

商船三井の経営基盤

コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任

目次

- page **50** 取締役、監査役、執行役員
- page **52** コーポレート・ガバナンス
- 52 商船三井の考え方、これまでの経営改革／コーポレート・ガバナンス体制
 - 54 役員報酬／コンプライアンス
 - 55 内部統制システム／独立役員の場合／株主総会の状況／アカウンタビリティ(説明責任)

- page **56** リスク管理

- page **58** 社外役員対談 榊原取締役×伊丹監査役



- page **62** 世界最高水準の安全運航を目指して

- page **64** 企業の社会的責任(CSR)

- 64 商船三井の考えるCSR／商船三井グループ調達基本方針の策定／行動基準
- 65 東日本大震災への対応／環境保全
- 67 社会貢献活動／外部評価

- page **68** 商船三井の環境技術 船舶維新



取締役、監査役、執行役員

(2012年6月23日現在)



芦田 昭彦 1943年生
代表取締役 取締役会長

1967年 4月 当社入社
1995年 4月 当社定航一部長
1996年 6月 当社取締役企画部長 委嘱
1998年 6月 当社常務取締役
2000年 6月 当社専務取締役専務執行役員
2003年 6月 当社代表取締役副社長
副社長執行役員
2004年 6月 当社代表取締役社長
社長執行役員
2010年 6月 当社代表取締役 取締役会長
会長執行役員(現職)



武藤 光一 1953年生
代表取締役

1976年 4月 当社入社
2002年 6月 当社不定期船部長
2003年 1月 当社経営企画部長
2004年 6月 当社執行役員経営企画部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2007年 6月 当社取締役 常務執行役員
2008年 6月 当社取締役 専務執行役員
2010年 6月 当社代表取締役 社長執行役員
(現職)



穴戸 敏孝 1953年生
代表取締役

1975年 4月 当社入社
2002年 6月 当社自動車船部長
2003年 6月 当社執行役員自動車船部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2009年 6月 当社取締役 専務執行役員
2011年 6月 当社代表取締役 副社長執行役員
(現職)



安岡 正文 1951年生
取締役

1975年 4月 山下新日本汽船株式会社入社
2002年 6月 当社鉄鋼原料船部長
2004年 6月 当社執行役員鉄鋼原料船部長 委嘱
2006年 6月 当社常務執行役員
2008年 6月 当社専務執行役員
2009年 6月 当社取締役 専務執行役員(現職)



渡辺 律夫 1955年生
取締役

1978年 4月 当社入社
2004年 6月 当社油送船部長
2008年 6月 当社常務執行役員
2010年 6月 当社取締役 常務執行役員
2011年 6月 当社取締役 専務執行役員(現職)



青砥 修吾 1952年生
取締役

1976年 4月 当社入社
2005年 6月 当社財務部長
2007年 6月 当社執行役員財務部長 委嘱
2010年 6月 当社常務執行役員
2011年 6月 当社取締役 常務執行役員(現職)



小村 武 1939年生
取締役

2008年 4月 財団法人ソルト・サイエンス
研究財団 理事長(現職)
2008年 6月 当社取締役(現職)



榊原 定征 1943年生
取締役

2010年 6月 東レ株式会社
代表取締役 取締役会長(現職)
当社取締役(現職)



松島 正之 1945年生
取締役

2011年 5月 ポストン コンサルティング
グループ シニア・アドバイザー
(現職)
6月 当社取締役(現職)

監査役

常勤監査役

成田 純一 1958年生
1981年 4月 当社入社
2008年 6月 当社ロジスティクス事業部長
2009年 6月 当社常勤監査役(現職)

常勤監査役

津田 昌明 1959年生
1981年 4月 当社入社
2006年 6月 当社総務部長
2011年 6月 当社常勤監査役(現職)

監査役

飯島 澄雄 1941年生
1966年 4月 弁護士
(東京虎ノ門法律事務所・現職)
2006年 6月 当社監査役(現職)

監査役

伊丹 敬之 1945年生
2008年 10月 東京理科大学総合科学技術経営
研究科(現イノベーション研究科)
教授、同研究科長(現職)
2011年 6月 当社監査役(現職)

執行役員

会長

芦田 昭亮

社長

武藤 光一

副社長執行役員

穴戸 敏孝
(全般社長補佐)

専務執行役員

安岡 正文
(鉄鋼原料船部管掌、不定期船部管掌、専用船部管掌、営業調査室)

専務執行役員

佐藤 和弘
(LNG船部、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社)

専務執行役員

平塚 惣一
(人事部、海上安全部、タンカー安全管理室、エム・オー・エル・エル・シップマネージメント株式会社、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社、安全運航担当)

専務執行役員

渡辺 律夫
(油送船部、タンカー安全管理室)

専務執行役員

倉内 隆
(自動車船部)

常務執行役員

山口 誠
(不定期船部、ドライバルク船スーパーバイジング室)

常務執行役員

永田 健一
(鉄鋼原料船部)

常務執行役員

青砥 修吾
(財務部、経理部、IR室)

常務執行役員

池田 潤一郎
(定航部)

常務執行役員

田邊 昌宏
(総務部、グループ事業部、関西地区担当)

常務執行役員

高橋 静夫
(内部監査室、秘書室、経営企画部、広報室、商船三井システムズ株式会社)

常務執行役員

吉田 清隆
(技術部)

常務執行役員

八田 宏和
(人事部)

常務執行役員

橋本 剛
(LNG船部担当補佐、海洋事業担当)

常務執行役員

西尾 哲郎
(専用船部)

執行役員

中井 和則
(油送船部担当補佐)

執行役員

根本 正昭
(海上安全部担当補佐、タンカー安全管理室担当補佐、エム・オー・エル・エルエヌジー輸送株式会社担当補佐)

執行役員

福本 博行
(自動車船部担当補佐)

執行役員

小西 俊哉
(定航部担当補佐)

執行役員

吉田 毅
(MOL (America) Inc. Chairman、President、CEO 委嘱)

執行役員

丸山 卓
(財務部長 委嘱)

執行役員

小野 晃彦
(経営企画部長 委嘱)

執行役員

井上 孝昭
(海上安全部長 委嘱)

執行役員

園部 俊行
(Mitsui O.S.K. Bulk Shipping (Asia Oceania) Pte. Ltd. Managing Director 委嘱 東南アジア統括)

執行役員

川越 美一
(技術部長 委嘱)

コーポレート・ガバナンス

商船三井の考え方、これまでの経営改革

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名に) 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さらに迅速化。 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権範囲の拡大
2006	新会社法施行を受け、内部統制システム構築の基本方針策定 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	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	同年度より金融商品取引法が求める財務報告に係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ている。
2009	財務報告に係る内部統制が有効であると判断した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提出。
2011	コンプライアンス規程・行動基準の改訂

コーポレート・ガバナンス体制

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、枠組みや組織を整えています。

取締役会

取締役会は、当社の最高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9名(内、社外取締役3名)によって構成され、原則として年間10回程度開催し、必要ある場合は随時開催しています。

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、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。

戦略・ビジョン討議

当社の取締役会の大きな特長は、「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。

2011年度に行われた戦略・VISION討議のテーマ(全6回)

2011年 5月	「GEAR UP! MOL」初年度総括
2011年 7月	船価動向 ～その変動要因とシナリオ～
2011年 9月	LNG輸送の将来展望
2011年 11月	自動車船部の中長期的展望について
2011年 12月	当社事業の経営環境
2012年 2月	当社の船隊ポートフォリオ

経営会議と委員会

当社は2000年に、経営組織改革の一環として経営会議を新設しました。さらに2002年には、第2段階の経営組織改革として、業務執行に関する経営会議への授権範囲を拡大し、取締役会にて承認された「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。

経営会議の下部機構として、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・審議を行う以下の各委員会を設置・運営しています。

GEAR UP委員会

当社単体及びグループの中期経営計画案の策定及びフォローアップ、並びに中期経営計画「GEAR UP! MOL」で計画した成長戦略の実行及び関連する事項等を重点的に検討・審議します。

予算委員会

当社単体及びグループの予算編成の基本方針及び目標設定、並びに単体及びグループ総合予算の執行状況の把握及び成果判定等を検討・審議します。

投融資委員会

投融資・債務保証に関する事項や、個船の船隊整備、グループ会社の経営管理に関する重要事項等で、経営会議に付議されるものを検討・審議します。

安全運航対策委員会

社長を委員長とし、当社グループの運航船の安全運航の確保・徹底に関する基本方針・対策に関することを検討・審議します。

当委員会の下部機関として、安全運航管理体制強化策を監視し、進捗状況・効果を確認して必要な修正対策の提言を審議するSafety Assurance Committee(安全運航対策専門委員会)及び、当社船体の標準仕様や保船基準等を審議するShip Standard Specification Committee(船舶標準仕様委員会)が設置・運営されています。

CSR・環境対策委員会

企業の社会的責任(CSR)や地球環境の負荷軽減に資する当社取組体制に関する事項を検討・審議します。

コンプライアンス委員会

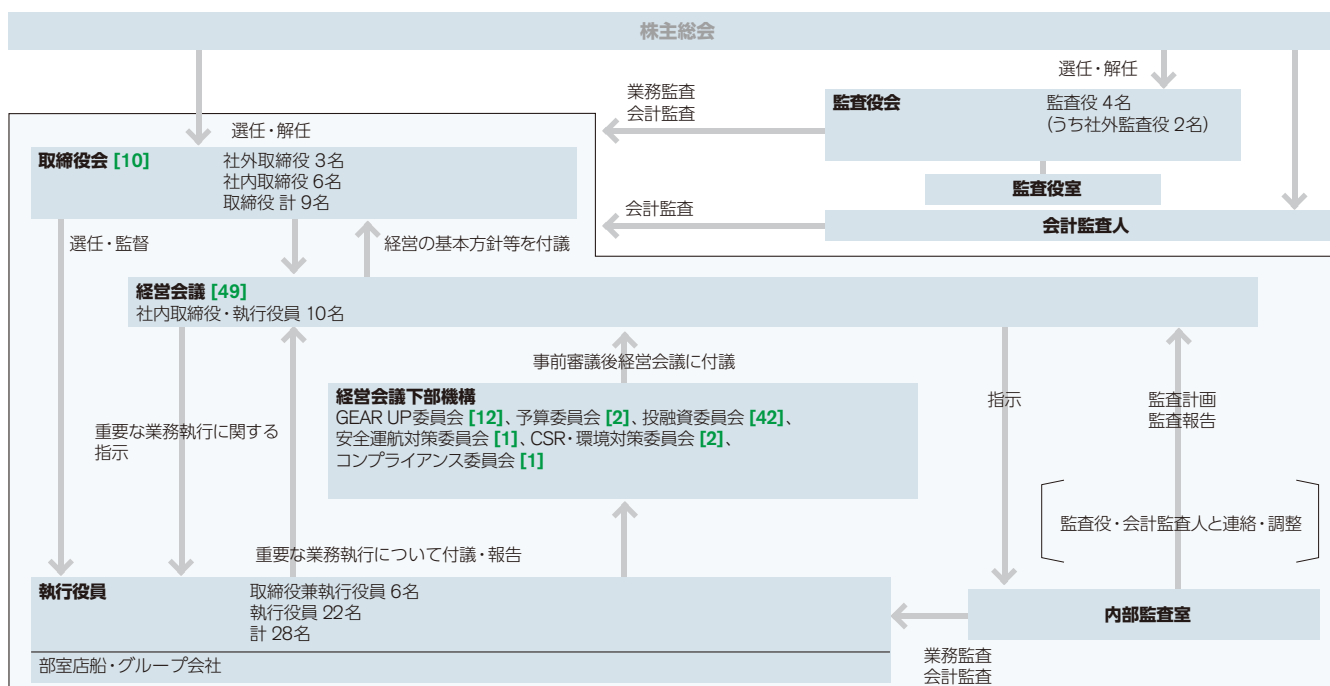
コンプライアンス体制の整備やコンプライアンス違反の処置に関すること、及び個人情報保護管理体制の整備に関する事項等を検討・審議します。

■ 社外取締役の機能と選任理由

当社では、コーポレート・ガバナンス強化の一環として、経営に外部視点を取り入れ、業務執行に対する監督機能の一層の強化を目的に、社外取締役を選任しています。

当社の社外取締役には、財団法人ソルト・サイエンス研究財団理事長の小村武氏、東レ株式会社代表取締役 取締役会長の榊原定征氏、ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザーの松島正之氏の3名を選任しています。3名は当社と利害関係のない中立な立場にあり、独立性を堅持していると判断しています。社外取締役は、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株主の立場に立った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ることで、取締役会の活性化に大きな役割を果たしています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2012年6月22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2011年度における開催回数実績を示しました。

氏名	属性	選任理由
小村 武	財団法人ソルト・サイエンス研究財団 理事長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、わが国の経済運営や政策金融に関する長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
神原 定征	東レ株式会社 代表取締役 取締役会長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営者としての豊富な経験と幅広い知識を当社経営に反映し、業務執行を行う経営陣から独立した客観的視点に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
松島 正之	ポストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、金融界における長年の経験と知見に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2012年6月22日現在)

□ 社外監査役の機能と選任理由

当社の取締役会が当社と利害関係のない完全に独立した3名の社外取締役を含む9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な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あげるために、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。

氏名	属性	選任理由
飯島 澄雄	東京虎ノ門法律事務所 弁護士	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、弁護士としての専門的見地に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。
伊丹 敬之	東京理科大学 イノベーション研究科 教授、同研究科長	当社と利害関係のない中立的な立場にあり、経営学の専門家としての企業経営に関する深い学識に基づき、経営判断の妥当性、業務執行の監督を株主の立場からチェックする幅広い経験と知識を有していると判断したため。

(2012年6月22日現在)

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。2011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。

□ 役員報酬の内容

	対象となる 役員の員数 (人)	報酬額の総額 (百万円)	米国ドル換算 (千米ドル)
取締役(社外取締役を除く)	8	¥443	\$5,390
監査役(社外監査役を除く)	3	80	973
社外役員	7	52	633

□ 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	¥110	\$1,338
その他の監査に係る報酬	9	110
計	¥119	\$1,448

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俟ちません。

その徹底を図る目的で、コンプライアンス規程を定め、経営会議が定める役員を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。各部室長を担当部室のコンプライアンスオフィサーとして任命し、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窓口の任に当たるとともに、違反行為について調査を実施し、結果をコンプライアンス委員会に報告します。なお、従来の相談窓口とは別に、2011年度に弁護士による社外相談窓口も新たに設置しました。

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。2011年度における当社の監査報酬は上表の通りです。

内部統制システム

金融商品取引法により、2009年3月期から、上場会社には「経営者による財務報告に係る内部統制についての評価報告書の作成とその評価についての外部監査人による監査」(内部統制報告制度)が義務付けられました。これは、業務を可視化して評価する方法により、適切で正確な財務報告などの情報開示がなされる仕組みが機能していることを経営者自らが確認し、これに対して外部監査人が監査を行うものです。

当社では、こうした制度改革を機に、法律が求める範囲にとどまることなく、業務の適正性と財務報告の信頼性確保という、グループ経営全般の有効性、効率性、透明性のさらなる向上に向けた活動を推進していくこととしています。

2012年3月期においても、財務報告に係る内部統制の整備状況ならびに運用状況の評価を行い、当社グループの財務報告に係る内部統制に重大な欠陥はないことを確認しました。今後も、当社グループの内部統制システムの向上に取り組んでいきます。

独立役員の状況

2009年12月に施行された有価証券上場規程等の一部改正により、一般株主保護の観点から、上場会社に対して、独立役員の確保が義務付けられました(有価証券上場規程第436条の2)。独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役を指します。独立役員には、上場会社の取締役会などにおける業務執行に係る決定の局面などにおいて、一般株主の利益への配慮がなされるよう、必要な意見を述べるなど、一般株主の利益保護を踏まえた行動をとることが期待されています。

当社では、上場証券取引所の独立役員に関する判断基準に照らして一般株主と利益相反の生じるおそれがないことから、社外取締役3名に加え、社外監査役2名の計5名を独立役員として指定しており、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株主の立場に立ったチェックを行うことにより企業統治上大きな役割を果たしています。

株主総会の状況

当社では、開かれた株主総会を目指しています。招集通知を株主総会日の約3週間前に発送するほか、開催日は、できるだけ多くの株主の皆様が参加できるよう集中日を避けています。

議決権の行使については、株主総会に参加できない方々でも議決権を行使できるよう、従来の郵送による方法に加え、

2006年6月開催の株主総会から、携帯電話およびインターネットによる議決権の行使方法を実施しています。また、2006年6月開催の株主総会からは、実質的な議決権行使者の方々も議決権を行使できるよう、「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」を利用しています。株主総会での報告事項・決議事項・株主の皆様からの質疑(要旨)については、公正な情報開示を目的として、株主総会終了後に当社ホームページ上に掲載しています。

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活動の特長は経営トップが率先してその任に当たっていることで、2011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TDnet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年度「優良企業賞」を受賞、2009年度には東京証券取引所による「ディスクロージャー表彰」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・財務情報のみならず、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。

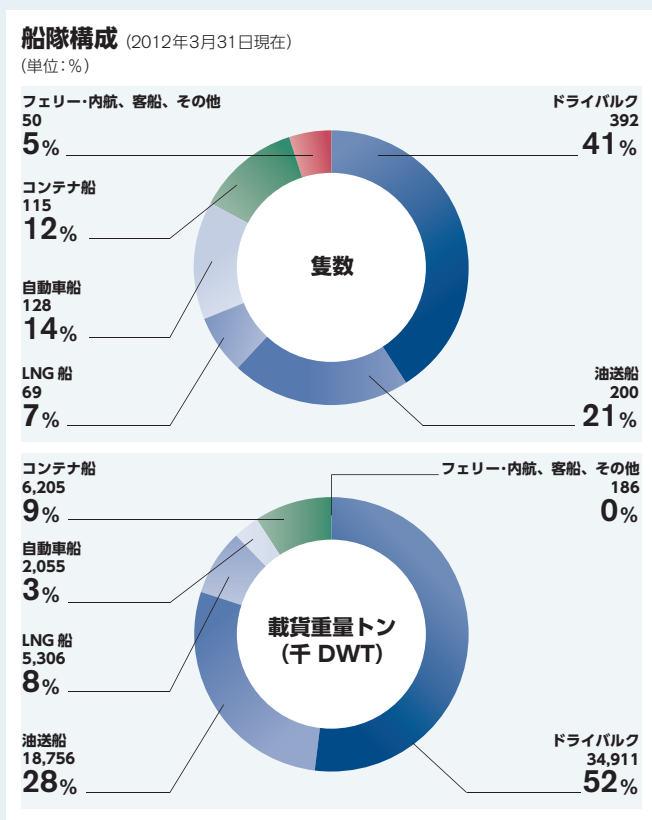
リスク管理

海上荷動き・船腹供給・海運各市場の変動リスク

外航海運業の経営には、他セクターと同様、世界景気の循環といったマクロ経済のリスクと産業特有のビジネスリスクがあります。世界各国の経済、貿易構造の変化から、船腹需給や市況、荷動きなど、様々な変動に直面しても、冷静に情報を分析して、より高い利益を獲得する確率を少しでも高め続けることが、ベスト・パフォーマーとなる条件です。当社グループはこうした観点から、資源輸送と製品輸送の両分野で、世界の輸送需要に合った船隊整備を進め、「事業分散によるリスク軽減」と「安定利益の積み上げ」を図りながら、リターンを最大化と持続的な利益成長を追求しています。

事業分散によるリスク軽減

「総合海運会社」を標榜する当社グループは2012年3月末時点で、ドライバルク船、タンカー、自動車船、コンテナ船など954隻の船隊を運航し、資源から製品まで様々な種類の貨物を運んでいます。貨物、船型ごとに需給があり、それぞれに市況が形成されていますが、それぞれの事業ごとの相関関係は高いものからマイナスの相関まで様々で、相互に打ち消し合うことも多く、最適事業ポートフォリオを組むことによって、リスクを軽減しながら、高いリターンを追求することが可能となります。



中長期契約などによる安定利益積み上げ

当社は、顧客との長年の信頼関係で築き上げた中長期契約により安定した将来のキャッシュ・フローを堅実に積み上げ、市況変動による業績変動リスクの削減を図っています。

国際海上輸送は、堅調な内需を背景に成長を続ける新興国経済に支えられて増加基調にあります。外部環境の変化による影響を受けにくく、安定的な利益を産み出す契約を確保し、長期的視点からそれをさらに拡充することによって安定利益の積み上げを図る計画です。そのために、安定したキャッシュ・フローを生む成長分野でのM&Aといった企業戦略も積極的に検討していきたいと考えています。

為替変動リスク

外航海運では、一部日本の荷主との円貨での輸送契約以外、海上運賃は米ドル建てが一般的であり、そのため、収入のほとんどがドル建てとなっています。従って、ドル建て収入がドル建て費用を上回っていることにより、米ドルに対する円高は当社グループの損益に大きな影響を及ぼします。2012年度連結経常損益に及ぼす為替の影響額は、ドル・円の為替レートが1円変動するごとに、年間で約19億円と試算しています。

ユーロについては、当社のユーロ建て収入・支出、ユーロ建て債権・債務がほぼ拮抗しており、ユーロの変動による為替影響は限定的なものとなっています。

金利変動リスク

当社グループでは、運転・設備といった資金需要に対しては、主として社債発行、並びに、銀行等金融機関からの借入れなどで対応しています。借入通貨は円貨及びドル貨で、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。2012年3月末時点での有利子負債総額は8,696億円ですが、その5~6割に相当する借入れ元本に対し金利を固定化しており、その結果、円・ドルともに金利が1%上昇した場合の同期連結経常損益に与える影響を約40億円の範囲内にとどめています。リーマンショック以降の超低金利のメリットを享受しながらも将来の金利上昇リスクを軽減すべく、変動/固定金利のバランスに配慮しながら、金融情勢の変化に機敏に対応し、金利スワップ等で変動/固定比率を機動的に調整していきます。

船舶燃料油価格変動リスク

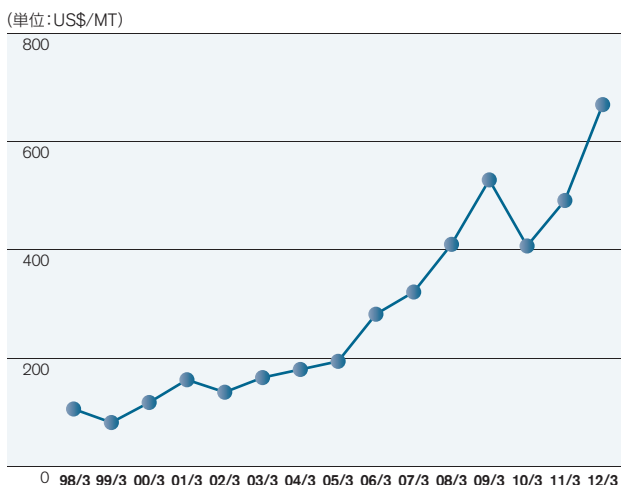
船舶燃料油の市場価格は概ね原油価格に連動していますが、燃料油価格の上昇は当社グループの損益に悪影響を及ぼします。当社グループが運航する約950隻全船で年間約6.5百万トンの燃料を消費しますが、そのおよそ6割については、リスクは顧客へ転嫁されています。従って、年間平均燃料油価格がトン当たり1米ドル上昇した場合、その影響は年間で約1.7億円と試算しています。

燃料に関しては、船舶に起因する硫黄酸化物・窒素酸化物削減のための審議が、国際海事機関(IMO)において続けられています。主なものは、船舶燃料に含有される硫黄分比率に対する規制、窒素酸化物排出削減のため船舶に搭載されるエンジンと発電機に対する規制です。細部は未定ですが、2010年から2025年までの期間に段階的に導入される諸規制により、今日より燃料コストが上昇することが確実視されます。当社としては、時間をかけて運賃あるいは備船料への転嫁を図っていきます。

為替／金利／燃料油価格変動の収支への影響額

為替(¥/US\$)	1円の円高で約19億円の利益減少
金利(%)	円・米ドルともに1%の金利上昇で約40億円の利益減少
燃料油価格(US\$/MT)	1米ドル上昇で約1.7億円の利益減少

平均燃料価格



船舶の運航リスク

当社グループ全体で運航する約950隻の船舶が、洋上で不慮の事故に遭遇するリスクから眼を背けることはできません。当社は事故を未然に防止するために、安全基準の設定、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など、多岐にわたる取り組みを行っています。

2010年4月にスタート致しました現中期経営計画「GEAR UP! MOL」では、安全運航強化を三大戦略の一角に据えています。具体的には“安全の「見える化」と「4ゼロ*」実現”、“エラー連鎖を断ち切る危険予知能力の向上”、“IT活用高度化”等に向けて3年間で240億円を投入し、「世界最高水準の安全運航」実現に注力します。

*海難、油濁、死亡災害、貨物損害の防止

主な安全運航対策費用(3年間): 主要項目

内訳:		(億円)
ソフト面	安全運航支援センター運営	105
	船員の確保、育成	
ハード面	安全標準仕様	110
船舶管理のIT化		20

自然災害に関するリスク

地震等の災害や感染症の流行(以下「災害等」)により当社の運航船・事業所・設備や社員に被害が発生し、事業活動に支障が生じる可能性があります。

当社では災害等に際して運航船と役職員の安全を最優先に確保し、事業の中核である「海上運送サービス」の提供継続と、万が一それが中断した場合に早期復旧を図ることを目的に、事業継続計画(BCP)を策定しています。この事業継続計画では、船舶の安全運航維持に関わる業務、運送契約・備船契約の履行、財務手当て、要員確保等の実施に向けて対応組織・権限等を整備し、具体的な実施手順をマニュアル化しています。また以前から災害等を想定した本社・社外での訓練等を定期的実施し、明確になった課題に対処することで、より実効性を高めています。しかし、これによっても災害等による被害を完全に回避できるわけではなく、被害発生時に当社業績は影響を受けることがあります。

社外役員対談



榊原 定征

取締役
(東レ株式会社 代表取締役 会長)

伊丹 敬之

監査役
(東京理科大学 イノベーション研究科教授 同研究科長)

社外役員に就任される前と後で、MOLのイメージは変わりましたか？

榊原: 同じ三井グループの会社ということで、一定の予備知識もあって、想定外のサプライズはなかったですね。ただ、改めて認識したのは、経営陣が海上輸送の過去のトレンドや経験を活かして、情報

分析をしっかりと行って、船隊整備や事業ポートフォリオの整備をしていることでした。

伊丹: 私にはもっと素朴な使用前・使用後のような感触があります。私は1年前に監査役に就任しましたが、それまで海運業を本当に知りませんでした。実は、MOLが世界一の船隊を持っている会社だということも存じませんでした。

榊原さんの感想と同じように、投資意思決定について、リスク、バランス、いろいろなファクターを考慮するときの綿密さが想像以上で、驚かされました。また、この1年間でつくづく感じたことですが、海運業は中国バブルと世界的な投機的なマネーバブルという二重のバブルに見舞われた産業だったということです。2011年度はこの2つのバブルが破裂したようなことが多分あって大変だったのだろうと。3か月に1回、大幅な下方修正を行い

ましたが、世界経済の構造的な歪みが、海運市況とMOLの業績にこれほどの影響を与えるのかと、大きな歴史のうねりを感じた1年でした。

榊原: 繊維産業と海運業は、戦後60年余りの歴史の中で、まさに大きなうねりの影響を受けてきた産業だと思います。その中で繊維産業は、圧倒的な技術格差をつけ、生き抜くための体制を長年かけて築き上げてきました。MOLも同様に、投資に対する非常に慎重な姿勢や財務上の様々な戦略で、悪いときでも何とか利益を創出できるような形を築いてきたのではないのでしょうか。長い年月をかけて景気変動に対する抵抗力をつけて、厳しい事業環境の影響を最小限に抑えられたのではないかなと私は思っています。



MOLの社外役員として、どういったポイントを見ていらっしゃるのでしょうか？

神原: 社外取締役は初めてのことでしたので、どのような役割が私に期待されているのか、就任当初によく考えました。私への期待は、一般的な社外取締役としての視点と、企業経営者としての経験にあると思っています。

一般的な社外取締役としては、株主の利益を守るという立場で社外の視点から発言すること。例えば、経営上の意思決定が企業価値向上につながっているか。意思決定プロセスにおいて、社外役員に対して、事前に十分な経営情報が提供されているか。そして、意思決定が株主を代表とするステークホルダーにきちんと開示されているか。これらがポイントであると考えています。

もう一つの期待は、海運業とは違う製造業の経営者という立場で意見を申し上げることだと考えています。海運業と繊維産業はともに、継続的な体質強化に加え、グローバルな経営戦略が求められると同時に、中長期的で大規模かつ戦略的な設備投資が求められています。しかしその共通する戦略を実施する「手法」は、異なると思うのです。「それは製造業ですと、こうですよ」と製造業の視点で申し上げることによって、MOLの経営陣の方々が経営意思決定の質を高めることに貢献できると考えています。

伊丹: MOLの社外役員には金融関係や製造業と、異なる経験を持つ方が多くて、皆さん視点が違う。この違う視点があることがとてもいいことだと感じています。

監査役として意識していることは2つです。1つ目は、企業の経営計画をどう作るのか、ということも監査の対象であるという経営監査の視点。神原さんも含

めて、取締役の方々による経営プロセスが適切に行われているのかを中心的な視点とします、と就任時に宣言して今に至っています。

2つ目は、船隊ポートフォリオ全体としてのリスク把握です。部門ごとの数値を単純に合計するのではなく、常に経営陣は全体感を意識しなければなりません。ビルの上から見下せば、車や人の交通量の全体感がつかめますが、通りを走っている車や歩いている人にはよくわからないでしょう？ それに近い感覚で発言することを大切にしています。

MOLの取締役会に実際に参加されてみて、どんな感想をお持ちですか？

神原: 他社の取締役会と全く違うと思うのは、非常に議論が活発なことです。オープンかつ透明で、いろいろな情報が十分提供されており、監査役の方々も含めて一緒になって議論します。大学教授、弁護士、金融出身の方、各分野の高度な知識を背景とした意見が活発に出されます。取締役と監査役の区別がない位…

伊丹: 私が発言し過ぎなんでしょうか？(笑)

神原: いえ、いえ。もう一つ特筆すべきは、ネガティブ情報も全部出した上で時間をかけて議論をすること。これはすばらしいことだと思います。芦田会長が司会をされますが、結論を急ぐことなく社外役員の意見をできるだけ取り入れようという姿勢をしっかりと示していらっしゃる。伊丹先生を監査役に指名されたのも、その姿勢の表れだと思います。

伊丹: 私はいろいろとストレートに、時には辛口なことを言うというのが多分定評の人間だと思いますが、そういう人間を



監査役に招いたこと自体が、既にコーポレート・ガバナンスが上手く機能している証拠だと思います。ガバナンスの弱い会社ほどその状態を維持しようと懸命になります。牽制機能の宿命ですが、苦言を呈する監査役なんてそうそう招かれないものです。

社外の意見を積極的に取り入れて議論しますが、提出された議案から大きく離れた結論を導き出すことが常に良い結果に繋がるとは限りません。社内執行部が取締役に提案なさる議案がその場で覆ってばかりでは、執行の現場も混乱してしまうでしょうから。むしろ、最大の効果は、取締役会での議論がその議案を提案した執行側の頭に残って、実行のプロセスや次の提案のときに、一種見えない影響力を及ぼしていること。そこだと思います。



MOLにあっても中長期的に競争力を強化するための研究機能を作って、燃費の良い運航方法や運航システム、絶対に負けないサービスなど、絶対にMOLでないとできないコンペティティブ・エッジを磨くことが課題であると思います。

MOLには「戦略・VISION討議」がある と伺いましたが？

榊原:取締役会で「戦略・VISION討議」が行われているのはMOLの取締役会の一つの特徴だと思います。重要な中長期的なビジョンや戦略について、取締役と監査役が十分議論・討議しようというもので、私は非常にいいことだと思っています。

「戦略・VISION討議」では、議題に沿った詳細な資料をもとに、十分時間をかけて説明されます。その説明に対して、社外役員がそれぞれの専門知識を発揮して意見を申し上げることで、「業界の常識＝社会の非常識」とならないような牽制機能が働きます。

伊丹:何か決めるわけではなく拘束力も発生しないのに、長い時間をかけて取締役会で議論する企業は、私はあまり聞いたことはないですね。でも、これは実際にあったことですが、我々社外役員の意見を受けて、事務局側で追加資料を作成したところ、執行サイドの役員の方々にとっても新たな視点が開け、議論が一層深まりました。こうした積み重ねがMOLの経営計画の基礎的部分に反映されているのだと思います。

この「戦略・VISION討議」のあとに、執行役員も参加する昼食会が開かれますが、ここでさらに自由な雰囲気の中で意見交換できることはとてもいいことだと思います。

これからMOLにはどのようなチャンスとリスクがあると思いますか？ また何を期待されますか？

榊原:世界経済を見ますと、これからも引き続きアジアが世界経済の成長を背負っていくと考えられます。日本の海運業は、そのアジアに拠点を置いた海運業ですから、アジアの成長を取り込める極めて有利な立場にあり、これは大きなチャンスです。

リスクについては、中国がチャンスであると同時に脅威となります。中国の海運業が急速に力をつけてきて、競合するような状況になったとき、どのような競争力を確保できるかということが大事なポイントです。安全運航とか信頼性は、確かに非常に大きな競争力です。ただ、それだけではなく、何かプラスでいくつかの競争力の源泉があるとMOLはもっと強くなると考えています。

繊維産業も中国と苛烈な競争をしていますが、製造業においては世界の中でナンバーワンにならないと正当な利益も得られません。2番目くらいまでは利益が出るかも知れませんが、3番4番となると厳しいです。ですからとにかくコンペティティブ・エッジを常に磨き続けることが必要です。東レの場合は他社に対して圧倒的な技術格差を付けるということであり、そのための研究開発を絶やすことはできません。

MOLにあっても中長期的に競争力を強化するための研究機能を作って、燃費の良い運航方法や運航システム、絶対に負けないサービスなど、絶対にMOLでないとできないコンペティティブ・エッジを磨くことが課題であると思います。

伊丹:榊原さんのおっしゃる通りアジアに位置していること、そして現在世界一の船隊を持っていることはチャンスですね。海上貨物は岸辺からしか出ませんが、その点、日本や日本近海、アジアには岸がたくさんありますから(笑)。また、確かに中国の海運業は脅威ですが、人件費の点でMOLは外国人船員の比率が高く、直面している労働市場が日本市場に限定されずグローバルであることはポジティブです。グローバルな状況変化に応じて人件

費の構造を組み換え可能という点で十分なポテンシャルがあり、魅力の大きい産業と私の目には見えています。

MOLに一番大切なことは、競争上の優位をどこに作るかです。会社全体の基幹になるような何かが必要です。就任後1年で考えたのは、会社全体の運航管理や船隊ポートフォリオマネジメントに科学的手法を導入することです。海運は時にリスクを取る部分も当然必要な産業ですが、勝率を高めるために、言うなれば、「サイエンティフィック・リスクテイカー」になるわけです。

例えば、市況の動きを全社を挙げて真剣に科学的に分析して、法則を見つけ出すのです。荷物がいろいろあるので、これまで経験や勘の領域とされているものですが、この法則化によって、より精度の高い投資判断が可能となるはずですが、MOLにとっての研究開発とは、こうした海運業の法則化ではないでしょうか。これはリーディングカンパニーにしか成し得ないことであり、成功すれば他を圧倒する競争力になるでしょう。

神原:しかし、最後の最後、コンピューターでは決められない局面もあるでしょう。そのときは、経営者がきちんと判断する。最後に決めるのは経営者です。

MOLの投資家への向き合い方について、どのようにお感じになりますか？

神原:MOLは、非常に投資家を強く意識しながら経営をしておられると感じます。このアニュアルレポートでも、経営陣がいろいろな形で登場し、経営戦略や事業戦略を投資家の方に語りかけるように情報発信していて、経営者の顔が見えるように努力して編集しておられる。これは非常に大事です。投資家の方は、やはり経営者の顔や声を非常に気にしておられますからね。それからもう一つ、MOLが株主の方々の信頼を勝ち取っている非常に重要な要素は、重大な海難事故などのネガティブな情報についても、いろいろな形で詳細に開示しているということです。私はこの文化はMOLの貴重な資産だと思いますし、これからもぜひこの姿勢を貫いて一層強化してほしいと思います。

伊丹:しっかりと向き合おうとしているという印象は、取締役会に出ているだけでも感じます。逃げよう、隠そうといったようなことはありません。

最後に、MOLの経営陣に対して何かございますか？

伊丹:いろいろな意味でこの1年が大切な年になると感じています。厳しい状況下ですが、正直に正道を歩む経営を行っていけば、事業環境が回復したときに確かな上昇軌道を描いていくと思っています。

神原:経営陣をはじめとして、MOLの皆さんはきわめて誠実です。これは本当に貴重な企業文化であると同時に、会社の財産でありセールスポイントだと思います。信頼感を勝ち取る一つのDNAだとも思いますので、ぜひ失わないでほしい。この誠実さを持って、「GEAR UP! MOL」で掲げたテーマにきちんと取り組んでいけば、厳しい環境を突破できると思いますので、勇気と自信を持って逆境を乗り越えてほしいと改めて期待しています。

会社全体の運航管理や船隊ポートフォリオマネジメントに科学的手法を導入することです。海運は時にリスクを取る部分も当然必要な産業ですが、勝率を高めるために、言うなれば、「サイエンティフィック・リスクテイカー」になるわけです。



世界最高水準の安全運航を目指して



根本 正昭
執行役員

2010～2012年度中期経営計画「GEAR UP! MOL」において、世界最高水準の安全運航を掲げています。現在までの進捗状況はいかがでしょうか。

「世界最高水準の安全運航」を客観的に評価する単一の指標はありませんが、我々は、重大海難・油濁・死亡災害・重大貨物損傷の全てをなくす「4ゼロ」を目標とし、これを達成することが「世界最高水準」の必要条件であると考えています。2006年に連続して発生した重大海難を契機として、従来の安全運航体制に欠けていた点を徹底的に洗い出し、組織改編を含めて再構築しました。同時に戦略的に取り組むべき安全対策の優先順位・基準を明確にし、ハード(船舶設備)とソフト(船員、船舶管理、安全文化)の両面で様々な対策を立案、実行してきました。

まずハード面においては、全運航船を検船の結果などによってクラス分けし、要注意船には船の保守計画を手厚くし、費用と目配りが有効に集中するシステムを導入しました。また事故・トラブルの教訓と現場の提案を参考として「MOL安全標準仕様」を定めて設備面の安全性の向上に努めました。

新造船はもちろん既存船においてもフェイルセーフ^{※1}の考えを推進し、エラーが起りにくい、また小さなトラブルが事故に発展しないような設備の導入を進めた結果、ハードウェアを原因とする事故の発生率は確実に減少しています。

また、ソフト面では、乗組員の負荷を軽減して安全への注意力を高めるW配乗^{※2}や増員、海陸スタッフの双方向のコミュニケーション向上を目的とした訪船活動のほか、世界各地で展開する船員の教育訓練の拡充に特に力を入れています。

- ※1 システム上、誤操作による障害が発生した場合でも、常に安全側に制御すること
- ※2 現場のキーパーソンである船長や機関長が交代する際に、一定期間、前任者を同乗させて船舶管理や安全管理制度への習熟を促すこと。

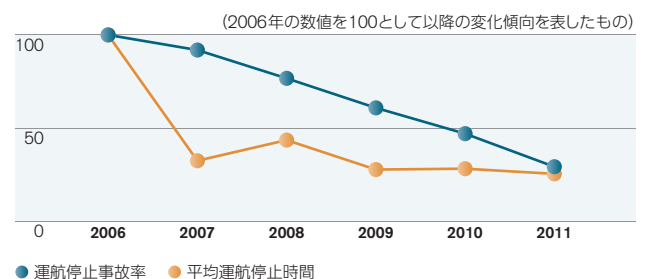
安全運航プロセスの「見える化」を徹底的に進めて来た理由や、具体的な取り組みを教えてください。

「安全運航」とは、結果に満足して終わりではありません。継続して担保するためには安全運航を実現するプロセスを周到に計画して実行、成果を客観的に評価し次の計画に繋げるといふ目に見える連鎖的な活動、すなわち「安全のガバナンス」が不可欠です。また2007年に本社内に創設した「安全運航支援センター^{※3}」は、当社の全運航船の動静を24時間、365日監視し、個別に安全運航に必要な情報提供と支援を行うというコンセプトを「見える化」した象徴的な存在として今もその機能を進化させています。

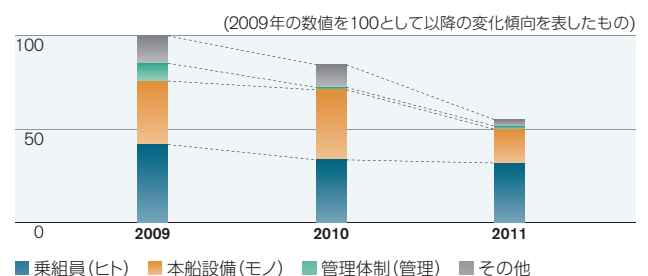
当社の「見える化」の取り組みを3つご紹介しましょう。

一つ目は、まず運航の現場で何が起き、何が問題となっているかを明らかにすること。それをもとに改善に向けたアクション

運航停止事故率と平均運航停止時間の推移



要因別運航停止事故発生状況



ンプランを立てて期限を定めて実行し、進捗状況を確認する作業です。こうした情報を海陸スタッフで共有する場を多数設けています。陸上スタッフを対象に定期的を開催する「安全運航がわかる会」、世界各地で船員と本社役職員が一堂に会して安全運航をテーマにディスカッションを行う「セーフティカンファレンス」などがそうした結果を共有する場です。また、安全に関する当社の様々な取り組みを紹介したDVDを作成し、ステークホルダーの皆様により良くご理解いただけるような試みも行いました。

二つ目は、客観的指標(Key Performance Indicator)を用いて安全性を「量る」取り組みです。事故の発生頻度やそれらによる運航停止時間、休業災害の発生率など安全のレベルを数値で比較して、改善の成果を確認しています。実績の数値は全運航船の平均で業種としてのほぼ下限まで下がってきており、さらなる安全性向上のため、より詳細な新指標を設けることも必要と考えています。

三つ目は、船員など現場の安全を預かる者に、視覚に訴える訓練教材や機会を数多く提供し、高い安全意識を維持する取り組みです。他社も含めた事故事例を分析し、理解しやすい写真やイラスト等を付けて各運航船に配布し、危険に対する「気付き」を促す「危険予知訓練」に活用する、また再現動画を盛り込んだDVDを作成して乗組員に繰り返し視聴させ、記憶に残る注意喚起を行うなどの手法を講じています。

※3 Safety Operation Supporting Center (SOSC)。当社の船長経験者が24時間365日体制で当直に入り、当社運航船の動静を監視し、気象海象、航行警報、海賊テロ被害などの情報を適時必要な船に提供するとともに、本船船長や管海官庁からの質問や緊急の要請に対応している。

乗組員に対してはどのような教育を行っているのでしょうか。

ハードウェアやシステムを整備した上で、真の安全運航を実現するには勤勉で優秀な船員の不断の努力が欠かせません。当社の船に乗り組む船員の国籍は20カ国以上にわたり、出身国の船員教育制度や当社に雇用される前の経験も様々です。彼らが当社の要求する「安全に対する高い意識」を持ち「職位に相応しい技量」を身に付けられるよう、乗船前に十分な教育・訓練を実施しています。当社のユニークな取り組みの一つが、新人船員のための訓練専用船「SPIRIT OF MOL」です。ここでは、在学中や座学課程を終えた国籍の異なる当社船員の卵たちが船内生活をともにし、多様な文化と価値観の中で切磋琢磨しながら専門の海技知識を習得し、安全運航の基礎を徹底的に身に付けます。



また、ベテランの乗組員に対しても、慣れや思い込み、不十分な情報によって生じる安全面の落とし穴に気付かせ、必要に応じて是正してやる必要があります。そのために、一定期間、当社の安全基準に習熟した専従の船長機関長経験者が便乗し、作業の現場で助言や改善指導を行ったり、教材を使ったレクチャーも併せて安全意識をリフレッシュさせるよう計らっています。

2012年度は中期経営計画の最終年度となります。今後の課題は何でしょうか。

まず、不変の目標である4ゼロの完全達成です。

十分に目の届く自社管理船だけでなく、傭船など他社管理船にも当社の安全対策を良く理解願ひ、取り入れられるものは取り入れて貰う努力が必要です。事故事例に学ぶ教訓や改善策は極力広く展開し、役立てて貰うことで、地球規模での海の安全強化にも繋がると考えます。またこれは海上輸送のリーディングカンパニーであるMOLの社会的な責任でもあるでしょう。

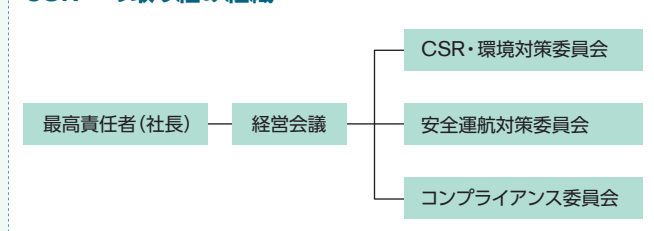
さらに、既存の安全管理制度の継続的な改善やアクションプランの遂行も必須です。その上で、マニュアルやチェックリストではカバーしきれない海上の様々なリスクに対して、船員が自ら考え、五感を使って危険を予知し対処していく力、広い意味でのシーマンシップ(Seamanship)の醸成に注力していきます。

企業の社会的責任(CSR)

商船三井の考えるCSR

CSRとは、企業が、法令・社会倫理、安全・環境、人権などに十分配慮した経営を行い、企業を取り巻く株主・顧客・取引先・従業員・地域社会などのステークホルダーへの支持・信頼を得ながら、社会とともに持続的・相乗的に発展していくことであると、当社は考えます。これに取り組むため、当社は、経営会議の下部機関である3つの委員会が中心となって、CSRに関する方針・対策を審議しています。

CSRへの取り組み組織



2004年6月に従来の「環境対策委員会」を改組するかたちで設置された「CSR・環境対策委員会」は、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、アカウントビリティ、リスク管理、安全運航、人権、従業員・船員へのケア、社会貢献活動、そして環境に関する取り組み目標を年度ごとに設定し、そのレビューを通じて当社グループのCSR推進に努めています。

また、中期経営計画「GEAR UP! MOL」(2010～2012年度)におけるCSR取り組み方針として以下を掲げています。

1. 「企業を守るCSR」「企業の責任を果たすCSR」の一層の強化
2. 「企業と社会がともに成長するCSR」への進化
3. World-wide/Group-wideなCSRの浸透

この方針に沿って、CSRへの取り組みを当社の事業戦略と密接に関連付け、そのことをわかりやすく各ステークホルダーにアピールし、評価されることによって当社が「選ばれる企業」となることを目指しています。これが実現すれば、それ故にCSRへの取り組みを一層強化するという好循環を通じて、当社と社会が相乗的・持続的に成長していくことができると考えています。

商船三井グループ調達基本方針の策定

顧客のサプライチェーンの一端を担う企業として、また当社グループ自身の社会的責任を果たすため、2012年3月、当社グループが調達活動において取り組むべき基本方針を策定しました。当社グループ内で本方針の浸透を図り、お取引先様とともに持続可能な社会の実現を目指します。

行動基準

当社「行動基準」は、当社役職員が守るべき行動の基準として以下の項目を掲げ、その内容を詳述しています。

1. 法令等の遵守及び善管注意義務
2. 人権の尊重及び差別・ハラスメントの禁止
3. 守秘義務の遵守・知的財産権の尊重
4. 公私の峻別及び利益相反行為の禁止
5. 反社会的勢力に対する毅然とした対応
6. 社会的責任を認識した行動
7. 安全・環境保全への積極的取り組み
8. 顧客・取引先との良き信頼関係の構築
9. 役員および管理者による本行動基準の指導・監督
10. 違反の疑いのある行為を発見した場合の報告・相談

2005年3月、当社は、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しました。グローバル・コンパクトは、1999年に国連のコフィー・アナン事務総長が提唱し、翌2000年7月に正式発足したもので、参加企業が「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野にわたる10原則を支持・実践することを求めています。当社は「行動基準」と共通の理念を持つグローバル・コンパクトに参加することにより、その理念の実現に向けて取り組んでいくことを内外に宣言しました。



2005年3月、当社は、国連が提唱する「グローバル・コンパクト」に参加しました。グローバル・コンパクトは、1999年に国連のコフィー・アナン事務総長が提唱し、翌2000年7月に正式発足したもので、参加企業が「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野にわたる10原則を支持・実践することを求めています。当社は「行動基準」と共通の理念を持つグローバル・コンパクトに参加することにより、その理念の実現に向けて取り組んでいくことを内外に宣言しました。

□ 人権意識の啓発

グローバル・コンパクトの周知徹底に加えて、人事部相談室が人権啓発研修を実施しています。全ての役職員がお互いを尊重する意識を共有し、気持ち良く業務を遂行できる職場環境を醸成するよう、各階層別の人権啓発研修を毎年実施しています。毎年、12月第一週の「人権週間」にちなみ、社内・グループ会社の社員とその家族から「人権啓発標語」を募集し、優秀作品は社内表彰しています。また、日常生活の中でも人権の課題に対する意識を喚起するよう、社内Webでは国内各地の人権啓発イベント・講座などのほか、国内各地の人権関連施設(博物館など)を紹介しています。

また、「商船三井グループ調達基本方針」においても人権を含めた法令及び社会規範の遵守を徹底しています。

東日本大震災への対応

□ フェリーによる自衛隊の車両及び隊員の輸送

当社グループ会社である商船三井フェリー（株）は、2011年3月13～22日にかけて、苫小牧港から青森港へ、フェリー4隻、延べ10航海で、被災地の救援に向かう自衛隊員約3,700人、緊急車両約1,260台を送り届けました。



2011年3月17日 苫小牧港で自衛隊車両を積み込む「さんふらわあ さっぽろ」

□ 救援物資の緊急無償支援

地震発生後、被災地では食糧や日用品が極度の不足に陥りました。当社は、グループ各社のネットワークと輸送能力を活かし、救援物資を調達し、被災地の顧客や自治体へ無償で提供する支援活動を実施、物量にして10トントラック19台分の物資を調達・配送しました。



□ 国際救援物資の無償輸送引き受け

海外から救援物資を輸送したいという要望に応えるため、国際救援物資の無償輸送を引き受けました。飲料水、布団、マスクなど20フィートコンテナ換算で36本を被災地まで無償輸送したほか、仮設住宅の資材を特別運賃で大量に輸送しました。

□ 義援金の寄付

1. 当社より、当面の救援資金として岩手県、宮城県、福島県、及び日本赤十字社へ総額5,000万円の義援金を拠出しました。
2. 当社グループの役員・従業員・船員からの募金活動を実施、総額約6,300万円を、日本赤十字社や中央共同募金会などに義援金・支援金として寄付しました。

□ 客船「ふじ丸」による支援航海

当社手配により、外航クルーズ客船「ふじ丸」を2011年4月11～17日の間、津波で大きな被害を受けた岩手県の大船渡、釜石、宮古に寄港させ、被災者に栄養バラ



ンスの取れた食事、大浴場での入浴、客室を利用したプライベート空間等の無償提供を行い、延べ4,451人の方にご利用いただきました。船内に当社役職員からの寄せ書きや海外13拠点からの応援メッセージを掲示したところ、「ふじ丸」をご利用いただいた方々からたくさんの御礼メッセージをいただきました。

□ 冷凍コンテナの寄贈

地震に伴い発生した津波により、多くの漁港で冷凍・冷蔵施設が破壊され、その代替設備として各地より冷凍コンテナ提供の要請を受けました。漁業復興の一助となるべく、合計27本(2012年5月末時点)の冷凍コンテナを各地に寄贈しました。



福島県相馬市の漁業協同組合に寄贈された冷凍コンテナ

環境保全

□ 環境マネジメントシステム及び外部認証

当社は二つの独自の環境マネジメントシステム「MOL EMS21」と「グループ環境目標制度」を導入し、環境負荷の低減をはじめとする環境活動に取り組んでいます。

MOL EMS21:当社は、2001年4月に環境マネジメントシステム「MOL EMS21」の運用を開始し、2003年1月には、全ての運航船舶(但し契約期間1年以下の短期傭船は除く)を対象を拡大するとともに、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しました。



環境マネジメント国際規格「ISO14001」の証書(DNV=DET NORSKE VERITASノルウェー船級協会による認証)

グループ環境目標制度:当社はまた、主要国内グループ会社54社及び海外現地法人16社を対象に「グループ環境目標制度」を運用し、グループを挙げた環境保全活動に取り組んでいます。また、国土交通省が推進する環境認証制度「グリーン経営」にも積極的に取り組んでおり、15社のグループ会社がこれを取得しています。

□ 地球温暖化防止・大気保全への取り組み

船舶は他の輸送モードに比べてエネルギー効率が高い輸送手段であるものの、化石燃料を燃焼して航行する以上、地球温暖化の原因となる二酸化炭素(CO₂)、酸性雨や大気汚染の原因となる窒素酸化物(NO_x)、硫黄酸化物(SO_x)、煤煙などが排出されます。当社は、事業活動による大気への環境負荷を十分自覚し、その低減に向けて積極的かつ継続的な取り組みを行っています。

環境技術: 当社は船舶を対象に様々な研究開発・技術革新に取り組んでいます。(詳しくは当社「船舶維新」ホームページ URL: <http://www.mol.co.jp/ishin> をご参照ください。)

船舶の大型化による輸送効率の向上: 当社は、船型の大型化や推進性能の改善が海運業界として世界的に増加する輸送需要に応える社会的責務と、地球温暖化防止との両立を図る有効な手段の一つであると考えています。2007年12月に竣工した世界最大級の鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」(載貨重量約32万トン)は、その推進性能に優れた超大型船型と高い推進効率のプロペラなどの省エネ設計によって、(社)日本船舶海洋工学会が選考する「シップ・オブ・ザ・イヤー2007」に選ばれています。



鉄鉱石専用船「BRASIL MARU」

「ECO SAILING (エコセーリング)」の徹底: 当社では、燃料削減と環境負荷低減に取り組む省エネ推進の考え方を「ECO SAILING」と呼んで、運航の際に徹底しています。具体的には、①減速運航の適切な実施、②気象・海象の予測、最適トリム、③最適航路の選定、④船の浸水表面積の軽減、⑤機器類の運用・保守の最適化、⑥省エネ船型の開発、⑦PBCF*の装着などの対策を実施しています。

*PBCF: 船を推進する上でエネルギーロスとなる渦(ハブ渦)を効率的に回収する目的で、船のプロペラ軸の後端部(ボス・キャップ)に同じ翼数のフィンを取り付ける当社独自の技術です。



NO_x / SO_x / 煤煙・煤塵の排出対策: NO_xについては、電子制御エンジンの導入により排出を抑制しています。SO_xについては、燃料油に含まれる硫黄分に関する国際条約(MARPOL条約)の一般海域における規制値(3.5%)よりも厳しい値を当

社燃料油の調達基準としています。さらに、船舶からの排気ガスに含まれる煤塵については、当社と(株)赤阪鐵工所が共同で排気ガス脱塵処理装置を開発し、グループ会社が運航する内航フェリーにおける船上実証実験で、煤塵を80%以上除去する効果を上げました。

モーダルシフト: 日本におけるCO₂排出量の約2割は運輸部門が占めており、その削減のため国土交通省及び関係省庁は「環境負荷の少ない交通体系の構築」を掲げ、「モーダルシフト」と言われる鉄道・船舶など環境負荷の小さい輸送モードの利用を促進しています。当社グループは、わが国最大規模のフェリー・内航サービスの提供を通じて、モーダルシフトへ積極的に対応しています。

エコ・ターミナル: 当社及び当社グループ会社の(株)宇徳は、「東京国際コンテナターミナル」に発電容量200kWの都内最大級の太陽光発電システムを導入しています。2007年にトレーラーが通過するゲート棟と洗車棟の屋上に合計1,200枚の太陽光パネルを設置、2011年度は約218千kWhを発電し、管理棟で使用する電力量の約34%を賄いました。また、(株)宇徳及び商船港運(株)は、それぞれ東京と神戸で運営するコンテナターミナルに従来比約40%の燃費改善効果のあるハイブリッドトランスファークレーンを導入しています。



東京国際コンテナターミナル

□ 海洋環境保全への取り組み

当社は、安全運航の徹底により、海難事故による海洋汚染防止に努めるとともに、生物多様性にも配慮し、事業活動の場であり世界万人の共有財産である海洋の環境保全への取り組みを積極的に推進していきます。

タンカーのダブルハル化: 当社は、タンカーの座礁や衝突による原油、プロダクト、ケミカルなどの貨物流出を防止すべく、ダブルハル(二重船殻)構造のタンカーの整備を進め、全船でダブルハル化を完了しています。



ダブルハル構造

船舶解撤時の環境への配慮: 老朽化した船舶は、安全運航対策上、また海洋環境保全の観点からも、解撤(スクラップ)を行う必要がありますが、アジアの一部の国々では解撤時の労働者の安全や環境対策が疎かであるとして問題となっていました。当社は、2009年5月に採択されたシップリサイクル条約の発効に備え、2010年に社内の関連部署から構成されるタスクフォースを立ち上げ、インベントリーリストの作成に取り組むとともに、解撤を前提として売船を行う際には、解撤ヤードがISO14001(もしくはそれに準じた環境マネジメント)を実施しているか、解撤の方法・手順が環境・労働安全に十分配慮しているかなどの点を確認しています。

この他にも、海洋汚染防止条約をはじめとする内外の関連法規制に基づき、油濁防止並びに廃油やビルジ(油分など含む汚水)の適正処理に関する厳しい運用規制を設け、海洋環境保全に取り組んでいます。また、船底防汚塗料においては、有害性のある有機スズを含まない塗料へ切り替え、バラスト水においては、水生生物を一定基準を満たすまで無害化するなど、生物多様性の保全にも取り組んでいます。

社会貢献活動

当社は、社会とともに相乗的・持続的に成長することを目指す企業として、取り組むべき社会的課題を見極め、その解決の一助となるよう以下の3つの理念を掲げて、世界的ネットワークを有する海運会社ならではの社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。

- I. 国連ミレニアム開発目標*への貢献～世界経済・社会の発展とともに成長する企業として
- II. 生物多様性保全・自然保護への貢献～一定の環境負荷を与える企業として、また生物の宝庫である海を事業活動の舞台とする企業として
- III. 所在する地域社会への貢献～良き企業市民として

*「普遍的初等教育の達成」や「乳幼児死亡率の削減」など、8つの分野で具体的な数値目標を2015年までに達成することを目指している。

被災地への支援

2011年11月にタイで発生した大洪水に際しては、遮水壁用のコンテナ寄贈、援助物資輸送、義援金の拠出などの支援活動を行いました。2011年12月にフィリピンで発生した台風に際しては、当社の船員訓練専用船「SPIRIT OF MOL」による援助物資輸送及び乗組員による物資の配布や学校清掃、義援金の拠出などを行いました。

ブルキナファソ向け学習机・椅子の海上輸送に協力

愛知県名古屋市の小学校が、長年大切に使用してきた学習机と椅子をブルキナファソの子どもたちに寄贈するにあたり、当社が海上輸送を引き受けました。児童の想いが詰まった机と椅子は、2011年6月にブルキナファソの小学校に寄贈され、今では第二の人生を歩んでいます。

外部評価

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)に継続組み入れ

当社は、長期にわたり持続的な成長を期待される会社として、環境対策、社会性、IR活動が高く評価され、2003年からDJSIに組み入れられています。2011年9月にも継続採用が決められました。



FTSE4Good Global Indexに継続組み入れ

当社は、ロンドン証券取引所のグループ会社であるFTSE社の代表的指標の一つ、社会的責任投資指数「FTSE4Good Global Index」に2003年から組み入れられています。2012年3月にも継続採用が決められました。



MS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数)に継続組み入れ

当社は、モーニングスター(株)が日本の上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した日本国内初の社会的責任投資株価指数であるMS-SRIに、2003年から組み入れられています。2012年1月にも継続採用が決められました。



環境・社会報告書

CSR・環境に関する当社グループのさらに詳しい取り組みについては、当社「環境・社会報告書」をご参照ください。
URL: <http://www.mol.co.jp/csr-j>

商船三井の環境技術 船舶維新



グローバルに事業活動を展開する当社にとって、地球環境保全は安全運航と並んでグループ企業理念に掲げる重要課題です。当社が2009年9月にスタートさせた次世代船構想「船舶維新」プロジェクトは、実現可能な技術を用いてCO₂の排出量削減を図り、地球環境保全に大きく貢献するという革新的な取り組みです。当社はこれまでに次世代船シリーズとして「ISHIN-I」「ISHIN-II」「ISHIN-III」の構想を世に発表しましたが、自動車船の未来像を示す「ISHIN-I」実現に向けた大きなステップとして、ハイブリッド給電システムを搭載した新鋭自動車船「EMERALD ACE」が2012年6月に竣工しました。当社は引き続き、船舶の環境負荷低減に向けた技術開発に積極的に取り組んでいきます。

ISHIN-I

ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」竣工



「停泊中ゼロエミッション」の実現に向けたハイブリッド給電システム

ハイブリッド自動車船「EMERALD ACE」には、太陽光発電システムとリチウムイオン電池を組み合わせたハイブリッド給電システムを搭載します。従来の発電システムでは、停泊中の船内の電力供給にディーゼル発電機を使用しますが、本船では航海中に太陽光発電システムで発電した電力をリチウムイオン電池に蓄え、その電力を使用することで、停泊中にディーゼル発電機を完全停止して「停泊中ゼロエミッション」を実現します。



太陽光パネル

本船に搭載される太陽光パネルは耐塩害・耐風圧などの耐候性に優れ、反射光も取り込める両面ガラス製を採用。太陽光パネルの出力は160kW (210W/パネル×768枚: 1,079m²)で、船舶に搭載されるものでは世界一の規模となります。

リチウムイオン電池

太陽光パネルなどから発電した電力を船内の限られたスペースに蓄電するために、エネルギー密度の優れたリチウムイオン電池を採用。PC/バッテリーなどで使用されている電池を32万本使用し、電力量は2.2MWh (一般的な住宅の電力消費量200軒分)となります。また、大電力をコントロールする高性能なパワーマネジメントシステムは、安全を第一に効率よく電力を制御します。

その他の次世代船シリーズ

ISHIN-II

LNG燃料を使用したフェリー

特長

- ・燃料はLNG: 航行中はLNG燃料による排ガスのクリーン化とCO₂排出量大幅削減
- ・陸上電力プラグイン: 港内航行・停泊中は陸上電力と蓄電池利用によるゼロエミッションを実現
- ・快適性の重視
- ・CO₂排出量削減効果: 50%



ISHIN-III

高効率排熱エネルギー回収システムを利用した大型鉄鉱石専用船

特長

- ・排熱エネルギー回収: 推進力を最大限にアシスト
- ・通常航海中に加え、低速航海中もCO₂排出量を削減する技術を採用
- ・CO₂排出量削減効果: 30%



要素技術の詳細については当社HP「船舶維新」をご覧ください。 <http://www.mol.co.jp/ishin/>