

# 2025年度 定時株主総会 議案・事業報告等

【交付書面】

証券コード：9104



クルーズ船「MITSUI OCEAN FUJI」

## CONTENTS

	ページ
株主総会参考書類	2
事業報告	21
連結貸借対照表	53
連結損益計算書	54
貸借対照表	55
損益計算書	56
連結計算書類に係る会計監査人の監査報告	57
計算書類に係る会計監査人の監査報告	59
監査役会の監査報告	61

当該書面は、法令及び当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

- ① 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」「業務の適正を確保するための体制」
- ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
- ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

# 株主総会参考書類

## 第1号議案

## 剰余金の処分の件

当社は、積極的な事業投資による企業価値向上及び配当を通じた株主の皆様への直接的な利益還元を経営上の基本方針としております。グループ経営計画「BLUE ACTION 2035」のPhase 1期間（2023～2025年度）においては、連結配当性向30%を目安として業績に連動した配当を行う方針とし、かつ1株当たり150円の下限配当を設定しております。

当期においては、米国関税影響による業績下振れリスクが後退したことを勘案し、Phase 2期間（2026～2030年度）から実施する予定であった株主還元の予見性向上を1年前倒しで実施し、業績に連動しない当期の年間固定配当を200円とし、期末配当につきましては、1株当たり115円とさせていただきたいと存じます。これにより、お支払い済の中間配当金（1株当たり85円）と合わせますと、2025年度の1株当たり年間配当金は200円、連結配当性向は32.3%となります。

### 期末配当に関する事項

#### 1 配当財産の種類

金銭

#### 2 配当財産の割当に関する事項及びその総額

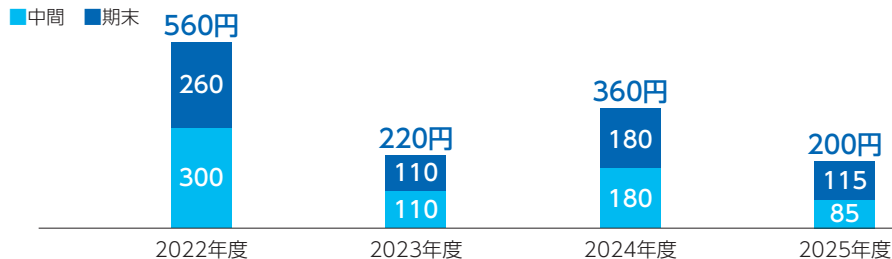
当社普通株式1株につき**金115円**  
**総額39,514,558,670円**

#### 3 剰余金の配当が効力を生じる日

**2026年6月26日**

ご参考

#### 配当金の推移 (単位：円)



## 第2号議案 取締役10名選任の件

本総会終結の時をもって、現任の取締役10名全員は任期満了となります。つきましては、取締役10名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりです。

候補者番号	氏名	性別(年齢)		当社における現在の地位及び担当	取締役会出席回数	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	
1	はしもと 橋本 剛	男性(68歳)	再任	非業務執行	代表取締役 会長	100% (12/12回)	●	●
2	たむら 田村 城太郎	男性(57歳)	新任		社長執行役員 チーフ・エグゼクティブ・オフィサー	－% (－/－回)	●	●
3	うめむら 梅村 尚	男性(58歳)	新任		副社長執行役員 チーフ・オペレーティング・オフィサー、 ウェルビーイングライフ事業本部長	－% (－/－回)		
4	はまざき 濱崎 和也	男性(57歳)	再任		代表取締役 副社長執行役員 チーフ・フィナンシャル・オフィサー、 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進 担当	100% (12/12回)		
5	そのだ 園田 早苗	女性(57歳)	新任		常務執行役員 チーフ・コミュニケーション・オフィサー	－% (－/－回)		
6	とよなが 豊永 厚志	男性(69歳)	再任	社外 独立	取締役	100% (12/12回)	●	
7	やまくち 山口 裕視	女性(65歳)	再任	社外 独立	取締役	100% (12/12回)		●
8	はしもと 橋本 英二	男性(70歳)	再任	社外 独立	取締役	100% (10/10回)		●
9	ひょうどう 兵頭 誠之	男性(66歳)	再任	社外 独立	取締役	100% (10/10回)	●	
10	たなか 田中 径子	女性(66歳)	再任	社外 独立	取締役	100% (10/10回)	●	●

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

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

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

### 取締役選定方針とプロセス

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

候補者番号 **1** はしもと  
**橋本**たけし  
**剛**  
再任 非業務執行  
(1957年10月14日生)▶所有する当社の株式数 **126,028株**  
▶取締役会出席回数 **12回中12回** (100%)  
▶取締役在任年数 **11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	2015年 6月	当社取締役 常務執行役員
2008年 6月	当社 LNG 船部長	2016年 4月	当社取締役 専務執行役員
2009年 6月	当社執行役員 LNG船部長 委嘱	2019年 4月	当社代表取締役 副社長執行役員
2011年 6月	当社執行役員	2021年 4月	当社代表取締役 社長執行役員
2012年 6月	当社常務執行役員	2026年 4月	当社代表取締役 会長 (現任)

**取締役候補者とした理由**

橋本剛氏は、2021年の代表取締役社長執行役員就任以降、最高経営責任者として、豊富な経験及び実績に基づく強いリーダーシップと決断力を発揮してまいりました。経営計画「BLUE ACTION 2035」のPhase 1期間中(2023~2025年度)には、ポートフォリオ変革に向けた成長投資、グローバル化を加速させるための地域戦略、サステナビリティ課題に対応するための環境戦略を推進し、グループ全体のさらなる成長と将来の事業ポートフォリオ変革を主導しました。

当社グループにおける、より一層の競争力強化と企業価値向上を推進するため、同氏の豊富な経験、知識及び能力の活用が必要と判断し、引き続き選任をお願いするものです。

候補者番号 **2** たむら  
**田村**じょうたろう  
**城太郎**  
新任  
(1968年9月19日生)▶所有する当社の株式数 **19,118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**

1991年 4月	当社入社	2022年 4月	当社常務執行役員
2018年 4月	Ocean Network Express (Europe) Ltd. Managing Director, Region Head - Europe and Africa	2024年 4月	当社専務執行役員
2020年 4月	当社経営企画部長	2026年 4月	当社社長執行役員 (現任)

**【担当】**  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー

**取締役候補者とした理由**

田村城太郎氏は、コンテナ船事業に長く携わり、海外現地法人での豊富な実務経験や、経営企画部におけるコーポレート業務などの幅広い経験を有しております。2023年4月からはチーフ・ストラテジー・オフィサーとして当社グループ全体の経営戦略を統括し、2024年4月からはシンガポール準本社統括としてグループ経営の一翼を担い、グローバルに事業を展開する当社グループの成長を主導してまいりました。

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、選任をお願いするものです。

候補者番号 **3** うめむら  
梅村

ひさし  
尚  
新任  
(1968年6月8日生)

- ▶所有する当社の株式数 **18,861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**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1992年 4月 当社入社         | 2024年 6月 当社専務執行役員                      |
| 2018年 4月 当社財務部長       | 2026年 4月 当社副社長執行役員 (現任)                |
| 2021年 4月 当社執行役員       |  |
| 2022年 4月 当社常務執行役員     |  |
| 2023年 6月 当社取締役 常務執行役員 | <b>[ 担当 ]</b>                          |
| 2024年 4月 当社取締役 専務執行役員 | チーフ・オペレーティング・オフィサー<br>ウェルビーイングライフ事業本部長 |

**取締役候補者とした理由**

梅村尚氏は、長年にわたり財務部門での業務に携わり、2021年4月からはチーフ・フィナンシャル・オフィサーとして、グローバルに事業を展開する当社グループ全体の財務戦略を統括してまいりました。また、2023年4月からはチーフ・コミュニケーション・オフィサーとして投資家との対話の促進・充実化に取り組み、2024年4月からはエネルギー営業本部長として事業部門を率いるなど、コーポレートおよび事業の双方にわたる幅広い経験を有しております。さらに、2023年6月からは取締役として経営に携わってまいりました。  
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 **4** はまざき  
濱崎

かずや  
和也  
再任  
(1969年3月26日生)

- ▶所有する当社の株式数 **21,096株**
- ▶取締役会出席回数 **12回中12回 (100%)**
- ▶取締役在任年数 **2年** ※本総会最終時



**略歴、当社における地位及び担当**

- |                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1992年 4月 当社入社         | 2025年 4月 当社代表取締役 専務執行役員          |
| 2020年 4月 当社 LNG 船部長   | 2026年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員<br>(現任) |
| 2021年 4月 当社執行役員       |                                  |
| 2023年 4月 当社常務執行役員     | <b>[ 担当 ]</b>                    |
| 2024年 4月 当社専務執行役員     | チーフ・フィナンシャル・オフィサー                |
| 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 | ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進 担当      |

**取締役候補者とした理由**

濱崎和也氏は、長年にわたりLNG船部門での業務に携わり、2024年4月からはチーフ・フィナンシャル・オフィサーとしてグローバルに事業を展開する当社グループ全体の財務戦略を統括するとともに、コーポレートコミュニケーション部 (IR) 管掌として、投資家との対話の促進・充実化に取り組み、2026年4月からはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進を担当しております。  
当社グループの企業価値向上を実現するため、同氏の豊富な経験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

そのだ

園田

さなえ

早苗

新任

(1969年5月16日生)

▶所有する当社の株式数 3,853株

▶取締役会出席回数 一回中一回(%)

▶取締役在任年数 一年 ※本総会終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1992年4月 株式会社高島屋入社

2021年4月 当社入社

2022年4月 当社コーポレート

コミュニケーション部長

2024年4月 当社執行役員

2026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

### 取締役候補者とした理由

園田早苗氏は、株式会社高島屋においてブランディングを中心とした業務に携わり、顧客視点に立ったブランド構築やコミュニケーションに関する経験を有しており、当社入社後は、コーポレートコミュニケーション部における業務に携わり、2024年4月からはチーフ・コミュニケーション・オフィサーとして、当社グループの広報・IR等のコミュニケーションを横断的に統括し、ステークホルダーとの信頼関係構築および企業価値向上を主導してまいりました。

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** とよなが  
**豊永**

あつし  
**厚志**

**再任** **社外** **独立**

(1956年8月18日生)

▶所有する当社の株式数 **1,501株**  
▶取締役会出席回数 **12回中12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**

1981年4月	通商産業省 (現：経済産業省) 入省	2015年7月	中小企業庁長官
2007年7月	経済産業省 大臣官房審議官 (国会対策・政策総合調整担当)	2016年11月	株式会社みずほ銀行 顧問
2010年7月	中小企業庁次長	2019年4月	独立行政法人中小企業基盤整備機構 理事長
2011年8月	経済産業省 大臣官房商務流通審議官	2024年6月	一般財団法人流通システム開発センター 会長 (現任)
2012年9月	同省大臣官房商務流通保安審議官	2024年6月	当社社外取締役 (現任)
2013年6月	株式会社日本政策金融公庫 代表取締役専務取締役 中小企業事業本部長		

**【重要な兼職の状況】**  
一般財団法人流通システム開発センター 会長

**社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要**

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

候補者番号 **7** やまぐち  
**山口**

ゆみ  
**裕視**

**再任** **社外** **独立**

(1961年3月31日生)

▶所有する当社の株式数 **1,101株**  
▶取締役会出席回数 **12回中12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**

1983年4月	運輸省 (現：国土交通省) 入省	2020年7月	三井物産株式会社 執行役員 CSO補佐 兼 CDIO補佐
2014年7月	国土交通省 観光庁次長	2023年4月	同社特任アドバイザー
2015年10月	三井物産株式会社 経営企画部 エグゼクティブアドバイザー	2024年6月	株式会社ニチレイ 社外取締役 (現任)
2016年4月	同社執行役員 株式会社三井物産戦略研究所 代表取締役 社長	2024年6月	当社社外取締役 (現任)

**【重要な兼職の状況】**  
株式会社ニチレイ 社外取締役

**社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要**

山口裕視氏は、国土交通省において多岐にわたる企画・政策立案、組織管理に携わり、また三井物産では、調査部門のトップとしてグローバルなビジネス環境についての分析、サステナビリティ課題への検討、DX総合戦略の策定と実施など、幅広い分野で活躍されてきました。山口氏のこれらの経験と知見をもって、当社の持続的成長と社会的価値創出、及びコーポレート・ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。同氏が選任された場合は、報酬諮問委員として当社の役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 8 はしもと 橋本

えいじ 英二

再任 社外 独立

(1955年12月7日生)

▶所有する当社の株式数 411株  
 ▶取締役会出席回数 10回中10回(100%)  
 ▶社外取締役在任年数 1年 ※本総会最終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1979年 4月	新日本製鐵株式会社 (現：日本製鐵株式会社) 入社	2016年 6月	同社代表取締役 副社長
2009年 4月	同社執行役員	2019年 4月	日本製鐵株式会社代表取締役社長
2012年10月	新日鐵住金株式会社 (現：日本製鐵株式会社) 執行役員	2024年 4月	同社代表取締役 会長 兼 CEO (現任)
2013年 4月	同社常務執行役員	2025年 6月	当社社外取締役 (現任)
2016年 4月	同社副社長執行役員		

#### 【重要な兼職の状況】

日本製鐵株式会社 代表取締役 会長 兼 CEO  
 一般社団法人日本経済団体連合会 副議長

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

橋本英二氏は、日本製鐵株式会社において海外営業部門を中心に携わり、リーダーシップ、国際的な視野を有しております。特に海外事業企画や米州プロジェクトの推進において、戦略的な思考と実行力を有し、当社においても同氏の国際的なビジネス経験と経営手腕をもって、グローバルな事業展開や新たな市場開拓に対し貢献していただけるものと判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。同氏が選任された場合は、報酬諮問委員として当社の役員報酬等の検討・決定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 9 ひょうどう 兵頭

まさゆき 誠之

再任 社外 独立

(1959年6月26日生)

▶所有する当社の株式数 411株  
 ▶取締役会出席回数 10回中10回(100%)  
 ▶社外取締役在任年数 1年 ※本総会最終結時



### 略歴、当社における地位及び担当

1984年 4月	住友商事株式会社入社	2024年 4月	同社取締役 会長 (現任)
2012年 4月	同社執行役員	2025年 6月	ソニーグループ株式会社 社外取締役 (現任)
2015年 4月	同社常務執行役員	2025年 6月	当社社外取締役 (現任)
2016年 6月	同社代表取締役 常務執行役員		
2017年 4月	同社代表取締役 専務執行役員		
2017年 6月	同社専務執行役員		
2018年 4月	同社社長執行役員 CEO		
2018年 6月	同社代表取締役 社長執行役員 CEO		

#### 【重要な兼職の状況】

住友商事株式会社 取締役会長  
 ソニーグループ株式会社 社外取締役  
 一般社団法人日本経済団体連合会 副会長

### 社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要

兵頭誠之氏は、住友商事株式会社において多岐にわたる役職を歴任し、リーダーシップ、国際的な視野を有しています。特に同社の経営企画部長やCEOとしての経験を通じて得た戦略的思考と経営手腕をもって、当社のグローバルな事業展開や持続可能な成長に貢献いただけるとともに、当社経営に新たな視点と価値をもたらしていただけるものと判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。同氏が選任された場合は、指名諮問委員として当社の役員候補者の選定に際し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 **10** たなか けいこ  
**田中 径子**

**再任** **社外** **独立**

(1960年5月24日生)

▶所有する当社の株式数 **611株**  
 ▶取締役会出席回数 **10回中10回** (100%)  
 ▶社外取締役在任年数 **1年** ※本総会最終時



**略歴、当社における地位及び担当**

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

**【重要な兼職の状況】**  
 株式会社ニッスイ 社外取締役

**社外取締役候補者とした理由、及び期待される役割の概要**

田中径子氏は、日産自動車株式会社やジャトコ株式会社で広報・ブランド戦略の構築に携わり、駐ウルグアイ特命全権大使としての外交経験など、国際的な視野と多文化に関する高い見識を有しています。当社がグローバル市場でプレゼンスを強化する上で大きく貢献していただけるものと判断し、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。

同氏は、業務執行者として会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断しております。同氏が選任された場合は、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) 山口裕視氏の戸籍上の氏名は山口由美です。
- (注2) 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
- (注3) 当社は、豊永厚志氏、山口裕視氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏との間で、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、当社は各氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
- (注4) 当社は、各取締役との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。各候補者の再任が承認された場合は、再任された各候補者との間で当該補償契約を継続する予定であり、また、新任候補者の田村城太郎氏、梅村尚氏及び園田早苗氏の選任が承認された場合、当社は各氏との間で同様の補償契約を締結する予定です。
- (注5) 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の51ページに記載のとおりです。各取締役候補者の選任が承認された場合、各候補者は全員（再任者については引き続き）当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。
- (注6) 上記の候補者のうち、豊永厚志氏、山口裕視氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であります。各氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしており、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。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。

## 第3号議案

## 監査役2名選任の件

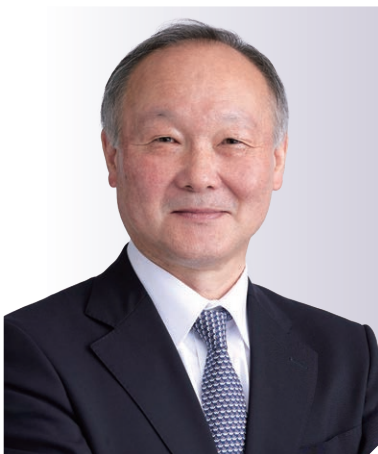
本総会終結の時をもって、現在の監査役 三森仁氏は任期満了となり、監査役 日野岳稷氏が辞任します。つきましては、監査役2名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

監査役候補者は次のとおりです。

候補者番号 **1** しのだ **篠田** としのぶ **敏暢** **新任**  
 (1963年3月30日生)

▶所有する当社の株式数 **24,247株**  
 ▶監査役在任年数 **一年** ※本総会終結時



## 略歴

1985年4月	当社入社	2022年4月	当社専務執行役員
2015年6月	当社財務部長	2025年4月	当社副社長執行役員
2017年6月	当社執行役員 財務部長 委嘱	2025年6月	当社代表取締役 副社長執行役員
2018年6月	当社執行役員 経営企画部長 委嘱	2026年4月	当社取締役 (現任)
2020年4月	当社常務執行役員		

## 監査役候補者とした理由

篠田敏暢氏は、ドライバルク事業に長く携わったのち、財務部長、経営企画部長を務め、事業及びコーポレートの双方における幅広い経験を有しております。2025年6月からは代表取締役副社長執行役員として、高い視座から業務執行、会社経営を行ってまいりました。これらの豊富な経験を、当社及び当社グループ会社のガバナンス強化へ活かし、客観的かつ公正な立場から職務を適切に遂行できると判断し、監査役として選任をお願いするものです。

候補者番号 **2** みつもり  
**三森**

さとの  
**仁**

**再任** **社外** **独立**  
(1966年1月22日生)

▶所有する当社の株式数 **一株**  
▶社外監査役在任年数 **4年** ※本総会終結時



**略歴**

1993年 4月	第二東京弁護士会 弁護士登録 あさひ法律事務所入所 (現マネージング・パートナー)	2020年 5月	事業再生研究機構 代表理事
2015年 6月	株式会社地域経済活性化支援 機構 常務取締役	2022年 6月	当社社外監査役 (現任)
2018年 4月	株式会社クア・アンド・ホテル 社外監査役	<b>【重要な兼職の状況】</b> あさひ法律事務所 マネージング・パートナー 学校法人麻布学園 理事 事業再生研究機構 代表理事(2026年5月退任予定)	

**社外監査役候補者とした理由**

三森仁氏は、弁護士としての長年の経験や専門的知識並びに高い法令順守の精神を有し、これらの経験、知識及び能力を当社の監査体制に活かし、独立した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判断し、社外監査役として引き続き選任をお願いするものです。

- (注1) 各監査役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
- (注2) 当社は、三森仁氏との間で、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しています。同氏の再任が承認された場合、当社は同氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
- (注3) 当社は、各監査役との間で会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。三森仁氏の再任が承認された場合は、同氏との間で当該補償契約を継続する予定であり、また、新任候補者の篠田敏暢氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の補償契約を締結する予定です。
- (注4) 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の51ページに記載のとおりです。各監査役候補者の選任が承認された場合、各候補者は(再任者については引き続き)当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。
- (注5) 上記の候補者のうち、三森仁氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であります。同氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件、及び当社の「社外役員独立性基準」における独立性の要件を満たしており、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。同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。

## 第4号議案

## 補欠監査役1名選任の件

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

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

補欠監査役候補者は次のとおりです。

すぎやま  
杉山

ひろし  
浩

社外

独立

(1966年1月21日生)

▶所有する当社の株式数 一株



## 略歴

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

【重要な兼職の状況】  
杉山公認会計士事務所 所長（公認会計士）

## 補欠社外監査役候補者とした理由

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

(注1) 杉山浩氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

(注2) 杉山浩氏が社外監査役に就任した場合、当社は、同氏との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、同法第425条第1項各号に定める金額の合計額を限度とする契約を締結する予定です。

(注3) 杉山浩氏が社外監査役に就任した場合、当社は、同氏との間で会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結する予定です。

(注4) 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の51ページに記載のとおりです。杉山浩氏が社外監査役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新する予定です。

(注5) 杉山浩氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号に定める社外監査役候補者であり、社外監査役の補欠として選任するものです。同氏につきましては、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしています。なお、同氏が社外監査役に就任した場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定です。

### 社外役員の独立性基準

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

- ① 当社、当社の子会社及び当社持分法適用会社（以下、総称して「当社グループ」という）の業務執行者<sup>\*1</sup>または過去10年間（但し、過去10年内のいずれかの時において当社グループの非業務執行取締役、監査役または会計参与であったことのある者）にあっては、それらの役職への就任の前10年間）において当社グループの業務執行者であった者  
<sup>\*1</sup> 業務執行者とは、法人その他の団体の業務執行取締役、執行役、執行役員、その他これらに準じる者及び使用人をいう
- ② 当社の現在の主要株主<sup>\*2</sup>またはその業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者  
<sup>\*2</sup> 主要株主とは、当社の直近の事業年度末において、自己または他人の名義をもって議決権ベースで10%以上を保有する株主をいう
- ③ 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している法人等の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ④ 当社グループから取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社またはその親会社もしくは子会社の業務執行者、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ⑤ 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者
- ⑥ 当社グループを主要な取引先とする者<sup>\*3</sup>、またはその者が会社である場合には当該会社の業務執行者、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である者とは、当社グループに対して、当社グループの直近3事業年度における総売上高（持分法適用会社の当社持分相当売上高を含む）の2%以上の支払いを行っている者
- ⑧ 当社グループの会計監査人またはその社員等、または過去3年間にそれらに該当していた者
- ⑨ 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産<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

## 当社が取締役会メンバーに特に期待する経験・知識・能力

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

第2号議案「取締役10名選任の件」及び第3号議案「監査役2名選任の件」を原案通り承認可決いただいた場合における取締役及び監査役の経験等は以下のとおりです。

氏名	役職	企業として重要と考える経験等					社会インフラを支える企業として重要と考える経験等			
		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	ESG	人材・ダイバーシティ	安全	テクノロジー	マーケティング・事業戦略	グローバルビジネス
橋本 剛	取締役	●	●	●	●	●	●		●	●
田村 城太郎	代表取締役	●		●	●	●	●		●	●
梅村 尚	代表取締役	●	●	●			●	●	●	●
濱崎 和也	代表取締役		●	●		●	●		●	●
園田 早苗	取締役		●		●	●	●		●	
豊永 厚志	社外取締役	●		●					●	●
山口 裕視	社外取締役	●			●			●	●	
橋本 英二	社外取締役	●	●	●	●				●	●
兵頭 誠之	社外取締役	●	●		●			●	●	●
田中 径子	社外取締役			●	●	●				●
市川 香代	常勤監査役	●			●	●	●		●	
篠田 敏暢	常勤監査役	●	●	●			●		●	●
三森 仁	社外監査役	●		●	●	●				
武田 史子	社外監査役		●	●	●	●				●

### 【ご参考】コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

#### ■コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループの事業環境やリスクの態様は目まぐるしく変化するため、当社の経営にあたっては事業環境を正しく把握し、常にリスクに向き合い、攻守のバランスをとりながら経営資源を有効に活用するという高度な舵取りが求められます。多様なステークホルダーの意見やその他各種社会的要請も認識しながら、経営の透明性・公正性を確保しつつ、適切なリスク管理の下、迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長を継続し、企業価値を高めていくことがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考えています。

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

#### 商船三井グループ コーポレート・ガバナンス 基本原則3か条

**第1条（枠組みと運営）**：私たち商船三井グループは、企業理念、グループビジョン、および価値観・行動規範（MOL CHARTS）に基づき、コーポレート・ガバナンスの向上とともにグループ総合力を発揮し、グローバルな成長に挑みます。

**第2条（体制）**：私たち商船三井グループは、企業価値を中長期的に向上させるため、グローバルに成長する強くしなやかな企業グループにふさわしい、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築します。

**第3条（対話）**：私たち商船三井グループは、株主・投資家、従業員、およびお客様を始めとするすべてのステークホルダーとの透明性の高い対話を通じて、新たな価値を届けます。

また、当社は、ガバナンスを経営基盤の一つと位置づけてグループ経営計画「BLUE ACTION 2035」に組み込んでおり、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。

#### ■当社のコーポレート・ガバナンス体制

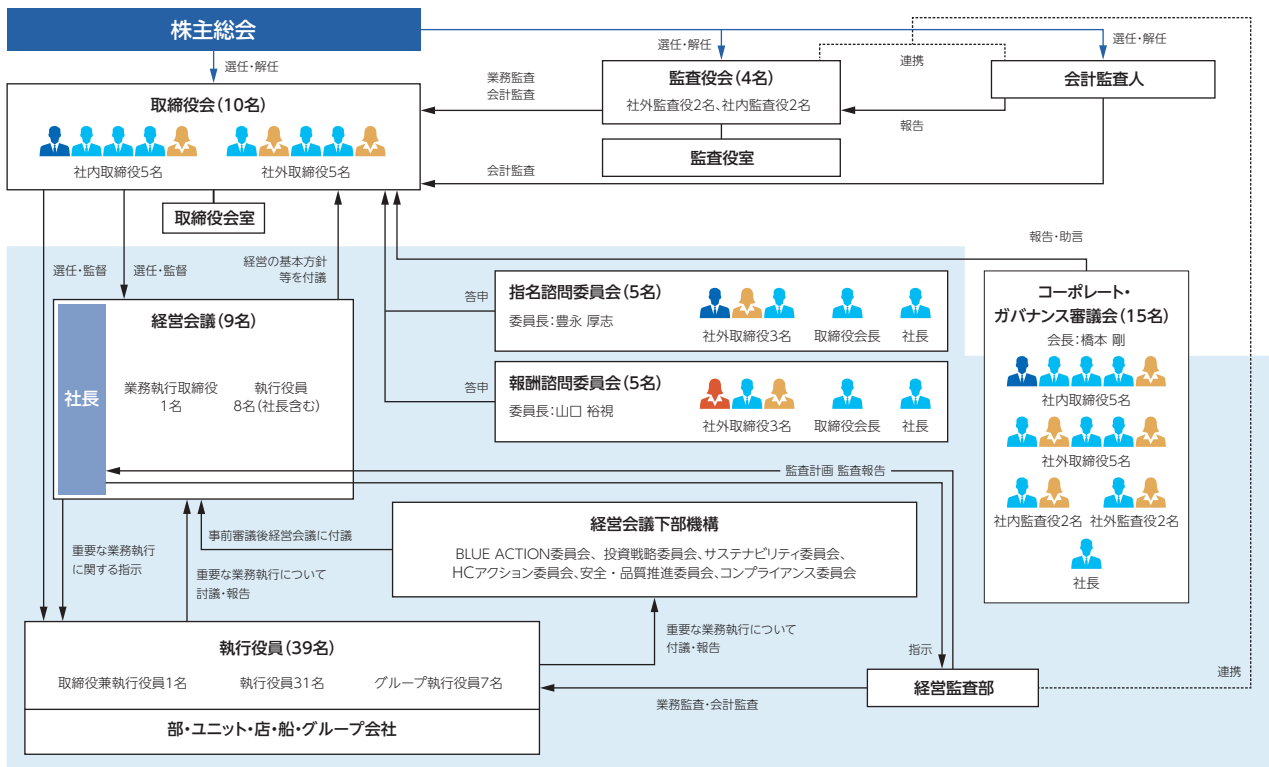
当社の取締役会は、経営執行および監督の最高機関であり、独立社外取締役および非業務執行社内取締役が全体の過半数を占め、実効的な監督機能と高度な戦略検討機能を担っています。また当社は、取締役会から独立した監査役会による監査機能を確保しており、会社法が定める監査役会設置会社の形態を採用しております。取締役会での実効的な監督・戦略検討と監査役会による監査機能をそれぞれ確保することで、業務執行の適法性・妥当性・効率性を実現することが当社の機関設計として適切であると考えており、今後もガバナンス強化に努めて参ります。

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

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

また、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。

## 当社のコーポレート・ガバナンス体制図（2026年4月1日時点）



### ■取締役会

当社は、中核的な意思決定機関として取締役会を年10回程度適切な間隔を置き開催し、経営計画の策定や大型投資の決定、各事業年度の予算承認、決算承認（四半期決算を含む）、コーポレート・ガバナンス強化等、当社グループの経営に係る基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。

取締役会は、社内取締役5名（2026年4月1日時点、うち4名は非業務執行取締役）と当社と利害関係のない社外取締役5名（2026年4月1日時点）から構成されています。社外取締役は、独立した立場で各々の経験と知見から経営判断の妥当性及び業務執行の状況についてチェックを行うと同時に、経営全般にわたって有益な意見を表すことで、大きな役割を果たしています。社外取締役に対しては、取締役会議案を事前に説明するとともに、国内外拠点の視察機会提供や重要な業務執行について都度報告を行っています。また、取締役会での議論に加え、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わる重要なテーマについて、社内外の取締役、監査役で自由な意見交換を行う「戦略・ビジョン討議」を実施しています。なお、2024年度からはESG分野のテーマに特化した「サステナビリティ討議」も行っています。

## 株主総会参考書類

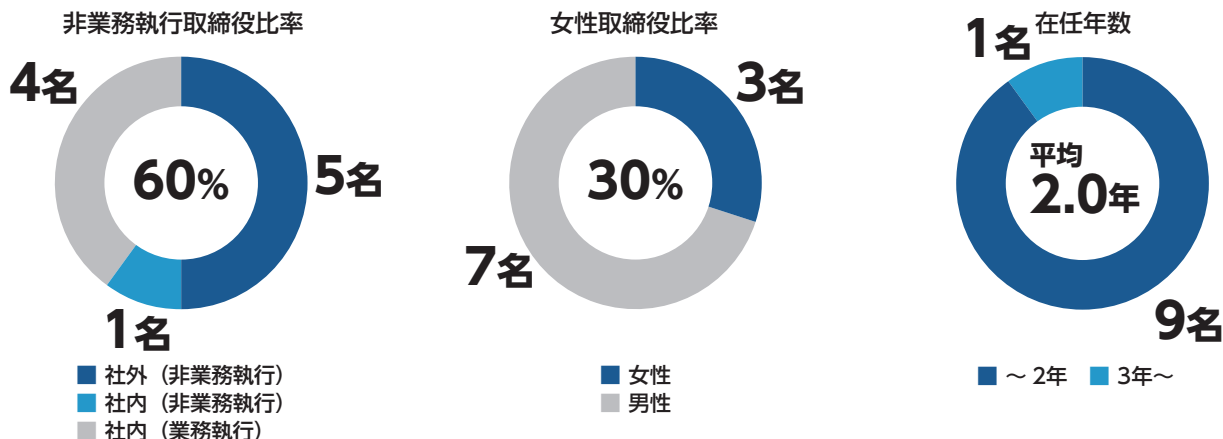
### 2025年度「戦略・ビジョン討議」主な議題一覧

	議 題
7・9・11・12月	BLUE ACTION 2035 Phase2策定について

### 2025年度「サステナビリティ討議」主な議題一覧

	議 題
7月	当社の経営における「社会価値」との向き合い方

### 取締役の構成（第2号議案を原案通り承認可決いただいた場合の予定）



## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の下に任意の組織として指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。社外取締役による業務執行取締役への監督をより実効性のあるものとするため、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役、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現社長の再任の是非、次期社長候補の選定について、審議を行うことで、手続きの客観性及び透明性を高めています。

報酬諮問委員会では、取締役・執行役員の報酬制度のレビューを適宜行い、長期的な企業価値の向上に対するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、「ステークホルダーの視点」を重視した客観的な立場から検討を行っています。

なお、各委員会の委員ではない社外取締役、及び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、意見を述べる事ができることとしています。取締役会は両諮問委員会の答申内容を尊重し、必要な決議を行っています。

## 諮問委員会での主要な検討議題（2025年度）

### 指名諮問委員会（計4回開催）

- 委員長：豊永 厚志（社外取締役）
- 主な議題：● ボードサクセッションプラン
- 社長サクセッションプラン  
（次期社長に求める要件、及び次期社長候補の選定）
  - 2026年度取締役及び執行役員の選任 等

### 報酬諮問委員会（計3回開催）

- 委員長：山口 裕視（社外取締役）
- 主な議題：● 取締役単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬支給内容（過年度業績評価）
- 報酬水準の適正性の担保のためのピアグループ検証について 等

## コーポレート・ガバナンス審議会

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

### コーポレート・ガバナンス審議会における主要な検討議題（2025年度、計4回開催）

- 会長：池田 潤一郎（取締役会長）
- 主な議題：● 当社ポートフォリオ戦略の現状評価と課題共有
- 取締役会実効性評価の在り方
  - 取締役会の実効性強化に関わる討議



コーポレート・ガバナンス審議会の様子

### ■後継者計画（サクセッションプラン）

当社は、当社に相応しい社長・CEO（以下、「社長」）を適時適切に選定するために、次期社長に求める要件、選定プロセス、後継者候補の育成計画を内容とする社長のサクセッションプランを策定しています。指名諮問委員である独立社外取締役が、サクセッションプランについて確認・提言するなど、適切に監督機能を発揮し、プロセスに関与することで、執行による後継者候補提案への客観性を高め、取締役会における社長選任の決議の独立性・客観性を確保しております。

2025年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて、次期社長の選任に関する答申を取締役会宛に行いました。

## 株主総会参考書類

### ■取締役会の実効性評価

取締役会は、取締役会とその傘下にある指名諮問委員会・報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス審議会における議題・審議内容、各構成員の貢献、及び運営等の実効性に関して、2024年度は、評価の客観性及び透明性を一層高める事を目的として独立した外部機関による第三者評価を実施しました。当該評価を通じて取締役会の実効性が確認されたため、2025年度は、2024年度に当該外部機関が実施したものと同一内容のアンケート（選択式・記述式）を全取締役・監査役を実施し、当社取締役会の実効性は適切に確保されている旨を確認致しました。結果の概要につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書の中で開示を行います。

### ■業務執行体制

業務執行の基盤として、当社は2000年度から執行役員制度を導入しています。取締役会で選任され代表取締役から権限の委譲を受けた執行役員が、取締役会で決定された方針に従い業務執行を行うことで、経営のスピードアップを図っています。業務執行レベルの最高意思決定機関としての経営会議（議長：社長）は、取締役会が決定した基本方針に基づき、業務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、案件毎に関係する執行役員・部長が出席し、経営会議に付議される重要案件や部門を跨る案件などの検討・事前審議を行っています。

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

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

### ■監査体制

監査役会は、常勤監査役2名と当社と利害関係のない社外監査役2名より構成されています。監査役は、定期的に監査役会を開催し、監査計画の策定や監査結果の報告・共有等を行い、期末には監査報告書を作成します。各監査役は取締役会その他重要な会議に出席して、審議・意思決定過程の監査を実施するとともに、取締役・執行役員・従業員との面談やグループ会社の調査を通じて、内部統制システムの構築・運用状況等を監査しています。会計監査は、会計監査人である有限責任あずさ監査法人が監査を実施しています。これに加え、他のいかなる職制からも独立した社長直属の組織である経営監査部が、取締役会の監督の下でグループ会社を含めた内部監査を行っています。監査役会、会計監査人、経営監査部の三者は、密接な連携によって監査の実効性向上に努めています。

## ■社外役員

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

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

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

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



田中取締役（左から2人目）と三森監査役（同3人目）による  
東京国際コンテナターミナル 及び コンテナ船視察の様子



田中取締役（右）によるフィリピン商船大学校  
「MOL Magsaysay Maritime Academy」  
（国土交通省「機関承認校」）卒業式 記念植樹の様子

## 1 当社グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過及びその成果

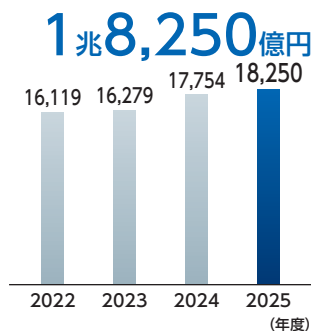
当期の世界経済は、2025年4月に米国が発表した追加関税措置に象徴される保護主義の高まりを背景に、先行き不透明感が一段と強まりました。地域別には、米国経済は堅調な個人消費やAI関連投資に支えられ、総じて底堅く推移した一方、欧州経済は停滞感が強く、中国経済も不動産市場の低迷や内需の弱さにより力強さを欠きました。また、地政学面では、紅海におけるフシ派の商船攻撃への懸念が続いたほか、2026年2月末の米国・イスラエルによるイラン攻撃を受けて中東情勢が急速に緊迫化しました。特に、エネルギー輸送の要衝であるホルムズ海峡を巡る地政学的緊張の高まりは、海上輸送の停滞やエネルギー価格の上昇を通じて、世界経済の下振れ懸念を強めました。気候変動対応では、脱炭素化の大きな流れは維持されたものの、国連気候変動枠組条約締約国会議 (COP) や国際海事機関 (IMO) における議論では、具体的施策を巡って各国の立場の違いが顕在化し、国際協調の難しさが改めて浮き彫りとなりました。

このような経営環境の下、当期業績はコンテナ船事業の運賃市況下落等により前期比で減益となりました。

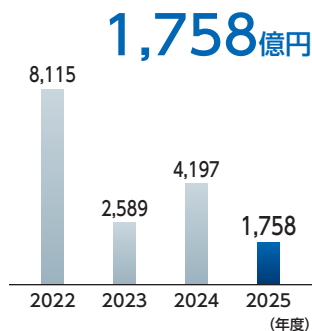
また、当期の対ドル平均為替レートは、前期比¥2.88/US\$円高の¥149.91/US\$、当期の船舶燃料油価格平均は、前期比US\$54/MT下落し、US\$550/MTとなりました。

この結果、当期の業績は売上高1兆8,250億円、営業利益1,270億円、経常利益1,758億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,132億円となりました。なお、税金等調整前当期純利益は2,390億円となり、「BLUE ACTION 2035」Phase 1 で掲げた2,400億円をほぼ達成しました。

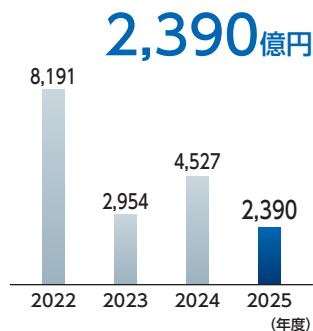
#### 売上高



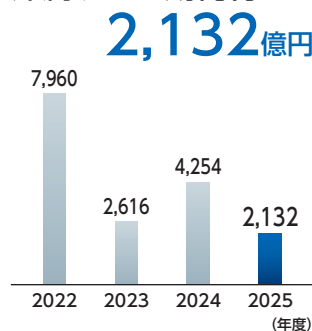
#### 経常利益



#### 税金等調整前当期純利益



#### 親会社株主に 帰属する当期純利益



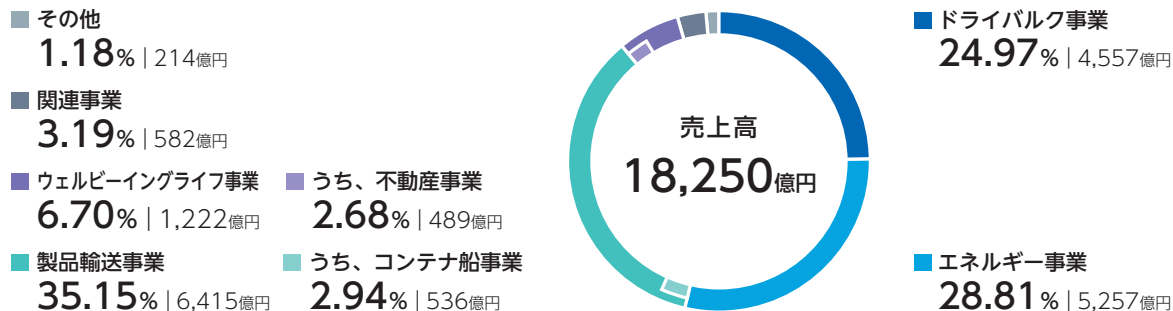
## 2. 各事業別の概況

2025年度より、次のとおり事業区分を変更しております。これに伴い、過去の各連結会計年度との比較については、変更後の事業区分に基づき組み替えた上で表示しております。

- (1) 「エネルギー事業」に含めていた「電力炭事業」を「ドライバルク事業」に含めます。
- (2) 「エネルギー事業」のうち、従来の「LNG船事業」を「LNG・エタン船事業」に、従来の「LNGインフラ事業」を「ガスインフラ事業」に名称変更します。
- (3) 「製品輸送事業」のうち、「その他製品輸送事業」に含めていた「自動車ターミナル事業」を、従来の「自動車船事業」に含めます。これに伴い、従来の「自動車船事業」を「自動車輸送事業」に名称変更します。

事業名	売上高	経常損益
■ ドライバルク事業	4,557億円	108億円
■ エネルギー事業	5,257億円	555億円
■ 製品輸送事業	6,415億円	959億円
■のうち、コンテナ船事業	536億円	266億円
■ ウェルビーイングライフ事業	1,222億円	△27億円
■のうち、不動産事業	489億円	67億円
■ 関連事業	582億円	36億円
■ その他	214億円	44億円
調整（全社・消去）	－	80億円
<b>合計</b>	<b>18,250億円</b>	<b>1,758億円</b>

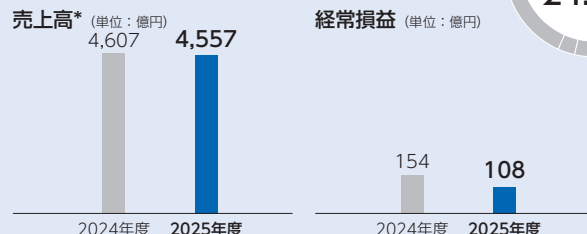
(注) 「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。



## ■ ドライバルク事業

### [ 主な事業内容 ]

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



\*「売上高」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  
24.97%

### 2025年度の概況

- ドライバルク事業全体では、木材チップ船の市況低迷等の影響や、Gearbulk社の連結子会社化に伴う減価償却費の増加等により、前期比で減益となった。
- 大型バルカーであるケープサイズは、主要積出地からの鉄鉱石およびボーキサイト出荷が堅調に推移したことを背景に、底堅い市況となった。特に12月末にかけては、中国揚地の荒天等により船腹需給が引き締まり、市況が一時的に上昇した。
- 中・小型バルカーであるパナマックス以下は、穀物・石炭・マイナーバルクの荷動きに支えられ、季節的な需要減退はあったものの11月末まで底堅い市況となった。12月は穀物の端境期やクリスマスなどの季節要因を受けて市況は軟化したが、1月以降は中国旧正月明けの荷動き増加と南米穀物出荷の本格化により急速に回復した。
- 連結子会社であるGearbulk社のオープンハッチ船事業では、配船効率化や営業力の強化、高採算なプロジェクト貨物輸送の取り込みにより収益性が改善した。
- いずれの船型においても3月以降は、中東情勢悪化に伴い市況が不安定となった。



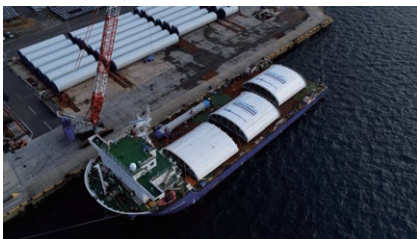
水素二元燃料多目的船 イメージ図



ウインドチャレンジャー搭載船  
「KUROTAKISAN MARU III」

## 主な取り組み

- シンガポールのMOL Ocean Bulk社を中心としたケーブサイズ事業の海外展開を本格化
- Gearbulk社連結子会社化後の統合プロセスを推進
- 1万7500重量トン型水素二元燃料多目的船を発注。洋上実証に向けた準備を推進
- 外航海運会社として世界初、西豪州ピルバラ地域におけるアンモニアバンカリングハブ構想に参画
- ウインドチャレンジャー（硬翼帆式風力推進装置）を電源開発(株)向け石炭輸送船「KUROTAKISAN MARU III」に改造工事で搭載し、運航を開始
- ケーブサイズバルカーでバイオ燃料「B30」を用いた航海を実施、GHG削減価値をデジタル証書化し荷主へ割当
- 北陸電力(株)向け石炭輸送船「HOKULINK」で国内電力会社初のバイオ燃料「B30」を用いた試験航行を実施
- 13Mari社が開発する船舶向けうろこ型水流改善装置を実船搭載し、実運航条件下でのGHG削減効果計測を開始
- ウインドチャレンジャーの海上輸送を、モジュール船「NEW DRAGON」で実施
- 当社グループとして初めて、バルカーのホールド及びハッチ上に鉄道輸送用鉱石ワゴンを積載し輸送する取り組みを、ハンディ船型において実現



ウインドチャレンジャーを輸送するモジュール船「NEW DRAGON」

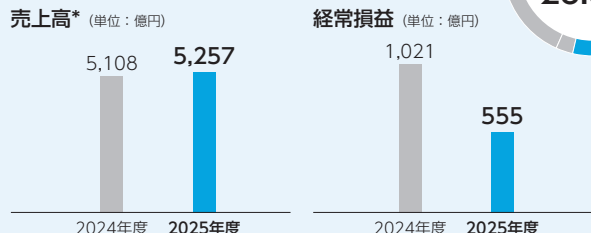


ホールドとハッチを活用した鉱石ワゴン輸送

## ■ エネルギー事業

### 【主な事業内容】

- ・原油タンカー、ナフサやガソリンなどの石油精製品を運ぶプロダクトタンカー、液体化学品を運ぶケミカルタンカーなどの、油送船の保有・運航
- ・液化天然ガスを運ぶLNG船の保有・運航、及びFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）・FSRU（浮体式LNG貯蔵再ガス化設備）等の海洋事業の展開
- ・風力発電関連事業、アンモニア・CO2輸送などの開発・推進



事業別  
売上高構成比  
28.81%

\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

## 2025年度の概況

### タンカー

- 原油船事業は中長期契約が主体。原油荷動きの多様化と輸送量の増加を背景とした堅調な備船市況をとらえた契約更改により、前期比で増益となった。
- 石油製品船事業は中短期契約が主体。中国経済減速の影響はあるも、地政学リスクを回避する荷動きなどから備船市況は堅調に推移。一方、一部運航船における入渠による不稼働増等の影響により、事業全体では前期比で減益となった。
- LPG船事業は中長期契約と短期契約を組み合わせ運用。米中関税問題や中東情勢を起因とする荷動きの多様化による堅調な市況の下、前期並みに落ち着いた。
- メタノール船事業は中長期契約主体。売船による運航隻数の減少等により、前期比で減益となった。
- ケミカル船事業は欧州・アジアにおける船腹需要の弱含み、米国の関税措置・地政学リスクに起因する不確実性への懸念から市況が軟化し、前期比で減益となった。



LPG燃料 新造LPG・アンモニア運搬船  
[ENERGIA GRANDEUR]

### オフショア

- FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）事業は長期契約による安定利益を確保した一方、前期に計上していた三井海洋開発(株)の株式再評価益の剥落により、前期比で減益となった。

### 液化ガス

- LNG・エタン船事業は、長期契約による安定利益を確保した一方、一部事業において一過性費用が発生したことから、前期比で減益となった。
- ガスインフラ事業は、長期契約を基盤として総じて安定的に推移したが、一部プロジェクトの操業率低下により、前期比で減益となった。

### 風力事業

- 洋上風力発電事業を収益の一つの柱とすべく、先行する海外市場への事業投資・参入を推進した。



LNG二元燃料ケミカルタンカー [FAIRCHEM PINNACLE]

## 主な取り組み

### タンカー

- 国内油社向け初となるLNG二元燃料新造大型原油タンカーの長期定期傭船契約を出光タンカー(株)と締結
- (株)JERAとアンモニア輸送船2隻の定期傭船契約に関わる基本条件合意書を締結
- TotalEnergies社向け、LPG二元燃料新造LPG・アンモニア輸送船「ENERGIA GRANDEUR」が竣工
- 三菱ガス化学(株)向け新造メタノール二元燃料外航メタノール船「第七甲山丸」が竣工し、Ship to Shipによるメタノールバンカリングを実施
- 4隻目のLNG二元燃料ケミカルタンカーが竣工

### オフショア

- ブラジル沖CTV (Cargo Transfer Vessel) の普及促進に向け、TotalEnergies社が傭船するCTVをシェル社も使用を可能とする三者間契約の締結



インドGAIL社向けLNG船「GAIL BHUWAN」

### 液化ガス (LNG船)

- インド国営石油天然ガス公社ONGC社向け液化エタン船2隻、インド国営ガス会社GAIL社向けLNG船1隻の長期定期傭船契約を締結
- ウインドチャレンジャー4基を搭載した新船型LNG船の基本設計承認 (AiP) を取得 (LNGインフラ事業)
- シンガポールで操業予定の新造FSRU事業について、国内外金融機関との間でプロジェクトファイナンス契約を締結

### 風力事業

- 英国洋上風力発電向け基地港 (ニグ港) を三井物産(株)と共同買収
- 洋上風力の先行市場である欧州における洋上風力支援船SOV(Service Operation Vessel)事業に資本参画
- 台湾において2件目となる洋上風力発電事業への資本参画
- 長距離海底直流送電に必要となる海底送電ケーブル接続船・埋設船の基本設計承認 (AiP) を取得

### カーボンソリューション事業

- 欧州・Northern Light社向け液化CO<sub>2</sub>輸送船2隻の長期定期傭船契約を締結



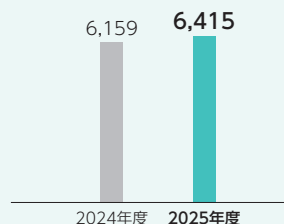
英国洋上風力発電向け基地港 (ニグ港)

## ■ 製品輸送事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・コンテナ船事業 (Ocean Network Express (ONE))
- ・完成車、建設機械を運ぶ自動車専用船の保有・運航、及び陸上輸送・ターミナル運営等総合的な自動車輸送サービスの展開
- ・航空・海上フォワーディング、陸上輸送、倉庫保管及び重量物輸送などの「トータル・物流ソリューション」の提供

売上高\* (単位：億円)



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

## 2025年度の概況

### コンテナ船

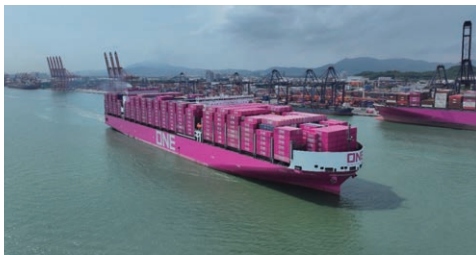
- 荷動き需要は底堅く推移したものの、新造船供給増による需給バランスの悪化や下半期における荷動き減速による運賃下落の影響で、当社持分法適用会社Ocean Network Express (ONE) 社においては前期比で減益となった。

### 自動車船

- 自動車輸送事業は、世界的に堅調な荷動きが継続した一方で、紅海の迂回航行の継続、および世界各地での港湾混雑の発生による配船効率の制約を受け、輸送台数は前年度比微減となった。加えて、為替影響や、主要国の通商政策の変化にさらされ、前期比で減益となった。

### その他製品輸送

- 国内港湾・物流事業は国内コンテナターミナルの取扱量がおおむね堅調に推移し、前期並に落ち着いた。
- ロジスティクス事業においては、全体の取扱量は増加したものの、米国高関税政策の影響による北米向け荷動き鈍化や競争激化により、前期比で減益となった。



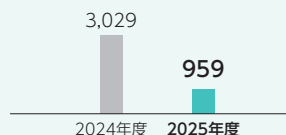
ONE保有 13,800TEU型コンテナ船「ONE SINGAPORE」



LNG燃料自動車船「CERULEAN ACE」シンガポール荷役の様子

事業別  
売上高構成比  
35.15%

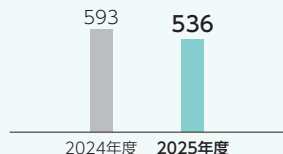
経常損益 (単位: 億円)



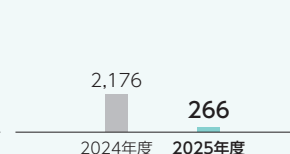
事業別  
売上高構成比  
2.94%

うち、コンテナ船事業

売上高\* (単位: 億円)



経常損益 (単位: 億円)



## 主な取り組み

### コンテナ船 (ONEの取り組み)

- 13,800TEU型コンテナ船11隻が竣工し、運航規模を拡大中
- 世界最大の独立系コンテナ船主であるSeaspan社の株式を保有するPoseidon社の株式を追加取得
- 主要地域港でのアクセスを確保するONE社の港湾インフラ投資として中国の大連コンテナターミナル社へ出資
- 設立から1年経過する船舶管理会社ONESEA Solutions社の管理隻数は順調に拡大
- Scope3温室効果ガス排出削減を目的としたONE LEAF+を戦略的パートナーであるNIKE社へ提供し、環境対応サービスの展開を拡大

### 自動車船

- 世界有数の港湾運営会社PSA社と、自動車専用船ターミナル運営会社をシンガポールに設立
- 第9回アフリカ開発会議 (TICAD9) において、インド・アフリカ間の自動車商流での協業に関する覚書を締結
- 新造LNG燃料自動車船3隻が竣工



LBC社タンクターミナル (オランダ・ロッテルダム港)

### その他製品輸送

- LBC Tank Terminals社の全持分取得完了による、海上輸送と陸上貯蔵を組み合わせたケミカルロジスティクス体制の強化
- シンガポール最大規模の食品コールドチェーン物流会社 Commonwealth Kokubu Logistics (CKL) 社への資本参画による、東南アジアを中心としたロジスティクス事業の拡大および安定収益基盤の強化
- ベトナムにおける賃貸倉庫開発事業「Logicross Hai Phong」への出資参画による、ロジ・インフラ共同開発・投資事業の拡充
- 商船三井ロジスティクス(株)が、日本発航空輸送における半導体装置輸送及び緊急特殊貨物の取り扱いを拡大
- 株宇徳がシンガポールで、同社グループ過去最大規模となるEVOH樹脂生産プラント建設工事を受注



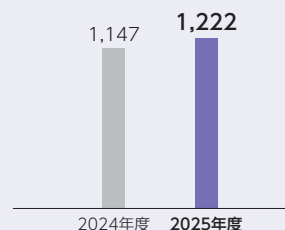
CKL社が運営するアジア最大級の倉庫

## ■ ウェルビーイングライフ事業

### [ 主な事業内容 ]

- ・土地建物賃貸事業、不動産開発・投資事業、ビル管理事業等
- ・太平洋沿海・瀬戸内海でのフェリー及び内航RORO船の運航による旅客及び貨物輸送
- ・クルーズ事業
- ・外国人人材事業、旅行代理店事業等

売上高\* (単位：億円)



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

## 2025年度の概況

### 不動産

- ダイビル(株)が保有する東京・大阪の既存オフィス・商業ビル等の安定利益貢献に加え、英国・豪州での新規取得物件、物流不動産投資事業のキャピタルゲイン獲得等により堅調に推移したものの、前年度に計上した持分法による一過性の投資利益の剥落等により、前期比で減益となった。

### フェリー・内航RORO船

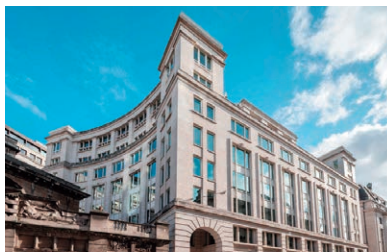
- 旅客に関しては、万博など国内旅行需要の拡大を背景に、旅客数が前期を大きく上回って推移した。また、物流に関しては、九州発関西向けのモーダルシフトが堅調に推移、また九州RORO航路で新たに宮崎寄港を開始、輸送ネットワークを強化し、その結果、前期比で増益となった。

### クルーズ

- 2隻体制に拡大した当社サービスへの顧客誘導に時間を要したこと、2026年度に就航する新しいクルーズ船の準備費用が先行して発生したことから、前期比で減益となった。



クルーズ船 [MITSUI OCEAN FUJI]



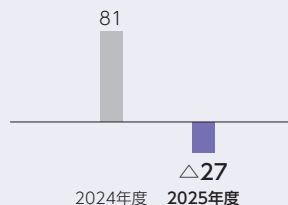
ロンドン 好立地オフィスビル  
[Capital House]



2025年6月竣工「八重洲ダイビル」

事業別  
売上高構成比  
6.70%

経常損益 (単位：億円)



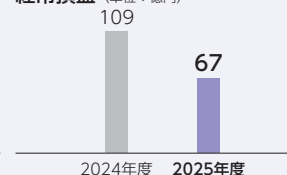
事業別  
売上高構成比  
2.68%

うち、不動産事業

売上高\* (単位：億円)



経常損益 (単位：億円)



## 主な取り組み

### 不動産

- 海外では、ベトナム・豪州・インドに続くダイビル初の英国事業としてロンドン好立地ハイグレードオフィスビル「Capital House」および「Warwick Court (メジャー持分)」を取得。インドでのデリー近郊オフィスビル開発「Atrium Placeプロジェクト」、チェンナイ市ビジネスパーク開発「International Tech Park Chennai, Radial Road」も順調に建設中。
- 国内では東京駅至近の旗艦ビル「八重洲ダイビル」がほぼ満床で竣工。札幌市における「札幌ダイビル」及び札幌駅南口の「北4西3地区第一種市街地再開発事業」も順調に建設中。アセットタイプの拡充、グループシナジー創出を企図し進めている物流不動産投資事業においては兵庫県神戸で「CPD西宮北EAST」が満床で竣工。
- 不動産アセットマネジメント事業への参入を目指し、ダイビルに「アセットマネジメント事業室」を開設

### フェリー・内航RORO船

- 新造LNG燃料フェリー「さんふらわあ ぴりか」が就航、LNG燃料フェリー船隊4隻の配備を完了
- モーダルシフト需要の拡大を見据え、RORO船隊のリプレイス計画について具体的な検討を進展。環境対応について、バイオディーゼル燃料の活用を検討中。

### クルーズ

- MITSUI OCEAN FUJIの本格運航を開始し、MITSUI OCEAN CRUISESブランドの市場浸透およびサービス品質向上を推進。同時に、2026年度就航予定の新しいクルーズ船に向けた準備を実施。

### 外国人人材事業

- 当社子会社の(株)MOL CAREERが外国人人材事業の中核となり、人材紹介、派遣、日本語教育等の研修を推進



新造LNG燃料フェリー「さんふらわあ ぴりか」

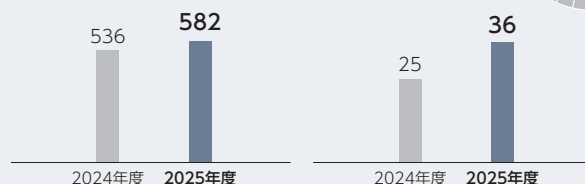
## ■ 関連事業

### [ 主な事業内容 ]

・曳船事業、商社事業（燃料・船用資材・機械販売等）等

売上高\*（単位：億円）

経常損益（単位：億円）



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
3.19%

### 2025年度の概況

■ 曳船事業は、作業料金改定により前期比で増益となった。



(株)商船三井ベイ・リンクス 設立

### 主な取り組み

- 当社グループ曳船事業の基盤強化を目的としたホールディングス会社、(株)商船三井ベイ・リンクスを当社の100%子会社として設立。当社連結子会社である日本栄船(株)、グリーン SHIPPING(株)、グリーン海軍(株)の当社保有株式を移管。
- 日本栄船(株) 運航曳船「こまち丸」でバイオ燃料の使用を開始

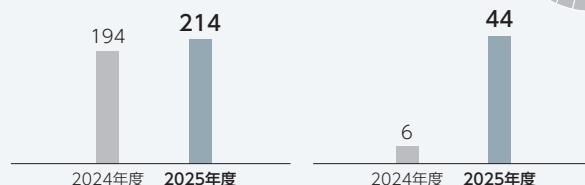
## ■ その他

### [ 主な事業内容 ]

・船舶運航業、船舶管理業、金融業等

売上高\*（単位：億円）

経常損益（単位：億円）



\*「売上高」は外部顧客に対する売上高を表示しております。

事業別  
売上高構成比  
1.18%

### 2025年度の概況

■ その他事業は、前期比で増益となった。

### 3. 会社の経営戦略と対処すべき課題

#### < [BLUE ACTION 2035] Phase 1 (2023~2025年度) 振り返り >

当社は2023年3月に13年間のグループ経営計画「BLUE ACTION 2035」を策定し、2035年のありたい姿であるグループビジョンの実現へ向けて取り組みを開始しました。

「BLUE ACTION 2035」ではPhaseごとの目標と実績をCore KPIで管理し、2035年度の目標達成へ向けた進捗状況を継続的にモニタリングしています。Phase 1 (2023~2025年度) では、財務・非財務双方のCore KPIを概ね達成し、成長と安定を両立する経営へ大きく変革を進めました。

Phase 1では、ポートフォリオ変革により将来の安定収益獲得に向けた投資を進めた他、地域戦略により強化した海外組織、環境戦略による脱炭素化に向けて獲得した実績・知見、M&Aなどを通じて確保した多様な人財をはじめとして、様々な強みを培うことができました。

目標		BA2035 Phase 1 実績			BA2035 当初目標	
		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	Phase 1 2025年度	
財務 KPI	税引前当期純利益	2,954億円 (Phase 1平均)	4,527億円 3,290億円/年	2,390億円	2,400億円	
	ネットギアリングレシオ <sup>*1</sup>	0.88	0.96	1.11	0.9 ~ 1.0	
	ROE	12.2% (Phase 1平均)	16.9% 12.1%	7.7%	9 ~ 10%	
非財務 KPI	環境	GHG排出原単位削減率 (2019年比)	▲7.2%	▲9.6%	集計中	—
	安全	4 Zero <sup>*2</sup>	未達 (労災死亡事故1件)	未達 (労災死亡事故1件)	達成	達成
	人財 <sup>*3</sup>	単体陸上職 女性管理職比率	11.3%	12.2%	15.9%	15%
		MGKP <sup>*4</sup> 在任者構成率 (女性/本社出身者外/40代以下)	5.5%/20.1%/14.8%	6.3%/24.4%/11.9%	8.5%/30.1%/25.0%	8%/30%/15%
	DX	価値創造業務・ 安全業務への転換率 <sup>*5</sup> (累計)	5.0%	8.8%	10.8%	10%

\*1 有利子負債額および総アセットは、将来備前料などオフバランス債務を含む

\*2 4 Zero = 重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ

\*3 2023年度実績は2023年度末時点です。意思決定したもの（2024年4月1日時点の人財配置）を含む  
2024年度以降は年度末時点（3月31日時点）の人財配置に基づき集計

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

\*5 業務効率化により定型業務から価値創造・安全業務へ転換された業務時間の割合

## < 「BLUE ACTION 2035」 Phase 2 (2026~2030年度) >

### (1) 3つの重点テーマおよびPhase 2全体像

Phase 2 (2026~2030年度) は、Phase 1で積み上げた実績・強みを成果実現につなげるためのステージとし、以下の3つの重点テーマを掲げております。

#### ① 「稼ぐ力を磨き上げる」

個々の事業の強みを伸ばし、グループ全体の収益力を強化していきます。特に、投資効果の確実な発揮、事業・地域間シナジーの創出、市況エクスポージャーを持つ事業での規律あるリスクテイクに取り組みます。

#### ② 「バランスのとれた資本配分」

成長投資・財務健全性・株主還元を同時に追求し、資本効率を上げていきます。キャッシュ創出力の着実な成長を踏まえた株主還元の強化や、戦略的意義や収益性が低下した事業・アセットのリサイクル推進に取り組みます。

#### ③ 「確かな経営基盤を築く」

サステナビリティ課題（マテリアリティ）への取り組みとガバナンス高度化を通じ、事業の持続的成長基盤を強化していきます。特に、事業を支える「人と組織の力」の最大化、デジタル化・AI活用による事業変革に注力します。

当社は、「BLUE ACTION 2035」を、経済価値と社会価値を一体的に創出し、グループビジョン実現へ向かうための航海図と位置付けています。Phase 2では、サステナビリティ課題をガバナンスとともに経営基盤として経営計画の中に組み込みました。



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

#### 経済価値と社会価値について

当社グループは経済価値と社会価値の双方を創出し、企業価値を高めていきます。主要戦略と経営基盤の強化により、稼ぐ力を磨き上げるとともに、事業を通じて「暮らしと産業を支えるインフラの提供」「持続可能な海洋・地球環境の実現」「ウェルビーイングの向上」に貢献し、あらゆるステークホルダーに選ばれる企業を目指します。

Phase 2の重点テーマの下、ポートフォリオ戦略・地域戦略・環境戦略から構成される3つの主要戦略、4つのサステナビリティ課題（環境、安全、人財、DX）とガバナンスから構成される経営基盤に関する取り組みを進め、2035年のありたい姿実現を目指します。



## (2) 3つの主要戦略

Phase 2においても、Phase 1に引き続き、「ポートフォリオ戦略」「地域戦略」「環境戦略」を3つの主要戦略として推進します。ポートフォリオ戦略では、Phase 1において安定収益型事業の強化・全社ポートフォリオのリバランスを重点テーマとしてきましたが、Phase 2ではそれに加えてハイブリッド型事業の戦略的リスクテイク・アップサイド獲得を強化します。地域戦略では、Phase 1で強化したグループ会社を含む海外組織の人財が主体となり、本社と連携することでより一層強力に事業開発を進めます。環境戦略では、船舶燃料の低・脱炭素化や燃費効率の改善により輸送サービスの差別化を実現し、競争優位を確立していきます。また、当社グループの広範な事業基盤を活かし、社会の低・脱炭素化を新たな事業機会として捉えます。

## 事業報告

### (3) 4つのサステナビリティ課題

Phase 2では、サステナビリティ課題を再検討し、経済価値と社会価値の創出への貢献度がより高いものに絞り込み、整理しました。また、各サステナビリティ課題に紐づく4つのテーマ別ビジョン（環境・安全・Human Capital・DX）を更新しました。今後は各ビジョンで設定したKPI・アクションを軸に、サステナビリティ課題の取り組みを推進し、経営基盤をより強固なものにしていきます。



#### (4) Core KPIと利益目標

Phase 1に引き続き、財務KPIでは税引前当期純利益（以下、税引前利益）、ネットギアリングレシオ、ROEを、非財務KPIでは環境・安全・人財・DXのテーマ毎に設定したKPIをCore KPIとしています。財務KPIのうち税引前利益については、Phase 1で積み上げた投資実績やPhase 2以降の投資計画を踏まえ、事業ポートフォリオとアセット量にふさわしい目標水準とすべく、2030年度の計画値を3,400億円から4,200億円に、2035年度の最終到達点を4,000億円から5,000億円に引き上げました。また、Phase 2以降は資本効率の向上に重点を置き、ROE目標を10%超に変更しています。非財務KPIのうち人財についてはKPI項目を見直しました。

目標		2025年度 実績	Phase 2 2030年度	Phase 3 2035年度
財務 KPI	税引前当期純利益 (括弧内はBA2035策定時)	2,390億円	4,200億円 (3,400億円)	5,000億円 (4,000億円)
	ネットギアリングレシオ <sup>*1</sup>	1.11	1.0 ~ 1.1	0.9 ~ 1.0
	ROE	7.7%	10%超	
非財務 KPI	環境 GHG排出原単位削減率 (2019年比)	集計中	—	▲45%
	安全 労災死亡事故ゼロ、重大事故ゼロ <sup>*3</sup>	達成	達成	
	人財 MGKP <sup>*4</sup> 在任者構成率 (女性/グループ人財)	8.5%/30.1%	15%/35%	20%/40%
	エンゲージメントのスコアが向上した組織の割合 <sup>*5</sup>	50.4%	80%	80%
	DX 価値創造業務のための時間創出率 (2022年度比)	10.8%	20%	30%

\*1 有利子負債額および総アセットは、将来備前料などオフバランス債務を含む

\*2 税引前利益+償却費+特利損+持分法投資損益+持分法配当金-法人税などより算出 但し、2027年度以降については新リース会計適用後の基礎営業CFから、リース負債の返済による支出額（約1,000億円/年）を控除

\*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) を含む

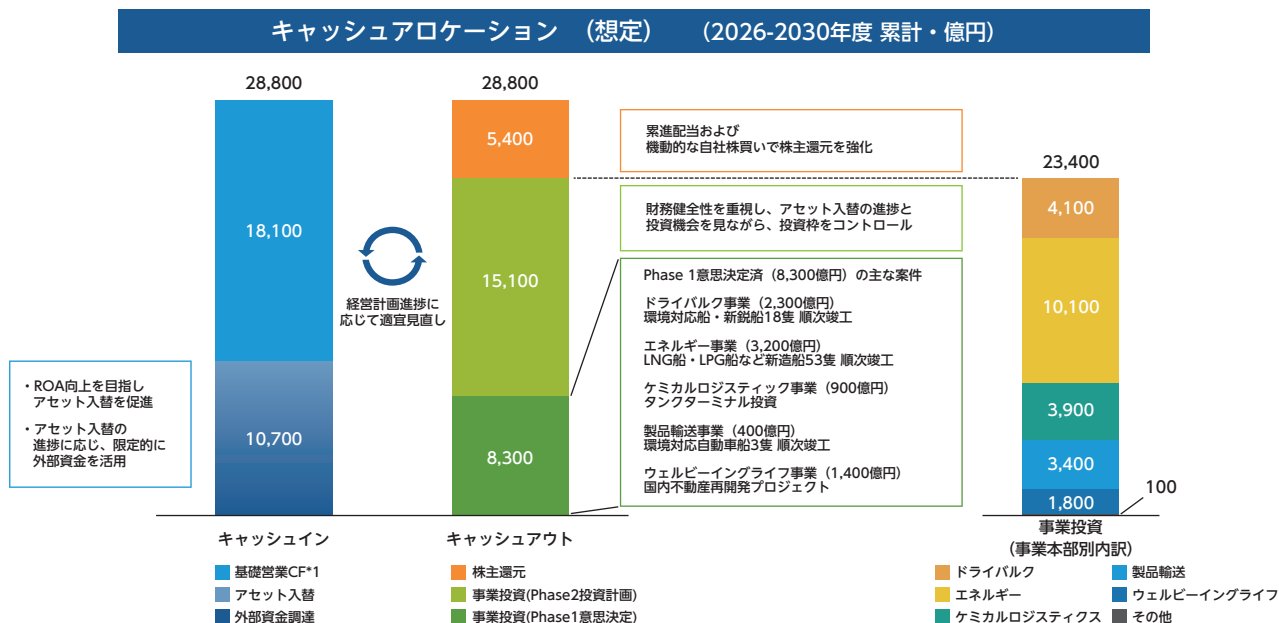
\*4 MOL Group Key Positions。本社部長級として、グループ・グローバル問わず指定されたポスト

\*5 2025年度はスコアが向上、2026年度以降はスコアが前年比向上もしくは良好（70以上）な組織の割合

# 事業報告

## (5) キャッシュアロケーションと株主還元

Phase 2においては財務健全性をより重視する方針のもと、基礎営業CFの積み上げに加え、これまで以上にアセット入替を促進し、新規の外部資金調達を可能な限り抑制する計画です。一方、有利な投資機会があった場合には、限定的に外部資金も活用しながら成長投資も行います。ROA向上を強く意識し、事業・アセットの入替を進めることで、成長投資と株主還元両方を持続可能にします。



\*1 税前利益+償却費+特利損土持分法投資損益+持分法配当金-法人税などより算出 但し、2027年度以降については新リース会計適用後の基礎営業CFから、リース負債の返済による支出額(約1,000億円/年)を控除

Phase 2での株主還元方針は、安定収益型事業の伸長を踏まえ2026年度から年間205円/株を起点とする累進配当を導入するとともに、市況アップサイドによる超過利益は総還元性向40%を目標とする機動的な自社株買いに振り向けます。累進配当による配当の予見性を確保しつつ、自社株買いを通じて資本効率を高め、ROE向上を目指します。

### <コンプライアンス>

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

### <アドバイザーボード>

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

氏名	専門分野	主な経歴
石井菜穂子氏 	サステナビリティ	<b>東京大学グローバルcommons担当総長特使、グローバル・commons・センター・ダイレクター、未来ビジョン研究センター特任教授</b> 1981年大蔵省（現財務省）入省。国際通貨基金（IMF）エコノミスト、世界銀行ベトナム担当、同スリランカ担当局長などを歴任。2010年財務省副財務官。2012年地球環境ファシリティCEO。2020年8月東京大学理事、未来ビジョン研究センター教授。2024年4月より同総長特使。東京大学博士（国際協力学）。
江藤名保子氏 	地政学	<b>学習院大学法学部教授</b> 経済産業省経済安全保障に関する産業・技術基盤強化のための有識者会議、同省産業構造審議会、財務省関税・外為審議会などの委員を兼任。スタンフォード大学国際政治研究科修士課程および慶應義塾大学法学研究科後期博士課程修了。博士（法学）。
榎田 健児氏 	DX	<b>カーネギー国際平和財団シニアフェロー兼日本プログラム責任者</b> シリコンバレーと日本を結ぶJapan - Silicon Valley Innovation Initiative@Carnegieプロジェクトリーダー、キャノングローバル戦略研究所インターナショナル・リサーチ・フェローを兼任。スタンフォード大学で経済学・東アジア研究の学士号および東アジア研究の修士号を取得し、カリフォルニア大学バークレー校で政治学博士号を取得。過去にはスタンフォード大学にて、アジア太平洋研究所日本プログラムリサーチスカラーや非常勤講師、東京財団政策研究所の主席研究員も務めた。
上月豊久氏 	地政学	<b>前・駐ロシア日本国特命全権大使</b> 1981年外務省入省、その後欧州局長、官房長を経て、2015年～2023年にわたって駐ロシア日本国特命全権大使。2024年1月から千葉工業大学特別教授。近著に『プーチンの歴史認識』。
小柴満信氏 	技術経営	<b>SAIMEMORY株式会社社外取締役</b> 1981年、日本合成ゴム株式会社（現JSR）入社、2009年に代表取締役社長、2019年に代表取締役会長、2021年より名誉会長を歴任。経済同友会副代表幹事（2022年度まで）として経済安全保障等を担当。2020年、Cdots合同会社（シンクタンク）を設立し、先端技術、地政学、地経学に関する意見公表等を行う。
Rajesh Madhavan Unni氏 	船舶管理	<b>世界最大級の船舶管理会社Synergy Marine Group創業者兼会長</b> ハーバード大学AMP（Advanced Management Program）を修了し、2017年にAlpha Ori Technologiesを共同創業。Windward取締役、Alsym Energyアドバイザー、Lloyd's Register South Asia Advisory Committee、Global Maritime Forumなど、複数の国際海事団体で要職を歴任。

## 4. 財産及び損益の状況

区分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)
売上高	1,611,984百万円	1,627,912百万円	1,775,470百万円	<b>1,825,098</b> 百万円
経常利益	811,589百万円	258,986百万円	419,703百万円	<b>175,839</b> 百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	796,060百万円	261,651百万円	425,492百万円	<b>213,260</b> 百万円
1株当たり当期純利益	2,204円04銭	722円85銭	1,186円60銭	<b>619円78銭</b>
総資産	3,564,247百万円	4,122,148百万円	4,984,449百万円	<b>5,962,245</b> 百万円
純資産	1,937,621百万円	2,369,682百万円	2,724,218百万円	<b>2,929,073</b> 百万円
ROE（自己資本当期純利益率）	49.8%	12.2%	16.9%	<b>7.7%</b>
ROA（総資産経常利益率）	26.0%	6.7%	9.2%	<b>3.2%</b>
自己資本比率	54.0%	57.1%	53.9%	<b>48.2%</b>

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

## 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。  
また、以下のとおり国内無担保普通社債を発行し、総額で1,150億円の資金調達を行いました。

発行銘柄	発行日	年限	発行総額
第30回普通社債	2025年9月4日	3年	700 億円
第31回普通社債	2025年9月4日	5年	450

## 6. 設備投資の状況

当期中に実施した当社グループの設備投資の総額は、5,432億円であり、その主なものは船舶及び不動産であります。

セグメントの名称	設備投資額
ドライバルク事業	36,294 百万円
エネルギー事業	225,650
製品輸送事業	50,219
うち、コンテナ船事業	1,344
ウェルビーイングライフ事業	211,937
うち、不動産事業	197,088
関連事業	2,331
その他	5,321
調整額	11,515
<b>計</b>	<b>543,268</b>

(注1) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

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

なお、ドライバルク事業、エネルギー事業、製品輸送事業、ウェルビーイングライフ事業及び関連事業で船舶の売却を22隻行いました。

### 船舶の売却

セグメントの名称	隻数	帳簿価額
ドライバルク事業	5	8,695 百万円
エネルギー事業	11	27,725
製品輸送事業	2	1,646
うち、コンテナ船事業	2	1,646
ウェルビーイングライフ事業	1	11
関連事業	3	40
<b>計</b>	<b>22</b>	<b>38,120</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 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三井住友銀行	192,880 百万円
株式会社国際協力銀行	145,842
株式会社みずほ銀行	60,000
株式会社日本政策投資銀行	55,646
信金中央金庫	31,093

(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 (2026年3月31日現在)

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

## 9. 主要な拠点等 (2026年3月31日現在)

### ■ 当社

本店・本社（東京都）

北海道支店（北海道）、名古屋支店（愛知県）、関西支店（大阪府）、広島支店（広島県）、九州支店（福岡県）、技術分析研究所（神奈川県）、北京駐在員事務所（中国）

### ■ 子会社

#### ・ 国内の主要拠点

東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県

#### ・ 海外の主要拠点

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

## 10. 当社グループの船腹量 (2026年3月31日現在)

区分	ドライバルク事業	エネルギー事業	製品輸送事業			ウェルビーイングライフ事業	関連事業・その他	合計
	ドライバルク船 (石炭船を含む)	タンカー、風力、 オフショア、LNG・エタン船、 ガスインフラ	小計	自動車船	コンテナ船	フェリー・ 内航RORO船、 クルーズ船	その他	
	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	隻数	
保有船	104	206	70	52	18	14	59	453
用船	255	141	66	57	9	3	5	470
運航受託船	1	6	0	0	0	0	0	7
<b>計</b>	<b>360</b>	<b>353</b>	<b>136</b>	<b>109</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>64</b>	<b>930</b>

(注) 部分的に保有している船舶についても、1隻とカウントしております。

## 11. 当社グループの従業員の状況 (2026年3月31日現在)

セグメントの名称	従業員数
ドライバルク事業	328 ( 48) 名
エネルギー事業	1,230 ( 96)
製品輸送事業	5,341 ( 1,425)
うち、コンテナ船事業	57 ( 4)
ウェルビーイングライフ事業	2,648 ( 1,264)
うち、不動産事業	1,255 ( 1,065)
関連事業	483 ( 157)
その他	989 ( 140)
全社 (共通)	548 ( 204)
<b>計</b>	<b>11,567 ( 3,334)</b>
前期末	10,500 ( 3,071)

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

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

## 12. 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
商船三井クルーズ株式会社	13,440 百万円	100.00 %	海運業
ダイビル株式会社	12,354	100.00	不動産業
株式会社宇徳	2,155	100.00	港湾運送業
株式会社商船三井さんふらわあ	1,577	100.00	海運業
商船三井ロジスティクス株式会社	756	100.00	航空運送代理店業等
商船三井ドライバルク株式会社	660	100.00	海運業
日産専用船株式会社	640	100.00	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
MOL Energia Pte. Ltd.	229,311 千米ドル	100.00	海運業
Gearbulk Holding AG	228,100 千米ドル	72.00	海運業
LBC Tank Terminals Group Holding Netherlands Coöperatief U.A.	568,594 千ユーロ	100.00	液体貨物貯蔵事業
MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.	446,198 千シンガポールドル	100.00	海運業

(注1) 記載金額は、百万円、千米ドル、千ユーロ、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。

## 13. 重要な関連会社の状況 (2026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 (2026年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 …………… 946,200,000株

2. 発行済株式の総数 …………… 363,001,827株  
(うち自己株式数 19,396,969株)

(注) 新株予約権の権利行使により、発行済株式の総数は160,800株増加しております。

3. 当事業年度末の株主数 …………… 402,524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)	60,559 千株	17.62 %
2. 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	18,268	5.32
3. GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	7,109	2.07
4. BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH - PRIME BROKERAGE SEGREGATION ACCOUNT	5,765	1.68
5. JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,617	1.34
6. 株式会社三井住友銀行	4,500	1.31
7. 三井住友海上火災保険株式会社	4,469	1.30
8. STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,907	1.14
9. BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR	3,649	1.06
10. 野村證券株式会社	3,307	0.96

(注1) 持株数は、千株未満を切捨てて表示しております。

(注2) 上記各信託銀行の持株数には、信託業務に係る株式を含んでおります。

(注3) 当社は、自己株式を19,396,969株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

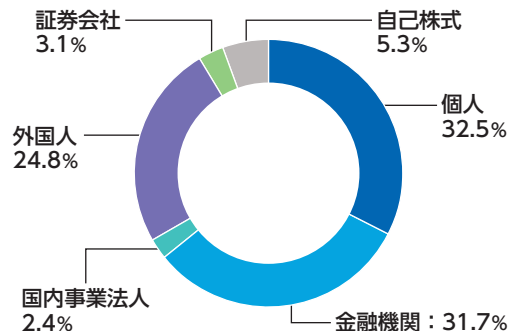
(注4) 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

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

区分	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	32,789 株	5 名
社外取締役	2,055 株	5 名
監査役	— 株	— 名

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

### 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（2026年3月31日現在）

地位	氏名	担当・重要な兼職の状況
取締役会長	池田 潤一郎	ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役 ABAC日本支援協議会 日本委員 公益社団法人経済同友会 副代表幹事
代表取締役社長執行役員	橋本 剛	チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
代表取締役副社長執行役員	篠田 敏暢	チーフ・ストラテジー・オフィサー
代表取締役専務執行役員	濱崎 和也	チーフ・フィナンシャル・オフィサー
取締役	毛呂 准子	株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役
取締役	豊永 厚志	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	山口 裕視	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	橋本 英二	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	兵頭 誠之	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
取締役	田中 径子	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
常勤監査役	日野 岳 穰	
常勤監査役	市川 香代	
監査役	三森 仁	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載
監査役	武田 史子	後記「6. 社外役員に関する事項」に記載

(注1) 取締役 豊永厚志氏、山口裕視氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏の各氏は、社外取締役であり、各氏は上場証券取引所の実定独立役員  
の要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしています。

(注2) 監査役 三森仁氏及び武田史子氏の両氏は、社外監査役であり、両氏は上場証券取引所の実定独立役員  
の要件、及び当社の「社外役員の独立性基準」における独立性の要件を満たしています。

(注3) 監査役 三森仁氏は、弁護士として企業法務に精通しており、企業法務及び法律に関する相当程度の知見を有するものです。

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

(注5) 2025年6月24日開催の定時株主総会終結の時をもって、取締役 田中利明氏、勝悦子氏及び大西賢氏並びに監査役 加藤雅徳の各氏は任期満了によ  
り退任いたしました。

(注6) 2026年4月1日付で、代表取締役 篠田敏暢氏は、取締役になりました。

(注7) 2026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（2026年3月31日現在）

地位	氏名	担当
副社長執行役員	鎌田博文	チーフ・オペレーティング・オフィサー
専務執行役員	谷本光央	チーフ・セーフティ・クオリティ・オフィサー、安全運航本部長
専務執行役員	梅村尚	エネルギー事業本部長
専務執行役員	田村城太郎	製品輸送事業本部副本部長、シンガポール準本社統括、コンテナ船事業 / 東南アジア・大洋州地域 担当
専務執行役員	木村隆助	技術・デジタル戦略本部長、商船三井システムズ株式会社 代表取締役社長執行役員 委嘱
常務執行役員	向井恒道	ウェルビーイングライフ事業本部長、商船三井クルーズ株式会社 代表取締役社長執行役員 委嘱
常務執行役員	一田朋聡	米州地域 担当、MOL(Americas) Holdings, Inc. President 委嘱
常務執行役員	高橋和弘	ドライバルク事業本部副本部長、鉄鋼事業 / 電力炭事業 担当
常務執行役員	平田浩一	ドライバルク事業本部長
常務執行役員	竹崎弘倫	チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
常務執行役員	中西慶一郎	東アジア地域 担当
常務執行役員	渡邊達郎	欧州・アフリカ地域 担当、MOL(Europe Africa) Ltd. Chairman & Managing Director 委嘱
常務執行役員	杉山正幸	エネルギー事業本部副本部長、風力事業 / オフショア事業 担当、国内地域戦略 担当補佐
常務執行役員	Suryan Wirya-Simunovic	欧州・アフリカ地域 担当、欧州・アフリカ・米州 事業統括(エネルギー事業担当) 委嘱 MOL(Europe Africa) Ltd. Chief Executive Officer & Director 委嘱
常務執行役員	安部規雄	製品輸送事業本部長
常務執行役員	川中幸一	チーフ・テクニカル・オフィサー、技術・デジタル戦略本部副本部長
執行役員	安藤美和子	ウェルビーイングライフ事業本部副本部長、ウェルビーイングライフ事業 / 国内地域戦略 担当
執行役員	久保裕義	タンカー事業(原油船・石油製品船、メタノール船、LPG・アンモニア船) / 燃料GX事業 担当
執行役員	園田早苗	チーフ・コミュニケーション・オフィサー
執行役員	井元誠	LNG・エタン事業 担当
執行役員	佐々木将雄	チーフ・セーフティ・クオリティ・オフィサー補佐、安全運航本部副本部長
執行役員	Anand Jayaraman	南アジア・中東地域担当
執行役員	朝比奈真一	チーフ・コンプライアンス・リーガル・オフィサー
執行役員	二宮浩一郎	チーフ・ストラテジー・オフィサー補佐
執行役員	引間透	チーフ・サステナビリティ・オフィサー、安全運航本部副本部長
執行役員	小杉賢嗣	自動車輸送事業 担当
執行役員	杉本義彦	チーフ・テクニカル・オフィサー補佐
執行役員	慶山順一	チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー
執行役員	熊桜	東南アジア・大洋州地域 担当補佐、東南アジア・大洋州コーポレート機能統括 委嘱 MOL(Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱
執行役員	大島健太郎	社長特命事項 担当
グループ執行役員	丸山卓	ダイビル株式会社 (代表取締役社長執行役員)
グループ執行役員	佐々明	MOL Chemical Tankers Pte. Ltd. (Managing Director・Chief Executive Officer)
グループ執行役員	牛奥博俊	株式会社商船三井さんふらわあ (代表取締役社長執行役員)
グループ執行役員	桜田治	商船三井ロジスティクス株式会社 (代表取締役社長執行役員)
グループ執行役員	塩津伸男	株式会社宇徳 (代表取締役社長執行役員)
グループ執行役員	菊地和彦	商船三井マリテックス株式会社 (代表取締役社長執行役員)
グループ執行役員	福井利明	商船三井ドライバルク株式会社 (代表取締役社長執行役員)

## 2. 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員 (人)	報酬額の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					
			固定報酬		変動報酬			
			金銭報酬	株式報酬	金銭報酬	株式報酬		
			月例報酬	非業績連動型 株式報酬	単年度 業績報酬	単年度 業績報酬	長期目標 貢献報酬	
取締役	(社内)	6	736	308	115	160	6	147
	(社外)	7	91	81	10	—	—	—
監査役	(社内)	3	90	90	—	—	—	—
	(社外)	2	36	36	—	—	—	—
計		18	953	515	125	160	6	147

(注1) 上記には、2025年6月24日の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役及び監査役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。

(注3) 「単年度業績報酬 (金銭・株式)」及び「長期目標貢献報酬 (株式)」の算出に用いた株価及び一部指標は、現時点での見込み値であります。

### (1) 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

当社は2026年3月31日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を定めております。当該取締役会の決議に際しては、社外取締役が過半数を占め、かつ議長を務める報酬諮問委員会が関与し、取締役会が決定することで、客観性、透明性のある手続きを取っております。

当事業年度における当社の役員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、並びに報酬諮問委員会からの同方針を踏まえて検討した結果としての答申が尊重されていることを確認していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針の内容の概要は以下のとおりです。

#### ①基本方針

当社の取締役の報酬は、当社グループの企業理念に沿った持続的な企業価値の向上を目的として、当社グループの価値観・行動規範“MOL CHARTS”に合致した職務の遂行を促し、グループビジョン及び当社経営計画BLUE ACTION 2035の達成を強く動機付けるものとする。

報酬水準は、人財を確保するにふさわしく、社員が当社役員を目指すモチベーションにもつながる水準とする。報酬の構成については、執行役員を兼任する取締役の報酬は固定報酬たる基本報酬 (金銭報酬) 及び業績に連動しない株式報酬 (RS)、並びに変動報酬 (業績連動報酬) たる単年度業績報酬 (金銭報酬及び株式報酬) 及び長期目標貢献報酬 (株式報酬) で構成し、主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役については、業務執行監督に加え株主価値の共有を実践するため、基本報酬と業績に連動しない株式報酬 (RS) にて構成する。

報酬の構成比率については、事業の特性を踏まえた短期及び中長期の業績と連動する報酬の割合を適切に設定すると共に、健全な起業家精神の発揮と株主との一層の価値共有を図ることができるものとする。

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

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

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

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

当社の業績連動報酬たる単年度業績報酬（金銭報酬）は、各事業年度に在任した執行役員を兼務する取締役を支給対象とする。前項で定める個人別の基本報酬の額を基礎として、全社業績の計画達成度等と個人別評価としての担当部門業績の計画達成度、更に配当性向を反映した報酬とし、業績指標と報酬の額との連動性を高める。また、当社グループの価値観・行動規範“MOL CHARTS”にて決意を新たにし、経営計画に組み込まれた安全運航についても、計画達成度の評価等を通じ徹底を図る。単年度業績報酬（金銭報酬）は毎年6月に金銭で支給する。

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

当社の業績連動報酬たる単年度業績報酬（株式報酬）は、各事業年度に在任した執行役員を兼務する取締役を支給対象とする。前項で定める業績連動報酬（金銭報酬）の算出額が当社の取締役会が定めた一定の基準を超える年度においては、その総額の一定の割合について、原則として交付時から3年後に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式で、前項の業績評価の対象期間経過後、一定の時期に付与する。ただし、対象取締役に当社が当該株式を無償取得することが相当である事由が発生した場合、当社は当該株式を無償で取得する。

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

各評価期間の経過後に取締役会が株式交付数と金銭支給額を決定の上、交付又は支給し、対象取締役の退任時に、交付株式の譲渡制限を解除し、金銭支給分を支給する。ただし、対象取締役が法令、社内規則等の違反その他当該株式を無償取得することが相当である事由に該当した場合、当社は当該株式を無償で取得し金銭支給分を没収する。

⑤非金銭報酬等の内容及び額又は数の算定方法の決定に関する方針

株主との価値の共有を図り、中長期的な企業価値及び株主価値の向上に対する貢献意欲を引き出すため（執行役員を兼任する取締役については、これに加えて報酬全体に対する株式報酬割合を高めるため）、執行役員を兼任する取締役及び主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役に對し、業績に連動しない、原則として退任時に譲渡制限を解除する譲渡制限付株式を、毎年、一定の時期に付与する。

いずれも、付与する株式の個数は、役位、職責、株価等を踏まえて決定する。

また、対象取締役に当社が当該株式を無償取得することが相当である事由が発生した場合、当社は当該株式を無償で取得する。

## 事業報告

- ⑥基本報酬の額、業績連動報酬等の額、及び非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針  
取締役の個人別の報酬における報酬の種類別の割合については、役位・職責、業績及び目標達成度等を総合的に勘案し、同業種他社及び他業種同規模他社における方針等を参考にするなどして決定する。  
主たる業務が業務執行監督である社外取締役を含む執行役員を兼任しない取締役の個人別の報酬における報酬の種類別の割合については、役位・職責等を総合的に勘案し、他業種同規模他社等における方針等を参考にするなどして決定する。
- ⑦取締役の個人別の報酬等の内容の決定の手續に関する事項  
取締役の個人別の報酬等の内容については、社外取締役が過半数を占め、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。
- ⑧取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項  
単年度業績報酬及び長期目標貢献報酬については、決算の事後的な修正又は重大なコンプライアンス違反等、報酬の返還を相当とする事由が発生した場合、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により、当該報酬の返還請求の対象とすることができる（クローバック制度）。

## (2) 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬に係る指標は、単年度業績報酬については、以下の当社経営計画BLUE ACTION 2035の財務KPI及び非財務KPIのうち、下記(a)(b)(d)(e)(f)(g)並びに配当性向の達成度を組み入れており、前記①③記載のとおり、全社業績の達成度に応じた役位ごとの基準額に担当部門業績を個人別評価として加味した上で算定しております。長期目標貢献報酬については、同じく経営計画BLUE ACTION 2035の財務KPIである下記(c)に加え、株主との価値共有のためTSR (Total Shareholder Return：配当込みの株主総利回り) 及び、グループビジョン実現に向けたポートフォリオ戦略、地域戦略及び環境戦略における具体的な施策等の達成度を定性指標として組み入れ、前記①④記載のとおり評価期間中の業績、業務目標等の達成度に応じ、一定の割合を譲渡制限付株式の形で交付し、残りは金銭にて支給する形で算出してあります。

### <財務KPI>

- (a) 連結税引前当期純利益
- (b) ネットギアリングレシオ
- (c) ROE (Return On Equity：自己資本利益率)

### <非財務KPI>

- (d) 環境：GHG排出原単位削減率
- (e) 安全運航：4 Zero<重大海難事故・油濁による海洋汚染・労災死亡事故・重大貨物事故のゼロ>達成及び安全運航KPI<運航停止発生率・運航停止平均時間・LTIF (※)>の達成度評価  
(※) Lost Time Injury Frequency、通常勤務に復帰できない傷病の発生頻度
- (f) 人財：グループ会社を含む全従業員のエンゲージメントの向上度合い
- (g) DX：価値創造業務・安全業務への転換率

当該期の指標の実績のうち、財務KPIである(a)連結税引前当期純利益、(b)ネットギアリングレシオ、及び(c)ROEについては事業報告①3. (4)「Core KPIと利益目標」をご参照ください。

### (3) 非金銭報酬等の内容

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

### (4) 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の役員報酬等に関する株主総会の決議年月日、決議の内容は以下のとおりです。

報酬等の種類	支給対象者	上限枠	株主総会決議日	決議した株主総会 終結時点の対象人数
基本報酬（月例報酬）	取締役	月額46百万円以内	1990年6月28日	取締役24名
非業績連動型株式報酬	業務執行取締役	年間250千株以内及び年額200百万円以内	2025年6月24日	取締役3名 (うち社外取締役0名)
単年度業績報酬（金銭報酬）	業務執行取締役	年額10億円以内	2022年6月21日	取締役5名 (うち社外取締役0名)
単年度業績報酬（株式報酬）	業務執行取締役	年間625千株以内及び年額500百万円以内	2025年6月24日	取締役3名 (うち社外取締役0名)
長期目標貢献報酬（株式報酬）	業務執行取締役	各評価期間に関して 375千株以内及び550百万円以内	2021年6月22日	取締役6名 (うち社外取締役0名)
非業績連動型株式報酬	非業務執行取締役 (社外取締役を含む)	年間250千株以内及び年額200百万円以内 (うち社外取締役分は年間56千株以内及び年額45百万円以内)	2025年6月24日	取締役7名 (うち社外取締役5名)
基本報酬（月例報酬）	監査役	月額12百万円以内	2022年6月21日	監査役4名 (うち社外監査役2名)

### (5) 監査役の報酬

監査役の報酬につきましては、株主総会で定められた上限の範囲内で、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況などを考慮し、監査役間の協議をもって各監査役が受ける報酬の額を定めております。監査役には、業績連動報酬（金銭報酬及び非金銭報酬）は付与しておりません。

## 3. 責任限定契約の内容の概要

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

### 4. 補償契約の内容の概要

当社は取締役の池田潤一郎氏、橋本剛氏、篠田敏暢氏、濱崎和也氏、毛呂准子氏、豊永厚志氏、山口裕視氏、橋本英二氏、兵頭誠之氏及び田中径子氏並びに監査役の日野岳穂氏、市川香代氏、三森仁氏及び武田史子氏との間で会社法第430条の2第1項に規定される会社補償契約を締結しており、同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。また、職務執行の適正性が損なわれないよう、補償の要否及び範囲について取締役会決議を経た上で補償を実行することとしています。

### 5. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその地位に基づいて行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる法律上の損害賠償金・争訟費用等の損害を当該保険契約により填補することとしております。2025年度における当該保険契約の被保険者は、当社の取締役、監査役、執行役員（グループ執行役員含む）及び重要な使用人等の主要な業務執行者であり、保険料は全額当社が負担しています。

また、当社執行役員及びグループ執行役員が執行責任者を務める子会社も当該保険契約の被保険会社としています。

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

## 6. 社外役員に関する事項

### 当事業年度における主な活動状況、重要な兼職の状況

氏名	主な活動状況、及び期待される役割に関して行った職務の概要	重要な兼職の状況
豊 永 厚 志	当事業年度開催の取締役会12回全てに出席し、経済産業省にて、地域振興、エネルギー政策、基礎産業支援、対外投資推進、地球環境問題対策など、多岐にわたる分野の推進に携わる中で培われた実践的かつ多角的な知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名諮問委員として、当事業年度開催の指名諮問委員会4回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定における監督機能を担っております。	一般財団法人 流通システム開発センター 会長
山 口 裕 視	当事業年度開催の取締役会12回全てに出席し、事業経営・取締役会運営に関する豊富な経験、幅広い見識及び実績に基づき、社外取締役としての客観的視点から議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名・報酬諮問委員として、当該事業年度開催の指名諮問委員会4回、報酬諮問委員会3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。	株式会社ニチレイ 社外取締役
橋 本 英 二	当事業年度において、2025年6月24日就任以降に開催された取締役会10回全てに出席し、日本製鉄において企業経営者として培われた実践的かつ多角的な知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から議案審議等に必要な発言を行っています。また、報酬諮問委員として、2025年6月24日就任以降に開催された報酬諮問委員会2回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員報酬等の決定における監督機能を担っております。	日本製鉄株式会社 代表取締役会長 兼 CEO 一般社団法人日本経済団体連合会 副議長
兵 頭 誠 之	当事業年度において、2025年6月24日就任以降に開催された取締役会10回全てに出席し、住友商事において企業経営者として培われた実践的かつ多角的な知見に基づき、社外取締役としての客観的視点から議案審議等に必要な発言を行っています。また、指名諮問委員として、当該事業年度開催の指名諮問委員会4回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員候補者の選定における監督機能を担っております。	住友商事株式会社 取締役会長 ソニーグループ株式会社 社外取締役 一般社団法人日本経済団体連合会 副会長
田 中 徑 子	当事業年度において、2025年6月24日就任以降に開催された取締役会10回全てに出席し、駐ウルグアイ特命全権大使としての外交経験など、国際的な視野と多文化に関する高い見識に基づき、社外取締役としての客観的視点から議案審議等に必要な発言を行っています。また、報酬諮問委員として、2025年6月24日就任以降に開催された報酬諮問委員会2回全てに出席し、客観的・中立的な立場から当社の役員報酬等の決定における監督機能を担っております。	株式会社ニッセイ 社外取締役
三 森 仁	当事業年度開催の取締役会12回、監査役会12回全てに出席し、弁護士としての豊富な経験と高い見識に基づき、社外監査役としての客観的視点から、議案審議等に必要な発言を行っています。	あさひ法律事務所 マネージング・パートナー 学校法人麻布学園 理事 事業再生研究機構 代表理事(2026年5月退任予定)
武 田 史 子	当事業年度開催の取締役会12回中11回、監査役会12回中11回に出席し、研究者・大学教授としての長年の経験と会計・経済及びファイナンスに関する高い見識に基づき、社外監査役としての客観的視点から、議案審議等に必要な発言を行っています。	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 公正取引委員会 独占禁止懇話会会員 総務省情報通信行政・郵政行政審議会 委員

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

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当連結会計年度 2026年3月31日現在 金額	前連結会計年度（ご参考） 2025年3月31日現在 金額	科 目	当連結会計年度 2026年3月31日現在 金額	前連結会計年度（ご参考） 2025年3月31日現在 金額
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>669,944</b>	<b>570,022</b>	<b>流動負債</b>	<b>656,166</b>	<b>523,340</b>
現金及び預金	209,824	163,290	支払手形及び営業未払金	134,217	106,735
受取手形及び営業未収金	141,435	135,259	短期社債	50,400	15,000
契約資産	13,050	10,977	短期借入金	292,988	201,952
棚卸資産	62,964	56,429	コマーシャル・ペーパー	—	30,000
繰延及び前払費用	39,134	30,564	未払法人税等	11,510	14,845
その他流動資産	204,984	174,108	前受金	6,001	4,252
貸倒引当金	△1,448	△607	契約負債	37,359	35,263
			賞与引当金	13,276	11,929
			役員賞与引当金	344	399
			株式報酬引当金	584	168
			契約損失引当金	436	256
			その他流動負債	109,046	102,536
<b>固定資産</b>	<b>5,292,301</b>	<b>4,414,426</b>	<b>固定負債</b>	<b>2,377,005</b>	<b>1,736,890</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>2,786,523</b>	<b>2,284,803</b>	社債	250,800	186,200
船舶	1,353,598	1,323,023	長期借入金	1,724,321	1,271,818
建物及び構築物	315,877	148,157	長期リース債務	161,690	110,473
機械装置及び運搬具	85,559	16,449	繰延税金負債	138,123	82,698
器具及び備品	8,575	7,851	退職給付に係る負債	10,333	10,284
土地	460,049	360,576	株式報酬引当金	2,475	1,234
建設仮勘定	532,185	406,226	特別修繕引当金	31,301	27,023
その他有形固定資産	30,678	22,520	債務保証損失引当金	1,838	1,591
			契約損失引当金	5,071	4,296
			その他固定負債	51,049	41,268
<b>無形固定資産</b>	<b>264,106</b>	<b>72,197</b>	<b>負債合計</b>	<b>3,033,172</b>	<b>2,260,230</b>
のれん	133,898	33,816	<b>純資産の部</b>		
その他無形固定資産	130,208	38,380	<b>株主資本</b>	<b>2,206,986</b>	<b>2,118,194</b>
			資本金	66,691	66,562
<b>投資その他の資産</b>	<b>2,241,670</b>	<b>2,057,425</b>	資本剰余金	113,909	116,660
投資有価証券	1,901,737	1,779,474	利益剰余金	2,125,700	2,005,121
長期貸付金	135,565	99,277	自己株式	△99,314	△70,149
長期前払費用	10,860	8,546	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>667,233</b>	<b>568,267</b>
退職給付に係る資産	56,951	32,539	その他有価証券評価差額金	61,385	49,408
繰延税金資産	2,887	4,153	繰延ヘッジ損益	104,002	111,348
その他長期資産	143,042	140,095	為替換算調整勘定	471,586	396,174
貸倒引当金	△9,375	△6,662	退職給付に係る調整累計額	30,259	11,335
			<b>新株予約権</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
<b>資産合計</b>	<b>5,962,245</b>	<b>4,984,449</b>	<b>非支配株主持分</b>	<b>54,705</b>	<b>37,548</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>2,929,073</b>	<b>2,724,218</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>5,962,245</b>	<b>4,984,449</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 2025年4月1日 至 2026年3月31日 金額	自 2024年4月1日 至 2025年3月31日 金額
<b>売上高</b>	<b>1,825,098</b>	<b>1,775,470</b>
売上原価	1,497,506	1,457,805
<b>売上総利益</b>	<b>327,591</b>	<b>317,665</b>
販売費及び一般管理費	200,588	166,813
<b>営業利益</b>	<b>127,002</b>	<b>150,851</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	17,889	16,059
受取配当金	8,764	5,677
持分法による投資利益	41,665	262,368
為替差益	17,843	—
その他営業外収益	13,197	12,492
<b>営業外収益計</b>	<b>99,360</b>	<b>296,598</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	42,687	18,638
為替差損	—	2,073
その他営業外費用	7,836	7,033
<b>営業外費用計</b>	<b>50,523</b>	<b>27,745</b>
<b>経常利益</b>	<b>175,839</b>	<b>419,703</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	33,317	8,758
投資有価証券売却益	35,910	9,512
段階取得に係る差益	—	23,706
その他特別利益	12,515	7,263
<b>特別利益計</b>	<b>81,743</b>	<b>49,241</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	1,552	233
減損損失	3,837	11,221
独禁法関連損失	4,856	—
貸倒引当金繰入額	3,520	—
建替関連損失	2,292	1,532
その他特別損失	2,518	3,222
<b>特別損失計</b>	<b>18,578</b>	<b>16,209</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>239,005</b>	<b>452,735</b>
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>26,060</b>	<b>36,383</b>
<b>法人税等調整額</b>	<b>△916</b>	<b>△10,118</b>
<b>当期純利益</b>	<b>213,860</b>	<b>426,470</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>600</b>	<b>978</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>213,260</b>	<b>425,492</b>

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当 期 2026年 3月31日現在 金 額	前 期 (ご参考) 2025年 3月31日現在 金 額	科 目	当 期 2026年 3月31日現在 金 額	前 期 (ご参考) 2025年 3月31日現在 金 額
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
<b>流動資産</b>	<b>449,614</b>	<b>465,000</b>	<b>流動負債</b>	<b>371,168</b>	<b>310,684</b>
現金及び預金	79,804	32,902	営業未払金	85,546	59,611
営業未収金	65,159	64,608	短期社債	50,000	15,000
契約資産	4,714	4,066	短期借入金	170,734	155,968
短期貸付金	153,112	244,454	未払金	5,723	4,799
立替金	39,647	34,325	未払法人税等	4,317	7,607
貯蔵品	34,411	28,791	前受金	323	262
繰延及び前払費用	13,434	12,723	契約負債	17,040	17,782
代理店債権	16,440	15,503	代理店債務	416	246
その他流動資産	44,114	27,665	コマーシャル・ペーパー	—	30,000
貸倒引当金	△1,224	△40	賞与引当金	6,036	6,407
			役員賞与引当金	168	232
<b>固定資産</b>	<b>1,956,782</b>	<b>1,366,938</b>	株式報酬引当金	584	168
<b>有形固定資産</b>	<b>164,277</b>	<b>167,893</b>	債務保証損失引当金	6,594	196
船舶	126,400	129,008	契約損失引当金	929	576
建物	5,935	7,053	その他流動負債	22,752	11,825
構築物機械装置	356	336	<b>固定負債</b>	<b>1,034,580</b>	<b>651,987</b>
車両運搬具	2	0	社債	188,600	123,600
器具及び備品	1,786	1,657	長期借入金	812,620	486,883
土地	11,967	15,252	長期未払法人税等	418	746
建設仮勘定	11,273	8,450	繰延税金負債	11,722	15,411
その他有形固定資産	6,554	6,134	株式報酬引当金	2,475	1,234
<b>無形固定資産</b>	<b>17,888</b>	<b>17,002</b>	債務保証損失引当金	8,571	9,336
<b>投資その他の資産</b>	<b>1,774,616</b>	<b>1,182,041</b>	契約損失引当金	5,100	4,296
投資有価証券	76,114	76,757	その他固定負債	5,072	10,479
関係会社株式及び出資金	1,195,134	738,802	<b>負債合計</b>	<b>1,405,748</b>	<b>962,671</b>
長期貸付金	418,792	284,277	<b>純資産の部</b>		
長期前払費用	2,782	3,061	<b>株主資本</b>	<b>964,062</b>	<b>832,543</b>
前払年金費用	12,390	14,985	資本金	66,691	66,562
長期リース債権	66,385	62,116	資本剰余金	45,663	45,536
その他投資等	9,296	11,501	資本準備金	45,663	45,533
貸倒引当金	△6,281	△9,459	その他資本剰余金	—	2
<b>資産合計</b>	<b>2,406,397</b>	<b>1,831,938</b>	利益剰余金	951,022	790,594
			利益準備金	8,527	8,527
			その他利益剰余金	942,494	782,066
			圧縮記帳積立金	985	1,024
			別途積立金	46,630	46,630
			繰越利益剰余金	894,879	734,412
			自己株式	△99,315	△70,149
			<b>評価・換算差額等</b>	<b>36,438</b>	<b>36,515</b>
			その他有価証券評価差額金	35,394	35,955
			繰延ヘッジ損益	1,043	560
			<b>新株予約権</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
			<b>純資産合計</b>	<b>1,000,648</b>	<b>869,266</b>
			<b>負債純資産合計</b>	<b>2,406,397</b>	<b>1,831,938</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期	前 期〈ご参考〉
	自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月31日 金 額	自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日 金 額
<b>売上高</b>		
海運業収益		
運賃	607,958	625,996
貸船料	229,013	235,324
その他海運業収益	58,134	57,722
計	<b>895,106</b>	<b>919,044</b>
その他事業収益	989	961
<b>売上高計</b>	<b>896,095</b>	<b>920,006</b>
<b>売上原価</b>		
海運業費用		
運航費	264,698	285,601
船費	22,681	21,047
借船料	402,529	404,306
その他海運業費用	68,065	61,361
計	<b>757,975</b>	<b>772,317</b>
その他事業費用	632	630
<b>売上原価計</b>	<b>758,608</b>	<b>772,947</b>
<b>営業総利益</b>	<b>137,487</b>	<b>147,058</b>
一般管理費	79,660	66,568
<b>営業利益</b>	<b>57,826</b>	<b>80,489</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	198,221	194,603
その他営業外収益	1,528	8,162
<b>営業外収益計</b>	<b>199,749</b>	<b>202,766</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	15,236	9,802
為替差損	2,035	21,528
貸倒引当金繰入額	1,913	9,063
その他営業外費用	5,740	2,789
<b>営業外費用計</b>	<b>24,926</b>	<b>43,183</b>
<b>経常利益</b>	<b>232,650</b>	<b>240,072</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	5,917	11,025
投資有価証券売却益	31,305	8,156
関係会社株式売却益	4,075	2,416
関係会社清算益	3,165	3,227
その他特別利益	6,299	138
<b>特別利益計</b>	<b>50,763</b>	<b>24,963</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	9	1
固定資産除却損	256	65
関係会社株式評価損	2,125	11,690
債務保証損失引当金繰入額	8,011	7,114
独禁法関連損失	4,856	-
貸倒引当金繰入額	3,520	-
その他特別損失	1,836	1,340
<b>特別損失計</b>	<b>20,615</b>	<b>20,212</b>
<b>税引前当期純利益</b>	<b>262,797</b>	<b>244,823</b>
法人税、住民税及び事業税	14,537	24,951
法人税等調整額	△4,308	1,371
<b>当期純利益</b>	<b>252,568</b>	<b>218,499</b>

# 監査報告

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社 商船三井  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 中村 太郎  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田真佐宏  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 原田 智之  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社 商船三井の2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
  - ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
  - ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
  - ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
  - ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
  - ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以上

## 計算書類に係る会計監査人の監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社 商船三井  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 中村 太郎  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森田真佐宏  
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 原田 智之  
業務執行社員

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社 商船三井の2025年4月1日から2026年3月31日までの2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

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

以上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの2025年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見として、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

##### (1)基本的な行動

監査役会は、監査方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

##### (2)監査の手法

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役、執行役員及び内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

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

以上の方法に基づき、2025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、当社は、2014年3月18日に公正取引委員会より、特定自動車運送業務の取引に関連して、独占禁止法第3条に違反する行為があったと認定されました。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。

2026年5月19日

株式会社商船三井 監査役会

常勤監査役 日 野 岳 稜  
常勤監査役 市 川 香 代  
社外監査役 三 森 仁  
社外監査役 武 田 史 子

以 上

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

