

---

商船三井グループ経営計画

# BLUE ACTION 2035

---

グローバルな社会インフラ企業への飛躍

2023年3月31日



# BLUE ACTION 2035

## の名称に込められた意味

海を起点とした社会インフラ企業として  
フィールドを拡張しながら新たな成長を目指す  
商船三井グループが、海の貴さ・地球環境の  
貴さを大切にしながら取り組むこのチャレンジを  
BLUE ACTION\*と象徴的に名付け、  
併せて計画のゴールと置く2035年を冠し、  
新たな経営計画の名称とするもの。

\* 当社は2022年10月より、企業の成長と持続可能な社会を両立させる  
MOLグループのサステナブルアクションの総称を  
「BLUE ACTION MOL」とするPRプロモーションを展開している。

# 目次

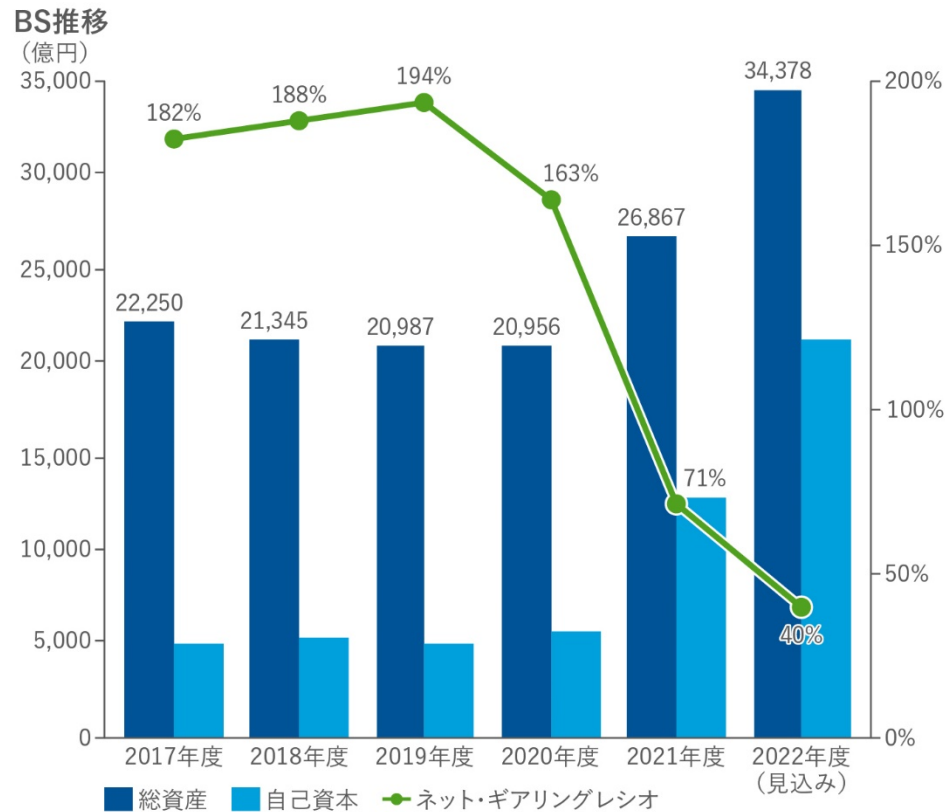
---

## はじめに - Rolling Planの振り返り・サステナビリティ経営の全体像

1. 長期的な外部環境の変化
2. 当社グループの強み
3. 2035年のありたい姿
4. 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革
5. 財務計画
6. ポートフォリオ戦略
7. 地域戦略
8. 環境戦略
9. サステナビリティ課題への取組（安全・人財・DX・ガバナンス）
10. 行動計画 MOL Sustainability Plan (MSP)

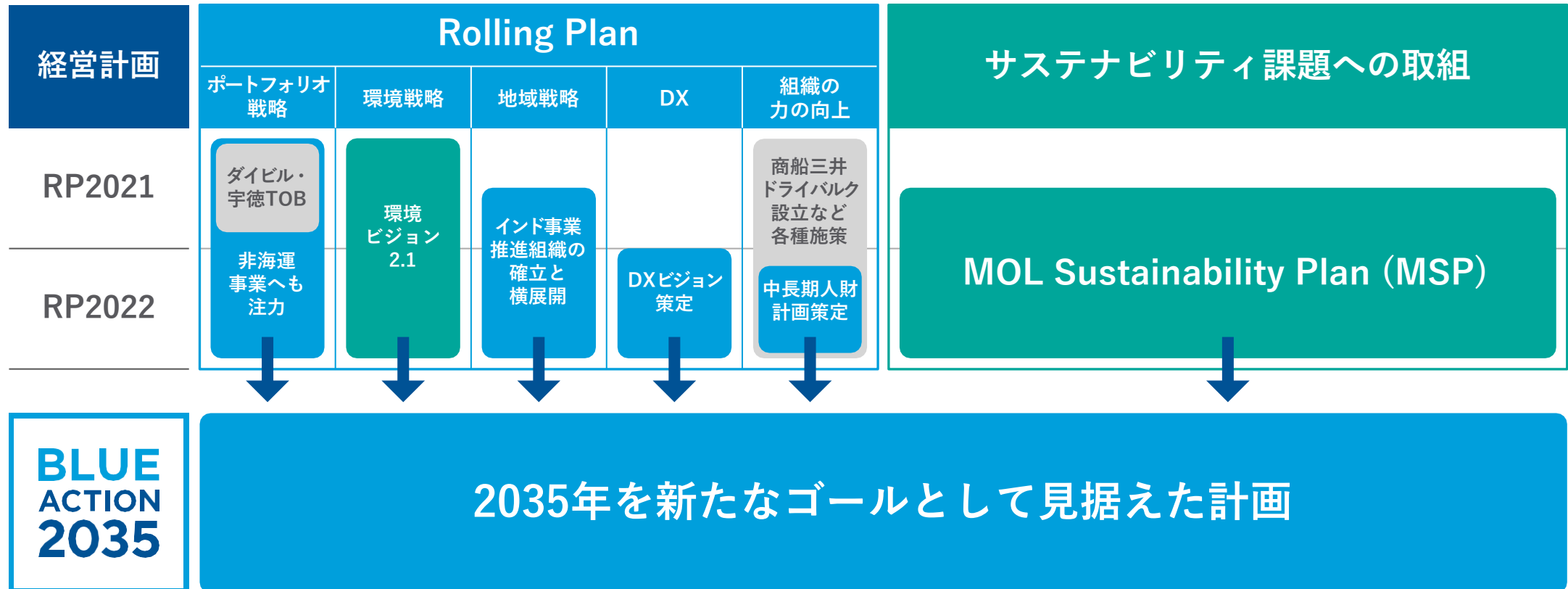
# はじめに – Rolling Planの振り返り（1）

2017年度のローリング方式の開始から6年が経過し、その間に財務体質が顕著に改善したことを踏まえ、当社グループは次のステージをあらためて構想・設定すべきタイミングにある。



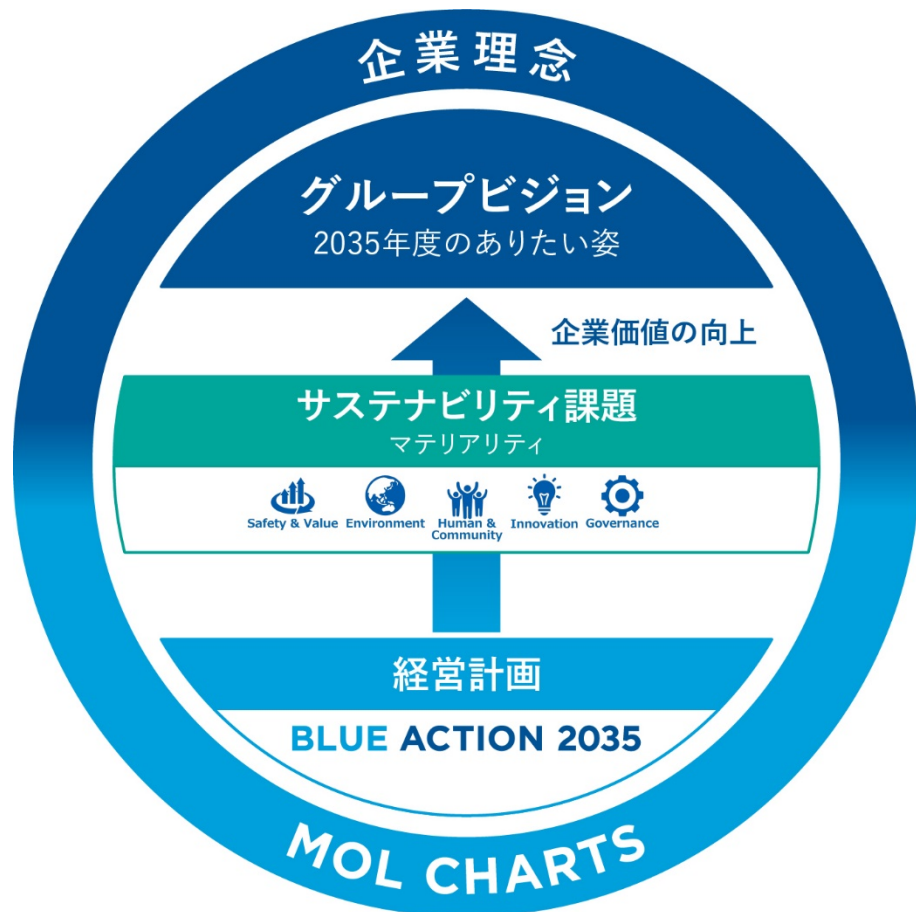
## はじめに – Rolling Planの振り返り（2）

新たな経営計画は従来のローリング方式を改め、3つの主要戦略(ポートフォリオ・環境・地域)を継承・発展しつつ、中長期的な戦略に基づいてグループビジョンの実現へ向かう道筋を示すものとする。



# はじめに – サステナビリティ経営の全体像

企業理念・行動規範「MOL CHARTS」の精神に支えられた経営計画の遂行がサステナビリティ課題の解決に繋がります。それが企業価値を向上させ、ひいてはグループビジョンの実現に至る。



## グループ企業理念

青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます

## グループビジョン

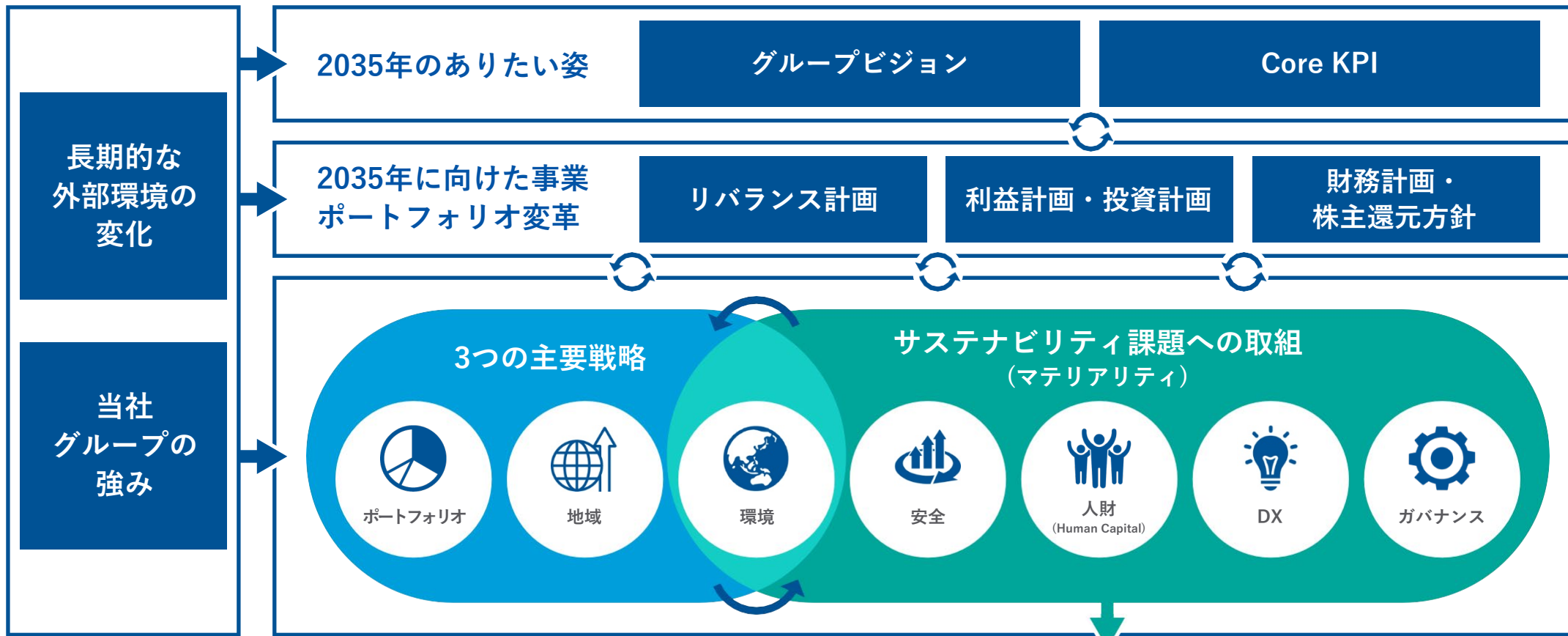
海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開し、環境保全を始めとした変化する社会のニーズに技術とサービスの進化で挑む。商船三井は全てのステークホルダーに新たな価値を届け、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループを目指します。

## 行動規範 MOL CHARTS

Challenge / Honesty / Accountability / Reliability / Teamwork / Safety

# はじめに – BLUE ACTION 2035 の見取り図

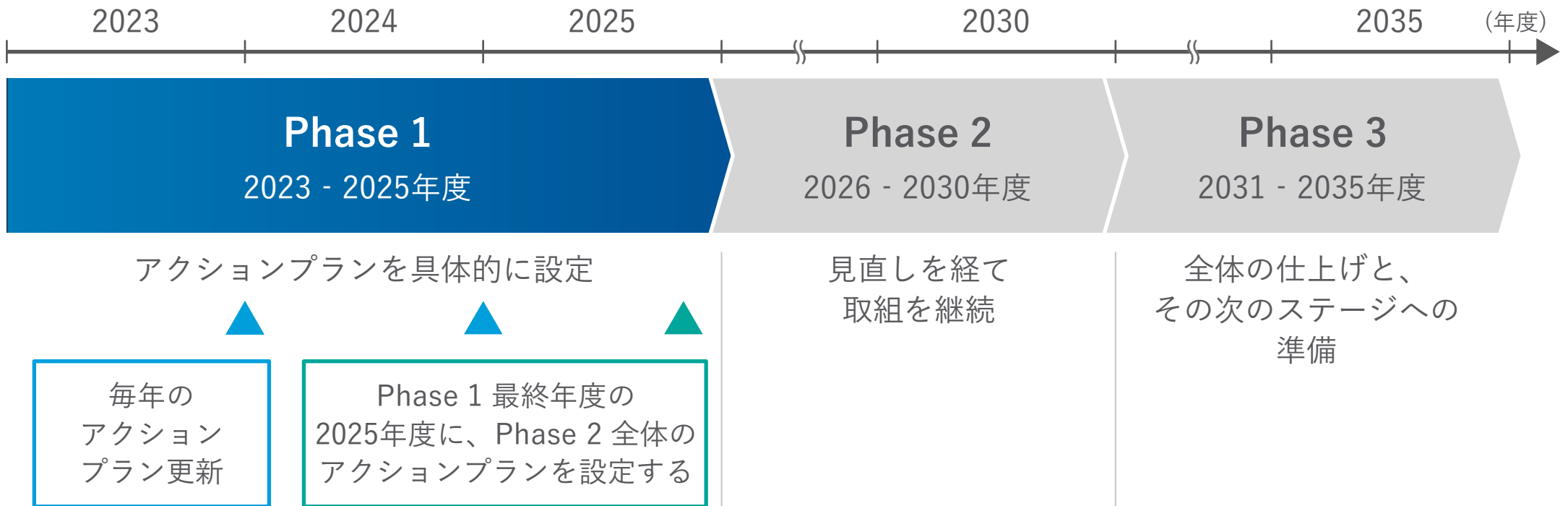
Rolling Plan 2022から継承する「3つの主要戦略」に加えて、その基盤整備にもあたる「サステナビリティ課題への取組」のうちの最重点5項目を、BLUE ACTION 2035の中心に据える。



より具体的な行動計画 MOL Sustainability Plan (MSP)

# はじめに – BLUE ACTION 2035 の進捗管理方針

- グループビジョン実現の時期を2035年度と設定し、ゴールまでの期間を3つのフェーズに分ける。
- Phase 1 では、今回掲げる「2035年のありたい姿・目指す事業ポートフォリオ」を基本的に堅持する。
- 2024年度以降毎年、Core KPI をモニタリングしながらアクションプランの更新を続ける。





# 長期的な外部環境の変化

当社グループを取り巻く事業環境は急速に変化している。

BLUE ACTION 2035では、長期メガトレンド分析を実施して未来の世界・社会構造を想像し、当社グループが考える将来シナリオを見定めた。

## 長期メガトレンド分析のポイント



### 長期的なマクロ外部環境の変化

- 世界の経済成長ペースの鈍化
- 気候変動問題への対応
- エネルギーシフト（電化の進展: 再エネの拡大）
- テクノロジーの進化
- 人口増加/地域別人口割合の変化
- 地政学リスクの高まり
- 社会の価値観の変化/多様化



### 当社グループの事業環境への影響

- ▶ (モノの) 輸送需要の低成長化
- ▶ 環境規制の強化
- ▶ サークュラーエコノミー、地産地消の進展
- ▶ エネルギー効率の改善、化石エネルギー需要縮小
- ▶ 経済成長の重心シフト
- ▶ 保護主義の台頭
- ▶ サプライチェーンの再構築
- ▶ 経済成長に占めるサービス消費の割合拡大
- ▶ 「量的」から「質的」豊かさの追求
- ▶ インパクト投資の市場規模拡大

創業から約140年に亘り、当社グループは海を主な舞台として世界中の国や企業・人々と絆を結び、新しいビジネスに挑み続けてきた。BLUE ACTION 2035では、挑戦の歴史で培った自身の強みをあらためて確認した。



### 当社グループが培ってきた強み

- 総合海運企業としての安全・安定輸送サービス提供の実績
- 世界の主要企業との強固なパートナーシップ、顧客・社会からの信頼
- グローバルネットワークとそこで働く優秀な人財
- 事業の持続性を支える強固な財務基盤



### 当社グループが常に大切にしてきたもの

- 顧客オリエンテッドの精神
- 安全かつ信頼されるオペレーションを地道に磨いていく姿勢
- 社会のインフラ構築に対する強い使命感とチャレンジの気概



### 強みを結集、ありたい姿へ

- 社会のニーズを先取りし、産業・顧客をリードする
- グローバルに事業領域を拡張し世界に新たな価値を届ける
- 従来の経済的価値のみならず、広く社会的価値を創造する

# 2035年のありたい姿（1）グループビジョン

グループビジョン実現に向けた3つの戦略とサステナビリティ課題への取組

## 1 海運業を中心に様々な社会インフラ事業を展開する



目指す姿

- 海運不況時でも黒字を維持できるポートフォリオへの変革
- 成長投資の積上げと株主の期待に応える利回り（ROE 9～10%）の両立

2035年度の事業規模とポートフォリオ

- 税前利益 4,000億円／総資産 7.5兆円
- 市況享受型：安定収益型＝ 40：60 のアセット比率

ポートフォリオ戦略

地域戦略

環境戦略

## 2 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



環境戦略

環境

安全

DX

## 3 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



地域戦略

人財(HC)

DX

ガバナンス

## 2035年のありたい姿（2）Core KPI 設定

目指す姿を Core KPI の形で多面的・具体的に示し、経営計画の進捗をモニタリング

取組項目	Phase 1（～2025年度）の 最重点ポイント	2035年のありたい姿		
全体	成長投資の積上げと株主の期待に 応える利回りの両立	スライド11参照	財務 KPI	
ポート フォリオ	事業別ROAを指標とする事業収益性と 全社的資本コストの管理	海運不況時でも黒字を維持できる ポートフォリオへの変革		
地域	ポートフォリオ変革実現を支える グローバルな事業推進体制への移行	グローバルな社会インフラ企業 グループとして世界のマーケットで 存在感を発揮		
環境	ネットゼロ実現のための アクション1-5の着実な遂行・加速	環境ビジョンで掲げる GHG削減目標の達成		非財務 KPI
安全	安全への取組を革新し、 「4 Zero*」を継続的に達成	地域・事業部門を横断する 安全文化の定着		
人財	単体に加えてグループ・グローバル での人財計画を一元化	2035年のありたい姿達成を 人的資本の面で下支え		
DX	ビジネスとカルチャーの 両面から変革を推進	海運に留まらず、 デジタルを活用した社会課題解決 リーディングカンパニーへ		

\* 4 Zero = 重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ。

## 2035年のありたい姿（2）Core KPI 設定

Phase 1・2 最終年度でのマイルストーンおよび Phase 3 最終年度の達成目標

目標		2022年度 見通し	Phase 1 2025年度	Phase 2 2030年度	Phase 3 2035年度
財務 KPI	税引前当期純利益	7,850億円*1	2,400億円	3,400億円	4,000億円
	ネットギアリングレシオ*2	0.83		0.9~1.0	
	ROE	47.5%		9~10%	
非財務 KPI	環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比)	▲3.6% (2021年実績)	-	-	▲45%
	安全 4 Zero*3	未達 (労災死亡事故1件)		達成	
	人財 単体陸上職 女性管理職比率	9.2%	15%	[Phase 1終了までに改めて設定]	
	MGKP*4在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下)	5%/20%/10%	8%/30%/15%		
	DX 価値創造業務・ 安全業務への転換率 (累計)	-	10%	20%	30%

\*1 2022年度見通しは経常損益を示す。(2022年度3Q決算発表時の予想)

\*2 有利子負債額はIFRS導入後に織り込むべき将来備船料などオフバランス資産(約9,000億円)を含んだものを想定。

\*3 4 Zero = 重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ。

\*4 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。

# 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革（1）基本方針

収益性・ボラティリティを軸とする考え方

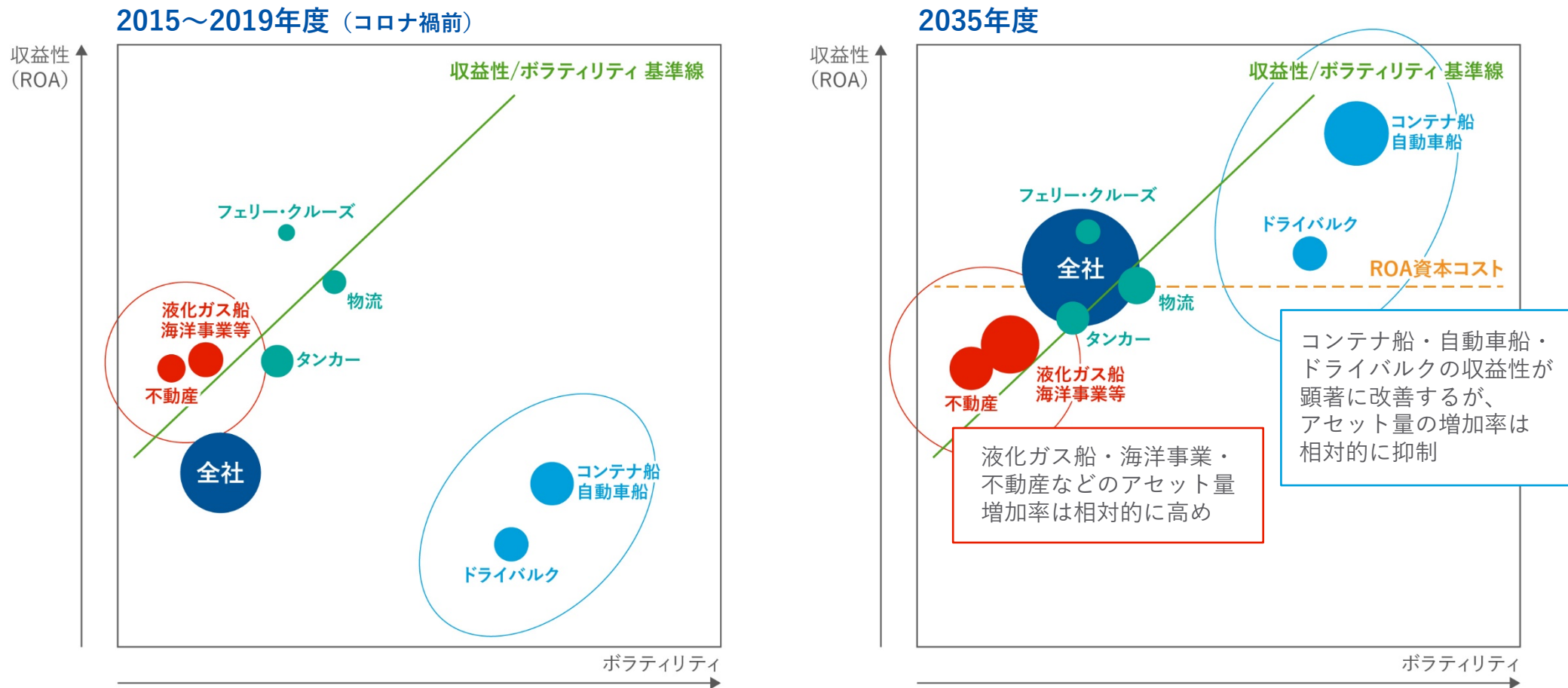
市況享受型事業において海運好況時には高リターンを得る一方、安定収益型事業の比重をより高め、海運不況時でも黒字を確保する。安定収益型事業では、海運の長期契約のみならず、Rolling Planから標榜してきた非海運事業をさらに成長させる。



## 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革（2）リバランス計画

収益性・ボラティリティから見るリバランスのイメージ図

各事業の成長性・環境戦略性も踏まえつつ、全社の収益性がボラティリティを上回るようにアセット配分を進め、投資拡大によるリスクテイクと海運不況時でも黒字を維持できる事業ポートフォリオを両立させる。



※円の大きさは投下アセット量を表す。

# 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革（2）リバランス計画

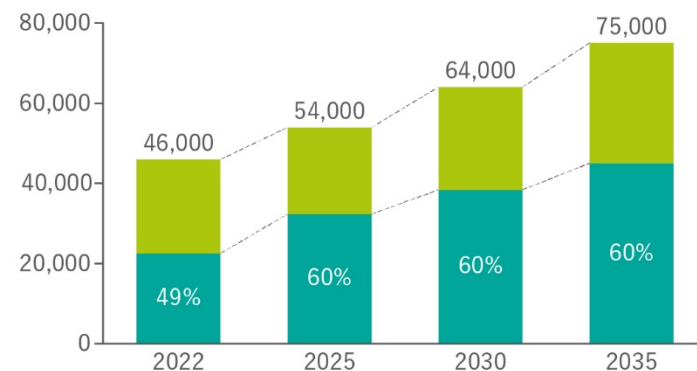
## アセット配分の内訳

全体の総資産は拡大するが、アセット増分の内訳は安定収益型により傾斜した配分とし、バランスのとれた利益構造とする。

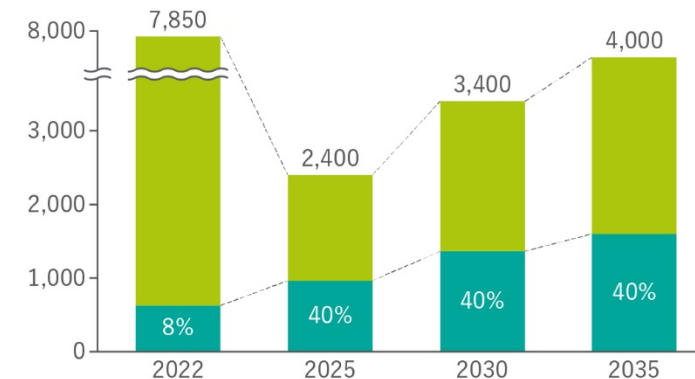
アセット比率推移 (億円)

市況享受型：安定収益型  
2035年度 アセット比率 40：60  
(損益比率60：40)

■ 市況享受型  
■ 安定収益型

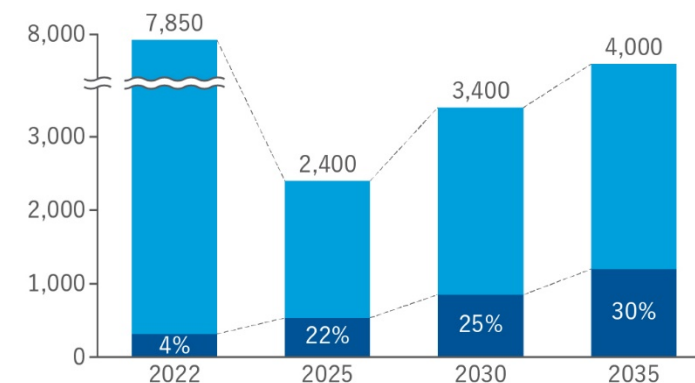
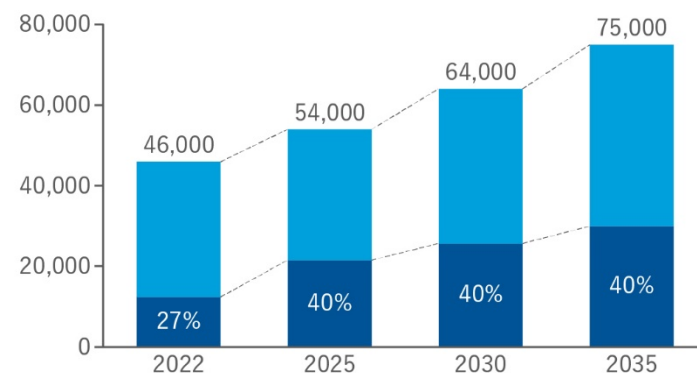


損益比率推移 (億円)



(参考) 海運：非海運  
2035年度 アセット比率 60：40  
(損益比率70：30)

■ 海運  
■ 非海運



(註) ドライバルク・タンカーは  
市況享受型・安定収益型に配分した。



## 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革（3）利益計画

各Phase 最終年度における利益水準（税前当期純利益）

(単位：億円)	2022年度*1	2025年度	2030年度	2035年度
ドライバルク事業	580	250	290	310
エネルギー事業*2	420	700	840	960
製品輸送事業	6,750	1,240	1,950	2,250
(うち、コンテナ船事業)	(5,910)	(670)	(1,400)	(1,600)
ウェルビーイングライフ事業	80*1	190	290	450
関連事業・その他	20	20	30	30
<b>合計 (A)</b>	<b>7,850</b>	<b>2,400</b>	<b>3,400</b>	<b>4,000</b>
<b>見込みアセット量*3 (B)</b>	<b>46,000</b>	<b>54,000</b>	<b>64,000</b>	<b>75,000</b>
<b>ROA (A)/(B)</b>	<b>17.9%</b>	<b>4.4%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.3%</b>
(参考)				
うち、安定収益型利益／比率	620／8%	960／40%	1,360／40%	1,600／40%
うち、非海運事業利益／比率	320／4%	540／22%	860／25%	1,200／30%

\*1 2022年度は経常損益。また2022年度のウェルビーイングライフ事業では不動産事業損益のみを記載した。（いずれも2022年度3Q決算発表時の予想）

\*2 複数営業本部に跨る電力炭輸送事業・ケミカル船事業は共に「エネルギー事業」に含む。

\*3 日本会計基準ではオフバランスとなる将来備船料などの資産を独自に算出し織り込んでいる。IFRSとの整合は追って検証予定。

## 2035年に向けた事業ポートフォリオ変革（4）投資計画

Phase 1 における事業毎の内訳

2035年度総資産 **7.5兆円** に向け、Phase 1/2/3 累計で **約3.8兆円** の投資、うち Phase 1 で **1.2兆円** を見込む。

**営業本部別の投資額目安**（キャッシュアウトベース。M&A、地域組織主導による案件も含む。）

(単位：億円)	市況享受型	安定収益型	合計	(うち環境投資)
ドライバルク事業	700	400	1,100	(880)
エネルギー事業	1,100	4,200	5,300	(4,400)
製品輸送事業	1,200	1,600	2,800	(1,000)
ウェルビーイングライフ事業	—	2,750	2,750	(220)
その他	—	50	50	—
<b>合計</b>	<b>3,000</b>	<b>9,000</b>	<b>12,000</b>	<b>(6,500)</b>

※持分法適用会社による再投資は含まない。  
 ※既決の投資予定（約5,400億円）を含む。

## Rolling Plan 2022での方針

- 配当性向：25%

## BLUE ACTION 2035（Phase 1）での方針

- 配当性向：30%
- 下限配当：150円/株
- 利益上ぶれ時の自社株買い（都度判断）

配当性向

20%

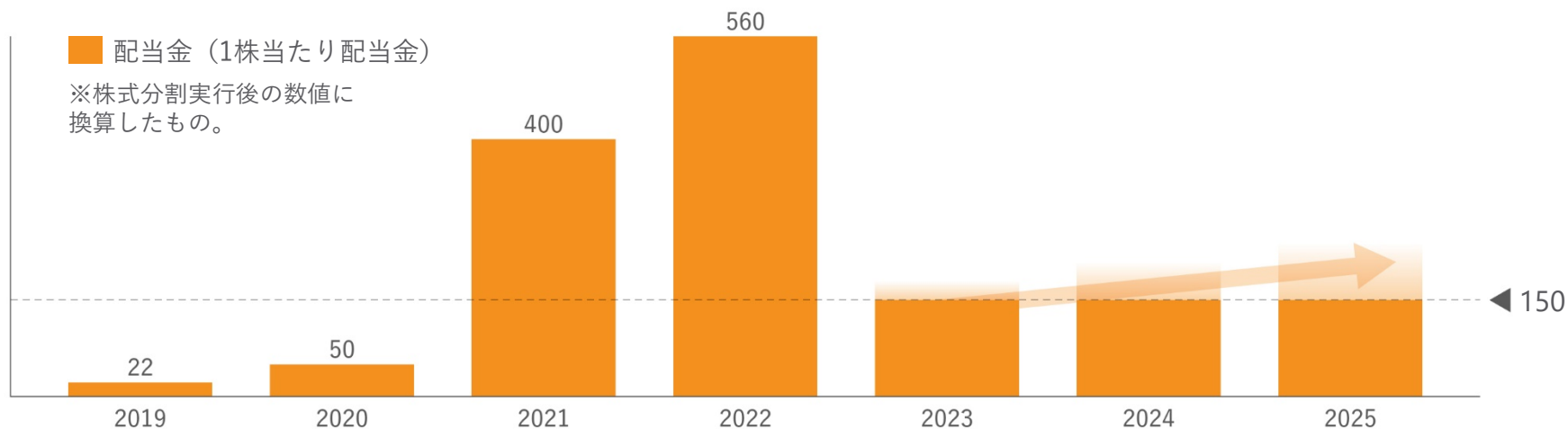
25%

30%（下限：150円）

(円/株)

■ 配当金（1株当たり配当金）

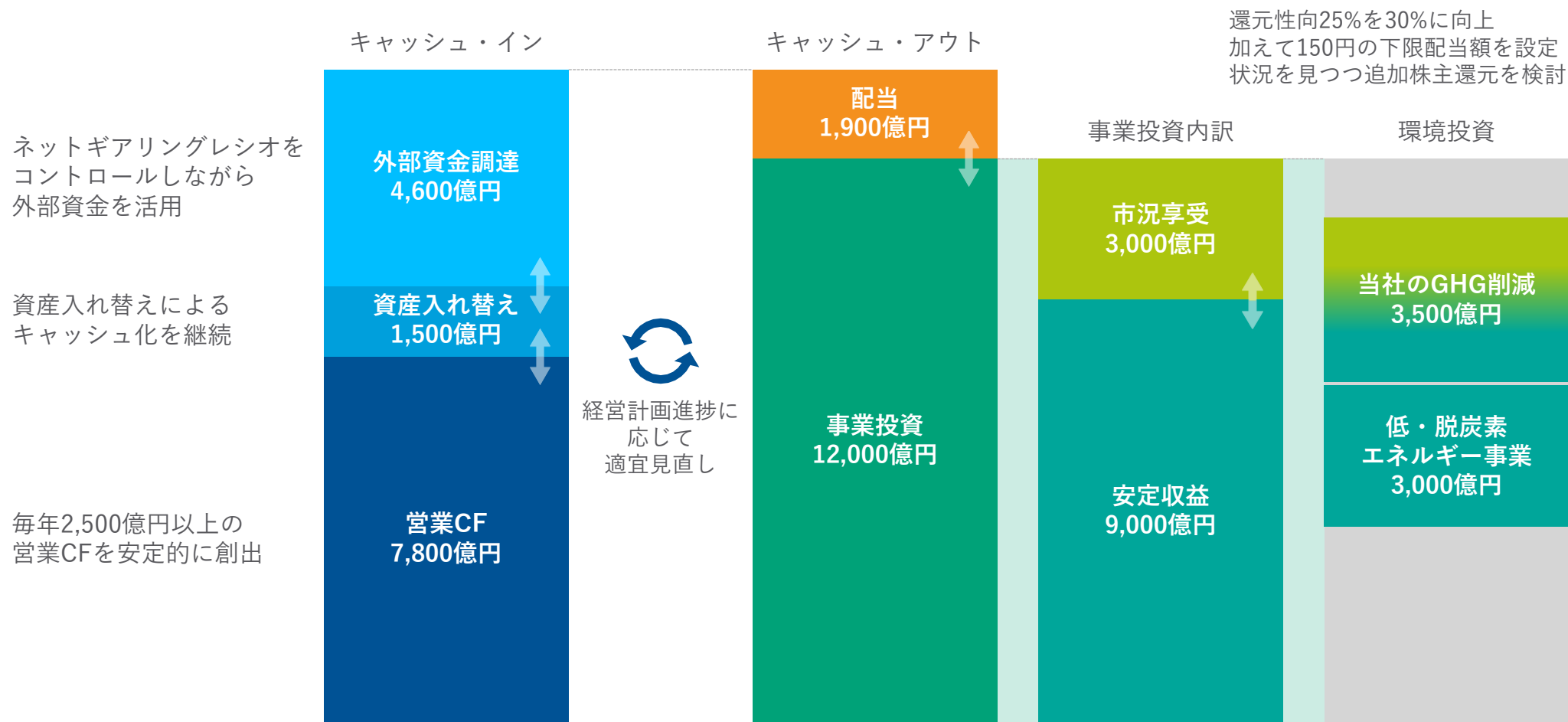
※株式分割実行後の数値に  
換算したもの。



## 考え方

- 積み上げた利益で積極投資を行い利益を拡大、企業価値を上げていく。
- 配当性向を30%に引き上げ、成長の果実を株主に還元していく。
- 下限配当を導入し、海運市況サイクルの低位時に配当額が過少となることを防ぐ。
- 想定を上回る利益が得られた場合には、さらに余剰資金を還元するなどROE 9~10%を意識した資本コントロールを行う。

市況享受型・安定収益型の両輪が創出した営業CFを、成長のための積極投資と安定的な株主還元につなげていく。



- 事業別ROA目標を設定し、個別投資採算基準もそれに沿ったものに変更する。利益規模だけでなく資本効率の改善を図り、全体としてROA資本コストを上回るROAを達成すべく、高リターンを期待する市況享受型事業に継続投資する一方、低リターンながら安定収益型である事業への投資の傾斜を高める。
- IFRS（国際会計基準）の早期適用に取り組む。
- 効率的なポートフォリオ変革のため、M&Aをスピード感を持って推進する。

## 定義

リターン

$$\text{ROA}_{(\%) } = \frac{\text{税引前当期純利益}}{\text{総資産 (オンバラ + オフバラ)}}$$

コスト

## 定義

$$\text{ROA}_{\text{資本コスト}(\%) } = \frac{\text{WACC}}{(1-\text{Tax})} \times \frac{\text{(Net Debt + 自己資本)}}{\text{総資産}} - \frac{\text{支払利息}}{\text{総資産}}$$

税前に戻す     
 総資産ベースに直す     
 支払利息を控除

上記算式で全社ROA資本コストを算出する。  
全社ROAがそれを超えるように事業別ROAを割り振り。

## ドライバルク事業

### 2035年に向けた方向性

貨物構成の変化に対応しつつ市況エクスポージャーを戦略的に取って、好況時には高リターンを獲得する。

### 具体的なアクションプラン

- 脱炭素・低炭素化社会の進展により創出される新規貨物・拡大が見込まれる既存貨物の輸送需要取り込み（バイオ燃料、穀物、肥料、半製品など）
- 世界経済のサプライチェーン・トレードパターンの変化に対応するグローバルな営業ネットワーク整備
- 貨物需要・トレードパターン・船腹需給の変化に適切に対応するためのインテリジェンス機能の強化
- GHG排出削減に寄与する環境対応船整備の強化
- 高いリターンを実現するための市況エクスポージャー許容度の引き上げ

## エネルギー事業

### 2035年に向けた方向性

エネルギーシフトの大きな流れに積極的に対応し、Green Transformationをリードする存在であり続ける。

### 具体的なアクションプラン

- 《タンカー(含むケミカル船)》
  - Methanex社との提携なども活かした、船舶燃料としてのクリーンメタノールの調達、事業機会の獲得
  - 代替燃料船隊による脱炭素ソリューションの提供
- 《液化ガス船》
  - 今後の需要増を見据えLNG船の中短期契約向け船隊を整備、一定の範囲内で市況リスクテイクを進める
  - LPG／アンモニア船隊の整備
- 《海洋事業・洋上風力発電》
  - 欧州中心に広がる見通しのCCUS事業（二酸化炭素回収・貯留）へ参画
  - 台湾・日本での洋上風力発電への参画実績を積み上げ、かつ周辺事業の取り込みに繋げる

## 製品輸送事業

### 2035年に向けた方向性

コンテナ船・自動車船の競争優位を磨く一方、物流への積極投資で非海運分野での成長を遂げる。

### 具体的なアクションプラン

《コンテナ船》

- ONE発足を通じて獲得した規模のメリットの維持・拡大
- 環境・デジタル戦略を柱とする更なる優位性の構築

《自動車船》

- 環境への対応をリードし顧客の評価を高め、パートナーとして選ばれる存在となる
- 増加する中国・インド発ビジネスでの優位性構築

《物流》

- 宇徳・商船三井ロジスティクスをコアと位置づけ、両社を中心に成長を図る
- 主にアジアでのM&Aによる事業拡大

## ウェルビーイングライフ事業

### 2035年に向けた方向性

不動産・フェリーに加えクルーズなどの多彩な事業群を形成し、非海運分野の柱に育てる。

### 具体的なアクションプラン

《不動産》

- 国内：アセットタイプの拡充、再開発・街づくりに取り組む
- 海外：ベトナム・豪州の事業拡大に加え、東南アジア他国・インドへ進出

《フェリー》

- 現行2社の統合のメリット最大化
- 貨物・旅客それぞれのマーケティング強化

《クルーズ》

- 「にっぽん丸」ブランドを革新すべく、新規投入船に向けた準備を進める
- 国内顧客に加え、インバウンドを中心に海外顧客の基盤を拡大する

### 新たな 事業推進体制

専任の執行役員を各地域に配置し、各地域の営業・コーポレート組織を強化する。外国人経営人財の登用・育成を進め、地域組織主導の事業開発を進める。意思決定の質・スピードを高め、地域組織が本社と協働して事業開発・運営を行う。

非海運を  
中心とした  
新規事業開発



海運事業の  
地域での  
競争力強化

### 目指す事業の姿

日本市場での強みをさらに磨きつつ、グローバルな社会インフラ企業グループとして世界のマーケットで存在感を発揮し、事業拡大を実現する。

#### アジア・中東・大洋州、アフリカ

- 相対的に高い経済成長を見込む地域として注力する。
- 海運では域内輸送、非海運では物流・不動産・洋上風力発電・代替燃料事業など

#### 欧州、米州

- 環境分野で先行する両地域で事業機会に参画、そこで得た知見をアジア他での展開にも活用する。
- 低・脱炭素事業投資、代替燃料事業（サプライチェーン参画）





## 商船三井グループ環境ビジョン2.2



次世代の地球に生きるすべての生命のために、商船三井グループは、ステークホルダーとの共創を通して環境課題の解決に取り組みます。海洋環境保全、生物多様性保護、大気汚染防止などの重要課題に加え、とりわけ喫緊の対応が求められる気候変動対策においては、グループ総力を挙げて「2050年ネットゼロ・エミッション」を目指し、人・社会・地球のサステナブルな発展に貢献して、青い海から豊かな未来をひらきます。

### 中長期目標

2020年代中  
ネットゼロ・エミッション  
外航船の運航を開始します

2035年  
輸送におけるGHG排出原単位を  
45%削減します（2019年比）  
Scope1に加えScope3の一部（外航自社運航船）

2050年  
グループ全体でのネットゼロ・  
エミッション達成を目指します  
Scope 1、2、3の全てが対象（本社+連結子会社）

### 中長期目標達成のための5つのアクション

**ACTION 01** クリーンエネルギー  
の導入

**ACTION 02** さらに省エネ技術  
の導入

**ACTION 03** 効率オペレーション

**ACTION 04** ネットゼロを可能に  
するビジネスモデル  
構築

**ACTION 05** グループ総力を  
挙げた低・脱炭素  
事業拡大

### アクションの進捗を測る KPI・マイルストーン

環境ビジョン2.2全体  
・環境投資額 6,500億円  
(23年度からの累計)【2025年】  
・GHG総量 23%削減  
(2019年比)【2030年】

・LNG/メタノール燃料外航船 90隻  
・ゼロ・エミッション燃料使用割合 5%  
・Scope2電力再エネ割合 100%  
【以上、2030年】  
・ネットゼロ・エミッション外航船  
130隻【2035年】

・ウインドチャレンジャー搭載  
隻数 25隻【2030年】  
・ウインドチャレンジャー搭載  
隻数 80隻【2035年】

・燃費効率 5%改善 (2019年比)  
【2025年】

・吸収・除去系カーボンクレジット  
の使用量 220万t-CO<sub>2</sub>e(累計)  
【2030年】

詳細は  
こちら

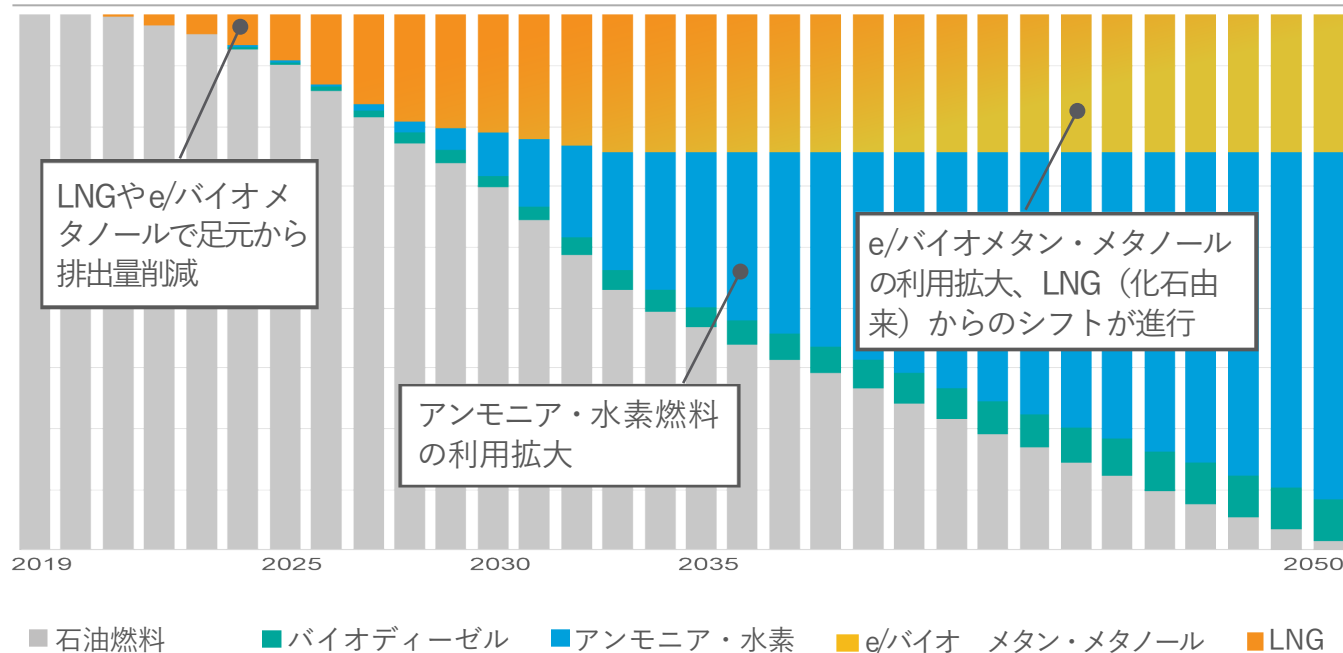




Phase 1ではLNG燃料外航船16隻が竣工予定。2020年代の外航ゼロ・エミッション船就航に向けた準備を進める。船隊整備以外にも、オフテイカーの立場を活かして燃料調達・サプライチェーンに参画し海運業界におけるクリーン燃料サプライチェーンの構築を後押しする。

### 代替燃料船隊ロードマップ

(縦軸：自営運航隻数)



### Phase 1 環境戦略への投資額

(キャッシュアウトベース)

(単位：億円)

	既決	新規	小計
自社からのGHG排出削減	1,900	1,600	3,500
低・脱炭素エネルギー事業拡大	1,900	1,100	3,000
合計	3,800	2,700	6,500

海運のみならず非海運事業を包摂する当社グループ全体の安全指針「安全ビジョン」と、具体的な行動計画「SAFETY ACTION 1.0」を2023年度中に策定予定。

### 内部環境の変化

- 海運・非海運、双方における事業領域の拡大
- 海技人材の活躍が期待される分野の拡大

### 外部環境の変化

- 安全・安心に対するステークホルダーからの要請
- 地政学、自然災害、保安（含むサイバー）上のリスク増加
- テクノロジーの進化

商船三井グループ 安全ビジョンの方向性  
地域・事業部門を横断する安全文化を確固たるものにする

1. 卓越したリスク・  
危機管理能力

2. 海技人材の育成・  
確保と適切な要員配置

3. 「技術革新」による  
安全品質の進化と革新

MOL CHARTS の “S” = Safety  
世界最高水準の安全品質を追求します

- 安全を最優先しているか、自ら問いかけ行動する
- 現場に向き合い、現場から学び、基本に立ち返り行動する

ZERO TOLERANCE FOR FATAL ACCIDENTS AND  
SERIOUS MARINE ACCIDENTS

- 死亡事故と重大海難事故の根絶

当社グループの「ひと」（国内外の当社グループの役職員・船員）に関する考え方を内外のステークホルダーに明らかにし、当社グループでの働き甲斐や魅力を示す。

### HCビジョン

### All on Board, Success through Growth

商船三井グループの海を起点とした社会インフラビジネスは、ここに集う一人ひとりの力が支えています。わたしたちの一人ひとりが、強みを伸ばし、力を発揮します。そして、かけがえのない毎日を支え、新しい価値創造を目指す仲間とともに、わたしたちの未来を変えていきます。商船三井グループは、成長する仲間とともに、まだ見ぬ未来に向かって大海原に挑みます。

#### 基本原則 1

##### 多様性 Diversity, Equity & Inclusion

人権の尊重と法令の遵守を徹底し、多様な仲間を受け入れ、一人ひとりが個性を輝かせ、活躍できる機会を生み出します。

#### 基本原則 2

##### 共走・共創 Mutually Empowered

一人ひとりが自律したプロフェッショナルとなり、社内外の仲間と共走・共創する環境を実現します。個人の能力を組織や地域の枠をこえて高め合い、グループ全体で組織の力を最大に発揮します。

#### 基本原則 3

##### 働き甲斐 Highly Engaged

一人ひとりが日々安心して、健やかにのびのびと活躍できるグループであり続けます。商船三井グループの一員である誇りを持つ仲間が、あたらしい価値の創造に挑む基盤をつくります。

HC ACTION 1.0	基本原則1 多様性	基本原則2 共走・共創	基本原則3 働き甲斐
1. 人的資本獲得・配分の実行	✓	✓	✓
2. 適所適材の実現（MGKP※の創設と一元任用運用）	✓	✓	✓
3. テクノロジーを活用したタレントマネジメントの実施	✓	✓	✓
4. 自律的なキャリア形成支援		✓	✓
5. Engagement向上を実現			✓
6. 人財部門の機能強化	✓	✓	✓
7. 海技者を惹きつける「魅力」の強化	✓	✓	✓

グループ全体で施策を展開。早期に変革を軌道に乗せ、拡充した人的資本で新たな事業展開をサポート。

※MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト。

DXビジョンのもと、全体ロードマップに加えてPhase 1の3か年における行動計画「DX ACTION 1.0」も策定。

## DXビジョン

## Towards the Blue Ocean, We Transform

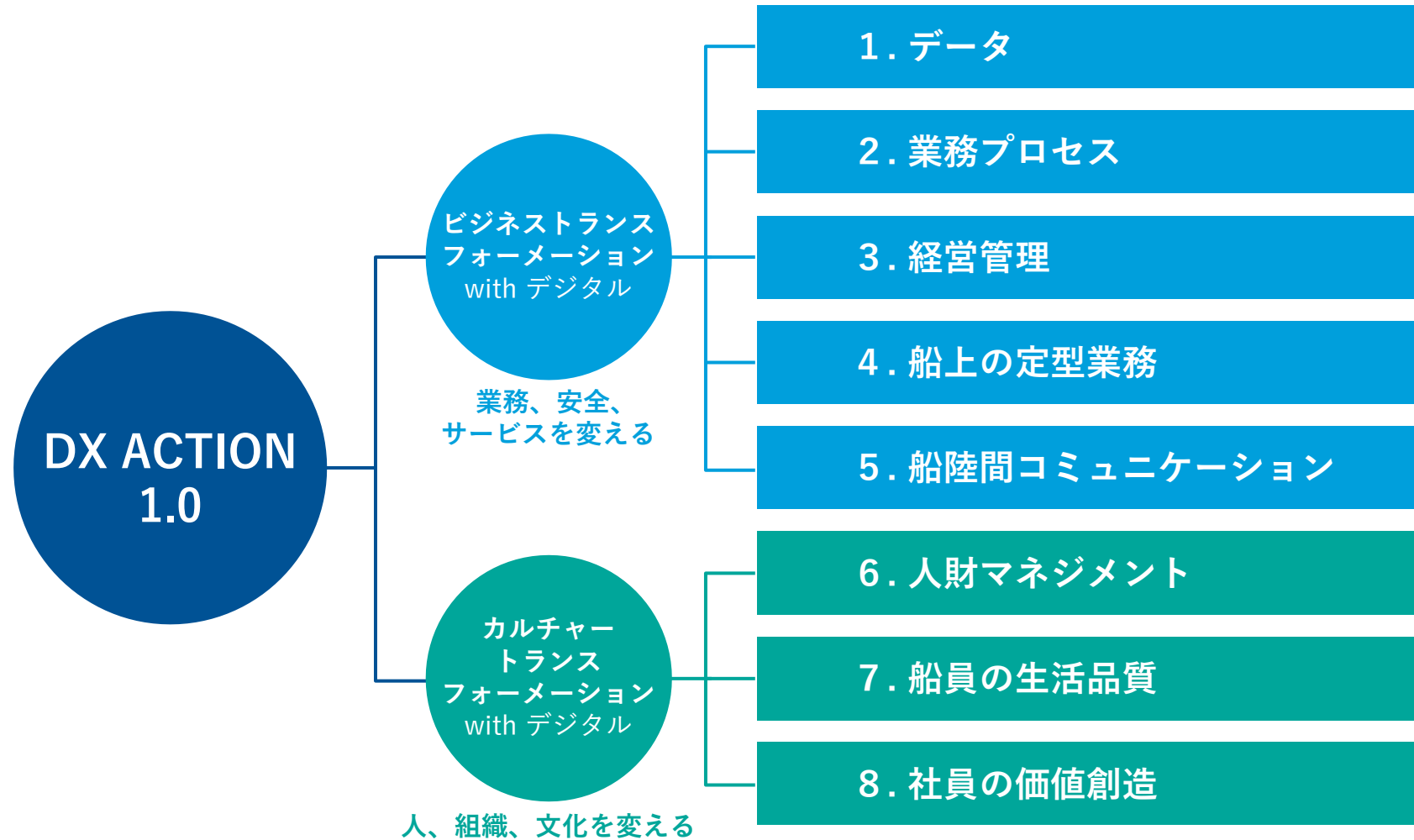
海運業で培った技術・情報をもとに、海の可能性を探究、社員ひとり一人の可能性を拡げ、多様な人財の力で新たな価値創造を主導、そんな専門性と想像力が融合した姿を目指します。“青い海＝新たな領域”に向かって、デジタルと共創の力で私たちは未来を切り拓きます。



詳細は  
こちら



「DX ACTION 1.0」では、「ビジネス」と「カルチャー」の2つの変革領域と8つの重点項目を設定。



### コーポレート・ ガバナンス

- 取締役会の進化（個別案件に対する助言・意思決定型から、経営全般に対する戦略検討・監督型へ）
- 取締役会の多様性確保  
（独立社外・非業務執行・執行兼務取締役からなる構成とサクセッション）

### 経営管理の高度化

- 全社経営基盤の再構築
  - BLUE ACTION 2035に基づく、事業・地域別のKPI設定と評価制度の確立
  - 全体最適と透明性の実現に資する管理会計制度、及びIFRSの導入
- 地域組織の自律的な事業開発促進
  - 事業・地域特性を踏まえた権限委譲の拡充
  - チーフ・オフィサー体制による全社的モニタリング、及びリスク管理体制の構築

### 経営リスクに対する インテリジェンスの強化

- エマージングリスク（地政学・気候変動・人権）を含む、全社的リスクマネジメントの強化・実践



更新後の概要（青色ハイライトが2023年度の変更箇所）

## サステナビリティ課題

 <p><b>Safety &amp; Value</b> 安全輸送・社会インフラ事業を通じた付加価値の提供</p>	 <p><b>Environment</b> 海洋・地球環境の保全</p>	 <p><b>Human &amp; Community</b> 人の活躍と地域社会の発展</p>	 <p><b>Innovation</b> 海の技術を進化させるイノベーション</p>	 <p><b>Governance</b> 事業を支えるガバナンス・コンプライアンス</p>
<p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本業を通じた価値</li> <li>安全品質</li> <li>さらなる付加価値</li> </ul>	<p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策</li> <li>海洋環境保全</li> <li>生物多様性保護</li> <li>大気汚染防止</li> </ul>	<p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様性(DE &amp; I)</li> <li>共走・共創</li> <li>働き甲斐</li> <li>地域との共生</li> </ul>	<p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クリーンエネルギーの導入・普及</li> <li>船舶の省エネルギー化</li> <li>ICTを活用した安全運航・効率運航</li> <li>DX</li> </ul>	<p><b>取組テーマ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営の透明性</li> <li>情報セキュリティ</li> <li>責任ある調達</li> <li>人権尊重</li> <li>公正取引</li> <li>贈収賄防止</li> </ul>

## 目標

## KPI

## アクションプラン

詳細はこちら



