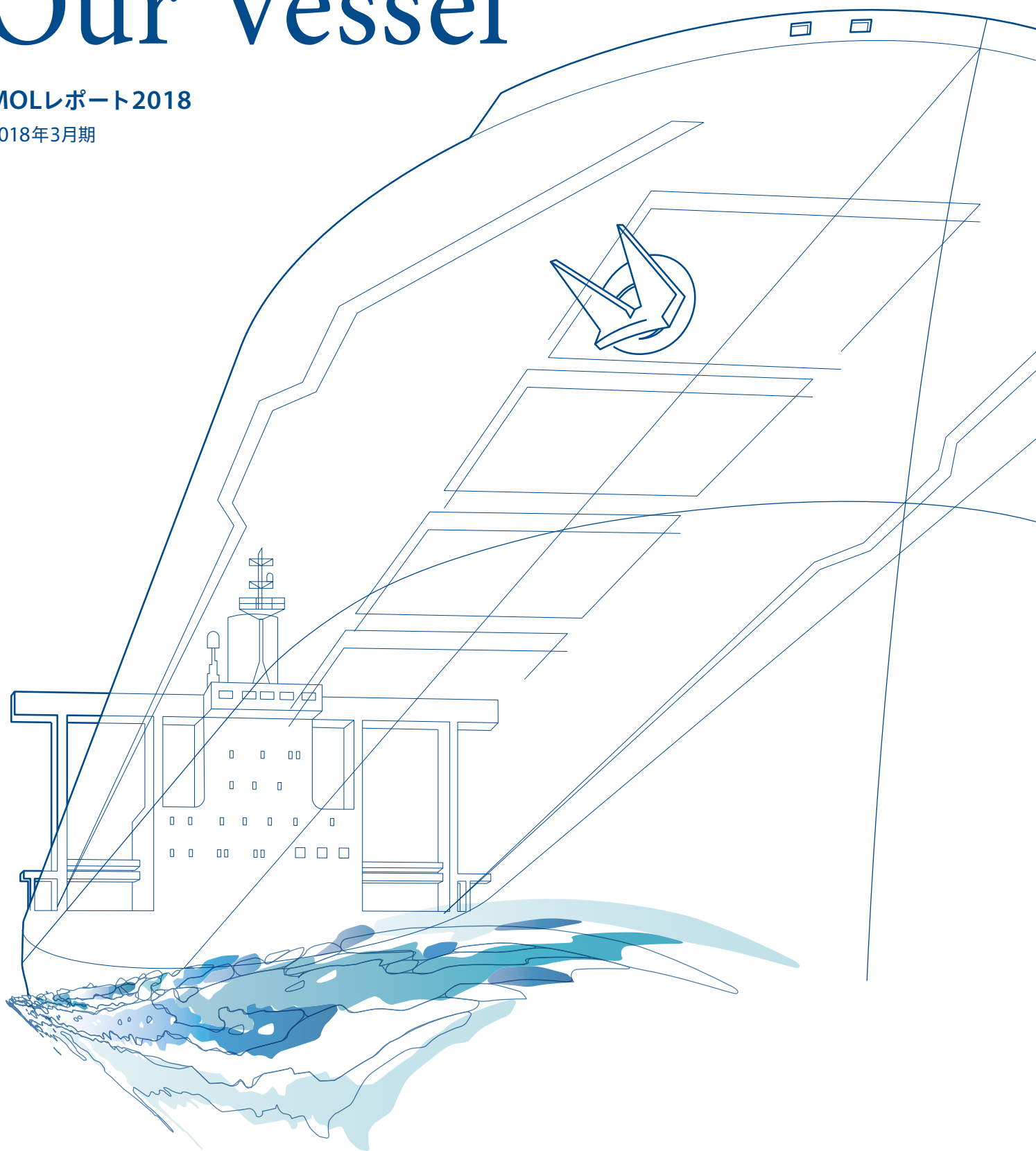


Our Vision is Our Vessel

MOLレポート2018

2018年3月期



Life and



Our Vessel

商船三井は総合海運企業として、
食糧、衣類、家具家電などの日用品から、石油、天然ガスなどの資源エネルギーまで、
日々の生活に欠かせないモノの輸送を担うことで、世界中の人々の暮らしを支えています。

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

MOL CHART

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



Challenge

大局観をもって、未来を創造します

Honesty

正道を歩みます

Accountability

「自律自責」で物事に取り組みます

Reliability

お客様の信頼に応えます

Teamwork

強い組織を作ります

世界の海運をリードする
強くしなやかな
商船三井グループを目指す

長期ビジョン

Vision

Outline

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

Vision

- 12 事業ポートフォリオと損益改善へのロードマップ
- 18 社長メッセージ
- 23 特集：Our Vessel & Value Creation

Operation

- 34 At a Glance
- 38 セグメント別事業概況
- 50 11年間の財務・非財務ハイライト
- 52 主要指標
- 54 CFOメッセージ

Management Foundation

- 58 取締役、監査役、執行役員
- 60 社外役員対談
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 66 安全運航
- 69 リスク管理
- 71 環境
- 73 企業の社会的責任(CSR)

■ 商船三井のコミュニケーションツール

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

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

- ・MOLレポート
- ・インベスターガイドブック
- ・マーケットデータ

■ 見通しに関する注意事項

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

* 特にことわりがない限り2018年6月30日時点

用語集 (50音順)

■ 安定利益

2年以上の契約から安定的に計上される利益、及び安定性の高い事業からの利益のこと。具体的にはドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業それぞれの中長期契約(2年以上)からの利益、及び関連事業、その他事業の利益を指す。

■ イールドマネジメント

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

■ エタン船

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

■ ケミカル船(ケミカルタンカー)

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

■ サブシー支援船

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

■ 市況エクスポージャー

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

■ シャトルタンカー

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

■ 中小型バルカー

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

■ バラスト水

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

■ プール運航

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

■ 「洋上の見える化」

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

■ FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)

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

■ FSRU(Floating Storage and Re-gasification Unit) FSU(Floating Storage Unit)

FSUは「浮体式LNG貯蔵ユニット」のことで、洋上でLNGを貯蔵する設備を指す。FSRUは「浮体式LNG貯蔵・再ガス化ユニット」のことで、FSUの機能に加え、気化(再ガス化)して陸上パイプラインへ払い出す能力を有する。両方とも従来の陸上受入基地に比べ、低コストかつ短期間に受入体制を整える有力なソリューションとして、世界各地で導入計画が進んでいる。

■ RORO(Roll-on/Roll-off)船

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

■ SOx

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

挑戦と変革の歴史

History

商船三井は130余年の歴史の中で、時代の要請と顧客のニーズを先取りし、時に様々な困難を克服しながら、世界最大級の総合海運企業へと成長してきました。

それを支えてきたものは「挑戦と変革」の精神です。

これからもこの精神を持ち続け、次の130年へ前進していきます。

1884年

大阪商船の誕生

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



1973~1985年

変動相場制導入・プラザ合意による
急激な円高・日本籍船の競争力低下

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

1942年
三井船舶設立

1964年
大阪商船と三井船舶が
合併し、大阪商船三井船舶
発足

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



1983年
日本初のメタノール
専用船「甲山丸」就航

1968年
フルコンテナ船サービス開始



「あめりか丸」(700個型)

1965年
日本初の自動車専用船「追浜丸」就航



1945~1970年

第2次世界大戦による日本商船隊の壊滅と復興

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

1984年

LNG船「泉州丸」就航

電力会社を中心に環境負荷の低い発電エネルギーとしてLNG(液化天然ガス)の輸入需要が増加しました。LNGはマイナス162度での輸送が必要となる、大変輸送難易度の高い貨物です。当社は1983年にLNG輸送分野に進出し、現在では発注残を含めると関与隻数を世界最大規模の94隻(2018年3月末時点)にまで拡大しました。



2012年
世界初のハイブリッド自動車船
「EMERALD ACE」竣工

2010年
FPSO事業へ参画

1989年
ジャパンラインと山下新日本汽船が
合併し、ナビックスライン発足

2004年
ダイビルを連結子会社化

1999年
大阪商船三井船舶とナビックス
ラインが合併し、商船三井発足

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

1995年

コンテナ船サービスで初の
アライアンス(戦略的国際提携)開始

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

2000年代前半

資源・エネルギー輸送分野への積極投資

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

2018年3月

世界初の砕氷LNG船プロジェクト
当社第1船「VLADIMIR RUSANOV」竣工



2017年
アジア船社初のFSRU保有・運営
「MOL FSRU Challenger」竣工



2016年
世界初の大型エタン船
「ETHANE CRYSTAL」竣工

2000年代半ば~

中国爆食経済とその終焉

資源・エネルギー輸送分野での積極投資が功を奏し、中国爆食経済に牽引された海運ブームにより、2007年度には当社は史上最高益を計上しました。しかしその後の世界経済成長減速と船腹供給過剰を背景に、海運市況は一転して下落し、低迷が続きました。激変した事業環境に対応すべく、当社はドライバルク船部門を対象に構造改革を実施したことに加え、邦船3社によるコンテナ船事業統合を決定しました。

2018年4月

邦船3社によるコンテナ船事業統合会社
Ocean Network Expressが
営業を開始

(▶ P.11、P.14に関連情報)

商船三井、日本郵船、川崎汽船は、グローバルなネットワークと競争力の強化を目指し、2016年にコンテナ船事業の統合を決断しました。2017年に設立された統合会社「Ocean Network Express」は、約149万TEU、世界シェア7%、発注残を含めると業界第5位の運航規模を基盤とし、2018年4月より営業を開始しています。



石炭船
「長良丸」



ケミカルタンカー
「M/T NAEBA GALAXY」



VLCC
「KIRISHIMA」



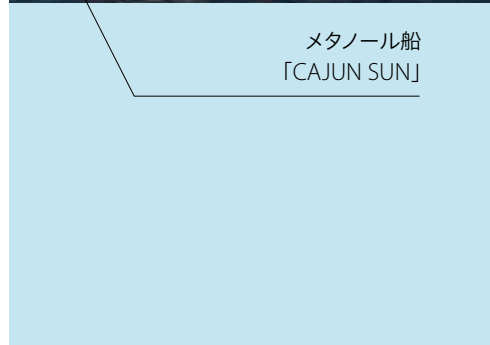
LNG船
「LNG SATURN」



自動車船
「BELUGA ACE」



メタノール船
「CAJUN SUN」



FPSO
「Cidade de Caraguatatuba
MV27」

写真提供：三井海洋開発(株)



FSRU
「MOL FSRU Challenger」



フェリー
「さんふらわあ さつま」

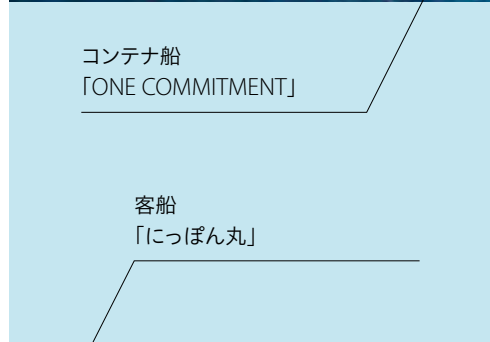


Our Fleet

コンテナ船
「ONE COMMITMENT」



客船
「にっぽん丸」



ドライバルク船
ケーブサイズバルカー
「VEGA DREAM」



サブシー支援船
「Skandi Santos」



シャトルタンカー
「Madre De Deus」



砕氷LNG船
「VLADIMIR RUSANOV」

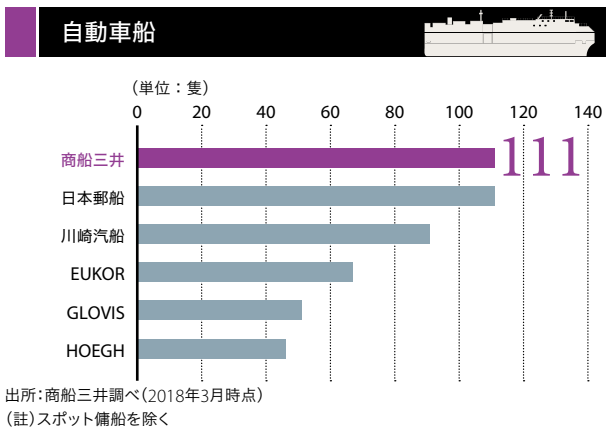
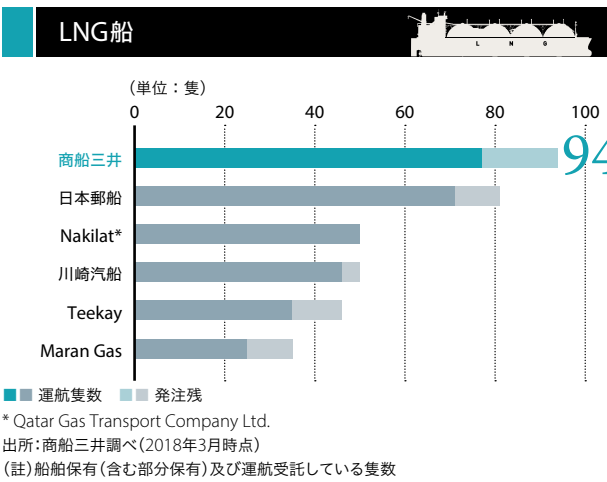
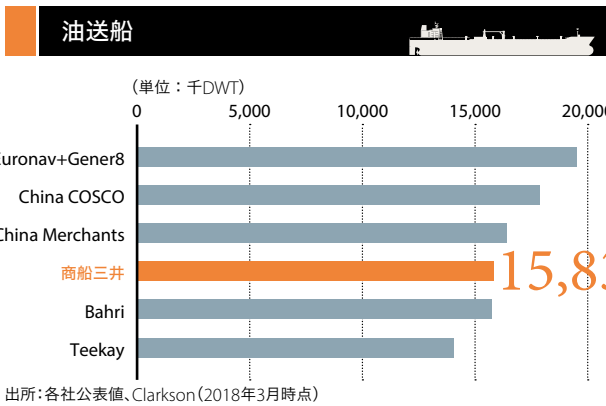
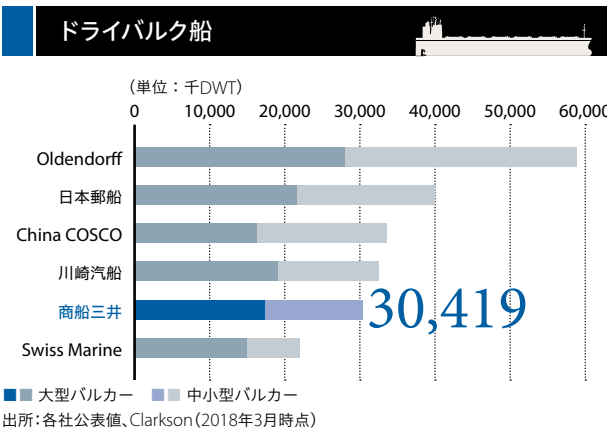
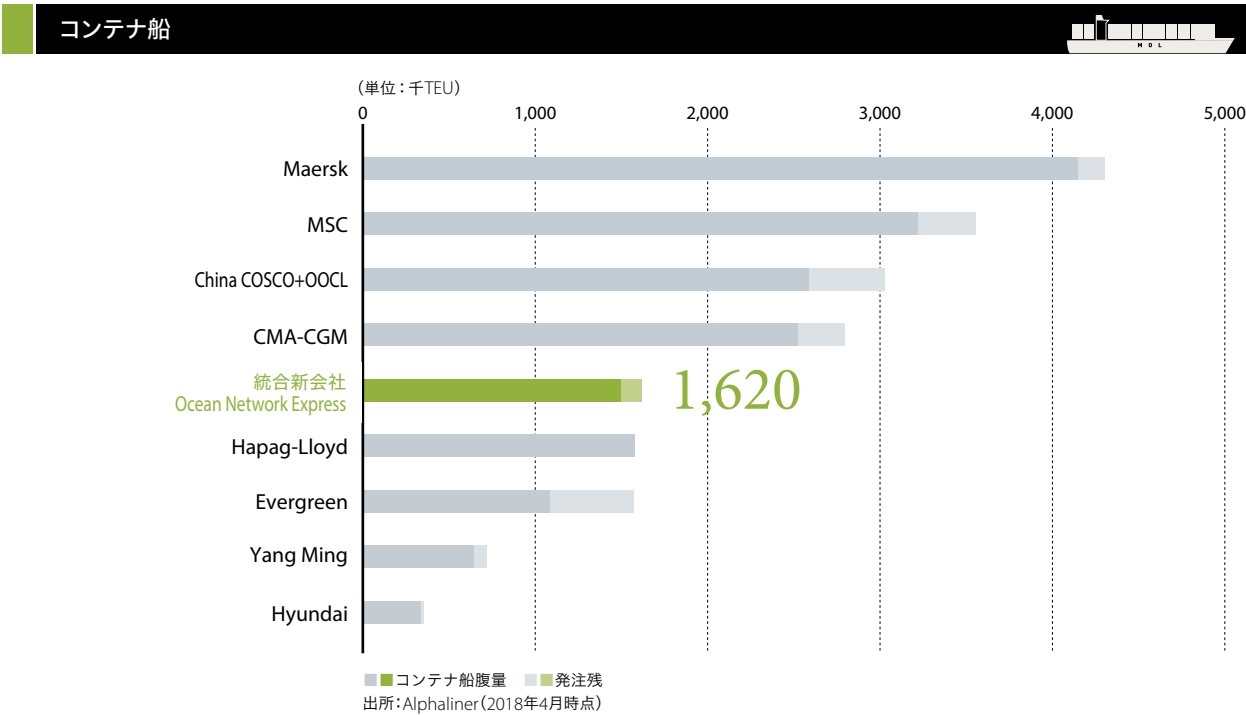
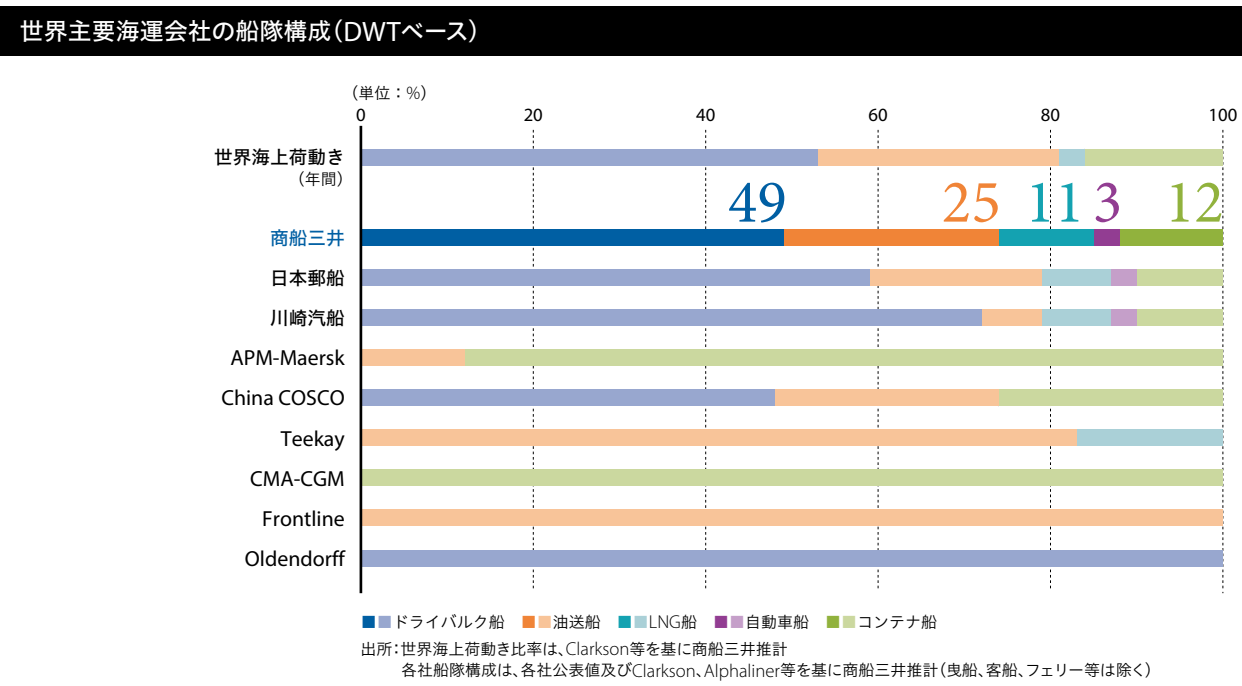
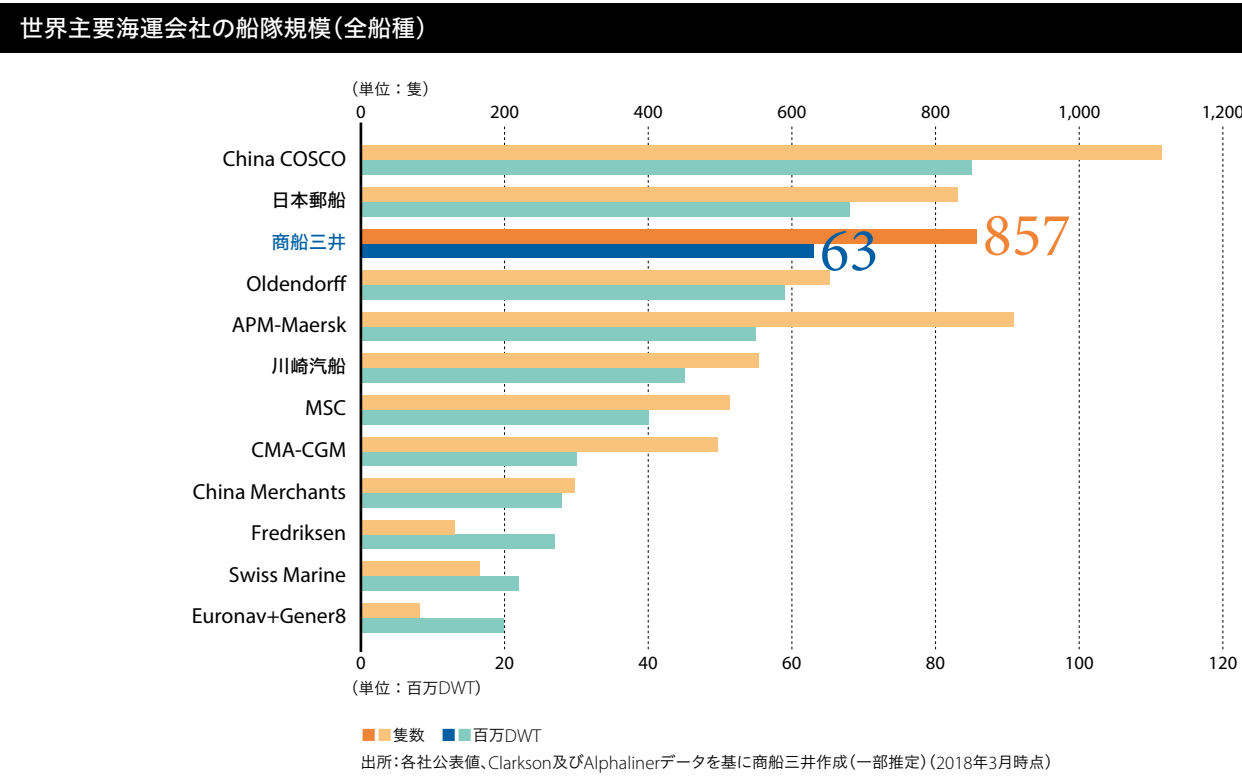


タグボート
「あつみ丸」



マーケットポジション

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



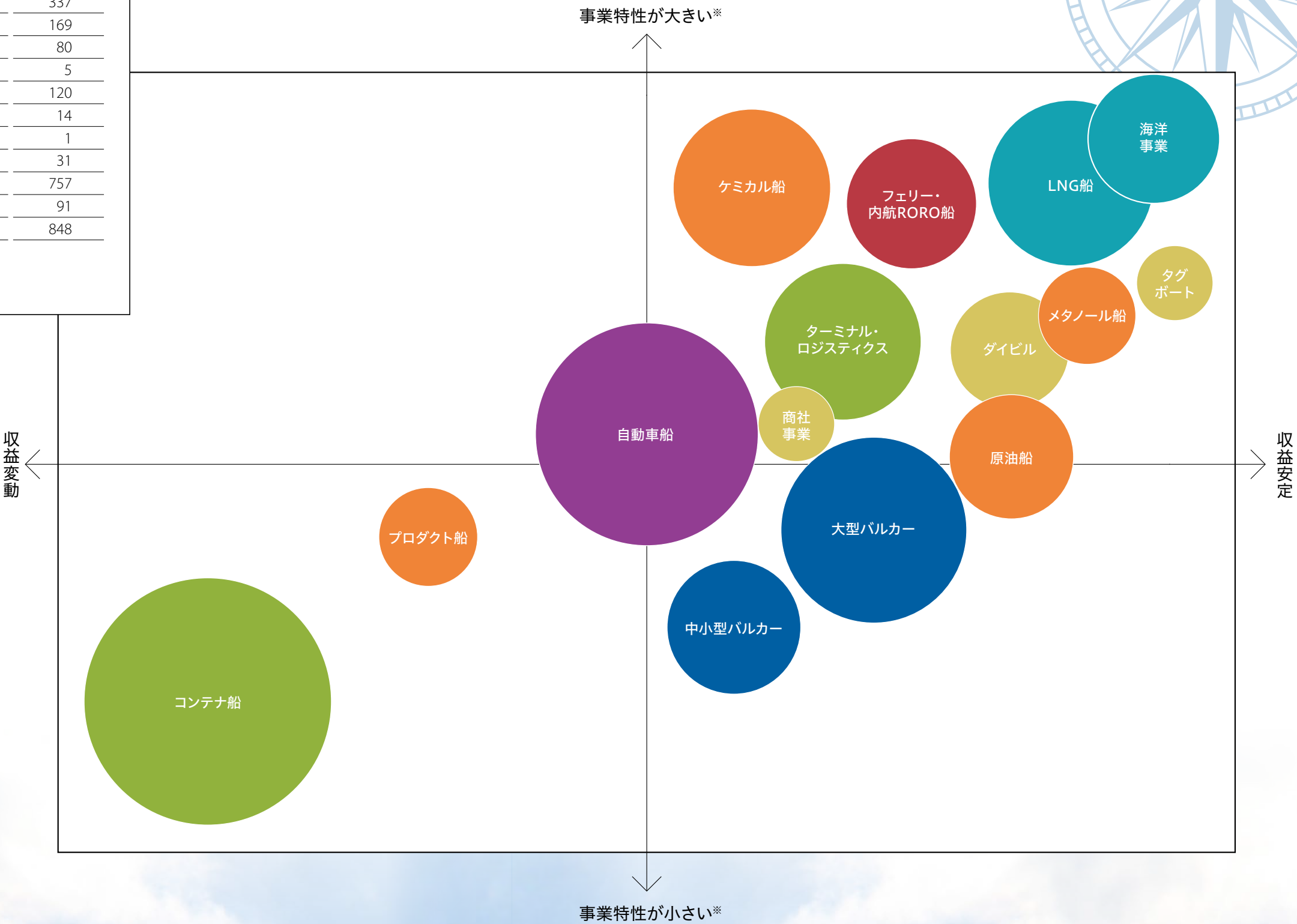
現在の事業ポートフォリオ

PORTFOLIO



船隊表(隻数)		
	2018年3月末	2017年3月末
ドライバルク船(石炭船含む)	337	337
油送船(ケミカル船含む)	173	169
LNG船(エタン船含む)	83	80
海洋事業 ^{*1}	7	5
自動車船	119	120
フェリー・内航RORO船	14	14
客船	1	1
その他	32	31
小計	766	757
コンテナ船 ^{*2}	91	91
合計	857	848

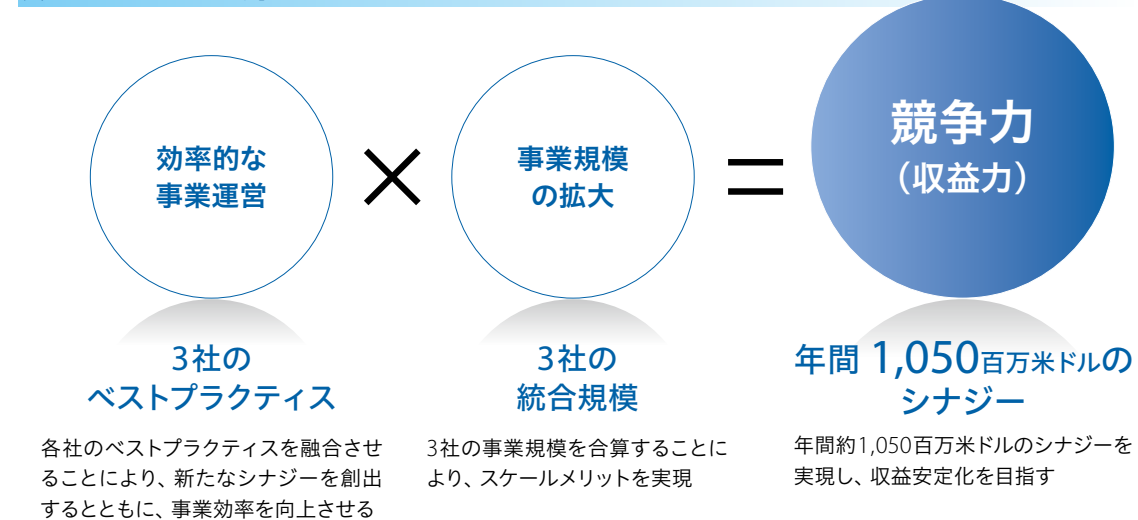
(註)短期傭船、J/V保有船含む
*1 FPSO、FSRU、サブシー支援船
*2 2018年4月以降はONE社が運航



事業別戦略(コンテナ船)

邦船3社によるコンテナ船事業統合会社“**Ocean Network Express (ONE)**”が営業開始(2018年4月)

競争力の強化

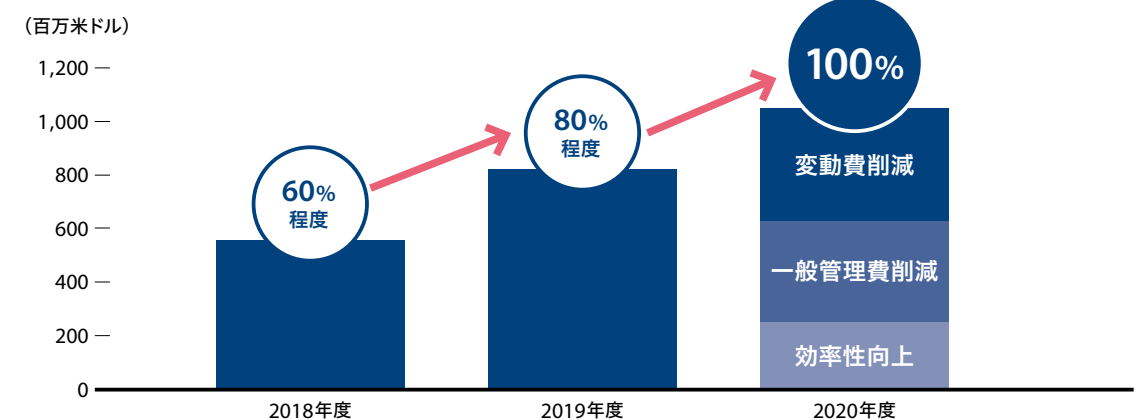


シナジー効果の現出

年間1,050百万米ドルのシナジー効果内訳:

変動費削減	430百万米ドル: 鉄道、トラック、フィーダー、ターミナル、コンテナ等の費用削減
一般管理費削減	370百万米ドル: IT統合・組織合理化・アウトソース促進等
配船・運航費効率化	250百万米ドル: 燃料消費量削減・航路合理化等

シナジー効果の現出スケジュール

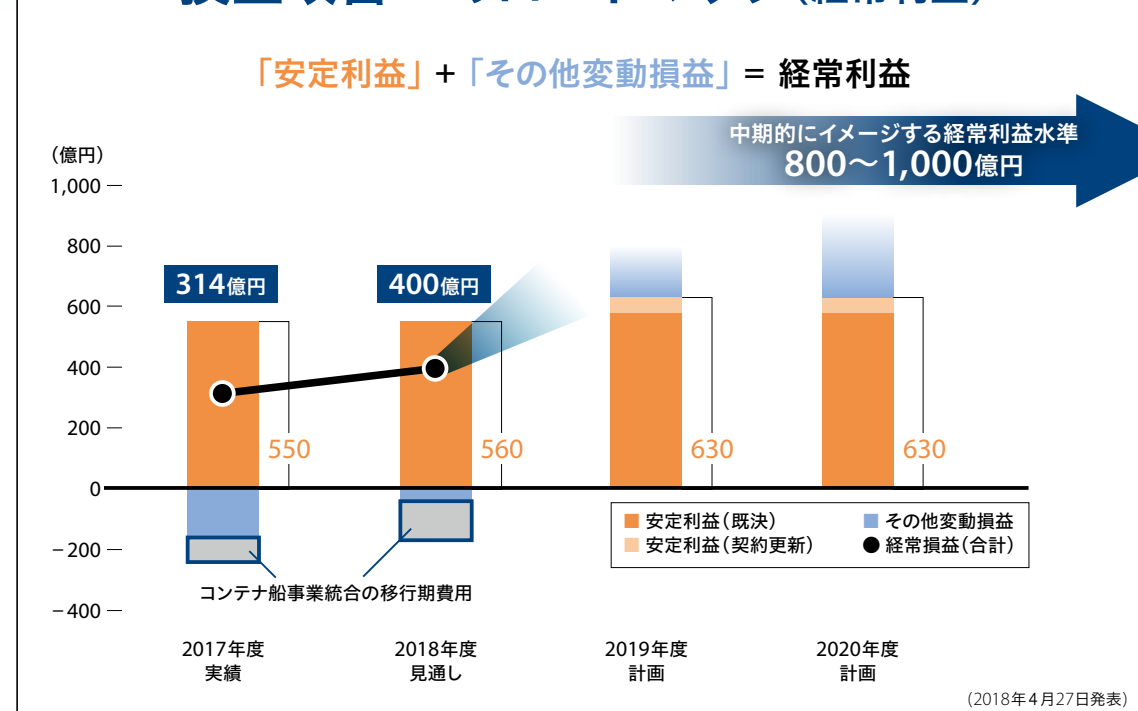


ONE社の年間シナジー1,050百万米ドルのうち、当社出資比率31%に応じた約340億円*の損益改善効果

*為替: 1米ドル=105円前掲

リソースの選択と集中による
事業ポートフォリオの変革

損益改善へのロードマップ(経常利益)



収益変動

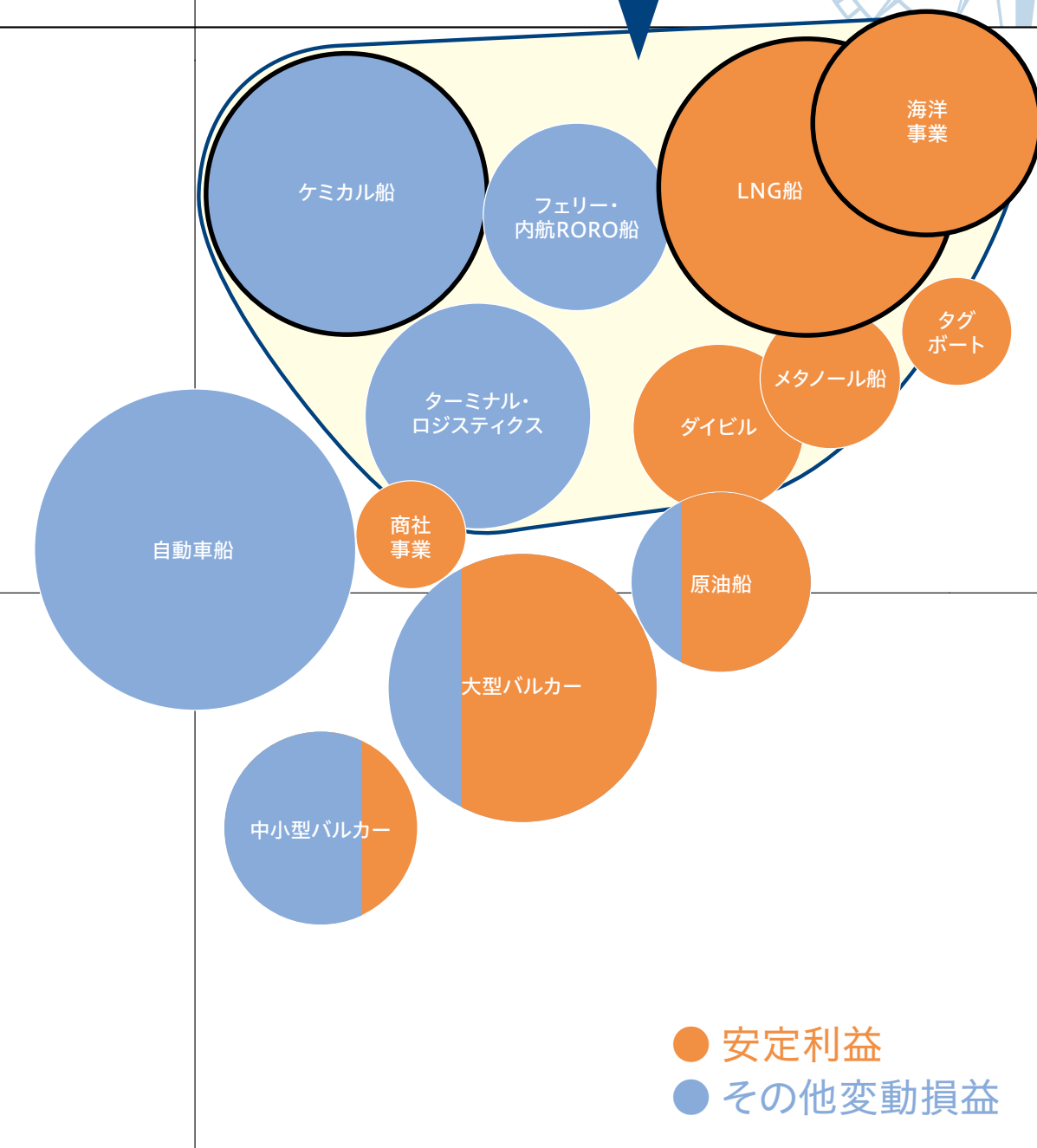


プロダクト船

事業特性が大きい※

事業特性が小さい※

リソース重点配分分野
安定利益を創出する事業、相対的に競争力が強く強みを発揮できる分野に経営リソースを投入



※縦軸「事業特性が大きい・小さい」は、各事業について右記の観点から総合的に考慮しマッピングを行った

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

事業別戦略(コンテナ船以外)

▶: 主な具体的成果

ドライバルク船	<大型バルカー> 内外鉄鋼会社向け長期契約を確実に更新 <中小型バルカー> 市況+αを安定的に稼ぐビジネスモデルの構築 中長期契約が期待できるバイオマス燃料輸送契約の積み増し ▶ ギニア出しボーキサイト輸送契約締結
油送船	プロダクト船隊を縮小する一方、ケミカル船/メタノール船を強化、タンクターミナルへの参画を検討 ▶ 日本コンセプト(株)との資本業務提携を通じ、タンクコンテナ事業へ参入
LNG船	長期契約による安定利益積み増しを継続、LNG輸送を核とした垂直統合型ビジネスの追求 ▶ ヤマルプロジェクト向けに在来船4隻の長期備船契約獲得
海洋事業	FPSO・FSRU・サブシー支援船を拡充、洋上風力関連事業を入口にエミッションフリー事業への進出を検討 ▶ 新造FSRU「MOL FSRU Challenger」をトルコプロジェクトに投入 ▶ インドのSWANプロジェクトに参画 ▶ LNG燃料供給船の長期備船契約締結
自動車船	環境対応船(LNG燃料船等)を整備 ▶ トレードパターンの変化に対応してコア船隊減船を実施
ターミナル・ロジスティクス	M&A等により地域密着型物流拡大(東南アジア・米州に注力) NVOCC事業の統一ブランド「MOL Worldwide Logistics」による事業展開 ▶ マレーシアの総合物流サービス会社PKT Logistics Groupへ出資
フェリー・内航RORO船	フェリーとトラックによる海陸一貫輸送のネットワークを強化、ICT活用によりカジュアルクルーズのマーケットを創出 ▶ 新造フェリー2隻を就航(トラック積載能力増加、旅客用船内設備拡充)
関連事業	<不動産> アジア展開を拡大 <環境・エミッションフリー事業> 海外を中心に漸増・分散投資、国内展開を通じコア事業の一つに

お客様からさらに信頼を得て、
商船三井を選んでいただくために何が必要か、
当社にとって変わることのない命題への答えが
「ストレスフリーのサービス」の実現です。

経営計画「ローリングプラン2017」の進捗と評価

2017年新たに策定した経営計画では、従来の3ヵ年ごとに期間を区切った中期経営計画とは考え方を変え、商船三井グループの「10年後のありたい姿」を定めた上で現状とのギャップを埋めていくという進め方を取りました。目まぐるしく変わる事業環境への対応を柔軟に行っていくため、1年ごとに見直しを行うこととし、名称も「ローリングプラン2017」としています。「ありたい姿」を実現していくため、安定利益を創出する事業、当社の強みを発揮できる事業にリソース配分の選択と集中を進め、事業ポートフォリオの変革とともに財務体質の改善を図ることを掲げました。この計画に対する2017年度の実績を振り返ると、コンテナ船事業統合に伴う特別損失の計上で最終赤字となったことにより財務体質の改善には至らなかったものの、事業ポートフォリオの変革については、評価すべき進捗があったと考えています。

リソース重点配分分野の中核と位置付けているLNG船・海洋事業については、LNG船部門において、ヤマルプロジェクト向けに砕氷LNG船に続く、在来型LNG船4隻の長期傭船契約を新規に獲得できました。また海洋事業部門では、アジア船社として初の保有・操業となるFSRU「MOL FSRU Challenger」をトルコのプロジェクトに投入して橋頭堡を築いたことに続き、インドSWANプロジェクトにおいてはFSRU保有には参画せず、操業・メンテナンスのノウハウ提供を行うことでフィーを得るという、リスクを低

減しつつ安定的に収入を得る新たなスキームでの事業拡大も実現しています。一方、ドライバルク部門、油送船部門においても、これまで培った顧客との強固な信頼関係をベースとして契約の獲得・更改を進めました。これらを通して、中長期契約からの収益を源泉とする将来の安定利益を着実に積み上げることができました。

当社の強みを発揮できる事業の強化も推進しています。高度なノウハウが要求されるケミカル船については、競争力をより強化すべく大型船の整備を進めています。フェリー・内航RORO船事業においては、新造フェリー投入による燃費効率の向上と貨物スペース拡大を図り、トラックドライバー不足や環境負荷への関心の高まりにより加速するモーダルシフトの流れをしっかりと取り込むことができました。同時に、旅客需要のさらなる掘り起こしのため、プライベート空間を重視した個室を拡充し本格的なマーケティングを展開しています。ロジスティクス事業は、統一ブランド「MOL Worldwide Logistics」のもと、様々な個品輸送ニーズに対応して高品質なサービスを提供する体制を整えています。マレーシア物流業界のリーディングカンパニーへ出資し、当社が推進する地域・顧客密着型のテーラーメイドなサービスを拡充したほか、日本コンセプト(株)との資本業務提携を通じてタンクコンテナ輸送事業への参入を果たしました。

「ローリングプラン2018」へ

リソースの選択と集中による事業ポートフォリオの変革を継続

「ローリングプラン2018」においても、基本的な成長戦略に変更はありません。引き続き、LNG船・海洋事業やケミカル船、メタノール船、ロジスティクス事業などの戦略事業分野にリソースを重点的に配分し、将来のキャッシュフローが約束された中長期契約の積み上げや、当社の強みを活かせる事業の拡大に努めていきます。

差別化の源泉としてのストレスフリーのサービス実現へ

リソース配分の選択と集中による成長戦略を着実に進めることに加え、ローリングプランの2年目となる2018年度においては、「10年後のありたい姿」の実現に向けた取り組みをさらに具体化していきます。

特に「お客様にとって使い勝手がよくストレスフリーなサービス」の実現は、社長として強いこだわりを持っています。お客様とのさらに深い信頼関係をいかに構築するか、差別化が一見難しい海運業界でいかに商船三井を選んでいただくか、当社にとって変わることのない命題への答えがストレスフリーのサービス実現であり、当社の持続

的な成長のためにしっかりと取り組んでいくことが必要です。デジタルイノベーションの進展に伴いお客様のニーズはより多様化、高度化しており、ともすればお客様自身も具体化できていない潜在的ニーズもあるはずです。そういったニーズを掘り起こしソリューションとして提供していくには、既存の営業視点にとらわれない新しい視点からのアプローチが求められます。

このための取り組みを主体的に推進する組織として「コーポレートマーケティング部」を新設しました。ビジネスインテリジェンスを用いて会社全体、業界全体を俯瞰し、従来の営業活動の中で汲み取ることのできなかったニーズを探り、新たな市場や顧客へのアプローチを検討して、ソリューション提供を行っていきます。また、同時に設置した「技術革新本部」においては、船舶等ハード面の技術的リソースを束ねる技術部門と、デジタル化への対応を担ってきたIT部門が一体となって、お客様に最適なソリューションを提供できるよう総合的に取り組んでいきます。

持続的成長に向けた全社強化項目の深度化

もちろん、視点を変えたり組織を整備したりするだけでストレスフリーのサービスが可能となるわけではありません。継続的にお客様のニーズに応えていくためには、我々

自身の提案力・対応力を愚直に鍛え続けることが必要です。このため、2017年度に定めた5つの全社強化項目について、注力すべきテーマをさらに明確にした上で取り組みを継続していきます。

「ICT戦略」では、デジタル技術を活用したソリューションの提供に加え、「洋上の見える化」として次世代船舶管理支援システムの開発を進めます。「技術開発」「環境」については、前述の「技術革新本部」が①環境規制強化や地球温暖化への有望な対策としてのLNG燃料船、②燃料効率向上により環境負荷を軽減する“現代の帆掛け船”「ウィンドチャレンジャー」、および ③船員負荷の軽減による安全性向上に資する自律航行船、の3項目を重点的に推進します。また、次世代の新たな柱として推進する環境・エミッションフリー事業では、洋上風力発電関連事業やLNG燃料供給船事業などの参入・拡大を図っていきます。

「環境」に関しては、今後海運業界へ導入される環境規制への対応も適切に行っていかなければなりません。特に2020年に導入予定である船舶燃料のSOx(硫黄酸化物)規制では、燃料油価格の大幅な上昇が予想されています。地球環境の保全のため社会全体で負担すべきコストとして、お客様のご理解を得ながら真摯に対応していくことが必要です。(環境規制についての詳細 ▶ P.72)

安全・安定輸送を支えるための基盤である「海技力」については、個人・組織の両面で安全意識をさらに強化しつつ、運航効率性の向上や環境負荷軽減へのソリューションなど、海上輸送のプロフェッショナルとしてお客様のニーズに応える提案力の強化に引き続き努めます。

上記のような新しい取り組みを実現するため、社員一人ひとりが従来型の思考・行動パターンから一歩踏み出し、柔軟な発想が次々と湧き出すような生き生きとした組織を作り上げること、そのための「働き方改革」を実行することが重要です。現場を牽引するミドルマネジメントの推進力を強化すべく、人事制度改革を実行するほか、柔軟性のあるワークプレイスやワークスタイルの検討など組織活性化のために必要な取り組みを、私自身が「働き方改革委員会」の委員長としてコミットして推進します。

これら全社強化項目の深度化に加えて、差別化を考えた時にお客様が最も重視するのは安全運航と価格競争力であることを改めて考えなければなりません。とりわけ価格競争力について一段の向上を図るべく、「ローリングプ

ラン 2018」における新たな重要項目としています。船舶稼働率の向上を含めた船隊競争力の強化とともに、RPA (Robotic Process Automation) 導入等によって業務改革を進めるなど、従来のコスト削減の枠にとどまらず、聖域を設けずに真正面から取り組んでいきます。

1. 商船三井グループの10年後のありたい姿

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

2. ありたい姿達成のための戦略

- 新規投資の厳選、キャッシュフローを重視したビジネスモデルの追求
- 攻める事業分野と守る事業分野でリソースの選択と集中を進める
- 全社強化項目
 - 海技力 海技力を活かしたサービス提供
 - ICT 「洋上の見える化」(安全運航と最適運航)と顧客への付加価値提供
 - 技術開発 “船舶維新NEXT”プロジェクト推進(高度安全運航支援技術・環境負荷低減技術)
 - 環境 外部環境の変化を先取りし、次世代の柱となる新規事業として「環境・エミッションフリー事業」を推進・育成
 - 働き方改革 生き生きと働ける組織風土により人的競争力向上とイノベーションの実現

3. 中長期的利益水準・財務指標

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



資本効率、キャッシュフローの改善に向けて

近年フリーキャッシュフローがマイナスとなる状況が続いた結果、ギアリングレシオも2倍以上となり、この改善に取り組むことは経営の重要課題です。今後、コンテナ船事業の損益改善や安定利益拡大により営業キャッシュフローを改善し、フリーキャッシュフローを早期に黒字化することを目論みます。一方、LNG船・海洋事業のプロジェクトをはじめとして将来の成長の糧となる案件への投資は

継続すべきと考えており、投資キャッシュフローは2018～2020年度の3年間合計で3,500億円を予定しています。当社では、株主資本コストを考慮した上で、資本効率、キャッシュフローをより重視した投資基準を新たに導入しました。これによって投資案件を厳選し、同時に政策保有株を含めた資産売却を進めて、投資キャッシュフローの適切なコントロールを行っていきます。

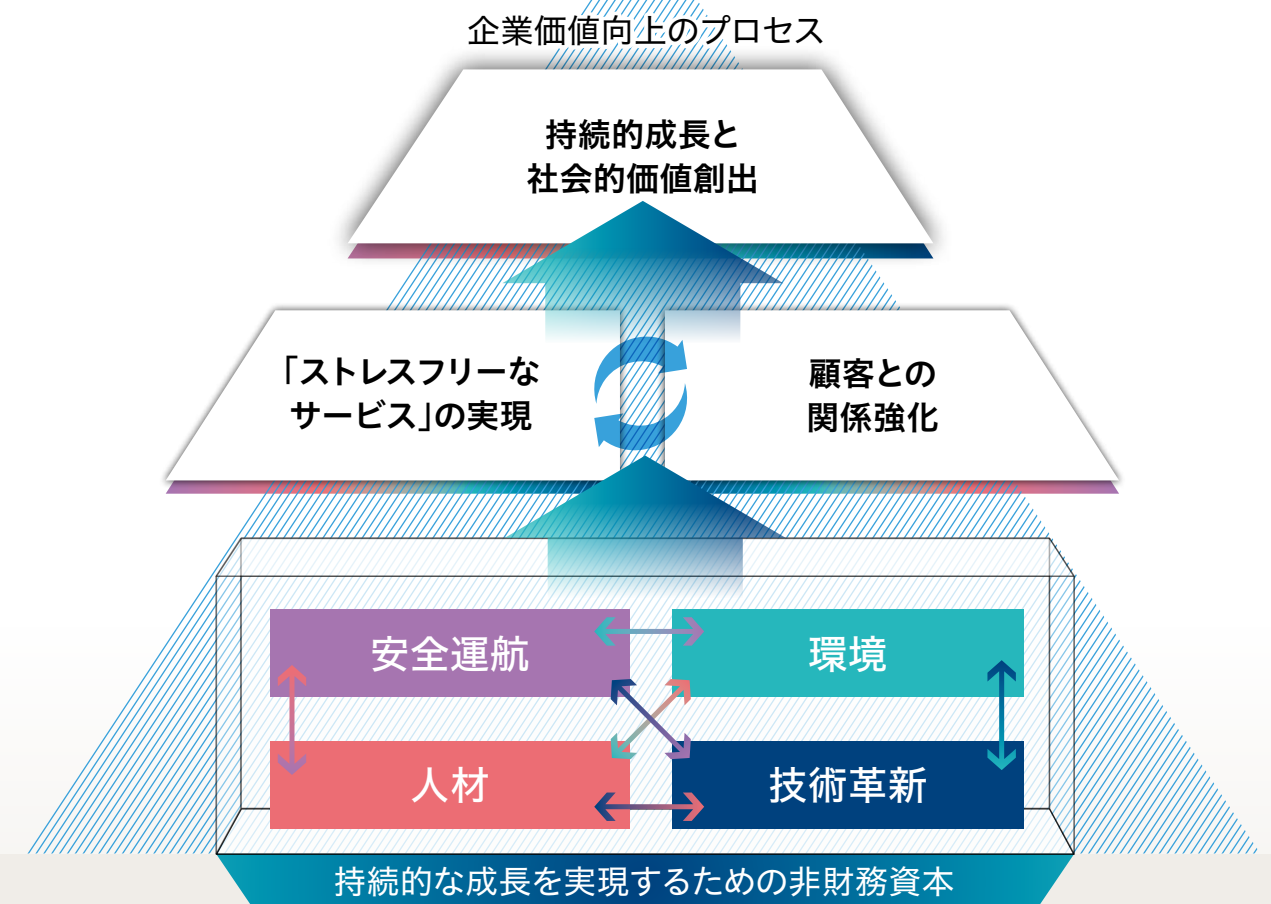


株主・投資家の皆様へ

私が社長に就任する際に最大の経営課題と位置付けたコンテナ船事業については、邦船3社によるコンテナ船事業統合という形で収益改善の道筋を確かなものとししました。1年半の準備期間を経て、予定通り2018年4月にサービスを開始したコンテナ船事業統合会社Ocean Network Express (ONE) は、3社のベストプラクティスを融合し、世界第5位のスケールを活かして統合シナジーを現出させることでしっかりと利益を生み出し、大きく成長していくものと確信しています。ONE社での運営とはなりますが、コンテナ船事業は引き続き当社の重要なコア事業の一つであり続けます。当社は今後株主として持株会社を通じたガバナンスを確立し、必要なバックアップを行っていきます。

大きな売上高を占めていたコンテナ船事業をスピンオフした今、商船三井としてのアイデンティティがより問われていると考えます。海運業界において、当社は高い競争力を備えた事業を多数展開する総合海運企業という非常にユニークな存在です。お客様の様々な物流ニーズに対してワンストップでソリューションを提供できる総合力こそが当社の強みであり、それはこれからも変わりません。「ストレスフリーのサービス」の実現を通じて、当社のサービス品質の圧倒的な向上を図ることで、130余年にわたって築き上げてきた信頼・ブランド力をさらに強化し、お客様に選ばれるパートナーであり続けたいと思います。株主の皆様には、引き続きご理解とご支援をお願い致します。

Our Vessel & Value Creation



■ 持続的成長に向けた4つの取り組み

経営計画「ローリングプラン」に掲げた「ストレスフリーなサービス」を提供し、顧客との関係強化を通じた安定的な成長を達成するため、また従業員や地域社会といった幅広いステークホルダーや地球環境そのものにも配慮した持続的成長を実現するため、「安全運航」「人材」「環境」「技術革新」の4つの取り組みに基づき、経済的な企業価値の向上を追求すると同時に、社会的な価値の創出を目指します。

「持続可能な開発目標 (SDGs)」への貢献

商船三井グループは、世界最大級の総合海運会社として、2015年9月に国連総会で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」について、上記4つの取り組みを通じて貢献していきます。



VLCC 「SHIZUKISAN」

&

安全運航

- ・“世界最高水準の安全運航”を目指す各種取り組み
- ・ICTを活用した安全運航のさらなる高度化

顧客からの信頼を得て、安定的に利益を創出する長期契約を獲得



SDGsへの貢献



安全運航に対する一人ひとりの意識を高め、「安全文化」を醸成する

SHIZUKISAN
船長 梅崎 吾一

安全運航はどの船種に関しても重要ではありますが、とりわけVLCCでは危険物である原油を大量に海上輸送・荷役するので、爆発や火災、油濁による環境破壊などのリスクと隣り合わせであり、常に緊張を強いられます。

当社はハード、ソフトの両面で様々な安全運航の取り組みを行っています。ハード面では、当社独自に設けた「MOL安全標準仕様」に基づき機関室に監視カメラを設置、航海中常に船橋からの監視ができるようにして万一の火災に備えるなど、船を造る段階から様々なリスクへの対応に取り組んでいます。

ソフト面では、毎年開催されるMOLセーフティカンファレンスに陸上休暇中の船員が参加し、実際に起きた事故の再発防止について意見交換を行ったり、職位に応じた各種の訓練プログラムによってスキルアップを図っています。中でもBRM訓練*では様々な海域での運航を想定した多くの訓練シナリオが用意されており、他の船種と比較して格段に操縦性能が制限されるVLCCには有効な訓練手段となっています。

安全運航支援センター(SOSC)からタイムリーに送られてくる気象・海象データや海賊・政情不安に関する情報も、船長として最適な航行速度や安全なルートを判断する上で大変役立ちます。加えて揚地である日本に入港する際は、安全な揚荷役及び本船全体の整備状況確認のために、荷役安全監督と保船監督の派遣も行われています。各監督が船長と連携して現場できめ細かいサポートを行うことにより、荷主である石油会社との信頼関係構築にも大きく寄与しています。

上記のように会社として様々な取り組みを行うことももちろん大切ですが、やはり最も重要なことは、本船の乗組員一人ひとりが必要な知識を持ち、安全運航に対して責任を担いながら職務を全うすることだと考えています。私は安全運航を支えている乗組員に常日頃から感謝の気持ちを伝えることでモチベーションを維持し、本船全体の「安全文化」醸成に努めています。

* Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレータで再現して対応を体得する。当社独自のプログラムを含む

SHIZUKISAN

本船は2009年に竣工したVLCC (Very Large Crude Carrier) と呼ばれる大型の原油タンカーで、一度に30万重量トン以上の原油(日本国内の1日消費量の約半分に相当)を輸送する能力を持っています。竣工以来、国内顧客との長期輸送契約に投入されており、主に中東から日本への原油の安定輸送に従事しています。数ある船種の中でもっとも巨大であることから速度や針路の変更により時間を要し、また危険物である原油を大量に積んだ状態で、世界有数の混雑海域であるマラッカ海峡を通る必要があることから、非常に高い水準の安全運航が求められます。

安全運航支援センター(SOSC)

- 「船長を孤独にしない」をスローガンとして2007年に設置
- 海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐
- 約860隻の当社グループ運航船を365日24時間体制でモニタリング
- 荒天・津波などの気象・海象情報や海賊・テロなどの保安情報など船の航行に関わるあらゆる情報をタイムリーに関係者へ発信



「洋上の見える化」

- ICTを活用することで船舶や貨物の状況を可視化
→タイムリーな運航情報の共有など顧客へのサービス品質向上
- 運航船舶から得られる気象・海象のビッグデータを分析
→最適航路の特定による安全運航や燃費節減に活用
- 発生した運航停止トラブルと複数のデータの相関関係を分析
→より効果的な事故防止策を策定
- エンジン等の機関の稼働状態を陸上から監視・診断
→必要な部品交換やメンテナンスを予測して事前手配



運航船舶からデータを収集

自律航行の推進

- ヒューマンエラーの防止、将来の船員不足への対応
- 2025～2030年頃に向けて自律航行の実現を目指す
- 2017年12月にロールス・ロイス社と、本船周囲の障害物などをセンサーで検知し操船中の船員に補助情報として提供するシステム(IAS)を共同研究する契約を締結
→フェリーさんふらわあが瀬戸内海で運航するフェリーに実船搭載
- 2017年12月に古野電気(株)及び商船三井テクノトレードと共同で、拡張現実技術を活用した航海中の操船を支援するシステムを開発



IASの活用イメージ

(安全運航についての詳細 ▶ P.66～68)

自動車船

「VALIANT ACE」

&

人材

- ・訓練施設運営を通じた優秀な船員の育成
- ・働きがいのある環境の創造

優秀な船員による安全・安定輸送の実現、MOLブランドの強化



商船三井の一員であることの誇りを胸に働きたい

VALIANT ACE
一等航海士(フィリピン国籍) Louie John Q. Tuvillo

私はフィリピンのAntique州に生まれ育ちました。10歳の時に初めて旅客船に乗り、船員の姿を見た時のことを今でも覚えています。背が高く、肩章の付いた真っ白い制服を着たその船員には、まわりの人々から憧れと尊敬の眼差しが向けられ、私もいつの日か船員になりたいと思いました。また父親と兄が船員という友人の家庭が大変裕福だったこともその思いを一層強くしました。子供の頃からのあこがれに加え、裕福になって両親や兄弟、そして自分の家族を支えたいという願いから、船員を目指すことを決めたのです。

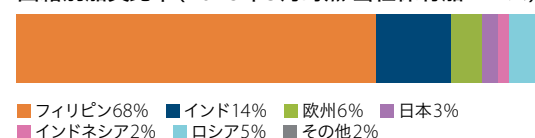
高校卒業後、商船学校に入学した私は、厳しい競争を勝ち抜き幸運にも奨学生に選抜されました。商船学校卒業後は、商船三井系の訓練施設であるMIS*の航海士養成コースに進みました。ここではより専門的な知識やスキルに加えて体調管理の方法も身に付けたことで、安心して長期間にわたる船上での訓練に臨むことができました。また訓練中は先輩であるフィリピン人船員が自身の持っている知識や経験を惜しむことなく訓練生に伝えてくれたことも印象に残っています。商船三井がどのように船員の海技力を維持・向上させているかの一端を垣間見ることができました。

私が商船三井の船員として働くことを決めた直接的な理由は奨学生に選ばれたことですが、実際に働き始めてからも、当社が船員の人命や本船・貨物の安全に妥協なく取り組んでいることや、優秀な船員の表彰などの取り組みを知り、商船三井という家族の一員として長く働き続けるモチベーションが高まりました。

今の私の目標は、一緒に働く仲間から信頼される船長になることです。幼い頃にあこがれた船員の記憶は今も色あせることなく、日々の仕事へ取り組む際の励みになっています。商船三井という世界有数の海運会社の一員であることは大きな誇りですが、私自身が十分な知識や経験を備えた船員となることで、商船三井全体の価値や競争力の向上に貢献したいと考えています。

* Magsaysay Institute of Shippingの略。1993年に当社がMagsaysay Maritime Corporationと共同で設立。乗組員に対して実務訓練や規律訓練を行う

国籍別船員比率(2018年3月時点 当社保有船ベース)



SDGsへの貢献

VALIANT ACE

自動車船は完成車や建設機械など自走できる貨物を専門に運ぶ船で、箱のような船体の内部は巨大な立体駐車場のような構造になっており、他の船種と比べて海面の上に出ている船体部分が大きく風の影響を受けやすいのが特徴です。そのため運航には船のバランスを制御するバラスト水の調整や、悪天候を回避する航路計画の策定などの経験・ノウハウが要求されます。本船は2012年に竣工した6,400台積みの自動車船で、多様化するトレードパターンに対応して、アジア・北米・欧州のみならず南米・アフリカ・大洋州など幅広いエリアをカバーし完成車を輸送しています。



優秀な船員を世界規模で育成

- 当社保有船の船員の60%以上を占めるフィリピン人船員の育成のため、2011年よりフィリピンにおける当社グループ施設での教育・訓練を実施
- 上記に代わり、2018年8月に現地パートナーと共同で商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy Inc.」を開校(1学年当たりの学生数最大300名)
- フィリピンを含め世界6カ国のトレーニングセンターで、座学による理論学習から、実機・各種シミュレータを利用した実習まで多様な訓練を実施
- 各トレーニングセンターの操船シミュレータは航行中の大型船のブリッジ内を再現、海上のあらゆる気象・海象条件を想定し、「船員の経験を凝縮」した訓練を繰り返す行うことが可能



世界各地のトレーニングセンター



フィリピン自営商船大学の訓練施設外観



操船シミュレータ

商船三井の船員として長く働き続けてもらうために

- “MOL Presidential Award to the Officers and Engineers”表彰式を2008年から毎年実施
- 商船三井グループの船員配乗会社Magsaysay MOL Marine, Inc.に在籍するフィリピン人船員を対象とした永年勤続表彰式と、家族も含めた船員家族会を毎年開催



“MOL Presidential Award to the Officers and Engineers 2017”受賞者集合写真



船員家族会の様子

浮体式LNG貯蔵・再ガス化ユニット

MOL FSRU Challenger

&

環境

- ・世界最大のLNG船運航規模
- ・国内外のパートナーとの強固な関係

環境負荷の低いLNGの需要増を捉えた事業領域の拡大



SDGsへの貢献



LNGバリューチェーンの中で 顧客・環境ニーズに応えていく

エネルギー営業戦略部
戦略チームリーダー 本郷 祐介

天然ガスは石油や石炭と並ぶ主要な一次エネルギーの一つで、主に中東や米国、豪州などで生産されており、陸上のパイプラインや、冷却・液化した上でのLNG船による海上輸送で、需要地であるアジアや欧州などに輸出されています。化石燃料の中ではCO₂排出量が少ないクリーンエネルギーとして、今後需要が大きく伸びていくと見込まれています。

LNGはマイナス162度での輸送が必要な、高い輸送ノウハウが要求される貨物です。商船三井は1980年代からLNGの海上輸送に携わっており、現在当社LNG船隊は、発注残も含めると世界最大の94隻(2018年3月末時点)に達します。これまで様々なプロジェクトに関与することで国内外の多くの現地パートナーと協業し、LNG輸送のノウハウを蓄積してきました。

海上輸送されたLNGを受け入れるために、以前は陸上に受入施設を整備する必要がありました。しかし2005年に世界初のFSRUが操業開始して以降、低コストかつ短期間に導入でき、小口の輸入

需要にも対応できる手段として、過去10年間における新規LNG導入国のうち約6割がFSRUを採用するなど、急速に普及しています。当社は「MOL FSRU Challenger」の竣工によりこの分野へ大きな第一歩を踏み出しました。

また今後、船舶の排ガス中のSO_x(硫黄酸化物)やCO₂の量を抑制する環境規制が厳格化されることから、LNGを従来の重油に代わる船舶用燃料として導入する動きが広がっており、当社自身が建造中のLNG燃料タグボートも2019年に竣工予定です。さらに今後その他貨物船についてもLNG燃料船導入の検討を進めていきます。加えて2018年2月にはトタル社と大型コンテナ船向けLNG燃料供給船の長期備船契約を締結するなど、船舶にLNG燃料を供給する事業にも進出しました。

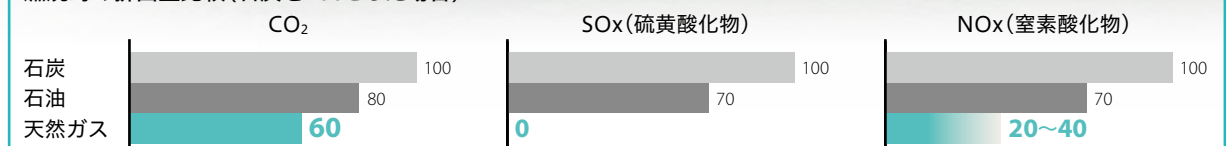
世界的に環境に対する意識が高まる中、当社は従来のLNG海上輸送から貯蔵・再ガス化、燃料として利用・供給と事業領域を拡大していくことで、顧客・環境ニーズに応えていきたいと考えています。



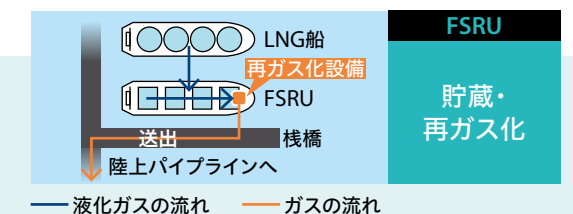
MOL FSRU Challenger

FSRU(Floating Storage & Re-gasification Unit)は船の形をした洋上のLNG受入基地として、LNG船から受け入れたLNGをタンクに貯蔵し、需要に応じて再ガス化、陸上パイプラインに送出する役割を担います。陸上のLNG受入基地に比べ、低コストかつ短期間に導入可能なことから、新興国を中心に世界各地で導入計画が進展しています。本船はアジア船社として初めて単独で建造・保有・操業を行うFSRUで、2017年10月に竣工した後、トルコ向けのプロジェクトに投入されました。世界最大となる263,000m³のLNG貯蔵容量とガス送出能力に加えて、LNGのまま再出荷する能力も備えており、近隣地域へのLNG再輸出やLNG燃料供給も可能な仕様となっています。

燃焼時の排出量比較(石炭を100とした場合)



- 1980年代からLNG船による海上輸送に従事
- 現在(2018年3月末時点)の運航規模は発注残含め世界最大の94隻
- ヤマルLNGプロジェクトに投入する砕氷LNG船3隻中第1船が竣工(2018年3月)



- 「MOL FSRU Challenger」が竣工、アジア船社として初めてFSRUを建造・保有・操業(2017年10月)
- インドのSwan Energy社が主導するFSRU・FSUプロジェクトに参画(2017年9月)

LNGバリューチェーンにおける 事業領域の拡大

- フランスのオイルメジャーであるトタル社と世界最大のLNG燃料供給船の長期備船契約を締結(2018年2月)
- トタル社との契約に基づき、2020年から北欧州でLNG燃料供給開始予定

- 2017年5月にLNG燃料タグボートの建造を決定、2019年4月から大阪湾で就航予定
- 東北電力(株)、(株)名村造船所と共同でLNG燃料石炭船の開発に着手、2017年12月に設計基本承認を取得
- 顧客であるRio Tinto社、BHP Billiton社や造船所など6社と共同でLNG燃料ケーブサイズの研究を2017年1月に開始(以下写真)



(環境についての詳細 ▶ P.71~72)

Future Vessels

&

技術革新

- ・永年の海運業で培った海技力／営業力
- ・自然エネルギー・ICTを活用する技術力

社会インフラと顧客の課題を発掘・解決



物流革命を起こすことが究極的目標です

専務執行役員
技術革新本部長 川越 美一

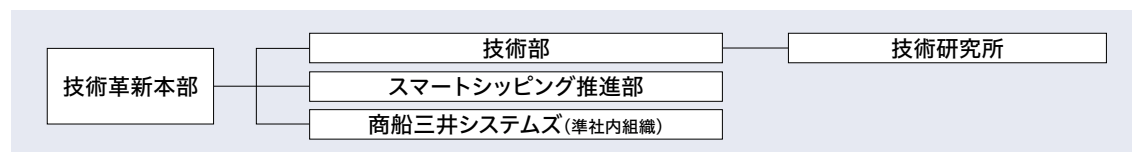
2018年4月、「技術革新本部」が新設されました。ミッションは「顧客と時代のニーズを先取りし、ワクワク感のある物流イノベーションを起こす」ことです。具体的には、本船のハードを担当する技術部、海上のICTを担当するスマート SHIPPING 推進部、ICT全般を担当する商船三井システムズが三位一体となり連携を図ることで、ICTを活用しながら、当社の競争力強化に向けて技術サービスの開発を推進していきます。経営計画に掲げた「ストレスフリーなサービスの提供」のため、当社が培ってきた海技力・営業力と、自然エネルギー・ICTを活用する技術をさらに高めて、顧客が抱える課題を発掘・解決していくことを目指します。

当社は2016年に、安全運航と環境負荷低減技術の深化を通じ企業価値向上を目指す“船舶維新NEXT”プロジェクトを始動させました。今後はさら

に業種を超えた協創を深め、これらの取り組みの実現に向け加速していきます。安全運航の観点で重点的に取り組んでいる自律航行船の技術要素については、複数のパートナーと組み、画像自動認識と自動避航、自動離着岸について2020年頃の実証を目指します。さらに環境面では、次世代の帆船「ウィンドチャレンジャー計画(P.31をご参照)」を推進しており、2018年中の搭載船選定と設計、2020年の運航開始を目指しています。

最大の目的は前にも述べた「ストレスフリーなサービスの提供」です。営業部門とも連携し、技術開発にとどまらず、サービス開発も念頭に置き、宅配便のような物流革命を起こすことを究極的目標としています。

技術革新本部 組織図



SDGsへの貢献

ウィンドチャレンジャー

当社は2009年より開始した産学共同研究「ウィンドチャレンジャー」計画に参画・推進しています。同計画は、巨大な帆パネルを船舶に設置し、風力エネルギーを最大限取り込むことによって、現在全て石油燃料に頼っている大型商船の燃費消費を大幅に低減することを目指すものです。



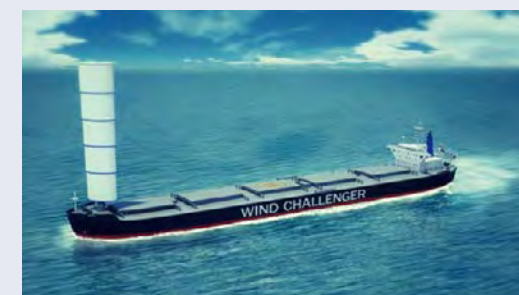
「ウィンドチャレンジャー」紹介映像はこちら



3つの重点取り組み分野

「ウィンドチャレンジャー」

- ウィンドチャレンジャー計画は2017年9月に研究・実証フェーズを完了し、(株)大島造船所と共同での実装・事業化フェーズに入っています。
- まずは、1枚帆の実現に向け、現在詳細設計及び搭載船の選定に取り組んでいます。
- 2018年度中には搭載船を決定し、2020年の運航開始を目指します。



1枚帆搭載船イメージ図(航海中・展帆)

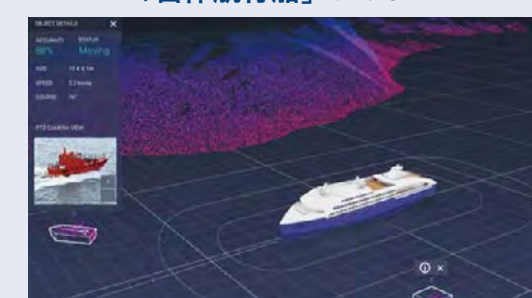
実現までのロードマップ



帆の実証機



「自律航行船」▶ P.25



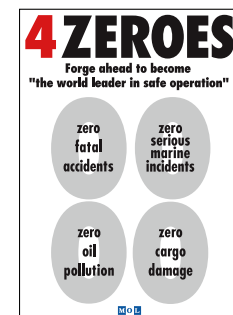
「LNG燃料船」▶ P.29



LNG燃料タンク

非財務指標

安全運航



“世界最高水準の安全運航”を目指し、商船三井グループとして「4 ZEROES」(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)を継続的な目標として掲げ、それぞれの連続無事故日数を社内でも共有することで、全従業員が日々の業務の中で安全運航への意識を高めています。

連続無事故日数
(2018年6月30日時点)

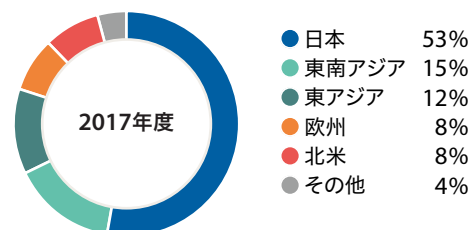
死亡災害	230日	重大海難	1,839日
油濁	1,839日	重大貨物事故	1,839日

(安全運航についての詳細⇒P.66～68)

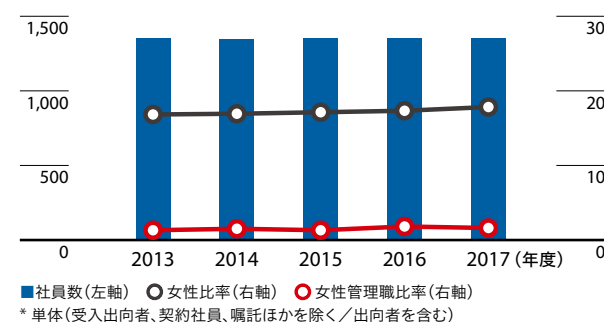
人材

商船三井グループ共通の価値観「MOL CHART」(P.2参照)を基盤とし、国籍・性別を含めた様々な属性を持つ多様な人材が生き生きと働くことで、活力ある組織を目指しています。

グループ従業員数地域別比率(連結)



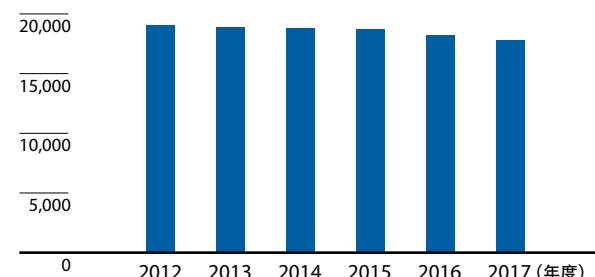
当社社員数・女性比率・女性管理職比率*(単位:人、%)



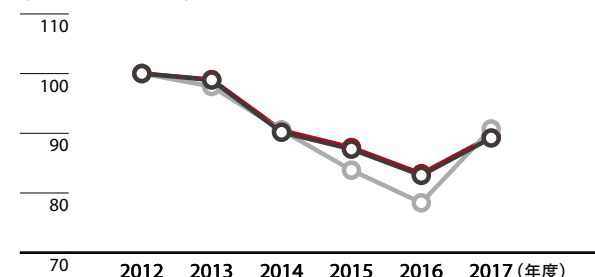
環境

海運は他の輸送手段に比べ、一度に大量の物資を運ぶことができ、輸送単位当たりではCO₂や大気汚染物質の排出量が少ない輸送モードですが、排出の絶対量として環境に与える影響は無視できません。当社グループは環境先進企業として排出量削減に継続的に取り組んでいます。

当社運航船CO₂排出量(単位:千トン)



商船三井グループCO₂・SO_x・NO_x排出量推移(輸送単位当たり)(単位:%)

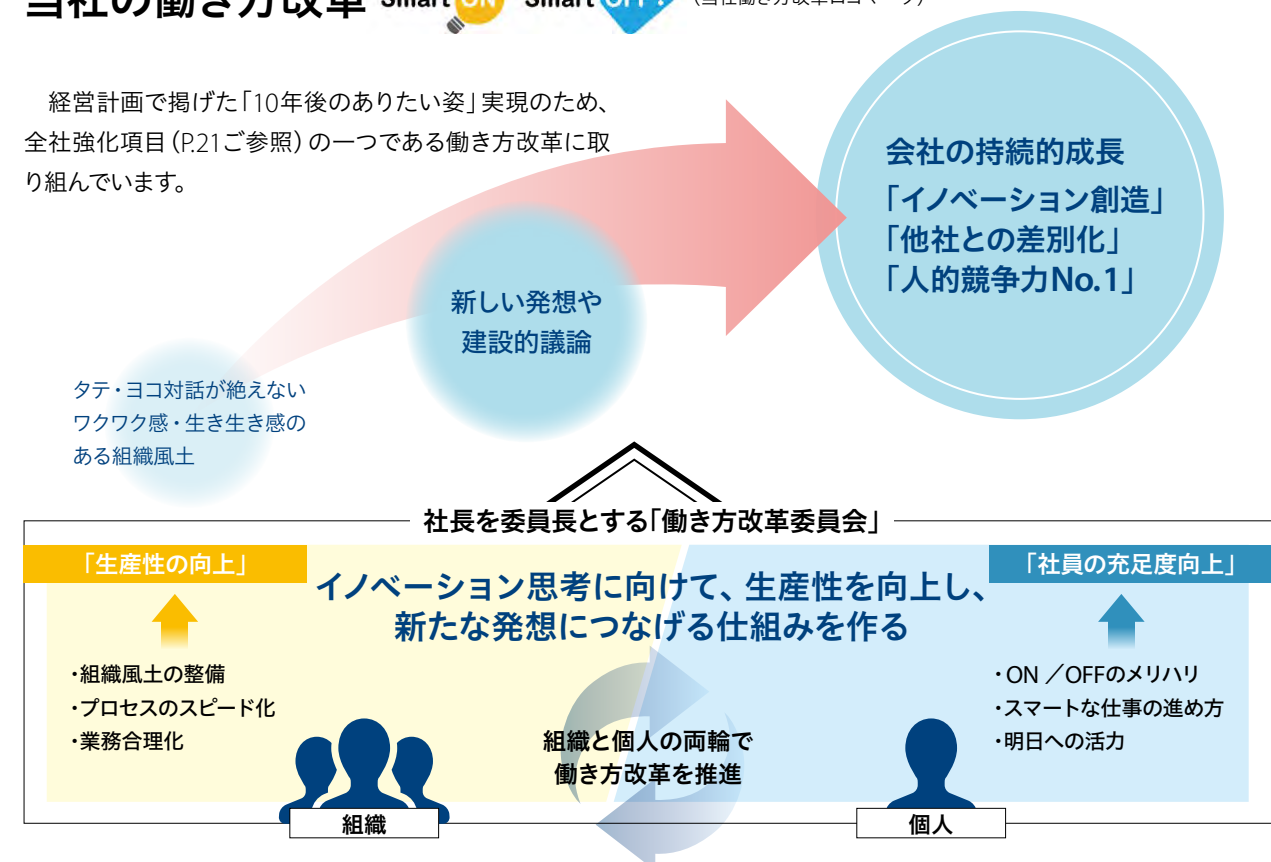


○CO₂排出量* ○SO_x排出量* ○NO_x排出量*
* 2012年度比の輸送単位(トンマイル)当たり排出量
(環境についての詳細⇒P.71～72)

当社の働き方改革



経営計画で掲げた「10年後のありたい姿」実現のため、全社強化項目(P.21ご参照)の一つである働き方改革に取り組んでいます。



4つの重点取り組み分野

人事制度改革

- 2018年度以下を骨子とする新人事制度を導入
- 組織を自律自責型で牽引するリーダーの早期育成・輩出
- 専門人材の育成・確保と多様な人材への活躍機会提供のためのキャリアパスの複線化

組織風土改革

- 社長と各部門、部長間など様々な対話会「HOTダイアログ」の実施
- 部門をまたぐ社内懇親会に対する会社補助
- 社内SNS上に全社員向けのディスカッショングループを作成・運用
- 毎週水曜日を「Smart OFF! デー」として18時までの退社を奨励
- 夏期、社員食堂で朝食を提供し仕事の能率向上と健康増進を図る「朝食キャンペーン」を実施



ワークプレイス改革

- 2017年8月に在宅勤務制度を導入
- 紙文書を削減・整理して生み出したスペースに対話のためのラウンジを設置
- あるべきワークスタイル・オフィスについての全社的な議論、及び基本設計の策定



業務改革

- 会議運営のスキル向上のため社員向けにファシリテーション研修を実施
- タッチパネル式大型ディスプレイ「Surface Hub」の導入による会議の効率化
- 電子文書を主体とした業務推進「Paper OFF! プロジェクト」の実施
- RPA(Robotic Process Automation)の活用推進



At a Glance

2017年度業績(連結)

売上高

1兆6,523億円

経常利益

314億円

総資産

2兆2,256億円

純資産

6,280億円

自己資本比率

23.0%

ギアリングレシオ*1

2.19倍

ネットギアリングレシオ*2

1.82倍

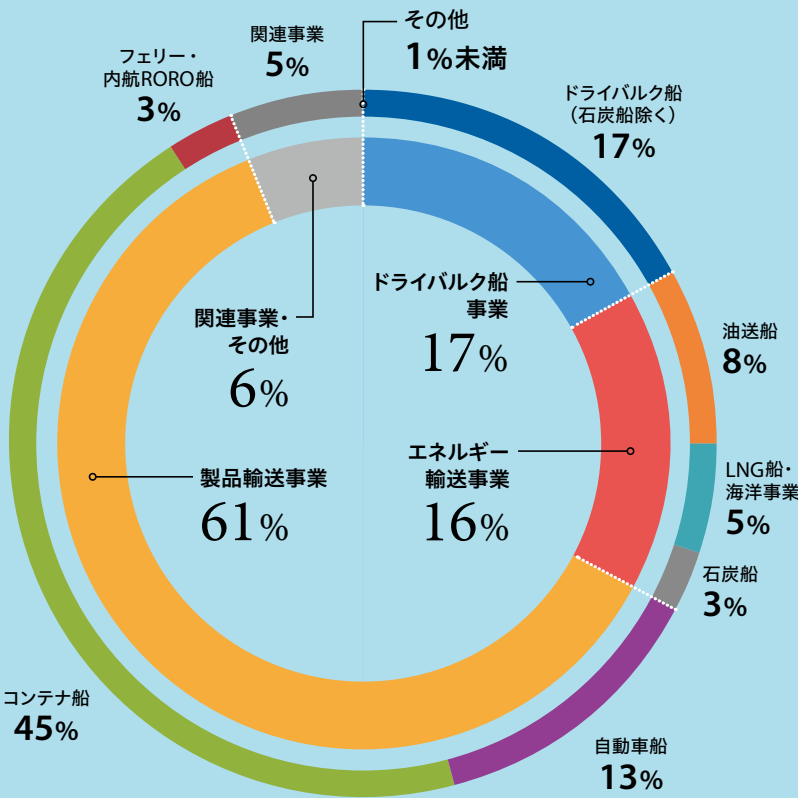
グループ運航船隊規模

857隻

*1 有利子負債÷自己資本
*2 (有利子負債－現金及び現金同等物)÷自己資本

セグメント別売上高／経常損益

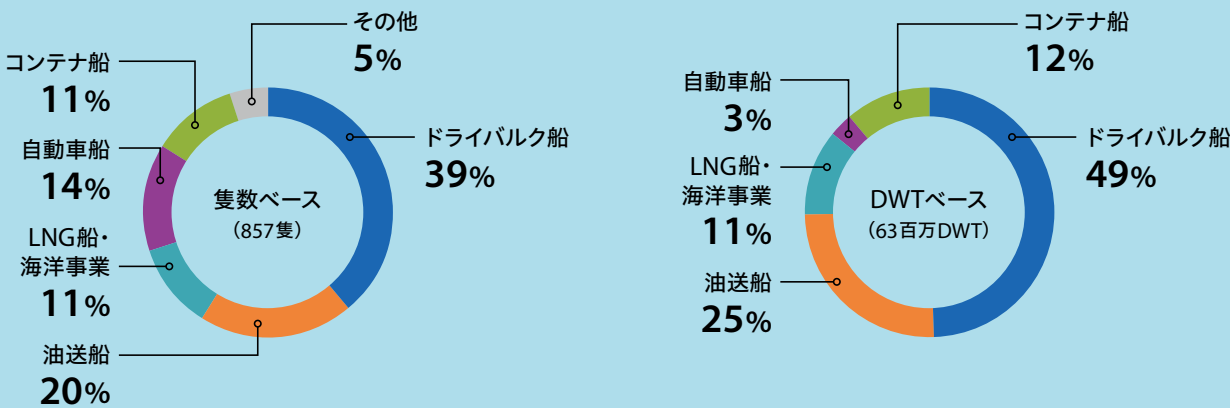
セグメント別売上高



セグメント別経常損益(億円)

	2017年度実績
ドライバルク船事業	154
エネルギー輸送事業	136
製品輸送事業	△63
うち、コンテナ船事業	△106
関連事業	126
その他	26
調整(全社・消去)	△65
合計	314

船隊構成比



At a Glance

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

事業内容			当年度の概況		事業環境
ドライバルク船事業	ドライバルク船 (石炭船以外)	大量のドライカーゴ（鉄鉱石や原料炭、穀物、木材、チップ、セメント、肥料、塩など）を、汎用性に富むばら積み船や貨物特性に合わせた専用船など、世界最大規模の船隊で安定的に輸送しています。	 【鉄鉱石専用船】 神山丸		
	油送船	原油タンカー、ナフサやガソリンなど石油精製品を運ぶプロダクトタンカー、液体化学品を運ぶケミカルタンカー、メタノールを専門に運ぶメタノールタンカー、液化石油ガスを運ぶLPGタンカーなど、世界最大級の船隊でグローバルな活動を展開しています。	 【油送船】 HAKUSAN		
	LNG船・海洋事業	全世界で需要が増加しているLNG（液化天然ガス）を、世界最大級のLNG船隊で安全に輸送しています。また、今後成長が見込まれる海洋事業（FPSOやFSRU）への積極的な取り組みに加え、洋上風力発電設備設置船事業者への出資を通じて再生可能エネルギーの分野へも進出しました。	 【LNG船】 LNG FUKUROKUJU		
エネルギー輸送事業	石炭船	主に国内電力会社との中長期輸送契約を中心として、火力発電用石炭を輸送していますが、今後成長が見込まれる新興国向けの石炭輸送にも積極的に取り組んでいます。エネルギー輸送営業本部の一部門として他部門と連携し、多様化する顧客のニーズに応じていきます。	 【石炭船】 ENERGY PROMETHEUS		
	自動車船	一般乗用車から建設機械まで、あらゆる自走可能な貨物を効率良く輸送できる自動車専用船を全世界で運航。最適地生産を進める自動車メーカーのニーズに的確に対応し、安定的な輸送サービスを展開しています。	 【自動車船】 BELUGA ACE		
	コンテナ船	邦船3社によるコンテナ船事業統合会社「Ocean Network Express」を通じ、世界中を網羅する航路ネットワークにより、電気製品、自動車部品、衣類、家具、食品など多くの製品・雑貨をコンテナに詰めて、世界各地に届けています。自営航路のみならず、他社との共同運航により、寄港地や頻度を増やしてネットワークを拡充しています。	 【コンテナ船】 ONE COMMITMENT		
製品輸送事業	フェリー・内航RORO船	旅客・乗用車・貨物車（トレーラー・トラック等）を一緒に運ぶフェリー事業、貨物車の輸送に特化した内航RORO船事業を展開しています。モーダルシフトの担い手として国内物流で存在感を増しています。	 【フェリー】 さんふらわあ ふらの		
		130余年にわたり海運業を中心に蓄積してきた経営ノウハウを活かし、不動産、曳船、客船（にっぽん丸）、商社事業など、多彩なビジネスを展開しています。	 【客船】 にっぽん丸		
	関連事業		客船事業は、台風によるクルーズ催行中止等の影響により前年度比で減益となりました。不動産事業においては、堅調な賃貸オフィスマーケットに支えられ、前年度比で増益となり、その他曳船や商社等の業績も総じて堅調に推移し、全体としても前年度比で増益となりました。		

堅調な荷動きに支えられ市況は緩やかに回復しつつあり、加えてケーブサイズバルカーのスポット運航船の縮小、並びに中小型バルカーに関するビジネスモデルの抜本的な見直しを根幹とする構造改革の効果を着実に発揮し、前年度比で増益となりました。
プロダクト船を中心とした市況エクスポージャーの縮減やVLCCやメタノール船を中心として長期契約の安定的な履行に注力するとともに、運航効率の改善やコスト削減にも継続して努めた結果、新造船の大量竣工による船腹需給悪化により前年度比で大幅な減益となったものの、当期において黒字を計上しました。
LNG船・海洋事業部門は、既存の長期契約からの安定収益に加えて新規に稼働を開始した案件が着実に収益に貢献する一方、持分法適用会社保有船の処分に伴う一時的な損失により、前年度比では若干の減益となりました。

ドライバルク船市況(BDI* ¹)
(1985年1月4日=1,000)

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

VLCC* ² 市況(アラビア湾→日本)
(米ドル/日)

出所:Clarksonsを基に商船三井作成
* ² Very Large Crude Carrier:30万重量トンクラスの原油タンカー

コンテナ船運賃市況(CCFI* ³)
(1998年1月1日=1,000)

出所:上海航運交易所
* ³ China Containerized Freight Index

セグメント別事業概況

ドライバルク営業本部 >



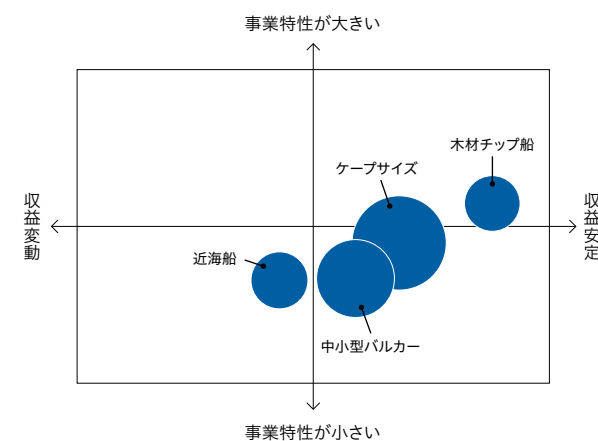
鍬田 博文
執行役員
副本部長

田中 利明
常務執行役員
ドライバルク営業本部長

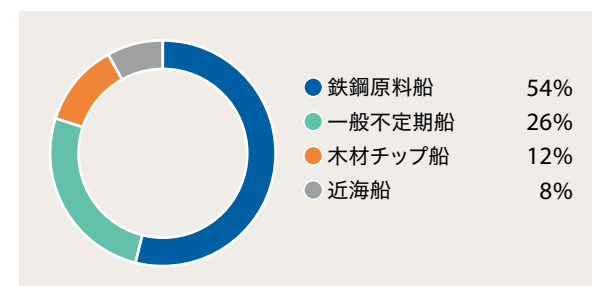
塩津 伸男
執行役員
副本部長

ドライバルク船部門

ポートフォリオ



連結売上高構成比(2017年度)



ドライバルク船船隊表 (単位: 隻)

船型	標準的な 載貨重量 (DWT)	2018年 3月末時点 隻数	2017年 3月末時点 隻数	用途
ケーブサイズ	180,000	88	90	鉄鋼原料 (鉄鉱石・原料炭)
パナマックス	80,000	26	24	鉄鉱石、原料炭、 燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	54	57	燃料炭、穀物、塩、 セメント、鋼材など
スモールハンディ	33,000	28	31	鋼材、セメント、 穀物、鉱石など
木材チップ船	54,000	39	39	木材チップ、 大豆粕など
近海船	12,000	61	55	鋼材、プラントなど
合計		296	296	

2017年度の業績について

2017年度は、前年度に歴史的な低水準を記録したドライバルク船市況が回復基調に転じたことにより、比較的良好な事業環境に恵まれました。船種別には、中長期契約比率が高いケーブサイズ及び木材チップ船は、引き続き安定収益の計上に貢献しています。また、スポット契約比率が高い中小型バルカー船を中心とする一般不定期船でも、構造改革で生まれ変わった、スリムかつ市況耐性と競争力に優れた船隊を効果的に運用し、利益を計上しました。中長期契約からの安定利益計上に加えて市況回復の追い風もあり、当部門では154億円の経常利益を計上しました。

2018年度の経営方針と取り組み

2018年度も、季節要因や国際情勢による短期的な市況変動は予見されるものの、船腹の需給ギャップが徐々に解消されていることから、緩やかな市況回復基調が継続すると見込み、全体としては2017年度と同様に比較的良好な事業環境を想定しています。

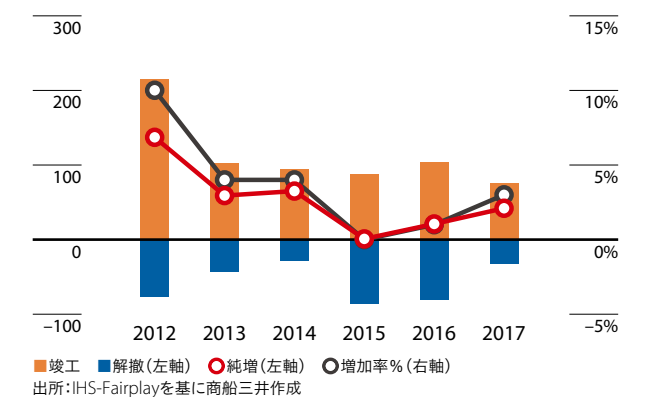
ケーブサイズ及び木材チップ船については、当社が安全運航、きめ細かなサービス、競争力のある運賃で長年培ってきた顧客との信頼関係をより深め、環境規制へも積極的に取り組む提案を行うことによりMOLブランドを強化していきます。環境対応も含めた顧客の輸送需要をしっかりと捉え、中長期の輸送契約を積み上げていく考えです。具体的には、2020年から船舶燃料中の硫黄分濃度の制限が強化されるSOx規制を見据え、硫黄分除去装

置であるスクラバーの設置や環境負荷の低いLNG燃料船の提案を行っていきます。

一般不定期船についても、中長期契約獲得のチャンスが増えています。木質燃料は、再生可能エネルギー発電の一つであるバイオマス発電に用いられますが、発電事業の特性から長期に安定的な燃料供給が求められるため、その輸送においても中長期契約がフィットするビジネスモデルです。こうした分野で、ドライバルク営業本部としてケーブサイズや木材チップ船で培ってきたノウハウを活かして契約の獲得を目指しています。

顧客にとって、環境対応も含めて安心、安全、ストレスフリーのサービスを提供する総合的なドライバルク部門として、確固たるブランドを築き、顧客に信頼感・満足感を持って「商船三井のドライバルク」を選んでいただけるよう、今後も務めていきます。

船腹供給量推移(ケーブサイズ)(単位:隻)



FQOCUS

2017年12月、当社はAlufer Mining Limited(以下「Alufer社」)とケーブサイズによるボーキサイト輸送の5年契約を締結致しました。

Alufer社は、2018年第3四半期からギニアにてボーキサイトの生産を開始する予定です。当社では、中小型バルカーによるボーキサイトの輸送実績は多数あるものの、ケーブサイズの使用はこれまで限定的でした。西アフリカでは、鉱物資源の輸送の増加が見込まれており、当社は同分野の輸送に積極的に取り組んでいきます。



左：Alufer社 CEO Mr. Bernard Pryor
右：当社 ドライブバルク営業本部長 田中 利明

エネルギー輸送営業本部

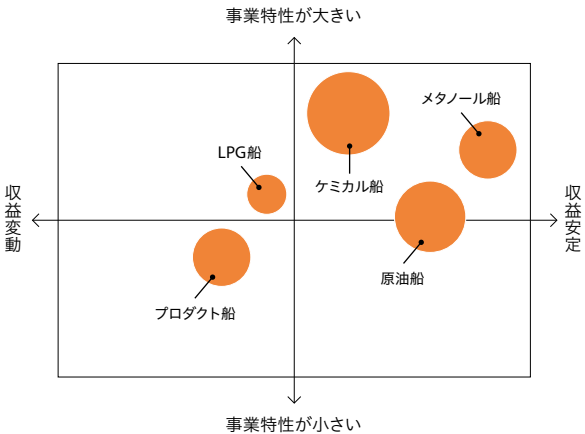


小池 正人 常務執行役員 副本部長 (油送船)
渡邊 律夫 執行役員 副本部長 (油送船)
橋本 剛 専務執行役員 エネルギー輸送営業本部長 (統括及び海洋事業)
松坂 顕太 常務執行役員 副本部長 (LNG船)
鋤田 博文 執行役員 副本部長 (石炭船)

世界全体のエネルギー需要が堅調に伸びる一方、先進国から新興国までエネルギーミックスは多様化しています。当社は従来の石油、石炭、LNG、エタン、メタノール、LPGの輸送に加えて、風力など再生可能エネルギー周辺事業にも進出しました。顧客にとってエネルギー輸送のベストパートナーとなるべく、これからも全社一丸となって取り組んでいきます。

油送船部門

ポートフォリオ



2017年度の業績について

2017年度は、期初計画において、新造船竣工による供給増やOPECの減産影響による市況の低迷を想定し、各船種において適切な対応を実施してきました。原油船・プロダクト船・LPG船のスポット市況は想定以上に厳しいものとなりましたが、中長期契約に投入されているVLCCやメタノール船が安定利益の確保に貢献しました。スポット契約比率が高いプロダクト船については、業績への影響を最小限に抑えるべく船隊削減を着実に進捗させました。一方、中東において新規石油化学プラントの建設が進むなど、大きな需要増が見込めるケミカル船については新造船を含む船隊整備を着実に進め、堅実に利益を確保しました。これらの各船種における着実な取り組みの結果、前年度から大幅な減益とはなったものの、部門全体では一定の利益を計上することができました。

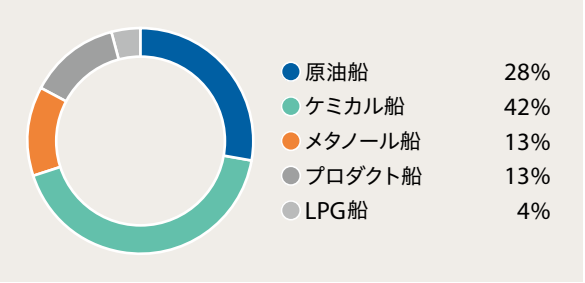
2018年度の経営方針と取り組み

2018年度も新造船竣工による供給増が見込まれるほか、OPECによる減産体制が続く見通しであり、油送船市況は厳しい状況が続くことが予想されます。一方、VLCCを中心に解撤が既に前年の実績を上回るペースで進んでおり、市況好転に向け明るい材料になると考えています。原油船では、これまで国内及び韓国顧客との長期にわたる信頼関係をベースとして積み上げてきた中長期契約のリプレース需要に着実に応えていくほか、インドをはじめとする海外顧客向けの輸送需要にも注力していきます。特にインドの原油調達先は中東に代わって中南米やカリブ地域等が増加してきました。従来よりも輸送距離が延びている中で、経済性の高い当社の原油船隊が評価され新たな事業機会が見込めると考えています。同時にインドでは経済発展に伴いLPG需要の拡大も見込まれるため、LPG船でも積極的に営業活動を展開していきます。事業の特性として中長期契約が少ないプロダクト船は、低迷する市況に対応し継続して減船に取り組む一方、プール運航の形で他社と共同で一定規模の船隊を持つことで、当社のブレゼンスを保ちつつ運航効率向上を図っていきます。また、メタノール船は、一時停滞していた新規プロジェクトが原油価格の上昇により再び動き出すことが期待されており、従来の安定利益の上積みを図るべく、新規契約の獲得を図っていきます。

重点戦略分野であるケミカル船では、北米ガルフから欧州向けの新規航路開拓に取り組んでいます。また、タンクターミナルへの参画を新たに検討しており、実現すれば、複数港で小ロットずつ行われている荷役の集約・効率化や、2017年度当社が資本参加したタンクコンテナ事業

とのシナジーが期待されます。先に挙げたインドをはじめ、新興国においては今後も堅調なエネルギー需要の伸びを予想しており、メタノール船やケミカル船といった戦略分野への重点投資により、着実な利益の上積みを図っていく考えです。当社油送船部門は幅広い船種を武器に、MOLブランドのもと、顧客からパートナーとして選ばれるべく、営業活動に取り組んでいきます。

連結売上高構成比 (2017年度)



油送船船隊表 (単位: 隻)

船型	2018年 3月末時点 隻数	2017年 3月末時点 隻数	プール運航対象船 (2017年3月末時点)
原油船	39	40	
ケミカル船*1	61	51	
メタノール船	26	27	
プロダクト船*2	39	43	LR1 (7万トン型) MR (5万トン型)
LPG船	8	8	VLGC (Very Large Gas Carrier, 8万m³型)
合計	173	169	

*1 キシレン・ベンゼン等の化学製品、植物油等を輸送
*2 ガソリン、ナフサ、灯油、ジェット燃料、軽油等の石油製品を輸送

FQCUS

エコ船型の最新VLCC「KIRISHIMA」竣工

2017年11月、当社にとって約5年ぶりとなる新造船VLCC「KIRISHIMA (キリシマ)」が竣工しました。本船は、31万トンと最大級の載貨重量を確保するとともに、船首・船尾部の船型改良や最新の電子制御エンジン主機、高効率プロペラの採用などで省エネ性能を高め、また、SOx排出規制強化に対応する低硫黄燃料油タンクを配備したエコ船型の最新VLCCです。今後も国内外の石油輸送需要に応えるべく、2018~2019年にかけても新造VLCCをさらに投入し、船隊更新を順次実施していく計画です。



VLCC「KIRISHIMA」

LNG 船・海洋事業部門

2017年度の業績について

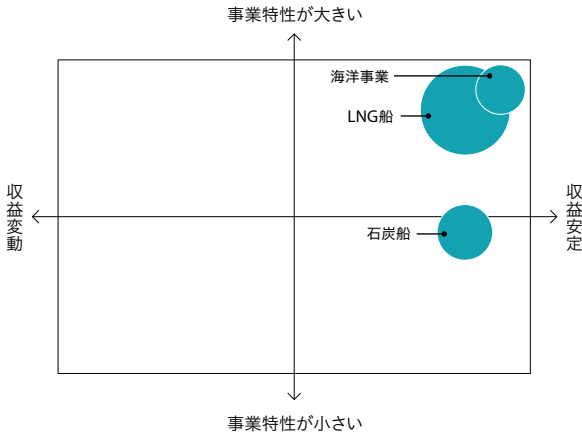
2017年度は前年度に続き安定的に収益を計上しました。過去数年間、エネルギー自体の価格は低調で荷動きも停滞気味でしたが、当部門のLNG船は基本的に全て長期輸送契約に投入しているため、市況変動にかかわらず、安定的に収益を計上しています。また、2014～2016年度にかけて成約を積み上げた各プロジェクトに投入される新造LNG船が順次就航し、収益に貢献する局面に入ってきました。その中には2014年度に発注した、ロシアのヤマルLNGプロジェクト向けの砕氷LNG船（FOCUSご参照）も含まれます。同様に長期契約をベースとする海洋事業については、従来のFPSOに加えてアジア船社として初となる新造FSRUが竣工し安定利益の厚みが増しました。FPSOはブラジル沖で4基、ガーナ沖で1基が順調に操業しています。新造FSRUをトルコ向けプロジェクトに投入したことに加え、インドでも2020年前半に操業開始予定のFSRU1隻の保守操業契約とFSU1隻の提供及び保守操業契約の締結など、将来の収益拡大への種を蒔くことができました。

2018年度の経営方針と取り組み

過去数年に締結した長期契約が本格的に利益に貢献し始め、2018年度以降も業績は安定的に拡大する見込みです。事業環境の面でもLNGは従来の化石燃料に比べて環境に優しいエネルギーとして世界的に需要が高まっており、今後10年以上にわたり高い伸びが予想されています。現在、当社のLNG輸送先は日本と海外で約半々の割合ですが、今後は、中国をはじめインド、東南アジアなどでのLNG需要が顕著な伸びを見せ始めているので、機会を逃さず海外でのビジネスを拡大していく考えです。

LNGは天然ガスをマイナス162度で液化した状態で輸送するため、船の建造から運航に至るまで高い技術力が必要とされます。加えて1隻200億円以上と非常に高額で発注・建造には財務的な体力も求められ、その意味で参入障壁が高い事業です。欧州には競合するLNG船専門船社が複数存在しますが、資金力や人材の厚みという点では総合海運業である当社が有利と言えます。拡大するLNG市場に対応し、会社全体でリソースを重点配分することで、さらなる成長を目指します。

ポートフォリオ

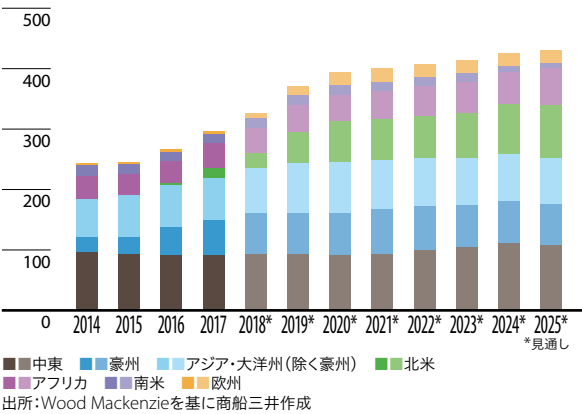


2018～2020年度新規稼働プロジェクト

LNG船			
大阪ガス	米国出し	日本向け	1隻
JERA	米国出し	日本向け	2隻
東京ガス	米国出し	日本向け	3隻
三井物産	米国出し	日本向け	3隻
SINOPEC(中)	豪州出し	中国向け	1隻
ヤマル(露)	ロシア出し	中国向け	6隻

海洋事業			
Petrobras	ブラジル	FPSO	1基
Swan Energy	インド	FSRU	1隻
Swan Energy	インド	FSU	1隻

LNG海上荷動き量（単位：百万トン）



海洋事業も高度なノウハウと資金力に加え、過去の実績が重視されるため、新規の参入が難しく、既にFPSOやFSRUに参画している当社が優位性を確保している分野です。特にFSRUは過去10年間で新たにLNG輸入を開始した国のうち6割超が採用しているように、急速に普及しています。南アジアや東南アジア、中東などでは引き続きLNG需要が急伸しているため、陸上ターミナル建設に比べて導入期間が短く安価なFSRUは将来的にも有望で、当社の安定利益積み上げにも一層寄与すると考えています。ただし全てのプロジェクトが順調に実現するとは限らないため、これまで培ってきたプロジェクトの「目利き力」

でリスクを見極め、慎重に投資を進めていきます。

海洋事業では環境・エミッションフリー事業の一環として2017年度に洋上風力発電設備設置船の事業にも乗り出しました。近年、洋上風力発電は環境負荷の低いエネルギーとして欧州を中心に伸びており、最近では東アジアでも導入が始まっています。洋上風力発電のための設備設置やそのオペレーション、メンテナンス、さらにはファイナンスリースといった分野は、これまで当社が培ってきた技術やノウハウを活かすことができるため、当社としての関与をさらに深めていきたいと考えています。

FQCUS

世界初の砕氷LNG船プロジェクト向け 当社第1船が就航

2018年3月末、当社がロシア・ヤマルLNGプロジェクト向けに投入する砕氷LNG船3隻の第1船が就航しました。China COSCO Shipping Corporation Limitedと共同発注した船で、最大氷厚2.1mの氷海を自力で砕氷して航行する能力を持ちます。夏季はロシアのヤマルLNG基地から北極海航路を経由して東アジアへ向かい、従来スエズ運河経由では55日間を要した日数を20日間に短縮できます。新たな輸送ルートの確立による輸送効率の向上及びCO₂削減効果が期待できます。



砕氷LNG船「VLADIMIR RUSANOV」

石炭船部門

当社の石炭船は大部分が国内顧客との中長期契約に投入されており安定して収益に貢献していますが、2017年度はこれらに加えてスポット契約で運航している船の損益がドライバルク市況回復により改善したことで、前年度比増益を達成しました。長らく市況の低迷が続いたことで世界的に新造船の供給が抑えられたことに加え、国際条約でバラスト水処理装置などの環境規制が強化される中で、追加コスト負担力のない老齢船のスクラップが進んだこと及び、堅調な荷動きが市況回復の要因となったと見ています。

パリ協定以降、欧州を中心に脱化石燃料、脱石炭火力発電、再生可能エネルギーへの転換が進んでいます。しかし日本国内の再生可能エネルギーの供給は中期的に不十分であり、原子力発電所の再稼働も遅れていることから、ベース電源としての石炭火力発電の役割は依然大きいと考えます。2018年度以降も安定輸送のシェア維持・拡大に引き続き努めると同時に、高効率石炭火力発電の導入を進める東南アジア諸国・インド等の需要拡大を捉え、エネルギー輸送営業本部として油送船・LNG船・海洋事業部門と連携した海外営業を展開することで、新規契約の獲得を目指します。

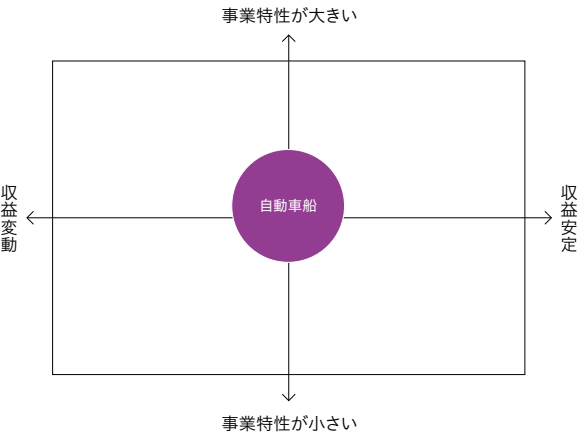
製品輸送営業本部



Michael P.Y. Goh 執行役員 副本部長 (ロジスティクス)	尾本 直俊 専務執行役員 本部長 (自動車船)	井垣 篤司 執行役員 副本部長 (フェリー・内航RORO船)	小野 晃彦 専務執行役員 副本部長 (コンテナ船)	日野岳 穰 執行役員 副本部長 (ターミナル・ロジスティクス)
--	---	--	---	---

自動車船部門

ポートフォリオ



2017年度の業績について

当部門は2016年度に引き続き、2017年度も厳しい事業環境となりました。日本をはじめ主要な積地である東アジアから北米・欧州・オセアニア向けの荷動きが好調に推移するとともに、2016年度に落ち込んだ中南米向けや、低調だった東南アジア向けが若干回復しましたが、一方で、アジアや大西洋域から中近東・アフリカなど産油国向けの荷動きが引き続き低迷し、トレードパターンの変化により運航効率が低下する状況が続きました。こうした事業環境を踏まえ、当部門では2016年度に引き続いて老朽船の処分を中心とする減船を実施し、コア船隊の圧縮に努めました。同時に、1隻当たりの積み台数を増やして運航効率の改善を図る地道な取り組みを進め、運航隻数の減少にもかかわらず全体の輸送台数は増やすことができました。

この結果、下期になって上昇した燃料油価格によるコスト増はあったものの、減船・運航効率改善の取り組みによる効果が着実に現出し、2017年度の利益は低水準ながら2016年度を上回りました。

2018年度の経営方針と取り組み

2018年度も世界の自動車販売台数は引き続き堅調に推移し、完成車の荷動きやトレードパターンも2017年度同様であると想定しています。一方で、世界的に自動車船の新規発注が停滞していることから竣工隻数が減少し、2018年度以降は船腹のスペース不足が懸念されています。当社としての減船対応にはひと区切りつけますが、今後も運航効率改善による採算向上を積極的に進めていく計画です。

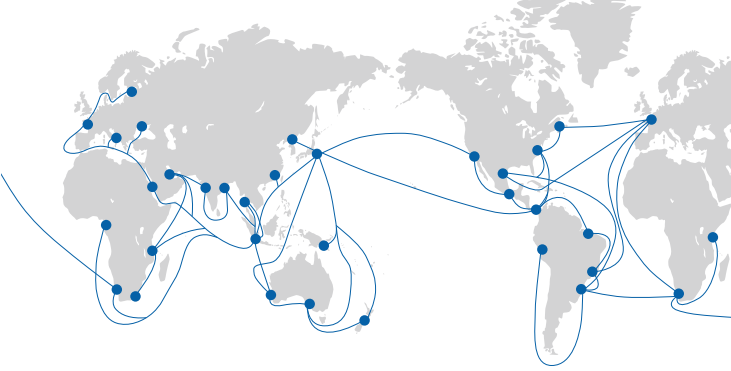
2018年度は次世代自動車船「FLEXIEシリーズ」(FOCUSご参照)4隻のうちの残り3隻の竣工を予定しており、従来型の自動車船に比べ大幅に向上した積載効率によって収益への貢献を期待しています。自動車船のコア船隊としては2017年度から横ばいの約100隻規模を当面維持す

る方針ですが、将来に向けてはCO₂排出量を削減できるLNG燃料自動車船の検討も進めていきます。

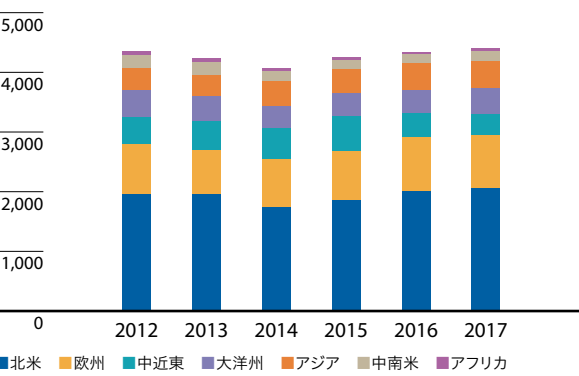
当部門は海外ネットワークや業務システムの一部をコンテナ船部門と共同で運用していましたが、邦船3社によるコンテナ船事業統合を踏まえて体制の見直しを進め、当部門として維持していく海外営業・運航拠点のネットワークを再構築しました。また業務システムについても、2018年夏には開発を進めてきた新システムが稼働します。新システムは日常業務の効率化に加え、蓄積された情報の抽出が従来より容易となるため、意思決定におけるデータの活用促進に寄与すると見込んでいます。

収益向上に向けた取り組みが着実に芽を出していることから、当部門は今後も事業基盤の強化に粘り強く取り組み、利益拡大に努めていきます。

主な航路



仕向地別日本出し完成車輸出台数推移(単位:千台)



FQCUS

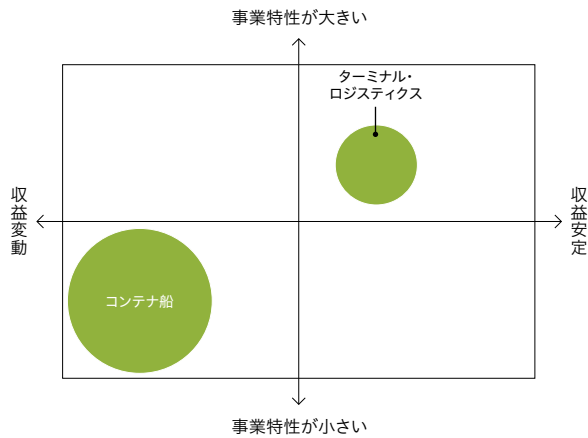
次世代型自動車船「FLEXIEシリーズ」1番船「BELUGA ACE」竣工

2018年3月に竣工した「BELUGA ACE」は高さ調整が可能な「リフトابلデッキ」を2層から6層に増強、大型建設機械など多種多様な車両貨物を効率的に積載できることにより、収益力向上に貢献すると期待されます。また、本船は(株)三井造船昭島研究所と商船三井グループが共同開発したラウンド形状の船首部を採用しています。これにより、風圧を低減し従来の自動車船比で約2%のCO₂削減効果を得られる見込みです。

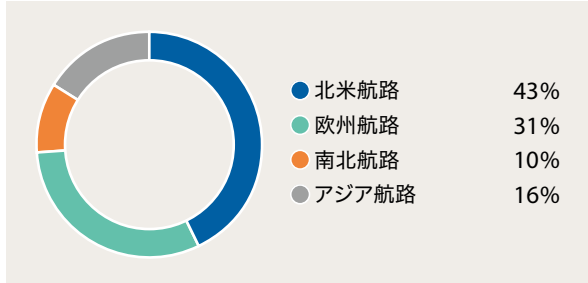


コンテナ船部門

ポートフォリオ



連結売上高構成比(2017年度)



2017年度の業績について

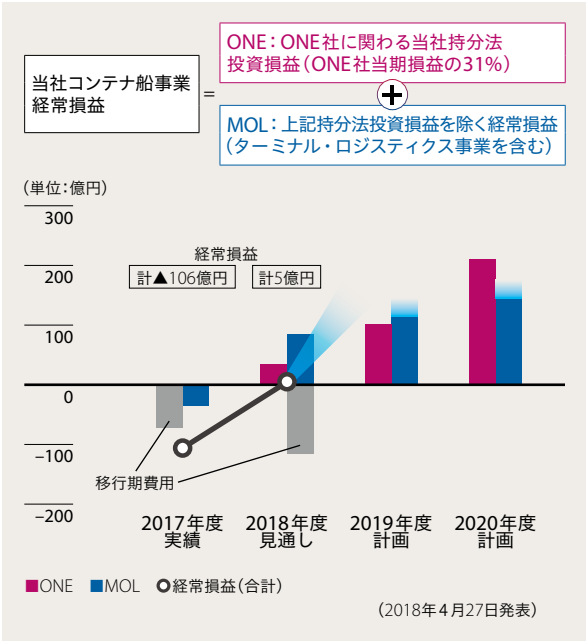
2017年度の当部門業績は未だ赤字とはなったものの、運賃市況が歴史的低水準に沈み厳しい事業環境であった2016年度に比べて大幅に改善しました。アジア／欧州航路、アジア／北米航路ともに荷動きが堅調に推移した中、当社は大型新造船6隻の就航によってコスト競争力を強化するとともに、旺盛な需要をしっかりと取り込んで収益を着実に積み上げました。また、イールドマネジメントの一層の強化による空コンテナ回送費等、各種コスト削減に対する継続的な取り組みも成果を上げました。下期は新造船供給圧力による需給の緩みにより、運賃市況は上値が重い状況が継続しましたが、収益改善に向けたこれら取り組みが功を奏し、コンテナ船事業統合会社「Ocean Network Express (ONE)」設立に伴う一過性の費用が発生した当年度においても、前年度からは損失を大幅に縮小しました。

また2017年度は、邦船3社によるコンテナ船事業統合会社の営業開始を翌年度に控え、当社にとって重要な意味を持つ1年となりました。限られた人員でこれまで通り当社コンテナ船事業のサービス品質を維持しつつ、ONE社への事業統合準備を同時に進めるのは容易ではありませんでしたが、スタッフ一人ひとりが高いモチベーションを持ってこの局面に臨み、それぞれの役割を献身的に果たしたことにより、並立する使命を完遂することができました。

2018年度の経営方針と取り組み

ONE社は当初の予定通り2018年4月1日にサービスを開始しました。事業統合に伴い当社には事業の撤収に関わる一部業務が残りますが、2018年度内に一定の区切りがつく見通しです。今後当社は31%を出資する株主としてONE社に取締役を派遣し、経営に貢献するとともに、当社出身の数多くのマネジメントとスタッフが、ONE社において新たな仲間と力を合わせて、これまで顧客から高い評価を得てきたきめ細かいサービスのさらなる深化と、統合シナジー創出による収益改善に努めていきます。また、船

当社コンテナ船事業セグメントの損益改善計画



舶、コンテナ、その他の営業資産をONE社に貸し出すことを通じて、当社は多くのヒト・モノをONE社の経営資源として提供しています。当社が長年続けてきたコンテナ船サービスは、ONEブランドとして生まれ変わりますが、当

社の事業ポートフォリオにおけるコンテナ船事業の重要性に変わりはありません。コンテナ船業界で勝ち抜くために必要な競争力を、ONE社は十分に備えており、着実に成長していくと確信しています。

ターミナル・ロジスティクス

2017年度の業績について

2016年度に引き続き、2017年度も安定的に利益を確保しました。海外ターミナル事業では、ロサンゼルス港とロッテルダム港の荷役自動化ターミナルの運営が順調に推移しました。ロサンゼルス港のTraPacターミナルでは、ヤード自動化に加え、ターミナル内で内陸輸送鉄道に接続するオンドックレールの運営を開始し、オペレーション効率向上によるコスト削減を実現できました。世界で最も進んだ自動化ターミナルであるロッテルダムは、昨年以上の稼働率のもと、1年を通して安定したオペレーションを実現しました。

ロジスティクス事業についても、M&Aなどによって地域密着型物流を拡大していく方針のもと、2016年度のマレーシア大手物流会社への出資に続き、日本コンセプト(株)と資本業務提携契約(FOCUSご参照)を締結するなど、着実な進展を見えています。

2018年度の経営方針と取り組み

ターミナル事業のうち、海外ターミナル事業はコンテナ船事業統合会社ONE社に移管される予定であることから、今後はロジスティクス事業に重点を置く新たな成長戦略の構築に取り組みます。

2018年度は、商船三井グループにおいてNVOCC*事業の中核を担う商船三井ロジスティクス(MLG)とMOL Consolidation Service(MCS、本社：香港)との連携強化を進めます。香港に設立する新会社に両社のNVOCC事業を統合し、「MOL Worldwide Logistics」の統一ブランドを用いて事業を展開します。

新会社では、スケールメリットを活かし船社との運賃交渉を行うことで仕入れコストの低減を図るとともに、マーケティング等の機能も集約し、日系顧客に強いMLGとアジア・米国トレードの顧客に強いMCSの顧客基盤を活用したシナジー創出を狙います。またコンテナ船事業が統合された後においてもMOLのブランド力や営業ネットワーク、長期にわたって構築してきた顧客との関係を維持する手段としてもNVOCC事業をこれまで以上に拡大し、収益の柱にしていこう計画です。

* NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier：非船舶運航運送事業者)

FQOCUS

日本コンセプト(株)との資本業務提携によりタンクコンテナ事業へ進出

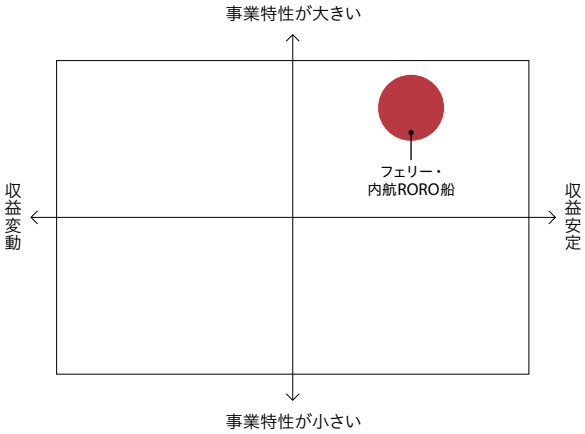
2018年2月に、タンクコンテナによる各種ガス・ケミカル輸送に特化した国際物流企業である日本コンセプト(株)と資本業務提携契約を締結しました。双方向で広範かつ戦略的なパートナーシップを築くことで、ロジスティクス事業において、専門性が高く安定的に利益を創出可能な分野である液体化学品輸送領域における事業拡大の機会となることに加え、当社のリソース重点配分分野であるケミカル船事業とのシナジーによる新しい顧客ニーズの開拓を図ります。



写真提供：日本コンセプト(株)

フェリー・内航RORO船部門

ポートフォリオ



低減のニーズやドライバー不足から、トラックによる陸上輸送からフェリーに切り替えるモーダルシフトの流れが依然強く、取扱量は前年度同様に高い水準で推移しています。2017年度には新造フェリー2隻が竣工、北海道航路に就航しましたが、このうちの1隻である新「さんふらわあ さっぽろ」がエンジントラブルに見舞われ約4か月間休航となりました。これに加え、燃料油価格の高止まりも重荷になり、安定的に利益を確保している当部門ではありますが、前年度比では減益となりました。

2018年度の経営方針と取り組み

2018年度も旅客・貨物需要とも引き続き堅調に推移すると見込まれます。2017年度の北海道航路新造船就航に続いて、九州航路に新造フェリー2隻を投入することで、トラック積載能力を増やしモーダルシフトの受け皿として需要増加に応えていきます。旅客輸送についても、ほぼ満室の利用となるピークシーズンに対し、稼働率が低下する季節もあり、言い換えれば大きな伸びしろがあることから、新造フェリーでは「カジュアルクルーズ」を実感していただける様々な工夫を施し（FOCUSご参照）、需要の拡大

「カジュアルクルーズ」の紹介ウェブサイトはこちら



2017年度の業績について

2017年度は、旅客輸送、貨物輸送ともに前年度から引き続き好調でした。旅客輸送では、リピーターの増加が利用客数全体を押し上げました。非日常的な船旅を手軽に楽しめる「カジュアルクルーズ」の提案をはじめ、大阪南港のターミナル命名権を取得し「さんふらわあターミナル（大阪）」と命名するなど知名度向上の地道な努力が成果に表れていると見ています。貨物輸送では、環境負荷

FOCUS

新造フェリー「さんふらわあ さつま」就航

2018年5月、大阪－志布志航路に、新造船「さんふらわあ さつま」が就航しました。また9月には新「さんふらわあ きりしま」も就航します。単なる「移動手段」ととどまらない「船旅」を演出するため、シャワー・洗面スペース・トイレ完備の個室数を大幅に増やし、3フロア吹き抜けの開放感あふれるエントランスをはじめ、ゆったりとしたスペースの船上レストランや展望浴場、さらにスイートルームを設置するなど、船内設備を拡充し、非日常の時間をじっくり味わっていただきます。本船の就航を通じて、幅広い世代のお客様に「初めての経験 わくわくドキドキ さんふらわあのカジュアルクルーズ」をご提供していきたいと考えています。



エントランス

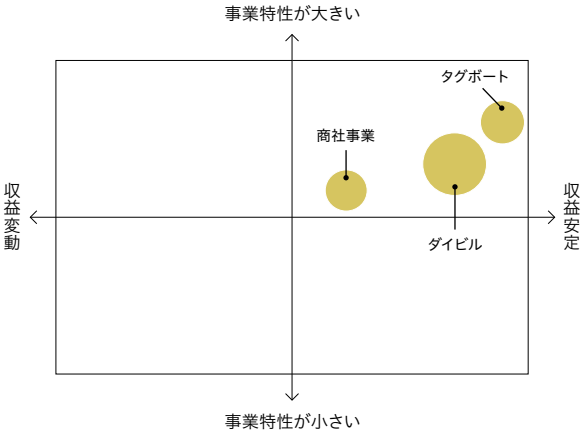


新造フェリー「さんふらわあ さつま」

を図ります。またソフト面においても、利用客のデータベースを活用することでマーケティングを強化する方針です。団塊の世代を中心としたシニア層や女性客に加えてインバウンド需要も捉え、積極的に営業を行っていくことで潜在需要の掘り起こしにつなげていきます。これまでフェリー・内航RORO船事業はグループ各社がそれぞれの地域に密着して運営していましたが、今後は各社のベストプラクティスを水平展開するなど、商船三井

関連事業

ポートフォリオ



2017年度の業績について

関連事業部門は、不動産、客船、曳船、商社事業などから構成されています。不動産事業は、東京・大阪地区の空室率が引き続き低水準で推移し、賃料水準も緩やかに上昇する状況下、中核であるダイビル（株）は、ビル管理品質の向上活動を推進するなどテナントサービスに努めた結果、高水準の入居状況を確認し、前年度比で増収増益となりました。また、客船事業は、台風によるクルーズ催行中止や燃料油価格上昇等の影響により前年度比では減益となりました。曳船事業においては、2019年4月に大阪湾にて就航予定のLNG燃料タグボートの建造を決定するなど、将来への布石を打ちました。その他商社等の業績も総じて堅調に推移し、関連事業部門全体は前年度比で増益となっています。

グループ内の連携を密接に取りながら全体の底上げを図っていきます。都市部と北海道・九州間の旅客・貨物輸送を担う部門の事業が、地域経済の発展のために果たす役割は年々大きくなっています。グループとして輸送力強化・輸送品質向上へ引き続き努め、北海道・九州とその周辺地域の活性化により一層貢献していく考えです。

2018年度の経営方針と取り組み

2018年度も引き続き各事業を安定的に運営し、前年度並みの業績を見込んでいます。ダイビルは2018年4月に新中期経営計画「“Design100”プロジェクト Phase－II」を策定し、都心優良アセットへの投資、リニューアル投資による既存ビルの競争力強化、加えて、ベトナムなど海外事業を継続的に推進することにより、今後も順調な伸長を見込んでいます。客船事業は、「にっぽん丸」で好評を得ている高品質なサービスをさらに深化させ、集客数の向上と採算改善を図っていきます。曳船事業や商社事業においては、風力発電設備の設置を補助する特殊曳航作業や設置後のメンテナンス作業など、当社としてのノウハウを活かせる海洋事業周辺分野や新規事業領域への進出を図ります。さらに、今後強化する環境・エミッションフリー事業の推進業務を当部門が担い、当社グループの経営資源を活用・進化させながら、環境・エミッションフリー事業を当社のコア事業の一つに育てていく計画です。



コーナーストーン・ビルディング(ベトナム)

11年間の財務・非財務ハイライト

[illegible]

※ 百万円未満切捨て

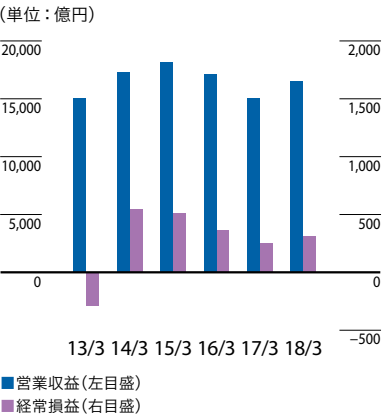
*1 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。2008年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、各数値を算定しております

*2 經常損益÷期初期末平均總資產

主要指標

営業収益／経常損益

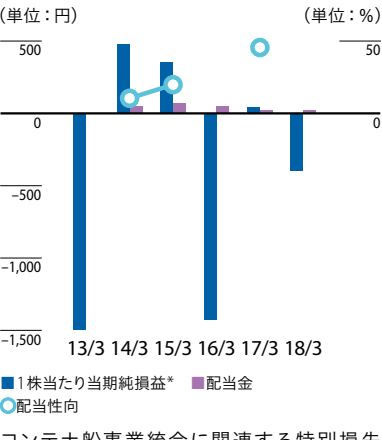
2017年度
営業収益 1兆6,523億円
経常損益 314億円



油送船市況の悪化や燃料油価格の上昇などの逆風はありましたが、コンテナ船事業の赤字が大幅に縮小したことにより経常利益は前年度比60億円増加しました。

1株当たり当期純損益*／配当金／配当性向

2017年度
1株当たり当期純損益* ▲396.16円
1株当たり配当金 20円
配当性向 ー％

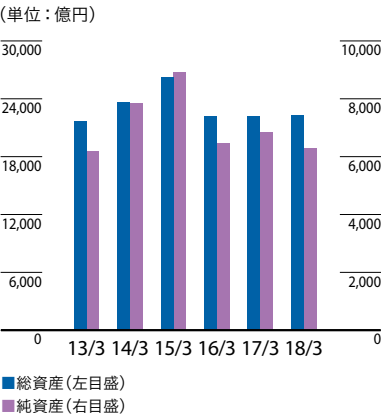


コンテナ船事業統合に関連する特別損失▲734億円の計上により当期純損益*は前年度比▲526億円悪化し赤字となりました。中間配当1円(株式併合前ベース)、期末配当10円(株式併合後ベース)を実施しました。

* 親会社株主に帰属する当期純損益

総資産／純資産

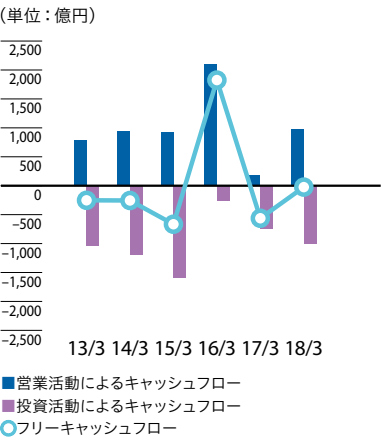
2017年度末
総資産 2兆2,256億円
純資産 6,280億円



総資産は船舶や投資有価証券が若干増加したものの、前年度末比ではほぼ同水準となりました。純資産は主に利益剰余金が減少したことにより、555億円減少しました。

キャッシュフロー

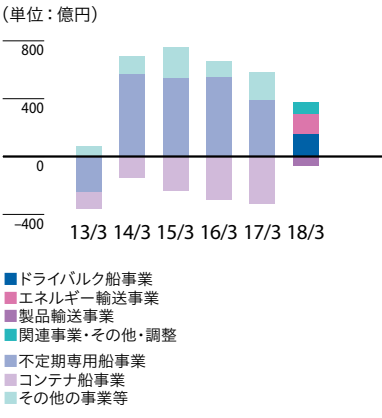
2017年度
営業活動によるキャッシュフロー 983億円
投資活動によるキャッシュフロー ▲1,008億円



投資活動によって支出された資金が前年度比269億円増となった結果、営業活動によって得られた資金は前年度比807億円増加した一方、フリーキャッシュフローは若干のマイナスとなりました。

セグメント別経常損益

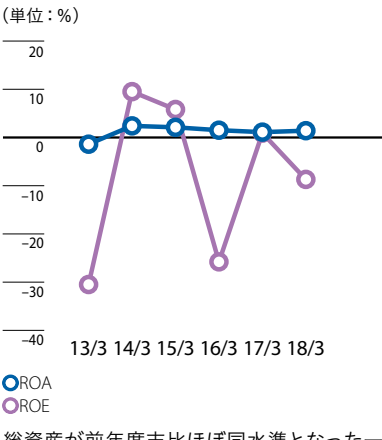
2017年度
ドライバルク船事業 154億円
エネルギー輸送事業 136億円
製品輸送事業 ▲63億円
関連事業・その他・調整 87億円



2017年度より開示セグメントを変更しました。油送船事業の損益悪化によりエネルギー輸送事業が減益となる一方、ドライバルク船事業は市況改善によりやや増益、製品輸送事業は大型コンテナ船投入効果等により赤字が大幅に縮小し、全体としては前年度比増益となりました。

ROA(経常損益ベース)／ROE

2017年度
ROA 1.4％
ROE 8.7％

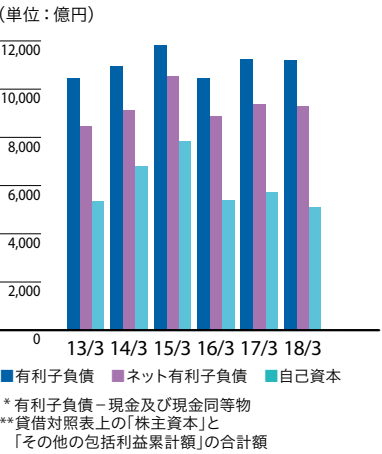


総資産が前年度末比ほぼ同水準となった一方、経常利益は増加したためROAは前年度比改善しました。コンテナ船事業の統合に関連する特別損失計上により当期純損益*が赤字となりROEは前年度比大幅に悪化しました。

* 親会社株主に帰属する当期純損益

有利子負債／ネット有利子負債／自己資本

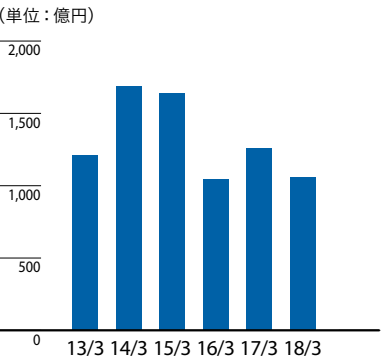
2017年度末
有利子負債 1兆1,180億円
ネット有利子負債* 9,284億円
自己資本** 5,112億円



短期借入金が増加した一方、社債の償還により有利子負債は前年度末比43億円減の1兆1,180億円となりました。特別損失計上による利益剰余金の減少により自己資本は前年度末比607億円減の5,112億円となりました。

設備投資額

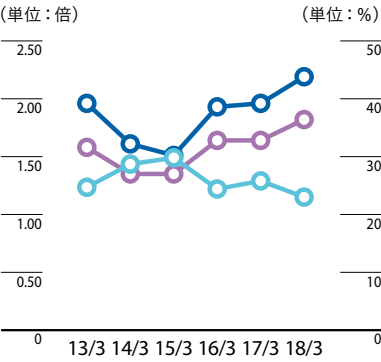
2017年度
設備投資額 1,056億円



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

ギアリングレシオ／ネットギアリングレシオ／自己資本比率

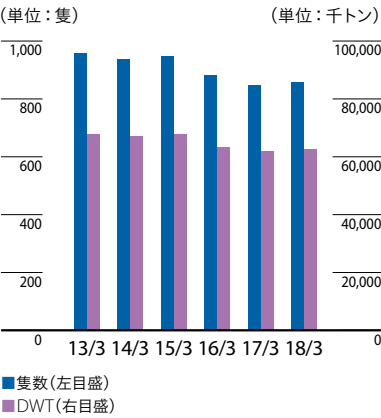
2017年度末
ギアリングレシオ 2.19倍
ネットギアリングレシオ 1.82倍
自己資本比率 23.0％



前年度末比で有利子負債は43億円減、総資産は81億円増、自己資本は607億円減となりました。その結果、ギアリングレシオは23ポイント悪化し、自己資本比率も2.8ポイント減少しました。

船隊規模(全船種)*

2017年度末
隻数 857隻
DWT 62,676千トン



2015年度の構造改革実施により、主に中小型バルカーが減少。

* 短期傭船、J/V保有船を含む

格付け(2018年6月現在)

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

日本格付研究所(JCR) A-
格付投資情報センター(R&I) BBB
Moody's Ba1

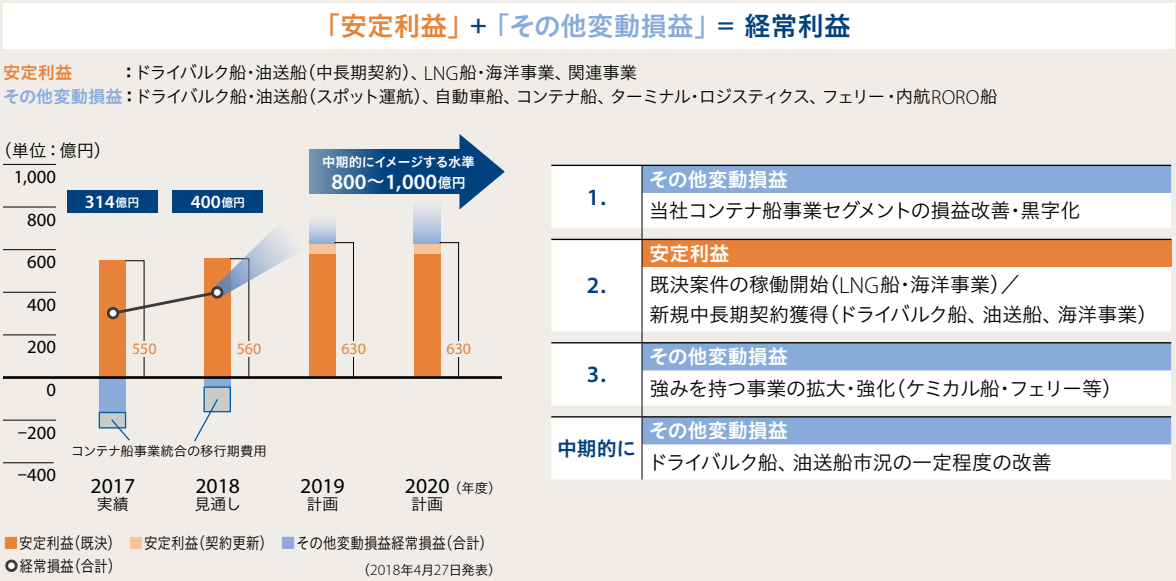
海運市況全体及び当社の業績が緩やかながら着実に改善していることを受け、現在の格付け水準を維持しています。今後も引き続き収益力の強化と財務体質の改善を進め、格付の向上を図っていきます。

(註)当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。2013年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、各数値を算定しております。



丸山 卓
専務執行役員

損益改善へのロードマップ(経常利益)



2017年度の業績、事業再編関連損失の計上について

2017年度は、中長期契約からの安定利益の着実な計上に加え、コンテナ船事業統合会社の設立に伴う費用が想定を下回ったことやドライバルク船市況が当初想定よりも堅調に推移したことから、経常利益は前年度比60億円増、かつ業績予想対比でも64億円増の314億円を達成しました。一方で、コンテナ船事業統合に関わる特別損失(事業再編関連損失)734億円を計上したため、親会社株主に帰属する当期純損益は473億円の純損失となりました。

事業再編関連損失の8割強は、2018年4月からサービスを開始したコンテナ船事業統合会社「Ocean Network Express (ONE)」へコンテナ船を貸し出すことで発生する損失、すなわち、当社が過去に調達し運航していたコンテナ船の傭船料(=現状の市況のもとでは残念ながら割高な水準となっています)と、今後それらのコンテナ船をONE社に貸し出す際に受け取る市況を反映した貸船料の逆ざやについて、合理的に見込まれる将来の損失額を一括して引き当てたものです。監査法人との度重なる議論を踏まえ、邦船3社によるコンテナ船事業統合が実際に

形となりオペレーションを開始するこの機会を捉えて、コンテナ船事業の負の遺産を処理することを決断しました。同時に、2018年度以降の業績回復への道筋がさらに明確になったことから、当初予定通り1株当たり10円の期末配当を実施しました。

業績改善へのロードマップ

こうした特別損失計上により、2012年度以降に当社業績を大きく悪化させたドライバルク船部門、コンテナ船事業部門の構造問題に決着をつけ、今後の損益改善をより確かなものにしたと考えています。すなわち、ドライバルク船部門は、2015年度に実行した構造改革によってビジネスモデルの転換を終え、市況変動に大きく左右されることなく安定的に利益を出せる体質に生まれ変わり、コンテナ船部門においては含み損を一掃し、統合シナジーの現出により今後大きく改善していくと見込まれるONE社の利益を、ストレートに取り込める体制となりました。

加えて、当社が強みを持つケミカル船やフェリー事業等の重点戦略分野をさらに拡大・強化していくことにより、これまで損益の足枷となっていた「その他変動損益」

は大きく改善することを見込んでいます。ここ数年の間に獲得したものの稼働開始が遅れていたLNG船・海洋事業部門における長期契約投入船についても、2019年度にはフル稼働となり利益貢献が見込めることから、2018年度以降の業績改善に十分な手ごたえを持っています。

財務基盤、キャッシュフローについて

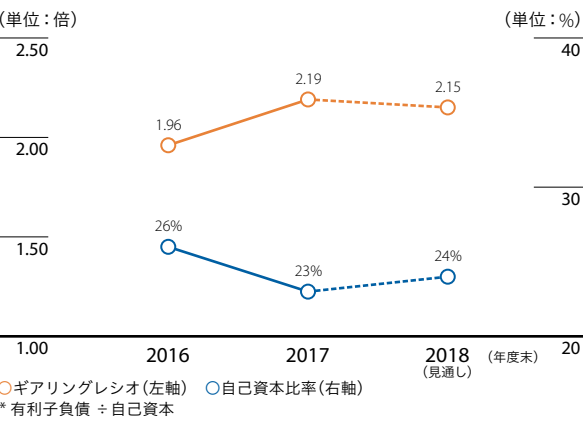
今後の業績改善は確かなものとなっていますが、上述の通り2017年度は最終赤字となったことから、2017年度末時点の自己資本比率は23%、ギアリングレシオは2.19倍とそれぞれ悪化しました。

しかしながら、前項にて触れた「その他変動損益」の改善により、中期的にイメージする経常利益800～1,000億円、ROE8～12%の達成は十分に可能と考えており、そうとなれば利益の積み上げを通じた自己資本の再充実も自ずと達成されていくと考えています。また、ギアリングレシオについては、2018年度もコンテナ船サービス撤収費用を見込むこともありフリーキャッシュフローの赤字を見込んでいるため、大幅な改善には今少し時間を要しますが、政策保有株を含む資産売却を推進するとともに、引

中期的利益水準・財務指標

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

ギアリングレシオ*／自己資本比率



き続き、傭船や中古船の活用などキャッシュアウトを抑えたビジネスモデルを追求するなど、改善に取り組んでいきます。加えて、株主資本コストを勘案した投資基準を導入し、より資産効率を重視した投資選別を行っていきます。2017年度のフリーキャッシュフローは当初大きなマイナスを見込んでおりましたが、こうした投資案件の厳選や、海外不動産売却収入もあり、結果としてはほぼトントンの落着となりました。

2018～2020年度の3カ年においては総額3,500億円の投資キャッシュフロー（ONE社への出資金を除く）を見込んでいますが、経営計画に定めたリソース重点配分分野である海洋事業、LNG船の新規契約獲得、ケミカル船、メタノール船の船隊整備やロジスティクス事業でのM&Aなどに集中して投資を行います。とりわけ、アジア船社で初の保有・操業を行っているFSRUなど、他社との差別化やより高いリターンが見込める海洋事業に対する投資を強化する方針です。引き続き厳しい状況ではありますが、将来のキャッシュフロー創出が約束された案件に投資を厳選し、営業キャッシュフローの改善によって2019年度以降フリーキャッシュフローを黒字化させることを目論みます。

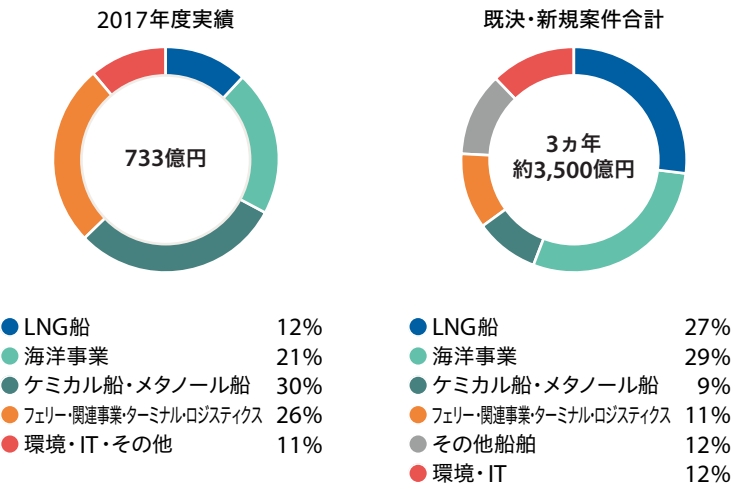
資金調達

これまで培ってきた金融機関との良好な関係に加え、今後3カ年の投資計画も、引き続き、信用力の高い顧客との中長期契約による安定利益積み上げに資する投資案件が主となることから、金融機関からの借入については全く問題ありません。また、環境規制への対応や、将来のコア事業の一つとして期待する環境・エミッションフリー事業への投資も見込んでいるため、これらを資金使途とするグリーンボンドも有力な資金調達の選択肢と考えています。

格付の状況

当社格付については、日系の格付機関が「安定的」を維持するなど、一時の引下圧力は和らぎ、今回の事業再編関連損失計上についても格付機関の理解を得られています。今後も従来通り格付機関に対して当社の業績回復への道筋を丁寧に説明すると同時に、実際に利益水準を向上させていくことで、格付の改善を図ります。

2018～2020年度 投資キャッシュフロー（3カ年総額）見通し
コンテナ船事業統合会社への出資を除く



2017年度実績のみ、「環境・IT・その他」にその他船舶の数値も含める



Management Foundation

- 58 取締役、監査役、執行役員
- 60 社外役員対談
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 66 安全運航
- 69 リスク管理
- 71 環境
- 73 企業の社会的責任 (CSR)

取締役、監査役、執行役員（2018年6月末現在）

取締役



代表取締役
武藤 光一 1953年生

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



代表取締役
池田 潤一郎 1956年生

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



代表取締役
高橋 静夫 1959年生

1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社経営企画部長
2008年 6月 当社執行役員
経営企画部長委嘱
2010年 6月 当社執行役員
2011年 6月 当社常務執行役員
2014年 6月 当社取締役常務執行役員
2015年 6月 当社取締役専務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役
副社長執行役員（現職）



取締役
橋本 剛 1957年生

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



取締役
小野 晃彦 1959年生

1983年 4月 当社入社
2010年 6月 当社経営企画部長
2011年 6月 当社執行役員経営企画部長委嘱
2015年 6月 当社常務執行役員
2017年 4月 当社専務執行役員
2018年 6月 当社取締役専務執行役員（現職）



取締役
丸山 卓 1959年生

1983年 4月 当社入社
2010年 6月 当社財務部長
2011年 6月 当社執行役員財務部長委嘱
2015年 6月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
2018年 4月 当社取締役専務執行役員（現職）

独立役員



社外取締役
松島 正之

2011年 6月 当社取締役（現職）
2013年 1月 谷口パートナーズ国際会計・税務事務所
シニア・アドバイザー（現職）
2014年 9月 インテグラル株式会社常勤顧問（現職）
2016年 6月 日揮株式会社社外取締役（現職）
2017年 7月 太陽有限責任監査法人経営評議会委員
（現職）



社外取締役
藤井 秀人

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



社外取締役
勝 悦子

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授（現職）
2015年 3月 一般財団法人進学基準研究機構理事
（現職）
2016年 6月 当社取締役（現職）
2016年11月 国際大学協会理事（現職）
2018年 4月 国際交流基金資金運用諮問委員会委員長
（現職）

監査役



常勤監査役
中島 孝 1959年生

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

常勤監査役
実 謙二 1960年生

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

独立役員

社外監査役
伊丹 敬之

2011年 6月 当社監査役（現職）
2017年 9月 国際大学学長（現職）

社外監査役
山下 英樹

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

執行役員

会長執行役員
武藤 光一

社長執行役員
池田 潤一郎

副社長執行役員
高橋 静夫
全般社長補佐、
チーフコンプライアンスオフィサー、
チーフインフォメーションオフィサー、
技術革新本部 副本部長、
経営監査部／秘書・総務部／
コーポレートマーケティング部／
商船三井システムズ株式会社 担当

専務執行役員
橋本 剛
エネルギー輸送営業本部長、
石炭船舶／LNG船舶管掌、
エネルギー営業戦略部／燃料部／
海洋事業部 担当

専務執行役員
小野 晃彦
安全運航本部 副本部長／
製品輸送営業本部 副本部長、
経営企画部／定航事業管理部 担当

専務執行役員
丸山 卓
チーフフィナンシャルオフィサー、
コーポレートコミュニケーション部（IR）／
財務部／経理部 担当

専務執行役員
尾本 直俊
製品輸送営業本部長、
欧州・アフリカ・米州地域担当、
自動車船舶 担当

専務執行役員
川越 美一
チーフテクニカルオフィサー、
技術革新本部長、技術部／
スマート SHIPPING推進部 担当、
商船三井システムズ株式会社
担当補佐

常務執行役員
八嶋 浩一
新規・環境事業推進部 担当、
関西地区担当

常務執行役員
赤坂 光次郎
アジア・中東・大洋州地域担当、
アジア・中東・大洋州総代表 委嘱、
MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.
Managing Director 委嘱

常務執行役員
田中 利明
ドライバルク営業本部長、
ドライバルク営業統括部／
ドライバルク船二部／
ドライバルク船
スーパーバイジング部 担当

常務執行役員
加藤 雅徳
安全運航本部長、人事部／
海上安全部 担当、
スマート SHIPPING推進部 担当補佐

常務執行役員
松坂 顕太
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
LNG船舶／LNG船安全統括部 担当

常務執行役員
小池 正人
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船一部／油送船二部／
タンカー安全管理部 担当、
燃料部 担当補佐

執行役員
小林 正則
安全運航本部 副本部長、
ドライバルク船
スーパーバイジング部／
タンカー安全管理部／
LNG船安全統括部 担当、
海上安全部／
スマート SHIPPING推進部 担当補佐

執行役員
日野岳 穰
製品輸送営業本部 副本部長、
港湾・ロジスティクス事業部 担当

執行役員
市川 香代
チーフコミュニケーション
オフィサー、働き方改革担当、
ダイバーシティ担当、
コーポレート
コミュニケーション部 担当、
経営企画部／人事部 担当補佐

執行役員
篠田 敏暢
経営企画部長 委嘱

執行役員
鎌田 博文
ドライバルク営業本部 副本部長／
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
石炭船舶 担当、
ドライバルク船二部 担当補佐

執行役員
塩津 伸男
ドライバルク営業本部 副本部長、
ドライバルク船一部 担当

執行役員
渡邊 律夫
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船二部（ケミカルタンカー事業）
担当、MOL Chemical Tankers
Pte. Ltd. Managing Director

執行役員
井垣 篤司
製品輸送営業本部 副本部長、
フェリー事業部 担当、
株式会社フェリーさんふらわあ
代表取締役社長

執行役員
中野 宏幸
海洋事業部 担当補佐

執行役員
牛奥 博俊
自動車船舶長 委嘱

執行役員
Michael P.Y. Goh
製品輸送営業本部 副本部長、
港湾・ロジスティクス事業部
（NVOCC事業）担当、
アジア・中東・大洋州地域担当補佐、
MOL Consolidation Service Ltd.
Chief Executive Officer

“自由闊達な議論が、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高めています”

テーマ：商船三井のコーポレート・ガバナンスと取締役会の運営、また独自の取り組みとしての「戦略・ビジョン討議」への評価

松島 コーポレート・ガバナンスにおいて一番肝心なのは、形式的に体制を整えるということではなく、実質的に機能するものにしていくということだと思います。当社に照らし、まず評価できるのは、自由闊達に議論を交わせる企業風土がある点です。これにより、実効性が高まっていると感じます。

山下 ものを言いやすい雰囲気であるというのは、同意見です。取締役会において監査役が、いわゆる「守り」のガバナンスにとどまらず「攻め」のガバナンスに関わる発言をしても、違和感なく受け入れられていると感じています。また、取締役会については実効性評価を実施しており、取締役と監査役の双方が課題について意見を出し合うことにより、より良い運営を目指しています。

松島 取締役会に付随して行われる「戦略・ビジョン討議」に関しては、社内で結論が固まる前に社外取締役・監査役を交えて議論が展開されており、極めて有意義な取り組みだと評価しています。ただし、ややもすると、各担当セグメントの戦略ビジョンにとどまってしまっている点が否めません。全社を俯瞰する視点でリスク管理や資本の活用などについての議論を行うことで、この取り組みはさらに効果的なものになるのではないのでしょうか。

山下 確かに、これまでのところ、個別の分野の域を出ないようなビジョンも散見されます。また時宜を得た内容を取り上げるという観点からも、今後は社外取締役・監査役からテーマを提案することも必要かもしれませんね。一方、最大の経営課題であったコンテナ船事業の立て直しに関しては「戦略・ビジョン討議」がうまく機能したと考えています。改善に向けた様々な分析を過去に行ってい



松島 正之
社外取締役

山下 英樹
社外監査役

たことで、「何らかの抜本的対策が必要である」という問題意識が社外取締役・監査役にも共有されており、統合という大きな経営判断に至りました。先ほど話にもあったように、形式を整えるばかりでなく、こうした重要な経営課題に直面した場面こそ、コーポレート・ガバナンスの真価が問われると思います。

“「ローリングプラン」では、10年後の将来からさかのぼり、現在取り組むべきことを抽出。理念にとどまらぬよう、具体的なプランの肉付けが課題です”

テーマ：経営計画「ローリングプラン」に対する評価

山下 商船三井が10年後の将来、どういう企業でありたいかを目標設定して、そのビジョンと現状とのギャップを埋めるという形で現在取り組むべきことを抽出したものがローリングプランです。ただし、10年という長期展望ですから、ある程度理念的なものにならざるを得ません。従って、いかに具体的なプランの肉付けを行っていくかが重要であり、課題でもあると思います。

松島 私はローリングプランの提唱者の一人ですが、「ローリングプラン2018」の策定過程においては、将来の成長分野や当社の競争力強化について相当な分析と議論を行いました。長期的な視点に立って考えることにより、成長に向けた道筋について様々な選択肢を見出すことができます。ローリングプランの形での経営計画がスタートして2年目となりましたが、こうした取り組みの効果は表れてきていると思います。

“コンプライアンス強化において重要なのは、社員一人ひとりの意識に浸透させることです”

テーマ：当社のコンプライアンスに対する評価

山下 コンプライアンス強化への継続的取り組みは、あらゆる企業にとっての重要課題です。それでも、様々な不祥事が世間で後を絶たないのは、社員一人ひとりの意識への浸透度がかかっていると思います。コンプライアンスが単にBGMのように聞こえる状況は良くありません。

肝心なのは、経営のトップが折に触れ社内に向けて「事業を営む上での大前提である」と発信していくことです。商船三井ではそうした点が実践されており、心強く思っています。ただし、事業をグローバルに展開している中で、コンプライアンスをどう強化していくかは難しい課題なので、社外監査役として引き続きしっかりと役割を果たしたいと考えています。



松島 私が社外取締役に就任後、当社では自動車輸送に関連する独占禁止法違反の問題がありました。問題発生後、「どこが悪かったのか」「どうしたら良いのか」という議論を社長を含む全社で徹底的に行ったことで、コンプライアンスに対する意識が数段上がったと認識しています。ただし、人間の記憶は風化していくものですから、これからもその議論を繰り返していく必要があります。また、教科書に書かれていることを機械的に覚えるような取り組みに意味はありません。根幹にあるコンプライアンス精神を忘れぬよう、ルールができた所以や背景にある考え方を学びながら、全社でコンプライアンスに対する感覚を磨くことを目指したいと思います。

商船三井の「戦略・ビジョン討議」

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

関わるテーマを一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行っています。

「戦略・ビジョン討議」議題一覧

2016年度	
	議題
4月	自動車船部の戦略
9月	次期中期経営計画策定に向けて
1月	次期経営計画骨子案
2月	次期経営計画骨子案(続)

2017年度	
	議題
5月	資本市場における当社現状
7月	港湾・ロジスティクス事業部の事業戦略
9月	新規事業・グループ経営推進部の事業戦略
10月	当社ガバナンス体制のレビュー (監査等委員会設置会社の評価を中心に)
12月	人事制度改革
1月	ローリングプラン2018基本方針
2月	ローリングプラン2018全体概要

ガバナンス・サマリー				
機関設計	取締役人数	監査役数	HISTORY	
監査役会 設置会社	9人 うち社外取締役(割合) 3人(1/3)	4人 うち社外監査役(割合) 2人(1/2)	2000	2011
独立役員数 (監査役含む)	取締役会開催 (通期)	社外取締役の 取締役会出席率	経営組織の改革： 1. 執行役員制度導入 2. 経営会議新設 3. 取締役会改革（最高意思決定 機関・業務執行の監督機関と しての位置付け）と取締役の削減 (28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議を設立	
5人	10回	93%	2014 コンプライアンス規程を改訂 (CCO*の設置) * Chief Compliance Officer	
取締役任期	ストックオプション 制度	退職慰労金制度	2015 指名諮問委員会、 報酬諮問委員会を設置 (委員長は社外取締役)	
1年	有り	無し	2017 社外役員について、 当社独自の独立性判断基準 を策定	
買収防衛策	コンプライアンス規定	社外相談窓口	2001 コンプライアンス規程を制定、 コンプライアンス委員会を設置	
無し	有り	有り	2001 コンプライアンス規程を制定、 コンプライアンス委員会を設置	

持続的な成長と企業価値を高めるコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスには、社会規範や企業倫理に則した経営を行い、リスクを排除するという「守り」の側面と、収益機会を追求する過程で正しく潜在リスクを評価し、取るべき合理的なリスクについては積極的に取り企業価値を最大化していくという「攻め」の2つの側面があると当社は考えます。分かりやすく言えば、規律をもたらすガバナンスと成長のダイナミズムをもたらすガバナンスの両輪があって初めて、企業は顧客、株主、取引先、従業員、地域社会といった多岐にわたるステークホルダーの信頼を得て、事業活動をサステイナブルに行うことができるのです。

当社は2000年前後から社外取締役の招聘、執行役員制度の導入など、当時の日本企業としては先進的であった透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を整えました。今はその収穫期にあると言えますが、現在に至るまで改善と進化を続け、企業価値の向上に努めています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、株主の視点に立って企業経営の透明性を高め、経営資源の最適配分を通じてステークホルダーの利益を極大化するために、右ページの図に示した体制を整備しています。独立役員である社外取締役の参画を得た取締役会が、経営の最高責任者として社長が行う業務執行を監督及び督促するとともに、監査役会設置会社として、2名の社外監査役を含む4名の監査役が業務監査及び会計監査を行っています。

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

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

取締役会

取締役会は、当社の中核的な意思決定機関として、当社グループの経営に関わる基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。

取締役会は、社内取締役6名と当社と利害関係のない社外取締役3名により構成されています。社外取締役は、各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について当社と利害関係のない独立した立場でのチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表することで、取

締役会の活性化に大きな役割を果たしています。社外取締役にに対しては、取締役会議案を事前に説明するとともに、重要な業務執行について都度報告を行うなどサポート体制を整えています。また、経営戦略や長期ビジョンあるいは経営全般に関わるテーマについて、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行う「戦略・ビジョン討議」を行っています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

経営会議と委員会

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

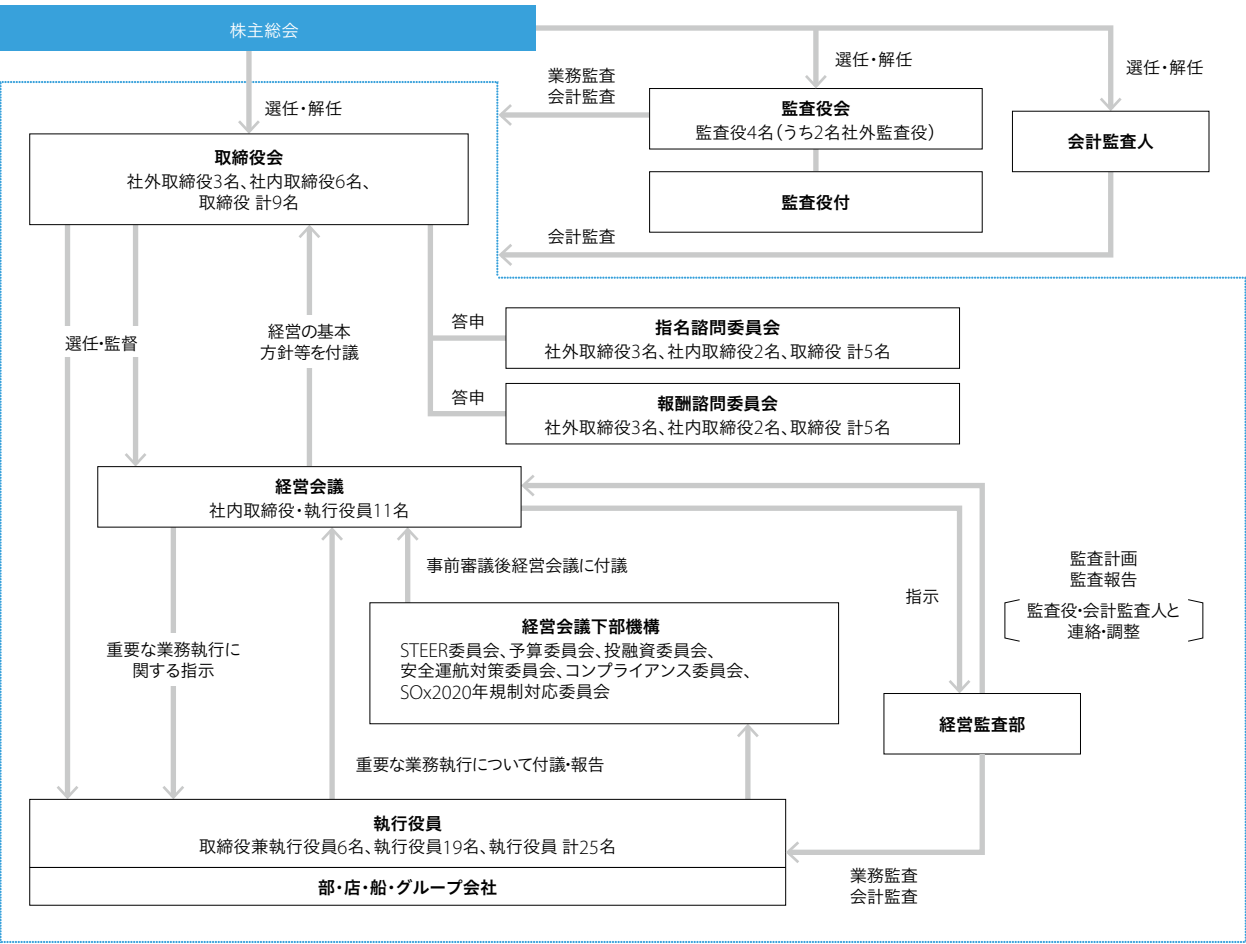
経営会議の下部機構として、経営会議に付議される重要案件や部門をまたがる案件などの検討・審議を行う各委員会を設置・運営しています。（下図「当社のコーポレート・ガバナンス体制」参照）

社外取締役の機能と選任理由

当社では2000年より、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、社外取締役を選任しています。

当社の社外取締役に、各々我が国の金融界、経済界、学界に携わってこられた3名を選任しています。3名は当社と利害関係のない中立的な立場にあり、独立性を堅持していると判断しています。社外取締役は、各々の経験と知見から経

当社のコーポレート・ガバナンス体制（2018年6月26日現在）



営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の立場に立ったチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表明することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

社外取締役の選任理由

氏名	属性	選任理由
松島 正之	インテグラル株式会社 常勤顧問 日揮株式会社 社外取締役 谷口パートナーズ 国際会計・税務事務所 シニア・アドバイザー 太陽有限責任監査法人 経営評議会委員	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融分野等における長年の経験と見識を基に、グローバルな視点を当社の経営に反映させるとともに、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たす幅広い経験と知識を有していると判断したため。
藤井 秀人	住友商事株式会社 顧問	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、財務事務次官として我が国の財務と金融政策に関わってこられた長年の経験と知見に基づき、独立、公正な立場からコーポレート・ガバナンスの維持・強化に貢献する幅広い経験と知識を有していると判断したため。
勝 悦子	明治大学政治経済学部教授 国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長 一般財団法人 進学基準研究機構 理事 国際大学協会 理事	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、国際金融論における専門家としての知識と見識、大学経営に参画された経験及びグローバル人材育成に対する取り組みの経験と知見から、当社の経営、業務執行に独立した視点から提言を行い、コーポレート・ガバナンスの維持・強化に適切に貢献すると判断したため。

(2018年6月末現在)

社外監査役の機能と選任理由

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

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

社外監査役の選任理由

氏名	属性	選任理由
伊丹 敬之	国際大学学長	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。
山下 英樹	山下・遠山法律特許事務所 弁護士 弁理士 株式会社アイセルネットワークス 社外監査役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、弁護士としての専門的見地に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2018年6月末現在)

役員報酬・監査報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2017年度における当社の役員報酬は次の表の通りです。

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

役員報酬の内容

	対象となる 役員の員数 (人)	報酬額の 総額 (百万円)	米国ドル 換算 (千米ドル)
取締役	7	¥330	\$3,106
監査役	3	63	592
社外役員	5	56	527

2017年度における監査報酬は下表の通りです。

監査報酬の内容

	監査証明業務 に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)	計 (百万円)	米国ドル 換算 (千米ドル)
提出会社	¥108	—	¥108	\$1,017
連結子会社	122	1	123	1,158
計	231	1	232	2,184

内部統制システム

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

①コンプライアンス

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

②監査役の役割

当社では監査役への報告に関する規定を定めており、取締役、執行役員、従業員が当社の業務または業績に影響を与える重要な事項について監査役に報告する体制となっており、法令違反その他のコンプライアンス上の問題についても監査役への適切な報告体制を確保しています。また、監査役による監査が実効的に行われるように、代表取締役は監査役と定期的に会合を持つように努めており、さらに経営監査部は監査役と連絡・調整を行い、監査役に協力する体制となっています。

アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要事項と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営にフィードバックするよう努めています。当社のIR活動の特長は、経営トップが率先してその任に当たっていることで、2017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、中間・通期決算説明会、及び国内外での投資家とのミーティングに社長が積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期ごとの決算発表にあたっては、東京証券取引所のTDnetに和文の決算短信とその英語版を開示すると同時に、和・英文両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。経営戦略や投資計画、市況情報などについても、ホームページを通じて積極的に情報発信を行っています。

当社はコーポレートガバナンス・コードにも謳われている通り、機関投資家との建設的な対話を積極的に行っており、その方針に変更はありません。また、従来から投資家・アナリストとの議論の内容については、定期的に経営へのフィードバックを行っています。2018年4月に施行されたフェア・ディスクロージャー・ルールにも十分配慮しつつ、より一層、コミュニケーションの質・量を強化していきます。

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

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

IR活動実績 2017年度(2017年4月～2018年3月)

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

IR資料(ホームページ掲載)

資料	和文	英文
決算情報	○	○
適時開示資料(決算短信等)	○	○
決算説明会資料(含むQ&A要旨)	○	○
統合報告書	○	○
有価証券報告書	○	—
四半期報告書	○	—
株主宛事業報告書	○	—※
インベスターガイドブック	○	○
マーケットデータ	○	○

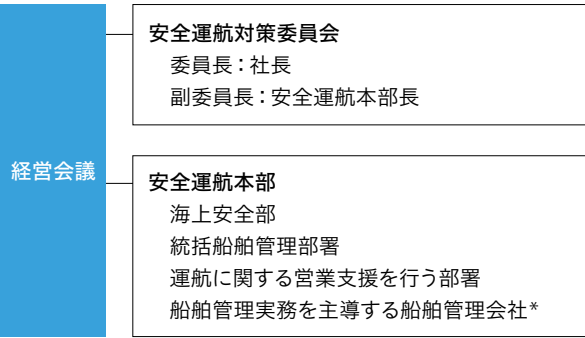
※「Business Report」として当社の仮訳を掲載

安全運航マネジメント

安全運航管理体制

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

安全運航を支える組織体制



*エム・オー・エル・シップマネジメント及びエム・オー・エル・エルエヌエー輸送

緊急対応体制

万一の緊急事態、トラブルに備え、的確な対応ができる体制を整えています。

■ 安全運航支援センター(SOSC)

当社の海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐し、(株)ウェザーニューズと共同開発した、運航船の動静及び気象モニタリングシステムである「FMS.Safety」を使い、当社グループ運航船約860隻の動静と、気象・海象を監視し、24時間365日、いつでも本船船長から相談を受けることのできる体制を整えています。海外メディアの情報や、気象情報など、船の航行に関わるあらゆる情報収集を行い、タイムリーに適切な情報発信を行うことにより、重大事故の未然防止に全力で取り組んでいます。



安全運航支援センター(SOSC)

■ 緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速かつ適切な対応ができるよう、本船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急対応訓練を、本船航海中に定期的に行っています。また、年に1回、本社においては社長以下関係役員と関係部署、船舶管理会社、本船が協同し、海上保安庁の関係管区海上保安本部の協力も得ながら、重大海難事故緊急対応訓練を実施しています。今回は2017年10月に航行中の自動車専用船において機関室火災が発生、また岩礁接触により燃料油が船外に流出し貨物艙にも海水が浸水したとの想定のもと、緊急対応訓練を実施しました。

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



本船での緊急対応訓練

安全運航に向けた取り組み

安全運航への取り組みに終わりはありません。既の実施している安全運航強化策の見直し・継続と併せて、近年発生した重大海難事故の再発防止を徹底します。

安全運航実現プロセスの「見える化」

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

- ①「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故ゼロ)
- ② LTIF(Lost Time Injury Frequency)*1:0.7以下(2015年度以降)
- ③ 運航停止時間*2:24.00時間/隻/年以下
- ④ 運航停止事故率*3:1.00件/隻/年以下

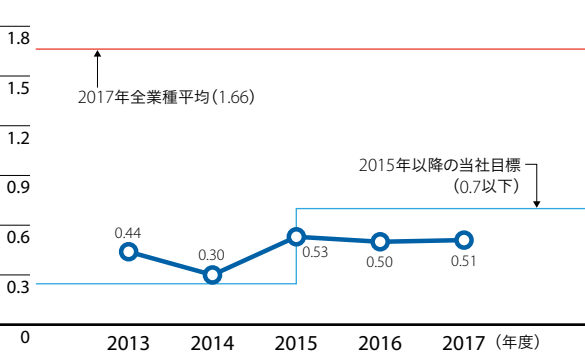
2017年度は、当社グループ運航船にて2件の労災死亡事故が発生したために①が未達成、また、下グラフの通り③についても残念ながら未達成となりました。引き続き重点目標の達成に取り組めます。

*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。従来は下船を余儀なくされる職務傷病を集計対象としていたが2015年度よりLTIFの基準を厳格化し、下船に至らずとも発生日に軽作業を含む労働に復帰できなかった職務傷病も集計対象に含める。産業界平均(2017年)1.66、水運業1.14、輸送用機械器具製造業0.43(出典:厚生労働省「平成29年労働災害動向調査結果の概要」)

*2 事故による船舶の年間運航停止時間を1隻当たりで表したものと

*3 船舶の運航停止に至る事故の年間発生件数を1隻当たりで表したもの

LTIF推移



重大事故の再発・未然防止に向けて

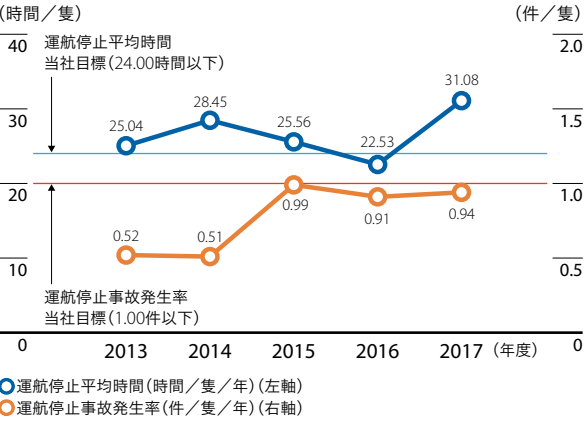
基本的事項の反復・周知・実行の徹底とともに、経験した重大事故の風化防止と、チーム力、安全意識・当事者意識、船舶管理品質のさらなる向上を意識した重大事故の再発防止の徹底を図ります。小さな要因(トラブル)が重なって最終的に重大な海難事故へつながるエラーの連鎖を断ち切るため、ソフトとハードの両面での継続的な改善を実施し、再発防止に向けた体制整備を進めていきます。

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

*4 Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレーターで再現して対応を体得する。当社独自のプログラムを含む

*5 ヒヤリとしたり、ハッとするなど、「あわや事故になりかねない」事故寸前の危険な事例のこと

運航停止平均時間・運航停止事故発生率推移



● 運航停止平均時間(時間/隻/年)(左軸)
● 運航停止事故発生率(件/隻/年)(右軸)

安全運航に向けた連携

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

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

2018年8月にフィリピンで自営商船大学を開校

フィリピン人船員は当社運航船乗組員の中核を担っており、運航技術が高度化する中、さらなる活躍が期待されています。安全運航に対する当社の取り組みの集大成として、2018年8月にはフィリピンにおいて自営商船大学を開校します。既に完工した大学施設では、実習設備の配置も可能な限り卒業後に乗船する実船に近づけ、即戦力養成につながるトレーニングを行っていきます。同大学の運営を通じ、良質な船員の確保・育成の強化を図り、「世界最高水準の安全運航」の実現を目指します。



大学内に設置する船橋の訓練施設



同、主機の訓練施設

社外からの評価

安全運航(船員教育プログラムに対する評価含む)に関する事項

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

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

** 国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会の略



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

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



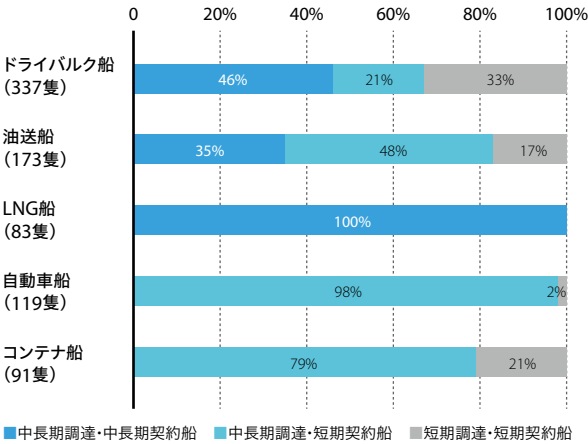
リスク管理

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

海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

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

船種別調達・契約期間のバリエーション(連結／隻数ベース)
(2018年3月末時点)



船種・船型別市況エクスポージャー(連結／隻数ベース)
(2018年3月末時点)

	全体隻数	市況エクスポージャー
ケープサイズ	88	24%
中小型バルカー	108	6%
VLCC	31	16%
プロダクト船	39	74%
LPG船	8	50%

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2018年3月末時点で、ドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船、コンテナ船など約860隻の船舶を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物・船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それらの市況には相関関係が高いものがある一方、経済環境によってはマイナスの相関が働いて相互に打ち消し合うものもあります。中長期契約を結ぶことのできる船種であるか、当社がどの程度の市況エクスポージャーを持つかも勘案しつつ、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、より高く安定的なリターンを追求することが可能となります。

中長期契約などによる安定利益の積み上げ

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

為替変動リスク

外航海運では、一部に日本の荷主との間で円貨建ての輸送契約があるほかは、海上運賃は米ドル建てが一般的です。当社は費用のドル化に努めていますが、ドル建て収入はなおドル建て費用を上回っており、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2018年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、米ドル・円の為替レートが1円変動するごとに、年間で約8億円と試算しています。

金利変動リスク

当社グループでは、運転・設備といった資金需要に対しては、主として社債発行、並びに銀行等金融機関からの借入れなどで対応しています。借入通貨は円貨及び米ドル貨であり、変動金利で調達している資金については、いずれも金利変動の影響を受けます。2018年3月末時点での有利子負債総額は1兆1,180億円でしたが、その約3割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・米ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約

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

船舶燃料油価格変動リスク

船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。2018年度において、当社単体及び連結子会社にて約3.9百万トンの燃料の購買を見込みますが、そのおよそ8割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。また、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、持分法適用会社を含めた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。

また、燃料油に関しては、船舶に起因するSOx（硫黄酸化物）削減のためのより厳しい規制が、2020年に導入されます。導入後は硫黄分0.5%以下の低硫黄燃料油の使用や脱硫黄装置であるSOxスクラバーの本船への搭載、代替燃料（LNG、LPG、メタノール等）の使用等の対応を取る必要があります。この場合、当社は顧客の理解を得ながら運賃等への反映を行っていきます。

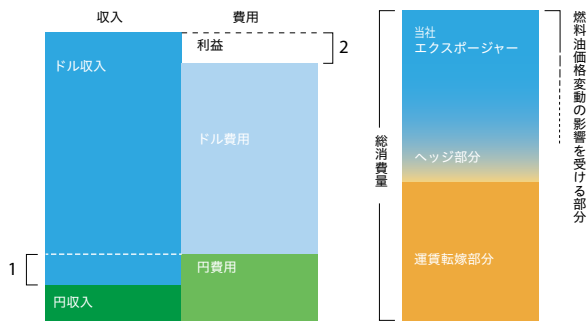
為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/US\$)	1円の円高で約8億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.8億円の利益減少

(イメージ図)

米ドル・円為替変動影響

当社為替感応度は1+2により算出



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約860隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから目を背けることはできません。当社は事故を未然に防止するために、安全基準の設定、安全管理体制の徹底、船員教育訓練システムの充実、安全運航支援組織の設営など、多岐にわたる取り組みを行っています。

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

グループ会社の事業運営リスク

当社ではグループ会社全てに適用するグループ企業理念に基づき、各グループ会社で諸規程を定めています。また、グループ会社経営管理規程に基づき、当社はグループ各社から適時必要な報告を受け、経営状態及び事業リスクを適切に把握した上で、重要経営事項については株主である当社の承認を得て実行するようグループ会社に求めています。

自然災害に関するリスク

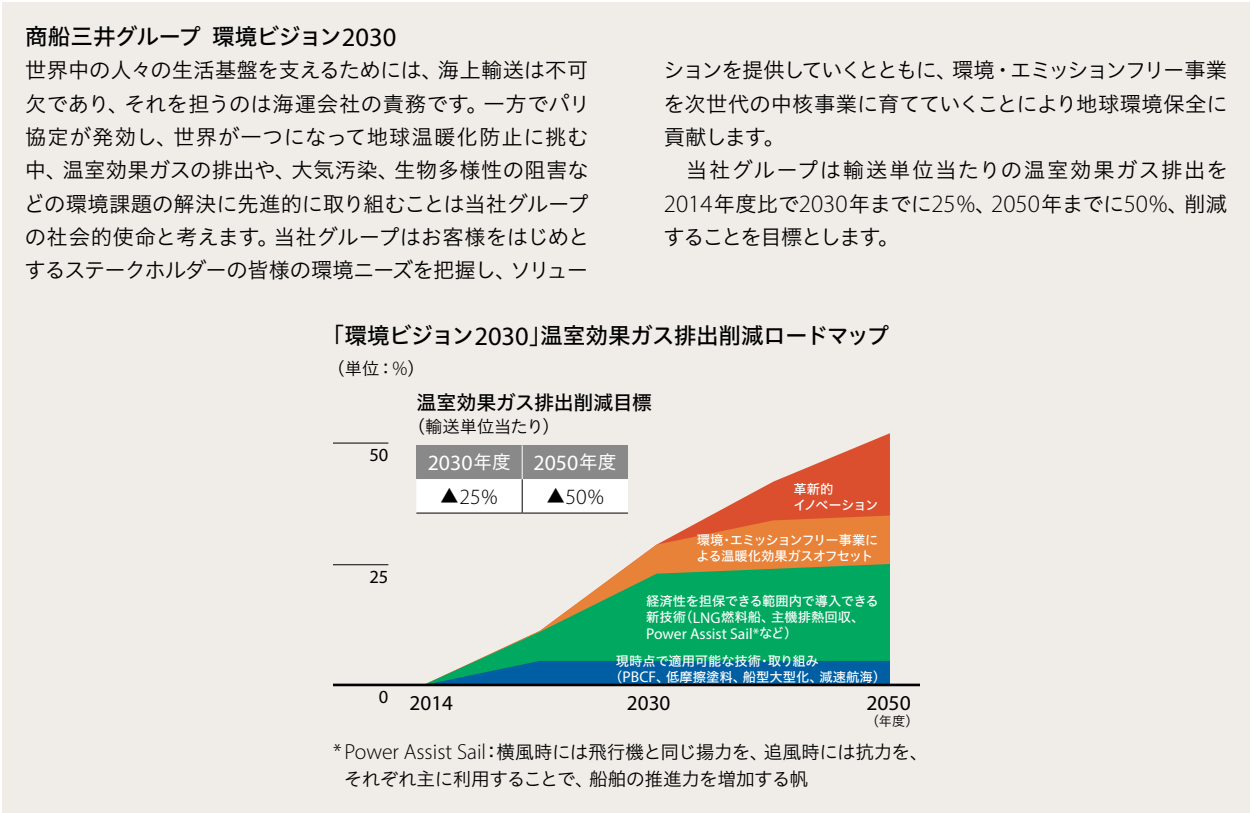
地震等の災害や感染症の流行（以下「災害等」）により、当社の運航船・事業所・設備や社員に被害が発生し、事業活動に支障が生じる可能性があります。

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

環境

環境への取り組み

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



環境における重要課題

当社は2014年3月に、優先して対応すべき環境に関する重要課題を特定し、現在その解決に積極的に取り組んでいます。重要課題特定にあたっては、環境問題を巡る国際的な情勢を考慮するとともに、顧客、投資家をはじめとしたステークホルダーの意見なども参考としながら社内での分析を進め、以下8つのアクションプランを策定しました。

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

環境投資額（単位：億円）

	2015年度実績	2016年度実績	2017年度実績
環境関連研究開発活動	3	4	5
既存環境技術の活用・展開	9	5	8
環境規制への対応	22	31	31
燃料節減運航への取り組み	10	11	8
グループ会社の取り組み	3	3	5
合計	46	54	57

環境取り組み体制

2018年4月1日付の組織改編をもって、新規・環境事業推進部が今後の新規・環境事業の推進主体を担う体制としました。同部にて、将来当社のコア事業となるべき環境・エミッション事業の調査検討・積極的な推進に加え、環境への取り組みを確実に推進するため環境目標の策定ならびに達成状況の見直しを実施していきます。

また、2020年以降強化されるSOx排出規制については、2016年11月に設置した「SOx2020年規制対応委員会」にて、関連情報の収集や営業部と連携のもと、顧客ニーズを踏まえた全社的な取り組みを推進しています。

環境規制

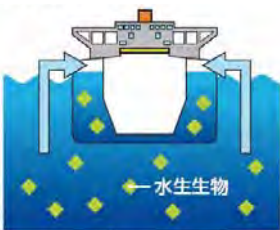
IMO(International Maritime Organization)等における環境規制スケジュール

バラスト水管理条約

2016	2017	2018	2019	2020	2021
義務化					
既存船：2019年9月以降5年以内 新造船：2017年9月以降					

貨物の積荷役に合わせて行うバラスト水の排出は、海洋生物を越境移動させ、海洋生態系に対して影響を与える恐れがあるため、IMOで2004年に「バラスト水管理条約」が採択されました。同条約は2017年9月に発効し、2024年9月までに既存船を含めた全ての船舶にバラスト水処理装置を搭載することが義務付けられます。

揚げ荷港



貨物の揚げ荷役とバラスト水の取り込み

積み荷港



貨物の積み荷役とバラスト水の排出

【当社の取り組み】

- ・当社は、2014年度に、条約発効に先行してバラスト水処理装置を搭載する全社方針を決定しました。
- ・2018年4月現在、114隻の保有船への搭載を完了しています。

その他

規制			2016	2017	2018	2019	2020	2025
地球温暖化防止	GHG (温室効果ガス) 排出規制	EEDI* ¹	Phase 1				Phase 2	Phase 3
		SEEMP* ²	義務化					
		(参考) 2018年4月に開催されたIMO第72回海洋環境保護委員会において、国際海運のGHG削減目標を決定。2008年をベースに、海運全体の燃費効率を2030年までに40%以上改善するとともに、2050年までに70%以上改善するよう努力するという効率ベースの目標を定めた。加えて、海運全体のGHG排出総量を2050年までに50%以上削減し、最終的に今世紀中のなるべく早い時期にGHG排出をゼロとするよう努力する、としている。						
大気汚染防止	NOx排出規制* ³	一般海域	2次規制					
		ECA* ⁴	3次規制					
海洋環境保全	船体付着による 有害水生生物の移動の最小化* ⁵		(2011年ガイドライン採択)					
	シップリサイクル条約* ⁶		(2009年採択：未発効、発効時期未定)					

*1 EEDIとは、Energy Efficiency Design Index (エネルギー効率設計指標) の略。新造船設計時の理論上のCO₂排出量指数 (g/ton-mile)。各PhaseのEEDI削減率目標は次の通り：Phase 0＝0%、Phase 1＝10%、Phase 2＝20% (対象：新造船)

*2 SEEMPとは、Ship Energy Efficiency Management Plan (船舶エネルギー効率管理計画書) の略。個船ごとに最も適した運航手法を選択し、その実施計画について文書化して船上に備えることが義務化されている (対象：新造船・既存船)

*3 排ガス中の窒素酸化物 (NOx) の排出規制。1次規制では2000～2010年起工船、2次規制では2011年以降起工船、3次規制では2016年以降起工船が規制対象

*4 Emission Control Area (排出規制海域)。現在ECAに指定されているのは次の3海域：①米・加沿岸200海里海域 (NOx及びSO_x)、②米国カリブ海域 (NOx及びSO_x)、③バルト海及び北海海域 (現在SO_xのみ。2021年以降の起工船舶はNOx3次規制も対象となる)

*5 船舶の没水部に付着して越境移動する水生生物を最小化するためのガイドライン。船体を生物付着のないクリーンな状態に保つための防汚システムを本船に設置すること等を推奨している。ガイドラインのレビュー期間中は、自主的な取り組み

*6 船舶のリサイクルにおける労働災害や、環境汚染を最小限にするための条約。船舶やリサイクル施設、リサイクル時の手続きなどについて規定したもので、船舶に対しては存在する有害物質等の一覧表 (インベントリリスト) の作成・備置・更新が義務付けられる。発効要件を満たした24ヵ月後に発効

■発効要件：批准国数15カ国以上、かつ批准国の合計船腹量 (G/T) が世界の40%以上、かつ批准国の年間解載量が批准国船腹量の3%以上 (2018年5月現在：批准国6カ国)

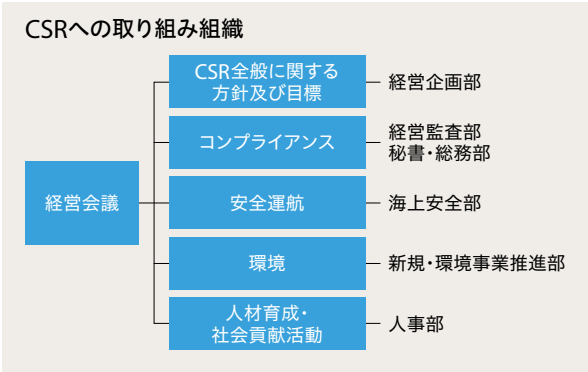
企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

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

こうした考えから、当社では、CSRを経営理念・方針に直結するものと捉え、経営会議にて直接審議すべき事項として明記しています。また、CSR全般に関する方針及び目標の立案及び進捗状況の管理を経営企画部にて行う一方、「コンプライアンス」「安全運航」「環境」「人材育成・社会貢献活動」といった個別項目を以下の担当部署が担うことにより、いずれの分野においても確実に取り組んでいく組織体制としています。

なお、持続的成長をより確実なものとするため、商船三井グループの社員が永続的に継承していく価値観として、「MOL CHART」を2015年に制定しています (「MOL CHART」に関しましてはP.2をご覧ください)。



国連グローバル・コンパクトへの参加

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

グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1：人権擁護の支持と尊重 原則2：人権侵害への非加担
労働	原則3：結社の自由と団体交渉権の承認 原則4：強制労働の排除 原則5：児童労働の実効的な廃止 原則6：雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7：環境問題の予防的アプローチ 原則8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則9：環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10：強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

商船三井グループ調達基本方針

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

商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

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

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

社外からの評価(環境に関する事項)

■ ISO14001の認証

2001年4月に当社独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得(2003年より採用)。

■ ISO50001の認証

エネルギーマネジメントシステムであるISO50001並びに環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得(エム・オー・エル・シップマネージメント(株)、MOL Ship Management (Singapore) Pte. Ltd.、MOL Ship Management (Hong Kong) Company, Limited、Magsaysay MOL Ship Management, Inc.の4社)。

社外からの評価(CSR全般に関する事項)



■ FTSE4Good Index SeriesによるCSR格付け

ロンドン証券取引所のグループであるFTSE Russellの代表的指標の一つ、責任投資指数「FTSE4Good Index Series」に組み入れられる(2003年より採用)。



■ FTSE Blossom Japan

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



■ MSCI ESG Leaders Indexes

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



■ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

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



■ MSCI日本株女性活躍指数

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

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

■ SMBC働き方改革融資

当社のこれまでの取り組み(P.33参照)が評価され、(株)三井住友銀行の「SMBC働き方改革融資」において今後の働き方改革が期待できるグロース企業に選定(2018年)。

Data Section

76 連結財務諸表

82 商船三井グループ

84 国内・海外事業所

85 株主情報

連結財務諸表

連結貸借対照表

株式会社商船三井　2017年及び2018年3月31日に終了する年度
※百万円、千米ドル未満切捨て

	単位：百万円		単位：千米ドル
資産の部	2018	2017	2018
流動資産：			
現金及び現金同等物	¥ 189,591	¥ 186,844	\$ 1,784,553
受取手形及び営業未収金	125,851	130,420	1,184,591
たな卸資産	38,679	36,358	364,071
繰延及び前払費用	61,918	60,888	582,812
繰延税金資産	1,334	1,273	12,556
その他流動資産	63,063	66,121	593,589
貸倒引当金	(401)	(428)	(3,774)
流動資産合計	480,036	481,477	4,518,411
有形固定資産：			
船舶（純額）	776,554	756,930	7,309,431
建物及び構築物（純額）	148,598	153,767	1,398,701
機械装置及び運搬具（純額）	31,581	26,630	297,260
器具及び備品（純額）	4,137	5,366	38,940
土地	221,045	221,342	2,080,619
建設仮勘定	106,128	156,935	998,945
その他有形固定資産（純額）	2,884	2,693	27,146
有形固定資産合計	1,290,929	1,323,665	12,151,063
無形固定資産及び投資その他の資産：			
無形固定資産	30,163	31,287	283,913
投資有価証券	274,527	231,978	2,584,026
長期貸付金	73,403	62,796	690,916
長期前払費用	6,388	6,824	60,128
退職給付に係る資産	18,811	15,390	177,061
繰延税金資産	3,212	3,535	30,233
その他長期資産	50,583	62,661	476,120
貸倒引当金	(2,421)	(2,089)	(22,788)
無形固定資産及び投資その他の資産合計	454,669	412,385	4,279,640
資産合計	¥2,225,636	¥2,217,528	\$20,949,134

	単位：百万円		単位：千米ドル
負債／純資産の部	2018	2017	2018
流動負債：			
支払手形及び営業未払金	¥ 131,405	¥ 125,118	\$ 1,236,869
短期社債	31,872	20,000	300,000
短期借入金	180,539	133,155	1,699,350
コマーシャル・ペーパー	5,000	—	47,063
未払法人税等	6,395	6,642	60,193
前受金	34,409	32,258	323,879
繰延税金負債	590	1,188	5,553
賞与引当金	4,567	4,402	42,987
役員賞与引当金	186	153	1,750
事業整理損失引当金	—	2,753	—
契約損失引当金	15,879	1,239	149,463
事業再編関連損失引当金	7,068	—	66,528
その他流動負債	60,372	56,544	568,260
流動負債合計	478,287	383,456	4,501,948
固定負債：			
社債	175,748	210,595	1,654,254
長期借入金	706,944	738,163	6,654,216
リース債務	15,977	18,371	150,385
繰延税金負債	55,225	56,678	519,813
退職給付に係る負債	12,909	12,445	121,507
役員退職慰労引当金	1,487	1,459	13,996
特別修繕引当金	20,647	18,566	194,342
契約損失引当金	50,933	226	479,414
環境対策引当金	620	620	5,835
その他固定負債	78,810	93,325	741,810
固定負債合計	1,119,304	1,150,450	10,535,617
負債合計	1,597,591	1,533,907	15,037,565
純資産：			
株主資本：			
資本金：			
発行可能株式総数 —315,400,000株			
発行済株式数 —120,628,611株	65,400	65,400	615,587
資本剰余金	45,385	45,382	427,193
利益剰余金	306,642	355,263	2,886,314
自己株式	(6,807)	(6,820)	(64,071)
株主資本合計	410,620	459,226	3,865,022
その他の包括利益累計額：			
その他有価証券評価差額金	33,400	28,353	314,382
繰延ヘッジ損益	37,873	54,326	356,485
為替換算調整勘定	23,442	27,178	220,651
退職給付に係る調整累計額	5,905	2,898	55,581
その他の包括利益累計額合計	100,621	112,757	947,110
新株予約権	2,026	2,447	19,070
非支配株主持分	114,776	109,190	1,080,346
純資産合計	628,044	683,621	5,911,558
負債純資産合計	¥2,225,636	¥2,217,528	\$20,949,134

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 2017年及び2018年3月31日に終了する年度
※百万円、千米ドル未満切捨て

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,652,393	¥1,504,373	\$15,553,397
海運業費用及びその他の営業費用	1,513,736	1,388,264	14,248,268
売上総利益	138,656	116,109	1,305,120
販売費及び一般管理費	115,972	113,551	1,091,603
営業利益	22,684	2,558	213,516
営業外収益：			
受取利息	7,976	5,918	75,075
受取配当金	6,661	6,021	62,697
持分法による投資利益	—	5,543	—
為替差益	16,834	24,179	158,452
その他営業外収益	3,930	3,875	36,991
営業外収益合計	35,402	45,538	333,226
営業外費用：			
支払利息	20,413	19,037	192,140
持分法による投資損失	3,428	—	32,266
その他営業外費用	2,771	3,633	26,082
営業外費用合計	26,613	22,670	250,498
経常利益	31,473	25,426	296,244
特別利益：			
固定資産売却益	16,979	6,125	159,817
その他特別利益	4,587	29,080	43,175
特別利益合計	21,566	35,206	202,993
特別損失：			
固定資産売却損	1,310	1,259	12,330
事業再編関連損失	73,476	—	691,603
減損損失	—	22,273	—
構造改革費用	—	6,490	—
その他特別損失	6,962	7,304	65,530
特別損失合計	81,748	37,328	769,465
税金等調整前当期純損益(()は損失)	(28,709)	23,303	(270,227)
法人税等：			
法人税、住民税及び事業税	10,729	13,323	100,988
法人税等調整額	2,002	(625)	18,844
当期純損益(()は損失)	(41,440)	10,605	(390,060)
非支配株主に帰属する当期純利益	5,939	5,348	55,901
親会社株主に帰属する当期純損益(()は損失)	¥ (47,380)	¥ 5,257	\$ (445,971)

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
当期純損益(()は損失)	¥(41,440)	¥10,605	\$(390,060)
その他の包括利益(()は損失)：			
その他有価証券評価差額金	5,839	8,768	54,960
繰延ヘッジ損益(()は損失)	(22,402)	13,070	(210,862)
為替換算調整勘定	(773)	2,463	(7,275)
退職給付に係る調整額	3,007	2,944	28,303
持分法適用会社に対する持分相当額	3,501	4,100	32,953
その他の包括利益合計	(10,828)	31,347	(101,920)
包括利益	¥(52,268)	¥41,952	\$(491,980)
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥(59,516)	¥35,183	\$(560,203)
非支配株主に係る包括利益	7,247	6,769	68,213

	単位：円		単位：米ドル
	2018	2017	2018
当期純損益(()は損失)	¥(396.16)	¥43.95	\$(3.72)
潜在株式調整後当期純利益	—	40.61	—
配当金	20.00	20.00	0.18

* 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、当期純損益、潜在株式調整後当期純利益、配当金を算定しております

連結株主資本等変動計算書

株式会社商船三井 2017年及び2018年3月31日に終了する年度
※百万円、千米ドル未満切捨て

	単位：百万円										
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
2016年4月1日現在の残高	¥65,400	¥45,388	¥354,179	¥(6,847)	¥20,950	¥ 35,033	¥26,885	¥ (39)	¥2,681	¥103,292	¥646,924
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	4	—	—	—	—	(4)	—	—
剰余金の配当	—	—	(4,186)	—	—	—	—	—	—	—	(4,186)
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	5,257	—	—	—	—	—	—	—	5,257
連結範囲の変動による増減	—	—	36	—	—	—	—	—	—	—	36
自己株式の取得	—	—	—	(23)	—	—	—	—	—	—	(23)
自己株式の処分	—	—	(23)	45	—	—	—	—	—	—	22
連結子会社株式の取得による持分の増減 (()は減)	—	(6)	—	—	—	—	—	—	—	—	(6)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	7,403	19,292	292	2,938	(228)	5,898	35,596
2017年3月31日、4月1日現在の残高	¥65,400	¥45,382	¥355,263	¥(6,820)	¥28,353	¥ 54,326	¥27,178	¥2,898	¥2,447	¥109,190	¥683,621
新株の発行(新株予約権の行使)	—	—	—	12	—	—	—	—	(12)	—	—
剰余金の配当	—	—	(1,196)	—	—	—	—	—	—	—	(1,196)
親会社株主に帰属する当期純損益 (()は損失)	—	—	(47,380)	—	—	—	—	—	—	—	(47,380)
連結範囲の変動による増減	—	—	3	—	—	—	—	—	—	—	3
自己株式の取得	—	—	—	(98)	—	—	—	—	—	—	(98)
自己株式の処分	—	—	(47)	98	—	—	—	—	—	—	51
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	2
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	5,046	(16,453)	(3,735)	3,006	(408)	5,585	(6,959)
2018年3月31日現在の残高	¥65,400	¥45,385	¥306,642	¥(6,807)	¥33,400	¥ 37,873	¥23,442	¥5,905	¥2,026	¥114,776	¥628,044

	単位：千米ドル										
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	新株予約権	非支配株主 持分	純資産合計
2017年4月1日現在の残高	\$615,587	\$427,164	\$3,343,966	\$(64,194)	\$266,876	\$ 511,351	\$255,817	\$27,277	\$23,032	\$1,027,767	\$6,434,685
新株の発行（新株予約権の行使）	—	—	—	112	—	—	—	—	(112)	—	—
剰余金の配当	—	—	(11,257)	—	—	—	—	—	—	—	(11,257)
親会社株主に帰属する当期純損益 （（ ）は損失）	—	—	(445,971)	—	—	—	—	—	—	—	(445,971)
連結範囲の変動による増減	—	—	28	—	—	—	—	—	—	—	28
自己株式の取得	—	—	—	(922)	—	—	—	—	—	—	(922)
自己株式の処分	—	—	(442)	922	—	—	—	—	—	—	480
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	18	—	—	—	—	—	—	—	—	18
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	47,496	(154,866)	(35,156)	28,294	(3,840)	52,569	(65,502)
2018年3月31日現在の残高	\$615,587	\$427,193	\$2,886,314	\$(64,071)	\$314,382	\$ 356,485	\$220,651	\$55,581	\$19,070	\$1,080,346	\$5,911,558

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社商船三井 2017年及び2018年3月31日に終了する年度
※百万円、千米ドル未満切捨て

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2018	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
税金等調整前当期純損益(()は損失)	¥ (28,709)	¥ 23,303	\$ (270,227)
営業活動によるキャッシュ・フローと税金等調整前当期純損益との調整：			
減価償却費	86,629	87,190	815,408
減損損失	—	22,273	—
構造改革費用	—	6,490	—
事業再編関連損失	73,476	—	691,603
持分法による投資損益(()は益)	3,428	(5,543)	32,266
引当金の増減額(()は減少)	1,021	(20,053)	9,610
退職給付に係る資産の増減額(()は増加)	785	1,996	7,388
退職給付に係る負債の増減額(()は減少)	539	(755)	5,073
受取利息及び受取配当金	(14,637)	(11,939)	(137,772)
支払利息	20,413	19,037	192,140
固定資産除売却損益(()は益)	(13,471)	(3,938)	(126,797)
為替差損益(()は益)	(17,480)	(25,818)	(164,533)
営業資産及び負債の増減額：			
売上債権の増減額(()は増加)	4,690	(1,683)	44,145
たな卸資産の増減額(()は増加)	(2,423)	(8,691)	(22,806)
仕入債務の増減額(()は減少)	6,218	(573)	58,527
その他	(6,549)	(51,690)	(61,643)
小計	113,934	29,602	1,072,420
利息及び配当金の受取額	18,662	15,351	175,658
利息の支払額	(21,208)	(18,778)	(199,623)
法人税等の支払額	(13,007)	(8,551)	(122,430)
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,380	17,623	926,016
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	(41,288)	(14,533)	(388,629)
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,029	27,738	19,098
固定資産の取得による支出	(142,570)	(143,177)	(1,341,961)
固定資産の売却による収入	89,446	71,350	841,923
短期貸付金の純増減額(()は増加)	(28)	(6,652)	(263)
長期貸付けによる支出	(29,866)	(21,374)	(281,118)
長期貸付金の回収による収入	22,092	9,832	207,944
その他	(666)	2,876	(6,268)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(100,851)	(73,941)	(949,275)
財務活動によるキャッシュ・フロー：			
短期借入金の純増減額(()は減少)	60,125	9,907	565,935
コマーシャル・ペーパーの純増減額(()は減少)	5,000	—	47,063
長期借入れによる収入	96,812	239,075	911,257
長期借入金の返済による支出	(127,272)	(119,252)	(1,197,966)
社債の発行による収入	—	10,000	—
社債の償還による支出	(20,000)	(45,000)	(188,253)
配当金の支払額	(1,214)	(4,258)	(11,426)
非支配株主への配当金の支払額	(1,450)	(1,018)	(13,648)
その他	(2,757)	(2,323)	(25,950)
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,243	87,129	87,001
現金及び現金同等物に係る換算差額	(4,025)	(3,454)	(37,885)
現金及び現金同等物の増減額(()は減少)	2,746	27,357	25,847
現金及び現金同等物の期首残高	186,844	159,449	1,758,697
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(()は減少)	—	37	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 189,591	¥ 186,844	\$ 1,784,553

MOLレポートの作成について

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

(以下余白)

商船三井グループ

(2018年3月31日現在)

- 連結子会社
- ▲ 持分法適用関連会社

	登録事務所	MOLの所有割合 (単位：％)*	払込資本金 (単位：千)
ドライバルク船事業	■ 商船三井近海株式会社	日本 100.00	¥660,000
	■ MOL Bridge Finance S.A.	Panama 100.00	US\$8
	■ MOL Cape (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$62,752
	■ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール国内の船主会社／備船会社 (66社)		
	■ その他1社		
	▲ Gearbulk Holding AG	Switzerland 49.00	US\$228,100
	▲ パナマ国内の船主会社 (1社)		
エネルギー輸送事業	■ Coconutland Maritime Inc.	Panama 100.00	US\$5
	■ El Sol Shipping Ltd. S.A.	Panama 100.00	US\$10
	■ Lakler S.A.	Uruguay 100.00	US\$101,401
	■ MCGC International Ltd.	Bahamas 80.10	US\$1
	■ MNN Holdings Inc.	Liberia 75.00	US\$22,100
	■ MOG LNG Transport S.A.	Panama 100.00	¥200
	■ MOLケミカルタンカー株式会社	日本 100.00	¥100,000
	■ MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$138,018
	■ 株式会社商船三井内航	日本 100.00	¥650,000
	■ エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社	日本 100.00	¥40,000
	■ MOL Netherlands Bulkship B.V.	Netherlands 100.00	€18
	■ Pacific LNG Transport Ltd.	Bahamas 100.00	US\$1
	■ Phoenix Tankers Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$379,311
	■ Samba Offshore S.A.	Panama 100.00	US\$10
	■ Shining Shipping S.A.	Panama 100.00	US\$10
	■ Unix Line Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$344
	■ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、シンガポール、インドネシア、マルタ国内の船主会社／備船会社 (115社)		
	▲ Aramo Shipping (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore 50.00	US\$20,743
	▲ 旭タンカー株式会社	日本 26.73	¥600,045
	▲ Avium Subsea AS	Norway 25.00	US\$27,600
	▲ Carioca MV27 B.V.	Netherlands 20.60	€ 100
	▲ Cernambi Norte MV26 B.V.	Netherlands 20.60	€175,026
	▲ Cernambi Sul MV24 B.V.	Netherlands 20.60	€162,160
	▲ LNG Fukurokuju Shipping Corp.	Bahamas 30.00	¥1,000
	▲ LNG Jurojin Shipping Corp.	Bahamas 30.00	¥1,000
	▲ Sepia MV30 B.V.	Netherlands 20.60	US\$100
	▲ T.E.N. Ghana MV25 B.V.	Netherlands 20.00	€149,650
	▲ Tartaruga MV29 B.V.	Netherlands 20.60	US\$110
	▲ Trans Pacific Shipping 2 Ltd.	Bahamas 20.00	¥3,961,100
	▲ Trans Pacific Shipping 5 Ltd.	Bahamas 50.00	¥92,400
	▲ Trans Pacific Shipping 8 Ltd.	Bahamas 50.00	¥35,000
	▲ Viken MOL AS	Norway 50.00	US\$18
	▲ Viken Shuttle AS	Norway	—
	▲ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール、インドネシア、キプロス、バハマ、マルタ国内の船主会社／備船会社 (48社)		
製品輸送事業	■ Asia Utoc Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$900
	■ Bangkok Container Service Co., Ltd.	Thailand 100.00	THB10,000
	■ Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	Thailand 74.62	THB130,000
	■ 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス九州	日本 100.00	¥50,000
	■ 株式会社ブルーハイウェイサービス	日本 100.00	¥30,000
	■ 株式会社ブルーシーネットワーク	日本 100.00	¥54,600
	■ 株式会社中国 SHIPPING エージェンシイズ	日本 100.00	¥10,000
	■ Euro Marine Carrier B.V.	Netherlands 75.50	€91
	■ Euro Marine Logistics N.V.	Belgium 50.00	€1,950
	■ 株式会社フェリーさんふらわあ	日本 99.00	¥100,000
	■ Hong Kong Logistics Co., Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$58,600
	■ 国際コンテナ輸送株式会社	日本 51.00	¥100,000
	■ International Transportation Inc.	U.S.A. 51.00	US\$0
	■ Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.	Australia 100.00	A\$1,000
	■ 株式会社MOL JAPAN	日本 100.00	¥100,000
	■ Mitsui O.S.K. Lines (Nigeria) Ltd.	Nigeria 100.00	NGN2,636
	■ Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.	Thailand 47.00	THB20,000
	■ MOL (America) Inc.	U.S.A. 100.00	US\$6
	■ MOL (Brasil) Ltda.	Brazil 100.00	BRL3,603
	■ MOL (China) Co., Ltd.	China 100.00	US\$2,200
	■ MOL (Europe) B.V.	Netherlands 100.00	€456
	■ MOL (Europe) Central Support Unit SP. Zoo	Poland 100.00	PLN5
	■ MOL (Europe) Ltd.	U.K. 100.00	£1,500
	■ MOL (Ghana) Ltd.	Ghana 100.00	GHS92
	■ MOL (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$5,000
	■ MOL Consolidation Service Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$1,000
	■ MOL Consolidation Service Ltd. (China)	China 100.00	RMB8,000
	■ MOL Container Center (Thailand) Co., Ltd.	Thailand 99.60	THB10,000
	■ MOL Cote d'Ivoire S.A.	Ivory Coast 100.00	XOF50,000
	■ 商船三井フェリー株式会社	日本 100.00	¥1,577,400
	■ MOL Liner, Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$40,000
	■ MOL Logistics (Deutschland) GMBH	Germany 100.00	€537
	■ MOL Logistics (Europe) B.V.	Netherlands 100.00	€414
	■ MOL Logistics (H.K.) Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$14,100
	■ 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.	Netherlands 100.00	€3,049
	■ MOL Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$700
	■ MOL Logistics (Taiwan) Co., Ltd.	Taiwan 100.00	NT\$7,500
	■ MOL Logistics (Thailand) Co., Ltd.	Thailand 99.00	THB20,000
	■ MOL Logistics (UK) Ltd.	U.K. 100.00	£400
	■ MOL Logistics (USA) Inc.	U.S.A. 100.00	US\$9,814

	登録事務所	MOLの所有割合 (単位：％)*	払込資本金 (単位：千)
	■ MOL Logistics Holding (Europe) B.V.	Netherlands 100.00	€19
	■ MOL South Africa (Pty.) Ltd.	South Africa 100.00	ZAR3,000
	■ Nissan Carrier Europe B.V.	Netherlands 100.00	€195
	■ 日産専用船株式会社	日本 90.00	¥640,000
	■ Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.	China 76.00	US\$1,720
	■ 商船港運株式会社	日本 79.98	¥300,000
	■ Thai Intermodal Systems Co., Ltd.	Thailand 100.00	THB77,500
	■ TraPac Jacksonville, LLC.	U.S.A. 100.00	—
	■ TraPac, LLC.	U.S.A. 100.00	—
	■ 株式会社宇徳	日本 67.55	¥2,155,300
	■ Utoc Engineering Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$2,000
	■ 宇徳ロジスティクス株式会社	日本 100.00	¥50,000
	■ 宇徳流通サービス株式会社	日本 100.00	¥10,000
	■ 宇徳港運株式会社	日本 100.00	¥50,000
	■ 宇徳トランスネット株式会社	日本 100.00	¥90,000
	■ World Logistics Service (U.S.A.), Inc.	U.S.A. 100.00	US\$200
	■ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール、マン島国内の船主会社／備船会社 (52社)		
	■ その他 (11社)		
	▲ 株式会社名門大洋フェリー	日本 40.33	¥880,000
	▲ 日本コンセプト株式会社	日本 15.00	¥600,440
	▲ オーシャン ネットワーク エクスプレス ホールディングス株式会社	日本 31.00	¥50,000
	▲ Ocean Network Express Pte. Ltd.	Singapore —	US\$800,000
	▲ PKT Logistics Group Sdn. Bhd.	Malaysia 20.86	MYR276,354
	▲ Rotterdam World Gateway B.V.	Netherlands 20.00	€14,018
	▲ 上海貨客船株式会社	日本 31.98	¥100,000
	▲ Tan Cang-Cai Mep International Terminal Co. Ltd.	Vietnam 21.33	VND732,966,020
	▲ TIPS Co., Ltd.	Thailand 24.44	THB100,000
	▲ その他 (1社)		
関連事業	■ ダイビル株式会社	日本 51.07	¥12,227,847
	■ Daibiru CSB Co., Ltd.	Vietnam 99.00	VND349,000,000
	■ 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
	■ Daibiru Saigon Tower Co., Ltd.	Vietnam 100.00	VND124,203,000
	■ グリーン海事株式会社	日本 100.00	¥95,400
	■ グリーン SHIPPING 株式会社	日本 100.00	¥172,000
	■ 北倉興発株式会社	日本 100.00	¥50,000
	■ 生田アンドマリン株式会社	日本 100.00	¥26,500
	■ 株式会社ジャパニエクスプレス	日本 100.00	¥99,960
	■ 日本水路図誌株式会社	日本 95.25	¥32,000
	■ Jentower Ltd.	British Virgin Islands 100.00	US\$0
	■ 北日本曳船株式会社	日本 62.00	¥50,000
	■ 神戸曳船株式会社	日本 100.00	¥50,000
	■ 興産管理サービス株式会社	日本 100.00	¥20,000
	■ 興産管理サービス・西日本株式会社	日本 100.00	¥14,400
	■ エムオーツーリスト株式会社	日本 100.00	¥250,000
	■ 商船三井興産株式会社	日本 100.00	¥300,000
	■ 商船三井客船株式会社	日本 100.00	¥100,000
	■ 商船三井キャリアサポート株式会社	日本 100.00	¥100,000
	■ 商船三井海事株式会社	日本 100.00	¥95,000
	■ 商船三井テクノトレード株式会社	日本 100.00	¥490,000
	■ 日本栄船株式会社	日本 87.26	¥134,203
	■ 西日本総合設備株式会社	日本 100.00	¥10,000
	■ 株式会社丹新ビルサービス	日本 100.00	¥20,000
	■ 東海曳船株式会社	日本 70.00	¥10,000
	■ 宇部ポートサービス株式会社	日本 99.39	¥14,950
	■ White Lotus Properties Ltd.	British Virgin Islands 100.00	¥6,810,000
	■ パナマ国内の備船会社 (1社)		
	■ その他 (1社)		
	▲ 新洋海運株式会社	日本 36.00	¥100,000
	▲ South China Towing Co., Ltd.	Hong Kong 25.00	HK\$12,400
	▲ Tan Cang-Cai Mep Towage Services Co., Ltd.	Vietnam 40.00	US\$4,500
その他	■ Euromol B.V.	Netherlands 100.00	€8,444
	■ Linkman Holdings Inc.	Liberia 100.00	US\$3
	■ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA), LLC	U.S.A. 100.00	—
	■ Mitsui O.S.K. Holdings (Benelux) B.V.	Netherlands 100.00	€17,245
	■ MOL (Americas) Holdings, Inc.	U.S.A. 100.00	US\$200
	■ MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$2,350
	■ MOL (Europe Africa) Ltd.	U.K. 100.00	US\$8,402
	■ 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
	■ 商船三井システムズ株式会社	日本 100.00	¥100,000
	■ MOL Manning Service S.A.	Panama 100.00	US\$3,889
	■ 株式会社MOL マリン	日本 100.00	¥100,000
	■ 商船三井オーシャンエキスパート株式会社	日本 100.00	¥100,000
	■ エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社	日本 100.00	¥50,000
	■ 株式会社MOL シップテック	日本 100.00	¥50,000
	■ MOL Treasury Management Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$2,000
	■ パナマ国内の船主会社／備船会社 (2社)		
	▲ その他 (1社)		

※MOLには株式会社商船三井及びその子会社を含みます。

日本

株式会社商船三井		
本社(東京)：	Tel: 81-3-3587-6224	Fax: 81-3-3587-7734
名古屋支店：	Tel: 81-52-564-7000	Fax: 81-52-569-1719
関西支店：	Tel: 81-6-6446-6500	Fax: 81-6-6446-5503
広島支店：	Tel: 81-82-252-6020	Fax: 81-82-254-0876
九州支店：	Tel: 81-92-262-0701	Fax: 81-92-262-0720

北米

MOL (America) Inc.		
本社(ニュージャージー)：	Tel: 1-732-512-5200	Fax: 1-732-512-5300
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

MOL (Canada) Inc.		
本社(トロント)：	Tel:1-905-629-5925	Fax: 1-905-629-5914

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) LLC.		
本社(ニュージャージー)：	Tel: 1-201-395-5800	Fax: 1-201-395-5820
ヒューストン：	Tel: 1-832-615-6470	Fax: 1-832-615-6480
ロングビーチ：	Tel: 1-562-528-7500	Fax: 1-562-528-7515

中南米

MOL (Brasil) Ltda.		
本社(サンパウロ)：	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946

MOL (Chile) Ltda.		
本社(サンチアゴ)：	Tel: 56-2-2630-1950	Fax: 56-2-2231-5622

MOL (Panama) Inc.		
本社(パナマ)：	Tel: 11-507-300-3200	Fax: 11-507-300-3212

MOL (PERU) S.A.C.		
本社(リマ)：	Tel: 51-1-611-9400	Fax: 51-1-611-9429

Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (USA) LLC.		
メキシコシティ：	Tel: 52-55-5550-1612	Fax: 52-55-5089-2280
サンパウロ：	Tel: 55-11-3145-3980	Fax: 55-11-3145-3946

欧州

MOL (Europe Africa) Ltd.		
本社(ロンドン)：	Tel: 44-20-3764-8000	Fax: 44-20-3764-8393
ブラッセル：	Tel: 32-2880-9856	
ハンプルグ：	Tel: 49-40-3609-7410	Fax: 49-40-8430-6105
イスタンブール：	Tel: 90-2122514665/1501	Fax: 90-2128754666
モスクワ：	Tel: 7-495-369-90-58	

アフリカ

MOL Ace South Africa (Pty) Ltd		
本社(ダーバン)：	Tel: 27-0-31-580-2200	Fax: 27-86-660-3280

中東

MOL Middle East FZE		
本社(ドバイ)：	Tel: 971-4-8855488	Fax: 971-4-3292268

MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd.		
ドーハ：	Tel: 974-4-836541	Fax: 974-4-836563
マスカット：	Tel: 968-2440-0950	Fax: 968-2440-0953

オセアニア

Mitsui O.S.K. Lines (Australia) Pty. Ltd.		
本社(シドニー)：	Tel: 61-2-9320-1600	Fax: 61-2-9320-1601

Mitsui O.S.K. Lines (New Zealand) Ltd.		
本社(オークランド)：	Tel: 64-9-300-5820	Fax: 64-9-309-1439

アジア

MOL (Asia Oceania) Ptd. Ltd.		
本社(シンガポール)：	Tel: 65-6323-1303	Fax: 65-6323-1305
クアラルンプール：	Tel: 60-3-5623-9772	Fax: 60-3-5623-3107

北京駐在員事務所	Tel: 86-10-85299121	Fax: 86-10-85299126
----------	---------------------	---------------------

MOL (China) Co., Ltd.		
本社(上海)：	Tel: 86-21-2320-6000	Fax: 86-21-2320-6331
広州：	Tel: 86-20-8348-6948	Fax: 86-20-8348-6246

MOL Hong Kong Ltd.		
本社(香港)：	Tel: 852-2823-6800	Fax: 852-2865-0906

MOL (Taiwan) Co., Ltd.		
本社(台北)：	Tel: 886-2-2537-8000	Fax: 886-2-2537-8098

MOL (Korea) Co., Ltd.		
本社(ソウル)：	Tel: 82-2-559-3001	Fax: 82-2-561-9490

P.T. Mitsui O.S.K. Lines Indonesia		
本社(ジャカルタ)：	Tel: 62-21-5288-0008	Fax: 62-21-5292-0920

Mitsui O.S.K. Lines (Thailand) Co., Ltd.		
本社(バンコク)：	Tel: 66-2-234-6252	Fax: 66-2-237-9021

Mitsui O.S.K. Lines (Vietnam) Ltd.		
本社(ホーチミン)：	Tel: 84-83-8219219	Fax: 84-83-8219317

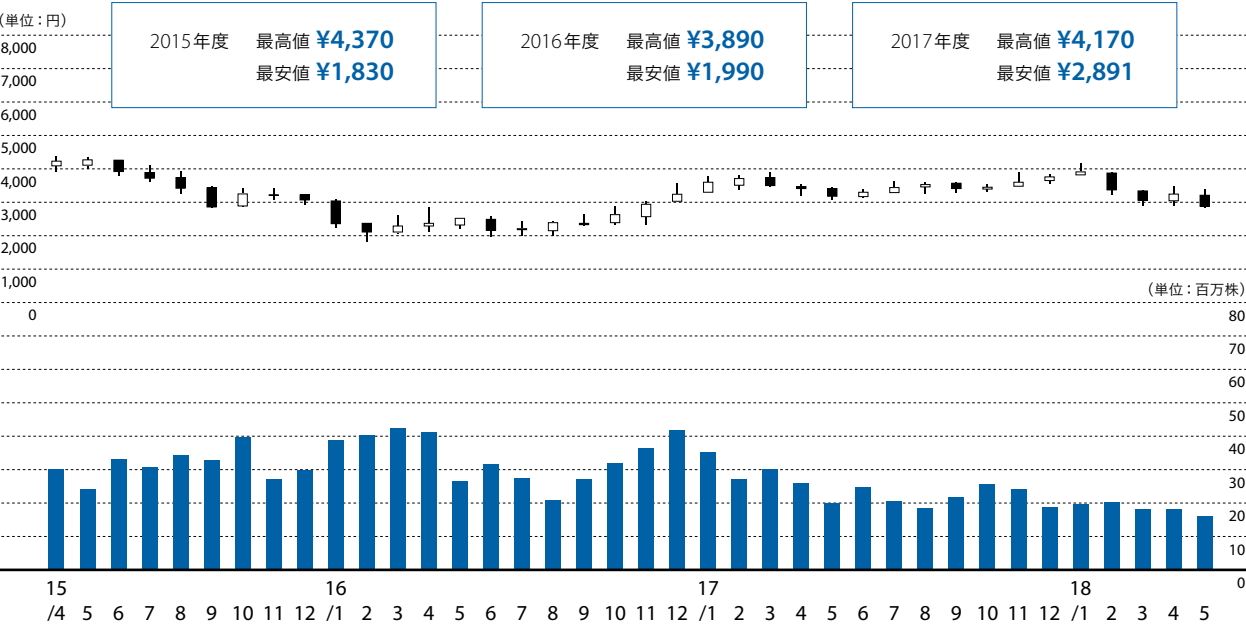
MOL Bulk Shipping (India) Pvt. Ltd.		
本社(チェンナイ)：	Tel: 91-44-4861-5757	Fax: 91-44-4861-5757
ムンバイ：	Tel: 91-22-4071-4500	Fax: 91-22-4071-4501

MOL Bulk Shipping (Philippines)		
マニラ：	Tel: 63-2-717-8621	Fax: 63-2-524-8132

資本金：	65,400,351,028円
本社：	〒105-8688 東京都港区虎ノ門二丁目1番1号
従業員数：	975人
商船三井グループ従業員数： (親会社及び連結決算対象会社)	10,828人
発行可能株式総数：	315,400,000株
発行済株式数：	120,628,611株
株主数：	86,927名
株式上場：	東京
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上記連絡先：	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 Tel：0120-782-031(通話料無料)
コミュニケーションツール：	MOL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)

(2018年3月31日現在)

株価の推移(売買高)※



※ 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っております。
2015年度、2016年度は株式併合が各会計年度の期首に行われたと仮定して算出した値です。



株式会社商船三井

お問い合わせは下記へお願い致します

株式会社商船三井

コーポレートコミュニケーション部 IRチーム

〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号

電子メール : iromo@molgroup.com

ホームページ : <http://www.mol.co.jp/>

