

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られるコーポレート・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・ビジョン討議) 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

最近の取り組み	
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。2007年度は、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。
2007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変わると当社は考えます。上記のように構築された枠組みが、当社においては例えば以下のような形で機能しています。

1. 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一つが、ここにあります。

2. 当社の取締役会のもう一つの大きな特長は、「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。
3. 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、会社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。

*2007年8月時点で72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、2007年度においても、「将来戦略は社長自らが直接語りかけるべきもの」との信念のもと、四半期毎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、四半期毎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・財務情報のみには止まりません。2006年度に起きた重大海難事故に当たり、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けませんが、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。2007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、ストックオプションを付与しています。

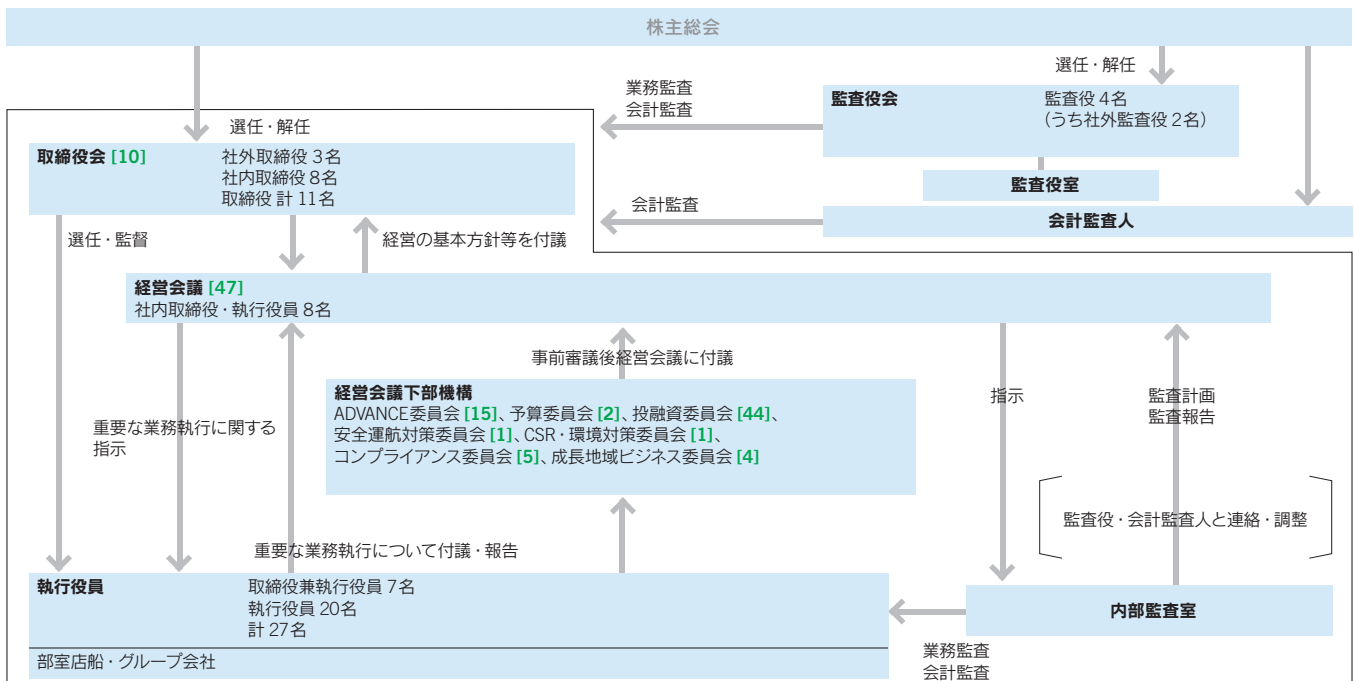
コンプライアンス

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付けていますが、法令遵守がその基本にあることは言を待ちません。

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。2007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 (2008年6月24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2007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	¥845	\$8,434
社外取締役に対する報酬	61	609
社内監査役に対する報酬	67	669
社外監査役に対する報酬	15	150
計	¥988	\$9,861

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	¥ 68	\$ 676
その他の監査に係る報酬	8	77
その他の報酬*	51	511
計	¥127	\$1,264

* 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

社外監査役からのメッセージ

～10年後のリスク・シナリオを常に想定した体制構築へ～



堀田 健介
監査役

外資系証券会社の日本法人会長を務めていた私が商船三井の社外監査役に就任した2003年当時、取締役会に出席して驚かされたことがあります。それは、会議では必ず社外取締役や監査役の率直な意見が求められ、かつ、それが尊重されていることでした。そこには、外部の知見を積極的に活用しようとする姿勢があり、最も進んだガバナンスの形が実現されていました。

社外取締役・監査役の重要な役割の一つは、株主ならびにその他のステークホルダーの意見を経営に反映させることです。そして、コーポレート・ガバナンスとは、経営の責任のあり方が見え、経営者の任免の仕組みがしつかりと構築されていることだと考えています。経営の透明性が担保され、企業がその経営を外部にきちんと説明できることが重要だということです。この点、商船三井のコーポレート・ガバナンスの体制は非常に良く機能していると認識しています。

海運業でトップカンパニーとなった商船三井は2007年に新中期経営計画MOL ADVANCEを作成、更なる成長シナリオを打ち出し名実ともに世界のリーディングカンパニーになるべく船出をしました。自己資本に匹敵する規模の投資を船隊整備等に行っている今日こそ、常日頃から起こりうるあらゆるリスクを認識し、仮に不測の事態が発生したときでも適切な対応ができるように備えておくべきです。私は、「10年後の様々なリスク・シナリオを常に頭の中に描いておくこと」を経営陣に求めています。

中期経営計画MOL ADVANCEの一つのポイントに、グローバル人材の問題があります。当社は、大変優秀な人材プールをもっています。収益の過半を海外ビジネスからあげているので、海外子会社では多数の外国人が活躍しています。一方、本社の幹部には外国人が登用されていません。今後とも海外からの収益比率が大きくなると見込まれます。これからは一層グローバルな視点と見識が求められますので、外国人が経営陣の中に加わり日本人とは違ったパースペクティブを示すことも必要となってくるでしょう。もう一つのポイントは安全運航です。一昨年の海難事故を教訓にして更に安全運航に注力していますが、これも現場の人達だけの問題ではなく、経営のトップから社員一人ひとりまで、海難事故が社運を揺るがす重大なリスクであることを頭ではなく体で感得することが必要だと思います。

グローバル化する一方で、日本的な経営の発想も大切です。日本には古来から「売り手よし、買い手よし、世間よし(三方よし)」といった商人の知恵、ビジネス・フィロソフィーがあります。目先の短期的な利益拡大のみを良しとするのではなく、事業活動は社会に根ざしたものであり、社会とのつながりの中で企業が活かされているという考え方です。この日本的価値観を反映させて、アングロサクソン型資本主義の考え方を補強する新しい日本発の『グローバル・スタンダード』を作り上げていき、長期的に株主価値を向上させていくことが重要です。こうした努力を地道に積み重ねていけば、多くの株主、投資家からの理解と支持が一層得られると確信しています。