

## 社外役員対談

### “自由闊達な議論が、当社のコーポレート・ガバナンスの実効性を高めています”

テーマ：商船三井のコーポレート・ガバナンスと取締役会の運営、また独自の取り組みとしての「戦略・ビジョン討議」への評価

**松島** コーポレート・ガバナンスにおいて一番肝心なのは、形式的に体制を整えるということではなく、実質的に機能するものにしていくということだと思います。当社に照らし、まず評価できるのは、自由闊達に議論を交わらせる企業風土がある点です。これにより、実効性が高まっていると感じます。

**山下** ものを言いやすい雰囲気であるというのは、同意見です。取締役会において監査役が、いわゆる「守り」のガバナンスにとどまらず「攻め」のガバナンスに関わる発言をしても、違和感なく受け入れられていると感じています。また、取締役会については実効性評価を実施しており、取締役と監査役の双方が課題について意見を出し合うことにより、より良い運営を目指しています。

**松島** 取締役会に付随して行われる「戦略・ビジョン討議」に関しては、社内で結論が固まる前に社外取締役・監査役を交



えて議論が展開されており、極めて有意義な取り組みだと評価しています。ただし、ややもすると、各担当セグメントの戦略ビジョンにとどまってしまう点が否めません。全社を俯瞰する視点でリスク管理や資本の活用などについての議論を行うことで、この取り組みはさらに効果的なものになるのではないのでしょうか。

**山下** 確かに、これまでのところ、個別の分野の域を出ないようなビジョンも散見されます。また時宜を得た内容を取り上げるといった観点からも、今後は社外取締役・監査役からテーマを提案することも必要かもしれませんね。一方、最大の経営課題であったコンテナ船事業の立て直しに関しては「戦略・ビジョン討議」がうまく機能したと考えています。改善に向けた様々な分析を過去に行ってい



松島 正之  
社外取締役

山下 英樹  
社外監査役

たことで、「何らかの抜本的対策が必要である」という問題意識が社外取締役・監査役にも共有されており、統合という大きな経営判断に至りました。先ほど話にもあったように、形式を整えるばかりでなく、こうした重要な経営課題に直面した場面こそ、コーポレート・ガバナンスの真価が問われると思います。

### “「ローリングプラン」では、10年後の将来からさかのぼり、現在取り組むべきことを抽出。理念にとどまらぬよう、具体的なプランの肉付けが課題です”

テーマ：経営計画「ローリングプラン」に対する評価

**山下** 商船三井が10年後の将来、どういう企業でありたいかを目標設定して、そのビジョンと現状とのギャップを埋めるという形で現在取り組むべきことを抽出したものがローリングプランです。ただし、10年という長期展望ですから、ある程度理念的なものにならざるを得ません。従って、いかに具体的なプランの肉付けを行っていくかが重要であり、課題でもあると思います。

**松島** 私はローリングプランの提唱者の一人ですが、「ローリングプラン2018」の策定過程においては、将来の成長分野や当社の競争力強化について相当な分析と議論を行いました。長期的な視点に立って考えることにより、成長に向けた道筋について様々な選択肢を見出すことができます。ローリングプランの形での経営計画がスタートして2年目となりましたが、こうした取り組みの効果は表れてきていると思います。

### “コンプライアンス強化において重要なのは、社員一人ひとりの意識に浸透させることです”

テーマ：当社のコンプライアンスに対する評価

**山下** コンプライアンス強化への継続的取り組みは、あらゆる企業にとっての重要課題です。それでも、様々な不祥事が世間で後を絶たないのは、社員一人ひとりの意識への浸透度がかかっているといます。コンプライアンスが単にBGMのように聞こえる状況は良くありません。

肝心なのは、経営のトップが折に触れ社内に向けて「事業を営む上での大前提である」と発信していくことです。商船三井ではそうした点実践されており、心強く思っています。ただし、事業をグローバルに展開している中で、コンプライアンスをどう強化していくかは難しい課題なので、社外監査役として引き続きしっかりと役割を果たしたいと考えています。



**松島** 私が社外取締役に就任後、当社では自動車輸送に関連する独占禁止法違反の問題がありました。問題発生後、「どこが悪かったのか」「どうしたら良いのか」という議論を社長を含む全社で徹底的に行ったことで、コンプライアンスに対する意識が数段上がったと認識しています。ただし、人間の記憶は風化していくものですから、これからもその議論を繰り返していくことが必要です。また、教科書に書かれていることを機械的に覚えるような取り組みに意味はありません。根幹にあるコンプライアンス精神を忘れぬよう、ルールができた所以や背景にある考え方を学びながら、全社でコンプライアンスに対する感覚を磨くことを目指したいと思っています。

#### 商船三井の「戦略・ビジョン討議」

当社では、3時間の取締役会のうち1時間を「戦略・ビジョン討議」に充てています。「戦略・ビジョン討議」では、経営戦略や長期ビジョン、あるいは経営全般に

関わるテーマの一つを取り上げ、社外取締役・社外監査役を交えて自由な意見交換を行っています。

#### 「戦略・ビジョン討議」議題一覧 2016年度

議題	議題
4月	自動車船部の戦略
9月	次期中期経営計画策定に向けて
1月	次期経営計画骨子案
2月	次期経営計画骨子案(続)

#### 2017年度

議題	議題
5月	資本市場における当社現状
7月	港湾・ロジスティクス事業部の事業戦略
9月	新規事業・グループ経営推進部の事業戦略
10月	当社ガバナンス体制のレビュー (監査等委員会設置会社の評価を中心に)
12月	人事制度改革
1月	ローリングプラン2018基本方針
2月	ローリングプラン2018全体概要