



商船三井の推進力である 経営基盤

- 56 取締役、監査役、執行役員
- 58 社外取締役対談
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 64 安全運航
- 67 リスク管理
- 69 企業の社会的責任(CSR)

取締役、監査役、執行役員 (2017年6月末現在)

取締役



代表取締役
武藤 光一 1953年生

1976年 4月 当社入社
2002年 6月 当社不定期船部長
2003年 1月 当社経営企画部長
2004年 6月 当社執行役員
経営企画部長委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2007年 6月 当社取締役常務執行役員
2008年 6月 当社取締役専務執行役員
2010年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2015年 6月 当社代表取締役
会長執行役員(現職)



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
田邊 昌宏 1957年生

1979年 4月 当社入社
2003年 6月 当社ロジスティクス事業部長
2008年 6月 当社執行役員
MOL (EUROPE) B.V.
Managing Director
2011年 6月 当社常務執行役員
2013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
2017年 4月 当社代表取締役
副社長執行役員(現職)



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(現職)



取締役
橋本 剛 1957年生

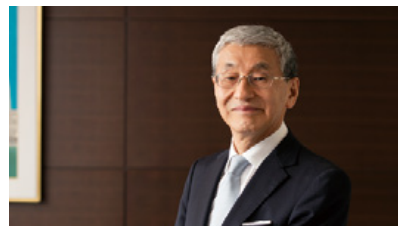
1982年 4月 当社入社
2008年 6月 当社LNG船部長
2009年 6月 当社執行役員
LNG船部長委嘱
2011年 6月 当社執行役員
2012年 6月 当社常務執行役員
2015年 6月 当社取締役常務執行役員
2016年 4月 当社取締役専務執行役員(現職)



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(現職)

独立役員



社外取締役
松島 正之

2011年 6月 当社取締役(現職)
2011年 6月 三井不動産株式会社社外取締役(現職)
2012年11月 株式会社エヌウィック取締役会長(現職)
2014年 9月 インテグラル株式会社常勤顧問(現職)
2016年 6月 日揮株式会社社外取締役(現職)



社外取締役
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
勝 悦子

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現職)
2013年 1月 日米教育委員会委員(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)

監査役



常勤監査役
中島 孝 1959年生

1982年 4月 当社入社
2009年 6月 当社営業調査室長
2011年 6月 当社総務部長
2015年 6月 当社常勤監査役
(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)

独立役員

社外監査役
伊丹 敬之

2010年 6月 ジェイエフイー
ホールディングス
株式会社
社外監査役(現職)
2011年 6月 当社監査役(現職)

社外監査役
山下 英樹

1982年 4月 弁護士(現職)
1985年 4月 山下英樹法律事務所
(現山下・遠山法律
特許事務所)開設
1993年 3月 弁理士(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)

執行役員

会長執行役員
武藤 光一

社長執行役員
池田 潤一郎

副社長執行役員
田邊 昌宏

全般社長補佐、
チーフコンプライアンスオフィサー、
製品輸送営業本部長、
定航部管掌/
港湾・ロジスティクス事業部管掌/
新規事業・グループ経営推進部管掌、
内部監査室/総務部

専務執行役員
高橋 静夫

チーフインフォメーションオフィサー、
安全運航本部 副本部長、
秘書室/経営企画部/
スマート SHIPPING 推進室/
商船三井システムズ株式会社

専務執行役員
橋本 剛

エネルギー輸送営業本部長、
石炭船部管掌/LNG船部管掌、
エネルギー営業戦略室/
燃料室/海洋事業部

専務執行役員
小野 晃彦

製品輸送営業本部 副本部長、
定航部

専務執行役員
光田 明生

エネルギー輸送営業本部 副本部長、
油送船部/タンカー安全管理室、
燃料室担当補佐

常務執行役員
小西 俊哉

製品輸送営業本部 副本部長、
欧州・アフリカ・米州地域担当、
港湾・ロジスティクス事業部、
米州総代表委嘱

常務執行役員
丸山 卓

財務部/経理部/IR室

常務執行役員
尾本 直俊

製品輸送営業本部 副本部長、
自動車船部

常務執行役員
川越 美一

技術部、
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

常務執行役員
八嶋 浩一

製品輸送営業本部 副本部長、
関西地区担当、人事部/
新規事業・グループ経営推進部

常務執行役員
赤坂 光次郎

アジア・中東・大洋州地域担当、
アジア・中東・大洋州総代表委嘱、
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室/
ドライバルク船一部/
ドライバルク船二部/
ドライバルク船スーパーバイジング室

常務執行役員
加藤 雅徳

安全運航本部長、
人事部/海上安全部、
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

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船安全統括室、
海洋事業部担当補佐

執行役員
小林 正則

安全運航本部 副本部長、
ドライバルク船スーパーバイジング室/
タンカー安全管理室/
LNG船安全統括室、
海上安全部担当補佐/
スマート SHIPPING 推進室担当補佐

執行役員
日野 岳 穰

定航部長委嘱

執行役員
小池 正人

油送船部長委嘱

執行役員
市川 香代

コーポレートコミュニケーション担当/
ダイバーシティ推進担当/
働き方改革担当、広報室、
経営企画部担当補佐/
人事部担当補佐/IR室担当補佐

執行役員
伊勢川 光

新規事業・
グループ経営推進部長委嘱

執行役員
篠田 敏暢

財務部長委嘱

執行役員
鎌田 博文

ドライバルク営業本部 副本部長/
エネルギー輸送営業本部 副本部長、
石炭船部、
ドライバルク船二部担当補佐

執行役員
塩津 伸男

ドライバルク船一部長委嘱

社外取締役対談



“「戦略・ビジョン討議」では、活発に、また自由に意見が交わされています”

テーマ：商船三井に対する印象、独自の取り組みとしての「戦略・ビジョン討議」への評価

藤井 経営会議や懇談の場において、きわめて自由に物を言い合える土壌があり、ステークホルダーへの説明に対しても透明性がとても高い会社という印象を持っています。また、社会貢献活動にもきめ細かく取り組んでいますね。

勝 非常に実直な方が多いというのが最初の印象です。世界を舞台にしている海運業ですので、グローバルな風土を持っていて、オープンで前向き、そして風通しの良い社風であると思います。戦略についてもフレキシビリティが高いという印象を持ちました。

藤井 商船三井独自の取り組みである「戦略・ビジョン討議」に参加して感じたことは、これからが不確実な時代であればあるほど、それぞれのビジネスの大きな立ち位置をしっかりと捉える必要があるということです。差別化を図っていく上でどのようなビジネスを中心に据えていくのか、あるいは例えばドライバルク船や油送船といったそれぞれの部門の中でどのような戦略を立てるのかという根底の部分を中心に議論しないといけないのですが、「戦略・ビジョン討議」では、活発、率直な意見が交わされ、望ましい会議のあり方だと思います。

勝 非常に評価できると思うのは、今回の新経営計画がローリングプランとなったことです。これだけ世界の経済、政治状況が不透明になっている中、一度決めたことに固執するのではなく、経営計画に関して柔軟に対応する、そういう仕組みを作り上げたことは高く評価できると思います。特に、2016年度はコンテナ船事業の3社統合という非常に大きな決断をしたわけですから、これから中長期的に何を主軸としていくのかということが非常に重要なポイントになると思います。その点についても、「戦略・ビジョン討議」での議論を通じて取締役全員で何が一番重要なのかを共有していくことが重要だと思います。

“第三者の厳しい目で、そして株主目線で商船三井が企業価値の最大化に取り組む過程を注視してきました”

テーマ：重要案件審議が続いた2016年度、社外取締役として意識したこと

藤井 私が一番意識したのは新経営計画そのもの。長期的な10年後の姿を定めるという、いわば時間軸の立て方です。社外のステークホルダーの方々も含めて、いかにこの計画の内容の妥当性を理解してもらい、信頼を得ていくか。そのため

には計画の確実な遂行によって結果を示していかなければいけません。そういう趣旨で私自身も意見を述べたのですが、他の取締役の皆さんも同じ考え方だったと思います。今回の新経営計画は、全体像が明確で遂行すべき内容がしっかり盛り込まれたものになったと思います。



勝 2016年度は、新経営計画策定、コンテナ船の事業統合、あるいは大型の投資など、いくつもの重要案件について議論しました。私たち社外取締役としての役割というのは、それらの課題に対して第三者の厳しい目で臨み、株主目線で企業価値を最大化することが重要であることは言うまでもありませんが、加えて環境や社会的な観点からも、商船三井が企業価値の最大化に取り組む過程を注視してきました。コンプライアンス、リスク管理、財務基盤の強化なども、経営執行の監督の観点から重要視しました。

“状況の変化に応じスピード感を重視した意思決定が求められます” “人材育成や従業員の意識をグローバルな形に改革していくことも必要です”

テーマ：新経営計画を遂行するにあたって、商船三井に期待する点

藤井 世界の政治・経済が大きく変わっていく中で、商船三井として情報の収集と分析を続け、まずは自らの立ち位置をしっかりと把握し、必要が生じた場合はこれを柔軟に見直していくという姿勢を保つことが重要だと思います。また企業価値向上という大きな目的を達成するためには、場合によっては意思決定の方法も状況の変化に応じてスピード感を重視した弾力的なものにしていかなくてはならないと考えています。



勝 今後、さらなる成長を目指す上で、人材育成が非常に重要になると考えています。フィリピンに商船大学を設立する予定ですが、商船三井の企業価値を高めるには、こういった形でグローバルな人材育成を図っていくことが重要であると同時に、人事制度や従業員の意識も真にグローバルな形に改革していくことが必要だと思います。もう一つは、財務体質の強化を進め、今後の事業におけるリスクテイクが可能な基盤を整備することが重要だと考えています。攻めと守りにメリハリをつけ、リソース配分の選択と集中を図りつつ、将来の有望な投資機会に備え体質強化に努めることが今後ますます求められていくのではないのでしょうか。

商船三井の「戦略・ビジョン討議」

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

関わるテーマの一つを取り上げ、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。

「戦略・ビジョン討議」議題一覧

2015年度		2016年度	
	議題		議題
4月、5月、7月	当社のコーポレート・ガバナンスについて	4月	自動車船部の戦略
9月、10月	グローバル人事の推進	9月	次期中期経営計画策定に向けて
12月	油送船事業の特性と今後の事業方針	1月	次期経営計画骨子案
1月、2月	コンテナ船事業の今後について	2月	次期経営計画骨子案(続)
3月	LNG船・海洋事業の事業戦略		

社外監査役の機能と選任理由

会社法上の監督機能を担う監査役も、4名中2名が当社と利害関係のない完全に独立した社外監査役となっています。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。

当社の監査役は、コーポレート・ガバナンスの実効を上げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンスや、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

社外監査役の選任理由

氏名	属性	選任理由
伊丹 敬之	ジェイ エフイー ホールディングス 株式会社 社外監査役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営学の専門家としての企業経営に関する深い学識に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
山下 英樹	山下・遠山法律特許事務所 弁護士 弁理士 株式会社 アイセルネットワークス 社外監査役	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、弁護士としての専門的見地に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2017年6月末現在)

役員報酬・監査報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2016年度における当社の役員報酬は次の表の通りです。

当社は、株主の視点に立った企業経営を促進するため、全ての取締役・執行役員、部室店長などの幹部従業員、及び連結子会社社長に対し、ストックオプションを付与しています。

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)	米国ドル 換算 (千ドル)
取締役	6	¥256	\$2,281
監査役	2	55	490
社外役員	6	48	427

2016年度における監査報酬は下表の通りです。

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)	米国ドル 換算 (千ドル)
提出会社	¥116	¥87	¥203	\$1,809
連結子会社	106	2	108	963
計	223	89	312	2,781

独立役員の状況

当社では、上場証券取引所の独立役員に関する判断基準に照らして一般株主と利益相反の生じるおそれがないことから、社外取締役3名に加え、社外監査役2名の計5名を独立役員として指定しており、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立場に立ったチェックを行うことにより、企業統治上大きな役割を果たしています。

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年に取締役会で決議。2015年に一部見直し)、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。各部長は担当部室のコンプライアンス・オフィサーとして任命され、統括責任者としての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。これら部室から独立した組織である「内部監査室」は、コンプライアンスに関する相談窓口の任に当たるとともに、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。また、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。

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おり、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。また、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、さらに内部監査室は監査役と連絡・調整を行い、監査役に協力する体制となっています。

「独占禁止法遵守の取り組み」

当社では公正取引委員会から独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されたこと(2014年)を重く受け止め、社長を委員長とするカルテル行為再発防止策検討委員会を設置し、コンプライアンス体制の見直しをはじめ、組織風土改革等様々なカルテル行為再発防止の具体策を検討、実施してきました。カルテル行為再発防止策検討委員会で決定した取り組みは、現在、コンプライアンス委員会が継承しています。

株主総会の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、開催日は集中日を避け、できるだけ多くの株主が参加できるように配慮しています。議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、携帯電話及びインターネットによる議決権の行使方法を実施し、また、実質的な議決権行使者の方々が議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会での報告事項・決議事項・株主の皆様からの質疑(要旨)については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上に掲載しています。

アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要事項と認識し、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当たっていることで、2016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、四半期ごとの決算説明会の全て、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、国内外を問わず公平開示に留意しており、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語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、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。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を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。今後もフェア・ディスクロージャー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であっても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 2016年度(2016年4月~2017年3月)

活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け	4回	四半期ごとの説明会
	2回	国内のアナリストを招き開催
海外機関投資家向け	4回	北米1回、欧州2回、アジア(香港・シンガポール)1回
	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	3回	個人投資家向けセミナーへ参加(東京、大阪、名古屋各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)	○	○
アニュアルレポート	○	○
有価証券報告書	○	—
四半期報告書	○	—
株主宛事業報告書	○	—*
安全・環境・社会報告書	○	○
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

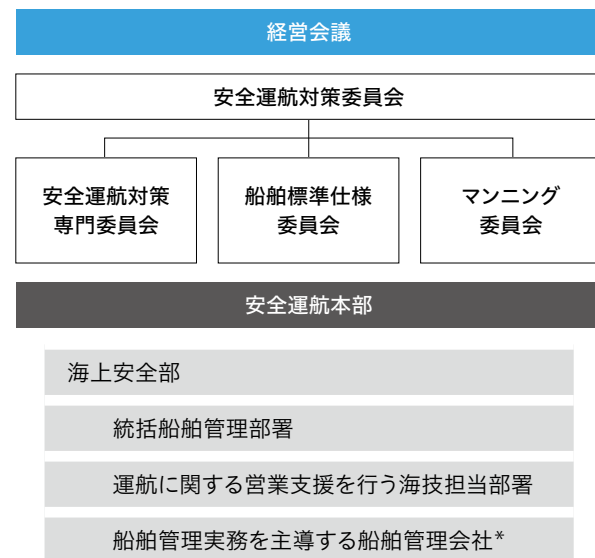
安全運航

安全運航マネジメント

安全運航管理体制

当社は2015年2月に、安全運航の担当部の組織を改編しました。船種ごとの現場重視の体制は維持しつつ、異なる船種間での情報の集約、水平展開、全社的な安全運航対策への取り組み強化と、全社の安全運航の責任を負うために必要な権限を海上安全部に集中する体制を整備したものです。新体制のもと、世界最高水準の安全運航を目指し、海上・陸上が一体となって安全運航の徹底を図っています。

安全運航を支える組織体制



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

緊急対応体制

万一の緊急事態、トラブルに備え、的確な対応ができる体制を整えています。

■ 安全運航支援センター(SOSC)

当社の海技者2名(うち1名は船長経験者)が常駐し、(株)ウェザーニューズと共同開発した、運航船の動静及び気象モニタリングシステムである「FMS.Safety」を使い、当社グループ運航船約850隻の動静と、気象・海象を監視し、24時間365日、いつでも本船船長から相談を受けることのできる体制を整えています。海外メディアの情報や、気象情報など、船の航行に関わるあらゆる情報収集を行い、タイムリーに適切な情報発信を行うことにより、重大事故の未然防止に全力で取り組んでいます。



安全運航支援センター(SOSC)

■ 緊急対応訓練

緊急事態が発生した場合に乗組員が迅速かつ適切な対応ができるよう、本船上での火災や浸水、海賊やテロ行為など、様々な事態を想定した緊急対応訓練を、本船航海中に定期的に行っています。また、年に1回、本社においては社長以下関係役員と関係部署、船舶管理会社、本船が協同し、海上保安庁の関係管区海上保安本部の協力も得ながら、重大海難事故緊急対応訓練を実施しています。今回は2016年11月に鹿島港沖で鉱石船の防波堤衝突、座礁事故を想定した緊急対応訓練を実施しました。

今後も定期的に訓練を実施し、万一に備えた緊急対応体制をより強固なものに整備していきます。



本船での緊急対応訓練

安全運航に向けた取り組み

安全運航への取り組みに終わりはありません。既の実施している安全運航強化策の見直し・継続と併せて、近年発生した重大海難事故の再発防止を徹底します。

安全運航実現プロセスの「見える化」

安全性を測るための客観的な指標として、「4ゼロ」をはじめとする以下の数値目標を設定しています。

- ①「4ゼロ」(重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故ゼロ)
- ② LTIF (Lost Time Injury Frequency) *1 : 0.7以下
- ③ 運航停止平均時間*2 : 24.00時間/隻/年以下
- ④ 運航停止事故発生率*3 : 1.00件/隻/年以下

2016年度は、上記②~④は達成したものの、①については当社運航船にて2件の労災死亡事故が発生したため、残念ながら未達成となりました。引き続き重点目標の達成に取り組めます。

重大事故の再発・未然防止に向けて

基本的事項の反復・周知・実行の徹底とともに、経験した重大事故の風化防止と、チーム力、安全意識・当事者意識、船舶管理品質のさらなる向上を意識した重大事故の再発防止の徹底を図ります。小さな要因(トラブル)が連なって最終的に重大な海難事故へつながるエラーの連鎖を断ち切るため、ソフトとハードの両面での継続的な改善を実施し、再発防止に向けた体制整備を進めていきます。

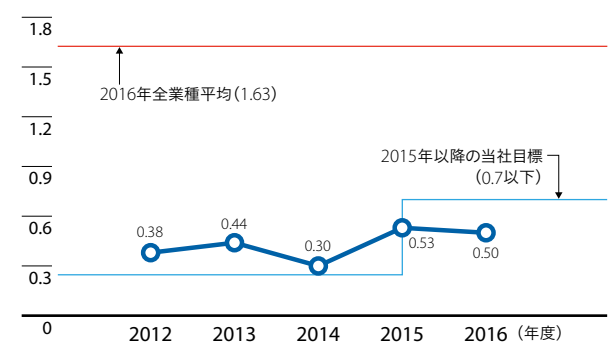
ソフト面では、乗船前訓練での反復指導や、経験の浅い若手層への指導・監督の徹底、陸上での安全体感訓練やBRM訓練*4などの教育・研修の充実により、乗組員の危険予知能力とチーム力の向上を図っています。また、各運航船から収集した事故・トラブル事例やヒヤリハット*5情報を、動画・写真やイラストを用いて視覚的に訴えることで、乗組員の安全意識向上に努めています。ハード面では、就航船からの不具合や改善点を造船所や機器メーカーへフィードバックし、フェイルセーフの設計思想によるエラーが起きにくい本船設備導入と、IT化の推進に取り組んでいます。

安全運航に向けた連携

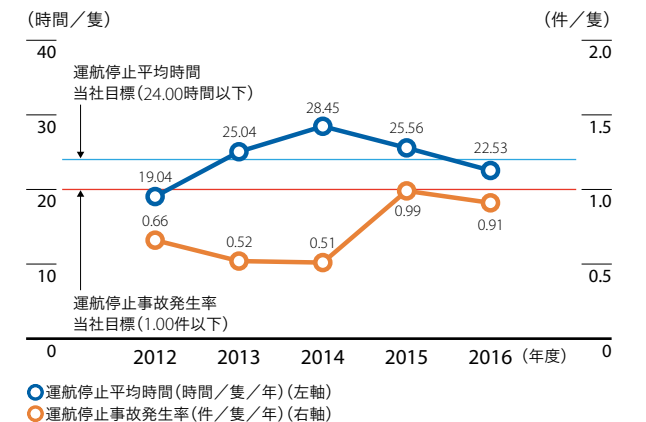
当社グループでは自社船か傭船かに関わらず、本船や船主、船舶管理会社と安全に関わる様々な情報を共有し、世界最高水準の安全運航実現に向けて、連携して取り組んでいます。各船に人身労災を含む安全運航に関わる情報を「Safety Alert」として都度発信しているほか、「安全運航連絡会」や「安全キャンペーン」など、当社の安全基準に対する理解を深める対話の機会を設け、営業担当部も含めて、安全の向上に向けた意見交換を行っています。

また、当社の安全基準が運航船で理解・実行されているかどうかを確認するための検船を実施し、改善が必要な場合は、本船、船主、船舶管理会社とコミュニケーションをとりながら、是正措置を講じています。事故防止に向けては、他社事例を含めた事故の徹底的な分析を行い、その結果を迅速かつ確実に水平展開する体制を強化し、世界最高水準の安全運航の実現に取り組んでいます。

LTIF推移



運航停止平均時間・運航停止事故発生率推移



ESG IRミーティング開催

2015年3月、「世界最高水準の安全運航を目指して」と題したミーティングを開催し、多くの機関投資家にお集まりいただきました。当社が過去の海難事故を教訓として取り組みを強化してきたハード面、ソフト面での安全対策を解説し、前記のSOSCを見学いただくことで、当社の長期的価値創造についてご理解いただく貴重な機会であったと考えます。

フィリピンで自営商船大学設立を決定

フィリピン人船員は当社運航船乗組員の中核を担っており、運航技術が高度化する中、さらなる活躍が期待されています。安全運航に対する当社の取り組みの集大成として、アジア・太平洋地域で最大級の自営商船大学を設立することにより、良質な船員の確保・育成の強化を図り、「世界最高水準の安全運航」の実現を目指します。

社外からの評価

安全運航(船員教育プログラムに対する評価含む)に関する事項

■ 液化ガス輸送に関する船員研修プログラムがノルウェー船級協会(DNV GL AS)による認証を取得

当社のLNG船船員研修プログラム、LEG / LPG船船員研修プログラムが、乗組員の能力標準としてSIGTTO*6の提唱するスタンダードを網羅している教育プログラムであるとして、ノルウェー船級協会(DNV GL AS)より認証を取得(LNG船：2007年、LEG / LPG船：2016年)しました。



■ 船員教育・訓練の管理プログラムがノルウェー船級協会(DNV GL AS)による認証を取得

当社独自の船員教育・訓練の管理プログラムの有効性が認められ、タンカー部門とLNG船部門において、ノルウェー船級協会(DNV GL AS)より船員の資格要件管理システム「Competence Management System」(CMS)に適合するという認証を取得しました(2012年)。



- *1 100万人・時間当たりの労災事故発生件数。従来は下船を余儀なくされる職務傷病を集計対象としていたが2015年度より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。産業界平均(2016年)1.63、水運業1.51、輸送用機械器具製造業0.39(出典：厚生労働省「平成28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
- *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
- *4 Bridge Resource Management訓練。事故事例を操船シミュレーターで再現して対応を体得する。当社独自のプログラムを含む
- *5 ヒヤリとしたり、ハッとするなど、「あわや事故になりかねない」事故寸前の危険な事例のこと
- *6 国際ガスタンカー運航者及び基地操業者協会

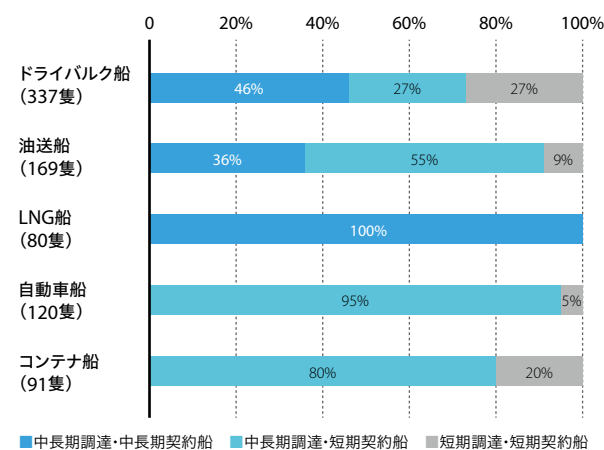
リスク管理

当社は、海運市況変動リスクをはじめとした当社グループを取り巻くリスクを以下のように明確にし、その管理と軽減を図っています。「経営基盤の強化」の一環としてトータルリスクコントロールの再強化を掲げ、リスク総量の「見える化」等を通じて持続性の管理を徹底させます。

海上荷動き・船腹供給・海運各市況の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済や貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動に直面しても、冷静に情報を分析して、より高い利益を獲得する確率を少しでも高め続けることが、ベスト・パフォーマンスとなる条件です。当社グループはこうした観点から、資源輸送と製品輸送の両分野で、世界の輸送需要に合った船隊整備を進め、「事業分散によるリスク軽減」と「安定利益の積み上げ」を図りながら、リターンの最大化と持続的な利益成長を追求しています。なお、市況、燃料油価格、為替レート及び金利などの変動リスクについては、市場リスク管理規程に基づき適切に対応しているほか、船舶投資に関わる重要案件は、実行当初より投融資委員会においてリスクの把握、分析及び評価をしています。

船種別調達・契約期間のバリエーション(連結/隻数ベース)
(2017年3月末時点)



船種・船型別市況エクスポージャー(連結/隻数ベース)
(2017年3月末時点)

	全体隻数	市況エクスポージャー
ケープサイズ	90	17%
中小型バルカー	112	9%
VLCC	31	16%
プロダクト船	43	84%
LPG船	8	50%

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

事業分散によるリスク軽減

「総合海運会社」を標榜する当社グループは2017年3月末時点で、ドライバルク船、油送船、自動車船、LNG船、コンテナ船など約850隻の船舶を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物・船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それらの市況には相関関係が高いものがある一方、経済環境によってはマイナスの相関が働いて相互に打ち消し合うものもあります。中長期契約を結ぶことができる船種であるか、当社がどの程度の市況エクスポージャーを持つかも勘案しつつ、最適な事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、より高く安定的なリターンを追求することが可能となります。

中長期契約などによる安定利益の積み上げ

当社は、顧客との長年の信頼関係で築き上げた中長期契約により、安定した将来のキャッシュフローを堅実に積み上げ、市況変動による業績変動リスクの軽減を図っています。

国際海上輸送は拡大基調にありますが、引き続き存在する過剰造船設備に鑑みれば、市場環境の構造的な好転にはなお年月を要すると考えられます。外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を生み出す契約を確保し、長期的視点からそれをさらに拡充することによって、安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュフローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討していきたいと考えています。

為替変動リスク

外航海運では、一部に日本の荷主との間で円貨建ての輸送契約があるほかは、海上運賃は米ドル建てが一般的です。当社は費用のドル化に努めていますが、ドル建て収入はなおドル建て費用を上回っており、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2017年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、米ドル・円の為替レートが1円変動するごとに、年間で約7億円と試算しています。

金利変動リスク

当社グループでは、運転・設備といった資金需要に対しては、主として社債発行、並びに銀行等金融機関からの借入れなどで対応しています。借入通貨は円貨及び米ドル貨であり、変動金利で調達している資金については、いずれも金利変動の影響を受けます。2017年3月末時点での有利子負債総額は1兆1,224億円でしたが、その約3割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・米ドルともに金利が1%上昇した場合の通期連結経常損益に与える影響を、約

40億円の範囲にとどめています。リーマンショック以降の超低金利のメリットを享受しながらも将来の金利上昇リスクを軽減すべく、変動／固定金利のバランスに配慮しながら、金融情勢の変化に機敏に対応し、金利スワップなどにより変動／固定比率を機動的に調整していきます。

船舶燃料油価格変動リスク

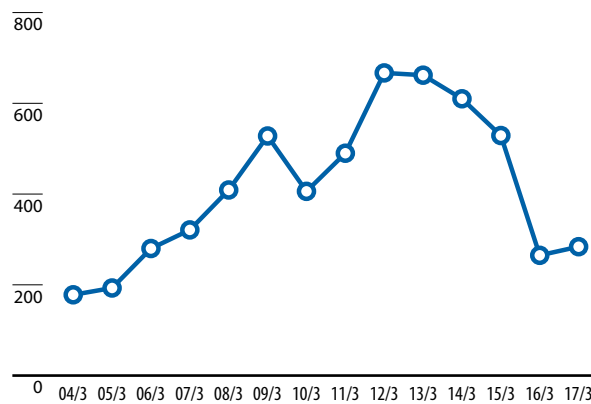
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約850隻全船で、年間約5.7百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割についてのリスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で最大約1.7億円(ヘッジ対策実施後)と試算しています。

また、燃料油に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物削減のためのより厳しい規制が、2020年に導入されます。導入後は硫黄分0.5%以下の低硫黄燃料油の使用や脱硫黄装置であるSOxスクラバーの本船への搭載、代替燃料(LNG、LPG、メタノール等)の使用等の対応を取る必要があります。燃料油コストや船舶コストに影響を与える可能性があります。この場合、当社は時間をかけて運賃等への転嫁を図っていきます。

為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/US\$)	1円の円高で約7億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.7億円の利益減少

平均燃料油価格 (単位: US\$/MT)



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約850隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから目を背けることはできません。当社は事故を未然に防止するために、安全基準の設定、安全管理体制の徹底、船員教育訓練システムの充実、安全運航支援組織の設営など、多岐にわたる取り組みを行っています。

また万が一、当社船舶の衝突・沈没・火災、その他の海難事故により、当社及び第三者に損害が発生した場合でも、当社業績に重大な影響を及ぼすことのないように、十分な保険填補が受けられるように手配しています。

グループ会社の事業運営リスク

当社ではグループ会社全てに適用するグループ企業理念に基づき、各グループ会社で諸規程を定めています。また、グループ会社経営管理規程に基づき、当社はグループ各社から適時必要な報告を受け、経営状態及び事業リスクを適切に把握した上で、重要経営事項については株主である当社の承認を得て実行するようグループ会社に求めています。

自然災害に関するリスク

地震等の災害や感染症の流行(以下「災害等」)により、当社の運航船・事業所・設備や社員に被害が発生し、事業活動に支障が生じる可能性があります。

当社では災害等に際して運航船と役職員の安全を最優先に確保し、事業の中核である「海上運送サービス」の提供継続と、万が一それが中断した場合に早期復旧を図ることを目的に、事業継続計画(BCP)を策定しています。この事業継続計画では、船舶の安全運航維持に関わる業務、運送契約・備船契約の履行、財務手当て、要員確保等の実施に向けて対応組織・権限等を整備し、具体的な実施手順をマニュアル化しています。また、以前から災害等を想定した本社・社外での訓練等を定期的実施し、そこで明確になった課題に対処することで、より実効性を高めています。しかし、これによっても災害等による被害を完全に回避できるわけではなく、被害発生時に当社業績は影響を受けることがあります。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

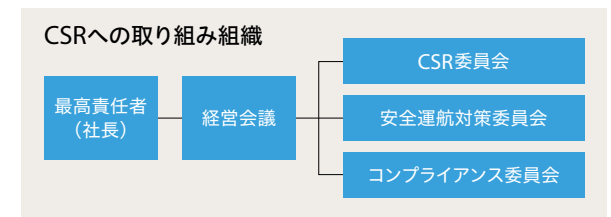
CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーからの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的かつ相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。

これに取り組むため、当社は「経営会議」の下部機関である3つの委員会が中心となって、CSRに関する方針・対策を審議しています。

商船三井グループのCSR全般に関する取り組みや方針については「CSR委員会」において審議され、中長期及び単年度ごとの目標設定や定期的なレビューも実施しています。

「安全運航対策委員会」においては、当社及び当社グループの運航船の安全運航の確保・徹底に関する基本方針や対策、「コンプライアンス委員会」においては、コンプライアンス体制の整備や違反についての処置、個人情報保護管理体制の整備に関する方針や対策が審議されます。

なお、持続的成長をより確かなものとするため、商船三井グループの社員が永続的に継承していく価値観として、「MOL CHART」を2015年に制定しています(「MOL CHART」にしましては、P.3右下をご覧ください)。



国連グローバル・コンパクトへの参加

CSR活動の対象は広く、その取り組み内容や優先度は、事業を取り巻く環境や世界情勢、展開する地域によって変化しています。グローバルに事業展開する当社グループにとって「グループ企業理念の具現化」と併せ、世界の様々なステークホルダーと良好な関係を構築し、「社会の持続的成長の具現化」に貢献していくことは、必要不可欠な取り組みです。この取り組み実現に向け、世界の枠組みに寄与すべく、国連が提唱するグローバル・コンパクトに日本の船会社として初めて2005年に参加しました。以来、当社役職員が守るべき規範を定めた「行動基準」と共通の理念を持つ、グローバル・コンパクトの4分野10原則の支持・実践に努めています。

グローバル・コンパクトの10原則

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

商船三井グループ調達基本方針

当社グループの調達活動に関するCSR取り組み方針を明文化するため、2012年に「商船三井グループ調達基本方針」を定めました。取引先の理解と協力を得ながら、サプライチェーンにおける法令・社会規範の遵守、環境保全への配慮、安全性追求、公正取引と信頼構築に取り組むことで、ともに持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指します。

商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

1. 法令及び社会規範を遵守するとともに、環境保全に十分配慮します。
2. 調達する商品・サービス、及び調達取引の実行において、安全性を追求します。
3. 公正な取引を行い、信頼関係の構築に努めます。

上記方針をお取引先にご理解いただくよう努め、ともに持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

環境への取り組み

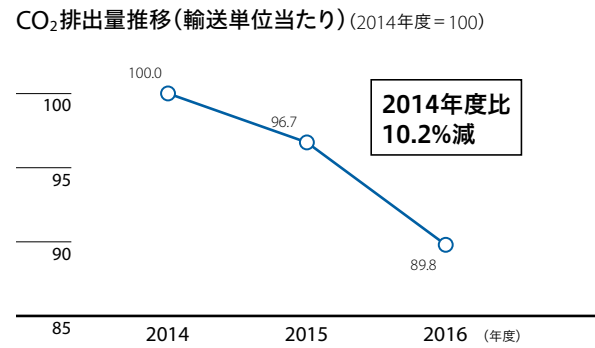
環境保全に先進的に取り組む姿勢を社内外に明示するため、2017年4月に「商船三井グループ 環境ビジョン2030」を制定しました。

商船三井グループ 環境ビジョン2030

世界中の人々の生活基盤を支えるためには、海上輸送は不可欠であり、それを担うのは海運会社の責務です。一方でパリ協定が発効し、世界が一つになって地球温暖化防止に挑む中、温室効果ガスの排出や、大気汚染、生物多様性の阻害などの環境課題の解決に先進的に取り組むことは当社グループの社会的使命と考えます。当社グループはお客様をはじめとするステークホルダーの皆様の環境

ニーズを把握し、ソリューションを提供していくとともに、環境・エミッションフリー事業を次世代の中核事業に育てていくことにより地球環境保全に貢献します。

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



環境における重要課題

当社は2014年3月に、優先して対応すべき環境に関する重要課題を特定し、現在その解決に積極的に取り組んでいます。重要課題特定にあたっては、環境問題を巡る国際的な情勢を考慮するとともに、顧客、投資家をはじめとしたステークホルダーの意見なども参考としながら社内での分析を進めました。最終的にCSR委員会の審議を経て、環境について以下の8つのアクションプランを策定しました。

- 1 “船舶維新NEXT”プロジェクトの推進による、環境負荷低減技術及び高度安全運航支援技術の採用とイノベーションの促進。
- 2 LNG燃料はじめ代替燃料船建造及び代替燃料供給事業への参画。
- 3 ICTの利活用による最適運航の深度化を通じた温暖化効果ガスの排出削減。
- 4 風力や太陽光等再生可能エネルギーの船の推進力や国内外グループ関連施設への利用。
- 5 環境・エミッションフリー事業の創出。
- 6 温室効果ガス削減目標達成のための排出権取引の検討。
- 7 大気汚染防止やバラスト水規制への適切かつ先進的な対応。
- 8 国内におけるフェリー、内航の拡充によるモーダルシフトの推進。

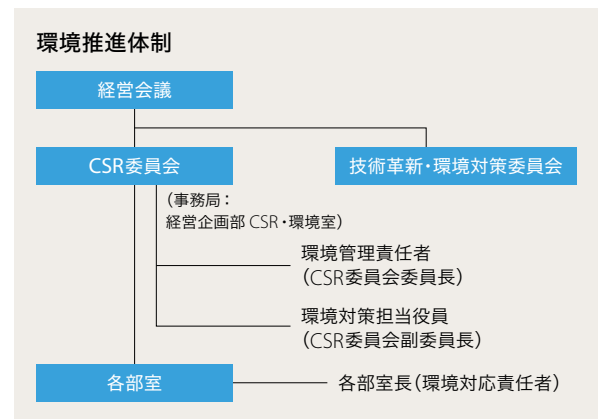
環境投資額 (億円)

	2014年度実績	2015年度実績	2016年度実績
環境関連研究開発活動	7	3	4
既存環境技術の活用・展開	21	9	5
環境規制への対応	5	22	31
燃料節減運航への取り組み	9	10	11
グループ会社の取り組み	2	3	3
合計	43	46	54

環境取り組み体制

当社では、環境方針に沿って、環境への取り組みを確実に推進するために、社長の最高意思決定のもと、経営会議に直結する下部組織であるCSR委員会が環境に関わる各施策の立案・推進を担っています。同委員会で、当社の環境に関するリスクと機会を評価した上で、当社グループの環境経営における重要課題を特定し、環境取り組み目標を策定しています。環境先進企業として、ステークホルダーの環境ニーズを把握し、積極的に取り組んでいきます。

また、2016年2月には、技術革新と環境対策の戦略立案と推進のため、新たに「技術革新・環境対策委員会」を設置、さらに、「バラスト水規制に適切に対応するため、「バラスト水処理装置搭載委員会」、2020年の燃料油硫黄分規制強化への対応のため11月には「SO_x2020年規制対応委員会」を設置し、全社的な取り組みを進めています。



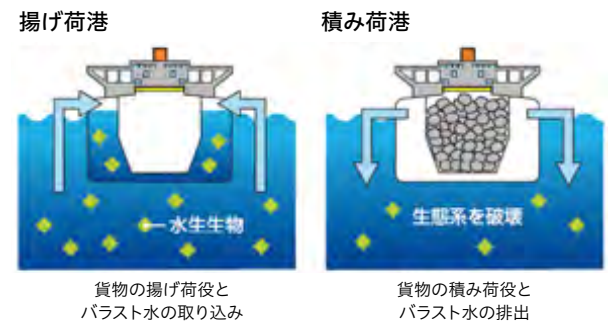
環境規制

IMO(International Maritime Organization)等における環境規制スケジュール

バラスト水管理条約

2016	2017	2018	2019	2020	2021
(2004年採択)	義務化 既存船:2017年9月以降7年以内 新造船:2017年9月以降				

貨物の積荷役にあわせて行うバラスト水の排出は、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おそれがあるため、IMOで2004年に「バラスト水管理条約」が採択されました。2017年9月の発効後、およそ7年以内に全ての船舶にバラスト水処理装置を搭載することが義務付けられます。(2017年7月現在)



【当社の取り組み】

- ・当社は、2014年度に、条約発効に先行して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。
- ・2017年6月現在、87隻の保有船への搭載を完了しています。

その他

規制		2016	2017	2018	2019	2020	2025
地球温暖化防止	GHG(温室効果ガス)排出規制	Phase 1				Phase 2	Phase 3
		義務化					
大気汚染防止	NO _x 排出規制*3	2次規制					
	ECA*4	2次規制	3次規制				
海洋環境保全	船舶付着による有害水生生物の移動の最小化*5	(2011年ガイドライン採択)					
	シップリサイクル条約*6	(2009年採択:未発効、発効時期未定)					

*1 Energy Efficiency Design Index (エネルギー効率設計指標)の略。新造船設計時の理論上のCO₂排出量指数(g/ton-mile)。各PhaseのEEDI削減率目標は次の通り: Phase 0=0%、Phase 1=10%、Phase 2=20%(対象:新造船)
 *2 Ship Energy Efficiency Management Plan (船舶エネルギー効率管理計画)の略。個船ごとに最も適した運航手法を選択し、その実施計画について文書化して船上に備えることが義務化されている(対象:新造船・既存船)
 *3 排ガス中の窒素酸化物(NO_x)の排出規制。1次規制では2000~2010年起工船、2次規制では2011年以降起工船、3次規制では2016年以降起工船が規制対象
 *4 Emission Control Area (排出規制海域)。現在ECAに指定されているのは次の3海域:①米・加沿岸200海里海域(NO_x及びSO_x)、②米国カリブ海海域(NO_x及びSO_x)、③ノルト海及び北海海域(現在SO_xのみ。2021年以降の起工船舶はNO_x3次規制も対象となる)

SO_x排出規制

2016	2017	2018	2019	2020	2021
硫黄分3.5%				硫黄分0.5%	

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。2020年以降、現行の3.5%以下から0.5%以下に厳格化されます。現状、以下3通りの対応が検討されており、船主及び運航者は最適な方法を協議しています。

方法	長所	短所/課題
低硫黄燃料	初期投資が不要	・燃料費が高い ・燃料供給に疑問
SO _x スクラバー	燃料費が安い	・初期投資が高い ・設備が大きい
代替燃料(LNG等)	他の環境規制にも有効	・燃料タンクが大型で高価 ・供給体制が未整備 ・改造が難しい

【当社の取り組み】

- ・当社は、将来的な燃料油価格の変動による経済性を含め、低硫黄燃料油とSO_xスクラバー双方の検証を行っています。
- ・当社は、BHP Billiton社、Rio Tinto社とLNG燃料ケーブサイズバルカーの共同開発プロジェクトを進めています。
- ・当社は、メタノール及び重油の2元燃料に対応可能な低速ディーゼルエンジンを搭載した、世界初のメタノール船3隻を運航しています。
- ・2019年にはA重油とLNGの2元燃料に対応可能なエンジンを搭載するタグボートが竣工予定です。

下線の用語については、目次ページの用語集をご参照ください。

社外からの評価(環境に関する事項)

■ ISO14001の認証

2001年4月に当社独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得(2003年より採用)。

■ ISO50001の認証

エネルギーマネジメントシステムであるISO50001並びに環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得(エム・オー・エル・シップマネジメント(株)、MOL Ship Management (Singapore) Pte. Ltd.、MOL Ship Management (Hong Kong) Company, Limited、Magsaysay MOL Ship Management, Inc.の4社)。

■ 「気候変動情報開示先進企業」に選定

国際NGO団体であるCDPが実施する気候変動情報開示調査において、気候変動に関する情報を確実に開示しているとして、気候変動情報開示先進企業(CDLI)に3回目の選定(2015年)。



社外からの評価(CSR全般に関する事項)



■ Dow Jones Sustainability IndicesによるCSR格付け

長期にわたり持続的な成長を期待される企業として、環境対策、社会性、IR活動が高く評価され、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)に組み入れられる(2003年より採用)。



■ FTSE4Good IndexによるCSR格付け

ロンドン証券取引所のグループであるFTSE Russellの代表的指標の一つ、社会的責任投資指数「FTSE4Good Index」に組み入れられる(2003年より採用)。



■ FTSE Blossom Japan

2017年に新たに開発された、FTSE Russellの環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業を対象とした「FTSE Blossom Japan Index」に組み入れ。



■ MSCI ESG Leaders Indexes

ESGに関するリスク及び機会への対応に優れた企業であるとして、MSCI ESG Leaders Indexesに組み入れ(2010年より採用、2017年に名称変更)。



■ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2017年に新たに開発された、各業種において相対的にESG評価の優れた企業を対象とした「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に組み入れ。



■ MSCI日本株女性活躍指数

2017年に新たに開発された、各業種において性別多様性に優れた企業を対象とした「MSCI日本株女性活躍指数」に組み入れ。

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.



■ SMBCサステナビリティ評価融資

ESG側面の網羅性に優れた情報開示とサステナビリティへの取り組みが評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCサステナビリティ評価融資」において最上位評価を取得(2016年)。

■ SMBCなでしこ融資

女性がさらに活躍できる職場づくりを目指す取り組みにより、「女性活躍の先進企業」と評価され、(株)三井住友銀行の「SMBCなでしこ融資」に昨年に引き続き認定(2017年)。