



Onward

The Next 130 Years

アニュアルレポート 2015

2015年3月期

Onward

The Next 130 Years

商船三井は2014年度に創業130周年を迎えました。この年にスタートした中期経営計画「STEER FOR 2020」のもと、事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の変革を通じ、次の130年に向けた歩みを進めています。

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

今回のレポートの構造と内容

Past 130 years

130年間蓄積してきた企業文化
「挑戦と革新」

巻頭特集

海運業の社会的意義と
MOLの価値創造

P.3

商船三井 at a Glance

製造資本と
マーケットポジション P.34

セグメント別事業概況 P.40

Onward “未来へ”

会長・社長メッセージ
戦略と方向性

P.16

CFO
インタビュー

P.32

特集2：
LNG船船員の育成
人的資本

P.52

Next 130 years

次の130年

次の130年の成長を
支える経営基盤
知的資本・社会資本・
環境資本

P.57

財務セクションほか
財務資本

P.75

目次

価値創造

巻頭特集：海運業の社会的意義とMOLの価値創造	3
-------------------------	---

経営戦略

会長メッセージ	16
社長メッセージ	22
財務ハイライト	28
主要指標	30
CFO インタビュー	32

製造資本

商船三井 at a Glance	34
マーケットポジション	38
セグメント別事業概況	40

人的資本

特集2：LNG 船船員の育成	52
安全運航	55

知的資本・社会資本・環境資本

商船三井の経営基盤	57
取締役、監査役、執行役員	58
社外役員対談	60
コーポレート・ガバナンス	64
リスク管理	68
企業の社会的責任(CSR)	70
用語集	74

財務資本

財務セクション	75
商船三井グループ	82
国内・海外事業所	84
株主情報	85

編集方針

今回のアニュアルレポートでは、海運業の特性や社会的意義、当社の目指す価値創造をご理解いただくための巻頭特集及び、中期経営計画「STEER FOR 2020」完遂に向けての課題の一つである「LNG 船船員の育成」についての特集を組んでいます。また、長期的な当社の価値創造をご説明するため国際統合報告フレームワークも参考にしながら、次の130年に向けて前進する当社の戦略を深くご理解いただけるよう努めました。

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

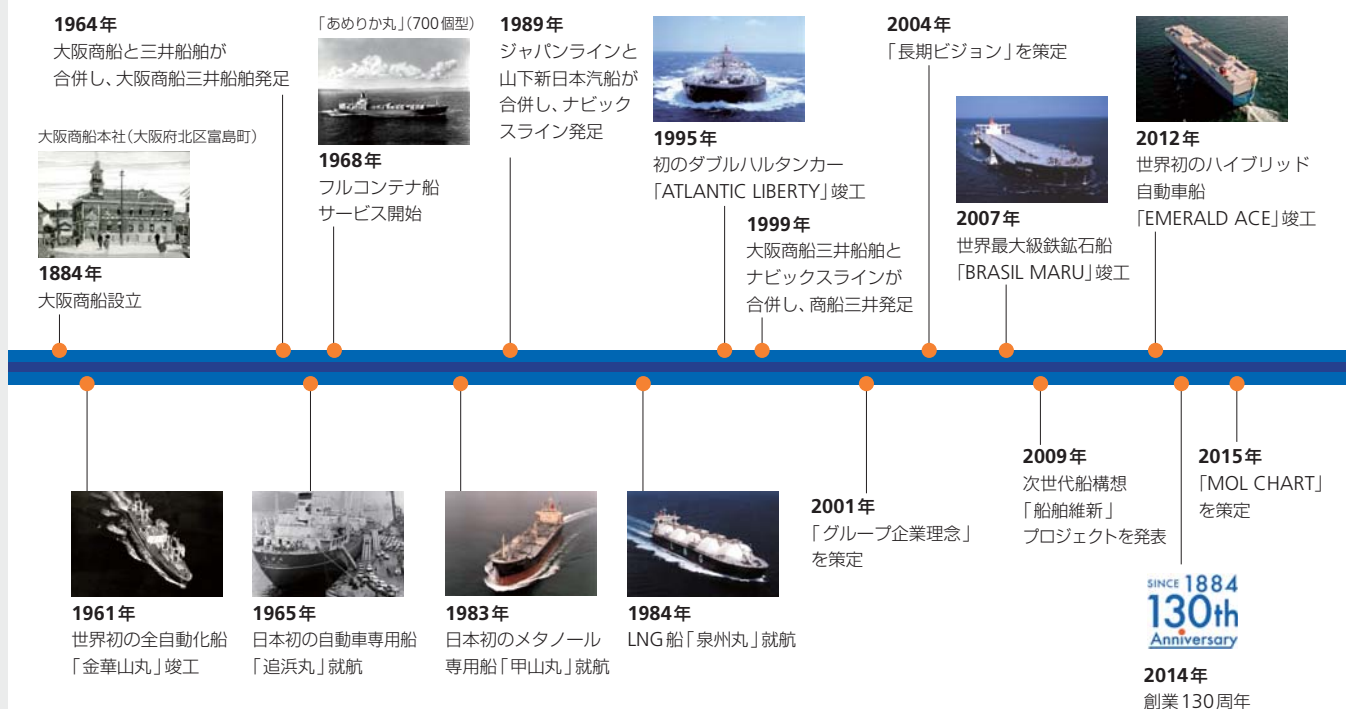
▶ <http://www.mol.co.jp/csr-j/> 安全・環境・社会報告書

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おります。これらの記述は過去の実績ではなく、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2015年6月23日時点。

MOL 130年：挑戦と変革の歴史



商船三井は130年以上の長きにわたって航海を続けてきました。その間、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に成長してきました。それを支えてきたものは「挑戦と変革」の精神であり、得たものは顧客をはじめとするステークホルダーからの「信頼」です。これら何物にも代えがたい財産を活かしながら、中期経営計画に掲げる「変革を通じた確かな成長」を実現し、次の130年に向けて前進していきます。

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。

C

hallenge

大局観をもって、未来を創造します

H

onesty

正道を歩みます

A

ccountability

「自律自責」で物事に取り組みます

R

eliability

お客様の信頼に応えます

T

eamwork

強い組織を作ります





What you should know about Shipping & MOL

海運業の社会的意義とMOLの価値創造

今回のアニュアルレポートでは、日常生活に欠かせない役割を果たしながらも、多くの方々にはあまり馴染みがないであろう海運業について解説する特集を設けました。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、海運業とその社会的意義、そして商船三井の価値創造についてご理解を深めていただくために、5つの質問を設定し、これにお答えするかたちで、わかりやすく説明してまいります。

- Q1. 海運って何ですか？
- Q2. 船の種類にはどんなものがありますか？
- Q3. 海運は市況産業ですか？
- Q4. 船は大きければ大きいほど良いのですか？
- Q5. 市況以外にリスクはありますか？

Question

海運って 何ですか？



海運業の社会的意義と MOL

Answer 1

私たちの身の回りにあるもの、スーパーマーケットに並ぶ食べ物や衣服、毎日読む新聞の原料である木材、電気や燃料となる石油、石炭、天然ガスは、ほとんどが船によって運ばれています。海運は昔から大量・長距離輸送の要でした。海運には、他の輸送手段に比較して重量・距離当たりの輸送コストが格段に安いという特長があるため、大量かつ低コストでの輸送が求められる資源・エネルギーのほとんどが各種専用船で運ばれています。

また、食糧や家電製品など消費財の貿易では、1950年代に、規格化された金属の箱に貨物を収納して運ぶ「コンテナ輸送」が発明されました。これにより、従来は人手に頼る部分が大きかった貨物の積卸しが機械化され、海陸一貫輸送も可能になりました。遠く離れた生産地と消費地を結ぶ輸送の安定性が向上し、コストが低下したのです。1970年以降、コンテナ輸送は世界経済の成長を大きく超える勢いで拡大し、サプライチェーンの高度化とグローバル化を加速させました。

海運は世界経済が発展していくために不可欠なインフラです。生産地から消費地へと、資源はグローバルに移動しています。また、「世界の工場」は米国や日

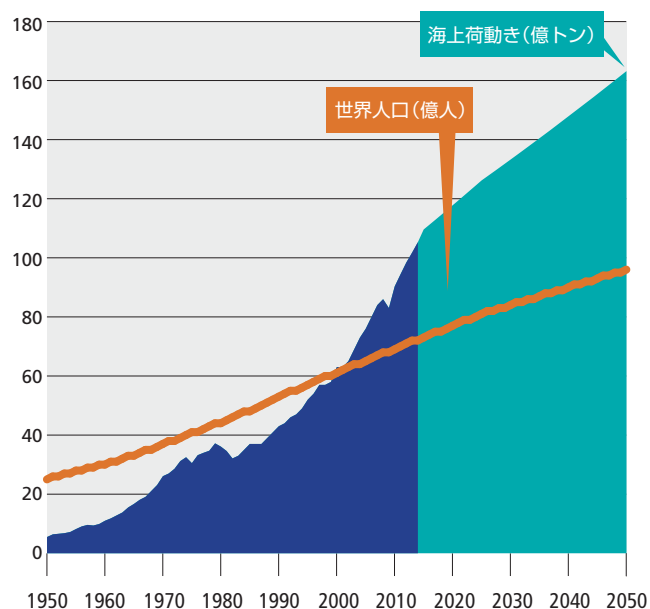


大型LNG船が一度に運ぶ
ガスの量

27万世帯
1年分(*)

(*)日本の一般家庭の平均ガス使用量換算

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1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。

本から東南アジアや中国や中南米へと移転し、部品や最終製品の取引を拡大・多様化させています。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。今から50年前、世界人口が33億人であった1965年に、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、世界人口が61億人となった2000年には海上荷動き63億トン、1人当たり1トンを超えました。この比率は2013年に1人当たり1.4トンを超え、今も伸び続けています。

商船三井の130年を超える歴史は、近代海運の歴史

そのものです。変転する事業環境に対応して自らを変革しつつ、拡大する海上荷動きに応じて貨物を輸送することで、世界経済の発展に寄与し、人々の暮らしを支えてきました。こうして海運の社会的使命を全うする中で蓄積してきた有形・無形の資産、すなわち多様な船種からなる船隊、安全運航を支える人材、輸送需要と顧客ニーズを先取りする能力、ステークホルダーからの信用、確かな財務基盤と収益創出力は、当社がその使命を継続的に果たしていくことで、更に強化されます。これが当社の価値創造のモデルであり、次の130年もグローバルにモノを運び続けることによって、新たな価値を創造していきます。

Answer 2

船は、多様な物資を効率良く輸送するという使命を果たすために進化してきました。在来型汎用貨物船から、石油を運ぶ油送船（タンカー）、鉄鉱石・石炭や木材チップを運ぶばら積み船（ドライバルク船）、衣類や日用品、家電などの工業製品をコンテナに入れて運ぶコンテナ船、完成車を運ぶ自動車船というように、それぞれの貨物の輸送に最適な構造をした船が開発されてきました。近年は天然ガスをマイナス162℃で冷却・液化して運ぶLNG船も加わりました。また、旅客

を運ぶ船には、乗用車・トラックと一緒に運べるフェリーや、船旅を楽しむためにプールや映画館など様々な施設を備えた客船があります。

当社は今日、総合海運会社としてこれら様々な種類の船を運航していますが、このことは、日本経済の成長過程と深い関係があります。資源に乏しい日本は、資源を海外から輸入し、付加価値のある製品を製造して輸出する「貿易立国」として生きていく必要がありました。当社は日本経済の成長に寄り添い、輸出入を支えることで、ともに成長してきました。例えば、戦後の経済復興期には鉄鉱石や石炭を輸入するドライバルク船を整備し、原油を運ぶ油送船船隊を拡張しま

Question

船の種類には
どんなもの
がありますか？



した。日本の自動車産業が輸出を拡大した時期には、自動車船を整備し、大量輸送を支えました。

その後、顧客企業の海外移転と新興国の成長により、日本発着の貿易が占める地位は相対的に低下しています。こうした中、当社は日本以外の国・地域への配船を増やしてきました。長きにわたる日本企業との取引を通じて形成された船隊構成やノウハウが、新興国の輸送需要にも適合したのです。現在では、多様化する貿易構造の中で、世界各地でどのような海上輸送ニーズにも対応できる幅広いサービスを提供しています。また、これら様々な種類の船を運航する総合海運会社であることは、海運業の中で多角化し、リスク

を分散していることを意味します。これにより、ある種類の貨物の荷動きが景気や世界情勢によって一時的に減っても、それが会社全体の収益力・財務基盤に与える影響を限定することができるのです。

商船三井は、ドライバルク船を世界最大規模の411隻、原油や石油製品を運ぶ油送船を176隻、LNG船を67隻、自動車船を127隻、コンテナ船を118隻運航し、ほかにもフェリーや内航船、客船など48隻を擁する世界最大級、かつ多角化された事業ポートフォリオを有する総合海運会社です。



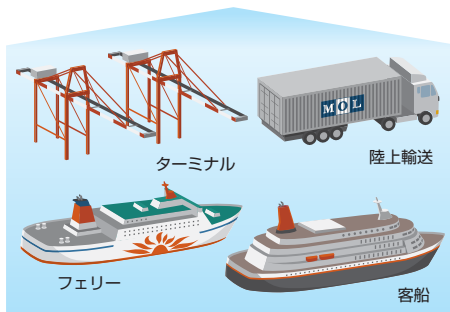
商船三井船隊規模

947 隻

(2015年3月末)

MOLのポートフォリオ

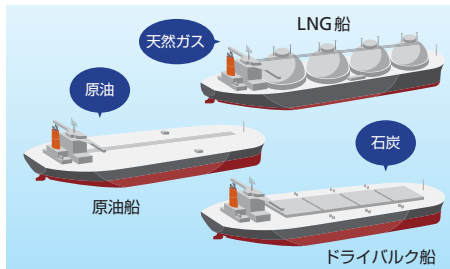
製品・旅客



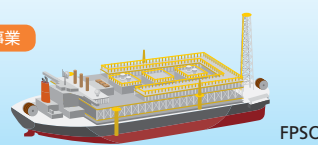
原材料



エネルギー



海洋事業





Question

海運は市況産業ですか？

海運業の産業特性とMOLのビジネスモデル

Answer 3

外航海運業の産業特性として、世界単一市場で事業を行っていることが挙げられます。船は固定資産ですが、不動産とは異なり海上を自由に移動し、世界のどこにでも行き来できる「流動性」を持っています。また、「海運自由の原則」により、基本的には政策的な参入障壁はありません。したがって、世界の荷動きが活発になり船の供給を上回れば運賃・傭船料は高騰し、荷動きが停滞・減少して船の供給を下回れば運賃・傭

船料は下がるというように、経済原則に従って市況が変動します。その意味で海運業は、世界経済の様々な変動要因の影響を色濃く受ける市況産業だと言えます。こうした特性を持つ海運業において利益を上げるには、市況の上昇に一步先駆けて船を調達する先見性や、どのような市況のもとにあっても損益を改善できる能力が必要です。当社が総合海運会社として培ってきたビジネスインテリジェンスの基盤、そして調達・運用期間の最適な組み合わせや効率的な運航を実現するためのノウハウが力を発揮します。

安定利益

550億円^(*)

(*)2015年度の見通し(2015年4月30日時点)
 同年度経常利益見通しは600億円
 (安定利益550億円+その他利益50億円)



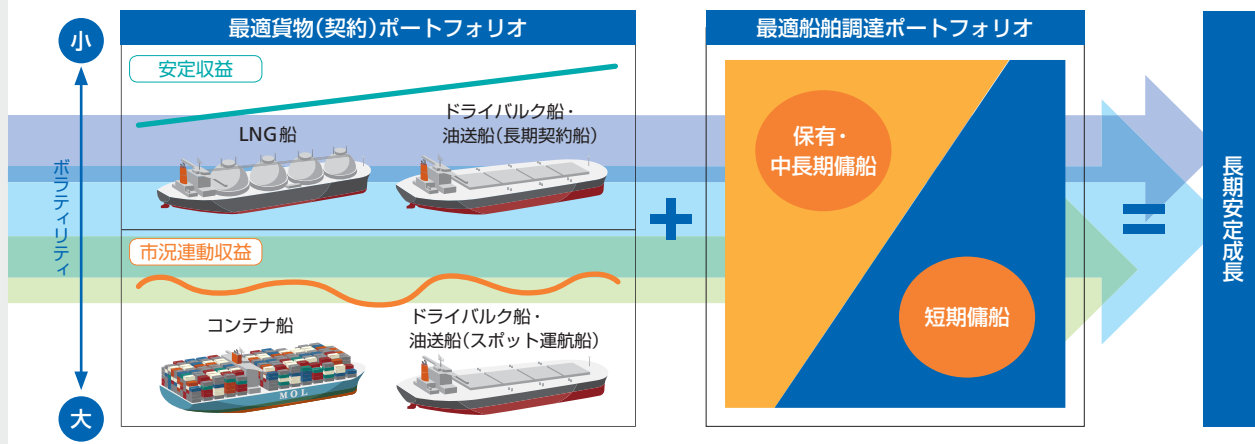
一方で、海運が市況産業であるがゆえに、運賃や備船料の市況変動リスクを抑制したいというニーズは顧客・海運会社双方に存在します。顧客側では、信頼できる海運会社と長期に安定したコストで輸送契約を結びたいというニーズがあります。海運会社としても高価な資産である船に投資する上で、長期に安定した収益を生む契約を結ぶことができれば、確実な投資回収を見込むことができます。双方のニーズを結びつけるにあたっては、当社が持つ安全運航の履歴や強固な財務基盤、そして顧客ニーズに合致した最適船型やサービスを提案する能力が強みになります。事実、世界の海運会社の中でも、当社ほど多くの長期契約を持つ会社はまれです。

2000年代半ば、特に中国の資源輸入が急拡大した局面において、当社は先行発注した船で急騰した市況を享受しました。しかしその後、需給環境の急激な変化によりスポット市況にさらされて運航する船が過剰な状態となりました。現在はこれを是正すべく、中長期契約による安定収益の積み上げに投資を傾斜し、市況エクスポージャーを縮小する方向に舵を切り、着実に実行しています。

商船三井は130年以上の歴史において幾度となく市況の波を経験してきました。市況産業であるとともに成長産業である海運業において、今後も、適切な契約ポートフォリオによって市況変動の影響をコントロールし、持続的な成長を目指していきます。

下線の用語については、p74をご参照ください。

長期安定成長を目指すポートフォリオ



Question

船は大きければ
大きいほど
良いのですか？



大量輸送による経済性の追求と MOL の戦略

Answer 4

海運の歴史は船の大型化の歴史でもあります。大量輸送により重量・距離当たりの運航コストが下がることは、海運会社・顧客双方にとってメリットとなるからです。経済性から言えば、船は大きければ大きいほど良いと言えるでしょう。元来海上輸送は重量・距離当たりの燃料消費とCO₂排出に鑑み最も経済的かつ環境に優しい輸送モードですが、大型化はこのメリットを更に大きくします。パナマ運河やスエズ運河などを通航し船の全長や深さに制限を受ける輸送ルートで

はその制限一杯まで、それ以外の場合は更に大幅に、ほぼ全ての種類の貨物船で大型化が進展しました。

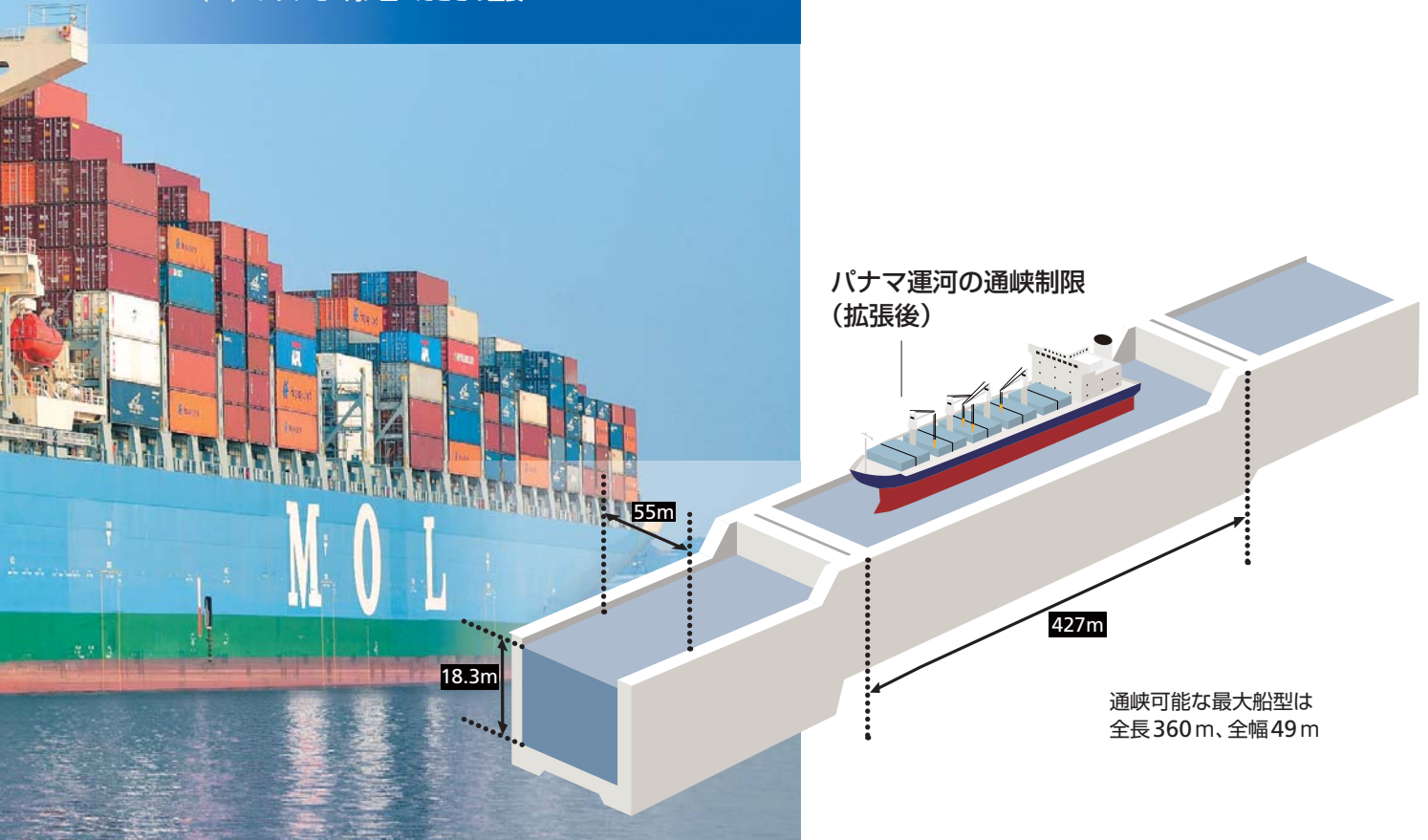
商船三井は、20フィートコンテナを2万個積載できる、世界最大級のコンテナ船6隻を2017年にアジア／欧州航路に就航させる決定をしましたが、これも大型化によりコンテナ1個当たりの輸送コスト低減を目指したものです。近年同航路には1万8,000個積以上の超大型コンテナ船が多数投入されていますが、当社の新造コンテナ船は、これを更に上回る積載量と効率的なエンジンを持つ競争力の高い船です。コンテナ船の大型化については、スエズ運河の通航制限によりこれで一段落すると考えます。

20,000個^(*1)

120km^(*2)

(*1)当社が建造中の世界最大級コンテナ船積個数

(*2)コンテナを1列に並べたときの全長



一方、大型化が常に合理的な選択であるかと言え、必ずしもそうではありません。いち早く大型化が進展した原油タンカーではかつてULCCと呼ばれる40-50万重量トンの船が出現しましたが、現在では30万重量トンクラス(VLCC)が最大船型となり、ULCCは姿を消しました。理由は「汎用性」にあります。他の船種も同様ですが、寄港が想定される港の大きさや、海峡を常時通航できるかどうかといった観点から、大型化によるメリットと汎用性確保のメリットを慎重に比較して船型を決定する必要があります。

自動車船においても、一般には2016年に予定されるパナマ運河拡張を見越した大型化が進展しています

が、当社は積台数を6,800台に増やしながらも、外形としては従来の汎用船型である6,400台積と同じサイズでの新造船整備を決定しました。自動車メーカーの世界最適地生産の潮流を踏まえ、同一サイズで船隊を組むことによる柔軟性の確保を優先したのです。

顧客の利便性を考えて大型化を選択しない場合もあります。当社は、顧客立地港ごとにカスタマイズされた鉄鋼原料船を開発し、積載量と利便性の最適解を志向しています。

船舶大型化による経済性と汎用性・利便性のバランス。ここにも、顧客ニーズと時代の要請を先取りする当社の企業理念が反映されています。



Question

市況以外に
リスクは
ありますか？

市況以外のリスクとMOLの安全運航体制

Answer 5

海運業における市況以外のリスクとしては、為替、金利、燃料油価格の変動を挙げることができます。これらは海運会社の採算に直接影響を及ぼすリスクですが、一方、収益のみならず顧客や社会からの信用にも影響を及ぼし得るリスクとして、船舶運航上のリスクがあります。大洋を航行する船舶は荒天などによる海難事故や海洋汚染を起こすリスクと無縁ではられません。また、航路によっては戦争、テロ、海賊などに遭遇する地政学的リスクにもさらされます。

例えば、中東から日本などアジア諸国向けの原油は大型タンカーで約3週間をかけて運ばれてきますが、ルートとしては、ペルシャ湾からホルムズ海峡を抜け、あるいは紅海からアデン湾を抜けてインド洋に出た後に、マレー半島とスマトラ島の間にあるマラッカ海峡を通過します。中東には様々な紛争や政情不安があり、また、アデン湾・インド洋・マラッカ海峡は海賊が出没する危険な海域でもあります。荒天遭遇ということでは、「スーパー台風」などの異常気象が年を追うごとに激しさを増しています。このような環境のもとで安全に貨物を輸送し、顧客と社会の信用に応えるには、警戒のレベルを一層上げる必要があります。



当社運航船に対する台風アラート発信回数

17,349回

(2014年実績)

当社の安全運航強化への取り組み
紹介動画はこちら



「4ゼロ」

“世界最高水準の安全運航”を目指し、
商船三井が掲げる継続的目標

4 ZEROES

Forge ahead to become
"the world leader in safe operation"

zero
fatal
accidents

zero
serious
marine
incidents

zero
oil
pollution

zero
cargo
damage

MOL

重大海難事故・油濁による海洋汚染・
労災死亡事故・重大貨物事故をゼロにすること。

商船三井は優秀な船員の確保・育成(p.52参照)をはじめとする様々な取り組みによって安全運航の徹底を図っていますが、前述のようなリスクも踏まえた対応として当社独自と言えるのが、全運航船の位置・動静や気象・海象情報等をリアルタイムにモニターし、本船や陸上関係者に伝える安全運航支援センター(SOSC)です。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、荒天・津波などの気象・海象情報や、海賊・テロなどに関する保安情報を把握し、「船長の視点」で本船や陸上関係者に連絡することで、世界のあらゆる海域で航行する約900隻の当社グループ運航船の安全運航を支援しています。高

度化する船舶機器を操作する機関士がマニュアルにない現象に遭遇した時や、船長・航海士が想定外の異常気象に遭遇した際に、当社での乗船履歴が長い船長経験者の知見や判断が、大きな力となります。今日、政情不安や異常気象といった不確実性が増す一方で、LNG船に代表されるように輸送技術は高度化しています。「船長を一人にしない」をスローガンとする商船三井の安全運航支援センターは、海上で働く船員を強力にサポートし、日夜、当社運航船の安全運航を支えています。



Strategy and

目次

16 会長メッセージ

22 社長メッセージ

28 財務ハイライト

30 主要指標

32 CFOインタビュー

戦略と方向性

Direction



武藤光一

武藤 光一 会長

Maintain course, Full speed ahead

2020年に向けて目指す進路に舵を切る、という思いを込めた
中期経営計画「STEER FOR 2020」も初年度を終えました。

これまで5年間にわたって社長を務めてきましたが、今後は経営の舵取りを
池田新社長に託すことといたしました。

私は取締役会長として、ガバナンスを強化し経営を支援していく立場
となります。当社が総力を結集して課題に取り組み、持続的成長を確固たる
ものとするために、池田新社長のリーダーシップをサポートしていきます。

中期経営計画初年度の進捗と評価



2014年度は「変革を通じた確かな成長」をメインテーマに掲げた「STEER FOR 2020」の初年度でした。メインテーマに沿った全体戦略の進捗及び業績に対する全体的な評価をお聞かせください。

業績目標は未達ながら、戦略の大きな方向性に沿って順調な滑り出しができた初年度だったと評価しています。

「STEER FOR 2020」のメインテーマ「変革を通じた確かな成長」は、市況上昇に依拠した経営から脱して長期安定利益を積み上げ、確かな成長に繋げることを意味します。これを実現するために掲げた全体戦略が、「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」という3つの変革です。その中核となる「事業ポートフォリオの変革」では、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傾斜配分することを目指しています。2014年度、特にLNG船では新たに10隻の長期契約を獲得し、目標の達成に向けて大きく前進しました。計画では13年度末で67隻の当社LNG船隊を19年度末までに120隻に拡大することを目指していますが、14年度末時点で、建造中の船も入れれば92隻になっています。他に、液化エタン輸送という新規分野で6隻の長期契約を獲得できたことも、大きな成果です。

2つ目の「事業モデルの変革」では、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上げられる体制の構築を目指しています。このためにドライバルク船・油送船の市況エクスポー

ジャーを縮減し、市況耐性と競争力が高い船隊構成に転換すると同時に、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していきます。市況エクスポージャーはほぼ計画に沿って縮小しています。また、ドライバルクの中小型船については、船を多めに持って貨物を付けようとするのではなく、まず貨物を獲得し、必要な船は短期備船も含めて手当てしていくという営業姿勢も定着しつつあります。コスト競争力強化についても、不採算船の処分などを着実に進めました。

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拡大を掲げた「事業領域の変革」については、ノルウェーのViken Shipping社との合併会社設立によりチャトルタンカー事業に参入したほか、新たに1基のFPSOに関する長期契約を獲得しました。また、コンテナターミナル事業において、ロサンゼルス港の自動化ターミナルが2014年11月から稼働しています。インドのSynergy Groupと提携して船舶管理のノウハウを外販していく合併会社を立ち上げたことも、成果の1つです。

このように2014年度は、全体戦略の大きな方向性に沿って着実に実績を積み重ねることができましたが、期初に計画していた連結経常利益700億円の目標に対しては、誠に遺憾ながら27%未達の513億円となりました。



下線の用語については、p74をご参照ください。



業績目標が未達となった原因は
何だったとお考えでしょうか。

コンテナ船事業の黒字化を実現できなかったことが最大の原因です。

不定期専用船事業は、ドライバルク船市況が低迷する一方、油送船市況は昨年秋からの原油安の影響で活況を呈し、全体としては分厚い安定利益に支えられてほぼ期初見通し通りの利益を上げました。円安と燃料油価格の下落という大きな追い風を受けてなお業績目標未達となった一番の要因は、黒字化の目標に反しむしろ前期比で赤字が拡大し、他社比においても劣化したコンテナ船事業でした。

北米西岸やアジア域内での港湾混雑という業界共通の収益悪化要因に加え、歴史的に当社が大きなプレゼンスを有し優位性を発揮していたアジア/南米航路において、資源安によるブラジル景気停滞の影響もあって荷動きが低迷し運賃が下落したこと、ロサンゼルス港自動化ターミナルの稼働開始が当初予定より約半年遅延したこと、また、期初に実行した燃料油価格ヘッジが結果として大きな損失を生んだことなどが、当社固有の損益悪化要因となりました。

事業環境の変化、原油・資源価格低下の影響



「STEER FOR 2020」策定時の事業環境認識は、
その後の環境変化により修正が必要なのでしょうか。
また、原油を含む資源価格の低下の影響については、
どのようにお考えですか。

大局観を失うことなく、好況であっても不況であっても冷静に本質を見極める目を持って対処することが必要だと考えています。

中期経営計画策定のベースとなっている事業環境の認識には、もともと中長期的なものと同期的なものがあります。短期的な事業環境、すなわち為替、燃料油価格、船種ごとの海運市況については、必ずしも想定通りではありません。しかし、「変革を通じた確かな成長」に舵を切る根拠となった中長期的な事業環境認識、すなわち造船設備の過剰や、一方で新たなエネルギー物流需要の高まりは、当社の想定通りでした。短期的な環境変化に大局観を失うことなく、冷静に大きな流れを見極

め、揺るぎない方向性を持って対処していくことが必要だと考えています。

原油価格の下落は、燃料費低下に繋がると同時に、備蓄需要を含めた原油トレードや石油精製品トレードの増加により油送船市況を上昇させており、当社の業績にとって大きな追い風です。LNG船事業についてプロジェクトの停滞を懸念する声もありますが、当社が計画に織り込んでいるプロジェクトについては大きな影響はなく、ほぼ想定通りに進捗しています。一方で、資源価格の下落は資源輸出国、中でもブラジルの景気低迷を招き、コンテナ船事業にとってマイナス影響となったことは事実です。その意味では一長一短ではありますが、全体としてはプラスの方が大きいと言えます。



下線の用語については、p74をご参照ください。

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

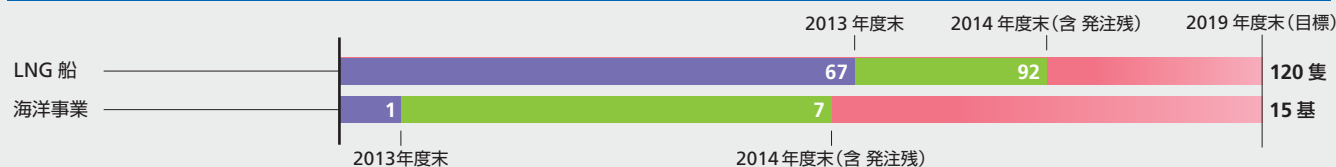
I	II	III
事業ポートフォリオの変革	事業モデルの変革	事業領域の変革
高い成長が見込まれ、長期安定利益を獲得できるビジネスに、経営資源を早く厚く投入。	市況耐性と競争力が高い船隊構成への転換。 顧客ニーズに応え、付加価値を提供するビジネスに注力。	海上輸送の垂直方向への事業領域拡大による、バリューチェーンの創造。

利益・財務目標

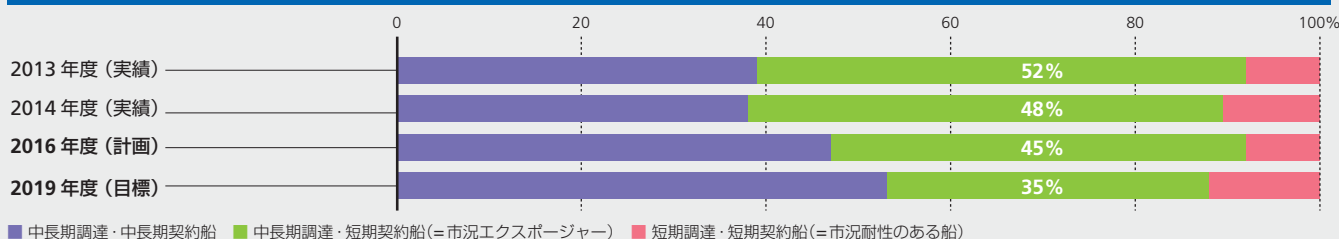
	2013年度	2014年度	2015年度 (見通し) (2015年4月30日時点)	2016年度 (計画)	2019年度 (目標)
売上高(億円)	17,294	18,170	18,200	19,000	21,000
経常利益(億円)	549	513	600	1,000	1,400
(うち安定利益)(億円)			(550)	(550)	(750)
当期純利益(億円)	573	423	430	800	1,100
ROA*1	2.4%	2.1%	2.3%	4-5%	
ROE*2	9.5%	5.8%	5.4%	10%以上	
自己資本比率	29%	30%	31%	(2019年度近傍で)	35-40%
ネットギアリングレシオ	135%	135%	127%	(2019年度近傍で)	100%
為替(円/ドル)	99.79	108.34	118.00	100	100
燃料油価格(ドル/MT)	610	529	380	620	620

*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

LNG船・海洋事業の拡大〈事業ポートフォリオの変革／事業領域の変革〉



市況エクスポージャーの縮小(ドライバルク船・油送船)〈事業モデルの変革〉



残された課題



初年度を終えて残された課題は何であると
お考えでしょうか。

まずはコンテナ事業の再建です。

3つの変革に関する具体策を引き続き遅滞なく遂行していくことは勿論ですが、他社に劣後しているコンテナ船事業の再建が、当社が最優先に取り組むべき喫緊の課題です。先に述べた港湾混雑、ロサンゼルス港ターミナルの稼働遅延や燃料油価格ヘッジによる損失など、2014年度にあった一時的要因は15年度はほぼ無くなりますが、構造的要因の解決に取り組む必要があります。すでに、その一環として、アジア/南米航

路でマースク、MSCと7月から共同運航を開始することを決定しました。寄港地を再編し、スペースを維持しながらも投入船を減らすことで、大きな合理化効果が期待できます。こうした不採算航路の合理化と並行して、割高な中小型船の処分も加速しています。また、将来に向けては、先ごろ20,000TEUの大型コンテナ船6隻の新造発注を行いました。2017年にアジア/欧州航路に投入され、一層の燃費改善とユニットコストの低減を実現する見込みです。



有利子負債が増加していますが、
財務基盤の強化についてはいかがですか。

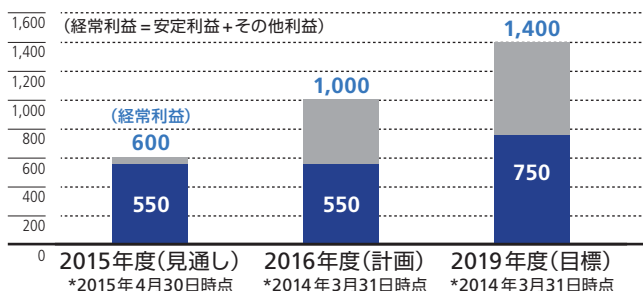
有利子負債増加の裏には、長期安定利益を生む事業があるのです。

「STEER FOR 2020」の計画に沿って、2016年度まではLNG船・海洋事業を中心に大きな投資が先行するため、有利子負債は圧縮しにくい状態にあります。ただ、ここで私が強調したいのは、それは将来の長期で安定した利益を生むための投資だということです。財務基盤の強化は大切ですが、それが経営の第一義であるわけではなく、将来の成長の土台となる安定利益に資するという確信の持てる

投資案件があれば、臆せずそれに取り組むのが経営者の役割です。一時的に増加した有利子負債の裏には、非常に安定した事業があり、これが長期的には確実に当社の財務基盤強化にも繋がっていくのです。

一方、従来同様に資産のオフバランス化も推進していきます。今後着実に利益を積み上げることで、2019年度近傍にはネットギアリングレシオを100%、自己資本比率を35-40%に改善していく計画です。

安定利益の積み上げ (億円)



【安定利益とは】

2年以上の契約により確定している
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)

■ 安定利益 ■ その他の利益

会長として取り組んでいくこと



会長就任にあたって、今後どういったことに取り組んでいけますか。

取締役会長として、コーポレートガバナンスの向上に尽力していきます。

社長と役割分担し、私は特にコーポレートガバナンスの向上とグループ会社への目配りを通して、企業価値の向上に努めたいと考えています。

コーポレートガバナンスについては、当社は既に2000年に社外取締役を招聘するなど、株主視点の経営改革では日本の他社に先んじてきたと自負していますが、時代の要請に応じてコーポレート

ガバナンスの更なる改善を検討すべき時期であると考えています。取締役会が期待される監督機能をきちんと果たすためにはどのような体制が必要なのか、株主をはじめとする外部のステークホルダーに対していかに透明性を担保していくかといった点について、取締役会での議論を進めているところです。コーポレートガバナンス・コードの施行も視野に入れながら、取締役会会長として、経営基盤の再強化に努めていきます。

社長在任5年の総括



激動の社長在任期間を振り返って、ご感想をお聞かせください。

将来の商船三井のために、敢然とやるべきことをやってきました。

2010年6月に社長に就任して5年間、激動期と言われますが、当社130年の歴史の中ではもっと厳しい時代もあったと思います。あくまで長期的な視野に立って、将来のために成すべきことを見極め、敢然と実行してきたと申し上げることができると思います。もちろん、2012年度に当社史上最大の赤字を計上したことについては、株主に対し誠に申し訳なく思っています。しかし、これもまた将来のためにという思いで断行したドライバルク船の事業改革によるものでした。

一方で、シェール革命をはじめとする商機を捉え、長期安定利益を生み出す契約を積み上げました。社長在任の5年間で120隻の新造船の投資を決定しましたが、このうちの7割以上は、今後20年前後にわたって安定利益を生み出すLNG船・海

洋事業・ドライバルク船・油送船等に対するものです。残り3割弱も、コンテナ船・自動車船・ケミカル船・フェリー等でコスト競争力を高めるために行ったものであり、市況上昇をあてにしたフリー船の発注はほぼありません。安定利益が見込まれるものであれば、ロシアのヤマルから北極海を通過して砕氷船でLNGを輸送するといった技術的に難易度の高いプロジェクトであっても、投資を判断しました。

当社のビジネスインテリジェンスを結集し、10年、20年後を見据えて当面成すべきことを考え、実行したものであり、その方向性は「STEER FOR 2020」の中に明確に示されています。舵は大きく切りました。船員の確保・育成、コンテナ船事業の再建などの課題は残っていますが、池田新社長には、更にスピードアップして進んでほしいと思います。



下線の用語については、p74をご参照ください。



池田潤一郎

池田潤一郎 社長

What we are doing now for 2020 and beyond

6月23日をもって社長に就任した池田潤一郎です。

武藤前社長の指揮のもとでスタートを切った中期経営計画

「STEER FOR 2020」の戦略を引き継ぎ、着実に実行していくとともに、

商船三井を「真のグローバル企業」へと進化させていくことが

社長としての私の使命です。

「STEER FOR 2020」2年目の課題と抱負



「STEER FOR 2020」2年目に臨んでの課題及び戦略についてお聞かせください。

中長期的重点課題としてグローバル化の進展、そして喫緊の課題としてコンテナ船事業の再建です。

「STEER FOR 2020」については、初年度、武藤前社長の指揮のもとで着実な進捗がありました。「事業ポートフォリオの変革」と「事業モデルの変革」については既に大きな成果が出ており、この流れを推し進めていきます。一方、「事業領域の変革」については更に加速していく必要があると考えており、社長として営業部門の背中を押し、あるいは自ら牽引するという役目を果たしたいと思います。

私は、3つの変革を更に進めるにあたって鍵となるのは商船三井のグローバル化だと考えています。世界中に航路網を展開する当社がグローバル化を掲げることを意外に思われるかもしれませんが、グローバル化には様々な局面があります。第1フェーズとしての「顧客のグローバル化」は既に相当進んでいますし、そのための海外拠点の整備も部門ごとには済んでいると言って良いでしょう。

一方、今後深化させていかなければならないのは、第2フェーズとしての「人材のグローバル化」です。例えば、今後海外での拡大を目指すLNG船・

海洋事業等のエネルギー関連分野では、欧米の資源メジャーに勤めていたようなエキスパートを採用することも必要です。こうした人材の採用は他の分野を含め既に進めてはいますが、更に強化する必要があり、また経験と実績に基づき採用した人たちをどのように処遇し、動機付けしていくかという人事政策も大きな課題です。

同時に、第3フェーズのグローバル化として、世界における商船三井のブランド力の向上にも力を注ぎます。個々の事業では顧客に高く評価されていても、当社が、多種多様な船舶を運航し、様々な物流ニーズに応えることができる世界最大級の総合海運企業であることは、必ずしもグローバルに認知されているとはいえません。総合海運企業としての当社の認知度を上げることにより、世界各地の荷主が、物流については先ず当社に相談しようと思っていただけるようにしたいと思います。

一方、喫緊の課題としては、コンテナ船事業の再建があることは言うまでもありません。既に、南北航路の合理化等、当社固有の構造的問題について対策を実行しつつあります。私はこれを確実に遂行し、黒字化を達成するために全力を尽くします。



コンテナ船事業の中長期的戦略をお聞かせください。

上位1/3のコスト競争力、そしてコンテナターミナル事業とのシナジーを追求します。

コンテナ船事業において鍵となるのは、コスト競争力の強化と効率的な収益獲得です。

コスト競争力においては、主要コンテナ船社の上位3分の1に入っていれば市況の上下を乗り越えて存続していけると考え、従来からその強化に取り組んできました。2013～14年度は下位に落ちてしまいましたが、以前はそれに近いポジションを保っていましたので、潜在力・実力はあります。一時的悪化要因を速やかに解消した上で、構造的な問題への対策を完遂することで、早期にそのポジションを回復します。

航路別に言えば、東西航路では、アライアンスによる運営、大型船投入によるユニットコストの引き下げが引き続き有効な戦略だと言えます。現在は他社から傭船した14,000TEU型で繋いでいますが、この間を利用して最も効率的な船型を見極めた結果、スエズ運河を通行可能な最大船型である20,000TEU型を、競争力のある船価で発注することができました。一方、東西航路から徐々に中型船が転配されていく南北航路、アジア域内航路については、引き続き不安定な市場環境が予想され

ます。固定船腹を減らし、マーケットから短期調達した船腹を使って航路運営していく体制に変えていく必要があります。その意味で、当社において中小型船の処分が遅れたのは事実であり、今これを加速しているところです。

効率的な収益獲得という点では、イールドマネジメントの徹底と営業力の強化に取り組めます。

このようにしてコンテナ輸送におけるプレゼンスを維持しながら、これを「事業領域の変革」の一環であるコンテナターミナル事業と組み合わせるといのが、当社が目指すビジネスモデルです。コンテナターミナルは比較的安定した収益が見込める事業であるとともに、取扱い量がある水準を超えると急激に利益率が高まる典型的な装置産業でもあります。ロサンゼルス港の自動化ターミナルのような競争力が高いターミナルを運営し、自らが加盟するアライアンスの運航船をこれに誘致することにより、安定的で高い水準の利益を確保することが可能なのです。このビジネスモデルを北米以外にも拡大すべく、2014年1月に戦略的提携で合意したカナダの大手ファンドBrookfield社と、新たな投資機会を探っています。



収益機会の追求とリスクの制御



海運市況はドライバルク船やコンテナ船で「STEER FOR 2020」の想定を下回っています。このような市況変動の影響をどう制御していくお考えですか。

トータルリスクコントロールを強化していきます。

需給環境・海運市況を大局観を持って正しく見通すように努めることは、海運企業の経営の基本です。しかしより重要なのは、たとえそれが外れたとしても影響はこの程度であるというリスクの総量を会社として認識し、その上で取れるリスク、取るに値するリスクを取っていくということです。当社はこれをトータルリスクコントロー

ルと呼び、「STEER FOR 2020」でもその考え方に基づいて、市況エクスポージャーの縮減を進めています。ただ、一度作ったポジションは一朝一夕には解消できません。「STEER FOR 2020」を策定する過程でも、社外役員から、「定量的な把握が不足していたのでは」という指摘がありました。そうした反省も踏まえ、現在、トータルリスクコントロールの再強化に取り組んでいます。



LNG船・海洋事業については、原油価格低下の影響や地政学的リスクを懸念する声もありますが、当社への影響をどのようにお考えでしょうか。

常にチャンスとリスクを評価して取り組んでいます。新規プロジェクトに多少の遅れはあるかもしれませんが、計画の達成には大きな影響はないと考えています。

確かに原油価格の低下が一部のシェールガス油田の採算を悪化させ、開発にブレーキをかけているという実態はあると思います。しかし当社はシェールガスの上流プロジェクトに参加してはおりません。最終投資判断がなされたプロジェクトにつき、長期にLNG船を傭船していただく契約を信用力の高い顧客と結んだ上で、造船所への発注を行っています。海運会社としての当社が取れるリスクを峻別しているのです。他のLNG船・海洋事業の案件も同様です。逆に言えば、海運会社

としての当社の知見・技術力を持ってリスクを制御できると判断すれば、挑戦的なものであっても取り組み、収益機会を追求します。武藤会長が述べたロシアのヤマルプロジェクトはその典型です。これについては地政学的リスクを懸念する声もありますが、契約によって有効に制御されています。

今後の契約を目指しているプロジェクトも、計画に織り込んでいるものはそれ自体競争力のあるものが大半で、中には国家事業になっているものもあります。従って、これらのプロジェクトは、仮に多少の遅れはあっても着実に進んでいくであろうと考えています。



下線の用語については、p74をご参照ください。

海運業の社会的意義、商船三井の価値創造



海運業の社会的意義とは何だとお考えですか。

海を越えてモノを運ぶことで世界中の人々の生活を豊かにしていくのが海運会社の使命です。

海運業、特に外航海運業の社会的意義は何かと言えば、「モノを運ぶことで人々を幸せにする」ということではないでしょうか。精神的な豊かさというものは勿論ありますが、物質的な意味での充足感や経済生活の向上は、幸福感をより実感し易くさせるのだと思います。資源の豊かな国から資源の乏しい国へ石油や鉄を運んで経済成長を支える、あるいは地域特有の美味しい食べ物を世界中の

人々に届ける。海を越えてモノを運ぶことで、世界中の人々の生活を豊かにしていくのが海運会社の使命です。

更に言えば、輸送による単位当たりのCO₂排出量は、海運業、つまり船が一番小さいのです。船の大型化や省エネ技術の開発によって、その特長を伸ばすこともできます。ですから、海運業は世界の人々を豊かにすると同時に環境にも優しい輸送モードであり、社会になくてはならない産業だと言えます。社員にもそういう誇りを持って働いてもらいたいと思っています。



商船三井の持続的成長を支える強み、差別化要因は何でしょうか。

130年余の歴史に裏打ちされた「信用力」だと考えます。

当社をはじめとして日本の海運会社は、日本経済の発展と共に成長してきました。資源を輸入し、製品を輸出して発展してきた日本という島国で、顧客のニーズに応じて船とサービスを開発することを通じて、当社も成長してきました。輸送効率の改善や徹底した安全輸送を含め、高い水準を求める日本の顧客の信頼を得ようと努める中で培ってきた信用力が、当社の強みだと言えます。信用力は目に見えるものではありませんが、例えば顧客のニーズを探り当ててソリューションを提供する能力、その実現のために柔軟に、時にチャレンジ精神をもって取り組む姿勢、安全輸送のトラックレコード、それらを支える技術力等は、確実に当社の信用力となって、顧客あるいはビジネスパートナーの心をつかみます。それによって新たな輸送の機会を得、更に信用力に磨きをかけるという好循環によって、当社は多

様な船種をカバーする世界最大級の船隊という有形の資産とあわせ、信用力という無形の資産を築き上げてきたことができます。そして、この信用力が日本以外の顧客にも受け入れられ、海外案件の獲得にも繋がっています。

例えば、2015年1月、外国船社として初めて当社が中国の造船所で建造したLNG船の第1船が無事竣工しました。この困難なプロジェクトの船社パートナーに選ばれた理由の一つは、間違いなく当社の信用力であったと思います。そして、このプロジェクトに参加することによって、当社は中国側共有船社である中国海運の信頼を得、別の中国向けプロジェクトに参入をする機会も得ました。

130年余の歴史の中で積み上げてきた有形・無形の資産を強みとして海上輸送という社会的使命を全うし、それによってまた有形・無形の資産を積み上げていくプロセスを通じて、当社は広い意味での企業価値を向上させていると言えます。

株主価値の向上に向けて



株主価値の向上や株主還元に関する考え方についてお聞かせください。

千載一遇の商機を捉えて安定利益を積み上げることで、中長期的な株主価値の向上と株主還元の強化に努めていきます。

中長期的な株主価値向上のため、「STEER FOR 2020」の戦略に沿って、安定利益の積み上げとコスト競争力強化に向けた投資を断行していきます。

株主還元については、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%にこれを高めるとの方針に変更はありません。将来の安定収益獲得に向けた投資が先行していることにより、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年度近傍となる見込みです。しかし今は、千載一遇の商機を捉えて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。商機はわれわれを待ってはくれません。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・投資家の皆様のご理解をお願い致します。

もとより、投資の決定にあたってはROI等の基準により選別を行います。一方でキャッシュ生成力の向上に向け、コスト競争力の強化と効率運航に努めるよう、全事業部門を督励していきます。これにより「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することを目指します。あくまで利益を押し上げることによってROEを向上させる考えで

あり、現在の資金需要や財務体質に鑑みれば、自社株買いといった手段により短期的にROEを押し上げることは合理的な判断とは言えません。一方、設備投資に必要な資金は、そのほとんどが長期契約の裏付けをもっていることもあり、営業キャッシュフローで足りなければ銀行借入れによって賄うことが問題なく可能です。増資によって設備投資を賄う必要・計画はありません。

私は、経営には「たすき」を受け取ってそれを次の人に引き継ぐという視点が必要だと考えています。それぞれの任期で最大限の努力をしてゴールに近づく、いわば駅伝競走だという視点です。毎年の業績もまた重要であることは言を俟ちません。しかし変転する事業環境の中でそのみに集中すれば、中長期的に企業価値を向上させステークホルダーの期待に応えるという、目指すべきゴールを見失うことになりかねません。

私は武藤前社長から「たすき」を引き継ぎました。130余年の商船三井の歴史においては大波に翻弄される時期もあったと思いますが、先人が創意工夫と熱意によって針路を切り開いてきました。そのことに思いを馳せる時、当社の長期ビジョン「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」の中の「強くしなやか」に込められた意味が改めて痛切に実感されます。私も、受け取った「たすき」をしっかりと次の130年に繋げるため、変化を恐れず、全力で前進していきたいと考えています。

	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	¥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	917,149	1,101,459	1,300,038	1,544,109
販売費及び一般管理費	84,388	92,273	100,324	110,303
営業損益	171,795	172,993	168,073	291,285
経常損益	174,979	176,502	182,488	302,219
税金等調整前当期純損益	155,057	188,290	197,854	318,202
当期純損益	98,261	113,732	120,940	190,321
フリー・キャッシュ・フロー(a+b)	80,230	8,838	20,369	23,291
営業活動によるキャッシュ・フロー(a)	167,897	163,914	156,418	283,359
投資活動によるキャッシュ・フロー(b)	(87,667)	(155,076)	(136,049)	(260,068)
減価償却費	52,969	65,700	68,581	74,481

連結貸借対照表項目:

総資産	1,232,252	1,470,824	1,639,940	1,900,551
有形固定資産	665,320	769,902	847,660	1,047,825
有利子負債	514,131	571,429	569,417	601,174
純資産	298,258	424,461	620,989	751,652
自己資本	298,258	424,461	550,764	679,315

普通株式1株当たりの金額:

当期純損益	¥81.99	¥94.98	¥101.20	¥159.14
純資産	248.40	354.01	459.55	567.74
配当金	16.00	18.00	20.00	31.00

経営指標:

ギアリングレシオ(%)	173	135	104	88
ネットギアリングレシオ(%)	157	120	94	79
自己資本比率(%)	24.2	28.9	33.6	35.8
ROA(%) ^(*)	15.7	13.1	11.7	17.1
ROE(%)	37.8	31.5	24.8	30.9
配当性向(%)	19.5	19.0	19.8	19.5
商船三井グループ従業員数(人)	7,385	8,351	8,621	9,626

(*) 経常損益 ÷ 期初期末平均総資産

STEER FOR
2020

RISE 2013

GEAR UP! MOL

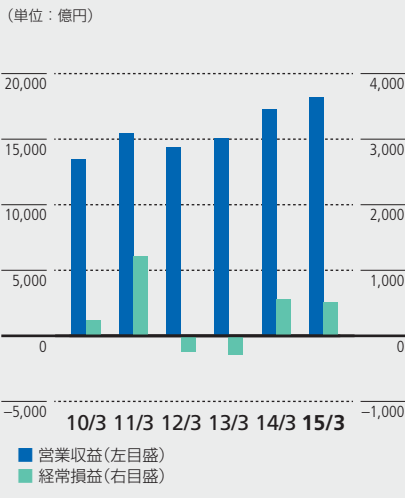
MOL ADVANCE

単位:百万円

2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
¥1,865,802	¥1,347,965	¥1,543,661	¥1,435,221	¥1,509,194	¥1,729,452	¥1,817,070
1,564,486	1,228,479	1,328,960	1,368,795	1,432,014	1,587,902	1,683,795
104,105	98,547	91,300	90,886	92,946	100,458	116,025
197,211	20,939	123,401	(24,460)	(15,766)	41,092	17,250
204,511	24,235	121,622	(24,320)	(28,568)	54,986	51,330
197,732	27,776	95,367	(33,516)	(137,939)	71,710	58,332
126,988	12,722	58,277	(26,009)	(178,847)	57,394	42,356
(71,038)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)
118,984	93,428	181,755	5,014	78,956	94,256	92,495
(190,022)	(133,484)	(134,785)	(134,313)	(104,241)	(119,871)	(159,151)
78,156	88,366	77,446	85,624	94,685	83,984	87,804
1,807,080	1,861,312	1,868,741	1,946,162	2,164,611	2,364,695	2,624,050
1,106,746	1,209,176	1,257,823	1,293,803	1,303,967	1,379,245	1,498,028
702,617	775,114	724,259	869,619	1,046,865	1,094,081	1,183,401
695,022	735,702	740,247	717,909	619,493	783,549	892,435
623,714	659,507	660,795	637,422	535,423	679,160	782,557
						単位:円
¥106.13	¥10.63	¥48.75	(¥21.76)	(¥149.57)	¥47.99	¥ 35.42
521.23	551.70	552.83	533.27	447.76	567.90	654.26
31.00	3.00	10.00	5.00	-	5.00	7.00
113	118	110	136	196	161	151
99	105	100	123	158	135	135
34.5	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8
11.0	1.3	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1
19.5	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8
29.2	28.2	20.5	-	-	10.4	19.8
10,012	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508

主要指標

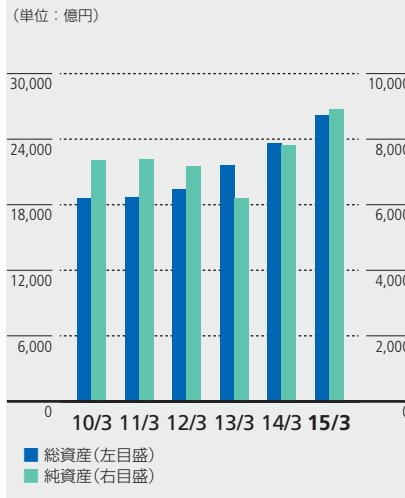
営業収益／経常損益



2014年度
営業収益 **1兆8,170億円**
経常損益 **513億円**

円安・燃料油安・油送船市況上昇の追い風があったものの、コンテナ船運賃下落、自動車船における生産地移転、ドライバルク船市況低迷等の影響を受け、経常損益は前期比36億円減となりました。

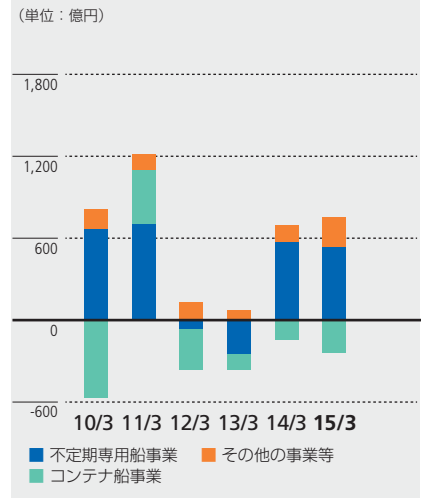
総資産／純資産



2014年度末
総資産 **2兆6,240億円**
純資産 **8,924億円**

総資産は船隊整備に伴う船舶及び長期貸付金増で前期末比2,593億円増加しました。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1,088億円増加しました。

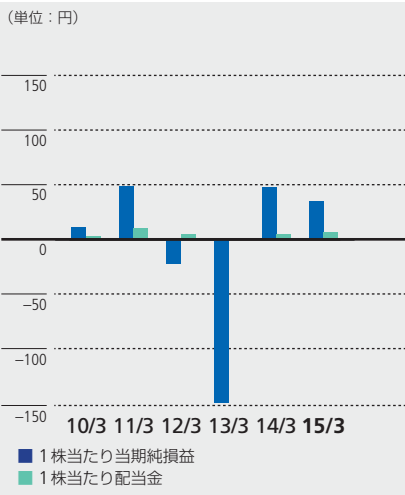
セグメント別経常損益



2014年度
不定期専用船事業 **541億円**
コンテナ船事業 **▲241億円**
その他の事業等 **213億円**

不定期専用船事業は、油送船部門は大幅増益となりましたが、ドライバルク船・自動車船部門等が減益となりました。コンテナ船事業は、運賃の下落や消費率の低下等により、損失が拡大しました。

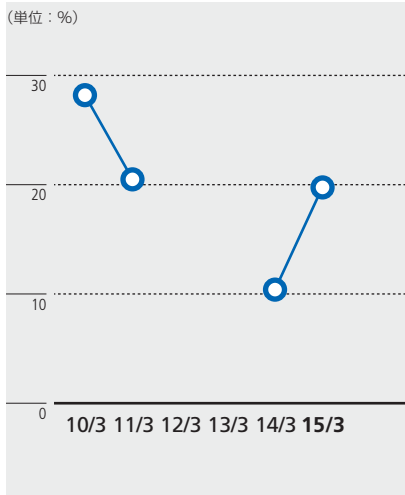
1株当たり当期純損益／配当金



2014年度
1株当たり当期純損益 **35.42円**
1株当たり配当金 **7円**

当期純損益は、関係会社株式売却等により大きな特別利益を計上した前期に比べ150億円減となりました。年間配当は、前期比2円増配の1株当たり7円(中間配当3円を含む)を実施しました。

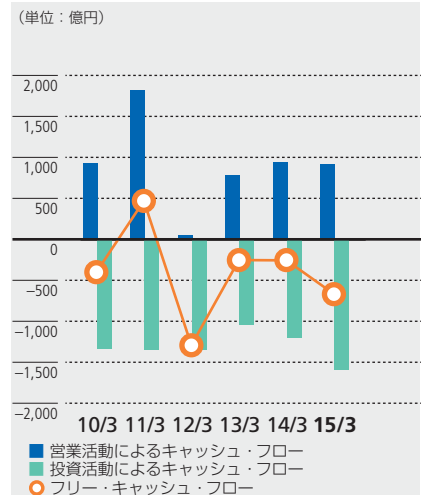
配当性向



2014年度
配当性向 **19.8%**

配当性向は、年間配当金を2円増配したことにより、前期の10%から当面の目安である20%に改善しました。中長期的課題として30%への引き上げを目指します。

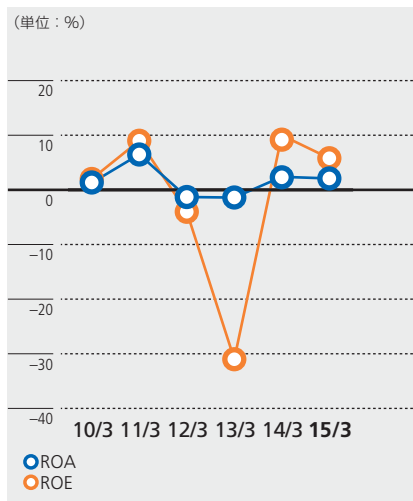
キャッシュ・フロー



2014年度
営業活動による
キャッシュ・フロー **924億円**
投資活動による
キャッシュ・フロー **▲1,591億円**

営業活動で得られた資金は前期比17億円減の924億円となった一方、投資活動で支出された資金は積極的な設備投資の継続により前期比392億円増の1,591億円となり、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。

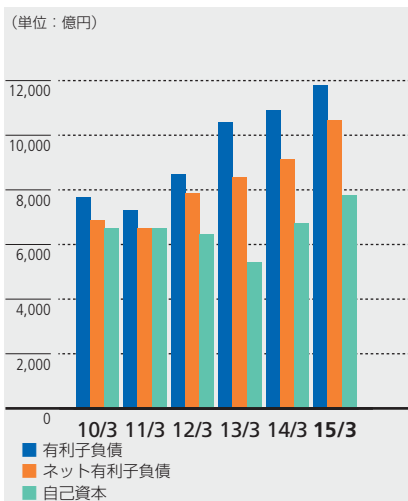
ROA / ROE



2014年度
ROA **2.1%**
ROE **5.8%**

経常損益・当期純損益が市況連動損益の悪化と特別利益の減により低下したこと、将来の安定利益に向けた先行投資により総資産が増加したこと等から、ROA、ROEともに前期比で低下しました。

有利子負債 / ネット有利子負債 / 自己資本

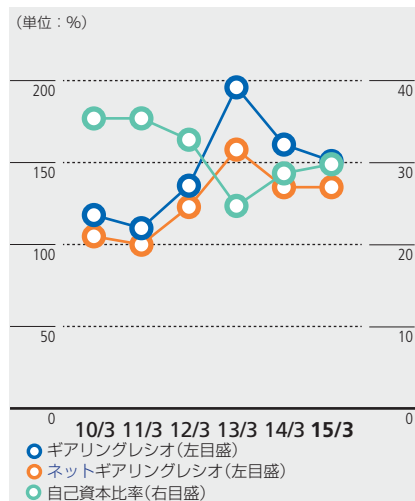


2014年度末
有利子負債 **1兆1,834億円**
ネット有利子負債(*) **1兆546億円**
自己資本(**) **7,825億円**

(*)有利子負債－現金及び現金同等物
(**)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、銀行借入等で資金調達を進めたことから、有利子負債は前期末比893億円増の1兆1,834億円となりました。

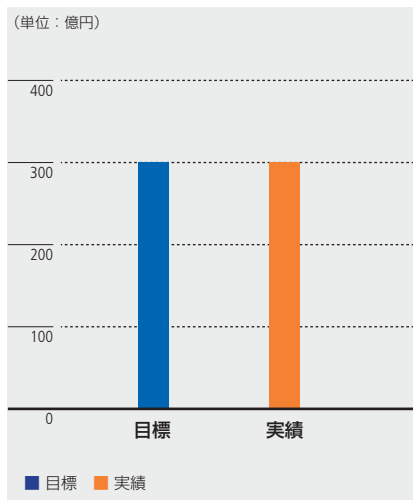
ギアリングレシオ / ネットギアリングレシオ / 自己資本比率



2014年度末
ギアリングレシオ **151%**
ネットギアリングレシオ **135%**
自己資本比率 **29.8%**

前期末比で有利子負債は893億円増、総資産は2,593億円増、自己資本は1,033億円増となりました。その結果、ギアリングレシオは10ポイント改善し、自己資本比率は1ポイント改善しました。

コスト競争力強化



2014年度
コスト削減目標 **300億円**
コスト削減実績 **300億円**

減速航海の深度化による一層の燃料費削減や配船効率改善、大型コンテナ船竣工などにより、2014年度期初目標300億円のコスト競争力強化を達成しました。

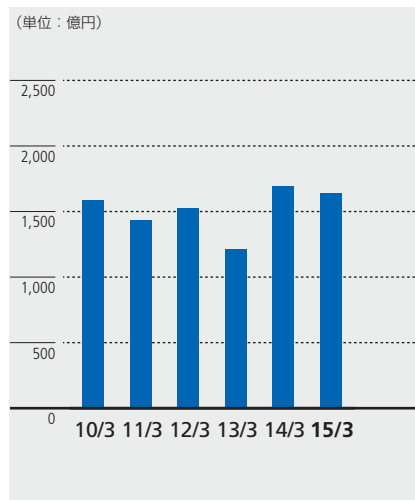
格付(2015年6月現在)

	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
	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	A-
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) **A**
格付投資情報センター (R&I) **BBB+**
Moody's **Ba1**

当面設備投資が膨らむものの、この裏には強固な長期契約があり、将来のキャッシュフロー創出が約束されている投資であること等を格付機関に対し丁寧に説明し、格付の改善を目指していきます。

設備投資額



2014年度
設備投資額 **1,642億円**

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



田邊 昌宏
専務執行役員

Q.1 2014年度業績の評価について お聞かせください。

特に下期において、円安、燃料油価格の下落が進み、当社にとって大きな追い風となりましたが、通期決算実績数値においては、遺憾ながらこの恩恵を十分に活かしきれたとは言えず、連結経常利益は513億円と、前期比7%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ました。一方、油送船市況は秋口まで低調でしたが、その後は冬季需要に加え、原油価格下落やそれに伴う備蓄需要などにより高い水準で推移しました。全体としては、ドライバルク船・油送船・LNG船の中長期契約による安定利益に支えられ、前期では若干減益ながら541億円の経常利益を確保しました。

コンテナ船事業は、期初想定では黒字化を目指したものの、経常損益は241億円の赤字と大きく下振れし、他社業績と比較しても劣後する結果となりました。これには一時的要因、構造的要因の両方があります。一時的要因を速やかに解消すると同時に、構造的要因についての対策を実行しつつあるところです。

Q.2 LNG船・海洋事業への先行投資により 有利子負債が増加している点について お聞かせください。

「STEER FOR 2020」に掲げた3つの変革の一つである「事業ポートフォリオの変革」の計画に従って、主としてLNG船・海

洋事業等の、将来において長期安定収益を生む分野で新造投資を積極的に行っています。長期輸送契約を獲得した上で船舶建造を発注するわけですが、これら船舶が実際に竣工して収益に貢献するまでには3年程度のギャップがあることもあり、投資のリターンとしての営業キャッシュフローが大きく伸びてくるのは少し先、2017年度以降となります。従い、2014～16年度合計での投資キャッシュフローは営業キャッシュフローを上回る予定です。2013年度末に1兆940億円だった有利子負債も2014年度末には1兆1,834億円と、893億円増加しました。

2015年単年度は、建造期間中の造船所宛支払いの端境期にあたり、投資キャッシュフローは営業キャッシュフロー内に収まる見込みですが、LNG船・海洋事業等への投資は今後も継続していきます。有利子負債の増加をなるべく抑えられるよう、案件によってはパートナーを招聘したり、船舶を保有せず備船とするなどのオフバランス化の施策を取っていく所存ですが、先にも述べた通り、これは将来の安定収益の為の先行投資であり、中長期的に株主価値の向上に繋がるものと考えておりますので、ご理解をお願いいたします。

Q.3 格付けに対する考えを聞かせて下さい。

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、ここでも、有利子負債の増加に対する懸念を格付機関に指摘されることがあります。まずは利益計画を確実に達成していくこと

で、当社の成長戦略、それに伴う財務体質改善に向けての確固たる道筋を示すことが必要だと考えますが、同時に強調したいのは、この有利子負債増加の裏には、信用力の高い顧客との強固な長期輸送契約がある、ということです。将来のキャッシュフロー創出が約束されている投資であり、市況の波に晒され損益の安定しないスポット運航船への投資と性質が大きく異なる、ということを丁寧に説明しているところです。

Q.4 資金調達についてはどのような方針を取っていますか。

当面、投資が営業キャッシュフローを上回ることもあります。これについては銀行借入れを主とした調達で問題なく賄えると考えています。長期契約の裏付けがあるLNG船・海洋事業分野での投資のための調達となりますので、案件によってはプロジェクト・ファイナンスの組成等により、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。

Q.5 為替、燃料油価格の変動が業績に与える影響(感応度)についてはどうですか。

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。2015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118円に対し、1円/ドルの変動ごとに年間18億円(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380ドルに対し、1ドルの変動で年間1.9億円の影響(価格低下

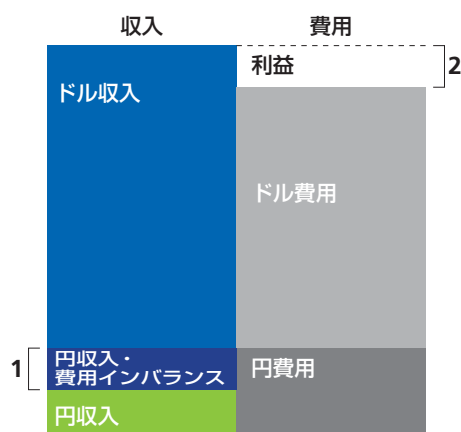
で損益改善)と期初に試算していますが、これは今後の燃料油価格ヘッジ(固定化)の状況により小さくなる可能性があります。2014年度は期初に一定部分実行済みであったヘッジに対して、その後燃料油価格が大きく低下したことにより、結果として約130億円のヘッジ損を計上しました。このうちの大部分はコンテナ船事業に関わるもので、これが同事業において他社に対して劣化した要因の一つでもありました。ただ、2014年度は損失となったものの、今後も燃料油価格の変動影響をコントロールするため、機動的にヘッジを行っていく考えです。ヘッジの進捗により、燃料油価格変動の影響度も小さくなっていくことになります。

Q.6 2015年度業績見通しについて教えてください。

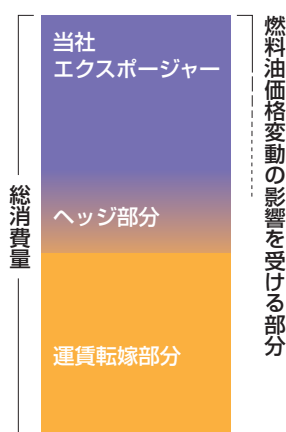
連結経常利益600億円(前期比+17%)、当期純利益430億円(+2%)を見込んでいます。為替・燃料油価格については前述した118円/ドル、380ドル/トン前提としています。

不定期専用船事業ではドライバルク船市況の低迷を織り込み、前期から減益を余儀なくされる一方、コンテナ船事業については黒字復帰を目指す計画です。特にコンテナ船事業については前期比291億円の改善となりますが、燃料油価格ヘッジ損を含む2014年度の一時的要因が解消し、当社固有の構造的要因については現在取っている対策の実効を上げることで、達成可能な目標であると考えています。

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



燃料油価格変動影響(イメージ図)

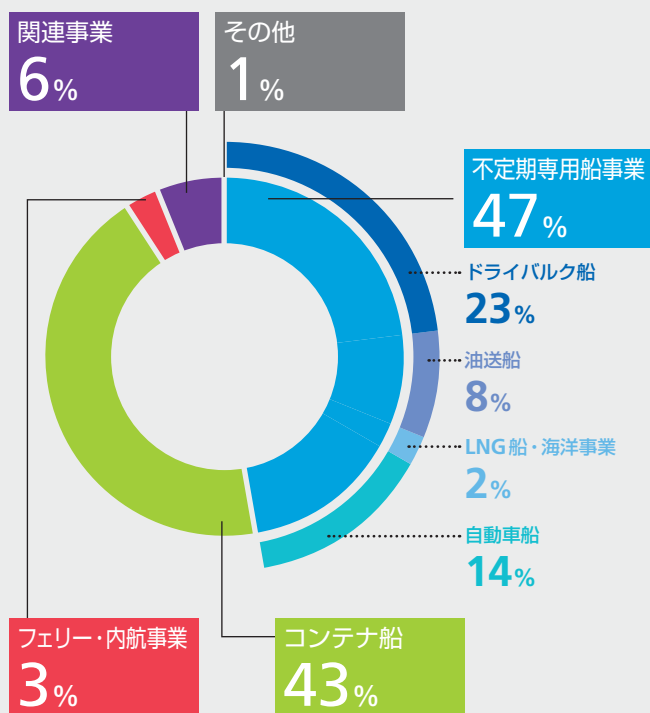


セグメント別連結経常損益 (億円)

	2014年度 実績	2015年度 見通し(*)
不定期専用船事業	541	380
コンテナ船事業	△241	50
フェリー・内航事業	44	60
関連事業	109	100
その他	41	30
調整(消去・全社)	18	△20
合計	513	600
為替	¥108.34/\$	¥118.00/\$
燃料油価格	\$529/MT	\$380/MT

(*)2015年4月30日時点

セグメント別売上高構成比
2014年度実績



船隊表

	2015年3月末時点		2014年3月末時点	
	隻数	千DWT	隻数	千DWT
ドライバルク船	411	36,217	403	35,760
油送船	176	16,644	180	16,874
LNG船	67	5,233	67	5,182
海洋事業 (FPSO)	2	—	1	—
自動車船	127	2,105	125	2,033
コンテナ船	118	7,401	119	7,091
フェリー・内航船	43	171	40	160
客船	1	5	1	5
その他	2	13	2	13
合計	947	67,789	938	67,117

(注) 短期傭船、JV保有船を含む

下線の用語については、p74をご参照ください。

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。

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。

フェリー・内航事業

旅客・乗用車・貨物車（トラック等）を一緒に運び、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。

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、不動産業、曳船業、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。

商船三井の強みと戦略

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

【強み】 顧客ニーズに合致した多様な船隊と豊富な輸送実績

【戦略】 大型船・専用船により安定収益を拡大し、中小型船は市況エクスポージャーを縮減する

油送船

【強み】 長年の安全運航の実績と顧客からの信頼

【戦略】 原油船・石油製品船・ケミカル船など広い分野でプール運航等を活用しプレゼンスを強化する

LNG船・海洋事業

【強み】 群を抜く輸送実績と安全運航のノウハウ、世界に広がる顧客基盤

【戦略】 技術・船舶管理・営業が一体となり、技術的に困難な案件にも挑戦する

自動車船

【強み】 顧客の高い輸送品質基準をクリアした全世界規模のサービス

【戦略】 標準船型で揃えた汎用性の高い船隊で、多様化する荷動きに柔軟に対応する



【強み】 世界をカバーする航路網、高定時発着率をはじめとする高い輸送品質

【戦略】 アライアンスの主導、大型船の投入、不断のコスト合理化により幅広い航路網を維持しつつコスト競争力を強化する
ターミナル事業等の拡大により安定的な収益基盤を築く



【強み】 国内最大規模のフェリー航路網とMOLグループが持つ強固な顧客基盤

【戦略】 船隊の競争力を強化しつつ、日本経済の回復とモーダルシフトにより拡大する国内輸送需要を取り込む



【強み】 海運業で培った経営ノウハウや顧客基盤

【戦略】 MOLグループのネットワークを活かし、需要の伸びる東南アジアをはじめグローバルに事業を展開する

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)

当期の概況

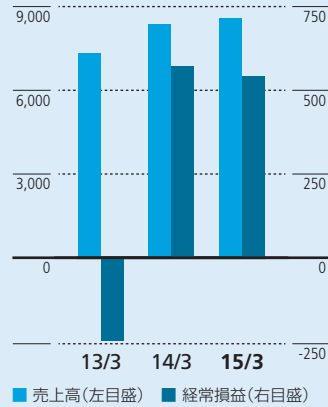
ドライバルク船 鉄鋼原料・電力炭・木材チップ等の長期契約による安定利益を確保し、高い利益水準を維持したものの、ブラジル出し鉄鉱石の伸び悩みや中国の石炭輸入量の減少により市況が低迷し、前期比で減益となりました。

油送船 原油船やプロダクト船、LPG船において市況が総じて好調に推移したことに加え、プール運航による運航効率改善等にも継続して努めた結果、前期比で大幅に損益改善し、黒字化を達成しました。

LNG船・海洋事業 長期契約による利益を積み上げたものの、入渠による稼働率の悪化や船員訓練費用等の発生により、前期比では減益となりました。海洋事業では2基目のFPSOが稼働を開始しました。

自動車船 自動車メーカーの海外への生産移管は、円安基調にあっても大きな変化はなく、日本出し完成車輸送は減少しました。新サービス構築により三國間・輸入貨物の積取りを強化しましたが、前期比では減益となりました。

業績 (単位: 億円)



2014年度

売上高

8,572 億円

前期比2%増

経常損益

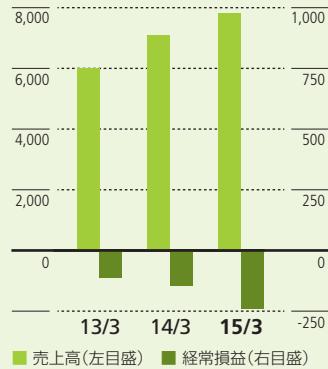
541 億円

前期比5%減

コンテナ船事業

アジア発欧州・南米東岸向けでは運賃値上げが定着しなかった一方、北米向け運賃上昇は当社の高い年間契約比率により十分には享受できませんでした。また、欧米発アジア向け荷動きが低迷し、アジア域内航路も港湾混雑の影響で積取りが減少しました。

当社は、アライアンス拡大、大型船竣工・中型船処分、南北航路合理化等でコスト競争力の強化に努めましたが、燃料油価格のヘッジ損が発生したこともあり、前期比で赤字幅が拡大しました。



2014年度

売上高

7,870 億円

前期比10%増

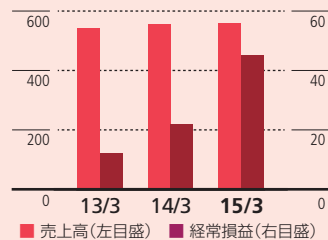
経常損益

△241 億円

前期比—

フェリー・内航事業

トラックドライバーの不足等によりモーダルシフトが加速し、荷動きが増えました。また、鋼材等の主力貨物も底堅い荷動きをする中、船隊を増強しました。その結果、前期比で大幅な増益となりました。



2014年度

売上高

560 億円

前期比1%増

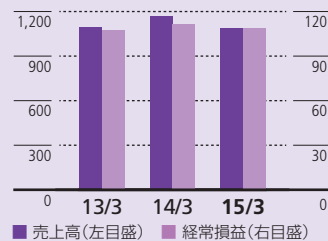
経常損益

44 億円

前期比100%増

関連事業

不動産事業の中核であるダイビル(株)は安定的な収益を維持しました。客船、曳船や商社等の業績も総じて堅調に推移し、ほぼ前期比並みの安定的な利益を計上しました。



2014年度

売上高

1,083 億円

前期比7%減

経常損益

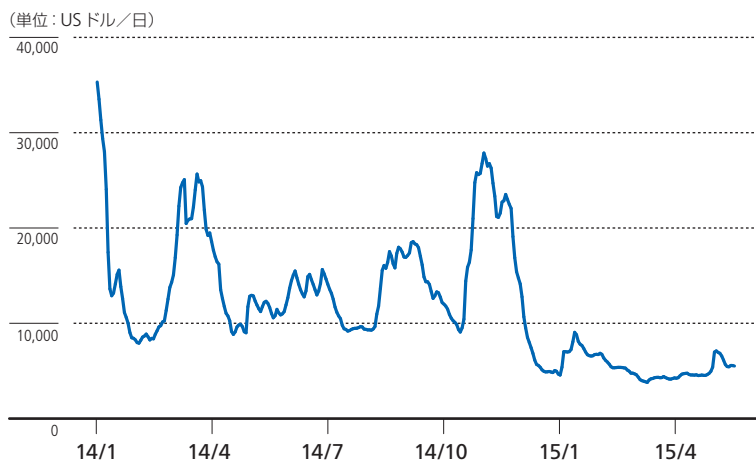
109 億円

前期比2%減

事業環境

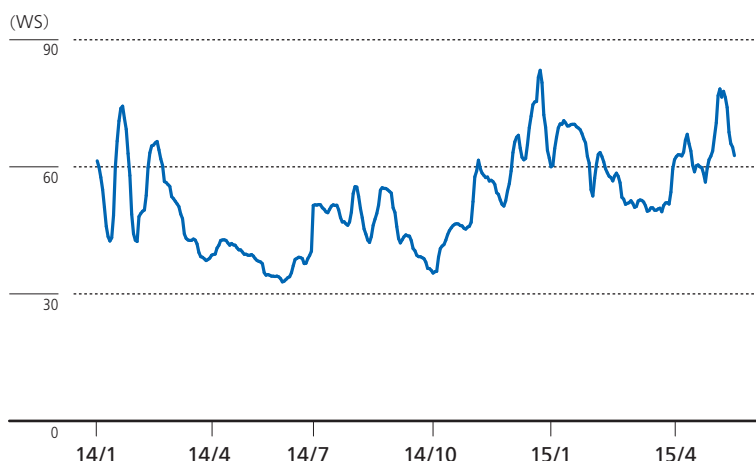
当期のトピック

ドライバルク船市況(ケープサイズ傭船料/航路平均)



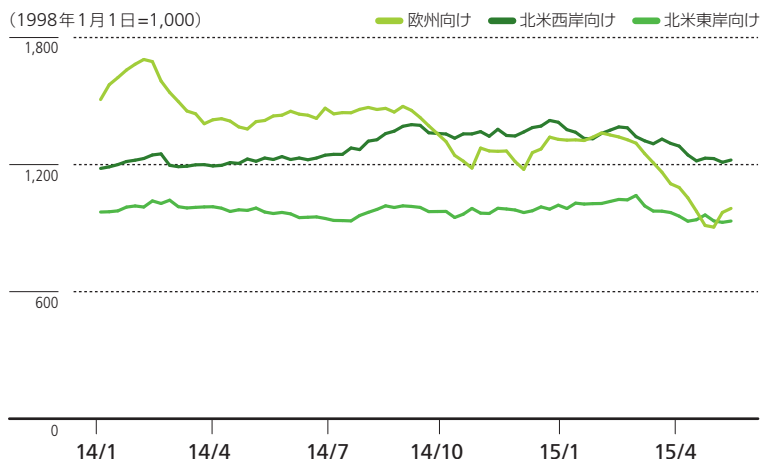
出所: Tramp Data Service等を基に商船三井作成

VLCC市況(ワールドスケール)(アラビア湾→日本)



出所: 商船三井調べ
(註)2014年のWSは、2015年の基準運賃に基づき、再計算した数値です。

コンテナ船市況(CCFI)



出所: 上海航運交易所

ドライバルク船

- 国内電力会社向け石炭輸送長期契約船3隻が竣工

油送船

- Viken社(ノルウェー)と合併会社を設立しシャトルタンカー事業へ進出
- Synergy Group社(インド)と合併で船舶管理・船員訓練事業を開始
- MR型プロダクト船、大型LPG船でプール運航を開始

LNG船・海洋事業

- LNG船で10隻、FPSOで1基、新規長期契約を獲得
- 中国建造LNG船プロジェクトの第1船が竣工
- 世界初の大型エタン専用船によるインド向け液化エタン長期海上輸送契約を締結(6隻)

自動車船

- メキシコ出しNAFTA域内輸送サービスを開始

- G6アライアンス、アジア/北米西岸及び大西洋航路にサービスを拡大
- 北米西岸で自動化ターミナル稼働開始
- 20,000TEU型コンテナ船6隻を発注

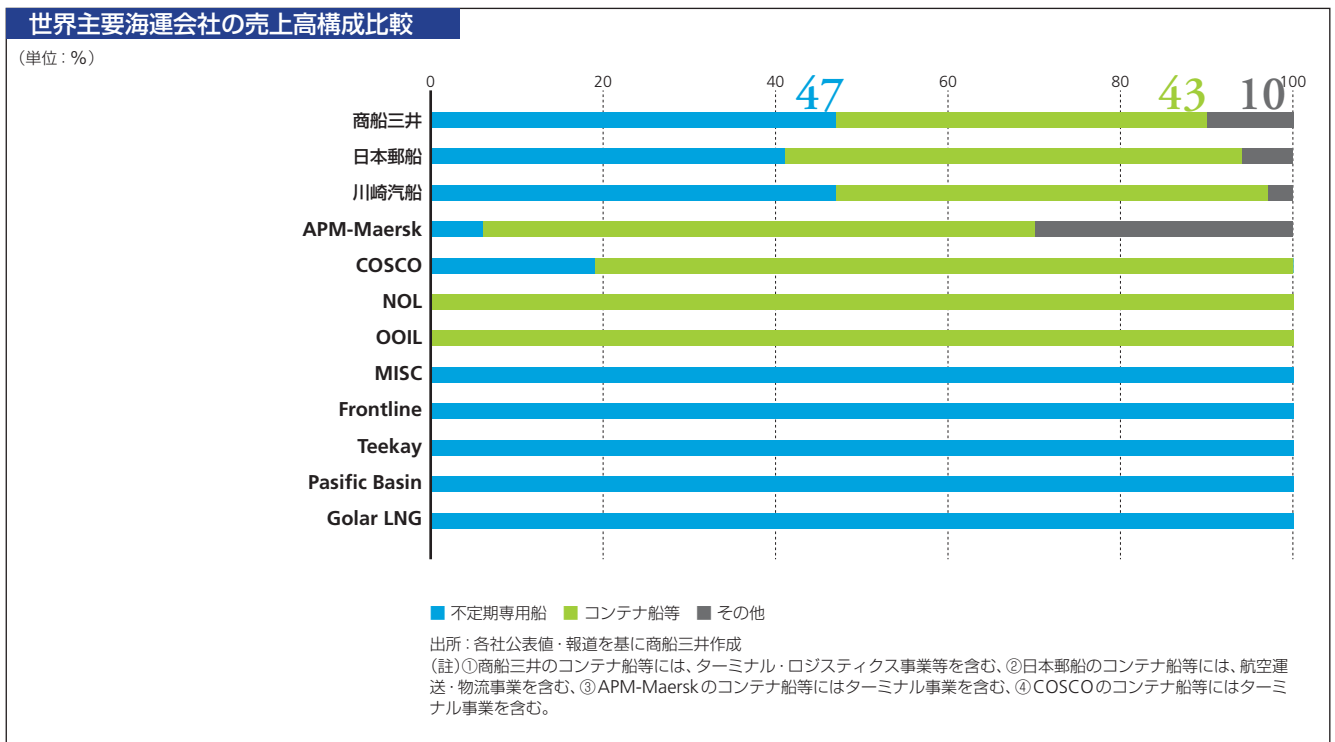
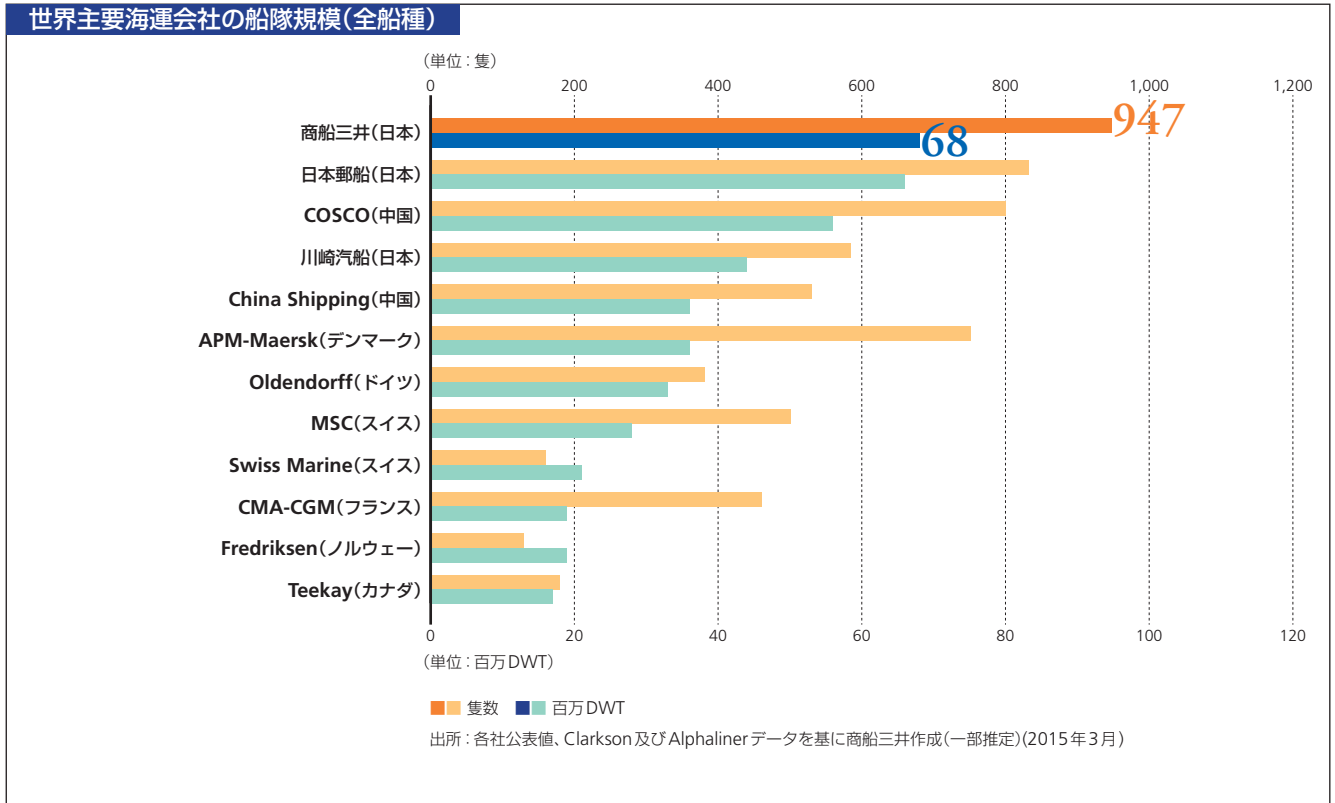
- 商船三井フェリー、北海道航路に省エネ・高速フェリー2隻投入決定
- 新造内航船3隻が竣工

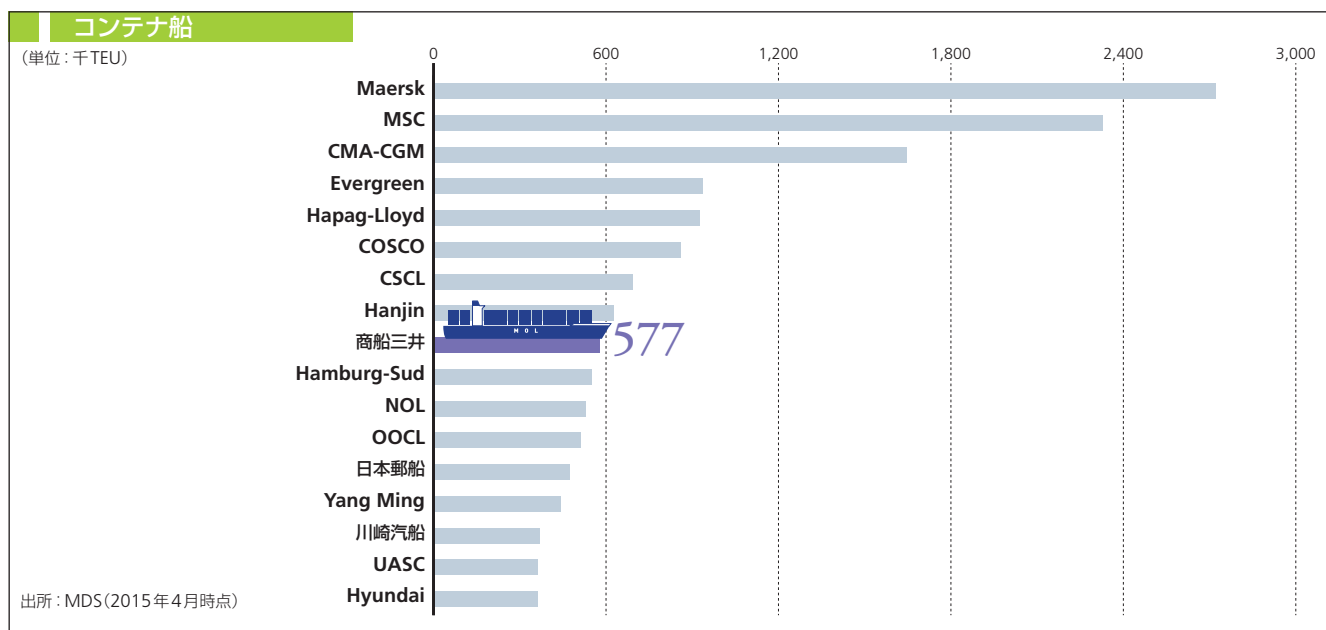
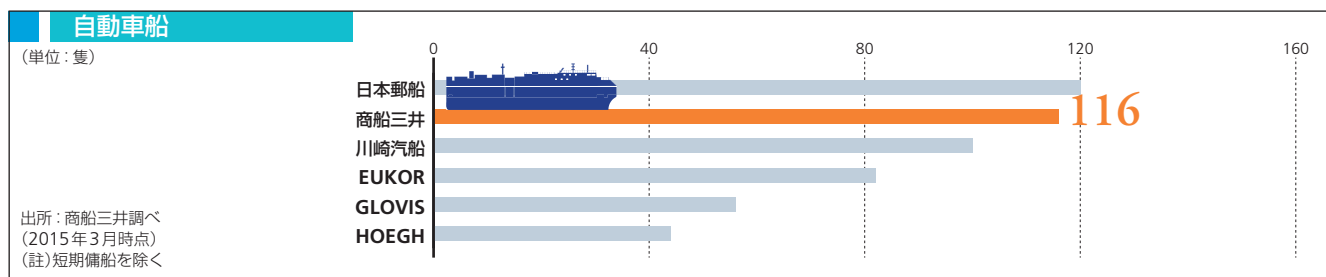
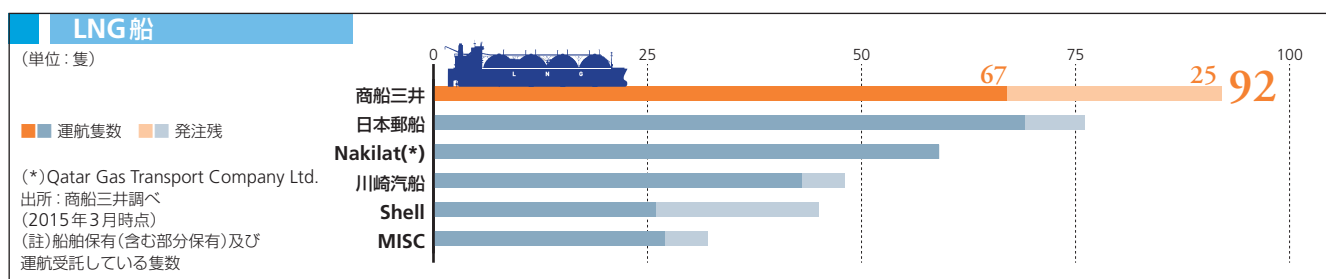
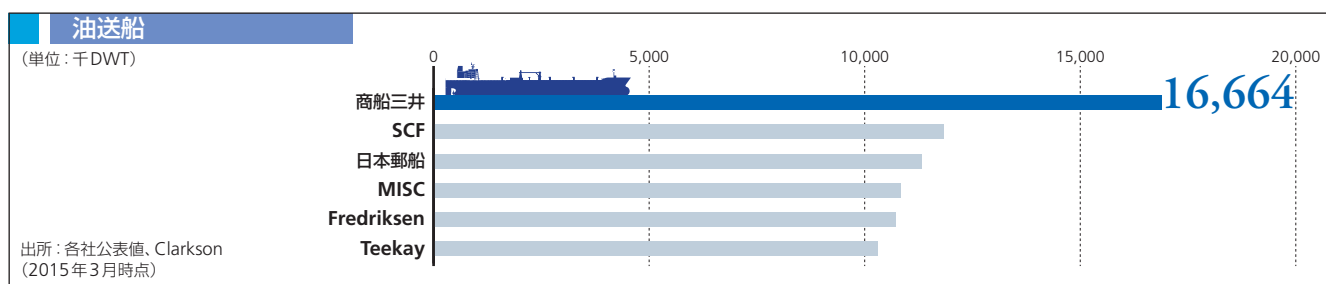
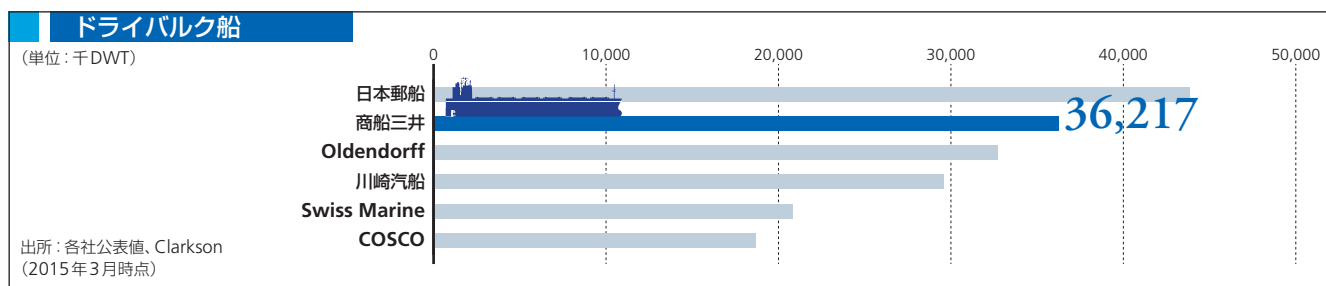
- ダイビル、ハノイにベトナムで2棟目のオフィスビルを取得
- プロペラ装着型省エネ装置PBCFの受注実績が3,000隻を達成

下線の用語については、p74をご参照ください。

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。





セグメント別事業概況



永田 健一 副社長執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」 初年度を振り返って)

2014年度の業績はドライバルク船市況の低迷を受けて前年度比では減益になったものの、総合的に見れば、そうした厳しい事業環境のもとでも、長期安定収益を核として高い利益水準を維持することができたことを評価しています。このうち鉄鋼原料を輸送する大型船については、市況低迷による損益悪化を、円安、燃料油価格の低下、及び減速運航をはじめとする運航面

での工夫で補うことによって、前年度を上回る利益を上げました。電力炭や木材チップを輸送する専用船についても、中長期契約を基盤として一定の利益を確保しました。一方、中長期契約が少ないパナマックス以下の中小型船では、2012年度に実施した事業改革により高いコスト競争力を有する当社にとっても市況低迷の影響はあまりに大きく、損失を計上しました。

2014年度のドライバルク船市況は、船腹供給の減少により改善するとの見方が期初には一般的でした。実際出だしは好調でしたがその後市況は急速に悪化し、秋口の上昇も長続きしませんでした。中国による鉄鉱石の輸入は引き続き堅調に推移し、豪州からの出荷量は過去最高を記録したものの、輸送距離の長いブラジル出しの荷動きが伸び悩んだこと、加えて中国の石炭輸入量が減少したことが影響したと見られます。また、最近では運賃先物市場が市況に与える影響も大きく、これが当初の市況回復期待から一転して悲観的となったセンチメントを増幅して、市況下押し圧力となりました。

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」 2年目に臨んでの課題および戦略)

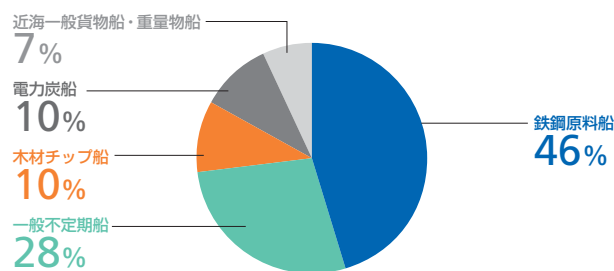
市況は2015年2月にバルチック海運指数が史上最安値を更新

不定期専用船事業 ドライバルク船部門



石炭船「HAKUTAKA」

連結売上高構成比 (2014年度)



ドライバルク船船隊表

船型	標準的な載貨重量 (DWT)	2014年3月末時点 隻数	2015年3月末時点 隻数	用途
ケープサイズ	180,000	107	104	鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	72,000	38	37	鉄鉱石、原料炭、燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	67	72	燃料炭、穀物、塩、セメント、鋼材など
スモールハンディ	28,000	56	56	鋼材、セメント、穀物、鉱石など
石炭船	93,000	40	44	燃料炭
木材チップ船	50,000	42	43	木材チップ、大豆粕など
その他 (重量物船、近海船)	12,000	53	55	鋼材、プラントなど
合計		403	411	

するなど歴史的な低水準にあり、今後はスクラップの増加等を受けて一定の回復を見込むものの、前期比で利益を押し下げる要因となります。それでも当部門全体では、安定利益の下支えにより黒字を確保する見込みです。

2015年度以降も、「STEER FOR 2020」の戦略に掲げた長期安定収益の拡大と市況エクスポージャーの縮減を進めていきます。

厳しい競争環境の中で「長期安定収益の拡大」を実現していくには、当社が顧客のサプライチェーンの一角を成す不可欠な存在となることが重要です。そのための鍵は、安心かつ安全な輸送を保障する組織基盤と、顧客ニーズを的確に捉えて対応する提案力だと言えます。船会社によっては例えば運航・海技関係業務をアウトソーシングしているところもありますが、当社では営業・運航部門と海技・船舶管理・技術部門が一体となってサービスを提供する組織・体制を整えています。総合海運企業としての規模がそれを可能としており、船舶建造に関する多様な資金調達を担う財務部門も当社の強みとして機能しています。

そのような組織・体制のもとで、顧客ニーズに即した船型の開発や荷役効率化に関する提案も可能になります。例えば最近

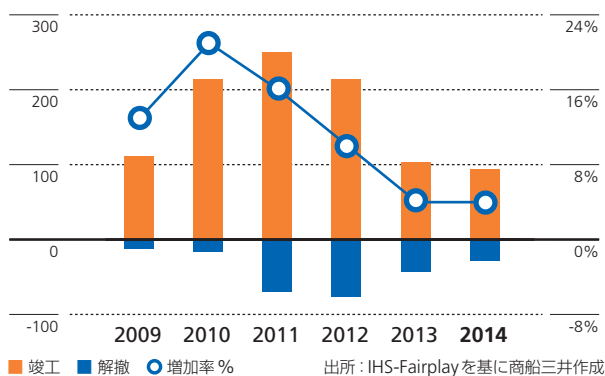
でも、水深の浅い揚げ港向けに効率良く鉄鉱石を運ぶことができる船型を開発し、長期契約を獲得しました。また、低環境負荷を輸送品質の一つと考える顧客も増えてきており、これに対応するために環境規制を先取りした新鋭船を開発し、新規・代替需要を促しています。

一方、「市況エクスポージャーの縮減」については、特にパナマックス以下の中小型船で、中長期契約を持たない船の削減を加速します。中小型船によるドライバルク輸送は、市場からのスポット備船が容易で、運ぶ貨物も多様な、柔軟性に富んだビジネス領域です。身の丈を超えた固定船腹を持たず、どのような環境下でも安定利益を毀損しない体制を維持しながら、多様な貨物の組み合わせと効率的な運航によって損益改善を図ります。当社が130年の歴史の中で培ってきた運航ノウハウを活かせば、それは可能です。

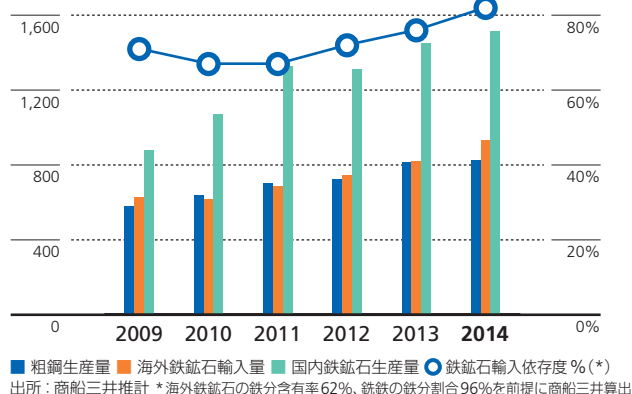
もとより船は道具であり、目指すべきはその数ではなく、革新的で顧客ニーズに合致した船を用途に応じて揃えることです。大型船を中心にサプライチェーンの一角を成す長期安定輸送と、中小型船による柔軟な輸送を組み合わせ、減速運航をはじめとする効率運航を深度化することを通じて、当部門は持続的に全社の業績に貢献していきます。

 下線の用語については、p74をご参照ください。

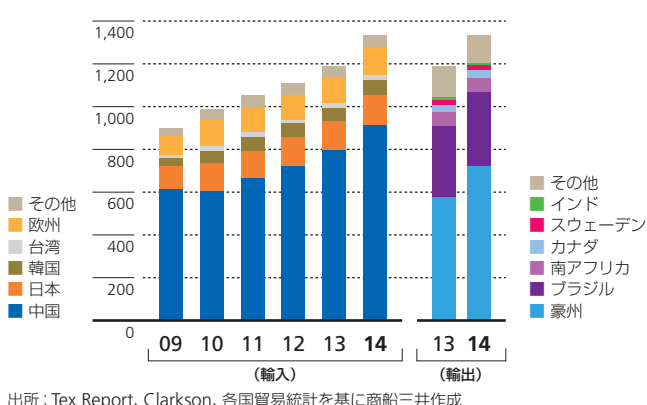
船腹供給量推移(ケーブサイズ) (単位:隻)



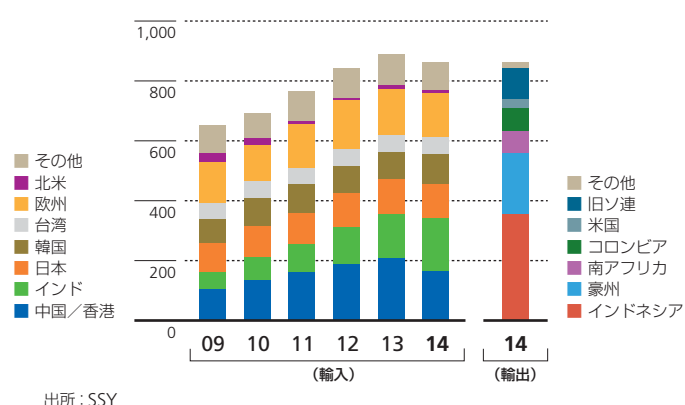
中国鉄鉱石輸入依存度 (単位:百万トン)



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)





光田 明生 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」 初年度を振り返って)

2014年度は前期比で大幅に損益が改善し、油送船部門全体としては6期ぶりの経常損益黒字化を達成すると同時に、「STEER FOR 2020」初年度の計画も大きく上回りました。当部門は原油船、プロダクト船、LPG船、メタノール船、ケミカル船と多種多様なタンカーを運航していますが、総じて市況が堅調に推移する中、減速航海による燃料費削減やプール運航による運航効

率改善に取り組んだ成果が現れたと言えるでしょう。

世界の石油需要の増加は緩やかでしたが、原油船(VLCC)やプロダクト船市況は、もともと需給バランスが改善傾向にあったことに加え、シェール革命の影響で米国の輸入が減った西アフリカ産原油のインド・中国向け長距離輸送の増加、原油価格下落に伴う備蓄需要増や製油所の稼働率上昇を受けて改善しました。LPG船市況も、米国からシェールガス由来のLPG輸出量が増え年間を通じて好市況が継続し、ケミカル船市況も堅調に推移しました。このような外部環境の好転の中でも、今期も新たにMR型プロダクトタンカーのプール会社(Clean Products Tankers Alliance)を設立するなど、損益改善への継続的な取り組みの手を緩めてはなりません。

「STEER FOR 2020」における当部門の2大ミッションである「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」においても、今期は着実に成果を挙げました。市況エクスポージャーの縮減では、単に売船や返船による船隊縮小のみならず、好市況を捉えて損益を固める等の戦略的取り組みにより、期初計画を上回る削減を行いました。

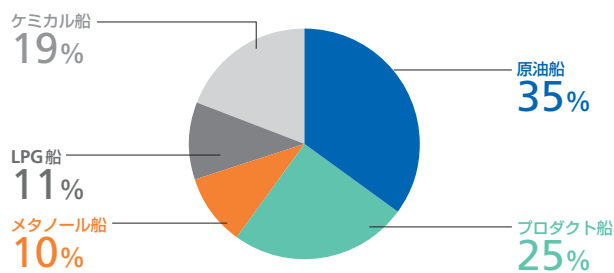
また、長期安定利益の積み上げでも成果を上げました。その代表例がViken Shipping社(ノルウェー)との合併会社設立を

不定期専用船事業 油送船部門



油送船VLCC「MITAKE」

連結売上高構成比 (2014年度)



油送船船隊表 (単位:隻)

	2014年 3月末時点	2015年 3月末時点	プール運航対象船 (2015年3月末時点)
原油船	38	42	
プロダクト船*1	59	50	LR1(7万トン型) MR型(5万トン型)
ケミカル船*2 (含メタノール船)	72	75	一般ケミカル船
LPG船	11	9	VLGC(very large gas carrier, 8万m ³ 型)
合計	180	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

通じたシャトルタンカー事業（5隻）への参画であり、当期から黒字を計上しています。中期経営計画で掲げる「事業領域の改革」としての海洋事業の拡大の一つでもあり、これを契機に他事業においてもViken社との協業を深め、安定利益の積み上げを図ります。

2015年度以降の見通し（「STEER FOR 2020」2年目に臨んでの課題および戦略）

2015年度は、市況は総じて堅調に推移すると見てはいるものの、業績見通しは若干保守的な市況前提を用いて作成し、ほぼ前期並みの利益水準を見込んでいます。

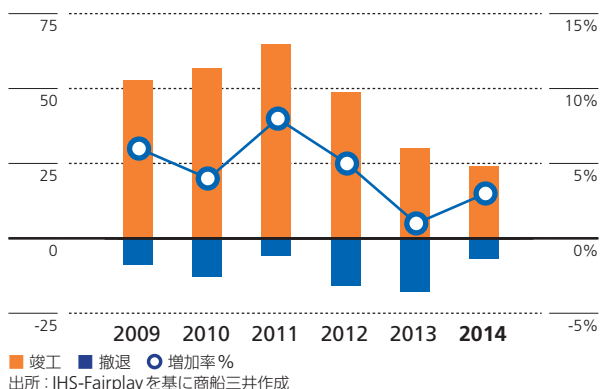
原油の海上輸送量は今後も大きくは増えない見込みですが、中国・インドの西アフリカ・南米産原油輸入量の増加に伴いトンマイルは増えていくでしょう。中長期的にみれば産油国における製油所の稼働が増えることから、プロダクト船需要も堅調に推移するでしょう。シェール革命によるLPG船、ケミカル船の需要増も期待できます。一方、供給面では一部の船種において、今後新造船の供給増が見込まれており、中期的に市況の下落圧力が高まる局面も予想されます。こうした環境を踏まえ、引き続き「市況エクスポージャーの縮減」と「長期安定利益の

積み上げ」を目指す方針に変更はありません。タイミングを捉えて市況エクスポージャーを減らしつつ、中長期契約の積み上げを目指します。同時にプール運航の拡大も行います。大型LPG船では2015年3月からプール運航を開始し、年後半からの新造船供給量増による市況調整局面に備えいち早く手を打ちました。減船を進める一方でプール運航を活用して広い海域でプレゼンスを維持しながら、プールマネージャーとして当社から人材を派遣し、営業・運航の実務を担当することで、顧客との関係を一層深めていきます。

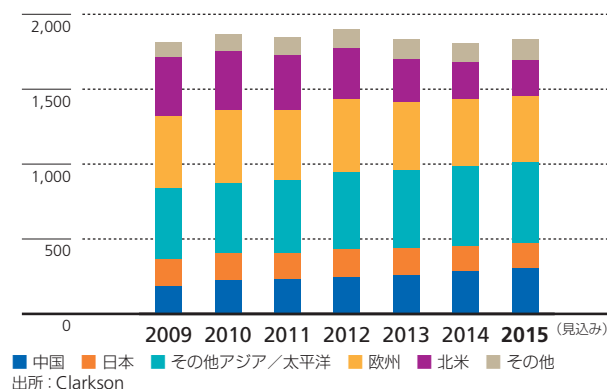
また、当社の強みである「安全運航への取り組み」で培われたノウハウを武器に、新規事業として、昨年10月にSynergy Group（インド）との合併で船舶管理・船員訓練会社を設立しました。安全運航や環境規制への対応が求められる中、他社との差別化が可能である船舶管理・船員訓練を事業化し、顧客に付加価値あるサービスを提供していくことで、当社の持続的成長にも貢献できると考えます。

 下線の用語については、p74をご参照ください。

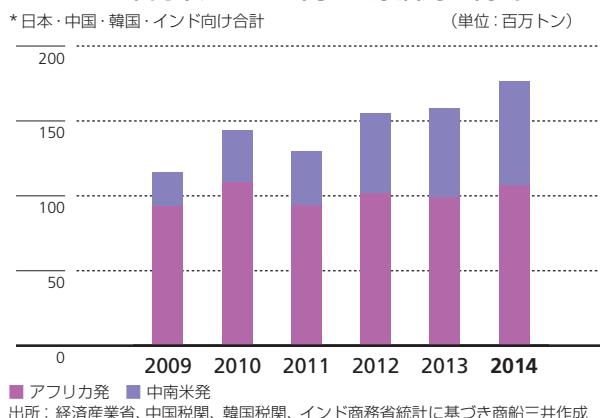
船腹供給量推移（VLCC）（単位：隻）



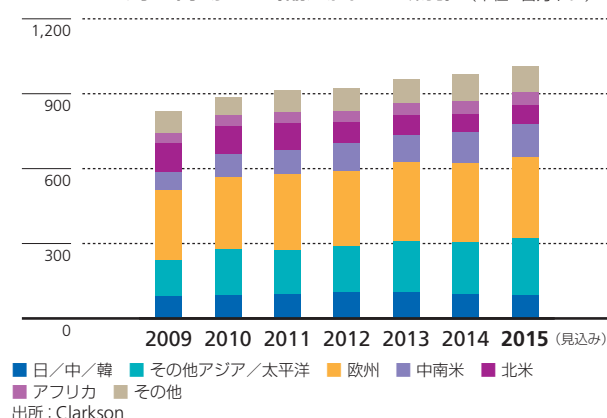
原油海上荷動き量（輸入国・地域別）（単位：百万トン）



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）





橋本 剛 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」 初年度を振り返って)

2014年度は、入渠による稼働率の低下や船員訓練費用の増加により前年度比で減益となったものの、将来に向けての投資をダイナミックに進めることができました。その意味で、極めて爽りの多い1年だったと言えます。船員の訓練費用も、今後船隊規模を拡大するために必要不可欠な先行投資と位置付けることができます。

具体的には、LNG船で10隻の長期契約を新規に獲得しました。その結果、発注残を含む船隊規模は90数隻に拡大、商談中の案件を含めると100隻程度までの船隊拡大に目途が立ちました。「STEER FOR 2020」で掲げるLNG船120隻体制の目標に向け、大きく前進した年だったと言えます。加えて、インドのリライアンス社と、世界初となる大型液化エタン専用船の長期契約(6隻)を締結したことも大きな成果の一つです。

海洋事業では、2基目のFPSOが稼働を開始する一方、更に1件の新規契約(FPSO)を獲得しました。2010年度に参入した海洋事業は当期から黒字化し、今後の確かな利益貢献に向けてスタートラインに立ちました。

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」 2年目に臨んでの課題および戦略)

2015年度は、前期に発生した一時的費用の剥落と、新造LNG船・FPSOの竣工に伴う安定利益の積み増しにより、増益を見込みます。

「STEER FOR 2020」における当部門のミッションである「長期安定利益の積み上げ」については、昨今の原油安等を受けて取り組み案件の優先順位を多少入れ替える必要はありますが、

不定期専用船事業 LNG船・海洋事業部門



LNG船「GDF SUEZ POINT FORTIN」



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



海洋事業 FPSRU (イメージ図)
(写真提供：ENGIE社)


目指す規模に大きな変更はありません。こうした中、先に述べた大型液化エタン専用船の契約は、単に長期安定利益の積み上げに寄与するという点だけでなく、米国出しのエタン輸送という、シェール革命により生まれた新たなエネルギー物流を当社が捉えることができた点に大きな意義があります。世界に広がる営業ネットワークを活かしていち早く顧客ニーズを掴むと同時に、それを具現化する有形・無形の資産を持ち合わせている当社だからこそ獲得できた案件です。エタンの性状はLNGに似ていますが、輸送に当たってはLPG輸送のノウハウも必要です。両方の分野での豊富な経験、そして当社のサービス品質への高評価が、成約の決め手でした。今後荷動き増が期待できる新領域で先鞭をつけた先行者メリットを活かし、次の契約に繋げていきたいと考えています。

原油価格下落による海洋事業への悪影響を懸念する声もあります。確かにFPSOプロジェクトでは、着工済案件については予定通り進むと考えられるものの、新規案件の中には延期や見直しとなるものも出てくるでしょう。しかし一方で、エネルギー価格が安くなると輸入国側のプロジェクトは活発化するので、新興国がLNGを輸入するためのFSRUプロジェクトのような案件は増えていく可能性があります。ここでも、FPSO・

FSRU双方の分野で知見を有する当社の優位性が発揮されるでしょう。

また、2015年度以降に向けて特筆すべきこととして、当社が中国で建造しているLNG船の1隻目が2015年1月に竣工したことを挙げたいと思います。当社として初めての中国におけるLNG船建造プロジェクトであり、最も多い時で50人近い建造監督チームを編成して現場に派遣しています。結果として一番船が無事に竣工したことで、オイルメジャーや中国側パートナー企業との信頼関係を確固たるものにすることができました。このプロジェクトを通して得たノウハウや顧客との信頼関係は、今後も拡大する中国向けLNG輸送プロジェクトに必ずや生きてくるはずで

す。ウルグアイにおけるFSRUプロジェクトや北極海で砕氷LNG船を運航するロシアのヤマルプロジェクトも同様ですが、難易度の高いプロジェクトに果敢に挑戦する精神と、それをものにしていく技術力が当社にはあります。技術、船舶管理、営業各部門が一体となってフルラインサービスを顧客に提供することにより、「STEER FOR 2020」のコアである「長期安定利益の積み上げ」を担う部門として、今後も確かな成長を実現していきます。

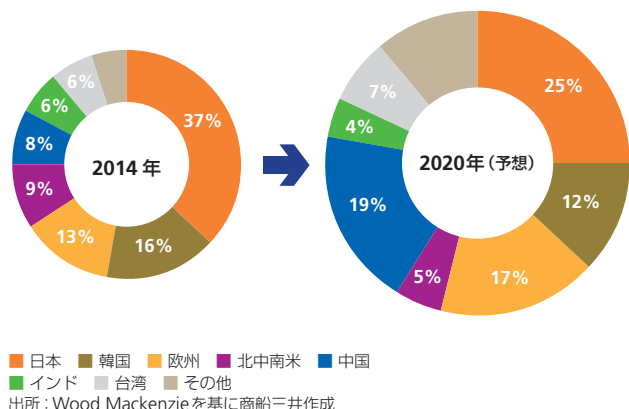
 下線の用語については、p74をご参照ください。

2014年度成約長期契約

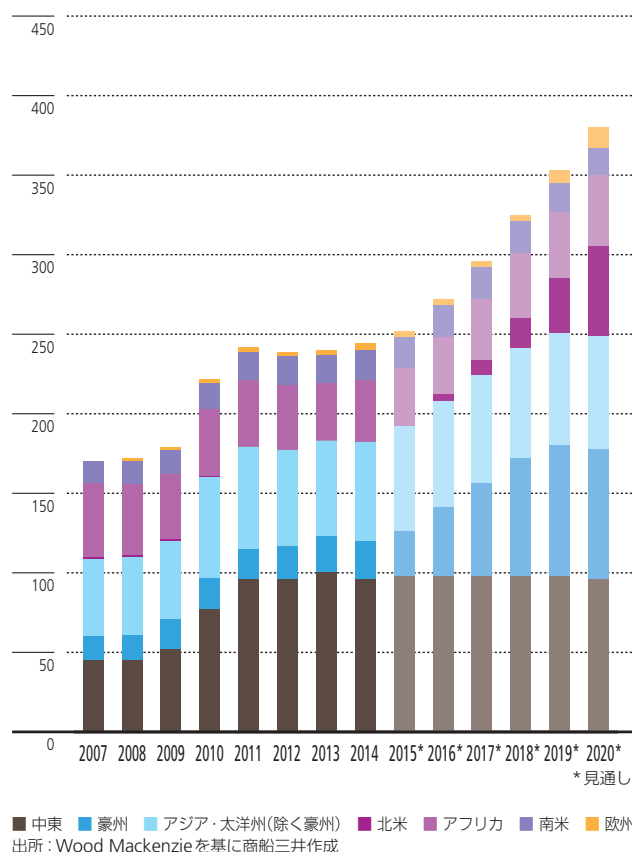
LNG 船				
東京ガス	米国出し	日本向け	2隻	2017年度開始予定
三井物産	米国出し	日本向け	3隻	2017年度開始予定
ヤマル(ロシア)	ロシア出し	中国向け	3隻	2017年度開始予定
E.ON(独)	米国出し	欧州向け等	2隻	2018年度開始予定

海洋事業			
Petrobras	ブラジル	FPSO	2017年度開始予定

LNG 地域別需要予測



LNG 海上荷動き量 (単位：百万トン)





尾本 直俊 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」 初年度を振り返って)

2014年の世界の自動車販売台数は8,700万台を超え、4年連続で過去最高を更新しました。一方、完成車の海上荷動き量は前年比微減の1,500万台弱でした。日本からの輸出台数については、円安傾向が続いたものの、国内自動車メーカーの地産地消方針に大きな変化はなく現地生産化が一層進んだため、前年の420万台から400万台に減少しました。こうした状況下、当

社は顧客との関係を強化しつつ生産地移転の動きに柔軟に対応し、日本以外発着の貨物の積み取り台数を増やしましたが、新規航路(メキシコ出し三国間輸送)の立ち上げコストが高んだこともあり、前年度に比べ減益となりました。

ただ、そのメキシコ出し航路も後半には軌道に乗り始めました。加えて、多様化する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、空船回航を最小化する努力を継続した結果、業績は期初想定を上回ることができました。「STEER FOR 2020」の初年度として健闘したものと評価しています。

メキシコでは近年、日米欧の自動車メーカーが相次いで工場を開設して生産を拡大しており、世界の自動車メーカーの輸出拠点として著しく成長しています。当社はメキシコ出し完成車輸送では先行しており、年度後半には業界初の欧州向け直行サービスを開始しました。これら三国間輸送については、各地での営業拠点を更に強化し、顧客ニーズに柔軟に対応したサービス網を構築していきます。

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」 2年目に臨んでの課題および戦略)

2015年度は、日本出しの積み取り台数は減少を見込むものの、

不定期専用船事業 自動車船部門



自動車船「NEPTUNE ACE」

次世代型自動車船「FLEXIE」(イメージ図)




アジア域内・大西洋域内・欧州出し中国向け貨物やメキシコ出し貨物等、三国間・輸入貨物の積み取りを強化することで前期比ほぼ横這いの利益水準を見込みます。

世界の自動車販売台数は、新興国が牽引し、2015年に9,000万台を超える見込みです。完成車の海上荷動きも、販売台数の増加に沿って増えると見ています。同時に、三国間輸送に象徴されるトレードパターンの多様化は加速していくでしょう。

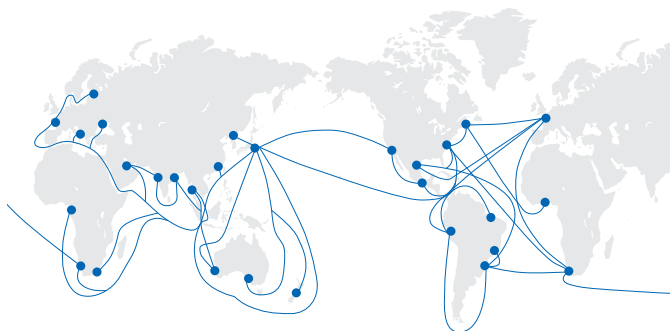
こうした環境に対応し、当社は「柔軟さ (Flexibility)」をキーワードに事業を展開していきます。4月に次世代型自動車船(6,800台積)を4隻発注しましたが、これもその一環です。2017年より順次竣工する予定のこの4隻は艙内構造を大幅に見直し、高さを調整できる可動式デッキを2層から6層に増やすことで、様々な高さの車両に柔軟に対応できるようにしたのが特長です。もう1つの特長として、6,800台積と積載能力を増やしながらも汎用標準船型である6,400台積自動車船とほぼ同じサイズとしたことが挙げられます。自動車船オペレーターではパナマ運河拡張後をにらんで7,500~8,000台積大型船発注の動きがありますが、当社は、顧客の出荷パターンや寄港地の物理的制約などを総合的に判断し、汎用性の高い同一船型を揃えることで顧客ニーズに柔軟に対応できると考え、こ

れまでも6400台積を中心とした船隊整備を行ってきました。これは当社の自動車船隊の強みであり、今回の発注も同じ方針に基づいたものです。当社はこの新造船を、英語の” Flexibility ”をモチーフに「FLEXIE (フレキシィー)」シリーズと命名しました。これは、6層の可動式デッキで多様な貨物を積み取り、スペースを効率的に利用できるという本船が持つ柔軟性と、多様化する顧客ニーズに柔軟に対応するという当社の営業スタイルを表しています。

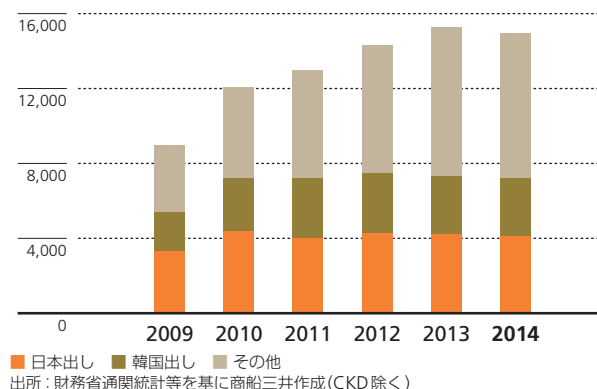
トレードの変化に対応した空船回航の最小化、そしてグループ会社である日産専用船とのシナジー追求による採算性の向上については、継続して取り組んでいきます。また2015年7月には、世界規模での営業を強化すべく当社自動車船ネットワークを新ブランド「MOL AUTO CARRIER EXPRESS (MOL ACE)」のもとに統一、海外拠点では現地人材の活用を進め、輸出貨物へのセールスも強化します。新ブランド「MOL ACE」のもと、「フレキシビリティ」を武器に、変化する事業環境に対応しながら引き続き採算性と顧客満足度の向上を目指していきます。

 下線の用語については、p74をご参照ください。

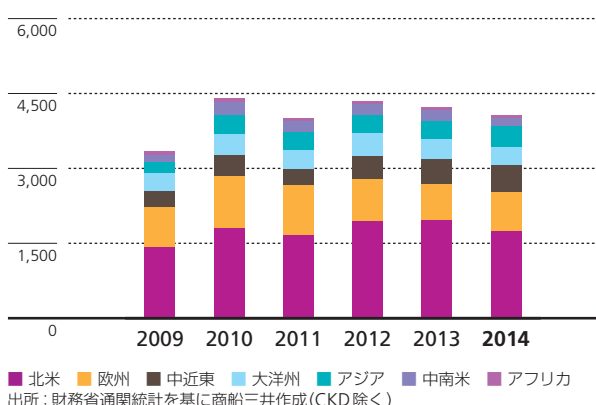
主な航路



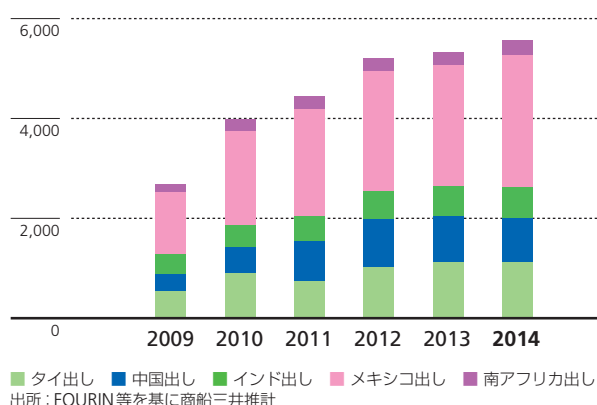
世界の完成車海上荷動き (単位: 千台)



仕向地別日本出し完成車輸出台数推移 (単位: 千台)



新興国完成車輸出台数推移 (単位: 千台)





小野 晃彦 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」初年度を振り返って)

2014年度のコンテナ船事業は、前年度の145億円の赤字から20億円の黒字に改善することを目標にスタートしたものの、結果は241億円の赤字となり、損失が拡大しました。期初に想定した損益改善策のうち、大型船の竣工と中小型船の処分、アライアンスの拡大、そして減速運航はほぼ計画通り進捗しました。一方で、米国子会社TraPacが運営するロサンゼルス

テナターミナルの自動化が当初予定の7月から11月に遅延したことは誤算でした。

これにも増して影響が大きかったのは、運賃下落とコスト上昇による粗利の下振れです。アジア・欧州航路等の東西航路に大型船の投入が相次ぐ中、期初においても一定の全社平均運賃の低下を想定していましたが、実際には下落幅は想定を上回りました。特にアジア発欧州向けと、荷動きが低迷した南米東岸向けで値上げが定着せず、また北米・欧州発アジア向けの復航においては、荷動きが往航の伸びに追いつかず市況が軟化しました。復航荷動きの低迷は、平均消席率の下振れ、そして空コンテナの持ち帰り費用の増加というかたちでも損益圧迫要因となりました。更にこれに拍車をかけたのが、北米西岸での港湾労使交渉紛糾に起因する港湾混雑です。アジア域内のマニラ等で発生した混雑と合わせ、消席率を押し下げ、コスト上昇要因となりました。

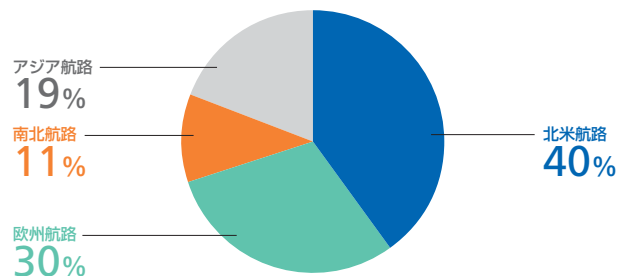
とはいえ、こうした中で損益を改善し黒字を計上したコンテナ船社も少なくありません。秋口から原油安に伴い燃料油価格が大幅に低下したためです。しかし当社の場合、期初に実施した燃料油コストのヘッジが結果として大きな損失を生み、これを十分に享受できませんでした。この損失がなければ第4四半

コンテナ船事業

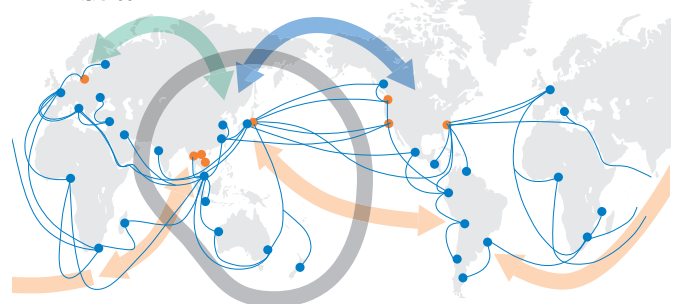


コンテナ船「MOL BRAVO」

航路別売上高構成比 (2014年度)



主な航路



● コンテナターミナル事業
 ■ 北米航路 ■ 欧州航路 ■ 南北航路 ■ アジア域内航路

期は黒字でした。他社との比較で言えば、資源価格低下もあって低迷するブラジル等の南米向け航路で大きなシェアを持つこともマイナスに働きました。今日の備船マーケットとの比較で割高となっている中小型船をなお比較的多く船隊に抱えていることも課題です。

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」 2年目に臨んでの課題および戦略)

2014年度に黒字化を阻んだ計画比・他社比でのマイナス要因は、一時的なものや構造的なものに大別されます。一時的な要因が剥落し、一方で構造的な要因、中でも当社独自のマイナス要因を改善しプラス要因を積み重ねれば、黒字化は視野に入ります。

一時的要因の剥落としては、まず燃料油ヘッジ損失がほぼ解消することが挙げられます。期中平均燃料油価格低下そのもののメリットと合わせ、前期比では約400億円の損益改善要因になります。また、北米西岸港湾の混雑は5月末に解消されました。

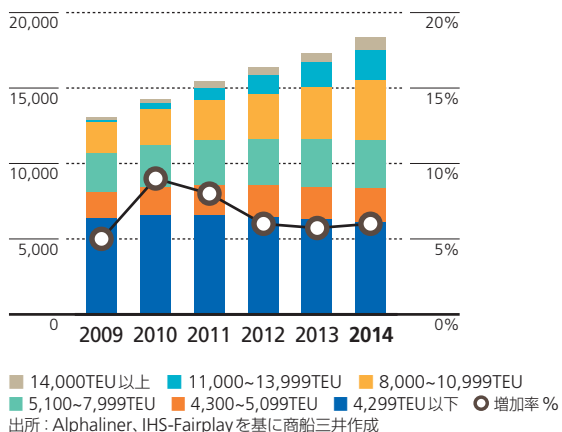
運賃については、構造的な船腹需給の改善にはなお時間を要すると見て、全航路平均で前期比低下するとの慎重な見方をしています。その影響を相殺するためにも、当社独自のコスト削

減を、構造的な要因への取り組みを含めて遂行する必要があります。この目的のため、第一に、7月に開始するアジア・南米東岸航路でのマースク、MSCとの共同運航をはじめとする、不採算航路の合理化を行います。第二に中小型船の処分を、期限前返船も含め加速します。これら航路損益の改善に加え、一時的遅延を経て前期末に本格稼働を開始したロサンゼルス自動ターミナルの損益寄与により、2015年度は50億円の黒字計上を目指します。

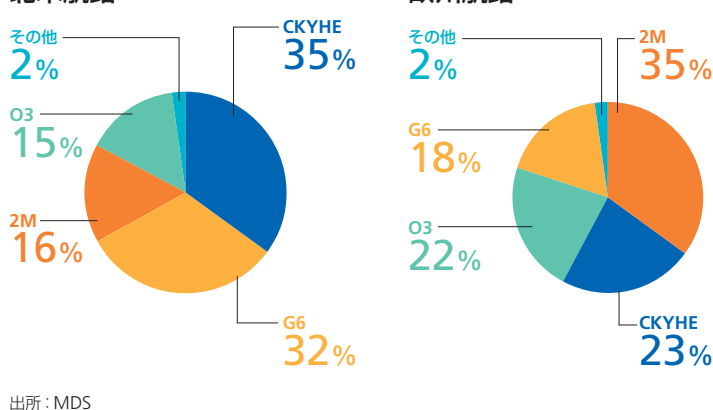
今後の更なる損益改善のため、2015年3月、20,000TEU型大型コンテナ船6隻の発注を行いました。最適船型を見極めるまでの時間を買う目的で備船した14,000TEU型船が2017年に返船時期を迎えるため、この後継船として発注したものです。スエズ運河の制限を考えれば現在の造船技術では最大且つ最も効率的と言える船型であり、2017年の竣工後、当社の採算性を大きく押し上げる見込みです。

これに加えコンテナターミナル事業でも、TraPacターミナルの自動化エリアの拡大、オランダ・ロッテルダム港、ベトナム・ハイフォン港での新ターミナルの稼働等により安定的な収益を積み上げ、コンテナ船事業を持続的に利益を創出できる事業へと変革していきます。

コンテナ船腹量推移 (単位: 千TEU)

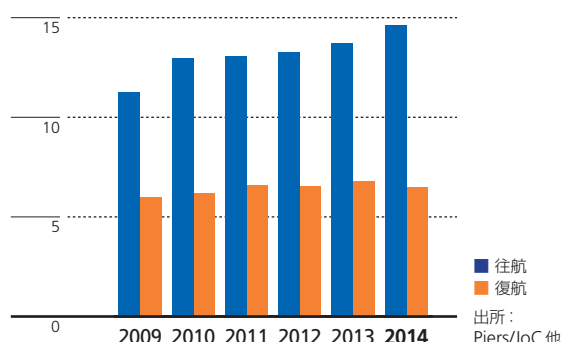


主要船社/アライアンス別シェア



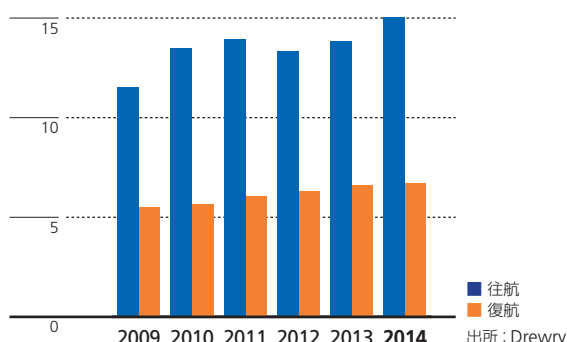
アジア/北米航路荷動き (単位: 百万TEU)

(カナダ向け貨物を含まない)



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)



ロサンゼルス自動ターミナル紹介動画はこちら



フェリー・内航事業



八田 宏和 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」初年度を振り返って)

旅客・乗用車・トラックを輸送するフェリー事業と、セメント・重油・鋼材・石炭・塩などを輸送する内航事業で構成される当事業の2014年度の経常利益は、前期比で倍増となる44億円となりました。

フェリー事業においては、ドライバーの不足を背景に、ト

ラックによる長距離運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が一層加速する中、こうした輸送需要を確実に取り込みました。旅客輸送でも、広告宣伝を強化して認知度の向上を図りつつ、観光庁から表彰を受けた「若者船旅推進プロジェクト」をはじめとする“船旅を楽しんでもらう”商品を提案し、新たな需要の掘り起こしに努めました。

内航事業においては、鋼材等の主力貨物が底堅い荷動きを見せる中、タイミングを的確に捉え3隻の新造船を投入し積み取り量を増やしました。燃料油価格の下落という追い風に加え、これらの営業努力や継続的なコスト削減が実を結んだと言えます。

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」2年目に臨んでの課題および戦略)

2015年度は、引き続き見込まれる貨物輸送量の増加や燃料油価格の低下により、経常利益は60億円と増益を見込みます。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向け、インフラの更新整備のための資材が動くことも含め、国内の輸送需要は着実に伸びていくでしょう。また、高齢化や労務管理の強化を背景にしたトラックドライバーの不足が深刻化する中、コスト面、安全面、環境面で優位性が高いフェリーへのモーダルシフトの流れは後戻りすることはないでしょう。

この成長機会を確実に捉えるべく、フェリー事業では北関東/北海道航路において2隻の新造船投入を決めました(2017年竣工予定)。顧客にとって利用しやすいスケジュールを組めるように運航速力を向上させつつも、燃費効率を改善した省エネ船です。同時に、旅客用の部屋もグレードアップします。今後ますます増加が見込まれる、宅配便やコンビニエンスストアなどの小口の集荷・配送にも対応できる有人トラック輸送の底堅い需要を取り込み、旅客についても、鉄道会社やバス会社とのタイアップ商品による需要喚起に努めていきます。

内航事業においては、外航船事業との連携によるシナジー効果を追求していきます。2014年度に、従来船型より一回り大きなばら積み船2隻を投入しており、その狙いのひとつが商船三井のグループ総合力、即ち外航船事業で築いた顧客との信頼関係を活かして事業拡大を図ることです。将来的には長期契約獲得も目指し、安定利益の拡大に貢献していきます。



フェリー「さんふらわあ じーと」

関連事業

八田 宏和 常務執行役員

2014年度の業績について(「STEER FOR 2020」 初年度を振り返って)

関連事業は、不動産、曳船、客船、商社事業から構成されており、不動産事業、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。2014年度の経常利益は109億円と、ほぼ前期並みの安定的な業績を維持しました。ダイビル(株)は東京、大阪の中心部においてオフィス賃貸事業を展開しており、首都圏の賃貸オフィスマーケットが改善傾向を示す中、強みであるカスタマーレレーションによる差別化を図った結果、安定的な売上を維持しました。

客船事業は、外国船の日本寄港数の増加が国内市場を刺激したこともあって集客数が増え、赤字幅が減少しました。

商社事業では、船舶省エネ機器であるPBCFの販売が過去最高を記録しました。曳船事業は堅調に推移しました。



コーナーストーン・ビルディング(ベトナム)

2015年度以降の見通し(「STEER FOR 2020」 2年目に臨んでの課題および戦略)

2015年度は、不動産事業における新規竣工ビルの減価償却費増が主因となり、経常利益は100億円と減益を見込みますが、一層のコスト削減により収益底上げを目指します。

ダイビル(株)では、2015年3月に大阪で「新ダイビル」が竣工し、当初の想定を上回るテナント契約率で順調に稼働しています。同じく3月には、秋葉原駅前に「秋葉原ダイビル」に隣接する土地を取得しており、長期的に同社保有資産のさらなる価値向上を見込みます。海外でも、ホーチミン市に続いて、ハノイ市にベトナムで2棟目となる「コーナーストーン・ビルディング」を2014年12月に取得しました。ダイビルは、2013年度に開始した中期経営計画「Design100」プロジェクトPhase Iにおいて、2017年度までの5年間で20%の利益成長を目指しており、今後当社グループの安定利益積み上げにより一層貢献していきます。

客船事業では、外国の大型客船の日本市場進出により国内でクルーズの認知度が高まりつつある機会を捉え、木目細かでハイグレードなサービスによる差別化で「にっぽん丸」の集客増を図り、採算改善を目指します。曳船事業は、中期経営計画で掲げる「安全運航体制の再強化」を港という現場で支える事業です。引き続き、当社のグループ総合力を活かし、日本だけでなく東南アジアの港湾でも伸びる需要を取り込んでいきます。また同じく中期経営計画で掲げる「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。

商社事業では、PBCFの性能をより一層向上させる研究を鋭意継続しています。今後も、船舶の環境・安全性能を高める機器の販売を中心に、技術商社としての商品開発力を武器として海外の船社・船舶管理会社にも販路を拡大し、収益を伸ばしていきます。

特集2：LNG 船船員の育成

世界で増大する天然ガス需要と不足する LNG 船員

21世紀の私たちの生活を支える重要なクリーンエネルギーとして、天然ガスの需要は急速に増大しており、現在、世界各地で開発プロジェクトが進行中です。天然ガスは陸上をパイプラインを通して輸送されるほか、貿易量の約3割が、液化天然ガス（LNG）として専用船で海上輸送されています。LNGの輸送需要は2020年には現在の約1.5倍になると見込まれており、

これを担うLNG船は現在の400隻弱から550隻程度にまで増やす必要があると推計されています。これは海運会社にとって大きなビジネスチャンスではありますが、一方、急激な輸送需要増大により、近い将来海運業全体としてLNG船船員の不足が深刻となるのではないかと懸念されています。

LNGはマイナス162度の超低温状態を保って輸送されますが、常時蒸発し続けており、船員にはタンク



Investing in LNG 船船員の育成
Human Capital
to Implement “STEER FOR 2020”

内の温度管理や圧力管理に関する高度な技術が求められます。このようなLNG船を安全に運航していくには、専門的な知識や経験を持った船員の確保・育成が不可欠となります。

LNG船、そしてこれを動かす船員は、安定したエネルギーサプライチェーンの一角を担っています。その需要増に応えるという社会的使命を担う者は、世界最大のLNG船隊を有する当社においてほかにあり



ません。当社は、現在遂行している中期経営計画「STEER FOR 2020」においてLNG船事業への注力を成長戦略の柱としており、質の高い船員の育成について具体的な取り組みを進めています。

LNG船への注力と船員育成のための当社の取り組み

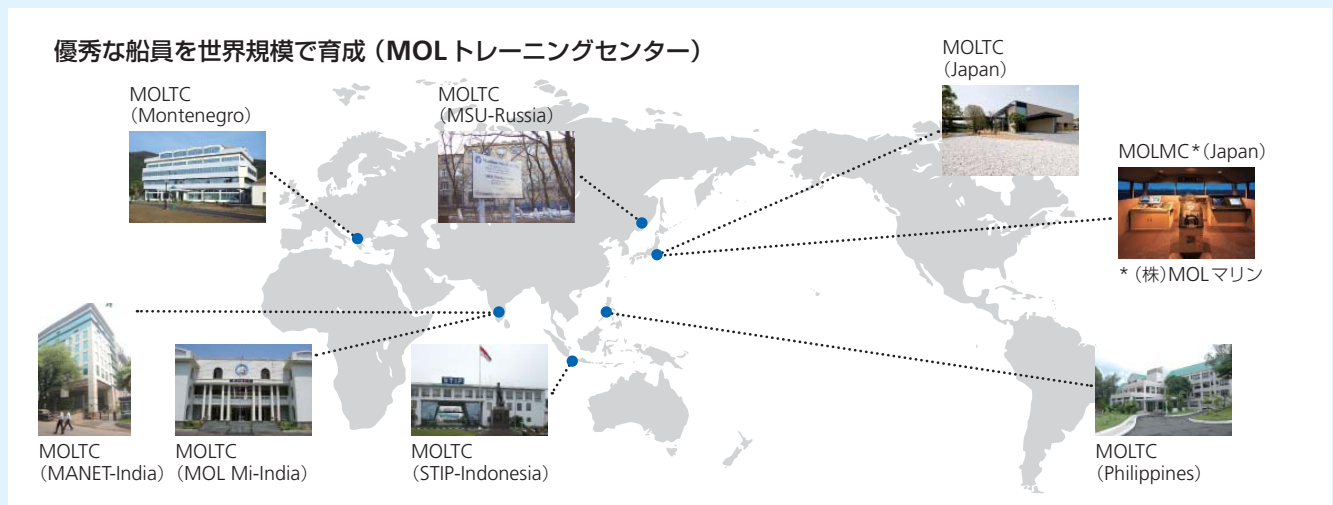
「STEER FOR 2020」に掲げた戦略に沿って、当社はLNG長期輸送契約を着実に獲得するとともに、新造船への積極的な投資を行っています。現在世界で運航されている400隻弱のLNG船のうち、当社が関与しているものは67隻(2015年3月末時点)です。建造中の船を入れれば92隻(同)であり、既に世界最大の船隊ですが、2019年度末までに更に120隻にまで拡大し、リーディングカンパニーとしての圧倒的な地位を確固たるものにしていく計画です。計画を進める上で不可欠なのがLNG船船員の確保・育成であり、これへの対処は、社会的課題を捉えて当社が成長していくための鍵だと言えます。

このため、当社では世界6カ国8カ所でトレーニングセンターを運営、また船上での実践的な訓練を行うキャDET(職員候補生)訓練プログラムを実施し、LNG船船員の育成を行ってきています。LNG船船員を多く輩出している欧州に加え、当社が1983年にLNG船事業に進出した際の積出国であり、長年にわたり関係の深いインドネシアからも既に12名が船長・機関長としてLNG船に乗り組んでいます。

LNG船船員確保のもう一つの方策として、これまで油送船など他の船種に乗っていた経験豊富な船員について、新たに専門的な研修を行い、LNG船船員として再養成しています。これは、多様且つ世界最大規模の船隊を有し、多くの優秀な船員を抱えている当社グループならではの施策と言えます。

いずれにおいても、LNG船上での長期にわたる実践的研修が欠かせません。訓練生を既存のLNG船に配乗させる費用として、当社は「STEER FOR 2020」期間中、毎年約20億円のLNG船船員訓練費を支出していますが、これは当社が持続的に成長していくために必要な先行投資だと考えています。

世界6カ国8カ所で、船上での実地訓練船員研修所「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・各種シミュレータを利用した実習訓練、船上での実地訓練まで、多様な訓練を実施しています。



「操船シミュレータ」

当社は、航行中の大型船のブリッジをそのまま再現した高性能の「操船シミュレータ」を運用しています。直径約11メートルの円筒状で、中央に立つと360度の視野で海が広がります。ブリッジにある操舵スタンド、計器盤、レーダーは実物を使用しており、システムの裏では約50台の高速演算機が高速計算することで、海上のあらゆる環境を作り出し、天井の15台のプロジェクターが現実に近い映像にします。実際の訓練には、船長、航海士ら複数の乗組員が参加し、技術力、組織力を磨きます。また、本シミュレータは乗組員の訓練だけでなく、港湾設計など地方自治体や港湾関連機関向けコンサルティング事業にも利用、港

湾計画について、潮流、波浪、水深等の条件を変えながら、操船の安全性を評価したり、大型橋梁など建設予定の建造物の景観や死角などを建設前に分析しています。実際の「船員の経験を凝縮」した操船シミュレータで、グループ内のスキル向上に留まらず、広くサービスを提供する中でデータを蓄積し、量やノウハウを効果的な「知的資産」としていきます。



訓練風景



操船シミュレータ

MESSAGE



船長ドゥイ・ブトラント

LNG船船長からのメッセージ

私が船員になろうと決心したのは小学生の頃でした。インドネシア諸島はその形がネックレスに似ていることから「赤道のエメラルド」と呼ばれます。子どもの私は島々の間に長い橋を架けることができたらさぞ美しいだろうと考えましたが、先生に「それは無理だ。他の島に行くには船か飛行機を使わなければね」と言われました。私は、一度に多くの物と乗客を運ぶには船が最も効率的だろうと考え、「私も船を動かせるようになるだろうか」と尋ねると、「もちろんなれますよ、それには勉強をたくさんして海洋学校に入学しなくてはね」と笑いながら答えてくれたことを覚えています。

2012年に船長に昇進し、少年時代の夢がかないました。その時乗船したLNG船の名前は「ドゥイブトラ」、奇遇にも私

の名前と同じでした。

MOLはインドネシアにトレーニングセンターを持つ海運会社2社のうちの1社です。安全運航、海洋環境や船員の規律について書籍はもちろんビデオも使って行うMOLのトレーニングプログラムは非常に有益でした。

船長として私は、船員の安全、健康、学習意欲やモチベーションを高めることに注力してきました。熟練した船員は、大きな投資であり海運会社にとっての資産です。船員が快適に仕事をすれば業績は向上するはずですし、それは船の安全だけでなく会社にとっても重要です。良い船員がいてこそ、安全運航と船の高品質が保たれるのです。LNG船が運ぶ貨物の性質を考えれば、熟練した船員は非常に重要です。

船上での安全規範は必須であると同時に、船員としての私たちの文化そのものです。全ての乗組員が安全意識を持ち続けることでこそ、海難・貨物事故、環境汚染を防ぐことができるのです。

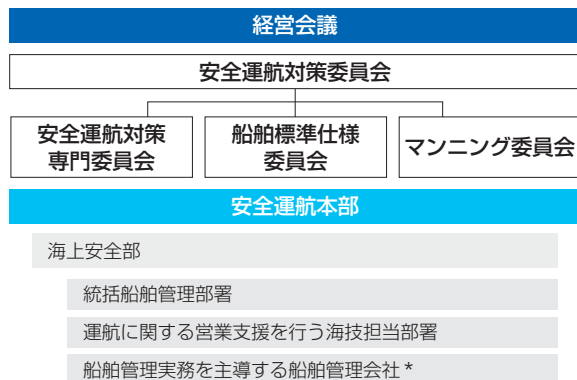
安全運航は、当社の経営の根幹を成す最重要課題です。中期経営計画「STEER FOR 2020」においても、計画実行を支える経営基盤強化のための重要な取り組みの柱の一つとして「安全運航体制の再構築」を掲げています。「世界最高水準の安全運航」の実現に向けて、重大海難事故防止策の再徹底と、そのための安全運航体制の再整備を進めていきます。

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。船種毎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・シップマネジメント(株)及びエム・オー・エル・エルエヌエー輸送(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、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



安全運航支援センター(SOSC)

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*1の事故は着実に減少しています。

SOSCの詳細はこちら(安全・環境・社会報告書)



■ 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



本船での緊急対応訓練

事態を想定した緊急対応訓練を、本船航海中に定期的に行っています。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。2014年10月には米国ガルバトン湾内におけるプロダクトタンカーの貨物船との衝突、2015年5月には関門航路における客船「にっぽん丸」の外航コンテナ船との衝突、をそれぞれ想定した緊急対応訓練を実施しました。なお、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に行っています。

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

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、座礁・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した。

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*5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*6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。

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。

安全運航への取り組みの詳細はこちら
(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

■ 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)**より認証を取得(2007年)。



** 現DNV GL AS

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

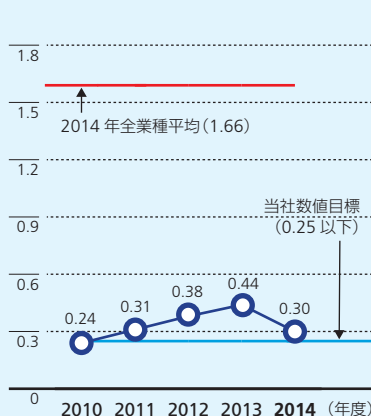
■ 船員教育・訓練の管理プログラムへのノルウェー船級協会

(DNV)**による認証

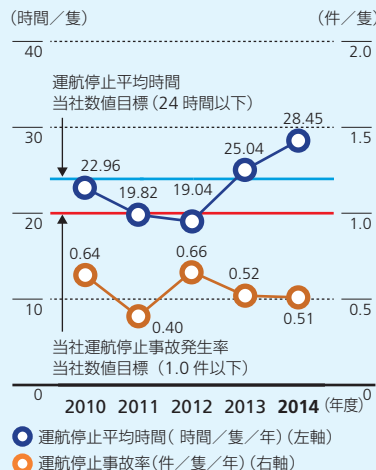
当社独自の船員教育・訓練の管理プログラムの有効性が認められ、タンカー部門とLNG 船部門において、ノルウェー船級協会(DNV)**より船員の資格要件管理システム「Competence Management System」(CMS)に適合するという認証を取得(2012年)。



LTIF 推移



運航停止事故 平均時間・発生率 推移



語句の解説

- *1 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。
- *2 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。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」)
- *3 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。
- *4 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。
- *5 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。
- *6 ヒヤリとしたり、ハッとするなど、「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。

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

58 取締役、監査役、執行役員

60 社外役員対談

64 コーポレート・ガバナンス

68 リスク管理

70 企業の社会的責任(CSR)

取締役、監査役、執行役員 (2015年6月23日現在)

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. 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
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(現職)

独立役員



社外取締役
小村 武 1939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)



社外取締役
松島 正之 1945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)
2014年9月 インテグラル株式会社
常勤顧問(現職)



社外取締役
西田 厚聡 1943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)

監査役



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)

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)

独立役員

社外監査役

山下 英樹 1954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)

社外監査役

伊丹 敬之 1945年生

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)
2011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、
不定期船室

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、
LNG 船安全統括室管掌、
人事部、海上安全部、安全運航担当

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、営業調査室

専務執行役員

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

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、
LNG 船安全統括室

常務執行役員

西尾 哲郎

専用船部

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

常務執行役員

井上 孝昭

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

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

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

執行役員

園部 俊行

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

執行役員

川越 美一

技術部

執行役員

堀口 英夫

経理部

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、
アジア・中東・大洋州副総代表

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、
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

田中 利明

鉄鋼原料船部

執行役員

石原 伸男

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

執行役員

松坂 顕太

LNG 船部長 委嘱

社外役員対談

社外役員であるお二人に、商船三井のガバナンスに対する印象や、取締役会での発言の内容などについて、お聞きしました。



松島 正之 社外取締役

伊丹 敬之 社外監査役

“ 真のグローバルな企業として持続的な成長のモデルを確立してもらいたい。そのために社外役員として信頼されるアドバイザーの役割を果たしていきたいと思っています ”

—松島

“ 社外役員の役割は、経営陣に対してものが言えるという立場を十分利用して、社内の人がいえばかれることを積極的に発言することだと思います ”

—伊丹

社外取締役、社外監査役それぞれの役割について、どのようにお考えでしょうか。

松島—最初に申し上げたいのは、社外役員は万能ではないということです。業務に関しては社内役員の方が精通しておられます。では、社外役員がどういう期待に応えられるだろうかと考えてみると、社内の役員にはできないこと、つまり外からの視点ということです。外から見ると当社の経営もより客観的に見えるということがあるのではないかと、社内では「非常識」ということで排除されていた意見が、むしろ新しい創造へ繋がるものだというように、今までとは

違った見方ができる、その点に社外役員に対する期待があるのではないかと思います。

伊丹—今の松島さんのお話に全面的に賛成ですが、付け加えるとすれば、社内では気がついてはいるけれども、少し遠慮して言いばかれることを、素直にストレートに発言するというのでしょうか。社外役員は会社や経営陣と利害関係がないという意味で、経営陣に対しても、ものが言えるという立場にあります。社外役員はその立場を十分利用して、社内の人がいえばかれることを積極的に発言することで会社に貢献するということだと思います。

取締役と監査役の違いという観点ではいかがですか。

松島—実際の機能としてはかなりオーバーラップしています



ね。何か事が起きた時に、これは監査役責任だということで、我々が役員としての責任を負わなくて済むかという、そうではない。

伊丹—社外監査役の立場で申し上げますと、会計監査や内部統制など監査役固有のものとして法律で定められている機能があって、当然それは果たす必要がある。しかし、それに加えて、取締役会に出席して経営判断に関する発言をする場があるということはどう受け止めるかは、ひょっとすると監査役本人の考え方によって、あるいは会社の風土によって全く違う可能性があるのです。監査役が取締役会に出席はするけど、発言は減多にしないという会社も実際あるのです。私は、監査役は議決権はないけれども、取締役会に参加している以上、経営に関する意見を思い切って言うべきだと思うのです。監査役には経営監査をする義務があります。中期経営計画や経営戦略は監査の対象になっているのです。ですから、法的に定められている義務のところを取締役と監査役には違いはある、しかし取締役会での議論に参加するという点では、ほとんど違いがないということです。

商船三井のガバナンスについて評価する点、また、改善すべき点についてお聞かせください。

伊丹—評価する点は、「戦略・ビジョン討議」(*)という時間を取って、社外取締役や社外監査役がいる席で幅広い議論をしようとする制度設計をしていることですね。これはとてもいいことです。改善すべき点は、その制度を十分に生かすような議事運営にならない時がままあることです。これは議事の数が多い、説明が長すぎると色々なことで、そもそも当社の取締役会はかなり長い時間を取って行われていますが、それですら時間がなくなってしまう、という点は運営上改善する必要があると思います。

(*)戦略・ビジョン討議

当社の取締役会の特長。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る。

松島—当社のガバナンスに全体として問題点があると思っ
てはいません。議事が簡単に承認されることは減多になく、
様々な角度から議論し、継続案件だったり、条件付き賛成にな
ったりと非常にオープンな取締役会になっています。気にかか
るのは、企業文化といった意味で、皆、非常にコミュニケーション
が良くて人物も良いのですが、一面で何か事が起きた時に憎
まれ役を買って出る人や、越境発言する人がいないことです。
当社も大幅赤字を出したり、独禁法違反の問題があったりした
わけで、そういう時には違ったものの考え方を、少し勇気を持
って言う人がいればより一層良いと思います。

伊丹—議事運営上そのための時間が足りないということも
あるかもしれませんね。

松島—そうですね。議事運営ではICTを使うとかして担
当者の説明を短くし、議事が会社全体の戦略にどう関係して
くるのか、ビジョンとどう繋がっていくのかというところで
時間を割くようになればなお良いと思います。

社外取締役、社外監査役というのは、時に、経営陣に対してリーダーシップを発揮すべき時があるとお考えでしょうか。商船三井に対してそういう場合があるとすればどんな場合が考えられるでしょうか。

伊丹—経営陣に対してリーダーシップを発揮する
というのは、経営陣に対してははっきり物申すという意味だ
と思います。一般論として



言えば、社外役員の持てる最大の仕事は、経営者の暴走が始
まった時に止めることです。そのための制度設計、機関設計
をどうするかが、大切なのです。くれぐれも言うておきま
すが、現在の商船三井の経営者が暴走しているという認識
は私にはありません。しかし、ガバナンスを考える人間とし
ては、有事に機能するような仕組みが大切です。ガバナンス
の仕組みは空気みたいなもので、普段は存在感などない方
がいいのです。だけど、穴の底に落ちて、酸素が足りない
時に初めて必要になるのです。予め、平時の頃から準備
しておくことは大変健全な考え方だと思います。

松島—その他に、組織をどう変えるのかということに関しては、社内の方は従来の路線で走りがちですから、その種の知見に関しては社外の方が持っている可能性があります。組織の改革、あるいは損切りなどについてもそうです。経営陣として損切りしたいということもあるでしょうが、社外役員として、長期的な視点から判断して経営陣を後押しすることもあると思います。この他に、当社での経験で言えば、コンプライアンス上の問題の指摘や予防については、社外役員が特に貢献できる事案ではないかと思っています。

社外取締役、社外監査役として過去の取締役会や戦略・ビジョン討議の重要議案を振り返って、特に印象に残るものがあったらお聞かせください。

伊丹—社外の人間が主体的に関わってきっかけを作ったという点で、一番記憶に残っているのは、ドライバルク船の一部の部門をシンガポールに移転することで、会計上1,000億円を超す特別損失は出るけれど、会社の体質は良くなるという議論をした時とか、経営悪化した関係会社に対して資金面での支援をしてほしいと言われた時に、さあどうするという議論をした時とか、様々な意見が出てきた。あれは機能した例ではないでしょうか。

松島—相当な激論でした。様々な意見があって1回で決まらず、継続案件となり、最終的にも条件付きの賛成をしたのですが、社外役員として議論に貢献できたと思います。また、取締役会場で議論する「戦略・ビジョン討議」で印象に残っているのは、何回も議論したコンテナ船の話ですね。取締役会での議論が刺激となって、少しずつ動きが加速されていくのが感じられて、ポジティブな印象を持っています。

「STEER FOR 2020」は、それ以前の投資が結果として過大な市況エクスポージャーを持つことに繋がったことに対する反省をふまえて策定された部分があります。社外取締役、社外監査役としてどのような意見を述べられたかお聞かせいただけますか。

松島—私は3つの点を主張しました。1つ目は、海運市況や為替、燃料油価格等がストレートに企業収益に結びついてくるので、もう少し市況から独立することを考えないと本当の経営とは言えない、そのために構造的な改革が必要ではないかと申し上げました。海運業ですから市況から全くフリーということは絶対にあり得ないし、市況とともに生きていくということは必要だと思いますが、市況に振り回されるような状況からは脱出すべきだと考え、進言したのです。2つ目は「真にグローバルな経営」です。今までは日本が重要拠点でしたが、人口動態や地政学的な変化によって、世界の生産・消費に占める日本のウェイトは長期的には低下していきます。それに対応するには、アライアンスや現地法人を活用しながら、航路をグローバルな観点から再編成するとか、ICTを駆使していくとか、真のグローバルな企業へと脱皮して、成長を持続していけるモデルを確立する必要があると発言しました。実際、シンガポールや香港の拠点の現地化も進んできており、意識としては出てきていると思います。3つ目は、会社全体のリスクコントロールです。これは市況以外に、環境変化への対応というリスクもあります。常にどのくらいのリスクを抱えながら走っているのかという感覚をもっと持つべきではないかと申し上げました。

伊丹—「STEER FOR 2020」が過去の反省に基づいて策定



“市況とともに生きていくということは必要だと思いますが、市況に振り回されるような状況からは脱出すべきだと考え、進言したのです”

—松島

“ 船隊のポートフォリオが
どれぐらいのリスクを持っているのか、
きちんと科学的に計算したことがあるのですか、
と申しあげました ”

—伊丹



されたというのはその通りだと思います。その時に私は、せめて船隊のポートフォリオがどれぐらいのリスクを持っているのか、きちんと科学的に計算したことがあるのですか、と申しあげました。

松島—それは役員会で言われましたね。非常に印象に残っています。

伊丹—船隊ポートフォリオのトータルのリスクエクスポージャーを一度測ってみたら、「耐えきれないほどのリスクになっている」とか、「それならこれを減らそう、増やそう」と、ポートフォリオの組換えの出発点になる。でもそれが分かっていないのだったら、リスクがありますと言われても、それが大きい小さいか、わからないでしょう。実際、不完全ながらも測ってみようという努力をし始めて、それからフリー船の比率というのが、議論の対象になってきました。だから、社外の間が「リスクを定量的に表現すればできるはずだから、何かした方がいい」と言い出したことには、多少意義があったかなと思います。ただ、最近この「STEER FOR 2020」で安定収益を目指すという方向性が出てきたのは喜ばしいことだと思う一方、コンテナ船やタンカーといった市況リスクが付きものの部門でリスクを極小化しようとする行動が行き過ぎる危険もあります。本当はリスクに立ち向かえるような人が育たなければいけないのに、リスクのない仕事ばかりやっていたら、立ち向かえる人は減ってしまいますよ。それをきちんと考えてください、という発言もしました。

今後の商船三井に期待すること、また改めてご自身の役割についてお聞かせください。

松島—先ほども申しあげましたが、真のグローバルな企業

として持続的な成長のモデルを確立してもらいたいということです。そのために、社外役員として信頼されるアドバイザーの役割を果たしていきたいと思っています。

伊丹—世界最大の船隊を持った、世界一の船会社として、今後も成長して行ってほしい。そのためには全体のポートフォリオの中で、伸びるところにお金と人をつぎ込まなくてはいけない。特に人材の育成ですね。LNG船への注力に向けて、船員や船長の要員計画をしっかりと作ってほしいと思います。「企業は人」ですから。そのために私が果たす役割は、経営陣に対してストレートにものを言う、ということだと思います。

戦略・ビジョン討議 議題一覧

2012年度	議題
2012年5月	船員の確保育成策
2012年10月	経営計画策定方針について
2012年12月	事業改革
2013年2月	シェール革命とエネルギー輸送

2013年度	議題
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

2014年度～	議題
2014年8月	コンテナ船競合他社とのベンチマーク
2014年9月	「STEER FOR 2020」定航部経営課題
2014年11月	投資リスクコントロール指標の導入について
2014年12月	水素社会の海運業への影響
2015年4月	コーポレートガバナンス



下線の用語については、p74をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス早見表

機関設計	監査役会設置会社
取締役人数	9人
うち社外取締役(割合)	3人(1/3)
監査役数	4人
うち社外監査役(割合)	2人(1/2)
独立役員数(監査役含む)	5人
2014年度取締役会開催	11回
取締役任期	1年
ストックオプション制度	有り
退職慰労金制度	無し
買収防衛策	無し
コンプライアンス規定	有り
社外相談窓口	有り

History

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. 経営ビジョン会議を設立
- 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を制定、コンプライアンス委員会を設置

2002

経営組織の改革(第2段階):

- 取締役会の基本戦略制定機能、リスクマネジメント・モニタリング機能を一層強化する一方、業務執行段階での意思決定をさらに迅速化
1. 取締役会を3部構成に([1] 決議事項の審議、[2] 業務執行上の報告、[3] 戦略・ビジョン討議)
 2. 取締役会への付議事項の絞り込みと見直し
 3. 業務執行に関する経営会議への授權範囲の拡大

2006

新会社法施行を受け、内部統制システム構築の基本方針を策定
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

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

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2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、事業活動をサステイ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。

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

また、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「戦略・ビジョン討議」を行っており、

「STEER FOR 2020」にもその討議内容が反映されました。

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。（「当社のコーポレート・ガバナンス体制」参照）

社外取締役の機能と選任理由

2015年5月に改正会社法が施行されましたが、当社では2000年より、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。

社外取締役の選任理由

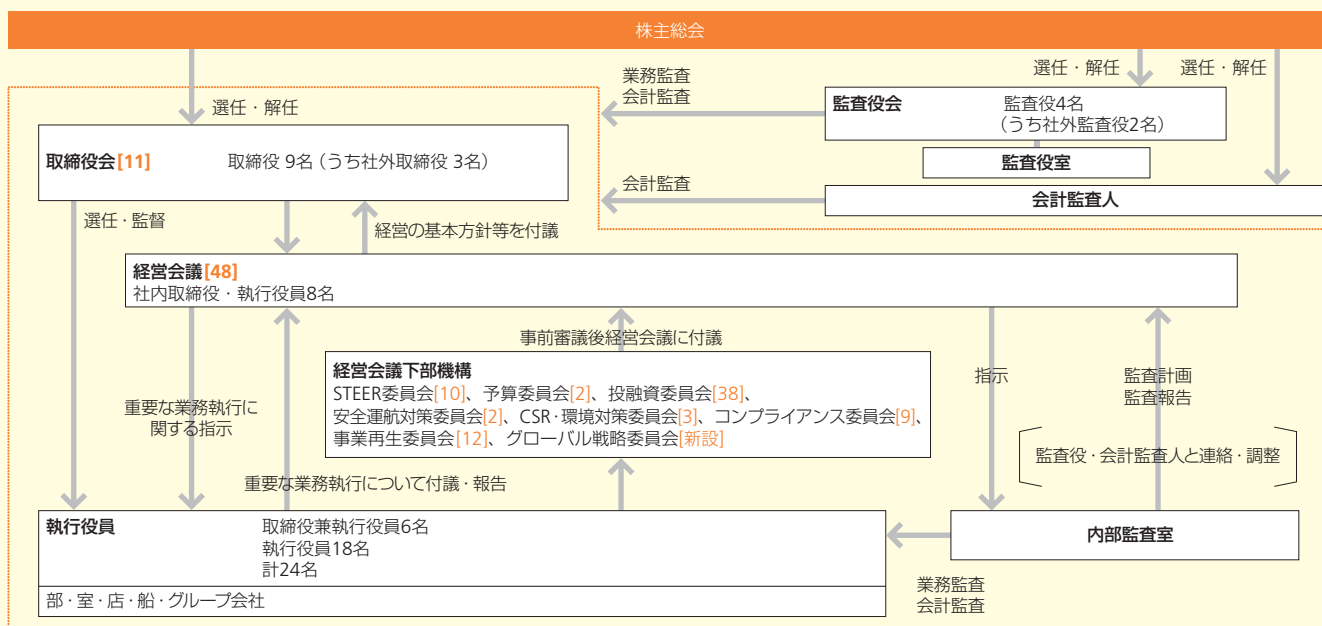
氏名	属性	選任理由
小村 武	公益財団法人 資本市場振興財団 理事長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、わが国の経済運営や政策金融に関する長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
松島 正之	株式会社エヌウィック 取締役会長 インテグラル株式会社 常勤顧問	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融界における長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
西田 厚聰	株式会社東芝 相談役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営に反映し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2015年6月23日現在)

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。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2015年6月23日現在)



取締役会・経営会議・同下部機構各委員会について、[]内に2014年度における開催回数実績を示しました。尚、コンプライアンス委員会の開催回数には、カルテル行為再発防止策検討委員会の開催回数（6回）を含んでいます。

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。

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	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	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。

(2015年6月23日現在)

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。2014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 (千米ドル)
取締役	7	¥306	\$3,001
監査役	2	66	550
社外役員	7	57	479

2014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)	米国ドル 換算 (千米ドル)
提出会社	¥109	¥17	¥127	\$1,060
連結子会社	111	1	113	944
計	¥221	¥19	¥240	\$2,005

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。

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。

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。

2014年度においても、財務報告に係る内部統制の整備状況ならびに運用状況の評価を行い、当社グループの財務報告に係る内部統制に重大な欠陥はないことを確認しました。今後も、当社グループの内部統制システムの向上に取り組んでいきます。

コンプライアンス

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

「独占禁止法遵守の取り組み」

当社は、2014年3月18日に公正取引委員会より、特定自動車運送業務の取引に関連して、独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されました。当社はこの事実を重く受け止め、2014年4月、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、2014年10月より、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、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が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。

アカウントビリティ(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、2014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、コーポレートガバナンス・コードの適用が2015年6月より開始されましたが、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・財務情報のみには留まりません。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。

IR活動実績 2014年度(2014年4月～2015年3月)

活動	回数	内容	
アナリスト・機関投資家向け	決算説明会	4回	四半期毎の説明会
	社長スモール・ミーティング	2回	国内のアナリストを招き開催
	事業説明会	1回	LNG 船事業・海洋事業
海外機関投資家向け	海外ロードショー	4回	北米1回、欧州2回、アジア(香港・シンガポール)1回
	証券会社主催カンファレンス	6回	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	個人投資家向け会社説明会	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	○	○
インベ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

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。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、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

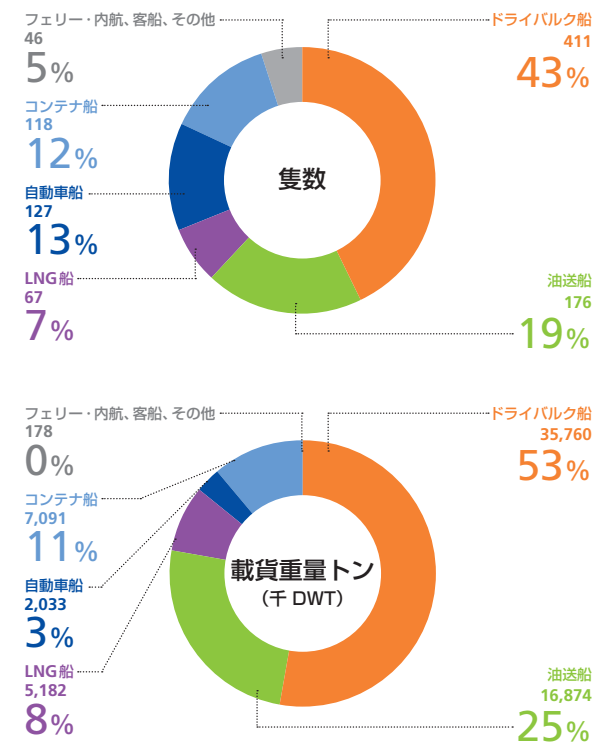
「総合海運会社」を標榜する当社グループは2015年3月末時点で、ドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船、コンテナ船など約950隻の船舶を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物・船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それらの市況には相関関係が高いものがある一方、経済環境によってはマイナスの相関が働いて相互に打ち消し合うものもあります。中長期契約を結ぶことができる船種であるか、当社がどの程度の市況エクスポージャーを持つかも勘案しつつ、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、より高く安定的なリターンを追求することが可能となります。

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 (2015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。2015年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動することにより、年間約18億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。2015年3月末時点での有利子負債総額は1兆1,834億円ですが、その約6割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約40億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

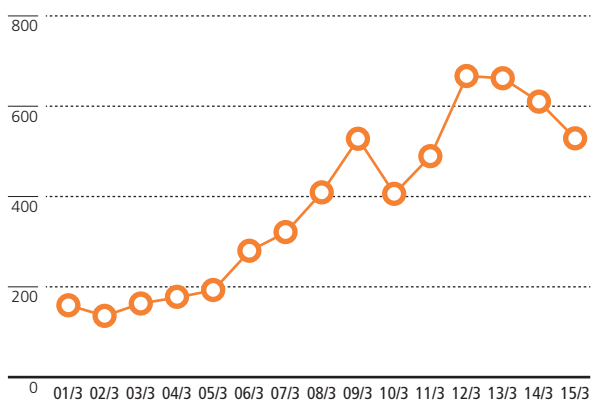
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約950隻全船で、年間約6百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ4割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。したがって、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で最大約1.9億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

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18億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.9億円の利益減少

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950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・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。

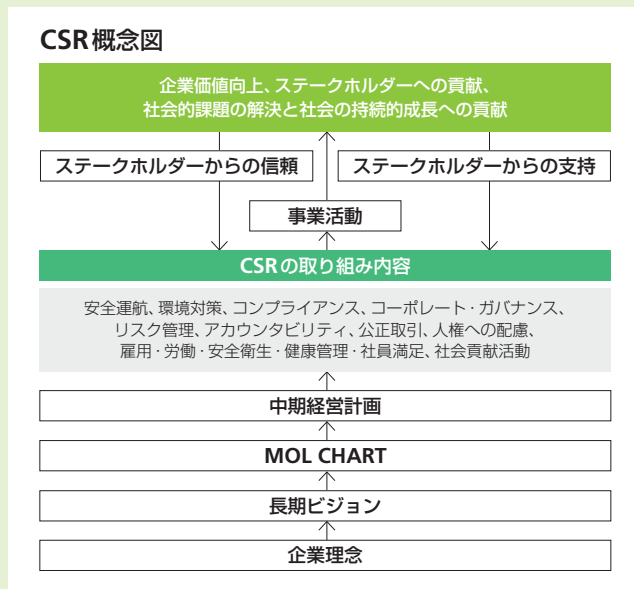


下線の用語については、p74をご参照ください。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

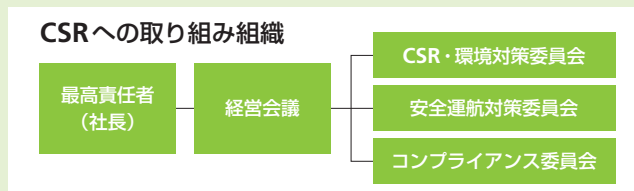
CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的かつ相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。



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・環境対策委員会」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。



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。

- 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。
- 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。
- 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

- 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
- コンプライアンス徹底に向けた取り組みの深化
- コーポレート・ガバナンスへの取り組み強化
- 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

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・環境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・環境対策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。2014年3月、2014年度から3カ年の新中期経営計画「STEER FOR 2020」において、新しい環境取り組み目標を設定しました。

環境推進体制



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・環境対策委員会において、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・アシュアランス・ジャパン株式会社により、年一回の定期監査と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、2014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。それとともに、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。

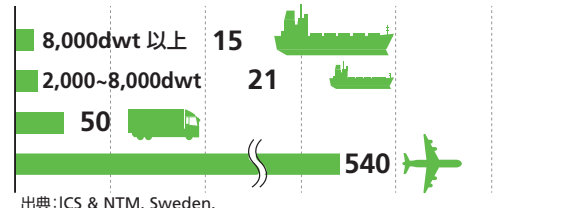
(対象会社数：国内52社、海外20社)

海運が環境に与えている影響

海運はほかの輸送手段に比べ、一度に大量の物資を運ぶことができ、単位輸送当たりのCO₂や大気汚染物質の排出量が少ない、環境にやさしいエコな輸送モードです。

しかし、その一方で新興国の発展による世界経済の成長に伴い、全世界の海上貨物量は増加を続け、2013年には海上荷動きが100億トンを超え、今後更に増加することが見込まれます。海上荷動きが増加することで、エネルギー消費の増大によるCO₂排出増が地球温暖化など、様々な環境問題を深刻化させています。特に外航船舶から排出されるCO₂は、全世界の約2%となっており、環境問題への対策が必要となってきています。

飛行機/トラック/船舶 CO₂排出量対比表(単位：グラムトン・キロ)



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	2014	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	EEDI*1	Phase 0	Phase 1			Phase 2	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	2次規制						
		ECA*4	2次規制			3次規制			
	Sox 排出規制 *5	一般海域	硫黄分 3.5%					硫黄分 0.5%*6	
		ECA	硫黄分 1.0%		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	(2004年採択：未発効)		義務化の見込み				
		USCG 規制 *8	(2012年施行)		義務化				
	船体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。個船毎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カ月後に発行することになっており、

- 2016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(2015年3月現在：批准国数44カ国、合計船腹量32.86%)
- (*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、且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(2015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	2014~2016年度計画
環境関連研究開発活動	7	
既存環境技術の活用・展開	21	
環境規制への対応	5	
燃料節減運航への取り組み	9	
グループ会社の取り組み	2	
合計	43	200

環境対策によるCO₂・コスト削減効果

(年度)	2012	2013	2014
CO ₂ 排出削減量(千トン)	302	279	348
コスト削減額(億円)	53	55	55

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なら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., New Asian Shipping Company Ltd., Magsaysay MOL Ship Management, Inc.の4社)。

■ 「気候変動情報開示先進企業」と

「気候変動パフォーマンス先進企業」に同時選定

国際NPO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)に選定。同時に、その温室効果ガス排出量の削減、及び気候変動リスクの緩和に対する活動に対しても高い評価を受け、気候変動パフォーマンス先進企業(CPLI)にも選定(2014年)。



社会貢献活動

当社グループは、社会とともに持続的かつ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
- II. 生物多様性 保全・自然保護への貢献
- III. 所在する 地域社会への貢献

* 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

リベリア
エボラ出血熱 対策支援

カンボジア・ミャンマー
医療機器の 海上輸送に協力

日本
東日本大震災被災地への教育支援活動
・被災地中学校への書籍等の寄贈
・被災地中学校でキャリア教育講義実施

ソマリア
国連開発計画(UNDP)の 支援プロジェクトに7社* で1百万米ドルを資金援助
*Shell, BP, Maersk, Stena, 日本郵船、川崎汽船、当社

職業訓練の実施

香港/マレーシア/日本
ビーチクリーンアップ活動

フィリピン
台風被災者への支援

ベトナム
障害者用車椅子の 海上輸送に協力

タンザニア
子供服の 海上輸送に 協力

ガーナ
社内献血活動

南アフリカ
移動図書館の海上輸送に協力

ケニア
ザンビア
子供靴の 海上輸送に協力

インド
児童養護施設支援活動

パラグアイ
・子供用車椅子の海上輸送に協力
・消防車の海上輸送に協力

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)。



■ 「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)。



■ 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)当たりの採算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。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。

■ 空船回航

貨物を積んでいない空の状態での積取港に向け航海すること。

■ 砕氷LNG船

世界初の、氷を砕く機能を持つLNG船。通常北極海航路ではエスコート船が氷を砕き航路を空けるが、ヤマルLNGプロジェクトに投入される砕氷LNG船は、南極観測船「しらせ」と同等の砕氷能力を持ち、最大氷厚2.1mの氷海においても単独砕氷航行可能な仕様となっている。

■ 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(複数荷主の貨物を積み合わせる船も含む)。

■ シャトルタンカー

海底油田から洋上プラントを介して出荷される原油を陸上基地までピストン輸送する特殊タンカー。

■ 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。そのため、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。

■ バルチック海運指数

バルチック海運集会所(ロンドン)が世界の主要水域での運賃や備船料を集計して、日々算出する、ドライバルク船市況の総合指数(1985年1月4日を1,000とする)。

■ 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、共同運航をすること。

■ ヤマルLNGプロジェクト

北極圏に位置するロシア・ヤマル半島のヤマルLNG基地から世界各地にLNGを輸送する、世界初の砕氷LNG船を使用するプロジェクト。ロシア最大となる年間1,650万トンのLNGを輸出する計画であり(2018年から稼働開始予定)、15隻程度の砕氷LNG船が必要となる見込み(内3隻を当社が契約)。

ヤマルLNG基地が面するカラ海は冬季に全面結氷する海域で(冬季平均気温は約マイナス30℃)、LNG輸送には困難が伴い、長年開発が拒まれてきた。本プロジェクトは、砕氷LNG船を導入することで長年の輸送面での課題を解決し、開発にこぎつけたもの。

ヤマルLNGプロジェクトの
紹介動画はこちら



■ ユニットコスト

コンテナ船1 TEU当たりの固定費。固定費には、船舶費用(償却費・金利、または備船料)と船舶運航費(燃料費・港費等)が含まれる。

■ 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の積出を行う設備のこと。

■ 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。

財務セクション

目次

- 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

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2014年及び2015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)
	2015	2014	2015
流動資産：			
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 128,802	¥ 180,126	\$ 1,071,832
受取手形及び営業未収金(注記3)	178,845	146,787	1,488,267
貸倒引当金	(1,538)	(697)	(12,799)
たな卸資産(注記5)	49,026	59,349	407,972
繰延及び前払費用	75,937	73,285	631,913
繰延税金資産(注記15)	2,107	1,629	17,533
その他の流動資産	78,617	73,161	654,215
流動資産合計	511,796	533,640	4,258,933
有形固定資産(注記7及び注記13)：			
船舶	1,527,590	1,434,505	12,711,908
建物及び構築物	319,171	281,720	2,655,996
機械装置及び運搬具	94,157	76,228	783,532
土地	221,993	215,610	1,847,324
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	173,279	148,972	1,441,949
	2,336,190	2,157,035	19,440,709
減価償却累計額	(838,162)	(777,790)	(6,974,802)
有形固定資産合計	1,498,028	1,379,245	12,465,907
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)	128,416	111,061	1,068,619
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	141,304	124,303	1,175,868
長期貸付金(注記3)	74,959	37,519	623,775
無形固定資産	37,068	29,385	308,463
繰延税金資産(注記15)	3,954	3,769	32,903
退職給付に係る資産(注記16)	24,063	21,200	200,241
デリバティブ債権(注記3及び注記6)	182,523	89,641	1,518,873
その他の資産	21,939	34,932	182,567
投資その他の資産合計	614,226	451,810	5,111,309
総資産	¥2,624,050	¥2,364,695	\$21,836,149

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)
	2015	2014	2015
流動負債：			
短期借入金	¥ 74,203	¥ 14,697	\$ 617,484
コマーシャル・ペーパー	5,500	—	45,768
短期有利子負債合計(注記3及び注記7)	79,703	14,697	663,252
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	105,186	90,492	875,310
1年以内に償還期限の到来する社債	15,000	45,000	124,823
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)	120,186	135,492	1,000,133
支払手形及び営業未払金(注記3)	167,002	143,196	1,389,715
前受金	36,280	37,696	301,906
未払法人税等	7,639	6,909	63,568
繰延税金負債(注記15)	593	1,716	4,935
その他の流動負債	93,944	90,339	781,759
流動負債合計	505,347	430,045	4,205,268
固定負債：			
返済期限が1年を超える長期借入金	688,332	740,038	5,727,985
償還期限が1年を超える社債	270,185	180,500	2,248,357
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)	958,517	920,538	7,976,342
役員退職慰労引当金	1,803	1,852	15,004
特別修繕引当金	15,803	14,191	131,505
繰延税金負債(注記15)	109,043	81,130	907,406
退職給付に係る負債(注記16)	13,660	12,936	113,672
その他の固定負債	127,442	120,454	1,060,514
固定負債合計	1,226,268	1,151,101	10,204,443
負債合計	1,731,615	1,581,146	14,409,711
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	544,229
資本剰余金	44,469	44,517	370,051
利益剰余金	533,485	502,833	4,439,419
自己株式	(6,823)	(6,982)	(56,778)
株主資本合計	636,531	605,768	5,296,921
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	44,261	32,810	368,320
繰延ヘッジ損益	68,770	39,711	572,273
為替換算調整勘定	27,673	(315)	230,282
退職給付に係る調整累計額	5,322	1,186	44,287
その他の包括利益累計額合計	146,026	73,392	1,215,162
新株予約権	2,553	2,391	21,245
少数株主持分	107,325	101,998	893,110
純資産合計	892,435	783,549	7,426,438
負債及び純資産合計	¥2,624,050	¥2,364,695	\$21,836,149

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 2014年及び2015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)
	2015	2014	2015
海運業収益及びその他の営業収益(注記14)	¥1,817,070	¥1,729,452	\$15,120,829
海運業費用及びその他の営業費用	1,683,795	1,587,902	14,011,775
営業総利益	133,275	141,550	1,109,054
販売費及び一般管理費	116,025	100,458	965,507
営業損益	17,250	41,092	143,547
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	9,625	9,341	80,095
支払利息	(12,556)	(12,583)	(104,485)
持分法による投資損失	4,930	(1,234)	41,025
その他(注記10及び注記11)	39,083	35,094	325,230
	41,082	30,618	341,865
税金等調整前当期純損益	58,332	71,710	485,412
法人税等(注記15)：			
法人税、住民税及び事業税	(12,440)	(13,796)	(103,520)
法人税等調整額	2,577	4,526	21,445
少数株主損益調整前当期純損益	48,469	62,440	403,337
少数株主利益	(6,113)	(5,046)	(50,870)
当期純損益	¥ 42,356	¥ 57,394	\$ 352,467

連結包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
少数株主損益調整前当期純損益	¥ 48,469	¥ 62,440	\$ 403,337
その他の包括利益(注記18)：			
その他有価証券評価差額金	12,892	8,847	107,281
繰延ヘッジ損益	46,674	32,725	388,400
為替換算調整勘定	20,802	31,158	173,105
退職給付に係る調整額	4,134	—	34,401
持分法適用会社に対する持分相当額	(9,981)	19,285	(83,057)
その他の包括利益合計	74,521	92,015	620,130
包括利益	¥122,990	¥154,455	\$1,023,467
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥114,990	¥144,892	\$ 956,894
少数株主に係る包括利益	8,000	9,563	66,573

普通株式1株当たりの金額

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2015	2014	2015
当期純損益	¥35.42	¥47.99	\$0.295
潜在株式調整後当期純利益(注記2)	32.98	47.97	0.274
配当金	7.00	5.00	0.058

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。

連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2014年及び2015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
2013年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
当期純損失	—	—	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、 4月1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
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	(4,567)	—	—	—	—	—	—	—	(4,567)
会計方針の変更を反映した 当期首残高	¥65,400	¥44,517	¥498,266	¥(6,982)	¥32,810	¥39,711	¥ (315)	¥1,186	¥2,391	¥101,998	¥778,982
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	19	—	—	—	—	(19)	—	—
連結子会社の期中増減 による増減高	—	—	205	—	—	—	—	—	—	—	205
持分法の適用範囲の変動	—	—	(121)	—	—	—	—	—	—	—	(121)
当期純利益	—	—	42,356	—	—	—	—	—	—	—	42,356
自己株式の取得	—	—	—	(56)	—	—	—	—	—	—	(56)
自己株式の処分	—	(48)	(49)	196	—	—	—	—	—	—	99
剰余金の配当	—	—	(7,172)	—	—	—	—	—	—	—	(7,172)
株主資本以外の項目の 期中変動額(純額)	—	—	—	—	11,451	29,059	27,988	4,136	181	5,327	78,142
2015年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,469	¥533,485	¥(6,823)	¥44,261	¥68,770	¥ 27,673	¥5,322	¥2,553	¥107,325	¥892,435

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
2014年4月1日現在の残高	\$544,229	\$370,450	\$4,184,347	\$(58,101)	\$273,030	\$330,457	\$(2,621)	\$9,869	\$19,897	\$848,781	\$6,520,338
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	(38,004)	—	—	—	—	—	—	—	(38,004)
会計方針の変更を反映した 当期首残高	\$544,229	\$370,450	\$4,146,343	\$(58,101)	\$273,030	\$330,457	\$(2,621)	\$9,869	\$19,897	\$848,781	\$6,482,334
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	158	—	—	—	—	(158)	—	—
連結子会社の期中増減 による増減高	—	—	1,706	—	—	—	—	—	—	—	1,706
持分法の適用範囲の変動	—	—	(1,007)	—	—	—	—	—	—	—	(1,007)
当期純利益	—	—	352,467	—	—	—	—	—	—	—	352,467
自己株式の取得	—	—	—	(466)	—	—	—	—	—	—	(466)
自己株式の処分	—	(399)	(408)	1,631	—	—	—	—	—	—	824
剰余金の配当	—	—	(59,682)	—	—	—	—	—	—	—	(59,682)
株主資本以外の項目の 期中変動額(純額)	—	—	—	—	95,290	241,816	232,903	34,418	1,506	44,329	650,262
2015年3月31日現在の残高	\$544,229	\$370,051	\$4,439,419	\$(56,778)	\$368,320	\$572,273	\$230,282	\$44,287	\$21,245	\$893,110	\$7,426,438

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。

価値創造

経営戦略

製造資本

人的資本

知的・社会・環境資本

財務資本

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2014年及び2015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)

	2015	2014	2015
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	¥ 58,332	¥ 71,710	\$ 485,412
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	87,804	83,984	730,665
減損損失	10,198	6,448	84,863
持分法による投資損益	(4,930)	1,234	(41,025)
引当金の増減額	2,356	(13,899)	19,606
退職給付に係る資産の増減額	(1,560)	(19,536)	(12,982)
退職給付に係る負債の増減額	377	13,035	3,137
受取利息及び受取配当金	(9,625)	(9,341)	(80,095)
支払利息	12,556	12,583	104,485
有形固定資産除売却益	(13,380)	(391)	(111,342)
為替差損益	(24,801)	(15,671)	(206,383)
営業資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額	(28,223)	5,042	(234,859)
たな卸資産の増減額	11,750	1,046	97,778
仕入債務の増減額	19,756	(3,875)	164,400
その他	(11,878)	(27,584)	(98,842)
小計	108,732	104,785	904,818
利息及び配当金の受取額	12,411	13,346	103,279
利息の支払額	(13,107)	(13,167)	(109,071)
法人税等の支払額	(15,541)	(10,708)	(129,325)
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,495	94,256	769,701
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	(14,594)	(22,888)	(121,445)
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,770	7,318	14,729
有形及び無形固定資産の取得による支出	(186,317)	(183,888)	(1,550,445)
有形及び無形固定資産の売却による収入	74,184	78,267	617,325
子会社株式の売却による収入	8,706	9,676	72,447
短期貸付金の純増減額	(4,526)	359	(37,663)
長期貸付けによる支出	(59,942)	(13,939)	(498,810)
長期貸付金の回収による収入	27,957	4,585	232,645
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)	-	(52,076)
その他	(131)	639	(1,089)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(159,151)	(119,871)	(1,324,382)
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	59,030	(31,725)	491,221
コマーシャル・ペーパーの純増減額	5,500	(2,000)	45,768
長期借入れによる収入	107,951	159,602	898,319
長期借入金の返済による支出	(203,117)	(117,237)	(1,690,247)
社債の発行による収入	95,280	15,000	792,877
社債の償還による支出	(45,000)	(25,000)	(374,470)
自己株式の取得による支出	(57)	(62)	(474)
自己株式の売却による収入	68	13	566
配当金の支払額	(7,177)	(2,408)	(59,724)
少数株主への配当金の支払額	(3,959)	(1,321)	(32,945)
その他	(2,008)	(1,956)	(16,709)
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,511	(7,094)	54,182
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,006	10,582	66,622
現金及び現金同等物の増減額	(52,139)	(22,127)	(433,877)
現金及び現金同等物の期首残高	180,126	200,636	1,498,927
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	1,617	6,782
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 128,802	¥ 180,126	\$ 1,071,832

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、2015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2015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2015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

2015年6月23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。

- 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	US\$5	
	■ BLNG Inc.	米国	US\$1	
	■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシイズ	日本	¥10,000	
	■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	US\$10	
	■ Euro Marine Carrier B.V.	オランダ	€91	
	■ Euro Marine Logistics N.V.	ベルギー	€900	
	■ Lakler S.A.	ウルグアイ	US\$91,401	
	■ MCGC International Ltd.	バハマ	US\$1	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte. Ltd.	シンガポール	S\$2,350	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Europe) Ltd.	英国	US\$8,402	
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA), LLC	米国	-	
	■ 商船三井近海株式会社	日本	¥660,000	
	■ MOG LNG Transport S.A.	パナマ	¥0	
	■ MOL Bridge Finance S.A.	パナマ	US\$8	
	■ MOL Bulk Carriers Pte. Ltd.	シンガポール	US\$3,500	
	■ MOL Cape (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	US\$51,752	
	■ エム・オー・エル・エルエヌシー輸送株式会社	日本	¥40,000	
	■ MOL Netherlands Bulkship B.V.	オランダ	€18	
	■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	US\$13,061	
	■ Nissan Carrier Europe B.V.	オランダ	€195	
	■ 日産専用船株式会社	日本	¥640,000	
	■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	シンガポール	US\$379,311	
	■ Samba Offshore S.A.	パナマ	US\$10	
	■ Shining Shipping S.A.	パナマ	US\$10	
	■ Tokyo Marine Asia Pte Ltd	シンガポール	S\$138,018	
	■ 東京マリン株式会社	日本	¥100,000	
	■ Unix Line Pte Ltd.	シンガポール	US\$344	
	■ World Logistics Service (U.S.A.), Inc.	米国	US\$200	
	■ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール、インドネシア、マン島、マルタ国内の船主会社/備船会社(205社)			
	■ その他2社			
	▲ 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	20.60	€100
	▲ Cernambi Norte MV26 B.V.	オランダ	20.60	€100
	▲ Cernambi Sul MV24 B.V.	オランダ	20.60	€162,160
	▲ 第一中央汽船株式会社	日本	16.99	¥28,958,411
	▲ Gearbulk Holding Ltd.	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 Ltd.	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	20.00	¥3,961,100
	▲ Viken MOL AS	ノルウェー	50.00	US\$18
	▲ Viken Shuttles AS	ノルウェー	50.00	US\$338
	▲ パナマ、マーシャル諸島、香港、リベリア、ケイマン諸島、バハマ、マルタ、キプロス、シンガポール国内の船主会社/備船会社(47社)			
	コンテナ船事業	■ Asia Utoc Pte. Ltd.	シンガポール	S\$200
		■ Bangkok Container Service Co., Ltd.	タイ	THB10,000
		■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	THB130,000
		■ 千葉宇徳株式会社	日本	¥90,000
		■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	香港	HK\$58,600
		■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本	¥100,000
		■ International Transportation Inc.	米国	US\$0
		■ Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.	オーストラリア	A\$1,000
		■ 株式会社 MOL JAPAN	日本	¥100,000
		■ Mitsui O.S.K. Lines (Nigeria) Ltd.	ナイジェリア	NGN25,000
		■ Mitsui O.S.K. Lines (SEA) Pte Ltd.	シンガポール	S\$200
■ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.		タイ	THB20,000	
■ MOL (America) Inc.		米国	US\$6	
■ MOL (Brasil) Ltda.		ブラジル	BRL\$2,403	
■ MOL (China) Co., Ltd.		中国	US\$1,960	
■ MOL (Europe) B.V.		オランダ	€456	
■ MOL (Europe) Central Support Unit SP. Zoo		ポーランド	PLN2,000	
■ MOL (Europe) Ltd.		英国	£1,500	
■ MOL (Ghana) Ltd.		ガーナ	US\$50	
■ MOL (Singapore) Pte. Ltd.		シンガポール	S\$5,000	
■ MOL Consolidation Service Ltd.		香港	HK\$1,000	
■ MOL Consolidation Service Ltd. (China)		中国	RMB8,000	
■ MOL Container Center (Thailand) Co., Ltd.		タイ	THB10,000	
■ MOL Cote D'Ivoire S.A.		コートジボワール	XOF5,000	
■ MOL Egypt for Maritime Services Ltd.		エジプト	EGP750	
■ MOL Liner, Ltd.		香港	HK\$40,000	
■ MOL Logistics (Deutschland) GmbH		ドイツ	€537	
■ MOL Logistics (Europe) B.V.		オランダ	€414	
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.		香港	HK\$3,676	
■ 商船三井ロジスティクス株式会社		日本	¥756,250	
■ MOL Logistics (Netherlands) B.V.		オランダ	€3,049	
■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.		シンガポール	S\$700	
■ MOL Logistics (Taiwan) Co., Ltd.		台湾	NT\$7,500	
■ MOL Logistics (Thailand) Co., Ltd.		タイ	THB20,000	
■ MOL Logistics (UK) Ltd.		英国	£400	
■ MOL Logistics (USA) Inc.		米国	US\$9,814	
■ MOL Logistics Holding (Europe) B.V.		オランダ	€19	
■ MOL South Africa Pty Ltd.		南アフリカ	ZAR3,000	
■ Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.		中国	US\$1,720	
■ 商船港運株式会社		日本	¥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. ■ TraPac, LLC. ■ TraPac Jacksonville, LLC ■ 株式会社宇徳 ■ Utoc Engineering Pte Ltd. ■ 宇徳ロジスティクス株式会社 ■ 宇徳港運株式会社 ■ パナマ、マーシャル諸島、香港、リベリア国内の船主会社(15社) ■ その他8社 ▲ 上海貨客船株式会社 ▲ Shanghai Longfei International Logistics Co., Ltd. ▲ その他1社	タイ	100.00	THB77,500	
	米国	100.00	—	
	米国	100.00	—	
	日本	67.55	¥2,155,300	
	シンガポール	100.00	\$52,000	
	日本	100.00	¥50,000	
	日本	100.00	¥50,000	
	日本	31.98	¥100,000	
	中国	22.05	US\$1,240	
フェリー・内航事業	■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス九州	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
	■ 株式会社ブルーシーネットワーク	日本	100.00	¥54,600
	■ 株式会社フェリーさんふらわあ	日本	99.00	¥100,000
	■ 株式会社商船三井内航	日本	100.00	¥650,000
	■ 商船三井フェリー株式会社	日本	100.00	¥1,577,400
	■ パナマ国内の船主会社(2社)			
	■ 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1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 Ltd.	英国	100.00	US\$0
	■ 北日本曳船株式会社	日本	62.00	¥50,000
	■ 神戸曳船株式会社	日本	100.00	¥50,000
	■ 興産管理サービス株式会社	日本	100.00	¥20,000
	■ 興産管理サービス・西日本株式会社	日本	100.00	¥14,400
	■ 日下部建設株式会社	日本	100.00	¥200,000
	■ エムオーツーリスト株式会社	日本	100.00	¥250,000
	■ 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
	■ 商船三井キャリアサポート株式会社	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
	■ 日本栄船株式会社	日本	87.26	¥134,203
	■ 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
	■ Vibank-Ngt Co.Ltd.	ベトナム	99.00	ND349,000,000
	■ White Lotus Properties Ltd.	英国ヴァージン諸島	100.00	¥6,910,000
	■ パナマ国内の備船会社(1社)			
	▲ 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 Towing 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
■ Linkman Holdings Inc.		リベリア	100.00	US\$3
■ 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
■ 株式会社MOLマリン		日本	100.00	¥100,000
■ 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
■ エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社		日本	100.00	¥50,000
■ 株式会社MOLシッピング		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。

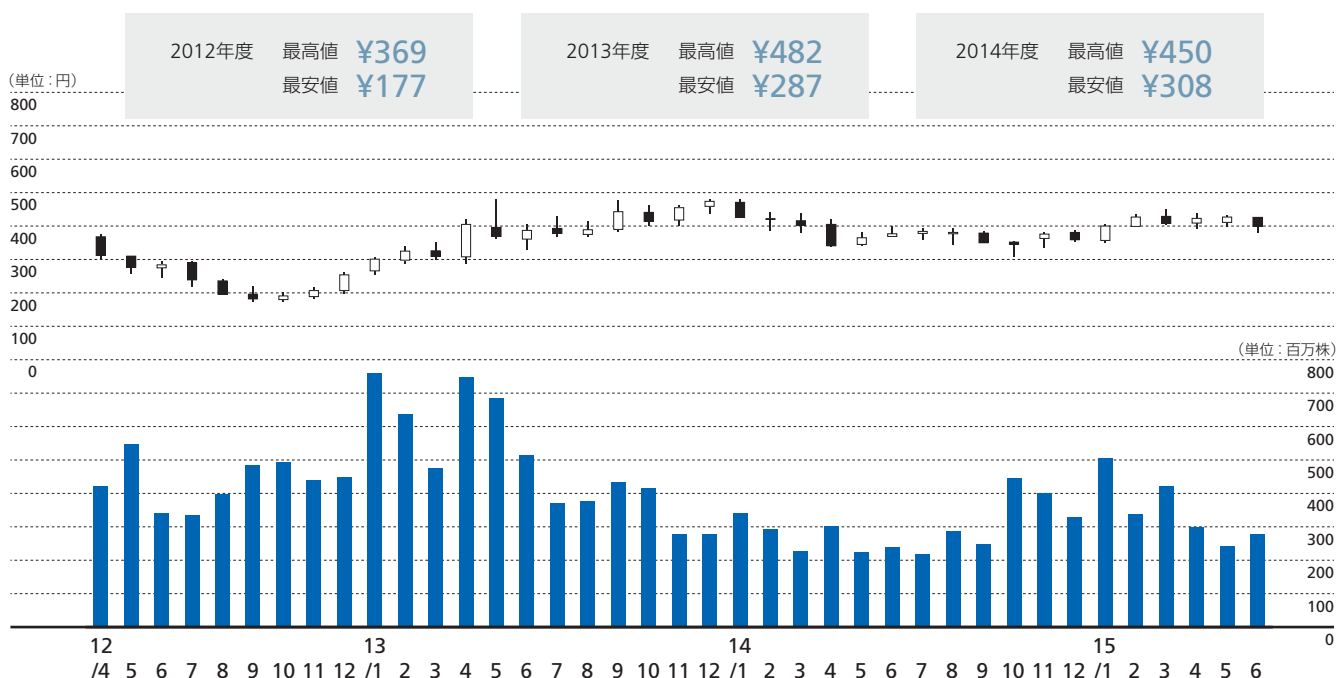
株主情報

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：	890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)	10,508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：	104,192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 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
同連絡先：	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 Tel: 0120-782-031(通話料無料)
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) 安全・環境・社会報告書(英語/日本語)



(2015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/>

