



株式会社商船三井

お問い合わせは下記へお願い致します
株式会社商船三井 IR 室
〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
電子メール : iromo@molgroup.com
ホームページ : <http://www.mol.co.jp/>

Forging Ahead

アニュアルレポート 2017

2017年3月期



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

Printed in Japan

用語集(50音順)

安定利益

2年以上の契約により確定している利益、及び安定性の高い事業の利益のこと。具体的にはドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業それぞれの中長期契約(2年以上)からの利益、及び関連事業、その他事業の利益を指す。

イールドマネジメント

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

エタン船

エタン船は再液化装置を搭載した液化エタン輸送の専用船を指し、約マイナス92度の液化エタンを輸送する。LNG船が約マイナス162度、LPG船が約マイナス42度の貨物を想定しているのに対して、エタン船はいわば両者の中間に位置付けられる。

空船回航

貨物を積んでいない空の状態での積港に向けて航海すること。

ケミカル船(ケミカルタンカー)

多品種の液体化学貨物を同時に輸送するために多数のタンクを備えたタンカー。タンクごとに独立したパイプライン、カーゴポンプや温度調節機能を持つほか、洗浄のための設備等を備えた複雑な仕様となっている。

サブシー支援船

海洋石油・ガス田の開発・生産に必要な海底設備の据付・メンテナンス・回収を行う作業船。

市況エクスポージャー

船舶を中長期に調達(自社保有及び中長期傭船)しているにも関わらず、短期の貨物輸送契約しか付いていない場合、船舶の調達と運用の期間ミスマッチにより、海運市況変動のリスクを取っている状態となる。商船三井では「中長期調達船で、2年以上の契約が付いていない船」を市況エクスポージャー船と定義し、この割合をモニターしながら、市況変動リスクを適切にコントロールしている。

シャトルタンカー

FPSOなど海上の原油生産基地から、パイプラインの代替手段として陸上基地へのピストン輸送を行うタンカー。通常のタンカーが着桟して船側部分で荷役を行うのに対し、海上の積出設備と一定の距離を保ちながら船首部分で荷役を行うシステムを備えている点が特徴。

中小型バルカー

主に石炭、穀物、塩、セメント、鋼材などの一般ばら積み貨物を輸送するパナマックス型、ハンディマックス型、スモールハンディ型のドライバルク船。

バラスト水

船舶が貨物を満載していない時に、姿勢を制御し安定させるために積載する海水。通常貨物の揚げ荷役時にバラスト水を取り込み、積み荷役時に排出する。バラスト水は、海洋生物を越境移動させ、海洋生態系及び生物多様性の保全に対し影響を与える恐れがあり、2017年9月の「バラスト水管理条約」発効後、一定期間内に全ての外航船にバラスト水処理装置を搭載することが義務付けられる。

プール運航

海運会社(オペレーター)や船主(オーナー)が船舶を持ち寄り、共同運航すること。

「洋上の見える化」

ICTを活用することで洋上における船舶や貨物の状況を可視化し、最適運航の実現を図るとともに、顧客に付加価値のあるサービスを提供する取り組み。例えば、気象・海象のビッグデータを分析、より安全な運航や最適航路の特定に活かすほか、エンジン等の機関の稼働状況を陸上からも遠隔でモニタリングしてメンテナンス手配を行うといった、運航の安全性や船舶管理の効率性の向上を図る。

FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)

浮体式海洋原油生産・貯蔵・積出設備。洋上で原油を生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送用タンカー(シャトルタンカー)へと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。

RORO(Roll-on/Roll-off)船

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

SOx

二酸化硫黄(SO₂)など硫黄酸化物の総称で、石油や石炭など、硫黄分を含む化石燃料が燃焼する際に発生する大気汚染物質。海運業界では船舶からの排出ガス中のSO_x量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を大幅に低減する規制が2020年に発効する。

2 ごあいさつ

4 商船三井のこれまでの航海

- 4 挑戦と変革の歴史
- 6 マーケットポジション
- 8 Our Fleet

10 商船三井の描く成長への海図

- 12 特集：商船三井の3つの羅針盤
- 20 社長メッセージ
- 26 特集：投資家×社長対談
- 30 Sustainability Highlights
- 32 At a Glance
- 36 セグメント別事業概況
- 48 11年間の財務・非財務ハイライト
- 50 主要指標
- 52 財務担当役員メッセージ

55 商船三井の推進力である 経営基盤

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

73 Data Section

- 74 連結財務諸表
- 80 商船三井グループ
- 82 国内・海外事業所
- 83 株主情報

20 社長メッセージ



26 特集：投資家×社長対談



Forging Ahead



今、新たな出航の時

■ 商船三井のコミュニケーションツール

当社では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進するためのツールとして、下記の冊子を発行しています。最新版は当社ホームページよりご覧いただけます。

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

- ・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/>

安全・環境・社会報告書

■ 見通しに関する注意事項

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

*特にことわりがない限り2017年6月30日時点。

ごあいさつ

商船三井グループは創業以来130余年にわたり、時代の要請を先取りしお客様のニーズに応えることで、多様な事業ポートフォリオを擁する世界最大級の総合海運企業に成長してきました。経営環境の変化が著しい中策定したこのたびの経営計画においては、まず『10年後のありたい姿』を定めました。これに基づいてリソース配分の選択と集中を進め、財務体質の改善とともに事業ポートフォリオの変革を図ることで持続的な成長を目指していきます。

私たちはこれからも、長期ビジョンに謳っている「強くなやかな」商船三井グループの総合力を発揮し、ステークホルダーの皆様の信頼に応えるよう努力してまいります。

社長
池田 潤一郎



商船三井グループ企業理念

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

長期ビジョン

世界の海運をリードする強くなやかな商船三井グループを目指す

MOL CHART

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つながるものと考えます。

Challenge
大局観をもって、未来を創造します

Honesty
正道を歩みます

Accountability
「自律自責」で物事に取り組みます

Reliability
お客様の信頼に応えます

Teamwork
強い組織を作ります



挑戦と変革の歴史

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

1884年

大阪商船の誕生

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



1973~1985年

変動相場制導入・プラザ合意による急激な円高・日本籍船の競争力低下

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

1942年
三井船舶設立

1964年
大阪商船と三井船舶が合併し、大阪商船三井船舶発足

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



1983年
日本初のメタノール専用船「甲山丸」就航

1968年
フルコンテナ船サービス開始



「あめりか丸」(7000型)

1965年
日本初の自動車専用船「追浜丸」就航



1945~1970年

第2次世界大戦による日本商船隊の壊滅と復興

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

1984年

LNG船「泉州丸」就航

電力会社を中心に環境負荷の低い発電エネルギーとしてLNG(液化天然ガス)の輸入需要が増加しました。LNGはマイナス162度での輸送が必要となる、大変輸送難易度の高い貨物です。当社は1983年にLNG輸送分野に進出し、現在では発注残を含めると関与隻数を世界最大規模の92隻(2017年3月末時点)にまで拡大しました。



写真提供：三井海洋開発



2010年
FPSO事業へ参画

1989年
ジャパンラインと山下新日本汽船が合併し、ナビックスライン発足

2004年
ダイビルを連結子会社化

1999年
大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併し、商船三井発足

1996年
ケミカルタンカー船社東京マリン(現社名:MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.)を連結子会社化

1995年

コンテナ船サービスで初のアライアンス(戦略的国際提携)開始

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

2000年代前半

資源・エネルギー輸送分野への積極投資

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



2016年
世界初の大型エタン船「ETHANE CRYSTAL」竣工

2012年
世界初のハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」竣工

2013年
邦船社初のFSRU事業への参画

2000年代半ば~2015年

中国爆食経済とその終焉

資源・エネルギー輸送分野での積極投資が功を奏し、中国爆食経済に牽引された未曾有の海運ブームにより、2007年度には当社は史上最高益を計上しました。しかし、2008年のリーマンショック後の世界経済成長減速と船腹供給過剰を背景に、海運市況は一転して下落し、低迷が長引いています。激変した事業環境に対応すべく、当社は2012年度、2015年度と2度の大きな改革を実施しました。

2016年

邦船3社によるコンテナ船事業の統合を発表

(▶P.7、P.17に関連情報)

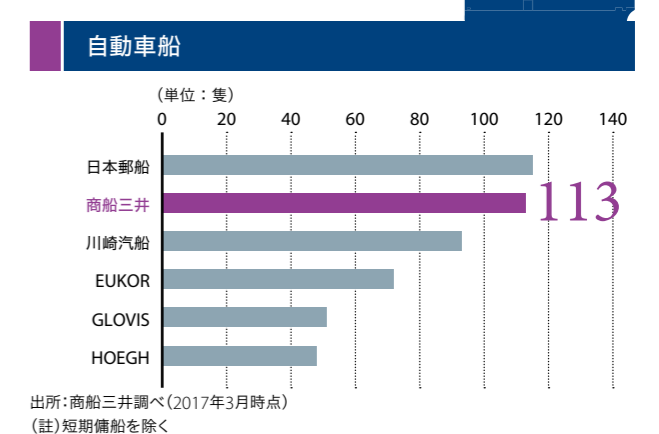
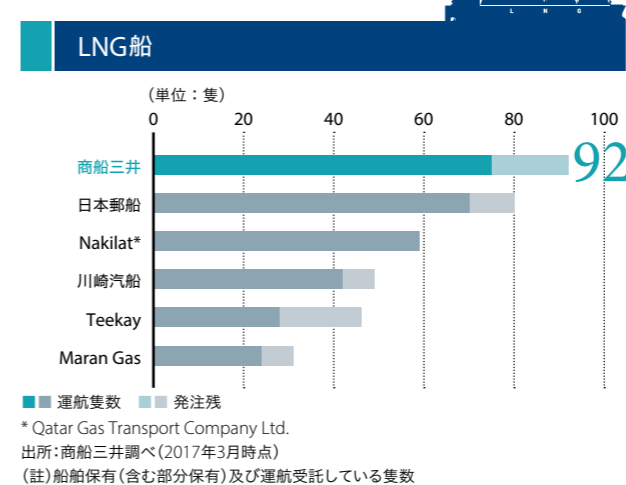
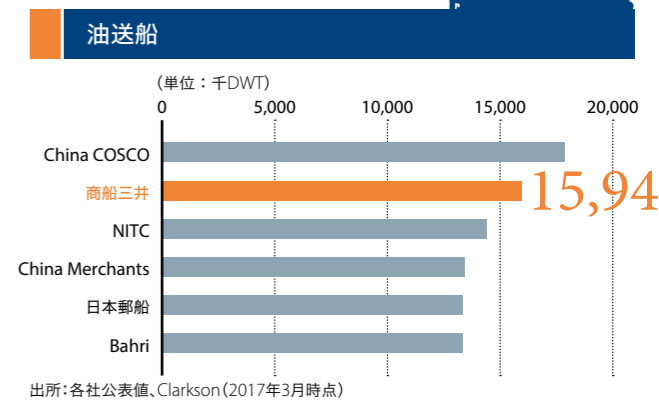
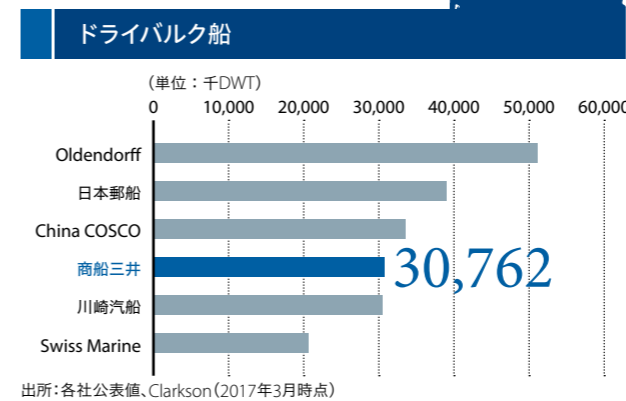
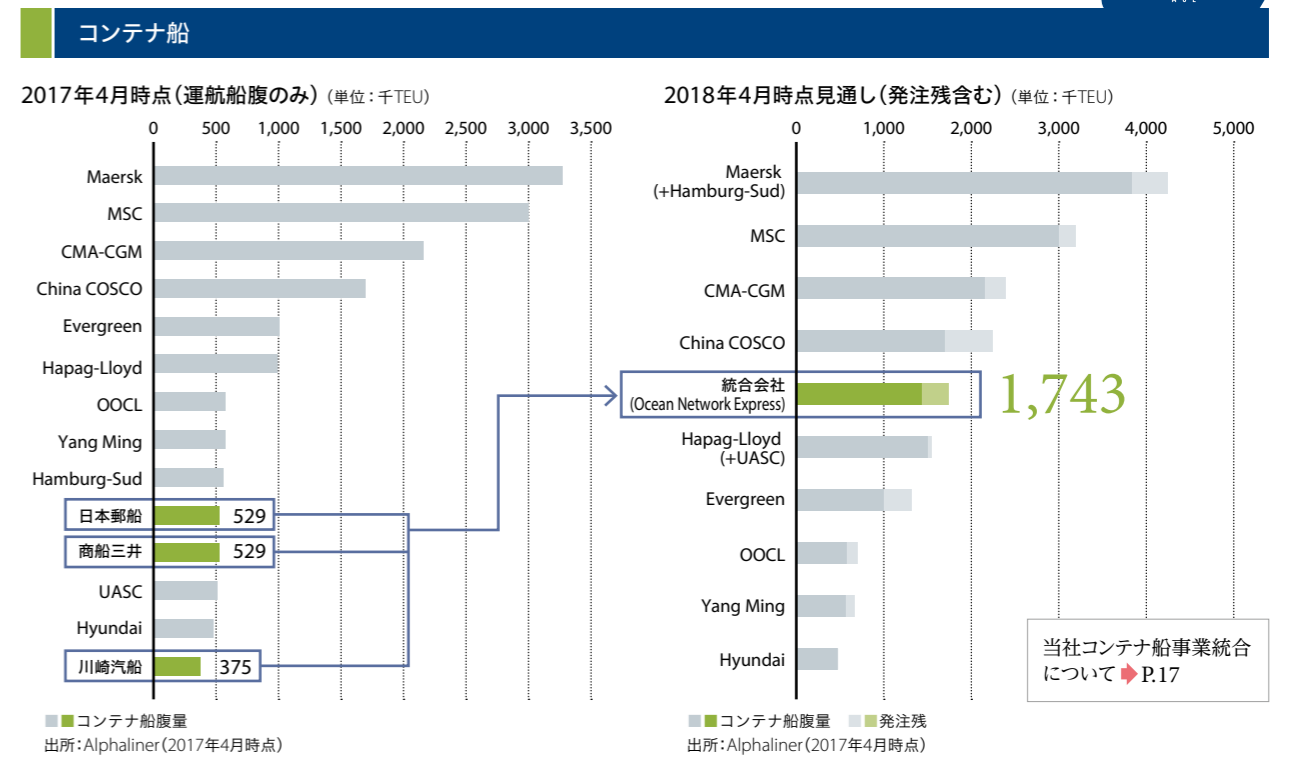
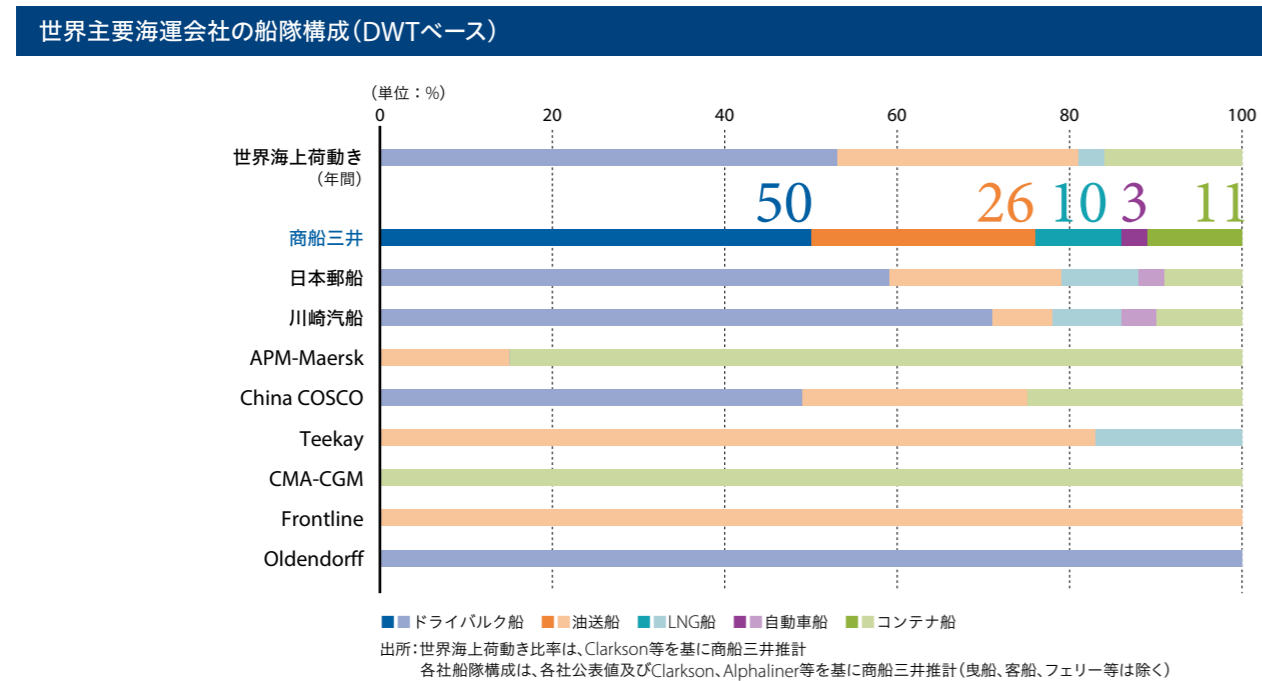
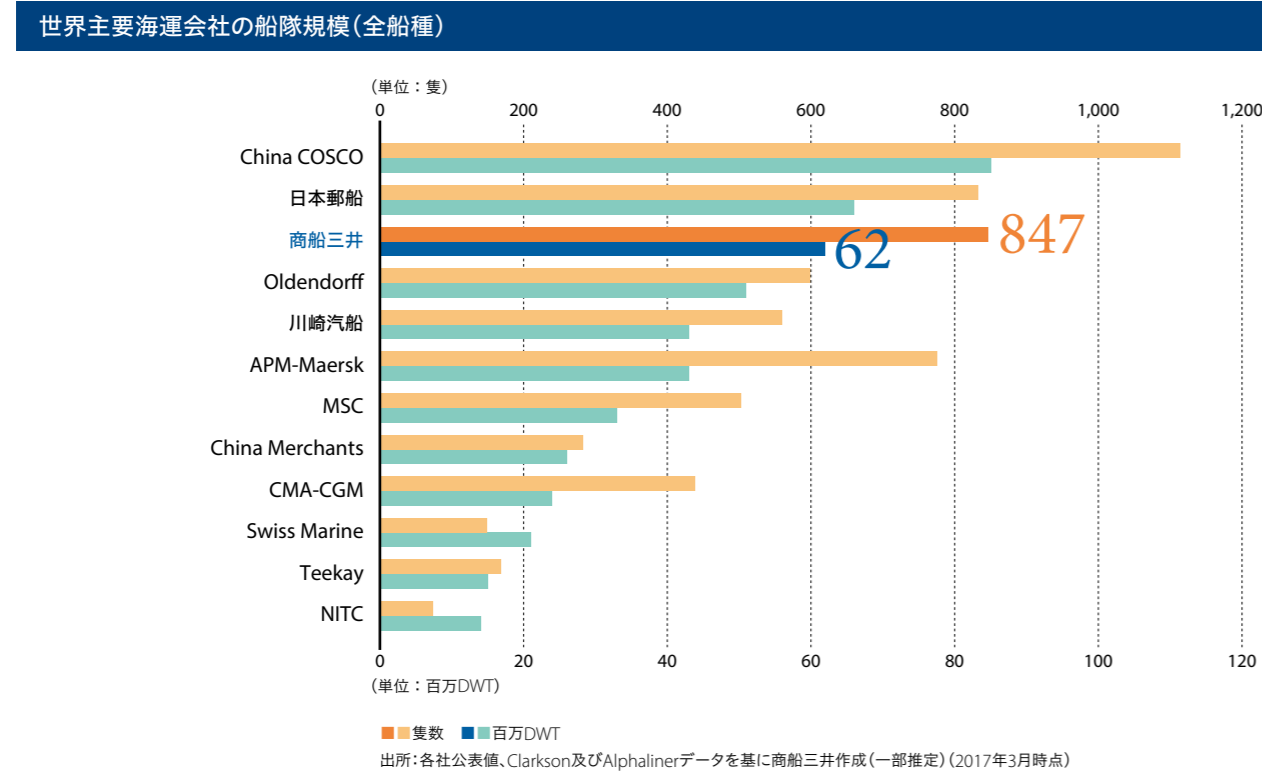
グローバルなネットワークと競争力を強化するため、日本郵船、川崎汽船とともに、3社のコンテナ船事業統合を決定しました。統合後の運航規模は約143万TEU、世界シェアは7%と業界第6位の規模となります。「Ocean Network Express」の名称のもと、2018年4月の営業開始を目指し統合準備を進めており、順調に進捗しています。



世界最大級の20,000TEU型コンテナ船「MOL TRIUMPH」

マーケットポジション

商船三井はバランスの取れた船隊を有し、様々な船種においてトップクラスの船腹量とプレゼンスを保持しています。



メタノール船
「CAJUN SUN」



FPSO
「Cidade de Caraguatatuba
MV27」

写真提供：三井海洋開発



フェリー
「さんふらわあ あいぼり」

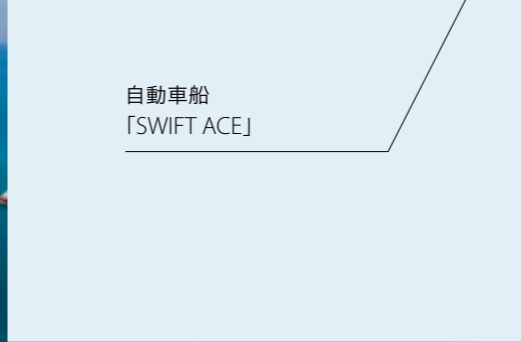


VLCC
「AZUMASAN」

LNG船
「LNG FUKUROKUJU」



自動車船
「SWIFT ACE」



Our Fleet

ケミカルタンカー
「GINGA OCELOT」



タグボート
「あつみ丸」

重量物船
「VENUS TRIUMPH」



FSRU
「GNL DEL PLATA」



コンテナ船
「MOL TRIUMPH」



客船
「にっぽん丸」



シャトルタンカー
「Madre De Deus」



大型エタン船
「ETHANE CRYSTAL」



サブシー支援船
「Skandi Santos」



石炭船
「新矢作丸」



下線の用語については、
目次ページの用語集をご参照ください。

12
—特集—
商船三井の
3つの羅針盤

20
社長メッセージ

48
11年間の
財務・非財務ハイライト

50
主要指標

26
—特集—
投資家×社長対談

30
Sustainability
Highlights

36
セグメント別
事業概況

52
財務担当役員
メッセージ

32
At a Glance

商船三井の描く 成長への海図



商船三井の 3つの羅針盤

商船三井グループは2014年度を初年度とした前中期経営計画“STEER FOR 2020”において、事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」を推進し、着実に成果を上げてきました。

2017年4月、新たに策定した新経営計画“ローリングプラン2017”に掲げた『10年後のありたい姿』の実現のため、「3つの変革」を成長への羅針盤としてさらに深化させていきます。特集では、「これまで」の取り組みと「これから」の変革についてご説明します。

1 事業ポートフォリオの変革 (▶ P.14)

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投入し、持続的な成長を可能とするビジネスポートフォリオの構築を目指します。

2 事業モデルの変革 (▶ P.16)

市況耐性と競争力の高い船隊構成へ転換し、市況水準に関わらず利益を上げられる事業モデルへの変革を図ります。

3 事業領域の変革 (▶ P.18)

海上輸送の上流、もしくは下流といった垂直方向への事業領域拡大によりバリューチェーンの創造を図ります。

Accomplishments

前中期経営計画“STEER FOR 2020”

Forging Ahead

新経営計画“ローリングプラン2017”



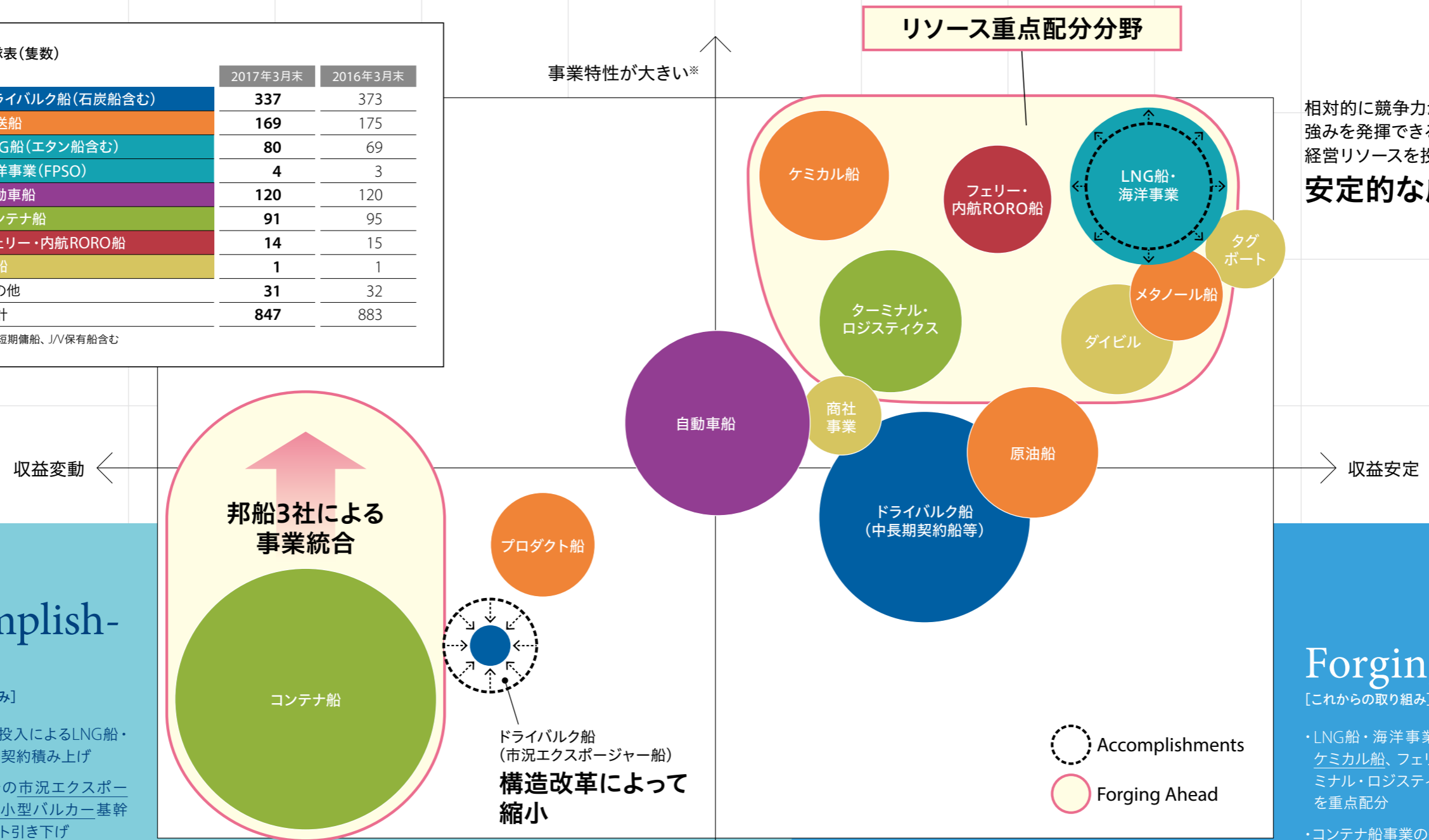
[事業ポートフォリオの変革]

攻める事業分野と守る事業分野でリソースの選択と集中を進める

船隊表(隻数)

	2017年3月末	2016年3月末
ドライバルク船(石炭船含む)	337	373
油送船	169	175
LNG船(エタン船含む)	80	69
海洋事業(FPSO)	4	3
自動車船	120	120
コンテナ船	91	95
フェリー・内航RORO船	14	15
客船	1	1
その他	31	32
合計	847	883

(註)短期備船、J/V保有船含む



相対的に競争力が高く強みを発揮できる分野に経営リソースを投入
安定的な成長の実現を目指す

Accomplishments

- [これまでの取り組み]
- ・リソースの集中投入によるLNG船・海洋事業の長期契約積み上げ
 - ・ドライバルク船の市況エクスポージャー縮小、中小型バルカー基幹船隊の船舶コスト引き下げ

Forging Ahead

- [これからの取り組み]
- ・LNG船・海洋事業に加え、メタノール船、ケミカル船、フェリー・内航RORO船、ターミナル・ロジスティクス、不動産にリソースを重点配分
 - ・コンテナ船事業の統合による競争力強化

※縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について右記の観点を総合的に考慮しマッピングを行った
 ・ニッチ分野、マス分野
 ・競争環境
 ・当社の相対的優位性
 ・船型の汎用性



[事業モデルの変革]

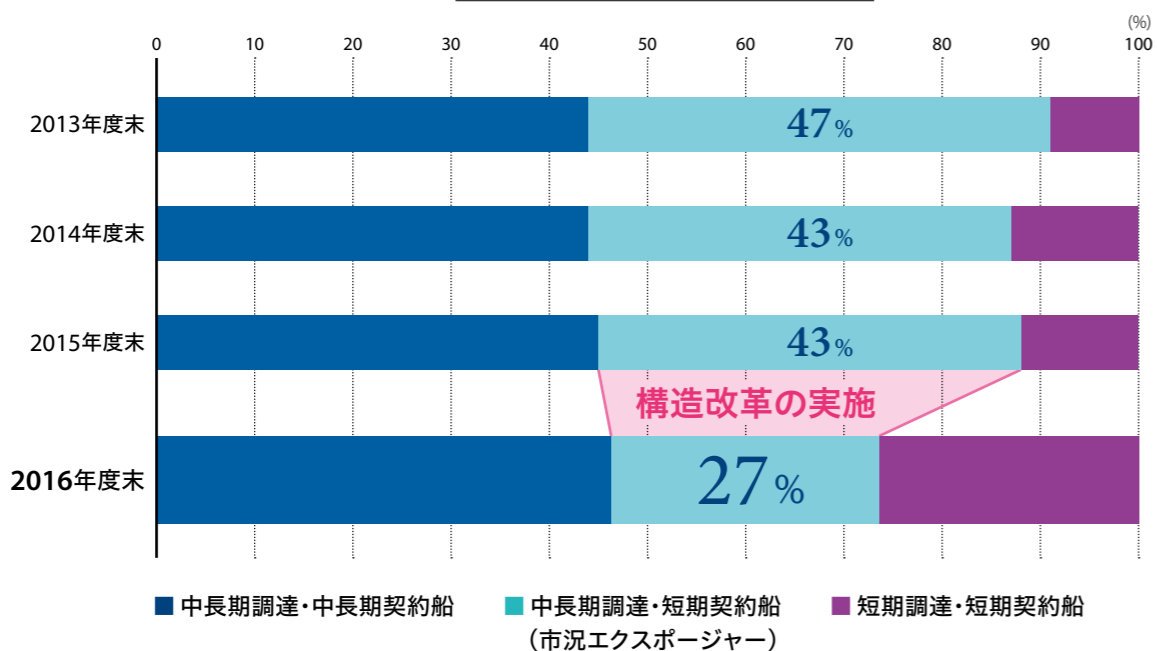
市況耐性と競争力の高い船隊構成へ転換

Accomplishments

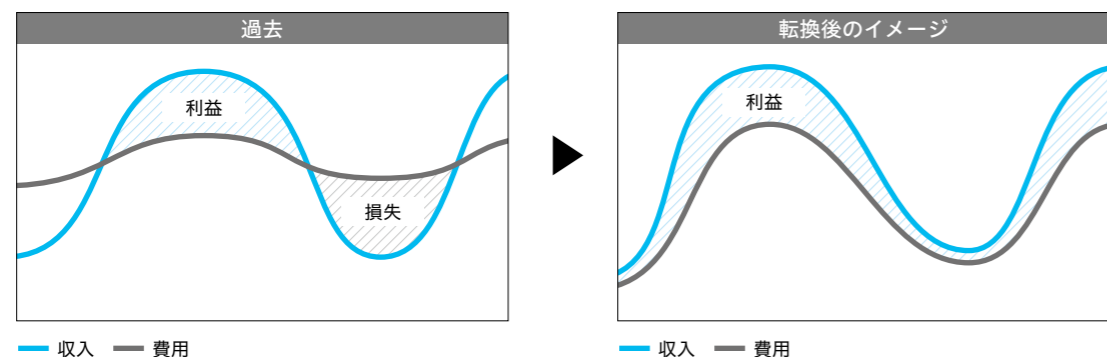
[これまでの取り組み]

ドライバルク船事業の改革

構造改革実施による市況エクスポージャーの大幅な縮小



中小型バルカー：市況の影響を受けにくい事業モデルへの転換



Forging Ahead

[これからの取り組み]

コンテナ船事業の統合

規模の拡大 (P.7)

3社のコンテナ船事業統合により世界と伍する事業規模に拡大。現時点の当社を上回る売上高、船隊規模世界第6位に相当する新会社が誕生。

2016年度	商船三井	日本郵船	川崎汽船
全社売上高	1兆5,043億円	1兆9,238億円	1兆302億円
コンテナ船事業売上高*	6,225億円	5,859億円	5,190億円

統合会社“Ocean Network Express”

売上高約 **1.7兆円** 規模 (単純合算)

※ 3社のコンテナ船事業売上高は便宜的に各社開示セグメント売上高を使用しているため、本統合の対象ではない日本国内ターミナル事業(3社とも)、及びロジスティクス事業(商船三井、川崎汽船)を含む。

競争力の強化





[事業領域の変革]

顧客ニーズに応えた事業領域拡大と、環境への先進的取り組み



シャトルタンカー
事業参画

サブシー支援船
事業参画



船舶管理・
船員訓練の
事業化

FSRUプロジェクト
に参画

インドネシア
内航LNGシャトル
輸送プロジェクト
参画

Create Value Chain

[バリューチェーン]

Respond to Customer Needs

[顧客ニーズ]

大型エタン船
運航

Accomplishments

[これまでの取り組み]

メタノール燃料船
竣工

LNG燃料船
共同開発開始

Develop Environmental Strategy

[環境戦略]

LNGタグボート
建造決定

洋上風力発電設備
設置船事業
参画



タンクターミナル及び
タンクコンテナ事業進出検討

LNG輸送を核とした
垂直統合型ビジネスの追求

Forging Ahead

[これからの取り組み]

環境・
エミッションフリー
事業の育成

LNG燃料供給船事業進出を検討

LNG発電船の事業化を検討

「ストレスフリーなサービス」 の実現によって 顧客から選ばれる会社を 目指します

社長

池田潤一郎

前中期経営計画「STEER FOR 2020」の進捗と評価

前中期経営計画「STEER FOR 2020」では全体戦略として事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」を掲げ取り組んでまいりましたが、その方向性は正しく、それぞれにおいて評価すべき進捗があったと考えています。「事業ポートフォリオの変革」ではLNG船や海洋事業へ経営資源を重点的に投入し、安定利益を生む長期契約を積み上げてきました。資源価格の低迷長期化に伴って新規のLNGプロジェクト開発が停滞したため、当初掲げた数値目標には達しなかったものの、大きな成果を上げることができました。「事業モデルの変革」では、ドライバルク船を中心に市況エクスポージャーの縮小に取り組みました。構造改革の実施を経て、当社のドライバルク船部門は、現在の厳しい市況のもとでも安定した利益を計上できる事業への転換を完了しています。さらに「事業領域の変革」では、チャトルタンカーやサブシー支援船

等の新規事業への進出を果たし、今後の事業拡大に向けた土台を構築することができました。このように、全体戦略においては大きく進展したものの、ドライバルク船・コンテナ船運賃市況の歴史的低迷、これにいち早く対応すべく実施した構造改革に関わる特別損失計上によって、利益・財務計画については最終年度を前にして取り下げざるを得ませんでした。

前中期経営計画の最終年度に当たる2016年度はドライバルク船・コンテナ船を対象とした構造改革の完遂を最優先事項として単年度経営計画を策定・実行しました。2016年度の経常利益はコンテナ船事業におけるさらなる事業環境の悪化により、V字回復とはなりませんでしたが、ドライバルク船部門は前述の通り市況耐性と競争力の高い船隊構成への転換という目標を達成し、黒字化を果たしています。



下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

コンテナ船事業統合について

2015年6月に社長に就任して以来、コンテナ船事業の立て直しを最大の経営課題として位置付けてきました。コンテナの海上輸送は世界貿易におけるベルトコンベヤーの役割を果たしており、過去ほどのペースではないにしろ、今後も成長が期待できる事業です。一方、競争環境の大変激しい事業分野でもあるため、ここで生き残るためには相対的な競争力において世界の上位3分の1に入ることが条件と考え、これまでイールドマネジメントの強化や不採算航路の縮小などのコスト合理化に努め、一定の成果を上げてきたところではあります。しかし近年、コスト構造の劇的な変化を背景に、規模の経済の重要性が決定的に増すこととなりました。コンテナ船事業におけるコンテナ1本当たりの輸送コストにおいては、従来は燃料費や船舶コストの比重が高かったのですが、原油価格の下落や船舶の大型化、備船料の下落によって現

在ではこれが低下し、ターミナルでの荷役費や鉄道・トラック運賃などの内陸輸送費の比重が高まり、規模の大きな船会社の持つ交渉力・コスト競争力の優位性が顕著となりました。私たちはコンテナ船事業の成長性への確信のもと、このような事業環境の変化の中でグローバルに戦うための規模の拡大を目指し、企業文化、価値観が近い邦船社2社とのコンテナ船事業統合を決断しました(2018年4月新会社営業開始予定)。

このコンテナ船事業統合によって、以前から推進していた当社の事業ポートフォリオ、事業モデルの変革は、今後さらに大きく進展します。統合によって期待するシナジー効果年間約1,100億円の早期現出による黒字化・収益安定化に向けて全力で取り組んでいきます。



新経営計画「ローリングプラン2017」の全体戦略

今回の計画は、従来の3か年ごとに期間を区切った中期経営計画とは考え方を変え、10年先を見通した経営計画として位置付けています。事業環境が目まぐるしく変わる中、従来のビジネスモデルの延長としての“中期経営計画”に基づいた戦略遂行では、経営の柔軟性が損なわれ、変化への対応が遅れる懸念もあります。従い今回は『10年後のありたい姿』、すなわち当社のビジョンを議論し、それに基づいて中長期的な事業戦略を策定する形を取りました。船舶をはじめとして、当社が行う事業への投資は10年から15年先のシナリオを読みながら決定する必要があります。ややもすると社内の議論が足下の市況や短期需給見通しに囚われがちですが、大きな方向性を議論するには目線を上げて10年先を見据えることが必要であり、社員にそのような意識を持ってもらうためにも有効なプロセスであったと考えています。

計画では最終的に、基本ビジョンとして右記の『10年後のありたい姿』を掲げました。

この姿を実現していくために、これまで推進してきた事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の「3つの変革」をさらに深化させていくことになります。リソース配分のさらなる選択と集中を進め、財務体質の改善とともに事業ポートフォリオの変革を図ることで、持続的な成長を目指していきます。

また全社強化項目としては、「海技力」、「ICT」、「技術開発」、「環境」、「働き方改革」の5つのテーマを掲げ、それぞれの施策に取り組んでまいります。

1. 商船三井グループの10年後のありたい姿

- 世界中で「お客様にとって使い勝手がよくストレスフリーなサービス」を提供し、「いつもお客様の傍にいる強くしなやかな存在」をめざす。
- 環境・エミッションフリー事業をコア事業のひとつに育てる。
- 相対的に強い事業の選択と集中を行い、「競争力No.1事業の集合体」になる。

2. ありたい姿達成のための戦略

- 新規投資の厳選、キャッシュフローを重視したビジネスモデルの追求
- 攻める事業分野と守る事業分野でリソースの選択と集中を進める
- 全社強化項目

海技力	海技力を活かしたサービス提供
ICT	「洋上の見える化」(安全運航と最適運航)と顧客への付加価値提供
技術開発	“船舶維新NEXT”プロジェクト推進(高度安全運航支援技術・環境負荷低減技術)
環境	外部環境の変化を先取りし、次世代の柱となる新規事業として「環境・エミッションフリー事業」を推進・育成
働き方改革	生き生きと働ける組織風土により人的競争力向上とイノベーションの実現

3. 中長期的利益水準・財務指標

	中期的にイメージする水準	2027年目標
経常利益	800~1,000億円	1,500~2,000億円
ROE	8~12%	—
ギアリングレシオ	2.0倍以下	1.0倍

「ストレスフリーなサービスの実現」と 5つの全社強化項目

『10年後のありたい姿』の中でも、私自身が一番こだわりを持っているのは、「お客様にとってストレスフリーなサービス」の実現です。これには安全・安定輸送などの海運事業の根幹部分が含まれるのはもちろんですが、顧客のビジネスのバリューチェーンを考えた時、実は海上輸送はその一部でしかありません。バリューチェーン全体を想定した場合、顧客が何を本当に望んでいるかということに対して、今後、もっと深く踏み込んで理解していく必要があると考えています。

5つの全社強化項目も、つまるところストレスフリーなサービスの実現のための方策と言えます。「海技力」は、全事業の基盤となるもので、これを磨き上げることで船の安全な運航だけでなく、港における効率的な荷役なども含め、海上での技術を駆使し顧客に多様なサービスを提供します。「ICT」は気象・海象のビッグデータを分析することで安全運航や最適ルートの決定に活用できますが、今後は本船のエンジンをリアルタイムでモニタリングするなど「洋上の見える化」を進め、不具合が発生する前に部品交換やメンテナンスを先回りして行うといったことにも応用していきたいと考えています。「技術開発」はCO₂、SO_xの排出量削減に向けての強化が不可欠であると同時に、船上の業務を機械化・自動化することで船員にかかる負荷を減らし安全運航につなげていくことも将来的な課題です。また「環境」分野では、新規事業の柱の一つでもある環境・エミッションフリー事業への取り組みを推進します。例えば洋上風力発電の据え付けやメンテナンスに加え、LNG燃料船やLNG燃料の供給事業など、CO₂の削減につながり、かつ当社が持つノウハウが活かせる、あるいは既存事業とのシナジーが見込める分野で、着実に事業を拡大していきます。

最後に「働き方改革」については、上記の様々な取り組みにおいて、私たちを含め社員が柔軟な頭で新しいことを発想していくために欠かせないものです。マインドを変え、組織風土を変えていく、そのための改革だと考えています。私たちの究極のゴールは、そのような発想が可能になる生き生きとした組織を作り上げることにあります。

競争力ナンバー1の 事業集合体を目指して

現在の事業環境のもとで資本効率を改善し企業価値を高めていくためには、私たちが持っている事業の中で相対的に競争力が強く、当社の強みを発揮できる事業をさらに伸ばしていくことが必要であり、今後はこれら事業に人的資源も含めた経営リソースを投入していきます。これまで着々と実績を積み上げ、安定利益積み増しに貢献しているLNG船・海洋事業やメタノール船事業には引き続き優先的に投資を行います。ケミカル船も期待の高い分野です。業績は相対的に安定しており、専門性・参入障壁が高いことから、当社の優位性を保ちながら営業規模の拡大を図ることができると考えています。また周辺事業であるタンクターミナル事業への参入も検討し、総合海運企業として力を発揮したいと考えています。

また、当社の事業ポートフォリオの中でユニークだと考えているフェリー事業も今後の重点分野です。国内フェリーは、従来はどちらかと言えば脇役に甘んじていましたが、大量輸送が可能で環境負荷が相対的に小さいことに加え、トラックドライバー不足が深刻化する中でモーダルシフトの動きが加速し、国内物流における役割が大きくなっています。商船三井は国内で旅客と貨物トラックそれぞれで40%を超えるシェアを確保しており、今後も競争力No.1を維持しながら、引き続き、拡大成長を目指していく計画です。

資本効率性の改善に向けて

私たちのビジネスモデルは、船舶に投資し、可能な限り長期の貨物輸送契約のもとで船を運航することによって、安定的な収益を創出するものです。いわゆる“スロートレード”に代表されるような現在の事業環境を考えると、従来の事業ポートフォリオや事業モデルで産業平均を大きく上回るようなリターンを得ることは容易ではないと考えています。そこで、厳格な投資基準のもと、リソース配分の選択と集中を行います。特に今後3カ年は、見込まれる利益水準を勘案し、優先度の高い案件に絞って投資することによってキャッシュフローへの負荷を抑え、同時に、備船や中古船の活用などキャッシュアウトを抑えたビジネスモデルも追求します。これにより、フリーキャッシュフローについては今後2年間はマイナスが続くものの、2019年度において黒字化できるものと見込んでいます。

株主、投資家の皆様へ

私たちを取り巻く事業環境は引き続き厳しい状況が続くと想定しています。新造船竣工も高水準で推移し、船腹の供給が落ち着くのは2019年以降だと考えており、需給環境の本格的改善には今しばらく時間を要します。一方で、世界の海上輸送量については、リーマンショック以前のような飛躍的な伸びは期待できないものの、長期的には引き続き安定的に成長していくと予想されます。私たちは総合海運企業としてグローバルレベルで強みのある事業ポートフォリオを多数保有し、さらに競争力No.1の事業を数多く展開しており、安定的な収益を積み上げていくことができます。130余年にわたって築き上げてきた信頼・ブランド力は今後環境対応やICTへの取り組みによってさらに強化され、日本だけでなく世界の顧客からの信頼も獲得できると確信しています。「ストレスフリーなサービス」とは、世界中の顧客に商船三井を活用していただきたいというメッセージでもあります。今後、これを実際にサービス品質の差で証明していき、顧客から選ばれる商船三井を実現していきます。株主の皆様には、引き続き、ご理解とご支援をお願い致します。



投資家×社長対談

商船三井は『10年後のありたい姿』を見据えた新経営計画をスタートしました。大きな変革に取り組む中で、長期的な企業価値向上に向けての課題と取り組みについての対談を企画しました。

池田 潤一郎

社長



江良 明嗣氏

ブラックロック・ジャパン株式会社
ディレクター 運用部門
インベストメント・スチュワードシップ部長



■ 新経営計画について

“事業環境が急速に変化する中、
10年後を見据えた視点で商船三井の将来像を描くことにしました”

江良氏 新たに経営計画「ローリングプラン2017」を発表されましたが、説明の中で一番印象に残ったのは、『10年先に目線をあげていこう』というところ。計画は毎年ローリングしていくということですが、これまでとやり方を変えた背景について聞かせていただけますか？

らない。そういう意味でのローリングプランなのです。

江良氏 その10年後の姿を議論した上で、そこから逆算すると、今、どういう状況にあるのか、それに対してギャップがどこにあるのかという整理をされたということですね。「ローリングプラン2017」策定にあたって会社の10年後を担う若手の方々かなり議論に参加されたとか。

池田 大きく2つの考え方がありました。1つは、当社は1990年代から3年単位の中長期経営計画の策定を開始し、これまで続けてきたのですが、これは投資家の皆様から見ればその3年間の間にどう利益計画を立てているのか、ガイドラインとなるものだったんですね。一方、私たち自身にとって経営計画はすなわち投資計画なんです。私たちが考える投資計画というのは、およそ20年の船の寿命を踏まえ10年先、15年先といった長期的視点で策定すべきものであり、このスパンの違いが1つあります。もう1つは、われわれ海運業を取り巻く環境が大きく変わっていることです。経営計画を考えるにあたっては、事業環境の変化が今後も続いていこうということを前提とすべきだという思いがありました。しかも、環境は3年ごとではなく常に変わっていきます。だから経営計画も毎年考え更新していかなければな

池田 はい。今決める投資の結果は10年先の損益にまで影響してくるわけですから、やはり投資計画については、これから先の商船三井を担う人たちの考え方、どんな問題意識を持っているのか、自分たちの会社をどのようにしたいのかという思いを反映させて、経営計画を血の通ったものにしたいと考えたんですね。

江良氏 経営計画は作るだけではなく、いかに魂を込めて、組織に浸透させられるかということが重要だと思うのですが、今のお話を伺うと社員全体としてコミットしている計画だという印象を持ちました。

■ 事業ポートフォリオの変革について

“総合海運というビジネスモデルを、
さらに競争力と収益力のあるものに転換していきます”

江良氏 世界の一般的な海運会社はコンテナ船、あるいはドライバルカーなど特定事業に特化しているケースが多いですが、商船三井は総合海運というビジネスモデルを持っています。それは歴史的な背景もあるのですが、今後はそのポートフォリオをどのように変えていくのか聞かせていただけますか。

でなく世界的な経済の変化によって当社のポートフォリオが変わってきた部分もあります。特に近年は世界のエネルギー事業が大きく変化して、LNG（液化天然ガス）が脚光を浴びてきました。当社の事業ポートフォリオの中でもLNG船の比重が増加しています。

池田 当社は様々な船種、事業ポートフォリオを持っている総合海運企業で、確かに世界の船会社の中ではユニークな存在です。これには、歴史的に日本の経済発展に支えられ、資源を輸入、加工して輸出するという過程での各産業の要請に基づいて、多角化を進めてきたという背景があります。分かりやすい例で言えば自動車船ですね。もともと、他の貨物と一緒に数十台の自動車を在来船に積んで輸送していたのですが、日本からの輸出拡大に伴って自動車専用船ができたのです。もちろん日本だけ

長年にわたって脈々と続けてきたコンテナ船事業も、日本経済だけでなく世界の貿易の根幹を支えてきた事業で、当社のポートフォリオのかなり大きな部分となっていました。相対的な競争力が下がり収益性が低迷しているという、大きな課題がありました。事業ポートフォリオの中でどう位置付けていけばいいのかを検討した結果、日本の海運会社3社による事業統合という結論に至ったわけです。

また、事業ポートフォリオの中には市況変動の影響を大きく受けるものがありますが、今後中期的には市況エクスポージャーは大きく取らず、LNG船を筆頭とした、長期に安定した利益が見込める事業に経営資源を投入していきます。

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

「これからを担う若手社員の声を 反映した、血の通った経営計画に すべきだと考えました」



■ 取締役会における意思決定について

“「戦略・ビジョン討議」で徹底的に議論を重ね、変革を決断しました”

江良氏 世界経済が刻々と変化していく中、経営の意思も、あるいは商船三井に対するニーズも変わってきますね。市況エクスポージャーの縮小やコンテナ船事業統合など、ポートフォリオを変革していくことについて、取締役会ではどのような議論があったのでしょうか。

池田 海運市況の変動による業績への影響をどうコントロールしていくかというのは私たちの永遠の課題です。投資家の皆様はもちろん、従業員をはじめとしたステークホルダーのことを考えても、今は市況によるボラティリティを極力抑え、安定成長を目指していかなくてはなりません。2015年度から2016年度にかけて実施した構造改革はその一環であり、コンテナ船事業の統合も大きな決断でした。その過程では、当然のことながら社外取締役も含めて取締役会で熱のこもった議論を戦わせることになりました。

江良氏 商船三井のガバナンスの特徴の一つである、「戦略・ビジョン討議」でも徹底的に議論されたということですね。

■ 環境対応、安全運航について

“将来に向けて、環境・エミッションフリー事業の育成と ICT活用と技術開発による「洋上の見える化」を進めます”

江良氏 海運業界全般の長期的なトレンドの一つとして、バラスト水処理やSOx削減など環境規制が大幅に強化されていることが挙げられます。環境規制への対応には大きな投資が伴うと理解していますが、投資に見合うリターンをどのように獲得していくのか、考え方を聞かせてください。

池田 今回の経営計画の中でも、環境対応は待ったなしだと位置付けています。むしろプロアクティブに他社との差別化に向けて活用していく方向で考えています。一方、私たちも企業として利益を確保しなければなりませんから、海運という輸送モードを維持していくための基本的なコストとして、お客様にある程度負担いただくことも想定しなければなりません。

池田 そうです。当社では定期的に「戦略・ビジョン討議」を実施し、中長期的な戦略やその時々的重要経営課題について議論します。私たち社内の人間が常識と考える視点だけではなく、社外取締役のさらに広い視野、あるいは高い知見を経営判断に反映させるために自由な意見交換を行っています。コンテナ船事業の将来といった課題についても議論をしてきました。

江良氏 投資家の目から見ると、会社によっては取締役会が社外取締役に対する説明の場となってしまう、うまく機能していないケースもあるように見受けられます。

池田 当社は日本では比較的早く、2000年に社外取締役を導入しましたが、比較的自由に物が言える雰囲気ではないかと感じていますし、社外取締役の方々にも、そういう言葉をいただいています。説明的になってしまっている部分がないとまでは言い切れませんが、「戦略・ビジョン討議」のようなより実質的な議論ができる場を、今後も有効に活用していきたいと考えています。

(「戦略・ビジョン討議」についての詳細▶P.58-59)

江良氏 他社との差別化という部分についてももう少し聞かせていただけますか。

池田 大きなチャンスになり得ると考えています。環境対応に関するお客様の関心は潜在的に高く、既に厳しい環境基準を求められているお客様もいらっしゃいます。私たちが積極的に環境対応に取り組んでいくことで、将来自然とお客様に選ばれる海運会社となることができると考えています。2016年に竣工したメタノール燃料船の建造や、お客様とともにLNG燃料ケーブサイズ船の共同開発プロジェクトを立ち上げたことなどはその取り組みの一例です。

「10年先に目線を上げていこう という商船三井の姿勢が 一番印象に残っています」



江良氏 長期的な視点で見れば、今回の経営計画で掲げている環境・エミッションフリー事業であったり、あるいはもう少し総合的に見れば「海技力」というところにつながっていくわけですね。

池田 環境「対応」をさらに進めて、環境「事業」として見ていこうというのが、今回の計画で一步踏み込んだところだと考えています。実は、環境・エミッションフリー事業を最初に提案したのは若手社員なんです。長期的な視点でこの会社をこう持っていきたいという思いが伝わってきました。若手の中にも会社の将来を考えてしっかり意見を言おう、という空気が社内で生まれてきています。こうした企業風土を作ることこそが経営計画の本当のベースではないかと考えています。

江良氏 確かにそうですね。企業風土、文化というものを働き方改革の中心に据え、本当の意識改革、組織改革につなげるわけですね。

話が変わりますが、今後AIやIoTといったICTが海運に

■ 投資家との関係性について

“現時点の課題とは何か、「気づき」を与えてくれる存在だと考えています”

江良氏 最後になりますが、私は投資家という立場から、企業経営に何か「気づき」を提供できれば良いな、と思いながら仕事をしています。投資家に対して期待している点というのは何かございますか？

池田 一般的な言い方になるのですが、投資家の方々には、私たちの経営に対してある種の緊張感と規律を与えてくれる存在で、そういう意味で非常にいい刺激になっていると思います。投資家と対話をしていく過程で、何が気になっているのかを率直に語ってもらい、私たちの話も聞いていただくことによって、現時点での外部から見たわれわれの課題がよく分かります。株価をはじめ数字としての結果も求められている、という緊張感がありますが、それも含めて経営のモチベーションになりますし、今後も投資家の皆様との建設的な対話を続け、その中で率直なご意見やご指摘をいただければありがたいと考えています。

与える影響についてはどのようにお考えでしょうか。

池田 当社では、ICTを船員の業務負担軽減、ひいては安全運航につなげるためのツールとして位置付けています。例えば、これまでエンジンのメンテナンスは現場の機関士の経験や勘に頼る部分がありましたが、陸上からリアルタイムにエンジンの状況をモニタリングしビッグデータとして分析することにより、トラブル発生前に部品を交換したり修理を行うことが可能になります。当社ではこれを「洋上の見える化」と呼んでいます。

江良氏 なるほど。中長期的な影響としてはどのようなものが考えられるでしょうか。

池田 まだ時間はかかるでしょうが、究極的には自動航行、いわゆる無人船の誕生ですね。陸上に比べ、船の世界ではソフト面でまだまだ人の手に頼っている部分が多いですが、高い目標を掲げることで技術的な進歩も早まると考えています。



下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

Sustainability Highlights

商船三井グループは、「3つの変革」に加えて、海運企業としての経営基盤強化につながる様々な取り組みを通じて、持続的に成長する「強しなやかな」企業を目指しています。

エミッションフリー

洋上風力発電設備設置船事業者へ出資

～FPSO・FSRU・シャトルタンカー・サブシー支援船に次ぐ海洋事業への展開～

洋上風力発電設備設置船を保有・運航するSeajacks International Limited社グループの株式の5%を取得しました。洋上風力発電は欧州を中心に大きく発展しつつあり、今後アジアへの拡大が期待されています。当社にとっては、海洋事業の領域拡大となるとともに、再生可能エネルギー領域への参画の第一歩となります。



Seajacks社が保有・運航する世界最大級の洋上風力発電設備設置船

環境対応

LNG燃料ケープサイズバルカーの共同研究を開始

～国際ルール発効に先行した環境対応への取り組み～

資源・エネルギー大手のRio Tinto、BHP Billiton、Woodside Energy、ノルウェー・ドイツ船級 (DNV GL)、中国船舶工業集団 (CSSC) 傘下の上海船舶研究設計院 (SDARI) と6社共同でLNG燃料ケープサイズバルカーの共同研究プロジェクト“GREEN CORRIDOR(緑の回廊)”を始めることで2017年1月に合意しました。その後、豪資源大手のFortescue Metals Groupや台湾船社の裕民航運も加わり、今後より一層厳しくなるNOx・SOx排出規制の国際条約発効に先行し、LNG燃料ケープサイズバルカーの技術面、経済性に関する研究を行っています。



調印式の様子

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

人材育成

フィリピンに自営商船大学設立を決定

～世界最高水準の安全運航を担う、優秀な船員を継続的に育成～

2018年6月にフィリピンCavite州Dasmarinas市に自営の商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy Inc.」を開校します。商船三井グループと現地パートナーのMagsaysay Maritime Corporationとで毎年約300人の卒業生を雇用する計画で、4年間の高水準の訓練と基礎教育を通じて、即戦力となる優秀な船員を継続的に育成します。



大学完成予定図(仮)

技術開発

「船舶維新NEXT

～MOL SMART SHIP PROJECT～」発足

～営業力の強化及び企業価値の向上につなげる～

本プロジェクトは、2009年に発表した「船舶維新プロジェクト」に次ぐ新たな技術開発プロジェクトとして、2016年11月に発足しました。当社の技術開発方針を、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様と共有することで、多様化するニーズと最新技術を広く収集します。それらを結び付けた技術開発を進めることで、“安全運航”・“環境負荷低減”技術を深化させ、営業力の強化及び企業価値の向上につなげます。



コンセプトイメージ

安全運航

「ICTを活用した船内環境見える化システムの構築」プロジェクト

～さらなる安全運航に向けたICTの積極的な利活用の推進～

上記の「船舶維新NEXT～MOL SMART SHIP PROJECT～」の一環として、本プロジェクトでは船上で発生する労災事故軽減、乗組員のワークロード低減、技能向上を目指しています。「ウェアラブルデバイスを用いた乗組員の健康・安全管理」、及び「ヘッドマウントディスプレイ、VR(仮

想現実)／AR(拡張現実) 技術を活用した乗組員教育、技能伝承、並びにメンテナンスや不具合時の遠隔支援システム」の開発により、安全運航の支援を行うとともに、乗組員の安全意識・技能の向上を図ります。

At a Glance

2016年度業績(連結)

売上高
1兆5,043億円

自己資本比率
25.8%

経常利益
254億円

ギアリングレシオ
1.96倍

総資産
2兆2,175億円

ネットギアリングレシオ
1.64倍

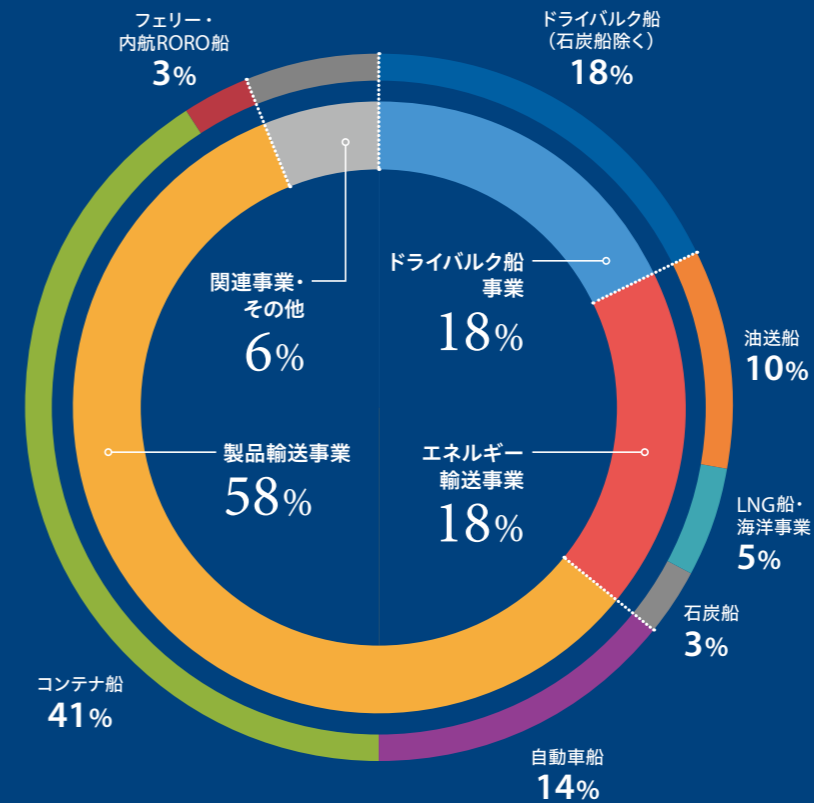
純資産
6,836億円

グループ運航船舶規模
847隻

セグメント別売上高/経常損益

内部取引を考慮・変更せずに2017年度から適用する新セグメントに単純に組み替えた概算参考数値

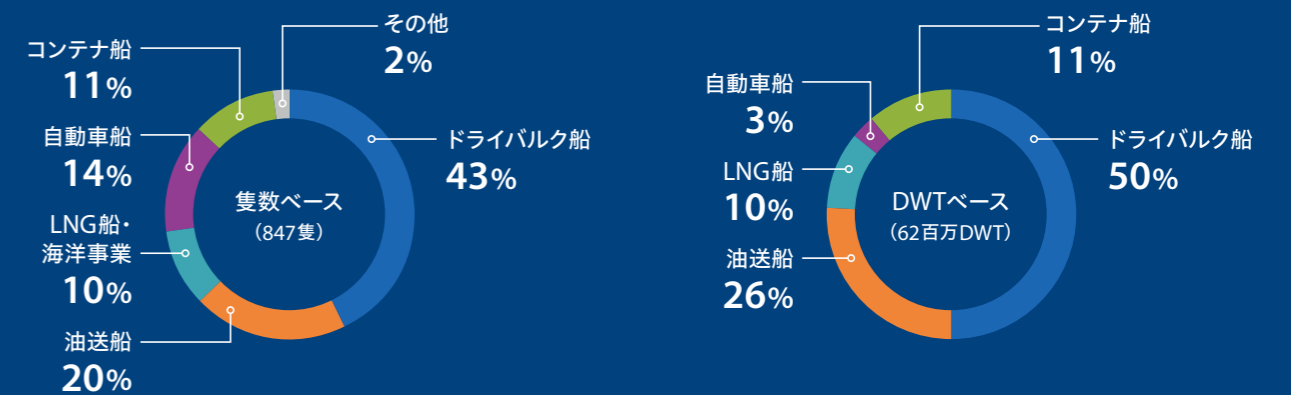
セグメント別売上高



セグメント別経常損益(億円)


	2016年度実績
ドライバルク船事業	119
エネルギー輸送事業	267
製品輸送事業	△ 279
うち、コンテナ船事業	△ 328
関連事業	123
その他	18
調整(全社・消去)	5
合計	254

船隊構成比



At a Glance

2016年4月に「ドライバルク営業本部」と「エネルギー輸送営業本部」、2017年4月に「製品輸送営業本部」を設置したことに伴い、これまでの業績開示セグメント「不定期専用船事業」、「コンテナ船事業」、「フェリー・内航RORO船事業」を、2017年度より「ドライバルク船事業」、「エネルギー輸送事業」、「製品輸送事業」に変更しました。本項では新開示セグメントに沿った記載としています。

	事業内容	当期の概況	事業環境
ドライバルク船事業	<p>大量のドライカーゴ（鉄鉱石や原料炭、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。</p> 	<p>市況は回復の途上にありますが、一方でケープサイズバルカーのスポット運航船の縮小、並びに中小型バルカーに関するビジネスモデルの抜本的な見直しを根幹とする構造改革を進めた結果、前期比で損益は大幅に改善し、当期において黒字を計上しました。</p>	<p>ドライバルク船市況 (BDI)*1) (1985年1月4日=1,000)</p>  <p>出所: Tramp Data Service等を基に商船三井作成 *1 バルチック海運指数</p>
	<p>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（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。</p> 	<p>市況エクスポージャーの縮減や長期契約の安定的な履行に注力するとともに、海外顧客向け原油船等の新規契約の獲得に取り組み、運航効率の改善やコスト削減にも継続して努めた結果、前期比で大幅な減益となったものの、当期において黒字を計上しました。</p>	
	<p>全世界で需要が増加しているLNG（液化天然ガス）を、世界最大級のLNG船隊で安全に輸送しています。また、今後成長が見込まれる海洋事業（FPSOやFSRU）にも積極的に取り組んでいます。</p> 	<p>LNG船部門は、長期契約からの安定収益を引き続き確保する中、世界初の大型エタン船を含む新規竣工船の稼働開始もあり、前期比で増益となりました。また、海洋事業部門は、新規開始の1基を含むFPSOの順調な稼働により、前期比で増益となりました。</p>	
エネルギー輸送事業	<p>主に国内電力会社との中長期輸送契約を中心として、火力発電用石炭を輸送していますが、今後成長が見込まれる新興国向けの石炭輸送にも積極的に取り組んでいます。エネルギー輸送営業本部の一部門として他部門と連携し、多様化する顧客のニーズに応えていきます。</p> 		<p>VLCC*2市況 (アラビア湾→日本) (USドル/日)</p>  <p>出所: Clarksonを基に商船三井作成 *2 Very Large Crude Carrier, 30万重量トンクラスの原油タンカー</p>
製品輸送事業	<p>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良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。</p> 	<p>米国及び欧州向けの完成車の荷動きは堅調に推移しましたが、資源価格下落等を背景に経済不振が続く資源国・新興国向けが低迷する中、減船やトレードパターンの変化に対応した運航効率の改善に取り組んだものの、前期比で大幅な減益となりました。</p>	<p>コンテナ船運賃市況 (CCFI)*3) (1998年1月1日=1,000)</p>  <p>出所: 上海航運交易所 *3 China Containerized Freight Indexの略</p>
	<p>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。</p> 	<p>営業力強化による消席率の改善に加え、イールドマネジメント強化による空コンテナ回送費等のコスト削減に継続的に取り組み、一定の成果は上がったものの、2016年1～3月に歴史的な低水準に沈んだ運賃市況の影響を受けた年間契約運賃の低迷等により、若干損失が拡大しました。</p>	
	<p>旅客・乗用車・貨物車（トレーラー・トラック等）を一緒に運ぶフェリー事業、貨物車の輸送に特化した内航RORO船事業を展開しています。モーダルシフトの担い手として国内物流で存在感を増しています。</p> 	<p>トラックでの長距離輸送をフェリー輸送へ切り替えるモーダルシフトの流れがさらに加速し、荷動きは堅調に推移しました。旅客については熊本地震の影響を受けた航路も一部ありましたが、燃料油価格の低下にも支えられ、全体では前期と同水準の利益を確保しました。</p>	
関連事業	<p>130余年にわたり海運業を中心に蓄積してきた経営ノウハウを活かし、不動産、曳船、客船（にっぽん丸）、商社事業など、多彩なビジネスを展開しています。</p> 	<p>客船事業は、にっぽん丸の好調な集客により前期比で増益となりました。不動産事業においても、堅調な賃貸オフィスマーケットに支えられ、前期比で増益となりました。その他曳船や商社等の業績も総じて堅調に推移し、全体では前期比で増益となりました。</p>	

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

セグメント別事業概況

ドライバルク営業本部



田中 利明
常務執行役員
ドライバルク営業本部長

鎌田 博文
執行役員
副本部長

ドライバルク船部門

2016年度の業績について

2016年度は、当営業本部にとって厳しい事業環境が続きましたが、2015年度より推進した構造改革によって市況エクスポージャーを大幅に縮減する一方、長期契約から安定した利益を計上することで黒字を確保することができました。構造改革では、ケーブサイズの保有船一部売却を着実に実行しフリート規模の適正化を図りました。中小型バルカーについては備船の早期返船を行ったほか、残るコア船隊についても船舶コストを市況並みに引き下げることで、競争力に優れ、かつ身の丈(貨物契約量)に合った規模の船隊に生まれ変わっています。ドライバルク船市況自体も2016年春先の記録的低水準を脱し、ブラジル鉄鉱石の堅調な出荷、中国の石炭輸入増加といった好材料により徐々にではありますが回復基調となりました。鉄鋼原料・木材チップ等の輸送に従事する中長期契約船は引き続き安定収益を確保しています。一部関連会社は損失を計上したものの、全体では期初の計画を上回ることができました。

連結売上高構成比(2016年度)



ドライバルク船船隊表(単位:隻)

船型	標準的な 載貨重量 (DWT)	2017年 3月末時点 隻数	2016年 3月末時点 隻数	用途
ケーブサイズ	180,000	90	92	鉄鋼原料 (鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	80,000	24	31	鉄鉱石、原料炭、 燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	57	60	燃料炭、穀物、塩、 セメント、鋼材など
スモールハンディ	33,000	31	52	鋼材、セメント、 穀物、鉱石など
木材チップ船	54,000	39	41	木材チップ、 大豆粕など
近海船	12,000	55	54	鋼材、プラントなど
合計		296	330	

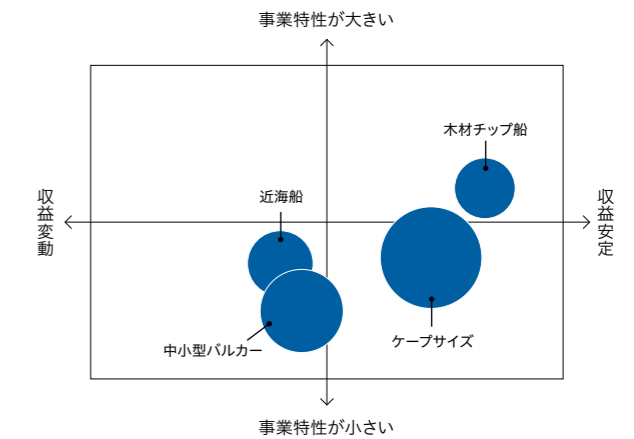
2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

構造改革の結果、適正な船隊構造への再整備は完了しており、今後はリスクとのバランスを取りながらの成長を目指します。船隊規模を身の丈に合った形としたことで、当社の戦略は従来に増して主要顧客との中長期輸送契約獲得を優先していくこととなりますが、この際に重要となるのは当社が顧客との長年の取引の中で培ってきた信用やブランドの力です。輸送サービスにおける高い品質と財務の安定性がなければ、中長期契約を求める顧客に選ばれることはできません。例えば、中小型バルカーにおける比較的新しい分野としてバイオマス燃料輸送のニーズが増大する中、これまで蓄積してきた安全運航の実績、取り組み姿勢など総合的にMOLブランドが高く評価され、契約獲得の拡大につながっています。実績を積み上げることで評価され、それがまたブランド強化になるという好循環を生み出しています。

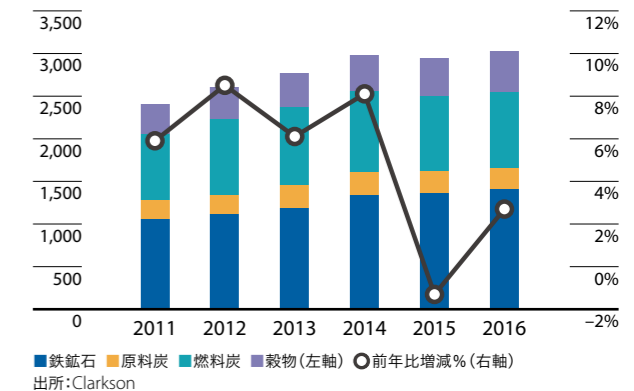
一方、貨物によっては今後長期契約の比率が徐々に低下し、事業モデルが変化していく可能性もあります。こうした動きに対しては、2016年度よりスタートした営業本部制が重要な役割を果たします。ドライバルク営業本部内の各部門が情報共有を進めることで、どこにどのような輸送需要が生まれているのかを追跡し、受注拡大や効率的配船につなげることが期待でき、事業環境変化に伴う柔軟な人的配置なども可能となります。

環境対応も重要なポイントです。今後発効する**バラスト水管理条約**、燃料油の硫黄分含有率規制強化**SOx**規制についての対応は当然進めます。ドライバルク船は2000年代の海運ブーム期に大量発注された歴史がありますが、その中には品質が基準を満たさない船が相当数あると見られており、これらが今後の環境規制対応に順応できずに市場から消えていく可能性があります。顧客の側でも環境に対する意識は急速に高まっています。当社は、顧客である大手鉄鉱石サプライヤー他数社とともに**LNG燃料バルカーの共同研究プロジェクト「GREEN CORRIDOR」**を立ち上げるなど、責任ある海運会社として環境負荷低減に取り組み、今後もさらに高品質な輸送サービスを提供していきます。

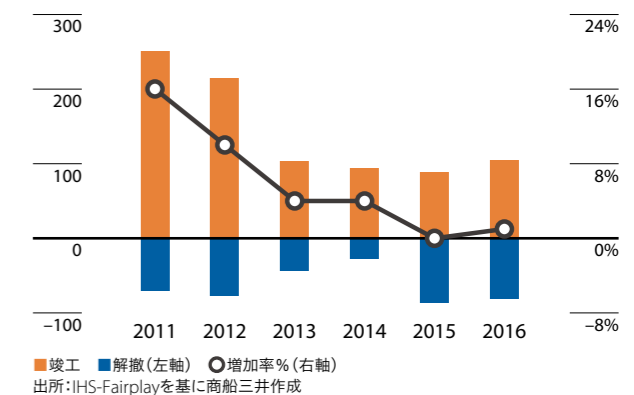
ポートフォリオ



ドライバルク荷動き(貨物別)(単位:百万トン)



船腹供給量推移(ケーブサイズ)(単位:隻)



エネルギー輸送営業本部



松坂 頭太
執行役員
副本部長
(LNG船)

橋本 剛
専務執行役員
エネルギー輸送営業本部長
(統括及び海洋事業)

鎌田 博文
執行役員
副本部長
(石炭船)

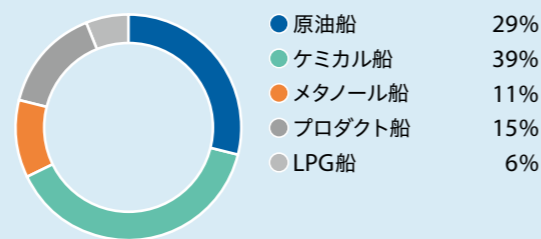
光田 明生
専務執行役員
副本部長
(油送船)

油送船部門

2016年度の業績について

前年の2015年度は好調な油送船市況を受けて大きな利益を計上した部門ですが、2016年度は期初から、新造船竣工による供給増で市況が悪化することを前提とした事業運営を進めました。実際には、市況悪化はその想定を上回るものとなりましたが、そうした中でも各船種における適切な対応に取り組み、業績への影響を最小限に食い止めたという評価をしています。原油船・プロダクト船・LPG船は需給緩和が続きスポット市況が低調に推移しましたが、内外の石油会社を顧客とする長期契約に投入されているVLCCのほか、2016年度中にメタノール焚き主機関搭載船3隻を含む計5隻の新造船リプレースを完了したメタノール船も着実に安定利益を計上しました。ケミカル船についてはスポット市況は軟化したものの、事業の運営方針として貨物の約7割を期間1~3年の数量輸送契約(COA)で固めており、市況悪化の影響を抑えることができました。これらの結果、市況が高騰した2015年度からは大幅な減益となりましたが、一定の利益を計上することができました。

連結売上高構成比(2016年度)



油送船船隊表(単位:隻)

船型	2017年 3月末時点 隻数	2016年 3月末時点 隻数	プール運航対象船 (2017年3月末時点)
原油船	40	42	
ケミカル船*1	51	54	
メタノール船	27	25	
プロダクト船*2	43	45	LR1(7万トン型) MR(5万トン型)
LPG船	8	9	VLGC (Very Large Gas Carrier, 8万m ³ 型)
合計	169	175	

*1 キシレン・ベンゼン等の化学製品、植物油等を輸送
*2 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

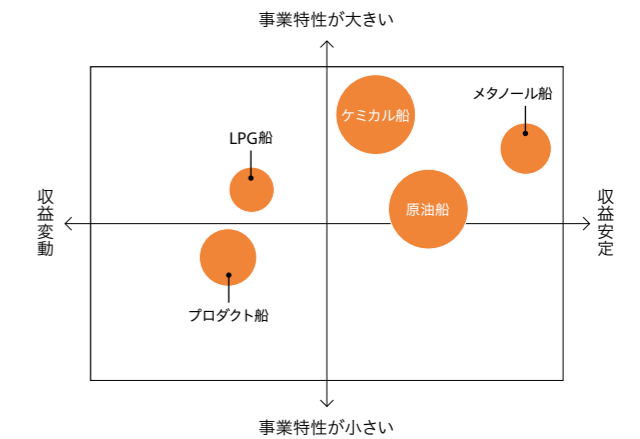
2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2017年度も新造船竣工による供給増が見込まれ、油送船市況は全般的に厳しい状況が続くと想定しています。このような環境に対し、リソースの選択と集中を明確にした事業運営を遂行していきます。原油船では、これまで積み上げてきた国内外の石油会社との中長期契約の維持、更新に注力していきます。中長期の契約がほとんど存在しないプロダクト船は船隊規模の縮小を進める一方、ケミカル船については、参入障壁が高く当社の優位性を発揮できる分野であり、事業規模の拡大を計画しています。また、メタノール船は当社のコスト競争力のある船隊を活用してさらなる中長期契約獲得につなげていく方針です。

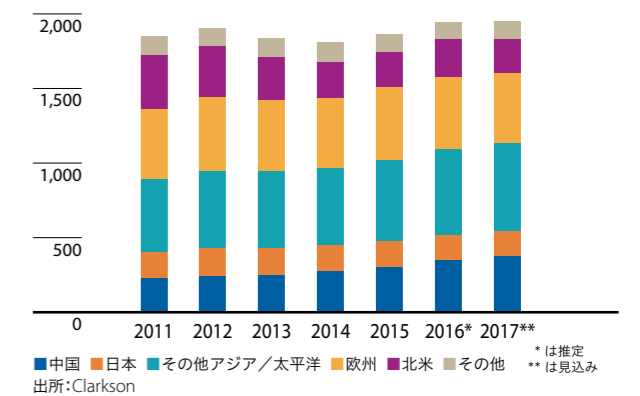
上述の船種別の対策に加えてMOLブランドの強化にも取り組みます。当部門におけるMOLブランドの活用による契約受注の事例として、インドのReliance Industries社とVLCCの中長期契約を5隻に拡大できたことが挙げられます。同社には既に当社LNG船部門がエタン船運航サービスを提供していますが、ここでの船舶管理を含めた輸送品質を評価していただいたことが、今回のVLCC契約拡大に結び付いたと考えています。まさにエネルギー輸送営業本部としての取り組みがシナジーとして実を結んだ結果と言えるでしょう。今後もこうした実績を積み上げ、顧客との信頼関係のさらなる強化を図っていきます。

当社の油送船部門は全体規模で世界トップクラスに位置するとともに、油送船という括りの中でも貨物に応じた様々な船種を擁し、多様なポートフォリオが特色となっています。当社単独の隻数ではプレゼンスが低いプロダクト船やLPG船についても、海外のパートナーとプール運航を行っており、プール全体としては業界でトップクラスの規模を有しています。こうしたプール運航も含めて船隊のスケールメリットを活かすとともに、コスト競争力とサービス品質の向上に加えて安全運航を確実に遂行することで、「油送船のことはMOLに相談するのが一番」と顧客から評価されることを目指していきたいと考えています。

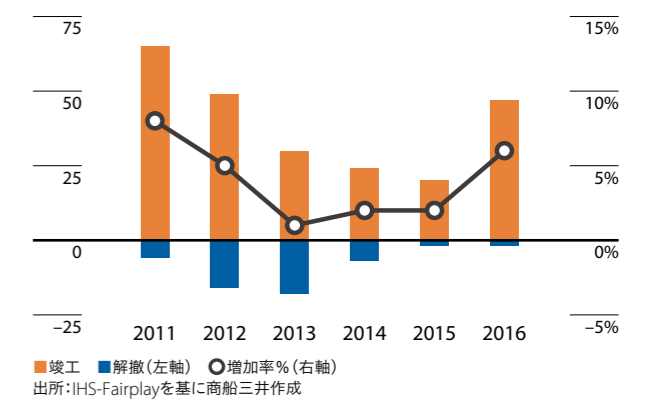
ポートフォリオ



原油海上荷動き量(輸入国・地域別)(単位:百万トン)



船腹供給量推移(VLCC)(単位:隻)



LNG船・海洋事業部門

2016年度の業績について

当部門の船舶は基本的に全て顧客との長期契約のもとで運航されており、2016年度においても安定的に利益を計上することができました。特に2016年度は、獲得済み長期契約に基づいて建造中であったLNG船6隻、FPSO 1基、大型エタン船5隻が竣工し、利益貢献を始めています。一方で、長期契約の新規獲得については目立った成果を上げることができませんでした。当社のLNG船・海洋事業は、新規の資源開発プロジェクトから生まれる輸送需要を取り込むビジネスモデルですが、これら新規プロジェクトの開発が、原油、ガス等のエネルギー価格が2015年以来低迷したことにより、ほぼ全面的に停止する状況に至ったためです。そのような中、過去数年に行ってきた投資をしっかりと実らせるべく注力した年でした。海運市況が全般に低迷した中、長期安定利益を着実に計上するという、当部門に期待されている役割は果たせたものと考えています。

2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

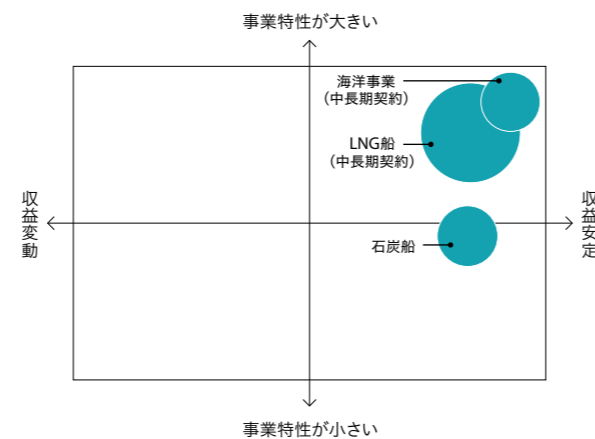
既に積み上げてきた長期契約の稼働開始及び船隊規模の拡大に伴い、今後数年は安定利益が拡大します。新規長期契約の獲得という面では、2017年度も厳しい状況が続くと予想されますが、原油価格も2016年末から安定し、オイルメジャー各社によるエネルギー資源開発プロジェクト投資も再開しつつあります。当部門ではこうした動きをしっかりと追いかけていきます。

外航海運業はその宿命として市況に左右されやすいという特徴を持っていますが、当部門はそこにあって長期契約による安定したキャッシュフローが得られるという特色を有しており、今後も安定利益を確保できる投資を拡大していくことで、当社全体の安定した業績に寄与したいと考えています。国内のエネルギー消費量が中長期的に減少する中で、今後の成長ドライバーを追求するにあたっては、インド、中国、東南アジア、あるいは中南米など、将来的にエネルギー消費が伸びる地域へのアプローチが必要です。その際、スムーズな事業展開のためには現地パートナーとの連携が重要となりますが、当部門がこれまで培ってきた実績により各国で現地パート

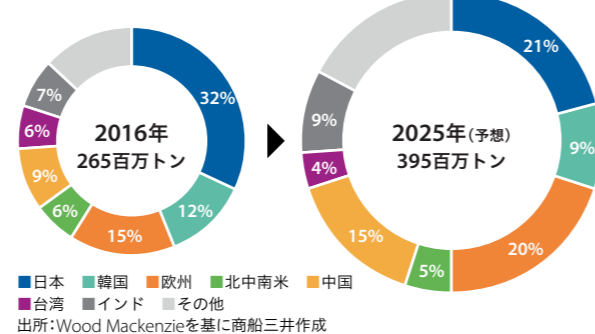
2017年度新規稼働プロジェクト

LNG船			
東京ガス	米国出し	日本向け	1隻
SINOPEC(中)	豪州出し	中国向け	3隻
ヤマル(露)	ロシア出し	中国向け	1隻
海洋事業			
Petrobras	ブラジル	FPSO	1基
Tullow Ghana	ガーナ	FPSO	1基
エタン船			
Reliance(印)	米国出し	インド向け	1隻

ポートフォリオ



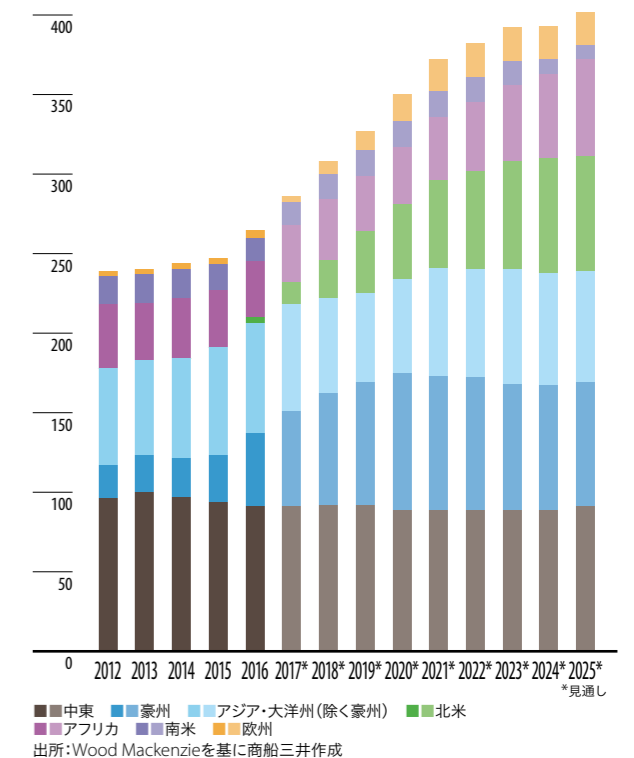
LNG地域別需要予測



ナーと強固な関係を築いています。LNG船分野では、当社はもともと強いポジションを確立していますが、これに加えて現在建造中のLNG船が全て竣工すると、90隻を超える、他の追随を許さない世界一の運航規模となります。スケールメリットを基盤に、顧客との関係をさらに強固なものにし、さらには油送船や石炭船などの他のエネルギー輸送ビジネスもインド、中国等の成長地域で展開させたいと考えています。エネルギー輸送営業本部や国代表の設置により、エネルギー輸送という切り口で顧客に最適なソリューションを提供できる体制が整いました。引き続き部門間のシナジーを発揮して営業力の強化に努めます。

海洋事業については、FSRUは新興国向けに需要拡大が見込まれるため積極的に取り組みます。上流投資の再開に伴い、ブラジル沖や西アフリカ沖を中心とした新規FPSOプロジェクトの獲得も目指します。2017年2月、当社は洋上風力発電設備設置船事業への参画を果たしました。洋上風力発電は既にヨーロッパにおいて大きく発展しつつあり、今後、日本をはじめ台湾その他アジア諸国でも拡大が見込めるため、今後も着実な取り組みを進める考えです。

LNG海上荷動き量(単位:百万トン)



石炭船部門

国内の電力会社との中長期契約を中心に事業を展開している石炭船部門は、2016年度、ドライバルク船市況の低迷や電力自由化に伴う輸送契約短期化の影響を受け、全般に厳しい環境におかれましたが、効率運航の徹底やコスト削減などに取り組んだ結果、黒字を確保しました。

今後国内では、2020年に実施される発送電分離による電力業界再編機運の高まりや電源構成の見直しなどの不透明な要素はあるものの、安定電源としての石炭火力には底堅い需要があると考えており、当社の強みである現場主義や提案型営業によってシェア拡大を図っていきます。一方、パリ協定等による環境規制はあるものの東

南アジアやインドをはじめとする新興国では発電用の石炭に対する需要が旺盛になっており、当部門もこうした新しい需要を取り込むべく積極的な営業活動を展開しています。具体的な成果として、2017年6月にインドの独立系発電業者Thermal Powertech Corporation India Limited社向けの石炭輸送契約を獲得致しました。

今後はこれまで国内向けで培った石炭の安定・安全輸送のノウハウを活かすことはもちろんのこと、エネルギー輸送営業本部内でさらに油送船部門やLNG船・海洋事業部門との連携を深め、増加が見込まれる新興国向けのエネルギー輸送のニーズをしっかりと捉えていきます。

製品輸送営業本部



小西 俊哉
常務執行役員
副本部長
(ターミナル・ロジスティクス)

尾本 直俊
常務執行役員
副本部長
(自動車船)

田邊 昌宏
副社長執行役員
製品輸送営業本部長

八嶋 浩一
常務執行役員
副本部長
(フェリー・内航RORO船)

小野 晃彦
専務執行役員
副本部長
(コンテナ船)

2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

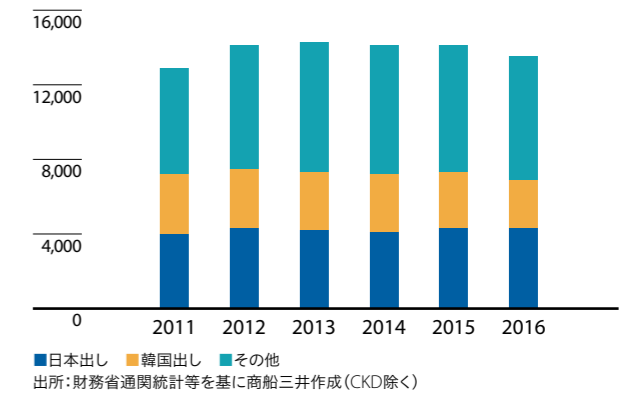
2017年度は、世界の自動車販売台数は地域差はあるものの堅調に推移すると想定しています。海上輸送においては前年度とトレードパターンが大きく変わることはないという前提に立ち、当部門で運航する約120隻の船隊について、老朽船の処分を中心に引き続き減船を行い適正な船隊規模とすることで効率性を高めていく計画です。また、船体内部の多層デッキの高さが調整可能で、建設機械をはじめ多種多様な車両貨物を効率的に積載可能な新型船4隻が2017~2018年度に就航してくることも、徐々にですが収益力向上に寄与します。

近年、日系自動車メーカーの海外生産拡大や、それら海外生産拠点において周辺地域向けの生産を行う「適地量産」により、完成車荷動きのパターンは複雑化しています。当部門では、世界最大規模を誇るネットワークを活用し、多様化する顧客ニーズやトレードパターンに柔軟に対応するとともに、アジア地域など、今後完成車の生産や輸入が大きく拡大する可能性のある地域における事業展開も検討していきます。

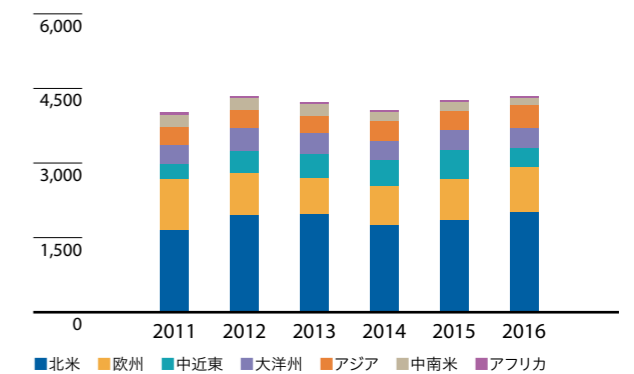
環境問題への対応も大きな課題の一つです。顧客の側でも環境意識は急速に高まっており、現在当社は、CO₂排出量を従来のディーゼルエンジンに比較し最大25%削減できるLNG燃料エンジン搭載の新造船開発を検討しています。

2017年度より製品輸送営業本部が新設され、自動車船部門はコンテナ船、ターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船などとともに、当本部を構成する一部門となりました。以前から、コンテナ船営業部隊とは情報を共有して顧客対応を図ってきましたが、さらに拡大しつつある陸上での自動車物流事業についても、港湾・ロジスティクス事業部との協業による新たな展開を視野に入れていきます。今後も“One MOL”のもと、顧客に最適なソリューションを提供すべく、部門間のシナジーを発揮して、新たな成長機会の獲得に努めていきます。

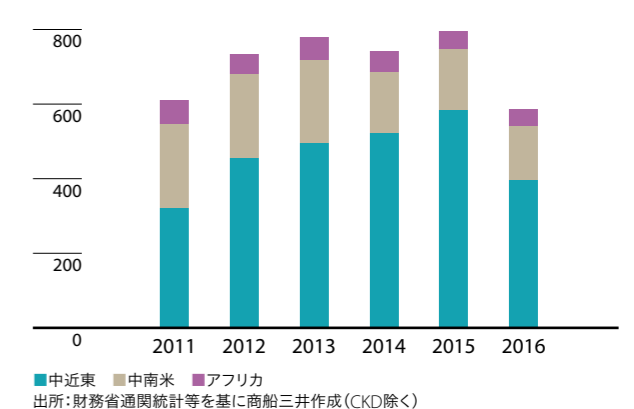
世界の完成車海上荷動き(単位:千台)



仕向地別日本出し完成車輸出台数推移(単位:千台)



うち、中近東・中南米・アフリカ向け(単位:千台)

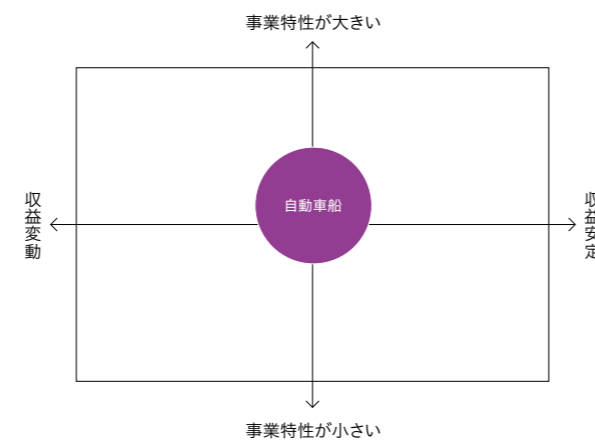


自動車船部門

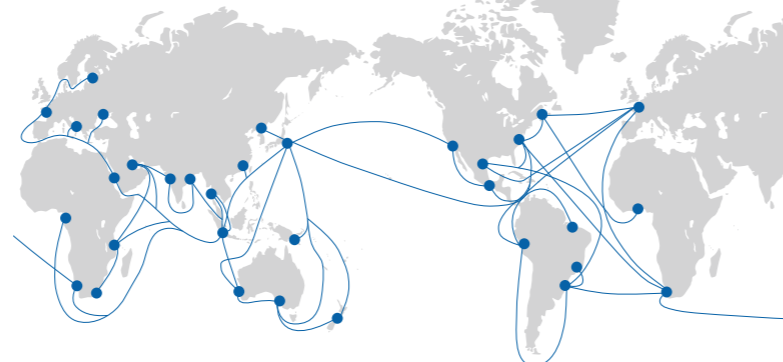
2016年度の業績について

2016年度の当部門業績は、過去数年に比べきわめて厳しいものとなりました。世界の自動車販売台数や海上輸送量については大きく変わりませんでした。地域的な格差が顕著に出たことが事業環境を大きく変化させました。海上輸送の航路編成に大きな影響を与える北米・欧州地域向けは自動車販売が好調に推移し日本からの荷動きが増加する一方、中近東、アフリカ、南米、東南アジアなど新興国・産油国向けについては、原油安による景気の落ち込みから荷動きが急減しました。この荷動きの変化は、東アジア出し貨物だけでなく、欧米出しについても同じ状況です。従来は、東アジアから欧米向け貨物を運んだ帰りに、欧米から中近東・アフリカ向けの復航貨物を輸送することで空船回航を減らし、効率的配船を行うことが可能でしたが、これら復航貨物の減少により航海採算が急速に悪化しました。加えて、韓国の海外輸出が10%を超える落ち込みとなった結果、船舶需給緩和によって運賃レベルが低下、競争も激化しました。当部門ではこうした変化に対応し、支配船の減船や、欧米向けの荷動き増に他社船のスペースを片道のみ借りることで対応するなど運航効率の改善に取り組みましたが、為替において円高の影響もあり、利益は前年度比で大幅に悪化する結果となりました。

ポートフォリオ



主な航路



コンテナ船部門

2016年度の業績について

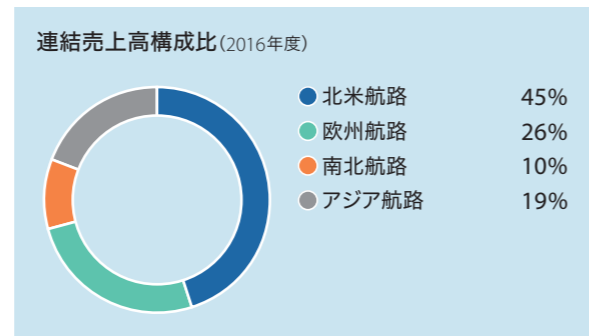
2016年度の当部門の業績は、328億円の赤字となり、遺憾ながら前年度から損益を改善させることができませんでした。2016年1～3月に歴史的低水準に沈んだ運賃市況の影響を受け、2016年度前半は著しく厳しい事業環境の中での事業運営となりましたが、秋口から海外大手コンテナ船社破綻に伴う係船の増加や供給スペースの減少、より信頼性の高い船社への顧客の選好が高まったことに加えて、2017年1月末の中国の旧正月前に例年以上に荷動きが伸びたこともあり、後半は復調の兆しが見られました。

航路別では、アジア/北米航路においては荷動きは堅調に推移したものの、スポット運賃が著しく低迷したタイミングで更改時期を迎え大きく下落した年間契約運賃が年度を通して損益の重石となりました。アジア/欧州航路は、欧州側の在庫調整等による荷動きの減少傾向に歯止めがかかり緩やかに回復しましたが、運賃は値上げが定着せず低水準にて推移しました。一方、2015年度に大きな損失を計上したアジア/南米東岸航路については、需給環境が改善した結果、運賃市況は堅調に推移しました。

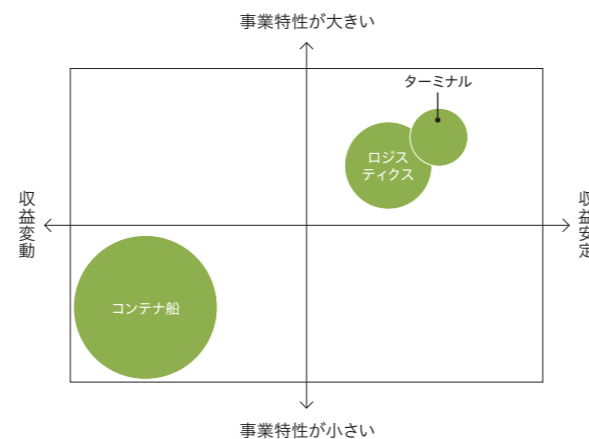
損益改善に向け当社は、構造改革による船舶コストの低減に加えて、コンテナ1本当たり歩留まりを向上させるためのあらゆる施策を講じ、営業力強化による消席率の改善やイールドマネジメント強化による空コンテナ回送費等の各種コスト削減に継続的に取り組み、一定の成果が上がってきてはありましたが、運賃低下による収益減がこれを上回り、残念ながら2015年度から損失が拡大しました。

2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

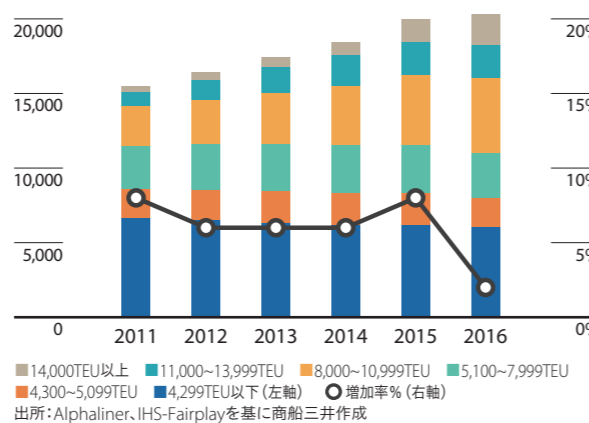
2017年度以降も引き続き、新造大型船の竣工による船腹の供給過剰の状態が継続すると見込まれますが、一部で竣工を後ろ倒しにする動きも見られるため、供給増加率は当初考えられていたよりも緩やかとなることが期待されます。一方で荷動きについては拡大の傾向が顕著になっています。アジアから北米・欧州向けの往航貨物について引き続き堅調な荷動きが見込まれることに加えて、北米・欧州からアジアへの復航貨物も伸びており、収益増と同時に往復インバランス縮小による空コンテナ回送費削



ポートフォリオ



コンテナ船船腹量推移 (単位: 千TEU)



減にダイレクトに効いています。また2016年度に黒字化を達成したアジア/南米東岸航路などの南北航路でも、全体としては堅調な荷動きを見込んでいます。

このような事業環境のもと、当社では2017年4月から新アライアンス「ザ・アライアンス“THE Alliance”」によるサービスを開始しました。ザ・アライアンスは、参加船社が供出する船腹の中から各航路に最適な船型を投入する“ベストシップ”方式を採用しています。加えて各社の最新鋭の大型新造船を順次投入することで、広範なネットワークと直行サービスの充実を図り、高頻度かつ競争力のあるサービスの提供を目指します。また、ハード面における強化に加え、ソフト面についても、引き続き営業力強化とイールドマネジメントのさらなる深化に取り組み、サービスの差別化と損益改善に努めます。

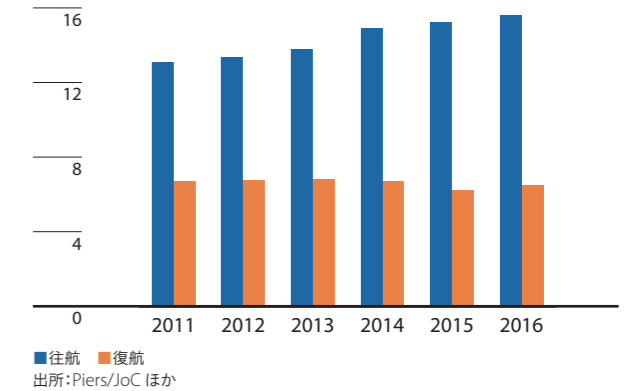
船腹の供給過剰が解消されるのには今しばらく時間を要すると見ていますが、新造船発注の動きは既に止まっている一方、足下の荷動き拡大もあって既に一部では需給が引き締まった状況が現出しており、コンテナ船事業全体について改善の兆しは見えてきていると考えます。

当社は2016年10月に、邦船3社によるコンテナ船事業の統合を発表しました。今後持株会社を東京、事業会社をシンガポールに設立、「Ocean Network Express」の名称のもとで2018年4月に予定している営業開始に向け統合準備を進めており、順調に進捗しています。2017年度は当社単独としてコンテナ船事業における競争力を強化し、損益をできる限り改善した状態で新会社にタスキを渡せるよう努めていきます。

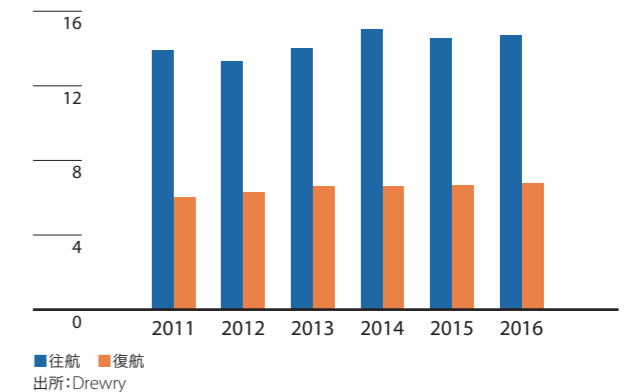
ターミナル・ロジスティクス

比較的安定した収益と成長を期待されるターミナル・ロジスティクス事業は、2016年度も想定通りの収益を上げることができました。国内ターミナルは、バース拡張により国内最大級となった神戸港のターミナルを中心に取扱量が大きく増加しました。海外ターミナルについては、北米・欧州それぞれのコンテナ取扱量最大の港における最新鋭の荷役自動化ターミナル運営が強みとなっています。特にロサンゼルス港のTraPacターミナルでは、ターミナル内で内陸輸送鉄道に接続するオンドックレールが稼働を開始し、効率性がさらに高まりました。海外ターミナル事業は2018年から営業を開始するコンテナ船事業統合会社に事業移管される予定であり、今後当社ターミナル事業運営の形は変化しますが、さらなる成長機会を求

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)



め、コンテナ以外の貨物を取扱うターミナルなど新規事業領域への進出を検討していきます。

コンテナ船事業統合以降、個品輸送におけるMOLブランドはロジスティクス事業が担います。経営資源を積極的に投入して既存ビジネスを強化するとともに、東南アジアや米州を中心に地域密着型物流において、M&A等による拡大を目指していきます。2017年3月には、安定した成長の見込まれるマレーシア大手物流会社に出資するなどアジア域内のネットワークを拡充しました。ロジスティクス事業では、以前から「MOL PHC (Project & Heavy Cargo)」としてコンテナ船・多目的船・RORO船を組み合わせた一貫輸送に取り組み、取扱いの拡大に努めてきましたが、製品輸送営業本部の設置と国・地域代表制の活用により、既に協力関係にある各国の現地パートナーとの新たな提携など部門間の横断的な協業をさらに深化させ、個品輸送における当社プレゼンスの維持・拡大を図っていきます。

関連事業



八嶋 浩一
常務執行役員

2016年度の業績について

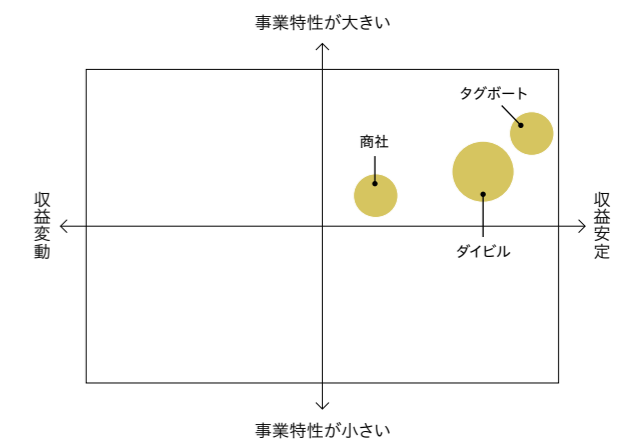
関連事業部門は、不動産、客船、曳船、商社事業などから構成されています。2016年度、主力の不動産事業は、首都圏を中心に堅調な賃貸オフィスマーケットに支えられ、中核であるダイビル(株)が前年度比で増益となりました。ダイビルは現在、東京12棟、大阪12棟、また海外においてもベトナムに2棟のオフィスビルを所有・運営しています。2015年度は大阪「新ダイビル」竣工に伴う初期費用を計上しましたが、2016年度は100%近い稼働率によって収益に貢献しました。また、客船事業は「にっぽん丸」の好調な集客により前年度比で増益を達成、その他曳船や商社などの業績も総じて堅調に推移し、関連事業全体でも前年度比で増益となりました。

2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2017年度も引き続き、着実な事業展開により安定利益を着実に積み上げ、前年度並みの業績を見込んでいます。ダイビルがベトナムで運営している2棟のオフィスビルは、国内における長年の知見・ノウハウを活かして、同地に進出する日系企業に選ばれるテナントサービスを展開しており、今後も順調な伸長が期待されています。また、現中期経営計画「Design100」プロジェクトも着実に進捗し、目標通りに利益を積み上げており、今後も海外案件に投資を実施していく計画です。客船事業においては、「にっぽん丸」の高品質なサービスやお客様本位のクルー

のおもてなしなど、地道な努力が実を結んでおり、通常クルーズに加え、1隻をそのまま貸与するチャータークルーズでの展開も充実させるなど、引き続き集客数向上に努めていきます。さらに今後は曳船事業や商社事業において、風力発電設備の設置を補助する特殊曳航作業や設置後のメンテナンス作業など海洋事業の周辺分野や環境・エミッションフリー事業を中心に、新規事業領域への進出を図り、当部門の利益貢献を拡大していく考えです。

ポートフォリオ



新ダイビル 堂島の杜

フェリー・内航RORO船部門

2016年度の業績について

2016年度の当部門業績は引き続き安定した利益を計上することができました。トラックドライバーの不足や高齢化、労務管理の強化に加え、環境負荷低減の観点から、トラックでの長距離輸送をフェリー輸送へ切り替えるモーダルシフトの流れはさらに加速し、荷動きは堅調に推移しました。旅客については一部航路が熊本地震の影響を受けたほか、北海道を中心に台風の影響による欠航もありましたが、燃料油価格の下落にも支えられ、事業全体では前年度と同水準の利益を確保しています。当部門では、2015年の「さんふらわあ だいせつ」の車両甲板火災事故を受け、事故再発防止のため、車両甲板に関する消火プランの作成や乗員の訓練計画などソフト面の総点検を実施し、安全運航体制の一層の強化を図りました。またハード面についても、今後の新造船において最新の泡消火設備を導入するなど、安全管理のさらなる強化を進めています。

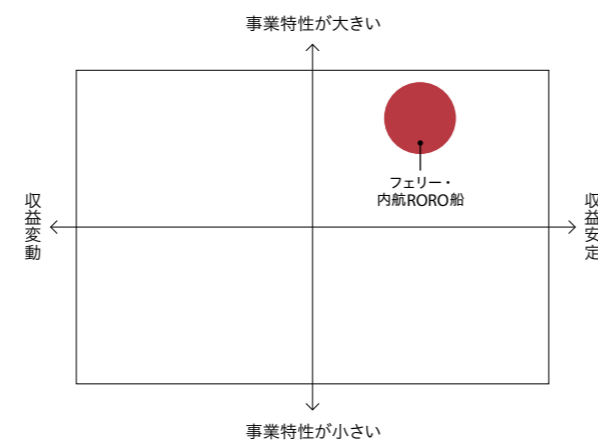
2017年度の経営方針と取り組み (当事業部門の強みとMOLブランドの強化)

2017年度も引き続き堅調な需要を取り込み、安定的な収益を着実に積み上げていく計画です。また、2017年度は大洗～苫小牧航路において2隻のフェリー新造船就航が計画され、既に5月に新「さんふらわあ ふらの」が就航し、秋には新「さんふらわあ さっぽろ」も就航予定です。二重反転プロペラやハイブリッド推進システムを採用して航行性能を向上させたことにより運航時間を短縮、利便性が大幅に向上します。同時に個室率を約50%まで引き上げるなど(現行船は約30%)、居住性を大幅に高めて、快適なプライベート空間を提供するとともに、船内バリアフリー対応を拡充させるなど、旅客重視の仕様となっています。2018年には大阪～志布志航路にも新造船2隻の就航を予定しており、ビッグデータをベースとしたデジタルマーケティングにも取り組みつつ、今後当部門が注力する旅客獲得に向けた戦略展開を進めていきます。

当社のフェリー・内航RORO船事業の強みは、北は北海道の苫小牧から南は鹿児島県の志布志まで、日本各地を結ぶ国内最大規模の海上ネットワークです。国内長距

離フェリーとしての輸送シェアは旅客・トラックともに40～50%を占めており、国内物流の大動脈として地域経済を支えています。今後も、安全運航と輸送品質の一層の強化を図り、顧客ニーズに対応する多様なサービス拡充に努めることで、MOLブランドの強化を図っていきます。

ポートフォリオ



個室率をアップ(「さんふらわあ ふらの」に20室設けた「プレミアム」)



新造フェリー「さんふらわあ ふらの」

11年間の財務・非財務ハイライト

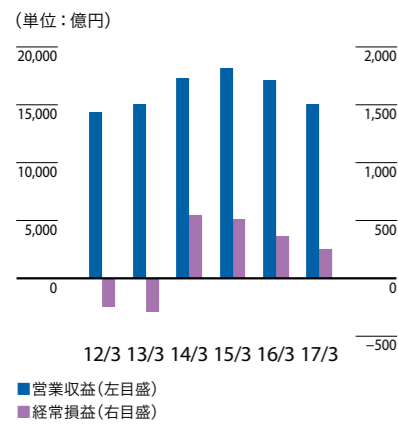
	MOL STEP	MOL ADVANCE				GEAR UP! MOL			RISE 2013	STEER FOR 2020		
	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	単位：百万円							2017/3
					2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3		
連結損益計算書項目：												
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,568,435	¥1,945,697	¥1,865,802	¥1,347,965	¥1,543,661	¥1,435,221	¥1,509,194	¥1,729,452	¥1,817,070	¥1,712,223	¥1,504,374	
海運業費用及びその他の営業費用	1,300,038	1,544,109	1,564,486	1,228,479	1,328,960	1,368,795	1,432,014	1,587,902	1,683,795	1,594,569	1,388,265	
販売費及び一般管理費	100,324	110,303	104,105	98,547	91,300	90,886	92,946	100,458	116,025	115,330	113,551	
営業損益	168,073	291,285	197,211	20,939	123,401	(24,460)	(15,766)	41,092	17,250	2,324	2,558	
経常損益	182,488	302,219	204,511	24,235	121,622	(24,320)	(28,568)	54,986	51,330	36,269	25,426	
税金等調整前当期純損益	197,854	318,202	197,732	27,776	95,367	(33,516)	(137,939)	71,710	58,332	(154,385)	23,303	
親会社株主に帰属する当期純損益	120,940	190,321	126,988	12,722	58,277	(26,009)	(178,847)	57,394	42,356	(170,448)	5,257	
フリー・キャッシュ・フロー(a+b)	20,369	23,291	(71,038)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)	182,509	(56,318)	
営業活動によるキャッシュ・フロー(a)	156,418	283,359	118,984	93,428	181,755	5,014	78,956	94,256	92,495	209,190	17,624	
投資活動によるキャッシュ・フロー(b)	(136,049)	(260,068)	(190,022)	(133,484)	(134,785)	(134,313)	(104,241)	(119,871)	(159,151)	(26,681)	(73,942)	
減価償却費	68,581	74,481	78,156	88,366	77,446	85,624	94,685	83,984	87,804	92,772	87,191	
連結貸借対照表項目：												
総資産	1,639,940	1,900,551	1,807,080	1,861,312	1,868,741	1,946,162	2,164,611	2,364,695	2,624,050	2,219,587	2,217,529	
有形固定資産	847,660	1,047,825	1,106,746	1,209,176	1,257,823	1,293,803	1,303,967	1,379,245	1,498,028	1,376,432	1,323,665	
有利子負債	569,417	601,174	702,617	775,114	724,259	869,619	1,046,865	1,094,081	1,183,401	1,044,980	1,122,400	
純資産	620,989	751,652	695,022	735,702	740,247	717,909	619,493	783,549	892,435	646,925	683,621	
自己資本	550,764	679,315	623,714	659,507	660,795	637,422	535,423	679,160	782,557	540,951	571,983	
普通株式1株当たりの金額：												
親会社株主に帰属する当期純損益(円)	¥101.20	¥159.14	¥106.13	¥ 10.63	¥ 48.75	¥(21.76)	¥(149.57)	¥ 47.99	¥ 35.42	¥(142.50)	¥ 4.40	
純資産(円)	459.55	567.74	521.23	551.70	552.83	533.27	447.76	567.90	654.26	452.28	478.23	
配当金(円)	20.00	31.00	31.00	3.00	10.00	5.00	—	5.00	7.00	5.00	2.00	
経営指標：												
ギアリングレシオ(倍)	1.04	0.88	1.13	1.18	1.10	1.36	1.96	1.61	1.51	1.93	1.96	
ネットギアリングレシオ(倍)	0.94	0.79	0.99	1.05	1.00	1.23	1.58	1.35	1.35	1.64	1.64	
自己資本比率(%)	33.6	35.8	34.5	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8	24.4	25.8	
ROA(%)*	11.7	17.1	11.0	1.3	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1	1.5	1.1	
ROE(%)	24.8	30.9	19.5	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8	(25.8)	0.9	
配当性向(%)	19.8	19.5	29.2	28.2	20.5	—	—	10.4	19.8	—	45.5	
当社運航船CO ₂ 排出量(千トン)	18,392	20,065	20,374	18,684	20,053	19,435	19,053	18,860	18,803	18,676	18,204	
商船三井グループ従業員数(人)	8,621	9,626	10,012	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508	10,500	10,794	

* 経常損益 ÷ 期初期末平均総資産

主要指標

営業収益／経常損益

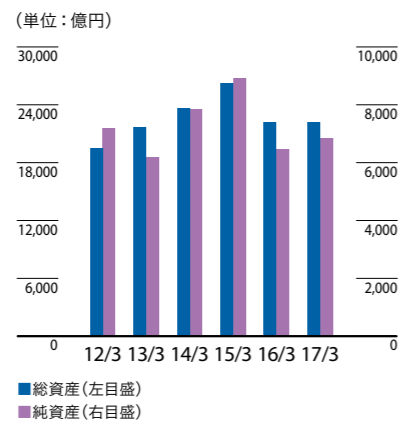
2016年度
営業収益 **1兆5,043億円**
経常損益 **254億円**



構造改革によりドライバルク船が黒字化を果たしたものの、円高・燃料高に加え油送船市況の大幅下落や、トレードパターンの変化による自動車船の採算悪化などによって、経常利益は前年度比108億円減となりました。

総資産／純資産

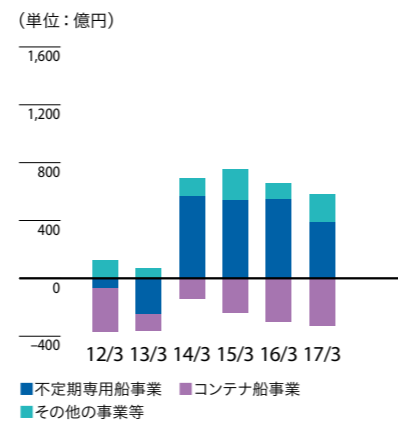
2016年度
総資産 **2兆2,175億円**
純資産 **6,836億円**



総資産は現預金が増加する一方、船舶が減少したことなどにより前年度末比ほぼ同水準となりました。純資産は主に繰延ヘッジ損益が増加したことにより前年度末比366億円増加しました。

セグメント別経常損益

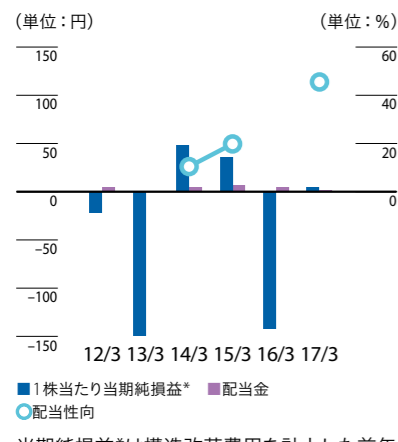
2016年度
不定期専用船事業 **390億円**
コンテナ船事業 **▲328億円**
その他の事業等 **192億円**



不定期専用船事業は、ドライバルク船部門の損益改善幅を油送船部門・自動車船の減益幅が大きく上回り前年度比減益となりました。コンテナ船事業は損失が拡大しました。その他の事業等は好調な不動産事業の利益拡大により増益となりました。

1株当たり当期純損益* / 配当金 / 配当性向

2016年度
1株当たり当期純損益* **4.40円**
1株当たり配当金 **2.00円**
配当性向 **45.5%**

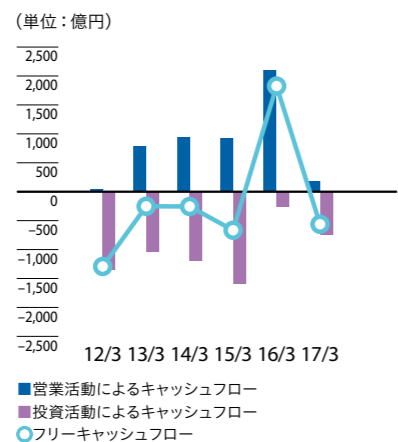


当期純損益*は構造改革費用を計上した前年度に比べ1,757億円改善し黒字に転換しました。年間配当は前年度比3円減配の1株当たり2円(期末配当は見送り)を実施しました。

*親会社株主に帰属する当期純損益

キャッシュフロー

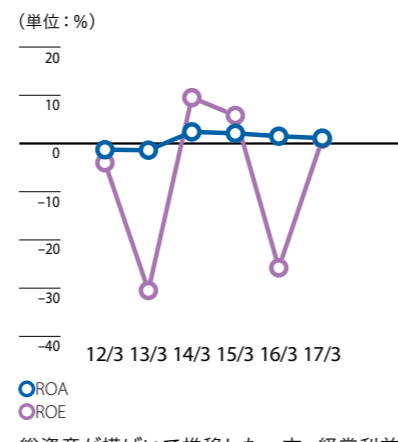
2016年度
営業活動によるキャッシュフロー **176億円**
投資活動によるキャッシュフロー **▲739億円**
フリーキャッシュフロー



営業活動によって得られた資金は、前年度比1,915億円減となった一方、投資活動によって支出した資金は前年度比472億円増となり、フリーキャッシュフローはマイナスになりました。

ROA(経常損益ベース) / ROE

2016年度
ROA **1.1%**
ROE **0.9%**

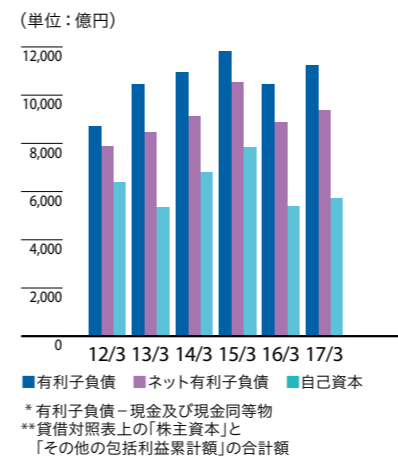


総資産が横ばいで推移した一方、経常利益は減少したためROAは前年度比低下しました。構造改革に伴う特別損失の剥落によって当期純損益*が黒字化しROEは前年度比大幅に改善しました。

*親会社株主に帰属する当期純損益

有利子負債／ネット有利子負債 / 自己資本

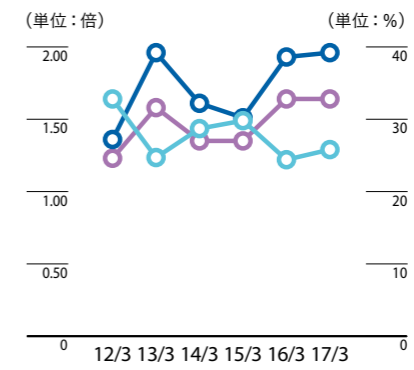
2016年度
有利子負債 **1兆1,224億円**
ネット有利子負債* **9,355億円**
自己資本** **5,719億円**



短期借入金及び長期借入金の増加により有利子負債は前年度末比774億円増の1兆1,224億円となる一方、繰延ヘッジ損益の増加により自己資本は前年度末比310億円増の5,719億円となりました。

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

2016年度
ギアリングレシオ **1.96倍**
ネットギアリングレシオ **1.64倍**
自己資本比率 **25.8%**



前年度末比で有利子負債は774億円増、総資産は20億円減、自己資本は310億円増となりました。その結果、ギアリングレシオは3ポイント悪化し、自己資本比率は1.4ポイント改善しました。

格付け(2017年6月現在)

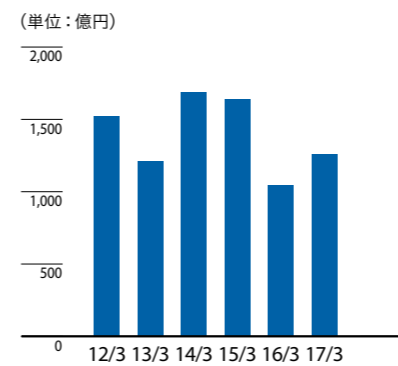
	種類	格付け
日本格付研究所(JCR)	短期格付け(コマーシャルペーパー)	J-1
	長期優先債務(発行体格付け)	A-
	長期格付け	A-
格付投資情報センター(R&I)	発行体格付け	BBB
	短期格付け(コマーシャルペーパー)	a-2
Moody's	長期個別債務格付け	BBB
	コーポレート・ファミリー・レーティング	Ba1

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**

海運市況全体及び当社の業績が緩やかながら着実に改善していることを受け、現在の格付け水準を維持しています。今後も引き続き収益力の強化と財務体質の改善を進め、格付けの向上を図っていきます。

設備投資額

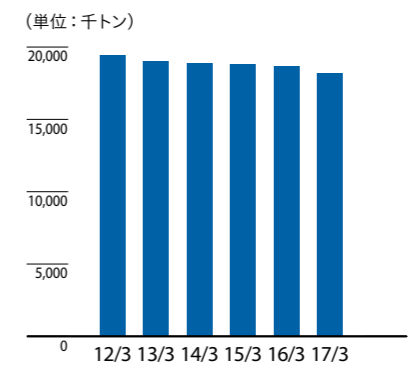
2016年度
設備投資額 **1,260億円**



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

当社運航船CO2排出量

2016年度
CO2排出量 **18,204千トン**



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

財務担当役員メッセージ



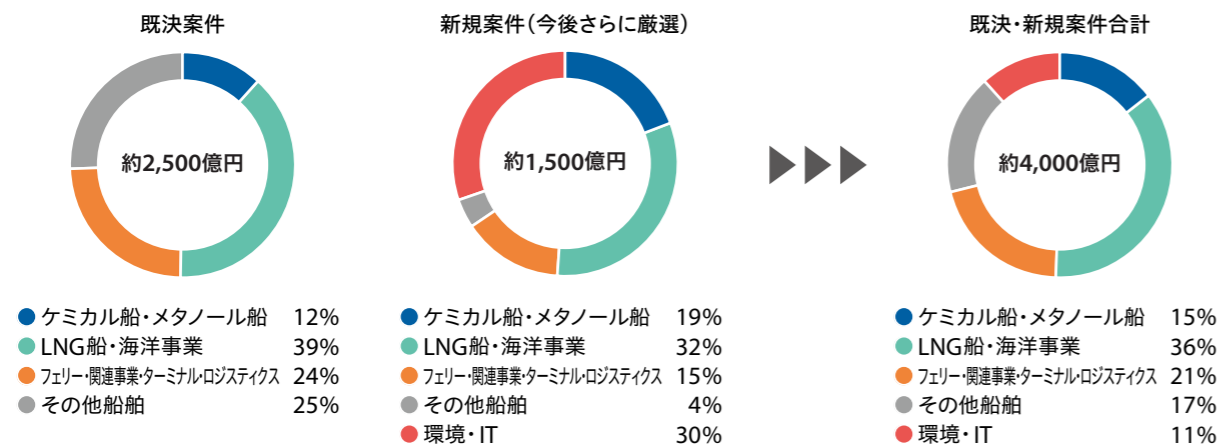
丸山 卓
常務執行役員

投資計画とキャッシュフローの見通し

新経営計画においては、向こう3か年で総額4,000億円規模の投資キャッシュフローを見込んでいます(コンテナ船事業統合会社への出資金を除く)。このうち、既に決まっている案件で2,500億円、今後の新規案件で1,500億円を予定しますが、新規案件については営業キャッシュフローの状況も見極めながら、さらに厳選して実施していきます。過去の中期経営計画における投資計画は対象となる3年間の「投資決定ベース」の金額でまとめていま

したが、今回提示している数値は新経営計画で掲げた「キャッシュフローを重視したビジネスモデルの追求」に沿って、キャッシュフロー計算書上に反映される金額、すなわち実際のキャッシュアウトベースで算出しています。事業ポートフォリオの変革のために、LNG船・海洋事業への重点投資の継続に加え、ケミカル船・メタノール船やターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船等、安定的な利益を創出することができる事業や当社の強みを発揮できる事業に重点的に投資していきます。

2017-2019年度 投資キャッシュフロー(3か年総額) コンテナ船事業統合会社への出資を除く



一方、2017~2018年度の営業キャッシュフローは残念ながら投資キャッシュフローをまかなうのに十分な水準とはならず、当該2か年のフリーキャッシュフローはマイナスとなる見込みです。厳しい状況ではありますが、事業規模を維持しさらに成長を図っていくためには、毎年1,000億円規模の投資が必要であり、現在取っている諸策によって利益水準を持ち上げ2019年度からのフリーキャッシュフローの黒字化を図ること、将来の安定利益獲得のために必要な厳選された投資との両立が必要と考えています。なお、投資基準は中期的にイメージするROE8~12%が達成可能となるような利益率としており、同時にキャッシュフロー創出力も重視しています。

資金調達

これまで培ってきた金融機関との良好な関係に加え、今後3か年の投資は、長期にわたる安定的な収入の裏付けのある優良案件が中心となることから、金融機関からの借入による設備資金調達については全く問題ないと考えています。

加えて、2016年10月にハイブリッドローン*の形で大型資金調達を実行しました。本ローンで調達した1,000億円は、構造改革で毀損した財務基盤の手当てに加え、厳選した投資案件に対する資金需要に振り向けていく予定としています。新経営計画のもと、成長軌道への復帰に向

けて当社が大きく踏み出していくのに先立ち、タイミング良く好条件にて大型の資金調達を行うことができました。

* 会計上は借入金として扱われるが、金融機関や格付機関による信用評価上はこの一部が資本性資金として扱われる長期借入金

財務基盤

利益水準の低迷により、2016年度末時点での自己資本比率は約26%、ギアリングレシオは2倍近くまで悪化しました。前項でご説明致しました通り今後2か年はフリーキャッシュフローの赤字を見込むため、ギアリングレシオについても改善は難しい状況ですが、備船や中古船の活用など、キャッシュアウトを抑えたビジネスモデルを追求していくことで、一段と悪化させないよう努めます。

コンテナ船統合効果の現出や安定利益の拡大を通じて、中期的にイメージする経常利益、ROE、ギアリングレシオの達成は十分可能と考えており、利益の積み上げを通じて自己資本の再充実を図っていきます。

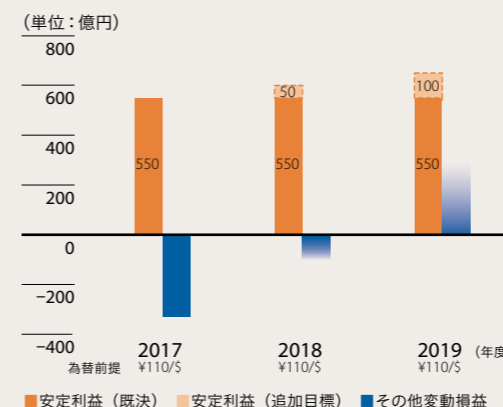
中期的利益水準・財務指標

	中期的にイメージする水準
経常利益	800~1,000億円
ROE	8~12%
ギアリングレシオ	2.0倍以下

「安定利益」と「その他変動損益」

「安定利益」+「その他変動損益」= 経常利益

安定利益 : ドライバルク船・油送船(中長期契約)、LNG船・海洋事業、関連事業
 その他変動損益 : ドライバルク船・油送船(スポット運航)、自動車船、コンテナ船、ターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船



「その他変動損益」改善への道筋

2017年度 損失が継続

コンテナ船損益が未だ大幅改善に至らず。ドライバルク船市況の回復も鈍い前提。

2018年度 トントんに近づける

コンテナ船事業統合効果が一部現出。ケミカル船・ロジスティクス事業等の営業規模拡大。

2019年度 数百億円規模の黒字化

コンテナ船事業損益大幅改善。ケミカル船・ロジスティクス事業に加えフェリー事業収益増。ドライバルク船市況が一定程度回復。

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

為替、燃料油価格の変動が業績に与える影響(感応度)

為替については、当社業績は主にドル・円為替レートに影響を受けます。海上運賃が主にドル建てであることに加え、当社のコストに円部分が一定程度あるためです。2017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110円に対し、1円/ドルの変動ごとに年間7億円(円安で損益改善)と試算しています。

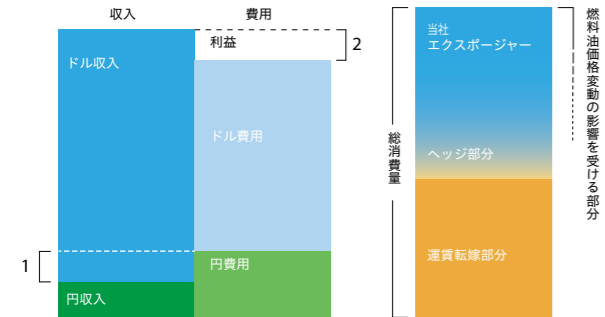
燃料油価格については、同様に前提としている年間平均価格350ドルに対し、1ドルの変動で年間1.7億円の影響(価格低下で損益改善)と期初に試算しています。但し、燃料油価格の変動影響をコントロールするため機動的にヘッジを行っており、ヘッジの進捗により、燃料油価格変動の影響度も小さくなる可能性があります。

(イメージ図)

米ドル・円為替変動影響

燃料油価格変動影響

当社為替感応度は1+2により算出



格付けの状況

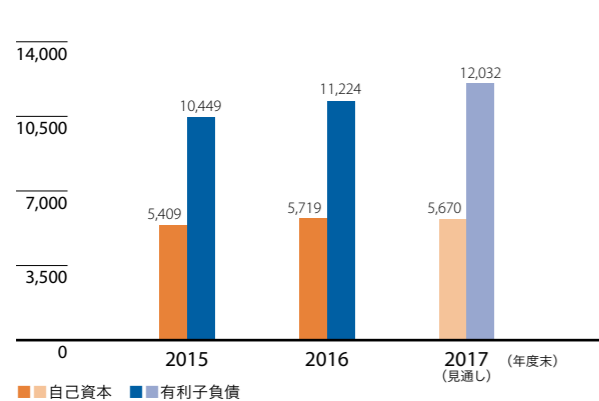
当社格付けについては、構造改革による財務基盤の毀損や厳しい事業環境の長期化等を背景に引き続き下方圧力がかかっています。格付機関とは緊密に情報交換を行っていますが、今後格付けの回復に向けて新経営計画を着実に遂行し利益水準を改善していくとともに、当社の成長戦略とそれに伴う財務体質改善の道筋、時間軸を丁寧に説明していく所存です。

当社は、新経営計画において、信用力の高い顧客との強固な長期輸送契約をベースとして安定的な利益を創出することができる事業、また当社の強みを発揮できる事業への重点投資を掲げておりますが、これらの投資については将来の成長と長期安定利益の積み上げに資するものとして格付機関からも評価を得ています。

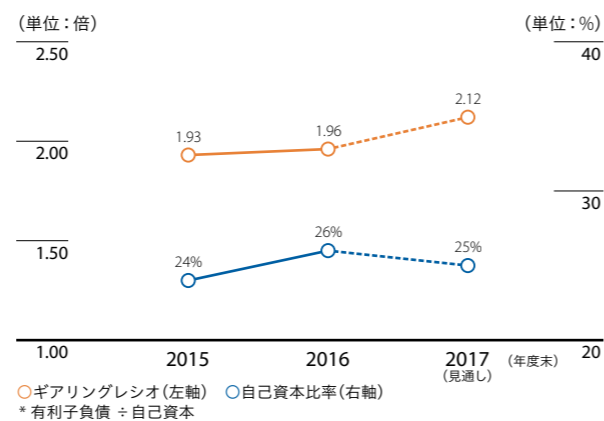
開示セグメントの変更

2017年度から開示セグメントの変更を行いました。2016年度に設置したドライバルク営業本部、エネルギー輸送営業本部に加え、2017年度に製品輸送営業本部を設置し、3営業本部体制となったことに加えて、当社の経営概況について株主・投資家の皆様により深く正確にご理解いただきたい、と考えたことによるものです。財務、経理並びにIRの担当役員として、的確で公平、かつ速やかな開示を通じて、株主・投資家の皆様との建設的な対話を行っていくべく、今後も努めてまいります。

自己資本・有利子負債(単位: 億円)



ギアリングレシオ*・自己資本比率



下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。



商船三井の推進力である 経営基盤

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

取締役、監査役、執行役員 (2017年6月末現在)

取締役



代表取締役
武藤 光一 1953年生

1976年 4月 当社入社
2002年 6月 当社不定期船部長
2003年 1月 当社経営企画部長
2004年 6月 当社執行役員
経営企画部長委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2007年 6月 当社取締役常務執行役員
2008年 6月 当社取締役専務執行役員
2010年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2015年 6月 当社代表取締役
会長執行役員(現職)



代表取締役
池田 潤一郎 1956年生

1979年 4月 当社入社
2004年 6月 当社人事部長
2007年 6月 当社定航部長
2008年 6月 当社執行役員
2010年 6月 当社常務執行役員
2013年 6月 当社取締役専務執行役員
2015年 6月 当社代表取締役
社長執行役員(現職)



代表取締役
田邊 昌宏 1957年生

1979年 4月 当社入社
2003年 6月 当社ロジスティクス事業部長
2008年 6月 当社執行役員
MOL (EUROPE) B.V.
Managing Director
2011年 6月 当社常務執行役員
2013年 6月 当社取締役常務執行役員
2015年 6月 当社取締役
専務執行役員
2017年 4月 当社代表取締役
副社長執行役員(現職)



取締役
高橋 静夫 1959年生

1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社経営企画部長
2008年 6月 当社執行役員
経営企画部長委嘱
2010年 6月 当社執行役員
2011年 6月 当社常務執行役員
2014年 6月 当社取締役常務執行役員
2015年 6月 当社取締役
専務執行役員(現職)



取締役
橋本 剛 1957年生

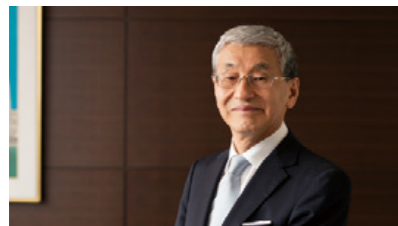
1982年 4月 当社入社
2008年 6月 当社LNG船部長
2009年 6月 当社執行役員
LNG船部長委嘱
2011年 6月 当社執行役員
2012年 6月 当社常務執行役員
2015年 6月 当社取締役常務執行役員
2016年 4月 当社取締役専務執行役員(現職)



取締役
丸山 卓 1959年生

1983年 4月 当社入社
2010年 6月 当社財務部長
2011年 6月 当社執行役員 財務部長委嘱
2015年 6月 当社常務執行役員
2017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
松島 正之

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



社外取締役
藤井 秀人

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



社外取締役
勝 悦子

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現職)
2013年 1月 日米教育委員会委員(現職)
2015年 3月 一般財団法人進学基準研究機構
理事(現職)
2016年 6月 当社取締役(現職)
2016年11月 国際大学協会理事(現職)

監査役



常勤監査役
中島 孝 1959年生
1982年 4月 当社入社
2009年 6月 当社営業調査室長
2011年 6月 当社総務部長
2015年 6月 当社常勤監査役
(現職)

常勤監査役
実 謙二 1960年生
1984年 4月 当社入社
2009年 6月 当社経営企画部
CSR・環境室長
2013年 6月 当社IR室長
2015年 6月 当社経理部長
2017年 6月 当社常勤監査役
(現職)

独立役員

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

社外監査役
山下 英樹
1982年 4月 弁護士(現職)
1985年 4月 山下英樹法律事務所
(現山下・遠山法律
特許事務所)開設
1993年 3月 弁理士(現職)
2012年 3月 株式会社アイセル
ネットワークス
社外監査役(現職)
2014年 6月 当社監査役(現職)

執行役員

会長執行役員
武藤 光一

社長執行役員
池田 潤一郎

副社長執行役員
田邊 昌宏

全般社長補佐、
チーフコンプライアンスオフィサー、
製品輸送営業本部長、
定航部管掌/
港湾・ロジスティクス事業部管掌/
新規事業・グループ経営推進部管掌、
内部監査室/総務部

専務執行役員
高橋 静夫

チーフインフォメーションオフィサー、
安全運航本部 副本部長、
秘書室/経営企画部/
スマート SHIPPING 推進室/
商船三井システムズ株式会社

専務執行役員
橋本 剛

エネルギー輸送営業本部長、
石炭船部管掌/LNG船部管掌、
エネルギー営業戦略室/
燃料室/海洋事業部

専務執行役員
小野 晃彦

製品輸送営業本部 副本部長、
定航部

専務執行役員
光田 明生

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船部/タンカー安全管理室、
燃料室担当補佐

常務執行役員
小西 俊哉

製品輸送営業本部 副本部長、
欧州・アフリカ・米州地域担当、
港湾・ロジスティクス事業部、
米州総代表委嘱

常務執行役員
丸山 卓

財務部/経理部/IR室

常務執行役員
尾本 直俊

製品輸送営業本部 副本部長、
自動車船部

常務執行役員
川越 美一

技術部、
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

常務執行役員
八嶋 浩一

製品輸送営業本部 副本部長、
関西地区担当、人事部/
新規事業・グループ経営推進部

常務執行役員
赤坂 光次郎

アジア・中東・大洋州地域担当、
アジア・中東・大洋州総代表委嘱、
MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.
Managing Director 委嘱

常務執行役員
田中 利明

ドライバルク営業本部長、
ドライバルク営業統括室/
ドライバルク船一部/
ドライバルク船二部/
ドライバルク船スーパーバイジング室

常務執行役員
加藤 雅徳

安全運航本部長、
人事部/海上安全部、
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

執行役員
松坂 顕太

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
LNG船部/LNG船安全統括室、
海洋事業部担当補佐

執行役員
小林 正則

安全運航本部 副本部長、
ドライバルク船スーパーバイジング室/
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/
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

執行役員
日野 岳 穰

定航部長委嘱

執行役員
小池 正人

油送船部長委嘱

執行役員
市川 香代

コーポレートコミュニケーション担当/
ダイバーシティ推進担当/
働き方改革担当、広報室、
経営企画部担当補佐/
人事部担当補佐/IR室担当補佐

執行役員
伊勢川 光

新規事業・
グループ経営推進部長委嘱

執行役員
篠田 敏暢

財務部長委嘱

執行役員
鎌田 博文

ドライバルク営業本部 副本部長/
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
石炭船部、
ドライバルク船二部担当補佐

執行役員
塩津 伸男

ドライバルク船一部長委嘱

社外取締役対談



“「戦略・ビジョン討議」では、活発に、また自由に意見が交わされています”

テーマ：商船三井に対する印象、独自の取り組みとしての「戦略・ビジョン討議」への評価

藤井 経営会議や懇談の場において、きわめて自由に物を言い合える土壌があり、ステークホルダーへの説明に対しても透明性がとても高い会社という印象を持っています。また、社会貢献活動にもきめ細かく取り組んでいますね。

勝 非常に実直な方が多いというのが最初の印象です。世界を舞台にしている海運業ですので、グローバルな風土を持っていて、オープンで前向き、そして風通しの良い社風であると思います。戦略についてもフレキシビリティが高いという印象を持ちました。

藤井 商船三井独自の取り組みである「戦略・ビジョン討議」に参加して感じたことは、これからが不確実な時代であればあるほど、それぞれのビジネスの大きな立ち位置をしっかりと捉える必要があるということです。差別化を図っていく上でどのようなビジネスを中心に据えていくのか、あるいは例えばドライバルク船や油送船といったそれぞれの部門の中でどのような戦略を立てるのかという根底の部分を中心に議論しないといけないのですが、「戦略・ビジョン討議」では、活発、率直な意見が交わされ、望ましい会議のあり方だと思います。

勝 非常に評価できると思うのは、今回の新経営計画がローリングプランとなったことです。これだけ世界の経済、政治状況が不透明になっている中、一度決めたことに固執するのではなく、経営計画に関して柔軟に対応する、そういう仕組みを作り上げたことは高く評価できると思います。特に、2016年度はコンテナ船事業の3社統合という非常に大きな決断をしたわけですから、これから中長期的に何を主軸としていくのかということが非常に重要なポイントになると思います。その点についても、「戦略・ビジョン討議」での議論を通じて取締役全員で何が一番重要なのかを共有していくことが重要だと思います。

“第三者の厳しい目で、そして株主目線で商船三井が企業価値の最大化に取り組む過程を注視してきました”

テーマ：重要案件審議が続いた2016年度、社外取締役として意識したこと

藤井 私が一番意識したのは新経営計画そのもの。長期的な10年後の姿を定めるという、いわば時間軸の立て方です。社外のステークホルダーの方々も含めて、いかにこの計画の内容の妥当性を理解してもらい、信頼を得ていくか。そのため

には計画の確実な遂行によって結果を示していかなければいけません。そういう趣旨で私自身も意見を述べたのですが、他の取締役の皆さんも同じ考え方だったと思います。今回の新経営計画は、全体像が明確で遂行すべき内容がしっかり盛り込まれたものになったと思います。



勝 2016年度は、新経営計画策定、コンテナ船の事業統合、あるいは大型の投資など、いくつもの重要案件について議論しました。私たち社外取締役としての役割というのは、それらの課題に対して第三者の厳しい目で臨み、株主目線で企業価値を最大化することが重要であることは言うまでもありませんが、加えて環境や社会的な観点からも、商船三井が企業価値の最大化に取り組む過程を注視してきました。コンプライアンス、リスク管理、財務基盤の強化なども、経営執行の監督の観点から重要視しました。

“状況の変化に応じスピード感を重視した意思決定が求められます” “人材育成や従業員の意識をグローバルな形に改革していくことも必要です”

テーマ：新経営計画を遂行するにあたって、商船三井に期待する点

藤井 世界の政治・経済が大きく変わっていく中で、商船三井として情報の収集と分析を続け、まずは自らの立ち位置をしっかりと把握し、必要が生じた場合はこれを柔軟に見直していくという姿勢を保つことが重要だと思います。また企業価値向上という大きな目的を達成するためには、場合によっては意思決定の方法も状況の変化に応じてスピード感を重視した弾力的なものにしていかなくてはならないと考えています。



勝 今後、さらなる成長を目指す上で、人材育成が非常に重要になると考えています。フィリピンに商船大学を設立する予定ですが、商船三井の企業価値を高めるには、こういった形でグローバルな人材育成を図っていくことが重要であると同時に、人事制度や従業員の意識も真にグローバルな形に改革していくことが必要だと思います。もう一つは、財務体質の強化を進め、今後の事業におけるリスクテイクが可能な基盤を整備することが重要だと考えています。攻めと守りにメリハリをつけ、リソース配分の選択と集中を図りつつ、将来の有望な投資機会に備え体質強化に努めることが今後ますます求められていくのではないのでしょうか。

商船三井の「戦略・ビジョン討議」

当社では、3時間の取締役会のうち1時間を「戦略・ビジョン討議」に充てています。「戦略・ビジョン討議」では、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に

関わるテーマの一つを取り上げ、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ます。

「戦略・ビジョン討議」議題一覧

2015年度		2016年度	
	議題		議題
4月、5月、7月	当社のコーポレート・ガバナンスについて	4月	自動車船部の戦略
9月、10月	グローバル人事の推進	9月	次期中期経営計画策定に向けて
12月	油送船事業の特性と今後の事業方針	1月	次期経営計画骨子案
1月、2月	コンテナ船事業の今後について	2月	次期経営計画骨子案(続)
3月	LNG船・海洋事業の事業戦略		

コーポレート・ガバナンス

<p>機関設計</p> <p>監査役会設置会社</p>	<p>取締役人数</p> <p>9人</p> <p>うち社外取締役(割合)</p> <p>3人(1/3)</p>	<p>監査役数</p> <p>4人</p> <p>うち社外監査役(割合)</p> <p>2人(1/2)</p>
<p>独立役員数(監査役含む)</p> <p>5人</p>	<p>2016年度取締役会開催</p> <p>11回</p>	<p>社外取締役の2016年度取締役会出席率</p> <p>100%</p>
<p>取締役任期</p> <p>1年</p>	<p>ストックオプション制度</p> <p>有り</p>	<p>退職慰労金制度</p> <p>無し</p>
<p>買収防衛策</p> <p>無し</p>	<p>コンプライアンス規定</p> <p>有り</p>	<p>社外相談窓口</p> <p>有り</p>

<p>HISTORY</p>	<p>2000</p> <p>経営組織の改革： 1. 執行役員制度導入 2. 経営会議新設 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</p> <p>IR室設立</p> <p>集中日を避けた株主総会開催の開始</p>	<p>2011</p> <p>コンプライアンス規程・行動基準を改訂</p>
<p>2001</p> <p>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</p>	<p>2014</p> <p>コンプライアンス規程を改訂(CCO*の設置) * Chief Compliance Officer</p>	<p>2015</p> <p>指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置(委員長は社外取締役)</p>
<p>2017</p> <p>社外役員について、当社独自の独立性判断基準を策定</p>	<p>2015</p> <p>指名諮問委員会、報酬諮問委員会、報酬諮問委員会を設置(委員長は社外取締役)</p>	

持続的な成長と企業価値を高めるコーポレート・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初めて、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2000年前後から社外取締役の招聘、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。

海運の事業環境やリスクの態様は目まぐるしく変化するため、経営にあたっては事業環境を正しく把握し、常にリスクに向き合い、攻守のバランスを取りながら経営資源を有効に活用するという高度な舵取りが求められます。多様なステークホルダーの意見も参考にしながら、経営の透明性・公正性を確保しつつ、適切なリスク管理のもと、迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長と企業価値を高めていくことがコーポレート・ガバナンスの要諦と考えています。この考えに基づき、当社はコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでいきます。

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及び会計監査を行っています。

また、取締役会をさらに活性化させるため、付議する事項の絞り込みと見直しを行い、より多くの審議時間を、長期ビジョンや戦略の方向性付け、経営の監督に充てています。これにより経営会議に権限委譲する範囲を拡大し、業務執行に関する意思決定をより迅速化します。

コーポレート・ガバナンスの真価は、その枠組み・組織そのものによってではなく、それが実際に機能しているかによって問われると当社は考えます。上記のように構築された枠組みが、当社においては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、当社の中核的な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・決議を行っています。

取締役会は、社内取締役6名と当社と利害関係のない社外取締役3名により構成されています。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当社と利害関係のない独立した立場での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

役に対しては、取締役会議案を事前に説明するとともに、重要な業務執行について都度報告を行うなどサポート体制を整えています。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について社外取締役、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」を行っています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の下に任意の組織として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。社外取締役による業務執行取締役への監督をより実効性あるものとすべく、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役3名、社内取締役2名で構成しています。指名諮問委員会は取締役・執行役員の選任について、報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に対するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、それぞれ「ステークホルダーの視点」を重視した客観的な立場から検討を行っています。取締役会は諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行うこととしています。

経営会議と委員会

当社では、取締役会にて承認された「基本方針」の範囲内で業務執行の権限を大きく経営会議に委譲しております。これにより、社長以下の執行役員による個々の案件についての意思決定が迅速に行われています。

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・審議を行う各委員会を設置・運営しています。(下図「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

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。

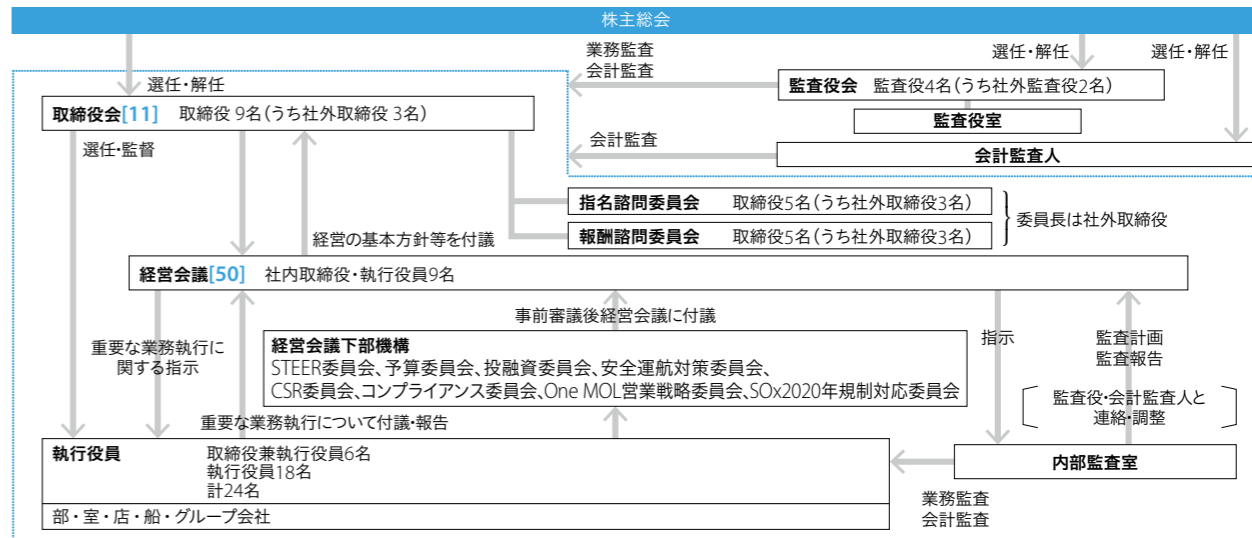
当社の社外取締役には、各々我が国の金融界、経済界、学界に携わってこられた3名を選任しています。3名は当社と利害関係のない中立的な立場にあり、独立性を堅持していると判断しています。社外取締役は、各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の立場に立ったチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表明することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

社外取締役の選任理由

氏名	属性	選任理由
松島 正之	三井不動産株式会社社外取締役 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 日揮株式会社社外取締役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融分野等における長年の経験と見識を基に、グローバルな視点を当社の経営に反映させるとともに、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たす幅広い経験と知識を有していると判断したため。
藤井 秀人	住友商事株式会社顧問	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、我が国の経済運営と政策金融に長年関わってこられた経験と知見に基づき、独立、公正な立場からコーポレート・ガバナンスの維持・強化に貢献する幅広い経験と知識を有していると判断したため。
勝 悦子	明治大学政治経済学部教授 日米教育委員会委員 一般財団法人進学基準研究機構理事 国際大学協会理事	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、国際金融論における専門家としての知識と見識、大学経営に参画された経験及びグローバル人材育成に対する取り組みの経験と知見から、当社の経営、業務執行に独立した視点から提言を行い、コーポレート・ガバナンスの維持・強化に適切に貢献すると判断したため。

(2017年6月末現在)

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2017年6月27日現在)



取締役会・経営会議について、[]内に2016年度における開催回数実績を示しました。

社外監査役の機能と選任理由

会社法上の監督機能を担う監査役も、4名中2名が当社と利害関係のない完全に独立した社外監査役となっています。企業内における監査システムの重要性がますます問われる中、監査役が経営・執行からの独立性を確保していることは言うまでもありません。

当社の監査役は、コーポレート・ガバナンスの実効を上げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンスや、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

社外監査役の選任理由

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

(2017年6月末現在)

役員報酬・監査報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2016年度における当社の役員報酬は次の表の通りです。

当社は、株主の視点に立った企業経営を促進するため、全ての取締役・執行役員、部室店長などの幹部従業員、及び連結子会社社長に対し、ストックオプションを付与しています。

役員報酬の内容

	対象となる 役員の員数 (人)	報酬額の 総額 (百万円)	米国ドル 換算 (千ドル)
取締役	6	¥256	\$2,281
監査役	2	55	490
社外役員	6	48	427

2016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 (千ドル)
提出会社	¥116	¥87	¥203	\$1,809
連結子会社	106	2	108	963
計	223	89	312	2,781

独立役員の状況

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

内部統制システム

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

①コンプライアンス

当社ではコンプライアンス規程を定め、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを委員長とした「コンプライアンス委員会」を設置しています。各部長は担当部室のコンプライアンス・オフィサーとして任命され、統括責任者としての徹底を図るとともに、違反行為があった場合には、コンプライアンス委員会に報告する任を負います。これら部室から独立した組織である「内部監査室」は、コンプライアンスに関する相談窓口の任に当たるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。また、社外弁護士を起用した社外相談窓口も設置し、匿名での相談を受け付けています。

②監査役の役割

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

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

「独占禁止法遵守の取り組み」

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

株主総会の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、開催日は集中日を避け、できるだけ多くの株主が参加できるように配慮しています。議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、携帯電話及びインターネットによる議決権の行使方法を実施し、また、実質的な議決権行使者の方々から議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会での報告事項・決議事項・株主の皆様からの質疑(要旨)については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上に掲載しています。

アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要事項と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、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、2016年度においても「将来戦略は社長自らが直接語りかけるべきもの」との信念のもと、四半期ごとの決算説明会の全て、及び国内外での投資家とのミーティングに社長が積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期ごとの決算発表にあたっては、東京証券取引所のTDnetに和文の決算短信とその英語版を開示すると同時に、和・英文両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。経営戦略や投資計画、市況情報などについても、ホームページを通じて積極的に情報発信を行っています。当社はコーポレートガバナンス・コードにも謳われている通り、機関投資家との建設的な対話を積極的に行っており、その方針に変更はありません。また、従来から投資家・アナリ

ストとの議論の内容については、定期的に経営へのフィードバックを行っています。今後もフェア・ディスクロージャーにも十分配慮しつつ、より一層、コミュニケーションの質・量を強化していきます。

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

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

IR活動実績 2016年度(2016年4月～2017年3月)

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	4回	四半期ごとの説明会
	2回	国内のアナリストを招き開催
海外機関投資家向け	4回	北米1回、欧州2回、アジア(香港・シンガポール)1回
	4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	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

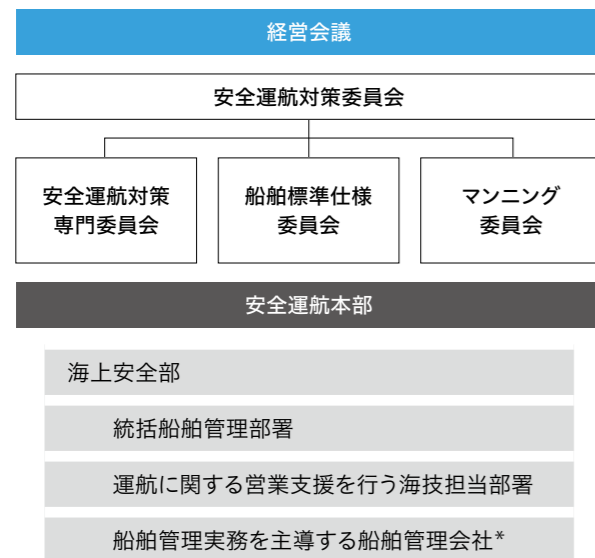
安全運航

安全運航マネジメント

安全運航管理体制

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

安全運航を支える組織体制



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

緊急対応体制

万一の緊急事態、トラブルに備え、的確な対応ができる体制を整えています。

■ 安全運航支援センター(SOSC)

当社の海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐し、(株)ウェザーニューズと共同開発した、運航船の動静及び気象モニタリングシステムである「FMS.Safety」を使い、当社グループ運航船約850隻の動静と、気象・海象を監視し、24時間365日、いつでも本船船長から相談を受けることのできる体制を整えています。海外メディアの情報や、気象情報など、船の航行に関わるあらゆる情報収集を行い、タイムリーに適切な情報発信を行うことにより、重大事故の未然防止に全力で取り組んでいます。



安全運航支援センター(SOSC)

■ 緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速かつ適切な対応ができるよう、本船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急対応訓練を、本船航海中に定期的に行っています。また、年に1回、本社においては社長以下関係役員と関係部署、船舶管理会社、本船が協同し、海上保安庁の関係管区海上保安本部の協力も得ながら、重大海難事故緊急対応訓練を実施しています。今回は2016年11月に鹿島港沖で鉱石船の防波堤衝突、座礁事故を想定した緊急対応訓練を実施しました。

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



本船での緊急対応訓練

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。既の実施している安全運航強化策の見直し・継続と併せて、近年発生した重大海難事故の再発防止を徹底します。

安全運航実現プロセスの「見える化」

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

- ①「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故ゼロ)
- ② LTIF (Lost Time Injury Frequency) *1 : 0.7以下
- ③ 運航停止平均時間*2 : 24.00時間/隻/年以下
- ④ 運航停止事故発生率*3 : 1.00件/隻/年以下

2016年度は、上記②~④は達成したものの、①については当社運航船にて2件の労災死亡事故が発生したため、残念ながら未達成となりました。引き続き重点目標の達成に取り組めます。

重大事故の再発・未然防止に向けて

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

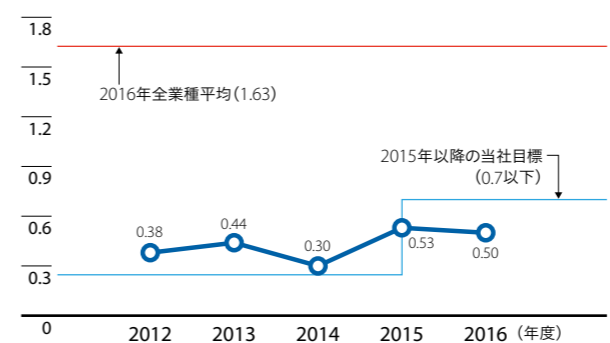
ソフト面では、乗船前訓練での反復指導や、経験の浅い若手層への指導・監督の徹底、陸上での安全体感訓練やBRM訓練*4などの教育・研修の充実により、乗組員の危険予知能力とチーム力の向上を図っています。また、各運航船から収集した事故・トラブル事例やヒヤリハット*5情報を、動画・写真やイラストを用いて視覚的に訴えることで、乗組員の安全意識向上に努めています。ハード面では、就航船からの不具合や改善点を造船所や機器メーカーへフィードバックし、フェイルセーフの設計思想によるエラーが起きにくい本船設備導入と、IT化の推進に取り組んでいます。

安全運航に向けた連携

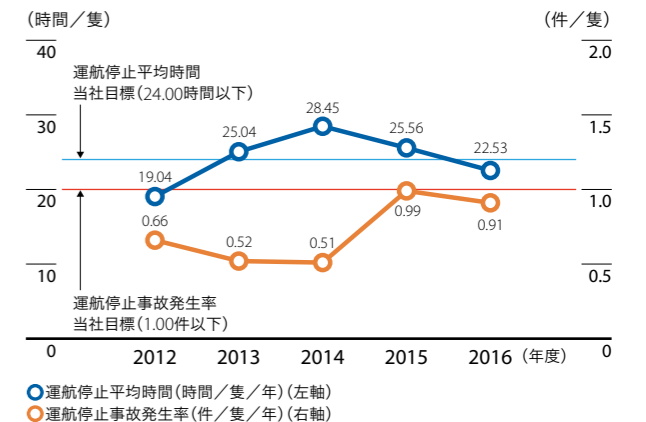
当社グループでは自社船か傭船かに関わらず、本船や船主、船舶管理会社と安全に関わる様々な情報を共有し、世界最高水準の安全運航実現に向けて、連携して取り組んでいます。各船に人身労災を含む安全運航に関わる情報を「Safety Alert」として都度発信しているほか、「安全運航連絡会」や「安全キャンペーン」など、当社の安全基準に対する理解を深める対話の機会を設け、営業担当部も含めて、安全の向上に向けた意見交換を行っています。

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

LTIF推移



運航停止平均時間・運航停止事故発生率推移



ESG IRミーティング開催

2015年3月、「世界最高水準の安全運航を目指して」と題したミーティングを開催し、多くの機関投資家にお集まりいただきました。当社が過去の海難事故を教訓として取り組みを強化してきたハード面、ソフト面での安全対策を解説し、前記のSOSCを見学いただくことで、当社の長期的価値創造についてご理解いただく貴重な機会であったと考えます。

フィリピンで自営商船大学設立を決定

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

社外からの評価

安全運航(船員教育プログラムに対する評価含む)に関する事項

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

当社のLNG船船員研修プログラム、LEG / LPG船船員研修プログラムが、乗組員の能力標準としてSIGTTO*6の提唱するスタンダードを網羅している教育プログラムであるとして、ノルウェー船級協会(DNV GL AS)より認証を取得(LNG船：2007年、LEG / LPG船：2016年)しました。



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

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



- *1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。従来は下船を余儀なくされる職務傷病を集計対象としていたが2015年度よりLTIIFの基準を厳格化し、下船に至らずとも発生日に軽作業を含む労働に復帰できなかった職務傷病も集計対象に含める。産業界平均(2016年)1.63、水運業1.51、輸送用機械器具製造業0.39(出典：厚生労働省「平成28年労働災害動向調査結果の概要」)
- *2 事故による船舶の年間運航停止時間を1隻当たりで表したものの
- *3 船舶の運航停止に至る事故の年間発生件数を1隻当たりで表したものの
- *4 Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレーターで再現して対応を体得する。当社独自のプログラムを含む
- *5 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
- *6 国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会

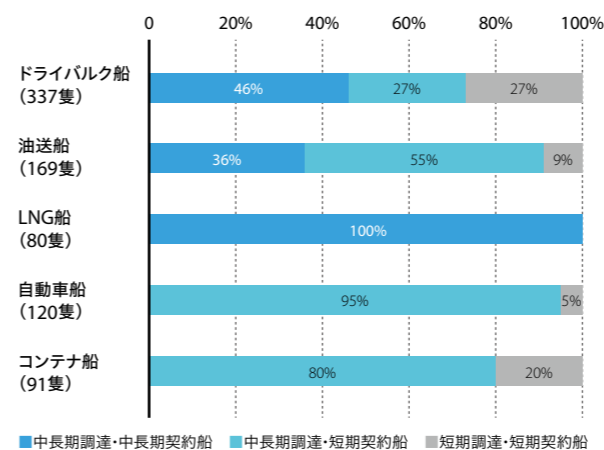
リスク管理

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

海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済や貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動に直面しても、冷静に情報を分析して、より高い利益を獲得する確率を少しでも高め続けることが、ベスト・パフォーマンスとなる条件です。当社グループはこうした観点から、資源輸送と製品輸送の両分野で、世界の輸送需要に合った船隊整備を進め、「事業分散によるリスク軽減」と「安定利益の積み上げ」を図りながら、リターンの最大化と持続的な利益成長を追求しています。なお、市況、燃料油価格、為替レート及び金利などの変動リスクについては、市場リスク管理規程に基づき適切に対応しているほか、船舶投資に関わる重要案件は、実行当初より投融資委員会においてリスクの把握、分析及び評価をしています。

船種別調達・契約期間のバリエーション(連結/隻数ベース)
(2017年3月末時点)



船種・船型別市況エクスポージャー(連結/隻数ベース)
(2017年3月末時点)

	全体隻数	市況エクスポージャー
ケープサイズ	90	17%
中小型バルカー	112	9%
VLCC	31	16%
プロダクト船	43	84%
LPG船	8	50%

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

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2017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850隻の船舶を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物・船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それらの市況には相関関係が高いものがある一方、経済環境によってはマイナスの相関が働いて相互に打ち消し合うものもあります。中長期契約を結ぶことができる船種であるか、当社がどの程度の市況エクスポージャーを持つかも勘案しつつ、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、より高く安定的なリターンを追求することが可能となります。

中長期契約などによる安定利益の積み上げ

当社は、顧客との長年の信頼関係で築き上げた中長期契約により、安定した将来のキャッシュフローを堅実に積み上げ、市況変動による業績変動リスクの軽減を図っています。国際海上輸送は拡大基調にありますが、引き続き存在する過剰造船設備に鑑みれば、市場環境の構造的な好転にはなお年月を要すると考えられます。外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を生み出す契約を確保し、長期的視点からそれをさらに拡充することによって、安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュフローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討していきたいと考えています。

為替変動リスク

外航海運では、一部に日本の荷主との間で円貨建ての輸送契約があるほかは、海上運賃は米ドル建てが一般的です。当社は費用のドル化に努めていますが、ドル建て収入はなおドル建て費用を上回っており、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2017年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、米ドル・円の為替レートが1円変動するごとに、年間で約7億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米ドル貨であり、変動金利で調達している資金については、いずれも金利変動の影響を受けます。2017年3月末時点での有利子負債総額は1兆1,224億円でしたが、その約3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・米ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約

40億円の範囲にとどめています。リーマンショック以降の超低金利のメリットを享受しながらも将来の金利上昇リスクを軽減すべく、変動／固定金利のバランスに配慮しながら、金融情勢の変化に機敏に対応し、金利スワップなどにより変動／固定比率を機動的に調整していきます。

船舶燃料油価格変動リスク

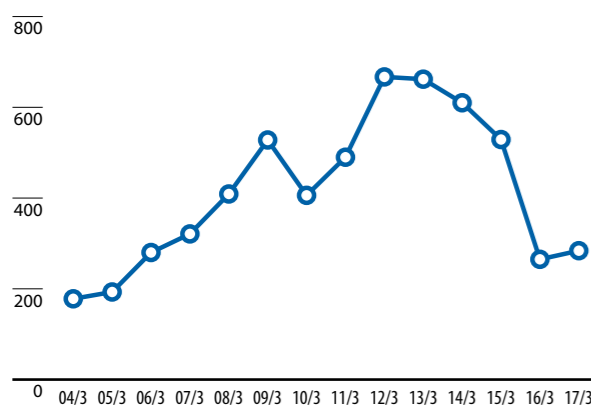
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約850隻全船で、年間約5.7百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で最大約1.7億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

また、燃料油に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物削減のためのより厳しい規制が、2020年に導入されます。導入後は硫黄分0.5%以下の低硫黄燃料油の使用や脱硫黄装置であるSOxスクラバーの本船への搭載、代替燃料(LNG、LPG、メタノール等)の使用等の対応を取る必要があります。燃料油コストや船舶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円の高で約7億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.7億円の利益減少

平均燃料油価格 (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850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実施し、そこで明確になった課題に対処することで、より実効性を高めています。しかし、これによっても災害等による被害を完全に回避できるわけではなく、被害発生時に当社業績は影響を受けることがあります。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

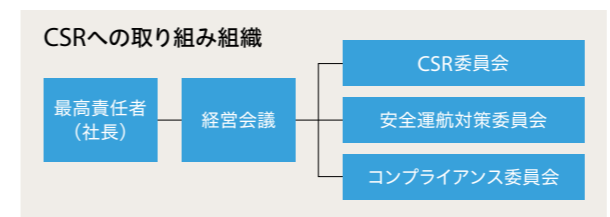
CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的かつ相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。

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委員会」において審議され、中長期及び単年度ごとの目標設定や定期的なレビューも実施しています。

「安全運航対策委員会」においては、当社及び当社グループの運航船の安全運航の確保・徹底に関する基本方針や対策、「コンプライアンス委員会」においては、コンプライアンス体制の整備や違反についての処置、個人情報保護管理体制の整備に関する方針や対策が審議されます。

なお、持続的成長をより確かなものとするため、商船三井グループの社員が永続的に継承していく価値観として、「MOL CHART」を2015年に制定しています(「MOL CHART」にしましては、P.3右下をご覧ください)。



国連グローバル・コンパクトへの参加

CSR活動の対象は広く、その取り組み内容や優先度は、事業を取り巻く環境や世界情勢、展開する地域によって変化しています。グローバルに事業展開する当社グループにとって「グループ企業理念の具現化」と併せ、世界の様々なステークホルダーと良好な関係を構築し、「社会の持続的成長の具現化」に貢献していくことは、必要不可欠な取り組みです。この取り組み実現に向け、世界の枠組みに寄与すべく、国連が提唱するグローバル・コンパクトに日本の船会社として初めて2005年に参加しました。以来、当社役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: 結社の自由と団体交渉権の承認 原則4: 強制労働の排除 原則5: 児童労働の実効的な廃止 原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ 原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ 原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

商船三井グループ調達基本方針

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

商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

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

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

環境への取り組み

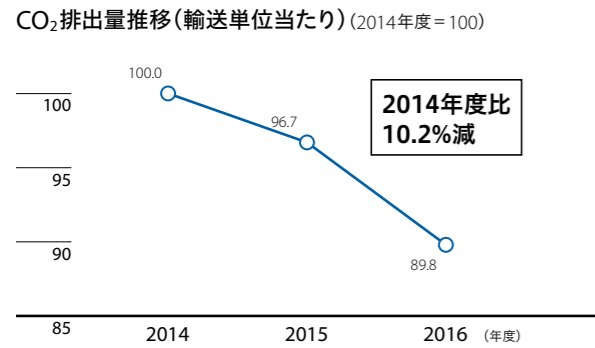
環境保全に先進的に取り組む姿勢を社内外に明示するため、2017年4月に「商船三井グループ 環境ビジョン2030」を制定しました。

商船三井グループ 環境ビジョン2030

世界中の人々の生活基盤を支えるためには、海上輸送は不可欠であり、それを担うのは海運会社の責務です。一方でパリ協定が発効し、世界が一つになって地球温暖化防止に挑む中、温室効果ガスの排出や、大気汚染、生物多様性の阻害などの環境課題の解決に先進的に取り組むことは当社グループの社会的使命と考えます。当社グループはお客様をはじめとするステークホルダーの皆様の環境

ニーズを把握し、ソリューションを提供していくとともに、環境・エミッションフリー事業を次世代の中核事業に育てていくことにより地球環境保全に貢献します。

当社グループは輸送単位当たりの温室効果ガス排出を2014年度比で2030年までに25%、2050年までに50%、削減することを目標とします。



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ともに、顧客、投資家をはじめとしたステークホルダーの意見なども参考としながら社内での分析を進めました。最終的にCSR委員会の審議を経て、環境について以下の8つのアクションプランを策定しました。

- 1 “船舶維新NEXT”プロジェクトの推進による、環境負荷低減技術及び高度安全運航支援技術の採用とイノベーションの促進。
- 2 LNG燃料はじめ代替燃料船建造及び代替燃料供給事業への参画。
- 3 ICTの利活用による最適運航の深度化を通じた温暖化効果ガスの排出削減。
- 4 風力や太陽光等再生可能エネルギーの船の推進力や国内外グループ関連施設への利用。
- 5 環境・エミッションフリー事業の創出。
- 6 温室効果ガス削減目標達成のための排出権取引の検討。
- 7 大気汚染防止やバラスト水規制への適切かつ先進的な対応。
- 8 国内におけるフェリー、内航の拡充によるモーダルシフトの推進。

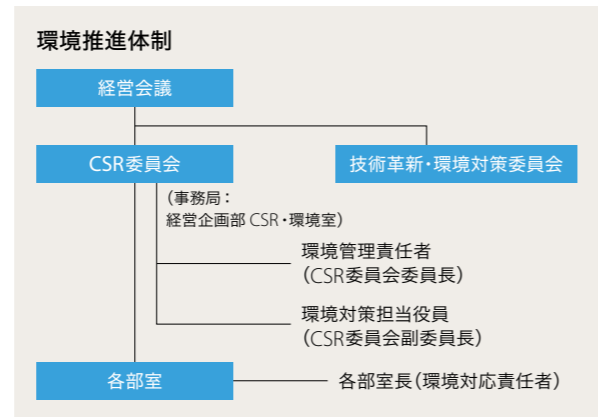
環境投資額 (億円)

	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績
環境関連研究開発活動	7	3	4
既存環境技術の活用・展開	21	9	5
環境規制への対応	5	22	31
燃料節減運航への取り組み	9	10	11
グループ会社の取り組み	2	3	3
合計	43	46	54

環境取り組み体制

当社では、環境方針に沿って、環境への取り組みを確実に推進するために、社長の最高意思決定のもと、経営会議に直結する下部組織であるCSR委員会が環境に関わる各施策の立案・推進を担っています。同委員会で、当社の環境に関するリスクと機会を評価した上で、当社グループの環境経営における重要課題を特定し、環境取り組み目標を策定しています。環境先進企業として、ステークホルダーの環境ニーズを把握し、積極的に取り組んでいきます。

また、2016年2月には、技術革新と環境対策の戦略立案と推進のため、新たに「技術革新・環境対策委員会」を設置、さらに、「バラスト水規制に適切に対応するため、「バラスト水処理装置搭載委員会」、2020年の燃料油硫黄分規制強化への対応のため11月には「SO_x2020年規制対応委員会」を設置し、全社的な取り組みを進めています。



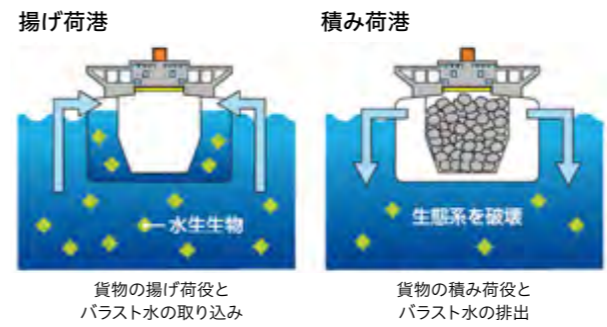
環境規制

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

バラスト水管理条約

2016	2017	2018	2019	2020	2021
(2004年採択)	義務化 既存船：2017年9月以降7年以内 新造船：2017年9月以降				

貨物の積荷役にあわせて行うバラスト水の排出は、海洋生物を越境移動させ、海洋生態系に対して影響を与えるおそれがあるため、IMOで2004年に「バラスト水管理条約」が採択されました。2017年9月の発効後、およそ7年以内に全ての船舶にバラスト水処理装置を搭載することが義務付けられます。(2017年7月現在)



【当社の取り組み】

- ・当社は、2014年度に、条約発効に先行してバラスト水処理装置を搭載する全社方針を決定しました。
- ・2017年6月現在、87隻の保有船への搭載を完了しています。

その他

規制		2016	2017	2018	2019	2020	2025
地球温暖化防止	GHG(温室効果ガス)排出規制	Phase 1				Phase 2	Phase 3
	EEDI*1 SEEMP*2	義務化					
大気汚染防止	NO _x 排出規制*3	2次規制					
	ECA*4	2次規制	3次規制				
海洋環境保全	船舶付着による有害水生生物の移動の最小化*5	(2011年ガイドライン採択)					
	シップリサイクル条約*6	(2009年採択：未発効、発効時期未定)					

*1 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=10%、Phase 2=20%(対象：新造船)
 *2 Ship Energy Efficiency Management Plan (船舶エネルギー効率管理計画)の略。個船ごとに最も適した運航手法を選択し、その実施計画について文書化して船上に備えることが義務化されている(対象：新造船・既存船)
 *3 排ガス中の窒素酸化物(NO_x)の排出規制。1次規制では2000~2010年起工船、2次規制では2011年以降起工船、3次規制では2016年以降起工船が規制対象
 *4 Emission Control Area (排出規制海域)。現在ECAに指定されているのは次の3海域：①米・加沿岸200海里海域(NO_x及びSO_x)、②米国カリブ海海域(NO_x及びSO_x)、③ノルト海及び北海海域(現在SO_xのみ。2021年以降の起工船舶はNO_x3次規制も対象となる)

SO_x排出規制

2016	2017	2018	2019	2020	2021
硫黄分3.5%				硫黄分0.5%	

排ガス中のSO_x量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を規制するものです。2020年以降、現行の3.5%以下から0.5%以下に厳格化されます。現状、以下3通りの対応が検討されており、船主及び運航者は最適な方法を協議しています。

方法	長所	短所/課題
低硫黄燃料	初期投資が不要	・燃料費が高い ・燃料供給に疑問
SO _x スクラバー	燃料費が安い	・初期投資が高い ・設備が大きい
代替燃料(LNG等)	他の環境規制にも有効	・燃料タンクが大型で高価 ・供給体制が未整備 ・改造が難しい

【当社の取り組み】

- ・当社は、将来的な燃料油価格の変動による経済性を含め、低硫黄燃料油とSO_xスクラバー双方の検証を行っています。
- ・当社は、BHP Billiton社、Rio Tinto社他とLNG燃料ケーブサイズバルカーの共同開発プロジェクトを進めています。
- ・当社は、メタノール及び重油の2元燃料に対応可能な低速ディーゼルエンジンを搭載した、世界初のメタノール船3隻を運航しています。
- ・2019年にはA重油とLNGの2元燃料に対応可能なエンジンを搭載するタグボートが竣工予定です。

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

社外からの評価(環境に関する事項)

- ISO14001の認証
2001年4月に当社独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得(2003年より採用)。
- ISO50001の認証
エネルギーマネジメントシステムであるISO50001並びに環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得(エム・オー・エル・シップ・マネージメント(株)、MOL Ship Management (Singapore) Pte. Ltd.、MOL Ship Management (Hong Kong) Company, Limited、Magsaysay MOL Ship Management, Inc.の4社)。
- 「気候変動情報開示先進企業」に選定
国際NGO団体であるCDPが実施する気候変動情報開示調査において、気候変動に関する情報を確実に開示しているとして、気候変動情報開示先進企業(CDLI)に3回目の選定(2015年)。



社外からの評価(CSR全般に関する事項)



- 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 Russell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)。



- FTSE Blossom Japan
2017年に新たに開発された、FTSE Russellの環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業を対象とした「FTSE Blossom Japan Index」に組み入れ。



- MSCI ESG Leaders Indexes
ESGに関するリスク及び機会への対応に優れた企業であるとして、MSCI ESG Leaders Indexesに組み入れ(2010年より採用、2017年に名称変更)。



- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
2017年に新たに開発された、各業種において相対的にESG評価の優れた企業を対象とした「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に組み入れ。



- MSCI日本株女性活躍指数
2017年に新たに開発された、各業種において性別多様性に優れた企業を対象とした「MSCI日本株女性活躍指数」に組み入れ。

THE INCLUSION OF Mitsui O.S.K. Lines, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mitsui O.S.K. Lines, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

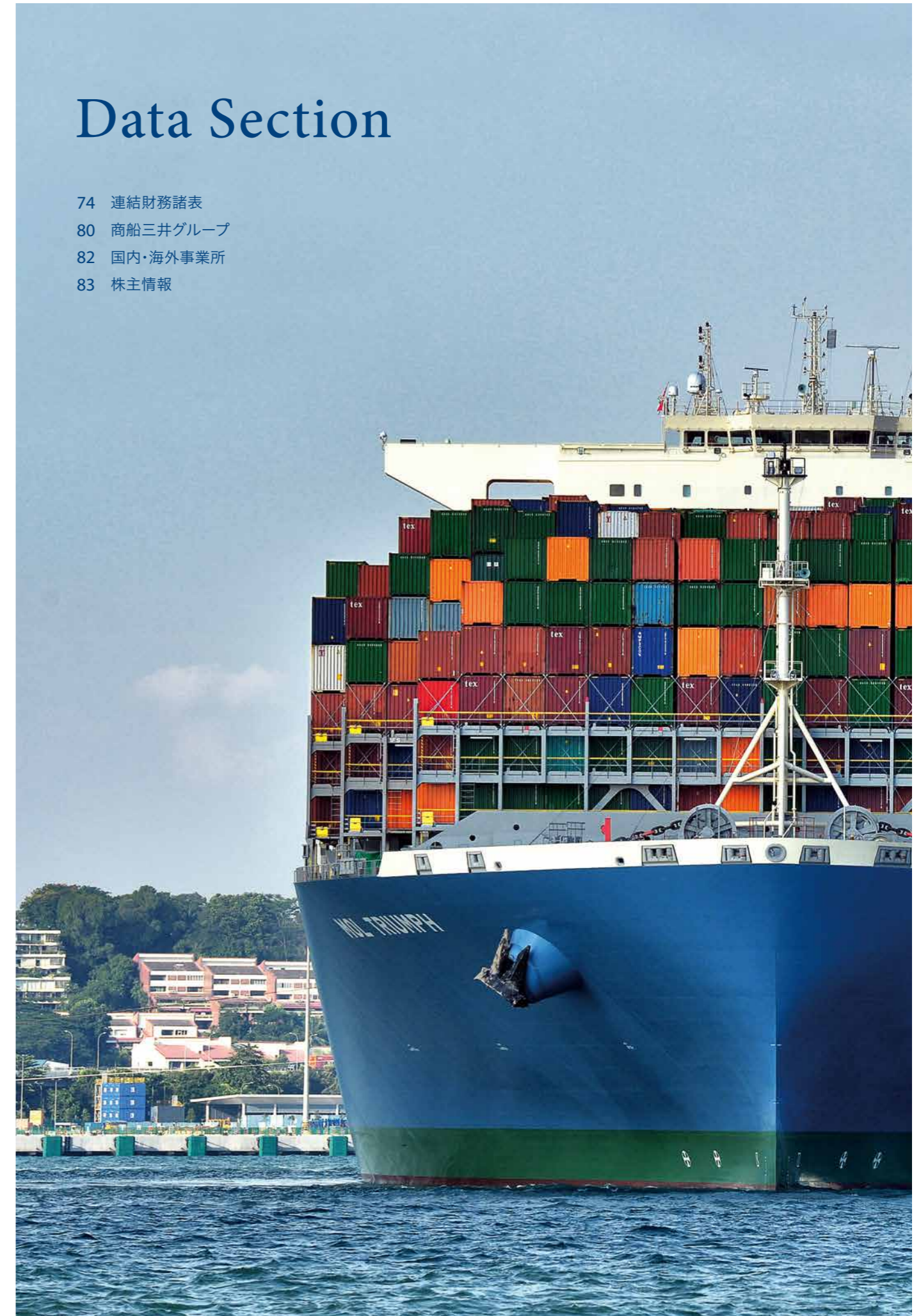


- SMBCサステナビリティ評価融資
ESG側面の網羅性に優れた情報開示とサステナビリティへの取り組みが評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCサステナビリティ評価融資」において最上位評価を取得(2016年)。

- SMBCなでしこ融資
女性がさらに活躍できる職場づくりを目指す取り組みにより、「女性活躍の先進企業」と評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCなでしこ融資」に昨年に引き続き認定(2017年)。

Data Section

- 74 連結財務諸表
- 80 商船三井グループ
- 82 国内・海外事業所
- 83 株主情報



連結貸借対照表

株式会社商船三井 2016年及び2017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)
	2017	2016	2017
流動資産：			
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 186,844	¥ 159,450	\$ 1,665,425
受取手形及び営業未収金(注記3)	130,420	130,293	1,162,492
たな卸資産(注記5)	36,358	27,860	324,075
繰延及び前払費用	60,889	66,101	542,731
繰延税金資産(注記15)	1,274	1,449	11,356
その他の流動資産(注記3及び注記6)	66,122	72,297	589,375
貸倒引当金	(429)	(975)	(3,824)
流動資産合計	481,478	456,475	4,291,630
有形固定資産(注記7及び注記13)：			
船舶(純額)	756,930	822,270	6,746,858
建物及び構築物(純額)	153,768	159,483	1,370,603
機械装置及び運搬具(純額)	26,630	22,828	237,365
器具及び備品(純額)	5,366	4,482	47,830
土地	221,343	221,614	1,972,930
建設仮勘定	156,935	143,342	1,398,832
その他有形固定資産(純額)	2,693	2,413	24,004
有形固定資産合計	1,323,665	1,376,432	11,798,422
無形固定資産及び投資その他の資産：			
無形固定資産	31,288	33,483	278,884
投資有価証券(注記3、注記4及び注記7)	231,978	215,056	2,067,724
長期貸付金(注記3)	62,797	49,015	559,738
長期前払費用	6,825	3,565	60,834
退職給付に係る資産(注記16)	15,390	13,292	137,178
繰延税金資産(注記15)	3,536	4,422	31,518
その他長期資産(注記6)	62,661	69,908	558,527
貸倒引当金	(2,089)	(2,061)	(18,620)
無形固定資産及び投資その他の資産合計	412,386	386,680	3,675,783
資産合計	¥2,217,529	¥2,219,587	\$19,765,835

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、ご参照ください。

負債／純資産の部	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2017	2016	2017
流動負債：			
支払手形及び営業未払金(注記3)	¥ 125,119	¥ 127,172	\$ 1,115,242
短期社債(注記3及び注記7)	20,000	45,000	178,269
短期借入金(注記3及び注記7)	133,155	107,976	1,186,870
未払法人税等(注記15)	6,642	4,872	59,203
前受金	32,259	29,327	287,539
繰延税金負債(注記15)	1,188	712	10,589
賞与引当金	4,403	4,485	39,246
役員賞与引当金	154	130	1,373
事業整理損失引当金	2,753	71,008	24,539
契約損失引当金	1,239	8,604	11,044
その他の流動負債(注記6)	56,545	64,508	504,011
流動負債合計	383,457	463,794	3,417,925
固定負債：			
社債(注記3及び注記7)	210,595	220,840	1,877,128
長期借入金(注記3及び注記7)	738,163	648,117	6,579,579
リース債務	18,372	20,948	163,758
繰延税金負債(注記15)	56,678	81,553	505,197
退職給付に係る負債(注記16)	12,446	13,442	110,937
役員退職慰労引当金	1,459	1,659	13,005
特別修繕引当金	18,566	14,854	165,487
契約損失引当金	226	—	2,014
環境対策引当金	620	—	5,526
その他の固定負債(注記6)	93,326	107,455	831,857
固定負債合計	1,150,451	1,108,868	10,254,488
負債合計	1,533,908	1,572,662	13,672,413
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	582,940
資本剰余金	45,382	45,389	404,510
利益剰余金	355,263	354,180	3,166,619
自己株式	(6,820)	(6,848)	(60,790)
株主資本合計	459,225	458,121	4,093,279
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	28,354	20,950	252,732
繰延ヘッジ損益	54,327	35,034	484,241
為替換算調整勘定	27,178	26,886	242,250
退職給付に係る調整累計額	2,899	(40)	25,840
その他の包括利益累計額合計	112,758	82,830	1,005,063
新株予約権	2,447	2,682	21,811
非支配株主持分	109,191	103,292	973,269
純資産合計	683,621	646,925	6,093,422
負債純資産合計	¥2,217,529	¥2,219,587	\$19,765,835

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 2016年及び2017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)
	2017	2016	2017
海運業収益及びその他の営業収益(注記14)	¥1,504,374	¥1,712,223	\$13,409,163
海運業費用及びその他の営業費用	1,388,265	1,594,569	12,374,231
売上総利益	116,109	117,654	1,034,932
販売費及び一般管理費	113,551	115,330	1,012,131
営業利益	2,558	2,324	22,801
営業外収益：			
受取利息	5,918	4,079	52,750
受取配当金	6,022	6,131	53,677
持分法による投資利益	5,544	9,178	49,416
為替差益	24,180	23,908	215,527
その他営業外収益	3,875	7,452	34,540
営業外収益合計	45,539	50,748	405,910
営業外費用：			
支払利息	19,037	14,576	169,685
その他営業外費用	3,634	2,227	32,392
営業外費用合計	22,671	16,803	202,077
経常利益	25,426	36,269	226,634
特別利益：			
固定資産売却益	6,125	9,431	54,595
関係会社株式売却益	20,008	817	178,340
その他特別利益	9,073	19,764	80,871
特別利益合計	35,206	30,012	313,806
特別損失：			
固定資産売却損	1,260	629	11,231
減損損失(注記10)	22,274	—	198,538
構造改革費用(注記11)	6,490	179,291	57,848
その他特別損失	7,305	40,746	65,113
特別損失合計	37,329	220,666	332,730
税金等調整前当期純損益(()は損失)	23,303	(154,385)	207,710
法人税等(注記15)：			
法人税、住民税及び事業税	13,324	11,134	118,763
法人税等調整額	(626)	261	(5,580)
当期純損益(()は損失)	10,605	(165,780)	94,527
非支配株主に帰属する当期純利益	5,348	4,668	47,669
親会社株主に帰属する当期純損益(()は損失)	¥ 5,257	¥ (170,448)	\$ 46,858

連結包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2017	2016	2017
当期純損益(()は損失)	¥10,605	¥(165,780)	\$ 94,527
その他の包括利益(()は損失)(注記18)：			
その他有価証券評価差額金	8,768	(24,187)	78,153
繰延ヘッジ損益(()は損失)	13,072	(31,368)	116,517
為替換算調整勘定	2,463	(1,520)	21,954
退職給付に係る調整額	2,944	(5,369)	26,241
持分法適用会社に対する持分相当額	4,101	(3,475)	36,554
その他の包括利益合計	31,348	(65,919)	279,419
包括利益	¥41,953	¥(231,699)	\$373,946
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥35,184	¥(233,644)	\$313,611
非支配株主に係る包括利益	6,769	1,945	60,335

普通株式1株当たりの金額

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2017	2016	2017
当期純損益(()は損失)	¥4.40	¥(142.50)	\$0.04
潜在株式調整後当期純利益(注記2)	4.06	—	0.04
配当金	2.00	5.00	0.02

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、ご参照ください。

連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2016年及び2017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	非支配株主持分	純資産合計
2015年4月1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
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	7	—	—	—	—	(7)	—	—
剰余金の配当	—	—	(8,971)	—	—	—	—	—	—	—	(8,971)
親会社株主に帰属する当期純損益(()は損失)	—	—	(170,448)	—	—	—	—	—	—	—	(170,448)
持分法の適用範囲の変動	—	—	141	—	—	—	—	—	—	—	141
自己株式の取得	—	—	—	(47)	—	—	—	—	—	—	(47)
自己株式の処分	—	—	(27)	15	—	—	—	—	—	—	(12)
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	920	—	—	—	—	—	—	—	—	920
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	(23,311)	(33,736)	(787)	(5,362)	136	(4,033)	(67,093)
2016年3月31日、4月1日現在の残高	¥65,400	¥45,389	¥354,180	¥(6,848)	¥20,950	¥35,034	¥26,886	¥(40)	¥2,682	¥103,292	¥646,925
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	5	—	—	—	—	(5)	—	—
剰余金の配当	—	—	(4,186)	—	—	—	—	—	—	—	(4,186)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	5,257	—	—	—	—	—	—	—	5,257
連結範囲の変動による増減	—	—	36	—	—	—	—	—	—	—	36
自己株式の取得	—	—	—	(23)	—	—	—	—	—	—	(23)
自己株式の処分	—	—	(24)	46	—	—	—	—	—	—	22
連結子会社株式の取得による持分の増減(()は減)	—	(7)	—	—	—	—	—	—	—	—	(7)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	7,404	19,293	292	2,939	(230)	5,899	35,597
2017年3月31日現在の残高	¥65,400	¥45,382	¥355,263	¥(6,820)	¥28,354	¥54,327	¥27,178	¥2,899	¥2,447	¥109,191	¥683,621

	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	非支配株主持分	純資産合計
2016年4月1日現在の残高	\$582,940	\$404,573	\$3,156,966	\$(61,040)	\$186,737	\$312,274	\$239,647	\$ (357)	\$23,906	\$920,688	\$5,766,334
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	45	—	—	—	—	(45)	—	—
剰余金の配当	—	—	(37,312)	—	—	—	—	—	—	—	(37,312)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	46,858	—	—	—	—	—	—	—	46,858
連結範囲の変動による増減	—	—	321	—	—	—	—	—	—	—	321
自己株式の取得	—	—	—	(205)	—	—	—	—	—	—	(205)
自己株式の処分	—	—	(214)	410	—	—	—	—	—	—	196
連結子会社株式の取得による持分の増減(()は減)	—	(63)	—	—	—	—	—	—	—	—	(63)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	65,995	171,967	2,603	26,197	(2,050)	52,581	317,293
2017年3月31日現在の残高	\$582,940	\$404,510	\$3,166,619	\$(60,790)	\$252,732	\$484,241	\$242,250	\$25,840	\$21,811	\$973,269	\$6,093,422

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、ご参照ください。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2016年及び2017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)
	2017	2016	2017
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	¥ 23,303	¥(154,385)	\$ 207,710
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	87,191	92,772	777,173
減損損失	22,274	—	198,538
構造改革費用	6,490	179,291	57,848
持分法による投資損益(()は益)	(5,544)	(9,178)	(49,416)
引当金の増減額(()は減少)	(20,054)	(1,096)	(178,750)
退職給付に係る資産の増減額(()は増加)	1,996	(454)	17,791
退職給付に係る負債の増減額(()は減少)	(756)	(233)	(6,739)
受取利息及び受取配当金	(11,940)	(10,210)	(106,427)
支払利息	19,037	14,576	169,685
有形固定資産除売却損益(()は益)	(4,516)	(8,643)	(40,253)
関係会社株式売却損益(()は益)	(19,946)	(817)	(177,788)
為替差損益(()は益)	(25,818)	(25,084)	(230,127)
営業資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額(()は増加)	(1,683)	47,462	(15,001)
たな卸資産の増減額(()は増加)	(8,691)	21,185	(77,467)
仕入債務の増減額(()は減少)	(574)	(38,943)	(5,116)
その他	(31,167)	118,754	(277,805)
小計	29,602	224,997	263,856
利息及び配当金の受取額	15,352	14,099	136,840
利息の支払額	(18,778)	(14,306)	(167,377)
法人税等の支払額	(8,552)	(15,600)	(76,228)
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,624	209,190	157,091
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	(14,534)	(7,919)	(129,548)
投資有価証券の売却及び償還による収入	27,738	16,371	247,241
有形及び無形固定資産の取得による支出	(143,178)	(123,840)	(1,276,210)
有形及び無形固定資産の売却による収入	71,351	69,202	635,984
短期貸付金の純増減額(()は増加)	(6,653)	(5,459)	(59,301)
長期貸付けによる支出	(21,375)	(32,984)	(190,525)
長期貸付金の回収による収入	9,832	49,311	87,637
その他	2,877	8,637	25,644
投資活動によるキャッシュ・フロー	(73,942)	(26,681)	(659,078)
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(()は減少)	9,907	(40,010)	88,306
コマーシャル・ペーパーの純増減額(()は減少)	—	(5,500)	—
長期借入れによる収入	239,075	80,885	2,130,983
長期借入金の返済による支出	(119,253)	(152,552)	(1,062,956)
社債の発行による収入	10,000	—	89,135
社債の償還による支出	(45,000)	(15,600)	(401,105)
配当金の支払額	(4,258)	(8,928)	(37,953)
非支配株主への配当金の支払額	(1,018)	(1,116)	(9,074)
その他	(2,323)	(5,914)	(20,707)
財務活動によるキャッシュ・フロー	87,130	(148,735)	776,629
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,454)	(3,126)	(30,788)
現金及び現金同等物の増減額(()は減少)	27,358	30,648	243,854
現金及び現金同等物の期首残高	159,450	128,802	1,421,250
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(()は減少)	36	—	321
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 186,844	¥ 159,450	\$ 1,665,425

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、ご参照ください。

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」をご参照ください。

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、2017年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに同日をもって終了する連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、主要な会計方針の要約及びその他の注記について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し、適正に表示すること、そして、不正又は誤謬による重要な虚偽の表示が無い連結財務諸表を作成するために経営者が必要と判断した内部統制を実施することにある。

監査人の責任

当監査法人の責任は、監査に基づいてこの連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。この基準は、当監査法人に、連結財務諸表に重要な虚偽の表示が無いかどうかの合理的な保証を得るために、倫理的要件を遵守し、監査を計画し実行することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽の表示のリスク評価に基づいて、当監査法人の判断により選択される。財務諸表監査の目的は事業体の内部統制の有効性についての意見を表明することではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して状況に適した監査手続を立案するために、その事業体の連結財務諸表の作成と適正表示に関連する内部統制を検討する。監査はまた、経営者が採用した会計方針の適切性及び経営者によって行われた会計見積りものの合理性の評価も含め、全体としての連結財務諸表の表示を評価する。当監査法人は、当方の入手した監査証拠が、監査意見の表明の基礎として十分かつ適切であったものと信ずる。

監査意見

当監査法人は、この連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社商船三井及び連結子会社の2017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2017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
2017年6月27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、ご参照ください。

国内・海外事業所

日本

株式会社商船三井		
本社(東京):	Tel: 81-3-3587-7111	Fax: -
名古屋支店:	Tel: 81-52-564-7020	Fax: 81-52-564-7047
関西支店:	Tel: 81-6-6446-6522	Fax: 81-6-6446-6513
広島事務所:	Tel: 81-82-252-6020	Fax: 81-82-254-0876
九州支店:	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720
株式会社MOL JAPAN		
本社(東京):	Tel: 81-3-3587-7684	Fax: 81-3-3587-7730
横浜:	Tel: 81-45-212-7710	Fax: 81-45-212-7735
名古屋:	Tel: 81-52-564-7000	Fax: 81-52-564-7047
大阪:	Tel: 81-6-6446-6501	Fax: 81-6-6446-6513
九州:	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720

北米

MOL (America) Inc.		
本社(シカゴ):	Tel: 1-630-812-3700	Fax: 1-630-812-3703
アトランタ:	Tel: 1-678-855-7700	Fax: 1-678-855-7747
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6200	Fax: 1-562-983-6292
ニュージャージー:	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5300
サンフランシスコ:	Tel: 1-925-603-7200	Fax: 1-925-603-7229
シアトル:	Tel: 1-206-444-6905	Fax: 1-206-444-6909
MOL (Canada) Inc.		
本社(トロント):	Tel: 1-905-629-5925	Fax: 1-905-629-5914
Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) LLC.		
本社(ニュージャージー):	Tel: 1-201-395-5800	Fax: 1-201-395-5820
ヒューストン:	Tel: 1-832-615-6470	Fax: 1-832-615-6480
ロングビーチ:	Tel: 1-562-528-7500	Fax: 1-562-528-7515

中南米

MOL (Brasil) Ltda.		
本社(サンパウロ):	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946
MOL (Chile) Ltda.		
本社(サンチャゴ):	Tel: 56-2-2630-1950	Fax: 56-2-2231-5622
MOL (Panama) Inc.		
本社(パナマ):	Tel: 11-507-300-3200	Fax: 11-507-300-3212
MOL (PERU) S.A.C.		
本社(リマ):	Tel: 51-1-611-9400	Fax: 51-1-611-9429
Corporativo MOL de Mexico S.A. de C.V.		
本社(メキシコシティ):	Tel: 52-55-5010-5200	Fax: 52-55-5010-5220
Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) LLC.		
メキシコシティ:	Tel: 52-55-5550-1612	Fax: 52-55-5089-2280
サンパウロ:	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946

欧州

MOL (Europe) B.V.		
本社(ロッテルダム):	Tel: 31-10-201-3200	Fax: 31-10-201-3158
ジェノア:	Tel: 39-10-2901711	Fax: 39-10-5960450
ハンブルグ:	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
ルアーブル:	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
ウィーン:	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725
バーゼル:	Tel: 41-61-716-8001	Fax: 41-61-716-8070
MOL (Europe) Ltd.		
本社(サザンプトン):	Tel: 44-2380-714500	Fax: 44-2380-714519
MOL (Europe Africa) Ltd.		
本社(ロンドン):	Tel: 44-20-3764-8000	Fax: 44-20-3764-8393
ハンブルグ:	Tel: 49-40-3609-7410	Fax: 49-40-8430-6105

アフリカ

MOL South Africa (Pty) Ltd.		
本社(ケープタウン):	Tel: 27-21-441-2200	Fax: 27-21-419-1040
Mitsui O.S.K. Lines (Nigeria) Ltd.		
本社(ラゴス):	Tel: 234-1-2806556	Fax: 234-1-2806559
MOL (Ghana) Ltd.		
本社(テマ):	Tel: 233-22-212084	Fax: 233-22-210807
MOL Cote d'Ivoire		
本社(アビジャン):	Tel: 225-21756920	

中東

MOL (UAE) L.L.C.		
本社(ドバイ):	Tel: 971-4-3573566	Fax: 971-4-3573066
MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.		
ドーハ:	Tel: 974-4-836541	Fax: 974-4-836563
マスカット:	Tel: 968-2440-0950	Fax: 968-2440-0953
MOL Egypt for Shipping Agencies S.A.E.		
カイロ:	Tel: 20-22-456-8900	Fax: 20-22-259-5857

オセアニア

Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.		
本社(シドニー):	Tel: 61-2-9320-1600	Fax: 61-2-9320-1601
Mitsui O.S.K. Lines (New Zealand) Ltd.		
本社(オークランド):	Tel: 64-9-300-5820	Fax: 64-9-309-1439
MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.		
メルボルン:	Tel: 61-3-9691-3224	Fax: 61-3-9691-3223
パース:	Tel: 61-8-9278-2499	Fax: 61-8-9278-2727
シドニー:	Tel: 61-2-9320-1629	Fax: 61-2-9320-1601

アジア

MOL Liner Ltd.		
本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2865-0906
MOL (Asia) Limited		
本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2865-0906
Mitsui O.S.K. Lines (India) Private Limited		
本社(ムンバイ):	Tel: 91-22-4054-6300	Fax: 91-22-4054-6301
Mitsui O.S.K. Lines Lanka (Private) Ltd.		
本社(コロンボ):	Tel: 94-11-2304721	Fax: 94-11-2304730
MOL (Singapore) Pte. Ltd.		
本社(シンガポール):	Tel: 65-6225-2811	Fax: 65-6225-6096
Mitsui O.S.K. Lines (Malaysia) Sdn. Bhd.		
本社(クアラルンプール):	Tel: 60-3-5623-9666	Fax: 60-3-5623-9600
MOL Myanmar Limited		
本社(ヤンゴン):	Tel: 95-9-7318-9815	Fax: 95-9-5137-7174
P.T. Mitsui O.S.K. Lines Indonesia		
本社(ジャカルタ):	Tel: 62-21-5288-0008	Fax: 62-21-5292-0920
Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.		
本社(バンコク):	Tel: 66-2-234-6252	Fax: 66-2-237-9021
MOL Philippines, Inc.		
本社(マニラ):	Tel: 632-888-6531	Fax: 632-884-1766
Mitsui O.S.K. Lines (Vietnam) Ltd.		
本社(ホーチミン):	Tel: 84-83-8219219	Fax: 84-83-8219317
Mitsui O.S.K. Lines (Cambodia) Co., Ltd.		
本社(プノンペン):	Tel: 855-23-223-036	Fax: 855-23-223-040
Mitsui O.S.K. Lines Pakistan (Pvt.) Ltd.		
本社(カラチ):	Tel: 92-21-35205397	Fax: 92-21-35202559
MOL (China) Co., Ltd.		
本社(上海):	Tel: 86-21-2320-6000	Fax: 86-21-2320-6331
北京:	Tel: 86-10-8529-9121	Fax: 86-10-8529-9126
天津:	Tel: 86-22-8331-1331	Fax: 86-22-8331-1318
深圳:	Tel: 86-755-8400-7900	Fax: 86-755-8400-7901
MOL (Taiwan) Co., Ltd.		
本社(台北):	Tel: 886-2-2537-8000	Fax: 886-2-2537-8098
MOL (HK) Agency Ltd.		
本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2529-9989
MOL (Korea) Co., Ltd.		
本社(ソウル):	Tel: 82-2-559-3001	Fax: 82-2-561-9490
MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.		
本社(シンガポール):	Tel: 65-6323-1303	Fax: 65-6323-1305
バンコク:	Tel: 66-2-634-0807	Fax: 66-2-634-0806
クアラルンプール:	Tel: 60-3-5623-9772	Fax: 60-3-5623-3107
チェンナイ:	Tel: 91-44-4208-1020	Fax: 91-44-4208-1020

株主情報

資本金:	65,400,351,028円
本社:	〒105-8688 東京都港区虎ノ門二丁目1番1号
従業員数:	966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)	10,794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:	96,892名
株式上場:	東京*
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
上記連絡先:	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)
コミュニケーションツール:	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)



*2017年5月18日に名古屋証券取引所への上場を廃止致しました。 (2017年3月31日現在)

株価の推移(売買高)

