



# MOL REPORT 2021

2021年3月期



Credit : Dunkerque LNG—HappyDay

## 急速に変化する外部環境と 私たちの果たすべき使命

変わらぬ使命とその時々々の外部環境に応じて、事業領域やビジネスモデルを柔軟に変化させ、強くしなやかに生き残ってきた私たち商船三井グループ。2020年代、私たちは今、大きな変化の時にあります。

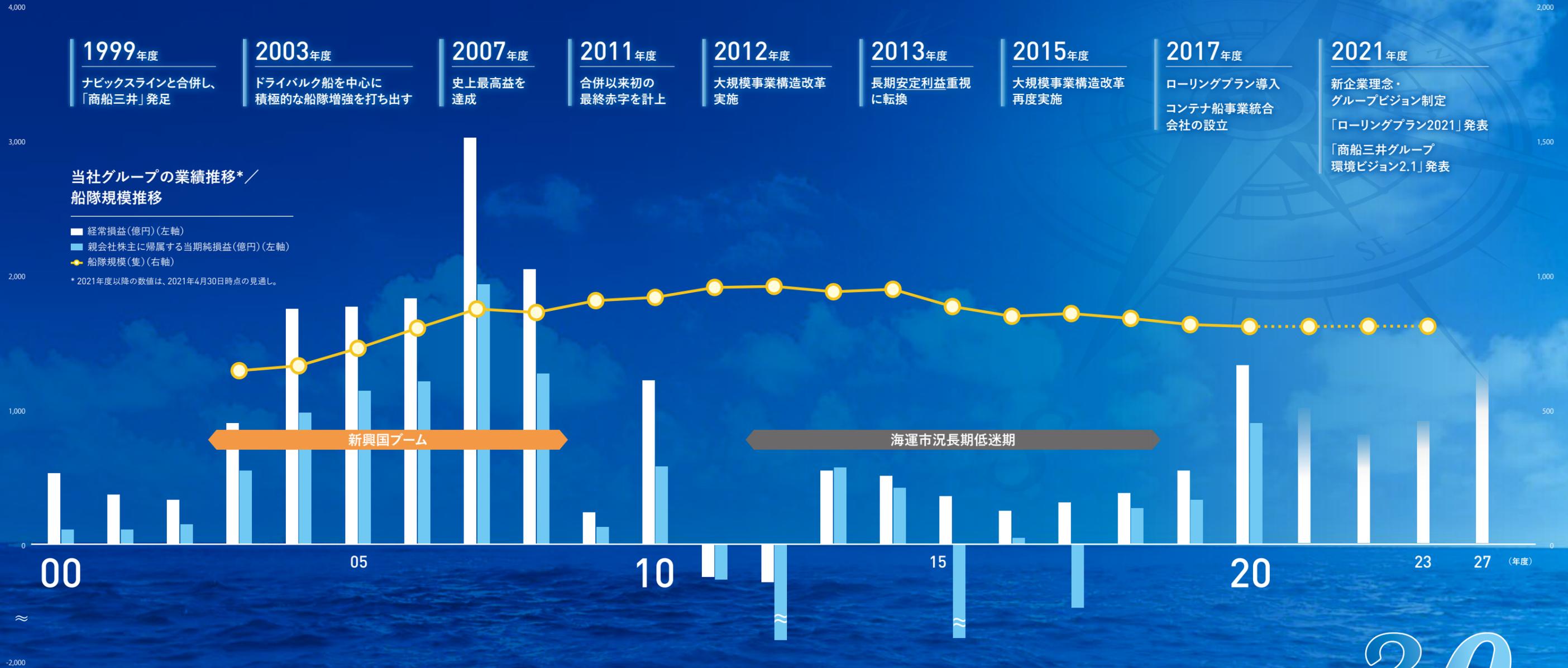
## 商船三井グループは 新たな成長のステージへ。



Credit : Panama Canal Authority



# 「商船三井」の20年間とこれから



## 2000年代 商船三井 1.0

新興国経済の爆発的成長に支えられた空前の海運ブーム。

新興国の経済発展をタイミングよく捉え、ドライバルク船を中心に積極的な船隊整備を実施。世界有数規模の海運会社に躍進。

## 2010年代 商船三井 2.0

海運ブーム終焉で、一転して船腹過剰の時代へ。

リーマンショック後の船腹過剰による長期市況低迷下、二度の事業構造改革と長期安定型事業への集中投資を断行。不振のコンテナ船事業再編も実施し、市況に左右される企業体質からの脱却に目途。

## 2020年代

## 商船三井 3.0

サステナビリティ意識の高まり、DXの進展など、ゲームのルールが大きく変わる時代。

脱炭素化をはじめとする顧客や世の中の新たなニーズに応え、輸送にとどまらない、海を起点とした社会インフラ企業への脱皮を目指す。

商船三井グループにとっての新たな時代の幕開けに合わせ、  
2021年4月、新たな企業理念とグループビジョンを策定

企業理念

青い海から人々の毎日を支え、  
豊かな未来をひらきます

グループビジョン

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

商船三井は全てのステークホルダーに新たな価値を届け、  
グローバルに成長する強くしなやかな  
企業グループを目指します。

価値観・行動規範



<b>Challenge</b>	大局観をもって、未来を創造します
<b>Honesty</b>	正道を歩みます
<b>Accountability</b>	「自律自責」で物事に取り組みます
<b>Reliability</b>	ステークホルダーの信頼に応えます
<b>Teamwork</b>	強い組織を作ります
<b>Safety</b>	世界最高水準の安全品質を追求します

Contents

Our Vision, Our Value

- 06 社長メッセージ
- 12 価値創造モデル
- 14 価値創造の成果

For Our Sustainable Growth

- 16 経営計画の振り返り
- 18 ローリングプラン2021
- 22 Business Overview
- 24 セグメント別事業概況
- 32 特集：既存の枠にとらわれない新規事業を生み出す  
～MOL Incubation Bridgeの取り組み～
- 34 CFOメッセージ
- 36 チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー  
(CESO)メッセージ
- 38 サステナビリティ課題(マテリアリティ)の全体像
- 40 輸送を通じた付加価値の提供
- 44 海洋・地球環境の保全
- 48 海の技術を進化させるイノベーション
- 52 地域社会の発展と人材育成
- 56 会長メッセージ
- 58 諮問委員会 委員長メッセージ
- 62 取締役・監査役・執行役員
- 65 コーポレートガバナンス
- 70 リスク管理
- 74 コンプライアンス
- 75 社会的責任

Data Section

- 76 11カ年サマリー
- 78 MOL Group's Global Network/  
商船三井グループの歴史
- 79 情報開示と社外からの評価
- 80 用語集
- 81 株主情報

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。

報告対象範囲

(株)商船三井、連結子会社363社、持分法適用関連会社110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)

\* 本報告書中の「当社」とは(株)商船三井を指す。

見直しに関する注意事項

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

\* 特にことわりがない限り2021年8月末時点。

参照したガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)  
「国際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」



価値協創ガイダンス各項目からの逆引きインデックス

- 1. 価値観  
▶ P4、P6～11、P36～37、P42
- 2. ビジネスモデル  
▶ P6～13、P22～33、P78
- 3. 持続可能性・成長性  
▶ P6～11、P16～55、P74～75
- 4. 戦略  
▶ P6～11、P16～31、P34～55
- 5. 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)  
▶ P14～15、P16、P19、P34～35、P76～77
- 6. ガバナンス  
▶ P56～73

表紙の船

当社として2隻目となる18,600立方メートルタンク型LNG燃料  
供給船(中国・滬東中華造船建造)で、2021年10月に竣  
工・命名を予定しています。竣工後には大型船に横付けし、  
環境にやさしいLNG燃料を供給します。

なお、既に稼働開始している1隻目の「GAS AGILITY」  
(P1右上写真)は、重要なインフラ整備を促進するために  
EUが設けている「The Connecting Europe Facility  
(CEF)」制度の助成対象となっています。



Co-financed by the Connecting Europe  
Facility of the European Union

総合海運企業から、  
海を起点とした社会インフラ企業へ。  
2020年代にふさわしい、  
新たな商船三井グループを創り上げていきます。

代表取締役  
社長執行役員 橋本 剛

事業環境認識

私たちは自身の社会的使命や事業のあるべき姿を  
再定義すべき時を迎えています。

2021年4月に社長に就任しましたが、現在は当社にとって非常に重要な変化の時だと感じています。

かつて、当社の成長は日本経済の発展とともにありました。特に高度経済成長期以降、日本の産業界の中核であった製造業に関わる輸出入や社会を支えるエネルギーの輸送を担い、国を豊かにすることがそのまま当社グループの成長に繋がったのです。しかし、日本社会が成熟し、国内企業が次第に事業の重点をモノづくりからシフトしていったことで、こうした成長モデルは転換点を迎えました。2000年代以降、中国を筆頭に新興国が著しい経済成長フェーズに入る中、私たちは日本経済を中心とした考え方から脱却し、事業の組み替えを迫られるようになっていきます。

それに加えて、海運業全体の成熟化も見逃せない潮流です。今般のコロナ禍で、コモディティ化の進んだ産業におい

ては、物量やコスト競争力を背景にアジア各国が一段とプレゼンスを高めています。今後は海運業界においても、圧倒的な価格競争力を武器として中国や東南アジアなどの企業がこれまで以上に大きな存在になってくることが予見され、既にそのような兆候は様々なところで表れています。シンプルな海上輸送だけで当社が長期的に成長を続けていくことはもはや難しくなっているのです。

さらに、足元で当事業に最も大きな影響を与えている要素の一つが、近年ますます顕著になっている、SDGsに代表される社会の持続性に関する世界的な大きな流れです。特に、気候変動をはじめとした環境問題については、社会の要請が日に日に高まっており、避けては通れない問題となってきました。



このように当社グループを取り巻く事業環境が複合的にかつ大きく変化するのに合わせて、私たちも自らの社会的使命や事業のあるべき姿を見直し、新たな歩みを始めるべきタイミングを迎えています。2021年4月に商船三井グループの企業理念とグループビジョンの改訂を行ったのにも、そのような背景があります(詳細は、P4をご参照ください)。

新たな企業理念、グループビジョンでは、社会の長期的な繁栄のために、当社グループが強みを持つ分野で貢献し、海運業にとどまらない幅広い社会インフラ事業をグローバルに展開しながら価値創造を行っていくことを謳っています。それにより、私たち自身の持続的な成長も可能になると考えています。

#### 商船三井が進むべき方向性

### 「環境戦略×地域戦略」という新たな指針のもと差別化を行い、更なる成長を目指します。

グループビジョンにも示した目指す姿の実現に向けて、一つのキーとなるのが他社との「明確な差別化」だと考えますが、背景には過去の苦い経験があります。2000年代、中国のWTO加盟を契機に莫大な海上輸送需要が生じ、当社もこのトレンドをタイミングよく捉えて船隊規模を拡大することで過去最高益を記録しました。しかし、その後2010年代には反動により複数回にわたって多額の当期純損失を計上するなど、グループ全体が長い困難を味わうこととなりました。反省の目で当時を振り返ると、当社は規模の拡大こそ他社に先んじることができたものの、コスト競争力において、また輸送品質において、他社に決定的な差をつけるような「何か」を創り出せていなかったのではないかと思います。結果として、セクター内で競争優位を確立できていなかった事業では、リーマンショック後、世界経済が踊り場を迎えたタイミングで、綻びが顕在化してしまいました。こうした教訓を踏まえ、今後これまで以上に安全性や輸送品質、環境性能といったサービスクオリティ全般を徹底して磨き上げて提供することで、ある程度のプレミアムを払ってでも当社のサービスを使い続けたいと思っていただけるような優良なお客様をしっかりと掴んで、そこをベースに事業を展開していく必要があると考えています。

このような観点から、今後当社が注力すべき方向性として「ローリングプラン2021」に盛り込んだのが「環境戦略×地域戦略」という考え方です(詳細は、P18をご参照ください)。

まず、地域戦略に関してご説明します。日本経済とともに成長するモデルだけでは不十分となった今、当社は世界経済の成長を取り込んでいく必要がありますが、現実的なター

ゲットとして今後20~30年間のスパンで考えると、相対的に高い成長性が期待でき、かつ当社グループが過去数十年間をかけてビジネスネットワークを築いてきた中国やインド、東南アジアといった地域で勝負したいと考えています。かつての日本経済中心の成長モデルをアジア経済全体に拡張し、アジア各国企業が米州や欧州・アフリカなどへより広域にビジネスを広げていく過程を、当社事業発展の機会としたいと考えます。またその中では、世界のどこでも事業をマネジメントできるようなグローバル人材や、当社が事業を展開する各国に精通した現地人材の登用を推し進め、各地域別の戦略を担ってもらう必要があると考えています。

次に環境戦略についてです。先にも触れた通り、気候変動をはじめとした課題への取り組みは今や世界的な潮流となっています。これにより、今後の産業発展に向けて膨大な



エネルギー需要がある新興国は、経済成長と環境保護を両立させるジレンマに直面していますが、当社にとってはそこに大きなビジネスチャンスが生じるものと考えています。環境負荷が低い輸送サービスを提供する。FSRUやLNG発電船といったGHG排出量を低減できるLNGを利用するためのインフラ事業に取り組む。さらには洋上風力発電に代表

されるような再生可能エネルギー周辺事業に注力する。こういったことは、新興国における環境負荷低減の面で大変に社会的意義が大きく、事業としての需要も期待でき、かつ私たちが持っている技術や経験、ノウハウとのシナジーも高い分野です。今後大いに伸ばしていきたいと思えます。

#### 利益成長と事業ポートフォリオに対する考え方

### 市況の如何に関わらず、常に安定的な利益を上げることのできる事業ポートフォリオを築くことを強く意識しています。

当社グループの安定的な利益成長という観点からは、事業ポートフォリオについても常に見直しを続けていくべきものと認識しています。当社グループが中核事業としている海運業は、景気や市況の変動によって極端な好景気と不景気を繰り返す性質があります。それ故に長期的視点に基づいた経営や、継続的な投資、人材育成がしにくい面がありました。そういった問題点を克服するために、私は商船三井を市況の好不調に関わらず、常に安定的な利益を上げることが企業へと変革していくことを強く意識しています。当社はこれまで多船種の展開によるリスクの分散や、中長期契約の積み上げ、市況エクスポージャーの縮減など、様々な形で市況耐性を高めるための手段を講じてきました。今後はさらに、海運業と非海運業を組み合わせ、バランスの良い事業ポートフォリオを築き上げていきたいと考えています。海運業が今後も当社の主力事業であり続けることは間違いありませんが、海運業特有の市況サイクルに大きく依存した体質から抜け出すため、今まで海運業の中で培ってきた私たちの持っている強みやネットワークを活かせるような新規事業領域への多様化を進めていきたいということです。

では、当社が持つ強みの中心は何かというと、私は全世界に展開している人材であり、それから船や貨物をハンドリングするオペレーション能力だと考えます。これらに加え、陸上のターミナルや港湾とのやりとりを通じて獲得してきた陸側の物流に関する知見など、蓄積してきたものを活かせるという意味では、海洋事業や港湾・ターミナル事業、倉庫事業といった領域は親和性が高く、シナジーも大きいものと捉えています。また、さらに一步陸に入った不動産事業も、各

国についての知識や経験、地場の企業と長年事業を営んできた関係性等を活かせる事業と感じています。これらの事業ポートフォリオの比重を高め、伝統的な海運事業に対する依存度を相対的に低下させることで、グループ全体として常に安定的な利益を上げられるよう、体質の強靱化に努めます。

実際に、これまでの実績をベースに目指す方向性の青写真は描いています。2020年度はコンテナ船事業が稼ぎ頭でしたが、安定的な収益源が主であるエネルギー・海洋事業で約300億円、不動産事業で約100億円と、合計400億円ほどの利益を上げることができました。非海運事業である、海洋事業や不動産事業をはじめとする関連事業分野にもう一步の投資を積み上げ規模を拡大することで、同利益水準を安定的に500億~700億円程度へと成長させることは十分可能と見ています。これらの分野で全社の利益の半分程度を稼ぎ、残りの半分をドライバルク船、コンテナ船、自動車船といった伝統的な海運事業によって積み上げるようなポートフォリオを築くことができれば、グループ全体では事業環境が悪くても最低1,000億円程度の利益を上げられるような体質になりますし、もちろん現在のように市況が良い時期はさらに大幅な利益の上積みも期待できることとなります。

同時に、現在有している事業の再点検も必要だと考えています。自力でどんどん伸ばしていく分野もあれば、他社との合従連衡や撤退を判断した方がよい事業も出てくるでしょう。セクター自体の成長性、当社が置かれている業界内でのポジション、キャッシュフローなどの観点から常に各事業を再点検し、必要な再編成を根気よく続けていくことで企業全体の力を強化していく考えです。

## 2020年度の総括と2021年度の注力施策

2020年度は好業績での着地となりましたが、  
中身にはまだまだ改善の余地があります。

2020年度は1,336億円の経常利益を達成し、これまで中長期的な目標水準として掲げていた800億～1,000億円を上回る結果を上げることができましたが、その最大の要因はOcean Network Express(ONE社)が並外れて良い業績となったことでした。これは邦船3社で一つのコンテナ船専業会社を作るという壮大なプロジェクトが軌道に乗ったという証左であり非常に意義深いことです。嬉しいことに足元でもONE社の好業績は継続していますが、コロナ禍による巣ごもり需要の急拡大や、港湾混乱などによる実質的な船腹供給量の縮小など一過性の要素が多く、長期的に持続可能なものとは考えていません。注意深い検証が必要ですが、コンテナ船業界における平時の利益率から考えると、私は、当社がONE社から持続的に確保できる将来の利益水準平均は、200億～300億円程度と想定しています。これを踏まえると、当社自身が目標として掲げる経常利益1,000億円超の水準を安定的に達成するためには、ONE社から見込む利益貢献分を差し引いた700億～800億円程度の利益をコンスタントに上げられる企業体質でなくてはなりません。その達成に向けて、エネルギー輸送や海洋事業において引き続き利益を上積みしていくほか、ドライバルク船、自動車船、タンカーといった従来型の海運事業分野においても着々と収益改善の手を打っていきたい。これらの分野がそれぞれ50億円、100億円といった規模で収益を改善できると、私たちが中長期目標として掲げる1,000億円超の利益目標の達成が見えてきます。

## サステナビリティに対する考え方

## 当社グループと社会の双方を持続可能なものとするべく力を尽くします。

当社グループのサステナビリティに関する取り組みをご説明する上で、まずは2020年にモーリシャス沖で発生した当社備船「WAKASHIO」による座礁・油濁事故に触れたいと思います。本事故によってモーリシャスで暮らす皆様に大変なご迷惑をおかけし、環境へも大きな影響を与えてしまったことを改めてお詫び申し上げます。当社グループでは以前から安全運航を経営上の重要課題として掲げてきました

従って、2021年度は、2020年度に苦戦したドライバルク事業や自動車船事業の損益改善に注力する考えです。その鍵となるのは、日本起点のビジネスへの過度の依存から脱却し、国外からも稼ぐことのできる事業構造を築くことです。地域戦略の考え方も重なりますが、Afterコロナの世界経済を見据えると、需要の大きなリバウンドが見込めるのは、日本よりもインドなど新興国ではないかと予想しています。インドではエネルギー需要が極めて高く、当面は原油やLNG、LPGの輸入が増えていくことが見込まれますし、世界の生産拠点としての存在感を高めつつある現状を踏まえると、工業製品の輸出、特に自動車輸出には今後の伸びしろが十分にあるだろうと見ています。自動車船事業のような伝統的海運業領域においても、こうした動きを商流として最大限に取り込むことで収益力を高めていく考えです。

また、経営基盤の強化にも継続して取り組みます。当社には異なる組織間での業務の重複による無駄、意思決定スピードの遅さといった問題がまだまだ残っており、速くて正確な意思決定をするためにも、組織のスリム化などを進めたい。情報共有の速度や透明性を高め、議論すべきことは早く議論して早く結論を出す会社に導いていきたいと考えています。2020年度に引き続き、部門横断型のプロジェクトチームを活用し、特に成長地域のビジネス推進の主体としていくつもりです。

が、今回の事故を通じて、自社で保有・管理している船舶以外の部分、すなわち備船を含む当社のサプライチェーン全体まで管理が行き届いていなかったことが浮き彫りとなりました。当社の安全管理はともすれば自らが保有や管理をしている船に集中していて、船隊の過半を占める備船については、船主さんに委ねる部分も多かったのではないかと、という問題意識です。これを今後は、「商船三井のサービス

に従事する船は一定の安全基準を確実に満たしている」と、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様へに確信を持ってご説明できるレベルへと引き上げなければなりません。そのために、役員を含め全員が船の安全管理に強い関心を持って自らコミットする体制に作り替えようとしているところです。再発防止に向け、備船に関する安全基準の刷新や社内体制の見直しといったオペレーション面における施策を実行するとともに、安全を新たに社員の行動指針に盛り込み、役員報酬算定の基準にも追加しました。今回のような事故を二度と繰り返してはならないという強いメッセージを、今後もグループ全体に向けて発信し続けてまいります。モーリシャスの皆様に対しては、政府や現地の方々との対話の場を設け、継続的な人員派遣や基金の設立などを通じて自然環境回復や地域社会支援に関わって

いくこととしています。今後も長期的な視点でステークホルダーの皆様と広く意見の交換を行いながら、社会的な責任を果たしていく考えです。

また、当社グループと社会のサステナビリティを考える上で、気候変動をはじめとした環境課題は最重要視して取り組むべき問題です。海運業を行う上で、排出されるCO<sub>2</sub>やSO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>といった環境へ与える負の影響を低減していくことは、当社事業差別化の観点のみならず社会的存在である当社自身にとって非常に重要な課題です。2021年6月には「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」を公表し、従来以上に野心的な目標とその実現に向けた具体的なロードマップを掲げました。これを基軸として環境に関する取り組みを一段と加速するとともに、積極的な投資を実行していく考えです(詳細は、P44をご参照ください)。

## 自身の役割と今後の抱負

## 当社を、あらゆる面で優良企業とイメージされる存在にしたい。それが私の目標です。

当社グループが変革の途上にある中で私自身が果たすべき役割は、大きな方向性を示すこと、あるいは仮説を提示することによって社内に議論を巻き起こし、より正しい判断に繋げていくことだと思っています。幸い、私はこれまでに、カタルやオマーンといった中東、あるいは中国、インド、ロシア、近年ではブラジルやトルコなど、その時々によって関わる事業や地域は異なりますが、世界各国のお客様やビジネスパートナーの皆様と仕事をする機会に恵まれました。かなり難しかったこと、失敗したこともいくつもあるのですが、結果として相当に幅広い経験を積むことができたと考えています。それらの経験や知見を活かしながら、議論の透明性も高めて、グループ内のリソースや衆知を結集して会社を正しい方向に導いていきたいと思っています。

このような取り組みを通じ、ステークホルダーの皆様が、商船三井は非常に信頼の置ける優良企業だと評価して下さる、そんな企業グループにしていきたいと考えています。サービスの質はもちろん、企業体力や収益力、人的資源の質の高さ、何のために会社があって何を目指しているかという経営哲学、あるいは技術力や社会的信頼など、あらゆる面において、そして日本のみならず世界中で、そのような評価を確立していきたい。利益がいくらになればよいとい

た次元ではなく、5年、10年、15年という長い目で見て、「商船三井は優良企業ですね」とずっと言われるような、自他ともにそう認めることのできるような企業グループにしていきたい。その目標に向け、歩みを止めず前へと進み続けていきますので、株主、ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援をお願いいたします。



# 価値創造モデル

## Input

### 商船三井グループの資本

#### 製造資本

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

#### 知的資本

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

#### 人的資本

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

#### 社会関係資本

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

#### 自然資本

- ▶ 事業継続が可能な自然環境

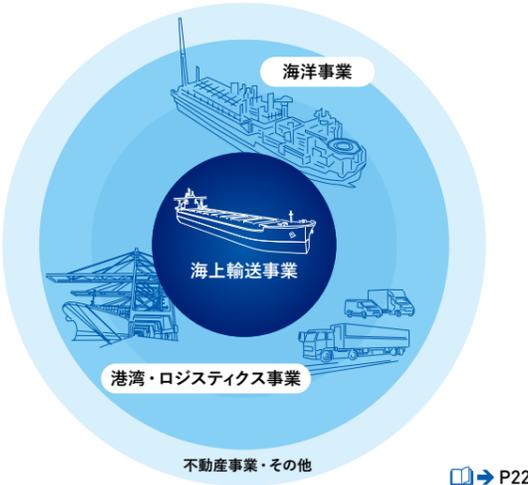
#### 財務資本

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

## Our Activities

### 事業領域

海運業を中心に  
様々な社会インフラ事業を展開



### 経営計画「ローリングプラン」の推進



### サステナビリティ課題(マテリアリティ)への取り組み

- 輸送を通じた付加価値の提供
- 海洋・地球環境の保全
- 海の技術を進化させるイノベーション
- 地域社会の発展と人材育成
- 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

## Output

### 当社航海数(2020年度)

約**3,000**航海  
(ただし、貸船航海を除く)

### 当社輸送実績(2020年度)

年間コンテナ輸送量  
約**1,200**万TEU  
世界海上輸送量の約7.7%  
(出典: 日本海事センター)

年間LNG輸送量  
約**6,900**万MT  
世界海上輸送量の約19.1%  
(出典: Wood Mackenzie)

年間鉄鉱石輸送量  
約**6,600**万MT  
世界海上輸送量の約4.4%  
(出典: Clarksons)

年間自動車輸送台数  
約**270**万台

他

## Outcome

### 1 財務的価値(2020年度)

売上高  
**9,914**億円

経常利益  
**1,336**億円

ROE  
**16.5%**

配当支払総額  
**179**億円

### 2 社会的価値(2020年度)

CO<sub>2</sub>排出量  
**9,665**千トン  
(Scope1)

LTIF  
**0.34**  
(産業界平均(2020年) 1.95)

環境関連投資額  
**644**億円

▶ 詳細は、P14「価値創造の成果」をご参照ください。

事業を通じた  
価値創造と同時に  
社会課題解決にも貢献



再投資・知見の蓄積

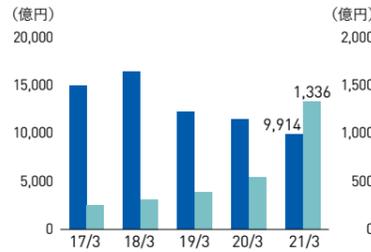
# 価値創造の成果

## 財務的価値

### 売上高／経常利益

2020年度

経常利益 **1,336**億円



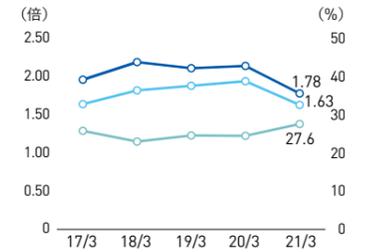
■ 売上高(左軸)  
■ 経常利益(右軸)

新型コロナウイルスの感染拡大による完成車輸送台数の大幅な減少やドライバルク船市況の下落などにより、売上高は1,639億円減少しましたが、エネルギー・海洋事業を中心とした安定的な利益の確保に加え、コンテナ船事業を展開する当社持分法適用関連会社Ocean Network Express(ONE社)の大幅な増益により、経常利益は785億円増加しました。

### ギアリングレシオ／ネットギアリングレシオ／自己資本比率

2020年度末

自己資本比率 **27.6%**



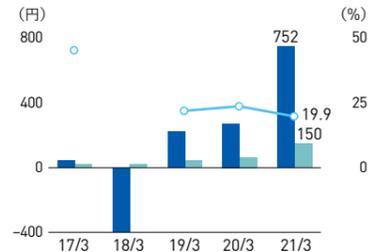
◇ ギアリングレシオ(左軸)  
◇ ネットギアリングレシオ(左軸)  
◇ 自己資本比率(右軸)

2020年度は、堅調な業績を背景に利益剰余金を積み上げた結果、自己資本が前年度末比で644億円増加しました。一方で、借入金の返済を進めたことにより、有利子負債を前年度末比で696億円削減しました。その結果、ギアリングレシオは0.36改善し1.78倍に、ネットギアリングレシオは0.31改善し1.63倍に、自己資本比率も3.1パーセントポイント改善し27.6%となり、財務体質改善を一歩進めることができました。

### 1株当たり当期純損益／配当金／配当性向

2020年度

1株当たり配当金 **150**円



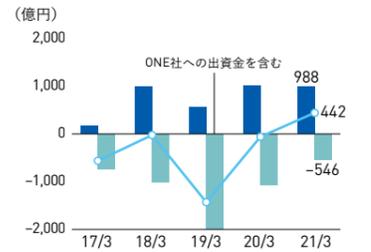
■ 1株当たり当期純損益(左軸)  
■ 1株当たり配当金(左軸)  
◇ 配当性向(右軸)

親会社株主に帰属する当期純利益は、ONE社の貢献による大幅な連結経常増益の結果、2021年度以降の損益改善に繋がる石油製品船や自動車船を対象とした事業再編関連損失等の特別損失を計上した上で、574億円増益の900億円となりました。配当については、連結配当性向20%の方針に則り、中間配当15円、期末配当135円の計150円を実施し、2019年度の合計65円から増配となりました。

### キャッシュフロー

2020年度

フリーキャッシュフロー **442**億円



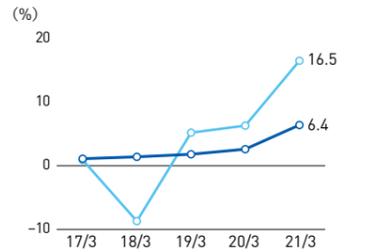
■ 営業活動によるキャッシュフロー  
■ 投資活動によるキャッシュフロー  
◇ フリーキャッシュフロー

2020年度は、コロナ禍を踏まえ、案件を一段と厳選し、当社が強みを持つ分野に絞った投資を行いました。また、資産・事業のキャッシュ化も併せて推進することで、投資キャッシュフローを前年度比525億円減の▲546億円に抑えました。最終的に前年度並みの営業キャッシュフロー988億円を確保できた結果、「3年間で1,000億円を創出する」としていたフリーキャッシュフロー目標の1年目を+442億円で終えることができました。

### ROA／ROE

2020年度

ROE **16.5%**



◇ ROA(経常損益ベース)  
◇ ROE

総資産が前年度末比で減少した一方、経常利益が大幅に増加したことにより、ROAは前年度比で3.8パーセントポイント改善し、6.4%となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益の増加によりROEも大幅に向上し、前年度を10.2パーセントポイント上回る16.5%となりました。

### 格付け

2021年9月17日時点

日本格付研究所(JCR) **A-**

種類	格付け
日本格付研究所(JCR) 短期格付け(コマーシャルペーパー)	J-1
長期優先債務(発行体)格付け	A-(安定的)
長期格付け	A-
格付投資情報センター(R&I) 発行体格付け	BBB+(安定的)
短期格付け(コマーシャルペーパー)	a-2
長期個別債務格付け	BBB+
Moody's コーポレート・ファミリー・レーティング	Ba3(安定的)

ネットゼロ・エミッション実現に向けた環境関連投資が長期的に発生すると見込まれる中、他社比優位な資金調達条件を確保・維持するため、当面の間財務体質改善を重要な経営課題として優先的に取り組むとともに、適切な対外開示・説明を行うことで、格付けの向上を図っていきます。

## 社会的価値

### 4ZEROの連続達成日数

2021年8月末時点

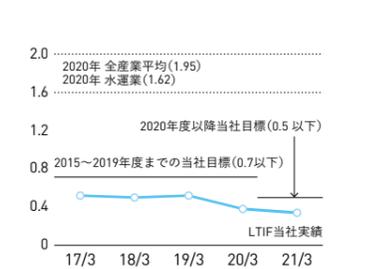


当社では、2006年に連続して発生した重大海難事故の反省から、「世界一安全な船隊」を目指し、様々な取り組みを進めてきました。その成果を測る客観的指標の一つとして2010年度から「4ZERO」を導入し、上記4項目の連続無事故日数をカウントしています。達成状況を社内Webサイトのトップ画面に掲載し陸上・海上社員分かつたらず共有することで、安全運航への意識を高めています。

### LTIF\*1 (Lost Time Injury Frequency)

2020年度

LTIF **0.34**



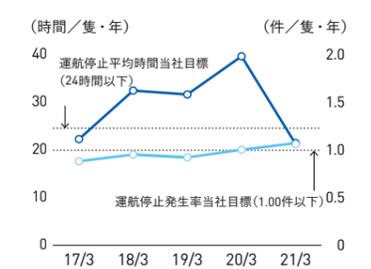
参考値出典：厚生労働省「令和2年労働災害動向調査結果の概要」

当社は、安全品質の更なる向上を目的として、2020年度よりLTIFの社内目標値を0.7以下から0.5以下に厳格化しましたが、2020年度実績は0.34となり目標を達成しました。厚生労働省が集計する、全産業の平均値(2020年:1.95)や、水運業の平均値(2020年:1.62)を大きく下回っています。

### 運航停止平均時間\*2／運航停止発生率\*3

2020年度

運航停止発生率推移 **1.07**件/隻



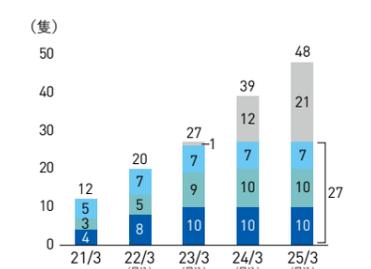
◇ 運航停止平均時間(左軸)  
◇ 運航停止発生率(右軸)

2020年1月からの燃料油の硫黄含有量に関する規制強化に伴い、規制に適合した燃料油の使用に起因する主機関のトラブルが一部運航船において発生しました。その影響もあり、2020年度の運航停止発生率は1.07件/隻とわずかながら1.00以下という目標値を超過しました。一方、運航停止平均時間は21.17時間/隻と目標を達成しました。

### 環境関連船の隻数

2024年度末

環境関連船の隻数見込み(獲得済のみ) **27**隻



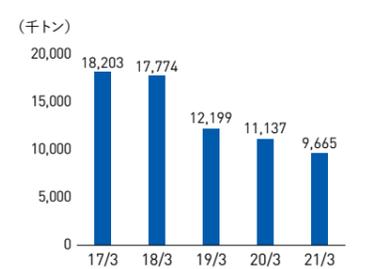
■ LNG供給関連 ■ 代替燃料関連 ■ 再生エネルギー関連 ■ マーケティング中

ローリングプランで掲げる環境戦略に従い、当社は低・脱炭素事業に注力しています。過去数年間における種蒔きが今後結実し、LNG供給関連、代替燃料関連、再生エネルギー関連の船を合計した環境関連船は2024年度末には27隻まで拡大する見込みです。現在マーケティング中の案件も含め、今後も積極的な投資を行っていきます。

### GHG排出量\*4

2020年度

CO<sub>2</sub>排出量(Scope1) **9,665**千t



当社のScope1におけるCO<sub>2</sub>排出量は、コンテナ船事業が2018年度から切り離された影響や、コロナ禍による航海数減で2020年度に燃料消費量が減少した効果もありますが、着実に減少しています。「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」に掲げる通り、当社は2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成を目指しており、引き続きGHG排出量の削減に努めていきます。

### 女性管理職数／女性管理職比率\*5

2020年度末

陸上管理職(チームリーダー相当職)に占める女性比率 **14.1%**



■ 陸上・海上女性管理職数(左軸)  
◇ 陸上・海上合わせた管理職全体に占める女性比率(右軸)  
◇ 陸上管理職に占める女性比率(右軸)  
◇ 陸上管理職(チームリーダー相当職)に占める女性比率(右軸)

当社は、女性活躍推進が企業価値向上や社会におけるダイバーシティの推進に資すると考え、2025年度末までに、①陸上・海上社員を合わせた管理職全体に占める女性比率を7.0%以上、②陸上管理職に占める女性比率を10%以上、③陸上管理職(チームリーダー相当職)に占める女性比率を20%以上とする目標を掲げています。陸上管理職においては、2000年代における女性総合職採用拡大を反映して、今後女性比率が順調に伸びていく見込みです。

\*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。軽作業、労働に復帰できなかった職務傷病も含む。  
\*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を。  
\*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を。

\*4 集計対象は、当社単体及び連結子会社。なお、2018年度より営業を開始したONE社の排出量は対象外(算入対象範囲統一のため、過去に遡って除外)。  
\*5 当社単体(受入出向者、契約社員、嘱託ほかを除く/出向者を含む)

## 経営計画の振り返り

### ローリングプランの導入に至るまで

2010年代、海運業界は世界経済の成長鈍化と船腹過剰による不況期に入りましたが、2000年代にドライバルク船や自動車船等、伝統的な海運業で大成功を収めた当社は、すぐに発想転換できたわけではありませんでした。しかしながら、主要3船種(ドライバルク船・油送船・コンテナ船)の同時不況に苦しみ抜き、また2012年度・2015年度に二度の事業構造改革を実施して血を流す中で、当社の中に「変化の激しい時代においては、従来型の海運業だけで十分なリターンを上げ続けることはできない」という強い危機意識が徐々に育まれていきました。それが形となって表れたのが、2017年度から導入したローリングプランです。

まず10年後のありたい姿を描いて、そこからバックキャストで計画を考えること、外部環境に応じてきめ細やかな軌道修正を行うため、3年単位の中期経営計画ではなく毎年見直しを実施すること、の2点はその根底に流れる思想です。その上で、「ローリングプラン2017」では、「ストレスフリーなサービス」、「環境・エミッションフリー事業のコア事業化」、「競争力No.1事業の集合体」という3本柱を掲げてスタートしました。毎年状況に応じた見直しを続けながら、この時描いた10年後、2027年をターゲットとして、現在は「ローリングプラン2021」に取り組んでいます。

#### 「ローリングプラン2020」の骨子

従来型の海運業のみでは、適正かつ安定的なリターンを得ることは困難と認識し、予測される将来の環境変化を捉え、「10年後の目指す姿」からバックキャストの視点で戦略を立案



### ローリングプラン開始以来の成果

- Ocean Network Express(ONE社)への事業統合(2018年4月営業開始)を通じたコンテナ船事業の再建及び重点投資分野であるLNG船、海洋事業における長期契約積み上げ
- LNG燃料供給船事業やLNG発電船事業の開始、ウインドチャレンジャーの実機搭載決定等、環境・エミッションフリー事業の拡大
- 有利子負債増加抑制と、フリーキャッシュフロー黒字化達成
- 2020年度はコロナ禍においても1,336億円の経常利益、900億円の親会社株主に帰属する当期純利益を確保。ローリングプラン開始時に掲げた「中期的にイメージする水準」を達成

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経常利益	314	385	550	1,336
ROE(%)	-8.7	5.2	6.3	16.5
フリーキャッシュフロー	-24	-1,430*1	-65	442
ネットギアリングレシオ(倍)	1.82	1.88	1.94	1.63
有利子負債	11,180	11,058	10,966	10,269

\*1 ONE社への出資金含む。

### 「ローリングプラン2020」の振り返り

#### 2020年度の施策

項目	「ローリングプラン2020」で掲げたこと	2020年度の成果
コロナ禍の影響把握	メガトレンド予測	社内から選抜した各分野のエキスパート9名による分析データを基に、経営陣が徹底的な議論を行い、事業計画に反映(2020年6月に公表、2020年12月に更新)
守りの策の実行	エクスポージャー縮減	自動車船を中心に17隻の処分を決定
攻めの戦略	事業特性に応じた成長戦略・構造改革	不定期船、木材チップ船、近海船・多目的船：競争力強化のため専業会社立ち上げ決定 自動車船：日産専用船との運航業務一体化による効率性追求 MOL Chemical Tankers：Nordic Tankers(2018年度買収)との統合、一体運営化
ポートフォリオ戦略	新規投資を厳選し、2020~2022年度で計1,000億円のフリーCFを確保	約900億円の新規投資を決定した一方、資産・事業のキャッシュ化を推進 計画した「3年間でフリーCF1,000億円確保」の1年目終了時点で、+442億円を達成
	海洋事業への重点投資	既存案件への追加拠出も含め430億円の投資決定(上記900億円の内数)
営業戦略	デジタルと環境で顧客満足度向上	Lighthouse(P21参照)利用顧客の拡大 LNG燃料供給船事業の開始
環境戦略	環境・エミッションフリー事業の推進	LNG関連事業、風力発電関連事業への重点投資を継続 「商船三井グループ環境ビジョン2.0」の見直し
組織の力の向上	既存組織に拘らないプロジェクト推進体制 グループ全体の生産性向上	部署を跨いだプロジェクトチーム立ち上げ(計16チーム) コーポレート業務の合理化実施 グループ会社の統合

#### メガトレンド予測

2020年6月に発表した見通し  
(「ローリングプラン2020」の前提として使用)

貨物名	2020年	2021年	2022年	2019年の荷動きを回復する時期
GDP成長率前提*2	-5.0%	3.0%	2.0%	—
鉄鉱石	-4.2%	2.4%	3.2%	2022年
石炭(原料炭)*3	-3.6%	-1.0%	1.0%	2023年以降
穀物	-0.1%	4.9%	4.2%	2020年
原油	-7.6%	4.3%	0.8%	2023年以降
LNG	-1.5%	4.3%	4.3%	2021年
石炭(一般炭)*3	-6.3%	2.7%	-0.8%	2023年以降
自動車	-25.0~-35.2%	10.4%	6.8%	2023年以降
コンテナ	-25.0%	18.2%	12.2%	2022年(遅延懸念)

\*2 2020年はIMF報告値、2021年以降は当社予測によるもの。

2020年12月に更新した見通し  
(「ローリングプラン2021」の前提として使用)

貨物名	2020年	2021年	2022年	2023年	2019年の荷動きを回復する時期(括弧内は前回からの変化)
GDP成長率前提*2	-3.5%	3.0%	2.5%	2.5%	—
鉄鉱石	2.1%	-1.8%	-1.6%	-1.3%	2021年以降減少に転じる懸念
石炭(原料炭)*3	-13.9%	7.1%	0.1%	0.3%	2024年以降(悪化)
穀物	5.1%	3.2%	1.4%	1.7%	2020年(改善)
原油	-8.0%	2.6%	5.3%	1.8%	2023年(改善)
LNG	2.2%	3.8%	3.7%	3.6%	2020年(改善)
石炭(一般炭)*3	-11.1%	2.5%	0.0%	0.3%	回復しない(悪化)
自動車	-23.0%	11.8%	7.7%	4.3%	2023年(改善)
コンテナ	-2.0%	0.5%	2.5%	2.5%	2022年(改善)

\*3 原料炭は製鉄原料、一般炭は主に発電燃料。

#### 2020年12月予測を踏まえた荷動き見通し

##### ドライバルク輸送

- 足元の中国の粗鋼生産量、鉄鉱石輸入量は増加を続けているが、2021年には減少に転じる。
- 穀物輸送はコロナ禍の影響を受けず引き続き増加する。

##### エネルギー輸送

- 2020年は石油需要の急減により原油輸送需要も大きく減少したが、2021年以降は需要の回復に連れて荷動きも増加する。
- 天然ガス需要は民生部門の比率が高く、コロナ禍にあっても堅調に推移しており、LNG荷動きへの影響は軽微なものにとどまる。
- 2020年の一般炭需要は大きく減少。中長期的にも脱炭素化の加速によって一般炭の荷動きは漸減する。

##### 製品輸送

- 自動車輸送量の減少幅は想定を下回り2023年には概ね2019年の荷量を回復する。
- コンテナ輸送は荷動きの下方硬直性が想定以上に強く、2020年の荷動きは前年比▲2%にとどまる。2021年以降は概ね経済成長に沿った平時の荷動きに復帰。

「ローリングプラン2021」の概要

コンテナ船事業の好調もあり、2020年度はコロナ禍にもかかわらず大幅な増益を果たし、次なる成長への土台ができました。一方、世界に目を向けると、脱炭素化の急加速をはじめとする環境意識の高まりが顕著となってきています。当社にとって新たなステージの幕開けであるとの認識から、企業理念を約20年ぶりに改訂し、新たなグループ

ビジョンとともに2021年4月1日に発表しました。その実現に向けて策定した「ローリングプラン2021」においては、「環境戦略」と「地域戦略」を掲げ、重点的に取り組みを進めていきます。次なるステージにおいて目指すターゲットを明確化するため、2027年度の利益・財務目標の見直しもを行いました。

「ローリングプラン2021」と当社グループ理念体系の関係性



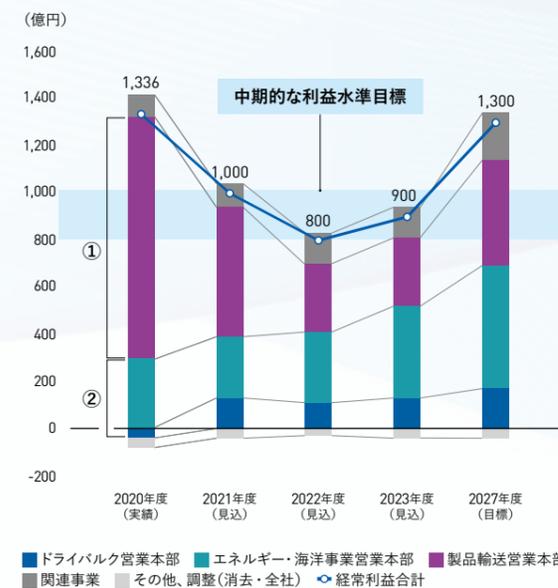
▶ 2027年度に向けた利益計画・財務目標(2021年4月30日時点)

	2020年度(実績)	2021年度(見込)	2022年度(見込)	2023年度(見込)	2027年度(目標)
<b>利益目標</b>					
経常利益	1,336	1,000	800	900	1,300
ROE(%)	16.5	15	10	10	10～12
<b>キャッシュフロー</b>					
			(2021～2023年度累計)		(2021～2026年度累計)
営業キャッシュフロー①	988		3,500		8,000
投資キャッシュフロー②	-546		-2,500		-6,000
うち、投資額	—		-4,500		-10,000
資産売却・キャッシュ化	—		2,000		4,000
フリーキャッシュフロー(①+②)	442		1,000		2,000
<b>財務目標(年度末)</b>					
ネットギアリングレシオ(倍)	1.63	—	—	1.25	1.00

- 2027年度の利益目標として経常利益1,300億円、ROEは10～12%を安定的に維持することを目指す。
- 財務目標はネットギアリングレシオ1.0倍とし、2027年度までの達成を目指す。2021～2023年度の3年間でフリーキャッシュフロー1,000億円を創出し、財務体質の改善・ネットギアリングレシオの引き下げを図る。
- 財務体質が一定の改善を達成次第\*1、2027年度を待たずに配当性向を見直す\*2。

\*1 ネットギアリングレシオ、自己資本比率等を指標とする。  
\*2 水準については、東証上場企業全体の動向を踏まえ判断する。

利益計画



- ① 2020年度はコンテナ船事業における例外的な市況高騰の影響で製品輸送事業の利益が一時的に拡大。2021年度後半頃からコンテナ運賃市況が正常化する前提としている。
- ② 一方、エネルギー・海洋事業を中心に安定利益を着実に積み上げることで、ローリングプラン導入以来掲げる中期的な利益水準目標である経常利益800億～1,000億円は2021～2023年度にかけて安定的に達成見込み。

財務計画(キャッシュフローの見直し)



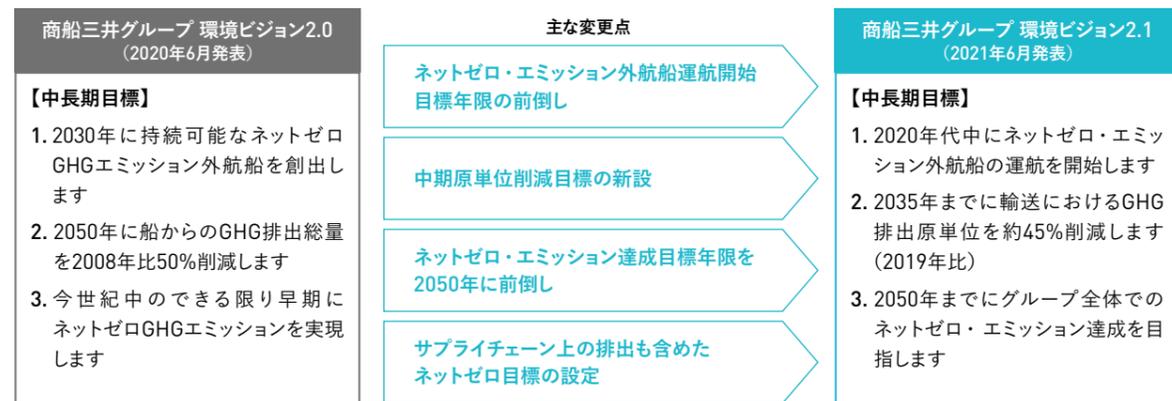
- ③ 2020～2022年度と同様、2021～2023年度の3年間においても、財務体質の改善を優先し、フリーキャッシュフロー1,000億円を創出する。
- ④ 営業キャッシュフローを着実に積み上げる一方、資産・事業のキャッシュ化を進めることで、フリーキャッシュフローを確保しながら2021～2023年度に総額約4,500億円の投資を予定。うち、約2,000億円を低・脱炭素案件に投資する。

**環境戦略**

- 「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を「2.1」に改定し、脱炭素化に向けた取り組みを加速
- 2021～2023年度の3年間で低・脱炭素分野に約2,000億円を投資
- 営業戦略、ポートフォリオ戦略への環境目線の強化

▶ 「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」の改定 ▶▶▶ 詳細は、P44(海洋・地球環境の保全)をご参照ください。

高まる社会の要請、当社グループにおける環境課題への取り組みの進捗を受け、従来の「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を「2.1」へとアップグレードし、より高い定量目標を掲げました。



▶ 低・脱炭素分野への投資

2021～2023年度の3年間で、  
低・脱炭素分野に約2,000億円を投資

	投資額	想定リターン (2027年度経常利益への貢献額)
<b>低・脱炭素分野への投資総額</b>	<b>2,050</b>	<b>210</b>
▶① 当社運航船のGHG削減	910	—
▶② 低・脱炭素事業開発	1,140	—

(億円)

**インターナルカーボンプライシング(ICP)\*の導入**  
社内の脱炭素事業促進のため、また制度的カーボンプライス導入への備えとして、2021年度上期にICPを導入  
\* 低炭素投資・対策推進に向け、企業内部で独自に設定、使用する炭素価格。

**当社運航船のGHG削減の取り組み例**

- LNG燃料化の推進
- ウインドチャレンジャーの実装
- クリーン代替燃料の導入

— バイオディーゼル、アンモニア、水素、合成メタン等

**低・脱炭素事業開発の取り組み例**

- 新興国におけるLNG関連事業
- 洋上風力発電関連事業
- クリーン代替燃料の供給・貯蔵・輸送

▶ 営業戦略、ポートフォリオ戦略への環境目線の強化

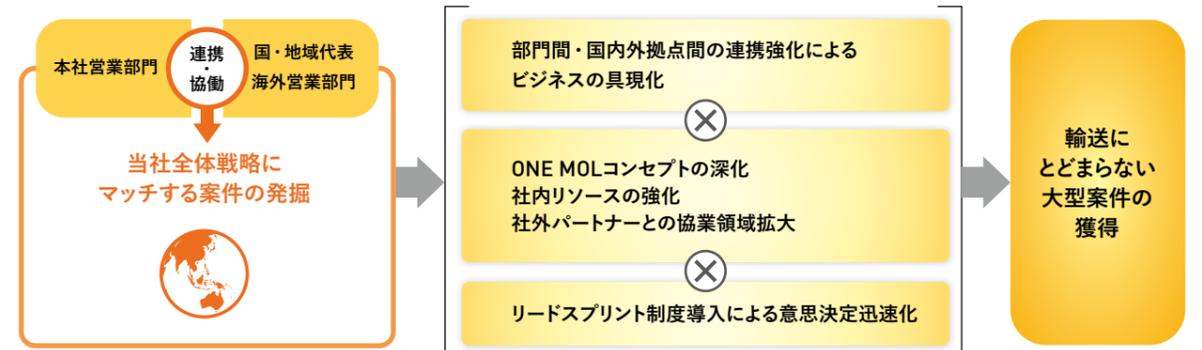
▶ 営業戦略	<p><b>環境負荷とその低減効果を可視化するサービスの展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客ニーズを先取りしたカーボンフットプリントの開示とそれを可能にする体制・データ整備</li> <li>● GHG排出削減に寄与する運航効率の改善とその見える化</li> </ul>
▶ ポートフォリオ戦略	<p><b>「低環境負荷」、「低炭素」事業の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LNG需要増の取り込み(LNG船・FSRU・LNG発電船)</li> <li>● 洋上風力発電事業への参入</li> </ul>

**営業戦略**

- アジアに重点を置いた地域戦略の推進
- 顧客のニーズを先取りしたストレスフリー実現に向けての取り組み

▶ 地域戦略の推進

営業戦略の肝として「地域戦略」を掲げ、当社全体戦略にマッチする潜在案件を複眼的に追求し、アジアを重点に、輸送にとどまらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得することを目指します。



当社の営業部門は概ね船の種類ごとの組織となっており、これは専門性確保や業界ごとのお客様との関係維持には適していますが、特に海外展開においては、縦割り型組織の弱点が出る面がありました。これを補うのが25の国と地域に配置している「国・地域代表」です。

新興国においては、地域に根差した財閥型企業や国策系企業が巨大な力を持ち、コングロマリットとして多様な事業を手掛けているケースが多くあります。そのような企業の一事業における貨物輸送案件を当社が獲得した場合、その貨物や分野に応じた本社の営業部門が海外拠点と連携しながら担当しますが、並行して部門に属さない国・地域代表も現地に駐在しながら既存の取引に限定しないアプロー

チを続けていきます。特定分野で掴んだ接点を横に広げていくことで、顧客が持つ幅広い輸送需要、また港湾・倉庫関係、不動産など、輸送にとどまらない事業機会を獲得することを狙っています。こうした動きを促進するため、本社に設置したコーポレートマーケティング部による営業サポートや、案件初期段階から社長が入って取り組みの方向付けを行うリードスプリント制度など、支援体制も整えています。

特にアジア地域は、今後も長期的に世界経済の成長を牽引すると見込まれ、文化的親和性や当社グループが130年超の歴史の中で築き上げてきた関係性、ビジネスの基盤もあることから、国・地域代表全体の約半数を配置し、重点的に取り組んでいきます。

▶ 顧客のニーズを先取りしたストレスフリー実現に向けた取り組み

- LNG関連営業の連携(LNG船・FSRU・LNG発電船等)
- ドライバルク事業のワンストップ営業体制への移行(商船三井ドライバルク)
- DXによる顧客の利便性向上(Lighthouseの販売促進など)

**Lighthouse**

これまで個別に提供されていた海上輸送に関わる各種情報を一元管理できるプラットフォーム

**ポートフォリオ戦略**

- ポートフォリオの継続的な見直し、入れ替え
- 既存海運事業をキャッシュフロー貢献の視点から再評価

# Business Overview

## セグメント別事業内容

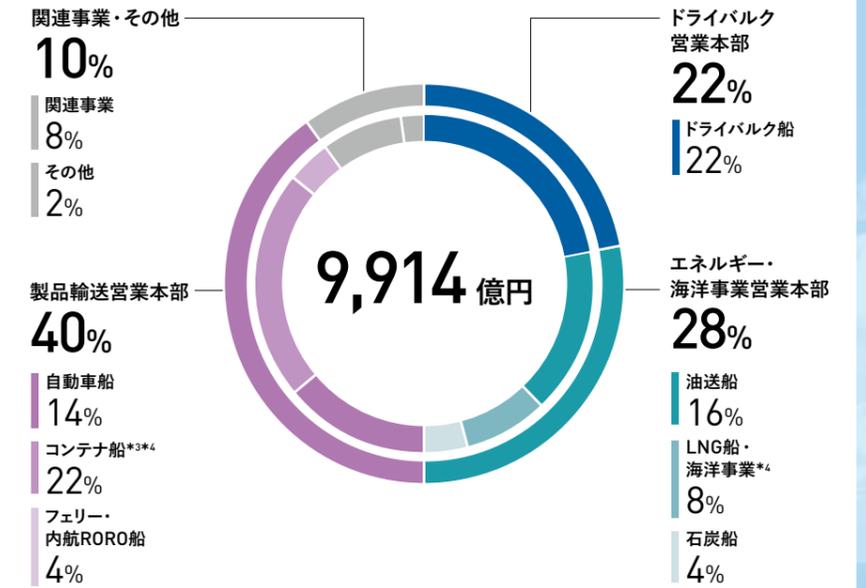
セグメント	船種等	主要事業主体	契約期間イメージ*1
ドライバルク営業本部 ☐→P24	鉄鋼原料船	■ 商船三井 ■ MOL Cape(シンガポール)	短期 長期
	中小型バルカー		*2
	木材チップ船	■ 商船三井ドライバルク	
	近海船・多目的船		
	オープンハッチ船	■ Gearbulk Holding(スイス)	
エネルギー・海洋事業営業本部 ☐→P26	原油タンカー	■ 商船三井 ■ Phoenix Tankers(シンガポール)	
	LPGタンカー	■ Phoenix Tankers(シンガポール)	
	油送船	■ 商船三井	
	メタノールタンカー	■ 商船三井	
	プロダクトタンカー	■ 商船三井 ■ Phoenix Tankers(シンガポール)	
	ケミカルタンカー	■ MOL Chemical Tankers(シンガポール)	
	LNG船	■ 商船三井 ■ J/V各社	
	海洋事業		
製品輸送営業本部 ☐→P28	自動車船	■ 商船三井 ■ 日産専用船、Euro Marine Logistics(ベルギー)	
	コンテナ船	■ Ocean Network Express(シンガポール)	
	ターミナル/ロジスティクス	■ 宇徳、商船三井ロジスティクス	
	フェリー・RORO船	■ 商船三井フェリー、フェリーさんふらわあ	
関連事業・その他 ☐→P30	不動産	■ ダイビル	
	海事	■ 商船三井客船、エムオーツーリスト、曳船各社、商船三井テクノトレード	

\*1 契約期間が2年以上のものを「長期」(ただし、運賃が短期市況に連動する契約を除く)、それ以外を「短期」と分類。  
\*2 中小型バルカーは、短期契約が主体であるものの、船腹の調達期間も短期とすることで、市況影響を抑える戦略を取っている。

## Highlights

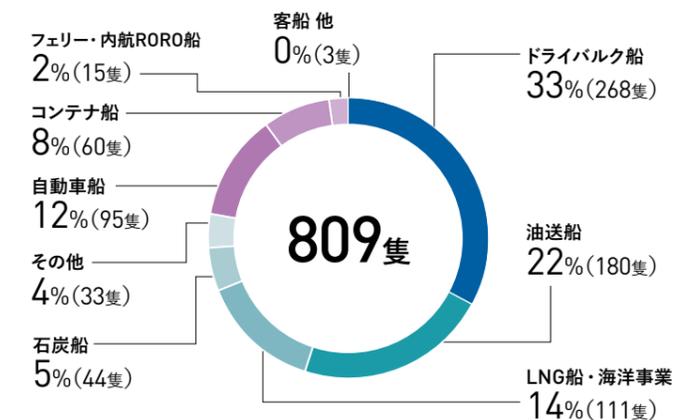
- 2021年4月にグループのドライバルクリンズを統合して営業開始。ワンストップサービスで顧客サービス向上と商機拡大を図る。
- 世界最大のオープンハッチ船フリートとネットワークを強みとするG2 Oceanプールでサービスを展開。
- 多彩なタンカーラインナップ。メタノールやアンモニアなどクリーン代替エネルギー輸送にも注力。
- 世界No.1規模のLNG船隊。ノウハウと経験を基にLNG関連の海洋事業も拡大中。
- 邦船3社のコンテナ船部門を統合、2018年度から営業開始。3年目から安定軌道に乗り、利益を拡大中。
- ポラリティの高い海運事業を補う、安定収益源。

## セグメント別売上高(2020年度)



\*3 ターミナル/ロジスティクス事業を含む。  
\*4 コンテナ船営業を担うONE社、LNG船・海洋事業の多くの主体であるJ/V各社は持分法適用関連会社であるため、上記連結売上高には含まない。

## 船隊構成比(隻数ベース)(2020年度)



## 事業推進をサポートする各部門

安全運航本部

☐→P40

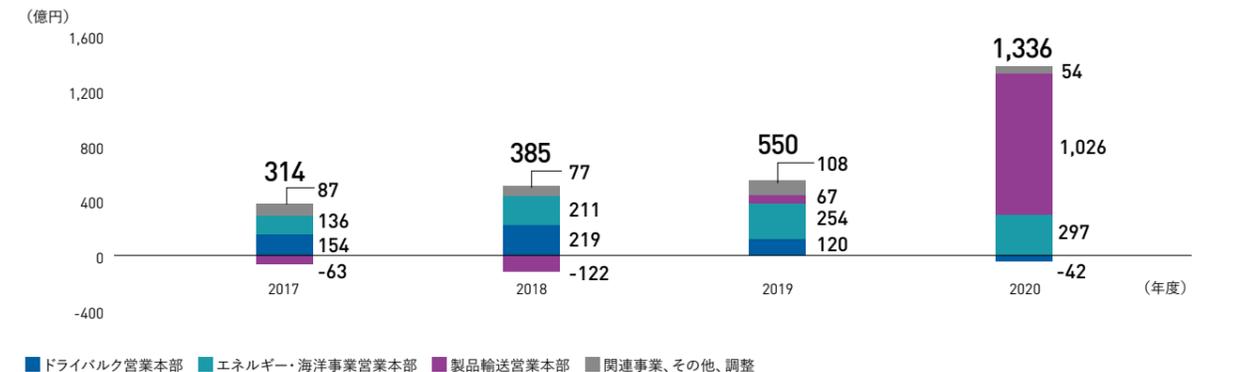
環境・サステナビリティ戦略部

☐→P44

技術革新本部

☐→P48

## セグメント別経常損益推移



## セグメント別事業概況



田中 利明

取締役 専務執行役員  
ドライバルク営業本部長

### 構造改革の完遂や 商船三井ドライバルクの立ち上げを通じて、 反転攻勢への準備が整いました。

ドライバルク営業本部の2020年度は、中期的な成長サイクルのボトムと言える1年でした。新型コロナウイルスの影響は、短期的な輸送需要減が発生した鉄鋼原料船と専用バルカー(木材チップ船及び持分法適用関連会社Gearbulk Holdingで手掛けるオープンハッチ船)の分野で大きく、特に年度前半は市況低迷に苦しんだものの、いずれも中国を中心とした需要回復によって、2021年に入って以降、市況は損益分岐点を上回る水準に大きく回復しています。なお、以前から市況エクスポージャーを絞っていた中小型バルカーはコロナ禍の影響をほとんど受けず、市況耐性を高める戦略を取ってきた成果を示すことができました。

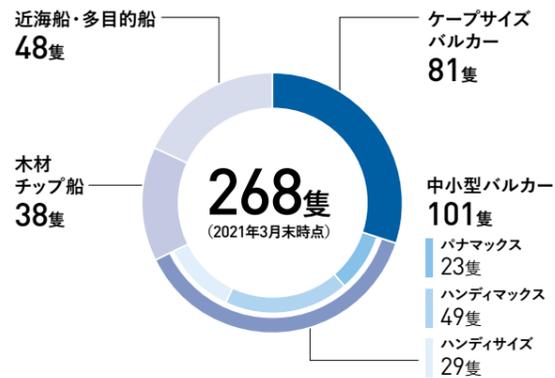
上述の通り、一時期は苦しい場面もあった2020年度でしたが、将来に繋がる前向きな施策も実行することができました。中でも、2020年度に意思決定し、2021年4月に営業を開始した商船三井ドライバルクは、木材チップ専用船事業(旧木材チップ船部担当)、中小型バルカー事業(旧不定期船部担当)と近海船・多目的船事業(旧商船三井近海担当)を一体化し、大小様々なドライバルク船と専門性の高い人材などグループ内のリソースを結集することで、顧客サービスや輸送品質の一層の向上を実現し、ドライバルク事業の競争力を強化することを狙っています。また、2020年度末に貸倒引当金を計上したオープンハッチ船事業についても、船舶コストの合理化を中心とする構造改革が一段落し、安定した事業運営が継続できる体質に向け、一歩前進させることができました。

ドライバルク営業本部は、複数回にわたる構造改革の過程で、他セグメントと比較して縮小均衡の傾向にあった面は否めません。しかし、足元ではコロナ禍による市況悪化も回復局面へと移行し、事業基盤の観点からも反転攻勢に向けた準備が整いました。当本部で手掛ける各事業は、まだまだ成長できる可能性を秘めた分野です。世界の経済発展と人口増加に伴い市場規模自体がGDP成長に沿って引き続き伸びていくものと想定されますし、燃費効率が高い船舶への継続的な投資や、ウインドチャレンジャー・LNG燃料船といった環境負荷低減技術の他社に先んじた実用化を通じ、競争優位も実現できると考えています。

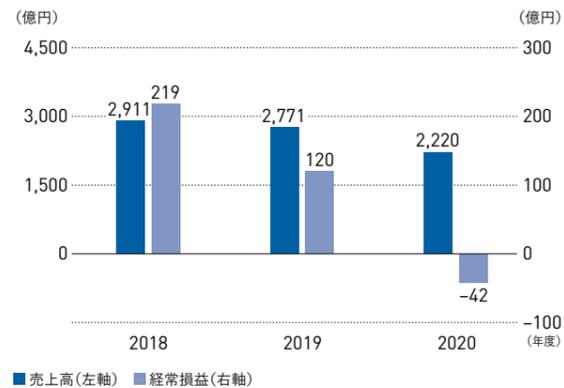
こうした市場環境認識のもと、2020年度までに実施した構造改革の成果を足掛かりとして、成長軌道への回帰をドライバルク営業本部一丸となって目指します。また、より長期的な視点では、適切なポートフォリオ戦略に裏打ちされた積極的な営業を展開することで、特に海外顧客基盤の拡大に努めるとともに、ライトアセット型の事業モデルによって着実にキャッシュフローも積み重ねてまいります。世界経済の発展に必要なドライバルク輸送による社会への貢献、当社グループの企業価値向上に向けて尽力していきます。

## ドライバルク営業本部

船隊構成比(隻数ベース)



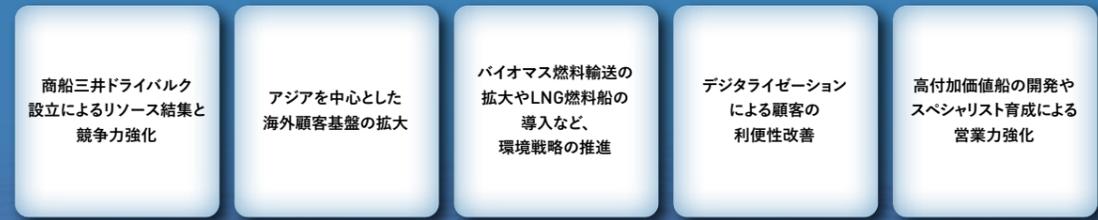
売上高/経常損益



### 市場環境認識

機会	リスク
世界経済成長と人口増加に伴う中長期的な荷動きの伸び	新型コロナウイルス感染再拡大や保護貿易主義の高まりによる世界経済と海上荷動きの停滞
顧客の環境負荷低減ニーズの増大	国内産業構造の変化による輸送需要減
インドや東南アジア、南米等の新興国におけるビジネスチャンスの拡大	環境意識の高まりに起因した、一部ドライバルク貨物の需要減少

### 営業本部戦略



### 2020年度の取り組み

**2020年度業績**：鉄鋼原料船事業における中長期契約は安定的に利益貢献したものの、新型コロナウイルス等の影響により全般に低調だったスポット市況の影響や、持分法適用関連会社Gearbulk Holdingに対する貸付金について貸倒引当金約60億円を計上したことにより、前年度比163億円減益の経常赤字42億円を計上。

**鉄鋼原料船事業**：LNG燃料船や風力推進船等の環境ソリューションの検討・提案を実施。

**不定期船・木材チップ船事業**：グループ内の木材チップ船・不定期船事業(中小型バルカー)・近海船及び多目的船事業を統合し、ワンストップサービスを展開する商船三井ドライバルクの立ち上げを決定(2021年4月1日営業開始)。

**オープンハッチ船事業**：持分法適用関連会社Gearbulk Holdingにおいて、運航船コストの合理化に目途。

### 2021年度の注力施策

#### 鉄鋼原料船事業：

- 環境戦略や輸送品質向上—LNG燃料船の導入・提案に取り組み、当社のScope1におけるCO<sub>2</sub>排出量削減を進めるとともに、自らの取り組みから得た知見をサービスメニューに織り込んで提供し、顧客のScope3におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していく。
- 海外成長市場における中短期契約獲得を推進する(国内を中心とした中長期契約に上積み)。

#### 商船三井ドライバルク：

- バイオマス燃料の輸送拡大など、顧客の脱炭素化を支援する営業戦略を進める。
- 部門を横断したパナマックスバルカーの営業展開と採算性向上、多目的船の東南アジアを中心とする海外営業の拡充、木材チップ船の中国市場向け営業の拡大を進める。
- ドライバルク輸送需要の伸びが大きいインドにおいて営業拡大とコスト競争力の強化、欧州・米国においては環境意識の高い顧客のニーズに合致した付加価値の高いサービスを提供を行う。



松坂 顕太

取締役 専務執行役員  
エネルギー・海洋事業  
営業本部長

### 世界のエネルギーシフトの潮流に先んじて、“海洋クリーンエネルギー企業”への変革を先導します。

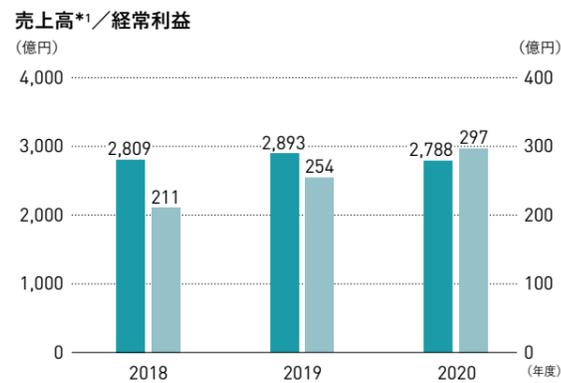
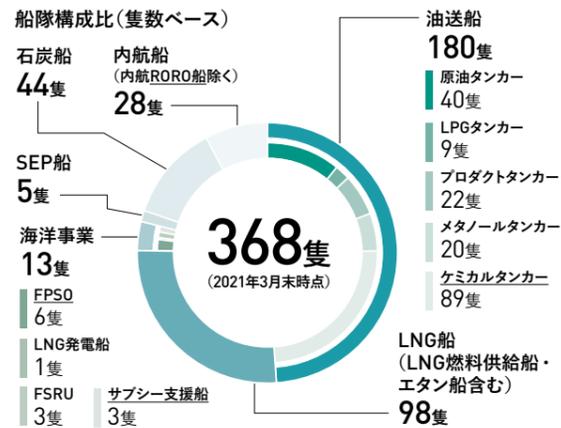
エネルギー・海洋事業営業本部の2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大による市況ボラティリティの増幅や、船員交代、入渠の手配等に大きな影響が発生するなど、複雑な事業環境に晒されましたが、そのような状況下でも前年度比で増益を達成し、健闘したと言える1年でした。上期に原油価格下落に伴う洋上備蓄需要の高まりにより市況が急騰した油送船部門は、その間に長めの契約を獲得することによりフリー船の損益を固め、その後の市況悪化による影響を低減できましたし、長期安定型ビジネスが中心であるLNG船等は、期初の見通しを確実に達成することができました。

エネルギー輸送というビジネスは、今まさに大きな変革期を迎えています。2020年度は、2050年から2070年に想定される世界の未来図を描き、社会からますます強まる低・脱炭素化への要請に当社グループがどのように対応していくべきか、具体的な計画に落とし込むことが求められました。今後、世界的に化石燃料の使用が減少し、これまでとは異なるエネルギーを輸送するようになっていくだろうと、洋上風力発電事業や様々な海洋関連事業といった“輸送にとどまらない”新しいビジネスのチャンスが生じてくるだろうことから、大きな外部環境の変化に機敏に対応していく必要性を強く感じています。このような状況を踏まえ、2021年4月をもって営業本部長を「エネルギー輸送営業本部長」から「エネルギー・海洋事業営業本部長」へと改称しました。

当本部では、他社と差別化しにくいシンプルな海上輸送中心のビジネスモデルから脱却する必要性をかねて強く認識していたために、FSRUやLNG発電船、LNG燃料供給船など、LNGバリューチェーンの上下流へ積極的に事業領域を拡大してきました。パリ協定における2°C未満シナリオに沿ったIEA(国際エネルギー機関)の持続可能な開発シナリオにおいて、多くの化石燃料の需要減少が見込まれていますが、LNGに限っては増加が予想されています。脱炭素化の過程において、LNGはエネルギーシフトの移行期間における重要な燃料であり、特に今後大きな経済成長が見込まれる新興国においては、LNGなくして低炭素エネルギーの需要を賄いきれないためです。このような観点から、LNG関連事業の成長余地は短中期的には未だ大きいものと見ています。

加えて、LNG分野における先駆的な取り組みによって培ってきた当社の実績と経験が多くのお客様から評価され、シンガポールにおけるケーブルデータセンター向け水素輸送プロジェクトや、船用燃料としてのアンモニア供給事業など、代替エネルギー資源の輸送やハンドリングに関わる新しいビジネスに繋がりがつあります。当社グループは、洋上風力、アンモニア、水素、液化CO<sub>2</sub>輸送といった切り口を中心に、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する“海洋クリーンエネルギー企業”へのトランスフォーメーションを目指しています。この先5年、10年で当社グループの在り方は大きく変わっていくことでしょう。エネルギー・海洋事業営業本部長は、変革の中核を担う存在として挑戦を続けていきます。

## エネルギー・海洋事業営業本部



\*1 LNG船・海洋事業の多くの主体であるJ/V各社は持分法適用関連会社であるため、上記連結売上高には含まない。

### 市場環境認識

機会	リスク
低・脱炭素化社会への移行期間におけるクリーンエネルギーとしてのLNG需要増	省エネ、少子高齢化による国内エネルギー需要の縮小
新興国におけるクリーンエネルギーニーズの高まり	脱炭素化及び炭素税導入などによる長期的な化石燃料需要の減退
アンモニア・水素等の代替エネルギー輸送や関連ビジネスチャンスの拡大	資源産出国、消費国に関わる地政学リスク

### 営業本部戦略

- 極域での輸送等の高難度プロジェクトや、FPSO、FSRU、発電船、燃料供給船等、輸送にとどまらない周辺領域への取り組みによるプレミアムの獲得
- 化石燃料需要地域である日本、アジア及び供給地域であるロシア、中東、豪州等を重点とした低・脱炭素事業の強化
- 風力発電関連等、再生可能エネルギー産業の拡大を捉えた新規事業の開拓
- インドや中国等エネルギー需要の増加が見込まれる地域での事業強化

### 2020年度の取り組み

**2020年度業績**：前年度から43億円増益の経常利益297億円を計上。油送船部門では、原油船やメタノール船の中長期契約による安定利益に加え、原油船のスポット船部分やプロダクト船が春先の市況高騰を享受。LNG船は5隻が新たに竣工し、利益を積み増し。

**高難度事業の拡大**：ロシア・Arctic LNG2プロジェクト向けの新造砕氷LNG船3隻の定期貸船契約を締結し、同国ヤマルプロジェクトに続き、参入障壁が高い北極海航路関連商権を積み増し。

**輸送にとどまらないLNG事業領域の拡大**：当社初のLNG燃料供給船「GAS AGILITY」が稼働開始したほか、セネガルLNG発電船プロジェクト向けに「KARMOL」ブランドによる1隻目のFSRUが竣工。

**新規エネルギー関連事業の開拓**：アジア初の「サービス・オペレーション・ヴェッセル(SOV)\*2」事業に関する定期貸船契約及び造船契約を締結したほか、東北電力(株)と「ウインドチャレンジャー(P51参照)」搭載石炭船による輸送契約を締結。

**ケミカル総合物流戦略の推進**：MOL Chemical Tankersが旧MOL Nordic Tankersの営業・運航を統合し、「MOL Chemical Tankers」のワンブランドによる運営を開始。

### 2021年度の注力施策

#### 環境戦略：

- エネルギー分野において他社にない実績と知見を持つ当社の強みを活かし、輸送にとどまらない新しいビジネスチャンスの獲得に引き続き取り組む。アンモニアや水素といったカーボンフリー燃料導入に向けた準備を進めるとともに、これらの新しいエネルギー資源の輸送需要に応える備えを進める。

- かねて取り組んでいるSEP船\*3やSOVに代表される風力エネルギー事業など、将来の収益の柱となるような低・脱炭素事業の拡大に注力する。

- 風力を推進力の一部とするウインドチャレンジャー搭載第一船の竣工を2022年に控え、“ウインド・ブランド”の確立と顧客向け提案活動を進める。

#### 地域戦略：

- 本邦においては、社会の低・脱炭素化に伴って発生する事業機会獲得に注力する。エネルギー消費が今後も増加すると見込まれるインドや中国などにおいては、国・地域代表と連携した重層的な営業活動を継続・深化する。化石燃料依存経済からの脱却を目指しているロシア、中東、豪州といった資源諸国においても、新たな低・脱炭素事業領域の開拓に努める。

\*2 洋上風力発電所のメンテナンス技術者を複数の洋上風車に派遣するため、多数の宿泊設備を持ち、一定期間洋上での活動が可能なおフショア支援船。  
\*3 Self-Elevating Platform(自己昇降式作業船)の略。4本の脚を海底に伸ばすことで、安定した状態で風力発電設備の設置作業ができる特殊船。



牛奥 博俊  
常務執行役員  
製品輸送営業本部長

常に各種情報に対するアンテナを高く張り巡らせ、Afterコロナの時代における成長に向けた準備を進めています。

2020年度期初の見通しでは、新型コロナウイルスの感染拡大により、製品輸送営業本部が取り扱う貨物のうち、生活必需品以外のほとんどにおいて荷動きが減少すると考えていました。しかしながら、新型コロナウイルスの影響で稼働率が低下していた物流インフラに対して、北米を中心とした巨大な巣ごもり需要による貨物量急増が押し寄せたことにより、輸送スペースの需給逼迫とそれに伴うコンテナ運賃高騰が発生し、定航事業を展開するOcean Network Express(ONE社)では期初予想を大幅に上回る好業績を上げました。2021年度に入ってからこの状況は継続していますが、いずれ需要側・供給側双方が落ち着くことで、徐々に沈静化していくと見えています。

一方、自動車船事業やフェリー事業は深刻な打撃を受けました。自動車船事業では顧客メーカーの生産・輸出急減を受けて輸送需要も大きく減少し、当社は緊急対応として12隻の減船と子会社である日産専用船との運営統合を中心とした組織構造改革を実施しました。これにより、船腹需給バランスの大幅改善や様々な効率化を達成することができました。フェリー事業においては、貨物輸送部門は下期から回復基調が見られたものの、旅客部門に関しては厳しい状況が続きました。同部門では、自治体・ホテル・旅館・各種交通機関等の幅広い関係者と連携しながら、Afterコロナを見据えてカジュアルクルーズ\*3の提案を展開することにより、旅客需要そのものを創出する地道な営業活動に取り組んでいます。

2020年度は、世界的な環境意識の高まりとその対応に求められるスピード感が格段に加速していることを痛感させられた1年でもありました。ライフサイクルアセスメントの考え方に沿って、海上輸送にとどまらない物流領域全体でGHG排出削減に貢献することは、これまで当社が掲げてきた安全で高品質な輸送サービスの提供に加え、お客様の「ストレスフリー」実現に欠かせない取り組みです。フェリー事業においては国内初のLNG燃料フェリー2隻の竣工を2022年12月と2023年3月に予定していますし、自動車船事業においては既存船隊のLNG燃料船への入れ替え、その先にはゼロ・エミッション船の実現を目指した次世代型の自動車船の検討も同時に進めてまいります。

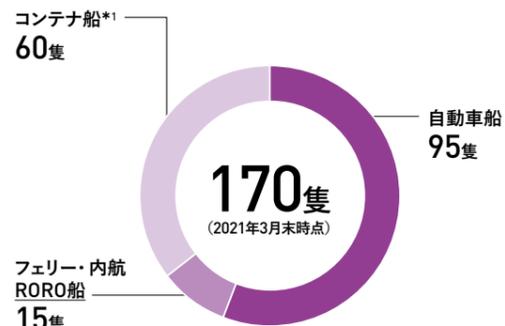
製品輸送営業本部の各営業部は、ネットワーク型の事業特性を持ちます。中でもロジスティクス分野ではグループ会社を主体として世界中に拠点を構えており、約2,500名の従業員を擁しています。これを基盤として、港湾やフェリー事業、そして自動車船の国内外ネットワークとのシナジーを追求すること、さらには製品輸送から視野を拡大し、エネルギーやドライバルクのお客様のニーズも取り込んでいく事業アプローチが重要であると考えています。

引き続き、新型コロナウイルスの感染拡大は予断を許さぬ状況ではあるものの、世界の各産業界はAfterコロナに向けた準備を始めています。世界の経済成長と強い相関のある製品輸送事業は、依然として成長ビジネスです。生産地と消費地を繋ぐことでお客様の事業と世界の人々の暮らしを支える使命感を胸に、常に各種情報に対するアンテナを高く張り巡らせ、Data Centricな思考と柔軟な創造力を発揮してお客様のニーズに応えていきます。

\*3 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/>

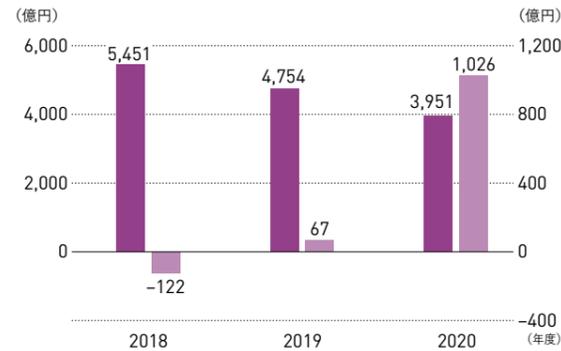
製品輸送営業本部

船隊構成比(隻数ベース)



\*1 コンテナ船は全船ONE社に貸船し、同社にて運航。

売上高\*2/経常損益



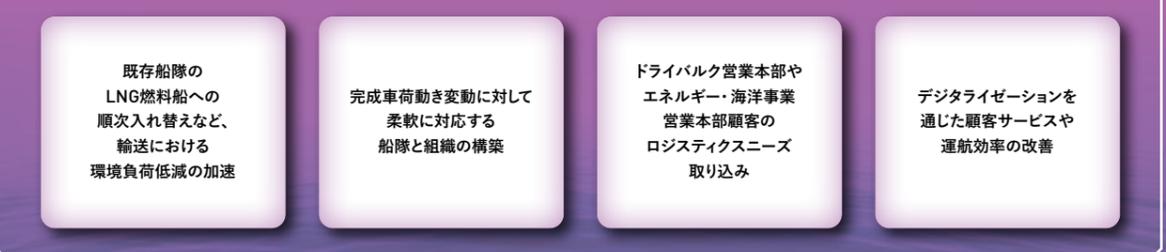
■売上高(左軸) ■経常損益(右軸)

\*2 コンテナ船営業を担うONE社は持分法適用関連会社であるため、上記連結売上高には含まない。

市場環境認識

機会	リスク
コロナ禍収束後の経済回復に伴う物流の増加	新型コロナウイルス感染再拡大による消費活動減速
顧客サプライチェーン上の環境負荷低減ニーズの高まり	保護貿易主義の高まりによる海上輸送需要抑圧
顧客サービス改善に資するIT・デジタル技術の普及	自動車のEV化など技術革新や環境規制強化に伴う貿易構造の変化と海上輸送需要の減少

営業本部戦略



2020年度の取り組み

**2020年度業績:** コンテナ船事業が前年度比1,129億円の増益を果たし、新型コロナウイルス感染拡大の影響で減益となった自動車船事業、フェリー事業を補い、営業本部全体としては959億円の増益となる1,026億円の経常利益を確保。

**自動車船事業:** 緊急対応として船隊の約1割に相当する12隻の減船と組織構造改革を実行するなど、急激な荷動き減少に対して機動的に対応。

**フェリー事業:** 旅客部門において、感染症対策を徹底するとともに、発着地の自治体・ホテル・旅館・各種交通機関等と連携し、密を避けながらも旅の魅力を味わえる新しい船旅の提案営業を実施。

**コンテナ船事業:** ONE社において、年度はじめの新型コロナウイルス影響による荷動き需要急落に対し柔軟で機動的な減便等により対応。夏場からの需要回復後は、需給逼迫を受けて臨時便の投入、コンテナ箱の新規調達等を実施。

▶ ONE社における取り組みについては、  
同社開示資料へのリンクをご参照ください。  
<https://www.mol.co.jp/ir/data/cfh/pdf/one2104.pdf>

2021年度の注力施策

**自動車船事業:** 2020年度に実施した減船と組織構造改革で強化した収益基盤に立脚し、更なるコスト低減に向けた継続的な取り組み、ICT/DXを駆使した運航・積付け効率向上策を継続する。

**フェリー事業:** 貨物輸送におけるモーダルシフトのニーズを捉えるとともに、Afterコロナを見据えた旅客事業戦略の展開に引き続き取り組む。

**ロジスティクス事業:** 当社の強みを発揮できる独自性のある分野として、スチールコイルのコンテナ輸送やタンクコンテナ輸送をはじめとする化学品物流の拡大に注力する。

**コンテナ船事業:** 引き続き、物流サプライチェーンの混乱早期収束に向けた最大限の努力を続けるとともに、eコマース推進等により、顧客サービスの改善を進める。

セグメント別事業概況



日野岳 穂

取締役 常務執行役員  
不動産事業・客船事業・  
商社事業 他 担当



桜田 治

執行役員  
曳船事業・  
新規事業 他 担当

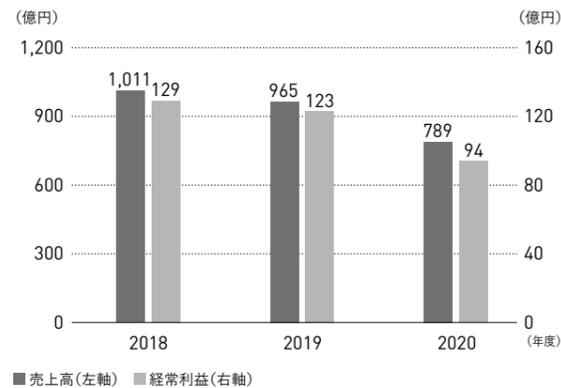
関連事業

事業領域

不動産	ダイビルを中核に貸ビル等不動産賃貸業を展開
客船	クルーズ客船「にっぽん丸」を運航
曳船	国内外拠点港での大型船入出港サポート、洋上風力発電の交通船事業を展開
商社	船舶燃料油・機器(PBCF*等)・資材等を販売
その他	旅行代理店事業(業務渡航手配が主)、外国人人材コンサルティング事業、新規事業開発等

\* Propeller Boss Cap Finsの略。船舶のプロペラ軸に装着する省エネルギー装置。詳細は、Webサイトをご参照ください。https://www.pbcf.jp/jp/

売上高／経常利益



既存の組織の枠組みを超えた連携を進め、幅広い分野での付加価値創出に繋げていきます。

2020年度は、不動産事業や商社事業が増益となった一方、新型コロナウイルスの影響によって人々の移動に制限がかかったことで、客船事業、旅行代理店事業は非常に厳しい業績となりました。しかしながら、不振となった部門においても当社グループの強みが見えてくるなど、収穫もありました。例えば、客船事業においては、コロナ禍で先行きが不透明な中でも強固な顧客基盤と安全・安心なクルーズを楽しみたいという根強い需要が存在することを再確認することができまし、旅行代理店事業においては、強みである海外赴任ビザ手配業務等の需要が底堅いこともわかりました。2021年度はこういったニーズへの対応に迅速に取り組んでいく考えです。

当社の関連事業は、セグメント内のそれぞれの事業が持つ固有の強みと、グループとしてのネットワークや知見が掛け合わさることで、競争優位性を発揮しています。不動産事業では、ダイビルが、同社の確固たる国内の事業基盤に加え、グループとしてのリソースも活かした海外展開を進めており、既に成長性に富んだベトナムに2棟のオフィスビルを保有しているほか、2020年には豪州にも進出を果たしました。同社は上場企業として経営の自主性を保ちながら、海運業とは異なる事業特性・市況サイクルにより長期的かつ安定的に利益貢献し、グループの業績面でのボラティリティを抑える役割を果たしています。曳船事業においても、グループ曳船各社間でベストプラクティスを水平展開することでサービスの底上げを図っているほか、既に確立されているビジネスに加え、国内外における事業拡大や、成長が見込まれる洋上風力発電関連の周辺事業拡充を計画しています。「食」と「ホスピタリティ」に強みを持つ客船事業においては、クルーズを安定的に提供できる体制を早期に回復することで、再び当社グループの顔としての役割を果たしていきます。旅行代理店事業では、他社に先行しているオンラインを活用し

たBTM(Business Travel Management)と従来型の人を介したきめ細やかなサービスを組み合わせたハイブリッド型営業を進め、顧客基盤を広げていく考えです。また、グループの知見を活かした新たな事業として、2020年度に船員育成における長年のパートナーであるMagsaysayグループと共同でフィリピンに日系企業をターゲットとした外国人人材コンサルティング事業会社を設立し、既に第一号案件に取り組んでいます(ページ末コラム参照)。

コロナ禍を契機に、当社グループに求められる役割は一層急速に変化していると感じています。関連事業における幅広い分野でも、「確実なオペレーション」を超えた価値の提供が求められるようになりました。更なる付加価値の創出に向けて、商船三井本社とグループ会社の垣根を取り払い、既存の組織の枠組みを超えた人材交流や情報交換を一段と進めることで、グループ一体となって差別化を加速していきます。

2020年度の取り組み

2020年度業績：不動産事業・商社事業が堅調だった一方、コロナ禍の影響を大きく受けた客船事業、旅行代理店事業が不振だった結果、関連事業全体の経常利益は前年度比28億円減益の94億円を計上。

不動産事業：豪州におけるダイビルの初保有物件、「275 George Street」が開業。

客船事業：改装工事を終えた「にっぽん丸」がクルーズを再開。

曳船事業：日本栄船が運航するLNG燃料タグボート「いしん」が内航船省エネ格付け最高評価を獲得。加えて、「シップ・オブ・ザ・イヤー2019」において、環境性能が優れているだけでなく、タグボートに求められる性能を高い水準で満たしていることが評価され、作業船・特殊船舶部門賞を受賞。

また、グリーン海事が保有・運航するタグボートにて、環境負荷の低いユーグレナバイオディーゼル燃料を使用したトライアル航行を実施。

商社事業：商船三井テクノトレードが、水素推進船開発(せとうちクレイドルプロジェクト)や船用燃料としての水素供給について、外部パートナーとともに事業化に向けた検討を開始。

新規事業：フィリピンに、現地パートナーのMagsaysayグループと共同で外国人人材コンサルティング事業会社MM EMPOWER CORP.を設立。

2021年度の注力施策

不動産事業：御堂筋ダイビルの解体・建替え工事を推進。本件を通じて、省エネ・再生可能エネルギーの有効活用やAfterコロナの新しい働き方への対応等、社会課題への解決モデルを示す。

客船事業：2020年度に顕在化したコロナ禍の中でもクルーズを楽しみたいというニーズにしっかりと応えられるよう、お客様の安心感確保に取り組み、事業の立て直しを行う。

曳船事業：運航の効率化、先進技術、船員確保などに関して、地域ごとに存在するグループ曳船事業各社のベストプラクティスを水平展開し、安定的な利益の極大化を図る。環境負荷低減に寄与する新技術を曳船に採用する取り組みを推進するほか、長い期間をかけて培ってきた国内外における営業ネットワークを最大限に活用し、成長が見込まれる洋上風力発電関連など、グループの知見を発揮できる事業の開発にも取り組む。

商社事業：既存の商権を維持しながら、水素関連事業などPBCFに続く環境分野での新規ビジネス開発を加速させる。

外国人人材コンサルティング事業会社MM EMPOWER CORP.の第一号案件が始動

2020年8月にMagsaysayグループと共同設立したMM EMPOWER CORP.の第一号案件として、大阪ガス(株)の協力会社各社がフィリピン人配管工を長期にわたり安定的に受け入れる仕組みづくりの支援を行うことが決定しました。既に2021年初めにはオンラインを活用した採用を実施し、第一期内定者19名に対して日本語教育を開始しています。そのほかにも、最適な在留資格の提案、研修施設の紹介、入国前教育の検討、現地情報の提供やコミュニケーションサポート等を行っていく予定です。

今後も、世界最大の労働力輸出国であるフィリピンにおけるネットワークと、長年の船員育成で培った経験・知見を最大限活かし、国境を越えて働く人と受け入れる企業を繋ぎ、双方の国と社会の持続的な成長と発展に貢献していきます。



現地教育開始前のオリエンテーションの様子

特集

# 既存の枠にとらわれない新規事業を生み出す

～MOL Incubation Bridgeの取り組み～



MOL Incubation Bridge (MIB)は、商船三井グループ社員が自らの能力を存分に発揮し、主体的にチャレンジできる場を提供するとともに、変化する事業環境の中で、既存の枠にとらわれない事業やサービスのアイデアの受け皿となることを目的とし、2019年9月より導入された新規事業提案制度です。本特集では、初年度に応募し、実際に事業開始にまで漕ぎつけた2名を紹介します。



**Case 1**

他業種との連携によって、  
海運業に新たな価値を“PLUS”する

**阪本 拓也**  
株式会社MOL PLUS 代表

新規事業提案制度について社内告知がなされた際、応募することを即決しました。これまで商船三井で働く中で、他業界と比較すると全く新しい分野の開拓力やイノベーションを起こす力が弱いように感じていたからです。だからこそ、今回の新制度導入によって真剣に変革を進めるのだという商船三井の決意を感じ、自らが成功例を生み出すことで社内の機運を高めたと考えたのです。

幸い私の提案は採用され、9カ月の準備期間を経て2021年4月に「MOL PLUS」を立ち上げることができました。同社は、国内外のアーリー／ミドルステージを中心としたスタートアップ企業を対象に投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)事業を展開します。スタートアップ企業が持つ斬新なアイデアやテクノロジーと当社グループの知見やネットワークを組み合わせることで、海運と社会に新しい価値を“PLUS”する企業でありたいとの思いから、この言葉を企業の名称とミッションの双方に掲げました。

私は長い伝統を持つ海運業が大好きな人間です。しかし、情報技術の発展や社会の変化によって、海運業も、商船三井グループ自身も、新しい時代に即した形へと変革すべき時を迎えています。このような進化を牽引していく存在となることが「MOL PLUS」の使命だと考えています。これまで海運業に携わってきた経験の中で、他分野とのシナジー創出のポテンシャルはまだまだあるのではないかと感じていました。5年後、10年後に予想される世界の姿から逆算して考えると、従来投資に至っていなかった分野でも海運業の知見を活かすことのできる領域は多岐にわたって存在していると思うのです。実際にスタートアップの起業家の皆様とお会いする中でも、海運・港湾・物流といった事業領域は市場規模が大きい一方、特定の企業にノウハウが集中していることから、新規ビジネス

創出が難しい分野であるという話を耳にします。商船三井という130年超にわたって海・船・港・貨物に関する知見を蓄積してきた企業がスタートアップ企業との提携を模索していることに、化学反応を期待する声は非常に大きいです。

投資先の選定にあたっては、3つの軸を定めています。第一に、中長期視点で商船三井グループの新しいコア事業へと成長するポテンシャルを秘めていること。第二に、互いの強みを補完し合えるパートナーとなれること。最後に、海運業と社会に新たな価値を“PLUS”するという私たちの理念を実現する道筋が描ける事業であるということです。こうした基準にマッチする企業へ投資していくことで、投資先の成長とともに実現しつつ、コア事業創出への貢献や事業シナジーの創造といった「戦略的リターン」、投資先からのEXIT時に獲得が見込まれる「財務的リターン」、投資先スタートアップとの人材交流や知見の共有、組織モデルの逆輸入といった「副次リターン」を得ることを狙っていきます。

「MOL PLUS」はMIBの第1期の活動から生まれた事業の一つです。MIB導入に込められた変革への熱意に応え、今後の良きモデルケースとして機能するために、必ず成果を上げるとの強い思いを胸に運営にまい進していきます。



「MOL PLUS」Webサイト  
<https://en.molplus.net/>

**Case 2**

アフリカにおける農業の機械化支援を通じて  
飢餓や貧困問題を解決するとともに、  
輸送需要を自ら創出する

**大山 幹雄**  
KiliMOL株式会社 代表



私が2021年5月に立ち上げた「KiliMOL」(スワヒリ語で農業を意味する「Kilimo」+「MOL」より命名)では、越境eコマースサイトを活用して現地までの一貫輸送も含めたアフリカ向け中古農機販売を手掛けています。アフリカは経済成長と人口増加が続いている地域であることから、大きな成長ポテンシャルを秘めるマーケットとして以前から注目していました。そんな中、あるきっかけで、アフリカの一部地域は1人当たりGDPが南アジアとそれほど変わらないにもかかわらず農業の機械化では大きく遅れていると知ったことが、事業の着想に繋がりました。また、eコマースサイトの活用は、以前に参加した社内研修において、参加者各々の所属部門の10年後のありたい姿を構想し議論する機会があった際に挙がっていたアイデアです。アフリカの将来を考えると、人口の増加とともに食料安全保障がさらに重要な課題となっていくと予想されます。そのような状況を踏まえると、農業の機械化進展に向けた事業を展開することは、アフリカ地域全体の農業生産性向上、ひいては飢餓や貧困の問題の解決にも繋がることから、社会的意義も大きいと考えています。

一般的に、運輸業者は自ら需要を創造することはできません。その意味では、受け身の産業とも言えます。本事業に取り組むこと



ケニアでのデモンストレーションの様子

は、運輸業に属する商船三井にとって、自ら輸送需要を創出するという点で非常に革新的な試みと言えます。また、有望な潜在市場でありながら、これまでコネクションがあまりなかったアフリカへの進出の足掛かりを作る意味もあります。現地に入り込んでいくことで各国の情勢を深く理解するとともに、事業パートナーや顧客基盤を開拓できるという観点で、商船三井グループ全体の資産となりえるのではないかと考えています。

「KiliMOL」で取り扱う中小型農機は、これまでアフリカでほとんど使用されていませんでした。いわば新たにマーケットを創り出している状態ですので、様々な課題はありますが、うまく需要が喚起できれば大きなビジネスへと発展する可能性を秘めています。まずは、農業が盛んで小規模農家が多く、経済成長が著しい東アフリカのケニアをターゲットとしています。事業の本格稼働前にヒアリングやデモンストレーションを実施しましたが、現地メディアでも取り上げていただくなど好意的な反響を多く得られました。ケニアで成功できれば、アフリカ全土へ事業を広げられる可能性がありますので、今後も積極的にデモンストレーションを実施し、顧客基盤の開拓に努めます。

MIBへの応募は、私にとって絶好の成長機会となっています。以前、経営企画部門で全社の働き方改革を担当し、スタートアップ企業などとの接点を持つ中で、若くして個の看板を背負って活躍している方が数多くいることに大きな刺激を受けていました。今回MIB制度を利用して自ら事業を立ち上げる経験ができているのは貴重な財産になります。応募から選考の過程では、商船三井が新規事業開発を本気で後押ししていることを強く感じる事ができました。まだ私の事業は始まったばかりですが、一定の経験を得ることができたら、自分自身の経験やノウハウを商船三井グループ全体へ還元していきたいと考えています。MIBをきっかけとして、これまで以上に新たな挑戦に踏み出す人材が増えることを期待しています。



「KiliMOL」Webサイト  
[https://kilimol.net/pages/about\\_kilimol](https://kilimol.net/pages/about_kilimol)

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

梅村 尚

執行役員  
チーフフィナンシャルオフィサー(CFO)



### 2020年度の振り返り

2021年4月、CFOに就任した梅村でございます。2020年度は、コロナ禍の不透明な経営環境のもと、期初こそ赤字決算を見込んでいたものの、北米を中心とした旺盛な巣ごもり需要や住宅関連投資に牽引されたコンテナ船事業の好調に支えられ、結果としては2010年度以降の最高益となり

ました。同時に、「ローリングプラン2020」で掲げた目標である「3年間でフリーキャッシュフローを1,000億円創出」の1年目を442億円のプラスで終えることができました。特殊な事業環境に助けられた面はありますが、財務体質改善に向けて、順調な滑り出しができたことに安堵しています。

### 「ローリングプラン2021」の財務戦略

当社は2000年代、新興国の爆発的な経済発展を背景にドライバルク船やタンカー等の不定期専用船事業を拡大し、世界有数規模の海運会社に飛躍しましたが、その後の2010

年代には船腹過剰に苦しみ、複数回にわたる大規模な事業構造改革を余儀なくされました。市況に大きく影響される状態から長期安定型に切り替えていくため、ドライバルク船を

#### 2027年度に向けた利益計画・財務目標(2021年4月30日時点)

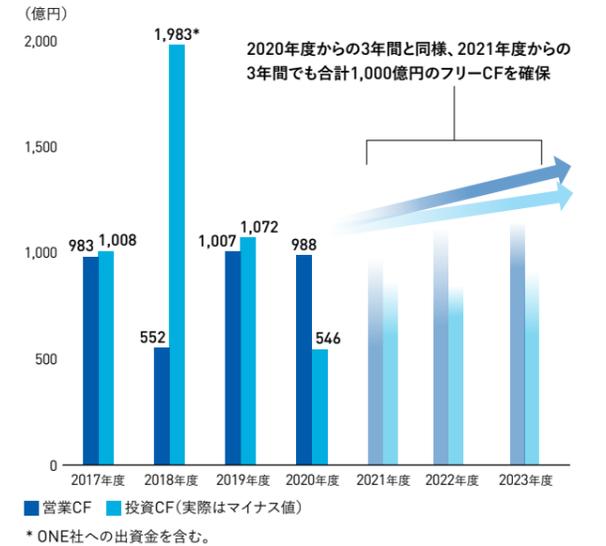
	2020年度(実績)	2021年度(見込)	2022年度(見込)	2023年度(見込)	2027年度(目標)
(億円)					
<b>利益目標</b>					
経常利益	1,336	1,000	800	900	1,300
ROE(%)	16.5	15	10	10	10~12
<b>キャッシュフロー</b>			(2021~2023年度累計)		(2021~2026年度累計)
営業キャッシュフロー①	988		3,500		8,000
投資キャッシュフロー②	-546		-2,500		-6,000
うち、投資額	—		-4,500		-10,000
資産売却・キャッシュ化	—		2,000		4,000
フリーキャッシュフロー①+②	442		1,000		2,000
<b>財務目標(年度末)</b>					
ネットギアリングレシオ(倍)	1.63	—	—	1.25	1.00

中心とした市況エクスポージャーの削減を進めると並行して、長期契約による安定利益が期待できるLNG船や海洋事業分野に大型投資を実行した結果、事業ポートフォリオの再構築は順調に進み、もう一つの大きな課題であったコンテナ船事業も2020年度にはOcean Network Express(ONE社)が営業3年目にして大きな利益を上げることができました。一方、バランスシートに目を移すと、2020年度末で連結自己資本比率27.6%、ギアリングレシオ1.78倍にとどまっており、当社の経営を将来にわたって安定的なものとするため、財務体質の立て直しが必須の課題となっています。「ローリングプラン2021」では、2020年度に引き続き、向こう3年間でフリーキャッシュフローを1,000億円確保することを掲げたほか、新たにネットギアリングレシオ(2020年度末:1.63倍)を2023年度末に1.25倍、2027年度末には1.0倍まで改善させることを目標としました。コンテナ船事業業績を正確に見通すのは困難ながら、主にドライバルク事業、エネルギー・海洋事業が保有する長期契約からもたらされる利益は相当高い確実性が見込めることから、特に2023年度までの3年間については、利益計画・財務計画ともに、着実に進めていくことができると考えています。

当然ではありますが、財務体質の改善を図ると同時に、必要な投資は欠かさず続けていかなくてはなりません。現在の海運業界は大変革の時代にあります。気候変動問題への対応や脱炭素化の流れは、大宗が重油で動いている既存船舶から排出されるGHG削減と、主要貨物の一つである化石燃料の輸送需要減少という2つの課題を海運会社の経営に突き付ける一方、輸送におけるGHG排出量の可視化・削減や、低・脱炭素事業の拡大を通じて、他社と差別化する大きなチャンスでもあります。当社は2021~

2023年度の3年間で約4,500億円の投資を実施する計画ですが、そのうち約2,000億円は低・脱炭素案件に振り向けます。この間、営業キャッシュフロー3,500億円を見込み、船舶等の資産売却や流動化によって2,000億円の資金を捻出すると合わせ、全体で1,000億円のフリーキャッシュフローを創出していきます。また、環境関連資金需要に対しては、以前から積極的に活用しているグリーンボンド/ローンに加え、トランジション・ファイナンスの利用も検討し、社会への説明責任や資金の出し手のニーズを満たしつつ、有利な調達手段の一環として活用していきます。当社のESG・サステナビリティに対する取り組みに関しては、投資家・株主の皆様にも、積極的かつわかりやすく発信していきたいと考えています。

#### 財務計画(キャッシュフローの見通し)(2021年4月30日時点)



### 株主還元について

財務体質改善、将来に向けた投資の継続に加え、株主還元の強化も当社の大きな課題です。前述の通り、2010年代は事業構造改革やLNG船を中心とした投資に多額の支出が必要だったこともあり、配当性向20%を目途とした配当政策を続けてきました。当社として、この水準が株主の皆様にも十分に考えておらず、少なくとも東証上場企業の平均に見劣りしない水準の還元を目指していく所存です。ま

だ現時点では財務体質改善が緒に就いたばかりであり、さらに数年間はかかるかと思いますが、2027年度末目標のネットギアリングレシオ1.0倍がある程度の確度を持って見通せるようになった段階で、配当性向引き上げを検討していきます。

引き続き、株主、投資家、金融機関の皆様のご支援をいただきたく、よろしくお願い申し上げます。

## チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー (CESO) メッセージ



社内の機運も高まる中、CESOとしてのリーダーシップを発揮し、サステナビリティ課題への取り組みを加速させていきます。

田中 利明

取締役 専務執行役員  
チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー (CESO)

2020年4月に新設されたチーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー (CESO) に就任して2年目に入りました。「グループ全体を俯瞰する立場から当社のサステナビリティ全般に関する戦略を立案し、施策実行を統括する」というミッションを受けてスタートしたものの、就任早々、新型コロナウイルスの感染拡大や、当社が備船していたばら積み船「WAKASHIO」によるモーリシャス沖での座礁・油濁事故発生と、サステナビリティに関わる大きな課題に連続して直面しました。その意味で、2020年度は非常にチャレンジングな1年となりましたが、一方で、それらの経験を通じ、「どのような状況下でも、世界中で海上輸送をはじめとするサービスを安全かつ安定的に提供し続ける」という私たちの社会に対する使命や、事故が発生してしまった場合に自然環境や地域社会の方々に与える

影響の大きさ、また当社が負う社会的責任について、全社員がより強く認識するようになったと感じています。

元々、2019年4月に5つのサステナビリティ課題(マテリアリティ)を特定したことや、SDGsに代表される社会課題に対する認識が幅広く共有されるようになったことを背景に、サステナビリティに対する理解や意識は社内はかなり浸透しつつありました。この1年で取り組み機運はかつてなく高まり、事業推進にあたっては、収益性のみならず持続可能性の視点も意識されるようになってきました。また、サステナビリティへの取り組みが遅れば商船三井グループの存続に関わる、という危機感も幅広く共有されるようになりました。

### 当社の意識変化が、「WAKASHIO」による事故への対応や「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」の策定など、各種取り組みに表れています。

そうした意識が共有されているからこそ、「WAKASHIO」による座礁・油濁事故後の対応もスピード感を持って進められています。現地の環境回復や地域社会への貢献と、再発防止の徹底や安全管理体制の強化という2つの面から取り組んでいますが、前者については、いち早く社員の派遣、清掃資材の提供、現地駐在員事務所の設立、自然環境保護・回復プロジェクトの開始、基金の設立を行いましたし、後者については、事故後すぐに全社を横断するプロジェクトチームをテーマごとに立ち上げ、これまで自社保有船・管理船が中心だった安全管理体制を、備船及びグループ会社運航船にまで対象を広げて、徹底的に見直しています。なお、現地貢献策の検討に際しては、これまで接点が少なかった環境NGOとの対話会を実施するなど、幅広いステークホルダーとの意見交換を行い、具体的な支援内容決定に活かしています。備船契約においては船主が事故の責任を負うという海運業界の常識からすれば、当社の踏み

込んだ対応には驚かれた方もいるかもしれませんが、当社として、本件が私たちの事業基盤を大きく揺るがす問題だと認識しているということだとしてご理解いただければ幸いです(詳細は、P40「輸送を通じた付加価値の提供」もご参照ください)。

2021年6月18日に新たな「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」を発表したのも、当社の意識の変化を反映しています。当社は2020年6月に「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を策定し、「2050年に船からのGHG排出量を2008年比50%減、今世紀中早期のネットゼロGHGエミッション達成」を目標としていました。これは海運に関わる国際ルールを審議する国連の国際海事機関(IMO)が2018年に定めた目標に沿ったものですが、今回の改定では、それを上回る高い目標である、「2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成」を掲げました。その上で、目標達成に向けた長期的な排出削減ロードマップも策定しています。現在、大量の化石燃

料を消費して多くの船舶を運航する当社グループにとって、極めて意欲的な目標となりますが、当社及び社会の持続性のための喫緊の課題だと認識しており、グループ総力を挙げて取り組んでいく覚悟です(詳細は、P44「海洋・地球環境の保全」もご参照ください)。人材の面では、2021年4月に、「ダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針」と「健康経営宣言」を策定しました。新しい商船三井

が目指す中長期的な企業価値向上のために人材の多様性は不可欠である、またそうした人材が生き活きと働くために心身の健康維持・増進は重要な課題であるとの考えから、会社としてのコミットメントを明確化したものです(詳細は、P52「地域社会の発展と人材育成」もご参照ください)。

### 新しくなったサステナビリティ推進体制下で、課題に力強く対応していきます。

以上のように、テーマごとに着々と取り組みを進めているところですが、世の中が急速に変化する中、2019年度に特定した5つのサステナビリティ課題自体、見直しが必要な時期にきています。現状に即した形で、また社内外に伝わりやすく、わかりやすい表現に変更を加えた上で、進捗管理がきちんと行えるよう、より具体的なゴールやKPIを2021年度内に設定する予定です。

こうした課題に迅速に取り組むべく、サステナビリティ推進力強化の一環として、2021年4月には新たに「環境・サステナビリティ戦略部」を立ち上げました。これまで経営企画部下にあった「環境・サステナビリティ推進チーム」を部に昇格させ人員も強化することにより、上述の各種取り組みをリードしていく存在となっていま

す。また、経営会議下部組織の「環境経営委員会」を同じタイミングで「環境・サステナビリティ委員会」に改称し、担当範囲を拡大させました。これにより、環境に限らずサステナビリティ全般について経営レベルのコミットメントを強化します。

サービス品質、社会課題への貢献、コンプライアンスの遵守など、あらゆる面で世界中のステークホルダーから信頼される存在となること。それが新しく制定された企業理念やグループビジョンにも込められた商船三井グループの目標です。高まってきた社内の機運を追い風に、全社の先頭に立ってリーダーシップを発揮し、グループ内に横串を通しながら、力強く変革を押し進めることで、商船三井グループの企業価値向上に貢献していきます。

## FOCUS

環境・サステナビリティ課題への取り組み強化を目指し、専任部署を設立

多岐にわたる社会的要請に向き合い、持続可能性向上に貢献していきます。

島 裕子

環境・サステナビリティ戦略部長



2021年4月に新設された環境・サステナビリティ戦略部の部長 島です。経営計画「ローリングプラン2021」の中心に環境戦略が据えられたことをはじめとして、サステナビリティに関する取り組みの強化が経営課題としてますます重要になる中、その牽引役を担う当部を導いていくことに重い責任とやりがいを感じています。

当部は、①当社グループのサステナビリティ全般に関する方針や戦略を定め推進すること、②環境ビジョンの策定・進捗管理及び環境戦略面で全社の営業活動を横断的に支援すること、③2020年に発生した「WAKASHIO」事故後のモーリシャスでの環境回復や地域社会支援などを担うこと、の3つのミッションを担当します。

立ち上げ間もない当部ですが、地球温暖化をはじめとする環境課題への取り組みを加速すべく、担当部として経営の議論をサポートし、「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」を2021年6月に発表することができました。2050年を見据えた息の長い行動計画ですが、今後は施策の確実な実行とモニタリング、細やかな軌道修正を行います。

また、次に注力すべき大きな課題として、2019年度に特定したサステナビリティ課題の見直しとKPI設定があります。特定から2年強の間に、社会からの要請・当社内の意識はともに大きく向上し、カバーすべ

きテーマが増えていたり、ゴールの明確化やより丁寧な進捗管理が必要となったりしています。例えば、特定当初に十分な検討が行えていなかった、備船や船舶解撤委託先を含むサプライチェーンに係る安全・環境・人権等の問題について、リスクマネジメント体制を見直していくべきだと考えています。環境・サステナビリティ委員会の場で議論を重ね、2021年度中に改定を行う予定です。

また当部では、継続して「WAKASHIO」事故後の現地環境回復や地域社会支援を進めています。駐在員と連携しながら、専門家や現地NGOと協力して複数のプロジェクトに取り組んでおり、2021年6月には基金「MOLチャリティトラスト」の立ち上げも完了しました。加えて、教訓を社員の意識に刻み込むため、事故を振り返る社内ワークショップや、現地での社会貢献活動について理解を深める研修も行う予定です。第4次現地派遣団長を務めた経験も活かし、引き続き尽力していきます。

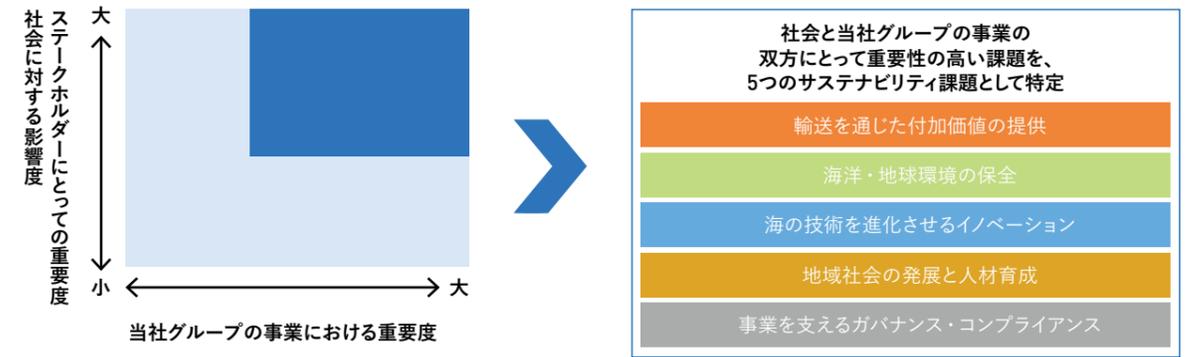
以上のように、当部のミッションは広範にわたりますが、いずれも重要性の高いものばかりです。着実に取り組みを進めるとともに、ステークホルダーの皆様にも積極的に情報開示を行っていく所存です。

# サステナビリティ課題(マテリアリティ)の全体像

商船三井グループが提供する海上輸送をはじめとするサービスは、人々の喜びを維持する上で欠かせない社会インフラの役割を担っています。そのような当社の事業活動が社会に与えるインパクトをポジティブ・ネガティブの両面から評価した上で、社会課題との関連性を整理し、特に優先的に取り組む必要があると考えた5つの課題を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。サステナビリティ課題に取り組むことは、SDGs達成に貢献するとともに、当社の持続的な企業価値向上に繋がると考えています。

## サステナビリティ課題の特定プロセス

2018年に結成されたサステナビリティ推進プロジェクトチームを中心として以下の手順に則って議論がなされ、2019年4月に経営会議で承認されました。



## サステナビリティ課題の見直しについて

サステナビリティ課題を特定してから2年強が経ちましたが、この間にも当社を取り巻く環境や、当社に対する社会的要請は著しいスピードで変化しています。サステナビリティ課題を現状に即したものと更新するとともに、より強力に取り組みを推進するためのゴール明確化やKPI設定を行うべく、2021年度中の改定を目標に、経営会議下にある環境・サステナビリティ委員会で議論を重ねています。

サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	テーマ/目標/ゴール	リスク (左記を達成しない場合の ネガティブ・インパクト)	機会 (左記を達成した場合の ポジティブ・インパクト)	サステナビリティ課題と 連動する 現在の主な取り組み	取り組みによって貢献するSDGs (括弧内の数値は、対応する169のターゲット)
輸送を通じた 付加価値の提供 P40	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安定輸送の実現</li> <li>大量一括輸送の実行</li> <li>高品質な輸送サービスの提供</li> <li>海難事故の撲滅</li> <li>貨物事故の撲滅</li> <li>労働災害の撲滅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済活動、物流の停滞</li> <li>当社に対する社会からの信頼失墜</li> <li>事故に伴う金銭的負担、資産毀損</li> <li>事故に伴う人身への危険</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済活動の好循環や新規輸送需要の創出</li> <li>新興国でのエネルギーインフラ構築</li> <li>適切な保船を通じた船舶資産の長期活用、競争力強化</li> <li>運航ノウハウ蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>備船・グループ会社運航船も含めた安全管理体制の再検証・強化</li> <li>社内イベントや研修開催等、安全文化醸成に向けた取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業化の促進(9.2)と貧困の改善(1.1, 1.2)</li> <li>開発途上国への電力供給(7.b)</li> <li>海洋汚染の防止(14.1)</li> <li>化学物質や廃棄物の適正管理(12.4)</li> <li>公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)</li> </ul>
海洋・地球環境の 保全 P44	<ul style="list-style-type: none"> <li>海洋環境汚染の防止</li> <li>気候変動の緩和策促進</li> <li>大気汚染の軽減</li> <li>環境規制への対応</li> <li>環境負荷低減輸送の実現</li> </ul>	<p>気候変動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー輸送量の減少や輸送需要(商流)の変化への対応の遅れ</li> <li>気候の激化による安全運航の阻害</li> </ul> <p>規制対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運航・寄港の阻害</li> <li>当社に対する社会からの信頼失墜</li> <li>罰金・制裁金等の金銭的負担</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>荷動き変化を機敏に捉えた新たな輸送モデル、需要の創出</li> <li>新航路の開拓(北極海)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「商船三井グループ 環境ビジョン 2.1」で掲げる目標達成に向けた戦略推進</li> <li>TCFDフレームワークの経営への反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の改善(7.3)、クリーンエネルギー利用の促進(7.a)</li> <li>地球温暖化抑制(13.3)</li> <li>海洋汚染の防止(14.1)と生物多様性の維持(14.2)</li> <li>(バイオマス燃料輸送を通じた)持続可能な森林経営の促進(15.2)</li> <li>公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)</li> </ul>
海の技術を進化させる イノベーション P48	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG燃料化の推進</li> <li>「ウインドチャレンジャー計画」の推進</li> <li>自律運航の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存技術の陳腐化</li> <li>将来の船員不足への対応力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG燃料の普及、自然エネルギーの応用による環境負荷低減</li> <li>海洋事業・海上輸送の競争力向上</li> <li>環境規制への対応力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ストレスフリーなサービス実現に繋がるデジタル技術の活用</li> <li>環境対策、船舶管理・運航支援、船員労務負担軽減に貢献する技術の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の改善(7.3)、クリーンエネルギー利用の促進(7.a)</li> <li>資源利用効率の向上とクリーン技術導入を通じた持続可能性の向上(9.4)</li> <li>天然資源の効率的な利用(12.2)</li> <li>地球温暖化抑制(13.3)</li> <li>海洋汚染の防止(14.1)</li> <li>公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)</li> </ul>
地域社会の発展と 人材育成 P52	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な船員の雇用</li> <li>人材の育成</li> <li>働き方改革の推進</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>地域の振興</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の流出</li> <li>労働生産性の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保、労働生産性向上による人的競争力の向上</li> <li>イノベーション創造、ビジネスチャンスへの対応</li> <li>多様な国内外の人材呼び込みによる多様なアイデア取り込み</li> <li>新興国の経済発展、生活水準向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン(D&amp;I)経営基本方針に則った各種施策の実行</li> <li>社員が創造性を発揮できる環境の整備</li> <li>フィリピン自営商船大学MMMAを通じた優秀な船員育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い技術教育・職業教育へのアクセス提供(4.3)</li> <li>女性の参画及び平等なリーダーシップの機会確保(5.5)</li> <li>生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事の提供(8.5)</li> <li>公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)</li> </ul>
事業を支えるガバナンス・ コンプライアンス P65	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正取引の遵守</li> <li>贈収賄の防止</li> <li>情報セキュリティ体制の構築</li> <li>ハラスメントの防止</li> <li>人権の保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク</li> <li>企業風土の悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>透明性・公平性の高い経営の実現</li> <li>適切なリスク管理下での意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス審議会によるガバナンス強化策検討</li> <li>取締役報酬制度改定実施・モニタリング</li> <li>スキルマトリクス、D&amp;Iを含めた、取締役会の在り方の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機会均等の確保(10.3)、属性に関わらないインクルージョンの実現(10.2)</li> <li>贈収賄の減少(16.5)</li> <li>公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)</li> </ul>

## 輸送を通じた付加価値の提供

グローバル化が進んだ現代において、人々の豊かで快適な暮らしは世界各地から様々なモノが安定して輸送され続けることを前提に成り立っています。また、余剰がある地域から不足している地域へモノを運ぶ手段が存在することにより、経済活動が生まれ、付加価値が創り出されています。世界中の人々の暮らしと産業を支える大動脈として、絶えず安全で高品質な輸送サービスを提供し続けることは、私たち商船三井グループの最大の責務であり存在価値そのものです。



安全は、私たちの価値創造の最も重要な基盤です。

小野 晃彦

代表取締役 副社長執行役員  
チーフセーフティオフィサー  
(CSO)

「安全」は、海運業という社会インフラ機能を担う商船三井にとって、常に変わらない永遠の課題です。私たちは世界を繋ぐ「輸送」を通じて、資源や物資を必要とする人に届け、産業や日々の生活を支えているわけですから、その「輸送」が事故によって滞ることは、人々の営みをも止めてしまう可能性があるからです。もちろん、事故はかけがえのない自然環境・生活環境や、当社の事業運営を支える乗組員や船舶に危害・損害を及ぼしようという意味でも、絶対に避けなければなりません。安全かつ安定的に輸送サービスを提供し続けること、またそれによりお客様をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼を守ることは、私たちの価値創造の最も重要な基盤なのです。

その意味で、2020年に当社が備船するばら積み船「WAKASHIO」が座礁・油濁事故を起こしたことは、私たちの事業基盤を揺るがしかねないものでした。海上交通に関する法体系や定期備船契約において、船舶による事故の賠償責任は通常船主が負うものとされています。今回の事故は当社が船主から備船していた船が引き起こした事故ですので、法的な責任は原則的に船主にあるということになります。しかし、商船三井が事業に用いている約800隻に及ぶ船隊のうち、過半は様々な船主からの備船で構成されています。当社の海上輸送サービスの大きな部分が備船によって提供されている以上、仮に船主から借りている船による事故であっても、私たちは自分たちに無関係だとは考えません。備船者である当社は事故の当事者の一人であり、船主を支え被害拡大の防止や原状回復に誠意を持って取

り組むことに加え、二度とこのような事故が起きないように、力を尽くす社会的責任があります。今回の事故で、従来自社保有船に比して当社関与が限定的であった備船における安全管理や船員教育について、より主体的に取り組む必要性が明らかになりました。この機会を決して無駄にせず、CSOとして強い覚悟を持って当社グループの安全品質強化に取り組めます。

モーリシャス沖事故の再発防止策は2020年12月に発表していますが、①船員の質及び安全行動の確保、②運航業務の見直し、陸上からのサポート体制の強化、③船主・船舶管理会社の選定及び評価手法の確立、④その他ハード対応という4つのテーマごとに設置されたプロジェクトチームが全社を横断して施策検討・実施に取り組んでいます。再発防止策の徹底にあたっては、社内のみならず、船主をはじめとする社外の関係者の方々にもご協力をお願いすることになりますが、丁寧に当社の考えを説明しご理解を得ながら、着実に安全品質の向上に結びつけていきたいと考えています。

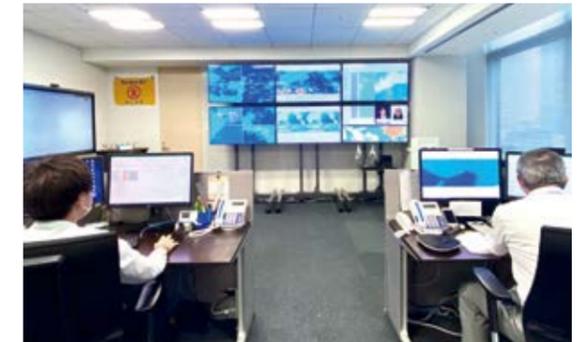
2020年代に入り、商船三井グループも変化の時を迎えています。今後は輸送にとどまらない様々な社会インフラ事業も展開していくことになるでしょう。それでも、「安全」に対する決意は決して変わることはありません。繰り返しになりますが、「安全」が前提としてあってこそ、私たちは社会に価値を提供できるのです。これからも、世界最高水準の安全品質の追求に向けて、歩みを止めることなく、突き進んでいきます。

## 安全運航を支える組織体制

当社は、経営会議直下に設けた安全運航対策委員会において、当社及び当社グループ運航船の安全運航確保・徹底に関する基本方針や施策等について審議し、決定しています。また、CSOは、社長から委任を受け、当社及び当社グループ事業全体の安全確保のための戦略立案・施策実行を統括し、営業本部長及び担当執行役員に必要な助言を与えています。安全運航本部は、全社安全運航に関わる施策の立案・実行を担当します。

加えて、より現場に密着したサポート組織として、船長経験者を配し24時間365日陸上から船の安全運航を支援する安全運航支援センター(SOSC)を本社ビル内に設置しています。世界中の海を航行する当社グループの船舶は、荒天、台風、航行域凍結などの気象・海象上の悪条件のほか、政情不安や海賊など、様々な危険に適切に対応する必要があります。SOSCは、当社グループ運航船約800隻の位置・動静、気象・海象、国内外メディア報道など、船の航行に関わるあ

らゆる情報を収集し、リスク情報をタイムリーに各船、船舶管理会社、海技担当チーム、運航担当者といった陸海の関係者と共有しつつ、必要に応じ船長に個別の助言を与えるなどして、重大事故の防止に全力で取り組んでいます。2020年のモーリシャス沖での事故を受け、SOSCの増員やデジタル技術の活用等を通じた支援体制の更なる強化を図ります。



本社ビル内に設置されているSOSC

### 安全運航を支える組織体制(2021年度)

安全運航対策委員会	安全運航本部	
委員長：副社長 委員：社長を含む執行役員8名 オブザーバー：会長	海上安全部 海洋技術部 スマート SHIPPING 推進部 タンカー・乾貨船海技統括部	LNG海技・船舶管理戦略部 船舶管理会社(エム・オー・エル・シップマネージメント及びエム・オー・エル・エルエヌジー輸送)

## 安全運航の徹底に関するKPI

当社グループでは安全運航の徹底に向け、安全品質を定量的に評価し、その実現プロセスを見える化するため、継続的な目標として2010年から「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(Lost Time Injury Frequency)\*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。基準と適用範囲は適時に見直しを行っており、2020年度にはLTIFの数値目標を0.7以下から0.5以下に厳格化しました。また、2020年の備船に

よるモーリシャス沖での座礁・油濁事故を踏まえ、2021年度よりKPI集計対象を当社保有・管理船(約240隻)から備船を含めた当社グループ全運航船(約800隻)に拡大しています。KPI実績は、当社保有・管理船については毎月集計結果を全社員に共有しており、備船を含めた当社グループ全運航船については3か月ごとに集計し、今後全社展開を進める予定です。さらに、社外ステークホルダーに向けても当社Webサイト等を通じた開示を検討していきます。

📄 → KPIの実績値推移はP14をご参照ください。



\*1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。以前は下船を余儀なくされる職務傷病を集計対象としていたが、2015年度より基準を厳格化し、下船に至らずとも、発生日に軽作業を含む労働に復帰できなかった職務傷病も集計対象に含めることとした。  
\*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。

## 海難に対する備え

当社グループでは重大海難事故発生の緊急時に備え、独自の対応マニュアルを作成し、全社員が常に閲覧できるようにするとともに、船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急対応訓練を当社運航船全船で定期的に行っています。また、年に1回、社長以下関係役員と関係部署、船舶管理会社、運航船、グループ会社が協同し、海上保安庁やメディアの協力も得ながら、重大海難事故緊急対応訓練を実施しています。2018年にはLNG船の他船との衝突事故、2019年にはコンテナ船の火災を想定した

訓練を実施しました(2020年はモーリシャス沖事故対応のため、未実施)。今後も定期的な実施を予定しており、訓練の内容は社外にも開示する予定です。



重大海難事故緊急対応訓練の様子

## 海陸に跨がる安全文化の醸成に向けた取り組み

### ▶ 陸上職社員と海上職社員の連携

当社では、海上職社員の約4割が、キャリアの重要な一部として、本社など陸上の事業所に配属されています。主に船上での経験や知識が求められる部署に所属し、各営業部と同じオフィス内で日常的にコミュニケーションを取りながら、安全確保を含めた海技面でのサポートを行っています。

### ▶ 乗船研修

安全運航の実現には、海上職社員のみならず陸上職社員も、現場(船上)で起きていることを深く理解した上で高い安全意識を持つことが必要です。当社では、陸上職社員が運航船への約1~3週間にわたる便乗により、船そのものと船舶運航について実体験を通じて学ぶ「乗船研修」を実施しています。

### ▶ 安全キャンペーン

当社では海陸一体となり安全について考える機会を設けるため、様々な取り組みを行っています。毎年定期的に行う「安全キャンペーン」では、例年多数の役職員が寄港中の船舶を訪問し、現場の安全を司る乗組員と事故防止に関する

意見交換をしています。新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた2020年度は、新たな試みとしてオンラインにて陸上と船上を繋ぐビデオ会議形式で実施しました。合計で92隻の船、延べ576名の海陸社員が参加し、有意義なディスカッションが行われると同時に、コロナ禍でもエッセンシャルワーカーとして様々な困難の中、海上物流の最前線を担い続ける乗組員を励ます機会ともなりました。

### ▶ 安全運航を考える会

安全運航は乗組員のみならず、従業員一人ひとりが関わっていることを再認識する機会として、海上安全部が陸上職社員向けに「安全運航を考える会」を定期的に開催しています。2020年度は、社員の関心度が高い、「新型コロナウイルス感染拡大が船の運航や船員交代に与えている影響」や「2020年に発生したモーリシャス沖事故」をテーマにオンラインにて実施され、多くの社員が参加し、活発な質疑が行われました。「安全運航を考える会」の内容は社内Webサイト上にも掲載され、社員がいつでも参照できるようになっています。

### 当社価値観・行動規範の改定に込めた安全への新たな決意

2021年4月、商船三井グループとしての価値観・行動規範を表す「MOL CHARTS」が「MOL CHARTS」へと改定されました。追加された“S”は“Safety(安全)”を指しており、「WAKASHIO」による座礁・油濁事故を踏まえて、世界最高水準の安全品質を改めて追求する私たちの固い決意を示しています。全世界の当社グループ社員に「MOL CHARTS」を深く浸透させることで、企業文化としての「安全」を一層強化していきます。



## 「WAKASHIO」座礁・油濁事故を踏まえた再発防止策の徹底



大変遺憾ながら、当社が長期傭船していたばら積み船「WAKASHIO」が、2020年にモーリシャス沖で座礁し、燃料油を海上に流出させました。これにより、現地の自然環境や地域社会に多大な影響を及ぼしています。同船の航路選定や操船は船主の責任下で行われていたものの、当社サプライチェーンの一部を構成し、事業の中核をなす海上輸送サービスを担う運航船において発生した事故という意味で、

経営基盤に関わる問題として極めて重く受け止めており、これまでの安全管理体制をソフト面・ハード面ともに見直し、徹底した再発防止策を実行する責務があると考えています。事故発生後間もなく、テーマごとに本社横断のプロジェクトチームを立ち上げ、下表の通り再発防止策の策定と実行を進めています。

### 再発防止策の概要

テーマ	項目	詳細
船員の質及び安全行動の確保	乗組員の安全意識向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>備船も含め、事故概要と原因を周知</li> <li>安全キャンペーン・乗組員へのアンケート調査実施</li> </ul>
	船舶設備に関する知識向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子海図に関する動画教材を作成、配布</li> </ul>
	備船船員選定への関与強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社向け船の乗組員に求める要件を船主に徹底</li> <li>当社向け船の幹部乗組員に対する乗船前船主ブリーフィング等への当社オブザーバー参加</li> </ul>
運航業務の見直し、陸上からのサポート体制の強化	運航船による安全航行、適切な航路選択の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>本船宛指示内容や航路確認手順を標準化</li> </ul>
	船主との安全意識統一	<ul style="list-style-type: none"> <li>船主との知見の共有、対応不足項目の確認</li> </ul>
	全社的な運航力の強化、運航実務者への教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社向け運航勉強会による運航実務への理解深度化、運航スペシャリスト制度の検討</li> </ul>
船主・船舶管理会社の選定と評価手法の確立	海陸運航関係者の協働、SOSCによる運航船支援強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOSCから運航実務者への情報発信、相互コミュニケーションによる連携強化</li> <li>SOSC当直者の増員、監視体制を強化</li> <li>航海リスク監視システムの開発と導入</li> </ul>
	品質基準見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>船主への改訂品質基準説明及び覚書締結</li> </ul>
	検船の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質基準の改定をもって強化した検船の実施</li> </ul>
その他ハード対応	船主の現況確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質改善備船・船主・船舶管理会社への関与強化</li> </ul>
	当社安全管理体制に対する外部アセスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>船級協会などの第三者機関に対し、当社安全管理体制のアセスメントを打診</li> </ul>
その他ハード対応	船舶通信設備の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社船への衛星通信設備設置</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>船主への設備設置働きかけ</li> </ul>

### ▶ 「WAKASHIO」座礁事故の経過と当社グループの対応

#### 事故の経緯

▶ 当社グループの取り組み

7/25	モーリシャス沖にて座礁
8/6	燃料油の一部(約1,000トン)が流出
9/11	モーリシャス環境回復・社会貢献発表
9/15	環境NGO、有識者と対話会開催
12/18	再発防止策発表
1/9	専門業者による清掃終了(船主手配)

#### 当社グループの対応

##### 人的貢献

- 累計21名の社員を支援団として現地に派遣
- 現地法人設立と駐在員配置

##### 自然環境回復に向けた取り組み

- 各分野の専門家と共同で環境アセスメントを実施(マングローブ、野鳥、サンゴ礁、水産分野)

##### NGOと共同での社会貢献活動

- 国際NGOと共同で現地漁業従事者支援
- 油濁エリア近辺における現地NGOによる保育施設新設への支援
- その他現地ニーズを踏まえた細やかな支援活動

##### 再発防止に向けた取り組み

- テーマごとにプロジェクトチームを設置し、再発防止策を策定・実行

### ▶ 航海リスク監視システムの開発・導入

再発防止策のうち、「運航業務の見直し、陸上からのサポート体制の強化」の一環として事故直後から検討を進めていた航海リスク監視システムに関し、運航支援システム等の開発を行うNAPA、一般財団法人日本海事協会と共同で、2021年3月に本格開発を開始しました。中でも座礁リスクに関する開発を先行しており、各船の位置、水深データ等を基に、危険性の高い海域へ進入する可能性がある船舶を自動的に察知し、リアルタイムでアラートを発出するシステムを開発中です。現在、実運航船を用いた運用テストを始めており、本格導入までスピード感を持って対応を進めていきます。長期的には、より高度な航海監視システムへと発展させるべく、引き続きパートナーとともに検討を続ける予定です。

▶ 事故対応に関する詳細は、当社Webサイト内特設ページをご参照ください。  
<https://www.mol.co.jp/sustainability/incident/index.html>

## 海洋・地球環境の保全

商船三井グループと社会が今後も持続可能であるために、気候変動抑制、海洋環境保全、生物多様性保護、大気汚染防止など人類共通の環境問題は、優先的に取り組むべき重要な課題です。2021年6月に策定した「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」のもと、私たちは、人・社会・地球のサステナブルな発展に貢献し、青い海から豊かな未来をひらきます。

### 「商船三井グループ 環境ビジョン 2.1」の全体像

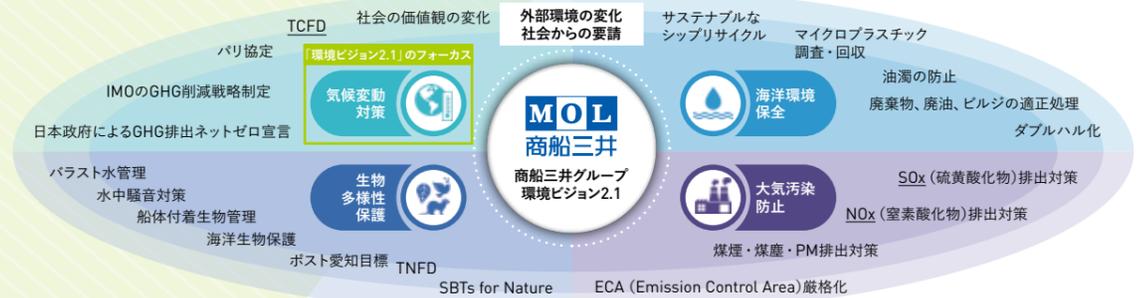
国際海事機関(IMO)が、2018年4月に国際海運のGHG削減目標やその実現のための対策等を包括的に定める「GHG削減戦略」を採択し、21世紀中のGHG排出ゼロを目指すことを打ち出したことを受け、当社は同目標達成へのコミットメントを反映した「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」を2020年6月に制定しました。その後、日本政府による2050年GHG排出ネットゼロ宣言など、社会の動きがさらに急激に加速する中、今般、これを「商船三井グループ 環境ビジョン

2.1」へとアップグレードし、2021年6月に発表しました。その中心となる気候変動対策においては、GHG削減に関する目標をさらに意欲的で高いものとし、達成に向けたロードマップを策定しています。また、海洋環境保全、生物多様性保護、大気汚染防止といった気候変動対策以外のテーマにおいても、規制対応を超えたより踏み込んだ取り組みを今後行っていく方針を明確にしました。

#### 「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」

次世代の地球に生きるすべての生命のために、商船三井グループは、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みます。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、人・社会・地球のサステナブルな発展に貢献して、青い海から豊かな未来をひらきます。

「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」の詳細は、Webサイトをご参照ください。  
[https://mol.disclosure.site/pdf/ja/env-vision/mol\\_group\\_environmental\\_vision\\_2.1.pdf](https://mol.disclosure.site/pdf/ja/env-vision/mol_group_environmental_vision_2.1.pdf)



### 気候変動対策

#### 中長期目標

- 2020年代中にネットゼロ・エミッション外航船の運航を開始します
- 2035年までに輸送におけるGHG排出原単位を約45%削減します(2019年比\*)
- 2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成を目指します

\*1 SBT海運用ガイダンスに沿った認証を取得する方針。  
 2035年目標：Scope1に加えScope3の一部が対象(外航自社運航船)  
 Scope2に関しては別途目標設定予定  
 2050年目標：Scope1、2、3の全てが対象(本社+連結子会社)

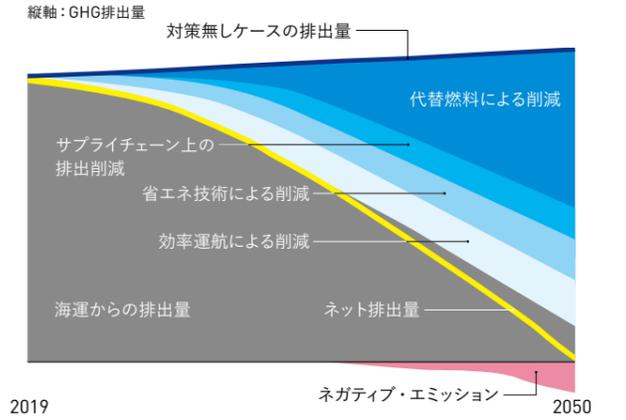
#### 改定のポイント

- ▶ ネットゼロ・エミッション外航船運航開始目標年限の前倒し  
 技術開発の進展など外部環境の変化を受け、従来より早い段階での運航開始を目指します。
- ▶ 中期原単位削減目標の新設  
 SBT海運用ガイダンスに沿って、科学的根拠に基づく原単位削減目標を新設します。
- ▶ ネットゼロ・エミッション達成目標年限を2050年に前倒し  
 1.5°C目標達成のため、2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成を目指します。
- ▶ サプライチェーン上の排出も含めたネットゼロ目標の設定  
 ネットゼロ目標の対象を、従来のScope1から、Scope2とScope3にまで広がります。

### 「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」実現に向けた5つの戦略



### 商船三井グループ ネットゼロ・エミッションへのPathway

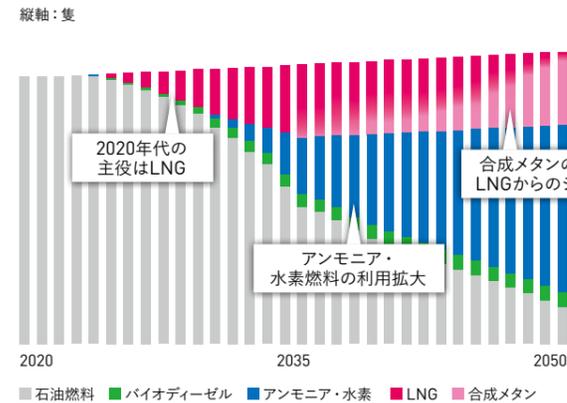


### 戦略1 クリーン代替燃料の導入

外航大型船舶でのネットゼロ・エミッション燃料の導入は技術的に確立されておらず、開発の途上です。当社グループは内航船において電気推進のネットゼロ・エミッション船開発を完了しており、2022年の運航開始を予定しています。外航船では2020年代後半にネットゼロ・エミッション船の運航を開始し、2035年に向けて110隻規模まで拡大、

GHG 排出原単位を約45%削減することを目標に掲げました。LNGやバイオディーゼルといった今すぐ実用可能な燃料活用を足元から進めるとともに、アンモニアをはじめとする次世代燃料の導入へ向けた取り組みも同時並行で推進します。様々なクリーン代替燃料による削減効果を最大限に取り込み、目標達成を目指します。

#### 燃料別 当社外航フリート構成推移イメージ図\*3



主なマイルストーン
2020年代中 ネットゼロ・エミッション外航船 運航開始
2030年 LNG燃料船 約90隻*4
2035年 排出原単位 約45%削減 (2019年比、SBT認証取得予定) ネットゼロ・エミッション外航船 約110隻 (合成メタン/アンモニア・水素燃料/バイオディーゼル利用等)

\*3 当社Scope1排出量に該当する自社運航船のみ対象。  
 \*4 以前からLNGを燃料として使用しているLNG輸送船を除く。

### 戦略2 さらに省エネ技術の導入

従来取り組んできた環境負荷低減技術の更なる導入推進に加え、革新的な省エネ技術の導入にも果敢に挑みます。

- ウインドチャレンジャープロジェクトの推進  
 (詳細は、P51をご参照ください)
- PBCF(プロペラ装着型効率改善装置)による環境負荷低減

### 戦略3 効率運航の深度化

業界最高水準の運航ビッグデータ蓄積を進めるとともに、国内外の研究機関/大学/スタートアップ企業と協業し、最先端の流体解析/AI解析を通じて効率運航を推進します。

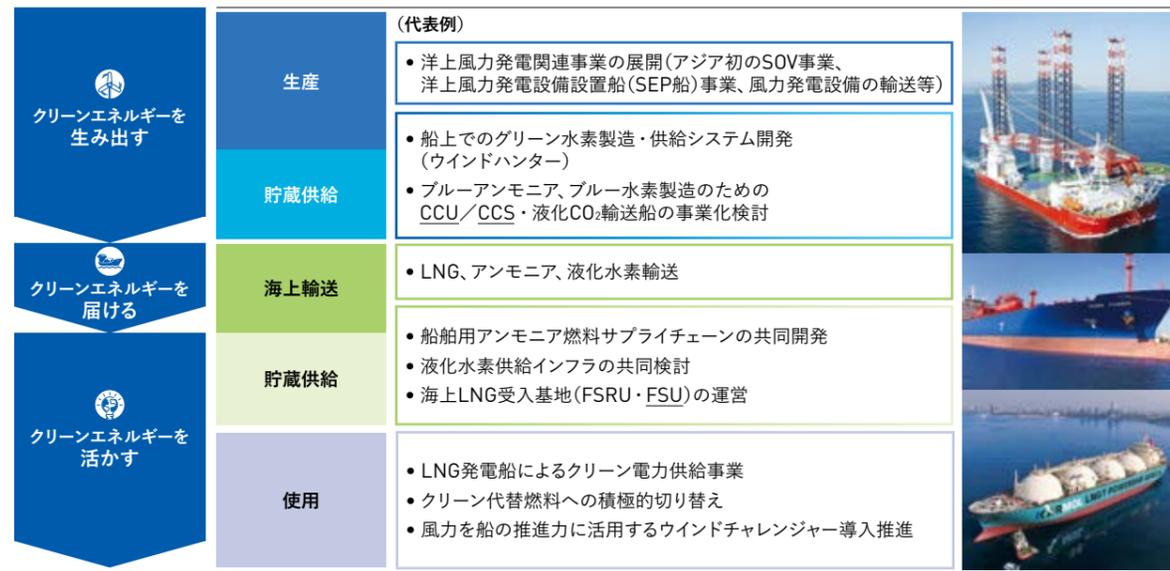
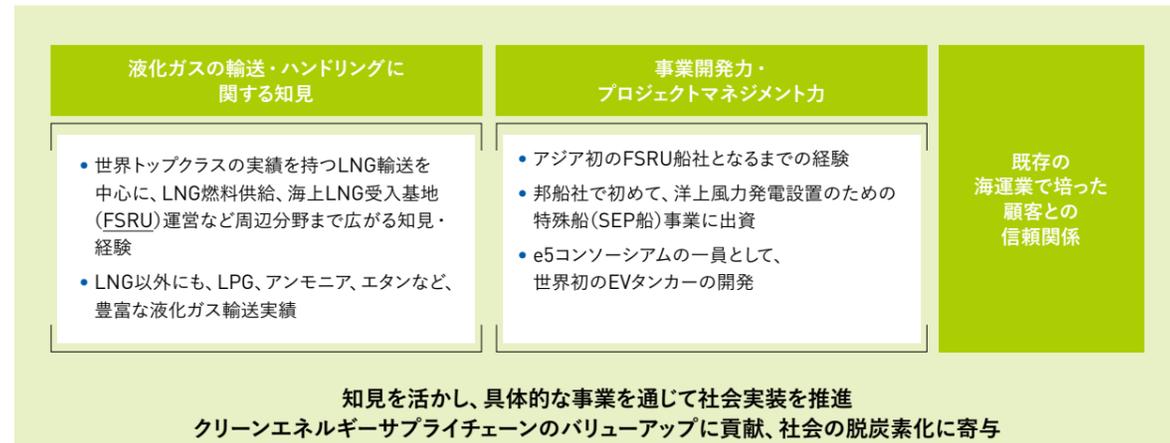
- FOCUSプロジェクトの推進  
 (詳細は、P50をご参照ください)
- 効率運航深度化専門チームの設置

### 戦略4 ネットゼロを可能にするビジネスモデル構築

- 公的規制、ルールづくりへの積極関与
- 排出量公正開示
- ネガティブ・エミッション事業の開発
- カーボンクレジットの創出
- インターナルカーボンプライシング導入
- サプライチェーン上のGHG排出削減

戦略5 グループ総力を挙げた低・脱炭素事業拡大

世界のエネルギーシフトの波を捉え、当社グループがこれまで培った知見を結集させ、クリーンエネルギーサプライチェーンのバリューアップを通じて、社会全体の脱炭素化に貢献します。



気候変動対策以外の環境課題への取り組み

大気汚染防止

- SOx(硫黄酸化物)排出対策**
- 硫黄分0.50%以下の適合油手配
  - 船へのSOxスクラバー設置
  - 代替燃料への転換
- NOx(窒素酸化物)排出対策**
- SCR脱硝装置(選択式触媒還元)の搭載
  - EGR(排出ガス再循環システム)の搭載

生物多様性保護

- バラスト水規制への対策**
- メーカーと協力し、バラスト水処理装置を開発
  - 2014年度から順次搭載を進めており、自社保有船215隻に搭載済(2021年5月時点、設置率80%)、2024年度に全船搭載完了見込み

海洋環境保全

- 海洋マイクロプラスチックの回収・調査**
- 2022年竣工予定の新造木材チップ船にマイクロプラスチック回収装置を搭載予定
- 廃棄物、廃油、ビルジの適正管理**
- 廃棄物、廃油、ビルジ(油分などを含む汚水)について、それぞれ適用される条約や環境規制に適合した処理を実施
- シップリサイクルに関する取り組み**
- 詳細は、P75をご参照ください。

TCFD提言への賛同とシナリオ分析の実施

当社では、TCFDの枠組みを活用したシナリオ分析を実施し、気候変動により想定される様々なリスクや機会の把握に努めています。「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」においては、最新のシナリオ分析結果を踏まえ、想定されるリスク・機会

への対応策を講じています。2021年度は、これまで検討してきた2°C以下シナリオを含む複数シナリオでの分析に、新たに1.5°Cシナリオを追加し、気候変動への対応を深める予定です。

TCFD提言に基づく開示に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。  
<https://mol.disclosure.site/ja/themes/215>

ガバナンス

2019年4月に、経営会議の下部組織として「環境経営委員会」を設置し(2021年4月より「環境・サステナビリティ委員会」に改称)、気候変動に関する基本方針などを審議・決定しています。また、2021年4月、グループの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推進するため、環境・サステナビリティ戦略部を新たに立ち上げています。今後、当社経営計画「ローリングプラン」にTCFDの取り組みを

統合し、気候変動の影響を事業戦略へ落とし込むとともに、財務・利益計画への反映も進めています。

推進体制



戦略

当社は、気候変動により想定される様々なリスクや機会の把握に努めています。2020年度には、営業部門との意見交換を集中的に実施し、財務的な影響を想起しやすい移行リスクだけでなく、物理リスクが顕在化した際の当社への影響も明確化しました。また、気候変動のリスク/機会については、環境・サステナビリティ委員会にて項目・内容と対応状況をモニタリングし、長期的な視点で当社事業への影響を確認し

ています。特に、気候変動が荷動きに与える影響については、各営業部門が「2°C以下シナリオ」、「3°Cシナリオ」における長期見通しを独自に作成し、2040年度を基準年として、事業への影響についても定量的に評価しています。今後は「1.5°Cシナリオ」を用いた分析を進めるとともに、いずれのシナリオが実現する場合でもレジリエンスを発揮するべく、様々な対策を進める予定です。



\*1 新造船のCO<sub>2</sub>排出量を、設計・建設段階において指標化し、船舶の燃費性能を差別化するもの。基準からの削減率が設定されており、新造時にそれを満たす必要がある。  
\*2 2023年より導入される就航船の燃費性能指標・規制。エンジン出力制限等により基準値を満たす必要があり、達成基準値は2023年時点の新造船EEDI規制値と同等レベル。

リスク管理

当社の主要事業である外航海運業の経営にあたっては、気候変動が関連する船舶燃料油価格変動リスク、船舶の運

航リスク、自然災害に関するリスクが、当社の事業や業績に影響を与える可能性があります。

詳細は、P70(リスク管理)をご参照ください。

指標と目標

当社では、「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」において、3つの中長期目標を掲げています。また、GHG排出量を

Scope1、2、3のそれぞれについて公表しており、GHG削減に向けた取り組み状況を積極的に開示しています。

Scope1におけるGHG排出量に関する詳細は、P14(価値創造の成果)、P76(11カ年サマリー)をご参照ください。

Scope2、3におけるGHG排出量に関する詳細は、Webサイトをご参照ください。  
<https://mol.disclosure.site/ja/themes/113>

## 海の技術を進化させるイノベーション

商船三井グループは、世界最高水準の安全品質実現や2050年のネットゼロ・エミッション達成など、様々な経営課題の解決に向け、長い歴史の中で培った船舶のハード面に対する知見から最新のデジタル・AI技術まで、幅広い技術的基盤を活用した新技術開発を推進しています。



当社にとってのみならず、  
海上物流全体の革新に貢献する  
イノベーションの創出を目指します。

山口 誠

執行役員  
技術革新本部長  
チーフテクニカルオフィサー (CTO)

現在、海運業界は大きな変革期を迎えています。環境課題に対する世界的な関心が高まり、それを受けたお客様のニーズ変化や業界に対する規制の強化が進展する一方、他産業で先んじて進んだ情報技術をはじめとするイノベーションが海上輸送の分野に取り込まれる動きも進み、付加価値向上や新たなビジネス創出の機会が拡大しているのです。このような中で、商船三井における技術開発の形も大きく変わりつつあります。

当社技術部門の原点は、国内造船所とともに、お客様に安心して貨物を任せいただける良質な船舶を建造し、安全な輸送サービスを支えることでした。このため、建造工程の管理や竣工後の保守管理などに力点が置かれ、技術開発も船舶のハード面に比較的限定されていたのです。しかしながら、より高度な安全運航体制を実現するためのセンシングやAIといったデジタル技術、GHG排出削減等に向けた環境負荷低減技術、海洋事業をはじめとする新たな事業分野へ対応する技術等、これまでなかった技術的要請が多数出てくるようになりました。一口に技術開発といっても、そのカバー範囲は格段に広がっているのです。

2018年4月に立ち上がった技術革新本部は、技術部、スマート SHIPPING 推進部、商船三井システムズ、海洋技術部から成ります (P49「技術革新に向けた組織体制」をご参照ください)。それぞれにノウハウが異なる4つの組織が連携することで新しい付加価値を生み出し、新たな時代の商船三井グループの技術革新に取り組んでいます。発足から3年になりますが、風力を推進と発電に活用するウインドハンタープロジェクトや、2022年に第1船の竣工が予定されているウインドチャレンジャープロジェクト (P51)、代替燃料船など多くの案件を進めながら、技術開発の意思決定からリソース手配

に至るまでの標準プロセス整備や、本部内情報プラットフォームの構築など、グループ全体で技術開発を推し進めるための基盤づくりも行うことができました。今後は、全社の方向性と合致した、「安全」、「環境」、「船上の働き方改革支援」という3つのテーマを据え、これに資する技術開発をさらに力強く進めていきます。

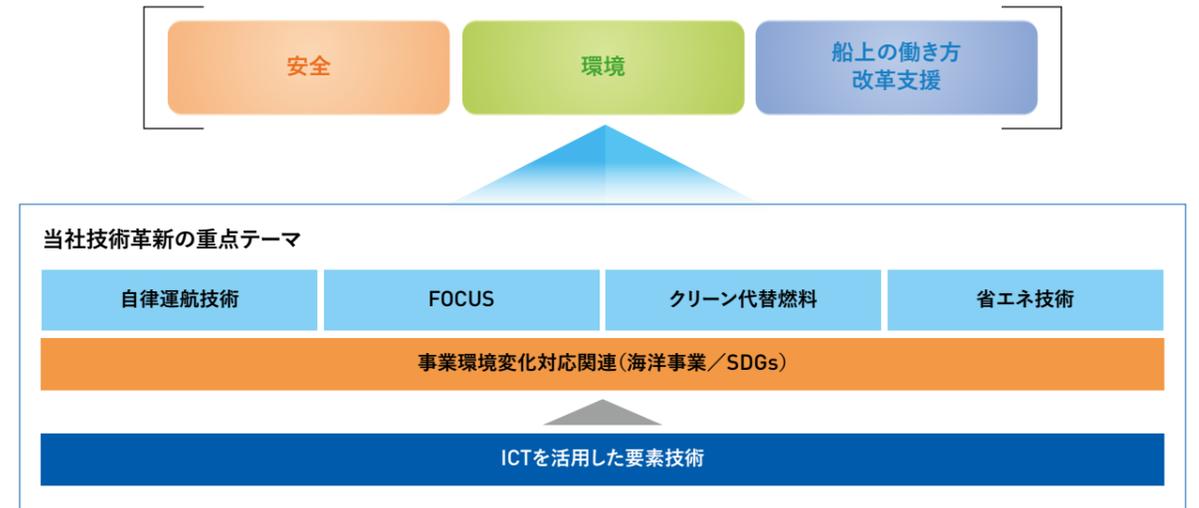
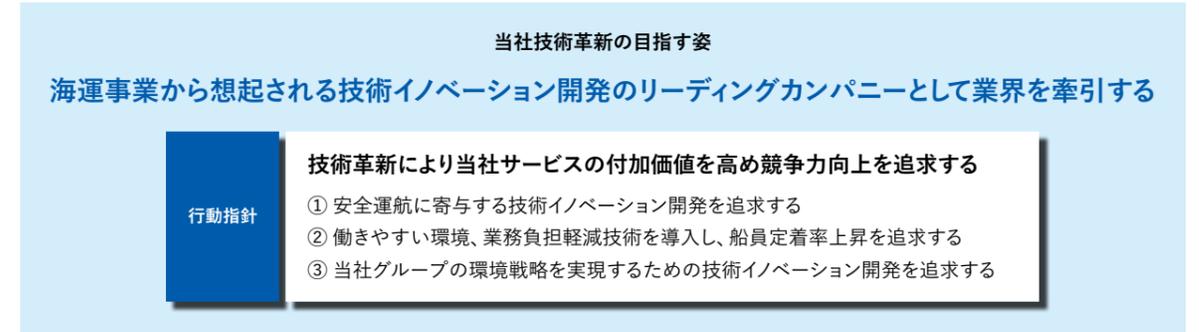
そのための肝になるのは、デジタルトランスフォーメーション (DX) です。既に当社グループでも、乗組員の労務負荷軽減や安全性向上が期待できる自律運航船の実現に向けた開発や、「FOCUS プロジェクト」における船舶運航に関するビッグデータの活用 (P50)、マーケット予測や自動車船の配船計画の最適化 (P51) など、様々な観点で情報技術の導入を進めています。実際に船を運航し、海運業を営んできた私たちだからこそ持つ膨大なデータやノウハウを最大限活用してDXを推進することで、独自の技術革新の形を築けるのではないかと期待しています。今後物流全体がDXの進展により大きく変わっていくことが見込まれる中で、当社自身が変革を先導する存在となるべく、将来見込まれるニーズを先読みしながら競争力向上に努めたいと思います。

最後に、海運業界全体が大きな変革を求められている今、変化を乗り越えて持続的な成長を実現するためには、共創の概念がこれまで以上に重要になるものと感じています。私たちは、長い歴史の中で国内外造船所や研究機関をはじめとするパートナーとの広範なネットワークを築いてきました。CTOとして商船三井グループが目指すイノベーションの道筋を明確に示しつつ、その実現に向けた共創の提言を積極的に行っていくことで、当社と海運業界全体の発展に貢献できるよう努力を続けていきます。

## 技術革新に向けた基本方針

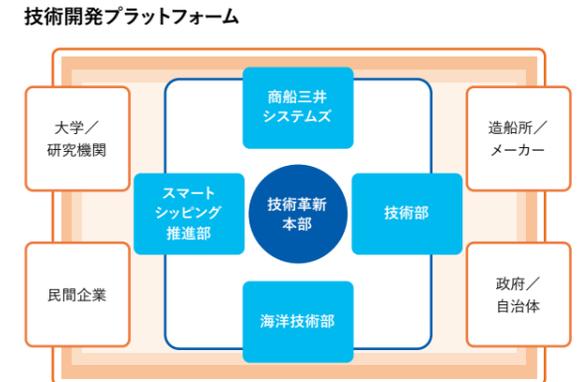
海運業界において、技術開発の主たる対象は、長きにわたり、安全性・効率性・メンテナンス性等の向上を目的とした、船舶そのもののハード面における要素技術でした。しかしながら、コンピューターの性能向上、通信の大容量・高速化、高性能かつ廉価なセンシングデバイスの普及等を背景として、社会全体でIoTやビッグデータ、AIなどの情報技術を業務に活

かすDX革命が幅広く進む中、海運業界でもその成果を取り込む動きが活発になってきています。当社グループでは、経営計画の目指す方向に沿って当社技術革新のゴールを明確化した上で、その達成に向けてハード面での要素技術と情報技術の双方を活かした当社ならではの技術開発に力を入れていきます。



## 技術革新に向けた組織体制

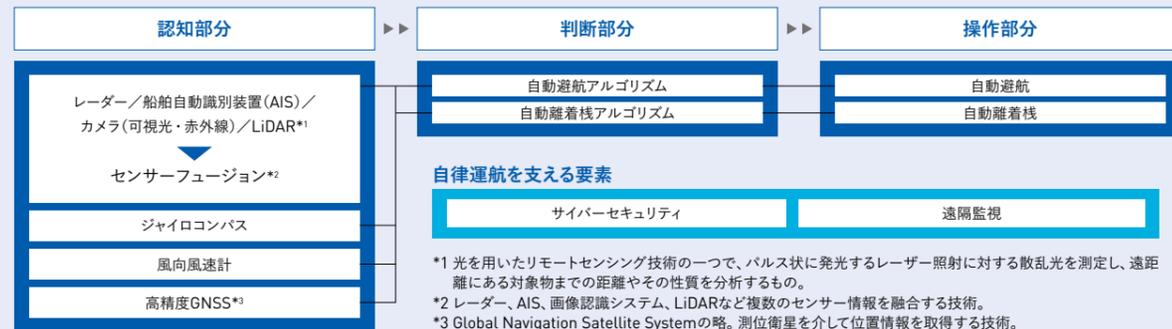
当社では、技術開発の更なる強化に向け、2018年4月に「技術革新本部」を立ち上げました。船舶等ハード面の技術管理・開発を担当する技術部、海上のICTを担当するスマート SHIPPING 推進部、グループ全体のIT支援を担当する子会社の商船三井システムズ、さらに2020年10月に海洋事業分野での技術開発を強化するため新設された海洋技術部が一体となって連携し、次世代に繋がる技術開発を推進しています。さらに、プロジェクトごとに、業種を超えた企業・団体・研究機関等との共創にも積極的に取り組んでいます。



Topic 1 自律運航船プロジェクトの進捗

当社グループでは、安全運航の強化及び乗組員の労務負荷軽減を目的に自律運航技術の開発を行っています。船員をサポートする自律運航技術の導入により、海難事故原因の約7~9割を占め

ると言われるヒューマンエラーを減少させ、より安全な船舶運航に繋げることを期待しています。現在、航海中に必要な「認知」、「判断」、「操作」の3つの機能について技術開発を進めています。



センサー及び各種機器からの情報を統合し、他船や障害物、岸壁など構造物についての正確な情報や精密な距離、自船の姿勢を認知し、「判断」部分に繋がります。

「認知」部分で得られた情報を基に、海気象や海図情報を考慮した最適避航ルートや離着岸ルートを割り出し、「操作」部分へと引き継ぎます。

自船の性能を考慮し、「判断」の過程で割り出された最適ルートに正確に追従するような指令値を作成し、各制御機器を制御します。

\*1 光を用いたリモートセンシング技術の一つで、パルス状に発光するレーザー照射に対する散乱光を測定し、遠距離にある対象物までの距離やその性質を分析するもの。  
\*2 レーダー、AIS、画像認識システム、LiDARなど複数のセンサー情報を融合する技術。  
\*3 Global Navigation Satellite Systemの略。測位衛星を介して位置情報を取得する技術。

▶ これまでの成果と今後の取り組み

グループ会社である商船三井フェリーが保有・運航する「さんふらわあ しれとこ」を利用した自動離着岸機能実験を2021年3月、4月に実施し、風の影響を受けやすい大型カーフェリーでの世界初の自動離着岸に成功しました。(https://www.mol.co.jp/pr/2021/21043.html) さらに、開発中の各技術を組み合わせ、多数のパートナーの協力のもと、世界初になると見込まれる既存商船での岸壁から岸壁までの自律運航実証実験も予定しています。技術開発及び必要機器の対象船への装着を2020年から開始しており、2021年度には港内外で各技術の検証を個別に行った上で、最終的には通しでの実証実験を行います。

Topic 2 FOCUSプロジェクト新アプリケーション「Fleet Tour™」をリリース

「FOCUSプロジェクト」は、当社運航船から得られるあらゆるビッグデータを活用する取り組みです。これまでに「Fleet Viewer®」や「Fleet Performance®」といったアプリケーションをリリースしており、1隻当たり約1万点ものセンサーから得た膨大な情報を基に運航船の状態を船上だけでなく陸上からもタイムリーに把握することで、各船の高度な運航モニタリングや推進性能分析に活かすなど、安全運航の更なる強化や運航効率の改善に役立ててきました。

2020年度は、本プロジェクトの第3弾として、バーチャル訪船アプリケーション「Fleet Tour™」を8月にリリースしました。本アプリケーションにより、コロナ禍で訪船が困難な状況下で、船舶管理会社や運航担当者が、パソコンやスマートフォンから遠隔で船内各所の360度写真・動画を閲覧できるようになりました。甲板上、貨物区画、機関室などの重要箇所の定点比較、各写真へ

の特記事項追記による当社知見・海技ノウハウの水平展開など、「Fleet Tour™」を船舶管理に活用することで、安全運航の強化に繋がっていきます。

今後、センサー設置船をさらに増やすことによるデータの強化や、CO<sub>2</sub>排出量のモニタリングなど気候変動対策への活用も検討しており、世界最大規模の船隊を実際に運航している当社グループならではのデジタル活用を進めていきます。



Topic 3 自動車船の配船計画支援システムを運用開始

当社グループでは、2021年5月より、数理最適化技術\*4を用いた自動車船の配船計画支援システムの運用を開始しました。世界各地にある自動車生産拠点から各消費地までの海上輸送需要に、船型や仕様の異なる約100隻の船腹をどのように配置して応えるのか、理論上の選択肢は数百万通りにもなります。お客様の需要、当社船の状況ともに刻一刻と変わる中、船隊全体として最適な配船を計画するのは極めて難易度

の高い業務ですが、本システムを活用することで、膨大な選択肢を分析・比較し、最適解を短時間で導き出すことが可能となりました。これにより、輸送需要の変化に機動的に対応できるようになったほか、船隊全体の輸送効率が向上することで、輸送単量当たりの燃料節減に繋がりと、環境負荷低減への貢献も期待できます。

\*4 AIの基盤技術の一つ。意思決定・問題解決のため、与えられた制約条件のもとで目的関数を最小(もしくは最大)にする解を求めるもの。

Topic 4 ウインドチャレンジャープロジェクトの進捗

本プロジェクトは、硬翼帆を活用して風力エネルギーを推進力に変換することにより、現在動力源を化石燃料に頼っている大型商船の燃料消費量を減少させ、環境負荷低減を目指す意欲的な試みです。甲板上の推進補助装置を用いるため、LNGやメタノール等のクリーン代替燃料を使うエンジンや、推進時の抵抗を減らすために船体に施す対策と互いに干渉することがなく、他の省エネ技術に「足し算」で効果を楽しむことができる大きな魅力です。1本帆によるGHG削減効果は日本一豪州航路で約5%、日本一北米西岸航路で約8%を見込みますが、将来的には複数の帆を実装し、他のGHG削減対策と組み合わせることで当社が「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」(P44参照)で掲げる目標の達成に向けた有力な手段となることを期待しています。

現在、実機搭載1号船となる新造石炭船の準備を2022年の竣工に向けて進めているほか、木質バイオマスエネルギーの

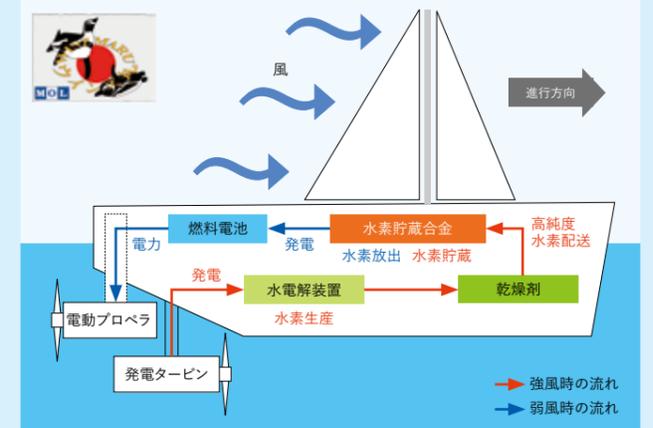
世界的大手企業Enviva Partnersとパートナーシップを締結し、従来と比較して一回り小型サイズの硬翼帆の設計・実装に向けた検討を開始しています。本件を契機としてより広範な船型に対応したラインナップの拡充を目指します。加えて、営業担当者も含めたプロジェクトチームを新たに組成し、営業部視点を開発に取り込むことで、ウインドチャレンジャーの普及に向けたお客様への提案を本格化させています。



▶ 風力と水素を活用しゼロ・エミッションを目指す、ウインドハンタープロジェクトが始動

ウインドチャレンジャープロジェクトを通じて蓄積した知見や技術を活用し、2020年11月より新たに「ウインドハンタープロジェクト」を始動しました。本プロジェクトは、帆によって推進力を得るとともに、余剰の風力エネルギーを使って水電解することで水素を作り出し船内で貯蔵、また、帆による推進力が得られないあるいは不足する場合、蓄えた水素と燃料電池から得られる電力を推進力に変換することで推進を可能とし、GHGを一切排出しないゼロ・エミッション船の実現を目指すものです。第一ステージとして、2021年12月にかけて約12m長のセーリングヨットを用いた実証実験を進めており、その後は、全長60m級の船での検証を経て、2030年までにゼロ・エミッション外航船の開発・建造を目標としています。

セーリングヨットを用いた実証実験イメージ図



## 地域社会の発展と人材育成

商船三井グループの成長の原動力となり、ブランドや信頼を支えるのは人材です。当社グループ共通の価値観である「MOL CHARTS」を基盤としながら、多様な人材の登用・育成と各々が存分に活躍できる真のダイバーシティ経営を実現させ、持続的成長と新たな競争優位の確立を目指します。また、自営教育機関における育成や安定雇用の提供を通じて、当社グループに欠かせない質の高い船員を確保すると同時に、新興国の経済・産業の発展にも寄与していきます。

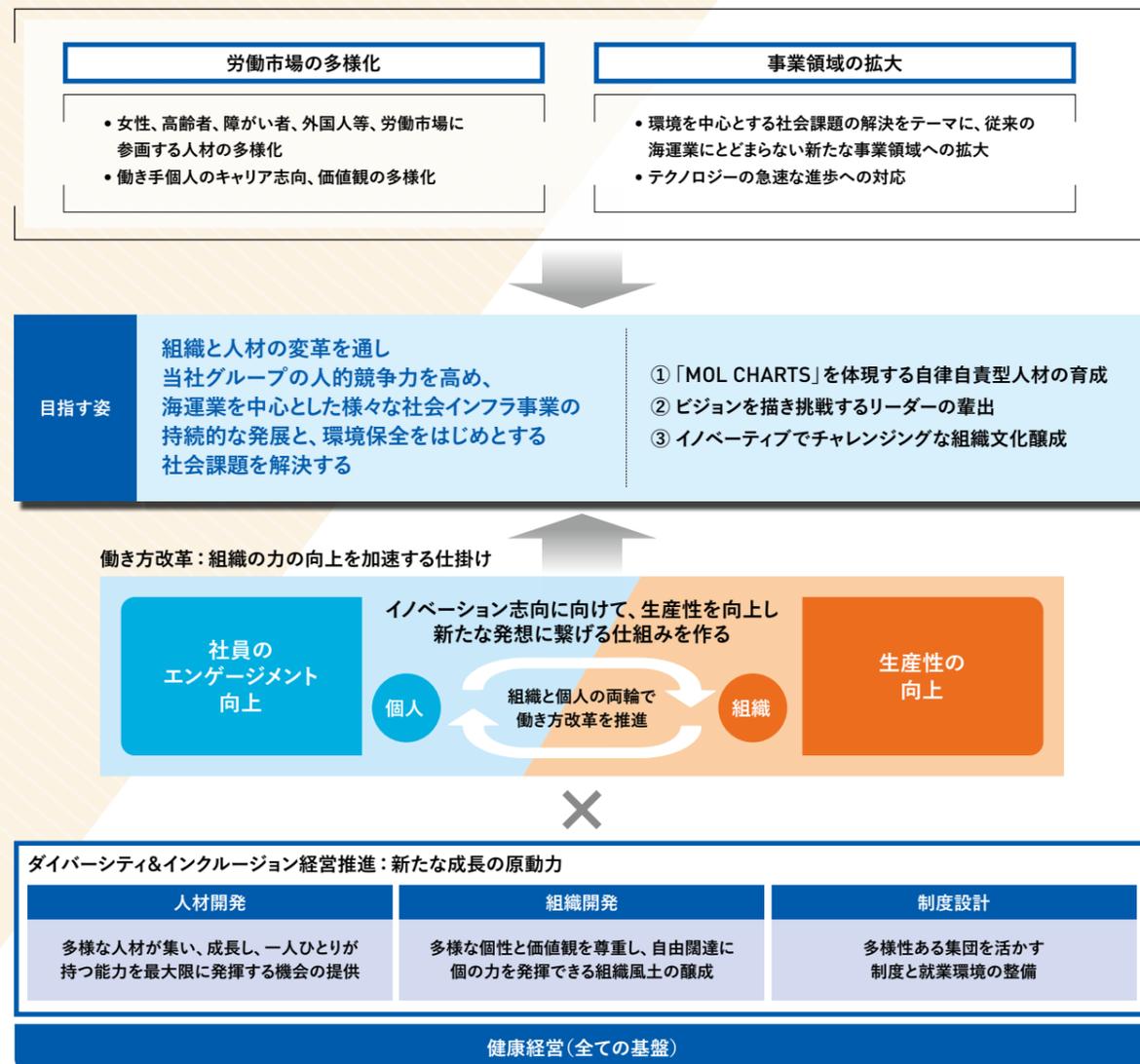
### 人材育成・活用に対する基本的な考え方

海上輸送にとどまらない事業領域の拡大、アジアを中心とした地域戦略の強化など、当社が掲げる経営戦略を実行するために求められる人材要件は年々高度化しています。その要請を安定的に満たすためには、属性にとらわれず、これまで以上に多様な母集団から適性のある人材を登用する取り組みが欠かせません。

当社は、①「MOL CHARTS」を体現し、変化を生み出す創造的なマインドを持ったグローバルマーケットで活躍できる自律自責型人材の育成、②メンバーとともにビジョンを描

き挑戦するリーダーの輩出、そして、③イノベティブな発想やチャレンジングな取り組みを後押しする組織文化醸成により、経営戦略推進に必要な人材を確保していきます。加えて、働き方改革での取り組みなどを通じて生産性を高め、捻出した余力の重点分野への配置シフトを実施していきます。

また、海陸ともに、社員のエンゲージメントを高める取り組みを通して魅力ある職場づくりを進めていくと同時に、社員の心身の健康維持を重要な基盤と考え、健康経営を推進していきます。



### 【人材開発】多様な人材が集い、成長し、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮する機会の提供

#### ▶ 人材(要員)配置方針の転換

従来当社では、各部門の業務量見積りに応じた要員を供給することを基本的な考え方として、全社への人材資源配分を行ってきました。しかしながら、経営環境が大きく変化する中、よりメリハリをつけた配置とすべく、2020年度からは重点的に人材を投入する領域の特定を経営の意思のもと定

め、戦略的な要員配置を実現するアプローチを強化しました。全社的な生産性向上の取り組みにおいて、定型業務ポジションの削減・外注化等を行うことで余力を捻出し、環境関連事業分野、海洋事業分野などを中心に人材リソースシフトを進めています。

#### ▶ タレントマネジメントの強化

当社の事業は多様化し、従来の海運業にとどまらない新たな取り組みも増えています。また、社員のキャリア志向は変化し、働き方の多様化も進んでいます。その中で、重要な経営資源である社員一人ひとりの能力をさらに向上させることを目的とし、タレントマネジメントシステムの導入準備を進めています。社員がキャリアの中で身につけた、あらゆる分野

のスキルと経験を見える化することにより、より能力を発揮できる人材配置を実現し組織の競争力を高めると同時に、若手社員については、さらに伸ばす部分・強化する部分を明らかにすることによって、本人のモチベーション向上や効率的な人材育成にも役立てていきます。

#### ▶ グローバル人材マネジメント

当社の事業の多様化は、世界中で進行しています。「ローリングプラン2021」で掲げる営業戦略の一つである地域戦略においては、本社事業部門、コーポレート部門、海外拠点間の連携を強化すると同時に、現地で戦略をリードするナショナルスタッフの育成・登用も行うことで、営業活動をさらに積極化していきます。施策の一つとして、2021年1月に国・地域代表を支えるポジションとして新設した「国・地域代表補佐」に、2021年7月までに7名のナショナルスタッ

フを登用し、それぞれ活躍しています。また、2021年7月には、グローバル人事推進のための拠点として、米国・英国・シンガポールの総代表所在地に本社人事部に所属するHRD(Human Resources Division)オフィスを設置しました。世界各地のナショナルスタッフの能力・適性・キャリアプランをグローバルに管理することにより、優秀な人材の活躍の場を広げるインフラとして活用していきます。

### 地域社会の発展に向けた取り組み

#### オマーン国の海事産業への貢献

当社は2000年代初頭から、海事産業の育成という課題を抱えていたオマーン国政府に対して、継続的な人材派遣や現地駐在員による密接なサポートなどを行い、国営海運会社Oman Shipping Company(OSC)、同船船管理会社Oman Ship Management Company(OSMC)の立ち上げと発展に寄与してきました。2021年8月、当社とOSCが共有するLNG船において初のオマーン人船長が誕生し、人材育成の面でも大きなマイルストーンを迎えることができました。引き続き、当社は同国の海事産業発展と人材育成に貢献していきます。

#### フィリピンにおける商船大学の運営

当社は、フィリピン政府の推進する産学連携制度のもと、長らく同国における船員育成に積極的に寄与してきました。その取り組みをさらに進め、2018年からはアジア・太平洋地域で最大級の商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy (MMMA)」を現地パートナーとともに運営しています。設立から4年目を迎えた2021年現在、MMMAでは累計668人(2021年8月末時点、1期生～3期生の合計)の学生が海運のプロフェッショナルとしての知識・技能を学んでいます。今後、MMMAの卒業生を当社グループで積極的に雇用することで、良質な幹部職員を安定的に確保し、「世界最高水準の安全運航」の実現に繋げる計画です。これからも、当社グループ並びに地域社会の発展を支える優秀な人材育成に尽力していきます。



## 【組織開発】多様な個性と価値観を尊重し、自由闊達に個の力を発揮できる組織風土の醸成

### ▶ ダイバーシティ&インクルージョン経営

当社グループでは、性別・年齢・障がいの有無・国籍などの外面的な属性のほか、ライフスタイル・経験・価値観など内面的な特性を含め、多様な個性を持つ人材が活躍することが、当社グループの競争力にとって、またより良い社会の実

現にとって重要だと考えています。2021年4月に策定した下記基本方針のもと、多様な人材の更なる活躍を引き出す支援や環境整備とともに、多様性を受け入れ、尊重する風土・文化の醸成に力を注いでいます。

#### ダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針(2021年4月策定)

商船三井グループは、世界中の人材一人ひとりが持つ多様な個性と能力を組み合わせることで、新たな価値を生みだし、持続的な企業価値の向上に繋げていきます。その中で、当社グループはダイバーシティ&インクルージョンを新たな成長の原動力と位置付け、次の取り組みを行います。

- ▶ 多様な人材を獲得、育成し、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できる機会を提供します。
- ▶ 多様な個性と価値観を尊重し、自由闊達に個の力を発揮できる組織風土を醸成します。
- ▶ 多様な個性ある集団を活かす制度と就業環境を柔軟に整備します。

### ▶ 女性の更なる活躍

ダイバーシティ&インクルージョンの推進において、女性社員の更なる活躍は必要不可欠です。その考え方に沿って、育児支援等の各ライフステージに応じた制度の充実や、キャリア形成のための支援拡充を積極的に進めてきました。この一連の取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、当社は東京証券取引所と経済産業省が共同で選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。2021年3月には女性活躍推

進法に基づく行動計画を刷新し、キャリアパスの複線化による多様なキャリア選択や、タレントマネジメントの強化による個々の能力に応じた配置の実施、成長機会の提供などを通じて、今まで以上に女性の活躍を推進することとしています。



## 【制度設計】多様な個性ある集団を活かす制度と就業環境の整備

### ▶ 新規事業提案制度

当社グループでは、社員の自律的なキャリア形成を後押しし、チャレンジングな取り組みを支援する新規事業提案制度を2019年度から開始しました。社員が現在担当する業務を問わず、自由に発案した新しいビジネスやサービスのアイデアについて、関連性が高い部門の担当役員に対しプレゼンテーションを行い、審査に通過すると、リソースを与えられ自らプロジェクトに着手できる仕組みです。従来型の海運

業にとどまらない新しい事業の創出が求められる当社グループにおいて、「MOL CHARTS」に掲げるチャレンジの精神を形にした制度として運用しています。2019年度に応募があった8件のうち、2件は実際に事業を開始しているほか(P32特集もご参照ください)、2020年度には前年度を超える11件の応募があり、うち審査を通過した5件が具現化に向け進捗中です。

### ▶ プロジェクトチームの活用

全社的な課題を効果的に解決するため、2018年度よりプロジェクトチーム制度の活用が開始されています。既存組織の枠を超えて多様な社員が連携し、それぞれが持つ知見やリソースを結集させることが狙いです。本社の部門間のみならず、グループ会社間の垣根を越えたチームづくりが行われており、2020年度には新規事業の開発や環境対応・運航改

善の推進、生産性向上など、「ローリングプラン2020」とも連動する16のプロジェクトが機動的に進められ、With/Afterコロナの世界をマクロ視点で見通したメガトレンド予測や全社横断的なコーポレート業務合理化が実行されました。今後も柔軟なプロジェクトチーム組成を通じて、新たな試みを加速させていきます。

## 組織の力の向上を加速するための「働き方改革」の推進

当社グループでは、生産性と社員の充足度の向上、及びそれらを通じたイノベーション思考や新たな発想の喚起を目的として、働き方改革に取り組んでいます。社長を委員長とする働き方改革委員会の主導により、2017年度は組織風土改革、2018年度は新人事制度導入、2019年度はパイロットオフィス開設、2020年度はテレワーク体制の整備を中心に取り組みを進めてきました。これまでの取り組みを踏まえ、2021年度

は各アクションを連携させた新しい働き方を各部署で実践し追求する予定です。KPIに基づいた定量的な評価を行うとともに、各部署で「新しい働き方」のアイデアを競い合いながらベストプラクティスを共有し、更なる働き方改革の推進を目指します。

▶ 働き方改革に関する施策の詳細は、Webサイトをご参照ください。  
<https://mol.disclosure.site/ja/themes/117>

### 2021年度の取り組み内容

人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018年度に導入した人事制度のレビュー</li> <li>• オフィス勤務とテレワークを効果的に組み合わせるハイブリッドな勤務体制の検討</li> </ul>
ワークプレイス改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新しい働き方においてオフィスに求められる役割の再定義</li> <li>• 2019年度、一部部署を対象に試験導入したフリーアドレス制パイロットオフィスの全社展開検討</li> </ul>
生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産性を評価するKPIの設定</li> <li>• ICTツールやRPAの活用による生産性向上</li> </ul>
組織風土改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インターナルコミュニケーションの強化</li> <li>• 働き方改革の社内啓発</li> </ul>

## 全ての基盤としての「健康経営」～社員の心身の健康の保持・増進に向けて～

社員の安全と心身の健康、安心して働ける職場環境づくりは企業活動の基盤であり、当社グループの持続的成長の支えであるとの認識のもと、「健康経営宣言」及び「ハラスメント防止宣言」を策定しました。グループ全体への浸透及び推進を図るとともに、グループ一丸となって社員一人ひとりが健全な職場環境下で、心身ともに健康に活き活きわくわくと仕事に取り組める環境整備に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、当社は東京証券取引所と経済産業省が選定する「健康経営銘柄」に新たに選ばれ

るとともに、日本健康会議が選定する「健康経営優良法人～ホワイト500～」の大規模法人部門に3年連続で認定されました。



▶ 健康経営に関する施策の詳細は、Webサイトをご参照ください。  
<https://mol.disclosure.site/ja/themes/118>

#### 健康経営宣言(2021年4月策定)

商船三井グループは、企業理念の下で目指すグループビジョンの実現に向けて、社員の健康増進を重要な経営課題と位置づけ、次の取り組みを行います。

- ▶ 社員一人ひとりが自らの健康は自ら守る意識を持ちながら、心身の健康づくりに主体的に取り組むことを支援します。
- ▶ 社員が安心して働き、一体感のある職場環境づくりと組織風土の醸成を推進します。
- ▶ 特に、洋上という特殊な環境下に勤務する乗組員の心身の健康づくりもしっかりと支援し、乗組員一人ひとりが活力に満ち、その家族も安心できる環境を整備します。

#### ハラスメント防止宣言(2020年12月策定)

商船三井グループはハラスメントから解放された健全で活力に溢れる職場づくりを推進するため、次の取り組みを行います。

- ▶ 役職や立場に関係なく、海陸共に一人一人がお互いを尊重し、多様な個性、価値観、視点を自由闊達に発揮できる組織風土を醸成します。
- ▶ ハラスメントに関する知識と防止意識を高め、いかなる形態のハラスメント行為も発生させない組織風土づくりに社員と会社が一体となって取り組みます。
- ▶ 誰もが安心して相談できる体制を整備し、ハラスメントが発生した場合は、毅然とした態度で公正・適切な措置を講じ、再発防止に向けた制度・体制を構築します。

## 会長メッセージ

**経営とはタスキを繋ぐもの。いかにして次代に引き継ぐべきか、常に考えを巡らせてきました。**

「経営者の最も大きな課題は、後継者の選定である」。企業経営が語られる際にしばしば耳にする言葉です。私自身も、社長就任時からサクセッションを経営の重要なテーマの一つと認識し、そのような視点で候補となりうる人々を見てきました。就任当初、当時のアニュアルレポートにも記したのですが、経営とはタスキを繋ぐもの、それぞれの任期で最大限の努力をしてゴールに近づく、いわば長い駅伝競走のようなものです。いずれは私も次代へとタスキを受け渡すのだという思いで、どのようなタイミングで、どのような人物に託すべきなのか、常に考えを巡らせてきました。私は、後継者への継承のあるべきタイミングは、私自身が何かを達成した時ではなく、進めてきた施策が次代の経営の土台として整い、一段上のステップへの変革を推し進める段階に至った時である、と考えています。このような観点

で商船三井グループの姿を見渡した際に、今こそが社長交代を行い、タスキを引き継ぐ時なのだと思断しました。

私が社長に就任した2015年当時を振り返ると、海運業界は船腹供給過剰と市況の低迷によって長く続く困難に直面していました。当社グループも長期にわたる業績低迷に苦しんでいましたが、そこから「相対的競争力」という軸に基づき事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の3つの変革に取り組み、ドライバルク事業での大がかりな構造改革やコンテナ船事業統合などを経て、2019年度にようやく全セグメントの経常利益黒字化を達成しました。海洋事業に代表される新たな収益の柱となりうる事業も確立されつつあり、就任時に抱えていた喫緊の課題に一通り解決の目途がついたものと捉えています。

一方、在任期間が長くなるにつれ、組織全体に「慣れ」が生じ始めていることに危機感も覚えていました。例えば、「相対的競争力No.1」や「ストレスフリーなサービス」といった新たに掲げたコンセプトや目指すべき方向性に関して、就

任当初から数年をかけて私自身が強く発信を続けてきたことが実を結び、社内にも共通の理解が浸透してくれたように思います。それ自体は前向きに評価すべきことかもしれませんが、しかし、逆説的かもしれませんが、一度「慣れ」が生じてしまった言葉には変革を促すドライバーとしての力は失われてしまいます。

このような懸念を一段と強めたのが2020年度でした。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、期初には組織全体が相当な緊張感を持った状態で年度が始まりましたが、その後第3四半期にかけて、これまでの事業構造改革や安定利益の積み上げの成果に加え、Ocean Network Expressや油送船事業における好市況の影響といった要因によって、相当に良い業績で着地できる見通しとなりました。もちろん、好業績自体は喜ばしいことですが、社内に今後もこの調子でいけるのではないかとという緩みや一服感のようなものを感じたのです。しかし、今後も長期にわたり持続的な成長を遂げていくために従来型の海運業のみに依存した業態から脱却していかなければならないという課題は依然として残されています。中長期的な視点で当社グループの在り方を見据えると、むしろこれからこそが正念場であり、現在の状態で変革の勢いを緩めるわけにはいかないのです。このようなメッセージを最も強く発信しつつ、実際に変革を加速させていくのに有効な手立てが社長交代であるという結論に至りました。

**橋本新社長の変革に対する強い意思、優れたストーリーテラーとしての能力に期待しています。**

「後継者の選定は経営者の最も重要な課題の一つである」と捉えていたことは先にご説明した通りです。指名諮問委員会においても繰り返し議論を重ね、2019年度には社長・CEOの後継者計画を策定しました。その過程においては、まずは次世代の当社グループを担う経営トップに求める要件を明確化し、認識を共有することから始めました。その上で、当社の社長として持つべき価値観や姿勢、また実際の行動で示される能力という2つの軸から、社長の要件として15の要素を定めました。その中でも橋本新社長が最も高く評価された点は、変革に対する強い意思を備えていることです。そして、彼が非常に優れたストーリーテラーであることにも期待しています。なぜなら、変革を推進し、それを形にしていくためには、わかりやすく筋道の通ったクリアなメッセージを発信できる能力が非常に重要であるからです。橋本新社長はこれまでの取締役会においても、自身の

担当部門の投資案件について、明確で戦略性のある説明を行ってきました。加えて、豊富なグローバル経験を持ち、現在当社の中核事業となっているLNG船、海洋事業の分野にも深く通じていますし、ロシアのNovatekやトルコのKarpower Internationalといった従来の私たちとは接点のなかったような新たなビジネスパートナーに対して、自ら先方の懐に飛び込んで交渉をまとめた実績もあります。これらを踏まえ、橋本新社長であれば、変革期の商船三井のこれから向かうべき方向性を明確に発信し、全グループを導いていくことができると確信しています。

**新たな役割のもと、商船三井グループの一層の企業価値向上に向けて邁進していきます。**

最後に、私自身の今後の役割と意気込みについても申し上げたいと思います。2021年度から、私は空席となっていた会長執行役員に就任していますが、この役職を復活させるにあたっては、社外取締役の皆様から役割や立場を明確化するよう様々なご質問やご指摘をいただきました。通常、国内企業では社長経験者が執行側の立場に残ることは少ないように思いますが、当社が会長執行役員という役職を置いている背景には、社長経験者にしかない貴重な経験や知見を執行に活かせるのではないかとという考えがあります。一方で、本役職に関してステークホルダーの皆様に対して明確にしておくべき点は、あくまで業務執行の最高権限者は社長であるということです。会長執行役員は、社長から特別に与えられた任務にあたります。具体的には、2021年度はコーポレートガバナンスの更なる充実、経営人材の育成、そして社外ネットワークの構築に取り組む予定です。コーポレートガバナンスの充実・強化に関しては、早速この4月から「コーポレート・ガバナンス審議会」を立ち上げ、社外の有識者も交えた忌憚のない議論を行っています。当社のガバナンスについては、かつて執行役員制度を導入した2000年頃は国内大手企業の中でも先駆的であったと自負していましたが、様々な社会的要請が急速に高まる中、近年はいささか進化スピードが十分でないように感じています。ゴールのないテーマではありますが、「コーポレート・ガバナンス審議会」の設置を契機として今一度ガバナンス体制の総点検を行い、改善を進める考えです。このように、新たな役割のもと、商船三井グループの一層の企業価値向上に貢献すべく邁進していく所存です。



池田 潤一郎

代表取締役  
会長執行役員

橋本新社長は、  
変革期の商船三井を  
力強く導いていける人物だと  
確信しています。

 指名諮問委員会

中長期的な企業価値向上とESG価値を常に念頭に、指名諮問委員会では活発で建設的な議論が行われています。

社会が目まぐるしく変化を続ける中で、中長期的な企業価値向上に向けて組織をリードするCEOや取締役の人選は、経営上極めて重要な課題となっています。こうした観点から、任意の委員会ながら、指名諮問委員会の果たす役割はますます重要となっており、実効性を持って機能することが求められます。

当社では、2015年度に指名諮問委員会が発足しました。メンバーの過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が毎年交代で務めることで、客観性、透明性、説得性を確保しながら、活発で建設的な議論を行っています。私自身、社外取締役の委員として、株主と視点を共有しながら、企業価値の持続的な向上、ESG等の社会的価値を考えることを常に意識しています。2019年度からは社外監査役もオブザーバーとして委員会に参加することになり、より多角的な視点から議論できる体制となりました。最近では気候変動への取り組みも含め国際社会において当社がどのような存在であるべきかなど、より大きな枠組みで指名の在り方を考えており、議論の質もより戦略的になっています。

指名諮問委員が執行役員と実際に対面で会う機会を増やしていただいていることは、エグゼクティブ・マネジメント層を広げ、広い人材プールから次世代取締役候補者を選

び、育成していくことに繋がっています。社外の立場からだと、どうしても内部の情報を十分に得にくい側面がありますが、情報の非対称性を極力少なくすることで、指名諮問委員会が長期的観点からもより実効的になると考えます。

後継者計画の策定と今回の社長交代にあたっては、長い時間をかけて入念な検討がなされました。

今回の社長交代に関するプロセスをご説明するにあたっては、まず後継者計画の策定についてお話しする方がよいでしょう。後継者計画は企業が持続的に成長していく上で欠かせない枠組みです。商船三井では2020年度に計画を策定しコーポレートガバナンス報告書でも開示しましたが、議論には1年以上の期間をかけ、入念な検討がなされました。とりわけ社長の要件に関しては、様々な観点から議論を行い、最終的には「社長に求める成果」を起点として、その成果を導くために必要な価値観・姿勢に関して8項目、能力に関して7項目の要件を定めました。これらを踏まえて、外部招聘を含め検討し、毎年後継者候補リストが更新される仕組みとなっています。こうしたプロセスは全てのステークホルダーに納得していただくためにも重要です。また今回、選解任の基準や手続きも明確にされました。このように、後継者計画の策定は、指名諮問委員会が社長の選解任により主体的に関与するために非常に良い契機になったと捉えています。

橋本新社長は後継者候補リストに名前が挙がっていたお一人でしたが、海洋事業やLNG船といった、商船三井の戦略的注力対象であり、今後の中核の一つとなる分野を牽引してきたことが大きな決め手となりました。エネルギー分野に精通しているということで、これまでに培われた広いグローバルネットワークや、脱炭素社会の実現に向けての経営手腕も高く評価されました。

さらに、事業環境の変化が激しい海運業界に身を置くリーダーの資質として、状況の変化に応じた柔軟な姿勢、状況変化を察知するための情報収集力と大局観も非常に重要です。2021年4月から社内向けに発信を開始された社長ブログでは、政治、マクロ経済、エネルギー業界と脱炭素化の行方、資本市場動向など、常にあらゆる分野へアンテナを張り巡らせ、まさに大局を提示されています。そうした大局観を基に戦略的にビジョンを考え、それを明確に示すことで、グループ全体をリードしていってくれと考えています。

会長執行役員には社長経験者ならではの経験や知見を執行に活かすことを期待しています。

社長交代に関連して、会長執行役員の役割についても指名諮問委員会で改めて議論しました。マネジメントの多重構造化や監督と執行の兼務に関する懸念などの意見もありましたが、最終的には、業務執行の最高責任者は社長であることを制度設計において明確化した上で、社長経験者の知見を活用することで企業価値の最大化を図る点が重要視されました。池田会長は経済団体や業界でのグローバルなネットワークもお持ちで、これらは今後の商船三井に大きなベネフィットをもたらすものと確信しています。また、業務執行の責任者である社長を社長経験者がバックアップすることで経営層が厚くなるという便益もあると考えています。この枠組みの有効性については取締役会、指名諮問委員会でも今後入念にモニタリングを行っていくこととなりますが、成果が形になって表れることが、皆様の期待に結果として応えることになると思います。

常にバックキャストの視点で経営人材を考え続ける必要があります。

2021年度は報酬諮問委員会においても長期インセンティブを強化するなど役員報酬制度の改定が行われました。最も重要なのは、中長期的な企業価値の向上、ESG等社会的価値向上と整合した経営体制を構築することです。企業理念を踏まえ商船三井が10年後にどのような姿になりたいのか、そのために今どのようなスキル・価値観・バックグラウンドを持った取締役が必要なのかを、バックキャストの視点で常に考え続けることが大切です。

これらを明確化するために、2020年度から開示しているスキルマトリクスについても一段と議論を深める必要があります。経営課題解決に必要な一連のスキルに基づいて候補者が選ばれ、次世代も育成できるからです。また、商船三井が既にグローバルに事業を展開し、様々な国籍の従業員を雇用していることを踏まえれば、今後は取締役会のメンバーにおいても国籍面での多様性を確保することは欠かせません。マネジメントの面でも、国際的な事業展開の面でも、グローバル人材の確保は重要だと言えます。

10年後の目指す姿に沿って、指名諮問委員会の在り方も柔軟に変えていく必要があるでしょう。その意味で、新社長に変わり、新たな体制で開催する指名諮問委員会の議論に大いに期待していますし、私たち構成メンバーも一層主体的に関わり、委員会を進化させていければと考えます。引き続き、客観性、透明性、説得性を常に意識しつつ、ステークホルダーの皆様への説明責任も果たしていく所存です。



勝悦子  
社外取締役

商船三井の10年後の  
あるべき姿から  
バックキャストの視点で  
取締役会の在り方を  
考え続ける必要があります。

**指名諮問委員会の概要(2020年度)**

委員長：勝悦子(社外)	社外取締役比率：75%
委員：池田潤一郎 藤井秀人(社外) 大西賢(社外)	開催回数：5回

**2020年度の主な議題**

- 経営人材の育成について
- 社長・CEOの後継者計画に基づく次期社長選定について
- 2021年度役員を選任について 等

## 報酬諮問委員会

商船三井グループの持続的な企業価値向上を後押しするため、実りある議論を促すことが報酬諮問委員長としての役割です。

商船三井は機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は業務執行機能と監督機能の両方を兼ねています。投資家の皆様からは執行と監督の分離という観点からご指摘を受けることもあります。社外取締役や監査役といった監督に力点を置く立場の人間と、事業に精通した執行の立場に身を置く人間の両者が集い、双方の視点から議論を交わすことで、実効性のあるガバナンスが機能していると評価しています。これに加えて、商船三井では役員報酬に関して検討する任意の機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、委員長は社外取締役が務める形とすることで、ガバナンスの更なる透明性と客観性向上を図っています。私は2020年度の報酬諮問委員長を務めましたが、株主から選任された代表として株主価値の最大化を目指すと同時に、その他あらゆるステークホルダーの方々にも配慮し、商船三井グループの持続的な企業価値向上を実現すること、また、これらを後押しするための実りある議論を促すことが、委員長が果たすべき役割だと認識しています。

今回の役員報酬制度改定では、4つの課題を念頭に、その解消に焦点を当てた制度設計を行いました。

報酬諮問委員会における2020年度の最大の取り組みは役員報酬制度の改定です。報酬制度は企業文化と密接に繋がっており、企業の価値観や組織と整合しない制度を移植するのでは機能不全を引き起こしてしまいます。例えば、チームプレーを重視するのか、個人プレーに力点を置くのかで、あるべき報酬制度の形は変わってきます。現状の企業文化に配慮しつつ、目指す姿に向けて経営陣をどのように鼓舞していくのかを考え、変革を促進するような制度設計にしなければなりません。

今回の検討にあたっては、従来の報酬制度で対応できていなかった4つの課題を念頭に、それらを解消することに焦点を当て、新たな仕組みづくりに取り組みました。

まず、商船三井の事業特性に整合的なインセンティブを報酬制度に組み込むという点です。海運業は、業績がその時々々の市況によって大きな影響を受けやすく、最大限の努力をしたとしても、足元の業績変動をコントロールすることは非常に難しい。一方で今実施する種蒔きが将来の業績の行方を左右し、先々の単年度業績に繋がるという性質を持っています。これを踏まえ、今回の制度では長期目標貢献報酬(株式報酬)を設定するとともに、報酬総額に占める比率を単年度業績報酬(金銭報酬)と同じ割合まで引き上げています。

次に、ストックオプション制度そのものが抱える問題点です。元来、本制度を導入した目的は取締役が株主の皆様と利害を共有することでした。しかしながら、あくまでオプションであることから、権利を行使するか否かは個人の選択に委ねられるため、確実に目的を果たせるとは限らない仕組みでした。結果として、当社取締役の自社株式保有数は期待していたほど伸びませんでした。このため、一段と株主の皆様と価値共有を図ることのできる仕組みとして、長期目標貢献報酬を株式そのもので支払う業績連動型株式報酬制度を取り入れました。

3つ目の課題として、単年度業績報酬の在り方についても見直しを行いました。これまでも商船三井では業績連動型の賞与が設定されていましたが、運用に裁量が入る余地がありました。2020年度賞与を例として挙げると、2019年度業績は前年度を上回る賞与を支給するに足る水準でした。しかしながら、2020年度期初の業績予想がコロナ禍の影響により不透明だったことから、役員賞与を大幅に抑制するという判断になりました。当時の厳しい事業環境認識を踏まえたものではありませんが、結果に基づいて評価するという制度の趣旨に沿ったものとは言えません。新しい報酬制度のもとでは可能な限り評価基準を定量的にして透明性を高め、株主の皆様とも納得感を共有していくことを考えました。

最後に、マルチステークホルダーの視点を取り入れたことも特徴です。具体的には、単年度業績報酬に安全運航指標を、長期目標貢献報酬にはTSR(配当込みの株主総利回り)を評価指標として組み込みました。とりわけ、安全運航に関して、担当役員のみならず、全役員の評価指標として組み込んだことは大きなポイントだと思います。2020年のモーリシャス沖における座礁・油濁事故を挙げるまでもなく、海上輸送においては何よりも安全運航が重要ですから、当然報酬への反映もなされるべきです。これにより、全社の安全意識がこれまで以上に高まることを期待しています。

報酬制度のあるべき姿は変化していくものです。今後もガバナンスの進化に向けて積極的な議論を行っていきます。

2020年度は、新たな役員報酬制度の構築に力を注いだ年でしたが、今後は新制度に込めた狙いが実際に機能するか検証していくことが報酬諮問委員会の第一の課題となります。検証した結果、機能していない部分があれば、当然さらに手を加えていく必要があります。また、マルチステークホルダー視点という意味で、制度を深化させる余地は残っています。例えば、環境指標やSDGs、あるいは従業員エンゲージメントといったテーマは未だ指標に落とし込んでいません。機能性を損なわないよう過度の複雑化は避けつつも、評価基準を可能な限り指標化し公にすることで透明性と納得感は増しますので、今後も議論をしていくつもりです。財務指標についても、今回は経営計画との整合性という観点からROE(自己資本当期純利益率)を評価指標としていますが、これが妥当かについて議論するべきタイミングがくるかもしれません。

企業が目指す姿は時代によって変わっていくものですが、報酬制度もその実現を促し支える仕組みへと変化させていくべきものです。今回役員報酬制度を改定しましたが、基となった考え方は従業員も含め商船三井グループ全体の報酬制度設計にも活かせるものと考えています。今後も商船三井の持続的な企業価値向上を後押しすべく、更なるガバナンスの進化に向けて積極的な議論を行っていきます。

大西 賢

社外取締役

商船三井の  
目指す姿の実現を  
後押しするために、  
報酬制度も変化させていく  
必要があります。

### 報酬諮問委員会の概要(2020年度)

委員長：大西 賢(社外)      社外取締役比率：75%  
委員：池田 潤一郎      開催回数：8回  
藤井 秀人(社外)  
勝 悦子(社外)

### 2020年度の主な議題

- 2019年度取締役賞与  
2020年度取締役報酬について
- 役員報酬制度改定について
- 会社法改正に伴う取締役個人別報酬等の  
内容の決定方針について 等

# 取締役・監査役・執行役員

(2021年6月22日時点)



代表取締役  
**池田 潤一郎**  
1956年生  
所有する当社の株式数：23,700株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：8年

1979年 4月 当社入社  
2004年 6月 当社人事部長  
2007年 6月 当社定航部長  
2008年 6月 当社執行役員  
2010年 6月 当社常務執行役員  
2013年 6月 当社取締役 専務執行役員  
2015年 6月 当社代表取締役 社長執行役員  
2021年 4月 当社代表取締役 会長執行役員(現任)



代表取締役  
**橋本 剛**  
1957年生  
所有する当社の株式数：10,700株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：6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  
**小野 晃彦**  
1959年生  
所有する当社の株式数：8,400株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：3年

1983年 4月 当社入社  
2010年 6月 当社経営企画部長  
2011年 6月 当社執行役員 経営企画部長委嘱  
2015年 6月 当社常務執行役員  
2017年 4月 当社専務執行役員  
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員  
2020年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)



社外取締役[独立役員]  
**藤井 秀人**  
所有する当社の株式数：2,000株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：5年

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



社外取締役[独立役員]  
**勝 悦子**  
所有する当社の株式数：2,000株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：5年

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現任)  
2016年 6月 当社取締役(現任)  
2016年11月 International Association of Universities (IAU), Board member(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)(現任)



社外取締役[独立役員]  
**大西 賢**  
所有する当社の株式数：800株  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
取締役在任年数：2年

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)



取締役  
**田中 利明**  
1960年生  
所有する当社の株式数：4,600株  
取締役会出席回数：10回中10回(100%)  
取締役在任年数：1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(現任)



取締役  
**松坂 顕太**  
1961年生  
所有する当社の株式数：2,300株  
取締役会出席回数：—  
取締役在任年数：—

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



取締役  
**日野 岳 穰**  
1961年生  
所有する当社の株式数：4,000株  
取締役会出席回数：—  
取締役在任年数：—

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(現任)



常勤監査役  
**武田 俊明**  
1964年生  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
監査役会出席回数：11回中11回(100%)  
監査役在任年数：2年

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



常勤監査役  
**加藤 雅徳**  
1961年生  
取締役会出席回数：—  
監査役会出席回数：—  
監査役在任年数：—

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



社外監査役[独立役員]  
**山下 英樹**  
取締役会出席回数：14回中14回(100%)  
監査役会出席回数：11回中11回(100%)  
監査役在任年数：7年

1982年 4月 弁護士登録  
1985年 4月 山下英樹法律事務所(現山下・逸山法律事務所)開設(現任)  
2012年 3月 株式会社 アイセルネット ワークス社外監査役(現任)  
2014年 6月 当社監査役(現任)

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

※ 社外取締役、社外監査役の経歴は、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・監査役・執行役員

執行役員

会長執行役員  
**池田 潤一郎**

社長執行役員  
**橋本 剛**  
働き方改革委員長

副社長執行役員  
**小野 晃彦**  
全般社長補佐、チーフセーフティオフィサー、チーフコンプライアンスオフィサー、チーフインフォメーションオフィサー、安全運航本部 副本部長、技術革新本部 副本部長、組織リフレッシュ 担当、グループ経営強化 担当、モーリシャス環境・社会貢献 担当、秘書・総務部／商船三井システムズ株式会社 担当

専務執行役員  
**田中 利明**  
チーフエンバロメント・サステナビリティオフィサー、ドライバルク営業本部長、環境・サステナビリティ戦略部 担当、コーポレートマーケティング部 管掌

専務執行役員  
**松坂 顕太**  
エネルギー・海洋事業営業本部長、欧州・アフリカ地域 担当

常務執行役員  
**小池 正人**  
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、燃料部／油送船部 担当

常務執行役員  
**日野岳 穰**  
チーフコミュニケーションオフィサー、経営企画部／コーポレートコミュニケーション部／経理部 担当

常務執行役員  
**篠田 敏暢**  
ドライバルク営業本部 副本部長、働き方改革 担当、ドライバルク営業統括部／鉄鋼原料船部 担当

常務執行役員  
**鎌田 博文**  
ドライバルク営業本部 副本部長、エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、電力カーボンプロジェクト部／風力エネルギー事業部 担当、フェリー・関連事業部 担当補佐

常務執行役員  
**塩津 伸男**  
アジア・中東・大洋州地域担当、MOL(Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱、MOL Treasury Management Pte. Ltd. Managing Director 委嘱

常務執行役員  
**中野 宏幸**  
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、海洋事業部 担当、海洋技術部 担当補佐

常務執行役員  
**牛奥 博俊**  
製品輸送営業本部長、米州地域 担当、自動車船部 担当

常務執行役員  
**菊地 和彦**  
ドライバルク営業本部 副本部長、商船三井ドライバルク株式会社 社長

常務執行役員  
**毛呂 准子**  
ダイバーシティ推進担当、コーポレートコミュニケーション部(ER)／人事部 担当

執行役員  
**遠藤 充**  
安全運航本部 副本部長、タンカー・乾貨船海技統括部／LNG 海技・船舶管理戦略部 担当、海上安全部／スマート SHIPPING 推進部 担当補佐

執行役員  
**桜田 治**  
製品輸送営業本部 副本部長、国内地域戦略 担当、港湾・ロジスティクス事業部／フェリー・関連事業部 担当

執行役員  
**木村 隆助**  
チーフデジタルオフィサー、チーフインフォメーションオフィサー補佐、技術革新本部 副本部長、製品輸送営業本部 副本部長、コーポレートマーケティング部／定航事業管理部 担当

執行役員  
**新田 恭哉**  
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、エネルギー営業戦略部 担当

執行役員  
**光田 明生**  
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、油送船部(ケミカルタンカー事業) 担当、MOL Chemical Tankers Pte. Ltd. Managing Director／Chief Executive Officer

執行役員  
**三谷 亮司**  
経理部長 委嘱

執行役員  
**谷本 光央**  
チーフセーフティオフィサー補佐、安全運航本部長、人事部／海上安全部 担当、海洋技術部／スマート SHIPPING 推進部 担当補佐

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

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

執行役員  
**濱崎 和也**  
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、LNG 船部／ガス・海洋事業部／LNG 海技・船舶管理戦略部 担当

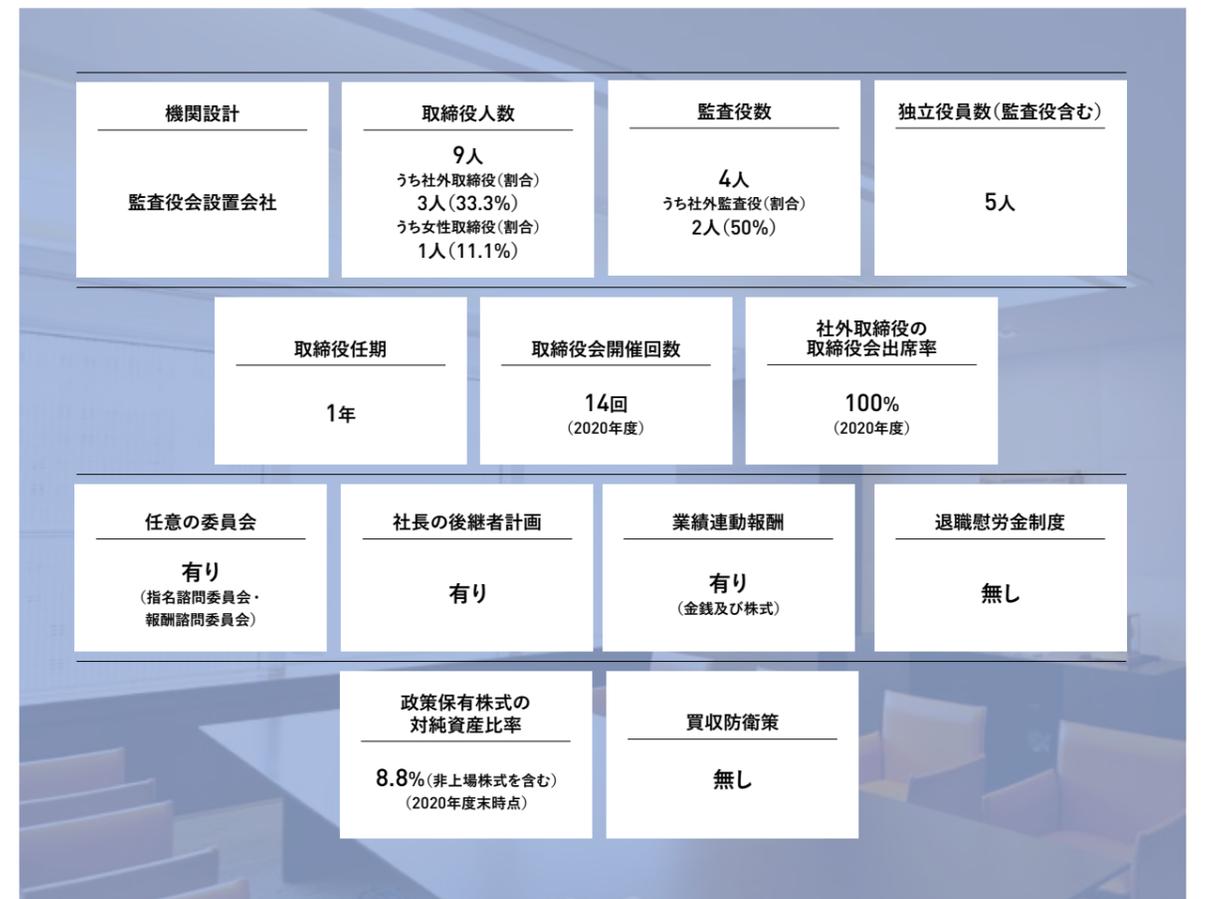
コーポレートガバナンス

持続的な成長と企業価値向上を支えるコーポレートガバナンス

当社は2000年前後から社外取締役の招聘、執行役員制度の導入など、当時の日本企業としては先進的かつ透明性の高いコーポレートガバナンス体制を整えてきました。海運の事業環境やリスクの態様は目まぐるしく変化するため、経営にあたってはそれらを正しく把握し、攻守のバランスを適切に取りながら経営資源を有効に活用する高度な舵取りが求められます。当社は、多様なステークホルダーの意見も踏まえ、経営の透明性・公正

性を確保しつつ、適切なリスク管理のもと迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長と企業価値向上を実現することが、コーポレートガバナンスの目指すべき姿と考えています。近年、社会が上場企業に求めるガバナンスの水準はますます高まっていますが、ステークホルダーの皆様から選ばれる企業であり続けるため、引き続き改善に努めていきます。

ガバナンス・サマリー (2021年6月末時点)



ガバナンス改善に向けた取り組み実績

2019年度の成果

- 社長の後継者計画を策定
- 指名・報酬諮問委員会に社外監査役が参画
- 取締役スキルマトリクスを作成
- 政策保有株式の縮減を実施



2020年度以降の成果

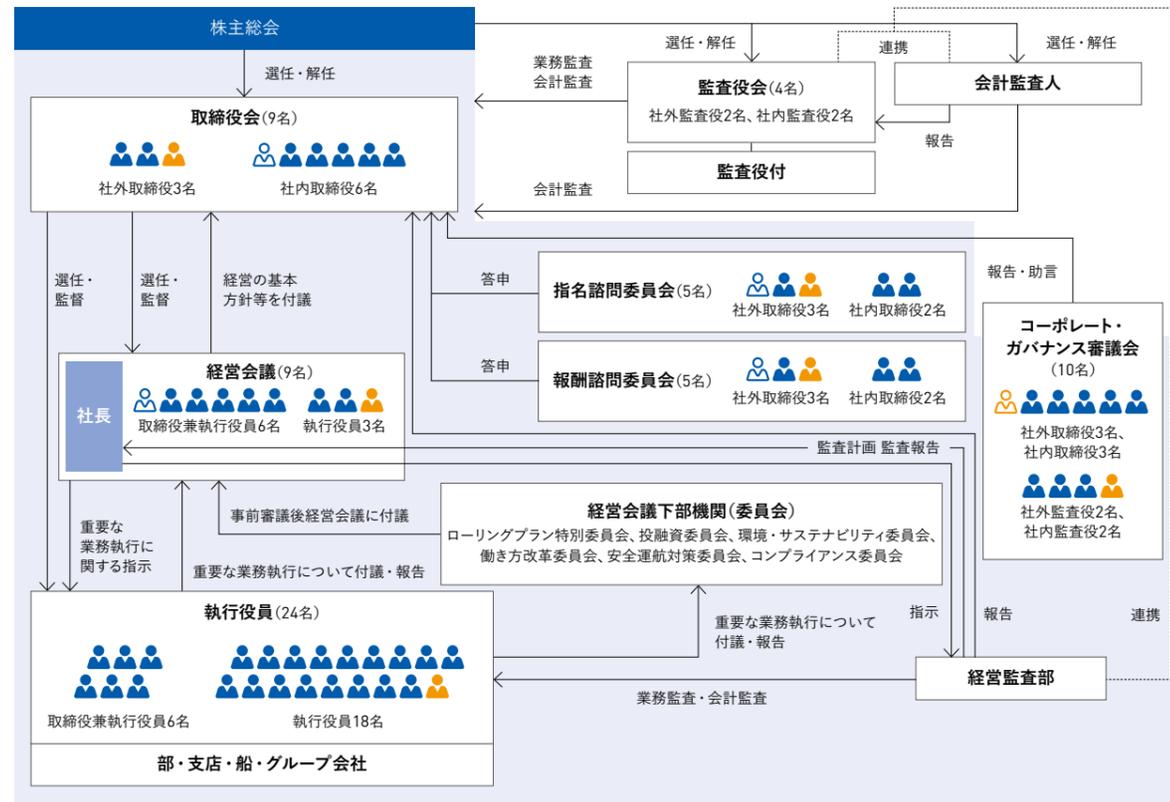
- 役員報酬制度の改定(業績連動型株式報酬導入)
- 取締役スキルマトリクスの更新及び株主総会招集通知への掲載
- コーポレート・ガバナンス審議会の設置
- 政策保有株式の縮減を実施

## コーポレートガバナンス体制

当社は、株主の視点に立って企業経営の透明性を高め、経営資源の最適配分を通じてステークホルダーの利益を極大化するためのコーポレートガバナンス体制を整備しています。

当社のコーポレートガバナンス体制図（2021年6月22日現在）

議長/委員長 男性 女性



### 主な組織と会議体

名称	機能
取締役会	当社の中核的な意思決定機関として、当社グループの経営に関わる基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。また、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行う「戦略・ビジョン討議」を実施しています。2020年度「戦略・ビジョン討議」では、取締役会メンバーで年間5回にわたり、毎回1時間半程度を確保しました(主な議題はP67をご参照ください)。
監査役会	監査役会では、監査計画の策定、監査結果の報告・共有等を行っています。また、全監査役は取締役会に、常勤監査役はこれに加え経営会議及び各委員会などに出席し、審議・意思決定過程における監査を実施しています。常勤監査役の有する会社や事業に関する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、客観的な立場から能動的に権限を行使できる体制を確保しています。
指名諮問委員会・報酬諮問委員会	取締役会のもとに、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。いずれも社外取締役3名と会長・社長で構成し、委員長は社外取締役が担っています。指名諮問委員会は取締役・執行役員を選任及び後継者計画に基づいた次期社長案について、報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に資する役員報酬設計検討や各役員の賞与査定を含めた制度の運用について、客観的な立場から審議・答申を行っています。
経営会議と委員会	取締役会にて承認された基本方針等の範囲内で業務執行の権限を大きく経営会議に委譲することにより、個々の案件についての意思決定が迅速に行われています。同時に、経営会議の下部機関として6つの委員会を設置しており、重要案件や部門を跨がる案件などの検討・審議を行っています。
コーポレート・ガバナンス審議会	コーポレートガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、現行の取締役会では十分な審議時間の確保が困難であることから、社外の知見も取り入れながら議論を行う場として、2021年度、新たに取締役会の傘下に設置しました。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で、専門性や客観性を高めた審議を行っていく予定です。

### 取締役会における「戦略・ビジョン討議」2020年度の主な議題

開催月	議題	開催月	議題
7月	営業本部の事業プランと全体投資計画	10月	環境・サステナビリティ推進体制について
9月	海洋事業への取り組み(化石燃料輸送にとどまらない次のステップとして)	12月	次期経営計画の方向性
		1月	LNG船事業方針(抜きん出た存在であり続ける)

## 取締役及び監査役の選解任プロセス

当社グループでは、取締役・監査役の選定に関する手続きの客観性及び透明性を高め、説明責任を強化することを目的として指名諮問委員会を設置し、同委員会にて定めた右記基準に照らして候補を選定し、取締役会に答申しています(監査役候補者については、監査役会の同意も得た上で、答申しています)。監査機能強化のため、2019年度からは社外監査役も委員会に出席し、意見を述べる事ができる設計としました。

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)

### 取締役に期待する専門性・属性

	企業経営	財務・金融	事業戦略・マーケティング	グローバルビジネス	リスクマネジメント・コンプライアンス	ESG	情報・通信・デジタル技術	行政機関・研究機関
社内	代表取締役 池田 潤一郎	●	●	●	●	●		
	代表取締役 橋本 剛	●	●	●	●			
	代表取締役 小野 晃彦	●		●	●	●	●	
	取締役 田中 利明			●	●	●		
	取締役 松坂 顕太	●		●	●			
	取締役 日野 岳 稜		●	●	●	●		
社外	取締役(社外) 藤井 秀人		●		●			●
	取締役(社外) 勝 悦子		●	●	●			●
	取締役(社外) 大西 賢	●			●	●	●	

上記一覧表は、期待する専門性・属性を示したものであり、各取締役が有する全ての知見を表すものではありません。

## 社長・CEOの後継者計画

当社は2019年度に、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、社長の要件、社長選定プロセス、後継者候補の育成計画を内容とする社長の後継者計画を策定しました。指名諮問委員会は、当該計画に基づき、次期

社長案(現社長の再任・解任を含む)を審議の上、取締役会に答申します。2021年4月1日付で就任した新社長は、同計画に則って選出されています。

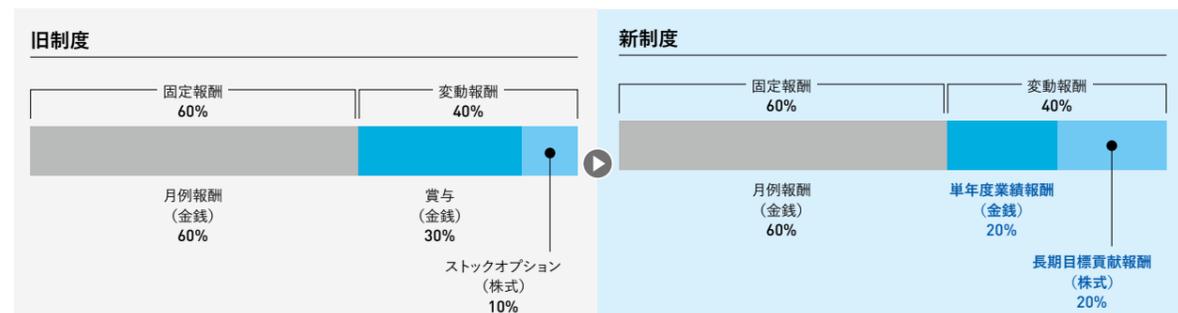
## 取締役・監査役報酬の算定方法

**取締役報酬**

当社は、報酬諮問委員会の答申を受けた取締役会での決議、その後株主総会の合意を経て、2021年6月に以下の通り役員報酬制度の改定を行いました。

改定の狙い	改定におけるポイント
<ul style="list-style-type: none"> <li>① 当社グループの価値観・行動規範“MOL CHARTS”に合致した職務の遂行を促すとともに、グループビジョン及び経営計画(ローリングプラン)の達成を動機付ける</li> <li>② 人材を確保するにふさわしく、社員が当社の役員を目指すモチベーションにも繋がる報酬体系とする</li> <li>③ 事業の特性を踏まえて短期及び中長期の業績と連動する報酬割合を適切に設定するとともに、健全な起業家精神の発揮、株主の皆様との一層の価値共有、並びに制度運用上における透明性、公正性の更なる向上を実現することができる役員報酬制度とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期目標貢献報酬(株式報酬)導入による長期インセンティブ強化、透明性が高く定量的な評価基準の採用</li> <li>● 単年度業績報酬(金銭報酬)の評価基準への安全運航指標導入による社会的責任視点の取り入れ</li> </ul>

制度変更による報酬構成の変化(業績目標達成時のモデル報酬)



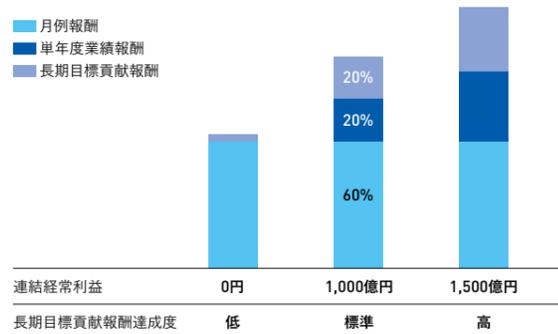
※ 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の単価を基に算出したイメージであり、業績及び株価の変動等に応じて割合は変動します。なお、社外取締役については、旧制度において、報酬を月例報酬、賞与及びストックオプションで構成していましたが、その主たる役割が業務執行監督であることに鑑み、新制度においては月例報酬(金銭)のみとしました。

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

### 長期目標貢献報酬における評価指標

指標	ウェイト	当指標を選んだ目的
(i) (a) TSR: Total Shareholder Return (配当込みの株主総利回り)と東証株価指数の成長率との比較 (b) 当社のTSR成長率と競合他社のTSR成長率との比較	30%	株主価値向上のインセンティブとするため
(ii) ROE	40%	親会社株主に帰属する当期純利益の向上と自己資本の効率化に対するインセンティブとするため
(iii) 中長期貢献個人目標	30%	企業価値を向上させる、将来に成果が現出する当該事業年度の取り組みを促すため

### 達成度別役員報酬の支給イメージ



## 監査役報酬

株主総会で定められた上限の範囲内で、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準を考慮し、監査役間の協議をもって各監査役が受ける報酬の額を定めています。監査役には、賞与・ストックオプションは付与していません。

### 2020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)	業績連動報酬等(賞与)	非金銭報酬等(ストックオプション)
取締役(うち社外取締役)	9(3)	460(51)	274(30)	172(18)	13(2)
監査役(うち社外監査役)	4(2)	85(20)	85(20)	—(—)	—(—)
計(うち社外役員)	13(5)	545(72)	359(51)	172(18)	13(2)

※ 上記には、2020年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(うち社外取締役0名)に係る報酬が含まれています。  
※ 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年自己評価アンケートの実施及びその結果に基づく取締役会での討議により、評価・分析を実施しています。また、この過程において認識した課題点に対し改善策を講じることにより、取締役会の更なる実効性向上に努めています。

実効性評価の実施	<b>実施スケジュール</b> アンケート実施:5月上旬 アンケート結果を踏まえた討議:5月下旬	<b>自己評価アンケートの主な項目</b> ● 取締役会の構成、運営(案件数、時間配分、オンライン開催等) ● 取締役会での議論の質(企業理念や経営計画との整合性、リスクコントロール、サステナビリティ課題・SDGsへの配慮等) ● 経営計画に関する議論の有効性 ● 戦略・ビジョン討議の内容
----------	--	---

2020年度の 評価結果	以下のアンケート集計結果から、当社の取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しました。	
	<p><b>主な理由</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営計画「ローリングプラン2021」策定にあたり審議時間を多く確保し、新型コロナウイルスの影響による事業環境の変化への対応と、収束後の世界経済のトレンドを見極めた中長期的な戦略の在り方について、重点的かつ手順を踏んだ議論が行われたため</li> <li>● 取締役会の臨時開催やオンライン運営を通じ、取締役会に付議される議題の軽重に応じて、柔軟な審議と意思決定が図られたため</li> <li>● 取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が適切に運営され、社長の後継者計画が実行に至ったこと、役員報酬制度の改定について、活発な審議が行われた上で取締役会に適切に説明されたため</li> </ul>	<p><b>更なる議論や改善が望まれる点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境問題やサステナビリティを巡る課題などに対応するため、今後のビジネス展開を踏まえた当社経営に必要とされるスキルセットと取締役会の構成・多様性についての検討</li> <li>● 経営計画「ローリングプラン2021」を強く推進するためのモニタリング、及び結果に対する適切な評価・検証の実施、より長期的な方針の具体化</li> <li>● トータルリスクコントロール*1の発展的活用と、体系的なリスク把握のための体制構築による、当社リスクマネジメント及び内部統制全般の高度化</li> <li>● 議題の取捨選択と資料・説明の工夫を通じた重要議題に関する審議時間の一層の確保</li> </ul>

\*1 金融機関の手法を当社用にアレンジして開発した、独自のリスク管理手法。詳細についてはP73をご参照ください。

2021年度の 方針	2020年度の評価において認識した課題を踏まえ、2021年度は以下に取り組み、更なる取締役会の実効性向上に努めます。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 今後のコーポレートガバナンスの方針を踏まえた取締役のスキルセットの在り方を検討・策定</li> <li>② 経営計画「ローリングプラン2021」進捗の検証・評価及びさらに長期的な経営方針に関する審議時間の十分な確保と、議論結果の次期経営計画への適正な反映</li> <li>③ 体系的なリスクマネジメント・内部統制の構築による、適切なリスクテイクを判断するための体制確立</li> <li>④ 取締役会で取り上げる議題の取捨選択を通じた重要議題に関する審議時間の確保</li> </ul>

## 政策保有株式に関する方針

当社は重要な取引関係にある企業、業務提携関係を含めて事業上緊密な協力関係にある企業の株式について、当該関係の維持・強化を図ること、また、中長期的に当社の成長・企業価値の向上を図ることを目的として、株式の保有を行うことがあります。それらの保有株式については、個別銘柄ごとに保有目的の適切性や資本コストを踏まえた収益性等、保有の合理性について毎年取締役会に報告し、総合的に検証を行った上で、保有に合理性が認められない株式については順次保有を縮減しています。当該方針に則り縮減に取り組んだ結果、政策保有株式の連結純資産に占める割合\*2は、2020年度末時点で8.8%となりました。

\*2 「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」の「貸借対照表計上額の合計額」が連結純資産に占める割合。



## サイバーセキュリティリスク

当社は、近年高まるサイバーセキュリティリスクに対して、以下の施策を通じてセキュリティ事案の抑止を図るとともに、万が一発生した場合の影響を最小限に抑えるべく対応を行っています。

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

▶ 詳細は、Webサイトをご参照ください。  
<https://mol.disclosure.site/ja/themes/199>

## 災害・疫病リスク

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

2020年初頭に発生し今なお収束しない新型コロナウイ

ルスのパンデミックに対しては、当社は同年2月にいち早く副社長をトップとする対策本部を立ち上げ、「関係者の安全確保と感染拡大防止」と「社会インフラとしての使命遂行」を同時に成し遂げるべく、全面在宅勤務への移行や運航船への影響の把握と必要な対策検討を速やかに実行しました。その結果、各国の移動制限によって乗組員交代に困難が生じたことを除いては、大きな支障なく事業を継続することができました。

## グループガバナンスリスク

当社は国内外に450社を超えるグループ会社を保有しています。各社において適正に業務遂行されるよう、グループ会社経営管理規程に基づき、各社から適時に必要な報告を受け、経営状態及び事業リスクを適切に把握するほか、重要性が高い事項については当社の承認を得た上で実行するよう求めています。

また、グループ会社におけるコンプライアンス確保のた

め、グループ各社においても当社規程に即した諸規程を定めることとしているほか、当社コンプライアンス相談窓口にてグループ会社役職員からの相談も受け付けています。

監査については、各社が適切に内部監査体制を構築するとともに、当社の経営監査部が内部監査規程に基づき国内外グループ会社に対して定期・臨時に実施しています。

## 人権やサプライチェーンに関わるリスク

グローバルに事業を展開する当社にとって、グループ従業員をはじめ、サプライチェーンに関わる幅広い人々の人権が尊重されることは、安全・健康の確保や多様な人材が活躍できる環境づくりの面において、必要不可欠です。そうした考えから、当社役職員の行動基準に人権の尊重及び差

別・ハラスメントの禁止を盛り込んでいるほか、サステナビリティ課題におけるテーマの一つとして取り組みを推進してきました。ILO(国際労働機関)やMLC2006(海上の労働に関する条約)等の国際的な基準を満たすのみならず、当社としてより高い水準の取り組みを推進していきます。

▶ 詳細は、P74(コンプライアンス)、P75(社会的責任)をご参照ください。

## ▶ 事業投資に関わるリスク管理

### 1 リスク総量管理の重要性と、トータルリスクコントロールの導入

運賃市況は非常にボラティリティが高い上、リースや備船等の手段があることにより、海運会社はバランスシートの制約に必ずしも縛られず、比較的容易に船隊を拡大することができます。ボラティリティの高さとレバレッジの掛けやすさが併存するこの事業特性は、一歩間違えると容易にリスク過多の状況に陥りやすいことを意味しており、海運会社の長期安定的な経営にとって、「自社が取りうるリスク総量の見極め」、「実際に自社が取っているリスク量の把握」、「両者のバランスを取る仕組み」はいずれも極めて重要です。

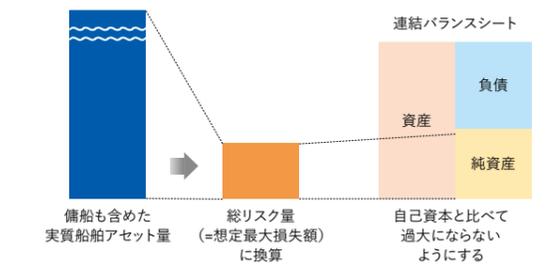
当社は、2000年代の海運ブーム期終盤、世界的な船腹不足がさらに継続すると目論見、適切なタイミングで投資を縮減することができませんでした。その後、多数の発注残を積み上げた状態で2010年代の長期市況低迷期に突入し、それらが高コスト船として続々と竣工した結果、事業構造改革で抜本的な対策を行うまで損益上の大きな重石となり続けました。その痛切な反省から、将来の過剰投資を戒める憲法的な存在として、2014年に「トータルリスクコントロール」と呼ぶ独自の仕組みを開発、導入しました。

### 2 トータルリスクコントロールの考え方

この手法は、金融機関で幅広く利用されているリスク管理手法を海運業向けに応用したもので、全船隊に対して同時に相当程度のストレスシナリオ(低運賃市況・低売船市況)を適用、それが一定期間継続した場合に想定される最大の損失額を計算し、その総額が自己資本との比較で過大とならないように管理するものです。すなわち、「全ての保有船を売却すれば全ての借入を返済できる」状態を一つの基準とし、取りうる総リスク量として意識するもの、とも言えます。この仕組みにおいては、たとえ同じケーブサイズバルカー1隻であっても、長期契約を持つ船、また船価(自社船の場合)や備船料(備船の場合)が安い船は低リスク量、逆に短期市況に晒される船、船価や備船料が高い船は高リスク量と評価される設計になっています。また、各船種の市況が異なるタイミングで変動することによる分散効果も考慮しています。全社リスク量は半年に一度計測の上、自己資本と比較した結果を取締役に報告し、

監督を受けています。導入当初は海運市況リスクと船価市況リスクを主な対象としたシンプルな仕組みでしたが、その後見直しが行われ、現在ではカントリーリスクや顧客の信用リスク、グループ会社の事業リスクも含めて、より適切にリスク量を計測できる仕組みに進化しています。

トータルリスクコントロール イメージ図

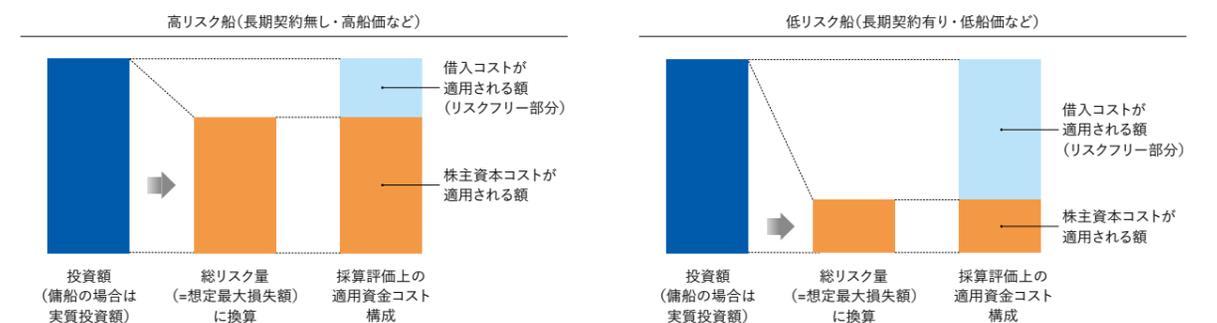


### 3 トータルリスクコントロールと整合性のある新規投資判断基準

導入時点においては、当社が新規投資判断に用いていた採算性判断指標と本制度が直接結びついておらず、課題となっていました。その後の見直しを経て、現在では本制度の考え方をを用いて計算されるリスク量の大きさによって、採算評価上の運用資金コストが変動する仕組みに改善されています。すなわち、船舶投資案件の社内審査において、対象船が持つリスク量の大きさを想定される最大損失額として、その部分にエクイティ、リスクフリー部分に

デットを引き当てます。それぞれに資本コストと借入コストを適用することで、高リスク船ほどコストが高く評価され、それに合った高いリターンが伴わないと承認されません。この考え方により、全社が有する投資余力(追加可能リスク量)を多く消費する案件は自然にハードルレートが高く、少なく消費する案件は低くなることによって、全体としてリスク・リターンのバランスが取れたポートフォリオが保たれる仕組みとなっています。

リスクの大小に応じた適用社内資金コストのイメージ図





## 11年サマリー

(百万円)

	GEAR UP! MOL			RISE 2013	STEER FOR 2020			ROLLING PLAN			
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
<b>連結損益計算書項目</b>											
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,543,660	¥1,435,220	¥1,509,194	¥1,729,452	¥1,817,069	¥1,712,222	¥1,504,373	¥1,652,393	¥1,234,077	¥1,155,404	¥ 991,426
海運業費用及びその他の営業費用	1,328,959	1,368,794	1,432,014	1,587,902	1,683,795	1,594,568	1,388,264	1,513,736	1,094,915	1,035,771	911,055
販売費及び一般管理費	91,300	90,885	92,946	100,458	116,024	115,330	113,551	115,972	101,442	95,852	85,674
営業損益	123,400	(24,459)	(15,766)	41,092	17,249	2,323	2,558	22,684	37,718	23,779	(5,303)
経常損益	121,621	(24,320)	(28,568)	54,985	51,330	36,267	25,426	31,473	38,574	55,090	133,604
税金等調整前当期純損益	95,366	(33,516)	(137,938)	71,710	58,332	(154,385)	23,303	(28,709)	46,778	47,130	100,313
親会社株主に帰属する当期純損益	58,277	(26,009)	(178,846)	57,393	42,356	(170,447)	5,257	(47,380)	26,875	32,623	90,052
フリーキャッシュフロー(a+b)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)	182,508	(56,318)	(2,471)	(143,093)	(6,527)	44,238
営業活動によるキャッシュフロー(a)	181,755	5,014	78,955	94,255	92,494	209,189	17,623	98,380	55,248	100,723	98,898
投資活動によるキャッシュフロー(b)	(134,785)	(134,312)	(104,240)	(119,870)	(159,150)	(26,681)	(73,941)	(100,851)	(198,341)	(107,250)	(54,660)
減価償却費	77,445	85,624	94,685	83,983	87,803	92,771	87,190	86,629	90,138	87,765	85,798
<b>連結貸借対照表項目</b>											
総資産	¥1,868,740	¥1,946,161	¥2,164,611	¥2,364,695	¥2,624,049	¥2,219,587	¥2,217,528	¥2,225,096	¥2,134,477	¥2,098,717	¥2,095,559
有形固定資産	1,257,823	1,293,802	1,303,967	1,379,244	1,498,028	1,376,431	1,323,665	1,290,929	1,193,910	1,201,698	1,099,458
投資・その他の資産	257,286	249,228	323,468	422,426	577,157	353,197	381,097	425,300	524,411	533,320	637,736
有利子負債	724,259	869,619	1,046,865	1,094,081	1,183,401	1,044,980	1,122,400	1,118,089	1,105,873	1,096,685	1,026,994
純資産	740,247	717,909	619,492	783,549	892,435	646,924	683,621	628,044	651,607	641,235	699,150
自己資本	660,795	637,422	535,422	679,160	782,556	540,951	571,983	511,242	525,064	513,335	577,782
<b>普通株式1株当たりの金額*1</b>											
親会社株主に帰属する当期純損益(円)	¥ 487.50	¥ (217.60)	¥(1,495.70)	¥ 479.90	¥ 354.20	¥(1,425.00)	¥ 43.95	¥ (396.16)	¥ 224.72	¥ 272.79	¥ 752.98
純資産(円)	5,528.30	5,332.70	4,477.60	5,679.00	6,542.60	4,522.80	4,782.25	4,274.81	4,390.39	4,292.31	4,830.12
配当金(円)	100	50	0	50	70	50	20	20	45	65	150
<b>経営指標</b>											
ギアリングレシオ(倍)	1.10	1.36	1.96	1.61	1.51	1.93	1.96	2.19	2.11	2.14	1.78
ネットギアリングレシオ(倍)	1.00	1.23	1.58	1.35	1.35	1.64	1.64	1.82	1.88	1.94	1.63
自己資本比率(%)	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8	24.4	25.8	23.0	24.6	24.5	27.6
ROA(%)	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1	1.5	1.1	1.4	1.8	2.6	6.4
ROE(%)	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8	(25.8)	0.9	(8.7)	5.2	6.3	16.5
配当性向(%)	20.5	—	—	10.4	19.8	—	45.5	—	20.0	23.8	19.9
当社グループ*2運航船CO <sub>2</sub> 排出量(千トン)	20,073	19,660	18,876	17,810	18,803	18,676	18,203	17,774	12,199	11,137	9,665
当社グループ*3従業員数(人)	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508	10,500	10,794	10,828	8,941	8,931	8,571

※ 百万円未満切捨て

\*1 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2011年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して各数値を算定。

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

\*3 当社及び連結子会社。

# MOL Group's Global Network



グループ会社拠点 国・地域(2021年4月末時点)

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

## 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

## 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、経営・財務情報の適時・的確な開示を重要事項と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営にフィードバックしています。

当社では経営トップが率先してIR活動に取り組んでおり、中間・通期決算説明会や国内外投資家とのミーティング(個別面談・集団面談)に社長自身が出席し、自分の言葉で説明責任を果たすよう、努めています。

また、開示の公平性を重視しており、四半期ごとの決算発表にあたっては、東京証券取引所のTDnetに和文の決算短信とその英文版を開示すると同時に、和英両文の決算説明資料を当社Webサイトに掲載し、希望する国内外投資家にメールで通知しています。さらに、経営戦略や投資計画、市況情報、サステナビリティに関する取り組みなど投資判断に関わる幅広い情報をWebサイトを通じて発信しています。引き続き、フェア・ディスクロージャー・ルールに則り、情報開示の質・量を強化していきます。

加えて、当社はコーポレートガバナンス・コードにも謳われている通り、株主・投資家との建設的な対話も積極的にを行っています。2021年度には、モーリシャス沖で発生した座礁・油濁事故を踏まえ、一般社団法人機関投資家協働対話フォーラムとの面談も実施しました。

株主・投資家との議論内容は定期的に経営へフィードバックされ、企業価値向上に活かされています。2021年度に発表した取締役報酬制度の改定や環境ビジョンの見直し、中期的な株主還元への考え方に関する開示、現在進行中のサステナビリティ課題の再検討といった様々な取り組みは、株主・投資家からの率直なご意見が大きな原動力の一つとなっています。

さらに、当社が考える説明責任の範囲は、経営・財務情報にとどまりません。事故に関する情報についても、定期的に緊急時メディア対応訓練を実施し、迅速かつ適切な情報開示ができる体制を整備し、速やかに開示するよう努めています。

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

#### 当社方針や施策に反映されたエンゲージメントでの対話テーマ例

- 社長・CEOの後継者計画策定
- 取締役報酬制度の見直し
- 2050年ネットゼロ・エミッションを掲げる「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」の策定
- フリーキャッシュフローの重視
- 株主還元の充実に対する考え方の開示

#### 2020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 オンラインにて実施(欧州2回、北米1回、アジア1回)
	証券会社主催カンファレンス	4回 Webカンファレンスに参加(個別ミーティング)
個人投資家向け	会社説明会	1回 個人投資家向けWebセミナーへ参加

#### IR資料(Webサイト掲載)

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

\*「Business Report」として当社誌に掲載

#### 社外からの評価



## 用語集(50音順)

## ■ 安定利益

2年以上の契約から安定的に計上される利益、及び安定性の高い事業からの利益のこと。具体的にはドライバルク船、油送船、LNG船・海洋事業それぞれの中期契約(2年以上)からの利益及び不動産事業、曳船事業の利益。

## ■ オープンハッチ船

ボックス型の形状で開口部が広い複数の船艙を持つ貨物船。ジブクレーンもしくはガントリークレーンを備え、特に木材パルプ、鋼材、プロジェクト貨物等、角形にユニット化された貨物を効率よく荷役・輸送することができる。

## ■ 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。

## ■ 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備船)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バナマックス型、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。

■ CCS(Carbon dioxide Capture and Storage)  
■ CCU(Carbon dioxide Capture and Utilization)

CCSは工場や発電所等から排出される二酸化炭素を大気放散する前に回収・貯蔵する技術。CCUは回収した二酸化炭素を利用して、燃料や化学品等を作り出す技術。なお、これら2つの技術を併用することをCCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)と呼ぶ。

## ■ FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)

浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。洋上で原油を生産・貯蔵し、直接輸送用タンカー(シャトルタンカー)へと積出を行う設備のこと。

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

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

## ■ IMO(International Maritime Organization)

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

## ■ LNG船

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

## ■ NOx

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

## ■ 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家用車も輸送するフェリーなどがある。

## ■ SBT (Science Based Targets)

2015年にWWF、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRIが共同で設立したイニシアチブで、企業に対して科学的な知見と整合した温室効果ガス削減目標を設定するよう求めるもの。パリ協定に沿った目標策定のグローバル・スタンダードとなっている。

## ■ SOx

二酸化硫黄(SO<sub>2</sub>)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。

## 株主情報

資本金	65,400,351,028円
本社所在地	〒105-8688 東京都港区虎ノ門二丁目1番1号
従業員数	1,119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)	8,571人
発行可能株式総数	315,400,000株
発行済株式数	120,628,611株
株主数	83,778人
株式上市	東京証券取引所
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上記連絡先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 Tel: 0120-782-031(通話料無料)
コミュニケーションツール	MOLレポート(日本語/英語) インベスターガイドブック(日本語/英語) マーケットデータ(日本語/英語) Webサイト(日本語/英語) YouTube公式サイト(日本語/英語)

(2021年3月末時点)

## 株価・売買高の推移



## お問い合わせ

株式会社商船三井

コーポレートコミュニケーション部  
IRチーム

〒105-8688

東京都港区虎ノ門二丁目1番1号

MAIL [iromo@molgroup.com](mailto:iromo@molgroup.com)WEB <https://www.mol.co.jp>