

Navigating the Future

MOL REPORT 2019

| 2019年3月期 |

MOL
商船三井



このレポートは、「ベジタブルオイルインク」並びに責任ある管理がされた森林からの材を含む「FSC®認証紙」を使用しています。

Printed in Japan

MOL
商船三井

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



■ MOL CHART ■

商船三井グループ全役職員の日々の業務遂行、判断にあたって拠り所となる価値観・あるべき姿を示したものです。MOL CHARTに沿った行動・判断をすることにより、当社の企業理念の達成につなげていきます。

Challenge

大局観をもって、
未来を創造します

Honesty

正道を歩みます

Accountability

「自律自責」で
物事に取り組みます

Reliability

お客様の
信頼に応えます

Teamwork

強い組織を
作ります

Our Foundation

- 2 挑戦と変革の歴史
- 4 価値創造モデル

For Our Sustainable Growth

- 6 社長メッセージ
- 12 新経営計画「ローリングプラン2019」の概要
- 18 CFOメッセージ
- 20 Special Feature 商船三井が挑む新航路の開拓
～ヤマルLNGプロジェクトへの参画～
- 26 サステナビリティ課題への取り組みを通じた
持続可能性の追求
- 26 サステナビリティ課題(マテリアリティ)の全体像
- 28 輸送を通じた付加価値の提供
- 32 海洋・地球環境の保全
- 36 海の技術を進化させるイノベーション
- 38 地域社会の発展と人材育成
- 42 社外取締役対談
- 46 取締役・監査役・執行役員
- 49 コーポレート・ガバナンス

Contents



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。

Business Strategy & Review

- 54 At a Glance
- 56 マーケットポジション(船隊規模)
- 57 マーケットデータ
- 58 セグメント別事業概況

Data Section

- 70 11カ年サマリー
- 72 主要な経営指標
- 74 商船三井グループ会社一覧
- 76 MOL Group's Global Network
- 77 情報開示と社外からの評価
- 78 用語集
- 79 株主情報

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。最新版は当社ホームページ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

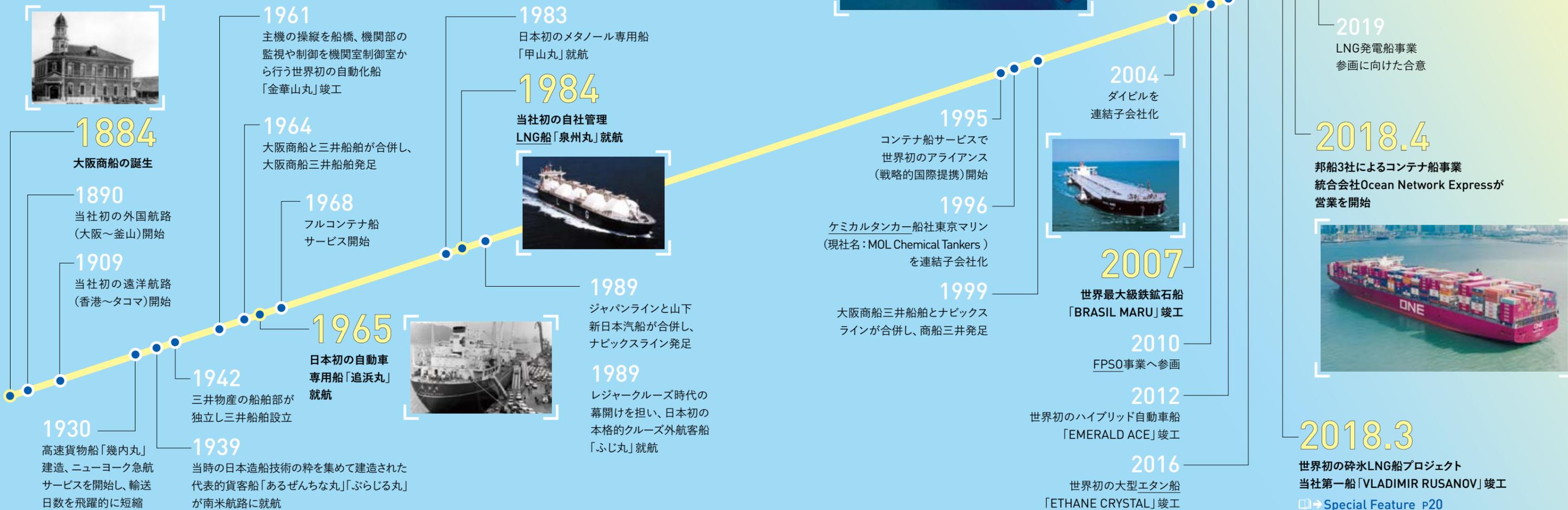
見直しに関する注意事項

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

*特にことわりがない限り2019年6月30日時点

挑戦と変革の歴史

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。



外部環境の変化に応じた自己変革

1884 - 1945

生き残りのため、小規模船主が集まって誕生。果敢な外国航路への進出と拡大

当社の創業は1884年、瀬戸内の船主たちが93隻の船を現物出資して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明治維新を迎えると同時に、内航・外航ともに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年代に近海航路の積極展開、その後1910年頃からは遠洋航路への進出も果たすなど、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。

1946 - 1999

戦後復興と高度経済成長の中、世界有数の総合海運企業へ

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会社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、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。

2000 - 2008

中国の経済発展と資源需要増を見据えた資源・エネルギー分野への積極投資

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との合併(1999年)を経て、中国の経済発展と資源需要急増を見越してこの分野に積極投資を行い、鉄鉱石・石炭などを輸送するドライバルク船や、原油・石油製品などを輸送する油送船の整備を進めました。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。

2009 -

事業環境の激変に対応し大胆な事業構造改革を実施。新たな時代に求められる海運業のあり方へと転換

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・海洋事業など強みのある分野に集中投資を行いながら、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ます。

Our Foundation

価値創造モデル

商船三井グループは、経営計画「ローリングプラン」とサステナビリティ課題に関する取り組みの両輪で、10年後の目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」に向けて当社グループならではの高品質な輸送サービスを提供することで、人々の暮らしと産業を支える不可欠なライフラインとして、社会課題の解決と企業価値の向上を実現します。

顧客・社会

- 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
- 輸送を通じた付加価値の提供
- 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

商船三井のサステナビリティ課題 (マテリアリティ)

☞P26

社会に対するマイナス影響を最小化しつつ、当社の社会的価値を最大化する社会課題への取り組みを通じ、SDGsに貢献



輸送を通じた付加価値の提供 ☞P28

世界中の人々の暮らしと産業を支える高品質な輸送サービスの実現

- ・安全・安定輸送の実現
- ・高品質な輸送サービスの実現
- ・大量かつ低コスト一括輸送による高い経済性の実現
- ・新興国におけるエネルギーインフラの構築

外部環境の変化を踏まえたPDCA

経営計画 「ローリングプラン2019」

☞P12

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

10年後目指す姿

相対的競争力 No.1事業の集合体

安定利益の積み増し
及び
その他変動利益の獲得

海洋・地球環境の保全

☞P32

海の技術を進化させるイノベーション

☞P36

地域社会の発展と人材育成

☞P38

事業を支えるガバナンス・コンプライアンス

☞P49

海技力
安全運航

ICT

技術開発力

人材

ガバナンス

商船三井の事業基盤

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

「相対的競争力No.1事業の集合体」
の実現を通じて持続的な
企業価値向上を果たしていきます

社長 池田潤一郎



外部環境の認識

従来型の海運業の枠組みを超え、
新たな領域へと踏み出していく必要があります。

世界の貿易体制、経済の構造はいま明らかに過渡期
を迎えています。今後の世界経済の新しい秩序がどの
 ようになるか、いま一つ読み難い状況下において、
 先進国を中心に投資意欲は必ずしも楽観的ではない
 一方、新興国市場においては引き続き成長に向けた
 強い意欲と旺盛な需要が続いており、総体的な外部
 環境は、ポジティブな面とネガティブな面が混在した
 お客様の動向が見極めづらい状態にあります。

環境問題に対する関心の高まりも海運業界にとって
インパクトの大きなトレンドです。とりわけ気候変動に
ついては、パリ協定における長期目標をはじめとした

国際的なコンセンサスのもと、2050年までに温室効果
ガス排出量を抜本的に削減するための取り組みが
官民間わず世界全体で進められており、私たち自身も
従来のビジネスモデルにとどまらず、世界の変化を
先取りして進化していく必要があります。

このように、外部環境は急激な変化を続けています
が、そもそも当社が2017年度に従来型の3か年中期
経営計画を見直し、ローリング型の経営計画を導入し
た背景は、経営の柔軟性を保ちながら、足元の業績の
みにとらわれることなく大きな方向性を適切に見定め、
プロアクティブに変革を起こすことのできる組織風土
を醸成したいという思いがあったからです。そうした
観点では、当社はエネルギー需要の多様化に対しても、
既に多くのチャレンジを積み重ねることで知見と
実績を積み上げており、環境問題の解決に向けても、
環境・エミッションフリー事業をはじめ、経営戦略の
中核として取り入れながら、先進的に取り組んでいく
構えです。

経営計画でも触れている通り、ひとたび成功した
ビジネスモデルが将来にわたって持続的な成功を
保証してくれる時代はとうに過ぎ去りました。私たちも、
これまで培った競争優位性や事業基盤を活かし、従来
型の海運業から新たな領域へと一歩踏み出していく
必要があります。

お客様に選ばれるパートナーで あり続けるために

不断の努力をもってソフトパワーを
磨き続けていくことが重要です。

ここまで、現在起きている変化の面に焦点を当てて
ご説明してきましたが、とはいえ海運業のあり方、私たち
が提供する価値という点では、時代を超えて変わらない
ものもあります。具体的には、今後時代が移り変わっ

ても、モノを安全に効率的に輸送することが海運業の
最も重要な役割であり、本質的な価値であり続けると
考えています。この不変の価値は引き続き守っていかな
ければなりません。お客様から見たときに、海運とい
うのは私の言葉でいうとまだまだストレスが大きな
サービスです。そのストレスをでき得る限り少なくして
いくという方向性は、これからも変わらず私たちの
至上命題として突き詰めていかなければなりません。

では、どうすればお客様の抱えるストレスにプロア
クティブにお応えすることができるのか。私たちが提供
する価値の源泉はどこにあるのかを突き詰めて考える
と、人をはじめとしたソフトパワーに行き当たるように
思います。ここで述べるソフトパワーには、これまで
私たちが積み上げてきた安全運航をはじめとするスト
レスフリーなソリューションを提供してきた実績や、
それによって築き上げたお客様との強固な関係性や
信頼感も含まれます。もちろん、技術力やITといった
ハード面についても先んじて活用できるように取り組み

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

を進めています。ハード面のみでは短期的に差をつけることはできても、いずれは平準化されてしまいます。海運業というビジネスでは、お客様ご自身から明示的に方法やタイミングといった解決策を具体的に伺えるケースはそう多くありません。私たち自身がお客様のビジネスそのもの、戦略的な方向性、バリューチェーン上における活かされ方、お客様にとっての優先順位といったことを理解し、常に目配りを効かせてご要望に合ったソリューションを提供していく。これが、最も他社と差別化できるポイントなのです。当社がお客様に選ばれる存在であり続けるためには、不断の努力をもってソフトパワーを磨き続けていくことが重要です。

「ローリングプラン2019」の方向性

「相対的競争力No.1」という概念に強くこだわりを持って取り組みます。

「ローリングプラン2019」は、これまで申し上げてきた外部環境の認識、ステークホルダーが当社に求めるニーズと成長余地のあるフィールドを見極めながら、2017、2018年度のローリングプランの方向性を継続しつつ、一段と整理したものです。「ローリングプラン2019」で最も強調したい点は、これまでの経営計画で10年後のありたい姿として掲げてきた3つの要素の中から、「相対的競争力No.1事業の集合体」こそが10年後の目指す姿であると再定義したことです。「相対的競争力No.1」とは、収益力、コスト競争力、安全性、信頼・安心感といった普遍的要素に限らず、お客様・パートナーから選ばれる事業特有の競争優位性を発揮している状態と考えます。とりわけ、「相対的」という概念を私自身が非常に重要視しています。私たちが企業として常に他のプレイヤーと競争している中で、自らが勝手に一番だと言い張ることには何の意味もありません。競争力の強弱とはつまるところ誰かとの比較において決まるものですから、他社と比較していったい何が具体的に勝っているのか、

そもそも果たして本当に勝っているのか否かを常に意識しながら、最終的には常に当社が一步先んじて勝っているというポジションを確保することが肝要なのです。

海運業は市況やマーケットとの関係から切り離せない業界ですから、安定収益があるとは言いながらその時々における市況変動の影響は避けられません。しかし、たとえ変動はあれども相対的競争力を保持することができれば、負の影響を最小限にとどめ、正の影響は最大限享受することができます。長期的に見れば、こうしたサイクルが繰り返される中で、肝となる相対的競争力の部分が勝敗を左右することは明らかではありませんから、ここを常に意識する企業でありたい。そこに私自身の強い気持ちがあります。

この「相対的競争力No.1」を実現するための具体的な方針が、「海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入」「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」「環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」です。中でも、「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」には、引き続き強いこだわりをもって徹底的に追求していきます。これまで私が目にしてきた経営計画にはお客様に役立つためにはどうすべきか、という視点がないものも見られました。差別化という概念において競合他社のことばかりに目を奪われ、肝心のお客様という視点が視野から外れていることに疑念を抱いていたのです。「ストレスフリーなサービス」という方針に対して、要は差別化だろうという受け止め方をされることもありますが、私たちが追い求めるものはそうではありません。お客様から見てこれはいいねと言ってもらい、本当の意味でお役に立ち、選んでいただくこと。お客様からはどう見えるのだろうかという目線を、経営計画の中でも明確に共有したいという思いから、今後も重要な柱の一つとして取り組みを進めていきます。

2018年度における進捗と手応え

各分野において将来への布石を着実に打つことができました。

2018年度の進捗について、まず業績の面からご説明すると、2018年4月からサービスを開始したコンテナ船事業統合会社Ocean Network Expressが、立ち上がり初期のオペレーションの混乱もあり、初年度は大変遺憾ながら大幅な赤字となった一方、ドライバルク船事業やエネルギー輸送事業などの中長期契約によって積み上げられた安定利益と比較的堅調であった市況による利益確保が寄与し、期初見通しに近い経常利益と当期純利益を達成することができました。これまでに実施してきた構造改革の成果も数字となってしっかりと表れ、大きな特別損失を出さずようやく普通の決算ができる会社になったということに手応えを得ました。

10年後の目指す姿という観点に目を転じると、それぞれの分野において将来への布石を着実に打てた一年であったと思います。まずは事業展開について、とりわけ海洋事業においては大きな成果が次々と上がってきています。海洋事業についてはFPSOが既に収益の柱の一つとして確立されているほか、FSRUを活用したビジネスについても、現在仕掛り中の案件を含めて、もう一つの柱とする方向性が定まりつつあり、今後の当社の中核を担うポテンシャルを秘めているという確信を得た一年になりました。ストレスフリーなサービスの提供については、手応えを得た成功例の一つとして木材チップ船の新造長期契約が積み上がっていることを挙げたいと思います。営業のプロセスを見ても、お客様が望むソリューションや欲するタイミングを、現場の担当者自身が深く理解して提案したからこそ結果に結びついていることが良く分かります。「環境・エミッションフリー事業のコア事業化」に関して申し上げますと、私は温室効果ガス、SOxといった問題に対する中期的な解として、LNGを媒体としたソリューション提供が鍵になると睨んでいます。こうした点で、



2018年度はLNG燃料タグボート「いしん」が無事竣工したほか、欧州やシンガポールではLNG燃料供給船の長期貸船契約を締結するなど多岐にわたる成果を手にすることができました。今後、環境・エミッションフリー事業がコア事業の名に相応しい規模の利益を実現できるよう、成長に向けた施策を加速させていきます。

2019年度の注力領域

経営資源の重点配分によって、相対的競争力を一段と確固たるものとしていきます。

2019年度においても、基本的な成長戦略に大きな変更はありません。2018年度に引き続き、海洋事業、LNG船、ケミカル船、フェリーといった当社が強みを持つ分野に経営資源を重点的に配分し、当社の持つ相対的競争力を一段と確固たるものとしていきます。一方、今回掲げた経営計画の変化の一つとして、当社の経営資源の重点投入分野の筆頭として海洋事業の名前を挙げました。社長就任からこれまで、ドライバルクに代わる今後の柱を明確に語れないまま複数年過ぎたことを私自身心苦しく思っていました。2018年度の進捗と手応えを踏まえて、将来の主軸を担う事業として強く押し出せると判断しました。事業を展開する中で、アジアで唯一FSRU保有する船会社であるという実績がお客様の心に響いていることを強く実感しましたし、実際にビジネスの幅、可能性は現在進行形で大きく広がってきています。これが可能となったのは、

For Our Sustainable Growth

社長メッセージ

当社が長年にわたって培った海技力や技術力、造船所をはじめとしたパートナーとの関係性など、総合力の賜物であり、他社が簡単には模倣できない部分であると思います。

一方で、重点分野ではないからといって全くリソースを配分しないというわけではもちろんありません。今回重点分野に挙がっていないくとも、実態に目を向けると相対的競争力がかなり強い事業もありますし、現在そうでないところには競争力の向上を目指して取り組んでほしいということが方針の骨子です。ドライバルク船の構造改革やコンテナ船事業の統合がその一例ですが、それぞれの事業に対して相対的競争力を引き上げるための手を打っていきましますし、収益面において果たしてほしい役割もあります。ただ、競争力が相対的No.1に近づいているという実感や計画の持てない事業に対しては、当然われわれ経営がモニタリングしながら、様々な選択肢を検討していきます。

経営方針を支える 2019年度の取り組み

「重点強化項目」に継続して取り組み、さらなる進化に努めます。

私たちが提供する付加価値を高め、ストレスフリーなサービスを実現していくため、「ローリングプラン2017」から取り組んできた5つの全社強化項目については、引き続き強化を図っていきます。誠に遺憾ながら、私たちが最も重要視している「海技力」が問われる安全運航面で、2018年末に客船「にっぽん丸」の事故が発生しました。今回の事故を受け、お客様、関係者の皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしましたことを心より深くお詫び申し上げますとともに、再発の防止に努めます。加えて、お客様の信頼回復に向け、「グループ全体の安全・品質管理体制の構築」を2019年度の注力テーマとして設定し、一段と安全運航を徹底します。

「ICT」「技術開発」では、自律航行や運航データ利活用につながる「FOCUSプロジェクト」の第一弾を

2019年5月にリリースしたことに加え、10月頃にも第二弾となるアプリケーションのリリースを予定しています。ハード面における技術開発に関して、前述のLNG燃料タグボート「いしん」の竣工をはじめLNG燃料船に関する施策が着実に進行しているほか、コンセプト・デザイン面で優れた船に贈られるシップ・オブ・ザ・イヤーを2年続けて当社の船舶が受賞することができました。ヤマルLNGプロジェクトにおける砕氷船もしかしですが、私たちの技術力が評価されていることを大変うれしく思います。今後も技術革新本部を中心として、「ICT」と「技術開発」の両面から顧客と社会のニーズを先取りした物流イノベーションを起こしていくことを目指します。

「環境・エミッションフリー」に関しては、先にご説明したような新しいビジネス機会の獲得と同時に、私たち自身の環境負荷を一段と低減していくことが必要です。2019年度の注力テーマとして「SOx規制への戦略的対応」を設定し、2020年1月から強化されるSOx規制に対して適切に対応していきます。加えて、環境戦略の推進に向けて新たに設置した環境経営委員会を中心に、全社横断的に取り組みを進めていきます。

「働き方改革」については、ワークプレイス改革を中心として進めており、2019年5月には本社5階にフリーアドレス制のパイロットオフィスを立ち上げ、商船三井の「働き方改革」で目指すワークスタイルを実践する場として効果測定を開始しました。今回新設したオフィスの



活用は、コミュニケーションの活発化や新しい発想を生み出すことを狙いとしています。加えて、働き方改革の目的の一つである生産性の向上に効果を発揮していくのか、期待をしているところです。

持続可能性の追求に向けた ESGの考え方

事業そのものを通じて社会課題に真正面から取り組むことが商船三井のあるべき姿勢です。

当社では、「ローリングプラン2019」の策定とあわせ、新たに「サステナビリティ課題(マテリアリティ)」の特定を行いました。現在のESGに関する潮流を紐解くと、企業に収益成長に加え、社会的な責任についても履行を求めるという従来の議論の枠組みとは、根本的に異なるものだと思われなければなりません。例えばSDGsでは、「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」ことが目標として掲げられています。この問いかけに応えるためには、海運業という立場から世界の貧困をなくすために何ができるのか、何をすべきなのか、実際に役に立っているのかというように、事業そのものの本質的な価値を真剣に検証し、向き合っていかなければなりません。だからこそ、私たちは今回の「サステナビリティ課題」の中で「輸送を通じた付加価値の提供」という項目を先頭に掲げました。SDGsあるいはESGといった観点から企業に提起される問題意識に対して、当社が事業そのものを通じて真正面から取り組んでいくことこそが、企業価値の向上につながるものだと考えています。

貧困や経済の側面を例として申し上げましたが、環境をはじめとしたそのほかのテーマについても基本的な考え方は同様です。例えば、海運が環境に対して負荷を与えていることは事実ですし、言い換えればそれはお客様にとっての懸念点、ストレスでもあります。当社が掲げる「ストレスフリーなサービスの提供」という大きな枠組みを実現するためには、様々なお客様のバリューチェーンの重要な部分を担う海運の側面から、

環境問題に対するソリューションを提供するといった正の影響を最大化する取り組みと、環境負荷の低減といった負の影響を最小化するための取り組みの両面が求められるのは言うまでもないことです。このように、今回策定した「サステナビリティ課題」は「ローリングプラン2019」で掲げる基本方針3本柱と表裏一体の関係にあります。経営計画とサステナビリティ課題の解決を両輪として推し進めることで、当社グループの中長期的な社会的価値と企業価値を最大化していくことを目指します。

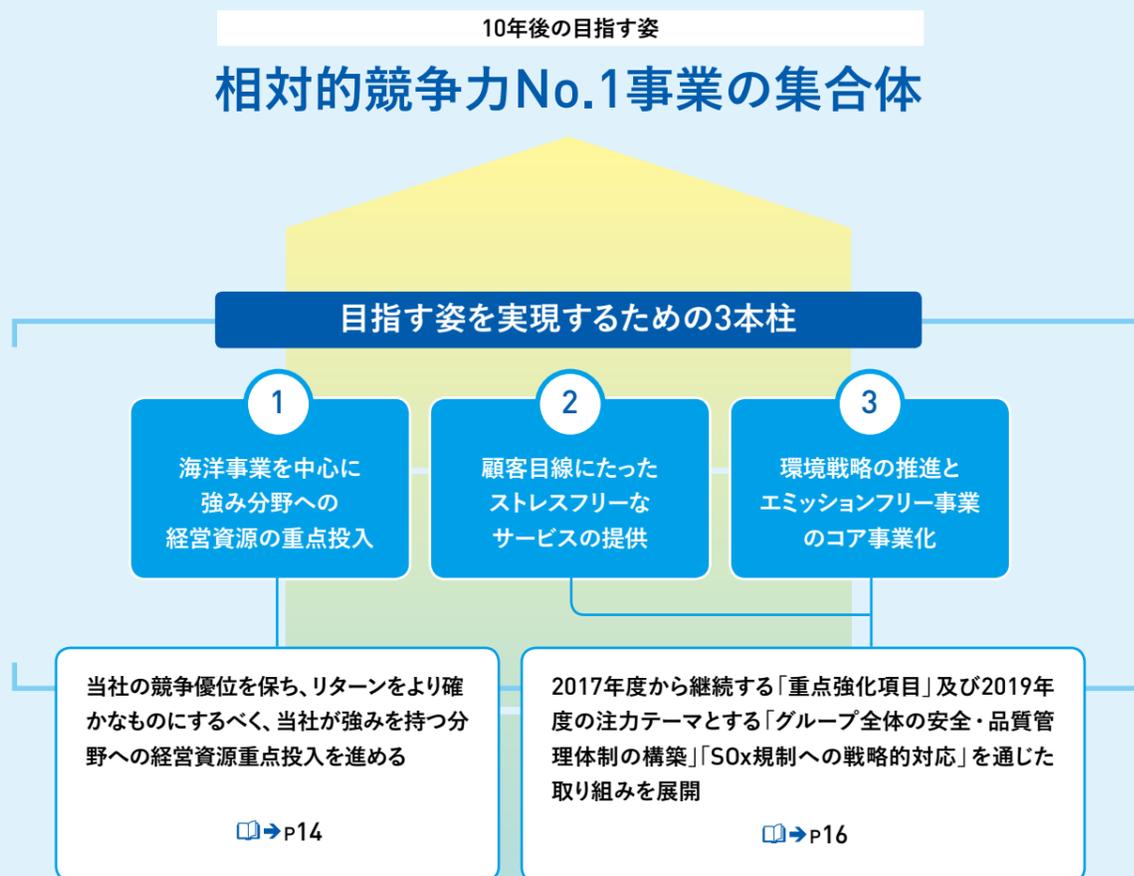
最後に

進むべき道筋のもと、迷うことなく
着実に歩みを進めていきます。

繰り返しのようになりますが、現在の外部環境の急速な変化を踏まえると、既存のビジネスモデルを踏襲するだけでは、株主、ステークホルダーの皆様が期待するようなリターンをもたらすことはできません。こうした現況を踏まえながら、今回の新しい経営計画では進むべき道筋を一段と明確化できたと思います。当然、変化する事業環境に応じて個別具体的な打ち手は柔軟に検討する必要がありますが、「ローリングプラン2019」で定めた方向性は環境が変化していく中においても普遍的な方向性だと考えていますので、迷うことなく着実に歩みを進めていきたいと思っています。手応えも確かに感じています。商船三井が海運を中心とした海事関係全般のソリューションプロバイダーとして、お客様にストレスフリーなサービスを提供し、「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現できるという確信を持って経営に当たります。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。

新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

「ローリングプラン2019」では、2017年度から採用しているローリング型の経営計画の方向性をより分かりやすく、共感が得られる形に進化させました。外部環境の変化に基づいた現状認識のもと、10年後の目指す姿として掲げる「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現すべく、3本柱を中心とした取り組みを進めていきます。



当社の現状認識

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

外部環境の変化

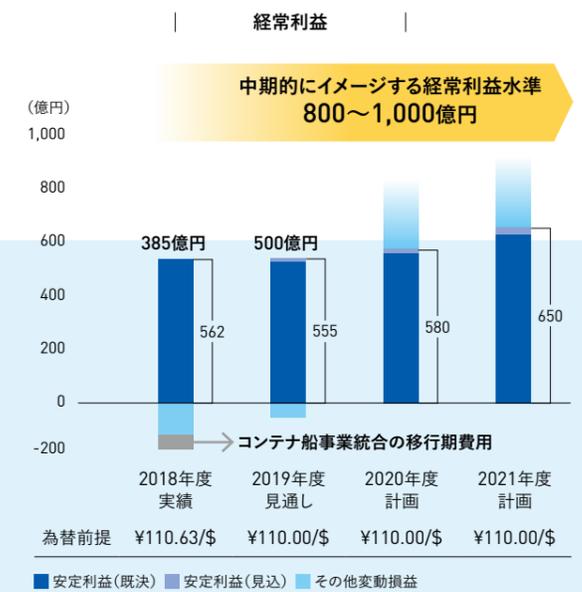
- ・保護主義の拡大によるトレードパターンの変化、海上貿易の停滞
- ・世界経済の景気減速感
- ・中国・韓国の過剰な船舶建造能力による船腹の供給圧力
- ・脱炭素社会への移行 等

業績改善に向けたロードマップ

商船三井グループでは、下に掲げる中長期的な利益水準・財務指標の実現に向けて、収益構造の差異により、経常利益の内訳を「安定利益」と「その他変動損益」の2つに分けて整理しています。継続的に将来の「安定利益」の積み増しを図りながら、市況の影響が大きい「その他変動損益」については、市況耐性と競争力の高い船隊構成へと転換し、市況水準にかかわらず利益を上げられる事業モデルへの変革に取り組みました(ページ下のコラム参照)。

この結果、2018年度の業績は、コンテナ船事業において統合会社Ocean Network Express(以下、ONE社)営業開始時の混乱の影響を主因として経常利益▲143億円の大幅な損失を計上したものの、ドライバルク船事業とエネルギー輸送事業を中心とする「安定利益」や、比較的堅調な市況を受け、コンテナ船を除く他の事業から生み出された経常利益は合計528億円となるなど、市況に左右されることなく、安定して利益を生み出せる企業体質へと確実に変革しています。

今後も、当社グループが競争優位にある事業・プロジェクトに経営資源を優先的に投入し、将来の「安定利益」のさらなる積み増しを図るとともに、従来足かせとなっていた「その他変動損益」においても、統合によって競争力が強化されたONE社の着実な黒字化を含めた損益改善を進めることで、目標とする経常利益水準の達成を目指します。



安定利益 + その他変動損益 = 経常利益(合計)

- 安定利益:** ドライバルク船・油送船(中長期契約)、LNG船・海洋事業、関連事業
- その他変動損益:** ドライバルク船・油送船(スポット運航)、自動車船、コンテナ船、ターミナル・ロジスティクス、フェリー・内航RORO船

中長期的利益水準・財務指標

	中期的にイメージする水準	2027年度目標
経常利益	800~1,000億円	1,500~2,000億円
ROE	8~12%	—
ギアリングレシオ	2.0倍以下	1.0倍

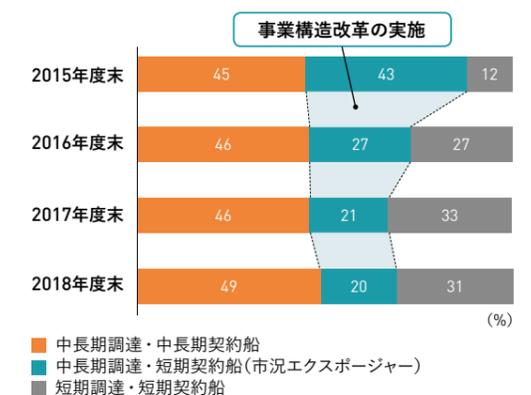
株主還元

当面は連結配当性向20%を目安とし、中長期的課題として配当性向の向上に取り組む

市況耐性と競争力の高い船隊構成への転換

当社事業ポートフォリオの中でも存在感の大きいドライバルク船部門においては、リーマンショック後、船腹過剰による需給悪化により市況が歴史的な低水準まで下落し、その状態が長期間継続しました。硬直的なコスト構造を抱えていた同部門では逆ザヤ船が多数発生し、2010年代半ばに当社業績が低迷する大きな要因となりました。市況の回復をただ待つのではなく、主体的に損益改善を図るため、当社は2015年度にドライバルク船を主な対象として不採算船を一気に解消する「事業構造改革」を実施しました。これにより、当社ドライバルク船部門はスポット市況の動向にかかわらず安定的に利益を計上できるビジネスモデルへの転換を完了しています。

ドライバルク船の市況エクスポージャー縮小



For Our Sustainable Growth

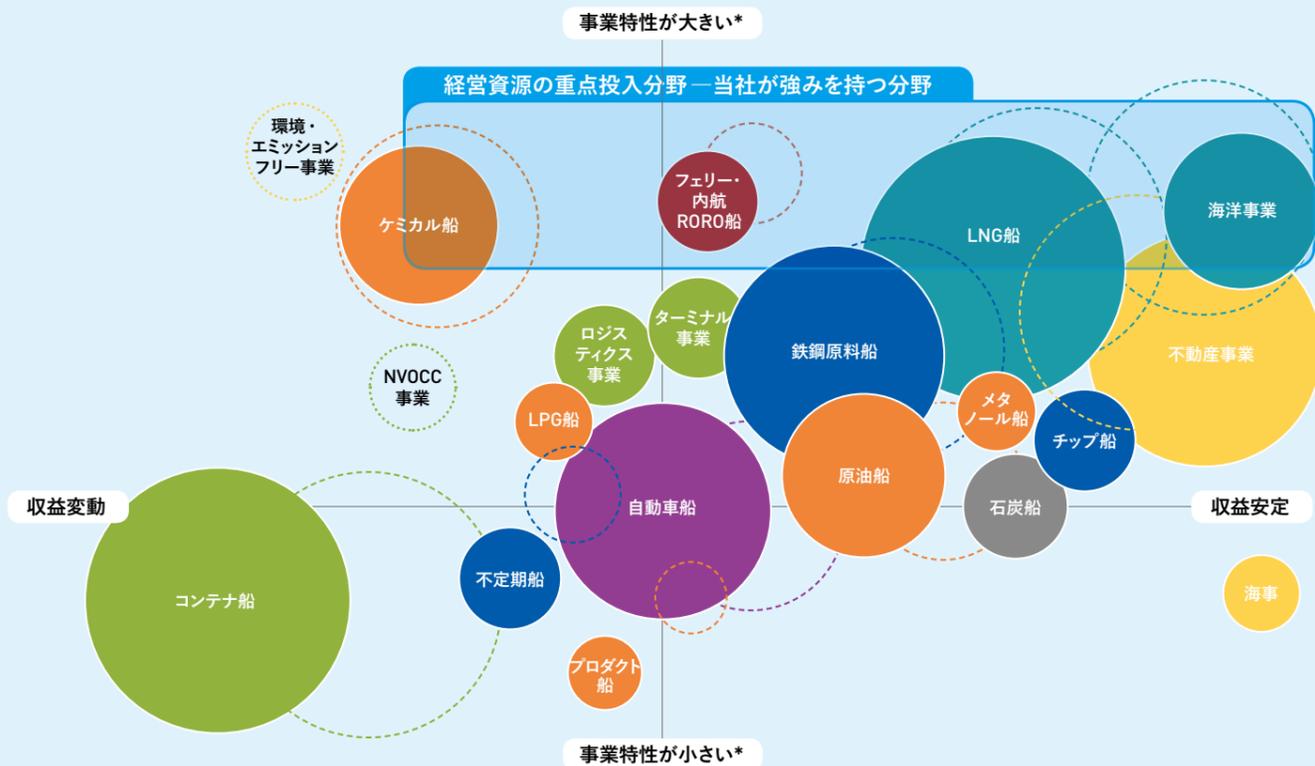
新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入

商船三井グループのポートフォリオの特徴

世界最大級、かつ多角化された事業ポートフォリオを有する総合海運企業

- 高い競争力を備えた事業を多数展開する独自のポジショニング
- お客様の様々な輸送ニーズに対してワンストップでソリューションを提供できる総合力
- 多様なポートフォリオによる分散効果を通じた市況リスク軽減
- 広範な事業を水平展開することによる海技力・知見の蓄積



・円の大きさは使用総アセット量
(2018年9月末時点)
・点線は当面目指していく方向性と
サイズ感を示す

* 縦軸「事業特性が大きい・小さい」
は、各事業について以下の観点を総
合的に考慮しマッピングを行った。

- ・当社の相対的優位性
- ・船型の汎用性
- ・ニッチ分野、マス分野
- ・競争環境

強みをさらに強化するために経営資源を重点投入

<p>海洋事業</p> <p>LNG・エネルギー輸送で培った知見・技術を環境ニーズ、新興国ニーズに応用するFPSO、FSRU、発電船事業等</p>	<p>LNG船</p> <p>砕氷船の運航実績等をベースとした、高難易度の高付加価値LNG輸送・ハンドリング事業</p>
<p>ケミカル</p> <p>海上輸送に留まらない総合ケミカル物流事業</p>	<p>フェリー</p> <p>モーダルシフト需要を取り込んだ最新鋭フェリー船隊の継続整備</p>

経営資源配分の方針

当社グループでは、持続的な成長を可能とする最適なビジネスポートフォリオの構築に向けて、収益の安定性並びに各事業における他社と比較した相対的競争力という双方の観点から、全ての事業において継続的に分析・評価を行い、経営資源投入対

象の選択と集中を進めています。「ローリングプラン2019」においては、海洋事業を中心として当社の強みを発揮できる分野に経営資源を重点投入していく方針を明確にしています。

事業別戦略

個別の事業戦略においては、今後の外部環境の変化を踏まえながら、それぞれの事業ごとに持つ強みを最大限発揮するべく、下記のような成長に向けたシナリオを策定しました。「相対的競争

力No.1事業の集合体」の実現に向け、各事業が持つ強みをさらに磨き上げ、顧客目線に立ったストレスフリーなサービスを追求する施策を加速させていきます。

事業	成長に向けたシナリオ
ドライバルク船事業	
ドライバルク船	環境対応ソリューション等、顧客ニーズに基づいたサービスの提供
エネルギー輸送事業	
油送船	プロダクト船：自社船隊は縮小し、プール運営による営業ネットワークの維持とフィーの確保 ケミカル船：垂直方向への事業領域積極拡大による総合ケミカル物流事業者化
LNG船	業界首位に位置する実績と知見を活かした高付加価値分野における事業展開 LNG燃料供給船事業拡大
海洋事業	各分野における業界No.1または現地で絶大な影響力を持つローカルパートナーとの協業
石炭船	顧客の利益(安全・効率性・環境保全等)に適う次世代石炭船の建造・導入
製品輸送事業	
自動車船	船隊のコスト競争力を活かしながら、運航採算性を重視した輸送ネットワークの再編
コンテナ船	ONE社において、貨物ポートフォリオやサービス網の最適化、統合シナジー効果の上積みによる早期黒字化
ロジスティクス	ライトアセット型の事業展開
フェリー	着実な船隊整備による需要の取り込み
関連事業	曳船事業：新技術や海外事業への意欲的な取り組み 不動産：海外事業の積極展開

具体的な施策の進捗は P58 (セグメント別事業概況)をご覧ください。

For Our Sustainable Growth

新経営計画「ローリングプラン2019」の概要

経営方針を支える経営資源の高度化

重点強化項目と2019年度の注力テーマ

当社グループでは、顧客目線に立ったストレスフリーなサービスの実現に向けて、全社の経営資源を底上げしていく注力領域を「重点強化項目」として設定し、継続的な強化に取り組んでいます。「ローリングプラン2019」においては、従来取り組んできた5つの

重点強化項目に加え、「グループ全体の安全・品質管理体制の構築」「SOx規制への戦略的対応」を注力テーマとして設定し、サービス品質の向上、ひいては相対的競争力の向上に努めています。

2018年度から継続する重点強化項目	
海技力	当社の高品質輸送を支える安全運航の徹底及び船保強化
ICT	自律航行の要素技術開発、運航データ活用を目的とした「 FOCUSプロジェクト 」の推進
技術開発	LNG燃料船の建造推進等
環境・エミッションフリー	LNG燃料供給事業や代替燃料の調査、研究を推進 環境経営推進体制の構築(2019年4月1日付にて、経営会議の下部組織として環境経営委員会を設置)
働き方改革	ワークプレイス改革 の推進

FOCUSプロジェクト

船上に設置した膨大な数のセンサーを使用し、運航船約150隻から実海域における航海・機関データを収集し、高度な運航モニタリング・分析を通じてさらなる安全運航強化・環境負荷低減を目指す

ワークプレイス改革

2019年5月、本社ビル5階を改装したパイロットオフィスを立ち上げ、商船三井が目指すワークスタイルの実現に向け、効果測定を開始

2019年度の注力テーマ

グループ全体の安全・品質管理体制の構築	当社グループ全体の安全・品質の現状見える化 当社グループ全体の安全意識向上と具体的施策
SOx規制への戦略的対応	当社運航船が安全・経済的に使用燃料油を切り替えられるよう、全社横断的に対応 適合油に起因する技術トラブル防止のための検証作業

具体的な施策の進捗はP26(サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求)をご覧ください。

ローリングプランと連動したサステナビリティ課題の特定

環境・社会面の取り組み状況が企業経営や企業価値に及ぼす影響は年々強まっています。当社グループが時代の要請を先取りする存在としてあり続けながら、目指す姿の実現を加速するために、「ローリングプラン」と連動した「サステナビリティ課題(マ

テリアリティ)」を新たに特定しました。「ローリングプラン2019」で掲げる環境・エミッションフリー事業をはじめとした取り組みと並行して、サステナビリティ課題に基づく取り組みを推し進めることで、当社の経済的・社会的価値の最大化を図ります。

商船三井のサステナビリティ課題(マテリアリティ)

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

取り組みを通じ、SDGsに貢献し、当社の経済的・社会的価値を最大化する



2018年度におけるローリングプランの進捗

LNG船・FSRUの知見を活かし、LNG 発電船事業へ参画

当社は、2019年3月にKarpower International B.V.* (以下、Karpower社)とLNG 発電船事業におけるパートナーシップを構築しました。両社は、「KARMOL(カルエムオーエル)」のブランド名のもと、世界で最も信頼できるLNG 発電船のソリューションプロバイダーとしてサービスを提供するべく、発電船事業に関する投資及び営業活動を共同で行います。

KARMOLによるLNG発電船事業は、浮体式LNG 貯蔵再ガス化設備(FSRU)を通じて発電船に燃料となるガスを供給し、発電した電力を安定的に陸上設備に提供するものです。当社が長年にわたり培ってきたLNG船・FSRU への知見と、Karpower社が発電船事業のバイオニアとして培ってきた発電船の建造・保有・操業といった知見を活かし、発展途上国を中心に見込まれる電力需要の増大に対して、コスト競争力と環境負荷低減の両側面から付加価値あるソリューションを提供することを目指します。

当社グループでは、強みを活かして成長を実現するための経営資源の重点投入分野として、海洋事業を挙げています。今回新たに参画するLNG発電船事業を通じて、安定利益の積み上げを

目指すとともに、LNG 輸送・再ガス化・発電に至るLNGバリューチェーン上でのトータルソリューションの提供を通じたノウハウ蓄積により、海洋事業全体の相対的競争力の強化に努めます。

現在は、両社協力のもとLNG 船を発電船にガス供給するFSRUに改造する工事を実施している最中ですが、今後、KARMOL ブランドのもとで具体的な案件を共同で推進し、様々な需要地で競争力のある発電ソリューションを提供するなど、数年間をかけて実績の積み上げを目指します。

*1948年にトルコで創業されたKaradeniz Holdingsにおいて発電船事業を担う中核企業



Karpower社が保有する発電船

総合ケミカル物流事業への進化を加速

当社グループのケミカル 船事業を担う100%子会社MOL Chemical Tankersは、総合ケミカル物流事業者への成長を目指し2018年度に数々の種蒔きを行いました。

まず、2018年9月にタンクターミナル事業への参画に向け、ベルギーのターミナル事業会社Sea-Tank Terminal Antwerp社と合弁会社SEA-MOL NVを設立しました。同社は、アントワープ港において、多様な輸送手段との接続が可能なハブとなるケミカルタンクターミナルの建設を推進しています。

2019年1月にはデンマークのケミカル船社Nordic Tankersの株式を100%取得しました。MOL Chemical Tankersはこれまで主力の太平洋航路や中東-アジア航路においてプレゼンスを確立していましたが、今回の買収により、大西洋・南米域に強みを持つNordic Tankers社の営業基盤を取り込むことで、グローバルサービス網の拡充が可能になりました。

さらに、同年2月にはオランダのタンクコンテナ会社Den Hartogh社の株式20%を取得し、業務提携契約を締結しました。同社は、タンクコンテナによる液体化学品・液化ガス等の欧州域内及びグローバル輸送を中心に事業を展開する世界的な物流企業です。

こうした事業戦略により、新たな顧客へのアクセスを獲得するのみならず、タンクターミナルへの貨物の集約、コンテナによる小口輸送といった顧客の多様な輸送ニーズにきめ細かく応えられるサービスの実現を目指すとともに、タンクコンテナ事業、タンクターミナル事業の知見を持つ人材の活用など、様々な観点からグループ内のシナジー発揮にも努めます。

総合ケミカル事業者化の骨子

- グローバルサービス網の拡充



- 多様なケミカル輸送需要への対応
タンクコンテナ事業への参入



- サプライチェーンへの垂直展開
タンクターミナル事業への進出



ヤマルLNGプロジェクト向けArc7級砕氷船がオペレーションを開始 詳細はP20(Special Feature)をご覧ください。

For Our Sustainable Growth

CFOメッセージ

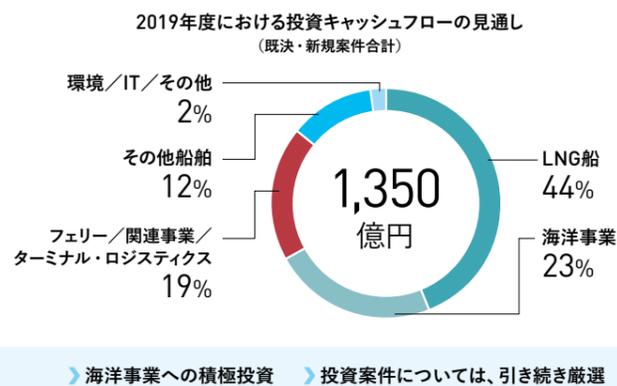
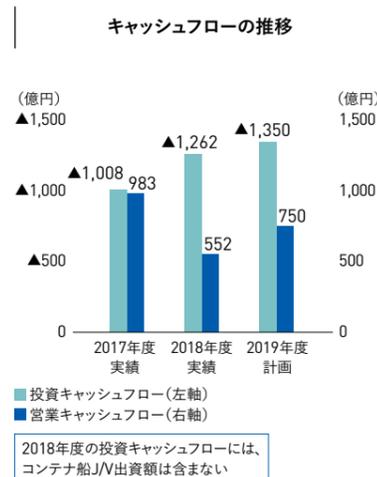


丸山 卓
専務執行役員

「ローリングプラン2019」を支える財務戦略

「ローリングプラン」で掲げる10年後の目指す姿「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現するためには、安定した財務体質が必要です。海洋事業をはじめ、LNG船、ケミカル船、フェリー・内航RORO船といった強み分野で事業を拡大するためには継続的な投資を行う体力が必要ですし、当社が重視する「安定利益」を積み増すためには時に20年間以上にもわたる契約期間において確実な履行を担保できる信用力が求められるからです。また、営業活動においてコスト競争力のある運賃・貸船料をお客様に提示するためには、

競合他社と比べて有利な条件で資金を調達できることが不可欠です。したがって、現在当社は投資需要が旺盛なフェーズにありながらも、中期的にイメージするギアリングレシオ2.0倍(2018年度末実績2.11倍)を意識しながら、財務規律にも十分目配りした運営を行っています。2019年度にはLNG船及び海洋事業分野を中心に合計1,350億円の投資を計画しており、フリーキャッシュフローはマイナスを見込みますが、資本コストを意識した社内指標により投資対象を厳選するとともに、政策保有株式を含む保有資産の売却や備

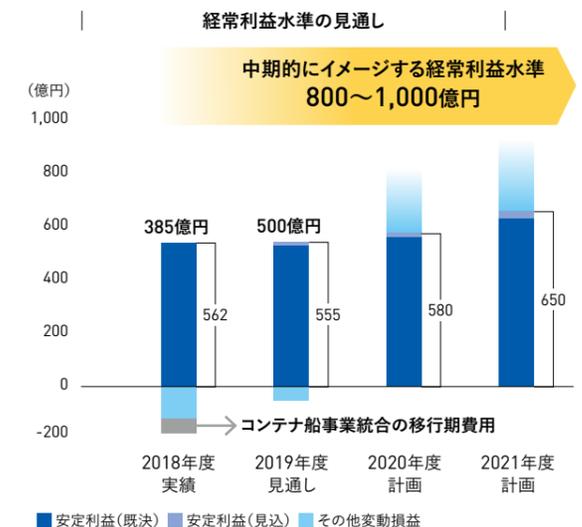


船組成、中古船の活用、プロジェクトファイナンスなどB/Sへの負担が小さい手法を組み合わせ、極力有利子負債を増加させないよう、取り組んでいます。そのような姿勢が評価され、R&I: BBB(安定的)、JCR: A-(安定的)の格付けを維

持しているほか、メガバンク、地方銀行、政府系金融機関、外資系銀行といった幅広い取引金融機関からも万全のサポートをいただいています。

損益改善のロードマップ

当社の基本戦略は、「安定利益」を着実に積み増しつつ、「その他変動損益」のプラス幅を拡大していくことです。2年以上の長期契約からもたらされる「安定利益」は、2010年代中葉からのLNG船及び海洋事業分野への積極投資の結果、2019年度555億円、2020年度580億円、2021年度650億円と増加していく見込みです。また、2018年度はコンテナ船事業統合会社ONE社によるサービス開始直後のつまづきにより遺憾ながらマイナスとなった「その他変動損益」も、同社の黒字転換により2019年度には本社一般管理コストを除いてほぼ均衡し、2020年度以降は黒字に転じる見込みです。したがって、中期的にイメージする経常利益水準である800~1,000億円、ROE 8~12%も十分射程圏内に入っていると考えています。



社会の欠かせないメンバーとして

最近、機関投資家の皆様からSDGsへの取り組みについて質問される機会が増えているのですが、そもそも、太古の昔から、船による物資の輸送は人々の生活を豊かにしてきました。Eコマース全盛の現代にあっても、実際にモノを運ぶ海運業なくしては世界の消費経済は成り立ちません。当社が130年の長きにわたって事業を継続して来られたのも、物流の大動脈として世界経済に貢献し続ける存在であったからだと考えています。

一方、燃料消費によりCO₂を大気中に排出するなど、当社が地球環境に負荷を与えている面があることも事実です。近年、SOx規制強化といった形で、海運業界においても一段と地球環境保護の流れが強まっていますが、当社は単にルールに対応するのみならず、新たな事業として、お客様の環境対策ニーズに対するソリューション提供や、クリーンエネルギーの供給といった分野において、環境負荷低減に貢献できると考えています。まだ規模は小さいですが、LNG燃料供給事業への取り組み、洋上風力発電設備設置船事業への参画、LNG燃料タグボートの導入、LNG発電船事業への参入など、幅広く蒔いた種が芽を出しつつあり、手応えを感じています。

世の中の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年度には資金使途を環境関連プロ

ジェクトに限定したグリーンボンドを機関投資家及び個人投資家に向け、計100億円発行しました。特に個人向けは事業会社として国内初の画期的なものであり、高い倍率の購入申込をいただくことができました。環境や社会に貢献したいという投資家のニーズを形にする機会を提供するとともに、資金調達手段を多様化できるツールの一つとして、引き続き活用を図ります。さらに2019年度には、資金使途をSDGs全般に拡大したサステナビリティボンドの発行を計画しております。

企業は、社会に対して長期的に価値を提供してこそ存在意義があります。外航海運業を展開する当社は、世界中の人々のライフラインの役割を果たしつつ、地球環境への負荷低減にも貢献しながら、社会の欠かせない一員としてお客様をはじめとする全てのステークホルダーからご支持をいただけるよう、尽力してまいります。

プロジェクト名	金額(億円)
プラスト水処理装置	55
SOxスクラバー	22
LNG燃料供給船	14
LNG燃料船(タグボート)	7
新型PBCF	2
合計	100

For Our Sustainable Growth

Special Feature

商船三井が挑む新航路の開拓 ～ヤマルLNGプロジェクトへの参画～

世界初のArc7級砕氷LNG船を使用し、ロシア・ヤマル半島のLNG基地から世界各地へ液化天然ガスを輸送するヤマルLNGプロジェクト。当社第一船が2018年3月に稼働してから一年が経過し、2018年10月には、第二船も運航を開始するなどプロジェクトは順調に進捗しています。本セクションでは、北極海航路を利用したLNG輸送という未開の領域に果敢に挑み、実現を果たした当社グループの挑戦をご紹介します。



北極海の持つ可能性

地球環境への意識の高まりから、クリーンエネルギーとしての天然ガスが注目されており、LNGに対する需要は世界的に増加しています。北極圏には世界の未発見天然ガス資源の約30%が眠っているとされていますが、輸送手段が限られることからこれまで十分な活用が行われてきませんでした。この状況を打破したのが、「ヤマルLNGプロジェクト」です。

ヤマルLNGプロジェクトとは

ヤマルLNG プロジェクトは、ロシアのNovatek社、フランスのTOTAL社、中国の中国石油天然気集団(CNPC)が出資する、北極海に面したロシア・ヤマル半島における大規模なLNG生産・輸出プロジェクトです。2017年12月から操業が開始された同プロジェクトでは、世界で初めてArc7級*砕氷LNG船を活用することで、通年にわたって世界各地へとLNGを輸送することが可能となりました。当社は、長年培ったLNG船の知見を活用し、3隻のArc7級砕氷LNG船と4隻の在来型LNG船に関して長期貸船契約を締結し、同プロジェクトにおける海上輸送を担っています。

* 砕氷船並びに耐氷船は、船体補強、設備・装備に応じてその砕氷性能または耐氷性能がアイスクラスという形で評価されます。ロシア船級協会が定めるアイスクラスでは、性能がArc9～4、Ice3～1の9段階で評価され、数値が大きいほど砕氷性能または耐氷性能が高いことを表します。

ヤマルからのLNG輸送ルート

ヤマルLNG プロジェクトにおける海上輸送の最大の特徴は、Arc7級砕氷船を使用した北極海航路の開拓です。高い性能の砕氷船を活用することで、比較的氷の薄い西回り航路を通常通過することが可能となることに加え、氷の厚い東回り航路であっても夏季であれば航行できるようになりました。とりわけ、東アジアへの輸送は、西回りであれば欧州を通りスエズ運河経

由で約35日要するところ、東回りであれば約15日と、大幅な輸送時間の短縮が可能となります。同時に、航行距離が短くなるため輸送コストの低減効果に加え、CO₂の排出量も大幅に削減されるなど、北極海航路の実現は非常に大きなメリットを有しています。

ヤマルを含むNovatek社関連のLNGプロジェクトにおけるLNG生産能力



ヤマルLNGプロジェクト

オペレーター	ヤマルLNG社
生産開始時期	トレイン1: 2017年 トレイン3: 2018年 トレイン2: 2018年 トレイン4: 2019年
LNG生産量	17.4百万トン/年(5.5百万トン×3トレイン、0.9百万トン×1トレイン)
輸送手段	砕氷LNG船(Arc7アイスクラス): 15隻 (うち当社/China COSCO Shipping社保有 3隻) 在来型LNG船: 11隻(うち当社/China COSCO Shipping社保有 4隻)



For Our Sustainable Growth

Special Feature

プロジェクト進捗のロードマップ

2014.7

新造砕氷LNG船3隻の長期定期貸船契約及び造船契約を締結

2017.6

在来型LNG船4隻の長期定期貸船契約及び造船契約を締結

2017.12

砕氷LNG船当社第一船を「VLADIMIR RUSANOV」と命名

2018.3

「VLADIMIR RUSANOV」が積地サベッタ港で初荷役を実施

2018.7

「VLADIMIR RUSANOV」がスエズ運河経由と比べて航海距離を大幅に短縮できる北極海東回り航路でのヤマル産LNG輸送を実現

2018.10

砕氷LNG船第二船「VLADIMIR VIZE」運航開始

2018.11

「VLADIMIR RUSANOV」がShip to Ship方式*での初揚荷役を実施

2019.8

砕氷LNG船第三船竣工予定

2019年末~2020年末

在来型LNG船4隻竣工予定

20~30年間の長期契約により、経常利益を合計1,000億円押し上げ

* 陸上の棧橋を介さず、2隻の船が横並びの状態にて互いを直接係留し、積み荷を移し替える方式

未知なる航路の開拓

現地の言葉で「世界の果て」を意味するロシアのヤマル半島は、その名が示す通り、冬場の最低気温が氷点下60度に迫る極寒の土地です。永久凍土に閉ざされた土地からアジアや欧州などに向け、通年にわたって天然ガスをいかに運び出すかが課題となっていました。

この課題を打破する革新的なプロジェクトが本格的に動き出したのは、2011年のこと。2013年には、Novatek社、TOTAL社、中国石油天然気集団による協業体制が構築され、ヤマル半島東部にあるサベッタ港に建設予定のLNG基地からのLNG輸送計画への参画を世界中の海運会社に打診しました。技術的に極めて難しく、政治的リスクも伴うプロジェクトだったため、躊躇する企業もありましたが、当社は長年積み上げてきた知見によるリスク評価に基づき、参画可能であると判断。最終的にはプロジェクトに投入される15隻の砕氷型LNG船のうち、3隻を中国遠洋海運集団有限公司(China COSCO Shipping)との合弁会社を通じて保有・運航することが決定し、2014年に韓国の造船大手、大宇造船海洋に船を発注。日本の海運会社の中では、唯一の参加企業となりました。

長年にわたり培った総合力で困難を克服

しかし、未知のプロジェクトを遂行する上では、船の建造、乗組員の訓練、資金調達など様々な困難にも直面しました。まずは、輸送に必要な船の建造です。今回用いられる船は、砕氷船の支援なしに最大2.1mもの厚さの氷を自力で割りながら航行できる、世界で初めてのLNG船です。そもそもLNG船は、マイナス162度の超低温の液化天然ガスをタンク内に積んでおり、商船の中でも特に高い技術力、安全性が求められますが、北極海という特殊な環境に耐える仕様とするには、さらに入念な対策が必要でした。このため、造船所を含めた全関係者を交えて設計の段階からリスクと対策を徹底的に洗い出し、素材から構造に至るまであらゆる角度から試行錯誤を重ねながら、課題を解決していく必要がありました。加えて、

極海での航行を行うためにはPolar Code*の遵守が求められ、船員訓練に関する要件もありますが、当社の船員には極海での乗船経験がなかったため、外部のパートナーと提携しながら、一から特殊訓練を完了させる必要がありました。資金調達の面においても、造船契約締結後にロシアに対する制裁が強化されたことで、想定とは異なる形での組成が必要でしたが、これまで様々なプロジェクトのファイナンスを手掛けてきた経験を活かして対応しました。これら様々な課題を着実に乗り越え、プロジェクトを実現へと導いたことは、当社が長年の挑戦により培ってきた知見やノウハウ、パートナーシップを最大限活用した、まさに海運企業としての総合力の賜物であったといえます。

2017年12月、当社第一船が無事完工し、本船は20世紀初頭のロシアの北極探検家・地質学者の名前にちなんで、「VLADIMIR RUSANOV(ウラジミール・ルサノフ)」と命名されました。かつての挑戦者たちのような活躍を期待されながら、本船は2018年3月から北極海での運航を開始しています。

* 国際海事機関(IMO)において採択された、極海域を航行する船舶の安全および環境保護を目的とした国際基準

積み重ねた知見を更なる挑戦へとつなげる

運航開始から一年以上が経過し、「VLADIMIR RUSANOV」は、大きなトラブルもなく順調に稼働しながら、着実に輸送実績を積み上げています。ヤマルLNGプロジェクトでは、当社第二船も2018年に運航開始、第三船が2019年の夏に竣工を迎えるなど、さらなる進捗が見込まれると同時に、北極海ではロシアだけでなくカナダやアラスカ沖でも豊富な資源が確認されており、当社がヤマルで蓄積したノウハウを、他のプロジェクトで活かせる機会が広がっています。前例なき挑戦を乗り越え、新たな可能性を切り開いたヤマルLNGプロジェクト。当社はここで得た経験を活かし、世界をリードする海運企業としてこれからも力強く歩みを進めていきます。

北極海航海への対応

北極海という過酷な環境でプロジェクトを遂行するために、当社では船への様々な特殊仕様実装や乗組員に対する特殊訓練を行いました。本コラムではその一例をご紹介します。

砕氷LNG船の特殊仕様

ダブルアクティング砕氷システム

厚い氷で覆われた極海域においても、本船が運航を停止することなく、安全に航行するための重要な機能の一つが、「ダブルアクティング砕氷システム」です。

通常、氷が存在しない海域や氷の薄い海域では、船は「船首前進」を行います。ダブルアクティング砕氷システムでは、厚い氷に直面した際には180度反転して「船尾前進」に切り替えて航行します。船尾は船首に比べ重量があり、砕氷に適した形状となっているため、より高い性能を発揮することが可能となります(船首前進時は厚さ1.5m、船尾前進時は2.1mの氷まで砕氷可能)。LNG船においてこの技術が採用されるのは初めてのことであり、本船が安全運航を果たす上で重要な役割を担っています。



北極海航路の航行に関する特殊な訓練

極海域で船を運航するためには、船舶の安全および環境保護を目的として、Polar Codeという国際基準を満たす必要があります。当社では乗組員の安全対策を最優先する観点から、Polar Codeが定める要件の遵守にとどまらず、ルール対象外の乗組員にも訓練を実施しており、その一部を下記にご紹介します。

氷海陸上訓練

ロシア・サンクトペテルブルクにあるMakarov Training Centre(マカロフ・トレーニングセンター)、Sovcomflot Training Centre(ソブコムフロート・トレーニングセンター)で、氷の特性、アイスチャートなどの氷海航海に不可欠な知識の習得や、同施設にあるシミュレーターを使用して氷海航海操船の実習を実施しています。

氷海乗船訓練

Polar Codeでは船長、一等航海士は最低2カ月間の極海域での乗船履歴を有することが求められています。そこで、ヤマルLNGプロジェクトのサベッタLNG基地建設のためのモジュール・資材を輸送するオランダ船社2社の運航船、ロシア国営原子力砕氷船会社Atomflot社が運航する原子力砕氷船に乗船機会を提供していただくことにより条件をクリアすることができました。



For Our Sustainable Growth

Special Feature

「この画期的なプロジェクトの成功は、チーム全員のハードワークの賜物です。」

この世界初の試みを成功に導くために、私たちは厳しい自然環境下での航行と、Arc7級という特殊な砕氷船の操船に備え、入念な準備を行う必要がありました。極海域でオペレーションを遂行するためには、Polar Codeで定められた氷海訓練等の要件をクリアする以外にも、従来当社には経験のなかった推進機関を扱う訓練も求められます。シミュレーターを活用したプログラムに始まり、実地での幾度にもわたる航海訓練など、二年半にわたって航海に備えました。

「VLADIMIR RUSANOV」は、過酷な環境に適応し、安全を確保するための優れた仕様を有していますが、実際の航海を通じて初めて経験する困難もあります。アストラリアル、アジア向け東回り航海、Ship to Ship



Robert G Valentine
VLADIMIR RUSANOV 船長

方式でのLNG移送と新たな挑戦を続ける中で、激しい悪天候や海象状況に直面することもありましたが、訓練された船員が団結して任務を遂行すると同時に、アイスレーダー等の極海仕様装備を活用することで適切に対処できました。準備してきた訓練や設備を、実践の中で適切に活かし、また、その有効性を確認できたことは非常に有意義な経験でした。

最後に、この極めてチャレンジングで画期的なプロジェクトの一員として重要な役割を果たせたことを誇りに思います。プロジェクトの成功は、この船に関わったチーム全員のハードワークと努力の賜物です。

「常に先んじて困難に対応することで、プロジェクトを円滑に進めることができました。」

まずはこの一年間、「VLADIMIR RUSANOV」が一度も止まることなくサービスの提供を続けており、プロジェクトが順調に進捗していることに手応えを感じています。

新たな仕様の船を限られたスケジュール内で完成させるために、造船所も含めた全関係者を交えてリスク評価会議を実施し、設計の段階からリスクと対策を細かなところまで洗い出せたことで、その後の工程で困難が予想される点を先回りして対応することができました。また、今回造船を担当した大宇造船海洋とは既に別のプロジェクトで関係性を築けていたため、オープンな意見交換が早期からできたことも、プロジェクトがスムーズに進んだ要因の一つだと感じています。技術面では、LNG船、北極海航路という観点から安全で安定した運航を担保することに最も留意しました。万が一、船が氷海中で止まってしまった場合、身動きがとれなくなり船員の身に危険が及ぶほか、北



折戸 悠太
株式会社商船三井 技術革新本部 技術部
LNG船プロジェクトチーム コーディネーター

極海の低温でも気化してしまうLNGを船内に貯蔵し続けることができず、最悪の場合、大気中に放出しなければなりません。そうした事態を防ぐためにも、「ダブルアクティング砕氷システム」をはじめ、機関室の設計に至る細部にまで船を動かす機能を強化する仕様を盛り込みました。また、実際に乗船する乗組員たちと密にコミュニケーションを取りながら、彼らから出た要望を仕様に反映しています。

今回のプロジェクトを通じて得た知見やノウハウは、リスク評価から実際の運航に至るまで、数々の新たなチャレンジを乗り越えたからこそ獲得できる貴重なもので、新たなプロジェクトに取り組む際や別の造船所と連携する際にも活用できる強みとなります。こうした強みを活かし、次なるプロジェクトへ積極的に反映させていきたいと思っています。

「まさに今、私たちが新たに歴史を作っているという感慨があります。」

北極圏から世界中へ向けてLNGを輸送するという世界初のプロジェクトにおいて、重要なマイルストーンを私たちの船によって実現することができ、非常に誇らしく思います。今回のプロジェクトでは、これまでアクセスが困難であった北極圏に埋蔵される天然ガスを通年にわたって輸出可能としたほか、東回り航路では、輸送時間の大幅な短縮や、輸送時に排出されるCO₂排出量の削減が見込まれるなど、社会的にも大きな意義を持つものになると確信しています。

プロジェクトの受注に際しては、世界最大のLNG船隊を誇り、安全運航を続けてきた当社の経験と実績が大きく評価されました。また、海外での新規プロジェクトへ積極的に参画してきたという進取の精神や、それらの案件を通じて世界各地のパートナーと信頼関係を築いてきた点についても評価していただくと感じています。

世界初の試みに挑戦するという一方で、当初は社内でリスクを心配する声もありましたが、当社では、北極海航路に関して独自にリスク評価を行い、安全面・財務面・政治面などあらゆる角度からリスクを洗い出し、対応策を練り上げてきました。社内に関係者と密にコミュニケーションをとりながら、懸念に対して丁寧に説明を重ね、理解を得られたからこそ、プロジェクトへの参画に踏み出せたのだと思います。

とはいえ、未知のプロジェクトを進める中では当然、困難に直面することもあります。しかし、いずれの課題についても、これまでの知見や、時には外部とのネットワークを活用することで、着実にクリアすることができました。例えば、ともに合弁会社を設立したChina COSCO Shipping社や、造船を担当した大宇造船海洋とは既にパートナーとして一緒に仕事をした経験があり、既に築き上げていた信頼関係は、プロジェクトを進める上で大きな助けとなりました。そのほか、北極海航路の運航に関する特殊な訓練についても、グループ全体でのコネクションを活用し、外部の企業に協力いただくことで実地での乗船機会を確保しました。LNG輸送プロジェクトの遂行は、参画検討時のリスク精査、貸船契約締結までの交渉、契約後の本船建造監督、ファイナンス組成、竣工後の船舶管理、安全運航に至るまで、あらゆる面で海運会社としての総合力が問われます。本プロジェクトが、幾つもの課題を乗り越えながらも実現に

至ったことは、まさにこれまで培ってきた当社の総合力の賜物です。

幸いに大きなトラブルもなく、第一船「VLADIMIR RUSANOV」は順調に稼働し、第二船も2018年に運航開始、第三船が2019年の夏に竣工を控えています。世界初の砕氷LNG船の運航ということで、まさに今、私たちが新たに歴史を作っているという感慨があります。プロジェクトは最高のスタートを切りましたが、まだ緒についたばかりです。今後も気を一段と引き締め、安全運航の遂行に努めながら、「北極海航路といえば商船三井」というプレゼンスの確立を目指します。



濱崎 和也
株式会社商船三井
エネルギー輸送営業本部
LNG船部 部長

Stories from Key Members

For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求

輸送を通じた付加価値の提供



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。効率的な安全・安定輸送を持続的に提供し続けることで、中核事業そのものを通じて、重要な経済的、社会的インフラの役割を果たしていきます。

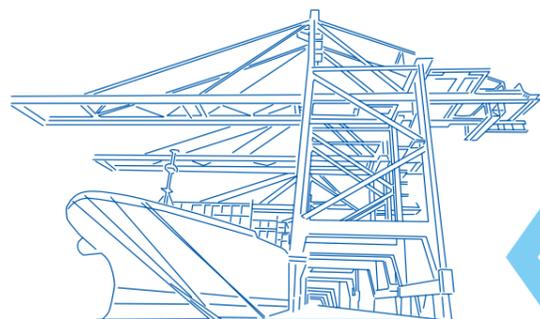
当社の提供する付加価値

Offshore Business



海洋事業

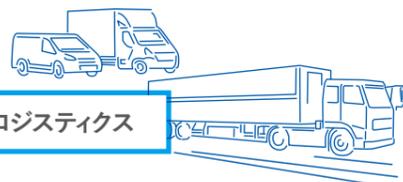
LNG船やタンカーによるエネルギー輸送分野で積み重ねた知見と技術を活かし、輸送にとどまらず、FSRUやFPSOなどの活用により、新興国を中心としたエネルギー需要にお応えしています。



ターミナル

Terminal

国内5カ所・海外8カ所*におけるコンテナターミナルの運営をはじめ、国内各地にて自動車船・その他在来貨物船の荷役サービスを行い、総合的な港湾物流事業を展開しています。



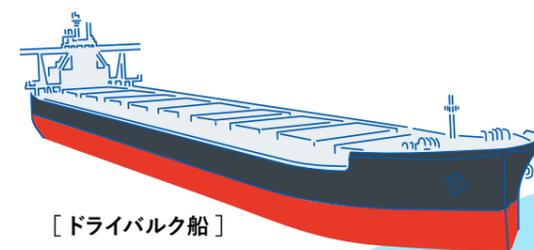
ロジスティクス

Logistics

世界27カ国に及ぶ広域なネットワークを駆使して海上・航空・陸上輸送や通関、倉庫保管などを組み合わせ、グループとしてお客様に多様な物流サービスを提供しています。

海上輸送

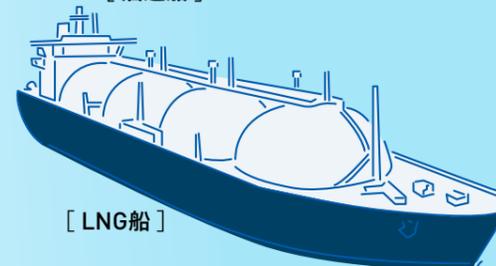
当社グループは、130年以上の歴史を通じて培った実績とノウハウを基に、日々の安全・安定輸送を実現しています。また、広範囲な船種にわたる世界有数規模の船隊を運航することにより、多様な貨物の大量かつ低コスト一括輸送を可能にしています。



[ドライバルク船]



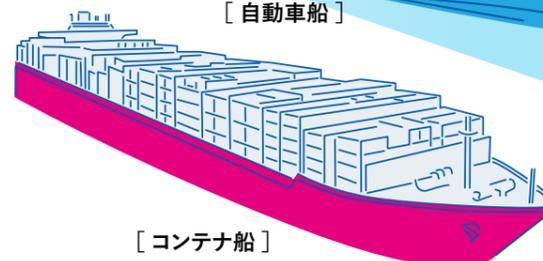
[油送船]



[LNG船]



[自動車船]



[コンテナ船]



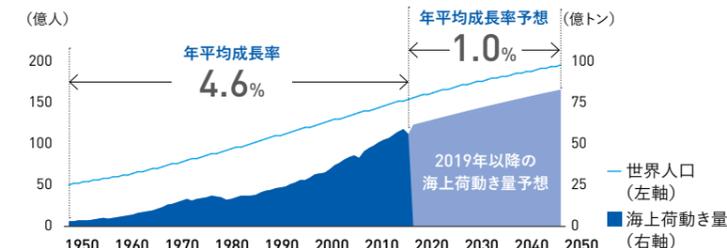
Marine Transportation

日本の貿易量に占める海上輸送の割合



出典：公益財団法人日本海事広報協会「日本の海運 SHIPPING NOW 2018-2019」

世界人口と海上荷動き量



出典：荷動き実績はClarksons、人口の実績・予測は国連。将来の荷動き予想は当社推計。

お客様

食品メーカー

製紙メーカー

鉄鋼メーカー

電力会社

石油会社

ガス会社

自動車・建機メーカー

その他メーカー

商社

フォワーダー

最終消費者

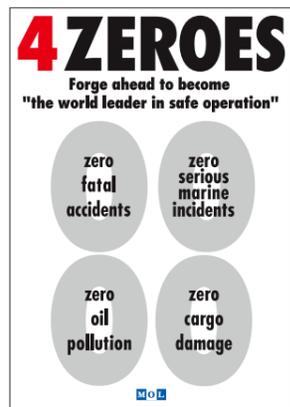
* 海外コンテナターミナル事業は、コンテナ船事業統合会社 ONE社へ移管予定です。

For Our Sustainable Growth

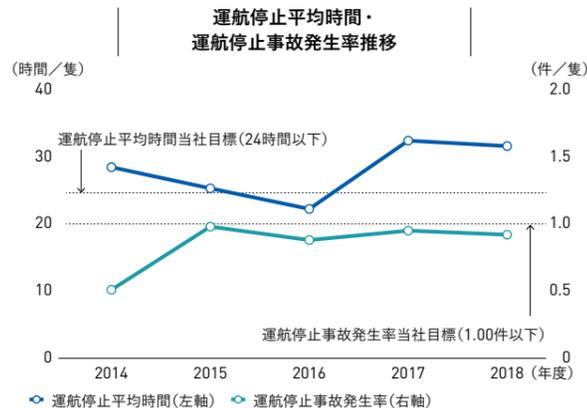
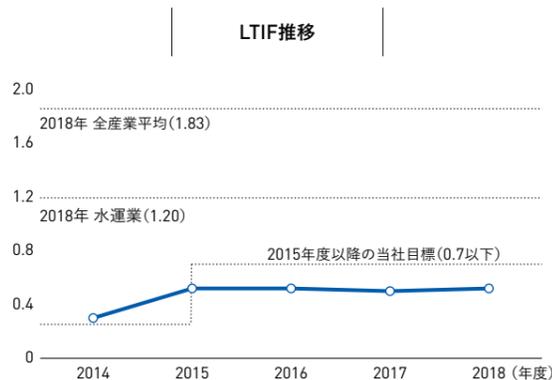
サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求
輸送を通じた付加価値の提供

高品質な輸送サービスを支える安全運航の追求

当社グループが、輸送を通じて持続的に社会に価値を提供する上で、最も重要な要素が安全運航の徹底です。安全運航実現プロセスを「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、それぞれの連続無事故日数を社内で共有することで、全従業員が日々の業務の中で安全運航への意識を高めています。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。特に2019年度は経営計画の中で注力テーマとして「グループ全体の安全品質管理体制の構築」を掲げ、世界最高水準の安全運航の実現に向け、グループ役員一丸となって重点的に取り組んでいます。



安全運航の徹底に関するKPI



2018年度は、遺憾ながら当社運航船において貨物区画の火災事故が発生したために①が未達成、またグラフの通り③についても未達成となりました。

*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。参考：全産業平均1.83、水運業1.20(いずれも2018年。出典：厚生労働省「平成30年労働災害動向調査結果の概要」)

*2 事故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事故の年間発生件数を1隻当たりで表したものの。

安全運航管理体制

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、施策を決定しています。

また、当社グループ運航船の安全を監視・支援する安全運航支援センターを設置しています。

安全運航を支える組織体制

経営会議	安全運航対策委員会	委員長：社長 副委員長：安全運航本部長
	安全運航本部	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 LNG海技・船舶管理戦略部 船舶管理会社*

* エム・オー・エル・シップマネージメント及びエム・オー・エル・エルエヌジー輸送

安全運航の実現に向けた施策

MOL安全標準仕様の策定

過去に発生した重大海難事故を教訓とし、当社運航船全体の安全レベルを適切に保つことを目的として、2006年にMOL安全標準仕様を策定し、都度改定しています。特に社会や当社損益への影響が大きい「衝突・座礁」「火災」「浸水・復原性喪失」「海上漏油・環境汚染」「労働災害事故」の防止を確固たるものにするため、船が備えておくべき仕様を定め、当社船に適用しています。

安全運航支援センター(SOSC)の設置

2007年、「船長を孤独にしない」をスローガンとし本社ビル内にSOSCを設置しました。当社の海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐し、当社グループ運航船約830隻の動静と気象・海象を監視することにより、船の航行に関わる情報提供をタイムリーに行い、また、24時間365日いつでも各船長から相談を受けることができる体制を整えています。



安全文化の醸成

安全運航に対する意識を社員一人ひとりに浸透させるため、当社では様々な取り組みを実施しています。年2回実施する「安全キャンペーン」では、当社役員・従業員が集中的に訪船し、事故防止に関する情報・意見交換を行っています。また、2007年以降毎年世界各地で実施している「Safety Conference」は、休暇中の船員が参加し、実際に発生した事故や労働災害を取り上げ、原因や再発防止について活発な意見交換が行われています。

ICT活用を通じた自律航行への取り組み

詳細は P37 (商船三井が取り組む技術革新の具体例)をご覧ください。

「にっぽん丸」のグアム港における衝突事故に対する対応について

2018年12月、当社グループ会社である商船三井客船が運航する「にっぽん丸」がグアム港にて桟橋損傷事故を起こし、国土交通大臣から「輸送の安全の確保に関する命令」を受けました。同社は、右記の再発防止策を提出し、社長ほか関係役員の減給処分を行っています。また、事故時の船長・機関長につきましては、社内懲戒規定に従って厳格に処分しました。当社も、商船三井客船が安全管理体制の不備を指摘されたことを厳粛に受け止め、社長ほか関係役員を減給処分としました。今回の事故を受け、商船三井客船のお客様、関係者の皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしましたこと心より深くお詫び申し上げます。当社は、商船三井客船の再発防止策の実行に向け監督、支援を行うとともに、

経営計画「ローリングプラン2019」において2019年度の注力テーマとして掲げた「グループ全体の安全・品質管理体制の構築」に取り組んでまいります。

再発防止策の骨子

- 1 操船技術向上のための定期的な教育訓練
-2 飲酒管理規程の周知徹底
- 酒気帯び航海直直を防ぐための検査
- 自ら実効性のある安全管理体制
- 会社としての安全管理強化のための方策

安全確保命令に対する再発防止策の詳細
<https://www.nipponmaru.jp/news/wp-content/uploads/sites/2/19f37d3ff3180b1ead02a9b720f49d70.pdf>

For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求

海洋・地球環境の保全



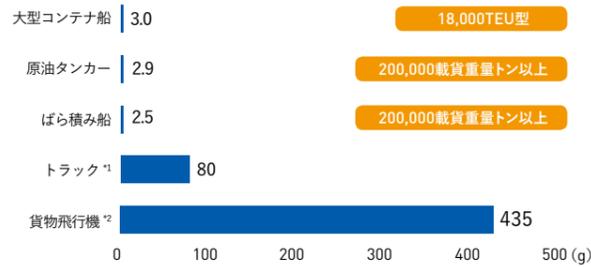
商船三井は、海洋・地球環境の保全において「海洋環境汚染の防止」「気候変動の緩和策促進」「大気汚染の軽減」「環境規制への対応」「環境負荷低減輸送の実現」の5つを重要課題として特定しました。これら重要課題の解決に向け、CO₂・SO_x・NO_xの排出削減、生物多様性保全のためのバラスト水管理の徹底、環境に配慮した船舶解撤ヤードの選定といった具体策を進める一方、海洋プラスチック削減に向けた新たな取り組みを検討しています。

温室効果ガス排出削減に向けて

海運は他の輸送手段に比べ、一度に大量の物資を運ぶことができ、輸送単位当たりではCO₂や大気汚染物質の排出量が非常に少ない輸送モードですが、排出の絶対量として環境に与える影響は無視できません。

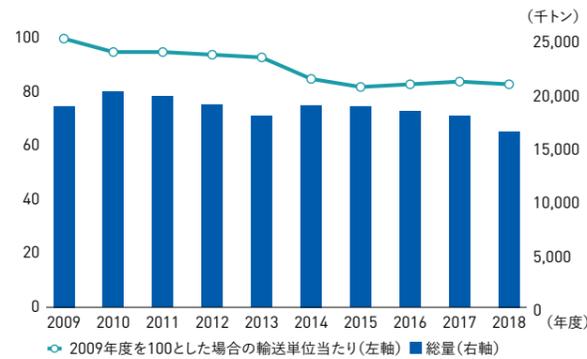
当社は、環境先進企業として排出削減に積極的に取り組むべく、2017年4月に制定した環境ビジョン2030において温室効果ガス排出削減目標を掲げています。

貨物1トンを1キロメートル輸送する際に排出されるCO₂

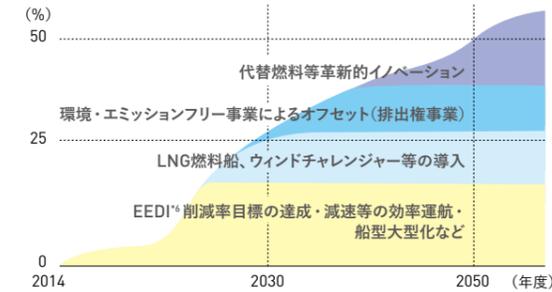


*1 40トン超 *2 ボーイング747
出典：一般社団法人日本船主協会「海運業界の挑戦」

当社運航船 CO₂排出量推移



温室効果ガス排出削減ロードマップ



環境ビジョン2030における温室効果ガス排出削減目標 (2014年度比/輸送単位当たり)



2018年4月、IMO³は、パリ協定⁴の理念に則り、温室効果ガス排出削減目標⁵を決定しました。IMOに合わせ、当社の目標についても、見直しと目標達成に向けた具体的な施策を検討しています。



▶ 詳細は当社ホームページ「環境データ」をご覧ください
<https://www.mol.co.jp/csr/environment/data/index.html>

*3 International Maritime Organization (国際海事機関)の略。海上の安全、船舶からの海洋汚染防止等、海事分野の諸問題についての政府間の協力を推進するために1958年に設立された国連の専門機関です。

*4 パリ協定では、世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2°Cより十分低く保つとともに、1.5°Cに抑える努力を追求することが長期目標として掲げられています。

*5 2018年4月に開催されたIMO第72回海洋環境保護委員会において、国際海運の温室効果ガス排出削減目標が決定されました。2008年をベースに海運全体の燃費効率を2030

年までに40%以上改善するとともに、2050年までに70%以上改善するよう努力するという効率ベースの目標を定めています。加えて、海運全体の温室効果ガス排出総量を2050年までに50%以上削減し、最終的に21世紀中のなるべく早い時期に排出をゼロとするよう努力する、としています。

*6 Energy Efficiency Design Index (エネルギー効率設計指標)の略。船舶の新造設計時の理論上のCO₂排出量指数(g/トン・マイル)。各PhaseのEEDI削減率目標は次の通り：Phase1=10%、Phase2=20%、Phase3=船種により30~50%

その他環境規制への対応

SO_x排出規制対応の施策と進捗

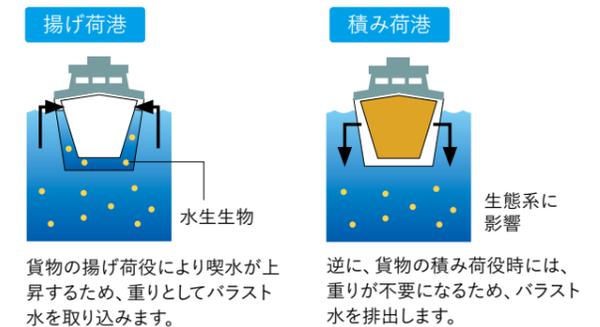
SO _x 排出規制	
当該規制は、排ガス中のSO _x 量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を規制するものです。IMOは、2020年1月以降、現行の3.5%以下から0.5%以下に規制値を強化することを決定しています。	規制対応として、主に適合油の使用・SO _x スクラバーの設置・LNG等代替燃料の使用の3通りがあります。当面当社は、適合油の使用による対応が主体となりますが、個船ごとにいずれが最適かを検討の上、対策を進めています。
適合油	<ul style="list-style-type: none"> 規制強化に先立ち、適合油の性能や使用時の安定性等を確認するため、当社グループの技術研究所において、サンプル油の燃焼試験を進めています。また、実船トライアルは、自動車船・タンカーを対象に実施しています。 世界中で石油メジャーなど大手サプライヤーと調達交渉を重ね、主要補油港であるシンガポールでは、当社運航船に対する2019年内の適合油必要量の確保に目途をつけました。 適合油は、従来使用していた重油より単価が高く、燃料油コストの増加が見込まれます。地球規模で取り組む環境対策費用は、広く社会全体で負担すべきものとの考えに基づき、燃料油のコスト上昇についてはお客様の理解を得ながら運賃等への反映を行ってまいります。
SO _x スクラバー	スクラバー設置に優位性のあるVLCCやケープサイズバルカー等大型船を中心とし、お客様要請による設置も含め、当社グループ全体で2022年までに60隻程度に設置予定です。
LNG等代替燃料	LNG燃料船に対する取り組み ▶ 詳細はP36 (海の技術を進化させるイノベーション)をご覧ください。

バラスト水管理条約への対応

船舶によるバラスト水排出により、海洋生物を越境移動させ、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にバラスト水処理装置の設置が義務付けられています。

当社は、IMOが採択したバラスト水管理条約の発効に先行し、2014年度、バラスト水処理装置を搭載する全社方針を決定しました。2019年4月現在、保有船の54%に相当する142隻への搭載を完了しています。

バラスト水の仕組み



シップリサイクルへの取り組み

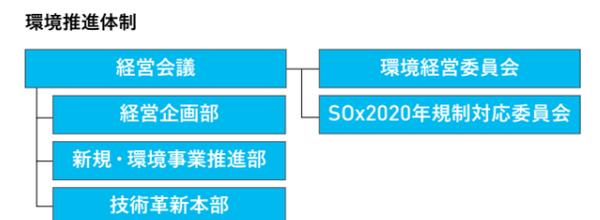
2009年5月、IMOにおいて船舶の安全かつ環境上適正な再生利用のための香港国際条約(通称 シップリサイクル条約)が採択されました。各国の批准過程にあり未発効ですが、発効後は、インベントリ(船舶に存在する有害物質等の量と場所を記載した一覧表)の作成が義務付けられます。

当社が船舶の解撤を行う場合、ClassNK*がシップリサイクル条約への適合鑑定書を発行しているヤードを選定しています。また、条約に則り、インベントリの作成を計画的に進めています。

*国際船級協会の一つである一般財団法人日本海事協会。船級検査及び船級証書発行のために船舶を検査・監督する機関です。

環境経営推進体制

環境関連の方針については、従前より「技術革新・環境対策委員会」や「CSR委員会」等の会議体で審議していました。2019年4月、経営における重要課題としての取り組みをより強化するため、経営会議の下部組織として副社長を委員長とする「環境経営委員会」を設置しました。環境目標の策定・達成状況の確認に加え、将来コア事業化を目指す環境・エミッションフリー事業の推進も担ってまいります。



For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求
海洋・地球環境の保全

環境課題への具体的な取り組み

当社は、2017年度に発表した経営計画において環境・エミッションフリー事業のコア事業化を掲げて以来、これまで様々な施策を進めてきました。過去3年間の環境投資額は、合計184億円に及びます。

環境投資額	(億円)		
	2016年度	2017年度	2018年度
環境関連研究開発活動	4	5	9
既存環境技術の活用・展開	5	8	18
環境規制への対応	31	31	36
燃料節減運航への取り組み	11	8	6
グループ会社の取り組み	3	5	4
合計	54	57	73

環境・エミッションフリー事業に関する施策と進捗

当社グループでは、経営計画において、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」を掲げています。

環境・エミッションフリー事業を次世代の柱となる新規事業とするべく、「再生可能エネルギー事業」「代替燃料事業」「CO₂排出抑制事業」「環境活動価値化事業」の4つの切り口で取り組みを進めています。

● 既に取り組んでいる分野 ○ 今後取り組みが考えられる分野

再生可能エネルギー事業

環境に優しい電気を創る・届ける

● 洋上風力発電 ● バイオマス発電 ○ 太陽光発電

2017年3月に洋上風力発電設備設置船(SEP船)を保有、運航するSeajacks International Limited社に出資し、再生可能エネルギー事業に参入しました。再生可能エネルギーの発展にこれからも貢献していきます。



代替燃料事業 新たな燃料で補う・運ぶ

● LNG燃料供給 ● LNG燃料船 ● メタノール燃料船 ● バイオマス燃料 ○ 水素輸送

LNG燃料船に関する取り組み

☞ 詳細は P36 (海の技術を進化させるイノベーション) をご覧ください。

CO₂排出抑制事業 排出削減をサポート

- PBCF ● 風力エネルギー活用(船舶推進動力) ● 北極海航路 ● LNG発電船 ○ CCS(CO₂回収・貯蔵) ● 高効率機器販売(蓄電池、LED照明等)

PBCFは当社が(株)三井造船 昭島研究所、商船三井テクノトレードと共同で開発した推進負荷低減を実現するプロペラ装着型装置です。商船三井テクノトレードは2017年にはさらに改良を加えた新型PBCFの販売を開始しており、未搭載船と比較して5%の省エネ効果が確認されています。



北極海航路に関する取り組み

☞ 詳細は P20 (Special Feature) をご覧ください。

環境活動価値化事業 活動自体を価値化・取引

- グリーンファイナンス ○ 省・再エネベンチャーへの投資 ○ 排出権事業(オフセット販売)

当社が策定したグリーンプロジェクト必要資金に充当する目的で、2018年度に計100億円のグリーンボンドを発行しました。そのうち50億円分は事業会社として国内初の個人投資家向けとなります。

また、2019年7月には、資金使途をSDGsへの取り組み全般に拡大したサステナビリティボンド計200億円の発行を予定しています。

TCFDへの取り組み

当社は、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures/気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同しています。

シナリオ分析の実施

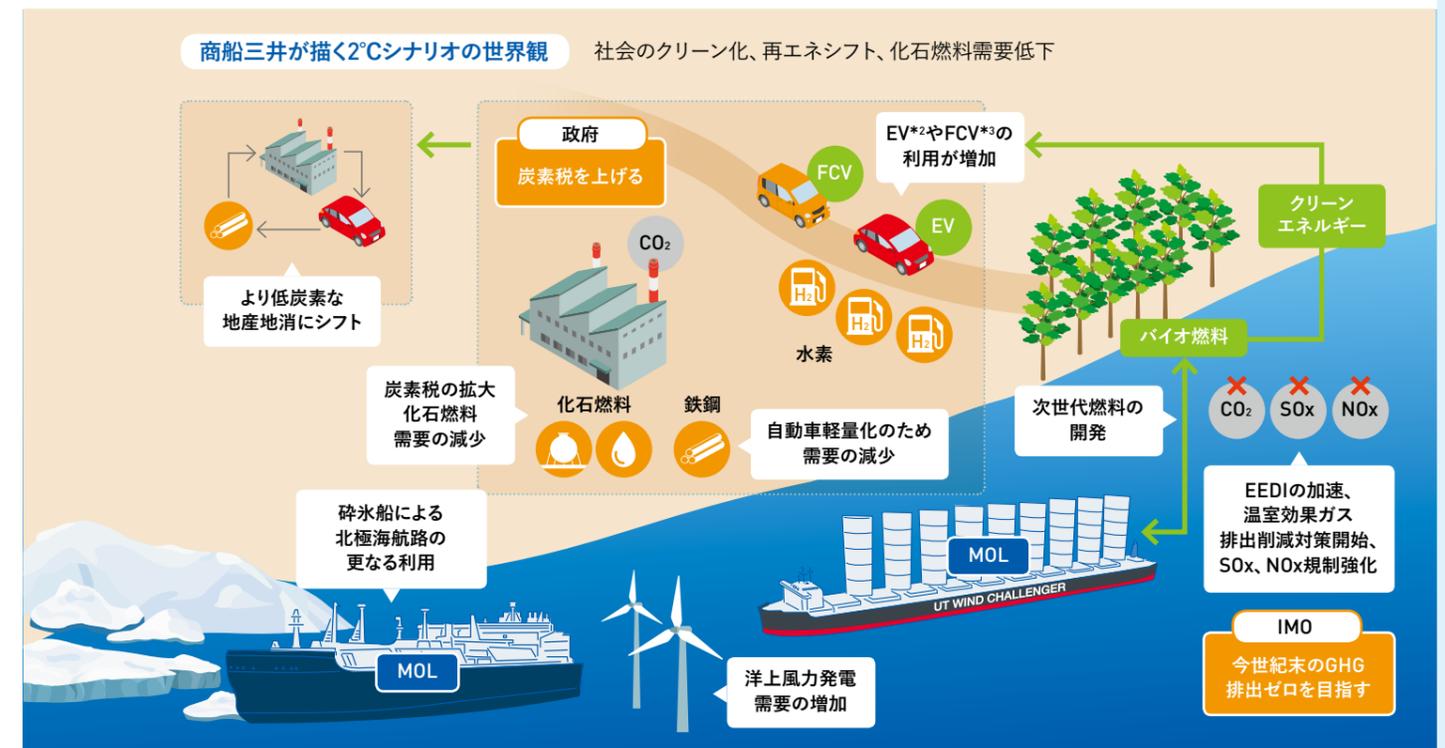
2018年、当社は環境省支援のもと、TCFDを活用し気候関連リスク・機会を経営戦略に織り込むシナリオ分析のトライアルを実施しました。トライアルでは、2°C及び4°Cシナリオ*1における輸送量や船腹需要などを試算し、事業に対するインパクトや今後の対策を検討しました。詳細については、環境省作成の「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り

込むシナリオ分析実践ガイド」でも紹介されています。

今回のトライアルを通じて得た知見を踏まえ、今後さらにシナリオ分析・インパクト評価・今後の対策の検討を深度化し、当社の経営戦略に活かしていきます。

*1 IEA(国際エネルギー機関)やIPCC(気候変動に関する政府間パネル)等が公表する気候関連シナリオの通称。2°Cシナリオは、気温上昇を2°C以内に抑えるために必要な対策が講じられた場合のシナリオ。また4°Cシナリオは、気候変動に対し経済施策や追加の対策が講じられない場合の成り行きシナリオを指します。

☞ 詳細は「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド」P39-49をご覧ください。
http://www.env.go.jp/policy/Practical_guide_for_Scenario_Analysis_in_line_with_TCFD_recommendations.pdf



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

気候変動に対する今後の対応策

ソフト対策	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出を抑制するための主機出力制限の導入、減速航行の深度化 ・IoTを活用した、最速航路・船体姿勢確保等による効率運航の深度化
ハード対策	<ul style="list-style-type: none"> ・新造船及び既存船への省エネ付加装置の設置 ・LNG燃料船の建造 ・「ウインドチャレンジャー計画」の推進 ・バイオ燃料などの次世代燃料や船舶技術革新に向けた産学官連携と研究投資の拡大
事業ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> ・洋上風力発電及び周辺事業等の再エネ関連事業の拡充 ・環境負荷の低いLNG燃料の利用を促進するFSRU、LNG発電船事業等の海洋事業の拡充
温暖化対策をめぐる規制や情勢への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・IMOにおけるルール策定への関与に向けた関係各所との連携 ・カーボンプライスに関する情報収集と対応 ・CO₂排出量削減に向けた取り組みに伴うコスト上昇について、社会の受容度を高める努力

For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求

海の技術を進化させるイノベーション



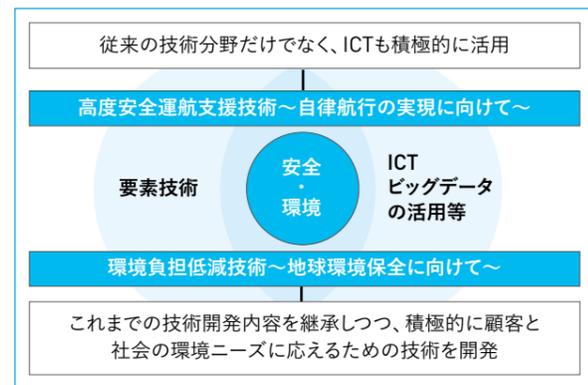
商船三井グループは、10年後の目指す姿を実現するための3本柱に掲げる「顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供」や「環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化」に向け、自然エネルギー・ICTを活用した技術開発を推進しています。

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においては、従来主たる対象であった船舶のハード面における要素技術の進歩に加え、近年は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可能性がますます広がっています。

当社グループでは、2016年11月より開始した「船舶維新

NEXT”～MOL SMART SHIP PROJECT～」を中核として、経営計画において全社強化項目に掲げる「ICT」と「技術開発」の両面から顧客と社会のニーズを先取りした物流イノベーションを起こすことを目指します。



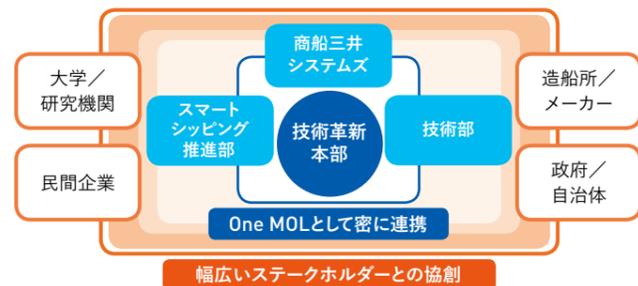
実現すべきテーマ

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	自律航行
② 自然エネルギーを活用するエコシップの開発	ウィ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
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	

技術革新を加速させる体制の構築

当社では、技術開発のさらなる強化に向け、2018年4月に「技術革新本部」を新設しました。船舶等ハード面の技術管理・開発を担当する技術部と、海上のICTを担当するスマート SHIPPING 推進部、及びグループ全体のIT支援を担当する当社グループ会社の商船三井システムズが一体となって連携し、次世代につながる

技術開発プラットフォーム



外部機関との協創による技術開発の具体例

ドライバルク船舶行動予測	自律航行
ドライバルク市況予測	荷役監視カメラ
MOL Light House	北極海域航行支援システム
ウィンドチャレンジャー計画	VLCC荷役支援ソフト
FOCUSプロジェクト	

る技術開発を推進しています。また、「船舶維新NEXT”～MOL SMART SHIP PROJECT～」においては「ウィンドチャレンジャー計画」をはじめ、業種を超えた外部機関との協創にも積極的に取り組んでいます。

商船三井が取り組む技術革新の具体例

自律航行の追求を通じた安全運航の実現

当社が重点強化項目に掲げるICT分野における取り組みの一つが、自律航行です。当社の長い歴史を通じて蓄積した海技のノウハウを基盤としてICTを活用することで、海難事故原因の過半数を占めるヒューマンエラーを未然に防止すると同時に、

船員による適正な認知・判断・操作を助け、より安全で高品質な輸送サービスの提供を目指しています。

現在は、輻輳海域*1や入出港時の操船をサポートする技術の開発を最優先課題の一つとし、見張り・操船の機械化や自動離着陸の実現に向けて取り組んでいます。

現在の取り組み事例

① 当直航海士の見張りを視覚的にサポートする、AR技術*2を活用した航海情報表示システムの開発 船橋(ブリッジ)から見える現実の視覚情報にAIS*3やレーダー等から得られる他船情報(船種・大きさ・位置・進行方向・速度など)を重ね合わせ、ディスプレイ上にAR表示(右写真)	見張り機械化
② 他船との衝突危険エリアを回避しながら航行する衝突回避アルゴリズムの開発に向けた研究開発	操船機械化
③ 自動離着陸実証プロジェクトの推進(2020年の実証試験実施を目指す)	完全自動離着陸



*1 船舶交通が非常に多い海域 *2 現実世界にデジタル情報を付与し、CG等で作った仮想現実を現実世界に投影する技術
*3 船舶自動識別装置。洋上を航行する船舶同士が、船舶と陸上受信局間で、船舶・航行情報を相互に交換するための装置

洋上に見える化を目指す「FOCUSプロジェクト」、第一弾「Fleet Viewer」のリリース

当社では、三井E&S造船(株)、(株)ウェザーニューズとともに、運航データ活用による洋上に見える化を目指す「FOCUSプロジェクト」を推進しています。

本プロジェクトでは、運航船約150隻の実海域における航海・機関データを収集・保管し、高度な運航モニタリングや推進性能分析などのアプリケーション開発に活用することで、海上輸送における安全運航強化と環境負荷低減を目指しています。2019年5月には、プロジェクトの第一弾として船舶管理強化アプリケーション「Fleet Viewer」をリリースしました。「Fleet Viewer」は、船の状態を測る6,000にも及ぶセンシングデータを1分間隔で収集し、各機器の運転状態、船舶位置情報、海気象情報等を船上、陸上のあらゆる場所で共有するものです。本プロジェクト第二弾として、陸上からは判断しづらい船の経

年劣化や環境への影響に見える化するアプリケーションを2019年10月頃にリリース予定とするなど、さらなるICT活用深度化に努めていきます。



LNG燃料タグボート「いしん」が就航

世界的に環境に対する意識が高まる中、化石燃料の中では相対的にCO₂やSO_xの排出が少ないクリーンエネルギーとして、LNG燃料の需要が世界的に増大すると見込まれています。当社ではこうした潮流を踏まえ、LNG燃料船の開発に取り組んでいます。2018年度は、その成果の一つとしてLNG燃料タグボート「いしん」が就航しました。

「いしん」は、国内で初めてIGFコード*に準拠して建造されたタグボートであり、国土交通省が認証する「内航船省エネルギー格付け制度」において優れた環境性能が評価され、最高ランクの星4つを獲得しています。同船は、その高速航行性能を活かして大阪湾や瀬戸内海を航行する大型貨物船等のエス

コート業務や、入出港作業を担っており、そこで得られたLNG燃料船の運航ノウハウを、当社グループの知見として蓄積していきます。

当社では、今後もLNG燃料の普及に積極的に取り組み、お客様や社会の環境負荷低減のニーズに応えていきます。

* International Code Of Safety For Ships Using Gases Or Other Low-Flash Point Fuelsの略。ガス燃料及び低引火点燃料を使用する船舶に対する安全要件を規定するコードで、2017年1月1日より発効。



For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題への取り組みを通じた持続可能性の追求

地域社会の発展と人材育成



商船三井グループ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、国籍・性別など様々なバックグラウンドや属性を持つ多様な人材が生き生きと働ける組織風土を作り上げることで、持続的成長を目指します。また、自営教育機関における育成や安定雇用を通じて、当社グループに欠かさない質の高い船員を確保すると同時に、新興国の経済・産業の発展にも寄与していきます。

人材育成の基本方針

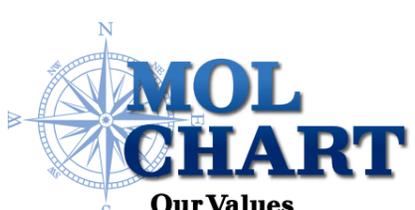
10年後の目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現するために、当社の付加価値の源泉である人材育成、多様性の確保は重要な課題です。当社グループの人材育成においては、グローバルマーケットで活躍できる「新しい価値を創造

する自律自責型の人材」の育成を目標に掲げ、社員一人ひとりの成長をサポートするための研修制度を設けるとともに、多様な人材がポテンシャルを最大限に発揮し、活躍できる環境の整備に取り組んでいます。

「MOL CHART」を基盤とした組織風土の醸成

グローバルに多様な事業を展開する当社グループでは、これまで多国籍、多様な人材を積極的に起用してきました。特に、事業環境が大きく変化する中、国籍や性別といった外的な違いだけでなく、異なるものの見方や考え方ができる人たちが集まり、それぞれの能力を最大限に発揮してこそ付加価値を生み出す組織であり続けることができます。一方で、多様な考え方、バックボーンを持つ人材が、地域や言語、習慣の枠を超え、グループ全体で一丸となって企業価値を持続的に高めていくためには、会

社として重視する価値観を共有する必要があります。そこで、当社グループでは、2015年4月に共有する価値観として「MOL CHART」を制定しました。「MOL CHART」を国内外グループ各社や当社船に浸透させ、社員一人ひとりの判断の拠り所とすることで、コンプライアンス遵守と安全運航意識のさらなる徹底、新しい価値の創造といった企業風土の醸成に努めています。



Challenge ■ 大局観をもって、未来を創造します

Honesty ■ 正道を歩みます

Accountability ■ 「自律自責」で物事に取り組みます

Reliability ■ お客様の信頼に応えます

Teamwork ■ 強い組織を作ります

人材育成に関する具体的な取り組み

当社グループでは、グローバルマーケットにおいて活躍できる、「新しい価値を創造する自律自責型の人材」の育成に向け、若手従業員が現場体験を通じて船と運航の知識を深め、安全運航の意識をさらに高めることを目的とした「乗船研修」から、次世代

の経営幹部を育成することを目的とした「One MOLグローバル経営塾」に至るまで、階層やテーマに応じた様々な研修制度を設け、社員一人ひとりの成長のサポートに努めています。

	スタッフ	コーディネーター	チームリーダー	部長
グローバル人材育成 選択	MOL BEST (英語研修) 必修			
	Global Business Skill			
	海外赴任者研修			
	中国語			
現場力強化 (ビジネススキル・会計・法務・実務研修) 選択	臨港店実務研修	乗船研修	会計・プレゼン・ロジカルライティング・ファシリテーション講座	
	英文契約書読み方講座			
	安全文化醸成			
	グローバル経営塾 選抜			
部下育成力強化 必修				コーチング研修
				評価者研修
経営者・リーダー育成 選択 選抜	戦略立案コース 選択			ISLリーダーシップ研修 (変革型リーダー養成) 選抜
				経営スクール 選抜
				グローバル経営塾 選抜
ICTリテラシー 選択	ICTリテラシー講座			
	EXCELスキルアップ講座			
社外公開講座等 選択	ダイバーシティ推進講座			
	三井塾			
	社外研修・通信教育・社外公開講座など			

フィリピンにアジア・太平洋地域で最大級の自営商船大学を設立

当社は、2018年8月にアジア・太平洋地域で最大級の自営商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy Inc. (MMMA)」をフィリピンに開校しました。

当社グループの全船員のうち、フィリピン人船員はおよそ7割を占めており、乗組員の中核を担っています。当社はこれまでも、高い安全基準を支えるフィリピン人船員の育成を目的に「Magsaysay Institute of Shipping (MIS)」を運営し、自社訓練船を使用した訓練航海や、フィリピン政府の推進する産学連携制度のもと、提携商船大学から選抜した学生を対象に当社グループ施設で教育・訓練を行う「職員候補生プログラム」を実施してきました。今般開校したMMMAでは、一学年当たり最大300人の学生を受け入れ、MISで培った教育実績と知見を活用することで、さらに高い水準の船員を安定的に育成することを目指します。卒業生には船員として活躍することはもちろん、当社グループの中で、安全管理、運航管理、営業支援をはじめとする様々な分野で組織をリードする人材となることを期待しています。

当社はこれまでも船員の運航技術習得や乗船前研修等を行うための訓練センターを設立し、訓練に力を入れてきましたが、大学であるMMMAの特徴は、船員になる前の学生に対する教育から取り組

む点です。MMMAは、運航技術に加え、基礎学力や論理的な思考力、そして規律をしっかり身に付けることを通じて、ゆくゆくはフィリピンの将来を担う人材を育てることを目指します。同年9月に同校で開催された開学式典には、アーサー・トゥガデ運輸大臣、グレース・ポー上院議員や羽田浩二駐フィリピン日本国特命全権大使ら多数の来賓を迎え、約700人が出席しました。当社グループは、MMMAを通じて、世界最高水準の安全運航を担う質の高い人材の育成に取り組むとともに、質の高い教育の提供と安定的な雇用の創出を通じて、地域社会の発展にも寄与していきます。



For Our Sustainable Growth

サステナビリティ課題を通じた持続可能性の追求
地域社会の発展と人材育成

従業員が能力を最大限発揮できる環境の整備

働き方改革の推進

当社では、経営計画における重点強化項目の一つとして働き方改革に取り組んでいます。当社の働き方改革の目的は、「活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」です。これは、10年後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、従来の型にとらわ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ています。当社では、2016年9月に設置した社長を委員長とする「働き方改革委員会」を中心として、「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つの分野を基軸に、目的達成に向けて時間生産性を向上し、これまでの枠を超えたイノベティブな業務に取り組む時間を捻出すると同時に、社員一人ひとりが充足感を感じながら働けることができる組織風土づくりに取り組んでいます。



本社ビル5階に設置されたフリーアドレス制のパイロットオフィス

働き方改革における4つの取り組み分野

① 人事制度改革

2018年度以下を骨子とする新人事制度を導入

- 組織を自律自責型で牽引するリーダーの早期育成・輩出
- 専門人材の育成・確保と多様な人材への活躍機会提供のためのキャリアパスの複線化

② 組織風土改革

- 社長と各部門、部長間など様々な対話会「HOTダイアログ」の実施
- 部門をまたぐ社内懇親会に対する会社補助
- 社内SNS上に全社員向けのディスカッショングループを作成・運用
- ノー残業デー及び全社一斉定時退社日の実施
- カジュアルエブリデーの実施
- 男性社員の育休取得促進

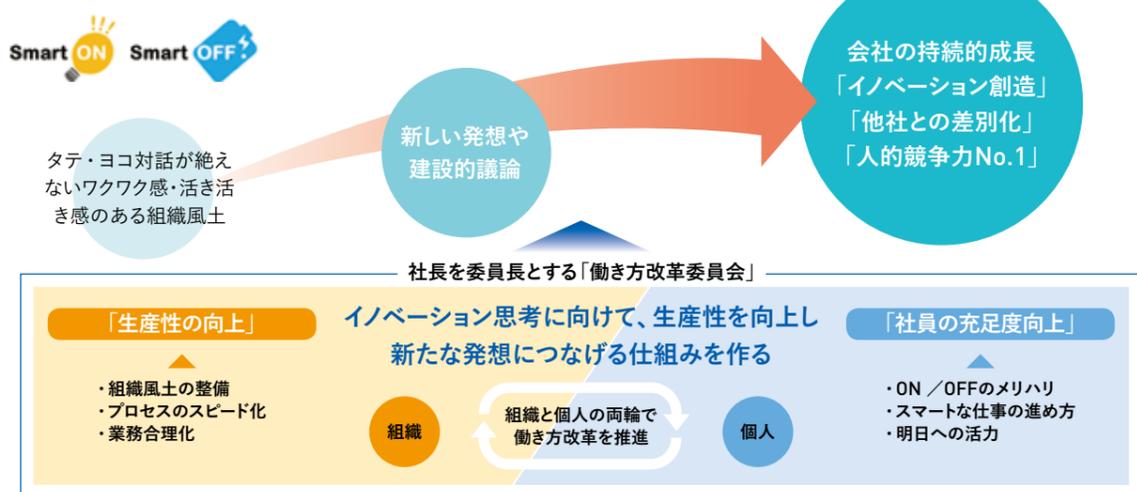
③ ワークプレイス改革

- 在宅勤務制度の導入
- 紙文書を削減・整理して生み出したスペースに対話のためのラウンジを設置
- 2019年5月からフリーアドレス制のパイロットオフィスを導入し、効果検証を実施

④ 業務改革

- RPA(Robotic Process Automation)の活用推進
- 会議運営スキル向上のためファシリテーション研修を実施
- タッチパネル式大型ディスプレイ「Surface Hub」の導入による会議の効率化
- 紙文書の大幅削減を目指す「Paper OFF! プロジェクト」の実施

商船三井の働き方改革



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、事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的成長を続ける活力あるイノベティブな組織であり続けるために、ダイバーシティ推進は重要な経営戦略の一つと位置づけています。

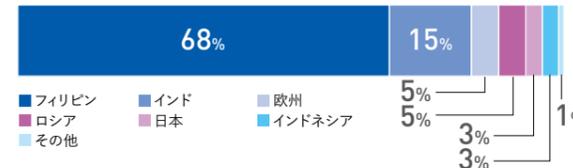
当社グループで働く約15,000名の多国籍な社員・船員の一人ひとりが、経験・価値観・ライフステージ・属性の違いにかかわらず最大限に能力を発揮し、一層活躍できるよう、様々な支援や

環境整備を進めています。こうした取り組みをさらに加速するべく、2017年に人事部の中にダイバーシティ・健康経営推進室(2018年に組織改編により「ダイバーシティ・健康経営推進チーム」に改称)を立ち上げ、各施策をより集中的に実行していく体制を整えました。今後も、グループ総合力を高め、多国籍で多様な人材が活躍できるための環境整備を進めていきます。

グループ従業員数地域別比率(連結)



当社運航船舶員数地域別比率(連結)



社員数・女性比率・女性管理職比率*



商船三井初の「アスリート採用」

当社は2016年に初めて「アスリート採用」を実施し、車いすラグビー選手の倉橋香衣を採用しました。週2回人事部で勤務(うち1日は在宅勤務)、週3回練習という働き方で、勤務と競技活動を両立しています。

国内外の大会に参加する中、2018年8月には日本代表として世界選手権に参加し、優勝メンバーとなるなど目覚ましい活躍をみせる倉橋を、One MOLとしてグループ役員全員で応援しています。また、当社は2017年に倉橋が所属している車いすラグビーチームBLITZとオフィシャルサポーター契約、2018年には車いすラグビー連盟とオフィシャルパートナー契約を締結しました。

今後も、車いすラグビーのさらなる発展の一助となるとともに、多様な人材が社内外で活躍できる環境を整備していきます。



倉橋 香衣
人事部 ダイバーシティ・健康経営推進チーム

健康経営の推進

当社グループでは、社員の安全と健康の確保、船上を含めた安心して働ける職場環境づくりは企業活動の基盤であると考えています。

こうした観点から、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、活き活きワクワクと仕事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。こうした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2019~ホワイト500~」の大規模法人部門に認定されました。



健康経営に関する主な取り組み

- 働き方改革と連動し、新たな価値が生まれるような時間の創出に向けて、働き方を変えるための「Smart WORKプラン」を各部門にて策定、労働時間の適正化、ワークライフマネジメントを推進
- 産業医、社内診療所の医師、臨床心理士、保健師と人事部との連携により、フィジカル・メンタル両面での海上や海外勤務を含めた全社員の健康をサポート
- 国内主要勤務地におけるメンタルヘルス相談の実施やWebによるメンタルヘルス自己チェックツールの導入
- 禁煙、ストレッチ、ウォーキング、睡眠や食事などをテーマとした健康講座や、健康キャンペーンを企画し、社員の健康意識の向上を促進
- 夏期、社員食堂で朝食を提供し仕事の能率向上と健康増進を図る「朝食キャンペーン」を実施
- 海上社員の健康を意図した独自の身体機能向上体操「MOL Body Fit Exercise」の普及や、船上の食改善プロジェクトを実施

健康経営に関するその他の詳細な取り組みは下記のWebサイトをご覧ください。
<https://www.mol.co.jp/csr/hr/health/index.html>

社外取締役対談



藤井 秀人
社外取締役



勝 悦子
社外取締役

変革を通じた成長を成し遂げるために、 ガバナンスにおいてもさらなる進化を図ります

外部環境が大きく移り変わっていく中、商船三井が従来型の海運業にとどまらない事業領域へと踏み出し、10年後の目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現するために、ガバナンスをどのように強化していく必要があるか。当社社外取締役である藤井 秀人、勝 悦子による対談を行いました。

商船三井のガバナンスに対する評価

藤井 商船三井のガバナンスを評価するにあたり、以前から繰り返し申し上げていることではありますが、非常に自由闊達な議論が行われている点を私は高く評価しています。これは就任当初から一貫して変わらない企業風土だと感じており、当社のガバナンスの実効性を高める上での基本であり、大きな役割を果たしていると思います。

勝 自由闊達な意見が言える風土ということは、私も非常に高く評価しているポイントです。就任当時を振り返ると、社外から見た際にも、その業態からグローバルな会社であるという印象はありましたが、実際に就任

後の議論を通じて、オープンマインドな姿勢や日本国内にとどまらない世界を見通した上での議論が重ねられていることに感銘を受けました。

藤井 海運業界の一大プレーヤーとして発展してきた歴史を踏まえると、ともすれば、今後もそうなるだろうという楽観的な意識が生じかねませんが、商船三井は、激しく移り変わっていく世界経済情勢のもと、先々を読み、先駆的な取り組みや将来を見据えたポートフォリオの選択と集中に積極的に取り組まれています。

勝 毎年経営計画のレビューを行う「ローリングプラン」という考え方そのものが非常に良いアイデアである

と評価しています。とりわけ海運業は、地政学的なリスクの高まりや、保護貿易主義の台頭といった外部環境に鑑みれば、舵取りが非常に難しい局面にあるといえます。荒波が押し寄せている段階において、従来型の静的なビジョンではなく、「ローリングプラン」という動的かつ柔軟なあり方に変更したことは、この業界において非常に重要なことではないかと考えています。

藤井 就任以降の変化に目を向けると、大きく二つのことが挙げられます。一つは、取締役会に上がる案件についてのフォーマットやプロセスが洗練され、具体的に取り組む案件についての戦略上の位置づけ、あるいは「ローリングプラン」との関係性について明確に意識された議論がなされるようになりました。議論の焦点を定めることで、最も重要な部分についてスピード感を持って充実した審議を行えるようになってきたと手応えを感じています。加えて、現在仕掛り中の案件についても、取締役会で決定する一つ前の段階から論点の整理や共通認識のすり合わせが活発になりました。案件の実現に向けて一段と具体的な意見交換が先んじ

て行われることは、非常に良い傾向であると考えます。

勝 この1、2年の間においても取締役会で扱う情報量は飛躍的に増えており、より細かなところまで目配りが効く体制になってきています。中でも、コンテナ船事業の統合プロセスにおいては、率直なところ当初はなかなか情報が伝わってこない部分もありましたが、2018年度以降からは非常に多くの情報が得られるようになりました。また、商船三井では事業統合に伴い特別損失の計上を行いました。顕在化したリスクに対していち早く処理を行い、先手を打って決断する、そのスピード感は評価すべきだと思います。

藤井 ガバナンスが機能したという点では、2018年の「にっぽん丸」の事故に関する情報開示や改善策、今後のフォローアップに関しても迅速に報告がなされました。前向きな施策に関連するプロセスだけではなく、不祥事に関する対応についても迅速な対処がなされたことは、評価すべきことではないでしょうか。

指名・報酬諮問委員会の果たすべき役割

勝 コーポレートガバナンス・コードの改定をはじめ、社会の要望としても委員会の役割が非常に大きくなってきていることは重々承知しています。指名の観点で申し上げますと、私たちは社外役員という立場ですから、社内の方と比較すると対面での情報が限られるという側面があり、実態的な情報が得られる機会を多く確保することが重要となります。商船三井の場合には、研修会や取締役会における説明の場など、折に触れて直接次世代のマネジメント候補の方に接することができるため、貴重な機会と捉えています。

藤井 先般の指名諮問委員会でも、次代を担う経営候補者をどのように考え、どう育て上げるかということについて議論しましたが、求める資質や人材プールの規模、評価軸など、指名諮問委員会としてもその方向性について何らかの関与も必要ではないでしょうか。

また、報酬諮問委員会に関して申し上げますと、現状の短期・中期・長期という視点に加えて、非財務指標の観点をいかに盛り込むべきか、今後のポテンシャルが見込まれる先見あるプロジェクトへの取り組みなど定性的な側面に対して、どのような評価軸・報酬が望ましいのか、議論を深めていければと思います。

いずれの委員会においても、いかに恣意性を排除し、透明性・公平性の確保に努めていくか、持続的な企業価値向上に資する実効的な仕組みを構築できるかという点で、これまで以上にその役割は大きくなっていくと思います。

For Our Sustainable Growth

社外取締役対談

変革を通じた成長を加速するためのガバナンス面における進化

変革期におけるリスクマネジメントの強化

藤井 「相対的競争力No.1事業の集合体」の実現に向けてリソース投入先の選択と集中を行う過程では、事業特性が大きく、差別化を果たせる領域に力点を置いていく必要があります。しかし、これから取り組むであろう具体的な案件においては、プロジェクト所在国のさらなる多様化や投資の規模など、質量ともに従来以上に複雑化することが想定されます。広く海外で展開する事業においては、従来よりも多岐にわたるリスク要因を検討する必要がありますし、投資の規模が大きくなれば、事前の取り組みに関するスキームや共同投資などを行う場合のリスク分散、ファイナンスの仕組みをどのように構築するかなど、あらゆる観点でリスクマネジメントの高度化が求められます。同時に、現在まさに進行しているプロジェクトのモニタリングを丁寧にやっていくことも欠かせません。プロジェクトが刻一刻と変化していく中、投資を判断した時点の評価と現在の姿がどのように変化しているのか。場合によっては迅速な軌道修正が求められるわけですから、事前のリスク管理の精緻化と継続的なモニタリング、この両輪が今後の取締役会に大きく求められると思います。

勝 リスクマネジメントに関しては、静的には従来当社で取り組んでいるトータルリスクコントロール*と言われる定量的な管理に加えて動的な視点も重要です。例えば昨今注目を集めるクリーンエネルギーの輸送一つをとっても、当初審議した際の評価が、時間が経つにつれ、外部環境や競合関係の変化によって、変動していくのは当たり前のことです。「ローリングプラン」そのものの考え方に通じるところもありますが、個別具体的な案件についてもこうした変化を丁寧にトレースし、タイムリーに判断することが必要ではないでしょうか。

*金融機関の手法を当社用にアレンジして開発した、独自のリスク管理手法。過去20年間で最悪レベルの市況水準が一定期間続いた場合に当社フリートに生じるであろう最大損失が自己資本の中に収まるよう、リスク総量をコントロールするもの。

藤井 これまでの商船三井のリスクマネジメントを見ると、定期的に自己資本とリスク量の相対比較などの評価についてはきちんと行ってきた一方で、リスクコントロールの考え方を踏まえて、実際の投資案件の判断などにどう結び付けるのかという点でやや有効活用されていない面も散見されました。しかし、近年、

従来以上にプロジェクトが質量ともに複雑化していく中で、今後の取締役会には事前のリスク管理の精緻化と継続的なモニタリングが求められます。



コンテナ船事業の統合など具体的な案件での議論が積み上がったことで、各部門においてもリスクコントロールの重要性、考え方がより浸透してきていると感じています。

勝 各部門が主体的にリスクマネジメントの視点を理解し、コントロールを行うことは重要です。その一方で、

取締役会では企業の総体としてどのように舵取りを行うかという点が最も重要ですので、世界的な動きを常に俯瞰しながら意思決定をしているか、マクロな視点からも適切な方向へ進んでいるかということ、社外取締役として特にチェックしていきたいと思います。

持続可能性を確保するためのESG

勝 中長期的に企業価値向上を目指す上で、キャッシュフローの創出を強化することはもちろん重要ですが、同時に、企業がいかに社会の持続性に貢献し、社会的課題を解決する存在としてプレゼンスを高めていくのかという視点も欠かせません。商船三井においても、「ローリングプラン」で環境面やガバナンスに関する項目が掲げられていますが、ESGの視点を統合した経営の重要性はますます高まっています。

藤井 今日、ESGの視点に立ち、社会的課題や環境といった多元的問題に対応していくことが求められています。それは新しいビジネスチャンスでもあります。商船三井は、従来社会に広く貢献していくとのDNAが深く共有されていると思います。誇るべき点であり、そこで培われた知見や優位性を深化させ、環境負荷低減に向けた各種プロジェクトの推進などに取り組んでいく一方、学校教育など社会活動にも幅広く貢献して欲しいと思っています。

勝 海運に携わる人たちのマインドとして、そうしたDNAは私も感じているところです。「ローリングプラン」の観点で申し上げますと、環境の視点はまさに戦略に織り込まれつつあり、これはクリーンエネルギー分野への参画やSOx規制への対応など機会とリスクの両側面から様々な形で織り込まれる分野であると思います。また、多様化というもの非常に重要視されている中で、2019年度は監査役や執行役員に女性の方が新たに就任されましたが、より多様な視点を活かした議論がなされるのではないかと期待しています。実際、商船三井の人材プールを見たときに、社外からは男臭い会社というイメージがあるとは思いますが、管理職を務める女性や外国人の方が相当数いらっしゃるように、様々な観点から人材戦略がなされているという点にも非常に期待したいと思います。

中長期的に企業価値向上を目指す上では企業がいかに社会の持続性に貢献し、社会的課題を解決する存在としてプレゼンスを高めていくのかという視点も欠かせません。



取締役・監査役・執行役員

(2019年6月25日現在)



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
高橋 静夫 1959年生

1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社経営企画部長
2008年 6月 当社執行役員 経営企画部長委嘱
2010年 6月 当社執行役員
2011年 6月 当社常務執行役員
2014年 6月 当社取締役常務執行役員
2015年 6月 当社取締役専務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役
副社長執行役員(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)

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(現職)

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(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)

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)
2015年 3月 一般財団法人進学基準研究機構
理事(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
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 日本航空株式会社 特別理事
(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)

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)

For Our Sustainable Growth

取締役・監査役・執行役員

執行役員

社長執行役員
池田 潤一郎

副社長執行役員
高橋 静夫

全般社長補佐、
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、
技術革新本部 副本部長、米州地域担当、
経営監査部／秘書・総務部／コーポレート
マーケティング部／商船三井システムズ
株式会社 担当、関西地区 担当

副社長執行役員
橋本 剛

全般社長補佐、エネルギー輸送営業本部長、
欧州・アフリカ地域担当、人事部 管掌、
エネルギー営業戦略部／燃料部 担当

専務執行役員
小野 晃彦

安全運航本部 副本部長／
製品輸送営業本部 副本部長、
経営企画部／定航事業管理部 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

ドライバルク営業本部長、
ドライバルク営業統括部／
不定期船部 担当

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 副本部長、
LNG船部／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、
油送船一部／油送船二部 担当、
燃料部 担当補佐

常務執行役員
日野岳 穰

製品輸送営業本部長、
港湾・ロジスティクス事業部 担当

執行役員
市川 香代

チーフコミュニケーションオフィサー、
働き方改革担当、サステナビリティ推進担当、
コーポレートコミュニケーション部担当、
経営企画部／人事部 担当補佐

執行役員
篠田 敏暢

経営企画部長 委嘱

執行役員
畷田 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・エネルギープロジェクト部／
新規・環境事業推進部 担当

執行役員
塩津 伸男

ドライバルク営業本部 副本部長、
鉄鋼原料船部 担当

執行役員
渡邊 律夫

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船二部(ケミカルタンカー事業)担当、
MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.
Managing Director

執行役員
井垣 篤司

製品輸送営業本部 副本部長、
フェリー事業部 担当、
株式会社フェリーさんふらわあ
代表取締役会長

執行役員
中野 宏幸

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
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、
自動車船部 担当

執行役員
Michael P.Y. Goh

製品輸送営業本部 副本部長、
港湾・ロジスティクス事業部(NVOCC 事業)
担当、アジア・中東・大洋州地域担当補佐、
MOL Consolidation Service Ltd. Chief
Executive Officer

執行役員
菊地 和彦

ドライバルク営業本部 副本部長、
木材チップ船部 担当、不定期船部長 委嘱

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

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス・サマリー

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
取締役会開催 (通期)10回	社外取締役の 取締役会出席率 100%	取締役任期 1年	ストックオプション制度 有り
退職慰労金制度 無し	買収防衛策 無し	コンプライアンス規定 有り	社外相談窓口 有り

HISTORY

2000 経営組織の改革： 1. 執行役員制度導入 2. 経営会議新設 3. 取締役会改革(最高意思決定機関・業務執行の監督機関としての位置付け)と取締役の削減(28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議を設立	2001 コンプライアンス規程を制定、 コンプライアンス委員会を設置
2011 コンプライアンス規程・行動基準を改訂	2014 コンプライアンス規程を改訂(CCO*の設置) * Chief Compliance Officer
2015 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置 (委員長は社外取締役)	2017 社外役員について、当社独自の独立性判断基準を 策定
IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始	

持続的な成長と企業価値を高めるコーポレート・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であった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という高度な舵取りが求められま

す。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、当社はコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでいきます。

For Our Sustainable Growth

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。独立役員である社外取締役の参画を得た取締役会が、経営の最高責任者として社長が行う業務執行を監督及び督励するとともに、監査役会設置会社として、2名の社外監査役を含む4名の監査役が業務監査及び会計監査を行っています。

また、取締役会をさらに活性化させるため、経営会議に権限委

譲する範囲を拡大し、付議する事項の絞り込みと見直しを行い、より多くの審議時間を長期ビジョンや戦略の方向性付け、経営の監督に充てています。

コーポレート・ガバナンスの真価は、その枠組み・組織そのものによってではなく、それが実際に機能しているかによって問われると当社は考えます。上記のように構築された枠組みが、当社においては以下のような形で運営され、機能しています。

取締役会

取締役会は、社内取締役5名と当社と利害関係のない社外取締役3名により構成され、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。

戦略・ビジョン討議	2018年度の議題一覧																
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」に充てています。「戦略・ビジョン討議」では、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っています。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>開催月</th> <th>議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5月</td> <td>技術革新の方向性と戦略について</td> </tr> <tr> <td>7月</td> <td>国際ロジスティクス事業戦略</td> </tr> <tr> <td>9月</td> <td>海洋事業部門の取り組み方針</td> </tr> <tr> <td>10月</td> <td>次期経営計画の方向性について</td> </tr> <tr> <td>12月</td> <td>当社におけるコーポレートマーケティング戦略</td> </tr> <tr> <td>1月</td> <td>Strategies of NVOCC Business Expansion</td> </tr> <tr> <td>2月</td> <td>「ローリングプラン2019」全体概要</td> </tr> </tbody> </table>	開催月	議題	5月	技術革新の方向性と戦略について	7月	国際ロジスティクス事業戦略	9月	海洋事業部門の取り組み方針	10月	次期経営計画の方向性について	12月	当社におけるコーポレートマーケティング戦略	1月	Strategies of NVOCC Business Expansion	2月	「ローリングプラン2019」全体概要
開催月	議題																
5月	技術革新の方向性と戦略について																
7月	国際ロジスティクス事業戦略																
9月	海洋事業部門の取り組み方針																
10月	次期経営計画の方向性について																
12月	当社におけるコーポレートマーケティング戦略																
1月	Strategies of NVOCC Business Expansion																
2月	「ローリングプラン2019」全体概要																

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の下に任意の組織として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。社外取締役による業務執行取締役への監督をより実効性あるものとするべく、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役3名と社長で構成しています(2019年6月25日現在)。指名諮問委員会は取締役・執行役員を選解任について、

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あり方について、それぞれステークホルダーの視点を重視した客観的な立場から検討を行っています。取締役会は諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行うこととしています。

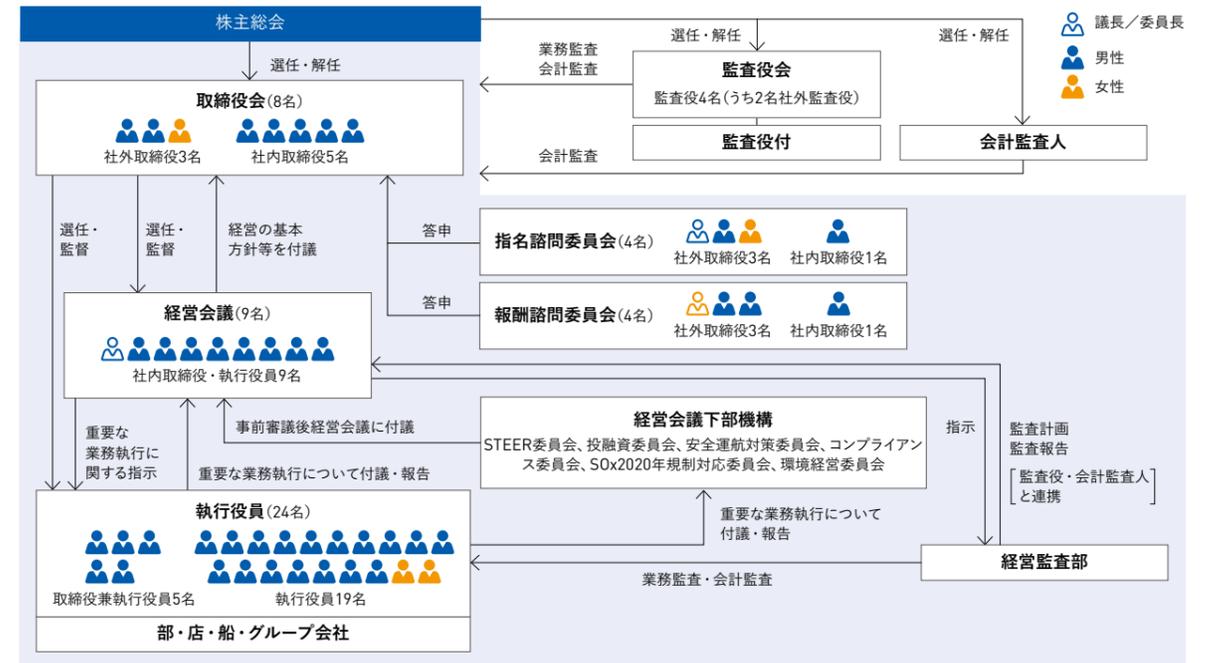
2018年度 開催実績	2018年度 開催実績
〔指名諮問委員会〕開催回数4回 委員長：松島正之 メンバー：武藤光一、池田潤一郎、松島正之、藤井秀人、勝悦子	〔報酬諮問委員会〕開催回数4回 委員長：藤井秀人 メンバー：武藤光一、池田潤一郎、松島正之、藤井秀人、勝悦子
主な議題 ・社長の後継者選出プロセスのあり方 ・監査役の選解任に対する指名諮問委員会の関わり方 ・2019年度役員(含む社外役員)の選任	主な議題 ・2017年度取締役賞与 ・2018年度取締役報酬 ・執行役員の報酬体系

経営会議と委員会

当社では、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ています。これにより、社長以下の執行役員による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またがる案件などの検討・審議を行っています。(P51「当社のコーポレート・ガバナンス体制図」参照)

当社のコーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月25日現在)



実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現に向けて

取締役会の実効性評価

当社は、持続的に成長する企業であるためにコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを経営上の重要課題と位置づけ、実効性評価を年度ごとに実施しています。当該評価で認識した課題を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上に努めます。

2018年度取締役会の機能向上策

前年度に実施した実効性評価の課題を踏まえ、経営会議への権限移譲、取締役議案の事前説明充実、重要案件の早期共有・協議を目的とした「取締役会メンバー懇談会」の実施、資料の簡素化といった施策を行いました。

2019年度実効性評価の概要

全取締役及び監査役からの自己評価アンケートによる意見聴取	アンケート回答結果の集計	取締役会において結果の報告、及び討議
自己評価アンケートの主な項目 ・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 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。中でも、2018年度に実施した資料の簡素化により審議内容の充実が図られ、「取締役会メンバー懇談会」も有益な情報・意見交換の場として評価されました。一方、さらなる実効性向上のため、取り上げる議案や時間配分と説明のあり方について建設的な意見があり、これらの点を課題として認識しました。	

取締役・監査役に対するトレーニングの実施

取締役・監査役がその役割、責任を果たすために必要な知識等の習得にあたり、その機会を設定するとともに、それらにかかる費用については会社が負担することとしています。加えて、社外取締役及び社外監査役に対しては、就任時オリエンテーションを実施し、当社の業務内容を理解する機会を提供

するほか、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会に付議される案件を面談ないし書面にて事前に説明するとともに、重要な業務執行について都度報告を行うなど、監督機能がより有効に機能するようサポート体制を整えています。

For Our Sustainable Growth

コーポレート・ガバナンス

取締役及び監査役の選解任プロセス

当社グループでは、事業に関する深い知見を備える取締役や独立した客観的立場から監督を行う社外取締役等、専門知識・経験等のバックグラウンドが異なる多様な役員を選任しています。

取締役・監査役の選定に関する手続きの客観性および透明性を高め、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選定基準に照らして候補を選定し、取締役に答申しています。取締役会は、指名諮問委員会の答申を尊重して、取締役候補者・監査役候補者を選定しています。

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)

社外取締役及び社外監査役の役割

当社では経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、3名の社外取締役を選任しています。社外取締役は、各々の経験と知見から、経営判断の妥当性並びに業務執行の状況について株主の視点に立ったチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表明することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

また、監査役についても4名中2名の社外監査役を選任しています。企業内における監査システムの重要性がますます問われる中、監査役が経営・執行からの独立性を確保していることは言うまでもありません。

なお、当社は全社外取締役3名及び全社外監査役2名の合計5名を独立役員として指定しています。



当社の「社外役員の独立性基準」は
コーポレート・ガバナンスに関する報告書(P.3)を
ご覧ください。

https://www.mol.co.jp/ir/management/governance/pdf/t_governance.pdf

社外役員の主な活動状況(2018年度)

- ・役員研修会において、講演・ディスカッション(東京)
- ・MMMA(自営商船大学)開学式典出席・視察(フィリピン)
- ・MOLグループ各社との意見交換会(シンガポール)



MMMA開学式典に参加する松島前取締役(上段左端)・勝取締役(下段左端)

社外役員の選再任理由

氏名	選再任理由
藤井 秀人 (再任)	わが国の経済運営と政策金融に関わってこられた長年の経験と知見を活かし、独立、公正な立場から取締役会において積極的にご発言いただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいております。また、各諮問委員会において、決定手続きの透明性と客観性の向上に貢献していただいております。
勝 悦子 (再任)	国際経済・金融の専門家としての幅広い知識と見識、大学経営に参画された経験及びグローバル人材育成に対する取り組みの経験と知見を基に、独立、公正な立場から取締役会において積極的にご発言いただき、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいております。また、各諮問委員会において、決定手続きの透明性と客観性の向上に貢献していただいております。
大西 賢 (新任)	企業経営者としての豊富な経験と実績、並びに、他社取締役会議長としての豊富な取締役会運営経験に基づき、当社の企業価値向上、およびコーポレートガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと判断したため
山下 英樹 (現任)	弁護士としての長年の経験や専門的知識並びに高い法令順守の精神を有し、客観的かつ公正な立場から経営・業務執行に対する監査を行う監査役としての職務を適切に遂行していただいております。
井村 順子 (新任)	公認会計士としての長年の経験と会計に関する幅広い知識を有し、客観的かつ公正な立場から経営・業務執行に対する監査を行う監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため

役員報酬・監査報酬の算定方法

当社は、継続的に優秀な人材を確保するにふさわしく、中長期的な企業価値向上の動機付けとなる業績連動性を有する役員報酬体系を採用しています。また、「報酬諮問委員会」を設置し、取締役(社外を含む)の報酬及び待遇の体系や算定方法、並びに個人別の報酬及び待遇の内容につき審議を行っています。

監査役の報酬については、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。

また、2018年度における役員報酬・監査報酬は下表に示す通りです。

役員報酬の内容

	対象となる役員 の員数(人)	報酬額の総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	7	381
監査役(社外監査役を除く)	2	65
社外役員	5	61
計	14	507

役員報酬の構成

[月例報酬] 各取締役の役位に応じて、毎月定額を支給しています。

[賞与] 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、毎年6月に支給しています。(業績連動報酬の決定方法：
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加味。定性的な評価は、経営計画に掲げる①投資・事業戦略、②長期目標の深度化と価格競争力の強化、③長期目標を支える重点強化項目のテーマ絞り込み、の各戦略項目における具体的な施策の達成度を考慮。)

[スtockオプション報酬] 各取締役の役位に応じて毎年8月に付与しています。

監査報酬の内容

	監査証明業務 に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)	計 (百万円)
提出会社	88	1	89
連結子会社	109	2	111
計	197	4	201

内部統制システム

当社では、「内部統制システム構築の基本方針」を定め(2006年度に取締役会で決議。最終改訂2018年度)、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進しています。ここでは、[1] コンプライアンスと[2] 監査役の役割を抜粋してご紹介します。

[1] コンプライアンス

当社ではコンプライアンス規程を定め、チーフコンプライアンスオフィサーを委員長とした「コンプライアンス委員会」を設置しています。各部長は担当部のコンプライアンスオフィサーとして任命され、統括責任者として部内へのコンプライアンス意識徹底を図るとともに、違反行為があった場合には、コンプライアンス委員会に報告する任を負います。また、各部から独立した組織である「経営監査部」は、コンプライアンスに関する相談窓口の任にあたるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。加えて、社外弁護士を起用した社外相談窓口も設置し、匿名での相談を受け付けています。

さらに、コンプライアンスの徹底に向けて、国内外グループ会社も含めてE-learningを実施しており、2018年度は独占禁止法または競争法について5,874人、腐敗(贈収賄)防止について5,503人が受講しました。このほか、各階層の新任時に独占禁止法の講義受講を必修化し、役職員向けの講習会を毎年継続しています。

[2] 監査役の役割

当社では監査役への報告に関する規定を定めており、取締役、執行役員、従業員が当社の業務または業績に影響を与える重要な事項について監査役に報告する体制となっています。また、法令違反その他のコンプライアンス上の問題についても監査役への適切な報告体制を確保しています。加えて、監査役による監査が実効的に行われるように、代表取締役は監査役と定期的に会合を持つように努めており、さらに経営監査部は監査役と連絡・調整を行い、監査役に協力する体制となっています。

E-learning 受講率(2018年度*)

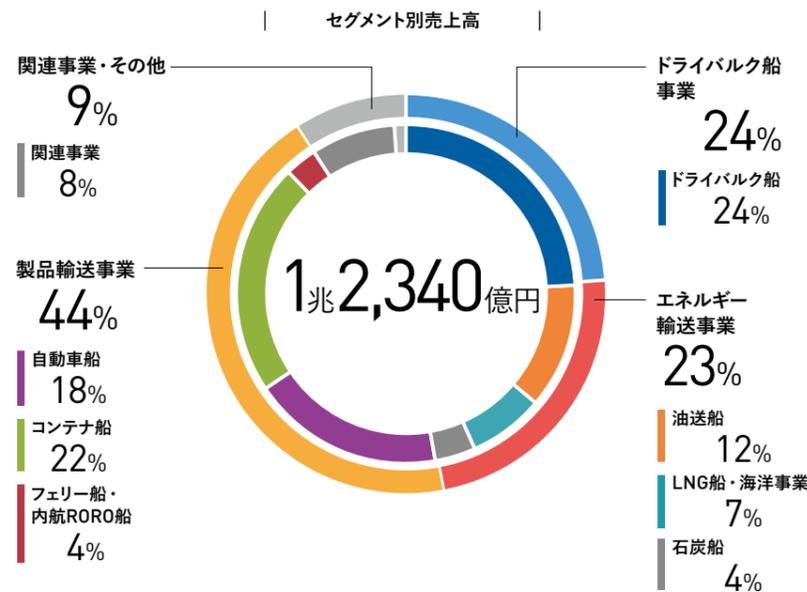
独占禁止法または競争法	98.0%
腐敗(贈収賄)防止	98.1%
内部統制	85.3%
ICTガバナンス	91.1%

* 独占禁止法または競争法・腐敗(贈収賄)防止・ICTガバナンスは、国内外の当社グループ会社にて実施。内部統制は、国内のみで実施。

Business Strategy & Review

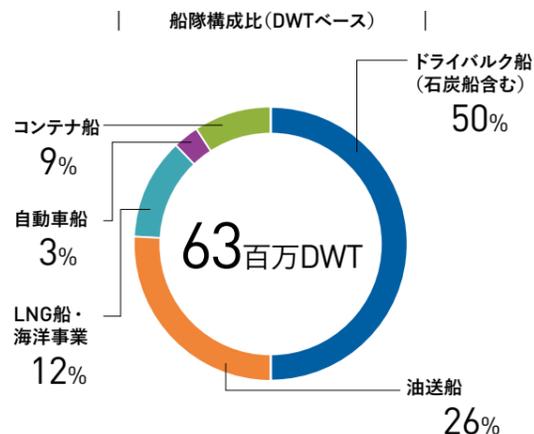
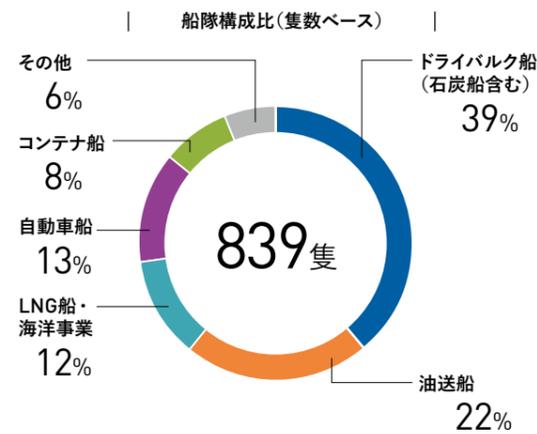
At a Glance

2018年度業績(連結)



セグメント別経常損益(億円)

ドライバルク船事業	219
エネルギー輸送事業	211
製品輸送事業	△122
うち、コンテナ船事業	△143
関連事業	129
その他	25
調整(全社・消去)	△77
合計	385



総資産
2兆1,344億円

ROE
5.2%

自己資本比率
24.6%

ギアリングレシオ
2.11倍

事業内容

ドライバルク船事業



ドライバルク船
(石炭船除く)

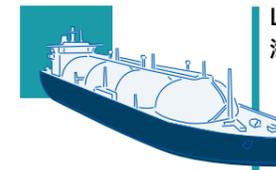
大量のドライカーゴ(鉄鉱石や原料炭、穀物、木材、チップ、セメント、肥料、塩など)を、汎用性に富むばら積み船や貨物特性に合わせた専用船など、世界最大規模の船隊で安定的に輸送しています。

エネルギー輸送事業



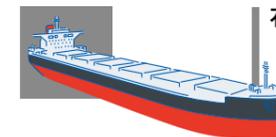
油送船

原油タンカー、ナフサやガソリンなど石油精製品を運ぶプロダクトタンカー、液体化学品を運ぶケミカルタンカー、メタノールを専門に運ぶメタノールタンカー、液化石油ガスを運ぶLPGタンカーなど、世界最大級の船隊でグローバルな活動を展開しています。



LNG船・
海洋事業

全世界で需要が増加しているLNG(液化天然ガス)を、世界最大級のLNG船隊で安全に輸送しています。また、今後成長が見込まれる海洋事業(FPSOやFSRU等)への積極的な取り組みに加え、発電船やLNG受入ターミナル運営等、そのサービス範囲を垂直拡大していきます。



石炭船

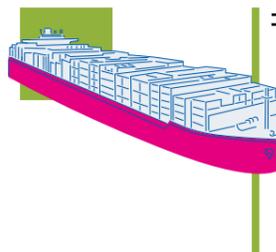
主に国内電力会社との中長期輸送契約を中心として、火力発電用石炭を輸送していますが、今後成長が見込まれる新興国向けの石炭輸送にも積極的に取り組んでいます。エネルギー輸送営業本部の一部門として他部と連携し、多様化する顧客のニーズに応えていきます。

製品輸送事業



自動車船

一般乗用車から建設機械まで、あらゆる自走可能な貨物を効率良く輸送できる自動車専用船を全世界で運航。最適地生産を進める自動車メーカーのニーズに的確に対応し、安定的な輸送サービスを展開しています。



コンテナ船

邦船3社によるコンテナ船事業統合会社Ocean Network Expressを通じ、世界中を網羅する航路ネットワークにより、電気製品、自動車部品、衣類、家具、食品など多くの製品・雑貨をコンテナに詰めて、世界各地に届けています。自営航路のみならず、他社との共同運航により、寄港地や頻度を増やしてネットワークを拡充しています。
また、国内外でターミナル・ロジスティクス事業を展開しています。



フェリー・
内航RORO船

旅客・乗用車・貨物車(トレーラー・トラック等)と一緒に運ぶフェリー事業、貨物車の輸送に特化した内航RORO船事業を展開しています。モーダルシフトの担い手として国内物流で存在感を増しています。

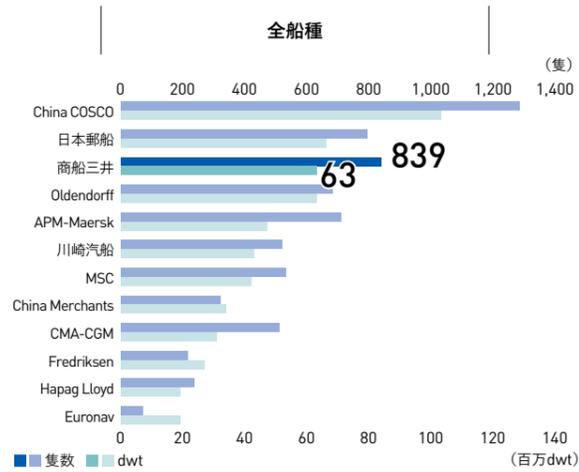
関連事業

130余年にわたり海運業を中心に蓄積してきた経営ノウハウを活かし、不動産、曳船、客船(にっぽん丸)、商社事業など、多彩なビジネスを展開しています。

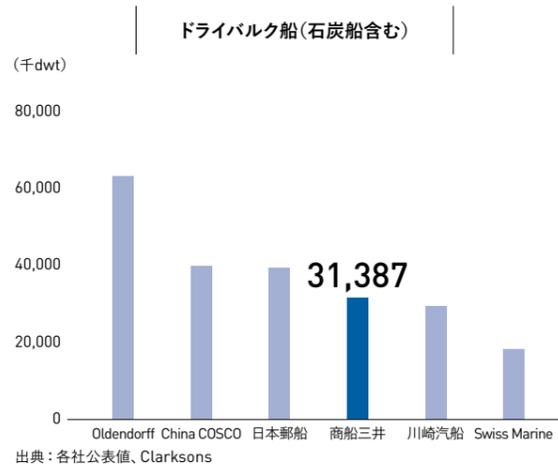
Business Strategy & Review

マーケットポジション(船隊規模)

(2019年3月現在)



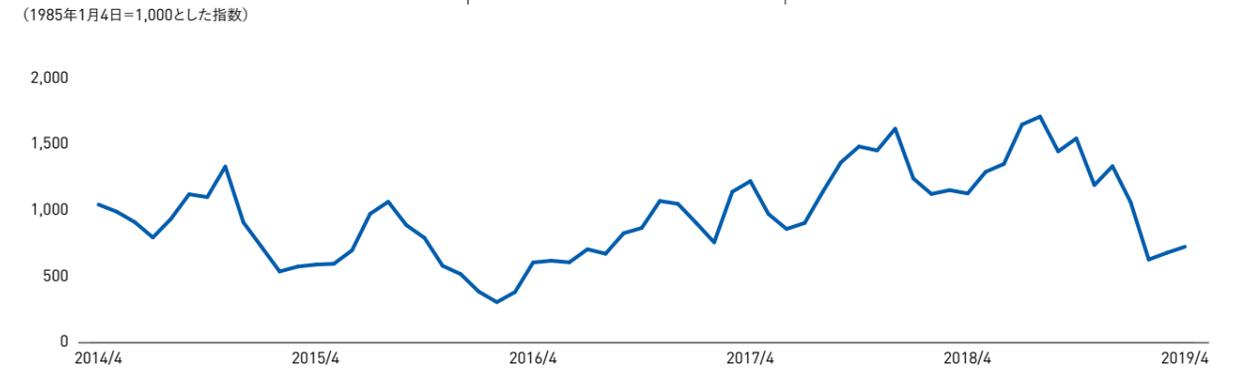
出典：各社公表値、Clarksons及びAlphalinerデータを基に商船三井作成(一部推定)



出典：各社公表値、Clarksons

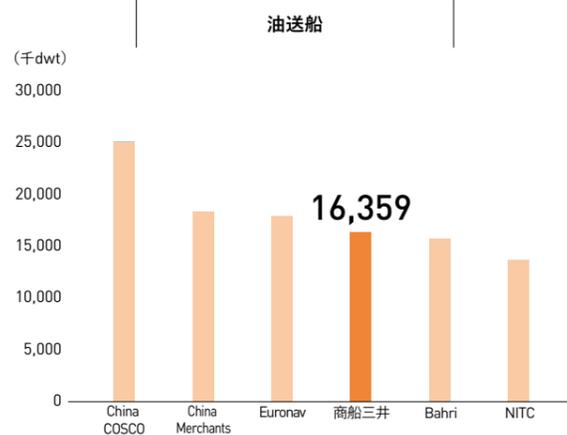
マーケットデータ

ドライバルク船市況(BDI*1)

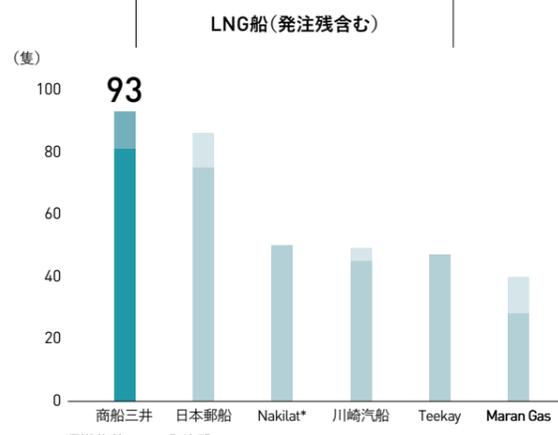


出典：Tramp Data Service等を基に商船三井作成

*1 バルチック海運指数



出典：各社公表値、Clarksons



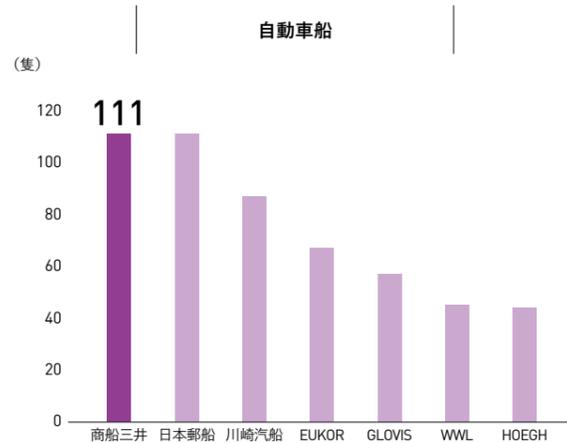
* Qatar Gas Transport Company Ltd.

出典：当社調べ(註)保有(部分保有を含む)及び運航受託している隻数

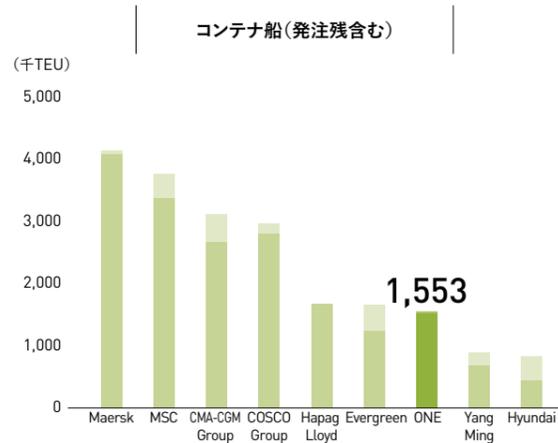


出典：Clarksonsを基に商船三井作成

*2 Very Large Crude Carrierの略。30万重量トンクラスの原油タンカー

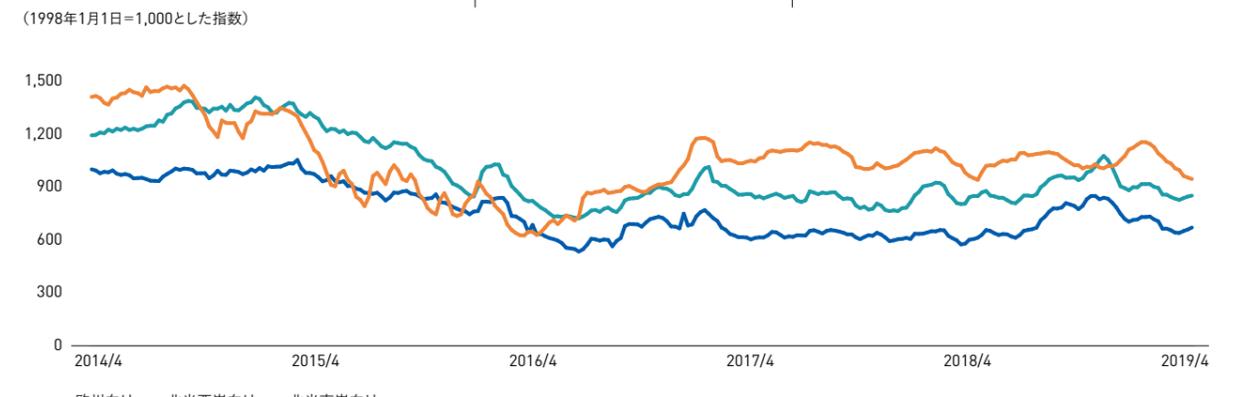


出典：当社調べ
(註)短期備船を除く



出典：Alphaliner

コンテナ船運賃市況(CCFI*3)



出典：上海航運交易所

*3 China Containerized Freight Index

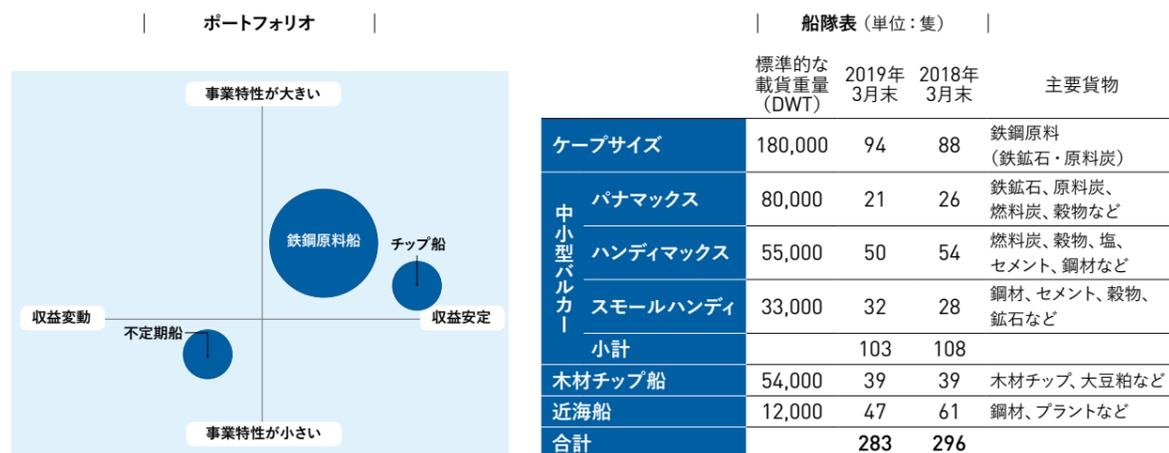
Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



(写真左から)	(担当事業)
執行役員 塩津 伸男	副本部長 (鉄鋼原料)
常務執行役員 田中 利明	本部長 (不定期船)
執行役員 鎌田 博文	副本部長
執行役員 菊地 和彦	副本部長 (木材チップ船)

ドライバルク営業本部



ドライバルク船部門

機会

- 海外市場におけるビジネスチャンスの拡大
- 人口増加による荷動きの伸び(穀物、インフラ関連のセメント、化学品の基礎原料である塩など)
- バイオマス輸送需要の増加

リスク

- 保護貿易主義の高まりを端緒とした世界経済の変調
- SOx規制強化に伴う運航コスト増加

部門の強み

- 顧客との信頼関係
- 広範な海外ネットワーク
- 顧客の多様なニーズに応える柔軟な提案力
- 積地、揚地、本船などの現場での対応力、海技力
- 顧客の湾港設備に適した船型の提供
- 中小型バルカーについて、過去の構造改革により生まれ変わったスリムかつ市況耐性に優れた船隊



市場環境と成長機会

ドライバルク船市況は、リーマンショック以降の長きにわたり船腹過剰状態が続き、2016年には歴史的な低水準を記録しました。その後、船腹の需給ギャップは徐々に改善しており、季節要因や出荷地でのトラブル等短期的な変動はあるものの、市況は全体的に緩やかな改善基調です。また、SOx規制の強化を前に、2019年後半にスクラパー搭載工事がピークを迎えることから、船腹が一時的に減少し、市況にポジティブな影響を与えることが期

待されます。
輸送需要に目を転じると、鉄鉱石や石炭、木材チップについて、当面引き続き堅調に推移すると予測しています。また、中国・インドなどの海外市場は、当社の高い輸送品質により競争優位性があり、成長機会と捉えています。比較的新しい商流であるバイオマス発電燃料需要も、中小型バルカーでは希少な長期契約に結び付くため、収益の基盤として期待される分野です。

事業戦略

- 国内顧客の契約更改需要の確実な獲得
- 海外市場への積極展開
- 海技力・現場力を活かした総合的な高品質輸送サービスの提供
- 競争力のある良質な船隊の機動的な整備、活用

進捗と見通し

2018年度の振り返り

鉄鋼原料船部

顧客のニーズを捉えた積極的な提案により中長期の契約を獲得しました。またアフリカからのケープサイズによるポーキサイト輸送など新たなトレードも開拓しました。損益面では、効率的運航や最適配船により利益の積み上げを図ることで、前年度比増益となりました。さらに、環境・エミッションフリー事業の一環として、LNG燃料ケープサイズバルカーについて顧客と共同開発を行うGREEN CORRIDORプロジェクトも、2017年度から継続して推進しています。

不定期船部

中小型バルカーは、市況エクスポージャーを絞り込み、海運市況変動の影響を受けにくい船隊にするとともに、効率配船や短期備船の活用により利益を確保しました。また、一般不定期船分野では数少ない長期契約となるバイオマス燃料輸送契約を獲得しました。

木材チップ船部

2018年度はパルプ価格の高騰により、原料の木材チップの輸送需要も高まり、増益を達成しました。また、新規案件獲得や既存契約の延長などにより、安定利益を確保しました。

2019年度の経営方針と取り組み

鉄鋼原料船部

長年培った現場力・海技力に磨きをかけ、輸送サービスのさらなる品質向上に努めます。また、環境に配慮した輸送への取り組みなどにより顧客のニーズに応じていきます。豊富なネットワークや情報力を活かした海外市場の開拓、これまで手掛けていなかった多様な貨物など新たな分野への挑戦も続けていきます。

不定期船部

中小型バルカーについては貨物・船腹のバランスを取りつつ継続的な成長を志向しています。競争力のある多様な備船形態により、船隊の市況耐久性を高め、効率配船をさらに進めて利益の極大化を図ります。

木材チップ船部

2019年度も堅調な輸送需要が予想されており、この需要に応える中長期契約の獲得を図ります。海技力やネットワークを活用し、国内、海外の顧客からの個別のニーズに合わせた柔軟な提案や迅速な対応で、より一層の関係強化を図ります。

Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



(写真左から) 執行役員 渡邊 律夫	(担当事業) 副本部長 (ケミカル船)
常務執行役員 小池 正人	副本部長 (油送船)
副社長執行役員 橋本 剛	本部長
常務執行役員 松坂 顕太	副本部長 (LNG船)
執行役員 鎌田 博文	副本部長 (石炭船)
執行役員 中野 宏幸	副本部長 (海洋事業)



市場環境と成長機会

原油船については、過去数年にわたり船腹余剰傾向が続いているほか、中長期的には国内需要の減少や、国内油社のさらなる統合・配船効率化による船腹需要減も見込まれます。しかしながら、インド等の新興国においては引き続き需要増加が見込まれるほか、オフショア原油輸送の需要拡大も予想されます。

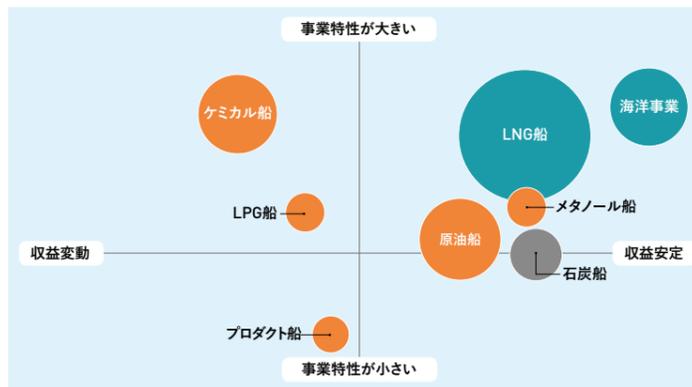
また、メタノール船やケミカル船においては、シェール革命に伴う北米域での新規プラント立ち上げと、新興国における需要

増加とが相まって輸送需要の創出が見込まれます。同様に、LPG船についても、北米の輸出ターミナルが新規稼働しており、需要が拡大傾向にある東南アジアやインド向けに長距離トレードが増加し、今後海上輸送量が拡大する見込みです。プロダクト船においては、2020年1月から強化されるSOx規制の影響で軽油の輸送需要が伸びることが期待されます。

エネルギー輸送営業本部

事業戦略

ポートフォリオ



船隊表 (単位: 隻)

	2019年 3月末	2018年 3月末	
油送船	原油船	42	39
	プロダクト船	21	39
	ケミカル船	110	87
	(うちメタノール船)	(27)	(26)
	(うちMOLCT*)	(83)	(61)
	LPG船	8	8
	小計	181	173
LNG船 (エタン船含む)	87	83	
海洋 事業	FPSO	6	5
	FSU・FSRU	4	1
	サブシー支援船	3	1
石炭船	47	41	

* MOL Chemical Tankers 運航船

- 原油船、メタノール船: 優良顧客との長期契約維持と、新規需要の取り込み
- プロダクト船: 船隊圧縮による市況エクスポージャー縮減、共同運航(プール)運営による営業ネットワーク維持と運航受託サービス型ビジネスモデルへの転換
- LPG船: 引き続きプールでの営業活動を通じたプレゼンスの維持
- ケミカル船: 事業領域の垂直拡大による総合ケミカル物流事業化

進捗と見通し

2018年度の振り返り

原油船では、これまで国内及び韓国顧客との長期にわたる信頼関係をベースとして積み上げてきた中長期契約を着実に維持したほか、その他海外備船者との新規契約も獲得し、安定利益の維持・積み上げを果たしました。また、メタノール船においても長期契約の更改を達成し、安定利益を確保しました。プロダクト船は、低迷する市況に対応して2018年度中に船隊規模を39隻から21隻まで縮小しました。さらに、営業ネットワークやノウハウの維持と運航受託サービス型ビジネスモデルへの転換を狙いとして、2019年1月には新たに旭タンカー社とプール運営会社Asahi MOL Tankersを立ち上げ、営業を開始しています。重点戦略分野であるケミカル船においては、当社100%出資子会社であるMOL Chemical Tankersが、タンクターミナル事業への参画に向けベルギーのターミナル事業会社Sea-Tank Terminal Antwerp社と合弁会社を設立したほか、大西洋域に基盤を持つデンマークのケミカル船社Nordic Tankers社の買収、オランダのタンクコンテナ会社であるDen Hartogh社との業務提携を決定するなど、総合ケミカル物流事業者化に向け、着々と歩みを進めています。

これら各船種における着実な取り組みの結果、部門全体では5期連続となる黒字を計上することができました。

2019年度の経営方針と取り組み

原油船では、引き続き国内及び韓国顧客との長期にわたる信頼関係を深度化し、中長期契約の更改需要に着実に応えていくほか、多様な輸送需要に対応していきます。また、今後の国内需要の減少も見据え、インドをはじめとした海外顧客向けの輸送需要取り込みや、オフショア原油ハンドリング等の新規ビジネスへの進出機会も窺っていきます。メタノール船においては、既存顧客との長期契約の維持・拡大に取り組むほか、当社実績を活かし、北米域等における新規輸送需要の取り込みを狙います。プロダクト船は、当面は現状の船隊規模を維持しながら、年初に営業を開始した新プールを通じて、当社のプレゼンスを保ちつつ運航効率の向上を図ります。ケミカル船においては、2018年度中に決定した投資の種を育てるべく、タンクターミナル事業やタンクコンテナ事業の展開を進めていきます。

油送船部門

機会

- ・ オフショア原油輸送の需要拡大
- ・ SOx規制強化に伴う軽油輸送需要の増加
- ・ 新興国需要の拡大
- ・ シェールガス由来の化学プラント新設による化学品輸送需要の増加

リスク

- ・ 船舶供給圧力
- ・ 国内需要の減少と日系油社の集約

・ イランやベネズエラに対する経済制裁、OPECによる原油減産、貿易摩擦等の政治リスク

部門の強み

- ・ 多彩な油送船ラインナップ
- ・ 安全で高品質な船舶・船舶管理・海技力
- ・ 上記に裏打ちされた当社の社会的信用力及び事業継続性への信頼
- ・ プールパートナーをはじめとするグローバルパートナーシップ
- ・ 長期間にわたる顧客との取引関係

Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



提供：三井海洋開発株式会社

LNG船・海洋事業部門

▶ 機会

- ・LNGの海上輸送量拡大
- ・新興国を中心としたLNG輸入国の増加による、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
- ・洋上風力発電需要の増加

▶ リスク

- ・LNG船 貸船契約期間の短期化

▶ 部門の強み

- ・世界最大規模を誇るLNG船隊とその安全運航実績
- ・砕氷LNG船の運航など、新しい挑戦を可能にする高度な海技力
- ・海外現地有力パートナーとの協業関係
- ・超長期契約(15~25年)を安定的に履行する信用力

市場環境と成長機会

■ LNGバリューチェーンへの垂直展開

LNGの海上輸送量は、中国やインドの需要増に牽引され、2018年に3億トンを超えました。2025年には、4.3億トン程度まで増加が見込まれます。需要の伸びに呼応し、モザンビークやロシアなどにおける新規ガス田プロジェクトのほか、カタールでは既存プロジェクトの大規模な拡張も進行中です。また、新興国による相次ぐLNG輸入開始等により、低コストかつ短期間に受け入れ体制を整えられる有力なソリューションとしてのFSRUやLNG発電船といった、従来のLNG輸送を超えた新たな事業機会も広がっています。

■ 原油関連海洋事業

原油需要の頭打ち後も、既存油田の減衰を補う新規油田開発が必要とされ、海洋油田開発需要は当面持続すると見込まれます。これに従い、ブラジルを中心にFPSOやサブシー支援船等といった産油インフラ需要の継続が期待されます。

■ 洋上風力発電

環境負荷の低いエネルギーとして欧州を中心に需要が伸び、最近では、東アジアでも導入が始まっています。周辺設備の設置やオペレーション、メンテナンスといった分野においても、事業機会が見込まれます。

事業戦略

- LNG船分野において業界首位に位置する実績と知見を活かし、高付加価値分野における事業展開
- 長期契約に裏付けられた安定利益の確保
- FSRU提供のみならず発電船やターミナル運営などにサービス範囲を垂直拡大し、ストレスフリーなサービスを提供
- 各地域において強大な影響力を持つ現地パートナーとの協業によるビジネスチャンスの獲得

進捗と見通し

■ 2018年度の振り返り

LNG船

当社は、約90隻と世界最大規模のLNG船隊を運航していますが、これらは基本的に全て長期貸船契約に投入しており、2018年度も安定的に収益を計上しました。また、2018年度は、ヤマルLNGプロジェクト(→「Special Feature」P20)向け砕氷型LNG船2隻が竣工し、当社船として初めて北極海東航による東アジア向けのLNG輸送を実現しました。また、新規獲得案件として、欧州ガス・電力最大手であるユニパー社向けLNG船貸船契約を締結し、2020年から稼働を予定しています。

海洋事業

LNG船と同様に長期契約をベースとしており、2018年度新たに稼働を開始したFPSO1基を加え、着実に安定利益を計上しました。さらに、ブラジル沖向けFPSO1基に関する長期契約を締結したほか、インドネシア向けFSRU1基の建造・保有・操業に参画するなど、機会を捉えた事業の拡大を進めることができました。

■ 2019年度の経営方針と取り組み

LNG船

2019年度も長期契約に紐づいた新造LNG船が順次竣工し、利益貢献を開始することから、業績は安定的に推移することを見込みます。脱炭素社会への移行期において、LNG輸送はエネルギー分野の中で突出した成長分野であり、その将来は明るいものと考えています。需要が高まる中、LNGバリューチェーンにおけるニーズは多様化しており、当社はLNG輸送のみならず、FSRUや発電船事業のようにサービス範囲を垂直拡大させているところです。また、北極海航路等、高難易度のLNG輸送の実績を重ねることにより、高付加価値のサービスプロバイダーとして新規案件の獲得を追求していきます。

2019~2021年度に開始する貸船契約

LNG船		(隻)	
東京ガス	米国出し	日本向け	2
JERA	米国出し	日本向け	1
ヤマル(砕氷LNG船)	ロシア出し	中国向け	1
ヤマル(在来型LNG船)	ロシア出し	中国向け	4
三井物産	米国出し	日本向け	2
大阪ガス・九州電力	豪州出し	日本向け	1
Uniper	米国出し	欧州向け	1

海洋事業

2019年度、新規の稼働開始は予定されていないものの、2018年度までに稼働を始めた既存のプロジェクトにより、引き続き安定利益の計上を見込みます。当社は、LNGやエネルギー輸送において長年培った知見や技術を活かせる海洋事業を強みと考えており、経営資源の最重点投入分野と位置付けています。各プロジェクト開発段階からのパートナーとの協業、操業・保守差別化、発電事業への事業領域拡大を通じて、資源・エネルギー商流における海洋事業の第一人者となることを目指します。

海洋事業		(隻/基)	
Petrobras	ブラジル	FPSO	2
ENIメキシコ	メキシコ	FPSO	1
Hong Kong LNG Terminal	香港	FSRU	1
PT Jawa Satu Power	インドネシア	FSRU	1
Swan Energy	インド	FSRU	1
Swan Energy	インド	FSU	1



石炭船部門

事業戦略

- 顧客の利益(安全・効率性・環境保全等)に適う次世代石炭船の建造・導入
- 石炭船のLNG燃料化に向けた営業活動の加速

進捗と見通し

当社の石炭船は、大部分が国内顧客との中長期契約に投入されており、2018年度も利益を安定的に計上しました。環境保護意識の高まりを背景に、老朽化した発電所の休廃止や新規発電所計画の変更・中止等の影響もあり、国内の発電用石炭需要は漸減傾向です。しかしながら、原子力発電所の再稼働が遅れている中、安定的かつコスト競争力のあるベースロード電源として、石炭火力発電には引き続き底堅い需要があると考えます。当社は、貨物艙のダブルハル化による安全性強化といった特徴を持つ次世代石炭船やLNG燃料船の導入を進めるなど、差別化戦

略により国内向け石炭輸送のシェア拡大を図っていきます。また、海外では、経済発展に伴い電力需要が急伸するインドや東南アジアにおいて、石炭の持続的な需要増が見込まれます。国内向け石炭輸送を通して培った提案力・海技力・ブランド力とMOLグループの総合力を活かし、当社のプレゼンスを高めていく考えです。さらに石炭輸送にとどまらず、荷主ニーズに沿った代替燃料の輸送やCO2排出量削減を促進する技術の事業化を目指しています。

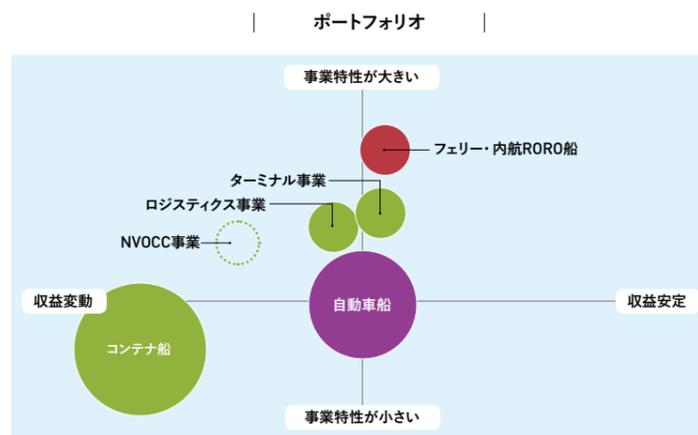
Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



(写真左から)	(担当事業)
執行役員 牛奥 博俊	副本部長 (自動車船)
専務執行役員 小野 晃彦	副本部長 (コンテナ船)
常務執行役員 日野岳 穰	本部長 (ターミナル・ロジスティクス)
執行役員 井垣 篤司	副本部長 (フェリー・内航RORO船)
執行役員 Michael P.Y. Goh	副本部長 (NVOCC)

製品輸送営業本部



船隊表 (単位:隻)

	2019年 3月末	2018年 3月末
自動車船	113	119
コンテナ船*	65	91
フェリー・内航RORO船	16	14
合計	194	224

* コンテナ船は2018年4月以降ONE社が運航



市場環境と成長機会

自動車業界においては、環境対応とモビリティの進化に対する強い社会的要請と相まって、クルマづくりの技術革新と情報技術革新が同時並行的かつ加速度的に進み、完成車の海上輸送ニーズについても複雑化していくことが想定されます。また、景気減速や保護主義台頭などの完成車輸送需要の変調リスクが

存在し、市場規模も地域ごとに変化が生じる可能性があります。世界の自動車販売台数、及び海上荷動きともに今後も緩やかな増加を見込みます。現地生産化の進展により輸送トンマイルは減少傾向にはありますが、例えば電気自動車の普及に伴う中国からの輸出増など、新たな事業機会も予想されます。

事業戦略

- 船隊規模の適正化
- コスト競争力、及びICT技術を活かした顧客へのソリューション営業の強化
- 事業採算性を重視したサービスの再編
- LNG燃料自動車専用船への投資検討など環境・エミッションフリー事業の強化

進捗と見通し

2018年度の振り返り

一部航路における検疫問題、北海道胆振東部地震、西日本豪雨等の自然災害の影響に加えて、米中貿易摩擦、欧州地域での排ガス・燃費テストの新規制といった外部環境の変化も重なり、完成車の荷動きは全体的に鈍化しました。当社は航路再編による運航効率改善や船隊規模の適正化に努めましたが、前年度比で減益となりました。その一方で、グッドデザイン賞2018を受賞した次世代型自動車船「FLEXIEシリーズ」全4隻が竣工し、当社コア船隊の品質強化が進んだほか、新業務支援システム「PCC.NET」を全世界に導入することで業務プロセスとデータ基盤を再構築し、ITインフラの強化を推進しました。

2019年度の経営方針と取り組み

今後数年を業界全体の大きな変革期と捉え、運賃水準の改善や採算分析深度化により、サービス(航路網)と船隊の再編・整備に取り組みます。また、顧客に対して長期的に安定した輸送サービスを提供できるよう、上述の取り組みを進めながら、当社の新業務システム「PCC.NET」をベースとしたICT技術を活かして顧客へのソリューション営業を強化していきます。例えば、カーゴトラッキングサイトの開発や車両積み付けシステムの再構築により、業務効率化と顧客満足度向上に努めます。また、将来の船隊整備に向けたLNG燃料船への投資検討を通して、環境・エミッションフリー事業の強化にもつなげていきます。これらの取り組みにより筋肉質で収益性の高い事業体への展開を図ります。

自動車船部門

機会

- ・ 電動車の普及に伴う自動車メーカーの生産・輸出体制の変化
- ・ 新造船発注の減少に伴う船腹需給状況の改善

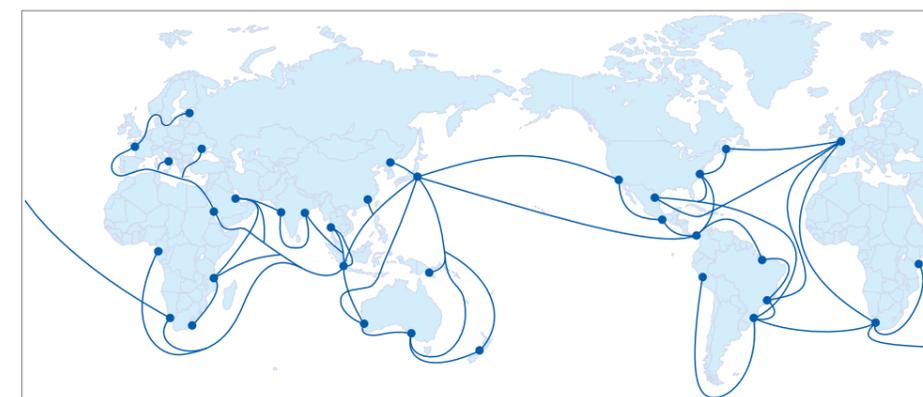
リスク

- ・ 保護主義の台頭による海上輸送需要減少
- ・ SOx規制に伴う運航コスト増加

部門の強み

- ・ 高品質かつコスト競争力のある船隊
- ・ グローバルな航路網・営業ネットワーク
- ・ 輸送車両の適正ポートフォリオを可能とする多様な顧客基盤

主な航路



Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



コンテナ船部門

Ocean Network Express

▶ 機会

- ・経済成長に伴う世界全体の荷動き量増加
- ・出荷地の多様化
- ・顧客サービスの改善に資するIT技術の進歩

▶ リスク

- ・保護主義のさらなる広がりによる世界経済の変調と貨物量の減少
- ・SOx規制強化に伴う運航コスト増加

▶ 部門の強み

- ・邦船3社及びTHE Alliance*の強固な顧客基盤、大きなプレゼンスを活かした、北米・欧州航路における利便性の高いサービス、アジア域内・南北航路など広範なサービス提供
- ・初年度から着実に現出している3社統合によるシナジー効果(変動費・一般管理費等の削減)によって強化された高い競争力
- ・高品質なカスタマーサービスの提供

* Ocean Network Express, Hapag-Lloyd社、Yang Ming社によるコンテナ船サービスのアライアンス。2020年4月より現代商船が加入予定。

市場環境と成長機会

リーマンショック以降、輸送需要の成長率が鈍化する一方で、新造船竣工による船腹供給量が増加したため、コンテナ船の需給バランスは大幅に悪化、市況も長期にわたり低迷しました。業界内では、買収、合併など、事業規模拡大によって競争力を高める動きが顕在化し、大幅な業界再編が進みました。2000年代初頭に19社あった主要コンテナ船社も、現在では9社まで集約されて

います。当社においても、コンテナ船事業の収益性を回復し、安定的かつ持続的に運営していくため、商船三井、日本郵船、川崎汽船の3社は各社のコンテナ船事業を統合することを決断し、2017年に統合会社Ocean Network Express(ONE社)を設立しました。発注残を含めると約155万TEU、世界シェア6%の運航規模を基盤とし、2018年4月から営業を開始しています。

事業戦略

- 貨物ポートフォリオの最適化及び柔軟な航路改編等による収益改善
- シナジー効果(スケールメリット)により競争力あるサービスの提供

進捗と見通し

■ 2018年度の振り返り

主力である北米航路の運賃市況は、米国の好調な消費と米中貿易摩擦に対する駆け込み需要を背景に旺盛な荷動きが続き、概ね堅調に推移しました。また、北米に次ぐ主力である欧州航路についても、船腹の供給増により需給が緩んだものの、荷動き自体は堅調でした。しかしながら、ONE社においては、ITシステムに対するスタッフの未習熟や、スタッフそのものの不足により、2018年4月の営業開始直後に運営上の混乱を来し、お客様にご迷惑をかけると同時に積高が当初の目標を大きく下回る結果と

なりました。サービス平常化を最優先に取り組んだ結果、下半期にかけて消席率は改善したものの、2018年度は大幅な赤字を計上しています。一方で、統合時に目論んだシナジー効果は、初年度より着実に現出しており、変動費や一般管理費の削減等において、成果を上げています。

■ 2019年度の経営方針と取り組み

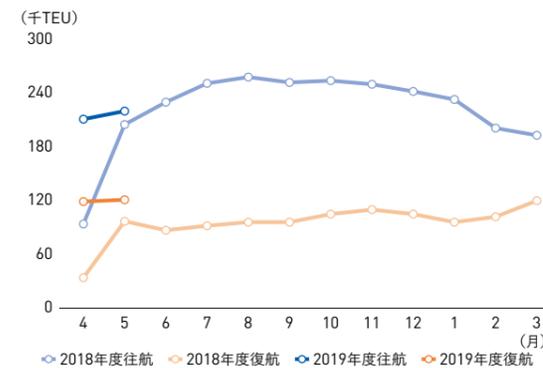
開業初年度、ONE社において発生した混乱は既に収束しており、積高は統合前の邦船3社合算値並みに回復する見込みです。

さらに、往・復航貨物の集荷においてより収益性の高い組み合わせを目指す貨物ポートフォリオの最適化、船舶の大型化や航路改編等の収支改善策の実施により、2019年度は黒字化を計画しています。2020年1月からは、船舶燃料中の硫黄分濃度制限が厳格化するSOx規制により、2019年度後半から燃料油価格の上昇が

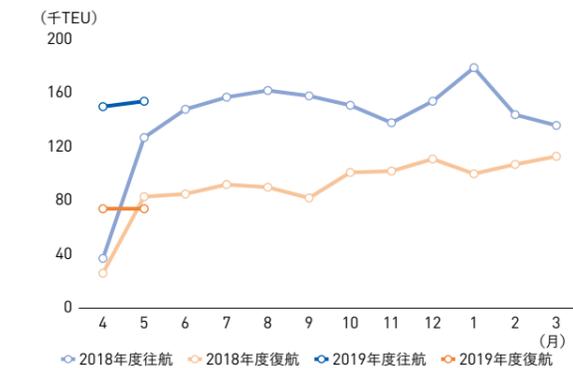
見込まれます。ONE社では、コスト削減に加え、環境負荷低減の観点からも主要プロジェクトとして燃料消費量の節減に取り組むものの、コスト上昇分については、燃油サーチャージにてご負担いただくべく、引き続きお客様のご理解を得てまいります。

ONE社 積高推移 (2018年度・2019年度実績)

北米航路



欧州航路



ターミナル・ロジスティクス



事業戦略

- ターミナル：国内自営ターミナルのさらなる競争力強化
- ロジスティクス：NVOCC事業の強化、海外現地パートナーとの提携等を通じた地域密着型物流事業の拡大

進捗と見通し

ターミナル事業のうち、海外ターミナル事業はONE社に移管される予定となっており、関係者間で移管に向けた協議を進めています。国内ターミナル事業においては、東京港をはじめとして需給は堅調に推移する見込みです。ロジスティクス事業においては、2018年7月に商船三井グループにおけるNVOCC事業*を統括する新会社MOL Worldwide Logisticsを設立しました。商船三井ロジスティクスとMOL Consolidation ServiceのNVOCC事業に関する経営資源を集約し、マーケティング、ネットワークオペレーション、グローバル顧客対応を行い、事業の強化を図ってい

きます。また、海外において地域密着型物流事業の充実化も進めており、2018年8月にはマレーシアの総合物流会社であるPKT Logistics Group社の株式を追加取得しました。今後も、現地パートナーとの提携等を通じ、さらなる拡大を図ってまいります。

* Non Vessel Operating Common Carrier(非船舶運航運送事業者)の略。自らは輸送手段(船舶)を持たず、他の船会社を利用して各港間の輸送や内陸の最終受渡地までの輸送を行う。

Business Strategy & Review

セグメント別事業概況



フェリー・内航RORO船部門

事業戦略

- 大型船への入れ替えや一貫輸送サービス拡充などによる利便性の高い物流モードの提供
- 新造船の投入や「さんふらわあブランド」の価値向上を通じた、カジュアルクルーズ市場の拡大

進捗と見通し

■ 2018年度の振り返り

2018年度は、トラックドライバーの不足や高齢化、各社における働き方改革の進展を背景としたモーダルシフトの流れが継続し、荷動きが堅調に推移しました。旅客についても、南九州航路において新造フェリー2隻を投入、カジュアルクルーズをコンセプトとしたプロモーション活動を実施し、北海道・瀬戸内・南九州航路の全般において堅調でした。大型台風や本船トラブルによる長期欠航が影響し、前年度比では減益となったものの安定的に利益を確保することができました。

また、当社連結子会社である商船三井フェリー及びフェリーさんふらわあ間でベストプラクティスを共有すべく、「FVC(FERRY VIRTUAL COMPANY)」を新たに設置し、貨物営業、旅客営業、船舶、管理の各分野において共通する問題への一貫した対応やマーケティングノウハウ水平展開等の効果を上げました。



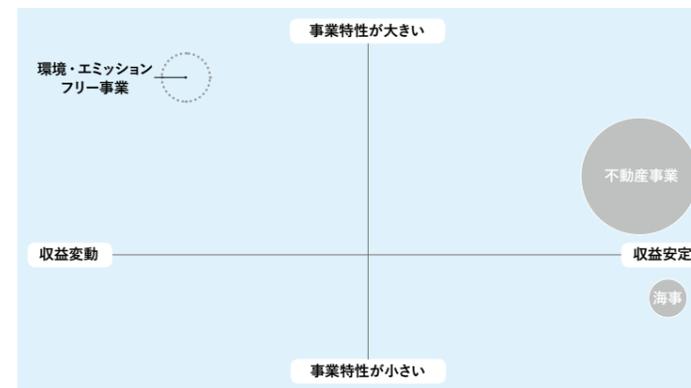
カジュアルクルーズのニーズに応え、新造船ではより豪華な内装を採用

■ 2019年度の経営方針と取り組み

人口減少に伴い、国内輸送マーケット全体では大きな伸長はないものの、九州等引き続きモーダルシフトの加速が見込める地域もあり、フェリー・内航RORO船での輸送需要は拡大すると考えています。東京～苅田航路に新造RORO船2隻を投入し、毎日運航(除く日曜)による新サービスを開始しました。当社は、多数のトレーラーを保有し、多様な一貫輸送ニーズへの対応が可能であり、利便性の高い物流モードを顧客に提供して需要に応じていきます。旅客についても、移動・旅行需要の多様化に伴い、カジュアルクルーズを訴求しうる市場は拡大することが見込まれます。今後も継続した船隊整備によるハード面の充実と、適切なマーケティングによる「さんふらわあブランド」の価値向上を通じ、市場の拡大を牽引する存在になることを目指します。さらに、2018年度新たに設置したFVCを通じた取り組みを深化させることで、当社サービスの向上を図っていきます。また、安全運航や乗組員確保の面で当社グループとしての総合力を高めていく方針です。



関連事業



第37回「大阪都市景観建築賞」「大阪市長賞」受賞
新ダイビル(大阪)

事業戦略

- 不動産：大都市一等地の、市況にかかわらず需要が落ちない保有物件構成を狙う
- 曳船：曳船各社のベストプラクティスの水平展開、中古船を用いた海外案件への参画
- 客船：安全運航の徹底、堅調なクルーズ需要の取り込み
- 海事・商社・新規事業：規模・事業領域の拡大

進捗と見通し

■ 2018年度の振り返り

関連事業部門は、不動産、客船、曳船、商社事業などから構成されています。不動産事業は、首都圏を中心に賃貸オフィスマーケットが堅調であったものの、大口テナントの入れ替わり等の影響で前年度比では若干の減益となりました。その一方で、今後の安定利益への貢献が期待される優良物件を国内外で取得しました。

曳船事業においては、2019年2月に大阪湾で初のLNG燃料タグボートとなる「いしん」が竣工したほか、ベトナムにおける事業も開始しました。

その他客船や商社等の業績も総じて堅調に推移し、関連事業部門全体では前年度並みの業績となりました。



■ 2019年度の経営方針と取り組み

2019年度も引き続き各事業を安定的に運営し、2018年度並みの業績を見込んでいます。不動産事業では、2020年前後までは好況が続く見込みであるものの、その後はエリアや物件により賃料水準が下落する可能性があるため、引き続き大都市一等地の市況に左右されない保有物件ポートフォリオを維持・拡大することにより、引き続き安定利益を計上していく計画です。曳船事業については、ベトナムをはじめとする海外事業の強化を検討していきます。客船においては、今一度、安全意識の醸成と浸透を徹底し、堅調なクルーズ需要の取り込みを図ります。その他事業分野においても、風力発電事業や、洋上風力サイト向けの交通船といった関連事業をはじめとする環境・エミッションフリー事業など、当社のノウハウを活かせる海洋周辺事業及び新規事業領域への進出を図っていきます。

| Data Section |

11年サマリー

(百万円)

	MOL ADVANCE		GEAR UP! MOL		RISE 2013	STEER FOR 2020			ROLLING PLAN		
	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3		2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
連結損益計算書項目											
海運業収益及びその他の営業収益	¥1,865,802	¥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
海運業費用及びその他の営業費用	1,564,485	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
販売費及び一般管理費	104,104	98,546	91,300	90,885	92,946	100,458	116,024	115,330	113,551	115,972	101,442
営業損益	197,211	20,939	123,400	(24,459)	(15,766)	41,092	17,249	2,323	2,558	22,684	37,718
経常損益	204,510	24,234	121,621	(24,320)	(28,568)	54,985	51,330	36,267	25,426	31,473	38,574
税金等調整前当期純損益	197,732	27,776	95,366	(33,516)	(137,938)	71,710	58,332	(154,385)	23,303	(28,709)	46,778
親会社株主に帰属する当期純損益	126,987	12,722	58,277	(26,009)	(178,846)	57,393	42,356	(170,447)	5,257	(47,380)	26,875
フリーキャッシュフロー(a+b)	(71,038)	(40,055)	46,970	(129,298)	(25,285)	(25,615)	(66,656)	182,508	(56,318)	(2,471)	(143,093)
営業活動によるキャッシュフロー(a)	118,984	93,428	181,755	5,014	78,955	94,255	92,494	209,189	17,623	98,380	55,248
投資活動によるキャッシュフロー(b)	(190,022)	(133,483)	(134,785)	(134,312)	(104,240)	(119,870)	(159,150)	(26,681)	(73,941)	(100,851)	(198,341)
減価償却費	78,155	88,366	77,445	85,624	94,685	83,983	87,803	92,771	87,190	86,629	90,138
連結貸借対照表項目											
総資産	1,807,079	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
有形固定資産	1,106,746	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
有利子負債	702,617	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
純資産	695,021	735,702	740,247	717,909	619,492	783,549	892,435	646,924	683,621	628,044	651,607
自己資本	623,715	659,508	660,795	637,422	535,422	679,160	782,556	540,951	571,983	511,242	525,064
普通株式1株当たりの金額*											
親会社株主に帰属する当期純損益(円)	¥1,061.30	¥ 106.30	¥ 487.50	¥ (217.60)	¥(1,495.70)	¥ 479.90	¥ 354.20	¥(1,425.00)	¥ 43.95	¥ (396.16)	¥ 224.72
純資産(円)	5,212.26	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
配当金(円)	310	30	100	50	0	50	70	50	20	20	45
経営指標											
ギアリングレシオ(倍)	1.13	1.18	1.10	1.36	1.96	1.61	1.51	1.93	1.96	2.19	2.11
ネットギアリングレシオ(倍)	0.99	1.05	1.00	1.23	1.58	1.35	1.35	1.64	1.64	1.82	1.88
自己資本比率(%)	34.5	35.4	35.4	32.8	24.7	28.7	29.8	24.4	25.8	23.0	24.6
ROA(%)	11.0	1.3	6.5	(1.3)	(1.4)	2.4	2.1	1.5	1.1	1.4	1.8
ROE(%)	19.5	2.0	8.8	(4.0)	(30.5)	9.5	5.8	(25.8)	0.9	(8.7)	5.2
配当性向(%)	29.2	28.2	20.5	—	—	10.4	19.8	—	45.5	—	20.0
当社グループ*2運航船CO ₂ 排出量(千トン)	20,473	18,708	20,073	19,660	18,876	17,810	18,803	18,676	18,204	17,774	16,369
当社グループ従業員数(人)	10,012	9,707	9,438	9,431	9,465	10,289	10,508	10,500	10,794	10,828	8,941

※ 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。2009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

Data Section

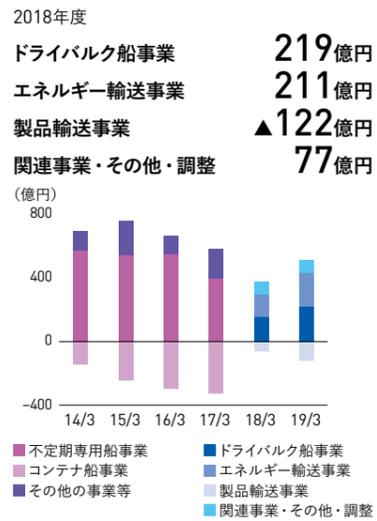
主要な経営指標

売上高／経常利益



コンテナ船事業分離により、売上高は前年度から4,183億円減少しました。経常利益については、ONE社が大幅な損失を計上し、当社はその持分法投資損失を取り込みましたが、ドライバルク船事業、エネルギー輸送事業を中心とする安定利益に加え、比較的堅調な市況により、前年度比71億円増加しました。

セグメント別経常損益



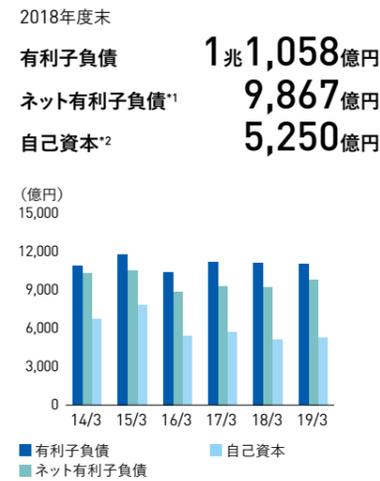
ドライバルク船事業は、堅調な市況及び中長期契約に支えられ前年度比65億円の増益となりました。また、エネルギー輸送事業も、LNG船・海洋事業において安定利益を積み増したことで、油送船における堅調な市況・不採算船の減船等が奏功し、前年度比75億円の増益を達成しました。しかしながら、製品輸送事業は、ONE社営業開始時の混乱の影響や移行期費用により損失となりました。

総資産／純資産



2018年度は、船隊の若返りと競争力を高めるため、17隻の老齢船、不経済船の売却を行いました。その結果、総資産は前年度末比で906億円減少しました。一方、主に利益剰余金が増加したことにより、純資産は236億円増加しました。

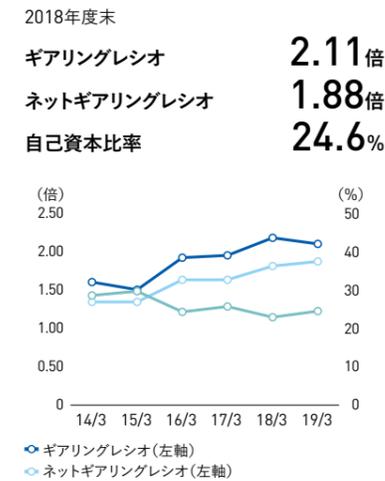
有利子負債／ネット有利子負債／自己資本



有利子負債は、主に長期借入金が減少したことにより、前年度末比122億円減の1兆1,058億円となりました。自己資本は主に利益剰余金が増加したことにより、前年度末比138億円増の5,250億円となりました。

*1 有利子負債-現金及び現金同等物
*2 貸借対照表上の「株主資本」と「その他の包括利益累計額」の合計額

ギアリングレシオ／ネットギアリングレシオ／自己資本比率



前年度末比で有利子負債は122億円減、総資産は906億円減、自己資本は138億円増となりました。その結果、ギアリングレシオは0.08改善し、自己資本比率も1.6ポイント増加しました。

格付け (2019年6月現在)

日本格付研究所 (JCR) **A-**
格付投資情報センター (R&I) **BBB**
Moody's **Ba2**

種類	格付け
日本格付研究所 (JCR) 短期格付け (コマーシャルペーパー)	J-1
長期優先債務 (発行体) 格付け	A- (安定的)
長期格付け	A-
格付投資情報センター (R&I) 発行体格付け	BBB (安定的)
短期格付け (コマーシャルペーパー)	a-2
長期個別債務格付け	BBB
Moody's コーポレート・ファミリー・レーティング	Ba2 (安定的)

事業環境には不確実性が見られるものの、当社の業績が着実に改善していることを受け、現在の格付け水準を維持しています。今後も引き続き収益力の強化と財務体質の改善を進め、格付の向上を図ってまいります。

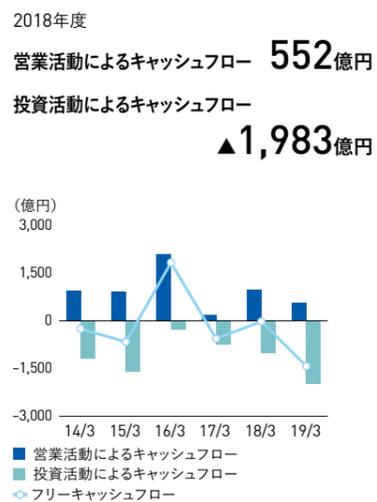
1株当たり当期純損益*／配当金／配当性向



親会社株主に帰属する当期純利益は、ONE社に対するコンテナ船貸船料に係る損失引当により大幅な最終損失を計上した前年度から一転し、268億円となりました。また、配当については、連結配当性向20%の方針に沿い、当期純利益の増加に伴って中間配当20円、期末配当25円を実施しました。

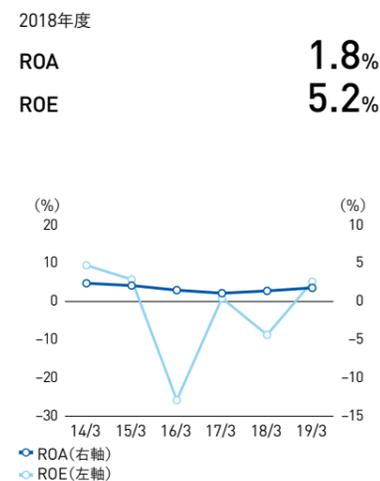
* 親会社株主に帰属する当期純損益

キャッシュフロー



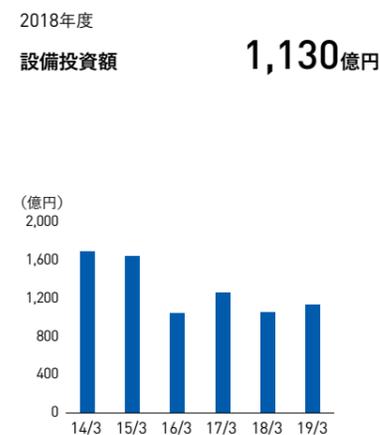
コンテナ船事業分離に伴う出資や当社が経営資源重点投入分野とするLNG船・海洋事業を中心とした投資により、2018年度のフリーキャッシュフローは大幅なマイナスとなりました。今後のフリーキャッシュフローの改善に向け、引き続き投資案件を厳選しつつ、資産の流動化も検討していきます。

ROA (経常損益ベース)／ROE



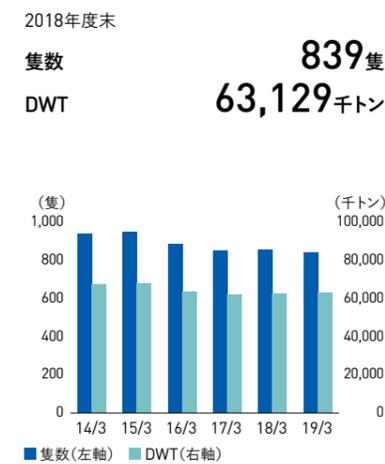
総資産が前年度末比で減少した一方、経常利益は増加したためROAは前年度比で改善しました。また、親会社株主に帰属する当期純利益が黒字化したことでROEは前年度比で大幅に改善し、5%を超えました。

設備投資額



この設備投資額は、有価証券報告書に掲載の有形及び無形固定資産の増加額から竣工時売却収入を控除した実質的な設備投資額です。

船隊規模 (全船種)*



コンテナ船事業の統合に伴い、当社・船主間の備船契約が満了したコンテナ船については、順次返船を行っています。その結果、当社が保有・備船するコンテナ船は、前年度末比26隻減の65隻となりました。今後、コンテナ船は、ONE社が自ら備船を含めた船隊整備を行ってまいります。

* 短期備船、J/V保有船を含む

(註) 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。2014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。

Data Section

商船三井グループ会社一覧

(2019年3月31日現在)

● 連結子会社 ○ 持分法適用関連会社

	登録事務所	MOLの所有割合(%)*	払込資本金(千)	
ドライバルク船事業	● 商船三井近海株式会社	日本 100.00	¥660,000	
	● MOL Bridge Finance S.A.	Panama 100.00	US\$8	
	● MOL Cape [Singapore] Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$62,752	
	● パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール国内の船主会社/備船会社(74社)			
	● その他1社			
	○ Gearbulk Holding AG	Switzerland 49.00	US\$228,100	
	○ パナマ国内の船主会社(1社)			
	エネルギー輸送事業	● Bamboo Mountain Power B.V.	Netherlands 100.00	US\$0
		● Coconutland Maritime INC.	Panama 100.00	US\$14,408
		● El Sol Shipping Ltd. S.A.	Panama 100.00	US\$10
● Lakler S.A.		Uruguay 100.00	US\$101,401	
● MCGC International Ltd.		Bahamas 80.10	US\$1	
● MNN Holdings Inc.		Liberia 75.00	US\$22,100	
● MOG LNG Transport S.A.		Panama 100.00	¥0	
● MOLケミカルタンカー株式会社		日本 100.00	¥100,000	
● MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.		Singapore 100.00	S\$262,370	
● 株式会社商船三井内航		日本 100.00	¥650,000	
● エム・オー・エル・エヌエジー輸送株式会社		日本 100.00	¥40,000	
● MOL Netherlands Bulkship B.V.		Netherlands 100.00	€18	
● MOL Nordic Tankers A/S		Denmark 100.00	DKK 8,000	
● Pacific LNG Transport Ltd.		Bahamas 100.00	US\$1	
● Phoenix Tankers Pte. Ltd.		Singapore 100.00	US\$379,311	
● Pine Mountain Power B.V.		Netherlands 100.00	US\$0	
● Samba Offshore S.A.		Panama 100.00	US\$10	
● Shining Shipping S.A.		Panama 100.00	US\$10	
● Unix Line Pte. Ltd.		Singapore 100.00	US\$344	
● パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、シンガポール、インドネシア、マルタ国内の船主会社/備船会社(112社)				
○ Akofs Offshore As		Norway 25.00	NKR 60,000	
○ Aramo Shipping [Singapore] Pte. Ltd.		Singapore 50.00	US\$20,743	
○ 旭タンカー株式会社		日本 27.83	¥600,045	
○ Carioca MV27 B.V.		Netherlands 20.60	€ 169,419	
○ Cernambi Norte MV26 B.V.		Netherlands 20.60	€ 175,026	
○ Cernambi Sul MV24 B.V.		Netherlands 20.60	€ 162,160	
○ Den Hartogh Holdings B.V.		Netherlands 20.00	€ 60	
○ LNG Fukurokuju Shipping Corp.		Bahamas 30.00	¥1,000	
○ LNG Jurojin Shipping Corp.		Bahamas 30.00	¥1,000	
○ Karmol Lng Company LTD.		Marta 50.00	US\$9,781	
○ Libra MV31 B.V.		Netherlands 20.60	US\$100	
○ Mozambique Fsrur Company LTD.		Marshall Islands	US\$9,781	
○ PT Jawa Satu Regas		Indonesia 19.00	IDR 11,272,000	
○ Sepia MV30 B.V.		Netherlands 20.60	US\$100	
○ T.E.N. Ghana MV25 B.V.		Netherlands 20.00	€ 149,650	
○ Tartaruga MV29 B.V.		Netherlands 20.60	US\$206,138	
○ Trans Pacific Shipping 2 Ltd.		Bahamas 20.00	¥3,961,000	
○ Trans Pacific Shipping 5 Ltd.		Bahamas 50.00	¥2,672,000	
○ Trans Pacific Shipping 8 Ltd.		Bahamas 50.00	¥1,265,000	
○ Viken MOL AS		Norway 50.00	US\$61,500	
○ Viken Shuttle AS		Norway	US\$38,104	
○ パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール、インドネシア、キプロス、バハマ、マルタ国内の船主会社/備船会社(53社)				
製品輸送事業		● Asia Utoc Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$900
		● Bangkok Container Service Co., Ltd.	Thailand 100.00	THB10,000
		● Bangpoo Intermodal Systems Co., Ltd.	Thailand 74.62	THB130,000
	● 株式会社ブルーハイウェイエクスプレス九州	日本 100.00	¥50,000	
	● 株式会社ブルーハイウェイサービス	日本 100.00	¥30,000	
	● 株式会社ブルーシーネットワーク	日本 100.00	¥54,600	
	● 株式会社中国 SHIPPING エージェンシズ	日本 100.00	¥10,000	
	● Euro Marine Carrier B.V.	Netherlands 75.50	€ 91	
	● Euro Marine Logistics N.V.	Belgium 50.00	€ 1,950	
	● 株式会社フェリーさんふらわあ	日本 99.00	¥100,000	
	● 国際コンテナ輸送株式会社	日本 51.00	¥100,000	
	● International Transportation Inc.	U.S.A. 51.00	US\$60,000	
	● Mitsui O.S.K. Lines [Thailand] Co., Ltd.	Thailand 47.00	THB20,000	
	● MOL Consolidation Service Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$1,000	
	● MOL Consolidation Service Ltd. [China]	China 100.00	RMB8,000	
	● MOL Container Center [Thailand] Co., Ltd.	Thailand 99.60	THB10,000	
	● 商船三井フェリー株式会社	日本 100.00	¥1,577,400	
	● MOL Hong Kong Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$40,000	
	● MOL Logistics [Deutschland] GMBH	Germany 100.00	€ 537	
	● MOL Logistics [Europe] B.V.	Netherlands 100.00	€ 414	
	● MOL Logistics [H.K.] Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$14,100	
	● 商船三井ロジスティクス株式会社	日本 75.06	¥756,250	
	● MOL Logistics [Netherlands] B.V.	Netherlands 100.00	€ 3,049	
	● MOL Logistics [Singapore] Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$700	
	● MOL Logistics [Taiwan] Co., Ltd.	Taiwan 100.00	NT\$7,500	
	● MOL Logistics [Thailand] Co., Ltd.	Thailand 99.00	THB20,000	

	登録事務所	MOLの所有割合(%)*	払込資本金(千)	
製品輸送事業	● MOL Logistics [UK] Ltd.	U.K. 100.00	£400	
	● MOL Logistics [USA] Inc.	U.S.A. 100.00	US\$9,814	
	● MOL Logistics Holding [Europe] B.V.	Netherlands 100.00	€ 19	
	● MOL Worldwide Logistics, Ltd.	Hong Kong 100.00	HK\$58,600	
	● Nissan Carrier Europe B.V.	Netherlands 100.00	€ 195	
	● 日産専用船株式会社	日本 90.00	¥640,000	
	● Shanghai Huajia International Freight Forwarding Co., Ltd.	China 76.00	US\$1,720	
	● 商船港運株式会社	日本 79.98	¥300,000	
	● Thai Intermodal Systems Co., Ltd.	Thailand 100.00	THB77,500	
	● TraPac Jacksonville, LLC.	U.S.A. 100.00	—	
	● TraPac, LLC.	U.S.A. 100.00	—	
	● 株式会社宇徳	日本 67.55	¥2,155,300	
	● Utoc Engineering Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$2,000	
	● 宇徳ロジスティクス株式会社	日本 100.00	¥50,000	
	● 宇徳流通サービス株式会社	日本 100.00	¥10,000	
	● 宇徳港運株式会社	日本 100.00	¥50,000	
	● 宇徳トランスネット株式会社	日本 100.00	¥90,000	
	● World Logistics Service [U.S.A.], Inc.	U.S.A. 100.00	US\$200	
	● パナマ、マーシャル諸島、リベリア、香港、ケイマン諸島、シンガポール、マン島国内の船主会社/備船会社(52社)			
	● その他(18社)			
	○ 株式会社名門大洋フェリー	日本 41.13	¥980,000	
	○ 日本コンセプト株式会社	日本 15.00	¥600,440	
	○ オーシャン ネットワーク エクスプレス ホールディングス株式会社	日本 31.00	¥50,000	
	○ Ocean Network Express Pte. Ltd.	Singapore	US\$3,000,000	
	○ PKT Logistics Group Sdn. Bhd.	Malaysia 35.13	MYR276,354	
	○ Rotterdam World Gateway B.V.	Netherlands 20.00	€ 14,018	
	○ 上海貨客船株式会社	日本 31.98	¥100,000	
	○ Tan Cang-Cai Mep International Terminal Co. Ltd.	Vietnam 21.33	VND732,966,020	
	○ TIPS Co., Ltd.	Thailand 24.44	THB100,000	
	○ その他(1社)			
	関連事業	● ダイビル株式会社	日本 51.07	¥12,227,847
		● Daibiru CSB Co., Ltd.	Vietnam 99.00	VND349,000,000
		● Daibiru Holdings Australia PTY Ltd.	Australia 100.00	A\$ 140,000
		● ダイビル・ファシリテイ・マネジメント株式会社	日本 100.00	¥17,000
		● Daibiru Saigon Tower Co., Ltd.	Vietnam 100.00	VND124,203,000
		● グリーン海事株式会社	日本 100.00	¥95,400
		● グリーン SHIPPING 株式会社	日本 100.00	¥172,000
		● 北倉興発株式会社	日本 100.00	¥50,000
		● 生田アンドマリン株式会社	日本 100.00	¥26,500
		● 株式会社ジャパンエクスプレス	日本 100.00	¥99,960
		● 日本水路図誌株式会社	日本 95.25	¥32,000
		● Jentower Ltd.	British Virgin Islands 100.00	US\$0
		● 北日本曳船株式会社	日本 62.00	¥50,000
		● 神戸曳船株式会社	日本 100.00	¥50,000
		● 興産管理サービス株式会社	日本 100.00	¥20,000
● 興産管理サービス・西日本株式会社		日本 100.00	¥14,400	
● エムオーツリスト株式会社		日本 100.00	¥250,000	
● 商船三井興産株式会社		日本 100.00	¥300,000	
● 商船三井客船株式会社		日本 100.00	¥100,000	
● 商船三井キャリアサポート株式会社		日本 100.00	¥100,000	
● 商船三井海事株式会社		日本 100.00	¥95,000	
● 商船三井テクノトレード株式会社		日本 100.00	¥490,000	
● 日本栄船株式会社		日本 87.26	¥134,203	
● 西日本総合設備株式会社		日本 100.00	¥10,000	
● 株式会社丹新ビルサービス		日本 100.00	¥20,000	
● 東海曳船株式会社		日本 70.00	¥10,000	
● 宇部ポートサービス株式会社		日本 99.39	¥14,950	
● White Lotus Properties Ltd.		British Virgin Islands 100.00	¥6,810,000	
● パナマ国内の備船会社(1社)				
● その他(2社)				
○ 新洋海運株式会社		日本 36.00	¥100,000	
○ South China Towing Co., Ltd.		Hong Kong 25.00	HK\$12,400	
○ Tan Cang-Cai Northern Maritime Joint Stock Company		Vietnam 36.00	VND 118,560,000	
○ Tan Cang-Cai Mep Towage Services Co., Ltd.		Vietnam 40.00	VND 112,717,115	
その他		● Euromol B.V.	Netherlands 100.00	€ 8,444
		● Linkman Holdings Inc.	Liberia 100.00	US\$3
		● Mitsui O.S.K. Holdings [Benelux] B.V.	Netherlands 100.00	€ 17,245
		● MOL [Americas] LLC.	U.S.A. 100.00	—
		● MOL [Americas] Holdings, Inc.	U.S.A. 100.00	US\$200
		● MOL [Asia Oceania] Pte. Ltd.	Singapore 100.00	S\$2,350
		● MOL [Europe Africa] Ltd.	U.K. 100.00	US\$8,402
		● エム・オー・エル・アカウンティング株式会社	日本 100.00	¥30,000
		● 株式会社エム・オー・エル アジャストメント	日本 100.00	¥10,000
		● MOLエンジニアリング株式会社	日本 100.00	¥20,000
		● 商船三井システムズ株式会社	日本 100.00	¥100,000
	● MOL Manning Service S.A.	Panama 100.00	US\$3,889	
	● 株式会社MOLマリン	日本 100.00	¥100,000	
	● 商船三井オーシャンエキスパート株式会社	日本 100.00	¥100,000	
	● エム・オー・エル・シップマネージメント株式会社	日本 100.00	¥50,000	
	● 株式会社MOLシッピング	日本 100.00	¥50,000	
	● MOL Treasury Management Pte. Ltd.	Singapore 100.00	US\$2,000	
	○ その他(1社)			

* MOLには株式会社商船三井及びその子会社を含みます。

MOL Group's Global Network

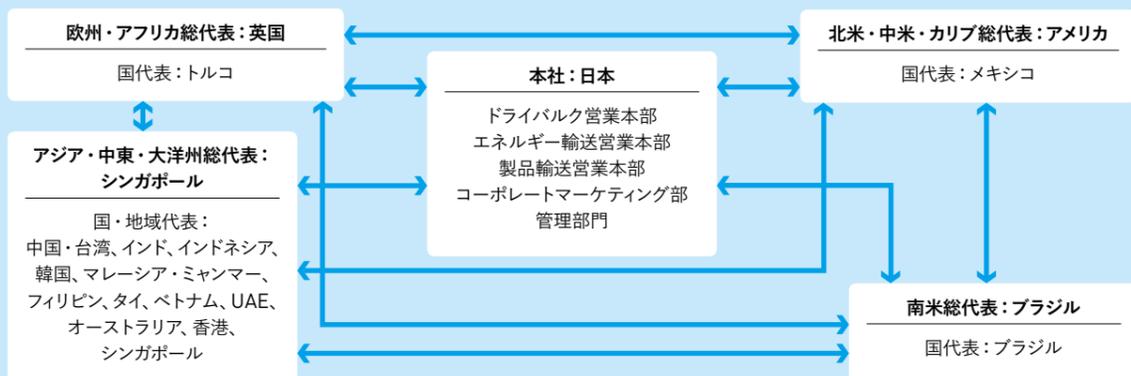
グループ会社拠点 国・地域

欧州・アフリカ		アジア・中東・オセアニア			北米・中米・カリブ
英国	ドイツ	日本	シンガポール	オマーン	アメリカ
オランダ	オーストリア	中国	ベトナム	オーストラリア	カナダ
ベルギー	チェコ	韓国	タイ	ニュージーランド	メキシコ
フランス	エジプト	台湾	インドネシア		
イタリア	アルジェリア	香港	インド		
トルコ	ガーナ	フィリピン	スリランカ		
ロシア	ケニア	ミャンマー	カタール		
ポーランド	南アフリカ	マレーシア	UAE		
					南米
					ブラジル
					チリ



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—



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するよう努めています。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たっていることで、2018年度においても「将来戦略は社長自らが直接語りかけるべきもの」との信念のもと、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。また当社は、国内外を問わず開示の公平性に留意しており、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・英文両方の決算説明資料をホームページに掲載し、通知を希望する国内外投資家にメールで配信しています。さらに、経営戦略や投資計画、市況情報などについても、ホームページを通じて積極的に情報発信を行っています。

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おり、その方針に変更はありません。また、従来から投資家・アナリストとの議論の

内容については、定期的に経営へのフィードバックを行っています。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、より一層、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。全てのステークホルダーに対し、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基本姿勢を貫いており、また、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維持できるような体制強化にも努めています。

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努めていきます。

IR活動実績 2018年度(2018年4月～2019年3月)

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
	海外ロードショー	5回 欧州2回、アジア2回、北米1回
海外機関投資家向け	証券会社主催カンファレンス	4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	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(名古屋、高松各1回開催)

IR資料(ホームページ掲載)

資料	和文	英文
決算情報	○	○
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」として当社の仮訳を掲載

社外からの評価



・SMBC働き方改革融資

当社のこれまでの取り組み(P.40参照)が評価され、(株)三井住友銀行の「SMBC働き方改革融資」において今後の働き方改革が期待できるグロス企業に選定(2017年度)。

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

用語集(50音順)

■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、及び関連事業、その他事業の利益を指す。

■エタン船

エタン船は再液化装置を搭載した液化エタン輸送の専用船を指し、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バナマックス型、ハンディマックス型、スモールハンディ型のドライバルク船。

■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。

■「洋上に見える化」

ICTを活用することで洋上における船舶や貨物の状況を可視化し、最適運航の実現を図るとともに、顧客に付加価値のあるサービスを提供する取り組み。例えば、気象・海象のビッグデータを分析し、より安全な運航や最適航路の特定に活かすほか、エンジン等の機関の稼働状況を陸上からも遠隔でモニタリングしてメンテナンス手配を行うといった手法により、運航の安全性や船舶管理の効率性の向上を図る。

■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。

■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。

■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)など硫黄酸化物の総称で、石油や石炭など、硫黄分を含む化石燃料が燃焼する際に発生する大気汚染物質。海運業界では船舶からの排出ガス中のSOx量を抑制するため、燃料油に含まれる硫黄分含有率を大幅に低減する規制が2020年に発効する。

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	1,026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)	8,941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	85,217名
上場証券取引所	東京
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) ニュースリリース(日本語/英語) ホームページ(日本語/英語)

(2019年3月31日現在)

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。
2016年度は株式併合が会計年度の期首に行われたと仮定して算出した値です。