鉱石から海外産への移行により、当面は伸びていくと見られます。一方でドライバルク船の新造発注が2016年に向けて漸減傾向にあることが、需給環境と市況の改善を支えていくでしょう。

このため2014年度は、主として市況の改善により、当部門の利益水準は前年度に比べ更に向上すると見込んでいます。

しかしながら、今日世界に存在する過剰な造船設備を考えれば、2016年以降再び竣工隻数が増加に転じるリスクは十分に意識する必要があります。

このような認識のもと、「STEER FOR 2020」においては、その全体戦略に沿って、安定利益の確保、顧客ニーズに応じ

たサービスの提供、市況耐性の強化に傾注していきます。このことは、既に当部門が2013年度に舵を切った方向、すなわち先ず顧客の貨物を確保し、船を運航してこれを運ぶという原点への回帰、換言すれば、造船需給逼迫時においては可能だった、先ず船を確保し、運航もしくは貸船するという事業モデルへの訣別を意味します。単純に船を貸すビジネスに比べ、運航は手間がかかります。しかしそのぶん身の丈を越えた急拡大が抑制され、トータルリスクコントロールに一つの軸を与えることもできます。

前述の通り、ドライバルクのフリー船については、シンガポールに営業・運航拠点を築いています。シンガポールは世界の海運に関する情報の集積地であり、3大資源メジャーをはじめとする重要顧客が拠点を構え、実質的にビジネスの意思決定を担っています。現地におけるフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーション、輸送実績の積み重ねと技術的なサポート等によってこれら顧客の信頼を獲得し、ビジネスパートナーとして選ばれる船社になるよう努めています。また、豪州・東南アジア・インド・中国といった市場を幅広く視野に入れ、多様な貨物の獲得と組み合わせにより、空船回航の少ない効率的な運航を実現し、マーケット水準を上回る収益を生み出していきます。

日本・シンガポールの船隊とも、専用船・大型船については、引き続き鉄鋼ミル・電力会社や大手資源メジャー等との長期契約の獲得・更新を目指します。従来からの豪州・ブラジル等に加え、新たな出荷地としてはモザンビークなどのアフリカや、鉱石を半加工して輸出する中東などが注目されます。中小型船には、タイミングを捉えて中期のCOA(数量輸送契約)^(*)などをなるべく多く付けていく予定です。

ドライバルク船の船隊規模については、現状維持を基本方針とします。但し、昨今の燃費性能の改善によって陳

腐化した船や、環境規制に対応し、或いはこれを先取りすべきと判断される船はスクラップし、徐々に省エネ船・低環境負荷船に切り替えていく予定です。こうした船の質の改善は、昨今、長期契約を獲得する上でも鍵になることが増えています。期限を迎えた中長期備船は返船する一方、短期備船を活用し規模とコストに柔軟性を持たせつつ輸送需要に応えます。このように、全体の船隊規模は変わりませんが、中身は、契約サイドでは中長期契約が増え、調達サイドでは市況耐性が強化された、質の高い船隊に置き換わっていくのです。

同様に、「STEER FOR 2020」の期間における当部門の利益も、回復した高い水準を持続していくことが一義的な目標となります。但し、利益の構造は、船隊構成の変化に伴い、より下振れリスクが小さいものに置き換わっていきます。保有船や長期備船にはなるべく多くの中長期契約を付け、安定利益を確保しま

す。一方、短期備船は時に割高になる可能性があります。これは言わば市況リスクに対して保険を払っているようなものです。先に述べた「運航力」があれば、こうした船を使っても、減速航海や効率運航、貨物の組み合わせによって、一定の利益を確保することが可能です。

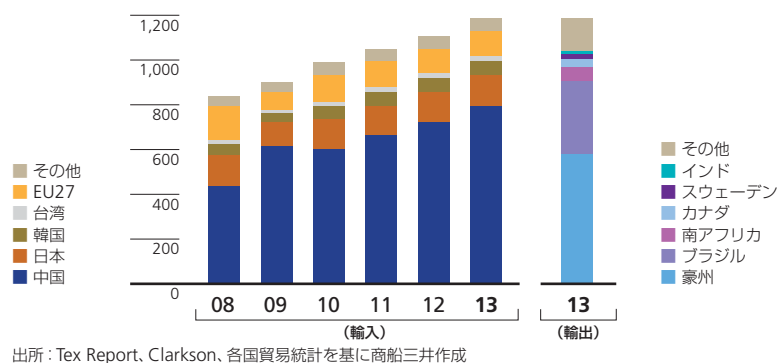
当部門は、商船三井が130年にわたる船舶運航の中で培ってきたノウハウが最大の強みであることを心に留め、顧客の多様なニーズを先取りし、持続的に、全社業績に確固たる貢献を行っていきます。

(*1)フリー船：2年以上の契約に従事しておらず、市況変動の影響を受ける船。

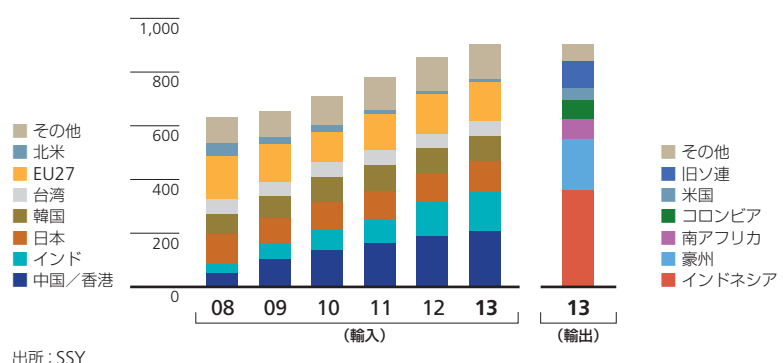
(*2)シンガポール子会社：MOLケープ社(ケープサイズを運航)及びMOLバルク・キャリアーズ社(パナマックス以下の船型を運航)。いずれも当社100%出資。

(*3)COA：Contract of Affreightmentの略。鉱石・石炭・原油などのばら積み貨物を大量かつ長期に輸送する契約。貨物の輸送量・輸送期間は定めるが船舶は特定せず、契約の消化方法は海運会社に任される。

鉄鉱石海上荷動き量(国・地域別) (単位:百万トン)



燃料炭海上荷動き量(国・地域別) (単位:百万トン)



不定期専用船事業 ドライバルク船部門
ケーブルサイズ・バルカー「らんばあと丸」



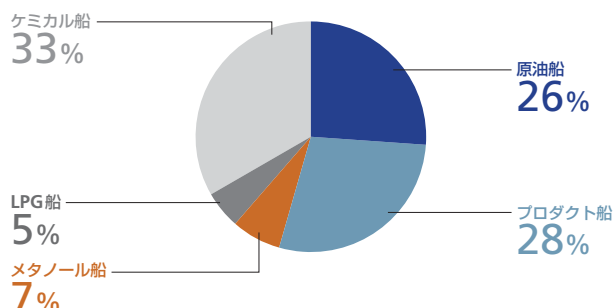
不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫 専務執行役員

“油送船の総合プレーヤーとしての情報力を武器に、新たな物流機会を捉え、市況耐性と競争力のある船隊を作り上げていきます”

連結売上高構成比 (2013年度)



油送船船隊表 (単位: 隻)

	2013年 3月末時点	2014年 3月末時点	フル運航対象船 (2014年3月末時点)
原油船	47	38	VLCC(very large crude oil carrier, 30万トン型)
プロダクト船*1	61	59	LR1(7万トン型)
ケミカル船*2 (含メタノール船)	75	72	一般ケミカル船
LPG船	11	11	VLGC(very large gas carrier, 8万m ³ 型)
合計	194	180	

*1 ガソリン、ナフサ、灯油、ジェット燃料、軽油等の石油製品を輸送

*2 キシレン・ベンゼン等の化学製品、メタノール、植物油等を輸送

2013年度の状況について ([RISE2013]を振り返って)

油送船部門は、原油船、プロダクト船、LPG船、メタノール船、ケミカル船の5種類の船種を運航しています。全社を挙げて黒字回復を目指した単年度経営計画「RISE2013」において、当部門は、高船価のフリー船^(*)の縮小を継続しつつ、減速航行による燃料費削減やフル運航⁽²⁾による運航効率の改善に努めました。この結果、市況の改善もあって損益は前年度に比べ大幅に改善しましたが、黒字化には至らず、誠に遺憾ながら5期連続の損失を計上しました。とはいえ、ここ数年苦戦していたケミカル船とLPG船が黒字転換を果たし、メタノール船の利益は拡大、原油船も下期は黒字化したことから、2014年度黒

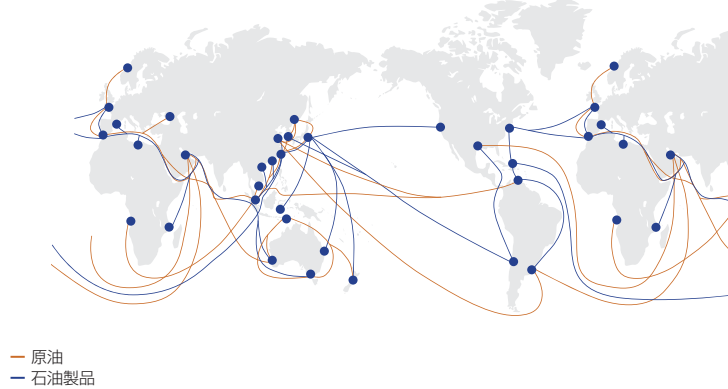
字化に向けた基盤は整ったと云うことができます。

2013年、原油船の最大船型であるVLCCは世界で30隻の新造船が竣工し、20隻が撤退して、純増は10隻と供給圧力は限定的でした。一方、石油需要量は1.2%増加、海上輸送量は前年比ほぼ横ばいでしたが長距離輸送の需要増でトンマイルが増え、需給は若干改善しました。市況は夏場の不需用期に低迷したものの、11月以降、中国をはじめとしたアジア諸国が原油在庫の積み増しを手配するとともに荷動きが活発化し高騰しました。中国の旧正月明けには再び低下しましたが、この期間においても市況が損益分岐点を超えて推移する局面が見られた点に、市況の潮目の変化を感じました。

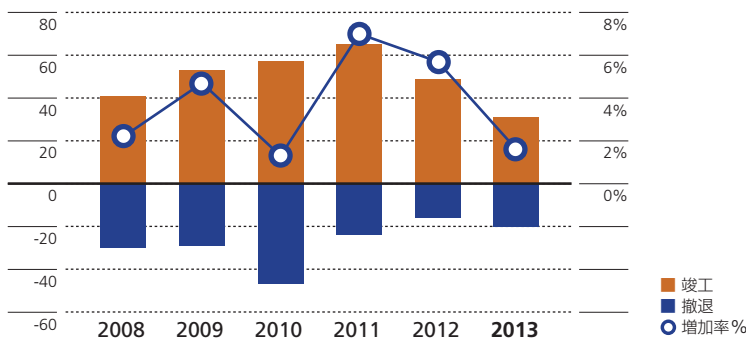
プロダクト船の市況は、期初は高レベルで推移したものの、6月以降は総じて上値の重い展開が続きました。このため、通期での市況改善と赤字幅の削減は限定的に終わりました。

2013年度で最も大きくマーケットが変化したのがLPG船です。シェール革命の影響で米国出しのLPG荷動きが活発化し、中東が中心だったLPG船(VLGC)マーケットが二極化し始めました。米国出しは欧州や中南米だけでなく喜望峰回りでアジアにも向けられ、これがトンマイル増加をもたらし、世界で150隻規模のVLGC総隻数に対して12隻の新造船という比較的大きな供給圧力を優に吸収しました。この結果、市況は不需用期にも大きくは下落せず、LPG船は黒字を回復しました。

主な航路



船腹供給量推移(VLCC) (単位: 隻)



出所: Clarksonを基に商船三井作成 (注)ダブルハルのみ

メタンール船は当社が専用船の開発で先行した船種で、全船が10～15年の長期契約に従事しています。2013年度はコスト削減によって増益を達成するとともに、4件の長期貸船契約(合計10隻)を獲得し、将来にわたる安定収益を確保しました。

ケミカル船は、ビジネスの8割がCOA^(*)でカバーされ、残り2割がスポットです。2012年まで続いた新造船の竣工は当面限定的で、船腹需給の引き締まりを反映し、COA交渉では複数年契約の要請が増え、運賃率も改善しました。また、2012年10月に営業・運航拠点をシンガポールに移転したことが奏功し、中東出しアジア向けの化学品を輸送した復路に東南アジア出しインド向けの植物油等のスポット貨物を

輸送するといったかたちで運航効率を改善したことも、黒字化を後押ししました。

「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

2014年に25隻程度の新造VLCCの竣工が予定されていますが、市場には15歳超の老齢船が約50隻あります。老齢船は、メンテナンス費や検船対策費用が高く付く上、石油メジャーを中心に回避される傾向が強まっており、撤退時期は早まっています。順調に老齢船が撤退すれば、純増は10隻程度となる見込みです。一方、石油需要は1.3%増加し、原油の海上荷動きはほぼ横ばいながらトンマイルは前年比で2～3%の増加が見込まれることから、需給は改善すると見られます。

米国のシェールオイルは軽質油であるため、その増産によって、西アフリカから米国向けの軽質油輸出は大幅に減少していますが、中東からの重質油輸出の減少はさほどではありません。一方、中国とインドが、中東のみならず西アフリカや南米からの原油の輸入を伸ばし、トンマイルを増加させています。

プロダクト船では、先進国における製油所閉鎖とこれに伴う中東やインドからの輸入が今後も増えていくと見られ、また、米国が安価なシェールオイルを原料にコスト競争力を持つ石油製品を生産し、欧州・南米のみならずアフリカなどへ販路を拡大していくと考えられます。シェールガスの随伴物であるLPGも、米国出し輸出は堅調に伸長するでしょう。

一方で懸念されるのは供給の動向です。2013年度にも、油送船で成長が期待される船種に相当の投機的発注が見られました。LPG船は2014年に入っても一層の好況を維持していますが、2015～16年には市場規模に対し比較的大きな新造船竣工が見込まれます。プロダクト船の2013年における実際の新造船竣工はオーダーの7割程度でしたが、2014年以降に竣工率が上がった場合、需給バランスの変化には注意が必要です。

このような事業環境認識に基づき、当部門は「STEER FOR 2020」において、その全体戦略に沿って、様々な手法で市況耐性の高い船隊構成への転換を進めていきます。この結果として、船隊規模は2013年度末の180隻から2016年度末には160隻に減少する計画です。しかし、これにより収益の下振れは抑制され、「STEER FOR 2020」の初年度である2014年度には油送船部門全体として黒字を回復し、期間を通じて、全社利益の増加に着実な貢献ができると考えています。

VLCCは、長期契約獲得を主とする方針を継続し、顧客の短期契約ニーズに

一定程度は応えながらも、フリー船は減らしていきます。プロダクト船は、市況連動型の備船による調達を指向することによって市況エクスポージャーを縮小します。現在は好況を享受しているLPG船においても、一部の船についてはタイミングを捉えて中長期的契約を結び、利益の確定を図ります。

メタノール船は、引き続き長期契約による安定利益を生み出していきます。また、シェールオイルを原料とする化学製品の中には、物量の増大に伴ってメタノール同様に専用船による輸送が適するものが現れると考えており、専用船の検討・開発を通じて、安定利益を獲得できるビジネスの拡大を模索します。多品種の化学品を同時に輸送するケミカル船も、高度の輸送ノウハウを要する点で差別化が可能な分野であり、引き続き

安定的な収益増が期待できます。近海船を削減する一方で今後は遠洋航路を成長領域と捉え、大型船の投入による競争力強化と積み取り増によって利益水準の押し上げを図っていきます。

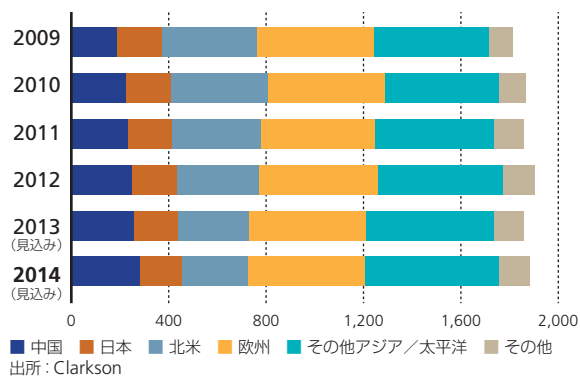
シェール革命は物流を大きく変えています。原油価格の今後の動きや米国内の環境規制などにより、状況が反転する可能性もあり、予断を許しません。このため、当社が顧客のニーズを満たしながら成長するには、原油・石油製品・ケミカルの各輸送分野で世界をカバーするキープレーヤーとしてのプレゼンスを維持することが肝要です。プレゼンスが落ちると、情報が入らず、新たな物流機会を見失うことになりかねません。前述の通り「STEER FOR 2020」の期間は市況エクスポージャー削減のために減船する計画ですが、一

方でプレゼンスを維持するため、様々な船種でプールという営業形態を活用していきます。この際、顧客との接点が失われないよう、プールマネージャーとして当社が営業・運航の実務を担当するという方針を堅持します。

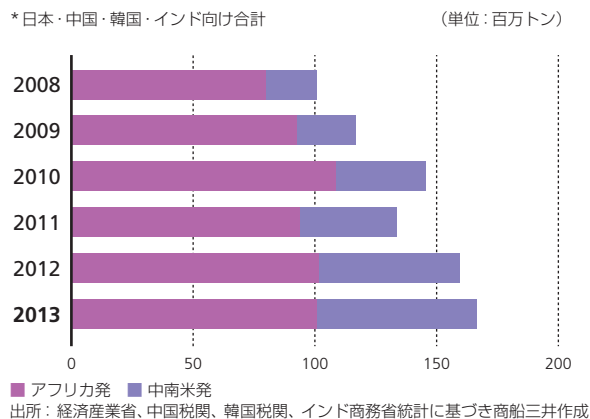
このようにして当部門は、「STEER FOR 2020」の期間においても、長年にわたる安全運航の実績によって培ってきた顧客の信頼をもとに、競争力のある船隊を維持しながら、積極的な情報収集を通じ、新たな成長機会を獲得していきたいと考えています。

- (*1)フリー船：2年以上の契約に従事しておらず、市況変動の影響を受ける船。
- (*2)プール運航：海運会社(オペレーター)や船主(オーナー)が船舶を持ち寄り、共同運航をすること。
- (*3)COA：Contract of Affreightmentの略。詳細はP30(*3)を参照。

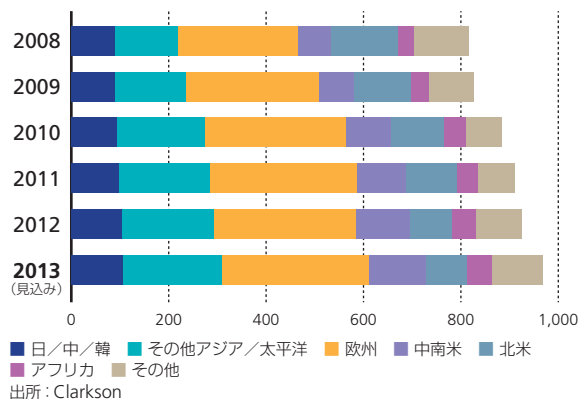
原油海上荷動き量(輸入国・地域別) (単位:百万トン)



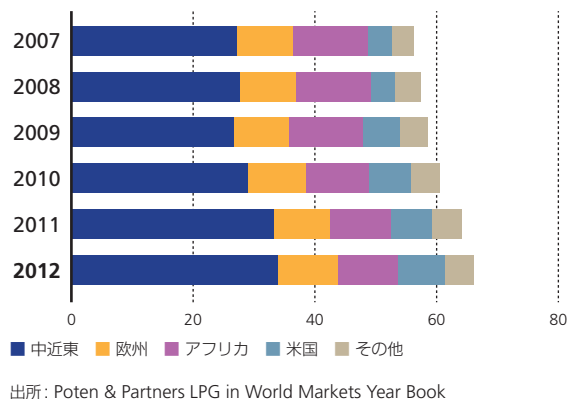
アフリカ・中南米発アジア向け*原油海上荷動き量



プロダクト海上荷動き量(輸入国・地域別) (単位:百万トン)



LPG海上荷動き量(輸出国・地域別) (単位:百万トン)



不定期専用船事業 油送船部門
VLCC「CHOKAISAN」



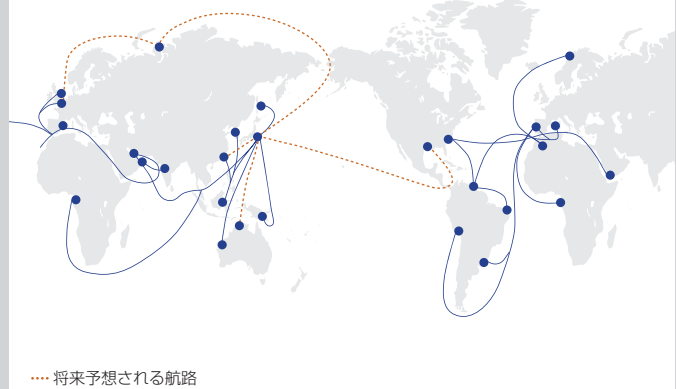
不定期専用船事業 LNG船・海洋事業部門



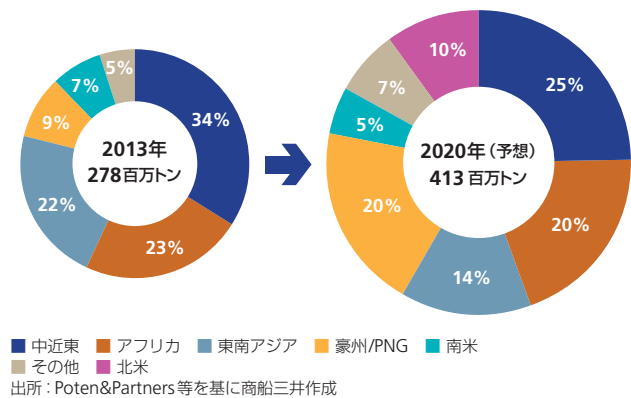
橋本 剛 常務執行役員

“急増するLNG荷動きを取り込み、長期安定利益を積み上げるとともに、成長力のある海洋事業を積極的に拡大し、新たな収益の柱を築きます”

主な航路



LNG地域別供給能力予測



2013年度の状況について ([RISE2013]を振り返って)

2013年度のLNG船部門は、長期輸送契約による安定利益により、前年度と同水準の利益を計上しました。全社を挙げて黒字化に取り組んだ「RISE2013」において、市況に左右されない安定利益の担い手として、期待された役割を全うすることができたと言えます。

2013年の世界のLNG荷動きは約2.4億トンで、ほぼ前年並みでした。しかし、景気低迷による欧州の需要減をアジアの需要増が補ったかたちであり、大西洋水域からアジア向けのLNG輸送が伸びたことから、トンマイルという点では増加しました。

LNG船事業の特徴として、プロジェクトの受注から新造船が竣工し利益貢

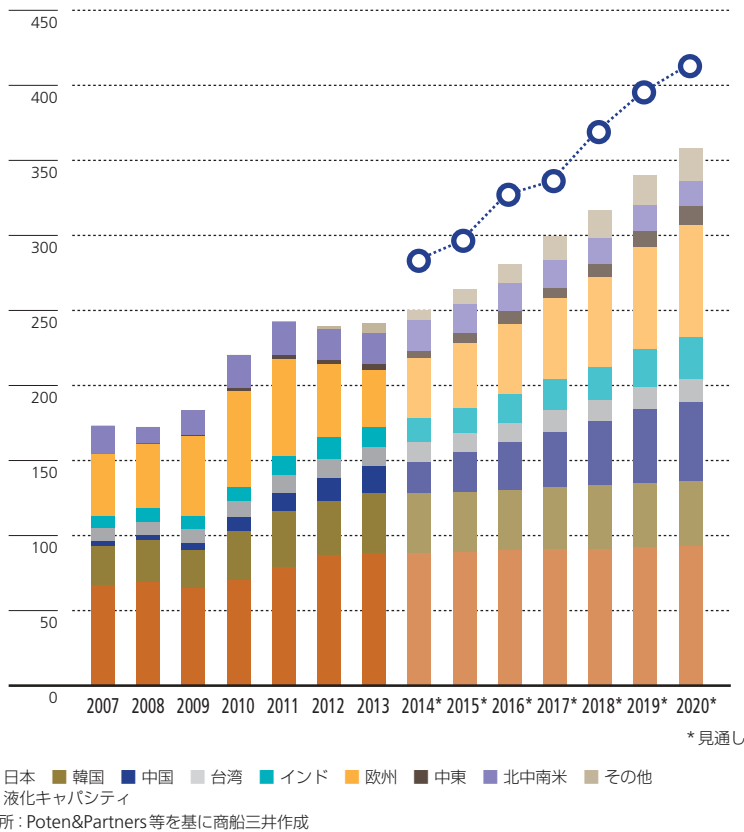
献をし始めるまでのリードタイムが数年に及び長い、という点があります。実際、2013年度の利益に貢献したプロジェクトは全て2010年以前に獲得したものです。2013年度は、5月に受注した大阪ガス・九州電力の豪州イクシスプロジェクト向けLNG船を皮切り

に、将来の安定利益に繋がる4件(9隻)の長期契約(下表をご参照)を獲得することができました。これらが実際の収益に貢献してくるのは2016年以降になりますが、長期安定利益を生み出す契約を複数積み上げ、発注残で競合船社を大きく引き離すことができたこと

2013年度成約長期契約

LNG船				
東京ガス	米国出し	日本向け	1隻	2017年度開始予定
大阪ガス・九州電力	豪州出し	日本向け	1隻	2019年度開始予定
SINOPEC	豪州出し	中国向け	4隻	2016年度開始予定
SINOPEC	豪州出し	中国向け	2隻	2017年度開始予定
Petronet	豪州出し	インド向け	1隻	2016年度開始予定
海洋事業				
Petrobras	ブラジル	FPSO		2016年度開始予定
Tullow Ghana	ガーナ	FPSO		2016年度開始予定
GDF Suez	ウルグアイ	FSRU		2016年度開始予定

LNG 供給能力/海上荷動き量 (単位:百万トン)



は大きな成果でした。

これらの案件において当社が選ばれた理由は、顧客ニーズを正確に汲み取り、その上で当社が持つリソースを活用して顧客が納得できる提案に纏めあげる企画力だったと考えます。顧客の求める最適なソリューションを提案するための鍵は、海上輸送需要の詳細を突き止める情報収集力、顧客固有のニーズへの洞察力、そして何よりも世界最大の船隊と、これに基づく船舶管理・造船技術・資金調達ノウハウという懐の広い社内リソースと、そして国内外にわたる幅広いネットワークです。例えば、新造船を前提とした案件でも竣工までの期間は既存船が活用できないかを検討したり、異なるプロジェクト同士のコーディネーションを模索したり、顧

客にとっての付加価値を高めるために色々な工夫を凝らして他社との差別化を図ります。2013年度は、そのような取り組みが実を結んだ年だったと思います。

海洋事業においても、2013年度に3件の長期契約を獲得しました。とりわけウルフアイのFSRU^(*)プロジェクト獲得は、従来は欧州系企業の独占であったFSRUの分野において邦船社として初の単独参画を果たしたものです。建造するFSRUも世界最大規模(263,000立方メートル)で、当社の実力を海洋事業の分野でも示した案件でした。当社は2006年以来、欧州船社とのジョイントベンチャーを通してFSRUの経験を積んできました。また、技術的にFSRUオペレーションに通じるShip

to Ship^(*)というオペレーションを北海道の苫小牧で成功させています。こうした経験の積み重ね、当社がLNG船事業で長年培ってきた実績や技術力が、顧客に高く評価された結果だと自負しています。念願であったFSRU事業への参入を果たせたことで、2013年度は当社の海洋事業にとって大きな転換点となった年でした。

「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

世界のLNG海上輸送需要は足元では年間2.4億トン程度ですが、2020年頃には年間4億トン以上に達すると予想されています。北米の「シェール革命」は既に現実のものになっていますが、シェールガスは北米のみならず世界中で豊富な埋蔵量が確認されています。その上、在来型の大型天然ガス田が東アフリカなどでも発見されています。日本の原子力の問題や、中国・インドの大気汚染問題などでガスを燃料とする発電のニーズが増えつつある現状を踏まえると、今後の天然ガスの需要はエネルギー全体の需要の伸び率を上回って伸びていくでしょう。

それに伴い、LNG船に対する需要は現在の370隻から550隻程度に増えると考えています。新たな天然ガスの供給地域と今後需要が増えるアジア地域の地理的な位置関係から、トンマイルは従来以上に増えます。既に約100隻の発注残がありますが、50~100隻程度ある老齢船のリプレイス需要を含めると、今後さらに120隻程度が追加で建造されることになると見ています。

このような成長が見込まれることを踏まえ、事業ポートフォリオの変革を柱の一つに掲げる「STEER FOR 2020」では、長期安定利益を獲得するビジネスとしてLNG船と海洋事業を中核に位置付け、2019年度末には当該事業の資産構成比を2013年度9月末比3倍に

あたる26%に拡大することを目標にしています。そのために「STEER FOR 2020」期間中、当社全体で1兆1,300億円の設備投資のうち7,000億円を当分野に投資する計画です。LNG船の船隊規模は2019年度末までに120隻まで拡大し、リーディングカンパニーとしての圧倒的な地位を確固たるものにしていきます。

そのために当社は、比較的多数の船社が競合する在来型のLNG案件のみならず、より難易度の高い案件にも挑戦しています。例えば中国の造船所でのLNG船建造プロジェクトや、北極海航路を切り拓くロシアのヤマルLNGプロジェクトが代表例です。技術的難易度が高いこれらの案件では、技術・船舶管理・営業部門が一体となった「製販一体型営業」を展開し、より高い収益性の確保を目指します。在来型のLNG案件と、このようなチャレンジングな案件を組み合わせ、LNG船事業内でのポートフォリオの最適化を図ります。

一方、船隊規模の拡大には優秀なLNG船員の確保・育成が不可欠です。LNGはマイナス162度の超低温状態で常時蒸発し続けており、船員にはタンク内の温度管理や圧力管理に関する高度な知識とスキルが求められます。LNG船1隻当たり20数名の船員が乗っていますが、予備要員も含めると1隻につき40名程度の船員を確保する必要があります。船隊規模を50隻以上拡大するためには2,000人以上の船員が必要となり、船員の確保・育成は「STEER FOR 2020」の成否の鍵を握ると言っても過言ではありません。

幸いなことに、当社グループは世界最大級の船隊を有し、多くの優秀な船員を抱えています。全社的な視点から、油送船など他の船種に乗っている経験豊富な船員を、当社が世界中に持つ訓練施設で研修させ、あるいは既存の

LNG船上で実践形式の研修を行いながら、高い安全運航管理スキルと経験・判断力を身に着けたプロフェッショナルなLNG船員として育成していきます。当然、これは一朝一夕にできることではないため、新造船が大量に竣工してくる2016～17年に向けて既に訓練を開始しています。訓練生を既存のLNG船に配乗させることで船員訓練費用が膨らみ、2014年度からは暫く利益の押し下げ要因として働きます。但しこれは千載一遇のチャンスをつかむための先行投資であり、訓練生が独り立ちし、新造LNG船が竣工してくる2016年度以降、長期安定利益に貢献していきます。

海洋事業もLNG船事業と並ぶ大きな柱です。「STEER FOR 2020」スタートと同時に、従来LNG船部門の1グループであった海洋事業室を海洋・LNGプロジェクト部に格上げし、社内横断的な取り組みを強化する体制を発足させました。現在、FPSO^{(*)3}5件(うち1件は稼働中)、FSRU1件の契約があり、今後更なる投資積み上げを目指すと同時に、中長期的にはFPSO・FSRUに続く第3の柱としてFLNG^{(*)4}への参画も検討しています。海洋事業には様々な分野がありますが、当社は、船社として培ってきたノウハウを活かすことができ、且つ長期契約が獲得できて安定利益が期待できる分野に投資を集中します。

FSRUは、陸上のLNG受入基地を建設するのに比べて低コスト且つ短期間で受け入れ設備を整えられるため、新興国を中心に需要が急速に伸びています。従来、天然ガスは石炭・石油に比べて輸送の困難さから、比較的近い所で消費されるか、巨費を投じて受入基地を建設できる日本等の先進国向けに輸出されていました。FSRUの登場によってLNGの新しいトレードパターンが生み出され、海上輸送需要の飛躍が期待

されます。このようにFSRUは、LNG輸送事業とのシナジー効果が期待でき、且つLNG船で培った当社のコア・コンピタンスである安全管理技術等を活かせるという点で当社が競争優位にある事業であり、今後も積極的な事業展開を図っていきます。

海洋事業は、当社が今後中長期にわたって成長していく上で、会社全体のバックボーンになり得る事業です。契約済みの案件が稼働開始する2016年以降大きく収益に貢献してくるものであり、LNG船事業に続く、第二の長期安定収益を確保できる事業として育てていきたいと考えています。

(*1)FSRU (Floating Storage and Re-gasification Unit) : 浮体式LNG貯蔵・再ガス化ユニット。洋上でLNGを貯蔵し、気化(再ガス化)して陸上パイプラインへと払い出す設備のこと。

(*2)Ship to Ship : 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に大型船で沖合まで運び、中・小型船に積み替えて受入施設まで輸送したり、逆に大型船が入港できない積出港で、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。

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

(*4)FLNG (Floating LNG) : “LNG FPSO”とも呼ばれる、浮体式天然ガス生産・液化・貯蔵・積出設備。洋上で天然ガスを生産し、マイナス162度に液化して設備内のタンクに貯蔵し、直接輸送用LNG船への積出を行う設備のこと。

不定期専用船事業 LNG 船・海洋事業部門
LNG 船「LNG PIONEER」

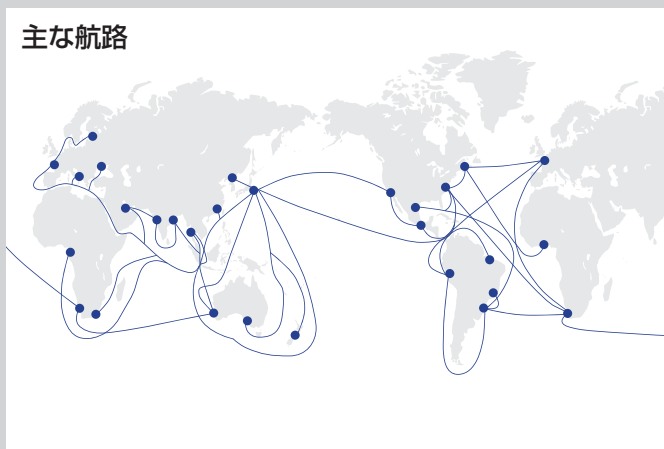


不定期専用船事業 自動車船部門

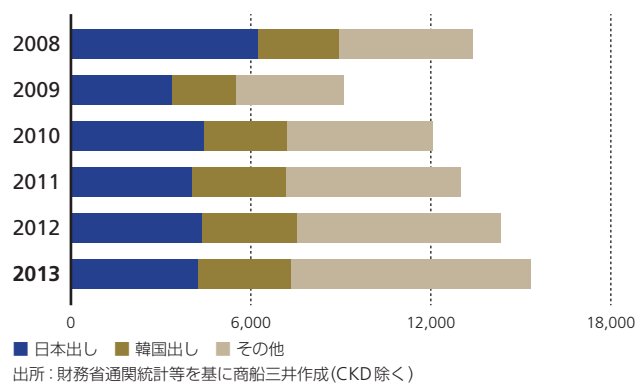


池田 潤一郎 専務執行役員

“世界に展開する機動的な船隊を持つ当社にとって、地産地消の流れはチャレンジであると同時にチャンスだとも言えます”



完成車海上荷動き (単位：千台)



2013年度の状況について 〔「RISE2013」を振り返って〕

2013年の世界の自動車販売台数は8,400万台に達し、3年連続で過去最高を更新しました。完成車の海上輸送台数についても1,500万台を超え、過去最高を更新しました。一方で、円安基調にもかかわらず国内自動車メーカーが地産地消の方針を維持し、現地生産化を進めたため、日本出し完成車輸出台数は減少しました。このような環境下、当社は、日本以外から輸出される三国間貨物や欧州出し中国向けのような復航貨物の積み取りを強化し、新たな商機の確保に努めた結果、2013年度の損益は前年度から大きく改善しました。

トレードパターンが多様化する中で、様々な積み地・揚げ地の荷物を組み合

わせ、空船回航を最小化する努力をしたことが実を結んだと言えます。

かつて完成車の海上輸送においては日本発欧米向けが大動脈でしたが、現在では自動車の生産国も消費国も多様化し、荷動きは網の目状になっています。輸出国はタイ、メキシコ、中国、インドのほかインドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなど多地域にわたり、また欧州で輸入車を揚げた船はアジア等の消費地に向け大量の輸出車を積んで出港します。このような事業環境下で重要なことは、日々変化する積み地と揚げ地の情報をつかんで臨機応変に対応することであり、その成果が三国間・復航輸送の当社積み取り台数の増加に現れています。

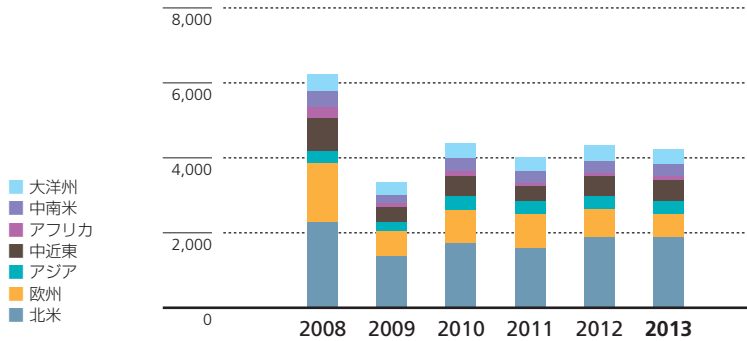
2014年3月には、メキシコ出し完成

車の海上輸送サービスを開始しました。メキシコでは近年、自動車メーカー各社が相次いで工場を開設して生産を拡大しており、今後も毎年10%超の生産台数の増加が見込まれています。2013年に同国で生産された約300万台のうち、およそ8割が輸出され、この傾向が続くと見られることから、当社は主要な輸出先の一つである米国向け海上輸送サービスを開設し、顧客ニーズに応える体制を整えました。

〔STEER FOR 2020〕の方向性と初年度の見通し

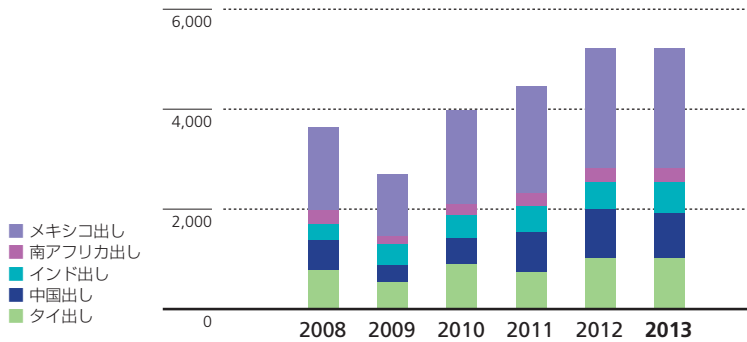
2014年、世界の自動車販売台数は8,650万台程度に伸びるでしょう。中国・米国では引き続き堅調な伸びが見込まれ、欧州でも景気回復とともに販

仕向地別日本出し完成車輸出台数推移 (単位:千台)



出所:財務省通関統計(CKD除く)

新興国完成車輸出台数推移 (単位:千台)



出所: FOURIN等を基に商船三井推計

売台数の回復が期待されます。

2015年以降も世界の自動車販売台数は新興国を中心に確実に増加基調を辿り、2015年には9,000万台、「STEER FOR 2020」の最終年度である2019年には1億台に到達する可能性もあります。それに伴い、海上輸送台数も基本的には伸びていきます。但し、現地生産化の進展もあり、日本出しの輸出台数は減少し、輸送は短距離化していく見込みです。こうした中、2014年度においては、前述のメキシコから北米向けや南米における新サービスの立ち上げコストが嵩むことなどにより、前年度対比で相当程度の減益を予想しています。円安が今後数年続く見通しがあれば、日本メーカーの国内生産回帰が起り、日本出しの自動車輸出台数が回復する可

能性も否定できませんが、地産地消の流れは強く、今後2～3年の間にこの傾向が変化するとは見ていません。ただ、こうした流れは日本メーカーのみならず欧州メーカーにおいても近年顕著であり、物流の変化はリスクであると同時にチャンスだとも言えます。

こうした事業環境を踏まえ、当社の自動車船事業は「STEER FOR 2020」において従来の戦略を更に推し進めます。顧客は、現地生産化と同時に、どこでも同じ車を生産し、為替状況に応じて世界中で一番有利な生産地から消費地に、臨機応変に商品供給ができる生産体制を構築しつつあります。従って当社も、顧客のニーズに応じて航路パターンを柔軟に変える機動的な対応が求められます。同時に、地域によっては鉄道など

他の輸送手段と競合する中、顧客にとって物流コストの低減となるサービスを提供することも求められます。当社は、こうした輸送ニーズの変化に木目細かく対応したサービスを提供しつつ、様々なトレードパターンの中で適切な貨物の組み合わせを見つけ出し、徹底的に空船回航を減らす努力を継続していきます。

その際、当社グループが運航する自動車船隊の特長が最大限に発揮されます。当社は、汎用性の高い6,400台積み^(*)を「基本標準船型」として、船隊整備を進めてきました。現在では運航船のうち6割以上が6,400台積み^(*)になっています。滞船や荒天等によってスケジュール維持に支障が出て、同一船型の代替船をいつでも提供できるため、顧客は安心して当社に輸送を任せることができます。

(*)小型車換算

また、アジア各地、豪州、南アフリカ、欧州、南米、北米など世界をカバーする営業拠点網も当社の強みです。ネットワークを通じて最新の情報を汲み上げて共有し、世界中の顧客に当社のサービスを提供することが可能です。連結子会社である日産専用船とのシナジーも、運航効率化において発揮されています。

更に、意思決定のスピードの速さも当社の強みの一つと言えるでしょう。三国間輸送を1990年代に開始し、パイオニアとしての強みを持つことができたのも、この意思決定の速さがあればこそです。

三国間貨物の積み取り強化に当たっては、目先の採算だけにとらわれず、中長期的な航路の発展可能性を見極め、言わば先行投資として「先ず船を走らせる(サービスを開始する)」ことも大事です。その結果、現地で船を運航してみなければ見えてこない貨物を掘り起こすことができることがあります。例

えば、東南アジア域内輸送においてサービス頻度を増やした結果、契約を結んだ荷物以外にも、中古の建機やトレーラーなど様々な貨物が動いているのが見えてきました。先述した新しいメキシコ出しサービスでも、サービス開始前には把握できていなかった様々な輸送ニーズを、開始早々から発掘することができました。また、一つの三国間トレードでは採算にのらなくても、それを核にして他の荷動きと結び付けていくことによって持続可能なサービスを作り上げることも可能です。顕在化しているニーズと航路の将来的な成長性を見極めて迅速に意思決定し、いち早く輸送実績を積み上げることで、他社の参入が難しいサービスを築き上げることができるのです。

新興国からの積み取り増加に貢献し得る陸上インフラの整備についても、従来の方針を踏襲し、必要に応じて実行していきます。比較的最近では、インドのエンノール港における自動車ターミナル事業や、同国内の陸送事業などに参画しています。こ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、いずれも本業である海上輸送事業とのシナジー効果、並びに現地に進出している顧客との関係強化につなげることが重要だと考えています。

「STEER FOR 2020」では引き続き、多様化・複雑化する海上荷動きを取り込むべく、敢えて軸足を定めず、顧客ニーズに応じて航路パターンを柔軟に変える機動的な対応のできる体制作りと、効率配船・効率運航を徹底して追求し、顧客満足度の向上と採算性の向上の両立を目指していきます。



不定期専用船事業 自動車船部門
自動車船「CRYSTAL ACE」



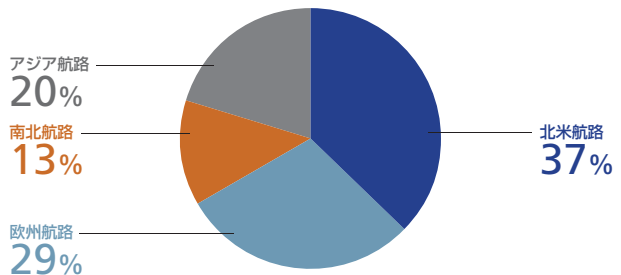
コンテナ船事業



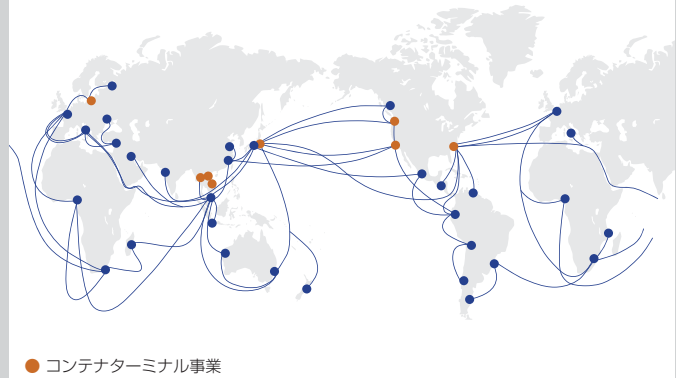
小西 俊哉 常務執行役員

“コスト競争力と安定収益源の確保に努め、コンテナ船を持続的に利益を創出し得る事業へと変革していきます”

航路別売上高構成比 (2013年度)



主な航路



2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

2013年度のコンテナ船事業は、減速航海の深度化などによる燃料費の削減、G6アライアンス^(*)のアジア／北米東岸航路への拡大(2013年5月)、貨物費の引き下げ等により、200億円近いコスト削減を実施しました。また、円安と燃料油価格の低下も追い風となりました。しかし、これらの効果が運賃の下落によってほぼ失われるかたちとなり、加えて2013年6月に発生したコンテナ船「MOL COMFORT」の事故の影響もあって、145億円の経常損失を計上しました。「RISE2013」で掲げた黒字回復は、引き続き当事業の課題として残りました。

〔MOL COMFORT〕の事故によりご

迷惑をおかけしたお客様・関係者の皆様には、この場を借りて改めてお詫び申し上げます。

世界のコンテナ海上荷動き自体は総じて堅調でした。2013年のアジア出し荷動きは、北米向けが底堅い米国経済に支えられて前年比3.4%増加、欧州向けは欧州経済の底打ちにより年後半に復調し4.8%増加しました。アジア域内航路や南北航路も、関係国の政情不安や経済不透明感を抱えながら荷動きを伸ばし、これらを含む全世界のコンテナ荷動きは前年比3.9%の増加となりました。

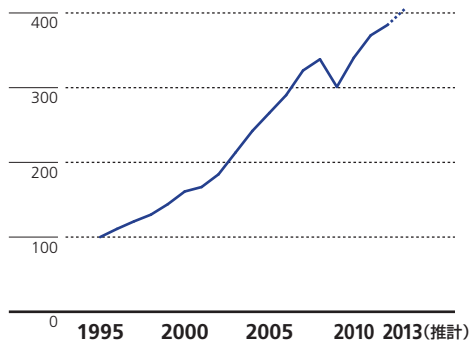
一方で、2011年から始まった10,000TEU超の大型コンテナ船の大量竣工が3年目を迎えたことから、船腹供給は全世界で5.5%増加し、需給環境

の改善には至りませんでした。運賃水準もこれに伴って不安定なものとなり、中でも大型コンテナ船の投入が相次いだアジア／欧州航路と、同航路からのカスケードリング(転配)の影響を受けたアジア／南米東岸航路において、特に前半、大幅に運賃が下落しました。当社は、年間契約貨物の確保や不需要期の減便等によって運賃の安定化に努めましたが、2013年度の全航路平均運賃は前年度比で8%下落しました。前述のように、これがコスト削減等の効果を打ち消し、前年度から32億円赤字が拡大する要因となりました。

このような環境のもとで、世界の多くのコンテナ船社が赤字に陥っています。2013年に黒字を計上した船社は、損益を開示している主要15社のうち3

コンテナ船海上荷動き

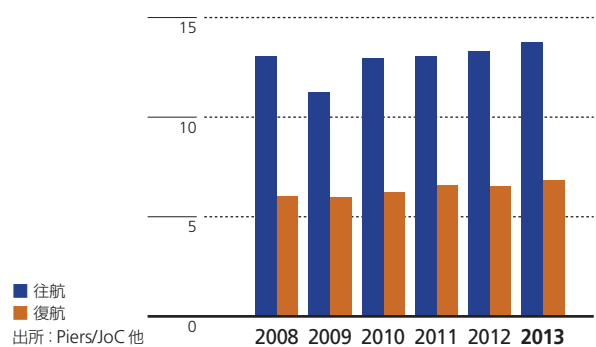
(1995年の海上荷動きを100とする指数)



出所:「The Clarkson Shipping Review & Outlook Spring 2014」を基に商船三井作成

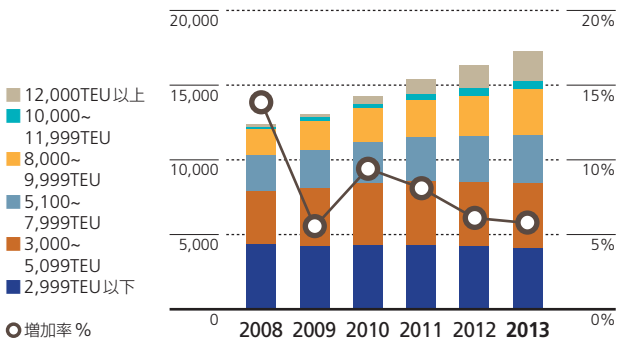
アジア／北米航路荷動き (単位:百万TEU)

(カナダ向け貨物を含まない)



出所: Piers/JoC 他

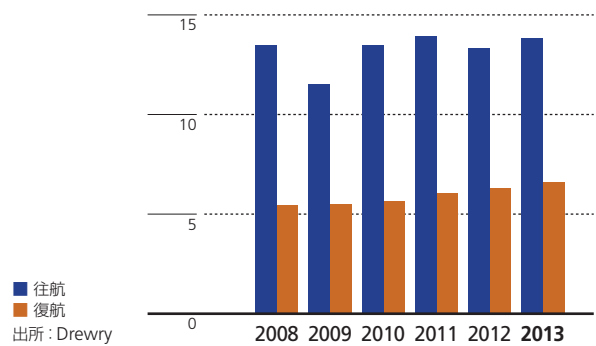
コンテナ船腹量推移 (単位:千TEU)



出所: Alphaliner, IHS-Fairplay を基に商船三井作成

アジア／欧州航路荷動き (単位:百万TEU)

(地中海向け貨物を含む)



出所: Drewry

社に過ぎません。特に競争力が劣る船社は、これ以上の大きな運賃下落は受け入れられない状況になっています。当社もまた赤字ではありましたが、2012年度から取り組んできた当事業独自の中期計画「オペレーションCORE」に沿ったコスト削減によって、損益率における順位は向上しています。定時発着率などのKPIの公表・向上によるブランド力の強化と併せ、「オペレーションCORE」の延長線上に、当事業の損益改善の鍵はあると考えます。

「STEER FOR 2020」の方向性と初年度の見通し

コンテナ船事業は、「STEER FOR 2020」において従来の「オペレーションCORE」の戦略と取り組みを深度化

させます。すなわち、中長期的に運賃市場は徐々に下がり続けるという計画立案上の前提を置いた上で、ユニットコスト(コンテナ1本を輸送するのに必要なコスト)の低減によって損益の改善を図るものです。

ユニットコスト低減のための主要な施策は、大型船の投入による1ユニット当たりの船舶費用・燃料費の引き下げです。これに、G6アライアンスのアジア／北米西岸航路と大西洋航路への拡大(2014年5月)、減速や木目細かい運航管理による燃料消費の削減を合わせ、2014～2016年度の3年間で合計300億円のコスト競争力強化を実現します。

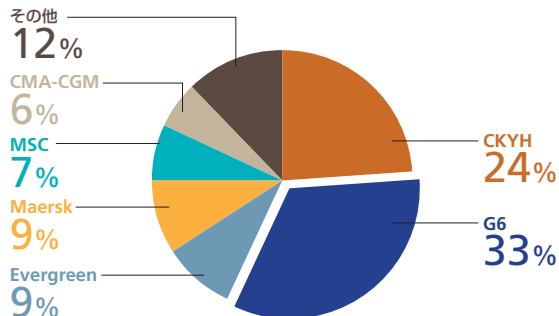
最新仕様の14,000TEU型コンテナ船4隻が既に2013年度に当社船隊に加わりましたが、更に1隻が2014年4

月にアジア／欧州航路に就航しました。その後も10,000TEU型コンテナ船10隻が2014年7月から2016年度にかけて就航し、アジア／欧州航路、アジア／北米西岸航路に順次投入されます。一方で燃費効率が劣る中小型船を減らしていくことによって、船隊のコスト競争力が向上します。

これに加え「STEER FOR 2020」では、消席率改善・非海上運賃増収等による収益性の改善(3年間で80億円)、コンテナターミナル・ロジスティクス事業からの安定的な収益の増加(同90億円)により損益を改善し、2016年度にコンテナ船事業で300億円の経常利益を達成する計画です。

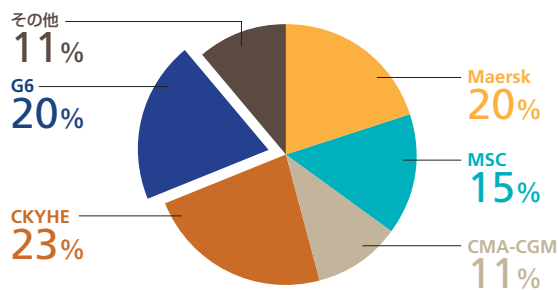
初年度である2014年度は、20億円の経常黒字を見込みます。これを確実

主要船社／アライアンス別シェア：北米航路



出所：Alphaliner Monthly Monitor June 2014

主要船社／アライアンス別シェア：欧州航路



出所：Alphaliner Monthly Monitor June 2014

に達成するため、2013年度に他社比での損益改善の妨げとなった南北航路の合理化も行います。2014年6月、アジア／西アフリカ航路を地中海経由の接続サービスから喜望峰回りの直行サービスに切り替えたのも、その一環です。

コンテナターミナル事業における安定的な収益の増加を主に担うのは、米国子会社TraPac社です。同社は2013年度にロサンゼルス港でITを駆使した自動化・省力化のための工事を実施、これにより実現したコスト競争力により2014年度から利益増に貢献します。また、2014年10月には、当社が20%出資するロッテルダム港のコンテナターミナルが稼働を開始します。更に、長期的に海外ターミナル事業を拡大していく目的で、2014年1月にTraPac社の持ち株会社の株式の一部をカナダの大手ファンドBrookfield Asset Management Inc.に譲渡し、戦略的提携関係を結びました。当社グループが有する高品質・高効率のターミナル運営ノウハウと、新興国におけるインフラ事業で実績を有する同社の知見を互いに最大限に活用し、中南米などの港湾に事業を拡大していこうというものです。

中長期的なコンテナ船事業の収益性

を考える上で、船舶の大型化傾向が今後どのようなようになるかは重要なポイントです。コンテナ船の大型化の歴史を振り返ると、800TEU型から4,000TEU型になるまでに約20年、4,000TEU型から8,000TEU型になるまでに約10年かかりましたが、8,000TEU型から14,000TEU型にはわずか4年ほどで移行しました。船の大型化へのインセンティブは大部分が燃料費の節減であり、原油価格の高騰が顕著になって以降、急速に大型化が進展したのです。しかし各社がこぞって大型化を図った結果、言わば合成の誤謬によって船腹過剰と運賃下落を招来し、多くの船社が低採算に苦しむ事態になっています。

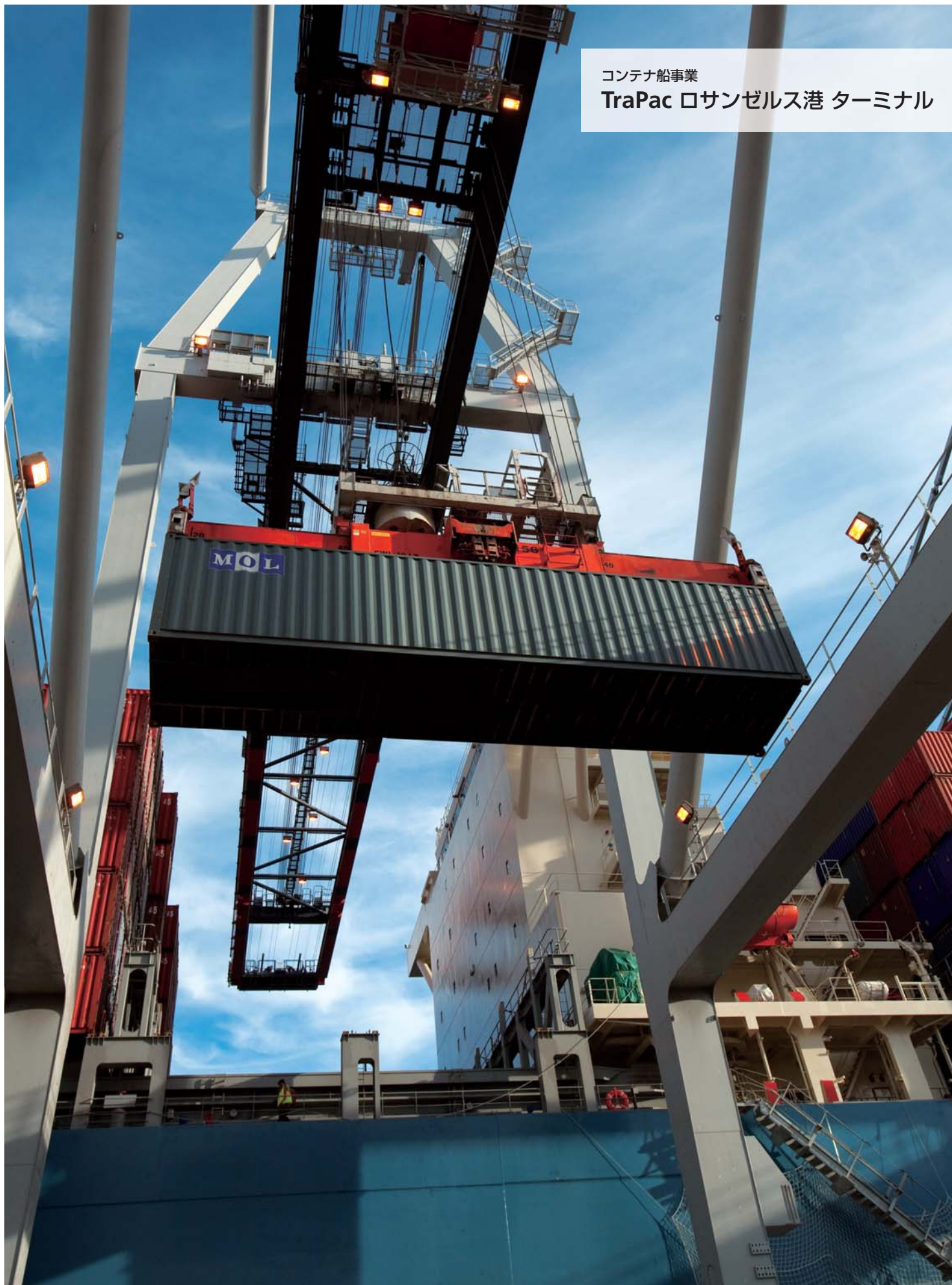
しかし、当社の分析では、こうした大型化にも近いうちにブレーキがかかると思われる。第一に、大型化によるコスト削減効果は限界にまで来ています。コスト削減効果は航行距離が長く寄港地が少ないほど大きくなるので、大型船はまず欧州航路に投入されますが、この場合、スエズ運河の物理的制約を受けます。現在一番大きなコンテナ船は18,000TEUですが、これ以上の大型化は技術的・船舶構造的に困難が伴い、無理に大型化しようとする、強度の

確保のために鋼材を多く使用するなど経済合理性に欠けることになるというのが、当社の見方です。第二に、それでは同じ大型船が更に増え続けるかと言うと、大型船の効果は一定の消席率を前提にしているので、たとえ東西航路であっても全てのループに大型船を投入することに経済合理性がないことは明らかです。

これまでに発注されている大型船が竣工する2016～17年以降は、その意味で、コンテナ船の事業環境と収益性の改善が期待できると言えます。当社は、輸送品質の継続的改善により顧客の一層の信頼を獲得しつつ、「STEER FOR 2020」を通じてコスト競争力と安定収益源の確保に努め、コンテナ船事業を、持続的に利益を創出し得る事業へと変革していきます。

(*) G6アライアンス：TNWA〔当社、APL(シンガポール)、現代商船(韓国)〕とGrand Alliance〔日本郵船(日本)、Hapag-Lloyd(ドイツ)、OOCL(香港)〕とが統合する形での6社によるアライアンス。2012年3月からアジア／欧州航路で共同運航を開始し、2013年5月には北米東岸航路に、2014年5月には北米西岸航路及び大西洋航路にもその枠組みを拡大。

コンテナ船事業
TraPac ロサンゼルス港 ターミナル



フェリー・内航事業



八田 宏和 常務執行役員

“安全運航・輸送品質の強化と
顧客ニーズに応える
サービスの充実に努め、
活発化する国内輸送需要を
取り込んでいきます”

2013年度の状況について 〔RISE2013〕を振り返って

フェリー・内航事業は、国内最大規模のネットワークで旅客・乗用車・トラックを輸送するフェリー部門と、セメント・重油・鋼材・石炭・塩などを輸送する内航部門で構成されています。フェリー部門における一連の航路合理化を2013年4月に完了、アベノミクスによる国内景気回復の恩恵も受けて、2013年度は22億円の経常利益を計上し、対前年度比9億円の増益となりました。期初計画比でも8億円の増益であり、〔RISE2013〕で掲げた黒字必達の全社目標に貢献することができました。

フェリー部門の輸送実績は、旅客が

前年比で4%、乗用車が3%、トラックが4%増加しました。好調な貨物輸送に加え、旅客については、テレビコマースでのプロモーション強化、食事にご当地メニューを取り入れるなどの船内サービス改善、バス会社や航空会社とのタイアップ企画商品の販売等により需要の掘り起こしを図ったことが奏功しました。

一般貨物船による国内輸送においては、東日本大震災の復興需要に加え、景気回復に伴い鋼材等の荷動きが活発化し、船腹不足が顕著になっています。当社グループは、配船の効率化によりこうした需要を積極的に取り込むことができました。

〔STEER FOR 2020〕の方向性と 初年度の見通し

国内景気の回復と復興工事の本格化による堅調な荷動きを追い風に、フェリー・内航事業は、2014年度以降も着実に伸ばしていくことができると考えています。

フェリーは、トラックドライバー不足とドライバーの労務管理が強化される中で、フェリーの夜間航行を利用した方が、コスト面、安全面、環境面において優位であるとの認識がトラック輸送事業者の間に浸透してきており、これによる陸上輸送からフェリーへのシフトが新たな成長機会となるでしょう。旅客については、引き続き広告による認知度向上や企画商品の販売に努め、新たな需要の創出を図ります。今後、省エネ船への代替を中心とした船隊整備も実施し、コストの削減と環境性能のアピールに努めていきます。

内航については、需要の拡大に伴う船腹・船員不足が続くと見込まれる中、従来からの国内船主との友好関係をもとに業容の拡大を目指します。

〔STEER FOR 2020〕の期間を通じ、当事業では、安全運航と輸送品質の強化を図りながら顧客ニーズに応えるサービスの充実に努め、当社グループの利益成長に貢献していきます。2014年度は30億円の経常利益を見込んでいます。

フェリー・内航事業
フェリー「さんふらわあ ふらの」



関連事業

八田 宏和 常務執行役員

“成長するアジアの
需要も取り込み
ながら、安定利益の
担い手として、
当社グループの収益
成長を底支えして
いきます”

2013年度の状況について 〔「RISE2013」を振り返って〕

関連事業は、不動産、曳船、客船、商社などの事業から構成されています。不動産、特にダイビル(株)の利益が大きな割合を占め、当社の安定利益を支える大きな柱の一つとなっています。

同社の主要な事業エリアである東京・大阪では、景気回復に伴い市況回復の兆しが見えてきましたが、2013年度は賃料の底上げにまでは至りませんでした。とはいえ同社のオフィスビルは、引き続き平均を大きく上回る稼働率を保ち、堅調な業績を維持しました。

客船は、景気回復の後押しもあって2013年夏頃から乗客が増加し、赤字額が減少しましたが、黒字化には至りませんでした。

曳船、商社の業績は総じて堅調に推移し、関連事業全体で経常利益は111億円となり、前年度比で増収増益となりました。

〔「STEER FOR 2020」の方向性と 初年度の見通し〕

関連事業は、不動産や曳船などを引き続き安定利益の主な担い手とし、当社グループ全体の利益成長を底支えすべく、全分野で一層の収益改善に向けて

取り組んでいきます。

ダイビル(株)は2013年4月に開始した新中期経営計画「Design 100」プロジェクト Phase-I において、2017年度までの5年間で、売上・利益ともに約20%の成長を発表しており、今後も安定利益の確保に貢献していきます。2013年2月に竣工した大阪の「ダイビル本館」は当初の目標を超えて堅調に稼働中で、更なるテナントを獲得し、稼働率の向上に努めます。2015年3月に竣工予定の「新ダイビル」についても、テナント候補との交渉を鋭意続けています。海外案件は、ベトナムのホーチミン市に進出して2012年1月にハイグレードビルを取得、高稼働を維持しており、新たな案件獲得にも動き出しています。

曳船事業は、「STEER FOR 2020」で掲げる「安全運航体制の再強化」に現場で貢献していく事業です。国内の港湾のみならず、当社グループの豊富な経験と実績を生かして、経済成長著しい東南アジアの港湾でも積極的にビジネスを拡大し、新規需要を取り込んでいきます。また「STEER FOR 2020」に掲げる「事業領域の変革」に沿って、海洋事業

周辺での成長機会を見つけていきます。

客船は採算の厳しい事業ですが、赤字幅は縮小してきています。外国船社の進出も増えてはいますが、クルーズの認知度の向上という点で国内客船マーケットの拡大に役立っており、商船三井客船(株)は木目細やかでハイグレードなサービスによって差別化を図っていきます。客船は、当社グループ全体の中でも数少ないB to Cビジネスの一つです。当社グループの認知度やステークホルダーへの訴求力の向上を意識した場合、その影響力は大きいので、より多くの方にご乗船いただき、増収と事業の安定化を図りたいと考えています。

商社部門は、2013年度までに国内外2500隻超の船に販売・装着した省エネ機器であるPBCF(*)の改良型を開発するなど、船舶の環境・安全性能を高める機器の販売を中心に収益を伸ばしていきます。

2014年度は関連事業で105億円の経常利益を見込んでいます。

(*)PBCF: Propeller Boss Cap Finsの略。当社が他2社と共同開発したプロペラ効率改善装置。4~5%の燃費改善効果がある。



関連事業
「ダイビル本館」

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

- 52 取締役、監査役、執行役員
- 54 担当役員からのメッセージ
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 60 リスク管理
- 62 安全運航
- 65 企業の社会的責任(CSR)

取締役、監査役、執行役員 (2014年6月24日現在)



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)

代表取締役
武藤 光一

1953年生



1975年4月 当社入社
 2001年6月 当社LNG船一部長
 2004年6月 当社LNG船部長
 2005年6月 当社執行役員
 LNG船部長 委嘱
 2008年6月 当社常務執行役員
 2010年6月 当社専務執行役員
 2013年6月 当社代表取締役
 副社長執行役員(現職)

代表取締役
佐藤 和弘

1953年生



1978年4月 当社入社
 2004年6月 当社油送船部長
 2006年6月 当社執行役員
 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)

取締役
渡辺 律夫

1955年生



1979年4月 当社入社
 2004年6月 当社人事部長
 2007年6月 当社定航部長
 2008年6月 当社執行役員
 2010年6月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役
 専務執行役員(現職)

取締役
池田 潤一郎

1956年生



1979年4月 当社入社
 2003年6月 当社ロジスティクス事業部長
 2008年6月 当社執行役員
 MOL(EUROPE)B.V. MD
 2011年6月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役
 常務執行役員(現職)

取締役
田邊 昌宏

1957年生



1981年4月 当社入社
 2006年6月 当社経営企画部長
 2008年6月 当社執行役員
 2011年6月 当社常務執行役員
 2014年6月 当社取締役
 常務執行役員(現職)

取締役
高橋 静夫

1959年生



2008年6月 当社取締役(現職)
 2014年1月 公益財団法人資本市場振興
 財団理事長(現職)

取締役
小村 武

1939年生



2011年6月 当社取締役(現職)
 2012年11月 株式会社エヌウィック
 取締役会長(現職)

取締役
松島 正之

1945年生



2014年6月 当社取締役(現職)
 2014年6月 株式会社東芝相談役
 (現職 6月25日現在)

取締役
西田 厚聰

1943年生

監査役

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)

常勤監査役
太田 威彦 1960年生

1984年4月 当社入社
2008年6月 当社IR室長
2013年6月 当社常勤監査役(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)

監査役
山下 英樹 1941年生

1982年4月 弁護士(現職)
1985年4月 山下英樹法律事務所(現山下・
遠山法律特許事務所)開設
1993年3月 弁理士(現職)
2014年6月 当社監査役(現職)

執行役員

社長
武藤 光一

副社長執行役員
佐藤 和弘
(全般社長補佐)

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
永田 健一
(営業調査室、鉄鋼原料船部、不定期船室、
ドライバルク船スーパーバイジング室)

専務執行役員
池田 潤一郎
(人事部管掌、定航部管掌、自動車船部)

専務執行役員
根本 正昭
(ドライバルク船スーパーバイジング室管掌、
タンカー安全管理室管掌、エム・オー・エル・
シップマネージメント株式会社管掌、
エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会
社管掌、人事部、海上安全部、安全運航担当)

常務執行役員
田邊 昌宏
(財務部、経理部、IR室)

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、
コンプライアンス担当)

常務執行役員
吉田 清隆
(技術部)

常務執行役員
八田 宏和
(総務部、グループ事業部、関西地区担当)

常務執行役員
橋本 剛
(LNG船部、海洋・LNGプロジェクト部、
エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社)

常務執行役員
西尾 哲郎
(専用船部)

常務執行役員
小西 俊哉
(定航部)

常務執行役員
井上 孝昭
(タンカー安全管理室、エム・オー・エル・
エルエヌジー輸送株式会社、
海上安全部担当補佐)

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
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)

執行役員
堀口 英夫
(経理部長 委嘱)

執行役員
光田 明生
(油送船部担当補佐)

執行役員
八嶋 浩一
(人事部)

執行役員
赤坂 光次郎
(MOL(ASIA) LIMITED Managing Director
委嘱)

執行役員
稲岡 俊一
(ドライバルク船スーパーバイジング室、エム・
オー・エル・シップマネージメント株式会社、
海上安全部担当補佐、ドライバルク船スーパー
バイジング室長 委嘱)

執行役員
尾本 直俊
(自動車船部長 委嘱)

執行役員
田中 利明
(鉄鋼原料船部長 委嘱)



“規律と同時に
成長のダイナミズムを
もたらす、
透明性の高い経営基盤を
作り上げていきます”

高橋 静夫

常務執行役員

成長のダイナミズムを支える コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスには、社会規範や企業倫理に則した経営を行い、リスクを排除するという「守り」の側面と、収益機会を追求する過程で正しく潜在リスクを評価し、取るべき合理的なリスクについては積極的に取り企業価値を最大化していくという「攻め」の二つの側面があると当社は考えます。分かりやすく言えば、規律をもたらすガバナンスと成長のダイナミズムをもたらすガバナンスの両輪があってはじめて、企業は顧客、株主、取引先、従業員、地域社会といった多岐にわたるステークホルダーの信頼を得て、事業活動をサステナブルに行うことができるのです。

当社は2002年に至る5年間に経営体制を大きく改革し、社外取締役の招聘、執行役員制度の導入など、当時の日本企業としては先進的かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を整えました。今はその収穫期にあると言えますが、現在に至るまで改善と進化を続け、企業価値の向上に努めています。

数次にわたる中期経営計画の遂行を通じて実現してきた成長は、その成果です。また2011～12年前後の逆風の経営環境を乗り越え、2012年の事業改革を経て成長軌道に回復することができたのも、コーポレート・ガバナンスが適切に機能していたが故であると評価することができます。

とは言え、リーマンショック以前の市況高騰時に過度な

市況エクスポージャーを積み上げてしまったこと、自動車船輸送に関するカルテル行為が存在したことについては深い反省が必要であり、新中期経営計画「STEER FOR 2020」でトータルリスクコントロールとコンプライアンスの強化を最重要課題として取り上げ、全社一丸となってその実践に取り組んでいます。

競争力の源泉としての安全運航

当社がグループ企業理念に掲げているように「安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努める」ことは私たちの事業活動の大前提であり、安全運航の徹底にはゴール（到達点）はなく、改善に向け不断の努力を傾けていかななくてはならないということは当社グループ全員の共通認識です。この観点から当社は、社長を委員長とする安全運航対策委員会を設置し、安全運航に関わる重要案件をトップが自ら率先して検証・議論しています。

一方で、安全運航の徹底はそのまま私たちが顧客に提供するサービスの品質にも直結します。このため当社は、「4ゼロ（フォーゼロ）」（重大海難事故、人身事故、油濁による海洋汚染事故、重大貨物事故を起こさない）を恒久的な目標として掲げ、労災事故発生件数、運航停止時間、運航停止事故率といった、業界の標準的な客観的指標（KPI）をモニターすることによって「見える化」を図り、ステークホルダーに当社の輸送品質の実態を積極的に開示することによって、

顧客に選ばれる船会社となるよう努めています。

今後、中期経営計画「STEER FOR 2020」でLNG 船輸送・海洋事業に注力していくにあたり、顧客や社会からの安全運航に対する要求水準はますます高まり、その実力の差がマーケティング上の強力な差別化要因になるものと予想されます。当社は今日まで培ってきた実績に甘んじることなく、安全運航を常に究極のコア・コンピタンスと位置付け、LNG 船事業拡大に伴うヒューマンリソースの確保においても積極的に優秀な海・陸要員の確保と育成を進め、顧客から選ばれる会社になることを目指します。

世界的な環境規制強化はビジネスチャンス

国際海運の世界では、21世紀は環境規制の時代と言われており、地球温暖化防止、生物多様性の維持、海洋・大気保全のための環境規制が順次導入されます。当社はこれらの環境規制に着実に対応していくとともに、当社の育んできた「地に足の着いた」環境技術とノウハウを活かし、規制をむしろビジネスチャンスと捉え、競争優位を確保し、成長へとつなげていこうと考えています。このため「船舶維新」プロジェクトを発足させ、環境技術の導入目標を定め、着々とその実現に向けて取り組んでいます。例えば2012年に竣工したハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」は、製品のライフサイクル全体での環境負荷低減に取り組む自動車メーカーから高い評価を得ています。

本業を中心に据えた社会貢献、そしてグローバルな価値観の共有

社会貢献については、事業領域とシナジーのある貢献活動を中心に進めています。例えば、当社の船舶の乗組員の過半数はフィリピン人が占めていますが、フィリピンは台風の進路上に位置し、しばしば災害に見舞われます。こうした際には現地で速やかに災害救援活動を行い、支援物資や生活再建のための資金の提供を通じて復興を後押しします。また、ソマリア周辺海域の海賊問題に関しては、国連開発計画による支援プロジェクトに参画し、ソマリア国内で若者が健全な就業機会を得られるように、陸上の社会インフラの整備を通じて問題解決に向けて取り組んでいます。今後成長が期待されるアフリカ諸国に対しては、海上輸送の特色を活かして、学校で使用する机や椅子の無償輸送や移動図書館の輸送への協力など、地道な活動を続けています。こうした取り組みは長い目で見れば当社の持続的成長

の礎になり、またこれらを通じて、全世界の当社グループ従業員は、我々の事業活動が海上輸送を通じた民生の向上に貢献していることを実感することもできます。

また、グローバルに展開する企業として、普遍的な価値観を共有し、当社がそのような価値観に基づいて行動する企業であることを示すことは大切です。その一環として、当社は2005年に国連が提唱する「グローバル・コンパクト」にいち早く参加し、「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野にわたる10の原則の支持・実践に努めてまいりました。

チャレンジ精神がMOLのDNA

以上で述べてきたガバナンス、安全運航、CSR・環境に関する考え方は、当社が130年に及ぶ歴史の中で培ってきた企業文化に基づいていますが、その中でも当社のDNAになっていると私が考えるのは、「飽くなきチャレンジ精神」です。サステイナブルな企業活動を可能にしているのは弛まぬ挑戦である、という考えです。サステイナブルであり続けるためには目標を高く掲げ、常に挑戦し続けていく必要があります。合理的なリスクであれば、積極的にリスクを取っていくことも、サステイナブルであるためには不可欠です。

「STEER FOR 2020」では、市況エクスポージャーを大きく減らすとともに、LNG 船・海洋事業を中心に長期安定利益を追求する方向性を打ち出しています。全社で7,000億円もの巨額の資金をLNG 船と海洋事業に傾斜配分する意思決定は、すぐれて挑戦的な決断だと言うことができます。

しかしこうした決断は、当社がガバナンスの重要な構成要素であると考えられるビジネスインテリジェンスの成果物に基づいて行われています。全社員が、足で集めた現場の情報をはじめ、様々な角度から収集した情報を知恵を絞って分析し、この結果について、社外役員を含む経営陣が検討を加え、議論を深めました。定量的・定性的なリスク評価を含むこのようなガバナンスのプロセスを経て至った意思決定が「STEER FOR 2020」であることを強調したいと思います。

今年130周年を迎えた当社が歴史の流れの中で先輩が営々と受け継いできた風通しの良い社風と、そこから生まれてくる新たな挑戦を大切にしながら、単に「タガをはめる」ガバナンスではなく、時代のトレンドと顧客ニーズを先取りし価値創造を続けていくことができるように、規律と同時に成長のダイナミズムをもたらす透明性の高い経営基盤を作り上げていきたい、と考えています。

商船三井の考え方と、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ない、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します」と、要約されています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、株主の視点に立って企業経営の透明性を高め、経営資源の最適配分を通じてステークホルダーの利益を極大化するために、右ページの図に示した体制を整備しています。独立役員である社外取締役の参画を得た取締役会が、経営の最高責任者として社長が行う業務執行を監督及び督励するとともに、監査役会設置会社として、2名の社外監査役を含む4名の監査役が業務監査および会計監査を行っています。

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

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（うち、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。

中期経営計画に関しても、2013年2月の「シェール革命とエネルギー輸送」をテーマとする討議に始まり、以下の2013年度の各討議に至るまで、事業環境の認識に関する冷徹な討議、新たな事業機会についての意見や情報、これらを踏まえた計画の方向性に関する闊達な議論が交わされ、「STEER FOR 2020」に反映されていきました。

2013年度に行われた戦略・ビジョン討議のテーマ(全4回)

2013年5月	オフショア事業の展望と当社の取り組み
2013年10月	次期中期経営計画策定に向けた事業環境認識
2013年11月	海運における技術革新
2014年2月	次期中期経営計画の骨子

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またがる案件などの検討・審議を行う以下の各委員会を設置・運営しています。

■ STEER委員会

当社単体及びグループの中期経営計画の実行及びフォローアップ、並びに当社グループの経営戦略に関わることを重点的

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

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、当社船の安全設備基準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の取り組み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。

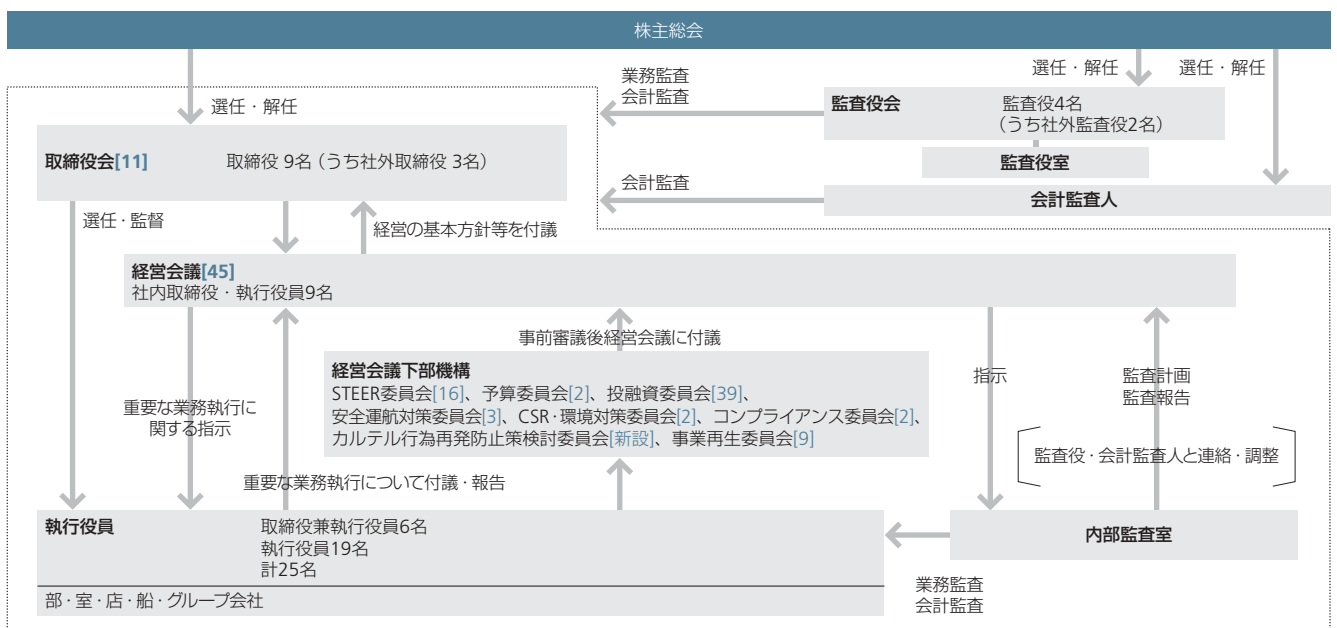
■ カルテル行為再発防止策検討委員会

カルテル行為の再発防止策を検討・策定し、その厳格な履行を担保します。

■ 事業再生委員会

不振事業の再生計画に関する事項を検討・審議します。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2014年6月24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2013年度における開催回数実績を示しました。なお、経営会議下部機構のSTEER委員会は、2013年度はRISE委員会と称し、16回開催しました。

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

金融商品取引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

2008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

2014

コンプライアンス規程の改訂(CCO*の設置)
*Chief Compliance Officer

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、各々我が国の経済運営、金融界、経済界に携わってこられた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ることで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

2014年に新たに選任された社外取締役

氏名	属性	選任理由
西田 厚聰	株式会社東芝相談役	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から提言をいただくため。

(2014年6月25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上げるために、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。

2014年に新たに選任された社外監査役

氏名	属性	選任理由
山下 英樹	山下・遠山法律特許事務所 弁護士 弁理士	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。

(2014年6月24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。2013年度における当社の役員報酬は次の表の通りです。

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 (千ドル)
取締役	9	¥331	\$3,224
監査役	3	62	610
社外役員	5	57	563

監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千ドル)
監査証明に係る報酬	¥105	\$1,020
その他の監査に係る報酬	3	35
計	¥108	\$1,056

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、法令順守がその基本にあることは言うまでもありません。

その徹底を図る目的で、コンプライアンス規程を定め、コンプライアンス担当執行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。各部室長は担当部室のコンプライアンスオフィサーとして任命され、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。

また当社は、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。2013年度における監査報酬は上表の通りです。

「公正取引委員会の発表について」

2014年3月18日の公正取引委員会の発表により、特定自動車運送業務の取引に関連して、当社に独占禁止法第3条(不当な取引制限)に違反する行為があったことが認められました。当社は、2012年9月の立入調査より前に、違反のある行為を取り止め、また、公正取引委員会に申請した課徴金減免制度の適用が認められたことから、排除措置命令および課徴金納付命令は受けていないものの、法令違反があった事実を重く受け止め、当時の会長、社長、担当役員の報酬を減額すると

もに、コンプライアンスは企業活動の大前提ということを役員一人ひとりが深く心に刻んで日々活動するべく、以下をはじめとする新たな施策を通じて、コンプライアンスの再強化に取り組んでおります。

- ・社長を委員長とする「カルテル行為再発防止策検討委員会」を設置し、再発防止の具体策を検討、実行
- ・チーフコンプライアンスオフィサーの設置
- ・社規則の見直し、教育・研修の強化

内部統制システム

金融商品取引法により、2008年度から、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留まることなく、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、透明性の更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。

2013年度においても、財務報告に係る内部統制の整備状況並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に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が参加できるように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、携帯電話及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・ガバナンスの重要事項と認識し、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、2013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、四半期ごと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社長が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、四半期ごと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・英文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。経営戦略や投資計画、市況情報などについても、ホームページを通じて積極的に情報発信を行っています。

日本版スチュワードシップ・コードが2014年2月に制定されましたが、当社はこれまでも機関投資家との建設的な対話を積極的に行っており、その方針に変更はありません。また、従来から投資家・アナリストとの議論の内容については、定期的に経営へのフィードバックを行っています。今後もフェア・ディスクロージャーにも十分配慮しつつ、より一層、コミュニケーションの質・量を強化してまいります。

説明責任の履行は、経営・財務情報のみに留まりません。全てのステークホルダーに対し、事故などのネガティブな情報であっても速やかに開示する基本姿勢を貫いており、また、定期的に緊急時メディア対応訓練を実施し、迅速かつ適切な情報開示が維持できるような体制強化にも努めています。

今後も様々なステークホルダーとの密接なコミュニケーションを通じて、当社の事業方針・運営に対する信頼の向上に努めていきます。

リスク管理

当社は、海運市況変動リスクをはじめとした当社グループを取り巻くリスクを以下のように明確にし、その管理・軽減を図っています。中期経営計画「STEER FOR 2020」では、計画実行を支える「経営基盤の強化」の一環としてトータルリスクコントロールの再強化を掲げ、リスク総量の「見える化」等を通じて持続性の管理を徹底させます。

海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済、貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動に直面しても、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、リターンの最大化と持続的な利益成長を追求しています。なお、市況、燃料油価格、為替レート及び金利などの変動リスクについては、市場リスク管理規程に基づき適切に対応しているほか、船舶投資に関わる

重要案件は、当初より投融資委員会においてリスクの把握、分析および評価をしています。

事業分散によるリスク軽減

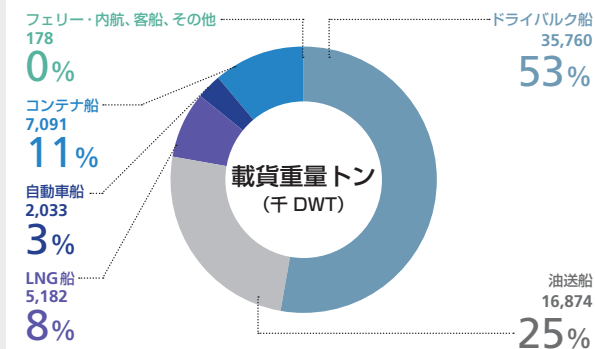
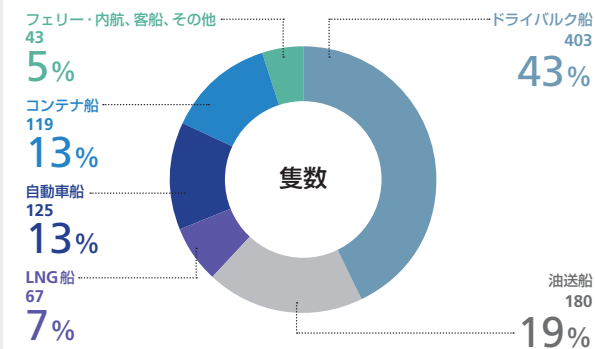
「総合海運会社」を標榜する当社グループは2014年3月末時点で、ドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船、コンテナ船など約940隻の船舶を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物、船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それらの市況には相関関係が高いものがある一方、経済環境によってはマイナスの相関が働いて相互に打ち消し合うものもあります。中長期契約を結ぶことができる船種であるか、当社がどの程度の市況エクスポージャーを持つかも勘案しつつ、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、より高く安定的なリターンを追求することが可能となります。

中長期契約などによる安定利益の積み上げ

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

国際海上輸送は拡大基調にあります。引き続き存在する過剰造船設備に鑑みれば、市場環境の構造的な好転にはなお年月を要すると考えられます。外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を生み出す契約を確保し、長期的視点からそれを更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。

船隊構成 (2014年3月31日現在)



為替変動リスク

外航海運では、一部に日本の荷主との間で円貨建ての輸送契約があるほか、海上運賃は米ドル建てが一般的です。当社は費用のドル化に努めていますが、ドル建て収入はなおドル建て費用を上回っており、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。2014年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動すること、年間で約21億円と試算しています。

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、いずれも金利変動の影響を受けません。2014年3月末時点での有利子負債総額は1兆940億円ですが、その約5割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約50億円の範囲内に留めています。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

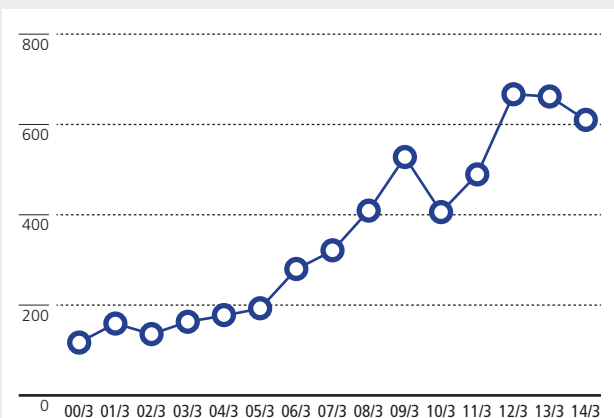
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約940隻全船で、年間約6百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で最大約2.4億円（ヘッジ対策実施後）と試算しています。

また、燃料油に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物削減のためのより厳しい規制が、早ければ2020年に導入されます。導入後は硫黄分0.5%の低硫黄燃料油を全海域で使用する必要があり、燃料油コストに影響を与える可能性があります。当社はこの場合、時間をかけて運賃等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21億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約50億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約2.4億円の利益減少

平均燃料油価格 (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940隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから目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。

また万が一、当社船舶の衝突・沈没・火災、その他の海難事故により、当社及び第三者に損害が発生した場合でも、当社業績に重大な影響を及ぼすことのないように、十分な保険填補が受けられるように手配しています。

グループ会社の事業運営リスク

当社ではグループ会社全てに適用するグループ企業理念に基づき、各グループ会社で諸規程を定めています。また、グループ会社経営管理規程に基づき、当社はグループ各社から適時必要な報告を受け、経営状態及び事業リスクを適切に把握したうえで、重要経営事項については株主である当社の承認を得て実行するようグループ会社に求めています。

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に実施し、そこで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。

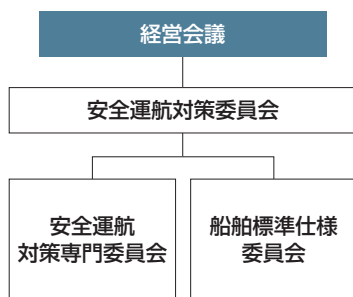
安全運航は、当社の経営の根幹を成す最重要課題です。新中期経営計画「STEER FOR 2020」においても、計画実行を支える経営基盤強化のための重要な取り組みの柱の一つとして「安全運航体制の再構築」を位置付けています。「世界最高水準の安全運航」実現に向けて、重大海難事故防止策の再徹底と、そのための安全運航体制の再整備を進めていきます。

安全運航マネジメント

安全運航管理体制

社長が委員長を務める「安全運航対策委員会」の下部機関として、「安全運航対策専門委員会」、「船舶標準仕様委員会」を設置しています。「安全運航対策委員会」で審議・決定された安全運航の確保・徹底に関する基本方針や対策について、海技・船舶管理関係部署で構成する「安全運航本部」が具体的な実行を主導し、「安全運航対策専門委員会」が進捗状況を監視します。「船舶標準仕様委員会」は、フェイルセーフ*1の観点に立った当社グループ船の安全設備基準 (MOL Safety Standard) や保船基準を審議・決定します。

安全運航を支える組織体制



安全運航本部

- 海上安全部
- エム・オー・エル・シップマネージメント(株)
- タンカー安全管理室
- エム・オー・エル・エルエヌジー輸送(株)
- ドライバルク船スーパーバイジング室
- 自動車船部船舶・海技グループ
- MOL Liner Ltd., Liner Fleet Supervising and Marine Operation

緊急対応体制

万一の緊急事態、トラブルに備え、的確な対応ができる体制を整えています。

■ 安全運航支援センター(SOSC)

当社の海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐し、365日24時間体制で、世界のあらゆる海域で航行する900隻以上に及び当社グループ運航船の安全運航を支援しています。全運航船の位置・動静をリアルタイムにモニターし、荒天・津波の情報や海賊・テロ事件発生などに関する情報を本船や陸上の関係者に連絡し、船長の視点での助言を行います。安全運航を支える情報拠点であると同時に、安全運航に関する本船からの危急の問い合わせに対応するヘルプデスクの機能も担っており、開設以降、荒天遭遇や緊急入域*2の事故は着実に減少しています。



安全運航支援センター(SOSC)

■ 緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速且つ適切な対応ができるよう、本船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急対応訓練を、本船航海中に定期的実施しています。また、年に2回、当社においては社長以下関係役員と関係部署、船舶管理会社、本船が協同し、海上保安庁の関係管区海上保安本部の協力も得ながら、重大海難事故緊急対応訓練を実施しています。2013年11月にはソマリア沖にお



本船での緊急対応訓練

る自動車船への海賊襲撃を想定、2014年5月には瀬戸内海におけるばら積み船の機関室火災、座礁事故を想定した緊急対応訓練を実施しました。また、フェリーや客船事業を行う当社グループ会社では、緊急時には乗客の安全確保が最優先であるため、避難誘導を含む緊急対応訓練を定期的実施しています。

安全運航に向けた取り組み

安全運航への取り組みに終わりはありません。既に実施している安全運航強化策の見直し、継続と併せて、近年発生した重大海難事故の再発防止策を徹底します。

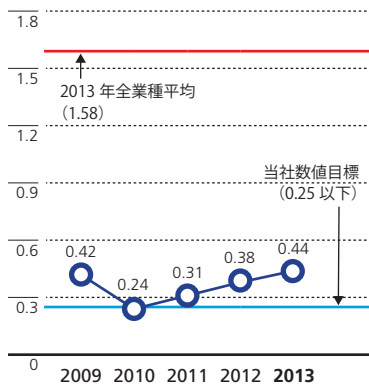


安全運航実現プロセスの「見える化」

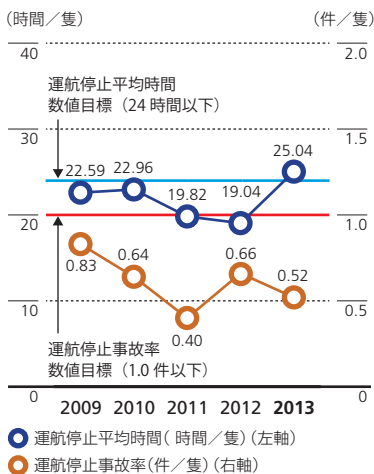
安全性を測るための客観的な指標として、「4ゼロ」をはじめとする以下の数値目標を設定しています。

- ① 「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故ゼロ)
- ② LTIF(Lost Time Injury Frequency)*3: 0.25以下
- ③ 運航停止時間*4: 24.00時間/隻/年以下
- ④ 運航停止事故率*5: 1.00件/隻/年以下

LTIF 推移



運航停止事故
平均時間・発生率 推移



2014年度は、(1) 労災死亡事故の根絶、労災負傷事故の低減、(2) 衝突、座洲・座礁事故の根絶、(3) 自力航行不能な状態に至る機関などのトラブルの根絶を重点目標として取り組みます。

重大事故の再発・未然防止に向けて

基本的事項の反復周知・実行の徹底とともに、経験した重大事故の風化防止と、チーム力、安全意識・当事者意識、船舶管理品質の更なる向上を意識した重大事故の再発防止の徹底を図ります。小さな要因(トラブル)が重なって最終的に重大な海難事故へ繋がるエラーの連鎖を断ち切るため、ソフトとハードの両面での継続的な改善を実施し、再発防止に向けた体制整備を進めていきます。

ソフト面では、乗船前訓練での反復指導や、経験の浅い若手層への指導監督の徹底、陸上での安全体感訓練やBRM訓練*6などの教育・研修の充実により、乗組員の危険予知能力とチーム力の向上を図っています。また、各運航船から収集した事故・トラブル事例やヒヤリハット*7情報を、動画・写真やイラストを用いて視覚的に訴えることで、乗組員の安全意識向上に努めています。ハード面では、

就航船からの不具合や改善点を造船所や機器メーカーへフィードバックし、フェイルセーフの設計思想によるエラーが起こりにくい本船設備導入と、IT化の推進に取り組んでいます。

また、労災死亡事故の根絶は目指すべき究極の目標です。事故の原因・要因を多角的に分析しハード面の改善に反映すること、重要な事故・トラブル事例を船と陸上側とで「自分の問題」として再発防止策を討議し、立案することなど、事故の未然防止にも取り組んでいます。

語句の解説

- *1 装置やシステムにおいて、誤操作・誤動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 異常な気象・海象、船体・機関の重大トラブル、又は重傷者の発生等の緊急事態のため、船舶が外国の領域に一時的に入域すること。
- *3 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。産業界平均(2013年)1.58、水運業1.54、輸送用機械器具製造業0.47(出典：厚生労働省「平成25年労働災害動向調査結果の概況」)
- *4 事故による船舶の年間運航停止時間を1隻当たりで表したもの。
- *5 船舶の運航停止に至る事故の年間発生件数を1隻当たりで表したもの。
- *6 Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレーターで再現して対応を体得する。当社独自のプログラムを含む。
- *7 ヒヤリとしたり、ハットとするなど、「あわや事故になりかねない」事故寸前の危険な事例のこと。

「MOL COMFORT」海難事故についての報告

8,000TEU型コンテナ船「MOL COMFORT」(2008年建造)は、2013年6月17日、シンガポールからジェッダ(サウジアラビア)に向けインド洋を航行中、船体中央部に亀裂が生じ、自力航行が不能となりました。その後船体中央部で2つに破断、6月27日に船体後半部が、7月11日に船体前半部が沈没しました。

当社は事故発生直後から、同船の建造造船所、船舶検査機関など関係先と協力し、原因究明に全力を挙げて取り組むとともに、様々な安全対策を実施しています。当社運航の同型コンテナ船(7隻)に対しては、船体構造の強化工事を実施し、IACS(国際船級協会)に準拠した日本海事協会の

船体強度基準の約2倍の強度を確保する予防的な安全強化措置を講じたほか、船体にかかる負荷軽減のための運航上の配慮を現在も継続しています。また、同型船だけでなく、当社運航の大型コンテナ船については船底外板の点検を実施し、安全上の問題がないことを確認しております。また、国土交通省を事務局に、業界関係者及び専門家で設置された「コンテナ運搬船安全対策検討委員会」の調査にも全面的に協力しています。同委員会の中間報告(2013年12月発表)では、原因特定には至っておりませんが、推奨された安全対策は、既に実施済みです。引き続き安全運航のために、関係先と協力してまいります。

安全運航に向けた連携

当社グループでは自社船、傭船にかかわらず、本船や船主、船舶管理会社と安全に関わる様々な情報を共有し、世界最高水準の安全運航実現に向けて、連携して取り組んでいます。各船に人身労災を含む安全運航に係る情報を「Safety Alert」として都度発信しているほか、「安全運航連絡会」や「安全キャンペーン」など、当社の安全基準に対する理解を深める対話の機会を設け、営業担当部も含めて、安全の向上に向けた意見交換を行っています。

また、当社の安全基準が運航船で理解・実行されているかどうかを確認するための検船を実施し、改善が必要な場合は、本船、船主、船舶管理会社とコミュニケーションをとりながら、是正措置を講じています。事故防止に向けては、他社事例を含めた事故の徹底的な分析を行い、その結果を迅速かつ確実に水平展開する体制を強化し、世界最高水準の安全運航の実現に取り組んでいきます。

安全運航を支える優秀な人材の確保・育成

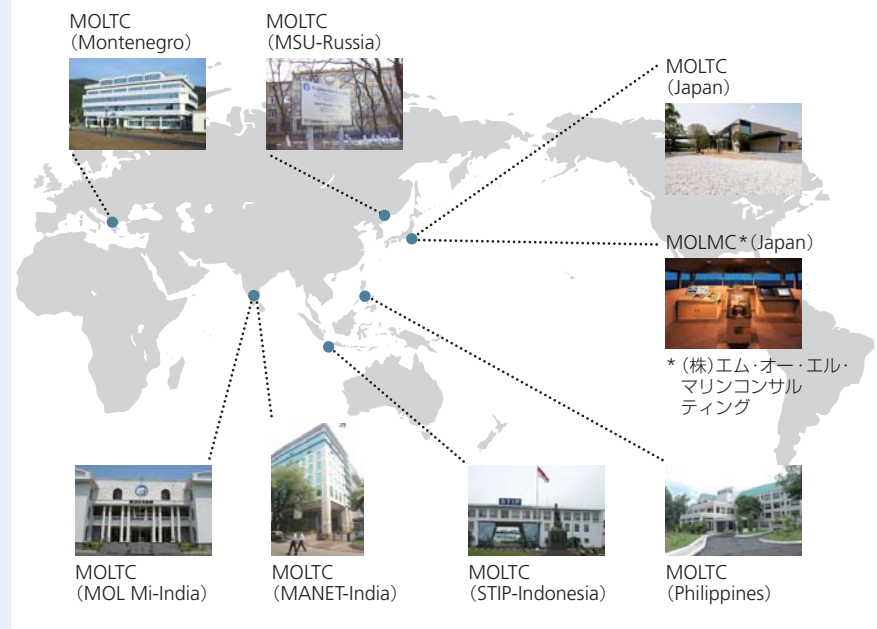
安全運航の実現のためには、当社の求める技能基準を満たす優秀な船員を安定的に確保・育成していくことが重要です。

世界各地で優秀な人材を確保し、船内外の環境や待遇を整えるとともに、ハイレベルな教育・訓練を施すことによって、当社が求める高い士気と卓越した技能・知識を有する船員を育成しています。奨学生制度などを導入し、船員を志す学生をサポートするほか、世界6か国8か所で船員研修所「MOLトレーニングセンター」を運営し、座学による理論学習から、実機・各種シミュレーターを利用した実習訓練まで、多様な訓練を実施して

います。

また、運航船での実践的な訓練を行うキャデット（職員候補生）訓練プログラム「Cadet Actual Deployment for Education with Tutorial (CADET Training)」や、経験豊富な船長・機関長が航海中の船に乗り込み、現場で直接、助言と技術指導をする「OJTインストラクター制度」など、当社独自の訓練制度を導入し、商船三井のシーマンシップを涵養していくための取り組みを行っています。

優秀な船員を世界規模で育成 (MOLトレーニングセンター)



社外からの評価

安全運航(船員教育プログラムに対する評価含む)に関する事項

■ LNG 船船員研修プログラムへのノルウェー船級協会 (DNV)*による認証

国内外で実施している当社のLNG船船員研修プログラムが、LNG船乗組員の能力基準としてSIGTTO**の提唱するスタンダードを網羅している教育プログラムであるとして、ノルウェー船級協会(DNV)*より認証を取得(2007年)。



■ 船員教育・訓練の管理プログラムへのノルウェー船級協会 (DNV)*による認証

当社独自の船員教育・訓練の管理プログラムの有効性が認められ、タンカー部門とLNG船部門において、ノルウェー船級協会(DNV)*により船員の資格要件管理システム「Competence Management System」(CMS)に適合するという認証を取得(2012年)。



* 現DNV-GL

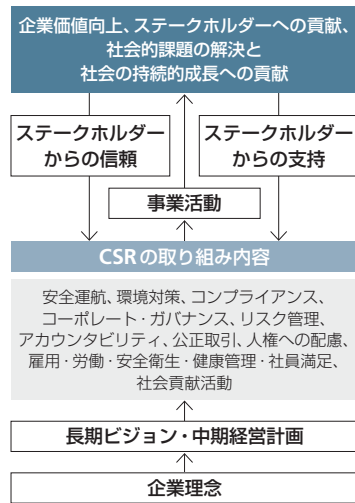
**Society of International Gas Tanker & Terminal Operators Ltd.

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からの支持・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。

CSR 概念図



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。

商船三井グループのCSR全般に関する取り組みや方針については「CSR・環境対策委員会」において審議され、中期及び単年度ごとの目標設定、定期的なレビューも実施しています。

「安全運航対策委員会」においては、当社及び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や対策、「コンプライアンス委員会」においては、コンプライアンス体制の整備や違反についての処置、個人情報保護管理体制の整備に関する方針や対策が審議されます。

国連グローバル・コンパクトへの参加

CSR活動の対象は広く、その取り組み内容や優先度は、事業を取り巻く環境や世界情勢、展開する地域によって変化しています。グローバルに事業展開する当社グループにとって「グループ企業理念の具現化」と併せ世界の様々なステークホルダーと良好な関係を構築し、「社会の持続的成長の具現化」に貢献していくことは、必要不可欠な取り組みです。この取り組み実現に向け、世界の枠組みに寄与すべく、国連が提唱するグローバル・コンパクトに日本の船会社として初めて2005年に参加しました。以来、当社役職員が守るべき規範を定めた「行動基準」と共通の理念を持つ、グローバル・コンパクトの4分野10原則の支持・実践に努めています。



グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重
	原則2: 人権侵害への非加担
労働	原則3: 組合結成と団体交渉権の実効化
	原則4: 強制労働の排除
	原則5: 児童労働の実効的な排除
	原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ
	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10: 強要・賄賂等の腐敗防止の取り組み

商船三井グループ調達基本方針

当社グループの調達活動に関するCSR取り組み方針を明文化するため、2012年に「商船三井グループ調達基本方針」を定めました。取引先の理解と協力を得ながら、サプライチェーンにおける法令・社会規範の遵守、環境保全への配慮、安全性追求、公正取引と信頼構築に取り組むことで、共に持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指します。

商船三井の調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

1. 法令及び社会規範を遵守するとともに、環境保全に十分配慮します。
2. 調達する商品・サービス、及び調達取引の実行において、安全性を追求します。
3. 公正な取引を行い、信頼関係の構築に努めます。

上記方針をお取引先にご理解頂くよう努め、共に持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

中期経営計画のCSR取り組み目標

1. 安全運航を徹底し、安全・安心・安定的な高品質サービスの提供
2. コンプライアンス徹底に向けた取り組みの深化
3. グループ総合力強化に向けた人材育成とダイバーシティの推進
4. 社会的課題解決と、環境先進企業としての環境対応の更なる前進
5. サステナビリティ情報の積極的な開示
6. 当社事業に関連した社会貢献活動の推進

CSRへの取り組み組織



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、「MOL EMS21」と「グループ環境目標制度」という2つの独自の環境マネジメントシステムを導入し、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）に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。



グループ環境目標制度: 当社は、主要国内グループ会社53社及び海外現地法人29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、14社のグループ会社がこの認証を取得しています。

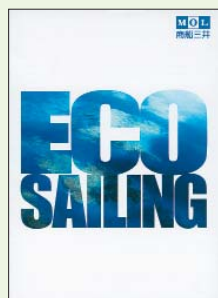
温暖化防止・大気保全への取り組み

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はあるものの、化石燃料を燃焼して航行するため、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(NOx)、硫黄酸化物(SOx)、煤煙などを排出します。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。(詳しくは右ページ及び当社ホームページ「船舶維新の今」URL: <http://mol.co.jp/csr-j/environment/ishin/> をご参照ください。)

船舶の大型化、推進性能改善等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、その研究・実装を進めています。

「ECO SAILING(エコセーリング)」の徹底: 当社では、燃料削減と環境負荷低減に取り組む省エネ推進の考え方を「ECO SAILING」と称し、運航の際に徹底しています。具体的には、①減速運航の適切な実施、②気象・海象の予測、③最適トリムの選定、④最適航路の選定、⑤船の浸水表面積の軽減、⑥機器類の運用・保守の最適化、⑦省エネ船型の開発、⑧PBCF^{*}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)と同じ翼数のフィンを取り付ける当社独自の技術

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

NOx/SOx/煤煙・煤塵の排出対策:

NOx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。SOxについては、燃料油に含まれる硫黄分に関する国際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。更に、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。

海洋環境・生物多様性保全への取り組み

バラスト水管理条約への対応: 貨物の積荷役に伴って排出されるバラスト水は、海洋生物を越境移動させ、海洋生態系や生物多様性の保全及び持続可能な利用に対し、影響を与える恐れがあり、1980年代後半から国際的に問題視されるようになりました。国際海事機関(IMO)で2004年にバラスト水管理条約が採択され、その発効に向けて批准が進んでいます。当社はメーカーなどと協力の上、バラスト水処理装置の開発、船上実証実験に取り組んでいます。

このほかにも当社は、海洋汚染防止条約をはじめとする内外の関連法規制に基づき、油濁防止並びに廃油やビルジ(油分を含む汚水)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、船底防汚塗料を、有害性のある有機スズを含まない塗料へ切り替え、生物多様性の保全にも取り組んでいます。

次世代船構想「船舶維新」プロジェクト

- ・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排出量削減を図り、地球環境保全に大きく貢献する革新的な取り組みです。
- ・これまでに次世代船シリーズとして「ISHIN- I」「ISHIN- II」「ISHIN- III」の構想を発表。
- ・「ISHIN- I」「ISHIN- III」については、その実現に向けた大きなステップとなる船舶が既に竣工しています。

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- I

自然エネルギーを利用したハイブリッド自動車船

実現に向けたステップとして、ハイブリッド給電システムを搭載した自動車船「EMERALD ACE」が2012年6月に竣工。



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

実現に向けたステップとして、高効率排熱エネルギー回収システムを搭載した大型ばら積み船「AZUL BRISA」が2014年6月に竣工。



維新への道のり～開発ロードマップ

「ISHIN- I / II / III」には、数多くの技術が採用されています。全ての要素技術について研究・開発・実証実験のロードマップを作成し、その進捗状況を定期的にモニターしながら、実船への早期導入を目指します。

各要素技術	2013年度 下期	2014年度 上期予定	2014年度 下期予定
最適トリム運航	<ul style="list-style-type: none"> ・各船種の模型水槽試験 完了 ・当社運航船による実船試験を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・実船試験 完了 ・各種試験結果を基にトリム変更時の燃費削減効果を検証し、トリムチャートを作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・最適トリム運航の実船導入に向けた準備（積付計算機とのインターフェース開発など）
主機排熱回収	<ul style="list-style-type: none"> ・各構成機器の性能検査実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・本船海上公試での性能試験実施。本船竣工 	<ul style="list-style-type: none"> ・就航後の運転状態・燃費削減の評価
パワーアシストセル	<ul style="list-style-type: none"> ・陸上試験による作動確認、効果の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・搭載可能であり省エネ効果の高い船種の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・実運用試験に向けた効果等の詳細検討
排ガス中のPM削減技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ・改良型DPFの作成 ・技研テストエンジンに設置のDPFにより陸上検証を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・実船搭載中DPFを改良型に変更 ・技研テストエンジンにて陸上検証の継続と各種PM計測法の比較検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・実船にて改良型DPF耐久試験継続実施（1年） ・技研テストエンジンにて陸上検証の継続と各種PM計測法の比較検証

■ 実施済み ■ 実施予定

社外からの評価

環境に関する事項

■ DBJ環境格付

(株)日本政策投資銀行(DBJ)による「DBJ環境格付」を、海運業界で初めて取得(2011年)。「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」として最高ランクでの格付け。



■ 「カーボン・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス(CDLI)」に選定

国際NPOであるCDPが実施する「温室効果ガス排出」「気候

変動に対する戦略」開示に関する調査において、当社の情報公開の内容が評価され「カーボン・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス(CDLI)」に選定される(2012年)。

■ SMBC環境配慮評価融資

(株)三井住友銀行による「SMBC環境配慮評価融資」で、「企業経営において大変優れた環境配慮を実施している」として最上位評価を獲得(2012年)。



社会貢献活動

当社は、社会とともに持続的・相乗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右の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。

社会貢献活動の3つの理念

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

* 2000年9月に国連ミレニアム・サミットで採択されたミレニアム宣言と、1990年代に主要な国際会議サミットで採択された国際開発目標を統合し、1つの共有の枠組みとしてまとめられたもの。「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。

グローバルな社会貢献活動



社外からの評価

CSR全般(SRI:社会的責任投資の評価を含む)に関する事項

■ **Dow Jones Sustainability Indices**によるCSR格付け
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、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) に組み入れられる(2003年より採用)。



■ FTSE4Good IndexによるCSR格付け

ロンドン証券取引所のグループであるFTSE社の代表的指標の一つ、社会的責任投資指数「FTSE4Good Index」に組み入れられる(2003年より採用)。



■ モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)

社会性に優れた企業として、モーニングスター(株)の社会的責

任投資株価指数である「MS-SRI」に組み入れられる(2003年より採用)。



■ 「世界で最も持続可能な100社」(Global 100)

コーポレート・ナイツ社(カナダの出版社)が毎年公表している「世界で最も持続可能な100社」(Global 100)に選出される(2011年)。

■ SMBCサステナビリティ評価融資

ESG側面の網羅性に優れた情報開示とサステナビリティへの取り組みが評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCサステナビリティ評価融資」の適用会社第1号として高評価を取得(2013年)。



財務セクション

目次

- 70 財政状態及び経営成績の分析
- 74 11年間の主要財務データ
- 76 連結貸借対照表
- 78 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 79 連結株主資本等変動計算書
- 80 連結キャッシュ・フロー計算書
- 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



“「STEER FOR 2020」で掲げる財務健全性と投資効率の目標を意識しながら、戦略的投資を積極的に実施していきます”

田邊 昌宏

常務執行役員

2013年度の経営成績

2013年度の世界経済は、新興国の一部で景気に不透明感が見られたものの先進国の景気回復が進み、概ね堅調に推移しました。これを受けて海上荷動きも、貿易構造の変化による物流の多様化をはらみつつ、総じて順調に伸長しました。ドライバルク船では新造船の供給が一段落し、鉄鉱石輸送需要も旺盛であったことなどから、市況は大型船を中心に前年度比で改善しました。油送船市況も、VLCC市況が冬場の需要期に上昇するなど前年度比で改善しましたが、一部船種を除き本格的な需給の改善には至りませんでした。コンテナ船は、荷動きが回復する一方で大型新造船の竣工圧力が強く、運賃水準は前年度比で下落しました。

為替は円高是正が進行し、当社の平均為替レートは前年度比17.48円円安の99.70円/US\$となりました。燃料油価格は、前年度比US\$52安のUS\$610/MTでした。こうした環境下で当社は単年度経営計画「RISE 2013」に沿って、340億円に上るコスト削減、フリー船規模の縮小、高船価船処分等の施策を実行しました。この結果、2012年度末に実施した事業改革の効果と相俟って、2013年度の業績は、経常損益が前期の285億円の赤字から549億円の黒字へ、当期純損益が前期の1,788億円の赤字から573億円の黒字へと大幅に改善し、経営計画で目指したV字回復を達成しました。

当社は、厳しい環境下にあっても成長投資を継続してきましたが、2013年度も新たに本邦電力・ガス会社、海外顧客向けの新造LNG船を9隻成約したほか、ドライバルク船4隻、メタノール船10隻の長期契約投入船を成約しました。また、海洋事業分野でもガーナ、ブラジル沖で操業予定の2件のFPSO事業に新たに参画を決め、ウルグアイにおけるFSRU事業も成約しています。

キャッシュフロー・財務指標の状況

2013年度は、営業キャッシュフロー942億円に対し、LNG船・海洋事業を中心とする投資キャッシュフローが1,198億円であったため、フリーキャッシュフローは256億円の不足となりました。加えて、前年度より不測の調達環境悪化に備えて意識的に手元資金を積み上げたこと、また、円安に伴い外貨建て負債が円評価で増加したこともあり、2013年度末の有利子負債は、前年度末比472億円増の1兆940億円になりました。なお、2013年度の投資キャッシュフローは、当初1,650億円を見込んでおりましたが、オフバランス化などに積極的に取り組んだ結果、1,198億円まで圧縮しています。

一方、事業改革に伴う特別損失の計上により前年度末に25%にまで低下していた自己資本比率、196%にまで悪化していたギアリングレシオは、2013年度に前述の利益を

計上したことにより、それぞれ29%、161%(ネットギアリングレシオでは135%)に改善しました。

2014年度の投資キャッシュフローは、営業キャッシュフロー1,100億円を大幅に上回る2,200億円を見込んでいます。このうち1,150億円は、既に発注済みで建造段階にあるLNG船等に関する支出です。一方、追加目標として見込んだ残る1,050億円は、LNG船・海洋事業分野で当社が獲得を目指している長期契約に関連する支出であり、成約できた場合に初めて投資を実行するものです。船価が安い時に先ず船を発注し、将来のマーケット上昇に期待するといった一時期の投資パターンとは一線を画した計画となっています。

財務格付と戦略的投資

当社格付については、財務指標が悪化した2012年度に格下げを余儀なくされました。当社はこれ以上の格付悪化を回避するため、格付機関各社と一層緊密に情報の交換を行い、当面は投資キャッシュフローが高水準で推移する予定ではあるものの、これらは将来の安定利益の創出に寄与する投資に限定されていることなどを丁寧に説明してきました。それにより格付機関から一定の理解を得、現在の格付水準を維持しています。

格付状況 (2014年6月末現在)

	格付け
日本格付研究所	A
格付投資情報センター	A-
Moody's	Baa3

財務健全性の回復・維持は、当社の重要課題であり、2014年度も2013年度に引続き、積極的なオフバランス化等によって投資キャッシュフローの軽減、財務健全性の向上を図っていきます。しかしながら、一方で、新中期経営計画「STEER FOR 2020」に掲げている通り、事業ポートフォリオの変革—すなわちLNG船・海洋事業など、高い成長が見込まれ、長期安定利益を獲得できるビジネスへの経営資源の集中的投入は、今後の当社の成長には欠かせない重要な施策です。折しも米国におけるシェール革命をはじめ、世界的に代替エネルギー源としてのLNG、或いは海洋資源の開発が注目される中、特に当面2~3年がまたとないビジ

ネスチャンスであると認識しています。

これらの事業は、投資開始から事業の稼働まで3年以上を要するため、一時的には収益を生む前に有利子負債が膨らむこととなります。仮に当社が目標とする契約を獲得できなかったとすれば、これに対応する投資(2014年度で言えば1,050億円の部分)は発生せず、財務状況だけ見れば、「STEER FOR 2020」で2019年度近傍の目標としている自己資本比率35~40%、ギアリングレシオ1倍を前倒して達成することになるでしょう。しかし、将来の成長、安定利益の積み上げなくして、株主価値の増進は図れません。当社は、これらの戦略的投資について、投資時期を逸することなく、且つ「STEER FOR 2020」で目標に掲げる資本効率を意識しながら、積極的に実施していく所存です。

資金調達と財務健全性、株主還元

当社は、自己資本比率35%を重点目標として財務健全性の回復及び充実に取り組む姿勢を堅持します。その手段の一つとして、保有船舶の備船への置換えをはじめとする徹底したオフバランス化を図るほか、今後も継続するLNG船・海洋事業案件についても、案件ごとの特性に沿ったプロジェクト・ファイナンスの導入等により、当社コーポレートとしての信用力の維持にも注力していきます。

また、ドライバルク船・油送船部門においては目下のところ市況エクスポージャーを縮減させる方針で動いていますが、今後も貨物契約と船舶のポートフォリオをバランスさせながら、船舶の整備が必要な場合には短期・中期の備船を含めて対応することとします。

株主還元については、従来の配当方針から変更はありません。すなわち、当面の間は連結配当性向20%を目安として、当該年度のキャッシュフローの状況等も勘案しながら業績に連動した配当を行います。中長期的経営課題として、なるべく早期に財務の健全性を回復した上で、配当性向の向上にも取り組んでいく所存です。

ドル建て転換社債

2014年4月8日、当社は総額5億ドル(期間4年3億ドル、期間6年2億ドルの2本)の転換社債の発行を決定し、同月24日に払込みを完了しました。2本立てのドル建て転換社債は本邦事業会社としては初となるとともに、総額5億ド

ルというのも過去最大規模となります。本転換社債発行に際しては、株主に配慮し「株式の希薄化」が生じにくい仕組みを導入しました。

具体的には以下の2つの条項です。

- ① 転換制限条項：償還3ヶ月前までは、株価が転換価格の130%に達しない限りは株式に転換できないとする条項。
- ② 現金決済条項：償還時に株価が転換価格を上回り、転換請求された場合、発行体の任意にて、転換社債の全てを株式に転換するのではなく、転換社債額面額については現金で償還し、転換時の時価から転換社債額面額を控除した価値相当の株式しか新たに発行しないとする条項。

現金決済条項の効果

4年債3億ドルの全投資家が、株価が8.01ドル(転換価額5.34ドルの150%になったと仮定)の時に転換請求をした場合の株式発行数が下記となる。

【現金決済条項がない場合】

56.2百万株(3億ドル相当)、希薄化率 4.49%

【現金決済条項がある場合】

18.7百万株(1.5億ドル相当、残り3億ドル相当は現金交付)、希薄化率 1.54%

今回、期間4年と6年の2本立てでの発行としたのは、上記②の現金決済条項の発動を当初より意識し、他の普通社債の償還時期と重ならないようにしたためです。

本転換社債調達により得られる資金については、契約締結済みのLNG船をはじめとした船舶・海洋事業に係る設備資金の一部に充当される予定です。LNG船・海洋事業は長期契約をベースにしたプロジェクトになりますので、長期契約から生み出されるキャッシュをもってすれば、十分に銀行・金融機関からの借入れを受けられます。本転換社債は、プロジェクト開始までの支払いに充当するとともにプロジェクトのエクイティの一部となるドル資金という限定的な資金需要等について、希薄化リスクを抑制しながらゼロクーポンで調達できる有利案件であったため実行したものです。従前よりエクイティファイナンスに対して極めて慎重な当社の姿勢に変更はありません。

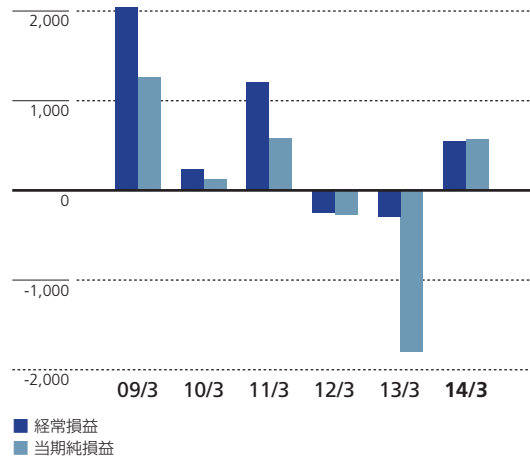
退職給付会計基準の改正への対応、年金資産運用の状況

退職給付会計基準の改正に伴い、2013年度末よりこれまで簿外処理としていた「未認識数理計算上の差異」をバランズシートで即時認識しています。連結貸借対照表の純資産の部に「退職給付に係る調整累計額」として12億円を計上しました。また、2013年度末の連結ベースでの年金資産と年金債務の比較では、83億円の資産超過となっています。

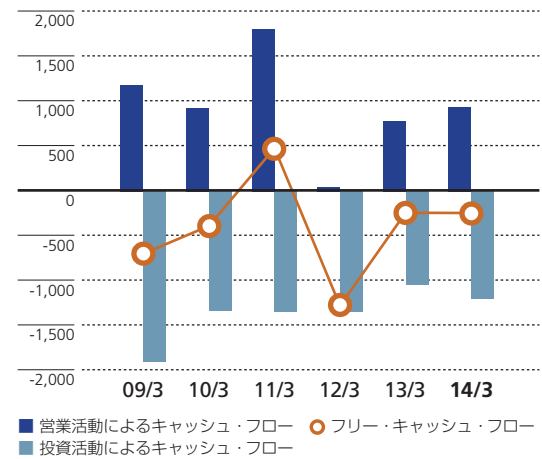
社債リスト (償還年限順、2014年7月1日現在)

	償還年月日	発行年月日	年限	利率	発行総額	未償還残高
第16回普通社債	2015/7/10	2012/7/12	3年	0.296%	150億円	150億円
第14回普通社債	2016/6/21	2011/6/21	5年	0.573%	100億円	100億円
第13回普通社債	2016/12/16	2009/12/17	7年	1.106%	200億円	200億円
第17回普通社債	2017/7/12	2012/7/12	5年	0.461%	200億円	200億円
ユーロ米ドル建て転換社債	2018/4/24	2014/4/24	4年	ゼロクーポン	3億米ドル	3億米ドル
第12回普通社債	2019/5/27	2009/5/27	10年	1.999%	200億円	185億円
ユーロ米ドル建て転換社債	2020/4/24	2014/4/24	6年	ゼロクーポン	2億米ドル	2億米ドル
第15回普通社債	2021/6/21	2011/6/21	10年	1.361%	200億円	178億円
第18回普通社債	2022/7/12	2012/7/12	10年	1.139%	100億円	92億円
第19回普通社債	2024/6/19	2014/6/19	10年	0.970%	296億円	296億円

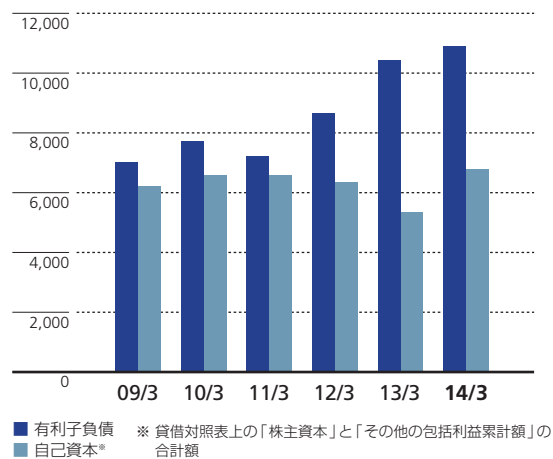
経常損益 / 当期純損益 (単位: 億円)



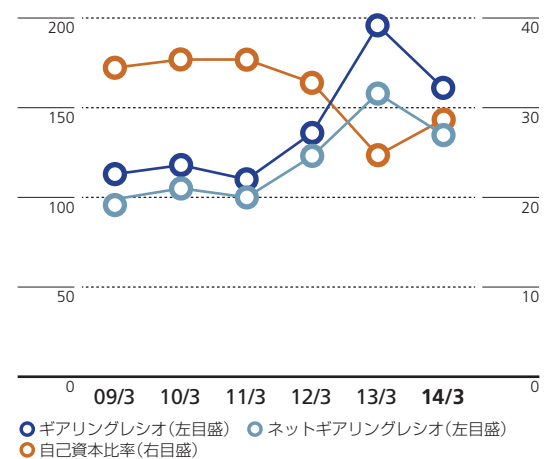
キャッシュ・フロー (単位: 億円)



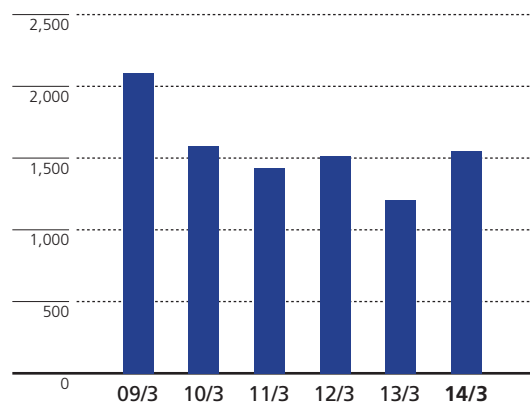
有利子負債 / 自己資本 (単位: 億円)



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却収入を控除した実質的な設備投資額です。

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

	2014	2013	2012	2011	2010
連結損益計算書項目:					
海運業収益及びその他の営業収益 . . .	¥1,729,452	¥1,509,194	¥1,435,221	¥1,543,661	¥1,347,965
海運業費用及びその他の営業費用 . . .	1,587,902	1,432,014	1,368,795	1,328,960	1,228,479
販売費及び一般管理費	100,458	92,946	90,886	91,300	98,547
営業損益	41,092	(15,766)	(24,460)	123,401	20,939
持分法による投資損益	(1,234)	(4,936)	3,300	8,174	5,363
経常損益	54,986	(28,568)	(24,320)	121,622	24,235
税金等調整前当期純損益	71,710	(137,939)	(33,516)	95,367	27,776
法人税、住民税及び事業税	(13,796)	(11,325)	(9,546)	(36,431)	(8,078)
法人税等調整額	4,526	(24,799)	20,814	2,797	(3,764)
少数株主利益	(5,046)	(4,784)	(3,761)	(3,456)	(3,212)
当期純損益	57,394	(178,847)	(26,009)	58,277	12,722
連結貸借対照表項目:					
流動資産	533,640	514,246	386,936	344,444	352,030
流動負債	430,045	425,725	322,851	374,269	355,185
有形固定資産	1,379,245	1,303,967	1,293,803	1,257,823	1,209,176
総資産	2,364,695	2,164,611	1,946,162	1,868,741	1,861,312
1年以上の長期有利子負債	920,538	861,728	739,188	559,541	594,711
純資産/資本	783,549	619,493	717,909	740,247	735,702
利益剰余金	502,833	447,830	629,667	664,645	616,736
普通株式1株当たりの金額:					
当期純損益	¥ 47.99	¥(149.57)	¥ (21.76)	¥ 48.75	¥ 10.63
純資産/資本	567.90	447.76	533.27	552.83	551.70
配当金	5.00	-	5.00	10.00	3.00

(外貨の換算)

2014年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2014年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき102円92銭というレートを使用して換算しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいはその他のレートで米ドルに換金された、換金できるはずであった、あるいは今後換金されうるということを意味するものではありません。

(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
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2014
¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435	¥1,366,725	¥1,173,332	¥997,260	\$16,803,848
1,564,486	1,544,109	1,300,038	1,101,459	917,149	824,902	15,428,508
104,105	110,303	100,324	92,273	84,388	80,232	976,078
197,211	291,285	168,073	172,993	171,795	92,126	399,262
16,000	18,199	16,171	16,817	11,764	6,613	(11,990)
204,511	302,219	182,488	176,503	174,979	90,556	534,260
197,732	318,202	197,854	188,290	155,057	89,776	696,755
(65,074)	(115,183)	(63,042)	(61,200)	(52,587)	(35,346)	(134,046)
(638)	(5,694)	(7,468)	(7,570)	(1,205)	2,152	43,976
(5,032)	(7,004)	(6,404)	(5,788)	(3,004)	(1,191)	(49,029)
126,988	190,321	120,940	113,732	98,261	55,391	557,656
428,598	506,078	405,474	340,355	299,835	299,544	5,184,998
440,910	528,390	482,810	433,023	429,695	398,091	4,178,439
1,106,746	1,047,825	847,660	769,902	665,320	477,621	13,401,137
1,807,080	1,900,551	1,639,940	1,470,824	1,232,252	1,000,206	22,976,049
499,193	459,280	398,534	399,617	340,598	311,021	8,944,209
695,022	751,652	620,989	424,461	298,258	221,535	7,613,185
623,626	536,096	375,443	275,689	182,143	101,991	4,885,668
単位：円						単位：米ドル
¥106.13	¥159.14	¥101.20	¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	\$0.466
521.23	567.74	459.55	354.01	248.40	185.06	5.518
31.00	31.00	20.00	18.00	16.00	11.00	0.049

連結貸借対照表 株式会社商船三井 2013年及び2014年3月31日に終了する年度

単位：百万円

単位：千米ドル(注記1)

資産の部**流動資産：**

	2014	2013	2014
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 180,126	¥ 200,636	\$ 1,750,155
有価証券(注記3及び注記4)	-	2,938	-
受取手形及び営業未収金(注記3)	146,787	145,408	1,426,224
貸倒引当金	(697)	(590)	(6,772)
たな卸資産(注記5)	59,349	59,437	576,652
繰延及び前払費用	73,285	56,274	712,058
繰延税金資産(注記15)	1,629	1,908	15,828
その他の流動資産	73,161	48,235	710,853
流動資産合計	533,640	514,246	5,184,998

有形固定資産(注記7及び注記13)：

船舶	1,434,505	1,386,355	13,938,059
建物及び構築物	281,720	273,946	2,737,272
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	76,228	65,544	740,653
土地	215,610	214,615	2,094,928
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	148,972	109,917	1,447,454
	2,157,035	2,050,377	20,958,366
減価償却累計額	(777,790)	(746,410)	(7,557,229)
有形固定資産合計	1,379,245	1,303,967	13,401,137

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)	111,061	103,756	1,079,100
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	124,303	91,093	1,207,763
長期貸付金(注記3)	37,519	23,117	364,545
無形固定資産	29,385	22,929	285,513
繰延税金資産(注記15)	3,769	4,034	36,621
退職給付に係る資産(注記16)	21,200	-	205,985
その他の資産	124,573	101,469	1,210,387
投資その他の資産合計	451,810	346,398	4,389,914
総資産	¥2,364,695	¥2,164,611	\$22,976,049

連結財務諸表注記は別途ホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

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)
	2014	2013	2014
流動負債：			
短期借入金	¥ 14,697	¥ 49,250	\$ 142,800
コマーシャル・ペーパー	—	2,000	—
短期有利子負債合計(注記3及び注記7)	14,697	51,250	142,800
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	90,492	88,296	879,246
1年以内に償還期限の到来する社債	45,000	25,000	437,233
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)	135,492	113,296	1,316,479
支払手形及び営業未払金(注記3)	143,196	142,585	1,391,333
前受金	37,696	26,661	366,265
未払法人税等	6,909	7,048	67,130
繰延税金負債(注記15)	1,716	1,118	16,673
その他の流動負債	90,339	83,767	877,759
流動負債合計	430,045	425,725	4,178,439
固定負債：			
返済期限が1年を超える長期借入金	740,038	648,228	7,190,420
償還期限が1年を超える社債	180,500	213,500	1,753,789
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)	920,538	861,728	8,944,209
退職給付引当金(注記16)	—	13,472	—
役員退職慰労引当金	1,852	2,028	17,995
特別修繕引当金	14,191	14,758	137,884
繰延税金負債(注記15)	81,130	71,132	788,282
退職給付に係る負債(注記16)	12,936	—	125,690
その他の固定負債	120,454	156,275	1,170,365
固定負債合計	1,151,101	1,119,393	11,184,425
負債合計	1,581,146	1,545,118	15,362,864
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	635,445
資本剰余金	44,517	44,483	432,540
利益剰余金	502,833	447,830	4,885,668
自己株式	(6,982)	(6,998)	(67,839)
株主資本合計	605,768	550,715	5,885,814
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	32,810	24,753	318,792
繰延ヘッジ損益	39,711	(196)	385,843
為替換算調整勘定	(315)	(39,849)	(3,061)
退職給付に係る調整累計額	1,186	—	11,524
その他の包括利益累計額合計	73,392	(15,292)	713,098
新株予約権	2,391	2,115	23,232
少数株主持分	101,998	81,955	991,041
純資産合計	783,549	619,493	7,613,185
負債及び純資産合計	¥2,364,695	¥2,164,611	\$22,976,049

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 2013年及び2014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)
	2014	2013	2014
海運業収益及びその他の営業収益(注記14)	¥1,729,452	¥1,509,194	\$16,803,848
海運業費用及びその他の営業費用	1,587,902	1,432,014	15,428,508
営業総利益	141,550	77,180	1,375,340
販売費及び一般管理費	100,458	92,946	976,078
営業損益	41,092	(15,766)	399,262
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	9,341	5,166	90,760
支払利息	(12,583)	(13,021)	(122,260)
持分法による投資損失	(1,234)	(4,936)	(11,990)
その他(注記10及び注記11)	35,094	(109,382)	340,983
	30,618	(122,173)	297,493
税金等調整前当期純損益	71,710	(137,939)	696,755
法人税等(注記15)：			
法人税、住民税及び事業税	(13,796)	(11,325)	(134,046)
法人税等調整額	4,526	(24,799)	43,976
少数株主損益調整前当期純損益	62,440	(174,063)	606,685
少数株主利益	(5,046)	(4,784)	(49,029)
当期純損益	¥ 57,394	¥ (178,847)	\$ 557,656

連結包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
少数株主損益調整前当期純損益	¥ 62,440	¥(174,063)	\$ 606,685
その他の包括利益(注記19)：			
その他有価証券評価差額金	8,847	9,093	85,960
繰延ヘッジ損益	32,725	56,413	317,965
為替換算調整勘定	31,158	14,909	302,740
持分法適用会社に対する持分相当額	19,285	1,104	187,379
その他の包括利益合計	92,015	81,519	894,044
包括利益	¥154,455	¥ (92,544)	\$1,500,729
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥144,892	¥ (99,159)	\$1,407,811
少数株主に係る包括利益	9,563	6,615	92,918

普通株式1株当たりの金額

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
当期純損益	¥47.99	¥(149.57)	\$0.466
潜在株式調整後当期純利益(注記2)	47.97	-	0.466
配当金	5.00	-	0.049

連結財務諸表注記は別途ホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

連結株主資本等変動計算書 株式会社商船三井 2013年及び2014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	退職給付に 係る調整 累計額	新株予約権	少数株主 持分	計
2012年4月1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
連結子会社の期中増減 による増減高	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	-	(0)
当期純損失	-	-	(178,847)	-	-	-	-	-	-	-	(178,847)
自己株式の取得	-	-	-	(21)	-	-	-	-	-	-	(21)
自己株式の処分	-	(4)	-	175	-	-	-	-	-	-	171
剰余金の配当	-	-	(2,990)	-	-	-	-	-	-	-	(2,990)
株主資本以外の項目の 期中変動額(純額)	-	-	-	-	7,865	54,740	17,083	-	109	3,474	83,271
2013年3月31日、 4月1日現在の残高	¥65,400	¥44,483	¥447,830	¥(6,998)	¥24,753	¥ (196)	¥(39,849)	-	¥2,115	¥ 81,955	¥619,493
連結子会社の期中増減 による増減高	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
当期純利益	-	-	57,394	-	-	-	-	-	-	-	57,394
自己株式の取得	-	-	-	(62)	-	-	-	-	-	-	(62)
自己株式の処分	-	34	-	78	-	-	-	-	-	-	112
剰余金の配当	-	-	(2,392)	-	-	-	-	-	-	-	(2,392)
株主資本以外の項目の 期中変動額(純額)	-	-	-	-	8,057	39,907	39,534	1,186	276	20,043	109,003
2014年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,517	¥502,833	¥(6,982)	¥32,810	¥ 39,711	¥ (315)	¥1,186	¥2,391	¥101,998	¥783,549

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	退職給付に 係る調整 累計額	新株予約権	少数株主 持分	計
2013年4月1日現在の残高	\$635,445	\$432,209	\$4,351,244	\$(67,995)	\$240,507	\$(1,904)	\$(387,184)	\$ -	\$20,550	\$796,298	\$6,019,170
連結子会社の期中増減 による増減高	-	-	9	-	-	-	-	-	-	-	9
当期純利益	-	-	557,656	-	-	-	-	-	-	-	557,656
自己株式の取得	-	-	-	(602)	-	-	-	-	-	-	(602)
自己株式の処分	-	331	-	758	-	-	-	-	-	-	1,089
剰余金の配当	-	-	(23,241)	-	-	-	-	-	-	-	(23,241)
株主資本以外の項目の 期中変動額(純額)	-	-	-	-	78,285	387,747	384,123	11,524	2,682	194,743	1,059,104
2014年3月31日現在の残高	\$635,445	\$432,540	\$4,885,668	\$(67,839)	\$318,792	\$385,843	\$(3,061)	\$11,524	\$23,232	\$991,041	\$7,613,185

連結財務諸表注記は別途ホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2013年及び2014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)

	2014	2013	2014
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	¥ 71,710	¥(137,939)	\$696,755
営業活動によるキャッシュ・フローと税金等調整前当期純損益との調整：			
減価償却費	83,984	94,685	816,012
減損損失	6,448	10,978	62,651
事業改革費用	-	101,463	-
持分法による投資損益	1,234	4,936	11,990
引当金の増減額	(13,899)	529	(135,047)
退職給付に係る資産の増減額	(19,536)	-	(189,817)
退職給付に係る負債の増減額	13,035	-	126,652
受取利息及び受取配当金	(9,341)	(5,166)	(90,760)
支払利息	12,583	13,021	122,260
投資有価証券売却損益	(986)	99	(9,580)
関係会社株式売却益	(21,732)	(62)	(211,154)
有形固定資産除売却益	(391)	(8,375)	(3,799)
為替差損益	(15,671)	2,842	(152,264)
営業資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額	5,042	(11,661)	48,990
たな卸資産の増減額	1,046	(5,001)	10,163
仕入債務の増減額	(3,875)	6,878	(37,651)
その他	(4,866)	14,434	(47,280)
小計	104,785	81,661	1,018,121
利息及び配当金の受取額	13,346	9,233	129,673
利息の支払額	(13,167)	(12,695)	(127,934)
法人税等の支払額又は還付額	(10,708)	757	(104,042)
営業活動によるキャッシュ・フロー	94,256	78,956	915,818
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	(22,888)	(16,853)	(222,386)
投資有価証券の売却及び償還による収入	7,318	1,126	71,104
有形及び無形固定資産の取得による支出	(183,888)	(165,544)	(1,786,708)
有形及び無形固定資産の売却による収入	78,267	80,198	760,464
子会社株式の売却による収入	9,676	-	94,015
短期貸付金の純増減額	359	(197)	3,488
長期貸付けによる支出	(13,939)	(5,152)	(135,435)
長期貸付金の回収による収入	4,585	2,863	44,549
その他	639	(682)	6,208
投資活動によるキャッシュ・フロー	(119,871)	(104,241)	(1,164,701)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増減額	(31,725)	9,661	(308,249)
コマーシャル・ペーパーの純増減額	(2,000)	(3,000)	(19,433)
長期借入れによる収入	159,602	216,407	1,550,738
長期借入金の返済による支出	(117,237)	(117,417)	(1,139,108)
社債の発行による収入	15,000	55,000	145,744
社債の償還による支出	(25,000)	(7,337)	(242,907)
自己株式の取得による支出	(62)	(21)	(602)
自己株式の売却による収入	13	25	126
配当金の支払額	(2,408)	(3,047)	(23,397)
少数株主への配当金の支払額	(1,321)	(2,999)	(12,835)
その他	(1,956)	(8,504)	(19,004)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(7,094)	138,768	(68,927)
現金及び現金同等物に係る換算差額	10,582	4,316	102,818
現金及び現金同等物の増減額	(22,127)	117,799	(214,992)
現金及び現金同等物の期首残高	200,636	82,837	1,949,436
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	1,617	-	15,711
現金及び現金同等物の期末残高	¥180,126	¥ 200,636	\$1,750,155

連結財務諸表注記は別途ホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

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、2013年3月31日及び2014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2013年3月31日及び2014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2014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
2014年6月24日

- 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	
	■ Lakler S.A.	ウルグアイ	100.00	US\$20	
	■ 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.	バハマ	80.10	US\$1	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$2,350	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Europe) Ltd.	英国	100.00	US\$8,402	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA), Inc.	米国	100.00	-	
	■ 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	¥200	
	■ MOL Bridge Finance S.A.	パナマ	100.00	US\$8	
	■ MOL Bulk Carriers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$3,500	
	■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	75.00	US\$13,061	
	■ MOL Cape (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\$379,311	
	■ Samba Offshore S.A.	パナマ	100.00	US\$10	
	■ 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/備船会社(199社)				
	■ Tokyo Marine Asia Pte Ltd	シンガポール	100.00	S\$138,018	
	■ 東京マリン株式会社	日本	100.00	¥100,000	
	■ Unix Line Pte Ltd.	シンガポール	100.00	US\$344	
	■ World Logistics Service (U.S.A.), Inc.	米国	100.00	US\$200	
	■ その他3社				
	▲ アクトマリタイム株式会社	日本	49.00	¥90,000	
	▲ Aramo Shipping (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	50.00	US\$20,743	
	▲ 旭タンカー株式会社	日本	24.75	¥600,045	
	▲ Carioca MV27 B.V.	オランダ	20.00	€100	
	▲ Cernambi Norte MV26 B.V.	オランダ	20.60	€100	
	▲ Cernambi Sul MV24 B.V.	オランダ	20.60	€100	
	▲ 第一中央汽船株式会社	日本	26.96	¥28,958,410	
	▲ Gearbulk Holding Limited	バミューダ	49.00	US\$61,225	
	▲ LNG Fukurokuju Shipping Corporation	バハマ	30.00	¥1,000	
	▲ LNG Jurojin Shipping Corporation	バハマ	30.00	¥1,000	
	▲ M.S.Tanker Shipping Limited	香港	50.00	HK\$2,000	
	▲ T.E.N. Gahana MV25 B.V.	オランダ	20.00	€100	
	▲ Trans Pacific Shipping 2 Ltd.	バハマ	50.00	¥1,200,000	
	▲ 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/備船会社(49社)				
	コンテナ船事業	■ Asia Utoc Pte. Ltd.	シンガポール	67.43	S\$200
		■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	74.62	BT130,000
		■ 千葉宇徳株式会社	日本	100.00	¥90,000
■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.		香港	100.00	HK\$58,600	
■ 国際コンテナ輸送株式会社		日本	51.00	¥100,000	
■ International Transportation Inc.		米国	100.00	US\$0	
■ MOL Logistics (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	
■ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.		タイ	47.00	BT20,000	
■ MOL (America) Inc.		米国	100.00	US\$6	
■ MOL (Brasil) Ltda.		ブラジル	100.00	R\$2,403	
■ 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 Container Center (Thailand) Co., Ltd.		タイ	100.00	BT10,000	
■ MOL Liner, Limited		香港	100.00	HK\$40,000	
■ MOL Logistics (Deutschland) GmbH		ドイツ	100.00	€537	
■ MOL Logistics (Europe) B.V.		オランダ	100.00	€414	
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.		香港	100.00	HK\$3,676	
■ 商船三井ロジスティクス株式会社		日本	75.06	¥756,250	
■ MOL Logistics (Netherlands) B.V.		オランダ	100.00	€3,049	
■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.		シンガポール	100.00	S\$700	
■ MOL Logistics (Thailand) Co., Ltd.		タイ	98.00	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	€19	
■ 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(14社)					
■ 商船港運株式会社		日本	79.98	¥300,000	

	登録事務所	MOLの所有割合 (単位：%)※	払込資本金 (単位：千)
■ Thai Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	100.00	BT77,500
■ TraPac, LLC	米国	100.00	US\$3,000
■ TraPac Jacksonville, LLC	米国	100.00	—
■ 株式会社宇徳	日本	67.55	¥2,155,300
■ 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9社			
▲ 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			
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7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	95.25	¥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
■ エムオーツーリスト株式会社	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
■ 株式会社丹新ビルサービス	日本	100.00	¥20,000
■ 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
■ 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
■ 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	80.42	¥350,000
■ Mitsui O.S.K. Holdings(Benelux)B.V.	オランダ	100.00	€17,245
■ MM Holdings(Americas), Inc.	米国	100.00	US\$200
■ エム・オー・エル・アカウントティング株式会社	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
■ MOL Treasury Management Pte. Ltd	シンガポール	100.00	US\$2,000
■ パナマ国内の船主会社/備船会社(4社)			
▲ 南日本造船株式会社	日本	24.00	¥200,000

※ 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: 1-562-983-6292
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: 1-925-603-7229
シアトル :	Tel: 1-206-444-6905	Fax: 1-206-444-6909

MOL (Canada) Inc.

本社(トロント) :	Tel: 1-905-629-5925	FAX: 1-905-629-5914
------------	---------------------	---------------------

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: 55-11-3145-3972	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.

本社(リマ) :	Tel: 51-1-611-9400	Fax: 51-1-611-9429
----------	--------------------	--------------------

欧州

MOL (Europe) B.V.

本社(ロッテルダム) :	Tel: 31-10-201-3200	Fax: 31-10-201-358
アントワープ :	Tel: 32-3-2024860	Fax: 32-3-2024870
ジェノア :	Tel: 39-10-2901711	Fax: 39-10-5960450
ハンブルグ :	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
ルアーブル :	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
ウィーン :	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725

MOL (Europe) Ltd.

本社(サザンプトン) :	Tel: 44-2380-714500	Fax: 44-2380-714519
--------------	---------------------	---------------------

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

本社(ロンドン) :	Tel: 44-20-7265-7676	Fax: 44-20-7265-7699
ハンブルグ :	Tel: 49-40-3609-7410	Fax: 49-40-3609-7450

MOL Logistics (Deutschland) GmbH

本社(デュッセルドルフ) :	Tel: 49-211-418830	Fax: 49-211-4183340
----------------	--------------------	---------------------

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: 27-21-419-1040
--------------	---------------------	---------------------

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

本社(ラゴス) :	Tel: 234-1-2806556	Fax: 234-1-2806559
-----------	--------------------	--------------------

MOL (Ghana) Ltd.

本社(テマ) :	Tel: 233-22-212084	Fax: 233-22-210807
----------	--------------------	--------------------

中東

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

ドバイ :	Tel: 971-4-3573566	Fax: 971-4-3573066
-------	--------------------	--------------------

MOL (UAE) L.L.C.

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

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

ドーハ :	Tel: 974-4-836541	Fax: 974-4-836563
マスカット :	Tel: 968-2440-0950	Fax: 968-2440-0953

MOL (Europe) Ltd.

ペイルート :	Tel: 961-3-809812
---------	-------------------

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.

本社(オークランド) :	Tel: 64-9-300-5820	Fax: 64-9-309-1439
--------------	--------------------	--------------------

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

メルボルン :	Tel: 61-3-9691-3224	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: 61-7-3007-2101

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: 852-2865-0906
----------	--------------------	--------------------

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: 92-21-35205397	Fax: 9221-35202559
-----------	---------------------	--------------------

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: 886-2-2537-8098
----------	----------------------	----------------------

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: 60-3-5623-9772	Fax: 60-3-5623-3107
ソウル :	Tel: 82-2-5672718	Fax: 82-2-5672719
ムンバイ :	Tel: 91-22-4071-4500	Fax: 91-22-4071-4557
チェンナイ :	Tel: 91-44-4208-1020	Fax: 91-44-4208-1020

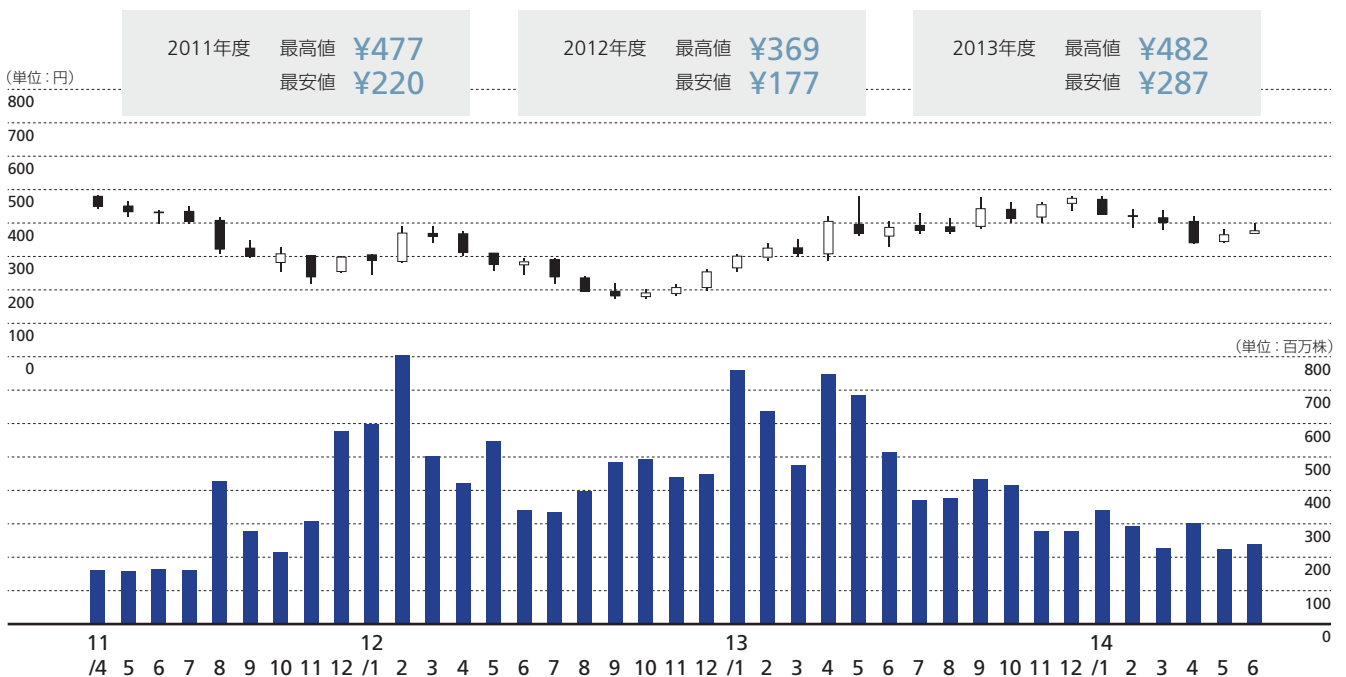
株主情報

資本金：	65,400,351,028円
本社：	〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
従業員数：	882人
商船三井グループ従業員数： (親会社及び連結決算対象会社)	10,289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：	109,304名
株式上場：	東京、名古屋の各証券取引所
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4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) マーケット・データ(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)



(2014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/>

