

## 社外取締役対談



藤井 秀人  
社外取締役



勝 悦子  
社外取締役

### 変革を通じた成長を成し遂げるために、 ガバナンスにおいてもさらなる進化を図ります

外部環境が大きく移り変わっていく中、商船三井が従来型の海運業にとどまらない事業領域へと踏み出し、10年後の目指す姿である「相対的競争力No.1事業の集合体」を実現するために、ガバナンスをどのように強化していく必要があるか。当社社外取締役である藤井 秀人、勝 悦子による対談を行いました。

#### 商船三井のガバナンスに対する評価

**藤井** 商船三井のガバナンスを評価するにあたり、以前から繰り返し申し上げていることではありますが、非常に自由闊達な議論が行われている点を私は高く評価しています。これは就任当初から一貫して変わらない企業風土だと感じており、当社のガバナンスの実効性を高める上での基本であり、大きな役割を果たしていると思います。

**勝** 自由闊達な意見が言える風土ということは、私も非常に高く評価しているポイントです。就任当時を振り返ると、社外から見た際にも、その業態からグローバルな会社であるという印象はありましたが、実際に就任

後の議論を通じて、オープンマインドな姿勢や日本国内にとどまらない世界を見通した上での議論が重ねられていることに感銘を受けました。

**藤井** 海運業界の一大プレーヤーとして発展してきた歴史を踏まえると、ともすれば、今後もそうなるだろうという楽観的な意識が生じかねませんが、商船三井は、激しく移り変わっていく世界経済情勢のもと、先々を読み、先駆的な取り組みや将来を見据えたポートフォリオの選択と集中に積極的に取り組まれています。

**勝** 毎年経営計画のレビューを行う「ローリングプラン」という考え方そのものが非常に良いアイデアである

と評価しています。とりわけ海運業は、地政学的なリスクの高まりや、保護貿易主義の台頭といった外部環境に鑑みれば、舵取りが非常に難しい局面にあるといえます。荒波が押し寄せている段階において、従来型の静的なビジョンではなく、「ローリングプラン」という動的かつ柔軟なあり方に変更したことは、この業界において非常に重要なことではないかと考えています。

**藤井** 就任以降の変化に目を向けると、大きく二つのことが挙げられます。一つは、取締役会に上がる案件についてのフォーマットやプロセスが洗練され、具体的に取り組む案件についての戦略上の位置づけ、あるいは「ローリングプラン」との関係性について明確に意識された議論がなされるようになりました。議論の焦点を定めることで、最も重要な部分についてスピード感を持って充実した審議を行えるようになってきたと手応えを感じています。加えて、現在仕掛り中の案件についても、取締役会で決定する一つ前の段階から論点の整理や共通認識のすり合わせが活発になりました。案件の実現に向けて一段と具体的な意見交換が先んじ

て行われることは、非常に良い傾向であると考えます。

**勝** この1、2年の間においても取締役会で扱う情報量は飛躍的に増えており、より細かなところまで目配りが効く体制になってきています。中でも、コンテナ船事業の統合プロセスにおいては、率直なところ当初はなかなか情報が伝わってこない部分もありましたが、2018年度以降からは非常に多くの情報が得られるようになりました。また、商船三井では事業統合に伴い特別損失の計上を行いました。顕在化したリスクに対していち早く処理を行い、先手を打って決断する、そのスピード感は評価すべきだと思います。

**藤井** ガバナンスが機能したという点では、2018年の「にっぽん丸」の事故に関する情報開示や改善策、今後のフォローアップに関しても迅速に報告がなされました。前向きな施策に関連するプロセスだけではなく、不祥事に関する対応についても迅速な対処がなされたことは、評価すべきことではないでしょうか。

#### 指名・報酬諮問委員会の果たすべき役割

**勝** コーポレートガバナンス・コードの改定をはじめ、社会の要望としても委員会の役割が非常に大きくなってきていることは重々承知しています。指名の観点で申し上げますと、私たちは社外役員という立場ですから、社内の方と比較すると対面での情報が限られるという側面があり、実態的な情報が得られる機会を多く確保することが重要となります。商船三井の場合には、研修会や取締役会における説明の場など、折に触れて直接次世代のマネジメント候補の方に接することができるため、貴重な機会と捉えています。

**藤井** 先般の指名諮問委員会でも、次代を担う経営候補者をどのように考え、どう育て上げるかということについて議論しましたが、求める資質や人材プールの規模、評価軸など、指名諮問委員会としてもその方向性について何らかの関与も必要ではないでしょうか。

また、報酬諮問委員会に関して申し上げますと、現状の短期・中期・長期という視点に加えて、非財務指標の観点をいかに盛り込むべきか、今後のポテンシャルが見込まれる先見あるプロジェクトへの取り組みなど定性的な側面に対して、どのような評価軸・報酬が望ましいのか、議論を深めていければと思います。

いずれの委員会においても、いかに恣意性を排除し、透明性・公平性の確保に努めていくか、持続的な企業価値向上に資する実効的な仕組みを構築できるかという点で、これまで以上にその役割は大きくなっていくと思います。



For Our Sustainable Growth

社外取締役対談

変革を通じた成長を加速するためのガバナンス面における進化

変革期におけるリスクマネジメントの強化

**藤井** 「相対的競争力No.1事業の集合体」の実現に向けてリソース投入先の選択と集中を行う過程では、事業特性が大きく、差別化を果たせる領域に力点を置いていく必要があります。しかし、これから取り組むであろう具体的な案件においては、プロジェクト所在国のさらなる多様化や投資の規模など、質量ともに従来以上に複雑化することが想定されます。広く海外で展開する事業においては、従来よりも多岐にわたるリスク要因を検討する必要がありますし、投資の規模が大きくなれば、事前の取り組みに関するスキームや共同投資などを行う場合のリスク分散、ファイナンスの仕組みをどのように構築するかなど、あらゆる観点でリスクマネジメントの高度化が求められます。同時に、現在まさに進行しているプロジェクトのモニタリングを丁寧にやっていくことも欠かせません。プロジェクトが刻一刻と変化していく中、投資を判断した時点の評価と現在の姿がどのように変化しているのか。場合によっては迅速な軌道修正が求められるわけですから、事前のリスク管理の精緻化と継続的なモニタリング、この両輪が今後の取締役会に大きく求められると思います。

**勝** リスクマネジメントに関しては、静的には従来当社で取り組んでいるトータルリスクコントロール\*と言われる定量的な管理に加えて動的な視点も重要です。例えば昨今注目を集めるクリーンエネルギーの輸送一つをとっても、当初審議した際の評価が、時間が経つにつれ、外部環境や競合関係の変化によって、変動していくのは当たり前のことです。「ローリングプラン」そのものの考え方に通じる場所もありますが、個別具体的な案件についてもこうした変化を丁寧にトレースし、タイムリーに判断することが必要ではないでしょうか。

\*金融機関の手法を当社用にアレンジして開発した、独自のリスク管理手法。過去20年間で最悪レベルの市況水準が一定期間続いた場合に当社フリートに生じるであろう最大損失が自己資本の中に収まるよう、リスク総量をコントロールするもの。

**藤井** これまでの商船三井のリスクマネジメントを見ると、定期的に自己資本とリスク量の相対比較などの評価についてはきちんと行ってきた一方で、リスクコントロールの考え方を踏まえて、実際の投資案件の判断などにどう結び付けるのかという点でやや有効活用されていない面も散見されました。しかし、近年、

中長期的に企業価値向上を目指す上では企業が  
いかに社会の持続性に貢献し、社会的課題を解決  
する存在としてプレゼンスを高めていくのかという  
視点も欠かせません。



従来以上にプロジェクトが質量ともに複雑化していく  
中で、今後の取締役会には事前のリスク管理の精緻  
化と継続的なモニタリングが求められます。



コンテナ船事業の統合など具体的な案件での議論が  
積み上がったことで、各部門においてもリスクコン  
ロールの重要性、考え方がより浸透してきていると感  
じています。

**勝** 各部門が主体的にリスクマネジメントの視点を理  
解し、コントロールを行うことは重要です。その一方で、

取締役会では企業の総体としてどのように舵取りを行  
うかという点が最も重要ですので、世界的な動きを常  
に俯瞰しながら意思決定をしているか、マクロな視点  
からも適切な方向へ進んでいるかということ、社外  
取締役として特にチェックしていきたいと思います。

持続可能性を確保するためのESG

**勝** 中長期的に企業価値向上を目指す上で、キャ  
ッシュフローの創出を強化することはもちろん重要で  
すが、同時に、企業がいかに社会の持続性に貢献し、社  
会的課題を解決する存在としてプレゼンスを高めてい  
くのかという視点も欠かせません。商船三井におい  
ても、「ローリングプラン」で環境面やガバナンスに関  
する項目が掲げられていますが、ESGの視点を統合した  
経営の重要性はますます高まっています。

**藤井** 今日、ESGの視点に立ち、社会的課題や環境と  
いった多元的問題に対応していくことが求められてい  
ます。それは新しいビジネスチャンスでもあります。商  
船三井は、従来社会に広く貢献していくとのDNAが深  
く共有されていると思います。誇るべき点であり、そ  
こで培われた知見や優位性を深化させ、環境負荷低減  
に向けた各種プロジェクトの推進などに取り組んでい  
く一方、学校教育など社会活動にも幅広く貢献して  
いってほしいと思っています。

**勝** 海運に携わる人たちのマインドとして、そうした  
DNAは私も感じているところです。「ローリングプラン」  
の観点で申し上げますと、環境の視点はまさに戦略に織  
り込まれつつあり、これはクリーンエネルギー分野への  
参画やSOx規制への対応など機会とリスクの両側面か  
ら様々な形で織り込まれる分野であると思います。ま  
た、多様化というもの非常に重要視されている中で、  
2019年度は監査役や執行役員に女性の方が新たに  
就任されましたが、より多様な視点を活かした議論が  
なされるのではないかと期待しています。実際、商船三  
井の人材プールを見たときに、社外からは男臭い会社  
というイメージがあるとは思いますが、管理職を務める  
女性や外国人の方が相当数いらっしゃるように、様々  
な観点から人材戦略がなされているという点にも非常  
に期待したいと思います。

## 取締役・監査役・執行役員

(2019年6月25日現在)



代表取締役  
**池田 潤一郎** 1956年生

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

代表取締役  
**高橋 静夫** 1959年生

1981年 4月 当社入社  
2006年 6月 当社経営企画部長  
2008年 6月 当社執行役員 経営企画部長委嘱  
2010年 6月 当社執行役員  
2011年 6月 当社常務執行役員  
2014年 6月 当社取締役常務執行役員  
2015年 6月 当社取締役専務執行役員  
2018年 4月 当社代表取締役  
副社長執行役員(現職)

代表取締役  
**橋本 剛** 1957年生

1982年 4月 当社入社  
2008年 6月 当社LNG船部長  
2009年 6月 当社執行役員 LNG船部長委嘱  
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  
2016年 4月 当社取締役専務執行役員  
2019年 4月 当社代表取締役  
副社長執行役員(現職)

取締役  
**小野 晃彦** 1959年生

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(現職)

取締役  
**丸山 卓** 1959年生

1983年 4月 当社入社  
2010年 6月 当社財務部長  
2011年 6月 当社執行役員 財務部長委嘱  
2015年 6月 当社常務執行役員  
2017年 6月 当社取締役常務執行役員  
2018年 4月 当社取締役専務執行役員(現職)

社外取締役 [独立役員]  
**藤井 秀人**

2015年 6月 住友商事株式会社 顧問(現職)  
2016年 6月 当社取締役(現職)

社外取締役 [独立役員]  
**勝 悦子**

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現職)  
2015年 3月 一般財団法人進学基準研究機構  
理事(現職)  
2016年 6月 当社取締役(現職)  
2016年11月 国際大学協会理事(現職)  
2018年 4月 独立行政法人国際交流基金  
資金運用諮問委員会委員長  
(現職)  
2019年 3月 株式会社電通  
社外取締役(監査等委員)(現職)

社外取締役 [独立役員]  
**大西 賢**

2013年 4月 公益社団法人経済同友会 幹事  
(現職)  
2015年 6月 国際大学 理事(現職)  
2018年 7月 日本航空株式会社 特別理事  
(現職)  
2018年 7月 東洋大学 客員教授(現職)  
2018年10月 三菱重工株式会社 顧問(現職)  
2019年 6月 帝人株式会社 社外取締役(現職)  
2019年 6月 当社取締役(現職)

常勤監査役  
**実 謙二** 1960年生

1984年 4月 当社入社  
2009年 6月 当社経営企画部 CSR・環境室長  
2013年 6月 当社IR室長  
2015年 6月 当社経理部長  
2017年 6月 当社常勤監査役(現職)

常勤監査役  
**武田 俊明** 1964年生

1986年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社総務部長  
2018年 4月 当社秘書・総務部長  
2019年 6月 当社常勤監査役(現職)

社外監査役 [独立役員]  
**山下 英樹**

1982年 4月 弁護士登録  
1985年 4月 山下英樹法律事務所(現山下・遠山  
法律事務所)開設(現職)  
2012年 3月 株式会社 アイセルネットワークス  
社外監査役(現職)  
2014年 6月 当社監査役(現職)

社外監査役 [独立役員]  
**井村 順子**

1994年 8月 公認会計士登録  
2015年 9月 多摩大学大学院 客員教授(現職)  
2018年 7月 井村公認会計士事務所開設(現職)  
2019年 6月 当社監査役(現職)



## For Our Sustainable Growth

### 取締役・監査役・執行役員

#### 執行役員

社長執行役員  
**池田 潤一郎**

副社長執行役員  
**高橋 静夫**

全般社長補佐、  
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、  
技術革新本部 副本部長、米州地域担当、  
経営監査部／秘書・総務部／コーポレート  
マーケティング部／商船三井システムズ  
株式会社 担当、関西地区 担当

副社長執行役員  
**橋本 剛**

全般社長補佐、エネルギー輸送営業本部長、  
欧州・アフリカ地域担当、人事部 管掌、  
エネルギー営業戦略部／燃料部 担当

専務執行役員  
**小野 晃彦**

安全運航本部 副本部長／  
製品輸送営業本部 副本部長、  
経営企画部／定航事業管理部 担当

専務執行役員  
**丸山 卓**

チーフフィナンシャルオフィサー、  
コーポレートコミュニケーション部(IR)／  
財務部／経理部 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／  
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  
**田中 利明**

ドライバルク営業本部長、  
ドライバルク営業統括部／  
不定期船部 担当

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、  
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 副本部長、  
LNG船部／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、  
油送船一部／油送船二部 担当、  
燃料部 担当補佐

常務執行役員  
**日野岳 穰**

製品輸送営業本部長、  
港湾・ロジスティクス事業部 担当

執行役員  
**市川 香代**

チーフコミュニケーションオフィサー、  
働き方改革担当、サステナビリティ推進担当、  
コーポレートコミュニケーション部担当、  
経営企画部／人事部 担当補佐

執行役員  
**篠田 敏暢**

経営企画部長 委嘱

執行役員  
**畷田 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・エネルギープロジェクト部／  
新規・環境事業推進部 担当

執行役員  
**塩津 伸男**

ドライバルク営業本部 副本部長、  
鉄鋼原料船部 担当

執行役員  
**渡邊 律夫**

エネルギー輸送営業本部 副本部長、  
油送船二部(ケミカルタンカー事業)担当、  
MOL Chemical Tankers Pte. Ltd.  
Managing Director

執行役員  
**井垣 篤司**

製品輸送営業本部 副本部長、  
フェリー事業部 担当、  
株式会社フェリーさんふらわあ  
代表取締役会長

執行役員  
**中野 宏幸**

エネルギー輸送営業本部 副本部長、  
海洋事業部 担当

執行役員  
**牛奥 博俊**

製品輸送営業本部 副本部長、  
自動車船部 担当

執行役員  
**Michael P.Y. Goh**

製品輸送営業本部 副本部長、  
港湾・ロジスティクス事業部(NVOCC 事業)  
担当、アジア・中東・大洋州地域担当補佐、  
MOL Consolidation Service Ltd. Chief  
Executive Officer

執行役員  
**菊地 和彦**

ドライバルク営業本部 副本部長、  
木材チップ船部 担当、不定期船部長 委嘱

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

## コーポレート・ガバナンス

### ガバナンス・サマリー

機関設計 監査役会設置会社	取締役人数 8人 うち社外取締役(割合) 3人(37.5%)	監査役数 4人 うち社外監査役(割合) 2人(50%)	独立役員数(監査役含む) 5人
取締役会開催 (通期)10回	社外取締役の 取締役会出席率 100%	取締役任期 1年	ストックオプション制度 有り
退職慰労金制度 無し	買収防衛策 無し	コンプライアンス規定 有り	社外相談窓口 有り

### HISTORY

<b>2000</b> 経営組織の改革： 1. 執行役員制度導入 2. 経営会議新設 3. 取締役会改革(最高意思決定機関・業務執行の監督機関としての位置付け)と取締役の削減(28名→12名) 4. 社外取締役2名を招聘 5. 経営ビジョン会議を設立	<b>2001</b> コンプライアンス規程を制定、 コンプライアンス委員会を設置
	<b>2011</b> コンプライアンス規程・行動基準を改訂
	<b>2014</b> コンプライアンス規程を改訂(CCO*の設置) * Chief Compliance Officer
	<b>2015</b> 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置 (委員長は社外取締役)
	<b>2017</b> 社外役員について、当社独自の独立性判断基準を策定
IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始	

### 持続的な成長と企業価値を高めるコーポレート・ガバナンス

当社は2000年前後から社外取締役の招聘、執行役員制度の導入など、当時の日本企業としては先進的であった透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を整えました。海運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、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、攻守のバランスを取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も参考にしながら、経営の透明性・公正性を確保しつつ、適切なリスク管理のもと、迅速・果断に意思決定を行うことにより、持続的な成長と企業価値を高めていくことがコーポレート・ガバナンスの要諦と考えています。この考えに基づき、当社はコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでいきます。

## For Our Sustainable Growth

### コーポレート・ガバナンス

#### コーポレート・ガバナンス体制

当社は、株主の視点に立って企業経営の透明性を高め、経営資源の最適配分を通じてステークホルダーの利益を極大化するための体制を整備しています。独立役員である社外取締役の参画を得た取締役会が、経営の最高責任者として社長が行う業務執行を監督及び督励するとともに、監査役会設置会社として、2名の社外監査役を含む4名の監査役が業務監査及び会計監査を行っています。

また、取締役会をさらに活性化させるため、経営会議に権限委

譲する範囲を拡大し、付議する事項の絞り込みと見直しを行い、より多くの審議時間を長期ビジョンや戦略の方向性付け、経営の監督に充てています。

コーポレート・ガバナンスの真価は、その枠組み・組織そのものによってではなく、それが実際に機能しているかによって問われると当社は考えます。上記のように構築された枠組みが、当社においては以下のような形で運営され、機能しています。

#### 取締役会

取締役会は、社内取締役5名と当社と利害関係のない社外取締役3名により構成され、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関わる基本方針と最重要案件の審議・決議を行っています。

戦略・ビジョン討議	2018年度の議題一覧																
当社では、3時間の取締役会のうち1時間を「戦略・ビジョン討議」に充てています。「戦略・ビジョン討議」では、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わるテーマを一つ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行っています。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>開催月</th> <th>議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5月</td> <td>技術革新の方向性と戦略について</td> </tr> <tr> <td>7月</td> <td>国際ロジスティクス事業戦略</td> </tr> <tr> <td>9月</td> <td>海洋事業部門の取り組み方針</td> </tr> <tr> <td>10月</td> <td>次期経営計画の方向性について</td> </tr> <tr> <td>12月</td> <td>当社におけるコーポレートマーケティング戦略</td> </tr> <tr> <td>1月</td> <td>Strategies of NVOCC Business Expansion</td> </tr> <tr> <td>2月</td> <td>「ローリングプラン2019」全体概要</td> </tr> </tbody> </table>	開催月	議題	5月	技術革新の方向性と戦略について	7月	国際ロジスティクス事業戦略	9月	海洋事業部門の取り組み方針	10月	次期経営計画の方向性について	12月	当社におけるコーポレートマーケティング戦略	1月	Strategies of NVOCC Business Expansion	2月	「ローリングプラン2019」全体概要
開催月	議題																
5月	技術革新の方向性と戦略について																
7月	国際ロジスティクス事業戦略																
9月	海洋事業部門の取り組み方針																
10月	次期経営計画の方向性について																
12月	当社におけるコーポレートマーケティング戦略																
1月	Strategies of NVOCC Business Expansion																
2月	「ローリングプラン2019」全体概要																

#### 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あるものとするべく、いずれも社外取締役を委員長として、社外取締役3名と社長で構成しています(2019年6月25日現在)。指名諮問委員会は取締役・執行役員を選解任について、

報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に資するインセンティブを含む役員報酬のあり方について、それぞれ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。取締役会は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。

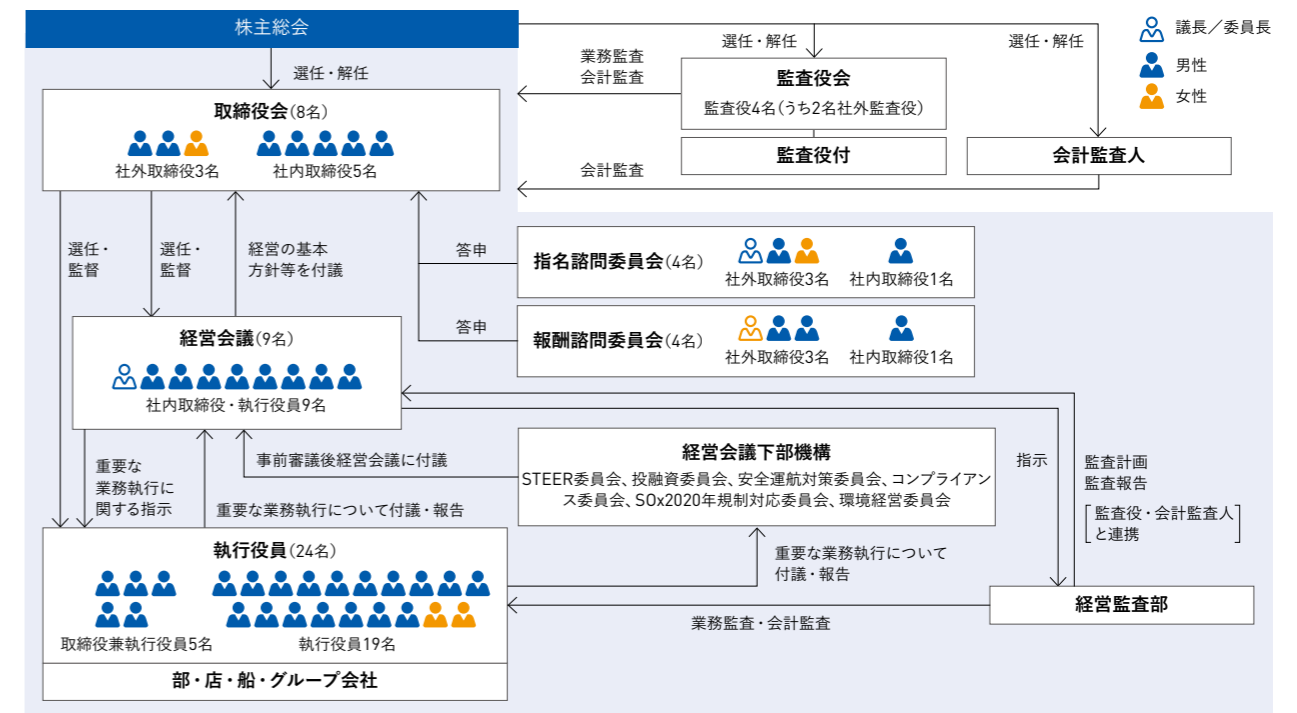
2018年度 開催実績	
<b>[ 指名諮問委員会 ] 開催回数4回</b> 委員長 : 松島 正之 メンバー : 武藤 光一、池田 潤一郎、松島 正之、藤井 秀人、勝 悦子	<b>[ 報酬諮問委員会 ] 開催回数4回</b> 委員長 : 藤井 秀人 メンバー : 武藤 光一、池田 潤一郎、松島 正之、藤井 秀人、勝 悦子
<b>主な議題</b> ・社長の後継者選出プロセスのあり方 ・監査役の選解任に対する指名諮問委員会の関わり方 ・2019年度役員(含む社外役員)の選任	<b>主な議題</b> ・2017年度取締役賞与 ・2018年度取締役報酬 ・執行役員の報酬体系

#### 経営会議と委員会

当社では、取締役会にて承認された基本方針等の範囲内で業務執行の権限を大きく経営会議に委譲しています。これにより、社長以下の執行役員による個々の案件についての意思決定が迅速に行われています。同時に、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、経営会議に付議される重要案件や部門をまたがる案件などの検討・審議を行っています。(P51「当社のコーポレート・ガバナンス体制図」参照)

#### 当社のコーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月25日現在)



#### 実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実現に向けて

##### 取締役会の実効性評価

当社は、持続的に成長する企業であるためにコーポレート・ガバナンスの充実を図ることを経営上の重要課題と位置づけ、実効性評価を年度ごとに実施しています。当該評価で認識した課題を踏まえ、さらなる取締役会の実効性向上に努めます。

##### 2018年度取締役会の機能向上策

前年度に実施した実効性評価の課題を踏まえ、経営会議への権限移譲、取締役議案の事前説明充実、重要案件の早期共有・協議を目的とした「取締役会メンバー懇談会」の実施、資料の簡素化といった施策を行いました。

##### 2019年度実効性評価の概要

全取締役及び監査役からの自己評価アンケートによる意見聴取	アンケート回答結果の集計	取締役会において結果の報告、及び討議
<b>自己評価アンケートの主な項目</b> ・取締役会の構成 ・取締役会における議論の質、リスク判断 ・経営計画に関する議論の有効性 ・戦略・ビジョン討議の運営	<b>2019年度の評価結果</b> 当社の取締役会は、適切な構成のもと、その実効性は十分に確保されているとの結論に至りました。中でも、2018年度に実施した資料の簡素化により審議内容の充実が図られ、「取締役会メンバー懇談会」も有益な情報・意見交換の場として評価されました。一方、さらなる実効性向上のため、取り上げる議案や時間配分と説明のあり方について建設的な意見があり、これらの点を課題として認識しました。	

##### 取締役・監査役に対するトレーニングの実施

取締役・監査役がその役割、責任を果たすために必要な知識等の習得にあたり、その機会を設定するとともに、それらにかかる費用については会社が負担することとしています。加えて、社外取締役及び社外監査役に対しては、就任時オリエンテーションを実施し、当社の業務内容を理解する機会を提供

するほか、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会に付議される案件を面談ないし書面にて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、監督機能がより有効に機能するようサポート体制を整えています。



## For Our Sustainable Growth

### コーポレート・ガバナンス

#### 取締役及び監査役の選解任プロセス

当社グループでは、事業に関する深い知見を備える取締役や独立した客観的立場から監督を行う社外取締役等、専門知識・経験等のバックグラウンドが異なる多様な役員を選任しています。

取締役・監査役の選定に関する手続きの客観性および透明性を高め、説明責任を強化することを目的として「指名諮問委員会」を設置し、同委員会にて定めた選定基準に照らして候補を選定し、取締役に答申しています。取締役会は、指名諮問委員会の答申を尊重して、取締役候補者・監査役候補者を選定しています。

なお、監査役候補者の選定にあたっては、監査役会の同意を得た上で、取締役に答申しています。

取締役の選定基準
(a)豊富な経験と知見から当社の企業価値向上に貢献できる人材
(b)広い視野と先見性を持ち、グローバルに経営の意思決定が行える人材
(c)高い倫理観と健全な良識を備えた人材

監査役の選定基準
(a)経験・資質・能力・専門性を踏まえて適当と判断される人材
(b)財務・会計に関する十分な知見を有する人材(1名以上)

#### 社外取締役及び社外監査役の役割

当社では経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、3名の社外取締役を選任しています。社外取締役は、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株主の視点に立った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明することで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

また、監査役についても4名中2名の社外監査役を選任しています。企業内における監査システムの重要性がますます問われる中、監査役が経営・執行からの独立性を確保していることは言うまでもありません。

なお、当社は全社外取締役3名及び全社外監査役2名の合計5名を独立役員として指定しています。

当社の「社外役員の独立性基準」はコーポレート・ガバナンスに関する報告書(P.3)をご覧ください。  
[https://www.mol.co.jp/ir/management/governance/pdf/t\\_governance.pdf](https://www.mol.co.jp/ir/management/governance/pdf/t_governance.pdf)

**社外役員の主な活動状況(2018年度)**

- ・役員研修会において、講演・ディスカッション(東京)
- ・MMMA(自営商船大学)開学式典出席・視察(フィリピン)
- ・MOLグループ各社との意見交換会(シンガポール)



MMMA開学式典に参加する松島前取締役(上段左端)・勝取締役(下段左端)

#### 社外役員の選再任理由

氏名	選再任理由
<b>藤井 秀人</b> (再任)	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、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいております。また、各諮問委員会において、決定手続きの透明性と客観性の向上に貢献していただいております。
<b>勝 悦子</b> (再任)	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基に、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、当社の業務執行の監督等の役割を適切に果たしていただいております。また、各諮問委員会において、決定手続きの透明性と客観性の向上に貢献していただいております。
<b>大西 賢</b> (新任)	企業経営者としての豊富な経験と実績、並びに、他社取締役会議長としての豊富な取締役会運営経験に基づき、当社の企業価値向上、およ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たため
<b>山下 英樹</b> (現任)	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、客観的かつ公正な立場から経営・業務執行に対する監査を行う監査役としての職務を適切に遂行していただいております。
<b>井村 順子</b> (新任)	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、客観的かつ公正な立場から経営・業務執行に対する監査を行う監査役としての職務を適切に遂行していただけると判断したため

#### 役員報酬・監査報酬の算定方法

当社は、継続的に優秀な人材を確保するにふさわしく、中長期的な企業価値向上の動機付けとなる業績連動性を有する役員報酬体系を採用しています。また、「報酬諮問委員会」を設置し、取締役(社外を含む)の報酬及び待遇の体系や算定方法、並びに個人別の報酬及び待遇の内容につき審議を行っています。

監査役の報酬については、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、監査役の協議をもって各監査役が受ける報酬の額を定めています。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。

また、2018年度における役員報酬・監査報酬は下表に示す通りです。

#### 役員報酬の内容

	対象となる役員 の員数(人)	報酬額の総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	7	381
監査役(社外監査役を除く)	2	65
社外役員	5	61
計	14	507

役員報酬の構成
[月例報酬] 各取締役の役位に応じて、毎月定額を支給しています。
[賞与] 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、毎年6月に支給しています。(業績連動報酬の決定方法: 経営計画における業績目標の達成度に配当性向と定性的な目標の達成度を加味。定性的な評価は、経営計画に掲げる①投資・事業戦略、②長期目標の深度化と価格競争力の強化、③長期目標を支える重点強化項目のテーマ絞り込み、の各戦略項目における具体的な施策の達成度を考慮。)
[ストックオプション報酬] 各取締役の役位に応じて毎年8月に付与しています。

#### 監査報酬の内容

	監査証明業務 に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)	計 (百万円)
提出会社	88	1	89
連結子会社	109	2	111
計	197	4	201

#### 内部統制システム

当社では、「内部統制システム構築の基本方針」を定め(2006年度に取締役会で決議。最終改訂2018年度)、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進しています。ここでは、[1]コンプライアンスと[2]監査役の役割を抜粋してご紹介します。

#### [1]コンプライアンス

当社ではコンプライアンス規程を定め、チーフコンプライアンスオフィサーを委員長とした「コンプライアンス委員会」を設置しています。各部長は担当部のコンプライアンスオフィサーとして任命され、統括責任者として部内へのコンプライアンス意識徹底を図るとともに、違反行為があった場合には、コンプライアンス委員会に報告する任を負います。また、各部から独立した組織である「経営監査部」は、コンプライアンスに関する相談窓口の任にあたるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。加えて、社外弁護士を起用した社外相談窓口も設置し、匿名での相談を受け付けています。

さらに、コンプライアンスの徹底に向けて、国内外グループ会社も含めてE-learningを実施しており、2018年度は独占禁止法または競争法について5,874人、腐敗(贈収賄)防止について5,503人が受講しました。このほか、各階層の新任時に独占禁止法の講義受講を必修化し、役職員向けの講習会を毎年継続しています。

#### [2] 監査役の役割

当社では監査役への報告に関する規定を定めており、取締役、執行役員、従業員が当社の業務または業績に影響を与える重要な事項について監査役に報告する体制となっています。また、法令違反その他のコンプライアンス上の問題についても監査役への適切な報告体制を確保しています。加えて、監査役による監査が実効的に行われるように、代表取締役は監査役と定期的に会合を持つように努めており、さらに経営監査部は監査役と連絡・調整を行い、監査役に協力する体制となっています。

#### E-learning 受講率(2018年度\*)

独占禁止法または競争法	98.0%
腐敗(贈収賄)防止	98.1%
内部統制	85.3%
ICTガバナンス	91.1%

\* 独占禁止法または競争法・腐敗(贈収賄)防止・ICTガバナンスは、国内外の当社グループ会社にて実施。内部統制は、国内のみで実施。