

# 2022年度 定時株主総会 議案・事業報告等

【交付書面】

証券コード：9104

**MOL**  
商船三井



世界初のウインドチャレンジャー（硬翼帆式風力推進装置）搭載ばら積み船「松風丸」

# CONTENTS

ページ

---

株主総会参考書類

2

---

事業報告

21

---

連結貸借対照表

51

連結損益計算書

52

---

貸借対照表

53

損益計算書

54

---

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

55

計算書類に係る会計監査人の監査報告

57

監査役会の監査報告

59

---

## 第1号議案

## 剰余金の処分の件

当社は、積極的な事業投資による企業価値向上及び配当を通じた株主の皆様への直接的な利益還元を経営上の基本方針としております。そのため、内部留保による資金を活用し、企業体質の強化を図りつつ1株当たりの企業価値向上に努め、2022年度は連結配当性向25%を目安として業績に連動した配当を行い、中長期的経営課題として配当性向の向上にも取り組む方針としてまいりました。

当期の期末配当につきましては、当該方針に基づき、連結配当性向25%を目安とし、1株当たり前期比40円減配の260円とさせていただきますと存じます。これにより、1株当たり300円の間配当金をお支払いしておりますので、当期の1株当たりの年間配当金は前期比160円増配の560円となります。

(注) 当社は2022年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記前期との比較においては、前期である2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して同年度の「1株当たり配当金」を算定した上で、当期との比較をしております。

### 期末配当に関する事項

#### 1 配当財産の種類

金銭

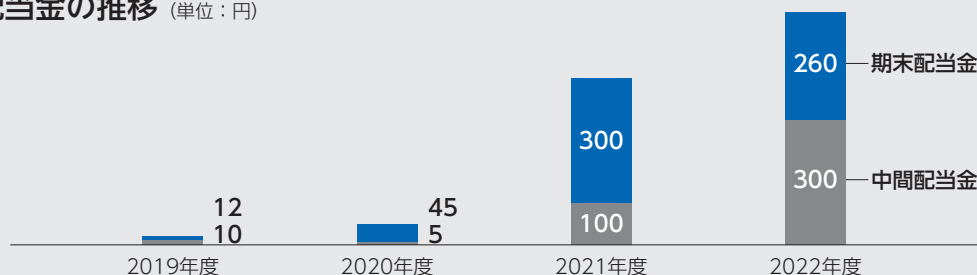
#### 2 配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき**金260円**  
**総額94,056,779,440円**

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月21日

#### ご参考 配当金の推移 (単位:円)



(注) 当社は2022年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記の2019年度、2020年度及び2021年度については、2019年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり配当金」を算定しております。

## 第2号議案

## 取締役9名選任の件

本総会終結の時をもって、現任の取締役8名全員は任期満了となります。つきましては、取締役会が備えるべき経験・知識・能力の補強及びコーポレート・ガバナンスの向上を図るため社外取締役1名を増員し、取締役9名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	当社における現在の地位及び担当	取締役会出席回数	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
1	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">非業務執行</span> いけだ じゅんいちろう 池田 潤一郎	取締役 会長	100% (15回/15回)	○	○
2	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> はしもと たけし 橋本 剛	代表取締役 社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー	100% (15回/15回)	○	○
3	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> たなか としあき 田中 利明	代表取締役 副社長執行役員 チーフ・オペレーティング・オフィサー、 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進 担当	100% (15回/15回)	○	○
4	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">非業務執行</span> もろ じゅんこ 毛呂 准子	顧問	－% (－回/－回)	○	○
5	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span> うめむら ひさし 梅村 尚	常務執行役員 チーフ・フィナンシャル・オフィサー、 チーフ・コミュニケーション・オフィサー、財務部、経理部、 コーポレートコミュニケーション部 担当	－% (－回/－回)	○	○
6	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span> ふじい ひでと 藤井 秀人	取締役	100% (15回/15回)	○	○
7	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span> かつ えつこ 勝 悦子	取締役	100% (15回/15回)	○	○
8	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">再任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span> おおにし まさる 大西 賢	取締役	100% (15回/15回)	○	○
9	<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span> こしば みつぶ 小柴 満信	－	－% (－回/－回)	○	○

(注) 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の議長及び委員については、本総会後に開催される取締役会にて正式に決定される予定です。

再任 再任取締役候補者 新任 新任取締役候補者 社外 社外取締役候補者 独立 証券取引所届出独立役員候補者

非業務執行 業務執行を担当せず、経営及び業務執行の監督を中心に行う社内取締役候補者

## ■取締役選定方針とプロセス

取締役候補者の選定は、当社グループの企業価値向上に貢献できる豊富な経験、知識及び能力を有し、かつ、広い視野と先見性をもってグローバルに経営の意思決定が行える社内出身の取締役と、専門領域における豊富な経験と知見から客観的な視点をもって当社グループの企業価値向上に貢献できる複数の社外取締役により取締役会を構成することを基本方針とし、指名諮問委員会の答申に基づいています。

候補者番号 **1** いけだじゅんいちろう  
**池田潤一郎** (1956年7月16日生)

再任 非業務執行

▶所有する当社の株式数 **122,591株**  
 ▶取締役会出席回数 **15回中15回** (100%)  
 ▶取締役在任年数 **10年** ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1979年 4月 当社入社	2013年 6月 当社取締役 専務執行役員
2004年 6月 当社人事部長	2015年 6月 当社代表取締役 社長執行役員
2007年 6月 当社定航部長	2021年 4月 当社代表取締役 会長執行役員
2008年 6月 当社執行役員	2023年 4月 当社取締役 会長 (現任)
2010年 6月 当社常務執行役員	

### 取締役候補者とした理由

池田潤一郎氏は、2015年6月の代表取締役社長執行役員就任以降、2021年3月まで最高経営責任者として当社グループの経営をリードし、豊富な経験と実績を有しております。また、2021年4月からは取締役会議長としてコーポレートガバナンスの強化等を推進し、2023年4月からは非業務執行の取締役会長として透明性、実効性の高い取締役会運営に寄与しています。同氏の経営に関する幅広い経験とコーポレートガバナンスに関する深い知見の活用が必要と判断し、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 **2** はしもと  
**橋本** (1957年10月14日生)

たけし  
**剛**

再任

▶所有する当社の株式数 **72,291株**  
 ▶取締役会出席回数 **15回中15回** (100%)  
 ▶取締役在任年数 **8年** ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1982年 4月 当社入社	2016年 4月 当社取締役 専務執行役員
2008年 6月 当社LNG船部長	2019年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員
2009年 6月 当社執行役員 LNG船部長委嘱	2021年 4月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)
2011年 6月 当社執行役員	
2012年 6月 当社常務執行役員	[ 担当 ]
2015年 6月 当社取締役 常務執行役員	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー

### 取締役候補者とした理由

橋本剛氏は、長年にわたりLNG船及び海洋事業に携わり、2021年4月の代表取締役社長執行役員就任後、最高経営責任者として、豊富な経験及び実績に基づく強いリーダーシップと決断力を発揮してまいりました。2022年度には新経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定・指揮するとともに、当社グループ経営における集権と分権のバランスの適正化、機動的な事業推進とグループガバナンスの向上を図る組織改編を主導しました。当社グループにおける、より一層の競争力強化と企業価値向上を推進するため、同氏の豊富な経験、知識及び能力の活用が必要と判断し、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 **3** たなか  
田中

としあき  
**利明**  
(1960年4月17日生)

再任

- ▶ 所有する当社の株式数 **41,013株**
- ▶ 取締役会出席回数 **15回中15回** (100%)
- ▶ 取締役在任年数 **3年** ※本総会最終時



**略歴、当社における地位及び担当**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1984年 4月 当社入社                | 2022年 4月 当社代表取締役<br>副社長執行役員<br>(現任)                   |
| 2011年 6月 当社鉄鋼原料船部長           |   |
| 2014年 6月 当社執行役員<br>鉄鋼原料船部長委嘱 |   |
| 2015年 6月 当社執行役員              | <b>[ 担当 ]</b>   |
| 2017年 4月 当社常務執行役員            | チーフ・オペレーティング・オフィサー、<br>ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進<br>担当 |
| 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員        |   |
| 2021年 4月 当社取締役 専務執行役員        |   |

**取締役候補者とした理由**

田中利明氏は、長年にわたり鉄鋼原料輸送をはじめとしたドライバルク船事業に携わり、2022年4月からは副社長執行役員として、2023年4月からはチーフ・オペレーティング・オフィサー (COO) として最高経営責任者を補佐し、当社グループ経営の全体最適の追求に努めております。また、2023年3月まではチーフ・エンパイロメント・サステナビリティ・オフィサー (CESO) として当社グループの環境及びサステナビリティ戦略を統括し、2023年4月からはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進を担当しております。当社グループの企業価値向上を実現するため、同氏の豊富な経験、知識及び能力の活用が必要と判断し、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 **4** もろ  
毛呂

じゅんこ  
**准子**  
(1963年5月31日生)

新任

非業務  
執行

- ▶ 所有する当社の株式数 **34,856株**
- ▶ 取締役会出席回数 **一回中一回** (一%)
- ▶ 取締役在任年数 **一年** ※本総会最終時



**略歴、当社における地位及び担当**

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1986年 4月 当社入社                                       | 2018年 4月 当社コーポレート<br>マーケティング部長 |
| 2014年 6月 当社秘書室長                                     |                                |
| 2017年 4月 当社経営企画部 専任部長 兼<br>経営企画部One MOL営業戦略<br>推進室長 | 2019年 4月 当社執行役員                |
|   | 2021年 4月 当社常務執行役員              |
|   | 2023年 4月 当社顧問 (現任)             |

**取締役候補者とした理由**

毛呂准子氏は、長年にわたり秘書・人事部門などのコーポレート業務に携わり、秘書室長として指名・報酬両諮問委員会の運営に携わった経験を有しております。また、同氏は産業組織心理学領域の博士号を有しており、2023年3月まではチーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー (CHRO) として当社グループ全体の人財戦略の策定・推進に寄与してきました。当社の取締役会への更なる実効性向上のため、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要と判断し、選任をお願いするものです。

候補者番号 **5** うめむら  
**梅村**

ひさし **新任**  
**尚** (1968年6月8日生)

- ▶所有する当社の株式数 **11,448株**
- ▶取締役会出席回数 **一回中一回 (-%)**
- ▶取締役在任年数 **一年** ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1992年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社財務部長  
2021年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社常務執行役員（現任）

#### [ 担当 ]

チーフ・フィナンシャル・オフィサー、  
チーフ・コミュニケーション・オフィサー、財務部、  
経理部、コーポレートコミュニケーション部 担当

### 取締役候補者とした理由

梅村尚氏は、長年にわたり財務部門での業務に携わり、2021年4月からはチーフ・フィナンシャル・オフィサー（CFO）として、グローバルに事業を展開する当社グループ全体の財務戦略を統括しております。また、2023年4月からはチーフ・コミュニケーション・オフィサー（CCO）として、投資家との対話の促進・充実化に取り組んでおります。当社グループの企業価値向上を実現するため、同氏の豊富な経験と知見の活用が必要と判断し、選任をお願いするものです。

候補者番号 **6** <sup>ふじい</sup> 藤井

<sup>ひでと</sup> 秀人  
(1947年12月13日生)

再任 社外 独立

- ▶所有する当社の株式数 **33,995株**
- ▶取締役会出席回数 **15回中15回** (100%)
- ▶社外取締役在任年数 **7年** ※本総会最終時



### 略歴、当社における地位及び担当

- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1971年 4月 大蔵省入省                     | 2015年 6月 住友商事株式会社 顧問<br>(現任) |
| 2003年 1月 財務省大臣官房長                  | 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)        |
| 2004年 7月 同省主計局長                    | [重要な兼職の状況]                   |
| 2006年 7月 財務事務次官                    | 住友商事株式会社 顧問                  |
| 2007年10月 株式会社日本政策投資銀行<br>副総裁       | 公益財団法人高梨学術奨励基金 評議員           |
| 2008年10月 同行代表取締役副社長<br>(2015年6月退任) |                              |

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

藤井秀人氏を社外取締役候補者とした理由は、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、知識及び能力を活かし、独立、公正な立場から取締役会において積極にご発言いただき、当社の業務執行監督等の役割を適切に果たしていただくことを引き続き期待するためです。同氏が選任された場合は、指名・報酬両諮問委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

なお、同氏は当社の借入先の一つである株式会社日本政策投資銀行の代表取締役副社長の経験がありますが、同氏自身の経験・知見に基づいて取締役候補者とするもので、同行との特別な利害関係に基づくものではありません。

候補者番号 **7** <sup>かつ</sup> 勝

<sup>えつこ</sup> 悦子  
(1955年4月3日生)

再任 社外 独立

- ▶所有する当社の株式数 **22,295株**
- ▶取締役会出席回数 **15回中15回** (100%)
- ▶社外取締役在任年数 **7年** ※本総会最終時



### 略歴、当社における地位及び担当

- |  |   |
|--|---|
| 1978年 4月 株式会社東京銀行 (現：株式会社三菱UFJ銀行) 入行<br>調査部 (1992年12月退任) | 2008年 4月 同大学副学長 (国際交流担当)                        |
| 1992年12月 株式会社日本総合研究所調査部<br>シニア・エコノミスト                    | 2016年 6月 当社社外取締役 (現任)                           |
| 1995年 4月 茨城大学人文学部社会科学科<br>助教授 (国際金融論)                    | 2019年 3月 株式会社電通 (現：株式会社電通グループ)<br>社外取締役 (監査等委員) |
| 1998年 4月 明治大学政治経済学部 助教授                                  | [重要な兼職の状況]                                      |
| 2003年 4月 同大学同学部教授 (現任)                                   | 明治大学政治経済学部 教授                                   |
|  | 独立行政法人国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長                       |
|  | 文部科学省科学技術・学術審議会 委員                              |

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

勝悦子氏を社外取締役候補者とした理由は、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もとに、業務執行を行う経営陣から独立した立場から取締役会において積極にご発言いただき、当社の業務執行監督等の役割を適切に果たしていただくことを引き続き期待するためです。同氏が選任された場合は、指名・報酬両諮問委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。





### 略歴、当社における地位及び担当

- |  |  |
|--|--|
| 1978年 4月 日本航空株式会社入社  | 2018年 4月 同社取締役   |
| 2009年 4月 株式会社日本航空インターナショナル<br>(現：日本航空株式会社) 執行役員            | 2018年 7月 同社特別理事  |
| 2009年 6月 日本エアコミューター株式会社<br>代表取締役社長                         | 2019年 6月 帝人株式会社 社外取締役 (現任)                                   |
| 2010年 2月 株式会社日本航空インターナショナル<br>(現：日本航空株式会社) 管財人代理<br>(兼) 社長 | 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)  |
| 2010年11月 同社取締役   | 2021年 6月 かどや製油株式会社<br>社外取締役 (現任)                             |
| 2011年 3月 同社代表取締役社長 安全統括<br>(安全統括管理者)                       | 2022年 6月 株式会社ベネッセホールディングス<br>社外取締役 (現任)                      |
| 2011年 4月 日本航空株式会社 代表取締役社長<br>安全統括 (安全統括管理者)                | [ 重要な兼職の状況 ]   |
| 2012年 2月 同社代表取締役会長 安全推進本部長<br>(安全統括管理者)                    | 公益社団法人経済同友会 幹事   |
| 2013年 4月 同社代表取締役会長 (安全統括管理者)                               | 国際大学 理事  |
| 2014年 4月 同社取締役会長   | 東洋大学 客員教授  |
|  | 帝人株式会社 社外取締役   |
|  | かどや製油株式会社 社外取締役  |
|  | Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd,<br>Senior Advisor |
|  | 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役                                       |

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

大西賢氏を社外取締役候補者とした理由は、日本航空株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を務められ、高度な経営経験に基づく幅広い見識をもとに、実践的、多角的な視点から取締役会において積極的にご発言いただき、引き続き当社の業務執行監督等の役割を適切に果たしていただくことを期待するためです。同氏が選任された場合は、指名・報酬両諮問委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 9 こしば  
小柴

みつ のぶ  
満信 新任 社外 独立  
(1955年11月9日生)

- ▶所有する当社の株式数 一株
- ▶取締役会出席回数 一回中一回(一%)
- ▶社外取締役在任年数 一年 ※本総会最終時



### 略歴、当社における地位及び担当

- |  |  |
|--|--|
| <p>1981年10月 日本合成ゴム株式会社<br/>(現：JSR株式会社) 入社</p> <p>2002年 6月 JSR株式会社 理事 電子材料<br/>事業部電子材料第一部長</p> <p>2003年 6月 同社 理事 電子材料事業部長<br/>兼電子材料部長</p> <p>2004年 6月 同社 取締役 電子材料事業部長</p> <p>2005年 6月 同社 上席執行役員 電子材料<br/>事業部長兼ファイン系事業担<br/>当補佐</p> <p>2006年 6月 同社 常務取締役 電子材料事業<br/>部長</p> <p>2007年 6月 同社 常務取締役</p> <p>2008年 6月 同社 専務取締役</p> <p>2009年 4月 同社 代表取締役社長</p> <p>2019年 6月 同社 代表取締役会長</p> | <p>2019年 6月 出光興産株式会社 社外取締役<br/>(現任)</p> <p>2020年 6月 JSR株式会社 取締役会長</p> <p>2021年 3月 Aホールディングス株式会社<br/>社外取締役 (現任)</p> <p>2021年 6月 JSR株式会社 名誉会長 (現任)</p> <p>2021年 8月 株式会社TBM 社外取締役<br/>(現任)</p> <p>2023年 3月 Rapidus株式会社 社外取締役<br/>(現任)</p> |
|--|--|

#### [重要な兼職の状況]

Aホールディングス株式会社 社外取締役  
株式会社TBM 社外取締役  
Rapidus株式会社 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

小柴満信氏は、JSR株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を歴任され、技術分野における高い専門性、並びに、事業経営・取締役会運営に関する豊富な経験、幅広い見識及び実績を有しております。これらの経験と知見を活かし、当社の経営に対する提言や業務執行監督等の役割を適切に果たしていただけるものと判断し、社外取締役として選任をお願いするものです。同氏が選任された場合は、指名・報酬両諮問委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

(注1) 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注2) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。各取締役候補者の選任が承認された場合、各候補者は全員(再任者については引き続き)当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期中に同様の内容で更新することを予定しております。

(注3) 当社は、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を各取締役との間で締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。当該補償契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。各候補者の再任が承認された場合は、再任された各候補者との間で当該補償契約を継続する予定であり、また、新任候補者の毛呂准子氏、梅村尚氏及び小柴満信氏の選任が承認された場合、当社は各氏との間で同様の補償契約を締結する予定です。

(注4) 上記の候補者のうち、藤井秀人氏、勝悦子氏、大西賢氏及び小柴満信氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。各氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」(13ページ)における独立性の要件を満たしています。藤井秀人氏、勝悦子氏及び大西賢氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ており、各氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定です。また、小柴満信氏につきましても、同氏の選任が承認された場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定です。

(注5) 藤井秀人氏、勝悦子氏及び大西賢氏は、当社との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする契約を締結しています。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の上記責任限定契約を継続する予定です。また、小柴満信氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で、同様の責任限定契約を締結する予定です。

## 第3号議案

## 監査役2名選任の件

現在の監査役 武田俊明氏及び井村順子氏は、本総会終結の時をもって任期満了になります。つきましては、監査役2名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

監査役候補者は次のとおりです。

候補者番号 **1** ひ の お か **ゆたか** **新任**  
**日野岳 穰** (1961年10月22日生) ▶所有する当社の株式数 **34,257株**

**略歴**

1985年 4月 当社入社  
 2012年 6月 当社定航部長  
 2016年 4月 当社執行役員 定航部長委嘱  
 2018年 4月 当社執行役員  
 2019年 4月 当社常務執行役員  
 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員  
 2022年 4月 当社取締役 専務執行役員  
 2023年 4月 当社取締役 (現任)

**監査役候補者とした理由**

日野岳穰氏は、長年にわたり自動車船事業並びにコンテナ船事業に携わったほか、経営企画部におけるコーポレート業務の経験も有しております。2021年には当社取締役に就任し、当社グループ全体の事業経営に関与するとともに、2023年3月まではチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）としてコンプライアンス体制の整備・強化を推進してきました。これらの経験と知見を活かし、客観的かつ公正な立場から職務を適切に遂行できると判断し、監査役として選任をお願いするものです。

候補者番号 **2** <sup>たけだ</sup>  
**武田** <sup>ふみこ</sup>  
**史子** 新任 社外 独立  
 (1968年6月10日生)

▶所有する当社の株式数 一株



**略歴**

1991年 4月	株式会社野村総合研究所 入社	2008年 1月	アルバータ大学ビジネススクール 客員教授
2002年 4月	横浜市立大学商学部経済学科 専任講師	2015年 4月	同上
2003年 4月	横浜市立大学商学部経済学科 助教授	2015年 7月	イリノイ大学客員研究員
2004年 3月	東京大学大学院工学系研究科・工学部システム創成学科助教授	2022年 4月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 (現任)
2007年 4月	東京大学大学院工学系研究科・工学部システム創成学科准教授		
2007年 9月	エール大学経済学部 客員准教授		

**[ 重要な兼職の状況 ]**

公正取引委員会 独占禁止懇話会会員  
 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

**社外監査役候補者とした理由**

武田史子氏は、応用実証経済学を専門とし、研究者・大学教授としての長年の経験と、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。また、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、内部統制やコーポレートガバナンス等についての研究実績も有しており、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社外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、社外監査役として選任をお願いするものです。

- (注1) 各監査役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
- (注2) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。各監査役候補者の選任が承認された場合、各候補者はいずれも新たに当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期途中で同様の内容で更新することを予定しております。
- (注3) 当社は、各監査役候補者の選任が承認された場合、各候補者との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。
- (注4) 上記の候補者のうち、武田史子氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であります。同氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件、及び当社の「社外役員独立性基準」(13ページ)における独立性要件を満たしており、同氏の選任が承認された場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定です。
- (注5) 武田史子氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする契約を締結する予定です。

## 第4号議案

## 補欠監査役1名選任の件

法定の監査役の員数を欠くこととなる場合に備えて、会社法第329条第3項に基づき、補欠監査役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

補欠監査役候補者は次のとおりです。

と だ  
戸田あ つ し  
厚司

社外

独立

(1955年1月19日生)

▶所有する当社の株式数 一株



## 略歴

1979年10月 昭和監査法人入社  
 1980年10月 新光監査法人入社  
 1984年 8月 公認会計士登録  
 1984年10月 戸田公認会計士事務所開設  
 (現任)  
 2000年 6月 税理士登録  
 2015年 6月 株式会社タムラ製作所  
 社外監査役 (現任)  
 2019年 1月 TIS税理士法人開設  
 (現任)

## [重要な兼職の状況]

戸田公認会計士事務所 所長 (公認会計士)  
 TIS税理士法人 社員税理士

## 補欠社外監査役候補者とした理由

戸田厚司氏は、過去に社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、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、監査役に就任された場合にこれらの経験、知識及び能力を当社の監査体制に活かし、客観的かつ公正な立場から社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと考え、補欠社外監査役として選任をお願いするものです。

(注1) 戸田厚司氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注2) 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。戸田厚司氏が社外監査役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。

(注3) 当社は、戸田厚司氏が社外監査役に就任した場合、同氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約の内容の概要は、事業報告の48ページに記載のとおりです。

(注4) 戸田厚司氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、社外監査役の補欠として選任するものです。同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件、及び当社の「社外役員独立性基準」(13ページ)における独立性の要件を満たしています。なお、同氏が社外監査役に就任した場合は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定です。

(注5) 戸田厚司氏が社外監査役に就任した場合、当社は同氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする契約を締結する予定です。

## 社外役員の独立性基準

当社は、社外取締役及び社外監査役（以下、総称して「社外役員」という）の独立性に関する基準を以下のとおり定め、社外役員または社外役員候補者が、当社において合理的に可能な範囲で調査した結果、次の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合に、独立性を有しているものと判断します。

- ① 当社及び当社の子会社（以下、総称して「当社グループ」という）の業務執行者\*<sup>1</sup>または過去10年間（但し、過去10年内のいずれかの時において当社グループの非業務執行取締役、監査役または会計参与であったことのある者）にあっては、それらの役職への就任の前10年間）において当社グループの業務執行者であった者  
\*<sup>1</sup> 業務執行者とは、法人その他の団体の業務執行取締役、執行役、執行役員、その他これらに準じる者及び使用人をいう
- ② 当社の現在の主要株主\*<sup>2</sup>またはその業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者  
\*<sup>2</sup> 主要株主とは、当社の直近の事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで10%以上を保有する株主をいう
- ③ 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している法人等の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ④ 当社グループから取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社またはその親会社もしくは子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ⑤ 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者
- ⑥ 当社グループを主要な取引先とする者\*<sup>3</sup>、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者  
\*<sup>3</sup> 当社グループを主要な取引先とする者とは、その者の直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払い（但し、主要な取引先とする者が個人の場合は、当社グループからの役員報酬の支払いを除く）を、当社グループから受けた者
- ⑦ 当社グループの主要な取引先である者\*<sup>4</sup>、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者  
\*<sup>4</sup> 当社グループの主要な取引先とは、当社グループに対して、当社グループの直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者
- ⑧ 当社グループの会計監査人またはその社員等、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ⑨ 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産\*<sup>5</sup>を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者）、または過去3年間にそれらに該当していた者  
\*<sup>5</sup> 多額の金銭その他の財産とは、直近事業年度における、役員報酬以外の年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の直近事業年度における総収入額の2%を超える金額その他の財産上の利益をいう）
- ⑩ 当社グループから一定額を超える寄付または助成\*<sup>6</sup>を受けている者（当該寄付または助成を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）、または過去3年間にそれらに該当していた者  
\*<sup>6</sup> 一定額を超える寄付または助成とは、過去3事業年度の平均で年間1,000万円またはその者の直近事業年度における総収入額の2%のいずれか高い方の額を超える寄付または助成をいう
- ⑪ 上記①から⑩に該当する者（重要な地位にある者\*<sup>7</sup>に限る）の近親者等\*<sup>8</sup>  
\*<sup>7</sup> 重要な地位にある者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員及び部長職以上の上級管理職にある使用人並びに監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、法律事務所所属する者のうち弁護士、財団法人・社団法人・学校法人その他の法人に所属する者のうち評議員、理事及び監事等の役員、その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう  
\*<sup>8</sup> 近親者等とは、配偶者及び二親等内の親族をいう
- ⑫ その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

## 当社が取締役会メンバーに特に期待する経験・知識・能力

当社は昨年度に従前のスキルマトリックスを指名諮問委員会の議論を通して下表のとおり刷新いたしました。まずスキルマトリックスを取締役会が備えるべき経験・知識・能力（以下「経験等」）と位置づけ、企業経営に普遍的な「企業として重要と考える経験等」を5項目と、当社グループの経営において特に重視すべきと考えられる「社会インフラを支える企業として重要と考える経験等」を4項目選定いたしました。企業経営に普遍的な項目としてはサステナビリティの基本的要素である「人財・ダイバーシティ」を加えました。さらに当社経営において重視すべき項目として経営計画で成長分野としてあるエネルギー輸送及び国際物流の知見に裏付けられた「マーケティング・事業戦略」、「グローバルビジネス」に加え、事業の最重要基盤である「安全」、事業の脱炭素化、船舶の安全効率的運航、DX等当社の今後の成長に欠かせない分野として「テクノロジー」を加えました。取締役会はガバナンス機能を十分に発揮できるよう、これらの経験等を全体として十分に備え、経営環境の変化に応じ今後も継続的に見直していくこととしています。また取締役、監査役に対するトレーニング・研修機会の提供と必要に応じてアドバイザーの起用による経験等の補完を行ってまいります。

第2号議案「取締役9名選任の件」及び第3号議案「監査役2名選任の件」を原案通り承認可決いただいた場合における取締役及び監査役の経験等は以下のとおりです。

		企業として重要と考える経験等					社会インフラを支える企業として重要と考える経験等			
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	ESG	人財・ダイバーシティ	安全	テクノロジー	マーケティング・事業戦略	グローバルビジネス
池田 潤一郎	取締役	●		●	●	●	●		●	●
橋本 剛	代表取締役	●	●	●	●	●	●		●	●
田中 利明	代表取締役	●			●	●	●		●	●
毛呂 准子	取締役				●	●	●		●	
梅村 尚	取締役	●	●	●			●			●
藤井 秀人	社外取締役	●	●	●	●				●	
勝 悦子	社外取締役		●		●	●				●
大西 賢	社外取締役	●					●	●	●	
小柴 満信	社外取締役	●		●				●		●
加藤 雅徳	常勤監査役			●		●	●	●		
日野岳 穰	常勤監査役		●	●			●		●	●
三森 仁	社外監査役	●		●	●	●				
武田 史子	社外監査役		●	●	●	●				●

### 【ご参考】コーポレートガバナンスに関する取り組み

#### ■コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

海運事業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、当社の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、攻守のバランスをと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やその他各種社会的要請も認識しながら、経営の透明性・公正性を確保しつつ、適切なリスク管理の下、迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長を継続し、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であると考えています。

その認識を踏まえ、株主・投資家、従業員、お客様を始めとする全てのステークホルダーに対して、商船三井グループのコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、及びその行動指針として普遍的に重要と考える事項を以下の通り、「商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条」として纏めています。さらに基本原則の精神に基づき、具体的な取り組み方針を体系化した「商船三井グループ コーポレート・ガバナンスポリシー」を策定しています。

<商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条>

##### 第1条（枠組みと運営）

私たち商船三井グループは、企業理念、グループビジョン、および価値観・行動規範（MOL CHARTS）に基づき、コーポレート・ガバナンスの向上とともにグループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑みます。

##### 第2条（体制）

私たち商船三井グループは、企業価値を中長期的に向上させるため、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループにふさわしい、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

##### 第3条（対話）

私たち商船三井グループは、株主・投資家、従業員、およびお客様を始めとするすべてのステークホルダーとの透明性の高い対話を通じて、新たな価値を届けます。

また、当社はグループビジョンの実現を通じて、社会と共に持続的な発展を目指すための当社グループの重要課題として特定したサステナビリティ課題（マテリアリティ）の一つとしてGovernance（事業を支えるガバナンス・コンプライアンス）を位置付けています。グループ企業理念・行動規範（MOL CHARTS）の精神に支えられた経営計画（BLUE ACTION 2035）の遂行がサステナビリティ課題の解決に繋がり、それが企業価値を向上させ、ひいてはグループビジョンの実現に至るとの考えの下、コーポレートガバナンスの充実に積極的且つ継続的に取り組んでいます。

#### ■当社のコーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会から独立した監査役会による監査機能を確保しつつ、それに加え、業務執行を行う社内取締役（2023年4月1日時点で、5名中2名が執行役員を兼務しています）相互の監督・牽制はもちろん、取締役会を業務執行も担う社内取締役と戦略検討機能と監督機能に特化した役割を果たす非業務執行社内取締役及び社外取締役からなる構成とし、取締役会での実効的な監督体制を確保することにより、業務執行の適法性・妥当性・効率性を実現することが当社の機関設計として適切であると考えています。このような考えの下、当社は会社法が定める監査役会設置会社としています。

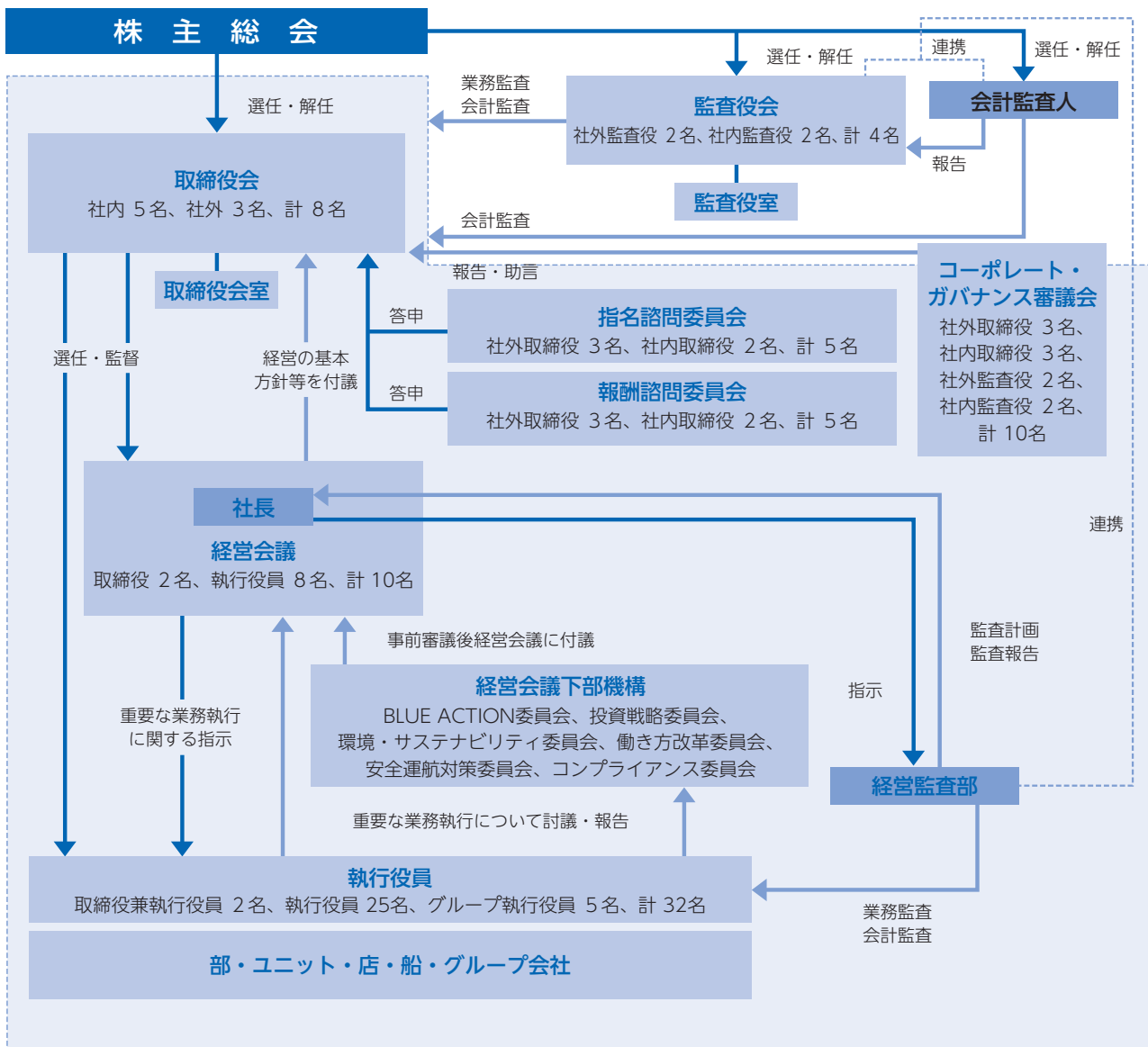
取締役会は、その決議により、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）構築の基本方針を定めています。

社長を経営の最高責任者とする当社グループの役職員は、取締役会の監督と監査役会の監査の下、取締役会が定めた経営方針と上記基本方針に従い、業務執行を行っています。2021年度からは、当社のコーポレートガバナンス全般に関わる大きな方向性について、社外の知見も取り入れながら自由闊達に議論できる場として、取締役会の傘下にコーポレート・ガバナンス審議会を設置しています。同審議会には取締役会への報告・助言を通じて、取締役会の実効性向上に寄与する効果も期待しています。

また、当社におけるコーポレートガバナンス体制の真価は、上記のように構築された枠組み・組織の存在そのものによってもたらされるものではなく、かかる枠組みが実際に16-20ページに記載のような形で適正かつ効率的に機能しているかによって問われるものと当社は考えます。



〈コーポレートガバナンス体制の概要図〉 (2023年4月1日現在)



## 株主総会参考書類

### ■取締役会

取締役会は、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係る基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。

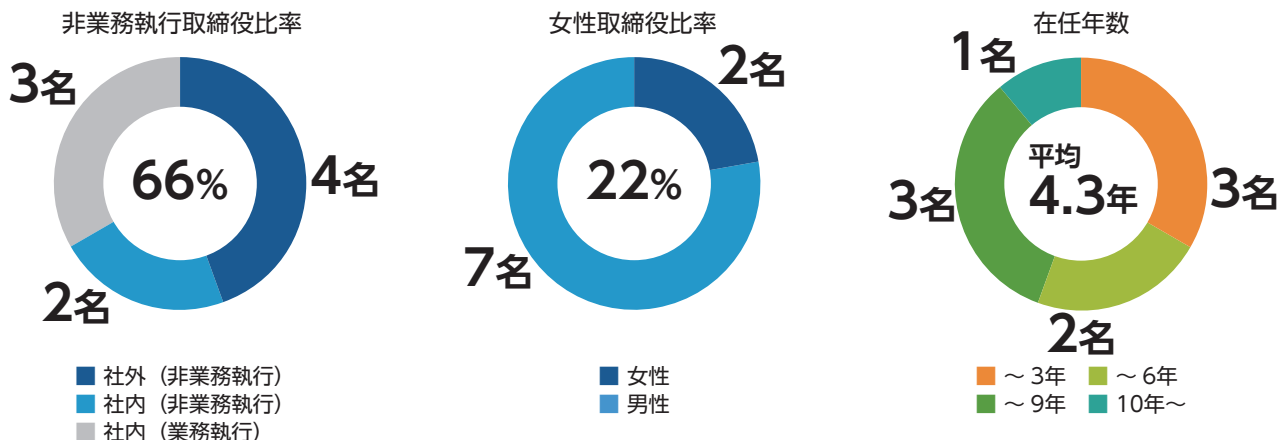
取締役会は、社内取締役5名（2023年4月1日時点）と当社と利害関係のない社外取締役3名（2023年4月1日時点）より構成されています。社外取締役は、当社と利害関係のない独立した立場で各々の経験と知見から経営判断の妥当性並びに業務執行の状況についてチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。社外取締役に対しては、取締役会議案を事前に説明するとともに、重要な業務執行について都度報告を行うなどサポート体制を整えています。また、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わる重要なテーマについて、社内外の取締役、監査役で自由な意見交換を行う「戦略・ビジョン討議」を実施しています。「戦略・ビジョン討議」に加え、取締役会議案以外の進行中の各種重要案件を早期に共有・協議するための「取締役会メンバー懇談会」を取締役会後に適時開催しています。

なお、取締役会は定例としては年10回程度適切な間隔を置き開催し、経営計画の策定や大型投資の決定、各事業年度の予算承認、四半期決算承認、コーポレートガバナンス強化等について決議を行っています。

### 2022年度「戦略・ビジョン討議」主な議題一覧

議 題		議 題	
4月	多様性について	10月	Rolling Plan 2022振り返り・新人財戦略の方向性
8月	ダイビル（株）次期中期経営計画のアウトライン・全社的リスクマネジメント深化プロジェクト（重要リスクのシナリオ分析と評価）	11月	ロジスティクス事業
		12月	次期経営計画の全体像
9月	次期経営計画の方向性	1月	全社的リスクマネジメント深化プロジェクト（エマージングリスク管理）

### 取締役の構成（第2号議案を原案通り承認可決いただいた場合の予定）



## ■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のあるものとするため、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役全員（3名）、会長、及び社長で構成される社外取締役が過半数の委員会としています。

指名諮問委員会では、取締役・執行役員の選解任及びその決定のために必要な基準と、後継者計画に基づき次期社長案（現社長の再任・解任を含む）について、審議を行うことで、手続きの客観性及び透明性を高め、説明責任を強化します。

報酬諮問委員会では、取締役・執行役員の報酬制度のレビューを適宜行い、長期的な企業価値の向上に対するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、「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。

なお、各委員会の委員に加え、社外監査役は審議の過程を把握するため各委員会に出席し、意見を述べるができることとしています。取締役会は両諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行っています。

### 諮問委員会での主要な検討議題（2022年度）

#### ■指名諮問委員会（計7回開催）

- ・ボードサクセッションプランについて
- ・社長後継者計画に基づく次期社長、及び有事の際の後継者の候補者検討
- ・2023年度取締役、監査役、執行役員の選任について（取締役会長の代表権返上と執行役員退任、非業務執行取締役の選任、社外取締役1名増）
- ・顧問制度の見直し 等

#### ■報酬諮問委員会（計9回開催）

- ・2021年度取締役単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬支給内容、2022年度取締役報酬について
- ・非業務執行取締役の報酬制度改定について
- ・報酬水準の適正性の担保のためのピアグループ検証について
- ・2021年度から導入された役員報酬制度の評価について
- ・会長/社長の定性目標設定及び評価の在り方 等

## ■コーポレート・ガバナンス審議会

当社のコーポレートガバナンス全般に関わる大きな方向性について、社外の知見も取り入れながら自由闊達に議論できる場として、コーポレート・ガバナンス審議会を取締役会の傘下に設置しています。同審議会は当社グループ全体のコーポレートガバナンスの状況や方向性、及び取締役会の実効性の検証について、独立社外取締役・独立社外監査役の視点を交えて検討し、取締役会に対する報告・助言を行っています。

### コーポレート・ガバナンス審議会における主要な検討議題（2022年度、計7回開催）

- ・取締役会のあるべき役割・機能について
- ・機関設計について
- ・商船三井グループ コーポレート・ガバナンス基本原則3か条及び商船三井グループ コーポレート・ガバナンスポリシーについて
- ・取締役・監査役のトレーニング方針、取締役会の運営改善について 等



コーポレート・ガバナンス審議会の様子

## 株主総会参考書類

### ■後継者計画

当社は、当社に相応しい社長・CEO（以下、「社長」）を適時適切に選定するために、社長の要件、社長選定プロセス、後継者候補の育成計画を内容とする社長の後継者計画を策定しています。

2022年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて社長の後継者計画に基づく次期社長選定、及び有事の際の後継者選定方法について審議しました。

### ■取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会とその傘下にある指名・報酬両諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス審議会における議題・審議内容、各構成員の貢献、及び運営等の実効性に関して、各取締役・監査役の自己評価を含むアンケートを毎年実施しています。その上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、課題抽出と改善策を検討の上、その結果の概要を開示しています。

2022年度は、2023年2月に自己アンケート形式で全取締役・監査役から回答を受領し、その後同年3月のコーポレート・ガバナンス審議会にて、その実効性に関する評価・分析の上、課題抽出と改善策を取り纏め、取締役会に報告しました。その結果の概要につきましては、コーポレートガバナンス報告書の中で開示を行います。

### ■業務執行体制

業務執行については、当社は2000年より執行役員制度を導入しています。取締役会で選任され代表取締役から権限の委譲を受けた執行役員は、取締役会で決定された経営の最高方針に従い業務執行を行うことで経営のスピードアップを図っています。業務執行レベルの最高意思決定機関としての経営会議（議長：社長）は、取締役会が決定した基本方針に基づき、経営の基本計画及び業務の執行に関する重要案件を決裁するための審議機関として機能しています。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、それぞれの委員会のメンバーに加え、案件毎に関係する役員・部長が出席し、経営会議に付議される重要案件や部門を跨る案件などの検討・審議を行っています。

また2023年度からチーフ・オフィサー制を導入し、当社グループのコーポレート機能を横断的に統括し、一体的且つ戦略的な取り組みを強力に支援する体制に移行しました。各チーフ・オフィサーは、社長の権限と責任の一部について委任を受け、特定の横断的機能において、当社（本社）のみならず当社グループ全体を指揮・統制することをその任務としています。

さらに、チーフ・オフィサーが統括するコーポレート組織、営業本部長が統括する営業組織、及び地域組織担当役員が統括する地域組織からなる3つの軸が相互に連携・協力し、且つ適切な牽制を行うクロスファンクショナルな体制としています。この体制を通じて、当社グループ経営における集権と分権の適正なバランスを取り、さらには機動的な事業推進とグループガバナンスの向上を図ります。

### ■監査体制

監査役会は、常勤監査役2名と当社と利害関係のない社外監査役2名より構成されています。監査役は、定期的に監査役会を開催し、監査計画の策定や監査結果の報告・共有等を行い、期末には監査報告書を作成します。各監査役は取締役会その他重要な会議に出席して、審議・意思決定過程の監査を実施するとともに、取締役・執行役員・従業員との面談や

グループ会社の調査を通じて、内部統制システムの構築・運用状況等を監査しています。会計監査は、会計監査人である有限責任あずさ監査法人が監査を実施しています。これに加え、社長から指示を受け、他のいかなる職制からも独立した経営監査部が、グループ会社を含めた内部監査を行っています。監査役会、会計監査人、経営監査部の三者は、密接な連携によって監査の実効性向上に努めています。

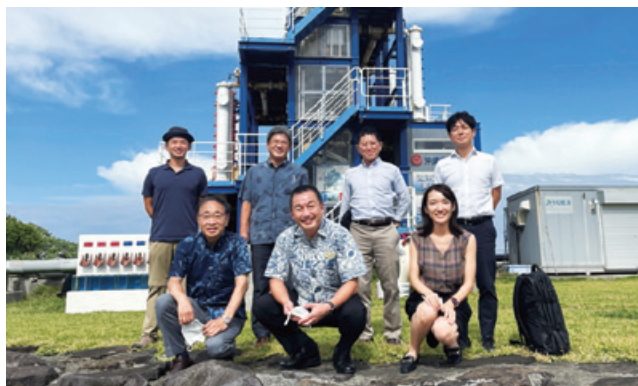
## ■ 社外役員

当社の社外役員5名（社外取締役3名、社外監査役2名）は、いずれも当社独自の「社外役員の独立性基準」を満たしています。

社外取締役3名はいずれも各々の専門領域における豊富な経験と幅広い見識から、当社の経営全般に関して独立した立場から助言を行い、経営の意思決定及び監督についての取締役会の機能を強化する役割を担っています。社外取締役は、取締役会、コーポレート・ガバナンス審議会、指名・報酬両諮問委員会への出席のほか、執行役員との経営課題に関するディスカッションを通じて当社グループの事業への理解を深め、社外取締役としての職務に反映させています。

また社外監査役2名は、法律及び会計の専門家としての深い知見と見識を有しており、独立した立場から当社における監査体制を強化する役割を担っています。社外監査役は、取締役会・監査役会への出席のほか、社内取締役との面談、社外取締役との意見交換、執行役員との経営課題に関するディスカッション等を行い、それらにより得られた知見を社外監査役としての職務に反映させています。

当社は、社外取締役及び社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるよう、社外取締役（3名）及び社外監査役（2名）の各氏との間で、取締役または監査役としての任務を怠り当社に損害を加えた場合において、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項各号に定める額の合計額を賠償額の上限とする責任限定契約を締結しています。



大西取締役（前列中央）による「海洋温度差発電実証試験設備（OTEC）」視察の様子



三森監査役（左から4人目）による船員配乗グループ会社「Magsaysay MOL Marine, Inc.(MMM)」船員家族会への参加の様子

## 1 当社グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過及びその成果

#### ■ 経営環境

当期は、上半期は上海をはじめとする中国各都市のロックダウンの影響が、サプライチェーンを通じて世界に拡大しましたが、年度後半からは物流混乱も正常化に向かい、世界経済は総じて新型コロナ禍からの回復過程にありました。その一方で、深刻化するインフレと金融引き締め、長期化するロシアによるウクライナ侵攻等地政学的リスクの顕在化影響を受け、経済回復のペースは大きく鈍化しました。特に、ウクライナ侵攻に端を発したエネルギー価格の高騰がインフレに拍車をかけました。気候変動問題では、国連気候変動枠組条約第27回締約国会議（COP27）において、パリ協定で示された1.5度目標の重要性が再確認されたほか、各国が設定する2030年の温室効果ガス排出削減目標の強化、気候変動に対して脆弱な発展途上国に対する支援等が決議され、各国、各企業の脱炭素に向けた、より積極的な取り組みが求められることとなりました。

#### ■ 当期の業績

このような経営環境のもと、当期業績は、上半期に高水準の運賃が継続したコンテナ船事業や、年間を通じた円安環境、及びコンテナ船事業以外の事業の増益が寄与し、経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益で過去最高益を更新しました。

ドライバルク事業においては、各船型で上半期は堅調な輸送需要により市況は高水準で推移しましたが、下半期は世界経済の先行き不透明感等を受け、概して弱い基調で推移しました。このような市況環境の中、長期契約の安定的な履行に加え、当社連結子会社で過去計上した貸倒引当金の一部戻し入れの影響もあり、前期比で増益となりました。

エネルギー事業のうち、油送船事業は各船種で、ロシアのウクライナ侵攻によるトレードパターン変化に伴うトンマイル伸長等から、夏場以降の市況は堅調に推移しました。好調な市況環境に加えて、コスト削減等に努めた結果、前期比で大幅な増益を達成しました。LNG船事業は、一部長期契約の満了等の影響もあり、前期比で減益となりました。FSRU事業では、既存船の短期契約への投入により前期比で損益改善となりました。

製品輸送事業のうち、当社持分法適用会社Ocean Network Express社が行うコンテナ船事業においては、上半期は北米・欧州航路を中心に旺盛な輸送需要が継続しましたが、下半期は夏場以降の港湾の混雑緩和や、北米商品在庫の積み上がりの影響で運賃市況が急速に弱含みしました。しかしながら、上半期の利益積み上げもあり、前期並みの損益を維持しました。自動車船事業は、半導体不足による影響はあったものの、柔軟に配船計画を見直すことで前期並みの輸送台数を確保し、輸送効率の改善にも努めた結果、前期比で大幅増益となりました。

なお、当期の対ドル平均為替レートは、前期比¥23.15/US\$円安の¥134.67/US\$となりました。また、当期の船舶燃料油平均価格(全油種)は、前期比US \$161/MT上昇しUS \$745/MTとなりました。

以上の結果、当期の業績は、売上高1兆6,119億円、営業利益1,087億円、経常利益は前期比で898億円増益の8,115億円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は7,960億円となりました。

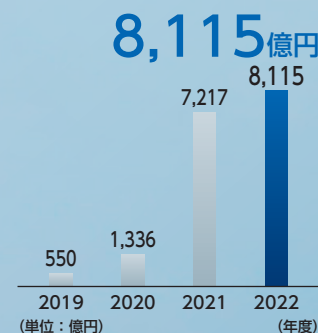
## 売上高



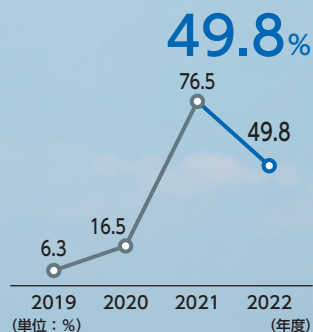
## 営業損益

事業損益  
(営業損益+持分法投資損益)

## 経常損益

親会社株主に  
帰属する当期純損益

## ROE (自己資本当期純利益率)



## ROA (総資産経常利益率)

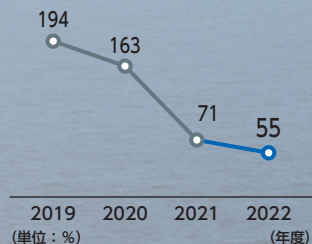


## 自己資本比率



## ネットギアリングレシオ\*

55%



\* (有利子負債-現金・現金同等物) ÷ 自己資本



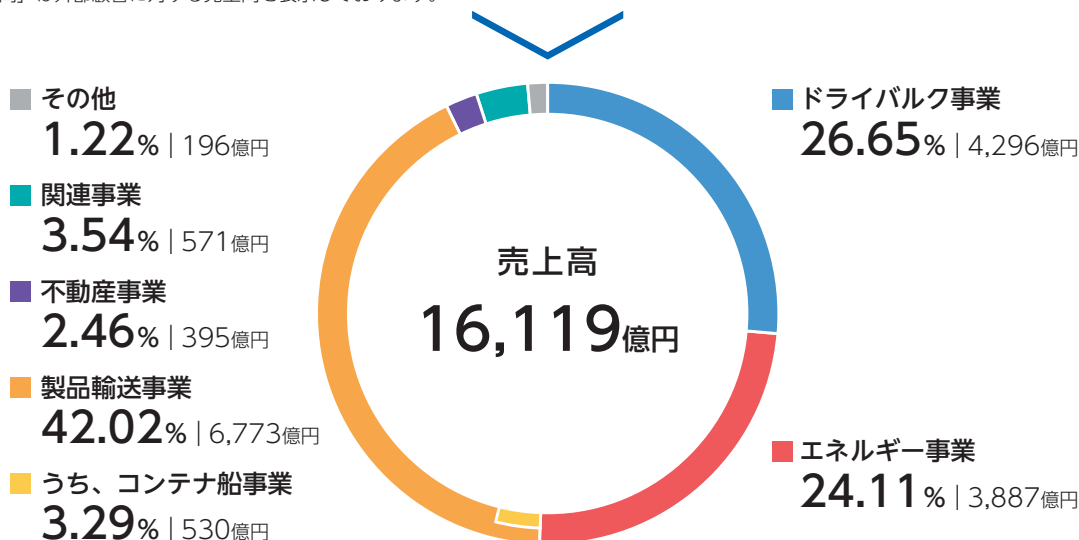
## 2. 各事業別の概況

2022年4月1日より、次のとおり事業区分を変更しております。これに伴い、過去の各連結会計年度との比較については、当連結会計年度の表示に合わせて組み替えて比較しております。

- (1) 従来の「コンテナ船事業」に含めて表示していた「港湾・ロジスティクス事業」をコンテナ船事業から除外し、従来の「自動車船・フェリー・内航RORO船事業」に含める方法に変更しております。
- (2) 従来「関連事業」に含めて表示していた「不動産事業」を独立した事業として記載しております。
- (3) 「エネルギー・海洋事業」を「エネルギー事業」に名称変更しております。当該変更は名称変更のみであり事業別の概況に与える影響はありません。

事業名	売上高	経常損益
■ ドライバルク事業	4,296億円	576億円
■ エネルギー事業	3,887億円	395億円
■ 製品輸送事業	6,773億円	7,054億円
■ うち、コンテナ船事業	530億円	6,201億円
■ 不動産事業	395億円	81億円
■ 関連事業	571億円	-5億円
■ その他	196億円	17億円
調整（全社・消去）	-	-4億円
<b>合計</b>	<b>16,119億円</b>	<b>8,115億円</b>

(注)「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

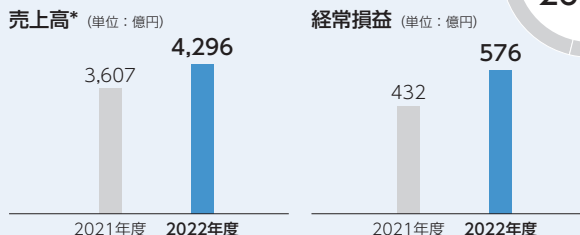




## ■ ドライバルク事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・鉄鉱石や原料炭、穀物、木材、チップ、セメント、肥料、塩、鋼材などを運ぶ、ばら積み船や貨物特性に合わせた専用船の保有・運航。



\* 「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
26.65%

### 2022年度の概況

- ケープサイズの世界市場は、上半期は堅調なインド向け石炭需要を背景に上昇するも、世界経済の先行き不透明感及び新型コロナウイルスの規制緩和・撤廃による船腹稼働率上昇により大幅下落。下半期は一時的に上昇する局面がみられたものの、上値の重い展開が継続。
- パナマックスの世界市場は、上半期は堅調な輸送需要により高水準で推移し、その後は世界経済の減速及び中国向け荷動きの減少により軟化。下半期は低調な中国向け石炭・穀物の荷動きにより、弱い基調で推移。
- ハンディマックス船型以下は、パナマックス世界市場と同様に上半期は高い水準でスタートするも次第に弱含み、下半期も総じて低調に推移。
- ドライバルク事業全体では、市場は軟化したものの、事業統合後初年度である商船三井ドライバルク(株)や、持分法適用会社Gearbulk Holding AG社の好業績により、前期比で増益。

### 主な取り組み

#### 鉄鋼原料船

- LNG燃料ケープサイズバルカー4隻の建造契約を締結。
- 鉄鉱石輸送専用船の豪州航路航海におけるCO<sub>2</sub>排出オフセットを実施。
- 海上輸送の安全と船員のウェルフェア向上を目指す、資源メジャー会社の「Designated Owners & Operators (DOO)」プログラムに参加。

#### 商船三井ドライバルク(株)

(バルカー)

- Enviva社の木質ペレット輸送向け新造船(2024年竣工予定)にウィンドチャレンジャー技術の採用を決定。
- 英Drax社と木質ペレット海上輸送の温室効果ガス軽減に向けてパートナーシップを強化。
- 新造船2隻が竣工。  
(木材チップ船)
- 新造船4隻が竣工。  
(多目的船)
- 新造船5隻が竣工。うち1隻にMarine Gas Oil専焼エンジンを搭載。



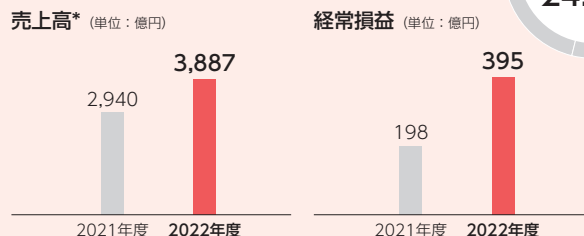
CO<sub>2</sub>排出オフセット航海を実施した鉄鋼原料船「神山丸」 ハンディマックスバルカー「NEVER ON SUNDAY」

## ■ エネルギー事業

事業別  
売上高構成比  
24.11%

### 【主な事業内容】

- ・原油タンカー、ナフサやガソリンなどの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などの、油送船の保有・運航。
- ・液化天然ガスを運ぶLNG船の保有・運航、及びFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）・FSRU（浮体式LNG貯蔵再ガス化設備）等の海洋事業の展開。
- ・火力発電用石炭を運ぶ石炭船の保有・運航。
- ・風力発電関連事業の開発・推進。



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

## 2022年度の概況

### タンカー

- 原油船市況は、ロシアのウクライナ侵攻によるトレードパターン変化に伴い、トンマイルの伸長及び米国の戦略備蓄放出等を背景に夏場以降堅調に推移。
- 石油製品船市況は、原油船同様ロシア出し欧州向け石油製品がより遠方から代替調達されたことと、余剰となったロシアの石油製品が欧州より遠方の中国とインドに向けられたことによるトンマイルの伸長もあり堅調に推移。この好市況が、当社が一部出資するWaterfront Shipping社の収益押し上げにも寄与。
- タンカーユニット全体では、好調な市況環境の中、安定的な長期契約の履行やコスト削減に努めた結果、前期比で大幅増益。

### 液化ガス

- LNG船事業は、既存の長期貸船契約により引き続き安定的な利益を確保する中、一部長期契約の満了の影響もあり、前期比で減益。
- LPG船市況は、米国・中東での生産拡大に伴う荷動き増加を背景に、堅調に推移。
- FSRU事業は、既存船が新規短期契約締結に伴い追加稼働し、前期比で増益。

### オフショア

- オフショア事業においては、FPSOが新たに2隻竣工したほか、既存の長期貸船契約により引き続き安定的な利益を積み上げ、損益は前期比ほぼ横ばい。

### 電力・風力エネルギー

- 国内石炭火力発電所向けの堅調な荷動きを背景に、中長期契約船は高稼働を維持し、前期比で増益。
- 世界的な脱炭素化の流れを背景に、新たな収益事業の開発に向け、洋上風力バリューチェーンへの積極的な投資・参画を推進。



Net Zero Voyageを実施したメタノール二元燃料船「CAJUN SUN」

## 主な取り組み

### タンカー

- メタノール燃料船によるGHG削減への取り組みとしてMethanex社と共同で、世界初のバイオメタノール燃料を用いたNet Zero Voyageの実施及び“CYPRESS SUN”を新規竣工。
- LNG 二元燃料 大型原油タンカー（VLCC：Very Large Crude Carrier）2隻の造船契約締結。低燃費型VLCC 1隻の中古買取を実行。
- 三菱商事(株)向けメタノール燃料焚き内航タンカー備船契約・建造契約締結。

### 液化ガス

(LNG船)

- 中国海洋石油集団（CNOOC）向け6隻、QatarEnergy社向け計7隻、新奥天然气股份有限公司（ENN）向け3隻、TotalEnergies社向け1隻の新造LNG船定期貸船契約を締結。

(FSRU)

- MOL FSRU CHALLENGERがシンガポールのエネルギーセキュリティに貢献するために洋上LNG貯蔵設備として稼働。
- KARMOL LNGT POWERSHIP ASIAが改造完工後ブラジルに到着し、同国緊急電源需要に貢献。

### オフショア

- Petrobras社向けCargo Transfer Vessel（CTV）の商業運航を開始。
- Petronas社、Chevron社とそれぞれアジアでのCO<sub>2</sub>回収・有効利用・貯留（CCUS：Carbon Capture, Utilization and Storage）の実現に向けて液化CO<sub>2</sub>海上輸送の事業開発共同検討を開始。
- Petrobrasブラジル沖合プレソルト層メロ鉱区向け「FPSO GUANABARA MV31」操業を開始。

### 電力・風力エネルギー

- 世界初のウインドチャレンジャー（硬翼帆式風力推進装置）搭載石炭輸送船「松風丸」が竣工。
- 環境や安全性を追求した次世代石炭船（EeneX）の第2船・第3船が竣工。
- アジア初の新造SOV「TSS PIONEER」が竣工、台湾でØrsted社との長期貸船契約に投入。
- 国内洋上風力発電事業向けの投資ファンドを北拓と設立し、第1号案件の投資を実行。
- 経済産業省助成事業として、洋上風力発電O&M（運用・保守）に特化したトレーニング設備を通じた人材育成に参画。



LNG発電船 [KARMOL LNGT POWERSHIP AFRICA]



LNG船 [SCHNEEWEISSCHEN]



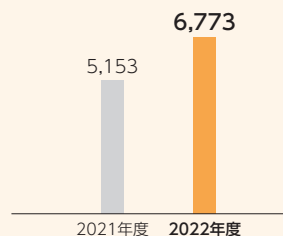
新造SOV [TSS PIONEER]

## ■ 製品輸送事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・航空・海上フォワーディング、陸上輸送、倉庫保管及び重量物輸送などの「トータル・物流ソリューション」の提供。
- ・完成車、建設機械を運ぶ自動車専用船の保有・運航、及び陸上輸送・ターミナル運営等総合的な自動車輸送サービスの展開。
- ・太平洋沿海・瀬戸内海でのフェリー及び内航RORO船の運航による旅客及び貨物輸送。

売上高\* (単位：億円)



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

## 2022年度の概況

### コンテナ船

- 当社持分法適用会社Ocean Network Express社において、上期は北米・欧州航路を中心に旺盛な輸送需要が継続。一方、下期は夏場以降に顕著となった北米商品在庫の積み上がりと、インフレ進展による欧州での消費減退により、短期運賃市況が急速に弱含んだ。しかしながら、上半期における利益の積み上げにより、結果として損益は前期並みの記録的高水準を維持。

### 自動車船

- 世界的な半導体不足や新型コロナウイルス感染症拡大の影響により完成車生産台数が変動する中、柔軟に配船計画を見直すことで前年度並みの輸送台数を確保。また、中国・インド出しの荷動き増加や、輸送効率の改善等により、前期比で大幅な増益。

### フェリー・内航RORO船

- 旅客に関しては、新型コロナ感染拡大による行動規制が緩和され、前期比で乗船客数が大幅に回復。
- 物流に関しては、自動車関連の回復が遅れているものの、安定的に推移。
- フェリー・内航RORO船事業全体では、旅客の回復により前期比で損益改善。



船首風防を搭載したコンテナ船「ONE TRUST」



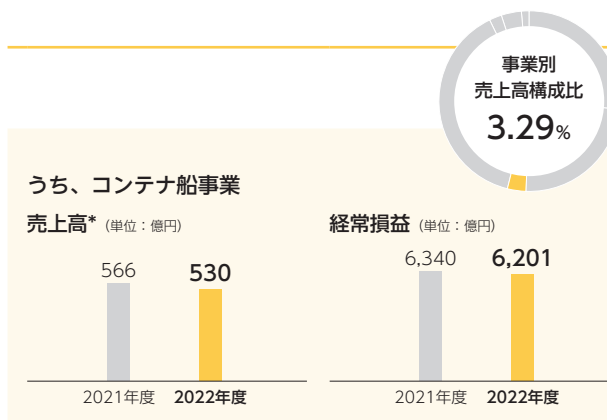
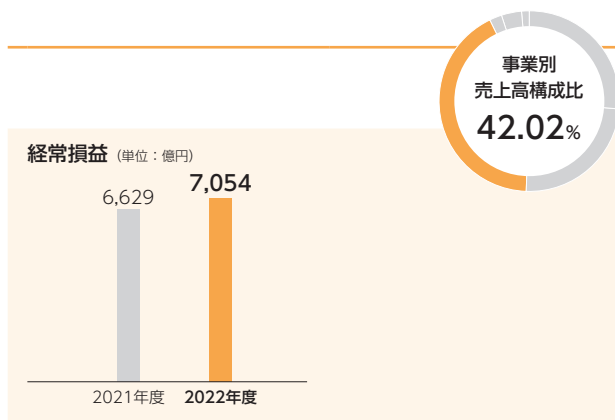
自動車船「AZUL ACE」



バイオディーゼル燃料を使用する輸送トラック



LNG燃料フェリー「さんふらわあ くれない」客室



## 主な取り組み

### コンテナ船

- 世界最大手のコンテナ船専門船主Seaspan社を傘下に持つAtlas Corp.社の株式を3割弱取得。
- 大型コンテナ船2隻の船首部分に、航行中の空気抵抗を低減しCO<sub>2</sub>削減効果のある船首風防 (Bow Wind Shield) を設置。
- 見積もりからブッキング、B/L発行、支払い、貨物リリース等全ての工程がセルフサービスで完了可能となるデジタルツール、ONE eCommerce / Mobile Appのプロモーションを全世界で実施。

### 自動車船

- LNG燃料自動車船4隻の追加発注、日本発欧州向けカーボンオフセット航海の実施、シンガポールでのバイオディーゼル燃料供給等、環境課題への対応を加速。
- LNG燃料自動車船の新船隊カラーデザイン、及び新シリーズ名 (「BLUE」シリーズ) を決定。

### 港湾・ロジスティクス

- グループ経営強化の為、商船三井ロジスティクス(株)の完全子会社化を実現。
- 海外ターミナル事業において、北米コンテナターミナルTraPac, LLC社の株式譲渡契約を締結。
- ロジスティクス事業において、商船三井ロジスティクス(株)グループが次世代バイオディーゼル燃料を用いたトラック運行を実施。
- 国内ターミナル事業では、(株)宇徳が横浜港において脱炭素型タイヤ式トランスファークレーン2基を発注し、環境負荷低減に向けた取り組みを促進。

### フェリー・内航RORO船

- 大阪～別府航路に日本初のLNG燃料フェリー「さんふらわあくれない」が就航。
- フェリー・内航RORO船事業を営むグループ会社2社を2023年10月に合併することを決定。

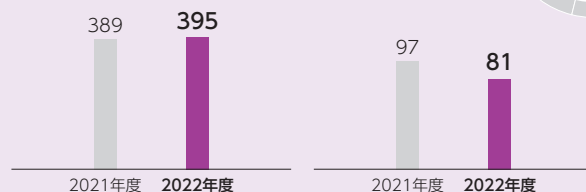
## ■ 不動産事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・土地建物賃貸事業、ビル管理事業等。

売上高\* (単位：億円)

経常損益 (単位：億円)



\* 「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
2.46%

### 2022年度の概況

- 不動産事業は、ダイビル(株)が保有する一部オフィスビルの建替えがあったものの、安定的に利益を計上。

### 主な取り組み

- 2022年4月にダイビル(株)の完全子会社化を完了。
- 国内では「大手門タワー・ENEOSビル」及び「大手町ファーストスクエア」の一部持分取得など、複数の新規投資を実行。
- 海外では、米国アトランタ近郊のESG配慮型オフィス開発プロジェクトに着手。



米国アトランタ近郊の  
ESG配慮型オフィス開発イメージ図



ダイビル(株)が一部持分を取得した  
「大手門タワー・ENEOSビル」

## ■ 関連事業

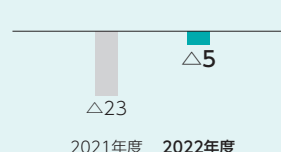
### [ 主な事業内容 ]

- ・クルーズ事業、曳船事業、外国人人材事業、商社事業  
(燃料・船用資材・機械販売等)等。

売上高\* (単位: 億円)



経常損益 (単位: 億円)



\* [売上高] は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
3.54%

### 2022年度の概況

- クルーズ事業は、新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた行動制限が緩和されたことにより需要が回復し、前期比で損益改善。
- 曳船事業は各社各港において状況に差はあるものの、作業対象船の入出港数の増加や作業料金改定などにより、前期比で増益。



モーリシャスに寄港した「にっぽん丸」

### 主な取り組み

- 商船三井客船(株)が新型コロナ流行後初の海外向けクルーズ「にっぽん丸で航く モーリシャスプレシャスクルーズ」を航行。
- クルーズ事業拡大のため、Seabourn Cruise Line Limited.社から3万2千トン型クルーズ船「SEABOURN ODYSSEY」を購入し2023年3月に引渡しを完了。
- 苫小牧港にてLNG燃料タグボート「いしん」へのLNG燃料バンカリングトライアルを実施。
- 外国人人材コンサルティング事業において、(株)西日本フィナンシャルホールディングスグループ、東急ホテルズ&リゾート(株)、NPO法人WELgee、及び茨城県大洗町等各パートナーと提携し事業拡大。

## ■ その他

### [ 主な事業内容 ]

- ・船舶運航業、船舶管理業、貸船業、金融業、情報サービス業、経理代行業、海事コンサルティング業等。

売上高\* (単位: 億円)



経常損益 (単位: 億円)



\* [売上高] は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
1.22%

### 2022年度の概況

- 主として当社グループのコストセンターであるその他事業は、前期比で減益。

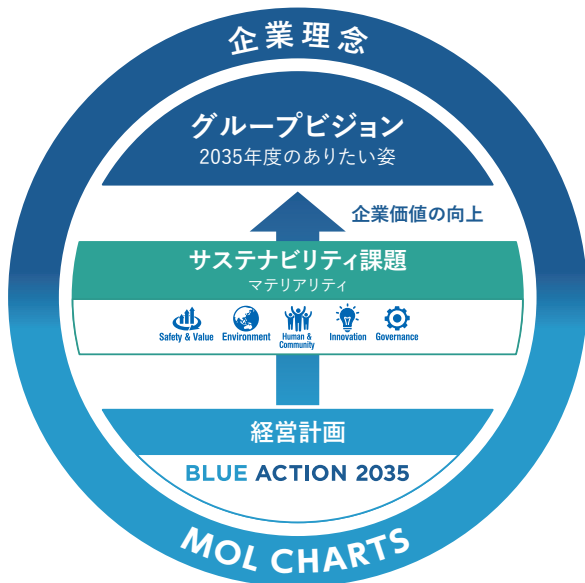
### 3. 会社の経営戦略と対処すべき課題

#### (1) 会社の経営戦略

##### 経営計画「BLUE ACTION 2035」～グローバルな社会インフラ企業への飛躍～

当社は、2017年度よりローリング方式の経営計画を導入し、2027年のありたい姿に向けて、財務体質の改善と事業ポートフォリオの変革を進めてきました。昨年度の経営計画「Rolling Plan 2022」では、「グループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑む」をテーマに、3つの戦略に沿って様々な取組を進めました。ポートフォリオ戦略では、不動産事業やクルーズ事業をはじめとする非海運事業への投資を積極的に進めました。環境戦略では、「環境ビジョン2.1」に沿って環境投資を着実に積み上げました。地域戦略では、インドをはじめとした海外での営業活動強化とそれを支える体制整備を進めました。また、当社は2022年4月にサステナビリティ計画「MOL Sustainability Plan」を策定し、「Rolling Plan 2022」と「MOL Sustainability Plan」を両輪で取り組み、持続可能な社会の実現及び当社グループの企業価値向上を目指しました。

2021年度以降、コンテナ船事業を含む当社グループの各事業が好調に推移した結果、2017年に掲げた2027年度の財務目標を2年連続で達成し、財務体質は急速に改善しました。当社グループの次のステージをあらためて構想・設定し、長期的な戦略に基づきありたい姿へ向かう道筋を示すため、今年度2035年を目標年度とするグループ経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定しました。



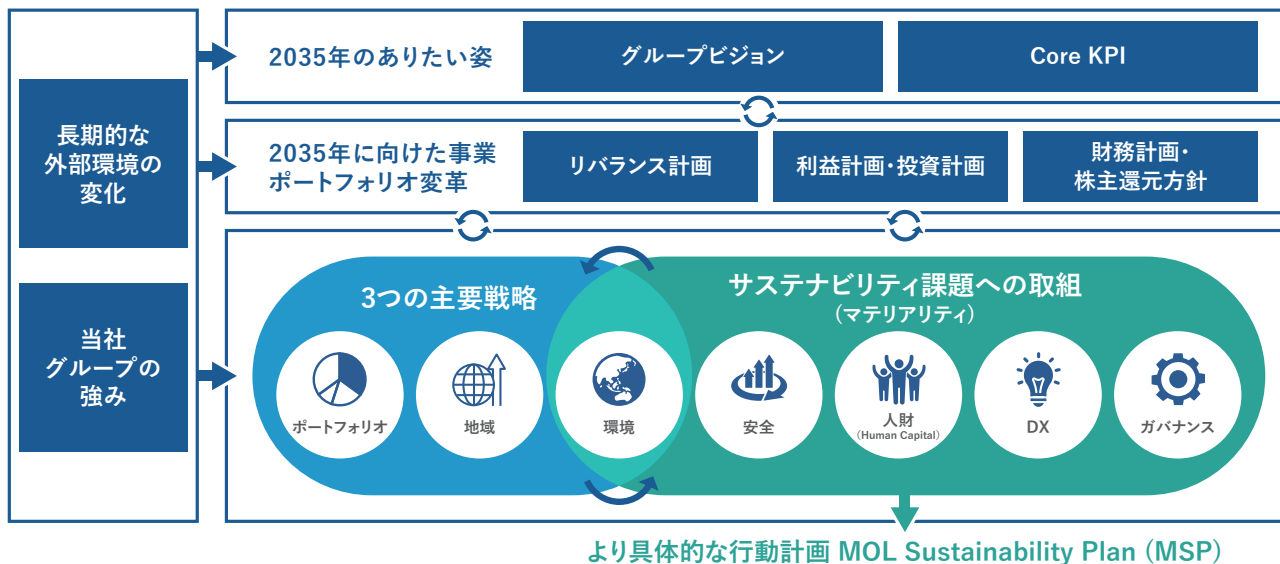
<b>グループ企業理念</b>
青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます
<b>グループビジョン</b>
海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開し、環境保全を始めとした変化する社会のニーズに技術とサービスの進化で挑む。商船三井は全てのステークホルダーに新たな価値を届け、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループを目指します。
<b>MOL CHARTS</b>
Challenge / Honesty / Accountability / Reliability / Teamwork / Safety



「BLUE ACTION 2035」では、「Rolling Plan 2022」と「MOL Sustainability Plan」それぞれの要素を融合させ、サステナビリティ経営をより強く表現しています。当社グループのサステナビリティ経営は、長期的な戦略に基づき、社会課題や環境面からも受容できる、持続的な成長の実現をめざすものです。企業理念・MOL CHARTSの精神に沿って「BLUE ACTION 2035」に取り組むことで、サステナビリティ課題を解決し、さらには企業価値の向上、最終的にはグループビジョンの実現へと繋げていきます。

当社は、「BLUE ACTION 2035」の策定にあたり、長期的な外部環境の変化を独自に分析し、当社グループの強みを再確認した上で、2035年のありたい姿をグループビジョンと定義し、その評価のためのCore KPIを設定しました。また、ありたい姿を実現するための事業ポートフォリオ変革に向けて、「Rolling Plan 2022」から継承する「3つの主要戦略」に加えて、その基盤整備にもあたる「サステナビリティ課題への取組」のうち最重要5項目を「BLUE ACTION 2035」の中心に据えています。

「BLUE ACTION 2035」では、2035年度をグループビジョン実現の時期として設定していますが、ゴールまでの期間を3年+5年+5年の3フェーズに分け、バックキャスト思考で計画を策定しています。2023～2025年度のPhase1では、今回掲げる「2035年のありたい姿・目指す事業ポートフォリオ」を堅持します。2024年度以降は毎年、Core KPIをモニタリングしながらアクションプランを更新していきます。



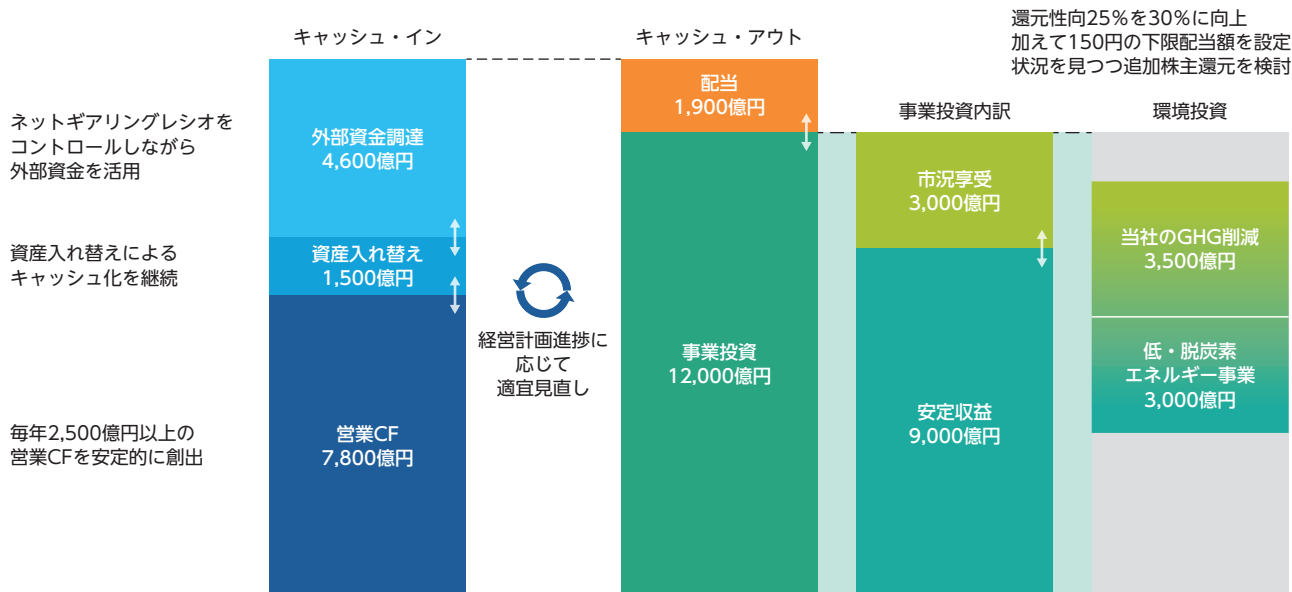
<Core KPIと利益目標>

目標		2022年度 実績	Phase 1 2025年度	Phase 2 2030年度	Phase 3 2035年度
財務 KPI	税引前当期純利益	8,191億円	2,400億円	3,400億円	4,000億円
	ネットギアリングレシオ <sup>1</sup>	1.01	0.9~1.0		
	ROE	49.8%	9~10%		
非財務 KPI	環境 GHG排出原単位削減率 <sup>2</sup> (2019年比)	▲3.6% (2021年度実績)	—	—	▲45%
	安全 4 Zero <sup>3</sup>	未達 (労災死亡事故1件)	達成		
	女性管理職比率(単体・陸上職)	9.2%	15%	[Phase 1終了までに改めて設定]	
	MGKP <sup>4</sup> 在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下)	4.7%/18.3%/9.5%	8%/30%/15%		
	DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率(累計)	—	10%	20%	30%
(単位:億円)		2022年度 <sup>5</sup> 実績	2025年度 <sup>5</sup>	2030年度 <sup>5</sup>	2035年度 <sup>5</sup>
ドライバルク事業		576	250	290	310
エネルギー事業		395	700	840	960
製品輸送事業		7,054	1,240	1,950	2,250
(うち、コンテナ船事業)		(6,201)	(670)	(1,400)	(1,600)
ウェルビーイングライフ事業		81 <sup>6</sup>	190	290	450
関連事業・その他		8	20	30	30
合計(A)		8,115	2,400	3,400	4,000
見込みアセット量(B)		46,000	54,000	64,000	75,000
ROA(A)/(B)		17.6%	4.4%	5.3%	5.3%

\*1 有利子負債額はIFRS導入後に織り込むべき将来備付料などオフバランス資産(約9,000億円)を含んだものを想定。  
 なお、本数値は当社が一定の想定の下に試算した概算値で、IFRSを正式に適用した場合の算出値とは相違する可能性があります。  
 \*2 2022年度実績は2023年度第1四半期決算説明資料にて更新予定。  
 \*3 4 Zero=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。  
 \*4 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。  
 \*5 2022年度は経常損益を、2025年度以降は税引前当期純利益を記載しております。  
 \*6 2022年度のウェルビーイングライフ事業については、不動産事業損益のみを記載しております。

## ＜キャッシュフローと株主還元＞

事業ポートフォリオの変革を通じて安定的に営業キャッシュフローを創出し、当社グループのGHG排出量削減につながる代替燃料船隊整備や、成長が見込まれる低・脱炭素事業への投資に活用し、企業価値を高めていきます。



株主還元については、「Rolling Plan 2022」では配当性向25%としましたが、「BLUE ACTION 2035」では東京証券取引所のプライム市場の動向も踏まえ、2023～2025年度のPhase1では配当性向30%に引き上げ、また、海運市況サイクルの低位時に配当額が過少となることを防ぐため、一株あたり150円の下限配当を導入しました。想定を上回る利益が得られた場合には、自社株買いを実施するなど、ROE 9～10%を意識した資本コントロールを行います。

## (2) 対処すべき課題

### ①事業ポートフォリオの変革

海運市況の軟調時における安定的な利益の確保を課題と捉え、安定収益型事業の比重を高めると同時に非海運事業をさらに成長させる等、最適な事業ポートフォリオの構築による課題解決に取り組んでいきます。

### ②サステナビリティ課題

グループビジョンの実現を通じて社会と共に持続的な発展を目指すための当社グループの重要課題として、5つの「サステナビリティ課題（マテリアリティ）」を特定しています。「BLUE ACTION 2035」で取り上げるサステナビリティ課題への取り組みを含む、課題解決に向けた行動計画として「MOL Sustainability Plan」を策定し、取り組みを着実に進めていきます。

<div style="text-align: center;">  <p><b>Safety &amp; Value</b> 安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供</p> </div> <p>海運を中心とした社会インフラ事業を展開する中で、さまざまな物資やエネルギーを安全・安定的、経済的に輸送またはサービスを提供することで、世界中の人々の豊かな暮らしと産業を持続的に発展させていくことを目指します。</p> <p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本業を通じた価値</li> <li>● 安全品質</li> <li>● さらなる付加価値</li> </ul> <p><b>貢献するSDGs</b></p> 	<div style="text-align: center;">  <p><b>Environment</b> 海洋・地球環境の保全</p> </div> <p>事業を通じて与える海洋及び地球環境への負のインパクト（海洋環境汚染、大気汚染、生物多様性の阻害、気候変動等）を最小化し、世界中の人々が暮らす地球を持続可能なものとすることを目指します。</p> <p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動対策</li> <li>● 海洋環境保全</li> <li>● 生物多様性保護</li> <li>● 大気汚染防止</li> </ul> <p><b>貢献するSDGs</b></p> 	<div style="text-align: center;">  <p><b>Human &amp; Community</b> 人の活躍と地域社会の発展</p> </div> <p>多様な個性と価値観を尊重し、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し活躍できる企業グループとして、その事業活動を通じ、当社グループに関わる全ての人々との共生、地域社会の持続可能な発展・振興を目指します。</p> <p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様性（DE&amp;I）</li> <li>● 共走・共創</li> <li>● 働き甲斐</li> <li>● 地域との共生</li> </ul> <p><b>貢献するSDGs</b></p> 	<div style="text-align: center;">  <p><b>Innovation</b> 海の技術を進化させるイノベーション</p> </div> <p>クリーンエネルギーやICTを活用する技術を高めることで、当社事業にイノベーションを起こし、「安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供」「海洋・地球環境の保全」にも通じる様々な社会課題の解決に貢献することを目指します。</p> <p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クリーンエネルギーの導入・普及</li> <li>● 船舶の省エネルギー化</li> <li>● ICTを活用した安全運航・効率運航</li> <li>● DX</li> </ul> <p><b>貢献するSDGs</b></p> 	<div style="text-align: center;">  <p><b>Governance</b> 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス</p> </div> <p>コーポレート・ガバナンスの充実及びコンプライアンスの徹底を通じ、当社グループ経営における透明性を確保し、事業活動を通じた社会課題への取り組みの基盤の構築、また、人権や安全・環境に配慮した持続可能なバリューチェーンの構築を目指します。</p> <p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の透明性</li> <li>● 情報セキュリティ</li> <li>● 責任ある調達</li> <li>● 人権尊重</li> <li>● 公正取引</li> <li>● 贈収賄防止</li> </ul> <p><b>貢献するSDGs</b></p> 
--	--	--	--	---

## <各戦略・取り組みのハイライト>

戦略・取り組み	Phase 1（2023～2025年度）の 最重点ポイント	2035年のありたい姿
ポートフォリオ 戦略 	事業別ROAを指標とする事業収益性と 全社的資本コストの管理	海運不況時でも黒字を維持できる ポートフォリオへの変革
地域戦略 	ポートフォリオ変革実現を支える グローバルな事業推進体制への移行	グローバルな社会インフラ企業 グループとして世界のマーケットで 存在感を発揮
環境戦略 	ネットゼロ実現のための アクション1-5の着実な遂行・加速	環境ビジョンで掲げる GHG削減目標の達成
安全 	安全への取組を革新し、 「4 Zero*」を継続的に達成	地域・事業部門を横断する 安全文化の定着
人財 (Human Capital) 	単体に加えてグループ・グローバル での人財計画を一元化	2035年のありたい姿達成を 人的資本の面で下支え
DX (Digital Transformation) 	ビジネスとカルチャーの 両面から変革を推進	海運に留まらず、 デジタルを活用した社会課題解決 リーディングカンパニーへ
ガバナンス 	取締役会を進化させたコーポレートガバ ナンス、経営管理の高度化、経営リスク に対するインテリジェンスの強化	グループビジョン実現を支える ガバナンスの高度化

\*4 Zero=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。

なお、当社グループは、2012年以降、完成自動車車両の海上輸送に関して各国競争法違反の疑いがあるとして、米国等海外の当局による調査の対象になっております。また、本件に関連して、当社グループに対し損害賠償及び対象行為の差止め等を求める集団訴訟が英国等において提起されています。このような事態を厳粛に受け止め、当社グループでは独禁法をはじめとするコンプライアンス強化と再発防止に引き続き取り組んでいきます。

## 4. 財産及び損益の状況

区分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (当連結会計年度)
売上高	1,155,404百万円	991,426百万円	1,269,310百万円	<b>1,611,984</b> 百万円
経常利益	55,090百万円	133,604百万円	721,779百万円	<b>811,589</b> 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	32,623百万円	90,052百万円	708,819百万円	<b>796,060</b> 百万円
1株当たり当期純利益	90円93銭	250円99銭	1,970円16銭	<b>2,204円04銭</b>
総資産	2,098,717百万円	2,095,559百万円	2,686,701百万円	<b>3,564,247</b> 百万円
純資産	641,235百万円	699,150百万円	1,334,866百万円	<b>1,937,621</b> 百万円
ROE（自己資本当期純利益率）	6.3%	16.5%	76.5%	<b>49.8%</b>
ROA（総資産経常利益率）	2.6%	6.4%	30.2%	<b>26.0%</b>
自己資本比率	24.5%	27.6%	47.4%	<b>54.0%</b>
ネットギアリングレシオ* * (有利子負債 - 現金・現金同等物) ÷ 自己資本	194%	163%	71%	<b>55%</b>

(注1) 売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益、総資産、純資産の金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

(注2) 当社は、2022年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記当期純利益の推移においては、2019年度の期首に当該株式分割が行われたものと仮定して、各年度につき1株当たり当期純利益を算定しております。

(注3) 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっております。

## 5. 資金調達の様況

当社グループの当期の所要資金は、主に自己資金や金融機関からの借入金で手当てしました。

## 6. 設備投資の様況

当期中に実施した当社グループの設備投資の総額は、2,720億円であり、その主なものは船舶であります。

セグメントの名称	設備投資額
ドライバルク事業	20,003 百万円
エネルギー事業	118,886
製品輸送事業	33,245
うち、コンテナ船事業	5,191
不動産事業	59,794
関連事業	34,153
その他	3,233
調整額	2,774
<b>計</b>	<b>272,092</b>

(注1) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

(注2) 調整額には、特定のセグメントに帰属しない全社資産及びセグメント間取引消去を含みます。

なお、ドライバルク事業、エネルギー事業及び製品輸送事業で船舶の売却を7隻行いました。

### 船舶の売却

セグメントの名称	隻数	重量トン	帳簿価額
ドライバルク事業	1	206 千重量トン	1,180 百万円
エネルギー事業	5	475	18,802
製品輸送事業	1	3	0
うち、コンテナ船事業	—	—	—
<b>計</b>	<b>7</b>	<b>685</b>	<b>19,983</b>

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

## 7. 当社の主要な借入先の状況 (2023年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	169,588 百万円
株式会社日本政策投資銀行	62,223
株式会社三菱UFJ銀行	26,692
株式会社山口銀行	23,432
信金中央金庫	22,055

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

## 8. 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

世界的な規模において不定期船、各種専用船、油送船、LNG船及びコンテナ船による海上貨物運送を行い、運賃、貸船料、運航手数料等を収受する海運業、海洋事業、倉庫業及び不動産賃貸業など。

## 9. 主要な拠点等 (2023年3月31日現在)

### ■ 当社

本店・本社 (東京都)

北海道支店 (北海道)、名古屋支店 (愛知県)、関西支店 (大阪府)、九州支店 (福岡県)、広島支店 (広島県)、北京駐在員事務所 (中国)

### ■ 子会社

#### ・ 国内の主要拠点

東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県

#### ・ 海外の主要拠点

米国、メキシコ、ブラジル、チリ、英国、ドイツ、オランダ、ベルギー、ノルウェー、トルコ、南アフリカ、ケニア、中国、台湾、韓国、フィリピン、ベトナム、シンガポール、マレーシア、インドネシア、インド、タイ、ミャンマー、オーストラリア、ニュージーランド、UAE



## 10. 当社グループの船腹量 (2023年3月31日現在)

区分	ドライバルク事業		エネルギー事業		製品輸送事業						関連事業		その他		合計	
	ドライバルク船		油送船・LNG船 石炭船		うち、コンテナ船				自動車船・ フェリー・RORO船		クルーズ船		その他			
	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン	隻数	重量トン
保有船	42	千重量トン 4,812	101	千重量トン 10,776	79	千重量トン 2,382	18	千重量トン 1,435	61	千重量トン 947	2	千重量トン 8	-	千重量トン -	224	千重量トン 17,977
傭船	234	20,745	159	8,234	73	3,393	22	2,590	51	802	-	-	2	12	468	32,383
運航受託船	-	-	5	305	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	305
計	276	25,557	265	19,314	152	5,775	40	4,025	112	1,749	2	8	2	12	697	50,666

(注) 当社及び連結子会社における船腹量を記載しております。

## 11. 当社グループの従業員の状況 (2023年3月31日現在)

セグメントの名称	従業員数
ドライバルク事業	245 ( 41) 名
エネルギー事業	902 ( 75)
製品輸送事業	4,398 ( 814)
うち、コンテナ船事業	52 ( 9)
不動産事業	1,152 ( 1,044)
関連事業	859 ( 261)
その他	699 ( 85)
全社 (共通)	493 ( 165)
計	8,748 ( 2,485)
前期末	8,547 ( 2,494)

(注1) 従業員数は就業人員であり、臨時従業員数は ( ) 内に当期の平均人数を外数で記載しております。

(注2) 全社 (共通) として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものであります。

## 事業報告

### 12. 重要な子会社の状況 (2023年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
ダイビル株式会社	12,227 百万円	100.00 %	不動産業
株式会社宇徳	2,155	100.00	港湾運送業
商船三井フェリー株式会社	1,577	100.00	海運業
商船三井ロジスティクス株式会社	756	100.00	航空運送代理店業等
商船三井ドライバルク株式会社	660	100.00	海運業
日産専用船株式会社	640	90.00	海運業
商船三井テクノトレード株式会社	490	100.00	燃料油、船用資材、機械販売業
商船三井客船株式会社	100	100.00	海運業
株式会社フェリーさんふらわあ	100	100.00	海運業
Phoenix Tankers Pte. Ltd.	229,311 千米ドル	100.00	海運業
MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.	262,369 千シンガポールドル	100.00	海運業
TraPac, LLC	—	* 100.00	港湾運送業

(注1) 記載金額は、百万円、千米ドル、千シンガポールドル未満を切捨てて表示しております。

(注2) 「出資比率」は、実質出資比率を表示しております。

\*印は子会社による出資分を含む比率です。

### 13. 重要な関連会社の状況 (2023年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
Ocean Network Express Pte. Ltd.	3,000,000 千米ドル	* 31.00 %	海運業

(注1) 記載金額は、千米ドル未満を切捨てて表示しております。

(注2) 「出資比率」は、実質出資比率を表示しております。

\*印は関連会社による出資分を含む比率です。

## 2 会社の株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 …………… 946,200,000株  
 2. 発行済株式の総数 …………… 362,010,900株 (うち自己株式数 254,056株)

(注1) 当社は、2022年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。これにより、発行済株式の総数は241,257,222株増加しております。

(注2) 当社は、当社の取締役、執行役員及び従業員、並びに当社子会社取締役等107名に対する譲渡制限付株式の付与のため、2022年7月21日及び8月26日付で合計125,067株を発行いたしました。

3. 当事業年度末の株主数 …………… 384,381名

### 4. 大株主

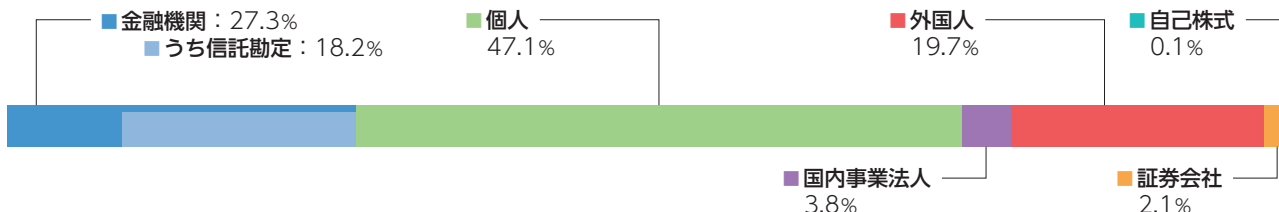
株主名	持株数	持株比率
1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,916 千株	10.76 %
2. ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	11,570	3.20
3. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,895	2.74
4. 株式会社三井住友銀行	9,000	2.49
5. 三井住友海上火災保険株式会社	4,949	1.37
6. 株式会社みずほ銀行	4,200	1.16
7. ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	3,557	0.98
8. ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	3,548	0.98
9. 三井住友信託銀行株式会社	3,471	0.96
10. 住友生命保険相互会社	3,180	0.88

(注1) 持株数は、千株未満を切捨てて表示しております。

(注2) 上記各信託銀行の持株数には、信託業務に係る株式を含んでおります。

(注3) 持株比率は自己株式 (254,056株) を控除して計算しております。

### ■ 所有者別株式の状況



### 5. 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	30,798 株	5 名
社外取締役	1,485 株	3 名
監査役	- 株	- 名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告45ページ「[3]2. 取締役及び監査役の報酬等の額」に記載しております。

### 3 会社役員に関する事項

#### 1. 取締役及び監査役（2023年3月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役 会長執行役員	池 田 潤一郎		
代表取締役 社長執行役員	橋 本 剛		
代表取締役 副社長執行役員	田 中 利 明	全般社長補佐、チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー、環境・サステナビリティ戦略部/コーポレートマーケティング部 担当、コーポレートコミュニケーション部 管掌	
取締役 専務執行役員	松 坂 顕 太	エネルギー営業本部長、欧州・アフリカ地域 担当、働き方改革 担当	
取締役 専務執行役員	日野岳 稷	チーフコンプライアンスオフィサー、チーフセーフティオフィサー補佐、安全運航本部 副本部長、秘書・総務部/法務部/定航事業管理部/不動産事業部 担当	
取締役	藤 井 秀 人		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	勝 悦 子		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	大 西 賢		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
常勤監査役	武 田 俊 明		
常勤監査役	加 藤 雅 徳		
監査役	井 村 順 子		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
監査役	三 森 仁		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載

(注1) 取締役 藤井秀人、勝悦子、大西賢の各氏は、社外取締役であり、各氏は上場証券取引所の定める独立役員の要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」(13ページ)における独立性の要件を満たしています。

(注2) 監査役 井村順子及び三森仁の両氏は、社外監査役であり、両氏は上場証券取引所の定める独立役員の要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」(13ページ)における独立性の要件を満たしています。

(注3) 監査役 井村順子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

(注4) 監査役 三森仁氏は、弁護士として企業法務に精通しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

(注5) 2022年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって、監査役 山下英樹氏は任期満了により退任いたしました。

(注6) 2023年3月31日現在の執行役員は次のとおりです（取締役の兼務者を除く）。

## 執行役員（2023年3月31日現在）

地位	氏名	担当
専務執行役員	篠田 敏 暢	ドライバルク営業本部長、ドライバルク営業統括部/鉄鋼原料船部 担当
専務執行役員	牛 奥 博 俊	製品輸送・不動産営業本部長、米州地域 担当、自動車船部 担当
常務執行役員	鎌 田 博 文	ドライバルク営業本部 本部長補佐/エネルギー営業本部 副本部長、電力・風力エネルギー事業群 第一ユニット（電力ソリューション・石炭船事業）/第二ユニット（風力発電事業）担当、フェリー・関連事業部 担当補佐
常務執行役員	塩 津 伸 男	東アジア・東南アジア・大洋州地域 担当、MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱、MOL Treasury Management Pte. Ltd. Managing Director 委嘱
常務執行役員	毛 呂 准 子	チーフヒューマンリソースオフィサー、人事部/秘書・総務部（秘書）/Human Capital Strategy Division 担当
常務執行役員	桜 田 治	製品輸送・不動産営業本部 副本部長、国内地域戦略 担当、港湾・ロジスティクス事業部 担当
常務執行役員	木 村 隆 助	チーフインフォメーションオフィサー、チーフデジタルオフィサー、DX共創ユニット担当、商船三井システムズ株式会社 管掌
常務執行役員	谷 本 光 央	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/Global Maritime Resources Division 担当、海洋技術部/スマート SHIPPING 推進部 担当補佐
常務執行役員	梅 村 尚	チーフフィナンシャルオフィサー、コーポレートコミュニケーション部/財務部/経理部 担当
常務執行役員	AJAY SINGH	南アジア・中東地域 担当
常務執行役員	田 村 城太郎	経営企画部、業務改革/構造改革 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/液化ガス船舶管理戦略部 担当、海上安全部/スマート SHIPPING 推進部 担当補佐
執行役員	山 口 誠	チーフテクニカルオフィサー、技術革新本部長、技術部/海洋技術部/スマート SHIPPING 推進部 担当
執行役員	濱 崎 和 也	液化ガス事業群 第一ユニット（日本/東南アジア/南アジアLNG事業）/第二ユニット（その他LNG事業）/第三ユニット（北極海・FSRU・発電船事業）/液化ガス船舶管理戦略部 担当
執行役員	高 橋 和 弘	燃料部/タンカー・オフショア事業群 第一ユニット（油送船事業）担当
執行役員	野 間 康 史	海洋技術部/タンカー・オフショア事業群 第二ユニット（海洋事業）担当
執行役員	向 井 恒 道	フェリー・関連事業部 担当
執行役員	一 田 朋 聡	エネルギー営業戦略部/燃料部/液化ガス事業群 第一ユニット（LPG/アンモニア事業）担当、エネルギー営業戦略部長 委嘱
グループ執行役員	丸 山 卓	ダイビル株式会社（代表取締役社長執行役員）
グループ執行役員	小 野 晃 彦	株式会社宇徳（代表取締役社長）
グループ執行役員	菊 地 和 彦	ドライバルク営業本部 副本部長、商船三井ドライバルク株式会社（代表取締役社長）
グループ執行役員	佐 々 明	MOL Chemical Tankers Pte. Ltd. (Managing Director/Chief Executive Officer)
グループ執行役員	三 谷 亮 司	商船三井システムズ株式会社（代表取締役社長）

## 2. 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員	報酬額の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	非金銭報酬等
			月例報酬 (金銭)	単年度業績報酬 (金銭)	業績連動型株式報酬 (株式)	非業績連動型株式報酬 (株式)
取締役 (うち社外取締役)	8 (3) 名	1,096 (45) 百万円	301 (41) 百万円	673 (―) 百万円	118 (―) 百万円	4 (4) 百万円
監査役 (うち社外監査役)	5 (3)	98 (26)	98 (26)	—	—	—
<b>計 (うち社外役員)</b>	<b>13 (6)</b>	<b>1,194 (71)</b>	<b>399 (67)</b>	<b>673 (―)</b>	<b>118 (―)</b>	<b>4 (4)</b>

(注1) 上記には、2022年6月21日の定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名 (うち社外監査役1名) に係る報酬が含まれております。

(注2) 上記のうち、社外役員6名に対する報酬等の総額は71百万円です。

(注3) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

### (1) 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

当社は2022年4月28日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めております。当該取締役会の決議に際しては、社外取締役が過半数を占め、かつ議長を務める報酬諮問委員会が関与し、取締役会が決定することで、客観性、透明性のある手続きを取っております。

当事業年度における当社の役員報酬等の額の決定過程において、取締役会及び報酬諮問委員会は、月例報酬及び賞与に関してそれぞれ合計3回審議を行いました。また、取締役会は、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針と整合していること、ならびに報酬諮問委員会からの同方針を踏まえて検討した結果としての答申が尊重されていることを確認していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の内容の概要は以下のとおりです。

#### (1) 基本方針

当社の取締役の報酬は、当社グループの企業理念に沿った持続的な企業価値の向上を目的として、当社グループの価値観・行動規範“MOLCHARTS”に合致した職務の遂行を促し、グループビジョン及び当社経営計画ローリングプランの達成を強く動機付けるものとする。

報酬水準は、人財を確保するにふさわしく、社員が当社役員を目指すモチベーションにもつながる水準とする。報酬の構成については、執行役員を兼任する取締役の報酬は基本報酬 (金銭報酬)、業績連動報酬たる単年度業績報酬 (金銭報酬)、業績連動報酬たる長期目標貢献報酬 (非金銭報酬) で構成し、主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役については、業務執行監督に加え株主価値の共有を実践するため、基本報酬と業績に連動しない株式報酬 (RS) にて構成する。報酬の構成比率については、事業の特性を踏まえた短期及び中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定すると共に、健全な起業家精神の発揮と株主との一層の価値共有を図ることができるものとする。

また、社外取締役が過半数を占め、かつ、議長を務める報酬諮問委員会が報酬制度案の策定に関与し、取締役会が同委員会による答申を受け決定することにより、客観性及び透明性のある手続きをとる。

#### (2) 基本報酬 (金銭報酬) の個人別の報酬等の額及び付与の時期又は条件の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬 (金銭報酬) は、各役員の職責の重さを勘案のうえ、報酬額を個別に決定し、在任中に毎月定額を金銭で支給する。

(3) 業績連動報酬（金銭報酬）に係る業績指標の内容、その額又は算定方法、及び付与の時期又は条件の決定に関する方針

当社の業績連動報酬たる単年度業績報酬（金銭報酬）は、各事業年度に在任した執行役員を兼務する取締役を支給対象とする。前項で定める個人別の基本報酬の額に、全社業績の計画達成度等と個人別評価としての担当部門業績の計画達成度、更に安全運航指標の達成度評価を反映した報酬とし、業績指標と報酬の額との連動性を高めると共に、当社グループの価値観・行動規範“MOLCHARTS”にて決意を新たにした安全運航の徹底を図る。

単年度業績報酬は毎年6月に金銭で支給する。

(4) 業績連動報酬（非金銭報酬）に係る業績指標の内容、その額又は数の算定方法、及び付与の時期又は条件の決定に関する方針

当社の業績連動報酬たる長期目標貢献報酬（非金銭報酬）は、各事業年度に在任した執行役員を兼任する取締役を支給対象者とする。同報酬として、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると共に株主との一層の価値共有を進めることを目的として、中長期の株価及び業績との連動性を持つ非金銭報酬である業績連動型株式報酬(PSU)を、評価期間中の業績、業務目標等の達成度に応じ、一定の割合を譲渡制限株式の形で交付し、残りは金銭にて支給する。

各評価期間の経過後に取締役会が株式交付数と金銭支給額を決定の上、交付又は支給し、対象取締役の退任時に、交付株式の譲渡制限を解除し、金銭支給分を支給する。

ただし、対象取締役が法令、社内規則等の違反その他当該株式を無償取得することが相当である事由に該当した場合、当社は当該株式を無償で取得し金銭支給分を没収する。

(5) 非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値及び株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため、主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役に対し、原則として退任時に譲渡制限を解除する業績に連動しない株式報酬（RS）を、毎年、一定の時期に付与する。付与する株式の個数は、役位、職責、株価等を踏まえて決定する。ただし、対象取締役に当社が当該株式を無償取得することが相当である事由が発生した場合、当社は当該株式を無償で取得する。

(6) 基本報酬の額、業績連動報酬等の額、及び非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役の個人別の報酬における報酬の種類別の割合については、役位・職責、業績及び目標達成度等を総合的に勘案し、同業種他社及び他業種同規模他社における方針等を参考にするなどして決定する。

主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役の個人別の報酬における報酬の種類別の割合については、役位・職責等を総合的に勘案し、他業種同規模他社等における方針等を参考にするなどして決定する。

(7) 取締役の個人別の報酬等の内容の決定の手續に関する事項

取締役の個人別の報酬等の内容については、社外取締役が過半数を占め、且つ議長を務める報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

## (2) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬に係る業績指標と当該指標を選択した理由は以下のとおりです。具体的な報酬額の算定については、前記（1）（3）記載のとおり全社業績の達成度に応じた役位ごとの基準額に担当部門業績を個人別評価として加味した上で算定しています。

①連結経常損益

選択した理由：経営計画における業績目標であるため、指標に採用しています。

②ROE（Return On Equity：自己資本利益率）

選択した理由：経営計画における業績目標であるため、指標に採用しています。

③配当性向

選択した理由：株主との価値共有のため、指標に採用しています。

## 事業報告

### ④TSR（Total Shareholder Return：配当込みの株主総利回り）

選択した理由：株主との価値共有のため、指標に採用しています。

### ⑤安全運航KPI

選択した理由：安全運航の徹底を図るため、ESGの観点も考慮し、指標に採用しています。

### ⑥定性指標：下記戦略項目における具体的な施策の達成度

- ・ポートフォリオ戦略：非海運事業（海洋・洋上風力発電・物流・不動産）の強化
- ・環境戦略：ステークホルダーとの共創を通して環境課題の解決に取組み、人・社会・地球のサステナブルな発展に貢献
- ・地域戦略：アジアを重点に輸送にとどまらない大型案件を、グループ総合力を発揮して獲得
- ・DX：DXへの取り組みの本格化
- ・組織の力の向上・働き方改革、セーフティ：今後の積極投資の基盤となる優秀な船員の確保・育成を含む人財への取り組みを最重点項目に設定
- ・ガバナンス：ガバナンスのさらなる向上に継続的に取り組み

選択した理由：経営計画における戦略項目であるため、指標に採用しています。

当該期の業績指標の実績のうち、①連結経常損益及び②ROEについては37ページに記載の「4. 財産及び損益の状況」をご参照ください。また③配当性向については、2022年度実績である25%を前提としております。④のTSRは株価が堅調に推移した結果、標準を上回る評価となりましたが、⑤の安全運航KPIは労災死亡事故が発生してしまった結果、目標を下回る評価となっております。⑥の定性指標については、それぞれの取り組みにおいて総合的に標準を上回る評価となりました。

## （3）非金銭報酬等の内容

非金銭報酬等の内容は業績連動型株式報酬（PSU）および業績に連動しない株式報酬（RS）となっており、付与の際の条件などは「（1）（4）業績連動報酬（非金銭報酬）に係る業績指標の内容、その額又は数の算定方法、及び付与の時期又は条件の決定に関する方針」および「（1）（5）非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針」記載のとおりです。

## （4）取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の役員報酬等に関する株主総会の決議年月日は、取締役の月額につきましては1990年6月28日（取締役24名）、監査役の月額につきましては2022年6月21日（監査役4名、うち社外監査役2名）、取締役の単年度業績報酬につきましては2022年6月21日（取締役8名、うち社外取締役3名）、取締役の業績連動型株式報酬につきましては2021年6月22日（取締役9名、うち社外取締役3名）、社外取締役を含む非業務執行取締役の非業績連動型株式報酬につきましては2022年6月21日（取締役8名、うち社外取締役3名）であり、決議の内容は、各々、総額にて月額4,600万円以内、月額1,200万円以内、年額10億円以内、各評価期間（各事業年度の開始日からその事業年度の末日までの期間及び各事業年度の7月1日から当該事業年度の三事業年度後の6月末日までの期間）に関して375千株以内（2022年4月1日実施株式分割以降）及び550百万円以内、年額210千株以内（2022年4月1日実施株式分割以降）及び100百万円以内です。

## （5）監査役の報酬

監査役の報酬につきましては、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などを考慮し、監査役間の協議をもって各監査役が受ける報酬の額を定めております。監査役には、業績連動報酬（金銭報酬及び非金銭報酬）は付与しておりません。



### 3. 責任限定契約の内容の概要

当社と各社外役員は、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする契約を締結しています。

### 4. 補償契約の内容の概要

当社は取締役の池田潤一郎、橋本剛、田中利明、松坂顕太、日野岳穰、藤井秀人、勝悦子及び大西賢並びに監査役の武田俊明、加藤雅徳、井村順子及び三森仁との間で会社法第430条の2第1項に規定される会社補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。また、職務執行の適正性が損なわれないよう、補償の可否及び範囲について取締役会決議を経た上で補償を実行することとしています。

### 5. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその地位に基づいて行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。2022年度における当該保険契約の被保険者は、当社の取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員及び重要な使用人等の主要な業務執行者であり、保険料は全額当社が負担しています。

また、2023年度より当社執行役員及びグループ執行役員が執行責任者を務める子会社並びに旅客運送業を営む客船子会社及びフェリー子会社を被保険者に追加する予定です。

なお、被保険者の職務執行の適正性が損なわれないよう、被保険者が私的な利益や便宜の供与を得たこと、また犯罪行為、法令に違反することを認識しながら行った行為等に起因する損害賠償は、上記保険契約によって填補されません。

## 6. 社外役員に関する事項

### 当事業年度における主な活動状況、重要な兼職の状況

氏名	主な活動状況、及び期待される役割に関して行った職務の概要	重要な兼職の状況
藤井 秀人	当事業年度開催の取締役会15回全てに出席し、社外取締役としての客観的視点から、我が国の経済運営や政策金融に関する高い見識に基づき、議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名・報酬諮問委員として、当事業年度開催の指名諮問委員会7回、報酬諮問委員会9回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定における監督機能を担っております。	住友商事株式会社 顧問 公益財団法人 高梨学術奨励基金 評議員
社外取締役 勝 悦子	当事業年度開催の取締役会15回全てに出席し、社外取締役としての客観的視点から、国際金融論における専門家としての高い見識、加えて大学経営に参画された経験及びグローバル人材育成に関する知見に基づき、議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名・報酬諮問委員として、当事業年度開催の指名諮問委員会7回、報酬諮問委員会9回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定における監督機能を担っております。	明治大学政治経済学部 教授 独立行政法人国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長 文部科学省科学技術・学術審議会 委員
大西 賢	当事業年度開催の取締役会15回全てに出席し、社外取締役としての客観的視点から、企業経営者として培われた実践的且つ多角的な視点に基づき、議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名・報酬諮問委員として、当事業年度開催の指名諮問委員会7回、報酬諮問委員会9回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定における監督機能を担っております。	公益社団法人経済同友会 幹事 国際大学 理事 東洋大学 客員教授 帝人株式会社 社外取締役 かどや製油株式会社 社外取締役 Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd. Senior Advisor 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役
社外監査役 井村 順子	当事業年度開催の取締役会15回、監査役会14回、報酬諮問委員会9回全てに出席し、社外監査役としての客観的視点から、公認会計士としての高い見識に基づき、議案審議等に必要な発言を行っております。	井村公認会計士事務所 代表 三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役（監査等委員） 長谷川香料株式会社 社外監査役 多摩大学大学院 客員教授 公益財団法人 高梨学術奨励基金 監事
社外監査役 三森 仁	当事業年度において、2022年6月21日就任以降に開催された取締役会10回、監査役会10回、指名諮問委員会6回全てに出席し、社外監査役としての客観的視点から、弁護士としての高い見識に基づき、議案審議等に必要な発言を行っています。	学校法人麻布学園 理事 株式会社クア・アンド・ホテル 監査役 事業再生研究機構 代表理事

(注) 当社と各社外取締役及び各社外監査役の兼職先との間に特別な取引関係はありません。



# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度	前連結会計年度 (ご参考)	科 目	当連結会計年度	前連結会計年度 (ご参考)
	2023年 3月31日現在 金額	2022年 3月31日現在 金額		2023年 3月31日現在 金額	2022年 3月31日現在 金額
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産</b>	<b>438,541</b>	<b>351,452</b>	<b>流動負債</b>	<b>669,176</b>	<b>414,002</b>
現金及び預金	93,961	99,878	支払手形及び営業未払金	99,872	96,034
受取手形及び営業未収金	124,134	109,891	短期社債	30,000	23,700
契約資産	8,329	15,601	短期借入金	339,354	192,170
有価証券	500	1,000	コマーシャル・ペーパー	80,000	8,000
棚卸資産	50,787	46,085	未払法人税等	6,979	8,624
繰延及び前払費用	26,820	21,545	前受金	2,493	2,188
その他流動資産	135,669	58,748	契約負債	31,006	23,125
貸倒引当金	△1,662	△1,298	賞与引当金	11,660	9,433
			役員賞与引当金	829	660
			株式報酬引当金	113	184
			契約損失引当金	4,700	11,036
			固定資産売却損失引当金	—	1,431
			その他流動負債	62,165	37,414
<b>固定資産</b>	<b>3,125,705</b>	<b>2,335,249</b>	<b>固定負債</b>	<b>957,449</b>	<b>937,832</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>1,342,240</b>	<b>1,111,152</b>	社債	159,500	189,500
船舶	708,682	632,105	長期借入金	524,801	575,101
建物及び構築物	132,943	127,954	長期リース債務	17,509	10,803
機械装置及び運搬具	25,227	25,290	繰延税金負債	84,870	74,516
器具及び備品	5,585	5,529	退職給付に係る負債	9,188	9,355
土地	299,710	254,594	株式報酬引当金	605	354
建設仮勘定	162,234	59,988	役員退職慰労引当金	750	1,485
その他有形固定資産	7,856	5,688	特別修繕引当金	19,078	15,836
			債務保証損失引当金	1,535	—
			契約損失引当金	7,057	11,057
			その他固定負債	132,552	49,822
<b>無形固定資産</b>	<b>36,739</b>	<b>36,624</b>	<b>負債合計</b>	<b>1,626,626</b>	<b>1,351,835</b>
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,746,726</b>	<b>1,187,472</b>	<b>純資産の部</b>		
投資有価証券	1,430,873	978,848	<b>株主資本</b>	<b>1,636,614</b>	<b>1,177,474</b>
長期貸付金	116,893	110,104	資本金	65,589	65,400
長期前払費用	8,550	8,562	資本剰余金	—	23,090
退職給付に係る資産	20,987	18,957	利益剰余金	1,571,582	1,091,250
繰延税金資産	2,058	1,217	自己株式	△558	△2,267
その他長期資産	191,173	93,343	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>288,732</b>	<b>97,095</b>
貸倒引当金	△23,811	△23,562	その他有価証券評価差額金	32,472	34,010
			繰延ヘッジ損益	77,590	27,161
			為替換算調整勘定	171,647	29,232
			退職給付に係る調整累計額	7,021	6,691
<b>資産合計</b>	<b>3,564,247</b>	<b>2,686,701</b>	<b>新株予約権</b>	<b>550</b>	<b>781</b>
			<b>非支配株主持分</b>	<b>11,724</b>	<b>59,514</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>1,937,621</b>	<b>1,334,866</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>3,564,247</b>	<b>2,686,701</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度	前連結会計年度 (ご参考)
	自 2022年4月1日 至 2023年3月31日 金 額	自 2021年4月1日 至 2022年3月31日 金 額
<b>売上高</b>	<b>1,611,984</b>	<b>1,269,310</b>
売上原価	1,376,504	1,117,405
<b>売上総利益</b>	<b>235,479</b>	<b>151,905</b>
販売費及び一般管理費	126,770	96,899
<b>営業利益</b>	<b>108,709</b>	<b>55,005</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	14,473	6,940
受取配当金	7,824	8,239
持分法による投資利益	668,435	657,375
為替差益	23,700	7,080
その他営業外収益	11,990	3,581
<b>営業外収益計</b>	<b>726,423</b>	<b>683,217</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	17,268	11,392
その他営業外費用	6,275	5,051
<b>営業外費用計</b>	<b>23,543</b>	<b>16,443</b>
<b>経常利益</b>	<b>811,589</b>	<b>721,779</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	9,884	13,414
その他特別利益	16,130	10,377
<b>特別利益計</b>	<b>26,014</b>	<b>23,791</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	225	649
固定資産売却損失引当金繰入額	—	1,431
減損損失	4,008	125
事業再編関連損失	—	2,299
和解金	5,300	—
その他特別損失	8,909	8,072
<b>特別損失計</b>	<b>18,444</b>	<b>12,577</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>819,160</b>	<b>732,993</b>
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>14,729</b>	<b>12,846</b>
<b>法人税等調整額</b>	<b>6,187</b>	<b>5,993</b>
<b>当期純利益</b>	<b>798,242</b>	<b>714,154</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>2,182</b>	<b>5,335</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>796,060</b>	<b>708,819</b>

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)	科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	2023年 3月31日現在 金 額	2022年 3月31日現在 金 額		2023年 3月31日現在 金 額	2022年 3月31日現在 金 額
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>358,936</b>	<b>272,635</b>	<b>流動負債</b>	<b>529,727</b>	<b>310,072</b>
現金及び預金	30,246	47,761	営業未払金	56,268	65,759
営業未収金	56,089	56,232	短期社債	15,000	8,700
契約資産	4,233	12,529	短期借入金	324,014	181,035
短期貸付金	177,159	55,594	未払金	1,829	3,892
立替金	13,022	20,600	未払法人税等	1,934	3,357
有価証券	500	1,000	前受金	109	20
貯蔵品	27,288	34,022	契約負債	20,090	17,246
繰延及び前払費用	13,376	13,678	代理店債務	522	562
代理店債権	18,327	14,745	コマースナル・ペーパー	80,000	—
その他流動資産	21,402	18,466	賞与引当金	7,426	6,453
貸倒引当金	△2,710	△1,995	役員賞与引当金	680	523
			株式報酬引当金	113	184
			債務保証損失引当金	6,173	1,431
			契約損失引当金	4,905	11,036
			事業再編関連損失引当金	—	213
			その他流動負債	10,660	9,656
<b>固定資産</b>	<b>1,237,020</b>	<b>958,855</b>	<b>固定負債</b>	<b>410,619</b>	<b>501,678</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>182,861</b>	<b>166,725</b>	社債	94,500	109,500
船舶	153,560	117,479	長期借入金	266,008	334,711
建物	6,814	7,238	繰延税金負債	12,062	13,041
構築物機械装置	177	242	株式報酬引当金	605	354
車両運搬具	5	11	債務保証損失引当金	16,790	19,920
器具及び備品	609	323	契約損失引当金	7,057	11,057
土地	15,252	15,478	その他固定負債	13,594	13,094
建設仮勘定	2,433	21,813			
その他有形固定資産	4,007	4,137	<b>負債合計</b>	<b>940,347</b>	<b>811,751</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>15,204</b>	<b>18,818</b>	<b>純資産の部</b>		
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,038,953</b>	<b>773,311</b>	<b>株主資本</b>	<b>632,271</b>	<b>393,873</b>
投資有価証券	54,993	63,671	資本金	65,589	65,400
関係会社株式及び出資金	709,834	527,200	資本剰余金	44,561	44,371
長期貸付金	191,651	89,267	資本準備金	44,561	44,371
長期前払費用	4,879	4,801	利益剰余金	522,679	286,370
前払年金費用	9,727	7,807	利益準備金	8,527	8,527
長期リース債権	58,937	71,805	その他利益剰余金	514,151	277,842
その他投資等	14,725	15,790	圧縮記帳積立金	966	743
貸倒引当金	△5,796	△7,033	別途積立金	46,630	46,630
			繰越利益剰余金	466,555	230,468
			自己株式	△558	△2,268
			<b>評価・換算差額等</b>	<b>22,787</b>	<b>25,083</b>
			その他有価証券評価差額金	23,987	27,040
			繰延ヘッジ損益	△1,199	△1,956
			<b>新株予約権</b>	<b>550</b>	<b>781</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,595,956</b>	<b>1,231,491</b>	<b>純資産合計</b>	<b>655,609</b>	<b>419,739</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>1,595,956</b>	<b>1,231,491</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月31日 金 額	自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日 金 額
<b>売上高</b>		
海運業収益		
運賃	562,665	514,094
貸船料	209,952	205,879
その他海運業収益	47,854	44,339
<b>計</b>	<b>820,472</b>	<b>764,313</b>
その他事業収益	903	900
<b>売上高計</b>	<b>821,375</b>	<b>765,214</b>
<b>売上原価</b>		
海運業費用		
運航費	283,174	236,534
船費	20,010	16,570
借船料	351,302	388,930
その他海運業費用	49,942	51,835
<b>計</b>	<b>704,430</b>	<b>693,869</b>
その他事業費用	599	567
<b>売上原価計</b>	<b>705,030</b>	<b>694,437</b>
<b>営業総利益</b>	<b>116,345</b>	<b>70,776</b>
一般管理費	54,640	37,400
<b>営業利益</b>	<b>61,705</b>	<b>33,376</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	409,793	246,182
為替差益	3,882	—
その他営業外収益	6,283	3,080
<b>営業外収益計</b>	<b>419,959</b>	<b>249,263</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	9,229	5,129
為替差損	—	9,979
貸倒引当金繰入額	841	3,991
その他営業外費用	1,609	3,297
<b>営業外費用計</b>	<b>11,680</b>	<b>22,398</b>
<b>経常利益</b>	<b>469,984</b>	<b>260,240</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	37	12,092
投資有価証券売却益	13,869	4,741
関係会社株式売却益	0	216
関係会社清算益	772	124
新株予約権戻入益	5	121
その他特別利益	6,332	6,577
<b>特別利益計</b>	<b>21,018</b>	<b>23,874</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	8	6
固定資産除却損	550	194
関係会社株式評価損	11,961	1,551
投資有価証券評価損	—	2,308
債務保証損失引当金繰入額	9,611	1,431
事業再編関連損失	—	4,483
その他特別損失	3,430	707
<b>特別損失計</b>	<b>25,561</b>	<b>10,683</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>465,442</b>	<b>273,431</b>
法人税、住民税及び事業税	3,097	3,589
法人税等調整額	321	△162
<b>当期純利益</b>	<b>462,022</b>	<b>270,004</b>

# 監査報告

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月17日

株式会社 商船三井  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 平野 巖  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 野口昌邦  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 戸谷且典  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社 商船三井の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社 商船三井及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。



#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 計算書類に係る会計監査人の監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月17日

株式会社 商船三井  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 平野 巖  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 野口 昌邦  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 戸谷 且典  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社 商船三井の2022年4月1日から2023年3月31日までの2022年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの2022年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1)監査役会は、監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2)各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員及び内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社に対し事業の報告を求め、その業務及び財産の状況を調査いたしました。
  - ②取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員及び内部監査部門その他の使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
  - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、2022年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1)事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実として指摘すべき事項は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④なお、事業報告に記載のとおり、当社グループは、2012年以降、完成自動車車両の海上輸送に関して各国競争法違反の疑いがあるとして、米国等海外の当局による調査の対象となっており、また、英国等においては当社グループに対する集団訴訟が提起されております。監査役会としましては、独禁法をはじめとするコンプライアンス強化と再発防止に向けた取締役の取り組み状況について引き続き監視・検証してまいります。

### (2)計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3)連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月18日

株式会社商船三井 監査役会

常勤監査役 加藤 雅 徳 ㊞  
常勤監査役 武田 俊 明 ㊞  
社外監査役 井村 順 子 ㊞  
社外監査役 三森 仁 ㊞

以 上



メモ

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

**M O L Mitsui O.S.K. Lines**

