



Reinvent

アニュアルレポート 2016

2016年3月期

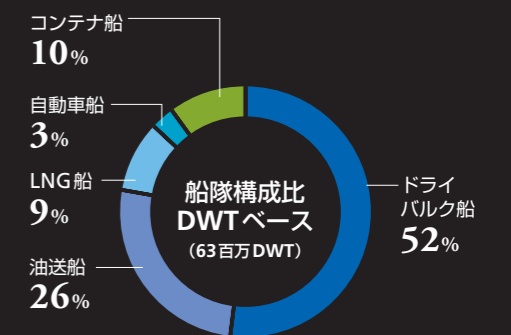
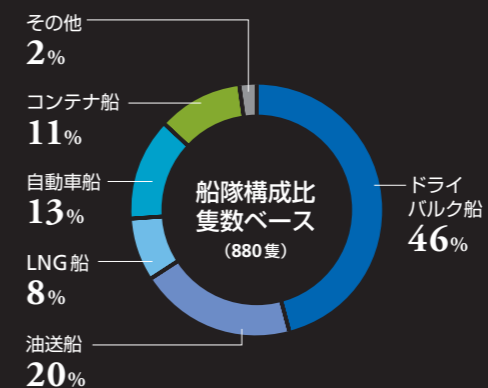
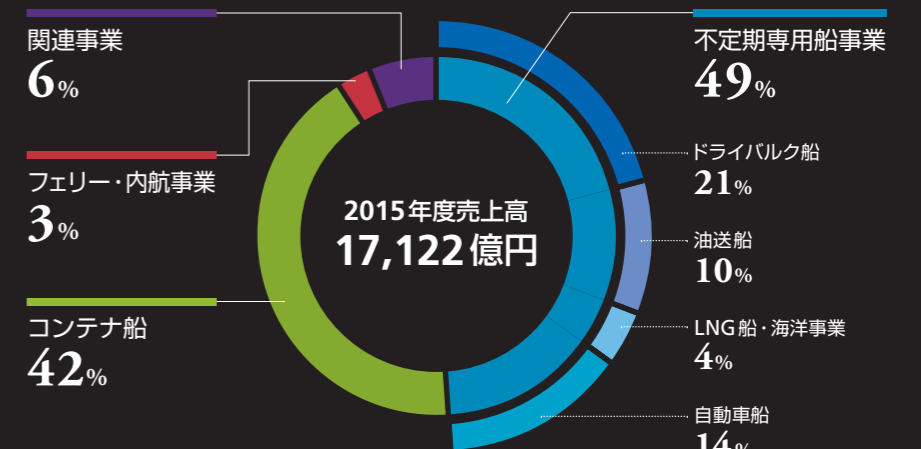
Reinvent

商船三井グループ企業理念

- 1 顧客のニーズと時代の要請を先取りする総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献します
- 2 社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行ない、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します
- 3 安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます



MOL



事業内容

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)

ドライバルク船

大量のドライカーゴ(鉄鉱石や石炭、穀物、木材、チップ、セメント、肥料、塩など)を、汎用性に富むばら積み船や貨物特性に合わせた専用船など、世界最大規模の船隊で安定的に輸送しています。

油送船

原油タンカー、ナフサやガソリンなど石油精製品を運ぶプロダクトタンカー、液体化学品を運ぶケミカルタンカー、液化石油ガスを運ぶLPGタンカーなど、世界最大級の船隊でグローバルな活動を展開しています。

LNG船・海洋事業

全世界で需要が増加しているLNG(液化天然ガス)を、世界最大級のLNG船隊で安全に輸送しています。また、今後成長が見込まれる海洋事業(FPSOやFSRU)にも積極的に取り組んでいます。

自動車船

一般乗用車から建設機械まで、あらゆる自走可能な貨物を効率よく輸送できる自動車専用船を全世界で運航。最適地生産を進める自動車メーカーのニーズに的確に対応し、安定的な輸送サービスを展開しています。



【ドライバルク船】
ケープサイズバルカー VEGA DREAM



【油送船】
VLCC OMEGA TRADER



【LNG船】
GRAND MEREYA



【自動車船】
VALIANT ACE

当期の概況

ドライバルク船

鉄鋼原料船、木材チップ船、電力炭船等の長期固定型運賃契約により一定の利益を確保したことに加え、運航効率改善やコスト削減にも引き続き努めたものの、中国の石炭輸入量の減少等もあり市況は低調に推移し、前期比で損益は大幅に悪化、当期において損失を計上しました。

油送船

原油安による実需の伸びや中国における戦略備蓄需要の増加により海上輸送需要が活発となり、原油船、プロダクト船ともに市況は高水準で推移しました。プール運航による運航効率改善やコスト削減にも継続して努めた結果、前期比で大幅な増益となりました。

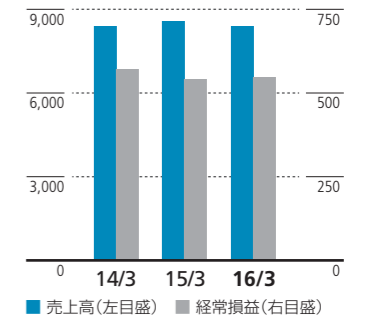
LNG船・海洋事業

長期輸送契約による安定収益を引き続き確保し、前期比で増益となりました。

自動車船

好調な経済が続く米国向けの完成車輸送が堅調に推移する一方、原油価格下落等により経済不振に陥った資源国・新興国向けの輸送が落ち込んだ結果、トレードパターンの変化に対応した運航効率改善に取り組んだものの、前期比で減益となりました。

業績 (単位: 億円)



コンテナ船事業

世界中を網羅する航路ネットワークにより、電気製品、自動車部品、衣類、家具、食品など多くの製品・雑貨をコンテナに詰めて、世界各地に届けています。

自営航路のみならず、他社との共同運航(海運大手6社により結成されたG6アライアンス等)により、寄港地や頻度を増やしてネットワークを拡充しています。

また、コンテナ輸送のバリューチェーンの一角を成すターミナル事業とロジスティクス事業も、サービス差別化のツールとして積極的に展開しています。

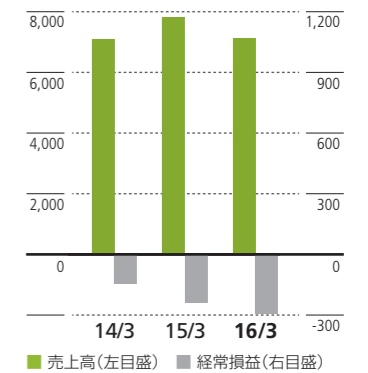


【コンテナ船】
MOL MODERN



【ターミナル】
ロサンゼルス港ターミナル

北米航路においては、アジアからの荷動きに関しては総じて堅調に推移したものの、船腹供給増により需給バランスが緩み、運賃市況は西岸、東岸向けとも大きく下落しました。欧州航路においては、アジアからの荷動きが大きく低迷、減便による供給スペースの削減に努めたものの需給ギャップは縮まらず、運賃市況は期を通して記録的な安値水準にて推移しました。アジア域内航路においても荷動きは伸び悩み、運賃市況は低迷しました。このような事業環境下、各航路において様々な合理化策を実施し運航コスト削減に努めましたが、前期比で損失が拡大しました。



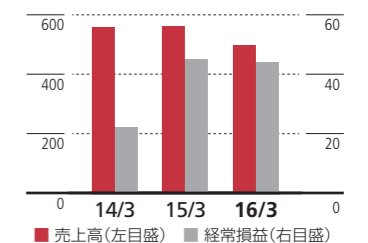
フェリー・内航事業

旅客・乗用車・貨物車(トラック等)と一緒に運び、モーダルシフトの担い手として国内物流で存在感を増すフェリー事業や、国内重要拠点を結び、工業原料、エネルギーなどを大量に輸送する内航事業を展開しています。2016年度から内航ばら積み船を不定期専用船事業へ移管したことに伴い、セグメント名を「フェリー・内航RORO船事業」に変更しました。



【フェリー】さんふらわあ さっぽろ

大洗~苫小牧航路就航船が、昨年7月末に発生した車両甲板火災事故からの復旧工事のため休航していた影響で、旅客及び貨物輸送量が減少しました。その他の航路については、旅客、貨物輸送量ともに堅調に推移しました。また、在庫調整などの影響から鋼材の輸送量が軟調に推移した結果、前期比では減収となったものの、燃料油価格の低下等にも支えられ、前期とほぼ同水準の利益を確保しました。



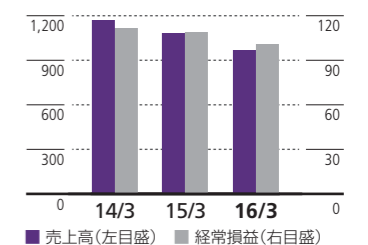
関連事業

130年余にわたり海運業を中心に蓄積してきた経営ノウハウを活かし、不動産、曳船、客船(にっぽん丸)、商社事業など、多彩なビジネスを展開しています。



【客船】にっぽん丸

不動産事業の中核であるダイビル(株)は安定的な売上を維持しましたが、昨年3月に竣工した新ダイビルに関する一時費用の増加等により、前期比で減益となりました。また、商社事業の売上が減少、一部の土木事業の採算が悪化した一方で、曳船事業の業績は堅調に推移しましたが、全体では前期比では減益となりました。



当期の実績

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)

2015年度

売上高
8,388 億円
前期比2%増 ▲

経常損益
548 億円
前期比1%増 ▲

コンテナ船事業

2015年度

売上高
7,191 億円
前期比9%減 ▼

経常損益
△298 億円
前期比 — ▼

フェリー・内航事業

2015年度

売上高
496 億円
前期比11%減 ▼

経常損益
44 億円
前期比増減なし ▶

関連事業

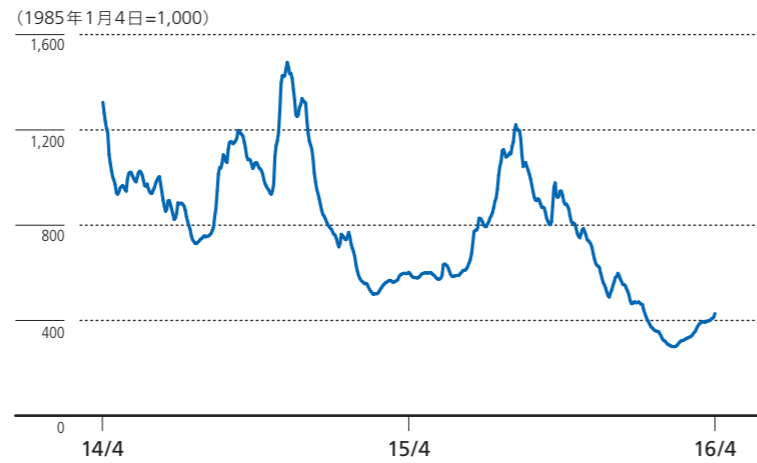
2015年度

売上高
966 億円
前期比11%減 ▼

経常損益
101 億円
前期比7%減 ▼

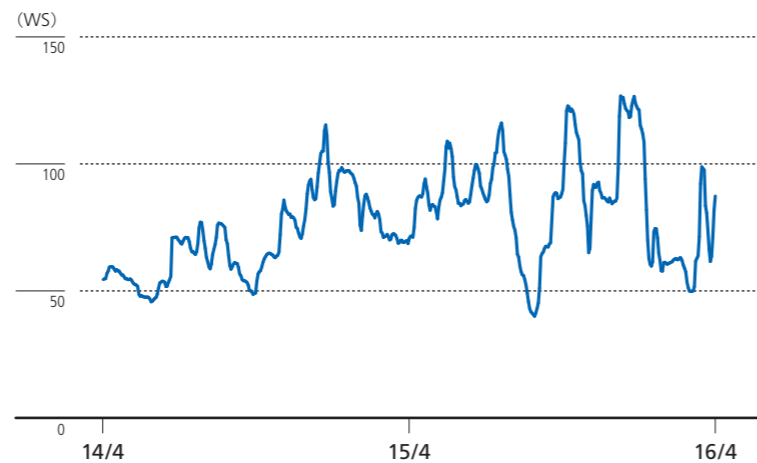
事業環境

ドライバルク船市況(BDI*)



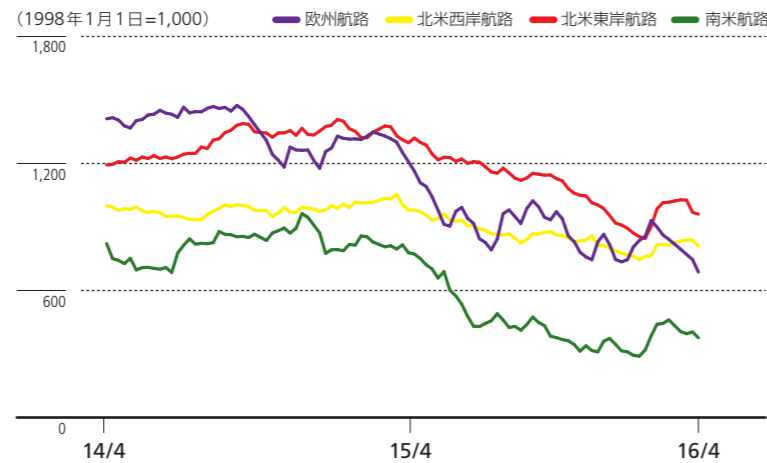
出所: Tramp Data Service等を基に商船三井作成
*1 バルチック海運指数

VLCC*2市況(ワールドスケール:WS*3) (アラビア湾→日本)



出所: 商船三井調べ
(注)2014/2015年のWSは、2016年の基準運賃に基づき、再計算した数値です
*2 Very Large Crude Carrier, 30万重量トンクラスの原油タンカー
*3 タンカー輸送契約において最も一般的な運賃指標

コンテナ船市況(CCFI*4)



出所: 上海航運交易所
*4 China Containerized Freight Indexの略

長期ビジョン

世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す

MOL CHARTとは

商船三井グループ全役職員の日々の業務遂行、判断にあたって拠り所となる価値観・強み、あるべき姿を示したものです。MOL CHARTに沿った行動、判断をすることにより、当社の企業理念、長期ビジョンの達成に繋がるものと考えます。



Challenge

大局観をもって、未来を創造します

Honesty

正道を歩みます

Accountability

「自律自責」で物事に取り組みます

Reliability

お客様の信頼に応えます

Teamwork

強い組織を作ります

2015年度業績

売上高	1兆7,122 億円	自己資本比率	24.4%
経常利益	362 億円	ネットギアリングレシオ	164%
総資産	2兆2,195 億円	グループ運航船舶規模	883 隻
純資産	6,469 億円		

-
- **構造改革**
 - **単年度経営計画**
 - **事業ポートフォリオ**
-

当社は2015年度、ドライバルク船とコンテナ船を対象とした構造改革を実施し、1,793億円の関連費用を計上しました。同時に、構造改革の完遂を含む2016年単年度経営計画を策定し、これに全力で取り組んでいるところです。次ページ以降では、構造改革・単年度経営計画の概要、また厳しい市況環境が続く中でも安定的成長を可能とする商船三井の事業ポートフォリオについてご説明します。

Question 1

Answer 1

今回実施した構造改革の内容と、
その背景について教えてください。

2015年度 構造改革費用

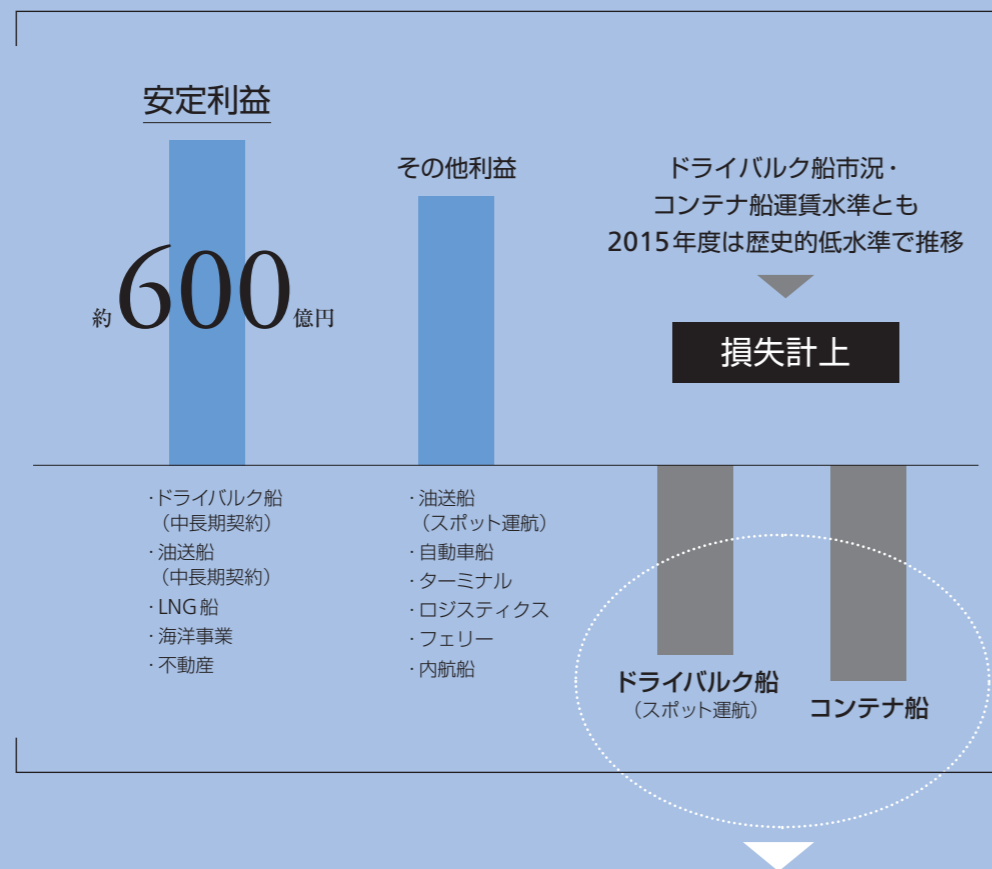
−1,793 億円

2015年度は長期契約や安定性の高い事業からの利益（「安定利益」）約600億円に加え、好市況を享受した油送船や、自動車船・フェリー等多くの部門からの着実な利益を計上したにもかかわらず、これら利益を大きく毀損してしまった事業がありました。即ち、市況・運賃が過去に例を見ない低水準で推移したドライバルク船（スポット運航分）とコンテナ船です。大きな費用を計上することになりましたが、この2つの部門について改革を断行し成長軌道に復帰することが今回の構造改革の狙いです。

当社の収益構造と構造改革の必要性

2015年度経常利益

362 億円

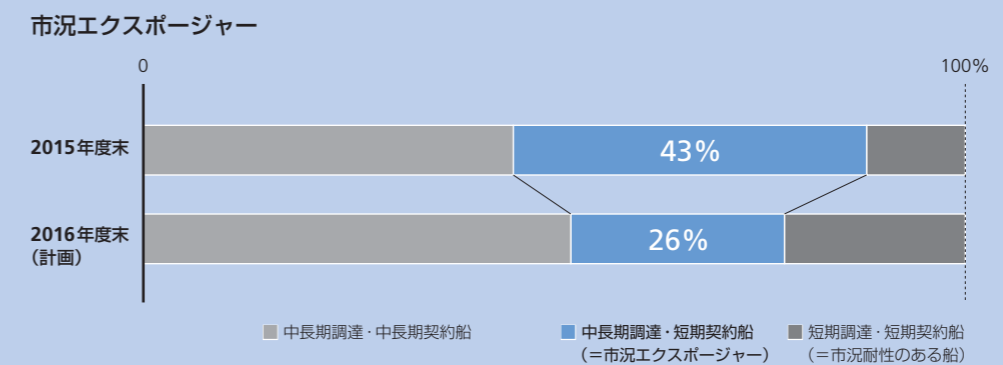


- 長期契約を中心とした安定利益に加え、自動車船・フェリー等着実に利益を上げている部門があるものの、ドライバルク船(スポット運航部分)とコンテナ船の損失がこれを大きく毀損している状況
- ドライバルク船市況・コンテナ船運賃水準双方について、当面本格的な回復が見込めないものと想定。これら事業の抜本的対策が急務

構造改革の内容

ドライバルク船 (構造改革費用 1,174 億円)

- ▶ 市況エクスポージャーの大幅な縮小(備船の返船・保有船の売却)
- ▶ 残る中小型船の基幹船隊について船舶コストをマーケット並みに引き下げ



構造改革効果により2016年度に黒字転換

コンテナ船 (構造改革費用 619 億円)

- ▶ 自社保有船について減損を実施
- ▶ 航路合理化により余剰となる船舶を処分

運賃水準の更なる悪化により、
2016年度も損益改善には至らないものの
当社の構造的劣後は大幅に改善

Question 2

Answer 2

単年度経営計画の
概要について説明してください。

Onward

2016年度を最終年度とする中期経営計画「STEER FOR 2020」に掲げた全体戦略「3つの変革」は引き続き推進するものの、利益・財務目標については大幅な未達が見込まれることに加え、今年度は「構造改革」の完遂を最優先事項とするため、単年度経営計画を策定し、推進しています。

中期経営計画 STEER FOR 2020 の進捗

- ▶ 「事業ポートフォリオの変革」の着実な進捗に加え
- ▶ 構造改革実施により「事業モデルの変革」が大きく進展
- ▶ 今後、「事業領域の変革」を加速

3つの変革



単年度経営計画の実施

構造改革の
完遂

営業力の
強化

事業領域の
変革を加速

ドライバルク船

- ① 船隊規模の最適化
- ② 船舶コストの低減
- ③ 顧客との長期安定的関係に基づく貨物輸送に集中

コンテナ船（船舶コストの引下げ）

- ① 航路合理化・船隊規模の最適化
- ② イールドマネジメントの強化

「事業領域の変革」を加速

フェリーをはじめとした国内物流、重点戦略地域におけるロジスティクス、ターミナル、不動産事業に経営資源を配分

顧客ニーズに応える営業体制の強化

- エネルギー輸送営業本部の設置
エネルギー関連顧客に対する営業方針の一本化
- 部門横断的かつグローバルな連携強化
各地域を統括する総代表・国代表の活用

次期中期経営計画へ

1. ドライバルク船・コンテナ船事業の不振により、利益・財務目標に大幅未達
2. 2016年度は「構造改革」の完遂が最優先事項

「3つの変革」は引き続き推進するものの
中期経営計画に代えて単年度経営計画を策定、実行

Question 3

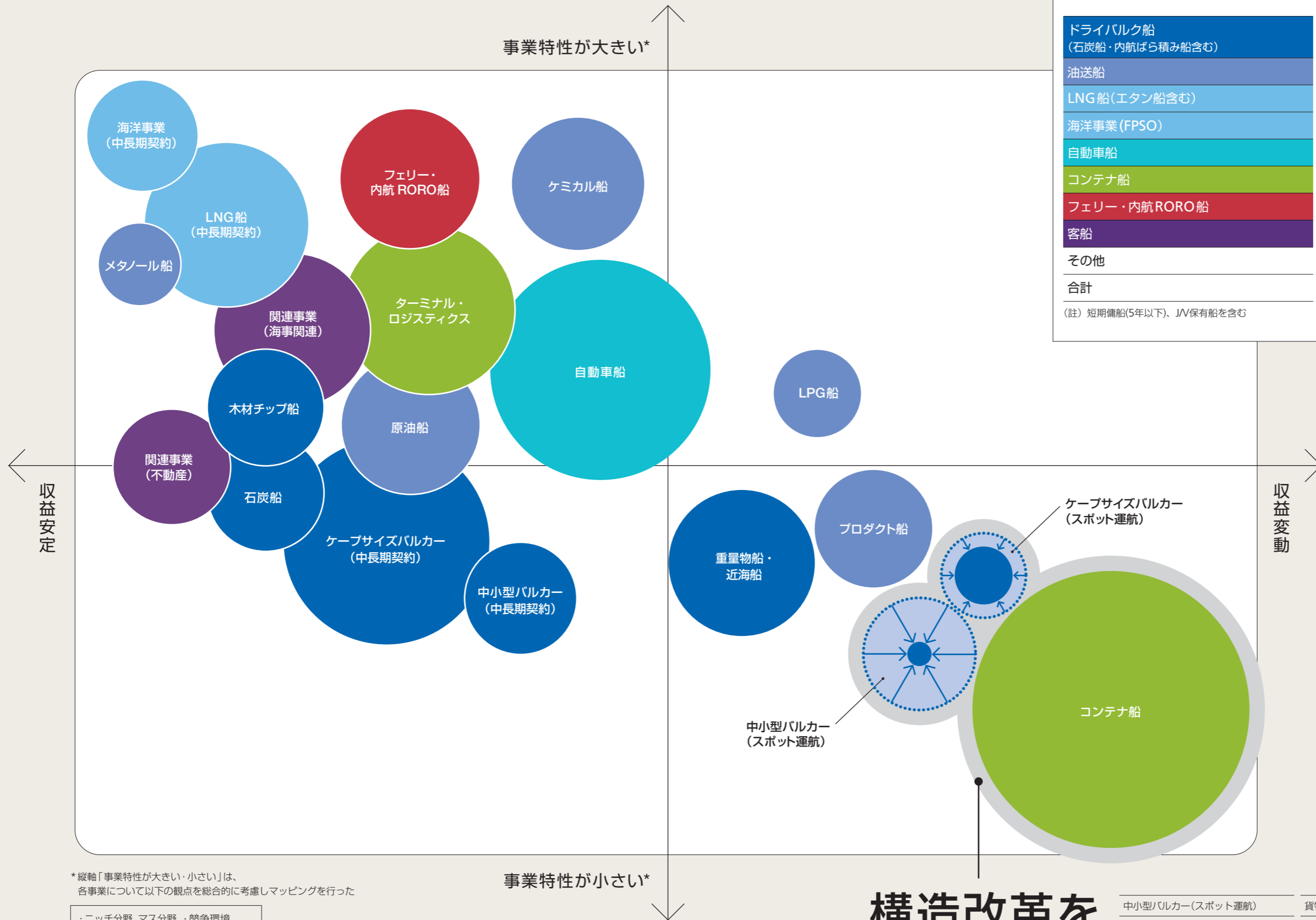
ドライバルク船市況、
コンテナ船運賃市況とも
当面厳しいと見込む中で、
商船三井はサステイナブルな成長を
見込めるのでしょうか。

Answer 3

構造改革実施が必要となったドライバルク船、コンテナ船について、本格的市況回復には今しばらく時間がかかると見えています。しかし、当社は現時点においても、安定的に成長するための基盤となる十分な事業ポートフォリオを有しています。構造改革と単年度経営計画によって更に事業ポートフォリオの最適化を図り、サステイナブルな成長軌道に復帰します。

Realigned,
Resilient,
Reliable MOL

商船三井グループの事業ポートフォリオ



	2016年3月末	2017年3月末 (見込み)
	隻数	隻数
ドライバルク船 (石炭船・内航ばら積み船含む)	403	351
油送船	175	168
LNG船(エタン船含む)	69	81
海洋事業(FPSO)	3	5
自動車船	120	118
コンテナ船	95	87
フェリー・内航RORO船	15	
客船	1	17
その他	2	
合計	883	827

(註) 短期備船(5年以下)、J/V保有船を含む

*縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について以下の観点を総合的に考慮しマッピングを行った

- ・ニッチ分野、マス分野・競争環境
- ・当社の相対的優位性・船型の汎用性

構造改革を実施

- 中小型バルカー(スポット運航) 貨物の当たらないスポット運航からは基本的に撤退
- ケープサイズバルカー(スポット運航) スポット運航隻数を縮減
- コンテナ船
 - ・保有船コストを大幅に低減
 - ・航路合理化による余剰船処分
 - ・ターミナル、ロジスティクス事業とのシナジー深化による収益安定化を目指す

▶ 安定利益

2年以上の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のこと。具体的にはドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業それぞれの中長期契約(2年以上)からの利益、及び関連事業、その他事業の利益を指す。

▶ イールドマネジメント

コンテナ輸送においては、コンテナ1本のラウンド(往復航海)当たりの収益を最大化するための管理手法を意味する。運賃ではなく、運賃から直接コストを引いたネットプロシード(粗利)が最大になるように運賃設定と営業を行うこと。直接コストには、積み揚げ費・接続輸送費の他に空コンテナ回送費(コンテナ過不足の状況を反映して算出)も大きな要素の一つとして含まれる。

▶ エタン船

エタンは天然ガスの中でメタンの次に多く含まれる成分で、含有量はガス田によるものの5~20%程度。体積当たりの発熱量はメタンの約1.75倍で、常温・大気圧下では気体。現在は主に重要な基礎化学品であるエチレンの精製原料として利用されている。エタン船は再液化装置を搭載した液化エタン輸送の専用船を指し、約マイナス92度の液化エタンを輸送する。LNG船が約マイナス162度、LPG船が約マイナス42度の貨物を想定しているのに対して、エタン船はいわば両者の中間に位置付けられる。

▶ 空船回航

貨物を積んでいない空の状態での次の積港に向けて航海すること。

▶ 市況エクスポージャー

中長期調達船で、2年以上の契約が付いていない船の割合。短期市況変動の影響を受ける。

▶ トンマイル

輸送量を見る場合に、重量だけでは輸送活動全般が把握しにくい。輸送トン数に輸送距離(マイル)を乗じたもの。船舶など輸送機関の活動量を表すために用いる単位。

▶ バラスト水

船舶が貨物を満載していない時に、姿勢を制御し安定させるために積載する海水。通常、貨物の揚げ荷役時にバラスト水を取り込み、積み荷役時に排出する。

▶ 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、共同運航すること。

▶ FPSO(Floating Production, Storage and Offloading system)

浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備。洋上で石油を生産し、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と積出を行う設備のこと。



海洋事業FPSO「Cidade de Angra dos Reis MV22」(写真提供:三井海洋開発)

▶ 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払い出す設備のこと。従来の陸上受入基地に比べ低コスト、かつ短期間に受入体制を整える有力なソリューションとして、世界各地で導入計画が進んでいる。



海洋事業FSRU(イメージ図)(写真提供:ENGIE社)

▶ RORO(Roll-on/Roll-off)船

フェリーのようにランプウェイを備え、トラックやトレーラーなどの車両を収納する車両甲板を持つ船。クレーンなどの荷役機器を使わず、貨物である車両が自走して荷役を行う。一般的にフェリーが貨物車両に加えて旅客・家用車も輸送するのにに対し、RORO船は貨物車両をメインに輸送する。

目次

経営戦略

- 20 社長メッセージ
- 25 アナリスト×社長対談

- 30 挑戦と変革の歴史
- 32 マーケットポジション
- 34 セグメント別事業概況
- 46 特集:成長するアジアにおける商船三井グループの事業展開
- 48 11年財務・非財務ハイライト
- 50 主要指標
- 52 CFOメッセージ

商船三井を支える経営基盤

- 56 取締役、監査役、執行役員
- 58 社外取締役メッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 64 安全運航
- 67 リスク管理
- 69 企業の社会的責任(CSR)

財務セクション

- 73 財務セクション
- 80 商船三井グループ
- 82 国内・海外事業所
- 83 株主情報

編集方針

今回のアニュアルレポートでは、当社が2015年度第4四半期に実施した構造改革、及び2016年度に実施する単年度経営計画についてご理解いただくための巻頭特集及び、注力しているアジアでの事業展開についての特集を組んでいます。これらの着実な実行により、成長軌道に復帰すべく邁進していきます。

商船三井のコミュニケーションツール

当社では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進するためのツールとして、下記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/> 安全・環境・社会報告書

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、商船三井の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見直しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における激しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。
(*)特にことわりがない限り2016年6月23日時点。



池田潤一郎

社長 池田潤一郎

「単年度経営計画」を通じて
「構造改革」を不退転の決意で
完遂し、成長軌道への
早期復帰を目指します。

中期経営計画「STEER FOR 2020」の進捗と評価

中期経営計画「STEER FOR 2020」は、「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」を掲げ、2014年4月から3年間の計画としてスタートしました。2年が経過した現在、「事業ポートフォリオの変革」と「事業モデルの変革」については、LNG船・海洋事業における長期契約の獲得などに見られる通り、大きな成果を上げることができました。「事業領域の変革」についてもロジスティクス事業、ターミナル事業の強化をはじめとする様々な取り組みに着手し、順調に進捗していますが、世界の経済構造が大きく変化している中で、これらをさらに加速していくことが不可欠であると考えています。そして「STEER FOR 2020」で掲げた上記3つの変革を遂行する全体戦略については、現在も変更はありません。

しかしながら、中期経営計画の利益・財務目標の面では、ドライバルク船及びコンテナ船の市況が歴史的な低水準に陥ったことで、大幅な修正を行わざるを得なくなりました。中長期的には正しい方向に向かって進んではいるものの、短期的な期間損益については目標から乖離し最終年度での達成は困難となった、というのが2015年度を振り返っての評価です。そして、2015年度第4四半期には2016年度以降の損益改善に向け、ドライバルク船関連で1,174億円、コンテナ船関連で619億円、合計1,793億円を特別損失として計上する「構造改革」に踏み切りました。

「資源ドリブン経済の終焉」と、「構造改革」の狙い

ドライバルク船及びコンテナ船の歴史的な市況低迷の原因は船腹需給のギャップにあります。その背景には、中国の成長鈍化、原油価格や鉄鉱石など資源価格の下落による新興国の失速に見られる「資源ドリブン経済の終焉」があります。こうした世界経済の構造変化を普遍的なものとして認識し、かつそれに伴う経営環境の悪化は1年や2年程度では解消しないと判断したことが、「構造改革」を実施した大きな理由の1つです。

なお、「資源ドリブン経済の終焉」とは、資源に対するニーズがなくなったということではありません。1990年代から2010年代半ばにかけて、中国という巨大消費地かつ巨大生産基地が世界経済に組み込まれてきた過程における劇的な成長はもう期待できないという意味です。海運業界はそれに応じて船隊規模を拡張してきましたが、中国経済の世界経済への組み入れが完了したということになると、これから先、過去20年近くにわたって経験したような大幅な伸びは期待できません。中国に代わる世界経済の牽引役がまだ見えない中で、当面はいわゆる安定成長、あるいは低成長という環境に海運の経営を合わせていかざるを得ないと考えています。

今回の「構造改革」では上述の前提に基づき、ドライバルク船に関しては、貨物需要に裏打ちされないマーケットでのフリー運航から撤退するため、スポット貨物輸送に従事している船腹を売船、あるいは傭船解約し、大幅に削減することにしました。当社が安定的に獲得できている貨物契約量に合わせて船隊を大幅に縮小します。また、残るコア船隊についても、船舶コストを現マーケット並みの水準に引き下げます。コンテナ船に関しては、市況の歴史的低迷と高水準の新造船発注残などにより当面は市況の本格的回復が見込み難いことから、中型コンテナ船を中心とした固定資産の減損を行うと同時に、不採算航路の合理化により余剰となる船腹を売船・返船します。そして、2016年度では「構造改革」を完遂し、かつその後の新しい経営環境を見極めるための期間が必要であると考え、「単年度経営計画」を発動させました。

単年度経営計画の発動

まず、「単年度経営計画」で目指すのは「構造改革」の完遂です。余剰船腹の早期返船に関し、傭船船主はじめ関係者と交渉し合意を形成していきます。それに伴って、ドライバルク船事業では、フリー運航に関わる市況エクスポージャー船を大幅に縮減する一方、長期安定的関係を持つ顧客とのビジネスへ経営資源を集中し、持続可能な事業への変革を実現します。コンテナ船事業では、余剰船腹の削減を着実に実行と共に、不採算航路の合理化をさらに推進します。また、過去に過度なコスト削減によって失われた営業力を再強化すると共に、往復航のコンテナ インバランスをコントロールする当社のイールドマネジメントを抜本的に見直します。

さらに、全社的な営業力の強化を推進するプラットフォームを整備するため、組織改編を行いました。本社では、不定期専用船事業に含まれるドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業に関し、営業本部制へ移行しました。ケーブサイズからスモールハンディまで様々な船型があるドライバルク船隊のポートフォリオを最適化し、経営資源の効率化を図るため「ドライバルク営業本部」を設置、また、エネルギー関連顧客に対する当社営業方針の一本化を図り、原油、LNG、石炭などエネルギー調達が多様化する顧客ニーズへの確に対応するため「エネルギー輸送営業本部」を設置したものです。

グローバルな組織改編としては、各地域内の連携を強化し当社グループの総合力を強く打ち出すため、2015年後半から世界3拠点に「総代表」を設置、さらにアジア・中東・大洋州地域においては、重点戦略国を選定の上、総代表の下に「国代表」を設置しました。この代表制により、各営業部門の持つ強み、すなわち差別

 下線の用語については、p18をご参照ください。

化要因を部門横断的に結集して、1つの窓口から顧客のニーズへきめ細かに応えることができます。最終的には「物流のパートナーといえばMOL」と顧客の頭に真っ先に浮かぶ企業グループになりたいと考えています。これまで述べてきたような環境変化を受け、海運業をコアとしながらも「事業領域の変革」を加速させていきます。

成長軌道復帰への道筋

世界経済は今後も引き続き成長を続け、海上荷動きも伸びていくことは間違いありません。ただし、前述の通りその伸びは緩やかであり、良く言えば安定成長、悲観的な言い方をすれば低成長が続くことを覚悟しなければなりません。加えて、どの分野で成長が期待できるか、ということは現時点ではなかなか見通し難いと言わざるを得ません。こうした状況下では、当社がいかに効果的な海運ポートフォリオ経営を行っていくかが重要だと思います。

世界の海運会社を見れば、当社のような総合海運会社は非常に少ないと言って良いでしょう。2015年度の厳しい事業環境を振り返ってみたとき、総合海運会社として海運ポートフォリオ経営を行っていることにより、そのネガティブインパクトが抑制できたことは明らかです。

端的に言えば、過去5、6年間非常に苦しい状況であった油送船事業は当期についてはドライバルク船の不振を補う業績を上げ、当社グループ全体の利益を下支えしてくれました。LNG船・海洋事業は安定的な利益を創出し、さらに今後2、3年で収益的に大きく花開いていく見込みです。自動車船は当期は減益でありながらも安定的な利益を確保できました。グループ会社の商船三井フェリーやダイビルなど、当社が持っている多様な事業分野が様々なところで連結利益に貢献してくれています。2015年度は「構造改革」によって当期純損益では赤字となりましたが、営業損益、経常損益の段階では黒字を計上できているのも、海運ポートフォリオ経営により、不振部門をしっかりと補ってくれる様々な部門があったからこそと考えています。もちろん、様々な事業を総花的にやってみてどこかに成長分野が出てくるまで待つ、ということではなく、それぞれの事業分野において自らの差別化要因を明らかにし、改めて営業力を強化した上で、これから先の新しい秩序に備えていく必要があります。

当社がいかに効果的な
海運ポートフォリオ経営を
行っていくかが
重要だと思います。



2000年代にはケーブサイズ船隊が当社の強みとして大きな利益を上げ、また近年はこれも当社が相対的優位にあると言えるLNG船の長期契約を数多く締結することができました。それぞれの時代において花形となる事業があったわけですが、これらは中国爆食や米国シェール革命を背景とした、むしろ特殊な状況であったとも言えます。「資源ドリブン経済の終焉」を迎え、今後こういった形での圧倒的花形部門の出現を期待することは難しいかもしれません。

一方、顧客の多種多様な輸送ニーズは確実に存在し、これらの中には安定的な成長が見込まれる分野があります。例えば、メタノール船やケミカル船などのニッチな事業は今後一層期待できる分野です。そこでの当社のポジションはNo.1、もしくは3本の指に入り、高い競争力を誇っており、さらに伸びるポテンシャルがあると考えています。

また、国内のフェリー事業については、トラックドライバーの不足や顧客の環境意識の高まりからもモーダルシフトが本格化しており、これも安定的な事業として期待できる分野です。

さらに、コンテナターミナル事業も比較的安定した収益が見込まれることから以前より拡大に注力しており、インフラ分野で豊富な実績のあるカナダの大手ファンドBrookfield社との戦略的提携をはじめ、ロサンゼルス港でのターミナル自動化、ロッテルダム港での大型自動化ターミナルの稼働、ベトナムのカイメップ港での自営ターミナル開設など、積極的に展開してきました。2018年度にはベトナム・ラックフェンでもコンテナターミナルが稼働する予定であり、「事業領域の変革」を着実に前進させています。

チャンスは至るところにあります。成長が期待できる分野で、かつ、当社が相対的に競争力の高い事業にメリハリをきかせて資源を投入していく、ということが続けていけば、新しい世界の経済構造に対応できると確信しています。そのために、ビジネスインテリジェンスを磨きつつ、情報に対するアンテナを大きく広げていなければなりません。

「構造改革」実施によって当社の足腰は強化されました。コンテナ船部門の黒字化にはまだ時間を要するものの、当社の持つ安定利益をしっかりと顕在化させるための道筋は見えてきています。今後、ますますグローバル化していく顧客と、複雑化していく様々な輸送ニーズに的確にお応えすることで、これまで築いてきた長期的な信頼関係を一層強固なものにしていく、そのための体制作りは「単年度経営計画」によりすでにスタートしており、着実にその充実を図っていきます。

最後に

私たちの2016年度における最大の任務は、「単年度経営計画」を通じて「構造改革」を完遂し、グローバル競争を勝ち抜くための土台を再構築することです。当社は過去の歴史において、何度も大きな波に翻弄されながらも努力と創意工夫で乗り越え、今日まで成長してきました。今後一刻も早く成長軌道へ復帰し、ステークホルダーの皆様からのご期待に応えられるよう、役職員一同努力していく所存です。

構造改革後の商船三井とは



池田 潤一郎

社長

坂口 真人氏

三菱UFJ信託銀行株式会社
資産運用部 アナリスト

一柳 創氏

大和証券株式会社
企業調査部 副部長 シニアアナリスト

Question 1

2012年度事業改革に続き構造改革に踏み切った理由とは？

一柳氏 まずは、**2012年度の「事業改革」実施から5年と経たずに今回の「構造改革」に踏み切った理由と背景についてお伺いしたいと思います。**

ドライバルク船市況は2～3年で回復するのではないかと考えていましたが、2015年度に至り予想に反してさらに大幅な市況下落に直面しました。私はこの市況下落の原因は「資源ドリブン経済の終焉」という普遍的・構造的な問題であると考えています。これまでドライバルク船市況を支えてきたような、つまり中国が世界経済へ組み込まれる中で見られたような、劇的な輸送需要の成長は起こらない、あるいは低成長が継続すると認識し、当面本格的な市況回復は非常に難しいと判断しました。

池田 当社は2012年度にドライバルク船部門を対象とした「事業改革」を行い、大きな損失を計上しました。その後、短期間で今回の「構造改革」を実施し、再び損失を計上することとなりました。株主の皆様には大変申し訳ないと思っております。

前回の事業改革のポイントは、ドライバルク船のスポット運航について主要な顧客の集まるシンガポールに営業拠点を移し、貨物契約を付けることで市況エクスポージャーを下げる、そういうビジネスモデルに変革するということでした。市況エクスポージャーを縮減するという意味では、まさにそれを徹底しようというのが今回の構造改革です。

しかしながら、前回と大きく異なっているのは市況に対する見通しです。前回の事業改革当時、

構造的な要因が市況低迷の根底にあるのであれば、事業構造をもう1回変革する必要がある、前回のように、市況回復をある程度見込みながら船隊規模を維持していくというビジネスモデルを継続してはいけなく、従って、より徹底して船隊規模を大幅に縮小するという今回の決断に至ったものです。そして、当社が得意とする「お客様との長期的

な関係に基づいた、安定的な事業」を核として、再度事業モデルを変革していく。これが今回の構造改革に至った理由と背景です。

一柳氏 なるほど。船隊ポートフォリオを大きく見直されたわけですね。今年度が終わる頃には、概ねイメージされている会社の形になっている、と思えばよろしいのでしょうか。

池田 船隊規模を実際に縮小できるかどうかの鍵は、返船に関する備船船主さんとの話し合いです。目下、今年度中には目標通り達成するという固い決意を持って、誠心誠意交渉しているところです。返船について合意できれば、ドライバルク船の市況エクスポージャーそのものが縮小されます。こ

れに加えて、当社に残る基幹船隊についても現在の市況並みに船舶コストを引き下げますので、仮に現状マーケットが続いたとしても損失は出ない体質となります。

一方で、コンテナ船の船隊構成については若干の課題が残ると考えています。コンテナ船でも今回の構造改革において、保有船を中心とした減損や余剰船腹の処分を行いました。ドライバルク船のように船隊構成全体をカバーできたわけではありません。ただし、コスト競争力については、今回かなり業界の平均に近づいたと考えています。残念ながら、どこと比較しても負けないというレベルには至っていませんし、理想的な姿とは言えませんが。今後コンテナ船については、特に営業力の強化を中心に、総合的に事業の建て直しをしていきます。

ターミナル事業やロジスティクス事業の利益貢献拡大も期待できます。ロサンゼルスやトラパシフィックターミナルではオペレーションの全自動化が進んでおり、今年の後半から本格的にコストが低減すると共に、新たな顧客の取り込みにより収益力も強化され

る見込みです。また、ベトナムのカイメップなど他のターミナルでも利益の上積みも期待できます。これらに現在順調に成長しているロジスティクス事業を加え、市況の回復を若干見込めば、2～3年のレンジで黒字回復できるとの心積もりでいます。

Question 2

構造改革後のコンテナ船事業の基本戦略とは？

坂口氏 構造改革後も、コンテナ船事業の基本戦略は変わらないという理解でよろしいのでしょうか。

池田 基本的な戦略は大きく変えていません。コスト競争力で業界上位3分の1に入るという目標も変えていませんし、それに向けて努力しています。ただ、収益面の課題として、営業力が挙げられます。2012年度当時は、当社の営業力は決して他社に負けていないと考えていました。ところが

2015年度に入って、日本の大手3船社の中でも業績面で劣後していることが鮮明となり、営業力がその原因の1つであるとの結論に至りました。例えば、他社に比べて消席率がどんどん下がっていくという現象が顕著に表れてきたのです。昨年度はこれについて真摯に反省し、現在、営業力の再強化を図ろうとしている最中です。

坂口氏 中期的観点からコンテナ船事業を見て、仮に外部環境が変わらないという前提に立った場合、自社の努力によって黒字回復するまでの時間軸をどう見ておられますか。

池田 足下の市況はまさに産業全体で赤字を垂れ流している状況で、このままでは産業そのものが成り立たなくなるレベルですから、どこかで反転すると思います。しかし、当社は市況の回復のみを期待するのではなく、引き続き自社のコスト競争力強化への取り組みを促進していきます。2017年以降順次デリバリーされる20,000TEUの大型船を最大限活用していくこともその1つです。

加えて、コンテナ船事業セグメントに含まれる

Question 3

社外取締役との議論

坂口氏 御社は2000年から社外取締役制を導入するなど、日本ではコーポレート・ガバナンスの先駆的な企業であると見ています。しかし、今回、2012年に続いて大きな損失を伴う構造改革を断行せざるを得ませんでした。構造改革実施に至る過程で、取締役会において社外取締役とどのような議論があったかご紹介いただけますか。



池田 ご指摘の通り、社外取締役制は比較的早い時期から導入しており、しっかりと議論する雰囲気作りが早くからできていたと思います。取締役会では、社外取締役の皆さんのバックグラウンドと経験に基づいた、率直な意見や疑問などを自由闊達に頂戴しています。基本的には「業務執行の判断は妥当なのか」という形で、我々には見えていない様々な角度からの質問をいただくことが非常に多いと思います。世界経済、貿易構造、これからの投資環境を広い視野で俯瞰的にご覧になっていて、これから先の原油マーケットやエネルギー需要がどうなるのか、環境問題によりこうなっていくのではないかと、我々がある程度は分かっているものの、実際に投資を決定する際に突き詰めた検

討が不足していた点について、目から鱗が落ちるような指摘があります。

当社の取締役会は1回につき3時間程度、このうち1時間を「戦略・ビジョン討議」として、個別議案の審議ではなく、これから先の事業戦略についてテーマを設けて自由な形での議論を行っているのですが、ここでも社外取締役のご意見は大変参考にさせていただいています。具体的には、特に海洋事業への展開について議論した際に、大きな金額の投資であること、また従来の海上輸送の事業モデルとは大きく異なる分野に踏み込んでいくことなどについて、そもそもどう考えているのかといった、根本的な部分でのご指摘を受けたことがあり、印象に残っています。

それからコンテナ船事業については、「事業として成り立つのか」というご指摘を受けることもあり、事業構造についてどう改善すべきかというアイデアを出し合いながら、その都度かなり厳しいやり取りをさせていただいています。社外取締役の方から常々言われているのは、相対的劣後についてです。問題はどこにあるのか、分析はきちんと行っているのか、行っていないのであれば行えと。すると、船のコストが負けているのだからということがある程度分かってきます。一番分かりづらかったのは営業力の問題です。営業力がないというのを自分自身認めるといのは、心理的ハードルが高い。それが2015年度中にある程度見極められる地点まで来たのは、社外取締役の方から厳しいご指導があったからこそだと思っています。今回の構造改革実施についても、社外取締役の方からの指摘に後押しされた面はもちろんあります。

下線の用語については、p18をご参照ください。

坂口氏 前年度のアンニュアルレポートでは、「トータルリスクコントロールの再強化に取り組んでいく」とご発言されていますが、これが望ましい形になれば、将来、また低市況になったとしても、損失の極小化はできると思います。商船三井では、将来の市況の荒波に向かって対応できるような仕組みを構築できているのかどうか、取り組みの状況について教えていただきたいと思います。

池田 トータルリスクコントロールは、最大限どれくらいの損失が発生する状況があり得るのかと、それに対して当社がリスクフリーのアセットをどれくらい持っているかということの比較を行うものです。リスクには、市況リスクと資産リスクがあります。市況リスクは過去長期間にわたって市況がどう変化したか、資産リスクについては船舶の資産価値がどう変動したかを見て、現在持っている市況エクスポージャーが適正かどうかを定期的に検討します。現在我々が置かれている状況をモ



ニターしながら、これ以上リスクを取れない、いや取れる、ということを判断しているわけです。一方で投資にはタイミングがあり、リスクを全然取れないから今年は投資しないということにはなりません。これは、取締役会で相当厳しい議論をしながら決めてきています。過去には仕組みそのものがなかったため経験値を参考にしながら決めざるを得なかった部分もありましたが、現在では非常に定量化が進み、「見える化」されてきたと考えています。

Question 4

総合海運とは？

一柳氏 これまでのお話から、総合海運というものをどう受け止めていらっしゃるのか、お伺いしたいと強く感じました。総合海運であるべき、あるいはあり続けることに関しての議論をご紹介いただけますか。



池田 正直言って、総合海運であるべし、ということから議論がスタートしているわけではないのです。当社が総合海運会社であらねばならないからコンテナ船事業が必要だという発想はありません。やはりそれぞれの事業がどういう意味を持つのかと考えてきたことで、結果的に積み上がってきたのが総合海運ということだと思います。ただ、ポートフォリオ経営が、今の市況下においてリスクヘッジ効果を出すということは非常に大きな強みです。

なお、コンテナ船事業について言えば、先行きがあるのかないのか、当然、議論はそこに絞られるわけですが、事業自体、産業自体としての存在価値、あるいは成長性については間違いなくあると思います。その中で、当社の持っている今の力、つまり事業資産、競争力に基づいてきちんとしたリターンが出せるかどうか、こういう議論を常に続けています。

下線の用語については、p18をご参照ください。

Question 5

3年先、5年先の商船三井の姿とは？

坂口氏 3年先、5年先に、商船三井は今と何が変わっているのでしょうか。

池田 3年、5年と言わず、未来永劫のテーマは、長期ビジョンに示している通り、「世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す」ことです。

具体的な事業の構成については、少し比喩的に説明したいと思います。2000年代に入ってから当社は、野球で言えば、ケープサイズという強力な4番ホームランバッターがいた状況でした。ホームランを打ちまくっていました。このホームランバッターが衰えてしまい、今年度は極度のスランプです。それでも、ケープサイズは長期契約を持っており、今でも5番、6番くらいは打てるバッターではあります。では一方で有望な新人選手はというと、LNG船・海洋事業が伸びてきており、2、3年先には中軸を打てるようになるはずですが、ケープサイズのような爆発力はなく、安定した打率のバッターです。長期的には本格的な4番バッターを探していきたいとは思いますが、私の見立てでは、一時期のケープサイズに代わる4番は出てこないと思います。つまり、そういう事業環境にはならないということをお前提にやっていかなければと考えています。

一方で、当社にはすでにアベレージヒッターの域に達している事業が数多くあります。これまで若干周縁的に見られていたターミナルやロジスティクス、あるいはフェリー・内航船や不動産事業などの分野が、一事業で数十億円稼ぐような存在に育ってきています。また、ニッチでも着実に利益貢献してきている分野もあり、例えば世界でNo.1のシェアを持つメタノール専用船はその一例です。それら事業に資源を投入し、それぞれの競争力に磨きをかけていって、アベレージヒッターを多数そろえた「全員野球」という形が目指す姿でしょうか。

また、新たな分野の開拓では、引き続き海運業に軸足を置きつつ、当社のコアコンピタンスが活かせるものがあればM&Aも選択肢に含め参入していきたいと思っています。加えて、海運業の死命を制する課題となる環境規制ですが、これに対しては前向きに、むしろ、攻めの環境対策をもってお客様に対して当社の強みをアピールしていかなければならないと考えています。ITの領域では、AIなどのテクノロジーを組み合わせ、当社が自ら新しい分野をブレイクスルーすべく人的資源も投入していきます。以上がこれから3年あるいは5年のレンジで行うべきことだと考えています。

坂口氏 社長に就任されてから、様々な株主や投資家とお会いされたと思いますが、こうした議論を通じて気付かれたことがあれば、ご紹介いただきたいと思っています。

池田 「正直であれ」ということでしょうか。与えられたテーマについていかに客観的にものを語れるかどうか。さらに、それに対して我々がどう対応するか、という意味を示さなければならないわけです。こういった対話の場で何か聞かれた場合に、おそらく人間は一般的に、ポジティブな面ばかりを強調するという傾向がどうしてもあります。その点では、株主・投資家の皆様をミスリードしないように細心の注意を払いながら情報提供をしていく必要があると考えています。一方で非常に厳しいご質問をいただくこともありますが、自らを律するには、大変ありがたい機会だと思っています。

一柳氏・坂口氏 そうお伺いして私たちもうれしいです。本日はありがとうございました。

池田 どうもありがとうございました。

1884年

▶ 大阪商船の誕生

当社の創業は1884(明治17)年、瀬戸内の船主55名が93隻の船を現物出資して設立した大阪商船にまでさかのぼります。



大阪商船本社(大阪府北区富島町)

1973~1985年

▶ 変動相場制導入・プラザ合意による急激な円高・日本籍船の競争力低下

1973年に米ドル為替は1ドル=360円の固定相場制から変動相場制に移りました。さらに1985年の「プラザ合意」により1ドル=240円前後だった円為替相場は、1年後には120円台にまで上昇しました。円高により日本籍船の競争力が急激に低下したことから、当社では日本人船員と外国人船員の混乗を進め、日本人船員の大幅な削減を行うこととなりました。

1945~1970年

▶ 第2次世界大戦による日本商船隊の壊滅と復興

日本の民間商船隊も軍事輸送に徴用され、日本全体で約2,400隻の船腹と3万人以上の乗組員が失われました。その後、日本が敗戦から立ち直り、鉄鉱石や石油などの資源を輸入し自動車や電化製品などを輸出する貿易立国として復興する中で、当社も海上輸送を通じて日本経済の発展に寄り添いながら、事業の多角化・専門化を進め、多様な船舶を持つ総合海運会社へと発展してきました。

挑戦と変革の歴史

商船三井は130余年の歴史の中で、時代の要請と顧客のニーズを先取りし、時に様々な困難を克服しながら、世界最大級の総合海運企業へと成長してきました。それを支えてきたものは「挑戦と変革」の精神です。これからもこの精神を持ち続け、次の130年へ前進していきます。

1995年

▶ コンテナ船サービスで初のアライアンス(戦略的国際提携)開始

コンテナ船事業では、船舶の建造・航路の運営などに膨大な投資を要します。当社は航路網を補完し合える、米、欧、香港の海運会社とともに、世界的規模で提携するアライアンスを業界で初めて開始し、コンテナ船のスペースをシェアするとともに、寄港地や寄港頻度の拡充を通じ、顧客サービスの充実を図りました。

2004年
ダイビルを連結子会社化

2010年
FPSO事業へ参画



2013年
日本船社初のFSRU事業への参画



2012年
世界初のハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」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

1996年
ケミカルタンカー船社東京マリンを連結子会社化

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

2000年代前半

▶ 資源・エネルギー輸送分野への積極投資

資源・エネルギー輸送を得意としていたナビックスラインとの合併(1999年)を経て、中国の経済発展と資源需要増を見越してこの分野に積極投資を行い、鉄鉱石、石炭などを輸送するドライバルク船、原油タンカーやLNG船の整備を進めました。



2007年
世界最大級鉄鉱石船「BRASIL MARU」竣工

1984年

▶ LNG船「泉州丸」就航

電力会社を中心に環境負荷の低い発電エネルギーとしてLNG(液化天然ガス)の輸入需要が増加しました。LNGはマイナス162度での輸送が必要となる、大変輸送難易度の高い貨物です。当社は1983年にLNG輸送分野に進出し、現在では発注残を含めると関与隻数を世界最大規模の92隻(2016年3月末時点)にまで拡大しました。



「あめりか丸」(700個型)



1968年
フルコンテナ船サービス開始

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



1961年
機関室を操舵室から集中制御する世界初の全自動化船「金華山丸」竣工

1942年
三井船舶設立

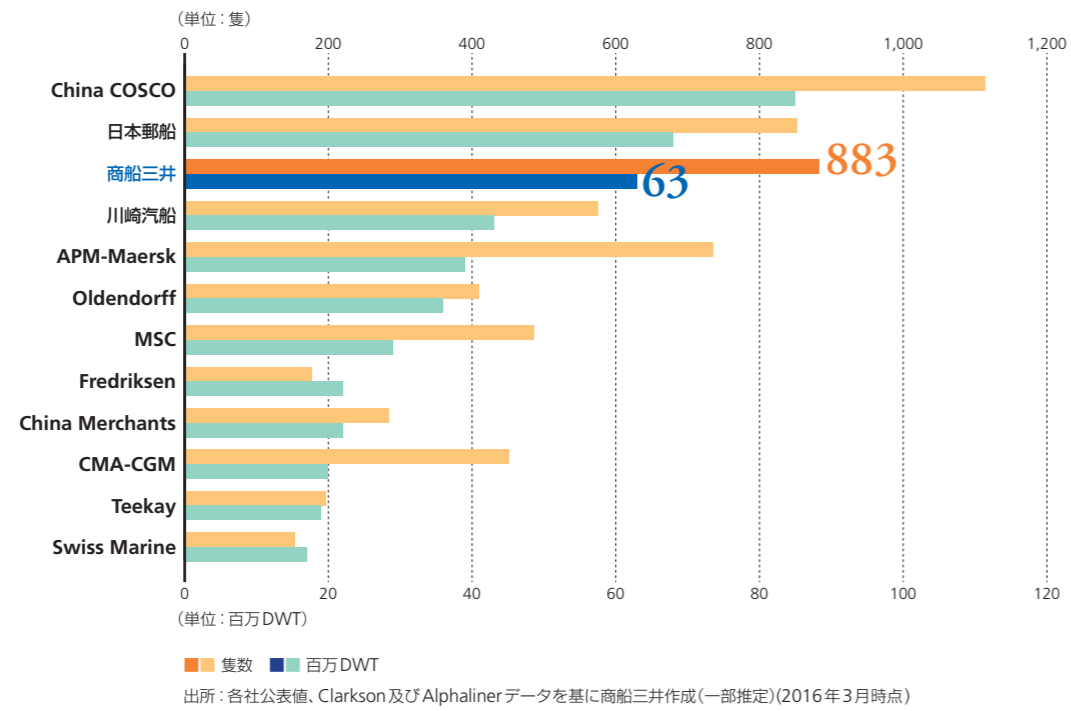


1965年
日本初の自動車専用船「追浜丸」就航

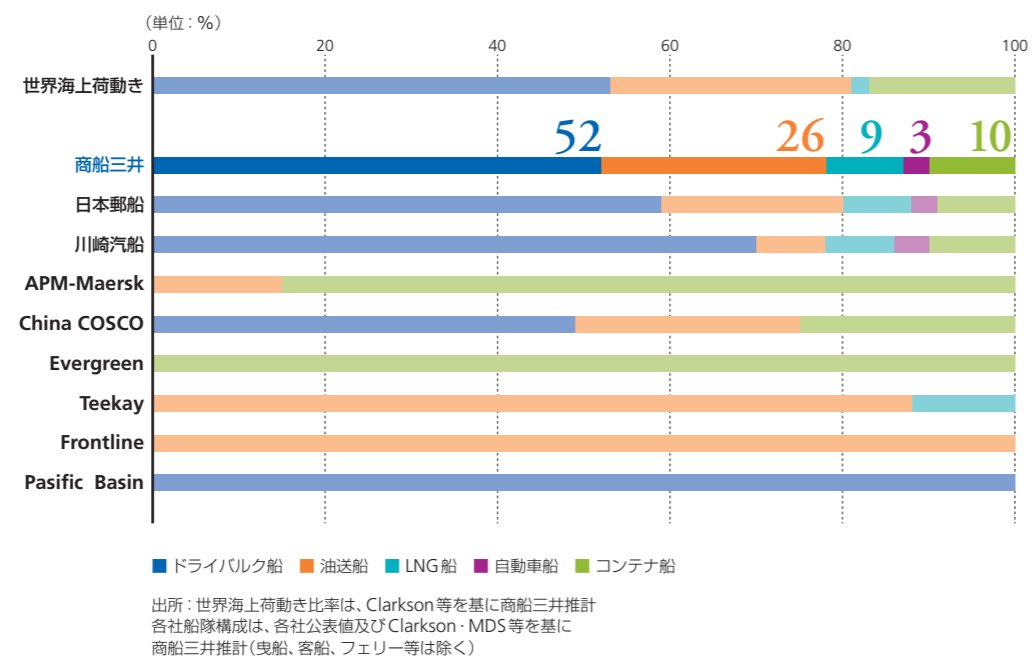
マーケットポジション

商船三井はバランスの取れた船隊を有し、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)

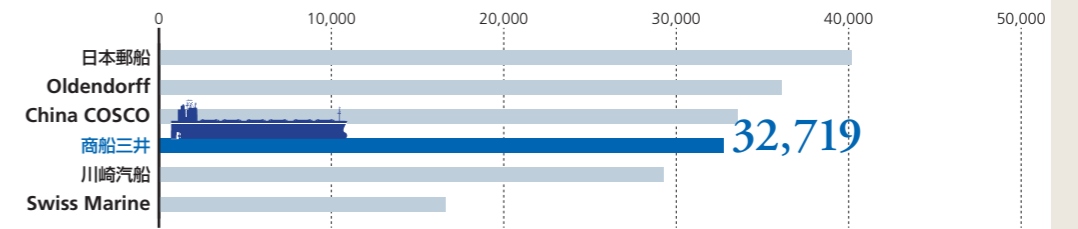


世界主要海運会社の船隊構成(DWTベース)



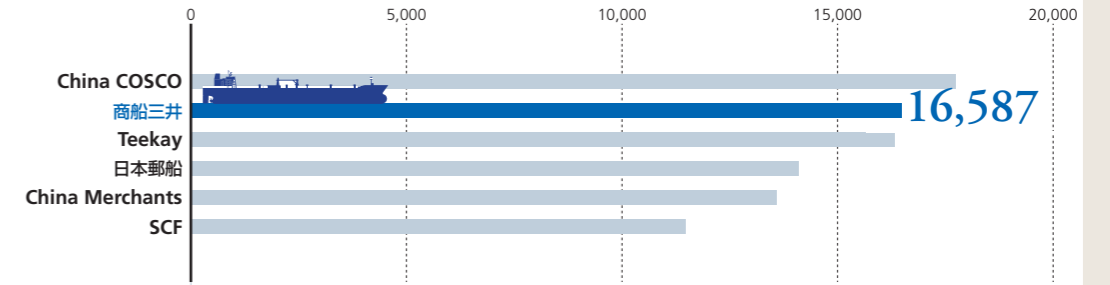
ドライバルク船

(単位: 千DWT)



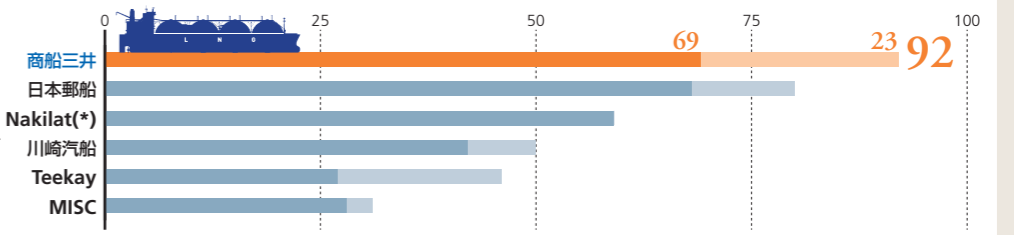
油送船

(単位: 千DWT)



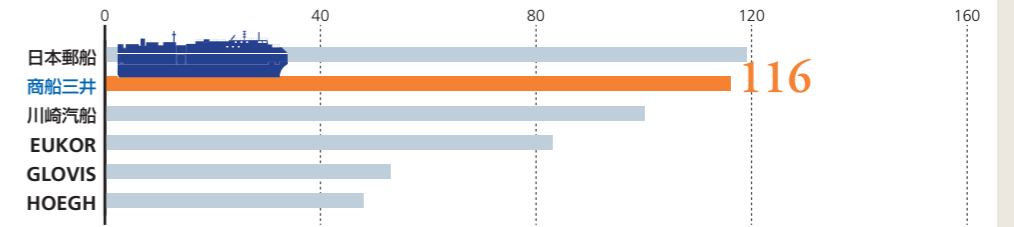
LNG船

(単位: 隻)



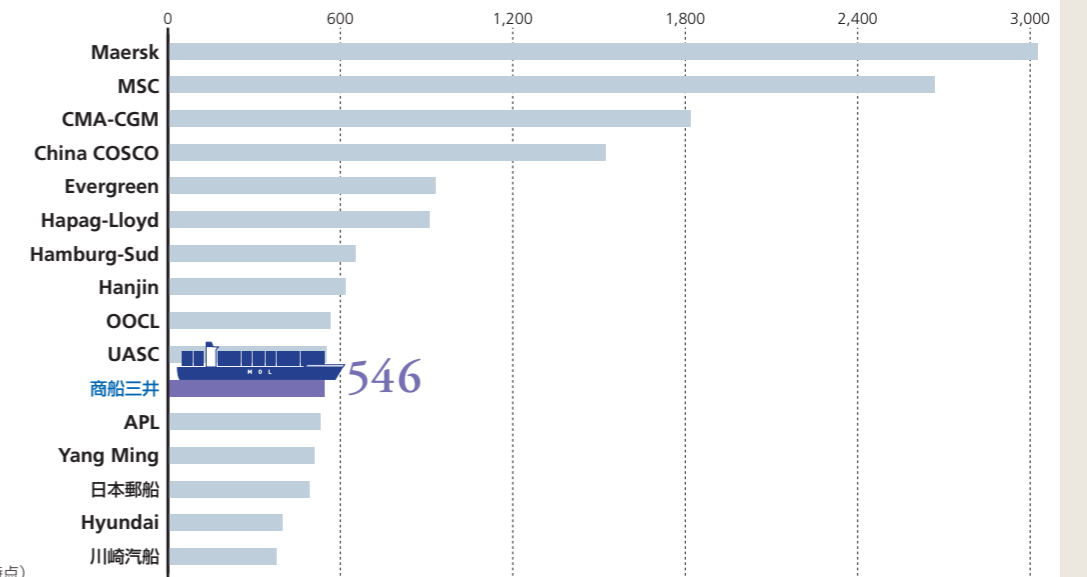
自動車船

(単位: 隻)

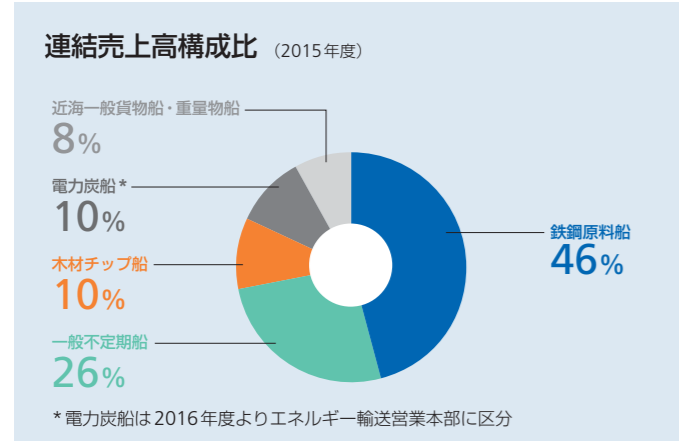


コンテナ船

(単位: 千TEU)

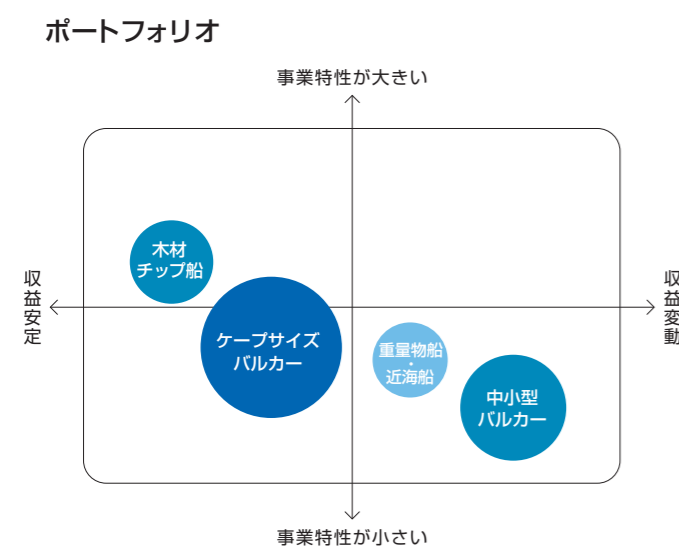


不定期専用船事業 ドライバルク船部門



ドライバルク船船隊表

船型	標準的な載貨重量 (DWT)	2016年3月末時点 隻数	2015年3月末時点 隻数	用途
ケーブルサイズ	180,000	92	104	鉄鋼原料 (鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	80,000	31	37	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	60	72	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディ	33,000	52	56	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
木材チップ船	54,000	41	43	木材チップ、大豆粕など
その他 (重量物船、近海船)	12,000	54	55	鋼材、プラントなど
合計		330	367	



2015年度の業績について

2015年度のドライバルク船市況は、通常期待される季節的要因による秋口の持ち直しが全く見られず、年明け後も過去最低水準で推移しました。

ケーブルサイズについては、供給面では竣工隻数が鈍化した一方で、長引く低市況により解撤隻数が伸びたことから、隻数ベースでは微増にとどまったものの、需要面では景気減速傾向が続いた中国の粗鋼生産の減少に伴い鉄鉱石輸入が停滞しました。また、鉄鉱石等のコモディティ市況やFFA (運賃先物取引) の低迷を背景とするセンチメントの悪化に加え、40万トン級の大型鉄鉱石船VALEMAXがフル稼働したこともスポットマーケットの不活性化につながり、市況低迷の要因になったと考えられます。パナマックスについても解撤隻数が大きく増加し、船腹供給の伸びも鈍化しましたが、小型船では引き続き竣工隻数が解撤隻数を大きく上回りました。環境問題などを背景とした中国の石炭輸入の減少などもあり、これら中小型バルカーについても船腹余剰感が解消されず市況は低調に推移しました。

当部門では長期輸送契約による安定利益を確保し、運航効率改善やコスト削減にも引き続き努めましたが、厳しい市況環境を反映し、前年度比で損益は大幅に悪化し、2012年度以来の赤字となりました。

2016年度の経営方針と取り組み

当部門では2015年度第4四半期に「構造改革」を実施し、備船の早期返船、保有船の売却などに伴う費用1,174億円を特別損失として計上しました。

過去、2012年度にも「事業改革」を実施していますが、その中心は、フリー船の運営・営業拠点をアジアの SHIPPING センターであるシンガポールに移転するとともに、船舶コストを当時の時価に引き下げて船隊の競争力を高めることにありました。同時に船隊規模に対する貨物輸

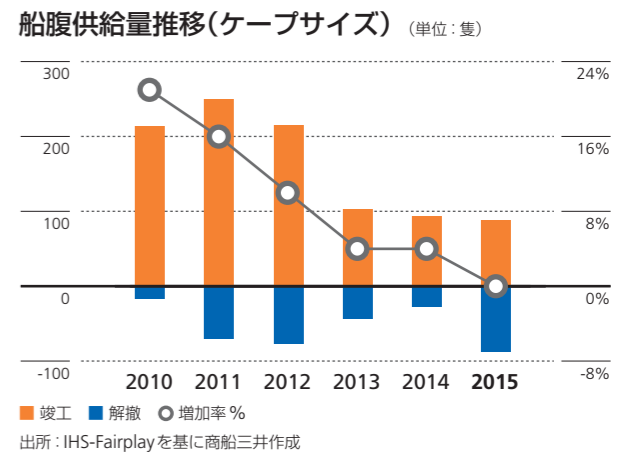
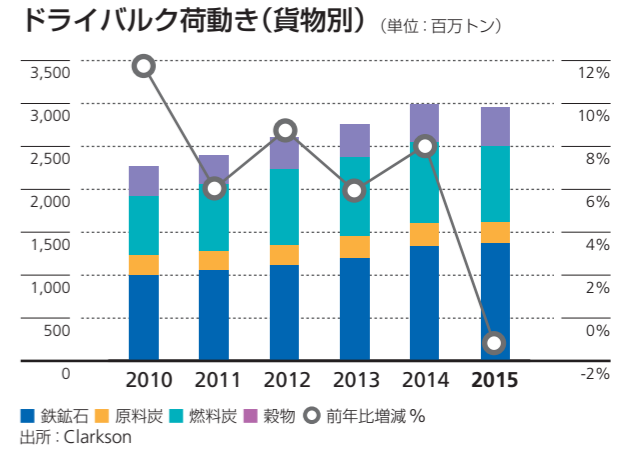
送契約率を上げていくことに注力し、同比率を3年間で4割から6割強へ引き上げることができました。

しかしその後、中国の景気減速に伴う荷動き停滞を受け、バルチック海運指数も史上最低水準を更新するなど、当初想定した市況水準を大幅に下回る状況が続いています。外部環境を考慮すると、2012年度当時に想定していた市況への回復も当面は見込み難く、これに対する早急な対応が必要であると判断から、再度の対策を実施したものです。

今回の構造改革では、中小型バルカーについて、貨物需要に裏打ちされないスポットマーケットでのフリー運航からは基本的に撤退します。つまり、これまで伸ばしてきた身の丈 (貨物契約量) に見合った水準まで船隊規模を大幅にスリム化し、顧客の貨物輸送ニーズへしっかりと応えることに集中していくことが主な狙いとなります。同時に当社に残るコア船隊の船舶コストを現マーケット水準まで引き下げることで、競争力をさらに強化します。また、ケーブルサイズについてもフリー船をさらに縮減します。

2016年度では、構造改革の完遂を目標とした単年度経営計画を着実に実行し、これまで安定利益を毀損していた悪化要因を摘み取ることで一刻も早く成長軌道へ復帰するべく、黒字転換に向け不退転の覚悟で取り組んでいきます。

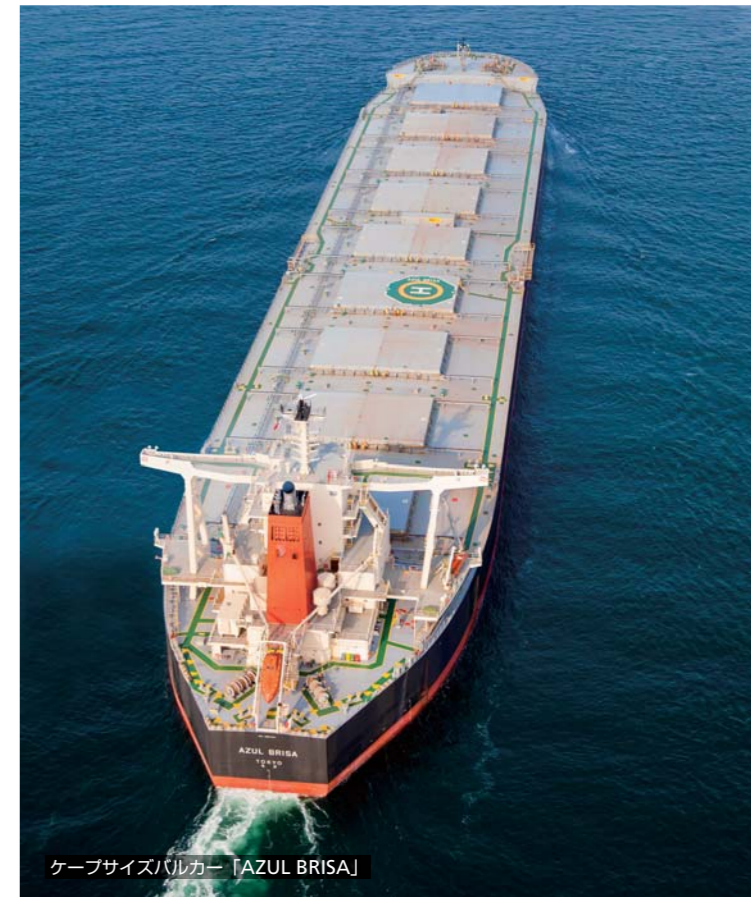
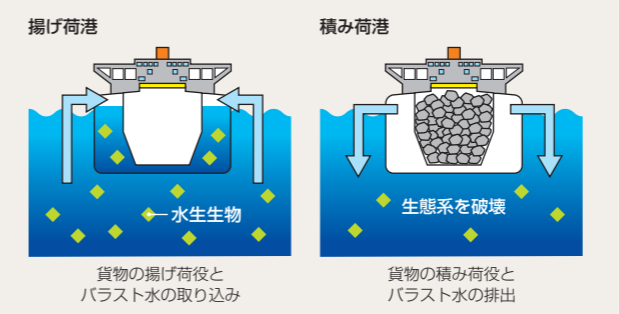
下線の用語については、p18をご参照ください。



Sustainability Highlights

バラスト水規制対応のため、バラスト水処理装置の先行搭載を推進

貨物の積荷役に合わせて行うバラスト水の排出は、海洋生物を越境移動させ、海洋生態系に対して影響を与える恐れがあるため、国際海事機関 (IMO) において2004年に「バラスト水管理条約」が採択され、発効に向けて批准が進んでいます。当社はメーカーと協力の上、バラスト水処理装置を開発し、2014年度には条約発効に先行してバラスト水処理装置を搭載する全社方針を決定しました。条約の批准状況を注視しつつ先行搭載を進めており、2015年度はドライバルク船を含む当社運航船30隻への搭載を完了しました。



エネルギー輸送営業本部 (油送船、LNG船・海洋事業、石炭船)



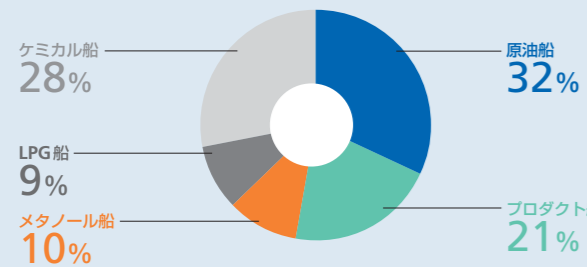
「エネルギー輸送営業本部」の設置

電力自由化への対応など、エネルギーに対するニーズは多様化しています。当社グループは国内外の有力な顧客の、石油、石炭、LNG、エタン、メタノール、LPG等に対する複合的なニーズにワンストップで応えていくため、「エネルギー輸送営業本部」を設置しました。

営業部門を組織改編し、効果的な人員配置を行うと同時に部署間の連携を深めて、顧客ニーズに最適な輸送サービスを提案・提供すべく、営業力とコスト競争力を強化していきます。

不定期専用船事業 油送船部門

連結売上高構成比 (2015年度)



油送船船隊表 (単位: 隻)

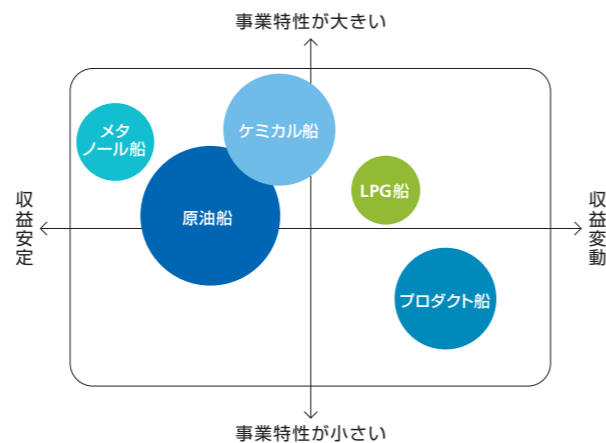
	2016年 3月末時点	2015年 3月末時点	プール運航対象船 (2016年3月末時点)
原油船	42	42	
プロダクト船*1	45	50	LR1(7万トン型) MR(5万トン型)
ケミカル船*2 (含メタノール船)	79	75	一般ケミカル船
LPG船	9	9	VLGC(very large gas carrier, 8万m ³ 型)
合計	175	176	

*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

2015年度の業績について

2015年度では、全船種を通じて市況が好調だったことから、油送船部門は大幅な増益を達成しました。原油価格の下落を背景とした実需の増加や中国の戦略備蓄積み上げにより原油輸送需要が拡大したことに加え、これまで米国向けに輸出されていた西アフリカ産の原油(軽質油)が、シェール革命の影響によりトンマイルの大きいインド・中国向けに輸出されることになり、これらが原油船市況の大きな上昇要因となりました。当社ではこの好市況を捉えた、中長期契約の積み上げに努めました。プロダクト船では、製油所の稼働率が世界的に高い水準で維持され、石油製品の荷動きが活発化したことが好業績につながりました。また、長期契約に投入しているメタノール船や、子会社である東京マリン運航のケミカル船による安定した利益も業績に貢献しました。

ポートフォリオ



2014年度に引き続きLPG船も好調を維持しました。また子会社のPhoenix Tankersが中心となって運営する大型LPG船(VLGC) プールに大手中国荷主も参加したことにより、運航隻数が29隻と世界有数の規模に拡大すると同時に、新たに米国-中国航路の貨物も確保することができました。

2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

中国による原油の戦略備蓄積み増しは2016年度以降も継続されると見られますが、VLCCは2015年度に比べ新造船の竣工数が増加し、市況についても前年比では軟化することが予想されます。当部門では「市況エクスポージャーの縮減」と「長期安定利益の積み上げ」を引き続き推し進めると同時に、好調な市況環境を捉えて中長期契約への切り替えを進めます。

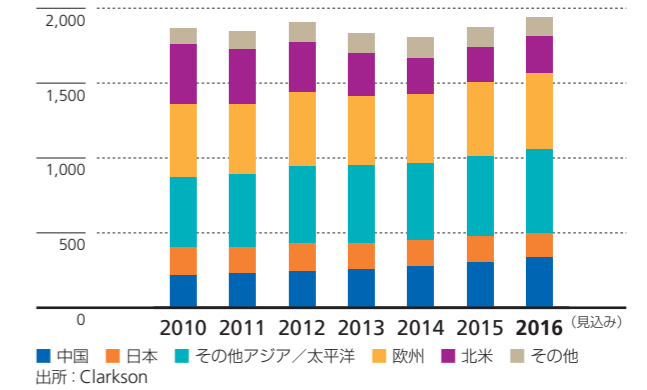
今後更に安定的な利益の積み上げが見込める分野としては、東京マリンが行っているパーセルケミカル輸送が挙げられます。これは細分化されたステンレス製タンクを搭載する船に、小ロットの異なる種類の化学品を積み合わせるもので、化学品の安全輸送に関する経験・ノウハウや船舶管理・船員教育の実績も重視されるビジネスです。加えて効率的な配船を行うためには一定規模の船隊を持つ必要もあることから、参入障壁が高い分野となっています。今後も同事業ではCOA(数量輸送契約)を軸としつつ、小ロット高付加価値の貨物を組み合わせることで収益の安定化・向上を図ります。尚、既存船のリプレースも兼ねて最大13隻の新造整備を現在進めており、船型の大型化を通じてコスト競争力を高めつつ、規模の拡大も図る計画です。

また、当社が1982年から世界に先駆けて始めたメタノール船事業は、長期契約のもと運航される安定した事業ですが、これについても船隊を増強中であり、現在建造中の新造船が出揃うと19隻体制となります。シェール革命以後、北米で安価なシェールガスを使用したメタノール生産プラントの拡張計画が検討されており、これらが2020年頃に実現した場合、メタノールの輸送需要はさらに大きく拡大していく見込みです。今後も安定利益の柱の1つとして着実に利益貢献できると考えます。

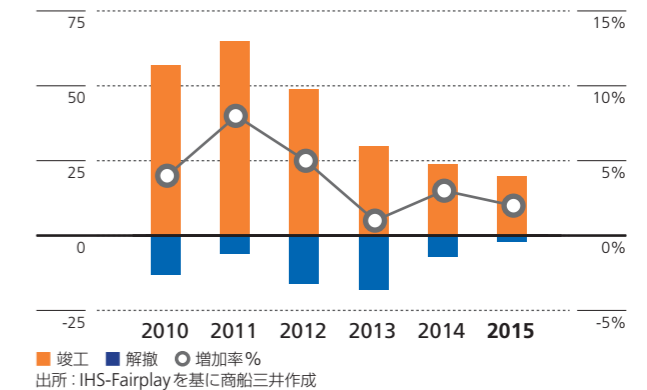
当社油送船部門の船隊規模は現時点で世界最大級ですが、安定的な成長が見込める分野への投資を通じ、タンカー船社としてさらなる競争力・ブランド力の維持・向上を図っていきます。

下線の用語については、p18をご参照ください。

原油海上荷動き量(輸入国・地域別) (単位: 百万トン)



船腹供給量推移(VLCC) (単位: 隻)



Sustainability Highlights

世界初、メタノールを燃料としたメタノール運搬船を発注

世界初のメタノールを推進燃料とする2元燃料低速ディーゼル主機関を搭載するメタノール運搬船を3隻発注し2016年度中の竣工を予定しています。本ディーゼル主機関は、CO₂およびNO_x排出量が通常の重油を燃料とする機関と比べて少なく、また、メタノールはSO_xを含まないため、重油の代替となり得る環境負荷の少ない燃料です。



2016年4月にメタノール茨き主機関搭載船1隻目となる「TARANAKI SUN」が竣工

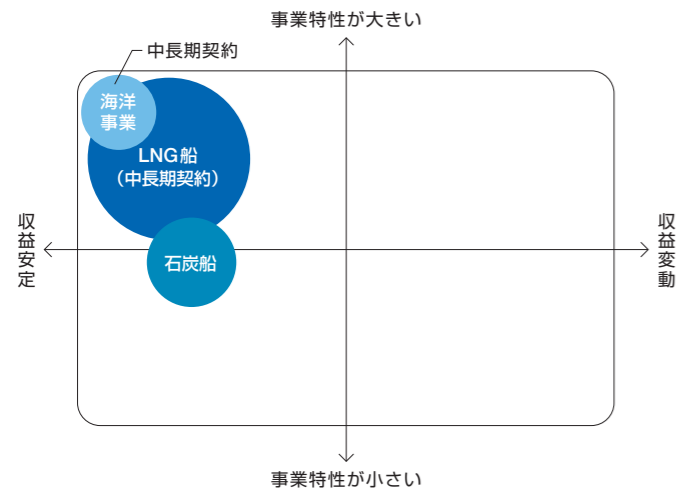
不定期専用船事業

LNG船・海洋事業部門 石炭船部門

2016年度新規稼働プロジェクト

LNG船			
大阪ガス	豪州出し	日本向け	1隻
関西電力	豪州出し	日本向け	1隻
Exxon Mobil	バブアニューギニア出し	中国向け	1隻
SINOPEC (中)	豪州出し	中国向け	2隻
Petronet (印)	豪州出し	インド向け	1隻
海洋事業			
Petrobras	ブラジル	FPSO	1基
Tullow Ghana	ガーナ	FPSO	1基
エタン船			
Reliance (印)	米国出し	インド向け	6隻

ポートフォリオ



2015年度の業績について

2015年度の当部門の業績は、獲得済み長期契約に基づいて建造中であった新造船4隻、FPSO1基(当社3基目)が竣工したこと、2014年度に発生した入渠等の一時費用が剥落したことにより大幅な増収増益となりました。当部門は長期契約に基づき安定した収益を計上してきましたが、2015年度も過去数年に行ってきた投資が着実に業績に現れた年度と言えます。

一方で、原油、ガス等のエネルギー価格が大暴落した結果、世界で長く続いてきた資源ブームが終息し、新たな開発プロジェクトがスローダウンした影響で、当社のLNG船・海洋事業における新規長期契約の獲得については目立った成果を上げることができませんでした。

エネルギー価格が持ち直し、新規の大型プロジェクトへの投資が復活してくるのは、2016年度後半から2017年度以降になると見込まれ、新規案件の契約獲得には今しばらく時間を要するものと思われます。

2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

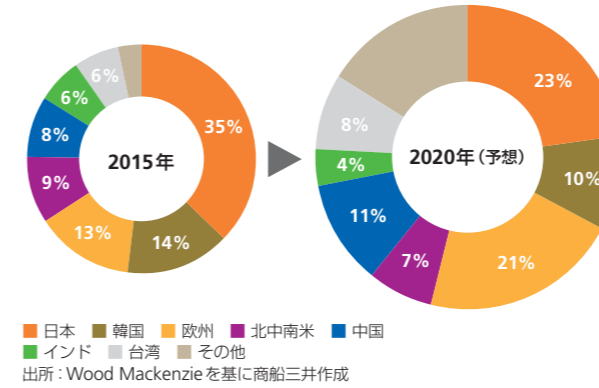
LNG船・エタン船を合わせた当社の発注残は約30隻あり、2016年度はエタン船6隻を含む新規プロジェクト14件が稼働するため、増収増益基調は継続し、長期安定利益の積み上げという目標は着実に推し進めることができる年になると考えています。竣工する船の隻数に見合う船員の確保についても採用と育成を着々と進め、続々と出てくるプロジェクトが順調に立ち上がるように全社を挙げて取り組んでいきます。

2016年度の戦略としては海外展開を中心に考えています。具体的には今後人口が増加しエネルギー需要の伸びしろのある中国やインド、東南アジアや、ロシアに対するエネルギー依存の低下策を進める欧州をターゲットに定め、積極的に攻めていきます。その際、過去長年にわたって様々なプロジェクトで培ってきた有力な顧客との関係を一層強化して、「安定利益の確保・積み上げ」の新たな軸とすべく事業展開を加速していきます。

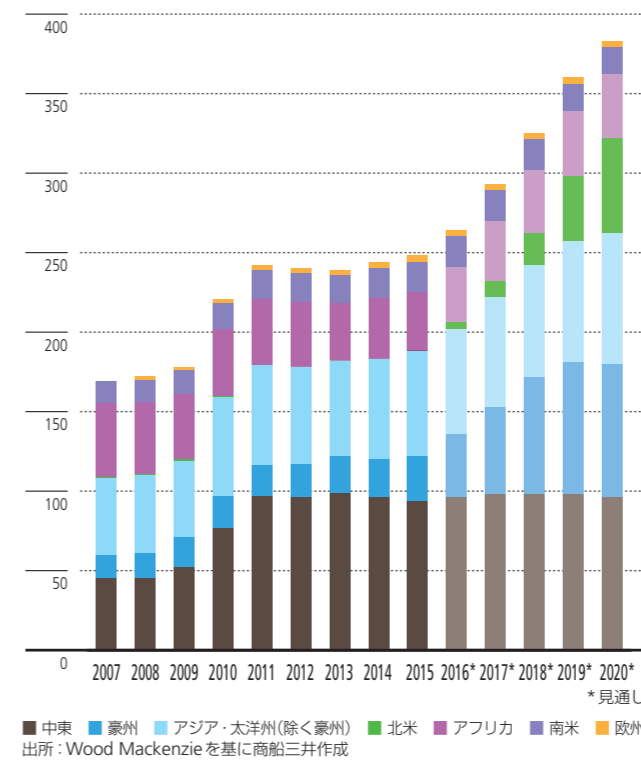
当社LNG船部門の強みは、長年にわたって安全輸送を行ってきた実績と顧客からの信頼です。また、単独でのオペレーションばかりではなく、国内外の会社とのジョイントベンチャーや共有船といったビジネスモデルで、各国、各地域の特性や事情に合わせてきた柔軟な対応力や、パートナーと協力して長期プロジェクトをまとめ上げ、安定運営していくマネジメント力が評価され、MOLのLNG船事業のブランド向上に寄与していると思います。

また、海洋事業は当社の中では比較的新しいビジネス領域です。2014年6月に海洋・LNGプロジェクト部が設置されて以来、パートナー企業との強固な関係を築き上げ現在までに6件のFPSOと1件のFSRUに参画しており、3基が稼働中、残り4基が建造中です。今後もパートナー企業と緊密な連携を取りながら、それぞれのノウハウと強みを生かしつつ、これらのプロジェクトを仕上げていくと同時に、海洋事業の規模の拡大を目指し、5年10年という長期的スパンの中でじっくりと育てていきます。

LNG地域別需要予測



LNG海上荷動き量 (単位:百万トン)



Sustainability Highlights

エタン船向け教育プログラム新規立ち上げ～液化ガス輸送の高度化に適応した船員育成

当社が作成したエタン船向け船員教育プログラムが世界初のSIGTTO*スタンダード認証を取得しました。これまでも当社はSIGTTO準拠のLNG船員教育プログラムを運用してきましたが、今回の認証により、LEG(液化エタンガス)、LPG(液化石油ガス)を含めた液化ガス輸送に関する全ての研修について、SIGTTO認証を得た研修コースを自社施設で開講できる世界で初めての船社となりました。

* 国際ガスタンカー運航者及び基地操業協会の略

国内顧客との長期安定的取引に加え、新興国でのポテンシャルを見込む石炭船部門

国内の電力会社との中長期契約を中心に事業を展開している石炭船部門は、従来はドライバルク船部門に属していましたが、今回の営業組織再編に伴いエネルギー輸送営業本部の一部門として、内航ばら積み船を運航する(株)商船三井内航とともに多様化する顧客ニーズに応じていくこととなります。

2016年からスタートする電力自由化に伴い、最も安価な発電燃料である石炭に対する見直しも進んでおり、日本国内にも多くの石炭火力発電所の新設計画が発表されています。新たに定められたCO₂排出削減目標との関連により、全ての計画を実現するのは難しいかもしれませんが、商機を逸することがないように積極的な営業活動を展開していきます。また、東南アジアやインドをはじめとする新興国での深刻な電力不足を解消するために多くの石炭火力発電所建設計画がありますので、海外の石炭輸送需要も今後大きな伸びが期待できます。

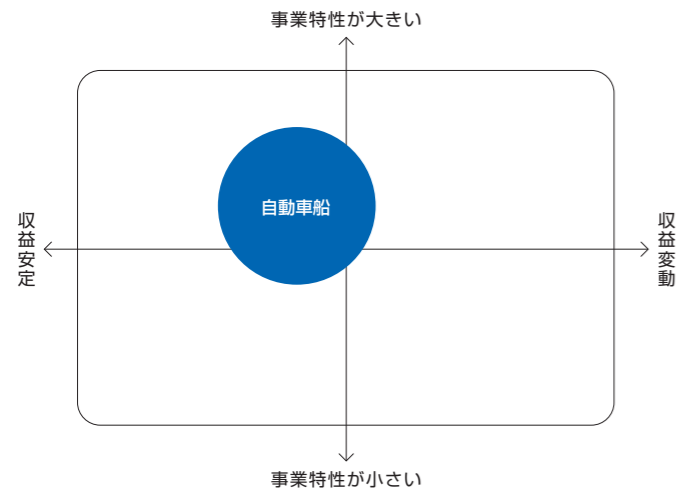
今後さらに油送船部門やLNG船・海洋事業部門との連携を深め、エネルギー輸送分野におけるMOLブランドの強化を図っていきます。

📖 下線の用語については、p18をご参照ください。



不定期専用船事業 自動車船部門

ポートフォリオ



尾本 直俊 常務執行役員

完成車輸送サービスについては、現地の不安定な鉄道事情などの要因から、残念ながら当初想定していた収益を上げるに至っていません。しかしながら、メキシコは米国向け輸出の生産拠点として世界の自動車メーカーが非常に重視している地域でもあり、今後も大手メーカーの進出はますます本格化してくることから、中長期的には安定した収益をもたらすものと考えています。当社は、鉄道やトラックなど内陸輸送のコスト低減を含む物流全体のソリューションについても顧客と一緒に検討しながら、輸送品質の一層の向上と損益改善策の着実な実施を図っていきます。

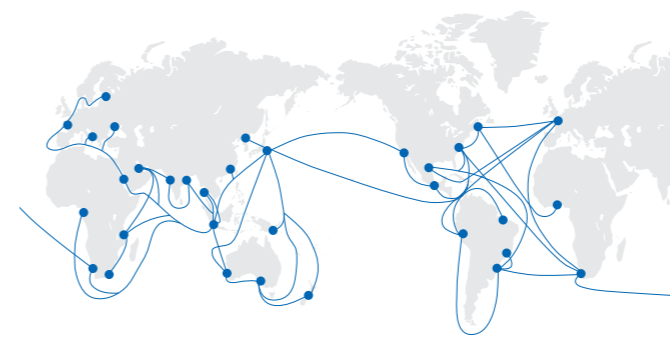
2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

近年は日系メーカーの海外生産拡大や、ある拠点で周辺地域向けの生産を行う「適地量産」により、完成車の荷動きパターンは複雑化が進んでいます。世界最大規模を誇る当社の自動車船隊には、多様化する顧客ニーズやトレードパターンに柔軟に対応するため、汎用性の高い統一標準船型を整備しています。業界においてはパナマ運河拡張を見据えて大型化の動きもありますが、当社は取って独自の戦略を取っているものです。海上輸送以外の自動車物流事業についても、インド・英国・オランダでの自動車ターミナル事業や、タイ・インドネシア・中国での陸送事業などで成果を上げており、今後はメキシコ・トルコなど完成車の生産や輸入の拡大が見込める地域で新規参入を検討していきます。

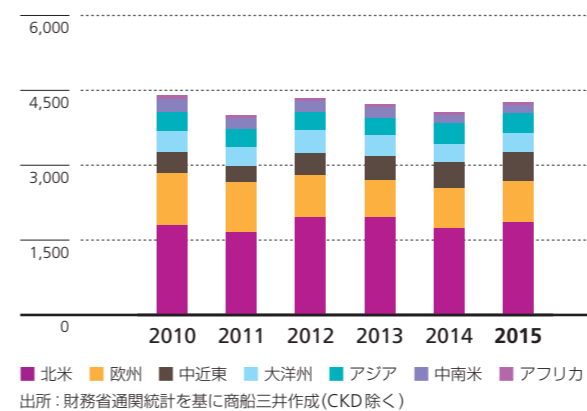
完成車輸送は従来の日本出し北米・欧州向けの長距離トレードから三国間輸送にシフトしていく過渡期にあると言えますが、当社は自動車メーカーの戦略を常に念頭に置き、グループの自動車船隊をより効率的に運用すべくグローバルなネットワークを通じた営業強化に取り組むことで、顧客満足度の向上に努めます。

📖 下線の用語については、p18をご参照ください。

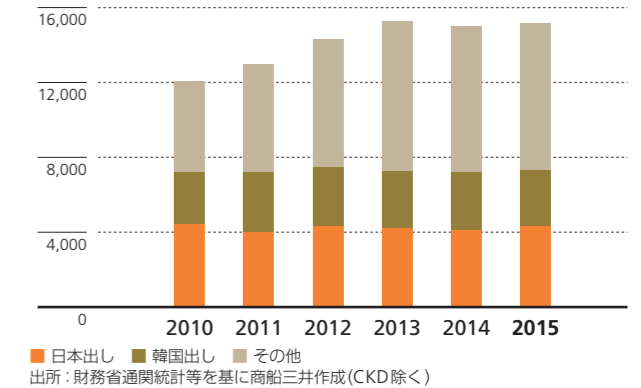
主な航路



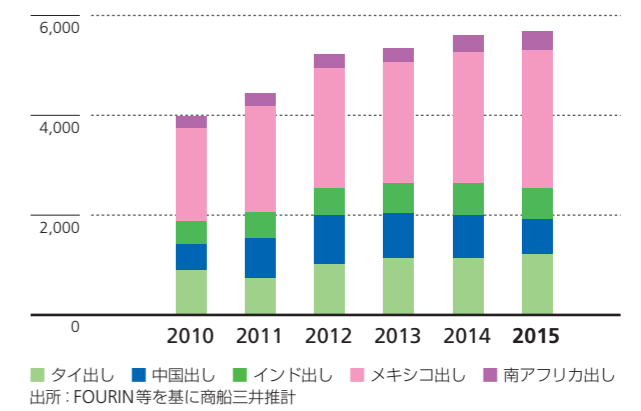
仕向地別日本出し完成車輸出台数推移 (単位：千台)



世界の完成車海上荷動き (単位：千台)



新興国完成車輸出台数推移 (単位：千台)



2015年度の業績について

2015年(1-12月)の世界の自動車販売台数は8,900万台を超え、過去最高を記録しました。小型車の減税措置が導入された中国や、年間を通して販売が堅調に推移した米国や欧州が増加を牽引しました。一方、完成車の海上荷動き量は前年並みの1,500万台にとどまりました。日本からの輸出台数は、米国への輸送需要が増加したことに加え、円安に伴い自動車メーカーが国内生産回帰に動いたことなどから、予想していた400万台を上回ったものの、新興国・産油国向けについては原油安による景気の落ち込みから荷動きが伸びず、空船回航の最小化やオペレーションコストの低減に努めましたが、自動車船部門全体では前年比減益となりました。

当社が継続して取り組んでいる日本発以外の貨物の積み取りについては大きな進捗がありました。その一例が欧州大手自動車メーカーとの間で契約した、地中海から完成車を輸送するプロジェクトです。従来、南欧や中欧の工場生産した完成車を、鉄道で北欧州の港まで運び、そこからアジア向けに輸出していたものを、より生産拠に近い地中海の港からの海上輸送に切り替えるサービスで、顧客にとっては内陸輸送コストの低減と輸送日数の大幅短縮を実現することができます。また、インドでの生産を強化している米国大手自動車メーカーの完成車の輸送を複数年契約で獲得することもできました。2015年度ではこのような三国間・復航輸送貨物について実績を積み重ねることができたと評価しています。

一方、他社に先駆けて2014年4月にスタートしたメキシコ出し

Sustainability Highlights

次世代型自動車船「FLEXIE」の船首部デザインが決定、約2%のCO₂削減効果を見込む

2017年竣工予定の次世代型自動車船「FLEXIE」は、船首部をラウンド形状とすることで、風圧抵抗を低減し、現行の自動車船に比べ、約2%のCO₂を削減します。本形状は、商船三井テクノトレード株式会社、および株式会社三井造船船島研究所との共同研究により生まれました。



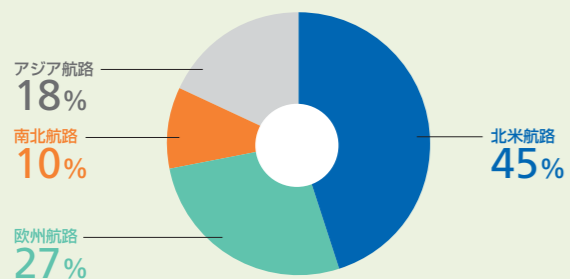
次世代型自動車船「FLEXIE」



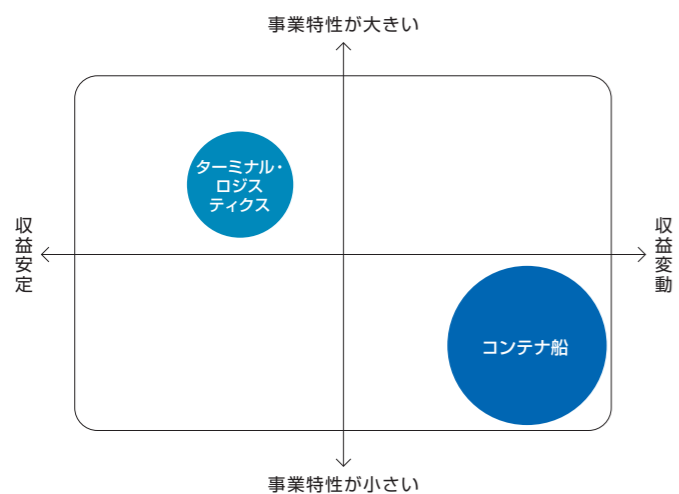
自動車船「EUPHONY ACE」

コンテナ船部門

航路別売上高構成比 (2015年度)



ポートフォリオ



2015年度の業績について

2015年度の当部門の業績は298億円の赤字となりました。前年度を上回る損失を計上することになった最大の要因はアジアから欧州向け、及び南米東岸向け航路の市況が過去に例を見ない水準にて低迷したことにあります。アジア/欧州航路では欧州向け荷動きの減少が続く一方で、各船社が建造中の新造大型船竣工が相次いだことで需給ギャップが拡大、またアジア/南米東岸航路では資源価格安によるブラジル経済の急速な減速により荷動きが大きく減少したことによるものです。

特にアジア/南米東岸航路においては当社は比較的大きなサービスキャパシティを擁しており、荷動き減少のインパクトも大きく受けました。荷動き減に対応し2015年7月よりマースク・MSCとの共同運航を開始し、寄港地の絞り込みや船隊の入れ替えを通じた

コンテナ船



運航効率の向上などの合理化に努めてきましたが、同航路の市況悪化をカバーするには至りませんでした。

2015年度第4四半期に構造改革を実施し、相対的に高コストとなっている中型コンテナ船の減損などによる構造改革費用619億円を特別損失として計上しました。懸案であったアジア/南米東岸航路の損益改善についても、2016年2月にさらなる大幅合理化を実施しキャパシティを半減、余剰となる船舶の処分も進めています。これらにより、これまで当社が持っていた他社と比較しての構造的劣後はほぼ解消するものと見込んでいます。

2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2016年度では、前述の構造改革による損益構造の改善に加え、顧客サービスの向上とイールドマネジメントの深化に取り組みます。これまで過去数年間にわたってコスト削減を優先させ、営業機能の集約化を進めた結果、各地で提供するサービスが画一的になっていたとの反省から、営業体制を各拠点で再強化するものです。もう一度顧客視点に立ち戻った上で、人員の増強とともに顧客ニーズに密着したきめ細かなサービスを提供し、輸送品質を高めます。

2016年初めからC.A.R.E. (C = Care for our customer, A = Assure quality, R = Reinforce sales, E = Enhance customer service) というスローガンを掲げ、部門全体で目標を共有して、これらの取り組みに注力しています。また、コンテナの1ラウンド当たりの採算を最大化させるイールドマネジメントについては、入荷地でのコンテナ返却数やその時期をより精緻に予測し、コンテナ在庫を早期に把握して営業支援情報としてまとめ上げる機能を強化します。この顧客サービス向上とイールドマネジメント深化の2つを併せ持つ具体例として新たに設置したアトランタのシップメントマネジメントセンターが挙げられま

す。ここでは、トラブル発生時の迅速な対応や米国内のコンテナインバランスを考慮した能動的な営業活動を行い、従来以上にハイレベルな顧客対応部署として機能しています。

加えて、昨年から基幹業務システムの刷新に着手してはいますが、顧客サービスの向上とイールドマネジメントの強化に資する機能については、計画を繰り上げて開発を進めています。まずは、グローバルな顧客情報を単一のシステム上で統合し、組織全体で活用するためのCRM(顧客情報管理システム)の導入を実現します。さらに貨物の輸送状況をお知らせする機能や、ブッキングや契約の検索機能を向上させることで、顧客サービスの強化を図ります。また、上記イールドマネジメント強化の観点からは、コンテナの回転効率を高めるためのデータ分析と共有を最新のツールを活用して進めています。

ターミナル・ロジスティクス

港湾・ロジスティクス事業部担当

小西 俊哉 常務執行役員

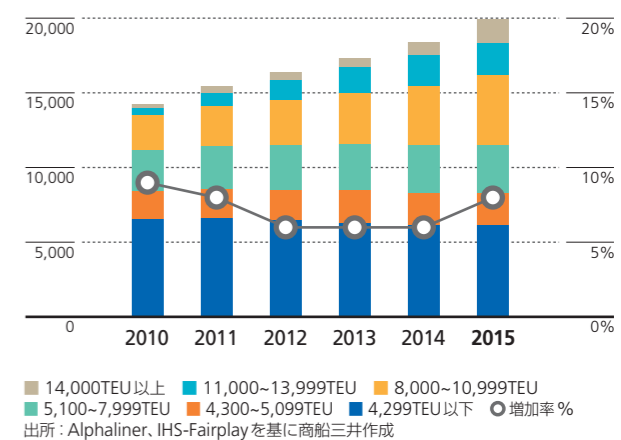
比較的安定した収益と成長が期待される当部門は、その活動領域を拡げるべく2015年4月末をもって港湾・ロジスティクス事業部として定航部から独立しました。ターミナル(港湾)事業では、北米ロサンゼルス港自営ターミナルの荷役自動化を拡張しつつ、2015年9月にはオランダ・ロッテルダム港において当社が共同出資する最新鋭の自動化ターミナルを開業するなど最新技術の積極的導入により主要港の荷役効率化を進めています。また、2016年7月より神戸港で運営しているターミナルを拡張するとともに、ベトナム・タイなど東南アジア地域において新規ターミナル事業を積極的に進めています。

ロジスティクス事業では、2016年5月に商船三井ロジスティクス(株)がミャンマーで現地法人を設立致しました。その他東南アジアを中心に成長地域においても拠点拡大に積極的に取り組み、サービス強化を推進しています。重量物輸送では、2015年3月に立ち上げた統一ブランド「MOL Project & Heavy Cargo」のもと、コンテナ船・多目的船・RORO船を網羅した最適輸送、ワンストップサービスを提供することで取扱いの拡大を進めています。

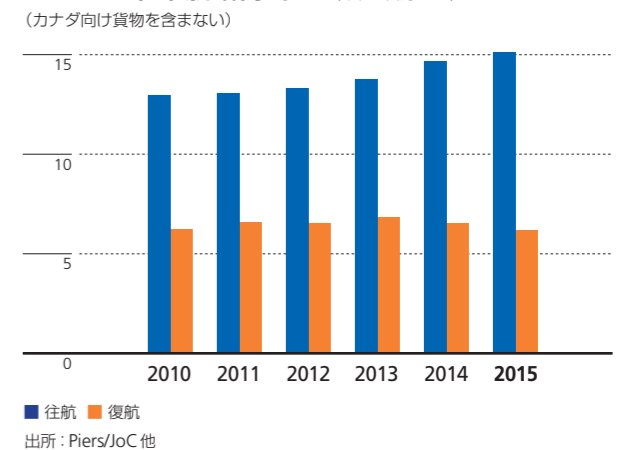


ロサンゼルス港のTraPacターミナル

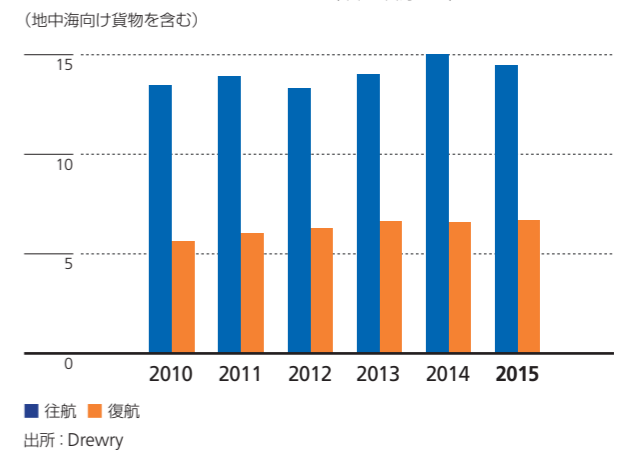
コンテナ船船腹量推移 (単位:千TEU)



アジア/北米航路荷動き (単位:百万TEU)



アジア/欧州航路荷動き (単位:百万TEU)



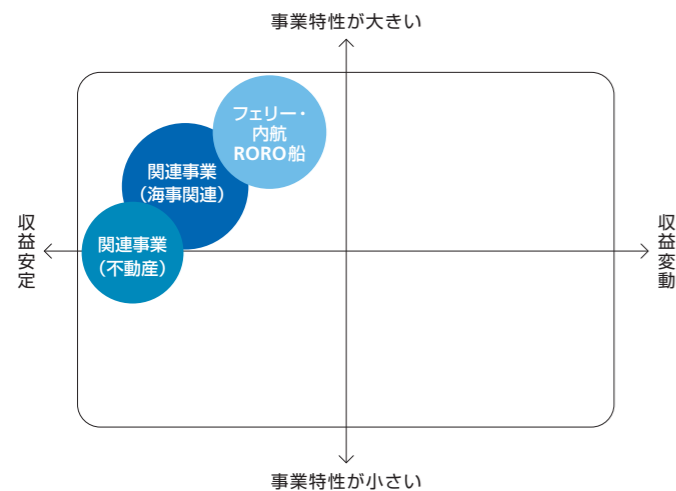
下線の用語については、p18をご参照ください。

フェリー・内航RORO船事業



園部 俊行 常務執行役員

ポートフォリオ



2015年度の業績について

2015年7月31日に北海道苫小牧港沖で発生しました「さんふらわあ だいせつ」(大洗/苫小牧航路就航船)の車両甲板火災事故影響により、8月以降約半年間、1隻抜けた形での変則的なオペレーションを余儀なくされ、乗用車・トラックの輸送台数と旅客数が伸び悩み結果となりました。燃料油価格低下が費用減少に寄与したものの、当部門の業績は前年度から減収、経常利益は横ばいの44億円となりました。

しかしながら、トラックドライバーの不足や高齢化、労務管理の強化を背景に、トラックでの長距離輸送を陸上輸送からフェリーに切り替えるモーダルシフトの流れは加速しており、国内景気の回復とともに今後荷動きはさらに活発化してくるものと思われます。

Sustainability Highlights

フェリーさんふらわあが快適な船旅と環境負荷低減を実現

より快適でゆったりとした船旅を楽しんでいただくために、2018年竣工予定の新造船は現行船から2割増の94室の個室を実現し、各室にトイレ・シャワー・冷蔵庫・洗面台を設置します。また、3階まで吹き抜けの開放感のあるエントランスなど、パブリックスペースを現行船に比べ2.5倍に増やします。モーダルシフトの受け皿として、積載可能なトラック台数を16%増やし車両積載能力を増強するとともに、新型推進システム採用により環境負荷低減を図ります。



フェリー「さんふらわあ さつま」

こうした環境認識のもと、2015年度は、大阪南港と鹿児島県志布志間を結ぶ南九州航路投入の「さんふらわあ さつま」「さんふらわあ きりしま」について、2018年度に新造船へ入れ替えることを決定しました。2014年度には北関東/北海道航路に新造船2隻(2017年度竣工予定)の投入を決定しており、フェリー輸送需要の高まりを捉え、積極的な事業展開を図っています。

2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2016年度の当部門業績は前期比増益を見込んでいます。「さんふらわあ だいせつ」は消火設備を増強した上で2016年2月に航路に復帰し、現在は通常の4隻での運航体制に戻っています。火災事故再発防止のため、当局とも連携し、乗員の訓練計画を含む安全運航体制の総点検、再点検を実施するなど、安全運航体制の一層の強化を進めました。

また、旅客輸送の面では、客室を一部改装の上、個室を大幅に増やすなどのハード面での充実と併せ、広告宣伝による認知度向上や新たな需要発掘のために商品企画の充実を図っています。

当社のフェリー・内航RORO船事業の強みは、北は北海道の苫小牧から南は鹿児島県の志布志まで、日本各地を結ぶ国内最大規模の海上ネットワークを有していることです。年間100万人を超えるお客様を運び、国内物流の大動脈として日本経済を支えています。安全運航と輸送品質の一層の強化を図りながら、顧客ニーズに応えるべくサービス拡充に努め、地球環境にも貢献する「モーダルシフト」の担い手として、MOLブランドの強化を図っていきます。

関連事業

園部 俊行 常務執行役員

2015年度の業績について

関連事業は、不動産、曳船、客船、商社事業から構成されていますが、不動産事業、特にダイビル(株)が当社の安定利益を支える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首都圏を中心に、賃貸オフィスマーケットの改善傾向が続く中、安定的な売上を維持しましたが、2015年3月に竣工した大阪「新ダイビル」の減価償却費負担などが主要因となり、2015年度の関連事業全体の業績は、売上高が966億円、経常利益が101億円と減収減益となりました。

客船は、外国客船の日本寄港数の増加が国内市場を刺激してクルーズの認知度が向上したこともあり、集客数が増加した結果、損益は改善しました。

商社事業では、原油安の影響で省エネルギーへの投資が抑えられたため、船舶省エネ機器であるPBCFの販売は減少しました。曳船事業は引き続き堅調に推移しました。

2016年度の経営方針と取り組み(当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2016年度の関連事業全体の業績は、大阪「新ダイビル」竣工の初期費用がなくなることもあり、経常利益は120億円と大幅な改善を見込んでいます。同ビルの稼働率は95%に達していることから、今年度以降順調な収益貢献が期待できます。

ダイビル(株)は、2013年度に開始した中期経営計画「"Design100"プロジェクト」において、1,000億円の投資を通じて、2017年度までの5年間で2012年度比20%の利益成長を目指しています。これまでの3年間で海外案件も含め500億円を投資し、今後も海外案件に投資額の2~3割を振り充てる予定です。全体としては、海外の売上比率を5~10%程度に高めたいと考えています。特に、1915年のベトナム航路開設以来、商船三井はベトナムとの歴史的な関わりが深く、2006年には100%出資の自営代理店が日本船社として初めて許可されました。ダイビルはこうした商船三井のネットワークと現地でのブランド力の強みを活かし、2012年に同社初めての海外案件としてベトナムへ進出を果たしました。当面はベトナムを中心とした東南アジアを重点戦略地域としてさらなる事業



新ダイビル

Sustainability Highlights

新ダイビル、「JHEP評価認証制度」でトリプルAの評価

2015年3月に竣工した「新ダイビル」が、(公財)日本生態系協会が運営する「JHEP評価認証制度」でトリプルAの評価を取得しました。これは生物多様性の保全や回復に資する取り組みを定量的に評価、認証するものです。「新ダイビル」は敷地の約半分が地域の草や木を使って緑化されています。長年親しまれた旧・新ダイビルの屋上樹苑で育った樹齢50年を超えるケヤキやツバキ、イロハモミジなどが移植された約1,000坪の緑地「堂島の社」はオフィス街に憩いの場を提供しています。

展開を検討していきます。

客船事業では、きめ細かでハイグレードなサービスによる差別化でより多くの方にご乗船いただき、MOLブランドの一層の浸透と採算改善を図っていきます。曳船事業では、風力発電設備の設置を補助する特殊曳航などを中心に、海洋事業の周辺への進出も検討していきます。また、商社事業ではPBCFのさらなる性能向上研究を今後も進めていきます。



Strengthening Our presence in Vietnam



Vietnam



ベトナムの経済成長に伴う、
資源・エネルギー・
インフラ需要を捉える

成長を続けるベトナムに早くから進出

ベトナムはアジアの国々の中でも確実に成長を遂げている国であり、加えて海運需要もますます高まることが期待される、当社にとって戦略的に重要な地域です。

ベトナムではエネルギー・電力需要が急速に伸びており、現在は石炭火力発電プロジェクトによる電力炭の輸入などにより当社の参入機会がありますが、将来的にはLNGの輸入需要も高まること



商船三井グループベトナム 国代表 古川 泰史

期待されます。また、ベトナムは現在、原油を輸出していますが、精製施設の建設が進んでおり、軌道に乗ればプロダクト船による製品輸出や原油輸入の可能性もあります。モータリゼーションの余地も大きく、完成車輸入も今後は確実に伸びていきます。既に当社はベトナムにおいて、コンテナ船サービス、ターミナル事業、曳船事業に加え、自動車船による完成車輸入や木材チップ船による製紙原料輸出、商船三井近海による鋼材輸送を手掛けていますが、今後も経済の発展に伴って当社の「総合力」を活かした事業拡大が大いに期待できます。

当社とベトナムとの関係は120年前の1896年に日本向けにサイゴン米を輸送したことにさかのぼります。2006年に日本船社として初めて100%出資の現地法人を設立し、また有力なパートナーと組むことで、ターミナル事業や曳船事業に進出するなど、早い段階から海運に加えて周辺事業を展開してきました。

海運事業との相乗効果を発揮するターミナル事業

ベトナムの南部に位置するカイメップ港で、当社は現地パートナーとコンテナターミナルを運営しています。大型船が入港可能な効率的ターミナルとして顧客に貢献してきており、カンボジアから河川バージを利用してカイメップへ輸送するサー



カイメップ港ターミナル

ビスも定着しています。今後は中継港としての活用も見込まれ、当社コンテナ船サービスの寄港が更に増えて、海運事業との相乗効果も高まっていくものと考えられます。

また、2018年の開業に向け開発を進めているラックフェン港コンテナターミナルも、北部で大型船が寄港できる唯一の港となります。日系企業が続々と北部に進出してきており、今後輸出基地としてさらに重要性を増してくることが期待されます。



カイメップ港コンテナターミナルでコンテナ船の出入港を補助するタグボート

ベトナムでの存在感向上に寄与するロジスティクスと不動産事業

商船三井ロジスティクスのベトナム法人MOLロジスティクス(ベトナム)は、ベトナムでの国内物流のサービス強化と拡大に注力しています。ホーチミンに本社を置き、海上・航空輸送、国内陸上輸送、倉庫物流、輸入通関など幅広いサービスを展開しており、ハノイ、ハイフォンと拠点を増やし、現在8拠点を構



サイゴン・タワー

えています。2013年には、隣国のカンボジアにも現地法人を開設し、国境をまたぐ物流ニーズにも対応を進め、商船三井の東南アジアでの存在感向上に寄与しています。

また、不動産事業のダイビルは、2012年にホーチミンで「サイゴン・タワー」を、2014年にハノイで「コーナーストーン・ビルディング」を取得し、所有から管理までを一括して行うビジネスモデルにより、当社グループの安定的な利益を支えています。

今後もグループ内の協力を一層進め、商船三井の「総合力」を駆使して、ベトナムの経済成長に貢献していきます。

11年財務・非財務ハイライト

MOL STEP

MOL ADVANCE

GEAR UP!
MOL

RISE 2013

STEER FOR
2020

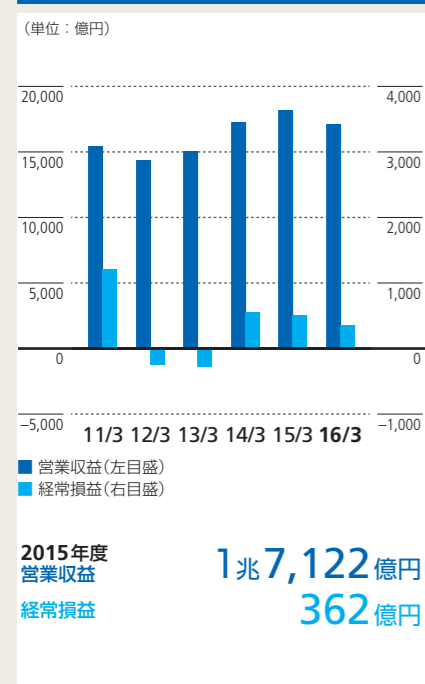
単位:百万円

	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3
連結損益計算書項目:											
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,366,725	¥1,568,435	¥1,945,697	¥1,865,802	¥1,347,965	¥1,543,661	¥1,435,221	¥1,509,194	¥1,729,452	¥1,817,070	¥1,712,223
海運業費用及びその他の営業費用	1,101,459	1,300,038	1,544,109	1,564,486	1,228,479	1,328,960	1,368,795	1,432,014	1,587,902	1,683,795	1,594,569
販売費及び一般管理費	92,273	100,324	110,303	104,105	98,547	91,300	90,886	92,946	100,458	116,025	115,330
営業損益	172,993	168,073	291,285	197,211	20,939	123,401	(24,460)	(15,766)	41,092	17,250	2,324
経常損益	176,502	182,488	302,219	204,511	24,235	121,622	(24,320)	(28,568)	54,986	51,330	36,269
税金等調整前当期純損益	188,290	197,854	318,202	197,732	27,776	95,367	(33,516)	(137,939)	71,710	58,332	(154,385)
親会社株主に帰属する当期純損益	113,732	120,940	190,321	126,988	12,722	58,277	(26,009)	(178,847)	57,394	42,356	(170,448)
フリー・キャッシュ・フロー(a+b)	8,838	20,369	23,291	(71,038)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)	182,509
営業活動によるキャッシュ・フロー(a)	163,914	156,418	283,359	118,984	93,428	181,755	5,014	78,956	94,256	92,495	209,190
投資活動によるキャッシュ・フロー(b)	(155,076)	(136,049)	(260,068)	(190,022)	(133,484)	(134,785)	(134,313)	(104,241)	(119,871)	(159,151)	(26,681)
減価償却費	65,700	68,581	74,481	78,156	88,366	77,446	85,624	94,685	83,984	87,804	92,772
連結貸借対照表項目:											
総資産	1,470,824	1,639,940	1,900,551	1,807,080	1,861,312	1,868,741	1,946,162	2,164,611	2,364,695	2,624,050	2,219,587
有形固定資産	769,902	847,660	1,047,825	1,106,746	1,209,176	1,257,823	1,293,803	1,303,967	1,379,245	1,498,028	1,376,432
有利子負債	571,429	569,417	601,174	702,617	775,114	724,259	869,619	1,046,865	1,094,081	1,183,401	1,044,980
純資産	424,461	620,989	751,652	695,022	735,702	740,247	717,909	619,493	783,549	892,435	646,925
自己資本	424,461	550,764	679,315	623,714	659,507	660,795	637,422	535,423	679,160	782,557	540,951
普通株式1株当たりの金額:											
親会社株主に帰属する当期純損益	¥94.98	¥101.20	¥159.14	¥106.13	¥10.63	¥48.75	(¥21.76)	(¥149.57)	¥47.99	¥ 35.42	¥ (142.50)
純資産	354.01	459.55	567.74	521.23	551.70	552.83	533.27	447.76	567.90	654.26	452.28
配当金	18.00	20.00	31.00	31.00	3.00	10.00	5.00	-	5.00	7.00	5.00
経営指標:											
ギアリングレシオ(%)	135	104	88	113	118	110	136	196	161	151	193
ネットギアリングレシオ(%)	120	94	79	99	105	100	123	158	135	135	164
自己資本比率(%)	28.9	33.6	35.8	34.5	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8	24.4
ROA(%) ^(*)	13.1	11.7	17.1	11.0	1.3	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1	1.5
ROE(%)	31.5	24.8	30.9	19.5	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8	(25.8)
配当性向(%)	19.0	19.8	19.5	29.2	28.2	20.5	-	-	10.4	19.8	-
当社運航船CO ₂ 排出量(千トン)	17,457	18,392	20,065	20,374	18,684	20,053	19,435	19,053	18,860	18,803	18,676
商船三井グループ従業員数(人)	8,351	8,621	9,626	10,012	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508	10,500

(*)経常損益÷期初期末平均総資産

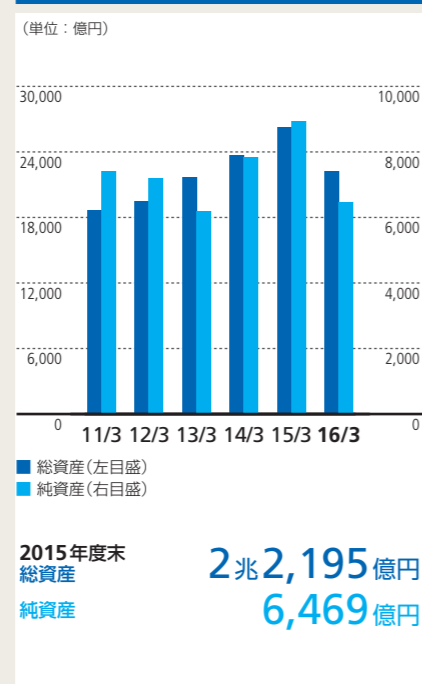
主要指標

営業収益／経常損益



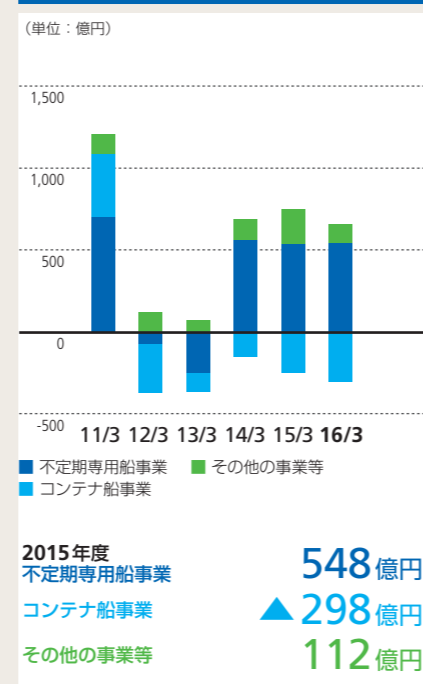
円安・燃料安や好調な油送船市況の恩恵に浴したものの、ドライバルク船市況とコンテナ船運賃水準の歴史的な低迷の影響を受け、営業収益は前期比1,048億円減、経常利益は150億円減となりました。

総資産／純資産



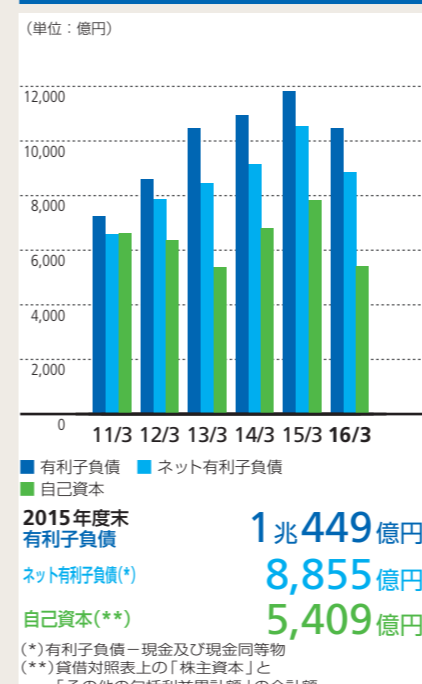
総資産は船舶及び投資有価証券が減少したことにより前期末比4,044億円の減少となりました。純資産は主に利益剰余金が減少したことにより前期末比2,455億円減少しました。

セグメント別経常損益



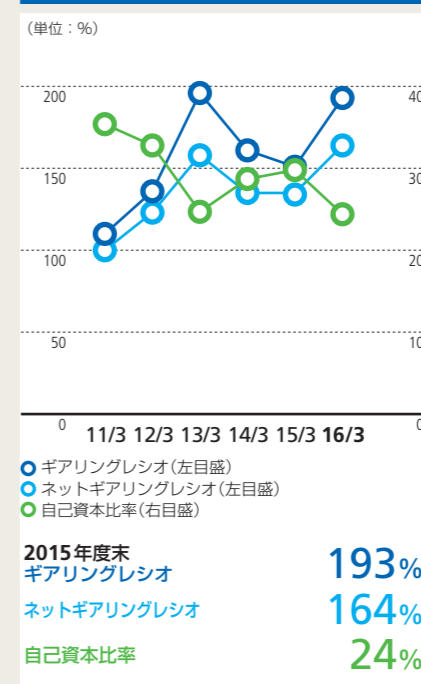
不定期専用船事業は、油送船部門とLNG船・海洋事業部門の増益をドライバルク船部門と自動車船部門の減益が打ち消す形となり、前期とほぼ同水準となりました。コンテナ船事業は損失が拡大しました。

有利子負債／ネット有利子負債／自己資本



短期借入金及び社債の減少により有利子負債は前期末比1,384億円減の1兆449億円となる一方、構造改革に伴う利益剰余金の減少により自己資本は前期末比2,416億円減の5,409億円となりました。

ギアリングレシオ／ネットギアリングレシオ／自己資本比率



前期末比で有利子負債は1,384億円減、総資産は4,044億円減、自己資本は2,416億円減となりました。その結果、ネットギアリングレシオは29ポイント、自己資本比率は5ポイント悪化しました。

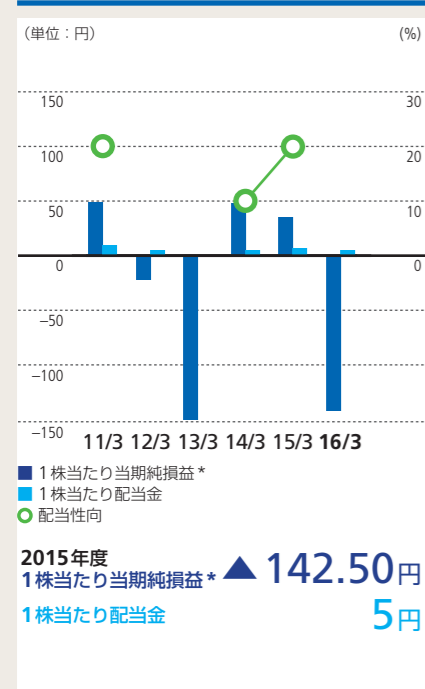
格付(2016年6月現在)

機関	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-*
	長期格付け	A-*
格付投資情報センター (R&I)	発行体格付け	BBB
	短期格付け (コマーシャルペーパー)	a-2
	長期個別債務格付け	BBB
Moody's	コーポレート・ファミリー・レーティング	Ba1*
	日本格付研究所 (JCR) 格付投資情報センター (R&I) Moody's	A-*

構造改革による財務体質の悪化や海運市況の低迷長期化を受け、格下げとなりました。今後は成長戦略や財務体質改善の道筋を格付機関に丁寧に説明し、格付の改善を目指していきます。

(*)クレジット・モニター指定中

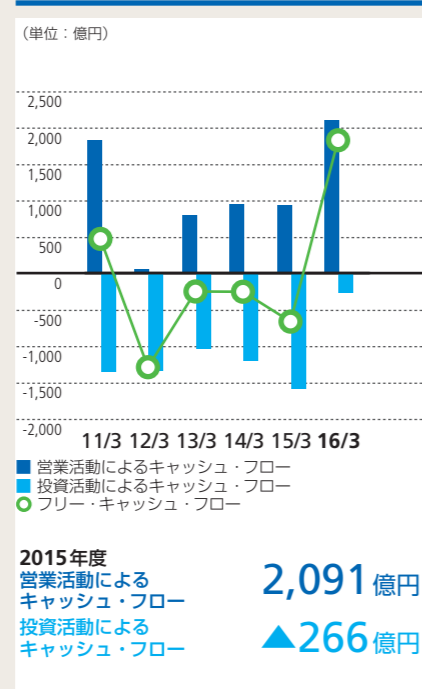
1株当たり当期純損益*／配当金／配当性向



当期純損益*は構造改革費用を計上したこと等により前期比2,128億円減となりました。年間配当は、前期比2円減配の1株当たり5円(中間配当3.5円を含む)を実施しました。

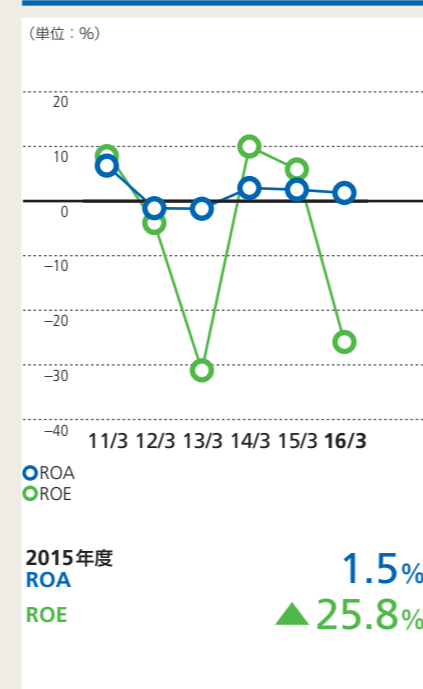
(*)親会社株主に帰属する当期純損益

キャッシュ・フロー



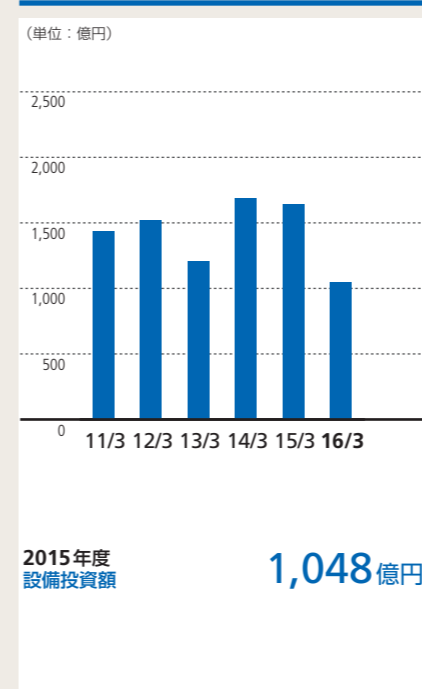
営業活動で得られた資金は、前期比1,166億円増となった一方、投資活動によって支出された資金は前期比1,324億円減の266億円となり、フリーキャッシュフローはプラスになりました。

ROA／ROE



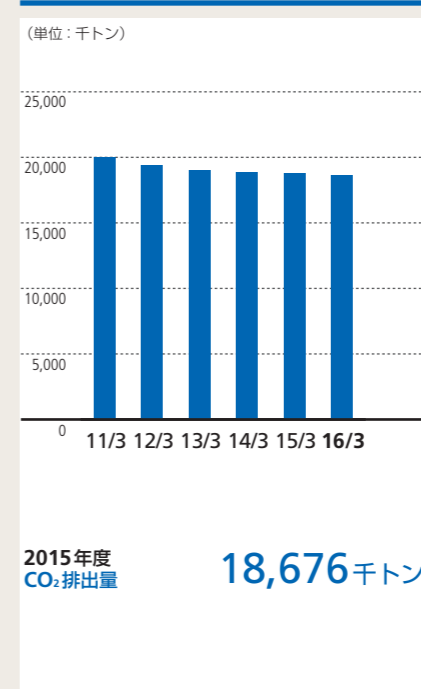
経常損益・親会社株主に帰属する当期純利益が市況連動損益の悪化と構造改革に伴う特別損失により低下したことから、ROA、ROEともに前期比で低下しました。

設備投資額



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数値です。

当社運航船CO2排出量



掲載のCO2排出量は、主に当社グループが運航する船舶が燃料として使用したA重油・C重油を起源としたものです。



田邊 昌宏 専務執行役員

2015年度業績の評価

2015年度では、円安、燃料油価格下落が進み当社にとって追い風となったことに加え、好調な油送船市況が大きく利益貢献しましたが、特に下期以降にドライバルク船市況とコンテナ運賃市況が史上最低水準で低迷したことから、連結経常利益は362億円と、前期比29%の減益となりました。

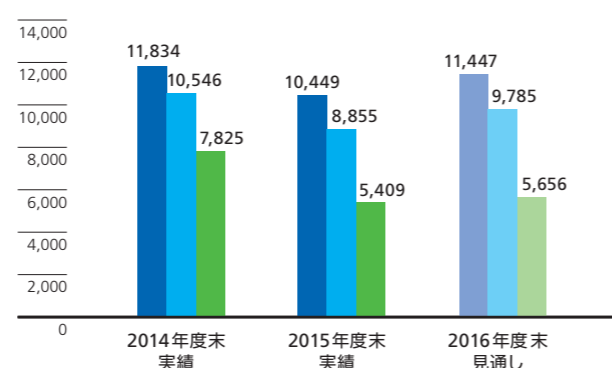
不定期専用船事業では、ドライバルク船のスポット市況がブラジル出し鉄鉱石荷動きの伸び悩みや中国の石炭輸入量減少により低調に推移した一方、油送船スポット市況は原油価格下落に伴う実需の増加や中国戦略備蓄需要などを背景に高い水準で推移しました。加えて、市況の影響を受けにくい長期契約に投入されているドライバルク船・油送船・LNG船からの安定利益は着実に業績に貢献し、これらの結果、前期と同水準となる548億円の経常利益を確保しました。

コンテナ船事業は298億円の経常損失となり、前期から赤字が拡大しました。燃料油価格の下落に加え、年度を通して実施してきた不採算航路の大幅な合理化による損益改善効果があったにもかかわらず、ほぼ全航路にわたる運賃市況低迷の影響が想定以上の損益悪化要因となりました。

「構造改革」後の財務基盤

2015年度末では有利子負債を前年度末11,834億円から1,384億円削減し10,449億円としましたが、「構造改革」実施に伴い、自己資本比率は24%へ低下し、現預金及び現金同等物を差し引いたネットギアリングレシオは164%へ上昇するなど、財務指標は悪化しました。

自己資本 (単位: 億円)



■ 有利子負債 ■ ネット有利子負債*1 ■ 自己資本
*1 有利子負債 - 現金及び現金同等物

2016年度以降、利益の積み上げを通じた自己資本の回復・充実に努めていきます。一方で、LNG船・海洋事業を中心とした将来の長期安定利益を生み出す事業に対しては、引き続き投資を進めていきますが、2017年度以降にはこれまで投資してきたLNG船・海洋事業が収穫期を迎え収益が拡大するため、財務健全性の向上にも貢献するものと考えています。

キャッシュ・フローの状況

2015年度では1,793億円の構造改革費用を計上しましたが、内訳は減損、備船解約金、船舶売却損などになります。減損はキャッシュフローに影響がない一方、備船解約金の実際の支払いは翌年度となること、また、投資済み案件のオフバランス化、プロジェクト・ファイナンスの組成などを進めたことによる資金回収等の結果、当年度のフリーキャッシュフローは大幅なプラスとなりました。

一方、2016年度は、前述の備船解約金の支払いが実行されることなどで営業キャッシュフローが大きく減少し、またLNG船・海洋事業を中心に投資キャッシュフローが増加するため、フリーキャッシュフローはマイナスに転じる見込みです。「構造改革」がキャッシュフローに与える影響は2年間にまたがりませんが、2015・2016年度合計で見た場合ではフリーキャッシュフローは黒字を維持する見通しです。

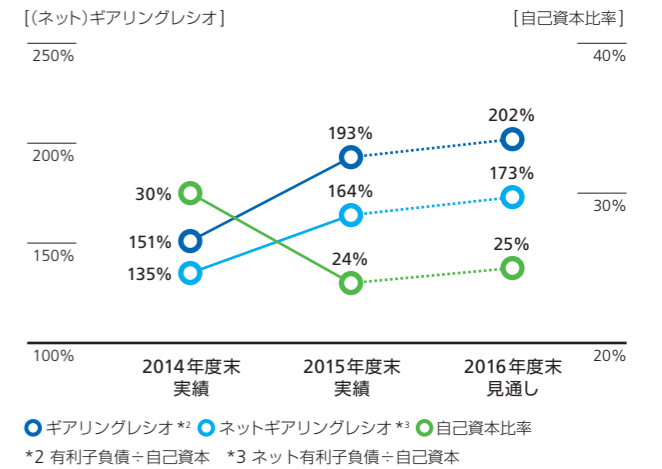
為替、燃料油価格の変動が業績に与える影響(感応度)

為替については、当社業績は主にドル・円為替レートに影響を受けます。海上運賃が主にドル建てであることに加え、当社のコストに円部分が一定程度あるためです。2016年度連結経常損益に対する影響額は、前提としている年間平均レート108円に対し、1円/ドルの変動毎に年間で10億円(円安で損益改善)と試算しています。

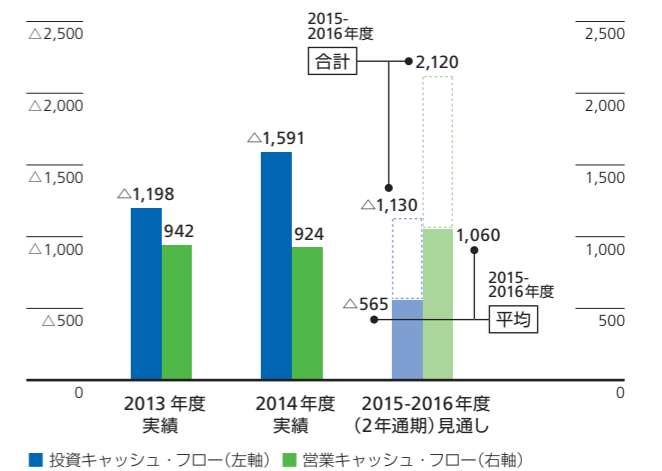
燃料油価格については、同様に前提としている年間平均価格230ドルに対し、1ドルの変動で年間1.7億円の影響(価格低下で損益改善)と期初に試算しています。ただし、当社では燃料油価格の変動影響をコントロールするため、機動的にヘッジを行っており、ヘッジの進捗により燃料油価格変動の影響度も小さくなる可能性があります。

下線の用語については、p18をご参照ください。

ギアリングレシオ/自己資本比率

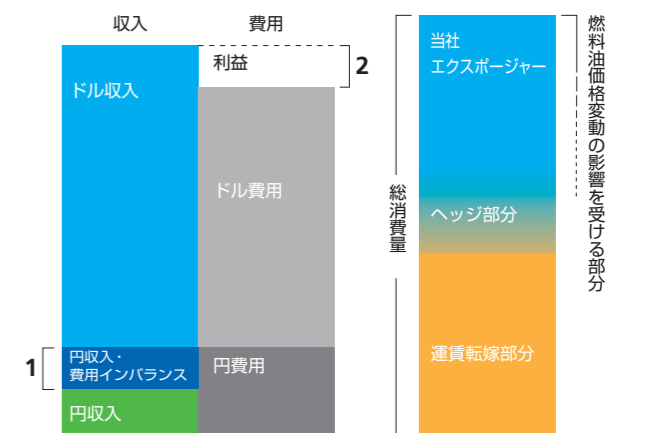


キャッシュ・フロー (単位: 億円)



米ドル・円為替変動影響 (イメージ図)

当社為替感応度は1+2により算出



2016年度業績見通し

連結経常利益200億円(前期比45%減)、当期純利益200億円(前期は1,704億円の損失)を見込んでいます。為替・燃料油価格については108円/ドル、230ドル/トン为前提としています。

不定期専用船事業のうち、ドライバルク船では構造改革実施に伴う損益改善効果が着実に現出し、前期の赤字から黒字転換を見込むものの、スポット市況について前期比よりさらなる悪化を見込むほか、円高の影響や高採算長期契約が数件満了するなどの要因もあり、構造改革による効果が一定程度減殺されると見えています。このほか、油送船市況の軟化と自動車船における資源輸出国向け輸送の不調などを織り込んだ結果、不定期専用船事業全体では前期から198億円の減益を予想しています。コンテナ船事業については、構造改革による損益改善効果や、前年度に実行した不採算航路の合理化効果、燃料油価格下落効果などの損益改善要素があるものの、アジア/北米航路を中心とした運賃市況の大幅な下落がこれらを打ち消す形となり、前期比21億円の悪化を予想しています。一方、フェリーや不動産

等その他の部門では改善を見込んだ結果、全社では前期比162億円の減益となる経常利益200億円と予想しています。

セグメント別連結経常損益

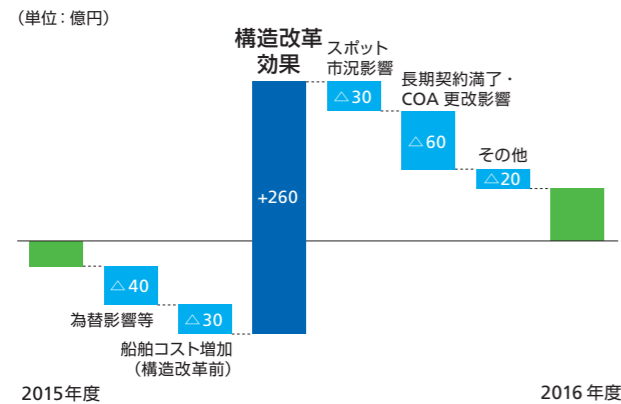
(億円)	2015年度 実績	2016年度 見通し(*)
不定期専用船事業	548	350
コンテナ船事業	△298	△320
フェリー・内航RORO船事業	44	55
関連事業	101	120
その他	35	15
調整(消去・全社)	△69	△20
合計	362	200

為替	¥120.62/\$	¥108.00/\$
燃料油価格	\$265/MT	\$230/MT

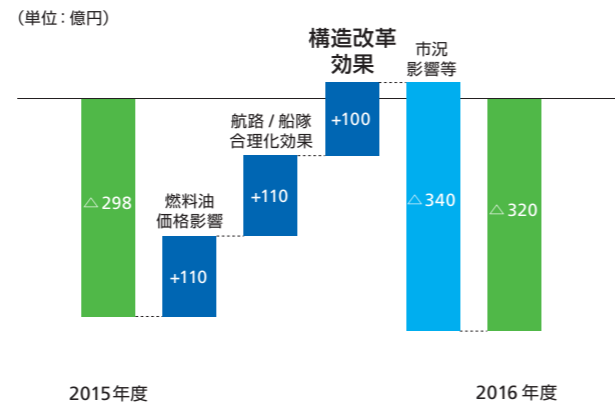
(*)2016年4月末時点

FY2015→FY2016変動要因(構造改革対象部門)

ドライバルク船



コンテナ船



格付けの状況

当社格付けについては、現在、構造改革による財務負担や厳しい事業環境の長期化などを理由に下方圧力がかかっています。格付機関とは従前より緊密に情報交換を行っていますが、今後格付けの回復に向けて利益計画を確実に達成していくとともに、当社の成長戦略とそれに伴う財務体質改善の道筋、時間軸を丁寧に説明していく所存です。

当社は現在、信用力の高い顧客との強固な長期輸送契約をベースとしたLNG船・海洋事業分野を中心に投資を進めています。これらの投資については当社の将来の成長と

長期安定利益の積み上げに資するものとして格付機関からも一定の評価を得ています。プロジェクトの稼働と収益への貢献までに要する期間における財務負担に対しては、積極的なオファバランス化などにより投資キャッシュフローの縮減と有利子負債の抑制を図るなど、必要な投資は継続しつつ財務負担を極力軽減する施策に継続して取り組んでいきます。また、資金調達については、金融機関との良好な関係を通じ、ノウハウや選択肢は多く、プロジェクト・ファイナンスでの資金手当てなど、ベストな方法により行っています。

📖 下線の用語については、p18をご参照ください。



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

- 56 取締役、監査役、執行役員
- 58 社外取締役メッセージ
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 64 安全運航
- 67 リスク管理
- 69 企業の社会的責任(CSR)

取締役、監査役、執行役員

(2016年6月末現在)

取締役



代表取締役
武藤 光一 1953年生

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
2015年6月 当社代表取締役
会長執行役員(現職)



代表取締役
池田 潤一郎 1956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
2015年6月 当社代表取締役
社長執行役員(現職)



代表取締役
永田 健一 1956年生

1979年4月 当社入社
2005年6月 当社鉄鋼原料船部長
2007年6月 当社執行役員
鉄鋼原料船部長委嘱
2009年6月 当社常務執行役員
2013年6月 当社専務執行役員
2015年6月 当社代表取締役
副社長執行役員(現職)



取締役
田邊 昌宏 1957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.
Managing Director
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
2015年6月 当社取締役
専務執行役員(現職)



取締役
高橋 静夫 1959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
経営企画部長委嘱
2010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
2015年6月 当社取締役
専務執行役員(現職)



取締役
橋本 剛 1957年生

1982年4月 当社入社
2008年6月 当社LNG 船部長
2009年6月 当社執行役員
LNG 船部長委嘱
2011年6月 当社執行役員
2012年6月 当社常務執行役員
2015年6月 当社取締役常務執行役員
2016年4月 当社専務執行役員
2016年6月 当社取締役専務執行役員(現職)

独立役員



社外取締役
松島 正之

2011年6月 当社取締役(現職)
2011年6月 三井不動産株式会社社外取締役(現職)
2012年11月 株式会社エヌウィック取締役会長(現職)
2014年9月 インテグラル株式会社
常勤顧問(現職)
2016年6月 日揮株式会社 社外取締役(現職)



社外取締役
藤井 秀人

2015年6月 住友商事株式会社 顧問(現職)
2016年6月 当社取締役(現職)



社外取締役
勝 悦子

2003年4月 明治大学政治経済学部教授(現職)
2013年1月 日米教育委員会委員(現職)
2015年3月 一般財団法人進学基準研究機構
理事(現職)
2016年6月 当社取締役(現職)

監査役



常勤監査役
中島 孝 1959年生

1982年4月 当社入社
2009年6月 当社営業調査室長
2011年6月 当社総務部長
2015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)

独立役員

社外監査役
伊丹 敬之

2008年4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(現職)
2010年6月 ジェイ エフ イー
ホールディングス
株式会社
社外監査役(現職)
2011年6月 当社監査役(現職)

社外監査役
山下 英樹

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)
2012年3月 株式会社 アイセル
ネットワークス
社外監査役(現職)
2014年6月 当社監査役(現職)

執行役員

会長
武藤 光一

社長
池田 潤一郎

副社長執行役員
永田 健一

全般社長補佐、
ドライバルク営業本部長、
ドライバルク営業統括室、
ドライバルク船二部

専務執行役員
根本 正昭

安全運航本部長、
人事部管掌、
海上安全部管掌、
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、
LNG 船安全統括室管掌

専務執行役員
田邊 昌宏

財務部管掌、経理部管掌、IR室管掌、
定航部管掌、港湾・ロジスティクス
事業部管掌、
グループ事業部管掌、
営業調査室

専務執行役員
高橋 静夫

チーフコンプライアンスオフィサー、
チーフインフォメーション
オフィサー、
安全運航本部 副本部長、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

専務執行役員
橋本 剛

エネルギー輸送営業本部長、
エネルギー営業戦略室、
石炭船部、LNG 船部、
海洋・LNGプロジェクト部、
LNG 船安全統括室

常務執行役員
小西 俊哉

港湾・ロジスティクス事業部、
米州総代表委嘱

常務執行役員
丸山 卓

財務部、IR室

常務執行役員
小野 晃彦

定航部

常務執行役員
光田 明生

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船部、
タンカー安全管理室

常務執行役員
尾本 直俊

自動車船部

常務執行役員
園部 俊行

グループ事業部、
関西地区担当、
国内物流事業推進担当

常務執行役員
川越 美一

技術部

常務執行役員
八嶋 浩一

人事部、総務部

執行役員
堀口 英夫

経理部

執行役員
赤坂 光次郎

アジア・中東・大洋州総代表委嘱、
Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia
Oceania) Pte. Ltd. Managing
Director 委嘱

執行役員
田中 利明

ドライバルク営業本部 副本部長
ドライバルク船一部、
ドライバルク船スーパーバイジング室

執行役員
石原 伸男

欧州・アフリカ総代表委嘱、
Mitsui O.S.K. Bulk Shipping
(Europe) Ltd.
Managing Director 委嘱

執行役員
松坂 顕太

海洋・LNGプロジェクト部担当補佐、
LNG 船部長委嘱

執行役員
小林 正則

安全運航本部 副本部長、
タンカー安全管理室、
LNG 船安全統括室、
海上安全部担当補佐

執行役員
日野岳 穰

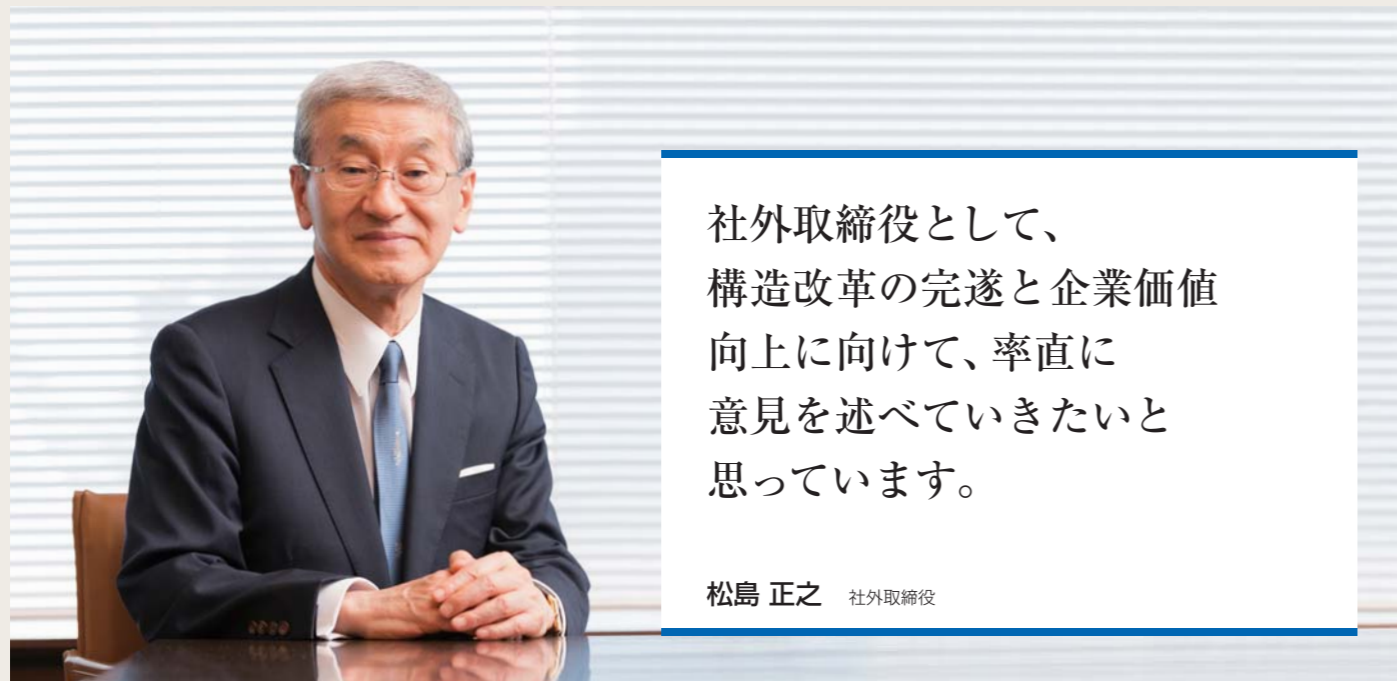
定航部長委嘱

執行役員
小池 正人

油送船部長委嘱

執行役員
加藤 雅徳

安全運航本部 副本部長、
人事部、海上安全部、
ドライバルク船スーパーバイジング室



社外取締役として、
構造改革の完遂と企業価値
向上に向けて、率直に
意見を述べていきたいと
思っています。

松島 正之 社外取締役

2015年度「構造改革」について

私が商船三井の社外取締役に就任して2年目の2012年度に「事業改革」を実施し、ドライバルク船のスポットビジネスをシンガポールに移転するとともに約1,000億円の事業改革費用を計上しました。当時はこれだけの損失を出せば、会社の体質は改善され、その後はV字回復が実現できると考えていました。しかし、その後の市況悪化は予想以上に厳しく、結果として再度、約1,800億円の損失を伴う「構造改革」に取り組まざるを得なかったことに関しては、役員の一員として慙愧の念に堪えません。

ここに至っては、2015年度の「構造改革」を最後の改革として成功させなければならないと考えています。実行には痛みも伴いますが、役職員全員が危機意識を共有して一丸となり、不転換の決意とともに全力で臨むしかありません。「企業は人なり」と言いますが、当社には優秀な人材が揃っています。全員の力が1つの方向に向かって結集されていけば、必ず結果はついてくると確信しています。

「戦略・ビジョン討議」で議論したこと

「戦略・ビジョン討議」では様々なテーマで議論を行いました。コンテナ船事業についても議論を重ね、今回の構造改革につながっています。ここ10年間を通算しても赤字となっているコンテナ船事業に関しては、従来の損益改善策の単なる延長ではなく、損益構造を抜本的に強化する施策について何度も議論してきました。回を追うごとに、客観的な事象の分析から具体的な戦略立案へと、内容はかなり切り込んだものになっていきました。「コンテナ船事業にはどれだけの船隊規模があればいいのか」また、「航路のポートフォリオはこれで良いのか」という私の発言も、時間はかかりましたが、「戦略・ビジョン討議」の中で揉まれ、構造改革の中に組み込まれていきました。今はその成果に期待しているところです。

商船三井に期待する「顧客の視点」と「グローバルな視点」

以前から私は「顧客の視点」と「グローバルな視点」に立った営業活動をしてほしいと話してきました。最近では、当社が海運市況の高騰に依拠する過去の成功体験と決別し、「顧客の視点」を重視する姿勢へ転換したと実感しています。例えば、電力会社が顧客であれば、石炭を輸入するケースもあれば、LNGを輸入するケースもあります。2016年4月に、油送船・LNG船・石炭船などに横串を刺した「エネルギー輸送営業本部」が設置されましたが、それはこうした議論の成果であると思います。これからさらに、近年人工知能などの革新が著しいICT(情報技術)なども活かしていくことで、よりきめ細かなソリューションを提供し、真の意味で顧客満足度の高い会社になってほしいと思います。

「グローバルな視点」とは、当社が世界中に張り巡らしたネットワークを活用し、地域間或いは各国内での連携をより充実させることによって、効果的に様々な貨物需要を取り込むことができるのではないかと、また、その点に当社の「総合力」を活かす道があるのではないかとということです。これも議論を反映し、2015年6月に米州、欧州・アフリカ、アジア・中東・大洋州の3大地域の責任者として「総代表」、2016年4月にはさらにその下に各国の責任者として「国代表」が設置されました。各代表は事業の垣根を越え、広くその地域・国での営業活動を行うことができます。また、代表間での連携によりグローバルな顧客のニーズを取り込むチャンスも広がります。必要な体制はできましたので、今後はそこに魂を入れ、実際に成果を上げていってほしいと思っています。

社外取締役の役割、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置について

社外取締役も万能ではありません。社外取締役がいる方がよいと思いますし、透明性も高まると思いますが、いけば全て上手くいくという「魔法の杖」のような役割を期待するのは幻想だと思います。

社外取締役が何人いるかといった形式ではなく、社外取締役を含む取締役会がどのように機能しているか、が問題です。社内の役員にはできないこと、つまり外からの視点を活かして、客観的に、率直に発言することが社外取締役の務めであると私は考えています。

一方、当社を見た場合、取締役会の運営は私の期待以上であると評価しています。必要な資料が事前に提供され、社内・社外問わず取締役が共通の情報を基に議論を重ねていくことで、経営の透明性が高くなり、チェック機能も働きます。また、2015年9月に当社は指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、一層充実したコミュニケーションが可能となりました。この2つの委員会は当社にとって非常に大きな財産になると思っています。今後も構造改革の完遂と企業価値向上に向けて、率直に意見を述べていきたいと思っています。

「戦略・ビジョン討議」とは

商船三井の「戦略・ビジョン討議」

当社では、各回3時間の取締役会のうち1時間を「戦略・ビジョン討議」に充てています。「戦略・ビジョン討議」では、経営戦略や長期ビジョン、或いは経営全般に関わるテーマを毎回1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っています。

2015年度「戦略・ビジョン討議」議題一覧

	議題
4月、5月、7月	当社のコーポレートガバナンスについて
9月、10月	グローバル人事の推進
12月	油送船事業の特性と今後の事業方針
1月、2月	コンテナ船事業の今後について
3月	LNG船・海洋事業の事業戦略

社外監査役の機能と選任理由

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や、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

社外監査役の選任理由

氏名	属性	選任理由
伊丹 敬之	東京理科大学 イノベーション研究科 教授 ジェイ エフイー ホール ディングス 株式会社 社外監査役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営学の専門家としての企業経営に関する深い学識に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
山下 英樹	山下・遠山 法律特許事務所 弁護士 弁理士 株式会社 アイセルネッ トワークス 社外監査役	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。

(2016年6月末現在)

役員報酬・監査報酬

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。2015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)	米ドル 換算 (千米ドル)
取締役	8	¥328	\$2,918
監査役	3	64	573
社外役員	5	45	402

2015年度における監査報酬は下表の通りです。

監査報酬の内容

	監査証明業務 に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)	計 (百万円)	米ドル 換算 (千米ドル)
提出会社	¥108	¥4	¥113	\$1,006
連結子会社	103	2	106	990
計	¥212	¥7	¥219	\$1,947

独立役員の状況

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。

内部統制システム

当社では、「内部統制システム構築の基本方針」を定め(2006年に取締役会で決議。2015年に一部見直し)、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進しています。ここでは、①コンプライアンスと②監査役の役割を抜粋してご紹介します。

①コンプライアンス

当社ではコンプライアンス規程を定め、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを委員長とした「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に報告する任を負います。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。また、社外弁護士を起用した社外相談窓口も設置し、匿名での相談を受け付けています。

②監査役の役割

当社では監査役への報告に関する規定を定めており、取締役、執行役員、従業員が当社の業務または業績に影響を与える重要な事項について監査役に報告する体制となっており、法令違反その他のコンプライアンス上の問題についても監査役への適

切な報告体制を確保しています。また、監査役による監査が実効的に行われるように、代表取締役は監査役と定期的に会合を持つように努めており、さらに内部監査室は監査役と連絡・調整を行い、監査役に協力する体制となっています。

「独占禁止法遵守の取り組み」

当社では公正取引委員会から独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されたこと(2014年)を重く受け止め、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、コンプライアンス体制の見直しをはじめ、組織風土改革等様々なカルテル行為再発防止の具体策を検討、実施してきました。カルテル行為再発防止策検討委員会で決定した取り組みは、現在、コンプライアンス委員会が継承しています。

コンプライアンスの詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



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、開催日は集中日を避け、できるだけ多くの株主が参加できるように配慮しています。

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行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、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、また、実質的な議決権行使者の方々から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共に、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、2015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あたっては、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。

当社はコーポレートガバナンス・コードにも謳われている通り、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・量を強化していきます。

説明責任の履行は、経営・財務情報のみにとどまりません。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。

IR活動実績 2015年度(2015年4月～2016年3月)

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	4回	決算説明会 四半期ごとの説明会
	2回	社長スモール・ミーティング 国内のアナリストを招き開催
海外機関投資家向け	5回	海外ロードショー 北米1回、欧州2回、アジア(香港・シンガポール)2回
	5回	証券会社主催カンファレンス 国内カンファレンスに参加(個別ミーティング)
個人投資家向け	3回	個人投資家向けセミナーへ参加(東京、大阪、名古屋各1回開催)

IR資料(ホームページ掲載)

資料	和文	英文
決算情報	○	○
適時開示資料(決算短信等)	○	○
決算説明会資料(含むQ&A要旨)	○	○
アニュアルレポート	○	○
有価証券報告書	○	-
四半期報告書	○	-
株主宛事業報告書	○	-*
安全・環境・社会報告書	○	○
インバスターガイドブック	○	○
マーケットデータ	○	○

※「Business Report」として当社の仮訳を掲載

安全運航

安全運航は、当社の経営の根幹を成す最重要課題です。残念ながら、2015年7月に商船三井フェリーの本船「さんふらわあ だいせつ」が航海中に火災事故を起こし、乗組員1名が犠牲となりました。この反省を踏まえ、今後も「世界最高水準の安全運航」の実現に向けて、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

当社は2015年2月に、安全運航の担当部の組織を改編しました。船種ごとの現場重視の体制は維持しつつ、異なる船種間での情報の集約、水平展開、全社的な安全運航対策への取り組み強化と、全社の安全運航の責任を負うために必要な権限を海上安全部に集中する体制を整備したものです。新体制のもと、世界最高水準の安全運航を目指し、海上・陸上が一体となって安全運航の徹底を図っています。

安全運航を支える組織体制



*エム・オー・エル・シップマネージメント(株)及びエム・オー・エル・エルエヌジー輸送(株)

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、ウェザーニューズ社と共同開発した、運航船の動静及び気象モニタリングシステムである「FMS.Safty」を使い、当



安全運航支援センター(SOSC)

社グループ運航船約880隻の動静と、気象・海象を監視し、24時間365日、いつでも本船船長から相談を受けることのできる体制を整えています。海外メディアの情報や、気象情報など、船の航行に関わるあらゆる情報収集を行い、タイムリーに適切な情報発信を行うことにより、重大事故の未然防止に全力で取り組んでいます。

緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速か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、本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。今回は2015年11月に東京湾でLNG船が外航コンテナ船と衝突し、座礁すると想定。2016年5月には大分県姫島東方沖でVLCCが外航コンテナ船と衝突し、原油が流出するとの想定で緊急対応訓練を実施しました。



本船での緊急対応訓練

今後も定期的に訓練を実施し、万一に備えた緊急対応体制をより強固なものに整備していきます。

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) *1: 0.25以下
- ③ 運航停止時間 *2: 24.00時間/隻/年以下
- ④ 運航停止事故率 *3: 1.00件/隻/年以下

2015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掲げ、取り組みましたが、残念ながら、前述のフェリー事故により「4ゼロ」は未達成となりました。引き続き目標の達成に取り組めます。

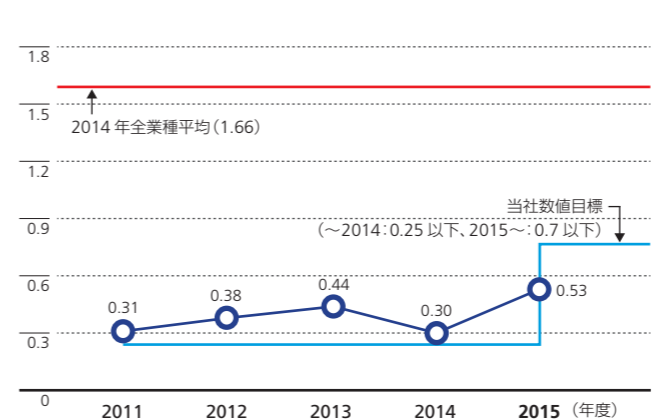
重大事故の再発・未然防止に向けて

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、船舶管理品質のさら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 *4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 *5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。前

LTIF推移



述のフェリー火災事故では乗組員1名が犠牲となりましたが、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、より一層事故の未然防止にも取り組んでいきます。

安全運航に向けた連携

当社グループでは自社船が備船かに拘らず、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関わる情報を「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。

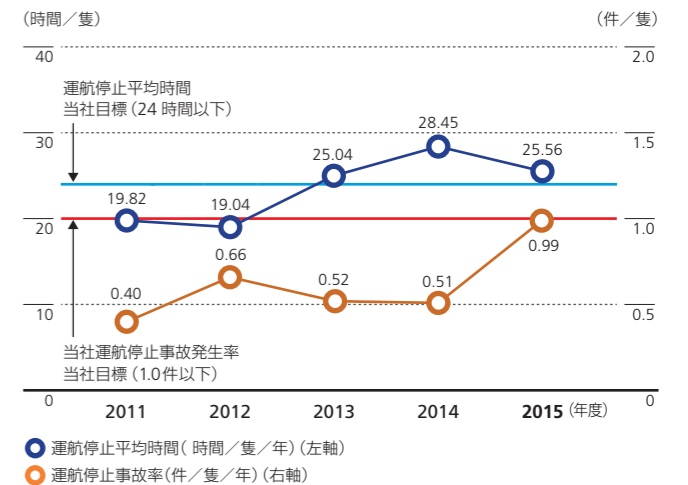
安全運航への取り組みの詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



ESG IR ミーティング開催

2015年3月、「世界最高水準の安全運航を目指して」と題したミーティングを開催し、多くの機関投資家にお集まりいただきました。当社が過去の海難事故を教訓として取り組みを強化

運航停止事故 平均時間・発生率 推移



してきたハード面、ソフト面での安全対策を解説し、前記のSOSCを見学いただくことで、当社の長期的価値創造についてご理解いただく貴重な機会であったと考えます。

フィリピンで自営商船大学設立を決定

フィリピン人船員は当社運航船乗組員の中核を担っており、運航技術が高度化する中、さらなる活躍が期待されています。安全運航に対する当社の取り組みの集大成として、アジア・太平洋地域で最大級の自営商船大学を設立することにより、良質な船員の確保・育成の強化を図り、「世界最高水準の安全運航」の実現を目指します。

フィリピンの自営商船大学設立の詳細はこちら(安全・環境・社会報告書)



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

■ 液化ガス輸送に関する船員研修プログラムがノルウェー船級協会(DNV GL AS)により認証

当社のLNG 船船員研修プログラム、LEG/LPG 船船員研修プログラムが、乗組員の能力標準として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 GL AS)より認証を取得(LNG 船：2007年、LEG/LPG 船：2016年より採用)しました。

** 国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会の略



■ 船員教育・訓練の管理プログラムがノルウェー船級協会(DNV GL AS)により認証

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 GL AS)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しました(2012年)。



語句の解説

- *1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。従来は下船を余儀なくされる職場傷病を集計対象としていたが2015年度よりLTIFの基準を厳格化し、下船に至らずとも発生日に軽作業を含む労働に復帰できなかった職務傷病も集計対象に含める。産業界平均(2014年)1.66、水運業1.33、輸送用機械器具製造業0.51(出典：厚生労働省「平成26年労働災害動向調査結果の概況」)
- *2 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の。
- *3 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の。
- *4 Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレータ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。
- *5 ヒヤリとしたり、ハッとするなど、「あわや事故にならかねない」事故寸前の危険な事例のこと。

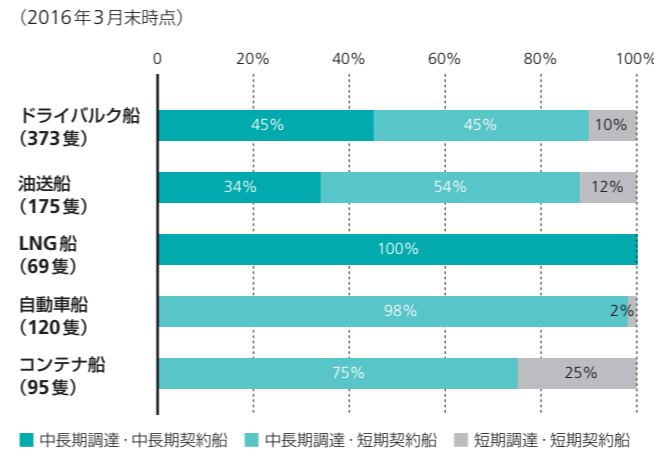
リスク管理

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、その管理と軽減を図っています。「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。世界各国の経済や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、実行当初より投融資委員会においてリスクの把握、分析及び評価をしています。

船種別調達・契約期間のバリエーション(連結/隻数ベース)



船種・船型別市況エクスポージャー(連結/隻数ベース)

(2016年3月末時点)

	全体隻数	市況エクスポージャー
ケープサイズ	92	26%
中小型バルカー	143	52%
VLCC	33	18%
プロダクト船	45	78%
LPG 船	9	33%

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2016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880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が、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さらに拡充することによって、安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュフローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討していきたいと考えています。

為替変動リスク

外航海運では、一部に日本の荷主との間で円貨建ての輸送契約があるほかは、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。2016年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動するごとに、年間で約10億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あり、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す。2016年3月末時点での有利子負債総額は1兆450億円でしたが、その約6割に相当する借入れ元本に対し金利を固

下線の用語については、p18をご参照ください。

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30億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、金利スワップなどにより変動／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

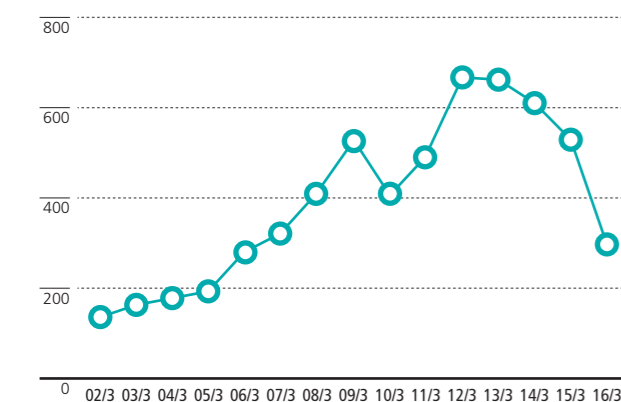
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約880隻全船で、年間約5.5百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間最大約1.7億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

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。この場合、当社は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10億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約30億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.7億円の利益減少

平均燃料油価格(消費単価) (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880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、多岐に渡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上で、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・傭船契約の履行、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。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

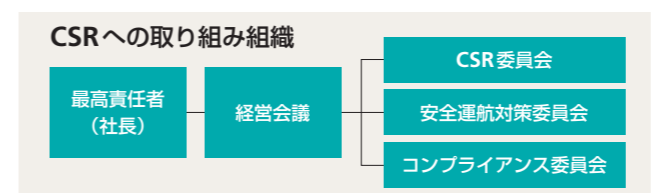
CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの支持・信頼を得ながら、社会と共に持続的かつ相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。

これに取り組むため、当社は「経営会議」の下部機関である3つの委員会が中心となって、CSRに関する方針・対策を審議しています。

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委員会」において審議され、中長期及び単年度ごとの目標設定や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。

なお、持続的成長をより確実なものとするため、商船三井グループの社員が永続的に継承していく価値観として、「MOL CHART」を2015年に制定しています(「MOL CHART」に関しては、4ページ見開き(表紙裏)の左側「長期ビジョン 世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す」をご覧ください)。



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: 結社の自由と団体交渉権の承認 原則4: 強制労働の排除 原則5: 児童労働の実効的な廃止 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: 強要や賄賂を含むあらゆる形態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。

商船三井グループ調達基本方針

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. コーポレート・ガバナンスへの取り組み強化
4. 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
5. 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
6. サステナビリティ情報の積極的な開示
7. 当社事業に関連した社会貢献活動の推進

CSRの詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



ダイバーシティの推進

グローバルに事業を展開している当社グループでは、多国籍な社員・船員を約20,000人雇用しています。

ダイバーシティ経営によって企業総合力を高めるため、女性も含め多国籍で多様な人材一人ひとりが能力を発揮して活躍できる環境整備を進めています。

環境への取り組み

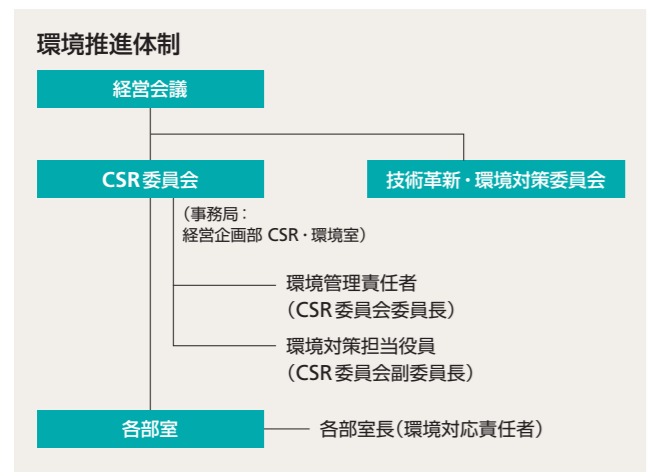
環境における重要課題

当社は2014年3月に、優先して対応すべき環境に関する重要課題を特定し、現在その解決に積極的に取り組んでいます。重要課題特定にあたっては、環境問題を巡る国際的な情勢を考慮すると共に、顧客、投資家をはじめとしたステークホルダーの意見なども参考としながら社内での分析を進めました。最終的にCSR委員会の審議を経て、環境について以下5つの重要課題が特定されました。

- ① 環境規制への対応
- ② 環境負荷低減技術の活用
- ③ 環境データの開示
- ④ 安全運航の徹底
- ⑤ 生物多様性保護への貢献

環境取り組み体制

当社では、環境方針に沿って、環境への取り組みを確実に推進するために、社長の最高意思決定のもと、経営会議に直結する下部組織であるCSR委員会が環境に関わる各施策の立案・推進を担っています。同委員会で、当社の環境に関するリスクと機会を評価した上で、当社グループの環境経営における重要課題を特定します。その上で、環境取り組み目標を策定し、環境に配慮した事業活動の実現に努めています。



環境マネジメントシステム

当社の事業における、環境リスクや機会を適切に把握・管理するため、2001年4月より環境マネジメントシステム「MOL EMS21」を構築し、継続的な改善活動を実施しています。MOL EMS21では、毎年CSR・環境室による内部監査を実施し、CSR委員会において、環境管理責任者である委員長が、内部監査の結果報告を受け、本システムが有効に機能していることを確認しています。

また、環境マネジメントが適切に機能している事を確認するために、2003年より、外部の第三者監査機関DNV GL ビジネス・アシアランス・ジャパン株式会社により、年1回の定期監査と3年に1回の更新監査が実施され、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001認証を取得しています。なお、2015年度の監査の結果、不適合がないことを確認しました。

グループ環境目標制度

国内外の主要グループ会社を対象とする「グループ環境目標制度」を導入しています。自社の事業活動に伴う環境負荷について、一定のガイドラインのもとで毎年度各社が中期環境目標に沿った環境目標を設定し、その達成に向けたアクションプランを策定します。それと共に、各社の環境負荷データ(燃料消費量、電力、紙、ゴミなど)を集計しています。

(対象会社数：国内52社、海外20社)

ダイバーシティ等の詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



環境への取り組みの詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



環境規制

IMO(International Maritime Organization)等における環境規制スケジュール

規制	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2025	
地球温暖化防止	GHG(温室効果ガス)排出規制			Phase 1			Phase 2	
	EEDI*1			Phase 1			Phase 3	
	SEEMP*2			義務化				
	(参考)GHGの更なる排出量削減に向け、実燃費を監視・報告・認証する制度(MRV)、経済的手法(MBM)導入への検討が進んでいる							
大気汚染防止	Nox排出規制*3			一般海域				
	ECA*4			2次規制				
	Sox排出規制*5			一般海域		2次規制		3次規制
	ECA			硫黄分3.5%				硫黄分0.5%*6
				硫黄分0.1%				
海洋環境保全	バラスト水管理条約*7			一般海域				
	USCG規制*8			(2004年採択：未発効)				義務化の見込み
				(2012年施行)		義務化		
	船舶付着による有害水生生物の移動の最小化*9			(2011年ガイドライン採択)				
	シップリサイクル条約*10			(2009年採択：未発効、発効時期未定)				

(*1) EEDIとは、Energy Efficiency Design Index(エネルギー効率設計指標)の略。新造船設計時の理論上のCO₂排出量指数(g/ton-mile)。各PhaseのEEDI削減率目標は次の通り：Phase 0=0%、Phase 1=最大10%、Phase 2=最大20%(対象：新造船)
 (*2) SEEMPとは、Ship Energy Efficiency Management Plan(船舶エネルギー効率管理計画)の略。個船ごとに最も適した運航手法を選択し、その実施計画について文書化して船上に備えることが義務化されている(対象：新造船・既存船)。
 (*3) 排ガス中の窒素酸化物(NO_x)の排出規制。1次規制では2000~2010年起工船、2次規制では2011年以降起工船、3次規制では2016年以降起工船が規制対象。
 (*4) Emission Control Area(排出規制海域)。現在ECAに指定されているのは次の3海域：①米・加沿岸200海里海域(NO_xおよびSO_x)、②米国カリブ海海域(NO_xおよびSO_x)、③バルト海および北海海域(SO_xのみ)
 (*5) 燃料油に含まれる硫黄分(SO_x)の規制(対象：新造船・既存船)。
 (*6) 2020年からの適用が困難な場合は2025年1月1日から適用。
 (*7) 船舶のバラスト水を介して生物や一部病原菌が越境移動することを防止する条約。発効要件を充足した日から12カ月後に発効することになっており、

2017年中の発効の可能性が高まっている。発効後はバラスト水処理装置設置が義務付けられる(対象：新造船・[一定の猶予期間後]既存船)。
 ■発効要件：批准国数30カ国以上かつ、批准国の合計船腹量(G/T)が世界の35%以上(2016年5月現在：批准国数50カ国、合計船腹量34.81%)
 (*8) 米国沿岸警備隊(USCG)による地域規制。
 (*9) 船舶の没水部に付着して越境移動する水生生物を最小化する為のガイドライン。船体を生物付着のないクリーンな状態に保つ為の防汚システムを本船に設置すること等を推奨している。ガイドラインのレビュー期間中は、自主的な取り組み。
 (*10) 船舶のリサイクルにおける労働災害や、環境汚染を最小限にする為の条約。船舶やリサイクル施設、リサイクル時の手続きなどについて規定したもので、船舶に対しては存在する有害物質等の一覧表(インベントリリスト)の作成・備置・更新が義務付けられる。発効要件を満たした24カ月後に発効。
 ■発効要件：批准国数15カ国以上、かつ批准国の合計船腹量(G/T)が世界の40%以上、かつ批准国の年間解撤量が批准国船腹量の3%以上(2016年3月現在：批准国3国)

環境投資額とCO₂・コスト削減効果

環境投資額	(億円)	
	2014年度実績	2015年度実績
環境関連研究開発活動	7	3
既存環境技術の活用・展開	21	9
環境規制への対応	5	22
燃料節減運航への取り組み	9	10
グループ会社の取り組み	2	3
合計	43	46

環境対策によるCO₂・コスト削減効果

(年度)	2013	2014	2015
CO ₂ 排出削減量(千トン)	279	348	303
コスト削減額(億円)	55	55	31

📖 下線の用語については、p18をご参照ください。

社外からの評価

環境に関する事項

■ ISO14001の認証

2001年4月に当社独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、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(2003年より採用)。



■ ISO50001の認証

エネルギーマネジメントシステムであるISO50001並びに環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得(エム・オー・

エル・シップマネージメント(株)、MOL Ship management (Singapore) Pte, Ltd., MOL Ship Management (Hong Kong) Company Ltd.Magsaysay MOL Ship Management, Inc.の4社)。

■ 「気候変動情報開示先進企業」に選定

国際NGO団体であるCDPが実施する気候変動情報開示調査において、気候変動に関する情報を確実に開示しているとして、気候変動情報開示先進企業(CDLI)に2年連続、3回目の選定となりました。



社会貢献活動

当社は社会と共に持続的に成長することを目指す企業として、世界的ネットワークを有する海運会社ならではの活動に積極的に取り組んでいます。また、社員自身が参加する活動にも力を入れています。

- 例 ▽ザンビアへ中古子供靴を輸送・中古コンテナを無償提供
- ▽客船「にっぽん丸」船上で岩手県宮古市長と若者の対話を開催
- ▽食糧問題を考えるチャリティイベントを社員食堂で実施、など

社会貢献活動の詳細はこちら
(安全・環境・社会報告書)



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企業として、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)。



■ 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」において最上位評価を取得(2016年)。



■ SMBCなでしこ融資

女性がさらに活躍できる職場づくりを目指す取り組みにより、「女性活躍が期待できるグロース企業」と評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCなでしこ融資」に海運業界としては初めて認定(2016年)。



財務セクション

目次

- 74 連結貸借対照表
- 76 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 77 連結株主資本等変動計算書
- 78 連結キャッシュ・フロー計算書
- 79 アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2015年及び2016年3月31日に終了する年度

資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2016	2015	2016	2015
流動資産：				
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 159,450	¥ 128,802	\$ 1,415,069	
受取手形及び営業未収金(注記3)	130,293	178,845	1,156,310	
たな卸資産(注記5)	27,860	49,026	247,249	
繰延及び前払費用	66,101	75,937	586,626	
繰延税金資産(注記15)	1,449	2,107	12,859	
その他の流動資産	72,297	78,617	641,614	
貸倒引当金	(975)	(1,538)	(8,653)	
流動資産合計	456,475	511,796	4,051,074	
有形固定資産(注記7及び注記13)：				
船舶(純額)	822,270	906,984	7,297,391	
建物及び構築物(純額)	159,483	165,930	1,415,362	
機械装置及び運搬具(純額)	22,828	21,387	202,591	
器具及び備品(純額)	4,482	5,928	39,776	
土地	221,614	221,993	1,966,755	
建設仮勘定	143,342	173,279	1,272,116	
その他有形固定資産(純額)	2,413	2,527	21,415	
有形固定資産合計	1,376,432	1,498,028	12,215,406	
無形固定資産及び投資その他の資産：				
無形固定資産	33,483	37,068	297,151	
投資有価証券(注記3、注記4及び注記7)	215,056	268,811	1,908,555	
長期貸付金(注記3)	49,015	74,959	434,993	
長期前払費用	3,565	3,692	31,638	
退職給付に係る資産(注記16)	13,292	24,063	117,962	
繰延税金資産(注記15)	4,422	3,954	39,244	
その他長期資産	69,908	203,184	620,413	
貸倒引当金	(2,061)	(1,505)	(18,291)	
無形固定資産及び投資その他の資産合計	386,680	614,226	3,431,665	
資産合計	¥2,219,587	¥2,624,050	\$19,698,145	

連結財務諸表注記は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)	
	2016	2015	2016	2015
流動負債：				
支払手形及び営業未払金(注記3)	¥ 127,172	¥ 167,002	\$ 1,128,612	
短期社債(注記3及び注記7)	45,000	15,000	399,361	
短期借入金(注記3及び注記7)	107,976	179,389	958,253	
未払法人税等(注記15)	4,872	7,639	43,237	
前受金	29,327	36,280	260,268	
繰延税金負債(注記15)	712	593	6,319	
賞与引当金	4,485	4,764	39,803	
役員賞与引当金	130	242	1,154	
事業整理損失引当金	71,008	—	630,174	
契約損失引当金	8,604	—	76,358	
コマーシャル・ペーパー(注記3及び注記7)	—	5,500	—	
その他の流動負債	64,508	88,938	572,489	
流動負債合計	463,794	505,347	4,116,028	
固定負債：				
社債(注記3及び注記7)	220,840	270,185	1,959,886	
長期借入金(注記3及び注記7)	648,117	688,332	5,751,837	
リース債務	20,948	22,928	185,907	
繰延税金負債(注記15)	81,553	109,043	723,758	
役員退職慰労引当金	1,659	1,803	14,723	
特別修繕引当金	14,854	15,803	131,825	
退職給付に係る負債(注記16)	13,442	13,660	119,294	
その他の固定負債	107,445	104,514	953,629	
固定負債合計	1,108,868	1,226,268	9,840,859	
負債合計	1,572,662	1,731,615	13,956,887	
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	580,405	
資本剰余金	45,389	44,469	402,813	
利益剰余金	354,180	533,485	3,143,237	
自己株式	(6,848)	(6,823)	(60,774)	
株主資本合計	458,121	636,531	4,065,681	
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金	20,950	44,261	185,925	
繰延ヘッジ損益	35,034	68,770	310,916	
為替換算調整勘定	26,886	27,673	238,605	
退職給付に係る調整累計額	(40)	5,322	(355)	
その他の包括利益累計額合計	82,830	146,026	735,091	
新株予約権	2,682	2,553	23,802	
非支配株主持分	103,292	107,325	916,684	
資産合計	646,925	892,435	5,741,258	
負債純資産合計	¥2,219,587	¥2,624,050	\$19,698,145	

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2015年及び2016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)	
	2016	2015	2016	
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	¥(154,385)	¥ 58,332	\$(1,370,119)	
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	92,772	87,804	823,323	
減損損失	—	10,198	—	
構造改革費用	179,291	—	1,591,152	
持分法による投資損益	(9,178)	(4,930)	(81,452)	
引当金の増減額	(1,096)	2,356	(9,727)	
退職給付に係る資産の増減額	(454)	(1,560)	(4,029)	
退職給付に係る負債の増減額	(233)	377	(2,068)	
受取利息及び受取配当金	(10,210)	(9,625)	(90,611)	
支払利息	14,576	12,556	129,357	
投資有価証券売却損益	(12,915)	(134)	(114,617)	
有形固定資産除売却損益	(8,643)	(13,380)	(76,704)	
関係会社株式評価損	26,228	—	232,765	
為替差損益	(25,084)	(24,801)	(222,613)	
営業資産及び負債の増減額：				
売上債権の増減額	47,462	(28,223)	421,211	
たな卸資産の増減額	21,185	11,750	188,010	
仕入債務の増減額	(38,943)	19,756	(345,607)	
その他長期資産の増減額	91,997	13,417	816,445	
その他	12,627	(25,161)	112,062	
小計	224,997	108,732	1,996,778	
利息及び配当金の受取額	14,099	12,411	125,124	
利息の支払額	(14,306)	(13,107)	(126,961)	
法人税等の支払額	(15,600)	(15,541)	(138,445)	
営業活動によるキャッシュ・フロー	209,190	92,495	1,856,496	
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	(7,919)	(14,594)	(70,279)	
投資有価証券の売却及び償還による収入	16,371	1,770	145,288	
有形及び無形固定資産の取得による支出	(123,840)	(186,317)	(1,099,042)	
有形及び無形固定資産の売却による収入	69,202	74,184	614,146	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(6,258)	—	
子会社株式の売却による収入	11,137	8,706	98,837	
短期貸付金の純増減額	(5,459)	(4,526)	(48,447)	
長期貸付けによる支出	(32,984)	(59,942)	(292,723)	
長期貸付金の回収による収入	49,311	27,957	437,620	
その他	(2,500)	(131)	(22,186)	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(26,681)	(159,151)	(236,786)	
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	(40,010)	59,030	(355,076)	
コマーシャル・ペーパーの純増減額	(5,500)	5,500	(48,811)	
長期借入れによる収入	80,885	107,951	717,829	
長期借入金の返済による支出	(152,552)	(203,117)	(1,353,852)	
社債の発行による収入	—	95,280	—	
社債の償還による支出	(15,600)	(45,000)	(138,445)	
自己株式の取得による支出	(47)	(57)	(417)	
自己株式の売却による収入	29	68	257	
配当金の支払額	(8,928)	(7,177)	(79,233)	
非支配株主への配当金の支払額	(1,116)	(3,959)	(9,904)	
その他	(5,896)	(2,008)	(52,325)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(148,735)	6,511	(1,319,977)	
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,126)	8,006	(27,742)	
現金及び現金同等物の増減額	30,648	(52,139)	271,991	
現金及び現金同等物の期首残高	128,802	180,126	1,143,078	
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	—	815	—	
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 159,450	¥ 128,802	\$ 1,415,069	

連結財務諸表注記は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、2016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もの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2016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2016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
2016年6月21日

連結財務諸表注記はホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。



株式会社 商船三井

お問い合わせは、下記へお願い致します。
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
電子メール： iromo@molgroup.com
ホームページ： <http://www.mol.co.jp/>



このアンニュアルレポートは、「ベジタブルオイルインク」ならびに責任ある管理がされた森林からの材を含む「FSC®認証紙」を使用しています。

Printed in Japan