

MOL REPORT 2022

2022年3月期

株式会社商船三井 MOL REPORT 2022



海から社会を 支える。変える。

創業から130余年、私たちは海を舞台に世界中の国や企業・人々と絆を結び、新しいビジネスに挑み続けてきました。そして今、新たな挑戦が始まっています。環境負荷低減と安全で経済的な物流を両立する。新たなテクノロジーで海上輸送を革新する。成長地域に深く入り込んで事業領域を拡大する。総合海運企業から、海運業を中心とした社会インフラ企業グループへ。持続可能な未来の実現に向け、私たちは更なる進化に挑み続けます。

◆ 企業理念

青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます

◆ グループビジョン

海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開し、環境保全を始めとした変化する社会のニーズに技術とサービスの進化で挑む。商船三井は全てのステークホルダーに新たな価値を届け、グローバルに成長する強くなやかな企業グループを目指します。

海運業を中心とした 社会インフラ企業グループへ。

私たちは、中核事業である海上輸送で培った知見とネットワークを活かし、様々な社会インフラ事業を展開しています。事業領域の拡大を通じ、従来以上に広範な社会課題にアプローチし、解決する企業を目指します。

海洋事業



物流事業



洋上風力
発電関連事業



港湾事業



クリーン
エネルギー事業



不動産事業



CONTENTS

| | | | |
|---|--|------------------------------------|------------------|
| 04 社長メッセージ | 30 営業本部別 事業概況 ドライバルク 営業本部 エネルギー 営業本部 製品輸送・不動産営業本部 | 36 特集「Expanding Our Boundaries」 | 40 サステナビリティ戦略 |
| MOL 商船三井 12 経営計画「Rolling Plan」 | | | |
| 24 CFOメッセージ | 60 会長×社外取締役対談 | | |

「MOLレポート2022」の発行にあたって

当社グループは、新興国ブームに沸いた2000年代、二度の事業構造改革を行った2010年代を経て、大きく姿を変えようとしています。2021年4月にはグループ企業理念、長期ビジョン、価値観・行動指針を時代や社会的要請に沿ったものに改定し、同月に就任した新社長が陣頭に立ち、変革を進めています。

「MOLレポート2022」では、当社が目指している「海運業を中心とした社会インフラ企業グループ」とは何か、またその実現を通じてどのような価値を創造していくのかを、読者の皆様にわかりやすくお伝えすることを目指して制作しました。2022年4月に公表した経営計画「Rolling Plan 2022」やサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を軸として、より詳しく、具体的にご説明することを心がけています。また、近年継続して実施してきたガバナンス実効性向上の取り組みや成果についても、全体像がわかるようにご説明しました。

本レポートをツールとして、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話がさらに深まり、経営へのより良いフィードバックや、情報開示の充実につなげることができれば、これ以上の喜びはありません。 「MOLレポート2022」 制作チーム

報告対象範囲

(株)商船三井、連結子会社373社、持分法適用会社127社、及びその他関係会社(活動やデータについて対象を限定する場合は、レポート中に注記しています)。

見直しに関する注意事項

このレポートには、当社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、海運業界における激しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があります。ご承知おきください。

* 特にごとわりがない限り2022年8月末時点。

SECTION

01 価値創造ストーリー

- 04 社長メッセージ
- 10 価値創造モデル

SECTION

02 経営計画「Rolling Plan」

- 12 経営計画の振り返り
- 14 Rolling Plan 2022
- 24 CFOメッセージ
- 28 Business Overview
- 30 営業本部別事業概況
- 36 特集「Expanding Our Boundaries」
Case 1: ダイビルによる海外不動産事業への挑戦
Case 2: カーボン事業への参画

SECTION

03 サステナビリティ戦略

- 40 サステナビリティへの取り組み
CESOメッセージ
- 42 安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供
- 46 海洋・地球環境の保全
- 50 人の活躍と地域社会の発展
- 54 海の技術を進化させるイノベーション
- 58 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

SECTION

04 コーポレートガバナンス

- 60 会長×社外取締役対談
- 64 取締役・監査役
- 66 コーポレートガバナンス
- 72 リスク管理

SECTION

05 財務・企業情報

- 78 11年サマリー
- 80 MOL Group's Global Network/
商船三井グループの歴史
- 81 情報開示と社外からの評価
- 82 用語集
- 83 株式情報

価値協創ガイダンス各項目からの逆引きインデックス

- 1 価値観**
▶ P4~9、P41、P51
- 2 ビジネスモデル**
▶ P4~9、P28~39、P80
- 3 持続可能性・成長性**
▶ P4~9、P12~59、P76~77
- 4 戦略**
▶ P4~9、P12~35、P40~59
- 5 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)**
▶ P11~13、P15、P19、P24~26、P42、P46、P50、P54、P58、P70、P78~79
- 6 ガバナンス**
▶ P58~77

参照したガイドライン

- ・IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」



本冊子中に記載されている下線の用語については、巻末の用語集をご参照ください。

表紙の船

洋上風力発電所のメンテナンス支援に特化したService Operation Vessel(SOV)と呼ばれる特殊船で、欧州で先行して普及している一方、アジアでは本船が初の新造船です。最大90人を収容できる居住設備や、船体と洋上風車の距離を一定に保つダイナミックポジショニング(DPS)機能を持つほか、本船から洋上風車に技術者を安全に渡すための特殊なギャングウェイ(人道橋)を装備しています。本船は2022年3月の竣工後、世界最大の洋上風力発電事業者であるØrstedに長期貸船され、台湾の大彰化洋上風力発電所(900MW)の保守・点検支援に従事しています。



「海運業を中心とした 社会インフラ企業」を旗印に、 グループ総合力を発揮し、 グローバルな成長に挑みます。

代表取締役 社長執行役員

橋本 剛



2021年度の総括

》過去最高益を達成し、商船三井グループは新たな成長フェーズへ

2021年度は、当社の社会的使命について改めて考えさせられる機会が多い一年でした。物流の混乱により、世界中の様々な場所で、人々が必要とするモノを必要なタイミングで送り、受け取ることが難しい状況が続き、当社だけでは如何とも解決し難い問題とはいえ、本来海運業が果たすべき責務を十二分に果たせなかった点には、忸怩たる思いがあります。企業の最大の存在意義は事業活動を通じて社会に価値を提供し続けることにあります。当社は2021年度に企業理念の改定を行いました。世界の至るところにモノ不足や物価高騰といった軋みが生じている中で、人々の生活や企業の経済活動が円滑に進むような方向にサービスを提供し続けていくことが、当社の社会的使命であると、改めて決意を強くしています。

一方で、当社グループの業績という観点では、経常利益で7,217億円の史上最高益を達成することができました。その結果として財務体質も大幅に改善し、大変実りの多い

1年となりました。歴史的な高市況が続いたコンテナ船事業が注目を集めがちですが、ドライバルク部門における、2021年4月の商船三井ドライバルク設立によるワンストップサービス提供体制の確立・収益性改善や、自動車船部門での、船腹量調整・配船合理化による大幅な損益改善など、これまでに積み重ねてきた構造改革の成果が着実に表れたと考えています。足元ではコンテナ船事業を担うOcean Network Express(以下、ONE社)からの持分法投資利益の貢献が大きいことは事実です。しかしONE社を除いた事業の利益も、ローリング形式の経営計画を始めた2017年度に掲げた中期目標を前倒しで達成できており、大変嬉しく受け止めています。

また、「Rolling Plan 2021」で重点テーマとして掲げた「環境戦略」の具体化を、着実に進捗させることができました。温室効果ガス(以下、GHG)の排出削減には、新規の設備投資や、割高な燃料の使用が必要です。どうしても

余分なコストがかかる話なので、従来の社内には「最低限はやらざるを得ないが、できることなら回避したい」というような考え方があったことも事実です。しかしながら、2021年6月に「商船三井グループ 環境ビジョン2.1(以下、環境ビジョン2.1)」を公表し、当社の進むべき方向性を社内外に明確に打ち出したことによって、気候変動対策に真剣に取り組まなくてはならないという意識変革がグループ役員

の間で大きく進んだと感じています。このまま気候変動が進むと、本当に世界全体がにっちもさっちも行かなくなってしまうという認識に基づいて、お客様に対しても、何がベストソリューションなのかをともに考え、当社とお客様両方のビジネスが持続可能となるように働きかける姿勢が、社内に浸透しつつあります。

目標とする利益規模とONE社の巡航速度

》積み上がった自己資本に相応しい規模の利益を安定して上げることを目指します

過去2年間の好業績で当社グループは資本の厚みが飛躍的に増しており、2022年度も見込み通りの業績が上げられれば、近い将来には自己資本が2兆円程度に達します。株主の皆様から資金をお預かりしている立場としては、自己資本に対して10%程度のリターン、すなわち2,000億円程度の利益は最低限目指す責任があると考えています。

2,000億円の利益を安定的に上げられるようになるためには、コンテナ運賃が正常化した後でも、ONE社にはしっかりと利益貢献の継続を求めています。同社の売上が2兆~3兆円規模であるとして、利益率で5~10%は稼げる企業として軌道に乗せていきたいと考えています。それが実現すると、1,000億~3,000億円程度の利益で推移

することになり、当社の持分法投資利益として、300億～1,000億円程度の計上を期待できることとなります。これに加えて、バルカー、タンカー、自動車船、LNG船などコンテナ船以外の海運事業、海洋・不動産・物流などの非海運事業それぞれにおいて数百億円単位の利益を上げられる

ユニットを一つひとつきちんと作っていきたくと考えています。これにより、どんなに悪い時でも1,000億円以上、市況変動が大きな分野が好調な時は2,000億円を上回る利益が実現できるような、そんな形にしていくことが当面の目標です。

Rolling Planの進捗と今後の方向性 1

事業ポートフォリオ変革を通じて、より持続的で安定的な企業体の構築を目指します

利益の絶対額はもちろんですが、業績の安定性もまた大切です。当社業績に対する市況影響度を低下させ、常に安定的な利益を上げることができる体質にしていくためには、事業ポートフォリオ変革は避けて通れません。このような認識のもと、「Rolling Plan 2022」における「ポートフォリオ戦略」では海洋・物流・不動産・洋上風力発電関連といった分野を中心として、非海運事業の利益水準を2021年度実績の約140億円から2035年度に600億～800億円レベルに引き上げることを目標として掲げました。

当社グループの中核事業である海運業は、景気や市況の変動による業績の高いボラティリティが特性です。中でも、コンテナ船やドライバルク船、タンカー、自動車船などの分野はその傾向が強いと言えます。これらの事業は好調な時は非常に収益性が高いですし、世界の経済活動を支えるという当社の社会的使命の面からも、引き続き中核事

業として続けていきます。一方、同じ海運業の中でも、長期契約を主体としたLNG船やメタノール船事業などは、利益率は相対的に低いものの、キャッシュフローが長期的に安定していますので、こちらを成長させることで割合を大きくし、海運業全体の業績変動を抑制していきたくと考えています。さらに3番目の柱として、物流や不動産といった、海運業とは全く違うメカニズムで動いている事業領域の比重を高めていく考えです。ハイリスク・ハイリターン型の海運業、長期安定型の海運業、それに加えて不動産や倉庫、あるいは様々な海洋事業といった非海上輸送分野、これら3つの大きな柱をバランス良く組み合わせた事業ポートフォリオとすることで、安定的な利益をコンスタントに上げられる企業グループの実現を目指します。

目標とする事業ポートフォリオの実現に向け、2022年1月には上場子会社であったダイビル、及び宇徳に対するTOBを実施し、その後完全子会社化しました。いずれも長い歴史を有し、それぞれの事業領域で強固なプレゼンスを確立している企業であり、そこに商船三井のネットワークやグローバルビジネスの経験、場合によっては資本力を掛け合わせていくことにより、これまで以上の成長を遂げることができると確信しています。特に当社が「地域戦略」においてターゲットと位置づけるアジア地域においては、ダイビルが展開する不動産、宇徳が得意分野とする重量物輸送といったサービスに対する将来的な需要は非常に大きいと考えています。これらの需要を取り込むことで、両社が持つ成長可能性を最大限に引き出していく考えです。

さらに、伝統的なビジネスモデルからの転換という観点では、サプライチェーンにおける当社の役割を、現在の海

上輸送分野から少しずつ川上、もしくは川下に拡張していくことで収益機会が広がると考えています。海上輸送のビジネスにおいてお客様のニーズにお応えしていくためには、相手のビジネス全体を深く理解した上で最適な輸送方法を提案していく必要があります。その過程では、輸送対象の貨物自体や関連する業界、そしてサプライチェーンの海上輸送部分以外の事業構造に至るまで、相当に深く広範な知識を学ぶこととなります。歴史的に見ると、サプライチェーン上の各機能は、徐々に専門化・分業化が進んだ経緯がありますが、海上輸送のみではなく、倉庫、不動産、物流など、当社が担う部分をサプライチェーンの上下に拡張してより統合的なサービスを提供することで、最適化を

図ることのできる領域が存在しているように感じます。後でお話する「地域戦略」とも関わってきますが、特に私たちが今後一緒にビジネスを伸ばしていこうと考えているインドや中国、東南アジアの複合企業や国営企業は、当社との取引関係を輸送だけに限定しようと最初から決めていくわけではありません。これらの国々には一定の参入障壁があり、現地企業との取引関係は一朝一夕に構築できないわけですから、これまでに培った信頼性や技術力、安全性といった面の評価を活かして、海運業に限らない様々な事業をともに運営していくような、そんなビジネスモデルを目指します。

Rolling Planの進捗と今後の方向性 2

「環境戦略」×「地域戦略」を軸として事業の進化を図ります

「ポートフォリオ戦略」に加えて、今後の事業展開における重要なドライバーが「環境戦略」と「地域戦略」です。

まず、「環境戦略」についてですが、現在の社会全体の潮流に鑑みて、今後再生可能エネルギーや環境保護など、様々な領域で環境課題に適合した財やサービスへの需要がますます高まることが予想されます。当社は、事業機会としてそのような需要を積極的に取り込んでいきたいと考えています。その一環として、2021年度、当社が培ってきた海上におけるオペレーションの知見と親和性が非常に高い事業分野である洋上風力発電事業に、初めての投資を実行することができました。同事業は、電力会社やエンジニアリング会社など様々な周辺業種の企業が、市場の成長性を見越して参入を図っている領域ですが、私たち海運企業の人材やノウハウを活かせる事業機会が必ず存在すると考えています。当社が関われる部分として、発電設備の据付やメンテナンス、あるいは浮体式の洋上風力発電設備を自ら保有し、発電事業に乗り出していくような形も考えられます。社会的課題を解決すると同時に私たち自身にとっても成長可能性のある事業機会であることから、ぜひとも切り拓いていきたいと思えます。

また、「Rolling Plan 2022」においては、「同 2021」と比較して大幅増額となる3,600億円の世界投資を今後3年間

に新たに実施することとしました。これにより、洋上風力発電を含む低・脱炭素エネルギー事業の拡大を図るとともに、既存の海上輸送ビジネスにおいても、代替燃料船隊の整備を通じて自社からのGHG排出量を削減し、社会にとって持続可能で、かつお客様から選ばれるサービスを提供し続けられるよう、進化させていきます。

続いて、「地域戦略」についてご説明します。従来、当社の営業組織は、伝統的に船の種類ごとの縦割りになっていました。自動車船事業なら自動車船部、LNG船事業ならLNG船部が東京本社内にあって、それぞれが別々に世界中で事業を展開するモデルです。このやり方にも専門性や効率性など、利点はあるのですが、ある部門が苦労してどこかの国の大手顧客に食い込んで、他の部門では別の国の優先度が高かったりして、せっかく築いた橋頭堡が活かされない、ということが起こりやすい面がありました。せっかく入り込んだのなら、それを活かして横に広げていける組織にしたいと考えています。まだ不完全ですが、過去何年かけて、コーポレートマーケティング部門や総代表・国代表という、部門にとらわれずに地域を横で見えていく仕組みを導入してきました。これをさらに推し進め、「インドモデル」として他地域より先行する取り組みも実施しています(⇒P21)。2022年度、新たに南アジア・中東地域担当執行





役員として現地事情に通じたインド出身者を起用し、地域の事業展開に関する事項について権限委譲を行いました。「地域戦略」のコンセプトである、「各国において現地企業の信頼されるパートナーになる」ことを通じて様々な事業とともに運営していくというビジネスモデルを体現するためには、エリアを統括する責任者に裁量と機動性が備わっている体制とすることが不可欠であるからです。

インドをターゲットに据えた理由として、まずマーケットとしての規模感が挙げられます。当社が昔から事業を展開しているインドネシアや、一大船員供給国であるフィリピンなどにも十分可能性を感じますが、リソースを割く上で、まずは一定の規模がある市場に取り組みたいということです。次に、様々な参入障壁が残っている反面、一度深く入り込んでビジネスの基盤を構築することができれば、それを強みとして事業を拡大していける地域であることです。当社はこれまでタンカーやLNG船の分野でインド顧客との取引を積み上げてきた実績がありますので、それを自動車船やドライバルク船にも広げていきたい。まだ具体的に売上や利益の目標を示せる段階ではありませんが、ざっと30~40隻の船が、インドを拠点にインド向けの貨物を運び続けているような、そんな事業規模までは早急に育てていきたい。そして、この試みが成功した暁には、これを別のマーケット、東南アジアや中国、ブラジルやアフリカにも展開していきます。

成長戦略の実行を支える経営資源の強化

》新たな商船三井の姿に適した人材マネジメント、M&Aに取り組みます

これまでにご説明した「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」「地域戦略」の実現に向けて、グループ内の経営資源の強化に取り組む必要がありますが、特に重視している課題は人材の発掘・確保と、各々が持っているポテンシャルを最大限に発揮してもらうことです。当社グループの事業領域はますます広がっていきますので、これまで以上に多様なスキルや適性を持った人材を揃えていかなければなりません。また、ビジネスの舞台自体が世界中に広がっているので、日本人だけで進めるのは到底不可能で、対象地域の価値観やビジネスに精通した現地人材の力が不可欠です。現在の当社における組織の運用は、まだまだ東京の日本人幹部によってなされており、まさにダイバーシティ&インクルージョン推進が急務です。これは、口で言うのは簡単、実現す

るのは非常に困難なタスクですが、今後当社グループが持続可能な企業として生き残っていくためには、必ず克服しなければならない課題であると捉えています。

また、M&Aを通じて、事業と人材と一緒に獲得することも有力な手段でしょう。特に再生可能エネルギーや代替燃料など環境事業領域において事業を営んでおり、更なる成長のための資金や人材が不足しているような企業を買収し、当社が持っている資金や人材と組み合わせることで、お互い成長していけることが相手選びのポイントだと考えています。対象は日本国内外を問いませんが、ぜひこの人たちと一緒に働いて一緒に事業を伸ばしていきたいと思えるような親和性・相性を重視したいと考えています。

社会のサステナビリティと当社

》社会インフラ事業を担う当社にとって、事業の持続可能性は何より欠かせない観点です

サステナビリティという言葉は人によって受け止め方が異なるものですが、社会インフラ事業を担う当社としては「資本や人を集めてプラットフォームを作り新たな価値を創出する」という企業の本質的な目的を追求しながら、それを持続可能なものとするかと捉えています。海運業界は過去に何度も市況変動に翻弄され、大成功したり大失敗したりを繰り返してきた歴史がありますが、失敗した時に大きなダメージを受けて事業を続けられなくなるとすれば、サステナブルとは言えません。当社は、社会インフラ事業を営む者として、地道にきちんとしたオペレーションを行うことで、社会に価値を10年、20年と提供し続けることを重視したい。ブームからブームに乗り換えていくようなやり方は、好ましいとは考えていません。

サステナビリティと収益性の追求は相反するものと考えられがちですが、もう少し統一的に捉えることができるのではないかと思います。当社グループでは2022年4月にサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を公表しました。これは、当社の事業環境や社会全体の変化を踏まえ、従来掲げていたサステナビリティ課題を今一度精査して見直したほか、各課題に対するKPIとアクションプランを具体化したものです。新しく事業を始める場合でも、世の中にとって本当に役立つ、必要とされる分野を選んで取り組んでいく。そのような取り組みを通じて、リターンを獲得しつつ、社会全体の構造的な課題に少しでもポジティブな効果を及ぼすことができれば、サステナビリティに対しても大きく貢献していると言えるのではと思います。

最後に

》世界が向かうであろう方向に沿って、ビジネスを組み立てていきます

先行きが非常に予想しづらい世の中となり、足元では地政学的な問題が巨大なリスクとして認識されていますが、平和が戻ってきたとしても、気候変動問題や食糧問題、人口問題といった課題は何一つ解決していません。時計の振り子は右に振れたり、左に振れたりするもので、世界の分断化がさらに進む局面もあるかもしれませんが、パンデミックも含め、世界的な課題を解決するためには、紆余曲折を経ながらも、いずれ世界は協調して様々な難しい

問題に取り組むしかないという結論に戻ってくるのでは、と感じています。そう考えた時、世界の70億、80億人の人々が平和で安全な環境下で、ともに幸福に生きていくことに役立つよう当社のビジネスを組み立てていくべきで、経営方針にもそうした方向性を可能な限り反映させていきます。

株主、ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援をお願いいたします。



Input

商船三井グループの資本

財務資本

- ▶ 20年超にも及ぶ長期輸送契約の確実な履行を担保する財務基盤
- ▶ 多様な船種・事業ポートフォリオから得られる安定的なキャッシュフロー

製造資本

- ▶ 多種多様な約800隻の船隊
- ▶ 41カ国・地域に跨がる営業・船舶管理拠点

知的資本

- ▶ 船舶の運航や貨物取り扱いに関する深い理解と高度な海技力
- ▶ 豊富な経験に裏打ちされた船舶についての広範な知識
- ▶ 海運業を革新しようとする姿勢とその前提となる幅広い知見
- ▶ ニーズを発掘し、事業化まで導くプロジェクトマネジメント力

人的資本

- ▶ 約14,000名に及ぶ多様性に富んだ陸上職社員・船員
- ▶ グループ従業員に共有された「MOL CHARTS」の精神

社会関係資本

- ▶ 130余年の歴史・実績
- ▶ 国内外の顧客ネットワークとパートナーシップ
- ▶ 世界の海事クラスターにおけるプレゼンス

自然資本

- ▶ 事業継続に適した自然環境

Our Activities



Output

2021年度

海上輸送事業

当社航海数
約**3,100**航海
(貨船航海を除く)

海洋事業

FSRU **4**隻
FPSO **7**隻
発電船 **1**隻

物流事業

当社グループ
海上貨物取扱量
約**18**万TEU
航空貨物取扱量
約**6**万トン

港湾事業

当社グループ
国内外ターミナルでの
貨物取扱量
約**770**万TEU

不動産事業

ダイビル保有物件の
総延床面積
約**71**万m²

洋上風力発電関連/
クリーンエネルギー事業

洋上風力発電、
波力発電、潮流発電、
海洋温度差発電等に関与

Outcome

2021年度

財務資本

経常利益
7,217億円
フリーキャッシュフロー
+2,001億円

(株)格付投資情報センター(R&I)
長期発行体格付
A格回復

製造資本

新造船竣工数
29隻
(うち、環境関連船4隻)
ケニアなど、4カ国の国代表を新たに設置

知的資本・人的資本

新卒採用人数
58名
中途採用人数
24名
技術系社員人数
71名
海上職社員人数
434名

社会関係資本

世界経済フォーラム(ダボス会議)に加入
備船チェーンマネジメント改善に着手

自然資本

CO₂排出量削減
-1,025千トン
(Scope 1、コロナ禍前比)
・モーリシャスでの自然環境回復への取り組み(⇒P53)
・ブルーカーボン事業開始(⇒P38)

グループ
ビジョンの
実現

「Rolling Plan 2022」
で掲げる
2027年度の
経営指標達成
経常利益
2,000億円
ROE
9~10%

サステナビリティ計画
で目指す
目標の達成

再投資・知見の蓄積

経営計画の振り返り ～ローリングプラン導入以降の成果～

ローリングプラン導入からのあゆみ

当社は2017年度以降、それまでの中期経営計画を改め、ローリング型の経営計画を採用してきました。まず、「10年後のありたい姿」を明確化し、そこからバックキャストする形で経営計画を作り、1年ごとに進捗状況を確認しながら修正していく仕組みです。その後、5度の更新を経る中で、2027年度の目標としていた財務体質を2021年度までに達成し、

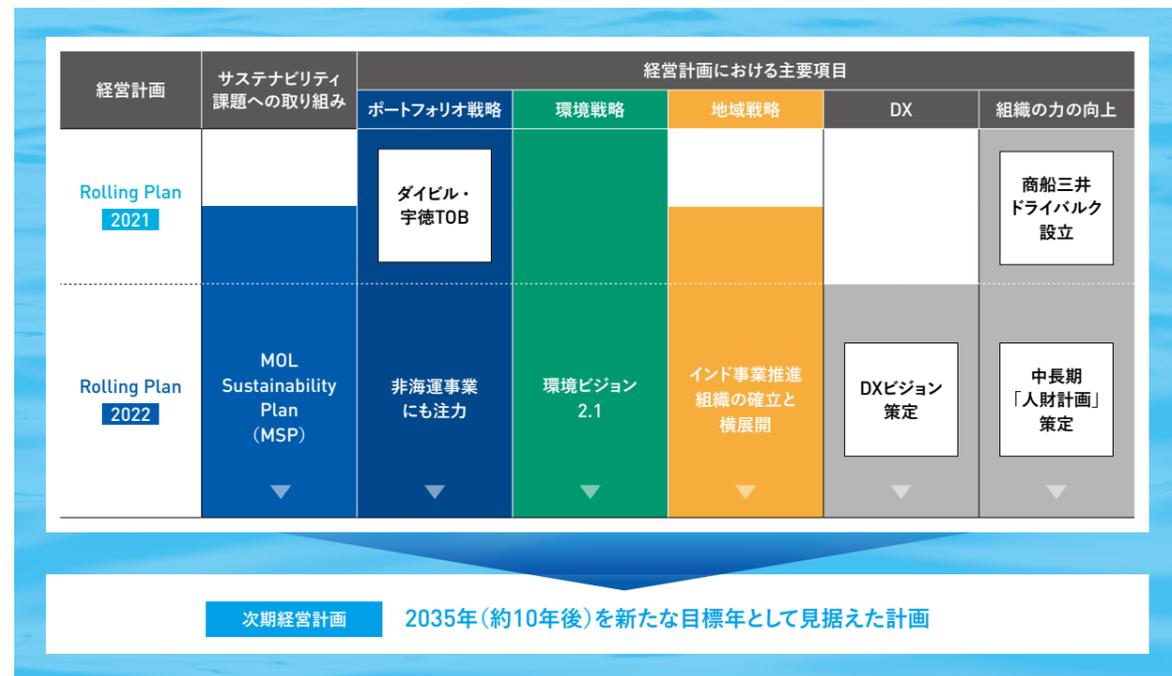
2027年度の利益目標についても達成の目途が立ったこと、当初掲げていたポートフォリオ変革や市況耐性の強化を果たしたことから、2027年度をターゲットとした経営計画は「Rolling Plan 2022」をもって一旦完了とし、新たに2035年度の将来像を目指す次期経営計画を2023年度期初までに策定予定です。



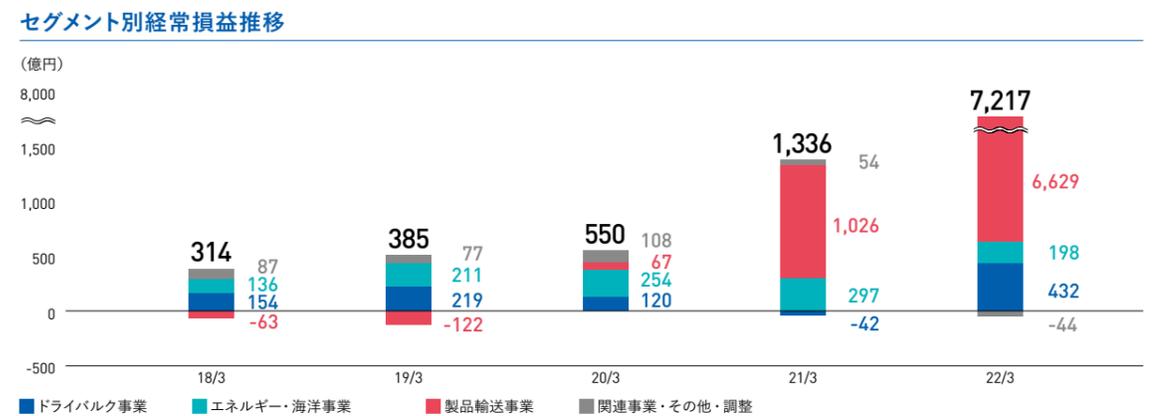
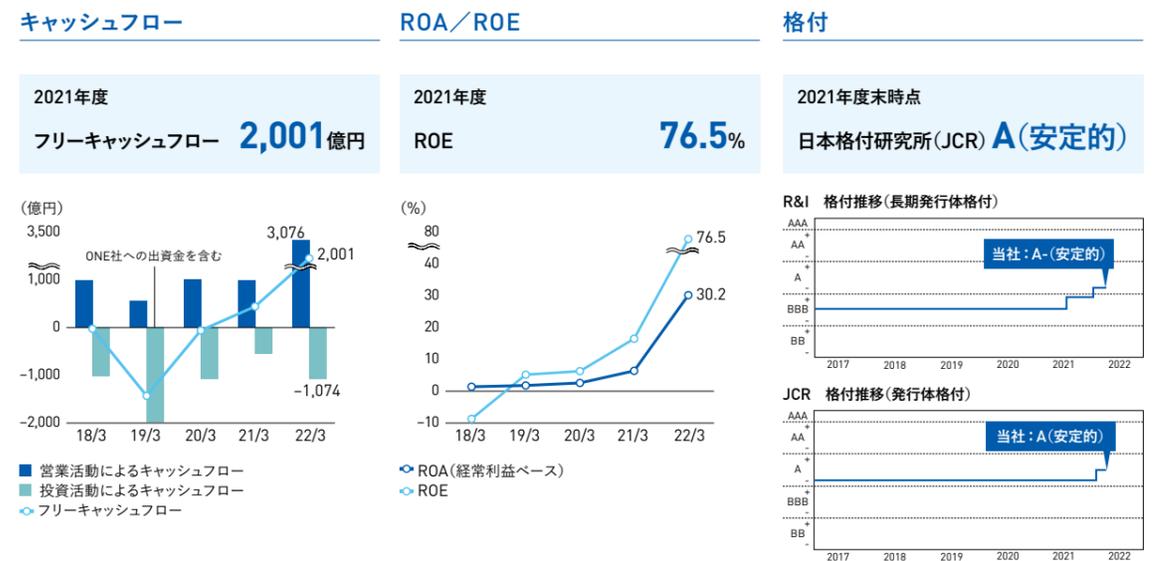
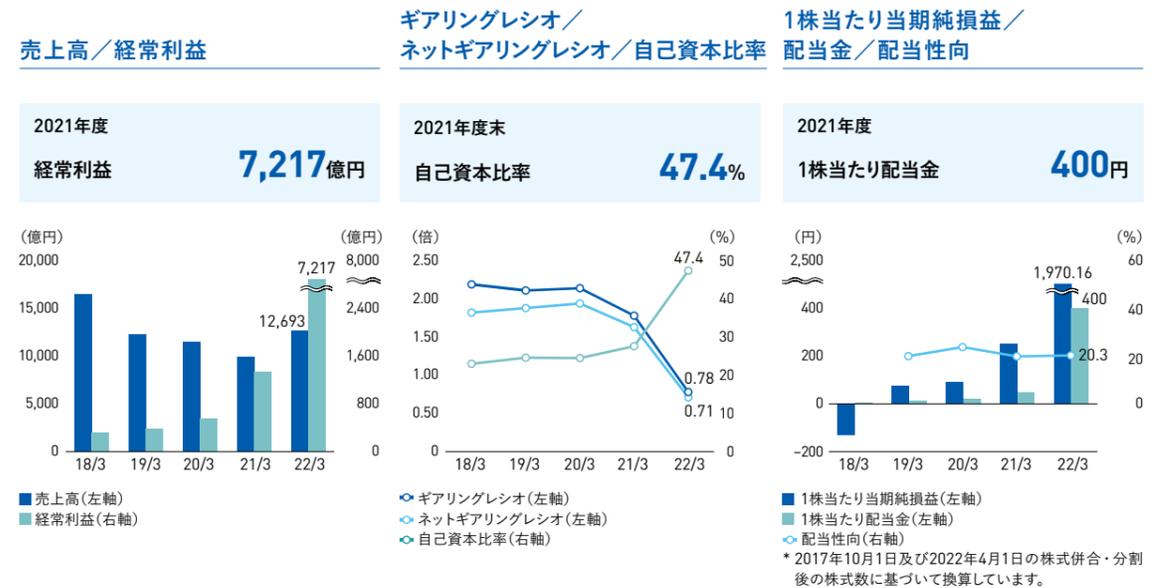
Rolling Plan 2022 ～次期経営計画への橋渡し～

2020年度、2021年度に好業績が続いたことで、当社の財務体質は顕著に改善し、投資余力も大幅に向上、経営の自由度も大きく増しました。また、脱炭素化をはじめとして高まり続ける企業に対する社会的要請にも応えていく必要があります。このような状況下、当社は、従来の延長線上の計画

ではなく、新たな現実を踏まえた骨太の経営計画が必要と考え、2022年度に1年間をかけて策定することにしました。その間も、将来に繋がる施策については2021年度から継続して取り組み、新経営計画に繋げていきます。



ローリングプラン導入以降の成果



「Rolling Plan 2022」のテーマと3つの成長戦略

「Rolling Plan 2022」では、「グループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑む」をテーマとし、「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」「地域戦略」の3つの成長戦略に取り組んでいます。「ポートフォリオ戦略」では、全社損益の

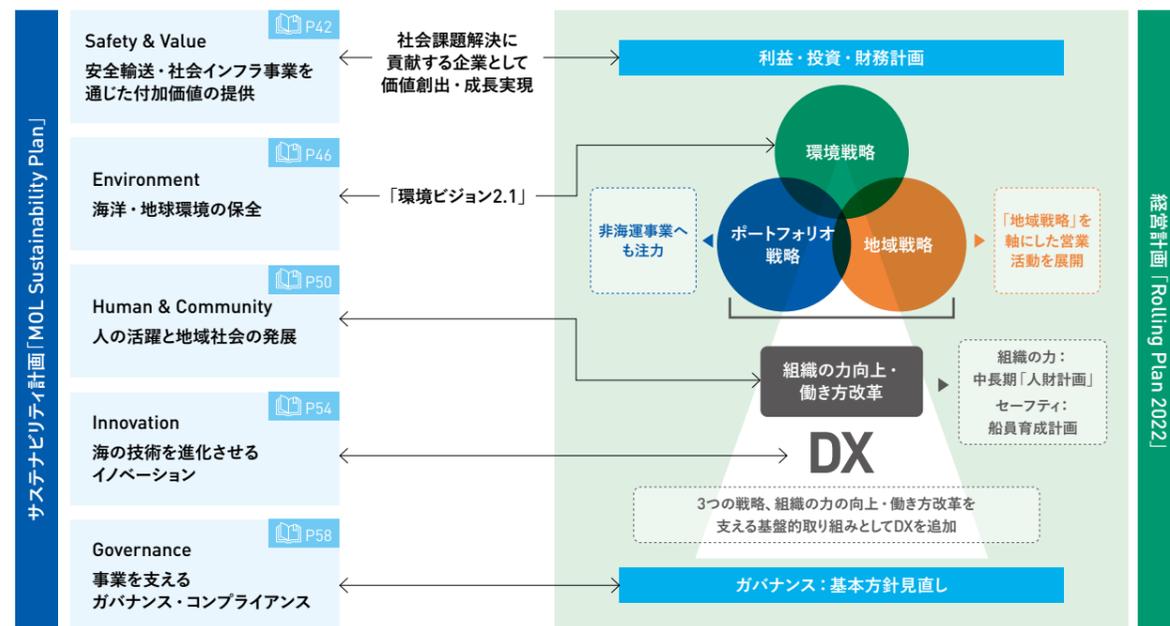
安定性を向上するため非海運事業の強化、「環境戦略」では「環境ビジョン2.1」に掲げる取り組みの加速、「地域戦略」では「インドモデル」を軸に重点地域への浸透を図ります(⇒P16～21)。



「Rolling Plan 2022」と「MOL Sustainability Plan」を両輪とした取り組み

当社は、従来の「サステナビリティ課題」への取り組みを、KPIやアクションプランを明記したより具体性の高い推進計画「MOL Sustainability Plan」(MSP)として、2022年度にまとめ直しました(⇒P40)。また、事業を通じて社会課題

解決への貢献を目指す姿勢をよりはっきりさせるため、MSPと「Rolling Plan 2022」の関係性を下図の通り明確化しました。両者を車の両輪として、一体的に推進していきます。



「Rolling Plan 2022」の投資計画

当社は、投資余力の拡大を踏まえ、2022～2024年度において、総額1兆円の投資(キャッシュアウト額。うち、新規意思決定は7,300億円)を実施する計画です。3年間の環境投資を「Rolling Plan 2021」で掲げた2,000億円(2021～

2023年度)から5,300億円(2022～2024年度)に大幅拡大するほか、3つの成長戦略に沿って非海運業を中心としたM&Aの機会も探っていきます。

2022～2024年度における投資の内訳

| | 2021年度末時点 意思決定済 | 2022～2024年度 新規投資予定 | 小計 | 想定IRR | 内容 |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|---------------|-------|---------------------------------------|
| 環境投資 | 1,700 | 3,600 | 5,300 | | |
| 代替燃料船隊整備 | 900 | 2,450 | 3,350 | ≧5% | ・LNG燃料バルカー・自動車船ほか ・次世代燃料船(開発・発注) |
| 低・脱炭素エネルギー 事業拡大 | 800 | 1,150 | 1,950 | >5% | ・新造LNG船・LPG/アンモニア船ほか ・洋上風力発電及び関連事業 |
| 事業拡充・資産拡大・M&A・ その他 | 1,000 | 3,700 | 4,700 | >8% | ・グループ会社投資 ・既存船リプレース |
| 投資総額 | 2,700 | 7,300 | 10,000 | | |

「Rolling Plan 2022」の利益計画とキャッシュフロー見通し

高水準で推移するコンテナ船市況を背景に、2022年度については前年度に次ぐ5,250億円の経常利益を見込みますが(※2022年4月末時点。同年7月末に7,100億円に上方修正済)、2023～2024年度は物流の正常化、見込まれる新造コンテナ船の竣工ラッシュも踏まえ、1,400億～1,450億円の経常利益を計画します。その後、主にLNG船事業、海洋

事業、自動車船事業、不動産事業の成長、コンテナ船事業の回復を基盤に、2027年度の経常利益目標を2,000億円とします。また、投資キャッシュフローは概ね営業キャッシュフローと均衡させることとし、積極投資を進める中でも財務規律を働かせていきます(⇒P24)。

| | 2021年度(実績)*2 | 2022年度(見込) | 2023年度(見込) | 2024年度(見込) | 2027年度(目標) |
|------------------|--------------|-------------------------|------------|------------|------------|
| 利益目標 | | | | | |
| 経常利益 | 7,217 | 5,250 (2022年4月末発表時点) | 1,400 | 1,450 | 2,000 |
| ドライバルク営業本部 | 432 | 300 | 320 | 240 | 240 |
| エネルギー営業本部 | 198 | 220 | 410 | 480 | 630 |
| 製品輸送・不動産営業本部 | 6,729 | 4,770 | 700 | 755 | 1,130 |
| 関連事業 | -23 | -5 | 0 | 5 | 40 |
| その他、調整(消去・全社) | -118 | -35 | -30 | -30 | -40 |
| ROE(%) | 76.5 | 35.0 | | 7～8 | 9～10 |
| キャッシュフロー | | | | | |
| 営業キャッシュフロー | 3,076 | 8,200 | 15,700 | | |
| 投資キャッシュフロー | 1,074 | 8,800 | 16,300 | | |
| うち、投資額 | | 10,000 | 19,300 | | |
| 資産売却・キャッシュ化 | | -1,200 | -3,000 | | |
| フリーキャッシュフロー | 2,001 | -600 | -600 | | |
| 財務目標(年度末) | | | | | |
| ネットギアリングレシオ(倍) | 0.71 | — | — | 0.8 | 1.0未満 |

*2 2021年度のセグメント別実績については、2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

ポートフォリオ戦略

- ▶ 海運市況と異なる要因で損益が変動する
非海運事業を拡大し、より安定的な利益構造に
変革する



▶ 「ポートフォリオ戦略」の基本方針

「Rolling Plan 2022」では、従来の主力事業である海運事業に加えて非海運事業を強化し、その利益水準を2021年度実績の約140億円から2035年度に600億～800億円レベルまで引き上げることを目標としています。海運市況のボラティリティとは異なる市況特性を持つ事業分野を強化することで、当社グループのポートフォリオの多様化を進め安定的な利益の積み上げを図っていきます。

不動産事業・物流事業では、2021～2022年度にかけてダイビルと宇徳を完全子会社化しました。両社に当社グループの非海運事業における中心的な役割を担わせ、これまで以上にグループの経営資源を有効に活用することで、事業領域の拡大に取り組みます。海洋事業では従来から取り組んできたFSRUやLNG発電船、CCUSなど輸送以外の事業投資を強化します。洋上風力発電事業とその関連事業では、脱炭素の流れを捉え国内外で積極的にマーケティングを展開しています。加えて、水素・アンモニ

アなどの代替エネルギーに関して、将来見込まれる輸送需要をターゲットとした事業展開にとどまらず、サプライチェーンの上流への投資機会も探求し、立体的なポートフォリオの拡大に取り組みます。

海運事業においても、ドライバルク船、自動車船、コンテナ船等のボラティリティの高い事業と、LNG船など収入が安定し市況耐性の高い事業のバランスを適切に取ることで、市況影響を抑え安定的に利益を上げられるよう企業体質の強靱化を図っていきます。

投資計画においては、目標達成に向けて非海運分野に積極投資を継続しますが、中でも不動産事業には2022～2024年度に少なくとも約1,000億円の新規投資を実施する計画です。当社グループのグローバルネットワークをさらに活用し、ダイビルによる海外事業展開を強化していきます。また海運事業においても、各船種における代替燃料船隊整備をはじめとして、積極投資を推進していきます。

| | 海運 | 非海運 |
|-----------|---|--|
| 2021年度の成果 | <ul style="list-style-type: none"> 低炭素事業であるLNG船・LPG／アンモニア船への投資が順調に推移 メタノール製造世界大手Methanex Corporationの海運子会社Waterfront Shippingへの出資決定 | <ul style="list-style-type: none"> 洋上風力発電事業への投資において第1号案件成約 物流・不動産事業への投資としてダイビルと宇徳へのTOB成立 |
| 2022年度の方針 | <ul style="list-style-type: none"> 低炭素化の流れを受けた代替エネルギーの輸送需要のみならず、そのサプライチェーン上流分野への投資機会も引き続き追求する | <ul style="list-style-type: none"> 海洋・洋上風力発電・物流・不動産へ引き続き積極投資、うち不動産事業には少なくとも1,000億円の新規投資を実施する |

▶ 取り組み事例

ダイビル及び宇徳へのTOB、グループ執行役員新設

当社は2021年11月30日にダイビルと宇徳の2社に対してTOBを発表し、2022年4月までに両社の完全子会社化を完了しました。両社はこれまでも商船三井グループに属していましたが、同時に東証一部上場企業でもあり、当社グループ経営戦略の中での位置づけが中途半端とならざるを得ない側面がありました。両社を完全子会社化することで、当社グループ経営戦略における経営資源配分の最適化が可能になると考えています。また、ダイビル・宇徳としても商船三井グループが持つネットワークの活用や、潜在顧客ニーズを取り込むことにより、グローバルな成長が期待できます。

2022年4月には、ダイビル・宇徳に商船三井ドライバルク、MOL Chemical Tankers、商船三井システムズを加えた当社の中核グループ会社5社の執行責任者(社長)を「グループ執行役員」として本社執行役員に任命する制度を導入しました。本制度により、各社を本社営業部と同列とすることで、迅速な意思決定を通じたグループ経営の強化を図ります。

グループ執行役員制度導入に限らず商船三井グループ経営を広く強化することで、各社の経営戦略と当社グループ経営戦略をより一層有機的に連動させ、「Rolling Plan 2022」及び「MOL Sustainability Plan」で掲げた目標の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

グループを挙げた洋上風力発電関連事業への取り組み

脱炭素化に向けた有力な代替電源の一つとして注目される洋上風力発電のサプライチェーン上には、当社グループが海運業や海洋事業などで培った経験を活かせる分野が多数存在しています。具体的には、資材設備輸送、送電ケーブル敷設、風車据付、発電、設備メンテナンス、人材紹介・訓練などがありますが、核となる発電事業では2021年に台湾で稼働中の洋上風力発電プロジェクトに出資・参画し、取締役も派遣しました。サプライチェーンの中核である発電部分に関与することで、洋上風力発電ビジネス全般の事業運営や収益構造に関する知見をいち早く獲得し、更なる展開に活かす狙いです。また、国内でも有力なパートナーとの合弁会社を設立済みで、発電案件への参画を目指しています。

周辺領域では、発電設備を設置するSEP船*1を5隻運航する会社に出資し秋田県能代沖での作業に関与しているほか、台湾において風車のメンテナンスに使用する特殊船

SOV*2の貸船事業を手掛けています。加えて、グループ会社において、日本初のDPS*3シミュレーターを用いた船員の訓練や、メンテナンスに従事する外国人技術者養成サービスを提供しているほか、送電ケーブル敷設事業への参画準備も進めています。

現時点ではいずれの取り組みも種を蒔いた段階ですが、当社「ポートフォリオ戦略」「環境戦略」を体現する事業として、「Rolling Plan 2022」で掲げた非海運分野に対する2035年度の業績目標の一角を担う存在へ育てるべく、グループを挙げて推進していきます。

*1 Self-Elevating Platform(自己昇降式作業船)の略。4本の脚を海底に伸ばすことで、安定した状態で風力発電設備の設置作業ができる特殊船。
*2 洋上風力発電所のメンテナンス技術者を複数の洋上風車に派遣するため、多数の宿泊設備を持ち、一定期間洋上での活動が可能な支援船。
*3 自動船位保持装置。風潮流などの外力を自動で計算し、船舶を定点で保持したり、あらかじめ設定したルート上を航行させることができ、海底ケーブル敷設船、洋上風力発電関連特殊船、及び海底油田関連のオフショア船など、海上の一点にとどまり作業をする船に必要なシステム。

主な取り組み



◀送電ケーブル設置
送電線も敷設可能なケーブル設置船を運航
国際ケーブル・シップ(株)提供



◀発電設備設置
発電設備を設置するSEP船を5隻運航する会社に出資



◀発電
台湾北西部の沖合で容量12.8万kWの着床式洋上風力発電所を運営する会社へ参画



◀メンテナンス
洋上風車のメンテナンスに従事するSOVをアジアで初めて保有・貸船



◀船員訓練
DPSシミュレーターを保有し、高度な船員訓練を提供
MOLマリン&エンジニアリング提供



◀外国人材の紹介
船員育成のノウハウを活かし、風力発電分野で活躍する外国人材の養成事業をフィリピンにて立ち上げる予定

環境戦略

▶「環境ビジョン2.1」に沿って業界に先駆けた脱炭素化に取り組むとともに、代替エネルギー分野に生まれる新たなビジネスチャンスを掴んでいく

世界初のビュアバッテリー電気推進タンカー「あさひ」命名・進水式典



▶「環境戦略」の基本方針

2021年6月に策定した「環境ビジョン2.1」において、当社グループは「2020年代中にネットゼロ・エミッション外航船の運航開始」「2035年までに輸送におけるGHG排出原単位の約45%削減(2019年比)」「2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成」の中長期目標を掲げ、その実現に向け様々な取り組みを着実に進めています。「Rolling Plan 2022」では、2022～2024年度の3年間で想定している累計1兆円の投資総額のうち、5,300億円を代替燃料船への投資と低・脱炭素投資に振り向けます。総額4,500億円のうち2,050億円を低・脱炭素案件に振り向けるとした「Rolling Plan 2021」から、規模・比率の面で拡大しています。

代替燃料船隊整備では、「環境ビジョン2.1」の中長期目標実現に向け投資を積極的に進めていきます。足元では鋼材をはじめとする素材価格の上昇を受け船価の高騰が続いているほか、代替燃料船導入に伴う追加コストをどのように克服するかなど課題はありますが、2020年度以降当社の財務体質は大きく改善しており、それを活かしながら

計画的な船隊整備を進めていきます。当面はLNG燃料船の発注が中心となりますが、次世代燃料として期待されているアンモニア燃料船の技術開発に当社も参画し、早期導入・船隊拡大に向けて積極的に取り組んでいきます。

また燃料転換だけでなく、船種の特性に応じてウインドチャレンジャー(⇒P56)やローターセイルといった風力を利用した省エネ技術やその他省エネデバイスを導入することで、GHG排出削減ロードマップの実現に向けて多面的に取り組んでいきます。

低・脱炭素エネルギー事業においては、輸送需要の拡大が見込まれるLNG船やアンモニア船の船隊拡大、風力発電事業及びその周辺事業への投資を推進することで、原油・石炭等の輸送需要減少を補いつつ世界の低・脱炭素化に貢献していきます。

低・脱炭素化は世界共通の課題であり、当社がこれまで長きにわたり関係を築いてきたお客様の課題でもあります。当社がソリューションプロバイダー・パートナーとなることで、新たな事業機会を獲得することを目指します。

| | 代替燃料船隊整備 | 低・脱炭素エネルギー事業拡大 |
|-----------|---|--|
| | 「環境ビジョン2.1」発表 | |
| 2021年度の成果 | <ul style="list-style-type: none"> GHG排出削減ロードマップ策定 新規投資判断に「<u>インターナルカーボンプライシング(ICP)</u>」を導入 LNG燃料焚き新造船計7隻を発注 | <ul style="list-style-type: none"> LNG船・LPG/アンモニア船への投資が順調に推移 |
| 2022年度の方針 | <ul style="list-style-type: none"> 足元の船価動向は強含みであるがLNG燃料焚き新造船の継続的な発注を進める 2030年までの排出原単位削減目標(年率1.4%減)達成に向けたPDCAの運用開始 | <ul style="list-style-type: none"> LNG船・LPG/アンモニア船、洋上風力発電関連事業への投資継続 アンモニア焚きアンモニア輸送船の開発 |

「環境戦略」に関する取り組みの詳細は「海洋・地球環境の保全」(⇒P46～49)をご参照ください。

▶ 取り組み事例

インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

当社は、「環境ビジョン2.1」に基づく移行計画を推進する手段として、2021年度よりICPの社内運用を開始しています。将来的な炭素税、排出権取引などの課金を見通して、CO₂排出1トン当たり定額を内部炭素価格として設定し、投資判断の際の経済的指標として活用するものです(CO₂単価:2023～2039年60米ドル/トン、2040年以降140米ドル/トン)。外航海運事業に関わる全投資案件への適用を義務付けており、運用開始から既に10件以上の投資判断に適用され、実効性を伴った運用がなされています。

2024年末までに効率運航による燃料消費量削減率5%を実現

当社は2022年4月、環境・サステナビリティ戦略部に、運航業務経験者、技術系社員、海上職社員から構成される更なる効率運航に取り組む専任チームを設置しました。

また、(株)三井造船昭島研究所、商船三井テクノレードと提携するとともに、2022年5月フィリピンに設立したEcoMOLを活用し、最適航路・最適出力での運航徹底を中心としたソフト面で3%、低摩擦塗料、効果的な船体メンテナンス、省エネ機器搭載、プロペラ換装等ハード面の対策で2%、合計5%の燃費効率改善を目指します。

アンモニア、水素、メタネーションなどへの取り組み

当社は「今すぐ実現可能なGHG排出削減手段」としてLNG燃料船の導入を進めながら、将来の脱炭素燃料の有力候補と言われているアンモニアや水素等の研究も幅広く行っています。

ICPの適用例

LNG燃料船やウインドチャレンジャー等の投資案件においてICPが意思決定を後押しする効果をもたらしています。低・脱炭素化のためには通常追加コストを要しますが、CO₂排出削減効果をICPによって金額インパクトに換算することで想定回収期間が早まることとなり、投資を促進する効果が生まれます。

いずれの取り組みも、FOCUSプロジェクト(⇒P56)で行っている各運航船の膨大なデータの可視化と利活用が鍵になります。

既に当社運航船約180隻を対象に取り組みを開始しており、将来的には500隻規模まで拡大予定です。専任チームを取り組みの核とし、関係者と連携しながら足元からのGHG排出量及び運航コスト削減に繋がる燃料消費量削減に取り組んでいきます。



| LNG | 電池 |
|---|--|
| メリット <ul style="list-style-type: none"> 既存陸上インフラ活用可 メタンスリップ対策 燃料供給インフラ整備 | メリット <ul style="list-style-type: none"> 小型船で実用化済 船上でのCO₂排出なし 電池容量の拡大、小型化と軽量化 |
| 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み LNG燃料タグ、供給船就航済 LNG燃料フェリー建造中 LNG燃料外航船を発注済 | 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み EVタンカー竣工済 外航商船への展開検討 |
| 液化合成メタン(LSM) | アンモニア |
| メリット <ul style="list-style-type: none"> LNGのインフラ活用可 メタンスリップ対策 合成メタン製造効率改善 | メリット <ul style="list-style-type: none"> 船上でのCO₂排出なし、貨物として海上輸送実績あり 燃料供給インフラ整備 N₂O、毒性への対策 |
| 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み メタネーション事業 CCU/CCS事業等へ積極関与 | 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み 上流投資の検討 シンガポールでの燃料供給事業検討に参画済 アンモニア焚きエンジン確保の上、2020年代半ばに第1船投入予定 |
| メタノール・合成メタノール | 液化水素 |
| メリット <ul style="list-style-type: none"> 既存陸上インフラ活用可 毒性への対策 合成効率改善 | メリット <ul style="list-style-type: none"> 船上でのCO₂排出なし エンジン開発、燃料電池改良、超極低温対策、燃料供給インフラ整備 |
| 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み メタノール焚きメタノール輸送船事業へ積極関与 | 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み シンガポールでの燃料供給事業検討に参画済 2020年代の第1船投入検討 |
| バイオディーゼル | |
| メリット <ul style="list-style-type: none"> 船舶燃料として実用化済 既存設備利用可 供給能力拡大 | |
| 課題 <ul style="list-style-type: none"> 当社の主な取り組み 常用に向け準備を推進 | |

地域戦略

▶ アジアを重点に、輸送にとどまらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得する

2022年度から、インドを拠点に同国顧客向けサービスに従事しているプロダクトタンカー「LILAC VICTORIA」



「地域戦略」の基本方針

当社は、「Rolling Plan 2021」から「地域戦略」を主要戦略の一つと位置づけ、「アジアを重点に輸送にとどまらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得する」ことを目標としてきました。当社がこれまで各事業で培ってきた世界各地に存在するお客様、パートナー、その他ステークホルダーの皆様との関係を、新規事業・グループ会社事業にも展開することで更なる事業機会の拡大を狙うものです。

その中でも、2021年度は成長が見込まれるアジアを最重点地域とし、とりわけインドでの事業展開についてエネルギー分野を中心に積極的に取り組んできました。2022年度は、「地域戦略」の推進を担うアジア地域での執行体制をより強化するため、アジア・中東・大洋州地域を東西に分割し、東アジア・東南アジア・大洋州地域担当執行役員と、南アジア・中東地域担当執行役員をそれぞれ設置しました。南アジア・中東地域には、現地事情に精通したアジャイ・シン常務を専任の担当執行役員に任命しました。地域担当執行役員による強力なリーダーシップのもと、変化するお客様のニーズを的確に捉えるとともに、現地営業拠点・グループ会社と各事業部門が有機的に連携してソリューションを

提供する体制を整え、インドを中心とする南アジア・中東地域での大型案件獲得を目指します。

インド以外の地域においても当社のグローバルネットワークは強化されています。当社は2016年から国・地域代表制度を導入し、現在では25カ国・地域に設置しています。また、各地域での新たな取り組みを支援するため、本社コーポレートマーケティング部が主幹事となって2021年度から「リードスプリント」(⇒P21)を実施しています。迅速な意思決定により各地域のお客様のニーズに適切に対応しています。

さらに今後はインドと同様に注力する国・地域を選定し、新たな「地域戦略」の基軸を作っていく予定です。選定にあたっては、マクロ経済指標から見る潜在成長性や市場規模、及び当社がこれまで築いてきた歴史的な基盤等を総合的に考慮します。

当社は、投資計画において2022～2024年度で1,000億円、2027年度までに累計3,000億円のM&A枠を設定しました。当社グループが各地域において事業拡大するにあたり、その手段としてM&Aを積極的に活用していきます。

| | 本社事業部が主導する案件 | 地域営業組織が提起する案件 |
|-----------|---|--|
| 2021年度の成果 | <ul style="list-style-type: none"> 中国顧客向けLNG船6隻を成約 中国出し欧州向け自動車船のEV輸送台数大幅増加 インド顧客向けVLCC・LPG船を4隻投入 | <ul style="list-style-type: none"> 本社側の迅速な対応を図るべく、「リードスプリント」制度を導入 |
| 2022年度の方針 | <ul style="list-style-type: none"> アジア地域を2つに分け、それぞれに地域担当執行役員・総代表を設置。南アジア・中東地域担当執行役員に現地事情に通じたインド出身者を起用 インドをパイロットケースとして、本社事業部と地域営業組織の新たな連携体制を構築(⇒P21) インドでの取り組みを他のターゲット国に横展開する 国内地域戦略の立案・推進、特に「環境戦略」と重なる分野に重点的に取り組む ロシア・ウクライナ情勢の変化に適切に対応する | |

取り組み事例

「地域戦略」を支える体制の整備(地域担当執行役員・国代表制・コーポレートマーケティング部)、インドモデル

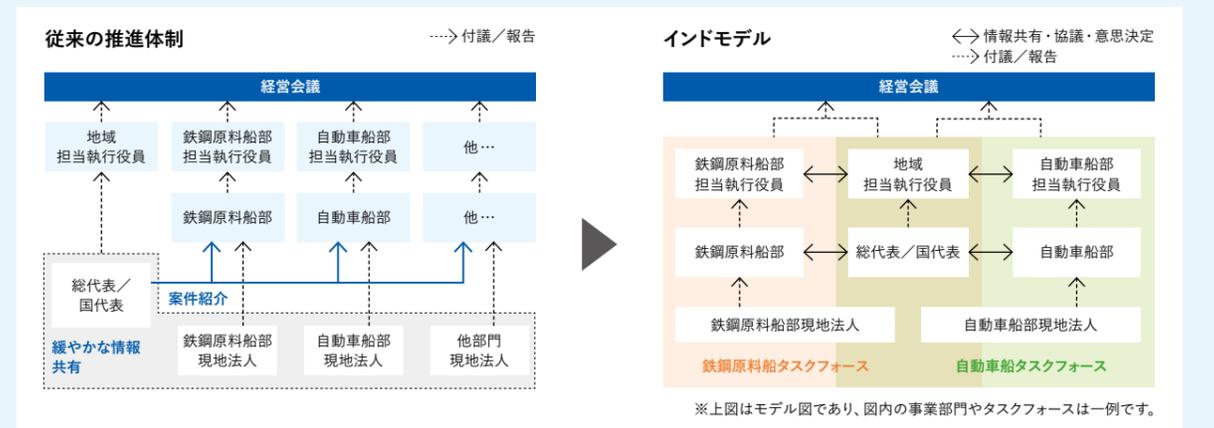
当社のお客様のニーズに的確に対応するための地域統括責任者として2015年から世界4拠点に総代表を設置し、グループ横断的な地域内連携の強化に取り組んできました。さらに2016年から重点営業活動国に国・地域代表制を導入し、各国・地域の実情に応じた総合的な輸送サービスの提案・提供に努めてきました。2021年度はアメリカ、ロシア、オランダ及びケニアに新たに国代表を設置しました。

また各地域での新規事業開発を支援するため、「リードスプリント」を通じて、本社営業部門が持つ従来の顧客・パートナーネットワークのみならず、現地で総代表、国・地域代表が新たに構築するネットワークの活用を後押しし、「Rolling Plan 2021」から掲げる「地域戦略」にマッチする潜在案件の複眼的な探索をサポートしています。

「Rolling Plan 2021」では「地域戦略」における最重点地域をアジアとしていましたが、とりわけインドでの事業展開に取り組み、インド顧客向けのVLCC・LPG船の新規契約を獲得しました。現地拠点主導により顧客ニーズを掘り起こし、

本社事業部門が支援することで新規事業に繋げた事例となります。「Rolling Plan 2022」ではその取り組みをより一層強化するべく、インドを所管する南アジア・中東地域担当執行役員・総代表と本社営業部門の間で事業ごとにタスクフォースを設置し、インドでの各事業を本社と地域が二人三脚で進めていく仕組みを導入しました。これまで当社では本社営業部がそれぞれ海外拠点を持って部門ごとに営業活動・事業活動を展開してきましたが、インドにおいては地域担当執行役員・総代表に各事業の地域での情報を集中させ、地域担当執行役員・総代表が事業横断的な視点で「地域戦略」をリードする体制としています。このインドモデルは当社にとって実験的な取り組みであり、トライアンドエラーを繰り返しながら営業部門・現地担当双方にとってより良い体制を目指していきます。

インドでの取り組みがうまくいけば、他の重点国においても同様に展開していく計画です。



案件推進における地域ライン(地域担当執行役員/総代表/国代表)の機能は、各営業部への紹介に限られていた。また、案件取り上げの優先順位付けは、営業部判断に委ねられていた。

地域ラインが案件ごとに各営業部門及び関連現地法人とタスクフォースを組成し、共同で推進する体制とした。案件取り上げの判断も、地域担当執行役員が主体となり全社的視点から行うこととした。

リードスプリント

「Rolling Plan 2021」における「地域戦略」の主要施策である「リードスプリント」は、スピード感を持って新規潜在案件への取り組みの方向性を議論する場として運用が始まりました。本社事業部門からのボトムアップによる従来型の意思決定プロセスとは切り分け、案件の立ち上げ初期段階から経営陣の目に触れるようにし、取り組み方針を確認しています。地域担当執行役員・総代表・国代表からなる地域担当ラインが、経営方針に合致し、かつ有望だと考える案件

を、変化の速い事業環境においても見逃さずすくい上げることを目指しています。

2022年度上期においては、各地域担当ラインが有望と考える潜在的ターゲット案件40件について、北米/欧州・アフリカ/アジア地域を担当する執行役員・総代表・国代表による全社的視点からの議論、その後社長以下経営幹部も入った絞り込みを行い、リソースを重点投入する10案件の選定を行いました。

組織の力の向上・働き方改革、セーフティ

→ 組織の力の向上：「人財計画」の立ち上げ

当社は経営計画「Rolling Plan 2022」に新たな「人財計画」の立ち上げを明記しました。新しい「人財計画」は当社が策定する次期経営計画の柱の一つとして、中長期的な視点から当社グループの人材基盤強化に向けた施策の基本方針を示すものです。

当社では、既に2021年度において、重点投資対象とした脱・低炭素分野等への人員シフト(実績：66名)や技術系人材を含めた経験者採用の拡大(実績：24名)を実行しました。

2022年度にも、積極投資の担い手となる人材の採用拡大に取り組んでおり、特に専門性を持つ経験者については、2022年度より通年採用を行っています。

なお、2022年4月の人事においては、本社外から部長級3名の登用を行いました。中でも、当社グループの事業の根幹である安全運航を担う海上社員のワールドワイド

での人材政策企画立案部門として新設されたGlobal Maritime Resources Divisionのトップには、当社グループ会社の出身である外国籍の従業員を登用しました。

新しい「人財計画」の策定に向けては、人材政策に対する幅広いニーズをくみ上げるべく、2022年4月に設置したチーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)が、本社内営業部門に加えて、国内グループ会社と対話を行っています。今後はグループ・グローバル人材も含めた適所適材の原則による人材登用促進や、従業員が持てる能力を十分に発揮できるよう、キャリア形成への支援強化や多様なニーズを前提とした働き方の選択肢の提供を計画に盛り込む方針です。

当社グループは優秀な人材に対する訴求力を高め、そのエンゲージメントを強化することにより、「組織の力の向上」を図っていきます。

→ 働き方改革

働き方改革に関する取り組みの詳細は「働き甲斐と働きやすさを最大化、組織のパフォーマンス極大化のための『働き方改革』」(⇒P51)をご参照ください。

→ セーフティ

セーフティに関する取り組みの詳細は「安全品質」(⇒P43~44)、「備船船主との取り組み」(⇒P77)をご参照ください。

| | 基本的な方針・体制 | 具体的な取り組み |
|-----------|--|--|
| 2021年度の成果 | <ul style="list-style-type: none"> MOL CHARTS 制定、浸透活動実施 新執行体制における多様性の進展*、グループ経営強化に向けたグループ執行役員の職位新設 | <ul style="list-style-type: none"> 社員提案制度から生まれた案件3件が事業化に到達 「WAKASHIO」事故の再発防止タスクフォースによる社内活動継続 |
| 2022年度の方針 | <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革の継続(在宅勤務推進の一方、オフィスワークを再評価してリノベーションを計画) 組織の更なる多様性を実現するための数値目標拡充 グループ全体の中長期的に目指す組織像見直し、それに基づく新たな「人財計画」の立ち上げ 今後の自社配乗・管理船舶隻数の増加を見据えた船員育成計画への着手 備船チェーンマネジメント体制の全社的な見直し | |

* 外国人の執行役員1名・本社部長1名をそれぞれ新たに登用、女性の本社部長(理事を含む)が1名から3名に増加

DX

→ DX Visionワークショップの開催

当社は長期的なDX戦略の背骨となる「MOL DX Vision」を2022年度下期に発表予定です。同Vision策定に向けて土台を築くべく、2022年6月に社長以下経営会議メンバー、各部からの選抜者、DX担当部門、及び外部パートナー計約40名が参加するワークショップを2日間の日程で開催しました。当社及び業界の未来像を踏まえた長期的な当社のありたい姿をまず議論した上で、そこからDXに求められることをバックキャストで抽出し、Visionの原案を作成しました。今後、幅広い社員も含めて社内議論を深め、当社DX

推進の指針となるVisionを策定し、これまでのDXの取り組みをさらに加速させます。



DX Vision策定に向けたワークショップ

| | |
|---------|--|
| 事業戦略のDX | <ul style="list-style-type: none"> 「ポートフォリオ」「環境」「地域」各経営戦略において、データマネジメントを高度化し顧客ニーズに応える |
| 働き方のDX | <ul style="list-style-type: none"> 社内に分散している情報のオープン化・集約化、業務の更なる標準化・自動化で生産性を向上 |
| 組織のDX | <ul style="list-style-type: none"> DX人材の更なる育成・配置 機能ごとの組織集約を通じてサービス品質とコスト競争力の改善 |

コーポレートガバナンス

サステナビリティ課題「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」で掲げている取り組みと併せ、主要な経営課題としてガバナンスの向上に継続的に取り組みます(⇒P58~77)。

| | 基本的な方針・体制 | 具体的な取り組み |
|-----------|---|---|
| 2021年度の成果 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス審議会の新設・開催(全4回) 業務執行取締役報酬制度の改定 | <ul style="list-style-type: none"> 緊急時対応のクライシス対策本部を整備 改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた報告書提出 親子上場の解消に向けたTOB成立 |
| 2022年度の方針 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス基本方針の見直し 全社的なリスク管理の枠組みについて再度見直しを行い、カントリリスク等の高まりに、より一層適切に対処する体制を整備 | <ul style="list-style-type: none"> リスクマッピングの継続実施 リスクアセスメント・シートの導入・活用 |



財務体質の改善と、成長や環境対応のために必要な投資の両立を実現していきます。

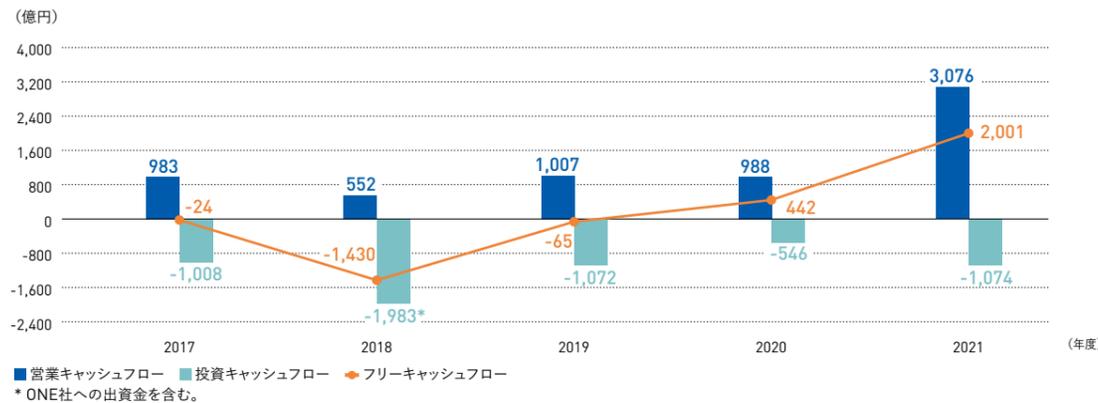
梅村 尚
常務執行役員
チーフフィナンシャルオフィサー (CFO)

2021年度の振り返り

高水準で推移したコンテナ船運賃や中小型船型を中心に活況が続いたドライバルク船市況、自動車船の荷量回復に支えられ、当社は2021年度に7,088億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上し、2007年度以来、14年ぶりに最高益を更新しました。この背景には、コロナ禍に端を発した世界的なサプライチェーンの混乱があり、手放しで喜べるものではありませんが、自己資本比率が47.4%に大幅改善(2020年度末:27.6%)したこと、R&I格付でA格を回復したこと、ネットギアリングレシオが1.0倍を下回ったことなど、2017年度のローリングプラン導入以降に掲げてきた財務目標を一挙に達成できた一年となりました。

また、コンテナ船事業会社であるONE社からの配当金を含め3,000億円を超える営業キャッシュフローを活用し、ダイビル及び宇徳の完全子会社化に向けたTOBや、新規に契約を獲得したLNG船への投資など、経営計画の方向性に即した将来に繋がる様々な投資を実行できた一年でもありました。株主還元に関しては、1株当たり1,200円(株式分割前)の配当を実施できたことにより、長らく当社を支えてくださっている株主の皆様へ報いることができたものと考えています。

キャッシュフロー推移



2022年度以降の投資方針とキャッシュアロケーション

飛躍的に財務状況が改善した中、CFOとしては、積み上がった自己資本を有効活用し、更なる企業価値向上に繋げていく重大な責任を負っていると強く感じています。「Rolling Plan 2022」では、「グループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑む」を重点テーマとして、将来の企業価値向上を実現すべく、2022~2027年度の6年間で総額1.9兆円の投資を予定しています。これらの投資により、シクリカルな市況に晒される海運業の特性を抑制しながら、経常利益は2,000億円、ROEは当社が認識する資本コストを上回る10%を安定的に達成できるように取り組んでいきます。

具体的に投資する分野は、①代替燃料船隊整備、②低・脱炭素エネルギー事業拡大、③事業拡充・資産拡大・M&A・その他を考えていますが、いずれの分野にも業界に先駆けた取り組みや、これまでの総合海運業の事業領域から一歩外に踏み出す案件が多く含まれます。それぞれ、当社がこれまで培ってきた知見や経験、有力パートナーとの関係などが活かされると判断して取り組むもので、大きな企業価値向上の機会である一方、いわばホームグラウンドである伝統的海運業と比べれば難易度・不確実性が高い分野でもあり、またインドや東南アジアをはじめとした新興国案件も増えていくことから、仮に一定のリスクイベント発生した場合も、財務基盤が揺るがないようにしておく必要があります。

従来ターゲットとしてきたネットギアリングレシオ1.0倍を当面は上限とし、財務規律を重視した運営をしていきます。また、海運業では船舶保有を本業とする船主からの備船も欠かせないもので、当社の船隊約800隻のうち、約500隻は備船です。日本の会計基準に従い、備船の多くは当社バランスシートでは認識していませんが、この部分についても、投資家の皆様から見た透明性をさらに向上させるべく、中期的な視点で、開示方法も含め、改善していきたいと考えています。

当社の投資判断基準においては、個別案件ごとに過去の市況実績から想定される最大損失額を予測し、その部分にはエクイティを引き当てるとして株主資本コスト、残り部分にはデットを引き当てるとして負債コストを求める仕組みになっています(⇒P27)。これにより、会社全体ではリスクの取り過ぎを防ぐとともに、個別案件で求められる想定エクイティ・デット額に対して一定のスプレッドを確保しています。また、実際にはバランスシートを使わない備船であっても、同様の考え方をを用い、適切な資本コストを課す仕組みとしています。この基準に従って資産を積み上げていくことによって、資本コストに見合ったリターンを確保していきます。

| | 2022~2024年度 (見込) | 2025~2027年度 (見込) | 2022~2027年度 累計 |
|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| 投資総額 | 10,000 | 9,300 | 19,300 |
| 環境投資 | 5,300 | — | — |
| うち、代替燃料船隊整備 | 3,350 | — | — |
| うち、低・脱炭素エネルギー事業拡大 | 1,950 | — | — |
| 事業拡充・資産拡大・M&A・その他 | 4,700 | — | — |
| 資産売却・キャッシュ化 | -1,200 | -1,800 | -3,000 |
| 投資キャッシュフロー | 8,800 | 7,500 | 16,300 |
| 営業キャッシュフロー | 8,200 | 7,500 | 15,700 |
| フリーキャッシュフロー | -600 | 0 | -600 |

(億円)

| 財務目標 | 2022~2024年度 (見込) | 2025~2027年度 (見込) | 2022~2027年度 累計 |
|--------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| ネットギアリングレシオ (各期間末) | 0.8 | 1.0未満 | — |

(倍)

株主還元についての考え方

当社は、世界の海運業をリードしながら、社会インフラ事業を展開する企業として、内部留保を積極的に再投資し、更なる経済的価値・社会的価値の創造に繋げることが第一義であると考えています。一方で、配当等を通じて、直接的に株主様に報いることも重要な責務です。2022年度期初段階の利益計画では、配当性向25%に基づいた配当予想を出しています。2021年度に引き続き高水準の利益が見込まれる中で配当性向を引き上げたことに対してご評価の声もある一方、一部の投資家様からは財務体質が改善したにもかかわらず東証プライム市場平均水準に達していない点についてご不満の声もお聞きしています。当社は新し

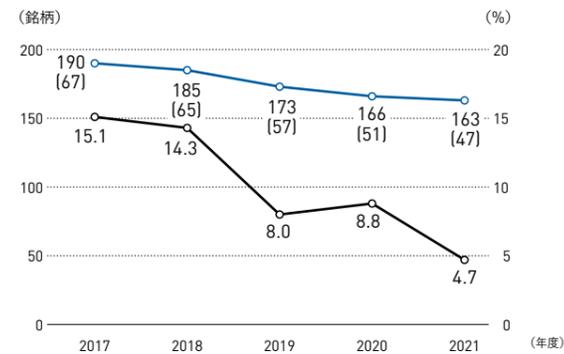
いステージに入ったものと認識しており、経営の大きな方向性は定まっていますが、脱炭素化や足元の複雑化する国際情勢も踏まえた長期的な事業環境分析と、それに基づく個別投資案件の精査、将来の資金需要判断などの精度を高めた上で、2035年を見据えた次期経営計画を2022年度の1年間をかけて打ち立てる予定です。大変恐縮ですが、しばらく時間の猶予をいただき、その中で株主還元についても議論し、整合性のある形でお示していきたいと考えています。

株主、投資家、取引金融機関の皆様には、引き続きご支援のほど、よろしく申し上げます。

政策保有株式に対する考え方

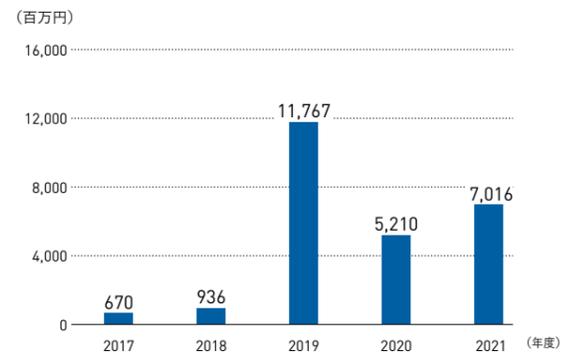
当社は、事業上緊密な協力関係にある企業との関係の維持・強化を図ることや、中長期的に当社の成長・企業価値の向上を図ることを目的として、他社の株式を保有することがあります。保有株式のうち、上場されている銘柄については、毎年一度、個別銘柄ごとに、保有目的の適切性や資本コストを踏まえた収益性等について詳細な検討を行い、保有に合理性が認められない株式については順次保有を縮減する方針としています。2022年度の検討においては、2022年3月末時点で保有していた47銘柄・約560億円のうち、約80億円分が縮減対象と判定されました。株式の売却に際しては、市場に与えるインパクト等を見極めつつ、相手先との関係性にも配慮しながら進めていきます。

政策保有株式の銘柄数と純資産に対する割合



◆ 保有銘柄数(カッコ内は上場銘柄数)(左軸)
 ● 純資産に対する割合(右軸)
 * 2019年度以降はみなし保有株式を含まない

政策保有株式の期中売却額



事業投資に関わるリスク管理

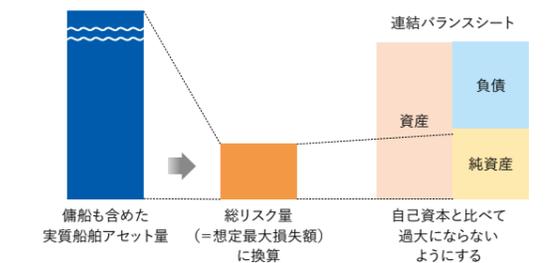
当社では、2014年度からアセットリスクコントロール(トータルリスクコントロールから改称)と呼ぶ管理手法を導入し、過剰投資を避けつつ、資本コストに見合ったリターンが期待できる案件を積み上げています。

1 アセットリスクコントロールの仕組み

本手法は、金融機関で幅広く利用されているリスク管理手法を海運業向けに応用したもので、全船隊に対して同時に相当程度のストレスシナリオ(低運賃市況・低売船市況)を適用、それが一定期間継続した場合に想定される最大の損失額を計算し、その総額が自己資本との比較で過大にならないように管理するものです。すなわち、「全ての保有船を売却すれば全ての借入を返済できる」状態を一つの基準とし、取りうる総リスク量として意識するもの、とも言えます。この仕組みにおいては、たとえ同じサイズバルカー1隻であっても、長期契約を持つ船、また船価(自社船の場合)や備船料(備船の場合)が安い船は低リスク量、逆に短期市況に晒される船、船価や備船料が高い船は高リスク量と評価される設計になっています。また、各船種の市況が異なるタイミングで変動することによる分散効果も考慮しています。全社

リスク量は半年に一度計測の上、自己資本と比較した結果を取締役に報告し、監督を受けています。導入当初は海運市況リスクと船価市況リスクを主な対象としたシンプルな仕組みでしたが、その後見直しが行われ、現在ではカントリーリスクや顧客の信用リスク、グループ会社の事業リスクも含めて、より適切にリスク量を計測できる仕組みに進化しています。

アセットリスクコントロール イメージ図

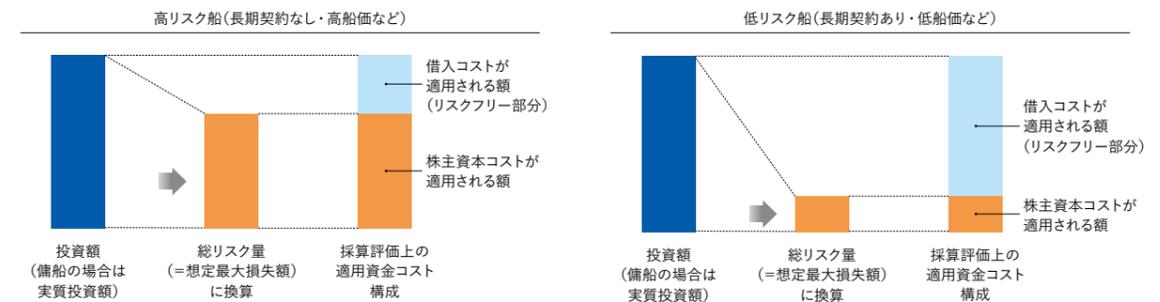


2 アセットリスクコントロールと整合性のある新規投資判断基準

導入時点においては、当社が新規投資判断に用いていた採算性判断指標と本制度が直接結びついておらず、課題となっていました。その後の見直しを経て、現在では本制度の考え方を採用して計算されるリスク量の大きさによって、採算評価上の適用資金コストが変動する仕組みに改善されています。すなわち、船舶投資案件の社内審査において、対象船が持つリスク量の大きさを「想定される最大損失額」として、その部分にエクイティ、リスクフリー部分にデットを引き当てます。それぞれに資本コストと借入コストを適用することで、高リスク船ほどコストが高く評価されることになり、それに見合った高いリターンが伴わないと承認されません。この考え方により、

全社が有する投資余力(追加可能リスク量)を多く消費する案件は自然にハードルが高く、少なく消費する案件は低くなることによって、全体としてリスク・リターンのバランスが取れたポートフォリオが保たれる仕組みとなっています。また、個別案件ごとの仮想デットエクイティ比率に基づいたWACCにスプレッドを上乗せした案件しか採択されないため、一定のROE水準確保にも繋がります。なお、2021年度の好業績により急速に自己資本が積み上がったことにより追加できるリスク量に余力が生じていることから、成長に資する投資案件に積極的に取り組んでいく方針です。

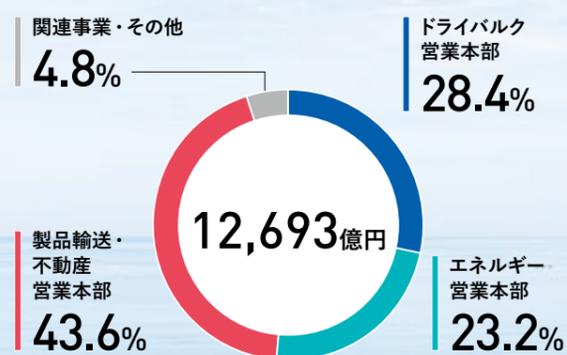
リスクの大小に応じた適用資金コストのイメージ図



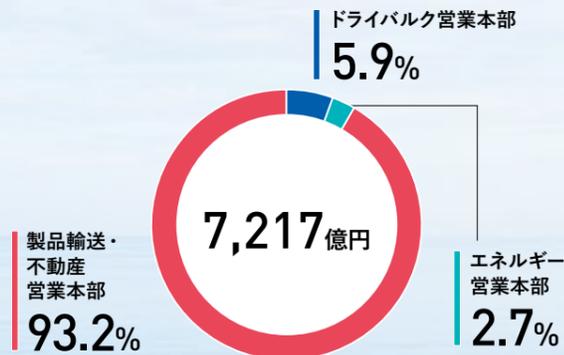
営業本部別事業内容

| | |
|---|--|
| ドライバルク営業本部 <small>P30</small> | <ul style="list-style-type: none"> ドライバルク船事業(鉄鋼原料船、中小型バルカー、木材チップ船、多目的船) |
| エネルギー営業本部 <small>P32</small> | <ul style="list-style-type: none"> 油送船事業(原油タンカー、プロダクトタンカー、ケミカルタンカー、メタノールタンカー、アンモニアタンカー、LPGタンカー) LNG船事業 海洋事業 電力炭船事業 カーボン事業 |
| 製品輸送・不動産営業本部 <small>P34</small> | <ul style="list-style-type: none"> 自動車船事業 フェリー・内航RORO船事業 コンテナ船事業 港湾事業 ロジスティクス事業 不動産事業 |
| 関連事業 | <ul style="list-style-type: none"> 客船事業 曳船事業 商社事業等 |
| その他・本社 | <ul style="list-style-type: none"> クリーンエネルギー事業(海洋温度差発電事業、波力発電事業、潮流発電事業等)その他 |

営業本部別売上高構成比*1(2021年度)

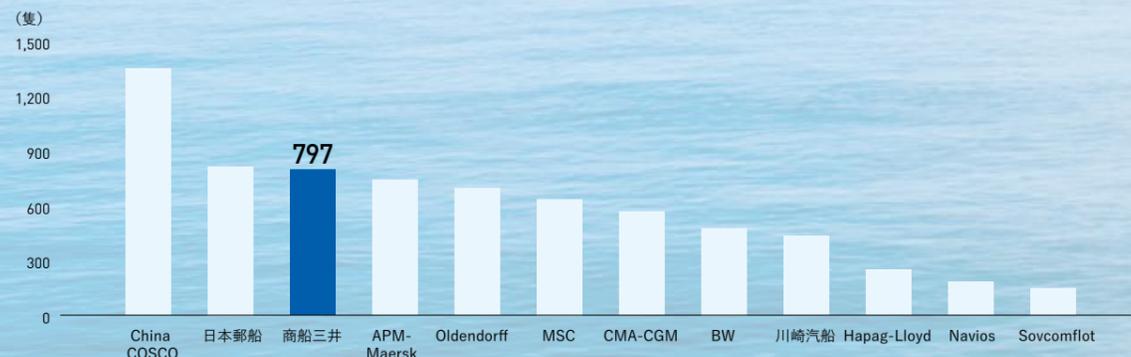


営業本部別経常利益構成比*1(2021年度)



*1 2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

主要船社 船隊規模*2(全船種・隻数)



*2 各社公開情報等に基づき、当社作成

当社が取り組む事業領域



海上輸送事業

ドライバルク船、タンカー、LNG船、自動車船、コンテナ船等からなる世界最大級の船隊を擁し、130余年にわたって積み上げてきた豊富な実績と知見で、資源・中間財・製品問わず、多種多様な貨物を世界中へ安定的に運ぶ高品質な海上輸送サービスを提供しています。



海洋事業

エネルギー輸送分野で積み重ねた経験を活かし、従来の海上輸送にとどまらず、FPSO・FSRU・発電船等、今後更なる成長が見込まれる海洋事業へ重点的に投資しています。エネルギーバリューチェーンにおける事業領域を拡大することで、担う役割をさらに広げ、世界のエネルギー需要に応えていきます。



物流事業

世界27カ国・地域、229拠点のネットワークを展開し、通関・倉庫保管、検品なども含んだ航空・海上・陸上輸送や混載輸送、重量物輸送までの幅広いサービスを提供し、お客様のあらゆる物流ニーズにお応えしています。



港湾事業

東京・横浜・名古屋・大阪・神戸の国内5大港におけるコンテナターミナル運営をはじめ、国内各地にて自動車船その他貨物船の荷役サービスを行い、総合的な港湾事業を展開しています。また、海外においても、米国・ベトナム・タイ・オランダの7カ所でコンテナターミナルを運営しています。



不動産事業

ダイビルを事業の中核とし、東京・大阪を中心に優良なオフィスビルを多数運営しているほか、国内事業で培ったノウハウやグループのリソースを活かした海外展開を進めており、ベトナムと豪州にも進出しています。海運業とは異なる事業特性・市況サイクルにより、グループの業績面でのボラティリティを抑え、収益安定化に貢献しています。



洋上風力発電関連事業

新たな事業収益の柱として推進・育成している事業です。これまで海運業や海洋事業で得た知見やリソースを活かし、洋上風力発電そのものに加え、設備・資材の輸送、据付、メンテナンス、電力ケーブル敷設といった上下流に存在する周辺事業に幅広く展開していきます。



クリーンエネルギー事業

波力発電・潮流発電・海洋温度差発電等の主として海に関わる発電事業の開発を推進し、クリーンエネルギーを「生み出す」事業にも取り組むことで社会全体のGHG排出量削減に貢献していきます。また、ネガティブ・エミッション源の創出を目指し、マングローブ林の育成・保全にも取り組んでいます(⇒P38、P45)。

ドライバルク営業本部

2021年度の成果

- ・コロナ禍から回復期の主要経済圏、とりわけ中国の好調な需要などを背景とした市況高騰取り込みによる増益
- ・LNG燃料やウインドチャレンジャー、ローターセイルなど、ドライバルク船の脱・低炭素への取り組みや、バイオマス輸送などの環境関連事業を、顧客とともに推進
- ・2021年4月の商船三井ドライバルクの設立により、多様な船種と輸送ソリューションを顧客にワンストップで提供できる体制の確立



MANAGEMENT MESSAGE

当社ドライバルク事業の強みを事業拡大に結びます

当社のドライバルク事業として3つの強みを活かすべきと考えています。1つ目は広い顧客基盤、2つ目が総合輸送マネジメント力です。海上輸送に関わる契約面のノウハウ、運航・技術的ノウハウ、船隊整備の戦略、マクロ経済・金融情勢から個別の顧客業界事情に至るまで、総合的な経験・対応の積み重ねから得たものです。顧客の事業環境の変化は海上輸送需要の多様化に繋がりますが、当社は培ってきた総合輸送マネジメント力を活かし、顧客に対する提案・対応力を一層強化したいと考えています。3つ目が船隊のポートフォリオです。当社は戦略的に構築した船隊により多様な船種・船型の強みを最大限活かしていきます。

一方、船隊整備は輸送需要を見据えて実施していきます。当社の2010年代の初頭までの船隊整備は、中国経済の台頭や船舶建造能力の限界によりその後の船腹需給が逼迫するという期待のもと、具体的な貨物需要ではなく、いわばサプライサイドの状況を見て拡大しました。当社はこれを繰り返すのではなく、具体的に想定されるお客様の輸送需要の動向に合わせた船隊を整備していきます。

顧客の脱炭素ニーズへの対応

今後、顧客の海上輸送における脱炭素化のニーズはますます高まっていくでしょう。当社はこれに幅広く応えるべく大型船にはLNG燃料の導入、また多様な船型への風力による推進補助装置ウインドチャレンジャー(硬翼帆)やローターセイルの搭載、荷役用クレーンへの三角帆装備やバイオ燃料、化石燃料に由来しない合成メタノール燃料の導入などに向けた取り組みを行っており、今後、顧客にはこれらの有効な組み合わせを積極的に提案していきます。

アジアの成長の取り込み

「インフラ」「脱炭素」「電化」及び人口増加に伴う「食糧」などは、今後もアジアを中心に輸送需要が拡大していきます。ドライバルク営業本部ではアジアを中心とした「地域戦略」に加え、こうした多様な需要を効率的に組み合わせる「トレード戦略」、各分野・地域で強みを持つ顧客や他のパートナーとの協業、つまり「パートナー戦略」が重要と考えています。今後も強い経済成長が見込まれるインド、

政策的に原料輸入増への転換も考えられる中国などにおいて、当社は既存の現地組織をフル活用して、また時には現地の企業とパートナーシップを組むことで、ビジネス獲得に繋がっていきます。

商船三井ドライバルクは、発足からまだ1年が経過したばかりですが、こうしたアジアの成長を取り込むために非常に適した、営業力のある組織になっています。一つの窓口で顧客からのどのようなご相談にもお応えすることができる体制を目指して同社を設立しましたが、更なるサービス向上を目指して進んでいきます。

船舶の品質向上への取り組み

先述の通り、海外の大手顧客が船舶・輸送品質へ求める水準は非常に高まっています。逆に言えば、これにどれだけ対応できるかが海運業者にとっての差別化の要素になっていると言えます。当社は自社船・傭船を問わず、船舶品質の向上へ向けてハード面、ソフト面の両面から、グループを挙げ、またパートナー船主とも協力して取り組んでいます。

「総合輸送マネジメント力」をコアに、
お客様の幅広いニーズに
応えていきます。



篠田 敏暢
専務執行役員
ドライバルク営業本部長

→ ポジショニングと差別化のポイント

- ・広範な顧客基盤における、脱炭素化などに伴う産業構造の変化に対応した新しい輸送需要を取り込む
- ・契約、船隊整備、運航、法的知識などに跨る「総合輸送マネジメント力」
- ・成長地域、領域における積極的な事業展開

→ 市場環境認識

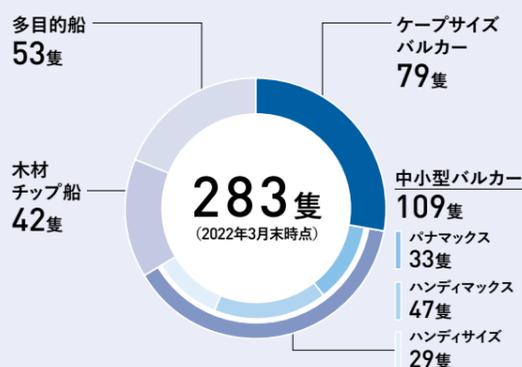
- | | |
|-----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出削減に資する輸送モードに対する需要の高まり ・東は中国・東南アジアを中心に、西はインドまでのアジアでの堅調な荷動き。脱炭素・電化(バイオマス・非鉄原料)、インフラ(鋼材・セメント)、食糧、製紙原燃料など ・多目的船では、海上物流の混乱により船腹を自社で多く持つ船社への選別が進展 ・海外大手資源系顧客の船舶品質要求水準の高まり |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー資源、食糧価格を中心としたインフレーションの加速、金融引き締めによる実体経済への影響、これに伴う荷動きの減少 ・予想を上回る速度でのエネルギー転換に伴う、石炭需要の減少、重油燃料船舶の価値毀損 |

→ 営業本部戦略

- ・商船三井ドライバルクを核とする、多種多様な輸送需要の取り込み
- ・アジアを中心とした海外顧客基盤の拡大
- ・「環境戦略」の推進(LNG燃料船やウインドチャレンジャー搭載船の導入など)
- ・デジタルイノベーションによる顧客の利便性追求
- ・「総合輸送マネジメント力」の発揮による多様な輸送ニーズへの対応
- ・顧客要請に沿った船舶品質の徹底的な向上

Highlight

船隊構成(隻数ベース)



売上高/経常損益



エネルギー営業本部

2021年度の成果

- ・ 将来の安定利益に繋がる、LNG船事業における新規長期契約の積み上げ
- ・ インド向けを中心とする、LPG船事業の拡大
- ・ 洋上風力発電やCCUSなど、新しい分野への取り組み



→ ポジショニングと差別化のポイント

- ・ 世界一の関与隻数であるLNG船に代表される広範な事業基盤と、FSRU、発電船などに跨がるバリューチェーン上の関連ビジネスへの展開
- ・ 歴史的に多くのチャレンジングなプロジェクトに挑むことで培われたビジネス開拓力・実行力を活かし、洋上風力発電、CCUS、水素などの新規分野での成果に繋げていく
- ・ 既存事業を支える世界最高水準の安全運航管理、それを可能とする現場力

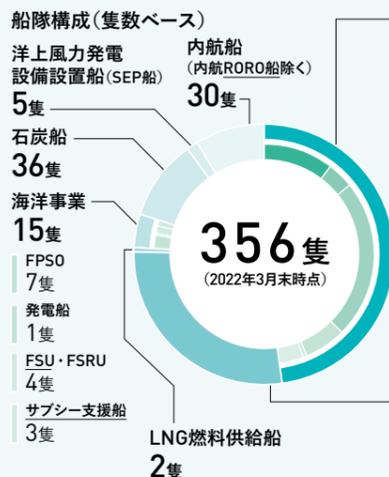
→ 市場環境認識

| | |
|-----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素化を契機とするエネルギー転換による新規貨物増加等、新しい事業機会の発生 ・ 地政学的理由による、新たな資源トレードの登場 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地政学上のクレジットリスクの高まりと経済のブロック化 ・ 長期的に、エネルギーの大量消費が終焉し、資源輸送が縮小する可能性 |

→ 営業本部戦略

- ・ Transition Energyとして重要性が増しているLNG輸送需要の取り込み
- ・ FPSO、FSRU、発電船、燃料供給船等、輸送にとどまらない周辺領域への取り組みによるプレミアムの獲得
- ・ クリーンアンモニア輸送、液化CO₂輸送、風力発電関連等、新規・脱炭素事業の拡大
- ・ インドや中国等エネルギー需要の増加が見込まれる地域でのプレゼンス・事業基盤強化

Highlight



MANAGEMENT MESSAGE

様々な挑戦を重ねてきた歴史と経験を活かし、新たなビジネスを作り上げていきます

エネルギー営業本部の特徴として、中長期契約の占める割合が高いことが挙げられます。2021年度には、Transition Energyとして強い需要のあるLNG関連を中心に、中国海洋石油集団(CNOOC)向けLNG船6隻など、多数の中長期契約を獲得しました。これらの契約からは、プロジェクト開始後10年以上にわたって安定的な利益貢献が期待できます。また、重点地域の一つとしているインドにおいては2021年10月に現地法人のSakura Energy Transportを設立しましたが、LPG船ビジネスを中心に、内航河川輸送への挑戦などインド法人にしかなしえない領域に踏み込んで事業を拡大していきます。エネルギー営業本部は「Rolling Plan 2022」において最大の成長セグメントと位置づけられていますが、新造船の建造管理、船員の育成、そして竣工後の船舶管理などをしっかりと行うことで、まずは獲得した契約による収益拡大を着実なものとしていきます。

一方で、中長期的な外部環境や社会・お客様のニーズを踏まえると、将来に向かって、脱・低炭素化の流れによりエネルギーの大量消費・大量輸送の時代が変化していくことが見込まれます。足元で既に見えている、洋上風力発電、液化CO₂輸送、クリーンアンモニア輸送などの新しい事業分野でしっかりと収益を上げていくことはもちろんのこと、これらに限らず潜在的ビジネスチャンスは無数にあるだろうと考えています。既にLNGの分野では、LNG船事業から派生し、FSRUや発電船などバリューチェーンの川下の分野への事業拡大を果たしています。クリーンエネルギーの分野でも、同様にバリューチェーン・サプライチェーンの上流・下流に参画していくことを目指しています。こうしたビジネスでは、シンプルな海上輸送と異なり、各国の法制、環境規制、税制などを研究しプロジェクトを作り込んでいく高度なノウハウが求められますが、当社のエネルギー営業本部には、困難でも手を付けてこなかった領域に挑んできた歴史とDNAがあり、当社ならではのビジネスモデルが構築できると考えています。

新しい組織の形

2022年4月、エネルギー営業本部では伝統的な「部」という

括りを廃止し、新たにユニット制を導入しました。新規事業の創出に必要な既存知と既存知の組み合わせを活発化するために、組織の枠を取り払って、多様性に富んだ構成員が、テーマごとに最適の組み合わせを作る俊敏で柔軟な組織を実現したいと考えています。もちろん、制度を変えても即座に中身が変わるわけではありません。私自身が先頭に立って組織の垣根を取り払うアクションに取り組んでいます。

ロシア事業について

当社は、戦争の勃発当初より、ロシア・ウクライナ情勢に対して憂慮を表明するとともに、事態の早期収束と平和的解決への努力の結実を祈念してきました。サハリン2プロジェクトやヤマルLNGプロジェクトなどの当社のロシア関連ビジネスでは、船舶部品の調達、ロシア人船員の配乗、戦争割増保険料といった点で影響が表れていますが、当社が取り組むプロジェクトや傭船者(顧客)は制裁対象とはなっておらず、現時点では、引き続き契約を履行し日本をはじめ日々の生活のためにエネルギーを必要とする各国の人々に輸送サービスを提供することが当社にとっての責務であると考えています。戦争の長期化や制裁の広がりによって状況は変わりうるものであり、事態の進展を注視していきます。

エネルギーを取り巻く新しい潮流を捉え、
長期にわたる成長を実現します。



松坂 顕太
取締役 専務執行役員
エネルギー営業本部長

製品輸送・不動産営業本部

2021年度の成果

- 世界的な「モノ消費」の高まりに伴う輸送需要の増加を背景とした運賃市況の上昇によるコンテナ船事業の大幅増益
- コロナ禍により落ち込んだ自動車生産・海上輸送需要が復調し、自動車船事業の業績が急回復
- 港湾・ロジスティクス、及び不動産事業においても堅調に利益を積み上げた



MANAGEMENT MESSAGE

2021年度は、市況や荷動きの回復に支えられて、コンテナ船事業を中心に空前の利益を上げました

2021年度は、前年度から続くコンテナ船運賃の高市況が年間を通じて継続し、コンテナ船事業を展開するOcean Network Express(ONE社)から取り込む持分法投資利益が、当社として2000年代中盤の海運ブーム期を超える史上最高益を計上する原動力となりました。2022年度は、世界的なインフレ等を背景とする景気の落ち込みによって、年度の途中でコンテナ船運賃の調整局面が訪れるであろうと予測しています。

自動車船事業においても力強い復調を果たしました。2021年度までに当社のみならず各オペレーター船社が実施した船隊規模の圧縮とその後の輸送需要の回復によってマーケットがタイトになったことが直接の理由ですが、当社においては、中国・インドなどでの「地域戦略」を展開したことや、各種構造改革、そして配船の効率化に努めたことが利益の水準を底上げしました。

フェリー事業は引き続き新型コロナウイルス感染拡大の影響で旅客部門が厳しいビジネス環境にありますが、貨物輸送の需要は底堅く、損益は均衡圏でした。上述のコンテナ船事業と自動車船事業、並びに各々堅調であった港湾・ロジスティクス事業、及び不動産事業の利益と合わせて、製品輸送・不動産営業本部全体の業績は、絶好調と言える1年でした。

組織の枠にとらわれない自由な発想を持つことで、各事業間のシナジーを追求していきます

足元の好調から将来に目を向けると、様々なリスクと不確実性に直面しています。短期的には、コロナ禍以降急回復を遂げた世界景気の減速、混迷を増すロシア・ウクライナ情勢、急激な円安とエネルギー価格の高騰など、また長期的には新造船建造ラッシュによる船腹余剰の可能性、EU-ETSなど環境規制導入に伴う運航費用の増加、欧州系船社による物流会社の買収と市場寡占化の懸念、モノ消費需要の減退に伴うコンテナ荷動きの減少、製品の地産地消進展によるブロック経済化などです。

こうした逆境下でも着実に事業が成長していくために、当社はネットワークを一つのキーワードとして考えています。

製品輸送・不動産営業本部が擁する、コンテナ船、港湾・ロジスティクス、フェリー、自動車船、不動産という事業ポートフォリオは、多彩ではあるものの一見するとシナジーを発揮しづらいと思われがちです。しかしながら、いずれの事業も広範なネットワークを構築することでそれぞれの事業内でのサービス拡充が可能となるばかりか、異なる事業間においても、お客様へのアクセスの確保やニーズの取り込み、さらには当社ならではのサービスの提案にまで繋げていくことができると考えています。ダイビルの完全子会社化を契機に2022年度から当本部に加わった不動産事業に関しては、同社が長年培ってきた質の高いマネジメント力・メンテナンス力やお客様からの信用を基礎に、これまであまり手掛けてこなかった物流関連不動産への取り組みや、アジアを中心とする新興国での不動産開発など、商船三井グループのネットワークをフルに活用することで、新たな成長領域を見出していきます。

これらを実現するために大切なことは、本部内で闊達なコミュニケーションを行うことはもとより、個々人が組織の枠にとらわれない自由な発想を備え持つことであり、そのような営業本部にしていくことが、本部長としての私の使命です。

本部内の各事業が世界中に張り巡らせたネットワークを活用し、新たな顧客ニーズ発掘や、当社にしかできないサービスの提供に繋がります。

牛奥 博俊
専務執行役員
製品輸送・不動産営業本部長



→ ポジショニングと差別化のポイント

- 環境性能に優れた船舶への投資継続
- 採算性の高い太平洋航路中心のコンテナ船事業ポートフォリオ
- コンテナ船、港湾・ロジスティクス、フェリー、自動車船、不動産といった多彩な事業群によるシナジー効果の追求

→ 市場環境認識

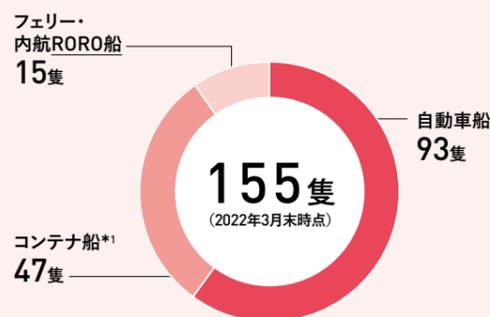
- | | |
|-----|---|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 世界人口増加に伴う、製品輸送需要の伸び 自動車に代表される、コロナ禍からの回復による製品生産の正常化 資源国の購買力向上による世界経済・製品需要への好影響 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ロシア・ウクライナ情勢長期化に伴う荷動きの減退 インフレ、資源価格高騰による世界経済減速 製品の地産地消進展によるブロック経済化 |

→ 営業本部戦略

- 既存船隊のLNG燃料船への順次入れ替えなど、輸送における環境負荷低減対策を加速
- 完成車海上荷動きの変化に対応する、配船パターンの調整とサービスの再構築
- 他営業本部顧客のロジスティクスニーズ取り込み
- デジタルトランスフォーメーションを活用した顧客サービスや運航効率の向上

Highlight

船隊構成(隻数ベース)



*1 コンテナ船は全船ONE社に貸船し、同社にて運航。

売上高*2*3 / 経常利益*3



■ 売上高 ■ 経常利益

*2 コンテナ船事業運営を担うONE社は持分法適用関連会社であるため、同社の売上高は上記に含まれない。

*3 2022年度からの営業本部体制に合わせて換算済

ダイビルによる 海外不動産事業への挑戦

2022年4月、商船三井はダイビルのTOBを完了し、完全子会社化しました。商船三井グループのネットワークや財務基盤をさらに活用することで、オフィスマーケット拡大が期待される海外地域での事業拡大をはじめ、「Rolling Plan 2022」における注力分野の一つである不動産事業の強化を図ります。

背景写真：ダイビルが保有するサイゴン・タワー（ベトナム・ホーチミン）



海外進出の背景

ダイビルは1923年、商船三井のルーツの一つである大阪商船が他社と共同で新社屋を建設する際、その主体として設立された会社です。その後、大阪・東京を中心に多数の優良オフィスビルを保有・運営する会社として発展し、長きにわたり安定経営を続けてきた一方で、人口が減少に向かう日本国内においては更なる成長余地が乏しいという課題に直面していました。

そのような状況のもと、2000年代後半に就任した商船三井出身の社長の号令で始まったのが、海外進出です。オフィス需要は経済成長と密接に関連していることから、海外の成長を取り込むべしとの判断に至ったのです。当時も経済成長の筆頭格は中国でしたが、既に多数の進出企業が

存在したこともあり、目を付けたのがベトナムでした。成長性はもとより、日本との文化的親和性、政治の安定性など様々な要素に加えて、商船三井が同国で長い事業経験を持ち、現地人脈や豊富な知見を有していたことが決め手になりました。

しかし、それまで海外事業など全く念頭になかった多くのダイビル社員たちにとって、ましてや最初のターゲットが発展途上国のベトナムだったということもあり、不安の声が多く挙がったのも事実です。情報も限られていた当時、ベトナムは未知の遠い国であり、海外事業担当に選ばれた社員からも、「期待と不安が入り混ざった不思議な気持ちだった」と聞いた記憶があります。

ホーチミンでの取り組みと海外事業の現在地

2007年から出張ベースでの案件検討が始まり、その後現地情報や人脈を直接得ることで物件取得を進めるべく、商船三井のホーチミンオフィスに間借りをする形で、2011年4月に社員1人と現地スタッフ1人で駐在員事務所を構えました。私自身はその社員と入れ替わりで海外事業を担当になったのですが、そこから様々なご縁があって、2012年1月、海外初物件であるサイゴン・タワーを香港系のオーナーから取得するに至りました。

近年、国内外の不動産業界では分業が進んでおり、保有に専念して、テナントとの接点維持や物件管理業務は外部業者に任せるスキームが一般的です。一方、ダイビルは自社とグループ会社で開発、営業、契約、物件運営、メンテ

ナンスまで一貫して手掛けることを基本方針としています。ベトナムでは竣工後短期間で大きく劣化してしまうビルも多いのですが、サイゴン・タワーに強い愛着を持っていた前オーナーは、ダイビルが日本国内事業において丁寧な管理によって物件クオリティを維持・向上させてきた実績を評価し、当社を売却先に選んでくださいました。

もちろん、海外で日本品質の管理を実現するのは容易ではありません。サイゴン・タワーについては現地所有会社ごと取得したのですが、清掃や警備等に対する考え方は、国内と大きな隔りがありました。現地会社幹部と毎週打ち合わせ後にビルの中を上から下まで順繰りに歩いて各所の清掃状態やコンディションを一緒に点検しつつ、ダイビル

が求める水準を繰り返し伝えました。そのような小さなことを積み重ねることで、目指す管理水準が徐々に浸透していきまし、現地側からも自発的に改善提案が出るようになるなど、前向きな変化も生まれていきました。今では、サイゴン・タワーはホーチミンでも屈指の優良オフィスビルと認知されており、欧米系のテナントを中心に高い稼働率を維持しています。

その後、ハanoi、シドニーへの進出も実現し、初めて海外事務所を構えて以降、10年間で約400億円の投資を行うことができました。当初企画部門内に1~2名を置いて始めた事業が今では海外事業「部」の看板を掲げるまでになり、「営業利益の10%を海外で稼ぐ」という当初は遙か彼方に

商船三井グループの一員として

海外進出の過程で、商船三井のグループ会社であることは大きなサポートになってきました。独自の伝手がない国内企業にとって、海外進出のハードルは非常に高いものです。現地事情の把握や視察といった初手を打つにも、コンサルティング会社を立てるなど、手間暇がかかります。その点、当社は世界各地にある商船三井オフィスを視察拠点としたり、駐在員から現地情報を得ることができました。また、海外

これからのダイビル

私が入社した約20年前には、社内に海外事業の「か」の字もありませんでした。私自身も東京もしくは大阪で勤務したいと考えて入社したので、まさか海外事業に一貫して関わることになるとは想像すらしていませんでした。ダイビルは大阪・東京に堅固な事業基盤を持つ会社です。従って、社員にも安定性重視の傾向があるように思いますが、海外事業への取り組みを通じてそうした社内カルチャーも徐々に変化してきたように感じます。今では始めから海外事業を志して入社してきた社員もいます。なるべく多くの社員が海外経験をすることで、より骨太な不動産会社になれると信じています。

引き続き、私たちが築き上げてきたオフィス賃貸業者としての経験と大手海運会社グループ企業というユニークな立場を掛け合わせ、ダイビル自身がさらに進化していくことはもちろん、グループが掲げている戦略の重要部分を担う会社として、貢献していきたいと思っています。

感じた目標も達成が見えてきました。最高の立地にオフィスビルを構えて、手間暇かけて大切に育てていく。そのようなダイビルのビジネスモデルが海外でも通用することを証明でき、大変嬉しく思います。

最近では、「国内から海外へ」だけでなく、海外の優良事例を国内に取り入れるケースも出てきました。現在海外物件においてエレベーターの新しい管理システムを導入しているところなのですが、これは国内では未採用のものです。また、現地テナントや業者との接触を通じて環境対策やSDGsなど世界のトレンドに触れる機会があるのも海外事業ならではの強みです。こうして得た経験や知見の国内事業へのフィードバックも今後増やしていきたいと考えます。

では「ダイビル」ブランドの浸透はまだまだですが、「MOL」の知名度や繋がりを活かして各国で商談や情報収集ができています。このたびの完全子会社化によって、商船三井のネームバリューや各地に根付いたネットワークがダイビルの更なる海外事業発展に繋がると期待しています。また、不動産事業で得た現地情報や顧客・取引先との関係を、商船三井の事業にも還元できるようにしていきます。

熊田 浩
Daibiru Australia Pty Ltd
Managing Director



豪州・シドニーの275 George Street (右奥手前、金色外装のビル)前で撮影

カーボン事業への参画

商船三井グループは、2022年1月より、インドネシア南スマトラ州においてマングローブ林の再生・保全を行うブルーカーボンプロジェクトに参画しています。本プロジェクトは、30年間で約9,500haの裸地にマングローブを植林するほか、14,000haに及ぶ既存林の保全を行い、計約1,100万トンのCO₂の吸収・固定及び排出抑制を目指します。「環境ビジョン2.1」に掲げる通り、様々な手段を用いてGHG排出量削減を最大限実施すると同時に、ネガティブ・エミッション源創出にも取り組んでいきます。



社会、会社、個人の3つの円が重なる事業

会社から派遣されたMBAプログラムに取り組む中で、社会が求めていること、商船三井の事業、自分自身のパパスの3つの円が重なり、かつ最も相乗効果が期待できる分野は何だろうかとずっと考えていました。その結論がブルーカーボン事業です。気候変動にとって決定的に重要な10年と言われるタイミングに差し掛かっている社会の状況、海との親和性や事業領域の高い公共性といった当社の特性、人と自然が共生する社会の実現に貢献したいという個人的な思いを踏まえて原案を作成し、社内新規事業提案制度に応募しました。案づくりの過程で社内の様々な階層の方々に考えをぶつけていきましたが、本件が単なるCSRの取り組みではなく、社会貢献と事業が重なる取り組みであることに、いわばビジネスの嗅覚をもって共感してくれる仲間を複数人見つけられたことが、事業化への大きな原動力になりました。また、様々な不確定要素がある中でも、取れるリスクを見定めた上で、自分たちが正しいと信じる道に勇気を持って一歩踏み出すことを評価する、当社の社風も後押ししてくれたように思います。

現在、インドネシアでマングローブ林保全の実績を持つワイエルフォレスト(株)をパートナーとしてプロジェクトを進めています。同社とのご縁は、2020年の「WAKASHIO」事故後に当社がモーリシャスの環境回復に取り組む中で協力していただいているマングローブ専門家のご紹介がきっかけです。当社の社会的責任に向き合う姿勢が引き寄せた繋がりであり、大切にしていきたいと考えています。



インドネシアでの現地視察

ブルーカーボンとは

沿岸浅海域に広がるマングローブ林や塩性湿地、海草藻場の光合成により吸収・貯留される炭素

ネガティブ・エミッションとは

大気中のCO₂を除去し、貯留することを指し、森林やブルーカーボン等自然界のCO₂吸収を増やす自然ベースのものと、化学工学的技術を使って大気中からCO₂を除去する技術ベースのものに二分される

現場を持つ企業だからできること

本プロジェクトは、今後10年間をかけて毎年約1,000haずつ植林活動を行いつつ、既存のマングローブ林と合わせて継続的な保全活動に取り組む計画であり、現在はワイエルフォレスト(株)と密に打ち合わせを重ねながら、植林活動の準備を進めているところです。同社は元々木材輸入が本業でしたが、2004年に森林の再生・保全に事業を転換、既に確固たる活動実績や様々な現地のネットワークを持つ企業です。従って、現地での植林活動などは同社主導となりますが、当社はスポンサーとしての役割にとどまらず、本プロジェクトのもう一つの鍵となるカーボンクレジット発行に必要な認証団体との折衝や事業マネジメントの面で貢献していきます。

現在、ブルーカーボン事業には様々な業界の企業が参入を図っていますが、資金だけ投入してカーボンクレジットというリターンを期待する、いわば金融取引のようなスタンスで関与しようとする企業も少なくないと聞いています。そんな中、当社は海上輸送事業をはじめとした様々な現場を持つ企業として、また世界各国に拠点を有して実業に取り組んでいる企業として、現地に入り込んでともに汗をかくつもりで参画しています。このような姿勢があったからこそ、

ワイエルフォレスト(株)にパートナーとして受け入れていただくことができたと考えますし、長い目で見て他社との差別化に繋がっていくものと考えています。

植林準備と並行して社会的インパクト評価についても準備を進めており、外部の有識者の力を借りながら2022年中には評価手法やターゲットとなる指標など、大枠を固めていく予定です。マングローブ林がもたらす価値を可視化する際に、現時点では最もわかりやすい指標として炭素蓄積量が挙げられますが、本来的には生物多様性への貢献や防災効果など、より広範な社会的価値を生み出すものであると言われています。当面はカーボンクレジットという経済的インセンティブを活用しながら現地住民の方々と一緒に植林や森林保全に取り組めますが、マングローブ共生型の養殖等も導入していき、現地の方たちが自然の恵みを実感できるようにしていきたい。そうした活動を通じて、人々がマングローブ林の価値を再認識して自発的に大切に、両者が共存できるような社会にしていきたいというのが、プロジェクトを通して実現したい、私個人の願いです。

商船三井が社会から必要とされ続ける企業であるために

私が所属するカーボン事業チームでは、本プロジェクトに続く案件の発掘にも取り組んでいます。インドネシアの案件に取り組む中で得た、ブルーカーボンプロジェクトがどのような仕組みで運営されていて勤所はどこかといった知見や、マングローブや植林に対する理解を活かし、成功確度の高い案件を目利きしていきたいと考えています。また、自然ベースのプロジェクトのみならず、大気中のCO₂を分離・貯蔵するものなど、脱炭素化に直結する技術開発を行う案件にも関与していきたいと考えています。

私たちは、遠い未来においても商船三井が社会から必要とされる企業であり続けてほしいと強く願っています。そのために、今世界が直面する喫緊の課題である脱炭素化に社会インフラ企業として責任を持って取り組み、海運業界や日本企業全体をリードしていきたい。当チームがその一翼を担えれば幸いです。

香田 和良

エネルギー営業戦略部
カーボン事業チーム



サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ課題(マテリアリティ)

当社は、事業を通じて優先的に取り組むべき社会課題を、5つの「サステナビリティ課題」(マテリアリティ)として特定しています。経営基盤である「Governance」を強化しながら、「Innovation」と「Human & Community」を相互に作用させ、「Safety & Value」と「Environment」の課題を解決していきます。これらの取り組みを推進することで、グループビジョンの実現を通じた当社グループの企業価値向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ課題の概念図



サステナビリティ課題の特定プロセス

2019年度にサステナビリティ課題を最初に特定した際は、社内横断的なメンバーで構成されるサステナビリティ推進プロジェクトチームを組織し、当社の事業活動が社会に与えるネガティブインパクトとポジティブインパクトを検討した上で、社会課題との関連性を整理しました。その上で、ステークホルダーと当社グループにおける重要性の2軸から絞り込み、5つの課題にまとめました。

サステナビリティ課題の見直しと

「MOL Sustainability Plan(MSP)」の策定

初めてサステナビリティ課題を特定してから2年が経過し、気候変動や人権問題等の社会環境の変化に加え、当社グループの事業環境にも変化が起きていることを踏まえ、2021年度にサステナビリティ課題の見直しを行いました。

また、サステナビリティ課題の解決に向けた取り組みを加速すべく、各課題ごとに目標・KPI・アクションプランを設定し、2022年4月、サステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」として策定しました。本計画を着実に遂行し、その効果測定と改善活動を適切に実施していきます。



チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー(CESO)メッセージ

MSP策定の狙い

2021年秋に開催された第26回気候変動枠組条約締約国会議を受け、脱炭素の動きは全世界において一層鮮明なものとなりました。加えて生物多様性や人権といった課題についても、一刻も早く解決に取り組むべきものとして社会からの関心がますます高まっています。当社グループでは2019年度に特定したサステナビリティ課題(マテリアリティ)のもと、それぞれの目標達成に向けた取り組みを推進してきましたが、さらに加速する必要があります。

一方で、CESOとして腐心してきたのがサステナビリティ課題の社内浸透です。同課題は抽象性が高いため、考え方として理解されたとしても、社員一人ひとりが自分ごととして日々の業務に落とし込んで行動を変えるまでにはもう一段の仕掛けが必要と考えていました。今般策定したMSPにおいては、5つのサステナビリティ課題ごとにKPIやアクションプランを明確化したこと、また各課題にアイコンを作成するなどの工夫によって、社員にとっても、また様々なステークホルダーから見ても、具体性・わかりやすさが向上し、実践に

繋がりがやすくなったと考えています。

世界中で様々な国籍の社員が働いている当社のような組織において、明確な道筋を示すことは極めて重要です。例えば、環境分野においてはMSPに先んじて「環境ビジョン2.1」を2021年度に公開していましたが、それによって具体的な取り組みがより進展するようになりました。ドライバルク船の分野ではウインドチャレンジャー(硬翼帆)とローターセイル(円筒帆)という2つの環境技術を取り入れた船を米国顧客向けに導入するプロジェクトを開始したほか、自動車船においても新たにLNG燃料船の導入が決定しました。また、ロンドン拠点においては部門を跨ぐメンバーがグリーンサークルというチームを立ち上げ、大学や研究機関から情報を集め、英国港湾のカーボンニュートラル化への関与を検討するなど、自発的に「環境戦略」を推進しようとする動きも見られるようになりました。環境以外のサステナビリティ課題に関しても、今回のMSP策定を機に、設定したKPIとアクションプランを拠り所として社員それぞれの事業活動における変化が生まれていくものと期待しています。

MSPと事業計画の一体化により、企業価値向上を目指します

MSPをより実効力ある形で推進していくため、2023年度に公表予定の新たな経営計画においては、各部門の事業計画とサステナビリティ計画の一体化を進める方向で検討しています。社員一人ひとりがサステナビリティ課題と自分の業務の関係を深く理解しながら、事業計画を力強く推進し、成果を出せるようになることを考えるからです。また、人事、技術など、コーポレートサービスに携わる部門は、事業部門とは異なり、業務の性質上、目の前の仕事と社会の繋がりが見えにくくなりがちな面があります。CESOの責務として、所属部門にかかわらず全社員の納得感を高めるために尽力していきます。

2021年度に企業理念やグループビジョンを改定し、今般サステナビリティ計画を策定しました。これらの取り組みを通じて、社会的責任を果たしつつ、サービスの向上や新規事業創出を実現していきたい。このようなサイクルを継続して積み上げ、社会に対して明確にわかりやすく示し続けることでブランド価値を高め、さらには企業価値の向上に繋がっていく所存です。

MSPを基軸として
サステナビリティ課題の
解決に向けた取り組みを
一段と加速させていきます。



田中 利明
代表取締役 副社長執行役員
チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー(CESO)

安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供

海運を中心とした社会インフラ事業を展開する中で、さまざまな物資やエネルギーを安全・安定的、経済的に輸送またはサービスを提供することで、世界中の人々の豊かな暮らしと産業を持続的に発展させていくことを目指します。



| 取り組みテーマ | 目標 | KPI | 2022年度のアクションプラン |
|----------|---|--|--|
| 本業を通じた価値 | 海上輸送・社会インフラ事業を通じた持続的な価値の提供 数値目標 「Rolling Plan 2022」で掲げる2027年度の利益目標、財務目標の達成 経常利益：2,000億円 ROE：9～10% ネットギアリングレシオ：1.0倍未満 | <ul style="list-style-type: none"> 経常利益 ROE ネットギアリングレシオ 輸送量(トンマイル) | 「Rolling Plan 2022」で掲げる各戦略の遂行 |
| 安全品質 | 安全運航の徹底及び事故の撲滅 数値目標 <ul style="list-style-type: none"> 4ゼロの達成 <ul style="list-style-type: none"> —重大海難事故 ゼロ —重大貨物事故 ゼロ —油濁による海洋汚染 ゼロ —労災死亡事故 ゼロ LTIF*1 0.50 以下 運航停止平均時間*2 24時間/隻・年以下 運航停止発生率*3 1.00件/隻・年以下 | <ul style="list-style-type: none"> 重大海難事故ゼロ達成日数 重大貨物事故ゼロ達成日数 油濁による海洋汚染ゼロ達成日数 労災死亡事故ゼロ達成日数 LTIF 運航停止平均時間 運航停止発生率 | 安全意識の向上を促す活動の実施 —安全キャンペーン/Safety Conference等の安全イベントの実施、安全品質指標の開示等 ICT技術を活用した安全運航サポートの強化 —船舶動静監視システム/FOCUSの活用、気象・航海リスクの監視強化等 |
| さらなる付加価値 | 社会ニーズに対応したサービスの創出 | <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ起点の新サービスに関する実績 新規事業提案制度の事業化数 | 既存プロジェクトの推進及び新サービスの模索 —クリーンエネルギー輸送事業、外国人材事業、ブルーカーボン事業等 新規事業提案制度の継続的な実施 |

*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。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ている。
*2 機器故障や事故等による船舶の年間運航停止時間を1隻当たりで表したものの。
*3 船舶の運航停止に至る機器故障や事故等の年間発生件数を1隻当たりで表したものの。



*4 備船を含む。1件の事故が複数の項目に抵触する場合、本グラフではそれぞれ1件とカウント。
*5 2021年度から、安全品質に関するKPI集計対象を、従来の当社保有・管理船から備船を含めた当社グループ全運航船に拡大するとともに、海洋事業も新たに含めています。

本業を通じた価値

「Rolling Plan 2022」における取り組みの詳細は、P12～23をご参照ください。
各営業本部における取り組みの詳細は、P30～35をご参照ください。

安全品質

安全運航を支える組織体制

当社は、経営会議の下部機関である安全運航対策委員会において、当社及び当社グループ運航船の安全運航に関する事項の検討・審議を行い、安全運航の確保・徹底を図っています。また、社長から委任を受け、当社及び当社グループ事業全体の安全確保のための戦略立案・施策実行を統括し、営業本部長及び担当執行役員に必要な助言を与える役職として、チーフセーフティオフィサー(CSO)を設置しています。安全運航本部は、全社安全運航に関わる施策の立案・実行を担当します。また、国際的な船員政策、及び外国籍海技者の活用を担う部門としてGlobal Maritime Resources Divisionを安全運航本部内に設置しました。

安全運航を支える組織体制(2022年度)

| 安全運航対策委員会 | 安全運航本部 | |
|--|---|--|
| 委員長：CSO、安全運航本部長を務める常務執行役員 委員：社長を含む執行役員8名 オブザーバー：会長 | 海上安全部 Global Maritime Resources Division タンカー・乾貨船海技統括部 海洋技術部 | スマート SHIPPING 推進部 液化ガス船舶管理戦略部 EM・オー・エル・シップマネージメント EM・オー・エル・エルエヌジー輸送 |

安全意識の向上を促す活動の実施

緊急対応訓練

万一の緊急事態、トラブルに備え、的確な対応ができるよう様々な訓練を継続的に行っていきます。船上においては、火災、浸水など、多様な事態を想定した緊急対応訓練を定期的実施しています。また、フェリーや客船事業を営むグループ会社では、旅客の安全確保を最優先とし、避難誘導に重点を置いた訓練を定期的実施しています。

本社においては、年に1回、社長以下関係執行役員と関係部署、船舶管理会社が協同し、当局やメディアの協力もいただきながら、重大海難事故を想定した緊急対応訓練を実施しています。重大海難事故を疑似体験することで安全意識を高めるとともに、必要な対応と情報伝達を的確かつ円滑に行えることを確認・検証しています。

安全キャンペーン

当社では海陸一体で社員一人ひとりが安全意識を向上させ、全社的な安全文化を醸成することを目的に、乗船中の乗組員と陸上役職員が安全について意見交換やディスカッションを行う安全キャンペーンを毎年実施しています。2021年度においては、コロナ禍を踏まえオンラインで船とオフィスを繋ぐ形式とし、期間中に79隻の船、約2,300名(うち、陸上役職員693名)が参加しました。

キャンペーンでは「Overcome rough seas with MOL CHARTS!」をテーマとし、2020年度に発生した重大事故を教訓としながら、いかに安全意識を高めていくべきか、意見交換を通じてともに考える機会としました。乗組員からの情報・提案などは社内及び当社運航船間で幅広く共有し、安全運航体制の更なる強化に活用しています。陸上役職員も、本キャンペーンを通じて乗組員の生の声を聞き、現場についてより深く理解することで、安全意識を高めています。

社内向け情報動画配信サイト SOSC CHANNELの開設

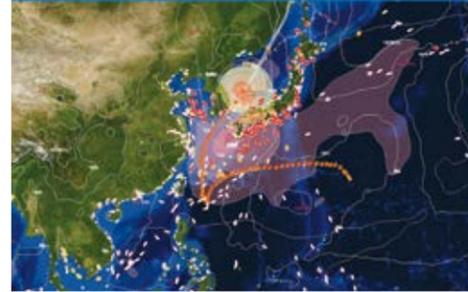
安全運航支援センター(Safety Operation Supporting Center : SOSC⇒P44)から安全運航に関する様々な情報を動画で発信する場として、社内のポータルサイト上にSOSC CHANNELを2021年3月末に立ち上げました。航海士による台風・霧などの気象・海象、海賊・注意すべき海域などについての解説や、SOSCのアドバイスによりリスクを回避した事例などを5分程の動画にし、社内に公開しています。多くの社員へ安全運航に関する知識を提供するとともに、SOSCを相談しやすい身近な存在とすることに役立てています。

ICT技術を活用した安全運航サポートの強化

24時間365日陸上から船の安全運航を支援することを目的として本社に設置されている安全運航支援センター(以下、SOSC)では、当直に当たる実職船長を含む2名が持つ知識・経験と、様々なシステムや外部ソースから得た情報を組み合わせ、運航船舶を監視・サポートしています。事故から得た教訓やデジタル技術の進化を基に、システムの高度化に努め、安全性を高めています。

船舶動静監視システムSPIRIT (Sustainable Platform with Intellectual Resource and Innovative Technology)

2021年1月に導入したシステムで、約800隻に及ぶ当社運航船が世界中のどこにいて、どのような気象・海象の中にあるのかを常時把握することが可能です。また、海賊や軍事演習等の情報を組み合わせ、複合的にリスク評価しながら動静監視することができます。2022年4月からは、各船の航海計画もシステムへ取り入れられるよう、機能強化しました。本システムはSOSCだけでなく、運航担当者など社内関係者も利用することができ、運航中の船舶のサポートに役立てています。



航海リスク監視システム

本システムは2020年7月25日に発生した「WAKASHIO」座礁事故に対する再発防止策として開発し、2022年1月末より本格運用を開始したものです。船舶の位置、水深、海図情報といった多くのデータを常時監視し、座礁リスクの高い海域へ侵入しそうな船がある場合SOSCへ通知する仕組みです。SOSCではこのシステムを常時モニタリングし、必要に応じて船長に直接電話連絡して注意を促すなど、初動を起こす運用としています。

担当執行役員メッセージ



谷本 光央

常務執行役員
チーフセーフティオフィサー(CSO)
安全運航本部長

世界中で幅広く事業を展開する当社は、約800隻の多様な船舶や海上プラントを運航・操業しています。従来行ってきた運航船の安全管理と事故の再発防止策の実施に加え、未来のありたい姿を見据えたバックキャストの取り組みを行うことで、安全品質管理体制の更なる強化を進めています。

将来にわたって安全を確保し、事業を発展させるためには人材の育成が不可欠です。確実な安全運航体制を構築するために、当社海技部門の基幹となる日本人のみならず世界中の海技者を活用していきます。国際的な船員政策、及び外国籍海技者の活用をリードする司令塔の役割を担う部門としてGlobal Maritime Resources Divisionを安全運航本部内に設置しました。また、その部長は外国籍の海技者をお願いしました。今後も、多様な人材が活躍できる企業グループを目指していきます。

また、安全キャンペーン等の取り組みにより、業種職種を問わず当社グループが一体となって安全文化の醸成を図っています。加えて、ICTやDXを活用した陸上からの船舶の支援や、乗組員を対象とした研修や訓練により、ハード・ソフト両面の施策実行で安全運航の達成に繋げていきます。

チーフセーフティオフィサーとして、当社グループの安全品質をさらに高めるとともに、業界や関係機関とも連携して、海上輸送そのものの安全性向上にも貢献していきます。

さらなる付加価値

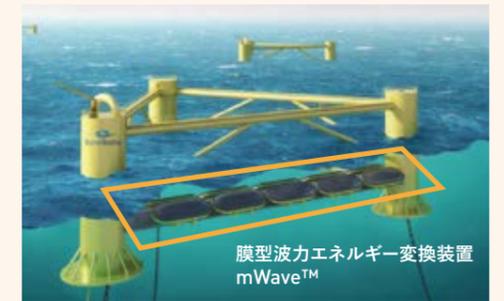
海洋再生可能エネルギー事業への取り組み

～海洋発電関連の全事業領域(輸送、発電、周辺事業)での関与を目指します～

海洋再生可能エネルギーには、①洋上風力発電、②波力発電、③潮流発電、④海流発電、⑤海洋温度差発電の5形態があります。無尽蔵にある海水・波をエネルギー源として活用することで安定的な電力供給が可能で、荒天にも強い特徴があります。当社は上記のうち、①②③⑤に関わっています。

波力発電

2020年、当社は波力発電装置開発メーカーである英国Bombora Wave Powerに経営参加しました。同社は膜型波力発電装置「mWave*1」を使用した波力発電、及び浮体式洋上風力発電と波力発電の一体型システム「InSPIRE」の開発を通じて波力発電の早期事業化・普及に取り組んでおり、前者については英国ウェールズのPembroke沖でフルスケール1.5MWサイズの実証実験を2022年後半に開始予定、また後者についても2025年頃から大型の実証実験を予定しています。当社は同社の株主として事業推進をサポートするほか、日本・モーリシャスでは適地選定支援や、ローカルパートナー探しなど、実務面での協業も行います。波力発電が実用化に至った際には、当社の洋上風力発電関連事業とのシナジーに結び付けていきます。



波力発電装置「mWave」と洋上風力発電装置の一体型構想「InSPIRE」のイメージ

*1 mWave: 水面下の圧力変動によってゴム製の膜がポンピング運動することで、システム内に空気の流れを作り出し、発電する。水深8~20m沿岸部海底に設置する。24時間稼働可能、かつ水面下に設置するため気象の影響を受けにくい特徴がある。

海洋温度差発電(OTEC: Ocean Thermal Energy Conversion)

OTECとは、水深750~1,000mの深層水と表層水の温度差(20°C前後)を利用し、沸点の低い媒体(アンモニア等)を蒸発させることで発生する湯気を用いてタービン発電機を回し、発電するシステムです。1881年にフランスで原理が提唱されたもので、1970年代から開発が進み、表面温度の高い赤道周辺をはじめとした海域、日本では沖縄等が適地とされています。近年の再生可能エネルギーへの期待の高まりを受け、日本のほか米国、フランスなどで開発が盛んに行われています。当社は2022年4月よりパートナーである佐賀大学・(株)ゼネシスと連携し、沖縄県久米島町の100kWクラスのOTEC実証設備(沖縄県所有、2013年設置)の運営に参画しています。2025年頃を目標に、同地域において世界初となる1MWクラスのOTEC施設の導入に向けて取り組むとともに、将来的には浮体式OTECの実現も目指しています。

モーリシャスでの取り組み

モーリシャス政府は2030年までに再生可能エネルギー比率を60%まで引き上げる目標を掲げており、波力発電が公式に将来的な電源の一つとされています。また、過去に同国ではOTEC導入の検討が行われており、同地の条件に適合性が高いことが確認されています。当社は、日本政府の協力も得ながら、モーリシャス沿岸地域における波力発電の適地検証を行っているほか、OTECについても導入を検討していきます。沖縄県久米島で進めている海洋深層水の活用(久米島モデル*2)をモーリシャスへ展開することにより、発電事業だけでなく、幅広い産業の創出と発展に貢献していきます。

*2 久米島モデル: 発電に利用した後の海洋深層水を積極的に二次利用する方式。発電後の水は十分に低温であるため空調や工業用途に使えるほか、水に含まれる栄養分は養殖・農業・美容品の製造に活用できる。モーリシャスでは、宿泊施設の冷房やデータセンターの冷却水としての使用が期待できる。

海洋・地球環境の保全

事業を通じて与える海洋および地球環境への負のインパクト(海洋環境汚染、大気汚染、生物多様性の阻害、気候変動等)を最小化し、世界中の人々が暮らす地球を持続可能なものとすることを目指します。



| 取り組みテーマ | 目標 | KPI | 2022年度のアクションプラン |
|-------------------|---|-----------------------------------|---|
| 気候変動対策 | 2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッションの達成 数値目標 ・2035年までに輸送におけるGHG排出原単位約45%削減(2019年比) ・GHG排出原単位1.4%/年削減(2030年までの平均) | ・GHG排出量・排出原単位 ・気候変動対策にかかる環境投資額 | 「環境ビジョン 2.1」における各戦略の実行 Scope2 目標の設定 TCFDに基づく開示情報の拡充(⇒P48) グループ会社との連携強化 |
| 海洋環境保全 生物多様性保護 | 海洋環境及び生物多様性への悪影響の軽減 | ・バラスト水処理装置搭載船隻数 ・関連データ集計の検討状況 | 廃棄物・排水等のデータ管理手法検討 TNFD等の国際ガイドラインへの対応 |
| 大気汚染防止 | 船舶から排出される大気汚染物質の軽減 | ・NOx/SOx排出量 ・NOx/SOx排出原単位 | SOx排出削減の定量目標策定 クリーン代替燃料への転換の推進 |
| 環境マネジメント | 環境規制対応を含めた環境マネジメント体制の整備 | ・環境マネジメント体制の整備・運用状況 | 法令遵守及び環境規制対応 環境マネジメントシステムの運用改善 環境リテラシー向上に向けた取り組みの実施 |

当社の環境に対する取り組みに関しては、「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」もご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/vision/>



* 集計を開始した2019年度から掲載

気候変動対策(「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」に掲げた各戦略の進捗状況)

戦略1 クリーン代替燃料の導入

「2030年 LNG燃料船約90隻」に向け、外航船では自動車船8隻、バルカー6隻、タンカー2隻の全16隻の投資が決定済みで、さらに、様々な外航船種でのLNG燃料化を多数検討しています(2022年8月末現在)。それに加えて、内航船については2隻が就航済みのほか、フェリー4隻の投資が決定済みとなっています。

LNG燃料は従来の燃料油に比べGHG排出量の削減効果があり、また船舶燃料として長年使用されている実績もあることから、当社では「今すぐ実現可能なGHG排出量削減手段」として、LNG燃料船の導入を進めています。

並行して、将来の脱炭素燃料の有力候補と言われているアンモニアや水素を使用する船舶の導入検討を行っていますが、これらの新燃料に対応できる船用エンジン等の技術確立、世界的な燃料供給体制の普及までには、長い期間を要するものと考えています。それまで従来の燃料油だけを使い続けることは、カーボン・バジェット*2の観点から、当社として適切とは考えていません。今すぐGHG排出量削減に貢献できるLNG燃料船の導入を積極的に進め、新燃料が普及するまでのGHGの累積排出量を抑えていくことが世界の気候変動問題解決に寄与するものと考えています。

また、近い将来に国際海運に課せられると考えられる、CO₂排出に対するコスト(排出規制、課税等)に関しても、LNG燃料を使用することにより、従来の燃料油に比べ削減できることが期待されます。他社に先んじてLNG燃料化に取り組むことで、競争優位確立にも繋がります。

なお、現状、LNG燃料船では化石燃料である天然ガスを使用していますが、将来的にはGHG排出量が大幅に削減できる、有機廃棄物等を原料とするバイオLNGや再生可能エネルギーを用いて製造される合成メタンへの置き換えも進めていきます。

*2 気温上昇をあるレベルまでに抑えようとする場合、排出可能なGHG累積排出量(過去の排出量+これからの排出量)の上限値が決まり、人類がこれをあたかも予算(バジェット)のように消化している最中と捉える考え方。

アンモニア、メタノール、電池、液化水素等に関する取り組みは、P19をご参照ください。

戦略2 更なる省エネ技術の導入

日本-北米西岸航路において約8%のGHG排出量削減効果が見込まれる風力推進装置ウインドチャレンジャー(硬翼帆)を搭載した第1船が2022年10月に竣工予定であるほか、2隻目の建造予定も決定しています(2024年竣工予定)。その他、ローターセイルやデルタセイルといった、別の技術を活用した風力推進装置の導入も検討しています。

戦略3 効率運航の深度化(⇒P19)

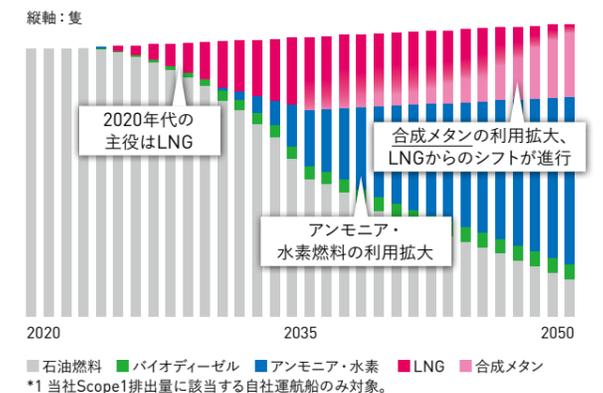
戦略4 ネットゼロを可能にするビジネスモデル構築

投資判断をネットゼロへ導く仕掛けとして、2021年度にインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しました(⇒P19)。また、植林によるCO₂の吸収・固定を通じたカーボンクレジット獲得(⇒P38)や、大気からのCO₂回収など技術由来のCO₂排出量削減価値の共同購買等を通じて、ネットゼロを可能にするビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

戦略5 グループ総力を挙げた低・脱炭素事業拡大

生産・輸送・貯蔵・供給といったクリーンエネルギーサプライチェーンの各段階へ関与を深めるべく、液化CO₂海上輸送事業へ参画、「ウインドハンタープロジェクト」実証実験の実施、浮体式アンモニア貯蔵再ガス化設備のコンセプトスタディなど、様々な取り組みを進めています。また、洋上風力発電及び波力発電の普及を通じたGHG排出量削減に繋げるべく、台湾における洋上風力発電事業への出資参画(⇒P17)や、波力発電装置開発会社への出資(⇒P45)などの取り組みを進めています。

燃料別 当社外航フリート構成推移イメージ図*1



TCFD提言への賛同とシナリオ分析の実施

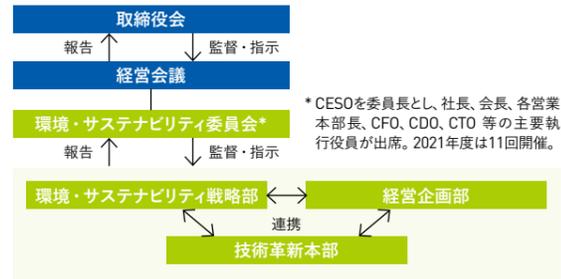
当社では、TCFDの枠組みを活用したシナリオ分析を実施し、気候変動により想定される様々なリスクや機会の把握に努めています。2022年度には、これまで検討してきた2°C以下シナリオを含む複数シナリオでの分析に新たに1.5°Cシナリオを追加するなど、2021年10月に公表された新TCFDガイダンスの内容を踏まえ、更なる分析の深化と開示内容の大幅な拡充を行っています。

TCFD提言に基づく開示に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/tcf/index.html>

ガバナンス

グループの「環境戦略」及びサステナビリティ課題への取り組みを経営計画と一体的に推進するため、経営会議の下部組織として「環境・サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動問題等に関する基本方針などを審議・決定しています。特に重要な事項に関しては、同委員会における審議に続き、取締役会、経営会議における報告・審議・決議を行っています。

推進体制



戦略

長期的な視点で気候変動のリスク／機会を特定し、当社事業への影響を把握するとともに、適切な対応を経営計画に組み込むために、シナリオ分析を通じた気候変動関連影響評価を行っています。従来の2°C以下シナリオ、2.6°Cシナリオに加え、2022年度には1.5°Cシナリオを用いた分析を行い、2050年を目標年として各リスク／機会要因の定量的な財務インパクト評価を行うとともに、いずれのシナリオにおいても「環境ビジョン2.1」で掲げた移行計画が適切な緩和策として機能し、十分なレジリエンスを発揮できることを検証しました。

シナリオ分析で抽出されたリスク・機会(特にインパクトが大きいと想定される項目)



* 2050年まで全船にて石油燃料を使い続けた場合の金額インパクト

リスク管理

当社では事業全般に関わる主要リスクを整理し、影響度と発生可能性に基づきマッピングすることで、重要課題特定を行う準備を進めています。気候変動リスクもその中の重要項目に位置づけられており、環境・サステナビリティ委員会において整理・評価が行われています(⇒P72~77)。

指標と目標

当社では、GHG排出量(Scope1、2、3)及び排出原単位の実績開示、「環境ビジョン2.1」における同指標の中長期目標設定に加え、経営計画の中で低・脱炭素分野への定量的投資目標の設定と実績管理、投資意思決定におけるインターナルカーボンプライシングを使用した炭素価格の反映といった、各種の指標・目標管理を行っています。

海洋環境保全／生物多様性保護

バラスト水管理

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おそれがあります。商船三井グループは、2017年のバラスト水管理条約発効に先行して、2014年からバラスト水処理装置を搭載する全社方針を決定し、実行してきました。2022年6月現在で建造中の船舶、既存船合計233隻に対し、装置搭載を完了しています。

船体付着生物管理

海洋生物が船体に付着し越境移動することで生物多様性へ悪影響を及ぼすことを防ぐためのガイドラインが、国際海事機関(IMO)にて採択されています。現在その改正に向けての議論が行われており、当社も業界団体を通じて事業者の立場から意見を述べ、国際的な指針づくりに参画しています。

海洋環境汚染の防止

船舶の燃料油タンク及びタンカーの船体は、二重構造とすること(ダブルハル化)が国際条約で義務付けられており、当社グループも関係条約及び法令を遵守しています。

船内で発生する廃棄物についても、MARPOL条約に基づき、分別、回収、貯蔵、処分を規定した船内廃棄物管理計画を策定の上、責任者の管理のもと、全乗務員に周知徹底を図っています。また、船舶で発生する廃油、廃水も適正処理を行っています。

▶ CASE1「海の豊かさを守る」“Ocean180”プロジェクトへの参画

当社は、琉球大学の久保田康裕教授が中心となって進める産学官連携プロジェクト“Ocean180”に参画しています。本取り組みは、海洋生物ビッグデータと統計モデル、人工知能(AI)を用い、海の生態系を見える化することで「海の豊かさを守る」ための長期プロジェクトです。“Ocean180”というプロジェクト名には、劣化が進む現状を反転し改善させるという願いが込められています。当社は、船舶運航データの提供等を通じて貢献するとともに、本プロジェクトから得られる情報や知見を、海洋生物多様性保護に関するその他取り組みにも活用していきます。

▶ CASE2 海洋マイクロプラスチック、海洋ごみの回収・調査

当社は、三浦工業(株)と共同開発したマイクロプラスチック(5mm以下の微小プラスチック粒子)回収装置を2022年までに5隻の保有船に搭載しました。また、海洋ごみ問題が年々深刻化している東南アジアなどにおいて、現地に適合した、専用船を用いる回収システムの策定、実導入に向けて調査を実施しています。また当社は、「2019-2020日本-パラオ親善ヨットレース」において、国立研究開発法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)が行った海洋プラスチック観測プロジェクトに協力しました。

大気汚染防止

SOx(硫黄酸化物)排出対策

- 硫黄分0.50%以下の規制適合油使用
- 船舶へのSOxスクラバー設置
- 代替燃料への転換

今後、SOx排出量の
定量的削減目標を策定予定

NOx(窒素酸化物)排出対策

- SCR脱硝装置(選択式触媒還元)の搭載推進
- EGR(排出ガス再循環システム)の搭載推進

環境マネジメント

当社は2001年より、独自の環境マネジメントシステム(EMS)を整備し、国際規格であるISO14001認証を取得しています。経営計画において3本柱の一つとして位置づけている「環境戦略」に即した形へEMSの運用を強化・改善し、確実な推進に繋がります。

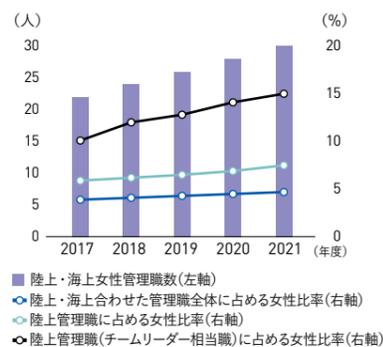
人の活躍と地域社会の発展

多様な個性と価値観を尊重し、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し活躍できる企業グループとして、その事業活動を通じ、当社グループに関わる全ての人々との共生、地域社会の持続可能な発展・振興を目指します。

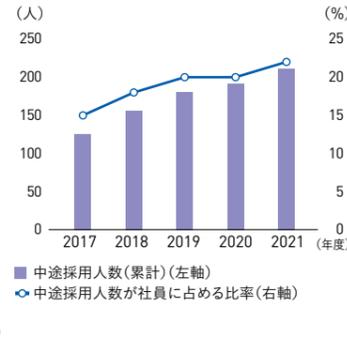


| 取り組みテーマ | 目標 | KPI | 2022年度のアクションプラン |
|------------------|---|--|--|
| 人材育成 | MOL CHARTSを体現する人材の育成 | <ul style="list-style-type: none"> MOL CHARTS浸透活動の実績 研修費用・研修日数 次世代育成プログラム(経営スクール・MGMC)の実績 | MOL CHARTS浸透活動の実施 階層別研修、キャリア支援プログラムの拡充 タレントマネジメントシステム運用強化 次世代育成プログラムの実施 |
| | 優秀な船員の確保・育成 | <ul style="list-style-type: none"> 船員向け研修・e-learningの実績 | 研修プログラムの定期的な実施 フィリピン船員大学の運営及び卒業生の輩出 |
| 働き方改革 | 活き活きと働ける組織風土による人的競争力向上とイノベーションの実現 | <ul style="list-style-type: none"> 残業時間削減率 有給休暇取得率 | テレワークの制度化及びオフィス環境の向上 DX 基盤の更なる強化 新しいKPI及び部署ごとのKPIの策定 |
| ダイバーシティ&インクルージョン | 多様な人材が活躍できる就業環境の実現 数値目標 <ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率(2025年度目標) —全体7%以上 —陸上職10%以上 —陸上チームリーダー相当職20%以上 | <ul style="list-style-type: none"> 各階層別の女性比率 海外現地法人役員の非日本人比率 再雇用制度の利用状況 中途採用社員比率 | 育児休業制度の拡充 国内グループ女性社員対話会の実施 海外現地法人における役員及び幹部人材の現地化推進 再雇用制度の拡充 |
| 健康経営 | 社員による主体的な健康づくりの促進 数値目標 <ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率 100% ストレスチェック受検率 90%以上 喫煙率 10%以下(2025年度) | <ul style="list-style-type: none"> 定期健康診断受診率 ストレスチェック受検率 喫煙率 | 定期健康診断の受診徹底及び受診後フォローアップの強化 ストレスチェックの受検徹底 海外勤務者面談の実施 健康講座の実施 |
| ステークホルダーエンゲージメント | 重要なステークホルダーとの対話強化及び経営への反映 | <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーエンゲージメントの実績 | 主要なステークホルダーとの対話機会の拡大 |
| 地域振興 | 事業に関わる地域の発展に寄与する活動の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 企業市民活動の実績 モーリシャス地域貢献活動の進捗状況 | 企業市民活動 モーリシャス地域貢献活動 |

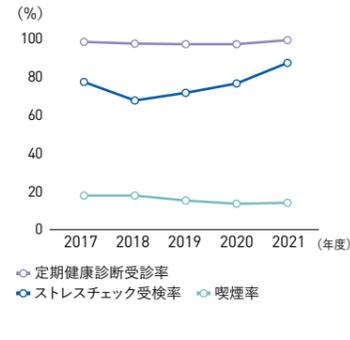
女性管理職数/女性管理職比率



中途採用人数(累計)、中途採用人数が社員に占める比率(いずれも陸上社員)



健康経営指標



人材育成

MOL CHARTSの浸透活動

2015年に当社グループ共通の価値観(Value)として制定した「MOL CHART」に、2021年4月、「S(Safety)」を加えて「MOL CHART「S」」へと改定しました。これに伴い新しい「MOL CHARTS」の浸透活動を以下の通り実施しました。

「MOL CHARTS」の浸透に関する取り組み(2021年度)

| 地域 | 取り組み内容 | 実施状況 |
|----|---|---|
| 海外 | 当社グループの企業理念(Mission)、グループビジョン(Vision)、価値観(Value)に関する「わかる会」を国内外で実施 | 海外現地法人にてワークショップを実施し、参加者同士が自らの意見を発表する形で「MOL CHARTS」への理解を深めた(15カ国、のべ573名が参加) |
| 国内 | | 参加者それぞれの立場から「MOL CHARTS」との関わりを考える機会として「CHARTS TALK」を話題別、部署別、執行役員間など様々な切り口で約100回実施 |

次世代育成プログラム

次世代の経営を担う幹部候補社員には、社外の研修プログラムへの派遣に加え、当社独自の育成プログラムの充実を図っています。その中心となるのがOne MOL経営スクールとOne MOL Global Management College(以下、MGMC)です。2000年度から開催しているOne MOL経営スクールは普遍的な経営リテラシーを身につけることを目的としています。2021年度からは、組織の創造性を引き出し、イノベーションの本質を見出す、クリエイティブ・リーダーシップを学ぶセッションを中心として実施しています。2006年度に開講したMGMCはグローバルリーダーとして多様性のある組織をまとめるマネジメント力の向上を目的としています。2021年度はコロナ禍のさなかでしたが、世界各地の海外現地法人からの参加者を中心として、全面オンラインで実施しました。



働き甲斐と働きやすさを最大化、組織のパフォーマンス極大化のための「働き方改革」

当社グループでは、生産性と社員の充足度の向上、及びそれらを通じたイノベーション思考や新たな発想の喚起を目的に、人事制度改革、ワークプレイス改革、生産性向上、組織風土改革を4つの柱とする、働き方改革に取り組んでいます。

人事制度改革では2020年3月から新型コロナウイルス感染拡大対策として在宅勤務制度を導入、その後新しい働き方を様々な角度から検討し、2022年7月、テレワーク制度として恒久化しました。組織のメンバーの働き甲斐と働きやすさを最大限に目指すとともに、協働することを通して、組織のパフォーマンスの極大化に取り組むものです。この制度の導入にあたっては、外部会社によるテレワークセミナーの実施や、社内メールマガジンによるテレワークの様々なヒント集の通知も行ってきました。

またテレワーク導入とともに、安全意識の涵養、業務効率化、コミュニケーションの深度化、チームビルディングの強化などの更なる拡充を図るために、ワークプレイス改革の一環として本社オフィスのリノベーションを実施します。既にリノベーションを実施した5階パイロットオフィスで得た知見を基に、出社勤務・テレワークをいつでもシームレスに繋ぎ、安全運航本部と各営業部を近隣に配置することで安全意識の向上にも繋がる、「いつでも、つながる」オフィスを目指し、今秋より順次利用を開始していきます。加えて、2022年度より、「海上社員の働き方改革」を実施します。陸上社員と同様に、働き甲斐と働きやすさを実現する諸施策を行っていきます。魅力ある職場づくりの推進や、船舶執務室・居室の改善を積極的に行います。また、女性社員の活躍を目指すことで、女性のみならず、海上社員全体が働き甲斐と働きやすさを実現する環境を整備します。その他、生産性向上として、会議の質向上、業務の断捨離、RPA等ツールの活用を行うほか、組織風土改革として、エンゲージメントサーベイや360度評価の拡充、組織風土アセスメントの活用に取り組んでいきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

当社は2021年4月に「ダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針」を策定しました。ダイバーシティ&インクルージョンの推進を「新たな成長の原動力」と位置づける本方針を人事戦略の中核に据え、当社グループに集う世界中の社員一人ひとりの多様な個性・能力を組み合わせ、新たな価値を生み出すことができる枠組みづくりを進めています。

女性活躍

ダイバーシティ&インクルージョンの推進において、女性社員の更なる活躍は必要不可欠です。当社は「女性活躍推進」に優れた企業として2020年度、2021年度と2年連続で「なでしこ銘柄」に選定されました。従来進めてきた育児両立支援のみならず、キャリア形成や自己啓発の観点から国際女性デーに合わせて他社との共催イベントを行うなど、「女性活躍推進法」に基づいた行動計画に沿って女性活躍を推進し、女性管理職比率の向上を実現していきます。

中途採用

2001年以降、中途採用を継続的に実施し、多様な人材の獲得と育成を行っています。その結果、当社の陸上総合職及び陸上管理職のそれぞれ約4分の1が中途採用者となっており、経験や持ち味、スキル、価値観といった個々人の内面的な特性も含めたダイバーシティ&インクルージョンを実現しています。

障がい者雇用

当社は多様な人材の存在を前提として、全ての社員の能力を活かす職場環境づくりと、社内に存在する様々な個性を相互に理解し合う組織風土醸成を行っています。その観点から、2021年4月より埼玉県越谷市において障がい者を採用し、自社農園「MOL RAISE」(エム・オー・エル レイズ)を運営しています。本社勤務の役職員が当農園を訪れて栽培や収穫に参加するほか、現地で収穫した新鮮な野菜を本社社員食堂の食材として使用することにより、幅広い役職員に自らと異なる個性を持つ他者について考えるきっかけを作り、多様性を尊重する組織づくりの一助としています。

健康経営

当社は2021年4月に「健康経営宣言」を策定しました。社員の健康増進を重要な経営課題と位置づけ、グループ内にその浸透及び推進を図り、取り組みを深めています。経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に海運業で初めて選定されて以来、2年連続で認定されています。

人事部が中心となって、産業医、内科医、精神科医、公認心理師、保健師、マッサージ師からなる産業保健スタッフ及び商船三井健康保険組合と連携し、社員へのきめ細かなサポート・働きかけを行っています。また研修や各種施策により社員一人ひとりの健康管理意識の向上を図り、定期健康診断の受診徹底、ストレスチェックの受検率向上を実現するとともに、「禁煙サポートプログラム」による喫煙率改善を行っています。

担当執行役員メッセージ



毛呂 准子
常務執行役員
チーフヒューマンリソースオフィサー
(CHRO)
人事部担当

当社は、従来の海運業に加え、様々な社会インフラ事業を展開し、環境保全をはじめとした変化する社会のニーズに応えるよう、新たな挑戦を行っています。いずれの事業においても、「ヒト」が挑戦の原動力になります。チーフヒューマンリソースオフィサーとして各事業の挑戦に貢献する役割を果たしていきたいと考えています。

グループ総合力を発揮してグローバルな成長を目指す当社にとって、多様な人材の確保と育成が喫緊の課題ですが、一人ひとりが能力を発揮し活躍できる環境の整備に取り組んでいきます。

ステークホルダーエンゲージメント

商船三井グループは、株主・投資家、お客様、取引先、従業員、行政機関、地域社会・NGOを主要なステークホルダーと認識し、下表の通り様々な形態の対話を行っています。その中で得た貴重な意見を経営に活かしていくことで、社会のニーズに沿った事業活動を展開し、様々な社会課題の解決に貢献していきます。

| 主要なステークホルダー | 主な対話方法(頻度) |
|-------------|---|
| 株主・投資家 | <ul style="list-style-type: none"> 株主総会(年1回)、決算説明会(年4回・うち2回は社長が説明) 国内外IR面談(約200回/年)、SR面談(約20回/年) 投資家向け事業説明会/ESG説明会(年1~2回) 個人投資家向け会社説明会(年数回) 社長スモールミーティング(通常版年4回、ESG版年1回) 社外取締役スモールミーティング(2022年度内に実施予定) 各種刊行物(有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書、インベスターガイドブック等) |
| お客様 | <ul style="list-style-type: none"> 営業活動(通年) Webサイト、SNS(通年) MOLサービスサイト・問い合わせ窓口(随時) 訪船(荷役見学会等)(随時) 顧客満足度調査(不定期) 各種セミナー・展示会(不定期) |
| 取引先 | <ul style="list-style-type: none"> 船主会(年1回) 船主安全運航連絡会(年1回) 代理店・荷役業者会議(年1~2回) 安全運航キャンペーン(年1回) 各種セミナー・展示会(不定期) |
| 従業員・船員 | <ul style="list-style-type: none"> 人事評価面談(年4回) 組織風土アセスメント(隔年) 労使協議(随時) 各種相談窓口(随時) 社内報(冊子・Web等)(随時) 業績・経営がわかる会(年4回) 社員と経営の対話会(年10回以上) 船員家族会(年1回) Safety Conference(年3回) |
| 行政機関 | <ul style="list-style-type: none"> 官公庁・自治体との意見交換(随時) 各種調査・アンケートへの協力(随時) |
| 地域社会・NGO | <ul style="list-style-type: none"> NGOラウンドテーブル(年1回) モーリシャスにおける社会貢献活動(通年) 海岸清掃(年複数回) 荷役見学会・ターミナル見学会(不定期) 学生の企業訪問受け入れ、事業紹介イベント(随時) 講演・研修への講師派遣(随時) |

地域振興

2020年に発生したチャーター船「WAKASHIO」の油濁事故後、当社ではモーリシャスでの自然環境回復・保全や地域社会貢献活動に取り組んでいます。

当社は、2021年6月にモーリシャスにて「MOLチャリタブルトラスト」、2021年11月には日本において認定特定公益信託「商船三井モーリシャス自然環境回復保全・国際協力基金」の2つの基金を設立しました。この2つの基金に対し、総額8億円規模の拠出を順次進めています。前者は2021年12月に26件のプロジェクト、後者は2022年5月に11件のプロジェクトへの助成を決定しました。

これらの基金を通じ、モーリシャスのマングローブ林、サンゴ礁などの豊かな自然や生態系の回復・保全、固有種を含む野鳥や渡り鳥の保護・研究活動のほか、モーリシャスの経済の基盤となる水産業、観光業、文化活動の発展やそれらを支える現地人材育成にも支援を長期的に行います。またモーリシャスにおいて、波力発電や海洋温度差発電など海洋再生可能エネルギー導入に関する実現可能性調査も実施しており、同国の持続可能な経済発展への貢献も目指しています。



モーリシャスの地元漁民支援



マングローブのモニタリング調査

その他、地域社会の皆様への取り組みは社会貢献活動のページをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/human/society/index.html>
 モーリシャスにおける活動の詳細は、Webサイト「MOL for Mauritius」をご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/incident/index.html>

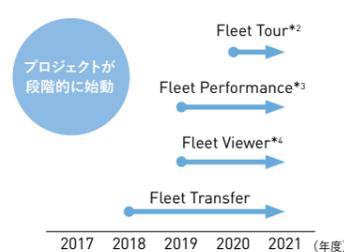
海の技術を進化させるイノベーション

クリーンエネルギーやICTを活用する技術を高めることで、当社事業にイノベーションを起こし、「安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供」「海洋・地球環境の保全」にも通じる様々な社会課題の解決に貢献することを目指します。



| 取り組みテーマ | 目標 | KPI | 2022年度のアクションプラン |
|-------------------|--|---|--|
| クリーンエネルギーの導入・普及 | 船舶のクリーン代替燃料の導入と利用拡大 数値目標 <ul style="list-style-type: none"> 2020年代中にネットゼロ・エミッション外航船運航開始 2030年までにLNG燃料船 約90隻 2035年までにネットゼロ・エミッション外航船 約110隻 | <ul style="list-style-type: none"> クリーン代替燃料船の発注・竣工隻数、開発状況 | 関連技術開発の推進 —アンモニア燃料船、水素利用船、ウインドハンター等 LNG燃料船の導入拡大 新現代代替燃料に関する基礎情報の収集 |
| | 社会でのクリーンエネルギーの普及に寄与する技術の開発 | <ul style="list-style-type: none"> クリーンエネルギー運搬船の開発状況 LNG/アンモニア燃料供給船発注・竣工隻数 | 関連技術開発の推進 —液化水素運搬船、CO ₂ 運搬船等 LNG/アンモニア燃料供給船の整備検討 |
| 船舶の省エネルギー化 | 自然エネルギーの活用及び推進性能向上に寄与する省エネ技術の確立・普及 | <ul style="list-style-type: none"> ウインドチャレンジャー等の風力推進装置採用隻数 その他、既存省エネ技術に関する導入・普及状況 | 帆の軽量化、商用設計の実施 ローターセイル実装に向けた検討 省エネ技術の導入・採用 —PBCF、最適トリムシステム等 |
| ICTを活用した安全運航・効率運航 | 船舶のビッグデータ活用プラットフォームの構築・拡充 (FOCUSプロジェクト) | <ul style="list-style-type: none"> FOCUSプロジェクトの進捗 Fleet Transfer*1の搭載隻数 | FOCUSのバージョンアップ 備船への Fleet Transfer導入促進 燃料節減に向けたデータの解析 機器不具合予兆診断関連の技術開発 |
| | 船舶の自律化技術の構築 | <ul style="list-style-type: none"> 自律化技術の開発状況 | 実証実験を踏まえた開発計画の策定 協業先の選定及び実装化に向けた検証の実施 |
| 技術開発・DX推進体制 | 技術革新に向けた持続的な技術開発体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> 研究開発費 | 技術開発体制の強化 環境/安全/省人化等に繋がる新たな開発案件への着手 グループ会社との連携強化 |
| | DXの実現に向けた推進体制の構築 | <ul style="list-style-type: none"> DX関連投資額 DX人材人数 | 「MOL DX Vision」の策定 船主・船管品質定量評価等の各種DX案件の推進 DX教育・採用方針の策定、施策の実行 |

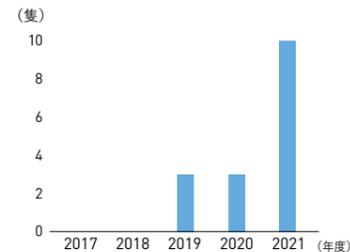
FOCUSプロジェクトの進捗



Fleet Transfer搭載隻数



クリーン代替燃料船発注隻数



*1 船舶のIoTビッグデータをリアルタイムに収集し、陸上のプラットフォームに送信する装置。 *2 バーチャル訪船アプリケーション
 *3 船舶推進性能分析アプリケーション *4 船上データの高度モニタリングアプリケーション

クリーンエネルギーの導入・普及

アンモニア燃料船の実現に向けた取り組み

当社ではLNG燃料に続く次世代の有力なクリーン代替燃料候補として、アンモニア燃料に関する技術開発に取り組んでいます。アンモニア燃料を使用する船舶用エンジンについてはまだ実用化されていませんが、パイロットプロジェクトとして、MAN Energy Solutions及び(株)三井E&Sマシナリーと、アンモニアを主燃料とした船舶用エンジン発注に向けて基本協定書を締結しました。

また、常石造船(株)及び三井E&S造船(株)とは、アンモニアを燃料とする外航アンモニア輸送船の建造に向けた共同開発を開始しています。本船型は、貨物として積載するアンモニアの一部を燃料として使用し、航海中のCO₂排出量ネットゼロを目指す中型アンモニア輸送船です。主要なアンモニア出荷・受入港への入港が可能で多様な航路への投入が見込める汎用性の高い船型として設計されています。今後共同開発を進め、「環境ビジョン 2.1」で目標としている「ネットゼロ・エミッション外航船」の1番船として、2026年頃の竣工・運航開始を目標としています。



液化CO₂輸送船の開発

当社は2021年3月、欧州で産業向け液化CO₂船(以下、LCO₂船)を30年以上管理するLarvik Shipping(ノルウェー)に出資し、液化CO₂海上輸送事業への参画を果たしています。将来的な輸送需要の拡大を睨み専用輸送船の開発にも取り組んでおり、2021年11月には三菱造船(株)とともに、様々な輸送ニーズに応えられるよう、複数船型のコンセプトスタディを完了しました。



LCO₂船は低・脱炭素社会を実現する手段の一つとして注目されているCCUSのバリューチェーン上で重要な役割を果たすほか、当社にとっても、徐々に減少していくことが想定される化石エネルギー資源に代わる新たな輸送需要を創出する存在です。実用化には依然として解決すべき課題が残っていますが、引き続き社内外の知見を集結させ、開発に取り組んでいきます。

ウインドハンタープロジェクト

当社は、硬翼帆を使って風力を推進力として活用するウインドチャレンジャープロジェクト(⇒P56)に続き、風力と水素、燃料電池によってゼロエミッションを実現する「ウインドハンタープロジェクト」に2020年11月から取り組んでいます。2021年11月には、長崎県大村湾にて小型プラントを搭載したヨット「ウインズ丸」による実証試験(ステージ1)に成功しました。これは、①海洋風による発電→②水素生産→③水素貯蔵→④貯蔵水素を使用した燃料電池による発電→⑤電動プロペラによる推進、というサイクルを洋上で達成したものです。今後、2024年までに長さ60mの帆船にて実証を行い(ステージ2)、2030年までに大型ゼロエミッション大型輸送船の開発・建造(ステージ3)を目標としています。



ヨット「ウインズ丸」による大村湾での実証実験



風力で発電した電気で航行する「ウインズ丸」



ステージ2のイメージ外観

船舶の省エネルギー化

風力の活用

当社は、省エネルギー化の有力なソリューションの一つとして、風力の活用に取り組んでいます。その中でも、ウインドチャレンジャープロジェクトは、硬翼帆を活用して風力エネルギーを推進力に変換することにより、大型商船の化石燃料消費量を減少させ、環境負荷低減を目指す独自の試みです。1本帆によるGHG排出量削減効果は日本-豪州航路で約5%、日本-北米西岸航路で約8%を見込みますが、将来的には複数の帆を実装し、他のGHG排出量削減対策と組み合わせることで効果を高めることを狙っています。現在、硬翼帆の実装用1号機を搭載した新造石炭船を2022年10月に竣工させるべく、建造の最終工程に入っているほか、木質バイオマスエネルギーの世界的大手企業である米国Enviva Partners向けに、本技術を搭載した2番船の建造契約も決定しています。

ウインドチャレンジャーのほかにも、マグナス効果を利用して推進力を得るローターセイルや、荷役クレーンに搭載するデルタセイル等、船の大きさや貨物、投入航路等に合わせて最適な技術の導入を図り、風力活用の先進企業を目指します。



(左図)展帆時

(右図)縮帆時

ウインドチャレンジャーのコンセプト動画
<https://www.youtube.com/watch?v=OuDP-Flmemk>



ICTを活用した安全運航・効率運航

デジタルツイン技術の活用

IoTやビッグデータなどICTが急速に発展し、海上及び船舶・陸上間での利活用の可能性が広がる中、当社としてICT利活用に向けた中核プロジェクトとして取り組んでいるのが2018年度に始動したFOCUSプロジェクトです。船舶上に1隻当たり約1万点ものセンサーを配置、運航船舶180隻(2022年3月末時点)から実海域における詳細な航海・機関データを収集し、クラウド上のデータプラットフォームに保管の上、高度な運航モニタリングや推進性能分析に活用しています。

その一環として進めているのが、現実世界の出来事をデジタル上にリアルタイムで再現するデジタルツイン技術の活用です。システム上に現実を写し取ったような空間を構築し、様々なシミュレーションを実施、結果の分析を通じて、現実世界に対する行動の最適化を行います。当社は、以下のようなテーマに対して開発を進めています。

| | |
|------|---|
| 船体構造 | 竣工以来、船体にかかった応力の来歴を基に、構造の疲労状態を精密に推測。定期入渠時における船体整備工事を最適化する。 |
| 主機運転 | 運航中に実測することが困難な主機(メインエンジン)の掃気量・排気ガス熱量などを可視化し、運転状態や経年劣化度を高精度で推定し、特性を把握する。その結果を活かし、荒天航行時などのエンジンへの過負荷(トルクリッチ)防止やトルク変動の抑制など、最適で安全な運転へと繋げる。 |
| 航路推奨 | 実海域での本船の推進性能を把握し、気象・海象予報情報を基に、安全性・定時性を確保した上で、GHG排出量削減に繋がる最適な航路選択、推進出力を推奨。 |



自律運航

当社グループでは、安全品質向上と船員の労務負担軽減を目的として、自律運航技術の開発・導入に取り組んでいます。航海事故の8割はヒューマンエラーに起因すると言われており、船員のタスクを自律運航技術に置き換えることで事故リスクを低減させることを目指しています。

2021年度において、当社は公益財団法人日本財団が主導する無人運航船プロジェクト「MEGURI2040」に参画し、コンソーシアムメンバーの6社と共同で、商船三井フェリーが保有・運航する内航カーフェリー「さんふらわあ しれとこ」及び井本船舶(株)が保有し井本商運(株)が運航する内航コンテナ船「みかげ」の二隻で、それぞれ北海道苫小牧港～茨城県大洗港間約400海里、福井県敦賀港～鳥取県境港間約145海里の無人運航実証実験を成功裏に終えました。本実証においては、三井E&S造船(株)が開発した自律操船制御システムを用いて、自船の位置情報の正確な把握、風や潮流といった様々な外的要素、個船の特性(舵利きや増減速の具合、機器構成)、船舶に適用されるルール等を考慮しながら自律航行しました。また、設定した航路上に他船や障害物がある場合は、それらの情報を古野電気(株)が開発した自船周囲情報統合システムによって把握し、その情報を基に安全な避航ルートを航行しました。さらに、特に繊細な操船が必要となる離着岸は、同社が開発した離着岸支援センサーからの情報を自律操船制御システムで使い、実施しました。加えて、通常の着岸作業では乗組員が係船索(船を港に係留するための綱)を投てきして岸壁にいる作業員へ渡しますが、本実験においては(株)A.L.I. Technologiesが開発した自動飛行ドローンによって係船索を岸壁へ運搬しました。

本コンソーシアムとしての取り組み以外にも、当社は見張りの自動化や、他船との衝突回避のためのルート自動作成等の要素技術開発も行っています。引き続き、安全品質向上と船員の労務負担軽減を目指し、必要な技術の開発・導入を行ってまいります。

技術開発・DX推進体制

担当執行役員メッセージ



山口 誠
 執行役員
 チーフテクニカルオフィサー
 (CTO)
 技術革新本部長

2022年4月、新たな技術スローガン「One mile ahead」を策定しました。安全運航と環境負荷低減の深度化を目指す技術革新の象徴として2009年に発表した「船舶維新プロジェクト」、並びに2016年の「船舶維新NEXT～MOL SMART SHIP PROJECT～」の流れを汲み、「荒天時の航海のように荒波に揉まれようとも目標地点を目指しながら“1マイル”ずつ着実に前進していく」、また「業界のリーディングカンパニーとして常に“1マイル”先の技術を目指していく」、という当社グループの意志を示した新・技術スローガンとなります。

また、2021年6月に発表した「環境ビジョン2.1」の中で「2050年ネットゼロ・エミッション達成」という目標を掲げています。数多くの技術革新要素が含まれるこれらの戦略は世界が抱える環境問題解決に向けて当社が取り組むべきミッションですが、DXの進展によって物流全体が大きく変わっていく中、技術開発、イノベーションは技術系人材の存在が肝となります。その柱となる技術革新本部は、技術部、海洋技術部、スマートシッピング推進部で構成され、技術系社員はこれらの部署や関連営業部門に配属されているほか、グループ会社で新造船の建造監督や船舶管理などを担っています。国内の技術系社員は現在80人おり、加えて、海外拠点には計14人を配置しています。

そして、今後技術革新本部は3つの目標に注力します。

- 最先端のICT技術を用いて海運業界のあらゆる課題を解決していくこと。
- 環境負荷低減のため、再生可能エネルギーである風力の利用、クリーン代替燃料導入によるGHG排出量削減を推進すること。
- 船舶だけでなく、FSRU、洋上風力発電関連事業や液化CO₂海上輸送事業への取り組み、海洋環境保全を通じて社会全体に貢献すること。

国内外の自社技術陣を増やすとともに、社外との連携も強化し、新たな技術開発スローガンのもと、目指す姿の達成に向け一丸となって、ハード面での要素技術と情報技術の双方を活かした当社ならではの技術開発に力を入れてまいります。



事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

コーポレートガバナンスの充実およびコンプライアンスの徹底を通じ、当社グループ経営における透明性を確保し、事業活動を通じた社会課題への取り組みの基盤の構築、また、人権や安全・環境に配慮した持続可能なバリューチェーンの構築を目指します。



| 取り組みテーマ | 目標 | KPI | 2022年度のアクションプラン |
|----------|--|---|--|
| 経営の透明性 | 企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス体制の強化 コーポレートガバナンスに関する開示内容の充実 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価の結果 コーポレート・ガバナンス審議会の審議状況 | 取締役/監査役スキルアップ方針・計画の策定と開示 政策保有株保有方針及び株主との対話方針の策定及び開示 取締役/監査役スキルマトリックスの再構築 |
| 情報セキュリティ | 情報セキュリティリスクの低減 | <ul style="list-style-type: none"> 重大ICTインシデント発生件数 情報セキュリティ関連のe-learningの実績 | 各規程の改定及び周知徹底 ランサムウェア対策方針の制定 重大ICTインシデント対応ドрилの実施 情報セキュリティ関連のe-learningの実施 グループ会社との連携強化 |
| 責任ある調達 | サプライチェーン全体における環境・安全・人権等に関わるリスクの把握・低減 | <ul style="list-style-type: none"> モニタリングスキームの構築に向けた取り組みの進捗 人権関連の研修の実績 | 各関連方針の公表 モニタリング及び改善措置の実施 ESGに配慮したサプライサイクルの取り組み推進 人権関連の研修の実施 |
| 人権尊重 | | | |
| 公正取引 | 数値目標 | <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数 コンプライアンス窓口相談件数 コンプライアンス関連の研修・e-learningの実績 | 腐敗防止関連の方針策定 コンプライアンス関連の研修・e-learningの拡大 コンプライアンス強化月間等の実施 各種監査の実施及び改善措置の実施 |
| 贈収賄防止 | <ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反件数ゼロ | | |

取締役報酬制度の改定

当社は、機関設計として監査役会設置会社を採用し、取締役会は業務執行機能と監督機能の両方を兼ねています。社外取締役、及び監査役は監督に力点を置き、執行役員を兼務する社内取締役との間で双方の視点から議論を交わすことで、適切な経営判断や健全なガバナンスを実現することを狙っています。

報酬制度は実効性の高いガバナンスを維持するための重要な手段の一つです。取締役に対して、一定の統制を利かせながらも企業価値向上への動機付けとなる報酬制度を設定し維持するためには、優れたバランス感覚と公正性が必要です。そのため当社では、社外取締役が委員長を務め、かつ委員の過半数を占める報酬諮問委員会が制度設計を主導する体制としています。

2021年には、報酬諮問委員会の答申に基づき、同年6月の株主総会決議を経て取締役報酬制度の大幅な改定を行いました。新制度においては、業務執行取締役と株主との価値共有をより一層進めるため譲渡制限付かつ業績連動型の株式報酬を長期目標貢献報酬として付与することにしたほか、単年度業績報酬(金銭)の評価指標を明確化し、開示しました。また、ESG指標の中で当社にとって最も重要性が高いと考えられる「安全」に関する項目も取り入れました。

2022年6月には、2021年度の制度改定に加え、非業務執行取締役を対象とした譲渡制限付・非業績連動型株式報酬の導入、近年の職責増大を踏まえた監査役報酬増額を株主総会での承認をもって決定しました。

今後、新制度に沿った運用が行われていきますが、ガバナンスの実効性確保、また透明性の高い経営や当社の持続的成長に繋がっているか、不断に検証していきます。

報酬制度に関する詳細は、P70をご参照ください。

スキルマトリックスの見直し

当社取締役会は、当社グループの企業価値向上に貢献できる豊富な経験、知識及び能力を有し、かつ、広い視野と先見性をもってグローバルに経営の意思決定が行える社内出身の取締役と、専門領域における豊富な経験と知見から客観的な視点をもって監督機能を発揮する社外取締役により構成することを基本方針とし、指名諮問委員会の答申に基づき選定されています。

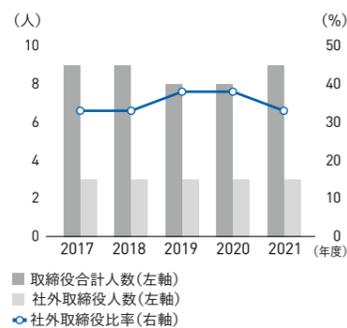
当社は2019年度以降、取締役会が備えるべき経験・知識・能力(以下、経験等)を定めてきましたが、当社が目指す将来の企業像を実現するにあたり求められる経験等とは何か、指名諮問委員会で各項目の特定・取捨について議論を深め、次の通りの改定を行いました。

<改定のポイント>

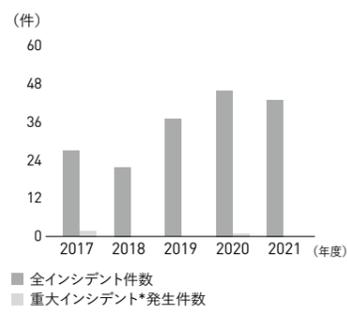
- 企業経営に普遍的な「企業として重要と考える経験等」5項目と、当社グループの経営において特に重視すべきと考えられる「社会インフラを支える企業として重要と考える経験等」4項目に大別
- サステナビリティの基本的要素である「人財・ダイバーシティ」を追加
- 事業の最重要基盤である「安全」を追加
- 事業の脱炭素化、船舶の安全かつ効率的な運航、DX等当社の今後の成長に欠かせない分野として「テクノロジー」を追加

社長をはじめ、取締役候補のリスト化・選定は、スキルマトリックスで要求される経験等を保持しているかという観点から実施しています。一方で、経営環境が変われば求める経験等も変わりうるため、スキルマトリックスの内容は今後も継続的に見直ししていくこととしています。また取締役に対するトレーニング・研修機会を提供し経験等の向上を図るほか、必要に応じてアドバイザーを起用し、取締役会の機能向上を図ります。

取締役人数と社外取締役の比率



ICTセキュリティインシデントの発生件数



コンプライアンス社内・社外相談窓口への相談件数



* 何らかの事象(脅威や障害)が発生し、ICTシステムや情報資産が被害に遭った場合をインシデントとし、その重大性に応じて4ランクに分類している。そのうち、最上位のものを重大インシデントと位置づけ、発生時には経営に報告している。

不断のガバナンス改善を通じた、 企業価値向上を目指して



池田 潤一郎
代表取締役
会長執行役員

商船三井グループでは役員報酬制度の改定やサクセッションプラン策定など過去数年をかけてガバナンス変革を加速させてきました。その成果と積み残された課題はどこにあるのか、そして足元の成長フェーズの変化に伴い、いかにガバナンスを進化させていくべきか。当社代表取締役 会長執行役員である池田 潤一郎と社外取締役の勝 悦子による対談を行いました。

(本対談は2022年4月に実施したものです)

社外取締役の積極的な関与のもとで進めた、 ガバナンス変革

池田 当社では過去数年間をかけてガバナンス変革に注力してきました。近年、コンテナ船をはじめ、様々な事業の構造改革が軌道に乗って、会社全体が非常に良い状態になりつつありますが、ガバナンス変革もその後押しになっていると感じます。今後、当社が「海運業を中心とした社会インフラ企業」へとさらに姿を変えていく中で、それに相応しい形でガバナンス体制も一層進化させるべきだと考えています。社外取締役・社外監査役から様々な場で非常に真摯な意見をいただいているほか、コーポレート・ガバナンスコード改訂など、外部からの要請もあります。これらにプロアクティブに対応していくことは、引き続き非常に重要だと認識しています。

勝 私が社外取締役に就任して以降を振り返ると、商船三井のガバナンスは大きな進化を遂げてきたと思います。池田会長をはじめ、商船三井自身が変革を進める意思を強く持っていることは当初より感じていましたが、特にここ数年、取締役会の実効性の強化を中心に成果が実際に目に見える形で表れてきました。指名諮問委員会、報酬諮問委員会の議論を通じて、CEOサクセッションプランの策定、取締役報酬制度の改定等大きな成果があったほか、様々な工夫により長期的な視座から経営課題を議論する時間も確保され、取締役会が監督・戦略検討型に明らかに変わってきていると感じます。2022年4月よりプライム市場へと移行したことも相まって、自ら主体的に変革を進めていくという意識が一段と強くなったのではないのでしょうか。

池田 社外取締役の意見が方向性を決定づけた事例として、当社が2021年に公表した「環境ビジョン2.1」策定における議論が特に印象に残っています。同ビジョンでは

「2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成」を目標としていますが、当初執行側から最初に上申された案ではここまで踏み込んだ内容にはなっていませんでした。しかしながら、社外取締役の「もうそういう時代ではない。もっとコミットしなければ駄目です」という強い意見が議論を変える潮目となり、最終的に商船三井は業界に先駆けて、2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成を目指すという結論に至りました。この目標達成のためには、まだ世の中に存在しない技術や代替燃料の供給体制が必須になるため、執行側の観点では実現性の面からどうしても逡巡してしまう面がありました。しかし、社外の客観的かつ大局的な視点から商船三井が進むべき姿を見据えて背中を押していただいたことで、大変重い判断でしたが、決断することができました。同様に、サクセッションプラン策定や報酬制度改定においても、社外取締役からの提言があったことで、より本質的で、透明性の高い、踏み込んだ結論に繋がったと思います。

勝 会長が言われたように、社外取締役の役割は、投資家あるいは株主の視点を組み込んだ独立した意見を提示して経営に反映しつつ、その成果を適切に外に示していくことにあります。また、社会との関わりという視点も非常に大切です。特にESG課題については社外取締役の意識も高まっており、「環境ビジョン2.1」「MOL Sustainability Plan」「Rolling Plan 2022」の策定過程においても様々な意見が出され、執行側でこれらの意見を勘案しながら取り組んでいただいたことで、より良い形で世の中に出すことができたのではないかと思います。

池田 社外取締役の皆様には、これまでは取締役会においてガバナンス強化に資するご提言をいただけてきましたが、議論を充実させる上で時間的な制約がボトルネックとなっていました。そこで、2021年度からはガバナンス強化に議題を絞り込んだコーポレート・ガバナンス審議会という会議体を新たに立ち上げ、運用を開始しました。まだ1年経ったばかりで手探りの面もありますが、委員から忌憚ない意見を出していただけて課題の整理を行い、出てきた内容によって執行側に案を求める、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会にてさらに議論を深めてもらう、といった形で活用しています。

勝 取締役会において議論すべきテーマが増加する中で、ガバナンス自体を議論する上での時間的な制約は私自身も感じていました。また、取締役会と別の場とすることで、従来以上に社内外問わず自由に意見を交わす雰囲気を作られたのではないのでしょうか。また、意見交換だけで終わらないように、毎回きちんとアクションプランを作って検証する仕組みとするなど、効果的に機能するよう運営も工夫されてきました。

コーポレートガバナンスの全体像というのは、いわば企業がどのような形であるべきなのかという姿勢そのものです。従来、指名諮問委員会、報酬諮問委員会においてもそれぞれの分野に関しては充実した議論が行われてきましたが、コーポレート・ガバナンス審議会においては両委員会をはじめ取締役会、あるいは監査や内部統制といったガバナンスに関する全てのテーマがカバー範囲とされています。審議会設置によって、商船三井のガバナンスを体系化して議論できるようになったことは2021年度の大きな成果だと考えています。政策保有株式や社外取締役による投資家との対話のあり方、取締役のトレーニングと言った関連するトピックについても、実りのある議論ができました。

スキルマトリックス・報酬制度の改定と その背景、目的

勝 取締役会の構成はガバナンスの根幹をなす要素の一つです。今般当社ではスキルマトリックスの改定を実

勝 悦子
社外取締役



総合海運企業から社会インフラ企業への大転換を後押しするため、ガバナンスも一層進化させていきます。

▶ 池田 潤一郎

施しましたが、指名諮問委員会やコーポレート・ガバナンス審議会の場において、現在の取締役会に不足している知見がどのようなものか、当社の将来像を見据えた上で取締役会がどのような知見を持った集団であるべきか、相当綿密に議論を重ねることができたのではないかと思います。また、外から見た透明性を高めるという面からも、非常に効果的な取り組みになったと考えています。

池田 今回の改定にあたっては、従来のマトリクスでうまく区別できていなかった、「企業経営において普遍的に必要とされる経験・知見」と「非常に特色を持った産業である海運会社の経営に資する経験・知見」を、明確に分けて議論することで考えを深めました。これにより、海運業を中心とした社会インフラ事業に取り組む商船三井の経営陣として、真に必要な経験・知見はどのようなものであるか、という共通の認識を改めて形成することができました。

また、今後の取締役会に組み込んでいくべき知見についても議論を深めました。不足している経験・知見として特に挙げられたのは、ITスキル、DXスキルを包含するテクノロジーでした。

勝 他社の例を見ますと、CDOが取締役会に入る例もあり、テクノロジーやデータ分析については今後の当社の顧客サービスを進化させていく上でも必要不可欠なものだと思います。また、構成メンバーについては、個性といいますが、それぞれ違う分野で活動された方がいることによって、多様な意見が出てくるという意味で非常に良いことだと思います。

当然ながらスキルマトリクスは作成することがゴールではありません。商船三井の持続可能な成長に資する取締役会を構成していくことが重要です。このような観点から、スキルマトリクスとサクセッションプランは、重なる部分が多いものだと考えています。現在当社にはCEOのサクセ

ションプランは存在していますが、ボードメンバーや社外取締役のサクセッションプランは明確な形では存在していません。従って、今後の指名諮問委員会では、スキルマトリクスと連動する形で役員選任の仕組みを議論していく必要があるのではないのでしょうか。

池田 ボードメンバーのサクセッションプランに関するお話をいただきましたが、スキルマトリクスを2023年度以降のボードメンバーの選任に活用することはもちろんのこと、既存の取締役のトレーニングや将来の経営人材の育成など、様々な施策を組み合わせながら一貫性のある形で運用していく考えです。

勝 そのような形で運営していく中で、国籍、性別、年齢、経験などの点において、取締役の多様化も進むことを期待します。特に外国の方は企業経営について基本的な考え方が多様で、海外の視点からの意見に揉まれることは、新たな発想に繋がっていくと思います。

報酬制度へと話を移しますと、2021年度の改定に関しては、単年度業績報酬と長期目標貢献報酬において財務指標を透明性が高い形で評価体系に盛り込めたことが大きな成果でした。一方で、ESG指標の報酬制度への組み込みをいかに行うべきか、という点については2021年度も相当の時間をかけて議論を行いました。積み残してしまった課題でもあり、2022年度も報酬諮問委員会において継続して議論できればと思います。

池田 改定時の議論においてもESG指標を入れるべきであるという意見は当初からあり、実際に「安全」に関しては先行して報酬体系に盛り込むことができました。一方で、役員報酬制度の本質的な考え方として、取り入れる指標は商船三井の業績と持続的な企業価値向上に密接に繋がるものでなくてはなりません。形式的に採用するだけでは、意味がな

いと考えています。2022年4月に公表したサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を運用しながら、もう少し時間をかけて何が適切かを見極めていきたいと思っています。

勝 スキルマトリクス、報酬制度いずれにおいても一度決定したらそれで終わりということではありませんね。時代や当社の変化に応じる形で常に仕組みをモニタリングし、様々な可能性を探りながらフレキシブルに検討していくことが重要だと思います。商船三井がガバナンス制度において様々な観点から柔軟に変化を遂げてきたことは大きな成果だと思いますし、今後も継続していくべきではないでしょうか。

より望ましい形で機能する 取締役会にするために

池田 冒頭で、当社自身が新たな成長ステージに入るのに合わせて、ガバナンスもさらに進化させていく必要があると申しあげましたが、当社における取締役会のあり方や役割も課題の一つです。具体的に一つお話しすると、当社の取締役会は機関設計上の要請もあり、依然として執行の役割も大きく担っており、例えば、個別案件の意思決定に関する審議にも相当の時間を割いています。一方で、本来の役割としては、やはりより中長期的な戦略策定や投資進捗のモニタリング、全社的なリスクマネジメントといった面を強化していくべきではないかと思うのです。

このような議論の時間を確保するために、これまでは「戦略・ビジョン討議」の開催(⇒P69)や、経営会議以下への権限移譲によって取締役会の実効性を向上させるように努めてきましたが、そろそろ限界を迎えつつあるように感じています。すぐさま結論が導き出せるテーマではありませんが、

当社の取締役会は、「監督・戦略検討型」に変わりつつあると感じます。

▶ 勝 悦子

今後は機関設計の見直しも含め、コーポレート・ガバナンス審議会で議論を進めていく予定です。

勝 私もその方向性に賛成です。当社の取締役会は監督・戦略検討型に変わりつつありますが、商船三井のガバナンスのあり方について、どういった方向に行くべきなのかについて、機関設計を含めて議論することは大いに意義があると思います。また、中長期的な戦略に関する議論を深める機会もこれまで以上に充実させる必要も強く感じています。

商船三井自身、また取り巻く環境の近年の変化も、経営戦略に関する議論を充実させなければならない一因です。2020年度及び2021年度の好業績で、当社は非常に多くのキャッシュを手元に積み上げました。これを今後どのような方向に投じていくべきか、そしてその成果をどのようにモニタリングしていくのか、外部からも非常に注視されていると思います。加えて、環境戦略も重要な局面を迎えています。世界的なエネルギー需給の展望や、多岐にわたる代替エネルギー、CO₂排出量抑制など大局的な視点から検討すべき項目も数多くある中で、専門的な知見を交えて議論を一段と深めていく必要があると思います。

池田 最後になりますが、今後も当社が継続してガバナンスの進化に取り組む上で取締役会会長としての私の役割は、長期的な戦略に関する活発な議論が行われるように、議長として、取締役会をマネジメントすることであると考えます。そこで出た意見がきちんと執行側に伝わり、適切なアクションが取られ、さらに結果がきちんとフィードバックされてくる状態を保つことです。そのためには取締役会と執行側とのオープンなコミュニケーションが欠かせませんので、橋渡しの役割も積極的に果たしていく考えです。本日、勝取締役からいただいたご意見も踏まえて、当社のガバナンスがより良いものとなるよう努めていきます。

社内取締役



代表取締役
池田 潤一郎
1956年生
当社株式所有数：96,300株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：9年

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
2021年 4月 当社代表取締役 会長執行役員(現任)



代表取締役
橋本 剛
1957年生
当社株式所有数：44,700株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：7年

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 当社代表取締役 専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員
2021年 4月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)



代表取締役
田中 利明
1960年生
当社株式所有数：27,900株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：2年

1984年 4月 当社入社
2011年 6月 当社鉄鋼原料船部長
2014年 6月 当社執行役員 鉄鋼原料船部長委嘱
2015年 6月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
2021年 4月 当社取締役 専務執行役員
2022年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)



取締役
松坂 顕太
1961年生
当社株式所有数：32,100株
取締役会出席回数：15回中15回(100%)
取締役在任年数：1年

1984年 4月 当社入社
2014年 6月 当社LNG船部長
2015年 6月 当社執行役員 LNG船部長委嘱
2017年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
日野岳 穰
1961年生
当社株式所有数：19,500株
取締役会出席回数：15回中15回(100%)
取締役在任年数：1年

1985年 4月 当社入社
2012年 6月 当社定航部長
2016年 4月 当社執行役員 定航部長委嘱
2018年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
2022年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)

社外取締役



社外取締役[独立役員]
藤井 秀人
当社株式所有数：6,600株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：6年

2015年 6月 住友商事株式会社顧問
2016年 6月 当社取締役



社外取締役[独立役員]
勝 悦子
当社株式所有数：12,600株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：6年

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授
2016年 6月 当社取締役
2016年11月 International Association of Universities (IAU), Board member
2018年 4月 独立行政法人国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長
2019年 3月 株式会社電通グループ 社外取締役(監査等委員)



社外取締役[独立役員]
大西 賢
当社株式所有数：9,000株
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
取締役在任年数：3年

2013年 4月 公益社団法人経済同友会幹事
2015年 6月 国際大学理事
2018年 7月 東洋大学客員教授
2019年 6月 帝人株式会社社外取締役
2019年 6月 当社取締役
2021年 2月 Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd, Senior Advisor
2021年 6月 かどや製油株式会社社外取締役

執行役員・グループ執行役員の構成、業務分担・職位委嘱に関する情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/corporate/executive/index.html>

常勤監査役



常勤監査役
武田 俊明
1964年生
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
監査役会出席回数：11回中11回(100%)
監査役在任年数：3年

1986年 4月 当社入社
2015年 6月 当社総務部長
2018年 4月 当社秘書・総務部長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役
加藤 雅徳
1961年生
取締役会出席回数：15回中15回(100%)
監査役会出席回数：9回中9回(100%)
監査役在任年数：1年

1985年11月 当社入社
2013年 6月 当社海上安全部長
2016年 4月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社顧問
2021年 6月 当社常勤監査役(現任)

社外監査役



社外監査役[独立役員]
井村 順子
取締役会出席回数：18回中18回(100%)
監査役会出席回数：11回中11回(100%)
監査役在任年数：3年

1994年 8月 公認会計士登録
2015年 9月 多摩大学大学院客員教授
2018年 7月 井村公認会計士事務所開設
2019年 6月 当社監査役
2019年12月 長谷川香料株式会社 社外監査役
2020年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役(監査等委員)



社外監査役[独立役員]
三森 仁
取締役会出席回数：—
監査役会出席回数：—
監査役在任年数：—

1993年 4月 弁護士登録 あさひ法律事務所(現 マネージング・パートナー)
2008年 4月 東京家庭裁判所家事調停委員
2011年10月 原子力損害賠償紛争審査会 特別委員
2018年 4月 株式会社クア・アンド・ホテル 監査役
2022年 6月 当社監査役

当社が取締役会メンバーに特に期待する経験・知識・能力 (2021年度末に実施した改定については、P59をご参照ください。)

| | | 企業として重要と考える経験等 | | | | | 社会インフラを支える企業として重要と考える経験等 | | | |
|-----------|-----------------|----------------|-------|------------------|-----|----------------|--------------------------|--------|------------------|---------------|
| | | 企業経営 | 財務・会計 | 法務・リスク マネジメント | ESG | 人財・ ダイバーシティ | 安全 | テクノロジー | マーケティング・ 事業戦略 | グローバル ビジネス |
| 社内 | 代表取締役 池田 潤一郎 | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| | 代表取締役 橋本 剛 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 代表取締役 田中 利明 | ● | | | ● | | ● | | | ● |
| | 取締役 松坂 顕太 | | | | | ● | ● | ● | | |
| 社外 | 取締役 日野岳 穰 | | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● |
| | 取締役 藤井 秀人 | ● | ● | ● | ● | | | | | |
| | 取締役 勝 悦子 | | ● | | ● | ● | | | | ● |
| 社内 監査役 | 取締役 大西 賢 | ● | | | | | ● | ● | ● | |
| | 常勤監査役 武田 俊明 | | | ● | ● | | ● | | | |
| | 常勤監査役 加藤 雅徳 | | | ● | | ● | ● | | | |
| | 監査役 井村 順子 | | ● | ● | ● | ● | | | | |
| | 監査役 三森 仁 | ● | | ● | ● | ● | | | | |

コーポレートガバナンス

経営基盤としてのコーポレートガバナンス

当社にとって、コーポレートガバナンスは5つ掲げたサステナビリティ課題の一つであると同時に、他の4つのサステナビリティ課題や「Rolling Plan 2022」を進めていく上で全ての基盤となるという性格を持っています。当社の事業構造は、従来のようなモノをある地点から別の地点に運ぶというシンプルなビジネスモデルから、FPSOやFSRUに代表される川上・川下分野への進出など、近年一層複雑化し

てきています。全社戦略の構築、進むべき分野の特定と資源配分の決定、個別投資案件・事業の審査、リスク管理とモニタリング、さらにこれらがサステナビリティ課題の解決に資することを担保することなど、取締役会や経営会議をはじめとする各機関・会議体が必要な機能と役割を全うできる体制の構築に努めています。

コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会から独立した監査役会による監査機能を確保することに加え、取締役会を業務執行も担う社内取締役と監督機能に特化した役割を果たす社外取締役からなる構成とし、取締役会での実効的な監督体制を確保することにより、業務執行の適法性・妥当性・効率性を実現しています。

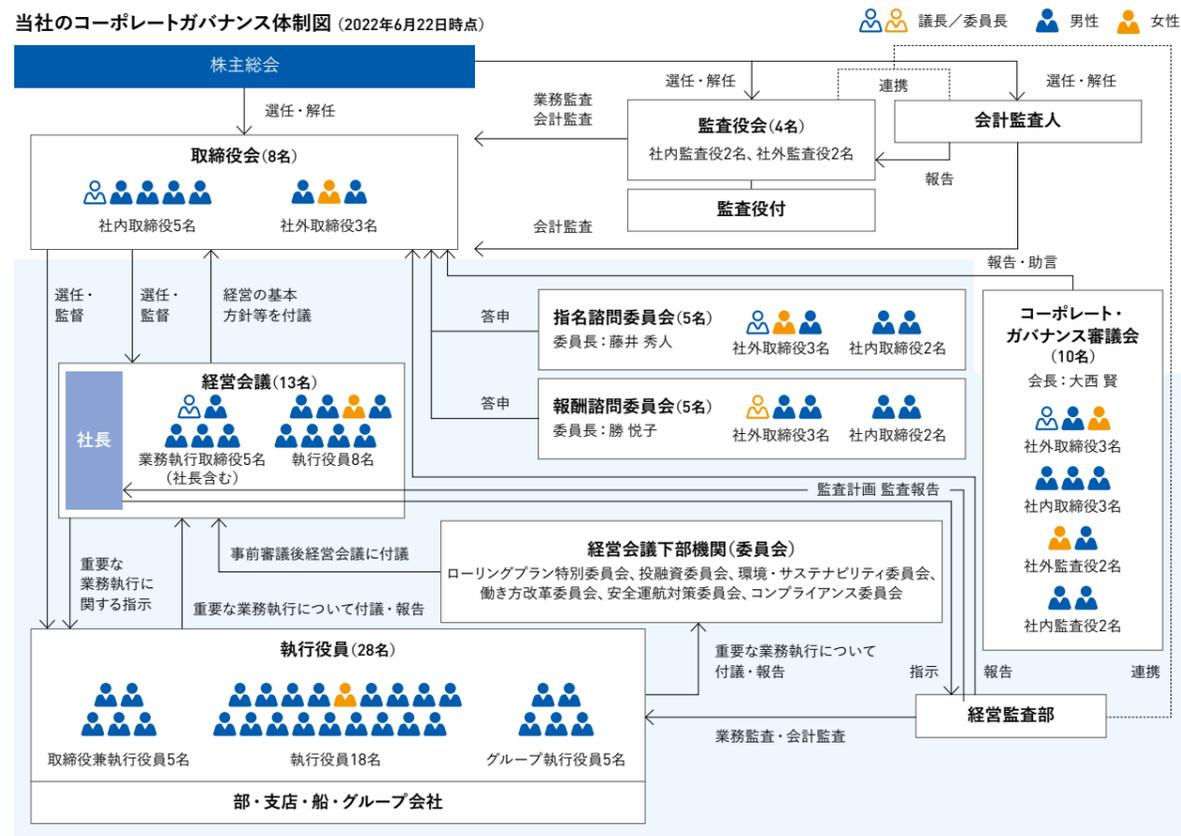
2021年度からは、当社のコーポレートガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、社外の知見も取り

入れながら自由闊達に議論できる場として、取締役会の傘下に新たにコーポレート・ガバナンス審議会を設置しました。同審議会は、取締役会への報告・助言を通じて、取締役会の実効性向上に寄与しています。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しています。

詳細は「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/corporate/report/pdf/governance.pdf?v=0622>

当社のコーポレートガバナンス体制図 (2022年6月22日時点)



主要な機関・会議体

取締役会

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。個別案件の審議・決裁は経営会議になるべく委ね、「監督・戦略検討型」の取締役会を指向しています。具体的な取り組みとして、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、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを毎回一つ取り上げ、社外取締役・

社外監査役を交えて自由な意見交換を行う機会としています(議論された主な議題と内容はP69をご参照ください)。それらの意見交換が、各年度の経営計画策定に活かされています。さらに、2018年度からは、取締役会後に「取締役会メンバー懇談会」を随時開催し、正式に付議される段階に至っていない重要案件について、早期の情報共有・協議を行う場としています。

監査役会

監査役会は、監査計画の策定、監査結果の報告・共有等を行い、また、全監査役は取締役会に、常勤監査役はこれに加え経営会議及び各委員会などに出席し、審議・意思決定

過程の監査を実施しています。常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性によって、客観的な立場から能動的に権限を行使できる体制を確保しています。

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。取締役候補の指名とその報酬案の策定はコーポレートガバナンスの根幹をなすものであり、専門の委員会で深く掘り下げて議論することを意図としています。いずれも社外取締役3名と会長・社長で構

成し、委員長は社外取締役が担っています。指名諮問委員会は取締役・執行役員の選解任について、報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に資するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、客観的な立場から検討を行っています。

諮問委員会での主要な検討議題(2021年度)

指名諮問委員会(計6回開催)

委員長: 大西 賢(社外取締役)

- 主な議題:
- ・取締役会のあるべき姿、構成、スキルマトリックスについて
 - ・社長・CEOの後継者計画に基づく次期社長選定、及び有事の際の後継者選定方法について
 - ・2022年度取締役、監査役、執行役員の選任について
 - ・監査役の選解任について 等

報酬諮問委員会(計9回開催)

委員長: 藤井 秀人(社外取締役)

- 主な議題:
- ・2020年度取締役賞与、2021年度取締役報酬について
 - ・非業務執行取締役の報酬制度改定について
 - ・報酬水準の適正性の担保のためのピアグループ検討について
 - ・取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針 等

コーポレート・ガバナンス審議会

コーポレートガバナンス体制の充実・強化を目的に、同課題に特化し、かつ社外の知見も取り入れながら常時議論を行うことができる場として、2021年度に取締役会の傘下に設置しました。社内取締役3名、社外取締役全員(3名)、及び監査役全員(4名)で構成され、取締役会で選任しています。審議会会長は社外取締役が務めるほか、議題に応じて、外部識者を任用、かつ審議に参加させることを可能とし、専門性や客観性を高めた審議体としています。

コーポレート・ガバナンス審議会における主要な検討議題(2021年度、計4回開催)

会長: 勝 悦子(社外取締役)

- ・コーポレート・ガバナンス審議会の役割、及び審議テーマの選定に関して
- ・改訂CGコードに基づく、当社グループにおけるコーポレートガバナンス課題の洗い出し
- ・取締役会審議時間確保のための社内規則改定について
- ・各種課題(取締役・監査役スキルアップや政策保有株式等)について 等

経営会議と各委員会

取締役会にて承認された基本方針等の範囲内で業務執行の権限を大きく経営会議に委譲することにより、個々の案件についての意思決定を迅速に行う仕組みとしています。同時に、経営会議の下部機関として6つの委員会を設置しており、経営会議に付議される重要案件や部門を跨がる案件などの検討・事前審議を行っています。

取締役及び監査役の選解任プロセス

当社グループでは、取締役・監査役の選定に関する手続きの客観性及び透明性を高め、説明責任を強化することを目的として指名諮問委員会を設置しています。その上で、ジェンダー等の多様性をはじめ、同委員会にて定めた基準、及び2021年度末に刷新したスキルマトリックスにて定めた取締役会が備えるべき経験・知識・能力に照らして候補を選定し、取締役会に答申しています（監査役候補者については、監査役会の同意も得た上で、答申しています）。

監査機能強化のため、社外監査役も委員会に出席し、意見を述べる事ができる設計としています。

取締役会は、指名諮問委員会の答申を尊重して、取締役候補者・監査役候補者を決定しています。

▶ 取締役の選定基準
 (a)豊富な経験と知見から当社グループの企業価値向上に貢献できる人材
 (b)広い視野と先見性を持ち、グローバルに経営の意思決定が行える人材
 (c)高い倫理観と健全な良識を備えた人材

▶ 監査役の選定基準
 (a)経験・資質・能力・専門性を踏まえて適当と判断される人材
 (b)財務・会計に関する十分な知見を有する人材(1名以上)

CEOサクセッションプラン

2019年度、当社は当社に相応しい社長・CEO(以下、社長)を適時適切に選定するために、社長の要件、社長選定プロセス、後継者候補の育成計画を内容とする社長の後継者計画を策定しました。

指名諮問委員会は、当該計画に基づき、次期社長案(現社長の再任・解任を含む)を審議の上、取締役会に答申します。

2021年度は、同計画に基づき指名諮問委員会にて次期社長候補者の選定とその理由、育成の方向性、及び有事の際の後継者選定方法について審議しました。

社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役及び社外監査役(以下、社外役員)の独立性に関する基準を以下の通り定めており、当該基準を踏まえ現任の社外役員は全員独立性を有しているものと判断しています。

▶ 独立性基準
 以下各項目のいずれにも該当しないと判断される場合に、独立性を有しているものと判断します。

| | |
|---|--|
| <p>1 当社及び当社子会社の業務執行者、または過去10年間において業務執行者であった者</p> <p>2 当社の現在の主要株主またはその業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>3 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している法人等の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>4 当社グループから取締役を受け入れている会社またはその親会社もしくは子会社の業務執行者、または過去3年間に業務執行者であった者</p> <p>5 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者</p> <p>6 当社グループを主要な取引先とする者、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> | <p>7 当社グループの主要な取引先である者、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>8 当社グループの会計監査人またはその社員等、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>9 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>10 当社グループから一定額を超える寄付または助成を受けている者、または過去3年間にそれらに該当していた者</p> <p>11 上記1から10に該当する者の近親者等</p> <p>12 その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者</p> |
|---|--|

社外取締役の独立性基準の詳細は以下をご参照ください。
 社外取締役の独立性基準(2021年度 定時株主総会招集ご通知19ページ)
<https://www.mol.co.jp/ir/data/report/pdf/houkokusho2021.pdf>

社外役員(取締役・監査役)の機能発揮に関する取り組み状況

| | |
|--|--|
| <p>社外役員に対するサポート体制(2021年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> 役員研修の実施 取締役会に付議・報告される案件について、面談ないし書面による事前説明の実施に加えて、取締役・監査役から事前質問も受け付け、担当執行役員があらかじめ回答を実施 等 | <p>社外役員の主な活動状況(2021年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営スクール等における講話、ディスカッション 新造船命名引渡式参加 安全運航キャンペーン参加 等 |
|--|--|

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会とその傘下にある指名・報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス審議会の実効性をさらに強化するため、議題・審議内容、各構成員の貢献度、及び運営等に関して、各取締役・監査役の自己評価を含むアンケートを毎年実施しています。その結果の分析・評価及び課題抽出と改善策の検討・実行を年間スケジュールに組み込んでいます。

| 実施要領 | 対象者 | 実施/評価方法 | アンケート設問内容 |
|---------------|--|--|--|
| アンケート実施要領 | 2021年度全取締役(社内取締役6名・社外取締役3名)及び全監査役(常勤監査役2名・社外監査役2名)、計13名 | 2022年 2月 対象者に対して実効性評価アンケートを実施 同年 4月 コーポレート・ガバナンス審議会にて回答結果を基に議論 同年 4月 取締役会にて、「実効性が確保された事項」、「課題として認識された事項」、及び「2022年度に取り組む事項」をそれぞれ報告・議論 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会全般(構成、運営体制、経営計画、リスク管理体制、内部統制、コンプライアンス、サステナビリティに関する事項、指名/報酬などの審議内容等) 2021年度の取り組み内容について <ul style="list-style-type: none"> 戦略・ビジョン討議の実効性 指名/報酬諮問委員会の実効性 コーポレート・ガバナンス審議会の実効性 各取締役・監査役相互の監督・モニタリング体制 |
| 2021年度の評価結果 | 実効性が確保された事項 | <ol style="list-style-type: none"> 取締役会は、MV(Mission・Vision・Value)、及び経営計画の大きな方向性に基づき、個別案件の審議を行っている。また、戦略・ビジョン討議では、経営戦略や個別事業戦略に関する議論に十分な時間が確保され、各執行に関する実効的な役割を果たしている。 取締役会に対して、指名/報酬諮問委員会の審議内容が透明性・客観性高く答申されている。また、両諮問委員会とコーポレート・ガバナンス審議会が適切な頻度で開催され、一定の成果が得られている。 取締役・監査役間の相互の監視・牽制を含む、適切な監督が行われている。 | 課題として認識された事項 <ol style="list-style-type: none"> 新スキルマトリックスの議論に基づく、取締役会が備えるべきスキル・多様性を確保するための継続的な取り組み。 取締役会で真に議論すべきテーマ選定とその審議時間確保に向けた方策(取締役会の運用、及び権限委譲・機関設計に関する継続的な議論の必要性)。 資本コストに対する考え方の整理、及び人的資本・知的財産・安全管理を含む資源配分に関する継続的な議論。 グループガバナンス体制、リスクマッピング、及び内部統制に関する継続的な議論。 |
| 2022年度に取り組む事項 | <ol style="list-style-type: none"> 取締役会(戦略・ビジョン討議)において真に議論すべきテーマ選定に関して、コーポレート・ガバナンス審議会場の活用して十分な議論を実施。 審議の充実に資する体制整備の実施(権限委譲、機関設計、及び各取締役・監査役による寄与・貢献の充実)。 新スキルマトリックスに基づく取締役会構成の実現に向けたロードマップの策定。 当社グループにおけるコーポレートガバナンス基本方針の制定。 | | |

戦略・ビジョン討議

戦略・ビジョン討議では、2021年度以降、以下のテーマを選定し、議論を行ってきました。経営計画やグループビジョンに関わる大局的なテーマを取締役会で議論することで個別事業案件の実効的な審議に繋げています。当社は取締役会、指名・報酬諮問委員会、及びコーポレート・ガバナンス審議会での議論を踏まえ、適切なテーマ設定を行うとともに、戦略・ビジョン討議の審議を企業価値向上に資するものとすべく取り組んでいます。

取締役会における「戦略・ビジョン討議」2021年度以降の主な議題

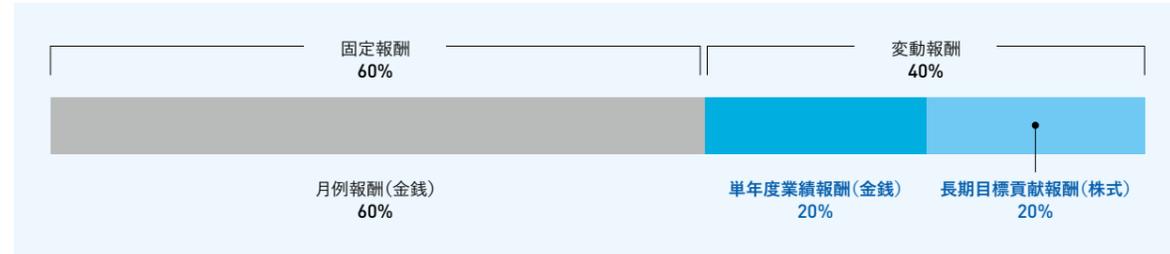
| 開催月 | 議題 | 開催月 | 議題 |
|---------|----------------|----------|-----------------------|
| 2021年4月 | コンテナ船事業の展望 | 2021年10月 | ドライバルク事業戦略 |
| 2021年5月 | 当社不動産事業の将来展望 | 2021年12月 | 次期経営計画の方向性 |
| 2021年7月 | 当社国内港湾事業の将来プラン | 2022年1月 | リスク全体の俯瞰的評価(リスクマッピング) |
| 2021年9月 | ポートフォリオ・投資戦略 | 2022年4月 | 人材の多様性について |

取締役・監査役報酬制度

業務執行取締役報酬

海運業の事業特性に照らし短期及び中長期双方の業績向上への貢献を期待し、業務執行取締役報酬は月例報酬、単年度業績報酬、及び長期目標貢献報酬の構成としています(2021年度から現制度に移行)。

業績目標達成時のモデル報酬



※ 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の単価を基に算出したイメージであり、業績及び株価の変動等に応じて割合は変動します。

| | |
|--------------|---|
| 月例報酬(金銭) | 職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬として、月例報酬を支給します。 |
| 単年度業績報酬(金銭) | 単年度業績報酬は、①ローリングプランの達成を動機付けるという観点から、同プランに掲げる業績指標である連結経常利益と連動させるとともに、②安全意識の更なる醸成のために評価に反映するという観点から、安全運航指標「4ゼロ」及び「安全運航KPI」を指標として加味しています。また、事業部担当役員には、担当部門の業績向上のインセンティブとなるよう、全社業績に加えて担当部門の利益計画に対する達成度を支給額に反映させています。 |
| 長期目標貢献報酬(株式) | 報酬が中長期の株価及び業績との連動性を持つこと、取締役の保有株式数増加を通じて株主とのより一層の価値共有を図ることを目的に、業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度では、あらかじめ定めた株価指標と業績指標・目標に対する一定の評価期間における達成度に応じて株式を支給します。また、納税資金に充当することを目的として、一部を金銭にて支給します。 |

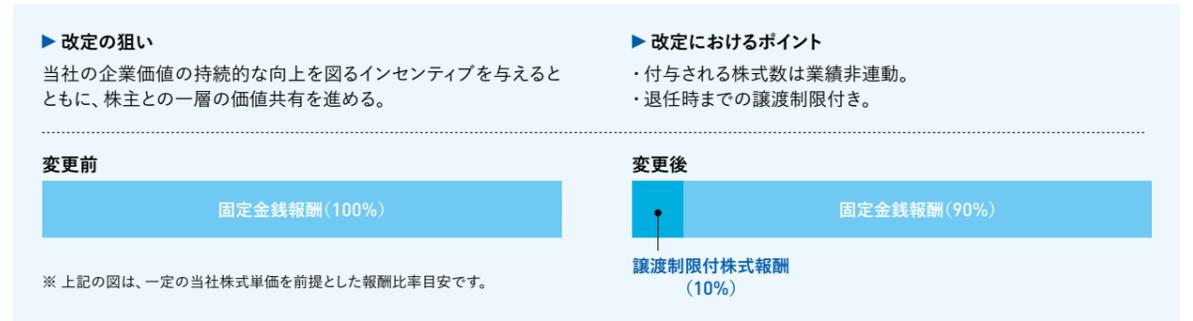
単年度業績報酬、及び長期目標貢献報酬算出の基準となった2021年度のKPI達成状況は次の通りです。

| KPI | ウェイト | 「Rolling Plan 2021」及びサステナビリティ計画における目標・KPI | | 算定結果・総支給額 | |
|----------------------|-------------------------------|---|---|--|--------|
| | | 2021年度実績 | 2021年度実績 | | |
| 単年度業績報酬 | (A) 連結経常損益 | 1,000億円 | 7,217億円 | 6.56億円 | |
| | (B) 部門別経常損益 | ドライバルク事業: 130億円 | 432億円 | | |
| | | エネルギー・海洋事業: 260億円 | 198億円 | | |
| | | 製品輸送事業: 550億円 | 6,629億円 | | |
| | | 関連事業: 100億円 | 74億円 | | |
| | (C) 安全運航指標達成度 | 4ゼロ抵触件数: 0件 | 5件(事故3件に伴う抵触件数) | | |
| | | 運航停止発生率: 1.00件/隻・年以下 | 0.29 | | |
| 運航停止平均時間: 24時間/隻・年以下 | | 25.34 | | | |
| | | LTIF: 0.50以下 | 0.19 | | |
| 長期目標貢献報酬 | TSR* (対TOPIX成長率・対競合他社TSR成長率比) | 30% | — | TOPIX対比成長率: 208.7% | 1.57億円 |
| | ROE | 40% | 2021年度(期初見込): 15% 2027年度(目標): 10~12% | 76.5% | |
| | 個人目標 | 30% | — | 「Rollng Plan 2021」の遂行 財務体質改善 ダイビル、宇徳の完全子会社化 など (各取締役の担当分野に応じて設定) | |

* Total Shareholder Return(キャピタルゲインと配当を合わせた株主総利回り)

非業務執行取締役報酬

2022年6月の株主総会での承認を経て、2022年度より、社外取締役を含む非業務執行取締役への株式報酬付与を開始しました。



2022年度の株式報酬付与内容



監査役報酬

当社の事業領域が、従来型海運業から、海洋事業、さらには物流・不動産をはじめとする非海運業に広がっていくこと、また、企業の社会的責任の高まりによって当社が晒されるリスクが質・量ともに変容していることから、監査役に求められる知見の幅広さと責務の重さが増しています。こうした背景から、2005年以来17年ぶりに、監査役報酬枠を月額900万円から同1,200万円へと拡大しました。

2021年度 取締役・監査役報酬実績

| 役員区分 | 対象となる役員数(名) | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | | |
|--------------|-------------|-------------|------------------|------------------------|-------------------------|
| | | | 基本報酬 月例報酬(金銭) | 業績連動報酬等 単年度業績報酬(金銭) | 非金銭報酬等 業績連動型株式報酬(株式) |
| 取締役(うち社外取締役) | 9(3) | 1,175(41) | 362(41) | 656(0) | 157(0) |
| 監査役(うち社外監査役) | 5(2) | 95(24) | 95(24) | —(—) | —(—) |
| 計(うち社外役員) | 14(5) | 1,270(65) | 457(65) | 656(0) | 157(0) |

※ 上記には、2021年6月22日の定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名(うち社外監査役0名)に係る報酬が含まれています。
※ 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

リスク管理

リスク管理に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/ir/management/risk/index.html>

リスク管理の全体像

世界中で幅広く事業を展開する当社は、様々なリスクに晒されています。取締役会はリスク管理体制の監督を行うほか、「戦略・ビジョン討議」やコーポレート・ガバナンス審議会を通じて新たに管理を強化すべきリスクの特定を行うなど、方針策定の役割も担っています。

下表の通り、個別のリスク項目ごとに担当部門を置き、所定の規程やルールに従って、リスク量の把握やヘッジによるエクスポージャーの削減、保険付保等によるリスク移転

を含めたリスク低減策を講じています。平時においては各担当部門が経営会議及びその下部機関の各委員会に個別施策に関する付議や報告を行うことにより、意思決定と全社リスクの把握を行っています。また、有事の際は、社長が本部長を務め、経営会議のコアメンバーと関係執行役員・部長から構成される各対策本部を規程に沿って立ち上げ、適切かつ迅速に対処しています。

事業運営における主要なリスク

| リスク項目 | 担当部門 | 主な管理規程・ガイドライン等 |
|-----------------------------|--|--|
| 運航・操業リスク | 海上安全部 タンカー・乾貨船海技統括部 液化ガス船舶管理戦略部 法務部 | クライシス対策本部規程、重大海難対策本部規程、各船舶管理会社の定めるマニュアル |
| 市況リスク、顧客信用リスク、カントリーリスク | 経営企画部 | アセットリスクコントロール 市場リスク管理規程 |
| 為替・金利・燃料油価格変動リスク | 財務部(為替・金利) 燃料部(燃料油価格) | 市場リスク管理規程 |
| 気候変動リスク | 環境・サステナビリティ戦略部 | 商船三井グループ環境憲章、 「商船三井グループ環境ビジョン2.1」 |
| サイバーセキュリティリスク | 商船三井システムズ | ICTガバナンス規程、ICTセキュリティ規程、 重大ICTインシデント対策本部規程 |
| 災害・疫病リスク | 秘書・総務部、海上安全部 | クライシス対策本部規程、 災害感染症対策本部規程、MOL BCPサマリー |
| コンプライアンスリスク | 経営監査部 各グループ会社管理担当部 | コンプライアンス規程、 グループ会社経営管理規程、内部監査規程 |
| 人権に関わるリスク、バリューチェーンにおける各種リスク | 環境・サステナビリティ戦略部 人事部 | 商船三井グループ人権方針、商船三井グループ調達基本方針、取引先調達ガイドライン、ハラスメント防止宣言、コンプライアンス規程、行動基準 |

リスク管理の高度化に向けた施策

当社の事業リターン源泉でもある海運市況変動に伴うアセット価値の変動リスクに対しては、2014年度からアセットリスクコントロール(2022年度に「トータルリスクコントロール」から改称)と呼ぶ仕組みを導入し、バリューアットリスク(VaR)に基づくリスク量に対して自己資本が十分な水準にあることを検証する形でリスクの定量評価を行い、取締役会と経営会議が定期的にレビューしてきました(詳細はP27及び後述の海運市況リスク、顧客信用リスク、カントリーリスクをご参照ください)。

さらに、運航・操業管理、事業継続(BCP)、コンプライアンス等に関わるリスクに対する管理体制の高度化も続けています。2021年には、2020年8月にモーリシャス沖で発生した備船「WAKASHIO」油濁事故への対応経験を基に、

当社グループの事業活動に対して甚大な影響を及ぼしうるリスクイベントが発生した場合に、当社グループの事業継続と企業価値維持を図るクライシス対策本部を設置することを定め、社会的インパクトを考慮した上で適切に対策を講じる体制を整えました。また、グループ会社の一部を対象に定期的なリスクの洗い出しと評価を行うリスクアセスメントのプロセスを確立させる試みを開始しました。

加えて、外部環境の変化に伴い重要性が高まっている、地政学リスクやサステナビリティに関わるリスクに対しては、全体像を俯瞰的に把握して、経営による意思決定に繋げるための仕組みを導入することを目指しています。2022年には取締役会にてリスクの俯瞰的把握のための討議を行い、全社リスクマッピング策定に向けた検討を開始しました。

リスク管理強化に向けたこれまでの取り組み

| | | |
|-------------|---------------------------|--|
| 2014年度 | ・アセットリスクコントロールの導入 | 2021年度 <ul style="list-style-type: none"> 「商船三井グループ環境ビジョン2.1」を策定 インターナルカーボンプライシングの導入 クライシス対応の仕組みを整備 備船チェーンマネジメント管理強化に着手 全社リスク管理の更なる高度化*に向けた検討を開始 グループ会社リスク管理強化に向けた検討を開始 |
| 2017～2018年度 | ・同上 改定(投資判断基準との整合性強化) | |
| 2018年度 | ・取締役会審議に用いるリスクサマリーシートを導入 | |
| 2019年度 | ・SOx規制強化に備え、燃油サーチャージの導入促進 | |
| | | |

* リスクマッピングによるリスクの一括把握、対応優先順位付け

主要なリスクの概要と対応策

運航・操業リスク

海運業を中心として、約800隻の多様な船舶や海上プラントを運航・操業し、様々な社会インフラ事業を運営する当社にとって、衝突・座礁・火災といった事故による船体・積み荷・乗組員への損害や損傷、貨物油や燃料油流出による環境汚染(油濁)は最も重大なリスクの一つです。当社は事故を未然に防ぐため、保有船・傭船の区別にかかわらず、安全運航本部と各営業本部、船主(傭船の場合)、及び船舶管理会社との緊密な連携のもと、船員に対する教育・指導や、安全を担保する船体仕様の整備などソフト面・ハード面で様々な対策を講じています。また、海賊やテロの危険に対しても、十分な訓練、緻密な運航ルール設定、陸上からのサポート、必要な設備の設置など、様々な備えを行っています。

なお、最善を尽くした上でも避けきれない事故によって当社自身もしくは関係者に損害が発生した場合においても、業績に大きな影響を受けることを回避するため、また十分な補償原資を確保するため、必要な金額の各種保険(賠償責任保険・船体保険・戦争保険・不稼働損失保険)を付保し、備えとしています。

また、レピュテーションリスクを抑えるため、事故発生時のメディア対応や情報発信について、年に一度重大海難事故緊急対応訓練を実施しているほか、必要に応じメディアコンサルタントを起用しています。

海運市況リスク、顧客信用リスク、カントリーリスク

海運業を営む上で事故と並んで根源的なのが、海運市況リスクです。当社は、①リスク総量の限定、②リスクの分散、③期中リスク量の削減により、過大な市況リスクを負わないよう、管理しています。

リスク総量の限定については、国内外の信用力の高いお客様との中長期契約獲得を積極的に推し進め、船隊のうち市況に晒される隻数を絞り込むことに加え、船舶の運用期間と調達期間をできるだけ合わせることで市況に対してニュートラルな状態を作り出しリスクを限定しています。また、中長期契約を前提としない船舶に投資する場合においても、将来的な船腹需給バランスの見通しを注意深く精査した上で、選別的に実行しています。

リスクの分散については、市況変動パターンが異なる幅広い船種を手掛けるポートフォリオ管理により、部門ごとで市況リスクを打ち消し合う体制としています。

最後に、期中リスク量の削減については、ケープサイズバルカーやVLCCといった船種において、FFA(運賃先物取引)をヘッジ手段として活用することにより、既に進行中の事業年度におけるエクスポージャーを削減し、損益の安定化を図っています。

なお、当社が抱える海運市況リスクの総量については、「アセットリスクコントロール」(⇒P27)と呼ぶ仕組みによって定期的に測定するとともに、自己資本との比較で過大とならないようコントロールしています。

為替・金利・燃料油価格変動リスク

【為替】 当社グループ事業活動の中核である外航海運業においては、収入のほとんどが米ドル建てであるのに対し、コストや借入の一部が円建てのため、為替リスクが生じます。当社は費用のドル化やドル借入によりエクスポージャーを限定し、その上で期中に機動的な為替ヘッジも行うことで、リスク低減に努めています。

【金利】 当社グループでは、船舶の新規建造や更新のために継続的な設備投資を行っていますが、長期の設備資金調達時には、固定金利借入や金利スワップを活用することで金利変動リスクを回避することを原則としています。

気候変動リスク

地球温暖化をはじめとする気候変動は、気象・海象の変化をより激しくし、安全運航の妨げに繋がる危険性があります。また、気候変動対策としての脱炭素化の流れは、大量の燃料油を必要とし、主要貨物として様々な化石エネルギー資源を輸送する当社にとって、公的規制等によるコスト増大や輸送需要の構造的減少などの形で事業環境を大きく変える可能性があります。

当社はこうした流れに即して「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」において2050年までのGHGネットゼロ・エミッ

【燃料油価格】 燃料油コストは船舶運航費用の大きな部分を占めることから、かつてその価格変動は当社グループの損益に多大な影響を及ぼしていました。しかしながら、現在では中長期契約の大部分に燃料油価格変動リスクをお客様にご負担いただく条項が含まれているほか、短期契約においても、その時々々の燃料油価格に基づく運賃提示を行うか、一定の算式によって燃料油価格変動を運賃に反映する契約としています。それでも残る限られたエクスポージャーに関しても、燃料油先物取引を活用してリスク量の縮減に努めており、燃料油価格変動による損益影響は今では極めて限定的となっています。

ション目標を掲げ、その達成に向けてロードマップを策定・公表し、クリーン代替燃料や省エネ技術の導入、効率運航の深度化等を進めています。また、代替燃料輸送や低・脱炭素化に資するソリューションを開発・提供することにより、脱炭素化の流れを新たな需要喚起に繋げ、ビジネスチャンスとしていきます。当社グループが負う気候変動リスクの全体像や対処方針については、TCFDの枠組みを活用し、可視化に努めています。

 詳細は、P46～49(海洋・地球環境の保全)をご参照ください。

サイバーセキュリティリスク

当社は、近年高まるサイバーセキュリティリスクに対して、以下の施策を通じてセキュリティ事案の抑止を図るとともに、万一発生した場合の影響を最小限に抑えるべく対応を行っています。

- ① サイバーセキュリティ対応専門組織の設置、重大ICTインシデント対応体制の確立
(国内外グループ会社、運航船を含む連携強化)
- ② 規程、セキュリティツール・IoT環境整備や運用のグループ内共通化
- ③ グループ全体へのサーベイ実施によるリスクアセスメントと対策実行
- ④ 役職員のセキュリティ意識及びリテラシー向上のためのe-learningや標的型メール訓練等の実施
- ⑤ 早期情報収集のための内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)・JPCERTコーディネーションセンター・警視庁・交通ISAC・日本シーサート協議会などとの連携
- ⑥ 国際ルールに対応した運航船のサイバーセキュリティマネジメントシステム(CSMS)構築、クラウドセキュリティサービスを活用したネットワークセキュリティの強化、ランサムウェア対応状況の検証と対策立案

 情報セキュリティに関する詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/security/index.html>

災害・疫病リスク

大規模な地震等の災害発生時にも船舶の運航を維持し、サプライチェーンを支える社会的役割を果たすため、当社はBCPマニュアルを定め、サテライトオフィスやシステムのバックアップ体制を整備した上で、十分な訓練を実施しています。また、本社役職員全員にノート型PCを配布することにより、クラウド型ツール等を活用してリモート環境から勤務可能な就労体制を整備しています。

2020年初頭に発生し、今なお収束しない新型コロナウイルスのパンデミックに対しては、当社は同年2月にいち早く

コンプライアンスリスク

コンプライアンス実現に向けた取り組み

当社は、2014年に公正取引委員会から、特定自動車運送業務の取引に関連して独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されました。当社グループでは、コンプライアンス遵守が企業活動の大前提であることを役職員一人ひとりが深く心に刻み、日々の業務において適切な判断を下せるよう、規範とすべき行動基準を定めたコンプライアンス規程を整備し、継続的な研修によりその徹底を図っています。また、コンプライアンス委員会を3カ月ごとに開催し、グループ内のコンプライアンス事案を審議、違反案件への対応を行っているほか、事例の件数や内容を社内に公開することにより、役職員の意識向上を促しています。

コンプライアンス相談窓口

当社グループでは、当社及び当社グループの役職員、派遣社員が日本語・英語で利用することのできるコンプライアンス社内・社外相談窓口を設置しています。社外相談窓口については社外の弁護士がその任にあたり、受け付けた報告・相談をコンプライアンス委員会事務局に伝えるとともに、それ以降も報告・相談者と会社間の連絡を取り次ぎます。いずれの窓口においても報告・相談者の秘密は厳守されるとともに、調査協力者も含めて、不利益

 コンプライアンスに関する詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/compliance/index.html>

副社長をトップとする対策本部を立ち上げ、「関係者の安全確保と感染拡大防止」及び「社会インフラとしての使命遂行」を同時に成し遂げるべく、全面在宅勤務への移行や運航船への影響の把握と必要な対策検討を速やかに実行しました。その結果、各国の移動制限によって乗組員交代に困難が生じたことを除いては、大きな支障なく事業を継続することができました。

な処遇がなされないことが保証されています。さらに、当社Webサイトにおいて、国内外取引先など一般外部からのコンプライアンスに関する問い合わせも受け付けています。

独禁法遵守及び腐敗防止への取り組み

当社グループでは、独禁法遵守行動指針及び贈賄等防止規程、加えてより具体的なガイドラインである「DO's & DON'T'sガイド」等を作成し、各種研修を通じて国内外における法規制の概要と留意点を全従業員に周知することにより、独禁法遵守及び腐敗防止の徹底に努めています。

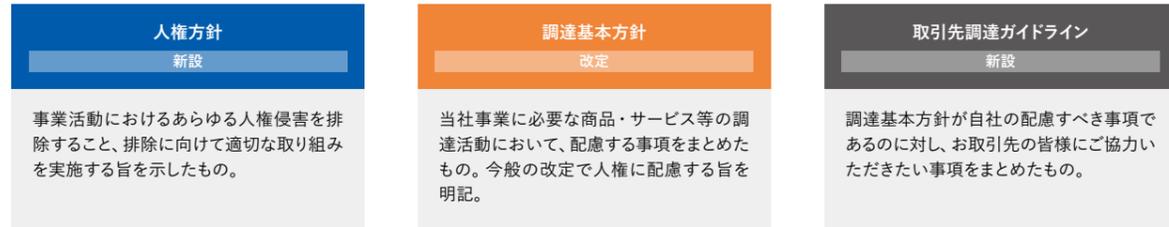
このうち、腐敗防止に関しては、2022年度に「腐敗行為防止方針」を新たに策定しました。本方針においては、既存の「贈賄等防止規程」が対象範囲としていた当社グループ内に加え、当社の事業活動に関連するビジネスパートナーにも遵守していただくことを期待する旨を表明したほか、英文版の作成やWebサイトでの公開など、近年における社会的要請の高まりを反映したものです。なお、当該規程策定は、「MOL Sustainability Plan」の「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」「贈収賄防止」のアクションプランとして盛り込んでいたものです。

人権・バリューチェーンに関わるリスク

当社グループでは、サステナビリティ課題「Governance 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」の取り組みテーマに「人権尊重」と「責任ある調達」を掲げ、関連する取り組みを強化しています。2022年3月には、「商船三井グループ 人権方針」の新設と、既存の「商船三井グループ 調達基本方針」の改定及び「取引先調達ガイドライン」を新設

しました。各方針・ガイドラインでは、当社グループとしての「人権尊重」への姿勢を改めて社内外に示すとともに、人権・安全・環境等に配慮した持続可能なバリューチェーン構築のため、お取引先の皆様にもご理解・ご協力いただきたい内容を明示しています。

人権・バリューチェーンに関する方針・ガイドライン

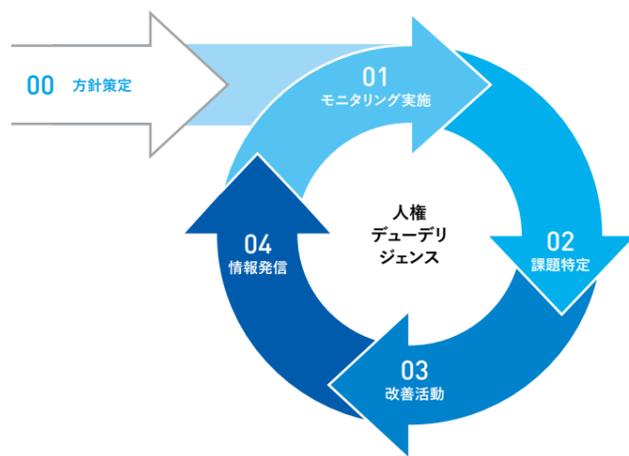


バリューチェーンマネジメント

各方針・ガイドラインの整備を皮切りに、当社グループ内での施策を強化することに合わせて、バリューチェーンマネジメントの仕組みを構築していきます。以下ステップの通り、2022年度は人権デューデリジェンスを包含したバリューチェーンモニタリングスキームの立案・導入を進め、環境・

人権・ガバナンス関連のリスクについての実態把握を行います。2023年度以降、把握したリスクの低減に向けた改善活動に努め、取り組みの詳細については適時適切に情報開示を行い、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たしていきます。

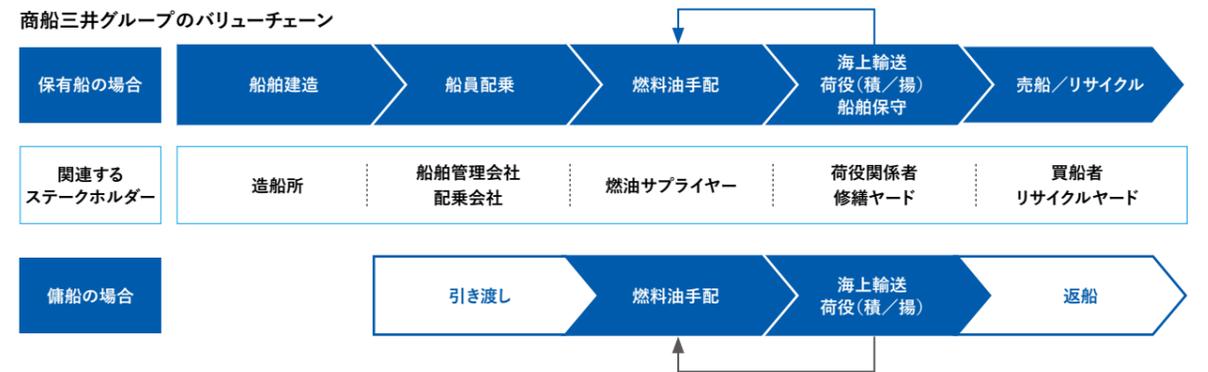
採用予定のバリューチェーンマネジメントステップ



| | |
|----------------|---|
| 00 方針策定 | 人権方針、調達基本方針、取引先調達ガイドラインの整備。定期的な見直しも実施する。お取引先の皆様向けに各方針類の趣旨・内容を説明する機会を設ける予定。 |
| 01 モニタリング実施 | 各方針等で掲げる内容について、バリューチェーン上にて適切に組みが行われているか、書面調査・実地調査を通じたモニタリングを実施する。 |
| 02 課題特定 | モニタリングを通じて明らかになった当社のバリューチェーン上に実在・潜在するリスクを踏まえ、今後解決しなくてはならない人権、安全、環境面に関する課題を特定する。 |
| 03 改善活動 | 特定した課題の解決に向けた取り組みの改善活動を実施する。活動の効果は、次年度のモニタリングにて検証する。 |
| 04 情報発信 | 当社の取り組みの透明性を担保することを目的に、一連の取り組みについて順次情報発信を行う。 |

「商船三井グループ 調達基本方針」「取引先調達ガイドライン」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/procurement/index.html>
 「商船三井グループ 人権方針」や人権デューデリジェンスに関する取り組みの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/human/index.html>

お取引先ごとの取り組み



▶ 備船船主との取り組み

当社が保有する船舶だけでなく、中長期備船に対しても当社の安全・環境品質基準を定めた「MOL安全標準仕様」を適用し、当社フリート全体の安全品質の確保に努めています。また、船主に対しては、訪船、事務所訪問、定期的な連絡会を通じ、安全意識の共有、安全品質向上に向けた情報・意見交換を積極的に行っています。そうした取り組みから、問題の早期発見、迅速な対策の実施に努め、また「MOL安全標準仕様」の見直しも随時行っています。

2020年にモーリシャス沖で発生した、当社が備船するばら積み貨物船「WAKASHIO」による座礁・油濁事故は、現地の自然環境や地域社会に多大な影響を及ぼしました。当社は、仮に船主が法的事故責任を負う備船であったとしても、当社が関与する船舶である限り、二度とこのような事故が起きないように対策を講じる社会的責任があることを改めて認識しました。先述の通り、「WAKASHIO」事故を受け、備船の安全品質確保の取り組みを強化していますが、さらに実効性を高めるため、安全品質に関するKPIの導入・データベースの整備、管理・支援体制の拡充、新たな安全技術・仕様の導入を進め、船主とともに、世界最高水準の安全品質実現に向けた取り組みを進めています。

▶ シップリサイクルヤードとの取り組み

老朽化してその役目を終えた船舶は、安全運航対策上、また海洋環境保全の観点からも、拆解(シップリサイクル)を行う必要があります。船舶は、重量ベースで95%程度がリサイクル可能と言われており、当社保有船は買取業者を通じてシップリサイクルが行われます。一方で、労働集約型の産業である性質上、主要なリサイクルヤードが途上国にあり、有害物質の管理や環境への影響、労働者の安全衛生管理等に関する問題が国際的に認識されるようになりました。2009年5月、IMOはシップリサイクルに関する問題を解決することを目的に「シップリサイクル条約」を採択し、発効に向けて各国で批准が進んでいます。この条約は、船舶に対して、有害物質の搭載・使用を禁止・制限し、船上に存在する有害物質の量や所在を記載したインベントリリスト(一覧表)を作成・記録・更新し、最終的に船舶リサイクルヤードに引き渡すことを求め、リサイクルヤードに対して、適切な廃棄物の管理や労働者の安全管理体制の構築を求めています。

商船三井グループのシップリサイクル対応に関する方針

当社グループは、よりサステナブルなシップリサイクルの実現を目指し、シップリサイクルヤードにおける環境・労働安全問題に加え、そこで働く人々の人権への配慮も重要なテーマと考えています。

- ・リサイクルヤードの選定にあたっては、所定の環境・安全・労働基準を満たし、シップリサイクル条約に適合している旨を第三者機関(一般財団法人日本海事協会)が認証しているヤードを条件とする
- ・また、シップリサイクルヤードで船舶買取業者へ船舶を引き渡した後も、ヤードでの船舶解体作業の様子を現場に赴き確認し、ヤードには詳細なレポートを作成させる



11年サマリー

(百万円)

| | GEAR UP! MOL | | RISE 2013 | STEER FOR 2020 | ROLLING PLAN | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|------------|------------|----------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 |
| 連結損益計算書項目 | | | | | | | | | | | |
| 海運業収益及びその他の営業収益 | ¥1,435,220 | ¥1,509,194 | ¥1,729,452 | ¥1,817,069 | ¥1,712,222 | ¥1,504,373 | ¥1,652,393 | ¥1,234,077 | ¥1,155,404 | ¥ 991,426 | ¥1,269,310 |
| 海運業費用及びその他の営業費用 | 1,368,794 | 1,432,014 | 1,587,902 | 1,683,795 | 1,594,568 | 1,388,264 | 1,513,736 | 1,094,915 | 1,035,771 | 911,055 | 1,117,405 |
| 販売費及び一般管理費 | 90,885 | 92,946 | 100,458 | 116,024 | 115,330 | 113,551 | 115,972 | 101,442 | 95,852 | 85,674 | 96,899 |
| 営業損益 | (24,459) | (15,766) | 41,092 | 17,249 | 2,323 | 2,558 | 22,684 | 37,718 | 23,779 | (5,303) | 55,005 |
| 経常損益 | (24,320) | (28,568) | 54,985 | 51,330 | 36,267 | 25,426 | 31,473 | 38,574 | 55,090 | 133,604 | 721,779 |
| 税金等調整前当期純損益 | (33,516) | (137,938) | 71,710 | 58,332 | (154,385) | 23,303 | (28,709) | 46,778 | 47,130 | 100,313 | 732,993 |
| 親会社株主に帰属する当期純損益 | (26,009) | (178,846) | 57,393 | 42,356 | (170,447) | 5,257 | (47,380) | 26,875 | 32,623 | 90,052 | 708,819 |
| フリーキャッシュフロー(a+b) | (129,298) | (25,285) | (25,615) | (66,656) | 182,508 | (56,318) | (2,471) | (143,093) | (6,527) | 44,238 | 200,187 |
| 営業活動によるキャッシュフロー(a) | 5,014 | 78,955 | 94,255 | 92,494 | 209,189 | 17,623 | 98,380 | 55,248 | 100,723 | 98,898 | 307,637 |
| 投資活動によるキャッシュフロー(b) | (134,312) | (104,240) | (119,870) | (159,150) | (26,681) | (73,941) | (100,851) | (198,341) | (107,250) | (54,660) | (107,450) |
| 減価償却費 | 85,624 | 94,685 | 83,983 | 87,803 | 92,771 | 87,190 | 86,629 | 90,138 | 87,765 | 85,798 | 86,399 |
| 連結貸借対照表項目 | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | ¥1,946,161 | ¥2,164,611 | ¥2,364,695 | ¥2,624,049 | ¥2,219,587 | ¥2,217,528 | ¥2,225,096 | ¥2,134,477 | ¥2,098,717 | ¥2,095,559 | ¥2,686,701 |
| 有形固定資産 | 1,293,802 | 1,303,967 | 1,379,244 | 1,498,028 | 1,376,431 | 1,323,665 | 1,290,929 | 1,193,910 | 1,201,698 | 1,099,458 | 1,111,152 |
| 投資・その他の資産 | 249,228 | 323,468 | 422,426 | 577,157 | 353,197 | 381,097 | 425,300 | 524,411 | 533,320 | 637,736 | 1,187,472 |
| 有利子負債 | 869,619 | 1,046,865 | 1,094,081 | 1,183,401 | 1,044,980 | 1,122,400 | 1,118,089 | 1,105,873 | 1,096,685 | 1,026,994 | 1,000,697 |
| 純資産 | 717,909 | 619,492 | 783,549 | 892,435 | 646,924 | 683,621 | 628,044 | 651,607 | 641,235 | 699,150 | 1,334,866 |
| 自己資本 | 637,422 | 535,422 | 679,160 | 782,556 | 540,951 | 571,983 | 511,242 | 525,064 | 513,335 | 577,782 | 1,274,570 |
| 普通株式1株当たりの金額*1 | | | | | | | | | | | |
| 親会社株主に帰属する当期純損益(円) | ¥ (72.53) | ¥ (498.57) | ¥ 159.97 | ¥ 118.07 | ¥ (475.00) | ¥ 14.65 | ¥ (132.05) | ¥ 74.91 | ¥ 90.93 | ¥ 250.99 | ¥ 1,970.16 |
| 純資産(円) | 1,777.57 | 1,492.53 | 1,893.00 | 2,180.87 | 1,507.60 | 1,594.08 | 1,424.94 | 1,463.46 | 1,430.77 | 1,610.04 | 3,532.32 |
| 配当金(円) | 16.67 | 0.00 | 16.67 | 23.33 | 16.67 | 6.67 | 6.67 | 15.00 | 21.67 | 50.00 | 400.00 |
| 経営指標 | | | | | | | | | | | |
| ギアリングレシオ(倍) | 1.36 | 1.96 | 1.61 | 1.51 | 1.93 | 1.96 | 2.19 | 2.11 | 2.14 | 1.78 | 0.78 |
| ネットギアリングレシオ(倍) | 1.23 | 1.58 | 1.35 | 1.35 | 1.64 | 1.64 | 1.82 | 1.88 | 1.94 | 1.63 | 0.71 |
| 自己資本比率(%) | 32.8 | 24.7 | 28.7 | 29.8 | 24.4 | 25.8 | 23.0 | 24.6 | 24.5 | 27.6 | 47.4 |
| ROA(%) | (1.3) | (1.4) | 2.4 | 2.1 | 1.5 | 1.1 | 1.4 | 1.8 | 2.6 | 6.4 | 30.2 |
| ROE(%) | (4.0) | (30.5) | 9.5 | 5.8 | (25.8) | 0.9 | (8.7) | 5.2 | 6.3 | 16.5 | 76.5 |
| 配当性向(%) | — | — | 10.4 | 19.8 | — | 45.5 | — | 20.0 | 23.8 | 19.9 | 20.3 |
| 当社グループ*2運航船CO ₂ 排出量(千トン) | 19,660 | 18,876 | 17,810 | 18,803 | 18,676 | 18,203 | 17,774 | 12,199 | 11,137 | 9,831 | 10,112 |
| 当社グループ*3従業員数(人) | 9,431 | 9,465 | 10,289 | 10,508 | 10,500 | 10,794 | 10,828 | 8,941 | 8,931 | 8,571 | 8,547 |

※ 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、さらに2022年4月1日付で株式分割(1株につき3株の割合)を行っています。当該株式分割後の株式数に基づき各数値を算出。

*2 当社及び連結子会社。なお、2018年度より営業を開始したコンテナ船事業会社Ocean Network Expressの排出量は含んでいません(算入範囲統一のため、MOLレポート2021から過去に遡って除外)。

*3 当社及び連結子会社。

MOL Group's Global Network



グループ会社拠点 国・地域 (2022年4月末時点)

| 欧州・アフリカ | 東アジア・東南アジア・大洋州 | 南アジア・中東 | 北米・中米・カリブ | 南米 | | |
|---------|----------------|---------|-----------|-------|---------|-------|
| 英国 | ポーランド | 日本 | シンガポール | オマーン | アメリカ合衆国 | ブラジル |
| イタリア | ロシア | 韓国 | ベトナム | カタール | カナダ | チリ |
| オランダ | トルコ | 中国 | マレーシア | UAE | メキシコ | コロンビア |
| デンマーク | ケニア | 台湾 | ミャンマー | インド | パナマ | |
| ドイツ | 南アフリカ | 香港 | オーストラリア | スリランカ | | |
| フランス | モザンビーク | インドネシア | ニュージーランド | | | |
| ベルギー | モーリシャス | タイ | | | | |
| チェコ | | フィリピン | | | | |

商船三井グループの歴史

顧客のニーズと時代の要請を先取りし、信頼を築く

1884年 関西の中小船主が連合し、大阪商船設立

1890年 当社初の外国航路開設(大阪～釜山)

1909年 当社初の遠洋航路開設(香港～タコマ)

1930年 高速貨物船「畿内丸」で横浜～ニューヨーク間を25日と17時間30分で走破(当時の優秀船平均: 35日)

1939年 戦前の代表的貨客船、「あるぜん丸」と「ぶらじ丸」が南米航路に就航

1942年 三井物産の船舶部門が三井船舶として分社化

1964年 海運集約による業界再編。大阪商船と三井船舶が合併し、大阪商船三井船舶となる

1965年 日本初の自動車専用船「追浜丸」就航

1968年 「あめりか丸」でフルコンテナ船サービスを開始

1993年 フィリピンに船員養成学校を設立

1995年 海外2船社とともに、ザ・グローバル・アライアンスを結成(世界初の海運アライアンス)

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

2004年 ダイビルを連結子会社化

2010年 FPSO事業に参画

2017年 アジア初のFSRU保有船社となる

2018年 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

フィリピンに商船大学を設立

砕氷型LNG船による、北極海東回り天然ガス輸送を実現

2020年 当社初のLNG燃料供給船が竣工

2022年 ダイビル及び宇徳の完全子会社化

情報開示と社外からの評価

積極的な情報開示とエンゲージメントの推進

当社は、サステナビリティ課題「人の活躍と地域社会の発展」に掲げている通り(⇒P53)、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを経営上の重要事項と考えています。

当社では経営トップが率先してIR活動に取り組むことを重視しており、中間・通期決算説明会や国内外投資家とのミーティング(個別面談・集団面談)に社長自身が出席し、自分の言葉で説明責任を果たすよう、努めています。また、フェアディスクロージャーも重要と考えており、決算短信、決算説明会資料、統合報告書等の主要IR媒体について、和英両文での開示を行っているほか、2021年度からは、アナリスト・機関投資家向け決算説明会動画のWeb開示も開始しました。

当社は、情報の発信に加え、ステークホルダーとの対話で得た意見の社内フィードバックに特に力を入れています。投資家面談等で得た意見については、整理して定期的に取締役会及び経営会議に報告しています。また、経営計画やサステナビリティ課題等に関するより具体的な意見については、IR担当のコーポレートコミュニケーション部から各担当部門に直接伝え、開示の充実のみならず、施策実行上も取り入れて反映していくよう促しています。

当社は近年、グループ企業理念及び長期ビジョンの改定、「環境ビジョン2.1」や「MOL Sustainability Plan」の策定、親子上場の解消、株式報酬制度の導入、CEOサクセッションプランの整備など、経営の方向付けやガバナンス改善に関する様々な取り組みを進めてきました。また、ウインドチャレンジャー搭載船や様々な船種にわたるLNG燃料船の建造、洋上風力発電関連事業やカーボン事業への参画など、事業面でも業界に先駆けた施策を進めています。これらは決して当社の意思のみで進められたものではなく、投資家・株主をはじめとした様々なステークホルダーの皆様からの意見が反映されたものです。

引き続き、ステークホルダーの皆様との密接なコミュニケーションを通じて、当社の企業価値向上に取り組んでいきます。

社外からの意見が反映された当社方針や施策等

- 企業理念・長期ビジョンの改定
- 「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」「MOL Sustainability Plan」の策定
- 親子上場の解消
- 取締役報酬制度の見直し
- 社長・CEO後継者計画導入
- 配当性向の引き上げ

2021年度 IR活動実績

| 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 | 5回 春秋各2回、ESG担当者向け1回 |
| 海外機関投資家向け | 海外ロードショー | 2回 オンラインにて実施(欧州1回、アジア1回) |
| | 証券会社主催カンファレンス | 6回 Web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 | 会社説明会 | 1回 個人投資家向けWebセミナーへ参加 |

IR資料(Webサイト掲載)

| 資料 | 和文 | 英文 |
|------------------|----|-----|
| 適時開示資料(決算短信等) | ○ | ○ |
| 決算説明会資料(含むQ&A要旨) | ○ | ○ |
| 決算説明会動画 | ○ | ○ |
| 統合報告書 | ○ | ○ |
| 有価証券報告書 | ○ | —*1 |
| 四半期報告書 | ○ | — |
| 株主宛事業報告書 | ○ | —*2 |
| インベスターガイドブック | ○ | ○ |
| マーケットデータ | ○ | ○ |

*1 要約版を「Financial Statements」として掲載
*2 「Business Report」として掲載

社外からの評価



用語集(50音順)

■ インターナルカーボンプライシング(ICP)

GHG排出量に対し、社内で一定の価格を設定する制度。ICPを設定することにより、GHG排出量削減をプラスの経済効果として定量評価できるようになるため、一般的にコスト増になる低炭素化投資の促進に繋がる。将来的に想定される、GHG排出に対する課金(炭素税など)の影響を和らげる効果が期待できる。

■ クリーンアンモニア

GHGを排出しない技術で生産されるアンモニア。化石燃料から製造するものの発生するCO₂を回収・貯留するブルーアンモニアと、再生可能エネルギー由来のグリーンアンモニアに大別される。現在開発が進んでいるアンモニア燃料船と本技術を組み合わせることで、海上輸送の低炭素化が進展すると期待されている。

■ 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。

■ 合成メタン/メタネーション

CO₂と水素から生成したメタンのことで、天然ガスと同様、船舶燃料として使用可能(生成技術をメタネーションと呼ぶ)。空気中のCO₂と再生可能エネルギー由来の水素を原料とすることで、CO₂の循環利用が可能になり、地球温暖化に繋がるGHGの排出量を大幅に削減することができる。

■ 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。

■ 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。

■ トリム

船体の長さ方向(前後)の傾きのことで、船首と船尾の喫水の差。操船しやすさ等から、通常は船尾がより沈む「船尾トリム」での航行が好まれる傾向があるが、当社と(株)三井造船船島研究所の共同研究では、適度な「船首トリム」とすることで推進効率が改善するとの解析結果が出ている。当社は、喫水、速力、航路や気象などに応じた個船ごとの最適姿勢の解析・ソフトウェアの開発、船への展開により、燃費効率の改善を図っている。

■ CCS(Carbon dioxide Capture and Storage)

■ CCU(Carbon dioxide Capture and Utilization)

CCSは工場や発電所等から排出されるCO₂を大気放散する前に回収・貯蔵する技術。CCUは回収したCO₂を利用して、燃料や化学品等を作り出す技術。なお、これら2つの技術を併用することをCCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)と呼ぶ。

■ FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)

浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。洋上で原油を生産・貯蔵し、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、タンク内のLNGを気化(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LNG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。

■ IMO(International Maritime Organization)

国際海事機関。海上の安全、航行の能率及び海洋汚染の防止等、海運に影響する技術的問題や法律的問題について、政府間の協力を促進するとともに、最も有効な措置の採用や条約等の作成を行っている国連の専門機関。

■ LNG船

LNG(Liquefied Natural Gas: 液化天然ガス)を運ぶタンカー。マイナス162°Cで液化する天然ガスを輸送するため超低温に耐える特殊な材質のタンク、荷役における事故を防ぐ緊急遮断装置など、多様な技術が駆使されている。

■ NOx

エンジン内で燃料が燃焼する際に、窒素と空気中の酸素が高温下で結合して発生する窒素酸化物で、大気汚染の原因の一つ。船舶からのNOx排出は国際海事機関のルールによって規制されており、2016年からNOx3次規制が適用されている。

■ PBCF(Propeller Boss Cap Fins)

1987年に当社と他2社によって共同開発された、船舶推進機関のプロペラ軸に装着する省エネ装置。エネルギーロスの原因となるプロペラ翼の回転による渦発生を抑制することによって、約5%の燃料削減効果を得ることができる。2022年4月時点で船の種類を問わず約3,700隻に導入された実績があり、2021年には「最も販売されている船舶用省エネブランド」としてギネス世界記録に認定されている。

■ RORO(Roll-on/Roll-off)船

車両が自走して乗下船できるランプウェイを備え、貨物を積載したトラックやトレーラーなどを車両ごと輸送できる船。同じRORO設備を備えた船として、貨物を積載していない車両や建機を主に輸送する自動車専用船や、貨物車両に加え旅客や自家用車も輸送するフェリーなどがある。

■ SOx

二酸化硫黄(SO₂)など硫黄酸化物の総称で、石油や石炭など、硫黄分を含む化石燃料が燃焼する際に発生する大気汚染物質。海運業界では船舶からの排出ガス中のSOx量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を従来の3.5%(一般海域の場合)から0.5%以下へと大幅に低減する規制が2020年1月に発効した。

■ TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosure)

気候関連財務情報開示タスクフォース。気候関連情報に特化した開示フレームワークであり、企業に対して気候変動がもたらす自社への財務的影響を開示するよう推奨している。

株式情報

| | |
|---------------------------------|---|
| 資本金 | 65,400,351,028円 |
| 本社所在地 | 〒105-8688 東京都港区虎ノ門二丁目1番1号 |
| 従業員数 | 1,098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) | 8,547人 |
| 発行可能株式総数 | 946,200,000株* |
| 発行済株式数 | 361,885,833株* |
| 株主数 | 137,413人 |
| 株式上場 | 東京証券取引所 |
| 株主名簿管理人 | 三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 |
| 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 インベスターガイドブック マーケットデータ Webサイト YouTube公式サイト |

(2022年3月末時点)

お問い合わせ

コーポレートコミュニケーション部
IRチーム

〒105-8688

東京都港区虎ノ門二丁目1番1号

MAIL iromo@molgroup.com

WEB <https://www.mol.co.jp>



株価・売買高の推移*



* 2022年4月1日付の株式分割(1株につき3株の割合)後の株式数に基づいて換算した数値を記載しています。