

リスク管理

▶ リスク管理に関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。
<https://www.mol.co.jp/ir/management/risk/index.html>

▶ リスク管理に関する基本的な考え方

世界中で幅広く事業を展開する当社は、様々なリスクに晒されています。そこで、下表の通り種別ごとに担当部門を置き、所定の規程やルールに従って、リスク量の把握やヘッジによるエクスポージャーの削減、保険付保等によるリスク移転を含めたリスク低減策を講じています。各担当部門によるリスク管理の状況は定期的に経営会議に報告され、情報の一元管理と必要な判断・対応が行われています。また、新規の投資判断にあたっては、社内審査部門によりリスク

の洗い出しを行い、必要に応じて各管理担当部門のアセスメントを経て、意思決定プロセスに入ります。案件の重要性に応じて、経営会議付議の前に投融資委員会にて事前審議が行われ、リスクの掘り下げや論点整理がなされます。最重要案件については、経営会議における慎重な審議を経て取締役会に付議されますが、想定されるリスクについてのサマリーシートに基づき議論することをルールとするなど、リスク管理を重視した判断を行っています。

事業運営における主要なリスク

リスク項目	担当部門	主な管理規程・ガイドライン等
運航・操業リスク	海上安全部 各営業部、保険チーム	各種国際ルールに準拠した、各船舶管理会社の定めるマニュアル
海運市況リスク、顧客信用リスク、カントリーリスク	経営企画部 各営業部	トータルリスクコントロール 市場リスク管理規程
為替・金利・燃料油価格変動リスク	財務部(為替・金利) 燃料部、各営業部(燃料油価格)	市場リスク管理規程
気候変動リスク	環境・サステナビリティ戦略部 各営業部	「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」 TCFD、CDP
サイバーセキュリティリスク	商船三井システムズ	ICTセキュリティ規程 ICTセキュリティ対策標準
災害・疫病リスク	秘書・総務部、海上安全部 社内全部門	MOL BCPサマリー
グループガバナンスリスク	経営監査部 各グループ会社管理担当部	グループ会社経営管理規程 内部監査規程
人権やサプライチェーンに関わるリスク	環境・サステナビリティ戦略部 人事部	ハラスメント防止宣言 コンプライアンス規程、行動基準 調達基本方針

▶ 主要なリスクの概要と対応策

船舶・海上プラント等の運航・操業に伴うリスク(海難事故・油濁・海賊等)

海運業を中心として、約800隻の多様な船舶や海上プラントを運航・操業し、様々な社会インフラを提供する当社にとって、衝突・座礁・火災といった事故による船体・積み荷・乗組員への損害や損傷、貨物油や燃料油流出による環境汚染(油濁)は最も重大なリスクの一つです。当社は事故を未然に防ぐため、保有船・傭船の区別に関わらず、安全運航本部と各営業本部、船主(傭船の場合)、及び船舶管理会社との緊密な連携のもと、船員に対する教育・指導や、安全を担保する船体仕様の整備などソフト面・ハード面で様々な対策を講じています。また、海賊やテロの危険に対しても、十分な訓練、緻密な運航ルール設定、陸上からのサポート、必要な設備の設置など、様々な備えを行っています。

なお、最善を尽くした上でも避けきれない事故によって当社自身もしくは関係者に損害が発生した場合においても、業績に大きな影響を受けることを回避するため、また十分な補償原資を確保するため、必要な金額の各種保険(賠償責任保険・船体保険・戦争保険・不稼働損失保険)を付保し、備えとしています。

また、レピュテーションリスクを抑えるため、事故発生時のメディア対応や情報発信について、年に一度重大海難事故緊急対応訓練を実施しているほか、必要に応じメディアコンサルタントを起用しています。

▶ 詳細は、P40(輸送を通じた付加価値の提供)をご参照ください。

海運市況リスク

海運業を営む上で事故と並んで根源的なのが、海運市況リスクです。当社は、①リスク総量の限定、②リスクの分散、③期中リスク量の削減により、過大な市況リスクを負わないよう、管理しています。

リスク総量の限定については、国内外の信用力の高いお客様との中長期契約獲得を積極的に推し進め、船隊のうち市況に晒される隻数を絞り込むことに加え、船舶の運用期間と調達期間をできるだけ合わせることで市況に対してニュートラルな状態を作り出しリスクを限定しています。また、中長期契約を前提としない船舶に投資する場合においても、将来的な船腹需給バランスの見通しを注意深く精査した上で、選別的に実行しています。

為替・金利・燃料油価格変動リスク

【為替】 外航海運業においては、収入のほとんどが米ドル建てであるのに対し、コストや借入の一部が円建てのため、為替リスクが生じます。当社は費用のドル化やドル借入によりエクスポージャーを限定し、その上で期中に機動的な為替ヘッジも行うことで、リスク低減に努めています。

【金利】 当社グループでは、船舶の新規建造や更新のために継続的な設備投資を行っていますが、長期の設備資金調達時には、固定金利借入や金利スワップを活用することで金利変動リスクを回避することを原則としています。

気候変動リスク

地球温暖化をはじめとする気候変動は、気象・海象の変化をより激しくし、安全運航の妨げに繋がる危険性があります。また、気候変動対策としての脱炭素化の流れは、大量の燃料油を必要とし、主要貨物として様々な化石エネルギー資源を輸送する当社にとって、公的規制等によるコスト増大や輸送需要の構造的減少などの形で事業環境を大きく変える可能性があります。

当社はこうした流れに即して「商船三井グループ 環境ビジョン2.1」において2050年までのGHGネットゼロ・エミッ

リスクの分散については、市況変動パターンが異なる幅広い船種を手掛けるポートフォリオ戦略により、部門ごとで市況リスクを打ち消し合う体制としています。

最後に、期中リスク量の削減については、ケーブサイズバルカーやVLCCといった船種において、FFA(運賃先物取引)をヘッジ手段として活用することにより、既に進行中の事業年度におけるエクスポージャーを削減し、損益の安定化を図っています。

なお、当社が抱える海運市況リスクの総量については、後述の「トータルリスクコントロール」と呼ぶ仕組みによって、定期的に測定するとともに、自己資本との比較で過大とならないようコントロールしています。

▶ P73の「事業投資に関わるリスク管理」も併せてご参照ください。

【燃料油価格】 燃料油コストは船舶運航費用の大きな部分を占めることから、かつてその価格変動は当社グループの損益に多大な影響を及ぼしていました。しかしながら、現在では中長期契約の大部分に燃料油価格変動リスクをお客様にご負担いただく条項が含まれているほか、短期契約においても、その時々燃料油価格に基づく運賃提示を行うか、一定の算式によって燃料油価格変動を運賃に反映する契約としています。それでも残る限られたエクスポージャーに関しても、燃料油先物取引を活用してリスク量の縮減に努めており、燃料油価格変動による損益影響は今では極めて限定的となっています。

シヨンを掲げ、その達成に向けてロードマップを策定・公表し、クリーン代替燃料や省エネ技術の導入、効率運航の深度化等を進めています。また、代替燃料輸送や低・脱炭素化に資するソリューションを開発・提供することにより、脱炭素化の流れを新たな需要喚起に繋げ、ビジネスチャンスとしていきます。当社グループが負う気候変動リスクの全体像や対処方針については、TCFDの枠組みを活用し、可視化に努めています。

▶ 詳細は、P44(海洋・地球環境の保全)をご参照ください。

サイバーセキュリティリスク

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

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

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

災害・疫病リスク

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

2020年初頭に発生し今なお収束しない新型コロナウイ

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

グループガバナンスリスク

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

また、グループ会社におけるコンプライアンス確保のた

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

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

人権やサプライチェーンに関わるリスク

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

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

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

▶ 事業投資に関わるリスク管理

1 リスク総量管理の重要性と、トータルリスクコントロールの導入

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

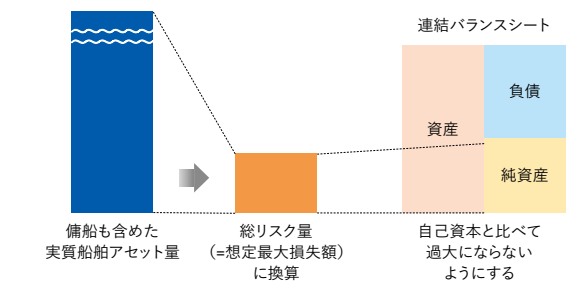
当社は、2000年代の海運ブーム期終盤、世界的な船腹不足がさらに継続すると目論見、適切なタイミングで投資を縮減することができませんでした。その後、多数の発注残を積み上げた状態で2010年代の長期市況低迷期に突入し、それらが高コスト船として続々と竣工した結果、事業構造改革で抜本的な対策を行うまで損益上の大きな重石となり続けました。その痛切な反省から、将来の過剰投資を戒める憲法的な存在として、2014年に「トータルリスクコントロール」と呼ぶ独自の仕組みを開発、導入しました。

2 トータルリスクコントロールの考え方

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

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

トータルリスクコントロール イメージ図



3 トータルリスクコントロールと整合性のある新規投資判断基準

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

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

リスクの大小に応じた適用社内資金コストのイメージ図

