



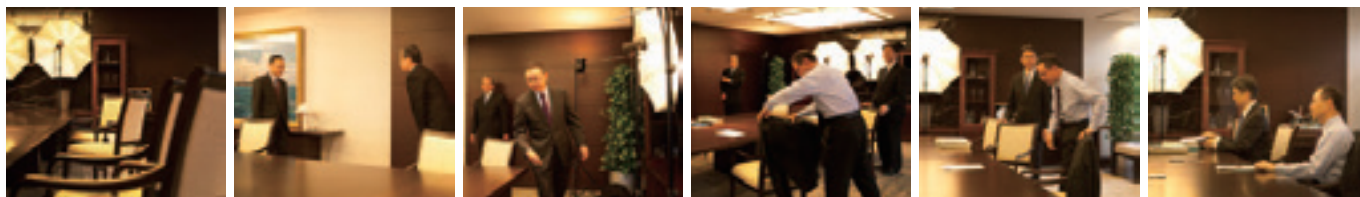
One Direction

Our New Growth Scenario

アニュアルレポート 2013
2013年3月期

アニュアルレポート 2013「One Direction」

厳しい事業環境のもとで2期連続の赤字を計上した商船三井は、「事業改革」の断行を経て、今再び成長軌道へ向けて一直線に復帰しようとしています。巻頭特集の社長インタビュー「One Direction」は3部構成で、1)2012年度のレビューと第4四半期に断行した「事業改革」、2)この上に立って黒字化必達を目指す2013年度経営計画「RISE 2013」、3)それを発射台に新たな成長を目指す2014年以降のシナリオについて、経営の認識(Why)と施策(How)を、武藤社長が縦横に語ります。続く「セグメント別事業概況」では、事業部門のトップが同じ3部構成で各部門の戦略を語り、「商船三井の経営基盤」では、成長を根底で支えるコーポレート・ガバナンスや安全運航への確かな取り組みについて詳しく説明しています。



商船三井グループ企業理念

1

顧客のニーズと時代の要請を先取りする総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献します

2

社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行ない、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します

3

安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます

見通しに関する注意事項

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

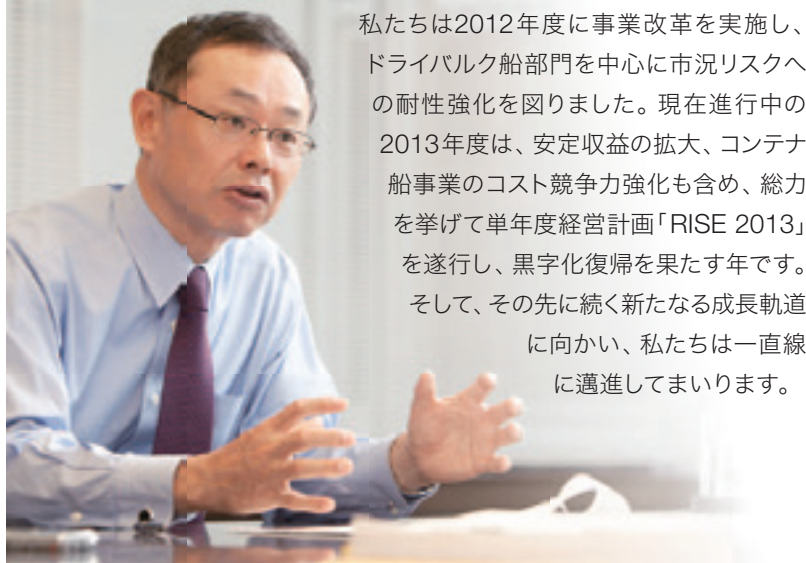
目次

- 02 財務ハイライト
- 03 主要指標
- 06 株主の皆様へ

08 特集:

→ One Direction

Our New Growth Scenario



私たちは2012年度に事業改革を実施し、ドライバルク船部門を中心に市況リスクへの耐性強化を図りました。現在進行中の2013年度は、安定収益の拡大、コンテナ船事業のコスト競争力強化も含め、総力を挙げて単年度経営計画「RISE 2013」を遂行し、黒字化復帰を果たす年です。そして、その先に続く新たな成長軌道に向かい、私たちは一直線に邁進してまいります。

- 22 商船三井 at a Glance
- 24 マーケットポジション
- 26 セグメント別事業概況
- 49 商船三井の経営基盤
 - 50 取締役、監査役、執行役員
 - 52 社外取締役からのメッセージ
 - 54 コーポレート・ガバナンス
 - 58 リスク管理
 - 60 安全運航
 - 62 企業の社会的責任(CSR)
- 67 財務セクション
 - 80 商船三井グループ
 - 82 国内・海外事業所
 - 83 株主情報

商船三井ホームページ IRサイト



① <http://www.mol.co.jp/ir-j/index.html>

商船三井のコミュニケーションツール

当社では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進するためのツールとして、以下の冊子を発行しています。

* 最新版は当社ホームページよりご覧いただけます。

① <http://www.mol.co.jp/>

アニュアルレポート*

主に株主・投資家の皆様に対して、マネジメントからのメッセージをはじめ、経営戦略、事業環境、決算情報・財務データなど、IR情報について詳しく解説しています。



環境・社会報告書*

全てのステークホルダーの皆様を対象に、当社のCSR・環境に関する考え方や最新の取り組みをイラストや表を用いながら、また、現場の声をできるだけ取り入れながら紹介しています。



MOL Investor Guidebook*

主に株主・投資家の皆様に対して、当社グループの経営計画、主要な財務指標、事業活動の特色、マーケットポジション、事業部門別の事業環境などについて、グラフや図表を用いてわかりやすく解説しています。



マーケット・データ*

主に株主・投資家の皆様に対して、ドライバルク船・油送船の市況やコンテナ船の荷動きの状況など、最新の海運市況関連情報をグラフや表を用いて紹介しています。



会社案内

主に顧客、取引先、地域社会、就職活動中の学生・社会人、また、一般の方々を対象に、当社の事業活動の概要をわかりやすく解説しています。



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
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2013
連結損益計算書項目：							
海運業収益及びその他の営業収益 . . .	¥1,509,194	¥1,435,221	¥1,543,661	¥1,347,965	¥1,865,802	¥1,945,697	\$16,046,720
海運業費用及びその他の営業費用 . . .	1,432,014	1,368,795	1,328,960	1,228,479	1,564,486	1,544,109	15,226,093
販売費及び一般管理費	92,946	90,886	91,300	98,547	104,105	110,303	988,261
営業損益	(15,766)	(24,460)	123,401	20,939	197,211	291,285	(167,634)
経常損益	(28,568)	(24,320)	121,622	24,235	204,511	302,219	(303,753)
税金等調整前当期純損益	(137,939)	(33,516)	95,367	27,776	197,732	318,202	(1,466,656)
当期純損益	(178,847)	(26,009)	58,277	12,722	126,988	190,321	(1,901,616)
フリー・キャッシュ・フロー [(a) + (b)].	(25,285)	(129,298)	46,970	(40,055)	(71,038)	23,291	(268,846)
営業活動による キャッシュ・フロー (a)	78,956	5,014	181,755	93,428	118,984	283,359	839,511
投資活動による キャッシュ・フロー (b)	(104,241)	(134,313)	(134,785)	(133,484)	(190,022)	(260,068)	(1,108,357)
有形及び無形固定資産の増加額	164,890	175,726	220,443	204,190	223,208	303,573	1,753,216
連結貸借対照表項目：							
総資産	2,164,611	1,946,162	1,868,741	1,861,312	1,807,080	1,900,551	23,015,534
有形固定資産	1,303,967	1,293,803	1,257,823	1,209,176	1,106,746	1,047,825	13,864,615
有利子負債	1,046,865	869,619	724,259	775,114	702,617	601,174	11,130,941
純資産／資本	619,493	717,909	740,247	735,702	695,022	751,652	6,586,847

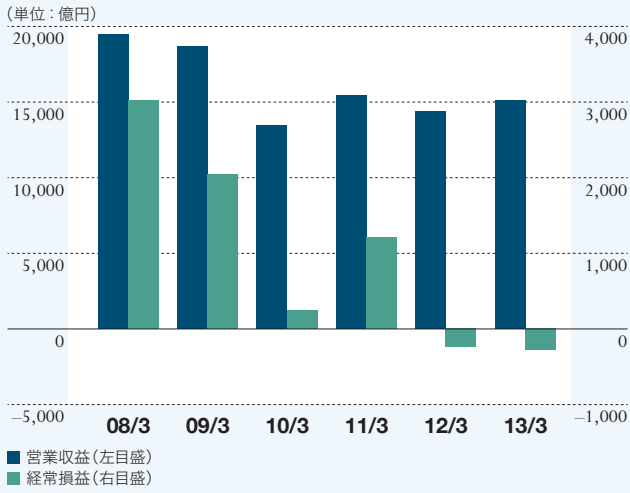
	単位：円						単位：米ドル
普通株式1株当たりの金額：							
当期純損益	¥(149.57)	¥(21.76)	¥48.75	¥10.63	¥106.13	¥159.14	\$(1.590)
配当金	-	5.00	10.00	3.00	31.00	31.00	-

経営指標：							
ギアリングレシオ(%)	196	136	110	118	113	88	
自己資本比率(%)	24.7	32.8	35.4	35.4	34.5	35.8	
ROA(%)	(8.7)	(1.4)	3.2	0.7	6.9	10.8	
ROE(%)	(30.5)	(4.0)	8.8	2.0	19.5	30.9	
配当性向(%)	-	-	20.5	28.2	29.2	19.5	
商船三井グループ従業員数(人)	9,465	9,431	9,438	9,707	10,012	9,626	

「外貨の換算」及び「連結貸借対照表での純資産の表示」については72ページの注記をご参照ください。

主要指標

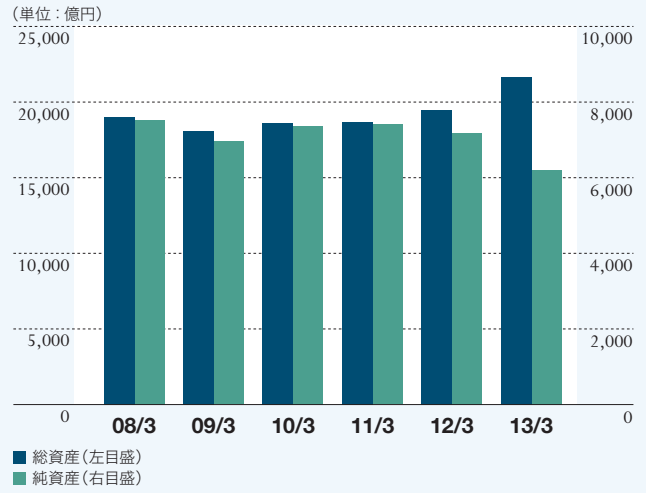
営業収益／経常損益



2012年度
営業収益 **1兆5,091億円**
2012年度
経常損益 **▲285億円**

船腹需給の悪化によりスポットの海運市況が低迷、これによる損失が中長期契約による安定利益を毀損し、営業収益は前年度比739億円増でしたが、経常損益は前年度比42億円減となりました。

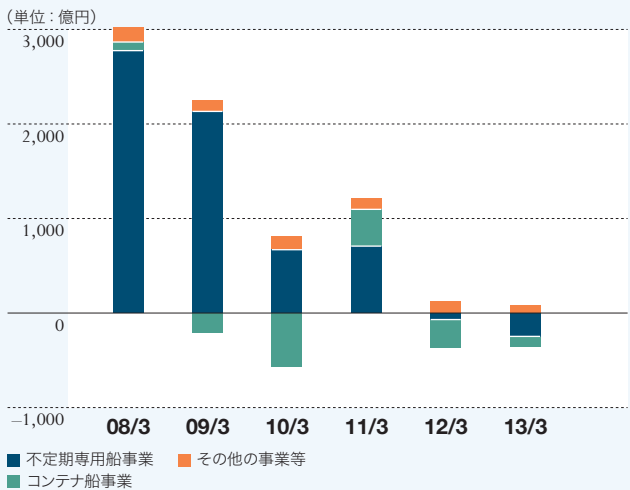
総資産／純資産



2012年度末
総資産 **2兆1,646億円**
2012年度末
純資産 **6,194億円**

総資産は、現金・預金増と円安によるその他長期資産増で、前年度末比2,184億円増加しました。純資産は、主に利益剰余金が減少したことにより、前年度末比で984億円減少しました。

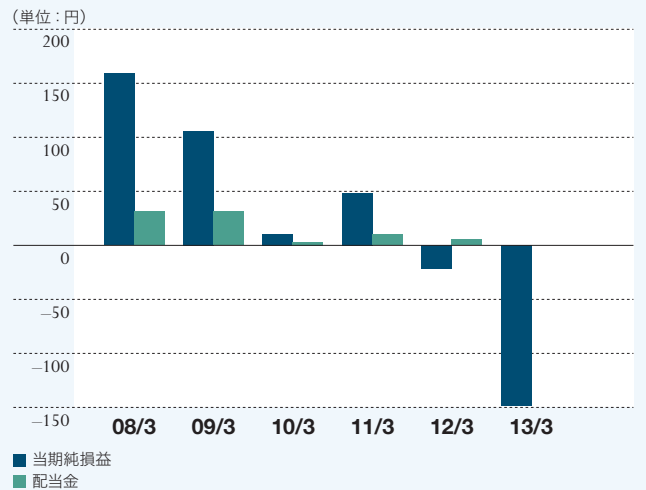
セグメント別経常損益



2012年度
不定期専用船事業 **▲247億円**
2012年度
コンテナ船事業 **▲112億円**
2012年度
その他の事業等 **74億円**

不定期専用船事業は主にドライバルク船スポット市況低迷により損失が拡大しました。コンテナ船事業は船腹需給が大きく改善しない中、コスト削減と効率運航に努めた結果、損失を計上するも損益は改善しました。

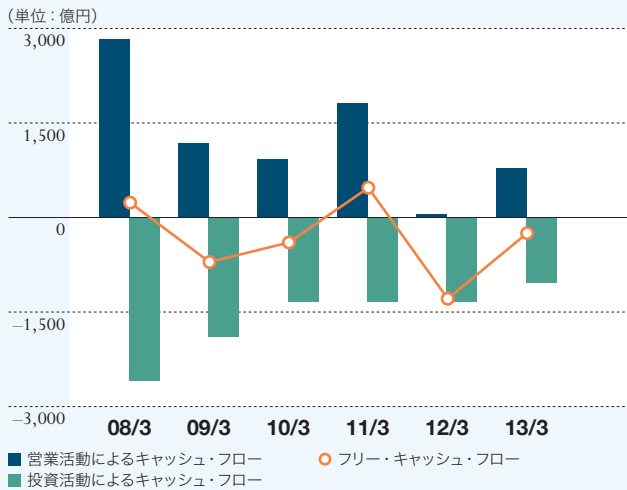
1株当たり当期純損益／配当金



2012年度
1株当たり当期純損益 **▲149.57円**
2012年度
1株当たり配当金 **一円**

第4四半期の事業改革費用計上や繰延税金資産の取崩もあり、当期純損失1,788億円を計上。年間を通じて配当実施を見送りました。

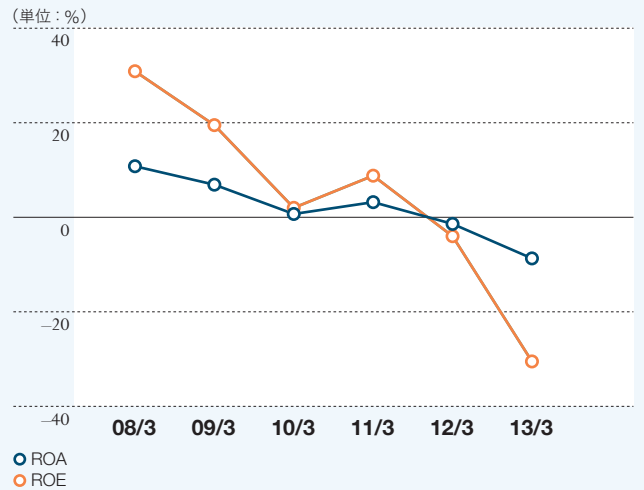
キャッシュ・フロー



2012年度
営業活動によるキャッシュ・フロー **789億円**
2012年度
投資活動によるキャッシュ・フロー **▲1,042億円**
2012年度
フリー・キャッシュ・フロー **▲252億円**

営業活動で得られた資金は、前年度比739億円増の789億円。一方、投資活動で支出された資金は、前年度比300億円減の1,042億円となり、フリー・キャッシュ・フローは引き続きマイナスになりました。

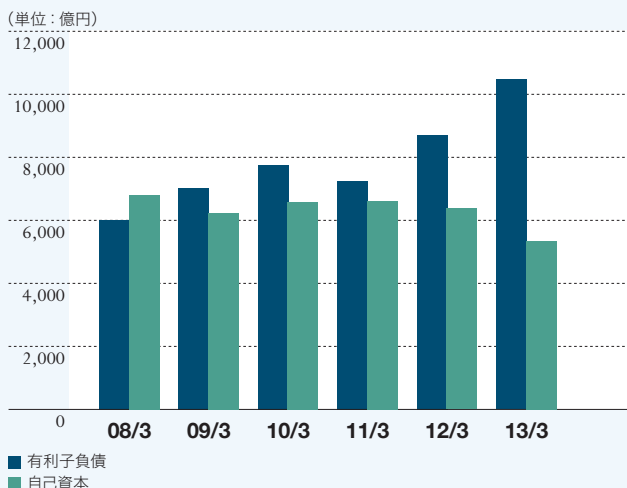
ROA/ROE



2012年度
ROA **▲8.7%**
2012年度
ROE **▲30.5%**

当期純損益の赤字幅が前年度比1,528億円拡大したため、ROA、ROEともに大きく悪化しました。

有利子負債/自己資本

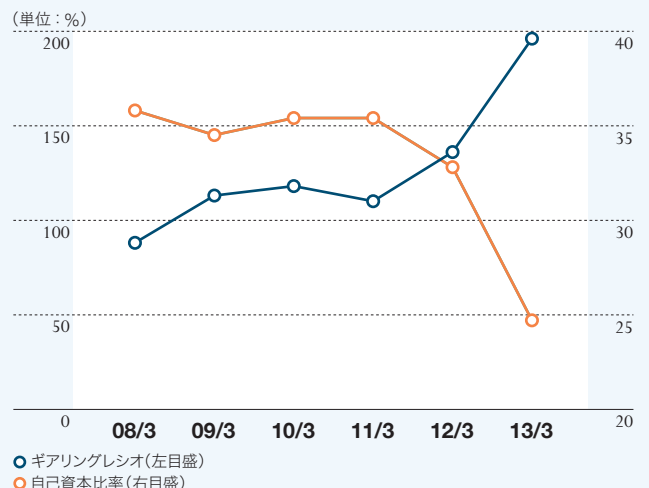


2012年度末
有利子負債 **1兆468億円**
2012年度末
自己資本* **5,354億円**

*貸借対照表上の「株主資本」と「その他の包括利益累計額」の合計額。

フリー・キャッシュ・フローのマイナスに対し、銀行借入・社債等で資金調達を進めたことから、有利子負債は前年度末比1,772億円増の1兆468億円となりました。

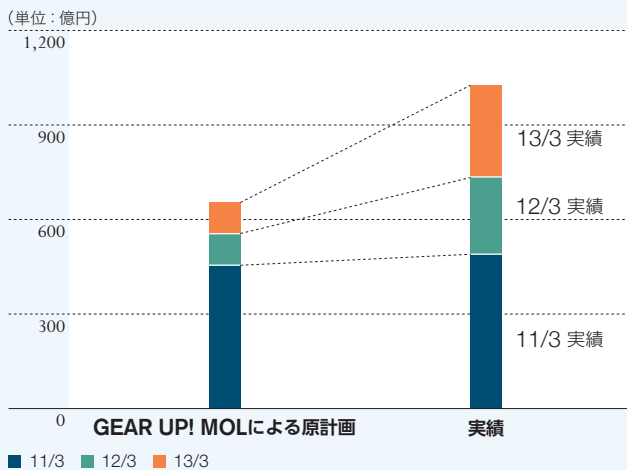
ギアリングレシオ/自己資本比率



2012年度末
ギアリングレシオ **196%**
2012年度末
自己資本比率 **24.7%**

前年度末比で有利子負債が1,772億円増、総資産が2,184億円増となった一方、自己資本は1,020億円減となりました。このためギアリングレシオは60ポイントの増加、自己資本比率は8.1ポイントの減少となりました。

コスト削減実績



2010年度
コスト削減実績

490億円

2011年度
コスト削減実績

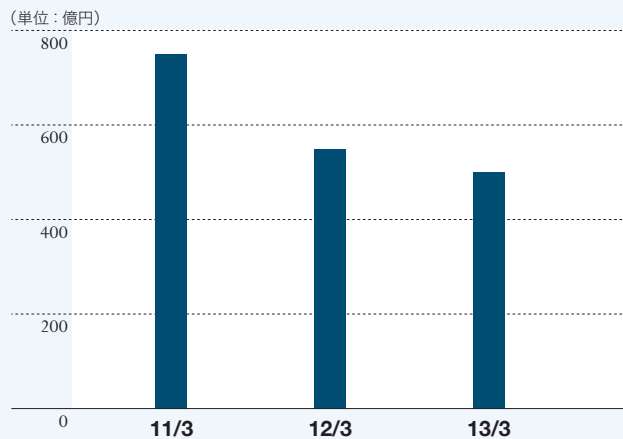
245億円

2012年度
コスト削減実績

290億円

減速航海による燃料費削減、配船効率改善などにより、2012年度目標280億円を超える290億円のコスト削減を達成。2011年度実績245億円と同様に目標額を上回りました。

安定利益



2012年度
安定利益

500億円

安定利益とは、1年を超える中長期契約により確定している利益、及び安定性の高い事業の利益です。2012年度実績は500億円でした。

格付け (2013年7月現在)

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

日本格付研究所 (JCR)

A

格付投資情報センター (R&I)

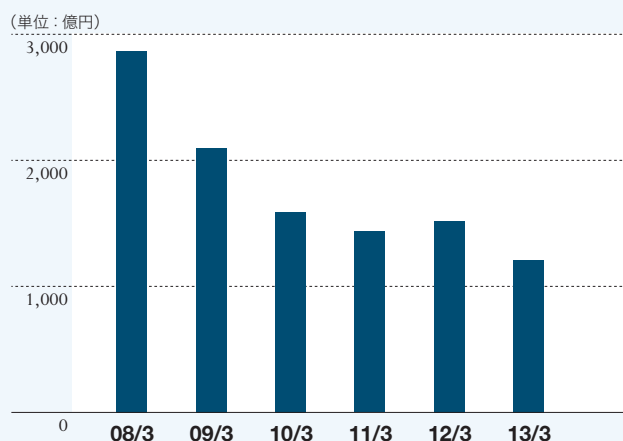
A-

Moody's

Baa3

厳しい業績を受けて財務指標は悪化し、2011年度は世界の海運会社の中で最上位だった当社格付も格下げを余儀なくされました。

設備投資額



2012年度
設備投資額

1,208億円

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

株主の皆様へ



芦田 昭充
会長

武藤 光一
社長

2012年度、 2期連続の赤字を計上

私ども商船三井グループは、2013年3月末で前中期経営計画「GEAR UP！MOL」を終了しました。3年計画の初年度は好スタートを切ったものの、その後の2年間、当社は極めて厳しい外部環境に晒されました。欧州金融危機、中国をはじめとする新興国の成長鈍化、東日本大震災等の自然災害、円高や燃料油価格の高騰など、いくつものマイナス要因が一度に発生、一方で新造船の大量竣工が続いたため、船腹は供給過多の状況に陥りました。私たちはこの数十年に一度とも言うべき難局に対峙し、その克服に努めましたが、2011年度にはコンテナ船、ドライバルク船、油送船の3部門において船腹需給悪化に伴う市況下落を押し留めることができず、全社で243億円の経常損失を計上しました。2012年度においては、コンテナ船はコスト削減や運航効率改善が奏功し大幅に赤字幅を圧縮したものの、その改善努力を相殺する形でドライバルク船市況が未曾有の低迷に陥り、全社では285億円の経常損失と、2期連続の赤字計上を余儀なくされました。

2012年度第4四半期に 「事業改革」を断行

こうした中、船腹需給の将来見通しは、その適正化になお時間を要し、2013年度中の本格的な市況回復は期待できないことを告げていました。このため当社は、外部環境の好転を待たずに業績改善を可能とする抜本的な改革が必要と判断、2012年度第4四半期を期して「事業改革」を断行しました。中長期契約による安定利益を大きく棄損していたフリー船の損益改善が必須であると考え、ドライバルク船の営業・運航をシンガポールへ移転、さらにはドライバルク船・油送船のフリー船規模を縮小して市況リスクへの耐性を強化することとしました。この結果、誠に遺憾ながら巨額の事業改革費用を計上することになりましたが、2013年度から確実に成長路線に復帰するための競争力を獲得することができました。

2013年度に単年度 経営計画「RISE 2013」 を発動

2013年4月から、当社グループは、一年間で業績を黒字化することを必達目標とする単年度経営計画「RISE 2013」に、全社を挙げて取り組んでいます。本来であれば次期中期経営計画を公表すべき年ですが、まずは全員が危機意識を持って黒字化を達成し、キャッシュ・フローを積み上げることによって持続的成長に向けた磐石の基礎を構築するため、敢えて単年度経営計画としました。

「RISE 2013」は、事業モデルの変革を大きな柱としています。企業理念の原点に戻って顧客ニーズに応えるための営業を強化、貨物契約を拡大して安定収益を上積みする一方で、市況エクスポージャーを適正規模に縮減します。また、どのような市況環境においても常にマーケット+ α の付加価値を生み出せるよう、集荷や運航に創意工夫をこらし、コスト削減についても一層踏み込んだ対策を実行していきます。こうした取り組みの一環として、国際海運の中心となりつつあるシンガポール等の海外拠点において、事業展開を強化します。

持続的な成長に向けて

「RISE 2013」を経て、当社は、世界経済の成長とともに持続的に創出される海上荷動きを着実に取り込む力と、そのための確固たる基盤を再構築します。その上で成長軌道に回帰し、企業価値の一層の向上に努めてまいります。株主の皆様におかれましては、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2013年8月

芦田 昭 充

芦田 昭充
会長

武藤 光 一

武藤 光一
社長



武藤 光一
社長

One Direction

Our New Growth Scenario

私たちは2012年度に事業改革を実施し、ドライバルク船部門を中心に市況リスクへの耐性強化を図りました。現在進行中の2013年度は、安定収益の拡大、コンテナ船事業のコスト競争力強化も含め、総力を挙げて単年度経営計画「RISE 2013」を遂行し、黒字化復帰を果たす年です。そして、その先続く新たな成長軌道に向かい、私たちは一直線に邁進してまいります。

Special Charge for Spot Vessels

— ¥ 101
Billion

Why

前中期経営計画「GEAR UP! MOL」(2010～2012年度)の最終年である2012年度、当社は2012年度期初において経常利益100億円を目標数値として掲げました。しかし、依然として新造船供給圧力が強く、海運市況は荒波が高い状態が続き、結果的には2011年度の経常損失243億円を上回る285億円の経常損失を余儀なくされました。但し、内容的には2011年度とは異なり、コンテナ船事業が大きく改善する一方、ドライバルク船市況が史上最悪の低迷を続け、コンテナ船事業の損益改善効果を相殺する形となりました。

コンテナ船事業については、スペース供給調整による運賃修復や、アライアンス拡充によるサービス網の競争力強化などの対策によって、前年度299億円の経常損失を186億円改善させて112億円の経常損失に抑えることができました。しかし、歴史的な高水準が続く新造船大量竣工を背景として、ドライバルク船市況が前年からさらに悪化したことの影響を大きく受け、ドライバルク船事業を含む不定期専用船事業の経常損失は2011年度の69億円から2012年度の247億円へと178億円悪化しました。

このように2012年度決算における損益の悪化は、専らドライバルク船のフリー船^{*1}の市況低迷が原因です。市場参加者が船腹大量供給のピークアウト感を共有してセンチメントが改善し、それが市況の回復につながるのは早くとも2013年後半以降とみられ、タンカーやコンテナ船の新造船竣工量も考えると、2013年度も厳しい経営環境が予想されました。そこで、市況の回復を待つ業績回復を図る戦略から一歩

前に踏み出し、自ら営業力と情報収集力を大きく高めて、低市況にあっても利益創出を可能とする体制の実現に向け、2012年度第4四半期に「事業改革」を断行しました。本改革は一時費用として1,015億円もの特別損失(事業改革費用)を伴い、利益剰余金を一部取り崩させて戴くこととなりましたが、当社が成長軌道復帰に向けて最初の一步を踏み出す機会をもたらしました。

今回の事業改革の焦点は、ドライバルクのフリー船事業の営業・運航を、アジアの SHIPPING・センターであり、顧客と情報が集積するシンガポールへ移すことでした。当社の顧客やブローカーもシンガポールに拠点を構えているところが多く、従来のように東京中心で営業をしていては、得られる情報量に差が出てしまうのです。ITが進化し、通信手段がいくら発達したとはいえ、やはり日々行われるFace to Faceのコミュニケーションには敵いません。グローバルなマーケットの中での営業拠点を考えた場合、最適地はもはや東京ではないのです。こうした変化を見据えて、ドライバルクのフリー船隊をシンガポールに集約することを決断しました。

シンガポールへの移管に当たっては、当社100%出資の現地法人に主として備船契約を時価譲渡した結果、多額の譲渡損失^{*2}を特別損失に計上しました。事業改革費用1,015億円のうち大半がこれに起因しています。経常損失285億円にこの特別損失や繰延税金資産取り崩しの影響も加わり、2012年度は1,788億円という巨額の当期純損失を計上しましたが、事業改革によりシンガポールに移された当社のドライバルク・フリー船隊のコストは、足元市況水準まで引き下げられました。これにより2013年度400億円、2014年度300億円、2015年度200億円の損益改善効果をもたらされます^{*3}。言い換えれば、当社はシンガポールに世界屈指のコスト競争力を持つフリー船隊を擁することとなりました。

^{*1} **フリー船**：主にスポット運航や1年未満の短期契約に従事し、市況変動の影響に晒される船。

^{*2} **譲渡損失**：船主との契約備船料と足元市況水準との差額が譲渡損失となる。

^{*3} 本損益改善効果は2012年度対比。効果は2016年度以降も続き、総計は1,015億円に一致。なお、本効果額は毎年減少するが、同時に対象となるフリー船隻数も減り、コストの発生源が少なくなるため、本効果額の減少は損益悪化要因とはならない。

How

今回実施した事業改革は、3本の柱から成っています。一つは、先述しました「シンガポールへの展開加速」、二つ目は「ドライバルク船・油送船の市況エクスポージャー縮小」、そして三つ目は「ステージを変えたコスト削減」です。

①シンガポールへの展開加速

当社はこれまでも油送船についてフリー船の営業・運航拠点を移管するなど、先行してシンガポールへの事業展開を進めてきました。今般、ドライバルク船についても、フリー船隊の営業・運航の中心を同地へ移転して、営業力・情報収集力の強化を図ります。

②ドライバルク船・油送船の市況エクスポージャー縮小

市況低迷下で赤字運航を余儀なくされ、当社利益を大きく圧迫しているドライバルク船と油送船のフリー運航規模を、2012年9月末時点でのドライバルク船170隻、油送船80隻から、2014年3月末に向けてそれぞれ120隻、60隻へと縮小します。満期を迎えた備船の返船、保有船の売船、及び中長期輸送契約拡大の組み合わせにより市況エクスポージャーの縮小を図る計画であり、このための新たな特別損失発生は見込んでいません。

③ステージを変えたコスト削減

ドライバルク船・油送船部門の改革とともに、全社規模でコスト削減の深度化に取り組んでいます。減速航海による燃料費削減をはじめとする従来型のコスト削減に加えて、黒字化のためにはあらゆる手段を追求すべきとの考えに立ち、役員報酬のさらなるカット、管理職の給与一部カット、福利厚生施設の一部閉鎖など、今までより踏み込んだコスト削減に着手しています。

以上が事業改革の骨格ですが、船腹需給ギャップがなかなか改善せず、引き続き厳しい事業環境が想定される中、十分な企業体力を残しながら本改革を遂行できた背景として、全社規模での包括的なリスク管理、即ちトータルリスクコントロールが機能していた点を挙げさせて戴きたいと考えます。私はこれまで、各事業セグメントのボラティリティと積み上げた自己資本の金額を意識しながら、どこまでチャレンジできるか、どこまでリスクを取れるかを常に見極めながら経営を進めてきました。今回の異常とも言える市況低迷は、想定シナリオの中のワーストケースとなってしまう、また、ドライバルクのフリー船への依存度を少し高め過ぎていたことは反省点ですが、リスク総量を危険域にまで高めていなかったことから、当社は再び、成長路線への復帰に向け、何とかスタートラインに立つことができました。



Fiscal 2013 Ordinary Income

+ ¥ 60
Billion

Why

当社は2013年度において、単年度経営計画「RISE 2013」を推進中です。そのメインテーマは“2013年度黒字化を実現し、成長軌道への復帰初年度とする”であり、通期予想として、経常利益600億円を掲げています。2012年度から900億円近い大幅な改善となりますが、損益変動の主な要素は、事業改革効果400億円、償却期間延長効果100億円^{*1}、為替(円安)・燃料油価格変動(価格低下)の影響250億円、コスト削減効果150億円などです。こうした改善額のうち、最初の2要素はキャッシュ・フローを伴わず、あくまで会計上のみでの効果ですので、仮にそれらを差し引くと、経常利益は100億円しか残りません。当社の事業環境は依然としてそれだけ厳しいということであり、私は全役員に、「経常利益600億円は最低限達成すべきターゲットであり、それ以上に重要なのはキャッシュ・フローを積み上げていくための努力だ」と号令をかけています。

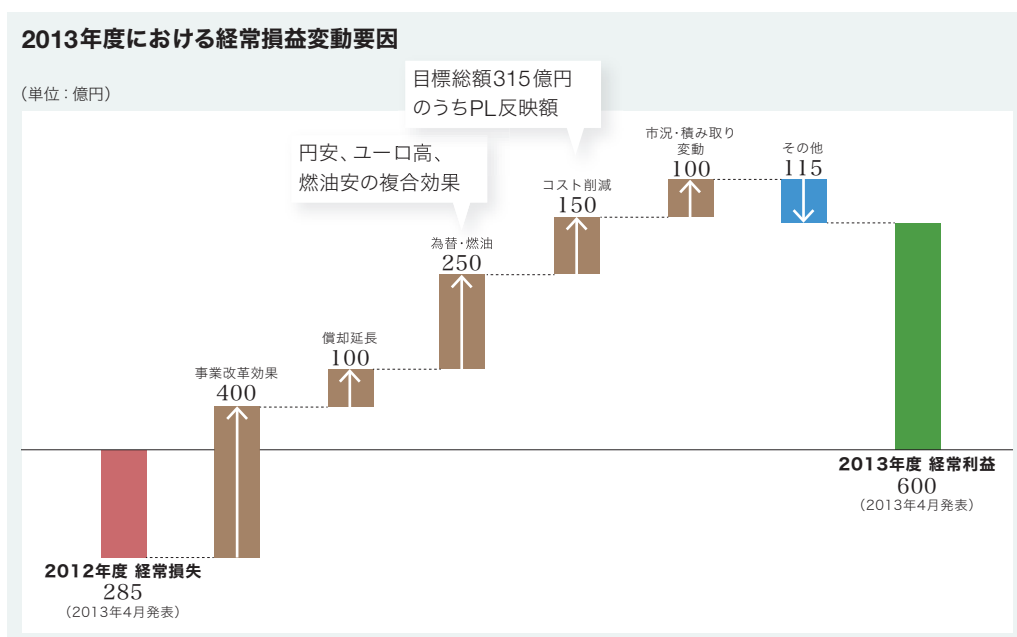
2013年度は本来、新しい3ヵ年中期経営計画をスタートさせるはずの年でしたが、単年度計画としました。その理由について、ご説明する必要があります。ドライバルク船、油送船、コンテナ船など、海運の主要分野全てにおいて大量の新造船供給が続き、運賃市況が長期間にわたり低迷あるいは低水準に留まるという前例

のない厳しい事業環境を受け、当社として市況に依存しない収益構造への転換が急務となりました。この方針に沿い、今後当社は、市況リスクエクスポージャー(フリー船運航規模)の縮減を図るとともに、安全運航と高品質なサービスを梃子に中長期契約に基づく安定利益を積み上げていくことに全力を傾けますが、まずは2013年度できっちり黒字化を達成し、その先へと飛躍するための足場を固めることが先決と考えました。これが単年度計画とした理由です。

上で述べた通り、2013年度も海運市況の大幅な改善は期待し難いですが、この市況下で600億円を達成できれば、それは当社が収益構造転換に向かって立ち上がり、着実に歩み始めたことの証左となるでしょう。「RISE(立ち上がる)2013」にはそうした意味合いも込められています。

こうした中でのフリー船の位置付けですが、自己資本を使わせて戴き、事業改革を実施した結果、当社のドライバルク・フリー船隊は世界屈指のコスト競争力を備えるに至りました。スポット船という市場がある以上、これをいかに活用し、顧客満足と利益確保の双方を追求できるかが海運会社の力の見せどころであり、当社は今後もマーケット耐性を強めた船腹調達を行い、規模は縮減するもののスポットビジネスを継続していく考えです。フリー船が問題なのではなく、コストの高いフリー船が問題なのであり、今後も船種のバリエーションと貨物輸送契約期間のバリエーションを最適に組み合わせ、リスクを抑制しつつリターンを極大化を追求するMOLの海運ポートフォリオ経営に変わりはありません。

^{*1} 2013年度より不定期専用船の大部分の償却年数を20年に延長(但し、LNG船については2010年度より20年に延長済み。)



How

ここではまず、どのような前提で2013年度経常利益目標600億円を算出したのかについて、ご説明したいと思います。はじめに事業環境ですが、米国経済の復調、円安の進行などマクロ環境には好転の兆しがあります。特に円ドル為替と当社損益の関係については、外航海運では米ドル建て運賃が一般的であり、当社売上高も約8割が米ドル建てであることから、1円円安に振れると経常利益が20億円増益となります。2013年度については、期中の為替を¥95/\$と前年度実績(期中平均)の¥82.31/\$から大幅に円安と想定しているため、円安・ユーロ高によるマイナス効果が若干あるものの、燃料油価格低下による増益効果(前年度実績\$662/MTに対し2013年度前提\$650/MT)と合わせ、約250億円の利益改善効果が見込めます。

一方で、船腹需給ギャップ解消には今しばらくの時間を要するとの見方から、2013年度の損益予想において、市況の大幅な回復は見込んでおりません。即ち、ほぼ最低水準に近い市況前提のもとで算出された経常利益600億円であり、これは今後の当社利益水準を推し測る

上で、下限のベンチマークと見る事ができるでしょう。

次に、各事業部門別に見てみましょう。

不定期専用船事業は、2012年度247億円の経常損失となりましたが、これを2013年度には経常利益400億円、即ち647億円の改善を見込んでいます。ドライバルクについては、事業改革の断行により、フリー船隊130隻強のコストは足元の市況水準まで引き下がって大幅に競争力が改善、400億円の損益改善を生み出して黒字化の主たる牽引役となります。船型別の市況を見ますと、ケープサイズは新造船竣工隻数の減少、スクラップの進展、大雨と施設の定期補修により年初来停滞していたブラジル産鉄鉱石出荷の正常化に伴い、夏場から下期に向けて市況回復を予想しています。中小型バルカーについては、船腹過剰の解消にはなお時間を要し、市況の上値は重いと考えています。油送船については、異常な市況低迷が不採算の主たる要因ですが、事業改革により強化した市況リスクエクスポージャーの縮減や不断のコスト削減効果の後押しもあり、部門全体での黒字化実現が近づいています。LNG船については、長期契約を中心に引き続き安定利益を創出し、増益を見込んでいます。自動車船については、国内自動車メーカーによる現地生産化のトレンドには大きな変化はないと考えています。戦略

2013年度単年度経営計画「RISE 2013」

メインテーマ

“2013年度黒字化を実現し、成長軌道への復帰初年度とする”

「RISE 2013」骨子

事業モデルの変革

- ① 顧客ニーズに応える営業強化、海外市場での事業展開強化による安定収益の上積み
- ② 市況リスクエクスポージャー(フリー船規模)の縮減
貨物契約の拡大&売船・返船を組み合わせ適正規模を実現
- ③ 安全運航ノウハウと高品質サービスによるビジネス機会の追求

➡ LNG船分野などで長期契約獲得の形に結実

ビジネスインテリジェンスの高度化

- ① 主要造船国の供給能力追跡、船腹需給分析の高度化
- ② シェール革命、次世代燃料等がもたらすビジネスチャンスの追求

ステージを変えたコスト削減

の中心はインド、メキシコ、ASEAN等の新興国の成長を取り込むことに移っており、三国間輸送、復航貨物の集荷を伸ばすことで増益を織り込んでいます。

コンテナ船事業は、2012年度112億円の経常損失となり、黒字化を果たせませんでした。これは2012年に新規改編したアジア／北米東岸航路(スエズ運河経由)の立ち上がりが鈍かったことと、当社が得意とする南米東岸航路での運賃下落という2012年度固有の要因が影響したものです。北米東岸向け新サービスは、その後顧客認知度も高まり、航路損益は大きく改善しています。これに、大型船竣工によるシステムコストの削減等で+100億円、円安・バンカー安効果で+70億円、賃率改善(主にリーファーコンテナ運賃値上げ)・積み取り増効果で+100億円などを加え、その他の変動を差し引いても、2013年度には経常利益100億円、即ち212億円の改善を見込んでいます。船腹供給圧力が続く中、2012年度のような運賃では当事業の参加者のほとんどが赤字運航を強いられるとみられ、各社による減便・減速航海を通じたスペース供給抑制と、自律的な運賃修復努力が本格化すると思われます。

フェリー・内航事業は、2012年度に5年ぶりの黒字化を果たし、関連事業から創出される安定利益とともに、2013年度の黒字化シナリオに引き続き貢献する予定です。

各事業部門の業績見通しの実現性に対するリスクを、もし敢えて挙げるならば、コンテナ船事業です。2013年の新造船供給量が前年比+7%に対して、需要増は+3~4%の見込みでギャップは3%程度です。しかし、大型新造船は欧州航路に集中し、その欧州航路に限れば需要はかなり弱く、スペース供給調整が的確に実施されなければ、需給バランスが大きく崩れる可能性が残っています。もちろん、当社は需要に応じたスペース供給調整などの対策を実施してはいきますが、そうした潜在的な需給バランスの不安定さは、リスクとして注意深く見ていく必要があります。

依然として目が離せない市場環境の中、2013年度も最大限の緊張感を保ち、黒字化はもちろんのこと、経常利益600億円を最低限の達成目標として事業経営を進めます。

「RISE 2013」 運航規模計画 (2013年4月発表)

(単位: 隻)

		2012年 9月末	4Q FY12	2013年 3月末	RISE 2013 2014年 3月末
不定期専用船	運航規模	814		794	729
ドライバルク船	運航規模	414		404	365
	うちフリー船	170			120
油送船	運航規模	201		194	177
	うちフリー船	80			60
LNG船	運航規模	68		69	68
自動車船	運航規模	131		127	119
コンテナ船	運航規模	116		115	117
その他	運航規模	51		49	44
合計	運航規模	981		958	890

(注) 運航規模は、各期末時点の保有船(J/V保有船を含む)及び備船(長期、短期)の合計隻数を示しています。

and More

Our New Growth Scenario

Why

事業改革の断行と、2013年度経常利益600億円の達成を堅固な足場として、当社は新たなる成長軌道へと第一歩を踏み出します。企業価値を高め、世界経済の発展に貢献するとの企業理念の実現に向け、当社に求められるのは持続的成長です。そのためには、毎四半期、毎年度に「and More」を実現できるよう、事業モデルの転換を進めていく必要があります。

2013年度は単年度事業計画「RISE 2013」を実行中で、事業改革によってもたらされる会計上の増益効果に安住することなく、キャッシュ・フローの積み重ねだけでも経常利益が黒字化するレベルに復帰することを目標としています。

そして、2014年の春に当社は、新しい3ヵ年中期経営計画を発表する予定です。この中期経営計画では、2012年度末に25%まで低下した自己資本比率を少なくとも従前の水準である35%前後、さらにできれば40%程度にまで高め、財務体質の強化を図りたいと考えています。強固な財務体質に裏付けされた会社の信用は、中長期契約を確保するために必要かつ重要な条件であり、持続的成長の基盤である安定利益の充実に貢献します。2013年度にまず当期純利益500億円を確保して弾みを付け、事業モデルの転換を推進してキャッシュ・フロー創出力を強化していく方向であり、増資によって自己資本の毀損回復を図ることは想定していません。なお、株主還元については、引き続き連結配当性向20%を目安として、中長期的には30%程度に高めることを検討して参りますが、2013年度の配当につきましては、「RISE 2013」の動向を見定めたく、現段階では未定とさせて戴きたいと考えます。



How

持続的成長を可能とする事業モデルへの転換を進めるには、ドライバルク船を中心としたフリー船ビジネスを今後どう展開していくか、が大きなポイントとなります。2000年代の半ばに生じた空前のドライバルク市況高騰時には、フリー船を所有して他船社へ貸し出すことで利鞘を得ることができました。しかし、今は世界の造船能力が十分すぎるほど備わっていますので、有望な船種はすぐに新造船が低価格で多数建造されるため、需給が以前のように逼迫して市況が高騰していく未来図は描けません。従って、市況の右肩上がりの上昇を期待してフリー船を保有・中長期備船するという2000年代のビジネスモデルは一旦終了させて、船会社の原点に立ち返ります。即ち、安全運航という付加価値を付けて貨物を輸送し、安定利益を積み上げるモデルに立ち返ります。

安全運航は、当社企業理念にも掲げる通り、海運業を営む当社の社会的使命ですが、顧客に選ばれる会社になるための最重要課題でもあります。このため当社は、安全運航支援セン

ターの設立・活用等の様々な安全運航強化策を実施、また、客観的な指標を導入して「安全運航の見える化」にも取り組んできました。こうした中、2013年6月に、当社が運航するコンテナ船“MOL COMFORT”がインド洋航行中に破断・沈没する重大事故が発生しました。現時点で原因を特定できていませんが、当社船にお預け頂いた貨物を失うこととなり、お客様をはじめ、関係者各位に多大なご迷惑をお掛けしたことは痛恨の極みです。この船を建造した造船所や船舶検査機関とともに原因の徹底究明に努めていますが、この間に万が一にも同様の事故が発生することがあつてはなりませんので、同型船6隻について、国際基準を上回るレベルに船体構造を強化するなど、予防的な安全強化策を直ちに実施することを決断しました。

安定利益を積み上げるモデルの核となってくるのは、LNG輸送やオフショアビジネスです。当社は現在、グループ関与隻数ベースで85隻（うち16隻が建造中）のLNG船を擁し、世界のLNG船475隻の約18%に関与する世界最大のLNG船オペレータです。この実績とプレゼンスは、今後2020年までに約100隻分のLNG船が追加で必要となると言われている巨大な商機を追い風に、当社の成長戦略を大いに牽引してくれると考えています。契約確保には、当社が

築いてきた安全運航の実績が高く評価されており、今後も安全運航のクオリティをいかに高めて維持していくかがポイントになります。北米のシェールガス案件等が本格化すれば、必要な船員数も一気に膨らんでくることも予想されるため、まさに「ステージを変えた」企画・準備が必要になります。安全運航のクオリティを確保することを必須条件として、事業拡大に見合った量を追求します。そして、LNG輸送のリーディングプレーヤーとして、今後も可能な限り多くのLNG輸送契約を確保していきます。

加えて、海底油田・ガス田の開発に関わる海洋事業にも積極的に参画していきます。当社は開発そのものには直接関わりませんが、開発地が海洋となれば、掘り出した原油やガスの生産・貯蔵・積み出し、LNGの場合であれば、再ガス化する施設が海上で必要となります。FPSO（浮体式海洋石油生産・貯蔵・積み出し設備）については、PETROBRAS社向けのプロジェクト3件へ参画を果たしました。また、今後は当社LNG船輸送のノウハウが活用でき、長期契約を満了したLNG船の再活用場としても期待できるFSRU（浮体式貯蔵・再ガス化ユニット）に是非とも参入したいと考えています。

ドライバルク船も、最大船型であるケーブサイズについては、当社運航船のうち70隻が中長期輸送契約に従事しており、この分野はさらに伸ばしていきたいと考えます。市況低迷から破綻に追い込まれる船社が出るなど、ドライバルク船事業は大変厳しい状況に置かれていますが、見方を変えれば、財務基盤や安全運航体制などの経営リソースを持つプレーヤーにとっては、「選ばれる船社(The Carrier of Choice)」として、契約獲得のチャンスが高まっているとも言えます。

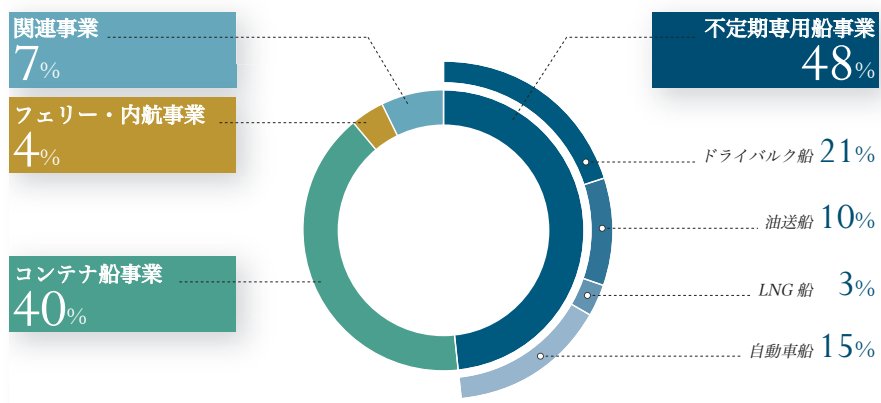
また、中長期輸送契約を獲得していくためには、一定規模のフリー船を維持していくことは必要と考えています。低市況の中、コストが高いフリー船は営業を圧迫する原因となりますが、市況耐性を持ったフリー船ならば、顧客の中長期輸送ニーズに対して提案する際に組み合わせることで競争力が増すため、契約獲得の確率を上げることができます。但し、上述の通り、市況の上昇に依拠してフリー船を整備するという旧来のビジネスモデルは抑制していきます。

当社の油送船部門は世界有数の規模を誇り、かつ原油船・プロダクト船・ケミカル船・LPG船と、バランスの良い船隊を擁しています。積載貨物の性質上、LNG船と並んで安全運航が厳格に求められ、大口顧客の石油メジャー各社の要求もますます高まっている中、撤退する船社も続出してきています。こうした状況は顧客の要求に対応できる船社にとっては残存者メリット追求のチャンスであり、財務基盤も含めて当社の相対的競争力は高まっていると考えます。エネルギー輸送分野では、シェールオイル・シェールガス革命の動向から目が離せませんが、当社はビジネスインテリジェンスを駆使してトレンドの変化を捉え、輸送需要を着実に取り込んでいきます。

当社不動産事業の中核会社であるダイビル(株)は、国内に盤石な優良物件を多数保有し、安定した収益を確保していますが、さらなる成長の場を海外に求め、2011年にベトナム・ホーチミンへの進出を果たしました。今後も同社の海外展開、あるいは海外テナントの開拓による安定利益の積み増しが期待されます。

2011-2012年度と当社は2期連続で赤字決算となり、株主・投資家の皆様には多大なるご心配をお掛けしました。しかし、2012年度第4四半期に実施した事業改革を経て、2013年度は単年度経営計画「RISE 2013」のもと黒字化を必ず達成し、市況に左右されない事業構造への転換を図って参ります。当社は、安全運航強化に引き続き最大限の努力を傾注し、世界経済の発展に貢献するとともに、持続的成長を図り、株主価値の向上に邁進します。

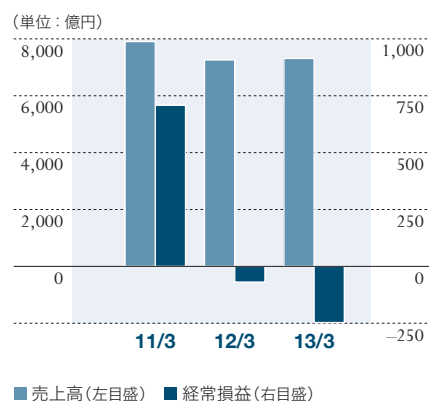
セグメント別売上高構成比 2012年度実績



不定期専用船事業 (ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船)

詳しくは26～41ページをご覧ください。

業績



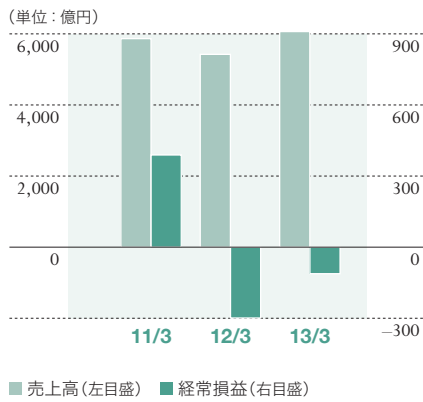
不定期専用船事業 (ドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船)



コンテナ船事業

詳しくは42～45ページをご覧ください。

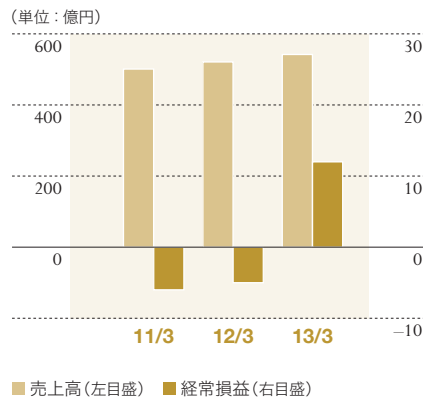
業績



フェリー・内航事業

詳しくは46～47ページをご覧ください。

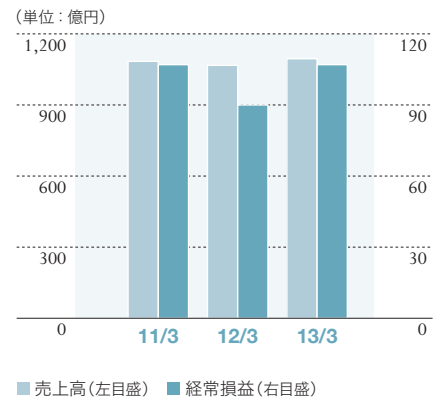
業績



関連事業

詳しくは48ページをご覧ください。

業績



コンテナ船事業



フェリー・内航事業



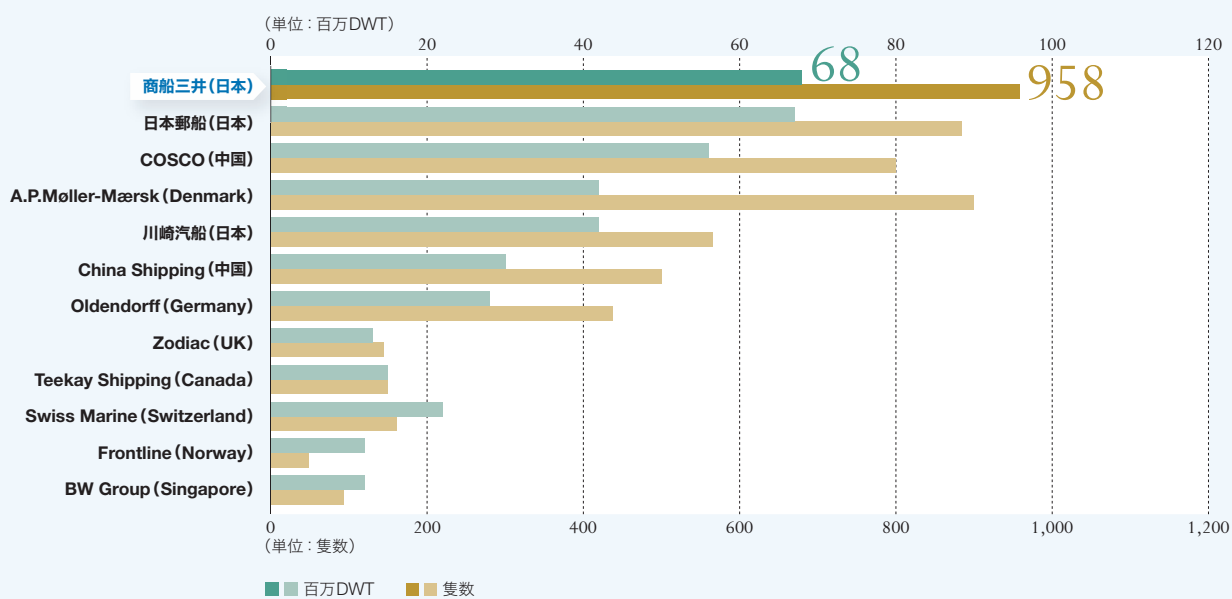
関連事業



マーケットポジション

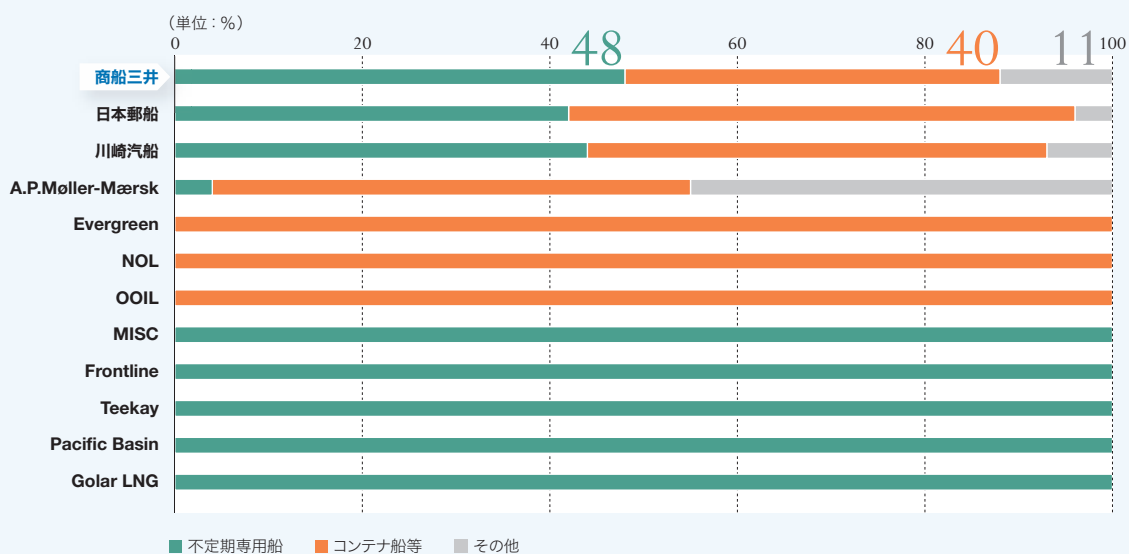
商船三井は大規模かつバランスの取れた船隊を有し、世界市場の中で、様々な船種においてトップクラスの船腹量とプレゼンスを保持しています。

世界主要海運会社の船隊規模(全船種)



出所：各社公表データ他より商船三井推計
(2013年3月現在)

世界主要海運会社の売上高構成比較

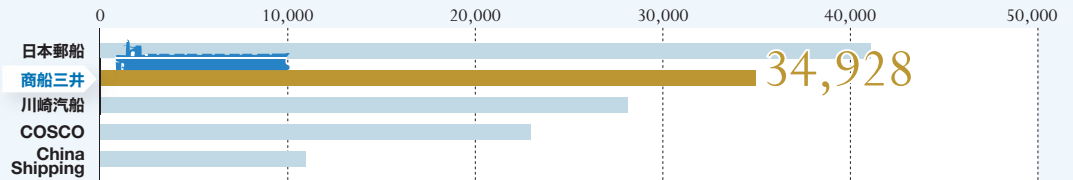


出所：各社HP、決算資料等をもとに、商船三井作成
商船三井のコンテナ船等には、ターミナル・ロジスティクス等の売上を含む
日本郵船のコンテナ船等には、航空運送・物流の売上を含む

ドライバルク船

(単位：千DWT)

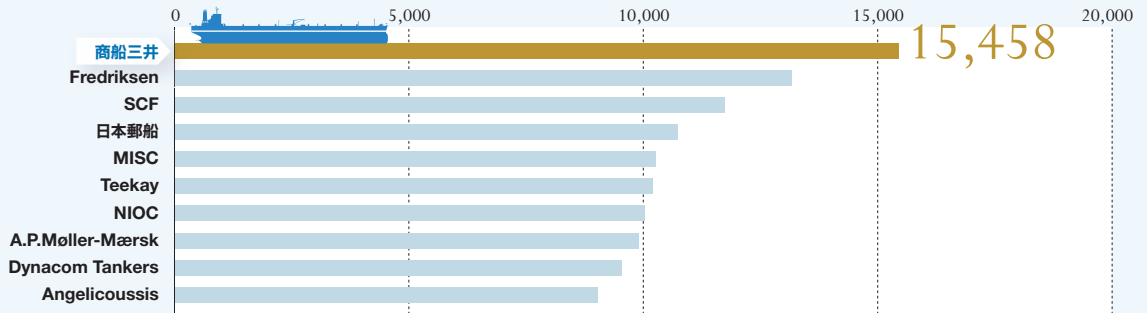
出所：各社公表データ、Clarkson
Research Services Limited 2013
(2013年3月時点)



油送船

(単位：千DWT)

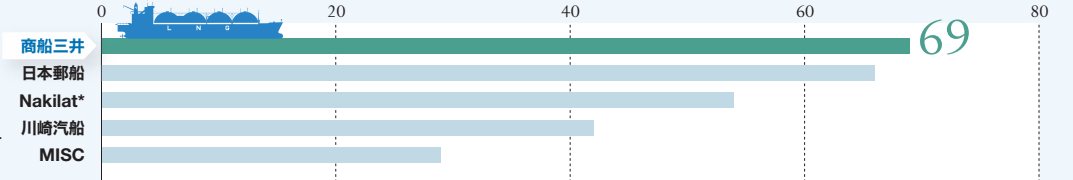
出所：Clarkson
Research Services
Limited 2013
(2013年3月時点)



LNG船

(単位：隻数)

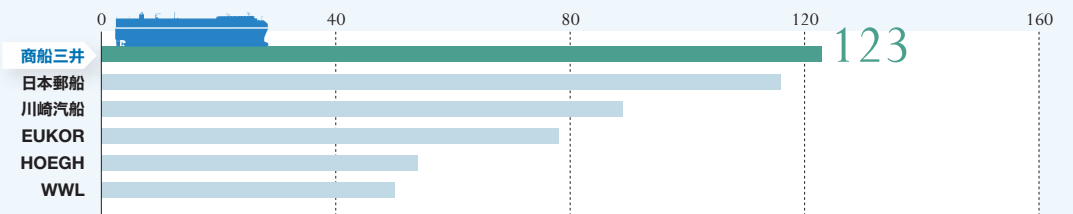
*Qatar Gas Transport Company Ltd.
出所：商船三井作成
(2013年3月時点)



自動車船

(単位：隻数)

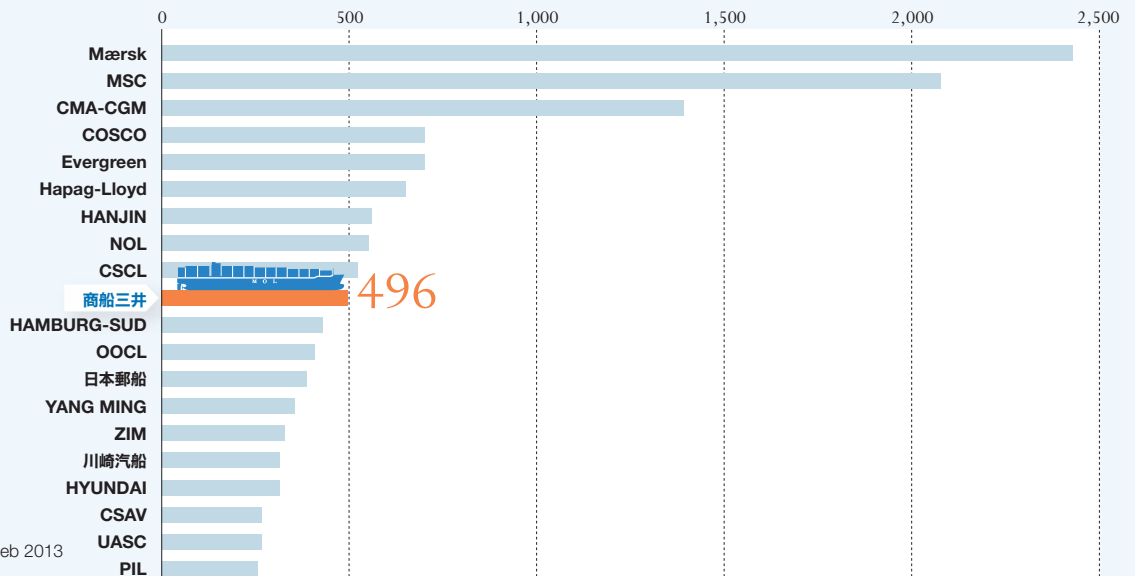
出所：商船三井作成
(2013年3月時点)



コンテナ船

(単位：千TEU)

出所：MDS Transmodal
"Containership Databank" Feb 2013
(2013年2月時点)



不定期専用船事業 ドライバルク船部門



永田 健一
専務執行役員

2012年度を振り返って

ドライバルク船の最大船型であるケーブサイズの市況については、新造船大量竣工による船腹供給過多^{注1}を背景に、2012年暦年平均の傭船料がUS\$10,000/日を下回り、The Baltic Exchangeによるインデックス公開開始以来、最低水準で推移しました。パナマックス船型以下の市況も、新造船による船腹供給圧力^{注1}が強い中、中国の景気減速に加えて夏場の北米干ばつの影響もあり、各船型の傭船料は、概ねUS\$10,000/日を下回る水準で推移しました。電力炭船は、東日本大震災で被災した石炭火力発電所が順次運転を開始し、高い稼働率を維持したことから荷動きは堅調に推移しました。木材チップ船は、一部積載貨物で競合する中小型ドライバルク船の低調な市況の影響を受け低迷しました。

当部門では、ケーブサイズを主力とする鉄鋼原料(鉄鉱石・原料炭)輸送のほか、木材チップ船、電力炭船等の長期契約による安定利益の確保とともに、運航効率改善による収益拡大やコスト削減を推進しました。また、ケーブサイズ及び木材チップ船の解撤(スクラップ)を積極的に進め、船隊の若返りと船質の向上を図り、高品質な輸送サービスの提供に努めました。しかしながら、ケーブサイズでは、市況悪化に伴うフリー船^{注2}の損失が中長期契約による安定利益を毀損し、よりフリー船比率が高いパナマッ

隻数	12/3 392 → 13/3 404
載貨重量トン(千DWT)	12/3 34,911 → 13/3 34,928

注：隻数・載貨重量は、短期傭船・J/V保有船を含む

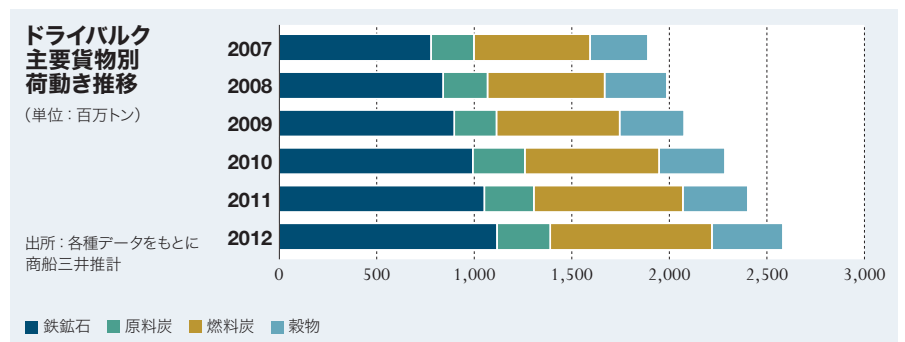
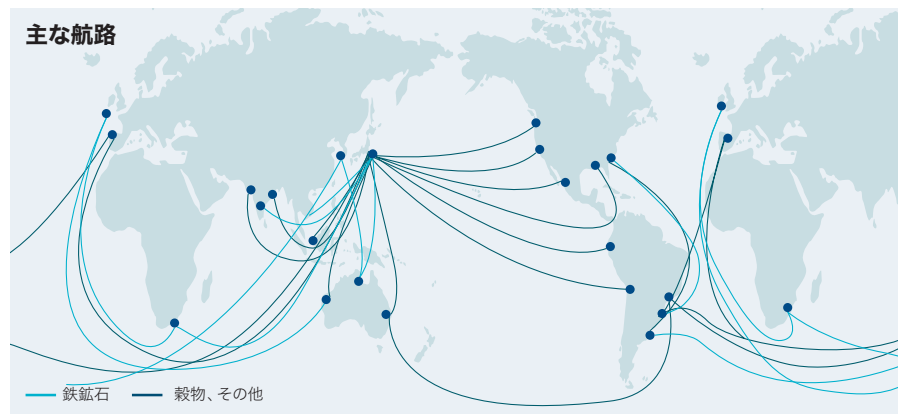
クス以下の船型においては、未曾有の不採算状態が続きました。この結果、当部門の業績は2011年度比で大幅に悪化し損失が拡大しました。

このような厳しい市況環境を踏まえ、当部門の競争力早期回復・強化のため、フリー船の営業・運航拠点を東京からシンガポールに移転する「事業改革」を2012年度第4四半期(2013年1~3月期)に断行しました。中小型船を中心に、

フリー船約130隻を当社100%出資のシンガポール現地法人^{注3}に主として傭船契約を時価譲渡して順次移転させ、契約傭船料とマーケット傭船料との差額を中心に、総額1,015億円の譲渡損を特別損失として計上致しました。

2013年度 黒字化復帰シナリオ

2013年度では、前年度での過去最大の経常赤字から黒字転換を果たすことが、目下確実に達成しなければならない目標です。2012年度に計上した事業改革費用1,015億円の多くは当部門に費やされたものですが、これにより、ドライバルク船隊中のフリー船約130隻のコストが市況並みに大きく引き下げられました。例えば、MOLバルク・キャリアーズ社が運航する中小型船のコストは、概ねUS\$10,000/日を下回っており、競争力の回復という意味で大きな前進を果たしています。2013年度については、こうした事業改革に伴う船隊コストの引き下げ効果約400億円が確定しており、為替の円安効果、減速航海などによるコスト削減効果



も併せて、大幅な黒字転換が視野に入っています。

2013年度のドライバルク市況の見通しですが、ケーブサイズ・バルカーでは、新造船竣工隻数の減少やスクラップの進展による船腹供給圧力の鎮静化が見込まれ、また、需要面では年初からの豪雨と雨季に行われる港湾施設の定期補修などにより停滞していたブラジル産鉄鉱石の出荷正常化など、需給両面から夏場以降下期にかけて市況回復を予想しています。パナマックスについては、引き続き新造船竣工による船腹供給圧力が大きく、大幅な市況改善は見込んでおりませんが、2012年度に発生した米国の干ばつなど需要悪化要因がない前提で、若干の市況改善を想定しています。

■ドライバルク船事業のこれから

振り返ると、リーマンショック以前、高騰していたドライバルク船市況を背景として、他の多くの船会社と同様に船の建造競争に陥ってしまい、「お客様の荷物を運ぶ」という原点から外れてしまった部分があっ

たのではないかと思います。荷主との直接の貨物輸送契約に対応する隻数以上に船を調達し、備船市況に晒すことになった、つまりは身の丈を超えたフリー船を抱え過ぎてしまったということです。

本来船会社の使命は、様々な顧客ニーズに応えられる競争力ある船隊を整備し、顧客のサプライチェーンの中で有効に機能できるベストの船腹を提供すること、また、その船腹で長期・中期・スポットといった輸送需要に応じていくことです。その意味では、フリー船全てが悪いということではなく、一定のフリー船隊は必要です。但し、フリー船を増やす場合には、一方で安定利益を増やしていく、あるいは、安定利益を超えるようなフリー船エクスポージャーはできる限り縮小していくことが重要となってきます。2013年度以降は、そのようなトータル・リスク・コントロールをさらに深度化させ、安定利益を増やしつつ、フリー船エクスポージャーを減らしていきます。

大型船による中長期契約を中心とした安定利益の積み上げについてですが、

単に安価な船を調達するだけでは貨物をお預かりすることはできません。多くの競合の中から選ばれるためには、荷主の信頼を得なければならないのです。信頼には、貨物輸送上の技術的なバックアップ、スケジュールの正確性、本船の安全運航、財務基盤の安定性、といったバックボーンが必要不可欠です。加えて、顧客との密接なコミュニケーションにより、信頼の上にさらに安心感を重ねていくことで、当社ドライバルク船事業の競争力をさらに高め、安定利益拡大につなげていきたいと考えています。

一方、フリー船については、今後はシンガポールを本拠地として事業展開を図ります。シンガポールは世界中の海運関係企業が集まる情報の集積地でもあり、この地に拠点を置くことにより、地の利を活かし、COA^{*4}をはじめ実輸送契約を増やしていく計画です。これにより市況変動リスクに晒される隻数を減らしていくことが可能となります。加えて、シンガポール現地法人を通じ、東南アジア・インド・豪州市場への営業展開に力を入れ、域内海上

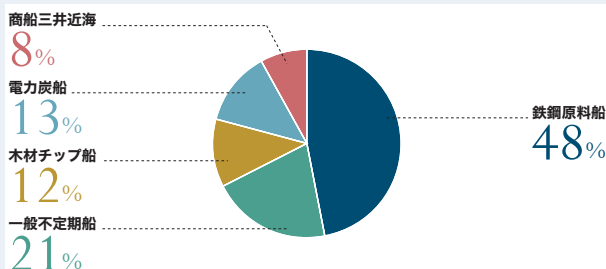
ドライバルク船隊表

(2013年3月末)

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

連結売上高構成比

(2012年度)



語句の解説

*1 **船腹供給過多**：世界ベースでの2012年のケーブサイズ・バルカー新造船は215隻に上り、解撤された75隻を差し引いても140隻の純増でした。その結果、2012年末の隻数は1,510隻と、前年度末から10%増加しています。2011年(16%増加)に引き続き需給バランスの構造的悪化が記録的な低水準備船の主要因となっています。2013年については、ケーブサイズ・バルカーの新造船竣工量は半減する見通しですが、まだ船腹余剰感拭きません。パナマックス・バルカーでは、2012年に引き続き高水準の新造船竣工が予想され、2013年も厳しい需給環境が予想されます。

*2 **フリー船**：主にスポット運航や1年未満の短期契約に従事し、市況変動の影響に晒される船。

*3 **シンガポール現地法人**：ケーブサイズについてはMOLケーブ社に、パナマックス以下の船型についてはMOLバルク・キャリアーズ社に移転。いずれも当社100%出資のシンガポール現地法人。

*4 **COA**：Contract of Affreightment(数量引受契約)の略。鉱石・石炭・原油などのばら積貨物を大量かつ長期に輸送する場合に締結します。この契約では、貨物の運送量・運送期間は定めませんが船期は特定せず、数量運送契約の消化方法は、運送人に任せるやり方が採られます。

輸送などを含めた様々な貨物を組み合わせることで、バラスト航海を減らしながら、マーケット水準を上回る収益を生み出す営業とオペレーションを実現していきます。

このように市況に依存しない事業体制を推し進めていく所存ですが、市況そのものについては概ね2012年度が底であり、今後徐々に回復すると見込んでいます。2013年のケープサイズ・バルカーの竣工隻数は、前年比で半減すると見込まれるため^{※1}、後半には市場心理も改善し、一定の上昇が図られるものと期待しています。また、パナマックス以下の中小型船でも、積み地の港湾における船齢規制の強化、燃費性能の急速な進展による老齢船の陳腐化、世界的な環境規制の強化などに伴う多額の改修費用に見合わない船のスクラップなどにより、主に老齢船の市場退出が進み、市況は徐々に回復すると見込んでいます。但し、2000年代半ばのようなドライバルク船市況の高騰は期待できず、フリー船で大きな利益を創出することは難しいでしょう。

特に海外では、足元の船価下落を背景に新造船投資へ動いている船主・船社もありますが、ドライバルク船市況が当面低調に推移するのであれば、逆に当社がそのような船を低コストで傭船するというのも選択肢となり得ます。先述の通り、収益の拡大と安定にまず注力しますが、一方で、船腹調達面でも市況変動への対応力を高めるべく調達手法の柔軟化・高度化を図り、一定のフリー船を維持する中で、市況高騰がなくても確実に利益を上げていける体制を確立していきます。

以上のように、2013年度については市況エクスポージャーを極力縮減し、黒字化必達の一年と致しますが、同時に「お客様の荷物を運ぶ」という原点をもう一度見つめ直す年でもあります。今後一層営業力を強化して顧客の多様なニーズに応え、また、事業改革でコストを引き下げた競争力のある船隊を駆使しながら、ドライバルク船部門が持続的な成長軌道に乗れるよう、再チャレンジしていきたいと考えております。

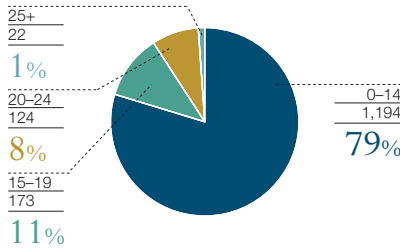
世界のドライバルク船 船齢構成

(2013年3月時点)

船齢
隻数
%

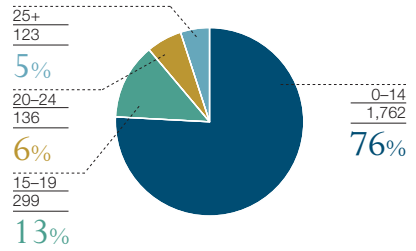
ケープサイズ

(100,000dwt-1,513隻)



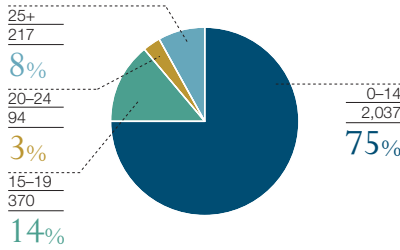
パナマックス

(60-99,000dwt 2,320隻)



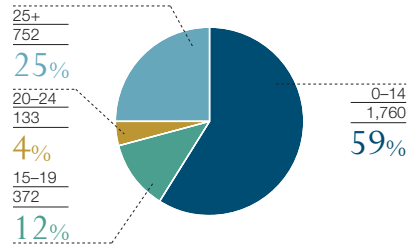
ハンディマックス

(40-59,000dwt 2,718隻)



スモールハンディサイズ

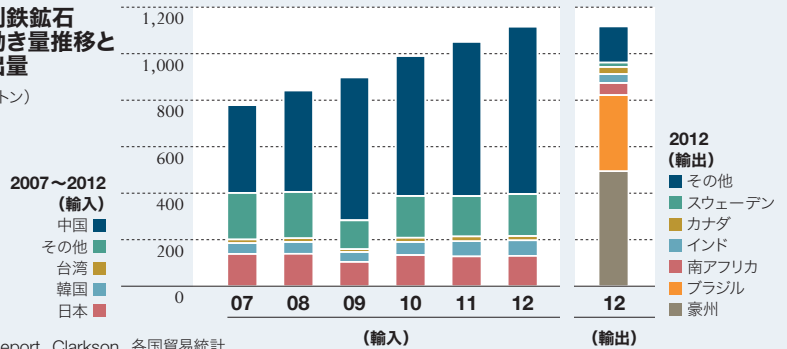
(10-39,000dwt 3,017隻)



出所：Clarkson March 2013

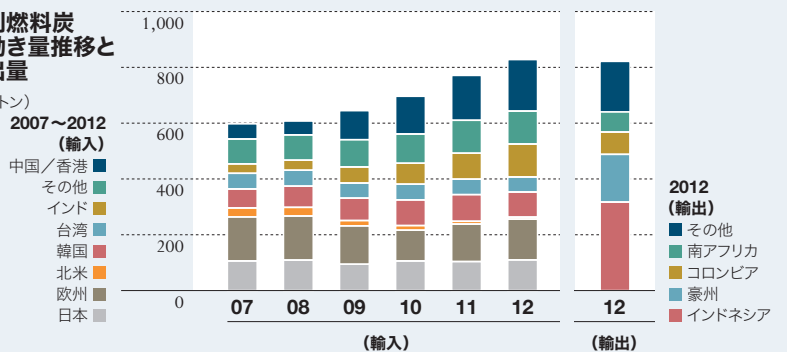
仕向地別鉄鉱石 海上荷動き量推移と 国別輸出量

(単位：百万トン)



仕向地別燃料炭 海上荷動き量推移と 国別輸出量

(単位：百万トン)



不定期専用船事業 ドライバルク船部門
ケープサイズ・バルカー「ORE SAO LUIS」
(ツバラオ、ブラジル)

ブラジルの資源会社・Vale社との長期輸送契約に基づき、ブラジル～中国間の鉄鉱石輸送に従事しているケープサイズ・バルカー「ORE SAO LUIS」。今後も拡大する鉄鉱石の輸送需要に応えるべく、高度な安全運航管理体制と船隊規模を活かした安全・確実な海上輸送サービスを提供していきます。



不定期専用船事業 油送船部門



渡辺 律夫
専務執行役員

2012年度を振り返って

2008年のリーマンショックで石油需要が減少したところに、新造船の大量竣工が重なり、船腹の需要ギャップが大幅に拡大しました。その需給ギャップが解消されないまま過去4年にわたり市場が低迷し、一部の船種については市況回復が見られ始めたものの、油送船部門全体として4年連続の赤字を余儀なくされています。

原油船の最大船型であるVLCCの隻数は、2012年年初時点で世界に588隻、同年中に49隻の新造船が就航し、21隻が撤退等、年末時点の隻数は616隻と約5%増加しています。こうした中、原油船市況は、中国などの消費国が南米・西アフリカなど遠距離ソースからの原油輸入を拡大したことを受けて、一時的に市況が上昇する局面がありましたが、同国の景気減速による原油在庫の余剰感とともに、夏場の不需用期に入ったことから市況は下落しました。その後、冬場の需要期に一時的な回復が見られたものの、船腹余剰感を回復するには至らず、総じて市況は低迷しました。

プロダクト船の市況は、上期に上値の重い展開が続きました。しかし、下期に入り、極東域での堅調なナフサ需要、冬場の燃料需要の盛り上がりや豪州製油所の閉鎖による荷動き増加で太平洋水域の市況が回復し、アフリカ・南米の実需も手伝って、市況は全域にわたって回復しました。

隻数

12/3 200 → 13/3 194

載貨重量トン(千DWT)

12/3 18,756 → 13/3 19,037

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

ケミカル船の市況は、2012年は最大の需要家である中国の景気停滞に欧州債務問題が加わり、厳しい状況が続きました。2013年に入ると、プロダクト船と競合する貨物(植物油など)の輸送需要増にプロダクト船市況上昇効果に加わって市況は全般的に改善傾向を見せてきています。

LPG船の市況は、中東からのLPG輸出増加により2012年前半は上昇しましたが、イランからのLPG輸出がEU経済制裁に伴い途絶し、VLGCの需給バランスが緩んだ結果、後半は低迷しました。

メタノール船については、17隻が長期備船契約に従事、マーケットシェアも40%を占めるなど、当部門の業績の下支えとして安定的な貢献をしています。

なお、2012年度に実施した事業改革で売船処分した原油船5隻をはじめとして、市況エクスポージャーの縮小に努めた結果、2012年9月末に80隻あった当部門のフリー船は、2013年3月末で74隻に減少しました。

2013年度 黒字化に向けたシナリオ

VLCCは2013年の新造船の竣工は前年より少ない35隻程度と予想しています。一方、厳しい安全運航基準が求められる中、老齢船はメンテナンス費や検船対策費用が高く、採算面で不利になりつつあり、撤退が進む可能性があります。また、石油メジャーは15歳以上のVLCCの使用を回避していますが、同年齢枠のVLCCは現在70隻程度世界に存在しています。こうした年齢条件を超えるVLCCはスクラップの最有力候補であり、この進展によるマーケット正常化への回復も近いと考えています。

主な航路



油送船フリート内訳表

(単位：隻)

	11/3	12/3	13/3	フル運航
原油タンカー	48	46	47	VLCC
プロダクトタンカー	60	62	61	LR1
ケミカルタンカー	85	79	75	2013年秋開始予定
LPGタンカー	13	13	11	VLGC
合計	206	200	194	

足元の事業環境は依然として厳しいものがありますが、事業改革の成果に、進行中の「RISE 2013」の実施効果が加わって、2013年度の当部門の市況リスクエクスポージャーは、さらに小さくなっています。プロダクト船に加えて米国出しLPGの輸出増加により、VLGCは回復基調が確認されており、これに弛まぬコスト削減の効果も伴って、部門全体として黒字化が視野に入ってきました。

■ 油送船事業のこれから

世界のエネルギー需要を満たすために、石油の絶対的な使用量は今後とも伸びていきます。EIA(米国エネルギー情報局)の報告によれば、2035年には2010年より約50%増のエネルギー需要があり、うち石油需要においては、30~35%増加すると予測されています。これに伴い、原油や石油製品の海上輸送量もコンスタントに上昇していくと考えられます。

しかし、世界経済を支える重要な資源を運ぶ油送船の市況が、運航損益(=運賃-運航費)ゼロに近いレベルまで下落したまま長期化するの、異常事態と言わざるを得ません。この事業環境に立ち向かうには、石油の市況商品化と、構造的なトレードシフトを念頭に置いた戦略が必要です。

近年、原油は価格が大きく変動し、コモディティの性格を強めています。元来コモディティの性格を持つ石油製品・ケミカルもその度合いが加速し、今、石油全体が一体として動くようになってきました。従来、原油船には10年を超える輸送契約もありましたが、短期化する傾向にあります。原油価格の変動があまりにも大きく、荷主もその市況状況に合わせて変わらなければ競争力を保てないことも背景です。プロダクト船は既にトレーディングカーゴが完全に主流であり、LPG船、ケミカル船とともに、一層のコモディティ化が進行しています。

構造的なトレードシフトに目を転じると、まず、シェールオイルの登場により、長距離輸送の象徴であった米国向け原油輸送が減少傾向にあります。一方で、米国以外の先進国での製油所閉鎖が進み、中東・インド・米国からの石油製品輸送が増加しています。先進国主体だった需要家も、中東域内・アフリカ・南米に広がってきました。こうしたトレードの中心拠点として大きな役割を果たすのが、シンガポールです。当部門では、事業改革の骨子である「シンガポール展開の加速」を先行して進め、営業と運航の拠点を早くからシンガポールに移管し、成果を上げつつあります。

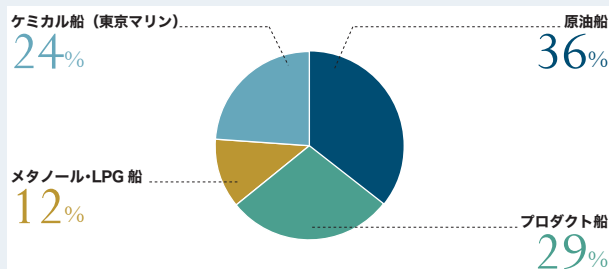
また、石油全体がコモディティ化し、一体として動くようになってきた中、当社が顧客のニーズを満たしながら成長するには、原油・石油製品・ケミカルの各輸送事業でキープレイヤーとして認識されることが肝要です。単独会社では抗えない厳しい市況のもと、それを達成するにはプールという営業形態が最も有効に機能すると考えています。

2011年には、LR1船型のプロダクトタンカー(積載重量約7.5万トン)を対象としたプール運営会社「ストレージタン

カーズ」を設立し、現在30隻のLR1船隊を運航しています。また、VLGC事業においても、シンガポール子会社を通じてプール運航を行い、現在12隻の船隊を擁しています。2012年にはマースクタンカーズを含む4社と共同で、VLCCプール会社「ノバ・タンカーズ」を設立、当社のスポット運航船全船を移管しました。同社は現在44隻の船隊を運航し、他のプールと同様、規模のメリットを活かした高品質サービスを全海域で提供し、顧客の支持を得ると同時に、空船回航を減少させて配船効率を上げるなど、収益改善効果を発揮しています。加えて、ケミカル船においても、2013年秋より欧州船主と「マイルストーンケミカルタンカーズ」の名前でプール運航を開始する予定であり、このセクターでもこれまでに以上に効率的な運航が期待されます。

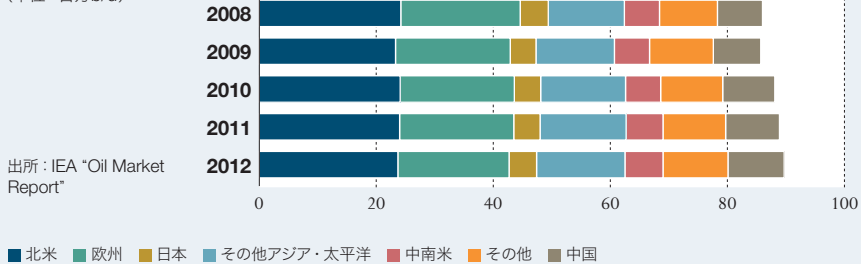
異常市況の中でその効果が今は大きく可視化できていませんが、高品質なサービスを提供するプレイヤーが生き残り、市場が正常な状態に戻った時、当部門はスポットビジネスを含めた全域で、当社の持続的成長へ大きく貢献していくことになります。

連結売上高構成比
(2012年度)



石油需要量推移

(単位: 百万b/d)



不定期専用船事業 油送船部門
VLCC「SELENE TRADER」(京葉シーバース、千葉)



シンガポールにおいて、マークスタンカーズを含む4社で設立されたVLCCプール運営会社「ノバ・タンカーズ」は、現在44隻の船隊規模を有し、若い船齢、高い船舶管理能力、参加船社の優良な財務基盤を競争力の源泉としています。規模のメリットを活かした全海域での高品質サービスを提供し、顧客の支持を得ています。



不定期専用船事業 LNG船部門



橋本 剛
常務執行役員

2012年度を振り返って

未曾有の海運市況悪化の中で、当社全体は二期連続の赤字計上を強いられています。長期契約を中心としたLNG船事業は、2012年度も前年度と同水準の利益を計上し、当社の安定利益を支えています。これは、当社が関与する69隻のLNG船隊のほとんどが長期契約に投入されていることによるものです。また、世界的にLNGの荷動きが堅調に推移する中、欧州の景気低迷による需要減退を日本の電力会社向け追加需要が補う形となり、スポット船市況が前年度に引き続き好調に推移しました。

2012年度のスポット船市況では、老齢船と新鋭船の間で市況の二極化が進みました。これは、老齢船は燃費が悪く、キャパシティも小さいため、新鋭船に比べ効率性において劣ってしまうからです。このことは、古くからLNG船事業に参入しており、老齢船も保有している当社にとっては決して追い風ではありませんが、利益の大半が長期契約に基づく安定利益という収益構造を持つ当社損益には、極めて限られたインパクトでしかありません。

2012年度の受注努力の成果としては、日本向けに3隻の長期輸送契約を新規獲得しました。1隻は新パナマ運河を通航可能なモス型LNG船^{*1}の最大船型であり、残る2隻もモス型LNG船で、4基の球形タンクを船体と一体構造の連

隻数	12/3	69	→	13/3	69
載貨重量トン(千DWT)	12/3	5,306	→	13/3	5,310

注：隻数・載貨重量は、短期備船・JV保有船を含む

続カバーで覆うことにより、船体の全体強度を確保しながら軽量化を実現した連続タンクカバー船型(さやえんどう型)です。いずれも蒸気を再度加熱利用する新型蒸気タービン機関の採用により、燃費の低減を達成します。また、カーゴタンクに最新の防熱システムを採用することで、1日当たり0.08%という世界最小のLNG気化率を達成、余剰ボイルオフガス(Boil off Gas)^{*2}を抑制し、環境

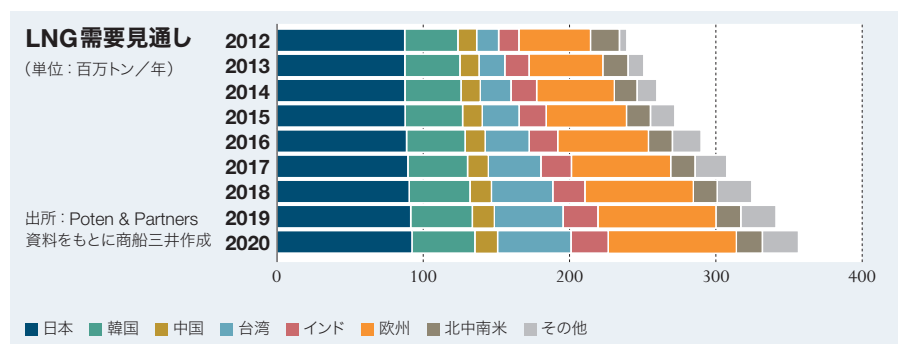
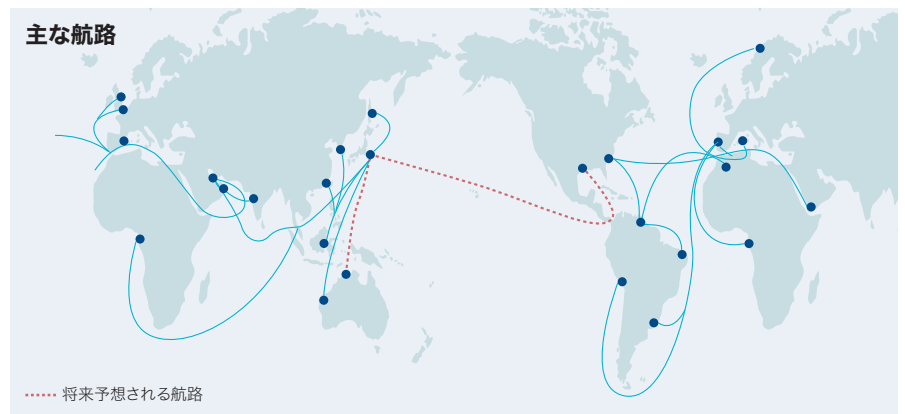
に配慮した経済性にも優れた設計となっています。

これら3隻を加えて、2010年以降の契約獲得隻数は、合計9隻となりました(日本向け5隻/中国向け4隻)。これらの船は2014年以降順次就航し、長期にわたり安定利益をもたらします。

海洋事業についても、引き続き積極的に取り組んでいます。既にFPSO^{*3}については、ブラジル国営石油会社ペトロbras社向けプロジェクトに2件参画しており、2012年度にはさらに3件目(2015年操業開始予定)への参画も決まりました。

2013年度 増益シナリオ

2013年度も、円安やコスト削減などの効果により増益を見込んでいます。単年度経営計画「RISE 2013」において、全社を挙げて黒字化を目指している中で、市況に左右されない安定利益の担い手として、引き続き大きく貢献します。同時に、将来の安定利益拡充に備えて、新たな契約獲得に向けて積極的に布石を打っていきます。



■ LNG船のこれから

2013年度に入ってからも、国内案件・海外案件含めてさらに2件の契約を新たに積み上げました。

その中で、2013年5月に合意した長期輸送契約(1隻)は、豪州イクシスLNGプロジェクトから日本向けのLNG輸送に従事するもので、日本の電力・ガス会社2社向けのLNG輸送を、邦船1社単独で100%保有するLNG船が担う、初めての取り組みです。

海外案件では、中国石油化工有限公司(China Petroleum & Chemical Corporation、以下「SINOPEC社」)向けLNG輸送プロジェクトへの参画を果たしました。これは、SINOPEC社が豪州のAustralia Pacific LNG社より購入するLNGを、6隻の新造LNG船で輸送する大型輸送案件です。6隻の新造船は、滬東中華造船(集団)有限公司(Hudong-Zhonghua Shipbuilding (Group) Co., Ltd.、以下「HUDONG社」)で建造されます。本件は、急速に拡大する中国向けLNG輸送分野において、2010年3月に発表したExxonMobil社主導の中国向けLNGプロジェクト^{*4}への参画に続く、当社にとって第二弾の大きなマイルストーンとなります。30年に及ぶ当社のLNG船事業の実績、貨物の安全輸送と船舶の安全運航への取り組みが高く評価される中で、ExxonMobilプロジェクト等を通じて築き上げてきた信頼関係が、中国パートナーの判断の決め手となって、本件が結実したものです。これにより、中国向けLNG輸送での当社プレゼンスは一層高まり、中国パートナーとの関係緊密化を図っていけるものと考えます。本件とExxonMobil案件の二つのプロジェクト合計で、全てのLNG船が竣工する2017年には、当社は10隻のLNG船隊で中国向けLNG輸送に従事していることとなります。

グローバルに見ると、2012年の世界のLNG需要は、約2.4億トンでした。今後需要増が見込まれますが、これは震災後の日本や、脱原発が進む欧州の

需要増もさることながら、新興国のエネルギー需要の高まりの中で、「クリーンエネルギー」として注目されているからです。2020年には最大で4億トンに達するという予想もあり、こうした需要増に対応するには、2020年までに現在までの発注残に加え、約100隻のLNG船が追加が必要になると言われています。

こうした期待感からもスポット船市況は高騰が続いていますが、一方で、LNG船に対する投機的な発注残が積み上がっています。2013~2017年頃にかけて100隻を超えるLNG船が竣工し、現在約370隻の世界のLNG船は、2017年には約480隻になる見通しです。この結果、2013年の後半以降、スポット船市況は軟化局面に入ると考えられます。しかし、2015年頃より豪州などで現在開発中のプロジェクトが本格的に稼働してくるため、新造船による供給拡大はこれから新規プロジェクトの稼働によって吸収され、2016年あたりから再び船腹不足が訪れると考えています。

このように、今後数年間でLNG船需要の急拡大が見込まれる中、当社は船隊規模を2020年までに110隻程度まで拡大し、リーディングカンパニーとしての地位を一層強固なものにしていく考えです。その実現には、当社の強みである「世界最高水準の安全運航」のスキル・ノウハウが重要な要素となりますが、加えて顧客ニーズを満たすための「工夫」、そして、その「工夫」を具現化するネットワークが鍵になるでしょう。

今後の船隊規模拡大に伴い、優秀なLNG船員の養成・確保が一層重要となり

ますが、当社は独自の船員教育・訓練プログラムを展開し、これに備える体制を構築しています。当社のプログラムは、SIGTTO^{*5}/TOTS^{*6}の基準に適合しており、ノルウェー船級協会DNV(本部:オスロ)からもCompetence Management System(CMS)^{*7}に適合するものとして認証を受けました。CMSの運用により、これまでの当社プログラムに加え、当社が船員に必要とする技能と現状の把握、課題を抽出し、同プログラムを継続的に改善していくこととなります。このようにして、さらなるLNG船隊の拡大に向け、船員教育プログラムの見直し及び運用を継続的に行うことにより、世界最高水準の安全運航を支える船員の養成に努めていきます。

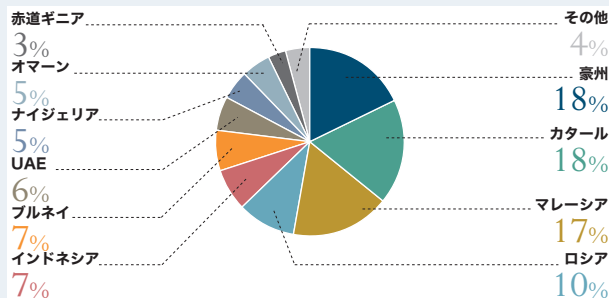
語句の解説

- *1 **モス型LNG船**: モス方式(MOSS ROSENBERG社。ノルウェー)の独立球形タンクをカーゴタンクに持つLNG船です。
- *2 **Boil off Gas**: LNGを輸送する際に、外部からの自然加入熱などにより気化するガスです。
- *3 **FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)**: 浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備。洋上で石油・ガスを生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、直接輸送タンカーへの積出を行う設備のことです。
- *4 **中国向けLNGプロジェクト**: 当社と中国側とのJVによりバブアニューギニア・豪州から中国へLNGを長期輸送するプロジェクトです。本輸送に投入する新造LNG船4隻をHUDONG社に発注し、2015年初めに第1船が竣工予定です。
- *5 **SIGTTO**: Society of International Gas Tanker & Terminal Operators Ltd(国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会)の略。LNGの生産・輸送から消費まで事業全体の安全確保を目的とした協議を行い、LNG船員訓練の国際基準「SIGTTOスタンダード」等を策定しています。
- *6 **TOTS(Tanker Officer Training Standard)**: 国際タンカー船主協会の策定する、タンカー船員の乗船中及び陸上での訓練標準。技能のレベルアップを図るものです。
- *7 **Competence Management System(CMS)**: 「船員が有する技能」と「会社が企業理念達成のため、船員に必要とする技能」との間にあるギャップを抽出し、教育を継続的に改善していく管理システムです。

日本の国別LNG輸入量

(単位: %)

出所: BP Statistical Review of World Energy 2013



不定期専用船事業 LNG船部門
モス型LNG船「ENERGY PROGRESS」(東京湾)



世界には現在、約370隻のLNG船が就航していますが、当社の関与船は69隻、そのうち管理船は45隻と世界最大規模を誇ります。新造発注残は16隻あり、全て当社が管理を担います。今後数年間でLNG船需要の急拡大が見込まれる中、当社は船隊規模を2020年までに110隻程度まで拡大すべく営業を強化しています。



不定期専用船事業 自動車船部門



倉内 隆
専務執行役員

2012年度を振り返って

国内エコカー補助金制度終了後、輸出車両への生産シフトにより、日本車の完成車輸出が増大することが期待されましたが、長期化する欧州市場の停滞等の影響を受け、日本出し完成車輸出は頭打ちの状況が続きました。また、地産地消の動きを受けて、国内各自動車メーカーの現地生産化も進みました。このような環境のもと、日本以外のアジア諸国からの輸出貨物や三国間及び復航輸送貨物等の積み取りを強化し、新たな商機確保に努め、東日本大震災の影響のあった2011年度に比べ、2012年度は大幅増益となりました。

2012年の世界の自動車販売台数は8,100万台に達し、2年連続で過去最高を更新する一方、同じく世界の完成車海上輸送台数についても約1,400万台となり、2007年に記録した1,300万台を更新しています。当社の積み取り台数も過去最高となる390万台となりました。

近年の完成車海上輸送の特徴は、トレードパターンが多様化しつつあることです。かつては日本発欧米向け航路が中心でしたが、現在は自動車の生産国も消費国も地域的広がりを見せており、BRICsのみならず、タイ、メキシコ、インドネシア、トルコ、モロッコ、南アフリカなどからの自動車輸出が増えています。この事業環境下で重要なことは、日々刻々と変化する積地と揚地の情報に対して、

隻数

12/3 128 → 13/3 127

載貨重量トン(千DWT)

12/3 2,055 → 13/3 2,063

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

臨機応変に対応することであり、その成果が三国間・復航輸送の当社積み取り台数の増加に現れています。

2013年度 増益シナリオ

日本出し完成車荷動きについては、2013年は横ばいないしは減少すると想定しています。ユーロ危機を背景とした欧州向け荷動きの低迷に加え、足元の円安基調の前提においても、国内自動車メー

カーは地産地消の方針を維持し、米国やメキシコ、ロシア等での増産を加速させているためです。また、自動車販売が好調な米国市場において、BIG3が得意とする大型車の売れ行きが伸びていることも、その一因です。但し、損益面では円安効果もあり、前年度比増益を目指しています。

2013年に入り、円安傾向が顕著となっています。¥100/\$を超える為替水準であれば、日本で自動車を生産しても、十分競争力のある車種もあるように見受けられます。従って、為替水準が今後数年続く見通しがあるのであれば、国内への生産回帰が起り、日本出しの自動車輸出量が回復する可能性も否定できませんが、地産地消の流れは強く、2013年度の業績見通しには反映しておりません。

自動車船事業のこれから

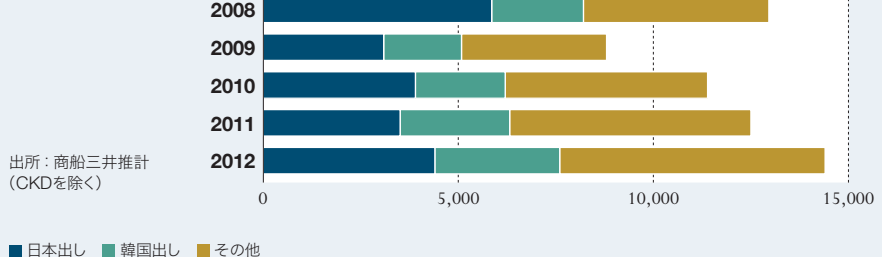
世界の自動車販売台数は、インド、ブラジル、ロシア、中国といった国々が牽引し、2013年に8,400万台、2015年に9,000万台、2020年には1億台に伸びると予

主な航路



完成車海上荷動き

(単位：千台)



想されています。欧州諸国は債務危機の影響が続く間は販売回復を見込めないでしょうが、米国では大型SUVやピックアップトラックに対する需要を背景に、年間販売台数は1,500万台前後で推移すると見えています。地域ごとの温度差はあるものの、世界全体の自動車販売台数は今後も確実に増加基調を辿り、海上輸送台数も基本的には伸びていくでしょう。しかし、現地生産化の進展もあり、全体としては、伸び率は逡減していくものと想定しています。

輸送パターンは従来に比べてますます多様化すると考えられます。既に一大自動車輸出国となったタイや南アフリカはもちろん、インドも輸出大国になりつつあります。他にもメキシコやブラジル、トルコ、モロッコ等、世界各地の生産拠点から広範囲な消費地に向けてトレードが多様化していくでしょう。それは、自動車メーカーが、為替リスク対策も含めて、常に最適地生産を追求しているからです。

為替リスクを回避するためには、現地生産化を進めると同時に、どこでも同じ車を生産し、為替状況に応じて、世界中で一番有利な生産地から消費地に、臨機応変に商品供給ができる生産・輸送体制を構築することが必要になります。例えば、メキシコで生産される自動車を米国市場だけではなく、欧州やアジア市場へも輸出できる体制を整えるということです。このような新たな海上荷動きを取り込むためには、顧客のニーズに応じて航路パターンを柔軟に変える機動的な対応が求められます。さらに、地域によっては鉄道などの他の運送手段との競争にも勝たなければなりません。

この競争機会を新たな収益源とするためには、当社側で効率配船・効率運航を徹底して追求するのみならず、同時に顧客にとっても物流コストの低減となるサービスを構築しなければなりません。そのため、当社は、現行の最大船型であり、汎用性の高い6400RT船型を「基本標準船型」として、「船型標準化」を優先し

た船隊整備を進めてきました。現在は、運航船のうち6割以上が6400RT船型になっています。最近、7000RT型や8000RT型の自動車船の発注も見受けられますが、当社は単純に大きければ大きいほど良いとは考えていません。燃費効率や船価といった経済性や、寄港地の物理的制約、各航路の荷動き動向等を総合的に判断して、現時点では、顧客ニーズに最も柔軟に対応できる船型は6400RT船型と考えています。同じ大きさの船を多数持つことで、滞船や荒天等によってスケジュール維持に支障が出て、同一船型の代替船をいつでも提供できる柔軟な船隊にすることで、安心確実なサービスの提供が可能となる体制を整えました。

当社グループの自動車船船隊は運航隻数ベースで現在世界一ですが、船隊規模を大きくすること自体は、もはや戦略の中心ではなくなっています。今後は、顧客ニーズを先読みしてきめ細かなサービスを柔軟に提供することで、収益を積み上げていく戦略を中心にしていきます。具体的には、従来あまり対応できていな

かった近距離トレード、即ち東南アジア域内、北米大陸間や南米大陸間といった荷動きに対応できるサービス網を構築することや、アジア発の新たな荷動きを取り込み、空船回航をミニマイズするといったやり方が代表例となります。

新興国では、陸上のインフラ整備も自動車輸出台数の増加に大きな影響を与えます。当社では、インドのエンノール港におけるターミナル事業や、同国内の陸送事業などに参画しています。インド以外でも豪州やトルコでターミナル事業を手掛けていますが、いずれも本業である海上輸送事業とのシナジー効果、並びに現地に進出している顧客との関係強化につなげることが重要と考えています。

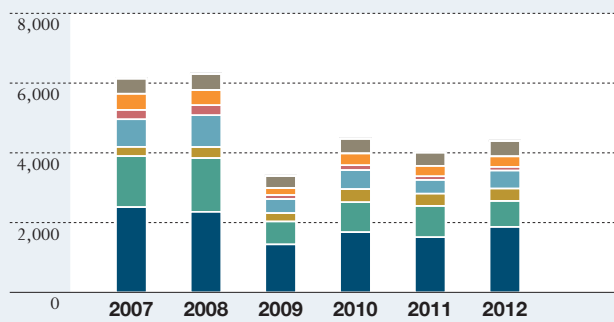
2012年6月に就航した世界初のハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」は、航海中に太陽光発電システムで発電した電力をリチウムイオン電池に蓄え、停泊中はその電力だけで船内の電力を賄い、ディーゼル発電機を完全停止する「停泊中ゼロ・エミッション」の実現を目指したのですが、その後の実運航で環境負荷低減が確認されました。

仕向地別日本出し自動車輸出台数推移

(単位：千台)

- その他
- 大洋州
- 中南米
- アフリカ
- 中東
- アジア
- 欧州
- 北米

出所：商船三井推計 (CKDを除く)

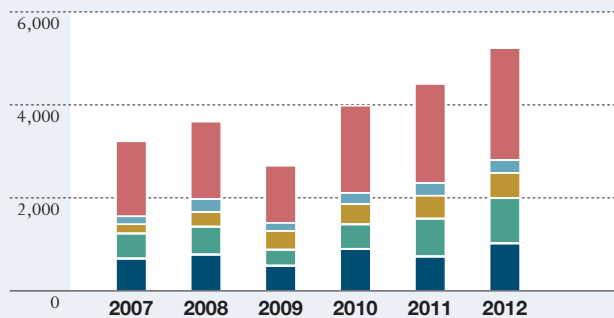


新興国完成車輸出台数推移

(単位：千台)

- メキシコ出し
- 南アフリカ出し
- インド出し
- 中国出し
- タイ出し

出所：FOURINデータ等をもとに商船三井推計



不定期専用船事業 自動車船部門
自動車船「ELEGANT ACE」(ダーバン、南アフリカ)



ダーバン港(南アフリカ)を出港する6400RT型自動車船「ELEGANT ACE」。ダーバン港を起点に、アフリカ・欧州・北米・南米の4大陸を反時計回りに一周する「4 Continents Express Service」は、2001年にサービスを開始以来、安定的な「張付船による定期サービス」として顧客から高い評価を得ており、現在、南アフリカ出し完成車輸送での当社シェアは5割を超えています。



コンテナ船事業



池田 潤一郎
専務執行役員

2012年度を振り返って

2011年度、主に東西航路において、過剰な運賃競争によりほぼ全てのコンテナ船社が赤字に苦しんだ反省から、2012年度では市場全体で各社自主的な船腹供給調整や運賃修復の動きが見られ、運賃水準に一定の改善が図られました。また、当社はTNWA^{*1}やG6^{*2}などのアライアンスを通じ、サービス網の競争力強化や減速航海の深度化など、運航効率改善とコスト削減を強力に推進致しました。これらの施策により、前年度に比べ186億円の損益改善を果たしたものの、2012年度では112億円の経常損失となりました。

2012年のコンテナ荷動きは全世界で4.1%の増加となった一方、船腹供給は6.1%増加し、前年同様に船腹量の伸びが需要の伸びを上回りました^{*3}。船腹量増加の主因は、コンテナ積載能力10,000TEU以上の超大型コンテナ船の大量竣工です。これらの船は専ら欧州航路に投入され需給悪化が懸念されましたが、各コンテナ船社とも係船や減便、減速航海など輸送スペース供給を抑制する方向で対処したため、むしろ春先に向けて運賃修復が大幅に進展しました。夏場以降は長引く欧州向け荷動きの低調から運賃水準は次第に軟化しましたが、通期ベースでの欧州航路の採算は前年度比で大幅に改善しました。

隻数

12/3 115 → 13/3 115

載貨重量トン(千DWT)

12/3 6,205 → 13/3 6,370

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

その他の航路の荷動きは、北米航路が底堅く推移したほか、アジア域内では、前年度にタイ洪水の影響を受けたトレードが正常化したことに加え、中国一極集中からASEAN各国で分業する生産体制のシフトもあり、荷動きは伸長しました。南北航路はアルゼンチンの輸入制限問題などもありましたが、荷動きは維持しました。

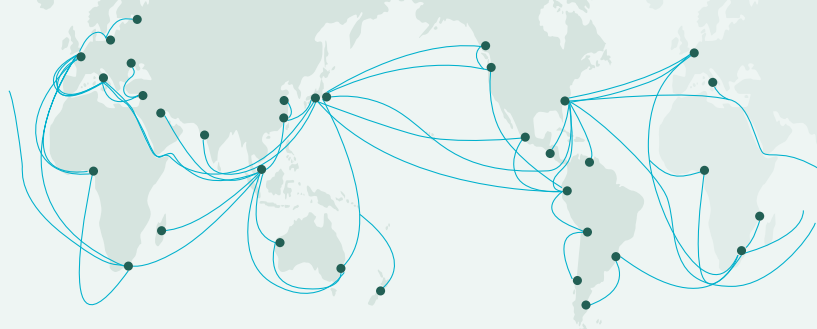
以上から、欧州航路では荷動きが軟化

したものの対前年度比で運賃水準が改善し、北米航路及びその他の航路では積取りを大幅に増加することができました。それらに加え、円安(2011年度実績 ¥78.85/\$→2012年度実績 ¥82.31/\$)と若干の燃料安(2011年度実績 \$667/MT→2012年度実績 \$662/MT)を反映し、前年度比で各航路とも大幅な損益改善を果たしました。しかしながら、安定的な利益を計上したターミナル事業や物流事業を含めても、当部門全体での黒字転換に至りませんでした。

2013年度黒字化のシナリオ

赤字幅の削減に留まってしまった2012年度に対し、2013年度では50億円の経常黒字を目標にしております(2013年7月31日発表時点)。2012年度比で約150億円の改善となりますが、その要因としては、大幅な円安(2012年度実績 ¥82.31/\$→2013年度前提 ¥99.20/\$)と燃料安という外部環境の改善に加え、欧州で展開しているG6アライアンスの北米東岸への拡大、大型船投入によるコンテナユニッ

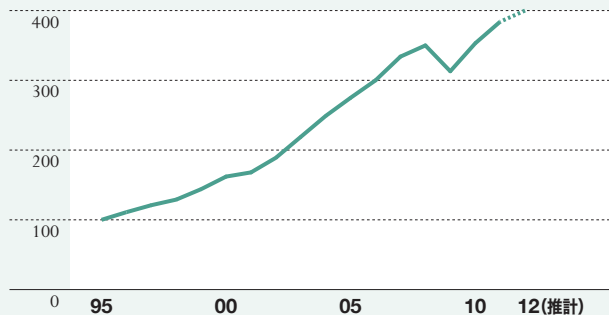
主な航路



コンテナ船海上荷動き

(1995年の海上荷動きを100とする)

出所：Clarkson Research Service Shipping Review Database Spring 2013をもとに商船三井作成



ト当たりのコスト削減・積取量の増加、さらには冷凍コンテナをはじめとした運賃修復の強化などが挙げられます。また、市況に左右されない損益改善を進めるため、当部門固有の3ヵ年計画「オペレーションCORE (Count On Reliability and Excellence)」(2012～2014年度)により、コスト削減を中心とした自助努力を強力に進めていきます。

航路別には、北米航路は北米東岸にG6アライアンスの範囲を拡大する中、さらなる効率配船とコスト削減を進め、堅調に推移すると期待される北米向け貨物を取り込みつつ、積取増加を図ります。また、GRI^{*4}やPSS^{*5}などを通じ、運賃修復も進めていきます。欧州航路では、BCO^{*6}と呼ばれるNVOCC^{*7}を介さない荷主との安定的な契約を積極的に増やしながらか、期中に竣工する新造大型船のスペースを活用して、積取りを増やしていく計画です。同航路では、低迷する欧州経済を背景として運賃市況が潜在的に軟調傾向となることが予想されますが、係船や減便、減速航海等によ

り実質的な船腹供給を抑制しつつ、GRIやPSSなどを通じ、運賃修復も進めていきます。アジア航路や南北航路においても、伸長する荷動きを取り込みながら、積取りを増加させる計画です。

コンテナ航路を支えるターミナル事業や物流事業では、確実に利益を計上していきます。ターミナル事業では、海外を中心に設備投資を進めており、ロサンゼルス港では、ITを駆使した自動化・省力化、オンドック鉄道化などの設備投資を実施中です。ベトナムのカイメップ港は2011年1月の開業後、安定的に稼働しています。ロッテルダム港については、2014年の開業予定に向けて投資を進めています。これら海外のターミナル全てが稼働し始める2014年度以降は、当部門の安定的事業として、さらに存在感の大きな貢献を果たすこととなります。また、物流事業では利益を着実に伸ばしています。商船三井ロジスティクス(株)、(株)宇徳、MOL Consolidation Service Limited、Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.などの物流を営むグループ会社を中

心に、各社の得意分野を活かし、グループ丸となった物流サービスの品質向上と新興国展開を積極的に推し進めています。さらにこの動きを加速させて利益拡大に結びつけていきます。

▶ コンテナ船事業のこれから

世界経済の不透明感拡大とともに、コンテナ船事業の経営は一層難しさを増していますが、その中で私たちは、コスト競争力を強化しつつ高品質な海上輸送サービスの提供を目指します。そのために、海運事業の拠点として長い歴史があり、成長地域にも隣接し、整備された良好なインフラを有する香港が適地と考え、当社の定航部門の本社機能を2012年7月に同地へ移管致しました。

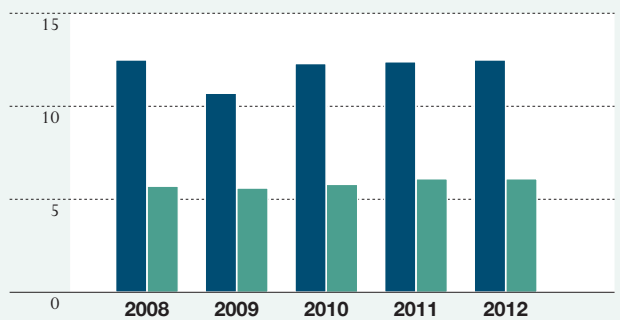
加えて、2012年度から2014年度の3ヵ年計画となる「オペレーションCORE」を部門独自に遂行中です。計画立案時であった2011年度のコンテナ船事業の経常損失は299億円でしたが、この時点から市況が改善しなかったとしても、計画期間中の3年間で損益を400～500億円

アジア/北米航路 荷動き

(単位：百万TEU)

■ 往航
■ 復航

出所：Piers/JoC他
(カナダ貨物を含まない)

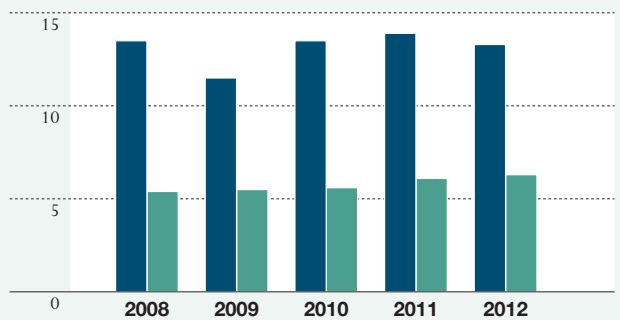


アジア/欧州航路 荷動き

(単位：百万TEU)

■ 往航
■ 復航

出所：Drewry
(地中海貨物を含む)



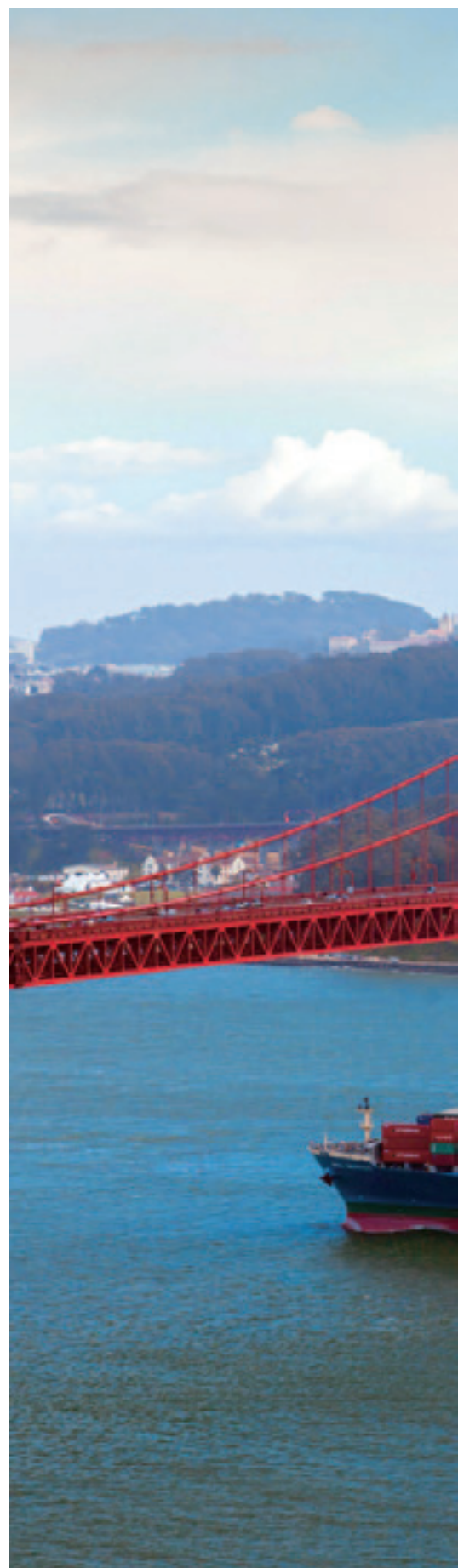
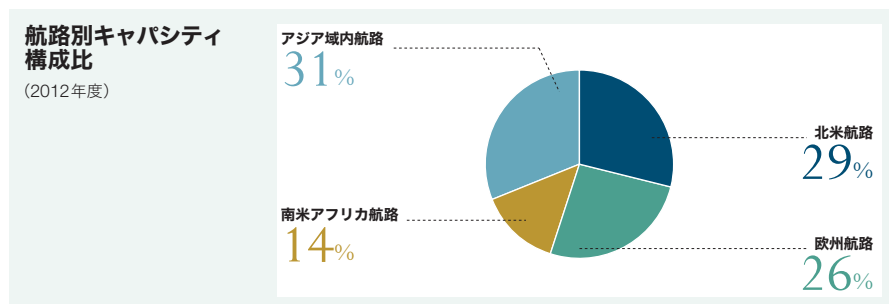
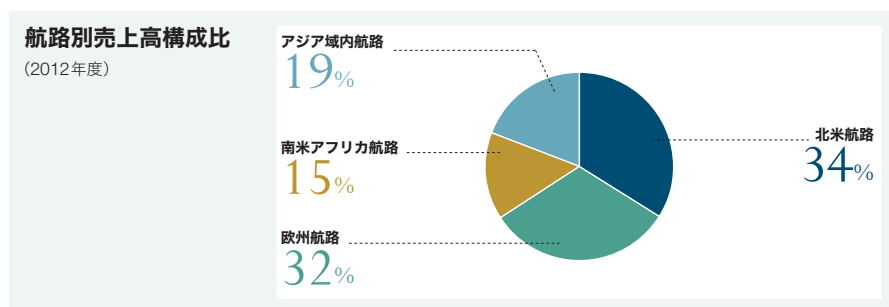
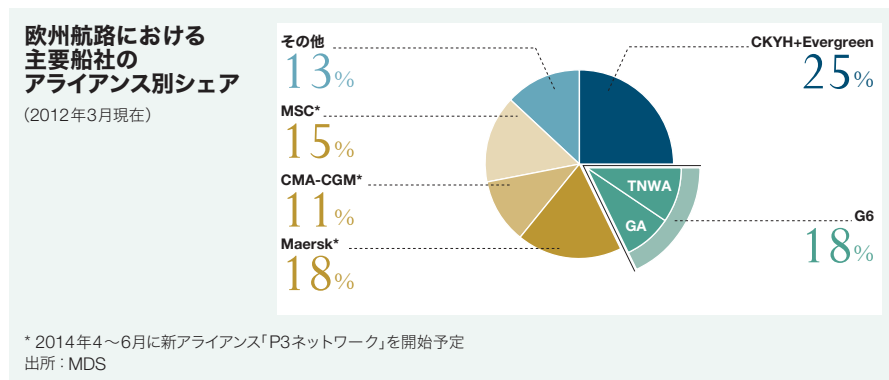
語句の解説

- *1 **TNWA (The New World Alliance)**: 当社、APL (シンガポール)、現代商船(韓国)の3社で構成するアライアンス。1990年代より北米航路と欧州航路で共同運航を行ってきました。
- *2 **G6アライアンス**: TNWAとGrand Alliance (日本郵船(日本)、Hapag-Lloyd (ドイツ)、OOCL (香港))とが統合する形での6社によるアライアンス。2012年3月からアジア/欧州(北欧州・地中海)航路で共同運航を開始し、2013年5月からは北米東岸航路にもその枠組みを拡大しました。
- *3 2012年暦年ベース。数字はDrewryによる。
- *4 **GRI**: General Rate Increaseの略。下落した運賃の底上げを図る一括値上げ。
- *5 **PSS**: Peak Season Surchargeの略。荷動きが増加するハイシーズンでの割増料金。
- *6 **BCO**: Beneficial Cargo Ownerの略。NVOCCなどを介さず船社と直接契約する荷主で、自社内の物流部門が貨物のコントロールを行っています。その多くがグローバル企業であり、定期的に一定量の貨物を輸出入しています。
- *7 **NVOCC**: Non-Vessel Operating Common Carrierの略。非船運海上運送人。自らは輸送手段を保有せず、実運送業者を利用する貨物運送取扱業者のこと。Freight Forwarderとも呼ばれます。

改善させ、経常利益100～200億円の常態化を図ることを目標としています。そのために、大型船投入によるスロットコストの低減とユニット当たりの組織費用の低減、貨物量増加によるターミナル・鉄道会社等からのボリュームディスカウント獲得などにより、コスト競争力を改善していきます。

また、「Count on MOL」というスローガンのもと、輸送品質（定時発着率）、環境保全（コンテナ船のCO₂・NOx・SOx排出量の減少率）、安全運航（コンテナ船の連続3日以上の不稼働発生回数）などのKPI（Key Performance Indicators）を開示し、当社の安全性やサービスオリティをアピールして、引き続き他社との差別化を図っていきます。

世界経済の発展が国際分業によって支えられている現代では、各地域の経済成長は相互に関連し、様々な地域間輸送の増加をもたらしています。それら地域間輸送の基幹となるのが、海上輸送であり、特にコンテナ船事業は不特定多数のお客様の貨物を扱うという点で、国際分業による繁栄の成果をより多くの国々、産業、人々にもたらしています。私たちはこの成長市場において、安定的かつ高度な輸送品質を提供し続け、信頼を得て参りました。コンテナ船事業が持続的成長を果たし、文字通り当社の核（CORE）と言える事業となるようにこれからも努力して参ります。



コンテナ船事業 コンテナ船「MOL MISSION」 (サンフランシスコ、アメリカ)

コンテナ船事業においては、「Count on MOL」をスローガンとして掲げ、その一環として環境保全に取り組んでいます。「MOL MISSION」は、低燃費かつ優れた積載能力に加え、安全や環境に関する新規制を先行して導入しています。燃料タンクが燃料油流出のリスクを低減できる二重船殻構造になっているほか、環境に配慮した低硫黄燃料タンク、電子制御主機、陸電供給設備などを備えています。



フェリー・内航事業



八田 宏和
常務執行役員

■ 2012年度を振り返って

当部門の2012年度の決算は増収増益となり、経常利益は12億円と5期ぶりの経常黒字を確保しました。2008年度の赤字計上からの脱却を当面の目標として、以降、コスト削減や合理化においても一段の踏み込みを重ねてまいりましたが、2011年に発生した東日本大震災の影響を受け、東日本フェリー航路(北関東/北海道)の北関東側母港である大洗港が約3ヵ月間使用不能になり、寄港地を東京港に切り替えるなど、回復への道のりは大変厳しいものがありました。

2012年度については、震災の影響で減少した荷動き及び収入が震災前のレベルに戻りつつある中で、フェリー事業では、2011年度に実施した西日本側での当社グループ・フェリー会社の統合効果^{*1}が業績回復に直接的につながったこと、内航事業においては、電力会社の火力発電所再稼働に伴う重油と石炭の需要増によって業績が向上したことが、黒字復帰を牽引しました。

■ 2013年度 増益シナリオ

当部門は、航路合理化などにより、収入面では緩やかな減少を想定しておりますが、コスト削減や合理化策の効果が加わることで、増益が可能と考えています。

隻数

12/3 45 → 13/3 44

載貨重量トン(千DWT)

12/3 158 → 13/3 159

注：隻数・載貨重量は、短期備船・J/V保有船を含む

■ フェリー・内航事業のこれから

国内の海上輸送事業は、今後衰退することも考えにくい一方、右肩上がりの飛躍的成長を期待できる分野でもありません。この20年間に起こった業界再編により、日本のフェリー事業者数はかなり絞られてきました。国内海上輸送業界もある意味で成熟化したと思われます。反面、新規参入は難しく、既存事業者にとってはこれまでの合併・統合の流れを成長の好機と捉えてきた時代から、知恵と工夫で成長機会を創造していく時代に入ったと言えます。

成長機会創造の一例としては、フェリーの持つ「動く宿泊施設」としての特性を活かした人気企画「弾丸フェリー[®]」^{*2}があります。他にも、時間とコストの効率化に焦点を当てた企画を磨いて、観光需要の取り込みを図っています。これに加えて、国内トラックの長距離輸送に関する法規制が強化される中で、フェリーの夜間航行を利用した方が、コスト面、安全面、環境面において優位であることがトラック輸送事業者の間で徐々に浸透してきており、陸上輸送からフェリーへのシフトが、新たな成長ドライバーになり得ると考えています。

🗨️ 語句の解説

^{*1} 統合効果：大阪・神戸/九州間のフェリー航路を運営する(株)ダイヤモンドフェリーと関西汽船(株)の2社を(株)フェリーさんふらわあに統合。

^{*2} 「弾丸フェリー[®]」：目的港に朝到着し、夜出発する現地0泊、船中2泊の企画商品。



フェリー・内航事業

フェリー「さんふらわあ ふらの」

(茨城港 大洗地区、茨城)

トレーラー（荷物を積む貨車）がトラクターヘッド（けん引車両）に引っ張られ、フェリーに乗り込んでいきます。船内でトラクターヘッドは切り離され、無人のトレーラーだけが目的の港まで運ばれます。フェリーは、トラックドライバーの労働負荷の緩和や交通事故の減少に役立つとともに、環境にやさしい輸送モードです。



関連事業

八田 宏和
常務執行役員

■ 2012年度を振り返って

当部門は、不動産事業、曳船事業、客船事業などから構成されていますが、利益の大半は不動産事業、特に、ダイビル(株)の利益が大きなシェアを占めています。同社のメイン事業エリアである、東京・大阪各ビジネス地区のオフィスビル空室率は、依然として高止まりで推移し、賃料水準も弱含みの状況が続いていますが、同社のオフィスビルは好立地と高いサービス水準により、全体として高水準の稼働率を確保し、底堅い業績を維持しています。また、客船事業の赤字が減少し、曳船事業を含むその他の関連事業も総じて堅調に推移したため、これら事業の合計経常利益は107億円となり、前年度比増益となりました。

■ 2013年度 増益シナリオ

2013年度については、ほぼ横ばいの経常利益105億円を見込んでいます。ダイ

ビル(株)が引き続き安定的な利益を創出することができるに加え、曳船事業は前年度並みの利益確保が見込まれ、赤字である客船事業についても、単年度経営計画「RISE 2013」に沿って、もう一段踏み込んだ改革を実行することによる増益シナリオへの貢献を想定しています。

■ 関連事業のこれから

海運市況が低迷する中、2012年度の当社全体の連結経常損失は285億円でしたが、関連事業は107億円の経常黒字をもって利益を底支えしました。2013年度は客船事業の改革を進めることにより、全ての事業セグメントで、かつ所属する全てのグループ会社において、黒字化の実現が視野に入ってきました。不動産事業については、2013年3月に「ダイビル本館」が竣工し、2015年3月に「新・新ダイビル(仮称)」の竣工を予定しています。ダイビルは2013年4月を始期とする新中期経営計画「Design 100」プロジェクト Phase-I」において、2017年

度までの5年間で、売上・利益ともに約20%の成長を発表しており、今後も安定的な利益確保に貢献していきます。

曳船事業については、ジャパンプランドの高性能なタグボートを使って、さらに曳船の高度な操船技術をアピールすることで、2010年に参入したベトナムのように、アジア地区の新規開港に伴う曳船の新需要を取り込んでいく所存です。このような戦略のもと、曳船事業については国内39隻、海外16隻から成る既存船隊(2012年度末)の入れ替えに加え、高出力曳船を中心とする新造発注も行っています。

客船事業は、フェリーと並んで当社グループ全体の中で数少ない、一般のお客様に直接アクセスできるB to Cビジネスの一つです。当社グループの900隻を超える運航船のうち、その大半を占める貨物船の船名を知る人は、荷主などその船に直接的関わりのあるごく一部の方々に限られますが、「にっぽん丸」なら知っているという方は大変多くいらっしゃいます。当社グループへの認知度、一般マーケットへの訴求力という点を意識した場合、客船事業の影響力は大きいので、より多くの方にご乗船頂き、増収と事業の安定化を図りたいと考えています。

関連事業

曳船「KAMIYA」 (カイメツ港、ベトナム)

旺盛なアジア地域の海上輸送を反映して、域内輸送船舶の大型化が進む一方で、各国においてこれを受け入れるため新規開港、既存港の拡充プロジェクトが進んでいます。こうした新規の開港は、新たな曳船需要を生み出し、ここに当社は、高出力の最新型曳船と日本で培ったノウハウを持ち込むことで、海外曳船事業を伸ばす計画です。



商船三井の経営基盤

コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任

目次

- 50 取締役、監査役、執行役員
- 52 社外取締役からのメッセージ
- 54 コーポレート・ガバナンス
 - 54 商船三井の考え方、これまでの経営改革／コーポレート・ガバナンス体制
 - 56 役員報酬／コンプライアンス
 - 57 内部統制システム／独立役員の状況／株主総会の状況／アカウンタビリティ(説明責任)
- 58 リスク管理
- 60 安全運航
- 62 企業の社会的責任(CSR)
 - 62 商船三井の考えるCSR／商船三井グループ調達基本方針／国連グローバル・コンパクトへの参加
 - 63 人権啓発／環境保全
 - 65 社会貢献活動
 - 66 外部評価／商船三井の環境技術 船舶維新

取締役、監査役、執行役員

(2013年6月21日現在)



代表取締役 取締役会長
芦田 昭充 1943年生

1967年 4月 当社入社
1995年 4月 当社定航一部長
1996年 6月 当社取締役企画部長 委嘱
1998年 6月 当社常務取締役
2000年 6月 当社専務取締役専務執行役員
2003年 6月 当社代表取締役副社長
副社長執行役員
2004年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員
2010年 6月 当社代表取締役 取締役会長
会長執行役員(現職)



代表取締役
武藤 光一 1953年生

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



代表取締役
佐藤 和弘 1953年生

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



取締役
渡辺 律夫 1955年生

1978年 4月 当社入社
2004年 6月 当社油送船部長
2006年 6月 当社執行役員
2008年 6月 当社常務執行役員
2010年 6月 当社取締役 常務執行役員
2011年 6月 当社取締役 専務執行役員
(現職)



取締役
池田 潤一郎 1956年生

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



取締役
田邊 昌宏 1957年生

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



取締役
小村 武 1939年生

2008年 4月 財団法人ソルト・サイエンス
研究財団 理事長(現職)
2008年 6月 当社取締役(現職)



取締役
榊原 定征 1943年生

2010年 6月 東レ株式会社
代表取締役 取締役会長(現職)
当社取締役(現職)



取締役
松島 正之 1945年生

2011年 5月 ホストン コンサルティング
グループ シニア・アドバイザー
(現職)
6月 当社取締役(現職)

監査役

常勤監査役
津田 昌明 1959年生
1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社総務部長
2011年 6月 当社常勤監査役(現職)

監査役
飯島 澄雄 1941年生
1966年 4月 弁護士
(東京虎ノ門法律事務所・
現職)
2006年 6月 当社監査役(現職)

常勤監査役
太田 威彦 1960年生
1984年 4月 当社入社
2008年 6月 当社IR室長
2013年 6月 当社常勤監査役(現職)

監査役
伊丹 敬之 1945年生
2008年 10月 東京理科大学総合科学技術
経営研究科(現イノベーション
研究科)教授、同研究科長
(現職)
2011年 6月 当社監査役(現職)



12 9 8 7 3 1 2 4 5 6 10 11



23 21 19 17 15 13 14 16 18 20 22 24

執行役員

- 会長
1 芦田 昭亮
- 社長
2 武藤 光一
- 副社長執行役員
3 佐藤 和弘
(全般社長補佐)
- 専務執行役員
4 渡辺 律夫
(油送船部、タンカー安全管理室)
- 専務執行役員
5 倉内 隆
(自動車船部)
- 専務執行役員
6 永田 健一
(鉄鋼原料船部、不定期船室、ドライバルク船スーパーバイジング室)
- 専務執行役員
7 池田 潤一郎
(定航部管掌、人事部管掌、営業調査室)
- 常務執行役員
8 田邊 昌宏
(財務部、経理部、IR室)

- 常務執行役員
9 高橋 静夫
(内部監査室、秘書室、経営企画部、広報室、商船三井システムズ株式会社)
- 常務執行役員
10 吉田 清隆
(技術部)
- 常務執行役員
11 八田 宏和
(総務部、グループ事業部、関西地区担当)
- 常務執行役員
12 橋本 剛
(LNG船部、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社、海洋事業担当)
- 常務執行役員
13 西尾 哲郎
(専用船部)
- 常務執行役員
14 根本 正昭
(人事部、海上安全部、タンカー安全管理室、エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社、安全運航担当)

- 常務執行役員
15 小西 俊哉
(定航部)
- 執行役員
16 吉田 毅
(MOL (America) Inc. President / CEO 委嘱)
- 執行役員
17 丸山 卓
(財務部長 委嘱)
- 執行役員
18 小野 晃彦
(経営企画部長 委嘱)
- 執行役員
19 井上 孝昭
(海上安全部担当補佐、タンカー安全管理室担当補佐、エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社担当補佐、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社担当補佐)
- 執行役員
20 國部 俊行
(Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱 東南アジア統括)

- 執行役員
21 川越 美一
(技術部長 委嘱)
- 執行役員
22 堀口 英夫
(経理部長 委嘱)
- 執行役員
23 光田 明生
(油送船部長 委嘱)
- 執行役員
24 八嶋 浩一
(人事部)

社外取締役からのメッセージ



松島 正之
社外取締役

商船三井の社外取締役に就任して、2年が経ちましたが、就任前にイメージしていた「世界の海運をリードする企業」との認識に今も変わりはありません。歴代経営陣の強力なリーダーシップ、ベストソリューションに向けた果敢な行動、非常に風通しのいい企業文化、社員が真摯に仕事と向き合う様子は、むしろ就任前のイメージを超えるものです。

そうした商船三井ですが、近年にない海運不況下で非常に厳しい航海が続いています。ドライバルク、タンカー、コンテナなどの海運市況が一度に低迷するような状況は、言わば大嵐と竜巻が同時にやってきたような印象を受けます。社外取締役の立場にあっても、市況の長期低迷に対峙しなければならない現場のご苦労がひしひしと伝わってきます。それでも、海運業界のリーダーたる商船三井は、果敢に舵を切り、前進を続けています。

当面する市況にどう対応するかは極めて重要な問題ですが、同時に海運業のあり方をもっと長い歴史の中に置いて見つめ直す好機でもあると思います。オイルショックやプラザ合意、海運同盟の崩壊など、外部環境の変化によって商船三井は常にその競争力改善を余儀なくされ、二度にわたる海

運集約など、大規模なリストラを行いながら生き抜いてきました。将来、今回のような不況もあるでしょうし、同様に好況もあるでしょう。このようなボラティリティの高い経営環境の中で、商船三井が常に学び、常に考えておくべきこと、それはリスクを「リスク」としてどう認識し、そのリスクをいかにコントロールしていくかであると、私は考えています。

もちろんこれまでも、商船三井は財務体質改善や船隊整備など、外部環境の変化に応じた経営施策を打ってきましたが、どのようなことが起こっても商船三井を沈没させないためには、リスクから目を逸らさず、真正面からこれに取り組んでいく覚悟が必要です。

海運業界が抱えている大きなリスク自体は変えられない性質のもので、世界的な景気動向の問題や船腹供給の問題など、大きな流れの中で発生するリスクが常に存在しています。このリスクに真剣に取り組まないのであれば、海運事業を続ける意味はないとすら思います。常にあるリスクを正しく把握し、どのようにそのリスクと向き合っていくのか、全社的な目線で常に考えなければならないのです。



リスクから退くのではなく、リスクという風に対し「風に向かって、風とともに」ある、というのが経営です。

例えば、現状フリー船の規模圧縮を図っていますが、それならば、ひたすらフリー船の規模を縮小し、中長期契約の比率を上げていけばさすれば良いかと言えば、それはそうではないでしょう。安定収入と機会費用とのバランスを考える必要があります。リスク許容度を念頭に置きながら、今ある船隊ポートフォリオをいかにマネジメントしていくか。船隊ばかりではありません。市況はどの船種も同じ方向に動くのか、反対方向に動くものはないのか、あるいはどの船種はどの位のタイムラグがあるのか、あるいはまた中立・独立的なのか、というように船種ごとに直面している市況の性質が異なるため、リスク感応度が異なる点を考慮しなければなりません。

リスクを避けるため、全てヘッジするのであれば、それは経営とは言えません。リスクから退くのではなく、リスクという風に対し「風に向かって、風とともに」ある、というのが経営です。海運は、その風の吹き具合の差が途轍もなく大きいのです。この点を、全社的に共有することがとても大切です。不況の時だけでなく、好況の時にも収益極大化とリスク許容度について、たえず感覚を研ぎ澄ましていくことが求められます。

商船三井は、今回、大出血しました。市況リスクをどう捉え、それを経営にどう取り込んでいくか、その教訓をしっかりと胸に刻んでいかなければなりません。

今回の大治療により黒字化を実現した後の商船三井に期待することは、これからさらに一段と質・

量の両面で深化した、真のグローバルな企業になってほしいということです。既にグローバル化は相当程度進んでいますが、それでもなお更なるグローバル化の余地は残されていると思います。その中でも特に、アジアの著しい成長を捉えていくべきだと思います。これまでもコンテナ船は香港に、タンカーの多くはシンガポールに拠点を移すなど、アジア・シフトを行ってきました。今回の改革で、ドライバルクのフリー船ビジネスもシンガポールに移管しました。営業の側面だけでなく、例えば船員に関しても、フィリピンを中心に様々な国からの人材活用が進んでいます。今後は、各拠点の整備拡充ということではなく、アジア全体で一つの有機的な大商圏を構築していくことが望ましいように思われます。アライアンスの積極化、人材の交流、営業面の内外連携強化、さらにビデオ・カンファレンスの活用など、ありとあらゆる手段を尽くす価値があります。

商船三井に期待することは、これからさらに一段と質・量の両面で深化した、真のグローバルな企業になってほしいということです。



企業である以上、利益追求が大きな目標とはなりますが、利益規模だけではなく、様々なステークホルダー間のバランスが適切に保たれているか、また、情報が的確に開示されているか、ということも非常に重要です。さらにまた、5年、10年後の社会に求められる企業の役割や責任という面にも考慮しなければなりません。このようなポイントを踏まえて、商船三井の発展にいささかなりとも貢献できればと考えています。

コーポレート・ガバナンス

商船三井の考え方、これまでの経営改革

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

この理念を実現するために、当社に最も適していると考えられるコーポレート・ガバナンスの体制を構築すべく、「社外取締役の招聘」「経営と業務執行の分離」「説明責任」「リスク管理とコンプライアンス」を柱とする一連の経営改革を、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名に) コンプライアンス規程制定、コンプライアンス委員会設置
2002	経営組織の改革(第2段階)： 取締役会の基本戦略制定機能、リスクマネジメント・モニタリング機能を一層強化する一方、業務執行段階での意思決定をさらに迅速化。 1. 取締役会を3部構成に([1]決議事項の審議、[2]業務執行上の報告、[3]戦略・ビジョン討議) 2. 取締役会への付議事項の絞り込みと見直し 3. 業務執行に関する経営会議への授權範囲の拡大
2006	新会社法施行を受け、内部統制システム構築の基本方針策定 金融商品取引法施行を受け、経営企画部内に「内部統制推進室」を設置。
2007	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。
2008	同年度より金融商品取引法が求める財務報告に係る内部統制の経営者評価を通じ、内部監査室の監査及びその結果に基づく助言により、グループ全体の内部統制の向上に努めている。
2009	財務報告に係る内部統制が有効であると判断した旨の経営者評価を記載した内部統制報告書を関東財務局に提出。
2011	コンプライアンス規程・行動基準の改訂

コーポレート・ガバナンス体制

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、枠組みや組織を整えています。

■ 取締役会

取締役会は、当社の最高意思決定機関として、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。取締役9名(うち、社外取締役3名)によって構成され、原則として年間10回程度開催し、必要ある場合は随時開催しています。

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

■ 戦略・ビジョン討議

当社の取締役会の大きな特長は、「戦略・ビジョン討議」です。これは、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを毎回一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行うもので、取締役会を大いに活発かつ有意義なものとし、株主の立場に立った経営にも役立っています。

2012年度に行われた戦略・ビジョン討議のテーマ(全4回)

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

■ 経営会議と委員会

当社は2000年に、経営組織改革の一環として「経営会議」を新設しました。さらに2002年には、第2段階の経営組織改革として、業務執行に関する経営会議への授權範囲を拡大し、取締役会にて承認された「基本方針」の範囲内での業務執行を、社長以下の執行役員に権限委譲することによって、個々の案件については意思決定の迅速化がもたらされています。

経営会議の下部機構として、経営会議に付議される重要案件や部門を跨る案件などの検討・審議を行う以下の各委員会を設置・運営しています。

RISE委員会

当社単体及びグループの経営計画の実行及びフォローアップ、並びに当社グループの経営戦略に関わることを重点的に検討・審議します。

予算委員会

当社単体及びグループの予算編成の基本方針及び目標設定、並びに単体及びグループ総合予算の執行状況の把握及び成果判定等を検討・審議します。

投融資委員会

投融資・債務保証に関する事項や、個船の船隊整備、グループ会社の経営管理に関する重要事項等で、経営会議に付議されるものを検討・審議します。

安全運航対策委員会

社長を委員長とし、当社グループの運航船の安全運航の確保・徹底に関する基本方針・対策に関するものを検討・審議します。

当委員会の下部機関として、安全運航管理体制強化策を監視し、進捗状況・効果を確認して必要な修正対策の提言を審議する「Safety Assurance Committee (安全運航対策専門委員会)」及び、当社船の安全設備基準や保船基準等を審議する「Ship Standard Specification Committee (船舶標準仕様委員会)」が設置・運営されています。

CSR・環境対策委員会

企業の社会的責任 (CSR) や地球環境の負荷軽減に資する当社取組体制に関する事項を検討・審議します。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス体制の整備やコンプライアンス違反の処置に関すること、及び個人情報保護管理体制の整備に関する事項等を検討・審議します。

事業再生委員会

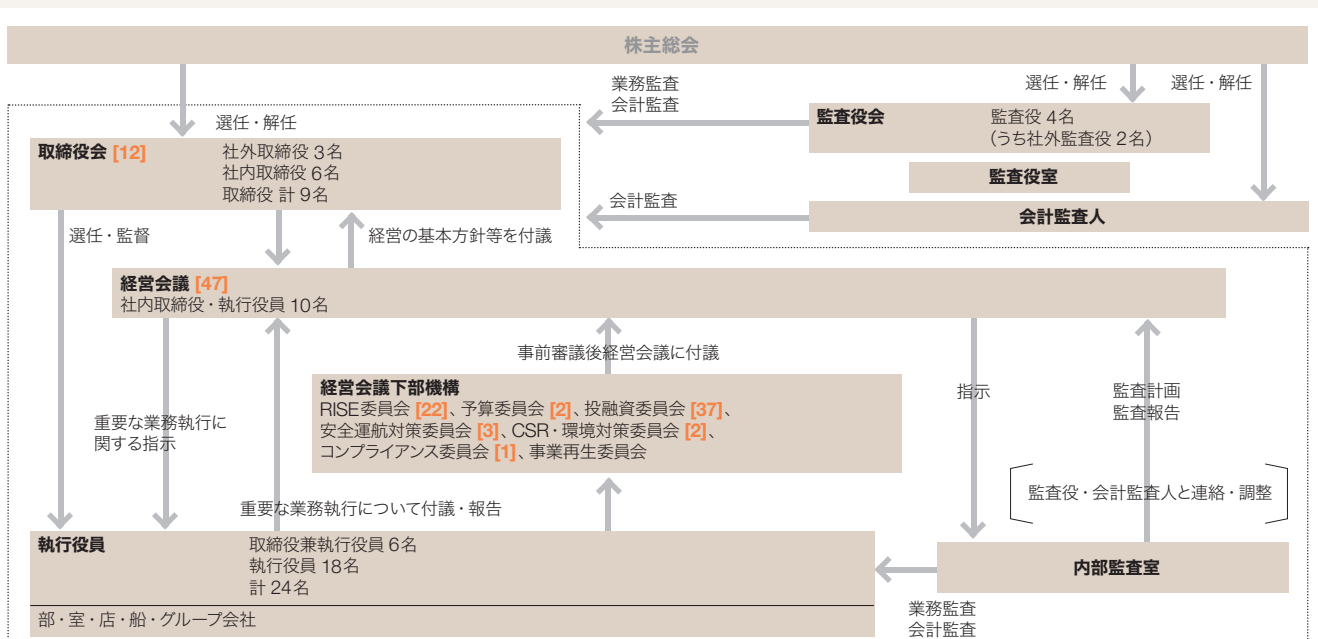
不振事業の再生計画に関する事項を検討・審議します。

■ 社外取締役の機能と選任理由

当社では、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、社外取締役を選任しています。

当社の社外取締役には、財団法人ソルト・サイエンス研究財団理事長の小村武氏、東レ株式会社代表取締役 取締役会長の榎原定征氏、ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザーの松島正之氏の3名を選任しています。3名は当社と利害関係のない中立な立場にあり、独立性を堅持していると判断しています。社外取締役は、各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の立場に立ったチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2013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2012年度における開催回数実績を示しました。
なお、経営会議下部機構のRISE委員会は、2012年度はGEAR UP委員会と称し、22回開催しました。

氏名	属性	選任理由
小村 武	財団法人ソルト・サイエンス研究財団理事長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、わが国の経済運営や政策金融に関する長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
榊原 定征	東レ株式会社代表取締役取締役会長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営に反映し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
松島 正之	ボストン コンサルティンググループシニア・アドバイザー	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融界における長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2013年6月21日現在)

■ 社外監査役の機能と選任理由

当社の取締役会が当社と利害関係のない完全に独立した3名の社外取締役を含む9名から構成されるのと同様に、会社法上の監督機能を担う監査役も、4名中2名が当社と利害関係のない完全に独立した社外監査役となっています。企業内における監査システムの重要性がますます問われる中、監査役が経営・執行からの独立性を確保していることは言うまでもありません。当社の監査役は、コーポレート・ガバナンスの実効を上げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

氏名	属性	選任理由
飯島 澄雄	東京虎ノ門法律事務所弁護士	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、弁護士としての専門的見地に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
伊丹 敬之	東京理科大学イノベーション研究科教授、同研究科長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営学の専門家としての企業経営に関する深い学識に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2013年6月21日現在)

役員報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2012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、ストックオプションを付与しています。

■ 役員報酬の内容

	対象となる 役員の員数 (人)	報酬額の 総額 (百万円)	米国ドル 換算 (千米ドル)
取締役(社外取締役を除く)	7	¥350	\$3,721
監査役(社外監査役を除く)	2	68	723
社外役員	5	51	542

■ 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	¥106	\$1,127
その他の監査に係る報酬	16	170
計	¥122	\$1,297

コンプライアンス

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

その徹底を図る目的で、コンプライアンス規程を定め、経営会議が定める役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。各部室長を担当部室のコンプライアンスオフィサーとして任命し、統括責任者としてその徹底を図るとともに、違反行為があった場合には、コンプライアンス委員会事務局に報告する任を負います。また、これら部室から独立した組織である「内部監査室」は、コンプライアンスに関する相談窓口の任に当たるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。なお、従来の相談窓口とは別に、2011年度に弁護士による社外相談窓口も新たに設置しました。

また当社は、会計監査人と健全な関係を維持するように努めています。2012年度における監査報酬は上表の通りです。

内部統制システム

金融商品取引法により、2008年度から、上場会社には「経営者による財務報告に係る内部統制についての評価報告書の作成とその評価についての外部監査人による監査」(内部統制報告制度)が義務付けられました。これは、業務を可視化して評価する方法により、適切で正確な財務報告などの情報開示がなされる仕組みが機能していることを経営者自らが確認し、これに対して外部監査人が監査を行うものです。

当社では、こうした制度改革を機に、法律が求める範囲に留まることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進していくこととしています。

2012年度においても、財務報告に係る内部統制の整備状況並びに運用状況の評価を行い、当社グループの財務報告に係る内部統制に重大な欠陥はないことを確認しました。今後も、当社グループの内部統制システムの向上に取り組んでいきます。

独立役員の状況

2009年12月に施行された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務付けられました(有価証券上場規程第436条の2)。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役を指します。独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面などにおいて、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されています。

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

株主総会の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、

2006年6月開催の株主総会から、携帯電話及びインターネットによる議決権の行使方法を実施しています。また、2006年6月開催の株主総会からは、実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会での報告事項・決議事項・株主の皆様からの質疑(要旨)については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上に掲載しています。

アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要課題と認識し、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活動の特長は、経営トップが率先してその任に当たっていることで、2012年度においても、「将来戦略は社長自らが直接語りかけるべきもの」との信念のもと、四半期ごとの決算説明会の全て、及び国内外での投資家とのミーティングに積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期ごとの決算発表に当たっては、東京証券取引所のTDnetに和文の決算短信を開示すると同時に、その英訳版、及び和・英両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。

経営戦略や投資計画、市況情報などについても、ホームページを通じて積極的に情報発信を行っています。2012年度では、必要情報へのアクセス性を高めるためにホームページを改訂し、大和インベスター・リレーションズ(株)による「インターネットIR表彰」において優良賞を受賞しました。

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

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

海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済、貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動に直面しても、冷静に情報を分析して、より高い利益を獲得する確率を少しでも高め続けることが、ベスト・パフォーマーとなる条件です。当社グループはこうした観点から、資源輸送と製品輸送の両分野で、世界の輸送需要に合った船隊整備を進め、「事業分散によるリスク軽減」と「安定利益の積み上げ」を図りながら、リターン最大化と持続的な利益成長を追求しています。

■ 事業分散によるリスク軽減

「総合海運会社」を標榜する当社グループは2013年3月末時点で、ドライバルク船、油送船、自動車船、コンテナ船など958隻の船隊を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物、船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それぞれの事業ごとの相関関係は高いものからマイナスの相関まで様々で、相互に打ち消し合うことも多く、

最適事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、高いリターンを追求することが可能となります。

■ 中長期契約などによる安定利益の積み上げ

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

国際海上輸送は、欧州の景気低迷が新興国にも先進国向け輸出減少の形で波及する中でも増加基調にあります。外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を産み出す契約を確保し、長期的視点からそれをさらに拡充することによって、安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュ・フローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討していきたいと考えています。

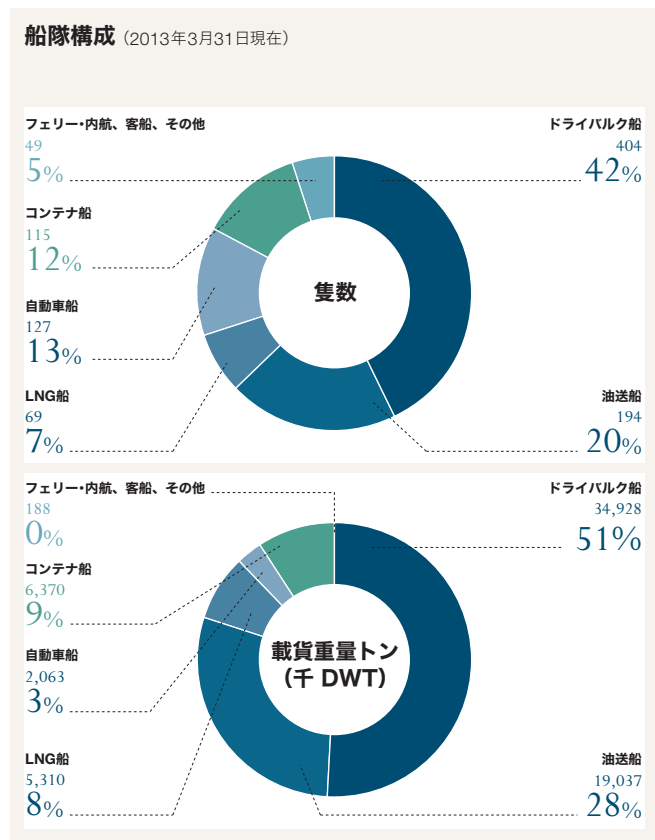
為替変動リスク

外航海運では、一部日本の荷主との円貨での輸送契約以外、海上運賃は米ドル建てが一般的であり、そのため、収入のほとんどがドル建てとなっています。従って、ドル建て収入がドル建て費用を上回っていることにより、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2013年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動することに、年間で約20億円と試算しています。

ユーロについては、当社のユーロ建て収入・支出、ユーロ建て債権・債務がほぼ拮抗しており、ユーロの変動による為替影響は限定的なものとなっています。

金利変動リスク

当社グループでは、運転・設備といった資金需要に対しては、主として社債発行、並びに、銀行等金融機関からの借入れなどで対応しています。借入通貨は円貨及びドル貨で、変動金利で調達している資金については、金利変動の影響を受けます。2013年3月末時点での有利子負債総額は1兆468億円ですが、その5~6割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約45億円の範囲内に留めています。リーマンショック以降の超低金利のメリットを享受しながらも将来の金利上昇リスクを軽減すべく、変動/固定金利のバランスに配慮しながら、金融情勢の変化に機敏に対応し、金利スワップ等で変動/固定比率を機動的に調整していきます。



船舶燃料油価格変動リスク

船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約960隻全船で、年間約6百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ5割については、リスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で最大約1.8億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

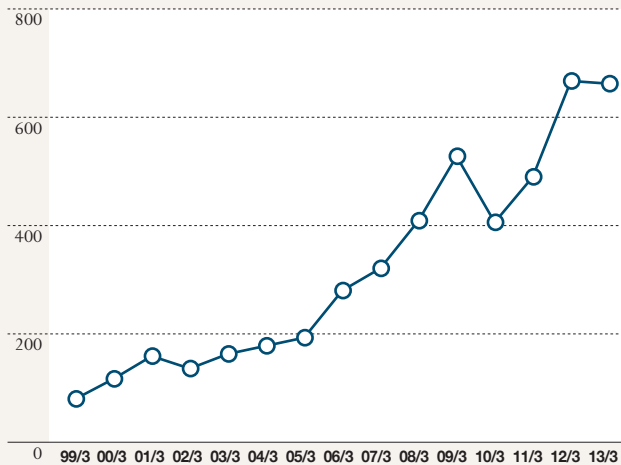
燃料に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物・窒素酸化物削減のための審議が、国際海事機関(IMO)において続けられています。主なものは、船舶燃料に含有される硫黄分比率に対する規制、窒素酸化物排出削減のため船舶に搭載されるエンジンと発電機に対する規制で、フェーズ2までが導入済みです。フェーズ3の細部はなお審議中ですが、これが導入されると燃料コスト及び船舶コストに影響を与える可能性があります。当社としては審議の動きを見つつ、時間をかけて運賃あるいは備船料への転嫁を図っていきます。

為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/US\$)	1円の円高で約20億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約45億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.8億円の利益減少

平均燃料油価格

(単位: US\$/MT)



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約960隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから眼を背けることはできません。当社は事故を未然に防止するために、安全基準の設定、安全管理体制の徹底、船員教育訓練システムの充実、安全運航支援組織の設営など、多岐にわたる取り組みを行っています。

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

自然災害に関するリスク

地震等の災害や感染症の流行(以下「災害等」)により、当社の運航船・事業所・設備や社員に被害が発生し、事業活動に支障が生じる可能性があります。

当社では災害等に際して運航船と役職員の安全を最優先に確保し、事業の中核である「海上運送サービス」の提供継続と、万が一それが中断した場合に早期復旧を図ることを目的に、事業継続計画(BCP)を策定しています。この事業継続計画では、船舶の安全運航維持に関わる業務、運送契約・備船契約の履行、財務手当て、要員確保等の実施に向けて対応組織・権限等を整備し、具体的な実施手順をマニュアル化しています。また、以前から災害等を想定した本社・社外での訓練等を定期的に行い、明確になった課題に対処することで、より実効性を高めています。しかし、これによっても災害等による被害を完全に回避できるわけではなく、被害発生時に当社業績は影響を受けることがあります。

安全運航

2013年6月に発生した当社運航コンテナ船“MOL COMFORT”の海難事故により、お客様、並びに関係者の皆様に多大なるご迷惑、ご心配をおかけしましたこと、心よりお詫び申し上げます。

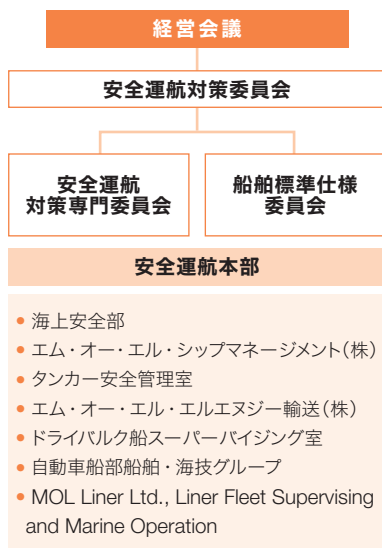
「世界最高水準の安全運航」の実現を目指し、これまでソフト(船員、船舶管理、安全文化)、ハード(船舶設備)の両面で様々な安全運航強化策を実施してきました。安全運航の徹底は、当社にとっての最重要課題であり、ステークホルダーから信頼され選ばれるための原点であることを今一度自覚し、経営の最優先課題として、グループ丸となって取り組んでまいります。

安全運航マネジメント

■ 安全運航管理体制

社長が委員長を務める「安全運航対策委員会」の下部機関として、「安全運航対策専門委員会」、「船舶標準仕様委員会」を設置しています。安全運航対策委員会は、安全運航の確保・徹底に関する基本方針や対策を審議・決定しています。海技・船舶管理関係部署で構成する「安全運航本部」が対策の具体的な実行を担い、安全運航対策専門委員会が進捗状況の監視を行います。船舶標準仕様委員会は、フェイルセーフ¹⁾の観点に立った当社船の安全設備基準(MOL Safety Standard)や保船基準を審議・決定します。

安全運航を支える組織体制

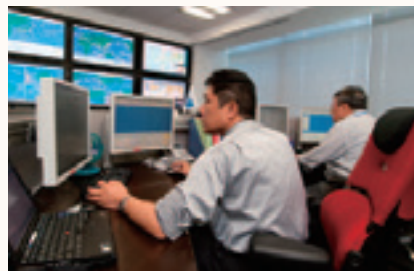


■ 緊急対応体制

万が一の緊急事態において、的確な対応ができる体制強化に取り組んでいます。

安全運航支援センター(SOSC)

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



安全運航支援センター(SOSC)

緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速かつ適切な対応ができるよう、本船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急時対応訓練を定期的に行っています。当社では年に2回、社長以下関係役員と関係部署・船舶管理会社、本船が協同し、海上保安庁の関係管区海上保安本部のご協力も得ながら、事故対応訓練を実施しています。また、フェリーや客船事業を行う



避難訓練

当社グループ会社では、緊急時にはお客様の安全確保が最優先であるため、避難誘導を含む緊急対応訓練を定期的に行っています。商船三井フェリー(株)は、2013年7月に大洗港に停泊中のフェリーで、全国初の試みとして一般のお客様にご参加戴いての避難訓練を実施しました。

安全運航に向けた取り組み

安全運航への取り組みに終わりはありません。2013年度も取り組みを継続していきます。

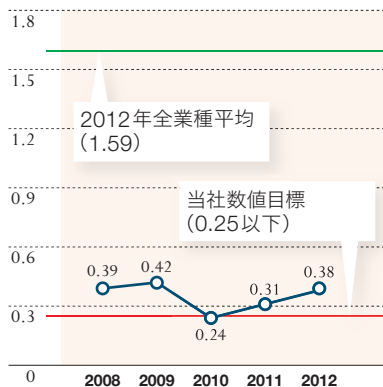
■ 安全運航実現プロセスの「見える化」

安全性を測るための客観的な指標を導入、「4ゼロ」ほか以下の数値目標を設定しています。

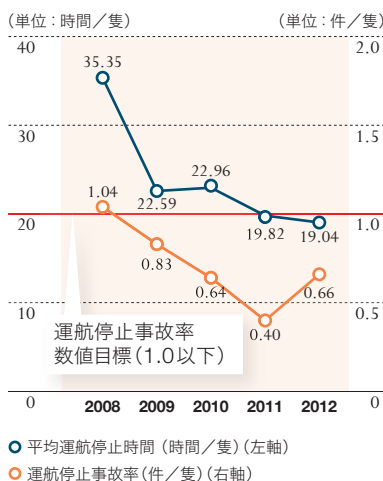


- ① 「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ)
- ② LTIF(Lost Time Injury Frequency)²⁾: 0.25以下
- ③ 運航停止時間³⁾: 24時間/隻以下
- ④ 運航停止事故率⁴⁾: 1.0件/隻以下

LTIF 推移



運航停止事故 平均時間・発生率 推移



また、2013年度は、(1)人身労災事故の根絶、(2)衝突、座洲・座礁事故の根絶、(3)Dead Ship(自力航行不能な状態)に至る機関等のトラブルの根絶を重点目標として取り組みます。

■ エラー連鎖を断ち切る

ソフトとハードの両面での継続的な改善により、小さな要因(トラブル)が重なって最終的に重大な海難事故へつながるエラーの連鎖を断ち切ります。

ソフト面では船上での「OJTインストラクター制度」*5強化、陸上での安全体感訓練などの教育研修の充実により、乗組員の危険予知能力向上を図るほか、各運航船から収集した事故・トラブル事例やヒヤリハット*6情報を、動画や写真、イラストを用いて視覚的に訴えることで、乗組員の安全意識向上に努めています。ハード面では、就航船からの不具合や改善点を造船所や機器メーカーへフィードバックし、フェイルセーフの設計思想による、エラーが起こりにくい本船設備導入に取り組んでいます。



「OJTインストラクター制度」

当社グループにおいて、乗組員保護の観点から、労災死亡事故の根絶は目指すべき究極の目標です。事故の原因・要因を多角的に分析しハード面の改善に反映する、重要な事故・トラブル事例を船と陸上側とで「自分の問題」として討

議し、再発防止策を立案することなど、事故の未然防止に取り組んでいます。

■ 安全運航に向けた連携

当社グループでは自社船、備船にかかわらず、本船や船主、船舶管理会社と安全に係わる様々な情報を共有し、安全運航に連携して取り組んでいます。「安全運航連絡会」や「安全キャンペーン」など、当社の安全基準に対する理解を深める対話の機会を設け、安全の向上に向けた意見交換を行うほか、運航船の検船を実施し、当社の安全基準が理解、実行されているか確認しています。改善が必要な場合は、本船、船主、船舶管理会社とコミュニケーションをとりながら是正措置を講じています。

語句の解説

- *1 **フェイルセーフ**: 装置やシステムにおいて、誤操作・誤動作による障害が発生した場合でも、常に安全側に制御すること。
- *2 **LTIF**: 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。産業界平均(2012年)1.59、水運業1.39、船舶製造・修理業0.77(出所:厚生労働省「平成24年労働災害動向調査結果の概況」)。
- *3 **運航停止時間**: 事故による船舶の運航停止時間を1年間/1隻当たりで表したものの。
- *4 **運航停止事故率**: 船舶の運航停止に至る事故発生件数を1年間/1隻当たりで表したものの。
- *5 **OJTインストラクター制度**: ベテランの船長と機関長経験者が航海中の船に乗り込んで、現場でしかわからない不安全行動や潜在危険を見つけ出し、その場で改善指導する制度。
- *6 **ヒヤリハット**: ヒヤリとしたり、ハッとするなど、「あわや事故になりかねない」事故寸前の危険な事例のこと。

“MOL COMFORT”海難事故

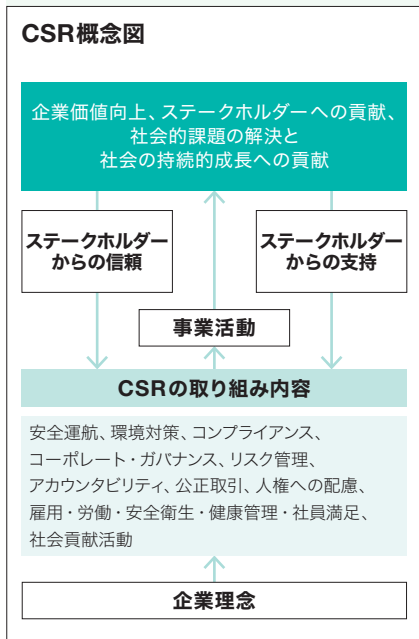
8,000TEU型コンテナ船“MOL COMFORT”(2008年建造)は、2013年6月17日、シンガポールからジェッダ(サウジアラビア)に向け荒天のインド洋を航行中、船体中央部に亀裂が生じ、自力航行不能に陥りました。その後、船体中央部で二つに破断、貨物と船の救助のために曳航手配を進めていましたが、6月27日に船体後半部が沈没しました。船体前半部は曳航中の7月6日に火災が発生、悪天候に阻まれ消火活動が難航する状況下、7月11日に沈没しました。なお、2013年7月末現在、この事故による燃料油などの多量の流出は確認されておりません。また、乗組員は全員無事救助されました。

事故発生直後から、同船の建造造船所、船舶検査機関等の関係先と協力し、原因究明に全力を挙げて取り組んでいます。また、事故原因の特定には時間を要するとの判断から、当社が運航する同型コンテナ船(6隻)に対して、船体構造の強化工事等の予防的な安全強化措置を講じています。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

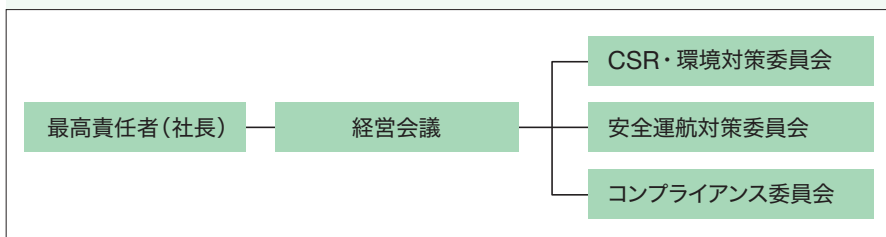
CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的・相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。



これに取り組むため、当社は、「経営会議」の下部機関である三つの委員会が中心となって、CSRに関する方針・対策を審議しています。

2004年6月に従来の「環境対策委員会」を改組する形で設置された「CSR・環境対策委員会」は、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、アカウントビリティ、リスク管理、安全運航、人権、従業員・船員へのケア、社会貢献活動、そ

CSRへの取り組み組織



して、環境に関する取り組み目標を年度ごとに設定し、そのレビューを通じて当社グループのCSR推進に努めています。

商船三井グループ調達基本方針

顧客のサプライチェーンの一端を担う企業グループとしての社会的責任を果たしていくため、2012年に「商船三井グループ調達基本方針」を策定しました。当社グループの調達活動に関するCSR取り組み方針を改めて明文化したものです。グループ内での本方針の浸透を図り、取引先の理解と協力を得ながら、サプライチェーンにおける法令、社会規範の遵守、環境保全への配慮、安全性追求、公正取引と信頼構築に取り組むことで、共に持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指します。

商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

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

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

国連グローバル・コンパクトへの参加

CSR活動の対象は広く、その取り組み内容の強弱や優先度は、事業を取り巻く環境や世界情勢、展開する



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

■ グローバル・コンパクトの10原則

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

人権啓発

当社は、人権を尊重し多様性に富む組織を目指しており、人権啓発はその根幹となる重要な取り組みです。人権の課題は様々ですが、根拠のない先入観や思い込みなどによる誤った認識から、人権侵害や差別が生じないように、お互いを尊重する意識を共有し、気持ちよく業務を遂行できる職場環境の醸成を目指しています。

■ 基本的な考え方

国際人権規約などの重要な国際人権規程の理念を、当社内のみならずグループ会社にも展開し、グループ全体での人権意識向上・定着に取り組んでいます。その具現化の一つとして「グローバル・コンパクト」に参加し、人権と労働に関する普遍的原則の支持と実践を表明しています。また、当社「行動基準」には、人権を尊重し、差別・ハラスメントをしないことを明記しています。

■ 啓発活動

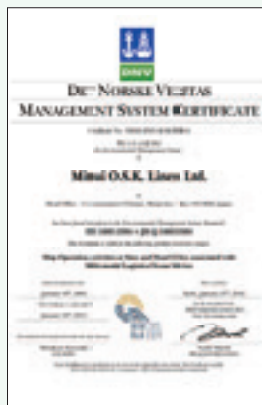
- 毎年、新入社員をはじめとする職務階層別に、様々な人権テーマで実施する啓発研修のほか、人権がより身近なものとなるよう、社内Webを通じた情報発信を行っています。
- 人権啓発企業団体の会員として活動しており、人権学習から得た知見を社内研修に反映させているほか、当社及び国内外グループ会社の全役職員とその家族も対象として、人権啓発標語の募集・表彰を実施しています。

環境保全

■ 環境マネジメントシステム及び外部認証

当社は、二つの独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」と「グループ環境目標制度」を導入し、環境負荷の低減をはじめとする環境活動に取り組んでいます。

MOL EMS21: 当社は、2001年4月に環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、2003年1月には、全ての運航船舶（但し契約期間1年以下の短期傭船は除く）を対象を拡大するとともに、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しました。



環境マネジメント国際規格「ISO14001」の証書 (DNV=DET NORSE VERITASノルウェー船級協会による認証)

グループ環境目標制度: 当社はまた、主要国内グループ会社53社及び海外現地法人17社を対象に「グループ環境目標制度」を運用し、グループを挙げた環境保全活動に取り組んでいます。また、国土交通省が推進する環境認証制度「グリーン経営」にも積極的に取り組んでおり、14社のグループ会社がこれを取得しています。

■ 温暖化防止・大気保全への取り組み

船舶は他の輸送モードに比べてエネルギー効率が高い輸送手段であるものの、化石燃料を燃焼して航行する以上、地球温暖化の原因となる二酸化炭素(CO₂)、酸性雨や大気汚染の原因となる窒素酸化物(NO_x)、硫黄酸化物(SO_x)、煤煙などが排出されます。当社は、事業活動による大気への環境負荷を十分自覚し、その低減に向けて積極的かつ継続的な取り組みを行っています。

環境技術: 当社は、船舶を対象に様々な研究開発・技術革新に取り組んでいます。(詳しくは当社「船舶維新」ホームページ URL : <http://www.mol.co.jp/ishin> をご参照ください。)

船舶の大型化・推進性能改善などによる輸送効率の向上

当社は、船型の大型化や推進性能の改善が、海運業界として世界的に増加する輸送需要に応える社会的責務と地球温暖化防止との両立を図る有効な手段の一つであると捉え、研究・実装を進めています。



鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」

「ECO SAILING (エコセーリング)」の

徹底:当社では、燃料削減と環境負荷低減に取り組む省エネ推進の考え方を「ECO SAILING」と称し、運航の際に徹底しています。具体的には、①減速運航の適切な実施、②気象・海象の予測、③最適トリム、④最適航路の選定、⑤船の浸水表面積の軽減、⑥機器類の運用・保守の最適化、⑦省エネ船型の開発、⑧PBCF^{*}の装着などの対策を実施しています。



※PBCF: 船を推進する上でエネルギーロスとなる渦(ハブ渦)を効率的に回収する目的で、船のプロペラ軸の後端部(ポス・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。

NOx/SOx/煤煙・煤塵の排出対策:

NOxについては、電子制御エンジンの導入により排出を抑制しています。SOxについては、燃料油に含まれる硫黄分に関する国際条約(MARPOL条約)の一般海域における規制値(3.5%)よりも厳しい値を当社燃料油の調達基準としています。さらに、船舶からの排気ガスに含まれる煤塵については、当社と(株)赤阪鐵工所が共同で排気ガス脱塵処理装置を開発し、グループ会社が運航する内航フェリーにおける船上実証実験で、煤塵を80%以上除去する効果を上げました。

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

エコ・ターミナル:当社及び当社グループ会社の(株)宇徳は、「東京国際コンテナターミナル」に発電容量200kWの都内最大級の太陽光発電システムを導入しています。2007年にトレーラーが通過するゲート棟と洗車棟の屋上に合計1,200枚の太陽光パネルを設置、2012年度は約236千kWhを発電し、管理棟で使用する電力量の約37%を賄いました。また、(株)宇徳及び商船港運(株)は、それぞれ東京と神戸で運営するコンテナターミナルに従来比約40%の燃費改善効果のあるハイブリッドトランスファークレーンを導入しています。



東京国際コンテナターミナル

■ 海洋環境・生物多様性保全への取り組み

当社は、安全運航の徹底により、海難事故による海洋汚染防止に努めるとともに、生物多様性にも配慮し、事業活動の場であり、世界万人の共有財産である海洋の環境保全への取り組みを積極的に推進していきます。

タンカーのダブルハル化:当社は、タンカーの座礁や衝突による原油、プロダクト、ケミカルなどの貨物流出を防止すべく、ダブルハル(二重船殻)構造のタンカーの整備を進め、全船でダブルハル化を完了しています。



ダブルハル構造

船舶解撤時の環境への配慮:老朽化した船舶は、安全運航対策上、また海洋環境保全の観点からも、解撤(スクラップ)を行う必要がありますが、アジアの一部の国々では、解撤時の労働者の安全や環境対策が疎かであるとして問題となっていました。当社は、2009年5月に採択されたシップリサイクル条約の発効に備え、2010年に社内に関連部署から構成

されるタスクフォースを立ち上げ、インベントリーリストの作成に取り組むとともに、解撤を前提として売船を行う際には、解撤ヤードがISO14001(もしくはそれに準じた環境マネジメント)を実施しているか、解撤の方法・手順が環境や労働安全に十分配慮しているかなどの点を確認しています。

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

この他にも、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制を設け、海洋環境保全に取り組んでいます。また、船底防汚塗料においては、有害性のある有機スズを含まない塗料へ切り替え、生物多様性の保全にも取り組んでいます。

社会貢献活動

当社は、社会とともに相乗的・持続的に成長することを目指す企業として、取り組むべき社会的課題を見極め、その解決の一助となるよう以下の三つの理念を掲げて、世界的ネットワークを有する海運会社ならではの社会貢献活動にグループを挙げて積極的に取り組んでいます。

- I. 国連ミレニアム開発目標*への貢献～世界経済・社会の発展とともに成長する企業として
- II. 生物多様性保全・自然保護への貢献～一定の環境負荷を与える企業として、また生物の宝庫である海を事業活動の舞台とする企業として
- III. 所在する地域社会への貢献～良き企業市民として

※「普遍的初等教育の達成」や「乳幼児死亡率の削減」など、8つの分野で具体的な数値目標を2015年までに達成することを目指している。

■ ソマリア支援プロジェクト

インド洋のソマリア周辺海域で海賊被害が多発し、国際海運にとって脅威になっていることから、当社を含む7社*は、ソマリアの情勢安定化に共同で取り組むことを合意、国連開発計画(UNDP)のソマリア支援プロジェクトに対し、1百万米ドルの資金援助を開始しました。



海賊行為の根絶及びソマリア情勢の安定化という目的を実現するため、ソマリアにおいて若い世代に雇用を提供し、長期にわたり支援するUNDPの取り組みに対し、資金面から援助するものです。本プロジェクトは、周辺海域での安全運航への寄与にもつながっています。

※Shell、BP、A.P.Moller Maersk、Stena AB、日本郵船、川崎汽船、当社

■ フィリピンでデイ・ケア・センターを開設

2012年11月、フィリピンのナバトス市にデイ・ケア・センターを設立しました。

本施設では、就学前児童への教育、支援が必要な人々を対象とした健康診断や食事提供などを行います。2010年度にMOLグループ各社に呼びかけた「社会貢献活動提案」に応募のあったMagsaysay MOL Marine, Inc. (フィリピン)からの提案の実現に取り組んだものです。フィリピンは当社船員の過半数の出身地でもあり、当社にとってもつながりの深い地域の一つです。



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。2012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、ロンドン証券取引所のグループ会社であるFTSE社の代表的指標の一つ、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。2013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。2013年1月にも継続採用が決まりました。



環境・社会報告書

CSR・環境に関する当社グループのさらに詳しい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/>

商船三井の環境技術 船舶維新



グローバルに事業活動を展開する当社にとって、地球環境保全は安全運航と並んでグループ企業理念に掲げる重要課題です。当社が2009年9月にスタートさせた次世代船構想「船舶維新」プロジェクトは、実現可能な技術を用いてCO₂の排出量削減を図り、地球環境保全に大きく貢献するという革新的な取り組みです。当社は、これまでに次世代船シリーズとして「ISHIN-I」「ISHIN-II」「ISHIN-III」の構想を発表しましたが、自動車船の未来像を示す「ISHIN-I」実現に向けた大きなステップとして、ハイブリッド給電システムを搭載した新鋭自動車船「EMERALD ACE」が2012年6月に竣工しました。当社は引き続き、船舶の環境負荷低減に向けた技術開発に積極的に取り組んでいきます。

その他の次世代船シリーズ

ISHIN-II

LNG燃料を使用したフェリー

特長

- ・燃料はLNG：航行中は、LNG燃料による排ガスのクリーン化とCO₂排出量大幅削減
- ・陸上電力プラグイン：港内航行・停泊中は、陸上電力と蓄電池利用によるゼロエミッションを実現
- ・快適性の重視
- ・CO₂排出量削減効果：50%



ISHIN-I

ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」竣工



ISHIN-III

高効率排熱エネルギー回収システムを利用した大型鉄鉱石専用船

特長

- ・排熱エネルギー回収：推進力を最大限にアシスト
- ・通常航海中に加え、低速航海中もCO₂排出量を削減する技術を採用
- ・CO₂排出量削減効果：30%



要素技術の詳細については、当社HP「船舶維新」をご覧ください。

◎ <http://www.mol.co.jp/ishin/>

財務セクション

目次

- 68 財政状態及び経営成績の分析
- 72 11年間の主要財務データ
- 74 連結貸借対照表
- 76 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 77 連結株主資本等変動計算書
- 78 連結キャッシュ・フロー計算書
- 79 アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

財政状態及び経営成績の分析



田邊 昌宏
常務執行役員

厳しい環境下でも財務基盤を強化しつつ有望案件への投資も継続

東日本大震災やタイ洪水などの影響で荷動きの落ち込みをみた2011年度に対し、2012年度は天変地異こそなかったものの、くすぶり続ける欧州金融問題や、一時1米ドル75円台をつけた円高といったマクロ経済面での逆風に加え、船腹過剰による海運市況の一層の低迷により、海運業界にとって引き続き大変厳しいビジネス環境となりました。

邦船他社に比べてドライバルク船及び油送船でのフリー船^{*1}比率の高い当社においては、特に、海運市況の低迷による影響が甚大で、連結経常損失は「創業以来最大の赤字」と認識していた2011年度の243億円をも上回る285億円となりました。

かかる状況下、赤字の主要因となったドライバルク船事業の見直しを行い、フリー船の営業・運航の拠点をドライバルクビジネスの中心地、荷主企業・海運関連企業の集積地であるシンガポールに移転する事業改革を断行、これに伴い、傭船契約譲渡損失を中心に1,015億円の特別損失を計上するとともに、繰延税金資産の取崩しも行った結果、当期純損失1,788億円という巨額の最終赤字を計上するに至りました。

株主の皆様には多大の御迷惑をおかけすることとなりましたが、こうした事業改革を断行できたのも、2011年度・2012年度と赤字の主要因となったドライバルクのフリー船が、過去に当社躍進の主要因となって自己資本の積み上げに大きく貢献し、強固な財務基盤を作り上げていたからに他なりません。

他方、こうした厳しい業績下においても、中国向けLNG輸送案件として、ExxonMobil主導のパプアニューギニア・豪州LNGプロジェクト^{*2}向けの4隻に続き、SINOPEC社向けに6隻のLNG船長期契約を新規獲得、また、国内商談においても、2013年度に入って獲得した2隻を含めて、電力・ガス各社と相次いで6隻の長期契約を確保、さらには2010年に初めて参入した海洋事業分野であるFPSO^{*3}についても、3隻目の参画を決めるなど、将来の安定利益の積み上げを着々と行いつつあります。また、これらの資金調達についても、プロジェクトの特性によりプロジェクトファイナンス^{*4}やコーポレートファイナンス^{*5}を使い分けながら、既に目途をつけております。

海運業界を取り巻く環境は、行き過ぎた円高の修正により以前よりは明るさが見えるものの、今しばらく長引きそうな過剰船腹問題により、2013年度も引き続き厳しいものと予想します。そうした中でも、当社は事業改革によりコスト競争力を回復したドライバルク船隊の利益貢献により、2011年度・2012年度に毀損した財務体質の改善に努めつつ、将来への投資を怠ることなく荒波を乗り越えていく所存です。

^{*1} フリー船：主にスポット運航や1年未満の短期契約に従事し、市況変動の影響に晒される船。

^{*2} パプアニューギニア・豪州LNGプロジェクト：当社と中国側とのJVによりパプアニューギニア・豪州から中国へLNGを長期輸送するプロジェクト。本輸送に投入する新造LNG船4隻をHUDONG造船所に発注し、2015年初めに第1船が竣工予定。

^{*3} FPSO：浮体式海洋石油生産・貯蔵・積出設備。

^{*4} プロジェクトファイナンス：プロジェクトから得られるキャッシュ・フローや船舶抵当にのみ依拠し、株主である当社の債務保証を必要としないファイナンス手法。当社の資金調達余力に影響を与えない。

^{*5} コーポレートファイナンス：返済原資は株主である当社の事業収益に依拠し、当社が債務保証するファイナンス手法。

キャッシュ・フローの状況・財務指標

2011年度にわずかに50億円にまで縮小した営業キャッシュ・フローは支払税金の減少もあり、2012年度においては789億円まで回復しました。一方、投資キャッシュ・フローは2011年度から300億円減少の1,042億円となり、2012年度のフリー・キャッシュ・フロー^{*6}は252億円の不足となりましたが、長引く海運市況の低迷と、くすぶり続ける欧州金融問題による不測の調達環境悪化に備えて意図的に手元資金を積み上げるべく、国内普通社債発行550億円^{*7}を含む積極的な資金調達を行った結果、2012年度末の有利子負債は前年度末比1,772億円増の1兆468億円まで増加しました。

一方、1,788億円もの当期純損失計上により自己資本は大きく減少し、従来業界内での優位を保っていた自己資本比率は25%まで落ち込み、ギアリングレシオ^{*8}も196%とほぼ2倍まで悪化しましたが、前述の通り、2012年度においては意図的に資金需要を超える調達を行ったこともあり、有利子負債から現金及び現金同等物を差し引いた純有利子負債は、前年度末比594億円増加の8,462億円、ネットギアリングレシオ^{*9}も158%に留めております。

2013年度の投資キャッシュ・フローについては、ドライバルク船、油送船、自動車船、コンテナ船などの一般商船向け投資額はピーク時の半分程度にまで抑えられますが、2015年度以降に竣工してくるFPSOやLNG船の建造期間中での資金需要、また、ダイビル(株)による新ビル建設や海外ターミナル投資といった通常の年度には見られない投資案件が重なることもあり、2012年度比600億円増の総額1,650億円を予定しております。これらの資金調達については、可能な限りオフバランス手法を活用し、有利子負債をいわずらに増加させることのないように努めていきます。

^{*6} **フリー・キャッシュ・フロー：**
「営業キャッシュ・フロー」
－「投資キャッシュ・フロー」

^{*7} **国内普通社債発行550億円：**
当社450億円、ダイビル(株)100億円

^{*8} **ギアリングレシオ：**
「有利子負債」÷「自己資本」

^{*9} **ネットギアリングレシオ：**
「有利子負債－現金及び現金同等物」÷「自己資本」

資金管理・財務格付・資金調達

厳しい業績の中で、ギアリングレシオや自己資本比率といった財務指標は悪化し、業界最高を誇っていた格付けも格下げを余儀なくされました。

格付機関に対しては、従前より緊密に情報交換を行っておりますが、これ以上

の格付け悪化を食い止めるべく、従来のオフバランス調達やプロジェクトファイナンスに加え、回復しつつある不動産・株式市場を勘案し、これまで積極的には手掛けてこなかった遊休資産・保有有価証券の処分も行いつつ、利益の積み上げによる財務体質の改善に注力します。但し、海洋事業やLNG船事業に限らず、中長期の利益に裏打ちされた安定収益源を拡大するために必要な投資まで、財務体質を理由に制限することのないよう注意しつつ、財務運営を行う所存です。2013年度については、例年以上に多くの現金及び現金同等物を保持していることから、大規模なM&Aや新規分野への進出といった大掛かりな資金需要が発生しない限りは、資本金調達ではなく、手元現金の活用と通常の借入・社債発行の組み合わせにより、資金需要を賅っていく予定です。

格付け状況 (2013年7月現在)

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

社債リスト (2013年3月末現在)

	発行年月日	年限	利率	発行総額	未償還残高
第10回普通社債	2008.12.19	5年	1.43%	150億円	150億円
第11回普通社債	2009.5.27	5年	1.28%	300億円	300億円
第12回普通社債	2009.5.27	10年	2.00%	200億円	185億円
第13回普通社債	2009.12.17	7年	1.11%	200億円	200億円
第14回普通社債	2011.6.21	5年	0.57%	100億円	100億円
第15回普通社債	2011.6.21	10年	1.36%	200億円	200億円
第16回普通社債	2012.7.12	3年	0.30%	150億円	150億円
第17回普通社債	2012.7.12	5年	0.46%	200億円	200億円
第18回普通社債	2012.7.12	10年	1.14%	100億円	100億円

国内外でのキャッシュ・マネジメントの強化は、2013年度も引き続き深化させ、不定期船ビジネスを移管したシンガポールや、金融子会社を置いているオランダも含め、各現地法人に余剰資金が滞留することのないように資金効率化を徹底しております。

年金運用方針及び新年金会計への対応

当社は、2010年度より確定給付企業年金制度に移行し、予定利率を2.0%に引き下げたのに合わせて、伝統的4資産配分による運用から債券を中心とする安定運用に方針を変更しております。

年金会計の変更問題については、退職給付会計基準の改正に伴い、2013年度よりこれまで簿外処理を行っている「未認識数理計算上の差異」^{*10}をバランス・シートで即時認識することになりました。当社グループ(連結ベース)における2012年度末の「未認識数理計算上の差異」は7億円であり、自己資本に与える影響は軽微です。また、同じく2012年度末の連結ベースでの年金資産と年金債務を比較した場合は、34億円の資産超過となっており、健全な状況にあります。

***10 未認識数理計算上の差異：**
年金資産の期待運用収益と実際の運用成果の差異や、退職給付債務を計算する際に使用する前提条件と実績との乖離によって発生する差損益(=「数理計算上の差異」)は、一定の年数で償却され費用(収益)計上されますが、この「数理計算上の差異」のうち、未だに費用(収益)処理されていない部分を「未認識数理計算上の差異」といい、これまではB/Sで認識せず、簿外処理を行っています。

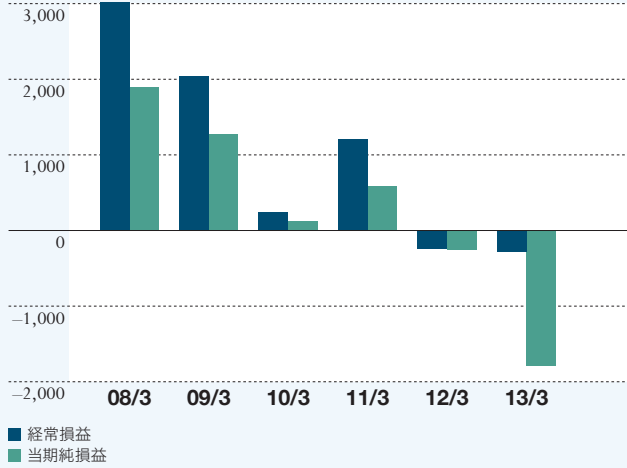
トン数標準税制

世界の海運業界では既に標準的な税制となっているトン数標準税制が、日本でも2009年度から適用開始となり、当社も適用を受けてきました。当初、本税制は適用対象が日本籍船に限定されるという制約がありましたが、(一社)日本船主協会を通じて諸外国並みの柔軟な制度を目指して政府に働きかけを行った結果、2013年度からは一部の外国籍船についても対象となるよう拡充されました。当社も新制度適用の認定を受け、2013年度から適用を受けることになります。2012年度末は対象船36隻でしたが、今後順次対象船隻数を拡大していく計画です。

本税制の活用により、キャッシュ・フローの改善に努めるとともに、より柔軟な制度を目指して政府に対し多方面からの働きかけを続けていきます。

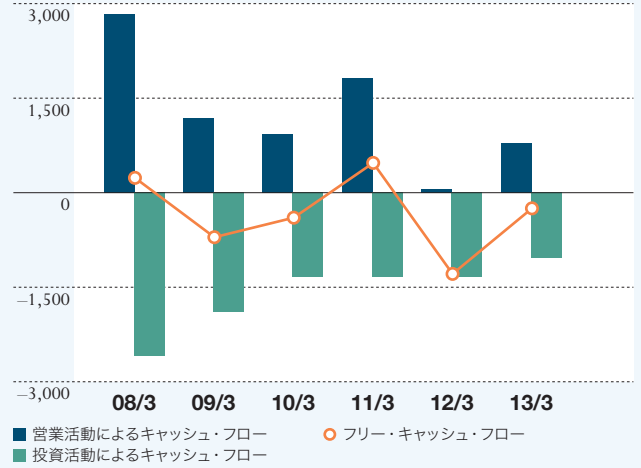
経常損益／当期純損益

(単位：億円)



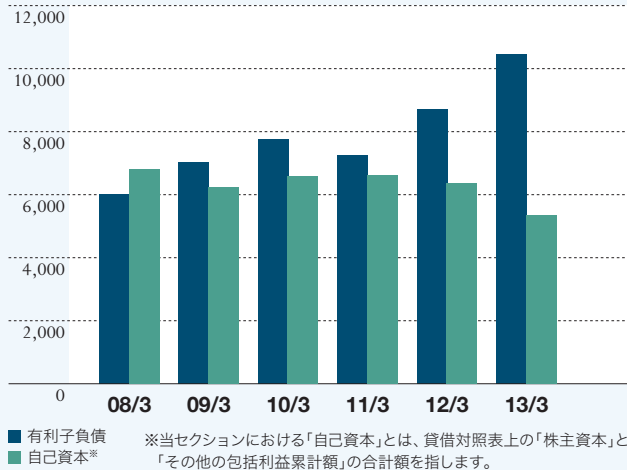
キャッシュ・フロー

(単位：億円)



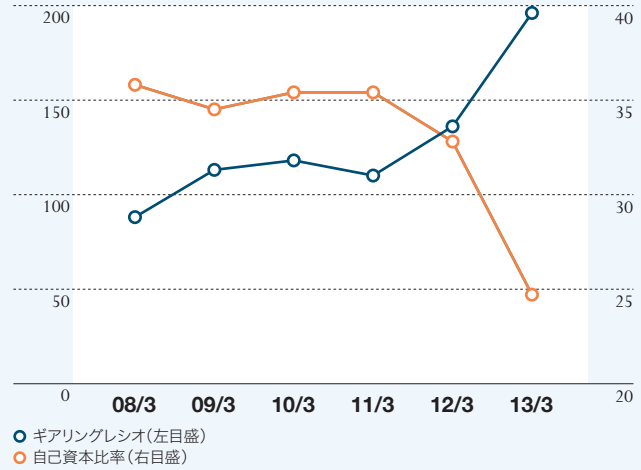
有利子負債／自己資本

(単位：億円)



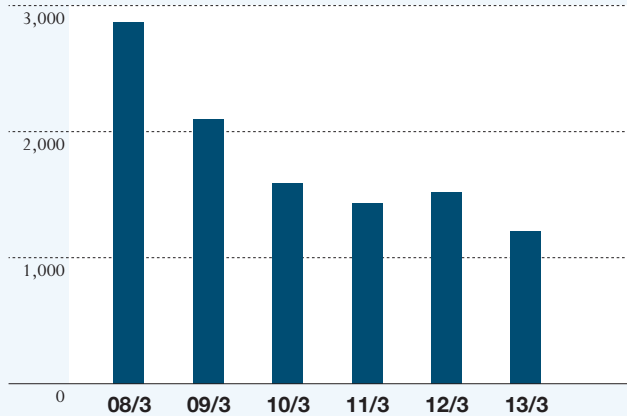
ギアリングレシオ／自己資本比率

(単位：%)



設備投資額

(単位：億円)



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

11年間の主要財務データ

株式会社商船三井 3月31日に終了する年度

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

(外貨の換算)

2013年の日本円金額は、読者の便宜のために米ドルへ2013年3月31日の一般的為替レート、即ち1ドルにつき94円5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ということの意味するものではありません。

(連結貸借対照表での純資産の表示)

2007年3月31日に終了する年度から、当社は貸借対照表での純資産の表示について新会計基準(2005年12月9日に企業会計基準委員会が発行した「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」)及び貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準の適用指針(2005年12月9日に企業会計基準委員会が発行した「企業会計基準等適用指針第8号」)を採用しました。その結果、同年度以降については、従来の資本に少数株主持分、新株予約権、及び繰延ヘッジ損益を加え、純資産として開示しています。

単位：百万円							単位：千米ドル
2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2013
¥1,865,802	¥1,945,697	¥1,568,435	¥1,366,725	¥1,173,332	¥ 997,260	¥ 910,288	\$16,046,720
1,564,486	1,544,109	1,300,038	1,101,459	917,149	824,902	787,540	15,226,093
104,105	110,303	100,324	92,273	84,388	80,232	77,392	988,261
197,211	291,285	168,073	172,993	171,795	92,126	45,356	(167,634)
16,000	18,199	16,171	16,817	11,764	6,613	3,387	(52,483)
204,511	302,219	182,488	176,503	174,979	90,556	33,405	(303,753)
197,732	318,202	197,854	188,290	155,057	89,776	25,114	(1,466,656)
(65,074)	(115,183)	(63,042)	(61,200)	(52,587)	(35,346)	(10,872)	(120,415)
(638)	(5,694)	(7,468)	(7,570)	(1,205)	2,152	1,435	(263,679)
(5,032)	(7,004)	(6,404)	(5,788)	(3,004)	(1,191)	(967)	(50,866)
126,988	190,321	120,940	113,732	98,261	55,391	14,710	(1,901,616)
428,598	506,078	405,474	340,355	299,835	299,544	289,645	5,467,793
440,910	528,390	482,810	433,023	429,695	398,091	423,838	4,526,582
1,106,746	1,047,825	847,660	769,902	665,320	477,621	569,234	13,864,615
1,807,080	1,900,551	1,639,940	1,470,824	1,232,252	1,000,206	1,046,612	23,015,534
499,193	459,280	398,534	399,617	340,598	311,021	395,589	9,162,446
695,022	751,652	620,989	424,461	298,258	221,535	164,790	6,586,847
623,626	536,096	375,443	275,689	182,143	101,991	56,469	4,761,616
単位：円							単位：米ドル
¥106.13	¥159.14	¥101.20	¥ 94.98	¥ 81.99	¥ 46.14	¥ 12.16	\$(1.590)
521.23	567.74	459.55	354.01	248.40	185.06	137.44	4.761
31.00	31.00	20.00	18.00	16.00	11.00	5.00	-

連結貸借対照表

株式会社商船三井 2012年及び2013年3月31日に終了する年度

単位：百万円

単位：千米ドル(注記1)

資産の部	2013	2012	2013
流動資産:			
現金及び現金同等物(注記3)	¥ 200,636	¥ 82,837	\$ 2,133,291
有価証券(注記3及び注記4)	2,938	23	31,239
受取手形及び営業未収金(注記3)	145,408	130,922	1,546,071
貸倒引当金	(590)	(401)	(6,273)
たな卸資産(注記5)	59,437	54,336	631,972
繰延及び前払費用	56,274	53,744	598,341
繰延税金資産(注記15)	1,908	4,595	20,287
その他の流動資産	48,235	60,880	512,865
流動資産合計	514,246	386,936	5,467,793
有形固定資産(注記7及び注記13):			
船舶	1,386,355	1,354,315	14,740,617
建物及び構築物	273,946	252,043	2,912,770
機械装置及び運搬具(主にコンテナ)	65,544	61,315	696,905
土地	214,615	215,959	2,281,925
建設仮勘定(船舶及びその他の建設中の資産)	109,917	116,724	1,168,708
	2,050,377	2,000,356	21,800,925
減価償却累計額	(746,410)	(706,553)	(7,936,310)
有形固定資産合計	1,303,967	1,293,803	13,864,615
投資その他の資産:			
投資有価証券(注記3、注記4及び注記7)	103,756	93,806	1,103,200
非連結子会社及び関連会社に対する投資等	91,093	79,877	968,559
長期貸付金(注記3)	23,117	19,166	245,795
無形固定資産	22,929	16,194	243,796
繰延税金資産(注記15)	4,034	11,692	42,892
その他の資産	101,469	44,688	1,078,884
投資その他の資産合計	346,398	265,423	3,683,126
総資産	¥2,164,611	¥1,946,162	\$23,015,534

連結財務諸表注記はホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

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

	2013	2012	2013
流動負債：			
短期借入金	¥ 49,250	¥ 38,751	\$ 523,658
コマーシャル・ペーパー	2,000	5,000	21,265
短期有利子負債合計(注記3及び注記7)	51,250	43,751	544,923
1年以内に返済期限の到来する長期借入金	88,296	62,261	938,820
1年以内に償還期限の到来する社債	25,000	4,191	265,816
1年以内に返済・償還期限の到来する長期有利子負債合計(注記3及び注記7)	113,296	66,452	1,204,636
支払手形及び営業未払金(注記3)	142,585	133,600	1,516,055
前受金	26,661	19,809	283,477
未払法人税等	7,048	6,112	74,939
繰延税金負債(注記15)	1,118	902	11,887
その他の流動負債	83,767	52,225	890,665
流動負債合計	425,725	322,851	4,526,582
固定負債：			
返済期限が1年を超える長期借入金	648,228	552,157	6,892,377
償還期限が1年を超える社債	213,500	187,031	2,270,069
返済・償還期限が1年を超える長期有利子負債の合計(注記3及び注記7)	861,728	739,188	9,162,446
退職給付引当金(注記16)	13,472	13,766	143,243
役員退職慰労引当金	2,028	2,160	21,563
特別修繕引当金	14,758	14,058	156,917
繰延税金負債(注記15)	71,132	18,733	756,321
その他の固定負債	156,275	117,497	1,661,615
固定負債合計	1,119,393	905,402	11,902,105
負債合計	1,545,118	1,228,253	16,428,687
偶発債務(注記8)			
純資産(注記9)：			
株主資本			
資本金：			
発行可能株式総数—3,154,000,000株			
発行済株式数 —1,206,286,115株	65,400	65,400	695,375
資本剰余金	44,483	44,487	472,972
利益剰余金	447,830	629,667	4,761,616
自己株式	(6,998)	(7,152)	(74,407)
株主資本合計	550,715	732,402	5,855,556
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	24,753	16,888	263,190
繰延ヘッジ損益	(196)	(54,936)	(2,084)
為替換算調整勘定	(39,849)	(56,932)	(423,700)
その他の包括利益累計額合計	(15,292)	(94,980)	(162,594)
新株予約権	2,115	2,006	22,488
少数株主持分	81,955	78,481	871,397
純資産合計	619,493	717,909	6,586,847
負債及び純資産合計	¥2,164,611	¥1,946,162	\$23,015,534

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

株式会社商船三井 2012年及び2013年3月31日に終了する年度

連結損益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
海運業収益及びその他の営業収益(注記14)	¥1,509,194	¥1,435,221	\$16,046,720
海運業費用及びその他の営業費用	1,432,014	1,368,795	15,226,093
営業総利益	77,180	66,426	820,627
販売費及び一般管理費	92,946	90,886	988,261
営業損益	(15,766)	(24,460)	(167,634)
その他の収益(費用)			
受取利息及び受取配当金	5,166	7,959	54,928
支払利息	(13,021)	(11,511)	(138,447)
持分法による投資利益	(4,936)	3,300	(52,483)
その他(注記10及び注記11)	(109,382)	(8,804)	(1,163,020)
	(122,173)	(9,056)	(1,299,022)
税金等調整前当期純損益	(137,939)	(33,516)	(1,466,656)
法人税等(注記15)			
法人税、住民税及び事業税	(11,325)	(9,546)	(120,415)
法人税等調整額	(24,799)	20,814	(263,679)
少数株主損益調整前当期純損益	(174,063)	(22,248)	(1,850,750)
少数株主利益	(4,784)	(3,761)	(50,866)
当期純損益	¥ (178,847)	¥ (26,009)	\$ (1,901,616)

連結包括利益計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
少数株主損益調整前当期純損益	¥(174,063)	¥(22,248)	\$(1,850,750)
その他の包括利益(注記20)			
その他有価証券評価差額金	9,093	2,504	96,683
繰延ヘッジ損益	56,413	18,731	599,820
為替換算調整勘定	14,909	(1,303)	158,522
持分法適用会社に対する持分相当額	1,104	(10,051)	11,738
その他の包括利益合計	81,519	9,881	866,763
包括利益	¥ (92,544)	¥(12,367)	\$ (983,987)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ (99,159)	¥(14,404)	\$(1,054,321)
少数株主に係る包括利益	6,615	2,037	70,334

普通株式1株当たりの金額

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
当期純損益	¥(149.57)	¥(21.76)	\$(1.590)
潜在株式調整後当期純利益	-	-	-
配当金	-	5.00	-

連結財務諸表注記はホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2012年及び2013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	計
2011年4月1日現在の残高	¥65,400	¥44,516	¥664,645	¥(7,181)	¥14,489	¥(68,355)	¥(52,719)	¥1,871	¥77,581	¥740,247
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	12	-	-	-	-	-	-	12
持分法適用会社の期中増減による 増減高	-	-	159	-	-	-	-	-	-	159
連結子会社の決算期変更に伴う 増減高	-	-	(170)	-	-	-	-	-	-	(170)
当期純損失	-	-	(26,009)	-	-	-	-	-	-	(26,009)
自己株式の取得	-	-	-	(28)	-	-	-	-	-	(28)
自己株式の処分	-	(29)	-	57	-	-	-	-	-	28
剰余金の配当	-	-	(8,970)	-	-	-	-	-	-	(8,970)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	2,399	13,419	(4,213)	135	900	12,640
2012年3月31日、 4月1日現在の残高	¥65,400	¥44,487	¥629,667	¥(7,152)	¥16,888	¥(54,936)	¥(56,932)	¥2,006	¥78,481	¥717,909
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	(0)
当期純損失	-	-	(178,847)	-	-	-	-	-	-	(178,847)
自己株式の取得	-	-	-	(21)	-	-	-	-	-	(21)
自己株式の処分	-	(4)	-	175	-	-	-	-	-	171
剰余金の配当	-	-	(2,990)	-	-	-	-	-	-	(2,990)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	7,865	54,740	17,083	109	3,474	83,271
2013年3月31日現在の残高	¥65,400	¥44,483	¥447,830	¥(6,998)	¥24,753	¥(196)	¥(39,849)	¥2,115	¥81,955	¥619,493

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	計
2012年4月1日現在の残高	\$695,375	\$473,014	\$6,695,024	\$(76,045)	\$179,564	\$(584,115)	\$(605,338)	\$21,329	\$834,460	\$7,633,268
連結子会社の期中増減による 増減高	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	(0)
当期純損失	-	-	(1,901,616)	-	-	-	-	-	-	(1,901,616)
自己株式の取得	-	-	-	(223)	-	-	-	-	-	(223)
自己株式の処分	-	(42)	-	1,861	-	-	-	-	-	1,819
剰余金の配当	-	-	(31,792)	-	-	-	-	-	-	(31,792)
株主資本以外の項目の期中変動額 (純額)	-	-	-	-	83,626	582,031	181,638	1,159	36,937	885,391
2013年3月31日現在の残高	\$695,375	\$472,972	\$4,761,616	\$(74,407)	\$263,190	\$(2,084)	\$(423,700)	\$22,488	\$871,397	\$6,586,847

連結財務諸表注記はホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2012年及び2013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)

	2013	2012	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純損失	¥(137,939)	¥ (33,516)	\$(1,466,656)
営業活動による現金収入と税金等調整前当期純損失との調整：			
減価償却費	94,685	85,624	1,006,751
減損損失	10,978	5,468	116,725
事業改革費用	101,463	-	1,078,820
持分法による投資損益	4,936	(3,300)	52,483
投資有価証券評価損	2,653	9,163	28,208
引当金の増減額	529	(4,004)	5,625
受取利息及び受取配当金	(5,166)	(7,959)	(54,928)
支払利息	13,021	11,511	138,447
投資有価証券売却損益	99	(224)	1,053
有形固定資産除売却益	(8,375)	(9,729)	(89,048)
為替差損	2,842	4,172	30,218
営業資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額	(11,661)	(3,971)	(123,987)
たな卸資産の増減額	(5,001)	(7,932)	(53,174)
仕入債務の増減額	6,878	3,805	73,131
その他	11,719	(6,843)	124,604
小計	81,661	42,265	868,272
利息及び配当金の受取額	9,233	17,368	98,171
利息の支払額	(12,695)	(10,478)	(134,981)
法人税、住民税及び事業税の支払額又は還付額	757	(44,141)	8,049
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,956	5,014	839,511
投資活動によるキャッシュ・フロー：			
投資有価証券の取得による支出	(16,853)	(1,158)	(179,192)
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,126	699	11,972
有形及び無形固定資産の取得による支出	(165,544)	(175,036)	(1,760,170)
有形及び無形固定資産の売却による収入	80,198	44,879	852,717
短期貸付金の純増(減)額	(197)	127	(2,095)
長期貸付けによる支出	(5,152)	(4,528)	(54,779)
長期貸付金の回収による収入	2,863	8,384	30,441
その他	(682)	(7,680)	(7,251)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(104,241)	(134,313)	(1,108,357)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期社債の純増(減)額	-	56	-
短期借入金の純増(減)額	9,661	(2,958)	102,722
コマーシャル・ペーパーの純増(減)額	(3,000)	(16,500)	(31,898)
長期借入れによる収入	216,407	270,357	2,300,979
長期借入金の返済による支出	(117,417)	(115,662)	(1,248,453)
社債の発行による収入	55,000	30,000	584,795
社債の償還による支出	(7,337)	(7,890)	(78,012)
自己株式の取得による支出	(21)	(28)	(223)
自己株式の売却による収入	25	28	266
配当金の支払額	(3,047)	(9,041)	(32,398)
少数株主への配当金の支払額	(2,999)	(1,306)	(31,887)
その他	(8,504)	1,217	(90,421)
財務活動によるキャッシュ・フロー	138,768	148,273	1,475,470
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,316	(1,940)	45,891
現金及び現金同等物の純増額	117,799	17,034	1,252,515
現金及び現金同等物の期首残高	82,837	65,477	880,776
連結子会社増減に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	115	-
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	-	211	-
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 200,636	¥ 82,837	\$ 2,133,291

連結財務諸表注記はホームページに掲載しておりますので、ご参照下さい。

アニュアルレポートの作成と監査の位置付けについて

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

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

公認会計士の監査報告書

株式会社商船三井
取締役会 御中

当監査法人は、添付の株式会社商船三井及び連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2012年3月31日及び2013年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに同日をもって終了する連結会計年度の連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書、主要な会計方針の要約及びその他の注記について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

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

監査人の責任

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

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

監査意見

当監査法人は、この連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社商船三井及び連結子会社の2012年3月31日及び2013年3月31日現在の財務状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の財務実績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

便宜上の換算

添付の2013年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は、読者の便宜のために米ドルへ換算されたものである。監査はまた、日本円金額の米ドルへの換算を含んでおり、当監査法人は、連結財務諸表に対する注記1に記載の基準により米ドルへの換算がなされているものと認める。

KPMG AZSA LLC

日本 東京
2013年6月21日

商船三井グループ

2013年3月31日現在

■ 連結子会社
▲ 持分法適用関連会社

不定期専用船事業

	登録事務所	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
■ BLNG Inc.	米国	75.00	US\$1
■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシイズ	日本	100.00	¥10,000
■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ Euro Marine Carrier B.V.	オランダ	75.50	€91
■ Euro Marine Logistics N.V.	ベルギー	50.00	€900
■ LNG Fukurokuju Shipping Corporation	バハマ	100.00	¥1,000
■ LNG Jurojin Shipping Corporation	バハマ	100.00	¥1,000
■ エム・オー・エル・エルエヌシー輸送株式会社	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	100.00	¥660,000
■ MOG LNG Transport S.A.	パナマ	100.00	¥0
■ MOL Bridge Finance S.A.	パナマ	100.00	US\$8
■ MOL Bulk Carriers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$3,500
■ MOL-NIC Transport Ltd.	リベリア	75.00	US\$13,061
■ MOL Cape (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$14,752
■ MOL Netherlands Bulkship B.V.	オランダ	100.00	€18
■ Nissan Carrier Europe B.V.	オランダ	100.00	€195
■ 日産専用船株式会社	日本	70.01	¥640,000
■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	US\$328,811
■ Samba Offshore S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ Shining Shipping S.A.	パナマ	100.00	US\$10
■ パナマ、ケイマン諸島、リベリア、シンガポール、香港、キプロス、マルタ、マン島、マーシャル諸島、英国国内の船主会社/備船会社(197社)			
■ Tokyo Marine Asia Pte Ltd	シンガポール	100.00	S\$138,018
■ 東京マリン株式会社	日本	100.00	¥2,000,000
■ Unix Line Pte Ltd.	シンガポール	100.00	US\$344
■ World Logistics Service (U.S.A.), Inc.	米国	100.00	US\$200
■ その他3社			
▲ アクトマリタイム株式会社	日本	49.00	¥90,000
▲ Aramo Shipping (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	50.00	US\$20,743
▲ 旭タンカー株式会社	日本	24.75	¥600,045
▲ Cernambi Norte MV26 B.V.	オランダ	20.60	€100
▲ Cernambi Sul MV24 B.V.	オランダ	20.60	€100
▲ 第一中央汽船株式会社	日本	26.96	¥20,758,410
▲ Gearbulk Holding Limited	バミューダ	49.00	US\$61,225
▲ M.S.Tanker Shipping Limited	香港	50.00	HK\$2,000
▲ Trans Pacific Shipping 2 Ltd.	バハマ	50.00	¥1,200,000
▲ リベリア、パナマ、バハマ、マルタ、オランダ、インドネシア、マーシャル諸島、ケイマン諸島国内の船主会社/備船会社(43社)			

コンテナ船事業

■ 千葉宇徳株式会社	日本	100.00	¥90,000
■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	香港	100.00	HK\$58,600
■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本	51.00	¥100,000
■ M.O. Air International (Taiwan) Co., Ltd.	台湾	100.00	NT\$7,500
■ Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.	オーストラリア	100.00	A\$1,000
■ 株式会社 MOL JAPAN	日本	100.00	¥100,000
■ Mitsui O.S.K. Lines (SEA) Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$200
■ MOL (America) Inc.	米国	100.00	US\$6
■ MOL (Brasil) Ltda.	ブラジル	100.00	R\$2,403
■ MOL (China) Co., Ltd.	中国	100.00	US\$1,960
■ MOL (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€456
■ MOL (Europe) Ltd.	英国	100.00	£1,500
■ MOL (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$5,000
■ MOL Consolidation Service Limited	香港	100.00	HK\$1,000
■ MOL Consolidation Service Ltd. (China)	中国	100.00	RMB8,000
■ MOL Liner, Limited	香港	100.00	HK\$40,000
■ MOL Logistics (Deutschland) GmbH	ドイツ	100.00	€537
■ MOL Logistics (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€414
■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.	香港	100.00	HK\$3,676
■ 商船三井ロジスティクス株式会社	日本	75.06	¥756,250
■ MOL Logistics (Netherlands) B.V.	オランダ	100.00	€3,049
■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	100.00	S\$700
■ MOL Logistics (Thailand) Co., Ltd.	タイ	49.00	BT20,000
■ MOL Logistics (UK) Ltd.	英国	100.00	£400
■ MOL Logistics (USA) Inc.	米国	100.00	US\$9,814
■ MOL Logistics Holding (Europe) B.V.	オランダ	100.00	€19
■ MOL South Africa (Proprietary) Limited	南アフリカ	100.00	R3,000
■ Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.	中国	76.00	US\$1,720
■ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港国内の船主会社(15社)			
■ 商船港運株式会社	日本	79.98	¥300,000
■ TraPac, Inc.	米国	100.00	US\$3,000
■ 株式会社宇徳	日本	67.55	¥2,155,300
■ Utoc Engineering Pte Ltd.	シンガポール	100.00	S\$2,000
■ 宇徳ロジスティクス株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ 宇徳港運株式会社	日本	100.00	¥50,000
■ その他9社			

	登録事務所	MOLの所有割合 (単位：％)*	払込資本金 (単位：千)	
コンテナ船事業	▲ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.	タイ	47.00	฿20,000
	▲ 上海貨客船株式会社	日本	31.98	¥100,000
	▲ Shanghai Longfei International Logistics Co., Ltd.	中国	22.05	US\$1,240
	▲ その他1社			
フェリー・内航事業	■ 株式会社ブルーシーネットワーク	日本	100.00	¥54,600
	■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス 九州	日本	100.00	¥50,000
	■ 株式会社ブルーハイウェイサービス	日本	100.00	¥30,000
	■ 株式会社フェリーさんふらわあ	日本	100.00	¥100,000
	■ 商船三井内航株式会社	日本	100.00	¥650,000
	■ パナマ国内の船主会社(1社)			
	■ 商船三井フェリー株式会社	日本	100.00	¥1,577,400
	■ その他7社			
	▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本	38.73	¥880,000
▲ その他2社				
関連事業	■ ダイビル株式会社	日本	51.07	¥12,227,847
	■ ダイビル・ファシリティ・マネジメント株式会社	日本	100.00	¥17,000
	■ グリーン海事株式会社	日本	100.00	¥95,400
	■ グリーン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
	■ 生田アンドマリン株式会社	日本	100.00	¥26,500
	■ 株式会社ジャパンエクスプレス(神戸)	日本	86.27	¥99,960
	■ 株式会社ジャパンエクスプレス(横浜)	日本	100.00	¥236,000
	■ ジャパンエクスプレス梱包運輸株式会社	日本	100.00	¥60,000
	■ 日本水路図誌株式会社	日本	95.25	¥32,000
	■ Jentower Limited	香港	100.00	US\$0
	■ 興産管理サービス株式会社	日本	100.00	¥20,000
	■ 興産管理サービス・西日本株式会社	日本	100.00	¥14,400
	■ 北日本曳船株式会社	日本	62.00	¥50,000
	■ 神戸曳船株式会社	日本	100.00	¥50,000
	■ 日下部建設株式会社	日本	100.00	¥200,000
	■ 商船三井キャリアサポート株式会社	日本	100.00	¥100,000
	■ 商船三井興産株式会社	日本	100.00	¥300,000
	■ 商船三井客船株式会社	日本	100.00	¥100,000
	■ 商船三井海事株式会社	日本	100.00	¥95,000
	■ 商船三井テクノトレード株式会社	日本	100.00	¥490,000
	■ エムオーツーリスト株式会社	日本	100.00	¥250,000
	■ 日本栄船株式会社	日本	87.26	¥134,203
	■ パナマ国内の備船会社(1社)			
	■ Saigon Tower Co., Ltd.	ベトナム	100.00	VND48,166,000
	■ 株式会社丹新ビルサービス	日本	100.00	¥20,000
	■ 宇部ポートサービス株式会社	日本	99.39	¥14,950
	▲ 日本チャータークルーズ株式会社	日本	50.00	¥290,000
	▲ 新洋海運株式会社	日本	36.00	¥100,000
	▲ South China Towing Co., Ltd.	香港	25.00	HK\$12,400
	▲ Tan Cang-Cai Mep Towage Services Co., Ltd.	ベトナム	40.00	US\$4,500
	その他事業	■ Euromol B.V.	オランダ	100.00
■ 商船三井オーシャンエキスパート株式会社		日本	100.00	¥100,000
■ International Transportation Inc.		米国	100.00	US\$0
■ Linkman Holdings Inc.		リベリア	100.00	US\$3
■ 株式会社MOLケーブルシップ		日本	100.00	¥10,000
■ 株式会社エム・オー・エル・マリンコンサルティング		日本	100.00	¥100,000
■ 株式会社MOLシップテック		日本	100.00	¥50,000
■ 三井近海汽船株式会社		日本	80.42	¥350,000
■ Mitsui O.S.K. Holdings (Benelux) B.V.		オランダ	100.00	€17,245
■ エム・オー・エル・アカウンティング株式会社		日本	100.00	¥30,000
■ 株式会社エム・オー・エルアジャストメント		日本	100.00	¥10,000
■ MOLエンジニアリング株式会社		日本	100.00	¥20,000
■ MOL FG, Inc.		米国	100.00	US\$20
■ 商船三井システムズ株式会社		日本	100.00	¥100,000
■ MOL Manning Service S.A.		パナマ	100.00	US\$135
■ エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社		日本	100.00	¥50,000
■ MOL SI, Inc.		米国	100.00	US\$100
■ パナマ国内の船主会社/備船会社(4社)				
▲ 南日本造船株式会社		日本	24.00	¥200,000
▲ 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。

国内・海外事業所

本社

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

日本

株式会社MOL JAPAN

本社(東京):	Tel: 81-3-3587-7684	Fax: 81-3-3587-7730
横浜:	Tel: 81-45-212-7710	Fax: 81-45-212-7735
名古屋:	Tel: 81-52-564-7000	Fax: 81-52-564-7047
大阪:	Tel: 81-6-6446-6501	Fax: 81-6-6446-6513
九州:	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720

北米

MOL (America) Inc.

本社(シカゴ):	Tel: 1-630-812-3700	Fax: 1-630-812-3703
アトランタ:	Tel: 1-678-855-7700	Fax: 1-678-855-7747
ロングビーチ:	Tel: 1-562-983-6200	Fax: 1-562-983-6292
ニュージャージー:	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5300
サンフランシスコ:	Tel: 1-925-603-7200	Fax: 1-925-603-7229
シアトル:	Tel: 1-206-444-6900	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: 1-562-528-7500	Fax: 1-562-528-7515

MOL Logistics (USA) Inc.

本社(ニューヨーク):	Tel: 1-516-403-2100	Fax: 1-516-626-6092
ロサンゼルス:	Tel: 1-310-787-8351	Fax: 1-310-787-8168

中南米

MOL (Brasil) Ltda.

本社(サンパウロ):	Tel: 55-11-3145-3972	Fax: 55-11-3145-3945
------------	----------------------	----------------------

MOL (Chile) Ltda.

本社(サンチアゴ):	Tel: 56-2-630-1950	Fax: 56-2-231-5622
------------	--------------------	--------------------

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

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

MOL (Panama) Inc.

本社(パナマ):	Tel: 11-507-300-3200	Fax: 11-507-300-3212
----------	----------------------	----------------------

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

サンパウロ:	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946
--------	----------------------	----------------------

MOL (PERU) S.A.C.

リマ:	Tel: 51-1-6119400	Fax: 51-1-6119429
-----	-------------------	-------------------

欧州

MOL (Europe) B.V.

本社(ロッテルダム):	Tel: 31-10-201-3200	Fax: 31-10-201-3186
アントワープ:	Tel: 32-3-2024860	Fax: 32-3-2024870
ジェノア:	Tel: 39-010-2901711	Fax: 39-010-5960450
ハンブルグ:	Tel: 49-40-356110	Fax: 49-40-352506
ルアーブル:	Tel: 33-2-32-74-24-00	Fax: 33-2-32-74-24-39
ウィーン:	Tel: 43-1-877-6971	Fax: 43-1-876-4725

MOL (Europe) Ltd.

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

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

本社(ロンドン):	Tel: 44-20-7265-7676	Fax: 44-20-7265-7699
ブリュッセル:	Tel: 32-2-305-4240	Fax: 32-2-305-4241
ハンブルグ:	Tel: 49-40-3609-7410	Fax: 49-40-3609-7450

MOL Logistics (Deutschland) GmbH

本社(デュッセルドルフ):	Tel: 49-211-41883-0	Fax: 49-211-4183310
---------------	---------------------	---------------------

MOL Logistics (Netherlands) B.V.

本社(ティルブルグ):	Tel: 31-13-537-33-73	Fax: 31-13-537-35-75
-------------	----------------------	----------------------

MOL Logistics (U.K.) Ltd.

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

アフリカ

MOL South Africa (Pty) Ltd.

本社(ケープタウン):	Tel: 27-21-441-2200	Fax: 27-21-419-1040
-------------	---------------------	---------------------

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

ラゴス:	Tel: 234-1-2806556	Fax: 234-1-2806559
------	--------------------	--------------------

MOL (Ghana) Ltd.

テマ:	Tel: 233-30-3212084	Fax: 233-30-3210807
-----	---------------------	---------------------

中東

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

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

MOL (UAE) L.L.C.

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

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

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

MOL (Europe) Ltd.

ペイルート:	Tel: 961-3-809812	Fax: 961-4-530492
--------	-------------------	-------------------

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: 64-9-3005820	Fax: 64-9-3091439
---------	-------------------	-------------------

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

メルボルン:	Tel: 61-3-9691-3224	Fax: 61-3-9691-3223
パース:	Tel: 61-8-9278-2499	Fax: 61-8-9278-2727
ブリスベン:	Tel: 61-7-3007-2115	Fax: 61-7-3007-2116

MOL Logistics (Australia) Pty. Ltd.

本社(メルボルン):	Tel: 61-3-9335-8555	Fax: 61-3-9335-8599
------------	---------------------	---------------------

アジア

MOL Liner Ltd.

本社(香港):	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2865-0906
---------	--------------------	--------------------

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

本社(ムンバイ):	Tel: 91-22-4054-6300	Fax: 91-22-4054-6301
-----------	----------------------	----------------------

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

本社(コロンボ):	Tel: 94-11-2304721	Fax: 94-11-2304730
-----------	--------------------	--------------------

MOL (Singapore) Pte. Ltd.

本社(シンガポール):	Tel: 65-6225-2811	Fax: 65-6225-6096
-------------	-------------------	-------------------

Mitsui O.S.K. Lines (Malaysia) Sdn. Bhd.

本社(クアラルンプール):	Tel: 60-3-5623-9666	Fax: 60-3-5623-9600
---------------	---------------------	---------------------

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

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

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

本社(バンコク):	Tel: 66-2-234-6252	Fax: 66-2-237-9021
-----------	--------------------	--------------------

MOL Philippines, Inc.

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

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

本社(ホーチミン):	Tel: 84-83-8219219	Fax: 84-83-8219317
------------	--------------------	--------------------

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

本社(フノンベン):	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: 86-21-2320-6000	Fax: 86-21-2320-6402
北京:	Tel: 86-10-8529-9121	Fax: 86-10-8529-9126
天津:	Tel: 86-22-8331-1331	Fax: 86-22-8331-1318
深圳:	Tel: 86-755-2598-2200	Fax: 86-755-2598-2210

MOL (Taiwan) Co., Ltd.

本社(台北):	Tel: 886-2-2537-8000	Fax: 886-2-2537-8098
---------	----------------------	----------------------

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

本社(シンガポール):	Tel: 65-323-1303	Fax: 65-323-1305
バンコク:	Tel: 66-2-634-0807	Fax: 66-2-634-0806
クアラルンプール:	Tel: 60-3-5623-9772	Fax: 60-3-5623-9666
ソウル:	Tel: 82-2-5672718	Fax: 82-2-5672719
ムンバイ:	Tel: 91-22-4071-4500	Fax: 91-22-4071-4557
チェンナイ:	Tel: 91-44-4208-1020	Fax: 91-44-4208-1020

株主情報

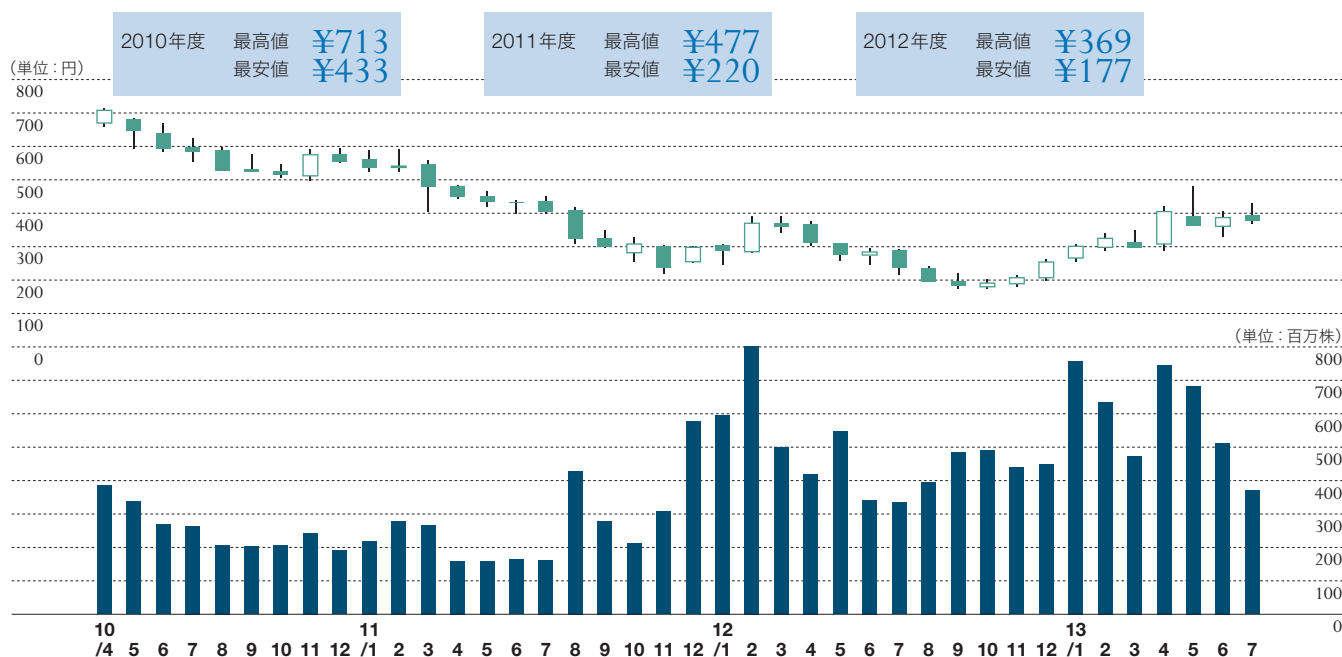
資本金：	65,400,351,028円
本社：	〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
従業員数：	926人
商船三井グループ従業員数：	9,465人
(親会社及び連結決算対象会社)	
発行可能株式総数：	3,154,000,000株
発行済株式数：	1,206,286,115株
株主数：	120,874名
株式上場：	東京、大阪、名古屋の各証券取引所
株主名簿管理人：	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号



書類：	アニュアルレポート(英語/日本語) インベスターガイドブック(英語/日本語) マーケット・データ(英語/日本語) ニュースリリース(英語/日本語) ホームページ(英語/日本語) 四半期発行社内報『Open Sea』(英語、ホームページ) 月刊社内報『うなばら』(日本語) 環境・社会報告書(英語/日本語)
-----	---

(2013年3月31日現在)

株価の推移(売買高)





株式会社商船三井

お問い合わせは、下記までご連絡ください。

株式会社商船三井 IR室

〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号

電話：(03)3587-6224

FAX：(03)3587-7734

電子メール：iromo@molgroup.com

ホームページ：<http://www.mol.co.jp/>

