

MOL REPORT 2023

2023年3月期

MOL
商船三井



CONTENTS

SECTION

01 価値創造ストーリー

- 01 目次
- 02 編集方針
- 03 社長メッセージ
- 08 価値創造モデル
- 09 Business Overview

SECTION 経営計画

02 BLUE ACTION 2035

- 11 BLUE ACTION 2035で目指す姿
- 12 ポートフォリオ変革
- 14 CFOメッセージ
- 17 ポートフォリオ戦略
- 18 営業本部別事業概況
- 22 環境戦略
- 23 TCFD提言に基づく開示
- 25 特集:商船三井グループの洋上風力発電関連事業
- 27 地域戦略
- 28 サステナビリティ課題(マテリアリティ)
- 29 サステナビリティ課題への取り組み

SECTION

03 コーポレートガバナンス

- 37 ガバナンス・ミーティング「社外取締役と株主の対話」
- 43 コーポレートガバナンス
- 45 取締役・監査役

SECTION

04 企業情報

- 52 財務データサマリー
- 53 非財務データサマリー
- 54 MOL Group's Global Network/商船三井グループの歴史
- 55 情報開示と社外からの評価
- 56 用語集
- 57 株主情報

03

社長メッセージ



14

CFOメッセージ



25

特集:洋上風力発電関連事業



11

商船三井グループ経営計画
「BLUE ACTION 2035」3つの主要戦略と
サステナビリティ課題への取り組み

37

ガバナンス・ミーティング



18

営業本部別事業概況

編集方針

「MOLレポート2023」の発行にあたって

本レポートは、株主・投資家を始めとしたステークホルダーの皆様へ、新経営計画「BLUE ACTION 2035」で打ち出した当社グループの新たな将来像「グローバルな社会インフラ企業への飛躍」と、その創出しようとする企業価値について理解・納得していただくことを目指して制作しました。海運市況の軟調時においても安定的に利益を創出するポートフォリオ変革をメインシナリオとしながら、高まる環境ニーズの取り込みや洋上風力発電関連事業の拡大に挑戦するなど、当社が長い歴史の中で取り組んできた海運業における強みを伸ばしつつ、今後の成長をどこに求めていくかをわかりやすくご説明することを心掛けました。また、サステナビリティ課題のうち、重点的に取り組む安全・環境・人財・DX・ガバナンスにフォーカスして説明しています。特にガバナンスのセクションでは、社外取締役と株主が直接対話したガバナンス・ミーティングを6ページに亘って特集しました。

本レポートをツールとして、株主・投資家を始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、情報開示の充実に繋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2023」制作チーム

報告対象範囲

(株)商船三井、連結子会社385社、持分法適用会社124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)。

見通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実事ではなく、当社が現時点※で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

※特にことわりがない限り2023年7月末時点。

表紙の船

2023年1月に大阪～別府航路に就航した「さんふらわあ くれない」は、既存船に比べて貨物輸送と旅客輸送の両面で輸送力と利便性が向上しているだけでなく、国内フェリー初となるLNGと重油それぞれを燃料として使用できる高性能二元燃料エンジンを搭載しているのが大きな特徴です。LNG燃料を使用することで、CO₂を約25%、SO_xを100%、NO_xを約85%、排出削減する効果があり、環境負担を低減します。フェリー事業においては、LNG燃料フェリーを本船含め4隻発注済みであり、今後もLNG燃料船の導入をさらに拡大することでGHG総排出量削減を加速させ、低・脱炭素化社会の実現に貢献していきます。



LNG燃料フェリー「さんふらわあ くれない」

コミュニケーションマップ

MOLレポート(統合報告書)

インベスターガイドブック

Webサイト
「IR情報」

Webサイト
「サステナビリティ」

有価証券報告書

コーポレートガバナンス
に関する報告書

決算説明会資料

財務

非財務

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**
▶ P3~7
- 2 ビジネスモデル**
▶ P3~7, P9~10, P17~21, P25~26
- 3 持続可能性・成長性**
▶ P3~7, P11~36, P51
- 4 戦略**
▶ P3~7, P11~36
- 5 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)**
▶ P8, P11~12, P15~20, P22~23, P29~33, P35, P50, P52~53
- 6 ガバナンス**
▶ P37~50

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。

社長メッセージ

今こそ脱皮の時。
当社を「真のグローバル企業」に
変革することが私の目標です。

橋本 剛

代表取締役 社長執行役員

経営計画「Rolling Plan 2022」の振り返り

コンテナ船を中心とした市況高騰を背景に財務指標が劇的に改善

2017年度の「Rolling Plan」導入後における商船三井グループの大きな課題の一つは、財務体質の改善でした。船腹過剰によって引き起こされた2010年以降の海運市況長期低迷への対処と、将来の安定的な収益確保を目的としたエネルギー事業等への多額の投資によって、当社の財務体質が大きく傷んでおり、次の一手を打つためには、これを回復することが急務でした。そのような状況下、2021年度から2022年度にかけてコンテナ船を中心に様々な海運セクターの市況が活況を呈したことで大きな利益を計上でき、財務体質が劇的に改善したことは当社の経営にとっ

て大きな転機となりました。

2022年度は、財務指標の改善に加え、成長戦略として打ち出していた、ポートフォリオ戦略、環境戦略、地域戦略にも成果が見え始めました。これまで行ってきた事業の延長線上ではなく、投資重点分野を組み替え、事業ポートフォリオの中身を変容させることで成長を模索していこうという戦略です。この考え方のグループ内への浸透を着実に図ることができたほか、インドを中心に、地域戦略に根ざした新規ビジネスも順調に積み上げることができました。これらの取り組みを通じて、長期にわたった市況低迷への対処が続き保守的になってしまっていた社内のマインドセットを、攻めの姿勢に転換することを強く意識した経営を続けてきました。

「BLUE ACTION 2035」策定の全体的背景

「2050年ネットゼロ達成に向けた事業転換」と 「サステナブルな社会インフラ事業の実現」を両立

リーマンショック以降、東日本大震災や米中貿易摩擦など先行きを見通しにくい事象が次々に発生しました。そのような事業環境の下、世界経済の動向を分析の上、船腹需要・供給の見通しを立て、それに適合するような中期経営計画を策定するという従来型の手法だけではもはや通用しなくなったと判断したため、その時々状況に合わせて最適な行動を取るべく、当社グループでは2017年度以降単年度ベースでの経営計画を採用してきました。しかしながら、より高い視座から将来を展望した時、長期的に世界経済全体が大きく変化しつつあり、単年度ごとではとても見通しきれない大きな構造変化が進行中であり、それに沿った経営を行う必要性も強く認識されるようになってきました。

その最たるものが環境課題への対応です。環境やサステナビリティを強く意識した形で経済を運営していかないと立ち行かない、という点で大きな世界的コンセンサスができ上がりつつある中、当社は海運業界の中でも他社に先駆けて2050年までのネットゼロ・エミッション達成を掲げました。この目標は単年度計画の積み重ねだけでは到底達成できないものです。現在、当社は年間400~500万トンの燃料油を消費し、1,000万トン以上のGHGを排出しています。2050年までにネットゼロを実現するためには、様々な施策を総動員した息の長い取り組みが求められます。船用燃料の世界でも、

バイオ燃料、アンモニア、水素、バッテリーなど、現時点では脱炭素化に向けた手段として多数の候補が残っている中、正しい選択肢を見極めて行く必要があります。また、脱炭素化に伴って発生する貨物輸送需要や物流事情の大きな変化をビジネスチャンスと捉え事業転換を果たしていくためにも、長期的な計画が必要です。

脱炭素化への取り組みと並行して、安定的・継続的な輸送サービス提供もしっかりと

続けていかななくてはなりません。2020年以降、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢に起因して世界の物流は混乱し、人々の暮らしを直撃しました。我々が担っている国際物流が非常に重要な役割を果たしていること、それが正しく機能しなければ世界経済全体が麻痺してしまうというリスクを、改めて深刻に感じました。社会インフラ企業として、困難な状況においても事業を継続し続けられる安定した基盤を整えたいという思いも、新経営計画策定の重要なテーマです。

このような認識のもと、当社の今後の成長をどこに求めていくかを考え抜いた結果、2017年度以来続けてきたローリング方式による単年度ごとの経営計画に一区切りをつけ、2035年のありたい姿から逆算して方針を定めるバックキャスト方式による新たな中長期経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定しました。一般的な経営計画としては長い期間設定ですが、2035年をターゲットとしたのは、2050年ネットゼロ達成に向けた中間地点として、ここまでにはやっておきたい、という計画を現実的に立てられる限度と考えたからです。

「BLUE ACTION 2035」は、サステナビリティに真剣に取り組まない企業には今後世界経済の中で居場所がなくなっていくであろうこと、また社会課題解決に寄与する事業領域にこそ成長機会があるはずだとの考えのもと、事業計画とサステナビリティ課題への取り組みを融合させた計画としています。2035年までの13年間を3つのフェーズに分け、財務面・非財務面ともにコアとなるKPIを定め、最終年度までのマイルストーンを明確なものとししました。また、計画のPhase 1である2025年までの3年間はより精緻な計画としており、時間の経過とともにその先の部分も細かく作り込んでいく方針です。これらを確実に実現していくことに、全力を投じていきます。

「BLUE ACTION 2035」の主なポイント①

海運事業を軸とした安定的な成長を実現するための ポートフォリオ変革

海運業は世界全体の景気循環に業績が大きく左右されるシクリカルな産業で、10年、20年のレンジで見ると、大きく市況が吹き上がる局面が過去に何度かありました。また、





戦争や大災害といった突発的な出来事によって船腹需給が逼迫し、運賃市況が高騰することも起こります。長く続けていると望外の利益を享受できる機会がある、という事業特性は海運業の魅力とも言えますが、一方で、事業を継続するために船舶という巨額の設備投資をコンスタントに繰り返さねばならないことも考えると、不定期にやってくる好況のみに依存した経営を続ける訳にはいきません。

当社にとって、今後も海運業は競争優位の源泉であり、好況時には高いリターンを生む中核事業であり続けますが、それ以外の事業にも分散して投資することによって、収益基盤を安定させたい。海運市況が思わしくない状況下でもその他の事業から一定程度安定したキャッシュフローを確保できれば、市況悪化時でも船舶に対する投資を続けていくことができ、次の海運ブームが来た時に大きな果実を得ることに繋がります。また、好市況が到来した船種に対する過剰投資に対し、規律を働かせる効果も期待できます。

このような観点の下、「BLUE ACTION 2035」のPhase 1では約1.2兆円の投資のうち、非海運分野を中心とした安定収益型事業へ重点的に投資を振り分ける計画としています。これまでも、当社グループでは安定的な収益の比率を上げるべく、LNG船事業や海洋事業の強化に努めてきました。特にLNG船事業は規模、競争力ともに世界有数の事業に成長しています。これらに加え、原油船やLPG船など、海運業でも長期契約が獲得できる分野、またフェリーやクルーズ船のように産業用の貨物輸送とは異なる事業、さらには不動産や倉庫など陸上の事業に対する資産配分比率を高めていきたいと考えています。コンテナ船のようにリターンは高いが損益変動も大きい市況享受型事業と、相対的にリターンは低い損益変動も小さい、LNG船事業や不動産事業といった安定収益型事業の両者をバランス良く組み合わせることで、不況に対する抵抗力をつけ、安定的に配当もでき、かつ市況が良い時には大きな利益を享受できる、そんなベストミックスを目指し

ていきたいと考えています。そのためのツールとして導入した「ROA資本コスト」の考え方を活用し、資本効率の改善と適正な事業ポートフォリオ管理を進めていきます。📖 P14

【BLUE ACTION 2035】の主なポイント②

ウェルビーイングライフ営業本部の新設

「BLUE ACTION 2035」における事業面での大きな変化の一つとして、不動産・フェリーに加えクルーズなどを含めた事業を担当する「ウェルビーイングライフ営業本部」を新設したことが挙げられます。海運市況とは違うサイクルで動くこれらの事業群を新たな収益基盤として育てていく姿勢を明確にするためです。当社はクルーズを新たな成長分野の一つと位置づけ、当該事業を拡大すべく、クルーズ船2隻の新規建造方針を決め、その投入に先駆けて既存クルーズ船を購入するなど積極的に投資しています。この判断には、消費行動がコロナ禍から回復する中で、ハイエンドなサービスを求める成熟した国内マーケットが存在するという実感が背景にあります。確固たる国内の需要に加えて、海外からのインバウンドのお客様需要も取り込みながら、クオリティが高いサービスを提供していきます。

もう一つの成長分野の要である不動産事業は、今まで連結子会社のダイビルが国内のオフィスビル賃貸を中心に事業を展開してきました。これからは商船三井のネットワークも活用した海外事業の強化や、レストランやショッピング施設、ホテル等、保有資産の多様化にも取り組んでいきます。モノ消費からコト消費へのシフトはモノを扱う海運業にとっては向かい風ですが、グループ内に成長するコト消費需要に対応できるビジネス群を育成し、これからの新しい社会のニーズにも対応していきます。

【BLUE ACTION 2035】の主なポイント③

地域戦略の深化による成長実現

今回経営計画を策定する上で、2050年までのメガトレンド分析を実施しましたが、地域毎に経済の発展段階や成熟度に大きな差があり、成長が期待できる分野が大きく

異なることを改めて強く感じました。経済が成熟している先進国とまだまだ発展していかなくてはならない東南アジア、南アジア、アフリカなどでは、必要とされるものに大きな違いがあるということです。当社グループとしても、各経済圏の特性に合わせた営業戦略を取っていく必要があります。

欧州や北米においては、環境や再生可能エネルギーに関わるビジネスを中心に事業を伸ばしていくべきです。東南アジアやインド、アフリカ等に対しては、当社グループが得意としてきたエネルギーや資源、あるいは鋼材、自動車の輸送などにまだまだ可能性があります。

このように、地域特性と会社全体としての戦略をうまく適合させながら、地域戦略の深化と成長を促進していきたいと考えています。そのために、日本以外の世界を5地域(東アジア、東南アジア・大洋州、南アジア・中東、欧州・アフリカ、米州)に分け、それぞれに担当執行役員を任命したほか、これまで東京本社中心だった決裁権限を各地域に移譲する等、体制面の強化も大胆に推し進めていきます。📖 P27

「BLUE ACTION 2035」の主なポイント④

「今すぐできること」として、LNG燃料への転換を強力に推進

当社グループでは、「BLUE ACTION 2035」において環境戦略を主要戦略の一つに位置づけるとともに、Phase 1の投資額のうち、過半の6,500億円を環境関連投資としています。また、2023年4月には「商船三井グループ 環境ビジョン2.2」を従来の「同2.1」からアップデートし、中間マイルストーンの整備や排出削減経路の具体化などを盛り込んだ上で発表しました。📖 P31

これらに基づく一連の施策の中、当社グループの特徴と言えるのが、LNG燃料への転換を強く打ち出している点です。海運業界の中には、大きな設備投資を必要としない代替燃料である、再生可能エネルギー由来のクリーンメタノールやバイオディーゼルに期待する声もありますが、現状これらの代替燃料はごく少量しか供給されていません。メタノール燃料と燃料油を両方使用できる船を整備して、供給体制が整うまで待つ、というのはある意味で船会社に環境対策上の免罪符を与えることになるかもし

れません。しかしながら当社は、新燃料の供給を待つ期間に従来通り燃料油を使い続けることは、カーボンバジェットの観点から適切とは考えていません。

LNG燃料は、完全なゼロエミッション燃料ではありませんが、従来の燃料油と比べてGHG排出量を20~30%減らすことができ、SOx、NOxといった大気汚染物質も殆ど発生させない、優れた特長を持っています。また、他の代替燃料と比べた最大の利点として、生産及び供給体制が相当整っており、豊富な使用実績があることから、今日からでもすぐに使うことができるという点が挙げられます。一方で、LNG燃料には貯蔵のためにマイナス160度近くの低温を維持しなくてはならないという特性があるため、対応する船は価格が2割程度割高になると言われています。しかしながら、天然ガスは世界各地に分散して豊富な埋蔵量が確認されているほか、新規のガス田開発や新規LNGプロジェクトが続々と立ち上がっていることから、ガス価格の低下を通じて、経済的優位性も徐々に高まっていくと考えています。実際に、再生可能エネルギー等への移行期間における重要な燃料として、天然ガスやLNGに対する国際的なコンセンサスができ上がりつつあると感じています。

当社グループは、今すぐできることとしてLNG燃料への転換を進めつつ、将来、さらにGHG排出量を削減できる燃料の大量生産体制・供給体制が整ってきた際には、大胆に再度舵を切っていきます。

株主還元方針

株主還元のターゲットを引き上げ、 配当性向30%・下限配当150円/株という方針を設定

大きく改善した財務体質も踏まえ、「BLUE ACTION 2035」のPhase 1では、株主



還元ターゲットを引き上げ、配当性向30%・下限配当150円/株という方針を掲げました。

従来の配当性向20%から徐々に引き上げてきたところですが、配当性向30%というのは、東証プライム市場平均やグローバルスタンダードと比べると、依然としてやや低い還元率であることは認識しております。しかし、海運業は設備投資をコンスタントに続けていかねばならない事業である上、今後の環境対応投資も巨額にのぼる見通しで、利益剰余金の一定程度は、新規投資に回し続けていく必要があります。 P14

その性質は今後も変わることはありませんが、過去数年間かけて行ってきたLNG船事業における積極的なアセットの積み上げなど、実施決定済の投資による利益貢献が、今後3年の間に相当顕著に実現してくるものと見込んでいますので、Phase 2以降も株主還元のターゲットを少しずつ引き上げていく方向に是非持っていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

従前の「日本株式会社のモデル」から「真のグローバル企業」への脱皮を目指す

来年には創立140周年を迎える当社グループは、これまで長きに亘り、日本経済の発展とともに事業規模を拡大してきました。その道程で確立してきた基本的な事業スタイルは、日本のお客様に対してベストなサービスを提供するための組織を構築し経営していく、というものでした。良く訓練された均質なスタッフが、チームワーク良くお互いに助け合いながら仕事をこなしていく「日本株式会社」的モデルが、当社一つの勝ちパターンでもありました。

しかし、環境課題の高いハードルをクリアし、世界市場の中で成長・発展していく会社を作ることがこれからの命題となる中、当社は今、このような事業スタイル・勝ちパターン頼みの経営から脱皮すべきタイミングに来ていると私は考えています。その成否は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの強固な推進にかかってくる

とも言えるでしょう。経営幹部層も含めた多国籍人財のインクルージョン、これまで男性社員が主であった幹部ポジションへの女性社員の積極登用、国内日本人スタッフと海外現地外国人スタッフの相互入れ替えなど、組織全体をかき混ぜ、社風も変えていかなければなりません。また、優秀な人財を集め、各人のコミットメントを引き出しながら、存分にポテンシャルを発揮してもらうためには、単に利益を上げるだけではなく、社会の公器として、新たな価値を生み出せる、世の中にとって明らかにプラスの存在であって、自分たち自身もやりがいを見いだせるような企業であることも必要であると考えます。これは、株主様から預かった資金で事業を続けている上場企業としての責任でもあります。

当社は今、これまでの「Japan. Inc」の一員から、世界の中で成長し続ける「真のグローバル企業」へ脱皮すべき段階を迎えています。現状、まだそこまでは達していませんが、可能性は十分にあると感じています。これからの数年間でどこまで脱皮を進められるかが、世界の中で大きく発展する商船三井になれるかどうかの分かれ目ではないか、と私は考えています。

株主様を始めとするステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き、当社グループに対するご理解とご支援の程を、どうぞよろしくお願い申し上げます。



価値創造モデル

Input

約800隻に及ぶ世界トップクラスの船隊規模を擁し、約140年に亘り総合海運企業として様々な物資やエネルギーを世界中に安全・安定的に輸送してきた実績

顧客・社会との強固なパートナーシップ、信頼関係

- ▶ 顧客数: 約3,000社
- ▶ 主要船種における中長期傭船船主数: 約120社
- ▶ 世界経済フォーラムへの加入

グローバルネットワークと多彩なグループ会社群

- ▶ グループ従業員数: 8,748人
- ▶ グループ会社数: 509社
- ▶ 海外拠点数: 31か国、44都市

長期契約の確実な履行を担保する強固な財務基盤 (2022年度末時点)

- ▶ 自己資本比率: 54%
- ▶ フリーキャッシュフロー: 2,679億円
- ▶ R&I (発行体格付): A- (ポジティブ)
- ▶ JCR (長期発行体格付): A+ (安定的)

Our Activities



サステナビリティ課題 (マテリアリティ)



経営計画

BLUE ACTION 2035



行動規範



基盤となる利益・投資・財務計画・株主還元方針

再投資・知見の蓄積

Output

2022年度の実績

当社航海完了数

約 **3,200** 航海
(但し、貸船航海を除く)

鉄鉱石輸送量

約 **6,200** 万トン

LNG輸送量

約 **7,300** 万トン

自動車輸送台数

約 **310** 万台

Ocean Network Express*1
によるコンテナ輸送量

約 **1,110** 万TEU

ダイビル保有物件延べ床面積

約 **69** 万平米
(2022年度末時点)

Outcome

2022年度の成果

財務KPI

- ▶ 税引前当期純利益 **8,191** 億円
- ▶ ネットギアリングレシオ*2 **1.01**
- ▶ ROE **49.8%**

非財務KPI

- 環境**
 - ▶ GHG排出原単位削減率 (2019年比) **▲5.0%**
- 安全**
 - ▶ 4ゼロ*3 **未達** (労災死亡事故 1件)
- 人財**
 - ▶ 単体陸上職 女性管理職比率 **9.2%**
 - ▶ MGKP*4 在任者構成率 女性 **4.7%**
 - ▶ 本日出身者外 **18.3%**
 - ▶ 40代以下 **9.5%**
- DX**
 - ▶ 価値創造業務・安全業務への転換率 **—**

2035年のありたい姿

グループビジョンの実現

財務KPI

- ▶ 税引前当期純利益 **4,000** 億円
- ▶ ネットギアリングレシオ*2 **0.9~1.0**
- ▶ ROE **9~10%**

非財務KPI

- 環境**
 - ▶ GHG排出原単位削減率 (2019年比) **▲45.0%**
- 安全**
 - ▶ 4ゼロ*3 **達成**
- 人財**
 - ▶ 2025年度目標
 - ▶ 単体陸上職 女性管理職比率 **15%**
 - ▶ MGKP*4 在任者構成率 女性 **8%**
 - ▶ 本日出身者外 **30%**
 - ▶ 40代以下 **15%**
- DX**
 - ▶ 価値創造業務・安全業務への転換率 **30%**

※2025年度末までに改めて目標を設定

*1 コンテナ船事業運営を担う持分法適用関連会社

*2 有利子負債額はIFRS導入後に織り込むべき将来傭船料などオフバランス資産(約9,000億円)を含んだものを想定

*3 4ゼロ = 重大海難事故・油濁事故による海洋汚染・労災死亡事故・貨物事故のゼロ

*4 MOL Group Key Positions。本部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト

Business Overview **海運**

ドライバルク船事業

貨物量や寄港する港の規模などに応じて小型から超大型までバラエティーに富んだ船型を取り揃えており、世界中の様々なトレードに柔軟に対応しながら、鉄鉱石や石炭、木材チップ、バイオマス燃料などの資源から肥料、穀物、セメント、塩、鋼材などの中間財・製品に至る多種多様な乾貨物の高品質な輸送サービスを提供しています。

市況享受型

安定収益型



ケープサイズバルカー
「JASPER DREAM」

油送船事業

大型の原油タンカー、軽油やガソリンなどの石油精製品輸送を担うプロダクトタンカー、液体化学品輸送を担うケミカルタンカーやメタノールタンカーなど、輸送貨物の特性に応じた油送船が世界各地に就航しています。また、市況享受型と安定収益型の両方の特徴を持ち合わせている事業です。

市況享受型

安定収益型



メタノールタンカー
「MANCHAC SUN」

液化ガス船事業

LNGは、環境に優しいクリーンなエネルギーとして世界各国で需要が急増しています。当社は1983年にLNG輸送に参画して以来、多くのノウハウと実績を積み重ね、LNG船の所有・管理・運航において、世界トップクラスのシェアを誇ります。また、燃焼時にCO₂を排出しない次世代のクリーン燃料として注目を集めるアンモニアの輸送事業にも参入しています。

安定収益型



LNG船
「LNG JUNO」

コンテナ船事業

当社を含む日本の海運会社3社が定期コンテナ船事業を統合し設立したOcean Network Expressの船隊規模は世界7位を誇り、世界120か国超のネットワークを構築しています。家具、衣料品、食料品、電化製品など多種多様な貨物を標準化された貨物用コンテナで運び、世界のサプライチェーンを支えています。

市況享受型



コンテナ船
「ONE TRUST」

自動車船事業

自動車船は、一般乗用車から建設機械まで、自走可能な貨物を効率良く輸送できるよう設計されており、乗用車換算で1隻当たり約5,000台の輸送が可能です。多様化する自動車メーカーの輸送ニーズに的確に対応し、安定的な輸送サービスを展開しています。風圧抵抗の軽減やGHG排出量の少ないLNG燃料船の発注など、環境負荷低減にも積極的に取り組んでいます。

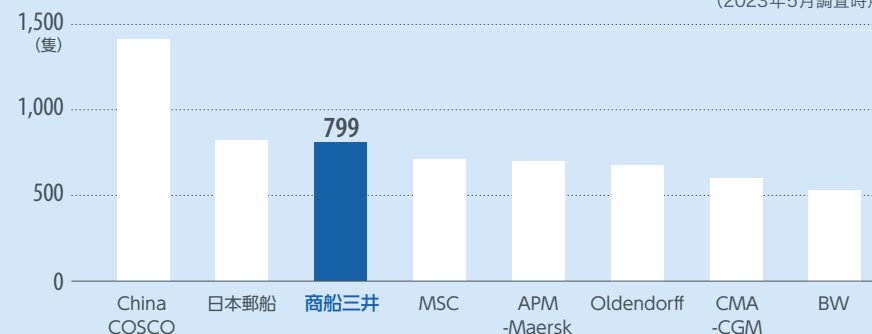
市況享受型



自動車船
「ORCA ACE」

主要船社 船隊規模(全船種・隻数)

※各社公開情報等に基づき、当社作成
(2023年5月調査時点)



Business Overview **非海運**

海洋事業

安定収益型

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じていきます。

港湾ロジスティクス事業

安定収益型

国内外でコンテナ輸送のバリューチェーンの要となる自営ターミナルを運営しており、総合的な港湾事業を展開。また、世界26か国、268拠点にネットワークを展開する物流事業では、多様な物流サービスに加えて、重量物・大型貨物輸送への幅広いニーズに対応するため、各種船型による最適輸送や陸上輸送を含めたワンストップサービスを提供しています。

フェリー・内航RORO船事業

安定収益型

旅客・乗用車・貨物車(トレーラー・トラック等)と一緒に運ぶフェリー事業、貨物車の輸送に特化した内航 RORO船事業を展開。国内最大規模の海陸輸送ネットワークで重要拠点を結び、工業原料・工業製品・食料品などの輸送に不可欠な役割を果たしています。

不動産事業

安定収益型

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て海外展開を進めています。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。

クルーズ事業

安定収益型

クルーズ事業は、気軽にお楽しみいただけるワンナイトクルーズから、日本列島を一周するクルーズや海外クルーズまで、日数も寄港地もテーマも多彩な客船サービスを提供しています。今後、船隊規模を拡大し、新たなコンセプトに基づく国際的で高品位なサービスの展開を目指します。

世界最大のFSRU 「BAUHNIA SPIRIT」

現在香港におけるLNG輸入プロジェクトに投入中。6月には試運転において香港初となるLNGの受け入れを実現。商業運転開始後は香港の発電所にガスを供給します。



特集：洋上風力発電関連事業



P25 Photo provided by Ørsted

投資家向けデータブック「Investor Guidebook」にてロジスティクス事業ネットワークを掲載しています。

「Investor Guidebook 2023」P23



海外不動産事業への挑戦

これまで国内で安定経営を続けてきたダイビルですが、更なる成長に向けて海外事業の拡大に取り組んでおり、現在、海外で3棟のオフィスビルを所有・運営しています。シドニーで竣工した「275 George Street」(右写真)は、ダイビルが海外で初めて開発段階から関与したプロジェクトです。ダイビルは2022年に当社の100%出資子会社となり、新たな一歩を踏み出しました。当社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、海外事業の一層の強化を図っていきます。



クルーズ 船隊整備計画

- 既存クルーズ船の購入 : 1隻 (2024年末に運航開始予定)
- 新造船 : 2隻 (2027年頃に第一船竣工)



BLUE ACTION 2035で目指す姿

当社は2017年度よりローリング方式の経営計画「Rolling Plan」を導入し、2027年のありたい姿に向けて財務体質の改善と事業ポートフォリオの変革を進めてきました。

その過程で当社は2021年4月に輸送にとどまらない事業領域への拡大を反映してグループ企業理念とグループビジョンを見直しました。また2021年度以降コンテナ船事業を含む当社グループの各事業の業績が好調に推移した結果、当初掲げていた2027年度の財務目標を2年連続で達成し、財務体質は急速に改善しました。

グローバルな社会インフラ企業へと飛躍するため、次のステージをあらためて構想・設定し、長期的な戦略に基づきありたい姿へ向かう道筋を示すべく、新グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定しました。変化の激しい時代だからこそ、中長期の将来を想像した上で、そこからバックキャストで計画を定め、足元から様々な変革を着実に実行する必要があると考えています。また、ネットゼロエミッション船導入やGHG排出原単位削減目標のマイルストーンを定めた環境戦略とも整合させ、2035年を目標年度としました。

「BLUE ACTION 2035」では、従来両輪で進めてきた経営計画「Rolling Plan」とサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」それぞれの要素を融合させ、当社のサステナビリティ経営をより強く表現しています。当社グループのサステナビリティ経営は、長期的な戦略に基づき、社会課題や環境面からも受容できる、持続的な成長の実現を目指すものであり、経営計画の達成度を測るCore KPIでも3つの財務KPIに加えて5つの非財務KPIを設定しました。

また「BLUE ACTION 2035」では、目指す姿として「海運市況が軟調時でも黒字を維持できるポートフォリオへの変革」と「成長投資の積上げと株主の期待に応える利回り（ROE 9～10%）の両立」を掲げています。具体的には税引前当期純利益4,000億円／総資産7.5兆円の事業規模や、各事業を市況享受型と安定収益型に分類した上でそのアセット比率を40:60にコントロールすることを目指しています。グループビジョンで掲げる海運業を中心とした社会インフラ事業を展開するべく、海運業の良さを伸ばしつつ、新たな成長ドライバーとしての非海運事業への投資をさらに進めていきます。

2035年のグループビジョン

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しなやかな企業グループを目指します。

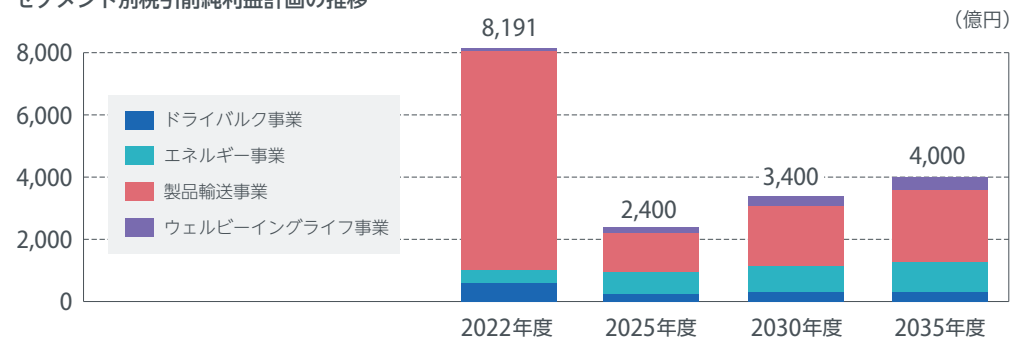
| 目標 | | 2022年度 実績 | Phase 1 2025年度 | Phase 2 2030年度 | Phase 3 2035年度 |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| 財務 KPI | 税引前当期純利益 | 8,191億円 | 2,400億円 | 3,400億円 | 4,000億円 |
| | ネットギアリングレシオ*1 | 1.01 | 0.9～1.0 | | |
| | ROE | 49.8% | 9～10% | | |
| 非財務 KPI | 環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比) | ▲5.0% | — | — | ▲45% |
| | 安全 4ゼロ*2 | 未達 (労災死亡事故1件) | 達成 | | |
| | 人財 単体陸上職 女性管理職比率 | 9.2% | 15% | (Phase 1終了までに改めて設定) | |
| | MGKP*3在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下) | 4.7%/18.3%/9.5% | 8%/30%/15% | | |
| DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率(累計) | — | 10% | 20% | 30% | |

*1 有利子負債額はIFRS導入後に織り込むべき将来備付料などオフバランス資産(約9,000億円)を含んだものを想定。

*2 4ゼロ=重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ。

*3 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。

セグメント別税引前純利益計画の推移



ポートフォリオ変革

「BLUE ACTION 2035」では、2035年度に向けて全社のROA(税引前当期純利益÷総資産*)を5.3%まで引き上げることを目標としています。これは「Rolling Plan」で掲げた財務目標よりも高いレベル設定であり、全社的な利益率向上が求められます。

今回のポートフォリオ変革では、各事業を市況享受型事業と安定収益型事業に分類し、それぞれの事業で目指すROAを踏まえながらアセット配分をコントロールしていきます。

*日本会計基準の下での総資産に加え、日本会計基準ではオフバランスになっているが国際会計基準ではオンバランスが求められるリース契約等を合算したものの。

市況享受型事業

契約期間が比較的短く、ボラティリティの高い海運市況との業績相関性が高い事業、具体的にはコンテナ船事業や自動車船事業、及びドライバルク事業・タンカー事業の一部を、市況享受型事業と定義しました。2度の構造改革を経て、当社は市況エクスポージャーの低減に集中的に取り組み、海運市況の変動に過度に影響されない安定的な収益を確保してきました。それを基盤としつつ、全社的な利益率向上に向けて、市況享受型事業では市況エクスポージャーを戦略的に取っていくことで、海運市況の好況時には高リターンを享受できるような事業モデルに少しずつ変化させます。

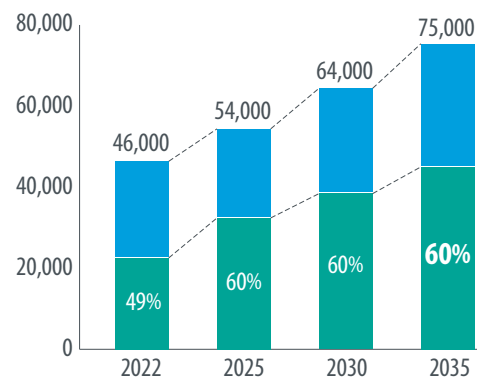
安定収益型事業

一方、契約期間が比較的長く海運市況に左右されない事業や海運市況とは異なる市況に影響される非海運事業をまとめて安定収益型事業と定義しました。今後高い成長性が見込まれる低・脱炭素エネルギー事業や「Rolling Plan」以来の注力事業である不動産事業・物流事業等への投資を加速させ、規模の拡大を目指します。

市況享受型事業が市況エクスポージャーを従来よりも高めるのと並行して安定収益型事業の規模を拡大させることで、海運市況が軟調となり市況享受型事業が赤字になる期間があったとしても、全社損益を下支えするアンカーの役割を果たすことを期待しています。

| 分野 | 当社グループ事業 | 海運市況との相関性 |
|-----|-------------------------------------|----------------------------|
| 海運 | コンテナ船、自動車船 | 市況享受型(相関性が高い) ＝高ボラティリティ |
| | ドライバルク、タンカー | |
| | 液化ガス船 | |
| 非海運 | 海洋事業、洋上風力発電、代替燃料事業、物流、不動産、フェリー、クルーズ | 安定収益型(相関性が低い) ＝低ボラティリティ |

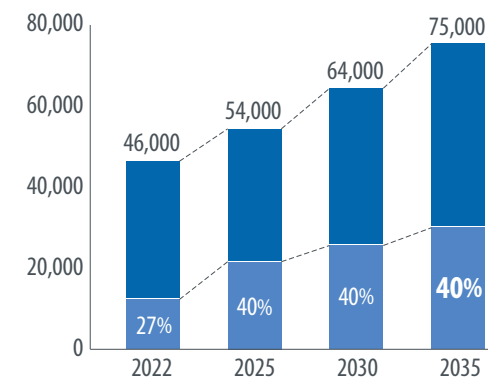
アセット比率〔市況享受型:安定収益型〕推移(億円)



市況享受型：安定収益型
2035年度アセット比率：40:60(損益比率 60:40)

■ 市況享受型 ■ 安定収益型

アセット比率〔(参考)海運:非海運〕推移(億円)



(参考) 海運：非海運
2035年度アセット比率 60:40(損益比率 70:30)

■ 海運 ■ 非海運



ポートフォリオ戦略(⇒P17)



環境戦略(⇒P22)



地域戦略(⇒P27)

ROAとROA資本コスト

また「BLUE ACTION 2035」では事業ポートフォリオ管理の指標として事業別ROAを設定し、個別投資採算基準もそれに沿ったものに変更する予定です。それにより利益規模の拡大と資本効率の改善のバランスを図り、全体としてROA資本コストを上回るROAを達成することを目指します。

当社グループの多くの事業では各アセットに資金調達がついており、投資決定時の採算評価でも金利後損益を採用していることやトン数税制を始めとした全体最適を考慮した税務戦略が必要となること等から、分子には金利後・税引前である税引前当期純利益を採用しました。

また現状オフバランスとなっている備船・リース等の資産も分母の総資産に含めることで、実態としての投下資本に対する利益の評価が可能になると考えています。

CFOメッセージもあわせてご参照ください(P14)。

全社ROAがROA資本コストを上回るようなポートフォリオに変革することで、「BLUE ACTION 2035」で設定する3つの財務KPIである税引前当期純利益・ネットギアリングレシオ・ROEについて、目標達成を目指します。

| | 定義 | 定義 |
|------|---|---|
| リターン | $ROA (\%) = \frac{\text{税引前当期純利益}}{\text{総資産}}$ | $ROA \text{ 資本コスト} (\%) = \frac{WACC}{(1 - \text{Tax})} \times \frac{(\text{Net Debt} + \text{自己資本})}{\text{総資産}} - \frac{\text{支払利息}}{\text{総資産}}$ |
| コスト | | <p>上記算式で全社ROA資本コストを算出する。 全社ROAがそれを超えるように事業別ROAを割り振り。</p> |

リバランス計画

当社は「BLUE ACTION 2035」において、各事業の成長性・環境戦略性も踏まえつつ、投資拡大によるリスクテイクと海運不況時でも黒字を維持できる安定性のバランスの取れたアセット配分＝リバランス計画を作成しました。

2015～2019年度のコロナ禍前を振り返ると、市況享受型に分類したコンテナ船・自動車船・ドライバルクの業績が低迷し、また安定収益型事業の規模も小さかったことから、全社の損益規模に対してボラティリティが高い事業ポートフォリオとなっていました。

それを踏まえたリバランス計画では、安定収益型事業の規模拡大と市況享受型事業の収益性向上により、収益性とボラティリティのバランスの取れた全社ポートフォリオに変革することを目指しています。市況享受型事業のアセット量も増加するため全社損益のボラティリティは従来よりもやや上がりますが、拡大した安定収益型事業損益が下支えし、全社の収益性がROA資本コストを上回ることを目指します。

長期メガトレンド分析

当社グループを取り巻く事業環境は急速に変化しています。「BLUE ACTION 2035」では2035年よりも先の2050年を見据えた長期メガトレンド分析を実施し、長期的なマクロ外部環境の変化が当社グループの事業環境へどのような影響を与えるかを分析しました。この分析結果を、「BLUE ACTION 2035」における2035年までの主要戦略策定に役立てています。

長期メガトレンド分析のポイント

| 長期的なマクロ外部環境の変化 | 当社グループの事業環境への影響 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 世界の経済成長ベースの鈍化 | <ul style="list-style-type: none"> ● (モノ)輸送需要の低成長化 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動問題への対応 ● エネルギーシフト(電化の進展:再エネの拡大) ● テクノロジーの進化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制の強化 ● サーキュラーエコノミー、地産地消の進展 ● エネルギー効率の改善、化石エネルギー需要縮小 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 人口増加/地域別人口割合の変化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経済成長の重心シフト |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクの高まり | <ul style="list-style-type: none"> ● 保護主義の台頭 ● サプライチェーンの再構築 |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 社会の価値観の変化/多様化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 経済成長に占めるサービス消費の割合拡大 ● 「量的」から「質的」豊かさの追求 ● インパクト投資の市場規模拡大 |

CFOメッセージ

成長や環境対応のために
必要な投資を機動的に
実行していくとともに、
株主還元の継続的な
充実に努めます。



梅村 尚

取締役 常務執行役員
チーフ・フィナンシャル・オフィサー(CFO)

2022年度の振り返り

2022年度は、7,960億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上し、2021年度の利益をさらに上回る、過去最高益となりました。この結果、自己資本は1兆9,253億円にまで積み上がり、1株当たり560円の配当を実施することができました。

財務体質の観点からは、「BLUE ACTION 2035」での各戦略を遂行していくための十分な健全性を備えるに至ったとすることができます。

「BLUE ACTION 2035」を通じた企業価値・株主価値の増大

「資本コストを上回るROEを継続的に実現し、株主価値を高めていく。」従来から当たり前に語られてきたことですが、今、多くの日本企業において、この命題に真剣に向き合う必要性が生じています。そのためには投資規律を働かせ、低採算の無謀な投資が行われないような仕組みづくりが必要ですが、当社ではこの実現のために、ROAとROA資本コストを用いた管理を行います。もちろん、非海運分野を中心として、新しい事業や新しい地域への進出に際し、初期時点において当社のコスト競争力が市場水準から劣後する場合には、大局的な判断の下、個別案件での低採算を正当化するような局面があるかもしれません。しかし、こうした局面であっても、初期の低採算が将来の事業拡大に本当に繋がるのか、当社がその事業領域で勝ち残っていけるのか、これらの点を徹底的に検討した上で、冷静な判断の下に意思決定する必要があります。CFOとして、このような投資決定プロセスの健全性を担保し、企業価値・株主価値の増大に繋げていく責任を果たしてまいります。

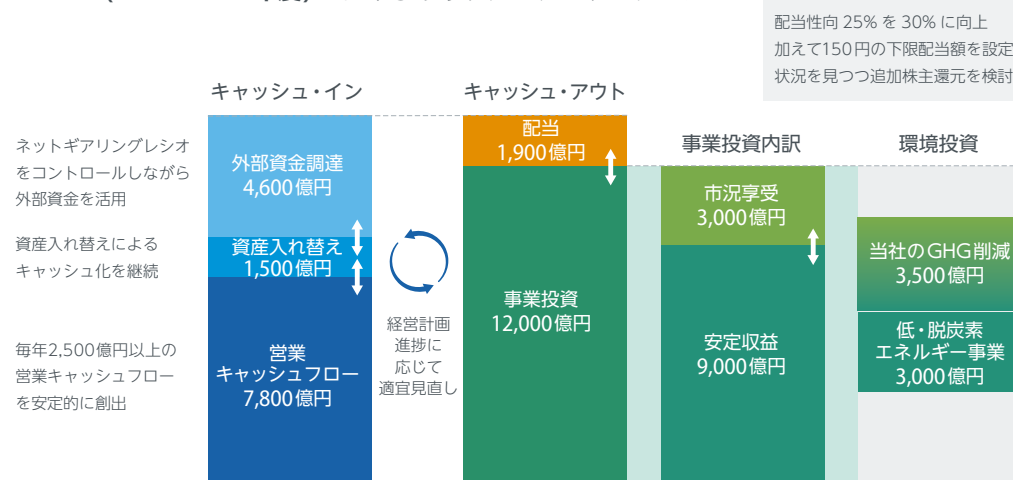
株主還元について

「BLUE ACTION 2035」のPhase 1(2023年度から2025年度まで)における新しい株主還元政策として、配当性向30%と1株当たり150円の下限配当を採用しています。

30%の配当性向については、2021年度の計画値20%、2022年度の同25%から引き上げていますが、依然としてなお東証プライム市場平均には及ばないと自己認識しています。しかしながら、海運業を中心とした当社事業を取り巻く足下の状況を俯瞰しますと、脱炭素化に向けて先手を打って顧客の信頼を勝ち取っていくこと、脱炭素関連の事業を確実に成長させていくことが現時点では急務であると考えています。Phase 1期間中は、こう

したビジネスチャンスの拡大にしっかりと取り組むことを優先し、投資に力点をおいたキャッシュアロケーションとなることにご理解を頂戴したいと考えています。

Phase 1(2023-2025年度)におけるキャッシュアロケーション



一方で、中長期的な成長に向けた投資を継続しながらも、短期的な成果を示していくことも重要です。当社は、2010年代の苦しかった時代に資産や契約の含み損を一掃すると同時に、各事業領域においてエクスポージャー管理を進展させました。この結果として、過去2年間の好業績の源であったコンテナ船事業が通常軌道に回帰した後においても、他のセグメントの貢献によって、全体として一定の利益を確保できる土台が整ったと自負しています。2021年度・2022年度のコンテナ船事業の好況のインパクトがあまりに大きかったため、どうしても他の事業の状況が目立たなくなってしまっていますが、Phase 1期間中の業績への自信を目に見える形で示し、株主の皆様へ安心を感じてもらうため、1株当たり150円の下限配当の導入を決定しました。

「自社株買いをしないのか」という点について、多くの株主・投資家の皆様からお声を頂戴しました。自社株買いの本質がEPS(1株当たり当期純利益)を維持・向上させることにあるとすれば、当社としては、それは通常の投資回収のサイクルによる利益成長を通じて十分に

実現できると考えていますし、またそもそも海運業が市況産業であって右肩上がりの一本調子での利益成長はあり得ない以上、業績の安定性確保に直接資する取り組みを行うこと、即ち安定収益型事業の拡大を実行することの方が、より良い処方箋であろうというのが現時点での判断です。当社の株価評価の問題点はPERの低さにあり、この状況を克服するために、利益の質と安定性、そして「市況が沈んだ時でも、どんな状況下でもこの程度の利益は得られる」という地力を高めていきます。こうした考えに基づき、Phase 1期間中の自社株買い実施をお約束することはせず、資本が想定以上に積みあがった場合の資本コントロールの手段として「都度判断」という位置づけとしています。もちろん、自社株買いが有するメッセージ性、即ち株価が割安に放置されている場合における会社からの主体的アクションという側面もあることは十分に意識しています。

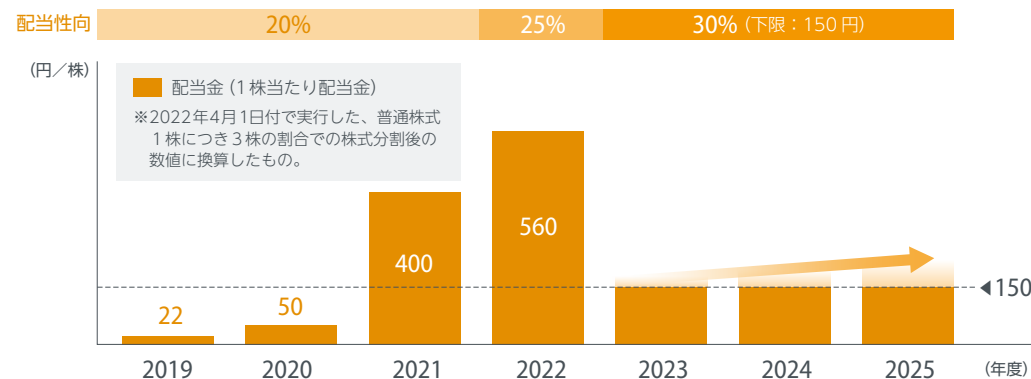
Phase 1(2023-2025年度)における株主還元方針

Rolling Plan 2022での方針

- 配当性向: 25%

BLUE ACTION 2035 (Phase1)での方針

- 配当性向: 30%
- 下限配当: 150円/株
- 利益上ぶれ時の自社株買い(都度判断)



<考え方>

- 積み上げた利益で積極投資を行い利益を拡大、企業価値を上げていく。
- 配当性向を30%に引き上げ、成長の果実を株主に還元していく。
- 下限配当を導入し、海運市況サイクルの低位時に配当額が過少となることを防ぐ。
- 想定を上回る利益が得られた場合には、さらに余剰資金を還元するなどROE 9~10%を意識した資本コントロールを行う。

国際会計基準(IFRS)の導入

Phase 1終了後のなるべく早い時期に国際会計基準を導入することを目指して、社内で専門チームを組織しています。当社の事業の中心である海運業は世界単一市場において競争が行われていますし、非海運の各事業についても、海外市場での事業拡大を視野に入れています。会計基準が異なることによって世界の競合との比較が困難になるという事態は、なるべく早く改めていきたいと考えています。

また、国際会計基準導入前についても、日本基準でオフバランスとなっている定期傭船契約やオペレーティング・リース契約の財務インパクトを国際会計基準と同様の考え方にに基づき自社試算し開示していくことで、株主・投資家の皆様への開示情報の充実に努めるとともに、対話の質を上げていきます。

国内外のパートナーの皆様とともに

CFOとして、財務部、経理部、及びコーポレートコミュニケーション部を担当し、株主や投資家の皆様に加え、銀行や証券会社に代表される金融機関、監査法人や会計コンサルティング会社など、国内外の様々な方々とお付き合いさせていただいております。かつてのように、変化の乏しい海運業という閉じた世界で、限定された競合他社と、従来型の価格競争を繰り返している限りにおいては、もしかすると融資や起債のような特定の分野において点と点でお付き合いするような関係でも良かったのかもしれませんが。しかしながら、脱炭素やDE&Iの要請を代表に、あらゆる業界で競争環境自体が変わろうとしていますし、当社自身もその中で事業構造を変革することに取り組んでいます。一社でできること、一社での知見には自ずと限界がありますので、こうした金融関係の国内外のパートナーの皆様との協力関係の充実も私の重要な責務です。引き続きご支援の程、お願い申し上げます。

ROAとROA資本コストを用いる背景

投資効率の管理手法としては、ROIC(Return on Invested Capital:投下資本利益率)を用いる手法が広く知られていますが、当社では、次の理由からROAとROA資本コストを用いることとしました。

- 事業構造上、コア事業であっても持分法投資利益として計上されているものがあり、営業利益ベースがなじまない。
- 事業運営で起こる、船舶を始めとする資産の入れ替えによる特別損益を成果として認識する。
- 資本集約的産業であるが故に非事業用資産の割合が相対的に小さく、総資産を分母とすることに弊害が少ない。

数式の見た目や算出される指標に両者間で差異が生じますが、投下資本に対する本業の利益創出力を表現するという点に差はありません。

ROA、及びROA資本コストについて、2023年3月末基準での具体的な算定結果は次の通りです。

* 日本会計基準の下での総資産に加え、日本会計基準ではオフバランスになっているが国際会計基準ではオンバランスが求められるリース契約等を合算したものの、保証債務について、船舶の建造資金の調達等を目的として借入を行う場合、借入人である船舶保有会社が負う金銭債務を当社が保証するケースがあります。当該船舶保有会社が連結子会社である場合には、子会社の資産・負債を全て取り込んだ結果として当社の連結貸借対照表において当該金銭債務が負債計上されますが、本邦会計基準では、非連結子会社及び関連会社が負う金銭債務は保証の有無にかかわらず負債計上されません。一方、国際会計基準(IFRS)では、当社自身に返済義務が生じる可能性に応じて、保証債務を個別に分類し、負債計上の有無を判定することとされています。現時点では、こうした分類作業を行っていないことから、便宜的に、非連結子会社及び関連会社が負う金銭債務への保証は全てROA計算の分母における「オフバラ負債」に含むものとして取り扱っています。なお、当社が実際にIFRS導入に至った場合に、こうした保証債務をROA計算上どのように扱うかについては、IFRSの導入作業そのものと並行して決定していきます。

| | | | |
|------------------|---|-------------|---|
| | 定義 | | 定義 |
| リ タ ー ン | $\text{ROA} = \frac{\text{税引前当期純利益}}{\text{総資産}^*}$ | コ ス ト | $\text{ROA 資本コスト} = \frac{\text{WACC}}{(1-\text{Tax})} \times \frac{(\text{Net Debt} + \text{自己資本})}{\text{総資産}} - \frac{\text{支払利息}}{\text{総資産}}$ |
| | | | <div style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> 税引前に戻す 総資産ベースに直す 支払利息を控除 </div> <p style="font-size: x-small;">上記算式で全社ROA資本コストを算出する。 全社ROAがそれを超えるように事業別ROAを割り振り。</p> |

(参考) ROIC = 税引後営業利益 ÷ 投下資本 = 税引後営業利益 ÷ (有利子負債 + 株主資本)

| | | |
|-----|----------|----------|
| ROA | 税引前当期純利益 | 8,191億円 |
| | 総資産* | 46,866億円 |
| | ROA | 17.48% |

| | | |
|--------------|----------|----------|
| ROA 資本コスト | WACC | 4.77% |
| | Tax | 28.70% |
| | Net Debt | 19,397億円 |
| | 自己資本 | 19,253億円 |
| | 総資産 | 46,866億円 |
| | 支払利息 | 173億円 |
| ROA資本コスト | 4.91% | |

ポートフォリオ戦略

各事業の成長性・環境戦略性も踏まえつつ、全社の収益性がボラティリティを上回るようにアセット配分を進め、投資拡大によるリスクテイクと海運不況時でも黒字を維持できる事業ポートフォリオを両立します。

2035年に向けて営業本部が目指す姿 営業本部別事業概況もあわせてご参照ください(P18~P21)。

ドライバルク 営業本部

多様な産業の変化に対応し、総合輸送マネジメント力を結集させ、強く、しなやかな海上輸送の基幹インフラとして社会を支えるグローバルパートナーを目指します。脱・低炭素社会の進展により創出されるバイオマス燃料や電化に必要な非鉄原料、拡大が見込まれるインフラ、食料関連の貨物輸送需要を積極的に取り込みます。また、貨物需要・トレードパターン・船腹需給の変化に適切に対応し、インテリジェンス機能を強化して市況エクスポージャーを戦略的に取ることで好況時には高リターンを獲得する体制を構築します。

エネルギー 営業本部

社会インフラとしてのエネルギー輸送を時代のニーズに合った形で継続します。海洋事業や洋上風力発電事業などのプロジェクト型事業に注力するとともに、バリューチェーン全体で安定利益を持続的に創出し、当社グループの成長を牽引する姿を目指します。その実現に向けて、攻める所、守る所、始めること、変えること、止めることを設定し納得性の高い本部運営を行います。他の営業本部や各地域組織との連携を進め、本部内の部分最適を回避します。

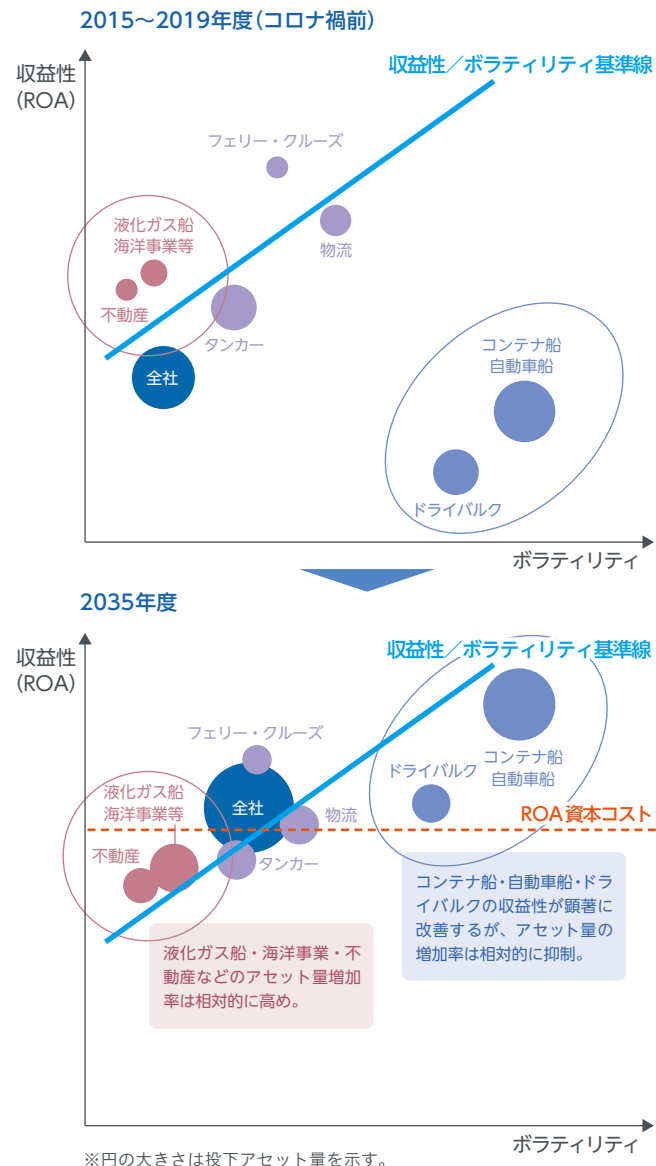
製品輸送 営業本部

自動車船事業は、顧客のGHG排出量削減ニーズに応える環境対応船を揃えて競争力を高めるとともに、荷動きの変化に応じてサービス網を組み替えることで市況耐性を強化。コンテナ船事業は、Ocean Network Expressの自社船隊拡充によるスケールメリットの維持拡大、環境・デジタル戦略を柱とする更なる優位性の構築を図ります。物流事業では攻めに転じます。商船三井ロジスティクスはグローバル営業ネットワークの拡張、宇徳は重量物物流の拡充といった、中核会社の強みを活かしたオーガニックな成長に加え、非連続的成長に向けて、フォーワーディングでの大型M&Aやダイビルとのシナジーを活かした物流不動産への進出にも取り組みます。

ウェルビーイング ライフ営業本部

当社グループを取り巻く事業環境が急速に変化する中、不動産・フェリー・クルーズといった安定収益型の事業を多く保持する営業本部として、事業の持続性を支える強固な財務基盤を活かした投資を適時に実行。顧客オリエントドの精神、安全かつ信頼されるオペレーションを地道に磨く姿勢を貫き、顧客はもとより社会からの信頼を得ることで、事業の持続性を高め、企業価値向上においてなくてはならない存在を目指します。

収益性・ボラティリティから見たリバランス前後のイメージ図



営業本部別事業概況

ドライバルク営業本部

2022年度の成果

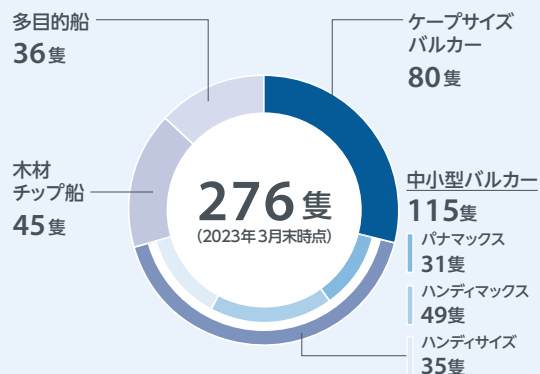
市況は前年度比で軟化しましたが、商船三井ドライバルクや持分法適用会社のGearbulk社が好業績を挙げ、鉄鋼原料輸送事業でも安定利益を確保し、増益を果たしました。市況享受型と見られているドライバルク事業ですが、市況享受型である中小型バルカーや、安定収益型である鉄鋼原料船・木材チップ船に加えて、ニッチビジネスである多目的バルカーなど多様なビジネスモデルで構成されており、市況低迷時にもしっかりと取り組んできた結果と評価しています。事業戦略の柱である環境戦略では、バイオマス燃料や風力発電部材など脱炭素社会を支える貨物の輸送を強化しながら、風力を推進力として活用するローターセイルやウインドチャレンジャーの採用、LNG二元燃料ケーブサイズバルカーの建造契約締結など、GHG排出量削減の取り組みを着実に進めています。もう一つの柱である地域戦略においても、中国、東南アジアやインド洋での営業強化に取り組み、成果をあげています。当社を取り巻く状況は予想を超える速度で変化していますが、“強くしなやか”に事業環境の変化に対応すべく取り組んでいきます。



木材チップ船「VANGUARDIA」

Highlight

船隊構成(隻数ベース)



売上高／経常損益



市場環境認識

機会

- (短期) 限定的な新造船供給圧力、品質・環境対策による運航者の選定厳格化
- (長期) 脱炭素に伴う新たな輸送需要の創出や商流の変化、新興国人口増加によるトレード構造の変化

リスク

- (短期) 中国経済停滞やエネルギーコスト高止まりによる荷動き減、日本発着貨物の減少
- (長期) 太宗貨物の石炭輸送需要の消失、代替燃料が液体(水素、アンモニア)に代わりドライ貨物の輸送需要が減少

想定する事業環境の変化(当社予想)

海上荷動き増減(2022年=100)

| 貨物 | 2025 | 2030 | 2035 | 2050 |
|-----|------|------|------|------|
| 鉄鉱石 | 98 | 90 | 85 | 68 |
| 原料炭 | 101 | 100 | 96 | 85 |
| 穀物 | 112 | 120 | 127 | 151 |

- 先進国を中心に脱炭素の流れが加速。鉄鉱石、原料炭の荷動きは漸減傾向。穀物は世界人口の増加に伴い堅調に推移。
- 一方、半製品や木材チップ等の増加もありドライバルク全体では荷動き量は横ばい。

ポジショニングと差別化のポイント

ドライバルク営業本部は様々な産業と接点を持ち、それらの輸送事業に適した高品質なソリューションを提供してきました。輸送形態に応じた契約のノウハウや貨物の種類・港湾や荷役の状況・航海中の海気象に安全に対応する海技力、ウインドチャレンジャーに代表される技術力、インテリジェンスを駆使し先々のマーケットを見通した提案型営業などです。これらの総合輸送マネジメント力は長期的な顧客との信頼関係をベースに磨き上げてきたもので、脱炭素に伴う社会・顧客のニーズの変化にも競合他社に先んじてソリューションを提供できるものと確信しています。また、環境対応船の新燃料への対応は総合海運会社としての経験、知見を十分に活かすことができると考えております。近年、海外大手顧客が求める船舶・輸送品質水準は非常に高くなっています。自社船のみならず傭船に於いてもハード、ソフトの両面からその水準をさらに高め、顧客からパートナーとして真っ先に選ばれる存在を目指してまいります。

営業本部別事業概況

エネルギー営業本部

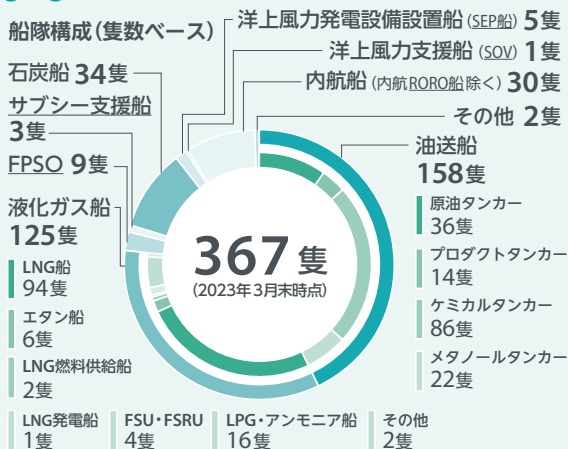
2022年度の成果

市況の追い風と、各事業領域での着実な業務遂行、安全運航の継続によって成果を上げたと評価しています。特に、メタノールタンカー事業とケミカルタンカー事業が、好市況と堅調な需要によって好業績をもたらしました。LNG船事業は、エネルギー安全保障への意識の高まりと需給変化の環境下で収益を支えました。また、電力炭輸送事業ではウインドチャレンジャー搭載第1号船が竣工し、当社環境対応船の象徴となりました。中長期戦略としては、LNG船を中心に海運業での積極的な船隊整備・契約獲得を実行することと並行し、海洋事業と洋上風力発電事業に資金と人財を先行投入するなど、今後の利益貢献への布石を打っています。積み残した課題としては、FSRU、発電船、液化CO₂輸送船や洋上風力発電など新しい事業のプロジェクト推進と新エネルギーの上流から下流までのバリューチェーンへの参画があります。

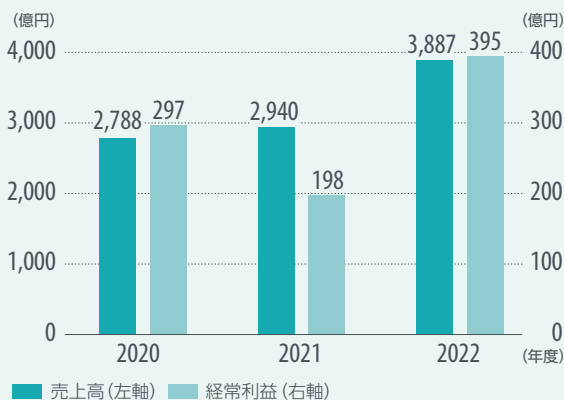


LNG船「LNG ROSENROT」

Highlight



売上高* / 経常利益



市場環境認識

- 機会**
- (短期) LNG需要の世界的な伸長、底堅い新造船需要と造船所の生産能力とのギャップ
 - (長期) アンモニア・水素・合成メタン等の新エネルギー導入、世界人口増による需給変化、カーボンリサイクル(CO₂の分離・回収)の普及、海洋エネルギーの利用進展
- リスク**
- (短期) 地政学リスクの顕在化、エネルギー価格の高止まりによる新興国での新規プロジェクトの低迷、船価高騰、景気減速
 - (長期) 脱炭素社会への移行、国家地域の分断、モノ・エネルギー消費の減退

想定する事業環境の変化(当社予想)

海上荷動き増減(2022年=100)

| 貨物 | 2025 | 2030 | 2035 | 2050 |
|-----|------|------|------|------|
| 原油 | 108 | 110 | 95 | 53 |
| LNG | 105 | 135 | 153 | 103 |
| 一般炭 | 97 | 79 | 66 | 43 |

- LNGを除き、化石エネルギーの荷動きは2030年以降漸減。
- LNGは2035年以降脱炭素の流れを受け、減少に転じる。
- 水素、液化CO₂、アンモニア等の海上荷動きは2030年以降本格化。

ポジショニングと差別化のポイント

当社は、チャレンジングスピリットとブレない意思決定を強みとして、世界各所で拡大させたLNG船事業を筆頭に、FSRU、FPSO、発電船やFLNG、液化CO₂輸送、洋上風力発電などの新しいビジネスフィールドを積極的に開拓してきました。こうした組織文化を背景として、アンモニア・水素等の新エネルギーや脱炭素燃料のバリューチェーン上流投資による事業拡大に取り組み、更なる差別化に繋げていきます。また、顧客ファースト・パートナー志向と海技力及びグローバルな船舶管理能力も当社の強みであると考えています。

* LNG船・海洋事業は持分法適用関連会社を通じて運営されている割合が大きく、その部分の売上高は上記に含まれない。

営業本部別事業概況

製品輸送営業本部

2022年度の成果

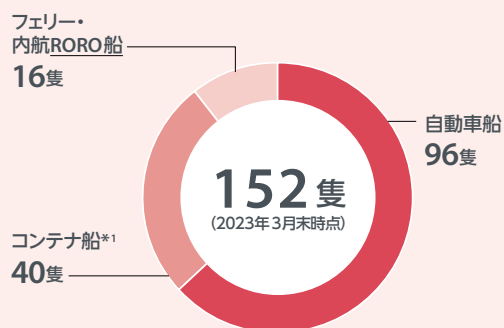
前年度に続き、損益は記録的な高水準を叩き出しました。Ocean Network Express(ONE社)の持分法損益の影響が大きいです。他事業も好市況の波を的確に捉えて結果に繋がっています。自動車船を始めとした環境対応、完全子会社化した商船三井ロジスティクス(MLG社)・宇徳を含めた物流事業の拡大を通じたポートフォリオ変革への取り組みなど、経営計画の3戦略を着実に前進させた1年だったと評価しています。海運事業の自動車船とコンテナ船、非海運事業の港湾・ロジスティクスと、収益性とボラティリティーの異なる多士済々の事業を持つのが製品輸送営業本部の特徴であり強みです。2023年度も、会社全体の事業ポートフォリオバランス実現に向けて大きな役割を担うとともに、各事業の状況と相関性に気を配りながら、リスクと数字のバランスを取った運営を続けていきます。



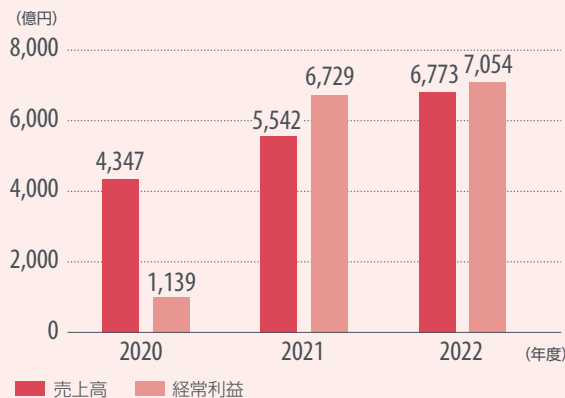
コンテナ船「ONE MAJESTY」

Highlight

船隊構成(隻数ベース)



売上高*2/経常利益



市場環境認識

機会

- (短期) コロナ禍で大きく落ち込んだ新興国経済、中でもアジア経済の回復による自動車船や物流事業の拡大機会増加
- (長期) サステナブルな社会への意識浸透やデジタル化の進行により、事業構造の変化や業界の再編が加速

リスク

- (短期) ウクライナ情勢や金融不安といった世界経済への直接的な後退要因
- (長期) グローバリゼーション拡大の頭打ちによるコンテナ貨物荷動きの伸びの鈍化、地産地消の進展による完成車荷動きの鈍化といった長期的な輸送需要の減退

想定する事業環境の変化(当社予想)

海上荷動き増減(2022年=100)

| 貨物 | 2025 | 2030 | 2035 | 2050 |
|------|------|------|------|------|
| 自動車 | 109 | 111 | 120 | 118 |
| コンテナ | 105 | 120 | 135 | 176 |

- 経済成長に伴い、2035年頃まではモノの需要は堅調に推移。
- 長期的には、地産地消(グローバリゼーションの進展鈍化)、3Dプリンター等の技術革新により、海上荷動きの成長は経済成長のペースを下回る。

ポジショニングと差別化のポイント

自動車船事業では、世界トップレベルの船腹量と大手荷主との長期安定輸送契約をベースに環境対応船の整備を推進しており、次世代に繋がるサービスネットワークを構築しています。ONE社は、業界7位の船腹量。3大アライアンスの一つであるTHE Allianceに所属し、業界トップレベルのコスト競争力及び高品質なカスタマーサービスが強みです。物流事業は、MLG社と宇徳を完全子会社化して物流セグメントのグループ経営の強化を推し進めました。海外はグローバルに航空輸送・海上輸送・内陸輸送など幅広く事業を展開し日系顧客に強みを持つMLG社、国内は重量・長尺物のノウハウを含め確かな技術力で130年を超える実績を誇る宇徳を中核に、日系を中心とした顧客のニーズに合わせたマーケットイン方式での荷役・保管・輸送サービスの提供で顧客との強固な信頼関係を構築し、事業を展開しています。

*1 コンテナ船は全船ONE社に貸船し、同社にて運航。

*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。

営業本部別事業概況

ウェルビーイングライフ営業本部

新営業本部長メッセージ




新たに誕生した本部が担うビジネスの多くは、人が関わるスペースを生業にしており、これまで商船三井グループにおいて主だった貨物輸送にとどまらない領域でのビジネスを安定的な収益基盤として大きく育てていくことを企図したものです。喫緊の挑戦は、まず、にっぽん丸を中心に据えて30年近く運営してきたクルーズ事業に新たな豪華クルーズ船を順次投入します。にっぽん丸の良い点は大いに継承しながらも、商船三井グループ内部の知見・経験と外部専門家の知見を結集して、これらのクルーズ船を活用した魅力あるサービス開発に取り組んでいます。次に、フェリー事業では日本の東西のマーケットにおいて過去50年間の歴史を持つ“さんふらわあ”ブランドを固め、大きな成長戦略を描いていく挑戦です。これには当社が約140年の歴史の中で培ってきた様々な縁やゆかり、顧客やサプライヤーとの関係を最大限に生かすことが求められます。新規事業や外国人人材事業、そして国内各地に長きに渡って根を張って事業を続けてきた地域密着型の曳船事業・内航事業と密接に連携し、スピード感を持って取り組んでまいります。

常務執行役員

ウェルビーイングライフ営業本部長

向井 恒道



| 事業 | 市場環境認識(機会・リスク) | ポジショニングと差別化のポイント |
|--|--|---|
|  <p>不動産事業</p> <p>ダイビルがベトナムに保有する「コーナーストーン・ビルディング」</p> | <p>国内不動産価格の高騰や少子化によるオフィスワーカーの減少懸念といった予てからの認識に加え、ポストコロナ時代における価値観・行動の変容、働き方の多様化、サステナビリティに対する意識の高まりを踏まえ、今まで以上に顧客ニーズを捉えたオフィスを提供していくことが重要であり、的確な投資判断が求められる。</p> | <p>ダイビルが積み重ねてきたオフィスビル運営・建設のノウハウが最大の差別化ポイント。国内では東京・大阪に強固な事業基盤を持ち、札幌で再開発を推進。海外ではベトナム・豪州にオフィスビルを保有しており、今後も成長が見込めるアジアをターゲットに事業規模の拡大を図る。</p> |
|  <p>フェリー・内航RORO船事業</p> <p>LNG燃料フェリー「さんふらわあ くれない」</p> | <p>短中期的には、2024年問題*1に起因するモーダルシフトにより国内海上貨物輸送需要は増える。一方で長期的には人口減少もあり国内貨物輸送需要の動向を要注視。また、EVトラックや自動運転の実用化など技術革新による次のモーダルシフトが起こる可能性を否定できない。</p> | <p>日本初となるLNG燃料フェリーを2隻投入しており、環境戦略で業界をリードしている。商船三井フェリー(株)とフェリーさんふらわあ(株)の合併によって経営資源を集中し、安定収益が望める貨物輸送を軸としつつ、「カジュアルクルーズコンセプト」*2に磨きをかけて旅客輸送の収益も大きく伸ばしていく。</p> |
|  <p>クルーズ事業</p> <p>クルーズ船「にっぽん丸」</p> | <p>コロナ禍が収束し、ラグジュアリークルーズ市場が成長軌道に復帰したことで、当社クルーズ事業の成長機会が到来。当社が提供するクルーズサービスを休暇の新しいオプションとして日本とインバウンドの両方の顧客に認知され、選ばれるものに。</p> | <p>当社のクルーズサービスは、大型船でカリブ海や欧州の著名な地を訪ねる大規模サービスを主軸とする海外の大手クルーズ船社とは異なり、小型船を活かして日本各港を訪ねるサービスが主軸。日本に基盤をおく当社だからこそ実現可能な、上質かつ本物の日本らしさを体感できるサービスを提供する。</p> |

*1 2024年4月からトラックドライバーの時間外労働上限規制の適用などにより、輸送能力が不足する可能性が懸念されています。

*2 当社グループが提案する、普段着で楽しむ優雅で快適な船旅。(https://www.mol.co.jp/casualcruise-sunflower/)

環境戦略

GHG削減に代表される、地球規模での環境課題への取り組みの必要性は、新しいビジネス創出の機会を生み出すとともに、当社の顧客にとっての従来のニーズ(海運業の場合、競争力のある運賃での安全運航など)に「環境保全」というこれまでとは視点を異にする要素が加わったことを意味しています。当社の環境戦略は、サステナビリティ課題(マテリアリティ)の一つである「Environment～海洋・地球環境の保全」に対する取り組みを進めると同時に、それを当社のビジネス拡大に繋げていくことを目指しています。

自社からのGHG排出削減

自らのサプライチェーンをよりクリーンにしていきたい、自社製品のバリューチェーン全体を通じてGHG削減を進めたいという顧客は、この数年で確実に増加しています。また、このような潮流は、ときに足踏みするようなことがあっても、大きな趨勢としては止まることはないものです。

輸送サービスから生じるGHG排出量の削減を差別化要因とする戦略自体は、多くの海運企業が目指している方向性であり、決して目新しいものではありません。但し、そのための新規技術の導入に際しては、コンセプト創出・基本設計・詳細設計・建造・運航に至るまで、各段階におけるサプライヤーやパートナーとの強固な関係を通じて確実に輸送サービスを提供できる体制を整え実行していくこと、及びこれらに必要な資金力を備えていることが必要となります。また、効率運航を進めるためのデータ収集に際しては、一定以上の船隊規模を抱えることそのものが優位性に繋がります。

当社は、様々な種類の船を取り扱い、さらには技術的難易度の高いプロジェクトに数多く



ファースト・ムーバーズ・コアリション※
(First Movers Coalition:FMC)に参画
(右から2番目:代表取締役社長執行役員 橋本剛)
※世界経済フォーラムが主催する、脱炭素技術の
需要喚起を目的として設立された、企業の集まり。



ウインドチャレンジャープロジェクト



ウインドチャレンジャープロジェクトの詳細は、
Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/bam/001/>

2023～2025年度 環境戦略への投資額(キャッシュアウトベース) (億円)

| | 既決 | 新規 | 小計 |
|----------------|-------|-------|-------|
| 自社からのGHG排出削減 | 1,900 | 1,600 | 3,500 |
| 低・脱炭素エネルギー事業拡大 | 1,900 | 1,100 | 3,000 |
| 合計 | 3,800 | 2,700 | 6,500 |

取り組んできた歴史から、国内外に有力なビジネスパートナーやサプライヤーを有しています。また、過去数年のコンテナ船市況の活況によって、積極的な新規投資を可能とする強い財務基盤を得るに至りました。こうした強みを活かし、GHG排出量削減のための技術導入の先頭に立っていくことで、顧客から評価され、率先して選ばれる存在になることを目指します。

低・脱炭素エネルギー事業拡大

風力発電や太陽光発電、さらにはそうした再生可能エネルギーを用いて得られるグリーン水素・アンモニア等の生産プロジェクトは、大手エネルギー企業を始め、世界中で様々なプレーヤーがしのぎを削っています。当社は、①こうした新しいエネルギーそのものの輸送主体、②生産設備の建設やメンテナンスに必要な資材や人員の輸送主体、③新しいエネルギーの船舶燃料としての消費主体、という異なる3つの側面を有しています。こうしたユニークな立ち位置を活かしながら、ときには生産プロジェクトそのものへの投資も行いつつ、低・脱炭素事業エネルギー分野を将来における収益の柱とできるよう取り組みを進めています。



米国ルイジアナ州でのクリーンアンモニア
生産・輸送プロジェクト サイトイメージ



クリーンアンモニア生産・輸送プロジェクトの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/pr/2023/23080.html>

TCFD提言に基づく開示

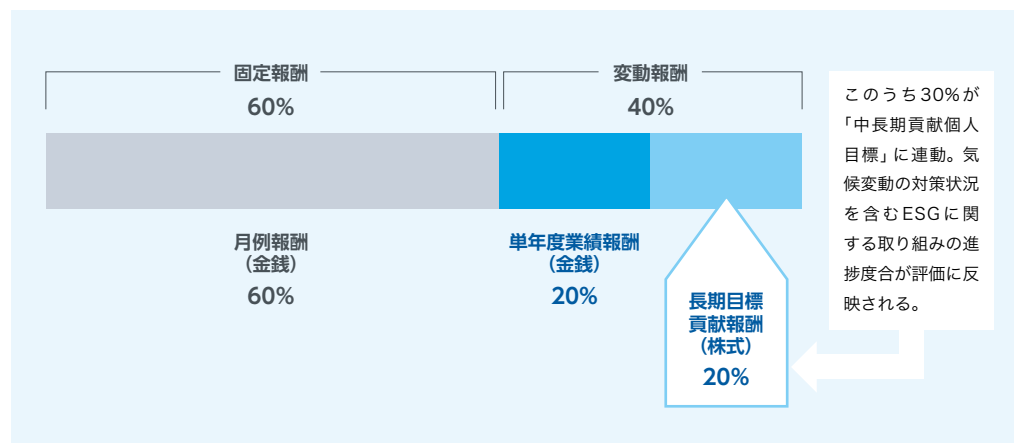
当社では、2050年までの超長期の射程でTCFDの枠組みを活用したシナリオ分析を実施し、気候変動により想定される様々なリスクや機会の把握と、積極的な情報開示に努めています。また、環境戦略とサステナビリティ課題への取り組みを一体的に実施するため、分析したシナリオと整合性のとれた経営計画を策定しており、気候変動影響を事業戦略へと落とし込んでいます。

ガバナンス

サステナビリティ全般に関する課題に関して、経営会議の下部組織として主要役員が出席する「環境・サステナビリティ委員会」を設置し、審議を行う体制を取っています。同委員会における審議を経て、重要事項に関しては取締役会、経営会議における報告・審議・決議を行っています。

また、経営層のコミットメントを一層強化するため、役員報酬を気候変動関連の成果に連動させる仕組みを運用しています。各業務執行取締役の長期目標貢献報酬のうち、30%が気候変動の対策状況やその他ESGに関する取り組みの進捗度が反映されるようになっています。

報酬構成の目安(業績目標達成時のモデル報酬)



戦略(リスク/機会)

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、2050年を目標年とした、1.5°Cシナリオを含む複数シナリオでの分析を通じた気候変動関連影響評価を行っています。

| リスク・機会の具体例 | 影響内容 |
|--------------------------|--|
| 移行リスク 炭素価格の上昇 | <ul style="list-style-type: none"> ●欧州排出権取引制度(EU-ETS)の国際海運への適用がなされた場合、年間で約50億円の課金額と試算されます。 ●後述の代替燃料船の導入による排出削減等といった実体的な対応策を進めることに加え、過去の商慣行に照らして輸送料金への反映によりコスト増加の軽減が可能のため、リスクは大きくならないと考えられます。 |
| 物理リスク 洪水・台風 | 洪水・台風による供給網分断により輸送量減の可能性はありますが、定期傭船契約等の契約形態、代替ルート確保等により事業リスクは概ねヘッジされるため、影響は小さいと考えます。 |
| 物理リスク 森林面積の減少 | 火災により森林面積が減少した場合、貨物である木材の減少が懸念されますが、仮にある地域で火災が発生し森林面積が減少したとしても、別の生産地で代替可能と考えられるため、世界同時に発生しない限り、輸送量への影響は小さいと考えています。 |
| 物理リスク 海水面の上昇 | 海水面の上昇により、港の喫水制限が緩和される可能性があり、これにより積載可能量がわずかに増える可能性はありますが、当社事業へマイナスの影響を与える可能性は小さいと考えます。 |
| 機会 代替燃料船の導入 | LNG、アンモニア・水素燃料船と順次導入することで、炭素価格・燃料価格の上昇の影響を軽減し、逆に低炭素志向の市場における競争優位に繋げることができると考えます。 |
| 機会 効率運航・省エネ設備への需要増加 | 当社が持つ効率運航技術や省エネに関連するノウハウを総合的に組み合わせたサービスを提供することにより、低炭素志向の市場における競争優位に繋げることができると考えます。 |
| 機会 グリーン・エネルギー関連新規事業機会 | 洋上風力発電、アンモニア・水素などのクリーンエネルギーのサプライチェーンが新たに構築されるにあたり、当社が既存事業で培った専門技術と親和性の高い新規事業の機会を随所に見出すことができると考えます。 |

戦略(財務影響)

各シナリオが実現した場合の当社事業への定量的な影響についても評価しています。中でも、当社事業へ影響を与えと考えられる、

①荷動き変化 ②燃料費 ③炭素税 ④代替燃料船の導入 ⑤新規事業機会に着目して評価しています。

いずれのシナリオにおいても「環境ビジョン2.2」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)

1.5℃シナリオで想定される損益変動要因(2050年時点)

| 海上荷動きの変動 | 炭素税の導入 | 燃料費の変動 |
|----------|-----------|--------|
| ▲100億円 | ▲2,700億円※ | +400億円 |

※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

「環境ビジョン2.2」で掲げる移行計画の中の具体的な対応策とその経常利益へのインパクト(2050年時点)

| グリーン代替燃料の導入 排出削減による 炭素税インパクト緩和 | 低・脱炭素事業拡大 洋上風力発電関連、 アンモニア・水素輸送など | コスト上昇分の 運賃への反映 | 省エネ技術の導入 効率運行の深度化 |
|--------------------------------------|--|-------------------|----------------------|
| +1,200億円 | +300億円 | +1,100億円 | +更なる 損益改善を図る |

気候変動に起因するリスクに対し、「環境ビジョン2.2」で掲げた緩和策を実施することでレジリエンスを確保する

戦略(対応策例:物理リスクに関わる基本的な考え方)

船舶は、海上を自由に航行できるという特性により、生来的に直接的な物理リスクに対して耐性を持っており、考慮すべきリスクはサプライチェーンの寸断による輸送需要への影響といった間接的なリスクが中心となります。間接リスクが発現した場合の当社事業への影響の度合いは、輸送する貨物や発現するリスクによって大きく異なるため、当社では、主要な貨物、リスク事象につき、できる限り網羅的に把握・整理の上、分析を進めております。

サプライチェーン寸断のような事象が発生した場合、海運業界においてはその事象は多方面に影響を及ぼし、複合的な帰結を生むことが多く、必ずしも当社事業へ負の影響を与えるとは限りません。このように、業界の特性を勘案した物理リスクの検討について、Webサイトの該当ページにて詳細な開示を行っておりますのでご参照ください。



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/tcdf/>

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。

指標と目標

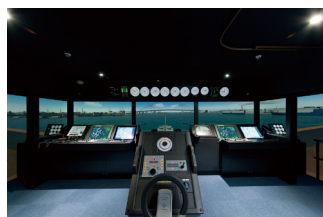
当社では、GHG排出量(Scope1、2、3)及び排出原単位の実績開示、「環境ビジョン2.2」における同指標の中長期目標設定に加え、経営計画の中で低・脱炭素分野への定量的投資目標の設定と実績管理、投資意思決定におけるインターナルカーボンプライシングを使用した炭素価格の反映といった、各種の指標・目標管理を行っています。

特集 商船三井グループの洋上風力発電関連事業

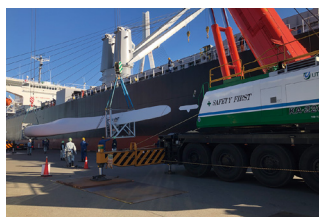
洋上風力発電関連事業は、化石燃料から再生可能エネルギーへの転換が急速に進む中で、当社グループの既存事業とシナジーがあり、持続的な成長が期待できる事業領域です。海運業を営む当社グループにとって気候変動対応は避けては通れない喫緊の課題ですが、自社のGHG排出量を削減するだけでなく、低・脱炭素事業の拡大を通じて社会全体の排出削減にも貢献していきます。本特集では、洋上風力発電関連事業における当社グループの競争優位性と、その具体的な取り組みを紹介します。



洋上風力発電所



海洋コンサルティング



重量物輸送



発電設備設置 (SEP船)

電力ケーブル敷設船事業
KDDIケーブルシップ(株)提供

メンテナンス(技術者輸送)

洋上風力発電関連事業への競争優位性について

1 140年近くに亘り海上での仕事を生業にしてきた当社グループの知見との親和性

洋上風力発電事業は裾野の広い産業であり、そのサプライチェーンの多くは洋上に広がっています。当社グループは海洋コンサルティング、曳船、内航輸送、重量物輸送、ロジスティクス等の洋上風力発電の周辺領域で活動する多数の事業会社で構成されており、洋上風力発電のバリューチェーン全体に対して、これまでグループで培ってきた知見やリソースとのシナジーが期待できます。また、外航海運業を営む中で世界中にネットワークを張り巡らせており、国内外のパートナーと良好な関係を築いていることから、急拡大が予想される国内市場に加えて、洋上風力で先行する欧州市場、今後発展が期待される新興国市場への進出にも役に立ちます。

2 発電事業に参画することによる周辺事業サービスの高度化、高品質化

洋上風力産業のスタンダードやニーズを先取りするために、この産業の中核となる発電事業そのものに関わることで、当社グループの強みである周辺事業サービスの高度化、高品質化を図ることができると考えています。そしてその周辺事業を組み合わせることでパッケージ化することにより、私たちにしかできない総合サービスやワンストップサービスを提供していきます。例として、現在は着床式洋上風力発電が主流ですが、今後は浮体式洋上風力発電*事業が大いに期待されます。当社はアジアで唯一のFSRU保有/運用実績を持つ企業であり、浮体式洋上風力発電事業は当社の海洋事業、海洋構造物運用の知見・経験が活かせる分野として位置づけています。風車設置海域が陸からより遠くなる浮体式においては、そのサプライチェーンもより長く、大きくなると想定され、風車部材や基礎(浮体)の曳航、設置・係留、保守・運用、全体に当社の強みが活かされると確信しています。

* 着床式風車の設置が可能な水深は概ね50m程度と言われており、利用可能海域は限られている。水深の制限を受けない浮体式風車の活用により大規模な洋上風力発電所の開発が可能。



洋上変電所にメンテナンス技師を輸送中のSOV

Photo provided by Ørsted

洋上風力発電事業のバリューチェーン全体像と当社グループの取り組みについて

洋上風力発電は、発電事業の開発・運営を中心にバリューチェーンが構成されていますが、当社グループはプロジェクトの立ち上げから保守・運営まで、周辺事業分野で幅広いサービスを提供しています。開発段階では、海洋コンサルティング会社が事業想定海域の調査、選定支援を行います。風力発電設備の輸送では、海陸一貫で風車や基礎部材などの重量物輸送サービスや港湾内での積卸し作業等のサービスを提供。建設・設置の段階においては、SEP船を保有/運航する会社の株式を間接保有し知見を蓄積しています。また、通信ケーブル敷設船の船舶管理と運航を50年以上に渡って担ってきた経験から、電力ケーブル敷設船の事業化を検討中です。運転開始後の保守・運営の段階では、メンテナンス技術者の輸送としてService Operation Vessel(SOV)、Crew Transfer Vessel(CTV)を提供しています(ピックアップコラム参照)。洋上風力メンテナンス人材の育成に関しては、風力発電メンテナンス専門企業である北拓と共同で洋上風力発電の運用・保守管理に特化した訓練設備を建設し、洋上風力特有のリスクを想定したトレーニングを実施する予定です。

当社グループは日本の海運業界において初めて洋上風力発電事業に参画し、アジア初の新造SOVの保有・運航も行うなど、輸送にとどまらない事業領域に積極的に展開しています。海運業での長い歴史で培った優位性を磨きながら、グループを挙げて洋上風力発電関連事業に取り組むことで、この産業に関わる多様なプレイヤーの皆様から必要なパートナーとして認められるように努めてまいります。

洋上風力発電事業のバリューチェーン全体像イメージと当社グループの取り組み

風力発電メンテナンス 人材育成・供給

Magsaysayグループ(フィリピン)との協力による人材コンサルティング会社を設立

発電事業への投資

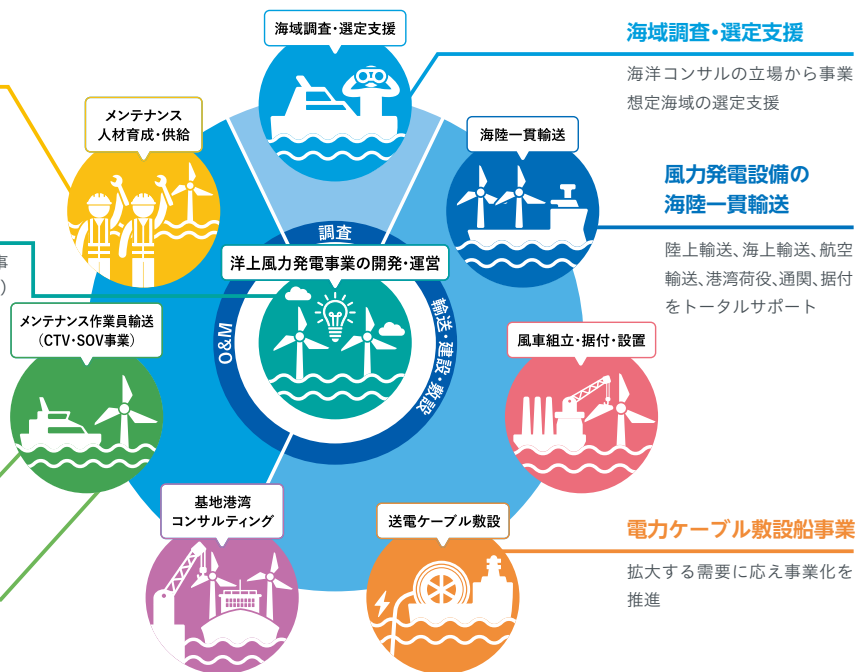
- 合計2GWの浮体式洋上風力発電事業開発(Flotation Energy と協業)
- フォルモサ1洋上風力発電所運営会社の株式取得
- 北九州響灘洋上ウインドファーム関連の出資を実行(北拓と協業)

アジア初のSOV事業

大彰化洋上風力発電所(台湾)向け運転・保守支援業務に従事

CTVの保有・管理・運航

日本特有の海象・気象に適合した技術者輸送サービス提供に向け、開発に取り組む



SOV事業、CTV事業への参入



SOV「TSS Pioneer」



CTV「KAZEHAYA」

台湾パートナーと設立した合併会社が保有・管理するアジア初のSOV「TSS Pioneer」が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、同社が開発する台湾最大規模の洋上風力発電所のメンテナンス支援に従事しております。

さらにCTVについては石狩湾新港洋上風力発電所における建設用途、洋上風車と陸上の作業員の輸送業務に複数隻従事します。また、内航CTVで初めて国際基準の船舶安全管理システムであるISMコード認証を取得し世界基準の安全運航品質を提供します。

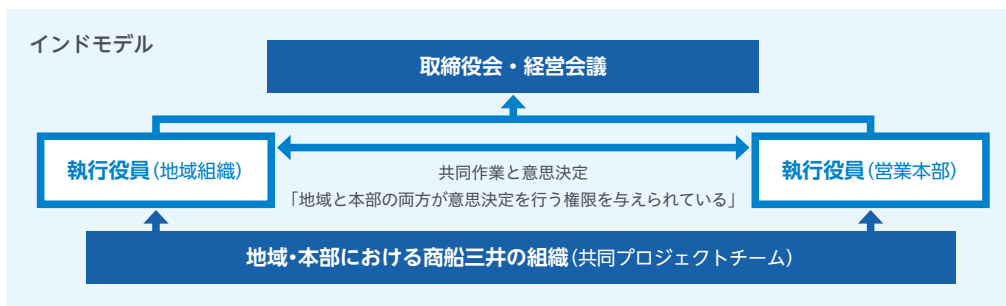
地域戦略

「BLUE ACTION 2035」における地域戦略の本質は、世界の主要経済地域において、当社の今後の成長性を確たるものにする事です。これを実現するため、各地域組織に権限委譲を行い、目の前の市場開拓にしっかりと取り組むことを促すとともに、意思決定のスピードと質を高めています。この取り組みは、インドをモデルケースとして2022年にスタートしました。具体的には、新しい組織体制を導入し、地域組織の権限を強化し、本社との共同運営体制を整えました。

インド経済の成長は著しく、この10年で世界第3位の経済大国になると予想されています。ガバナンスの改善、ダイナミックに変貌する事業環境、デジタル技術の普及、優秀な人財とバランスのとれた対外関係により、有望な長期投資先として着目されています。



VLGC “Hisui”: Sakura Energy 1隻目 橋本CEO、ムンバイの新オフィス拡張を発表



インド事業戦略における2022年度の主な成果

- インド子会社のSakura Energy Transportの船隊拡大(4隻を追加し、合計9隻体制へ)。
- プロダクトタンカー事業への取り組み。石油精製が盛んで中東や欧州などへの製品輸出国であるというインドのユニークな立ち位置を活用。
- インドの自動車メーカーとの間で、中近東等への輸出を目的とする自動車専用船(PCC)事業の拡大。
- ロジスティクス・フォワーディング事業(売上・取扱高)が15%以上の成長を実現(オフィスを2カ所新設し、スタッフ数も大幅に増加)。
- インドの海上人財プールを活用することで、LPG船の船舶管理をシンガポールからムンバイ拠点のチームへ移管。インドでのグローバルな船隊管理体制の構築への新たな道を切り開くもの。

インドでの経験からの学び

競争力を高め、顧客に優れたサービスを提供する組織となることを目的して本体制をスタートしましたが、この取り組みを通じて、他の地域を含めたグローバルな組織へ応用可能な教訓を得ることができました。

- 複数の現地法人を合併してサイロ化を解消し、単一の「MOL」ブランドを活用していくこと。
- 各地域において、人材育成、スキル開発、業績向上、経営改善を行っていくことの重要性。
- グローバルベースの「One MOL」人事システムを導入し、顧客重視の組織を構築すること。

実際に、「BLUE ACTION 2035」では、地域戦略として「インドモデル」同様の取り組みが拡大しています。アジア・オセアニア、ヨーロッパ・アフリカ、北米・南米の各地域が自らリードする取り組みが今後増えていくことが予想されます。

Ajay Singh 常務執行役員(南アジア・中東地域担当)



顧客要望を充足するサービスの提供を通じて、顧客からの信頼と愛着を得ることは、あらゆるビジネスで成功するための基本です。

当社の地域戦略では、顧客を事業の中心に据えています。顧客のニーズを的確に把握し、ビジネス環境を的確に判断し、ビジネスチャンスを素早く開拓することで、価値の高いサービスを提供することを目標としています。この目標を達成することを最優先に、社内の取り決めを含めて、組織が構築されています。課題に向き合い、解決し、仕事のやり方を見直し、新しい方法を試し、挫折から学ぶことで成長します。これがMOLチームの精神です。

2022年度 インド洋自動車船事業所戦略リーダー 船引 亘(写真右)



インドで4.5年間働いて、インド市場の大きな可能性を認識するようになりました。競争環境、独自の顧客嗜好、地域のビジネス慣行についての洞察を得て、駐在員として、これらを効果的に本社に伝えていくことで、地域戦略の発展に貢献することができたと自負しています。インドにおける地域戦略は、現在、ヒトやモノのリソース配分と営業・業務計画策定の道標として機能しています。この戦略を実行していくことで、地域でのサービスネットワークの規模(インド出し航海数)を3倍以上に拡大することができました。

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。これは、環境や社会が当社グループに与える影響だけでなく、当社グループが環境や社会に与える影響の2側面(ダブルマテリアリティ)を意識して特定したものです。

「BLUE ACTION 2035」では、サステナビリティ課題への取り組みをより一層推進すべく、サステナビリティ課題のうち、「安全」「環境」「人財(Human Capital)」「DX」「ガバナンス」を最重点5項目と位置づけ、その基本的な考え方や目指す姿を設定したビジョンをそれぞれ策定しています。当社は経営計画と課題の取り組みを一体的に推進することで、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

| サステナビリティ課題 | | | | |
|---|---|--|--|---|
| <p>Safety & Value 安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供</p> | <p>Environment 海洋・地球環境の保全</p> | <p>Human & Community 人の活躍と地域社会の発展</p> | <p>Innovation 海の技術を進化させるイノベーション</p> | <p>Governance 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス</p> |
| <p>取組テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本業を通じた価値 ● 安全品質 ● 更なる付加価値 | <p>取組テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策 ● 海洋環境保全 ● 生物多様性保護 ● 大気汚染防止 | <p>取組テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 多様性(DE & I) ● 共走・共創 ● 働き甲斐 ● 地域との共生 | <p>取組テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クリーンエネルギーの導入・普及 ● 船舶の省エネルギー化 ● ICTを活用した安全運航・効率運航 ● DX | <p>取組テーマ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営の透明性 ● 情報セキュリティ ● 責任ある調達 ● 人権尊重 ● 公正取引 ● 贈収賄防止 |
| <p>安全ビジョン (策定中)</p> <p> P29</p> | <p>商船三井グループ環境ビジョン 2.2</p> <p> P31</p> | <p>商船三井グループ Human Capitalビジョン</p> <p> P33</p> | <p>商船三井グループ DXビジョン</p> <p> P35</p> | <p>商船三井グループコーポレート・ガバナンスポリシー</p> <p> P43</p> |

サステナビリティ計画

各サステナビリティ課題にかかる目標・KPI・アクションプランを設定したサステナビリティ計画、「MOL Sustainability Plan」を策定しています。サステナビリティ課題への取り組みと、その具体的な行動計画を経営計画の一部として組み込むことで、経営との更なる統合を図っています。「MOL Sustainability Plan」を着実に遂行することで、サステナビリティ課題の解決に向けた取り組みを強化し、その効果測定と改善活動を適切に実施してまいります。



詳細は当社サステナビリティウェブサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/management/issues/>

サステナビリティ課題への取り組み(安全)

安全への取り組みのスコープ拡大「安全ビジョン」

当社グループは、海運業で培った知見とネットワークを活かし、海洋事業など、海上輸送にとどまらない様々な社会インフラ事業を展開してきました。これらの新しい事業も、当社価値創造の最も重要な基盤である「安全」に基づいたものでなければなりません。このため、安全への取り組みのスコープを拡大し、海運のみならず非海運事業も包摂した新たな安全指針「安全ビジョン」と、その具体的な行動計画を今年度中に策定します。

その柱の一つとして、技術革新による安全品質の高度化を据える予定です。新技術の積極的な採用やデジタルの活用によって、船上を始めとした様々な現場が抱える負担を軽減し、安全な運航・操業に一層集中できる環境をつくります。また、新しい事業領域においても、現場で培ったノウハウや高い専門性を持つ人材が欠かせません。海上輸送であれば、従来から行っている船舶の管理は勿論、ネットゼロ・エミッション達成に向けた新たな燃料の導入など、現場で学んだ技術が必要とされるフィールドは益々広がっています。事業ポートフォリオを変革する中で、人材及びDXの取り組みとも連動させながら、安全品質の一層の向上に取り組んでいきます。

内部環境の変化

- 海運・非海運、双方における事業領域の拡大
- 海技人材の活躍が期待される分野の拡大

外部環境の変化

- 安全・安心に対するステークホルダーからの要請
- 地政学、自然災害、保安(含むサイバー)上のリスク増加
- テクノロジーの進化

商船三井グループ 安全ビジョンの方向性

地域・事業部門を横断する安全文化を確固たるものにする

1 卓越したリスク・
危機管理能力

2 海技人材の育成・
確保と適切な要員配置

3 「技術革新」による
安全品質の進化と革新

MOL CHARTSの"S" = Safety 世界最高水準の安全品質を追求します

- 安全を最優先しているか、自ら問いかけ行動する
- 現場に向き合い、現場から学び、基本に立ち回り行動する

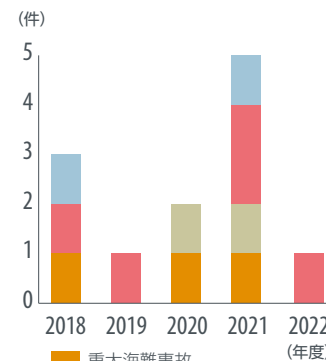
ZERO TOLERANCE FOR FATAL ACCIDENTS AND SERIOUS MARINE ACCIDENTS

- 死亡事故と重大海難事故の根絶

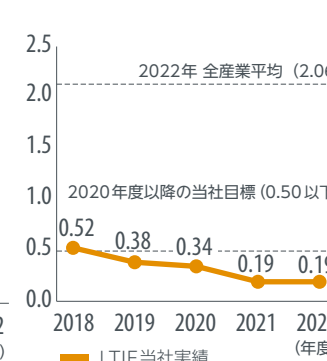
安全品質向上の取り組み①(安全品質の定量評価)

安全品質を定量的に評価し、その実現プロセスを可視化するため、継続的な目標及び指標として「4ゼロ」(①重大海難事故、②油濁による海洋汚染、③労災死亡事故、④重大貨物事故のゼロ)、LTIF(労災事故発生頻度)*1、運航停止平均時間*2、運航停止発生率*3を用いています。

4ゼロ ※備船含む、一つの事故でも
該当する項目は全てカウント



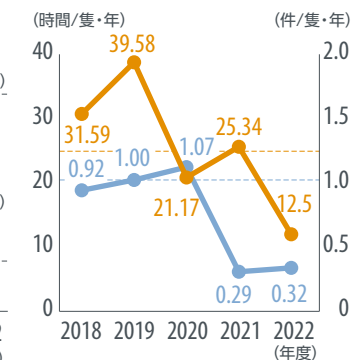
LTIF



<参考値出典>

厚生労働省「令和4年労働災害動向調査結果の概要」

運航停止平均時間 / 運航停止発生率



*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。

*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。

2021年度より、その集計対象を当社保有・管理船から備船まで含めた当社グループ全運航船(約800隻)に拡大しました。事故が環境や地域社会へもたらす影響の大きさや、船舶の保有形態を問わずに高品質な輸送サービスを追求する必要があることから、当社は備船の安全管理にも主体的に関わるべきと考えており、保有船と備船とともに同一の指標で測定することで、全運航船の安全品質を担保していきます。さらに、今後の事業展開を踏まえて非海運も含めたより幅広い安全に関して、「PEAR」(人(People)・環境(Environment)・アセット(Asset)・レピュテーション(Reputation))を傷付けないことを大事にしています。

安全品質向上の取り組み②（陸上からの運航支援）

安全運航支援センター（Safety Operation Supporting Center、以下「SOSC」）は2007年の設立以降、船長経験者を含む当直者が24時間/365日体制で当社関係船全船の運航支援を行ってきました。2023年3月には、大型ビデオウォールシステムを導入するなど設備を刷新し、当社船隊の安全運航及び危機管理の中核として稼働しています。



SOSC

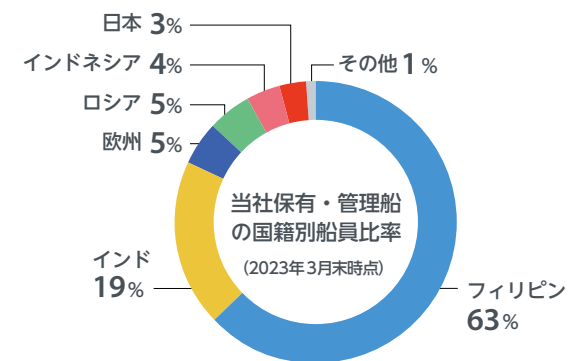


危機対策室

SOSCでは、傭船を含む約800隻の当社運航船の安全運航支援に必要な情報を多数同時に大画面に表示することが可能です。SOSCが監視している情報は船舶の位置情報にとどまらず、気象・海象、海賊被害や軍事演習等の情報、当社運航船の航海計画、座礁リスクの高い海域への侵入の事前察知なども含まれます。これらの複合的な情報を基にリスク評価を行いながら当社運航船の動静を監視し、必要な情報を船舶はもとより関係各所にタイムリーに提供することで安全運航に貢献しています。また、同じフロアには重大海難事故などで使用する危機対策室を設置しており、SOSCで監視している現場の状況などの情報をシームレスに共有できる仕組みとなっています。

様々な国籍の船員の採用と育成

当社保有船隊で働く船員は、フィリピンやインドを主とするアジア域、及び欧州域など様々な国籍から幅広く採用することで、LNG船などの高付加価値船への配乗や情勢変化に対して弾力的に対応できる体制としています。船員教育においては、世界最高水準の安全運航を実現する船員の育成を目的に、世界6拠点に設置されている訓練施設を始めとするリソースを活用しながら、新人船員から船長や機関長になるまでの一貫した船員教育・訓練プログラムを実行しています。このプログラムの有効性が認められ、ノルウェー船級協会(DNV)より認証を受けています。



フィリピンに開校した自営商船大学MOL Magsaysay Maritime Academy (MMMA)では、当社保有船隊の船員ソースとして一翼を担うフィリピン人職員の新人教育をさらに推し進めています。MMMAでは、船上にて即戦力となる船員のみならず、現場で培ったノウハウを活かし将来幅広い事業領域で活躍ができる人財を育成しています。具体的には、自ら考え、理解した上で積極的に行動できるようコーチング型教育を採用、また学生自身が主体的に地域貢献活動に参画することで、リーダーシップや貢献意識を育む教育に注力しています。開校時に入学した第1期生、第2期生の中で約200名が当社保有船に乗船実習中(2023年6月時点)です。第1期生は2024年初旬から三等航海士、三等機関士の即戦力として乗船していきます。



MMMA での教育風景

サステナビリティ課題への取り組み(環境)

気候変動を始めとした環境課題は、当社の企業価値向上とグループビジョン実現のため最優先で取り組むべき課題です。当社は、環境課題に対する包括的な取り組み方針「商船三井グループ 環境ビジョン」を策定し、海運業界では先駆けて2050年までのネットゼロ・エミッションを掲げるとともに、パリ協定の1.5度目標に即した具体的なロードマップを開示しました。世界経済に欠かせない海上輸送において、First Moversのうちの一社としてGHG排出量を低減した輸送サービスをいち早く提供することで社会のサステナブルな発展に貢献するとともに、低・脱炭素社会での競争優位確立にも繋げていきます。

環境ビジョン2.2の全体像

環境ビジョンでは、中長期目標達成に向けて5つのアクションを設定し、GHGの排出量と排出原単位の削減を着実に進めています。2023年4月には中間マイルストーンの整備や排出削減経路の具体化などを盛り込んだ「商船三井グループ 環境ビジョン2.2」にアップデート

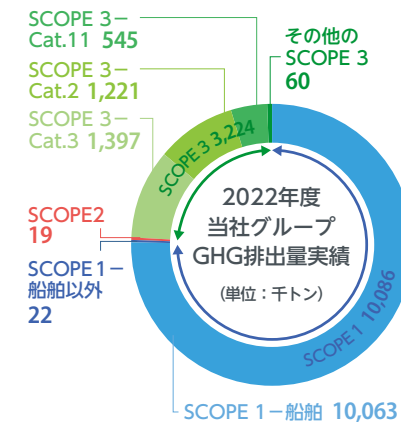
しており、それぞれのアクションの進捗を数値化・視覚化することで取り組みの実効性を高めています。



環境ビジョン2.2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/vision/>



GHG排出総量



- SCOPE 3-Cat.3 消費燃料の製造過程で発生する排出量
- SCOPE 3-Cat.11 当社グループが販売した燃料からの排出量
- SCOPE 3-Cat.2 当社保有船の造船段階での排出量
- その他のSCOPE 3 Cat.1、5、6、7の合計



ネットゼロ・エミッションへのPathwayの具体化

「環境ビジョン2.2」では、2050年ネットゼロに向けたGHG排出量削減経路について従来から解像度を向上させ、各アクションの貢献度を定量的に示しています。

① 風力推進を中心とした効率改善

クリーンで無尽蔵なエネルギーである「風」を推進力として活用します。当社が開発した風力による推進補助装置であるウインドチャレンジャーは、船のサイズにより効果に差はありますが、第1船の10万トン型バルクキャリアでは約5～8%の排出量削減が見込まれ、これまで主流であった水面下の省エネデバイスと干渉せず、運航効率改善施策や燃料転換と併せて活用することでその効果をGHG削減に最大限に活かすことができます。第1船は2022年秋より運航を開始しており、2035年までに合計80隻への搭載を目指します。



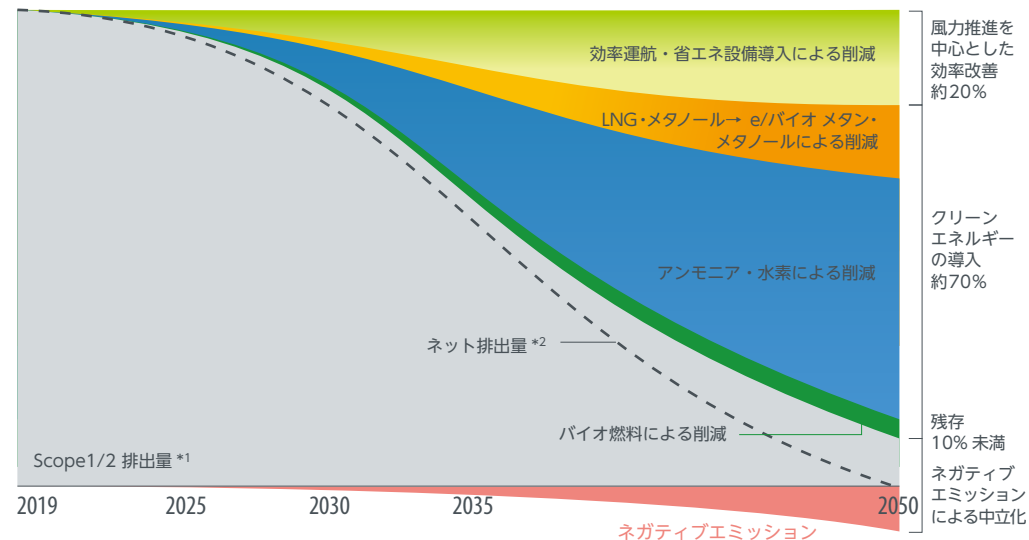
ウインドチャレンジャー搭載第1船の完成までの様子をご参照ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=l7tCmTaBPLQ>

② クリーンエネルギーの導入

GHG排出量削減に最も大きな役割を果たすのが、クリーンな代替船舶燃料の導入です。気温上昇を一定レベルまで抑えるためには、世界全体で排出できるGHG排出量に上限があり、1.5度実現のために残されたカーボンバジェットは多くありません。一方で、大量の燃料を必要とする外航海運での需要に対し、アンモニアや水素といった将来のゼロエミッション燃料の世界的な安定供給体制はまだ確立されていません。カーボンバジェットを意識し、2050年までの累積GHG排出量を抑えるため、当社は対策を先延ばしすることなく、今すぐ活用可能な低排出船舶燃料であるLNG燃料やメタノール燃料への移行を足元から積極的に進め、ゼロエミッション燃料普及までの間も確実に排出を削減します(クリーンエネルギーの導入マイルストーンについては前ページをご参照ください)。また、低排出燃料への移行をいち早く進めることで、今後益々広げることが予想される、カーボンプライシングによる財務インパクトを軽減する効果を見込んでおります。

縦軸：GHG排出量



*1 対象範囲：商船三井と全ての連結子会社。2050年のネットゼロ目標にはScope3も含みます。

*2 2050年までの途中年における排出量算出においては、ネガティブ・エミッションによるオフセットは行いません。

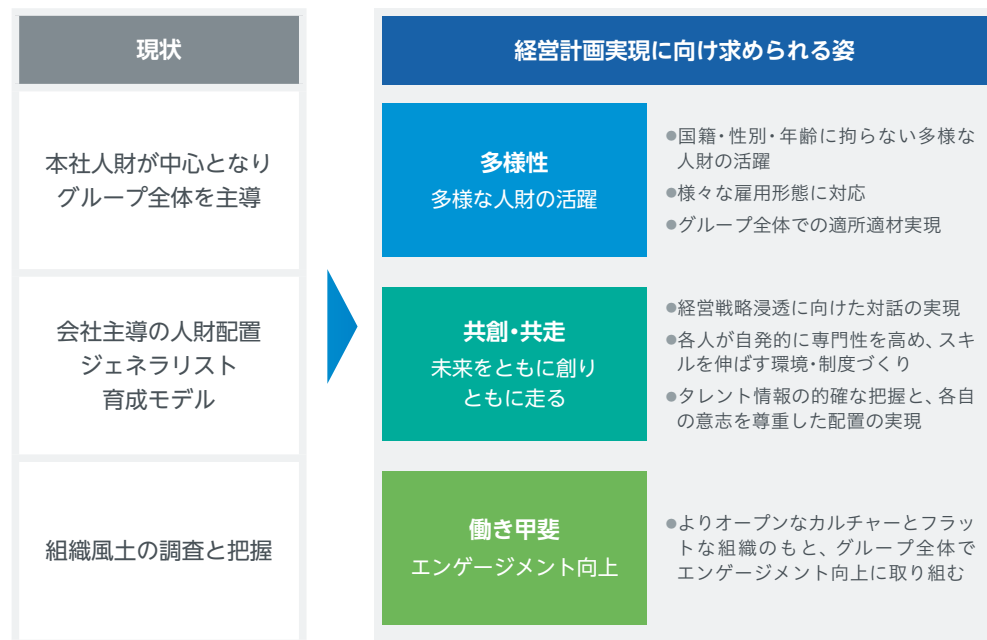
③ ネガティブ・エミッションによる中立化

マングローブの再生・保全など自然界の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両方からのアプローチで、大気中のCO₂を除去・貯留するネガティブ・エミッションへの取り組みを進めることで、2030年までに累計220万トンのCO₂除去に貢献することを目指します。なお当社は、SBTi Corporate Net-Zero Standardで提示された枠組に準拠し、ネットゼロ目標年(2050年)までの途中年の排出量算定において、これらのネガティブ・エミッションによるオフセットは行わず、自社からの排出削減を優先して取り組みます。

サステナビリティ課題への取り組み(人財)

人財戦略の基本的な考え方

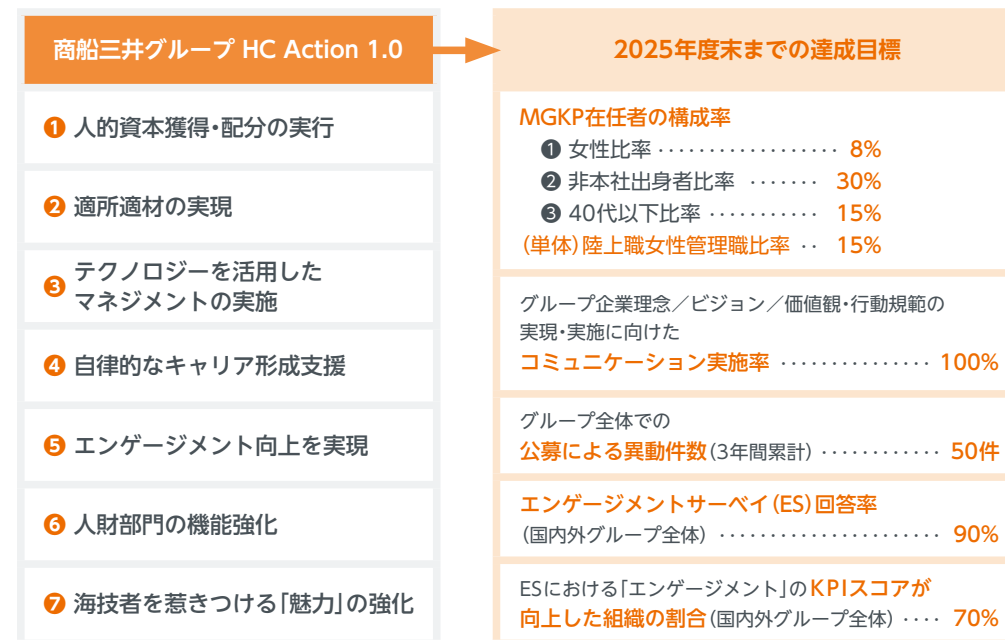
経営計画「BLUE ACTION 2035」にあわせて、「All on Board, Success through Growth (一つの船に乗り込み、成長を通じた成功を)」をテーマに、当社グループの人財政策に関する基本的な考え方をまとめ、「商船三井グループ Human Capital(HC)ビジョン」として公表しました。「BLUE ACTION 2035」では、当社グループが海を起点とした社会インフラ企業としてフィールドを拡張しながら新たな成長を目指す姿が描かれています。この実現には、本社採用のジェネラリストを軸とした人事の仕組みを転換し、従来の組織や地域といった壁を超え、グループ全体で多彩な人財が活躍できる環境を整えることが不可欠と認識しています。「HCビジョン」では、「BLUE ACTION 2035」と連動した人財政策の基本原則を「多様性」、「共創・共走」、「働き甲斐」の3つと定め、現状と目指す姿とのギャップを把握した上で達成目標を設定し、その取り組み状況をモニター・対外開示していきます。



Phase 1 (2023~2025年度)の達成目標について

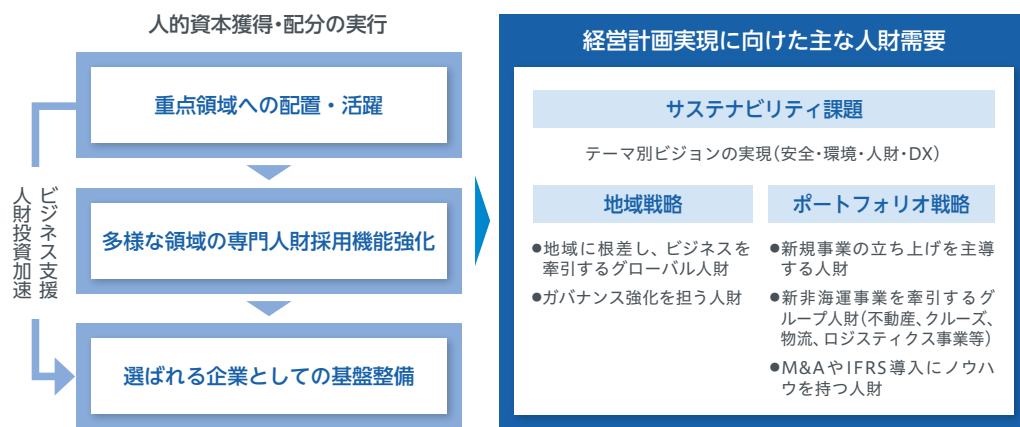
「HCビジョン」のアクションプランである「HC Action 1.0」では「BLUE ACTION 2035」のターゲット年度である2035年度を見据えつつ、2023~2025年度で重点的に進める人事施策とその達成目標をまとめています。具体的には、「HCビジョン」の3原則に沿って、人財の能力レベルを測るグループ共通でのモノサシである「スキルマトリクス」の設定や評価方法の確立・データベース化、ポジション定義の設定と統一的な任用の実現、また人財部門の機能強化といった人財にまつわる基本的な仕組みの整備と強化を掲げています。

それとともに、新たなロールモデルの提示を目指しています。当社グループでは既に新規事業提案制度に公募の要素を取り入れています。それに加え、グループ内でのポジション公募制の本格的な導入を目指しています。今年6月には本社3部門でポジション公募のトライアルを実施しました。「HC Action 1.0」に基づく各種施策は、幅広い人財に実際に選ばれ、活躍の場となる企業グループを目指す取り組みですが、その有効性をエンゲージメントサーベイの結果等をもとに定期的に確認し、必要に応じたアップデートを行ってまいります。



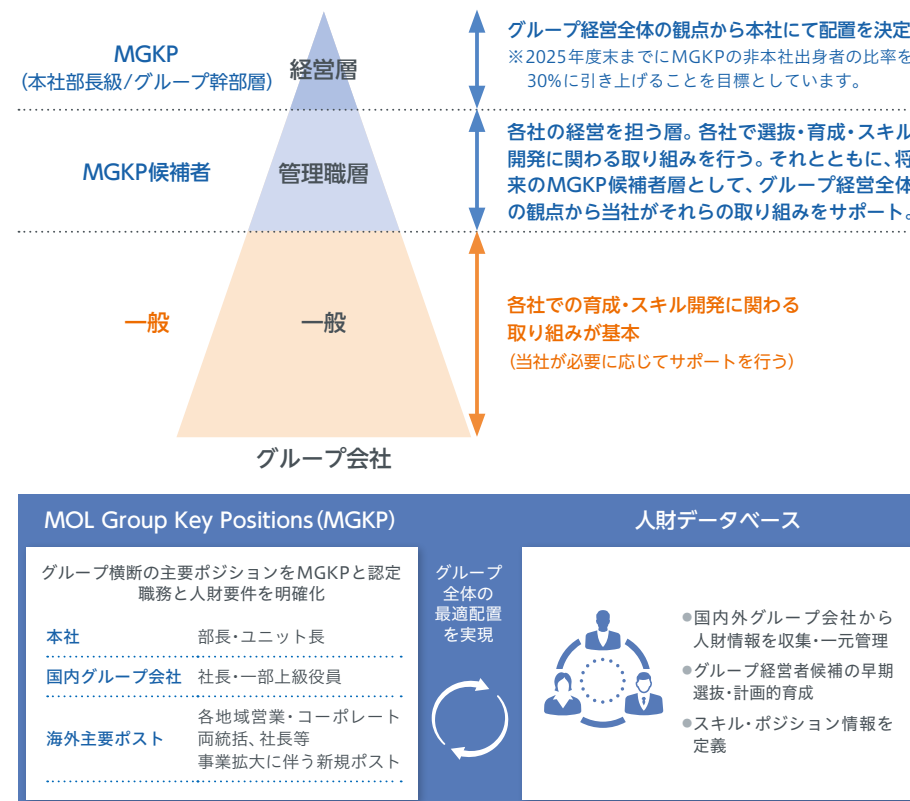
「人的資本獲得と配分の実行」と「適所適材の実現」について

「HC Action 1.0」では重点施策として「人的資本獲得・配分の実行」と「適所適材の実現」を掲げました。これまで本社採用の人財が中心となりグループ全体を主導してきましたが、今後は「BLUE ACTION 2035」に基づく事業ポートフォリオの変革に向け、グループ全体に必要なポジションとその職務を特定し、適所適材の実現を図ることが重要な課題になります。



そのために、人財の能力レベルを測るグループ共通でのモノサシとして「スキルマトリクス」を設けます。「スキルマトリクス」は当社グループで勤務する上で必要なスキル体系を定めたもので、各職種領域で求められる専門性、マネジメントスキル、マインドセットの3つの要素で構成される予定です。これは、今後見込まれるM&Aによる事業拡大で、人材面での統合を進めるためにも必要な施策だと考えています。今後、「スキルマトリクス」をベースに、グループ横断で業務執行を牽引する主要ポスト「MOL Group Key Positions」(MGKP)の職務要件定義の明確化や候補人財のスキル評価を行い、在籍年数や所属にとらわれないフェアな人財登用の実現を目指します。

参考 スキルマネジメントの展開イメージ



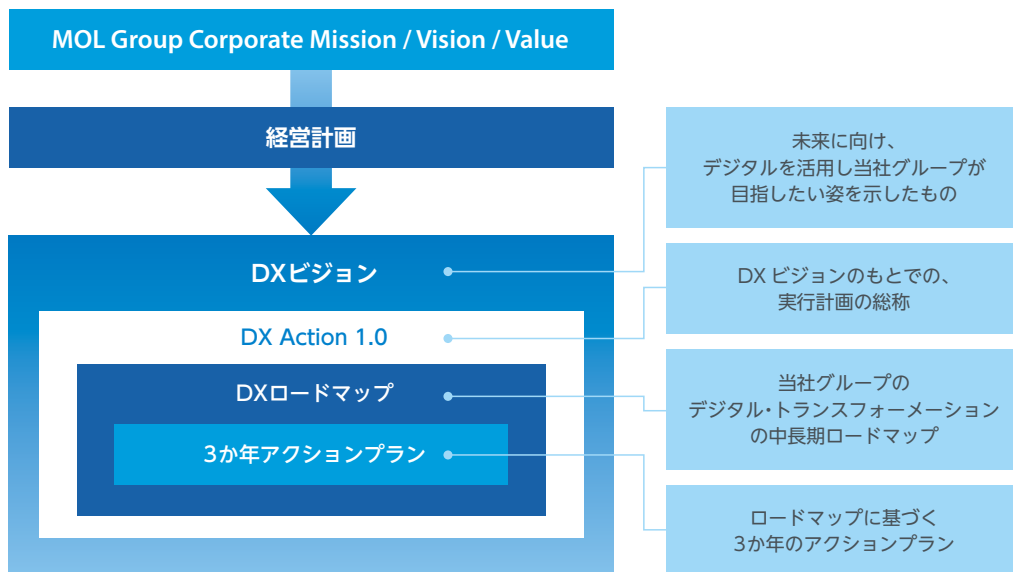
また、社員がもつスキルと経験を可視化する人財データベースのタレントマネジメントシステムを今年度より導入予定です。MGKP候補者の特定とプール化、及びスキル開発・早期抜擢を含めた育成プランの整備を行い、ポートフォリオ変革に向け、人材面での機動的な対応を図ります。登用後の処遇についても、本社を手始めに関連制度の改定を行い、当社グループへの訴求力を高めます。

サステナビリティ課題への取り組み(DX)

「BLUE ACTION 2035」の中での位置づけ

現代のビジネス環境は急速に変化しており、企業はデジタル・トランスフォーメーション(DX)によってビジネスプロセスやビジネスモデルの最適化を行い、効率性や競争力を高める必要があります。当社グループは、これまでもデジタルを活用して、安全や環境といったサステナビリティ課題の解決、グローバル市場での競争力の強化、新しいビジネスモデルの創出等に取り組んできました。一例として、船舶運航データやAIを活用した、運航や燃費効率の最適化等が挙げられます。

当社グループは「BLUE ACTION 2035」の実行のため、積極的にDXに取り組みます。2023年3月には、目指す姿を表した「商船三井グループDXビジョン」と実行計画「商船三井グループDX Action 1.0」を策定しました。「DX Action 1.0」では、ビジネスとカルチャーの両面から変革を進め、「BLUE ACTION 2035」で掲げる各種戦略を実現し、サステナビリティ課題の取り組み達成にも貢献します。



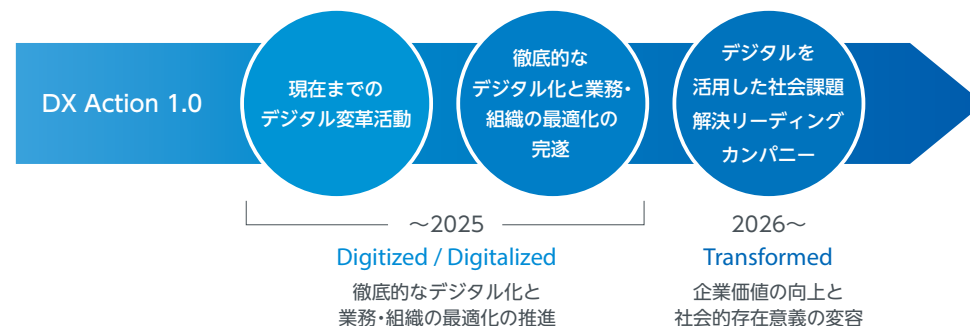
目指す姿

「DXビジョン」では当社グループのDX推進に対し、3つの基本コンセプトを設定しました。

- 1 定型業務から価値創造・安全業務へのシフト
- 2 統合データ基盤の更なる活用
- 3 全従業員にトレーニングプログラムを提供し、未来に向けたチェンジリーダー(変革人財)*を育成

*ビジネスモデル・業務プロセス・企業風土などの変革を担う存在。ビジネスやプロセスの課題を把握し、ありたい姿を描き、変革をリードする。

2025年末までに徹底的なデジタル化と業務・組織の最適化、2035年には、海運に留まらずデジタルを活用した社会課題解決のリーディングカンパニーへの変容を目指します。



中でも、人財の価値創造業務への転換と、海運業の使命である安全・環境への取り組みが重要であると考えています。そのため、DXの推進目標として、これらの業務への転換率をCore KPIとして設定しています。

| 目標 | Phase 1 2025年度 | Phase 2 2030年度 | Phase 3 2035年度 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| DX 価値創造業務・安全業務への転換率(累計) | 10% | 20% | 30% |

取り組み紹介

「DX Action 1.0」では、ビジネスとカルチャーの2つの領域で計8つの項目について、それぞれのサステナビリティ課題の取り組みとも共創し、変革を進めます。

|  ビジネストランスフォーメーション with デジタル 業務、安全、サービスを変える | |
|---|---|
| ① データ | 情報一元化を実現し、これまで以上に関係者で同じ情報基盤を用いて会話・検討できる環境を整えます。 |
| ② 業務プロセス | 標準化を徹底し、業務・組織の最適化及び自動化を進め、ビジネスや価値創造への寄与時間を創出します。 |
| ③ 経営管理 | 日次で更新された最新情報に基づく迅速な経営判断を実現します。 |
| ④ 船上の定型業務 | 船員の手作業による定型業務をデジタル化により省力化し、安全への寄与時間を創出します。 |
| ⑤ 船陸間コミュニケーション | 洋上の通信を高速化し、ビデオ通話や複合現実技術を航行・安全業務に活用し、より品質を高めます。 |
|  カルチャートランスフォーメーション with デジタル 人、組織、文化を変える | |
| ⑥ 人材マネジメント | グローバルの全人材情報を集約し、グローバルでの人材マネジメントを開始します。 |
| ⑦ 船員の生活品質 | 洋上の通信を高速化し、いつでも誰かと繋がることのできる生活環境を提供し、船員のエンゲージメントを高めます。 |
| ⑧ 社員の価値創造 | 価値創造に繋がるスキル・ナレッジを変革トレーニングプログラムとして全従業員に提供し、変革人材を育成します。 |

実績紹介

備船チェーンマネジメントを支える船主情報ダッシュボードの構築

当社グループでは、持続可能な事業活動のため、備船調達における適正なガバナンスの確保、安全品質・サステナビリティの向上、及び当社グループ備船船隊の全体最適を追求する、備船チェーンマネジメントに取り組んでいます。その取り組みを支えるため、今年6月に社内外の情報を包括的に統合して参考となる指標を纏めた、船主情報ダッシュボードを構築しました。

これまでの船主評価は、当社運航船を通して得られる情報をもとにしており、船主が保有する全船隊の実情が見えづらいとの課題がありました。今般、外部機関が提供する全世界の船舶データ・事故情報・Port State Control (PSC)*情報を組み込んだことで、各船主からみた当社シェア・位置づけ、保有船の船齢構成といった基礎情報から、保有船の事故・PSC履歴をもとにした当社起用各船主の相対的な位置づけに至るまで、一定の基準で網羅的に情報を確認できるようになりました。また、利用する主要なデータソースを当社グループ統合データ基盤である「MOL PEARL」に保管する仕組みを整えたことで、更新作業の自動化を実現し、常に最新の情報を閲覧することが可能です。

今後、このダッシュボードを活用し、備船時に対象船舶・船主・船舶管理会社の安全品質が当社基準を満たしているかの確認や、備船後のパフォーマンス評価など、船主の安全品質を定量的に評価することを目指します。そして、これらを基に高いサービス品質を維持している船主を戦略的パートナーと位置づけ、長期的なパートナーシップの精神に基づき、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きます。

*寄港する外国船に対する立入検査。寄港国の検査官が外国船舶を訪船し、条約が定める基準を満足しているか確認し、基準を満足していなければ補修(是正)を命じる。

ガバナンス・ミーティング 「社外取締役と株主の対話」

社外取締役

持続的な企業価値向上を実現するため、
当社は適切な意思決定を担保する、実効性のある取締役会を備えています。
当社のガバナンスに関するトピックを中心に、
社外取締役が幅広く考えを述べた対話会の様子を紹介します。

株主



藤井 秀人

社外取締役
[独立役員]

勝 悦子

社外取締役
[独立役員]

大西 賢

社外取締役
[独立役員]

池田 潤一郎

取締役会長

手塚 裕一 氏

三井住友トラスト・
アセットマネジメント

荒川 康 氏

アセットマネジメント
One

近藤 靖 氏

りそなアセット
マネジメント

藤澤 正路 氏

ブラックロック・
ジャパン

平野 成明 氏

野村アセット
マネジメント

当社は、社外取締役及び取締役会長が主要株主と直接対話し意見交換する機会として、「ガバナンス・ミーティング」を2022年度に初めて開催しました。

経営戦略の策定・監督、報酬・指名、リスク管理、次期経営計画のことなど、5名の機関投資家の皆様による忌憚のない質問に対し、
社外取締役3名と池田会長が回答いたしました。

Q1

商船三井の社外取締役として 日頃から特に気を付けていること、重視していることを教えてください。

藤井 私が当社の社外取締役として重視する点は2つあります。

一つは、当社が経済安全保障の一翼を担う社会インフラ事業を営んでいること。事業採算の観点のみならず、社会的な意義、また不測の事態が起こった時にどう対応するかまで、総合的に考えていくことが必要だと考えています。残念ながら未だ十分に認識されているとは言いがたいのですが、政府はもとより社会的にも、海運が経済安全保障の一環との位置づけが、今まで以上に強く求められていると思います。

以前は資本に対しリスクの量が多く、いかにコントロール可能な範囲に抑え込むかが焦点でしたが、最近の業績好調により資

本とリスク量は逆転を見せています。今後の経営計画では、獲得した資本をいかに有効活用するかが求められます。

もう一つは、説明責任です。独りよがりの情報発信ではなく、各者各様のステークホルダーの皆様にはわかりやすく工夫することが責任であると考えます。その観点からも、本日までご出席の機関投資家の皆様から、関心の強い情報内容は何か、また、発信の在り方について何がしか忌憚のない意見をいただければありがたいと思います。

勝 私が社外取締役として常に気を付けているのは、株主や投資家の皆様の代理として、独立した立場から経営を監督していくことです。その観点から私が社外取締役に就任した2016年以降を振り返ると、取締役会の実効性が年々大きく進化していると感じています。また、取締役会以外にも、指名・報酬両諮問委員会やコーポレート・ガバナンス審議会など、議論する機会・時間も大きく増えました。同時に、各会議体に付議される議案のセレクションがより実効的になり、取締役会が、単なるマネジメントボードの役割から戦略検討・監督型取締役会へと、明らかにシフトしていることを実感しています。

また、より個人的に重視している点は、企業価値の中長期的な拡大を実現するための

ESGの高度化です。当社は外航海運分野でのGHG排出について革新的なネットゼロの目標を掲げていますが、例えば船員の就労環境など、環境課題のみならず社会課題についても注視しています。

加えて、リスク管理に関しては、従来の定量的な評価方法でカバーしきれない、突発的なリスクに対しても備えを行っていくことが一層重要になっていると考えます。

大西 私は、社外取締役として、様々なステークホルダーに対してお約束していることを、公明正大な方法で達成すること、また結果としてうまくいかない場合にも十分説明責任を果たすことが役割だと考えています。また、航空会社にいた人間として、海運と空運の違いはあっても安全文化と環境対策については就任当初から厳しい意見を言っています。それに対し、極めて前向きに対応していただき、提言したことの大半は成就できています。社外出身



三井住友トラスト・アセットマネジメント 手塚 裕一 氏

の私はいわば異文化ですが、商船三井には、「話を聞いてみよう」という姿勢がある。積極的に意見を言い合える自由闊達な企業風土、異文化に対する寛容性、先取の気風を表していると感じています。

Q2

2020年度に実施した報酬制度改革について教えてください。また、取締役報酬の評価基準に気候変動対応も加えるべきではないでしょうか？

大西 20年ぶりとなる取締役報酬制度の改訂を2020年度に行いましたが、これまでの商船三井は市況型ビジネスの比重が高く、業績がその時々的情勢に左右されてしまうため、単年度業績に基づく評価方法は事業特性に見合っていないと言われていました。

そこで今回の改訂では、全体の40%を占

める変動報酬の半分を単年度業績報酬とし、もう半分は長期目標貢献報酬としました。また、後者を金銭ではなく株式報酬としました。その結果、長期的目線で取り組まなくてはいけない事柄に対する「今」の努力を評価に反映させられるようになったとともに、株主の皆様の視点に近づけたと感じて



社外取締役 藤井 秀人

います。また、全ての取締役の評価に「安全」に関する成績を組み込むことで、更なる意識づけ強化を行うことができました。

勝 気候変動対応を評価基準に組み入れていくことに関しては、私も非常に重要であると考えています。実は、現状の制度においても気候変動対応は評価の対象となっているのですが、実体的にはその他のESGへの取り組みと併せ、中長期個人目標の中で定性的

に扱われるにとどまっています。

海運業を主力とする当社は、船舶の燃料使用により、多くのGHGを排出しています。従って、短期インセンティブや長期インセンティブの報酬制度にGHG削減に関する指標を入れてさらに対策を促していくこと、さらにそれらを開示していくことは、重要な課題であると認識しています。

Q3 指名諮問委員会、報酬諮問委員会で社長の評価をする際に、透明性確保のため、社長自身が退席する仕組みはあるのでしょうか？

勝 取締役の評価項目のうち単年度業績報酬は定量指標ですから、本人の在不在に関わらず評価できますが、定性的な判断が必要な長期目標貢献報酬の中の「個人目標」についての審議の場に社長ご本人がいるこ

との是非、ということですね。現在、各取締役の評価は社長が行い、それを報酬諮問委員会に案として提出する形になっていますが、社長の評価についてのみ、会長がその内容を確認した上で提出されています。

現状では、社長の報酬を審議する際に退席するという仕組みにはなっていませんが、そうした問題意識は内部でも出ておりましたので、2023年度以降運用を改善していくこととなっています。

藤井 ステークホルダーの皆様によりご納得いただける形を考えれば、おっしゃる通りではあると思います。一方で、ここまでの話で感じていただけるかもしれませんが、我々社外取締役は取締役会において厳しい意見も辞さずに申し上げております。評価対象の社長本人がいるからといって、遠慮をすることはありません。



社外取締役 勝悦子

Q4 次期社長を選任するための、サクセッションプラン策定について教えてください。

大西 社長のサクセッションプランについては、「社長に期待される結果に繋がる考え方や価値観、姿勢」「コンピテンシー」の2つの側面から基本方針を取りまとめました。実際に、この考え方に基づいて橋本社長を非常に円滑に選ぶことができ、きちんと機能する仕組みを作ることができたと思います。

藤井 サクセッションプラン策定の重要な成果は、後継者に求める人物像や求められる知見等が明文化され、選出の手順も含め、指名諮問委員会や取締役会メンバーの間で明確な共通認識を持てるようになったことです。

後継者選定には、独立した社長人事諮問委員会を活用する考え方もありますが、商船三井の社会インフラを担うというDNAを引き継ぐにふさわしい人物像を踏まえ、かつ候補者としての人となりを知悉しているのが社

内出身者であると考えます。候補者選びについて地に足のついた議論をするには、現状の通り、社内・社外双方の取締役が参加する指名諮問委員会にて行うのが最善だと現時点では考えています。



アセットマネジメントOne 荒川康氏

Q5 スキルマトリックスの整備と、今後のボードサクセッションの考え方について教えてください。

大西 我々のアプローチは「商船三井の取締役会に必要な能力とは何か？」でした。従って、現行の取締役メンバーでは十分に充足できていないスキル項目も含んでいます。今後のボードサクセッションを検討する上では、不足している能力を埋められる人材を求めていくこととなります。

藤井 その際に、重要と考えるのもまた、「わかりやすさ」の説明責任です。スキルマトリックスは取締役人選の指針であると同時に、取締役会が持つスキル体系を使ってコーポレートガバナンスやビジネスにどのように対応していくのかを示すための道具でもあります。マトリックスを用いて、

ステークホルダーから信任をいただけるような説明をして行く必要があります。

また、ボードサクセッションは、重要な課題の一つです。その上で、敢えて誤解を避けるべく、付言して申し上げれば、だからと言って次代を担う若手役員候補群の在り方や選定については、指名諮問委員会として個別具体的に関わることは物理的にも事実上できないと思います。従って、妥当な承継計画を準備しているか、候補群をどのように確保しているか、その入れ替えはどのように行うかなど、枠組みについて監督し、アドバイスを

していくのが適切だと考えます。

さらにもう一点申し上げます。取締役会の適正な規模を考えると、必ずしも全てのスキルを内製化する必要はないと考えています。例えば、昨今の地政学的なリスクに対する知見は現時点では必要ですが、恒常的に必要なものとは限らない。こういったスキルに関しては必要に応じてアドバイザーを起用するなど、状況に応じて外部の力を活用し、充足していくことが弾力的であり、現実的な対策ではないかと思えます。

Q6 取締役会の実効性をさらに向上させるため、機関設計の変更も検討されているとお聞きしています。どこまで議論が進んでいるか、教えてください。



社外取締役 大西 賢

大西 機関設計の変更については、昨年度設立した「コーポレート・ガバナンス審議会(CG審議会)」で議論を行ってきました。代表取締役3名と社外取締役3名に、社内外の監査役4名を加えた10名をメンバーとする、小規模で意見を言いやすい場です。ここで、目指すべき当社取締役会のあり方を議論した結果、個々の投資案件審議に注力するマネジメント型から脱し、戦略検討・監督型の実効性へとシフトする方針を改めて確認しました。

その上で、具体的な方針を検討するに当たり、教科書的な知識ではなく、より実態に即した理解を深めるため、当社が現在採用している監査役会設置会社とは異なる機関設計をお持ちの企業3社の経営者をCG審議会にお

招きし、ヒアリングとディスカッションを行いました。これにより、採用しうる他の機関設計への十分な理解を得ることができましたが、逆に現状の制度設計であっても当社が望む取締役会の姿は実現し得るとの気付きを得たため、結論としては現在の機関設計を維持することを選択しました。改善できる点をたくさん見つけたので、2023年度にかけて取り組んでいきます。

池田 私からも補足をさせていただきます。戦略検討・監督型の実効性を実現するにあたり、現実的な課題となったのは「定型的な付議事項に時間を取られてしまう」ことでした。現在の機関設計は会社法上の必要性から決議すべき事柄が多いこと、また個別の投資案件に対する審議も多く、相当絞り込まないと戦略検討・監督に使う時間が確保できない状況だったのです。そこで、機関設計の変更で対処すべきか、既存の設計を維持しつつ運用方法の改善で対応すべきかを検討し

ていました。

ご協力いただいた各社の経営者達からは、一様に「絶対に優れた機関設計は存在しないので、自社に相応しい形を考えるべき」とのご助言をいただきました。また、様々な機関設計を採用していても、目指すところに大きな差はなく、戦略検討・監督型なんだ、ということが理解できました。その上で議論を尽くした結果、現時点では機関設計の変更は必ずしも必要条件でなく、監査役会設置会社でも運用の工夫によって十分に目指す取締役会の姿は実現できると結論づけました。

また、私としては、監査役会には「最後の防波堤」としての意義があると考えています。当社にお家騒動や不祥事の種があるわけではありませんが、万一取締役会が機能不全に陥った場合、歯止め役として独立した監査役会が存在することには大きな価値があります。

Q7 投資案件に関する取締役会の付議案件数について、具体的にどのように絞り込んでいるのでしょうか？

池田 投資案件の金額規模で絞り込んでいます。1件400億円を超える投資は取締役会の決議事項としています。今後は例えばLNG船のように、長期安定型事業で相対的にリスクは小さいものに関しては、権限委譲を進められるような仕組み作りを検討したいと考えております。

逆に、金額は400億円に満たずとも新規性のある投資についてはきちんと審議することにはしています。例えば、エネルギーの上流領域に関わるものなど、今後のポートフォリオ戦略において重要な事業に関しては、執行任せにせず、取締役会で審議し、戦略を質していくということです。

Q8

温室効果ガスの大きな排出源となっているONE社を含む持分法適用会社についても商船三井自身の削減目標に含めて取り組んでいくべきではないでしょうか。

大西 少し話がずれますが、私がちょうどIATAという航空業界の世界団体の理事をしていた頃に、同団体は2020年のGHG排出量を上限としてその後は一切増やさないという大胆な基準を打ち立てて、結果として現在も業界はそのルールに従って運用されています。その経験から、私個人は「環境戦略は先手必勝」という信念を持っており、商船三井の中でも様々な意見を言ってきました。

そして理解をいただき、2021年には「環境ビジョン2.1」が策定されましたが、その際に私が素晴らしいと思ったのは、担当役員を決めただけでなく「環境・サステナビリティ

戦略部」を設立し、担当役員にアカウントビリティと実行部隊を持たせたことです。環境責任に対し、商船三井が実効性を重視したことは評価してよいと思います。

ご質問のONE社については、持分法適用会社として当社が31%の株式を持っており、当然ながら環境面の責任についても軽視しているわけではありません。ただし、支配力基準で決めた責任範囲というものがあります。ONE社は独自に環境目標や基準を設けていますから、株主としてその進捗をしっかりとモニタリングしていくことが現時点においては当社の責任であると思っています。

Q9

今後のポートフォリオ戦略や社会変化を踏まえ、次期経営計画を実現するための人財計画について教えてください。



りそなアセットマネジメント 近藤 靖氏

勝 当社は大変ユニークな仕組みを持っており、指名・報酬両諮問委員長、コーポレート・ガバナンス審議会会長が毎年ローテーションで交代します。2020年度に指名諮問委員長を務めた経験も踏まえてお話ししますと、次期経営計画を実現する人財の育成は、我々の戦略検討・監督の両面で重要なテーマです。市況型と安定型、また海運・非海運の事業区分で事業ポートフォリオを再構築していくにあたり、コーポレート部門、営業部門、海外部門の間で今後、人的リソースをどのように振

り分けていくのか、どのような意思決定フローとすべきかなどが真剣に検討されてきました。

その一環として、2023年1月1日付で、今後の事業成長を支える人財戦略を推進・統括する組織として「Human Capital Strategy Division」が新設されました。この組織を中心に、グループ会社や海外拠点採用の人財も含めた一元管理のもと、適材適所を考えながら育成を図っていくことになりました。今後は事業ポートフォリオの拡大とともに、人財も数と質の両面で増やしていくことになるとは思いますが、こうした経営計画と整合する形で進めていくことが最も重要になるとは思います。

併せて、外国人の登用や女性活躍の推進などのダイバーシティマネジメントでも、KPIを対外的に設定し、取り組んでいくこ

とになります。また、研修や社内公募制度、エンゲージメント施策なども同様の取り組みを行い、それを中期計画にもフィードバックさせながら、中長期的な企業価値向上に資するよう、人財育成をさらに推進していく必要があると考えています。



ブラックロック・ジャパン 藤澤 正路氏

Q10

2023年度から新たな中期経営計画が始まりますが、社外取締役として、どのように役割を果たしていられるお考えですか？

藤井 2017年以降、2027年をターゲットとした1年更新のローリング型経営計画を運用し、ようやく本格的な中長期計画を打ち立てられる素地が整ってまいりました。長期的な計画であればあるほどステークホルダーに納得感を持ってもらうための工夫が必要に思いますので、明確な将来像、そこに至るマイルストーンとしてフェーズごとの行動計画やKPIを設定し、信頼に足るパッケージの計画にしていきます。

勝 近年は何が起こるかわからない不確実性の高い社会状況にあり、当社では柔軟性の高いローリング型経営計画を採用してきました。しかし、いよいよ確固たる中長期計画を掲げられる段階に入りましたので、経営において中長期計画で舵取りをしっかりと行い、それを監督していく、という社外取締役の役割もより重要になると考えています。

池田 当社では以前より「戦略・ビジョン討議」を、年間10回ほど実施してきました。

3時間の取締役会のうち約1.5時間を充て、特定の事業についてなど毎回テーマを決めて戦略やビジョンを討議する場です。この枠組みを、2022年度は主に経営計画について議論する場として活用しています。

経営計画について、本当に一番最初の段階

から大枠のところをまず取締役会で議論し、その結果に沿って執行側に具体的な作り込みを進めてもらっています。また、執行側の具体案に対し、比較的短いサイクルで取締役会のフィードバックを行いながら、策定作業を進めております。

ます。ただし、リスク管理への活用という意味では、まだまだ途上にあると思います。社外取締役として関わる中で、目に見えて

進歩していますので、更なる発展に期待しています。

Q11 最後に、リスク管理に対する考え方、並びに ROICの導入など事業採算管理の高度化について、お考えをお聞かせください。

池田 ROICが指標として優れていることは議論の余地はないと思います。これまで我々の事業は海運業が中心であり、各分野の差が小さかったので、シンプルなROAによる管理で間に合っていた経緯があります。しかし、今後は幅広い非海運の事業を強化

していく以上、横比較のため、使用するバランスシートの大きさに対してどれだけのリターンがあるかを示す指標は物差しとして必要になってくるでしょう。ROAの概念の拡張を含め、重要な課題として、検討していきたいと考えています。

大西 リスク管理について別の話を申し上げますと、商船三井はここ数年、「メガトレンド予測」という面白い取り組みを行っています。IEA(国際エネルギー機関)のWEO(ワールド・エナジー・アウトルック)をベースに、商船三井独自の知見を加えた将来予測です。環境要素、経済、人口動態など、様々な要素が我々の事業に大きく影響します。海上輸送事業への影響では、社会が環境要素への取り組みをどこまで求めるようになるか、またできるのかの影響がもっとも大きいでしょう。幅広く予測を立てていますので、投資家の皆様が懸念されている保有船の座礁資産化のリスク想定においても判断材料となると思



野村アセットマネジメント 平野 成明氏



取締役会長 池田 潤一郎

ガバナンス・ミーティングを終えて

今般、機関投資家の皆さんと社外取締役が直接対話をする機会を初めて設定しましたが、コーポレート・ガバナンス審議会会長の立場で、いくつか気づいた点がありました。

一つは、明確なご質問をいただくことによって、各々の社外取締役が何に重点を置いて取締役会に臨まれているかが再確認できたことです。

そして、商船三井の取締役会がリスクテイクを含めたコーポレートガバナンス強化に向けて、着実に進歩を続けていると自信をもっていること。

しかし、まだまだ課題は沢山あると認識していることを改めて明確に確認できたことは非常に大きな収穫であったと感じています。

社外取締役(2022年度コーポレート・ガバナンス審議会 会長 大西 賢)

コーポレートガバナンス

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

「グローバルな社会インフラ企業への飛躍」を掲げ、従来型の海運業に留まらない様々な領域での事業拡大を目指す当社の経営は、事業環境を正しく把握し、リスクと向き合い、攻守のバランスをとりながら経営資源を有効に活用するという高度なかじ取りが求められます。多様なステークホルダーの意見やその他各種社会的要請も認識しながら、経営の透明性・公平性を確保しつつ、適切なリスク管理の下、迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長を継続し、企業価値を高めていくことがコーポレートガバナンスの要諦であると考えています。

その認識を踏まえ、株主・投資家、従業員、お客様を始めとする全てのステークホルダーに対して、当社グループのコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、及びその行動指針として普遍的に重要と考える事項を「商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条」として纏めています。この基本原則の精神に基づき、具体的な取り組み方針を体系化した「商船三井グループ コーポレート・ガバナンスポリシー」についても、併せて策定しています。

商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条

第1条(枠組みと運営)

私たち商船三井グループは、企業理念、グループビジョン、および価値観・行動規範(MOL CHARTS)に基づき、コーポレート・ガバナンスの向上ととも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。

第2条(体制)

私たち商船三井グループは、企業価値を中長期的に向上させるため、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループにふさわしい、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

第3条(対話)

私たち商船三井グループは、株主・投資家、従業員、およびお客様を始めとするすべてのステークホルダーとの透明性の高い対話を通じて、新たな価値を届けます。

また、当社は「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」を5つのサステナビリティ課題(マテリアリティ)のうちの一つとして位置づけています。これはコーポレートガバナンスの充実及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、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すもので、他サステナビリティ課題の基盤たる性格を持つ重要なものです。グループ企業理念・行動規範の精神に支えられた経営計画の遂行がサステナビリティ課題の解決に繋がり、それが企業価値を向上させ、ひいてはグループビジョンの実現に至るとの考えの下、これからもコーポレートガバナンスの充実に積極的且つ継続的に取り組んでいきます。



当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/corporate/policy/pdf/governance-policy.pdf>

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しつつ、それに加え、業務執行を行う社内取締役(2023年6月20日時点、5名中3名が執行役員を兼務しています)相互の監督・牽制はもちろん、取締役会を業務執行も担う社内取締役と戦略検討機能と監督機能に特化した役割を果たす非業務執行社内取締役及び社外取締役とからなる構成とし、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・効率性を実現することが当社の機関設計として適切であると考えています。このような考えの下、当社は会社法が定める監査役会設置会社としています。取締役会は、その決議により、業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)構築の基本方針を定めています。社長を経営の最高責任者とする当社グループの役職員は、取締役会の監督と監査役会の監査の下、取締役会が定めた経営方針と上記基本方針に従い、業務執行を行っています。

取締役・監査役 (2023年6月20日時点)



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>

報酬諮問委員会
 指名諮問委員会

社内取締役



取締役会長 池田 潤一郎

当社株式所有数 : 122,591株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 10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
 2023年4月 当社取締役会長(現任)



代表取締役 橋本 剛

当社株式所有数 : 72,291株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 8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

当社株式所有数 : 41,013株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 3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)

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 : 33,995株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 7年

2015年6月 住友商事株式会社顧問
 2016年6月 当社取締役
 2017年6月 公益財団法人高梨学術奨励基金評議員



社外取締役[独立役員] 勝 悦子

当社株式所有数 : 22,295株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 7年

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授
 2015年 2月 文部科学省科学技術・学術審議会委員
 2016年 6月 当社取締役
 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
 株式会社電通グループ
 社外取締役(監査等委員)



取締役 毛呂 准子

当社株式所有数 : 34,856株
 取締役会出席回数 : -
 取締役在任年数 : -

1986年4月 当社入社
 2014年6月 当社秘書室長
 2017年4月 当社経営企画部専任部長兼経営企画部
 One MOL営業戦略推進室長
 2018年4月 当社コーポレートマーケティング部長
 2019年4月 当社執行役員
 2021年4月 当社常務執行役員
 2023年4月 当社顧問
 2023年6月 当社取締役(現任)



取締役 梅村 尚

当社株式所有数 : 11,448株
 取締役会出席回数 : -
 取締役在任年数 : -

1992年4月 当社入社
 2018年4月 当社財務部長
 2021年4月 当社執行役員
 2022年4月 当社常務執行役員
 2023年6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



社外取締役[独立役員] 大西 賢

当社株式所有数 : 9,895株
 取締役会出席回数 : 15回中15回(100%)
 取締役在任年数 : 4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
 2022年6月 株式会社ベネッセホールディングス社外
 取締役



社外取締役[独立役員] 小柴 満信

当社株式所有数 : -
 取締役会出席回数 : -
 取締役在任年数 : -

2019年6月 出光興産株式会社社外取締役
 2021年3月 Aホールディングス株式会社社外取締役
 2021年6月 JSR株式会社名誉顧問
 2021年8月 株式会社TBM社外取締役
 2023年3月 Rapidus株式会社社外取締役
 2023年6月 当社取締役

※社外取締役、社外監査役の経歴は、現在の重要な兼職及び資格登録年のみを記載しています。

常勤監査役



常勤監査役 加藤 雅徳

取締役会出席回数：15回中15回(100%)
監査役会出席回数：14回中14回(100%)
監査役在任年数：2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)



常勤監査役 日野岳 稜

取締役会出席回数：15回中15回(100%)
監査役会出席回数：－
監査役在任年数：－

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
2023年4月 当社取締役
2023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] 三森 仁

取締役会出席回数：10回中10回(100%)
監査役会出席回数：10回中10回(100%)
監査役在任年数：1年

1993年4月 弁護士登録 あさひ法律事務所入所
(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
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



社外監査役[独立役員] 武田 史子

取締役会出席回数：－
監査役会出席回数：－
監査役在任年数：－

2022年4月 慶應義塾大学大学院経営管理研究科
教授
2022年9月 公正取引委員会独占禁止懇話会会員
2023年6月 当社監査役

※社外取締役、社外監査役の経歴は、現任の重要な兼職及び資格登録年のみを記載しています。

取締役会に関する考え方

当社の取締役会の役割・責任は、経営の基本方針(ミッション・ビジョン・バリュー等)、及び重要事項(経営計画、事業戦略、個別の重要な業務執行)に関し、戦略検討と監督のサイクルを回すことにより、企業価値向上に貢献することにあります。

「BLUE ACTION 2035」で描く通り、当社は従来型の実業を土台としつつも、これに留まらない領域での事業拡大による企業成長を目指していますが、これは、リスクテイクとリスク管理の両輪が揃って初めてなし得るものだと考えています。

取締役会は、経営の基本方針を執行との双方向の議論を通じて策定し、これを踏まえ、重要な経営事項に関し、十分な審議を行い、決議します。また、当該戦略が滞ることなく適切に実行されているのか、過度なリスクテイクが行われていないか、リスク管理体制は機能しているか、これらをモニタリングし、評価します。

上述の役割・責任を果たすため、当社取締役会が備えるべき経験・知識・能力やジェンダー等の多様性を踏まえた取締役会の構成としております。2023年6月以降の取締役会の体制については、社内出身の執行役員を兼ねる取締役は、CEO、COO、及びCFOに限定しました。また、コーポレートガバナンスの向上を図るべく社外取締役を一名増員しました。取締役会長は、代表権を持たず、執行役員を兼ねないこととし、取締役会の機能発揮に注力します。さらに、社内出身の取締役のうちの一名(非業務執行取締役)は、豊富な社内経験を活かした経営及び業務執行の監督を通じて、取締役会の実効性向上に尽くします。

取締役会室の設置

取締役会の役割の変容・高度化と機能発揮に資することを目的に、2023年4月1日付で取締役会室を設置しました。取締役会室は、各取締役に必要かつ十分な情報が提供され、効率的かつ建設的な議論を行うための土台の構築を担保します。

取締役及び監査役の選定基準

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始め、同委員会にて定めた基準、及び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（監査役会候補者については、監査役会の同意も得た上で、答申しています）。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)

なお、独立社外取締役はその独立性に関する基準を策定・開示の上、他の上場会社の役員との兼任状況などを踏まえ、人選を行います。独立社外取締役、及び業務執行に携わらない取締役をそれぞれ適正な規模で選定し、取締役会を構成することとしています。



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。[2022年度 定時株主総会招集ご通知13ページ]
https://www.mol.co.jp/ir/data/report/pdf/molgm2022_02.pdf

CEOサクセッションプラン

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ています。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。

当社が取締役会メンバーに特に期待する経験・知識・能力

当社が目指す将来の企業像を実現するにあたり備えるべき経験・知識・能力(以下、経験等)は何か、指名諮問委員会で各項目の特定・取捨について議論した上で、下表の通り定めています。これらの項目は経営環境の変化に応じ、継続的に見直していくこととしています。また、取締役・監査役に対するトレーニング・研修機会を提供し、必要に応じてアドバイザーを起用することで、取締役会の機能向上を図ります。

| 氏名 | 役職 | 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 |
| 池田 潤一郎 | 取締役 | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 橋本 剛 | 代表取締役 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 田中 利明 | 代表取締役 | ● | | | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 毛呂 准子 | 取締役 | | | | ● | ● | ● | | ● | |
| 梅村 尚 | 取締役 | ● | ● | ● | | | ● | | | ● |
| 藤井 秀人 | 取締役 [社外] | ● | ● | ● | ● | | | | ● | |
| 勝 悦子 | 取締役 [社外] | | ● | | ● | ● | | | | ● |
| 大西 賢 | 取締役 [社外] | ● | | | | | ● | ● | ● | |
| 小柴 満信 | 取締役 [社外] | ● | | ● | | | | ● | | ● |
| 加藤 雅徳 | 常勤監査役 | | | ● | | ● | ● | ● | | |
| 日野岳 稷 | 常勤監査役 | | ● | ● | | | ● | | ● | ● |
| 三森 仁 | 監査役 [社外] | ● | | ● | ● | ● | | | | |
| 武田 史子 | 監査役 [社外] | | ● | ● | ● | ● | | | | ● |

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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。

対象者

2022年度 全取締役(社内取締役5名・独立社外取締役3名)及び全監査役(常勤監査役2名・独立社外監査役2名)、計12名

実施/評価方法

2022年2月 対象者に対して実効性評価アンケートを実施し、全対象者より回答を受領
 同年3月 コーポレート・ガバナンス審議会で回答結果を基に議論
 同年4月 取締役会で、「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「2023年度に取り組むべき事項」をそれぞれ策定・報告の上、各取締役・監査役間でその内容を確認。

アンケート設問内容

取締役会全般(構成、運営体制、経営計画、リスク全般、指名/報酬などの審議内容等)、戦略・ビジョン討議の実効性、指名委員会、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、並びに各取締役・監査役相互の監督・モニタリング体制など。

アンケート実施要領

実効性が確保された事項

- 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。
- 取締役会は、特に戦略・ビジョン討議において経営方針や事業戦略の議論に十分な時間を確保し、個別案件の執行が経営方針・事業戦略に合致するよう、執行の方向づけを行っている。
- 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、成果が得られている。
- 取締役会は、その運営改善に取り組み、審議の活性化、或いは効率的な審議に向けた環境整備に寄与できている。

課題として認識された事項

- 経営計画に関するKPIやマイルストーンに関する、取締役会への報告体制やモニタリング手法の確立。
- サステナビリティに関する取り組みに対し、リスク面のみならず、収益機会に繋げるための切り口からの議論。
- 育成計画と多様性を含むボードサクセッションプランの再検討。
- 報酬制度に組み入れるべきESGに関するKPIの再検討。

2022年度の 評価結果

2023年度に 取り組む事項

- 経営計画のCore KPI(財務/非財務)に対するモニタリングとして、その頻度と重要テーマを設定する。
- エマージングリスクに関するシナリオ分析を含む、全社リスクマネジメント体制を構築する。
- 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を策定する。
- 現行報酬制度の点検及び新たなESG KPIの制度への組み入れに向けた議論を行う。

戦略・ビジョン討議

当社では、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「戦略・ビジョン討議」として取締役会で議論することで、個別案件が当社の経営方針に沿った形で遂行されるよう、各事業やプロジェクトに対する方向づけを行っています。議題の設定に際しては、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、経営課題として重要度の高いものを採り上げています。

取締役会における「戦略・ビジョン討議」 2022年度以降の主な議題

| 開催月 | | 議題 |
|-------|-----|--|
| 2022年 | 7月 | コンテナ船事業 |
| | 8月 | ダイビル次期中期経営計画のアウトライン、全社的リスクマネジメント強化プロジェクト |
| | 9月 | 次期経営計画の方向性 |
| | 10月 | 「Rolling Plan 2022」振り返り、新人財戦略の方向性 |
| | 11月 | ロジスティクス事業 |
| 2023年 | 12月 | 次期経営計画の全体像 |
| | 1月 | 全社的リスクマネジメント深化プロジェクト(エマージングリスク管理) |
| | 4月 | エマージングリスク管理(個別シナリオ) |

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の下に、任意の組織として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。社外取締役による業務執行取締役への監督をより実効性のあるものとするため、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役全員(4名)、会長、及び社長で構成される社外取締役が過半数の委員会としています。

指名諮問委員会では取締役・執行役員の選解任及びその決定のために必要な基準について、報酬諮問委員会では長期的な企業価値の向上に対するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、ステークホルダーの視点を重視した客観的な立場から検討を行っています。なお、各委員会の委員に加え、社外監査役は審議の過程を把握するため各委員会に出席し、意見を述べる事ができることとしています。取締役会は両諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行っています。

諮問委員会での主要な検討議題(2022年度)

指名諮問委員会(計7回開催)

委員長：藤井 秀人(社外取締役)

- 主な議題：
- ボードサクセッションプランについて
 - 社長後継者計画に基づく次期社長、及び有事の際の後継者の候補者検討
 - 2023年度取締役、監査役、執行役員の選任について(取締役会長の代表権返上と執行役員退任、非業務執行取締役の選任、社外取締役1名増)
 - 顧問制度の見直し 等

報酬諮問委員会(計9回開催)

委員長：勝 悦子(社外取締役)

- 主な議題：
- 2021年度取締役単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬支給内容、2022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証について
 - 2021年度から導入された役員報酬制度の評価について
 - 会長／社長の定性目標設定及び評価の在り方 等

コーポレート・ガバナンス審議会

当社のコーポレートガバナンス全般に関わる大きな方向性について、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、2021年度より取締役会の傘下に設置しています。社内取締役4名、社外取締役全員(4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俊、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(2022年度、計7回開催)

会長：大西 賢(社外取締役)

- 主な議題：
- 取締役会のあるべき役割・機能について
 - 機関設計について
 - 商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条及び商船三井グループ コーポレート・ガバナンスポリシーについて
 - 取締役・監査役のトレーニング方針、取締役会の運営改善について 等

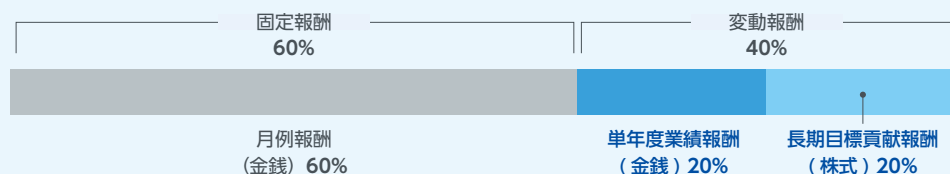
政策保有株式に対する考え方について

当社は、重要な取引先との関係維持・強化を始め、当社の中長期的な企業価値向上と持続的成長に資する政策保有株式を保有することがあります。但し、取締役会において、銘柄毎に保有目的の妥当性や資本コストを踏まえた収益性を毎年評価、検証の上、保有の適否を判断し、保有合理性の認められない政策保有株式については縮減する方針としています。実際に、当社は2019年度から2022年度にかけて、27銘柄420億円を縮減しました。当社は2023年3月末時点で政策保有株式を約40銘柄・約470億円保有しておりますが、定量評価(配当を含む株式保有に伴う便益)及び定性評価(取引状況に基づく保有意義の検証)の結果、このうち約30億円を市場動向を踏まえて順次売却することを取締役会で決議しています。

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。

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、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いたしました。

改定の狙い

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を進める。

変更前

固定金銭報酬 100%

改定におけるポイント

- 付与される株式数は業績非連動。
- 退任時までの譲渡制限付き。

変更後

固定金銭報酬 90%

譲渡制限付株式報酬 10%

※取締役会長の譲渡制限付株式報酬は30%弱となります。

非業務執行取締役への株式報酬付与については、取締役会のモニタリング機能発揮の観点から、一定の反対意見が存在することを認識しています。

当社では、非業務執行取締役が一定の株式を保有することで株主と同じ視点に立つことは、モニタリング機能の発揮に対しても適切なインセンティブを与えうるものであると考えています。また、非業務執行取締役に付与する株式報酬は、譲渡制限付きかつ業績非連動(業績と付与総額が連動しない)であることから、対象者が、短期的な株式売買を通じて利益を得ること、及び短期業績の高上げを通じて報酬総額を増大させることはできない仕組みとなっています。

2022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) | 非金銭報酬等 非業績連動型 株式報酬(株式) |
| 取締役(うち社外取締役) | 8(3) | 1,096(45) | 301(41) | 673(—) | 118(—) | 4(4) |
| 監査役(うち社外監査役) | 5(3) | 98(26) | 98(26) | —(—) | —(—) | —(—) |
| 計(うち社外役員) | 13(6) | 1,194(71) | 399(67) | 673(—) | 118(—) | 4(4) |

※上記には、2022年6月21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1名)に係る報酬が含まれています。

※上記のうち、社外役員6名に対する報酬等の総額は71百万円です。

※記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

| KPI | ウェイト | [Rolling Plan 2022]及びサステナビリティ計画における目標・KPI | | 2022年度実績 | 算定結果・総支給額 |
|---------------|------|---|---|--|-----------|
| | | 目標 | 実績 | | |
| (A) 連結経常損益 | ※ | ● 5,250億円 | ● 8,115億円 | ● 8,115億円 | 6.73億円 |
| | | ● ドライバルク事業:300億円 | ● 576億円 | ● 576億円 | |
| | | ● エネルギー・海洋事業:220億円 | ● 395億円 | ● 395億円 | |
| | | ● 製品輸送・不動産事業:4,770億円 | ● 製品輸送 : 7,054億円 ● 不動産事業 : 81億円 | ● 製品輸送 : 7,054億円 ● 不動産事業 : 81億円 | |
| | | ● 関連事業 : ▲5億円 | ● ▲5億円 | ● ▲5億円 | |
| | | ● 4ゼロ抵触件数:0件 | ● 1件 | ● 1件 | |
| (B) 部門別経常損益 | ※ | ● 運航停止発生率:1.00件/隻・年以下 | ● 0.33件/隻・年 | ● 0.33件/隻・年 | 6.73億円 |
| | | ● 運航停止平均時間:24時間/隻・年以下 | ● 12.18時間/隻・年 | ● 12.18時間/隻・年 | |
| | | ● LTIIF:0.50以下 | ● 0.17 | ● 0.17 | |
| | | ● 製品輸送・不動産事業:4,770億円 | ● 製品輸送 : 7,054億円 ● 不動産事業 : 81億円 | ● 製品輸送 : 7,054億円 ● 不動産事業 : 81億円 | |
| (C) 安全運航指標達成度 | ※ | ● 関連事業 : ▲5億円 | ● ▲5億円 | ● ▲5億円 | 6.73億円 |
| | | ● 4ゼロ抵触件数:0件 | ● 1件 | ● 1件 | |
| | | ● 運航停止発生率:1.00件/隻・年以下 | ● 0.33件/隻・年 | ● 0.33件/隻・年 | |
| 長期目標貢献報酬 | 30% | TSR* (対TOPIX成長率・対競合他社TSR成長率比) | — | ● TOPIX対比成長率: 124.84% | 1.18億円 |
| | | ROE | ● 2022年度(期初見込): 35% ● 2027年度(目標) : 9~10% | ● 49.80% | |
| | | 個人目標 | — | ●ポートフォリオ戦略:非海運事業(海洋・洋上風力発電・物流・不動産)の強化(MOLロジスティクスの100%子会社化など) ●DX:DXへの取り組みの本格化(備船チェーンマネジメントシステムの推進など) ●ガバナンス:ガバナンスの更なる向上に継続的に取り組み(エマージングリスク管理の導入など) | |

※経常損益の計画値に対する達成割合を軸に、安全運航KPIの達成度を加味して評価。

営業本部、または各本部傘下の事業部を担当する取締役については、当該営業本部または事業部の経常損益の計画値に対する達成割合も反映。

リスク管理全体像

新経営計画「BLUE ACTION 2035」において当社は、「グローバルな社会インフラ企業への飛躍」を掲げ、従来型の海運業に留まらない様々な領域での事業拡大を目指しています。一方で、新しい分野へのチャレンジとリスクテイクは、適切なリスク管理があってこそ成しえるものです。当社では、下表の課題認識のもと、リスク管理の深度化を進めるために当社が晒されている様々なリスクを「エマージングリスク」と「事業遂行上のリスク」の2つに分類しました。取締役会は戦略・ビジョン討議を通じて、執行のリスクテイクを促すリスク管理体制を構築するとともに、監督の実効性向上に努めていきます。

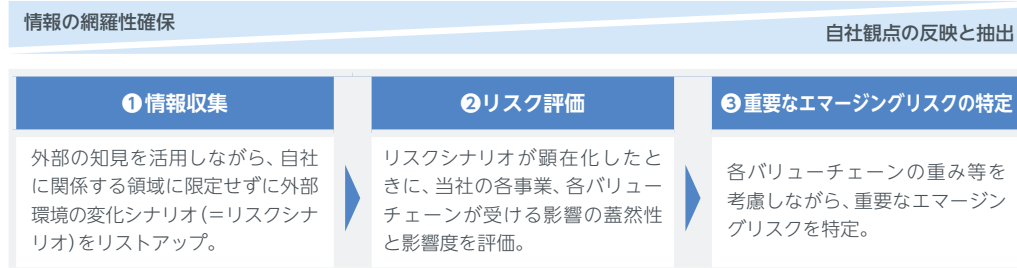
| 課題 | 方針 |
|---|--|
| 従来認識できていなかった、或いは漠然と認識していても対処方針が明確ではなかったリスクへの管理手法を確立すべき。 | 「エマージングリスク管理」の導入。 |
| リスクを機会としても捉えるべき。 | エマージングリスクを機会としても認識し、経営の基本方針策定のための十分な議論を取締役会と執行が行う。 |

エマージングリスク

当社事業に影響を与える外部環境の不可逆的な変化のうち、発生確率や影響度合いを定量的に把握できないものをエマージングリスクと定義しました。

エマージングリスクに対しては過去のデータや知見に基づく管理のみでは不十分と考えられるため、事業遂行上のリスクとは異なる手法により管理を行います。

具体的には、これらのリスクによる機会と脅威をいち早く認識するため、次のようなプロセスにより重要なリスクシナリオを特定し、その兆候情報を収集する体制を導入しています。



重要なリスクシナリオとして特定されたものについて、取締役会は経営の基本方針に則り、直近の兆候情報と専門家の見解を踏まえ、当社事業への影響、及び当社が取り得る対応策について議論を行います。また、エマージングリスクを事業機会としても認識し、経営計画や事業戦略策定のための十分な議論を取締役会と執行が行います。

事業遂行上のリスク

一方、業務遂行上のリスクは、過去のデータや知見に基づいて有意なリスク管理が可能で、既に各担当部署において具体的なリスク管理体制の構築と実行がなされているものと定義しました。



個別の業務遂行上のリスク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>

| 新たなリスク分類 | | | 従来のリスク分類 |
|--------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| リスク分類 | リスク管理手法 | 当社事業における主要なリスク項目 | 当社事業における主要なリスク項目(順不同) |
| I エマージングリスク | リスクシナリオに基づく全社横断的な管理 | ① 地政学的リスク | |
| | | ② 気候変動リスク | 気候変動リスク |
| II 事業遂行上のリスク | 過去の経験・知見に基づく種類別・担当部署別の管理 | ① 運航・操業リスク | 運航・操業リスク |
| | | ② サイバーセキュリティリスク | サイバーセキュリティリスク |
| | | ③ 災害・疾病リスク | 災害・疾病リスク |
| | | ④ グループガバナンスリスク | コンプライアンスリスク |
| | | ⑤ 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 | 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 |
| | | ⑥ 海運市況・顧客信用・カントリーリスク | 市況リスク、顧客信用リスク、カントリーリスク |
| | | ⑦ 為替・金利・燃料油価格変動リスク | 為替・金利・燃料油価格変動リスク |

参考: リスク管理に向けたこれまでの取り組み

| 2014年度 | 2017~2018年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2021年度 |
|------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| アセットリスクコントロールの導入 | アセットリスクコントロールの改定(投資判断基準との整合性強化) | 取締役会審議に用いるリスクサマリーシートを導入 | SOx規制強化に備え、燃油サーチャージの導入促進 | 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 |

財務データサマリー

(百万円)

| | | ROLLING PLAN | | | | | BLUE ACTION 2035 |
|---------------|--------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------------|
| | | 2018/3 | 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 |
| 連結損益計算書項目 | 海運業収益及びその他の営業収益 | ¥1,652,393 | ¥1,234,077 | ¥1,155,404 | ¥ 991,426 | ¥1,269,310 | ¥1,611,984 |
| | 海運業費用及びその他の営業費用 | 1,513,736 | 1,094,915 | 1,035,771 | 911,055 | 1,117,405 | 1,376,504 |
| | 販売費及び一般管理費 | 115,972 | 101,442 | 95,852 | 85,674 | 96,899 | 126,770 |
| | 営業損益 | 22,684 | 37,718 | 23,779 | (5,303) | 55,005 | 108,709 |
| | 経常損益 | 31,473 | 38,574 | 55,090 | 133,604 | 721,779 | 811,589 |
| | 税金等調整前当期純損益 | (28,709) | 46,778 | 47,130 | 100,313 | 732,993 | 819,160 |
| | 親会社株主に帰属する当期純損益 | (47,380) | 26,875 | 32,623 | 90,052 | 708,819 | 796,060 |
| | フリーキャッシュフロー(a+b) | (2,471) | (143,093) | (6,527) | 44,238 | 200,187 | 267,930 |
| | 営業活動によるキャッシュフロー(a) | 98,380 | 55,248 | 100,723 | 98,898 | 307,637 | 549,925 |
| | 投資活動によるキャッシュフロー(b) | (100,851) | (198,341) | (107,250) | (54,660) | (107,450) | (281,995) |
| | 減価償却費 | 86,629 | 90,138 | 87,765 | 85,798 | 86,399 | 94,660 |
| 連結貸借対照表項目 | 総資産 | ¥2,225,096 | ¥2,134,477 | ¥2,098,717 | ¥2,095,559 | ¥2,686,701 | ¥3,564,247 |
| | 有形固定資産 | 1,290,929 | 1,193,910 | 1,201,698 | 1,099,458 | 1,111,152 | 1,342,240 |
| | 投資・その他の資産 | 425,300 | 524,411 | 533,320 | 637,736 | 1,187,472 | 1,746,726 |
| | 有利子負債 | 1,118,089 | 1,105,873 | 1,096,685 | 1,026,994 | 1,000,697 | 1,153,448 |
| | 純資産 | 628,044 | 651,607 | 641,235 | 699,150 | 1,334,866 | 1,937,621 |
| | 自己資本 | 511,242 | 525,064 | 513,335 | 577,782 | 1,274,570 | 1,925,346 |
| 普通株式1株当たりの金額* | 親会社株主に帰属する当期純損益(円) | ¥ (132.05) | ¥ 74.91 | ¥ 90.93 | ¥ 250.99 | ¥ 1,970.16 | ¥ 2,204.04 |
| | 純資産(円) | 1,424.94 | 1,463.46 | 1,430.77 | 1,610.04 | 3,532.32 | 5,322.35 |
| | 配当金(円) | 6.67 | 15.00 | 21.67 | 50.00 | 400.00 | 560.00 |
| 経営指標 | ギアリングレシオ(倍) | 2.19 | 2.11 | 2.14 | 1.78 | 0.78 | 0.60 |
| | ネットギアリングレシオ(倍) | 1.82 | 1.88 | 1.94 | 1.63 | 0.71 | 0.55 |
| | 自己資本比率(%) | 23.0 | 24.6 | 24.5 | 27.6 | 47.4 | 54.0 |
| | ROA(%) | 1.4 | 1.8 | 2.6 | 6.4 | 30.2 | 26.0 |
| | ROE(%) | (8.7) | 5.2 | 6.3 | 16.5 | 76.5 | 49.8 |
| | 配当性向(%) | — | 20.0 | 23.8 | 19.9 | 20.3 | 25.4 |

※ 百万円未満切捨て

* 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。

非財務データサマリー

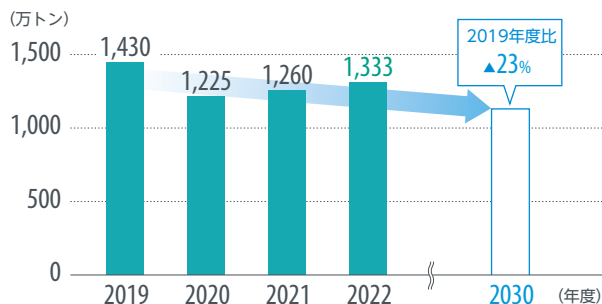
E ENVIRONMENTAL

(2022年度実績)

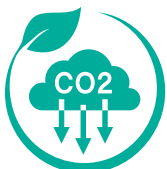
GHG排出量



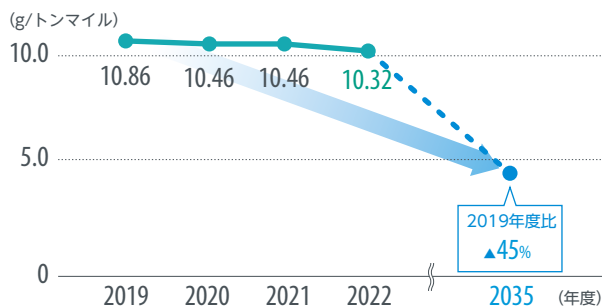
1,333 万トン
2019年度比 ▲7.4%



GHG排出原単位



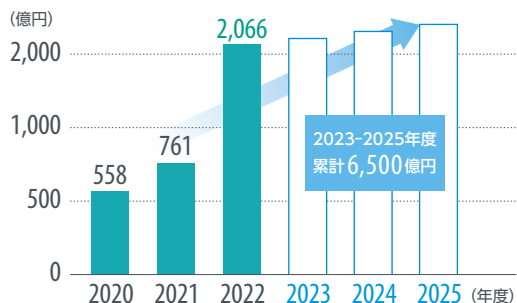
10.32 g/トンマイル
2019年度比 ▲5.0%



環境投資額



2020年度 **558** 億円
2021年度 **761** 億円
2022年度 **2,066** 億円
2023-2025年度累計 **6,500** 億円



S SOCIAL

(2022年度実績)

単体従業員数

1,168 人



グループ*従業員数

8,748 人 *親会社及び連結決算対象会社

単体陸上職 女性管理職比率



実績 **9.2%**

2025年度目標 → **15%**

MGKP*在任者構成率

女性

4.7%

本社工場外

18.3%

40代以下

9.5%

*MOL Group Key Positions. 本社工場長として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。

キャリア採用数/比率

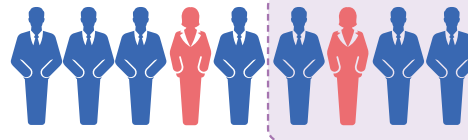
76 人
27%*



*単体キャリア採用数(累計)が陸上社員に占める比率

G GOVERNANCE

(2023年6月現在)



取締役人数 **9** 人

内、社外取締役(割合) **4** 人 (44.4%)

内、女性取締役(割合) **2** 人 (22.2%)

2022年度取締役会 開催数・出席率

19 回・**100%**

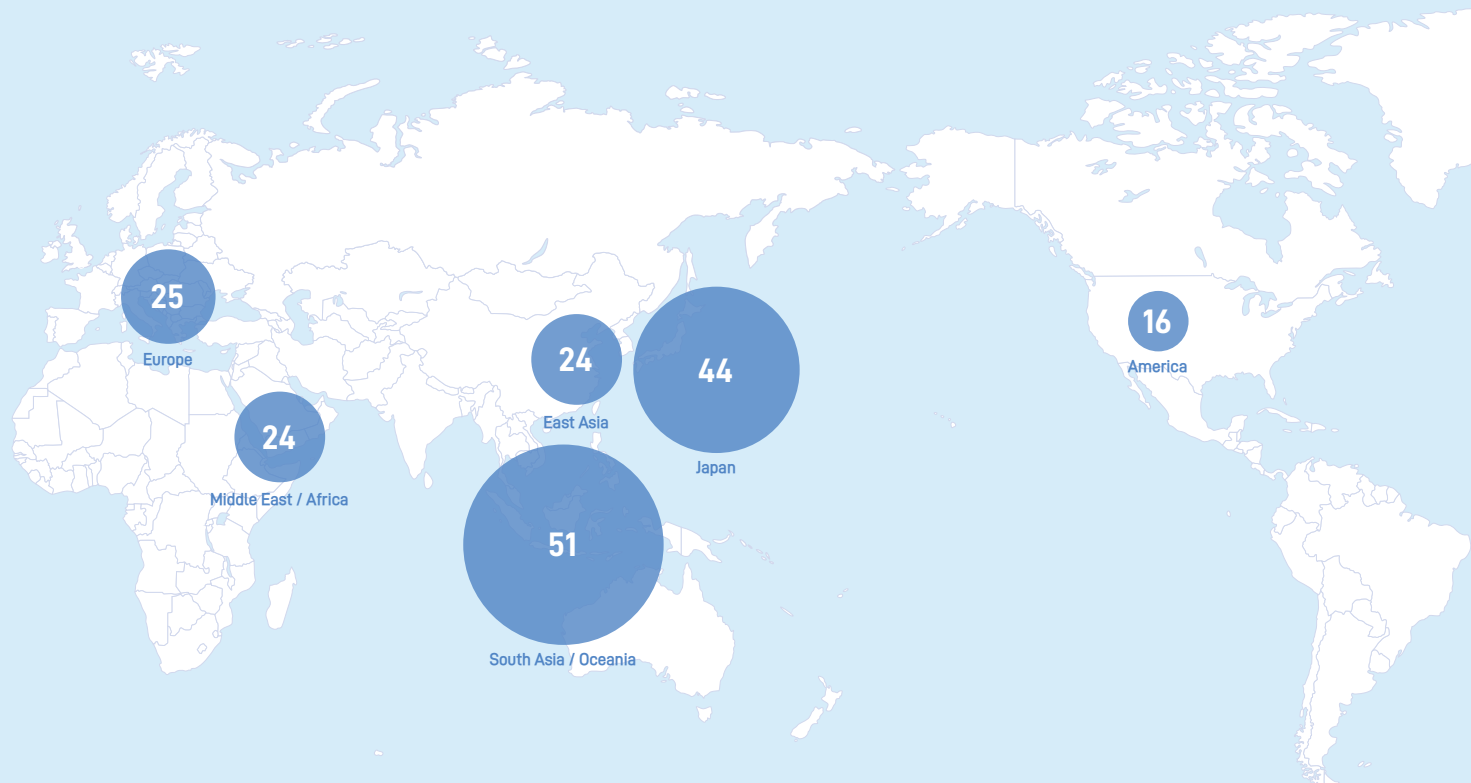


監査役人数 **4** 人

内、社外監査役(割合) **2** 人 (50%)

独立役員人数(監査役含む) **6** 人

MOL Group's Global Network



グループ会社拠点 国・地域 (2023年4月末時点)

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

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、「あるぜんちな丸」と「ぶらじる丸」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、「商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条」 P43 において、全てのステークホルダーとの透明性の高い対話を行うことを掲げており、投資家・株主を始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。

社長やCFOが行うIR活動においては、ご質問に対し一方通行であったり表層的な内容に留まったりする回答で済ませるのではなく、議題の設定に工夫するとともに自由討議の時間を長めに設けること等を通じて、株主・投資家の皆様との相互理解の場として取り組んでいます。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、整理の上、定期的に取り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。

実際に、当社は昨年度より、新グループ経営計画の策定、「環境ビジョン2.1」の「2.2」への更新、社外取締役と株主との対話会、コーポレート・ガバナンスポリシーの策定など、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、世界経済フォーラムへの参加を通じた様々な提言やイニシアチブへの参画など、

低・脱炭素社会実現に向けて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・株主を始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

- 商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」
- 「商船三井グループ 環境ビジョン2.2」、「商船三井グループ Human Capital ビジョン」、「商船三井グループ DXビジョン」の策定
- コーポレート・ガバナンスポリシー策定
- 社外取締役と株主との対話会実施
- 配当性向の引き上げと下限配当の導入

2022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 | 4回 訪問(欧州2回、アジア2回) |
| | 証券会社主催カンファレンス | 8回 Web及び対面カンファレンスに参加 |
| 個人投資家向け | 会社説明会 | 1回 個人投資家向けオンラインイベントに参加 |

IR資料(Webサイト掲載)

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

*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



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2023 Somo Sustainability Index



DX銘柄2022 Digital Transformation



NIKKEI SDGs 経営調査 2022 ★★★★★



S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数



CDP DISCLOSER 2022



CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022



NADE SHI KO 2023



健康経営優良法人 2023 Health and productivity ホワイト500



健康経営銘柄 2023 Health and Productivity



Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA



DX認定

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

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。

■ ウインドチャレンジャー

伸縮可能な帆(硬翼帆)によって、風力エネルギーを船の推進力に変換する装置。この装置を船舶に搭載することで、航行燃料の削減が可能となるため、環境負荷の低減と経済性の向上が期待できる。

■ クリーンアンモニア、グリーンメタノール

GHGを排出しない技術で生産されるアンモニアやメタノール。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・ブルーメタノールと、再生可能エネルギー由来のグリーンアンモニア・グリーンメタノールに大別される。現在開発が進んでいるアンモニア燃料船や、メタノール燃料船と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。

■ 市況エクスポージャー

中長期使用を前提に調達した船舶(自社保有船及び中長期傭船)に対し、SPOT契約または短期契約が割り当てられている場合、船舶の調達と運用の期間ミスマッチにより、海運市況変動のリスクを取っている状態となる。当社では「中長期調達船で、2年以上の契約が付いていない船」を市況エクスポージャー船と定義し、この割合をモニターしながら、市況変動リスクを適切にコントロールしている。

■ 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。

■ CTV (Crew Transfer Vessel)

比較的離岸距離の近い洋上風車に対して、洋上風力発電所のメンテナンス技術者を、拠点となる港から送り届ける交通船。

■ 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。

■ LNG船

LNG(Liquefied Natural Gas: 液化天然ガス)を運ぶタンカー。マイナス162℃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。

■ 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。



■ SEP船(Self-Elevating Platform)

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。

■ SOV(Service Operation Vessel)

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。

■ 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

(2023年3月末時点)

| | |
|---------------------------------|--|
| 資本金 | 65,589,827,533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 | 1,168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) | 8,748人 |
| 発行可能株式総数 | 946,200,000株 |
| 発行済株式数 | 362,010,900株 |
| 株主数 | 384,381人 |
| 株式上場 | 東京証券取引所 プライム市場 |
| 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 https://www.mol.co.jp/ir/data/annual/ インベスターガイドブック https://www.mol.co.jp/ir/data/ig/ マーケットデータ https://www.mol.co.jp/ir/data/market/ Webサイト https://www.mol.co.jp/bam/ Youtube公式チャンネル https://www.youtube.com/@molchannel8469 |