

# 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	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。
2008年度	同年度より金融商品取引法が求める財務報告に係わる内部統制の経営者評価を通じ、内部監査室の監査及びその結果に基づく助言によりグループ全体の内部統制の向上に努めた。
2008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。

## 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、2008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)、2008年「優良企業賞」を受賞しました。また、機関投資家を選ぶ「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。

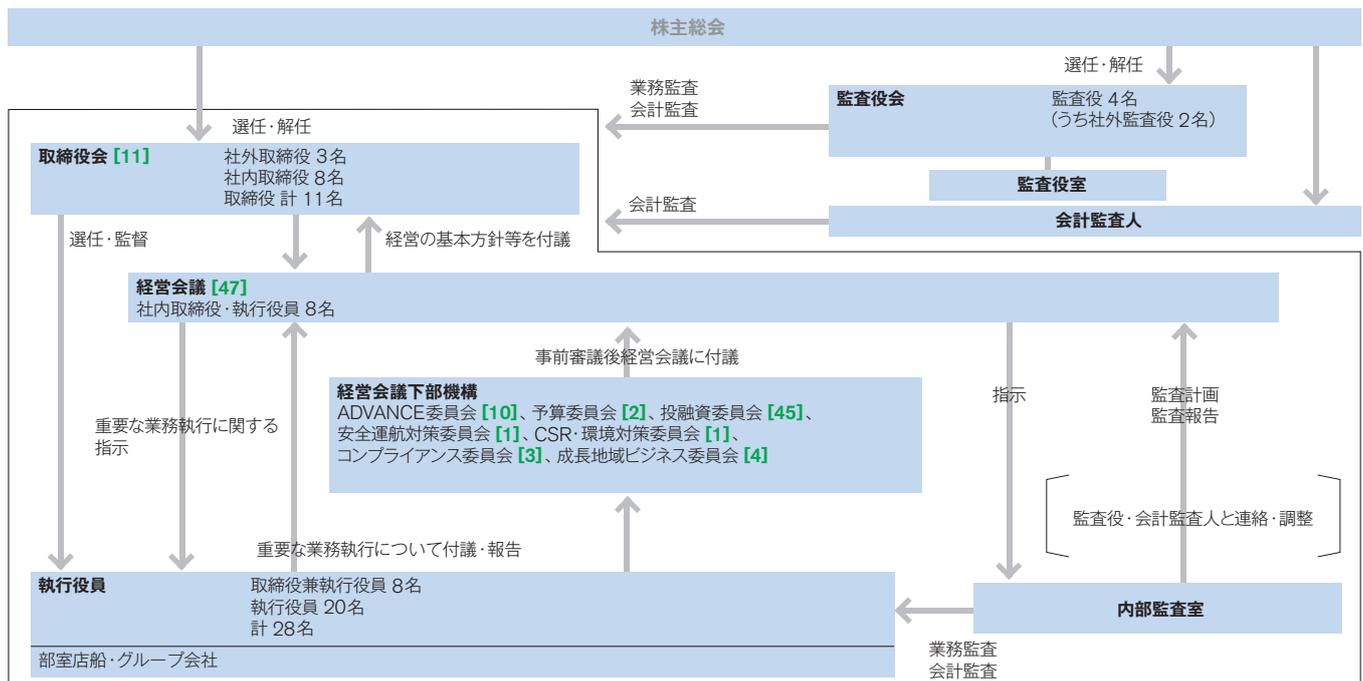
説明責任の履行は、経営・財務情報のみには止まりません。2006年度に起きた重大海難事故に当たり、当社は事故の発生直後からその経緯を詳細に開示し、プレスリリースの数は4件合計で25本に及びました。事故は当社にとり痛恨の出来事でしたが、それによって直接的あるいは間接的に影響を受ける可能性がある人々に対し事実を公表することは、当社の責務であると考えたからです。事故は繰り返してはいけませんが、ネガティブな情報であっても開示する姿勢は、今後とも貫いていきたいと考えます。

## 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。2008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。

## 当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2009年6月23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2008年度における開催回数実績を示しました。

## 役員報酬の内容

(注記1及び2)	(百万円)	米国ドル換算 (千ドル)
社内取締役に対する報酬	724	7,370
社外取締役に対する報酬	49	499
社内監査役に対する報酬	80	814
社外監査役に対する報酬	17	173
計	870	8,857

## 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りるとともに、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。2008年度における当社の監査報酬は下表の通りです。

## 監査報酬の内容

	(百万円)	米国ドル換算 (千ドル)
監査証明に係る報酬	125	1,276
その他の監査に係る報酬	17	173
計	142	1,449

(注1) 上記には、2008年6月24日開催の2007年度定株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に係る報酬が含まれています。

(注2) 上記支給額には、月例報酬・役員賞与のほか、ストックオプションとしての報酬額として、当事業年度において費用計上した以下の金額が含まれています。

取締役 11名 115百万円(うち社外取締役 3名 13百万円)

## 社外取締役からのメッセージ

### —積極性と慎重さを併せ持つ経営—

私が取締役に就任したのは2003年ですが、商船三井はその後の世界経済と貿易拡大の順風をフルに享受し、事業規模と企業価値を大いに高めました。これは歴代経営陣の先見性と手腕の高さを物語っていると思います。海運業は一種、金融と経営手法に似通ったところがあります。それは投資のスパンが長期にわたる一方で経営変数が市場で日々変動するため、両者のギャップを埋めるリスク管理手法が求められる点です。新造船発注にしても発注時ではなく数年先の竣工時点での市場環境を想定しなければなりませんし、そこから10年、20年といったスパンで採算を図らなければなりません。その意味で、商船三井の取締役会の運営手法には、非常に頼もしいものを感じています。リスクを常に意識しながら、ある時は積極果敢に投資を決定し、逆に需要減と見るや柔軟に船腹供給調整を実行するなど、攻守のバランスが非常によく取れています。今日のような市場のダウンサイクル時でも、商船三井の経営陣が持つ積極性と慎重さのコンビネーションが、十分効果を発揮したと考えています。

コーポレートガバナンスにおいて、当社は意思決定レベルの区分けが明確です。執行役員への権限委譲が進んで、経営の機動性が高く維持される一方、取締役会も監督機能を十分に発揮しています。ストックオプションなど、経営陣へのインセンティブも合理的で高く評価できます。商船三井では、社外取締役への期待が大きく、取締役会の議案に関しても、常に詳細な資料と丁寧な説明が用意されています。我々社外取締役は、それに応えて全力で職務を全うせねばなりません。商船三井の3名の社外取締役の共通点は、海運業の出身ではないものの、企業経営には詳しいということです。すなわち、当社では、社外取締役が海運業の内部からは見落としがちな点を指摘すると同時に、企業経営を理解した上で解決策を提示できるのです。社外取締役に関する日本のコーポレートガバナンスの一つの答がここにある、と言って良いのではないのでしょうか。

商船三井はこれまで、「選択と集中」によって成功を収めた企業だと思います。海運に特化することで、変化の大きい市場においても利益獲得の技術を磨き、かつ経営効率や安全対策などでも優れた成果をあげてきました。今後も現経営戦略を堅持しつつ、必要あればM&Aなどを含めた大胆な経営判断が行われることを期待しています。その一方で、我々社外取締役は、自身の責任の大きさを強く認識し、経営を監督する役割に徹して参ります。そのために、これまで自分が蓄積した知見を有効に活用し、商船三井の事業に対する理解を一層深めたいと思います。



小島 邦夫  
取締役