

アニュアルレポート 2007

2007年3月期



Aiming for **Quality in Growth**  
In Pursuit of Greater Seamanship

# 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

## 目次

### 01 財務ハイライト

## 02 The People Who Support MOL Quality



### 06 株主の皆様へ

## 12 社長インタビュー

Aiming for Quality in Growth  
in Pursuit of Greater Seamanship



### 22 事故報告

## 24 商船三井グループ中期経営計画 (2007年度-2009年度)

26 商船三井 at a Glance	48 取締役、監査役、執行役員
28 セグメント別事業概況	50 企業の社会的責任(CSR)
34 特集:商船三井の油送船 事業—「質的成長」への道	52 財務セクション
40 マーケットデータ	53 財政状態および 経営成績の分析
42 グローバル・ネットワーク	56 連結財務諸表
44 コーポレート・ガバナンス	80 商船三井グループ
47 自由闊達な議論が生み 出す商船三井の世界戦略	82 国内・海外事業所
	83 株主情報

#### 予想および見通しに関して

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、業績に関する予想および見通しの記述が含まれております。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定およ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際限なく含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なるかもしれないことをご承知おきください。

# 財務ハイライト

株式会社商船三井 3月31日に終了する年度

	単位:百万円						単位:千米ドル (注記1)	
	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2007	
<b>連結損益計算書項目:</b>								
海運業収益及び その他の営業収益	<b>¥1,568,435</b>	¥1,366,725	¥1,173,332	¥ 997,260	¥ 910,288	¥ 903,943	<b>\$13,286,192</b>	
海運業費用及び その他の営業費用	<b>1,300,038</b>	1,101,459	917,149	824,902	787,540	761,507	<b>11,012,605</b>	
販売費及び一般管理費	<b>100,324</b>	92,273	84,388	80,232	77,392	82,663	<b>849,843</b>	
営業利益	<b>168,073</b>	172,993	171,795	92,126	45,356	59,773	<b>1,423,744</b>	
持分法による投資利益	<b>16,171</b>	16,817	11,764	6,613	3,387	4,426	<b>136,984</b>	
税金等調整前当期純利益	<b>197,854</b>	188,290	155,057	89,776	25,114	24,851	<b>1,676,018</b>	
法人税、住民税及び事業税	<b>(63,042)</b>	(61,200)	(52,587)	(35,346)	(10,872)	(6,101)	<b>(534,028)</b>	
法人税等調整額	<b>(7,468)</b>	(7,570)	(1,205)	2,152	1,435	(6,633)	<b>(63,261)</b>	
少数株主利益	<b>(6,404)</b>	(5,788)	(3,004)	(1,191)	(967)	(1,572)	<b>(54,248)</b>	
当期純利益	<b>120,940</b>	113,732	98,261	55,391	14,710	10,545	<b>1,024,481</b>	
<b>連結貸借対照表項目:</b>								
流動資産	<b>405,474</b>	340,355	299,835	299,544	289,645	251,388	<b>3,434,765</b>	
流動負債	<b>482,810</b>	433,023	429,695	398,091	423,838	375,032	<b>4,089,878</b>	
有形固定資産	<b>847,660</b>	769,902	665,320	477,621	569,234	619,645	<b>7,180,517</b>	
総資産	<b>1,639,940</b>	1,470,824	1,232,252	1,000,206	1,046,612	1,079,090	<b>13,891,910</b>	
1年以上の長期有利子負債	<b>398,534</b>	399,617	340,598	311,021	395,589	475,696	<b>3,375,976</b>	
純資産/資本*	<b>620,989</b>	424,461	298,258	221,535	164,790	166,970	<b>5,260,390</b>	
利益剰余金	<b>375,443</b>	275,689	182,143	101,991	56,469	47,818	<b>3,180,373</b>	
<b>普通株式1株当たりの金額</b>								
		単位:円						単位:米ドル
当期純利益	<b>¥101.20</b>	¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	¥ 12.16	¥ 8.76	<b>\$0.857</b>	
純資産/資本	<b>460.78</b>	354.95	249.53	185.06	137.44	138.78	<b>3.903</b>	
配当金	<b>20.00</b>	18.00	16.00	11.00	5.00	5.00	<b>0.169</b>	

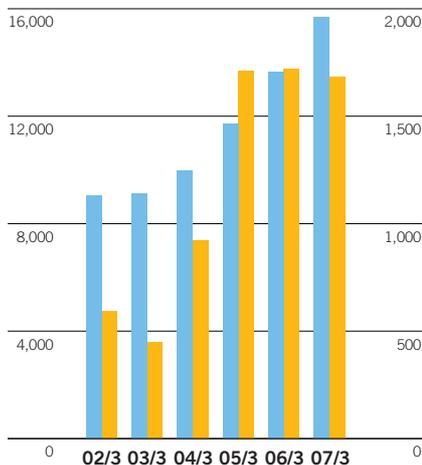
2007年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2007年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき118円05銭というレートを使用して換算しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいはその他のレートで米ドルに換金された、換金できるはずであった、あるいは今後換金されうるということを意味するものではありません。

(普通株式1株当たりの金額)

2002年4月1日より、当社は、「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号 平成14年9月25日 財団法人財務会計基準機構 企業会計基準委員会)及び「1株当たり当期純利益に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第4号 平成14年9月25日 財団法人財務会計基準機構 企業会計基準委員会)を適用しております。

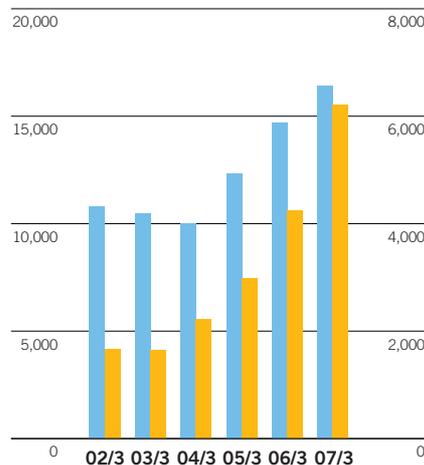
\* 2006年の会社法施行に伴い、これまでの資本に少数株主持分や新株予約権を加え、2006年度は新たに純資産として数字を開示しています。

営業収益及び営業利益  
(億円)



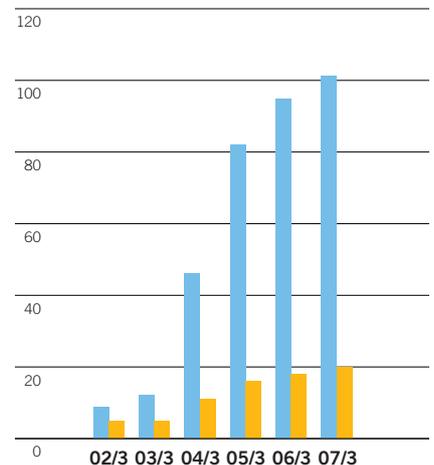
■ 営業収益 (左目盛)  
■ 営業利益 (右目盛)

総資産及び純資産  
(億円)



■ 総資産 (左目盛)  
■ 純資産 (右目盛)

1株当たり当期純利益及び配当金  
(円)



■ 1株当たり当期純利益  
■ 1株当たり配当金

今この瞬間にも、800隻をこえる商船三井グループの船舶が、世界の海原を駆けています。そしてその運航を現場で支えているのが、船上で働く乗組員たちです。彼らのもつ高い技能、経験に裏打ちされたノウハウ、そしてシーマンシップがあっはじめて、商船三井グループは顧客に最高品質の輸送サービスを提供し続けることができます。

## The People Who Support MOL

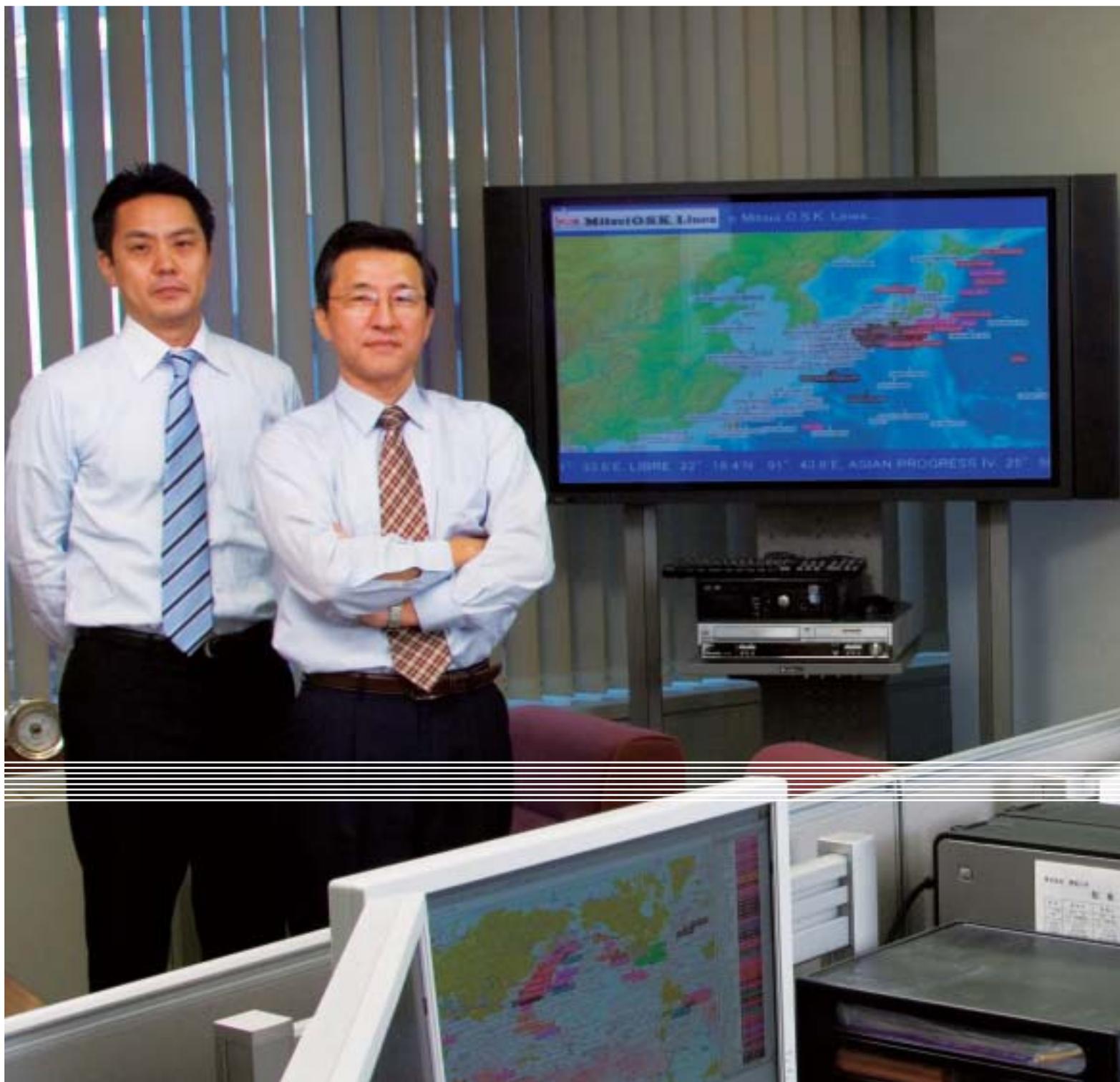


# Quality



資源・エネルギーから製品まで、様々な貨物を世界中で輸送する本船—その動静を、商船三井本社も24時間体制で監視し、安全運航と効率輸送の確保に努めています。安全運航支援センター、そして関係部署のスタッフもまた、本船乗組員と協力しながら商船三井グループの最高品質の輸送サービスを支えています。

## The People Who Support MOL



# Quality





鈴木邦雄 代表取締役 会長

芦田昭充 代表取締役 社長

## 再び最高益を更新し、 当社戦略の確かさを証明

“A Big Step Toward Sustainable Growth”（「持続的成長への大きな一歩」）— 2005年3月期、3カ年の中期経営計画MOL STEPに取り組み始めたとき、私たちはアニュアルレポートの中で、この計画をそう表現しました。今、結果を振り返れば、その表現がまさに当を得ていたことがわかります。当社の経常利益は2004年3月期から2005年3月期に906億円から1,750億円へと「大きく飛躍」し、その翌期には1,765億円、さらに計画の最終年度には1,825億円へと「持続的に成長」しました。同じ期間に、当期純利益は554億円から1,209億円へと、2.2倍に増えました。MOL STEPの期間中、海上荷動きは概して好調に推移しましたが、一方では市況の下落や、燃料油価格がほぼ倍になるなどの困難にも直面しました。当社はこのような環境の中において世界で唯一、高いレベルでの利益成長を維持した外航海運会社となりました。

2007年3月期においても、過去2年のアニュアルレポート“Five Solutions for Issues Critical to Further Growth”（「更なる成長に不可欠な5つの課題への解答」）“A Proven Model for Value Creation”（「有効性が証明された、企業価値創造のモデル」）に記した当社の戦略が、遺憾なくその有効性を発揮しました。長期的視点から成長分野を見極め、他社に先んじて積極的な船隊整備を図ったことにより、不定期専用船事業は前期の1,353億円から1,636億

円に経常利益を伸ばし、他の事業の成長と相俟って、コンテナ船事業の減益を相殺しました。そのコンテナ船事業においても、多年のコスト削減とリスク管理能力の向上が実って32億円の黒字を確保しました。そして、当社が予測したとおり、少なからぬ会社が赤字に陥るという状況の中で低下した運賃も底をうち、市況は上昇に転じました。

中・長期契約等による安定した利益を重視しながら、一方でスポットマーケットにおけるチャンスに扉を閉ざすことなく、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築することにより、当社は海運業において次々と現れるビジネスチャンスを掴んだのです。配当は2004年3月期の1株当たり11円から每期増配し、2007年3月期には20円としました。2007年1月、当社株価は17年ぶりに上場来高値を更新、時価総額は2007年3月期末に1兆5,766億円に達し、中期経営計画MOL STEP開始前の2.4倍となりました。

## 海上輸送のパラダイムシフト

こうした当社の成長を支えたのが、世界経済の「多極的な成長」です。米国という巨大なエンジンの他に、世界経済は、急速に成長するBRICs等の新興国、東に拡大する欧州といった複数の新たなエンジンを手に入れました。それゆえにこそ世界経済は、いくつかの不安定要素をかかえながらも順調な成長を続けているのです。

## MOL nextとMOL STEPの6年 成長の軌跡

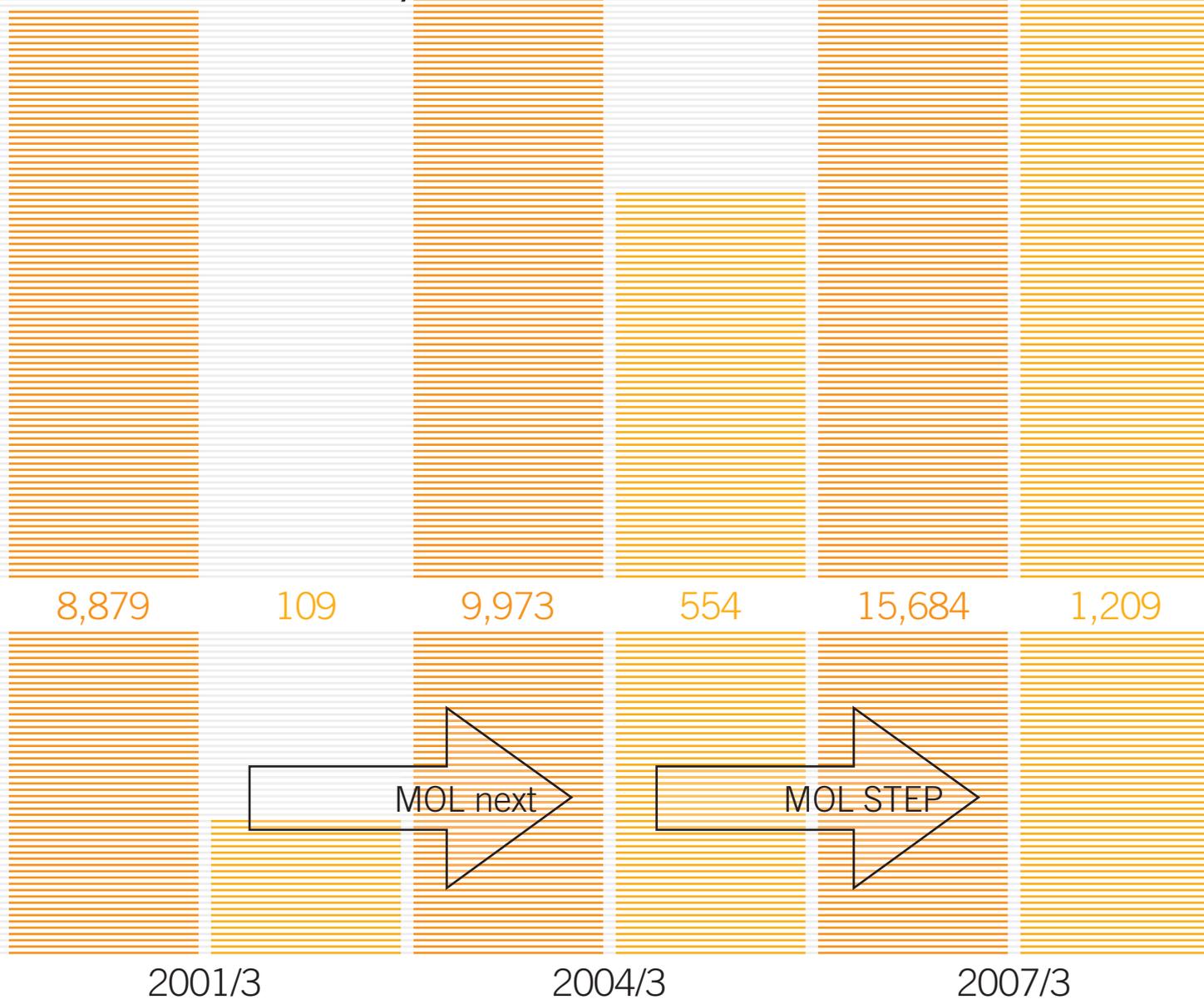
- 当社は過去6年間に着実な成長を遂げています。
- 売上高は、およそ1.8倍に拡大しました。
- 当期純利益は、およそ11倍に拡大しました。

≡売上高 (億円)

≡当期純利益 (億円)

当期純利益:

109億円 → 1,209億円



海運業はその中で重要な役割を担いながら、力強く成長しています。2000年以降、中国は急激な経済成長をなし遂げましたが、それに伴い資源・エネルギーの輸入を劇的に増やしました。中国は今や、世界の鉄鉱石輸入の45%を占めています。また米国・欧州等の先進国で消費される日用品はコンテナに入れられて中国やその他アジア諸国等の「世界の工場」から輸出されます。最近では、資源・エネルギー輸出で潤うブラジル・中東諸国等や旧東欧諸国もこうした日用品・機械等の輸入国の列に加わりました。また、自動車・化学品・石油製品等についても、最適地への生産地移転が進んでいます。こうした需要により、海上輸送量は増え、輸送距離は長くなりました。一方で船舶供給がこれに追いつかないため、船腹需給は逼迫しています。外航海運業はこのようなパラダイムシフトにより大きな変化を遂げましたが、その中であって当社は、先見性をもって、成長が見込まれる貨物・トレードに適した船舶を整備し、効率的な輸送手段を提供することを通じて、高い成長性を誇る企業へと変貌したのです。

新たな中期経営計画を策定するにあたり、当社は改めて徹底的な調査と営業最前線からの情報の吸い上げを行い、中・長期的な海上荷動きの動向を予測しました。結論は、海上荷動きが中期的に5%を超える伸び率で増加していこうというものでした。世界経済の持続的な拡大に伴い、当社もまた更なる成長を遂げていくことができる、私たちは確信しました。

## 成長の第2ステージ

次のステージの成長に向け、当社は2007年3月、新・中期経営計画“MOL ADVANCE”を発表しました。その詳細は「社長インタビュー」のパートで述べますが、この計画のメインテーマは「質的成長」です。

安全運航が、MOL ADVANCEの最重要課題です。2006年4月以降、当社の運航する船舶が4件の重大海難事故を

起こし、顧客をはじめとする関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけしました。全役員及び従業員がこの事態を厳粛に受け止め、今一度原点に立ち返り、当社グループの企業活動の基盤である安全運航の確保に向けて、全力で取り組みます。過去6年間の中期経営計画MOL next及びMOL STEPで目指してきた規模を主眼とした「成長」に加え、安全運航の確保を最優先課題として、サービスの品質についても世界最高水準を目指すこと、それがMOL ADVANCEのメインテーマである「質的成長」です。

また、質を伴った持続的な成長を図るためには、単にマーケットの拡大に合わせて運航規模を拡大するのではなく、リスク総量を常に把握し、許容可能な範囲内にこれをコントロールしていくことも重要です。強化が進む財務体質も踏まえつつ、引き続き事業ポートフォリオの中で安定利益型事業と市況連動型事業のバランスが最適になるように配慮しながら、規模とコスト競争力を慎重に見極めたタイムリーな設備投資を行っていく必要があると考えます。

## 株主価値の向上

株主価値の創造を考えるにあたり、私たちが財務体質の改善を重要なポイントのひとつに位置づけてきたこと、そして今後ともその姿勢を維持していくことも、こうした「質的成長」の考え方と関係があります。海運業は成長産業ですが、コントロールすべき様々なリスクにも囲まれています。たとえば、金利高の局面において競争力のある金利を獲得するには、高位の格付けが必要です。また、1980～90年代に大きな為替の変動を経験した当社は、それによって競争力が失われた場合、短期間に資金を投入してその回復を図ることが長期的な株主価値の向上に資することを知っています。そして何よりも、需要を見逃さずにタイムリーな設備投資を実行し、取るべきリスクの先にある利益を追求するためには、その決断と遂行を支える強固な財務基盤が必要です。

## MOL nextとMOL STEPの6年成長の軌跡

- 当社の財務基盤も強化されています。
- 有利子負債は、1,752億円減少しました。
- 自己資本\*は4,064億円増加し、ギアリングレシオも大きく改善しました。

有利子負債 (億円)

ギアリングレシオ (%)

\* 新会社法の制定に伴い、今期から「自己資本」という用語を用いています。本アニュアルレポートを通じ、「自己資本」とは以下を意味します。  
2006年3月期以前：連結貸借対照表にいう「資本」。前期までのアニュアルレポート（財務諸表を除く）では「株主資本」と表記していました。

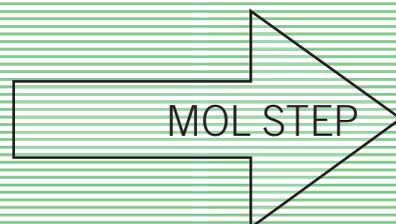
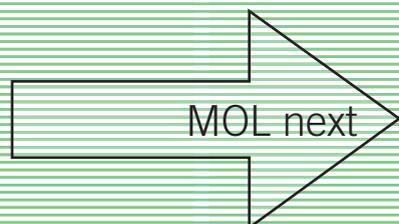
2007年3月期以降：連結貸借対照表にいう「株主資本」と「評価換算差額等」の合計額。

\*\* 有利子負債 / 自己資本 = ギアリングレシオ

有利子負債：

7,446億円 → 5,694億円

$7,446 / 1,444 = 516\%^{**}$      $4,917 / 2,215 = 222\%$      $5,694 / 5,508 = 103\%$



2001/3

2004/3

2007/3

MOL STEPの3年間を通じて、当社の自己資本は2,215億円から5,508億円に増加し、ギアリングレシオは222%から103%に、自己資本比率は22%から34%に改善しました。当社は、MOL ADVANCEの最終年度には自己資本比率を40%以上にし、その後の早い時期に自己資本を1兆円まで積み上げたいと考えています。一方で、潤沢なキャッシュフローを、引き続き積極的な設備投資に振り向けます。2004年3月末に645隻であった運航規模は2007年3月末に803隻となりましたが、これを2010年3月末に1,000隻に拡充するため、約6,200億円の資金を投入します。併せて、2013年3月末の運航規模を1,200隻にすることを目標に、時機をとらえて船舶発注を進めていきます。ROAを7%程度に維持することにより投資効率にも配慮し、EPSの向上を通じて株主価値の増大を図っていきます。

配当については、当面の間、連結配当性向20%を目安としますが、中・長期的経営課題としてその向上に取り組んでいきます。申すまでもなく、配当性向に変更が無い期間においても、利益が成長すれば配当の額は増加していきます。

## “1S + 4G”の推進

MOL ADVANCEの期間に更なる成長を遂げるため、私たちはこれまでも重視してきた“1S + 4G”を推進していきます。SはSafety(安全)、4GはGrowth(成長)、Global(グローバル)、Group(グループ)、Governance(ガバナンス)を意味します。その具体的な施策については次のパートで詳しく述べますが、これを推し進めていくにあたり最も重要なものは「人」とあるという思いを、私たちは昨年の様々な出来事 ― 困難に打ち勝った成長と、一方で残念な4件の事故 ― を通じて一層深くしています。

中世中国の思想家 朱子の言葉に「陽気発するところ金石もまた透る」というものがあります。高いモラルがあれば、どんな困難も解決し、志を貫くことができるという意味です。

私たちは、固い決意をもって「質的成長」の実現に取り組んでいきます。2006年12月、当社は東京近郊に、国内外の海陸従業員のための新たな教育研修施設を開設しました。2007年7月には、安全運航徹底のための人づくりを強化・充実することを目的に、当社専用の練習船の運航を開始します。多国籍にわたる海技者と陸上従業員の双方を含むグループの人材、そしてグループに蓄積されたノウハウ、知識、経験を十二分に活用し、一層グローバルな規模で成長を続けることによって、「世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す」という長期ビジョンの実現に一歩一歩近づくこと ― いま私たちは、“1S + 4G”という戦略に、そのような思いを込めています。

中期経営計画MOL STEPを好調のうちに終え、私たちは新たにMOL ADVANCEへの取り組みを開始しました。世界経済が「多極的な成長」を遂げる中、海上輸送に対する需要が引き続き高い伸びを示すであろうことに、疑いの余地はありません。更なる成長に向け、当社は弛まぬ努力を続けてまいります。今後とも、株主の皆様の変わらぬご支援とご理解をお願い申し上げます。

2007年6月21日

代表取締役 会長

鈴木邦雄

代表取締役 社長

芦田昭亮

## MOL nextとMOL STEPの6年 成長の軌跡

- 事業規模の拡大に伴い、総資産も拡大しました。
- 利益成長に伴い、ROAも着実な伸びを示しました。
- 新計画のもとでも、ROAは引続き意識する指標です。

ROA (%)

ROA:  
0.9% → 7.8%

0.9

5.4

7.8

MOL next

MOL STEP

2001/3

2004/3

2007/3

Aiming for Quality in Growth in Pursuit of Greater Seamanship  
中期経営計画MOL ADVANCEの戦略

なぜ、「質的成長」なのか？

# Why does MOL focus on quality

なぜ、私たちはMOL ADVANCEのメインテーマを「質的成長」としたのでしょうか？すでに「株主の皆様へ」で述べたように、2006年に起きた一連の事故によって、私たちは安全運航こそが当社の最優先課題であることをあらためて認識しました。海運事業にとって安全は絶対的な前提条件であり、安全無くして成長はありません。私たちが新中期経営計画MOL ADVANCEの最重要課題に安全運航の確保を位置づけたのは、このためです。一方、多極的成長を続ける世界経済とともに、海運業は成長を続けています。世界の様々な地域で、多様な輸送ニーズが生まれているのです。当社はこれまでも、そしてこれからも、つねに需要を先取りした多様な船隊の整備により、そうしたニーズに応えます。この度、新たに策定した中期経営計画の名称「MOL ADVANCE」は、当社の更なる「前進」を意味するとともに、**Mitsui O.S.K. Lines' Action and Direction at the Vanguard of Creating Excellence**の略称でもあります。安全運航の確保においても、的確に需要を捉えた価値あるサービスの提供においても、つねに先駆け(vanguard)であり続けること、そしてそれによって当社を真にエクセレントカンパニーと呼ばれるにふさわしい会社に創り上げていくこと—そうした私たちの決意が、この中期経営計画には込められています。

growth?



代表取締役 社長 芦田昭充

## Safety—安全こそ成長の礎

# Q

2006年の4件の事故について、どう分析しますか。

# Q

計画推進における安全運航の位置付けと、今後の安全対策についてお聞かせください。



2006年4月以降、当社の運航する船舶が4件の事故を起こしました。これらの事故によって顧客、株主並びに関係者の皆様に多大なご迷惑をおかけしたことを、心からお詫び申し上げます。

私は、これらの事故に共通する要素があると考えています。事故の内容・状況は様々ですが、2005年まで当社の船舶で事故はきわめて少なく、この結果、安全に対する意識が希薄になり、安全に対して形式主義に陥ったのだと思います。今やっていることが正しいと思ひ込み、現場の状況に応じて変革しようという意識が欠如していたのです。

一方で、船舶は巨大になり航路も長距離化し、構造的な問題が顕在化しています。また、鹿島沖の例に見られるように、従来の経験からは想定できないような激しい自然現象の変化も見られます。

当社は、一連の事故を総合的かつ徹底的に分析し、安全運航強化策を策定しました。

安全運航の確保は、中期経営計画の最優先課題です。当社は、同種の事故の再発防止はもとより、この機会に、想定されるあらゆる事故の予防的・確な対応を織り込んだ安全運航強化策を策定し、遂行することによって世界最高水準の輸送品質を目指します。

その具体的内容と策定に至る経緯については、22～23ページで安全運航担当執行役員が詳しく述べていますが、私は特に2つの点についてふれたいと思います。

第1の点は安全運航組織の改革についてであり、先ほど述べた形式主義的アプローチを変えるために必要だと考えたものです。従来、安全運航を担当する船舶部は、船舶管理会社の上にあって、これを指揮していました。この船舶部を海上安全部と改称し、船舶管理会社を横からサポートする位置付け・役割に変更しました。現場主義と本船中心主義を徹底し、形式主義に陥るのを避けるためです。その上で、3つの船舶管理会社と海上安全部で構成する安全運航本部を設置し、これを直接、経営会議の下に置きました。これにより経営と船舶管理の現場の距離が縮まりました。

第2に、おそらく当社が世界の海運会社で初めて行ったと言えることが2つあります。一つは24時間体制の安全運航支援センターを開設したことであり、すでに荒天に遭遇した船長からその支援が有用だったことが報告されています。もう一つは、自社で訓練専用船を購入し、これを使った乗船訓練を開始することにしたことです。当社は、安全運航においてもつねに先駆けでありたいと考えています。

### 新組織図

経営会議

#### 安全運航本部

海上安全部  
エム・オー・エル・シップマネジメント(株)  
商船三井タンカー管理(株)  
エム・オー・エルエヌジー輸送(株)

# Growth—成長分野へ経営資源を集中投資

## Q

MOL ADVANCEにおける定量的目標と、その達成に向けた取り組みについてお聞かせください。

MOL STEPの3年間、当社は継続して連結経常利益1,750億円以上を計上し、最終年度の経常利益は1,825億円となりました。次の成長ステージであるMOL ADVANCEでは、3年間を通して毎期2,000億円レベルを維持し、高いレベルでの持続的な利益成長を目指します。3年目である2010年3月期の具体的数値目標は、連結ベースで売上高2兆600億円、経常利益2,200億円、当期利益1,430億円としました。また、意識する指標としては、売上高経常利益率11%、ギアリングレシオ1倍以下、自己資本比率40%以上、ROA7%以上を掲げています。

これらの目標を実現するために、私たちは当社グループのコア事業であり成長が見込まれる海運業に経営資源を重点的に投入します。MOL ADVANCEの期間を通じて、海運マーケットは持続的に拡大するでしょう。

具体的な注力分野としては、たとえば過去3年間に39%も荷動きが伸びた鉄鋼原料船があります。今後はさすがに伸び率は鈍化するとしても、市場規模が大きくなったため絶対量での荷動き増のインパクトは巨大です。鉄鉱石以外のドライバルク船でも強い荷動きが予測されますので、積極的に需要増を取り込んで利益に結び付けていきます。油送船、とくにプロダクトタンカーについても、大きな伸びが期待されます。

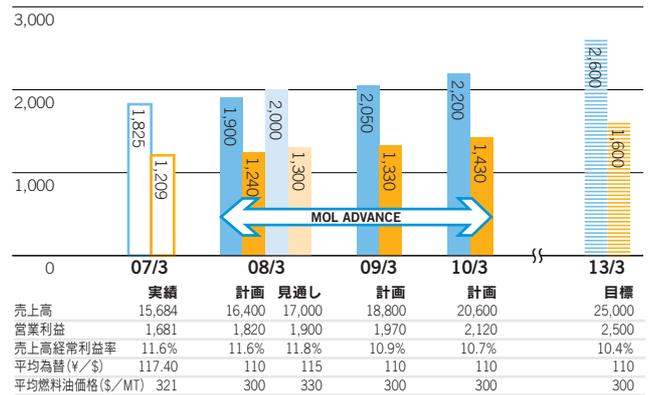
生産地の移転によって拡大してきたコンテナ輸送も、おそらくこれまで同様の率で伸びていくでしょう。新興国における中間所得層の増加という要素も、今後の拡大要因になると考えられます。

1960年代、世界人口と世界の年間海上荷動き量を比べると、1人当たり約0.5トンの関係にありました。2000年前後に両者はともに60億人/トン台に達して初めて1人当たり1トンを超え、その後も1人当たり海上荷動きは増加しています。まさにグローバル化の結果だと言えます。今回、MOL ADVANCEを策定するにあたり、当社は貨物別の荷動きを予測し、これを積み上げた結果、世界の海上荷動きは、今後、年率5%以上で伸びていくとの結論に達しました。1人当たり年間海上荷動き量は、2010年に約1.5トン、2015年に約1.8トンになる計算です。

MOL ADVANCE全体利益計画 (億円)

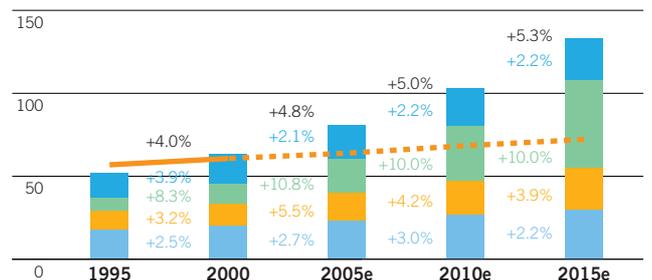
年間Sensitivity (2008年3月期) 為替: ±23億円/¥1 (最大) 燃料油価格: ±3億円/\$1 (最大)

■ 経常利益  
■ 当期純利益



世界の人口と海上荷動き (億トン/億人)

出所: 国連統計、Fearnley World Seaborne Trade, Drewry, MSI、米国エネルギー省データ等をもとに商船三井作成。  
 註: その他貨物 = ドライバルク、油送船貨物以外の非コンテナ貨物。  
 %は荷動き増加率(年率)  
 ■ 世界人口  
 ■ その他貨物  
 ■ コンテナ貨物  
 ■ ドライバルク  
 ■ 油送船貨物  
 e = 予想



# Q

## 安定利益と市況連動利益のバランスについての考えをお聞かせください。

質を伴った成長を達成するためには、単にマーケットの拡大に沿って船隊規模を拡大するのではなく、事業ポートフォリオの中で安定利益型事業と市況連動型事業のバランスが最適になるよう留意しながら事業を展開していかなくてはなりません。

このために、当社は規模とコスト競争力を慎重に見極めたタイムリーな設備投資を行っていきます。また、当社グループの事業のリスク総量をつねに把握しながら、許容可能な範囲内に設備投資をコントロールしていくことも重要だと考えています。

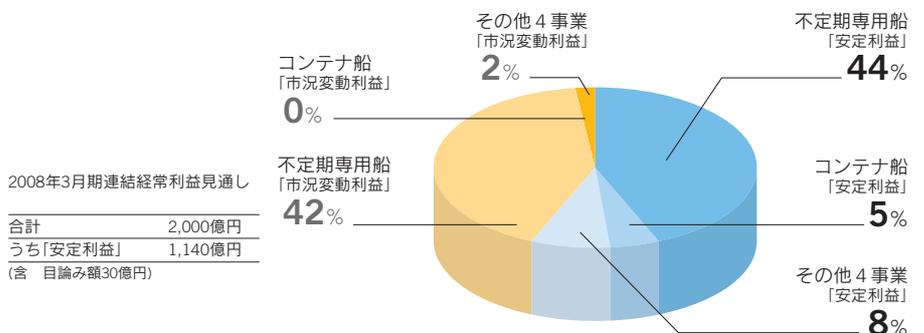
たとえば、MOL ADVANCE初年度の2008年3月期には全社合計で2,000億円の経常利益をあげる見込みですが、そのうち約6割は中・長期契約によって期初において確定しているか、あるいは安定性の高い事業から見込まれる「安定利益」です。当社では、中長期的にも、この安定利益と市況連動利益の比率を50:50程度に維持していきたいと考えています。

安定利益を積み重ねる上でも、市況メリットを享受する利益をあげる上でも、最も重要なことは、的確に時機を捉え、必要な船舶を競争力のある価格で発注することです。当社は、この点における優位性ゆえに、早いスピードで安定利益を積み上げ、2004年3月期以前のどの年度の全社合計利益をも優に凌駕するレベルにまでその額を高めています。そして、その上でなお余裕のある船隊をスポット及び短期マーケットで運航することによって、高い利益をあげることができるのです。更に、造船所の船台が2010～2011年前半まで埋まっている状況のもと、フリー船を新規発注船による長期契約までのつなぎに充当する、いわゆる「ブリッジ契約」を提案できるのも、当社の強みの一つです。

MOL ADVANCEでは、不定期専用船事業について比較的慎重な市況前提をおいていますが、こうしたポートフォリオを維持しながら船隊規模を拡大していくことによって、着実な利益成長を計画することができるのです。

### 安定利益

青い色の部分が安定利益(長期契約により確定している利益及び安定性の高い事業の利益)



# Q

## コンテナ船の市況変動が今後も繰り返されると予想される中、この事業をどう運営していくのでしょうか。

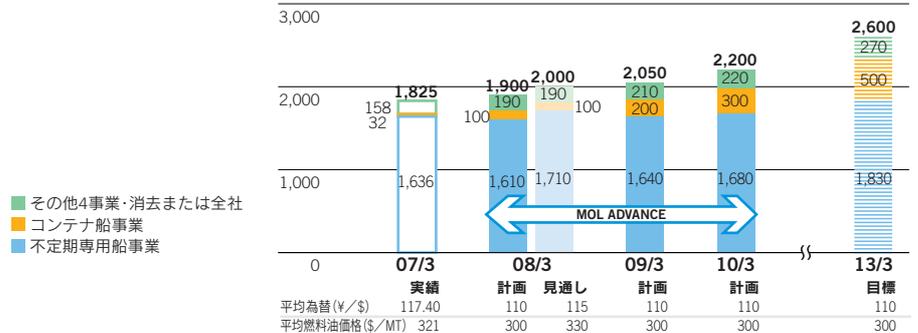
2005年後半、コンテナ船社の大型統合がきっかけでアジアー欧州航路の運賃が下落し、2006年にはその影響が北米航路にも波及しました。両航路ともすでに市況は反転しましたが、コンテナ船事業においては、こうした市況変動はつねに起こる可能性があると考えておかなければなりません。

こうした特性を持つコンテナ船事業において、投資に見合ったリターンをあげるために必要なことは、これまで繰り返し述べてきたことと変わりありません。弛みないコスト削減努力と徹底したイールドマネジメントによって、収益性において世界のコンテナ船社の上位半分、できれば3分の1の位置を維持することです。それによって市況のボトムにおいても黒字を確保し、好市況のもとではより大きな利益をあげることが可能になります。MOL ADVANCEでは、計画の最終年度の2010年3月期に9,100億円の売上高に対し300億円の経常利益を見込んでいますが、私はこれが満足すべきレベルであるとは考えていません。2007年4月に組織改編を行

い、北米・欧州・アジア3極の航路運営機能に対する本社のコントロールを強化することによって、情報伝達の迅速化を図り、適時・的確な判断を可能としたのもそのためです。

このような基盤を固めた上で、MOL ADVANCE期間中には5,100~8,100TEUの大型コンテナ船22隻を順次投入することによって、保有スペースを拡大します。これにより単位あたりのコストを引き下げるとともに、毎年10%以上の速いペースで成長するマーケットにおいて一定のプレゼンスを維持し、大手顧客の需要にも応えられる体制を整えるとともに、合従連衡が進む業界において主導的な立場を確保したいと考えています。

### セグメント別経常利益 (億円)



## Q

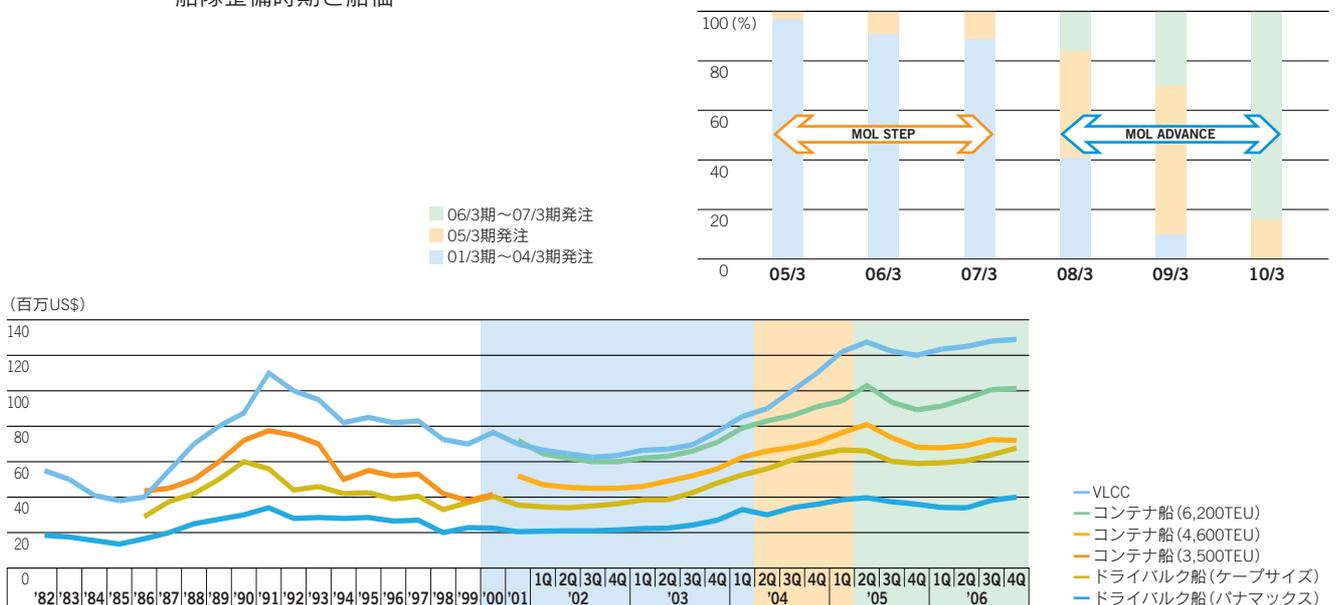
### 2008年3月期から3年間の船隊整備計画についてお聞かせください。

当社は、世界の海運業界のリーディングカンパニーとして、市場の伸びを上回る成長を目指し、更に積極的な船隊拡大を推進する計画です。運航規模は、2007年3月末の約800隻から2010年3月末に1,000隻まで拡大し、2013年3月末には1,200隻とする計画です。

2008年3月期から2010年3月期までに新たに船隊に加わるのは196隻で、すでに全船が発注済みです。また、このうち172隻が不定期専用船ですが、そのおよそ半数については安定利益を形成する契約・事業に充てられることが既に決まっています。今後は、その後の3年間に船隊に加える計画の236隻の発注を進めていきますが、これについても、2007年3月末時点ですでに25%は発注を済ませています。

このように、顧客が求める船を早いタイミングで発注し、必要な船種・船型を、顧客に満足してもらえる価格水準で提供することこそが、需給が逼迫した現在の海運マーケットにおいては、最も価値のあるサービスなのです。

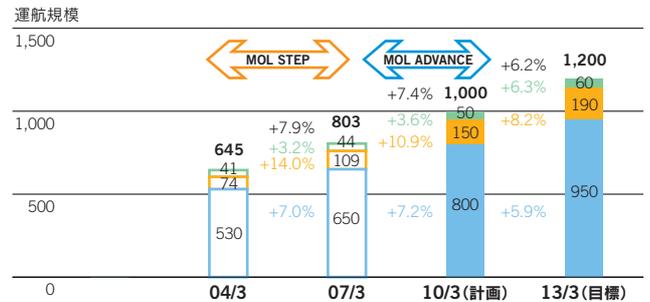
### 船隊整備時期と船価



## MOL ADVANCE 船隊整備計画 (隻)

船隊整備	2007～ 2009年度		2010～ 2012年度	
	2007～ 2009年度	2010～ 2012年度	2007～ 2009年度	2010～ 2012年度
合計	196	236		
その他船舶	2	6		
コンテナ船	22	30		
不定期専用船	172	200		

%は隻数増加率  
■ その他船舶  
■ コンテナ船  
■ 不定期専用船



## Q

昨今の高船価は、2011年3月期以降の積極的な船隊整備に影響を与えませんか？ また、そのころ市況が低下するリスクはないのでしょうか。



すでにお話した通り、今回、MOL ADVANCEを策定するにあたって当社は徹底した調査によって、現時点で可能な限りの需要と供給の予測を行い、需給は引き続き逼迫した状態で推移するだろうとの結論を得ました。この前提に立てば船価は今後大きく低下することはなく、そうであれば当社が引き続き積極的な船隊整備を行っても、その競争力を失うことはありません。なぜなら、当社にはこれまで計画的に整備してきた船隊があり、更にこの数年、船価上昇前に発注した船が続々と竣工してこれに加わっているため、平均コストにおいて当社が劣位に陥ることは考えられないためです。むしろ船隊整備を縮小することにより、機会を逸するリスクの方が高いと考えます。但し、言うまでもなく、当社は一律にあらゆる船種を増加させるわけではなく、各分野における個別の状況を慎重に判断し、船隊整備計画を立てています。

とはいえ、世界経済の行方を正確に予測することは誰にもできませんし、当社グループの事業環境にも、いつでも大きな変化が起こる可能性はあります。現在、私たちが特に注視しているのは、中国における造船設備の大規模な能力拡張です。現時点においては、建造効率、設計能力、主要部品供給能力、熟練工育成等の観点から、将来的には需給環境を大きく変える存在になるとしても、それは2015年以降だろうというのが私たちの判断です。しかし、もし想定を上回る質的・量的向上があれば、供給過剰によって造船・海運市況の低下をもたらす懸念はあります。

そうした懸念が現実となった場合に備えて、私たちは様々な対策を練っています。船種別の平均船価を注意深くモニターし、市況低下時においても損失がでないようにしていることもその一つです。更に、各年度において返船・売船することができる船を常時リストアップし、船隊縮小のシミュレーションを行っています。このシミュレーションによれば、たとえば2013年3月期の運航規模を、特別な費用をかけることなく15%縮小することが可能です。

当社は引き続き船隊の拡大を図っていきますが、特定の分野においては、マーケット環境に応じて船隊の縮小に踏み切ることに躊躇しません。このような決断ができるのも、当社船隊の規模と多様性があればこそです。

## Global—グローバル展開の加速

## Q

グローバル化が更に進展する中での、商船三井の事業展開方針を聞かせてください。

成長という観点からいえば、日本においてはすでに経済が成熟化しており、日本発着の荷動きが今後大きく伸びることは予想しにくいと思います。海上輸送は今後いっそうグローバル化を加速すると予想されます。そしてグローバル化に対応した営業の強化という点では、まだまだやるべきことがあります。MOL ADVANCEで掲げた目標を達成するためには、日本におけるプレゼンスを維持しながら、一方でグローバル展開を進め、成長する海外マーケットにおいて商圏を拡大する必要があります。

コンテナ船事業においては、国際分業化の進展によって全世界のコンテナトレードに占める日本発着分の割合は10%程度にまで下がっており、当社もすでに、全世界に拠点を展開し、人材等の経営資源をフルに活用する体制を整えています。

他の事業部門においては、既存の営業拠点を活用するとともに、必要に応じ新たな情報収集・営業拠点を構築します。たとえば当社は最近ロシアの2拠点到事務所を開設し、UAEに中東総支配人室を開設しましたが、これらは、エネルギー関連を含む幅広いビジネスをターゲットにしたものです。一方で、船隊整備を判断する機能は原則として本社に集約し、海外拠点の情報をくみ上げた上で、経営陣が迅速かつ確な決断を下します。また、LNG船やドライバルク部門における成功例が示すように、海外企業のM&Aも選択肢のひとつです。このようにして当社は、世界中のマーケットにおいて持続的な成長を遂げる、真にグローバルな企業になることを目指していきます。

資源・エネルギー輸送分野では、引き続き、中国をはじめとする新興工業国向けの荷動きが高い伸びを示すと見込んでいます。当社は、中国において他社に先駆けて新たな需要に応じてきましたが、これによって打ち立てたプレゼンスを武器に、更にビジネスを拡大していきます。たとえば鉄鉱石輸送の分野では、2007年前半に、宝山鋼鉄向け新造長期契約船3隻が同社幹部の支網切断により続々と進水していましたが、同時に新規商談を進め、長期契約を6隻分にまで拡大して同社のメインキャリアとしての地位を確固たるものにしました。

インドでは、粗鋼生産の伸びが加速し、これに伴って原料炭の輸入が拡大しています。当社は小型ドライバルカー船隊を拡大して、こうした需要に応えます。更に、当社が歴史的に強いプレゼンスを有するブラジルでは、同国出し鉄鉱石の長距離輸送が拡大するとともに、製品の輸出入も急増しています。コンテナ輸送分野では、東西航路、南北航路、及び域内航路をバランスよく拡大します。

当社は、近年、急速な発展を遂げるベトナムを最重要地域のひとつに位置付け、様々な取り組みを行っています。特にコンテナ輸送の分野において、輸出貨物の増加が著しいベトナムと日本・東南アジア・香港を結ぶサービスを拡充しています。また、日本の海運会社として唯一100%出資の現地法人を持つ強みを生かし、今後は進行中のコンテナターミナルプロジェクトへの参画、ベトナム国営の造船所との業務提携などにも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

当社はこのようにして海外リソースを活用した営業展開を進め、売上高で現在およそ50%のクロストレード(非日本発着)比率を、今後5年間で60%以上に高めていく計画です。

Q

成長地域としてどこをターゲットとし、どのような戦略を展開しますか。



## Group—グループ総合力と競争力の強化

Q

グループ総合力向上のための戦略、考え方をお聞かせください。

商船三井本体に加え、グループ会社も、MOL STEPの3年間に着実な成長を遂げました。連結経常利益に対するグループ会社の貢献は、2004年3月期の196億円から2007年3月期には616億円へと増加し、業績の上からもグループ会社の貢献度は年々大きくなっています。今後は、従来の合理化・コスト削減による縮小型の再編から、成長に軸足を置いた企業組織再編を行い、新たなシナジー効果の創出を目指していきます。そして、総合力と競争力を高めることにより、グループ会社の利益貢献を一層向上させていきたいと考えています。

また、ドライバルクや油送船部門におけるグループ会社には高い専門性と収益性をもつものがあり、こうした会社を含めたグループ内での連携を強化することにより、連結業績の更なる

向上を目指していきます。また、ロジスティクス事業および関連事業で成長が見込まれる分野についても、積極的に経営資源を投入していく考えです。

もう一つ忘れてならないのが、創造的コスト削減運動です。好業績を達成しても油断せず「さらにもう一



歩、前へ」の精神で継続的に取り組むことが重要です。とはいえ、乾いた雑巾を更に絞るような単価削減型のコストセーブには限界があります。発想の転換を図り、業容の拡大に伴い上昇しやすいコストを上がらないようにしたり、逆にある程度お金をかけることで業務効率を上げ生産性を高めたりすることによってコスト削減を達成するような方法を、全員で考えて実行していったほしいと思います。もちろん、いかなる場合にも、コスト削減が、MOL ADVANCEの最重要課題である安全運航の確保を妨げることがあってはなりません。

#### 創造的コスト削減運動

	(億円)			
	08/3	09/3	10/3	合計
<b>営業部門主体</b> (運航費、コンテナ経費等)	65	110	110	285
<b>管理部門主体</b> (船舶経費、一般管理費、 運転利息等)	25	20	20	65
<b>合計</b>	90	130	130	350
単体	80	120	125	325
グループ会社	10	10	5	25

## 社会的責任、Corporate Governanceへの揺るぎないコミット

Q

環境保全、CSR(企業の社会的責任)、及びコーポレート・ガバナンスについての考え方、施策をお聞かせください。

様々な要素から構成されているCSRですが、その基本は本来の事業活動を通じてきちんと社会に貢献していくことにあります。顧客からお預かりした貨物を、安全・迅速・経済的に、また低環境負荷で安定的に輸送することを通じて世界に貢献していくことが当社グループにとってのCSRの基本であると考えています。世界最大規模の海運事業を核とした輸送サービスを通じ、当社グループは世界経済の持続的発展をしっかりと支えていきます。

すでにお話した通り、安全運航は当社にとって絶対的な必要条件であり、基本に立ち返ってその徹底に取り組めます。また、世界的な海運会社として、環境保全にも積極的に取り組みます。たとえば世界的に喫緊の課題である地球温暖化や大気汚染に対しては、省エネルギー省エネ装置や風圧・水圧抵抗軽減船、煤煙除去装置の開発・導入などの対策を講じています。また、日本最大規模のフェリー・内航サービス網を有する当社グループは、より環境負荷が低い輸送形態を求める「モーダルシフト」のニーズに積極的に応えていくことができます。

日々の事業活動では、社会規範と企業倫理をしっかりと自覚・遵守して取り組むこと、すなわちコンプライアンスを徹底することが不可欠です。また、社会の公器である企業には透明性の高い経営が求められています。このため当社はつねに最適なコーポレート・ガバナンス体制の検討ならびに構築に努めてきましたが、MOL ADVANCEにおいても、「ステークホルダーから信頼されるガバナンス体制の整備」をその全体戦略の一つに据えて、一層の向上に努めていきます。

## 株主価値の向上

Q

最後に、商船三井はどのようにして株主価値を増大させていきますか。

私は、3年前社長に就任するにあたり、「トリプル1」を目標に掲げました。すでに達成していた売上高1兆円以上を維持し、新たに当期純利益1,000億円を達成、これにより時価総額を1兆円にまで高めることを目指したのです。その翌期、2006年3月期には当期純利益1,000億円超、そして時価総額1兆円を達成し、株主の皆様へ報いることができましたのは私が大いに喜びとするところです。



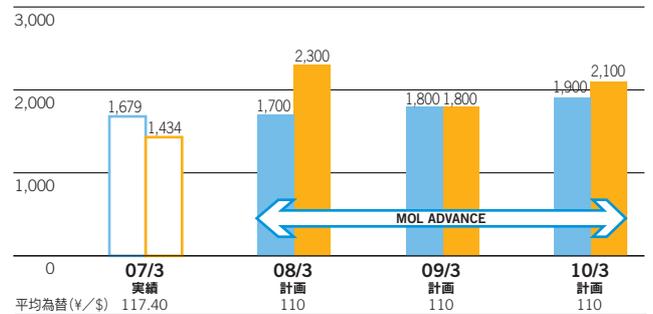
新・中期経営計画MOL ADVANCEを開始するにあたっての株主価値向上に関する私の考えについては、巻頭の「株主の皆様へ」で述べましたので、ここでは繰り返しません。その考えに基づき、私は「トリプル2、シングル1」を目標として掲げています。売上高2兆円、経常利益2,000億円、時価総額2兆円をMOL ADVANCE期間中に達成し、その後なるべく早い時期に自己資本を1兆円まで積み上げたいと考えるのです。積極的な設備投資を継続することによって売上高を高め、一方で投資効率・売上高利益率を高いレベルに維持することによって経常利益、ひいては1株当たり当期純利益を向上させ、これによって時価総額を高めます。配当については連結当期純利益の20%を目処にという約束を守りながら、一方で自己資本を磐石といえる水準にまで早期に高めていきます。これにより、絶え間なく変化する事業環境の中で、適正なリスクを取ってリターンを追求するための礎を築き、今後、長い期間にわたる当社の持続的成長を確かなものにしたいと願うのです。

私は今後とも経営の透明性を重視し、決算説明会、投資家とのミーティング等、あらゆる機会を捉えて、当社の戦略、方向性、そして行動について説明していきます。株主をはじめとするステークホルダーとの対話を通じて、企業価値の一層の向上を図ることができると信じるからです。

### キャッシュ・フロー／設備投資 (億円)

注)  
キャッシュ・フロー＝  
当期純利益＋減価償却－配当

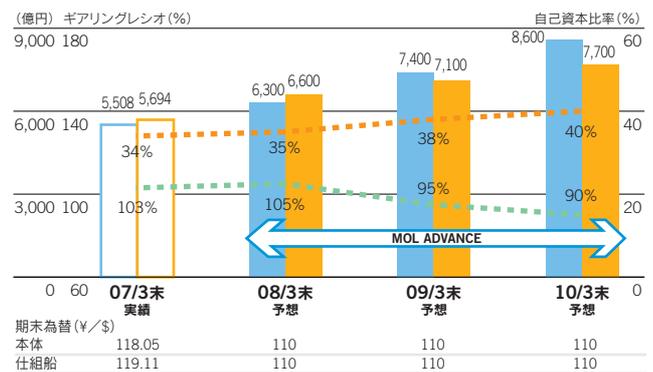
■ キャッシュ・フロー  
■ 設備投資額



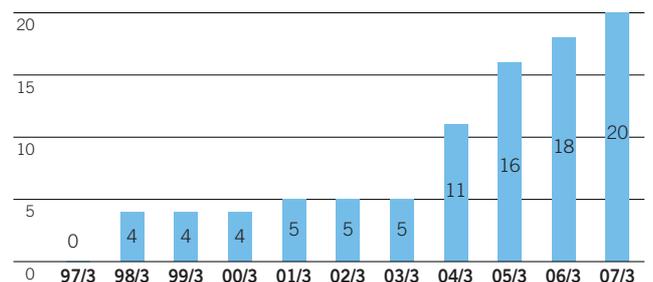
### 自己資本／有利子負債／ 自己資本比率／ギアリングレシオ (億円／%)

ギアリングレシオ＝  
有利子負債÷自己資本

■ 自己資本  
■ 有利子負債  
■ 自己資本比率  
(右目盛り、%)  
■ ギアリングレシオ  
(左目盛り、%)



### 1株当たり配当額 (円)



# 事故報告

## 事故の概要と安全運航強化策

### 事故概要

2007年3月期、当社が運航する船舶が4件の重大海難事故を起こしました。2006年4月、北海道根室沖でコンテナ船“MOL Initiative”が機関室で火災。7月、太平洋上で自動車船“Cougar Ace”が大きく傾斜。9月、インド洋上で原油タンカー“Bright Artemis”が救助に向かった遭難船と接触し貨物油を流出。10月、茨城県鹿島港近傍で、荒天により退避中の鉄鋼原料船“Giant Step”が座州、船体が破断し10名の乗組員が犠牲・行方不明となりました。これらの事故により、関係各位に多大なご迷惑をかける結果となりました。当社グループの全役員及び従業員は、この事態を厳粛に受け止め、今一度原点に立ち返り、当社グループの企業活動の基盤である安全運航の確保に向けて全力で取り組むことを誓いました。



12ページから始まる社長インタビューにおいて、対策として実施した安全運航組織の改編について述べています。このパートでは、船長で安全運航担当執行役員を務める平塚惣一へのインタビューをもとに、一連の事故の後に行った調査と、これに基づいて導入した安全運航強化策について報告します。安全運航強化の要は、MOLシーマンシップの再構築にあります。

### 事故調査と対応策

#### Q. 事故後、安全運航緊急対応委員会が発足していますが、その活動について聞かせてください。

事故後、社長の芦田から「原点に帰れ」というメッセージが全社に向けて発信され、その指示に基づき安全運航緊急対応委員会が設置されました。原因の究明に当たって、私たちは2系統で情報収集を行いました。第1系統は当社の独自調査であり、委員が、船舶管理会社、船員配乗会社、船員に直接聞き取り調査を行うとともに、当社船に質問票を送付して、安全運航に関する当社指示事項の理解度を調査しました。第2系統は外部の機関(DNV)による調査です。DNVは、東京、シンガポール、ロンドン、マニラ等の当社の主要な船舶管理・配乗拠点でワークショップを開いて、聞き取りを行

いました。その結果、以下の問題点が特定されました。

1. 乗組員に対する負荷が増していること。
2. 国際ルールを上回るフェイルセーフ(二重安全体制)の設備・備品が必要であること。
3. 昨今の異常気象への対応が必要なこと。

当社はこれを「安全運航管理体制強化策」として取りまとめ、取り組みを開始したのです。

#### Q. まず乗組員への対応について教えてください。

当社は、海外7ヶ国に船員トレーニングセンターを開設しています。今後、乗組員のスキルアップに向け、世界各地のトレーニングセンターにおける教育訓練を更に強化、拡充しま

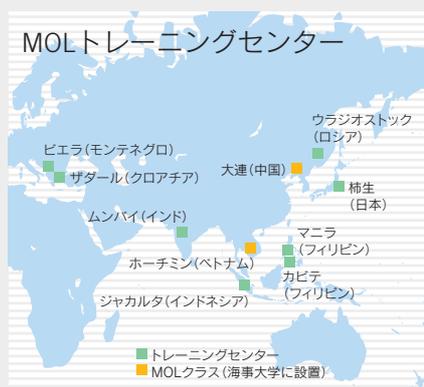


安全運航本部副本部長 執行役員  
平塚惣一

す。国際条約の規定による海技免状の要件に加え、乗組員の職位ごとに現場技術者として当社独自に要求する技能要件を規定した「MOL RANKSTEP」の適用を拡大していきます。

今後、毎年400～500名規模で世界各地の商船学校卒業生を新規採用する予定ですが、彼らの導入教育のために訓練専用船“Spirit of MOL”を運航します。一海運会社

が独自に訓練専用の船を保有することは、世界でも前例がありません。1年間の乗船実習のうち、最初の4~6カ月をこの訓練船上で実習し、当社スタンダードの安全意識や乗組員としての立ち居振る舞いを身につけます。当社の明日を担う様々な国籍の新人船員が“Spirit of MOL”の船上でともに訓練を受けることにより、MOL Seamanとしての意識を醸成してほしいと考えています。



また、当社の船に初めて乗る船員、当該航路や船種に経験が浅い船員を配乗する場合には、そのポジションに二重配乗を行います。運航規模が拡大する中、1 航海あるいは半航海分を二重配乗することにより、前任者との引継ぎや業務習熟を確かなものにしようという狙いです。船長、機関長も例外ではありません。このほかにも、メンテナンス要員を増員するなど、必要な人員を追加的に乗船させていく計画です。

## Q. 国際ルールより厳しいフェイルセーフの設備・備品への対応について聞かせてください。

これまででも当社は国際ルールに準拠し安全維持のために様々な設備機器を採用してきましたが、今回、当社独自の安全設備機器仕様基準であるMOL Safety Standardを、フェイルセーフの観点から全面的に見直しました。他社での採用例も参考にし、安全を維持・増進するために有効と考えら

れるものは積極的に導入を図り、当社標準仕様として制定しました。また、これらの基準を新造船だけでなく既存船にも適用することとし、今後3年間で130億円程度の追加投資を行う予定です。

例えば、自動車船傾斜事故を教訓としてバラスト管理の集中制御システムを標準仕様に採用するほか、鹿島沖のドライバルク船事故についての調査に基づき、新型船で採用している錨鎖のクイックリリースを、既存船にも採用することとしたのがその例です。

## Q. 異常気象への対応策はいかがでしょうか。

近年、海象・気象の急変が頻発しています。こうした場合などに運航船舶により詳細な情報を提供し、本社との密接な連絡経路を確保する目的で、2007年2月、運航全般の相談センターを兼ねる「安全運航支援センター」を本社内に設置しました。同センターには、最新鋭の海象・気象情報を入手できるシステムを導入しており、これによって得られた情報は遅滞なく本船・配船担当・代理店に配信されます。また、24時間、2名のスタッフが常駐し、船舶の動静を監視し、必要な情報・アドバイスを提供することによって、安全運航を陸側から支援します。

## Q. 今後の安全運航維持に向けた取り組みを聞かせてください。

安全運航は、終わりの無いテーマです。当社は緊急対応委員会を解散した後に、Safety Assurance Committeeを常設委員会として新設し、同Committeeにおいて、強化策の進捗状況・効果の確認、個々の具体策についての必要な修正対策の提言を行っていくこととしました。委員会のメンバーとして船舶管理会社の社長を招請し、安全運航管理の現場に携わっている立場からの意見も聞いています。更に、当社の「安全運航管理体制強化策」を各船舶管理会社・船員配乗会社へ周知し、休暇中の船員を対象にした強化策の説明会である安全カンファレンスをムンバイ、マニラ、ザダルで開催するなどの取り組みも行っています。

最後に、通信技術の発達を背景として船の運航に係る管理手法は高度化してきましたが、刻々と変化する状況を踏まえた判断とそれに基づく現場の行動は、やはり本船の乗組員に委ねざるを得ません。一連の事故からわかるように、現場を預かる船長・機関長が的確な判断・指示によって最高責任者としての責任を全うすること、そして乗組員は規程・命令に従って真摯にその職責を果たすことが、何をおいても重要です。そして私たちは、そうした船上の判断・行動が的確に行われるような環境を、ともに考え、作り出していく必要があります。海陸一体となったMOLシーマンシップの再構築こそが、安全運航を維持していくための要なのです。

### 安全運航強化策

	対策の内容	費用(含 設備投資)(3年間合計)(億円)
ソフト面	組織体制の整備 (船舶管理体制整備、安全運航支援センター設置、等)	130
	船員の確保・育成	
ハード面	安全標準仕様の強化・施行 保船方針の徹底、等	220
計		350

# MOL ADVANCE

Mitsui O.S.K. Lines' Action and Direction at the Vanguard of Creating Excellence

長期ビジョン:世界の海運をリードする強くしなやかな商船三井グループを目指す

## メインテーマ:「質的成長」

—安全運航の確保を最優先課題とし、品質向上を図り、持続的成長を達成する。

### 全体戦略

#### Safety

**戦略1:**

安全運航を確保する包括的な強化策の実施

徹底的な**安全運航強化策**(組織体制を整備、**3年間で350億円**を投入し諸対策を実施)

→事故ゼロ、世界トップレベルの輸送品質

→顧客の安心と信頼

#### Growth

**戦略2:**

海運成長分野への経営資源の重点投入

• 先行的船隊整備:

**196隻(2007~09年度)**

→運航規模803隻(06年度末)から

**1,000隻(09年度末)**へ

= 海上荷動きの伸びを上回る船隊拡大を確保

• 戦略的事業ポートフォリオの維持・強化

= 「安定利益」と「市況連動利益」のバランスを重視

質を伴う  
成長

持続的な  
売上高・利益の拡大

#### Global

**戦略3:**

グローバル展開の加速と成長地域での営業力強化

• 多極化し伸張するトレードに対応するグローバルな事業展開

• 成長地域市場における商圏拡大、潜在商機への積極的取り組み  
(インド、ロシア、ベトナム、中東、等)

#### Group

**戦略4:**

グループ総合力と競争力の強化

• グループ会社連結寄与目標**620億円(2009年度)**

• 成長を目指した企業組織再編とシナジー創出

• **創造的コスト削減運動(3年間で350億円)**

• 物流事業及び海運周辺事業で成長が見込まれる分野の拡大

#### Governance

**戦略5:**ステークホルダーから信頼されるガバナンス体制の整備

## 連結財務数値目標

(前提: 為替¥110/US\$ 燃料油価格 US\$300/MT)

(単位: 億円)

	2006年度 (実績)	2007年度 (計画)	2008年度 (計画)	2009年度 (計画)	2012年度 (目標)
売上高	15,684	16,400	18,800	20,600	25,000
経常利益	1,825	1,900	2,050	2,200	2,600
当期純利益	1,209	1,240	1,330	1,430	1,600
売上高経常利益率	12%	12%	11%	11%	10%
自己資本	5,508			8,600	
自己資本比率	34%			40%以上	
ギアリングレシオ*1	1.03倍			1倍以下	
ROA*2	7.8%			7%以上	

\*1=有利子負債÷自己資本

\*2=当期純利益÷期首・期末平均総資産

## 船隊整備・運航規模

(隻数)

	運航規模 2007年3月 時点	船隊整備 2007-2009年度	運航規模 2010年3月 (計画)	船隊整備 2010-2012年度	運航規模 2013年3月 (目標)
不定期専用船	650	172	800	200	950
コンテナ船	109	22	150	30	190
その他	44	2	50	6	60
合計	803	196	1,000	236	1,200

(註) 運航規模は短期備船及びJV保有船を含む

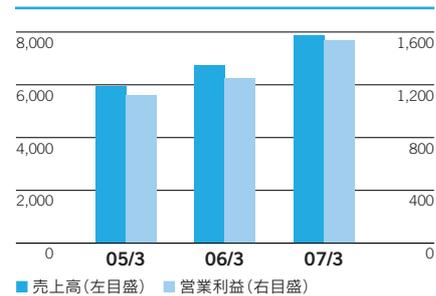
# 商船三井 at a Glance

2005年3月期より新たに採用したセグメントに基づき、事業の概要をご説明します。

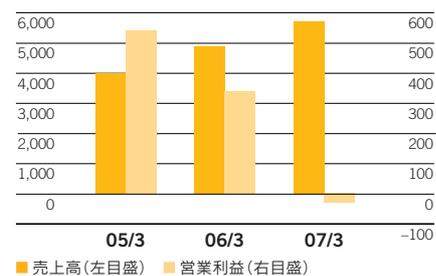
## 不定期専用船事業



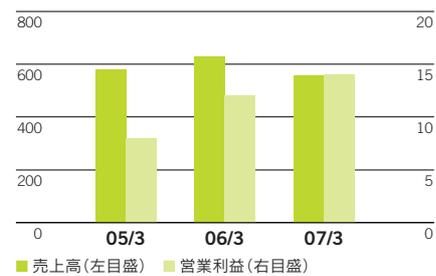
業績 (億円)



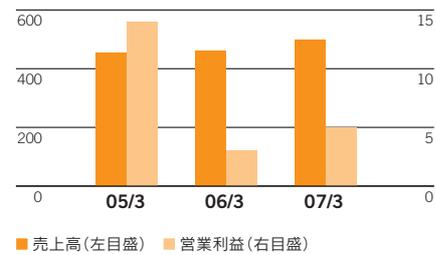
## コンテナ船事業



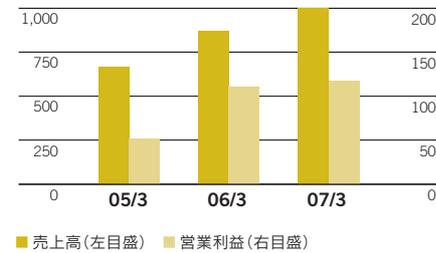
## ロジスティクス事業



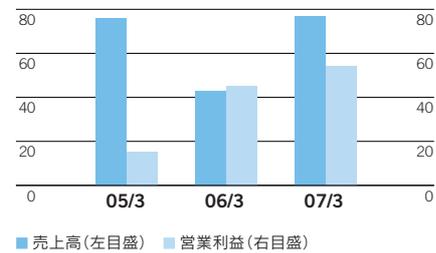
## フェリー・内航事業



## 関連事業



## その他事業



売上高、営業利益の金額は73ページをご参照ください。

## 事業概要

当社は336隻からなる世界最大のドライバルク船隊を擁し、鉄鉱石、原料炭、燃料炭、木材チップ、穀物、その他撤積み貨物の輸送を行っています。エネルギー輸送も当社が世界をリードする分野であり、162隻の油送船によって原油・石油製品・化学品・LPGなど多様な貨物を輸送する一方、LNG船部門は58隻のプロジェクトに関与し、No.1船社の地位を堅持しています。また、自動車船部門は、95隻のコア船隊による最高品質のサービスを提供し、顧客からの高い信頼を得ています。本セグメントは、中・長期契約と短期契約のバランスを維持しながら、当社の利益成長に大きな貢献を果たしています。

当社は、109隻のコンテナ船隊を全世界に配し、東西基幹航路はもとより、南北航路、アジア域内航路など、世界の各地域を縦横に結ぶバランスの良い航路網を展開しています。このグローバルなネットワークにより、当社は世界のどの地域における輸送ニーズにも応えることができます。また、APL、現代商船と101隻のコンテナ船を運航するアライアンス (TNWA) を結成し、高いコスト競争力と相俟って、当社のプレゼンスを世界のコンテナ船社を代表するものに高めています。日本・米国・タイにおいて展開するコンテナ・ターミナル事業も、このセグメントに含まれています。

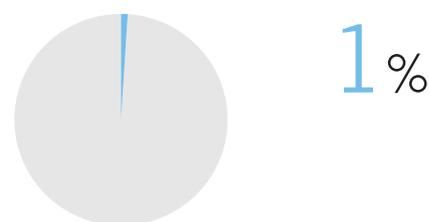
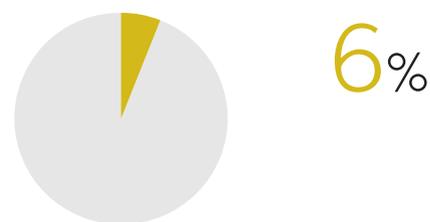
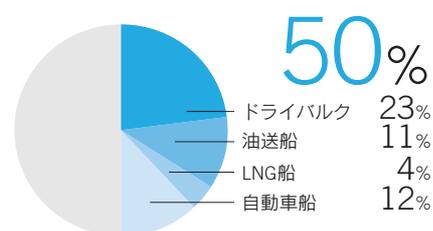
ロジスティクス事業は、当社の他の事業セグメントとのシナジー効果を最大化することを目指し、「マーケット・イン」ポリシーに基づいて真に顧客ニーズにあったサービスの提供に努め、MOLブランドのもとで着実な成長を続けています。中国における戦略的な投資とオセアニア・コンソリデーション・ビジネスを重点分野とし、高付加価値の物流サービスを求める顧客の声に応え、最適なソリューションを提供します。(株)近鉄エクスプレスとの戦略的提携によって、海運及び航空貨物のワンストップサービスを提供する機能も強化しています。

当事業は大規模な国内輸送ネットワークを展開し、多様で高品質な輸送サービスを提供しています。ここ数年、グループ会社間での運航・営業の統合や運航スケジュールの最適化に努め、収益基盤を強化してきました。当社グループが展開するサービスは、地球環境保全を目的とする日本政府の「モーダルシフト政策」のモデルとしても注目を集めています。これによって見込まれる需要増を、当社は国内最大のフェリー・オペレーターとして最大限に取り込んでいきます。石炭、鉄鋼、塩などの撤積み貨物を輸送する内航事業も、このセグメントに含まれています。

当セグメントの中心は、ダイビル(株)を中核とするオフィスビル・マンション賃貸業、及び国内有数の規模を有する曳船事業です。その他の事業としては、マリンコンサルティング、マリンエンジニアリング、商社、人材派遣業などがあり、ほとんどが海運業に関連した分野でビジネスを展開しています。「につぼん丸」を擁する客船事業も、このセグメントに含まれます。

当セグメントには船舶運航業、貸船業、船舶管理業、金融業などが含まれ、主として当社グループの管理部門業務を提供しています。

## セグメント別売上高構成比



# セグメント別事業概況 —MOL STEPの進捗とMOL ADVANCEにおける戦略

## 不定期専用船事業 ドライバルク部門



小出三郎  
副社長執行役員

### MOL STEP— 積極的な船隊整備で 大きく収益に貢献

MOL STEP開始前年の2004年3月期に616億円だった不定期専用船事業\*の経常利益は、その最終年度である2007年3月期には1,635億円にまで拡大しましたが、この1,000億円を超える増益の過半を担ったのがドライバルク部門です。売上高でも、同部門はこの間に1.7倍に成長しました。

\* ドライバルク、油送船、LNG船、自動車船の4部門で構成される。

その背景となる事業環境については、中国の旺盛な鉄鉱石需要を抜きにして語ることはできません。広大な国土で国家建設を開始した中国は、粗鋼生産の拡大に伴い鉄鉱石の輸入を急速に伸ばしており、2003年に1億4,600万トンだった輸入量は、2006年には3億2,600万トンに達しました。年平均6,000万トンの輸入増は、毎年約50~60隻のケーブサイズ・バルカーが新たに必要になることを意味します。

しかし誰もが等しくその恩恵を享受したわけではありません。当初、この需要増を一時的なものとする関係者も少なくありませんでした。事実、市況も激しく上下しました。しかしこの3年を終えて振り返ってみれば、市況は決して2003年以前のレベルに戻ることはなく、最近の先物市場は、今やほとんどのマーケット参加者が少なくとも2010年頃までは市況の高位安定が続くと信じていることを示しています。

当社は、鉄鋼原料輸送の旺盛な需要をいち早く見込み、2003年12月までに、2004年から2007年前半にかけて竣工する30隻のケーブサイズ・バルカーを発注しました。更に、その直後に始まった予想を上回る需要の増加によって滞船が発生し、一時的に船が足りなくなると、ただちに約20隻の中期(3~5年)備船を決断し、顧客の需要に積極的に応えました。この結果、続々と竣工する新造船によって日本・中国・欧州等の顧客と新たに中・長期契約を結びながら、一方でコスト競争力のある潤沢なフリー船をその時々で需要の高い海域に展開し、好市況のメリットを十分に享受することもできたのです。

2004年3月末の約110隻から2007年3月末には約130隻に拡大して一層フレキシビリティを増した世界一の鉄鋼原料船隊は、現在およそ4:3:3の割合で長期・中期・スポット契約に充てられ、短期的な市況変動の影響をコントロールしながら、安定的で高いレベルの利益を年々積み上げています。

一般不定期船の分野では、パナマックス及びハンディマックス・バルカーを使って多様な貨物を輸送しています。この分野でも、最近、需要の増加と市況の高位安定が顕著に

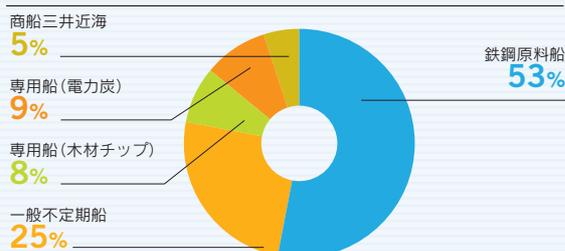


鉄鋼原料船  
[Baosteel Elevation]

なっています。当社は、MOL STEPの期間を通じて鋼材輸送に適したボックスシェイプのハンディサイズ・バルカーの新造整備に努め、これによりアジア出し・欧州出しの鋼材と南米出しの銅鉱石等を結びつける、採算性の高い「世界一周航路」を構築してきました。しかしこれは数多くある配船パターンの一つに過ぎません。

2007年3月期に入ってから市況がいったん下がった頃合を見計らって中期備船を敢行し、石炭輸入国に転じた中国向けの石炭、米国向けのセメントなど、多方面で増加する需要に応えることによってドライバルク部門の収益増に貢献しました。

### 連結売上高構成比 (2007年3月期)





安岡正文  
常務執行役員

また、パルプ、アルミニウム等の輸送に適したOHGCバルカー(オープンハッチ・ガントリークレーン付きバルカー)で世界の船隊を誇る持分法適用会社のギアバルク社も、チリ出し中国向けパルプといった遠距離輸送の増加に伴い、収益を拡大しています。電力炭・木材チップを輸送する専用船事業も、船隊拡大に伴う長期契約によって安定利益を積み上げるとともに、将来に向けた船舶発注を進めました。

## MOL ADVANCE— 更なる成長に向けた体制を確立

MOL ADVANCEの発表と時を同じくして、当社は鉄鋼原料船と一般不定期船の船隊拡大計画を発表しました。鉄鋼原料船を現在の130隻体制から2010年3月末には150隻、更に2012年3月末までに160~170隻体制に、一般不定期船を現在の80隻体制から2010年3月末に100隻体制に拡大することを謳ったこの計画の特色は、その規模と並んで船型の多様性にあります(別表参照)。



石炭船  
[Hanabusa]

### 仕向け地別 鉄鉱石海上荷動き推移



船隊整備にあたって、当社は徹底した調査を行います。どこからどこにモノが動くか、それに適した船型は何か、不足する船型は何か。このような詳細な調査に基づいた船隊整備により、豊富で多種多様な船型を提供できることこそが、安全運航と並んで、今日顧客が最も必要とするサービスの質なのであり、MOL ADVANCEのもとで当社が「質的成長」のために最も力を注ぐ点となります。

当社のドライバルク部門は以下の点に注目しています。

第一に、引き続き新興経済国の動きからは目が離せません。中国の鉄鉱石輸入の伸びは2007年に入っても鈍化の兆しを見せず、インドが自国の経済成長のために鉄鉱石輸出を抑制し始めたため、ブラジル等の遠隔出荷地への依存度が一層高まっています。また、荷動きの増加は鉄鋼関連にとどまりません。かつて日本の高度成長がそうであったように、一つの国が発展するときには、まず鉄鉱石や石炭が動き、その後に食料・飼料、そして非鉄や建設資材などのマイナーバルクが動きます。ブラジルから中国への、長距離の大豆荷動きの急増はその一例です。また、BRICsに加えて今後はベトナム、トルコ等のいわゆるnext-11も、世界の海上荷動きに影響を与えていくでしょう。

第二に、内航海運の需要です。現在、ドライバルクの国際海上荷動きは年間27億トンといわれますが、当社の調査によればこのほかに中国国内だけで約3億トンが動いており、2012年にはこの量は10億トンにまで増加すると予測されます。インドやロシアでも同様のことが起きており、国土が大きい新興経済国の内航需要が、今後のドライバルク需給の引き締め要因となる可能性があります。

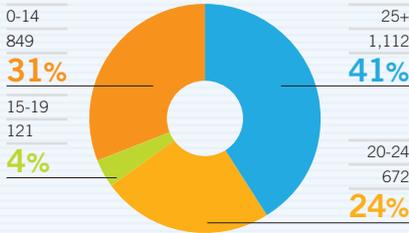
第三に、船齢制限です。豪州の鉱山会社が2006年4月から25歳以上の船を使用しない方針を明確にしたことはマーケット高止まりの一因となりました。この動きは他国にも広がっており、中国も33歳という船齢の上限を設定しています。グローバルに見ると、ケープサイズでは、現在または今後5年間に



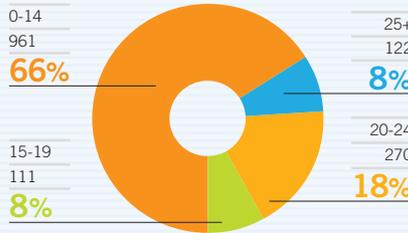
ハンディバルカー  
[Pacific Elfin]

ドライバルク船 船齢構成 (2007年3月時点)

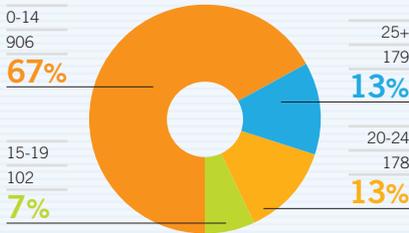
ハンディバルカー  
(10~39,000dwt 2,754隻)



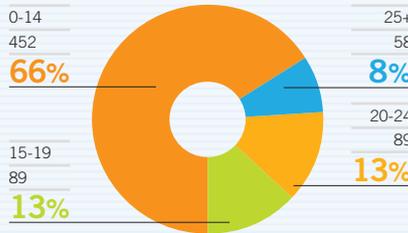
ハンディマックス  
(40~59,000dwt 1,464隻)



パナマックス  
(60~99,000dwt 1,365隻)



ケープサイズ  
(100,000dwt~ 688隻)



出所:Clarkson

きています。当社が、2007年4月から2012年前半までに竣工する44隻の鉄鋼原料船のうち半数につき長期契約を獲得し、最終的にその率が60%になると見込むことができるのはそのためです。また、スポットマーケットで運航することが多い一般不定期船については、5年程度の備船に延長オプションを付けるかたちで発注し、その間の備船料も先安にして収益の安定に努めるなどの方策を講じて、起こり得る需給変動に備えています。

このように積極的かつ細心の方策を立案し実行したことにより、当社ドライバルク部門は、2007年度の不定期専用船事業の増収増益に大きく貢献し、2008年度以降も、たとえ市況が多少緩むことがあったとしても持続的に高いレベルの利益を生み出さうる体制を確立したといえます。



木材チップ船  
[Chuetsu Spirit]

25歳超となる船が全体の21%にあたる約150隻ありますが、ハンディサイズにいたっては、現在運航されている約2,750隻のうち実に1,100隻強が、現時点で25歳以上です。たとえドライバルク船の建造が増加したとしても需給が大きく緩和することはなく、特にハンディサイズは供給不足になると当社が考える理由の一つがここにあります。

一方で、船価の高騰がしばしばリスク要因として取り上げられます。実際、2001年頃には3,500万ドルだったケープサイズ・バルカーをいま発注しようとする、竣工は2012年で、価格は8,000万ドルになります。しかし、顧客は旺盛な需要を満たすことのできる船社を求めており、効率的な輸送を可能にする船型については相応の対価を払う準備がで

鉄鋼原料船・  
一般不定期船  
船隊整備計画

竣工時期:2007年4月~2012年前半

船種	型	型		用途・特長
		(1,000 dwt)	隻	
鉄鋼原料船	Capesize	300	5	長期契約用鉱石専用船。長距離を効率的に輸送。 長期契約用大型ケープサイズバルカー。 ケープサイズ汎用船型。スポット運航で高い需要。 揚地港湾の仕様にあわせた長期契約用。 オーバーパナマックス汎用船型。COA・スポットで需要。
		230	6	
		200	6	
		170	15	
		110	8	
		80	4	
		計	44	
一般不定期船	Panamax	78-82	5	穀物等を輸送。 以下の船型はクレーン付き。揚げ設備が整わない港でも配船可能。 石炭、塩、セメント、穀物等多様な貨物を輸送。 ボックスシェイプ船。鋼材輸送に優れた設計。 ボックスシェイプ船。鋼材、セメント、穀物、鉱石等を輸送。 セメント、穀物、鉱石等を輸送。
		52-58	23	
		50	12	
		32-37	15	
		24-35	5	
Total		60		

## 不定期専用船事業 油送船部門



関政志  
常務執行役員

## MOL ADVANCE— 持続的な成長を目指して

「質的成長」を目指すために、油送船部門はMOL ADVANCEの3年間で、これまでもまして安全運航対策を強化することによって開始します。世界トップクラスの船舶管理を維持し個々の顧客が求める水準をも満たすことが、契約の獲得にあたって不可欠な要素だと考えるからです。また、シングルハル船についても、国際決議が定める2010年末以前に全船のダブルハル化を完了させる計画です。ダブルハル化の推進は一時的には費用増による利益減をもたらしますが、更なる成長を目指すために不可欠な基盤を築くものであると当社は位置づけています。

こうした基盤のうえに立って、当社は、更に船隊の拡充と多様化を進めます。MOL ADVANCEの期間中に60隻の新造船を船隊に加え、2010年3月までに運航規模を200隻にします。VLCCの分野では、顧客のダブルハル指向が一層進み、シングルハル船の撤退によって需給は均衡し、市況は堅調に推移すると見込みます。8隻の新造船は全て長期契約に投入、VLCCは引き続き安定利益の担い手となります。一方、中東の産油国では石油精製所の建設が進んでおり、当社では、長距離の石油製品・化学製品の輸送需要が高まることを見込み、21隻のプロダクトタンカーと19隻のケミカルタンカーを新造します。7隻のVLGC (very large gas carrier) は、特集ページ(34~35ページ)で説明する新たなLPG輸送需要に応えるために整備するもので、当社として初めてスポットマーケットでの運航を予定しています。

こうした船隊拡充によって油送船部門は、MOL ADVANCEの後半にはMOL STEP期間を上回るレベルにまで利益水準を高め、当社の利益成長に貢献してまいります。

## MOL STEP— タイムリーな船隊拡充により利益成長に貢献

油送船部門は、MOL STEP期間中に大きな発展を遂げました。3年間の経常利益は原計画の実に2倍を超えましたが、この好業績は、2002年以降、他社に先駆けて行ってきた積極的な投資が実を結んだものです。今日、当社は世界最大級、かつ最も多様化が進んだ油送船船隊を有する会社となりました。

当社は、MOL STEP期間中に53隻の新造船を船隊に加えしました。このうち22隻のプロダクト船はスポットマーケットに投入され、増大する需要に応じて収益に貢献しています。

一方長期契約に投入される船としては、11隻の原油船、3隻のメタノール船、1隻のLPG船が竣工しました。この結果、MOL STEPにおいて目指した通り、長期的な安定収益と短期契約で市況メリットをとる収益の割合は5対5のバランスを実現しました。更に連結子会社である東京マリンは、この期間に16隻のケミカルタンカーを竣工させ、収益成長のもうひとつの源泉となりました。ケミカル輸送には高度な輸送技術とノウハウが必要であり、この分野において商船三井グループは高い競争優位を築いています。

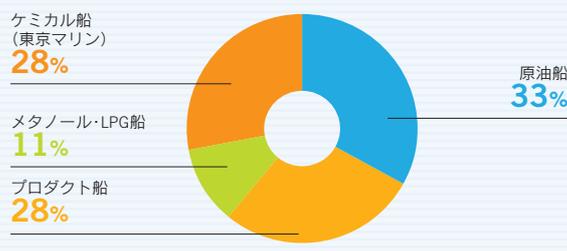
2007年3月期には、53隻のうち19隻の新造船が竣工しました。プロダクト船は8隻で、いずれも船価高騰前に発注したものです。VLCCは3隻です。これにより2007年3月末時点のダブルハル化率は91%となりました。

2007年3月期は、下期に暖冬のため市況が低迷、年度平均でも原油船、プロダクト船とも前期の市況を下回りました。この結果、当部門の利益は前期をやや下回りましたが、MOL STEP開始前年度と比べれば、VLCCのワールドスケールではほぼ同水準だったにもかかわらず、ほぼ2倍相当の利益をあげています。この間に当社が行ってきた船隊の拡充と多様化の効果がいかに大きいものであったかを示しています。



VLCC  
[Kasagisan]

### 連結売上高構成比 (2007年3月期)



## 不定期専用船事業 LNG船部門



青木陽一  
専務執行役員

LNG輸送のパイオニアである当社の優位性のひとつとして、近い将来、20~25年の契約を満了する船が出てくることと挙げられます。LNG船は、適切な整備を行えば40年程度使用することができ、最近ではCAP (Condition Assessment Program) と呼ばれる検査・評価システムも船級協会によって開発されています。契約満了船は、従来荷主との契約延長に充てる以外にも、新造船と組み合わせて新規プロジェクトに投入することも可能です。この方法では、多額の初期投資を抱える顧客に、輸送面でコスト競争力のあるソリューションを提供することにより、そのニーズに応えることが可能になります。また、LNGビジネスは今後、その20%がスポットビジネス化するとされており、2010年以降はこのフィールドでの成長も見込まれています。

LNG船における新規長期契約の入札では、価格だけではなく、再びサービス、特に船舶管理の品質を重視する傾向が強まっています。また、船上における再ガス化のような技術革新も進んでいます。当社は、今後も拡大するLNG市場において、高い安全性に裏打ちされた高付加価値サービスの提供によって、「質的成長」を確かなものにしていきたいと考えています。



LNG船  
[IBRI LNG]

### MOL STEP— 着実な事業規模の拡大

1983年にLNG船の運航を開始して以来、当社はこの部門を着々と拡大し、今日、世界最大のLNG船隊を有する船社となりました。

LNGの輸送は、極めて長期間にわたる契約に基づいて行われています。このためLNG船部門は、中長期計画の立案・実行において、非常に確度の高い計画を提出し、達成することができます。MOL STEPにおいても当部門はその目標を達成し、安定的な利益成長という当社の戦略の実現において重要な役割を果たしました。2004年4月以降、世界で70隻のLNG船が竣工しましたが、そのうち17隻が当社関与船であり、2007年3月末現在、当社関与船総数は58隻となりました。これに伴い、利益も年々増加しています。

MOL STEPの3年間で、当社は11プロジェクト、23隻のLNG船につき新たに契約を獲得しました。2004年及び2005年にはそれぞれ世界で50~60隻の新造船が発注されましたが、その少なからぬ部分が新規参入者による投機的な発注であったため、競争は激化しました。しかし、2006年にはこうした発注は減少し、発注隻数は約30隻となりました。

2007年3月期は、1プロジェクト2隻の契約が合意に至りましたが、このプロジェクトは技術的にも画期的なものです。2007年3月、

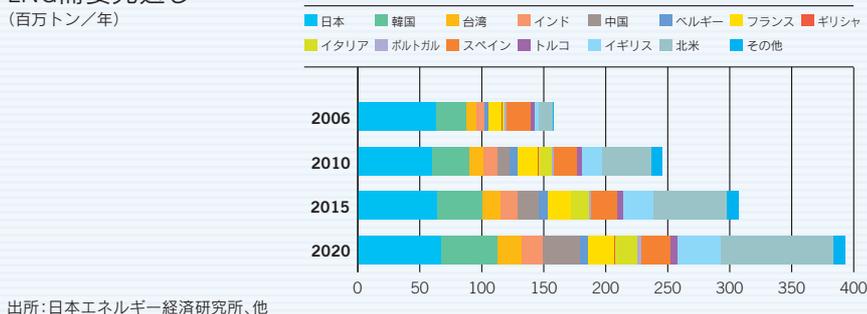
当社がHoegh LNGと共同で、SUEZ LNG Trading との間で船上再ガス化装置付LNG船2隻の長期備船契約を締結したもので、この2隻は、米国マサチューセッツ州ボストン沖合に位置する洋上再ガス化プロジェクトへのLNG輸送用に開発されたものです。

### MOL ADVANCE— No.1船社の地位を堅持

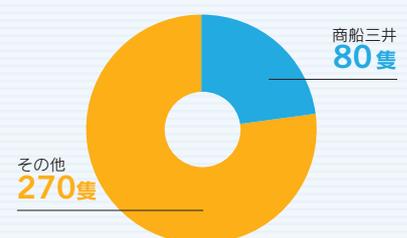
世界のLNG市場は、当社にとってなお大きなポテンシャルを秘めています。LNG需要は今後も拡大を続け、2010年の2.5億トンから2020年には4億トンに拡大すると予想されています。世界最大のLNG船隊と、安全性・信頼性・効率性における揺るぎない評価を有する当社は、この旺盛な需要に応えうる立場にあります。MOL ADVANCEの期間中に58隻から80隻へと船隊を拡充し、350隻になると予測される全世界のLNG船の中で、引き続きおよそ4分の1のシェアを維持します。

地域別に見ると、大西洋および地中海経由でそれぞれ米国、ヨーロッパへの輸送拡大が予想されます。北米では、LNGのエネルギーとしてのメリットが更に需要の拡大を促すことが期待されます。太平洋では、オーストラリアとサハリンが北米西岸への主要輸出地となるでしょう。従来通り、アジアも主要な輸入地域として地位を維持すると見られます。

### LNG需要見通し (百万トン/年)



### 商船三井のLNG船隊規模 (全世界のLNG船の約1/4に関与)



世界のLNG船隻数(2007年4月現在): 350  
(2010年前半までに竣工するLNG船を含む)

## 不定期専用船事業 自動車船部門



穴戸敏孝  
常務執行役員

中国からの輸出も期待できます。2005年、日本メーカーが初めて本格的に中国から輸出した完成車を積み取ったのは当社でした。また中国の国内完成車輸送も需要が拡大しており、当社は現地企業との合併により、既に中国の沿岸輸送を開始しています。こうしたかたちで中国市場におけるプレゼンスを築くことにより、当社は、将来的に予測される中国からの輸出の増加に備えています。

### MOL STEP— 順調に輸送量を拡大

当社は世界有数の自動車船オペレーターであり、MOL STEPの3年間にも、着実な成長を遂げました。この間、アジア地域、とりわけ日本と韓国からの自動車輸出は際立った伸びを示し、日本・韓国出し完成車輸出台数は34%増加しました。一方で当社自動車船部門の積み取り量は38%増加しました。2006年の世界の完成車輸送台数は1,200万台で、そのうち70%が日本・韓国出しです。新興自動車製造国である中南米や南アフリカからの輸出の伸びも顕著なものでありました。



自動車船  
[Liberty Ace]

この大幅な輸送台数の増加は、ガソリン価格の世界的な高騰を背景に、燃費効率の高い日本車の輸出が伸びたことによるものです。これに加えて、原油高で購買力が増した中東諸国なども需要を牽引しました。

こうした需要の伸びに対し自動車船の供給が追いつかない状況が世界的に続いており、当社は引き続き船隊の拡充に取り組みました。この3年間で13隻の大型船を投入、うち3隻が2007年3月期に竣工しました。

当社は、船隊拡充とあわせ引き続き輸送クオリティと効率性を追求することにより、実績を伸ばしてきました。当社が目指す輸送クオリティとは、信頼性、迅速さ、及び円滑なサービスの提供にあります。その基本は、需要に応じて輸送スペースを提供し、ダメージを起こさず輸送することですが、これに加え、詳細な船内積付け情報を利用した「ホットデリバリー」といった付加価値サービスを提供することを通じて、差別化を図っています。こうした取り組みによって当社は、MOL STEPの期間を通じて、積み取り量と売上高を着実に拡大しました。

### MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

MOL ADVANCEが掲げる「質的成長」を達成するため、当部門は、安全運航と高付加価値サービスの提供によって一層顧客の支持を拡大していきます。

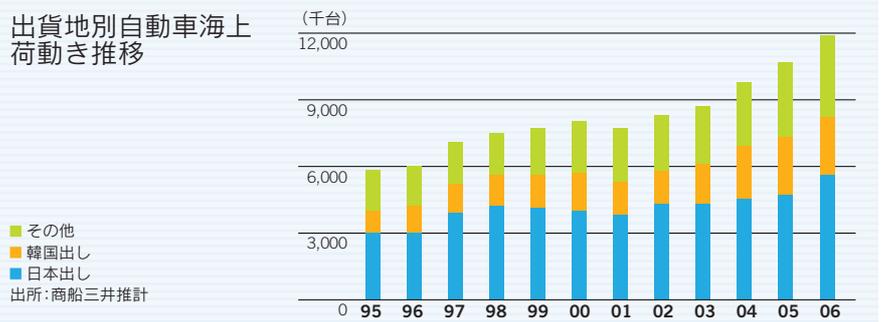
先進国での自動車製造は今後ますますコスト高になっていくと予測されます。これに比べれば海上輸送費用はあまり上昇しておらず、このため今後はますます、南米・南アフリカ・タイ・インドなどの低コスト製造地からのハブ・アンド・スポーク型の輸出が増加すると見込まれます。



自動車船  
[Bravery Ace]

今後とも世界の完成車輸送は拡大し、船腹需給は引き続き逼迫して推移すると見られます。当社は、MOL ADVANCEの期間中に、6,400台積み大型船を含む25隻の新造船を船隊に加えます。大規模な船隊は、自動車メーカーが求める柔軟性と信頼性の高いサービスの提供を可能にします。また環境に配慮した船舶の運航は、顧客の支持を拡大していくうえでの差別化要因となるでしょう。計画期間中、当社は船舶の運航と貨物の取り扱いの双方において安全性を最重要視し、輸送クオリティと顧客サービスの一層の強化に努めていきたいと考えています。

出荷地別自動車海上  
荷動き推移



## 特集：商船三井の油送船事業—「質的成長」への道

中期経営計画MOL ADVANCEにおいて、  
当社は、“Safety, Growth, Global, Group” をキーワードに、  
質を伴った成長を目指しています。ここでは、油送船事業を  
例にとって、それがどのように実現されようとしているかをご紹介します。

### Safety— 安全運航の徹底

国際オイルメジャー企業は、油送船の契約に際し、船舶及び運航会社に対して、各社独自の「メジャー アブルーバル」と呼ばれる基準を定めています。商船三井タンカー管理(株)の船長 鴨野直樹は、その理由をこう説明します。「油送船が運ぶ貨物は液体であり、ひとたび流出すれば油濁を起こします。また、荷揚げ地で貨物は本船のパワーで受荷主側の陸上タンクに送出されます。だからこそ、安全に輸送、荷渡しを行うには、管理の行き届いた船と優秀な船員が不可欠であり、その水準は受荷主が求めるものに合致している必要があるのです。OCIMF(\*1)が定める検船要目表は800項目にも及びます。更に2004年、オイルメジャーはTMSA(\*2)と呼ばれるスキームを導入し、選ばれた一流の船社としか長期的な取引を行わない姿勢を明確にしました。このスキームのもと、船舶管理会社は250項目にのぼる設問に回答するなかで、船舶管理に対する認識の程度とその実施状況を浮き彫りにされることになったのです。」



原油船“Pacific Alliance”の検船

商船三井タンカー管理(株)は、2006年4月、当社油送船部と一体となり、本社権限をもって直接船舶管理方針を策定し、実行する組織として設立されました。石油会社の

求める高い水準に応えるため、他の船種に先駆けて導入した船舶管理の強化策でした。その4ヵ月後、不幸にしてVLCC “Bright Artemis” の事故が発生しました。当社は、一連の事故を契機に全社的に安全標準仕様のグレードアップを決定、油送船においては、安全運航のために考える限りの仕様を盛り込みました。こうした施策を通じて当社の油送船事業は明確な差別化要因と競争力を手に入れ、世界の石油会社が求める一流会社としての地位を確固たるものにしていきます。

(\*1) Oil Companies International Marine Forum

(\*2) Tanker Management and Self Assessment

### Growth— 成長分野を見出し、最適の 事業ポートフォリオを構築

現在、当社油送船事業の「成長」を担う一番手はプロダクトタンカーです。2002年に大規模な船隊拡大を決定した結果、もともと15隻程度だった船隊は現在43隻に拡大、更に2011年までには70隻体制にまで拡充する計画です。

この決断の背景は、東西冷戦の終了にまで遡ります。冷戦の終了で世界がボーダーレスになり、国際分業の進展が様々な貨物の分野で見られました。石油や石油製品でも同じように最適地で生産され輸送される動きが強まるはずだ、と当社は考えました。しかも石油製品の場合には、価格が安いという意味での「最適地」は日々変化するため、双方向の荷動きが生じます。全世界で石油の消費が年率2%伸びるなら、原油の海上荷動きは3%の伸び、石油製品の荷動き増はそれ以上のはずだ、と当社は予測しました。更に、環境問題への認識の高まりが背景と



油送船部長 中井和則

なって、米国で1976年以降製油所の新設がなく、米国の石油製品輸入が増加することも予想されました。

しかし、プロダクトタンカーはほぼ全船がスポットマーケットで運航されます。持続的な成長を重視する当社が、それにもかかわらずこの分野で数度にわたる船隊整備を決定してきたのは、「プロダクトタンカーの営業・運航を経験する中で、スポットマーケットにおいても他社より高い収益を上げ、利益を安定させる術があることを見出してきたからです」と、長年にわたりこの事業を育て上げてきた現・油送船部長の中井和則は言います。「船隊を拡大し、運航を全世界に展開することによって、その方法はより有効に機能します。」

一方、油送船部門には、こうした市況連動型事業と並んで、VLCCを中心とした原油船船隊による安定収益型事業があります。高品質の船舶管理をはじめとする充実したサービスが、日本をはじめ多くの石油会社との長期にわたる揺るぎない信頼関係を築き上げています。当社はVLCCの長期契約比率を現在の80%から2009年には90%強にまで高める計画であり、油送船事業の安定収益基盤はこれによって一層強化されます。メタノールタンカーも全船が長期契約に投入され、安定利益を生み出しています。いち早くこの船種の需要を見出した

➡「セグメント別業績概況」後半へと続く

当社は、現在この分野で50%のシェアをもちます。

2006年10月、当社は新たな成長分野への投資を実施に移しました。LPG輸送用に8万m<sup>3</sup>タイプのいわゆるVLGCを発注し、2009年には10隻の船隊をもってフリー運航を行うことを決定したのです。「現在、LPGは世界で5,000万トンが輸送されていますが、今後、カタールなどで新しく立ち上がるLNGプロジェクトの随伴ガスとして、少なくとも1,600万トンが不可逆的に産出されます。輸出者がサウジアラビア以外にも拡大することで、価格も下がって需要が増大するとともに、輸送は中・長期主体からスポット主体のマーケットになるでしょう」と、このプロジェクトを推進したLPG・メタノールグループ・グループリーダーの久保昌彦は語ります。

このように当社は、第一に確かな先見性をもって成長分野を見出し、第二に安定収益と市況連動利益のバランスが最適になるようリスク総量を注意深く見極めながら、船隊拡充を進めています。それが、質の充実を伴った持続的な成長を実現するための当社の戦略なのです。

## Global— グローバル化の促進と 新興国での事業強化

当社油送船部門は、従来からグローバルに事業を展開してきました。早くから米国向けのVLCC配船を行い、また世界一の規模を誇るプロダクトタンカーでは、運航ネットワークの全世界への拡大こそが、当社の高い収益力を支えています。



ロンドン事務所のプロダクトタンカー運航チーム

新興国では、中国関連のビジネスが引き続き重要な位置を占めます。当社は、外国船社として初めて中国において中期用船契約を獲得するなど、既に同国において高いプレゼンスを有しています。ほかにも当社は中国船社と合併でVLCC運航会社を設立し、現在3隻を運航、また、子会社の東京マリンは、他の合併会社を通じて拡大する石油製品の中国内航需要にえています。

中南米では、ブラジルが輸出入双方で大きなポテンシャルを秘めています。当社はブラジルの石油会社であるペトロプラスと日本船社として初めてVLCCの長期契約を締結するなど、増加する需要をにらんだ地歩固めを行っています。

中東地域では、当社がLNG輸送で特に緊密な関係にあるオマーン・ SHIPPING・カンパニーと船舶共有会社を立ち上げ、LR1／LR2プロダクトタンカーとVLCC、VLPGを保有することを決定しました。

2006年4月、当社は中東総支配人室を開設しました。初代総支配人の清水義典はこう語ります。「中東諸国は、今後、様々なプロジェクトを立ち上げ、原油の積み出し地としてだけではなく、様々な油送船ビジネスの発信地になっていくことが予想されます。ひとつのプロジェクトが始まると、原油、石油製品、ケミカル、LNG、LPGと様々な貨物が出てきます。そのすべてに対応できる能力を有する当社は、ここ中東においても、エネルギー輸送船社の中で最も有利な立場にあります。」



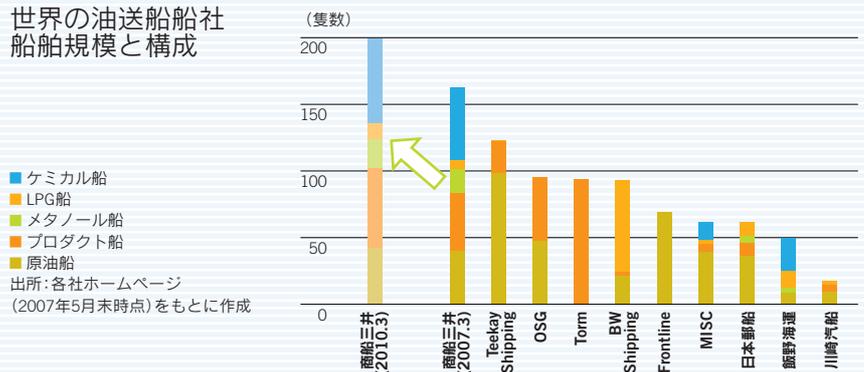
中東総支配人 清水義典(左)

## Group— グループ会社の優れた ノウハウを活用した成長

東京マリンは、当社が87%の株式を保有する連結子会社であり、当社油送船事業のケミカル船部門を担っています。ケミカル船は、300種類におよぶ化学品を扱い、定期船のように相積みも行うため、高度で専門性の高い輸送ノウハウを求められます。この分野への進出にあたり、当社は、そのノウハウをもつ世界4大ケミカルオペレーターの1社、東京マリンを1996年に買収する道を選択しました。同社は商船三井のバックアップのもとで積極的な船隊整備を行い、国際分業の進展に伴うケミカル荷動きの急速な増加の波に乗って収益を拡大しました。今後も、当社連結業績への一層の貢献が期待されています。

グループ会社の専門性を活用した成長—これまた「質的成長」の戦略の一つなのです。

### 世界の油送船船社 船舶規模と構成



## コンテナ船事業



薬師寺正和  
副社長執行役員

### MOL STEP— 変動する市場動向に 取り組み

MOL STEPにおけるコンテナ船事業の原計画は3年間合計で500億円の経常利益をあげるというものでしたが、初年度に好スタートを切り、1年間でこの目標を達成したため、2006年3月期に、MOL STEP Reviewのもとで新たな目標を設定しました。しかし結果的には、その後、欧州航路での運賃下落や原油価格高騰という大きな逆風を受け、収益は悪化しました。

2006年3月期後半、欧州航路の運賃が主としてコンテナ船社間の大型買収の影響により約20%下落しました。運賃下落は北米航路にも波及、更に原油価格高騰に伴い燃料油価格や北米内陸コストがかつてないレベルに上昇したことが、これに追い討ちをかけました。こうした状況は、コンテナ船事業において高水準の利益を持続的にあげることがいかに難しいかを改めて浮き彫りにしました。

とはいえ、MOL STEPの3年間で原計画を大幅に上回る962億円の経常利益をあげ、平均経常利益率でもおよそ7%となったことは、コンテナ事業の収益性という観点から貴重な一歩だったといえます。

更に重要なことは、2007年3月期、厳しいマーケット環境のもと世界のコンテナ船社の半数近くが赤字に転落する中で、当社が32億円の経常利益を確保したことです。これにより当社コンテナ事業の潜在的な収益力と柔軟性が示されました。そして私たちが予測した通り、市況は当社のコンテナ船事業全体が赤字に転落する前に反転しました。これは当社が1990年代から継続的に行ってきたコスト競争力強化の成果です。きめ細かいコンテナ・インベントリー・コントロールや、

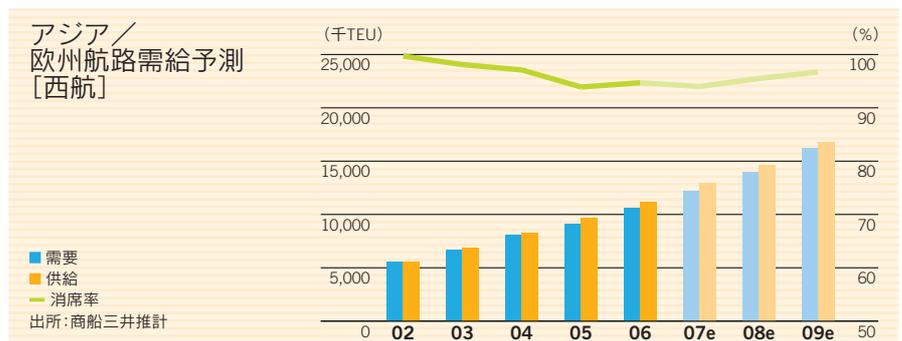
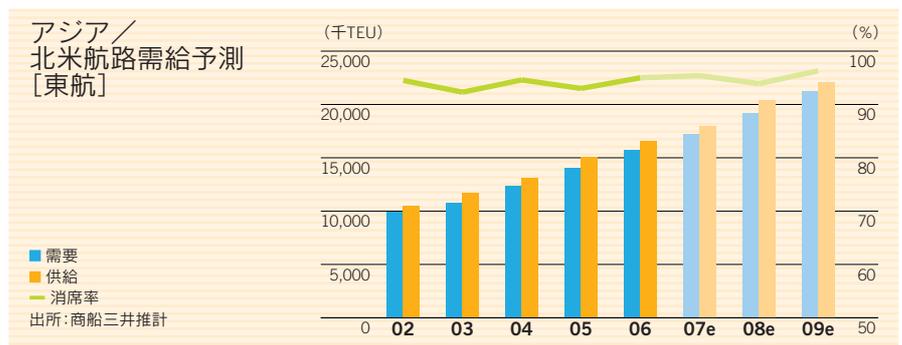
高度のイールド・マネジメントに基づく運賃設定も、当社の収益性と競争力を支えています。

コンテナ物流は、当社の予想通り引き続き世界的な規模で拡大しています。欧州航路では、8,000TEU以上の大型船が多数竣工・投入されることにより供給過剰に陥るとい、いわゆる「2006年問題」が懸念されていましたが、2006年に実際に起こったことは、一年を通じて満船が続くという、極めてタイトな需給状況でした。中国・インド等のアジア諸国への生産地移転の進展、旧東欧諸国の経済成長が、強い需要を支えました。また、多くの船が欧州から北米航路へ、そして荷動きの強い南米、中東、アジア域内航路等へシフトする、いわゆる「カスケード・ダウン」が起きたこともあり、結果として、一部の関係者が予測していた供給過剰は起こりませんでした。



コンテナ船  
[MOL Express]

一方で当社は、この3年間、新規航路の開設にも積極的に取り組んできました。グローバル化に伴う顧客ニーズの拡大にあわせてサービスを拡充するとともに、リスクの分散を図ることが目的です。このようにして当社は、世界の主要コンテナ船オペレーターの地位を確保し続けています。



たとえば2005年には、欧州-南アフリカ航路の航権を獲得しました。その他の南北航路の拡充にも積極的に取り組み、またベトナムを中心とするアジア域内航路の拡充にも注力しています。この3年間で、アジア・オセアニア域内航路のサービスは、19ループから36ループへとほぼ倍増しました。

## MOL ADVANCE— 着実な利益貢献を目指して

コンテナ船事業は、MOL ADVANCEのもと、一段のサービス向上によって収益力の更なる改善を図ります。東西航路においてはシェアを3.5%から5%へと引き上げ、南北航路、アジア域内航路においては航路網を拡充します。特に南北航路は着実な利益貢献の源泉となると予想しています。天然資源の輸出地域である南米は資源価格高騰の恩恵を受けて潜在力を高めており、中でもブラジルは有望です。こうした施策により、MOL ADVANCE最終年度で、売上高9,100億円、経常利益300億円を計上する計画です。

また、2013年3月期で売上高1兆2,000億円、経常利益500億円という目標も設定しましたが、これはピーク時における利益がこのレベルであるということの意味するものではありません。市況やコスト変動の影響を受

けながらも、平均してこれ以上の利益レベルを維持することを、目標としているのです。

世界のコンテナ荷動きは今後とも年率10%程度で伸びていくと予測され、特に南北航路では15~20%の拡大が期待されます。コンテナ物流の世界では大量の貨物を動かす大荷主がその存在感を増しており、こうした荷主に対応して安定したサービスを提供し、同時にコスト競争力を維持するためには船隊の大規模化が不可欠です。このため当社は、MOL ADVANCE期間中に、5,100TEUから8,100TEUの大型船22隻を新造する計画です。これらの大型船は東西航路に投入され、一部の中型船は他の航路へシフトされます。更に中期備船も手配し、多様な地域を網の目状に繋ぐ航路ネットワークを構築します。この間、全航路合計キャパシティは67%増加する予定です。



米国西岸TraPacコンテナターミナル

## ロジスティクス事業

葉師寺正和  
副社長執行役員

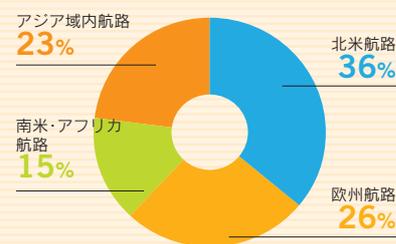
### MOL STEP— 一貫した戦略に基づく成長

ロジスティクス事業は、当社のコア事業である外航海運業との間にシナジー効果を生み出すことを目指して、事業展開を進めています。MOL STEPより前の期間には黒字化が課題で

したが、MOL STEPに入ってから2005年3月期に黒字化を達成し、2007年3月期には23億円の経常利益を計上するまでになりました。

こうした実績は、これまで不採算事業を再編し、MOLブランドのもとにビジネスを統合してきたことが実を結んだものです。また、当社がロジスティクス事業に対して取ってきた方針が正しかったことが証明されたのだということもできます。当社は、物流施設に先行投資して出来上がったものを販売するのではなく、まず顧客のニーズを理解し、ニーズに合わせた最適なソリューションを作り上げ、必要であれば最良のパートナーとの提携を通じてそれを提供することを、ロジスティクス事業の方針としてきました。

### 商船三井コンテナ船 航路別 キャパシティ (2007年3月期)



MOL STEPの3年間、コンテナ船事業の環境はめまぐるしく変化し、その変化は時として私たちの予測を上回りました。しかし、コンテナ貨物が最も高い成長率を示す貨物であること、過度に運賃が下落した際にはこれを修正するメカニズムが働くこと、そして市場で上位の競争力を維持していればかつてのように赤字に陥ることはなく、複数年度ベースでは適正なりターンを得ることができることが証明されました。当社は、MOL ADVANCEの期間もこのことを証明し続けるために、サービス品質とコスト競争力の一層の向上・強化に努めていきます。

このような方針のもとで当社が注力しているのがOCB (Ocean Consolidation Business) 事業で、一般的にはバイヤーズ・コンソリデーション(購買者による混載物流)と呼ばれているものです。年間取扱量は現在約5万TEUに達し、大手に比肩しうる営業規模に近づきつつあります。採算的にも安定的に利益貢献ができる水準に達しつつあり、またコンテナ船事業との間に大きなシナジー効果も生まれています。バイヤーズ・コンソリデーション貨物はアジア-北米航路の物量の60-70%を占めるといわれており、OCB事業を通して収集される情報は、コンテナ荷動きを予測する上でも大きく役立っています。

2007年3月期においては、欧州の大手家具・インテリア用品量販店IKEAグループ向けに、中国でのコンソリデーション・サービスを開始しました。当社の中国におけるノウハウや実績とともに、詳細な貨物情報サービスを提供しうる能力が高く評価された結果です。

また、2006年10月には、中国において当社初の100%出資物流現地法人、商船三井集運服務(上海)有限公司を設立しました。これにより、OCB貨物の重要な出荷地として成長著しい中国において、更なるサービスの拡充が可能となりました。

更に2006年11月には、米国の大手物流業者カルカーテージ社と提携しました。同社は、米国国内物流において強固な地盤をもち、国内トラック輸送、倉庫、ディコンソリデーション、地域配送サービスなど、米国での多様な顧客ニーズに対応しています。この提携により当社は、アジア諸国発米国向けのOCB貨物について、商船三井集運服務などによる出荷地でのサービスと、カルカーテージ社の米国国内サービスを組み合わせることにより、出荷地から最終仕向け地までの一貫ロジスティクスサービスの提供を実現しました。

OCB事業と並び、外航海運業との相互補完という事業方針に基づいてMOL STEPの期間に力を入れたのは、航空フォワーディング事業です。当社は、引続き商船三井ロジスティクス(株)をグループ内のグローバル・ロジスティクス・プロバイダーとして育成していきませんが、一方で伸長著しい航空貨物輸送の需要に対応する目的で、2005年に(株)近鉄エクスプレス(KWE)との戦略的提携を実施しました。この結果、当社は世界第8位の航空貨物業者であるKWEのグローバルネットワークを当社の顧客に提供することが可能となりました。

### MOL ADVANCE— 更なるシナジー効果を 求めて

当社は、MOL ADVANCEにおいてロジスティクス事業を成長分野と位置づけ、経常利益率5%、経常利益50億円の達成を目指します。当事業はまたMOL ADVANCEにおいて「安定利益」にも算入されるセグメントとなりました。しかし、当社のコア事業である外航海運業とのシナジー効果を生み出すというロジスティクス事業の主要な役割に変更はありません。



商船三井ロジスティクス・グループのシンガポール倉庫

OCB事業においては、2009年に約20万TEUの取り扱いを目指す計画です。その鍵となるのは、業界でも最高水準といわれる貨物情報システム“STARLINK”です。STARLINKは、SKU(Stock Keeping Unit)単位で生産からショーウィンドウにいたる貨物情報をリアルタイムで顧客に提供する当社独自のシステムで、顧客の倉庫管理システムとインターフェースすることで完璧な移送在庫管理を可能とします。もうひとつの鍵は、中国におけるネットワークの拡充です。中国国内ネットワークについては、商船三井集運服務のネットワークを拡大していくとともに、KWEとの協業も強化します。

当事業においては、今後とも高品質のロジスティクス・ソリューションの提案に注力し、顧客ニーズに合致したサービスを競争力のある価格で提供することによって、MOL ADVANCEが掲げる「質的成長」を実現していきたいと考えています。

## フェリー・内航事業



山本竹彦  
常務執行役員

### MOL STEP— 着実な前進と成長

MOL STEPの3年間で、フェリー・内航事業は着実な前進を見せました。予想を上回る燃料油価格の高騰で収益が圧迫される中、様々な再編・効率化を進め、2005年3月期からの3年間

は、それ以前の3年間とは異なり、コンスタントに黒字を計上しました。2007年3月期を5期前と比べればフェリー運航による消費燃料油の年間費用が実に65億円も増加したことを考えれば、特筆すべき実績と言うことができます。

日本政府が環境配慮の観点から推進するモーダルシフトの影響もあって全体荷動きが増加したこと、顧客との交渉によりバンカーサーチャージの導入に成功したことが、この実績に寄りました。また、不採算航路の整理・統合や、一方での共同配船の開始等

も顕著な効果をあげました。たとえば、大洗-苦小牧航路においては、従来共同配船していたものを商船三井フェリー(株)に一本化したことによって柔軟なスケジュール変更が可能となり、深夜にその日最後の貨物を待って出航する「カジュアルフェリー」(トラック運転手のみが乗客として乗船)を開始することができました。更に2007年3月には、燃料



フェリー「さんふらわあ しれとこ」

油価格高騰で採算が悪化した東京-苦小牧間の高速船を廃止しました。この2つの施策には、合わせておよそ10億円の利益改善効果があります。

一方、石炭・重油・鋼材・塩などを輸送する連結子会社の商船三井内航(株)も、M O L STEPの期間、良好な業績をあげました。今後は当社の外航海運サービスとのシナジーを活かし、LNGの国内輸送などの領域に事業を拡大していくことが期待されます。

## MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

フェリー・内航事業は、MOL ADVANCEの計画達成に向けて着々と対策を実行しており、2008年3月期で20億円、2010年3月期で36億円という経常利益計画は十分に達成可能なものと考えています。

重要な課題のひとつとして、季節による変動が大きい旅客数の増加があります。これについては、顧客サービスの向上や、きめ細かい運賃設定などの対策を実施しています。また、過去2年間で3隻のフェリーを最新設備を搭載した新鋭船に代替しましたが、2008年3月期には更に2隻の新造船を投入し、集客増を図ります。

2008年3月期に実施する2つの統合により、当社フェリー事業は航路網の再編を基本的に完了し、東日本では商船三井フェリー(株)、西日本は(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の共同営業組織である「フェリーさんふらわあ」に、運航・営業・船舶管理を統合します。今後は、RORO船、通常フェリー及びカジュアルフェリーを最適に組み合わせ合わせたスケジュール設定により、収益性の持続と事業の「質的成長」を図っていきます。

## 関連事業

山本竹彦  
常務執行役員

当社グループはまた国内有数の曳船事業を展開しており、この事業も安定的な利益を生み出しています。日本国内では入港船の劇的な増加は期待できませんが、その中であって増加しているLNG船に当社は着目し、防火設備を備えた高速・高馬力の最新鋭船を整備することにより、その取り込みを図っています。

スにも進出し、総合不動産会社に脱皮することを目指します。

客船事業は、ここ2-3年、好業績をあげています。持続的なコスト削減や合理化が実を結んだものであり、好調な日本経済、団塊世代などのお金と時間に余裕のある層の拡大も業績を後押ししています。顧客サービスの向上により「につぼん丸」は旅客数を伸ばしており、MOL ADVANCEの期間を通じて、更に客船マーケットにおけるブランド力を強化していきたいと考えています。

## MOL STEP— 安定利益を生み出す事業に

不動産事業においては、MOL STEPの初年度、ダイビル(株)を連結子会社化しました。2007年3月期に売上高259億円、経常利益89億円をあげる会社が当社の連結子会社となったことは大きな変化であり、原油価格や為替変動の影響を受けない同社の事業は、当社グループの安定利益積み上げに大きく貢献することになりました。

## MOL ADVANCE— 計画の達成に向けて

不動産事業では、オフィスビルが近年、活況を呈しています。当社グループでは、M O L ADVANCEの期間にダイビル(株)が保有するビルの建て替えを進め、同社の市場における優位性を強固なものにします。建て替えの間は大きな収益貢献を期待することはできませんが、それは次の成長ステージへの準備期間です。この間に建物管理等のフィービジネ

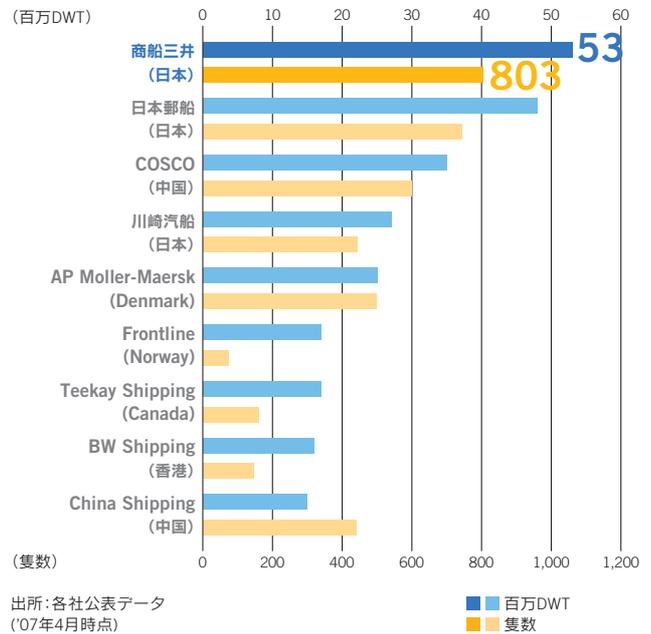


客船「につぼん丸」

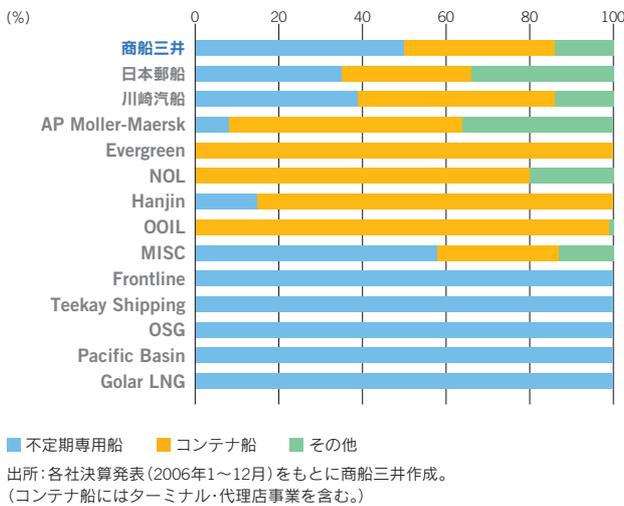
# マーケットデータ

商船三井は大規模かつバランスの取れた船隊を有し、世界市場の中で、様々な船種においてトップクラスの船腹量とプレゼンスを保持しています。

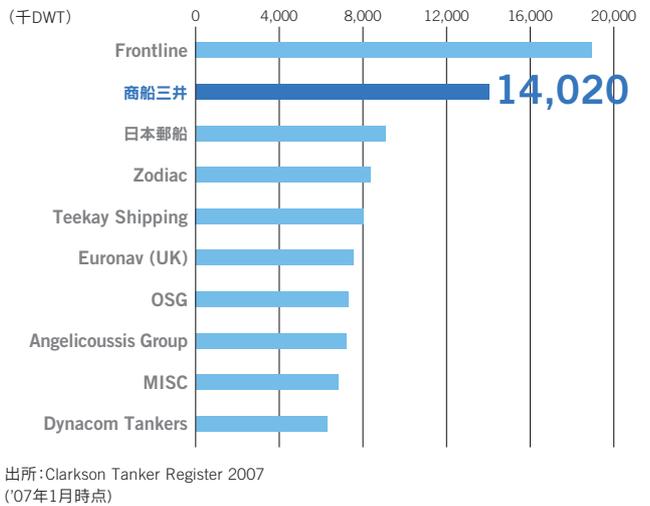
## 世界の主要海運会社の船隊規模(全船種)



## 世界主要海運会社の売上高構成比較



## (油送船)



## 商船三井の2006年度運航船舶(連結)

### ドライバルク船

撒積み船      木材チップ船      重量物船



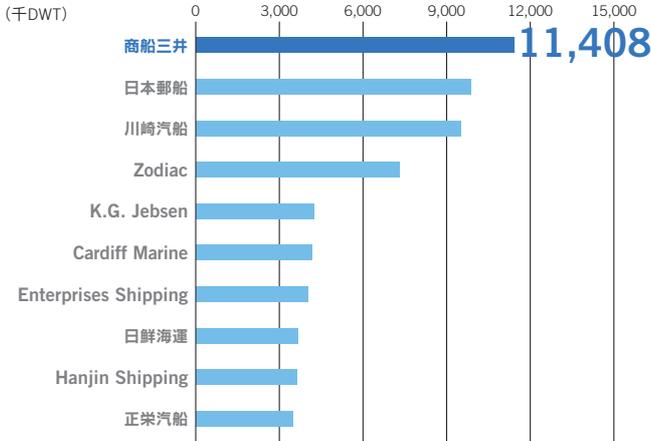
### 油送船

原油タンカー      ケミカル/プロダクトタンカー



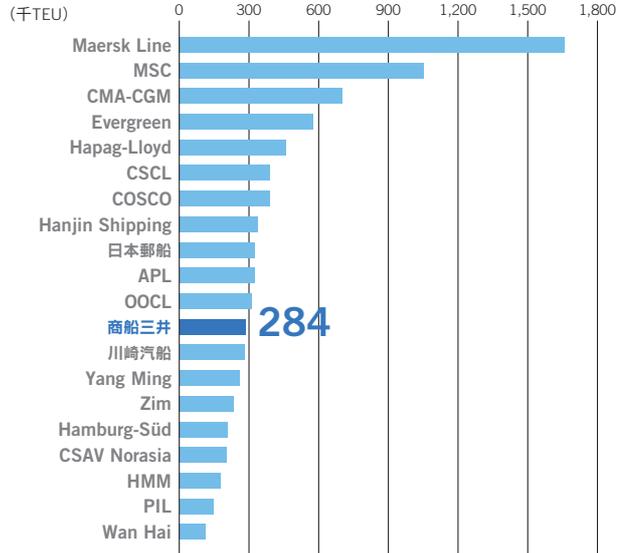
隻数	289 (256)	38 (36)	9 (7)	40 (40)	115 (99)
載貨重量トン千DWT	26,239 (22,605)	1,780 (1,671)	138 (114)	10,796 (10,557)	3,988 (3,308)

(ドライバルク船)



出所:Clarkson Bulkcarrier Register 2007  
(\*07年1月時点)

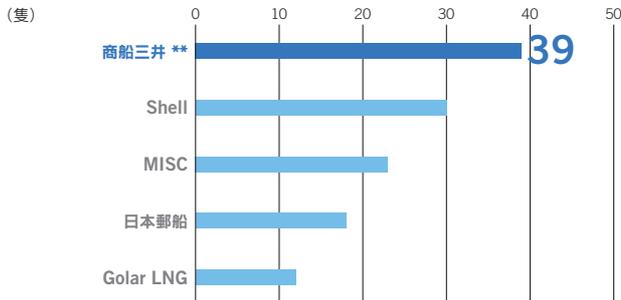
(コンテナ船)



出所: MDS Transmodal "Containership Databank," April 2007  
(\*07年4月時点)

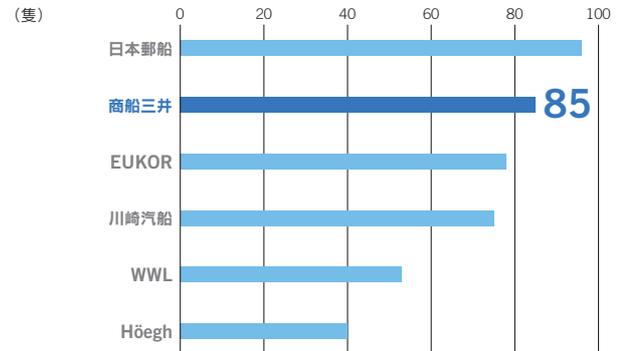
(LNG船)

船舶管理を行っているか、持分の50%以上を支配している隻数



出所:商船三井作成  
(\*07年4月時点)  
\*\* 全世界のLNG船350隻(発注済みで2010年前半までに竣工予定のものを含む)のうち、商船三井は80隻に関与

(自動車船)



出所:商船三井作成  
(\*07年4月時点)

( )内の数値は2005年度の  
数値です。  
短期傭船・JV保有船を含みます。  
2007年3月31日現在

LNG船

自動車船

コンテナ船

その他 (フェリー、その他)

LPGタンカー



7 (6)



58 (54)



94 (93)



109 (94)



44 (43)

合計  
803 (728)

287 (227)

4,129 (3,737)

1,425 (1,377)

4,376 (3,944)

170 (165)

53,329 (47,705)

# グローバル・ネットワーク





# コーポレート・ガバナンス

## 商船三井の考え方、経営改革、及びその効果

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

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

1997	監査役4名中、社外監査役を1名から2名に
1998	ジョージ・ハヤシ氏(元APL会長)を役員待遇で招聘(船舶法改正を得て、1999年に取締役副社長に就任)
2000	経営組織の改革: 1. 執行役員制度導入 2. 常務会廃止・経営会議新設(出席メンバーは21名→10名) 3. 取締役会改革(最高意思決定機関・業務執行の監督機関としての位置付け)と取締役の削減(28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議設立 IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始
2001	グループ企業理念の制定 社外取締役1名を新たに招聘(合計3名) コンプライアンス規程制定、コンプライアンス委員会設置
2002	経営組織の改革(第2段階): 取締役会の基本戦略制定機能、リスクマネジメント・モニタリング機能を一層強化する一方、業務執行段階での意思決定を更に迅速化。 1. 取締役会を3部構成に ([1]決議事項の審議、[2]業務執行上の報告、[3]戦略・ビジョン討論) 2. 取締役会への付議事項の絞り込みと見直し 3. 業務執行に関する経営会議への授權範囲の拡大

### 最近1年間の取り組み

2006年5月	「会社法」施行を受け、内部統制システム構築の基本方針を取締役会で決議。
同	同決議に基づき必要な追加措置として、「監査役室」を設置。執行側から独立して監査役職務の補助を行う体制を構築。
2006年6月	「金融商品取引法」施行を受け、経営企画部内に「内部統制推進室」を設置。同法に基づく財務報告の適正性確保のための内部統制システムの整備・構築を推進。
2006年度における取締役会等開催回数	取締役会、経営会議、同下部機構各委員会の開催回数を、右ページの「当社のコーポレート・ガバナンス体制」図の中に示しました。

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、右ページに示した図の通りです。

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

- 船舶建造計画などの大型投資案件は、初期の基本方針策定の段階から取締役会に諮り、社外取締役を含む11名の取締役により、広く大きな視野で様々な角度からの徹底した検討・議論を経て、その是非が決議されます。こうして承認された「基本方針」の範囲内での業務執行を、社長以下の執行役員に権限委譲することによって、個々の案件については意思決定の迅速化がもたらされています。

当社が時機と船種を的確に捉えた船隊整備を行い得た大きな理由のひとつが、ここにあります。

- 当社の取締役会のもうひとつの大きな特徴は、「戦略・ビジョン討議」です。これは、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを毎回ひとつ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行うもので、取締役会を大いに活発かつ有意義なものとし、株主の立場に立った経営にも役立っています。
- 当社の取締役会が当社と利害関係の無い完全に独立した3名の社外取締役を含む11名から構成されるのと同様に、商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無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挙げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

このようにコーポレート・ガバナンスが有効に機能していることが評価され、当社は、企業年金連合会が2004年3月に創設した、コーポレート・ガバナンスに優れた日本の43社\*で構成する「コーポレート・ガバナンスファンド」に組み入れられました。

\*2006年11月時点で68社

## アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要課題と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営にフィードバックするよう努めています。

当社のIR活動の特徴は経営トップが率先してその任に当たっていることで、2006年度においても、「将来戦略は社長自らが直に語るべきもの」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積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期ごとの決算発表に当たっては、東京証券取引所のTD-Netに和文の決算短信を開示すると同時に、その英訳版、及び和・英両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。

このような活動が評価され、当社は2005年度、日本インベスター・リレーションズ協議会(JIRA)の「IR優良企業大賞」(「優良企業賞」3回目の受賞企業に授与)を受賞しました。また、機関投資家が選ぶ「日経アニュアルレポートアワード」において、当社アニュアルレポートはその積極的な開示姿勢が評価され、最優秀賞を1回、優秀賞を3回受賞しています。

説明責任の履行は、経営・財務情報のみに止まりません。2006年度に起きた重大海難事故にあたり、当社は事故の発生直後からその経緯を詳細に開示し、プレスリリースの数は4件合計で25本に及びました。

事故は当社にとり痛恨の出来事でしたが、それによって直接的あるいは間接的に影響を受ける可能性がある人々に対し事実を公表することは、当社の責務であると考えたからです。事故は繰り返してはいたませんが、ネガティブな情報であっても開示する姿勢は、今後とも貫いていきたいと考えます。

## 役員報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2006年度における当社の役員報酬は下表の通りです。

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

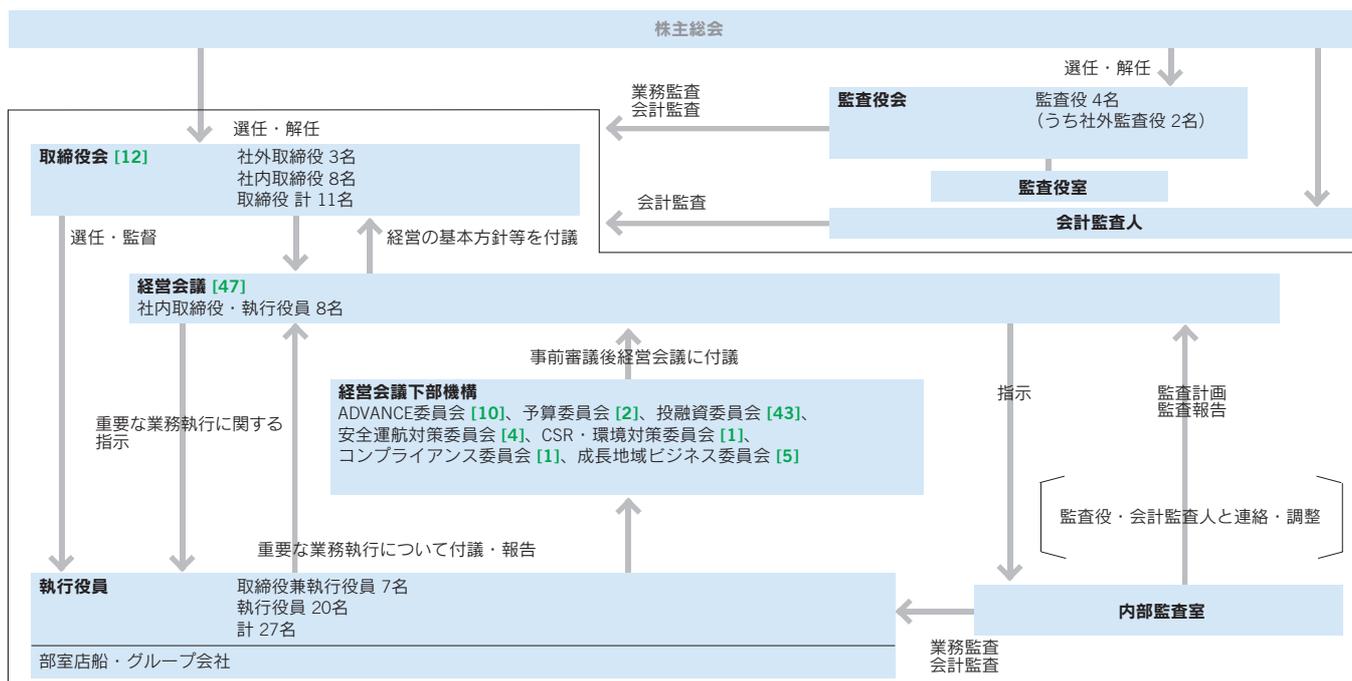
## コンプライアンス

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

その徹底を図り、違反行為についての処置を決定する目的でコンプライアンス規程を定め、副社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置、各部室店で任命されるコンプライアンスオフィサーは、コンプライアンスの統括責任者としてその徹底を図るとともに、違反行為があった場合にはコンプライアンス委員会事務局に報告する任を負います。また、これら部室店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・通報窓口の任にあたるとともに、違反行為について適宜監査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。

当社は、会計監査人と健全な関係を維持するように努めています。2006年度における当社の監査報酬は下表の通りです。

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2007年6月21日現在)



取締役会・経営会議・同下部機構各委員会について、[ ]内に2006年度における開催回数実績を示した。

### 役員報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
社内取締役に対する報酬	¥677	\$5,735
社外取締役に対する報酬	44	373
社内監査役に対する報酬	58	491
社外監査役に対する報酬	13	110
計	¥793	\$6,717

### 監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
監査証明に係る報酬	¥60	\$508
その他の監査に係る報酬	8	68
その他の報酬*	20	169
計	¥88	\$745

\* 財務報告の適正性確保のための内部統制システムの整備・構築に関するもの

## リスク管理

当社は、当社を取り巻くリスクの中で最大級のものが船舶運航に伴う事故であり、それ故に安全運航が事業活動の最も基本となる重要課題であるとの認識に基づき、これを確保・徹底するための方針を定め対策を講じてきました。それにもかかわらず2006年度に4件の重大海難事故が発生したことを、当社は極めて厳粛に受け止めました。その反省の上になら「安全運航管理体制強化策」の内容、及びその策定に至る経緯を、22～23ページで述べています。事業にかかわるリスクをいっそう鋭敏に認識し、その管理に取り組んでいくことが不可欠であると、当社は考えています。

当社は、その主たる事業である外航海運業において、事業の性質上、様々なリスクにさらされています。主なリスクの概要、及びそれに対処するための当社独自のリスク管理の体制及び手法は、以下の通りです。

### 海運市況・荷動きの変動リスク

当社の主たる事業である海上輸送の分野においては、国際間の物流の動向、同業他社との競争環境、船舶の需給バランスなどが様々な要因で絶えず変化しており、こうした海運市況・荷動きの悪化は、当社の業績に悪影響を及ぼします。このため当社は、船舶等の投資にかかわる重要案件を、経営会議の予備審議機関としての投融资委員会で審議し、リスクの把握・分析・評価を経た上で経営会議に付議しています。また、中・長期契約の獲得等の様々な施策を講じることによって、こうした海運市況・荷動きの変動リスクの低減に努めています。

### 為替リスク

当社においては、売上高のうち、米ドル建ての海上運賃収入が大半を占めており、費用についても米ドル・現地通貨建ての費用が多く発生します。外貨建て収入が費用を上回っていることにより、他の通貨に対する円高(特に米ドルに対する円高)は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社では、費用のドル化を進めるとともに、通貨ヘッジ取引を行い、米ドルの為替変動による悪影響を最小限にとどめる努力を行なっています。なお、当社では、ドル・円レートが1円変動する毎に、目下のところ、連結経常損益に最大で年間23億円程度の影響があると試算しています。なお、通貨ヘッジについては、「市場リスク管理規程」に則り、会社損益悪化のリスクを縮小し計画損益の実現を確実にすることを目的とし、実需を超えたヘッジ取引を行いません。また実施にあたっては、同規程に定められた決裁と報告を行います。

### 船舶燃料油価格リスク

当社にとって、船舶運航のための船舶燃料油の調達是不可欠です。船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動しており、原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。当社が運航する全船で年間約6～7百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割については燃料油価格の変動リスクは顧客・備船者などに転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1ドル上昇した場合、当社グループの連結経常損益に及ぼす影響を最大で年間3億円と試算しています。更に、燃料ヘッジ取引により調達コストの平準化・削減に努めています。燃料ヘッジについては、「市場リスク管理規程」に則り、会社損益悪化のリスクを縮小し計画損益の実現を確実にすることを目的とし、実需を超えたヘッジ取引を行いません。また実施にあたっては、同規程に定められた決裁と報告を行います。

### 金利リスク

当社では、運転資金や設備資金は主として外部からの借入れを利用しており、変動金利で調達している資金については金利変動の影響を受けます。このため、当社グループでは固定金利での借入れや金利スワップ取引により金利の固定化を積極的に進め、金利変動リスクの制限に努めています。2007年3月末時点でのドル建てあるいは円建ての有形負債総額は5,694億円ですが、そのおよそ7割に相当する借入元本に対する金利を固定化し、1%当たりの金利上昇が通年の連結経常損益に与える影響を十数億円の範囲内にとどめています。

### 船舶の運航リスク

当社はグループ全体で常時800隻を超える船舶を世界中で運航しており、洋上で不慮の事故に遭遇する可能性があります。こうした事故を防止するため、当社は、企業理念に「安全運航と海洋・地球環境の保全」を掲げ、社長を委員長とする安全運航対策委員会において安全運航の確保・徹底に関する基本方針・対策を策定しています。2006年12月に「安全運航管理体制強化策」を策定し、新たに定めた安全基準・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を行っています。また万が一事故が起こった場合には、社長を本部長とする重大海難対策本部を立ち上げ、損害拡大の防止と環境保全を図ります。こうした事態に備え、マニュアルを整備し、模擬訓練も定期的に実施しています。また、事故により当社及び第三者に損害が発生した場合においても当社業績に重大な影響を及ぼすことないように、十分な保険填補が受けられるよう手配しています。

## 自由闊達な議論が生み出す商船三井の世界戦略 ～社外取締役からのメッセージ～



児玉幸治  
取締役

私が商船三井の社外取締役に就任したのは6年前の2001年、中期経営計画MOL nextがスタートした年です。

時はあたかも商船三井が長年にわたる事業活動を礎に高い成長を開始した時期であり、MOL nextに続く中期経営計画MOL STEPの時期にも、当社は世界中でその事業活動を拡大しました。この間、当社は、世界経済の趨勢を的確に見通し、海運業にもたらされた世界的規模での事業環境の変化にいち早く対応し、その戦略の有効性を実証してきました。

私は社外取締役として取締役会及び予算委員会に出席していますが、当社のコーポレート・ガバナンスについては、幅広い見地から練り上げられた完成度の高い体制のもとで、厳格な統制が行われていると申し上げることができません。また、当社固有の、柔軟で開かれた企業文化がコーポレート・ガバナンスの場にも生かされています。会議における議論はいたって遠慮がなく、フランクです。議長である会長は常に出席者の意見を引き出そうと努め、若い取締役も含めた活発な議論が展開されます。そして、徹底的な議論を尽くした上で、結論が下されます。

世界経済が米国中心の時代から多極化の時代へとパラダイムシフトを起こしているという認識も、そのような取締役会での自由闊達な議論を通じて、当社のマネジメント全体に共有されていきました。そしてこうした認識が執行レベルにも浸透し様々な案件に結実していく様子を、私はこの6年間、目の当たりにしてきました。

一方で2006年に重大な海難事故が相次いだことは、甚だ遺憾なことと言わなければなりません。この6年間の成長過程の中で、当社は多様なリスクにも直面することになりましたが、こうした事故はまさにそのひとつです。しかし当社は、社長の強力なリーダーシップのもと、適切な組織改革と安全強化策を立案し、実行に移しました。他産業の経験などを見てきた私たち社外取締役・監査役の意見も、従来の型を破った安全運航強化策を短期間のうちにまとめ上げるのに役立ったと考えています。

新・中期経営計画MOL ADVANCEの開始にあたり、私は、当社が、1990年代とは比較にならないほど確固たる地位を海運業において占め、企業としての体力も格段に強化したことに思いを致す必要があると考えます。今や当社は、海運業界におけるリーダーという重要な役割を果たすべき時に来ています。MOL ADVANCEのテーマである「質的成長」を目指していくという観点に立てば、今後、更なるグローバル化にいかに対応していくか、また、国際基準に基づいた経営、多様なステークホルダーへの配慮といった課題にどのように取り組んでいくかが重要になります。

たとえば今日、船員の多くは外国人であり、今後はますますこうした外国人スタッフの意見を聞き、取り入れていく必要があります。また株主還元に関しても、幅広い視野が求められます。たとえば商船三井は、現在、配当性向20%という配当方針を掲げており、私も取締役の一員として、長期的な株主価値向上の観点から正しい判断だと考えています。しかし一方では国際的な基準や多様なステークホルダーの意見も意識しながら、常に自らの判断を検証し、中・長期的な方向性も含めて株主・投資家に説明していくことを決して怠ってはならないと考えます。

# 取締役、監査役、執行役員

(2007年6月21日現在)

## 取締役



鈴木 邦雄  
代表取締役 取締役会長



芦田 昭充  
代表取締役



小出 三郎  
代表取締役



原田 英博  
代表取締役



薬師寺 正和  
代表取締役



米谷 憲一  
取締役

## 監査役

常勤監査役  
楠 宗久

常勤監査役  
溝下 和正

監査役  
堀田 健介  
(モルガン・スタンレー証券株式会社  
代表取締役会長)

監査役  
飯島 澄雄  
(弁護士、東京虎ノ門法律事務所)

## 執行役員

社長執行役員  
芦田 昭充

副社長執行役員  
小出 三郎  
(全般社長補佐(主に営業全般(除く定航部)技術部)、  
不定期船部)ノドライバルク船 スーパーバイジング室)

副社長執行役員  
原田 英博  
(全般社長補佐(主に管理部門))

副社長執行役員  
薬師寺 正和  
(全般社長補佐(主に定航部)、ロジスティクス事業部)

専務執行役員  
鏡 敏弘  
(人事部ノ商船三井タンカー管理株式会社ノ  
エム・オー・エルエヌジー輸送株式会社)

専務執行役員  
米谷 憲一  
(内部監査室、財務部、IR室)

専務執行役員  
青木 陽一  
(LNG船部、営業調査室)

常務執行役員  
関 政志  
(油送船部)

常務執行役員  
鈴木 修  
(MOL (America) Inc., President/CEO)

常務執行役員  
外園 賢治  
(定航マーケティング担当、株式会社MOL JAPAN社長)



青木 陽一  
取締役



武藤 光一  
取締役



児玉 幸治  
取締役  
(財団法人日本情報処理開発協会会長)



小島 邦夫  
取締役  
(日本証券金融株式会社会長)



石倉 洋子  
取締役  
(一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)

常務執行役員  
穴戸 敏孝  
(自動車船部)

常務執行役員  
西島 信雄  
(秘書室、人事部、総務部)

常務執行役員  
安岡 正文  
(鉄鋼原料船部)

常務執行役員  
武藤 光一  
(経営企画部、広報室、情報システム室)

常務執行役員  
田中 宏  
(専用船部)

常務執行役員  
山本 竹彦  
(グループ事業部、関西地区担当)

執行役員  
佐藤 和弘  
(LNG船部)

執行役員  
喜多澤 昇  
(定航部)

執行役員  
湊 哲哉  
(MOL (Europe) B.V. Managing Director)

執行役員  
平塚 惣一  
(海上安全部/エム・オー・エル・シップ  
マネージメント株式会社、安全運航担当)

執行役員  
渡辺 律夫  
(油送船部)

執行役員  
青砥 修吾  
(財務部長 委嘱)

執行役員  
横田 健二  
(技術部)

執行役員  
本橋 邦明  
(LNG船部長 委嘱)

執行役員  
倉内 隆  
(自動車船部担当補佐)

執行役員  
山口 誠  
(不定期船部長 委嘱)

執行役員  
永田 健一  
(鉄鋼原料船部長 委嘱)

# 企業の社会的責任 (CSR)

## 商船三井の考えるCSR

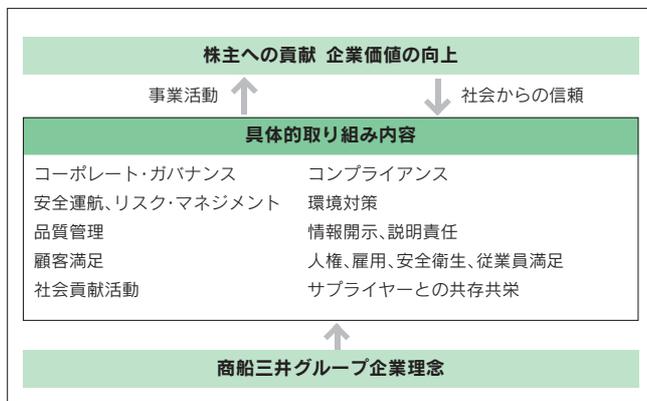
「企業の社会的責任」(Corporate Social Responsibility = CSR)の本質は、企業が、社会・環境・人権等に十分配慮した事業活動を行うことにより、社会とともに持続的な発展を目指していくことにあると考えます。いうまでもなく企業は「社会」の一員であり、「社会」からの信頼を失えば事業活動は立ち行かなくなるからです。

当社は社会性の高い外航海運業を営んでいますが、123年の長きにわたり事業を継続発展させることができたのは、現代のCSRにも通じる経営方針をもって事業活動を行い、顧客・株主・ビジネスパートナー・地域社会など様々なステークホルダー(利害関係者)から支持され、信頼を得てきた結果であるといえます。近年においても、当社はいち早くグループ企業理念を制定し、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、環境対策にも積極的に取り組んできました。

更に2004年6月、CSRへの取り組みを一層強化するべく、従来の「環境対策委員会」を、当社グループのCSRにかかわる事項の検討・審議をも行う「CSR・環境対策委員会」へと改組、同時に本委員会の事務局業務ならびにグループ全体のCSR推進を行う組織として経営企画部内に「CSR・環境室」を設置しました。

CSR・環境室は、当社のCSR活動を下のチャートのように位置づけ、発足後3年目となった2006年度にも、「具体的取り組み内容」ごとの目標を設定してその実現に努めました。

### 商船三井グループのCSR概略図



## 行動基準

当社「行動基準」は、当社役職員が守るべき行動の基準として以下の項目を掲げ、その内容を詳述しています。

1. 法令等の遵守及び善管注意義務
2. 人権の尊重及び差別・ハラスメントの禁止
3. 守秘義務の遵守、知的財産権の尊重
4. 公私の峻別及び利益相反行為の禁止
5. 反社会的勢力との対決
6. 社会的責任の遂行
7. 安全・環境保全の徹底
8. 法令・社会規範に則った顧客・取引先との関係の構築
9. 役員及び管理職による指導・監督
10. 報告・相談及び処分

2005年3月、当社は、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しました。グローバル・コンパクトは、1999年に国連のコフィー・アナン事務総長が提唱し、翌2000年7月に正式発足したもので、参加企業が「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野にわたる10原則を支持・実践することを求めています。当社は「行動基準」と共通の理念をもつグローバル・コンパクトに参加することにより、その理念の実現に向けて取り組んでいくことを内外に宣言しました。



2005年9月、「行動基準」の周知・徹底を図るため「CSRハンドブック」を作成し、国内外の商船三井グループ従業員及び海上勤務員に配布しました。また、海外現地法人に対し、「行動基準」の認識・遵守状況を確認するためのアンケート調査を実施しました。



## 環境保全

### 環境マネジメントシステム及び外的認証

**ISO14001:**当社は、環境マネジメントシステム「MOL EMS21」を、本陸上部門を皮切りに全運航船(ただし契約期間1年以下の備船を除く)にまで拡大、2003年1月に環境マネジメントの国際規格であるISO14001の認証を取得しました。グループ会社でもこれまでに商船三井客船(株)、商船三井フェリー(株)、日下部建設(株)、商船三井ロジスティクス(株)ほか3社が、「MOL EMS21」または独自の環境マネジメントシステムによってISO14001の認証を取得しています。



環境マネジメント国際規格「ISO 14001」の証書(DNV=DET NORSKE VERITAS ノルウェー船級協会による認証)

**グリーン経営:**当社グループ会社は、国土交通省が推進する環境認証制度「グリーン経営」にも積極的に取り組んでいます。2005年8月、九州急行フェリー(株)\*が内航船の分野で初となる認証を取得。現在までに同社を含む12社が認証を取得しました。

\* 2007年6月、商船三井フェリー(株)と合併

### 環境技術

当社は、船舶の環境保全と省エネルギーに貢献し、地球温暖化対策となる技術開発を推進しています。代表的な技術には、①風圧抵抗を軽減した省エネルギー船、②燃料油流出防止対策船、③PBCFなどがあります。

**PBCF:**PBCFとは、船を推進する上でエネルギーロスとなる渦(ハブ渦)を効率的に回収する目的で、船のプロペラ軸の後端部(ボス・キャップ)に同じ翼数のフィンを取り付ける当社独自の技術です。これにより4~5%の省エネルギー効果が得られ、またCO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>、SO<sub>x</sub>の排出が減少します。1987年に開発して以来、国内外の数多くの船に装着されてきましたが、2006年4月には1,000隻目の受注を達成しました。



**自動車船「Euphony Ace」:**Lloyd's List “Ship of the Year Awards 2005”を受賞した「Utopia Ace」を上回る環境技術を満載した自動車船「Euphony Ace」が、2005年11月竣工しました。従来技術(PBCF・風圧抵抗軽減船型・二重底燃料タンク)に加え、「排ガス浄化装置」・「太陽光発電パネル」・「生ごみ処理機」等の当社独自の環境技術を搭載、時代の最先端をいく「エコシップ」として注目を集めています。

### 海洋環境の保全

油濁事故および海難事故が海洋環境に与える影響の重大性に鑑み、当社は船舶安全運航に万全を期して不慮の事故を回避するとともに、通常の船舶運航における海洋環境負荷軽減に努めています。

具体的には、海洋汚染防止条約をはじめとする内外の関連法規制に基づき、油濁防止並びに廃油やビルジ(油分など含む汚水)の適正処理に関する厳しい運用規則を設け、また、船底防汚塗料やバラスト水の使用に際しても、環境負荷軽減を十分に配慮しています。

2007年3月末現在で、当社油送船船隊の二重船殻(ダブルハル)化率は、91%に達しました。



ダブルハル構造

### 大気保全と地球温暖化防止

当社では、地球温暖化および酸性雨の原因となる排出ガスの削減や、有害な紫外線から人々を保護しているオゾン層の破壊につながるフロンやハロン使用の見直しなどを着実に進めています。

**当社コンテナターミナル(大井埠頭)で太陽光発電を開始:**当社並びに当社グループ会社の国際コンテナターミナル(株)(TICT)は、2007年3月、東京港大井コンテナターミナルにおいて太陽光発電設備の稼働を開始



しました。ターミナル内のゲート棟・洗車棟の屋上に太陽光発電パネル1,200枚を設置、民間施設では都内最大規模となる約200キロワットの発電容量は、一般家庭約60世帯分の年間電力使用量に相当します。

### 社会貢献活動

当社は、海運という事業領域に根ざした、継続性のある活動を行うことを社会貢献の基本方針としています。この方針に基づき、援助物資輸送、海洋観測調査への協力、海岸美化活動、環境・海事教育への協力、義援金活動等を行っています。

**援助物資輸送:**2007年3月、当社は国連難民高等弁務官事務所(UNHCR)に対し、緊急物資(緊急用テント)購入のための資金援助を行うとともに、同物資の中国からアラブ首長国連邦への無償援助輸送を実施しま

した。UNHCRは「戦争・迫害などにより自国の保護を失った難民に保護を与え、支援する」ための、国連の難民支援機関です。世界中に輸送網を持つ海運業者として当社は、人道的な観点から意義のある援助物資の国際無償輸送などを通じて、今後ともUNHCRの活動に協力していきたいと考えています。

**キッズ・クルーズの実施:**昨年に引き続き、2007年3月、153組306人の親子を当社グループが運航する客船「につぼん丸」に無料招待し、社員ボランティアの企画・運営によるクルーズを実施しました。船上では、将来の社会を担う子供たちに、海と船、海運業という仕事、船から見た地球環境などについて楽しみながら学習できる場を提供しました。



### 外部評価

#### Dow Jones Sustainability Indexes(DJSI)に継続組み入れ

当社は、長期にわたり持続的な成長を期待される会社として、環境対策、社会性、IR活動が高く評価され、2003年からDJSIに組み入れられています。2006年9月にも継続採用が決まりました。



#### FTSE4Good Global Indexに継続組み入れ

当社は、フィナンシャル・タイムズとロンドン証券取引所の合併会社であるFTSE社の代表的指標のひとつ、社会的責任投資指数「FTSE4Good Global Index」に2003年から組み入れられています。2007年4月にも継続採用が決まりました。



#### MS-SRI(モーニングスター社会的責任投資株価指数)に継続組み入れ

当社は、モーニングスター(株)が日本の上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した日本国内初の社会的責任投資株価指数であるMS-SRIに、2003年から組み入れられています。2006年9月にも継続採用が決まりました。



CSR・環境に関する当社グループの取り組みについては、当社「環境・社会報告書」をご参照ください。

URL: <http://www.mol.co.jp/csr-j/index.shtml>

## 財務セクション

### 目次

53 財政状態および経営成績の分析

56 連結貸借対照表

58 連結損益計算書

59 連結株主資本計算書

59 連結株主資本等変動計算書

60 連結キャッシュ・フロー計算書

61 連結財務諸表に対する注記

79 アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

# 財政状態および経営成績の分析

米谷 憲一  
専務執行役員



## 商船三井グループの財務戦略— その現況と今後の方向性

商船三井グループは、過去10年余におよぶ不断のコスト削減と、不経済船およびグループの不採算企業の整理等によって強固な財務基盤を構築してきました。2005年3月期よりスタートした3カ年経営計画MOL STEPでは、当社は持続的な成長を遂げ、経常利益は2004年3月期の906億円から2007年3月期には1,825億円に増加し、当期純利益は554億円から1,209億円へと2.2倍に拡大しました。市況変動や、燃料油価格高騰などの逆風も見られた中で、きわめて高いレベルでの利益成長を維持してきたのです。すでに、業績の詳細については「株主の皆様へ」及び「セグメント別事業概況」で述べた通りですので、ここではMOL STEPにおける財務戦略の評価と新・中期経営計画MOL ADVANCEにおける財務戦略をご紹介します。

### MOL STEP Review財務目標の達成状況とその評価

当社は、MOL STEP期間中に掲げた目標のうち自己資本額は達成しましたが、自己資本比率、ギアリングレシオの目標については未達成となりました。これは、3年間の当期純利益累計額については計画対比で概ね達成した一方で、好調な海運市況、旺盛な輸送需要を見据えて、戦略的かつタイムリーな船隊整備を前倒した結果、計画対比で総資産が1兆2,720億円から1兆6,400億円に増大するとともに、有利子負債も増加したことによるものです。この過程に於いて中長期的な安定利益を拡大しており、当社の収益構造は強固なものとなりました。

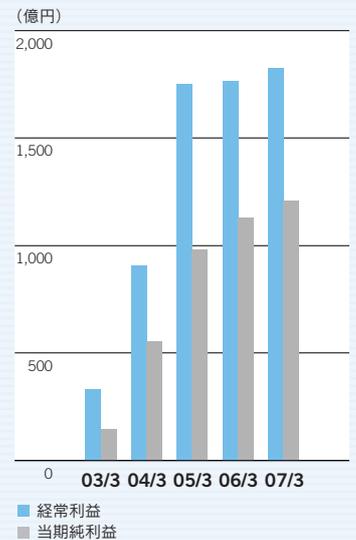
	目標	実績
自己資本	4,900億円	5,508億円
自己資本比率	38%	33.6%
ギアリングレシオ	80%	103%

### 資金調達

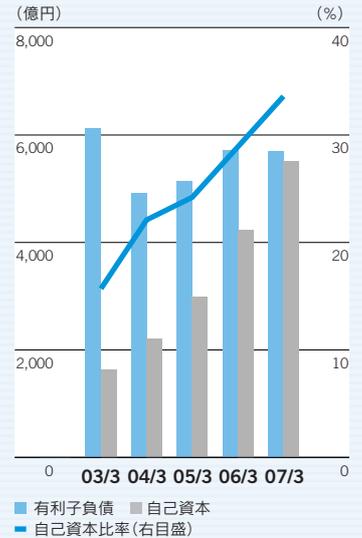
当社は多種多様な調達手段を介し、国際的に競争力ある資金の安定的な確保に努めてきました。例えば、2006年3月にはユーロ円CB(2011年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債)の発行により総額500億円を調達しました。このユーロ円CBは利率がゼロであるため、転換までの期間中は金利コストを抑制する効果があり、また、転換の際には一株あたり利益の急速な希釈化を抑えた形での資本増強が可能となります。期間利益の蓄積に加え、これら財務戦略に基づいた資本増強により、将来の投資に向けての一層の財務柔軟性の確保と調達力の強化を進めて行きます。

調達した資金は主に、設備投資と、相対的に利率の高い既存負債の返済に充当します。たとえば、2005年3月には第6回・7回・9回普通社債を対象に、合計294億円分の債務をオフバランス化する実質的ディフィーゼンスを実施しました。このようにして、高水準の設備投資を継続しながら、有利子負債の増加を一定範囲内にコントロールすることもできるのです。その他の資金の用途の例として、2004年10月には東京・大阪に17棟のオフィビルを有するダイビル(株)、2006年2月には港湾運送事業を行う宇徳運輸(株)(2007年8月1日より(株)宇徳へと社名変更)に対しそれぞれ公開買付による連結子会社化を実施するなどのグループ会社の再編に充てています。また、2006年1月にはAP Moller-Maersk社からP&ONL社の南アフリカ・欧州コンテナ航路権を買収するなど、外部成長戦略にも資金を充当しています。

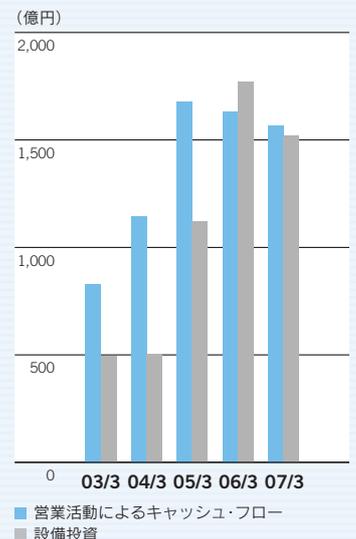
経常利益／当期純利益

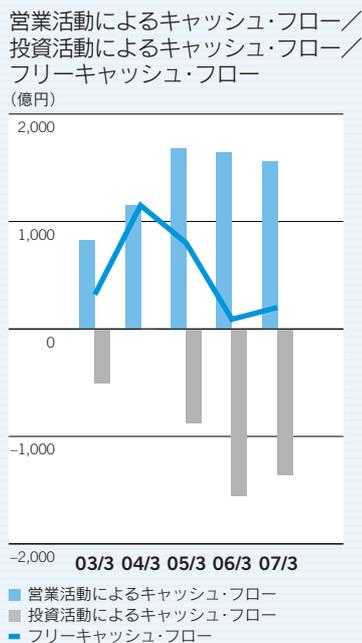
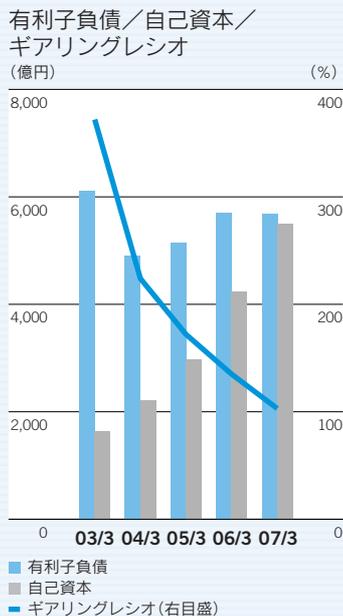


有利子負債／自己資本／  
自己資本比率



キャッシュ・フロー／設備投資





フリーキャッシュ・フロー＝  
営業活動によるキャッシュ・フロー＋  
投資活動によるキャッシュ・フロー

## 財務面での「質的成長」

### 資本政策

当社は、成長戦略の推進過程において2001年から積極的な設備投資を持続させ、利益成長による企業価値の拡大を図ってきました。一方で、高レベルの格付け獲得に不可欠である自己資本の増強により財務体質の強化も進めています。当社では有利子負債と自己資本のバランスを保つために、この10年間、ギアリングレシオに注視し、継続的にこれを低下させて来ました。その結果としてROEは30数%から25%程度に低下し、2009年には20%をやや下回る見通しとなっています。当社ではこうしたROEの低下は更なる成長ステージへのプロセスであると考えています。

旺盛な船腹需要のもと、MOL ADVANCEにおける最優先課題は、量と質の両面から成長を持続させていくことです。2008年3月期から2010年3月期の資本政策としては、有利子負債の増加を上回る自己資本の増強を進め、ギアリングレシオ100%以下を目指します。これに伴いROEは低下しますが、連結配当性向20%は当面維持していく考えです。さらに、自己資本と有利子負債のバランスを慎重に見極めつつ、将来的な成長のための投資を継続していきます。

### 船舶投資のための多様な資金調達

利益成長に伴い、2005年以降、当社は設備投資に潤沢なキャッシュフローを充当することが可能になっています。多様でフレキシビリティの高い財務手法により、近年の当社の船舶投資は、自社あるいは仕組船会社での保有、傭船、借入れ、オペレーティングリース、船舶ファンドなど多様な形態を取ることが可能となっています。これらの選択肢の中から、当社もっとも競争力のある金融スキームと金融機関を選択することができるのです。

傾向としては、より高度な船舶管理を必要とするLNG船、原油船、大型コンテナ船や、マーケットが特殊で汎用性の低いチップ船、自動車船に関しては、自社ないし仕組船会社での保有を中心としています。この一方で、汎用性が高く、かつ、国内船主の保有意欲が高い一般ドライバルク船については、船舶管理経験の豊富な船主からの傭船を中心に船隊整備を実施しています。

当社が保有する船舶は、キャッシュフロー、及び銀行・生命保険会社などの金融機関からの借入れによって投資資金を調達しています。また、仕組船会社保有船については、外部借入れに加え当社からの株主融資も実施しています。更に、将来の残価リスクのヘッジを考えて、一部はオペレーティングリースも活用しています。

当社持分法適用会社が保有するLNG船については、主としてプロジェクトファイナンス・ベースでの資金調達を実施し、偶発債務の削減に努めています。当社はまた、船主JVプロジェクト・リーダーとして、プロジェクトファイナンスの組成に積極的に関与しています。2004年4月には当時としては史上最大額である569百万ドルのRAS GAS IIプロジェクトファイナンスを、2006年1月には過去最高となる1,632百万ドルにのぼるRAS GAS IIIプロジェクトファイナンスの組成を実現しました。

今後も、これらの経験・ノウハウを十二分に活かし、他のプロジェクト案件にも積極的に対応していく考えです。

### 資金管理

営業規模の拡大、好調な市況を受け、当社の入出金規模は増大しており、今後、効率的資金管理の重要性が一層増していきます。2002年3月期から当社が導入しているグローバルキャッシュマネジメントは、顧客からの収受運賃・賃船料などを、海外の主要現地法人あるいは代理店から早期に回収するもので、これらの対象エリアを米国、ヨーロッパ、アジア、オセアニア地区へ順次拡大しています。また、国内グループ会社においても、2007年3月末現在で44社を対象にグループキャッシュマネジメントを稼働させており、取り扱い金額も順調に伸張り、グループ全体で有利子負債の削減を進めています。こうした資金効率の向上に加え、未収債権の回収も進めていく考えです。

### 格付け

当社では、格付けとは債務返済のための原資である「事業を通じたキャッシュフロー創出力」の確かさに対する外部中立機関の評価である、と認識しています。従って、近年の格付けの向上は、内外格付け機関による質的・量的な分析に基づき、当社が今後もより大きなキャッシュフローを創出していくことが可能であると評価されたものだと考えています。

07年03月現在の内外主要格付け機関4社からの格付けは、下記の通りです。

R&I	A <sup>+</sup>
JCR	A <sup>+</sup> positive
Moody's	Baa1 positive
Standard & Poors	BBB

財務担当役員の視点から申し上げますと、今日の為替・金利の水準、堅調に拡大する海上荷動きなど、当社グループを取り巻く外部環境は、恵まれた状況にあると言えます。しかしながら、このような時こそ非常時への備えに怠りがないよう十分に注意を払う必要があると考えます。従い、格付け向上によって、将来にわたって競争力のある資金調達力の強化を図ることを当社の財務戦略において最重要課題であると位置づけています。このような観点から、当社は、海外格付け機関から「A格」の取得を、国内格付け機関からは「AA格」の取得を当面の目標としており、そのためには一層の自己資本の増強が重要な役割を果たすと考えています。

#### 為替・金利リスクマネジメント

現在、当社の連結経常利益に占める為替リスクの割合は低減しており、為替相場のボラティリティも低下していますが、当社では内外金利差を背景とする為替先物予約コスト増などを考慮し、一定の円高に備えつつ円安メリットが享受でき、コストも抑えられるような対応を目指しています。最近では、対ドル1円の為替変動に対する経常損益への影響は年間約23億円となっています。今後も営業拡大とともに三国間輸送の進展が予想され、為替リスクマネジメントは、更にその重要性を増していくと考えられ、リスク回避の観点から一定のヘッジは必要であると判断しています。

金利変動リスクに関しては、円金利の上昇に対しては、当面、現行の固定化比率を維持しながら、固定化を順次進めています。また、ドルについては、市況影響を受けやすいコンテナ船事業を中心に、金利動向を見つつ固定化比率の引上げを図っていく考えです。

#### MOL ADVANCE

当社は、2008年3月期から2010年3月期のMOL ADVANCE期間および2013年3月期までの6年間において引き続き積極的な設備投資を行う一方で、自己資本の充実を図り、財務体質を一層強化していきます。そして、世界の海運市場における主導的なポジションを確固たるものとし、拡大するビジネスチャンスを的確に捉える事業基盤の構築を通じて、質と量の双方で更なる成長を目指していきます。

### MOL ADVANCEにおいて意識する財務指標

1.  
自己資本比率：  
40%以上

MOL STEPの3年間を通じて、当社の財務体質は格段に強化されました。MOL ADVANCE及びそれに続く3年間(2011年3月期から2013年3月期)でも、積極的な設備投資を計画しています。このような状況のもと、将来にわたって柔軟かつ有利な資金調達を行うために、また、リスク耐性を高めるためには更なる自己資本の積み増しが不可欠であると考え、引続き自己資本の充実を心掛け、2010年3月期には自己資本比率を40%以上とすることを目指しています。

2.  
ギアリングレシオ：  
1倍以下

MOL ADVANCEで掲げている成長戦略では、さらなる企業価値向上のため、積極的な船隊整備を中心とする継続的な設備投資を計画しており、有利子負債残高の絶対額は増加する見込みです。当社では、財務体質の悪化を防ぐためにギアリングレシオを常に注視し、有利子負債を自己資本とのバランスでコントロールしていく指標として活用していきます。

3.  
ROA：  
7%以上

当社は、資本効率についてもつねに意識し、備船、リースの比率が高いという当社の資産構成の特殊性を考慮し、経営の“ものさし”としてROAを活用しています。2007年3月期末のROA7.8%を踏まえ、資産規模拡大後も資本効率を維持していくため、今後もROA7%以上を目標としていく方針に変更はありません。

# 連結貸借対照表

株式会社商船三井 2006年及び2007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)
	2007	2006	2007
<b>流動資産:</b>			
現金及び現金同等物	¥ 51,383	¥ 60,267	\$ 435,265
有価証券(注記3)	87	61	737
受取手形及び営業未収金	197,262	170,480	1,671,004
貸倒引当金	(1,782)	(2,078)	(15,095)
たな卸資産	28,438	25,918	240,898
繰延及び前払費用	59,022	50,302	499,975
繰延税金資産(注記2(14)及び注記12)	6,191	7,249	52,444
その他の流動資産	64,873	28,156	549,537
流動資産合計	405,474	340,355	3,434,765
<b>有形固定資産(注記5):</b>			
船舶	1,037,938	990,867	8,792,359
建物及び構築物	201,597	197,178	1,707,726
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	69,078	66,815	585,159
土地	180,459	180,525	1,528,666
建設仮勘定(船舶及びその他建設中の資産)	126,637	79,979	1,072,740
	1,615,709	1,515,364	13,686,650
減価償却累計額	(768,049)	(745,462)	(6,506,133)
有形固定資産合計	847,660	769,902	7,180,517
<b>投資その他の資産:</b>			
投資有価証券(注記3及び注記5)	175,403	155,507	1,485,837
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	92,589	84,596	784,320
長期貸付金	31,492	28,470	266,768
のれん(注記2(1))	9,836	16,970	83,321
その他無形固定資産	9,482	8,545	80,322
繰延税金資産(注記2(14)及び注記12)	2,707	3,024	22,931
その他の資産	65,297	63,455	553,129
投資その他の資産合計	386,806	360,567	3,276,628
	¥1,639,940	¥1,470,824	\$13,891,910

連結財務諸表に対する注記を参照

単位:百万円

単位:千米ドル  
(注記1)

負債及び資本／純資産の部	2007	2006	2007
<b>流動負債:</b>			
短期借入金	¥ 73,123	¥ 65,480	\$ 619,424
短期社債	4,112	15,946	34,833
コマーシャル・ペーパー	12,000	17,000	101,652
短期有利子負債合計(注記5)	89,235	98,426	755,909
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	74,689	51,398	632,690
1年以内に償還期限の到来する社債	6,960	21,989	58,958
1年以内に返済・償還期限の到来する長期有利子負債合計(注記5)	81,649	73,387	691,648
支払手形及び営業未払金	151,193	126,190	1,280,754
前受金	67,570	59,063	572,385
未払法人税等	38,390	31,600	325,201
繰延税金負債(注記2(14)及び注記12)	2,320	692	19,653
その他の流動負債	52,453	43,665	444,328
流動負債合計	482,810	433,023	4,089,878
返済期限が1年を超える長期借入金	273,044	291,930	2,312,952
償還期限が1年を超える社債	125,490	107,687	1,063,024
<b>返済・償還期限が1年を超える長期有利子負債の合計(注記5)</b>	<b>398,534</b>	<b>399,617</b>	<b>3,375,976</b>
退職給付引当金(注記13)	14,937	14,063	126,531
役員退職慰労引当金	2,373	2,370	20,102
連結調整勘定(注記2(1))	-	2,756	-
繰延税金負債(注記2(14)及び注記12)	78,731	57,582	666,929
その他の固定負債	41,566	68,608	352,104
少数株主持分	-	68,344	-
<b>偶発債務(注記6)</b>			
<b>資本(注記7):</b>			
資本金;			
授權株式数 - 3,154,000,000株			
発行済株式数 - 1,205,410,445株	-	64,915	-
資本剰余金	-	43,887	-
利益剰余金	-	275,689	-
	-	384,491	-
その他有価証券評価差額金(注記2(5))	-	48,731	-
為替換算調整勘定	-	(4,713)	-
自己株式	-	(4,048)	-
資本合計	-	424,461	-
<b>純資産(注記7):</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金;			
授權株式数 - 3,154,000,000株			
発行済株式数 - 1,205,410,445株	64,915	-	549,894
資本剰余金	43,887	-	371,766
利益剰余金	375,443	-	3,180,373
自己株式	(4,154)	-	(35,188)
株主資本合計	480,091	-	4,066,845
<b>評価・換算差額等</b>			
その他有価証券評価差額金(注記2(5))	57,771	-	489,377
繰延ヘッジ損益	15,898	-	134,672
為替換算調整勘定	(2,996)	-	(25,379)
評価・換算差額等合計	70,673	-	598,670
<b>新株予約権</b>	<b>366</b>	<b>-</b>	<b>3,100</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>69,859</b>	<b>-</b>	<b>591,775</b>
純資産合計	620,989	-	5,260,390
	¥1,639,940	¥1,470,824	\$13,891,910

# 連結損益計算書

株式会社商船三井 2006年及び2007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)
	2007	2006	2007
海運業収益及びその他の営業収益(注記11) .....	¥1,568,435	¥1,366,725	\$13,286,192
海運業費用及びその他の営業費用(注記11) .....	1,300,038	1,101,459	11,012,605
営業総利益 .....	268,397	265,266	2,273,587
販売費及び一般管理費(注記11) .....	100,324	92,273	849,843
営業利益(注記11) .....	168,073	172,993	1,423,744
その他の収益(費用):			
受取利息及び受取配当金 .....	7,628	4,889	64,617
支払利息 .....	(18,276)	(15,846)	(154,816)
持分法による投資利益 .....	16,171	16,817	136,984
減損損失(注記8) .....	-	(1,870)	-
その他(注記9) .....	24,258	11,307	205,489
	29,781	15,297	252,274
税金等調整前当期純利益 .....	197,854	188,290	1,676,018
法人税等(注記2(14)及び注記12):			
法人税、住民税及び事業税 .....	(63,042)	(61,200)	(534,028)
法人税等調整額 .....	(7,468)	(7,570)	(63,261)
少数株主利益 .....	(6,404)	(5,788)	(54,248)
当期純利益 .....	¥ 120,940	¥ 113,732	\$ 1,024,481

	単位:円		単位:米ドル(注記1)
	2007	2006	2007
普通株式1株当たりの金額(注記2(15)):			
当期純利益 .....	¥101.20	¥94.98	\$0.857
潜在株式調整後当期純利益 .....	97.41	94.88	0.825
配当金 .....	20.00	18.00	0.169

連結財務諸表に対する注記を参照

# 連結株主資本計算書

株式会社商船三井 2006年3月31日に終了する年度

単位:百万円

	発行済株式数 (千株)	資本金	資本剰余金	利益剰余金	土地再評価 差額金	その他 有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	自己株式
2005年3月31日現在の残高	1,205,410	¥64,915	¥43,887	¥182,143	¥ 2,267	¥25,898	¥(17,137)	¥(3,715)
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	-	1,278	-	-	-	-
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	-	(155)	-	-	-	-
当期純利益	-	-	-	113,732	-	-	-	-
土地再評価差額金	-	-	-	-	(2,267)	-	-	-
その他有価証券評価差額金	-	-	-	-	-	22,833	-	-
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	12,424	-
自己株式	-	-	-	-	-	-	-	(333)
自己株式処分差損	-	-	-	(186)	-	-	-	-
配当金	-	-	-	(20,925)	-	-	-	-
役員賞与	-	-	-	(198)	-	-	-	-
2006年3月31日現在の残高	1,205,410	¥64,915	¥43,887	¥275,689	-	¥48,731	¥ (4,713)	¥(4,048)

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2007年3月31日に終了する年度

単位:百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	新株予約権	少数 株主持分
2006年3月31日現在の資本	¥64,915	¥43,887	¥275,689	¥(4,048)	¥48,731	-	¥(4,713)	-	-
2006年4月1日時点において貸借対照表 の純資産の部の表示に関する会計基準 を採用したことによる組替	-	-	-	-	-	-	-	-	68,344
2006年4月1日現在の純資産	¥64,915	¥43,887	¥275,689	¥(4,048)	¥48,731	-	¥(4,713)	-	¥68,344
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	(352)	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	783	-	-	-	-	-	-
連結子会社の決算期変更に伴う増減高	-	-	(65)	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社における合併による 増減高	-	-	240	-	-	-	-	-	-
当期純利益	-	-	120,940	-	-	-	-	-	-
自己株式の取得	-	-	-	(853)	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	(37)	747	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	-	(21,520)	-	-	-	-	-	-
役員賞与	-	-	(235)	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	-	-	-	-	9,040	15,898	1,717	366	1,515
2007年3月31日現在の残高	¥64,915	¥43,887	¥375,443	¥(4,154)	¥57,771	¥15,898	¥(2,996)	¥366	¥69,859

単位:千米ドル(注記1)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	新株予約権	少数 株主持分
2006年3月31日現在の資本	\$549,894	\$371,766	\$2,335,358	\$(34,291)	\$412,800	-	\$(39,924)	-	-
2006年4月1日時点において貸借対照表 の純資産の部の表示に関する会計基準 を採用したことによる組替	-	-	-	-	-	-	-	-	578,941
2006年4月1日現在の純資産	\$549,894	\$371,766	\$2,335,358	\$(34,291)	\$412,800	-	\$(39,924)	-	\$578,941
連結子会社の期中増減による増減高	-	-	(2,982)	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社の期中増減による増減高	-	-	6,633	-	-	-	-	-	-
連結子会社の決算期変更に伴う増減高	-	-	(550)	-	-	-	-	-	-
持分法適用会社における合併による 増減高	-	-	2,033	-	-	-	-	-	-
当期純利益	-	-	1,024,481	-	-	-	-	-	-
自己株式の取得	-	-	-	(7,225)	-	-	-	-	-
自己株式の処分	-	-	(313)	6,328	-	-	-	-	-
剰余金の配当	-	-	(182,296)	-	-	-	-	-	-
役員賞与	-	-	(1,991)	-	-	-	-	-	-
株主資本以外の項目の期中変動額(純額)	-	-	-	-	76,577	134,672	14,545	3,100	12,834
2007年3月31日現在の残高	\$549,894	\$371,766	\$3,180,373	\$(35,188)	\$489,377	\$134,672	\$(25,379)	\$3,100	\$591,775

連結財務諸表に対する注記を参照

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2006年及び2007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)
	2007	2006	2007
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 197,854	¥ 188,290	\$ 1,676,018
営業活動による現金収入と税金等調整前当期純利益との調整:			
減価償却費	68,581	65,700	580,949
持分法による投資利益	(16,171)	(16,817)	(136,984)
減損損失	-	1,870	-
投資有価証券評価損	6	84	51
関係会社株式評価損	204	245	1,728
引当金の増減額	(147)	228	(1,245)
受取利息及び受取配当金	(7,628)	(4,889)	(64,617)
支払利息	18,276	15,846	154,816
投資有価証券売却益	(851)	(2,842)	(7,209)
関係会社株式売却益	(5,157)	(146)	(43,685)
有形固定資産除売却損益	(13,393)	(12,403)	(113,452)
為替差損	2,013	4,470	17,052
営業資産及び負債の増減額:			
売上債権の増減額	(23,434)	(33,189)	(198,509)
たな卸資産の増減額	(2,497)	(10,611)	(21,152)
仕入債務の増減額	22,175	13,499	187,844
その他	(21,917)	26,005	(185,658)
小計	217,914	235,340	1,845,947
利息及び配当金の受取額	14,098	10,138	119,424
利息の支払額	(19,099)	(15,128)	(161,787)
法人税、住民税及び事業税の支払額	(56,495)	(66,436)	(478,569)
営業活動によるキャッシュ・フロー	156,418	163,914	1,325,015
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
有価証券の取得による支出	(10,288)	-	(87,150)
投資有価証券の取得による支出	(9,358)	(26,652)	(79,271)
有価証券の売却による収入	10,305	4	87,294
投資有価証券の売却による収入	8,889	9,911	75,299
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	(927)	-
有形及び無形固定資産の取得による支出	(152,180)	(177,226)	(1,289,115)
有形及び無形固定資産の売却による収入	25,160	33,228	213,130
長期貸付金の貸出による支出	(6,778)	(5,474)	(57,416)
長期貸付金の回収による収入	3,964	4,198	33,579
短期貸付金の純増額	(9,569)	(455)	(81,059)
その他	3,806	8,317	32,240
投資活動によるキャッシュ・フロー	(136,049)	(155,076)	(1,152,469)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
短期社債の純増(減)額	(13,186)	9,675	(111,698)
短期借入金の純増(減)額	5,502	(4,024)	46,607
コマーシャル・ペーパーの純減額	(5,000)	(17,000)	(42,355)
長期借入金の借入による収入	64,041	74,709	542,490
長期借入金の返済による支出	(60,126)	(92,008)	(509,327)
社債の発行による収入	31,039	64,545	262,931
社債の償還による支出	(26,887)	(5,918)	(227,759)
配当金の支払額	(21,498)	(20,884)	(182,109)
自己株式の取得による支出	(852)	(461)	(7,217)
自己株式の売却による収入	735	395	6,226
少数株主への配当金の支払額	(2,693)	(3,817)	(22,812)
その他	(218)	(3,390)	(1,847)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(29,143)	1,822	(246,870)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(1,058)</b>	<b>2,793</b>	<b>(8,963)</b>
<b>現金及び現金同等物の純増(減)額</b>	<b>(9,832)</b>	<b>13,453</b>	<b>(83,287)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>60,267</b>	<b>45,757</b>	<b>510,521</b>
<b>連結会社増減に伴う現金及び現金同等物の増加額</b>	<b>948</b>	<b>1,057</b>	<b>8,031</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>¥ 51,383</b>	<b>¥ 60,267</b>	<b>\$ 435,265</b>

連結財務諸表に対する注記を参照

# 連結財務諸表に対する注記

株式会社商船三井 2006年及び2007年3月31日に終了する年度

## 1. 連結財務諸表の作成基準

添付の連結財務諸表は、日本の証券取引法およびその関連会計規則に定める規定に従い、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則（「日本のGAAP」）に準拠して作成されています。日本で一般に公正妥当と認められた会計原則は、国際財務報告基準の運用及び開示要件に関して、いくつかの点で相違があります。

海外連結子会社の会計は、所属する国において、一般に公正妥当と認められた会計原則に準拠して作成された会計記録に基づいております。添付の連結財務諸表は、日本のGAAPに準拠して作成され、証券取引法の規定により財務省の管轄財務局に提出された当社の連結財務諸表を再構成（若干の記述拡大及び、2006年3月31日に終了する年度の連結株主資本計算書の作成）し、英語に翻訳したものであります。日本語の法定連結財務諸表に含まれるものの、公正な表示に必要な不可欠ではない補足情報の一部は、添付の連結財務諸表には記載されておられません。

2007年3月31日現在の連結貸借対照表は、注記2(19)3で説明します新会計基準に従って作成され、従来の表示ルールに従って作成されました2006年3月31日現在の連結貸借対照表と併せて掲載されています。

また、2007年3月31日に終了する年度の連結株主資本等変動計算書は、注記2(17)で説明しますように、新会計基準に従って作成されました。添付の2006年3月31日に終了する年度の連結株主資本計算書は、連結財務諸表に含めるために自主的に作成したものであり、この計算書を管轄財務局に提出することは義務とされておりません。

日本円金額の米ドルへの換算は、もっぱら日本国外の読者の便宜のために記載したものであり、1.00米ドルにつき118円05銭という、2007年3月31日の一般的為替レートを使用しております。この便宜上の換算によって、日本円が、上記レートあるいは他のいずれかの為替レートで米ドルに実際に換金された、換金できるはずであった、または将来換金され得るということを意味するものではありません。

## 2. 主要な会計方針の要約

### (1) 連結の基本方針

すべての会社は、議決権の過半数所有またはある一定の条件により実質支配されるすべての主要投資先を連結するよう求められております。

連結財務諸表には、2007年3月31日に終了する年度の当社及び子会社264社（2006年3月31日に終了する年度は子会社275社）の会計が反映されております。すべての主要な内部取引及び債権債務は相殺消去しております。

非連結子会社及び関連会社（議決権の20%から50%を所有する会社、あるいは15%から20%を所有、かつ一定の要件に当てはまる会社）への主要な投資については、持分法を適用しております。2007年3月31日に終了する年度において、非連結子会社1社及び関連会社53社に持分法を適用し、また、2006年3月31日に終了する年度において、非連結子会社2社及び関連会社48社に持分法を適用しております。その他の子会社（2007年3月31日に終了する年度129社、2006年3月31日に終了する年度122社）及び関連会社（同じく各終了年度に88社及び91社）への投資は、かかる会社の当期純利益及び剰余金に対する当社の持分相当額が重要ではなかったことから、原価で記載しております。

子会社資本金の消去に際しては、少数株主に帰する持分も含め、子会社の資産及び負債は、当社が子会社の支配権を取得した時点での時価に基づいて計算しております。

取得価額と純資産持分との差額は、2006年3月31日に終了する年度においては連結調整勘定として、また、2007年3月31日に終了する年度においてはのれんとして表示し、5年から14年にかけて償却しております。2007年3月31日に終了する年度において負ののれんはのれんに含めて表示しております。

連結調整勘定／のれんの償却額は、連結損益計算書のその他の収益に含まれております。

### (2) 外貨の換算

日本円で帳簿処理を行っている当社及び子会社の日本円以外の通貨による売上及び費用は、毎月末の為替レートあるいは取引日の一般的為替レートのいずれかで日本円に換算しております。日本円以外の通貨建ての金融資産及び負債は、決算日における一般的為替レートで日本円に換算しております。日本円以外の通貨で帳簿処理を行っている子会社は、外貨での売上および費用、ならびに資産および負債を、所属する国で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づき、財務報告に使用される通貨へ換算しております。

日本円以外の通貨で記載されている子会社の財務諸表の全勘定科目は、発生時レートで換算される株主資本を除き、期末日為替レートで日本円に換算しております。複数の為替レートの適用による換算差額は、連結貸借対照表に為替換算調整勘定として表示しております。

### (3) 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書の作成においては、現金、預金、及び購入から償還まで3カ月を超えない流動性の高い短期投資は、現金及び現金同等物とみなしております。

### (4) 運賃収益及び運賃収益に係る費用

#### 1. コンテナ船

コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用は、複合輸送進行基準により計上しております。

#### 2. コンテナ船を除くその他の船舶

コンテナ船以外の船舶に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用は、主に航海完了基準により計上しております。未完了航海に係る受取金は連結貸借対照表の「前受金」に、支払金は「繰延及び前払費用」に含まれております。

## (5) 有価証券

有価証券は、(a) 売買目的で保有する有価証券(以下「売買目的有価証券」)、(b) 満期まで保有する目的の債券(以下「満期保有目的の債券」)、(c) 子会社及び関連会社の株式、及び(d) 上記カテゴリーのいずれにも分類されないその他すべての有価証券(以下「その他有価証券」)に分類しております。

売買目的有価証券は、時価で記載しております。処分により実現した利益及び損失、ならびに時価の変動による評価損益は、期間損益として計上しております。満期保有目的の債券は、償却原価法で記載しております。時価のあるその他有価証券は、時価で評価され対応する評価差額は、法人税等調整の上、純資産／資本の部に別途記載されております。

連結対象ではなく、持分法も適用していない子会社及び関連会社の株式は、移動平均法による原価法で記載しております。

時価のない満期保有目的の債券は、償還不可能と予測される額を差引いた後、償却原価法で記載しております。時価のないその他有価証券は、移動平均法による原価法で記載しております。

満期保有目的の債券、非連結子会社及び関連会社の株式、及びその他有価証券の時価が著しく下落した場合は、時価で記載し、時価と帳簿価額との差額は、下落時の期間損失として計上しております。持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の株式の時価がない場合で、かかる有価証券の実質価額が著しく低下した場合には、損益計算書に相応の損失を計上し、実質価額によって記載するものとします。この場合、その時価または実質価額が、次連結会計年度期首における当該有価証券の帳簿価額となります。

## (6) たな卸資産

たな卸資産は、主として移動平均法による原価法で記載しております。

## (7) 有形固定資産の減価償却費

船舶及び建物の減価償却費は、主として定額法により計算しております。その他の有形固定資産の減価償却費は、主として定率法により算出しております。

## (8) 社債発行費及び株式交付費の償却

社債発行費及び株式交付費は、支出時に全額費用として処理しております。

## (9) 利息の取得原価算入

船舶の建造期間が長期に亘り、建造期間中に生じる利息額が著しく多額となる場合、かかる支払利息は取得原価に算入しております。2007年3月31日に終了する年度に取得原価に算入した支払利息は21億5,000万円(1,821万3,000ドル)であります。

## (10) 貸倒引当金

貸倒引当金は、予想される回収不能額を補填するのに十分な金額を計上しております。これは、特定の貸倒懸念債権等に関する回収不能見込額、及び当社の貸倒実績率を用いて計算された金額で構成されております。

## (11) 退職給付引当金

当社は陸上及び海上勤務の従業員に対する適格退職年金制度を有しております。一定の年齢前に退職する海上勤務の従業員は、一時金の支払いを受ける権利も有しております。子会社の一部は、退職金の全額または一部を対象とする適格退職年金制度を設けており、退職一時金に対する引当金を設定している子会社もあります。

2000年4月1日付で公布された、退職給付に係る新会計基準に基づき、退職給付に係る債務及び費用は、一定の仮定に基づいて計算された金額によって決定されております。

当社及び連結子会社は、2007年及び2006年3月31日における退職給付債務及び同日における市場価格で評価した年金資産の見積金額に基づき2007年及び2006年3月31日現在の退職給付引当金を計上しております。

数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間による定額法(主として10年)により翌会計年度から費用処理致します。

## (12) 役員退職慰労引当金

当社グループは、すべての取締役及び監査役が決算日に退職したと仮定した場合の内規に基づく期末要支給額を役員退職慰労引当金として計上しております。

2005年6月23日に開催された株主総会を以って、当社は役員退職慰労金制度を廃止しました。そのため、2005年6月23日の株主総会終了までの役員退職慰労引当金を計上しており、取締役及び監査役の退職に際しては、その退職時に支払われます。

## (13) 特定のリース取引に対する会計処理

リース物件の所有権が所有者から借主へ移転しないファイナンス・リースは、日本で一般に公正妥当と認められた会計原則に基づいて、通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっております。

## (14) 法人税等

当社グループは、会計上と税務上の資産・負債との間の一時差異に税効果を認識しております。法人税等は、連結損益計算書に計上されている税金等調整前当期純利益に基づいて計算しております。一時差異のため将来起こると予想される税額の変動に対応する繰延税金資産及び負債は資産・負債法を用いて認識しております。

## (15) 普通株式1株当たりの金額

普通株式1株当たり純利益は、年度中に発行されている加重平均株式数に基づいて計算しております。

潜在株式調整後の1株当たりの純利益は、ストック・オプションの行使と転換社債の転換が、期首或いは発行時に行われるものと仮定して算出しております。

1株当たりの配当金は発生主義で表示され、貸借対照表日以降に承認される予定である当年度分の配当金を含んでおります。

#### (16) デリバティブ取引及びヘッジ会計

デリバティブは時価で評価し、その時価の変動については、ヘッジ目的で使用されるデリバティブに係るものを除き、損益として認識することが求められています。

デリバティブがヘッジ目的で使用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、当社グループは、ヘッジ対象に係る損益が認識されるまでの期間、デリバティブの時価の変動から生じる損益の認識を繰延べています。

また、金利スワップが、ヘッジ目的で利用され、一定のヘッジ要件を満たす場合には、スワップ対象の資産または負債に係る利子に金利スワップにより収受する利子の純額を加算または減算します。

当社及び連結子会社が利用しているヘッジ手段及びその対象は下記の通りです。

ヘッジ手段:	ヘッジ対象:
外貨建借入金	外貨建予定取引
為替予約	外貨建予定取引
通貨オプション	外貨建予定取引
通貨スワップ	外貨建借入金
金利スワップ	借入金利息及び社債利息
原油スワップ	船舶燃料
商品先物	船舶燃料
運賃先物	運賃

デリバティブ取引は、金利上昇、船舶燃料価格の上昇、運賃の下落及び為替変動に対するグループ会社のリスクを回避するために、一定の方針に従って、当社財務部により実行され管理されております。

当社は、半年ごとにヘッジ対象からのキャッシュ・フロー変動の累計、又は、ヘッジ対象の相場変動の累計と、ヘッジ手段からのキャッシュ・フロー変動の累計、又は、ヘッジ手段の相場変動の累計を比較することにより、ヘッジとしての有効性を評価しております。

#### (17) 株主資本等変動計算書

2007年3月31日に終了する年度より、当社は株主資本等変動計算書に係る新たな会計基準(2005年12月27日に企業会計基準委員会が公表した「株主資本等変動計算書に関する会計基準」)と当該会計基準の適用指針(2005年12月27日に企業会計基準委員会が公表した「株主資本等変動計算書に関する会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第9号)」)を適用しました。

当社は添付の2007年3月31日に終了する年度の連結株主資本等変動計算書をこれらの新会計基準に則して作成しました。添付の2006年3月31日に終了する年度の連結株主資本計算書は連結財務諸表への記載のために自主的に作成したものであり、2007年の新たな表示ルールに基づくものではありません。

#### (18) 組替

過年度の数値は、2007年の表示方法に適合するように、一部勘定科目の組み替えを行っております。これらの変更は、既に報告した業績、またはキャッシュ・フローあるいは資本には一切影響を与えておりません。

#### (19) 会計処理方法の変更

##### 1. コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用

当社は2006年3月31日に終了する年度より、コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用計上の際の会計処理方法を、従来の航海完了基準から複合輸送進行基準に変更しました。複合輸送進行基準では、運賃収益及び運賃収益に係る費用計上が各貨物それぞれの輸送進行状況に従って計上されております。これは近年のコンテナ輸送では他船会社とのアライアンスによる定曜日サービスが主体となるなど、その輸送サービスの態様が著しく変化してきた現状に鑑み、個々の貨物に着目し、輸送期間の経過に応じて運賃を計上し、費用は発生基準により計上する複合輸送進行基準がより合理的と判断し、当期より変更することとしました。会計処理の方法をこのように変更した結果、従来の会計処理方法で計算した結果に比べ、海運業収益及びその他の営業収益では252億7,400万円、営業利益及び税金等調整前当期純利益では9億6,200万円が、それぞれ増加しました。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

##### 2. 固定資産の減損

当社は、2005年4月1日付けで、固定資産の減損に係る新たな会計基準(2002年8月9日付けで企業会計審議会の公表した「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」)と当該会計基準の適用指針(2003年10月31日付けで企業会計基準委員会の公表した「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第6号)」)を適用しました。これらの基準を適用した結果、税金等調整前当期純利益は18億7,000万円の減額となりました。減損損失累計額は、連結財務諸表の報告基準に従って各資産の金額から直接控除しております。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

### 3. 貸借対照表の純資産の部の表示

当社は、2007年3月31日に終了する年度から、貸借対照表の純資産の部の表示に係る新たな会計基準（2005年12月9日付けで企業会計基準委員会の公表した「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」）と当該会計基準の適用指針（2005年12月9日付けで企業会計基準委員会の公表した「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針（企業会計基準適用指針第8号）」）を適用しました。

2007年3月31日現在の連結貸借対照表は、これらの新会計基準に従って作成され、資産、負債、及び、純資産の3つの部から構成されています。2006年3月31日現在の連結貸借対照表は、資産、負債、少数株主持分、及び、資本の部から構成される従来の表示ルールに従って作成されています。

これらの新会計基準のもとでは、以下の項目については2006年3月31日現在と2007年3月31日現在で表示内容に相違が生じます。すなわち、純資産の部には繰延ヘッジ損益が含まれています。従来の表示ルールでは、繰延ヘッジ損益は税効果を考慮せずに資産または負債の部に含まれていました。新株予約権と少数株主持分は2007年3月31日現在においては純資産の部に含まれます。従来の表示ルールでは、新株予約権と少数株主持分を負債の部または固定負債と資本の間にそれぞれ表示することが求められていました。

これらの新会計基準の適用は、2007年3月31日に終了する年度の連結損益計算書には影響を与えません。また、2007年3月31日現在においてこれらの新会計基準が適用されていなければ、従来の資本の部の合計に相当する金額は5,348億6,600万円（45億3,084万3千ドル）となっております。

### 4. ストック・オプション等

当社は、2007年3月31日に終了する年度から、ストック・オプション等に係る新たな会計基準（2005年12月27日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準」）と当該会計基準の適用指針（2006年5月31日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針（企業会計基準適用指針第11号）」）を適用しました。この基準の適用によって、営業利益及び税金等調整前当期純利益は3億6,600万円（310万ドル）減少しました。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

### 5. 役員賞与

当社は、2007年3月31日に終了する年度から、役員賞与に係る新たな会計基準（2005年11月29日付けで企業会計基準委員会の公表した「役員賞与に関する会計基準」）を適用しました。この基準の適用によって、営業利益及び税金等調整前当期純利益は3億600万円（259万2千ドル）減少しました。セグメント情報に与える影響については注記11を参照願います。

## 3. 有価証券

A. 以下の表は、2007年及び2006年3月31日現在の、時価のある有価証券に関する取得原価、連結貸借対照表計上額及び時価の要約です。

(a) 満期保有目的の債券：

時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
連結貸借対照表計上額	¥2,011	¥2,016	\$17,035
時価	2,035	2,045	17,238
差額	24	29	203

時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
連結貸借対照表計上額	¥-	¥25	\$-
時価	-	25	-
差額	-	-	-

(b) その他有価証券：

2007年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

種類	単位：百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	¥40,238	¥152,561	¥112,323
債券	5	5	0
その他	494	498	4
合計	¥40,737	¥153,064	¥112,327

種類	単位:千米ドル(注記1)		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	\$340,856	\$1,292,342	\$951,486
債券	42	42	0
その他	4,185	4,219	34
合計	\$345,083	\$1,296,603	\$951,520

2006年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	¥34,999	¥134,223	¥99,224
債券	-	-	-
その他	494	495	1
合計	¥35,493	¥134,718	¥99,225

2007年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	¥5,344	¥4,762	¥(582)
債券	10	10	(0)
その他	4,548	4,502	(46)
合計	¥9,902	¥9,274	¥(628)

種類	単位:千米ドル(注記1)		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	\$45,269	\$40,339	\$(4,930)
債券	85	85	(0)
その他	38,526	38,136	(390)
合計	\$83,880	\$78,560	\$(5,320)

2006年3月31日現在、連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

種類	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	差額
株式	¥1,838	¥1,662	¥(176)
債券	15	15	(0)
その他	4,439	4,415	(24)
合計	¥6,292	¥6,092	¥(200)

B. 以下の表は、2007年及び2006年3月31日現在の、時価のない有価証券の連結貸借対照表計上額の要約です。

種類	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
	連結貸借対照表計上額		連結貸借 対照表計上額
非上場株式	¥10,984	¥12,478	\$93,045
その他	157	239	1,330
合計	¥11,141	¥12,717	\$94,375

C. その他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券は、以下の通りです。

2007年3月31日に終了する年度:

種類	単位:百万円				合計
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	
国債・地方債等	¥ -	¥ -	¥15	-	¥ 15
社債	-	2,000	-	-	2,000
その他	32	-	-	-	32
合計	¥32	¥2,000	¥15	-	¥2,047

種類	単位:千米ドル(注記1)				合計
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	
国債・地方債等	\$ -	\$ -	\$127	-	\$ 127
社債	-	16,942	-	-	16,942
その他	271	-	-	-	271
合計	\$271	\$16,942	\$127	-	\$17,340

2006年3月31日に終了する年度:

種類	単位:百万円				合計
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	
国債・地方債等	¥ -	¥ -	¥15	-	¥ 15
社債	-	2,000	-	-	2,000
その他	20	41	-	-	61
合計	¥20	¥2,041	¥15	-	¥2,076

D. 2007年及び2006年3月31日に終了する年度に売却した満期保有目的の債券はありません。

E. 2007年及び2006年3月31日に終了する年度に売却したその他有価証券の売却額及びその売却損益は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
売却額	¥1,202	¥8,219	\$10,182
売却益の合計額	868	3,558	7,353
売却損の合計額	17	778	144

## 4. デリバティブ取引

当社グループは、主として金利上昇、船舶燃料価格の上昇、運賃の下落及び為替レート変動へのリスクを回避するため、当社経営陣により決定された指針に基づいて、デリバティブ取引を行っております。

以下の表は、ヘッジ会計が適用されていない通貨と金利のデリバティブに関する2007年及び2006年3月31日現在の契約額、及び評価損益の要約です。

(1) 通貨関連	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
為替予約取引:			
売建(米ドル)			
契約額	¥7,968	¥-	\$67,497
評価損	(149)	-	(1,262)

デリバティブ取引の時価会計及びヘッジ会計が適用されない国における通貨スワップ取引の契約額と評価損は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
通貨スワップ取引:			
受取円、支払米ドル			
契約額 .....	¥35,500	¥25,400	\$300,720
評価損 .....	(2,186)	(1,880)	(18,518)
受取円、支払ユーロ			
契約額 .....	¥ 500	¥ 500	\$ 4,235
評価損 .....	(90)	(20)	(762)
受取ユーロ、支払米ドル			
契約額 .....	¥ 6,652	¥ -	\$ 56,349
評価損 .....	(10)	-	(85)
受取ユーロ、支払円			
契約額 .....	¥ 2,348	¥ -	\$ 19,890
評価益 .....	22	-	186

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
(2)金利関連			
金利スワップ取引:			
受取変動、支払固定			
契約額 .....	¥38,717	¥22,023	\$327,971
評価損 .....	(195)	(591)	(1,652)
受取固定、支払変動			
契約額 .....	¥ 1,403	¥ 3,550	\$ 11,885
評価益 .....	25	79	212

デリバティブ取引の時価会計及びヘッジ会計が適用されない国における金利スワップ取引の契約額と評価損は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
金利スワップ取引			
受取変動、支払固定			
契約額 .....	¥19,932	¥19,386	\$168,844
評価損 .....	(287)	(116)	(2,431)
受取固定、支払変動			
契約額 .....	¥16,591	¥19,081	\$140,542
評価益(損) .....	(69)	47	(584)
受取変動、支払変動			
契約額 .....	¥13,029	¥12,946	\$110,368
評価益 .....	20	15	169

注記: 1 連結会計年度末における為替予約取引の円貨での時価は、先物為替相場によって算出しております。  
2 連結会計年度末における金利スワップ取引の時価は、取引先金融機関から提示された価格によって算出しております。

## 5. 短期有利子負債と長期有利子負債

### (1) 短期有利子負債

2007年3月31日現在の短期有利子負債(892億3,500万円:7億5,590万9千ドル)の大部分は無担保債務です。2006年3月31日現在の短期有利子負債は984億2,600万円です。短期有利子負債の金利は、主として変動金利に基づいて設定されております。

### (2) 長期有利子負債

2007年及び2006年3月31日現在の長期有利子負債は、以下の構成となっております。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
<b>社債:</b>			
2007年満期円建普通社債、利率1.740% .....	¥ -	¥ 15,000	\$ -
2009年満期円建普通社債、利率1.190% .....	10,000	10,000	84,710
2008年満期円建普通社債、変動利率 .....	1,000	1,000	8,471
2007年から2013年満期ユーロミディアムタームノート、変動利率/固定利率 .....	28,450	28,677	241,000
2011年満期円建普通社債、利率0.000% .....	50,000	50,000	423,549
2011年満期円建普通社債、利率1.480% .....	1,000	-	8,471
2011年満期円建普通社債、利率1.460% .....	2,000	-	16,942
2014年満期円建普通社債、利率1.760% .....	10,000	10,000	84,710
2015年満期円建普通社債、利率1.590% .....	15,000	15,000	127,065
2016年満期円建普通社債、利率2.070% .....	15,000	-	127,065
<b>担保付借入金:</b>			
日本政策投資銀行からの2019年までに返済予定の借入金、利率0.50%から8.50% ..	85,393	76,848	723,363
その他の金融機関からの2019年までに返済予定の借入金、利率0.45%から6.40% ..	73,755	88,448	624,778
<b>無担保借入金:</b>			
その他の金融機関からの2022年までに返済予定の借入金、利率0.43%から7.78% ..	188,585	178,031	1,597,500
	<b>480,183</b>	473,004	<b>4,067,624</b>
1年以内に返済予定の金額 .....	<b>81,649</b>	73,387	<b>691,648</b>
	<b>¥398,534</b>	¥399,617	<b>\$3,375,976</b>

2007年3月31日現在、長期有利子負債の各年毎の返済・償還予定金額は、以下の通りです。

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)
2008 .....	¥ 81,649	\$ 691,648
2009 .....	64,097	542,965
2010 .....	64,764	548,615
2011 .....	81,412	689,640
2012 .....	24,825	210,292
2013年以降 .....	163,436	1,384,464
	<b>¥480,183</b>	<b>\$4,067,624</b>

### (3) 担保資産と担保付債務

2007年3月31日現在、以下の資産が短期有利子負債及び長期有利子負債に対する担保に供されております。

担保資産	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
船舶 .....	¥230,843	\$1,955,468
建物及び構築物 .....	6,580	55,739
土地 .....	5,676	48,081
投資有価証券 .....	23,236	196,832
その他 .....	189	1,601
	<b>¥266,524</b>	<b>\$2,257,721</b>

担保付債務	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
短期借入金 .....	¥ 585	\$ 4,956
1年以内返済予定長期借入金 .....	33,826	286,540
長期借入金 .....	125,322	1,061,600
	<b>¥159,733</b>	<b>\$1,353,096</b>

## 6. 偶発債務

2007年3月31日時点で、当社及び連結子会社は、主に関連会社及び他の会社の負債に対する保証人または連帯保証人として、総額1,165億1,300万円(9億8,698万ドル)の偶発債務を有しております。

BGTプロジェクトは、当社とは別人格の複数連結子会社により運営されております。また、同プロジェクトには第三者の保証が付されており、結果、同プロジェクトに関わる連結子会社には、独自の債権者が存在することになります。

## 7. 純資産

注記2(19)3にある通り、純資産は、株主資本、評価・換算差額等、新株予約権、及び、少数株主持分の4つの部から構成されています。2006年5月1日から日本では会社法が商法に代わって施行されています。会社法は2006年4月30日以降に生じた取引及び2006年4月30日以降に終了する年度に適用されます。日本の法令によれば、新株発行に対する払い込み金額は全て資本金にあてる必要があります。ただし、取締役会の決議に基づいて、企業は新株発行価額の50%を超えない金額を資本準備金として計上し、資本剰余金に含めることができます。会社法では剰余金の配当が行われる場合、配当金の10%相当額、又は、資本金の25%相当額が資本準備金及び利益準備金の合計額を超過する場合のその超過額のうち、いずれか少ない金額を資本準備金又は利益準備金として積み立てるべきことが定められています。利益準備金は、添付の連結貸借対照表では利益剰余金に含まれております。商法では、現金配当及び他の現金支払いの少なくとも10%に相当する金額を、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%に達するまで、利益準備金として積立てるべきことを定めております。商法では、資本準備金及び利益準備金は、株主総会の決議により欠損の填補に充てることができ、また、取締役会の決議があれば資本金に組み入れることができます。会社法では、このような充当措置のいずれにおいても、株主総会の決議が必要とされます。資本準備金と利益準備金は配当の支払に用いることはできません。ただし、商法では、資本準備金と利益準備金の合計額が資本金の25%に等しいかこれを上回る時は、株主総会の決議を経て配当に充てることができます。会社法では、資本準備金と利益準備金の全額が資本剰余金及び利益剰余金にそれぞれ振り替えることができ、これらを配当の原資とすることもできます。当社の配当可能限度額は、日本の法令に準拠して、当社の個別財務諸表に基づいて算出されます。2007年6月21日開催の定時株主総会において131億5,600万円(1億1,144万4千ドル)の現金配当が承認されました。このような剰余金処分は2007年3月31日現在の連結財務諸表には計上されていません。このような剰余金処分は株主の承認があった期において認識されます。

### (A) 発行済株式数

2007年及び2006年3月31日に終了する年度における発行済株式数の変動は以下の通りです。

	普通株式 (千株)	自己株式 (千株)
2005年3月31日現在	1,205,410	11,046
増加株式数	-	891
減少株式数	-	(1,678)
2006年3月31日現在	<b>1,205,410</b>	<b>10,259</b>
増加株式数	-	<b>1,204</b>
減少株式数	-	<b>(1,348)</b>
2007年3月31日現在	<b>1,205,410</b>	<b>10,115</b>

### (B) 新株予約権

2007年及び2006年3月31日における新株予約権の内容は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
ストックオプション	<b>¥366</b>	-	<b>\$3,100</b>
合計	<b>¥366</b>	-	<b>\$3,100</b>

### (C) 配当金

(1) 2007年3月31日に終了する年度に支払われた配当金は以下の通りです。

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
2006年6月22日開催の株主総会決議 .....	¥10,759	\$ 91,139
2006年11月9日開催の取締役会決議 .....	10,761	91,156
合計 .....	¥21,520	\$182,295

(2) 2007年3月31日現在の利益剰余金に含まれ、翌期以降に支払われる予定の配当金は以下の通りです。

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
2007年6月21日開催の株主総会決議 .....	¥13,156	\$111,444
合計 .....	¥13,156	\$111,444

## 8. 減損損失

2006年3月31日に終了する年度の固定資産に対する減損損失は以下の通りです。

	単位:百万円
<b>土地</b>	
千葉市緑区平山町 .....	¥ 968
栃木県那須郡那須町 .....	8
栃木県黒磯市板室 .....	14
長野県上水内郡戸隠村 .....	24
三重県志摩市阿児町 .....	149
三重県志摩市志摩町 .....	30
静岡県田方郡中伊豆町 .....	1
<b>船舶</b>	
客船(につぼん丸) .....	676
計 .....	¥1,870

注記 1. 当社は、(a) 研修所跡地や保養施設建設予定地であった上記不動産が今後の利用計画もなく、時価も下落していること、また (b) 上記船舶の時価が、グループ内譲渡を決定した時点で下落していたことにより、減損損失を認識しました。  
 2. 独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位を基準として、現行の連結部門別損益管理上のセグメントを減損会計における資産単位としました。  
 3. 資産の回収可能価額は、不動産鑑定評価基準、固定資産税評価額、及び日本海事検定協会による船舶鑑定価額に基づく正味売却価額です。

2007年3月31日に終了する年度には固定資産の減損損失はありません。

## 9. その他の収益(費用): その他、純額 - 内訳

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
<b>その他 - 純額:</b>			
有価証券の売却益 .....	¥ 0	¥ 0	\$ 0
為替差益(損) .....	1,656	(4,140)	14,028
連結調整勘定/のれんの償却額 .....	1,296	1,658	10,978
船舶、投資有価証券及びその他資産の売却益 .....	19,918	17,856	168,725
船舶、投資有価証券及びその他資産の除売却損 .....	(501)	(2,472)	(4,244)
関係会社清算損 .....	(197)	(424)	(1,669)
投資有価証券等評価損 .....	(210)	(329)	(1,779)
貸倒引当金繰入 .....	(172)	(1,247)	(1,457)
特別退職金 .....	(325)	(534)	(2,753)
海難関連費用 .....	(2,213)	-	(18,746)
その他 .....	5,006	939	42,406
合計 .....	¥24,258	¥11,307	\$205,489

## 10. リース

借主側:

### (A) リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

(1) 所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リースの、2007年3月31日時点での取得価額相当額、減価償却累計額相当額、及び期末残高相当額は、以下の通りであります。

	単位:百万円		
	器具及び備品	その他	合計
取得価額相当額.....	¥51,639	¥626	¥52,265
減価償却累計額相当額.....	30,682	397	31,079
期末残高相当額.....	¥20,957	¥229	¥21,186

	単位:千米ドル(注記1)		
	器具及び備品	その他	合計
取得価額相当額.....	\$437,433	\$5,303	\$442,736
減価償却累計額相当額.....	259,907	3,363	263,270
期末残高相当額.....	\$177,526	\$1,940	\$179,466

(2) 2007年3月31日時点の未経過リース料(利息相当額を含む)期末残高相当額

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
	1年内.....	¥ 5,262
1年超.....	24,845	210,462
合計.....	¥30,107	\$255,036

(3) 支払リース料、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
支払リース料.....	¥6,462	¥5,517	\$54,740
減価償却費相当額.....	8,054	6,824	68,225
支払利息相当額.....	652	550	5,523

(4) 減価償却費相当額の算定方法

減価償却額は、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として、定額法を用いて算出しております。

(5) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、利息法を用いて各期に割り当てております。

(6) 減損損失

リース資産に配分された減損損失はありません。

### (B) 2007年3月31日時点のオペレーティング・リース取引の未経過リース料:

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
	1年内.....	¥ 42,408
1年超.....	221,216	1,873,917
合計.....	¥263,624	\$2,233,155

貸主側:

(A) リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

(1) 所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リースの、2007年3月31日時点での取得価額、減価償却累計額、及び期末残高は、以下の通りであります。

	単位:百万円	
	器具及び備品	合計
取得価額 .....	¥107	¥107
減価償却累計額 .....	89	89
期末残高 .....	¥ 18	¥ 18

	単位:千米ドル(注記1)	
	器具及び備品	合計
取得価額 .....	\$906	\$906
減価償却累計額 .....	754	754
期末残高 .....	\$152	\$152

(2) 2007年3月31日時点の未経過リース料(利息相当額を含む)期末残高相当額

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
	1年内 .....	¥22
1年超 .....	21	178
合計 .....	¥43	\$364

(3) 受取リース料、減価償却費及び受取利息相当額

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
受取リース料 .....	¥34	¥81	\$288
減価償却費 .....	19	39	161
受取利息相当額 .....	2	6	17

(4) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、利息法を用いて各期に割り当てております。

(B) 2007年3月31日時点のオペレーティング・リース取引の未経過リース料:

	単位:百万円	単位:千米ドル (注記1)
1年内 .....	¥ 3,300	\$ 27,954
1年超 .....	22,490	190,513
合計 .....	¥25,790	\$218,467

## 11. セグメント情報

### (A) 事業の種類別セグメント情報:

単位:百万円

2007年3月31日に終了する年度:	不定期 専用船事業	コンテナ船 事業	ロジスティクス 事業	フェリー・ 内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>								
(1) 外部顧客に対する売上高...	¥787,039	¥568,590	¥55,570	¥49,849	¥ 99,670	¥ 7,717	¥ -	¥1,568,435
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高 .....	2,194	2,430	1,514	144	20,294	11,353	(37,929)	-
計 .....	789,233	571,020	57,084	49,993	119,964	19,070	(37,929)	1,568,435
<b>2. 営業費用</b>	635,252	573,974	55,657	49,532	108,304	13,683	(36,040)	1,400,362
営業利益(損失) .....	¥153,981	¥ (2,954)	¥ 1,427	¥ 461	¥ 11,660	¥ 5,387	¥ (1,889)	¥ 168,073
<b>3. 資産、減価償却費 及び資本的支出:</b>								
(1) 資産 .....	¥817,317	¥271,485	¥56,715	¥50,050	¥300,113	¥360,500	¥(216,240)	¥1,639,940
(2) 減価償却費 .....	41,707	11,821	1,469	3,578	6,416	3,320	270	68,581
(3) 資本的支出 .....	109,857	30,328	909	4,387	8,285	111	-	153,877

単位:千米ドル(注記1)

2007年3月31日に終了する年度:	不定期 専用船事業	コンテナ船 事業	ロジスティクス 事業	フェリー・ 内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>								
(1) 外部顧客に対する売上高...	\$6,666,997	\$4,816,518	\$470,733	\$422,270	\$ 844,303	\$ 65,371	\$ -	\$13,286,192
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高 .....	18,585	20,585	12,825	1,220	171,910	96,171	(321,296)	-
計 .....	6,685,582	4,837,103	483,558	423,490	1,016,213	161,542	(321,296)	13,286,192
<b>2. 営業費用</b>	5,381,211	4,862,126	471,470	419,585	917,441	115,909	(305,294)	11,862,448
営業利益(損失) .....	\$1,304,371	\$ (25,023)	\$ 12,088	\$ 3,905	\$ 98,772	\$ 45,633	\$ (16,002)	\$ 1,423,744
<b>3. 資産、減価償却費 及び資本的支出:</b>								
(1) 資産 .....	\$6,923,482	\$2,299,746	\$480,432	\$423,973	\$2,542,253	\$3,053,790	\$(1,831,766)	\$13,891,910
(2) 減価償却費 .....	353,299	100,136	12,444	30,309	54,350	28,124	2,287	580,949
(3) 資本的支出 .....	930,597	256,908	7,700	37,162	70,182	941	-	1,303,490

(会計処理の方法の変更)

- 注記2(19)4[ストック・オプション等]に説明するように、当社は、2007年3月31日に終了する年度から、ストック・オプション等に係る新たな会計基準(2005年12月27日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準」と当該会計基準の適用指針(2006年5月31日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第11号)」)を適用しました。  
この基準の適用によって、営業利益は不定期専用船事業で2億1,600万円(183万ドル)、コンテナ船事業で1億2,500万円(105万9千ドル)、ロジスティクス事業で900万円(7万6千ドル)、フェリー・内航事業で500万円(4万2千ドル)、関連事業で1,000万円(8万5千ドル)、及び、その他の事業で200万円(1万7千ドル)減少しました。
- 注記2(19)5[役員賞与]に説明するように、当社は、2007年3月31日に終了する年度から、役員賞与に係る新たな会計基準(2005年11月29日付けで企業会計基準委員会の公表した「役員賞与に関する会計基準」)を適用しました。この基準の適用によって、営業利益は不定期専用船事業で1億3,900万円(117万7千ドル)、コンテナ船事業で1億円(84万7千ドル)、ロジスティクス事業で500万円(4万2千ドル)、フェリー・内航事業で300万円(2万5千ドル)、関連事業で5,900万円(50万ドル)、及び、その他の事業で100万円(8千ドル)減少しました。

単位:百万円

2006年3月31日に終了する年度:	不定期 専用船事業	コンテナ船 事業	ロジスティクス 事業	フェリー・ 内航事業	関連事業	その他事業	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>								
(1)外部顧客に対する売上高...	¥676,323	¥488,233	¥63,686	¥46,771	¥ 87,453	¥ 4,259	¥ -	¥1,366,725
(2)セグメント間の内部売上高 又は振替高.....	365	1,812	1,636	51	21,960	8,228	(34,052)	-
計.....	676,688	490,045	65,322	46,822	109,413	12,487	(34,052)	1,366,725
<b>2. 営業費用</b>								
営業費用.....	551,099	455,488	64,122	46,514	98,152	7,957	(29,600)	1,193,732
営業利益.....	¥125,589	¥ 34,557	¥ 1,200	¥ 308	¥ 11,261	¥ 4,530	¥ (4,452)	¥ 172,993
<b>3. 資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出</b>								
(1)資産.....	¥695,797	¥225,214	¥55,342	¥50,129	¥307,881	¥334,893	¥(198,432)	¥1,470,824
(2)減価償却費.....	41,040	10,505	1,440	3,385	6,516	2,916	(102)	65,700
(3)減損損失.....	-	-	-	-	677	-	1,193	1,870
(4)資本的支出.....	119,485	37,913	1,236	8,204	7,252	3,136	-	177,226

(会計処理の方法の変更)

注記2(19)1「コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用」に説明するように、当社は、コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用計上の際の会計処理方法を、従来の航海完了基準から複合輸送進行基準に変更しました。会計処理の方法をこのように変更した結果、コンテナ船事業については、従来の会計処理方法で計算した結果に比べ、売上高で252億7,400万円、営業利益で9億6,200万円増加しました。

**(B) 所在地別セグメント情報:**

各セグメントは、以下の国または地域を対象としております。

- 北米: 米国、及びカナダ
- 欧州: 英国、オランダ、及びその他欧州各国
- アジア: 中近東、南西アジア、東南アジア、東アジア各国
- その他: 中南米、アフリカ、オーストラリア、及びその他各国

セグメントの売上高とは、売上を上げた場所にかかわらず、そのセグメント内の国に登録している会社の売上をさしますが、当社及び/または日本国内の子会社に対する備船契約に基づいて船舶を所有するだけの目的で、パナマやリベリアなどの諸国に登録された便宜地籍船会社(FOC会社)による売上は除外されております。便宜地籍船会社は、便宜上、本セグメント情報では日本に登録している会社とみなしてあります。

セグメントの費用とは、売上をあげるために費用が生じた場所にかかわらず、そのセグメント内の国に登録している会社の費用をさします。

セグメントの資産とは、セグメント内の国に登録している会社が所有する資産であります。便宜地籍船会社の船舶などの資産は日本の会社の資産とみなしてあります。

単位:百万円

2007年3月31日に終了する年度:	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>							
(1)外部顧客に対する売上高.....	¥1,490,370	¥45,011	¥ 16,877	¥16,074	¥ 103	¥ -	¥1,568,435
(2)セグメント間の内部売上高又は振替高...	5,716	16,922	8,057	8,664	2,469	(41,828)	-
計.....	1,496,086	61,933	24,934	24,738	2,572	(41,828)	1,568,435
<b>2. 営業費用</b>							
営業費用.....	1,342,716	50,590	20,026	23,091	2,469	(38,530)	1,400,362
営業利益.....	¥ 153,370	¥11,343	¥ 4,908	¥ 1,647	¥ 103	¥ (3,298)	¥ 168,073
<b>3. 資産</b>							
資産.....	¥1,576,913	¥37,369	¥120,225	¥19,831	¥4,833	¥(119,231)	¥1,639,940

単位:千米ドル(注記1)

2007年3月31日に終了する年度:	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>							
(1)外部顧客に対する売上高.....	\$12,624,905	\$381,288	\$ 142,965	\$136,162	\$ 872	\$ -	\$13,286,192
(2)セグメント間の内部売上高又は振替高...	48,420	143,346	68,251	73,393	20,914	(354,324)	-
計.....	12,673,325	524,634	211,216	209,555	21,786	(354,324)	13,286,192
<b>2. 営業費用</b>							
営業費用.....	11,374,130	428,548	169,640	195,603	20,914	(326,387)	11,862,448
営業利益.....	\$ 1,299,195	\$ 96,086	\$ 41,576	\$ 13,952	\$ 872	\$ (27,937)	\$ 1,423,744
<b>3. 資産</b>							
資産.....	\$13,358,009	\$316,552	\$1,018,424	\$167,988	\$40,941	\$(1,010,004)	\$13,891,910

(会計処理の方法の変更)

1. 注記2(19)4「ストック・オプション等」に説明するように、当社は、2007年3月31日に終了する年度から、ストック・オプション等に係る新たな会計基準(2005年12月27日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準」)と当該会計基準の適用指針(2006年5月31日付けで企業会計基準委員会の公表した「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針(企業会計基準適用指針第11号)」)を適用しました。  
この基準の適用によって、営業利益は不定期専用船事業で2億1,600万円(183万ドル)、コンテナ船事業で1億2,500万円(105万9千ドル)、ロジスティクス事業で900万円(7万6千ドル)、フェリー内航事業で500万円(4万2千ドル)、関連事業で1,000万円(8万5千ドル)、及び、その他の事業で200万円(1万7千ドル)減少しました。
2. 注記2(19)5「役員賞与」に説明するように、当社は、2007年3月31日に終了する年度から、役員賞与に係る新たな会計基準(2005年11月29日付けで企業会計基準委員会の公表した「役員賞与に関する会計基準」)を適用しました。この基準の適用によって、営業利益は不定期専用船事業で1億3,900万円(117万7千ドル)、コンテナ船事業で1億円(84万7千ドル)、ロジスティクス事業で500万円(4万2千ドル)、フェリー内航事業で300万円(2万5千ドル)、関連事業で5,900万円(50万ドル)、及び、その他の事業で100万円(8千ドル)減少しました。

単位:百万円

2006年3月31日に終了する年度:	日本	北米	欧州	アジア	その他	消去又は全社	連結
<b>1. 売上高</b>							
(1)外部顧客に対する売上高.....	¥1,296,013	¥44,668	¥ 10,181	¥15,763	¥ 100	¥ -	¥1,366,725
(2)セグメント間の内部売上高又は振替高...	4,061	14,820	8,367	6,373	1,902	(35,523)	-
計.....	1,300,074	59,488	18,548	22,136	2,002	(35,523)	1,366,725
<b>2. 営業費用</b> .....	1,137,653	47,938	15,293	20,667	2,058	(29,877)	1,193,732
営業利益(損失).....	¥ 162,421	¥11,550	¥ 3,255	¥ 1,469	¥ (56)	¥ (5,646)	¥ 172,993
<b>3. 資産</b> .....	¥1,391,176	¥43,783	¥122,637	¥17,707	¥2,458	¥(106,937)	¥1,470,824

(会計処理の方法の変更)

注記2(19)1「コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用」に説明するように、当社は、コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用計上の際の会計処理方法を、従来の航海完了基準から複合輸送進行基準に変更しました。会計処理の方法をこのように変更した結果、日本については、従来の会計処理方法で計算した結果に比べ、売上高で252億7,400万円、営業利益で9億6,200万円増加しました。

(C) 海外売上高:

セグメントは、地理的近接度により区分されております。各セグメントに属する地理的範囲は、以下の通りであります。

- 北米: 米国、及びカナダ  
 欧州: 英国、オランダ、及びその他欧州各国  
 アジア: 中近東、南西アジア、東南アジア、東アジア各国  
 その他: 中南米、アフリカ、オーストラリア、及びその他各国

海外売上高の主なものは外航に係る海運業収益であります。

単位:百万円

2007年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	その他	合計
1. 海外売上高.....	<b>¥353,183</b>	<b>¥287,006</b>	<b>¥345,429</b>	<b>¥402,861</b>	<b>¥1,388,479</b>
2. 連結売上高.....	-	-	-	-	<b>¥1,568,435</b>
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合.....	<b>22.5%</b>	<b>18.3%</b>	<b>22.0%</b>	<b>25.7%</b>	<b>88.5%</b>

単位:千米ドル(注記1)

2007年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	その他	合計
1. 海外売上高.....	<b>\$2,991,809</b>	<b>\$2,431,224</b>	<b>\$2,926,125</b>	<b>\$3,412,629</b>	<b>\$11,761,787</b>
2. 連結売上高.....	-	-	-	-	<b>\$13,286,192</b>
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合.....	<b>22.5%</b>	<b>18.3%</b>	<b>22.0%</b>	<b>25.7%</b>	<b>88.5%</b>

単位:百万円

2006年3月31日に終了する年度:	北米	欧州	アジア	その他	合計
1. 海外売上高.....	¥310,082	¥193,977	¥318,031	¥396,118	¥1,218,208
2. 連結売上高.....	-	-	-	-	¥1,366,725
3. 海外売上高の連結売上高に占める割合.....	22.7%	14.2%	23.3%	28.9%	89.1%

(会計処理の方法の変更)

注記2(19)1「コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用」に説明するように、当社は、コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用計上の際の会計処理方法を、従来の航海完了基準から複合輸送進行基準に変更しました。会計処理の方法をこのように変更した結果、従来の会計処理方法で計算した結果に比べ、北米については99億3,400万円、欧州については60億5千万円、アジアについては35億6,500万円、その他については57億2,400万円増加しました。

## 12. 法人税等

2007年及び2006年3月31日に終了する年度においては、法定実効税率は概ね37.25%となっております。

(A) 2007年及び2006年3月31日現在の繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主要な要素は、以下の通りであります。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
<b>繰延税金資産:</b>			
貸倒引当金損金算入限度超過額	¥ 1,606	¥ 1,753	\$ 13,604
賞与引当金	1,989	1,921	16,849
退職給付引当金	5,380	6,941	45,574
役員退職慰労引当金	1,034	1,082	8,759
株式評価損自己否認額	2,268	2,666	19,212
未払事業税・事業所税損金不算入額	881	720	7,463
繰越欠損金	4,339	5,361	36,756
未実現固定資産売却益	1,297	794	10,987
減損損失	1,004	3,493	8,505
その他	2,000	1,658	16,942
繰延税金資産小計	21,798	26,389	184,651
評価性引当額	(7,083)	(6,526)	(60,000)
繰延税金資産合計	14,715	19,863	124,651
<b>繰延税金負債:</b>			
圧縮記帳積立金	(2,355)	(2,558)	(19,949)
特別償却準備金	(271)	(633)	(2,296)
その他有価証券評価差額金	(42,143)	(38,403)	(356,993)
退職給付信託設定益	(4,339)	(4,338)	(36,756)
評価差額	(12,172)	(11,248)	(103,109)
連結子会社留保利益等	(12,166)	(9,324)	(103,058)
繰延ヘッジ損益	(12,464)	-	(105,582)
その他	(959)	(1,359)	(8,124)
繰延税金負債合計	(86,869)	(67,863)	(735,867)
純繰延税金負債の純額	¥(72,154)	¥(48,000)	\$ (611,216)

(B) 2007年及び2006年3月31日に終了する年度における、法定実効税率と当社財務諸表上の税率の差異は以下の通りです。

2007年及び2006年3月31日に終了する年度における、法定実効税率と当社財務諸表上の税率との差異については、些少であるため、注記を省略しております。

## 13. 従業員退職給付と年金制度

2007年及び2006年3月31日現在の連結貸借対照表に計上されている退職給付引当金の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
退職給付債務	¥ 64,749	¥ 67,275	\$ 548,488
未認識数理計算上の差異	20,979	14,512	177,713
前払年金費用	14,397	11,688	121,957
年金資産	(85,188)	(79,412)	(721,627)
退職給付引当金	¥ 14,937	¥ 14,063	\$ 126,531

2007年及び2006年3月31日に終了する年度の連結損益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
勤務費用	¥ 3,096	¥2,127	\$ 26,226
利息費用	949	947	8,039
期待運用収益(減算)	(1,405)	(33)	(11,902)
数理計算上の差異の費用処理額	(1,084)	611	(9,182)
	¥ 1,556	¥3,652	\$ 13,181

2007年及び2006年3月31日に終了する年度における割引率は、それぞれ2.0%であります。また、2007年及び2006年3月31日に終了する年度における年金資金の期待収益率は、それぞれ2%と0%であります。

退職給付見込額は期間定額基準により各年度へ配分しております。数理計算上の差異は定額法(主として10年)により、翌会計年度から費用処理致します。

## 14. ストック・オプション

### (A) 費用計上額

2007年及び2006年3月31日に終了する年度のストック・オプションに係る費用計上額は以下の通りです。

	単位:百万円		単位:千米ドル (注記1)
	2007	2006	2007
販売費及び一般管理費	¥366	-	\$3,100
合計	¥366	-	\$3,100

### (B) 内容及び条件

付与された年毎のストック・オプションの内容及び条件は以下の通りです。

	2002	2003	2004	2005	2006
付与対象者の人数	取締役:13 執行役員:19 従業員:52	役員:11 取締役:16 従業員:37 国内連結子会社 社長:34	役員:11 執行役員:16 従業員:32 国内連結子会社 社長:34	役員:11 執行役員:17 従業員:38 国内連結子会社 社長:34	役員:11 執行役員:17 従業員:34 国内連結子会社 社長:37
ストック・オプション の数	普通株式 1,560,000	普通株式 1,590,000	普通株式 1,570,000	普通株式 1,650,000	普通株式 1,670,000
付与日	2002年9月11日	2003年8月8日	2004年8月5日	2005年8月5日	2006年8月11日
権利確定条件	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし
対象勤務期間	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし	規定なし
権利行使期間	2004年6月26日から 2012年6月25日	2004年6月20日から 2013年6月25日	2005年6月20日から 2014年6月24日	2006年6月20日から 2015年6月23日	2007年6月20日から 2016年6月22日

(C) 変動状況及び単価

付与された年毎のストック・オプションの変動状況及び単価は以下の通りです。

(1) ストック・オプションの変動状況

権利確定前	2002	2003	2004	2005	2006
2006年3月31日現在の残高..	-	-	-	-	-
付与 .....	-	-	-	-	1,670,000
失効 .....	-	-	-	-	-
権利確定 .....	-	-	-	-	1,670,000
2007年3月31日現在の残高..	-	-	-	-	-

権利確定後	2002	2003	2004	2005	2006
2006年3月31日現在の残高..	200,000	488,000	1,570,000	1,650,000	-
権利確定 .....	-	-	-	-	1,670,000
権利行使 .....	150,000	356,000	794,000	-	-
失効 .....	-	-	-	-	-
2007年3月31日現在の残高..	50,000	132,000	776,000	1,650,000	1,670,000

(2) ストック・オプションの単価

	2002	2003	2004	2005	2006
権利行使価格 .....	¥ 264	¥ 377	¥ 644	¥762	¥841
行使時平均株価 .....	¥1,064	¥1,112	¥1,097	-	-
付与日における 公正な評価単価 .....	-	-	-	-	¥219

(D) ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

当社はブラック・ショールズ式を用いてストック・オプションの公正な評価単価を算定しました。この算定に用いられた主な基礎数値は以下の通りです。

	2006
株価変動性 .....	33.7%
予想残存期間 .....	5年10ヶ月
予想配当 .....	18円/株
無リスク利率 .....	1.5%

# アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

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

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

## 公認会計士の監査報告書

株式会社商船三井  
株主各位及び取締役会 御中

当監査法人は、株式会社商船三井(日本法人)及び連結子会社の2007年3月31日及び2006年3月31日現在における添付の日本円で表示された連結貸借対照表、並びに同日をもって終了する連結会計年度の関連する連結損益計算書、連結株主資本計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書について監査を行った。この連結財務諸表の内容に関する責任は経営者にあり、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監査を計画し、実行することを求めている。監査は、財務諸表内の金額及び開示内容を裏付ける証拠を試査的に調査することを含んでいる。監査はまた、経営者が採用した会計方針及び経営者によって行われた重要な見積もりの評価も含め、全体としての財務諸表の表示を検査することを含んでいる。当監査法人は、当方の監査が正当なものとして当方の意見表明のための根拠を成すものと信ずる。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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2007年3月31日及び2006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経営成績及びキャッシュ・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。

当監査法人は、当方の意見の範囲を限定することなく、次の事項に注意を向けたい。

連結財務諸表に対する注記2(4)で述べられているとおり、2006年3月31日をもって終了する年度より、株式会社商船三井は、コンテナ船に関する海運業収益及び海運業費用計上の際の会計処理方法を従来の航海完了基準から複合輸送進行基準に変更している。

連結財務諸表に対する注記2(19)3で述べられているとおり、2007年3月31日より、株式会社商船三井は、貸借対照表の純資産の部の表示に係る新たな会計基準を適用している。

連結財務諸表に対する注記2(19)1で述べられているとおり、2006年3月31日をもって終了する年度より、株式会社商船三井は、コンテナ船に関する運賃収益及び運賃収益に係る費用計上の際の会計処理方法を、航海完了基準から複合輸送進行基準に変更している。

連結財務諸表に対する注記2(19)2で述べられているとおり、2005年4月1日より、株式会社商船三井は、固定資産の減損に係る新しい会計基準を適用している。

添付の2007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 & Co.

日本 東京  
2007年6月21日

# 商船三井グループ

株式会社商船三井 2007年3月31日現在

- 連結子会社
- 持分法適用子会社
- ▲ 持分法適用関連会社

## 不定期専用船事業

	登録事業所	MOLの所有割合 (単位: %)*	払込資本金 (単位: 千)
■ BGT Ltd.	リベリア	100.00	US\$5
■ BIL Investments Ltd.	英国	100.00	£21
■ BLNG Inc.	米国	75.00	US\$1
■ 株式会社中国シッピングエージェンシイズ	日本	100.00	¥10,000
■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ エム・オー・エルエヌジー輸送株式会社	日本	100.00	¥40,000
■ MCGC International Ltd.	バハマ	80.10	US\$1
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$2,350
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Europe) Ltd.	英国	100.00	US\$402
■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) Inc.	米国	100.00	US\$200
■ 商船三井近海株式会社	日本	99.04	¥660,000
■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	75.00	US\$13,061
■ 商船三井タンカー管理株式会社	日本	99.91	¥1,224,000
■ パナマ、ケイマン諸島、リベリア、シンガポール、香港、キプロス、 マルタ国内の船主会社 (128社)			
■ Tokyo Marine Asia Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ 東京マリン株式会社	日本	87.13	¥2,000,000
■ Unix Line Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ その他3社			
▲ アクトマリタイム株式会社	日本	49.00	¥90,000
▲ Aramo Shipping (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	50.00	US\$20,743
▲ 旭タンカー株式会社	日本	24.75	¥600,045
▲ バダック・エル・エヌ・ジー輸送株式会社	日本	25.00	¥80,000
▲ Bright Shipping Company Inc.	パナマ	50.00	US\$10
▲ 第一中央汽船株式会社	日本	26.37	¥13,258,410
▲ Gearbulk Holding Ltd.	バミューダ	40.00	US\$75,000
▲ M.S. Tanker Shipping Ltd.	香港	50.00	HK\$2,000
▲ 日産専用船株式会社	日本	40.00	¥640,000
▲ リベリア、パナマ、バハマ、マルタ、ノルウェー、 ケイマン諸島国内の船主会社 (24社)			

## コンテナ船事業

■ 千葉宇徳株式会社	日本	100.00	¥90,000
■ 国際コンテナターミナル株式会社	日本	100.00	¥700,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.	オーストラリア	100.00	A\$1,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (Austria) GmbH	オーストリア	100.00	€ 36
■ 株式会社エム・オー・エル・ジャパン**	日本	100.00	¥100,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (SEA) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$200
■ Mitsui O.S.K. Lines (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$5,000
■ MOL (America) Inc.	米国	100.00	US\$6
■ MOL (Asia) Ltd.	香港	100.00	HK\$40,000
■ MOL (Brasil) Ltda.	ブラジル	100.00	R\$1,677
■ MOL (Chile) Ltda.	チリ	100.00	US\$100
■ MOL (China) Co., Ltd.	中国	100.00	US\$1,960
■ MOL (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€ 454
■ MOL (Europe) GmbH	ドイツ	100.00	€ 256
■ MOL (Europe) Ltd.	英国	100.00	£1,500
■ MOL (Panama) Inc.	パナマ	100.00	US\$100
■ MOL De Mexico, S.A. de C.V.	メキシコ	100.00	US\$92
■ MOL Information Technology America Inc.	米国	100.00	US\$3,000
■ MOL South Africa (Proprietary) Limited	南アフリカ	100.00	R3,000
■ パナマ、リベリア、香港国内の船主会社 (10社)			
■ 商船港運株式会社	日本	79.98	¥300,000
■ Trapac, Inc.	米国	100.00	US\$3,000
■ 宇徳運輸株式会社	日本	51.57	¥1,455,300
■ Utoc Engineering Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$500
■ 宇徳港運株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 宇徳陸運株式会社	日本	100.00	¥50,000
● MOL (West Africa) Ltd.	英国	51.00	£140
▲ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.	タイ	47.00	BT20,000
▲ 上海貨客船株式会社	日本	31.98	¥100,000

## ロジスティクス事業

■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	タイ	67.98	BT130,000
■ Euloc B.V.	オランダ	100.00	€ 3,630
■ Hermex Distribution B.V.	オランダ	100.00	€ 227
■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	香港	100.00	HK\$58,600
■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本	51.00	¥100,000
■ 株式会社ジャパンエクスプレス (神戸)	日本	86.27	¥99,960
■ 株式会社ジャパンエクスプレス (横浜)	日本	100.00	¥236,000
■ ジャパンエクスプレス梱包運輸株式会社	日本	100.00	¥60,000
■ MOL Consolidation Service Limited	香港	100.00	HK\$1,000
■ MOL Distribution (Deutschland) GmbH	ドイツ	100.00	€ 26
■ MOL Logistics (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€ 414
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.	香港	100.00	HK\$3,676
■ 商船三井ロジスティクス株式会社	日本	59.74	¥756,250
■ MOL Logistics (Netherlands) B.V.	オランダ	100.00	€ 3,049
■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$700
■ MOL Logistics (UK) Ltd.	英国	100.00	£400
■ MOL Logistics (USA) Inc.	米国	100.00	US\$7,314
■ MOL Logistics Administration B.V.	オランダ	100.00	€ 16
■ 株式会社エム・オー・エル大阪南港物流センター	日本	100.00	¥10,000
▲ J.F. Hillebrand Group AG	ドイツ	30.00	€ 5,000
▲ 上海龍飛国際物流有限公司	中国	22.05	US\$1,240

	登録事業所	MOLの所有割合 (単位:%)*	払込資本金 (単位:千)
<b>フェリー・内航事業</b>			
■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス	日本	100.00	¥54,600
■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス 九州	日本	70.00	¥50,000
■ 株式会社ブルーハイウェイライン西日本	日本	100.00	¥100,000
■ 株式会社ブルーハイウェイサービス	日本	100.00	¥30,000
■ 株式会社ダイヤモンドライン	日本	100.00	¥20,000
■ 九州急行フェリー株式会社	日本	95.00	¥840,000
■ みやこ商事株式会社	日本	100.00	¥10,000
■ 商船三井内航株式会社	日本	99.00	¥650,000
■ 株式会社シー・ロードエクスプレス	日本	100.00	¥320,000
■ 株式会社シーロックス北一	日本	100.00	¥20,000
■ パナマ国内の船主会社(1社)			
■ 商船三井フェリー株式会社	日本	100.00	¥600,000
■ 株式会社ダイヤモンドフェリー	日本	93.80	¥900,000
▲ 関西汽船株式会社	日本	37.37	¥1,368,989
▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本	37.62	¥880,000
▲ 新洋海運株式会社	日本	36.00	¥100,000
▲ その他9社			
<b>関連事業</b>			
■ ダイビル株式会社	日本	51.07	¥12,227,847
■ 株式会社エスカ	日本	100.00	¥25,000
■ グリーン海事株式会社	日本	66.67	¥95,400
■ グリーンシッピング株式会社	日本	100.00	¥172,000
■ 北倉興発株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 株式会社ヒューテックサービス	日本	100.00	¥20,000
■ 生田アンドマリン株式会社	日本	77.36	¥26,500
■ 日本水路図誌株式会社	日本	54.62	¥32,000
■ 関西建物管理株式会社	日本	100.00	¥14,400
■ 北日本曳船株式会社	日本	62.00	¥50,000
■ 神戸曳船株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 日下部建設株式会社	日本	80.63	¥200,000
■ 商船三井キャリアサポート株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ 商船三井興産株式会社	日本	100.00	¥395,000
■ 商船三井客船株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ 商船三井テクノトレード株式会社	日本	100.00	¥490,000
■ エムオーエンジニアリング株式会社	日本	100.00	¥20,000
■ 商船三井海事株式会社	日本	100.00	¥95,000
■ 株式会社エム・オー・マリンコンサルティング	日本	100.00	¥100,000
■ エムオーツーリスト株式会社	日本	100.00	¥250,000
■ 日本栄船株式会社	日本	69.53	¥134,203
■ 株式会社大阪オールサービス	日本	100.00	¥17,000
■ 三都建物サービス株式会社	日本	100.00	¥10,000
■ 山和マリン株式会社	日本	100.00	¥475,000
■ パナマ国内の備船会社(1社)			
■ 宇部ポートサービス株式会社	日本	95.29	¥14,950
▲ 日本チャータークルーズ株式会社	日本	50.00	¥290,000
▲ South China Towing Co., Ltd.	香港	25.00	HK\$12,400
<b>その他事業</b>			
■ Euromol B.V.	オランダ	100.00	US\$8,861
■ 国際マリントランスポート株式会社	日本	89.72	¥100,000
■ International Transportation Inc.	米国	100.00	US\$24,563
■ Linkman Holdings Inc.	リベリア	100.00	US\$3
■ 株式会社エム・オー・ケープルシップ	日本	100.00	¥10,000
■ M.O. Reinsurance S.A.	ルクセンブルグ	100.00	US\$5,376
■ エム・オー・シップマネジメント株式会社***	日本	100.00	¥50,000
■ 株式会社エム・オー・シップテック	日本	100.00	¥50,000
■ 三井近海汽船株式会社	日本	80.12	¥350,000
■ Mitsui O.S.K. Finance PLC	英国	100.00	US\$6,568
■ Mitsui O.S.K. Holdings (Benelux) B.V.	オランダ	100.00	€ 17,245
■ Mitsui O.S.K. Manning Service S.A.	パナマ	100.00	US\$135
■ エムオーアカウンティング株式会社	日本	100.00	¥30,000
■ 株式会社エム・オー・エルアジャストメント	日本	100.00	¥10,000
■ MOL FG, Inc.	米国	100.00	US\$20
■ 商船三井システムズ株式会社	日本	100.00	¥100,000
■ MOL SI, Inc.	米国	100.00	US\$100
■ 株式会社オレンジピーアール	日本	100.00	¥10,000
■ その他1社			
■ パナマ国内の船主会社(5社)			
▲ 南日本造船株式会社	日本	24.00	¥200,000
▲ 大阪船舶株式会社	日本	30.12	¥498,000

\* MOLには株式会社商船三井及びその子会社を含みます。

\*\* 4月1日付で株式会社MOL JAPANに社名変更しました。

\*\*\* 4月1日付でエム・オー・エル・シップマネジメント株式会社に社名変更しました。

# 国内・海外事業所

## 本社

〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号  
東京芝郵便局 私書箱5号  
Tel: 81-3-3587-6224 Fax: 81-3-3587-7734  
国内支店・事務所  
札幌、苫小牧、横浜、名古屋、大阪、神戸、広島、九州

## 日本

### 株式会社エム・オー・エル・ジャパン

本社(東京)	Tel: 81-3-3587-7684	Fax: 81-3-3587-7730
横浜:	Tel: 81-45-212-7710	Fax: 81-45-212-7734
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
神戸:	Tel: 81-78-304-1100	Fax: 81-78-304-1104
九州:	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720

## 北米

### MOL (America) Inc.

本社(コンコルド):	Tel: 1-925-688-2600	Fax: 1-925-688-2670
アトランタ:	Tel: 1-404-763-0111	Fax: 1-404-763-5667
シカゴ:	Tel: 1-630-592-7300	Fax: 1-630-592-7402
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6200	Fax: 1-562-983-6295
ニュージャージー:	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5272
サンフランシスコ:	Tel: 1-415-836-3500	Fax: 1-415-836-3533
シアトル:	Tel: 1-206-444-6900	Fax: 1-206-444-6903

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

本社(ニュージャージー):	Tel: 1-201-395-5800	Fax: 1-201-395-5820
ヒューストン:	Tel: 1-832-615-6470	Fax: 1-832-615-6480
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6276	Fax: 1-562-983-6290

### MOL Logistics (USA) Inc.

本社(ニューヨーク):	Tel: 1-516-626-6040	Fax: 1-516-626-6092
ロサンゼルス:	Tel: 1-310-212-1140	Fax: 1-310-328-8626

## 中南米

### MOL (Brasil) Ltda.

本社(サンパウロ):	Tel: 55-11-3145-3955	Fax: 55-11-3145-3945
------------	----------------------	----------------------

### MOL (Chile) Ltda.

本社(サンチャゴ):	Tel: 56-2-630-1950	Fax: 56-2-695-1289
------------	--------------------	--------------------

### Corporativo MOL de Mexico S.A. de C.V.

本社(メキシコシティ):	Tel: 52-55-5010-5200	Fax: 52-55-5010-5220
--------------	----------------------	----------------------

### MOL (Panama) Inc.

本社(パナマ):	Tel: 507-269-8234	Fax: 507-269-8315
----------	-------------------	-------------------

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

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: 31-10-201-3109
-------------	---------------------	---------------------

### MOL (Europe) GmbH

本社(ハンブルグ):	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
------------	-------------------	-------------------

### Mitsui O.S.K. Lines (Austria) GmbH

本社(ウィーン):	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725
-----------	--------------------	--------------------

### MOL (Europe) Ltd.

本社(サザンプトン):	Tel: 44-2380-714700	Fax: 44-2380-714519
-------------	---------------------	---------------------

### MOL (Europe) S.A.S.

本社(ルアーブル):	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
------------	-----------------------	-----------------------

### MOL (Europe) N.V.

本社(アントワープ):	Tel: 32-3-202-4860	Fax: 32-3-202-4870
-------------	--------------------	--------------------

### MOL Italia s.r.l.

本社(ジェノア):	Tel: 39-010-2901711	Fax: 39-010-5960450
ミラノ:	Tel: 39-02-8068151	Fax: 39-02-8900986

### Mitsui O.S.K. Lines Ltd.

モスクワ:	Tel: 7-495-258-1424	Fax: 7-495-258-1426
ウラジオストク:	Tel: 7-4232-215721	Fax: 7-4232-215720

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

本社(ロンドン):	Tel: 44-20-7265-7500	Fax: 44-20-7265-7699
ブリュッセル:	Tel: 32-2-305-4240	Fax: 32-2-305-4241
ハンブルグ:	Tel: 49-40-360-9740	Fax: 49-40-3764-4500

### MOL Logistics (Deutschland) GmbH

本社(フランクフルト):	Tel: 49-6105-406102	Fax: 49-6105-406968
--------------	---------------------	---------------------

### MOL Logistics (Netherlands) B.V.

本社(ロッテルダム):	Tel: 31-10-299-6220	Fax: 31-10-299-6226
-------------	---------------------	---------------------

### MOL Logistics (U.K.) Ltd.

本社(ロンドン):	Tel: 44-1895-459700	Fax: 44-1895-449600
-----------	---------------------	---------------------

## アフリカ

### MOL South Africa Pty Ltd.

本社(ケープタウン):	Tel: 27-21-402-8900	Fax: 27-21-421-1806
-------------	---------------------	---------------------

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

ラゴス:	Tel: 234-1-587-1900	Fax: 234-1-587-4771
------	---------------------	---------------------

### MOL (Ghana) Ltd.

テマ:	Tel: 233-22-212084	Fax: 233-22-210807
-----	--------------------	--------------------

## 中東

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

ドバイ:	Tel: 971-4-3938793	Fax: 971-4-3938794
------	--------------------	--------------------

### MOL (UAE) L.L.C.

本社(ドバイ):	Tel: 971-4-3393132	Fax: 971-4-3935401
----------	--------------------	--------------------

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

ドーハ:	Tel: 974-4-836548	Fax: 974-4-836563
マスカット:	Tel: 968-2448-7450	Fax: 968-2448-7394

### MOL (Europe) Ltd.

ハイムルト:	Tel: 961-1-567251	Fax: 961-1-567250
--------	-------------------	-------------------

## オセアニア

### Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.

本社(シドニー):	Tel: 61-2-9320-1600	Fax: 61-2-9320-1601
-----------	---------------------	---------------------

### Mitsui O.S.K. Lines (New Zealand) Ltd.

オークランド:	Tel: 64-9-3005821	Fax: 64-9-3091439
---------	-------------------	-------------------

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

メルボルン:	Tel: 61-3-8614-1061	Fax: 61-3-8614-1060
--------	---------------------	---------------------

## アジア

### MOL (Asia) Ltd.

本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2529-9989
ソウル:	Tel: 82-2-538-1034	Fax: 82-2-566-6591

### Mitsui O.S.K. Lines (India) Private Limited

本社(ムンバイ):	Tel: 91-22-6694-6300	Fax: 91-22-6694-6301
-----------	----------------------	----------------------

### Mitsui O.S.K. Lines Lanka (Private) Ltd.

本社(コロンボ):	Tel: 94-11-2304949	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: 60-3-7957-9666	Fax: 60-3-7958-6763
---------------	---------------------	---------------------

### P.T. Mitsui O.S.K. Lines Indonesia

本社(ジャカルタ):	Tel: 62-21-521-1740	Fax: 62-21-521-1741
------------	---------------------	---------------------

### Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.

本社(バンコク):	Tel: 66-2-234-6252	Fax: 66-2-237-1552
-----------	--------------------	--------------------

### Mitsui O.S.K. Lines Philippines, Inc.

本社(マニラ):	Tel: 632-888-6531	Fax: 632-884-1766
----------	-------------------	-------------------

### Mitsui O.S.K. Lines (Vietnam) Co., Ltd.

本社(ホーチミン):	Tel: 84-8-8219219	Fax: 84-8-8219317
------------	-------------------	-------------------

### Mitsui O.S.K. Lines (Cambodia) Co., Ltd.

本社(プノンペン):	Tel: 855-23-223-036	Fax: 855-23-223-040
------------	---------------------	---------------------

### Mitsui O.S.K. Lines Pakistan (Pvt.) Ltd.

本社(カラチ):	Tel: 9221-5205397	Fax: 9221-5202559
----------	-------------------	-------------------

### MOL (China) Co., Ltd.

本社(上海):	Tel: 86-21-5306-0088	Fax: 86-21-6384-5936
北京:	Tel: 86-10-8529-9121	Fax: 86-10-8529-9126
天津:	Tel: 86-22-8319-1951	Fax: 86-22-8319-1952
深圳:	Tel: 86-755-2598-2200	Fax: 86-755-2598-2210

### MOL (Taiwan) Co., Ltd.

本社(台北):	Tel: 886-2-2537-8000	Fax: 886-2-2523-2417
---------	----------------------	----------------------

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

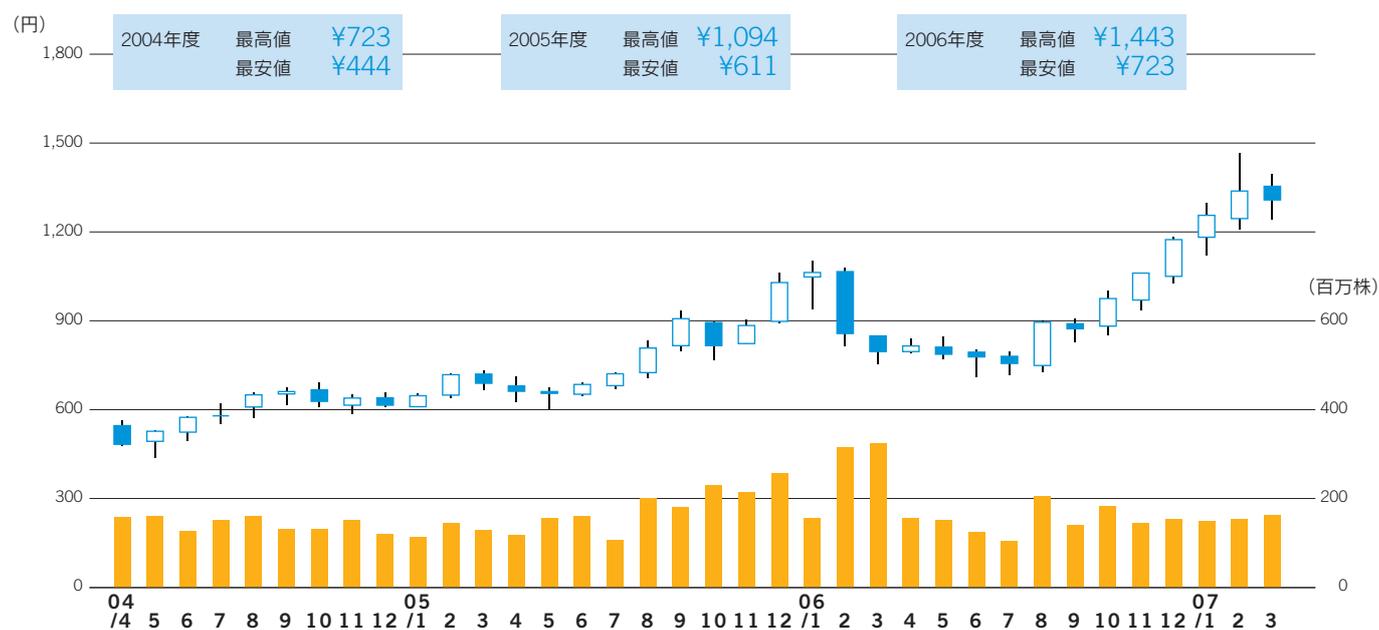
本社(シンガポール):	Tel: 65-323-1303	Fax: 65-323-1305
バンコク:	Tel: 66-2-634-0807	Fax: 66-2-634-0806
クアラルンプール:	Tel: 60-3-7954-8349	Fax: 60-3-7958-5246
ソウル:	Tel: 82-2-5672718	Fax: 82-2-5672719

# 株主情報

資本金:	64,915,351,028円
本社:	〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
従業員数:	871人
商船三井グループ従業員数: (親会社および連結決算対象会社)	8,621人
授権株式総数:	3,154,000,000株
発行済株式数:	1,205,410,445株
株主数:	100,155名
株式上場:	東京、大阪、名古屋、福岡、札幌各証券取引所
株主名簿管理人:	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
書類:	<ul style="list-style-type: none"> <li>アニュアルレポート(英語/日本語)</li> <li>インベスターガイドブック(英語/日本語)</li> <li>海運市況(英語/日本語)</li> <li>ニュースリリース(英語/日本語)</li> <li>ホームページ(英語/日本語)</li> <li>四半期発行社内報『Open Sea』(英語、ホームページ)</li> <li>月刊社内報『うなばら』(日本語)</li> <li>環境・社会報告書(英語/日本語)</li> </ul>

(2007年3月31日現在)

## 株価の推移(売買高)



株式会社商船三井

お問い合わせは、下記までご連絡ください。  
株式会社商船三井 IR室  
〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号  
電話: (03) 3587-6224  
FAX: (03) 3587-7734  
電子メール: [iromo@mail.mol.co.jp](mailto:iromo@mail.mol.co.jp)  
ホームページ: <http://www.mol.co.jp/>



本アニュアルレポートは、全ページ再生紙に大豆油インキで印刷しました。

Printed in Japan

