

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。

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

- 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



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。

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