

会長メッセージ

経営とはタスキを繋ぐもの。いかにして次代に引き継ぐべきか、常に考えを巡らせてきました。

「経営者の最も大きな課題は、後継者の選定である」。企業経営が語られる際にしばしば耳にする言葉です。私自身も、社長就任時からサクセッションを経営の重要なテーマの一つと認識し、そのような視点で候補となりうる人々を見てきました。就任当初、当時のアニュアルレポートにも記したのですが、経営とはタスキを繋ぐもの、それぞれの任期で最大限の努力をしてゴールに近づく、いわば長い駅伝競走のようなものです。いずれは私も次代へとタスキを受け渡すのだという思いで、どのようなタイミングで、どのような人物に託すべきなのか、常に考えを巡らせてきました。私は、後継者への継承のあるべきタイミングは、私自身が何かを達成した時ではなく、進めてきた施策が次代の経営の土台として整い、一段上のステップへの変革を推し進める段階に至った時である、と考えています。このような観点

で商船三井グループの姿を見渡した際に、今こそが社長交代を行い、タスキを引き継ぐ時なのだと思断しました。

私が社長に就任した2015年当時を振り返ると、海運業界は船腹供給過剰と市況の低迷によって長く続く困難に直面していました。当社グループも長期にわたる業績低迷に苦しんでいましたが、そこから「相対的競争力」という軸に基づき事業ポートフォリオ、事業モデル、事業領域の3つの変革に取り組み、ドライバルク事業での大がかりな構造改革やコンテナ船事業統合などを経て、2019年度にようやく全セグメントの経常利益黒字化を達成しました。海洋事業に代表される新たな収益の柱となりうる事業も確立されつつあり、就任時に抱えていた喫緊の課題に一通り解決の目途がついたものと捉えています。

一方、在任期間が長くなるにつれ、組織全体に「慣れ」が生じ始めていることに危機感も覚えていました。例えば、「相対的競争力No.1」や「ストレスフリーなサービス」といった新たに掲げたコンセプトや目指すべき方向性に関して、就

任当初から数年をかけて私自身が強く発信を続けてきたことが実を結び、社内にも共通の理解が浸透してくれたように思います。それ自体は前向きに評価すべきことかもしれませんが、しかし、逆説的かもしれませんが、一度「慣れ」が生じてしまった言葉には変革を促すドライバーとしての力は失われてしまいます。

このような懸念を一段と強めたのが2020年度でした。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、期初には組織全体が相当な緊張感を持った状態で年度が始まりましたが、その後第3四半期にかけて、これまでの事業構造改革や安定利益の積み上げの成果に加え、Ocean Network Expressや油送船事業における好市況の影響といった要因によって、相当に良い業績で着地できる見通しとなりました。もちろん、好業績自体は喜ばしいことですが、社内に今後もこの調子でいけるのではないかとという緩みや一服感のようなものを感じたのです。しかし、今後も長期にわたり持続的な成長を遂げていくために従来型の高成長のみに依存した業態から脱却していかなければならないという課題は依然として残されています。中長期的な視点で当社グループの在り方を見据えると、むしろこれからこそが正念場であり、現在の状態で変革の勢いを緩めるわけにはいかないのです。このようなメッセージを最も強く発信しつつ、実際に変革を加速させていくのに有効な手立てが社長交代であるという結論に至りました。

橋本新社長の変革に対する強い意思、優れたストーリーテラーとしての能力に期待しています。

「後継者の選定は経営者の最も重要な課題の一つである」と捉えていたことは先にご説明した通りです。指名諮問委員会においても繰り返し議論を重ね、2019年度には社長・CEOの後継者計画を策定しました。その過程においては、まずは次世代の当社グループを担う経営トップに求める要件を明確化し、認識を共有することから始めました。その上で、当社の社長として持つべき価値観や姿勢、また実際の行動で示される能力という2つの軸から、社長の要件として15の要素を定めました。その中でも橋本新社長が最も高く評価された点は、変革に対する強い意思を備えていることです。そして、彼が非常に優れたストーリーテラーであることにも期待しています。なぜなら、変革を推進し、それを形にしていくためには、わかりやすく筋道の通ったクリアなメッセージを発信できる能力が非常に重要であるからです。橋本新社長はこれまでの取締役会においても、自身の

担当部門の投資案件について、明確で戦略性のある説明を行ってきました。加えて、豊富なグローバル経験を持ち、現在当社の中核事業となっているLNG船、海洋事業の分野にも深く通じていますし、ロシアのNovatekやトルコのKarpower Internationalといった従来の私たちとは接点のなかったような新たなビジネスパートナーに対して、自ら先方の懐に飛び込んで交渉をまとめた実績もあります。これらを踏まえ、橋本新社長であれば、変革期の商船三井のこれから向かうべき方向性を明確に発信し、全グループを導いていくことができると確信しています。

新たな役割のもと、商船三井グループの一層の企業価値向上に向けて邁進していきます。

最後に、私自身の今後の役割と意気込みについても申し上げたいと思います。2021年度から、私は空席となっていた会長執行役員に就任していますが、この役職を復活させるにあたっては、社外取締役の皆様から役割や立場を明確化するよう様々なご質問やご指摘をいただきました。通常、国内企業では社長経験者が執行側の立場に残ることは少ないように思いますが、当社が会長執行役員という役職を置いている背景には、社長経験者にしかない貴重な経験や知見を執行に活かせるのではないかとという考えがあります。一方で、本役職に関してステークホルダーの皆様に対して明確にしておくべき点は、あくまで業務執行の最高権限者は社長であるということです。会長執行役員は、社長から特別に与えられた任務にあたります。具体的には、2021年度はコーポレートガバナンスの更なる充実、経営人材の育成、そして社外ネットワークの構築に取り組む予定です。コーポレートガバナンスの充実・強化に関しては、早速この4月から「コーポレート・ガバナンス審議会」を立ち上げ、社外の有識者も交えた忌憚のない議論を行っています。当社のガバナンスについては、かつて執行役員制度を導入した2000年頃は国内大手企業の中でも先駆的であったと自負していましたが、様々な社会的要請が急速に高まる中、近年はいささか進化スピードが十分でないように感じています。ゴールのないテーマではありますが、「コーポレート・ガバナンス審議会」の設置を契機として今一度ガバナンス体制の総点検を行い、改善を進める考えです。このように、新たな役割のもと、商船三井グループの一層の企業価値向上に貢献すべく邁進していく所存です。



池田 潤一郎

代表取締役
会長執行役員

橋本新社長は、
変革期の商船三井を
力強く導いていける人物だと
確信しています。

指名諮問委員会

中長期的な企業価値向上とESG価値を常に念頭に、指名諮問委員会では活発で建設的な議論が行われています。

社会が目まぐるしく変化を続ける中で、中長期的な企業価値向上に向けて組織をリードするCEOや取締役の人選は、経営上極めて重要な課題となっています。こうした観点から、任意の委員会ながら、指名諮問委員会の果たす役割はますます重要となっており、実効性を持って機能することが求められます。

当社では、2015年度に指名諮問委員会が発足しました。メンバーの過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が毎年交代で務めることで、客観性、透明性、説得性を確保しながら、活発で建設的な議論を行っています。私自身、社外取締役の委員として、株主と視点を共有しながら、企業価値の持続的な向上、ESG等の社会的価値を考えることを常に意識しています。2019年度からは社外監査役もオブザーバーとして委員会に参加することになり、より多角的な視点から議論できる体制となりました。最近では気候変動への取り組みも含め国際社会において当社がどのような存在であるべきかなど、より大きな枠組みで指名の在り方を考えており、議論の質もより戦略的になっています。

指名諮問委員が執行役員と実際に対面で会う機会を増やしていただいていることは、エグゼクティブ・マネジメント層を広げ、広い人材プールから次世代取締役候補者を選

び、育成していくことに繋がっています。社外の立場からだと、どうしても内部の情報を十分に得にくい側面がありますが、情報の非対称性を極力少なくすることで、指名諮問委員会が長期的観点からもより実効的になると考えます。

後継者計画の策定と今回の社長交代にあたっては、長い時間をかけて入念な検討がなされました。

今回の社長交代に関するプロセスをご説明するにあたっては、まず後継者計画の策定についてお話しの方がよいでしょう。後継者計画は企業が持続的に成長していく上で欠かせない枠組みです。商船三井では2020年度に計画を策定しコーポレートガバナンス報告書でも開示しましたが、議論には1年以上の期間をかけ、入念な検討がなされました。とりわけ社長の要件に関しては、様々な観点から議論を行い、最終的には「社長に求める成果」を起点として、その成果を導くために必要な価値観・姿勢に関して8項目、能力に関して7項目の要件を定めました。これらを踏まえて、外部招聘を含め検討し、毎年後継者候補リストが更新される仕組みとなっています。こうしたプロセスは全てのステークホルダーに納得していただくためにも重要です。また今回、選解任の基準や手続きも明確にされました。このように、後継者計画の策定は、指名諮問委員会が社長の選解任により主体的に関与するために非常に良い契機になったと捉えています。

橋本新社長は後継者候補リストに名前が挙がっていたお一人でしたが、海洋事業やLNG船といった、商船三井の戦略的注力対象であり、今後の中核の一つとなる分野を牽引してきたことが大きな決め手となりました。エネルギー分野に精通しているということで、これまでに培われた広いグローバルネットワークや、脱炭素社会の実現に向けての経営手腕も高く評価されました。

さらに、事業環境の変化が激しい海運業界に身を置くリーダーの資質として、状況の変化に応じた柔軟な姿勢、状況変化を察知するための情報収集力と大局観も非常に重要です。2021年4月から社内向けに発信を開始された社長ブログでは、政治、マクロ経済、エネルギー業界と脱炭素化の行方、資本市場動向など、常にあらゆる分野へアンテナを張り巡らせ、まさに大局を提示されています。そうした大局観を基に戦略的にビジョンを考え、それを明確に示すことで、グループ全体をリードしていってくれると考えています。

会長執行役員には社長経験者ならではの経験や知見を執行に活かすことを期待しています。

社長交代に関連して、会長執行役員の役割についても指名諮問委員会で改めて議論しました。マネジメントの多重構造化や監督と執行の兼務に関する懸念などの意見もありましたが、最終的には、業務執行の最高責任者は社長であることを制度設計において明確化した上で、社長経験者の知見を活用することで企業価値の最大化を図る点が重要視されました。池田会長は経済団体や業界でのグローバルなネットワークもお持ちで、これらは今後の商船三井に大きなベネフィットをもたらすものと確信しています。また、業務執行の責任者である社長を社長経験者がバックアップすることで経営層が厚くなるという便益もあると考えています。この枠組みの有効性については取締役会、指名諮問委員会でも今後入念にモニタリングを行っていくこととなりますが、成果が形になって表れることが、皆様の期待に結果として応えることになると思います。

常にバックキャストの視点で経営人材を考え続ける必要があります。

2021年度は報酬諮問委員会においても長期インセンティブを強化するなど役員報酬制度の改定が行われました。最も重要なのは、中長期的な企業価値の向上、ESG等社会的価値向上と整合した経営体制を構築することです。企業理念を踏まえ商船三井が10年後にどのような姿になりたいのか、そのために今どのようなスキル・価値観・バックグラウンドを持った取締役が必要なのかを、バックキャストの視点で常に考え続けることが大切です。

これらを明確化するために、2020年度から開示しているスキルマトリクスについても一段と議論を深める必要があります。経営課題解決に必要な一連のスキルに基づいて候補者が選ばれ、次世代も育成できるからです。また、商船三井が既にグローバルに事業を展開し、様々な国籍の従業員を雇用していることを踏まえれば、今後は取締役会のメンバーにおいても国籍面での多様性を確保することは欠かせません。マネジメントの面でも、国際的な事業展開の面でも、グローバル人材の確保は重要だと言えます。

10年後の目指す姿に沿って、指名諮問委員会の在り方も柔軟に変えていく必要があるでしょう。その意味で、新社長に変わり、新たな体制で開催する指名諮問委員会の議論に大いに期待していますし、私たち構成メンバーも一層主体的に関わり、委員会を進化させていければと考えます。引き続き、客観性、透明性、説得性を常に意識しつつ、ステークホルダーの皆様への説明責任も果たしていく所存です。



勝 悦子
社外取締役

商船三井の10年後の
あるべき姿から
バックキャストの視点で
取締役会の在り方を
考え続ける必要があります。

指名諮問委員会の概要(2020年度)	
委員長：勝 悦子(社外)	社外取締役比率：75%
委員：池田 潤一郎 藤井 秀人(社外) 大西 賢(社外)	開催回数：5回
2020年度の主な議題	
<ul style="list-style-type: none"> 経営人材の育成について 社長・CEOの後継者計画に基づく次期社長選定について 2021年度役員を選任について 等 	

報酬諮問委員会

商船三井グループの持続的な企業価値向上を後押しするため、実りある議論を促すことが報酬諮問委員長としての役割です。

商船三井は機関設計として監査役会設置会社を採用しており、取締役会は業務執行機能と監督機能の両方を兼ねています。投資家の皆様からは執行と監督の分離という観点からご指摘を受けることもあります。社外取締役や監査役といった監督に力点を置く立場の人間と、事業に精通した執行の立場に身を置く人間の両者が集い、双方の視点から議論を交わすことで、実効性のあるガバナンスが機能していると評価しています。これに加えて、商船三井では役員報酬に関して検討する任意の機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置し、委員長は社外取締役が務める形とすることで、ガバナンスの更なる透明性と客観性向上を図っています。私は2020年度の報酬諮問委員長を務めましたが、株主から選任された代表として株主価値の最大化を目指すと同時に、その他あらゆるステークホルダーの方々にも配慮し、商船三井グループの持続的な企業価値向上を実現すること、また、これらを後押しするための実りある議論を促すことが、委員長が果たすべき役割だと認識しています。

今回の役員報酬制度改定では、4つの課題を念頭に、その解消に焦点を当てた制度設計を行いました。

報酬諮問委員会における2020年度の最大の取り組みは役員報酬制度の改定です。報酬制度は企業文化と密接に繋がっており、企業の価値観や組織と整合しない制度を移植するのでは機能不全を引き起こしてしまいます。例えば、チームプレーを重視するのか、個人プレーに力点を置くのかで、あるべき報酬制度の形は変わってきます。現状の企業文化に配慮しつつ、目指す姿に向けて経営陣をどのように鼓舞していくのかを考え、変革を促進するような制度設計にしなければなりません。

今回の検討にあたっては、従来の報酬制度で対応できていなかった4つの課題を念頭に、それらを解消することに焦点を当て、新たな仕組みづくりに取り組みました。

まず、商船三井の事業特性に整合的なインセンティブを報酬制度に組み込むという点です。海運業は、業績がその時々市況によって大きな影響を受けやすく、最大限の努力をしたとしても、足元の業績変動をコントロールすることは非常に難しい。一方で今実施する種蒔きが将来の業績の行方を左右し、先々の単年度業績に繋がるという性質を持っています。これを踏まえ、今回の制度では長期目標貢献報酬(株式報酬)を設定するとともに、報酬総額に占める比率を単年度業績報酬(金銭報酬)と同じ割合まで引き上げています。

次に、ストックオプション制度そのものが抱える問題点です。元来、本制度を導入した目的は取締役が株主の皆様と利害を共有することでした。しかしながら、あくまでオプションであることから、権利を行使するか否かは個人の選択に委ねられるため、確実に目的を果たせるとは限らない仕組みでした。結果として、当社取締役の自社株式保有数は期待していたほど伸びませんでした。このため、一段と株主の皆様と価値共有を図ることのできる仕組みとして、長期目標貢献報酬を株式そのもので支払う業績連動型株式報酬制度を取り入れました。

3つ目の課題として、単年度業績報酬の在り方についても見直しを行いました。これまでも商船三井では業績連動型の賞与が設定されていましたが、運用に裁量が入る余地がありました。2020年度賞与を例として挙げると、2019年度業績は前年度を上回る賞与を支給するに足る水準でした。しかしながら、2020年度期初の業績予想がコロナ禍の影響により不透明だったことから、役員賞与を大幅に抑制するという判断になりました。当時の厳しい事業環境認識を踏まえたものではありませんが、結果に基づいて評価するという制度の趣旨に沿ったものとは言えません。新しい報酬制度のもとでは可能な限り評価基準を定量的にして透明性を高め、株主の皆様とも納得感を共有していくことを考えました。

最後に、マルチステークホルダーの視点を取り入れたことも特徴です。具体的には、単年度業績報酬に安全運航指標を、長期目標貢献報酬にはTSR(配当込みの株主総利回り)を評価指標として組み込みました。とりわけ、安全運航に関して、担当役員のみならず、全役員の評価指標として組み込んだことは大きなポイントだと思います。2020年のモーリシャス沖における座礁・油濁事故を挙げるまでもなく、海上輸送においては何よりも安全運航が重要ですから、当然報酬への反映もなされるべきです。これにより、全社の安全意識がこれまで以上に高まることを期待しています。

報酬制度のあるべき姿は変化していくものです。今後もガバナンスの進化に向けて積極的な議論を行っていきます。

2020年度は、新たな役員報酬制度の構築に力を注いだ年でしたが、今後は新制度に込めた狙いが実際に機能するか検証していくことが報酬諮問委員会の第一の課題となります。検証した結果、機能していない部分があれば、当然さらに手を加えていく必要があります。また、マルチステークホルダー視点という意味で、制度を深化させる余地は残っています。例えば、環境指標やSDGs、あるいは従業員エンゲージメントといったテーマは未だ指標に落とし込んでいません。機能性を損なわないよう過度の複雑化は避けつつも、評価基準を可能な限り指標化し公にすることで透明性と納得感は増しますので、今後も議論をしていくつもりです。財務指標についても、今回は経営計画との整合性という観点からROE(自己資本当期純利益率)を評価指標としていますが、これが妥当かについて議論するべきタイミングがくるかもしれません。

企業が目指す姿は時代によって変わっていくものですが、報酬制度もその実現を促し支える仕組みへと変化させていくべきものです。今回役員報酬制度を改定しましたが、基となった考え方は従業員も含め商船三井グループ全体の報酬制度設計にも活かせるものと考えています。今後も商船三井の持続的な企業価値向上を後押しすべく、更なるガバナンスの進化に向けて積極的な議論を行っていきます。

大西 賢

社外取締役

商船三井の
目指す姿の実現を
後押しするために、
報酬制度も変化させていく
必要があります。

報酬諮問委員会の概要(2020年度)

委員長：大西 賢(社外) 社外取締役比率：75%
委員：池田 潤一郎 開催回数：8回
藤井 秀人(社外)
勝 悦子(社外)

2020年度の主な議題

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

取締役・監査役・執行役員

(2021年6月22日時点)



代表取締役
池田 潤一郎
1956年生
所有する当社の株式数：23,700株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：8年

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
2021年 4月 当社代表取締役 会長執行役員(現任)



代表取締役
橋本 剛
1957年生
所有する当社の株式数：10,700株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：6年

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
2021年 4月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)



代表取締役
小野 晃彦
1959年生
所有する当社の株式数：8,400株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：3年

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



社外取締役[独立役員]
藤井 秀人
所有する当社の株式数：2,000株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：5年

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



社外取締役[独立役員]
勝 悦子
所有する当社の株式数：2,000株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：5年

2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現任)
2016年 6月 当社取締役(現任)
2016年11月 International Association of Universities (IAU), Board member(現任)
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(現任)
2019年 3月 株式会社電通グループ 社外取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役[独立役員]
大西 賢
所有する当社の株式数：800株
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
取締役在任年数：2年

2013年 4月 公益社団法人経済同友会幹事(現任)
2015年 6月 国際大学理事(現任)
2018年 7月 東洋大学客員教授(現任)
2019年 6月 帝人株式会社社外取締役(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)
2021年 2月 Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd, Senior Advisor(現任)
2021年 6月 かどや製油株式会社社外取締役(現任)



取締役
田中 利明
1960年生
所有する当社の株式数：4,600株
取締役会出席回数：10回中10回(100%)
取締役在任年数：1年

1984年 4月 当社入社
2011年 6月 当社鉄鋼原料船部長
2014年 6月 当社執行役員 鉄鋼原料船部長委嘱
2015年 6月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
2021年 4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
松坂 顕太
1961年生
所有する当社の株式数：2,300株
取締役会出席回数：—
取締役在任年数：—

1984年 4月 当社入社
2014年 6月 当社LNG船部長
2015年 6月 当社執行役員 LNG船部長委嘱
2017年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
日野 岳 穰
1961年生
所有する当社の株式数：4,000株
取締役会出席回数：—
取締役在任年数：—

1985年 4月 当社入社
2012年 6月 当社定航部長
2016年 4月 当社執行役員 定航部長委嘱
2018年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



常勤監査役
武田 俊明
1964年生
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
監査役会出席回数：11回中11回(100%)
監査役在任年数：2年

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(現任)



常勤監査役
加藤 雅徳
1961年生
取締役会出席回数：—
監査役会出席回数：—
監査役在任年数：—

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



社外監査役[独立役員]
山下 英樹
取締役会出席回数：14回中14回(100%)
監査役会出席回数：11回中11回(100%)
監査役在任年数：7年

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・逸山法律事務所)開設(現任)
2012年 3月 株式会社 アイセルネット ワークス社外監査役(現任)
2014年 6月 当社監査役(現任)

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(現任)
2018年 7月 井村公認会計士事務所開設(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)
2019年12月 長谷川香料株式会社 社外監査役(現任)
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)(現任)

※ 社外取締役、社外監査役の経歴は、重要な兼職及び資格登録年のみを記載しています。

取締役・監査役・執行役員

執行役員

会長執行役員
池田 潤一郎

社長執行役員
橋本 剛
働き方改革委員長

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

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

専務執行役員
松坂 顕太
エネルギー・海洋事業営業本部長、欧州・アフリカ地域 担当

常務執行役員
小池 正人
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、燃料部／油送船部 担当

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

常務執行役員
篠田 敏暢
ドライバルク営業本部 副本部長、働き方改革 担当、ドライバルク営業統括部／鉄鋼原料船部 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・海洋事業営業本部 副本部長、電力カーボンプロジェクト部／風力エネルギー事業部 担当、フェリー・関連事業部 担当補佐

常務執行役員
塩津 伸男
アジア・中東・大洋州地域担当、MOL(Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱、MOL Treasury Management Pte. Ltd. Managing Director 委嘱

常務執行役員
中野 宏幸
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、海洋事業部 担当、海洋技術部 担当補佐

常務執行役員
牛奥 博俊
製品輸送営業本部長、米州地域 担当、自動車船部 担当

常務執行役員
菊地 和彦
ドライバルク営業本部 副本部長、商船三井ドライバルク株式会社 社長

常務執行役員
毛呂 准子
ダイバーシティ推進担当、コーポレートコミュニケーション部(ER)／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
製品輸送営業本部 副本部長、国内地域戦略 担当、港湾・ロジスティクス事業部／フェリー・関連事業部 担当

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
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、エネルギー営業戦略部 担当

執行役員
光田 明生
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、油送船部(ケミカルタンカー事業) 担当、MOL Chemical Tankers Pte. Ltd. Managing Director／Chief Executive Officer

執行役員
三谷 亮司
経理部長 委嘱

執行役員
谷本 光央
チーフセーフティオフィサー補佐、安全運航本部長、人事部／海上安全部 担当、海洋技術部／スマート SHIPPING 推進部 担当補佐

執行役員
山口 誠
チーフテクニカルオフィサー、技術革新本部長、技術部／海洋技術部／スマート SHIPPING 推進部 担当、商船三井システムズ株式会社 担当補佐

執行役員
梅村 尚
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 担当

執行役員
濱崎 和也
エネルギー・海洋事業営業本部 副本部長、LNG 船部／ガス・海洋事業部／LNG 海技・船舶管理戦略部 担当

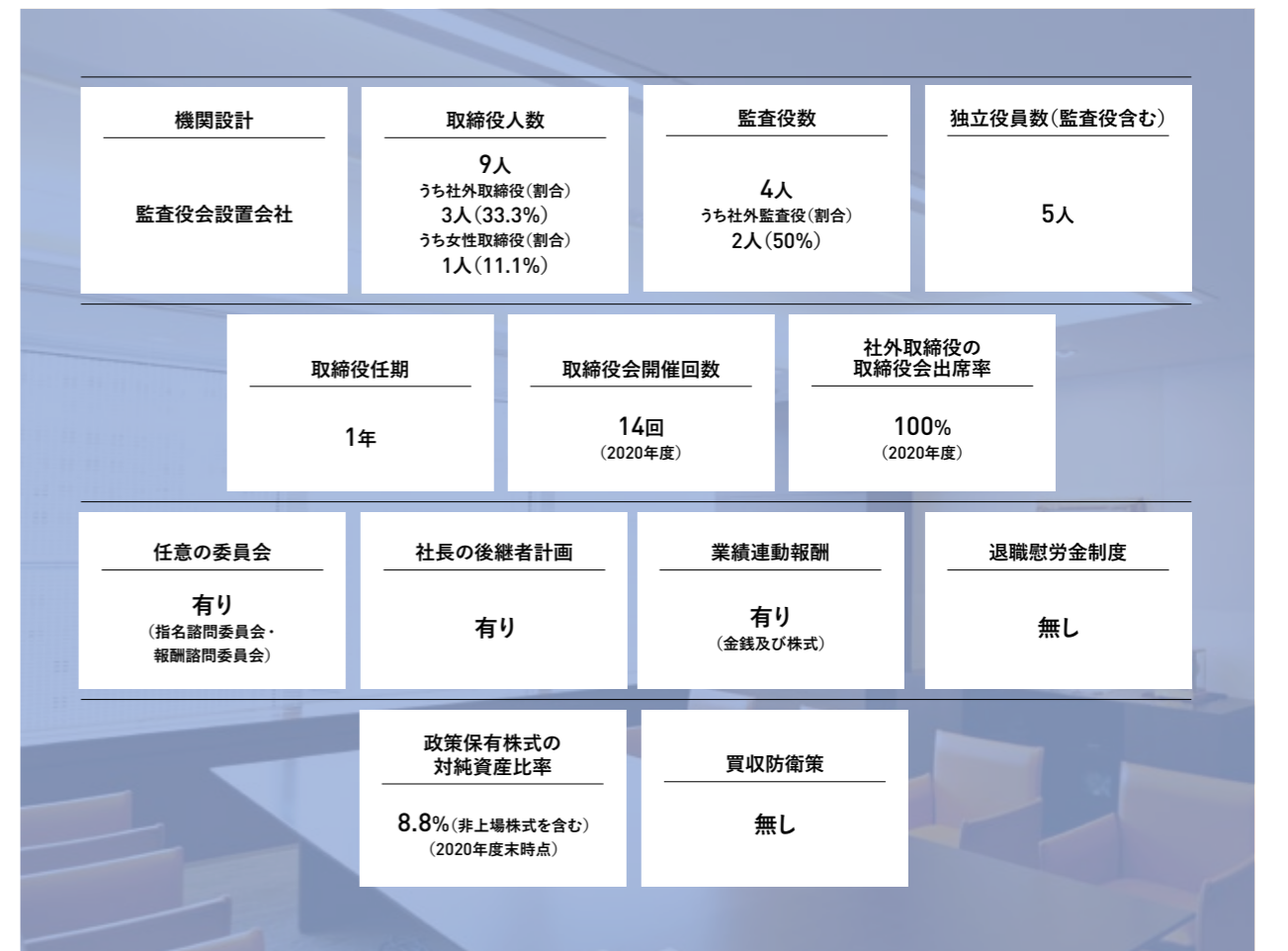
コーポレートガバナンス

持続的な成長と企業価値向上を支え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てきました。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、経営にあたってはそれらを正しく把握し、攻守のバランスを適切に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踏まえ、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向上を実現することが、コーポレートガバナンスの目指すべき姿と考えています。近年、社会が上場企業に求めるガバナンスの水準はますます高まっていますが、ステークホルダーの皆様から選ばれる企業であり続けるため、引き続き改善に努めていきます。

ガバナンス・サマリー (2021年6月末時点)



ガバナンス改善に向けた取り組み実績

2019年度の成果

- 社長の後継者計画を策定
- 指名・報酬諮問委員会に社外監査役が参画
- 取締役スキルマトリクスを作成
- 政策保有株式の縮減を実施

2020年度以降の成果

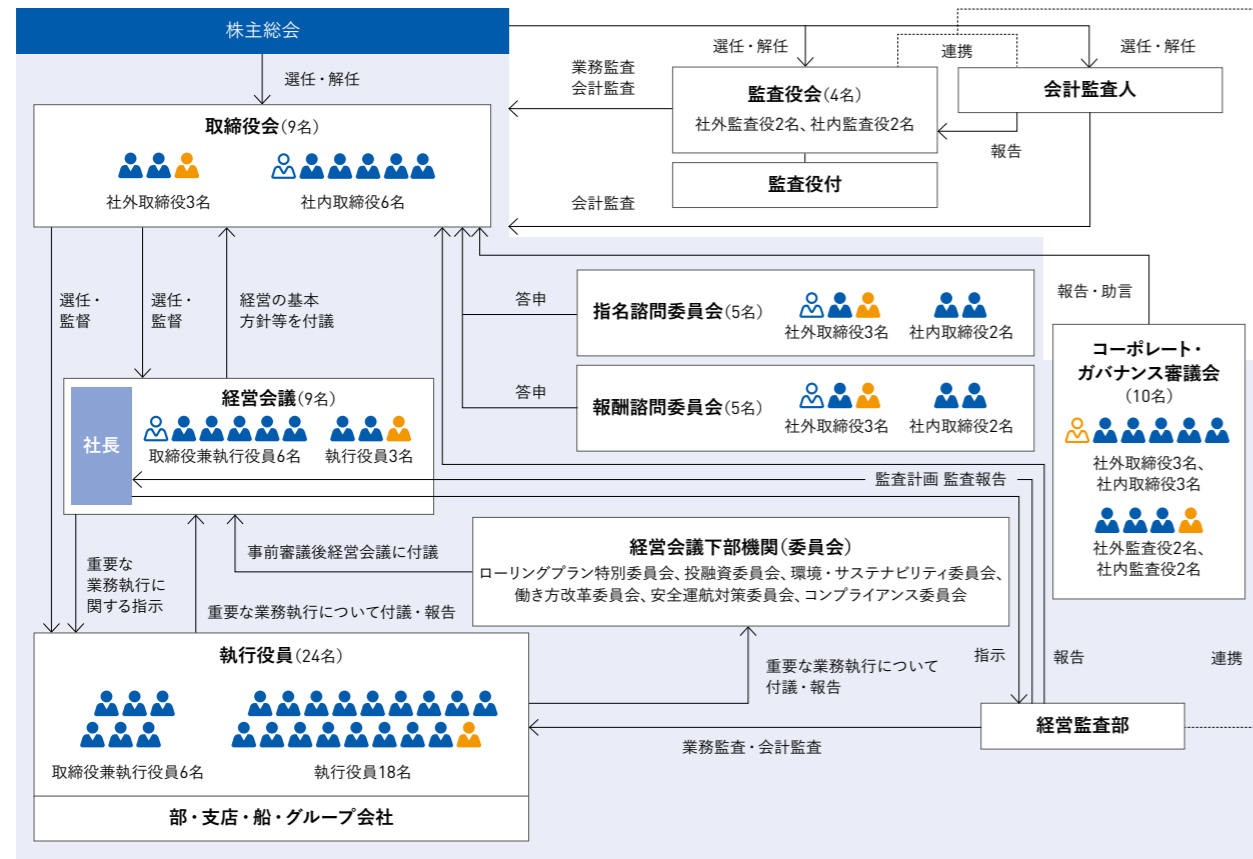
- 役員報酬制度の改定(業績連動型株式報酬導入)
- 取締役スキルマトリクスの更新及び株主総会招集通知への掲載
- コーポレート・ガバナンス審議会の設置
- 政策保有株式の縮減を実施

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コーポレートガバナンス体制を整備しています。

当社のコーポレートガバナンス体制図（2021年6月22日現在）

議長/委員長 男性 女性



主な組織と会議体

名称	機能
取締役会	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。また、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に関わる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う「戦略・ビジョン討議」を実施しています。2020年度「戦略・ビジョン討議」では、取締役会メンバーで年間5回にわたり、毎回1時間半程度を確保しました(主な議題はP67をご参照ください)。
監査役会	監査役会では、監査計画の策定、監査結果の報告・共有等を行っています。また、全監査役は取締役会に、常勤監査役はこれに加え経営会議及び各委員会などに出席し、審議・意思決定過程における監査を実施しています。常勤監査役の有する会社や事業に関する情報と社外監査役の有する高い専門性を合わせることで、客観的な立場から能動的に権限を行使できる体制を確保しています。
指名諮問委員会・報酬諮問委員会	取締役会のもとに、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。いずれも社外取締役3名と会長・社長で構成し、委員長は社外取締役が担っています。指名諮問委員会は取締役・執行役員を選任及び後継者計画に基づいた次期社長案について、報酬諮問委員会は長期的な企業価値の向上に資する役員報酬設計検討や各役員の賞与査定を含めた制度の運用について、客観的な立場から審議・答申を行っています。
経営会議と委員会	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することにより、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、経営会議の下部機関として6つの委員会を設置しており、重要案件や部門を跨がる案件などの検討・審議を行っています。
コーポレート・ガバナンス審議会	コーポレートガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、現行の取締役会では十分な審議時間の確保が困難であることから、社外の知見も取り入れながら議論を行う場として、2021年度、新たに取締役会の傘下に設置しました。議題に応じて、外部識者を任用、かつ審議に参加させることで、専門性や客観性を高めた審議を行っていく予定です。

取締役会における「戦略・ビジョン討議」2020年度の主な議題

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

取締役及び監査役の選解任プロセス

当社グループでは、取締役・監査役の選定に関する手続きの客観性及び透明性を高め、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右記基準に照らして候補を選定し、取締役会に答申しています(監査役候補者については、監査役会の同意も得た上で、答申しています)。監査機能強化のため、2019年度からは社外監査役も委員会に出席し、意見を述べる事ができる設計としました。

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・監査役候補者を決定しています。

取締役の選定基準

- (a) 豊富な経験と知見から当社グループ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)

取締役に期待する専門性・属性

	企業経営	財務・金融	事業戦略・マーケティング	グローバルビジネス	リスクマネジメント・コンプライアンス	ESG	情報・通信・デジタル技術	行政機関・研究機関
社内	代表取締役 池田 潤一郎	●	●	●	●	●		
	代表取締役 橋本 剛	●	●	●	●			
	代表取締役 小野 晃彦	●		●	●	●	●	
	取締役 田中 利明			●	●	●		
	取締役 松坂 顕太	●		●	●			
	取締役 日野 岳 稜		●	●	●	●		
社外	取締役(社外) 藤井 秀人		●		●			●
	取締役(社外) 勝 悦子		●	●	●			●
	取締役(社外) 大西 賢	●			●	●	●	

上記一覧表は、期待する専門性・属性を示したものであり、各取締役が有する全ての知見を表すものではありません。

社長・CEOの後継者計画

当社は2019年度に、当社にふさわしい社長・CEO(以下、「社長」)を適時適切に選定するために、社長の要件、社長選定プロセス、後継者候補の育成計画を内容とする社長の後継者計画を策定しました。指名諮問委員会は、当該計画に基づき、次期

社長案(現社長の再任・解任を含む)を審議の上、取締役会に答申します。2021年4月1日付で就任した新社長は、同計画に則って選出されています。

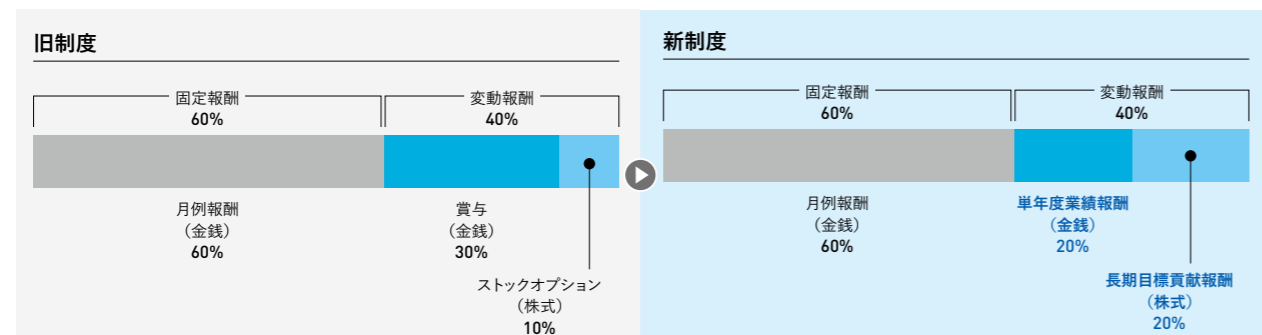
取締役・監査役報酬の算定方法

取締役報酬

当社は、報酬諮問委員会の答申を受けた取締役会での決議、その後株主総会の合意を経て、2021年6月に以下の通り役員報酬制度の改定を行いました。

改定の狙い	改定におけるポイント
<ul style="list-style-type: none"> ① 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すとともに、グループビジョン及び経営計画(ローリングプラン)の達成を動機付ける ② 人材を確保するにふさわしく、社員が当社の役員を目指すモチベーションにも繋がる報酬体系とする ③ 事業の特性を踏まえて短期及び中長期の業績と連動する報酬割合を適切に設定するとともに、健全な起業家精神の発揮、株主の皆様との一層の価値共有、並びに制度運用上における透明性、公正性の更なる向上を実現することができる役員報酬制度とする 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期目標貢献報酬(株式報酬)導入による長期インセンティブ強化、透明性が高く定量的な評価基準の採用 ● 単年度業績報酬(金銭報酬)の評価基準への安全運航指標導入による社会的責任視点の取り入れ

制度変更による報酬構成の変化(業績目標達成時のモデル報酬)



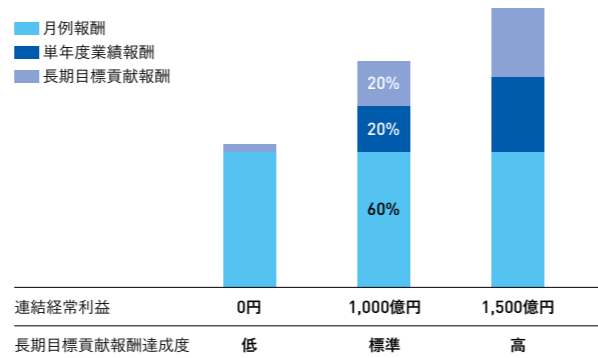
※ 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の単価を基に算出したイメージであり、業績及び株価の変動等に応じて割合は変動します。なお、社外取締役については、旧制度において、報酬を月例報酬、賞与及びストックオプションで構成していましたが、その主たる役割が業務執行監督であることに鑑み、新制度においては月例報酬(金銭)のみとしました。

月例報酬(金銭)	職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬として、月例報酬を支給します。
単年度業績報酬(金銭)	単年度業績報酬は、①ローリングプランの達成を動機付けるという観点から、同プランに掲げる業績指標である連結経常利益と連動させ、②当社での安全意識の更なる醸成のために評価に反映するという観点から、安全運航指標「4ゼロ」及び「安全運航KPI」を指標として新たに取り入れました。また、事業部担当役員には、担当部門の業績向上のインセンティブとなるよう、全社業績に加えて担当部門の利益計画に対する達成度を支給額に反映させる仕組みとしました。
長期目標貢献報酬(株式)	中長期の株価及び業績との連動性を持つこと、取締役(社外取締役を除く)の保有株式数増加を通じて株主とのより一層の価値共有を図ることを目的に、業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度では、以下の表の通り、あらかじめ定めた株価指標と業績指標・目標に対する一定の評価期間における達成度に応じて株式を支給します。また、納税資金に充当することを目的として、一部を金銭にて支給します。

長期目標貢献報酬における評価指標

指標	ウェイト	当指標を選んだ目的
(i) (a) TSR: Total Shareholder Return (配当込みの株主総利回り)と東証株価指数の成長率との比較 (b) 当社のTSR成長率と競合他社のTSR成長率との比較	30%	株主価値向上のインセンティブとするため
(ii) ROE	40%	親会社株主に帰属する当期純利益の向上と自己資本の効率化に対するインセンティブとするため
(iii) 中長期貢献個人目標	30%	企業価値を向上させる、将来に成果が現出する当該事業年度の取り組みを促すため

達成度別役員報酬の支給イメージ



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、監査役間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。

2020年度 取締役・監査役報酬実績

役員区分	対象となる役員数(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬(月例報酬)	業績連動報酬等(賞与)	非金銭報酬等(ストックオプション)
取締役(うち社外取締役)	9(3)	460(51)	274(30)	172(18)	13(2)
監査役(うち社外監査役)	4(2)	85(20)	85(20)	—(—)	—(—)
計(うち社外役員)	13(5)	545(72)	359(51)	172(18)	13(2)

※ 上記には、2020年6月23日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(うち社外取締役0名)に係る報酬が含まれています。
※ 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

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、毎年自己評価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	実施スケジュール 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	自己評価アンケートの主な項目 ● 取締役会の構成、運営(案件数、時間配分、オンライン開催等) ● 取締役会での議論の質(企業理念や経営計画との整合性、リスクコントロール、サステナビリティ課題・SDGsへの配慮等) ● 経営計画に関する議論の有効性 ● 戦略・ビジョン討議の内容
----------	--	---

2020年度の 評価結果	以下のアンケート集計結果から、当社の取締役会の実効性は概ね確保されていると判断しました。	
	主な理由 <ul style="list-style-type: none"> ● 経営計画「ローリングプラン2021」策定にあたり審議時間を多く確保し、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、重点的かつ手順を踏んだ議論が行われたため ● 取締役会の臨時開催やオンライン運営を通じ、取締役会に付議される議題の軽重に応じて、柔軟な審議と意思決定が図られたため ● 取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会が適切に運営され、社長の後継者計画が実行に至ったこと、役員報酬制度の改定について、活発な審議が行われた上で取締役会に適切に説明されたため 	更なる議論や改善が望まれる点 <ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境問題やサステナビリティを巡る課題などに対応するため、今後のビジネス展開を踏まえた当社経営に必要とされるスキルセットと取締役会の構成・多様性についての検討 ● 経営計画「ローリングプラン2021」を強く推進するためのモニタリング、及び結果に対する適切な評価・検証の実施、より長期的な方針の具体化 ● トータルリスクコントロール*1の発展的活用と、体系的なリスク把握のための体制構築による、当社リスクマネジメント及び内部統制全般の高度化 ● 議題の取捨選択と資料・説明の工夫を通じた重要議題に関する審議時間の一層の確保

*1 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。詳細についてはP73をご参照ください。

2021年度の 方針	2020年度の評価において認識した課題を踏まえ、2021年度は以下に取り組み、更なる取締役会の実効性向上に努めます。
	① 今後のコーポレートガバナンスの方針を踏まえた取締役のスキルセットの在り方を検討・策定
	② 経営計画「ローリングプラン2021」進捗の検証・評価及びさらに長期的な経営方針に関する審議時間の十分な確保と、議論結果の次期経営計画への適正な反映
	③ 体系的なリスクマネジメント・内部統制の構築による、適切なリスクテイクを判断するための体制確立
④ 取締役会で取り上げる議題の取捨選択を通じた重要議題に関する審議時間の確保	

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ています。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*2は、2020年度末時点で8.8%となりました。

*2 「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。