

# コーポレート・ガバナンス

## 商船三井の考え方、経営改革、及びその効果

当社のコーポレート・ガバナンスの基本理念は、2001年3月に制定した企業理念に、「社会規範と企業倫理に則った、透明性の高い経営を行い、知的創造と効率性を徹底的に追求し企業価値を高めることを目指します」と、要約されています。

この理念を実現するために、当社に最も適していると考えるコーポレート・ガバナンスの体制を構築すべく、「社外取締役の招聘」、「経営と業務執行の分離」、「説明責任」、「リスク管理とコンプライアンス」を柱とする一連の経営改革を、以下の通り実施してきました。

1997	監査役4名中、社外監査役を1名から2名に
1998	ジョージ・ハヤシ氏(元APL会長)を役員待遇で招聘(船舶法改正を得て、1999年に取締役副社長に就任)
2000	経営組織の改革: 1. 執行役員制度導入 2. 常務会廃止・経営会議新設(出席メンバーは21名→10名) 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. 経営ビジョン会議設立 IR室設立 集中日を避けた株主総会開催の開始
2001	グループ企業理念の制定 社外取締役1名を新たに招聘(合計3名) コンプライアンス規程制定、コンプライアンス委員会設置
2002	経営組織の改革(第2段階): 取締役会の基本戦略制定機能、リスクマネジメント・モニタリング機能を一層強化する一方、業務執行段階での意思決定を更に迅速化。 1. 取締役会を3部構成に ([1]決議事項の審議、[2]業務執行上の報告、[3]戦略・ビジョン討論) 2. 取締役会への付議事項の絞り込みと見直し 3. 業務執行に関する経営会議への授權範囲の拡大

### 最近1年間の取り組み

2006年5月	「会社法」施行を受け、内部統制システム構築の基本方針を取締役会で決議。
同	同決議に基づき必要な追加措置として、「監査役室」を設置。執行側から独立して監査役職務の補助を行う体制を構築。
2006年6月	「金融商品取引法」施行を受け、経営企画部内に「内部統制推進室」を設置。同法に基づく財務報告の適正性確保のための内部統制システムの整備・構築を推進。
2006年度における取締役会等開催回数	取締役会、経営会議、同下部機構各委員会の開催回数を、右ページの「当社のコーポレート・ガバナンス体制」図の中に示しました。

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、右ページに示した図の通りです。

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、当社においてはたとえば以下のような形で機能しています。

- 船舶建造計画などの大型投資案件は、初期の基本方針策定の段階から取締役会に諮り、社外取締役を含む11名の取締役により、広く大きな視野で様々な角度からの徹底した検討・議論を経て、その是非が決議されます。こうして承認された「基本方針」の範囲内での業務執行を、社長以下の執行役員に権限委譲することによって、個々の案件については意思決定の迅速化がもたらされています。

当社が時機と船種を的確に捉えた船隊整備を行い得た大きな理由のひとつが、ここにあります。

- 当社の取締役会のもうひとつの大きな特徴は、「戦略・ビジョン討議」です。これは、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毎回ひとつ取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行うもので、取締役会を大いに活発かつ有意義なものとし、株主の立場に立った経営にも役立っています。
- 当社の取締役会が当社と利害関係の無い完全に独立した3名の社外取締役を含む11名から構成されるのと同様に、商法上の監督機能を担う監査役も、4名中2名が当社と利害関係の無い完全に独立した社外監査役となっています。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。当社の監査役は、コーポレート・ガバナンスの実効を挙げるために、内部監査室との協力や会計監査人との連携強化を図っています。また、広くグループ全体のガバナンス、コンプライアンスの強化にも取り組んでいます。

このようにコーポレート・ガバナンスが有効に機能していることが評価され、当社は、企業年金連合会が2004年3月に創設した、コーポレート・ガバナンスに優れた日本の43社\*で構成する「コーポレート・ガバナンスファンド」に組み入れられました。

\*2006年11月時点で68社

## アカウンタビリティ(説明責任)

当社は、企業・財務情報の適時・的確な開示をコーポレート・ガバナンスの重要課題と認識し、株主・投資家への説明責任を果たすとともに、その声を経営にフィードバックするよう努めています。

当社のIR活動の特徴は経営トップが率先してその任に当たっていることで、2006年度においても、「将来戦略は社長自らが直に語るべきもの」との信念のもと、四半期ごとの決算説明会の全て、及び国内外での投資家とのミーティングに積極的に出席しました。また当社は、国内外を問わず公平開示に留意しており、四半期ごとの決算発表に当たっては、東京証券取引所のTD-Netに和文の決算短信を開示すると同時に、その英訳版、及び和・英両方の決算説明資料をホームページに掲載し、また同日中に、登録されている海外投資家にこれらの資料をメールで発信しています。

このような活動が評価され、当社は2005年度、日本インベスター・リレーションズ協議会(JIRA)の「IR優良企業大賞」(「優良企業賞」3回目の受賞企業に授与)を受賞しました。また、機関投資家が選ぶ「日経アニュアルレポートアワード」において、当社アニュアルレポートはその積極的な開示姿勢が評価され、最優秀賞を1回、優秀賞を3回受賞しています。

説明責任の履行は、経営・財務情報のみに止まりません。2006年度に起きた重大海難事故にあたり、当社は事故の発生直後からその経緯を詳細に開示し、プレスリリースの数は4件合計で25本に及びました。

事故は当社にとり痛恨の出来事でしたが、それによって直接的あるいは間接的に影響を受ける可能性がある人々に対し事実を公表することは、当社の責務であると考えたからです。事故は繰り返してはいたませんが、ネガティブな情報であっても開示する姿勢は、今後とも貫いていきたいと考えます。

## 役員報酬

当社の役員報酬は、社外取締役を含む取締役会での検討と決議を経て決定されています。2006年度における当社の役員報酬は下表の通りです。

当社は、株主の視点に立った企業経営を促進するため、全ての取締役・執行役員、部室店長などの幹部従業員、及び連結子会社社長に対して、ストックオプションを付与しています。

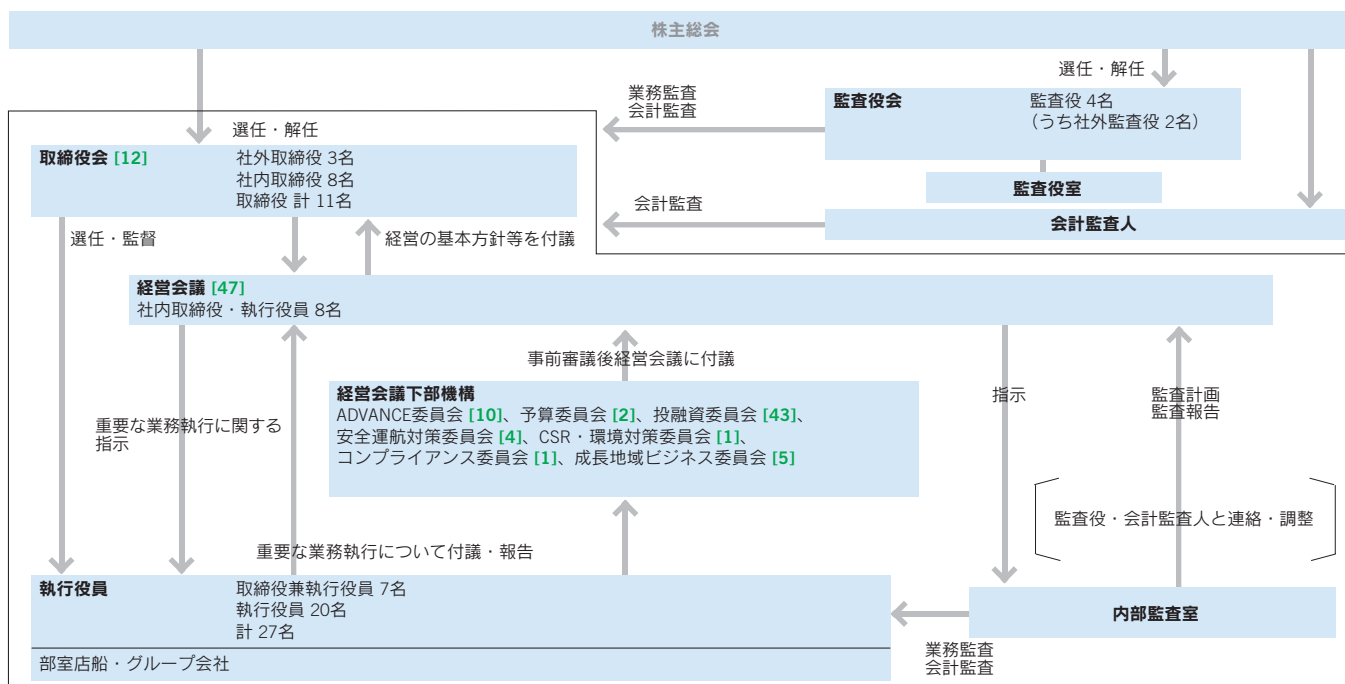
## コンプライアンス

当社は、コンプライアンスを幅広く企業の社会的責任を果たすものと位置づけていますが、法令遵守がその基本にあることは言をまちません。

その徹底を図り、違反行為についての処置を決定する目的でコンプライアンス規程を定め、副社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置、各部室店で任命されるコンプライアンスオフィサーは、コンプライアンスの統括責任者としてその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事務局に報告する任を負います。また、これら部室店から独立した組織である内部監査室は、コンプライアンスに関する相談・通報窓口の任にあたるとともに、違反行為について適宜監査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。

当社は、会計監査人と健全な関係を維持するように努めています。2006年度における当社の監査報酬は下表の通りです。

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2007年6月21日現在)



取締役会・経営会議・同下部機構各委員会について、[ ]内に2006年度における開催回数実績を示した。

### 役員報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
社内取締役に対する報酬	¥677	\$5,735
社外取締役に対する報酬	44	373
社内監査役に対する報酬	58	491
社外監査役に対する報酬	13	110
計	¥793	\$6,717

### 監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
監査証明に係る報酬	¥60	\$508
その他の監査に係る報酬	8	68
その他の報酬*	20	169
計	¥88	\$745

\* 財務報告の適正性確保のための内部統制システムの整備・構築に関するもの

## リスク管理

当社は、当社を取り巻くリスクの中で最大級のものが船舶運航に伴う事故であり、それ故に安全運航が事業活動の最も基本となる重要課題であるとの認識に基づき、これを確保・徹底するための方針を定め対策を講じてきました。それにもかかわらず2006年度に4件の重大海難事故が発生したことを、当社は極めて厳粛に受け止めました。その反省の上にならった「安全運航管理体制強化策」の内容、及びその策定に至る経緯を、22～23ページで述べています。事業にかかわるリスクをいっそう鋭敏に認識し、その管理に取り組んでいくことが不可欠であると、当社は考えています。

当社は、その主たる事業である外航海運業において、事業の性質上、様々なリスクにさらされています。主なリスクの概要、及びそれに対処するための当社独自のリスク管理の体制及び手法は、以下の通りです。

### 海運市況・荷動きの変動リスク

当社の主たる事業である海上輸送の分野においては、国際間の物流の動向、同業他社との競争環境、船舶の需給バランスなどが様々な要因で絶えず変化しており、こうした海運市況・荷動きの悪化は、当社の業績に悪影響を及ぼします。このため当社は、船舶等の投資にかかわる重要案件を、経営会議の予備審議機関としての投融资委員会で審議し、リスクの把握・分析・評価を経た上で経営会議に付議しています。また、中・長期契約の獲得等の様々な施策を講じることによって、こうした海運市況・荷動きの変動リスクの低減に努めています。

### 為替リスク

当社においては、売上高のうち、米ドル建ての海上運賃収入が大半を占めており、費用についても米ドル・現地通貨建ての費用が多く発生します。外貨建て収入が費用を上回っていることにより、他の通貨に対する円高(特に米ドルに対する円高)は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社では、費用のドル化を進めるとともに、通貨ヘッジ取引を行い、米ドルの為替変動による悪影響を最小限にとどめる努力を行なっています。なお、当社では、ドル・円レートが1円変動する毎に、目下のところ、連結経常損益に最大で年間23億円程度の影響があると試算しています。なお、通貨ヘッジについては、「市場リスク管理規程」に則り、会社損益悪化のリスクを縮小し計画損益の実現を確実にすることを目的とし、実需を超えたヘッジ取引を行いません。また実施にあたっては、同規程に定められた決裁と報告を行います。

### 船舶燃料油価格リスク

当社にとって、船舶運航のための船舶燃料油の調達是不可欠です。船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動しており、原油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社が運航する全船で年間約6～7百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割については燃料油価格の変動リスクは顧客・備船者などに転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1ドル上昇した場合、当社グループの連結経常損益に及ぼす影響を最大で年間3億円と試算しています。更に、燃料ヘッジ取引により調達コストの平準化・削減に努めています。燃料ヘッジについては、「市場リスク管理規程」に則り、会社損益悪化のリスクを縮小し計画損益の実現を確実にすることを目的とし、実需を超えたヘッジ取引を行いません。また実施にあたっては、同規程に定められた決裁と報告を行います。

### 金利リスク

当社では、運転資金や設備資金は主として外部からの借入れを利用しており、変動金利で調達している資金については金利変動の影響を受けます。このため、当社グループでは固定金利での借入れや金利スワップ取引により金利の固定化を積極的に進め、金利変動リスクの制限に努めています。2007年3月末時点でのドル建てあるいは円建ての有形負債総額は5,694億円ですが、そのおよそ7割に相当する借入元本に対する金利を固定化し、1%当たりの金利上昇が通年の連結経常損益に与える影響を十数億円の範囲内にとどめています。

### 船舶の運航リスク

当社はグループ全体で常時800隻を超える船舶を世界中で運航しており、洋上で不慮の事故に遭遇する可能性があります。こうした事故を防止するため、当社は、企業理念に「安全運航と海洋・地球環境の保全」を掲げ、社長を委員長とする安全運航対策委員会において安全運航の確保・徹底に関する基本方針・対策を策定しています。2006年12月に「安全運航管理体制強化策」を策定し、新たに定めた安全基準・安全管理体制の徹底、船員教育・訓練システムの充実、安全運航支援組織の設営を行っています。また万が一事故が起こった場合には、社長を本部長とする重大海難対策本部を立ち上げ、損害拡大の防止と環境保全を図ります。こうした事態に備え、マニュアルを整備し、模擬訓練も定期的に実施しています。また、事故により当社及び第三者に損害が発生した場合においても当社業績に重大な影響を及ぼすことないように、十分な保険填補が受けられるよう手配しています。

## 自由闊達な議論が生み出す商船三井の世界戦略 ～社外取締役からのメッセージ～



児玉幸治  
取締役

私が商船三井の社外取締役に就任したのは6年前の2001年、中期経営計画MOL nextがスタートした年です。

時はあたかも商船三井が長年にわたる事業活動を礎に高い成長を開始した時期であり、MOL nextに続く中期経営計画MOL STEPの時期にも、当社は世界中でその事業活動を拡大しました。この間、当社は、世界経済の趨勢を的確に見通し、海運業にもたらされた世界的規模での事業環境の変化にいち早く対応し、その戦略の有効性を実証してきました。

私は社外取締役として取締役会及び予算委員会に出席していますが、当社のコーポレート・ガバナンスについては、幅広い見地から練り上げられた完成度の高い体制のもとで、厳格な統制が行われていると申し上げることができません。また、当社固有の、柔軟で開かれた企業文化がコーポレート・ガバナンスの場にも生かされています。会議における議論はいたって遠慮がなく、フランクです。議長である会長は常に出席者の意見を引き出そうと努め、若い取締役も含めた活発な議論が展開されます。そして、徹底的な議論を尽くした上で、結論が下されます。

世界経済が米国中心の時代から多極化の時代へとパラダイムシフトを起こしているという認識も、そのような取締役会での自由闊達な議論を通じて、当社のマネジメント全体に共有されていきました。そしてこうした認識が執行レベルにも浸透し様々な案件に結実していく様子を、私はこの6年間、目の当たりにしてきました。

一方で2006年に重大な海難事故が相次いだことは、甚だ遺憾なことと言わなければなりません。この6年間の成長過程の中で、当社は多様なリスクにも直面することになりましたが、こうした事故はまさにそのひとつです。しかし当社は、社長の強力なリーダーシップのもと、適切な組織改革と安全強化策を立案し、実行に移しました。他産業の経験などを見てきた私たち社外取締役・監査役の意見も、従来の型を破った安全運航強化策を短期間のうちにまとめ上げるのに役立ったと考えています。

新・中期経営計画MOL ADVANCEの開始にあたり、私は、当社が、1990年代とは比較にならないほど確固たる地位を海運業において占め、企業としての体力も格段に強化したことに思いを致す必要があると考えます。今や当社は、海運業界におけるリーダーという重要な役割を果たすべき時に来ています。MOL ADVANCEのテーマである「質的成長」を目指していくという観点に立てば、今後、更なるグローバル化にいかに対応していくか、また、国際基準に基づいた経営、多様なステークホルダーへの配慮といった課題にどのように取り組んでいくかが重要になります。

たとえば今日、船員の多くは外国人であり、今後はますますこうした外国人スタッフの意見を聞き、取り入れていく必要があります。また株主還元に関しても、幅広い視野が求められます。たとえば商船三井は、現在、配当性向20%という配当方針を掲げており、私も取締役の一員として、長期的な株主価値向上の観点から正しい判断だと考えています。しかし一方では国際的な基準や多様なステークホルダーの意見も意識しながら、常に自らの判断を検証し、中・長期的な方向性も含めて株主・投資家に説明していくことを決して怠ってはならないと考えます。