

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上げましたが、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 稷
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 所入所(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 稷		●	●			●	●	●	●
	取締役 藤井 秀人	●	●	●	●					
	取締役 勝 悦子		●		●	●				●
社内	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	●		●	●	●				

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。

アンケート実施要領	対象者	実施/評価方法	アンケート設問内容
	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	課題として認識された事項
	<ol style="list-style-type: none"> 取締役会は、MVV(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。 	<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・ガバナンス審議会を場を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。

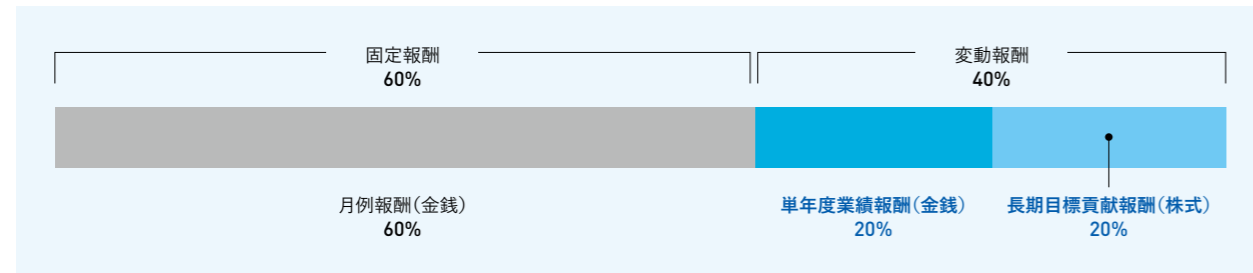
取締役会における「戦略・ビジョン討議」2021年度以降の主な議題			
開催月	議題	開催月	議題
2021年4月	コンテナ船事業の展望	2021年10月	ドライバルク事業戦略
2021年5月	当社不動産事業の将来展望	2021年12月	次期経営計画の方向性
2021年7月	当社国内港湾事業の将来プラン	2022年1月	リスク全体の俯瞰的評価(リスクマッピング)
2021年9月	ポートフォリオ・投資戦略	2022年4月	人材の多様性について

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。

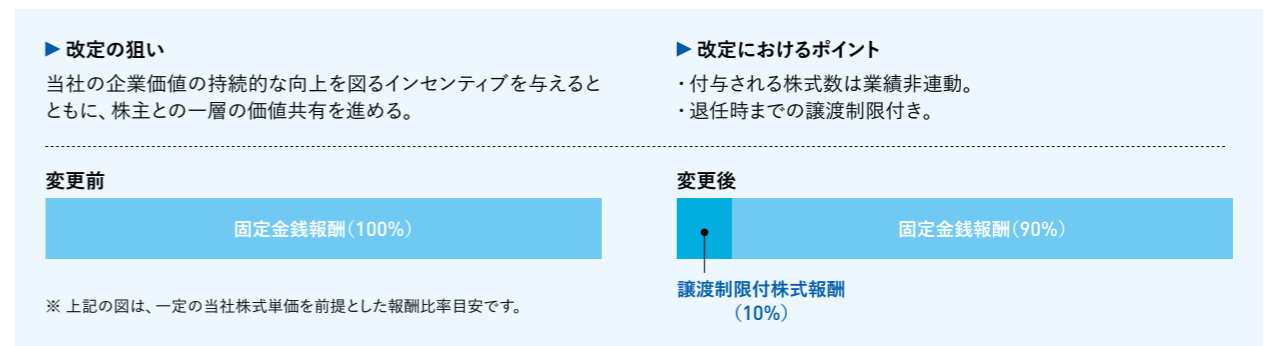
単年度業績報酬、及び長期目標貢献報酬算出の基準となった2021年度のKPI達成状況は次の通りです。

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	
(C) 安全運航指標達成度	関連事業: 100億円	74億円	1.57億円	
	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		
個人目標	30%	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%
	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)

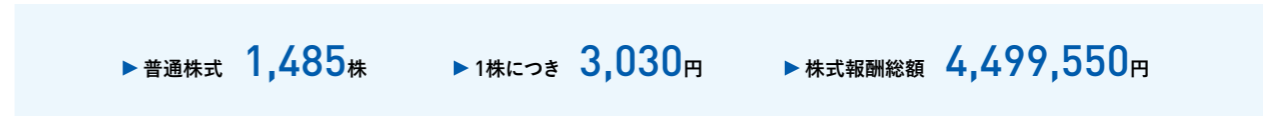
* Total Shareholder Return(キャピタルゲインと配当を合わせた株主総利回り)

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。

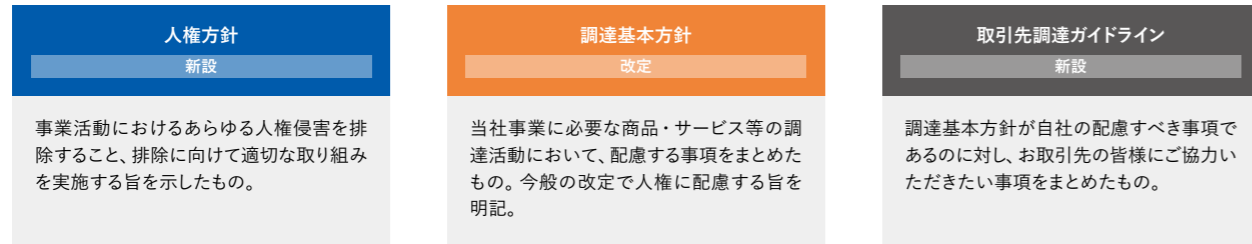
このうち、腐敗防止に関しては、2022年度に「腐敗行為防止方針」を新たに策定しました。本方針においては、既存の「贈賄等防止規程」が対象範囲としていた当社グループ内に加え、当社の事業活動に関連するビジネスパートナーにも遵守していただくことを期待する旨を表明したほか、英文版の作成やWebサイトでの公開など、近年における社会的要請の高まりを反映したものです。なお、当該規程策定は、「MOL Sustainability Plan」の「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」「贈収賄防止」のアクションプランとして盛り込んでいたものです。

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

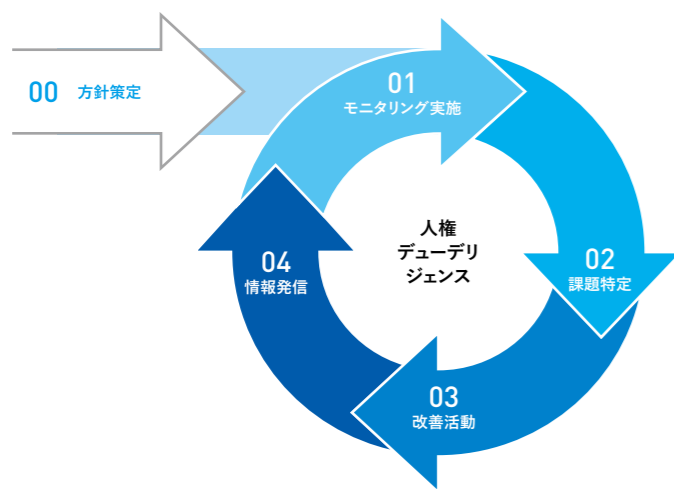


バリューチェーンマネジメント

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。

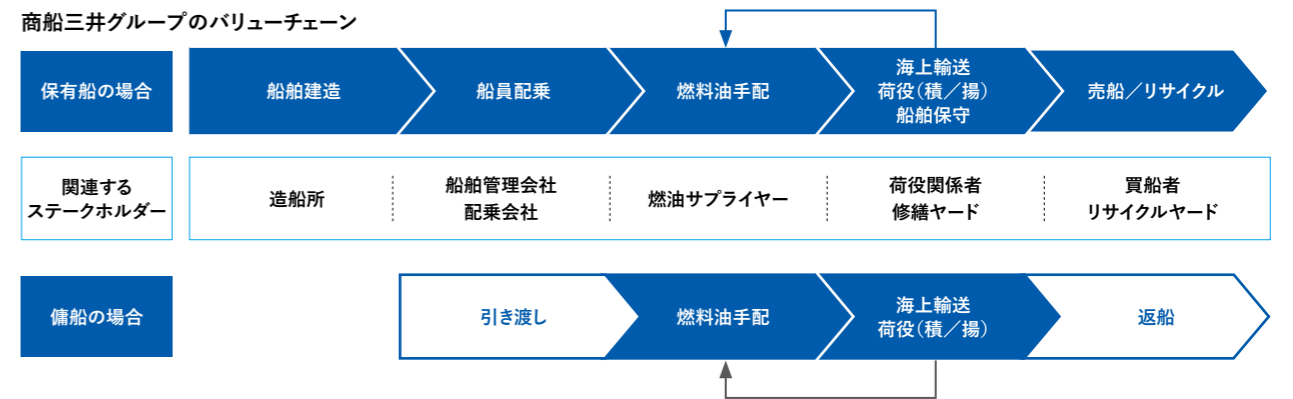
採用予定のバリューチェーンマネジメントステップ



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

自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

