

## コーポレート ガバナンス鼎談

新型コロナウイルスの感染拡大により、世界経済の見通しは不透明な情勢が続いています。海運業を取り巻く事業環境も大きな影響を受ける中、商船三井グループがいかに足元の難局に対処しているか。そして、With/After コロナの世界において持続的な成長を遂げるために、どのようにガバナンスを進化させていくか。当社社外取締役 大西 賢と代表取締役副社長執行役員 橋本 剛、小野 晃彦による鼎談を行いました。(本鼎談は2020年5月に実施したものです)

社外取締役  
大西 賢

代表取締役  
副社長執行役員  
橋本 剛

代表取締役  
副社長執行役員  
小野 晃彦

### 新型コロナウイルスの感染拡大と 事業環境変化への対応

**小野** 新型コロナウイルスの世界的な流行は、世界経済や私たちの事業活動のみならず、人命にも多大な影響を与えています。このような状況下においても、世界の物流に欠かせない存在として安定した輸送サービスを提供し続けることが商船三井グループの使命です。事業継続と海陸従業員の感染予防を両立するため、コーポレート部門を統括する私を本部長とした「新型コロナウイルス肺炎対策本部」を2月に立ち上げ、対応策の議論と実行に努めてきました。

**大西** 新型コロナウイルスについて、経営層から現場に至るまで、対策の検討及び実行が迅速に行われてきたこと、さらに現在も様々な工夫がなされていることを間近に見させていただいています。とはいえ、今回のような非常時には従来想定されていなかった事態が必ず生じるものです。2011年の東日本大震災発生時に第一線で対応にあたった国土交通省地方整備局のトップが、後に当時を振り返った書物で、「備えていたことしか、役には立たなかった」「備えていただけでは、十分ではなかった」と記しています。つまり、万全な備えというものは存在しないのです。商船三井においても、今回の経験を糧として将来に向けた備えを一層充実させていくことが重要です。

また、商船三井では、目の前の課題への対処とは切り離して、経営計画の見直しに関する議論も進めましたね。

**小野** はい。2020年度の経営計画については、2019年度中から相当な議論を積み重ねており、2020年3月時点で重点目標や戦略などが固まりつつありました。しかし、その後の新型コロナウイルス感染拡大を受け、今後の社会の在り方や事業環境は従来とは全く異なるものへと変化するだろうとの認識から、経営計画についても根本から作り変える必要があると考えました。これは、With/After コロナの世界において商船三井が進むべき道筋を改めて整理しようと決意したものです。

**橋本** 経営計画の見直しにあたっては、意思決定の場として営業部門を統括する私が委員長を務める「ローリングプラン特別委員会」を2020年4月に設置しました。新型コロナウイルスの感染拡大のみならず、3月には原油価格が大きく下落するなど、当社の事業環境は大きく変動しました。ただし、セグメント毎に見ていくと、その影響の度合いや出方は各々異なります。同委員会では、こうした個々の現状精査に加え、今後事業戦略を立てるために欠かせない中長期のメガトレンド分析にも大きく時間を費やし、全力で状況を把握することから始めました。

**大西** 私たちは2008年のリーマンショックを経験していますが、今回の事態では当時と比較しても実体経済への影響がはるかに早く広がっています。世界全体が同時に甚大な

影響を受ける中で、目の前のオペレーションリスクに対処するにとどまらず、経営戦略を見直す決断をいち早く下したこと、しかもそれらを別個の議論として検討したことはどちらも望ましいプロセスだと捉えています。両者は時間軸が大きく異なりますから。

### 新しい商船三井の在り方に適した リスクマネジメント

**橋本** 当社グループでは近年、差別化が可能な強みを持つ領域、なおかつ安定的な利益を創出できる領域に経営資源を重点投入し、事業ポートフォリオの転換を意識した戦略を進めてきました。こうした戦略を展開する過程で、取るべきリスクと回避すべきリスクについて社内共通の判断基準が整備されてきたと手応えを得ています。事業投資には必ずリスクが存在するものですが、その根底にある要因や顕在化する蓋然性、最悪のシナリオにおいても対処する力量があるかなど、詳細に至るまで突き詰めて議論する風土が浸透してきました。海運業は、どうしても市況に一定程度左右される側面があります。しかし、自分たちの力量と取るべきリスクとの相関関係を合理的に俯瞰して判断できれば、トータルでの勝ち量を負け量よりも大きくすることができるとは思っています。

商船三井では、自らの成すべき大義が  
経営陣の間で明確に共有されている。  
私は、このことを最も高く評価しています。

#### 大西 賢

2019年6月、当社社外取締役に就任。1978年に日本航空(株)に入社し、整備・安全統括等を担当、2011年～2012年に同社代表取締役社長、2012年～2014年に代表取締役会長、2014年～2018年に取締役会長を務めるなど、豊富な経営経験に基づく高い見識を有する。







まずは、適切な現状把握のもとで  
守りの施策を実行することが第一ですが、  
With/After コロナの世界を見据えた  
攻めの一手を、先んじて  
講じていくことも重要です。

#### 橋本 剛

2019年4月、当社代表取締役副社長執行役員に就任。当社には1982年に入社し、長年にわたりLNG船・海洋事業においてキャリアを積む。現在は、副社長執行役員として経営全般を担いつつ、主に営業部門の統括役を担う。

を踏まえて、まずは企業体質を強固なものとし、引き締めた運営を優先したいと考えていることがわかりました。

橋本 ご指摘の通り、守りと攻めの両方が適切に実践できることこそ、強いプレーヤーとして本来のあるべき姿です。当社グループでは、2000年代の成功とその後の失敗の経験を経たからこそ、現在に至るまでリスクコントロール体系の再整備や市況エクスポージャー削減といった施策を講じてきたわけですが、失敗経験を必要以上に引きずりすぎないようにも心掛ける必要がありますね。

大西 小野さんがご説明された通り、指標の可視化も随分と進んできたと感じますし、数字による裏付けは欠かすことのできないものです。他方、企業活動の全てが定量化して評価可能であれば経営者の存在は必要ありません。私が商船三井の経営判断において最も評価している点は、企業としての大義が経営陣の間で明確に共有されていることです。進むべき方向性を見定める際には、それぞれの企業において独自の存在価値や描くべき大義がどこにあるかを突き詰めて考えることが重要です。商船三井では、経営陣が新たな事業へと踏み出す決断をする際に、なぜ私たちが行うべきことなのか、大義がどこにあるのかを表明し、取締役会で大いに議論する雰囲気浸透しています。これは、大変素晴らしいことだと思います。

小野 従来、当社では投資案件を評価するに際し、投資回収率とROIに主眼を置いてきました。しかし、私たちが手掛ける事業領域が伝統的海運業を超えて拡大している現状を踏まえ、IRR(内部収益率)やRoR(リターンオンリスク)を重要な投資評価指標として追加し、複眼的にマネジメントを行っています。過去の業界の歴史を振り返ると、海運会社の経営失敗はほぼ全てが好況時の過大投資に起因しています。この過ちを繰り返さないため、従来グループ全体で保有し得るリスク総量を規定した上で実際取るリスクの量をコントロールするメカニズムを構築してきましたが、さらにこの2、3年では、個別案件の投資判断においても、マクロ的なリスク総量管理と一貫性を持ってリスク・リターンを評価する仕組みが整いました。これらを通じて、安全性と果敢さを両立したリスクコントロールのあるべき姿がようやく形になってきたのではないかと思います。

大西 社外取締役就任当初、正直なところ商船三井は事業リスクを過度に避けているように感じていました。新たな投資案件のリスクとリターンを精査する際、議論が最悪のシナリオを想定した方向に向かいがちだったのです。しかし、就任から1年が経過した現在、商船三井のリスクに対する考え方がようやく私の中でも腹落ちしてきたように感じます。今では、経営陣の皆さんが、商船三井の現在の成長ステージ

#### 常に進化し続けるガバナンス

大西 私は指名・報酬双方の諮問委員会に携わっていますが、2019年度のガバナンスの進化に関する最大の成果は社長の後継者計画を策定したことだと考えています。商船三井の社長が備えるべき資質の定義や選定プロセスの整備、そして候補者をいかにして育成していくか、という3つの要素を中心として議論を行い、おそらく国内企業の中でもかなり先進的な枠組みができあがったのではないかと自負しています。加えて、2019年度からは各諮問委員会に社外監査役にもオブザーバーとして参加していただくように仕組みを改めたことで、議論の活性化に大きく寄与していただきました。

橋本 取締役会をはじめとして経営会議、各委員会の議論が活性化していることは私も感じています。より良い結論を見出すために、これまで以上に率直で白熱した意見交換が行われるようになりました。

近年の変革によって、  
安全性と果敢さを両立させた  
リスクコントロールのあるべき姿が  
ようやく形になってきたのではない  
かと思います。

#### 小野 晃彦

2020年4月、当社代表取締役副社長執行役員に就任。当社には1983年に入社し、長年にわたり経営企画及びコンテナ船事業に携わる。現在は、副社長執行役員として経営全般を担いつつ、主にコーポレート部門を統括する。

小野 取締役会は本当にどんどんと活発に変化していますね。社外取締役・監査役の方からのご意見は、時に私たちにとっては耳の痛い指摘もありますが、毎回緊張感を持って議論をさせていただいていると思います。

大西 2019年度は後継者計画の策定に注力してきましたが、2020年度からは取締役の報酬体系の見直しに着手したいと考えています。商船三井はかつて、ストックオプション制度をいち早く導入するなど、ガバナンス体制整備において先進的な企業でした。しかし近年、社会全体で報酬制度の在り方に関する議論が一段と加速したことや商船三井の事業領域の変化を踏まえると、より適した枠組みへと変更する余地があるように思います。特に重要な論点と認識しているのは、長期的な視点でのインセンティブを報酬体系にいかに効果的に組み入れるかという点と、固定・短期・長期の割合です。まだ議論が緒に就いたばかりですが、今後1、2年をかけて商船三井の中長期的な企業価値向上に資する基盤としてふさわしい仕組みを作り上げていきたいと思っています。







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  
**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)



代表取締役  
**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  
2020年 4月 当社代表取締役  
副社長執行役員(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)  
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 株式会社電通グループ  
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 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)



代表取締役  
**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  
2020年 4月 当社代表取締役  
専務執行役員(現職)



取締役  
**田中 利明**  
1960年生

1984年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社鉄鋼原料船部長  
2014年 6月 当社執行役員 鉄鋼原料船部長委嘱  
2015年 6月 当社執行役員  
2017年 4月 当社常務執行役員  
2020年 6月 当社取締役常務執行役員(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)



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)  
2019年12月 長谷川香料株式会社  
社外監査役(現職)  
2020年 6月 三菱UFJ信託銀行株式会社  
社外取締役(監査等委員)(現職)

## 執行役員

社長執行役員  
**池田 潤一郎**

副社長執行役員  
**橋本 剛**  
一般社長補佐(主に営業部門総括)、  
欧州・アフリカ地域担当、人事部 管掌

副社長執行役員  
**小野 晃彦**  
一般社長補佐(主にコーポレート部門総括)、  
チーフコンプライアンスオフィサー、  
チーフインフォメーションオフィサー、安全運  
航本部 副本部長／技術革新本部 副本部長、  
国内地域戦略担当／米州地域担当／  
組織リフレッシュ担当／グループ経営強化  
担当、秘書・総務部／商船三井システムズ  
株式会社 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**  
チーフエンバイロメント・サステナビリティオ  
フィサー、ドライバルク営業本部長、ドライバ  
ルク営業統括部 担当、経営企画部 担当補  
佐(主に環境戦略・サステナビリティ推進)

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長、エネルギー営  
業戦略部／LNG 船舶／LNG 海技・船舶管  
理戦略部 担当

常務執行役員  
**小池 正人**  
エネルギー輸送営業本部 副本部長、  
燃料部／油送船舶 担当

常務執行役員  
**日野岳 穂**  
製品輸送営業本部長、港湾・ロジスティクス  
事業部 担当

常務執行役員  
**篠田 敏暢**  
チーフコミュニケーションオフィサー、  
経営企画部／コーポレートコミュニケー  
ション部 担当

常務執行役員  
**鎌田 博文**  
ドライバルク営業本部 副本部長／  
エネルギー輸送営業本部 副本部長、  
石炭・再生エネルギープロジェクト部／  
フェリー・関連事業部(フェリー・内航 RORO  
船事業を除く)担当

執行役員  
**塩津 伸男**  
ドライバルク営業本部 副本部長、  
働き方改革担当、鉄鋼原料船舶部 担当

執行役員  
**井垣 篤司**  
製品輸送営業本部 副本部長、フェリー・  
関連事業部(フェリー・内航 RORO 船事業)  
担当

執行役員  
**中野 宏幸**  
エネルギー輸送営業本部 副本部長、  
ガス・海洋事業部／海洋事業部 担当

執行役員  
**牛奥 博俊**  
製品輸送営業本部 副本部長、  
自動車船舶部 担当

執行役員  
**菊地 和彦**  
ドライバルク営業本部 副本部長、  
不定期船舶部／木材チップ船舶部 担当

執行役員  
**毛呂 准子**  
ダイバーシティ推進担当、人事部 担当

執行役員  
**遠藤 充**  
安全運航本部 副本部長、タンカー・乾貨船  
海技統括部／LNG 海技・船舶管理戦略部  
担当、海上安全部／スマート SHIPPING 推進  
部 担当補佐

執行役員  
**桜田 治**  
港湾・ロジスティクス事業部長 委嘱

執行役員  
**佐々 明**  
エネルギー輸送営業本部 副本部長、油送  
船舶部 担当補佐(主に石油製品輸送、ケミカ  
ルタンカー事業)

執行役員  
**木村 隆助**  
チーフデジタルオフィサー、チーフインフォ  
メーションオフィサー補佐、技術革新本部  
副本部長／製品輸送営業本部 副本部長、  
コーポレートマーケティング部／定航事業  
管理部 担当

執行役員  
**新田 恭哉**  
ガス・海洋事業部長 委嘱

## コーポレートガバナンス

### 持続的な成長と企業価値向上を実現す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かつ透明性の高い  
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高度な舵取りが求めら

れます。当社は、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、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。

#### ガバナンス・サマリー (2020年6月末時点)

2019年度の成果			
<b>社長の後継者計画を策定</b> <b>指名・報酬諮問委員会に社外監査役が参画</b> <b>政策保有株式の縮減を実施</b>			
<b>機関設計</b> <b>監査役会設置会社</b>	<b>取締役人数</b> <b>8人</b> うち社外取締役(割合) <b>3人(37.5%)</b>	<b>監査役数</b> <b>4人</b> うち社外監査役(割合) <b>2人(50%)</b>	<b>独立役員数(監査役含む)</b> <b>5人</b>
<b>取締役会女性比率</b> <b>12.5%(1人/8人中)</b>	<b>取締役会開催</b> <b>10回</b> (2019年度)	<b>社外取締役の 取締役会出席率</b> <b>100%</b> (2019年度)	<b>取締役任期</b> <b>1年</b>
<b>指名諮問委員会</b> <b>委員長：勝取締役(社外)</b> <b>人数：4名</b> <b>社外取締役比率：75%</b> <b>開催回数：6回(2019年度)</b>		<b>報酬諮問委員会</b> <b>委員長：大西取締役(社外)</b> <b>人数：4名</b> <b>社外取締役比率：75%</b> <b>開催回数：5回(2019年度)</b>	
<b>業績連動報酬</b> <b>有り</b>	<b>ストックオプション制度</b> <b>有り</b>	<b>退職慰労金制度</b> <b>無し</b>	
<b>社長の後継者計画</b> <b>有り</b>	<b>政策保有株式の 対純資産比率</b> <b>8.0%</b> (非上場株式を含む) (2019年度末時点)	<b>買収防衛策</b> <b>無し</b>	





## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性について、毎年自己アンケートの実施及びその結果に基づく取締役会での討議により、評価・分析を実施しています。また、この過程において認識した課題点に対し改善策を講じることにより、取締役会の更なる実効性向上に努めています。

実効性評価の実施	<p><b>実施スケジュール</b></p> <p>取締役会の実施概要説明：4月下旬(取締役会) アンケート実施：5月上旬 アンケート結果を踏まえた討議：5月下旬</p>	<p><b>自己評価アンケートの主な項目</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会における議論の質、リスク判断</li> <li>経営計画に関する議論の有効性</li> <li>戦略・ビジョン討議の運営</li> </ul>
2019年度の評価結果	<p>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。2019年度は、審議事項の骨子・論点の整理を促すサマリーシートの活用により審議内容の一層の充実化が図られたほか、2018年度に導入した「取締役会メンバー懇談会」の定着により審議案件以外の重要案件の早期共有・協議が有効に行われた点について評価されました。一方、更なる実効性向上のため、取り上げる議案や時間配分について建設的な意見がありました。また、新型コロナウイルスの影響による事業環境の変化への対応と収束後の世界経済のトレンドを見極めた中長期的な戦略の在り方について今後重点的な議論が必要で</p>	<p>あるとの意見があり、これらの点を課題として認識しました。</p> <p><b>取締役会の案件数及び審議時間</b></p> <p>(議案数) (分)</p> <p>付議案件数を絞り込むことで、1件当たりの審議時間が増加</p> <p>■ 決議事項議案数(左軸)    ● 1件当たりの平均審議時間(右軸)</p>
2020年度の方針	<p>2019年度の評価において認識した上記課題を踏まえ、2020年度は①取締役会において注力して審議・議論すべき事項の整理、②開催要領(回数や時間等)の見直し、③論点整理や説明手法の改善等議論を有効にするための工夫、といった観点から具体策を検討し、更なる取締役会の実効性向上に努めます。</p>	

社外役員(取締役・監査役)の機能発揮に関する取り組み状況	
社外役員に対するサポート体制	社外役員の主な活動状況(2019年度)
<ul style="list-style-type: none"> <li>当社事業に関する就任時オリエンテーションの実施</li> <li>取締役会に付議される案件について、面談ないし書面による事前説明の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員研修会、グループ監査役連絡会等における講演・ディスカッション</li> <li>フィリピン人船員への永年勤続表彰・家族会に出席(フィリピン)</li> <li>安全運航キャンペーンの一環として当社運航船を視察訪船</li> <li>当社グループ各社の業務視察</li> </ul>

## 政策保有株式に関する方針

当社は重要な取引関係にある企業、業務提携関係を含めて事業上緊密な協力関係にある企業の株式について、当該関係の維持・強化を図ること、また、中長期的に当社の成長・企業価値の向上を図ることを目的として、株式の保有を行うことがあります。それらの保有株式については、個別銘柄ごとに保有目的の適切性や資本コストを踏まえた収益性等、保有の合理性について毎年取締役会に報告し、総合的に検証を行った上で、保有に合理性が認められない株式については順次保有を縮減します。当該方針に則り縮減に取り組んだ結果、政策保有株式の連結純資産に占める割合\*は、2019年度末時点にて8.0%(上場株式のみの場合、7.0%)まで低下しました。

\*「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」の「貸借対照表計上額の合計額」が連結純資産に占める割合

## 取締役・監査役報酬の算定方法

取締役報酬
<p><b>報酬制度設計の基本方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な企業価値の向上を動機付ける報酬体系とします。</li> <li>同業他社及び同規模他社を参考にしながら人材を確保するにふさわしい報酬水準とします。</li> <li>業績目標達成の動機付けとなる業績連動性を有し、当社戦略項目における施策の達成度を定性的に評価する体系となっています。</li> <li>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います。</li> </ul>

報酬の構成			
当社取締役の報酬は、固定報酬である月例報酬と業績と連動する現金支給の賞与、ストックオプション報酬で構成されています。構成割合はモデルケース(ターゲット(経常利益800億~1,000億円)達成時)を前提とします。			
名称	構成要素	構成割合	内容
固定報酬	月例報酬	65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>各取締役の職責の重さを勘案の上、報酬額を個別に決定</li> <li>毎月定額を現金で支給</li> </ul>
変動報酬	業績連動報酬(賞与)	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社業績の達成度は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考慮した上で決定</li> <li>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決定(下限ゼロ)</li> <li>毎年6月に現金で支給</li> </ul>
	ストックオプション	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに株主との一層の価値共有を進めることを目的とする</li> <li>権利行使期間は付与後2年経過後から10年経過後まで</li> <li>各取締役の役位に応じて毎年8月に付与</li> </ul>

業績連動報酬(賞与)に係る指標		
<財務指標>	<部門別業績指標>	<定性指標>
<ul style="list-style-type: none"> <li>連結経常損益</li> <li>親会社株主に帰属する当期純損益</li> <li>配当性向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>期初予算経常損益の達成度</li> <li>資本効率性</li> </ul>	<p>下記戦略項目*における具体的な施策の達成度を考慮</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 海洋事業を中心に強み分野への経営資源の重点投入</li> <li>② 顧客目線にたったストレスフリーなサービスの提供</li> <li>③ 環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化</li> </ol> <p>* 詳細は、P18~21(「ローリングプラン2020」の概要)をご参照ください。</p>

2019年度の賞与及び2020年度の月例報酬については、取締役会及び報酬諮問委員会において合計3回審議を行いました。2019年度は、前年度を大きく上回る経常利益と当期純利益を達成し、配当については株主の皆様への利益還元を実施すべく1株当たりの年間配当金を前年度比増額するなど、取締役に対し前年度を上回る

賞与を支給するに足る業績でした。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大により世界経済は急激な減速局面を迎えており、その結果荷動きの停滞、減少が顕在化し、今後の見通しは極めて不透明であると認識しています。こうした状況を踏まえ、2019年度は取締役に対し、賞与として月例報酬の0.5カ月分を支給しました。

## 監査役報酬

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。

### 取締役・監査役報酬の内容(2019年度)

役員区分	対象となる人数(人)	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬の総額(百万円)
		月例報酬	賞与	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	6	261	11	13	287
監査役(社外監査役を除く)	3	64	—	—	64
社外取締役・監査役	7	51	1	2	55

上記には、2019年度中に退任した社内取締役1名、社内監査役1名、社外役員(取締役・監査役)2名に係る報酬が含まれています。



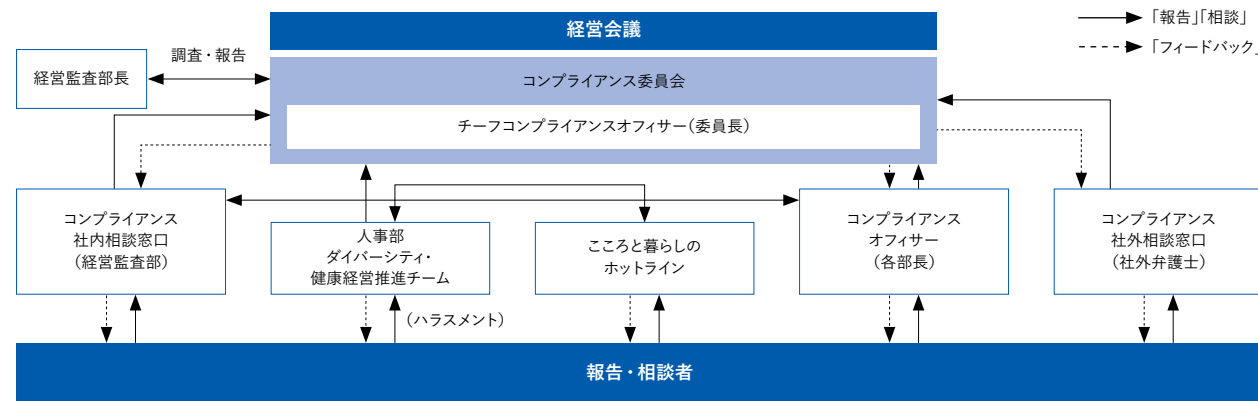
## コンプライアンス

▶コンプライアンスに関するより詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。  
<https://www.mol.co.jp/corporate/compliance/index.html>

### コンプライアンス推進体制

当社は、2014年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。当社グループでは、コンプライアンスが企業活動の大前提であることを役員一人ひとりが深く心に刻み、日々の業務における判断の拠り所とすべ

く、継続的な研修などを通じコンプライアンス強化に取り組んでいます。また、チーフコンプライアンスオフィサーを委員長とするコンプライアンス委員会を3カ月ごとに開催し、定期的なモニタリングを実施するとともに、事例を社内に公開しています。



### コンプライアンス規程

当社はコンプライアンス実現のため、その基礎としてコンプライアンス規程を定めています。同第5条には、様々なステークホルダーとの関係性において、当社役員及び職員が

規範とすべき行動基準を個別に定めています。また、同規程内では、コンプライアンスに関する各組織・役職の役割・任務や、違反への対応などについても定めています。

### コンプライアンス相談窓口

当社グループでは、当社及び当社グループの役員、派遣社員が日本語・英語で利用することのできるコンプライアンス社内・社外相談窓口を設置しています。2019年度の報告・相談件数は27件でした。社外相談窓口については社外の弁護士がその任にあたり、受け付けた報告・相談をコンプライアンス委員会事務局に伝えるとともに、それ以降

も報告・相談者と会社間の連絡を取り次ぎます。いずれの窓口においても報告・相談者の秘密は厳守されるとともに、調査協力者も含めて、不利益な処遇がなされないことが保証されています。さらに、当社Webサイトにおいて、国内外取引先など一般外部からのコンプライアンスに関するお問い合わせも受け付けています。

### 独禁法遵守及び腐敗防止への取り組み

当社グループでは、独禁法遵守行動指針及び贈賄等防止規程、加えてより具体的なガイドラインである「DO's & DON'T'sガイド」等を作成し、各種研修を通じて国内外における法規制の概要と留意点を全従業員に周知することにより、独禁法遵守及び腐敗防止の徹底に努めています。

贈賄等防止規程	国内外において、公務員等及び民間人に対する贈賄や過剰な接待を防止し、当社コンプライアンス規程に定める「顧客・取引先との良き信頼関係の構築」を確実にするために、2015年10月に新たに「贈賄等防止規程」を制定しました。
E-learning	国内外グループ会社の従業員を対象として「独占禁止法または競争法」「腐敗(贈収賄)防止」「内部統制」「ICTガバナンス」の4つのテーマに関するE-learningを継続的に実施しています。2019年度の受講率は平均94.1%となっています。
役員向け講習	各役員への登用時に独占禁止法遵守に関する講習の受講を必須としています。また、贈収賄防止に関しても講習会を実施しています。
組織風土アンケート	コンプライアンス違反に対して自浄能力を持つ組織風土の醸成に向け、2年に一度当社従業員を対象とした組織風土アンケート調査を実施しています。本調査を基に、各部門長は自分の統括する部門における課題を把握し、改善に役立てています。

## 社会的責任

### サプライチェーン・マネジメント

当社は、事業を営む上で欠かせない船舶を造船所(保有船)及び船主(傭船)から調達しています。保有船及び傭船の双方に対して「MOL安全標準仕様」を適用して支配船の設備を一定水準以上に揃えとともに(短期傭船を除く)、標準仕様自体を効果の面から随時見直しています。保有船の建造期間においては、造船所に監督を派遣し、建造品質を現地で綿密にウォッチするほか、定期的に造船所工場長・安全管理責任者らと現場状況確認を実施し、作業員のケガ・火災等の発生に繋がる要素の発見に努め、必要に応じて是正要請を行っています。

役目を終えた保有船は売却しますが、相手先が本船を解体する場合には、所定の安全・環境・労働基準を満たし、シップリサイクル条約\*に適合している旨を第三者機関(一般財団法人日本海事協会)が認証しているヤードを起用することを条件としています。また、解体作業の様子も詳細なレポートを作成させることで管理しています。

このように、当社は船舶の竣工・傭船開始前、また売却後の段階にも積極的に関与することで、引き続き安全の確保、環境負荷軽減、発注先の労働環境改善を図っていきます。

なお、船舶を含む全てのモノ・サービス等の調達時には、「商船三井グループ調達基本方針」に従って進めています。

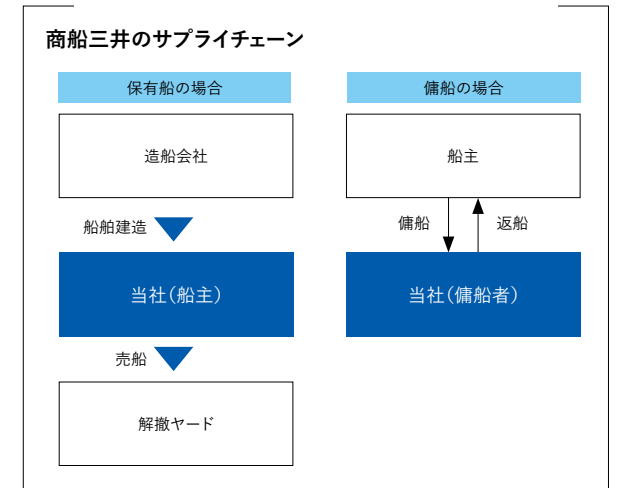
\*船舶の安全かつ環境上適正な再資源化のため、IMOにより2009年5月に採択された条約。各国の批准過程にあり、2020年8月時点で未発効。条約では、船舶上にある有害物質の数量・場所を一元管理するリスト(インベントリ)の作成・維持や、船舶リサイクル施設(解撤ヤード)に求められる要件などについて定められている。当社の解撤ヤード選定ルールは本条約発効を先取りしたもの。

### 人権

当社は、2005年に日本の海運会社として初めて「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権と労働に関する普遍的原則の支持と実践を表明しているほか、英国現代奴隷法への対応として、Web上にStatementを公示しています。また、役員が守るべき規範として定めている行動基準においても、「人権の尊重及び差別・ハラスメントの禁止」の項目を設け、人権の尊重・差別の禁止・異文化慣習の理解・ハラスメントの防止について規定し、遵守を求めています。

#### 船員の人権を守る取り組み

当社は船員の基本的権利を定めた、2006年の海上の労働に関する条約(MLC2006)に従い、同条約が定める①結社の自由及び団体交渉権の実効的な承認、②あらゆる形態の強制労働の撤廃、③児童労働の実効的な廃止、④雇用及び職業についての差別の撤廃の4つを遵守しているほか、社内船上コンプライアンス規程で差別を禁止するとともに、



#### 商船三井グループ調達基本方針

当社グループでは、次の基本方針に則って商品・サービスの調達を行います。

1. 法令及び社会規範を遵守するとともに、環境保全に十分配慮します。
2. 調達する商品・サービス、及び調達取引の実行において、安全性を追求します。
3. 公正な取引を行い、信頼関係の構築に努めます。上記方針をお取引先にご理解いただくよう努め、共に持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

ハラスメントに対する苦情の受付対応手順も定めています。

#### 啓蒙活動

人権意識の徹底を目的とし、本社階層別研修における人権の講義に加え、国内・海外出向者への赴任前説明会において、ハラスメント防止の講習を実施しています。

#### 国連グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重
	原則2: 人権侵害への非加担
労働	原則3: 結社の自由と団体交渉権の承認
	原則4: 強制労働の排除
	原則5: 児童労働の実効的な廃止
	原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ
	原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ
腐敗防止	原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
	原則10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み