

# 2020年度 定時株主総会 招集ご通知

**MOL**  
商船三井

証券コード：9104

**日時** 2021年6月22日（火曜日）午前10時  
受付開始：午前9時

**場所** 品川インターシティホール  
東京都港区港南二丁目15番4号

- 議案**
- 第1号議案 剰余金の処分の件
  - 第2号議案 取締役9名選任の件
  - 第3号議案 監査役1名選任の件
  - 第4号議案 補欠監査役1名選任の件
  - 第5号議案 業務執行取締役（執行役員を兼務する取締役）に対する業績連動型株式報酬制度に係る報酬決定の件
  - 第6号議案 当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等に対しストックオプションとして新株予約権を発行する件

## 株主の皆様へのお願い

新型コロナウイルス感染症等への感染リスク低減のため、当日は株主総会会場のご来場を見合わせ、書面（郵送）またはインターネット等による議決権行使をご推奨申し上げます。

本年は、当日ご来場されない株主様に向け、ご自宅等からパソコンやスマートフォンで株主総会の模様をご覧いただけるよう、株主総会ライブ配信を行うとともに、インターネット上での事前質問をお受けいたします。詳細は5-6ページおよび同封の「株主総会ライブ配信および事前質問のご案内」をご確認ください。

また、株主総会にご出席の皆様への記念品（お土産）のご提供は取りやめさせていただきます。

株主の皆様と安全と健康のため、ご理解・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 書面（郵送）またはインターネット等による議決権行使期限

**2021年6月21日（月曜日）午後5時まで**  
※詳細は5-6ページをご参照ください。



世界最大のLNG燃料供給船 “GAS AGILITY”



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。  
<https://p.sokai.jp/9104/>



## 株主の皆様へ



株主の皆様には日頃より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

2020年度の定時株主総会招集ご通知をご覧いただくにあたり、ご挨拶を申し上げます。

本年4月1日付で当社代表取締役社長執行役員に就任いたしました橋本剛でございます。ご挨拶に先立ち、このたびの新型コロナウイルス感染症により影響を受けられた方々に、謹んでお見舞い申し上げます。また、医療関係者の皆様をはじめ、感染症の拡大防止、収束に向けご尽力いただいている方々に、心より敬意と感謝の意を表します。

当期2020年度は、前期末頃から続く新型コロナウイルスの感染拡大により、世界的な製造業の生産活動停止による大幅な荷動き停滞が顕在化しました。当社事業においても、自動車船の他、フェリー・RORO船・客船などがその影響を大きく受けました。他方エネルギー輸

送事業においては、長期契約を主体とする安定事業としてLNG船・FPSOが期初の見通し通りに推移したほか、油送船は原油価格低迷時の洋上備蓄需要により船腹需給が好転し、好業績をあげることができました。また製品輸送事業のうち、コンテナ船事業においても、Ocean Network Express (ONE) 社が旺盛な輸送需要と堅調な運賃市況を背景に大幅な収益改善となりました。以上の結果、当社は、前期を大きく上回る経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益を達成しました。

配当につきましては、当期の収益を踏まえて株主の皆様への利益還元を実施すべく、1株当たりの年間配当金を前期比85円増の150円（中間配当15円、期末

## 株主の皆様へ

1

定時株主総会招集ご通知

3

招集ご通知

株主総会参考書類

8

株主総会参考書類

## 提供書面

事業報告

35

事業報告

連結貸借対照表  
連結損益計算書

61

62

連結計算書類

貸借対照表  
損益計算書

63

64

計算書類

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告  
計算書類に係る会計監査人の監査報告  
監査役会の監査報告

65

67

69

監査報告

配当135円) とする予定です。

2021年度におきましては、経営計画「ローリングプラン2021（以下、RP2021）」のもと、売上高1兆600億円、事業利益（営業利益+持分法投資損益）900億円、経常利益1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益900億円を計画しております。この利益計画に基づき、年間配当は1株当たり150円（うち中間配当70円）を予定しております。

経営計画RP2021では、これまでの経営方針である「環境戦略」「営業戦略」「ポートフォリオ戦略」の3本柱を基礎とし、ネットゼロエミッションの目標時期についてはこれまでより大幅に前倒しし、2050年までの達成を掲げるなど「環境戦略」への取り組みを加速させます。また、「営業戦略」については、インドから東南アジア、そして中国を中心としたアジアに重点を置いた地域戦略を進めてまいります。

さて、当社は4月1日付で新しいグループ企業理念とグループビジョンを策定しました。また当社社員の価値観・行動規範となるMOL CHARTに“S” = Safetyを加え、MOL CHARTSとしました。

新たなグループ企業理念のもと、新型コロナウイルスの世界的感染拡大を契機に加速する世の中の変化に対応し、グループビジョンの達成に向け、事業の基盤である安全品質の向上、コンプライアンスの遵守は当然の事として、RP2021とサステナビリティ課題に取り組み、企業価値の向上を目指してまいります。

引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役  
社長執行役員

橋本 剛

株 主 各 位

証券コード 9104  
2021年5月31日  
東京都港区虎ノ門二丁目1番1号

株式会社商船三井

代表取締役  
社長執行役員 橋本 剛

## 定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

株主の皆様におかれましては、後記の株主総会参考書類をご検討いただき、議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。議決権の行使にあたっては、書面（郵送）またはインターネット等による行使が可能です。

また本年はご自宅等からでも株主総会の模様をご覧いただけるよう、株主総会ライブ配信を実施いたします。新型コロナウイルス感染症等への感染リスク低減の観点から、当日のご出席に代えてライブ配信をご視聴いただくことをご推奨申し上げます。なお、ライブ配信では議決権行使ができませんので、書面またはインターネット等による事前の議決権行使をお願い申し上げます。株主総会へのご参加方法及び議決権行使方法につきましては、5-6ページをご参照ください。

敬具

### 記

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| <b>1</b> | <b>日 時</b>  | 2021年6月22日（火曜日）午前10時（受付開始 午前9時）  |
| <b>2</b> | <b>場 所</b>  | 東京都港区港南二丁目15番4号 <b>品川インターシティホール</b><br>（末尾記載の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。）  |
| <b>3</b> | <b>目的事項</b> | <b>報告事項</b> 2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告、連結計算書類、計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件<br><b>決議事項</b> 第1号議案 剰余金の処分の件<br>第2号議案 取締役9名選任の件<br>第3号議案 監査役1名選任の件<br>第4号議案 補欠監査役1名選任の件<br>第5号議案 業務執行取締役（執行役員を兼務する取締役）に対する業績連動型株式報酬制度に係る報酬決定の件<br>第6号議案 当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等に対しストックオプションとして新株予約権を発行する件 |

以上

- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」及び「業務の適正を確保するための体制」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」、計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト（下記）に掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載していません。

なお、監査役が監査報告を、会計監査人が会計監査報告をそれぞれ作成するに際して監査した事業報告、連結計算書類及び計算書類には、本招集ご通知の提供書面記載事項のほか、上記のインターネット開示事項も含まれています。

- 株主総会参考書類並びに事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト（下記）に掲載させていただきます。

## 新型コロナウイルス等感染リスクに対する当社対応について

本年株主総会におきましては、新型コロナウイルス感染症等への感染リスク低減のため、以下のとおり運営しますので、株主の皆様のご理解とご協力をよろしくお願い申し上げます。

### <株主の皆様へのご案内>

- 感染リスクを避けるため、本年は株主総会当日のご来場を見合わせ、書面（郵送）またはインターネット等による議決権行使をご推奨申し上げます。
- 株主総会会場にご来場されなくても、ご自宅等から株主総会の模様をご覧いただけるよう、株主総会ライブ配信を行います。会場へのご来場に代えて、本ライブ配信をご視聴いただくこともご検討ください。（ライブ配信をご利用の場合は、当日の議決権行使やご質問はできません。議決権を事前に行使いただいたうえで、ご利用ください。）
- 当日ご来場されない株主の皆様に向け、インターネット上において事前質問をお受けいたします。事前にいただいたご質問のうち、株主様のご関心が特に高い事項につきましては、株主総会当日に回答をさせていただきます。（ご質問への個別回答はいたしかねますので、予めご了承のほどお願い申し上げます。）
- 株主総会当日の様子は、後日、当社ウェブサイト（下記）にも掲載する予定としております。

### <会場にご来場される株主様へのご案内>

- 当日ご来場を予定される株主様におかれましては、国内の感染状況やご自身のご体調をお確かめのうえ、くれぐれもご無理のないようお願い申し上げます。ご来場に際しましては、マスク着用・会場入口での検温・アルコール消毒等の感染予防にご協力いただきますよう、お願い申し上げます。
- 会場の座席の間隔を十分に確保するため、ご用意できる席数が例年より大幅に減少しますので、ご入場を制限させていただく場合がございます。
- 例年会場内で実施しておりました、当社事業に関するパネル展示、客船・フェリーの紹介ブース、飲料のご提供、及び記念品（お土産）のご提供は、感染予防の観点から中止いたしますので、予めご了承のほどお願い申し上げます。

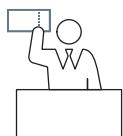
株主総会当日までの状況の変化により、株主総会運営方法に変更が生じる場合は、当社ウェブサイト（下記）にてお知らせいたします。最新情報は当社ウェブサイトでご確認をお願い申し上げます。



# 株主総会ご参加方法および議決権行使方法のご案内

## 当日会場へご来場の場合

### 株主総会にご出席



株主総会  
開催日時

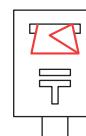
2021年6月22日（火曜日）  
午前10時

受付は午前9時に開始いたします。

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、  
会場受付にご提出ください。

## 当日会場へご来場

### 書面（郵送）による議決権行使



議決権  
行使期限

2021年6月21日（月曜日）  
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入のうえ、  
行使期限までに到着するようご返送ください。

### 議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

こちらに、  
各議案の賛否を  
ご記入ください。

### 議決権行使のお取り扱いについて

- 株主様は、当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として、その議決権を行使することができます。この場合、株主様または代理人は、代理権を証明する書面を当社にご提出いただく必要があります。
- 書面とインターネットにより二重に議決権をご行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

### 事前質問の受付について



当日ご来場されない株主の皆様に向け、インターネット上において事前質問をお受けします。

**受付期間** 2021年6月1日（火曜日）午前9時から2021年6月15日（火曜日）午後5時まで

## されない場合（事前の議決権行使をお願いします）

### インターネット等による議決権行使



議決権  
行使期限

2021年6月21日（月曜日）  
午後5時完了分まで

当社議決権行使ウェブサイトアクセスしていただき、行使期限までに賛否をご入力ください。  
インターネット等による議決権行使のご案内については、7ページをご参照ください。

※パソコンやスマートフォン等のインターネットのご利用環境等によっては議決権行使ウェブサイトがご利用できない場合があります。



・インターネット等（パソコン・スマートフォン等）により、複数回にわたり議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

ご推奨

### 株主総会ライブ配信



株主総会  
開催日時

2021年6月22日（火曜日）  
午前10時

午前9時半より配信開始

ご自宅等総会会場以外からパソコンやスマートフォン等を用いて株主総会の模様をご視聴いただけます。

- 株主総会ライブ配信のご利用は株主様限定です。同封の「株主総会ライブ配信および事前質問のご案内」及び「株主総会ライブ配信および事前質問 ID・パスワードのお知らせ」をご参照のうえ、ライブ配信専用ウェブサイトよりご視聴ください。
- 株主総会ライブ配信ご利用の場合、会社法上の出席には該当しないため、当日の議決権行使やご質問はできません。

株主総会ライブ配信ご利用の方は、  
いずれかの方法で  
事前に議決権行使をお願い申し上げます。

同封の「株主総会ライブ配信および事前質問のご案内」及び「株主総会ライブ配信および事前質問 ID・パスワードのお知らせ」をご参照のうえ、専用ウェブサイトよりご質問内容をご入力ください。

なお、事前にいただきました質問のうち、株主様のご関心が特に高い事項につきましては、株主総会当日に回答をさせていただきます。全てのご質問への個別回答はいたしかねますので、予めご了承のほどお願い申し上げます。

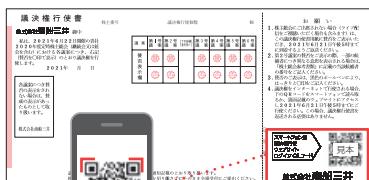
# インターネット等による議決権行使のご案内

## ①QRコード®を読み取る方法「スマート行使」

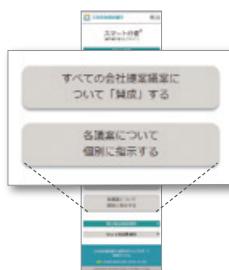
### 議決権行使がより簡単に

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなくスマートフォンから議決権行使ができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコード®を読み取ってください。
- 2 以降は画面の入力案内に従って賛否をご入力ください。



※「QRコード®」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが下記②に従って、再度議決権行使をお願いいたします。

※「QRコード®」を再度読み取っていただく、②の議決権行使ウェブサイトへ移動します。

## ②議決権行使コード・パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。
- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力ください。



「次へすすむ」をクリック



「ログイン」をクリック



「登録」をクリック

「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

- 4 以降は書面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三井住友信託銀行株式会社 証券代行ウェブサポート専用ダイヤル  
フリーダイヤル **0120-652-031** (受付時間 9:00~21:00)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

## 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います。

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、当面の間は連結配当性向20%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います。

当期の期末配当につきましては、一部の事業セクターではコロナ禍における経済・金融環境の大変動による損益悪化はあったものの、コンテナ船事業の大幅な損益改善によって親会社株主に帰属する当期純利益の黒字が拡大したことを勘案し、株主の皆様への更なる利益還元を実施すべく、1株当たり前期比100円増配の135円とさせていただきます。

これにより、1株当たり15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85円増配の150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およびその総額

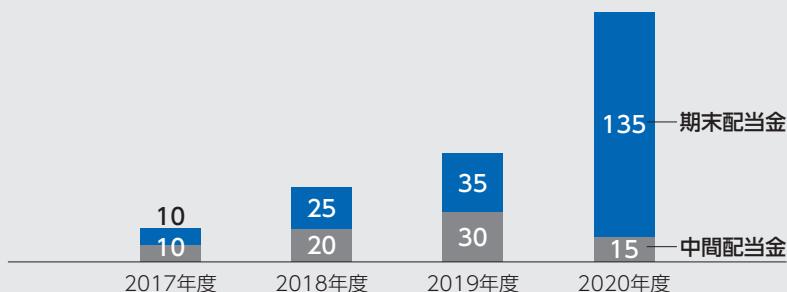
当社普通株式1株につき**金135円**  
**総額16,149,183,030円**

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

**2021年6月23日**

#### ご参考 配当金の推移 (単位：円)

当社は、2017年10月1日付で10株を1株とする株式併合を実施していますので、2017年度の配当金については、株式併合の影響を考慮した金額を表記しています。



## 第2号議案

## 取締役9名選任の件

2020年6月23日開催の定時株主総会において選任いただいた当社取締役8名のうち、丸山卓氏は2021年3月31日をもって辞任し、他の7名全員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、経営体制の一層の強化を図るため、1名増員し、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および担当   | 取締役会出席回数          | 指名諮問委員会 | 報酬諮問委員会 |
|--|-----------------------|--|-------------------|---------|---------|
| 1 <span>再任</span>                                    | いけだ じゅんいちろう<br>池田 潤一郎 | 代表取締役 会長執行役員   | 100%<br>(14回/14回) | ■       | ■       |
| 2 <span>再任</span>                                    | はしもと たけし<br>橋本 剛      | 代表取締役 社長執行役員   | 100%<br>(14回/14回) | ■       | ■       |
| 3 <span>再任</span>                                    | おの あきひこ<br>小野 晃彦      | 代表取締役 副社長執行役員<br>全般社長補佐、チーフセーフティオフィサー、<br>チーフコンプライアンスオフィサー、<br>チーフインフォメーションオフィサー、安全運航本部 副本部長/<br>技術革新本部 副本部長、組織リフレッシュ担当/<br>グループ経営強化担当、<br>モーリシャス環境・社会貢献担当、秘書・総務部/<br>商船三井システムズ株式会社 担当 | 100%<br>(14回/14回) |         |         |
| 4 <span>再任</span>                                    | たなか としあき<br>田中 利明     | 専務執行役員<br>チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー、<br>ドライバルグ営業本部長、環境・サステナビリティ戦略部 担当、<br>コーポレートマーケティング部 管掌  | 100%<br>(10回/10回) |         |         |
| 5 <span>新任</span>                                    | まつざか けんた<br>松坂 顕太     | 専務執行役員<br>エネルギー・海洋事業営業本部長、欧州・アフリカ地域担当  | —%<br>(—回/—回)     |         |         |
| 6 <span>新任</span>                                    | ひのおか ゆたか<br>日野岳 穂     | 常務執行役員<br>チーフコミュニケーションオフィサー、<br>経営企画部/コーポレートコミュニケーション部/経理部 担当  | —%<br>(—回/—回)     |         |         |
| 7 <span>再任</span> <span>社外</span><br><span>独立</span> | ふじい ひでと<br>藤井 秀人      | 取締役  | 100%<br>(14回/14回) | ■       | ■       |
| 8 <span>再任</span> <span>社外</span><br><span>独立</span> | かつ えつこ<br>勝 悦子        | 取締役  | 100%<br>(14回/14回) | ■       | ■       |
| 9 <span>再任</span> <span>社外</span><br><span>独立</span> | おおにし まさる<br>大西 賢      | 取締役  | 100%<br>(14回/14回) | ■       | ■       |

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

## ■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と知見を有し、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。

| 企業経営 | 財務・金融 | 事業戦略・マーケティング | 取締役 に期待する専門性・属性※ |                    |     |   | 情報・通信・デジタル技術 | 行政機関・研究機関 |
|------|-------|--------------|------------------|--------------------|-----|---|--------------|-----------|
|      |       |              | グローバルビジネス        | リスクマネジメント・コンプライアンス | ESG |   |              |           |
| ●    |       | ●            | ●                | ●                  | ●   |   |              |           |
| ●    | ●     | ●            | ●                | ●                  |     |   |              |           |
| ●    |       | ●            | ●                | ●                  | ●   | ● |              |           |
|      |       | ●            | ●                |                    | ●   |   |              |           |
| ●    |       | ●            | ●                |                    |     |   |              |           |
|      | ●     |              | ●                | ●                  | ●   |   |              |           |
|      | ●     |              |                  |                    | ●   |   | ●            |           |
|      | ●     |              | ●                |                    | ●   |   | ●            |           |
| ●    |       |              | ●                | ●                  | ●   | ● |              |           |

※上記一覧表は、各取締役が有するすべての知見を表すものではありません。

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

▶所有する当社の株式数 **23,700株**  
 ▶取締役会出席回数 **14回中14回** (100%)  
 ▶取締役在任年数 **8年** ※本総会最終時



**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 (現任) |
| 2008年 6月 当社執行役員   |                              |
| 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月に代表取締役社長執行役員に就任以降、今年3月まで最高経営責任者として取締役会の決議を執行し、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により定期コンテナ船事業統合、ドライバルク部門の構造改革等を断行したほか、コロナ禍における事業継続と社員・関係者の感染防止の両立を果たし、当社の企業価値の向上に努めてきました。取締役会の監督機能強化と当社グループのコーポレートガバナンスの強化を進めるため、今年4月に代表取締役会長執行役員に就任した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 **2** はしもと **橋本** 再任 **剛** (1957年10月14日生)

▶所有する当社の株式数 **10,700株**  
 ▶取締役会出席回数 **14回中14回** (100%)  
 ▶取締役在任年数 **6年** ※本総会最終時



**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        |                              |
| 2015年 6月 当社取締役 常務執行役員    |                              |

**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、2019年4月に代表取締役副社長執行役員に就任後は、経営全般を担いつつ主に営業部門を統括し、成長市場でのエネルギー輸送部門の拡大やドライバルク部門の構造改革等を推進してきました。当社グループの企業価値向上を実現するため、今年4月に代表取締役社長執行役員に就任した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

3

おの  
小野

あきひこ  
晃彦

再任

(1959年10月1日生)

- ▶所有する当社の株式数 8,400株
- ▶取締役会出席回数 14回中14回 (100%)
- ▶取締役在任年数 3年 ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 2010年 6月 当社経営企画部長
- 2011年 6月 当社執行役員  
経営企画部長委嘱
- 2015年 6月 当社常務執行役員
- 2017年 4月 当社専務執行役員
- 2018年 6月 当社取締役 専務執行役員
- 2020年 4月 当社代表取締役  
副社長執行役員 (現任)

### [ 担当 ]

全般社長補佐、チーフセーフティオフィサー、  
チーフコンプライアンスオフィサー、  
チーフインフォメーションオフィサー、  
安全運航本部 副本部長/技術革新本部 副本部長、  
組織リフレッシュ担当/グループ経営強化担当、  
モーリシャス環境・社会貢献担当、  
秘書・総務部/商船三井システムズ株式会社 担当

### 取締役候補者とした理由

小野晃彦氏は、長年にわたり経営企画及びコンテナ船事業に携わり、2020年4月からは代表取締役副社長執行役員として、経営全般を担いつつ、現在はチーフセーフティオフィサー (CSO) として安全運航戦略を統括する他、チーフインフォメーションオフィサー (CIO) としてICT戦略を牽引し、また経営管理に関する豊富な知見を活かしチーフコンプライアンスオフィサー (CCO) も務めております。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

4

たなか  
田中

としあき  
利明

再任

(1960年4月17日生)

- ▶所有する当社の株式数 4,600株
- ▶取締役会出席回数 10回中10回 (100%)
- ▶取締役在任年数 1年 ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 6月 当社鉄鋼原料船部長
- 2014年 6月 当社執行役員  
鉄鋼原料船部長委嘱
- 2015年 6月 当社執行役員
- 2017年 4月 当社常務執行役員
- 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  
(現任)

### [ 担当 ]

チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー、  
ドライバルク営業本部長、  
環境・サステナビリティ戦略部 担当、  
コーポレートマーケティング部 管掌

### 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ってきました。現在はドライバルク営業本部長として同部門の構造改革の陣頭指揮を執り、チーフエンバイロメント・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戦略を統括し、更に経営会議メンバーとして当社グループ全体の事業経営に関与しております。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** まつざか  
松坂

けんた  
頭太 (1961年1月14日生)

新任

- ▶ 所有する当社の株式数 **2,300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  
 2014年 6月 当社LNG船部長  
 2015年 6月 当社執行役員 LNG船部長委嘱  
 2017年 4月 当社執行役員  
 2018年 4月 当社常務執行役員  
 2021年 4月 当社専務執行役員（現任）

**[ 担当 ]**  
 エネルギー・海洋事業営業本部長、  
 欧州・アフリカ地域担当

**取締役候補者とした理由**

松坂頭太氏は、長年にわたりLNG船部門を中心とした事業運営に携わり、現在はエネルギー・海洋事業営業本部長として当社の重点事業である海洋事業並びにLNG船、油送船事業等のエネルギー輸送部門を統括しております。また、経営会議メンバーとして当社グループ全体の事業経営に関与しております。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** ひ の お か  
日野岳

ゆたか  
穰 (1961年10月22日生)

新任

- ▶ 所有する当社の株式数 **4,000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  
 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（現任）

**[ 担当 ]**  
 チーフコミュニケーションオフィサー、  
 経営企画部/コーポレートコミュニケーション部/  
 経理部 担当

**取締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、経営企画部でコーポレート業務も担当してきました。現在は、経営企画部、経理部担当執行役員として当社グループのリスクマネジメント・コンプライアンス面の向上に貢献、また、経営会議メンバーとして当社グループ全体の事業経営に関与しております。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

7 藤井

ふじい

秀人

ひでと

再任

社外

独立

(1947年12月13日生)

- ▶所有する当社の株式数 2,000株
- ▶取締役会出席回数 14回中14回 (100%)
- ▶社外取締役在任年数 5年 ※本総会終結時



### 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 (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 副総裁       |                           |
| 2008年10月 同行代表取締役副社長 (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と知見を活かし、独立、公正な立場から取締役会において積極的にご発言いただき、当社の業務執行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

8 勝

かつ

悦子

えつこ

再任

社外

独立

(1955年4月3日生)

- ▶所有する当社の株式数 2,000株
- ▶取締役会出席回数 14回中14回 (100%)
- ▶社外取締役在任年数 5年 ※本総会終結時



### 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 調査部 (1992年12月退行) | 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 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 助教授 (国際金融論)                    | 2019年 3月 株式会社電通グループ 社外取締役 (監査等委員) (現任)  |
| 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<br>株式会社電通グループ 社外取締役 (監査等委員)<br>独立行政法人国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長<br>International Association of Universities (IAU), Board member |

### 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的にご発言いただき、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** おおにし  
**大西**

まさる  
**賢**  
(1955年5月19日生)

**再任** **社外** **独立**

▶所有する当社の株式数 **800株**  
▶取締役会出席回数 **14回中14回** (100%)  
▶社外取締役在任年数 **2年** ※本総会最終時



### 略歴、当社における地位及び担当

|  |  |
|--|--|
| 1978年 4月 日本航空株式会社入社  | 2013年 4月 同社代表取締役会長 (安全統括管理者)                                 |
| 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            | 2014年 4月 同社取締役会長   |
| 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                         | 2018年 4月 同社取締役   |
| 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 | 2018年 7月 同社特別理事  |
| 2010年11月 同社取締役   | 2019年 6月 帝人株式会社 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)                       | 2019年 6月 当社社外取締役 (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)                | <b>[ 重要な兼職の状況 ]</b>  |
| 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   |
|  | 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   |
|  | Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd.<br>Senior Advisor |

### 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59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、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。また、  
当該保険契約は次回更新時においても同様の内容での更新を予定しております。

(注3) 上記の候補者のうち、藤井秀人氏、勝悦子氏及び大西賢氏は、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、上場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」(18ページ)における独立性の要件を満たして  
います。当社は各氏を上場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。

(注4) 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。

## 第3号議案

## 監査役1名選任の件

現在の監査役 実謙二氏は、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。

かとう  
加藤まさのり  
雅徳

新任

(1961年10月5日生)

▶所有する当社の株式数 1,700株



## 略歴、当社における地位

1985年11月 当社入社  
2013年 6月 当社海上安全部長  
2016年 4月 当社執行役員  
2017年 4月 当社常務執行役員  
2021年 4月 当社顧問 (現任)

## 監査役候補者とした理由

加藤雅徳氏は、長年の海上及び陸上勤務を通じ、安全運航、船舶管理、船員労務等に関する豊富な経験を有しています。船舶の安全管理、人材管理に加え、経営会議メンバーとしての経験に基づく当社グループの事業全体に関する幅広い知見も有しているため、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) 加藤雅徳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59ページに記載のとおりです。加藤雅徳氏の選任が承認された場合、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。また、当該保険契約は次回更新時においても同様の内容での更新を予定しております。

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

あつじ  
厚司

社外

独立

(1955年1月19日生)

▶所有する当社の株式数 — 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  
株式会社タムラ製作所 社外監査役

### 補欠社外監査役候補者とした理由

戸田厚司氏は、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59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された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同様の内容での更新を予定しております。

(注3) 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、上場証券取引所の定める独立役員要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」(18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された場合は、上場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4) 戸田厚司氏が社外監査役に就任された場合、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。

## 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者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
- 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、法律事務所に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

第5号議案

## 業務執行取締役（執行役員を兼務する取締役）に対する業績連動型株式報酬制度に係る報酬決定の件

当社の取締役の報酬制度は、月例報酬、賞与及びストックオプション報酬から構成されており、取締役の報酬月額につきましては1990年6月28日に月額4,600万円以内、取締役の賞与につきましては2007年6月21日に年額3億円以内（うち社外取締役については年額2千万円以内）、取締役のストックオプション報酬につきましては2007年6月21日に年額4億円以内（うち社外取締役については年額5千万円以内）と、それぞれご承認いただいております。

今般、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、報酬諮問委員会の答申を経て、新たに、当社の業務執行取締役（執行役員を兼務する取締役）を対象とした、評価期間中の一定の業績等の数値目標の達成率等に応じた報酬である業績連動型株式報酬制度を導入することといたしました。

つきましては、上記の報酬枠とは別枠で、後記I.のとおり、業績連動型株式報酬制度に基づき報酬を支給することにつき、ご承認をお願いいたします。

当該制度の導入に伴い、本議案が承認可決されることを条件に、今後取締役に対するストックオプションの新たな発行は行わないことといたします（既に付与済みのストックオプションは残存します。）。

なお、現在の対象となる取締役は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、対象となる取締役は6名となります。

### I. 業績連動型株式報酬制度の概要

#### 1. 業績連動型株式報酬の基本的な仕組み

業績連動型株式報酬の基本的な仕組みは、以下のとおりです。なお、対象となる取締役に対する金銭報酬債権の支給及び当社普通株式（以下「当社株式」といいます。）の交付、並びに、納税資金確保のため当社株式の株価に応じて支給される金銭の支給は、後記に定める評価期間の満了後に行うため、業績連動型株式報酬制度の導入時点では、対象となる各取締役に対してこれらの交付及び支給を行うか否か、並びに、交付及び支給する当社株式の数及び金銭の額は確定していません。また、対象となる取締役は、業績連動型株式報酬として当社株式の交付及び金銭の支給を受ける権利を譲渡し又は担保に供することは一切禁止されます。

- ① 当社は、対象となる各取締役に対して交付する当社株式の数（以下「最終交付株式数」という。）、及び、納税資金確保のため当社株式の株価に応じて支給される金額（以下「最終支給金額」という。）の具体的な算出に当たって必要となる数値目標及びその達成度合いに応じた支給株式数及び支給金額の算定方法を当社の取締役会において決定する（なお、算定方法の概要は後記3.のとおり。）。
- ② 当社は、①業績目標の達成度を評価する指標が後記3.の②（i）のTotal Shareholder Return（配当込みの株主総利回り）（以下「TSR」という。）である場合は、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（以下「評価期間①」という。）、②業績目標の達成度を評価する指標が後記3.の②（ii）ROE及び同（iii）中長期貢献個人目標である場合は、各事業年度開始日からその事業年度の末日までの期間（以下「評価期間②」といい、評価期間①及び評価期間②を総称して又は個別に「評価期間」という。なお、当初の評価期間については、それぞれ、評価期間①は2021年7月1日から2024年6月30日まで、評価期間②は2021年4月1日から2022年3月31日までとし、以後も、各事業年度開始日から連続する同様の期間を評価期間とする業績連動型株式報酬の実施を予定）の経過後、当該評価期間における各数値目標の達成度合いに応じて算出される支給率に基づき、対象となる各取締役に対する最終交付株式数が決定される。
- ③ 上記②で決定された最終交付株式数に係る当社株式の交付は、以下のとおり行われる。
  - （i）当社は、対象となる各取締役に対して、当該対象となる取締役に交付される最終交付株式数に、株式の発行又は自己株式の処分の払込金額を乗じることにより算定された額の金銭報酬債権を支給し、対象となる各取締役による当該金銭報酬債権の現物出資と引換えに対象となる当社株式を発行又は処分する。
  - （ii）前（i）に定める株式の発行又は自己株式の処分の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株式の普通取引の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象となる取締役に特に有利とされない範囲において当社の取締役会にて決定する。
- ④ なお、最終交付株式数に係る当社株式の交付に当たっては、当社と対象となる各取締役（当該株式の交付の決議の日において取締役又は執行役員に在任している者に限る。）との間で譲渡制限付株式割当契約を締結するものとし、その内容として、次の事項が含まれることとする。
  - （i）対象となる取締役は、当該割当契約により割当てを受けた当社株式について、当該株式の交付日から当該対象となる取締役が当社の取締役及び執行役員のいずれの地位も退任する日までの期間（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こと

## 株主総会参考書類

- (ii) 対象取締役による法令、社内規則又は当該割当契約の違反その他の理由により、当社が当該株式を無償取得することが相当であると当社の取締役会で定める事由に該当した場合、当社は当該株式を無償で取得すること
  - (iii) 上記 (i) 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株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当社取締役会の決議により、当該株式の全部について、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こと
- ⑤ 最終交付株式数の当社株式に関する納税資金確保のため、当社は、対象となる各取締役に対し、上記③ (i) の金銭報酬債権に加えて、最終支給金額の金銭を支給する。なお、最終支給金額については、対象となる取締役の退任時に支給するものとする。

### 2. 対象となる取締役に対して交付する株式の上限数及び上限額

業績連動型株式報酬制度に基づき、各評価期間（ある事業年度の開始日に開始する評価期間②及び当該事業年度の7月1日に開始する評価期間①）に関して、対象となる取締役に交付する当社株式の総数及び支給される金銭報酬（金銭報酬債権及び最終支給額の金銭を含みます。）の総額の上限は、それぞれ、125,000株及び550,000,000円とします（なお、当社株式の株式分割（当社株式の株式無償割当てを含みます。以下同じ。）又は株式併合が行われた場合には、当該交付する当社株式の総数の上限並びに最終交付株式数及び最終支給金額は、分割比率又は併合比率に応じて調整されます。）。

### 3. 業績連動型株式報酬に基づく最終交付株式数及び最終支給額の算定方法

最終交付株式数及び最終支給額は、以下の算定式に従って算定されます。ただし、対象となる各取締役の役務提供期間として当社の取締役会が定める期間における取締役又は執行役員の前在任期間の割合等に応じて合理的な調整を行うことといたします。

$$\text{最終交付株式数} = \text{基準交付株式数 (①)} \times \text{業績目標達成度 (②)} \times \text{交付割合 (④)}$$

$$\text{最終支給金額} = \text{基準交付株式数 (①)} \times \text{業績目標達成度 (②)} \times \text{交付時株価 (③)} \times (100\% - \text{交付割合 (④)})$$

- ① 基準交付株式数は、対象となる各取締役の役位等を踏まえ、当社の取締役会において決定します。
- ② 業績目標達成度は、(i) (a) 評価期間①中の当社のTSRと同期間における東証株価指数（株価は終値平

均を使用する。)の成長率との比較並びに (b) 評価期間①中の当社のTSR成長率と同期間中の競合他社とのTSR成長率との比較(順位)、(ii) 評価期間②におけるROE(自己資本当期純利益率)、(iii) 評価期間②における中長期貢献個人目標の各指標、並びに、(iv) 業績目標達成度に係る指標毎のウエイトにより、0%~150%の範囲で算定するものとします。

- ③ 交付時株価は、交付時株価として別途取締役会が決定した額とします。
- ④ 交付割合については、対象となる取締役の納税資金負担を考慮して、別途取締役会で定めます。

#### 4. 対象となる取締役に対する株式交付及び金銭支給の要件

業績連動型株式報酬においては、評価期間が終了し、概要以下の要件を満たした場合に、対象となる各取締役に対して当社株式の交付及び金銭の支給を行います。

- ① 当社の取締役会において定める一定の非違行為がなかったこと。
- ② その他業績連動型株式報酬としての趣旨を達成するために必要なものとして当社の取締役会が定める要件を充足すること。

なお、対象となる各取締役が死亡その他当社の取締役会が正当と認める理由により当社の取締役及び執行役員のいずれの地位も退任した場合、新たに当社の取締役又は執行役員に就任した場合、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議案が当社の株主総会(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、その他当社の取締役会が正当と認める理由がある場合には、必要に応じて、当社の取締役会において合理的に定める時期において、合理的に調整を行った数及び額の株式及び金銭を交付し、又は、当該交付に代えて、当該株式等に相当する額として当社の取締役会が合理的に算定する額の金銭を支給することができるものといたします。

## II. 業績連動型株式報酬制度に基づく報酬の支給が相当である理由

業績連動型株式報酬制度に基づく報酬の支給は、①評価期間中における業績目標を設定し、かつ、当該目標への達成度に応じて株式を交付することによって、また、交付する株式につき当社の取締役及び執行役員のいずれの地位も退任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るものであること、②業績連動型株式報酬制度に基づく報酬の上限額は、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、

## 株主総会参考書類

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ること、並びに、③業績連動型株式報酬制度に係る株式の発行済株式総数に占める割合は、各評価期間（ある事業年度の開始日に開始する評価期間②及び当該事業年度の7月1日に開始する評価期間①）毎に、約0.1%（各評価期間に係る株式を、10回、上限数発行した場合における発行済株式総数に占める割合は合計で約1%）とその希釈化率は軽微であることから、相当なものであると判断しております。

また、当社は、2021年2月26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係る決定方針を定めており、その概要は事業報告57-59ページに記載のとおりであります。本議案をご承認いただいた場合は、24-26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ます。

なお、当社は、本議案が承認されることを条件に、当社の執行役員（取締役を兼務しない執行役員）に対しても、今後ストックオプションの新たな発行は行わないこととし（既に付与済みのストックオプションは残存します。）、業績連動型株式報酬を付与する予定であります。

## 【ご参考】

### 取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針（第5号議案が承認された場合）

当社は、2021年2月26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係る決定方針を定めており、その概要は事業報告（57-59ページ）に記載のとおりであります。第5号議案をご承認いただいた場合は、以下のとおり当該方針を変更いたします。

#### 1. 基本方針

- ①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のため、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ローリングプランの達成を強く動機付けるものとする。
- ②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報酬体系とする。
- ③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）とする。社外取締役の報酬は、主たる役割が業務執行監督であり、その役割に重点を置くことから基本報酬のみとする。
- ④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。

なお、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。また、監査役が審議の過程を把握するため、委員会に出席し、意見を述べることをしている。

#### 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

## 株主総会参考書類

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を、評価期間中の業績、業務目標等の達成度に応じ、譲渡制限株式の形で交付し、一部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により、当社が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. 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。

社外取締役の報酬は、主たる役割が業務執行監督であり、その役割に重点を置くことから基本報酬のみとする。

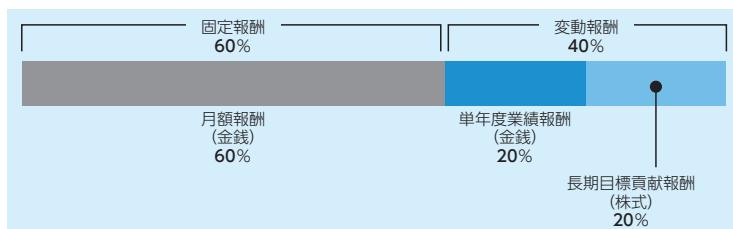
### 6. 取締役の個人別の報酬等の内容の決定の手続に関する事項

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、か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。

## 〈第5号議案が承認可決された場合の当社の取締役（社外取締役を除く）報酬制度のイメージ〉

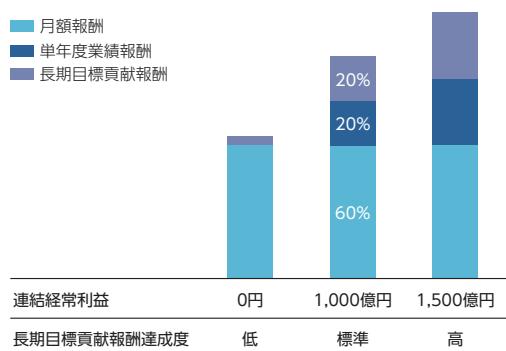
### ■報酬構成目安（業績目標達成時\*のモデル報酬）

\*当社役員報酬制度の設計前提である連結経常利益1,000億円達成、並びに長期目標貢献報酬達成度が「標準」の場合



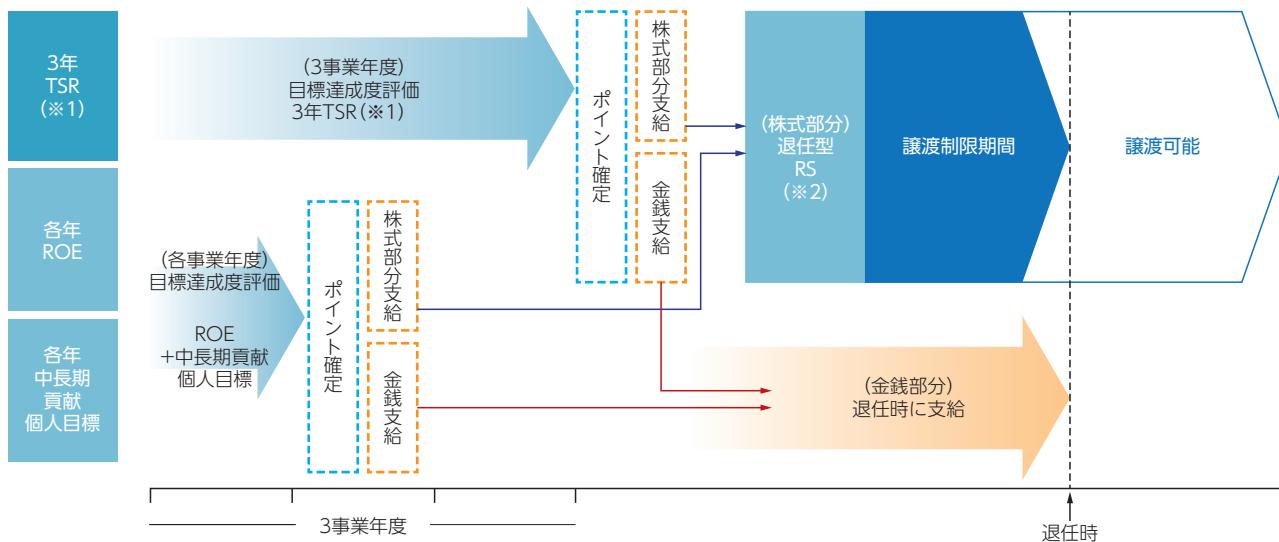
### ■達成度別取締役報酬の支給イメージ

■ 月額報酬  
■ 単年度業績報酬  
■ 長期目標貢献報酬



(注) 上記の図は、一定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、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。

### ■長期目標貢献報酬（業績連動型株式報酬）のスキーム



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

(※2) RS：Restricted Stock（譲渡制限付株式）

第6号議案

## 当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等に対し ストックオプションとして新株予約権を発行する件

2021年度において、当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等に対し、会社法第236条、第238条及び第239条の規定に基づき、以下の要領により、ストックオプションとして新株予約権を発行すること、及び募集事項の決定を当社取締役会に委任するものです。

### 1. 特に有利な条件による新株予約権の発行を必要とする理由

当社の連結業績と株主利益向上に対する意欲や士気の高揚を目的とし、当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等に対し、金銭の払込みを要することなく新株予約権を割り当てるものです。

### 2. 新株予約権の要項及び数の上限

#### (1) 新株予約権の数の上限

下述(3)に定める内容の新株予約権1,200個を上限とする。

なお、新株予約権を行使することにより交付を受けることができる株式の総数は、当社普通株式120,000株を上限とし、下述(3)②により当該新株予約権に係る付与株式数が調整された場合は、当該新株予約権に係る調整後付与株式数に上記新株予約権の上限数を乗じた数とする。

#### (2) 新株予約権につき、金銭の払込みを要しないこととする。

#### (3) 新株予約権の要項

##### ① 新株予約権の割当を受ける者

当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等のうち、当社取締役会で承認された者とする。

##### ② 新株予約権の目的である株式の種類及び数

新株予約権の目的である株式の種類は普通株式とし、各新株予約権の目的である株式の数（以下「付与株式数」という）は100株とする。

但し、本総会における決議の日（以下「決議日」という）後、当社が当社普通株式の株式分割（株式無償割当てを含む）または株式併合を行う場合には、当該新株予約権に係る付与株式数は株式分割または株式併合の比率に応じ比例的に調整する。

また、決議日後、当社が他社と合併、会社分割もしくは株式交換を行う場合、または、資本の減少を行う場合等、当該新株予約権に係る付与株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、資本の減少等の条件等を勘案の上、合理的な範囲で当該新株予約権に係る付与株式数を調整する。

なお、上記の調整の結果生じる1株に満たない端数はこれを切り捨てるものとする。

##### ③ 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、新株予約権の行使により交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額（以下「行使価額」という）に当該新株予約権に係る付与株式数を乗じた金額とする。

行使価額は、新株予約権を割り当てる日（以下「割当日」という）の属する月の前月の各日（取引が成立

しない日を除く)の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値(以下「終値」という)の平均値に1.10を乗じた金額とし、1円未満の端数は切り上げる。

但し、その金額が割当日の終値(当日に終値がない場合は、それに先立つ直近日の終値)を下回る場合は、割当日の終値とする。

なお、割当日後、当社が当社普通株式につき株式分割(株式無償割当てを含む)または株式併合を行う場合には、次の算式により行使価額を調整し、調整により生ずる1円未満の端数は切り上げる。

$$\text{調整後行使価額} = \text{調整前行使価額} \times \frac{1}{\text{分割・併合の比率}}$$

また、割当日後、当社が時価を下回る価額で当社普通株式につき、新株式の発行または自己株式の処分を行う場合〔会社法第194条の規定(単元未満株主による単元未満株式売渡請求)に基づく自己株式の売渡し、当社普通株式に転換される証券もしくは転換できる証券または当社普通株式の交付を請求できる新株予約権(新株予約権付社債に付されたものを含む)の転換または行使の場合を除く〕は、次の算式により行使価額を調整し、調整により生ずる1円未満の端数は切り上げる。

$$\text{調整後行使価額} = \text{調整前行使価額} \times \frac{\text{既発行株式数} + \frac{\text{新規発行株式数} \times 1 \text{株当たり払込金額}}{\text{時価}}}{\text{既発行株式数} + \text{新規発行株式数}}$$

上記算式において、「既発行株式数」とは当社の発行済普通株式総数から当社が保有する普通株式に係る自己株式数を控除した数とし、また、自己株式の処分を行う場合には、「新規発行株式数」を「処分する自己株式数」に読み替える。上記のほか、割当日後に、当社が他社と合併、会社分割もしくは株式交換を行う場合、または、資本減少を行う場合、その他これらの場合に準じ、行使価額の調整を必要とする場合には、当社は取締役会の決議により合理的な範囲で行使価額を調整することができるものとする。

- ④ 新株予約権を行使することができる期間  
2023年6月23日から2031年6月20日までの期間内で、取締役会において決定する。
- ⑤ 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項
  - (ア) 新株予約権の行使により株式を発行する場合において増加する資本金の額は、会社計算規則第17条第1項に従い算出される資本金等増加限度額の2分の1の金額とし、計算の結果1円未満の端数が生じたときは、その端数を切り上げるものとする。
  - (イ) 本新株予約権の行使により株式を発行する場合において増加する資本準備金の額は、上記(ア)記載の資本金等増加限度額から上記(ア)に定める増加する資本金の額を減じた額とする。
- ⑥ 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、取締役会の承認を要するものとする。
- ⑦ 新株予約権の取得条項  
新株予約権の取得条項は定めない。
- ⑧ 当社が、合併(当社が合併により消滅する場合に限る)、吸収分割、新設分割、株式交換または株式移転(以上を総称して以下「組織再編行為」という)をする場合において、組織再編行為の効力発生の時点におい

## 株主総会参考書類

て残存する新株予約権（以下「残存新株予約権」という）の新株予約権者に対し、それぞれの場合につき、会社法第236条第1項第8号のイからホまでに掲げる株式会社（以下「再編対象会社」という）の新株予約権を以下の条件に基づきそれぞれ交付することとする。この場合においては、残存新株予約権は消滅し、再編対象会社は新株予約権を新たに発行するものとする。但し、以下の条件に沿って再編対象会社の新株予約権を交付する旨を、吸収合併契約、新設合併契約、吸収分割契約、新設分割計画、株式交換契約または株式移転計画において定めた場合に限るものとする。

- (ア) 交付する再編対象会社の新株予約権の数  
残存新株予約権の新株予約権者が保有する新株予約権の数と同一の数をそれぞれ交付するものとする。
- (イ) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の種類  
再編対象会社の普通株式とする。
- (ウ) 新株予約権の目的である再編対象会社の株式の数  
組織再編行為の条件等を勘案の上、上記②に準じて決定する。
- (エ) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額  
交付される各新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、組織再編行為の条件等を勘案の上調整した再編後行使価額に(ウ)に従って決定される当該新株予約権の目的である株式の数を乗じて得られる金額とする。
- (オ) 新株予約権を行使することができる期間  
上記④に定める新株予約権を行使することができる期間の開始日と組織再編行為の効力発生日のうちいずれか遅い日から、上記④に定める新株予約権を行使することができる期間の満了日までとする。
- (カ) 新株予約権の行使により株式を発行する場合における増加する資本金及び資本準備金に関する事項  
上記⑤に準じて決定する。
- (キ) 譲渡による新株予約権の取得の制限  
譲渡による新株予約権の取得については、再編対象会社の承認を要するものとする。
- (ク) 新株予約権の取得条項  
上記⑦に準じて決定する。
- ⑨ 新株予約権を行使した新株予約権者に交付する株式の数に1株に満たない端数がある場合には、これを切り捨てるものとする。
- ⑩ 新株予約権の行使条件
  - (ア) 各新株予約権は、1個を分割して行使できないものとする。
  - (イ) 割当を受ける者は、権利行使時において、当社従業員（上級管理職）及び当社子会社社長等の地位を喪失している場合においても本権利を行使することができる。  
(注) 禁錮刑以上の刑に処せられた場合、解任または免職された場合、及び死亡した場合は付与された新株予約権は直ちに失効する。
  - (ウ) その他の権利行使の条件については、取締役会において決定する。

以上

## 【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

当社は、グループ企業理念に基づき、経営計画（ローリングプラン）の推進とサステナビリティ課題への取り組みを通じてグループビジョンへの到達と中長期的な企業価値の最大化を図るため、①複数名の社外取締役を選任する（本年度は社外取締役3名の選任議案を上程しています。）、②取締役会の諮問機関として、それらの社外取締役が過半数を占める任意の組織である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置する、③東京証券取引所が定める独立役員の要件に加えて、当社独自の独立性判断基準を設けるなど、コーポレートガバナンスの充実に積極的かつ継続的に取り組んでいます。

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。

### ■当社のコーポレートガバナンス体制

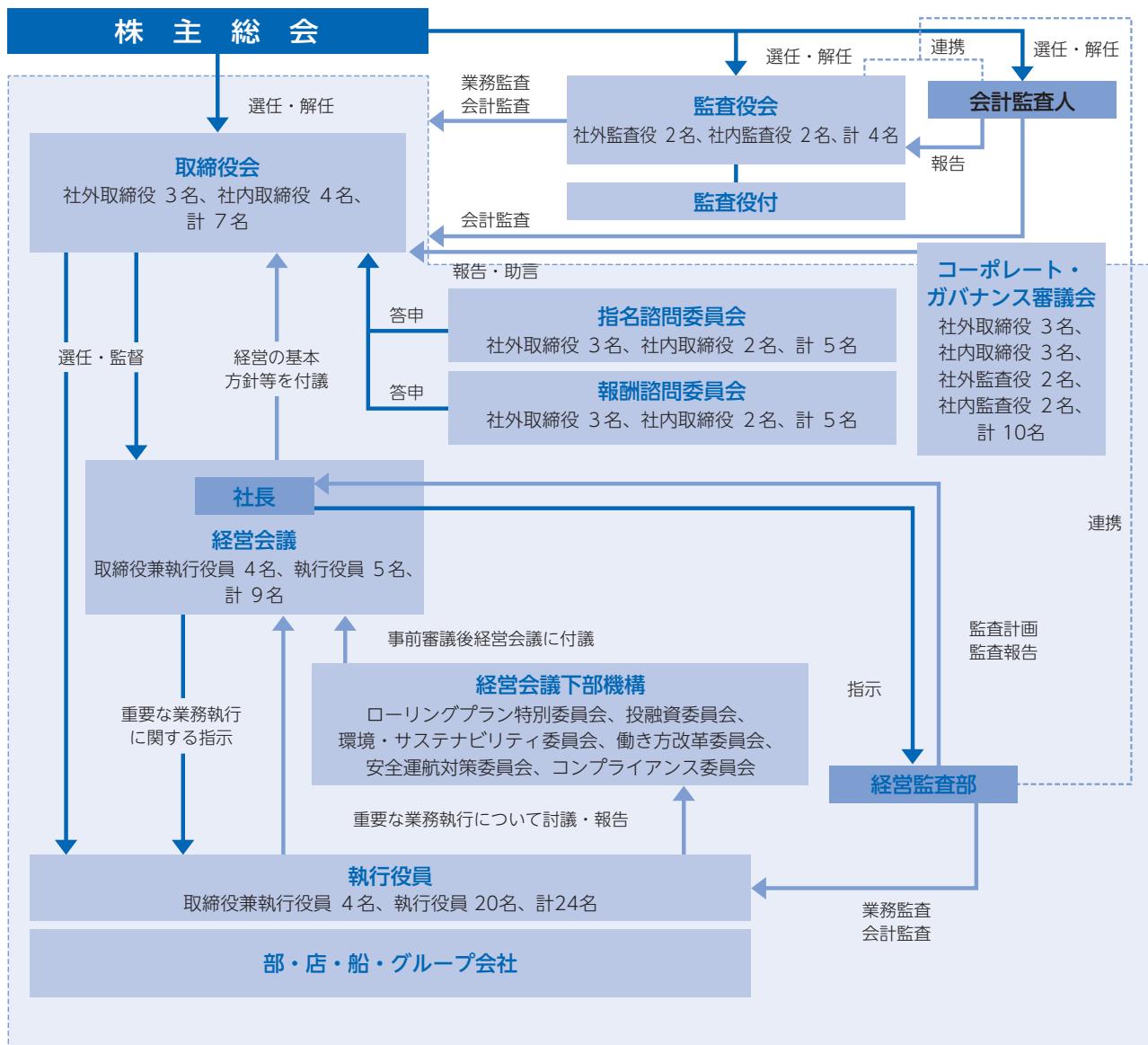
当社は、取締役会から独立した監査役会による監査機能を確保しつつ、それに加え、業務執行を行う社内取締役（執行役員を兼務しています）相互の監督・牽制はもちろん、取締役会を業務執行も担う社内取締役と監督機能に特化した役割を果たす社外取締役とからなる構成とし、取締役会での実効的な監督体制を確保することにより、業務執行の適法性、妥当性・効率性を実現することが当社の機関設計として適切であると考えています。このような考え方の下、当社は会社法が定める監査役会設置会社としています。

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に服しつつ、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。（業務執行体制については後述する内容をご参照ください。）

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31-34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〉 (2021年4月1日現在)



## ■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・決裁を行っています。

取締役会は、社内取締役4名（2021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（2021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。

### 2020年度「戦略・ビジョン討議」主な議題一覧

| 議 題 |                                   | 議 題 |                          |
|-----|-----------------------------------|-----|--------------------------|
| 7月  | 営業本部の事業プランと全体投資計画                 | 10月 | 環境・サステナビリティ推進体制について      |
| 9月  | 海洋事業への取り組み（化石燃料輸送に留まらない次のステップとして） | 12月 | 次期経営計画の方向性               |
|     |                                   | 1月  | LNG船事業方針（抜きんできた存在であり続ける） |

また、上記「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。

## ■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、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、手続きの客観性および透明性を高め、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、意見を述べることもできています。取締役会は両諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行うこととしています。

### 諮問委員会での主要な検討議題（2020年度）

#### ■指名諮問委員会（計5回開催）

- ・経営人材の育成について
- ・社長・CEOの後継者計画に基づく次期社長選定について
- ・2021年度役員の選任について、等

#### ■報酬諮問委員会（計8回開催）

- ・2019年度取締役賞与、2020年度取締役報酬について
- ・役員報酬制度改定について
- ・会社法改正に伴う取締役個人別報酬等の内容の決定方針について、等

## 株主総会参考書類

### ■コーポレート・ガバナンス審議会

当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、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されます。

### ■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おります。

2020年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて次期社長案を審議し、12月11日開催の取締役会で決議しました。

### ■実効性評価

取締役会は、コーポレートガバナンス・コードに基づき、自己アンケート、及びアンケート結果に基づく取締役会での討議により、その実効性についての評価・分析を毎年実施し、その結果を以後の取締役会運営の改善につなげています。2020年度の実効性評価では、取締役会での審議事項に係る説明や資料の質の向上、審議事項の軽重や難易度に応じた審議時間の確保、及び全社経営戦略に照らした部門戦略や注力分野に関する議論を活性化すべく「戦略・ビジョン討議」の開催回数やテーマ設定などの拡充に関する意見があり、これらの点を課題として認識しました。このような認識を踏まえ、取締役会・戦略ビジョン討議の開催要領見直し、議論を有効にするための運営の工夫、さらには審議・議論すべき事項の整理・特定を実施し、取締役会の実効性向上に努めました。

当社は、実効性評価をより有益なものとするため、評価項目につき毎年度見直しを行い、当該年度の実態に即した項目の追加等、その充実を図っています。

### ■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。

## ■ 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」（18ページ）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、指名・報酬諮問委員会への出席のほか、当社グループ運航フェリー、客船等への視察乗船や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。



報酬諮問委員会の討議の様子



大西社外取締役によるフェリー「さんふらわあさつま」視察乗船の様子



井村社外監査役による客船「にっぽん丸」視察乗船の様子

# 1 企業集団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

当期の世界経済は、新型コロナウイルスの影響はもとより、米中対立の激化や地政学リスクの高まりもあり、かつてない不確実性に晒されました。前期末より新型コロナウイルスが世界的に感染拡大する中、各国で実施された渡航制限や都市封鎖によって、世界経済は急速に悪化。その後、各国政府が打ち出した史上最大規模の景気刺激策の効果もあり、中国経済は2020年4-6月期、その他主要国の経済も7-9月期には持ち直しに転じたものの、リーマンショック時を下回る戦後最悪のマイナス成長を記録しました。その一方で、食料や日用品を中心とする生活必需品の需要は底堅く、医療・感染症対策需要、リモートワーク需要や巣ごもり需要といった、コロナ禍による新たな需要も生まれました。また、コロナ禍に対する景気対策の一環として、多くの国が環境投資によって経済回復を図る「グリーンリカバリー」を発表し、カーボンニュートラル、脱炭素社会に向けた動きが大きく加速しました。

### ■ 当期の業績

このような経営環境のもと、当期の業績は、コロナ禍における輸送需要の停滞が顕在化した事業があった一方、巣ごもり需要を中心とした旺盛な荷動きを背景に、コンテナ船事業での大幅な収益改善が寄与し、前期を大きく上回る経常利益と親会社株主に帰属する当期純利益を達成しました。

ドライバルク船事業においては、一時的に荷動きが鈍化する局面もありましたが、中国の鉄鋼原料需要回復に加え、穀物の旺盛な輸送需要に支えられ、ケープサイズ、パナマックス共に総じて市況環境は改善しました。一方で、木材チップ船とオープンハッチ船では全般的に低調な荷動きの影響を受けました。

エネルギー輸送事業のうち、油送船事業においては、春先の原油安を受けた洋上備蓄需要の高まりによって市況の歴史的な高値を記録し、有利契約の獲得に成功しました。また、LNG船事業では既存の長期貸船契約を主体に安定的な利益を確保し、海洋事業においてはFPSO事業で既存プロジェクトが順調に稼働しました。

製品輸送事業のうち、コンテナ船事業においては、当社持分法適用会社Ocean Network Express社において、北米航路を中心とした夏場以降の旺盛な荷動きと、労働者不足による港湾混雑やアジアに於けるコンテナ不足など様々な制約があったことを背景に、スポット賃率が前期を上回るレベルで推移したことで大幅な増益を達成しました。自動車船事業においては、新型コロナウイルスの流行による世界的な完成車減産の影響を受け、第3四半期以降回復したものの、前期比で輸送台数が大きく減少しました。

なお、当期の対ドル平均為替レートは、前期比¥3.33/US\$円高の¥105.95/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\$112/MT下落しUS\$355/MTとなりました。以上の結果、当期の業績につきましては、売上高9,914億円、営業損益△53億円となりましたが、コンテナ船事業の増益が寄与し経常損益は前期比で785億円増加の1,336億円となりました。一方、海洋事業におけるFSRUに関する減損損失や、各事業における不採算船の処分、並びに石油製品船事業のシンガポール拠点への集約や自動車船事業における日産専用船(株)との組織合理化等に関する事業再編関連損失等、特別損失501億円を計上したこともあり親会社株主に帰属する当期純損益は900億円となりました。

## 売上高

9,914億円



## 営業損益

△53億円



## 事業損益

(営業損益+持分法投資損益)

1,276億円



## 経常損益

1,336億円



## 親会社株主に 帰属する当期純損益

900億円



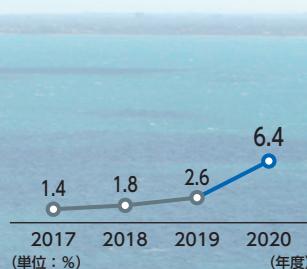
## ROE (自己資本当期純利益率)

16.5%



## ROA (総資産経常利益率)

6.4%



## 自己資本比率

27.6%



## ネット・ギアリング・レシオ\*

163%



\* (有利子負債-現金・現金同等物) ÷ 自己資本

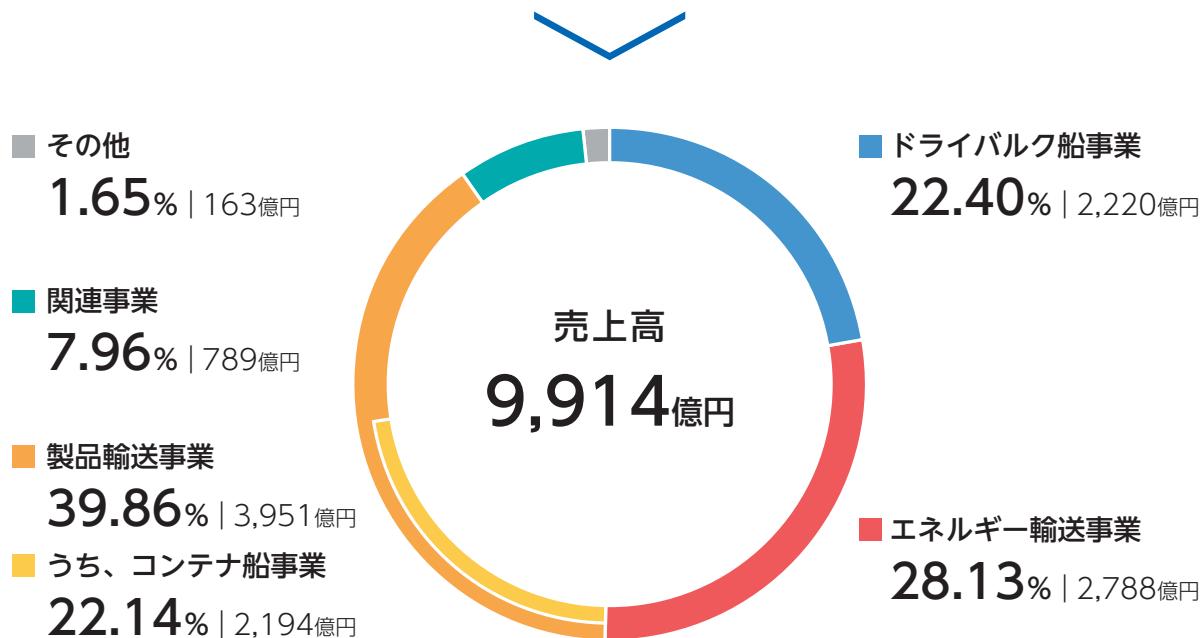
メルボルン沖を航行する  
次世代自動車船「WALRUS ACE」



## 2. 各事業別の概況

| 事業名          | 売上高            | 経常損益           |
|--------------|----------------|----------------|
| ■ ドライバルク船事業  | 2,220億円        | △42億円          |
| ■ エネルギー輸送事業  | 2,788億円        | 297億円          |
| ■ 製品輸送事業     | 3,951億円        | 1,026億円        |
| ■ うち、コンテナ船事業 | 2,194億円        | 1,171億円        |
| ■ 関連事業       | 789億円          | 94億円           |
| ■ その他        | 163億円          | 26億円           |
| 調整（全社・消去）    | —              | △66億円          |
| <b>合計</b>    | <b>9,914億円</b> | <b>1,336億円</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。



## ■ ドライバルク船事業

### [ 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  
22.40%

### 2020年度の概況

- ケープサイズ市況は、上半期は中国の鉄鋼原料需要回復及び先物運賃上昇による相乗効果で改善し、全般的に底堅く推移。下半期は一進一退を繰り返しながら2021年3月上旬からの好調なパナマックス市況が波及し上昇基調で推移。
- パナマックス市況は、上半期は南米積み穀物の旺盛な輸送需要に支えられ夏場にかけて上昇した後、中国向け石炭輸送需要の減少により低調に推移。下半期は北米積み穀物等の輸送需要による下支え、年明け以降の堅調な中国向け石炭需要などを背景に高水準で推移。
- ハンディマックス船型以下は、上半期は横ばいで推移。下半期は年明け以降に中国を中心とする旺盛な貨物需要により上昇基調となり、2021年2月以降パナマックス市況に連動して急騰。
- ドライバルク船事業全体では、当社連結子会社MOL Bridge Finance社において、持分法適用関連会社Gearbulk Holding社に対する貸付金について貸倒引当金繰入額76億円を計上したため、前期比で大幅な損益悪化。

### 主な取り組み

#### 鉄鋼原料船

- 鉄鋼石輸送用新造船7隻竣工（ケープサイズ5隻、パナマックス2隻）。
- LNG燃料ケープサイズバルカー、風力推進及びマイクロプラスチック回収装置設置等の環境ソリューションの検討・提案。

#### 不定期船

- 発電用バイオマス燃料木質ペレットの長期契約を獲得。
- 2021年度より発足する、鉄鋼・電力会社向けを除くドライバルク輸送（不定期船・木材チップ船・近海船事業）を集約した「商船三井ドライバルク㈱」の立ち上げを決定。

#### 木材チップ船

- マイクロプラスチック回収装置を新造船へ搭載。
- 既存船における低燃費運航の実施及び環境規制（SOx規制）へ対応したスクラバーの搭載。



木材チップ運搬船 [SOUTHERN STAR]



鉄鋼原料船 [AKAGISAN]

## ■ エネルギー輸送事業

事業別  
売上高構成比  
28.13%

### 【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。

## 2020年度の概況

### 油送船

- 原油船市況は、上半期は原油価格の下落を背景とした洋上備蓄需要の高まりにより歴史的な高値を記録するも、その後の備蓄需要解消などにより下落基調に。下半期は主要産油国の協調減産などにより荷動きが回復せず、市況は低迷。
- 石油製品船市況は、上半期は原油船市況同様、洋上備蓄需要による需給の引き締まりの影響で一時高値を記録した後、製油所稼働率の低下により夏場にかけて下落基調に。下半期はコロナ禍による世界的な石油製品の余剰を背景に輸送需要が低迷し、低調に推移。
- LPG船市況は、上半期は底堅い需要を背景に堅調に推移。下半期は原油価格に比べて競争力のある価格が好感されるなど需要が増加し、5年ぶりの高値を記録。
- 油送船部門全体では、前期比で大幅な増益。

### LNG船・海洋事業

- LNG船部門においては、新たに竣工したLNG船4隻・LNG燃料供給船1隻の契約が開始した他、既存の長期貸船契約を主体に安定的な利益を確保し、前期比で増益。
- 海洋事業部門においては、FPSO事業で既存プロジェクトが安定的に利益を積み上げた一方で、FSRU事業では、従来の契約が完了した1隻において、次の長期契約開始まで短期契約に投入した結果、前期比で損益悪化。

### 石炭船・風力事業

- 石炭船では、堅調な国内石炭火力発電所向け荷動きを背景に中長期契約船は高稼働を維持するも、期初のスポット市況軟化の影響等により前期比で損益悪化。



LPG運搬船  
[HISUI]

## 主な取り組み

### 油送船

- 新造VLCC 2隻の竣工に加え、メタノール船長期貸船案件含む、国内外顧客向けの新規契約締結。
- MOL Chemical Tankers社が旧MOL Nordic Tankers社の営業・運航を統合し、「MOL Chemical Tankers」ワンブランドによる運営を開始。

### LNG船・海洋事業

- LNG燃料供給船GAS AGILITYが大型LNG燃料コンテナ船へのLNG燃料供給を開始。
- セネガルLNG発電船プロジェクト向けに、トルコKarpowership社との「KARMOL」ブランドによる1隻目のFSRUが竣工。
- ノルウェー Larvik Shipping社へ出資、液化CO<sub>2</sub>海上輸送事業へ参画。

### 石炭船・風力事業

- 台湾大彰化洋上風力発電所の保守作業を支援する、アジア初の「サービス・オペレーション・ベッセル (SOV)」事業に関する定期貸船契約及び造船契約を締結。
- 東北電力(株)と「ウインドチャレンジャー (硬翼帆式風力推進装置) 搭載石炭船」による輸送契約を締結。
- 新造石炭船2隻が竣工、国内顧客向け長期契約に従事。



LNG燃料供給船  
[GAS AGILITY]



サービス・オペレーション・ベッセル (SOV) (イメージ)



LNG船  
[NIKOLAY URVANTSEV]

## ■ 製品輸送事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・コンテナ船の保有・運航、コンテナターミナルの運営。
- ・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。
- \*\* 当社持分法適用会社Ocean Network Express社の営業開始に伴い、コンテナ船サービスに関する売上は、2018年度より当社の売上高に計上しておりません。

## 2020年度の概況

### コンテナ船

- 当社持分法適用会社Ocean Network Express (ONE) 社において、北米航路を中心に、巣ごもり需要を背景に夏場以降好調な荷動きを維持。
- 新型コロナウイルス拡大に起因する労働者不足による港湾混雑発生やアジアにおけるコンテナ不足など、様々な理由で供給面の制約があったことにより、スポット運賃率は前期を大幅に上回るレベルで推移。
- 加えて燃料油価格が総じて安値圏を維持したこともあり、前期比で大幅な増益。

### 自動車船

- 上半期は新型コロナウイルスの流行による世界的な自動車減産の影響を受け、完成車輸送台数が大きく減少。下半期に入り荷動きは回復したものの前期比では大幅に低い水準。
- 船隊規模の圧縮、並びに配船合理化を推し進めるも、損益は前期比で悪化。

### フェリー・内航RORO船

- 旅客については、新型コロナウイルスの影響を受け大幅に減少。感染症対策を強化するなど一時回復が見られたが、総じて低調に推移。
- 荷動きは、下半期後半に回復基調に転じたものの前期を下回る状況が継続。
- フェリー・内航RORO船事業全体では、前期比で損益悪化。



フェリー  
「さんふらわあ さつま」



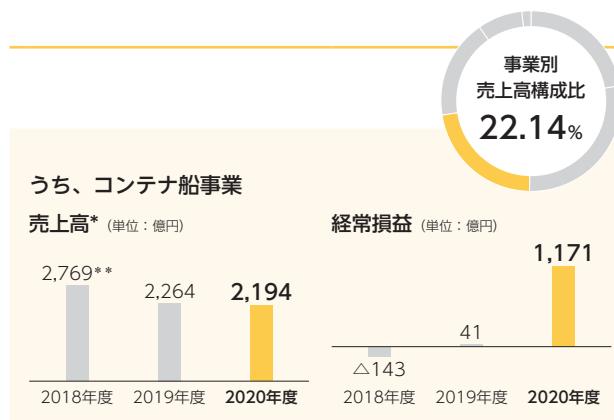
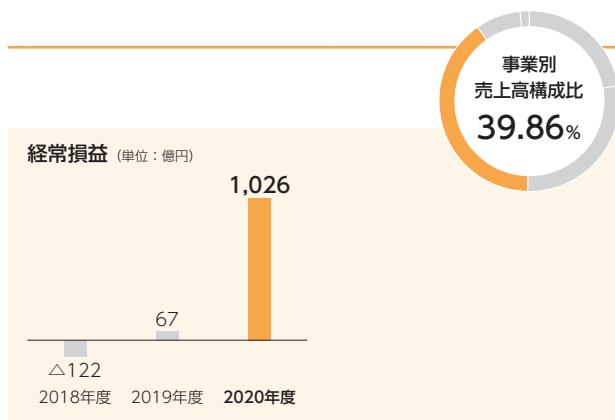
ハイフォン危険品倉庫



次世代自動車船  
「BELUGA ACE」



コンテナ船  
「MOL TRIUMPH」



## 主な取り組み

### コンテナ船 (Ocean Network Express社)

- 世界最大級となる24,000TEU超の超大型コンテナ船6隻の15年間の長期傭船契約に基本合意。
- 成長が見込まれるマーケットの取り込み強化を目的とした、アジア域内、欧州発インド・中東で新サービスの開始を発表。
- CO<sub>2</sub>排出削減に向け、プロペラの交換や船首構造の改造など、運航環境に応じた運航船の改良を継続して実施。

### ターミナル・ロジスティクス

- 国内コンテナターミナル事業において、横浜港での拠点を2021年4月より本牧ふ頭から国内最大水深・高規格バースとなる南本牧ふ頭に移転することを決定。
- ロジスティクス事業において、スチールコイルのコンテナ輸送を対象に高性能、かつ環境に優しい固縛装置「MOL COILPORTER®」を開発、商船三井ロジスティクス(株)で提供を開始。
- ベトナムで現地合併会社を通じてハイフォンに危険品倉庫を開業、タイでもMOL Logistics社がタンクローリー事業を拡充、化学品物流を強化。

### 自動車船

- 安全品質を一層強化する体制を整備すべく、当社とグループ会社の日産専用船(株)の自動車船運航に特化した専門組織を2021年4月1日付で設立。
- 豪州向け航路での徹底したカメムシ侵入対策を実施し、豪州農業省の定める検疫基準に達していることを証するVessel Seasonal Pest Scheme (VSPS)の認証を邦船社として初めて同省より取得。

### フェリー・内航RORO船

- 現場でのさまざまな感染症対策実施、及び発着地の自治体・ホテル・旅館・他の交通機関等との連携により、密を避けながらも旅の魅力を味わえる新しい旅の形を提案。
- 日本初となるLNG燃料フェリー「さんふらわあくれない」「さんふらわあむらさき」が国土交通省の認証する「内航船省エネルギー格付け制度」において、優れた環境性能(重油使用時と比しCO<sub>2</sub>排出量を20%以上カット)が評価され、最高評価の星5つを取得。

## ■ 関連事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・不動産事業、客船事業、曳船業、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  
7.96%

### 2020年度の概況

- 不動産事業は、当社グループの不動産事業の中核であるダイビル(株)による新規物件取得が寄与し、安定的に利益を計上。
- 客船事業は、新型コロナウイルスの影響を大きく受け、長期に亘り運航休止を余儀なくされたことから前期比で損益悪化。
- 曳船事業の業績は、曳船作業対象船の入出港隻数減少により、前期比で減益。
- 関連事業セグメント全体では前期比で減益。



ユーグレナバイオディーゼル燃料  
トライアル航行の様子

### 主な取り組み

- 不動産事業において、ダイビル(株)の豪州初進出オフィスビル、「275 George Street」が12月に竣工。
- 外国人人材活用を行う日系企業に向けて、フィリピンに外国人人材コンサルティング会社MM EMPOWER社を設立。
- 曳船事業において、日本栄船(株)が運航するLNG燃料タグボート「いしん」が、内航船省エネ格付け最高評価を獲得。加えて、「シップ・オブ・ザ・イヤー2019」において作業船・特殊船舶賞を受賞。
- グリーン海事(株)が保有・運航するタグボート（「13 たましお」）にて、環境負荷の低いユーグレナバイオディーゼル燃料を使用したトライアル航行を実施。



豪州初進出オフィスビル  
[275 George Street]

## ■ その他

### [ 主な事業内容 ]

- ・船舶管理業、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  
1.65%

### 2020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) グループ企業理念・グループビジョン・MOL CHARTS

当社は、社会的要請の変化及び当社自身の業容の変化を踏まえ、従来の「企業理念、長期ビジョン」を、2021年4月1日付で下表の通り、「グループ企業理念・グループビジョン・MOL CHARTS」に改定しました。

グループ企業理念（Mission・存在意義）とMOLCHARTS（Values・価値観／行動規範）を当社グループ全体の事業運営のよすがとし、グループビジョン（Vision・目指す姿）の達成に向け、企業価値向上に向けた取り組み（経営計画「ローリングプラン2021」・サステナビリティ課題）を推進してまいります。

| 新 グループ企業理念・グループビジョン・MOL CHARTS |  |
|--------------------------------|--|
| 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。<br>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<br>+ Safety（世界最高水準の安全品質を追求します）                                   |

#### (2) 経営計画「ローリングプラン2021」～環境戦略を基軸に、成長への基礎固め～

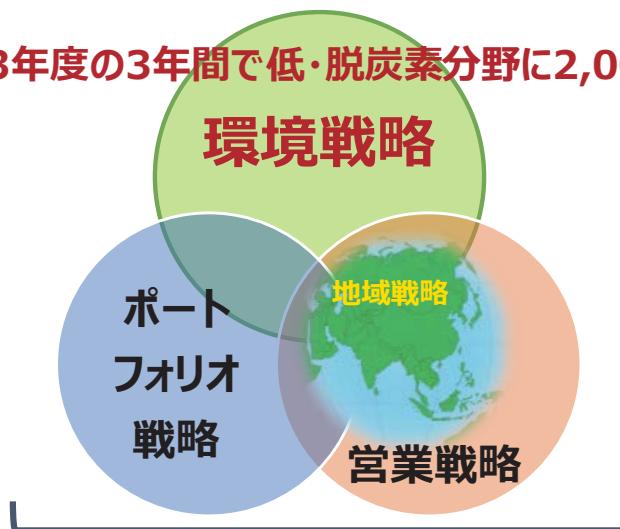
当社は2017年度に経営計画「ローリングプラン」を導入して以来、相対的競争力NO.1事業の集合体を目指し、年度ごとの具体的な重点項目を設定しその実現に向けて取り組んでまいりました。2020年度は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の中、コロナ収束後までを見通したメガトレンド予測を実施の上、「守り」の面においては上半期に一步踏み込んだ減船を行い、市況エクスポージャーの縮減や政策保有株式売却などの資産流動化に努めた一方、「攻め」の面では新規投資を厳選しながら海洋事業への重点投資を行うとともに、ばら積み船や自動車専用船事業では事業特性に応じた構造改革を実施しました。

新経営計画「ローリングプラン2021」では、依然コロナ禍の影響による荷動き低迷からの回復途上にある中で、2021年度を、回復のタイミングを見据えながら成長軌道復帰に向けて着実に基礎固めを行う年とします。また、環境問題を含む社会的な要請に応えつつ当社の10年先を意識したときに、当社が目下最優先で取り組むべきは環境戦略であると認識しています。新たなグループビジョン（「ローリングプラン2021」での目指す姿）に向けて、環境戦略を基軸とし、ポートフォリオ戦略・営業戦略と連関させながら、当社グループの成長戦略を推進します。

<ローリングプラン2021の特徴>

| 環境戦略  | × | 地域戦略  |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">&lt;環境戦略&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2021-23年度の3年間で低・脱炭素分野に2,000億円を投資。</li> <li>環境ビジョン2.0を2.1に改定し、取り組みを加速する</li> </ul> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>(環境ビジョン2.1の骨子)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ネットゼロエミッション目標時期の前倒し（2050年までに）</li> <li>GHG削減ロードマップの策定</li> <li>インターナルカーボンプライシング導入</li> <li>グリーン代替燃料・省エネ技術の導入、効率運航深度化</li> </ul> </div> |   | <p style="text-align: center;">&lt;地域戦略&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業戦略の肝として「地域戦略」を掲げ、当社全体戦略にマッチする潜在案件を複眼的に追求し、アジアを重点に輸送に留まらない大型案件をグループ総合力を発揮して獲得する。</li> </ul> |
| <p>同時に「最適ポートフォリオの実現」と「ストレスフリーなサービスの提供」は引き続き重視されるテーマ</p>   |   |   |

2021-23年度の3年間で低・脱炭素分野に2,000億円投資



組織の力の向上

働き方改革

## ポートフォリオ戦略・営業戦略における主な取り組み

| <ポートフォリオ戦略>  | <営業戦略>   |
|--|--|
| <p><u>「環境低負荷」「低炭素」事業の拡大</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ LNG需要増の取り込み（LNG船・FSRU・発電船）</li> <li>・ 洋上風力発電事業への参入</li> </ul> | <p>環境負荷と低減効果を可視化するサービスの展開<br/>（顧客の「見たい」に応え、ストレスフリーを実現）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客ニーズを先取りしたカーボンフットプリントの開示とそれを可能にする体制・データ整備</li> <li>・ GHG排出削減に寄与する運航効率の改善とその見える化</li> </ul>                                  |
| <p><u>継続的な取り組み</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ポートフォリオの継続的な見直し、入れ替え</li> <li>・ 既存海運事業をキャッシュフロー貢献の視点から再評価</li> </ul>   | <p>継続的な取り組み<br/>（顧客のニーズを先取りし、ストレスフリーを実現）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アジアを重点地として、輸送にとどまらない大型案件の獲得を目指す地域戦略（前述）</li> <li>・ ワンストップ営業体制（例：商船三井ドライバルクの設立）</li> <li>・ DXによる顧客の利便性向上（MOL Lighthouse*の販売促進など）</li> </ul> |

※ドライバルク船顧客を対象とした情報提供プラットフォーム

### <利益目標、キャッシュフロー見込み、財務目標および配当方針>

|                         | 2020年度末<br>(実績) | 2021年度末<br>(見込) | 2022年度末<br>(見込) | 2023年度末<br>(見込) | 2027年度末<br>(目標) |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>&lt;利益目標&gt;</b>     |                 |                 |                 |                 |                 |
| 経常利益                    | 1,336億円         | 1,000億円         | 800億円           | 900億円           | 1,300億円         |
| ROE                     | 16.5%           | 15%             | 10%             | 10%             | 10~12%          |
| <b>&lt;キャッシュフロー&gt;</b> |                 |                 |                 |                 |                 |
|                         | (2021~23年度累計)   |                 |                 |                 | (2021~26年度累計)   |
| 営業CF (①)                | 988億円           |                 |                 | 3,500億円         | 8,000億円         |
| 投資CF (②)                | 546億円           |                 |                 | 2,500億円         | 6,000億円         |
| うち、投資額                  |                 |                 |                 | 4,500億円         | 10,000億円        |
| 資産売却・キャッシュ化             |                 |                 |                 | ▲2,000億円        | ▲4,000億円        |
| フリーCF (①-②)             | 442億円           |                 |                 | 1,000億円         | 2,000億円         |
| <b>&lt;財務目標&gt;</b>     |                 |                 |                 |                 |                 |
| ネットギアリングレシオ             | 1.63            |                 |                 | 1.25            | 1.00            |

■ 財務体質が一定の改善を達成次第<sup>(※1)</sup>、2027年度を待たずに配当性向を見直す<sup>(※2)</sup>。

※1 ネットギアリングレシオ、自己資本比率等を指標とする。

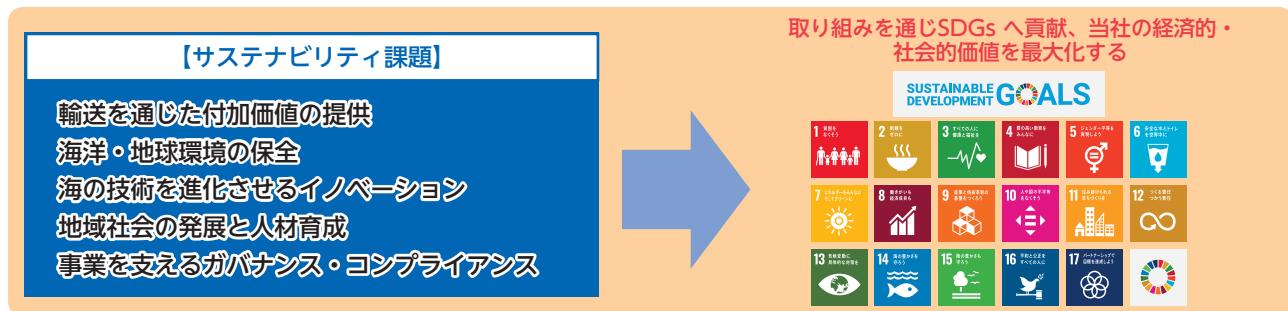
※2 水準については、東証上場企業の動向を踏まえ判断する。

### (3) サステナビリティ課題（マテリアリティ）への取り組み強化

当社は2019年4月に、当社の社会価値向上に向け事業活動を通じて優先的に取り組むべき社会課題として、サステナビリティ課題（マテリアリティ）を特定し、経営計画と密接に連動させて、解決へ向けた取り組みを推進しています。

また、2021年4月には、従来の「環境経営委員会」を「環境・サステナビリティ委員会」とし、サステナビリティ全般についての議論を行うとともに、社内の専門組織「環境・サステナビリティ戦略部」を新設し、サステナビリティ推進体制を強化しました。

2021年度においては、この体制のもと、サステナビリティ課題の一部見直しと取り組み推進のためのKPI（Key Performance Indicator）の設定を行うとともに、社会的懸念が高まっている環境問題への取り組みに関し、2020年6月にGHGの削減目標を掲げて策定した「環境ビジョン2.0」を「環境ビジョン2.1」へ改定し、その取り組みを加速していきます。



### 課題解決に向けた取り組みの例

#### ウインドハンタープロジェクト

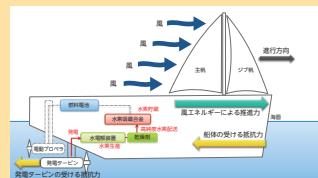
洋上風エネルギーを利用する帆の技術と、この風エネルギーで造った水素による安定エネルギー活用技術を組み合わせたゼロエミッション事業により脱炭素社会・水素社会の実現を目指しています。

#### EV船の開発・実現・普及に向け「e5コンソーシアム」を設立

「e5コンソーシアム」メンバー7社はEV船（ゼロエミッション電気推進船）のもつ豊かな可能性、将来性に着目し、メンバー各社の強み、技術ノウハウ、ネットワーク等を融合させることで、EV船を基礎とする、革新的な海運インフラサービスプラットフォームを構築していきます。

#### 座礁リスク監視システムを共同開発

フィンランドNAPA社が構築・提供している航海最適化システムを基に、当社ノウハウを加味し、浅水海域等の航海危険エリアへの運航船侵入の事前検知など座礁を含めたリスクの低減に寄与するべく航行モニタリングシステムの共同開発を行っています。



ウインドハンタープロジェクト



ゼロエミッション電気推進船

#### (4) 当社のモーリシャス環境回復・社会貢献活動への取り組み

2020年8月、当社がチャーターしていたばら積み貨物船がモーリシャス共和国で座礁による油濁を起こし、現場水域と地域の自然環境や、地域社会とその産業にも大きな影響を及ぼすこととなりました。

当社は、船主との間における用船契約において本船を利用していた関係者として、現地のニーズに沿った支援を通じ、環境回復や地域社会への貢献に注力して取り組んでおり、今後もこれを継続してまいります。

具体的には、事故直後より当社社員を現地に派遣し様々な現地支援活動を行うとともに、専門家等を現地に派遣し事故影響のアセスメントを行いながら、現地NGO、学術機関等への寄付を実施、自然回復活動・現地住民支援活動をサポートいたしました。

また当社が委託者となり、国内における公益信託基金、さらにモーリシャスにおいても支援基金を設立いたします。これら総額8億円規模の基金を通じ、現地での自然環境保護・回復活動及び、水産、文化・教育などの地域社会産業各分野への貢献活動を助成し、モーリシャス国民の健康的な生活及び持続可能な経済発展に努めます。



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となっております。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カナダ、英国及びチリ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まいります。

## 4. 財産及び損益の状況

| 区分                                       | 2017年度       | 2018年度       | 2019年度       | 2020年度<br>(当連結会計年度) |
|--|--------------|--------------|--------------|---------------------|
| 売上高                                      | 1,652,393百万円 | 1,234,077百万円 | 1,155,404百万円 | 991,426百万円          |
| 経常利益                                     | 31,473百万円    | 38,574百万円    | 55,090百万円    | 133,604百万円          |
| 親会社株主に帰属する当期純利益又は<br>親会社株主に帰属する当期純損失(△)  | △47,380百万円   | 26,875百万円    | 32,623百万円    | 90,052百万円           |
| 1株当たり当期純利益又は<br>1株当たり当期純損失(△)            | △396円16銭     | 224円72銭      | 272円79銭      | 752円98銭             |
| 総資産                                      | 2,225,096百万円 | 2,134,477百万円 | 2,098,717百万円 | 2,095,559百万円        |
| 純資産                                      | 628,044百万円   | 651,607百万円   | 641,235百万円   | 699,150百万円          |
| ROE (自己資本当期純利益率)                         | △8.7%        | 5.2%         | 6.3%         | 16.5%               |
| ROA (総資産経常利益率)                           | 1.4%         | 1.8%         | 2.6%         | 6.4%                |
| 自己資本比率                                   | 23.0%        | 24.6%        | 24.5%        | 27.6%               |
| ネット・ギアリング・レシオ*<br>*(有利子負債－現金・現金同等物)÷自己資本 | 182%         | 188%         | 194%         | 163%                |

(注1) 売上高、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)、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、2017年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を行っております。2017年度の期首に当該株式併合が行われたものと仮定して1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)を算定しております。

(注3) 『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正』(企業会計基準第28号 2018年2月16日)を2018年度より適用しており、2017年度の金額及び指標は組替え後の金額で表示しております。

## 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

当期中に実施した企業集団の設備投資の総額は、1,073億円であり、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          |
|------------|----------------|
| ドライバルク船事業  | 12,379 百万円     |
| エネルギー輸送事業  | 50,966         |
| 製品輸送事業     | 24,789         |
| うち、コンテナ船事業 | 5,504          |
| 関連事業       | 13,295         |
| その他        | 282            |
| 調整額        | 5,595          |
| <b>計</b>   | <b>107,309</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、ドライバルク船事業、エネルギー輸送事業及び製品輸送事業で船舶の売却を25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          |
|------------|-----------|--------------|---------------|
| ドライバルク船事業  | 1         | 54 千重量トン     | 589 百万円       |
| エネルギー輸送事業  | 16        | 1,812        | 18,952        |
| 製品輸送事業     | 8         | 130          | 14,896        |
| うち、コンテナ船事業 | —         | —            | —             |
| <b>計</b>   | <b>25</b> | <b>1,997</b> | <b>34,437</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 (2021年3月31日現在)

| 借入先          | 借入額        |
|--------------|------------|
| 株式会社日本政策投資銀行 | 85,472 百万円 |
| 株式会社三井住友銀行   | 55,285     |
| 株式会社三菱UFJ銀行  | 44,743     |
| 信金中央金庫       | 24,556     |
| 三井住友信託銀行株式会社 | 22,015     |

(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 (2021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 (2021年3月31日現在)

### ■ 当社

本店・本社 (東京都)

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、トルコ、南アフリカ、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. 企業集団の船腹量 (2021年3月31日現在)

| 区分    | ドライバルク船事業 |        | エネルギー輸送事業        |        | 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<br>石炭船* |        | うち、コンテナ船 |       |    |       | 客船   |      | 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   |
| 保有船   | 39        | 4,105  | 113              | 12,165 | 72       | 2,020 | 14 | 1,110 | 1    | 4    | -   | -    | 225 | 18,295 |
| 傭船    | 229       | 20,628 | 163              | 8,569  | 98       | 5,322 | 46 | 4,498 | -    | -    | 2   | 12   | 492 | 34,530 |
| 運航受託船 | -         | -      | 4                | 179    | -        | -     | -  | -     | -    | -    | -   | -    | 4   | 179    |
| 計     | 268       | 24,733 | 280              | 20,913 | 170      | 7,342 | 60 | 5,608 | 1    | 4    | 2   | 12   | 721 | 53,004 |

\*内航船（内航RORO船以外）を含みます。

## 11. 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

### ■ 企業集団の従業員の状況

| セグメントの名称   | 従業員数           |
|------------|----------------|
| ドライバルク船事業  | 295 ( 47) 名    |
| エネルギー輸送事業  | 807 ( 87)      |
| 製品輸送事業     | 4,431 ( 691)   |
| うち、コンテナ船事業 | 3,391 ( 549)   |
| 関連事業       | 2,058 ( 1,462) |
| その他        | 642 ( 87)      |
| 全社（共通）     | 338 ( 89)      |
| 計          | 8,571 ( 2,463) |
| 前期末        | 8,931 ( 2,377) |

(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。

### ■ 当社の従業員の状況

|    | 従業員数  | 前期末比増減 | 平均年齢   | 平均勤続年数 |
|----|-------|--------|--------|--------|
| 陸上 | 794 名 | 33 名   | 39.0 歳 | 14.9 年 |
| 海上 | 325   | 8      | 35.2   | 12.2   |
| 計  | 1,119 | 41     | 37.9   | 14.1   |

(注1) 陸上従業員数には、社外出向者343名、嘱託他219名を含んでおりません。

(注2) 海上従業員数には、社外出向者3名、嘱託他39名を含んでおりません。

## 12. 重要な子会社の状況 (2021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        | * 51.95 % | 不動産業           |
| 株式会社宇徳                         | 2,155             | * 67.42   | 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               | 75.06     | 航空運送代理店業等      |
| 商船三井近海株式会社                     | 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               | 99.00     | 海運業            |
| Phoenix Tankers Pte. Ltd.      | 379,311 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                    | —                 | * 51.00   | 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 (2021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 (2021年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 …………… 315,400,000株
2. 発行済株式の総数 …………… 120,628,611株 (うち自己株式数 1,005,033株)
3. 当事業年度末の株主数 …………… 83,778名
4. 大株主

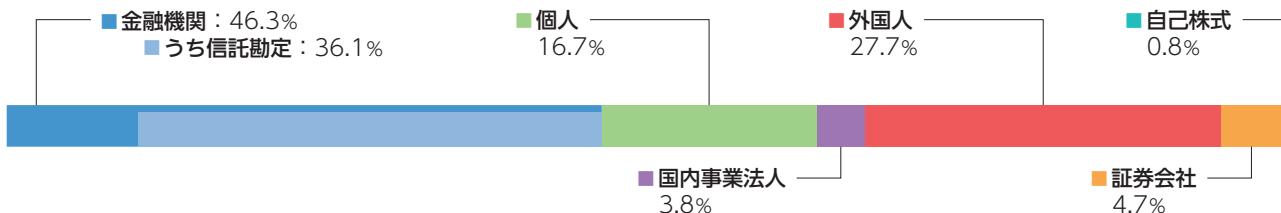
| 株主名                                 | 持株数       | 持株比率    |
|-------------------------------------|-----------|---------|
| 1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)         | 13,638 千株 | 11.40 % |
| 2. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)              | 12,058    | 10.08   |
| 3. 株式会社三井住友銀行                       | 3,000     | 2.51    |
| 4. 三井住友海上火災保険株式会社                   | 2,816     | 2.35    |
| 5. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)             | 1,722     | 1.44    |
| 6. ビーエヌワイエムエスエーエヌブイ ノン トリーティー アカウント | 1,699     | 1.42    |
| 7. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口6)             | 1,527     | 1.28    |
| 8. J P モルガン証券株式会社                   | 1,514     | 1.27    |
| 9. 三井住友信託銀行株式会社                     | 1,487     | 1.24    |
| 10. ジェーピー モルガン チェース バンク 3 8 5 7 8 1 | 1,410     | 1.18    |

(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 (1,005,033株) を控除して計算しております。

### ■ 所有者別株式の状況



### 3 会社役員に関する事項

#### 1. 取締役及び監査役 (2021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<br>社長執行役員  | 池 田 潤一郎 |  |                      |
| 代表取締役<br>副社長執行役員 | 橋 本 剛   | 全般社長補佐（主に営業部門総括）、<br>欧州・アフリカ地域担当、人事部 管掌  |                      |
| 代表取締役<br>副社長執行役員 | 小 野 晃 彦 | 全般社長補佐（主にコーポレート部門<br>総括）、チーフコンプライアンスオフィ<br>サー、チーフインフォメーションオフィ<br>サー、安全運航本部 副本部長/技術革新<br>本部 副本部長、国内地域戦略担当/米州<br>地域 担当/組織リフレッシュ担当/<br>グループ経営強化担当、モーリシャス<br>環境・社会貢献担当、秘書・総務部/<br>商船三井システムズ株式会社 担当 |                      |
| 代表取締役<br>専務執行役員  | 丸 山 卓   | チーフフィナンシャルオフィサー、<br>コーポレートコミュニケーション部 (IR) /<br>財務部/経理部 担当  |                      |
| 取締役<br>常務執行役員    | 田 中 利 明 | チーフエンバイロメント・サステナビリ<br>ティオフィサー、ドライバルク営業本部長、<br>ドライバルク営業統括部 担当、経営企画部<br>担当補佐（主に環境戦略・サステナビリ<br>ティ推進）  |                      |
| 取締役              | 藤 井 秀 人 |  | 後記「5. 社外役員に関する事項」に記載 |
| 取締役              | 勝 悦 子   |  | 後記「5. 社外役員に関する事項」に記載 |
| 取締役              | 大 西 賢   |  | 後記「5. 社外役員に関する事項」に記載 |
| 常勤監査役            | 実 謙 二   |  | 株式会社 宇徳 監査役          |
| 常勤監査役            | 武 田 俊 明 |  |                      |
| 監査役              | 山 下 英 樹 |  | 後記「5. 社外役員に関する事項」に記載 |
| 監査役              | 井 村 順 子 |  | 後記「5. 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」(18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 実謙二氏は、経営企画・経理・IR部門での長年の経験から、ESG及び会計に関する相当程度の知見を有するものです。

(注3) 監査役 山下英樹及び井村順子の両氏は、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」(18ページ)における独立性の要件を満たしています。

(注4) 監査役 山下英樹氏は、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) 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6) 2020年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって、取締役 高橋静夫氏は任期満了により退任いたしました。

(注7) 2021年3月31日をもって取締役 丸山卓氏は辞任いたしました。

(注8) 2021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（2021年3月31日現在）

| 地位     | 氏名      | 担当   |
|--------|---------|--|
| 専務執行役員 | 川 越 美 一 | チーフテクニカルオフィサー、技術革新本部長、技術部/海洋技術部/スマート SHIPPING推進部 担当、商船三井システムズ株式会社 担当補佐               |
| 専務執行役員 | 八 嶋 浩 一 | アジア・中東・大洋州地域担当、MOL (Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱                     |
| 常務執行役員 | 加 藤 雅 徳 | チーフセーフティオフィサー、安全運航本部長、人事部/海上安全部 担当、海洋技術部/スマート SHIPPING推進部 担当補佐                       |
| 常務執行役員 | 松 坂 顕 太 | エネルギー輸送営業本部長、エネルギー営業戦略部/LNG船舶/LNG海技・船舶管理戦略部 担当                                       |
| 常務執行役員 | 小 池 正 人 | エネルギー輸送営業本部 副本部長、燃料部/油送船舶 担当   |
| 常務執行役員 | 日 野 岳 稷 | 製品輸送営業本部長、港湾・ロジスティクス事業部 担当   |
| 常務執行役員 | 篠 田 敏 暢 | チーフコミュニケーションオフィサー、経営企画部/コーポレートコミュニケーション部 担当  |
| 常務執行役員 | 鎌 田 博 文 | ドライバルク営業本部 副本部長/エネルギー輸送営業本部 副本部長、石炭・再生エネルギープロジェクト部/フェリー・関連事業部（フェリー・内航RORO船事業を除く）担当   |
| 執行役員   | 塩 津 伸 男 | ドライバルク営業本部 副本部長、働き方改革担当、鉄鋼原料船舶 担当  |
| 執行役員   | 井 垣 篤 司 | 製品輸送営業本部 副本部長、フェリー・関連事業部（フェリー・内航RORO船事業）担当   |
| 執行役員   | 中 野 宏 幸 | エネルギー輸送営業本部 副本部長、ガス・海洋事業部/海洋事業部 担当、海洋技術部 担当補佐  |
| 執行役員   | 牛 奥 博 俊 | 製品輸送営業本部 副本部長、自動車船舶 担当   |
| 執行役員   | 菊 地 和 彦 | ドライバルク営業本部 副本部長、不定期船舶/木材チップ船舶 担当   |
| 執行役員   | 毛 呂 准 子 | ダイバーシティ推進担当、人事部 担当   |
| 執行役員   | 遠 藤 充   | 安全運航本部 副本部長、タンカー・乾貨船海技統括部/LNG海技・船舶管理戦略部 担当、海上安全部/スマート SHIPPING推進部 担当補佐               |
| 執行役員   | 桜 田 治   | 港湾・ロジスティクス事業部長 委嘱  |
| 執行役員   | 佐 々 明   | エネルギー輸送営業本部 副本部長、油送船舶 担当補佐（主に石油製品輸送、ケミカルタンカー事業）                                      |
| 執行役員   | 木 村 隆 助 | チーフデジタルオフィサー、チーフインフォメーションオフィサー補佐、技術革新本部 副本部長/製品輸送営業本部 副本部長、コーポレートマーケティング部/定航事業管理部 担当 |
| 執行役員   | 新 田 恭 哉 | ガス・海洋事業部長 委嘱   |

## 2. 取締役及び監査役の報酬等の額

| 区分               | 対象となる役員の員数    | 報酬等の総額          | 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        |
|                  |               |                 | 月例報酬            | 賞与              | ストックオプション     |
| 取締役（うち社外取締役）     | 9 (3) 名       | 460 (51) 百万円    | 274 (30) 百万円    | 172 (18) 百万円    | 13 (2) 百万円    |
| 監査役（うち社外監査役）     | 4 (2)         | 85 (20)         | 85 (20)         | — (—)           | — (—)         |
| <b>計（うち社外役員）</b> | <b>13 (5)</b> | <b>545 (72)</b> | <b>359 (51)</b> | <b>172 (18)</b> | <b>13 (2)</b> |

(注1) 上記には、2020年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名（うち社外取締役0名）に係る報酬が含まれております。

(注2) 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

当社は2021年2月26日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決議しております。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の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、持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とし、同業種他社及び他業種同規模他社を参考にしながら、人材を確保するに相応しい報酬水準とし、業績達成の動機付けとなる業績連動性を有し、当社戦略項目における施策の達成度を定性的に評価する体系とする。具体的には、基本報酬、業績連動報酬の賞与、ストックオプション報酬で構成する。

#### 2. 基本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現金で支給する。

#### 3. 業績連動報酬等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

業績連動報酬等は、全社業績の達成度等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現金報酬（以下、賞与と称する）とし、毎年6月に支給する。

賞与のうち、全社業績の達成度に応じた役位ごとの基準額の決定にあたっては、経営計画における連結経常損益、親会社株主に帰属する当期純損益及び配当性向という財務指標を用いることでこれらの指標と報酬の連動性を高め、更に定性的な目標の達成度を加味する手法を用いる。また、定性的な目標の達成度については、経営計画に掲げる各戦略項目における具体的な施策の達成度を考慮する。

一方、賞与の個人別評価に関係する担当部門業績の評価については、経営計画における連結経常損益と資本効率性の達成度を考慮する。

#### 4. 非金銭報酬等の内容、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

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との一層の価値共有を進めることを目的として、非金銭報酬であるストックオプションを、各取締役の役位、職責に応じて毎年8月の割当日に在任中の取締役に付与する。権利行使期間は付与後2年経過後から10年経過までとする。

#### 5. 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報酬割合については、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を参考にしながら決定する。

#### 6. 取締役の個人別の報酬等の内容の決定の手続に関する事項

取締役の個人別の報酬額については、取締役会が報酬総額を決議すると共に、基本報酬および賞与の個人別の報酬額の決定を取締役会決議により代表取締役社長執行役員に委任することができる。委任を受けた代表取締役社長執行役員は、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に個人別の報酬額の原案を提示し、報酬諮問委員会は原案を審議する。代表取締役社長執行役員は報酬諮問委員会の審議を踏まえ、個人別の報酬額を決定する。

なお、取締役のストックオプションについては、報酬諮問委員会の答申を尊重して、取締役会の決議により各取締役の役位、職責に応じて個人別割り当て数を定める。

## (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

②親会社株主に帰属する当期純損益

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

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

④定性指標：下記戦略項目における具体的な施策の達成度

- ・海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入
- ・顧客目線に立ったストレスフリーなサービスの提供
- ・環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化
- ・組織の力の向上（既存組織にこだわらないプロジェクト推進体制、グループ全体の生産性向上）

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②親会社株主に帰属する当期純損益については49ページに記載の「財産および損益の状況」をご参照下さい。また③配当性向については、当社の配当政策における目安である20%を前提としております。④の定性指標についても、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当社の新株予約権であり、付与の際の条件などは「(1) 4. 非金銭報酬等の内容、その額又は

## 事業報告

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」記載のとおりです。また、当事業年度における付与状況は定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項1ページ「事業報告の会社の新株予約権等に関する事項」に記載しております。

### (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2005年6月23日（監査役4名、うち社外監査役2名）、取締役の賞与につきましては2007年6月21日（取締役11名、うち社外取締役3名）、取締役のストックオプション報酬につきましては2007年6月21日（取締役11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900万円以内、年額3億円以内（うち社外取締役については年額2千万円以内）、年額4億円以内（うち社外取締役については年額5千万円以内）です。

### (5) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会は、代表取締役池田潤一郎氏に対し各取締役の基本報酬の額、代表取締役橋本剛氏に対し全社業績や担当部門の業績等を踏まえた賞与の評価配分の決定を委任しております（委任時は両名とも社長執行役員）。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役社長執行役員が適していると判断したためです。

委任を受けた代表取締役社長執行役員は、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に個人別の報酬額の原案を提示し、報酬諮問委員会は原案を審議しております。代表取締役社長執行役員は報酬諮問委員会の審議結果を踏まえ、個人別の報酬額を決定しております。

### (6) 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、取締役の報酬等の内容及び水準を考慮し、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、賞与・ストックオプションは付与していません。

## 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. 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を提起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。当該保険契約の被保険者は当社の取締役及び監査役ならびに当社の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。

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。

## 5. 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

#### [社外取締役]

| 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14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5回、報酬諮問委員会8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   |
| 勝 悦子  | 当事業年度開催の取締役会14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5回、報酬諮問委員会8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<br>株式会社電通グループ 社外取締役<br>(監査等委員)<br>独立行政法人国際交流基金 資金運用諮問<br>委員会委員長<br>International Association of Universities (IAU),<br>Board member |
| 大西 賢  | 当事業年度開催の取締役会14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5回、報酬諮問委員会8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<br>国際大学 理事<br>東洋大学 客員教授<br>帝人株式会社 社外取締役<br>Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd,<br>Senior Advisor                            |

#### [社外監査役]

| 氏名    | 主な活動状況  | 重要な兼職の状況  |
|-------|---|---|
| 山下 英樹 | 当事業年度開催の取締役会14回全てに出席し、また、監査役会11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。     | 山下・遠山法律事務所 弁護士<br>株式会社アイセルネットワークス 社外監<br>査役   |
| 井村 順子 | 当事業年度開催の取締役会14回中13回に出席し、また、監査役会11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います。 | 井村公認会計士事務所 公認会計士<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役<br>(監査等委員)<br>長谷川香料株式会社 社外監査役<br>多摩大学大学院 客員教授 |

(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)      |
|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                 | 2021年3月31日現在<br>金額 | 2020年3月31日現在<br>金額 |                    | 2021年3月31日現在<br>金額 | 2020年3月31日現在<br>金額 |
| <b>資産の部</b>     |                    |                    | <b>負債の部</b>        |                    |                    |
| <b>流動資産</b>     | <b>327,000</b>     | <b>334,887</b>     | <b>流動負債</b>        | <b>417,574</b>     | <b>422,164</b>     |
| 現金及び預金          | 86,238             | 105,784            | 支払手形及び営業未払金        | 73,019             | 69,189             |
| 受取手形及び営業未収金     | 86,828             | 81,362             | 短期社債               | 17,800             | 36,766             |
| 有価証券            | 500                | 500                | 短期借入金              | 166,879            | 180,351            |
| たな卸資産           | 29,615             | 33,520             | コマーシャル・ペーパー        | 40,000             | 25,000             |
| 繰延及び前払費用        | 49,866             | 61,028             | 未払法人税等             | 4,119              | 5,336              |
| その他流動資産         | 74,505             | 52,950             | 前受金                | 31,762             | 34,348             |
| 貸倒引当金           | △553               | △258               | 賞与引当金              | 4,962              | 4,706              |
|                 |                    |                    | 役員賞与引当金            | 211                | 179                |
|                 |                    |                    | 契約損失引当金            | 13,709             | 17,644             |
|                 |                    |                    | 事業再編関連連損失引当金       | 12,173             | —                  |
|                 |                    |                    | 固定資産売却損失引当金        | 6,217              | —                  |
|                 |                    |                    | 環境対策引当金            | —                  | 622                |
|                 |                    |                    | その他流動負債            | 46,718             | 48,020             |
| <b>固定資産</b>     | <b>1,768,559</b>   | <b>1,763,829</b>   | <b>固定負債</b>        | <b>978,834</b>     | <b>1,035,316</b>   |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>1,099,458</b>   | <b>1,201,698</b>   | 社債                 | 163,200            | 181,000            |
| 船舶              | 625,896            | 711,498            | 長期借入金              | 623,006            | 655,117            |
| 建物及び構築物         | 145,171            | 146,582            | 長期リース債務            | 14,059             | 16,091             |
| 機械装置及び運搬具       | 26,861             | 29,205             | 繰延税金負債             | 65,172             | 58,480             |
| 器具及び備品          | 5,477              | 4,174              | 退職給付に係る負債          | 9,245              | 9,524              |
| 土地              | 252,794            | 241,162            | 役員退職慰労引当金          | 1,645              | 1,565              |
| 建設仮勘定           | 40,704             | 66,363             | 特別修繕引当金            | 15,219             | 18,441             |
| その他有形固定資産       | 2,551              | 2,713              | 契約損失引当金            | 21,229             | 26,639             |
|                 |                    |                    | その他固定負債            | 66,056             | 68,457             |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>31,364</b>      | <b>28,810</b>      | <b>負債合計</b>        | <b>1,396,409</b>   | <b>1,457,481</b>   |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>637,736</b>     | <b>533,320</b>     | <b>純資産の部</b>       |                    |                    |
| 投資有価証券          | 459,357            | 346,890            | <b>株主資本</b>        | <b>539,825</b>     | <b>455,320</b>     |
| 長期貸付金           | 83,258             | 85,261             | 資本金                | 65,400             | 65,400             |
| 長期前払費用          | 9,926              | 8,490              | 資本剰余金              | 45,351             | 45,007             |
| 退職給付に係る資産       | 24,172             | 16,121             | 利益剰余金              | 435,589            | 351,636            |
| 繰延税金資産          | 2,369              | 3,228              | 自己株式               | △6,515             | △6,722             |
| その他長期資産         | 79,184             | 85,911             | <b>その他の包括利益累計額</b> | <b>37,956</b>      | <b>58,014</b>      |
| 貸倒引当金           | △20,533            | △12,584            | その他有価証券評価差額金       | 29,917             | 16,306             |
|                 |                    |                    | 繰延ヘッジ損益            | 5,150              | 28,170             |
|                 |                    |                    | 為替換算調整勘定           | △4,653             | 10,889             |
|                 |                    |                    | 退職給付に係る調整累計額       | 7,541              | 2,648              |
| <b>資産合計</b>     | <b>2,095,559</b>   | <b>2,098,717</b>   | <b>新株予約権</b>       | <b>1,347</b>       | <b>1,646</b>       |
|                 |                    |                    | <b>非支配株主持分</b>     | <b>120,020</b>     | <b>126,253</b>     |
|                 |                    |                    | <b>純資産合計</b>       | <b>699,150</b>     | <b>641,235</b>     |
|                 |                    |                    | <b>負債純資産合計</b>     | <b>2,095,559</b>   | <b>2,098,717</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 2020年4月1日<br>至 2021年3月31日<br>金額 | 自 2019年4月1日<br>至 2020年3月31日<br>金額 |
| <b>売上高</b>             | <b>991,426</b>                    | <b>1,155,404</b>                  |
| 売上原価                   | 911,055                           | 1,035,771                         |
| <b>売上総利益</b>           | <b>80,370</b>                     | <b>119,632</b>                    |
| 販売費及び一般管理費             | 85,674                            | 95,852                            |
| <b>営業利益又は営業損失 (△)</b>  | <b>△5,303</b>                     | <b>23,779</b>                     |
| <b>営業外収益</b>           |                                   |                                   |
| 受取利息                   | 6,036                             | 8,028                             |
| 受取配当金                  | 6,795                             | 6,127                             |
| 持分法による投資利益             | 132,912                           | 15,949                            |
| 為替差益                   | 12,412                            | 17,058                            |
| その他営業外収益               | 3,239                             | 2,800                             |
| <b>営業外収益計</b>          | <b>161,397</b>                    | <b>49,965</b>                     |
| <b>営業外費用</b>           |                                   |                                   |
| 支払利息                   | 12,518                            | 16,549                            |
| 貸倒引当金繰入額               | 8,187                             | 26                                |
| その他営業外費用               | 1,784                             | 2,077                             |
| <b>営業外費用計</b>          | <b>22,489</b>                     | <b>18,654</b>                     |
| <b>経常利益</b>            | <b>133,604</b>                    | <b>55,090</b>                     |
| <b>特別利益</b>            |                                   |                                   |
| 固定資産売却益                | 10,758                            | 8,295                             |
| その他特別利益                | 6,138                             | 7,808                             |
| <b>特別利益計</b>           | <b>16,897</b>                     | <b>16,104</b>                     |
| <b>特別損失</b>            |                                   |                                   |
| 固定資産売却損                | 5,501                             | 449                               |
| 固定資産売却損失引当金繰入額         | 6,217                             | —                                 |
| 減損損失                   | 10,298                            | 982                               |
| 事業再編関連損失               | 18,480                            | 8,243                             |
| 貸倒引当金繰入額               | —                                 | 7,784                             |
| その他特別損失                | 9,689                             | 6,605                             |
| <b>特別損失計</b>           | <b>50,187</b>                     | <b>24,064</b>                     |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>     | <b>100,313</b>                    | <b>47,130</b>                     |
| <b>法人税、住民税及び事業税</b>    | <b>6,810</b>                      | <b>8,970</b>                      |
| <b>法人税等調整額</b>         | <b>303</b>                        | <b>△30</b>                        |
| <b>当期純利益</b>           | <b>93,199</b>                     | <b>38,190</b>                     |
| <b>非支配株主に帰属する当期純利益</b> | <b>3,147</b>                      | <b>5,566</b>                      |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>90,052</b>                     | <b>32,623</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)            |
|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
|                 | 2021年 3月31日現在<br>金 額 | 2020年 3月31日現在<br>金 額 |                 | 2021年 3月31日現在<br>金 額 | 2020年 3月31日現在<br>金 額 |
| <b>資産の部</b>     |                      |                      | <b>負債の部</b>     |                      |                      |
| <b>流動資産</b>     | <b>255,750</b>       | <b>221,834</b>       | <b>流動負債</b>     | <b>338,799</b>       | <b>325,001</b>       |
| 現金及び預金          | 26,374               | 27,295               | 営業未払金           | 45,299               | 41,061               |
| 営業未収金           | 34,963               | 35,001               | 短期社債            | 17,800               | 21,766               |
| 短期貸付金           | 93,864               | 57,076               | 短期借入金           | 167,184              | 177,709              |
| 立替金             | 8,750                | 8,738                | 未払金             | 3,834                | 5,686                |
| 有価証券            | 500                  | 500                  | 前受金             | 24,201               | 24,377               |
| 貯蔵品             | 20,268               | 23,313               | 代理店債務           | 495                  | 509                  |
| 繰延及び前払費用        | 39,539               | 42,699               | コマーシャル・ペーパー     | 40,000               | 25,000               |
| 代理店債権           | 11,135               | 12,382               | 賞与引当金           | 2,763                | 2,323                |
| 短期リース債権         | 13,698               | 7,862                | 役員賞与引当金         | 142                  | 60                   |
| その他流動資産         | 10,032               | 7,079                | 債務保証損失引当金       | 6,723                | —                    |
| 貸倒引当金           | △3,378               | △114                 | 契約損失引当金         | 13,709               | 17,576               |
|                 |                      |                      | 事業再編関連損失引当金     | 6,579                | —                    |
|                 |                      |                      | その他流動負債         | 10,065               | 8,930                |
| <b>固定資産</b>     | <b>754,172</b>       | <b>786,336</b>       | <b>固定負債</b>     | <b>476,548</b>       | <b>484,934</b>       |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>135,150</b>       | <b>138,772</b>       | 社債              | 68,200               | 86,000               |
| 船舶              | 100,098              | 105,975              | 長期借入金           | 335,896              | 322,271              |
| 建物              | 7,677                | 8,305                | 繰延税金負債          | 11,545               | 8,661                |
| 構築物機械装置         | 274                  | 322                  | 債務保証損失引当金       | 24,412               | 23,473               |
| 車両運搬具           | 31                   | 0                    | 契約損失引当金         | 21,229               | 26,639               |
| 器具及び備品          | 385                  | 756                  | 事業再編関連損失引当金     | 193                  | —                    |
| 土地              | 16,197               | 16,197               | その他固定負債         | 15,070               | 17,889               |
| 建設仮勘定           | 8,745                | 5,361                |                 |                      |                      |
| その他有形固定資産       | 1,739                | 1,854                | <b>負債合計</b>     | <b>815,348</b>       | <b>809,935</b>       |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>14,318</b>        | <b>10,853</b>        | <b>純資産の部</b>    |                      |                      |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>604,703</b>       | <b>636,710</b>       | <b>株主資本</b>     | <b>172,433</b>       | <b>187,493</b>       |
| 投資有価証券          | 61,607               | 51,125               | 資本金             | 65,400               | 65,400               |
| 関係会社株式及び出資金     | 393,194              | 403,371              | 資本剰余金           | 44,371               | 44,371               |
| 長期貸付金           | 61,669               | 82,473               | 資本準備金           | 44,371               | 44,371               |
| 長期前払費用          | 5,522                | 4,226                | 利益剰余金           | 69,177               | 84,446               |
| 前払年金費用          | 11,935               | 11,287               | 利益準備金           | 8,527                | 8,527                |
| 長期リース債権         | 65,939               | 79,042               | その他利益剰余金        | 60,650               | 75,918               |
| その他投資等          | 10,894               | 11,698               | 特別償却準備金         | —                    | 1                    |
| 貸倒引当金           | △6,059               | △6,514               | 圧縮記帳積立金         | 885                  | 898                  |
|                 |                      |                      | 別途積立金           | 46,630               | 46,630               |
|                 |                      |                      | 繰越利益剰余金         | 13,134               | 28,388               |
|                 |                      |                      | 自己株式            | △6,516               | △6,724               |
| <b>資産合計</b>     | <b>1,009,922</b>     | <b>1,008,170</b>     | <b>評価・換算差額等</b> | <b>20,793</b>        | <b>9,094</b>         |
|                 |                      |                      | その他有価証券評価差額金    | 23,524               | 13,324               |
|                 |                      |                      | 繰延ヘッジ損益         | △2,731               | △4,230               |
|                 |                      |                      | <b>新株予約権</b>    | <b>1,347</b>         | <b>1,646</b>         |
|                 |                      |                      | <b>純資産合計</b>    | <b>194,574</b>       | <b>198,234</b>       |
|                 |                      |                      | <b>負債純資産合計</b>  | <b>1,009,922</b>     | <b>1,008,170</b>     |

## 損益計算書

(単位：百万円)

| 科 目                           | 当 期                                    | 前 期 (ご参考)                              |
|-------------------------------|--|--|
|                               | 自 2020年 4月 1日<br>至 2021年 3月 31日<br>金 額 | 自 2019年 4月 1日<br>至 2020年 3月 31日<br>金 額 |
| <b>売上高</b>                    |  |  |
| 海運業収益                         |  |  |
| 運賃                            | 354,987                                | 457,693                                |
| 貸船料                           | 187,870                                | 193,029                                |
| その他海運業収益                      | 41,888                                 | 48,363                                 |
| <b>計</b>                      | <b>584,747</b>                         | <b>699,087</b>                         |
| その他事業収益                       | 882                                    | 1,033                                  |
| <b>売上高計</b>                   | <b>585,630</b>                         | <b>700,120</b>                         |
| <b>売上原価</b>                   |  |  |
| 海運業費用                         |  |  |
| 運航費                           | 162,967                                | 224,246                                |
| 船費                            | 14,353                                 | 14,577                                 |
| 借船料                           | 346,693                                | 357,070                                |
| その他海運業費用                      | 44,041                                 | 56,788                                 |
| <b>計</b>                      | <b>568,056</b>                         | <b>652,681</b>                         |
| その他事業費用                       | 630                                    | 744                                    |
| <b>売上原価計</b>                  | <b>568,686</b>                         | <b>653,426</b>                         |
| <b>営業総利益</b>                  | <b>16,943</b>                          | <b>46,694</b>                          |
| 一般管理費                         | 30,210                                 | 34,004                                 |
| <b>営業利益又は営業損失 (△)</b>         | <b>△13,267</b>                         | <b>12,689</b>                          |
| <b>営業外収益</b>                  |  |  |
| 受取利息及び配当金                     | 54,168                                 | 26,515                                 |
| その他営業外収益                      | 1,389                                  | 1,134                                  |
| <b>営業外収益計</b>                 | <b>55,557</b>                          | <b>27,649</b>                          |
| <b>営業外費用</b>                  |  |  |
| 支払利息                          | 5,517                                  | 6,463                                  |
| 為替差損                          | 2,500                                  | 106                                    |
| 債務保証損失引当金繰入額                  | 6,083                                  | —                                      |
| 貸倒引当金繰入額                      | 3,145                                  | —                                      |
| その他営業外費用                      | 1,586                                  | 1,326                                  |
| <b>営業外費用計</b>                 | <b>18,832</b>                          | <b>7,896</b>                           |
| <b>経常利益</b>                   | <b>23,457</b>                          | <b>32,443</b>                          |
| <b>特別利益</b>                   |  |  |
| 固定資産売却益                       | 1,453                                  | 3,686                                  |
| 投資有価証券売却益                     | 1,631                                  | 2,755                                  |
| 関係会社株式売却益                     | 1,090                                  | 36                                     |
| 関係会社清算益                       | 637                                    | 381                                    |
| 新株予約権戻入益                      | 343                                    | 230                                    |
| 受取補償金                         | 707                                    | 1,031                                  |
| その他特別利益                       | 407                                    | 749                                    |
| <b>特別利益計</b>                  | <b>6,270</b>                           | <b>8,873</b>                           |
| <b>特別損失</b>                   |  |  |
| 固定資産売却損                       | 9                                      | 8                                      |
| 固定資産除却損                       | 58                                     | 79                                     |
| 関係会社株式評価損                     | 20,269                                 | 786                                    |
| 投資有価証券評価損                     | —                                      | 2,746                                  |
| 債務保証損失引当金繰入額                  | 6,723                                  | 7,759                                  |
| 事業再編関連損失                      | 6,772                                  | 8,243                                  |
| 契約解約金                         | —                                      | 4,198                                  |
| その他特別損失                       | 6,347                                  | 1,264                                  |
| <b>特別損失計</b>                  | <b>40,181</b>                          | <b>25,086</b>                          |
| <b>税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)</b> | <b>△10,453</b>                         | <b>16,229</b>                          |
| 法人税、住民税及び事業税                  | △259                                   | 360                                    |
| 法人税等調整額                       | △1,024                                 | 76                                     |
| <b>当期純利益又は当期純損失 (△)</b>       | <b>△9,169</b>                          | <b>15,793</b>                          |

### 独立監査人の監査報告書

2021年5月14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 三浦 洋 ㊞  
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2020年4月1日から2021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。

#### 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、継続企業的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。継続企業的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

2021年5月14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 三浦 洋 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 野口昌邦 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 戸谷且典 ㊞

#### 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2020年4月1日から2021年3月31日までの2020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。

#### 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、2020年4月1日から2021年3月31日までの2020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、執行役員及び経営監査部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、執行役員及び経営監査部その他の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、執行役員及び経営監査部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、2020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、カナダ、英国及びチリ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。

2021年5月18日

株式会社商船三井 監査役会

常勤監査役 実 謙二 ㊟  
常勤監査役 武田 俊明 ㊟  
社外監査役 山下 英樹 ㊟  
社外監査役 井村 順子 ㊟

# 株主総会会場のご案内

新型コロナウイルス感染症等への感染リスク低減のため、当日は株主総会会場へのご来場を見合わせ、書面（郵送）またはインターネット等による議決権行使をご推奨申し上げます。また、株主総会にご出席の株主様への記念品（お土産）のご提供は取りやめさせていただきます。株主の皆様への安全と健康のため、ご理解・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

日時 | 2021年6月22日（火曜日）  
午前10時（受付開始 午前9時）

交通 | 品川駅 **港南口** から 徒歩約10分

会場 | 東京都港区港南二丁目15番4号  
**品川インターシティホール**  
電話 (03) 5479-0750 (当日のみ)

**NAVITIME**

出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。  
スマートフォンでQRコード®を読み取りください。

