

MOL REPORT 2024

2024年3月期

MOL
商船三井



140TH ANNIVERSARY

創業から140周年。

築き上げてきた

「商船三井グループらしさ・強み」

商船三井は、前身の大阪商船設立から数えて、2024年5月に創業140周年を迎えました。

直面した数々の難題、挑戦を乗り越え、築き上げてきた「商船三井グループらしさ・強み」が私たちがこの先へと進んでいく上でかけがえのない資産となっています。

1964年(昭和39年)、当時行われた海運業界の集約により、大阪商船と三井船舶が合併し大阪商船三井船舶株式会社(英文表記 Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.)が発足。そして1999年(平成11年)、大阪商船三井船舶とナビックスライ

ンが合併し、商号は「株式会社商船三井」へ変更されました。当社の歴史は合併の繰り返しですが、そこには、「商船三井グループらしさ」が表れているといえるかもしれません。商船三井グループらしさの真ん中にあるのが、しなやかで力強い変化対応力で前へ進み続けるという、独自の基盤です。

全く異なる企業文化の違いを乗り越え、ひとつの強い企業になるには変化を恐れずひとつになった、多くの先人の努力がありました。

いいところを学び合い、切磋琢磨しながら、けんかしながら、なんとかひとつに

なっていこう。それが、ナビックスラインとの合併当時社長であった生田の「和をもって貴しとせず」という言葉の意味です。組織変化だけでなく、世界経済の大きな変化もしっかりと捉え、快活に議論しながら柔軟に変わり続けていくこと自体が、私たち商船三井のDNAであり、長い歴史の中で多様性(ダイバーシティ)を実践してきたといえるのかもしれません。

「和をもって貴しとせず」の精神で「大局観を持ち、着眼大局・着手小局でやっていく」、そんな企業文化を大切にすることで事業活動を進め、企業価値創造に努めます。

商船三井グループの歴史とこれから

グローバルな社会インフラ企業へ

1884 大阪商船設立



1942 三井船舶設立

1964 大阪商船と三井船舶が合併し、大阪商船三井船舶発足



1965 日本初の自動車専用船「追浜丸」就航

1983 日本初のメタノール専用船「甲山丸」就航



1989 ジャパンラインと山下新日本汽船の合併により、ナビックスライン発足

1993 船員養成学校をフィリピンのマニラに設立

1999 大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併。商船三井発足



2004 ダイビルを連結子会社化

2018 コンテナ船事業統合会社 Ocean Network Express 営業開始

2022 世界初のウインドチャレンジャー(硬翼帆式風力推進装置)搭載ばら積み船「松風丸」竣工

2024 創業140周年



SECTION

01

商船三井はこの先、
何を目指すのか？

RESILIENT GLOBAL ENTERPRISE

成長と安定経営を両立させ
真のグローバル企業へ

海運業を中心に社会インフラ事業を展開し、環境保全を始めとして
変化する社会のニーズに技術とサービスの進化で挑み、
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。

MOLの目指す姿

→ P.07~13

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



02

MOL REPORT 2024

SECTION

02

その実現に向けた
課題は何か？

FOCUS ISSUES

持続的にレジリエントな 収益構造を創る

- 海運市況軟調時でも収益性を確保し好調時には享受できる
事業ポートフォリオの構築
- 地域戦略の深化による成長

サステナビリティ課題への取り組みを 事業成長のドライバーとして活かす

- サステナビリティ課題を解決することで同時に自社の収益性を高める
- 国内外のプロジェクトを推進できる人財と組織の確保・構築
- 環境対応を推進するファーストムーバーになる

MOLの課題

→ P.14~20

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



03

MOL REPORT 2024

TRANSFORM

将来を見据えた変革への決意

商船三井グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」では、ポートフォリオ戦略、地域戦略、環境戦略からなる3つの主要戦略と環境、安全、人財、DX、ガバナンスの5つのサステナビリティ課題への取り組みを中心に据えています。

3つの主要戦略

ポートフォリオ戦略 → P.21

地域戦略 → P.29

環境戦略 → P.33

5つのサステナビリティ課題への取り組み

 <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>
--	---	---	--	---

サステナビリティ課題解決に向けた取り組み → P.37

SECTION

03

現状を打破する
打ち手は何か？



CONTENTS

SECTION

01

07

社長メッセージ



MOLの目指す姿

- 07 社長メッセージ
- 12 価値創造モデル(ストーリー)
- 13 価値創造モデル(モデル図)

SECTION

02

MOLの課題

- 14 経営計画の進捗
- 17 CFOメッセージ
- 20 TOPIC:経営管理の高度化

17

CFOメッセージ



SECTION

03

21

ポートフォリオ戦略



33

環境戦略



MOLの打ち手

- 21 ポートフォリオ戦略
- 29 地域戦略
- 33 環境戦略
- 37 サステナビリティ課題解決に向けた取り組み

データセクション

- 56 財務データサマリー
- 57 非財務データサマリー
- 58 情報開示と社外からの評価
- 59 MOL Group's Global Network
- 60 株式情報

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション

05

MOL REPORT 2024



編集方針

「MOLレポート2024」の発行にあたって

本年度のMOLレポートの制作にあたっては、目指す姿は何か、その実現に向けた課題は何か、課題への打ち手としてどういったアクションを起こしているか、を全体を通して伝えることを意識しながら、次の3点を重点ポイントとして取り組みました。①海運業界の中での当社の立ち位置と特色を一層明確にし「商船三井グループらしさ・強み」が伝わる内容とすること。②概念的な難解さを極力取り除き、取り組み紹介を通じて、経営陣がどのように価値創造を行おうとしているのか手触りをもって感じられるようにすること。③サステナビリティ課題への取り組みが、経営戦略と如何に一体化しているかを、より分かりやすく具体的に説明すること。

統合報告書のゴールは制作と発行ではなく、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を充実させていくことにあります。皆様との建設的な対話をとても楽しみにしています。是非、忌憚のないご意見をお聞かせくださいますようお願い申し上げます。

「MOLレポート2024」制作チーム

報告対象範囲

(株)商船三井、連結子会社422社、持分法適用会社123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事実ではなく、当社が現時点*で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また経済動向、海運業界における厳しい競争、市場需要、燃料価格、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでいます。このため実際の業績は当社の見込みとは異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

*特にことわりがない限り2024年6月末時点。

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
▶ P.12~13 | 4 戦略
▶ P.14~36 |
| 2 ビジネスモデル
▶ P.12~13 | 5 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)
▶ P.13、15~16、21、56~57 |
| 3 持続可能性・成長性
▶ P.21~55 | 6 ガバナンス
▶ P.46~55 |

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」



表紙の船

2024年7月に竣工した「Green Winds(グリーン ウィンズ)」は、松風丸に続く2隻目の硬翼帆式風力推進装置(ウインドチャレンジャー)搭載船であり、木質ペレットを輸送するばら積み船です。ウインドチャレンジャーを搭載することで、本船は航路等の条件次第で約7-16%の燃料節減およびGHG排出削減効果を見込みます。環境戦略においてウインドチャレンジャー搭載船を2030年までに25隻、2035年までに80隻投入することを掲げており、9隻の搭載船を保有することが既に決定しています。今後もウインドチャレンジャー搭載船の規模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。



TOP MESSAGE

社長メッセージ

ボラティリティの高い業界で、 「成長と安定経営の両立」を 実現させる——それが私の使命です。

私たちのチャレンジ

2023年度は、決して容易な事業環境ではありませんでした。ウクライナ戦争の先行きも見通しづらく、さらにはパレスチナ・イスラエル問題が勃発するなど世界的に不安定な要素が多くありました。しかし、幸いにして海運市況は比較的堅調に推移し、2023年度より開始した「BLUE ACTION 2035」についても、これまでよりも一歩踏み込んで将来に向けた投資を実行することができました。野心的な成長戦略を掲げましたが、特に新規事業への投資や環境投資の促進といった面では大きく前進したものと捉えています。また、当社の成長戦略である環境戦略や地域戦略で実行した施策については、海外のお客様からも非常にポジティブな評価をいただいています。「BLUE ACTION 2035」で定めた方向性は間違えていないと、私は手応えを感じています。

代表取締役
社長執行役員

橋本 剛

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



07

MOL REPORT 2024



**難しい局面になることも
覚悟して、人を育てながら
新しい事業に取り組むという
挑戦を始めました。**

組織や人財の力を高めていくことの難しさを痛感した一年でもありました。これは当初から認識していた課題ではありますが、当社の戦略を実行する上では優秀な人財を確保・育成することは大前提です。地域戦略や環境戦略では、新たな技術や環境政策等を理解した上で、それらを事業に結びつけられる人財が必要です。また、海外で新たな事業に挑戦する上では、日本人スタッフと海外現地スタッフが真の意味でワンチームになることが求められます。新たな事業展開に向けては、キャリア採用や海外での優秀なタレントの獲得、ビジネスパートナーとの協業、M&Aなどによってリソースを確保しています。多様なメンバーがいる中で、プロジェクト全体の推進力を高めるには、強力なリーダーシップを持った人財を次々に育てなければなりません。つまり私たちは、難しい局面になることも覚悟して、人を育てながら新しい事業に取り組むという挑戦を始めましたが、今の状況からすると2年目となる今年度以降が真のグローバル企業になるための正念場になると感じています。

海運業界で勝ち残る

私は、中長期視点で捉えると今後の事業環境は明るいと思っています。海運業の事業環境は、市況産業的な側面が極めて強いので、需給のバランスで状況が決まります。

まず需要面で見ると、足元では地政学リスク等の不確定要素はあるものの、世界経済全体では将来的に成長が加速するものと考えています。他方の供給面では、環境問題に対応するための代替燃料の主流が何になるかが長期的に見渡せない中で、新規で船を積極的に造りづらい状況が続いています。しかしながら、世界の物流需要自体は、緩やかであったとしても確実に増え続けていくこと

が予測され、いずれ船腹供給も進むはずで、単に増え続けるのではなく、使用年数の長い船は毎年徐々にスクラップする必要もあるため、中長期的には需給関係が極端に崩れる要因は少ないと考えています。コンテナ船とLNG船は、この2～3年が活況であったことから多くの新造船の発注があり、現在市場に出始めています。コンテナ船の貨物量は年単位で見れば、一過性の要因で上下することはあっても長期的には増加する傾向にあるものと考えます。このような観点から、海運業界は比較的安定したマーケット環境を享受し続けることができるのではないかと期待しています。

過去において、海運業界で失敗する要因は明確でした。それは市況の波と、投資のサイクルが合わないことです。世界経済全体が上向き始めると、従来の船の量では運びきれなくなり一挙に市況が高騰します。海運会社はキャッシュフローが潤沢になることで新しい船を造り始めますが、それらの船ができ上がる頃には、貨物量は一段落して軟調になります。そのため、需給のバランスが一気に崩れて市況が下落するのですが、そこで海運会社は船をスクラップすることで需給関係を調整します。そうして徐々に需給のバランスが回復するというサイクルになるのです。

これに対して、私は計画的に一定水準のフリートサイズを維持できる財務的体力を蓄えておき、市況や船価が極端に上昇するときには投資を控え、市況が悪化したときには強気に投資をすることが有効であると考えています。その土台を整備するために、当社では海運不況時でも収益性を維持するためのポートフォリオ戦略（→P.21）に取り組んでいます。特に注力している不動産事業や海洋事業、クルーズ事業といった非海運事業に投資を分散させ、キャッシュフローを安定的に確保できる事業ポートフォリオの再構築を図っています。



社長メッセージ

環境規制が厳しくなることで、従前の重油焚きの船の新規発注が業界全体で少なくなるものと思います。代わりに増えるのが、LNGやメタノール、アンモニアを燃料とする船となりますが、それらは技術的な難しさもあって従来の船よりも高価です。そのため、継続的に投資できる体力のない企業は淘汰され、競合する企業が減少するのではないかと考えています。私たちは、好市況時に自己資本を手厚くして体力を蓄え、市況が悪化しても海運事業以外の事業で支える体制を整え、断固として投資を継続する方針です。これが今後、当社が長年にわたって海運業界で勝ち残っていく要諦だと考えています。

グローバルに事業機会を獲得する

当社がポートフォリオ戦略を実行していく中では、重点的に力を入れる国・地域を絞ることも重要だと考えています。それは、政治や経済の影響によって、その時々状況が変化するからです。例えば、ロシアは天然ガスや石油の埋蔵量が豊富で、生産コストも安価であるなど、アップサイドのポテンシャルが高く、以前はビジネスを拡大したいと考えていました。しかし、現状の政治的状況を鑑みると現時点での拡大は困難な状態です。直近では重点エリアの一つとして、需要側の視点からインドに着目しています。インドのエネルギー需要は極めて強く、これまでは国内の石炭でエネルギー需要を賅っていました。しかし、環境問題が深刻化する中で、今後はインドの天然ガスや石油の輸入量が増加することが推測されます。そして供給地を考えると、インドとの間で歴史的な繋がりの深い中東等が考えられます。中東からインド、もしくは資源や食料が豊富なブラジルからインドなど、グローバルサウスでの物流



**海運業界で
勝ち残っていくために
ポートフォリオを組み替え、
市況が悪化しても断固として
投資を継続する方針です。**

が伸びていくものと思いますので、重点エリアとして注力したいと考えています。

このような主要経済地域での事業機会を迅速に獲得するため、各地域組織への権限委譲を行うとともに、トップダウンマネジメントとのバランスを整えたいと考えています。これまでは各地域の責任者と、私をはじめCOO、CFOといった本社のマネジメントチームで、各地域、または各産業セクターで起こっていることを常に点検し、世界全体を見渡しながら重点エリアを絞ってきました。現在の地域体制に変えたことで、以前よりも各拠点で対処すべき課題に関する情報は増え、時間軸を含めた優先度などの理解は深まっています。ここから次のステージに進むため、各地域への権限委譲は進めながらも、本社のマネジメントチームが集めた情報を基に世界情勢の変化を機敏に捉え、重点エリアを機動的に判断するべく、各地域と本社のコミュニケーションの密度をさらに高めていきたいと考えています。

ファーストムーバーとしての覚悟

世界的に脱炭素社会を目指す方向にありますが、海運業界では、環境問題に対応するか否かの二極化の状況が少しの間、続くものと考えています。それは、環境対応を重視して一定のコスト高を許容するお客様と、環境対応ではなくローコストを追求するお客様にニーズが分かれるためです。その中で私たちは、環境対応のトップを走るのか、後方から追従するのか、ポジションを決めなければなりません。私は世界が真剣に脱炭素社会の実現を目指す中では、すでに一部では始まっているように、CO₂排出に対して排出税が課せられる時代は高い確率で到来するものと考えています。どの

社長メッセージ

ような戦略に基づいて自分たちのポジションを築くかが、自らの将来の成功、失敗の分かれ道になってくるため、非常に難しい選択です。しかし、私たちは環境投資における先駆者的な役割を果たすファーストムーバーになるという決断をしました。

経済性という観点で考えると、例えば1年間での利益最大化に注力するのであれば、環境に配慮せずに安価な船を、安価な燃料で走らせれば最も効率的です。しかし、これは数年と続かない戦略です。私は5年後、10年後の時点で利益を最大化するためには、環境対応を推進するファーストムーバーとなって早期にビジネスを最適化させることが最も合理的であると考えています。環境戦略を実行する上では様々な方面での情報収集や意見交換が必要であると考え、2023年度ではドバイで開催されたCOP28、また世界経済フォーラムに参加しました。

IT業界が顕著な例ですが、正しいタイミングで、正しい方向に進んだ者が主導権を得て、乗り遅れた人たちは置いていかれてしまう「勝者総取り」の時代に今はあると思います。私は、乗り遅れることで取り返しのつかない状況に身を置かれることへの危機感を抱いています。環境への対応については、待ったなしの状態ですが、判断を誤るわけにもいきません。大量に集めた情報を適切に処理して、正しい意思決定に結びつけていくためにも、COPや世界経済フォーラム等にコミットし続けることは必要だと考えています。

当社としての基本的な考え方を示した環境戦略ではありますが、グローバルに遂行していく上では、地域特性を反映させる必要があります。「環境よりも経済成長」という意識が強い地域もあれば、「環境意識が低いと受け入れられない」という地域もあり、国の政策等も考慮しなければビジネスができないというリスクがあります。そのため、各地域の責任者と本社のマネジメントチームは環境

対応に関する地域特性も確認しながら事業を進めることが重要になってくると考えています。

 国連気候変動枠組条約第28回締約国会議(COP28)への参加の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/pr/2023/23123.html>

 世界経済フォーラムへの参加の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/pr/2024/24010.html>

社会インフラをグローバルで提供する

非海運事業では投資も順調に進捗しており、規模の拡大を大胆に進めています。しかし、当社における洋上風力発電事業や不動産事業については、現状ではローリスク・ローリターンの事業であると捉えています。日本国内での事業展開ではリスクは少ないのですが、高い利回りを見込むことはできません。ある程度は国内でもビジネスとして進展させていきたいと考えていますが、今後は培った人財やノウハウを活用して、成長地域であるインドやブラジル、アフリカでの不動産・海洋・ロジスティクス事業や、台湾などでの洋上風力発電事業といったハイリスク・ハイリターンの事業にチャレンジしたいと考えています。すでにインドでの不動産投資や、台湾での洋上風力発電事業は始めていますが、さらに加速させて比較的高いリターンを得るビジネスモデルを築くことが中長期的な目標です。

当社のグループビジョンでは、海運業を中心とした「社会インフラ事業」を展開することを掲げています。当社を「社会インフラ事業を営む会社」として定義づけしたときに、海運業だけではなく、海運業を中心としながらもサービスプロバイダーとしての幅を少しで



**成長地域で
ハイリスク・ハイリターンの
事業に挑戦したいと
考えています。**



社長メッセージ

も広げ、社会や人々にとってのインフラを提供したいと考えています。特に海外においては、海運業以外の部分で不動産事業、発電事業、海洋事業等を社会インフラとして発展させていきたいという思いがあります。

将来の成長期待を示す経営フェーズへ

昨今では、資本コストや株価を意識した経営が求められていますが、当社としても経営における重要なテーマの一つであると認識しています。過去において海運業界は、業績面で乱高下を繰り返しているため、当社の現状をご覧になって好業績が続くか否かについては懐疑的な見方をされる方も多いと思います。「BLUE ACTION 2035」ではROEの水準を今後、9~10%に維持していくとともに、最終年度の2035年度までに税引前当期純利益4,000億円の水準にまで段階的に高めることに挑戦しています。特に、今後2~3年の間については結果を出し続け、皆様に認めていただくことで、過去のイメージを払拭していきたいと考えています。同時に、これまで以上に情報開示の質と量を高め、当社で今、実際に何が起きているかをご理解いただくなど、透明性の高い経営が必要であると認識しています。それらを継続することで、PBR1倍割れの状況を解消し、将来の成長期待を取り込んで、PBR1倍以上になるような経営のフェーズにしていきたいと考えています。

株主還元についても、将来に向けて積極的な投資を計画していることから、「BLUE ACTION 2035」のPhase 1(2023~2025年度)では配当性向30%、1株当たり150円の下限配当を採用しています。これは株主の皆様へ「3割の還元方針で今は我慢してください」と、お願いしている状況です。Phase 1の目標達成が最



商船三井グループを あらゆる面で優良企業と イメージされる存在にしたい。

優先事項であり、全力で取り組んでいますが、そのめどが立てば、Phase 2(2026~2030年度)においては、下限配当を再設定したうえで、株主還元を高めていきたいと考えています。

ボラタイルな業界で安定的に成長し続ける経営を

当社は過去においては、特に業績面で非常にボラティリティの高い状況にあり、ハイリスク・ハイリターン企業であるという印象が強いかもしれません。海運業が持っている特性からしても、投資から回収までには長い時間を要します。例えば今日、投資した事案について結果が表れてくるには3年、5年という時間がかかることもあり、中長期視点で経営を行っていく必要があります。そのためにも、現在取り組んでいる戦略のもと、安定的に成長し続ける経営へと変革していきたいと考えています。

ステークホルダー資本主義の時代といわれる今日では、株主の皆様、お客様、お取引先、社員、地域社会といったあらゆるステークホルダーとの安定的な関係を長期的に築いていく経営こそが重要であると考えています。そうした安定的な経営を目指すために、これまで「商船三井グループをあらゆる面で優良企業とイメージされる存在にしたい」ということを発信してきました。今後も、サステナビリティ課題への対応、サービス品質の向上、収益力、人財力、技術力、従業員のエンゲージメント等のあらゆる面において、全てのステークホルダーから評価・信頼される企業グループを目指していきたいと考えています。

皆様におかれましては、社会から長期的に信頼される企業を目指す当社グループへのご支援をお願い申し上げます。

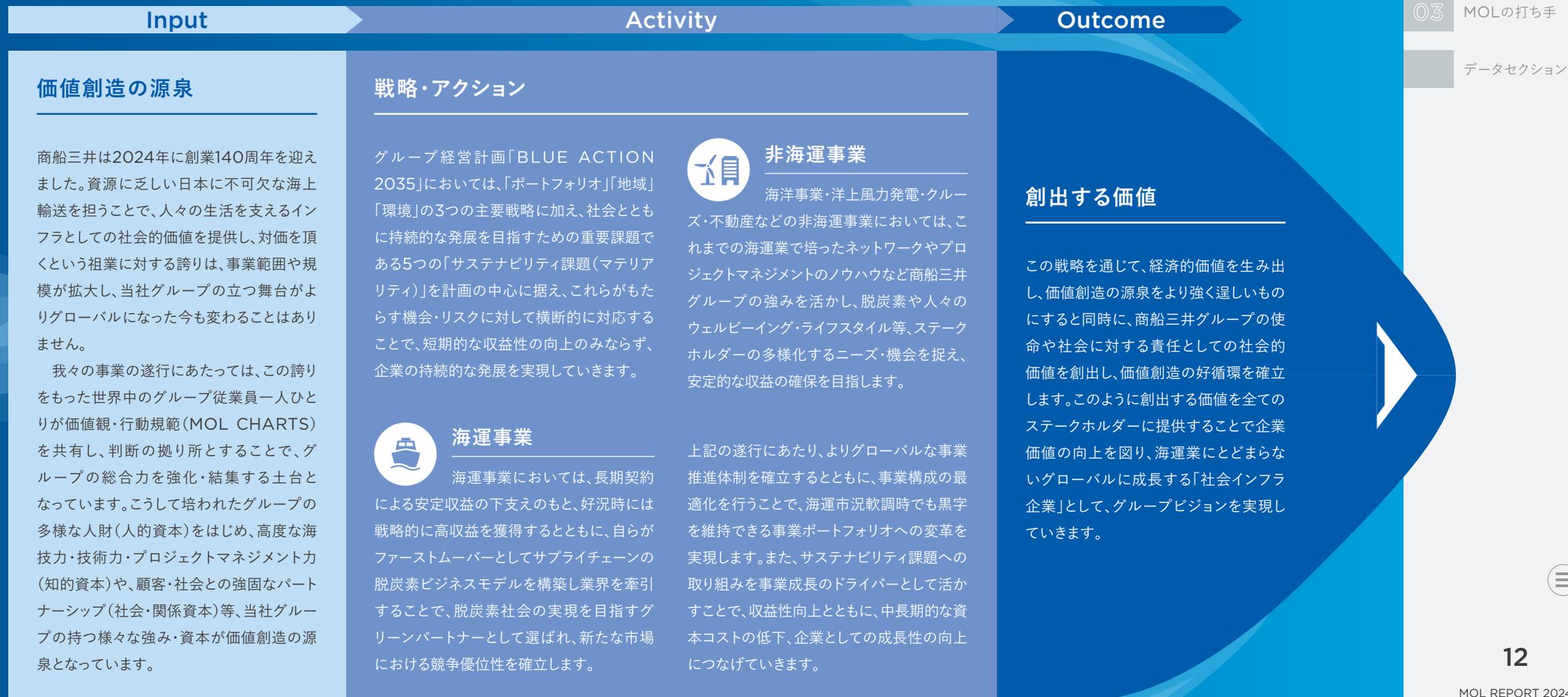


価値創造モデル(ストーリー)

商船三井グループ企業理念

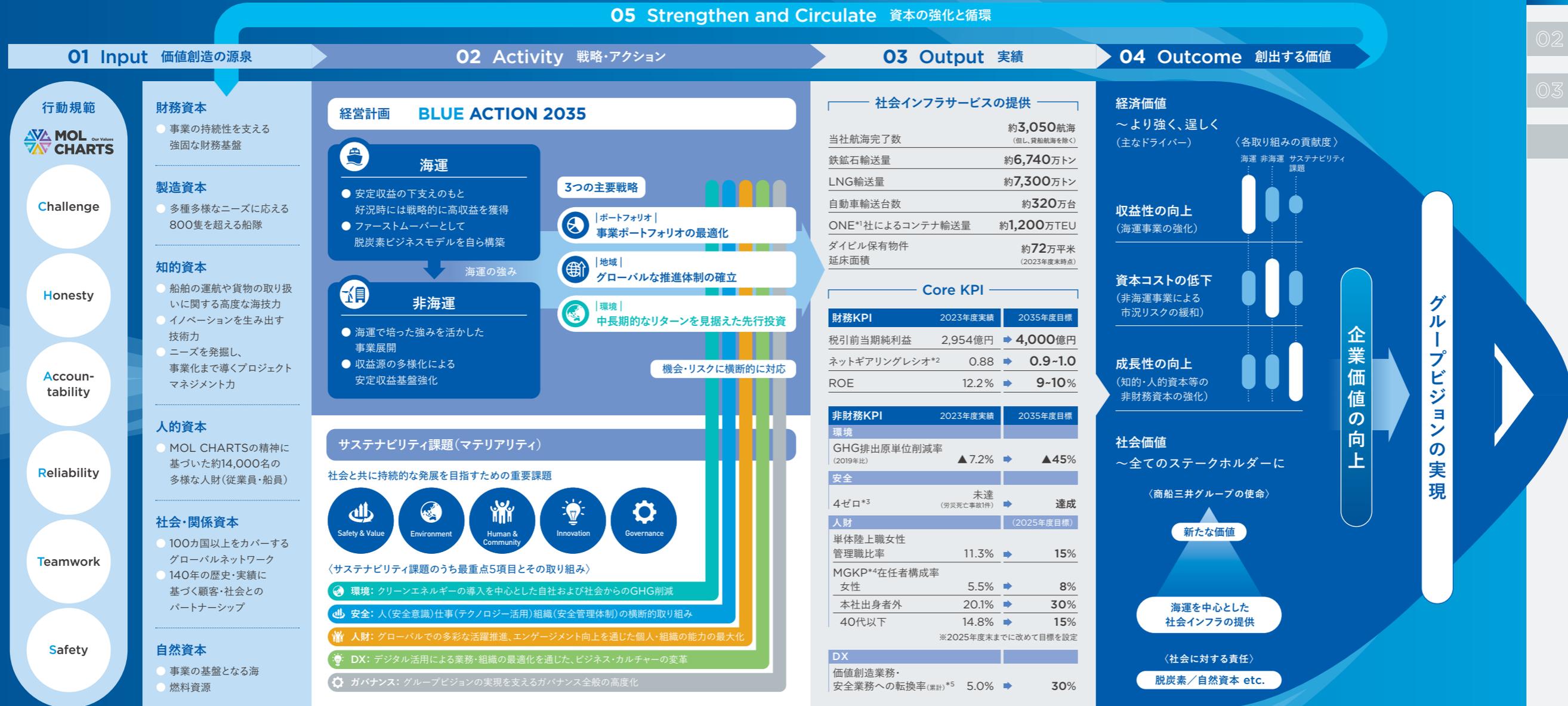
「青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます」

商船三井グループの価値創造は、グループ企業理念が基盤となり、そこには以下のストーリーが込められています



価値創造モデル(モデル図)

商船三井グループは、強みを活かしたサステナビリティ経営を通じて持続的な価値創造プロセスを構築し、グループビジョンを実現していきます。



*1 コンテナ船事業運営を担う持分法適用会社 *2 有利子負債額はIFRS導入後に繰り込むべき将来備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・重大貨物事故のゼロ。
*4 MOL Group Key Positions. 本社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。 *5 2022年度を基準としたときの業務時間削減率

経営計画の進捗

商船三井グループ経営計画

BLUE ACTION 2035

Phase 1 (2023~2025)の進捗

2023年度に「BLUE ACTION 2035」を策定し、2035年のありたい姿(グループビジョン)の実現へ向けた取り組みを進めています。

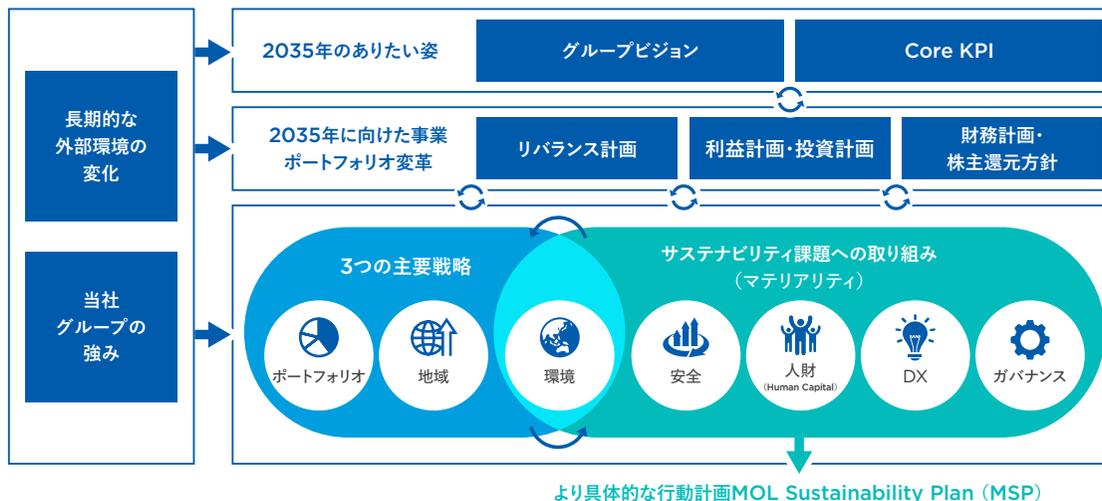
長期的な外部環境の変化や当社グループの強みを踏まえ、「BLUE ACTION 2035」ではありたい姿に向けた事業ポートフォリオの変革をメインシナリオとし、その実行戦略として、ポートフォリオ戦略、地域戦略、環境戦略からなる「3つの主要戦略」に加えて、その基盤整備にもあたる「サステナビリティ課題への取り組み」のうちの最重要5項目を中心としています。

海運好況時に高水準の利益を目指すと同時に、海運不況時でも一定水準の利益を創出し続けることを目指します。これにより持続的成長を可能とし、安定した株主還元を実現していきます。

その初年度となる2023年度は、税引前当期純利益が2,954億円となり、「BLUE ACTION 2035」におけるPhase 1最終年度である2025年度目標として定めた2,400億円を初年度で大きく上回る成果となりました。

「BLUE ACTION 2035」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://ir.mol.co.jp/ja/ir/management/plan.html>

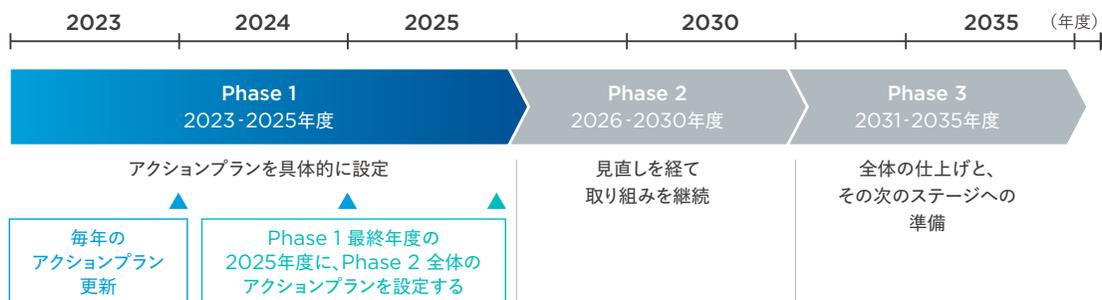
「BLUE ACTION 2035」の全体像



進捗管理方針

2035年のありたい姿(グループビジョン)の実現に向けたマイルストーンとして3つの財務KPIと5つの非財務KPIからなるCore KPIを設定しています。Core KPIの進捗をモニタリングしながら、毎年のアクションプランの更新を続けていきます。2024年度のアクションプランについては、概ね当初計画を踏襲するものとなっています。

詳細は、当社2023年度通期決算説明会資料をご参照ください。
[https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/mrsfcfh/main/0115/teaserItems3/0119/linkList/0/link/\(J\)2023.4Q%20Business%20Performance.pdf](https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/mrsfcfh/main/0115/teaserItems3/0119/linkList/0/link/(J)2023.4Q%20Business%20Performance.pdf)



Core KPI進捗

目標		2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見通し	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	2,954億円	2,450億円	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	0.88	0.9	0.9~1.0		
	ROE	49.8%	12.2%	9%	9~10%		
非財務 KPI	環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比)	▲5.0%	▲7.2%	—	—	—	▲45%
	安全 4ゼロ*2	未達 (労災死亡事故1件)	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%	11.3%	—	15%	[Phase 1終了までに 改めて設定]	
	MGKP*3 在任者構成率 (女性/本日出身者外/40代以下)	4.7%/18.3%/ 9.5%	5.5%/20.1%/ 14.8%	—	8%/30%/ 15%		
DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率(累計)*4	—	5.0%	8%	10%	20%	30%	

「BLUE ACTION 2035」初年度として概ね順調な滑り出し

2023年度は、財務KPIにおいて、いずれも2025年度の目標値を上回る結果となりました。一方、非財務KPIでは労災死亡事故が1件発生し、安全のKPIは未達成となりました。人財・DXのKPIでは2025年度末の目標に向け計画通り進捗しています。環境KPIのGHG排出原単位削減率は7.2%でした。総じて、「BLUE ACTION 2035」初年度として概ね順調な滑り出しであったと考えています。Phase 1の最終年度である2025年度以降の目標は変更せず、2035年のありたい姿の実現に向けて経営計画を推進していきます。

*1 有利子負債額はIFRS導入後に繰り込むべき将来備付金などオフバランス資産(約9,000億円)を含んだものを想定。なお、本数値は当社が一定の想定の下に試算した概算値で、IFRSを正式に適用した場合の算出値とは相違する可能性があります。

*2 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・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。

*4 2022年度を基準年としたときの業務時間削減率。

2035年に向けた事業ポートフォリオ変革

リバランス計画

	2022年度 実績	2023年度 実績	2035年度 計画	「BLUE ACTION 2035」 策定時から変更なし											
総資産	4.7兆円	5.1兆円	7.5兆円												
(アセット比率) 市況 安定 享受型*5 : 収益型*6	50 : 50	45 : 55	40 : 60	<table border="1"> <tr> <td>分野</td> <td>当社グループ事業</td> <td>海運市況との相関性</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">海運</td> <td>コンテナ船、 自動車船</td> <td rowspan="3">市況享受型 (相関性が高い) = 高ボラティリティ</td> </tr> <tr> <td>ドライバルク船、 タンカー</td> </tr> <tr> <td>液化ガス船</td> </tr> <tr> <td>非海運</td> <td>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、クルーズなど</td> <td>安定収益型 (相関性が低い) = 低ボラティリティ</td> </tr> </table>	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	ドライバルク船、 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、クルーズなど	安定収益型 (相関性が低い) = 低ボラティリティ
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													
	ドライバルク船、 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、クルーズなど	安定収益型 (相関性が低い) = 低ボラティリティ													
(参考) 海運 : 非海運	75 : 25	70 : 30	60 : 40												

安定収益型および非海運事業のアセットを積み増し

「BLUE ACTION 2035」では目指す姿として「海運不況時でも黒字を維持できる事業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の両立」を掲げています。2035年度には総資産を7.5兆円まで成長させることと並行して、安定収益型および非海運事業のアセット比率を高めていく計画としています。

2023年度は市況享受型事業で得られたキャッシュをエネルギー事業や不動産事業の投資に振り向けたことで、安定収益型・非海運事業のアセット比率を順調に高める結果となりました。

*5 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。

*6 安定収益型事業：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。



2035年に向けた事業ポートフォリオ変革

Phase 1 (2023~2025年度)における投資進捗

営業本部別の投資進捗(キャッシュアウトベース。M&A、地域組織主導による案件も含む。)

(単位:億円)	市況享受型	安定収益型	合計	うち、環境投資	当初計画
ドライバルク事業	570	410	980	(700)	1,100
エネルギー事業	1,250	5,320	6,570	(4,680)	5,300
製品輸送事業	1,100	320	1,420	(990)	2,800
ウェルビーイングライフ事業	—	2,100	2,100	(210)	2,750
その他	—	—	230	—	50
合計	2,920	8,150	11,300	(6,580)	12,000

※2024年3月31日までに投資決定済みの案件を集計対象とする。
 ※竣工時売却などによるキャッシュインや持分法適用会社による再投資は含まない。
 ※「BLUE ACTION 2035」開始時点での既決投資案件(約5,400億円)を含む。

Phase 1 (2023~2025年度)における利益計画(税前当期純利益)

(単位:億円)	2023年度(実績)	2025年度	2030年度	2035年度
ドライバルク事業	486	250	290	310
エネルギー事業*1	725	700	840	960
製品輸送事業	1,428	1,240	1,950	2,250
(うち、コンテナ船事業)	(541)	(670)	(1,400)	(1,600)
ウェルビーイングライフ事業	96	190	290	450
関連事業・その他	219	20	30	30
合計(A)	2,954	2,400	3,400	4,000
見込みアセット量*2(B)	50,205	54,000	64,000	75,000
ROA(A)/(B)	5.9%	4.4%	5.3%	5.3%
(参考)				
うち、安定収益型利益/比率	886/30%	960/40%	1,360/40%	1,600/40%
うち、非海運事業利益/比率	470/16%	540/22%	860/25%	1,200/30%

*1 複数営業本部に跨る電力燃料輸送事業・ケミカル船事業は共に「エネルギー事業」に含む。
 *2 日本会計基準ではオフバランスとなる将来備船料などの資産を独自に算出し織り込んでいる。IFRSとの整合は追って検証予定。

投資計画の進捗は、2025年度までに定めた1.2兆円の投資計画のうち、約1.1兆円超の投資にめどがつかしました。ドライバルク船、LNG船、LPG船、自動車船を始めとする各船種の新造発注、ケミカル船社のFairfield Chemical Carriers・風力発電メンテナンス会社の北拓等のM&A案件、海外不動産への投資に加えて、地域組織と営業組織が連携したポーランドGaz System向け新造FSRUの発注などもあり、着実に2023年度のアクションが実を結んでおります。

投資計画を着実に遂行することで各事業において安定的に利益を積み上げ、左表の各Phase最終年度における営業本部別の利益計画の達成を目指します。安定収益型利益は、2023年度の886億円から2035年には1.8倍以上の1,600億円、非海運事業利益は、2023年度の470億円から2035年には約2.6倍の1,200億円まで引き上げる計画です。

非海運事業の利益は徐々に増加し、2035年度の利益比率は30%まで引き上げる計画です。

表中、左側青い太字で記載した「見込みアセット量」は、将来的な国際会計基準(“IFRS”)導入や日本会計基準における新リース会計の適用を想定して将来備船料などのオフバランス資産を独自に算出して織り込んでいます。オフバランス資産を含んだアセット量を想定した場合にROA 5.3%以上を目指します。2024年度のアクションプランとしては、各営業本部において、これまで培ってきた事業を通じた新たなビジネスの獲得や、M&Aを含めた新規事業開発を加速させていきます。





財務だけでは測れない 価値創造への「強み」を財務戦略と統合して 企業価値・株主価値の最大化を図ります。

2023年度の振り返り

2023年度は、2,616億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上しました。この結果、自己資本は2兆3,538億円にまで積み上がり、当初予想比40円増配し1株当たり220円の配当を実施しました。2021-2022年度に未曾有の活況を呈したコンテナ船事業は通常軌道に回帰しましたが、エネルギー事業をはじめ、他セグメントでの好業績が収益に貢献しました。これまでに実行してきた投資が実を結び、各事業が着実に成長している手応えを感じています。

「BLUE ACTION 2035」における投資計画、投資進捗

当社の主要事業である海運業は、市況の影響を受けるボラティリティの高い事業です。当社は、事業を大規模に成長させつつ、海運のみならず、社会的インフラをグローバルに提供するサービスプロバイダーとして、海運市況の軟調時にでも安定した利益を確保できる企業へと、変革を進めています。この変革は、非海運、安定収益型資産の資産割合を増やし、一定の利益を確実にしたうえで、海運、市況享受型事業から市況のアップサイドを取り込んでいくことを企図しているものです。エネルギー事業、不動産事業を中心に安定収益型事業への投資を2023年度から2025年度累計で8,150億円まで積み上げた結果、2023年度については安定収益型資産が占める比率が総資産のうち55%まで増加しました。2024年度以降も主に安定収益型事業への投資を実行していきます。

取締役 専務執行役員
チーフ・フィナンシャル・オフィサー
(CFO)

濱崎 和也

- Introduction
- 01 MOLの目指す姿
- 02 MOLの課題
- 03 MOLの打ち手
- データセクション



投資を通じた企業価値・株主価値の創造

事業変革への投資にあたっては、資本コストを意識し、その投資が当社の企業価値・株主価値の創造と増大につながるかを熟慮しています。財務規律を保ち、投資を実行していくことは大前提です。その投資がどれだけの財務的、戦略的リターンを生むのか、そして、当社グループ全体のポートフォリオに組み入れた場合、どのようにシナジーを生み、あるいはリスクを減殺し、そして当社全体の企業価値・株主価値をどう高めていくのかを考えながら、投資判断を行っています。

個別の投資判断においては、将来の利益貢献額、内部収益率(IRR)とハードルレートの比較、投資回収期間など、複数の指標を総合的にみています。加えて、「BLUE ACTION 2035」では、投資によって実現する財務的リターンを、ポートフォリオ別のROAとROA資本コストという手法でも管理しています。安定収益型の投資はボラティリティが小さく、求められるROAは相対的に小さい一方、市況享受型の投資には高いROAが求められます。当社全体として、ROA資本コストを上回るROAを達成する投資を進めていきます。

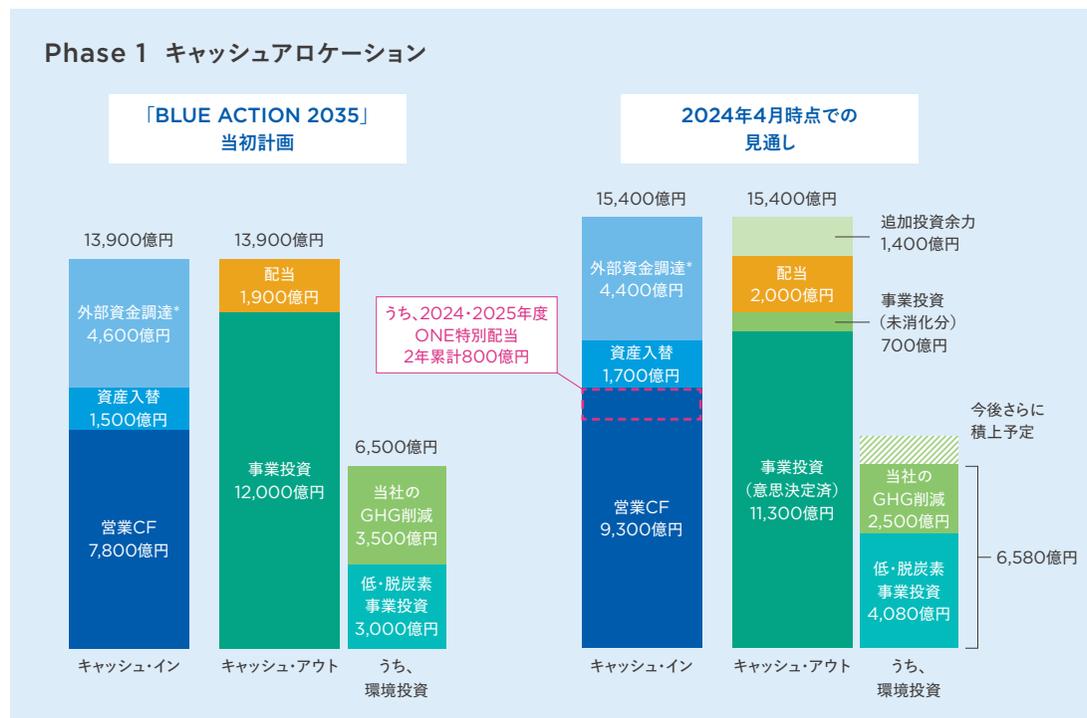
また、投資決定にあたっては、その投資が当社グループの持つ「強み」と共鳴し、いかにシナジーを生み出していくことができるかも重要なポイントです。例えば、私は長らくLNG部門に携わっていましたが、バランスシートには載っていない当社の強み—今まで築き上げたグローバルなネットワークや、顧客・パートナーとの信頼関係、プロジェクトを遂行する当社の営業、技術、海技や財務スタッフが有する知見や経験という、知的、人的、社会・関係資本ともいえる当社の非財務資本が、当社の投資活動と結びつき、難易度の高いプロジェクトをも完遂して、大きな価値を創造する過程をみてきました。事業形態としても、LNGの海上輸送から、FSRUや発電船という関連インフラ事業に進出していったのも新たな価値創造の一つの形ですし、プロジェクトを通じて育ったスタッフが、当社の様々な部門に再配置され、現在は風力事業など全く新規の分野の推進を担っていることも新たな価値創造の一つのパターンです。

このように当社は自らが有する非財務資本を強みとして、果敢な投資を通じて、事業分野を広げ、新たな企業価値・株主価値を創造し、向上させてきました。CFOとして、投資のリスクに留意を払いつつ、企業価値・株主価値増大につながる投資をサポートしていくことは大きな役割の一つと認識しています。

キャッシュアロケーションと最適資本構成

投資の実行は、最適資本構成を常に考慮しつつ外部借入を有効に活用、またネットギアリングレシオを0.9から1.0の間に収めることで財務規律を保ちながら、キャッシュアロケーション内で行っていきます。Phase 1では、3年間累計で1兆2,000億円の投資を計画しておりましたが、2023年度実績、2024年度業績予想を反映した結果、累計営業キャッシュフローが増加したことに加え、計画初年度に想定以上に投資が進捗したことから、投資枠を1,400億円増枠し、1兆3,400億円に見直しました。Phase 1期間においては、環境戦略に沿った環境対応船舶、業績のボラティリティが相対的に低い非海運案件への投資を優先的に積み上げていきます。

2023年度末において、リース資産をオンバランスとする前提では自己資本比率は47%となり



*外部資金調達には備船・リース組成によるキャッシュインも含む。

CFOメッセージ

ます。現時点では自己資本比率は過大とは考えておりませんが、今後の投資の進捗や利益計画の見込みも踏まえながら、どのあたりに最適な自己資本比率をおくのかを考え、また余剰資金が生じた場合の還元など、ROE=9-10%を意識した資本コントロールを行っていきます。

株主還元について

2024年度は、期初予算が達成される前提で配当性向30%となる1株あたり180円の配当を発表しましたが、業績が上振れる場合、配当性向30%に沿って配当額を修正する予定です。自社株買いなどの追加の株主還元については、足元は、持続的な成長に向けて重要なフェーズであるとの認識からフリーキャッシュフローを成長資金に充当していくことを優先し、中長期的な企業価値の向上を

目指していきたいと考えております。

時価総額がPBR 1.0倍を割っている状況を鑑み、自社株買いをしないのかとのお声を頂戴しているのも事実です。しかし、中長期的な観点から成長投資を進め、更なる情報開示を通じて実行済案件の投資効果を定量的に示すことで、「BLUE ACTION 2035」を通じて企業価値・株主価値が増大していることをご理解頂き、今後PBR 1.0倍以上に時価総額を高めていきたいと考えています。Phase 1の最終年度となる2025年度中には、会社の経営状態、投資進捗、将来の収益計画の達成の蓋然性を見極め、2026年度から始まるPhase 2の株主還元方針を決定します。Phase 2での株主還元をより高めるべく、一層の事業の成長に尽力する所存です。

国際会計基準(IFRS)の導入

国際会計基準(IFRS)については、社内プロジェクトチームを組成し検討を進めてきました。2024年度はいよいよ導入に向けて本格的に取り組んでいくステージに入ります。Phase 2以降のできるだけ早いタイミングでのIFRS導入を目指しています。IFRS導入は、グローバルに事業を展開する当社グループの財務情報の信頼性や、国際的な比較可能性を高め、また当社のグローバルなグループ経営の深化を推進していく狙いがあります。本プロジェクトは、当社グループを未来に導く羅針盤としての重要な任務を担っています。私自身もプロジェクトオーナーとして鋭意取り組んでいきます。

当社グループの変革にむけて

2023年度は「BLUE ACTION 2035」のPhase 1の初年度としては上々のすべり出しであったといえます。しかし、当社が企図する変革への道のりはまだ始まったばかりです。当社グループが持つ、財務だけでは測れない価値創造への「強み」を、たくみに財務戦略と統合し、当社グループの企業価値・株主価値を最大化させていくために、私の責務を果たしていく所存です。そして、そのためには、株主・投資家の皆様との対話を大切にしていきたいと考えています。変革を続ける当社グループへの引き続きのご理解とご支援をお願いいたします。

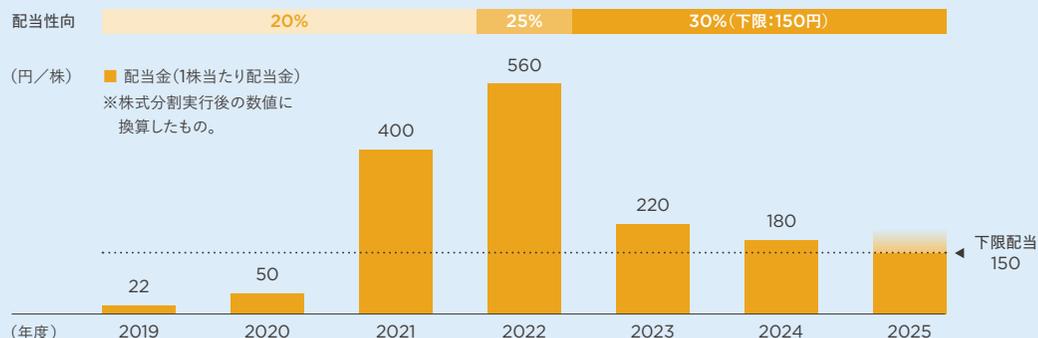
株主還元方針

現行の株主還元方針を維持し、
2024年度は180円/株の
配当を予定。(期初予算前提)

「BLUE ACTION 2035」(Phase 1)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)

「BLUE ACTION 2035」
策定時から変更なし



- 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

経営管理における課題認識と向かうべき方向性

「BLUE ACTION 2035」で掲げるグループビジョン実現に向けて、事業ポートフォリオ戦略を進めています。中核事業である海運業に加え、それ以外の非海運分野にも分散投資することによって、収益基盤の安定化を狙うものです。しかし、当社グループをこれまで支えてきた経営管理の仕組みは、海運分野での長い歴史の中で培ってきたものであるため、非海運分野のビジネス拡大に伴い、特性の異なる各ビジネス分野における新しい経営管理指標やそのモニタリングプロセスの構築が課題となってきました。また、アジア・オセアニア、ヨーロッパ・アフリカ、北米・南米等の各地域に統括機能を新設し権限委譲を行いながらスピーディーに投資決断を行っていくには、経営管理の仕組みをグローバルで統一することが重要になってきました。そこで、国内外に広く展開する当社グループ全体の経営基盤を再構築し、経営管理の仕組みをグローバルレベルまで高度化していくことが認識課題となりました。

上記課題に対して、経理部門・経営企画部門・IT部門が一体となって専門チームを立ち上げ、社内変革に取り組んでいます。具体的には、CFOがグローバルでのプロジェクトオーナーを務め、国内外のグループ会社と連携して「IFRS導入による会計ルールや投資基準等のモノサシ統一化」、
“業務プロセスの標準化・システム化”を推進しながら、経営管理の高度化を目指しています。

「BLUE ACTION 2035」で掲げるグループビジョン実現に向けて、事業ポートフォリオの変革を推進

海運不況時でも黒字を維持できる安定収益型・非海運事業の比重向上

グローバルな社会インフラ企業としての進化に向けた地域戦略

環境保全を始めとする社会ニーズの変化に対応する技術・サービスの進化



「真のグローバル企業」としてあるべきグループ経営基盤を構築すべく経営管理を高度化

IFRS導入によるモノサシの統一化

- ① 海外投資家やお客様への分かりやすい情報発信
- ② 経営管理における自律性・透明性の向上
- ③ 経営資源(ヒト・モノ・カネ)のグローバルレベルへの引き上げ

業務プロセスの標準化・システム化

- ④ 高度業務へのリソースシフト
- ⑤ 統合データ基盤の最大活用

IFRS導入によるモノサシの統一化

1 海外投資家やお客様への分かりやすい情報発信

IFRSを導入する企業は世界中で急速に増加しています。当社は、IFRSの導入を通じて財務情報の国際的な比較可能性・利便性を向上させ、日本国内だけでなく海外の投資家の皆様やお客様とのコミュニケーションを促進していきます。

2 経営管理における自律性・透明性の向上

経営のモノサシを統一することで、各地域主導での戦略的な資源配分や効率的なM&A実行につながり、企業成長の加速化につながると考えています。加えて、全社統一のリスク管理が容易になり、グローバルガバナンスも強化してまいります。

3 経営資源(ヒト・モノ・カネ)のグローバルレベルへの引き上げ

グループ全体で会計をIFRSに統一することで、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がより正しく認識されるようになると考えています。また、一連の変革を将来の経営人財を育成する絶好の機会と捉え、グローバル目線のスキル・マインドセットの醸成の場として活用していきます。

業務プロセスの標準化・システム化

4 高度業務へのリソースシフト

経営管理の高度化を実現するためには、グループ全体で決算業務を中心とした管理業務の作業効率を高める必要があります。「BLUE ACTION 2035」の中で並行して進めているデジタル変革の取り組みと連携しながら属人化した業務を排除し、グローバルで生産性を向上していきます。

5 統合データ基盤の最大活用

グローバルで経営のモノサシや業務プロセスを統一化することで、会計データの標準化が進み、データ活用の幅がこれまで以上に広がっていきます。デジタルツールの最大活用により、グローバルに点在するデータをシームレスに接続し、経営管理におけるデータ管理のスピードと質を同時に高めていきます。



ポートフォリオ戦略

PORTFOLIO STRATEGY

PORTFOLIO STRATEGY

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション

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

各事業の成長性・環境戦略性も踏まえつつ、会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。

海運 非海運

営業本部ごとの取り組み
→ P.22~28

*1 当社及び連結子会社における船腹量を記載。
*2 部分的に保有している船も1隻とカウント。
*3 ドライバルク船は、持分法適用会社の船腹も含めた隻数及びDWTを記載。
*4 LNG船及び油送船は、船種及び当社の調達・建造・資金調達への関与の度合いに基づき、主として持分法適用会社の船腹も含めた隻数を記載。
*5 コンテナ船は、ONE社船隊規模を記載。

ドライバルク
営業本部

事業内容

ドライバルク船事業

- 鉄鉱石
- 原料炭
- 木材チップ
- 穀物

主な輸送貨物

主な関連会社



船隊規模*1,2

ドライバルク船 船隊規模*3

330 隻
24,482 千dwt

世界
第5位
(DWTベース)

エネルギー
営業本部

- 油送船事業
- LNG船事業
- 電力燃料輸送事業
- 海洋事業
- 風力事業

- 原油
- 石油製品
- ケミカル製品
- LNG
- 電力炭



LNG船 船隊規模*4

97 隻

世界
第1位
(隻数ベース)

油送船 船隊規模*4

186 隻
13,982 千dwt

世界
第5位
(DWTベース)

製品輸送
営業本部

- 自動車船事業
- コンテナ船事業
- 港湾・ロジスティクス事業

- 自動車
- コンテナ貨物
- 建機



自動車船 船隊規模

95 隻

世界
第2位
(隻数ベース)

コンテナ船 船隊規模

(ONE)*5
2,354 千TEU

世界
第6位
(TEUベース)

ウェルビーイング
ライフ営業本部

- 不動産事業
- フェリー・内航RORO船事業
- クルーズ事業

主な物件

- 八重洲ダイビル(東京)
- 御堂筋ダイビル(大阪)
- 275 George Street (オーストラリア)
- サイゴン・タワー(ベトナム)



保有物件数

35 件

フェリー・内航RORO船 14 隻
クルーズ船 2 隻





鍛田 博文

副社長執行役員
ドライバルク営業本部長

2035年に向けた方向性

利益計画（税引前利益）



投資計画（Phase 1）



*2024年度のみ経常利益ベース。特別利益および特別損失は織り込んでいません。



DRY BULK

課題認識と戦略

脱炭素社会に向けて需要増加が見込まれる貨物として、穀物・肥料などを新規に獲得した一方で還元鉄(HBI)輸送などは未達となっており、引き続きターゲット貨物営業強化を図っています。環境対応船の整備は、LNG・メタノールなどの二元燃料船、風力推進装置搭載船等の発注・竣工準備を進めており、更に顧客へのマーケティングを強化し、次世代へ向けた船隊の拡充を推進していきます。自社保有船隊を中心とした船隊整備を進め、適度な市況エクスポージャーを取っていくと同時に、リスクマネジメント、機敏な市況判断、コスト削減、最適配船を実現し、リターンの最大化を目指します。

機会とリスク

	短期	長期
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 限定的な新造船供給圧力 ● 品質・環境規制深度化によるオペレーターの選別 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素に伴うドライバルク貨物に限らない新たな輸送需要 (CO₂、アンモニア等)の創出や商流の変化(HBI・スクラップ等) ● 東南アジア・インド・アフリカ等の人口増加・経済成長等によるドライバルク貨物需要増・トレード構造の変化
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代船舶燃料の方向性が定まっておらず、サプライチェーンも未整備 ● インフレ、人手不足による船価上昇 ● 環境関連対策の規制変更、深度化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国の経済活動縮小による荷動き減 ● 脱炭素・需要構造の変化等に伴う大宗貨物の鉄鉱石・石炭輸送需要の減少 ● リユース・リサイクルの進展によるドライバルク貨物の小ロット化、輸送の短距離化 ● 食料とエネルギーの取り合い。食料分野における地政学リスクの顕在化

先進的な低炭素化施策で環境対応をリードし顧客に選ばれる存在へ

GHG排出削減に向けて、本部運航船9隻への風力推進装置搭載を決定し、2024年7月には商船三井グループで2隻目となるウインドチャレンジャー搭載船M/V Green Windsが竣工しました。LNG・メタノール二元燃料船整備、アンモニアおよび水素燃料の実証実験への参画、CO₂排出オフセット航海の実施、CO₂を削減したグリーン鋼材の新造船への採用など複合的な低炭素化施策を展開しています。燃費改善によるコスト抑制、社会的要請への対応から環境対応船への顧客意識が高まりつつある中、機を逃さずビジネス拡大につなげていきます。



ポートフォリオ戦略

エネルギー営業本部



梅村 尚

専務執行役員
エネルギー営業本部長

2035年に向けた方向性

利益計画（税引前利益）



投資計画（Phase 1）

(意思決定済み) **6,570** 億円

うち環境投資枠 4,680 億円

(当初計画) **5,300** 億円

うち環境投資枠 4,400 億円

*2024年度のみ経常利益ベース。特別利益および特別損失は織り込んでいません。



ENERGY

課題認識と戦略

LNG船の船隊整備、MOL Chemical TankersによるFairfield Chemical Carriersの買収、風力発電メンテナンス国内最大手北拓との資本提携等を着実に実行しており、今後もグループの成長戦略を牽引していきます。世界トップクラスを誇る、液化ガスやケミカル製品輸送に加え、将来への布石となるカーボンソリューション事業への取り組みを加速させていくことが課題ですが、カーボン・リムーバル、次世代エネルギー、CCS等関連事業を集約した専門部署を新設し、業界における先駆的ポジションを獲得することで顧客や社会の脱炭素ニーズをいち早く捉え、ビジネス機会を掴んでいきます。

機会とリスク

	短期	長期
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● LNG需要の伸長 ● 再エネ・新エネルギー関連の法改正や補助金制度の進展・拡充 ● インドや新興国の経済成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化の進展(アンモニア、水素等の新エネルギー導入の進展・拡充、カーボンサイクルの普及)
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 紅海緊張、ウクライナ戦争の長期化 ● 中国の経済成長の減速 ● 代替燃料バンカリングに関する供給インフラ不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクのさらなる高まり ● 環境対応コストの高止まり ● 市場メカニズムを通じた環境価値取引の確立が遅れること

専門人財の確保、M&A・事業統合を支える人財育成が事業拡大の鍵

事業拡大に際しては、LNG輸送などの海運分野のみならず風力事業等の非海運分野でも、営業、オペレーション、設備投資・資産管理、プロジェクト管理・運営等の業務が拡大しており、さらに両分野においてプロジェクトマネジメント、M&A・事業統合後の効果を最大限発揮するためのプロフェッショナル人財育成が急務となっています。「適所適財」を実現すべく、個々人のスキルの把握と各事業に求められるスキル要件を整理する等、タレントマネジメント機能を他事業に先駆けて強化し、鍵となる人財戦略を立案・実行していくことで、事業戦略実現を確かなものにしていきます。

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション





桜田 治

常務執行役員
製品輸送営業本部長

2035年に向けた方向性

利益計画（税引前利益）



投資計画（Phase 1）

（意思決定済み）1,420 億円

うち環境投資枠 990 億円

（当初計画）2,800 億円

うち環境投資枠 1,000 億円

*2024年度のみ経常利益ベース。特別利益および特別損失は織り込んでいません。



PRODUCT
TRANSPORT

課題認識と戦略

多様化する製品物流ニーズや複雑化するトレードパターンに対応するため、グローバルネットワークを強化し成長機会の取り込みを図ります。加えて、自動車船事業においては海上輸送領域で求められているGHG排出削減に向け、LNG二元燃料船の整備を計画よりも前倒しで実施し、顧客との長期的なパートナーシップに繋げています。コンテナ船事業においては、2024～2025年の新造船大量竣工を控え、状況に応じた柔軟な対応や効率運航を図ることで一定程度の利益水準の確保を目指します。ロジスティクス事業では化学品・重量物輸送など特色あるサービスの拡充を図ります。

機会とリスク

	短期	長期
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 複雑化するトレードパターンへの柔軟な対応を通じた商権の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境戦略を通じた大手荷主との長期安定的なパートナーシップ構築 ● (成長率は鈍化しても)人口増加を背景とした底堅いモノ需要 ● デジタル技術の深度化による陸上及び船上での業務改善
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● ウクライナ・イスラエル情勢の悪化、米中貿易摩擦、EV関税戦争を受けた貿易リスクの拡大 ● 新造船大量竣工による船腹供給増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学リスクによる世界経済の縮小、世界的な景気後退リスク ● 長期的なモノ需要の成長率の鈍化 ● 代替燃料船と代替燃料そのものの安定調達

DXを通じた大手荷主との長期安定的なパートナーシップ構築

運航・積付業務におけるJ-CARPS利用(検数データの積付プランへの反映)、貨物艙内へ煙を感知するカメラとAIシステムの導入といったDX推進により、輸送・業務効率と安全性を改善しました。また、電子船荷証券発行等、顧客との紙書類でのやり取りをデジタル化することで、環境負荷を低減するとともに、顧客の利便性も向上、顧客とのインターフェースを強化することで長期安定的なパートナーシップを構築し、事業の安定化へつなげていきます。

📖 コンテナ船事業の課題と戦略 → P.25



CLOSE UP 有識者に聞く コンテナ船市場の現在地

松田 琢磨氏
(以下、敬称略)
拓殖大学 商学部
国際ビジネス学科 教授

田村 城太郎
専務執行役員、コンテナ船事業部
東アジア地域、東南アジア・大洋州地域 担当
オーシャン ネットワーク エクスプレス ホールディングス
株式会社 代表取締役会長

商船三井、日本郵船、川崎汽船の定期コンテナ船事業を統合し、2018年4月にサービスを開始したOcean Network Express(ONE)社。ボラタイルな状況が継続するコンテナ船の中で、記録的な高水準の損益を叩き出し、持続的成長に向けて新たなステージを迎えたといえる同社が今後向き合うべき課題は何か、今回は海運経済学や物流を専門に研究されている松田教授をお招きし、話を伺いました。

ボラタイルな市場において 最も重要な要素は投資計画

田村:海運業界、とりわけコンテナ船市場は過去から現在までにかけて、運賃変動が激しく、非常にボラタイルな市況ですが、どのような点が要因であるとお考えでしょうか。

松田:ボラティリティが大きい要因は2つ挙げられます。まず、運賃が乱高下する中で市場の

ピークと船を投入するタイミングにタイムラグが生じる点です。投資を決めたタイミングと、実際に船が竣工するタイミングでは約2年間のタイムラグが生じます。次に、景気などにより貨物量が変動するにもかかわらず、コンテナ船はあらかじめ定まったスケジュールに従って動くことが前提である点です。

田村:まさに海の上を走る路線バスです。定期的に運航するので、空席が残っている、乗り切

れないという両方の状況があります。その上、海運業の国際的な自由競争という要因が組み合わさるため、コンテナ船が不足すれば運賃は高騰し、供給過剰になれば価格競争に陥ります。その結果、公共性の高い輸送システムという性格を持ちつつも、運賃が激しく上下するビジネスモデルになっています。

松田:運賃と同様に、近年では船価も変動しています。研究してきた中で痛感していることは、



海運業界、とりわけコンテナ船事業での成長において最重要な要素は投資であるということです。船自体の投資額を抑えることができれば、コストの抑制につながるため競争力に直結します。そのため継続的な成長を実現する上では、荷主を確保して船を増やしていく、それと同時に投資額を抑えることが肝要だと考えています。

田村:事業を展開していく上でコンテナ船隊の継続的な整備は最重要課題の一つであり、ONE社は今後も戦略的に投資を進めていきます。新造船の計画的な発注のみならず、昨年度は大手コンテナ船主企業・Atlas社への出資にも踏み切りました。

環境問題への対策と、 世界的なプレーヤー再編を注視

松田:コンテナ船市場を取り巻く変化としては、海運会社と荷主双方の環境意識の高まりが挙げられます。10年程前、海外の大手海運企業の方から「時間・コスト・カーボンフットプリントの3つが輸送ルートを決める最大の要素だ」と聞いたことがありました。当時はCO₂排出量の算定サービスなども今ほど整備されておらず、私は懐疑的に聞いていましたが、現在では当然のように荷主が環境問題を意識しています。

田村:そうですね。環境に対するコストについて、どのように負担していくかは社会全体で議論されています。コンテナ船で運ぶ貨物の中で

ポートフォリオ戦略対談

も、エンドユーザーに近い商品群は、1商品あたりの追加的な輸送コストは少額に抑えられるため、エンドユーザーの環境意識の高まりを考えれば荷主のコスト負担への理解は相対的には進んでいると感じます。

松田: コンテナ船市場のもう一つの変化は、主要プレーヤーが10社程度に絞られてきたことです。リーマンショックが大きな節目となり、2010年代以降は需給ギャップが恒常的に存在し、運賃が大きく底這い状態となりました。当時の約20社による競争環境は過当競争であったと思います。

運賃競争に加えて、船の大型化も進んでいました。供給に対応するほどには需要が増えない中で、海運各社が対応していくために、統合再編により規模を拡大し、コスト競争力を確保せざるを得なかったのです。

田村: そのようにしてプレーヤーの再編が進んできたわけですが、直近ではグローバル・アライアンスによるネットワークの組み替えが進行しています。ONE社も3大アライアンスの一つであるTHE Allianceに所属しています。

松田: そうですね。いま、マースク社とTHE Allianceに加入しているHapag-Lloyd社が2025年より新たにGemini Cooperationという海運アライアンスを締結することが話題になっています。ネットワークの組み換えによって生まれる空白地を各船会社がいかに確保していくかが成功の鍵を握ると考えます。

田村: 一般的に、アライアンスの組み換えはリ

スクと機会の両方があると思います。ONE社としては、Hapag-Lloyd社と長年同じ東西航路のアライアンスに所属していましたが、今回の件を機にリスクに対応しつつ、新しい機会を得ていきたいと考えています。ネットワークに変化は生じますが、ONE社としてのサービスを高めていく構えでいますし、全体としてお客様のご要望に応え続けられると私は確信しています。

「品質」と「規模」の両立を目指すONE社

松田: 2024年3月にONE社が発表した経営計画「ONE2030」は、以前よりも規模の拡大を追求する内容であったのが印象深いところでした。これまでの成功の要因は効率的な運営で利益を稼いでいたことにあるため、今後は効率性と規模の拡大をどのように両立させていくかが課題だと思います。

田村: ONE社の創業時に私たちは、「小さ過ぎず、大き過ぎず」を標榜していました。邦船3社が統合したことで、もはや小さ過ぎない。一方で大き過ぎずにお客様の細やかなニーズに応えられるサービスを確立し、お客様の支持を得ていく。そして今後は、更なる規模の拡大とサービス品質の維持・向上の両立を追求します。デジタルや人材といった個々の戦略を組み合わせていくことで、統合の成功を通じて積み上げたビジネスモデルにさらに磨きをかけ

ていく計画です。

松田: THE Allianceは他のアライアンスに比べると少し規模が小さいため、ネットワークを確保し、より良いサービスを提供するには規模の拡大はある程度必要です。問題はサービスの提供先をいかに確保するかだと思いますので、今後具体化していく姿に注目したいと考えています。



ONE社の中期経営計画「ONE2030」の詳細は、Webサイトをご参照ください。

[https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/bsm/main/0/teaserItems/01/linkList/0/link/ONE%202030\(J\).pdf](https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/bsm/main/0/teaserItems/01/linkList/0/link/ONE%202030(J).pdf)

ONE社と親会社3社が執行と監督、互いの役割に徹することがONE社の成長につながる

松田: 私は以前、ONE社の設立過程と展開をテーマに執筆したことがありますが、その本では「出島組織」という言葉を使っています。出島組織とは、大組織の本体とは離れ、新しいことを生み出すための組織を指します。ONE社は邦船3社のコンテナ船部門が統合した会社なので、例えば東京に本社を置くという選択肢もあつたと思います。しかし、あえてシンガポールに本社を置き、物理的に離れた状態で出島組織としてスタートしました。背景には迅速に意思決定を行うという意図があり、ONE社の特徴的な部分です。

田村: ONE社の成り立ちを振り返ると、2018

年の開業に向けて、まず統合そのものを成功させることに最大の力点を置きました。そのためにシンガポールを拠点として集中して取り組んできたことで今日の成果に繋がっていると考えています。

今後、ONE社に求められることは、経営の自立を進め持続的な成長を実現していくことです。そして親会社3社は、執行を監督する立場に立ちつつ、同時に執行側があるべき姿に向かって進めるよう経営リソース配分などの観点から最大限のサポートを提供していくものと考えています。重要なことは、ONE社のあるべき姿や目的を明確にした上でこれを共有し、親会社3社とONE社が同じ目標に向かって互いに力を合わせていくことです。

松田: 目的の共有は親会社3社の間でも重要だだと思います。3社は競争相手でもあるので、ONE社に求めることは各社で異なると思いますが、目的を共有した上で、自らの株主に対する責任を踏まえつつ、執行についてはONE社に任せ、監督責任を果たしていく。そういった関係性を維持していくことが望ましいのではないのでしょうか。

田村: 経営計画「ONE2030」の策定と並行して、親会社3社は今後の監督のあり方についても議論を相当に深めてきました。今後まさにその議論を通じて築かれた方向性に沿って、監督の役割を果たしていく考えです。

ウェルビーイングライフ営業本部



向井 恒道

常務執行役員
ウェルビーイングライフ営業本部長

2035年に向けた方向性

利益計画（税引前利益）



投資計画（Phase 1）

（意思決定済み）**2,100** 億円

うち環境投資枠 210億円

（当初計画）**2,750** 億円

うち環境投資枠 220億円

*2024年度のみ経常利益ベース。特別利益および特別損失は織り込んでいません。



WELLBEING & LIFESTYLE

課題認識と戦略

ウェルビーイングライフ営業本部は、BtoC（一般消費者向け）などの人にフォーカスした事業であり、国内の地域社会に密着した事業を行っています。また、「BLUE ACTION 2035」で掲げる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における安定収益型事業の根幹を担う事業で構成されており、不動産事業、フェリー・内航RORO船事業、クルーズ事業、外国人人材事業、新規事業などそれぞれの事業においてその基盤を築き、利益規模を拡大しながら、持続可能な成長と顧客満足の向上という共通の目標に向かっていきます。

不動産事業

国内での事業参画を通じて確固たるビジネスを展開し、その経験とノウハウを活かしながら、海外での収益拡大を目指しています。国内では、不動産価格、建築費、金利等の上昇リスクはあるものの、働き方の多様化やサステナビリティ課題に柔軟に対応し、新規投資・代替やアセットタイプの拡充を通して事業拡大を進めます。中長期的にはインフレに対応し収益性向上を狙います。一方、海外では既に進出しているベトナムやオーストラリアに加え、需要拡大が見込まれるアジア市場、特にインドにおいて商船三井グループとの連携を強化し、地域パートナーと将来的なビジネス拡充の基盤を固めていく方針です。

フェリー・内航RORO船事業

2024年問題に起因するモーダルシフトによる貨物輸送需要の増加と、コロナ収束後の旅客輸送需要の回復を事業の成長機会ととらえ、新規顧客開拓、DXによる顧客サービス向上、トラック積載能力の拡大や、より快適な客室の提供、環境に配慮した新造船整備などに取り組み他社との差別化を図っています。一方、短中期的には物価上昇や人口減による人手不足および輸送ニーズの変化、長期的には技術革新による次のモーダルシフトの可能性などを事業のリスクとして考慮する必要があります。船舶技術の革新や代替燃料の導入等、積極的な事業投資と技術対応力が求められますが、フェリー・内航RORO船事業を統合しグループのスケールメリットを活かして事業環境の変化に自律的に対応する体制を確立していきます。

クルーズ事業

2024年12月の「MITSUI OCEAN FUJI」のデビューにより、「にっぽん丸」との2隻サービス体制を確立し、多岐にわたる魅力的なパッケージの選択肢を提供することを目指しています。コロナ禍後の国内およびインバウンドの需要回復と増加により、日本においてもクルーズ市場が拡大しています。この状況を「日本の美しい船旅」という新しいブランド価値を市場に対して訴求する絶好の機会ととらえています。人材へのタイムリーな投資、船隊拡大を通してクルーズ事業の成長戦略を実行していきます。





WELLBEING & LIFESTYLE

利益規模を拡大しながら、持続可能な成長と顧客満足の上を目指す

不動産事業

当社不動産事業を担うグループ会社のダイビルがベトナム・ハノイ中心地区のオフィスビル「63 Ly Thai To」の持分を取得しました。同地区にダイビルが保有・運営する「コーナーストーン・ビルディング」とも近く、これまで築いてきた高品質なビル運営管理のノウハウを共有し、サービスの向上を目指します。ダイビルのハノイへの進出は同国で豊富な事業経験を持つ“MOL”のネームバリューや人的ネットワーク等の活用により実現いたしました。今後の更なる新興国進出においても、お互いのつながりを活かして、不動産事業で得た現地情報や顧客・取引先との関係を商船三井の事業にも還元し、海外事業の発展を両社で目指します。



63 Ly Thai To



コーナーストーン・ビルディング

フェリー・内航RORO船事業

当社フェリー・内航RORO船事業を担うグループ会社の商船三井さんふらわあでは、GHG排出を削減し、環境負荷の低いLNG燃料フェリーの導入を進めており、2025年度には現在建造中の「さんふらわあ かむい」含む2隻と、国内初の導入事例となった「さんふらわあ くれない」「さんふらわあ むらさき」(就航済み)の計4隻体制となる予定です。

物流の“2024年問題”では特に長距離輸送のトラック事業者の方々が大きな課題を抱えており、フェリー・RORO船航路でその需要に対応したスペースを安定的に提供していきます。新造船は貨物スペースの拡大に加え、トラックドライバー向けの客室も大幅に拡充しました。



さんふらわあ かむい



さんふらわあ くれない

クルーズ事業

商船三井クルーズが新しいクルーズブランド「MITSUI OCEAN CRUISES」のもと、2024年12月より2隻体制による多彩なサービスを始動させます。これまで培ってきた心からの“おもてなし”を追求し、「日本の美しい船旅」をコンセプトに、日本顧客に加え海外顧客の乗船も見込む中で他船社との差別化を図ります。新たに投入する「MITSUI OCEAN FUJI」では厳選された寄港地体験、ゆとりある船内で過ごす時間、気分に合わせて食事場所と内容の選択を提供します。クルーズ事業を成長の柱の一つとすべく、本社役員の事業会社社長兼務、グループ人財の幅広い登用、要所における国内外のスペシャリスト採用、社員育成プログラムの再構築など人的投資も行い、伝統と革新を両立させる事業戦略を推進します。



MITSUI OCEAN FUJI



にっぽん丸



地域戦略

REGIONAL STRATEGY

世界の主要経済地域において MOLグループの成長性を確たるものにする

「BLUE ACTION 2035」では、地域戦略を主要3戦略の一つと位置付け、グローバルな社会インフラ企業グループとして世界のマーケットで存在感を発揮できるよう取り組んでいます。各地域での海運事業の競争力強化や成長発展、および非海運を中心とした新規事業開発を通じた事業拡大のため、事業推進体制を見直しました。目の前の市場に腰を据えて取り組み、意思決定の質とスピードを高めた成果が実現し始めています。

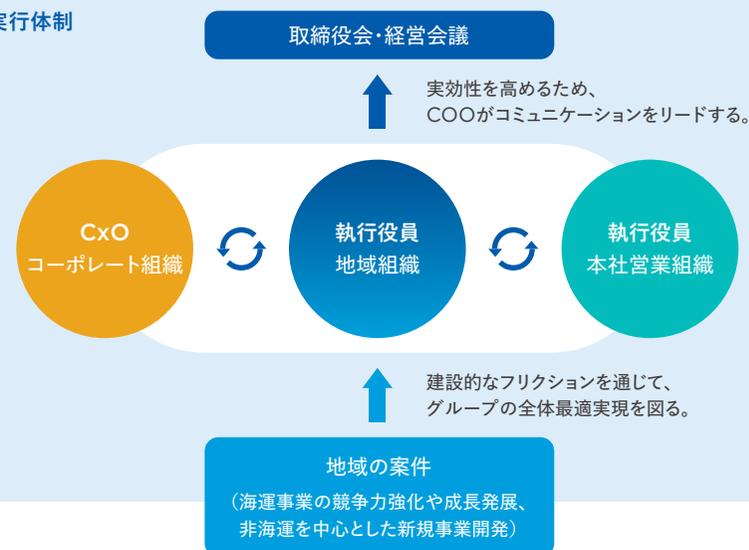
事業推進体制見直しの背景と概要

インドを「地域戦略」推進のモデルケースとして、地域組織の執行体制を強化して事業拡大を実現する取り組みを2022年に開始しました。2023年にはそれを発展させる形で、日本を除く世界を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、各地域専任の執行役員を任命しました。加えて、各地域の営業・コーポレート機能それぞれの統括責任者を配置し、地域組織における意思決定の質とスピードを高める体制を整えました。また、グループ全体のコーポレート機能を統括するCxOを増強し、各CxOが全体最適の観点から地域組織に対する横串活動（支援・統制）を行う体制としました。

地域ごとに経済の発展段階には大きな差があり、成長分野や事業機会も大きく異なります。地域組織が各経済圏の特性に合わせて立案した営業戦略の実効性を更に高めるため、2024年はCOOが本社経営とのコミュニケーションをリードしながら、地域の戦略とグループ全体の戦略を適合させていきます。

REGIONAL STRATEGY

地域戦略実行体制



Phase 1(2023~2025年度)の進捗(一部抜粋)



地域組織主導で開発したプロジェクトの実例 → P.30

TotalEnergiesと欧州・アフリカ地域営業統括Suryanによる対談 → P.31

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



地域戦略の進捗

地域組織が事業開発と管理においてリーダーシップを発揮



Members of Energy, Decarbonisation and Offshore Business Europe, Americas and Africa

- | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|
| 藤原 啓
Technical Manager | Stephanie Wong
Senior Technical Manager | Isaac Fernandes
Technical Graduate | Song Wang
Head of Technology & Projects |
|----------------------------------|---|--|---|

ロンドンを拠点とし欧州・アフリカ地域を統括するMOL (Europe Africa) Ltd. (MOLEA)は、ポーランドの国営ガスパイプライン会社であるGaz Systemと、浮体式LNG貯蔵再ガス化設備 (FSRU)1隻の長期用船契約を締結しました。MOLEAの技術チームは、当該事業の入札にあたり技術面で精力的に監督してきました。すべての技術的要件が満たされていることを確認し、期日を遵守するなど複雑な事業の舵取りにおいて重要な役割を果たしました。私たちは入札に先立

ち、顧客からの難解な技術的要求と具体的なニーズを理解することに重点を置きました。状況に応じて先を見越した取り組みによって、技術的ソリューションを的確に調整し、競争力のある提案をすることができたと考えます。地域組織が事業開発と国際入札を実行することで、提案したソリューションが技術的に有益だけでなく、顧客のニーズに高度に適合していることを確信し、顧客の要求と当該地域マーケットのダイナミクスをより深く理解することができました。さらに、地域組織が主体となって事業開発と実行を推進したことで、意思決定の迅速化、顧客との緊密な関係構築、新たな好機や課題への機敏な対応が可能となりました。しかし、地域組織による事業運営に課題がなかったわけではありません。欧州各国の多様な規制状況の把握、複雑な物流の管理、社内外の様々な利害関係者間のシームレスなコミュニケーションなどが、大きな課題となりました。そして、入札の技術的および商業的条件を調整しながら期限を厳守するためには綿密に計画を遂行することが必要でしたが、チームが有する専門知識と献身的な取り組みによって、これらの課題を克服し、この事業を実現することができました。

今回の成果は戦略的に地域組織の独立性を高め、地域組織が主導して事業開発を進めたことによるものです。この大型プロジェクトの獲得は、当社の技術力を証明するだけでなく、欧州における地域活動を強化するための重要な一歩です。このFSRUプロジェクトは、当社の地域戦略の礎であり、将来のプロジェクトのベンチマークでもあります。そして、欧州における持続可能な開発とエネルギー安全保障へのコミットメントを強化するものであると捉えています。

FSRU概要

主要寸法	全長294.00m 船幅46.00m
LNG貯蔵能力	170,000m ³
造船所	Hyundai Heavy Industries
竣工予定	2027年



FSRUのイメージ写真(右がFSRU)

 ポーランドGaz System向け新造FSRUの長期用船契約の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/pr/2024/24061.html>



地域戦略対談

透明性のあるコミュニケーションで 地域における信頼関係を築く

Suryan: 私はビジネスの成功には、透明性のあるコミュニケーションと、それにより地域で信頼関係を築くことが不可欠だと考えています。当社の地域戦略では、業界経験や文化等について似通ったバックグラウンドを持つ人財をそれぞれの地域に集結させています。日常的に顔を合わせて話すことで、互いの理解が深まり、コミュニケーションが活性化しています。パートナーと同様で、Jérômeと私も、ジュネーブとロンドンでほぼ時差もなく、言語的にも似たバックグラウンドを持っています。そのため、公私ともに緊密なコミュニケーションが取れており、効率的に課題に取り組むことができます。

Jérôme: ビジネスの成功に向けて、顧客との良好な信頼関係を築くために、地域戦略を推進するという商船三井のアプローチは賢明だと思います。特に、商社・海運業界は大きな転換期を迎えていますので、商船三井のような規模の企業が海外地域に拠点を持ち、取引先との距離を縮めることは非常に重要であると考えます。市場が急速に進化の中で、考え方やビジネス慣行の大幅な転換が求められており、グローバル市場のダイナミクスを理解するためには、地域的な近接性が不可欠であると考えます。商船三井はエネルギー輸送における主要プレーヤーであるため、シンガポールやヒューストン、ジュネーブ、ロンドンといった商品取引・



CLOSE
UP

顧客に聞く 商船三井への期待

Suryan Wirya-Simunovic

執行役員
欧州・アフリカ地域、米州地域 担当補佐、
欧州・アフリカ地域 営業統括(エネルギー関連事業)、
MOL(Europe Africa)Ltd. Executive Director委嘱



Jérôme Cousin

Senior Vice President of Shipping
at TotalEnergies

海運のハブとなる地域に可能な限り近づき、ビジネス慣行などを柔軟に適應させる必要があります。地域的な近接性の重要性という点、過去にTotalEnergiesが日本で運航管理していた日本のエネルギー会社向けのLNG船をサブチャーターした時のことを思い出します。その船は、船舶管理は日本のままで、顧客のいる大西洋域で主にサービスを提供することとなったの

ですが、コミュニケーションの問題が多く生じ、標準以下のサービス品質となってしまいました。

Suryan: そのようなこともありましたね。この経験から、いくら船舶の運航海域と顧客の所在地域が近くても、船舶管理を遠方で行ってしまおうと効果的なコミュニケーションを取りにくいことを実感しました。最終的には商船三井の欧州現地法人であるMOLEAが船舶管理を

引き取り、サービスを改善させました。これは地域戦略の成功例であり、今後はもっと船舶管理の現地化を進めるべきだと考えます。

Jérôme: そうですね。TotalEnergiesもこの経験から主に極東域を航海する船舶のために、シンガポールに運航管理の拠点を設立しました。これによって、私たちはエネルギー関連の顧客から信頼を得ることができました。

Suryan: 当社の場合だと、地域組織の存在と円滑なコミュニケーションが、安全上の問題への対応でも重要な役割を果たしています。地域ごとに安全に関する議論を行い、地域間で共有することで、同じ課題であっても様々な視点から対策が検討されます。これによって、本社の負担が軽減されるだけでなく、各地域拠点でより迅速に問題を解決することができます。もう一つの効果は、問題が発生している事実が明らかにされ、経験が共有されることで地域組織全体の意識が高まり、同じ過ちが繰り返されないことです。

Jérôme: 商船三井は安全に関して非常に透明性が高く、積極的な姿勢を示していますね。あるLNG船でトラブルが起きた際に、商船三井のトップ自らがTotalEnergiesのパリ事務所を訪問し、トラブルの原因を説明してくれたことを鮮明に覚えています。私たちが傭船している船ではなく、他社向けの船での出来事であったにもかかわらず、商船三井が今後取るべき行動や教訓を明確に示したことに、私は感銘を受けました。そして、WAKASHIO号座礁事故でも同様の姿勢で対応されていると感じまし

REGIONAL STRATEGY

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



31

MOL REPORT 2024

環境戦略

ENVIRONMENTAL STRATEGY

気候変動対応を成長機会と捉える

代替エネルギーとして何が主流となるか見渡せない中、それでも着実に世界は脱炭素社会を目指す方向にあり、気候変動対策といった環境課題の克服は企業の成長と将来的な利益に必要不可欠なものとなっています。さらにはCO₂排出削減が困難といわれるHard-to-abateセクターのひとつである海運業界に属する会社でありながらも、であるからこそ、その中で勝ち残っていくにはあらゆる手段でネットゼロ・エミッションを目指していく必要があります。これを成長機会としてとらえ、環境投資の積極推進やインターナルカーボンプライシングの活用、そしてそれを支える強固な財務基盤の構築を進めていきます。

海洋・地球環境の保全の詳細は、Webサイトをご参照ください。

<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/>

環境戦略によって目指す姿

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)のひとつである「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つなげていくことを目指しています。海洋環境保全、生物多様性保護、大気汚染防止などの重要課題に加え、とりわけ喫緊の対応が求められる気候変動対策においては、グループ総力を挙げて「2050年ネットゼロ・エミッション」を目指しています。脱炭素は当社だけでなく世界全体が目指すべく進んでいる道であり、ファーストムーバーとして、当社事業を推進するための投資戦略を進めていくことで、環境対応における確固たるポジションを築き、当社ビジネスの成長にもつなげていきます。

ENVIRONMENTAL STRATEGY

環境投資進捗

2023年度に策定した「BLUE ACTION 2035」では、Phase 1にあたる2023～2025年度の投資枠1.2兆円のうち、6,500億円を環境投資に振り向けました。

ウインドチャレンジャー搭載船2隻、LNG／メタノール燃料船の発注38隻など、順調に投資を積み上げ、2023年度末時点で、意思決定済みの投資総額1.1兆円のうち、6,580億円を環境投資が占めています。主な投資案件は下表をご参照ください。

主な環境投資案件	
当社のGHG排出削減	低・脱炭素エネルギー事業
<ul style="list-style-type: none">● LNG燃料ケーブサイズバルカー● LNG燃料石炭船● LNG燃料原油タンカー● LNG燃料自動車船● LNG燃料フェリー● LPG燃料LPG・アンモニア運搬船● ウインドチャレンジャー搭載バルカー	<ul style="list-style-type: none">● LNG輸送船● ポーランドFSRU

ファーストムーバーズコアリションへの参画

ファーストムーバーズコアリションとは、世界経済フォーラム(WEF)と米国のジョン・ケリー気候問題担当大統領特使が協力して立ち上げた、「2050年ネットゼロ・エミッション」達成に向けて需要を創出することで先進的技術や製品の普及の加速を促す調達にフォーカスしたイニシアチブです。

当社は2022年に日本企業として初めて参画、2023年には SHIPPING(海運)・セクターの「セクター・チャンピオン」に就任しました。当社から現地に人財を派遣し、各国政府ならびに参画企業と協力し、2050年までに温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロにするために必要なゼロ・エミッション燃料の普及に向けた議論を主導しています。

Hard-to-abateセクターに属する海運会社のなかでも、あらゆるサイズや用途の船種を扱う、脱炭素への難易度が高い総合海運企業である当社が業界をリードしていくことに意義があります。

ファーストムーバーズコアリション インテリムヘッドのRob氏と、当社CSuO渡邊達郎による対談 → P.35

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



環境戦略の進捗

カーボンソリューション事業開発ユニットの新設

2024年4月からCCUS関連事業、カーボンリムーバル、次世代エネルギーを集約したカーボンソリューション事業開発ユニットをエネルギー営業本部の中に新設し、取り組みを加速させていきます。

石油やガスといった化石燃料から水素・アンモニア・メタノールといった二酸化炭素(CO₂)を排出しない、あるいは排出量が少ない次世代エネルギーへの転換が進む中、CO₂の回収・輸送・利用・貯留(Carbon Capture, Utilization, and Storage:CCUS及びCarbon Dioxide Removal:CDR)と、CO₂の利用を一部上流に含む次世代エネルギーの上流から下流までのバリューチェーン上にある事業を開発する動きは今後益々重要、且つ、盛んになる見通しです。

これまで国内外の様々な組織でビジネス開発に取り組んできましたが、少しずつ案件が進捗してきたこともあり、それらを一部兼任も含めてカーボンソリューション事業開発ユニットに集約し、グループ内の関係組織・地域と協働を容易にし、一元的に推進します。

右図で示す通り、回収したCO₂を活用して合成燃料を製造する場合、その製造事業はCO₂バリューチェーンの下流にも位置します。CO₂と次世代エネルギーの2つのバリューチェーン全体に関与することで当社グループの競争力強化を図り、顧客の脱炭素ニーズを満たしながら、ひいては当社グループのネットゼロ・エミッション達成につなげていきたい考えです。

TOPIC

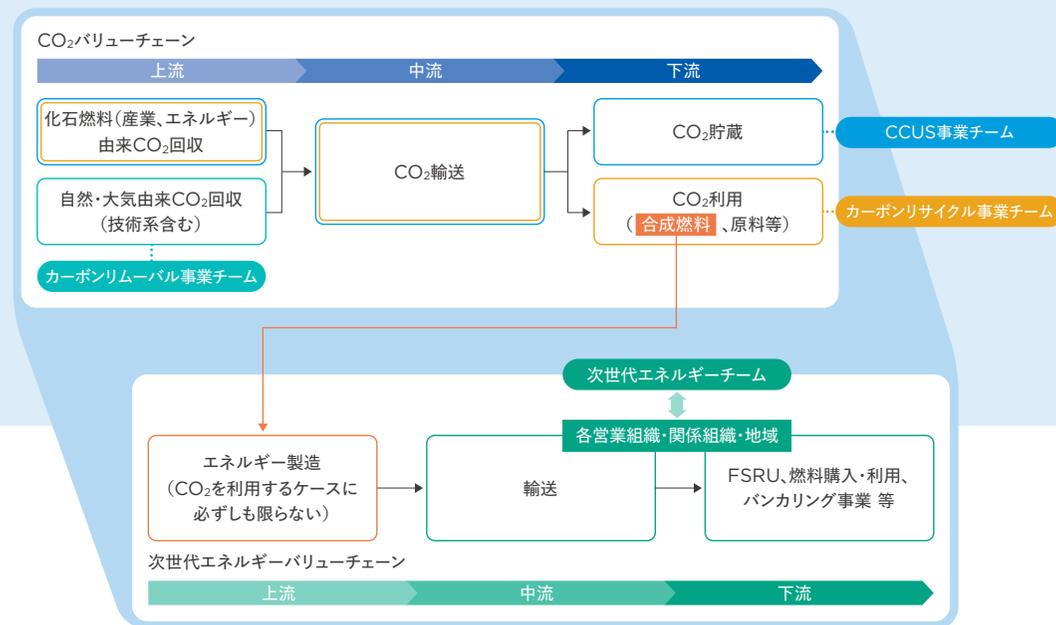
次世代エネルギー製造事業への参画

海運、電力、鉄鋼業の安全・安価な低・脱炭素エネルギーとして、社会に貢献することが期待されているクリーンアンモニアの生産・輸送プロジェクトへ出資参画しています。生産されたクリーンアンモニアは、当社等のアンモニア輸送船にて輸出されます。本プロジェクトへの出資参画を通じて、上流から下流までクリーンエネルギーのサプライチェーンに貢献します。また、エネルギーシフトの大きな流れに積極的に対応し、自社のみならず社会からのGHG排出量削減にも貢献すべく、グループ総力を挙げてクリーンエネルギー事業にも取り組みます。



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

担当領域



TOPIC

CCUSバリューチェーン

液化CO₂輸送船は回収して液化したCO₂を貯留地、もしくは有効利用地へ効率的に輸送する手段で、CCUSバリューチェーンの中流にあたり、当社グループの強みが最も発揮できる事業分野です。2050年に向けて世界のCO₂の海上輸送量が増えることが確実視されている中、当社は、世界各地でCO₂の海上輸送に関わる実現可能性の検討を進めており、顧客の輸送ニーズに柔軟に対応すべく、次世代エネルギーも輸送できる兼用船検討に取り組んでいます。

当社グループは、液化CO₂輸送船を入口として、サプライチェーンの中にある輸送以外のCO₂貯留ビジネスやCO₂リサイクル事業などにも積極的に参画し、サプライチェーン全体の構築に寄与していきます。





CLOSE UP

パートナーに聞く 商船三井への期待と要望

Rob van Riet

Interim Head, First Movers Coalition,
World Economic Forum



渡邊 達郎

執行役員
チーフ・サステナビリティ・オフィサー、
コーポレートマーケティング部、
環境・サステナビリティ戦略部 担当

商船三井がFMCに参加する意義と ファーストムーバーの優位性

渡邊: 私たちは、国際海事機関や日本の海運企業に先駆けて2050年のゼロ・エミッションを目指すという野心的な目標を掲げ、2021年6月に商船三井グループ 環境ビジョン2.1を公表しました。その際に、世界経済フォーラム(WEF)

からアプローチを受け、ファーストムーバーズ コアリション(FMC)へ参画することを決意し、その後、FMCの二酸化炭素除去(CDR)セクターに始まり、 SHIPPING・セクターにも参加することでWEFとの交流を深めてきました。

Rob: 商船三井は、FMCの四半期ごとのワーキンググループ、グループセッション、イベント各種へ積極的に参加し、期待以上の成果を上げて

います。また、海運の脱炭素化ワークストリームにおいては、SHIPPING・セクターの「セクター・チャンピオン」として、ジュネーブでフェローとして働く社員を派遣してくれており、チームに大きく貢献しています。このようにして、商船三井はSHIPPING・セクターの全てのメンバーに価値を提供してくれています。

渡邊: 海運はCO₂排出削減が困難な産業(Hard-to-abate産業)の一つです。そのような中、当社がこの参入を決めたことを私としても誇りに思っています。当社のビジネスモデルでネットゼロを達成することは非常にハードルが高いですが、乗り越えなければならない課題です。当社がファースト・ムーバーとして歩み続ける上で、FMCでの活動は特に中長期的に、目標達成への助けになると考えています。

Rob: 私は商船三井がFMCのhard-to-abateセクターとCDRセクターへ参加していることに、とても感銘を受けています。しかも、大気中のCO₂除去技術由来のCO₂削減価値を一定量購入するという非常に野心的なコミットメントを行っています。この市場はまだ十分に流通しておらず、供給も十分ではないためグリーンプレミアムが非常に高い状況であり、目標を達成するためには、社内での覚悟も必要でしょうし、プロセスを確立するためには部門を横断し、試行錯誤しながら行う必要があるため、険しい道になることは容易に想像できません。FMCの存在意義は、サステナビリティに真剣に取り組み、具体的な行動で示してい

る企業を見極め、信ぴょう性のある需要動向、Demand Signalを発信することです。CDRの分野でこのような野心的な目標に向かって挑戦する商船三井の姿勢に私は強く共感しています。

渡邊: サステナビリティのために、私たちがファーストムーバーとして新しい技術や製品に一定のプレミアムを払ってでも、積極的に取り組んでいる理由が3つあります。1つ目は、サステナビリティに関心のあるグローバル企業から将来的にもグリーン・パートナーとして選ばれるため。2つ目は、CO₂排出削減の難しい事業分野で技術と経験を蓄積し、競合他社やフリーライダーに対する競争力を高めていくこと。そして3つ目が、事業の持続可能性を維持・発展させるために、若い人財を獲得するためです。

Rob: 素晴らしい理由ですね。商船三井はFMCへの参画を通して、お客様を含めたメンバーとの連携が進展していますので、将来におけるグリーン・パートナーとしての評価をすでに獲得し始めていると感じます。今から評価が高まれば、今後の取引が容易になるため、将来の低炭素経済における競争優位性も得ているのではないのでしょうか。また、3つ目に挙げた人財についても、商船三井は今後本格化するネットゼロへ継続的に取り組むだけでなく、市場や事業構造が変化する中での新しい製品の調達に対応するべく、求められるスキルや経験を社内で育てています。こうした気候変動対策に積極的な姿勢を示すことで、サステナビリティへ



の関心が高い人材や、知見を有する人材を獲得することができ、サステナビリティの推進力は一層強化されるものと思います。私は、商船三井がFMCでの活動等を通して価値ある知見を蓄積し、長期的に見て真に効果的なスキルセットを獲得していると思います。

海運業の脱炭素化に取り組むためには 連携と多様な戦略が重要

渡邊:主に環境とサステナビリティの分野において、当社が国際海運セクター内で効果的な協力関係を築くための優れた枠組みをFMCは提供してくれています。当社単独では大きな貢献はできませんが、この枠組みを活用することで、世界的な脱炭素化に向けて共同して取り組むことができます。現状でも、この枠組みを通じてYara InternationalやRio Tinto等と海運の脱炭素化に向けた新たな関係を構築することができましたし、今後も同様のパートナーシップが得られることを確信しています。

Rob:同じ考えを持つ企業同士が経験や洞察を共有し、共同声明などの新しいコラボレーション方法を見つけれられているということですよ。そのお話は、私たちがファシリテーターとしての役割を果たしていることを意味するため、大変勇気づけられます。

渡邊:昨年COP28では複数の国際海運会社による共同声明のリリースがありました。1社だけでは環境への取り組みに貢献できないた

め、同業他社のビジネスの多様性を尊重しつつ、チームとして協力することを呼びかけていたのです。海運業の脱炭素化に向けたビジネスモデルや考え方は各社で異なりますが、WEFの枠組みを用いて、当社はA.P.Moller Maerskと海運業界の脱炭素化に関する共同声明を発表しました。この発表は当社にとって非常に良い経験であり、今後もこういった共同声明を行っていきたく考えています。

Rob:1社だけで脱炭素化に取り組むことはできません。例えば、商船三井が海運分野でのコミットメントを達成するためには、FMCの海運セクタースコープ内のゼロ・エミッション燃料を調達する必要があります。これらの燃料は潜在的に非常に高いプレミアムを支払う必要があり、また供給量にも限りがあるものなので、商船三井がコミットメントを達成できるかどうかは、海運業界を取り巻くバリューチェーン全般の動向に大きく依存することになります。そのため、海運会社、エンジンメーカー、燃料生産者、港湾運営者が協力して、より深く脱炭素化への解決策を生み出していく必要があります。海運セクターが他のセクターと異なるのは、脱炭素化への課題に対してそれぞれが小さなパズルのピースを持っていること、つまり協力関係を築くことができる多様な企業が存在することだと思います。その意味でFMCは、海運セクターの各プレーヤー、あるいは他の多排出産業における脱炭素の先駆者、そして政府部門等の連携を促すことで、バリューチェーン全体でリスクやコスト

を吸収・分散する可能性を高めていると自負しています。一方で、商船三井は海運業において複数のセグメントで事業を展開しているため、一段と悩みも多いのでは、と思います。

渡邊:当社の事業展開が状況を難しくしているという指摘はごもっともです。当社は、幅広いニーズに対応すべく、多種多様な船舶をグローバルに運航する海運会社であるため、FMCのコミットメントを満すためには、海運業の脱炭素化に向け、短期・長期の両面で、あらゆる角度から解決策を推進し取り組む必要があります。具体的にお話すると、当社が積極的に展開しているアジアやいわゆるグローバルサウス等での事業には多様な船種・航路があります。様々な解決策を講じようとしているのですが、カーボン・バジェットを尊重し、GHG排出を一定程度に抑えるためには、LNG二元燃料船やウインドチャレンジャー搭載船など、FMCの範囲外の短期的な解決策を検討しなければなりません。一方で、長期的な解決策として、2030年までにアンモニア燃料船の整備を目指しています。このように脱炭素化の解決策を一つに絞るのではなく、短期・長期の解決策を組み合わせることでいく必要があるのです。

Rob:渡邊さんの指摘は、FMCでの議論にもよく出てくる重要な点です。私たちが技術や製品に挑戦的な閾値を設定しているため、FMCがe-アンモニア、e-メタノール、ゼロ・エミッション鋼といったエミッションフリー燃料や製品だけに関心を持っていると誤解されることがあります。

しかし、私たちはこれらの製品や技術、サービスが迅速に商業化され、早期に確かな需要を生み出すために、抜本的な脱炭素化の解決策に焦点を当てているだけなのです。企業が、長期的にみた燃料使用総量を削減するためには、今、根本的な効率改善施策を打つ必要があるため、FMCの範囲外での解決策も検討することは当然のことです。商船三井のような多様な船舶でサービスを提供する企業には、範囲内のソリューションに捉われている余裕はないはずです。

船舶の脱炭素化への取り組みを継続する

渡邊:私たちはFMCとの関係を通じ、海運業界における持続可能性の確保に向けて志を同じくするパートナーと協力することへの意気込みや決意を強めています。今後もサステナビリティや脱炭素に関する国際会議やフォーラムに積極的に参加し、国際的な枠組みをサポートしていきたいと考えています

Rob:私はこれまで同様、商船三井がFMCに関与してくれることを願っています。私の方ではFMCにおける役割として、例えばチェーン・オブ・カストディモデルといったセクターを超えた環境認証制度のような後押しする仕組みを導入して、サステナブルな供給側のソリューションに対する投資を促すといった支援を行いたいと考えています。今後も、商船三井を始めとするFMCの各メンバーがコミットメントを達成できる方法を模索し続けます。



サステナビリティ課題解決に向けた取り組み

SUSTAINABILITY

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。経営計画と課題へ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。

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

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション

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>取り組みテーマ</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>取り組みテーマ</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>取り組みテーマ</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>取り組みテーマ</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>取り組みテーマ</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>商船三井グループ 安全ビジョン</p>	<p>商船三井グループ 環境ビジョン 2.2</p>	<p>商船三井グループ Human Capitalビジョン</p>	<p>商船三井グループ DXビジョン</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>

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。





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

2035年に
目指す姿

貴重な人・財産・環境を守り、信頼され続けるため、
社会インフラ事業の責任のある担い手として、「安全」な
オペレーションで人々の毎日の“あたりまえ”を支え続ける

安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供の詳細は、
Webサイトをご参照ください。

<https://www.mol.co.jp/sustainability/safety/>

安全ビジョンの策定

https://www.mol.co.jp/pr/2024/img/MOLGroup_Safety_Vision.pdf

これまで商船三井は、海運業を中心とした「世界最高水準の安全品質」を追求してきました。現在、「BLUE ACTION 2035」の下、商船三井グループとして様々な社会インフラ事業を展開・拡大しており、安全品質の対象範囲も広がっています。そのなかで、私たちは顧客や社会への安定的なサービスの提供と新たな成長を目指してまいります。安全はその根幹となります。

安全ビジョンは、商船三井グループにおける安全のあるべき姿を示すものであり、サステナビリティ課題「Safety & Value」を支え、価値観・行動規範である「MOL CHARTS」の「S(Safety)」を強化する位置づけで策定したものです。また、あるべき姿を具現化するための主な取り組みとなるアクションプラン「Safety Action 1.0」を併せて決めました。安全ビジョン及びSafety Action 1.0を軸として、商船三井グループは安全の取り組みをさらに強化し、安全品質を次なるレベルへと高めることで、サステナビリティ課題に対応してまいります。

安全ビジョンの枠組み

安全ビジョンは、「安全目標」と「我々のあるべき姿」から構成される屋根部分と、「安全施策」・「安全基盤」からなる柱・基礎部分(総称してSafety Action 1.0=アクションプラン)で構成されます。アクションプランを実行することで、「安全目標」・「あるべき姿」を達成するというアプローチとなります。具体的な目指す目標及びあるべき姿は、「貴重な人・財産・環境を守り、信頼され続けるため、私たちは社会インフラ事業の責任のある担い手として、「安全」なオペレーションで人々の毎日の“あたりまえ”を支え続ける」ことです。

安全ビジョンのキャッチフレーズとなるのが、“Leading in Safety”という言葉です。この言葉には、商船三井グループの各社がそれぞれの事業分野において「世界最高水準の安全品質」を目指し、その業界の安全水準をけん引していくという思いを込めています。加えて、現場だけでなく、オフィスで働く役員を含めた各個人が受け身とならず安全をリードしていくという意気込みも込めています。

安全ビジョンは、安全目標・我々のあるべき姿を示す屋根部分と、
アクションを示す柱・基礎部分で構成されます。



Safety Action 1.0とKPIの枠組み

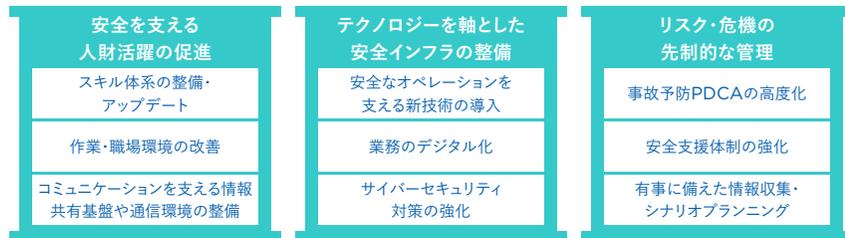
Safety & Value



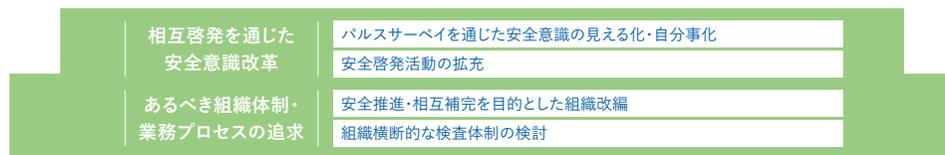
Safety Action 1.0として、2025年までの主なアクションプランを定めています。アクションプランは、5つの要素(3つの安全施策+2つの安全基盤)から構成され、さらに各要素を細分化したアクションプランを設定しています。

2025年までの主なアクションプラン

安全施策 我々のあるべき姿を実現するための取り組み



安全基盤 施策を推進するための共通の取り組み



安全ビジョンにて掲げている安全目標に対するKPI(及び先行指標)と、我々のあるべき姿に対するKPIに分けて設定しています。これは、先行指標と我々のあるべき姿に対するKPIの達成を目指すことで、最終的に安全目標が達成されるという考えを前提にしたものです。

KPI ①	<p>① 安全目標(貴重な人々・財産・環境を守る)に対するKPI</p> <p>商船三井グループ 共通KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 労災死亡事故件数: 0件 2) 重大事故件数*: 0件 <p>先行指標</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 休業災害度数率(LTIF*)
	<p>安全運航KPI = 4ゼロ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 重大海難事故件数: 0件 2) 油濁による海洋汚染件数: 0件 3) 労災死亡事故件数: 0件 4) 重大貨物事故件数: 0件 <p>先行指標=SPI*2</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) 休業災害度数率(LTIF) 2) 運航停止平均時間 3) 運航停止発生率

*1 商船三井グループにおける事業セグメント毎に定義、設定する。
 *2 Safety Performance Indicator。現行の目標(2025年度/2030年度/2035年度)は、1)0.5以下/0.4以下/0.3以下、2)24以下/22以下/20以下、3)1.0以下/0.8以下/0.6以下。

KPI ②

② 我々のあるべき姿に対するKPIの考え方、アプローチ:2025年度末まで

<p>人 役員・従業員</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全員が安全に対する当事者意識を持ち、かつ、率先して行動できる 職場環境改善に関する計画を策定し、導入を開始している 	<ul style="list-style-type: none"> 安全認知指標:95% 環境改善の試運用:3件以上(例:船内の居住区環境改善など)
<p>仕事 業務環境・プロセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 主な先進テクノロジーを導入し、残存リスクを低減している 計画業務(新規案件の締結など)の安全への影響度が明確化・理解されている 	<ul style="list-style-type: none"> 先進テクノロジーの試運用:10件以上(例:機器の故障予兆診断システムなど) システムを活用したリスク可視化手法の確立 可視化したリスクを関係部門に展開し、対応協議をしている
<p>組織 体制・機能</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業横断での安全管理体制を構築している 事故調査体制を整備し、計画業務も含めた事故予防サイクルを回している 主なリスク対応シナリオを整備し、危機対応を評価する仕組みの構築を完了している 	<ul style="list-style-type: none"> 組織再編、グループ横断危機管理体制の構築完了 事前検査・事故調査体制の拡充完了 想定されるハイリスク事業への対応シナリオ立案完了 危機対応評価指標の整備完了

具体的なアクション例

Safety & Value



Safety Action1.0では、安全基盤に示すアクション(安全施策を推進するための共通の取り組み)を軸に推進しながら、安全施策に示すアクションにも取り組んでいきます。具体的なアクションの一例は、以下の通りです。

相互啓発を通じた安全意識改革(安全基盤に該当するアクション)

目下のアプローチとして、安全意識の見える化を行うことを予定しています。具体的には、商船三井グループに属する各役職員の安全意識を定量的に測るパルスサーベイを実施することを計画しています。安全意識のレベルを定量的に把握できる仕組みを構築したうえで、安全意識を高める各種施策を実施していくことを計画しています。そのうちのの一つとして、従来より実施している安全啓発活動の拡充を図っていきます。

あるべき組織体制・業務プロセスの追求(安全基盤に該当するアクション)

現行の安全管理体制を見直す形で、組織機構改革を検討・実行していくことを予定しています。商船三井グループとして広い範囲でリスク管理を一体化・強化する必要性があり、組織横断的に高い安全品質を追求・担保する組織体制の構築を目指しています。組織体制に加えて、新たな仕組みや業務プロセス(例えば、安全品質を維持・向上させるための検査・調査体制など)についても構築することを目指しています。

テクノロジーを軸とした安全インフラの整備(安全施策に該当するアクション)

これまで現場の「人」に依存する形で対応していた業務のデジタル化や安全に資するハード面でのインフラを整備することを通じて、安全品質の向上を目指していきます。また、生成AI等の先進テクノロジーを活用することを通じて、事故を減少させることも視野に入れています。商船三井グループDXビジョンの取り組みとも相互に連携しながら、アクションを推進していきます。





Environment

海洋・地球環境の保全

2035年に
目指す姿

ステークホルダーとの共創を通して
環境課題の解決に取り組む



海洋・地球環境の保全の詳細は、
Webサイトをご参照ください。

<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/>

環境関連の進展とKPI進捗

商船三井グループ 環境ビジョン2.2で掲げる各目標、マイルストーンの実現に向けて着実に歩みを進めています。

	KPI	目標値	2023年度実績値
目標	2020年代中 ネットゼロ・エミッション外航船運航開始	1隻	0隻
	2035年 GHG排出原単位削減率(2019年比)	▲45%	▲7.2%
	2050年 GHG排出原単位削減率(2019年比)	▲90%	▲8%
マイル ストーン	2023-2025年累計 環境投資額	6,500億円	累計6,580億円 (うち2023年度2,595億円)
	2030年 GHG排出量削減率(2019年比)	▲23%	▲10%
	2030年 LNG/メタノール燃料外航船 隻数	90隻	38隻 LNG:37隻(6隻就航済) メタノール:1隻
	2035年 ネットゼロ・エミッション外航船 隻数	130隻	0隻
	2030年 ゼロ・エミッション燃料 使用割合	5%	0%
	2030年 Scope2電力 再エネ割合	100%	56%
	2030年 ウインドチャレンジャー 搭載隻数	25隻	2隻(1隻就航済)*
	2025年 燃費効率改善率(2019年比)	5%	6.90%
	2030年 吸収・除去系カーボンクレジット償却・利用量	220万トン	0トン

*2024年5月、新たに電力燃料輸送船1隻、ドライバルク運航船6隻に搭載決定済(計9隻)

目指す姿への課題と打ち手

GHG排出原単位の削減および燃費効率の改善が進み、燃費効率改善率は前倒しでマイルストーンを達成しました。自らがファーストムーバーとしてサプライチェーンの脱炭素ビジネスモデルを構築し業界を牽引することで、新たな市場における競争優位性を確立し、顧客から選ばれる会社であり続けます。

自社からのGHG排出削減

燃費効率改善を目指すDarWINプロジェクトの積極推進、及び半期ごとの燃費実績の進捗確認プロセスを確実に運用することで、船舶の効率オペレーションを進めました。今後さらにGHG排出削減を進めていくためには、代替燃料船の整備、更には実際に代替燃料を船舶で利用していくことが必要となります。このような代替燃料への転換を推進し、経済的かつ持続可能な海上輸送サービスを提供し続けるためには、クリーンエネルギー利用を促進する規制や社会全体の機運醸成が必要です。船舶からのGHG排出削減は、当社の海上輸送サービスを活用する顧客企業のサプライチェーン、ひいては社会全体の脱炭素に貢献するものであることから、広く社会にコスト負担への理解を深める活動を進めるとともに、政策決定者・業界団体へも積極的関与・働きかけを行っています。

低・脱炭素事業の拡大

既存事業で培った技術力を活かし、洋上風力発電事業等の低・脱炭素事業の取り組みを進めています。世界が新しいクリーンエネルギーのサプライ・チェーンを構築するにあたり、当社はそのサプライ・チェーンの各層で具体的な事業を通じて社会実装を推進し、将来における収益の柱とできるよう取り組みを進めてまいります。



気候変動に関わるリスク・機会の詳細は
Webサイトをご参照ください。

<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/tcfd/>



具体的なアクション例

Environment



ウインドチャレンジャー

洋上風力エネルギーを直接、船舶の推進力に変える「ウインドチャレンジャー」を開発し、2022年に当社保有・運航船「松風丸」に初めて搭載しました。1日当たり最大17%の燃料節減およびGHG排出削減を確認することができています。

当社の環境方針商船三井グループ 環境ビジョン2.2においても、ウインドチャレンジャーをはじめとする風力活用を、今からできるGHG排出削減の重要なアクションと位置づけ、2030年までに25隻、2035年までに80隻への搭載という定量マイルストーンを掲げています。商船三井ドライバルクでは、新造ばら積み船6隻へのウインドチャレンジャー搭載、また定期用船を予定している2025年竣工予定の新造多目的船1隻に対して風力推進装置「ヴェントフォイル」の搭載を決定し、グループ総力をあげ、マイルストーン達成のための歩みを着実に進めています。

クリーンで無尽蔵のエネルギーである「風」にもういちど着目し、全く新しい発想で現代に帆船を蘇らせるウインドチャレンジャーの量産化を目指し、その他の新技術となる風力推進装置を広めることで、自社グループからのGHG排出削減にとどまらず、社会全体の低・脱炭素化に貢献し、長期的かつ持続的に顧客から選ばれる企業を目指します。



ウインドチャレンジャーとは

- 当社が開発した風力推進装置
- 第1船が2022年に竣工し、1日において最大17%、1航海当たり平均5%から8%の燃料節減を達成
- 第2船が2024年7月に竣工



DarWINプロジェクト

船舶から届く膨大な航海データの分析に基づき、運航オペレーションでは最適航路・出力での運航を追求し、更に船舶の入渠時にはプロペラの換装やプロペラ効率改善装置などエネルギー効率改善のための省エネ技術を積極導入することで、既存船隊における燃費効率の向上・GHG排出削減に取り組んでいます。当社の環境方針商船三井グループ 環境ビジョン2.2の中で「2025年の燃費効率5%改善(2019年比)」というマイルストーンを掲げていますが、省エネデバイスの導入加速、減速航海の実施といった策が功を奏し、2023年度末時点で燃費効率6.9%の改善となり、約1年前倒しでマイルストーンを達成することができました。

短期的な利益のみを追い求めるのではなく、脱炭素に積極的に取り組み、多様なステークホルダーからの要望に応えることで、未来を見据えたサステナブルな取り組みを推進し、将来の安定的な収益の確保につなげます。



Digital Approach to Reduce GHG With Integrated Network

ダーウィン進化論を参考とし、当社の取り組みは絶え間なく進化し、激変する環境に適応していくという意思を込めて命名しました。

自然資本・生物多様性への取り組み

商船三井グループ 環境ビジョン2.2の中では自然資本および生物多様性についての取り組みも掲げています。自然資本および生物多様性についての分析・情報開示を進めるべく、TNFD Early Adopterへ登録し、2024年度の自然関連財務情報の2025年度開示に向けた調査を行っています。想定される様々なリスクや機会を把握し、TNFDの枠組みを活用した対外開示を目指しています。





Human & Community

人の活躍と地域社会の発展

2035年に
目指す姿

より一層多様な人財を当社グループに受け入れ、
多角的な視点からフェアなコミュニケーションを重ねていく



人の活躍と地域社会の発展の詳細は、
Webサイトをご参照ください。

<https://www.mol.co.jp/sustainability/human/>

HCビジョン

HCビジョンは、「多様性」、「共走・共創」、「働き甲斐」の3大原則を核とし、当社グループの人財政策に関わる基本的な考え方を示したものです。

「BLUE ACTION 2035」の3戦略(ポートフォリオ、環境、地域)を実行する上では、組織力や人財力を高めていくことが必要です。また、グループの事業や組織構成、さらには従業員一人一人の発想や行動にも変革が求められます。このような変革をスピーディーに実現するためには、より一層多様な人財を当社グループに受け入れ、多角的な視点からフェアなコミュニケーションを重ねていくことがなにより重要と認識しています。そうして生み出される新たな発想やアイデアをイノベーションにつなげ、海運業を中心とした社会インフラ企業として、グループビジョンが掲げる「すべてのステークホルダーに新たな価値を届ける」ことにチャレンジしていきます。

目指す姿へのアクション

人財の多様性を獲得し、事業や組織の変革を実現すべく、本社の部・ユニット長ポスト、及び本社や国内外のグループ会社でそれらと同等の権限・責任を有するポジションを、「MGKP(MOL GROUP KEY POSITIONS)」としてカテゴライズしました。MGKPに就く人財は、当社グループの経営上重要な組織単位を率いたり、高度な専門性により難易度の高い案件を推進するなどして、組織や事業の変革を主導するリーダーの役割を担います。そういったリーダー層の多様性を高め、新たな活躍を促すことを通じ、変革の動きを組織全体に浸透させることを狙っています。このような考えに基づき、2025年度に目指すべきMGKPの構成比をKPIとして定めています。

MGKP構成比率の2025年度目標と2023年度の状況



一方、MGKPの多様性は単に形式的に達成されるべきものではなく、事業や組織の変革に実際に繋げてこそその意義があるものと認識しています。かかる認識の下、MGKPの任用に当たっては、KPIを構成する要素のみならず、専門性やマネジメントスキル、グループ行動規範であるMOL CHARTSを体現するマインドセット等に多面的な考慮を行っています(これらは次項の「スキルマトリクス」を構成する要素です)。

人財のスキルマトリクス

Human & Community



グループ全体を俯瞰した人財政策推進の一環として、人権や個人情報保護の観点に配慮しつつ、グループ従業員を対象とした人財情報の収集体制を強化しています。その柱となるのが「スキルマトリクス」をベースとした情報です。



サステナビリティ課題解決に向けた取り組み

スキルマトリクス概念図



国内外の管理職層を対象として、スキルマトリクスに基づくセルフアセスメントを実施しています。2023年度においては、約800名分の情報を収集しました。これらの情報はMGKPをはじめとするグループ横断での「適所適財」の配置実現に向けた基礎資料となるものですが、同時にスキル分野やレベルの傾向の分析につなげ、教育研修やリスクの実施、あるいはグループ全体を俯瞰した要員計画づくりといった政策に反映させていきます。

なお、これらの人財情報を安全かつ効率的に収集・蓄積するツールとして、グループのタレントマネジメントシステムを構築。2024年4月に稼働を開始させました。

 タレントマネジメントシステムの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/human/>

多様な人財の獲得・確保

Human & Community



HCビジョンで掲げた基本原則の一つである「多様性」はMGKPの構成比率としてKPIに掲げた項目にとどまるものではありません。海外を含むグループ全体を対象に、「BLUE ACTION 2035」の実現に必要な要員数や、求められる専門性・スキル、あるいは経験といった要素の洗い出しを進めています。その結果を要員計画策定に結実させるとともに、「スキルマトリクス」に基づき収集する現有人財の情報と比較・対照することにより、計画と現実とのギャップを把握し、その解消に向けた取り組みを機動的に実施できる体制を構築していきます。

あわせて、多様な人財の適所適財な配置、貢献と成果に基づく処遇制度の実現、及び世界基準の高度な専門性の獲得を目指し、2025年度を実施予定とする本社人事制度改革の議論を進めています。

エンゲージメントの向上

Human & Community



組織や事業が大きく変化しつつあるなか、従業員が当社グループのありようや将来をどのように感じ、誇りや共感をもって業務を行っているかを定点観測することは、重要な人事施策です。「エンゲージメントサーベイ」を重視し、その参加率や向上率をKPIとして設定しています。2022年度に本社及び国内グループ会社を対象とした第1回サーベイを実施。2023年には対象を海外グループ会社にも拡大して第2回サーベイを実施しました。サーベイ実施後は、全体傾向とともに組織別の結果を当該組織と共有。得られる気づきをもとにしたコミュニケーションを通じ、よりよい組織づくりに活かす取り組みを進めています。

「MOL Global Management College (MGMC) Growth」の開催

多様な組織を導くために必要なスキルやマインドセットを会得した次世代のリーダー育成を目的として、「MOL Global Management College (MGMC) Growth」と題する研修を開催しています。2023年度は、東京・シンガポール・ロンドンを開催場所とし、日本を含む世界11カ国から20名のグループ従業員が6カ月のプログラムに参加しました。最終日には「What should we do to realize, implement & execute BLUE ACTION 2035?」と題した個人発表を、社長をはじめとする経営陣に行いました。



MGMCの受講者たち(シンガポール)

Town Hall Meetingの開催

「HCビジョン」、「HC Action 1.0」の浸透を目的に、日本・海外5地域のすべてでタウンホールミーティングを開催しました。フォーマルなビジョン・アクションの説明に加え、カジュアルなコミュニケーションを直接交わし、各地の生の声や熱意に触れる絶好の機会となりました。今後もこのようなグローバルな対話活動を重視していきます。



Town Hall Meetingでの意見交換(インド)



DX

海の技術を進化させるイノベーション

2035年に
目指す姿

海運に留まらず、デジタルを活用した
社会課題解決リーディングカンパニーへ

海運の技術を進化させるイノベーションの詳細は、
Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/innovation/>

技術・デジタル戦略本部の設立

2023年11月に技術革新本部とDX共創ユニットを統合し、「技術・デジタル戦略本部」を新設しました。当社グループのサステナビリティ課題(マテリアリティ)のひとつである「Innovation」は、クリーンエネルギーやICTを活用する先進技術を積極的に採用し、当社事業にイノベーションを起こし、「安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供」「海洋・地球環境の保全」にも通じる様々な社会課題の解決に貢献することを目指しています。

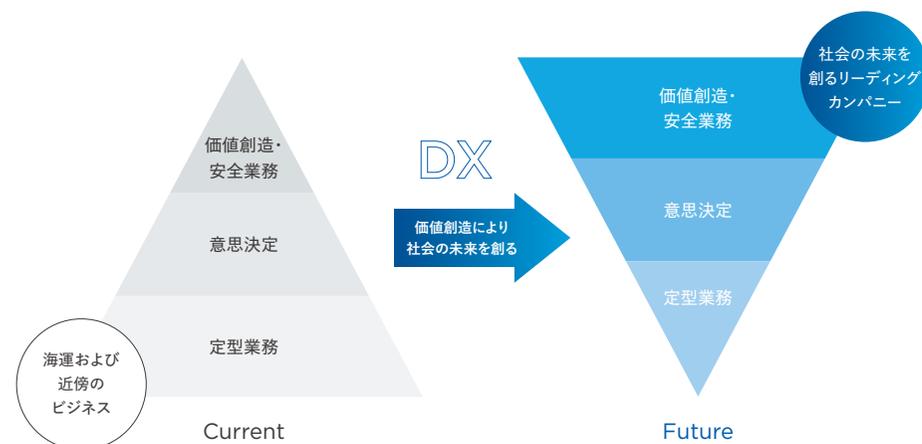
今般、新たな本部の下に同事業を担う組織を一元化することにより推進体制を強化するとともに、「BLUE ACTION 2035」で掲げる各種戦略の実現に向け、各組織が育んだ知見を共有し、変革のスピードを加速させていきます。

技術・デジタル戦略本部

技術		デジタル			本部統括
技術 ユニット	海洋技術 ユニット	DX共創 ユニット	マリタイム DX共創 ユニット	商船三井 システムズ	技術・デジタル統括 ユニット

目指す姿

「BLUE ACTION 2035」を支える基盤整備として「デジタルトランスフォーメーション(DX)」を推進しています。2023年3月には、目指す姿を現した「商船三井グループ DXビジョン」とその実行計画「商船三井グループ DX Action 1.0」を策定しました。デジタルを活用し、会社の生産性を改善、業務・組織の最適化を進め、それによって生み出された時間を価値創造業務や安全・環境への取り組みに転換していくことで、社会の未来を創ることを目指しています。



目指す姿に向けて、DXによる業務時間削減率*を「価値創造業務・安全業務への転換率」としてCore KPIに設定しました。全社統合データ基盤「MOL PEARL」および船舶データ基盤「FOCUS」を中核に置き、業務プロセス改善や経営管理の高度化などを行い、順調に変革を推進しています。陸上業務だけでなく、船上業務においてもデジタルを活用した最適化をさらに促進し、Core KPIの達成に向けて変革を推し進めます。

*Core KPIを設定した2022年度を基準年としたときの業務時間削減率とする。

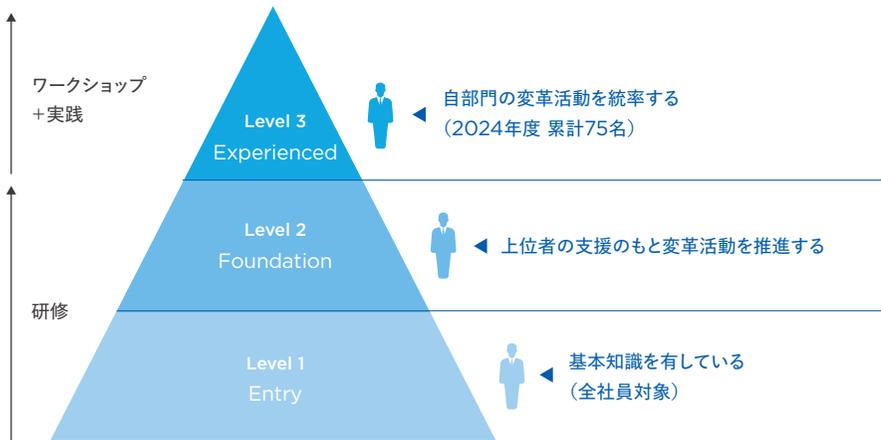
目標	2023年度実績	Phase 1 2025年度	Phase 2 2030年度	Phase 3 2035年度
DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率(累計)	5%	10%	20%	30%



目指す姿に向けたDX推進体制・人材育成 DX 

DXを全社横断的に推進するため、技術・デジタル戦略本部にDX戦略の立案と推進を担当するDX共創ユニット、海上のICTを担当するマリタイムDX共創ユニット、グループ全体のIT支援を担当する子会社の商船三井システムズを配置して、これらが一体となってDX推進をリードしています。さらに、グローバルにDX/ICT案件を推進するために、香港およびインドにあるオフショア開発拠点のMOL-IT*1と共創し、データサイエンスなどの専門スキルを持つDXスペシャリスト人材の確保、人材交流を通じた相互のナレッジ共有を行っています。

また、デジタル技術を活用して変革を推進するためには、デジタル部門だけでなく全ての社員にIT/デジタルリテラシーが求められることから、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（変革人材）*2を育成しています。デジタル変革の推進に必要なスキルを定義し、3段階のレベル別カリキュラムを準備して2022年度から育成を開始しています。さらに、自部門の変革推進を統率出来る人材をチェンジリーダー レベル3と定義し、2024年度末までに75名の育成を目指しています。組織・部門横断的な業務プロセス改善や経営管理高度化をトップダウンで進めるだけでなく、各部門がボトムアップで変革を促進し、グループ全体で変革を推進します。



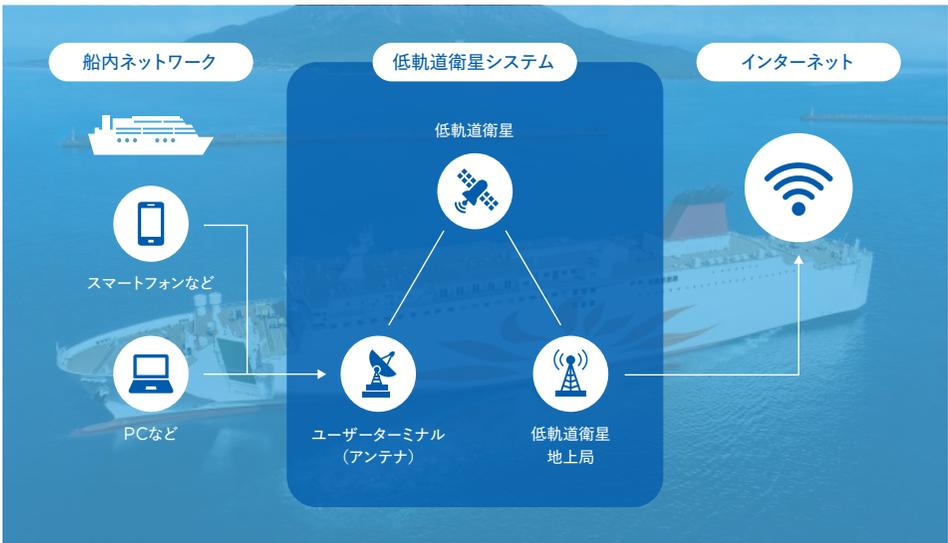
*1 MOL INFORMATION TECHNOLOGY INDIA PVT. LTD.
 *2 ビジネスやプロセスの課題を把握し企業風土などの変革を担う存在。
 業務プロセス・ビジネスモデルからありたい姿を描き、変革をリードする。

具体的なアクション例 DX 

低軌道衛星通信の導入による船上体験および船上業務プロセスの革新

当社グループ管理船を対象に、低軌道衛星通信を導入し、船上のデジタル化を推進しています。通信環境が陸上と比較し著しく劣る海上において、高速で低遅延接続が可能な低軌道衛星通信サービスを活用することにより、通信環境が劇的に改善し、これまで難しかった家族とのビデオ通話や動画の視聴等が可能となり、船員のウェルビーイングの飛躍的な向上を実現しています。また、航海中の快適なインターネット接続を通じた新たな顧客体験の実現を目指して、当社グループが運航するフェリー・客船への導入も推進しています。

さらに、改善された船上通信環境を前提として、海上での新たな業務プロセスの設計およびデジタル化を推進することで、船上業務の最適化および安全性向上を目指しています。船陸間でのリアルタイムな情報共有を通じた運航効率の改善や船上トラブル発生時の陸上からの充実したサポートの提供、船内通信網を活用した安全対策の推進など、船上のDXをさらに推し進めます。





Governance

事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

コーポレートガバナンス

Governance



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。

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。

その認識を踏まえ、株主・投資家、お客様、お取引先、従業員、地域社会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く、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。

また、「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>

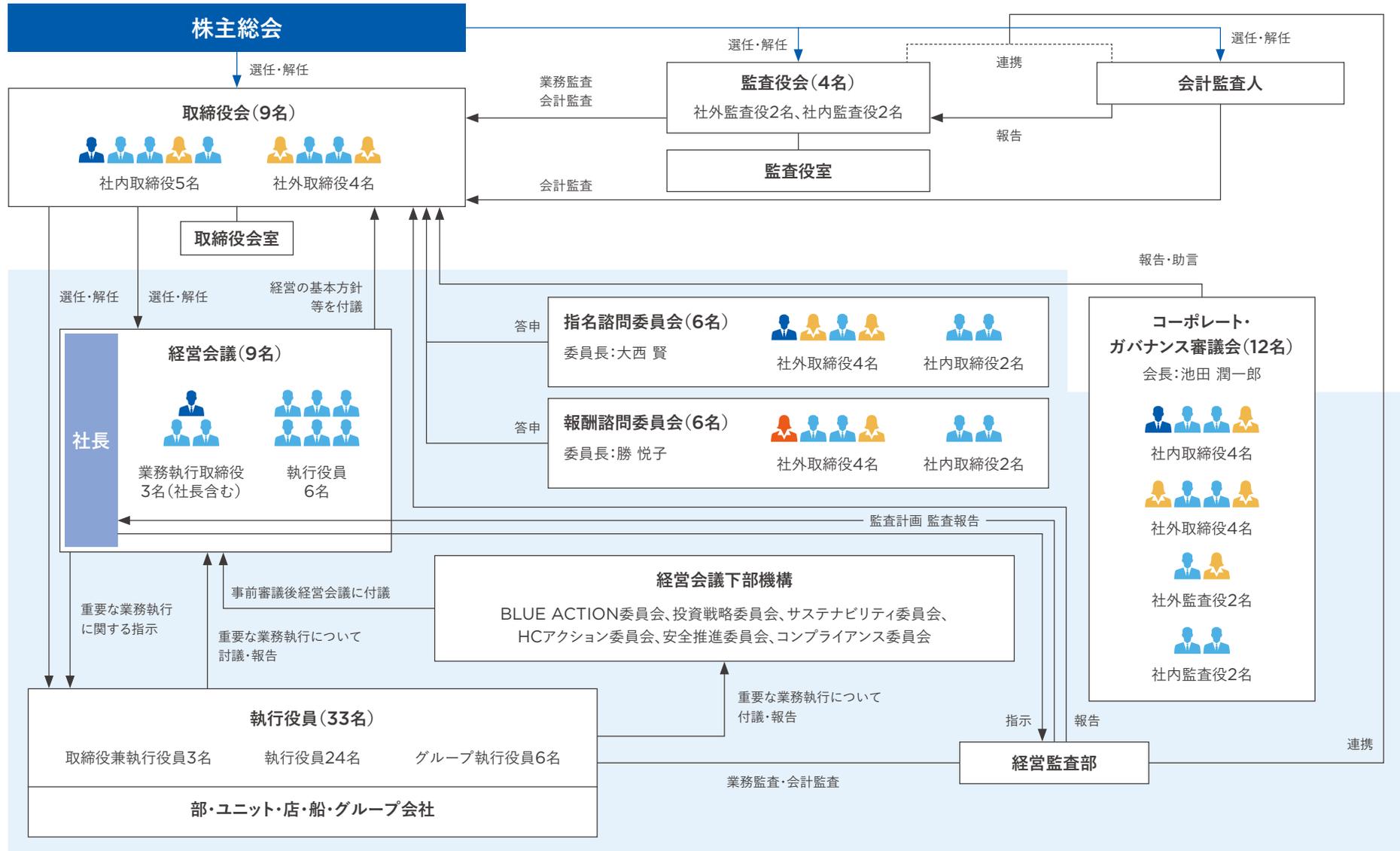
コーポレートガバナンス体制

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(2024年6月25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、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。



当社のコーポレートガバナンス体制図 (2024年6月25日時点)

  議長/委員長  男性  女性



- Introduction
- 01 MOLの目指す姿
- 02 MOLの課題
- 03 MOLの打ち手
- データセクション



取締役・監査役（2024年6月25日時点）



(左から順に)
取締役 毛呂 准子
取締役会長 池田 潤一郎
代表取締役 橋本 剛
代表取締役 田中 利明
取締役 濱崎 和也（新任）



(左から順に)
社外取締役 [独立役員] 豊永 厚志（新任）
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] 山口 裕視（新任）



(左から順に)
常勤監査役 加藤 雅徳
社外監査役 [独立役員] 三森 仁
社外監査役 [独立役員] 武田 史子
常勤監査役 日野岳 穰



社内取締役

氏名	池田 潤一郎	橋本 剛	田中 利明	毛呂 准子	濱崎 和也
役職	取締役会長	代表取締役	代表取締役	取締役	取締役
当社株式所有数	147,934株	91,332株	52,008株	36,190株	14,511株
取締役会出席回数	12回中12回(100%)	12回中12回(100%)	12回中12回(100%)	10回中10回(100%)	—
取締役在任年数	11年	9年	4年	1年	—
略歴	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)	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)	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)	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)	1992年4月 当社入社 2020年4月 当社LNG船部長 2021年4月 当社執行役員 2023年4月 当社常務執行役員 2024年6月 当社取締役 専務執行役員(現任)

社外取締役

氏名	勝 悦子	大西 賢	豊永 厚志	山口 裕視
役職	社外取締役[独立役員]	社外取締役[独立役員]	社外取締役[独立役員]	社外取締役[独立役員]
当社株式所有数	32,658株	10,658株	—	—
取締役会出席回数	12回中12回(100%)	12回中12回(100%)	—	—
取締役在任年数	8年	5年	—	—
略歴	2003年4月 明治大学政治経済学部教授(現任) 2015年2月 文部科学省科学技術・学術審議会委員(現任) 2016年6月 当社取締役(現任) 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(現任) 2019年3月 株式会社電通グループ 社外取締役(監査等委員)	2013年4月 公益社団法人経済同友会幹事(現任) 2015年6月 国際大学理事(現任) 2018年7月 東洋大学客員教授(現任) 2019年6月 帝人株式会社社外取締役(現任) 2019年6月 当社取締役(現任) 2021年2月 Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd, Senior Advisor(現任) 2021年6月 かどや製油株式会社社外取締役(現任) 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	2013年6月 株式会社日本政策金融公庫 代表取締役専務取締役 中小企業事業本部長 2015年7月 中小企業庁長官 2016年7月 株式会社みずほ銀行 顧問 2019年4月 独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長 2024年6月 一般財団法人 流通システム開発センター会長(現任) 当社取締役(現任)	2014年7月 国土交通省 観光庁次長 2015年10月 三井物産株式会社 経営企画部 エグゼクティブアドバイザー 2016年4月 同社 執行役員 株式会社三井物産戦略研究所 代表取締役社長 2020年7月 三井物産株式会社 執行役員 Chief Strategy Officer補佐 兼 Chief Digital Information Officer補佐 同社 特任アドバイザー(現任) 2023年4月 株式会社ニチレイ 社外取締役(現任) 2024年6月 当社取締役(現任)

常勤監査役

氏名	加藤 雅徳	日野岳 穰
役職	常勤監査役	常勤監査役
取締役会出席回数	12回中12回(100%)	12回中12回(100%)
監査役会出席回数	12回中12回(100%)	10回中10回(100%)
監査役在任年数	3年	1年
略歴	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)	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

氏名	三森 仁	武田 史子
役職	社外監査役[独立役員]	社外監査役[独立役員]
取締役会出席回数	12回中12回(100%)	10回中10回(100%)
監査役会出席回数	12回中12回(100%)	10回中10回(100%)
監査役在任年数	2年	1年
略歴	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)(現任) 2008年4月 東京家庭裁判所家事調停委員 2009年5月 事業再生研究機構 理事(現任) 2016年5月 学校法人麻布学園 理事(現任) 2022年6月 当社監査役(現任)	2022年4月 慶應義塾大学 大学院経営管理研究科教授(現任) 2022年9月 公正取引委員会独占禁止 懇話会会員(現任) 2023年6月 当社監査役(現任)



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、およ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と、後継者計画に基づき次期社長案(現社長の再任・解任を含む)について、審議を行うことで、手続きの客観性及び透明性を高めています。

報酬諮問委員会では、取締役・執行役員の報酬制度のレビューを適宜行い、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 (2023年度)

指名諮問委員会(計7回開催)

委員長 : 勝悦子(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

- 次期社長に求める要件、及び次世代の経営人財育成策について
- 2024年度取締役及び執行役員の選任について 等

報酬諮問委員会(計7回開催)

委員長 : 大西賢(社外取締役)

主な議題 : ● 「BLUE ACTION 2035」のCore KPIの取締役報酬制度への組み込みについて

- 2023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 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、コーポレート・ガバナンス審議会を取締役会の傘下に設置しています。同審議会は当社グループ全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性、及び取締役会の実効性の検証について、独立社外取締役・独立社外監査役の視点を交えて検討し、取締役会に対する報告・助言を行っています。

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 (2023年度、計5回開催)

会長 : 藤井秀人(社外取締役)

主な議題 : ● 「BLUE ACTION 2035」の内容について振り返り

- 監査役会の在り方について
- 当社のESG評価について 等



コーポレート・ガバナンス審議会の様子

政策保有株式に対する考え方について

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、2019年度から2023年度にかけて、30銘柄444億円を縮減しました。2024年3月末時点で政策保有株式を37銘柄・約1,100億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67億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。

取締役及び監査役の選定基準

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。
 [2023年度 定時株主総会議案・事業報告等12ページ]
https://ir.mol.co.jp/ja/ir/stock/gms/main/00/teaserItems1/019/linkList/00/link/molgm2023_02.pdf

CEOサクセッションプラン

当社にふさわしい社長・CEO(以下、「社長」)を適時適切に選定するために、要件、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。

2023年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて次期社長に求める要件、及び次世代の経営人財育成策について審議しました。

取締役会メンバーに特に期待する経験・知識・能力

スキルマトリクスを取締役会が備えるべき経験・知識・能力(以下「経験等」と位置づけ、企業経営に普遍的な「企業として重要と考える経験等」を5項目と、当社グループの経営において特に重視すべきと考えられる「社会インフラを支える企業として重要と考える経験等」を4項目選定しております。企業経営に普遍的な項目としてはサステナビリティの基本的要素である「人財・ダイバーシティ」を含めております。さらに当社経営において重視すべき項目として経営計画で成長分野としているエネルギー輸送及び国際物流の知見に裏付けられた「マーケティング・事業戦略」、「グローバルビジネス」に加え、事業の最重要基盤である「安全」、事業の脱炭素化、船舶の安全効率的運航、DX等当社の今後の成長に欠かせない分野として「テクノロジー」を含めております。取締役会はガバナンス機能を十分に発揮できるよう、これらの経験等を全体として十分に備え、経営環境の変化に応じ今後も継続的に見直していくこととしています。

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				●	●	●		●		
濱崎 和也	取締役		●	●			●		●	●	
勝 悦子	取締役[社外]		●		●	●				●	
大西 賢	取締役[社外]	●					●	●	●		
豊永 厚志	取締役[社外]	●		●					●	●	
山口 裕視	取締役[社外]	●			●		●		●		
加藤 雅徳	常勤監査役			●		●	●	●			
日野岳 稔	常勤監査役		●	●			●		●	●	
三森 仁	監査役[社外]	●		●	●	●					
武田 史子	監査役[社外]		●	●	●	●				●	

アドバイザリーボード

経営戦略の検討・監督およびエマージングリスクへの対応の観点から、優先度の高い分野について社外の有識者から意見を得ることを目的として、2024年4月から社長のもとにアドバイザリーボードを設置しています。アドバイザリーボードメンバーは「地政学」「サステナビリティ」「DX」等の専門家であり、当社経営の求めに応じて随時助言し、高度でスピーディーな意思決定の支援体制に寄与いただいています。



取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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

アンケート実施要領

対象者

2023年度 全取締役(社内取締役5名・独立社外取締役4名)
および全監査役(常勤監査役2名・独立社外監査役2名)、計13名

実施・評価方法

2024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4月 コーポレート・ガバナンス審議会で同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」、および「2024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／報酬諮問委員会の実効性、コーポレート・ガバナンス審議会の実効性、および各取締役・監査役相互の監督・モニタリング体制など。

2023年度の 評価結果

実効性が確保された事項

- MVV(Mission・Vision・Value)、および経営計画の大きな方向性に基づいた、個別案件の審議。
- 取締役・監査役が役割を果たすための情報提供を始めとした適切な事務局の運用体制。
- 指名／報酬諮問委員会の透明性・客観性の高い審議内容および答申。また、両諮問委員会とコーポレート・ガバナンス審議会の適切な開催頻度と成果。
- 株主・投資家とのコミュニケーションを通じた、財務・非財務面の会社情報を公正・公平に開示するための適切な関与。また、従業員・船員、顧客、取引先、行政機関、或いは地域社会に対する適切な情報提供とそのフィードバックに基づく対応による、すべてのステークホルダーとの透明性の高い対話の実施。

課題として認識された事項

- 当社グループ、及び当社取締役会の多様性の確保。
- 指名諮問委員会および報酬諮問委員会における、適切なテーマ設定。
- 中長期目標や資本政策に関する充実した議論。
- グループガバナンス改善に向けた取締役会の関与のあり方。

2024年度に 取り組む事項

- 新たに設けられたサステナビリティ討議にて、多様性向上に関する取り組み。
- 持続的な企業価値の向上を動機づけるための報酬制度の改定、非常時のサクセッションプラン、ボードサクセッションプラン策定。
- 「BLUE ACTION 2035」の目標達成に向けて、資本コストを意識した経営に関する議論およびグループ人財ポートフォリオをはじめとした資源配分についての議論の拡充。
- グループ会社リスクアセスメントに基づくリスクの把握・リスク低減策の立案・実行。

戦略・ビジョン討議

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」2023年度の議題

開催月	内容
2023年	4月 全社的リスクマネジメント深化プロジェクト:地政学リスク
	5月 経営計画 進捗モニタリング
	7月 「BLUE ACTION 2035」経営計画モニタリング
	8月 全社的リスクマネジメント深化プロジェクト:デカップリング(多極化)シナリオ
	9月 地域戦略の進捗
11月 「BLUE ACTION 2035」モニタリング上期振り返り	
2024年	1月 スーパーメガトレンドプロジェクト 2024
	2月 オイル関連の事業戦略
2月	アンモニア事業方針



業務、非業務執行取締役報酬

(業務執行取締役)

業務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)

業務目標達成時のモデル報酬



※取締役会長の譲渡制限付株式報酬は30%弱となります。

2023年度 取締役・監査役報酬実績

	KPI	ウェイト	「BLUE ACTION 2035」における目標・KPI	2023年度実績	算定結果・総支給額
単年度業績報酬	(A) 連結経常損益		● 2,000億円*2	● 2,589億円	1.32億円
	(B) 部門別経常損益	● ドライバルク事業:230億円*2	● 372億円		
		● エネルギー:440億円*2	● 669億円		
		● 製品輸送事業:1,280億円*2	● 1,255億円		
		● ウェルビーイングライフ事業:85億円*2	● 90億円		
	(C) 安全運航指標達成度	● 関連事業:10億円*2	● 29億円		
		● 4ゼロ抵触件数:0件	● 1件		
● 運航停止発生率:1.00件/隻・年以下		● 0.40件/隻・年			
	● 運航停止平均時間:24時間/隻・年以下	● 24.46時間/隻・年			
	● LTIF:0.50以下	● 0.26			
長期目標貢献報酬	TSR*1 (対TOPIX成長率・対競合他社TSR成長率比)	30%	—	● TOPIX対比成長率:108.53%	0.72億円
	ROE	40%	● 2023年度(期初見込み):9-10% ● 2025年度(目標):9-10%	● 12.2%	
	個人目標*3	30%	—	環境投資を中心としたエネルギー事業、安定収益が見込める不動産事業、他社との差別化につながる事業など、事業ポートフォリオ変革に向けての積極的な投資に加え、環境・安全・人財・DX・ガバナンスそれぞれについてのビジョンおよびポリシーの策定、またその実効性を高めるための組織改編など制度や仕組みの改革を実施。	

*1 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。

*2 2023年度期初予算

*3 「BLUE ACTION 2035」の中心である「ポートフォリオ戦略」「地域戦略」「環境戦略」「安全」「環境」「人財」「DX」「ガバナンス」の領域において、各取締役の担当分野に応じて設定。

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)	11(4)	523(55)	293(50)	132(—)	72(—)	33(5)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	98(26)	98(26)	—	—	—
計(うち社外役員)	17(7)	621(81)	391(76)	132(—)	72(—)	33(5)

※上記には、2023年6月20日の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役0名)、監査役2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7名に対する報酬等の総額は81百万円です。

※記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

※「業績連動型株式報酬(株式)」の算出に用いた株価及び一部指標は、現時点での見込み値です。

2024年度から適用される役員報酬制度改定の内容と狙い

新しい役員報酬制度を2024年度から適用します。新制度は「BLUE ACTION 2035」に掲げられているCore KPIに対する評価を以下の通り役員報酬制度に組み入れることとします。

	KPI	目標	内容
財務KPI	① 連結税引前当期純利益	2025年度目標:2,400億円、2035年度目標:4,000億円	経営計画のCore KPIに合わせ、単年度業績報酬に連動する利益目標を「連結経常利益ベース」から「連結税引前当期純利益ベース」に変更します。
	② ネットギアリングレシオ	0.9~1.0	当該年度末のネットギアリングレシオの目標値達成/未達成により一定の掛け目で単年度業績報酬の加減算がなされます。
	③ ROE	9.0~10.0%	すでに長期目標貢献報酬の業績評価項目に組み入れ済みで、変更ありません。
非財務KPI	④【環境】GHG排出原単位削減率	(2019年比) 2035年度目標:45%削減	GHG排出原単位削減率の2035年度削減目標に向けて、当該年度の目標値の達成/未達成により一定の掛け目で単年度業績報酬の加減算がなされます。
	⑤【安全】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	すでに単年度業績報酬の業績評価項目に組み入れ済みで、変更ありません。
	⑥【人財】本社陸上総合職女性管理職比率/MGKP在任者構成率	女性/本社出身者外/40代以下	これらの目標は最終的には従業員のエンゲージメントの向上に帰結するものであることから、グループ会社を含む全従業員のエンゲージメントの向上度合いを人財の包括的KPIとして計測し、計測されたKPIスコアが向上した組織の割合が7割超となることを目標値とします。目標値の達成/未達成により一定の掛け目で単年度業績報酬の加減算がなされます。
	⑦【DX】価値創造業務・安全業務への転換率	2025年度目標:10%、2035年度目標:30%	価値創造業務・安全業務への転換率の2035年度目標に向けて、当該年度の目標値の達成/未達成により一定の掛け目で単年度業績報酬の加減算がなされます。

当報酬制度の改定により、役員報酬と経営計画の連動性を高め、「BLUE ACTION 2035」において目標とする利益水準を達成した場合に、成果に見合ったレベルの報酬を得られるような報酬体系へ再構築してまいります。

引き続き本報酬制度が有効に機能しているかを常時モニタリングし、また、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データと他企業の報酬制度の動向を踏まえつつ、適時適切に報酬制度を見直すことで企業価値向上を実現してまいります。



リスク管理の全体像 Governance 

「BLUE ACTION 2035」において、「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。このような大きなビジョンを掲げつつ、当社グループが財務健全性を適切な水準に維持し持続可能な企業価値の向上につなげていくためには、新たな分野へのチャレンジとリスクテイクに加えて、適切なリスク管理体制の深度化が不可欠なものとなっています。当社グループは、各事業がさら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つに分類しています。本項では、当社グループのリスク管理に関する取り組み状況を説明します。

 当社グループのリスク管理体制、そしてエマージングリスクおよび個別の事業遂行上のリスクの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/risk/>

リスク分類	リスク項目	2023年度取り組み事例	2024年度の取り組み(アクションプラン)
エマージングリスク	地政学的リスク 気候変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 「世界経済の多極化に伴う当社事業への影響」をテーマとした取締役会での討議 経営戦略、およびリスク管理のためのアドバイザリーボード設置 取締役会にて「サステナビリティ」をテーマとした討議の場を設置(サステナビリティ討議の導入) 	<ul style="list-style-type: none"> 「BLUE ACTION 2035」Phase 2に向けて、メガトレンド分析の深掘りを実施 マテリアリティの見直し、及び当社事業における脱炭素移行シナリオ作成を討議(取締役会・サステナビリティ討議) 「地政学」をテーマとした勉強会の実施(アドバイザリーボード)
	運航・操業リスク	<ul style="list-style-type: none"> 「商船三井グループ 安全ビジョン」および行動計画「Safety Action 1.0」を策定 同ビジョン社内浸透のための「わかる会」を実施 本社リノベーションにあわせたSOSC機能を強化 重大海難対策訓練の実施(「ケミカルタンカーの日本沿岸における油濁事故」を想定したドリルの実施) 	<ul style="list-style-type: none"> Safety Action 1.0の実行 安全推進・相互補完を目的とした組織改編、事業横断での安全管理体制の構築 グループ横断での安全啓発活動の実施 <p style="text-align: right;">→ 安全ビジョン</p>
事業遂行上のリスク	サイバーセキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 国内外グループ会社171社への情報セキュリティ調査を実施 国内外グループ会社135社を対象としたe-Learningの実施 国内外グループ会社32社を対象とした標的型攻撃メール訓練の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 「DX・技術革新」をテーマとした勉強会の実施(アドバイザリーボード) ICTガバナンス強化のための専任チームを本社に設置の上、国内外グループ会社横断的なガバナンス強化体制を整備 <p style="text-align: right;">→ DXビジョン</p>
	災害・疾病リスク	<ul style="list-style-type: none"> 本社ビル避難訓練の実施、及びサテライトオフィスの移管(研修施設等、BCP拠点の集約・強化) グループ全従業員への安否確認システムドリルの実施(平均90%以上の回答率を達成) 災害対策に関するe-Learningの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新サテライトオフィス稼働開始 重大災害を想定した対応訓練を実施 突発的事象、および有事におけるBCPの策定
	グループガバナンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社リスクアセスメントの実施、および結果に関する協議(取締役会) 商船三井クルーズ(株)の労務管理に関する対応の協議(取締役会) 各地域組織に対するガバナンス強化活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社リスクアセスメント結果の周知、及び対応策の協議(グループ経営会議) グループ会社リスクアセスメントに基づく各CxOによるリスク把握、及びリスク低減策の立案・実行
	人権にかかわるリスク、バリューチェーンリスク	<ul style="list-style-type: none"> 取引先調達ガイドライン解説書の公開 バリューチェーンマネジメント(VCM)に関する船主へのヒアリング実施(計8社) 船主・造船所へのVCM質問票の展開(約90社) インド・トルコにおけるサプライサイクルヤード調査(計21社) ロジスティクス事業や船員に対する、人権に係る書面調査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人財ポートフォリオ、及び当社バリューチェーンにおける人権に関する討議を実施(取締役会・サステナビリティ討議) 当社グループ会社の備船調達における社内体制およびデータ基盤の整備の進展、及び船主との戦略的取引関係の深度化 <p style="text-align: right;">→ 人権 → 責任ある調達</p>
	市況・カントリーリスク*1	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への定例報告の実施(市況・カントリーリスク総量 約8,000億円、及び国別エクスポージャーを考慮した広義のリスク総量 約1.1兆円がそれぞれ自己資本の範囲内で管理できていることを確認) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 リスク総量を踏まえた、最適な事業ポートフォリオの検証
	為替・金利・燃料価格リスク	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議への定例報告の実施 経営会議での財務戦略に関する審議(今後の金融情勢を踏まえた対応策の協議) 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 金融情勢を踏まえた市場リスク管理規程の見直し、および為替・金利ヘッジ対策の立案・実行

1 カントリーリスク:重要リスクの見込まれる国・地域別の投下資本全体(関連資産総額)について、アセットリスクコントロールと同様に、半年に一度、取締役会、及び経営会議にて定期的に把握する体制としています。なお、現時点において地政学的リスクが発現しているロシア関連の事業については、LNG船15隻、コンデンセートタンカー1隻が貸船契約に従事中、もしくは貸船契約開始前の状態にあります。この内、砕氷機能を有する等特殊仕様の7隻(合計投資額約1,521億円)は他事業への転用が難しいため、万一年契約が継続できない状況になった場合、関係先への船舶の売却など最大限の対策を講じるものの、資産価値が減少する可能性があります。しかしながら、当社自己資本に対する割合は小さく、影響は限定的と考えられます。

*2 当連結会計年度末投資残高932億円及び今後投資予定の589億円の合計であり、持分法適用会社保有分は総投資額の当社持分相当を含めて算出しています。なお、いずれの隻数も持分法適用会社保有分を含めた隻数です。

- Introduction
- 01 MOLの目指す姿
- 02 MOLの課題
- 03 MOLの打ち手
- データセクション



バリューチェーンマネジメント ～パートナーシップの取り組み～ Governance 

商船三井グループは、持続可能な事業活動を実現するため、バリューチェーン上の環境・社会・ガバナンス等のサステナビリティに関するリスクマネジメントを強化しております。バリューチェーンを構成する取引先の皆様と協働し、サステナビリティに関する取り組みを推進することで、バリューチェーン全体の価値向上を目指します。

 責任ある調達の詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/governance/procurement/>

傭船船主との取り組み

当社グループは、事業運営に不可欠な船舶の一部を船主から傭船しています。船主は当社バリューチェーンにおける中核的パートナーであり、これまで長期にわたって信頼と実績を積み重ねながら関係を築いてきました。

2020年にモーリシャス沖で発生した、当社が傭船するばら積み貨物船「WAKASHIO号」による座礁・油濁事故を受け、安全品質基準と保船方針をより高いレベルに引き上げ、船主とともに品質強化に努めてきました。2022年度から導入した「パートナーシップの取り組み」では、これまで以上に船主との対話を深め、当社グループ取引先調達ガイドラインに沿った、気候変動対策、船員の人権、腐敗防止といった幅広いサステナビリティの取り組みについて、その背景や意義、バリューチェーン上の具体的なリスク事例等をお伝えしながら理解を深めて頂き、情報交換やアンケートを通じた対話を重ねてきました。一部の船主に対しては、人権デューデリジェンスの実施や救済メカニズムの整備といった取り組みについてご案内した他、ビジネスと人権の基礎的な理解向上のためのe-Learningを提供しました。船主からは、サステナビリティの取り組みの重要性を理解し、出来る事から取り組みを進めていくといった前向きなお声を頂きました。



これを契機に、船主との対話を更に深め、サステナビリティに関する取り組みを相互に強化し、バリューチェーン全体の価値向上を目指します。

シップリサイクルヤードとの取り組み

労働安全衛生と環境保全等に配慮した国際条約(シップ・リサイクル条約)が2025年6月に発効します。当社グループは従来の条約で規定される基準を満たしたシップリサイクルヤードを起用してきましたが、環境や人権に対する社会要請の高まりを受け、現場に通い実状を把握し、我々ができること・なすべきことを自覚し、法的責任に留まらない「使用者責任」に向き合い、シップリサイクルヤード選定基準“Superior Shiprecycling Standards”(以下、SSS)を2023年に策定して運用しています。

SSSでは信頼性と実績を兼ね備えた特定の第三者調査機関の裏付けに加え、シップリサイクル条約の内容をより厳格に運用、また当該条約に独自調査項目を追加設定し自ら起用ヤードの選定を行い、船を使う者としての責任を最後まで果たします。

SSSにおいては、従業員の人権や労働環境・条件、シップリサイクルヤードの企業としてのガバナンス体制、企業市民活動等も審査基準に加えることで、より持続可能なシップリサイクル推進を目指し、地域社会・業界全体の向上にも貢献します。SSSの調査活動においては、東京本社と在インド子会社が連携し、より容易なシップリサイクル中心地へのアクセスを確保することで、定期的な選定ヤードの追跡調査を広い範囲で可能にし、選定ヤードの更新に努めています。船舶解撤時には、当社スタッフまたは第三者委託者を現場に送り、基準に沿った解撤が行われていることを確認しています。



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	2024/3
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	¥1,627,912
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	1,378,965
販売費及び一般管理費	115,972	101,442	95,852	85,674	96,899	126,770	145,814
営業損益	22,684	37,718	23,779	(5,303)	55,005	108,709	103,132
経常損益	31,473	38,574	55,090	133,604	721,779	811,589	258,986
税金等調整前当期純損益	(28,709)	46,778	47,130	100,313	732,993	819,160	295,417
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	261,651
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	(41,037)
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	314,202
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)	(355,239)
減価償却費	86,629	90,138	87,765	85,798	86,399	94,660	102,473
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	¥4,120,552
有形固定資産	1,290,929	1,193,910	1,201,698	1,099,458	1,111,152	1,342,240	1,654,521
投資・その他の資産	425,300	524,411	533,320	637,736	1,187,472	1,746,726	1,931,034
有利子負債	1,118,089	1,105,873	1,096,685	1,026,994	1,000,697	1,153,448	1,304,700
純資産	628,044	651,607	641,235	699,150	1,334,866	1,937,621	2,369,682
自己資本	511,242	525,064	513,335	577,782	1,274,570	1,925,346	2,353,860
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	¥ 722.85
純資産(円)	1,424.94	1,463.46	1,430.77	1,610.04	3,532.32	5,322.35	6,496.19
配当金(円)	6.67	15.00	21.67	50.00	400.00	560.00	220.00
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	0.55
ネットギアリングレシオ(倍)	1.82	1.88	1.94	1.63	0.71	0.55	0.51
自己資本比率(%)	23.0	24.6	24.5	27.6	47.4	54.0	57.1
ROA(%)	(1.3)	2.1	2.2	4.8	30.7	26.2	7.7
ROE(%)	(8.7)	5.2	6.3	16.5	76.5	49.8	12.2
配当性向(%)	—	20.0	23.8	19.9	20.3	25.4	30.4

※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。

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション

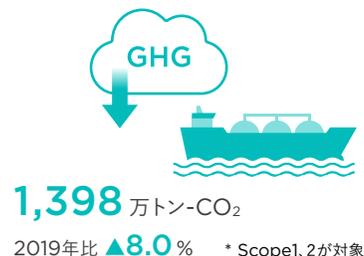


非財務データサマリー

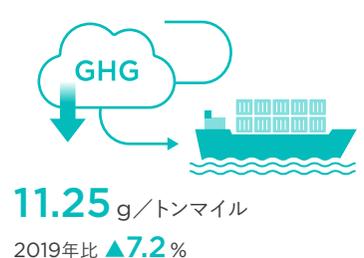
ENVIRONMENTAL

(2023年度実績)

GHG排出量



GHG排出原単位



環境投資額



SOCIAL

(2023年度実績)

単体従業員数

1,243 人

グループ*従業員数

9,795 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 11.3%

2025年度目標 15%

MGKP*在任者構成率



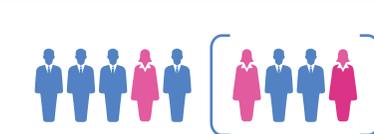
* MOL Group Key Positions. 本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。

キャリア採用数/比率



* 単体キャリア採用数(累計)が陸上社員に占める比率

GOVERNANCE



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) 3 人(33.3%)

2023年度取締役会

開催数・出席率

12 回・99%

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

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

「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」において、透明性の高い対話を掲げており、投資家・株主を始めとする全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活動では、一方通行や表層的な内容の回答に留まらず、議題設定に工夫を凝らし、自由討議の時間を長めに設けることで、株主・投資家の皆様との相互理解を深めるべく努めています。開示においては、フェアディスクロージャーを重んじ、主要IR媒体やアナリスト・機関投資家向け決算説明会動画を和英両方で開示しています。また、個人投資家向けの開示も強化しており、昨年度は複数の個人投資家向け動画をWebで公開しました。

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も力を入れており、投資家面談等で得た意見は、整理の上、定期的に取締役会及び経営会議に報告しています。また、経営計画やサステナビリティ課題等への具体的な意見は、IR担当部から各担当部門に直接伝え、施策実行に反映していくよう促しています。

「BLUE ACTION 2035」や環境ビジョン2.2の策定、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。さらに、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も進めています。これらは投資家・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も反映され実現したものです。

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 安全ビジョン」、「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
- 「商船三井グループ コーポレート・ガバナンス ポリシー」策定
- 配当性向の引き上げと下限配当の導入

2023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	8回 訪問(北米2回、欧州2回、アジア3回、豪州1回)
	証券会社主催カンファレンス	8回 国内外の対面カンファレンスに参加
個人投資家向け	会社説明会	2回 Web及び対面の個人投資家向けイベントに参加

IR資料(Webサイト掲載)

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

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

IRサイトのリニューアル

IRサイトが2024年1月15日にリニューアルされました。使いやすさが向上しましたので、ぜひご覧ください。



<https://ir.mol.co.jp/ja/ir.html>

社外からの評価

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

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.

2024 Sampo Sustainability Index

NIKKEI SDGs

S&P/JPX Carbon Efficient Index

CDP A LIST 2023 CLIMATE

NADE BRAND KO 2024

健康経営優良法人 ホワイト500

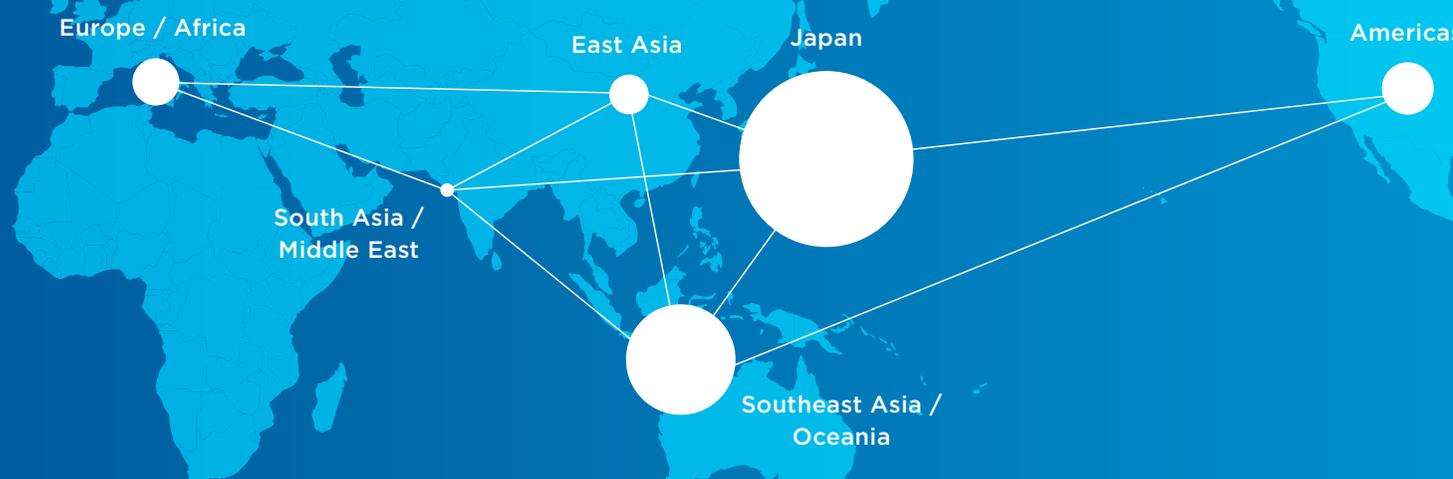
Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

DX認定

DX注目企業2024 Digital Transformation



MOL GROUP'S GLOBAL NETWORK



主要な拠点 (2024年3月末時点)

※円の大小は各地域の拠点規模を表しています

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
中国 台湾 韓国	フィリピン ベトナム シンガポール マレーシア インドネシア タイ ミャンマー オーストラリア ニュージーランド	インド UAE	イギリス ドイツ オランダ ベルギー ノルウェー トルコ 南アフリカ ケニア	アメリカ合衆国 メキシコ ブラジル チリ

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション



株式情報 (2024年3月末時点)

資本金	66,001,697,121円
本社所在地	〒105-8688 東京都港区虎ノ門2丁目1番1号
従業員数	1,243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)	9,795人
発行可能株式総数	946,200,000株
発行済株式数	362,386,058株
株主数	303,578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1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2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://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/integrated_report.html
-  インベスターガイドブック
<https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/ig.html>
-  マーケットデータ
<https://ir.mol.co.jp/ja/ir/library/market.html>
-  Webサイト
<https://www.mol.co.jp/>
-  Youtube公式チャンネル
<https://www.youtube.com/channel/UCeDNFcSehiegPuB8TZVeBOg>
-  用語集
https://www.mol-service.com/ja/glossary_top

Introduction

01 MOLの目指す姿

02 MOLの課題

03 MOLの打ち手

データセクション

