

2024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

M O L
商船三井



2024年12月就航 新クルーズ船「MITSUI OCEAN FUJII」

CONTENTS

ページ

株主総会参考書類

2

事業報告

35

連結貸借対照表

67

連結損益計算書

68

貸借対照表

69

損益計算書

70

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

71

計算書類に係る会計監査人の監査報告

73

監査役会の監査報告

75

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。経営計画「BLUE ACTION 2035」のPhase1（2023～2025年度）期間においては、連結配当性向30%を目安として業績に連動した配当を行う方針とし、かつ1株当たり150円の下限配当を設定しております。

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30%を目安とし、1株当たり前期比70円増配の180円とさせていただきたいと存じます。これにより、お支払い済の中間配当金（1株当たり180円）と合わせますと、当期の1株当たりの年間配当金は前期比140円増配の360円となります。

期末配当に関する事項

1 配当財産の種類

金銭

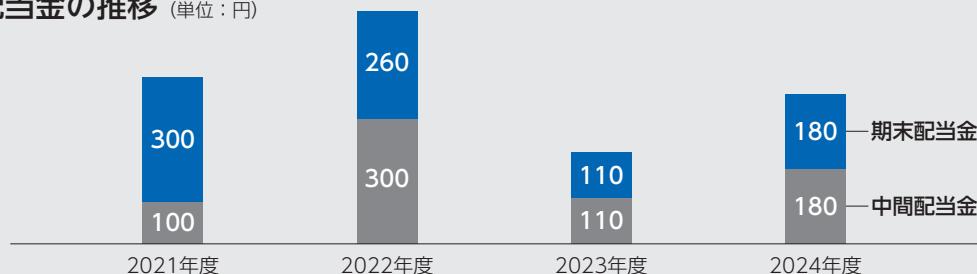
2 配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき**金180円**
総額62,904,285,000円

3 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月25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2021年度については、2021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10名選任の件

本総会終結の時をもって、現任の取締役9名全員は任期満了となります。つきましては、経営体制の一層の強化を図るため、1名増員し、取締役10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	性別(年齢)	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	再任 <small>非業務執行</small> 池田 潤一郎	男性(68歳)	取締役 会長	100% (13/13回)	○	○
2	再任 橋本 剛	男性(67歳)	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% (13/13回)	○	○
3	新任 篠田 敏暢	男性(62歳)	副社長執行役員 チーフ・ストラテジー・オフィサー	－% (－/－回)		
4	再任 濱崎 和也	男性(56歳)	代表取締役 専務執行役員 チーフ・フィナンシャル・オフィサー	100% (10/10回)		
5	再任 <small>非業務執行</small> 毛呂 准子	女性(62歳)	取締役	100% (13/13回)		
6	再任 <small>社外 独立</small> 豊永 厚志	男性(68歳)	取締役	100% (10/10回)	○	
7	再任 <small>社外 独立</small> 山口 裕視	女性(64歳)	取締役	100% (10/10回)	○	○
8	新任 <small>社外 独立</small> 橋本 英二	男性(69歳)	－	－% (－/－回)		○
9	新任 <small>社外 独立</small> 兵頭 誠之	男性(65歳)	－	－% (－/－回)	○	
10	新任 <small>社外 独立</small> 田中 径子	女性(65歳)	－	－% (－/－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、多様な業界における専門的かつ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

再任

非業務
執行

(1956年7月16日生)

- ▶所有する当社の株式数 161,269株
- ▶取締役会出席回数 13回中13回 (100%)
- ▶取締役在任年数 12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 | 2021年 4月 当社代表取締役 会長執行役員 |
| 2004年 6月 当社人事部長 | 2023年 4月 当社取締役 会長 (現任) |
| 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 | [重要な兼職の状況] |
| 2013年 6月 当社取締役 専務執行役員 | ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 |
| 2015年 6月 当社代表取締役 社長執行役員 | ABAC日本支援協議会 日本委員 |
| | 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 |

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**

たけし **剛**
(1957年10月14日生)

再任

▶所有する当社の株式数 **106,409株**
▶取締役会出席回数 **13回中13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

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、2021年の代表取締役社長執行役員就任以降、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。2024年度は経営計画「BLUE ACTION 2035」のPhase 1最終年度（2025年度）に向け、環境投資を中心としたエネルギー事業、安定収益が見込める不動産事業での投資を積極的に進め、グループ全体のさらなる成長と将来の事業ポートフォリオ変革実行を主導しました。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

しのだ
篠田としのぶ
敏暢

新任

(1963年3月30日生)

- ▶所有する当社の株式数 19,791株
- ▶取締役会出席回数 一回中一回(100%)
- ▶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

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1985年 4月 当社入社 | 2025年 4月 当社副社長執行役員（現任） |
| 2015年 6月 当社財務部長 | |
| 2017年 4月 当社執行役員 財務部長委嘱 | |
| 2018年 4月 当社執行役員 経営企画部長委嘱 | |
| 2020年 4月 当社常務執行役員 | [担当] |
| 2022年 4月 当社専務執行役員 | チーフ・ストラテジー・オフィサー |

取締役候補者とした理由

篠田敏暢氏は、コンテナ船部門、不定期船部門に携わったのち、2015年より財務部長、2018年より経営企画部長を務め、事業部門とコーポレート部門のバランス良い経験を有しています。2020年にチーフ・コミュニケーション・オフィサー（CCO）、2022年にドライバルク営業本部長に就任、2025年4月よりチーフ・ストラテジー・オフィサー（CSO）として最高経営責任者を補佐しております。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、選任をお願いするものです。

候補者番号 **4** はまざき **濱崎**

かずや **和也**
(1969年3月26日生)

再任

- ▶ 所有する当社の株式数 **16,600株**
- ▶ 取締役会出席回数 **10回中10回** (100%)
- ▶ 取締役在任年数 **1年** ※本総会最終結



略歴、当社における地位及び担当

1992年 4月 当社入社
2020年 4月 当社LNG船部長
2021年 4月 当社執行役員
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社専務執行役員

2024年 6月 当社取締役 専務執行役員
2025年 4月 当社代表取締役 専務執行役員
(現任)

[担当]

チーフ・フィナンシャル・オフィサー

取締役候補者とした理由

濱崎和也氏は、長年にわたりLNG船部門での業務に携わり、2024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するとともに、コーポレートコミュニケーション部（IR）管掌として、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、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号

5

もろ
毛呂じゅんこ
准子

再任

非業務
執行

(1963年5月31日生)

- ▶所有する当社の株式数 **37,063株**
- ▶取締役会出席回数 **13回中13回** (100%)
- ▶取締役在任年数 **2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 | 2021年 4月 当社常務執行役員 |
| 2014年 6月 当社秘書室長 | 2023年 4月 当社顧問 |
| 2017年 4月 当社経営企画部 専任部長 兼
経営企画部One MOL営業戦略
推進室長 | 2023年 6月 当社取締役（現任） |
| 2018年 4月 当社コーポレート
マーケティング部長 | [重要な兼職の状況] |
| 2019年 4月 当社執行役員 | 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役
(2025年6月就任予定) |

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、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を策定・推進しました。2023年の当社取締役就任以降、経済団体において内外の重要課題の解決に向けた活動に参画する経験を加えて、取締役会の実効性向上に寄与しております。当社のコーポレート・ガバナンスの更なる強化のため、同氏の豊富な経験と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 **6** とよなが **豊永**

あつし **厚志**
(1956年8月18日生)

再任

社外

独立

- ▶所有する当社の株式数 **590株**
- ▶取締役会出席回数 **10回中10回** (100%)
- ▶社外取締役在任年数 **1年** ※本総会最終時



略歴、当社における地位及び担当

- | | |
|--|--|
| 1981年 4月 通商産業省（現：経済産業省）
入省 | 2016年11月 株式会社みずほ銀行 顧問 |
| 2007年 7月 同省 大臣官房審議官（国会
対策・政策総合調整担当） | 2019年 4月 独立行政法人中小企業基盤
整備機構 理事長 |
| 2010年 7月 中小企業庁次長 | 2024年 6月 一般財団法人流通システム
開発センター 会長（現任） |
| 2012年 9月 大臣官房商務流通保安審議官 | 2024年 6月 当社社外取締役（現任） |
| 2013年 6月 株式会社日本政策金融公庫
代表取締役専務取締役
中小企業事業本部長 | |
| 2015年 7月 中小企業庁長官 | |

[重要な兼職の状況]

一般財団法人流通システム開発センター 会長

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

豊永厚志氏は、経済産業省にて、地域振興、エネルギー政策、基礎産業支援、対外投資推進、地球環境問題対策など、多岐にわたる分野の推進に携わり、また、豊富な国際経験を有しております。これらの経験と知見を活かし、同氏のリーダーシップと視野の広さをもって当社の成長と発展に寄与いただけるものと判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。同氏が選任された場合は、指名諮問委員として当社の役員候補者の選定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 7 やまぐち 山口

ゆみ 裕視 (1961年3月31日生)

再任

社外

独立

- ▶所有する当社の株式数 390株
- ▶取締役会出席回数 10回中10回 (100%)
- ▶社外取締役在任年数 1年 ※本総会最終時



略歴、当社における地位及び担当

- | | |
|--|--|
| 1983年 4月 運輸省 (現: 国土交通省) 入省 | 2020年 7月 三井物産株式会社 執行役員
Chief Strategy Officer補佐 兼
Chief Digital Information
Officer補佐 |
| 2006年 7月 岡山県副知事 | |
| 2011年 7月 国土交通省 総合政策局国際政策課長 | |
| 2012年 8月 三井物産株式会社 プロジェクト本部シニアコーディネーター (官民交流) | 2023年 4月 同社特任アドバイザー |
| 2014年 7月 国土交通省 観光庁次長 | 2024年 6月 株式会社ニチレイ 社外取締役 (現任) |
| 2015年10月 三井物産株式会社 経営企画部 エグゼクティブアドバイザー | 2024年 6月 当社社外取締役 (現任) |
| 2016年 4月 同社執行役員
株式会社三井物産戦略研究所
代表取締役 社長 | [重要な兼職の状況]
株式会社ニチレイ 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

山口裕視氏は、国土交通省において多岐にわたる企画・政策立案、組織管理に携わり、また三井物産では、調査部門のトップとしてグローバルなビジネス環境についての分析、サステナビリティ課題への検討、DX総合戦略の策定と実施など、幅広い分野で活躍されてきました。山口氏のこれらの経験と知見は当社の持続的成長と社会的価値創出、及びコーポレート・ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと判断し、社外取締役として引き続き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。

候補者番号 8 はしもと 橋本

えいじ 英二
[新任] [社外] [独立]
(1955年12月7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 ※本総会終結時



略歴、当社における地位及び担当

1979年 4月	新日本製鐵株式会社 (現：日本製鐵株式会社) 入社	2019年 4月	同社代表取締役 社長
2009年 4月	同社執行役員	2024年 4月	同社代表取締役 会長 兼 CEO (現任)
2013年 4月	同社常務執行役員		
2016年 4月	同社副社長執行役員		
2016年 6月	同社代表取締役 副社長		

[重要な兼職の状況]

日本製鐵株式会社 代表取締役 会長 兼 CEO
一般社団法人日本経済団体連合会 副議長 (2025年5月就任予定)

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

橋本英二氏は、日本製鐵の薄板販売や輸出部門の実務に携わり、海外営業部門でのリーダーシップを通じた国際的な視野を有しています。特に海外事業企画や米州プロジェクトの推進において、戦略的な思考と実行力を有し、当社においても同氏の国際的なビジネス経験と経営手腕は、グローバルな事業展開や新たな市場開拓に対し貢献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、報酬諮問委員として当社の役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

- ▶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 (-%)
- ▶社外取締役在任年数 一年 ※本総会終結時



略歴、当社における地位及び担当

- | | |
|-------------------------|------------------------------------|
| 1984年 4月 住友商事株式会社入社 | 2018年 6月 同社代表取締役
社長執行役員 CEO |
| 2012年 4月 同社執行役員 | 2024年 4月 同社取締役 会長 (現任) |
| 2015年 4月 同社常務執行役員 | |
| 2016年 6月 同社代表取締役 常務執行役員 | [重要な兼職の状況] |
| 2017年 4月 同社代表取締役 専務執行役員 | 住友商事株式会社 取締役会長 |
| 2017年 6月 同社専務執行役員 | ソニーグループ株式会社 社外取締役
(2025年6月就任予定) |
| 2018年 4月 同社社長執行役員 CEO | 一般社団法人日本経済団体連合会 副会長 |

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

兵頭誠之氏は、住友商事において多岐にわたる役職を歴任し、卓越したリーダーシップ、国際的な視野、経営企画部長やCEOとしての経験を通じて得た戦略的思考と経営手腕を有しています。これらは、当社のグローバルな事業展開や持続可能な成長に貢献いただけるとともに、当社経営に新たな視点と価値をもたら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、指名諮問委員として当社の役員候補者の選定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 10 ^{たなか} 田中

^{けいこ} 径子
(1960年5月24日生)

新任

社外

独立

- ▶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

1984年 4月 日産自動車株式会社入社	2022年 4月 株式会社日産フィナンシャルサービス 常務執行役員
2011年 4月 ジャヤコ株式会社出向 経営企画部広報担当部長	2024年 6月 株式会社ニッスイ 社外取締役(現任)
2013年 4月 同社執行役員待遇	
2014年10月 駐ウルグアイ特命全権大使	
2018年 4月 株式会社日産フィナンシャルサービス 執行役員	
2019年 6月 栗田工業株式会社 社外取締役(2025年6月退任予定)	[重要な兼職の状況] 株式会社ニッスイ 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

田中径子氏は、日産自動車やジャヤコでの広報・ブランド戦略の構築に携わり、駐ウルグアイ特命全権大使としての外交経験など、国際的な視野と多文化に関する高い見識を有しています。当社がグローバル市場でプレゼンスを強化する上で大きく貢献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。

同氏は、業務執行者として会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。同氏が選任された場合は、報酬諮問委員として当社の役員報酬等の検討・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) 山口裕視氏の戸籍上の氏名は山口由美です。

(注2) 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3) 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65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4) 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65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、新任候補者の篠田敏暢氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子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5) 上記の候補者のうち、豊永厚志氏、山口裕視氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏は、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「社外役員独立性基準」(16ページ)における独立性の要件を満たしています。豊永厚志氏及び山口裕視氏につきましては、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、両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、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏につきましても、各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6) 豊永厚志氏及び山口裕視氏は、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。両氏の再任が承認された場合、当社は両氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏の選任が承認された場合、当社は各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1名選任の件

現在の監査役 加藤雅徳氏は、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。

監査役候補者は次のとおりです。

いちかわ かよ
市川 香代

新任

(1963年2月7日生)

▶所有する当社の株式数 23,300株



略歴

1983年 4月 当社入社
 2014年 4月 当社広報室長
 2017年 4月 当社執行役員
 2020年 6月 MOL ビジネスサポート株式会社
 代表取締役社長
 2025年 4月 MOL ビジネスサポート株式会社
 特別顧問 (現任)

監査役候補者とした理由

市川香代氏は、広報などのコーポレート部門での業務に携わったほか、グループ会社での業務経験が豊富であり幅広い知見を有しております。2017年より執行役員に就任し、当社グループ全体の広報戦略を統括してきました。2020年よりMOLビジネスサポートの代表取締役社長として会社経営に携わりました。これらの経験と人脈を、当社及び当社グループ会社のガバナンス強化へ活かし、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。

(注1) 市川香代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65ページに記載のとおりです。市川香代氏の選任が承認された場合、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、市川香代氏の選任が承認された場合、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65ページに記載のとおりです。

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。

すぎやま ひろし
杉山 浩

社外

独立

(1966年1月21日生)

▶所有する当社の株式数 一株



略歴

1989年10月	中央監査法人（現：PwC Japan 有限責任監査法人）入所	2017年 6月	株式会社エーアイ 社外取締役（監査等委員）（現任）
1995年 9月	杉山公認会計士事務所開設（現任）		
1996年 6月	税理士登録		
2012年10月	株式会社P&Pホールディングス（現：パーソルマーケティング株式会社） 社外監査役		

〔重要な兼職の状況〕

杉山公認会計士事務所 所長（公認会計士）
株式会社エーアイ 社外取締役（監査等委員）

補欠社外監査役候補者とした理由

杉山浩氏は、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) 杉山浩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65ページに記載のとおりです。杉山浩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、杉山浩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65ページに記載のとおりです。

(注4) 杉山浩氏は、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、社外監査役候補者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」（16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) 杉山浩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、当社の子会社及び当社持分法適用会社（以下、総称して「当社グループ」という）の業務執行者*1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
*1 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*2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
*2 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年間に業務執行者であった者
- 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*3、またはその者が会社である場合には当該会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
*3 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*4、またはその者が会社である場合には当該会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
*4 当社グループの主要な取引先である者とは、当社グループに対して、当社グループの直近3事業年度における総売上高（持分法適用会社の当社持分相当売上高を含む）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*5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
*5 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*6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
*6 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*7に限る）の近親者等*8
*7 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
*8 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

当社が取締役員メンバーに特に期待する経験・知識・能力

当社は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項目選定しております。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」を含めております。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い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」を含めております。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（アドバイザーボードの活用を含む）による経験等の補完を行っていきます。なお、アドバイザーボードについては事業報告の53ページをご参照ください。

第2号議案「取締役10名選任の件」及び第3号議案「監査役1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	●	●	●	●	●	●		●	●
篠田 敏暢	代表取締役	●	●	●		●	●		●	●
濱崎 和也	代表取締役		●	●			●		●	●
毛呂 准子	取締役				●	●	●		●	
豊永 厚志	社外取締役	●		●					●	●
山口 裕視	社外取締役	●			●			●	●	
橋本 英二	社外取締役	●		●	●				●	●
兵頭 誠之	社外取締役	●			●			●	●	●
田中 径子	社外取締役			●	●	●				●
日野岳 穰	常勤監査役		●	●			●		●	●
市川 香代	常勤監査役	●			●	●	●		●	
三森 仁	社外監査役	●		●	●	●				
武田 史子	社外監査役		●	●	●	●				●

第5号議案

業務執行取締役に対する 譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の取締役の報酬については、業務執行取締役（執行役員を兼任する取締役。以下本議案及び第6号議案において同じです。）の報酬は固定報酬たる基本報酬（金銭報酬）、業績連動報酬たる単年度業績報酬（金銭報酬）及び業績連動報酬（長期目標貢献報酬）たる業績連動型株式報酬で構成され、社外取締役を含む非業務執行取締役の報酬は固定報酬たる基本報酬（金銭報酬）及び非業績連動報酬たる非業績連動型株式報酬で構成されています。

取締役の報酬の上限につきましては、これまでに以下のとおりご承認いただいております。

- ・基本報酬：1990年6月28日に取締役の総額として月額4,600万円以内
- ・単年度業績報酬：2022年6月21日に取締役の総額として一事業年度10億円以内
- ・業績連動型株式報酬：2021年6月22日に各評価期間（業績目標の達成度を評価する指標に応じて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）に関して取締役の総額として375,000株以内（2022年4月1日実施株式分割以降）及び5億5,000万円以内
- ・非業績連動型株式報酬：2022年6月21日に非業務執行取締役の総額として年間210,000株以内（うち社外取締役分は年間46,000株以内）及び年額1億円以内（うち社外取締役分は年額2,250万円以内）

今般、当社の業務執行取締役（以下「対象取締役」といいます。）に対する報酬において株式報酬の割合を拡大することで、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を推し進めることを目的として、上記の各報酬枠とは別枠で、対象取締役に對し、新たに業績に連動しない固定報酬としての譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することにつきご承認をお願いいたします。

対象取締役は、本議案に基づき当社から支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式の発行又は処分を受けるものとします。本議案に基づき対象取締役に対して譲渡制限付株式を付与するために支給する金銭報酬の総額は、上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額として、年額2億円以内といたします。また、これにより発行又は処分される当社の普通株式の総数は年間250,000株以内といたします。ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）によって増減した場合は、上限数はその比率に応じて調整されるものといたします。

株主総会参考書類

なお、当該発行又は処分に係る1株当たりの払込金額は、各対象取締役への具体的な配分を決議する取締役会の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役に特に有利とならない範囲において取締役会にて決定します。

各対象取締役への具体的な配分については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会において決定することといたします。

なお、現在の対象取締役は2名であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、対象取締役は3名となります。

また、本議案に基づく譲渡制限付株式の付与に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものいたします。

- (1) 対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、本割当株式の払込期日から当該対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職する日までの期間（以下「譲渡制限期間」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。
- (2) 対象取締役が当社の取締役会が定める期間（以下「役務提供期間」という。）が満了する前に上記(1)に定める地位を退任又は退職した場合には、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (3) 当社は、対象取締役が、役務提供期間中継続して、上記(1)に定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、対象取締役が、上記(2)に定める当社の取締役会が正当と認める理由により、役務提供期間が満了する前に上記(1)に定める地位を退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数を、必要に応じて合理的に調整するものとする。
- (4) 当社は、譲渡制限期間が満了した時点において上記(3)の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
- (5) 当社は、譲渡制限期間中に、対象取締役が法令、社内規則又は本割当契約の違反その他本割当株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式を当然に無償で取得する。

- (6) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (7) 上記(6)に規定する場合においては、当社は、上記(6)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

【譲渡制限付株式を付与することが相当である理由】

本議案は、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、対象取締役に對して譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給するものです。

この点、交付する株式につき当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職する日まで譲渡制限を設定することによって、中長期的な企業価値の持続的な向上に対するインセンティブを与えております。

譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の上限額は、同業他社や時価総額等の点で同程度の規模の他の会社の水準も参考にして、当社の取締役の現在の員数や今後の増加の可能性を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けた適切なインセンティブの付与を促進する水準であります。

当事業年度の当社における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、事業報告の62-64ページに記載のとおりであります。本議案、第6号議案及び第7号議案をご承認いただいた場合には、26-27ページに記載のとおり当該方針を変更することを予定しており、本議案の内容は変更後の当該方針の内容に照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容となっております。また、本議案に基づき1年間に発行又は処分される株式数の上限の発行済株式総数に占める割合は約0.07%とその希薄化率は軽微です。

なお、本議案の内容については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会から相当である旨の答申を得ております。

そのため、本議案の内容は相当なものであると判断しております。

第6号議案

業務執行取締役に対する単年度業績報酬に係る 株式報酬の付与のための報酬決定の件

当社の業務執行取締役（以下「対象取締役」といいます。）の単年度業績報酬は金銭報酬として支給しているところ、今般、業績が好調であり、単年度業績報酬の付与額が大きくなる場合においても、対象取締役の報酬全体における金銭報酬及び株式報酬の割合を望ましい割合に保ち、もって当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを適切に与えることを目的として、既存の単年度業績報酬（金銭報酬）に係る報酬枠とは別枠で、対象取締役に対し、新たに株式の付与のための報酬を支給することにつきご承認をお願いいたします。

本議案に基づく報酬は、単年度業績報酬として算出した報酬額が、当社の取締役会が定めた一定の基準を超える場合に、その一部について、金銭ではなく株式によって付与するものです。そのため、単年度の業績等を考慮して単年度業績報酬としての報酬額全体を算出したのち、当社の取締役会が定めた一定の基準を超える部分について、株式が付与されることとなります。付与される株式数は、対象取締役の役位、あらかじめ設定された業績指標の達成度等を踏まえて決定されますが、各対象取締役への具体的な配分については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会において決定することといたします。

対象取締役は、本議案に基づき当社から支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の発行又は処分を受けるものとします。本議案に基づき対象取締役に対して株式を付与するために支給する金銭報酬の総額は、上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額として、一事業年度5億円以内といたします。また、これにより発行又は処分される当社の普通株式の総数は一事業年度625,000株以内といたします。ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）によって増減した場合は、上限数はその比率に応じて調整されるものといたします。

なお、当該発行又は処分に係る1株当たりの払込金額は、株式の発行又は自己株式の処分に係る取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役に特に有利とされない範囲において取締役会にて決定します。

なお、現在の対象取締役は2名であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、対象取締役は3名となります。

また、本議案に基づく株式の付与に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものといたします（ただし、付与時において退任済みの対象取締役との間では、本議案に基づく株式の交付の趣旨及び目的に照らし、譲渡制限に係る合意を行わないものといたします。）。

- (1) 対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、本割当株式の払込期日から原則として3年間（以下「譲渡制限期間」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。
- (2) 当社は、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、対象取締役が、譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を喪失した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整することができるものとする。
- (3) 当社は、譲渡制限期間中に、対象取締役が法令、社内規則又は本割当契約の違反その他の本割当株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (4) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (5) 上記(4)に規定する場合においては、当社は、上記(4)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

【譲渡制限付株式を付与することが相当である理由】

本議案は、業績が好調であり、単年度業績報酬の付与額が大きくなる場合においても、対象取締役の報酬全体における金銭報酬及び株式報酬の割合を望ましい割合に保ち、もって当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを適切に与えることを目的として、対象取締役に対して株式の付与のための報酬を支給するものです。

この点、交付する株式数を当社の業績に連動させるとともに、交付する株式につき、原則3年間の譲渡制限を設定することによって、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブを与えております。

株式の付与のために支給する金銭報酬の上限額は、同業他社や時価総額等の点で同程度の規模の他の会社の水準も参考にして、当社の取締役の現在の員数や今後の増加の可能性を踏まえ、企業価値の持続的な向上に向けた適切なインセンティブの付与を促進する水準であります。

当事業年度の当社における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、事業報告の62-64ページに記載のとおりであります。本議案、第5号議案及び第7号議案をご承認いただいた場合には、26-27ページに記載のとおり当該方針を変更することを予定しており、本議案の内容は変更後の当該方針の内容に照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容となっております。

また、本議案に基づき一事業年度に発行又は処分される株式数の上限の発行済株式総数に占める割合は約0.17%とその希薄化率は軽微です。

なお、本議案の内容については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会から相当である旨の答申を得ております。

そのため、本議案の内容は相当なものであると判断しております。

第7号議案

社外取締役を含む非業務執行取締役に対する 譲渡制限付株式の付与のための報酬枠改定の件

当社の社外取締役を含む非業務執行取締役（以下「対象取締役」といいます。）の報酬は基本報酬（金銭報酬）及び非業績連動報酬である非業績連動型株式報酬で構成されているところ、このうち非業績連動型株式報酬に関しては、2022年6月21日開催の2021年度定時株主総会で「社外取締役を含む非業務執行取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件」（第7号議案）としてご承認いただき（以下、同議案に係る決議を「当初決議」といいます。）、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額として、年間210,000株以内（うち社外取締役分は年間46,000株以内）及び年額1億円以内（うち社外取締役分は年額2,250万円以内）の報酬枠を設定しておりましたが、今般、次のとおり改定したいと存じます。

各対象取締役への具体的な配分については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会において決定することといたします。また、その他の内容については、当初決議でご承認をいただいたとおりといたします。

なお、現在の対象取締役は6名（うち社外取締役は4名）であり、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、対象取締役は7名（うち社外取締役は5名）となります。

【社外取締役を含む非業務執行取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬を、年間250,000株以内（うち社外取締役分は年間56,000株以内）及び年額2億円以内（うち社外取締役分は年額4,500万円以内）とする。】

【報酬枠を改定することが相当である理由】

本議案は、前回の報酬枠設定以後も、社外取締役を含め、取締役会において業務執行監督機能を中心的に担う非業務執行取締役の責務の重要性が更に高まっており、社外取締役を含む非業務執行取締役の人数を拡充してきたこと、また、当社グループや海運業の置かれた状況も変化したため、現況に合わせ、他社比較で劣後せず、産業界の上位水準を志向するに相応しい報酬水準の維持及び持続的な成長を実現する優秀な人材の維持・獲得を目的として、社外取締役を含む非業務執行取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬枠を見直すこととしたものです。

当事業年度の当社における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、事業報告の62-64ページに記載のとおりであります。上記のとおり、本議案、第5号議案及び第6号議案をご承認いただいた場合には、26-27ページに記載のとおり当該方針を変更することを予定しており、本議案の内容は変更後の当該方針の内容に照らした報酬枠として必要かつ合理的な内容となっております。

また、本議案に基づき1年間に発行又は処分される株式数の上限の発行済株式総数に占める割合は約0.07%とその希薄化率は軽微です。なお、本議案の内容については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する報酬諮問委員会から相当である旨の答申を得ております。

そのため、本議案の内容は相当なものであると判断しております。

<参考>譲渡制限付株式割当契約の概要

本議案に基づく対象取締役に対する非業績連動型株式報酬の付与に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要として、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものといたします。以下の本割当契約の内容に、当初決議の際にご説明した内容から実質的な変更はありません。

- (1) 対象取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、本割当株式の払込期日から当該対象取締役が当社の取締役その他当社の取締役会で定める地位を退任又は退職する日までの期間（以下「譲渡制限期間」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。
- (2) 対象取締役が当社の取締役会が定める期間（以下「役務提供期間」という。）が満了する前に上記(1)に定める地位を退任又は退職した場合には、当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (3) 当社は、対象取締役が、役務提供期間中継続して、上記(1)に定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、対象取締役が、上記(2)に定める当社の取締役会が正当と認める理由により、役務提供期間が満了する前に上記(1)に定める地位を退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数を、必要に応じて合理的に調整するものとする。
- (4) 当社は、譲渡制限期間が満了した時点において上記(3)の定めに基づき譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
- (5) 当社は、譲渡制限期間中に、対象取締役が法令、社内規則又は本割当契約の違反その他本割当株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (6) 上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
- (7) 上記(6)に規定する場合においては、当社は、上記(6)の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点においてなお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

株主総会参考書類

【ご参考】

役員報酬制度改定に関する補足のご説明（第5号議案、第6号議案及び第7号議案が承認された場合のイメージ等）

■本総会において役員報酬制度を改定する背景

(1) 改定の要旨

①報酬水準の引き上げ

当社と同水準の利益を計上する他社に匹敵する報酬水準とすべく、現行報酬制度の大枠は維持したうえで報酬水準を引き上げます。社長については、当社の連結税引前当期純利益が 2,000億円時に総報酬年額が2億円超となるように設計しております。

②株式報酬比率の引き上げ

業務執行取締役の株式報酬の割合を引き上げ、“金銭報酬：株式報酬”の比率を現行の“80：20”から“65：35”を目安とします。

③クローバック条項の導入

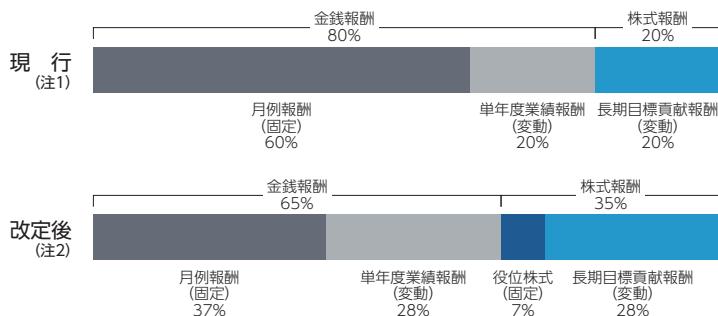
業績連動報酬である単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬を対象として、決算の事後的な修正又は重大なコンプライアンス違反等、報酬の返還を相当とする事由が発生した場合に、支給済みの報酬の返還を求めることができるクローバック条項を導入します。

(2) 改定の目的

社員が当社役員を目指すモチベーションにもつながる報酬水準とするとともに、当社役員における健全な起業家精神の発揮と株主の皆様との一層の価値共有及び当社グループの価値観・行動規範“MOL CHARTS”に合致した職務の遂行を一層促すべく、経営計画「BLUE ACTION 2035」を踏まえた成果により見合った適切な報酬を得られるような評価方法とすること、並びに、株式報酬比率を高めることを目的として、本改定をすることといたしました。

(3) 報酬制度のイメージ（業務執行取締役について）

報酬構成目安（業績目標達成時のモデル報酬）

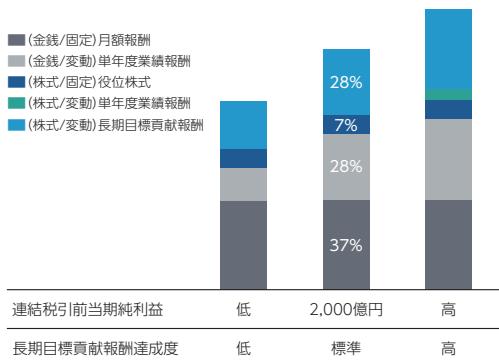


(注1) 当社役員報酬制度の設計の際の前提であった連結経常利益1,000億円達成時を前提とします。

(注2) 連結税引前当期純利益 2,000 億円達成時を前提とします。

(注3) 上記の割合及び図は、いずれも仮の会社業績及び当社株式の単価を基に算出したイメージであり、実際の会社業績及び当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

達成度別業務執行取締役報酬の支給イメージ(注3)



■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、その概要は事業報告の62-64ページに記載の通りであります。第5号議案、第6号議案及び第7号議案をご承認いただいた場合は、以下の通り当該方針を変更いたします。

(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“MOL CHARTS”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BLUE ACTION 2035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固定報酬たる基本報酬(金銭報酬)及び業績に連動しない株式報酬(RS)、並びに変動報酬(業績連動報酬)たる単年度業績報酬(金銭報酬及び株式報酬)及び長期目標貢献報酬(株式報酬)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、各役員の仕事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を基礎として、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、更に配当性向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。また、当社グループの価値観・行動規範“MOL CHARTS”にて決意を新たにし、経営計画に組み込まれた安全運航についても、計画達成度の評価等を通じ徹底を図る。単年度業績報酬(金銭報酬)は毎年6月に金銭で支給する。

(4) 業績連動報酬(株式報酬)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単年度業績報酬(株式報酬)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。前項で定める業績連動報酬(金銭報酬)の算出額が当社の取締役会が定めた一定の基準を超える年度においては、その総額の一定の割合について、原則として交付時から3年後に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式で、前項の業績評価の対象期間経過後、一定の時期に付与する。ただし、対象取締役に当社が当該株式を無償取得するこ

株主総会参考書類

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。

当社の業績連動報酬たる長期目標貢献報酬(株式報酬)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、中長期的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付株式の形で交付し、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(執行役員を兼任する取締役については、これに加えて報酬全体に対する株式報酬割合を高めるため)、執行役員を兼任する取締役及び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、業績に連動しない、原則として退任時に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式を、毎年、一定の時期に付与する。

いずれも、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。また、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。

(8) 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重要な事項

単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬については、決算の事後的な修正又は重大なコンプライアンス違反等、報酬の返還を相当とする事由が発生した場合、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、当該報酬の返還請求の対象とすることができることとする(クローバック制度)。

【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

当社グループ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、お客様、従業員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、およ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く、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

当社の取締役会は、経営執行および監督の最高機関であり、独立社外取締役および非業務執行社内取締役が全体の3分の2を占めるとともに社内取締役5名のうち2名が執行役員を兼務し、実効的な監督機能と高度な戦略検討機能を担っています（数値は2025年4月1日時点）。また当社は、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ており、会社法が定める監査役会設置会社の形態を採用しております。取締役会での実効的な監督・戦略検討と監査役会による監査機能をそれぞれ確保することで、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おり、今後もガバナンス強化に努めて参ります。

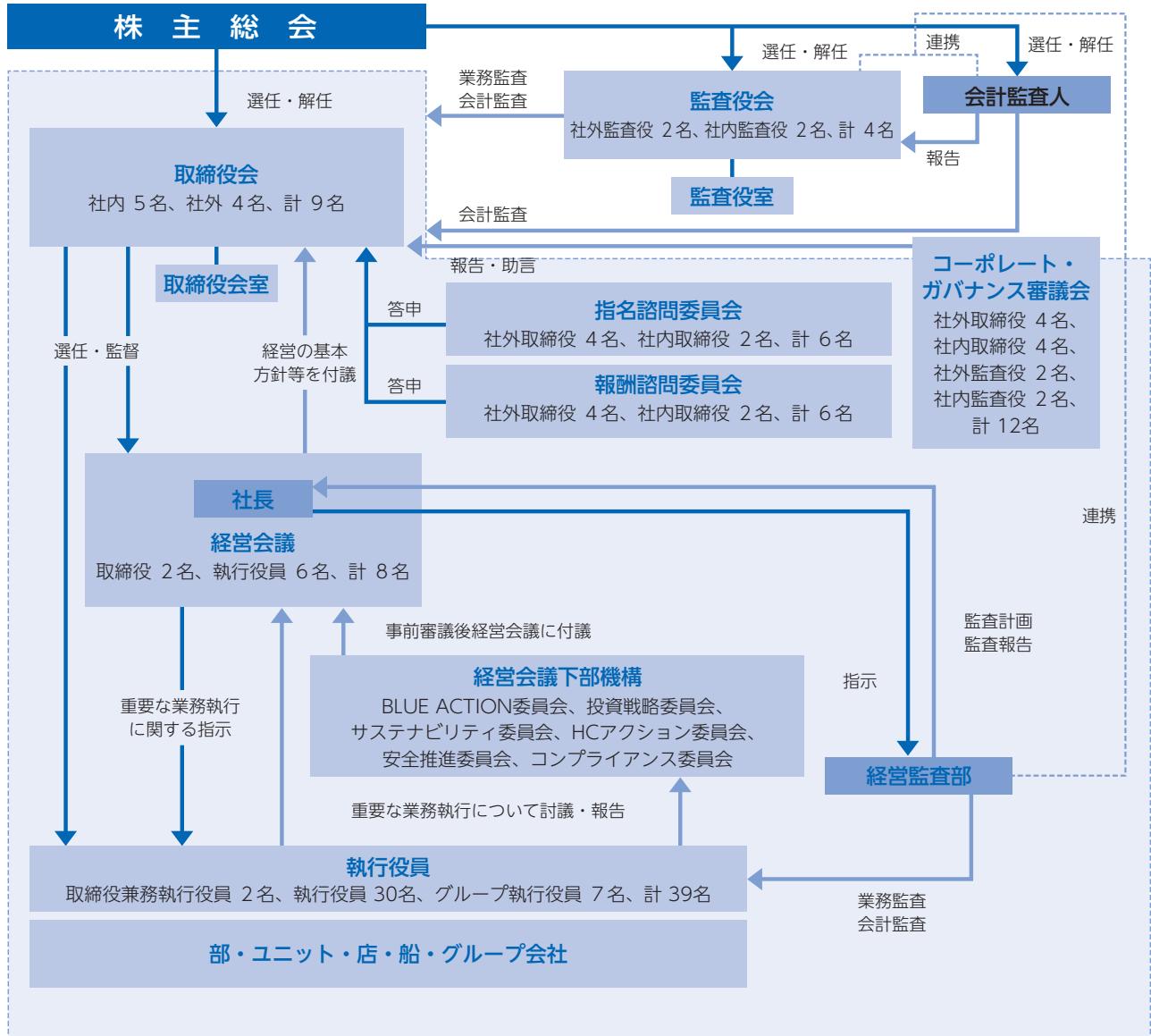
また取締役会は、その決議により、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）構築の基本方針を定めています。

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、取締役会による監督と監査役会による監査の下、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年度には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、社外の知見も取り入れながら、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自由闊達に議論できる場を設けました。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29-33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。

株主総会参考書類

〈コーポレートガバナンス体制の概要図〉 (2025年4月1日現在)



取締役会

当社は、中枢的な意思決定機関として取締役会を年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、決算承認（四半期決算を含む）、コーポレート・ガバナンス強化等、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（2025年4月1日時点、うち3名は非業務執行取締役）と当社と利害関係のない社外取締役4名（2025年4月1日時点）から構成されています。社外取締役は、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及び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ことで、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、国内外拠点の視察機会提供や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、取締役会での議論に加え、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。なお、2024年度からはESG分野のテーマに特化した「サステナビリティ討議」も行っています。

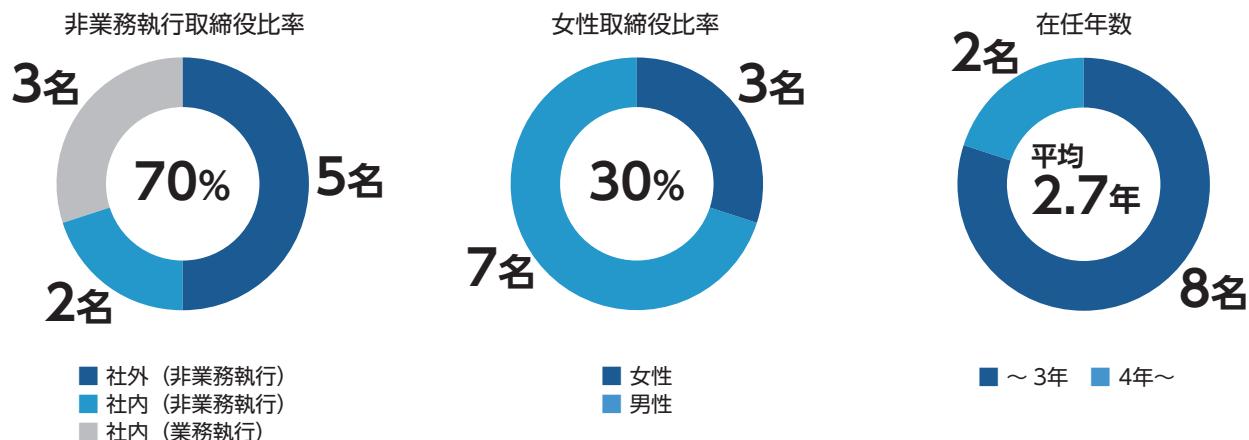
2024年度「戦略・ビジョン討議」主な議題一覧

	議 題
5月	スタートアップ投資方針 石炭船事業方針
8・9月	資本政策
10月	BLUE ACTION 2035経営計画モニタリング

2024年度「サステナビリティ討議」主な議題一覧

	議 題
7月	サステナビリティ課題見直しに向けた社会的インパクトについて
9月	海運業界の脱炭素 長期移行シナリオ
12月	人財ポートフォリオ
2月	人権に関する取り組みと今後の方向性

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）



株主総会参考書類

■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、会長、およ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ています。

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（2024年度）

■指名諮問委員会（計5回開催）

- ・ ボードサクセッションプラン
- ・ 社長サクセッションプラン（次期社長に求める要件、及び次世代の経営人財育成策等）
- ・ 2025年度取締役及び執行役員の選任 等

■報酬諮問委員会（計5回開催）

- ・ 役員報酬制度改定（報酬水準および株式報酬比率の引き上げと報酬制度におけるガバナンス強化）
- ・ 取締役単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬支給内容（過年度業績評価）
- ・ 報酬水準の適正性の担保のためのピアグループ検証等

■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（2024年度、計5回開催）

- ・ 株価PBR1.0倍以上に向けたディスカッション
- ・ 取締役会実効性評価の在り方
- ・ 取締役会の実効性評価に関わる討議 等



コーポレート・ガバナンス審議会の様子

■後継者計画（サクセッションプラン）

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、要件、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。

2024年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて次期社長に求める要件、及び次世代の経営人財育成策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諮問委員会・報酬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2023年度まで毎年実施してきました。

2024年度は、コーポレート・ガバナンス審議会にて、実効性評価の実施方法について審議し、取締役会の更なる実効性向上を目的として、独立した外部機関による第三者評価を実施しました。全取締役・監査役に対するアンケート（選択式・記述式）、アンケート結果を踏まえたヒアリングから得られた結果を、同年4月のコーポレート・ガバナンス審議会にて、評価・分析の上、課題抽出と改善策を取り纏めました。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

業務執行の基盤として、当社は2000年度から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が、取締役会で決定された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、経営計画及び業務の執行に関する重要案件を決議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、案件毎に関係する執行役員・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・事前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（チーフ・エグゼクティブ・オフィサー）の権限と責任の一部について委任を受け、特定の機能において、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部門、事業本部長が統括する事業部門、及び地域担当役員が統括する地域部門からなる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

株主総会参考書類

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

当社の社外取締役、社外監査役は、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、指名諮問委員会、報酬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や機関投資家との対話、海外拠点の視察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、社外取締役及び社外監査役の各氏との間で、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。



豊永取締役（左）によるフィリピン商船大学校「MOL Magsaysay Maritime Academy」
（国土交通省「機関承認校」）視察の様子



勝取締役（左）、大西取締役（中央）及び武田監査役（右）による
ウインドチャレンジャー搭載船「GREEN WINDS」訪船の様子

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2021年から続いた極端なインフレが収束し、多くの国や地域の中央銀行が相次いで金融緩和に向けて舵を切りました。しかし各国の経済動向は一樣ではなく、米国経済は強い労働市場と堅調な個人消費に支えられて好調に推移したものの、欧州や中国をはじめとする国々の経済は停滞感の強いものとなりました。また、2025年1月には米国で第二期トランプ政権が誕生し、米中貿易戦争の再燃や保護主義的な関税政策が懸念され、世界経済の後退が意識されるようになりました。さらに、ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエル・パレスチナ問題は解決の糸口が見えず、引き続き地政学リスクが世界経済の下押し圧力となり、紅海におけるフーシ派の商船攻撃も世界の海上物流に大きな影響を与え続けました。気候変動問題では、国連気候変動枠組条約第29回締約国会議(COP29)において、発展途上国に対する支援拡大が合意され、各国や企業のさらなる取り組みの強化が求められるようになった一方、米国がパリ協定からの再離脱を決定するなど、国際的な足並みの乱れも見られました。

■ 当期の業績

このような経営環境のもと、当期業績はドライバルク事業が前期比で減益となったものの、コンテナ船事業を中心に製品輸送事業、エネルギー事業の好業績等により前期比で増益となりました。

ドライバルク事業においては、市況が上半期は底堅く推移したものの、下半期には一時低迷する時期もありました。また、前期に計上した貸倒引当金戻入益のような特殊要因が今回は無かったこともあり、前期比で減益となりました。

エネルギー事業のうち、タンカー事業ではケミカル船事業が好調で、中東情勢を背景とした喜望峰経由での輸送継続による船腹需給逼迫の影響もあり好市況が続きました。また、連結子会社としたFairfield Chemical Carriers社も増益に貢献しました。FPSO事業においては、三井海洋開発(株)の持分法適用化に伴う株式再評価による、持分法による投資利益の計上もあり前期比で増益となりました。LNG船事業、LNGインフラ事業は前期並みの利益を確保しました。

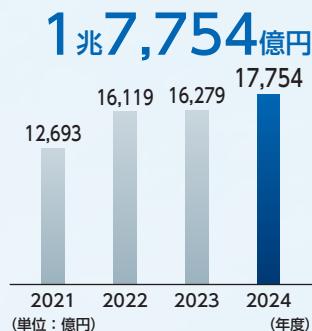
製品輸送事業のうち、コンテナ船事業では喜望峰経由の輸送継続による船腹需給の逼迫や欧米航路の力強い荷動きによりスポット運賃市況が高水準で推移し、当社持分法適用会社のOcean Network Express (ONE)社では前期比で大幅な増益となりました。自動車輸送事業は、完成車輸送需要が堅調に推移する中、運航効率の向上や為替の影響等により前期比で増益となりました。港湾・ロジスティクス事業は、ロジスティクス事業の競争激化等により前期比で減益となりました。

ウェルビーイングライフ事業のうち、不動産事業、フェリー・内航RORO船事業は業績が堅調に推移し、前期比で増益となりました。一方でクルーズ事業は MITSUI OCEAN FUJI 就航に向けた準備費用の先行により前期比で減益となりました。

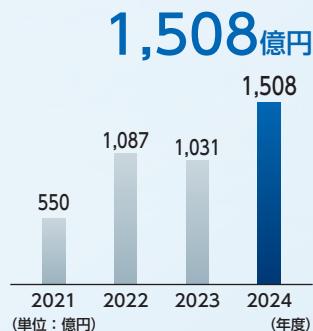
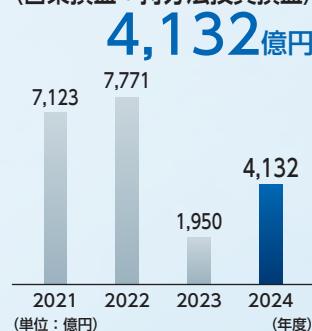
なお、当期の対ドル平均為替レートは、前期比¥9.36/US\$円安の¥152.79/US\$となりました。また、当期の船舶燃料油平均価格(全油種)は、前期比\$17/MT下落し\$603/MTとなりました。

以上の結果、当期の業績は、売上高1兆7,754億円、営業利益1,508億円、経常利益は前期比で1,607億円増益の4,197億円となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は4,254億円となりました。

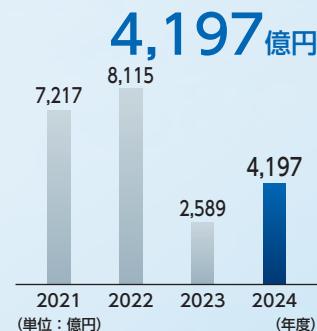
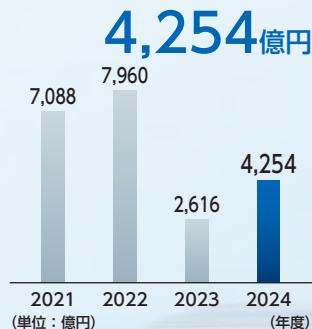
売上高



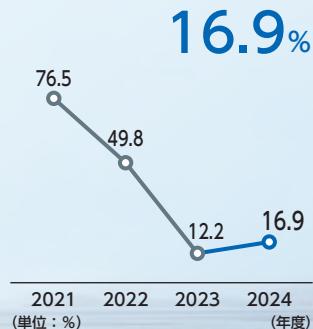
営業損益

事業損益
(営業損益+持分法投資損益)

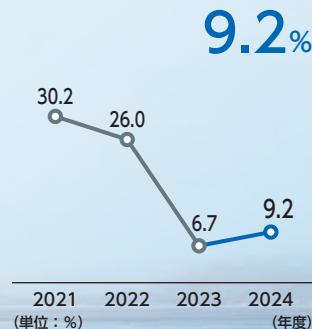
経常損益

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)



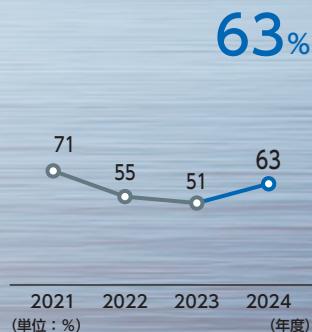
ROA (総資産経常利益率)



自己資本比率



ネットギアリングレシオ*



* (有利子負債-現金・現金同等物) ÷ 自己資本

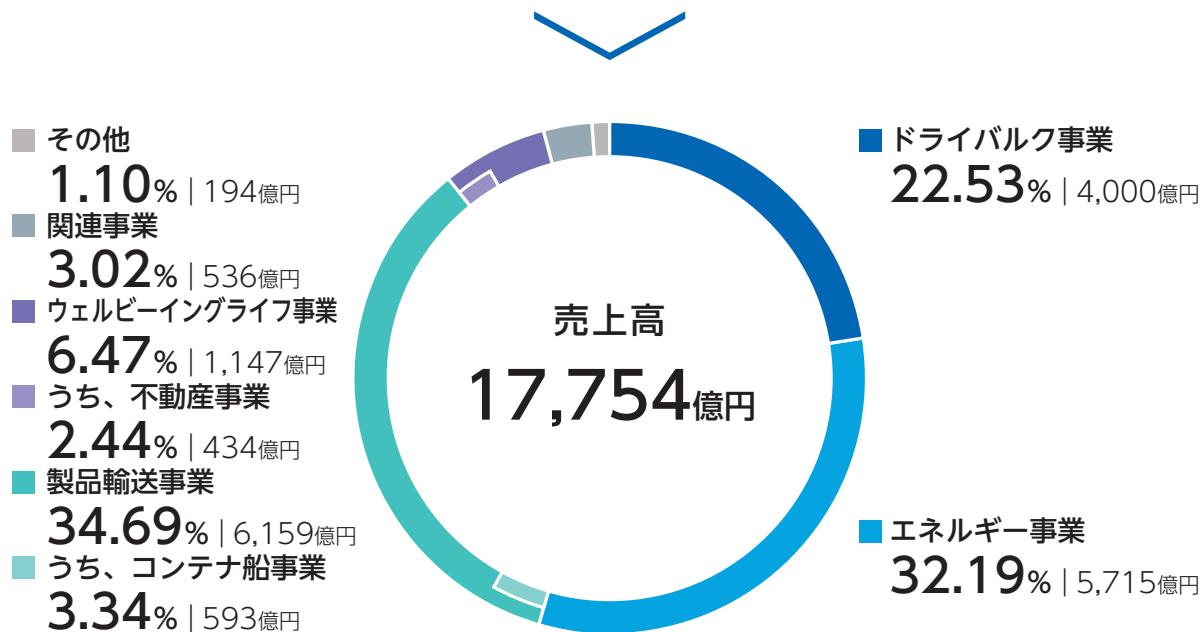


LNG燃料フェリー「さんふらわあ かむい」
既存船に比べ、CO₂の排出量を約35%抑制し、トラックの積載スペース拡張により
物流問題の解決に寄与

2. 各事業別の概況

事業名	売上高	経常損益
■ ドライバルク事業	4,000億円	139億円
■ エネルギー事業	5,715億円	1,036億円
■ 製品輸送事業	6,159億円	3,029億円
■ うち、コンテナ船事業	593億円	2,176億円
■ ウェルビーイングライフ事業	1,147億円	81億円
■ うち、不動産事業	434億円	109億円
■ 関連事業	536億円	25億円
■ その他	194億円	6億円
調整（全社・消去）	—	△122億円
合計	17,754億円	4,197億円

(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】

- ・鉄鉱石や石炭、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* (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
22.53%

2024年度の概況

- ケープサイズ市況は上半期、西豪州・ブラジルの鉄鉱石出荷や西アフリカのボーキサイト出荷が堅調で、概ね底堅く推移した。下半期は、12月から2月にかけてのブラジルの雨季による鉄鉱石出荷の停滞に伴い、船腹需給が緩和したことで一時低迷したが、3月以降は出荷量の増加と共に回復基調となった。
- パナマックスおよびハンディマックス以下の市況は、上半期は石炭・穀物の底堅い出荷に加え、中国からの鋼材の旺盛な荷動きに支えられ堅調に推移した。下半期は、パナマ運河の滞船が解消し船腹の供給が増えた事、中国国内需要の低迷、水域間の需給バランス悪化により低調なマーケットが続いたものの、年明け以降は南米穀物の好調な出荷も伴い、市況は回復しつつある。
- 上半期に好況を維持したケープサイズ市況による改善効果はあったが、ドライバルク事業全体では、前期に計上した貸倒引当金戻入益のような特殊要因が今期は無かったこともあり、前期比で減益となった。



風力発電用風車の部材を輸送する Gearbulk社運航船

主な取り組み

- Gearbulk社を連結子会社化し、世界最大規模のドライバルク船隊を実現
- SMT Shipping社と直接還元鉄輸送の共同検討に関する覚書を締結
- ウインドチャレンジャー(硬翼帆式風力推進装置)搭載ウルトラマックスバルカー「GREEN WINDS」の竣工および運航開始
- MOLグループとして初めての還元鉄輸送をハンディマックス船型で実施
- グリーン鋼材採用船へMGO専焼エンジン・風力補助推進装置を同時搭載した世界初のケースとなる、多目的船「PRIMA VERDE」が竣工
- 新型PBCF(プロペラ効率改善装置)/MT FAST(省エネ付加物装置)の搭載隻数増、省エネ施策としての船底掃除実施
- 中小型船分野、ドライバルク分野向けに新たなGHG削減ソリューションの提供を目指し、船舶向けうるこ型水流改善装置を開発する13Mari社へ出資
- ベルギーCMB.TECH社と世界初のアンモニア二元燃料ケープサイズバルカー3隻の共同保有、定期備船契約を締結

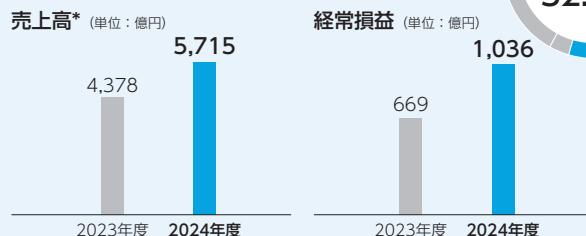


ウインドチャレンジャー搭載船「GREEN WINDS」

■ エネルギー事業

【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、アンモニア・CO2輸送などの開発・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。

事業別
売上高構成比
32.19%

2024年度の概況

タンカー

- 原油船は機をとらえた輸送契約の更改を行ったことで収益性が向上
- 市況性の高い石油製品は堅調な荷動き、LPGは前期比やや軟化するも引き続き安定した輸送需要により、利益を確保
- 紅海情勢を背景としたトンマイルの伸長と堅調な荷動きにより運賃市況が改善したケミカル船については、MOL Chemical Tankers社における米Fairfield Chemical Carriers社の完全子会社化も増益に貢献
- タンカー事業全体では、安定的な中長期契約の履行やケミカル船の好況により、前期比増益

オフショア

- FPSO事業において長期定期用船契約に基づく安定的な利益を計上しつつ、三井海洋開発(株)の持分法適用に伴う

株式再評価による利益も計上し、前期比で増益

液化ガス

- LNG船事業は、長期定期用船契約により引き続き安定的な利益を確保したが、入渠等による一時的な費用増に伴い、前期比減益
- LNGインフラ事業は、長期定期用船契約による安定収益に支えられて堅調に推移

風力事業

- 洋上風力発電事業を収益の柱とすべく、幅広いバリューチェーンに積極関与し事業を推進

電力事業

- 国内石炭火力発電所向けの堅調な荷動きを背景に、中長期契約に投入中の石炭船は高稼働を維持し、安定的な利益を確保



豪州沖での2船間移送を行ったアンモニア輸送船「GREEN PIONEER」(右)



インドネシア・ジャワ1 LNG火力発電所向けFSRU「JAWA SATU」

主な取り組み

タンカー

- MOL Chemical Tankers社がベルギーCMB.TECH社と世界初のアンモニア二元燃料ケミカルタンカーの定期用船契約を締結
- 代替燃料活用推進の為、当社として初のカーボンインセット取引を完了（2025年1月）、サービス始動（2月）
- シンガポールの非営利団体Global Centre for Maritime DecarbonizationおよびYara Clean Ammonia社とともに豪州沖でのアンモニア2船間移送（Ship-To-Ship）のトライアルに成功し、アンモニア燃料供給インフラの構築に貢献

オフショア

- 三井海洋開発(株)の株式を追加取得し持分法適用会社化
- 当社が参画するリトアニアおよびラトビアのCO2回収・輸送プロジェクトが、EUのエネギー・気候目標に貢献する事業に認定
- 国際間大規模液化CO2海上輸送の実現に向け、標準化検討を進める低圧仕様の液化CO2輸送船の基本設計承認を国内大手造船所・商社・海運会社と共同で取得

液化ガス

(LNG船)

- タイ素材最大手 サイアム・セメント・グループ向け新造液化エタン船5隻の長期定期用船契約を締結
- 長期安定利益の更なる積み上げ - 複数の新造LNG船の長期定期用船契約を締結（JERA向け2隻、QatarEnergy向け6隻）
- 世界初、LNG船にウインドチャレンジャー（硬翼帆式風力推進装置）を搭載（Chevron社、東京ガス(株)向け各1隻）



台湾洋上風力発電所向け新造Service Operation Vesselのイメージ図

LNGインフラ事業

- シンガポール初の新造FSRU1隻の長期定期用船契約を獲得
- ポーランドGaz System社向け新造FSRU1隻の長期定期用船契約を締結
- インドネシア・ジャワ1 LNG火力発電所向けFSRUの商業運転開始

風力事業

- 台湾洋上風力発電所向け3隻目のSOV造船契約を締結
- (株)北拓と共同で洋上風力発電のO&M（運用・保守管理）トレーニング設備を福岡県北九州に建設
- NEDOグリーンイノベーション基金事業洋上風力発電の低コスト化プロジェクトに採択。愛知県沖で浮体式洋上風力実証事業に取り組む
- 中国・泰州三福重工集団有限公司と日本初となる内航モジュール船の造船契約を締結。また、JFEエンジニアリング(株)と洋上風車基礎部材輸送に関する海上運送契約を締結

電力事業

- ウィンドチャレンジャー搭載の松風丸で最大17%の燃料節減を達成
- 電源開発(株)向け既存石炭輸送船にウィンドチャレンジャー搭載を決定
- アンモニアを燃料とした「大型アンモニア輸送船」の設計基本承認を取得



洋上風力発電の運用・保守管理トレーニング設備

■ 製品輸送事業

[主な事業内容]

- ・コンテナ船事業 (Ocean Network Express (ONE))
- ・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
- ・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

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。

2024年度の概況

コンテナ船

- 中東情勢の影響による紅海航行回避・喜望峰経由の輸送継続による船腹供給量への制約と、欧米向けを中心とした旺盛な荷動き需要に支えられ、4月から8月にかけて運賃市況が大きく上昇。結果として、当社持分法適用会社 Ocean Network Express (ONE) 社においては、前期比で大幅な増益。

自動車船

- 完成車輸送需要は底堅く推移したものの、中東情勢の緊張による一部海域の迂回航行が通期に渡って継続したことや、世界各地で港湾混雑が発生したことによる影響を受けて、配船効率に制約を受けたため輸送台数は前年度比で減少。一方で為替の影響や配船計画を柔軟に見直す取り組み等により、前期比で損益改善。

その他製品輸送

- 国内港湾・物流事業は国内コンテナターミナルの取扱量が堅調に推移したため前期並の着落。一方、国際フォワーディング事業において、荷動きの回復により取扱量が増加し増収となるも、競争の激化に加え仕入れ価格の上昇により減益。



13,800TEU型コンテナ船「ONE SPARKLE」



LNG燃料自動車船「CELESTE ACE」

事業別
売上高構成比
34.69%

経常損益 (単位: 億円)



事業別
売上高構成比
3.34%

うち、コンテナ船事業

売上高* (単位: 億円)



経常損益 (単位: 億円)



主な取り組み

コンテナ船

- ONE初の保有船である13,800TEU型コンテナ船「ONE SPARKLE」「ONE SPHERE」が竣工
- アジア/北米、アジア/欧州航路等におけるアライアンスをTHE AllianceからPremier Allianceに改編し、他社との連携も強化してサービスの数と多様性を維持
- 顧客のScope3温室効果ガス排出量削減を目的とした「ONE LEAF+」のサービス提供を開始
- 船舶管理会社ONESEA Solutionsを設立し、ONE保有船を中心とした船舶管理業務を開始
- ドバイにONE西アジア地域本部を開設

自動車船

- 低炭素燃料使用によるGHG削減価値を希望するお客様に割り当てるBook and Claimサービスの第三者認証を取

得、海上輸送における脱炭素化を加速

- 新造LNG燃料自動車船6隻が竣工

その他製品輸送

- 欧州および米国でケミカルを中心に取扱う大手タンクターミナル会社LBC Tank Terminals社の買収決定(取引実行は関連当局からの許認可取得が条件)
- 神戸港ポートアイランドの保有地に危険品保管機能を備えた物流施設の建設を決定
- 東南アジア・大洋州エリアを中心としたロジ・インフラ共同開発・投資事業を推進
- 商船三井ロジスティクス(株)が、非日系マーケットを中心に経営基盤強化を図るべくあらたに地域本社制度を導入
- (株)宇徳が、NICHUON HOLDINGS社と資本業務提携し、洋上風力や発電所を始めとした社会インフラ整備事業への対応力を強化



LBC社タンクターミナル (米国ヒューストン港)



LBC社タンク

■ ウェルビーイングライフ事業

[主な事業内容]

- ・土地建物賃貸事業、ビル管理事業等
- ・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
- ・クルーズ事業
- ・外国人人材事業、旅行代理店事業等

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。

2024年度の概況

不動産

- ダイビル(株)が保有する東京・大阪の既存オフィス・商業ビル等の安定利益貢献に加え、持分法適用会社における投資利益の計上もあり、前期比で増益

フェリー・内航RORO船

- 旅客に関しては、国内旅行需要が堅調に伸び、5年ぶりに新型コロナ禍以前の乗船客数まで回復
- 物流に関しては、2024年問題を契機に特に九州発関西向けのモーダルシフト需要が伸長
- 急激なコストインフレの中、旅客数回復とモーダルシフト需要による物流需要の増加により前期比で増益

クルーズ

- 堅調な旅行需要を捉え、利用客数は好調であったものの、MITSUI OCEAN FUJI就航に向けた投資等費用が先行し前期比で減益



豪州オフィス・商業ビル [135 King Street]



ダイビルによるインド デリー近郊での「Atrium Placeプロジェクト」完成イメージ図

事業別
売上高構成比
6.47%

経常損益 (単位：億円)



事業別
売上高構成比
2.44%

うち、不動産事業

売上高* (単位：億円)



経常損益 (単位：億円)



主な取り組み

不動産

- 海外では、ダイビル初のインド事業となるデリー近郊グラム市中心地区におけるオフィスビル開発「Atrium Placeプロジェクト」へ参画。さらにチェンナイ市ビジネスパーク開発「International Tech Park Chennai, Radial Road」へも参画。2018年より進出している豪州においては、第3号案件として当社の海外におけるコアセットの一つとなるシドニー中心地区のAグレードビル「135 King Street」を取得。
- 国内では東京・大阪に次ぐ第3の重点エリアである北海道札幌市において、「札幌ダイビル」及び札幌駅南口の「北4西3地区第一種市街地再開発事業」が着工。アセットタイプ拡充への取り組みとして兵庫県神戸市におけるダイビル初の物流不動産「CPD西宮北WEST」が竣工。愛知県名古屋市・千葉県柏市における物流不動産事業にも参画。東京駅前においては「八重洲ダイビル」が建設中。
- 商船三井CVC (MOL PLUS) と連携し、不動産テクノロジーに特化したVC及びエアモビリティサービスを展開するスタートアップ企業への出資を実施。

フェリー・内航RORO船

- グループとしてLNG燃料フェリー3隻目、東日本では初となる「さんふらわあ かむい」を就航。
- 今後のモーダルシフト需要の更なる高まりに備え、RORO船隊のリプレイス計画を決定、新たな環境対応としてバイオディーゼル燃料利用を推進。

クルーズ

- 全室スイートのラグジュアリークルーズ船「MITSUI OCEAN FUJI」が2024年12月に就航。にっぽん丸との2隻運航体制を開始。

外国人人材事業

- 2025年1月、外国人人材に特化した人材事業を展開するNODE(株)との資本提携を発表。外国人人材事業の更なる事業基盤強化を進める。
- 海外から日本への人材送出国に、既存のフィリピンに加えミャンマー、インドネシア、ケニアを追加。



クルーズ船「MITSUI OCEAN FUJI」と「にっぽん丸」が並ぶ様子

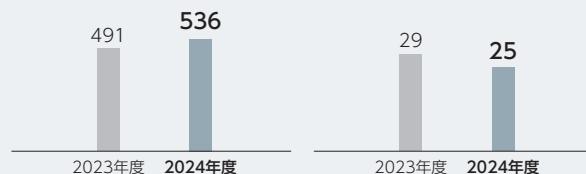
■ 関連事業

[主な事業内容]

・曳船事業、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
3.02%

2024年度の概況

- 曳船事業は、作業件数の減少により、前期比で減益



「さんふらわあ ぴりか」の進水作業に従事する「いしん」

主な取り組み

- LNG燃料タグボート「いしん」がLNG燃料フェリー「さんふらわあ ぴりか」の進水をサポート
- 環境負荷低減を目的とし、コモンレールシステム（電子制御燃料噴射装置）と新型PBCF（プロペラ効率改善装置）の両方を搭載した曳船「かみや」が竣工

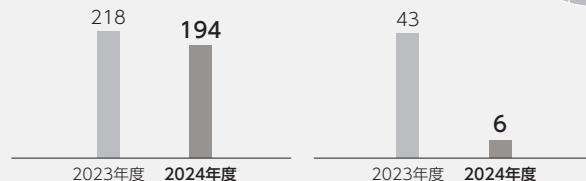
■ その他

[主な事業内容]

・船舶運航業、船舶管理業、金融業等

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
1.10%

2024年度の概況

- その他事業は、前期比で減益

メモ

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

3. 会社の経営戦略と対処すべき課題

(1) 会社の経営戦略

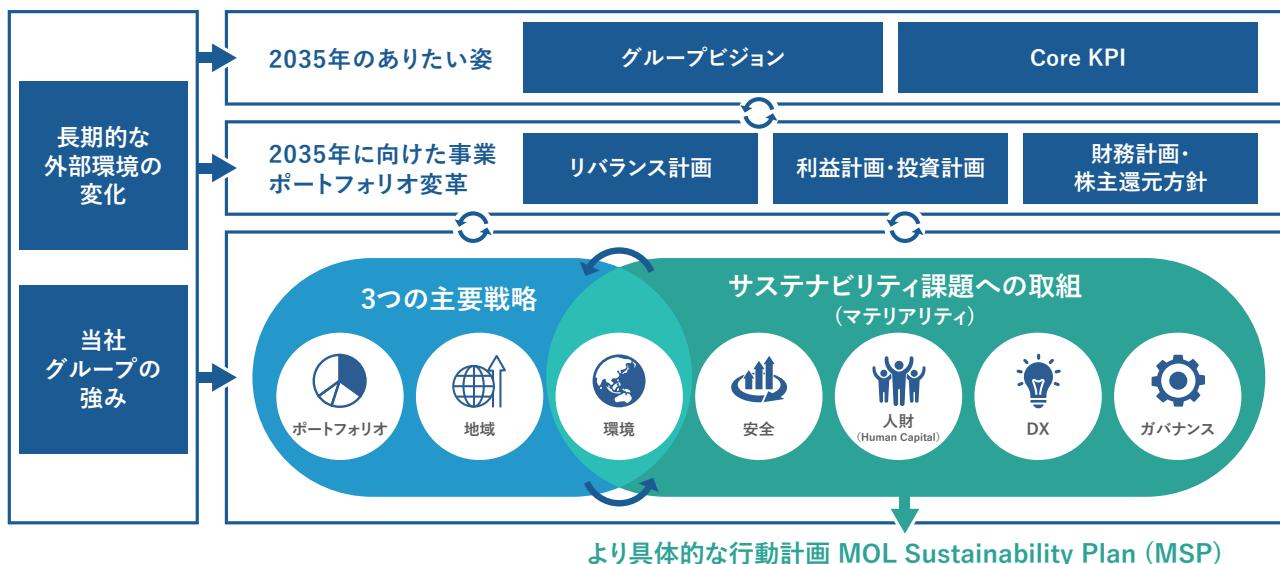
経営計画「BLUE ACTION 2035」～グローバルな社会インフラ企業への飛躍～

当社は、2023年度にグループ経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定し、2035年度のありたい姿（グループビジョン）の実現に向けて取り組みを開始しました。2024年度は、3つの主要戦略（ポートフォリオ・環境・地域）のうち、ポートフォリオ戦略では2035年度に目指す事業ポートフォリオの実現に向け、当初計画を上回るペースで投資を積み上げ、エネルギー事業や製品輸送事業を中心に安定収益型及び非海運事業のアセット比率を増やしました。環境戦略では、環境ビジョン2.2のアクションプランに沿って、2050年におけるグループ全体でのネットゼロ・エミッション達成に向けた取り組みを継続しています。地域戦略では、前述した2つの戦略（ポートフォリオ戦略、環境戦略）を各地域でも力強く推進するため、地域ごとの重点事業領域特定を進めました。



グループ企業理念
青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます
グループビジョン
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。
MOL CHARTS
Challenge / Honesty / Accountability / Reliability / Teamwork / Safety

「BLUE ACTION 2035」では、3つの主要戦略に加え、その基盤整備にもあたる5つのサステナビリティ課題への取り組みも進めています。また、2035年度までの期間を3年+5年+5年の3フェーズに分けて中間目標を設定しており、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。



<経営計画「BLUE ACTION 2035」における2024年度の評価>

2024年度決算では税引前当期純利益が4,527億円を達成し、「BLUE ACTION 2035」のPhase1最終年度となる2025年度目標の2,400億円を、2年連続で大きく上回る結果となりました。

財務面においては、総資産は4兆9,000億円超、自己資本は2兆6,000億円超、これに想定リース債務9,000億円を加えた実質的な自己資本比率は44.8%となり、財務体質は改善しました。

また、「BLUE ACTION 2035」で掲げた投資計画の進捗については、2025年度までに定めた1兆2,000億円の投資計画のうち、LNG船を中心とする継続的な新造船発注に加えM&Aや新規不動産の取得などを積み上げた結果、当初のPhase1計画を上回る1兆8,000億円超の投資を意思決定しました。地域戦略においても、東南アジア地域で複数の「ロジ・インフラ」を開発・投資する共同事業へ参画するなど、2024年度のアクションが着実に成果を上げています。

<Core KPIと利益目標>

BLUE ACTION 2035
策定時から変更なし

目標		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 見通し	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 ^{*5}	2,954億円	4,527億円	2,000億円	2,400億円	3,400億円	4,000億円
	ネットギアリングレシオ ^{*1}	0.88	0.96	1.17	0.9~1.0		
	ROE ^{*5}	12.2%	16.9%	6.4%	9~10%		
非財務 KPI	環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比)	▲7.2%	集計中	—	—	—	▲45%
	安全 4 Zero ^{*2}	未達 (労災死亡事故1件)	未達 (労災死亡事故1件)	達成	達成		
	人財 ^{*4} 単体陸上職 女性管理職比率	11.3%	12.2%	15%	15%	[Phase 1終了までに 改めて設定]	
	MGKP ^{*3} 在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下)	5.5%/20.1%/14.8%	6.3%/24.4%/11.9%	8%/30%/15%	8%/30%/15%		
	DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率 (累計)	5.0%	8.8%	10%	10%	20%	30%

- *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る。
- *2 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。
- *3 MOL Group Key Positions。本社長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。
- *4 2023年度実績は2023年度末時点(2024年4月1日時点)の人財配置を含む。
2024年度以降は年度末時点(3月31日時点)の人財配置に基づき集計。
- *5 2030年度以降の見通しについても、現行の日本会計基準(IFRS導入前)で算出。

<キャッシュフローと株主還元>

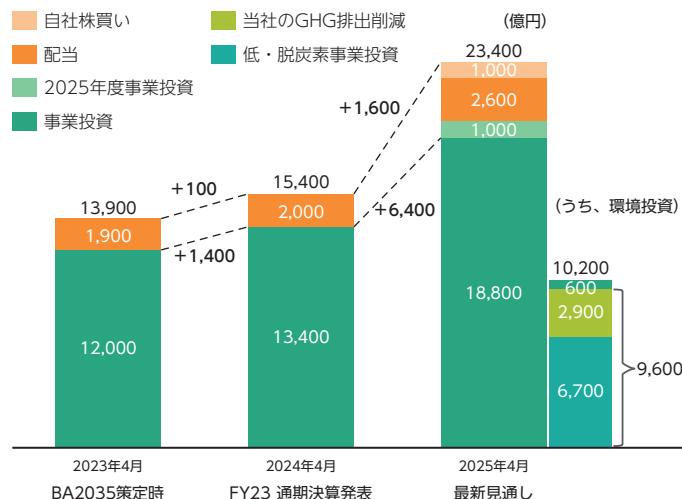
事業ポートフォリオの変革を通じて安定的に営業キャッシュフローを創出し、当社グループの温室効果ガス排出量削減につながる代替燃料船隊整備や、成長が見込まれる低・脱炭素事業への投資に活用し、企業価値を高めていきます。2025年4月末時点の最新見通しでは、過去2年間の損益の上振れと持分法適用会社Ocean Network Express (ONE) からの特別配当によりPhase1期間の営業キャッシュフローは2,500億円程度改善しています。これに加え、外部資金調達と資産入替を進め、追加投資と株主還元（配当・自社株買い）を実施しています。

キャッシュ・イン（2023-2025年累計）



(*) 外部資金調達には備船・リース組成によるキャッシュインも含む。

キャッシュ・アウト（2023-2025年累計）



株主還元については、東京証券取引所プライム市場上場企業全体の動向も念頭に、「BLUE ACTION 2035」Phase1では2022年度の配当性向25%を30%に引き上げると共に、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、1株当たり150円の下限配当を導入しています。2025年度も本株主還元方針を維持する予定です。

事業報告

(2) 対処すべき課題

①事業ポートフォリオの変革

海運市況サイクルの低位時においても黒字を確保することが当社として最大の課題と認識し、海運市況との相関性が低い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、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の解決

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に解決すべき重要課題として、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。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。

なお、当社グループにおける「サステナビリティ課題（マテリアリティ）」及び「MOL Sustainability Plan」の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください（ただし、適宜内容を更新することがあります）。
(<https://www.mol.co.jp/sustainability/management/issues/>)

<各戦略・取り組みのハイライト>

戦略・取り組み	Phase 1の最重点ポイント	2025年度の主な取り組み
ポートフォリオ戦略 	事業環境の変化に合わせた目指す事業ポートフォリオの設定、当社の強みをより一層際立たせる投資の実行	<ul style="list-style-type: none"> ・2024年度に子会社化したGearbulk（オープンハッチ船事業）の買収効果早期実現 ・2024年度に買収決定済みのLBC Tank Terminals（タンクターミナル事業）の子会社化 ・船隊整備計画の遂行
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	<ul style="list-style-type: none"> ・地域組織主導のM&A、重点事業領域（主に安定収益型・非海運事業）を中心とした新規事業開発の促進
環境戦略 	環境ビジョン2.2に掲げた「ネットゼロ実現のためのアクション1~5」の着実な遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・DarWINプロジェクト（効率オペレーションの推進）の継続、環境データ収集体制の再構築 ・自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の開示へ向けた検討
安全 	安全への取り組みを革新し、「4 Zero*」を継続的に達成	<ul style="list-style-type: none"> ・「安全品質保証」「事業安全支援」「船舶管理」各機能強化に向けた安全推進体制の再構築 ・船員・海技者の育成と活躍推進
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	<ul style="list-style-type: none"> ・人財ポートフォリオの可視化 ・グループ全体の要員計画策定、再配置の実施
DX (Digital Transformation) 	ビジネスとカルチャーの両面から変革を推進	<ul style="list-style-type: none"> ・データ基盤からのダッシュボード開発促進 ・生成AIを活用した業務効率化サービスの開発 ・技術・海技の2領域×デジタルでの効果的運営手法の確立
ガバナンス 	取締役会の進化・多様性確保、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	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者による取締役会実効性評価の実施 ・経営情報データベースの整備・展開 ・北京駐在事務所の再開、ワシントンD.C.オフィスの設置

*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。

<コンプライアンス>

当社は、2014年3月18日に公正取引委員会より、特定自動車運送業務の取引に関連して、独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されました。この事実を真摯に受け止め、当社グループでは独占禁止法遵守をはじめとするコンプライアンス強化と再発防止に取り組んでいます。

事業報告

＜アドバイザリーボード＞

当社は、経営戦略及びリスク管理上優先度の高い事項について社外の有識者から意見をを得ることを目的として、2024年4月から社長のもとにアドバイザリーボードを設置しています。

氏名	主な経歴
石井菜穂子氏 	東京大学グローバルコモンズ担当総長特使、未来ビジョン研究センター特任教授、グローバル・コモンズ・センター ディレクター 1981年大蔵省（現財務省）入省。国際通貨基金（IMF）エコノミスト、世界銀行ベトナム担当、世界銀行スリランカ担当局長などを歴任。2010年財務省副財務官。2012年地球環境ファシリティCEO。2020年8月東京大学理事、未来ビジョン研究センター教授。2024年4月より同総長特使。東京大学博士（国際協力学）。
江藤名保子氏 	学習院大学法学部教授 地経学研究所上席研究員兼中国グループ・グループ長、経済産業省経済安全保障に関する産業・技術基盤強化のための有識者会議委員などを兼任。スタンフォード大学国際政治研究科修士課程および慶應義塾大学法学研究科後期博士課程修了。博士（法学）。
上月豊久氏 	前・駐ロシア日本国特命全権大使 1981年外務省入省、その後外務省欧州局長、外務省官房長を経て、2015年～2023年にわたって駐ロシア日本国特命全権大使。2024年1月から千葉工業大学特別教授、東海大学特任教授兼平和戦略国際研究所長。
的場大輔氏 	デジタル・ブレイン・イネーブルメント株式会社・代表取締役 デジタル系戦略コンサルタント。IBM（1988年～）、オラクル（2008年～）、アクセンチュア（2010年～）、SAP（2013年）でエンタープライズアーキテクチャ部門長、公共セクターのパートナー、バイスプレジデントなどを歴任。大手企業の経営者層を招いて、国立情報学研究所で人工知能（AI）の研究會CIC、東京大学でスペキュラティブデザインの研究会CDEをそれぞれ推進。2020年より国家のデータ戦略策定に参画（IPAよりデジタル庁に出向）。東京大学大学院・情報学環・学際情報学府修士課程修了／博士課程単位取得退学。
小柴満信氏 	Cdots合同会社 Co-Founder 1981年、日本合成ゴム株式会社（現JSR）入社、2009年に代表取締役社長、2019年に代表取締役会長、2021年より2023年まで名誉会長を歴任。経済同友会副代表幹事（現在は幹事）として経済安全保障等を担当。Cdots合同会社（シンクタンク）を設立し、先端技術、地政学、地経学に関する意見公表等を行う。国内外のスタートアップの立ち上げを支援。Aホールディングス株式会社、Rapidus株式会社・Fortaegis Technologies等の社外取締役などを兼任。

4. 財産及び損益の状況

区分	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度 (当連結会計年度)
売上高	1,269,310百万円	1,611,984百万円	1,627,912百万円	1,775,470百万円
経常利益	721,779百万円	811,589百万円	258,986百万円	419,703百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	708,819百万円	796,060百万円	261,651百万円	425,492百万円
1株当たり当期純利益	1,970円16銭	2,204円04銭	722円85銭	1,186円60銭
総資産	2,686,701百万円	3,564,247百万円	4,122,148百万円	4,984,449百万円
純資産	1,334,866百万円	1,937,621百万円	2,369,682百万円	2,724,218百万円
ROE (自己資本当期純利益率)	76.5%	49.8%	12.2%	16.9%
ROA (総資産経常利益率)	30.2%	26.0%	6.7%	9.2%
自己資本比率	47.4%	54.0%	57.1%	53.9%
ネットギアリングレシオ* *(有利負債－現金・現金同等物)÷自己資本	71%	55%	51%	63%

(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1株当たり当期純利益の推移においては、2021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) 2024年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2023年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

事業報告

5. 資金調達の状況

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. 設備投資の状況

当期中に実施した当社グループの設備投資の総額は、4,536億円であり、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	53,173 百万円
エネルギー事業	282,826
製品輸送事業	33,435
うち、コンテナ船事業	244
ウェルビーイングライフ事業	72,776
うち、不動産事業	23,015
関連事業	1,897
その他	2,483
調整額	7,100
計	453,694

(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、製品輸送事業、ウェルビーイングライフ事業及び関連事業で船舶の売却を16隻行いました。

船舶の売却

セグメントの名称	隻数	帳簿価額
ドライバルク事業	5	3,410 百万円
エネルギー事業	5	9,103
製品輸送事業	1	6,816
うち、コンテナ船事業	—	—
ウェルビーイングライフ事業	1	100
関連事業	4	13
計	16	19,442

(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 (2025年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	124,701 百万円
株式会社日本政策投資銀行	59,009
Bank of China Limited	29,700
信金中央金庫	27,664
株式会社山口銀行	21,647

(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 (2025年3月31日現在)

海運業を中心に、海洋事業、物流事業、クルーズ事業、不動産事業等の様々な社会インフラ事業を世界規模で展開しています。

9. 主要な拠点等 (2025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)、広島支店 (広島県)、九州支店 (福岡県)、技術研究所 (神奈川県)、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、スイス、オランダ、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

事業報告

10. 当社グループの船腹量 (2025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			ウェルビーイングライフ事業	関連事業・その他	合計
	ドライバルク船	油送船・LNG船 石炭船等	小計	自動車	コンテナ船	フェリー・クルーズ船等	その他	
	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	
保有船	85	217 (89)	70	50	20	14	57	443 (89)
用船	218	195 (16)	60	50	10	4	6	483 (16)
運航受託船	0	9	0	0	0	0	0	9
計	303	421	130	100	30	18	63	935

(注1) 持分法適用会社の一部(主に当社50%出資)が調達・建造・資金調達・運航等に関する船舶を含めた隻数を掲載しております。
なお、持分法適用会社が関与する船舶は括弧内に内数を記載しております。

(注2) 部分的に保有している船舶についても、1隻とカウントしております。

11. 当社グループの従業員の状況 (2025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	288 (58) 名
エネルギー事業	1,061 (95)
製品輸送事業	4,677 (1,187)
うち、コンテナ船事業	54 (5)
ウェルビーイングライフ事業	2,541 (1,206)
うち、不動産事業	1,217 (1,023)
関連事業	474 (154)
その他	945 (178)
全社 (共通)	514 (193)
計	10,500 (3,071)
前期末	9,795 (2,863)

(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。

12. 重要な子会社の状況 (2025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	12,354 百万円	100.00 %	不動産業
株式会社宇徳	2,155	100.00	港湾運送業
株式会社商船三井さんふらわあ	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
商船三井クルーズ株式会社	100	100.00	海運業
MOL Energia Pte. Ltd.	229,311 千米ドル	100.00	海運業
Gearbulk Holding AG	228,100 千米ドル	72.00	海運業
MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.	446,198 千シンガポールドル	100.00	海運業
Fairfield Chemical Carriers Pte. Ltd.	100 千シンガポールドル	* 100.00	海運業

(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 (2025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。

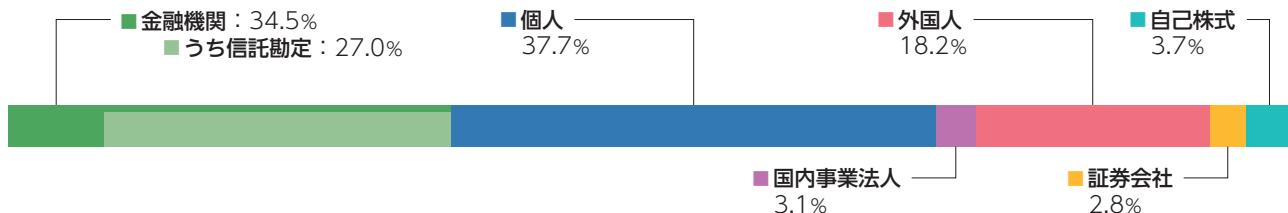
2 会社の株式に関する事項 (2025年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 …………… 946,200,000株
2. 発行済株式の総数 …………… 362,841,027株 (うち自己株式数 13,372,777株)
 (注1) 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143名に対する譲渡制限付株式の付与のため、2024年8月2日付で合計113,269株を発行いたしました。
 (注2) 新株予約権の権利行使により、発行済株式の総数は341,700株増加しております。
3. 当事業年度末の株主数 …………… 399,534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)	62,772 千株	17.96 %
2. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	17,458	5.00
3. STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,925	1.98
4. 株式会社三井住友銀行	6,600	1.89
5. 三井住友海上火災保険株式会社	4,949	1.42
6. 野村信託銀行株式会社 (投信口)	4,591	1.31
7. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	3,442	0.98
8. HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	3,182	0.91
9. 住友生命保険相互会社	3,180	0.91
10. 株式会社みずほ銀行	3,150	0.90

(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) 当社は、自己株式を13,372,777株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
 (注4) 持株比率は自己株式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)	16,439 株	5 名
社外取締役	1,160 株	4 名
監査役	- 株	- 名

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告の62-64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（2025年3月31日現在）

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役会長	池田 潤一郎		ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 ABAC日本支援協議会 日本委員
代表取締役 社長執行役員	橋本 剛	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー	
代表取締役 副社長執行役員	田中 利明	チーフ・オペレーティング・オフィサー (コーポレート・地域)、技術・デジタル 戦略本部長、ダイバーシティ・エクイ ティ&インクルージョン推進 担当、技 術・デジタル統括ユニット 担当	
取締役	毛呂 准子		
取締役 専務執行役員	濱崎 和也	チーフ・フィナンシャル・オフィサー、 財務部、経理部 担当、コーポレートコ ミュニケーション部 (IR) 管掌	
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
取締役	豊永 厚志		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	山口 裕視		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
常勤監査役	加藤 雅徳		
常勤監査役	日野岳 穰		
監査役	三森 仁		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
監査役	武田 史子		後記「6. 社外役員に関する事項」に記載

(注1) 取締役 勝悦子氏、大西賢氏、豊永厚志氏、山口裕視氏の各氏は、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」(16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 三森仁氏及び武田史子氏の両氏は、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」(16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 三森仁氏は、弁護士として企業法務に精通しており、企業法務及び法律に関する相当程度の知見を有するものです。

(注4) 監査役 武田史子氏は、大学等における市場経済及びガバナンス分野に関する研究及び教鞭について長年の経験を有しており、会計・経済及びファイナンスに関する相当程度の知見を有するものです。

(注5) 2024年6月25日開催の定時株主総会終結の時をもって、取締役 梅村尚氏、藤井秀人氏、小柴満信氏の各氏は任期満了により退任いたしました。

(注6) 2025年4月1日付で、取締役 濱崎和也氏は、代表取締役に就任しました。

(注7) 2025年4月1日付で、代表取締役 田中利明氏は、取締役にになりました。

(注8) 2025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)。

事業報告

執行役員（2025年3月31日現在）

地位	氏名	担当
副社長執行役員	鎌田博文	チーフ・オペレーティング・オフィサー（営業）、ドライバルク営業本部長、ドライバルク事業戦略部 担当、カーボンソリューション事業群 カーボンソリューション事業開発ユニット（CCUS事業・カーボンリサイクル事業・新エネルギー事業開発担当） 管掌
専務執行役員	篠田敏暢	欧州・アフリカ地域 担当、欧州・アフリカ地域 コーポレート機能統括、MOL (Europe Africa) Ltd. CEO & Managing Director 委嘱
専務執行役員	谷本光央	チーフ・セーフティ・クオリティ・オフィサー、安全運航本部長、人事部、海上安全部、Global Maritime Resources Division、ドライカーゴ船舶管理戦略統括部、エネルギー輸送船舶管理戦略統括部、Safety Assurance Unit 担当
専務執行役員	梅村尚	エネルギー営業本部長、エネルギー営業戦略部、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事業担当）、第二ユニット（その他LNG事業担当）、第三ユニット（北極海・FSRU・発電船事業担当） 担当
専務執行役員	田村城太郎	コンテナ船事業部、東アジア地域、東南アジア・大洋州地域 担当、MOL(Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱
常務執行役員	桜田治	製品輸送営業本部長、製品輸送事業統括部 担当、商船三井ロジスティクス株式会社 代表取締役社長執行役員 委嘱
常務執行役員	木村隆助	チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー、技術・デジタル戦略本部副本部長、DX共創ユニット、マリタイム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	向井恒道	ウェルビーイングライフ営業本部長、クルーズ事業革新プロジェクトユニット 担当、商船三井クルーズ株式会社 代表取締役社長執行役員 委嘱
常務執行役員	一田朋聡	米州地域 担当、MOL (Americas) Holdings, Inc. President 委嘱
常務執行役員	高橋和弘	ドライバルク営業本部副本部長、鉄鋼事業群 第一ユニット（国内顧客向け事業担当）、第二ユニット（海外顧客向け事業担当） 担当
常務執行役員	野間康史	エネルギー営業本部副本部長、海洋技術ユニット、カーボンソリューション事業群 カーボンソリューション事業開発ユニット（CCUS事業・カーボンリサイクル事業・新エネルギー事業開発担当）、風力・オフショア事業群 オフショア事業ユニット（FPSO・CTV・サブシー船・研究船・ケール船事業担当） 担当
常務執行役員	竹崎弘倫	チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー、人事部、Human Capital Strategy Division 担当
執行役員	安藤美和子	ウェルビーイングライフ営業本部副本部長、国内地域戦略 担当、ウェルビーイングライフ事業部 担当、クルーズ事業革新プロジェクトユニット 担当補佐
執行役員	中西慶一郎	チーフ・コンプライアンス・リーガル・オフィサー、秘書・総務部、法務部 担当
執行役員	渡邊達郎	チーフ・サステナビリティ・オフィサー、コーポレートマーケティング部、環境・サステナビリティ戦略部 担当
執行役員	杉山正幸	カーボンソリューション事業群 電力事業ユニット（電力燃料(除く LNG) 輸送事業担当）、風力・オフショア事業群 風力事業ユニット 担当
執行役員	久保裕義	燃料GX事業部、カーボンソリューション事業群 タンカー事業第一ユニット（原油船・石油製品船事業担当）、タンカー事業第二ユニット（メタノール船・LPG船・アンモニア船事業担当） 担当
執行役員	Suryan Wirya-Simunovic	欧州・アフリカ地域、米州地域 担当補佐、欧州・アフリカ地域 営業統括（エネルギー関連事業）、MOL (Europe Africa) Ltd. Chief Commercial Officer（欧州・アフリカ事業） 委嘱
執行役員	安部規雄	製品輸送営業本部副本部長、自動車船部 担当
執行役員	園田早苗	チーフ・コミュニケーション・オフィサー、コーポレートコミュニケーション部 担当
執行役員	井元誠	チーフ・ストラテジー・オフィサー、チーフ・セーフティ・クオリティ・オフィサー補佐、安全運航本部副本部長、経営企画部 担当
執行役員	佐々木将雄	安全運航本部副本部長、エネルギー輸送船舶管理戦略統括部、海洋技術ユニット、マリタイムDX共創ユニット 担当補佐、海上安全部長 委嘱
執行役員	川中幸一	チーフ・テクニカル・オフィサー、技術・デジタル戦略本部副本部長、技術ユニット、海洋技術ユニット、マリタイムDX共創ユニット 担当
執行役員	Anand Jayaraman	南アジア・中東地域 担当、南アジア・中東 営業統括 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（代表取締役社長執行役員）
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（代表取締役社長執行役員）
グループ執行役員	牛奥博俊	株式会社商船三井さんふらわあ（代表取締役社長執行役員）
グループ執行役員	平田浩一	商船三井ドライバルク株式会社（代表取締役社長執行役員）

2. 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員 (人)	報酬額の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	業績連動報酬等		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)	12 (6)	649 (60)	309 (54)	244 (—)	61 (—)	34 (6)
監査役 (うち社外監査役)	4 (2)	98 (26)	98 (26)	— (—)	— (—)	— (—)
計 (うち社外役員)	16 (8)	747 (86)	408 (80)	244 (—)	61 (—)	34 (6)

(注1) 上記には、2024年6月25日の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名 (うち社外取締役2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8名に対する報酬等の総額は86百万円です。

(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。

(注4) 「単年度業績報酬 (金銭)」の算出に用いた一部指標は、現時点での見込み値であります。

(注5) 「業績連動型株式報酬 (株式)」の算出に用いた株価及び一部指標は、現時点での見込み値であります。

(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5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“MOL CHARTS”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BLUE ACTION 2035の達成を強く動機付けるものとする。

報酬水準は、人材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、各役員の仕事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。

事業報告

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“MOL CHARTS”にて決意を新たに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、中長期的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指標は、単年度業績報酬については、以下の当社経営計画BLUE ACTION 2035の財務KPI及び非財務KPIのうち、下記(a)(b)(d)(e)(f)(g)を組み入れており、前記①③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おります。長期目標貢献報酬については、同じく経営計画BLUE ACTION2035の財務KPIである下記(c)に加え、株主との価値共有のためTSR（Total Shareholder Return：配当込みの株主総利回り）及び、グループビジョン実現に向けたポートフォリオ戦略、地域戦略及び環境戦略における具体的な施策等の達成度を定性指標として組み入れ、前記①④記載のとおり評価期間中の業績、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形で算出しております。

<財務KPI>

(a) 連結税引前当期純利益

(b) ネットギアリングレシオ

(c) ROE (Return On Equity : 自己資本利益率)

<非財務KPI>

(d) 環境 : GHG排出原単位削減率

(e) 安全運航 : 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>達成及び安全運航KPI<運航停止発生率・運航停止平均時間・LTIF (※)>の達成度評価
(※) Lost Time Injury Frequency、通常勤務に復帰できない傷病の発生頻度

(f) 人財 : グループ会社を含む全従業員のエンゲージメントの向上度合い

(g) DX : 価値創造業務・安全業務への転換率

当該期の指標の実績のうち、財務KPIである(a)連結税引前当期純利益、(b)ネットギアリングレシオ、及び(c)ROEについては事業報告の49ページに記載の「Core KPIと利益目標」をご参照ください。

(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) 及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」及び「(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

当社の役員の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氏、橋本剛氏、田中利明氏、毛呂准子氏、濱崎和也氏、勝悦子氏、大西賢氏、豊永厚志氏及び山口裕視氏並びに監査役の加藤雅徳氏、日野岳穰氏、三森仁氏及び武田史子氏との間で会社法第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、補償の要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。2024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、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も当該保険契約の被保険会社としています。

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
勝 悦 子	当事業年度開催の取締役会13回全てに出席し、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した経験及びグローバル人材育成に関する知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から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5回全て、報酬諮問委員会5回のうち4回に出席し、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 文部科学省国立大学法人評価委員会 委員
大 西 賢	当事業年度開催の取締役会13回全てに出席し、企業経営者として培われた実践的且つ多角的な知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から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5回、報酬諮問委員会5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。	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Luup 社外取締役 株式会社レゾナックホールディングス 社外取締役
豊 永 厚 志	当事業年度において、2024年6月25日就任以降に開催された取締役会10回全てに出席し、経済産業省にて、地域振興、エネルギー政策、基礎産業支援、対外投資推進、地球環境問題対策など、多岐にわたる分野の推進に携わる中で培われた実践的且つ多角的な知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から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、2024年6月25日就任以降に開催された指名諮問委員会5回、報酬諮問委員会4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。	一般財団法人 流通システム開発センター 会長
山 口 裕 視	当事業年度において、2024年6月25日就任以降に開催された取締役会10回全てに出席し、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に基づき、社外取締役としての客観的視点から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、2024年6月25日就任以降に開催された指名諮問委員会5回、報酬諮問委員会4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。	三井物産株式会社 特任アドバイザー 株式会社ニチレイ 社外取締役
三 森 仁	当事業年度開催の取締役会13回、監査役会12回全てに出席し、弁護士としての豊富な経験と高い見識に基づき、社外監査役としての客観的視点から、議案審議等に必要な発言を行っています。	あさひ法律事務所 マネージング・パートナー 学校法人麻布学園 理事 事業再生研究機構 代表理事
武 田 史 子	当事業年度開催の取締役会13回、監査役会12回全てに出席し、研究者・大学教授としての長年の経験と会計・経済及びファイナンスに関する高い見識に基づき、社外監査役としての客観的視点から、議案審議等に必要な発言を行っています。	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 公正取引委員会 独占禁止懇話会会員

(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)
	2025年 3月31日現在 金額	2024年 3月31日現在 金額		2025年 3月31日現在 金額	2024年 3月31日現在 金額
資産の部			負債の部		
流動資産	570,022	468,658	流動負債	523,340	644,898
現金及び預金	163,290	120,290	支払手形及び営業未払金	106,735	118,194
受取手形及び営業未収金	135,259	136,764	短期社債	15,000	44,600
契約資産	10,977	11,640	短期借入金	201,952	244,003
棚卸資産	56,429	55,927	コマーシャル・ペーパー	30,000	80,000
繰延及び前払費用	30,564	26,929	未払法人税等	14,845	33,659
その他流動資産	174,108	118,728	前受金	4,252	3,000
貸倒引当金	△607	△1,622	契約負債	35,263	34,819
			賞与引当金	11,929	9,466
			役員賞与引当金	399	264
			株式報酬引当金	168	324
			契約損失引当金	256	761
			その他流動負債	102,536	75,804
固定資産	4,414,426	3,653,489	固定負債	1,736,890	1,107,566
有形固定資産	2,284,803	1,653,623	社債	186,200	156,600
船舶	1,323,023	830,225	長期借入金	1,271,818	711,876
建物及び構築物	148,157	146,598	長期リース債務	110,473	55,024
機械装置及び運搬具	16,449	13,435	繰延税金負債	82,698	95,662
器具及び備品	7,851	7,018	退職給付に係る負債	10,284	10,060
土地	360,576	354,904	株式報酬引当金	1,234	848
建設仮勘定	406,226	292,660	特別修繕引当金	27,023	22,411
その他有形固定資産	22,520	8,779	債務保証損失引当金	1,591	1,741
			契約損失引当金	4,296	6,694
			その他固定負債	41,268	46,646
無形固定資産	72,197	63,802	負債合計	2,260,230	1,752,465
投資その他の資産	2,057,425	1,936,062	純資産の部		
投資有価証券	1,779,474	1,675,273	株主資本	2,118,194	1,868,189
長期貸付金	99,277	101,274	資本金	66,562	66,001
長期前払費用	8,546	7,642	資本剰余金	116,660	117,132
退職給付に係る資産	32,539	37,268	利益剰余金	2,005,121	1,685,143
繰延税金資産	4,153	2,435	自己株式	△70,149	△88
その他長期資産	140,095	117,521	その他の包括利益累計額	568,267	485,670
貸倒引当金	△6,662	△5,353	その他有価証券評価差額金	49,408	76,888
			繰延ヘッジ損益	111,348	84,890
			為替換算調整勘定	396,174	306,990
			退職給付に係る調整累計額	11,335	16,902
資産合計	4,984,449	4,122,148	新株予約権	208	315
			非支配株主持分	37,548	15,506
			純資産合計	2,724,218	2,369,682
			負債純資産合計	4,984,449	4,122,148

(注) 当連結会計年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、前連結会計年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

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 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日 金 額	自 2023年 4月 1日 至 2024年 3月 31日 金 額
売上高	1,775,470	1,627,912
売上原価	1,457,805	1,378,965
売上総利益	317,665	248,947
販売費及び一般管理費	166,813	145,814
営業利益	150,851	103,132
営業外収益		
受取利息	16,059	19,601
受取配当金	5,677	13,174
持分法による投資利益	262,368	91,917
為替差益	—	31,494
その他営業外収益	12,492	21,904
営業外収益計	296,598	178,092
営業外費用		
支払利息	18,638	18,308
為替差損	2,073	—
その他営業外費用	7,033	3,929
営業外費用計	27,745	22,238
経常利益	419,703	258,986
特別利益		
固定資産売却益	8,758	12,019
投資有価証券売却益	9,512	1,760
段階取得に係る差益	23,706	766
その他特別利益	7,263	27,122
特別利益計	49,241	41,668
特別損失		
固定資産売却損	233	320
減損損失	11,221	1,927
その他特別損失	4,754	2,989
特別損失計	16,209	5,237
税金等調整前当期純利益	452,735	295,417
法人税、住民税及び事業税	36,383	47,123
法人税等調整額	△10,118	△14,578
当期純利益	426,470	262,873
非支配株主に帰属する当期純利益	978	1,221
親会社株主に帰属する当期純利益	425,492	261,651

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)
	2025年3月31日現在 金 額	2024年3月31日現在 金 額		2025年3月31日現在 金 額	2024年3月31日現在 金 額
資産の部			負債の部		
流動資産	465,000	496,700	流動負債	310,684	441,738
現金及び預金	32,902	29,738	営業未払金	59,611	58,077
営業未収金	64,608	67,220	短期社債	15,000	29,500
契約資産	4,066	5,670	短期借入金	155,968	190,998
短期貸付金	244,454	274,572	未払金	4,799	9,982
立替金	34,325	29,771	未払法人税等	7,607	27,265
貯蔵品	28,791	28,892	前受金	262	124
繰延及び前払費用	12,723	13,518	契約負債	17,782	18,978
代理店債権	15,503	14,157	代理店債務	246	99
その他流動資産	27,665	36,488	コマースナル・ペーパー	30,000	80,000
貸倒引当金	△40	△3,329	賞与引当金	6,407	4,484
			役員賞与引当金	232	117
			株式報酬引当金	168	324
			債務保証損失引当金	196	—
			契約損失引当金	576	966
			その他流動負債	11,825	20,818
固定資産	1,366,938	1,323,430	固定負債	651,987	529,950
有形固定資産	167,893	174,973	社債	123,600	94,000
船舶	129,008	138,932	長期借入金	486,883	387,188
建物	7,053	7,379	長期未払法人税等	746	—
構築物機械装置	336	192	繰延税金負債	15,411	23,463
車両運搬具	0	0	株式報酬引当金	1,234	848
器具及び備品	1,657	1,955	債務保証損失引当金	9,336	5,292
土地	15,252	15,252	契約損失引当金	4,296	6,694
建設仮勘定	8,450	5,965	その他固定負債	10,479	12,462
その他有形固定資産	6,134	5,295	負債合計	962,671	971,689
無形固定資産	17,002	14,449	純資産の部		
投資その他の資産	1,182,041	1,134,007	株主資本	832,543	788,091
投資有価証券	76,757	120,843	資本金	66,562	66,001
関係会社株式及び出資金	738,802	702,609	資本剰余金	45,536	44,973
長期貸付金	284,277	225,618	資本準備金	45,533	44,973
長期前払費用	3,061	3,339	その他資本剰余金	2	—
前払年金費用	14,985	11,628	利益剰余金	790,594	677,206
長期リース債権	62,116	60,919	利益準備金	8,527	8,527
その他投資等	11,501	11,759	その他利益剰余金	782,066	668,678
貸倒引当金	△9,459	△2,711	圧縮記帳積立金	1,024	1,067
			別途積立金	46,630	46,630
			繰越利益剰余金	734,412	620,980
			自己株式	△70,149	△89
			評価・換算差額等	36,515	60,034
			その他有価証券評価差額金	35,955	61,015
			繰延ヘッジ損益	560	△980
			新株予約権	208	315
資産合計	1,831,938	1,820,131	純資産合計	869,266	848,442
			負債純資産合計	1,831,938	1,820,131

損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期 (ご参考)
	自 2024年 4月 1 日 至 2025年 3月 31日 金 額	自 2023年 4月 1 日 至 2024年 3月 31日 金 額
売上高		
海運業収益		
運賃	625,996	562,290
貸船料	235,324	222,597
その他海運業収益	57,722	53,810
計	919,044	838,698
その他事業収益	961	908
売上高計	920,006	839,607
売上原価		
海運業費用		
運航費	285,601	268,729
船費	21,047	21,928
借船料	404,306	374,461
その他海運業費用	61,361	56,183
計	772,317	721,303
その他事業費用	630	625
売上原価計	772,947	721,928
営業総利益	147,058	117,678
一般管理費	66,568	64,201
営業利益	80,489	53,476
営業外収益		
受取利息及び配当金	194,603	228,559
為替差益	-	9,859
その他営業外収益	8,162	14,708
営業外収益計	202,766	253,128
営業外費用		
支払利息	9,802	12,089
為替差損	21,528	-
貸倒引当金繰入額	9,063	-
その他営業外費用	2,789	2,352
営業外費用計	43,183	14,441
経常利益	240,072	292,163
特別利益		
固定資産売却益	11,025	2,590
投資有価証券売却益	8,156	1,305
関係会社株式売却益	2,416	108,793
関係会社清算益	3,227	34
新株予約権戻入益	3	14
その他特別利益	135	1,920
特別利益計	24,963	114,659
特別損失		
固定資産売却損	1	-
固定資産除却損	65	89
関係会社株式売却損	-	76,607
関係会社株式評価損	11,690	1,395
投資有価証券評価損	-	180
債務保証損失引当金繰入額	7,114	2,065
その他特別損失	1,340	241
特別損失計	20,212	80,579
税引前当期純利益	244,823	326,242
法人税、住民税及び事業税	24,951	41,150
法人税等調整額	1,371	△3,336
当期純利益	218,499	288,428

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

2025年5月16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 中村 太郎
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田真佐宏
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 原田 智之
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2024年4月1日から2025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表明の基礎となる、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ために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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

2025年5月16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
業務執行社員 公認会計士 中村 太郎

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森田真佐宏

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 原田 智之

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2024年4月1日から2025年3月31日までの2024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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用し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、2024年4月1日から2025年3月31日までの2024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)基本的な行動

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)監査の手法

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」(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、2024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。

2025年5月19日

株式会社商船三井 監査役会

常勤監査役	日野 岳 穰
常勤監査役	加藤 雅 徳
社外監査役	三 森 仁
社外監査役	武 田 史 子

以 上

メモ

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

M O L Mitsui O.S.K. Lines

