

MOL REPORT 2020

2020年3月期





世界を、動かす。

食料、衣料、医薬品、自動車、石油、ガス、鉄鉱石、木材。
社会が呼吸を続けるために
必要不可欠なあらゆる物資をお届けする。
海上輸送は世界の血流を支える大動脈です。
そこに人々の営みが続く限り、世界を動かし続ける。
それが私たちの誇りと覚悟です。



Mission

私たちが果たすべき使命

商船三井グループ企業理念

①

顧客のニーズと時代の要請を先取りする
総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献します

②

社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行ない、
知的創造と効率性を徹底的に追求し
企業価値を高めることを目指します

③

安全運航を徹底し、海洋・地球環境の保全に努めます

Vision

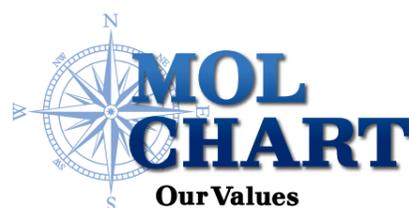
私たちの目指す姿

長期ビジョン

世界の海運をリードする強くしなやかな
商船三井グループを目指す

Values

日々の業務遂行、判断にあたって拠り所となる価値観



- C**hallenge ■ 大局観をもって、未来を創造します
- H**onesty ■ 正道を歩みます
- A**ccountability ■ 「自律自責」で物事に取り組みます
- R**eliability ■ お客様の信頼に応えます
- T**eamwork ■ 強い組織を作ります

Contents

Our Vision, Our Value

- 04 社長メッセージ
- 10 価値創造の歴史
- 12 価値創造モデル
- 14 価値創造の成果

For Our Sustainable Growth

- 16 持続的な企業価値向上に向けたあゆみ
- 18 「ローリングプラン2020」の概要
- 22 セグメント別事業概況
- 29 マーケットポジション(船隊規模)
- 30 リスク管理
- 32 CFOメッセージ
- 34 Special Feature
特集:「商船三井の環境・エミッションフリー事業」
- 38 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
- 40 サステナビリティ課題(マテリアリティ)の全体像
 - 42 輸送を通じた付加価値の提供
 - 46 海洋・地球環境の保全
 - 50 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 コーポレートガバナンス鼎談
- 60 取締役・監査役・執行役員
- 63 コーポレートガバナンス
- 68 コンプライアンス
- 69 社会的責任

Data Section

- 70 11カ年サマリー
- 72 MOL Group's Global Network
- 73 情報開示と社外からの評価
- 74 用語集
- 75 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。

商船三井のコミュニケーションツール

当社では、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを促進するためのツールとして、下記の冊子を発行しています。最新版は当社Webサイトよりご覧いただけます。

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

- MOLレポート
- インベスターガイドブック
- マーケット・データ

報告対象範囲

(株)商船三井、連結子会社368社、持分法適用関連会社103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)商船三井を指しています。

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「価値協創ガイドランス」



価値共創ガイドランス各項目からの逆引きインデックス

1. 価値観	<ul style="list-style-type: none"> ● P2、P4~9、P38~39
2. ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> ● P4~9、P12~13、P16~29、P34~37、P72
3. 持続可能性・成長性	<ul style="list-style-type: none"> ● P4~13、P16~28、P30~55、P68、P69
4. 戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● P4~9、P16~28、P32~37、P40~55
5. 成果(パフォーマンス)と重要な成果指標(KPI)	<ul style="list-style-type: none"> ● P14~15、P32~33、P70~71
6. ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● P56~67

見直しに関する注意事項

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

* 特にことわりがない限り2020年9月時点



「相対的競争力No.1事業の集合体」という目指す姿は揺らぎません。
市況悪化による影響を最小限に留めつつ、
With／After コロナの世界で反転攻勢に転じる備えを講じていきます。

社長 池田潤一郎

当社傭船によるモーリシャス沖における 油濁事故について

初めに、当社が傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で座礁し油濁を起こしたことについて、自然環境並びに観光立国である現地の方々の生活への影響が甚大であることに鑑み、社会的責任の大きさを痛切に認識するとともに、お客様、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様にも多大なご心配とご迷惑をお掛けしていること

を深くお詫びいたします。当社はすぐに始められる取り組みとして人員の現地派遣や流出油の回収に用いる資材の提供などを行っておりますが、今後もモーリシャス及び本邦政府や関係機関、船主とも協調・協力しながら、自然環境の復元と地域社会への貢献のために息の長い取り組みを続けていく所存です。

新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとした 足元の事業環境の変化を受けて

2019年度は、ドライバルク船事業、エネルギー輸送事業、製品輸送事業と全ての営業本部が黒字化を果たし、経常利益は550億円となりました。本来であれば、この成果を足掛かりとして2020年度は当社が中期的にイメージする利益水準として掲げる800億～1,000億円に非常に近いところまで持っていく年と位置付けたかったのですが、今般の新型コロナウイルス拡大の影響によって事業環境が大きく変化することを踏まえ、残念ながら見直しを余儀なくされました。当社では、副社長をトップとし経営会議メンバーを中心に構成する「ローリングプラン特別委員会」のもと、社内の知

見を総動員しながら、この先行きが不透明な世界経済の情勢を可能な限り適切に把握し、まずは損失を最小化するとともに、With／Afterコロナの世界においていち早く成長軌道へと回帰するための手立てを講じています。2020年6月に公表した経営計画「ローリングプラン2020」もこうした一連の議論やメガトレンド予測を踏まえて策定したのですが、今後も刻々と移り変わる状況を注視しながら、機を逸することなく戦略の見直しを実施するとともに、ステークホルダーの皆様にも透明性を持ってご説明していく考えです。

2019年度の総括

With/Afterコロナの世界における当社グループの在り方をご説明する前に、まずは2019年度の実績を振り返りたいと思います。一番大きかったのは、製品輸送事業において、統合2年目のコンテナ船事業が黒字化を達成したことです。まだ求める利益水準とは差がありますが、統合が進むべき方向として正しいものであったということを目に見える成果として示すことができ、商船三井の130年余の歴史の中でも非常に大きな転換点になったものと評価しています。

ドライバルク船事業においては、市況が全般的に低調な中にあっても、長期契約に支えられてしっかりと安定的に稼ぐことができました。2020年1月にはSOx規制の強化がありました。燃料費低減に繋がるスクラバー搭載船など、お客様のニーズをくみ取った提案をタイミングよく行うことで新規契約に結びつけることができたことも成果の一つです。

エネルギー輸送事業においてはLNG船部門で新規の契約を積み上げたほか、既存の長期契約が順調に稼働しました。強み分野と認識するケミカル船事業においては、ワンストップソリューションを提供するための体制整備に手応え

がありましたし、今後の主力事業と期待する海洋事業でもFSRUで香港向けの長期契約が締結できたこと、新たに台湾沖で洋上風力発電の支援船事業に参画できたこと等、着々と手を打つことができました。

コア事業化を目指している環境・エミッションフリー事業においても、かねて推進してきたウインドチャレンジャープロジェクト*において、石炭船への実機搭載検討というより具体的なフェーズに入ることができました。また、LNG燃料フェリー・石炭船の発注やLNG発電船プロジェクトへの参画など、LNGを活用した環境負荷低減の取り組みにも多くの進捗がありました。

これらに代表される通り、定量面・定性面いずれにおいても中期的な目標に向けて着実に前進するとともに、今後の新たな成長ドライバーとなり得る領域への投資を進めることもできました。当社グループの2019年度は、非常に充実したものであったと考えています。

* 巨大な帆パネルを船舶に設置し、風力エネルギーを最大限取り込むことにより、燃料消費を大幅に低減することを目指す産学共同研究プロジェクト。当社は、2009年から開始した同プロジェクトに参画、推進しています。詳細は、P35をご覧ください。

事業環境認識

しかしながら、2019年度と比べ当社を取り巻く事業環境は新型コロナウイルス感染拡大により大きく変化しています。最終製品を運ぶ製品輸送事業においては荷動きが大幅に減少し、特に自動車船部門においては短期的な業績に大き

な影響が生じています。ドライバルク船事業やエネルギー輸送事業の分野では、長期契約に支えられ、相対的に影響は限定的となっていますが、事業環境は当社にとって当面逆風が続くと予想されます。当社では、社内のビジネスインテリジェンスを結集してマクロ経済及び主要貨物輸送需要のメガトレンド予測を実施しましたが、ほとんどの事業分野において荷動きが2019年の水準に戻るタイミングは2022年頃になると予想しています。

一方、中長期的な視点でWith/Afterコロナの世界に生じる変化を想定すると、世の中が突然変わってしまうというよりも、今まであった傾向がより深化する、もしくは変化が加速する、そういった面の方が大きいと見ています。中でも、私は大きく3つのテーマを注視しています。

第一に、グローバル化への影響やサプライチェーンの見直しなどの程度生じるかという点です。新型コロナウイルスの感染拡大によって、かねて議論されてきた

生産拠点の一極集中によるリスクが改めて顕在化しました。今回の事態を受けて、中国に過度に依存した生産体制を見直し、別の地域へと分散する流れが生じることが考えられます。ただし、中国の持つ、マーケットとして、また生産拠点としてのプレゼンスは依然として絶大なものがあります。中国抜きの世界経済はあり得ないとは思いますが、モノの流れがどのように変化し得るのかについて、今後も注意深く動向を見極める必要があります。

次に、生産のロボット化を含むデジタルトランスフォーメーションの加速です。新型コロナウイルスによって人と人の距離を離さなければいけない状況が定着すれば、ロボットの更なる活用が進むと予想されます。また、先に述べたサプライチェーンの見直しに対しても、テクノロジーは関連性の強いテーマです。現在の先進国においては、生産拠点を自国内に戻すためには人件費や労働力不足といった課題を乗り越える必要がありますが、テクノロジーはこれらを解決するための答えとなり得ます。海運業のオペレーションにおい

「ローリングプラン2020」の方向性と2020年度の注力方針

2020年度は、「成長軌道への復帰」を最優先テーマと位置付け、足元の事業継続と、市況悪化による業績影響を最小限に留めることに注力しつつ、With/After コロナの世界において当社がいち早く成長軌道へと回帰するための施策を講じていきます。しかしながら、私が強調しておきたいのは、当社グループの目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」と、その実現に向けた3本柱と位置付ける「ポートフォリオ戦略：海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入」「営業戦略：顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」「環境戦略：環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」については、今般の環境変化を経ても揺るがないと再認識した点です。

2019年度に発行した統合報告書「MOLレポート2019」では、「相対的競争力No.1」という言葉に私自身が込めた拘りについてお話をさせていただきましたが、現在のような厳しい環境に置かれた時こそ、各事業の強み弱みが浮き彫りになります。環境が大きく変化した際に、予想以上に手痛い打撃を受ける事業はやはり弱みがあったということですし、堅調な業績を上げる事業には今まで認識されていなかった

でも、どんどんテクノロジーを入れて、人が行かなくても現場の様子がきちんとチェックできるようにする、またお客様に説明ができるようにする、そういう意味でデジタルトランスフォーメーションがさらに進むことは確かだろうと思います。

最後に、環境問題です。人々の意識が生死や社会全体に影響する新型コロナウイルスという大きな課題に直面したことで、同様に世界全体に深刻な影響を与えかねない環境課題は一層強く意識されるのではないかと捉えています。感染症対策に人々の関心が集中し、環境課題は後回しになるのでは、という意見も見られますが、どちらが先という議論ではないと考えています。

2020年度は、例年以上に短期的に直面する課題と中長期的な視点で考慮すべき課題が大きく異なります。これを踏まえ、「ローリングプラン2020」では、足元の非常事態への対処とWith/After コロナの世界における中長期的な変化という双方に目を配り、私たちの進むべき道筋を示しました。

強みがあったのだと思います。2020年度は、各事業の強み弱みをもう一度きちんと見極め直して、ポートフォリオの中の重点分野を見直す機会を貰ったと捉えています。例えば、海洋事業の中にも、石油系、LNG系、洋上風力系と様々な事業があり、これからのエネルギーミックスや自らの強み・弱みをしっかり見直せば、伸ばすべき分野が見えてくるのではないかと思います。そのようなプロセスを通じて、「相対的競争力No.1事業の集合体」に向けた歩みを一段と押し進めていく考えです。

2020年度は、具体的に以下の施策に注力します。まず足元の事業環境変化に対応し、損失を最小限に留めるべく、「守り」の施策に全力で取り組みます。過去10年間に大きな痛みを伴いながら実施した構造改革により当社は市況耐性を既に相当程度まで高めていますが、足元の輸送需要の変化を踏まえ市況エクスポージャーの縮減を一段と徹底するほか、今後意思決定する新規案件についても改めて絞り込みを行い、投資計画を見直します。同時に成長軌道への復帰を見据えた「攻め」の戦略として、それぞれの事業特性に応じて①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの



社長メッセージ

変革という3つの観点から競争力の強化に取り組みます。特に、With/After コロナの世界においては、これまで以上に質的な成長に焦点を当てる考えです。質的な成長とは、組織全体をより筋肉質で収益性の高い事業体へと変革していくこと、そして従来以上に明確に競争力を発揮できる分野、高い付加価値を提供できる分野で私たちのプレゼンスを発揮していこうという考えです。事業モデルについても、

当社グループがサービスを提供することでストレスフリーが実現するなど、お客様のバリューチェーンの価値が上がると見込まれる領域であれば、現在手掛けている領域の上流・下流であっても、積極的にドメインシフトすることを検討していきます。この考え方は海洋事業で先行していますが、他の事業においても同様の機会があると考えています。

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

目指す姿の実現に向けた施策を一段と加速させていく基盤づくりとして、2020年度からは新たに「組織の力の向上」を経営方針の一つとして追加しました。従来型の海運業とは異なる領域へと踏み出し、質的な成長を目指すにあたって、人材の活用方法や仕事の進め方、組織の在り方が、私たちの戦略目標の実現に向けてストレートに結びついているのか、あるいは最適化されているのかといった観点から総点検すべきタイミングがきたものと捉えています。このような考えのもと、コーポレート部門を統括する副社長を組織リフレッシュ担当に任命するとともに、私が委員長を務める働き方改革委員会や人事担当役員が連携し、グループ全体に点在する知見・リソースの結集・活用と生産性の向上に取り組んでいきます。私は「生産性」という言葉を広い意味で使っていて、同じ仕事をより少ない人数でやっていくことだけでなく、今いる人間でもっとたくさんのことをやること、

あるいは、優先順位に合わせて非常に柔軟に組織や要員配置を変更して対応していくというようなことも生産性と言いたいのです。本社と子会社の関係や、グループ会社の業務分担にも改善の余地があるかもしれません。今後3年間で15%の生産性向上を目指すとともに、捻出した人材を成長領域へ再配置していく考えです。

また、今後も新型コロナウイルスの流行が続くと見込まれる中、社会的使命を確実に果たしていくためにも、取引先の皆様、従業員への感染防止を徹底していく必要があります。従来取り組んできたBCPに関する施策に加えて新型コロナウイルス肺炎対策本部を2020年2月に立ち上げ、感染防止と事業継続体制の構築・維持に努めています。幸い、これまでに事業継続に支障をきたすような問題は発生していませんが、今後も感染の状況を注視しながら適切な対応策を講じていく考えです。

サステナビリティに対する考え方

2019年、当社が「サステナビリティ課題(マテリアリティ)」の策定に向けた議論を進める中で、SDGsをはじめとした社会課題の解決に取り組むことは私たちのビジネスの存在意義そのものであり、中長期的な成長に直結するものだと確信しました。マテリアリティの1丁目1番地として掲げた「輸送を通じた付加価値の提供」は、企業理念に掲げている「総合輸送グループとして世界経済の発展に貢献する」という思いをまさに体現したものであると捉えています。

大変遺憾ながら、このたびのモーリシャス沖の事故は、付加価値を提供するどころか、現地の皆様の暮らしに様々な困

難をもたらしてしまいました。また、本件はサステナビリティ課題のみならず、企業理念としている「安全運航の徹底」「海洋・地球環境の保全」にも反することとなりました。世界中で多数の巨大船を用いて大量の貨物を運ぶという当社の事業が持つプラス面を発揮すれば世界はより豊かになり、マイナス面を発現させれば却って害悪になるという当たり前のことを、当社経営陣をはじめ、社員一人ひとりで改めて強く心に刻むこととなりました。過去の様々な経験から、これまでも当社は安全運航に力を注いできましたが、今回の事故でまだ不十分な点が残っていることを深く認識

しました。本件を契機として各船の運航管理体制をソフト面・ハード面ともに見直し、より安全・安心な商船三井に生まれ変わったと後にご評価いただけるよう、尽力してまいります。

当社の事業が社会に対して持つ影響力の中で、事故と並んで最小化していくべきものは、環境に対するマイナスのインパクトです。特に、気候変動問題への対応策については、経営計画の3本柱の一つである環境戦略の一環として「商船三井グループ環境ビジョン2.0」を2020年6月に公表し

ました。これは、パリ協定、そしてIMO(国際海事機関)のGHG削減目標を確実に達成するために、従来掲げていた「環境ビジョン2030」を抜本的に書き換え、一段と踏み込んだ具体的目標を設定し、コミットすることを表明したものです。

2020年4月に新たに設置し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)を中心として、今後も社会に対する正の影響を最大化する取り組みと、環境に与える負荷等、負の影響を軽減する取り組みを両輪で推進することで、社会的価値と経済的価値の持続的な向上を目指します。

最後に

今回の新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界中で都市のロックダウンや出入国の制限が発生するなど人々の行動がままならない状況が続いています。しかし、そこに人々の営みが続いている限り、エネルギーや生活用品は必要不可欠なもので、非常時にあっても、それらの物資を必要とする人のもとへきちんとお届けするという外航海運業の使命を強く認識したところです。また、「WAKASHIO」の座礁によって、ひとたび事故が発生してしまった場合の社会的影響の大きさを、改めて痛感いたしました。商船三井は、安全・安定輸送の原点に立ち返り、社会インフラの役割を確実に果たしてまいります。

一方、将来にわたって持続的に企業価値の向上を果たし、皆様の期待にお応えしていくためには、従来型の海運業

の領域に留まるだけでは不十分であるということは、かねてご説明してきた通りです。私たちの競争力の源泉を改めて見つめ直し、強みを活かすことのできる新しい領域に対しひるむことなくチャレンジしていくことで、今後の成長を成し遂げたいと考えています。海運業の特性上、現在積極的に投資を行っている分野がリターンとして結実するまでには幾年かの時差が生じる場合がありますが、本レポートも含め、皆様に対し一層説明の充実に努めることで、商船三井はこれからも成長する、他の会社に比べて相対的に競争力を持って成長する会社なのだ、信頼していただけるようになりたいと考えています。

株主、ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援をお願い致します。

**厳しい環境に置かれた時こそ、
企業が持つ「相対的競争力」の
真価が問われます。
だからこそ、私たちは自らを
磨き続けていく必要があるのです。**



価値創造の歴史

商船三井は130余年の歴史の中で、顧客のニーズと時代の要請を先取りし、時に様々な困難を克服しながら、世界最大級の総合海運企業へと成長してきました。それを支えてきたものは「挑戦と変革」の精神です。これからもこの精神を持ち続け、次の130年へ前進していきます。

戦前

日本の対外貿易の発展を支える礎として航路網を拡大

当社の創業は1884年、瀬戸内の船主たちが設立した大阪商船にまでさかのぼります。日本の鎖国が終わりを迎え、国際海上輸送への需要が飛躍的に高まったことを受け、当社は1890年代から1910年代にかけて、近海航路の積極展開や遠洋航路への進出を果たし、1930年代には当時の日本造船技術の粋を集めて建造した貨客船を南米航路に就航させるなど、日本の対外貿易の発展を支える礎として成長を遂げました。



大阪商船創業時 社屋

貨客船「あるぜんち丸」
1939年就航。当時の日本造船技術の粋を集めて建造された。

高速貨物船「畿内丸」
1930年就航。横浜—ニューヨーク間における航海日数を大幅に短縮。



世界初の自動化船「金華山丸」
1961年就航。自動化により、当時52名の乗組員数を38名にまで減らした。



自動車専用船「追浜丸」
1965年就航。日本初の自動車専用船。

戦後・高度経済成長期

専用船化・大型化のニーズをいち早く捉え、日本の高度経済成長を支える

第2次世界大戦によって日本の民間商船隊は壊滅的な打撃を受けましたが、日本が敗戦から立ち直り復興を遂げる中、当社も海上輸送を通じて日本経済の発展に寄り添いながら、多様な船舶を持つ総合海運企業へと発展してきました。船舶の専用船化・大型化のニーズにいち早く対応し、主機の操縦を船橋、機関部の制御を機関制御室から行う世界初の自動化船、日本初の自動車専用船など技術面においても挑戦を繰り返し、新たな付加価値を生み出すことで、事業領域の拡大を果たしました。



訓練船「SPIRIT OF MOL」
自社保有の船員訓練船として2007年竣工。2013年の退役までに、2,200名を超える上級船員候補を輩出した。



VLCC「IWATESAN」
2003年竣工の30万トン重量トン型原油タンカー。マラッカ海峡を通航可能なサイズにおける最大積載量を実現した。



鉄鉱石船「BASIL MARU」
2007年竣工。当時世界最大級の鉄鉱石船として、輸送コスト削減と積載効率向上を実現した。

中国を中心としたBRICs景気と海運ブーム

資源・エネルギー分野での著しい成長を経て世界トッププレーヤーに

資源・エネルギー輸送を得意としていたナビックスライン(株)との合併(1999年)の後、中国の経済発展と資源需要急増を見越してドライバルク船や油送船を中心とした大規模な船隊整備を進め、世界的にも最大級の運航規模を誇る企業グループとなりました。これらの先行投資が実を結び、2007年度には中国爆食経済に牽引された未曾有の海運ブームにより、当社は史上最高益を計上しました。



外航客船「にっぽん丸」(3代目)
1990年竣工。2010年の大改装で現在のカラーとなった。日本を代表するクルーズ船として愛され続けている。

現在

蓄積してきた強みを活かし、新たな時代のニーズに応え事業領域を開拓

世界経済成長減速と船腹供給過剰を背景に、海運市況は一転して下落し、低迷が続きました。事業環境の悪化に対応すべく、当社はドライバルク船部門を対象とした構造改革や、邦船3社によるコンテナ船事業統合を実施しました。その上で、LNG船など強みのある分野に集中投資を行いながら、海洋事業、環境・エミッションフリー事業といった新たな時代のニーズに応える事業領域を開拓し、世界の海運をリードする存在として挑戦と変革を続けています。

2022年に竣工を予定しているSOV(Service Operation Vessel)*1の外観イメージ。



*1 洋上風力発電設備のメンテナンス作業の支援に特化した専用船



東京国際コンテナターミナル(TICT)。2018年4月に営業を開始したOcean Network Express社のコンテナが積み込まれている。



SEP船*2「SEAJACKS SCYLLA」
当社が出資するSeajacks社が保有、運航する世界最大級のSEP船。
*2 Self-Elevating Platform。洋上風力発電設備の設置作業を行う台船。



液化LNG船「VLADIMIR VIZIN」(独)
2018年竣工。当社は、世界で初めてArc7級砕氷LNG船を使用したヤマルプロジェクトの海上輸送を担い、北極海航路の開拓を行った。

Input

MOLグループの資本

製造資本

- ▶ 多種多様な約800隻の船隊
- ▶ 43カ国・地域に跨がる営業・船舶管理拠点

知的資本

- ▶ 船舶の運航や海象に関する高度な知見・海技力
- ▶ 質の高い船を竣工させ、長期的に良好な状態を維持する技術力
- ▶ 顧客および市場理解に基づくプロジェクト開発力

人的資本

- ▶ 約15,000名に及ぶ多様性に富んだ陸上職員・船員
- ▶ グループ従業員に共有された「MOL CHART」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

MOLグループの強み

多彩な船隊ラインナップ
世界最大級かつ多種多様な船隊で、顧客ニーズに柔軟に応える

歴史と経験
長年の経験と実績に裏打ちされた信頼性の高い輸送サービスを提供

地球規模のネットワーク
世界中に張り巡らせた拠点網と各地のパートナーとの関係を活かした事業展開

Our Business

価値創造と、再投資・知見の蓄積を繰り返すことで事業基盤を強化し、当社グループの目指す姿「相対的競争力No.1事業の集合体」へ

MOLグループの事業基盤

<p>ドライバルク営業本部 売上高 : 2,771億円 経常利益 : 120億円 船隊規模 : 263隻</p> <p>→ P22</p>	 <p>鉄鋼原料船</p>	 <p>中小型バルカー・近海船</p>	 <p>木材チップ船</p>
<p>エネルギー輸送営業本部 売上高 : 2,893億円 経常利益 : 254億円 船隊規模 : 363隻</p> <p>→ P24</p>	 <p>油送船</p>	 <p>LNG船・海洋事業</p>	 <p>石炭船</p>
<p>製品輸送営業本部 売上高 : 4,754億円 経常利益 : 67億円 船隊規模 : 186隻</p> <p>→ P26</p>	 <p>コンテナ船・ターミナル・ロジスティクス事業</p>	 <p>自動車船</p>	 <p>フェリー・内航RORO船</p>
<p>関連事業 売上高 : 965億円 経常利益 : 123億円</p> <p>→ P28</p>	 <p>不動産、曳船、客船、商社事業など</p>	<p>安全運航本部</p> <p>4ZEROES</p> <p>→ P43</p>	<p>技術革新本部</p> <p>ISHIN NEXT</p> <p>FOCUS</p> <p>→ P50</p>

各事業における売上高及び経常利益は2019年度、船体規模は2019年度末時点の数値です。

経営計画「ローリングプラン2020」の推進 → P18

目指す姿を実現するための3本柱

- ポートフォリオ戦略**
海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入
- 営業戦略**
顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供
- 環境戦略**
環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化

組織の力の向上 (組織リフレッシュ)

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

サステナビリティ課題への取り組み → P40

- 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

再投資・知見の蓄積

Outcome

提供する価値

経済的価値

	2019年度実績	中期的にイメージする水準
経常利益	550億円	800億~1,000億円
ROE	6.3%	8~12%
ギアリングレシオ	2.14倍	2.0倍以下

株主への還元

配当性向 当面の目安 20%

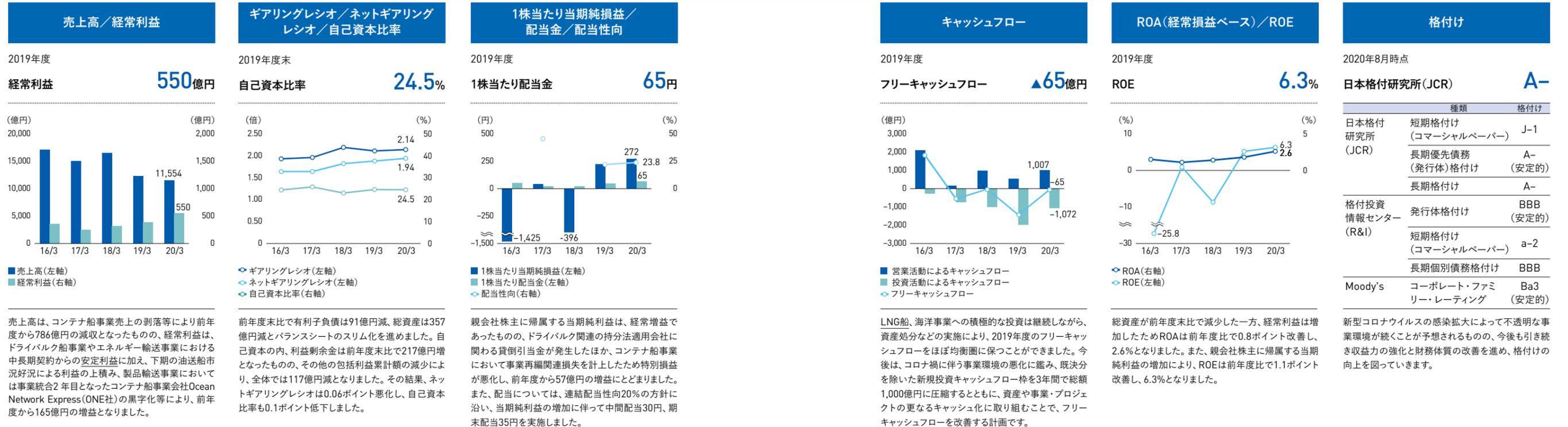
経済的価値と社会的価値 双方の持続的創出を目指す

社会的価値

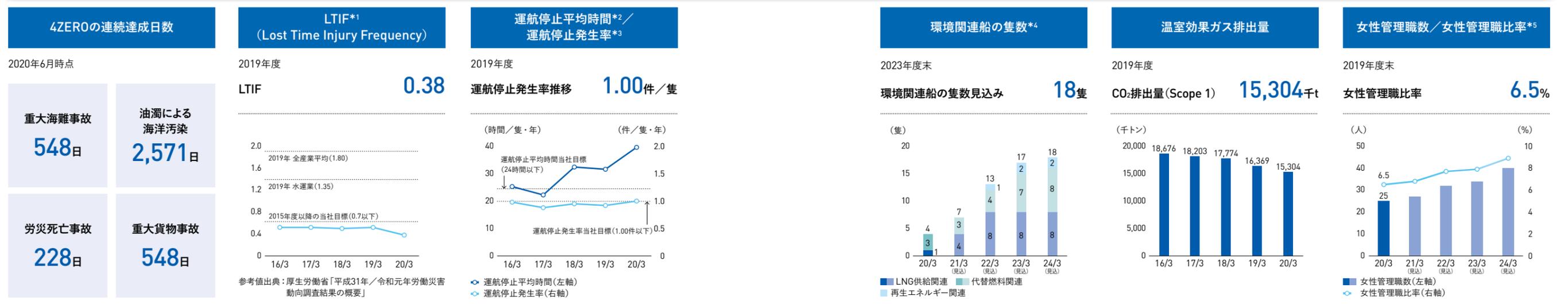
- あらゆる地域で、原料から製品までサプライチェーンを繋ぐことにより、お客様の価値創出に貢献
- 社会課題の解決を後押しする技術イノベーションの産出
- 環境負荷低減への貢献
- 質の高い雇用や能力開発機会の提供

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

経済的価値



社会的価値



*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の。
*3 船舶の運航停止に至る機器故障や事故等の年間発生件数を1隻当たりで表したものの。

*4 一定の保有シェアを持つ船のみカウント
*5 単体(受入出向者、契約社員、嘱託ほかを除く／出向者を含む)

持続的な企業価値向上に向けたあゆみ

かつてない事業環境の変化を乗り越えて

海運業界は過去10年の間、2000年代に経験した空前の好景気の反動に苦しんできました。船腹の供給過剰と世界経済の成長減速が相まって海運市況は長期にわたり低迷し、現在に至ってもその構造に大きな改善は見られません。このような逆風の中、商船三井グループは、事業モデル変革による市況耐性の強化や、強みを活かせる分野への経営資源重点投入により、長期持続的な成長を支える強靱な企業体質へ大きく転換しました。

経営計画
2010年度～2012年度 **GEAR UP! MOL**
2013年度 **RISE 2013**

経営環境

- リーマンショックを境に、世界的な新興国景気は終焉。一方、中国政府による「4兆元の景気対策」を主因として2010年頃までは主要3船種（ドライバルク船・タンカー・コンテナ船）とも市況は堅調に推移
- しかしながら、海運ブーム期に積み上がった発注残の竣工、造船設備の残存により、船腹供給過剰が徐々に深刻化

成果と積み残した課題

増益軌道への復帰を目指し、成長市場への更なるシフトやビジネスインテリジェンスの強化など新たな戦略を打ち出すも、2015年度末の船隊規模目標を1,200隻とするなど、規模拡大が利益に繋がった2000年代の成功体験から発想を転換するまでには至らず。

その結果、次第に海運市況の長期低迷が明らかになるにつれて、2012年度には主要3船種で赤字となり、同年度末には多額の当期純損失を伴うドライバルク船事業の構造改革*を実施。その効果もあり、2013年度には573億円の当期純利益に浮上。

* 主としてSPOT運航に投入していたフリー船隊約130隻につき、契約上の備船料と実勢レートとの差額に引当金を計上するとともに、シンガポール子会社に移管。

経営計画
2014年度～2016年度 **STEER FOR 2020**
2016年度 **単年度経営計画**

経営環境

- 世界経済の成長は力強さを欠く一方、船腹供給過剰は慢性化し、需給バランスは改善せず。右肩上がりの海運市況再来は期待できないことを確信
- 一方、シェール革命の進展によりLNG船分野に新たなビジネスチャンスが発生。コンテナ船業界では、事業者間の合従連衡が進展

成果と積み残した課題

当社が強みを持つ船種に集中投資する「事業ポートフォリオの変革」、船隊の市況耐性を高める「事業モデルの変革」、輸送のみに限定せず周辺領域での事業機会獲得を目指す「事業領域の変革」に着手。

2012年度の構造改革は市況リスク耐性の強化を図ったが、ドライバルクのフリー船部門については市況エクスポージャーそのものを徹底縮減することが必要と判断し、不振にあったコンテナ船部門のコスト競争力回復と合わせて、2015年度末に抜本的な構造改革を断行し、これに伴い大きな特別損失を計上。

その上で、構造改革後となる2016年度の黒字必達を期すべく、中期経営計画の「STEER FOR 2020」を2016年度単年度経営計画に切り替え、結果として同年度は52億円の当期利益を確保。加えて2016年10月には、邦船3社によるコンテナ船事業の統合を決定。

過去10年間の業績推移
(億円)



経営計画

2017年度
2018年度
2019年度

ローリングプラン 2017/2018/2019

経営環境

- 保護主義の拡大によるトレードパターンの変化、世界経済の景気減速感の高まり、海上貿易の停滞
- 過剰な造船能力の淘汰は進展せず
- 気候変動対策を中心に、顧客や社会からのESGに対する要請が増大

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。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。

方針と成果

10年後の目指す姿

相対的競争力No.1事業の集合体

目指す姿を実現するための3本柱	取り組み
ポートフォリオ戦略 海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオを2軸(事業特性の大きさ、収益の安定性)で分類し、海洋事業、LNG船事業、フェリー事業、ケミカル船事業に経営資源を重点投入
営業戦略 顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 業界初の顧客ポータル「Lighthouse」提供開始(P51参照) 部門を跨いだ営業活動、国代表制の活用による新規ビジネス獲得 次世代石炭船「EeneX」提案による新規契約獲得
環境戦略 環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ環境戦略の幹となる「環境ビジョン2.0」を策定(P46参照) ウインドチャレンジャーの実機搭載に向けた本格検討開始(P35参照) 代替燃料船としてLNG燃料フェリー、石炭船の建造を決定 LNG燃料供給事業の進展 グリーンボンドによる環境プロジェクト資金の調達(P49参照)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	中期的にイメージする水準
経常利益	254億円	314億円	385億円	550億円	800億～1,000億円
ROE	0.9%	-8.7%	5.2%	6.3%	8～12%
ギアリングレシオ	1.96倍	2.19倍	2.11倍	2.14倍	2.0倍以下
有利子負債	11,224億円	11,180億円	11,058億円	10,966億円	—
フリーキャッシュフロー	-563億円	-24億円	-1,430億円	-65億円	—

- LNG船、海洋事業に積極投資しつつ、有利子負債の増加には歯止め。
- フリーキャッシュフローは均衡圏に(2018年度はONE社設立に伴う一過性要因あり)。

「ローリングプラン2020」の概要

「ローリングプラン2020」に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/ir/management/plan/index.html>

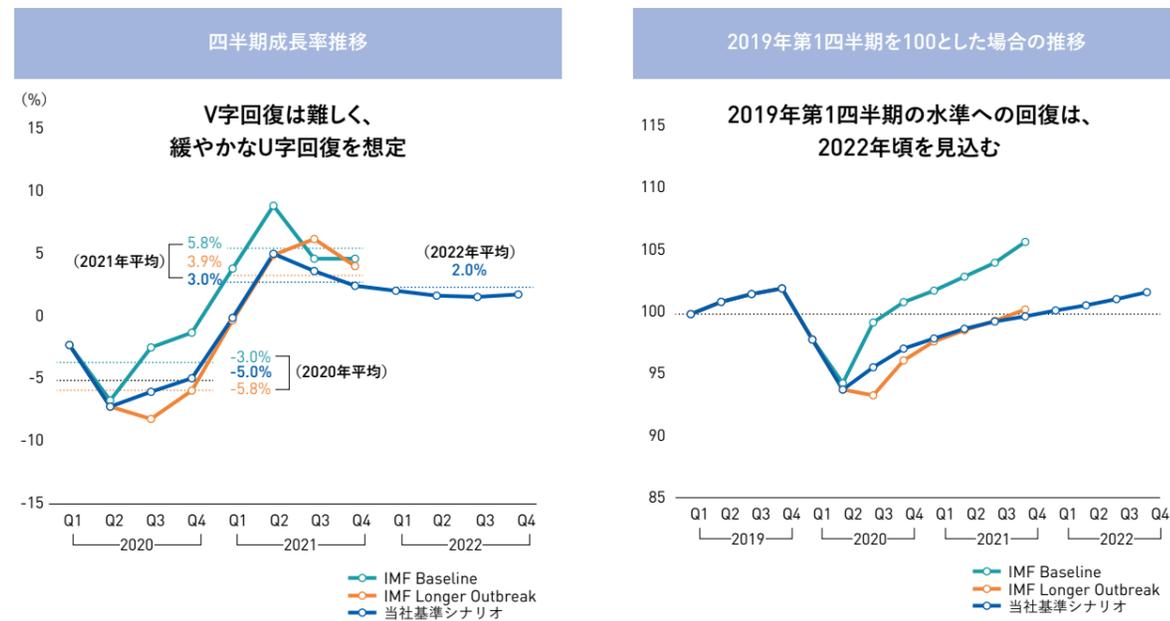
ローリングプラン特別委員会設置とメガトレンド予測の実施

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大や原油価格の大幅下落は、当社グループの経営戦略に重大な影響を及ぼすものです。当社は、足元で発生している事業環境急変への対応策を迅速に立案・実施するとともに、今後の中長期戦略を抜本的に見直す場として、副社長をトップとし、各営業本部長等で構成される「ローリングプラン特別委員会」を

新たに設置しました。同委員会では、「ローリングプラン2020」の策定に先立ち、適切な現状把握とWith/Afterコロナの世界における従来トレンドの変容を見定めるべく、今後の主要貨物荷動き見通し及び事業環境に関するメガトレンド予測を実施しました。

世界経済の見通し

世界GDP成長率当社基準シナリオ(2020年4月IMF作成の2シナリオ*と比較)



* IMF World Economic Outlook, April 2020:The Great Lockdown を基に当社推定

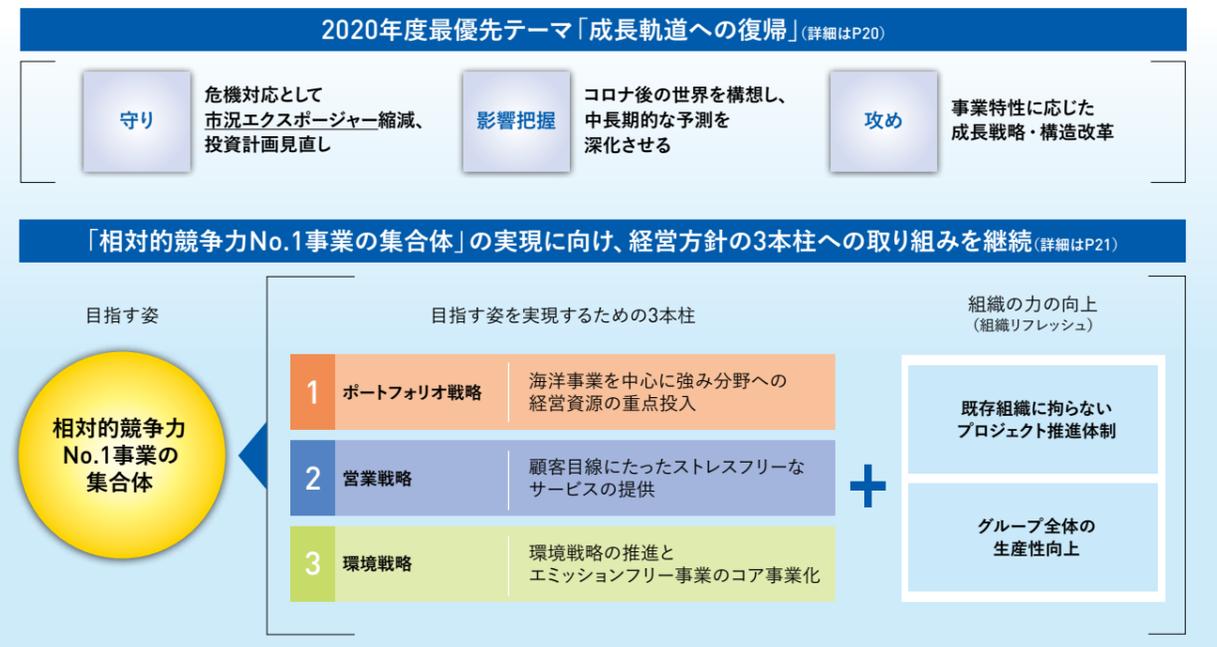
事業環境認識・主要貨物荷動き見通し(2020年6月時点)

ドライバルク (鉄鉱石、原料炭、穀物、鋼材等)	<ul style="list-style-type: none"> 製鉄原料(鉄鉱石・原料炭)荷動きは2021年に回復基調に転じるが、2019年レベルへの回復は2022年以降を見込む。一方、食料需要に根ざした穀物の荷動きは相対的に堅調と予想する。 世界需要・生産の約半分を占める中国の鉄鋼内需は維持されるが、新型コロナウイルス感染拡大状況によってはASEAN5・欧米の鉄鋼輸入が大きく減少する可能性がある。
エネルギー (原油、石油製品、LNG等)	<ul style="list-style-type: none"> 急激な石油需要低下と原油価格低迷により、2020年春先には原油洋上備蓄のための船腹需要が一時的に急増したが、2020年度後半以降は備蓄の解消が進み、タンカー備船市況下落を見込む。2021年度以降の動向は注視を要する。 世界のOil & Gas企業は2020年度の資本支出予算削減を発表。上流投資は一律に大幅削減の方向であり、各種開発計画の中止・延期が顕在化している。
製品 (自動車、コンテナ貨物)	<ul style="list-style-type: none"> 自動車の海上荷動きが2019年の水準まで回復するのは2023年以降と想定する。 世界のコンテナ荷動きの底打ちは2020年7~9月。2020年通年の荷動きは前年比▲25%程度と予想する。2022年頃には、荷動きが2019年の水準程度まで回復すると見込む。

「ローリングプラン2020」の全体像

「ローリングプラン2020」は、メガトレンド予測を踏まえ、ローリングプラン特別委員会で策定したものです。同委員会では、メンバーに加え、議題に応じて関係役職員を招集し、計17回の集中審議を行いました。その結果、2020年度は

最優先テーマを「成長軌道への復帰」と定め「守り」の施策に注力する一方、中長期的には、従来から掲げる「相対的競争力No.1事業の集合体」の実現を引き続き目指すこととし、「3本柱」に継続して取り組む計画としました。



基本的な考え方

- With/After コロナの世界経済及び荷動きについて「メガトレンド予測」を実施した結果、当面海上輸送量の大幅な減少と顧客の投資姿勢が抑制的になることは避けられないと判断。まずは「守り」が必要との考えのもと、市況エクスポージャー縮減と投資計画の見直しを直ちに行う。
- 2019年度から掲げてきた「目指す姿を実現するための3本柱」に関し、①「ポートフォリオ戦略」については、世界のエネルギー需要のLNG・再生エネルギー転換がさらに加速すると認識。最重点分野の海洋事業全体の中でも、これら成長分野に重心をシフトさせながら選別的に経営資源を投入していく。
- ②「顧客目線にたったストレスフリーなサービス」及び③「環境戦略の推進と(環境関連ソリューションとしての)エミッションフリー事業のコア事業化」は、コロナ禍収束後においてもその重要性には変わりがないものと判断し、さらに取り組みを深化させる。
- 新たな全部門共通のテーマとして、「組織リフレッシュ」を掲げる。これは、組織の力の強化を進め、既存組織の垣根を取りはらった人的リソースの活用、働き方の構造的改革により生産性の向上を図るもの。

以上の取り組みにより、一足早い成長軌道への復帰を実現し、引き続き「相対的競争力No.1事業の集合体」を目指していく。なお、新型コロナウイルスの影響下においても、社会を支えるインフラとして機能する海運の責任を強く認識し、引き続き安全運航を徹底していく。

利益計画と見通し

安定利益の積み上げやONE社の黒字化などにより、2019年度の経常利益は前年度比43%増益の550億円となりました。一方、新型コロナウイルス禍収束時期は依然不透明で、世界経済や荷動きなど事業環境の急速な回復は見込み難いことから、2022年度に再度2019年度実績を超えて成長軌道を取り戻すべく、必要な施策を実施していきます。



「ローリングプラン2020」における主要な施策

2020年度最優先テーマ「成長軌道への復帰」

守り 危機対応として市況エクスポージャー縮減、投資計画見直し

1. 市況エクスポージャーの徹底した縮減

減船：油送船、ドライバルク船、自動車船などで、確定済の13隻を含め最大40隻程度の船隊圧縮を計画
ヘッジ：貸船契約、運賃先物(FFA)等を活用した損益固め

2. 投資計画の見直し

2020～2022年度の新規投資キャッシュフロー枠を2,000億円から1,000億円に見直し

3. 上場株式、不動産などの非事業性資産の追加処分

攻め 事業特性に応じた成長戦略・構造改革

各事業がその特性に応じて、
①新規事業の開拓、②コスト削減、③事業モデルの変革
に踏み出すことで、成長軌道への復帰を確かなものにする

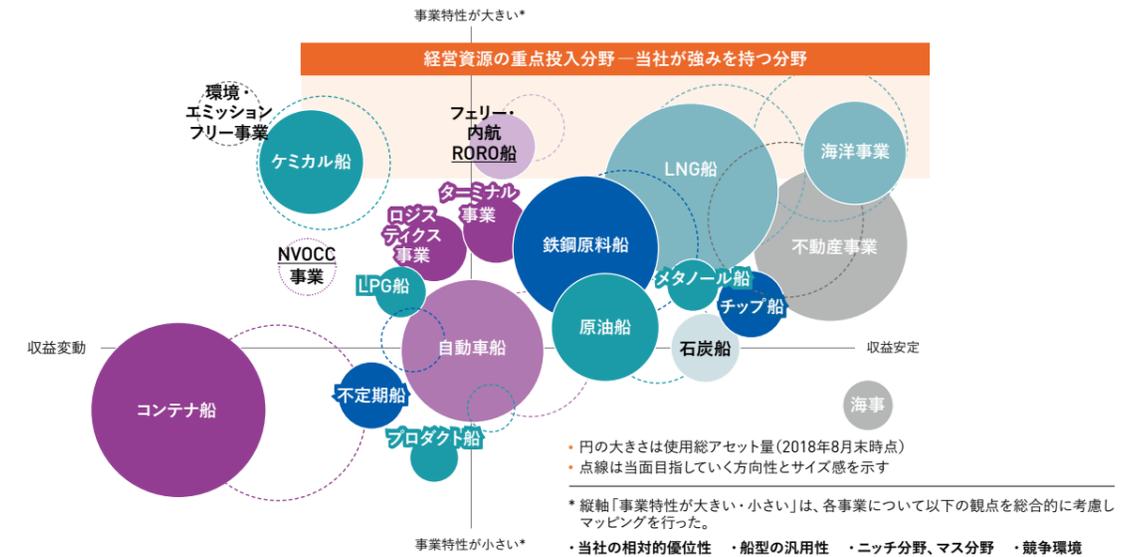
	2020年度の注力方針	2019年度までの進捗
ドライバルク船事業	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値船の開発と営業強化 再生エネルギー関連事業強化（バイオマス発電燃料輸送等） 海外ネットワークの機能・コスト競争力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 市況要因の波はあるが、利益水準は概ね2017年時点の目論見通りに実現 不定期船事業の改革は継続課題
エネルギー輸送事業	<ul style="list-style-type: none"> FSRU、洋上発電、バンカリング等、輸送に限らないLNG事業領域の拡大 風力発電等新規エネルギー関連事業の開拓 ケミカル総合物流戦略の強化 	<ul style="list-style-type: none"> LNG船の長期契約積み上げは、概ね計画通り推移 海洋事業は、FPSO中心に取り組みが進捗。一方、FSRUの利益寄与は期待に届かず 油送船部門はプロダクト船隊のエクスポージャーを着実に削減しつつ、他社とのプール組成で営業網は維持。ケミカル船部門においては、戦略的なM&Aにより総合物流事業化を推進するも、利益貢献は後ずれ
製品輸送事業	<ul style="list-style-type: none"> 自動車船の荷動き変動に機敏に対応する体制、船隊整備 ドライバルク・エネルギー輸送各営業本部顧客のニーズから生じる新規物流の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車船部門は、輸送需要に見合った船隊への縮小や、欧州域内輸送JVの完全子会社化により競争力を回復 コンテナ船はONE社立ち上がり初期の混乱・トラブルで積高を失い2018年度は大幅赤字となったが、2019年度は体制が安定し大幅改善、黒字化達成 ロジスティクス事業は、米中貿易摩擦の影響を受け収益低迷

目指す姿を実現するための3本柱を継続して推進するとともに、組織リフレッシュに取り組む

1 ポートフォリオ戦略 海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入

「ローリングプラン2019」の方向性は堅持。ただし、経営資源の投入判断は慎重かつ選別的に

- メガトレンド予測を通じ、エネルギー・海洋事業における投資は世界的に一時スローダウンするものの、長期的には伸長する分野との認識を再確認。よって、「海洋事業を中心に」の方向性を堅持。ただし、2020年度は力を蓄える時期とし、投資額を抑制。



2 営業戦略 顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供

デジタルと環境をキーワードに、顧客満足度向上を目指す

- ICTによる顧客満足度向上施策の継続実施(「Lighthouse」(P51参照)の機能強化とプラットフォーム化を目指す)、Webマーケティングの導入等、デジタル活用の強化
- 一つの窓口で様々なニーズに対応する、ワンストップサービス展開(ケミカル総合物流、洋上風力発電周辺事業など)
- 環境ニーズを捉えた提案型営業

3 環境戦略 環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化

「環境ビジョン2.0」で掲げる目標達成に向けた取り組みの実行

- 新たに制定した「環境ビジョン2.0」に基づく展開
- 詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/index.html>

組織の力の向上(組織リフレッシュ)

既存組織に拘らないプロジェクト推進体制

グループ会社に点在している知見・リソースの結集による機動力向上、新しいビジネスの獲得

- プロジェクトチームの活用(部門間、グループ会社間の垣根を越える)
- 脱自前主義、積極的なパートナー戦略を推進

グループ全体の生産性向上

在宅勤務期間中に行った効率化への取り組みも活かして、今後3年間で15%の生産性向上を実現し、捻出した人材を成長領域へ再配置

- 業務プロセスの見直し、ICT活用
- 当社、グループ会社間の知見・リソースを活用(業務移管を含む)

ドライバルク営業本部



田中 利明

取締役 常務執行役員
ドライバルク営業本部長

初めに、当社が備船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモリシャス沖で起こした座礁・油濁事故により、現地の皆様及びお客様、株主様をはじめとする当社ステークホルダー各位に大きなご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫びいたします。政府・関係機関・船主等と緊密に連携しつつ、環境回復に誠意を持って取り組んでまいります。

2019年度の総括と2020年度の方針

2019年度は、第4四半期にドライバルク船市況が急激に悪化したことに加え、鉄鋼原料船部門において過去の市況高騰期に締結した長期契約が更改ピークを迎えたことなど、厳しい事業環境でした。このような逆風の中、ドライバルク営業本部全体では減益ながらも一定水準の利益を確保することができました。

鉄鋼原料船部門は、先述の理由から前年度比減益とはなりましたが、運航上のトラブルもなく期初の想定を上回る利益を計上できました。不定期船部門においても、2015年度に実施した構造改革による市況エクスポージャー大幅縮減が奏功し、市況が低調に推移する中においても評価できる水準の利益を出すことができました。木材チップ船部門では、近年長期契約に投入されていた既存船のリプレース商談が集中し、その過程で当社はトップシェアを獲得するなどプレゼンスを着実に高めてきましたが、2019年度にはそれら長期契約向けの新造船が相次いで竣工し、事業基盤を強化することができたと捉えています。

一方、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大によって一層厳しい1年となることを見込まれます。今、私たちが優先的に取り組むべきことは、守りの策の着実な実行です。需要に合わせ船腹供給量を削減し、市況悪化による影響を最小化することに努めます。とはいえ、コロナ禍においても食料需要に基づいた堅調な荷動きが想定される穀物など、落ち込みが小さい貨物もあります。また、その他ドライバルク貨物についても、元来生活の基盤となる原材

料ですので、長期的には世界のGDP成長や人口増加と連動して荷動きは間違いなく増えると考えています。当面は需要動向が読みづらい状況が続きますが、来る回復期を捉え、次の成長軌道に乗せるための備えを進める考えです。

目指す姿の実現に向けた進捗と今後の展望

世界経済全体が不透明な環境にあるからこそ、商船三井が持つ信用力に対するお客様からの評価が相対的に高まっていると感じており、これが何よりも当社の競争力の根幹と捉えています。一口にドライバルク船サービスといっても、この業界はプレーヤーが非常に多く、輸送品質にはばらつきがあり、適切に管理されていない船が手配される、スケジュールが頻繁に遅れる、トラブル時の対応が不十分である、といったことが起こり得ますが、「商船三井ならばそのようなことはない」というお客様からの信頼こそが、私たちが長年にわたって積み重ねてきたブランドであり、最大の強みなのです。大変遺憾ながら、当社備船のモリシャス沖における座礁・油濁事故により、輸送には直接関わらない方々を大きなトラブルに巻き込んでしまいました。本件について私たちは、現地の方に寄り添い、傷つけてしまった自然環境の修復に会社を挙げて取り組んでいます。またこれまでの業務の進め方や安全管理の手法を見直す機会として捉え、お客様の信頼を取り戻すべく尽力してまいります。

2020年度以降は、サービス品質向上に向け、環境とデジタルにも力を入れて取り組みます。私たちの重要なお客様である産業界では、工場内で自家発電を行っている場合が多く、主要燃料は石炭です。その石炭の使用が社会において強い逆風を受ける現在、CO₂排出量抑制に繋がるソリューションを提案できれば、他社との差別化要因になり得ます。LNG燃料船や風力を活用するウインドチャレンジャーは、そうした発想から生まれました。お客様のニーズがあれば、エネルギー輸送営業本部と連携し、代替燃料として

LNGを工場向けに提供したり、FSRUを活用することも考えられます。デジタルの面でも、私たちが2020年1月よりサービス提供を開始した「Lighthouse」(P51参照)という、貨物及び船の運航に関わる情報をWeb上で一元管理できるプラットフォームが好評をいただいておりますが、今後さらに利便性の高いものへと改良を進めていくとともに、新たに展開できるデジタルソリューションを模索していきます。

また、当社がさらに成長していくためには、海外営業の強化もポイントとして挙げられます。中国が安定成長のフェーズへと移行しつつあり、この先は相対的にインドや東南アジア、南米向けなどの荷動きが増加していくと見込んでいます。このような需要を従来以上に取り込んでいくべく、ドライバルク船ビジネスに特化したスペシャリストの更なる育成や、効率性向上といった観点から、望ましい組織形態の検討や、外部との協業も推進していく考えです。

今後の意気込み

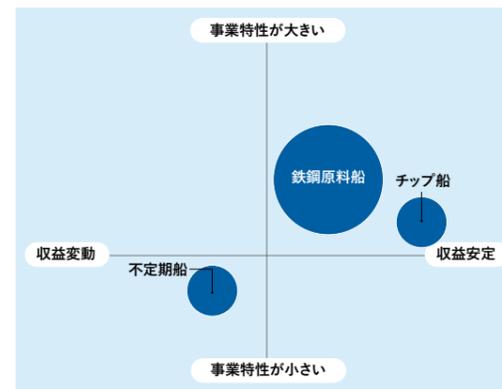
ドライバルク営業本部は、かつて中国の資源輸送需要急増を見越した積極的かつ集中的な船隊整備によって市況の波を捉え大きな利益を上げましたが、その後、長きにわたる市況低迷を経験し、構造改革のため大きな特別損失を計上しました。今、事業部門全体で苦しみぬいた時期を乗り越えて、ようやく新たな成長の入り口に立っています。ドライバルク船事業は、ひと案件当たりで動く金額が大きいビッグビジネスでありながら、社員一人ひとりが関与できる範囲が大きく、船の調達から輸送契約まで通じて経験できる、非常に魅力的な仕事です。担当者個人の人間力が強く問われる事業でもあります。翻ってマクロで見ると、世界の海上荷動きのうち40%以上を占める貨物を扱う、人々の生活の基幹インフラを担う事業でもあります。このような誇りを胸に、しっかりとした収益性を確保しながら事業規模、プレゼンスを拡大していきたいと考えています。

事業ポートフォリオと今後の戦略

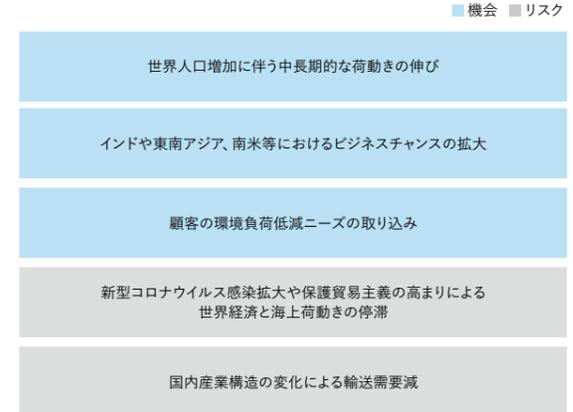
船隊表 (単位: 隻)

ケープサイズ	標準的な 載貨重量 (DWT)	2020年 3月末	2019年 3月末	主要貨物
パナマックス	80,000	18	21	鉄鉱石、原料炭、 燃料炭、穀物など
ハンディマックス	55,000	54	50	燃料炭、穀物、塩、 セメント、鋼材など
スモールハンディ	33,000	26	32	鋼材、セメント、穀物、 鉱石など
小計		98	103	
木材チップ船	54,000	36	39	木材チップ、大豆粕など
近海船	12,000	45	47	鋼材、プラントなど
合計		263	283	

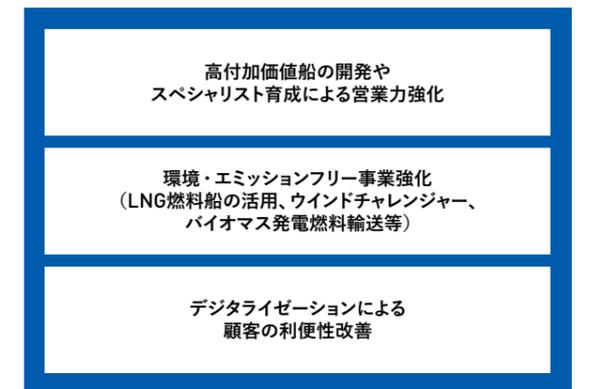
ポートフォリオ



市場環境認識



事業戦略



☞ 新型コロナウイルスの感染拡大に関連するリスクシナリオについては、P18をご参照ください。

エネルギー 輸送営業本部



松坂 顕太

常務執行役員
エネルギー輸送営業本部長

2019年度の総括と2020年度の見通し

2019年度は、ロシア・ヤマルプロジェクトに従事する砕氷型LNG船1隻を含む8隻が新たに竣工するなど、LNG船事業で安定利益の積み上げが一段と進んだほか、油送船事業においても下半期の市況高騰を捉えることができたことから増益を達成しました。また、海上輸送以外の領域における種蒔きとして、世界に前例のないLNG発電船プロジェクトをトルコのパートナーとともに立ち上げたほか、アジア初のSOV(Service Operation Vessel)*1事業への参画に繋げるなど、成果の多い年だったと評価しています。

2020年度は、FSRU1隻が中長期契約間の端境期に入ったことや、第2四半期以降油送船市況が低迷するリスクシナリオなどを踏まえて若干の減益見通しとしていますが、これまで積み上げた中長期契約により新型コロナウイルスの感染拡大による業績影響は限定的なものとなる見込みです。

*1 洋上風力発電設備のメンテナンス作業の支援に特化した専用船

目指す姿の実現に向けた進捗と今後の展望

エネルギー輸送営業本部では近年、FPSOやFSRUに代表されるエネルギーバリューチェーンの川上、川下への事業領域拡張や、他社と差別化できる高難度の案件に取り組んできました。それらを通じて得た知見、経験によって、人材の競争力が大きく高まったと考えています。技術陣は、10年ほど前にExxon Mobil社向けのLNG船を初めて中国の造船所で建造した経験が一つのターニングポイントになりました。日本や韓国の造船所での「当たり前」が通用せず工程管理が難しい中国造船所において、オイルメジャーの厳しい要求水準に応えながら、高い安全性が求められるLNG船を無事に竣工させたことが、その後のプロジェクトに自信を持って踏み出す基盤となりました。当社は中国の造船所で合計13隻のLNG船を建造済ですが、人は入れ替わりつつも常に現地に技術者を送

り込み、高品質な船を建造するとともに、人も育て続けています。また、営業活動においても、初のFSRU案件において、当初投入予定先だったウルグアイのプロジェクトが最終的に立ち上がらないという苦い経験の中で、従来の海上輸送とは異なる事業推進の難しさを学び、その中でリスクを減じていく手法などノウハウを得たことが、後に手掛けた案件で活かされています。これらの経験を活かして、私たちは今後も引き続きエネルギーバリューチェーンにおける事業領域の拡大に注力していきたいと考えています。

輸送から周辺領域への進出に対しては、戦力の分散になるのではという懸念もあるかと思いますが、輸送事業だけに留まっていたのは市況ボラティリティの影響を免れず、またプロジェクトの海上輸送部分のみを担うベンダーとしてのポジションから差別化が難しくなるという問題意識を強く持っています。お客様に対して輸送以外も含めたサービスをパッケージとすることで、当社の提供する価値を高められると考えており、LNG発電船はその代表的な事例です。お客様が持つ電力インフラへのニーズに対して、従来であれば商社の電力部門や電力会社が発電所の建設を提案し、当社が担うことのできる役割は使用される燃料の輸送しかなかったでしょう。しかし今般、外部パートナーと連携することによって、LNG発電船を用いた前例のないソリューションをお客様に提案し、私たちの担う役割を広げることができました。これは、単に一つのプロジェクトを受注したこと以上の大きな意味を持ちます。もちろんこの成果は、LNG船分野での実績やFSRUの知見という当社の強みがあればこそ成し得たものです。

一方で、私たちはより長い目線でエネルギーを取り巻く世界がどのように変化していくかを見極めていかなければなりません。With/Afterコロナの世界では、人の価値観の変化が起こり、従来より人やモノの移動が少ない世の中になると考えています。石油の消費は輸送セクターが中心なので、需要のピークも早まるかもしれません。私たちエネルギー輸送営業本部が扱う貨物は化石燃料が主ですから、現状は化石燃料輸送本部とも言えます。LNGは相対的

な環境負荷が低いことから、中長期的に需要の増加が見込まれていますが、それでも化石燃料の一種であることは間違いなく、永久に需要が持続するとは限りません。船舶は20年、25年と使いながら投資を回収していくものなので、長期的な環境ニーズの変化を冷静に見極めて柔軟に対応していくことが求められます。その一環として、石炭船部に風力発電に関する事業を統合して部の名前も石炭・再生エネルギープロジェクト部と改めました。従来の「石炭」という切り口から「電力」という切り口に視点を換え、改めてお客様のために何が出来るか考え直すことで、より社会のニーズに合ったサービスを提供できるようになると期待しています。海洋事業分野においても、既存のオイル関係、LNG関係から、SEP船*2、SOVなど再生可能エネルギー関連にも領域を広げていく。広い意味で言えば、姿を変えていく私たちの本部自体が世の中の低炭素循環社会化を体現していると言えるかもしれません。

*2 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。

今後の意気込み

エネルギー輸送という事業は、輸送そのものについてのみならず、エネルギーの将来をどのように考えるかという点が非常に重要です。だからこそ、各種化石燃料の中長期的な需要推移や再生エネルギー利用の拡大といった点に対して、常に広くアンテナを張っておくことを意識しており、今回例として挙げたSOVやLNG発電船のほか、ゼロエミッション電力船を手掛けるe5プロジェクト、伸縮可能な硬翼帆を搭載して風力を活用するウインドチャレンジャーなど、過去数年にわたっていくつも種蒔きをしてきました。これら一つでも多く目に見える形で結実させられるよう、尽力していきます。

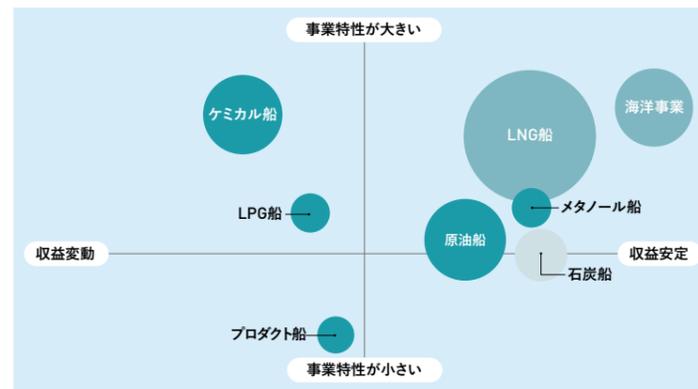
事業ポートフォリオと今後の戦略

船隊表(単位:隻)

		2020年 3月末	2019年 3月末
油送船	原油船	41	42
	プロダクト船	22	21
	ケミカル船	106	110
	(うちメタノール船)	(24)	(27)
	(うちMOLCT*)	(82)	(83)
	LPG船	9	8
小計		178	181
LNG船(エタン船含む)		95	87
海洋事業	FPSO	6	6
	FSU・FSRU	3	3
	サブシー支援船	3	3
石炭船		48	47
内航船(内航RORO船除く)		30	31
合計		363	358

* MOL Chemical Tankers社運航船

ポートフォリオ



市場環境認識

機会	リスク
クリーンエネルギーとしての中長期的なLNG需要の増大	
洋上風力をはじめとする再生可能エネルギー需要の増加	
新興国を中心としたFSRUやLNG発電船へのニーズ高まり	
ブラジルを中心とした堅調な海底油田開発需要の持続	
	脱炭素化による化石燃料需要の長期的減少
	資源産出国、消費国への経済制裁、貿易摩擦等の政治リスク、OPECによる原油減産等による海上荷動き量減少
	LNGのコモディティ化に伴う貸船契約期間の短期化
	省エネ、少子高齢化による国内化石燃料需要の減少と顧客企業の再編・集約

事業戦略

FPSO、FSRU、発電船、燃料供給船等、輸送に限らないエネルギーバリューチェーン上の事業領域拡大

風力発電関連等、環境ニーズを捉えた新規エネルギー関連事業の開拓

☞ 新型コロナウイルスの感染拡大に関連するリスクシナリオについては、P18をご参照ください。

製品輸送営業本部



日野岳 稜

常務執行役員
製品輸送営業本部長

2019年度の総括と2020年度の見通し

2019年度の最大の成果は、統合2年目を迎えたONE社が黒字化を果たし、安定軌道に乗り始めたことです。残念ながら初年度は初期トラブルもあり非常に苦戦しましたが、日本にルーツを持つコンテナ船社として本来持っていた強みであるきめ細かなサービスや高い効率改善マインドに基づくイールド・マネジメント*能力を取り戻したことで、ようやく統合前に描いていた軌道へと戻ってきました。また、自動車船、フェリー事業については、筋肉質な事業体質に近づいてきたと手応えを得ています。自動車船事業は、お客様の数が限られる特性上、自動車メーカーの出荷動向に業績がどうしても左右されてしまう面がありますが、機動的に船腹供給を調整できる体制が整ってきました。また、フェリー事業については、旅客の掘り起こしにはまだ課題があるものの、高いマーケットプレゼンスによる顧客認知確立により、事業採算のベースとなる貨物についてはしっかりと取り込めるようになってきたと感じています。

一方、2020年度に入り、新型コロナウイルスの影響によって非常に厳しい事業環境が続いています。製品輸送営業本部が取り扱う貨物のうち、食料や医薬品、衣料といった生活必需品への影響は限定的ですが、その他貨物の輸送需要が世界中で軒並み減少している状態です。これに対し、足元では出血を最小限に止めることを何よりも優先し取り組んでいます。しかしながら、経済全体の回復と歩調を合わせ、需要は将来必ず戻ってくるはずで、コンテナ貨物で言えば、商品の販売チャネルが店舗からオンラインに移るような変化はあっても、中国で作ったモノがアメリカ、ヨーロッパで売られるといった大きな構造は変わらないと考えますが、人々のライフスタイルの変化を高い視座から冷静に観察しながら、回復の波を適切に捉えるための準備も並行して進めていきます。

* コンテナ1本ごと、往復航海で見た収益を最大化するための管理手法。運賃から直接コストを引いた粗利が最大になるように運賃設定と営業を行うこと。直接コストには、積み揚げ費・接続輸送費のほか空コンテナ回送費等が含まれる。

目指す姿の実現に向けた進捗と今後の展望

お客様に選ばれ続けるためには、お客様自身が日頃感じている潜在的なニーズをいかに捉えお応えしていくか、当社の言葉で言い換えると、お客様の「ストレスフリー」をいかに実現するか、という観点からアンテナを常に高く保ち、お客様の声に耳を傾け続ける必要があります。

例えば2年ほど前、大型台風が到来し関西国際空港が機能しなくなった際、トラックや鉄道といった陸上輸送網への影響が出たために、当社のフェリーに貨物輸送依頼が殺到したことがありました。これが、輸送モードが陸上に偏ることにより生じ得る「ストレス」がお客様に意識されるきっかけとなりました。折しも物流業界ではトラックドライバー不足が課題になり、ここでも「ストレス」が発生していた状況でした。そんな中、当社はフェリー輸送を通じてこうしたお客様のストレスを解消する手段を提供したことで、平時においてもフェリーを利用いただける新規のお客様を獲得するに至りました。これは一例ではありますが、とりわけWith/Afterコロナの世界でライフスタイルが様々に変わっていくと予想される状況では、お客様のストレスがどこに生じ、どのようなニーズが増加するか、未来に起きる変化を適切に捉える必要があります。

お客様の潜在ニーズを炙り出すという意味では、組織の連携は今後強化すべき課題と認識しています。製品輸送営業本部として、完成車、コンテナ、フェリー各事業間の連携はある程度できていると思っています。一方、ドライバルク営業本部やエネルギー輸送営業本部でお付き合いのあるお客様が持つロジスティクスニーズという部分は、まだまだカバーしきれていないとは言えず、今後一層強化していく必要があると考えています。

環境負荷低減も、お客様のニーズに応える上での重要なテーマです。ソリューションの一例として、当社では日本初となるLNG燃料フェリー2隻の建造を決定し、2022年末からの就航に向けて準備を進めています。ほかにも、2018年にグッドデザイン賞を受賞した自

動車船「FLEXIEシリーズ」は、積載効率を改善することで、貨物単位当たりの環境負荷低減を支援しています。また、港に停泊中の船への電力供給源を船上から陸上に移すことでエミッションを低減するといった地道な努力も重ねています。

お客様のストレスフリーに繋がるもう一つのテーマとして、デジタルライゼーションがあります。陸上輸送のサービスを見ると、情報技術の発達によって10年前からは大きな進化を遂げました。私たちの提供する海上輸送サービスにおいても、お客様の欲する情報をいかに適時・的確にお届けする仕組みを整えていくかという点は、非常に重要な課題です。船舶、設備などのハードで安全・安心を確保し、またソフトのデジタルライゼーションでお客様の追加的ニーズを満たしていく。そんなイメージを私は持っています。

今後の意気込み

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて足元は厳しい事業環境に置かれていますが、世界の経済成長と強い相関のある製品輸送事業は、成長ビジネスであることを改めて明確に言っておきたいと思います。元に戻るだけでなく再び伸びていく、チャンスが必ず巡って来るビジネスだと考えています。モノの価値は、場所によって大きく異なります。私たちは、生産地と消費地の距離のギャップを埋め、お客様が価値を作り出すサポートをしているのだ、という自負を忘れないようにしたい。常日頃から、一般情報であれ顧客情報であれ、いろいろな情報に接してイマジネーションを働かせ、何がお客様にとって一番いいのかということを柔軟に発想し、ニーズに応えていきたいと思っています。

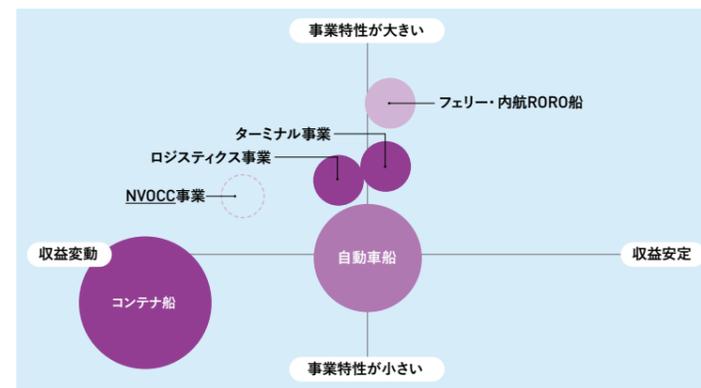
事業ポートフォリオと今後の戦略

船隊表 (単位: 隻)

	2020年 3月末	2019年 3月末
自動車船	107	113
コンテナ船*	64	65
フェリー・内航RORO船	15	16
合計	186	194

* コンテナ船はONE社が運航

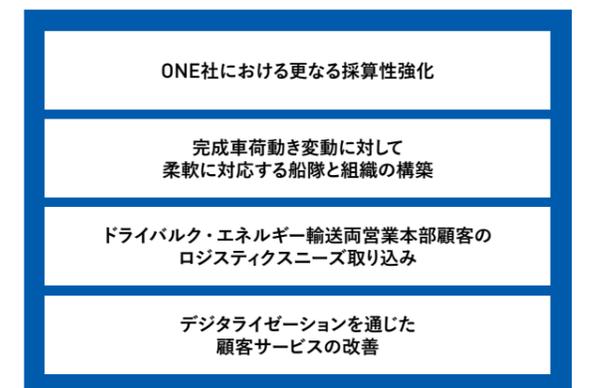
ポートフォリオ



市場環境認識

機会	リスク
新型コロナウイルス収束後の物流回復、再成長	
顧客サプライチェーンの見直しに伴う物流変化の捕捉	
顧客サービスの改善に資するIT・デジタル技術の進歩	
トラックからの輸送手段切り替えに伴う国内海上輸送需要拡大	
	新型コロナウイルス影響による消費活動低迷の長期化
	保護主義傾向の高まりによる海上輸送需要減少

事業戦略



☞ 新型コロナウイルスの感染拡大に関連するリスクシナリオについては、P18をご参照ください。

関連事業

鎌田 博文

常務執行役員
曳船事業・新規事業 他
担当



篠田 敏暢

常務執行役員
不動産事業・客船事業・商社事業 他
担当



2019年度の総括と2020年度の見通し

2019年度の関連事業の業績は、客船事業において改修による不稼働や燃料油高があり減益となりましたが、不動産事業や曳船事業等が堅調に推移し、全体では概ね前年度並みとなりました。

定性面においては、不動産事業の中核であるダイビルが投資対象拡充施策の一環として初めて札幌市において3物件を取得したほか、就航30周年を迎えた客船「にっぽん丸」がリニューアルを行いました。また、曳船事業においては、LNG燃料タグボート「いしん」を用いて、神戸港及び名古屋港でLNG燃料供給の実証実験を実施しました。

一方、2020年度の業績は、新型コロナウイルスの影響を受け、減益を見込んでいます。不動産事業は安定的に利益を計上する見込みですが、長期にわたってクルーズ催行中止を余儀なくされている客船事業、業務渡航の取り扱いが中心の旅行代理店事業において赤字となる見込みのほか、船舶入出港減少に合わせ取り扱い数が減る見込みの曳船事業においても厳しい業績が予想されます。

目指す姿の実現に向けた進捗と今後の展望

商船三井が長年をかけて築き上げてきた信用力や国内外のお客様・パートナーとのネットワークや、グループとしての総合力は、関連事業においても強い基盤として非常に大きな力となっています。

曳船事業において、当社グループの持つネットワークを活用して海外展開を進めているほか、成長が見込まれる洋上風力発電関連の交通船の事業化を各地で進めています。50年以上にわたる国内曳船業の経験の中で私たちが培ったノウハウを発揮できる領域が国内外で未だ数多く残されていると考えます。また、ダイビルにお

いても当社からの人的リソースも活用してベトナムや豪州における事業展開を進めています。

グループとしての知見を持ち寄ることで、サービス差別化の可能性も広がります。当社がグループ曳船会社と協働して開発したLNG燃料タグボートはCO₂の排出量を従来型のタグボートより20%程度抑えられるので、バリューチェーン全体で環境負荷低減を目指すお客様に対して、新たな差別化要因となり得ます。

また、関連事業部で扱う新規事業開発においても、当社グループの強みが活かせると考えています。当社がフィリピンの良きパートナーと培ってきた知見を活かし、お客様と日本社会が抱える人材不足問題の解決を目指して外国人材コンサルティング事業を開始する予定です。

今後の意気込み

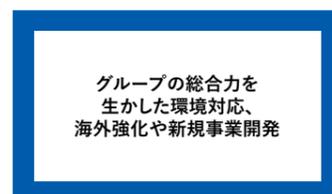
海運会社は、物流インフラとしてオペレーション主体の面があり、従来は滞りなく回っていくことが大切でしたが、近年の事業環境や世の中の仕組みの変化に呼応して体質変化が求められています。当社でも新規事業提案制度やパイロットオフィスの導入等を通じ、挑戦を後押しする風土や新しいことをゼロからやってみようという雰囲気が醸成されつつあります。それを有効に機能させ、推進するには、グループ会社との関係も変えていく必要があります。グループ会社にあつて本社にはないリソースなり知見なり強みというのは必ずあるので、従来の親会社・子会社という壁を壊して、人材交流も積極的に行いながら、各社がそれぞれの領域で培ってきた強みや知見を掛け合わせることで、With/Afterコロナにおける社会のニーズにいち早く反応し、商船三井グループの持続的な発展の一翼を担っていきます。

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	旅行代理店業(業務渡航手配が主)、新規事業開発 等

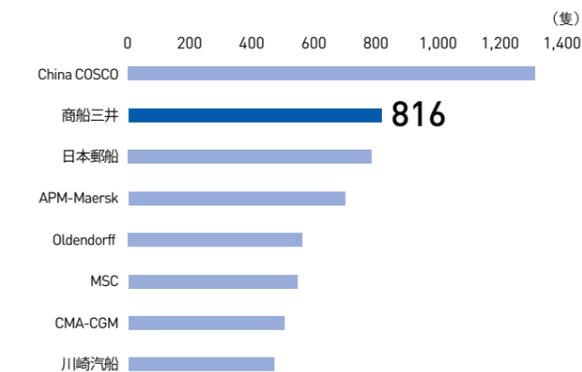
* Propeller Boss Cap Finsの略。船舶のプロペラ軸に装着する省エネルギー装置。詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.pbcf.jp/jp/>

事業戦略



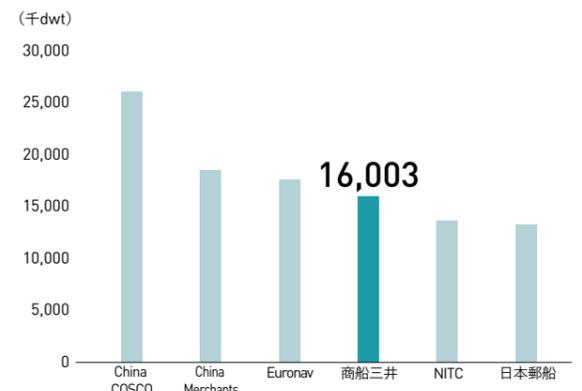
マーケットポジション(船隊規模)

全船種



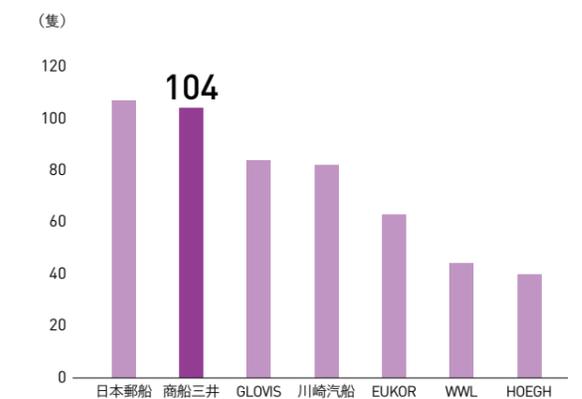
出典：各社公表値(2020年5月調査時、各社最新数値)

油送船



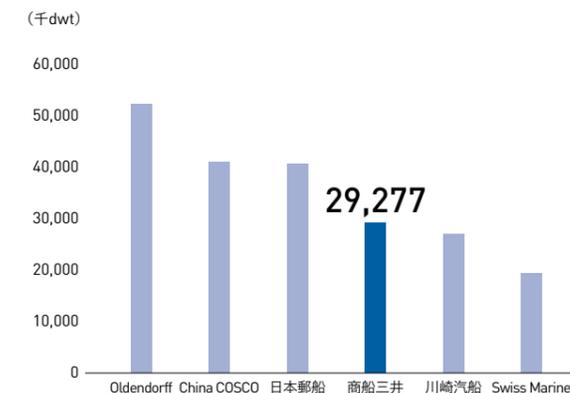
出典：各社公表値(2020年3月末時点)、Clarksons

自動車船



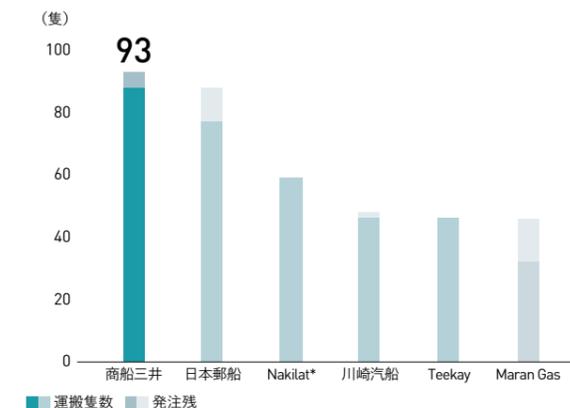
出典：当社調べ(2020年3月末時点)
(注)スポット備船を除く

ドライバルク船(石炭船含む)



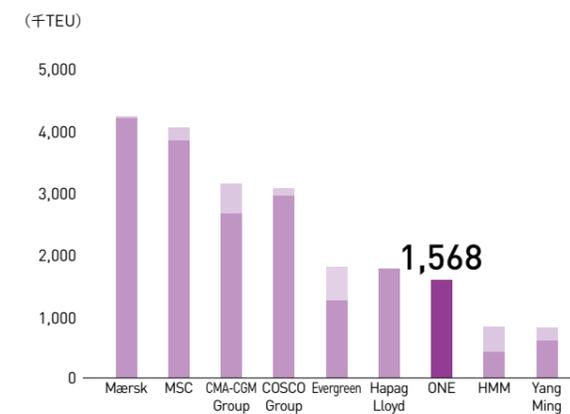
出典：各社公表値(2020年3月末時点)、Clarksons

LNG船(発注残含む)



* Qatar Gas Transport Company Ltd.
出典：当社調べ(2020年3月末時点)
(注)船舶保有(部分保有を含む)及び運航受託している隻数

コンテナ船(発注残含む)



出典：Alphaliner(2020年4月時点)

危機対応、必要な投資実行、
中期的な財務体質の改善を同時に
成し遂げられるよう、取り組んでいきます。

丸山 卓

代表取締役 専務執行役員
チーフフィナンシャルオフィサー



初めに

このたび、当社が傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で起こした座礁・油濁事故により、株主・投資家・金融機関の皆様にご心配とご迷惑をおかけし、CFOとして心からお詫び申し上げます。本事故を契機

として、環境・社会・ガバナンスの3つの視点から当社に不足していた点を検証し、よりご評価いただける商船三井とするべく、尽力してまいります。

ローリングプラン2017～2019の振り返り

当社が2017年度にローリング型の経営計画を取り入れてから、3年が経過しました。その直前の2016年度にドライバルク船事業を中心とした大規模な事業構造改革を実施していたこと、2018年度より邦船3社によるコンテナ事業統合会社ONE社が営業を開始したこともあり、当社の形も大きく変わった3年間でした。その間、当社の経常利益は314億円(2017年度)、385億円(2018年度)、550億円(2019年度)と着実に向上し、ROEも6.3%まで改善、2019年度には全セグメントの黒字化を達成しました。「中期的にイメージする水準」として掲げてきた800億～1,000億円、ROE 8～12%には及ばなかったものの、ローリングプラン導入以来掲げてきた「当社の強みを発揮できる事業への経営資源集中」

が一定の成果を上げたものと認識しています。

一方、財務面から見ますと、この期間は海洋事業やLNG船事業、フェリー事業、ケミカル船事業といった重点分野への投資を積極的に行ったことから、様々な工夫により有利子負債絶対額の増加は回避したものの、中期目標として掲げていた「ギアリングレシオ2.0倍以内」を達成するには至りませんでした。また、フリーキャッシュフローも均衡圏に保つのが精一杯でした(コンテナ船統合に関わる特殊要因を除く)。この点については、引き続き重要課題であると強く認識しています。

ローリングプラン2020の財務戦略

2020年初頭に突如発生した新型コロナウイルスの世界的流行は、海運業界にも甚大な影響を及ぼしています。事業環境の変動を受け、当社は3月時点でほとんどできあがっていた2020年度の経営計画をいったん白紙にすることを決め、世界観や前提条件から作り直し、6月の株主総会に合わせ「ローリングプラン2020」として発表しました。

再作成の過程においては、各分野のエキスパートを集めた社内横断的なプロジェクトチームを結成し、「メガトレンド予測」として、マクロ経済から主要貨物の荷動きまで、徹底的な検討を行いました。その結果を踏まえて経営レベルで議論を重ねた結果、利益面では2020年度は守りを優先し、2022年度に2019年度の実績を上回る成長軌道に復帰する計画としました(グラフ1参照)。

財務面においては、新型コロナウイルスの収束時期が見通せないことから、資金調達に目詰まりを起ささないことを最優先として取り組みます。予定される設備資金の前倒し調達、コミットメントライン枠を極力未使用のまま温存する慎重な運転資金管理、船舶を中心とした積極的な流動化・政策保有株式をはじめとする非事業性資産の売却などによる

資金確保を全力で進めていきます。

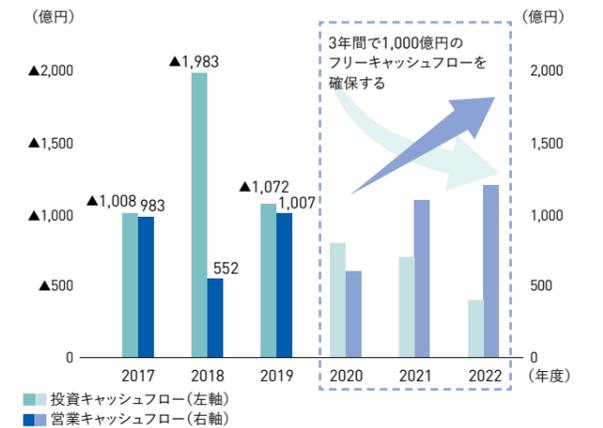
足元の緊急事態への対応に加え、「ローリングプラン2020」では中期的な財務体質改善を盛り込みました。新規投資決定に伴う投資キャッシュフロー額を当初計画していた今後3年間で2,000億円から1,000億円へ絞り込むとともに、フリーキャッシュフローの黒字化(3年間で+1,000億円)を新たに掲げました(グラフ2参照)。これまでも決してフリーキャッシュフローを軽視していたわけではありませんが、成長重視で投資先行の財務運営を行ってきたことは否めません。そうした中で積み上げてきた投資が目論見通りキャッシュを生み始めてきた中で、これまで徐々に悪化してきた財務体質を改善すべく、今回の「ローリングプラン2020」において当社として初めてフリーキャッシュフローの黒字化を明確に目標として掲げたものです。

今後も成長分野である海洋事業や環境・エミッションフリー事業を中心にプロジェクトは目白押しですが、危機対応、必要な投資実行、中期的な財務体質の改善を同時に成し遂げられるよう、取り組んでいきます。

グラフ1 経常利益の実績と見通し



グラフ2 キャッシュフロー推移の実績と見通し



株主還元について

当社は、企業価値向上と配当を通じた株主への利益還元を経営上の重要政策と考えており、当面の間は連結配当性向20%を目安として業績に連動した配当を行うこととしています。2017年度以降は、利益水準の向上とともに、年間配当額を20円(2017年度)、45円(2018年度)、65円(2019年度)と着実に増加させることができましたが、中長期的には

配当性向自体の向上も重要な課題と考えています。当面は2010年代に悪化した自己資本比率をはじめとする財務指標の修復が優先と考えていますが、長期的視点に立って取り組んでいきます。

株主、投資家、金融機関の皆様には、引き続きご支援をお願い申し上げます。

特集：商船三井の 環境・エミッションフリー事業

商船三井グループは「目指す姿を実現するための3本柱」において、「環境・エミッションフリー事業のコア事業化」を掲げています。海運会社がなぜ環境事業に取り組むのか。どんな課題にどのようなアプローチを試みているのか。

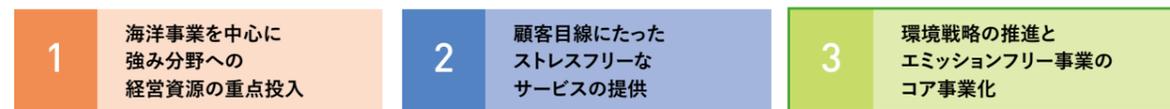
本特集では、そのような疑問に、具体的な取り組みを紹介しながらお答えしていきます。

環境・エミッションフリー事業とは

商船三井グループの主要事業である海運業は、①船舶自体がCO₂やSO_xをはじめとした環境負荷の大規模な発生源であること、②化石燃料・関連製品（原油・石炭・LNG・LPG・石油製品など）を幅広く輸送していることの2つの側面から、世界的な環境保護、脱炭素化の影響を強く受けています。①に対しては負荷を軽減させる技術開発（代替燃

料船、EV船など）、②に対してはクリーンエネルギー関連領域（風力活用船、風力発電設備設置船、バイオマス燃料輸送、LNG発電など）への進出を図っており、双方をまとめて当社の環境・エミッションフリー事業と位置付けています。

目指す姿を実現するための3本柱



環境・エミッションフリー事業の主な事例



* 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/>

推進体制

当社グループの環境・エミッションフリー事業は、前述の通り既存事業の低環境負荷化と、再生可能エネルギーに関連する新規事業開発の両面があります。よって、新規事業を担当する新規事業創生チームや技術開発を担う技術部・スマート SHIPPING 推進部のみならず、既存事業を担う各営業部も、もう一方の主役として推進しています。いわば全社で取り組んでいるような状態ですが、社内随所において様々な形で「事業×環境技術」の掛け算が行われることで、

新規事業・既存事業双方で環境面での付加価値が生み出され、それが全社で共有される好循環に繋がっています。立ち上がり後の個別プロジェクト推進にあたっては、既存の事業と結びつきが強いものは原担当部署を主体に、新たな事業領域に関する場合には新規事業創生チームや技術部を主担当としつつも、社内横断のプロジェクトチームも活用して関係部署が連携し、案件に応じて柔軟に体制を整えています。

Project 1



ウインドチャレンジャープロジェクト



Summary

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。

GHG削減効果 **約8%**
(1本帆) (日本—北米西岸航路の場合)

現代に生まれ変わった帆船の秘める可能性

現存する環境負荷低減技術のいずれか一つを採用するだけでは、当社が「環境ビジョン2.0」で掲げる高い目標を達成することは困難です。風力による推進補助装置であるウインドチャレンジャーは、重油からLNGやメタノール等の代替燃料への転換や海面下の省エネ装置と干渉することがなく、他の省エネ技術に“足し算”で効果を享受できる点が大き魅力です。1本帆によるGHG削減効果は日本—豪州航路で約5%、日本—北米西岸航路で約8%を見込みますが、将来的には複数の帆を実装し、他のGHG削減対策と組み合わせることで目標の達成に向けた有力なソリューションへ発展させることを目指しています。本プロジェクトは、2019年10月に設計に関する基本承認を完了し、2022年中に硬翼帆を1本実装した新造船の運航開始を計画しています。

これまでの歩みと今後のロードマップ

2009年	東京大学における産学共同研究として基礎的技術の検討開始
2013年	国土交通省による「次世代海洋関連技術研究開発費補助金」の交付対象事業の一つに選出
2017年	当社と(株)大島造船所を主体とする事業化フェーズ入り
2019年	日本海事協会より、硬翼帆式風力推進装置の設計に関する基本承認を取得
2022年	硬翼帆1本を実装した石炭船新造船の運航開始予定

プロジェクトメンバー

- MOL 商船三井** 株式会社 **大島造船所**
- 東京大学 大学院新領域創成科学研究科
 - (株)大内海洋コンサルタント
 - 金沢工業大学 革新複合材料研究開発センター
 - 東京計器(株)
 - (株)相浦機械
 - 関西設計(株)
 - (株)ジーエイチクラフト
 - (有)エイシーティ
 - 商船三井テクノトレード(株)

Message from a Project Member

ウインドチャレンジャープロジェクトは、蒸気船の登場により姿を消した帆船を現代の最新技術を活用して復活させることでCO₂排出量を大幅に削減する画期的なプロジェクトです。帆の素材は、鉄ではなく軽量で丈夫なGFRP(ガラス繊維強化プラスチック)を採用しています。また自動制御で帆を伸縮回転させることにより効率的に風力から推進力を得ることができます。

設計段階で最も苦労したのが帆の強度を保ちながらいかに帆を軽くするかということでした。気象データと帆による効果を照らし合わせて精査したところ、風が弱い時に利用する帆の最上段はほとんど燃料油削減効果に影響しないことがわかり、5段から1段減らして4段にすることで重量と強度の問題を解決できました。

2022年竣工を目指す第1船を皮切りに自社船への搭載を進めるとともに、ウインドチャレンジャーの技術を世界に広めることを通じて地球環境保全に貢献していきたいと考えています。



福嶋 英俊

技術部 技術イノベーションチーム サブチームリーダー

Project 2

KARMOL LNG 発電船 プロジェクト



Summary

KARMOLブランドのもと、Karpower International社(以下、「Karpowership」)*1と共同で展開するLNG発電船事業は、陸上に発電所を建設する場合と比較して低コスト、短期間、低い環境負荷での発電を可能とする世界に前例のない新たな試みです。

LNGの石油比でのCO₂削減率 **約25%**

*1トルコのエネルギー企業であるKaradeniz Holdings社(以下「Karadeniz」)の子会社。Karadeniz社は発電船のバイオニア、かつ世界唯一の建造・保有・運営者として、Karpowershipブランドのもと、20隻以上の船隊を用いて約10カ国で発電船事業を展開している。

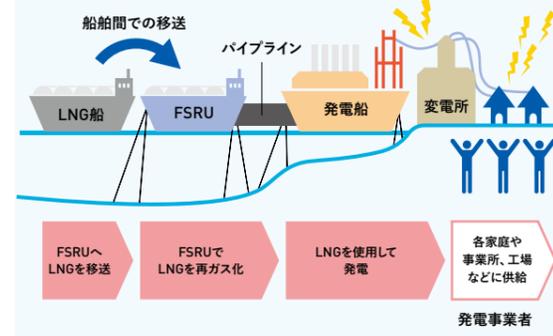
新たな電力インフラの選択肢 「LNG発電船」

環境課題への早急な対策が求められる現在、他の化石燃料と比較して環境負荷が低いことから、LNG火力発電に対する需要が世界各地で高まっています。加えて、新興国においては、経済発展を支えるため、産業の基盤となる電力確保が喫緊の課題となる一方、新たに陸上設備を建設するためには多額の費用と長い時間を要します。KARMOLが展開するLNG発電船事業は、コストと時間、環境への配慮といった一連の課題を解決する新たな選択肢です。同事業では、FSRUを用いたLNGの受け入れや再ガス化から、発電船による電力供給までを一気通貫で提供します。現在稼働に向けて取り組み中のモザンビークでのプロジェクトを足掛かりに、世界各地で地域の発展と環境負荷低減に貢献することを目指します。

これまでの歩みと今後のロードマップ

- 2017年 海洋事業部が情報を入手し、トルコ国代表よりKaradeniz社に初コンタクト
- 2019年 当社とKarpowership社がFSRU及び発電船を共同で保有し、新たに立ち上げたKARMOLブランドのもと、モザンビークでLNG発電船事業を実施することを合意

LNG発電船事業の全体像



Message from a Project Member

世界には電気が足りない地域がまだまだたくさんあります。電力供給時のCO₂排出量抑制も社会的な要請です。LNG発電船プロジェクトは、当社のLNG輸送とFSRU操業の経験を活かし、SDGsの目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」をまさに実現しています。事業形態はモノを運ぶ伝統海運分野と異なりますが、地域に根ざしたインフラ事業として、電力の安定供給を通じ、人々の生活の質の向上と産業基盤の強化に貢献できることが誇りです。

コロナ禍で、国を跨いだ往来が制限され、フライトも減り、新興国や離島の顧客への直接訪問が非常に難しくなりました。一方で、オンラインミーティングを活用することで、出張前提では物理的に難しかった場所や頻度で面談が可能になっています。新興国の中長期的な人口増加と経済発展により電力需要が右肩上がりなのは間違いありません。不確実性の時代だからこそ、陸上設備より安く、導入までの時間も短縮できる発電船へのニーズが高まっています。



新田 恭哉

執行役員
ガス・海洋事業部長 委嘱

Project 3

e5 EV船 プロジェクト



Summary

e5(イーファイブ)ラボによる、電気推進(EV)船の開発、及び普及促進を通じて、EV船を中心とした新しい海運インフラサービスの構築を目指しています。

e5ラボメンバー

旭タンカー(株)*2	30%	(株)商船三井	20%
(株)エクセノヤマミズ	30%	三菱商事(株)	20%

*2 当社が29.03%の株式を保有する持分法適用会社

本船の**エミッションゼロ**へ

世界初のゼロエミッション EVタンカーの実現へ

2020年3月、e5ラボが企画、デザインした世界初のゼロエミッションEVタンカー「e5タンカー」2隻の建造が決定されました。「e5タンカー」は、大容量リチウムイオン電池を動力源とし、CO₂、SO_x、NO_x、煤煙を一切排出しないゼロエミッション化を実現した革新的な船です。騒音や振動を抑えられるため、乗組員の労働環境改善や港湾周辺の環境影響低減にも繋がります。本船は2022年3月から2023年3月にかけて順次竣工の上、船用燃料供給船として東京湾内に就航予定です。e5ラボでは、最先端技術によって現在の海運業が直面する課題の解決を目指しており、2019年12月には沿海航行中及び港内停泊中のゼロエミッション化を達成する、水素燃料電池システムと大容量バッテリーを搭載した自動車運搬船の検討を当社と共同で開始するなど、タンカー以外の領域においてもサステナブルな海運業の実現に向けた取り組みを進めています。

これまでの歩みと今後のロードマップ

- 2019年 8月 e5ラボ設立
- 2019年10月 国土交通省よりバッテリー船の研究開発、導入等に向けた先進船舶導入等計画の認定を取得
- 2019年12月 水素ハイブリッド自動車運搬船の共同検討を開始
- 2020年 3月 世界初のゼロエミッション電気推進タンカー2隻の建造を決定
- 2022年 3月～ 「e5タンカー」就航予定

e5ラボが 取り組む注力領域



Message from a Project Member

我が国にとって不可欠な産業である海運業。e5ラボは船のEV化を通じて、公益に資する新たな事業や社会インフラを創造し、あらゆるステークホルダーに付加価値を提供することで、サステナブルな海運業を実現し次世代に継承することを目指しています。

EV化は多くの可能性を秘めています。ゼロエミッションに加え、乗組員の作業負荷軽減やトラブル・リスクの低減が期待できるほか、船への給電インフラや船用バッテリー・水素燃料電池などの新たな需要を創出し、排出権取引やVPP*3への活用などの可能性も広がります。さらに、大容量蓄電池を搭載するEV船は、災害時の非常用電源としても利用が可能です。将来的には、EV技術と通信やIoTなどデジタル技術との融合が加速し、船は環境性と経済性を兼ね備えた水上スマートモビリティへと進化すると考えています。当社はe5ラボの活動を通じて、人と環境にやさしい新たなビジネスを創り出し、海運の明るい未来を切り開いていきます。

*3「仮想発電所」とも呼ばれ、多数の小規模な発電施設を、最新のIT技術で連動させることで、電力網の需給バランスを最適化する仕組み。



一田 朋聡

エネルギー営業戦略部長 兼
e5ラボ代表取締役社長

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

商船三井グループでは2019年4月、SDGsへの貢献に向けた戦略立案・施策実施を統括し推進する、サステナビリティ推進担当執行役員を設置しました。一方で当時、当社が特に重視する環境問題への取り組みは営業部門である新規・環境事業推進部が担っており、どちらかと言えば事業推進を重視した体制だったと言えます。そこで、2020年4月に従来のサステナビリティ推進担当執行役員を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)に改称し、環境も含めたサステナビリティを俯瞰した立場から管理・推進する役割と位置付け直すことにより、ローリングプランともより連動する形で、環境戦略や事業を通じたSDGsへの貢献を一段と強力に推進することにしました。また、改称と合わせて経営企画部内に環境戦略とサステナビリティ推進を専任で担当するチームが

設けられ、経営戦略とサステナビリティをより密接に連携させて推進していく体制が整いました。CESOとしての私のミッションは、結成から2年が経った社内へのSDGs浸透を行う全社横断的なプロジェクトチームや、2019年度に発足した環境経営委員会、そして海上輸送における環境負荷低減に欠かせない新規技術開発を担う技術革新本部など、サステナビリティに関連する各組織に横串を通しながら、戦略立案・施策実施を統括していくことです。当社備船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で引き起こした座礁・油濁事故により、ダメージを受けた現地自然環境の復旧に関しても、長期的な観点から、内外のステークホルダーと広く意見を交換し、商船三井グループのサステナブルな取り組みを支えています。

産業全体と幅広く関わる私たちの事業において、社会的要請を先んじて察知し、応えていくことは必然の動きです。

現在、私たち企業をはじめ国や自治体など各構成主体が、SDGsや気候変動抑制に代表される非常に広範かつスケールの大きな社会的要請に応えることを強く求められています。その中で掲げられている課題は、人類にとっての半永久的なテーマであり、一見すると捉えどころがない難しい課題のようにも感じますが、私自身はこうした動きを必要以上にリスクとして恐れるべきではないと考えています。一海運事業者として社会やお客様の求めるニーズにお応えしていくことを起点として考えれば、現在のこうした社会的要請はど

れも不可欠で必然の流れであり、これに応じて長期的でサステナブルな、かつ戦略的な取り組みを推進していくのは自然なことです。

私はCESOであると同時にドライバルク営業本部長の役割を担っていますが、私の担当している事業部門においても世界は大きく変わりつつあることを肌で感じています。これまでも私たちは、お客様のニーズにお応えし、お困りの点を先読みし、それを解決するソリューションを提供することで差別化を図ってきましたが、その内容はビジネスの基盤となる安全運航の実践や、船の大型化・浅い港

でも大量輸送できる船型の開発など、いわゆる伝統的な海運業のスコープに入るものが主でした。しかし、現在では、お客様自身が環境問題をはじめとしたサステナビリティに関連するテーマといかに真摯に向き合うか、どのようなアクションを取るべきかという問題に直面しています。私たちはこのように変化するお客様のニーズにスピード感を持って対応する必要があります。産業全体と幅広く関わる私たちのビジネスにおいては、環境や社会の要請を見極め、

事業戦略に織り込んでいくことは必然のことであり、元来事業の根底に根付いている文化です。それぞれのテーマに対する個別の内容では様々なものがありますが、バリューチェーンにおけるパートナーである造船所などサプライヤーやお客様とともに、積極的にディスカッションを交えながら、これらの大きな課題を乗り越えるための対策に取り組んでいく。これこそが私たちのサステナビリティに関する取り組みの第一歩であると考えています。

「サステナビリティ課題」を日常業務へと浸透させることが今後の大きなテーマです。

当社グループがこれまでに取り組んできた施策を振り返ると、まずは2019年度、当社グループのバリューチェーンにおける社会に対するプラス要因とマイナス要因の洗い出しを行った上で、サステナビリティに関して優先的に取り組むべき「サステナビリティ課題」を新たに特定したことが大きな進捗として挙げられます。ローリングプランにおいては、主として経済的な価値や財務的な価値がフォーカスされがちな面がありましたが、今回の「サステナビリティ課題」の特定を機に、私たちが環境や社会、ガバナンスといった課題を、事業運営と切り離すことのできない、当社存続に関わる重要なものとして認識し、取り組んでいく姿勢を明確化できたのではないかと思います。

それ以外にも、環境の観点からは、ローリングプランの3本柱として環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化に向けた動きを加速させてきましたし、2020年からのSOx排出規制強化への対応を着実に遂行しているほか、最近には経営が強くコミットする形で「環境ビジョン2.0」を新たに策定し社内外に対し打ち出すなど、多くの面で進捗が得られています。社会とガバナンスの側面においても、とりわけ2014年に特定自動車運送業務の取引に関連して違反する行為があったと認定されたことを一つの契機として、組織風土改革などのコンプライアンス、ガバナンスの強化に取り組んできており、これらのテーマに満点という状態はないものの、

着実に進展していると感じています。

一方で、全社目標である「サステナビリティ課題」の社内浸透と日常業務への落とし込みについてはまだ道半ばにあります。当社グループではこれまで、安全運航における「4ゼロ」など個別具体的に重要なテーマの達成度を測る指標を設定して取り組んできました。しかし、お客様のニーズにきちんとお応えをしていくための活動の中で、自覚がないまま「サステナビリティ課題」の解決に向けたステップを踏んでいる場合も多々あると認識しています。今後は、「サステナビリティ課題」の概念を社員に浸透させ、日常業務において自然と意識されるようなものに進化させていく必要があります。それを実現するためには、変化するお客様のニーズや社会的要請を捉えることから始まり、一人ひとりの社員の中でそれが当社「サステナビリティ課題」と結びつき、日常業務との繋がりが腹落ちして感じられるようなマインドセットを醸成することです。さらに言えば、社員がその日に行った業務の一つひとつが、マテリアリティの進捗にこれだけ関連しているだとか、どの程度まで進捗したとか、そういったことがすぐさま頭に浮かぶような状態を作り上げていく必要があります。KPIの設定ももちろんのこと、一段と踏み込んで日々の実務レベルでの関与度や進捗度を感じられるような形にまで落とし込みを進めていきたいというのが私の思いです。

CESOとして、中長期的な視点のもとに社内のベクトルを束ね、当社グループの企業価値を高めていきます。

CESOとしての私の役割には、サステナビリティに関する取り組みを社内ですべて推進していくことと、それを社外の皆様にきちんとお示していくことの両方があると捉えています。社内での推進にあたっては、「サステナビリティ課題」という方向性を示す物差しが2019年度にできた一方、それを実践に結びつけるための翻訳作業がまだ必要な状況です。まずは、先にご説明したような「サステナビリティ課題」の日常業務への落とし込みに注力しながら、中長期的な視点のもとで社内のベクトルを束ね、当社グループの企業価値を高めていく。そのプロセスと成果を発信することによって、社外の皆様からのご評価も得られるよう努める所存です。

私はこれまでのキャリアではドライバルク部門での経験が長かったのですが、コーポレート部門でも力を発揮してみたいという思いも強かったので、今は非常に楽しみな気持ちです。ドライバルク営業本部長として営業の第一線に身を置きつつも、投融資委員長、経営会議メンバー、取締役と様々な視座から意見を吸い上げ、発信することができる現在の立場を存分に活かし、先人から引き継いだもののうち継続するべきものはきっちりと継承し、変えるべきところは変革していくことで、当社グループのサステナビリティを一段上のものへと進化させていきます。

CESOとして、環境戦略や事業を通じたSDGsへの貢献を一段と強力に推進していきます

田中 利明

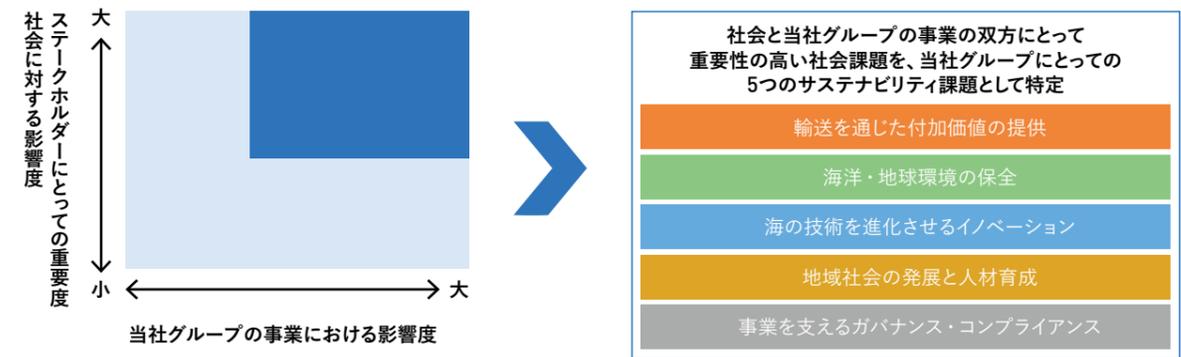
取締役 常務執行役員
チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー

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営む海上輸送サービスは、人々の営み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。2019年度、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つの社会課題をサステナビリティ課題(マテリアリティ)として特定しました。サステナビリティ課題に取り組むことは、SDGsへの貢献とともに、当社事業の中長期的な成長に資すると考えています。

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。



サステナビリティ推進プロジェクトチームの取り組み

当社では、日々の業務における社員一人ひとりのサステナビリティ課題に対する意識向上を目的とし、様々な取り組みを行っています。2019年度は、社内横断組織であるサステナビリティ推進プロジェクトチームにおいて、当社の4つの事業を取り上げ、各事業が社会に与えるインパクトをバリューチェーンに沿って分析し、サステナビリティの観点からお客様に訴求し得る付加価値について、検討を行いました。

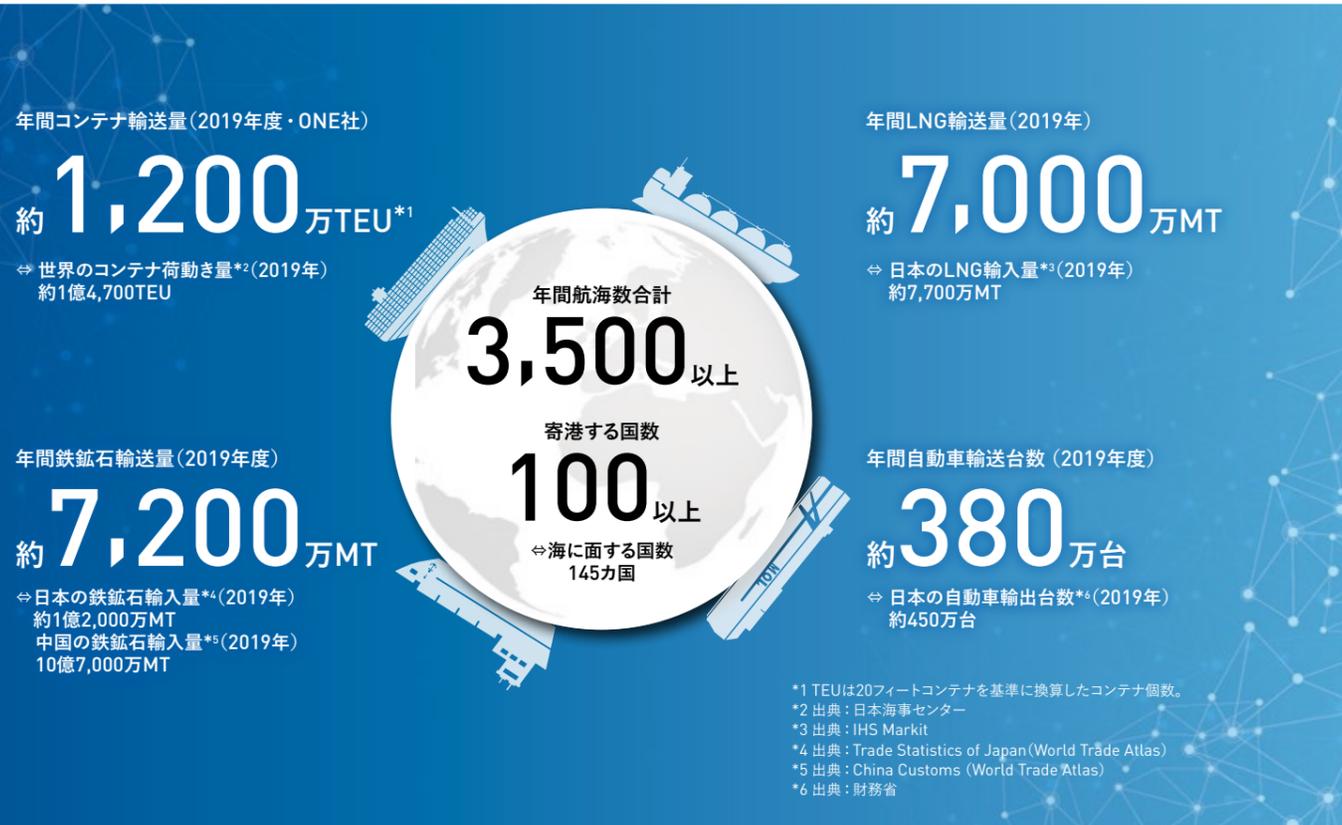
サステナビリティ課題 (マテリアリティ)	テーマ/目標/ゴール	リスク (左記を達成しない場合の ネガティブ・インパクト)	機会 (左記を達成した場合の ポジティブ・インパクト)	サステナビリティ課題と 連動する 現在の主な取り組み	取り組みによって貢献するSDGs (括弧内の数値は、対応する169のターゲット)
輸送を通じた 付加価値の提供 P42	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安定輸送の実現 大量・一括輸送の実行 高品質な輸送サービスの提供 海難事故の撲滅 貨物事故の撲滅 労働災害の撲滅 	<ul style="list-style-type: none"> 経済活動、物流の停滞 当社に対する社会からの信頼失墜 事故に伴う金銭的負担、資産毀損 事故に伴う人身への危険 	<ul style="list-style-type: none"> 経済活動の好循環や新規輸送需要の創出 新興国でのエネルギーインフラ構築 適切な保船を通じた船舶資産の長期活用、競争力強化 運航ノウハウ蓄積 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍においても平時と変わらぬ安全・安定輸送の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 産業化の促進(9.2)と貧困の改善(1.1, 1.2) 開発途上国への電力供給(7.b) 海洋汚染の防止(14.1) 化学物質や廃棄物の適正管理(12.4) 公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)
海洋・地球環境の 保全 P46	<ul style="list-style-type: none"> 海洋環境汚染の防止 気候変動の緩和策促進 大気汚染の軽減 環境規制への対応 環境負荷低減輸送の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 <ul style="list-style-type: none"> 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 気候の激化による安全運航の阻害 規制対応 <ul style="list-style-type: none"> 運航・寄港の阻害 当社に対する社会からの信頼失墜 罰金・制裁金等の金銭的負担 	<ul style="list-style-type: none"> 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 新航路の開拓(北極海) 新技術を活かした環境負荷低減と輸送コスト削減 ルールづくりへの関与 	<ul style="list-style-type: none"> 「環境ビジョン2.0」で掲げる目標達成に向けた取り組みの実行 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 地球温暖化抑制(13.3) 海洋汚染の防止(14.1)と生物多様性の維持(14.2) (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) 公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)
海の技術を進化させる イノベーション P50	<ul style="list-style-type: none"> LNG燃料化の推進 「ウインドチャレンジャー計画」の推進 自律航行の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 既存技術の陳腐化 将来の船員不足への対応力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 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 海洋事業・海上輸送の競争力向上 環境規制への対応力強化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を活用した ストレスフリーなサービス実現 マーケティングや船舶管理・運航支援の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 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) 天然資源の効率的な利用(12.2) 地球温暖化抑制(13.3) 海洋汚染の防止(14.1) 公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)
地域社会の発展と 人材育成 P52	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な船員の雇用 人材の育成 働き方改革の推進 ダイバーシティの推進 地域の振興 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の流出 労働生産性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 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 イノベーション創造、ビジネスチャンスへの対応 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 新興国の経済発展、生活水準向上 	<ul style="list-style-type: none"> 新人事制度のより効果的な運用 グローバル人材育成 フィリピン自営商船大学MMMAの運営 	<ul style="list-style-type: none"> 質の高い技術教育・職業教育へのアクセス提供(4.3) 女性の参画及び平等なリーダーシップの機会確保(5.5) 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) 公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)
事業を支えるガバナンス・ コンプライアンス P63	<ul style="list-style-type: none"> 公正取引の遵守 贈収賄の防止 情報セキュリティ体制の構築 ハラスメントの防止 人権の保護 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク 企業風土の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 透明性・公平性の高い経営の実現 適切なリスク管理下での意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍への適時適切な危機対応 取締役報酬制度の検証 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 贈収賄の減少(16.5) 公的・民間セクターとのパートナーシップ推進(17.17)

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、人々の暮らしは世界各地から輸送されたモノによって支えられています。また、供給地から需要地へモノが運ばれることによって付加価値が生まれ、経済活動が成立しています。商船三井グループは、資源、エネルギー、原材料や製品など、様々な物資の輸送を通じて世界中の人々の暮らしと産業を支えています。世界の物流の大動脈として、絶えず安全で高品質な輸送を提供し続けることは私たちの最大の責務であり存在価値そのものです。



商船三井グループの巨大な輸送スケール



海上輸送の持つ圧倒的なキャパシティ (主力のアジア-北米西岸航路で比較した場合)



日本の貿易量に占める海上輸送の割合*7



国際物流における海上輸送の占める割合*8



*7 出典：公益財団法人日本海事広報協会 「日本の海運 SHIPPING NOW 2020-2021」
*8 出典：International Chamber of Shipping

安全運航への強い決意

世界の物流の大動脈としての使命を果たすうえで、安全運航は決して妥協することなくその実現に向けて努力を続けていかなければならない最重要課題です。効率性・経済性を追求するため、貨物船はその歴史の中で徐々に大型化してきましたが、それに伴い、ひとたび事故が発生してしまった場合のリスクも大きくなっています。誠に遺憾ながら当社グループでは、2006年に4つの重大海難事故が発生し、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしました。当社グループはこれを重く受け止め、再発の防止に向けて

徹底的に原因究明を行うとともに、海陸・グループ内分け隔てない安全文化の醸成や教育・訓練の更なる強化、組織体制の改革、24時間切れ目ないサポートを提供する安全運航支援センター (SOSC) の設置など、様々な取り組みや仕組みを充実させてきました。しかしながら、安全運航はどこまで追求しても終わりのないテーマです。当社グループでは、過去の事故の教訓を肝に銘じ、グループ役員一人ひとりが高い意識を持ち、一丸となって「世界最高水準の安全運航」の実現に向けて取り組んでいます。

安全運航を支える組織体制

当社は、社長を委員長とする安全運航対策委員会において、当社及び当社グループ運航船の安全運航確保・徹底に関する基本方針・対策等について審議し、決定しています。また、チーフセーフティオフィサー (CSO) は、社長より委任を受け、当社及び当社グループ事業全体の安全品質の確

保・徹底のための戦略立案・施策実施を統括し、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。安全運航本部では、全社安全運航に関わる具体的な施策が立案され、所属する各部にて実行されています。

安全運航を支える組織体制

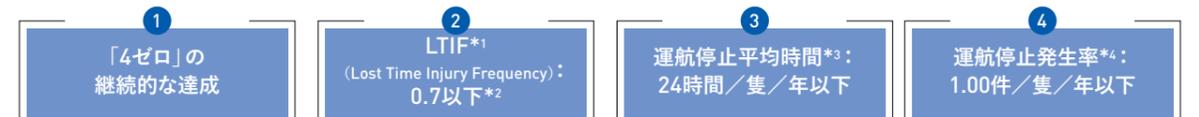
安全運航対策委員会	安全運航本部
委員長：社長 副委員長：安全運航本部長	LNG海技・船舶管理戦略部 船舶管理会社 (エム・オー・エル・シップマネジメント及びエム・オー・エル・エルエヌジー輸送)
	海上安全部 スマート SHIPPING 推進部 タンカー・乾貨船海技統括部

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、その実現プロセスを見える化するため、「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ)を継続

的な目標として掲げています。また、そのほかにも以下に掲げるKPIを設定し、それぞれの数値の低減に努めています。

📄 KPIの推移については、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。従来、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LTIFの基準を厳格化し、下船に至らずとも、発生日当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 2020年度から、目標値をさらに厳しい0.5以下に変更した。
*3 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。
*4 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。

“WAKASHIO”座礁及び油濁発生について

当社が長鋪汽船 (株) の子会社 (以下「船主」) から傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”が、中国から次の積地であるブラジルに向けてインド洋を航行中、モーリシャス沖で現地時間2020年7月25日に座礁し自力航行不能に陥りました。当社は事故発生直後から船主の事故対応を支援し事態の収束を図りましたが、本船の離礁及び燃料油の抜き取りは新型コロナウイルス対策や地理的な制約に加え冬場の厳しい海気象が続き作業が捗らず、現地時間8月6日には本船燃料タンクに亀裂が生じ、約1,000MTの燃料油流出に至りました。これにより、現場水域・地域の環境に多大な影響を及ぼす事態となりました。当社は引き続き、モーリシャス及び本邦政府や関係機関とも連携しつつ、人員や流出した油回収に必要な資材の提供などを通じ、事態の収束と再発防止に向けて全力で取り組んでまいります。

安全運航支援センター(SOSC)の運用

当社グループでは2006年に発生した事故の教訓を基に、「船長を孤独にしない」をスローガンとし、24時間365日陸上から安全運航を支援するSOSCを2007年より本社ビル内に設置しました。

世界中の海を航行する当社グループの船舶は、荒天、台風、航行域の凍結などの気象上の悪条件ばかりでなく、中東等における政情不安など、様々な状況に適切に対応する必要があります。近年では、気候変動に伴う熱帯低気圧の大型化や、政治経済悪化に伴うテロや海賊の脅威増大もあり、陸上と海上の連携がますます重要になっています。

SOSCは、こうしたリスクをリアルタイムで把握し、本船、船舶管理会社、海技担当チーム、運航担当者と連絡を取り合い、「船長を孤独にしない」体制を整えています。船長経験

者1名を含む海技者2名が常駐し、当社グループ運航船約800隻の動静、気象情報、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てタイムリーに発信するとともに、ハイリスクな状況にある船舶には個別の助言を提供し、船長からの相談にも応えることにより、重大事故の発生を未然に防止するべく全力で取り組んでいます。

船舶を取り巻く様々なリスク

気象に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> • 荒天 • 台風/ハリケーン/サイクロン • 海水・氷山 • 河川港の凍結
地政学的リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 政情不安 • 海賊 • ミサイル発射実験
その他リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 感染症 • 地震・津波

SOSCの機能例—熱帯低気圧の発生



海難時への体制と備え

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の航海中、定期的を実施しています。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、本船、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11月には明石海峡大橋付近におけるLNG船の他船との衝突

事故、2019年10月には伊勢湾におけるコンテナ船の火災を想定した緊急対応訓練を実施しました。これらの取り組みを通じて、グループ全体で万が一に備えた体制をより強固なものとしていきます。



チーフセーフティオフィサー(CSO)メッセージ

安全への決意を新たに

誠に遺憾ながら、2020年8月、当社が船主から傭船していた大型ばら積み船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で座礁し油濁が発生しました。今回の事故は、当社が船主からお借りしている船において起きたものではありませんが、当社グループの全役職員が自分ごととして重く受け止め、今一度安全について初心に立ち返って考え直す必要があると考えています。安全というのは、船の運航に直接関わる一部の人間だけが努力して達成できるものではありません。また安全文化というのは、一朝一夕にできるものでもありません。海上・陸上を問わず、営業部門もコーポレート部門も、役職員一人ひとりが常に自覚を持たなければ、安全は成り立たないのです。私たちは決意を新たに、安全の徹底に取り組んでまいります。

加藤 雅徳

常務執行役員
チーフセーフティオフィサー



安全文化の醸成に向けた取り組み

● 営業部隊と海上職社員の連携

当社では、海上職社員が定期的に陸上勤務をしており、タンカー・乾貨船海技統括部やLNG海技・船舶管理戦略部等に所属し、日常的に営業部隊と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しています。

● 乗船研修

安全運航の実現には、陸上社員も含めた全社的な安全意識向上が必要です。当社では、運航船への2~3週間にわたる便乗を通じ、船そのものと運航の現場における知識を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観点から、様々な取り組みを行っています。「安全キャンペーン」では、陸上役職員が訪船し、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。2017年度からは、運航上で不安や疑問を抱いたらいったん立ち止まり正しい行動を取るために考える「STOP and THINK MORE」をメインテーマに据えてディスカッションを行っており、安全キャンペーン中に得られた情報・提案などは社内及び当社運航船間で共有することで、安全運航体制の更なる強化に活かしています。

● Safety Conference

毎年2月から5月にかけて主要船員供給国の日本、フィリピン、クロアチア、インド、ロシアの5拠点で「Safety Conference」を開催しています。安全に関する取り組みの紹介や当社運航船で発生した事故の振り返り等を通じて、当社運航船に配乗する船員と意見交換をしています。

● 安全運航を考える会

安全運航は本船乗組員のみ委ねるものではなく、当社従業員一人ひとりが関わっていることを認識する機会として、陸上役職員向けに「安全運航を考える会」を海上安全部主催で定期的に開催しています。2019年度は、安全キャンペーンの役割、陸上社員に訪船を促し続けている歴史的背景、台風避航のケーススタディーなどを扱い、国内外のグループ会社役職員を対象に全5回にわたって開催し、合計300人以上が出席しました。



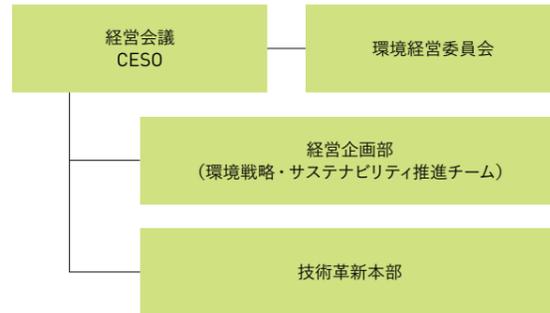
Safety Conferenceの様子(ウラジオストク会場、2019年)

商船三井グループにとって、気候変動、大気汚染、生物多様性の阻害などの人類共通の環境問題解決に世界の一員として先進的に取り組むことは、社会的使命です。当社グループの事業活動に伴う環境への負荷を最小化するのみならず、環境問題に対するソリューション提供自体を重要なビジネス機会と捉えて、目指す姿を実現するための3本柱の一つとして「環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」を掲げ、環境分野における取り組みを積極的に推進しています。



推進体制

経営会議の下部組織である環境経営委員会において、中長期的な環境目標の策定に加え、その達成状況や環境・エミッションフリー事業の推進状況についてレビューを行っています。また、2020年4月には環境戦略の立案・施策実施を統括する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)、また経営企画部内にはその実務を担う専門チームを新設しました。技術革新本部では、技術・ICT面から環境に関わる取り組みを推進しています。



📖 チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサーについては、P38をご参照ください。

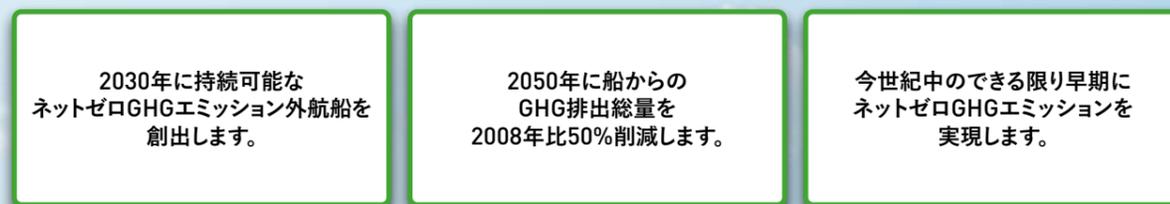
温室効果ガス排出削減に向けて～「商船三井グループ 環境ビジョン2.0」の制定～

パリ協定発効以来、高まり続ける地球温暖化防止へ向けた機運の中、IMO (国際海事機関)は国際海運の温室効果ガス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2018年4月に採択しました。当該戦略は、国を跨いだ単一セクターで21世紀中のGHG排出ゼロを

目指すことに世界で初めてコミットしたものです。これを受けて、このたび当社においても、2017年4月に定めた「環境ビジョン2030」を見直し、IMO目標の達成も含めた当社の取り組みをより明確にコミットした「商船三井グループ環境ビジョン2.0」を制定しました。

商船三井グループ 環境ビジョン2.0

商船三井グループは、環境課題に向き合い、グループの総力を結集して、持続可能なネットゼロGHGエミッションを実現します



従来「環境ビジョン2030」(2017年制定)で掲げていた削減目標

当社グループは輸送単位当たりの温室効果ガス排出量を2014年度比で2030年までに25%、2050年までに50%削減することを目標とします。(効率改善目標)

環境ビジョン2.0で掲げる目標達成に向けた取り組み

戦略目標	取り組み内容
1 クリーン代替燃料の導入	<ul style="list-style-type: none"> ▶ LNG燃料化の推進 ▶ LNG燃料の次を担う次世代燃料の検討・導入
2 省エネ技術の導入	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ウインドチャレンジャーの実機搭載 ▶ その他新技術の導入
3 効率運航の深度化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 運航状況のリアルタイム・モニタリングによる燃料消費量の削減
4 ネットゼロGHGエミッションを可能にするビジネスモデル構築	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業界団体、関係省庁を通じた公的規制、ルールづくりへの積極関与
5 グループ総力を挙げた低炭素事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ▶ FSRU、LNG発電船、再生可能エネルギー関連に加え、水素などの次世代燃料領域における事業開発

当社では、同時並行で様々なクリーン代替燃料の検討を進めています。例えば、LNGは化石燃料ですが、従来の重油に比べるとCO₂の排出量削減が可能であり、今すぐ選択可能な代替燃料として有効な選択肢だと考えています。ただしLNG燃料だけでは目標の達成は不可能であるため、他の次世代燃料、具体的にはメタネーションによる合成メタン、アンモニア、電動船等の検討も進めています。合成メタンの船舶燃料としての活用策検討については、2019年度にCCR研究会*に加入し、業界横断のワーキンググループを立ち上げました。

* Carbon Capture & Reuse研究会の略。産業界から排出されるCO₂と再生可能エネルギーを利用し生産される水素を組み合わせた代替エネルギーを提供するCCR技術を、業界横断的に持ち寄り検討する団体。

📖 ウインドチャレンジャーの詳細については、P35をご参照ください。

これまで進めてきた既存船の運航における燃料消費量の削減策をさらに推し進めるべく、タンカー・乾貨船海技統括部に運航効率改善チームを新設の上、同チームの集中監視によりタイムリーに個船別の運航状況を把握し、最適速度航行の徹底を図っていきます。

外航海運の国際ルール協議は、IMOを主な舞台として進展しています。新制度導入の方向性次第では海運会社の事業環境に大きな影響を及ぼしますが、それを新たなビジネスモデル構築の機会として捉え、業界団体及び関係省庁を通じ議論に積極的に関与していきます。

📖 その他、当社の環境・エミッションフリー事業に関する取り組みについては、P34をご参照ください。

📖 当社グループのCO₂排出量推移については、P15をご参照ください。

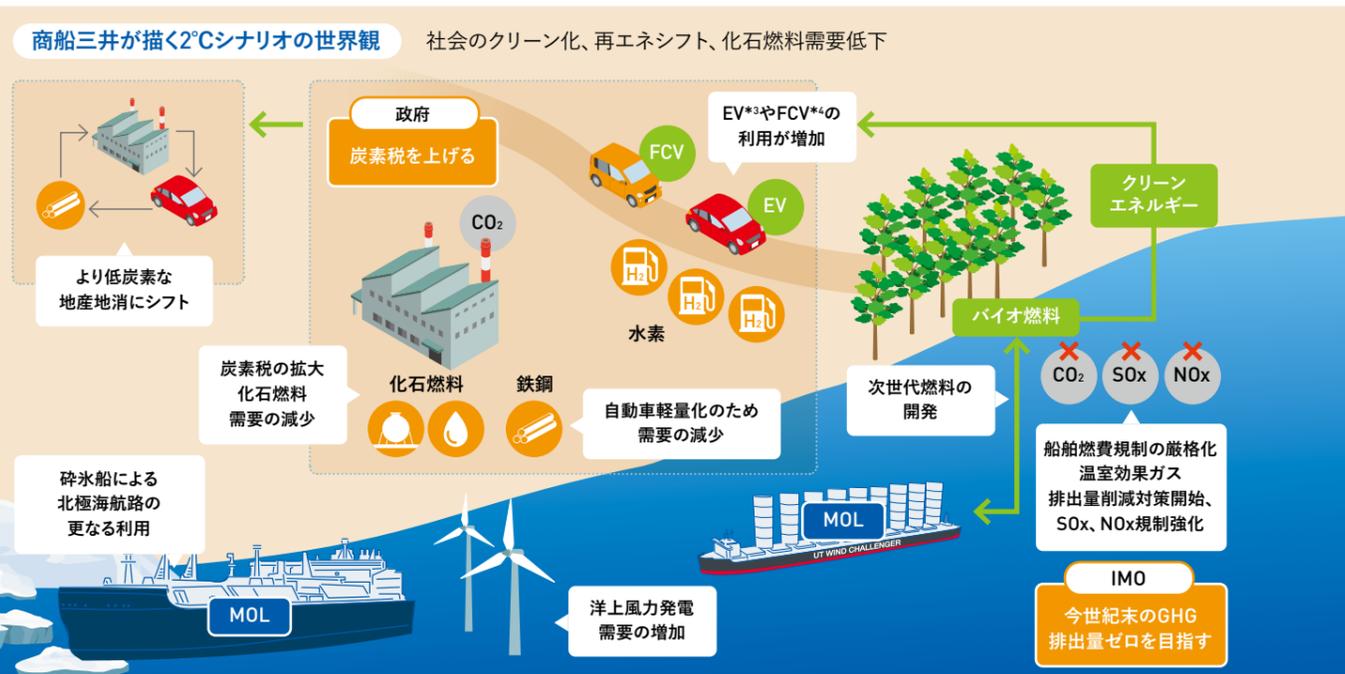
シナリオ分析の実施

当社は、2018年度、気候変動が事業に及ぼす影響や、その影響下での事業の継続性について把握すべく、環境省支援のもと、TCFDの枠組みを活用したシナリオ分析のトライアルを実施しました。さらに2019年度には、営業部門との綿密な意見交換を行った上で、キーとなる輸送需要の長期見通しに関し当社独自の視角を加えた分析を行い、2018年度の内容を発展させる形での改訂を行いました。改訂にあつ

ては、気候変動関連項目のうち当事業への影響の重要度と確実性の双方が大きいと判断した以下4項目について、2°C及び3°Cシナリオ*1に応じ損益に与える影響の定量化を行っています。今後もシナリオ分析の精度を高め、その結果を「環境ビジョン2.0」で掲げる目標達成に向けた各取り組みの推進に役立てていきます。



*1 エネルギー需要と気候変動に関する超長期の将来シナリオの通称。2°Cシナリオは気温上昇を産業革命前と比べ2°C以内に抑えるために必要な対策が講じられた場合、3°Cシナリオは十分な経済政策や追加の対策が講じられない場合を指す。前者はIEA(国際エネルギー機関)が公表するシナリオ、後者はIEA公表シナリオを基に当社が独自に作成。
*2 Energy Efficiency Design Index(エネルギー効率設計指標)の略。船舶新造設計時の理論上のCO₂排出量指数(g/トン・マイル)。EEDI規制においては、船種ごとに定められた基準値からの削減率が段階的に強化される。



*3 Electric Vehicleの略。電気自動車。*4 Fuel Cell Vehicleの略。燃料電池自動車。

気候変動以外の課題に対する取り組み

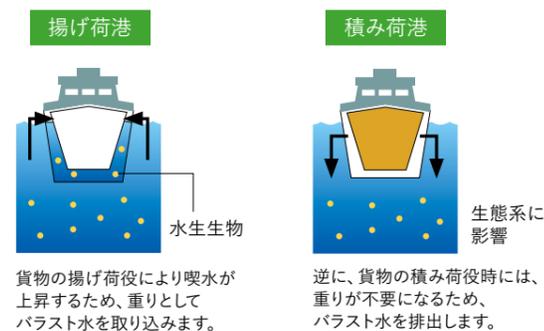
生物多様性保護

■ バラスト水管理条約

条約の内容
船舶によるバラスト水排出が海洋生物を越境移動させることにより、海洋生態系に対して影響を与える恐れがあるとして、2024年までに全ての船舶へのバラスト水処理装置の設置が国際条約で義務付けられています。

当社は、2014年度以降、IMOが採択したバラスト水管理条約の発効に先行し、保有船への処理装置搭載を進めてきました。2020年4月現在、167隻への搭載を完了しており、条約の定める期限内に当社保有船全船へ搭載する方針です。

バラスト水の仕組み



大気汚染防止

■ SOx排出規制

規制の内容
排ガス中のSOx量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄含有率を規制するものです。IMOは、2020年1月以降、それ以前の3.5%以下から0.5%以下に規制値を強化しました。

当社は、2019年度の経営計画において、「SOx規制への戦略的対応」を注力テーマに掲げ、経営委員会下部組織

であるSOx2020年規制対応委員会のもと、2020年1月の規制強化開始に万全を期すべく、全社横断的に対策に取り組みました。

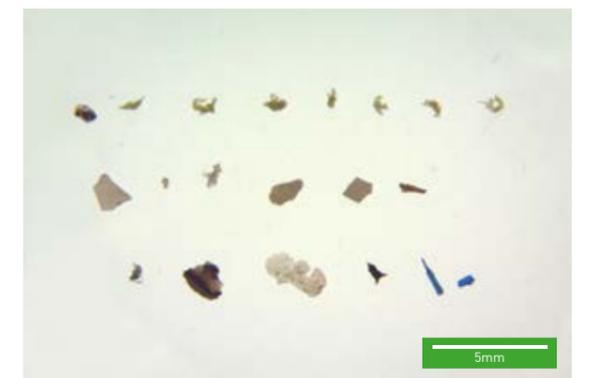
規制に対応する3手段(適合油の使用・SOxスクラバーの設置・LNG等代替燃料使用)のうち、適合油による対策を主体としつつ、他の2手段についても個船ごとに活用を進めています。

適合油	硫黄分を0.5%に抑えることで新基準に適合させた燃料油です。当社は前広に各社社が提供する適合油の性能検証や必要量の確保に努めた結果、運航船に大きなエンジントラブルや不稼働を生じさせることなく、円滑に使用燃料油の切り替えを完了しました。
SOxスクラバー	水を使って排煙から硫黄分を取り除く装置で、設置すれば従来型の燃料油を継続使用することができます。VLCCやケーブサイズバルカー等大型船に向けた対応手段であり、当社はお客様要請による設置も含め、2020年5月現在、41隻に設置を完了しました。今後、グループ全体で2022年までに100隻へ設置予定です。
LNG等代替燃料	LNG燃料はSOx排出量をゼロにできますが、専用のエンジンを備える必要があることから、新造船を中心とした採用になります。その他、電気推進船・ウインドチャレンジャー計画(P34~37参照)や、合成メタンの活用(P47参照)にも取り組んでいます。

海洋環境保全

■ 海洋プラスチック削減

海の生態系に甚大な影響を及ぼす海洋プラスチックの削減に向けた取り組みの一環として、2020年度竣工予定の新造船複数隻に専用回収システムの設置を計画しています。船舶が海水を取り込む過程で、波や紫外線の影響で5mm以下に細かく粉砕された海洋中のマイクロプラスチックをフィルターを通して回収するもので、年間数百グラム/隻(数十万個)の回収量を見込みます。2019年秋の陸上試験ではマイクロプラスチックを回収できることを確認しており、今後第1船の検証を経て、設置隻数の増加を検討していきます。



陸上試験で回収したマイクロプラスチック

■ シップリサイクル

☞ 当社の取り組みについては、P69をご参照ください。

グリーンボンド、サステナビリティボンドの発行

世の中の環境やSDGsに対する意識の高まりを資金調達面でも活かす取り組みとして、2018年度にはグリーンボンド*5を100億円、2019年度にはサステナビリティボンド*6を200億円発行しました。グリーンボンドとサステナビリティボンドともに、機関投資家向けに加え、個人投資家向けにも発行した国内事業会社として初の事例です。

*5 調達資金の使途を環境改善効果のあるグリーンプロジェクトに限定して発行する債券
*6 調達資金の使途を上記に加え社会課題の解決に資するソーシャルプロジェクトに限定して発行する債券

▶ 当社環境データの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/environment/data/index.html>

プロジェクト名	資金使途 (億円)	
	グリーンボンド	サステナビリティボンド
バラスト水処理装置	55	40
SOxスクラバー	22	92
LNG燃料供給船	14	20
LNG燃料船	7	1
新型PBCF	2	1
その他(グリーンプロジェクト以外)	-	46
合計	100	200

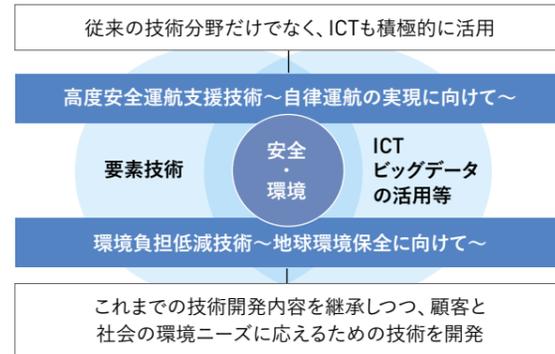
海の技術を進化させるイノベーション

商船三井グループは、10年後の目指す姿を実現するための3本柱に掲げる「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」や安全運航を支えるツールの更なる充実、環境負荷低減の深度化といった目的に向け、ICTを活用した技術開発を推進しています。



技術革新に向けた基本方針

海運業界を取り巻く技術開発の秘める可能性は、船舶のハード面における進歩に加え、IoTやビッグデータなどをはじめとしたICTの加速度的な発達によりますます広がっています。当社グループでは、2016年から開始した「船舶維新NEXT」～MOL SMART SHIP PROJECT～」を中核として、海運に関わる技術開発のポテンシャルを最大限に引き出す



ことで、お客様と社会のニーズを先取りしていきます。

また、2020年度にはデジタルマーケティングの戦略立案・施策実施を統括するチーフデジタルオフィサーを新たに任命するなど、イノベーションを後押しする組織体制を整えており、引き続き業種を超えた外部機関と連携しながら取り組みを加速させます。

実現すべきテーマ

① 自動化技術を活用したヒューマンエラーの排除と安全運航の実現	自律運航
② 自然エネルギーを活用するエコシップの開発	ウインドチャレンジャー
③ CO ₂ 排出量削減に資する代替燃料を使用する船舶の開発	LNG燃料船 その他代替燃料船
④ 運航船データ収集装置の搭載拡大と次世代型船舶管理支援システム開発	FOCUSプロジェクト
⑤ 物流サービステーマに対する技術的ソリューションの提供	

Topic 1 FOCUSプロジェクト新アプリケーション「Fleet Performance」をリリース

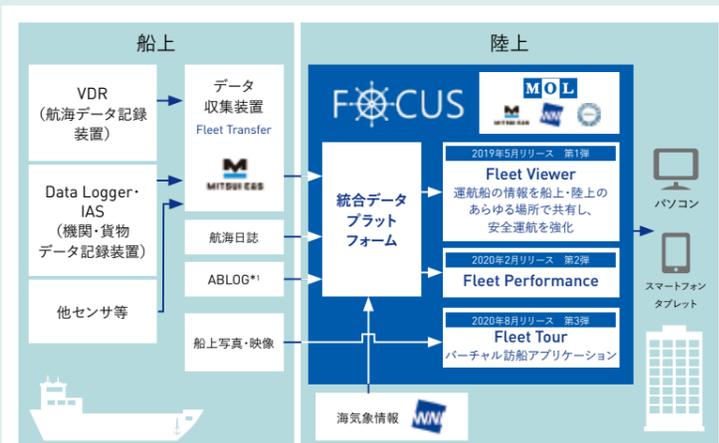
「FOCUSプロジェクト」は、当社運航船に設置した1隻当たり約1万点ものセンサから1分間隔で収集したデータを解析して、船体・機関・貨物・他船・海気象といった海上輸送にまつわる様々な要素の可視化を行い、高度な運航モニタリングや推進性能分析などに活用する

ことで、安全運航の更なる強化や運航効率の改善、環境負荷低減などに役立てることを目指すものです。当社グループでは、三井E&S造船(株)、(株)ウェザーニューズ、NAPA社の3社と業種を超えて実績と知見を持ち寄り開発を進めており、2020年4月時点において、101隻にデータ収集装置の搭載を完了しています。

2020年2月には、同プロジェクトにおける取り組み第2弾として、「Fleet Performance」を新たにリリースしました。本アプリケーションによって、これまでは把握が困難だった航行中の波や風の影響を取り除いた各船の真の性能(速力・燃費等)が判定可能になり、船型の比較や省エネ装置の効果検証などへの活用が予定されています。また、船体、各種機器の状態やプロペラの汚損状況をリアルタイムで確認することができ、異常の早期発見、クリー

ニングの適切なタイミング判断も助けます。

今後も、収集した実運航データを様々な用途に活用するアプリケーションを拡充し、より安全で、低環境負荷な船舶運航を実現していきます。



*1 ABLOG: 航海日誌の要約版。寄港地名、入出港日時、航海時間、船の位置、速力、燃料・潤滑油残量、停泊期間、機関運転データなどの船舶の動静を記録し一航海ごとに船から提出される。

Topic 2 自律運航船プロジェクトの進捗

当社グループでは、安全運航をより確実にするため、また、乗組員の労働負荷を軽減するため自律運航船の実現に向けた取り組みを推進しています。当社が現在目指すのは船の無人化ではなく、乗組員をサポートすべく一定の条件下において自律運航を可能に

するものです。現在は、航海に関わる「認知」「判断」「操作」の3つのステップをそれぞれ「FOCUS EYE」「FOCUS BRAIN」「FOCUS GEAR」と命名・整理し、共同研究や実証実験を行っています。

自律運航船(MOL Autonomous Smart Ship)への取り組み



*2 レーダー等から得られた他船情報と船橋(ブリッジ)から見える現実の視覚情報を重ね合わせ、ディスプレイ上にAR表示する。
*3 AI(ディープラーニング)技術を活用して他の船舶などを認識する画像認識エンジンと超高度カメラにより、高精度に他船を認知する。データは自動記録され、その検証により精度をさらに向上させる。
*4 複数の魚眼カメラを船舶のマストに設置し、撮影された映像を自動合成することで、あたかも自船を上方から見たような画像を表示し、周囲の状況をひと目で把握可能にする。

「FOCUS EYE」

AR(拡張現実)航海情報表示システムを開発し、既に自動車専用船や大型原油タンカーを中心に、当社が運航する計19隻に搭載済みです。また、船舶画像認識・記録システムを客船「にっぽん丸」に、俯瞰映像モニタリングシステムをタグボート「あさか丸」に搭載し、各々実証実験を進めています。

「FOCUS BRAIN」

2019年12月にMOLマリン、海上・港湾・航空技術研究所、東京海洋大学と「避航操船アルゴリズムと避航自動化に関する共同研究」を開始しました。共同研究では、自船の針路に対する相手船の航行妨害ゾーンをシステムで自動計算し、衝突のリスクを「見える化」する「衝突自動回避アルゴリズム」の確立を目指します。

「FOCUS GEAR」

2018年12月から2019年2月にかけて東京海洋大学の練習船「汐路丸」を使った自動離着岸システムの実証試験を実施し、シミュレーションなどを通じて安全性を評価したほか、2020年2月には内航フェリーを使った検証を開始するなど、実現に向けた動きを加速しています。

Topic 3 海上輸送中の情報を可視化する「Lighthouse」サービス開始

当社グループでは、2020年1月からドライバルク船のお客様を対象とした情報提供プラットフォーム「Lighthouse」の運営を開始しました。従来、貨物や契約に関する情報ははじめ、本船のスケジュールや海気象など、海上輸送に関する各種情報は、それぞれ個別に提供されており、必ずしも便利な仕組みではありませんでした。「Lighthouse」は、お客様への徹底したヒアリングから浮かび上がった「一元的に情報管理したい」というニーズに着目し、開発したサービスです。また、開発過程においても、お客様から多くのご意見・ご要望をお寄せいただき、ユーザーそれぞれにカスタマイズされた形で、リアルタイムに情報の入手が可能となりました。このサービスを通じて、より効率的な配船や洋上在庫を含めた適正在庫の追求といった、お客様のサプライチェーンマネジメントの最適化に貢献することを目指しています。

現在は、対象がドライバルク船のみに限定されているものの、鉄鋼

メーカーや製紙メーカーなど、様々な業界のお客様にご利用いただいています。今後もユーザー視点のバージョンアップを継続的にを行い、お客様にとってより利便性の高いサービスとして成長させていく予定です。



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 CHART」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。



人材戦略における基本方針

問題意識

当社の事業構造の複雑化や、社員のキャリア志向・働き方の多様化が進む中、当社が掲げる経営戦略・事業戦略を実行するために必要な人材需要は、質・量ともに大きく変化しています。その中で当社が中期的にイメージする利益水準を実現するためには、組織と人材を変革し、組織競争力を高めていく必要があります。

方針

- 1 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
- 3 多様な人材の活躍によりイノベティブな発想やチャレンジングな取り組みを促す組織文化の醸成

新人事制度の導入

当社では、手掛ける事業の領域や性質の変化、並びに社会における働き手の価値観変化の双方を踏まえ、2018年7月から新たな人事制度の運用を開始しました。新人事制度においては、経営人材の早期育成や特定分野に強みを持つスペシャリストの養成を目的としたキャリアパスの複線化を推し進めるとともに、社員のパフォーマンスの最大化に向けて、自律的キャリア形成をサポートする仕組みを整備しました。導入後3年目を迎える2020年度は、これまでの効果検証を基に、より実態に即した運用へと改善に努めていきます。

新人事制度の狙い

- ① 経営人材の早期育成・輩出
次世代経営者候補の早期育成とコア人材の見える化を行い、より若い年次において組織をリードする機会を提供する。
- ② キャリアパスの複線化
ジェネラリストの育成のみならず、専門人材の養成・確保による競争力強化を図る。
- ③ 自律的キャリア形成のサポート
社員一人ひとりが自らの価値や可能性に気付き、持てる力と専門性を存分に発揮し、創造的な業務に邁進できる組織、制度を整える。

グローバル人材マネジメントの推進

世界中で事業を展開する当社グループにおいては、様々な国籍の社員が活躍しています。国籍等のバックグラウンドに関わらず能力を最大限に発揮できる働きやすい環境を整備するとともに、地域の垣根を越えたフラットな人事評価や人材配置を可能とする仕組みの構築を進めています。当社グループでは、とりわけ船員の陸上勤務においてポータブルな人材登用が進んでおり、多様な国籍の船長や

機関長経験者を含む海上職社員が陸上オフィスで運航船の管理や船員育成等の職務にあたるケースも増加しています。当社では、こうした運用を参考にしつつ、以下に紹介する「One MOLグローバルマネジメントカレッジ」などの取り組みを通じ、今後も全社的にグローバル人材マネジメントの推進に取り組んでいきます。

「One MOLグローバルマネジメントカレッジ」(MGMC)とは

異文化環境におけるダイバーシティマネジメント力を備えた次世代の「One MOLグローバル経営幹部」を育成する目的で、2014年に開講し、毎年継続して実施しています。世界各国からの参加者を日本に迎え、グローバルな事業環境における自己啓発、組織運営、リーダーシップなどに関する理解を深めるとともに、当社グループの課題や進むべき方向について、数人のチームに分かれて議論、調査を行い、当社経営陣への提言を行います。現在まで6回にわたり実施され、その修了生は60人規模となりました。また、これまでの修了生の中には、MGMCにおいて提言したアイデアを実際に事業化するべく、現在当社で勤務している社員もおり、グローバル経営幹部候補の人材プール拡大に着実に結びついています。



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社グループでは、性別や国籍、年齢といった表面的な属性のみならず、経験や持ち味、スキル、価値観といった個々人の内面的な特性までをダイバーシティと捉えています。世界中の社員一人ひとりが熱意と活力を最大限に発揮でき、多様な個性と能力を組み合わせることができる職場環境・組織風土づくりを進めることで、新たな競争優位の確立を目指しています。2020年度以降は、さらに人材の質にフォーカスしたタレントマネジメントへの進化のため、社員の能力・経験と各部の求める人材要件をより細かく把握し、従来以上に適所適材な人材配置が行われる仕組みの構築に取り組んでいきます。

女性社員の更なる活躍に向けて

当社グループでは、優秀な人材の確保、及び事業推進やガバナンス、リスク管理における多様な視点の確保という観点から、女性社員の更なる活躍が重要であると考えています。このため、育児支援を中心とした制度充実をはじめ、キャリア形成のための支援拡充、女性社員同士のネットワークづくりのための活動を実施するなど、2016年3月に策定した女性活躍推進法に基づく行動計画に則り、各種取り組みを積極的に進めています。

▶ダイバーシティに関するアスリート採用等その他の具体的な施策やデータの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/hr/diversity/index.html>

新規事業提案制度の導入

当社グループでは、2019年度から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開始しました。この制度は、社員が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、その内容に応じて役員及び社内関係者にプレゼンテーションを行い、その提案が高い評価を獲得できた場合、関連性の高い

部署へと異動して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らわれ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 CHART」に掲げるチャレンジの精神を形にした制度として運用を進めています。2019年度は8件の応募があり、審査の結果4件が提案内容の具現化に向けたステップに進んでいます。



働き方改革の推進



当社では、生き活きと働ける組織風土による人的競争力向上とイノベーションの実現を目的として、働き方改革に取り組んでいます。これは、当社グループの目指す姿を実現する上で、業務を高い効率で遂行することに加えて、従来の型にとられない自由な発想やそれを形にしていく風土、組織力が必要であるという考えに基づいたものです。

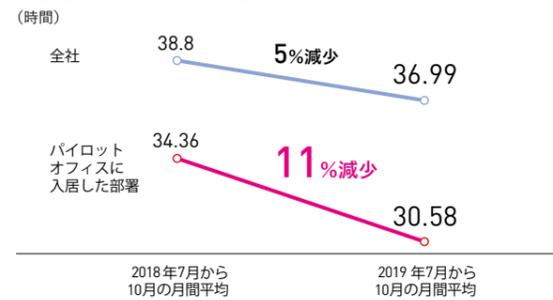
これまで、社長を委員長とする働き方改革委員会を中心に、人事制度改革、組織風土改革、ワークプレイス改革、業務改革の4つの分野で施策を推進してきましたが、とりわけ2019年度は、新たに導入したフリーアドレス制のパイロットオフィスに対する効果検証を実施し、働き方の柔軟性や部門横断的なコミュニケーションの促進、生産性向上など多岐にわたる領域で成果を確認することができました。また、かねて推進してきた在宅勤務制度の導入や、業務プロセスの改革によって、今般の新型コロナウイルスの感染拡大下

▶ 働き方改革に関する取り組みの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/hr/workstyle/index.html>

においては、最大9割以上の社員が在宅勤務に移行した上で滞りなく事業活動を継続しています。

今後も既存の業務の在り方にとられることなく、継続的に働き方改革を推し進めることで、生産性の向上と働きやすい職場環境の整備に努めていきます。

月当たり時間外労働時間推移*



* 時間外労働時間は、当社の所定労働時間(1日当たり7時間)x月間労働日を超過する労働時間を指します。

健康経営の推進



社員の安全と健康の確保、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す。活力あるイノベティブな組織の維持や、世界最高水準の安全運航の実現には、全役職員の心身両面における健康の維持・増進が必要不可欠です。当社ではダイバーシティ・健康経営推進チームを中心として、社員一人ひとりが心身の健康を維持・増進し、生き活きワクワクと仕事

▶ 健康経営推進に関する取り組みの詳細は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/sustainability/hr/health/index.html>

に取り組むための様々な支援や環境整備を進めています。これら一連の取り組みが評価され、当社は経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人～ホワイト500～」の大規模法人部門に2年連続で認定されました。



地域社会の発展への貢献 ～フィリピンにおける商船大学の運営～

当社では、アジア・太平洋地域で最大級の自営商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy (MMMA)」を2018年からフィリピンで運営しています。当社ではかねて同国政府の推進する産学連携制度のもと、フィリピンにおける海運のプロフェッショナル育成に積極的に寄与してきました。MMMAは、これら一連の取り組みを発展的に拡張することで、同国の学生たちの活気に満ち、実り豊かな将来に貢献することを目指しています。同時に、当社グループにおいてもMMMAの卒業生を積極的に雇用することで、良質な幹部候補となる船員の育成を安定的に行い、「世界最高水準の安全運航」の実現に繋げるものです。設立から3年目を迎えた2020年現在、MMMAでは累計573人の学生が海運のプロフェッショナルとしての知識・技能を学んでおり、当社グループをはじめ、世界の海事セクターの重要な担い手として活躍していくことが期待されています。



MMMAの累計学生数
(2020年6月時点)

573人

卒業後は当社とMMMAの
共同運営パートナーである
Magsaysay Maritime Corporation社が
それぞれ半数を船員として雇用予定

人事部、ダイバーシティ推進担当役員メッセージ

2019年4月より、ダイバーシティ推進担当並びに人事部担当役員を務めています。前者では「更なる企業価値向上を目指して多様な人材を確保する」、後者では「社員のやる気と能力を最大限に引き出すことを通じ、各事業部門のパートナーとして経営戦略の実現に貢献する」という2つのテーマのもと、当社グループの持続的な成長を支えていくことが私の使命です。

そのために、MOLグループ全体を俯瞰し、性別や国籍、年齢と

いった属性のみならず、経験や持ち味、能力、スキル、文化的背景や価値観といった多様性にも目を向け、タレントマネジメントの最適化や組織の環境整備に努めるとともに、経営のメッセージを社員に伝えるストーリーテラーとして、そして社員の思いを経営に伝える通訳として、経営と社員を繋ぐ役割を果たしたいと考えています。

2019年度は“枠組み”づくりに注力

現在、当社は「相対的競争力No.1事業の集合体」を目指す姿として打ち出し、従来型の海運業にとどまらない新しいビジネスモデルの構築に挑んでいる最中にあります。2018年度に導入した新人事制度や2019年度に始動した新規事業提案制度は、こうした経営戦略の方向性を踏まえ、新しい商船三井の在り方に適した枠組みづくりを目指したものです。

新人事制度においては、キャリアパスの複線化を狙いの一つとして盛り込みました。これは、当社グループの事業領域や展開地域等の拡大、ビジネス形態の複雑化に伴い、求められる人材が変化していること、そして社会や雇用環境の変化とともに社員のキャリアに対する意識も変化していること、こうした要請に応える上で不可欠な対応です。多様なキャリアパスを実現することで、各事業部門が必要とする人材の確保を可能にするとともに、社員各々が

持つスキルや価値観に合わせて最も能力を発揮し、成果を出せる自律的なキャリア形成をサポートする体制を整えていきます。

また、新規事業提案制度は、新しいビジネスモデルの構築に大きく寄与すると期待しています。当社グループでは元来、安全運航を最重視する海運業という事業特性からか、社員の行動様式にリスクを可能な限り最小化するという面がありました。一方で、新規事業の創出や未知の領域へと事業を拡大していくフェーズにおいては、スピード感と挑戦する意欲をより重視し、一定程度のリスクテイクを許容すべき局面があることも事実です。私たちの行動指針である「MOL CHART」においては、第一に「Challenge」を掲げていますので、当社が成し遂げてきた挑戦のDNAを今一度呼び覚まし、後押ししていきたいと思っています。

2019年度の取り組みを足掛かりに、一段と踏み込んだ施策に着手

2019年度は様々な制度を導入した年となりましたが、これらの成否のカギは全て質の高い運用にあると考えています。今後は、各制度のレビューを踏まえてより効果的に機能するよう改善を図るとともに、価値観やスキルといった社員個々人の特性にフォーカスしたタレントマネジメントの進化やダイバーシティをはじめとした各分野におけるKPIの設定など、一段と踏み込んだ施策に取り組めます。

人事部担当役員として、当社グループには本当に一生懸命で真摯な社員が多いことを誇らしく感じています。社員が持つアイデアや潜在能力をさらに引き出すための解は一つではありません。様々な施策を連携させ一体化して実行していくことで、かけがえない社員の成長とMOLグループの企業価値向上を実現させていきます。

従来型の海運業にとどまらない
新しい商船三井を
人材戦略の面からも支えていきます。

毛呂 准子

執行役員
ダイバーシティ推進担当
人事部担当

コーポレート ガバナンス鼎談

新型コロナウイルスの感染拡大により、世界経済の見通しは不透明な情勢が続いています。海運業を取り巻く事業環境も大きな影響を受ける中、商船三井グループがいかに足元の難局に対処しているか。そして、With/After コロナの世界において持続的な成長を遂げるために、どのようにガバナンスを進化させていくか。当社社外取締役 大西 賢と代表取締役副社長執行役員 橋本 剛、小野 晃彦による鼎談を行いました。(本鼎談は2020年5月に実施したものです)

社外取締役
大西 賢

代表取締役
副社長執行役員
橋本 剛

代表取締役
副社長執行役員
小野 晃彦

新型コロナウイルスの感染拡大と 事業環境変化への対応

小野 新型コロナウイルスの世界的な流行は、世界経済や私たちの事業活動のみならず、人命にも多大な影響を与えています。このような状況下においても、世界の物流に欠かせない存在として安定した輸送サービスを提供し続けることが商船三井グループの使命です。事業継続と海陸従業員の感染予防を両立するため、コーポレート部門を統括する私を本部長とした「新型コロナウイルス肺炎対策本部」を2月に立ち上げ、対応策の議論と実行に努めてきました。

大西 新型コロナウイルスについて、経営層から現場に至るまで、対策の検討及び実行が迅速に行われてきたこと、さらに現在も様々な工夫がなされていることを間近に見させていただいています。とはいえ、今回のような非常時には従来想定されていなかった事態が必ず生じるものです。2011年の東日本大震災発生時に第一線で対応にあたった国土交通省地方整備局のトップが、後に当時を振り返った書物で、「備えていたことしか、役には立たなかった」「備えていただけでは、十分ではなかった」と記しています。つまり、万全な備えというものは存在しないのです。商船三井においても、今回の経験を糧として将来に向けた備えを一層充実させていくことが重要です。

また、商船三井では、目の前の課題への対処とは切り離して、経営計画の見直しに関する議論も進めましたね。

小野 はい。2020年度の経営計画については、2019年度中から相当な議論を積み重ねており、2020年3月時点で重点目標や戦略などが固まりつつありました。しかし、その後の新型コロナウイルス感染拡大を受け、今後の社会の在り方や事業環境は従来とは全く異なるものへと変化するだろうとの認識から、経営計画についても根本から作り変える必要があると考えました。これは、With/After コロナの世界において商船三井が進むべき道筋を改めて整理しようと決意したものです。

橋本 経営計画の見直しにあたっては、意思決定の場として営業部門を統括する私が委員長を務める「ローリングプラン特別委員会」を2020年4月に設置しました。新型コロナウイルスの感染拡大のみならず、3月には原油価格が大きく下落するなど、当社の事業環境は大きく変動しました。ただし、セグメント毎に見ていくと、その影響の度合いや出方は各々異なります。同委員会では、こうした個々の現状精査に加え、今後事業戦略を立てるために欠かせない中長期のメガトレンド分析にも大きく時間を費やし、全力で状況を把握することから始めました。

大西 私たちは2008年のリーマンショックを経験していますが、今回の事態では当時と比較しても実体経済への影響がはるかに早く広がっています。世界全体が同時に甚大な

影響を受ける中で、目の前のオペレーションリスクに対処するにとどまらず、経営戦略を見直す決断をいち早く下したこと、しかもそれらを別個の議論として検討したことはどちらも望ましいプロセスだと捉えています。両者は時間軸が大きく異なりますから。

新しい商船三井の在り方に適した リスクマネジメント

橋本 当社グループでは近年、差別化が可能な強みを持つ領域、なおかつ安定的な利益を創出できる領域に経営資源を重点投入し、事業ポートフォリオの転換を意識した戦略を進めてきました。こうした戦略を展開する過程で、取るべきリスクと回避すべきリスクについて社内共通の判断基準が整備されてきたと手応えを得ています。事業投資には必ずリスクが存在するものですが、その根底にある要因や顕在化する蓋然性、最悪のシナリオにおいても対処する力量があるかなど、詳細に至るまで突き詰めて議論する風土が浸透してきました。海運業は、どうしても市況に一定程度左右される側面があります。しかし、自分たちの力量と取るべきリスクとの相関関係を合理的に俯瞰して判断できれば、トータルでの勝ち量を負け量よりも大きくすることができはるはずだと考えています。

商船三井では、自らの成すべき大義が
経営陣の間で明確に共有されている。
私は、このことを最も高く評価しています。

大西 賢

2019年6月、当社社外取締役に就任。1978年に日本航空(株)に入社し、整備・安全統括等を担当、2011年～2012年に同社代表取締役社長、2012年～2014年に代表取締役会長、2014年～2018年に取締役会長を務めるなど、豊富な経営経験に基づく高い見識を有する。





まずは、適切な現状把握のもとで 守りの施策を実行することが第一ですが、 With/After コロナの世界を見据えた 攻めの一手を、先んじて 講じていくことも重要です。

橋本 剛

2019年4月、当社代表取締役副社長執行役員に就任。当社には1982年に入社し、長年にわたりLNG船・海洋事業においてキャリアを積む。現在は、副社長執行役員として経営全般を担いつつ、主に営業部門の統括役を担う。

を踏まえて、まずは企業体質を強固なものとし、引き締めた運営を優先したいと考えていることがわかりました。

橋本 ご指摘の通り、守りと攻めの両方が適切に実践できることこそ、強いプレーヤーとして本来のあるべき姿です。当社グループでは、2000年代の成功とその後の失敗の経験を経たからこそ、現在に至るまでリスクコントロール体系の再整備や市況エクスポージャー削減といった施策を講じてきたわけですが、失敗経験を必要以上に引きずりすぎないようにも心掛ける必要がありますね。

大西 小野さんがご説明された通り、指標の可視化も随分と進んできたと感じますし、数字による裏付けは欠かすことのできないものです。他方、企業活動の全てが定量化して評価可能であれば経営者の存在は必要ありません。私が商船三井の経営判断において最も評価している点は、企業としての大義が経営陣の間で明確に共有されていることです。進むべき方向性を見定める際には、それぞれの企業において独自の存在価値や描くべき大義がどこにあるかを突き詰めて考えることが重要です。商船三井では、経営陣が新たな事業へと踏み出す決断をする際に、なぜ私たちが行うべきことなのか、大義がどこにあるのかを表明し、取締役会で大いに議論する雰囲気浸透しています。これは、大変素晴らしいことだと思います。

小野 従来、当社では投資案件を評価するに際し、投資回収率とROIに主眼を置いてきました。しかし、私たちが手掛ける事業領域が伝統的海運業を超えて拡大している現状を踏まえ、IRR(内部収益率)やRoR(リターンオンリスク)を重要な投資評価指標として追加し、複眼的にマネジメントを行っています。過去の業界の歴史を振り返ると、海運会社の経営失敗はほぼ全てが好況時の過大投資に起因しています。この過ちを繰り返さないため、従来グループ全体で保有し得るリスク総量を規定した上で実際取るリスクの量をコントロールするメカニズムを構築してきましたが、さらにこの2、3年では、個別案件の投資判断においても、マクロ的なリスク総量管理と一貫性を持ってリスク・リターンを評価する仕組みが整いました。これらを通じて、安全性と果敢さを両立したリスクコントロールのあるべき姿がようやく形になってきたのではないかと思います。

大西 社外取締役就任当初、正直なところ商船三井は事業リスクを過度に避けているように感じていました。新たな投資案件のリスクとリターンを精査する際、議論が最悪のシナリオを想定した方向に向かいがちだったのです。しかし、就任から1年が経過した現在、商船三井のリスクに対する考え方がようやく私の中でも腹落ちしてきたように感じます。今では、経営陣の皆さんが、商船三井の現在の成長ステージ

常に進化し続けるガバナンス

大西 私は指名・報酬双方の諮問委員会に携わっていますが、2019年度のガバナンスの進化に関する最大の成果は社長の後継者計画を策定したことだと考えています。商船三井の社長が備えるべき資質の定義や選定プロセスの整備、そして候補者をいかにして育成していくか、という3つの要素を中心として議論を行い、おそらく国内企業の中でもかなり先進的な枠組みができあがったのではないかと自負しています。加えて、2019年度からは各諮問委員会に社外監査役にもオブザーバーとして参加していただくように仕組みを改めたことで、議論の活性化に大きく寄与していただきました。

橋本 取締役会をはじめとして経営会議、各委員会の議論が活性化していることは私も感じています。より良い結論を見出すために、これまで以上に率直で白熱した意見交換が行われるようになりました。

近年の変革によって、 安全性と果敢さを両立させた リスクコントロールのあるべき姿が ようやく形になってきたのでは ないかと思います。

小野 晃彦

2020年4月、当社代表取締役副社長執行役員に就任。当社には1983年に入社し、長年にわたり経営企画及びコンテナ船事業に携わる。現在は、副社長執行役員として経営全般を担いつつ、主にコーポレート部門を統括する。

小野 取締役会は本当にどんどんと活発に変化していますね。社外取締役・監査役の方からのご意見は、時に私たちにとっては耳の痛い指摘もありますが、毎回緊張感を持って議論をさせていただいていると思います。

大西 2019年度は後継者計画の策定に注力してきましたが、2020年度からは取締役の報酬体系の見直しに着手したいと考えています。商船三井はかつて、ストックオプション制度をいち早く導入するなど、ガバナンス体制整備において先進的な企業でした。しかし近年、社会全体で報酬制度の在り方に関する議論が一段と加速したことや商船三井の事業領域の変化を踏まえると、より適した枠組みへと変更する余地があるように思います。特に重要な論点と認識しているのは、長期的な視点でのインセンティブを報酬体系にいかに効果的に組み入れるかという点と、固定・短期・長期の割合です。まだ議論が緒に就いたばかりですが、今後1、2年をかけて商船三井の中長期的な企業価値向上に資する基盤としてふさわしい仕組みを作り上げていきたいと思っています。





代表取締役
池田 潤一郎
1956年生

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(現職)



代表取締役
橋本 剛
1957年生

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(現職)



代表取締役
小野 晃彦
1959年生

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(現職)



社外取締役[独立役員]
勝 悦子

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現職)
2016年 6月 当社取締役(現職)
2016年11月 国際大学協会理事(現職)
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
(現職)
2019年 3月 株式会社電通グループ
社外取締役(監査等委員)(現職)



社外取締役[独立役員]
大西 賢

2013年 4月 公益社団法人経済同友会 幹事
(現職)
2015年 6月 国際大学 理事(現職)
2018年 7月 東洋大学 客員教授(現職)
2018年10月 三菱重工株式会社 顧問(現職)
2019年 6月 帝人株式会社 社外取締役(現職)
2019年 6月 当社取締役(現職)



常勤監査役
実 謙二
1960年生

1984年 4月 当社入社
2009年 6月 当社経営企画部 CSR・環境室長
2013年 6月 当社IR室長
2015年 6月 当社経理部長
2017年 6月 当社常勤監査役(現職)



代表取締役
丸山 卓
1959年生

1983年 4月 当社入社
2010年 6月 当社財務部長
2011年 6月 当社執行役員 財務部長委嘱
2015年 6月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役常務執行役員
2018年 4月 当社取締役専務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役
専務執行役員(現職)



取締役
田中 利明
1960年生

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(現職)



社外取締役[独立役員]
藤井 秀人

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



常勤監査役
武田 俊明
1964年生

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(現職)



社外監査役[独立役員]
山下 英樹

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・遠山
法律事務所)開設(現職)
2012年 3月 株式会社 アイセルネットワークス
社外監査役(現職)
2014年 6月 当社監査役(現職)



社外監査役[独立役員]
井村 順子

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(現職)
2018年 7月 井村公認会計士事務所開設(現職)
2019年 6月 当社監査役(現職)
2019年12月 長谷川香料株式会社
社外監査役(現職)
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)(現職)

執行役員

社長執行役員
池田 潤一郎

副社長執行役員
橋本 剛
全般社長補佐(主に営業部門総括)、
欧州・アフリカ地域担当、人事部 管掌

副社長執行役員
小野 晃彦
全般社長補佐(主にコーポレート部門総括)、
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、
国内地域戦略担当／米州地域担当／
組織リフレッシュ担当／グループ経営強化
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
丸山 卓

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／
経理部 担当

専務執行役員
川越 美一
チーフテクニカルオフィサー、技術革新本部長、
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

専務執行役員
八嶋 浩一
アジア・中東・大洋州地域担当、
MOL(Asia Oceania)Pte. Ltd. Managing
Director 委嘱

常務執行役員
田中 利明
チーフエンバイロメント・サステナビリティオ
フィサー、ドライバルク営業本部長、ドライバ
ルク営業統括部 担当、経営企画部 担当補
佐(主に環境戦略・サステナビリティ推進)

常務執行役員
加藤 雅徳

チーフセーフティオフィサー、安全運航本
部長、人事部／海上安全部 担当、
スマート SHIPPING 推進部 担当補佐

常務執行役員
松坂 顕太

エネルギー輸送営業本部長、エネルギー営
業戦略部／LNG 船舶／LNG 海技・船舶管
理戦略部 担当

常務執行役員
小池 正人
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
燃料部／油送船舶 担当

常務執行役員
日野岳 穂
製品輸送営業本部長、港湾・ロジスティクス
事業部 担当

常務執行役員
篠田 敏暢
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 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／
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
石炭・再生エネルギープロジェクト部／
フェリー・関連事業部(フェリー・内航 RORO
船事業を除く)担当

執行役員
塩津 伸男
ドライバルク営業本部 副本部長、
働き方改革担当、鉄鋼原料船舶部 担当

執行役員
井垣 篤司
製品輸送営業本部 副本部長、フェリー・
関連事業部(フェリー・内航 RORO 船事業)
担当

執行役員
中野 宏幸
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
ガス・海洋事業部／海洋事業部 担当

執行役員
牛奥 博俊
製品輸送営業本部 副本部長、
自動車船舶部 担当

執行役員
菊地 和彦

ドライバルク営業本部 副本部長、
不定期船舶部／木材チップ船舶部 担当

執行役員
毛呂 准子
ダイバーシティ推進担当、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
港湾・ロジスティクス事業部長 委嘱

執行役員
佐々 明
エネルギー輸送営業本部 副本部長、油送
船舶部 担当補佐(主に石油製品輸送、ケミカ
ルタンカー事業)

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
ガス・海洋事業部長 委嘱

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実現す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、経営にあたっては事
業環境を正しく把握し、常にリスクに向き合い、攻守のバランス
を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参考にしな
がら、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
業価値を高めていくことがコーポレートガバナンスの要諦と考
えています。この考えに基づき、コーポレートガバナンスの
充実に継続的に取り組んでいきます。

ガバナンス・サマリー (2020年6月末時点)

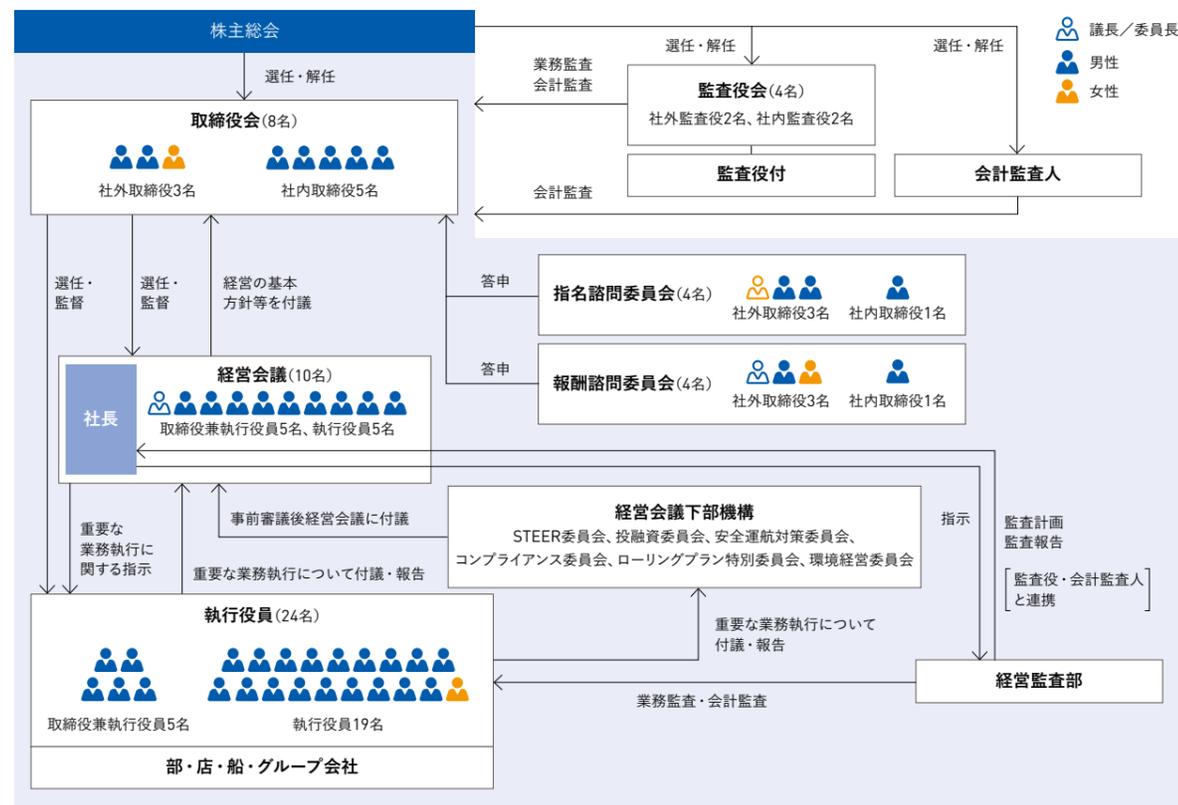
2019年度の成果			
<ul style="list-style-type: none"> 社長の後継者計画を策定 指名・報酬諮問委員会に社外監査役が参画 政策保有株式の縮減を実施 			
機関設計 監査役会設置会社	取締役人数 8人 うち社外取締役(割合) 3人(37.5%)	監査役数 4人 うち社外監査役(割合) 2人(50%)	独立役員数(監査役含む) 5人
取締役会女性比率 12.5%(1人/8人中)	取締役会開催 10回 (2019年度)	社外取締役の 取締役会出席率 100% (2019年度)	取締役任期 1年
指名諮問委員会 委員長：勝取締役(社外) 人数：4名 社外取締役比率：75% 開催回数：6回(2019年度)		報酬諮問委員会 委員長：大西取締役(社外) 人数：4名 社外取締役比率：75% 開催回数：5回(2019年度)	
業績連動報酬 有り	ストックオプション制度 有り	退職慰労金制度 無し	
社長の後継者計画 有り	政策保有株式の 対純資産比率 8.0%(非上場株式を含む) (2019年度末時点)	買収防衛策 無し	

コーポレートガバナンス

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（2020年6月23日現在）



主な組織と会議体

名称	内容
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、当社では3時間の取締役会のうち1時間を「戦略・ビジョン討議」に充て、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行う機会としています。さらに、2018年度からは、取締役会後に「取締役会メンバー懇談会」を随時開催し、正式に付議される段階に至っていない重要案件について、早期の共有・協議を行う場としています。
監査役会	監査役会では、監査計画の策定、監査結果の報告・共有等を行い、また、全監査役は取締役会に、常勤監査役はこれに加え経営会議及び各委員会などに出席し、審議・意思決定過程における監査を実施しています。常勤監査役の有する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、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	取締役会の下に任意の組織として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。いずれも社外取締役3名と社長で構成し、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・執行役員を選任について、報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に資するインセンティブを含む役員報酬の在り方について、客観的な立場から検討を行っています。
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したことにより、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、経営会議の下部機構として6つの委員会を設置しており、経営会議に付議される重要案件や部門を跨がる案件などの検討・審議を行っています。

各諮問委員会における2019年度の主な議題

指名諮問委員会(計6回開催)	報酬諮問委員会(計5回開催)
社長・CEOの後継者計画について 指名諮問委員会への社外監査役の参加について 2020年度取締役・執行役員の選任について	2018年度取締役賞与、2019年度取締役報酬(月例報酬)について 報酬諮問委員会への社外監査役の参加について 取締役・執行役員報酬制度の在り方について

取締役会における戦略・ビジョン討議 2019年度の主な議題

開催月	議題	開催月	議題
7月	LNG船事業の取り組み方針	12月	顧客の潜在ニーズとデジタルイノベーション
9月	ICT戦略	1月	当社の企業理念について
10月	次期経営計画の方向性について	2月	「ローリングプラン2020」全体概要

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。2019年度からは、社外監査役も審議の過程を把握するため委員会に出席し、意見を述べる設計としました。

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・監査役候補者を選定しています。なお、監査役候補者の選定にあたっては、監査役会の同意を得た上で、取締役会に答申しています。

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	行政機関・研究機関
社外							
代表取締役社長 池田 潤一郎	●		●	●	●		
代表取締役 橋本 剛	●		●	●	●		
社内							
代表取締役 小野 晃彦			●	●	●	●	
代表取締役 丸山 卓		●		●	●		
取締役 田中 利明			●	●		●	
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	●			●	●		

各取締役に特に期待する分野を最大4つまで記載(上記一覧表は、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、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。

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	<p>実施スケジュール</p> <p>取締役会の実施概要説明：4月下旬(取締役会) 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</p>	<p>自己評価アンケートの主な項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 取締役会における議論の質、リスク判断 経営計画に関する議論の有効性 戦略・ビジョン討議の運営
2019年度の評価結果	<p>当社の取締役会は、適切な構成のもと、その実効性は十分に確保されているとの結論に至りました。2019年度は、審議事項の骨子・論点の整理を促すサマリーシートの活用により審議内容の一層の充実化が図られたほか、2018年度に導入した「取締役会メンバー懇談会」の定着により審議案件以外の重要案件の早期共有・協議が有効に行われた点について評価されました。一方、更なる実効性向上のため、取り上げる議案や時間配分について建設的な意見がありました。また、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今後重点的な議論が必要で</p>	<p>あるとの意見があり、これらの点を課題として認識しました。</p> <p>取締役会の案件数及び審議時間</p> <p>(議案数) (分)</p> <p>付議案件数を絞り込むことで、1件当たりの審議時間が増加</p> <p>■ 決議事項議案数(左軸) ○ 1件当たりの平均審議時間(右軸)</p>
2020年度の方針	<p>2019年度の評価において認識した上記課題を踏まえ、2020年度は①取締役会において注力して審議・議論すべき事項の整理、②開催要領(回数や時間等)の見直し、③論点整理や説明手法の改善等議論を有効にするための工夫、といった観点から具体策を検討し、更なる取締役会の実効性向上に努めます。</p>	

社外役員(取締役・監査役)の機能発揮に関する取り組み状況	
社外役員に対するサポート体制	社外役員の主な活動状況(2019年度)
<ul style="list-style-type: none"> 当社事業に関する就任時オリエンテーションの実施 取締役会に付議される案件について、面談ないし書面による事前説明の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員研修会、グループ監査役連絡会等における講演・ディスカッション フィリピン人船員への永年勤続表彰・家族会に出席(フィリピン) 安全運航キャンペーンの一環として当社運航船を視察訪船 当社グループ各社の業務視察

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*は、2019年度末時点にて8.0%(上場株式のみの場合、7.0%)まで低下しました。

*「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

取締役・監査役報酬の算定方法

取締役報酬
<p>報酬制度設計の基本方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続的な企業価値の向上を動機付ける報酬体系とします。 同業他社及び同規模他社を参考にしながら人材を確保するにふさわしい報酬水準とします。 業績目標達成の動機付けとなる業績連動性を有し、当社戦略項目における施策の達成度を定性的に評価する体系となっています。 社外取締役が過半数を占め、かつ、議長を務める報酬諮問委員会が関与し、取締役会が決定することで客観性、透明性のある手続きを取っています。

報酬の構成

当社取締役の報酬は、固定報酬である月例報酬と業績と連動する現金支給の賞与、ストックオプション報酬で構成されています。構成割合はモデルケース(ターゲット(経常利益800億~1,000億円)達成時)を前提とします。

名称	構成要素	構成割合	内容
固定報酬	月例報酬	65%	<ul style="list-style-type: none"> 各取締役の職責の重さを勘案の上、報酬額を個別に決定 毎月定額を現金で支給
変動報酬	業績連動報酬(賞与)	30%	<ul style="list-style-type: none"> 全社業績の達成度は経営計画における業績目標の達成度に配当性向と定性的な目標の達成度を考慮した上で決定 全社業績の達成度に応じた役位ごとの基準額に担当部門業績を個人別評価として加味した上で決定(下限ゼロ) 毎年6月に現金で支給
	ストックオプション	5%	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とする 権利行使期間は付与後2年経過後から10年経過後まで 各取締役の役位に応じて毎年8月に付与

業績連動報酬(賞与)に係る指標

<財務指標>	<部門別業績指標>	<定性指標>
<ul style="list-style-type: none"> 連結経常損益 親会社株主に帰属する当期純損益 配当性向 	<ul style="list-style-type: none"> 期初予算経常損益の達成度 資本効率性 	<p>下記戦略項目*における具体的な施策の達成度を考慮</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入 ② 顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供 ③ 環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化 <p>* 詳細は、P18~21(「ローリングプラン2020」の概要)をご参照ください。</p>

2019年度の賞与及び2020年度の月例報酬については、取締役会及び報酬諮問委員会において合計3回審議を行いました。2019年度は、前年度を大きく上回る経常利益と当期純利益を達成し、配当については株主の皆様への利益還元を実施すべく1株当たりの年間配当金を前年度比増額するなど、取締役に対し前年度を上回る

賞与を支給するに足る業績でした。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大により世界経済は急激な減速局面を迎えており、その結果荷動きの停滞、減少が顕在化し、今後の見通しは極めて不透明であると認識しています。こうした状況を踏まえ、2019年度は取締役に対し、賞与として月例報酬の0.5カ月分を支給しました。

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。

取締役・監査役報酬の内容(2019年度)

役員区分	対象となる人数(人)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬の総額(百万円)
		月例報酬	賞与	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	6	261	11	13	287
監査役(社外監査役を除く)	3	64	—	—	64
社外取締役・監査役	7	51	1	2	55

上記には、2019年度中に退任した社内取締役1名、社内監査役1名、社外役員(取締役・監査役)2名に係る報酬が含まれています。

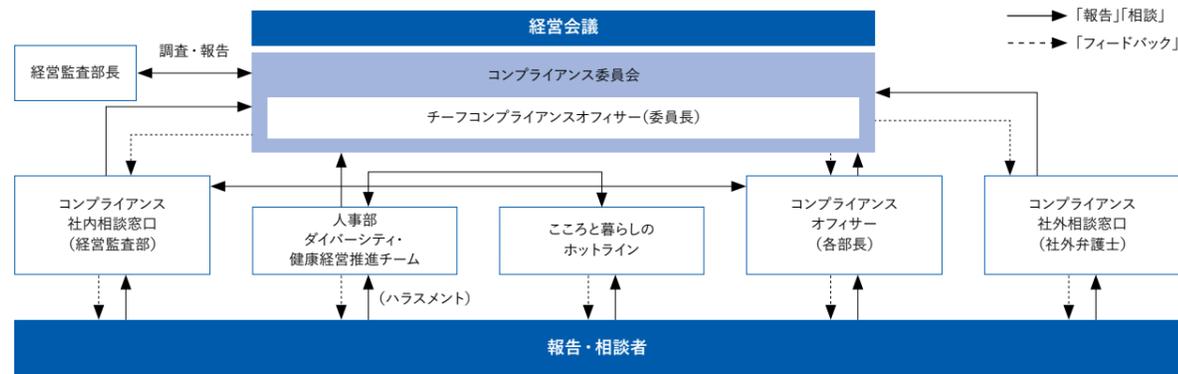
コンプライアンス

▶コンプライアンスに関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/corporate/compliance/index.html>

コンプライアンス推進体制

当社は、2014年に公正取引委員会より、特定自動車運送業務の取引に関連して独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されました。当社グループでは、コンプライアンスが企業活動の大前提であることを役員一人ひとりが深く心に刻み、日々の業務における判断の拠り所とすべ

く、継続的な研修などを通じコンプライアンス強化に取り組んでいます。また、チーフコンプライアンスオフィサーを委員長とするコンプライアンス委員会を3カ月ごとに開催し、定期的なモニタリングを実施するとともに、事例を社内に公開しています。



コンプライアンス規程

当社はコンプライアンス実現のため、その基礎としてコンプライアンス規程を定めています。同第5条には、様々なステークホルダーとの関係性において、当社役員及び職員が

規範とすべき行動基準を個別に定めています。また、同規程内では、コンプライアンスに関する各組織・役職の役割・任務や、違反への対応などについても定めています。

コンプライアンス相談窓口

当社グループでは、当社及び当社グループの役員、派遣社員が日本語・英語で利用することのできるコンプライアンス社内・社外相談窓口を設置しています。2019年度の報告・相談件数は27件でした。社外相談窓口については社外の弁護士がその任にあたり、受け付けた報告・相談をコンプライアンス委員会事務局に伝えるとともに、それ以降

も報告・相談者と会社間の連絡を取り次ぎます。いずれの窓口においても報告・相談者の秘密は厳守されるとともに、調査協力者も含めて、不利益な処遇がなされないことが保証されています。さらに、当社Webサイトにおいて、国内外取引先など一般外部からのコンプライアンスに関するお問い合わせも受け付けています。

独禁法遵守及び腐敗防止への取り組み

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

贈賄等防止規程	国内外において、公務員等及び民間人に対する贈賄や過剰な接待を防止し、当社コンプライアンス規程に定める「顧客・取引先との良き信頼関係の構築」を確実にするために、2015年10月に新たに「贈賄等防止規程」を制定しました。
E-learning	国内外グループ会社の従業員を対象として「独占禁止法または競争法」「腐敗(贈収賄)防止」「内部統制」「ICTガバナンス」の4つのテーマに関するE-learningを継続的に実施しています。2019年度の受講率は平均94.1%となっています。
役員向け講習	各役員への登用時に独占禁止法遵守に関する講習の受講を必須としています。また、贈収賄防止に関しても講習会を実施しています。
組織風土アンケート	コンプライアンス違反に対して自浄能力を持つ組織風土の醸成に向け、2年に一度当社従業員を対象とした組織風土アンケート調査を実施しています。本調査を基に、各部門長は自分の統括する部門における課題を把握し、改善に役立てています。

社会的責任

サプライチェーン・マネジメント

当社は、事業を営む上で欠かせない船舶を造船所(保有船)及び船主(傭船)から調達しています。保有船及び傭船の双方に対して「MOL安全標準仕様」を適用して支配船の設備を一定水準以上に揃えとともに(短期傭船を除く)、標準仕様自体を効果の面から随時見直しています。保有船の建造期間においては、造船所に監督を派遣し、建造品質を現地で綿密にウォッチするほか、定期的に造船所工場長・安全管理責任者らと現場状況確認を実施し、作業員のケガ・火災等の発生に繋がる要素の発見に努め、必要に応じて是正要請を行っています。

役目を終えた保有船は売却しますが、相手先が本船を解体する場合には、所定の安全・環境・労働基準を満たし、シップリサイクル条約*に適合している旨を第三者機関(一般財団法人日本海事協会)が認証しているヤードを起用することを条件としています。また、解体作業の様子も詳細なレポートを作成させることで管理しています。

このように、当社は船舶の竣工・傭船開始前、また売却後の段階にも積極的に関与することで、引き続き安全の確保、環境負荷軽減、発注先の労働環境改善を図っていきます。

なお、船舶を含む全てのモノ・サービス等の調達時には、「商船三井グループ調達基本方針」に従って進めています。

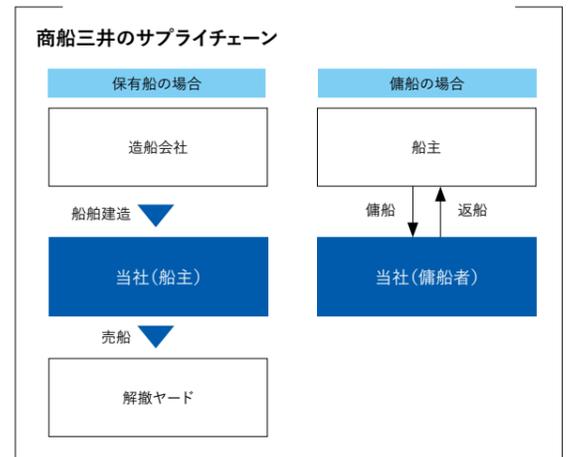
*船舶の安全かつ環境上適正な再資源化のため、IMOにより2009年5月に採択された条約。各国の批准過程にあり、2020年8月時点で未発効。条約では、船舶上にある有害物質の数量・場所を一元管理するリスト(インベントリ)の作成・維持や、船舶リサイクル施設(解撤ヤード)に求められる要件などについて定められている。当社の解撤ヤード選定ルールは本条約発効を先取りしたもの。

人権

当社は、2005年に日本の海運会社として初めて「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権と労働に関する普遍的原則の支持と実践を表明しているほか、英国現代奴隷法への対応として、Web上にStatementを公示しています。また、役員が守るべき規範として定めている行動基準においても、「人権の尊重及び差別・ハラスメントの禁止」の項目を設け、人権の尊重・差別の禁止・異文化慣習の理解・ハラスメントの防止について規定し、遵守を求めています。

船員の人権を守る取り組み

当社は船員の基本的権利を定めた、2006年の海上の労働に関する条約(MLC2006)に従い、同条約が定める①結社の自由及び団体交渉権の実効的な承認、②あらゆる形態の強制労働の撤廃、③児童労働の実効的な廃止、④雇用及び職業についての差別の撤廃の4つを遵守しているほか、社内船上コンプライアンス規程で差別を禁止するとともに、



商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

1. 法令及び社会規範を遵守するとともに、環境保全に十分配慮します。
2. 調達する商品・サービス、及び調達取引の実行において、安全性を追求します。
3. 公正な取引を行い、信頼関係の構築に努めます。上記方針をお取引先にご理解いただくよう努め、共に持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

ハラスメントに対する苦情の受付対応手順も定めています。

啓蒙活動

人権意識の徹底を目的とし、本社階層別研修における人権の講義に加え、国内・海外出向者への赴任前説明会において、ハラスメント防止の講習を実施しています。

国連グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重
	原則2: 人権侵害への非加担
労働	原則3: 結社の自由と団体交渉権の承認
	原則4: 強制労働の排除
	原則5: 児童労働の実効的な廃止
	原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ
腐敗防止	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
	原則10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み

11カ年サマリー

(百万円)

	MOL ADVANCE				GEAR UP! MOL				RISE 2013				STEER FOR 2020				ROLLING PLAN		
	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3								
連結損益計算書項目																			
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,347,964	¥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								
海運業費用及びその他の営業費用	1,228,478	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								
販売費及び一般管理費	98,546	91,300	90,885	92,946	100,458	116,024	115,330	113,551	115,972	101,442	95,852								
営業損益	20,939	123,400	(24,459)	(15,766)	41,092	17,249	2,323	2,558	22,684	37,718	23,779								
経常損益	24,234	121,621	(24,320)	(28,568)	54,985	51,330	36,267	25,426	31,473	38,574	55,090								
税金等調整前当期純損益	27,776	95,366	(33,516)	(137,938)	71,710	58,332	(154,385)	23,303	(28,709)	46,778	47,130								
親会社株主に帰属する当期純損益	12,722	58,277	(26,009)	(178,846)	57,393	42,356	(170,447)	5,257	(47,380)	26,875	32,623								
フリーキャッシュフロー(a+b)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)	182,508	(56,318)	(2,471)	(143,093)	(6,527)								
営業活動によるキャッシュフロー(a)	93,428	181,755	5,014	78,955	94,255	92,494	209,189	17,623	98,380	55,248	100,723								
投資活動によるキャッシュフロー(b)	(133,483)	(134,785)	(134,312)	(104,240)	(119,870)	(159,150)	(26,681)	(73,941)	(100,851)	(198,341)	(107,250)								
減価償却費	88,366	77,445	85,624	94,685	83,983	87,803	92,771	87,190	86,629	90,138	87,765								
連結貸借対照表項目																			
総資産	¥1,861,312	¥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								
有形固定資産	1,209,175	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								
有利子負債	775,114	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								
純資産	735,702	740,247	717,909	619,492	783,549	892,435	646,924	683,621	628,044	651,607	641,235								
自己資本	659,508	660,795	637,422	535,422	679,160	782,556	540,951	571,983	511,242	525,064	513,335								
普通株式1株当たりの金額^{*1}																			
親会社株主に帰属する当期純損益(円)	¥ 106.30	¥ 487.50	¥ (217.60)	¥(1,495.70)	¥ 479.90	¥ 354.20	¥(1,425.00)	¥ 43.95	¥ (396.16)	¥ 224.72	¥ 272.79								
純資産(円)	5,517.01	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								
配当金(円)	30	100	50	0	50	70	50	20	20	45	65								
経営指標																			
ギアリングレシオ(倍)	1.18	1.10	1.36	1.96	1.61	1.51	1.93	1.96	2.19	2.11	2.14								
ネットギアリングレシオ(倍)	1.05	1.00	1.23	1.58	1.35	1.35	1.64	1.64	1.82	1.88	1.94								
自己資本比率(%)	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8	24.4	25.8	23.0	24.6	24.5								
ROA(%)	1.3	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1	1.5	1.1	1.4	1.8	2.6								
ROE(%)	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8	(25.8)	0.9	(8.7)	5.2	6.3								
配当性向(%)	28.2	20.5	—	—	10.4	19.8	—	45.5	—	20.0	23.8								
当社グループ^{*2}運航船CO₂排出量(千トン)																			
	18,708	20,073	19,660	18,876	17,810	18,803	18,676	18,203	17,774	16,369	15,304								
当社グループ^{*3}従業員数(人)																			
	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508	10,500	10,794	10,828	8,941	8,931								

※ 百万円未満切捨て

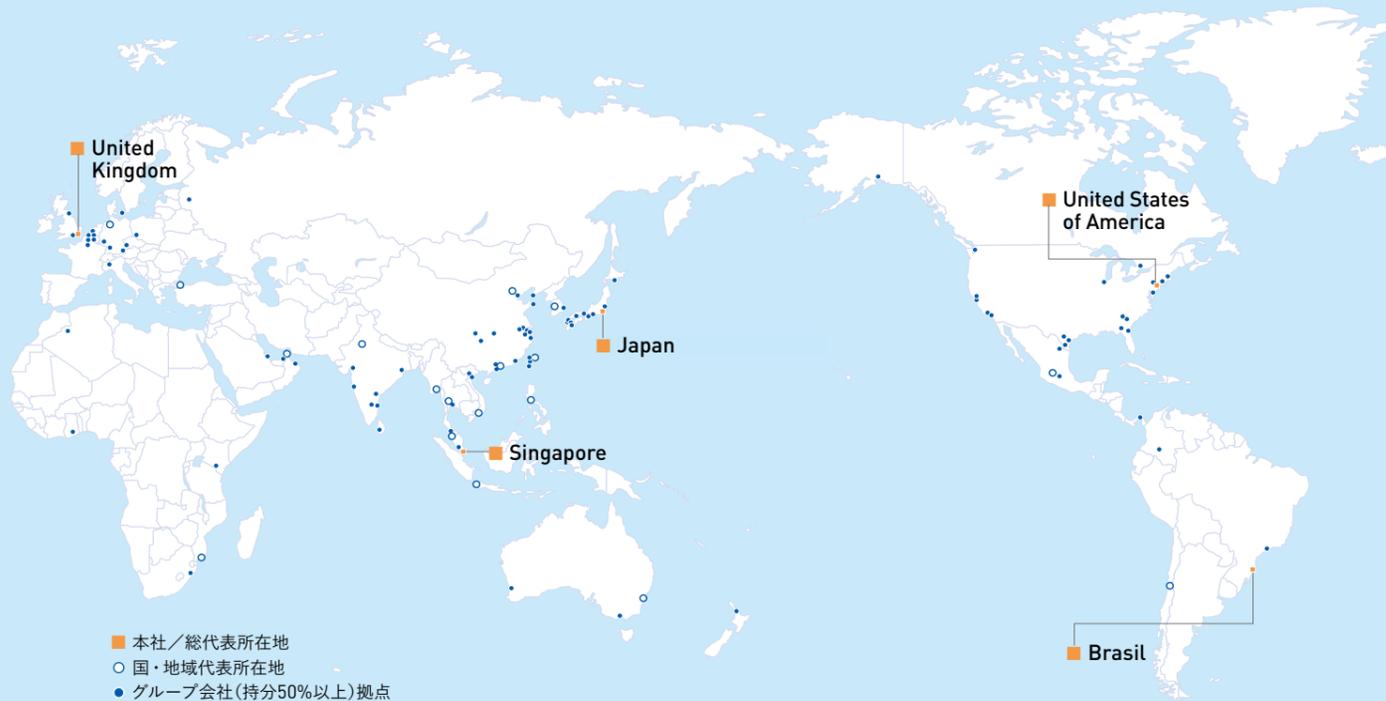
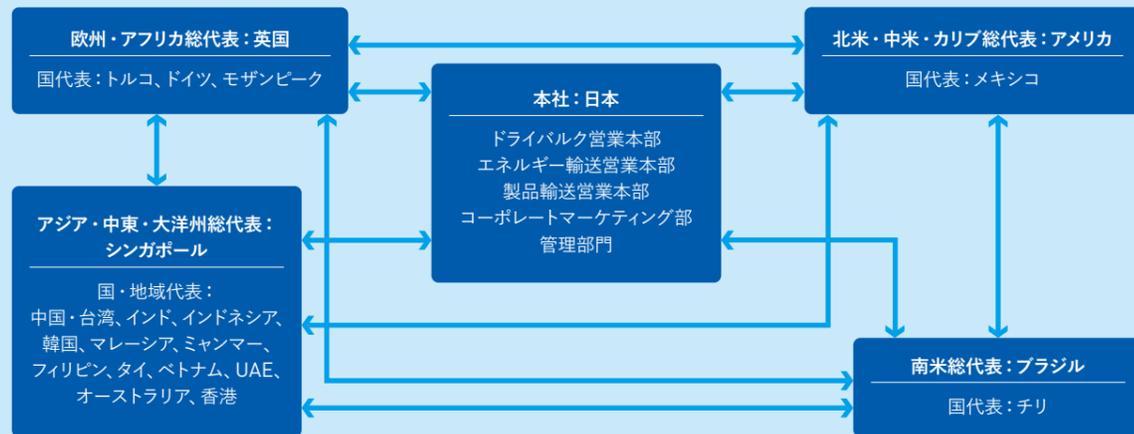
*1 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2010年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、各数値を算定しています。

*2 当社及び主要なグループ会社

*3 当社及び連結子会社

One MOLグローバル情報戦略ネットワーク

—部門・国・地域を跨ぎ、情報連携—



■ 本社／総代表所在地
○ 国・地域代表所在地
● グループ会社(持分50%以上)拠点

グループ会社拠点 国・地域 (2020年6月時点)

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

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。

当社のIR活動の特長は、経営トップが率先してその任にあっていることで、2019年度においても「将来戦略は社長自らが直接語るべきもの」との考えから、中間・通期決算説明会、及び国内外での投資家とのミーティングに社長が積極的に出席しました。

また、開示の公平性にも留意しており、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、市況情報なども、Webサイトを通じて発信しています。

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、機関投資家との建設的な対話も積極的に行っています。その上で、投資家・アナリストとの議論内容は適切なタイミングで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。2018年4月に施行されたフェア・ディスクロージャー・ルールにも十分配慮しつつ、引き続きコミュニケーションの質・量を強化していきます。

説明責任の履行は、経営・財務情報のみにとどまりません。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するとともに、事故などのネガティブな情報を含めて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めます。

2019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	4回 国内のアナリストを招き開催
海外機関投資家向け	海外ロードショー	4回 欧州2回、アジア2回
	証券会社主催カンファレンス	1回 国内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	2回 個人投資家向けセミナーへ参加(東京、大阪各1回開催)

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)	○	○
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」として当社訳を掲載

社外からの評価



2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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

■ 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長期契約(2年以上)からの利益に不動産事業、曳船事業の利益を加えたもの。

■ エタン船

再液化装置を搭載した液化エタン輸送の専用船。マイナス92度の液化エタンを輸送する。LNG船がマイナス162度、LPG船がマイナス42度の貨物を想定しているのに対して、エタン船はいわば両者の中間に位置付けられる。

■ ケミカル船(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

船舶を中長期に調達(自社保有及び中長期備船)しているにもかかわらず、短期の貨物輸送契約しか付いていない場合、船舶の調達と運用の期間ミスマッチにより、海運市況変動のリスクを取っている状態となる。当社では「中長期調達船で、2年以上の契約が付いていない船」を市況エクスポージャー船と定義し、この割合をモニターしながら、市況変動リスクを適切にコントロールしている。

■ 中小型バルカー

主に石炭、穀物、塩、セメント、鋼材などの一般ばら積み貨物を輸送するパナマックス型、ハンディマックス型、スモールハンディ型のドライバルク船。

■ プール

海運会社(オペレーター)や船主(オーナー)が船舶を持ち寄り、共同運航する仕組み。

■ FPSO(Floating Production, Storage and Offloading System)

浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備。洋上で原油を生産し、生産した原油を設備内のタンクに貯蔵して、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、航行の能率およ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

天然ガスを液化した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。

■ NVOCC(Non-Vessel Operating Common Carrier)

複合運送業者。自らは船などの運送手段を持たず、荷主から運送を引き受け、海運会社、航空会社などのサービスを使って輸送する運送人。

■ RORO(Roll-on/Roll-off)船

フェリーのようにランプウェイを備え、トラックやトレーラーなどの車両を収納する車両甲板を持つ船。クレーンなどの荷役機器を使わず、貨物である車両が自走して荷役を行う。一般的にフェリーが貨物車両に加えて旅客・自家用車も輸送するのにに対し、RORO船は貨物車両をメインに輸送する。

■ SOx

二酸化硫黄(SO₂)など硫酸化物の総称で、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大幅に低減する規制が2020年に発効した。

■ 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	〒105-8688 東京都港区虎ノ門二丁目1番1号
従業員数	1,078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)	8,931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	83,403名
株式市場	東京証券取引所
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上記連絡先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 Tel: 0120-782-031(通話料無料)
コミュニケーションツール	MOLレポート(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)

(2020年3月末時点)

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

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



株価・売買高の推移



* 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。
2017年4月～9月は株式併合が2017年期首に行われたと仮定して算出した値です。