

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、グループ企業理念に基づき、経営計画(Rolling Plan)の推進とサステナビリティ課題への取り組みを通じてグループビジョンへの到達と中長期的なグループ企業価値の最大化を図るため、複数名の社外取締役を選任する(本年度は社外取締役3名を選任しました。)、取締役会の諮問機関として、それらの社外取締役が過半数を占める任意の組織である指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置する、東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、当社独自の独立性判断基準を設けるなど、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。海運事業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、適切ナリスク管理の下、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。

当社のコーポレート・ガバナンス体制

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つつ、それに加え、業務執行を行う社内取締役(執行役員を兼務しています。)相互の監督・牽制はもちろん、取締役会を業務執行も担う社内取締役と監督機能に特化した役割を果たす社外取締役とからなる構成とし、取締役会での実効的な監督体制を確保することにより、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います。このような考え方の下、当社は会社法が定める監査役会設置会社としています。

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、取締役会の監督と監査役会の監査の下、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年度からは、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、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、取締役会の傘下に新たにコーポレート・ガバナンス審議会を設置しました。同審議会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。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則について、全てを実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1 - 4】< 政策保有株式の保有の方針と議決権行使の基準 >

政策保有に関する方針

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・強化に繋がりを、その結果、中長期的に当社の成長・企業価値の向上に資すると判断する株式を継続的に保有しています。

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市場環境などを見極めつつ、できる限り早期に保有を縮減します。

当社は2018年度から2021年度にかけて20銘柄227億円の株式を売却し、2021年11月末時点で48銘柄を保有しております。

議決権行使の基準

議決権の行使に際しては、形式的な基準による賛否判断はせず、中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうか、及び当社事業への影響等を総合的に検討します。

【原則1 - 7】< 関連当事者間取引の手続き >

取締役会規程に付議基準を定め、取締役の自己取引および利益相反取引の承認、執行役員の自己取引および利益相反取引の承認について、取締役会での決議を求めています。

また、主要株主等との取引を行う場合には、株主以外の第三者との取引同様、所定の決裁基準に基づき審議・決定します。

【補充原則2 - 4】< 中核人材の登用等における多様性の確保 >

(1) 多様性の確保について

当社が掲げる経営計画を実行するために求められる人材要件は年々高度化しています。その要請を安定的に満たすためには、属性にとらわれず、これまで以上に多様な母集団から適性人材を登用するための取り組みを進めております。

< 女性の管理職の登用 >

部長相当職については2021年4月に新たに1名登用し、2名の部長相当職が活躍しています(陸上部長級に占める女性比率3.9%)。現役を含め、女性の部長相当職経験者は4名(内、執行役員経験者は2名)が活躍しています。2019年4月に2名の女性執行役員が就任し、その内1名は2019年4月より常務に昇格し、ダイバーシティ推進担当役員として、経営会議に参加しています。

当社は2025年度末までの女性管理職比率として、管理職全体に占める女性比率を7%以上()、(部長相当職・海上管理職を除く)シニア管理職に占める女性比率を10%以上()、(を除く)チームリーダー相当職に占める女性比率を20%以上()とすることをそれぞれ目標に掲げています。

2020年3月時点の正社員に占める女性比率は19.9%となりました。この内、 は4.5%、 は6.9%、及び は14.1%となっております。

<外国人の管理職への登用>

当社本体においては、2018年度～2019年度に外国人執行役員1名が就任し、2020年度はエネルギー事業における高度な専門性と経験を有する外国人材を役員付顧問として採用しました。多国籍人材採用を継続的に進めてきており、現在では約20名(本社採用)が在籍し、内2名が管理職として活躍しています。海外では、事業戦略上の重要国・地域に設置する当社の国・地域代表を補佐するポジションに2021年7月までに7名の現地社員を登用している他、各事業会社の役員ポジション約160のうち約3割で現地人材が活躍しています。

<中途採用者の管理職への登用>

現在、当社の管理職全体における中途採用者の割合は約15%を占めており、陸上及び海上を含む管理職としての活躍の場を広げています。なお、中途採用者全体における管理職の割合は約50%に至ります。当社が掲げるダイバーシティ&インクルージョン経営推進を「新たな成長の原動力」とするため、毎年中途採用を実施し、事業領域や事業内容の変容に合わせた多様な人材を採用します。

<障がい者雇用の積極的推進>

当社は2017年度より法定雇用率を上回る雇用を継続しており、2021年12月現在の障がい者雇用率は3.40%となっております。引き続き障がい者雇用を積極的に推進し、同法定雇用率(現在は2.3%)を超える水準を維持します。能力を發揮できる職域の開拓、及び社会福祉法人との連携を進め、2021年には農園施設を賃借し、障がい者雇用の場を広げています。将来的には農産物を社員食堂へ提供するなど展開を検討しております。また、2016年には当社初の女性アスリート(車いすラグビー選手)を採用し、仕事と日本を代表する選手としての競技活動を両立させています。

(2) 多様性の確保に向けた人材育成、及び社内環境整備の方針とその状況

当社は、2021年4月にダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針を策定しており、当社HPで開示しております。(https://mol.disclosure.site/ja/themes/116?_ga=2.152819569.957319627.1638151448-221411935.1575623166)。

また、2015年以降、ダイバーシティ推進体制を強化する組織を設置し、多様な人材が個々の能力を最大限に發揮し、活躍できる職場づくりに向け、各種取り組みを実施しています。2021年度はダイバーシティ・健康経営推進チームとダイバーシティ推進をミッションとする担当役員を任命しています。

<女性活躍推進に向けた様々な取り組み>

当社は、女性活躍を推進する組織風土の醸成と女性のキャリア形成への意識向上の為に、主に育児・介護しながら継続就労できる環境整備に注力しており、男性社員の積極的な育休取得の支援、多様な価値観の尊重・共存に対する理解浸透のためのセミナーや対話会等の開催に取り組んでいます。その結果、当社女性社員の産休育休からの復職率は2018年度より100%を達成しています。また、一連の取り組みが評価され、女性活躍推進に優れた企業として、2021年3月には東京証券取引所と経済産業省が共同で選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。2021年3月には女性活躍推進法に基づく行動計画を刷新し、多様なキャリア選択、個々人の能力に応じた配置の実施、成長機会の提供などを通じて、更なる女性活躍を推進しています。

<グローバル人材活躍に向けた様々な取り組み>

2021年7月には、グローバル人事推進のための拠点として、米国・英国・シンガポールに本社人事部傘下のHRD(Human Resources Division)オフィスを設置しました。世界各地の現地社員の能力・適性・キャリアプランをグローバルに把握し配置に活かすことにより、優秀な人材の活躍の場を広げています。「ローリングプラン2021」で掲げる地域戦略においては、本社と海外拠点間の連携を強化すると同時に、海外拠点での現地社員の育成・登用を行うことで、営業活動を強化します。

<フィリピン商船大学の運営、各商船大学との連携>

当社はフィリピン政府の推進する産学連携制度のもと、同国における船員育成を目的として、2018年からアジア・太平洋地域で最大級の商船大学「MOL Magsaysay Maritime Academy (MMMA)」を現地パートナーとともに運営しています。2021年現在、MMMAでは668人の学生が学んでいます。また当社は、主にインドやロシアで現地の各商船大学と連携し、世界6か国(日本・フィリピン・インドネシア・インド・モンテネグロ・ロシア)で研修施設の運営を行っています。

<タレントマネジメントシステム>

重要な経営資源である社員一人ひとりの能力開発を目的として、当社はタレントマネジメントシステムの導入準備を進めています(2022年度に導入予定)。同時に、若手社員には既存業務に留まらない能力の開発を積極的に促し、意欲的な人材の育成を進めます。

<新規事業提案制度>

当社では、社員の自律的なキャリア形成を後押しし、チャレンジを支援する社内新規事業提案制度を2019年度から開始しました。社員の担当業務に限らず、新しいビジネスやサービスの自由な発案を募る仕組みです。2019年度の応募8件のうち2件は事業推進に着手しており、2020年度の応募11件のうち5件が事業化に向け進捗中です。

<社内横断的なプロジェクトチームの制度>

全社的な課題に取り組む仕組みとして、2018年度より社内横断的なプロジェクトチームの制度を導入しています。2020年度には新規事業開発や環境問題への対応、マクロ経済分析に基づく市況予測など、経営計画と連動する16のプロジェクトを機動的に進めました。

<働き方改革>

当社グループでは、生産性と社員の充足度の向上、及びそれらを通じたイノベーション思考や新たな発想の喚起を目的として、2017年度より働き方改革に取り組んでいます。社長を委員長とする働き方改革委員会の主導により、組織風土改革、リーダーの早期育成などを骨子とした新人事制度導入、フリーアドレス制のパイロットオフィス開設、及びテレワーク体制の整備に取り組んでいます。2021年度はこれまでの各取り組みを連携させ、KPIに基づいた定量的な評価、働き方のベストプラクティスの共有を通じ、更なる働き方改革を推進しています。

[原則3 - 1] <情報開示の充実>

(i) <経営理念等、経営戦略、経営計画>

1. 会社の経営の基本方針

当社は、2021年4月1日より商船三井グループの企業理念、長期ビジョン、価値観・行動規範(MOL CHART)を以下の通り改定しました。今般、脱炭素化を始めとする環境意識の高まりや、企業として社会のサステナビリティに貢献することへの期待が高まるなか、輸送にとどまらない事業領域への拡大やその拡大に伴う価値観の変化を反映し、更なる成長を実現するために、社会における当社グループの存在意義を今一度確認するものです。加えて、この先10年を見据え、具体的に目指す姿についても、グループビジョンとして併せて改定することになりました。

また、2015年に当社グループ社員が継承する価値観として制定した「MOL CHART」を「MOL CHART " S "」と改定しました。これまで「R (Reliability)」において「安全」に取り組んでまいりましたが、この度、「S (Safety)」として独立させ、安全の徹底に対する決意を新たにします。なお、「R (Reliability)」において信頼を得る対象を、ステークホルダーと再定義し、より社会的責任に注力します。

当社の企業理念・グループビジョン・MOL CHARTSは、当社ウェブサイトに公表していますので、ご参照ください。
当社ウェブサイト「企業理念」(<https://www.mol.co.jp/corporate/principle/index.html>)

2. 事業上の対処すべき課題(経営計画・経営戦略)

当社は2017年度に経営計画「ローリングプラン」を導入して以来、相対的競争力NO.1事業の集合体を目指し、年度ごとの具体的な重点項目を設定しその実現に向けて取り組んでまいりました。2020年度は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の中、コロナ収束後までを見通したメガトレンド予測を実施の上、「守り」の面においては上半期に一步踏み込んだ減船を行い、市況エクスポージャーの縮減や政策保有株式売却などの資産流動化に努めた一方、「攻め」の面では新規投資を厳選しながら海洋事業への重点投資を行うとともに、ばら積み船や自動車専用船事業では事業特性に応じた構造改革を実施しました。

新経営計画「Rolling Plan 2021」では、依然コロナ禍の影響による荷動き低迷からの回復途上にある中で、2021年度を、回復のタイミングを見据えながら成長軌道復帰に向けて着実に基礎固めを行う年とします。また、環境問題を含む社会的な要請に応えつつ当社の10年先を意識したときに、当社が目下最優先で取り組むべきは環境戦略であると認識しています。新たなグループビジョン(「Rolling Plan 2021」での目指す姿)に向けて、環境戦略を基軸とし、ポートフォリオ戦略・営業戦略と連関させながら、当社グループの成長戦略を推進します。また、当社の経営計画につきましては当社ウェブサイトにて公表していますので、ご参照ください。
当社ウェブサイト「経営計画」(<https://www.mol.co.jp/ir/management/plan/index.html>)

加えて、気候変動対応をはじめとした環境意識の高まりや情報通信技術の急速な発展など社会の在り方や価値観が急激な変化を遂げる現在、商船三井グループでは、社会から寄せられる期待に応えると共に、経営の持続可能性を高めるべく5つの「サステナビリティ課題」を特定し、その解決に向けた取り組みを進めています。とりわけ、海運業を営む当社グループにとってエネルギーシフトや環境負荷低減への取り組みを一段と加速させていくべく、2020年6月発表の「環境ビジョン2.0」をグレードアップさせ、2021年6月に「環境ビジョン2.1」に改訂しました。この「環境ビジョン2.1」を経営計画における環境戦略の中心に据え、2050年までにグループ全体でのネットゼロ・エミッションを目指します。
当社ウェブサイト「環境ビジョン2.1」([//ウェブリンク追加予定//](#))

(ii) <コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方> 本報告書I. 1. 基本的な考え方をご参照ください。

当社のコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方とその取り組みと体制につきましては、当社ウェブサイトに公表しています。(<https://www.mol.co.jp/ir/governance/index.html>)

(iii) <取締役の報酬決定の方針と手続き>

当社の取締役の報酬は、企業理念に沿った持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系とし、人材を確保するに相応しい報酬水準としています。業績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評価する制度です。業績・達成度の評価は定性的・定量的両側面から実施しますが、定量評価をより重視する仕組みとすることで透明性のあるものとしています。

具体的には、固定報酬としての月例報酬(金銭報酬)、変動報酬としての単年度業績報酬(金銭報酬)と長期目標貢献報酬(株式報酬)で構成しています。一方社外取締役の報酬については、その主たる役割が業務執行監督であり、その役割に重点を置くことから基本報酬のみで構成しています。

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ります。監査役が審議の過程を把握するため、委員会に出席し意見と述べる事ができるものとしており、2020年度以降、毎回社外監査役1名が出席して監査役の視点から意見を述べています。

(iv) <取締役・監査役候補の指名方針と手続き>

取締役・監査役及び執行役員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、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長とする「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、取締役・監査役及び執行役員の候補を選定し、取締役会に答申しております。

<取締役の選定基準>

- (1)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
- (2)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
- (3)高い倫理観と健全な良識を備えた人材

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・監査役候補者及び執行役員を選定しています。

監査役に関しては、経験・資質・能力・専門性等を踏まえて候補者を選定し、監査役会の同意を得た上で、取締役会にて審議し、株主総会に付議しています。なお、候補者の選定にあたっては、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選定することとしています。

会長・社長を含む執行役員の解任については、必要と認められる場合は指名諮問委員会において審議の上、取締役会に答申し、取締役会において解任するとのプロセスを定めております。

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、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ています。

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)を審議のうえ、取締役会に答申します。監査役が審議の過程を把握するため、委員会に出席し意見と述べる事ができるものとしており、2020年度以降、毎回社外監査役1名が出席して監査役の視点から意見を述べています。

(v) <取締役・監査役候補の選定についての説明>

取締役および監査役の選定については、求められる役割を適切に遂行することが可能な知識・経験および能力、並びに個人の業績などを踏まえた総合的な評価により取締役会にて決定しています。

個々の社内取締役および社外取締役ならびに監査役の選定理由は「株主総会招集通知」に掲載しています。また、社外取締役および社外監査役の選任理由は、本報告書「1. 取締役関係」、「監査役関係」にも掲載しています。

【補充原則3 - 1】<サステナビリティについての取組み等>

当社は、2021年4月、サステナビリティとりわけ環境への取組強化を一つの軸として、「グループ企業理念(Mission = 存在意義)」「MOL CHARTS(Val ue = 価値観・行動規範)」「グループビジョン(Vision = 目指す姿)」の改定、及び経営計画「ローリングプラン2021」の策定・開示を行いました。当社は経営計画「ローリングプラン2021」と「サステナビリティ課題」への取組みを併せて推進していくことで、当社の目指す姿である「グループビジョン」の達成を目指しております。「ローリングプラン2021」では、全体戦略の3つの骨子「環境戦略」「ポートフォリオ戦略」「営業戦略」のすべてにおいて、環境負荷低減を取組課題としています。

また、サステナビリティ課題(マテリアリティ)の見直しと共に各課題のKPIの策定を進めており、2021年度までの開示を目指しています。

当社は、気候変動問題を重要な経営課題の一つとして認識し、2018年11月にTCFDの提言に賛同を表明しました。以降、当社では環境マネジメント体制の強化とともに、TCFDで要求されている取組みを深度化して推進、開示内容についても定性面のみならず定量面での開示も検討していま

す。2021年度は、気候変動により想定される、船舶燃料油価格変動リスク、船舶の運航リスク等様々なリスク、また、新たな荷動き需要の取り込み、代替燃料船による脱・低炭素輸送サービス提供による差別化やESG資本市場での資金調達等の事業機会を見直すとともに、そのリスク・機会が当社事業へ与える影響をより具体化し、当社ホームページ等においてTCFD提言に基づき開示しました（<https://mol.disclosure.site/ja/themes/215>）。

さらに、当社では将来の温室効果ガス排出量に対する課金による影響を見据え、インターナショナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。これにより、脱・低炭素事業やサービスの脱・低炭素化を推進し、自社及び社会の温室効果ガス排出削減を目指します。

人的資本や知的財産への投資等に関して、当社はサステナビリティ課題(マテリアリティ)の中で、「輸送を通じた付加価値の提供」、「海洋・地球環境の保全」、「海の技術を進化させるイノベーション」、及び「地域社会の発展と人材育成」を特定しております。統合報告書において、これらのマテリアリティに取り組むための基本方針や組織体制を掲載しています。（<https://www.mol.co.jp/ir/data/annual/pdf/ar-j2021.pdf>）
また、人的資本に関する取り組みについては、補充原則2-4 を併せてご参照ください。

当社は、経営計画の着実な推進に加え、気候変動やサステナビリティ課題に向けて人的資本や知的財産への投資に積極的に取り組むことが中長期的な競争優位の源泉と考え、その取り組みを進めています。

【補充原則4 - 1】< 経営陣に対する委任の範囲の概要 >

取締役会は、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。取締役会は定例としては年10回程度適切な間隔を置き開催し、例えば、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、四半期決算承認、コーポレート・ガバナンス強化等について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」を行っています。また、取締役会規程にて付議基準を設け、取締役会にて決議する範囲を定めておりますが、当社の事業規模やリスクの許容度を分析・勘案の上、その範囲を適時見直すことにより業務執行レベルへの権限移譲を進めております。2021年度には、当社の事業規模、リスク許容度、及び財務状況を踏まえ、2015年度以来となる付議基準の見直しを行い、経営会議への授權範囲を拡大しました。

業務執行については、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)が、取締役会が決定した最高方針に基づき、経営の基本計画および業務の執行に関する重要案件を決議しています。さらに当社は2000年より執行役員制度を導入しており、取締役会で選任された代表取締役から権限の委譲を受けた執行役員は、取締役会で決定された経営の最高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。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・審議を行っています。

【原則4 - 9】< 独立社外取締役の独立性判断基準 >

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。

また社外取締役についても原則3 - 1(iv)に記載した取締役の選定基準に従った人選を行い、取締役会において建設的な検討への貢献が期待できる人物を選定するよう努めています。

当社および当社の子会社(以下、総称して「当社グループ」という)の業務執行者*1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

*1 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および使用人という

当社の現在の主要株主*2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

*2 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

当社グループが議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者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

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

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

当社グループを主要な取引先とする者*3、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な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

*3 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(ただし、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

当社グループの主要な取引先である者*4、またはその者が会社である場合には当該会社またはその親会社もしくは重要な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

*4 当社グループの主要な取引先とは、当社グループに対して、当社グループの直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者

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

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*5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

*5 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)

当社グループから一定額を超える寄付または助成*6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

*6 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

上記 から に該当する者(重要な地位にある者*7に限る)の近親者等*8

*7 重要な地位にある者とは、業務執行取締役、執行役、執行役員および部長職以上の上級管理職にある使用人なら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、理事および監事等の役員、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

*8 近親者等とは、配偶者および二親等内の親族をいう

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

【補充原則4 - 10】< 任意の指名・報酬に係る独立した諮問委員会の設置 >

指名・報酬に関する諮問委員会を設置しています。いずれの諮問委員会も「委員会は、会長、社長、および独立社外取締役全員で構成されるもの

とする」委員長は取締役会の決議によって独立社外取締役の中から選定する」「各委員会の委員に加え、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」と規定しています。

2021年11月末現在、社外役員が委員会メンバーの5分の3を占める等、独立的な立場から、中期計画に沿って、指名・報酬について審議しています。

<指名諮問委員会>

社長、取締役および執行役員を選定基準や選定方法を策定し、また、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含めて、その指名の人事案に対する評価を行い、社長を通じて取締役会に答申します。

<報酬諮問委員会>

取締役および執行役員の報酬・賞与に関し、その体系や算定方法の検討並びに取締役の個々の報酬の加減に対する評価を行い、取締役会に答申します。

指名諮問委員会については、2020年度に計5回開催しており、主な検討議題は「(2019年度に基本計画を策定した)社長・CEO後継者計画のレビュー」「2021年度役員の選任について」等でした。報酬諮問委員会についても、2020年度に計8回開催しており、主な検討議題は「役員報酬制度改革について」等でした。

なお、2021年度より設置したコーポレート・ガバナンス審議会において、取締役会の構成・スキルセットの在り方について継続的に議論を行っております。

【補充原則4-11】<取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方>

取締役候補者の選定は、取締役会の多様性と適正規模を十分に考慮の上、当社グループの企業価値向上に貢献できる豊富な経験と知見を有し、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行える社内出身の取締役と、専門領域における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き、現在は社内取締役6名と当社と利害関係のない独立社外取締役3名より構成されています。この中には他社での経営経験を有する独立社外取締役も1名含まれています。上述の基本方針に基づき、各取締役の知識・経験・能力を一覧化したスキル・マトリックスを統合報告書(<https://www.mol.co.jp/ir/data/annual/pdf/ar-j2021.pdf>)、および2020年度定時株主総会招集ご通知(<https://www.mol.co.jp/ir/data/report/pdf/houkokusho2020.pdf>)に開示しております。

当社はコーポレート・ガバナンス審議会および指名諮問委員会において、取締役会に助言または答申することを目的として、経営戦略に沿った取締役会の構成・スキルセットの在り方について継続的に議論を行っております。

【補充原則4-11】<取締役・監査役の兼任状況>

取締役・監査役候補の決定にあたり、他の上場会社の役員との兼任状況など、各候補者がその役割・責務を適切に果たすることができる状況にあることを確認しています。取締役・監査役の他の上場会社の役員との兼任状況については、「株主総会招集ご通知」、「有価証券報告書」において、毎年開示を行なっています。

【補充原則4-11】<取締役会全体の実効性についての分析・評価結果の概要>

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しています。当社は取締役会の実効性を取締役会が監督機能を適切に発揮することと定義付けています。2020年度の取締役会の実効性評価については、全取締役及び監査役からのアンケートによる意見聴取の上、取締役会において、その結果に関する報告と討議を行いました。その結果、当社取締役会の実効性は概ね確保されているとの結論に至りました。具体的には、以下の点が確認されました。

- (1)2020年度の取締役会は、総数8名の取締役のうち、3名を社外取締役とし、適切な員数とバランスにより構成され、社外取締役による監督機能の確保を図りながら、実質的な審議が可能な体制であること。
- (2)社外取締役、及び社外監査役に対しての執行に関する情報提供が適切に行われ、取締役相互の監視・牽制を含む取締役会の監督機能が発揮されていること。なかでも、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、全社に関すること(経営計画、環境・サステナビリティ課題、及び企業理念の在り方)と個別事業に関すること(海洋事業やLNG船事業に関する事業戦略)計5つの議題についてそれぞれ議論し、社外取締役・社外監査役の意見を積極的に取り入れながら、有効的な審議が行われたこと。さらに、その内容が取締役会における審議の基軸となり、個別案件の審議効率化・活性化に繋がったことから、取締役会の実効性改善に寄与したこと。また、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こと。
- (3)経営計画(Rolling Plan)や環境・サステナビリティに関する全社方針に照らした個別戦略の位置付け、及び各審議事項に対するリスク評価・リソース・アセット投入規模の妥当性などに関して、多角的な分析が行われ、取締役会の運営が概ね適切であったこと。特に2020年度は経営計画「Rolling Plan 2021」に関する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、重点的且つ手順を踏んだ議論が行われたこと。
- (4)取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会(取締役選解任、及び取締役・執行役員報酬・処遇について審議・取締役会に諮問する機関として2015年度に当社が任意で設置。いずれも社外取締役を委員長とし、社外取締役3名・会長・社長と社外取締役が過半数となる構成としている)については、適切に運営され、その答申内容は取締役会で尊重されていること。なかでも、2020年度は「社長の後継者計画」(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もの)が実行に至ったことに加え、役員報酬制度を改定したが、これらに関し指名・報酬諮問委員会で活発な審議が行われ、その審議内容が取締役会に適切に説明されたこと。

さらに、今後のコーポレート・ガバナンス強化に向けた課題として、以下の点が確認されました。

- (5)気候変動などの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為、今後のビジネス展開を踏まえた当社経営に必要な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、更なる議論が必要であること。また、次期「社長の後継者計画」に関する審議への前広な取り組みと役員報酬制度の適切な検証・モニタリングが必要であること。
- (6)経営計画「Rolling Plan 2021」を強く推進するためのモニタリング、及び結果に対する評価・検証を適切に行うとともに、長期的な方針(経営数値目標、投資・人材戦略、及び環境・サステナビリティ課題)に関する集中的な議論を行う必要があること。
- (7)トータルリスクコントロール()を発展的に活用するとともに、リスクを体系的に把握するための体制を構築し、当社のリスクマネジメントおよび内部統制全般を高度化する必要があること。
- ()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。
- (8)取締役会に付議・報告する議題の取舍選択と資料・説明の工夫を通じて、取締役会による経営の最高方針に沿った範囲での適切な権限移譲と重要議題に関する審議時間の確保を一層進める必要があること。

この他にも、更なる取締役会の実効性向上のため、「戦略・ビジョン討議」、「取締役会メンバー懇談会」を含め、取締役会において取り上げるべき議案・テーマ、議論すべきポイント、それに応じた時間配分について建設的な意見がありました。

当社取締役会は、今回の実効性評価で認識した課題を踏まえ、2021年度における取り組み事項を以下の通り策定し、更なる取締役会の実効性向上に努めます。

- (9)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あり方を検討・策定する。

(10) 経営計画(Rolling Plan 2021)進捗の検証・評価とさらに長期的な経営方針に関する審議時間を十分に確保し、その成果を次期経営計画へ適正に反映する。

(11)体系的なリスクマネジメント・内部統制の構築により、適なりリスクテイクを判断していくための体制を構築する。

(12) 取締役会にて取り上げるテーマの選択を含め、重要議題に関する審議時間の確保に更に取り組む。

【補充原則4 - 14】<取締役・監査役に対するトレーニング方針>

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方針としています。具体的には社内役員に対しては、外部研修に派遣し必要な知識などを補うこと、また、社外役員に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布・説明、関連情報の提供などを行うほか、就任時のオリエンテーションを始めとして、継続的に当社の業務内容を理解する機会を提供することを方針としております。

この方針の下、社外取締役は、当社グループ運航船への訪船、海外での活動視察、社内研修における講演・ディスカッション、グループ経営会議(年2回国内グループ会社の代表者を招集して開催。経営計画に関連するトピックス等を議題として双方向での議論を行う)への出席等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である取締役会等での発言および執行の監督業務全般に反映させています。

また、社外監査役は、社内取締役・執行役員との面談、社外取締役との意見交換、子会社往査、当社グループ運航船への乗船視察等を行い、それらにより得られた知見を社外監査役としての職務である取締役会・監査役会などでの発言および監査業務全般に反映させています。

【原則5 - 1】<株主との建設的な対話に関する方針>

当社は、2021年度に策定したグループビジョンに、「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しなやかな企業グループを目指します」と謳っており、これに立脚し以下の基本方針によって情報開示とIR活動を行っています。今後、株主・投資家の皆様からの要請に応じて社外取締役や監査役が面談を行うことも検討しています。各種活動については社長による指揮の下、取締役会で選任・承認するIR担当役員が中心となって実施します。

1. 企業・財務情報を適時、正確、公平かつ継続的に開示することによって、株主・投資家の皆様への説明責任を全うします。

2. これに加え、株主・投資家の皆様との能動的な対話を通じ、適切な市場評価を形成するとともに、市場の声を経営にフィードバックすることに努めます。

上記を具体化するため、以下の体制整備、日常的取り組みを行っています。

(1) IR担当役員の下、コーポレートコミュニケーション部にIRを担当する専門チームを設置。

(2) 国内外機関投資家との個別面談や社長スモールミーティング(社長とアナリストの意見交換会)、事業説明会等を積極的に実施する他、近年重要性を増しているESGに関する対話機会も増やしていく。

(3) 統合報告書、インベスターガイドブックを始めとした和文・英文での各種IRツール作成・発行、ホームページでのIR情報掲載等を通じ、公平かつタイムリーな開示充実に努める。

(4) 株主・投資家との対話機会を通じて得られた意見については、月次にて取締役への報告を行う。

(5) 年2回実質株主調査を実施、株主構造の把握に努める。

(6) IR活動に際しては、フェア・ディスクロージャーに十分配慮するほか、インサイダー取引防止に関する社内規則の遵守を徹底する。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	13,638,000	11.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,058,300	10.08
株式会社三井住友銀行	3,000,000	2.51
三井住友海上火災保険株式会社	2,816,550	2.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1,722,600	1.44
ビ・エヌワイエムエスエー・エヌブイ ノン トリ - テイ - アカウント	1,699,000	1.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	1,527,100	1.28
JPモルガン証券株式会社	1,514,624	1.27
三井住友信託銀行株式会社	1,487,000	1.24
ジェービー モルガン チェース バンク 385781	1,410,370	1.18

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3月
業種	海運業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情 更新

当社は、上場子会社としてダイビル株式会社(以下、「ダイビル」と)と株式会社宇徳(以下、「宇徳」)の2社を有しております。ダイビルは、国内では東京・大阪の都心部でのオフィスビル賃貸を主とした不動産事業を行っておりますが、海運市況とは異なる市場特性をもつ不動産市場において、高水準の入居率を維持することにより、長期かつ安定的に当社グループの利益に貢献しております。加えて、当社グループ事業において相対的に環境負荷の低い事業であることから、当社の環境戦略にも貢献しております。また、海外では、ベトナムにて2棟のオフィスビルを保有するとともに、シドニー(オーストラリア)にて新規オフィスビル建設プロジェクトを推進しております。海外不動産事業は今後継続的な成長が見込まれますが、ダイビルの海外不動産事業展開には、当社が多年にわたり世界各地で培った人材、知見やネットワークが活かされております。

宇徳は、港湾・物流、及びプラント事業を主力とし、当社グループの国内外における港湾・ロジスティクス事業のネットワーク形成に重要な役割を果たし、同事業の価値向上に貢献しております。

このように当社グループ全体の企業価値の向上には、両社を子会社に持つことが大きな意義を有していると考えております。

当社は2021年11月30日付で、ダイビル、および宇徳に対する公開買い付けの開始を発表しております。ダイビル及び宇徳の完全子会社化の実現により、グループの経営資源をより強固な形で結集させ、グループ経営の強化を図ります。これにより、子会社事業の強化はもとより、グループ全体の収益成長を加速させるとともに、持続的な企業価値向上に努めます。詳細につきましては当社HPにおけるプレスリリースをご参照ください。

グループ会社2社の完全子会社化について：<https://www.mol.co.jp/pr/2021/21108.html>

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
藤井秀人	他の会社の出身者											
勝悦子	学者											
大西賢	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
藤井秀人		<p>住友商事株式会社 顧問</p> <p>当社の借入先のひとつである日本政策投資銀行の代表取締役副社長であったことがありますが、2015年6月の退任から6年が経過しており、十分な独立性を有していると判断しています。</p> <p>< 2020年度 取締役会出席状況 > 14 / 14回 (出席率100%)</p>	<p>当社と利害関係のない中立的な立場にあり、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います。</p> <p>また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会において、決定手続の透明性と客観性の向上に貢献いただいています。なお、証券取引所の独立役員に関する判断基準、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。</p>
勝悦子		<p>明治大学政治経済学部 教授 株式会社電通グループ 社外取締役(監査等委員) International Association of Universities, Board member 国際交流基金 資金運用諮問委員会委員長</p> <p>< 2020年度 取締役会出席状況 > 14回 / 14回 (出席率100%)</p>	<p>当社と利害関係のない中立的な立場にあり、国際経済・金融の専門家として幅広い知識と見解、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もとに、業務執行を行う経営陣から独立した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います。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会において、決定手続の透明性と客観性の向上に貢献いただいています。なお、証券取引所の独立役員に関する判断基準、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。</p>
大西賢		<p>公益財団法人経済同友会 幹事 国際大学 理事 東洋大学 客員教授 三菱重工業株式会社 顧問 帝人株式会社 社外取締役 かどや製油株式会社 社外取締役 Alton Aviation Consultancy Japan Co., Ltd. Senior Advisor</p> <p>< 2020年度 取締役会出席状況 > 14回 / 14回 (出席率100%)</p>	<p>当社と利害関係のない中立的な立場にあり、日本航空株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を務められ、高度な経営経験に基づく幅広い見識をもとに、実践的、多角的な視点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います。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会において、決定手続の透明性と客観性の向上に貢献いただいています。</p> <p>なお、証券取引所の独立役員に関する判断基準、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。</p>

指名委員会又は報酬委員会に相当する
任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

当社は、取締役および執行役員人事ならびに報酬の決定プロセスの透明性と客観性の向上を図るために、取締役会の諮問委員会として任意に上記の指名諮問委員会、報酬諮問委員会を2015年9月30日付で設置しています。各委員会の委員および委員長は取締役会決議により選任されています。

また、各委員会の委員に加え、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、意見を述べるができることとしています。

指名諮問委員会については、2020年度に計5回開催しており、主な検討議題は「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年度役員の選任について」等となります。

報酬諮問委員会についても、2020年度に計8回開催しており、主な検討議題は「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」等となります。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

会計監査は、当社と監査契約を締結している有限責任あずさ監査法人が監査を実施しています。監査役と会計監査人は、会計監査人の立案する監査計画の報告、監査役が策定する監査計画の説明、四半期レビュー結果の報告、期末監査の報告等の定期的な会合の開催に加え、期中の監査実施状況や監査上の重要問題について随時情報の交換を行い、状況の確認と相互理解に努め、有効な会計監査の実施を図っています。経営監査部は、監査役および監査役会と連携し、当社および当社の子会社の業務活動全般を対象とした監査を実施しています。監査役は、経営監査部と定例会議を開催し、経営監査部から監査計画およびその実施状況について説明を受けると共に、内部監査の結果について、案件ごとに開催される監査報告会に出席し、監査結果および改善措置等の説明を受けています。さらに経営監査部、会計監査人、監査役の連携を深めるべく、三者が一同に会する三様監査連絡会を実施し、監査計画や監査状況の共有を行っています。また、定期的開催される当社グループ監査役連絡会には、グループ会社の監査役の他、経営監査部も出席し、相互の連携を深めています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
山下英樹	弁護士													
井村順子	公認会計士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
山下英樹		山下・遠山法律事務所 弁護士 株式会社アイセルネットワークス 社外監査役 < 2020年度 取締役会・監査役会出席状況 > 取締役会 14回 / 14回 (出席率100%) 監査役会 11回 / 11回 (出席率100%)	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、 弁護士としての長年の経験や専門的知識並び に高い法令遵守の精神を有し、独立した客観 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 いただいております。 また、証券取引所の独立役員に関する判断基 準、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。
井村順子		井村公認会計士事務所 代表 三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役 (監査等委員) 長谷川香料株式会社 社外監査役 多摩大学大学院 客員教授 < 2020年度 取締役会・監査役会出席状況 > 取締役会 13回 / 14回 (出席率93%) 監査役会 11回 / 11回 (出席率100%)	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、 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いただいております 。 また、証券取引所の独立役員に関する判断基 準、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。

【独立役員関係】

独立役員の人数

5名

その他独立役員に関する事項

当社の全ての社外役員を独立役員に指定しています。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

2021年6月22日開催の定時株主総会での承認に基づき、当社取締役に対する報酬等として、1990年6月28日開催の定時株主総会で決議された取締役報酬額とは別枠で、当社の業務執行取締役(執行役員を兼務する取締役)を対象とし、評価期間中における一定の業績等の数値目標の達成率等に応じた報酬である業績連動型株式報酬制度を導入しております。これは取締役が当社の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、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、取締役会、および報酬諮問委員会での審議を経て承認されたものです。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、社外取締役、従業員、その他

該当項目に関する補足説明

当社の業績と株主利益向上に対する意欲や士気の高揚を目的とし、当社の取締役、執行役員および従業員(上級管理職)ならびに当社連結子会社社長に対し、新株予約権を付与するものです。従業員については上級管理職、その他については連結子会社社長を、それぞれ付与対象者としています。なお、取締役および執行役員を対象とした同ストックオプション制度は2021年6月22日付で廃止になりましたが、既に付与したストックオプションは残存しており、その付与対象者は上述の通りです。

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

取締役・監査役の総額報酬を有価証券報告書および事業報告に記載し、公衆の縦覧に供しています。2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)の取締役・監査役の報酬等の総額は以下の通りです。

区分	支給人員	報酬額の総額	報酬等の種類別の総額		
			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	9名	460	274	172	13
(うち社外取締役)	(3名)	(51)百万円	(30)百万円	(18)百万円	(2)百万円
監査役	4名	85	85		
(うち社外監査役)	(2名)	(20)百万円	(20)百万円		
計	13名	545	359	172	13
(うち社外役員)	(5名)	(72)百万円	(51)百万円	(18)百万円	(2)百万円

(注)

1 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おります。

2 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。

また、2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)の報酬等の総額が一億円以上であるものの報酬等の総額は以下の通りです。

対象者	役員区分	基本報酬	取締役賞与	ストックオプション	報酬等の総額
池田 潤一郎	取締役	7,080万円	4,362万円	398万円	11,840万円

(注)

1 対象となる役員は当社子会社の取締役及び監査役は兼務しておらず、報酬等は全て当社から支給しております。

2 「取締役賞与」は2007年6月21日開催の定時株主総会において支給額の上限が決議されており、上記は取締役会で決定された算定方法に基づき配分した金額を記載しております。

3 「報酬等の総額」の内訳の各記載金額は百万円未満を四捨五入しているため、それらの合計額と取締役の「報酬等の総額」とは必ずしも一致していません。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1. 業績連動報酬(非金銭報酬)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長期目標貢献報酬(非金銭報酬)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を、評価期間中の業績、業務目標等の達成度に応じ、譲渡制限株式の形で交付し、一部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により、当社が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。

2. 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ことで決定する。社外取締役の報酬は、主たる役割が業務執行監督であり、その役割に重点を置くことから基本報酬のみとする。

3. 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。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役および社外監査役に対し、経営企画部が取締役会付議案件を面談ないし書面で事前に説明すると共に、重要な業務執行について都度報告を行うなど、社外取締役の監督機能が有効になるようサポート体制を整えています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
芦田昭充	名誉顧問	業界団体等社外活動に従事(経営非関与)	勤務形態:非常勤 報酬:有	2014/6/24	上限年齢内規あり
武藤光一	特別顧問	業界団体等社外活動に従事(経営非関与)	勤務形態:非常勤 報酬:有	2019/6/25	上限年齢内規あり

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 2名

その他の事項

・会長・社長経験者は取締役会の決議を以て特別顧問に就任するものとしています。特別顧問は、非常勤にて対外活動に従事しており、当社の経営には関与いたしません。

・特別顧問退任後は、内規により名誉顧問に就任し、継続して非常勤にて対外活動に従事するものとしており、その職務に見合った報酬を支給しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

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つつ、それに加え、業務執行を行う社内取締役(執行役員を兼務しています)相互の監督・牽制はもちろん、取締役会を業務執行も担う社内取締役と監督機能に特化した役割を果たす社外取締役とからなる構成とし、取締役会での実効的な監督体制を確保することにより、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います。このような考え方の下、当社は会社法が定める監査役会設置会社としています。

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、取締役会の監督と監査役会の監査の下、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。

また、当社における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以下に記載のような形で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。

取締役会

取締役会は、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係る基本方針と最重要案件の審議・決裁を行っています。

取締役会は、社内取締役6名と当社と利害関係のない社外取締役3名より構成されています。社外取締役は、当社と利害関係のない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並びに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、取締役会の活性化に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、重要な業務執行について都度報告を行うなどサポート体制を整えています。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。また、「戦略・ビジョン討議」に加え、取締役会議案以外の進行中の各種重要案件を早期に共有・協議するための「取締役会メンバー懇談会」を取締役会後に適時開催しています。

なお、取締役会は定例としては年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、四半期決算承認、コーポレート・ガバナンス強化等について決議を行っています。

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、社外取締役全員(3名)、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次期社長案(現社長の再任・解任を含む)について、審議を行うことで、手続きの客観性および透明性を高め、説明責任を強化します。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、各委員会の委員に加え、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、必要な決議を行うこととしています。

コーポレート・ガバナンス審議会

当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実・強化に関する課題全般について、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されます。

後継者計画

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、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ております。

2020年度は、当該計画に基づき指名諮問委員会にて次期社長案を審議し、12月11日開催の取締役会で決議しました。

実効性評価

取締役会は、コーポレートガバナンス・コードに基づき、自己アンケート、及びアンケート結果に基づく取締役会での討議により、その実効性についての評価・分析を毎年実施し、その結果を以後の取締役会運営の改善につなげています。2020年度における実効性評価の結果につきましては、本報告書の「1.1.【補充原則4-11-3】取締役会全体の実効性についての分析・評価結果の概要」に開示していますので、ご参照ください。当社は、実効性評価をより有益なものとするため、評価項目につき毎年度見直しを行い、当該年度の実態に即した項目の追加等、その充実を図っています。

業務執行体制

業務執行については、当社は2000年より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は、取締役会で決定された経営の最高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、経営の基本計画及び業務の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・審議を行っています。

監査体制

1. 監査役監査

(1) 監査役監査の状況

当社は監査役制度を採用しており、監査役会は常勤監査役2名及び当社と利害関係のない社外監査役2名により構成されています。当社監査役会は、最低1名は財務及び会計に関して相当程度の知見を有するものを含めており、また、社外監査役については、法律もしくは会計に関する高度な専門性または企業経営に関する高い見識等を有することを基軸に2名を選定しております。現任監査役のうち社外監査役井村順子氏は、公認会計士の資格を有して会計監査業務に長年携わっており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。なお、監査役監査の実効性を高め、かつ監査職務を円滑に遂行するための体制として、監査役の職務を補助する専属のスタッフ1名を配置しております。

監査役会は、監査方針及び監査計画等を定め、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す。社外監査役を含む各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査方針及び監査計画等に従い、取締役、執行役員及び従業員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す。取締役会その他重要な会議に出席し、取締役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します。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します。内部統制システムについて、取締役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、意見を表明します。財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査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す。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す。

(2) 監査役監査の監査方針

株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っていると認識し、職務を遂行する。

独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動する。

経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と環境の変化の把握に努める。

平素より当社及びグループ会社の役員職員と意思疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努める。

健全で持続的な成長を可能とする良質な企業統治の確立及び運用のために監査環境の整備が重要且つ必須であることを、役員職員が十分に理解・認識するよう働きかける。

社外取締役、会計監査人及び経営監査部と連携を保ち、意見・情報の交換を行い、監査の実効性・効率性を高めるとともに、企業統治向上に資するよう努める。

2. 内部監査

監査役及び会計監査人に加え、社長の直轄組織として各部から独立した経営監査部を設置しており、監査役及び会計監査人がそれぞれ行う法定監査と連携してグループ会社を含めた業務執行の監査を行っています。

なお、内部監査における2021年度の重点方針として、新型コロナウイルスなどの感染症拡大への対応、法令遵守の徹底、ガバナンス、内部統制の強化、品質の保証及び品質管理の徹底、当社及びグループ会社のITガバナンスの強化、安全運航・運行の徹底を掲げ、各種監査を実施しております。

3. 会計監査

当社の会計監査業務を執行した有限責任あずさ監査法人の公認会計士は、指定有限責任社員業務執行社員の三浦洋氏、同野口昌邦氏および同戸谷且典氏です。

また、当社の会計監査に係る補助者は、公認会計士8名、会計士試験合格者等3名、その他5名です。

社外役員

当社の社外役員5名(社外取締役3名、社外監査役2名)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3名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、指名・報酬諮問委員会への出席のほか、当社グループ運航フェリー、客船等への視察乗船や執行役員との経営課題に関するディスカッション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2名は、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、社外取締役およ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(3名)および社外監査役(2名)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。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

本報告書I.1.基本的な考え方をご参照ください。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2006年6月開催の定時株主総会より、法定の発送期限日よりも、約1週間早い発送を実施しています。
集中日を回避した株主総会の設定	2000年6月開催の定時株主総会より、いわゆる集中日を回避して開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	2006年6月開催の定時株主総会より、インターネットによる議決権の行使を開始すると共に、「機関投資家向け議決権行使プラットフォーム」(いわゆる東証プラットフォーム)に参加しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	議決権行使プラットフォームには2006年から参加しております。また、機関投資家に対しては適宜、議案の説明を行うなど、議決権行使環境向上に向けた取り組みを行っています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知(含む、株主総会参考書類、事業報告)について英訳版を作成し、和文の招集通知等と同時に英文ホームページで公開しています。
その他	自社ホームページへの招集通知の掲載、および参加型バーチャル総会の実施

2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ホームページに「IR方針」の項目を設け、ディスクロージャーに関する基本方針、情報開示基準、開示方法等について公表しています。また、統合報告書にも「情報開示と社外からの評価」の項目を設け、左記に加え、ステークホルダーとのエンゲージメントの成果についても説明しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	コロナ禍を踏まえ、2020年度は平時の会場型の説明会に代え、Web配信形式の個人投資家セミナーを主催(1回。説明者:コーポレートコミュニケーション部長)。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算説明会(年4回)、経営計画説明会(1回)、機関投資家向け社長スモールミーティング(年4回)、機関投資家責任投資担当者向け社長スモールミーティング(年1回)。	あり

海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧米アジアの機関投資家とリモート面談(年4回)、証券会社主催海外機関投資家面談会への参加(年4回)。	あり
IR資料のホームページ掲載	IRニュース、決算短信、決算説明会資料、インベスターガイドブック、海運マーケットデータ、経営計画説明資料、事業説明会資料、統合報告書、有価証券報告書、事業報告書、海運用語集など(原則和英両語)	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR関係者:社長 - IR担当役員(CFO) - コーポレートコミュニケーション部(IRチーム)	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社は「商船三井グループ企業理念」として、「青い海から人々の毎日を支え、豊かな未来をひらきます」と定め、それを実践していくための役職員一人ひとりの心構えや共有すべき価値観としてMOL CHARTSを定めています。</p> <p>MOL CHARTS(価値観・行動規範)</p> <p>Challenge 大局観をもって、未来を創造します</p> <p>Honesty 正道を歩みます</p> <p>Accountability 「自律自責」で物事に取り組みます</p> <p>Reliability ステークホルダーの信頼に応えます</p> <p>Teamwork 強い組織を作ります</p> <p>Safety 世界最高水準の安全品質を追求します</p> <p>さらにこの先10年を見据え、当社が具体的に目指す姿について、グループビジョンとして以下を定めています。</p> <p>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しなやかな企業グループを目指します。」</p> <p>また、「当事業の公共的使命及び社会的責任を常に認識し、当社のステークホルダーからの信頼を損なわない」ことや「企業としての社会的責任を積極的に果たすこと」を社内規程に定めています。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社は、社会に対するマイナスの影響を最小化しながら、当社の社会的価値を最大化するために、事業を通じて優先的に取り組むべき社会課題を「サステナビリティ課題(マテリアリティ)」と定義し、「輸送を通じた付加価値の提供」、「海洋・地球環境の保全」、「海の技術を進化させるイノベーション」、「地域社会の発展と人材育成」及び「事業を支えるガバナンス・コンプライアンス」をサステナビリティ課題に位置づけ、SDGs (Sustainable Development Goals)に対する積極的な取り組みを行っています。具体的な活動内容は当社ホームページ及び統合報告書等にて紹介しています。</p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>「様々なステークホルダーの理解及び支持を得られるよう積極的に企業情報を開示し、透明性の高い経営を行う」ことを社内規程で定めています。また、株主・投資家の皆様に対しては、独立したコーポレートコミュニケーション部を設け、積極的な情報開示を行っています。</p>

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、経営の効率性及び健全性ならびに財務報告の適正性及び信頼性を確保するために、以下のとおり、「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」を構築し運用しております。本方針は、今後も継続的な改善を図るものとします。

1. 取締役、執行役員及び従業員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

<コンプライアンス>

(1)当社グループは法令及び定款に従うのみならず、「常にコンプライアンスを意識し、社会規範と企業倫理に則って行動する」ことを価値観・行動規範(MOL CHARTS)のひとつに掲げている。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、取締役会が任命するチーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、定期的なモニタリングを通じコンプライアンス体制の整備及び維持を図る。

(2)役職員の行動規範としてコンプライアンス規程第5条に行動基準を定め、これらの遵守を図る。とりわけ、各国競争法の遵守、反社会的勢力に対する毅然とした対応、インサイダー取引の禁止、贈収賄の禁止、顧客及び会社等の秘密情報の保持、差別・ハラスメントの禁止等を徹底する。

(3)全ての役職員を対象に、独占禁止法、金融商品取引法、不正競争防止法等の各種法令・規則、及び社内規程に関する階層別研修、分野別研修、e-ラーニングなどを実施し、コンプライアンス違反の予防並びに改善措置を講じると共に、コンプライアンス意識の徹底・向上を図る。

(4)コンプライアンス規程に基づき、コンプライアンス違反に関する報告・相談のための社内窓口及び社外弁護士によるコンプライアンス相談窓口を設置するなど報告・相談システムを整備し、運用を行う。当社は当社グループの役職員によるコンプライアンス違反行為に関する報告・相談については秘密を厳守すると共に、当該報告・相談をしたことを理由に不利益な処遇がなされないことを保証する。

<コーポレートガバナンス>

(5)社内取締役と社外取締役により構成される取締役会は取締役会規程により、その適切な運営を確保し、取締役の職務の執行を監督する。また、取締役は取締役会を通じて会社経営全般の最高方針決定に関わり、取締役会の一員として、執行役員の業務執行を監督する。

(6)取締役会は経営会議を設置し、同会議は取締役会が決定した最高方針に基づき、社長執行役員が経営の基本計画及び業務の執行に関する重要案件を決議するための審議を行う。

(7)取締役会は、監査役が監査役会規程及び監査役監査基準により定める監査の方針に従い取締役及び執行役員の職務の執行を監査し、その他法令で定める任務を遂行できる環境を確保するよう努める。

(8)内部監査部門として社長から指示を受け、他のいかなる職制からも独立した経営監査部を置く。

2. 取締役及び執行役員の人事並びに報酬決定プロセスの客観性と透明性を確保するための体制

(1)取締役及び執行役員の指名並びに報酬等に係る手続きの客観性と透明性を高め、説明責任を強化することを目的として、取締役会の下に指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置する。

(2)指名諮問委員会及び報酬諮問委員会は会長、社長、及び独立社外取締役全員で構成され、委員長は取締役会の決議によって独立社外取締役の中から選定される。

(3)指名諮問委員会は取締役会の諮問に応じて、取締役及び執行役員の選任及び解任等に関する事項について審議を行い、取締役会に対して答申を行う。

(4)報酬諮問委員会は取締役会の諮問に応じて、取締役及び執行役員の報酬及び待遇等に関する事項について審議を行い、取締役会に対して答申を行う。

(5)取締役会は指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の答申を尊重する。

3. 取締役及び執行役員の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(1)取締役及び執行役員の職務の執行に係る情報については文書または電子情報により、文書管理規程及び電子情報セキュリティ規程に基づき、定められた期間、適切に保存・管理する。

(2)取締役及び監査役は、随時これらの文書を閲覧できるものとする。

4. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、損失の危険に係る主たるリスクについて、以下の管理体制を整え、経営会議はその他のリスクを含めた全リスクの管理を統括する機関として機能する。

(1)海運市況リスク

当社の主たる事業である海上輸送の分野においては、世界の荷動き量及び船腹供給量の動向が船腹需給に影響を及ぼし、運賃及び備船料の市況が変動するため、船舶などの投資に係る重要案件は、経営会議の予備審議機関として投融資委員会を設置し、同委員会においてリスクの把握、分析及び評価を経た上で、意思決定機関に付議する。

(2)船舶の安全運航

経営会議の下部機関として社長執行役員を委員長とする安全運航対策委員会を設置し、同委員会は安全運航対策委員規程に基づき安全運航に関する事項の検討及び審議を行い、運航船の安全運航の確保・徹底を図る。また、万一、不慮の事故が発生した場合は重大海難対策本部規程に基づき、損害拡大の防止と環境保全を図る。

(3)市場リスク

船舶燃料油価格の変動、為替レートの変動及び金利の変動などの市場リスクについては、市場リスク管理規程に基づき適切に管理することにより、リスクの低減を図る。

5. 取締役及び執行役員の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1)取締役会は年間10回程度、適切な間隔を置いて開催するほか、必要に応じて随時開催する。取締役会に付議すべき重要な事項は、取締役会規程に定め、原則として経営会議においてあらかじめ審議する。

(2)経営会議は社長執行役員が指名し取締役会が承認するメンバーにより構成され、経営会議規程により原則として週1回開催するほか、必要に応じて随時開催する。また、経営会議は必要に応じ、下部機関として委員会を設け、必要事項につき諮問する。

(3)執行役員は取締役会で選任され、執行役員規程により代表取締役から権限の委譲を受け、組織規程が定める組織の業務分掌及び職位の職務権限に基づき、取締役会の決定した会社経営全般の最高方針に従い、業務執行を行う。

6. 財務報告の信頼性を確保するための体制

(1)適正な会計処理を確保し、財務報告の信頼性を向上させるため、経理規程を定めると共に、財務報告に関わる内部統制の体制整備と有効性向上を図る。

(2)経営監査部は、財務報告に関わる内部統制の有効性を評価する。評価を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、その対策を講ずる。

7. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1)グループ会社における業務の適正を確保するため、グループ会社全てに適用する価値観・行動規範(MOL CHARTS)を掲げ、これを基礎として、グループ各社で諸規程を定める。

(2)グループ会社の経営管理については、グループ全体の経営計画及び年度予算に基づき、各社における業務の執行状況を管理する。また、各社の事業内容によって管理担当部を定め、担当部長は、グループ会社経営管理規程に基づき、グループ会社の取締役等から適時必要な報告を受け、経営状態及び事業リスクを適切に把握すると共に、重要経営事項については、当社の承認を得てこれを実行するよう求め、グループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われるよう必要な経営資源を適時適切に配分する。但し、組織規程に基づき、会社組織の一部と位置付けられるグループ会社については管理責任者を定め、担当部長に代わり当該責任者がこれを行う。また、一部海外グループ会社については米州、欧州・アフリカ、およびアジア・中東・大洋州の各地域を統括する総代表が担当部長に代わりこれを行う。

(3)グループ会社におけるコンプライアンスを確保するため、当社の行動基準を含むコンプライアンス規程に則してグループ各社で諸規程を定める。当社のコンプライアンス相談窓口はグループ会社役員からの相談も受け付け、グループ全体としてコンプライアンスの徹底を図る。当社はグループ会社に対し、当社グループの役職員によるコンプライアンス違反行為に関する報告・相談についての秘密を厳守すると共に、当該報告・相談をしたことを理由に不利益な処遇がなされないことを保証することを求める。

(4)グループ会社の監査については、各社が適切に内部監査体制を構築すると共に、当社の経営監査部は、内部監査規程に基づき定期及び随時に国内外のグループ会社の内部監査を行う。

8. 監査役職務を補助する専任スタッフとその独立性に関する事項

(1)監査役職務を補助するため、当社の従業員から監査役補助者を任命する。

- (2)監査役補助者の人事評価は監査役が行い、監査役補助者の人事異動は監査役会の同意を得て決定する。
- (3)監査役補助者は原則として業務の執行に係る役職を兼務しない。

9.取締役、執行役員及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制及び監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1)取締役、執行役員及び従業員が監査役に報告すべき事項についての規程を定め、当該規程に基づき、取締役、執行役員及び従業員は当社の業務または業績に影響を与える重要な項目について監査役に報告する。グループ会社の取締役、監査役、執行役員及び従業員は、当社及び当社グループ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できるものとする。
- (2)コンプライアンス規程に基づく報告・相談システムの適切な運用を維持することにより、法令違反その他のコンプライアンス上の問題について監査役への適切な報告体制を確保する。当社グループの役職員によるコンプライアンス違反行為に関する監査役への報告・相談については秘密を厳守すると共に、当該報告・相談をしたことを理由に不利益な処遇がなされないことを保証する。
- (3)代表取締役は監査役と定期的に会合を持つよう努める。
- (4)経営監査部は監査役と連絡・調整を行い、監査役の監査の実効的な実施に協力する。
- (5)監査役がその職務の執行について、会社法第388条に基づく費用の前払い等の請求をした時は、当該請求に係る費用または債務が当該監査役の職務の執行に必要なでないと認められた場合を除き、当該費用または債務を処理する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は、「社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行う」との企業理念に則り、「反社会的勢力にくみせず、反社会的行為に加担しない」ことを基本方針としてコンプライアンスの徹底を図っています。

このため、コンプライアンス規程で「市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした態度で対応し、反社会的行為に加担しない」ことを定め、また反社会的勢力による不当要求が発生した場合に対応すべき責任者を設けて、平素から、警察、特殊暴力防止対策連合会、弁護士等の外部専門機関と連携し、反社会的勢力に関する情報の収集・管理を行っています。更に当社グループ内での情報交換を密に行い、グループ全体として、反社会勢力排除に向けた取組みを継続しています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

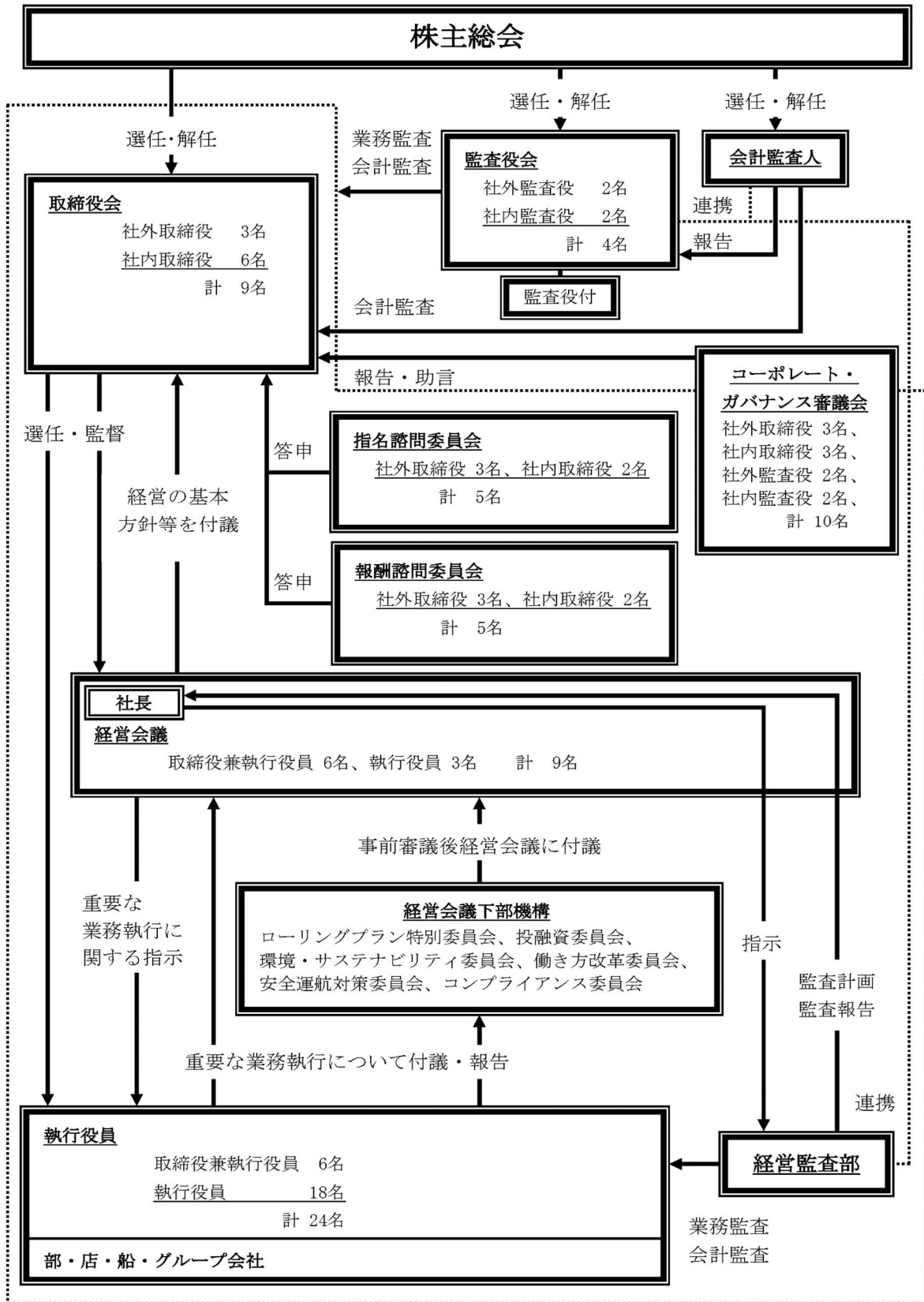
以下の対応を継続することで企業価値を高め、当社株価が適正に市場で評価されるようにすることが第一と考えます。

- (a) 納得性の高い事業戦略の立案と、それに基づく投資・配当・財務計画の着実な実行
- (b) グループ企業理念、グループビジョン、及びMOL CHARTSに基づく事業運営
ESGに十分配慮した持続可能な経営戦略、経営資源の最適配備、高い資金効率など
- (c) コーポレート・ガバナンスの強化・充実による各種ステークホルダーからの信任
- (d) 当社事業戦略を理解・支援頂く株主・投資家の獲得・維持に向けたIR活動の充実

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

- (1) 2008年度から適用された金融商品取引法に基づく財務報告の適正性確保のための内部統制の評価・報告への対応として、コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスをサポートする機能を有している経営監査部を中心に内部統制の評価を行いました。結果、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断し、その旨の経営者評価を記載した内部統制報告書を関東財務局に2021年6月22日に提出しました。なお、その内部統制報告書の内容は、外部監査法人よりも適正に表示しているものと内部統制報告書において認められています。当社では法令の求めに応じるだけに留まらず、業務の可視化、標準化、効率化を継続して進め、経営環境の変化にも柔軟に対応すべく、ステークホルダーの皆様の要請を一層満たす内部統制システムの運用を進めていきます。
- (2) 2014年3月18日、公正取引委員会によって発表されたとおり、自動車輸送に関連する独占禁止法違反行為が存在したことに鑑み、再発防止とコンプライアンスの徹底・再強化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 (2021年12月24日現在)



適時開示体制の概要

1. 適時開示に関する基本の方針

当社は、グループ企業理念に、「社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営」を行うことを掲げると共に、「コンプライアンス規程」に於いて、「法令及び規則等を遵守し、社会規範、企業倫理に照らして公正かつ透明性の高い企業活動を行う」ことを基本方針としています。

適時開示に関しても、前述の方針に従い、東京証券取引所の「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」(以下、「適時開示規則」という)を遵守し、適切に実施しています。また、同規則の基準に照らして開示する義務がない情報についても、株主・投資家の皆様への情報開示が有益と判断するものについては、積極的な開示を行うこととしております。

2. 適時開示情報を把握・管理し、適時・適切に開示するための社内体制

(1) 決定事実に関する情報

適時開示規則に定められている基準に照らして開示すべき決定事実は、開示担当部署であるコーポレートコミュニケーション部が関係各部署から前広に情報を取得し、案件内容に応じて所要の決裁が取得された後、速やかに開示することとしております。

(2) 発生事実に関する情報

発生事実については、当該事実の発生を認識した担当部署が取締役会または経営会議に遅滞なく報告を行うと共に、コーポレートコミュニケーション部を通して適時開示規則に従い開示しております。

尚、緊急の必要がある場合は、担当部署からコーポレートコミュニケーション部へ連絡すると共に、コーポレートコミュニケーション部は関係各部と協議の上、速やかに適時開示を行うこととしております。

(3) 決算に関する情報

決算に関する情報については、経理部が決算数値を作成し、会計監査人による監査を受けた後、取締役会または経営会議の承認を経て、コーポレートコミュニケーション部を通して速やかに開示しております。

(4) 子会社に係る情報

当社の子会社に係る情報は、社内で当該子会社を管理する担当部署を通じてコーポレートコミュニケーション部に集約され、コーポレートコミュニケーション部が関係各部署と協議の上、速やかに適時開示を行う体制となっております。

尚、当社に於ける会社情報の適時開示に至るまでのプロセスを図に表すと、別紙の通りとなります。

3. 適時開示のチェック・モニタリング

当社及び当社子会社に関し、適時開示の対象となる可能性のある会社情報をコーポレートコミュニケーション部に集約することにより、適時開示規則に基づき、開示の要否及び開示内容が正確かつ充分であることをコーポレートコミュニケーション部長（情報取扱責任者）が確認し、重要なものはコーポレートコミュニケーション部担当役員の承認を得た上で開示致します。

また、監査役は、「監査役監査基準」において定める「企業情報開示体制の監査」等の規定に則り、会社情報を適正かつ適時に開示するための体制が構築され適切に運用されていることを監視・検証しております。

4. インサイダー取引防止のための取組み

当社では、適時開示規則により定められた会社情報を適時・適切に開示することに努めると同時に、会社情報の適切な管理およびインサイダー取引の防止についても、最大限の注意を払っております。

そのため、1989年4月に「インサイダー取引防止に関する社内規則」(2018年4月改定)を制定し、情報管理責任者(管理部門担当の副社長)の下、各部店に情報管理者1名をおき、当該部店長がこれにあたることを定めています。役職員が自社または他社の重要な内部情報を入手した場合、情報管理責任者または情報管理者に速やかにその情報を報告することとしており、その場合、報告を受けた情報管理責任者または情報管理者は、当該情報の漏えい防止のために必要な措置をとることを規定しております。

また、自社株式の売買を行う場合には、その約定予定期間開始日の3営業日前までに、役員は情報管理責任者に、従業員は情報管理者に、「事前届出」を提出し、当該売買がインサイダー取引に該当しないことを確認しております(該当する場合は、重要事実の公表まで売買を差し止めています)。

さらに、役員については、自社株式の売買期間を、決算発表(四半期を含む)後などの一定期間に限定することにより、インサイダー取引となるリスクを最小限に抑えています。

尚、上述の「インサイダー取引防止に関する社内規則」及び「事前届出」のblankフォームは、当社グループ専用ウェブサイトに掲載し、役職員がいつでも閲覧可能な状態としています。

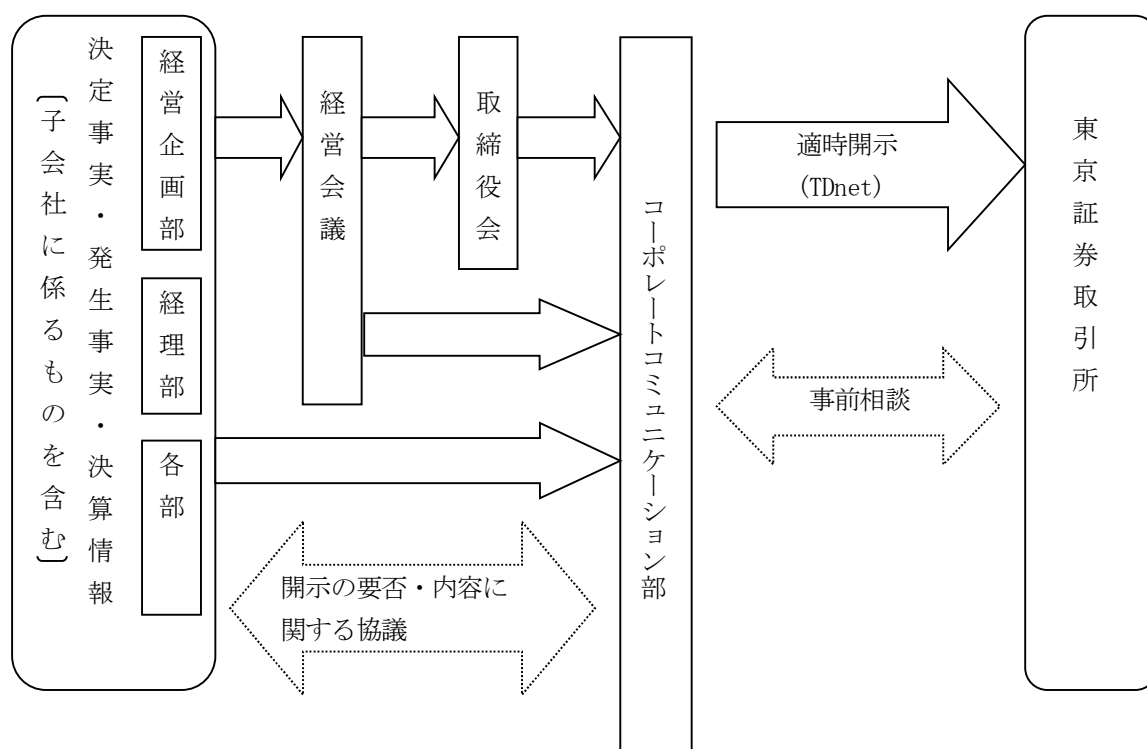
5. 社内研修制度

当社では、インサイダー取引の防止や適時開示の重要性について、階層別研修、定期的な社内講習会、eラーニングテストなどを通じ、役職員の全員が、定期的にその重要性の認識を深めることができるよう教育・研修制度を整備しております。

また、グループ会社の役員・従業員を対象として同様の講習やオリジナルのテストを行うと共に、グループ各社に於いても、連結子会社を中心に、インサイダー取引防止のための社内体制整備を行っております。

以上

<別紙>



当社では、適時開示について、コーポレートコミュニケーション部を窓口とし、以下の体制により対応しております。

1. 会社情報の収集・把握

当社及び当社子会社等に関し、適時開示の対象となる可能性のある会社情報をコーポレートコミュニケーション部に集約する。

2. 適時開示の要否の判定

集約された会社情報につき、適時開示規則に沿って開示の要否を判断する。判断が困難な場合は、東京証券取引所に照会・事前相談を行う。

3. 開示内容の確認

適時開示規則に基づき開示内容が正確かつ充分であることを確認後、東京証券取引所にチェックを依頼する。

4. 東京証券取引所を通じた適時開示

決定事実及び決算情報については決定・承認後遅滞なく、発生事実については発生の事実を認識後、遅滞なく適時開示を行う。