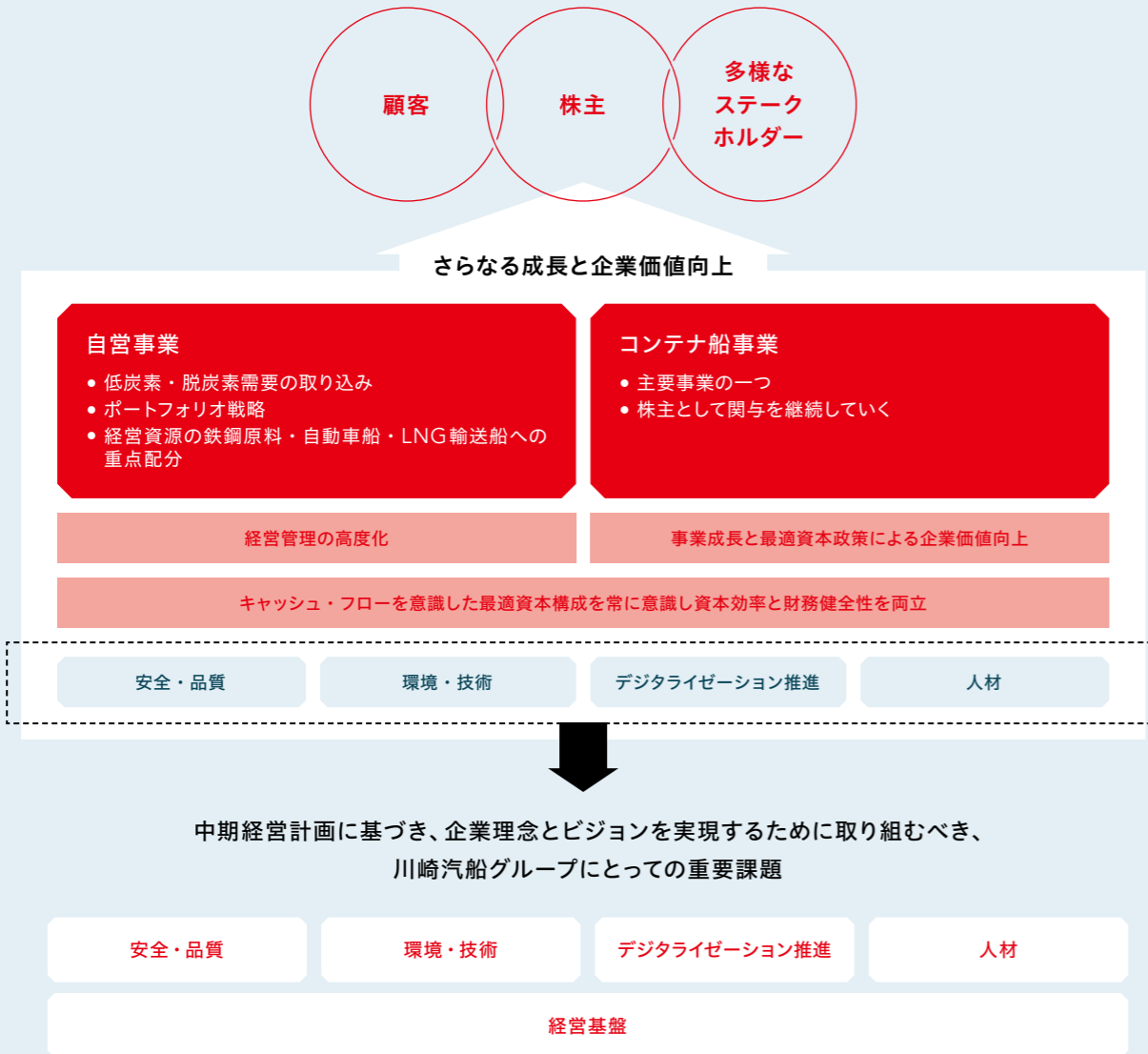


MATERIALITY

“K” LINEグループのマテリアリティ

2022年度に当社グループは従来のマテリアリティを見直し、新たに5分野、12項目のマテリアリティを特定しました。このパートでは、新たに特定したマテリアリティの全体像を示すとともに、個々のマテリアリティについてのページを設け、取り組み方針や進捗について説明します。



12項目のマテリアリティは、中期経営計画で事業戦略を実現する強固な事業基盤として打ち出された機能戦略の4本柱である「安全・品質」「環境・技術」「デジタルイノベーション推進」「人材」と、それらの土台としての「経営基盤」の5分野に分類して整理されています(詳細は次ページの一覧表をご参照ください)。当社グループにとってのマテリアリティは、中期経営計画に基づいて持続的成長や企業価値向上を果たしつつ、社会課題の解決にも貢献し、企業理念・ビジョンを実現するために取り組むべき重要課題と位置付けられます。

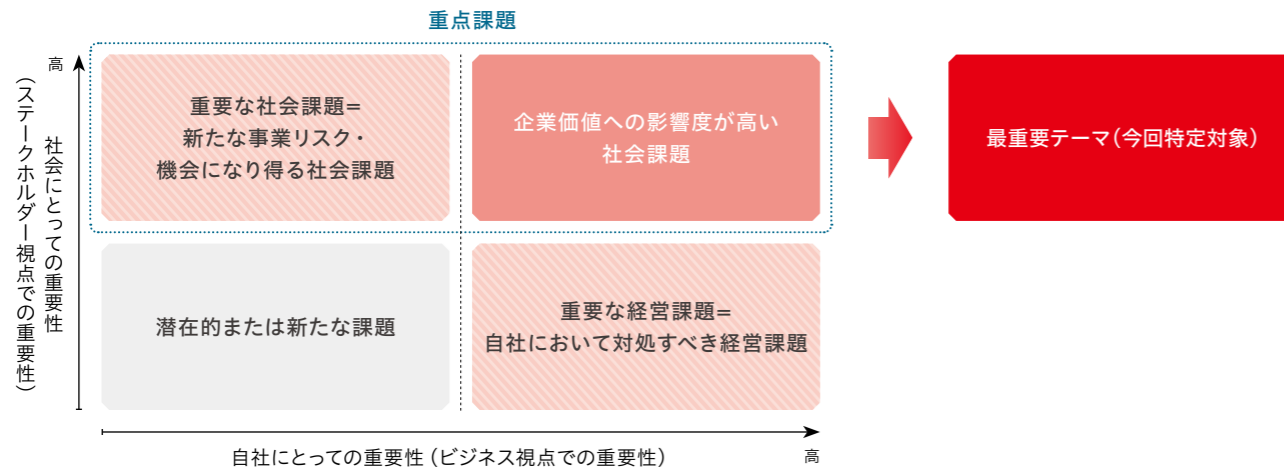
マテリアリティと関連するSDGs

分類	社会課題解決へのアクション=マテリアリティ	関連するSDGs
経営基盤	人権の尊重 ▶ P.36	5 ジェンダー平等の達成、8 働きがいと経済成長、10 人や国の不平等の解消
	コーポレートガバナンスの強化 ▶ P.54	16 公正な裁判と法の支配、17 パートナーシップによる開発
	コンプライアンスの推進・強化 ▶ P.37	16 公正な裁判と法の支配
安全・品質	安全運航の推進 ▶ P.38	7 再生可能エネルギー、13 気候変動に具体的な対策を、14 海洋資源の持続可能な開発と保全
環境・技術	自社の低炭素化・脱炭素化 ▶ P.41	7 再生可能エネルギー、9 産業とインフラの持続可能な開発、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費と生産
	社会の低炭素化・脱炭素化支援 ▶ P.42	7 再生可能エネルギー、9 産業とインフラの持続可能な開発、11 持続可能な都市とコミュニティ、13 気候変動に具体的な対策を
	自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化 ▶ P.44	3 気候変動と関連する大気汚染の防止、15 陸域生態系の持続可能な開発と保全、17 パートナーシップによる開発
デジタルイノベーション推進	イノベーションの促進 ▶ P.46	7 再生可能エネルギー、9 産業とインフラの持続可能な開発、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費と生産、14 海洋資源の持続可能な開発と保全、15 陸域生態系の持続可能な開発と保全、17 パートナーシップによる開発
	DX対応の強化 ▶ P.48	7 再生可能エネルギー、8 働きがいと経済成長、9 産業とインフラの持続可能な開発、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に具体的な対策を、15 陸域生態系の持続可能な開発と保全、17 パートナーシップによる開発
人材	ダイバーシティ&インクルージョンの促進 ▶ P.51	5 ジェンダー平等の達成、8 働きがいと経済成長、10 人や国の不平等の解消
	労働環境の整備・健康経営の促進 ▶ P.52	3 気候変動と関連する大気汚染の防止、5 ジェンダー平等の達成、8 働きがいと経済成長、10 人や国の不平等の解消
	人材の確保・育成 ▶ P.50	5 ジェンダー平等の達成、8 働きがいと経済成長

マテリアリティ見直しの背景

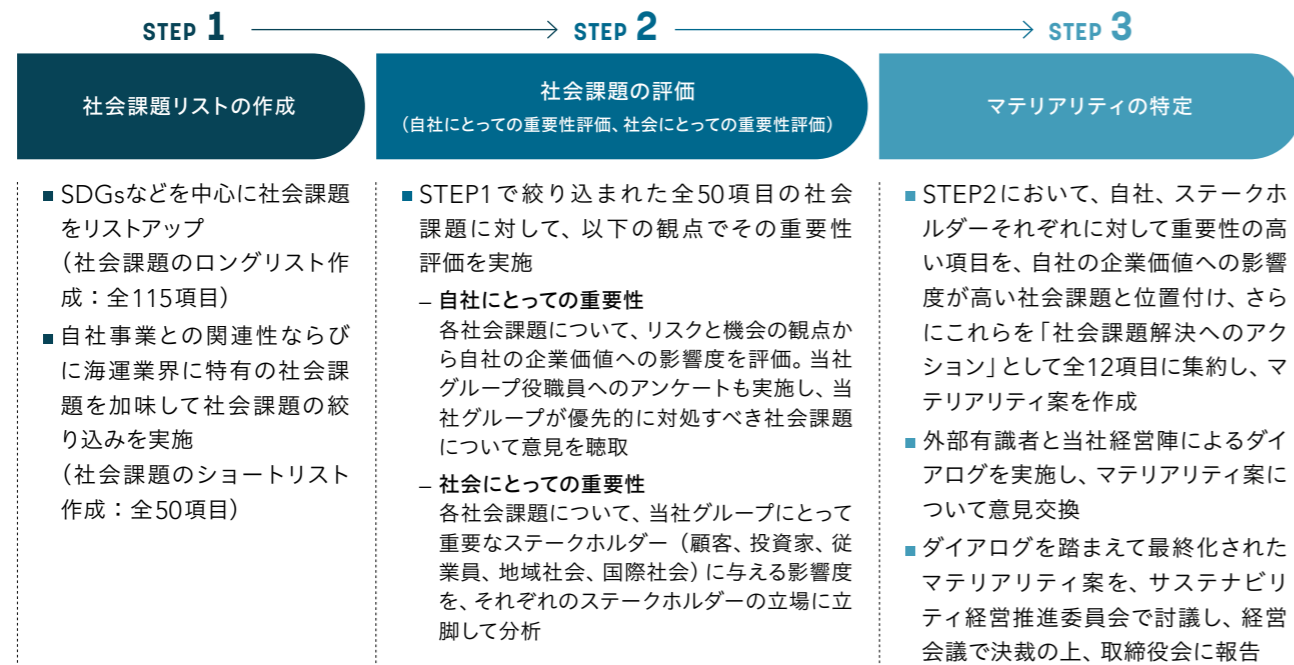
2022年度に実施したマテリアリティの見直しに際しては、従来のCSR視点に加え、事業戦略との整合性や価値創造の観点なども加味して、「自社にとっての重要性(ビジネス視点での重要性)」と「社会にとっての重要性(ステークホルダー視点での重要性)」という2軸から、マテリアリティの分析・評

価を行いました。従来のマテリアリティは、ISO26000やOECD多国籍企業行動指針など、主としてCSR(企業の社会的責任)に関連する各種ガイダンスを参考に特定されたものですが、その後の8年間の経営環境や社会情勢の変化を踏まえ、見直しを行ったものです。



マテリアリティ分析のステップ

今回の見直しに際しては、以下の3つのステップでマテリアリティ分析を行いました。



推進体制

グローバルな価値観や行動の変容が加速し、地球温暖化による環境負荷の低減に対する意識が高まる中、当社は、サステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上の実現に向けた重要課題の一つとしてとらえ、取締役会において継続的に議論しています。これらの課題に重点を置いた経営を強化するため、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ経営推進委員会」および「GHG削減戦略委員会」を設置しています。

このうちサステナビリティ経営推進委員会は、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。

今回特定したマテリアリティについては、各課題に対応する管掌部門を明確化しました。下部組織であるサステナビ

リティ専門委員会には、各管掌部門のグループ長が委員として参加しており、マテリアリティに関連する取り組みの実践状況をモニターし、その進捗状況を定期的に上部組織であるサステナビリティ経営推進委員会に報告しています。

なお、もう一つの下部組織である環境専門委員会は、主に「環境マネジメントシステム(EMS)」の運用を担っています。

一方、GHG削減戦略委員会では、各種環境対応が急務な中、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定するとともに、総合的な対応戦略、機器選定等の技術対応・円滑な運用準備などの方針を策定し、実施を統括しています。

これらのガバナンス体制の下、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。

MESSAGE 担当執行役員メッセージ



山鹿 徳昌
常務執行役員
サステナビリティ・環境経営推進・IR・
広報ユニット統括、経営企画・調査担当

当社グループは、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指しています。人々の生活や経済を支えるインフラとしての使命を果たし、持続可能な社会に貢献するために、環境・社会・経済の持続可能性を重視する視点を取り入れた経営、すなわち「サステナビリティ経営」に取り組んでいます。当社グループの継続的な発展と社会課題解決への貢献を両立させながら、企業価値の向上を図っています。

そのサステナビリティ経営を推進する上で核となる「マテリアリティ」について、当社は2022年度に見直しを行いました。マテリアリティと企業の成長や価値創造との結び付きを、より明確にするために見直しを行ったものです。新たに特定された5分野、12項目のマテリアリティは、中期経営計画の機能戦略と結び付く形で整理され、企業理念やビジョンなど、当社の先行概念との関係も明確になっています。また、それぞれの項目に対応する管掌部門を明確にし、取り組みの進捗管理を強化しています。

マテリアリティへの取り組みを通じて、当社グループはサステナビリティ経営を推し進め、企業理念・ビジョンを実現し、経済的価値と社会的価値を持続的に創出します。

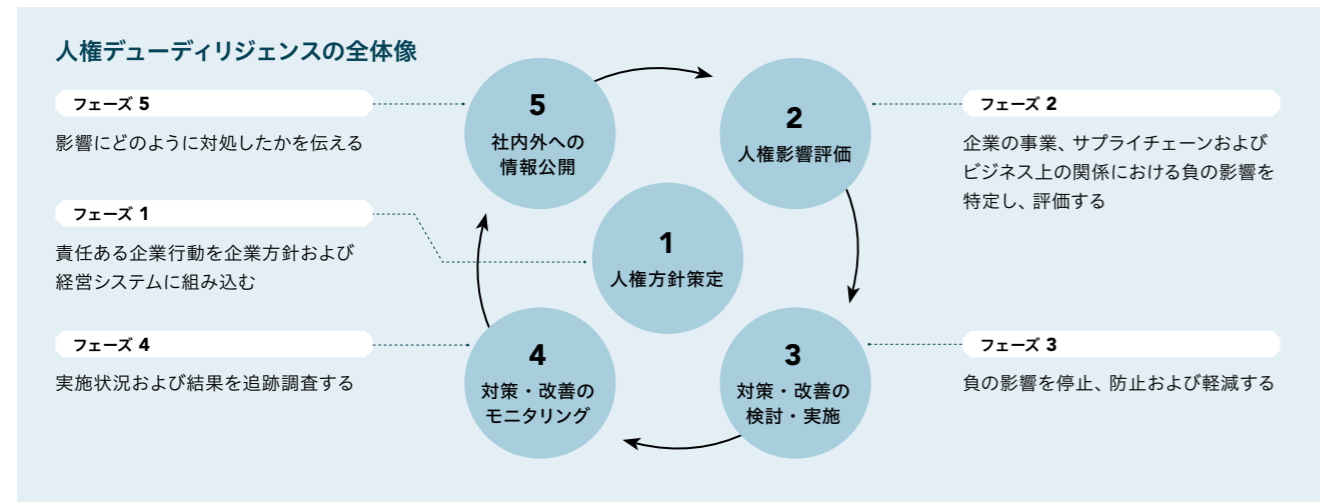
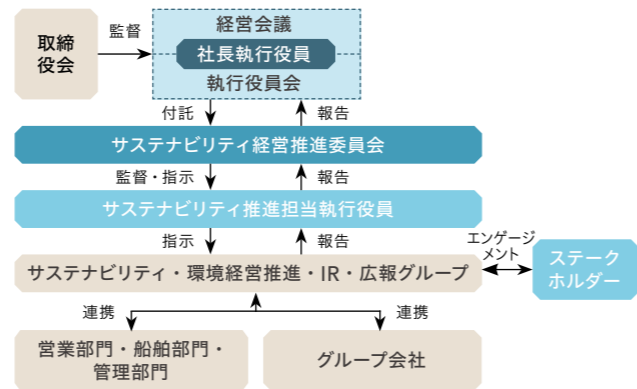
経営基盤

人権の尊重

“K” LINEグループでは、「グループ企業行動憲章」の冒頭で「人権の尊重」を掲げています。国連グローバル・コンパクトに署名し、人権や労働に関する諸原則を支持することを表明するとともに、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を指針として、「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定し、人権デューデリジェンスの取り組みを進めています。

人権デューデリジェンス実施体制

2022年に策定した人権基本方針に基づき、サステナビリティ経営推進委員会の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案など、いわゆる「人権デューデリジェンス」を実施しています。



人権影響評価と優先課題

2022年度は、当社グループの事業活動との関わりにおいて生じる人権への顕在的または潜在的な負の影響を把握すべく、以下を実施しました。

1. 国内／海外グループ会社向けアンケートの実施
2. アンケート結果の分析・弱点項目の洗い出し
3. 2の分析結果を受けた優先課題と対策の検討

左記の結果、優先的に取り組むべき課題として、以下を特定しました。

対象となるライツホルダー	優先課題
自社・グループ会社の従業員	健康と安全
	ハラスメントの防止
	長時間労働の抑制

なお、2023年度は対象範囲をサプライチェーンに広げて、人権影響評価と優先課題の特定に着手しています。

コンプライアンスの推進・強化

グループコンプライアンス体制

当社およびグループ会社社役職員の日常業務の行動指針となるよう、2017年1月に「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定し、当社およびグループ会社社役職員に遵守を義務付けています。社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループ会社のコンプライアンスを担保するための方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプラ

独占禁止法遵守の取り組み

社役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を徹底すべく、さらなる強化に取り組んでいます。また、業務監査を実施し、コンプライアンスに向けた施策の実施状況を監視・監督しています。同業他社との接触についても、事前の届出および承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用しています。

経済制裁規制遵守の取り組み

2019年11月に経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーをグローバルコンプライアンスポリシーに追加し、当社およびグループ会社社役職員に当社グループのビジネスに対して適用される経済制裁規制ならびに反マネーロンダリングおよびテロ資金供与に関するルールの遵守を徹底しています。

コンプライアンス意識向上の取り組み

毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、コンプラ

内部通報窓口への通報・相談件数

	2020年度	2021年度	2022年度
通報	1件	1件	3件
相談	1件	3件	0件

イアンスの最高責任者であるCCO(チーフコンプライアンスオフィサー)の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。加えて、国内外にわたる当社グループの事業におけるコンプライアンス問題発生未然防止とリスクの早期発見および是正のため、当社および国内外グループ会社社役職員からの内部通報を受け付ける「ホットライン窓口」と「グローバルホットライン窓口」を設置しています。

贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の実効性を高めるために、当社は、腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているMaritime Anti-Corruption Network(MACN)のメンバーとして、反腐败・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

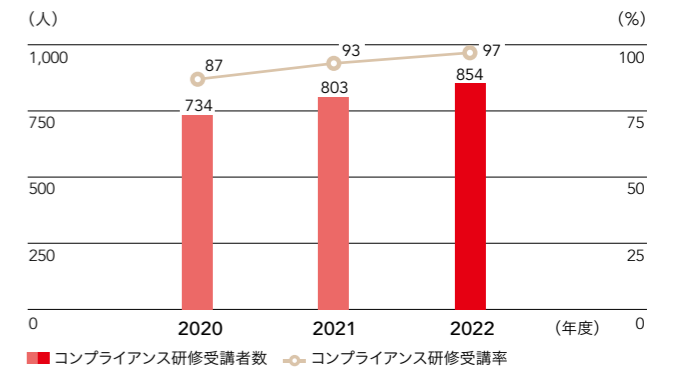


個人情報保護の取り組み

世界各国における個人情報保護に関する法規制・執行強化の状況を踏まえ、2021年10月にグローバルコンプライアンスポリシーを改正(「個別ポリシーⅣ データ保護法」の追加)し、個人情報の適切な保護への取り組みを強化しています。

イアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

コンプライアンス研修受講者数・受講率



安全・品質

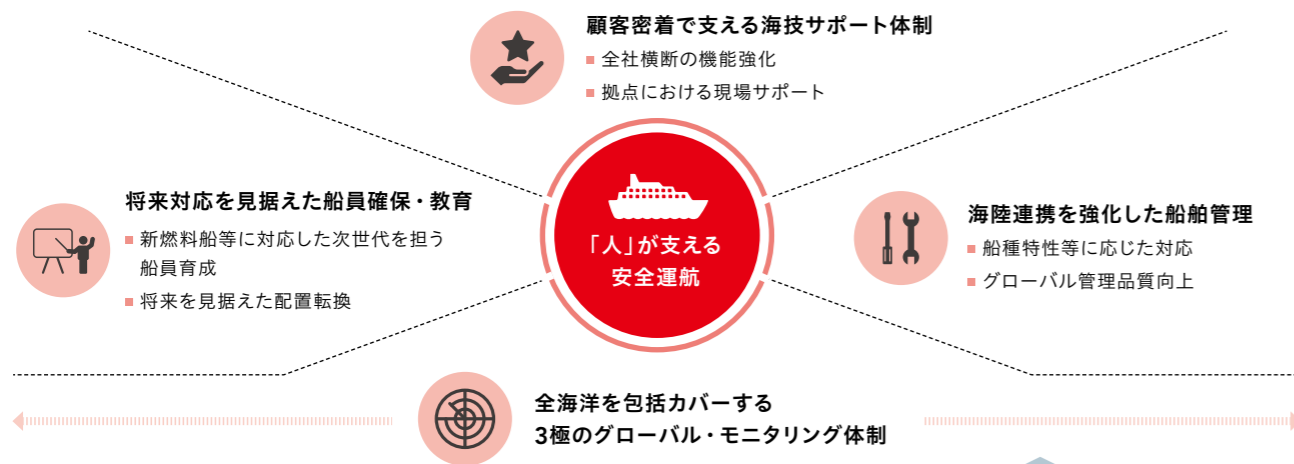
安全運航の推進

当社では、安全運航にとって最も大事なものは「人間力」だと考えています。安全運航の実現には、人材の確保・育成、顧客密着を支える海技サポート体制の強化、そして全海洋を包括的にカバーする安全管理体制の構築・運用が不可欠です。一方で、高度な安全・輸送品質の実現を支えるには、先進・デジタル技術の活用による暗黙知のデータ化を進め、「人間力」を補完していく必要があります。「人間力」を生かした安全・品質管理を先進・デジタル技術が補完する、いわば「人」と「テクノロジー」の両輪で、3極のグローバル・モニタリング体制を強化し、「お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供」を行ってまいります。

「人間力」をベースとした安全運航

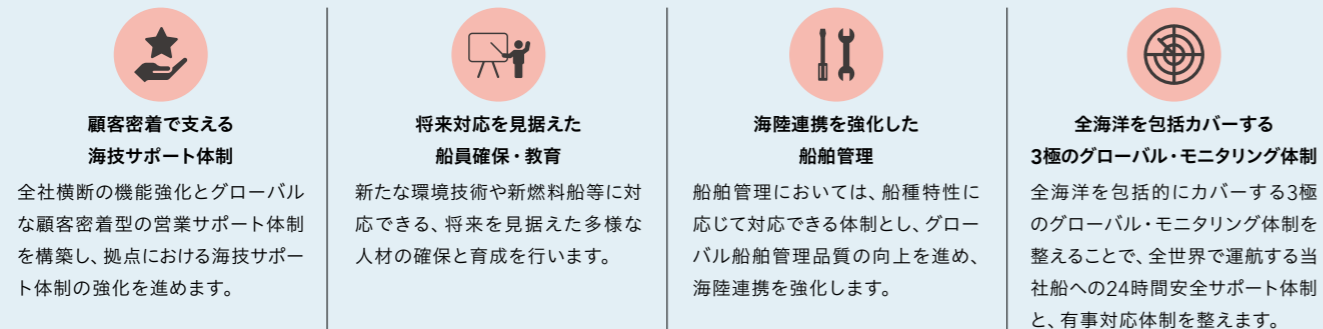
川崎汽船の強みである「人間力」を生かした安全・品質管理対応と、それを補完する先進・デジタル技術の両輪をもって、確固たる安全運航体制を構築

川崎汽船の価値観 お客さまを第一に考えた安全で最適なサービスの提供



先進・デジタル技術を駆使したシステム・インフラの整備・拡充による「人間力」の補完
(統合船舶・性能管理運航システム「K-IMS」の機能強化・搭載拡大、自動運航の技術革新・応用、など)

「人」が支える安全運航体制を、先進・デジタル技術などシステム・インフラの整備・拡充を進めることで補完していきます。



人間力を補完する先進デジタル技術

K-IMS

統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」では、各船からの運航データを収集し、これらビッグデータのAI解析から推進性能の状態診断を通じ、燃料消費量改善と温室効果ガス削減に取り組んでいます。また、「K-IMS」は気象・海

象データと各船の性能解析モデルに基づき、推奨航路を算出する最適運航支援機能を備え、安全かつ経済的な運航をサポートしています。

K-Assist Project

当社では、自動運航船に向けた複数の技術開発案件をK-Assist Projectと命名し、見張り・操船支援、安全離着岸支援、実海域最適航路制御、機関プラント運転支援の4つの分野において、海運・造船業界のみならず、他業界のノウハウや

技術を取り入れ、将来の実用化につながる開発を進めています。「人」の力だけでは実現できない安全・品質の高度化を実現するため、船内のDX化を進めると同時に、AI技術等の先進技術の積極的な活用に取り組んでいます。

本船のサイバーセキュリティ認証

近年、インターネット回線による船舶運航データの船陸共有化と安全品質の向上へのデータ活用が進んでいます。また、衛星通信容量の拡大に伴い、船内ICT機器および船内ネットワークの整備が必須となっています。今後、船陸間でインターネット環境への接続が一層増えることによるサイバーリスクを

見据え、2020年より当社グループの船舶管理会社では一般財団法人日本海事協会からサイバーセキュリティマネジメントシステム(CSMS)の認証を取得し、船上のサイバーリスクへの対応力強化に努めています。

MESSAGE CSOメッセージ



綾 清隆
専務執行役員
船舶ユニット統括
CSO(チーフセーフティオフィサー)

当社は、お客さまの課題やニーズを深く理解し、安全運航と輸送品質を最優先とすることで、お客さまからの信頼を得てきました。

海上輸送の低炭素・脱炭素化に向けたお客さまのニーズを受け、シンガポールにおけるLNG燃料供給船の船舶管理事業やアンモニア燃料供給事業のような、国・地域に密着した独自のプロジェクトが今後世界各地で立ち上がってくることが予想されます。

地域密着型の顧客サポートによって、お客さまのニーズを的確にとらえ、そこに付加価値の高い提案とサービスを行うために、経験と人材を擁する船舶管理ノウハウをベースに、安全運航と輸送品質管理を極めるべく、さらなる組織強化を目指したいと考えています。

まずはシンガポールの拠点において、オイルメジャーや資源メジャーといったお客さまへのアプローチを強化し、課題解決に貢献していくことで実績とノウハウを蓄積し、中期経営計画で掲げる欧州・米国も想定した3拠点体制への展開へつなげていく所存です。

環境・技術

環境

当社グループは、海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献するという企業理念の下、「青く美しい海を明日へつなぐ」という使命を担っています。すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、グローバル社会のインフラを支え、持続的成長と企業価値向上を目指します。

川崎汽船グループの目指す姿

お客さま・パートナーとともに環境対応ノウハウ・ソリューションを磨き上げ、事業における環境保全を収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、海運業界全体をリードします。

“K” LINE環境ビジョン2050 ～青い海を明日へつなぐ～

2021年11月、気候変動対策に対する取り組みを強化するため、環境に関わる長期指針「K” LINE環境ビジョン2050」における2050年目標を改定し、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という、より高い目標を掲げ推進しています。

2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦
<https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/management.html#002>

<p>自社の低炭素・脱炭素化</p> <p>GHG排出量 ネットゼロに挑戦</p> <p>2030年中期マイルストーン CO₂排出効率50%改善 (2008年比)</p>	<p>社会の低炭素・脱炭素化支援</p> <p>社会の脱炭素化を支える新エネルギー 輸送・供給の担い手に</p>	<p>自社からの海洋・大気への環境影響の限らないゼロ化</p> <p>油濁事故ゼロ</p>	<p>社会の環境改善支援</p> <p>生態系保護の業界トップ</p>
---	---	--	--

MESSAGE 担当執行役員メッセージ



山鹿 徳昌
 常務執行役員
 サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報ユニット統括、経営企画・調査担当

当社では、「2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦」という環境ビジョンの目標に基づき、低炭素・脱炭素社会実現への貢献を事業機会としてとらえ、成長戦略を策定しています。

2020年代後半にはゼロエミッション船の導入を目指し、自社のGHG排出量削減への取り組みにより、お客さまのバリューチェーンにおける海上輸送の低炭素・脱炭素化の実現に貢献します。

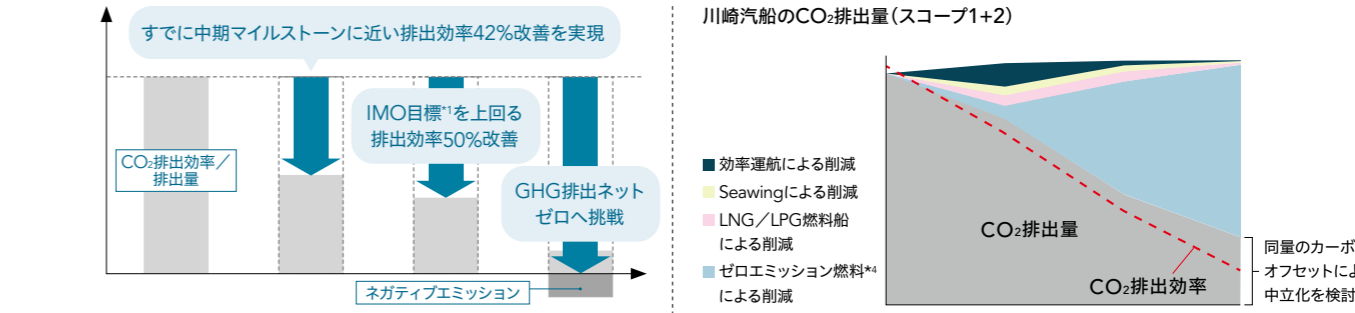
さらに洋上風力発電等の支援船や、水素・アンモニア等の新エネルギー、回収した液化CO₂の海上輸送需要などに対応することで、当社がこれまで培ってきた強みを生かし、社会の低炭素・脱炭素化に貢献する事業にも積極的に取り組みます。

また生物多様性保護についても、海上輸送による大気、海洋環境、そして生態系への影響を認識し、最小化することを海運事業者としての責務として取り組みます。

これらの取り組みを通じて、自社の経済的価値と両立させる形で環境負荷を低減し、持続可能な社会の実現に向けて企業価値を継続的に向上させることで、すべてのステークホルダーに選ばれ続ける会社を目指していきます。

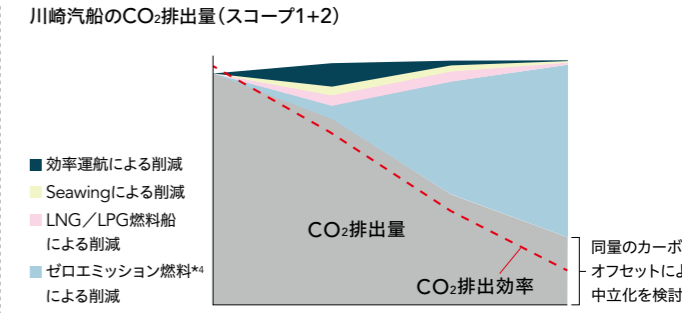
自社の低炭素・脱炭素化における目標と進捗

「K” LINE環境ビジョン2050」における2030年中期マイルストーンの達成に向けた道筋と目途を確認し、2050年に向けた船隊整備等、具体的な検討を進めています。



	2008年(基準年)	2022年現在	2030年中期マイルストーン	2050年目標
CO ₂ 排出効率 ^{*2}	7.21	4.20	3.61	—
CO ₂ 排出総量 ^{*3}	1,368万	666万	—	ネットゼロ

*1 IMOでは、2030年までにCO₂排出量40%以上削減(輸送量当たり、2008年比)、2030年までに、ゼロエミッション燃料の使用割合を5~10%、2050年頃までにGHG排出ゼロという目標を設定。
 *2 単位：g-CO₂/トンマイル
 *3 スコープ1+2の合計値、単位：トン
 *4 アンモニア、水素、メタノール、バイオ燃料等
 (注)本ロードマップは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。



	2022年	2030年	2040年	2050年
LNG/LPG燃料船	1隻	45隻	40隻	10隻
ゼロエミッション船	0隻	20隻	130隻	200~250隻

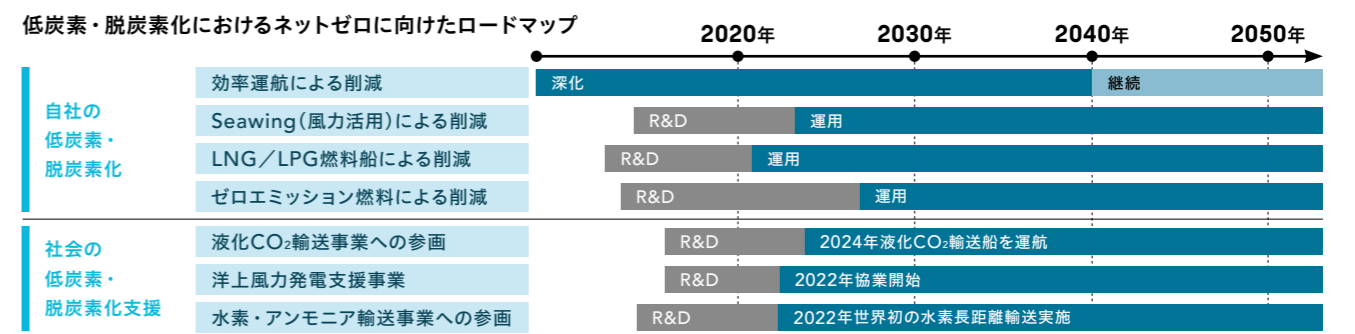
*3 スコープ1+2の合計値、単位：トン
 *4 アンモニア、水素、メタノール、バイオ燃料等
 (注)本ロードマップは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。

低炭素・脱炭素化に向けた取り組み概要

低炭素・脱炭素化のニーズに応え競争優位性を確立するために2026年までに総額3,750億円を投資し、自社の低炭素・脱炭素化と社会の低炭素・脱炭素化支援に向けた削減施策を推進します。

	投資額(～2026年)	GHG削減効果	施策進捗を測るKPI		
自社の低炭素・脱炭素化	燃料転換(クリーンエネルギー活用)	LNG/LPG燃料船 ゼロエミッション船	3,200億円	従来船に比べて20~30%削減 排出量ゼロ	LNG/LPG燃料船隻数 ゼロエミッション船隻数
	環境対応付加物(風力活用等)	Seawing、スクラパー等	170億円	従来船に比べて約20%削減	Seawing搭載隻数(～50隻、2030年)
	環境技術開発・実証化	K-IMSの搭載(運航効率) ハイブリッドEV曳船等	100億円	従来船に比べて、3~5%以上削減	K-IMSの保有船・中長期備船への搭載率100% ^{*5}
社会の低炭素・脱炭素化支援	低炭素に資する新事業	液化CO ₂ 輸送 風力発電支援等	280億円	—	事業特性に応じて検討(液化CO ₂ 船は2023年時点で2隻運航を決定)

*5 就航中の保有船に対しては搭載済み。新造船についても原則全船搭載予定。短期備船を除き、中長期備船については、2023年度末を目標に全船搭載予定。
 (注)本KPIは現時点における関連技術・インフラ整備の発展、関連規制、経済性等の当社による見通しを前提に作成しており、今後の動向によっては変更となる場合があります。



環境・技術

■ 自社の低炭素・脱炭素化の取り組み

新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを継続し、収益成長と両立する持続可能な競争優位性として確立し、企業価値の向上を目指します。

燃料転換・クリーンエネルギー活用

アンモニア燃料船

- 2022年11月、伊藤忠商事株式会社、日本シッパード株式会社、株式会社三井E&S、NSユナイテッド海運株式会社の4社と共同で、一般財団法人日本海事協会(ClassNK)より、アンモニア燃料船(載貨重量トン20万トン級大型ばら積み船)の基本設計承認(Approval in Principle: AiP)を取得。
- AiP取得は、海事関係者の新たな挑戦であるアンモニア燃料船を社会実装するための重要なマイルストーンであるとともに、パートナー企業によるアンモニア燃料船開発と世界的なアンモニアのサプライチェーン構築の両面から構成される『統合型プロジェクト』のさらなる推進に向けた重要なステップとなる。
- 2026年を目途に竣工・社会実装開始を目指す。



アンモニア燃料船の基本設計承認を取得
https://www.kline.co.jp/ja/news/Liquefied_gas-Liquefied_gas-6592525289304497455/main/0/link/221128JA.pdf

■ 社会の低炭素・脱炭素化支援の取り組み

海運業で培った豊富な経験とノウハウを生かし、社会の脱炭素化に資する事業に参画します。

ネガティブエミッション技術への貢献—液化CO₂輸送事業への参画

2023年3月、液化CO₂輸送実証試験船進水

- 当社はNEDO*1が2021年に度公募した事業「CCUS*2研究開発・実証関連事業/苫小牧におけるCCUS大規模実証試験/CO₂輸送に関する実証試験/CO₂船舶輸送に関する技術開発および実証試験」に参画、一般財団法人エンジニアリング協会と日本ガスライン株式会社、国立大学法人お茶の水女子大学とともに輸送実証に向けた準備と研究開発を実施。
- 当社は安全運航・荷役の知見と液化水素輸送船の実証試験の経験を生かし、液化CO₂実証試験船の輸送・荷役時における安全性評価を実施し、オペレーションマニュアル策定準備中。
- 本船は2023年後半に竣工予定。



進水式の様子

NEDO実証事業 液化CO₂輸送実証試験船進水
<https://www.kline.co.jp/ja/news/carbon-neutral/carbon-neutral740374872904728628/main/0/link/230328JA.pdf>

*1 「New Energy and Industrial Technology Development Organization」の略語、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構。持続可能な社会の実現に必要な技術開発の推進を通じてイノベーションを創出する、国立研究開発法人。
 *2 「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略語、排出されたCO₂を回収・有効利用・貯留する技術。

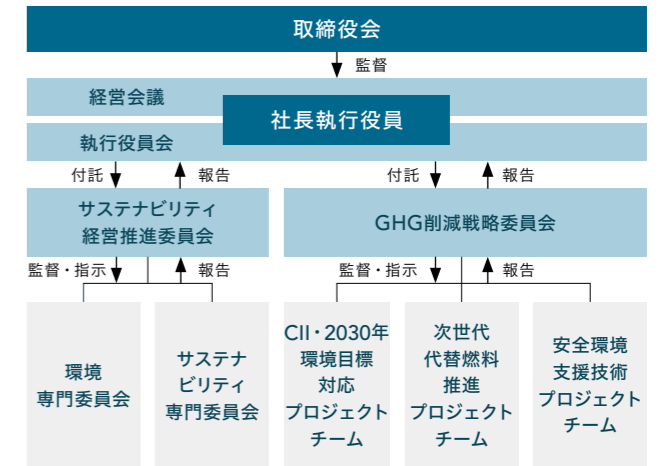
2022年12月、Northern Lights社向け液化CO₂船2隻の長期契約を締結

関連ページ ▶ P.30-31

TCFDに基づく情報開示

■ 環境ガバナンス

「サステナビリティ経営推進委員会」では、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。また「GHG削減戦略委員会」では、当社グループの燃料転換を主体としたGHG削減戦略を策定し、実施を統括しています。二つの委員会とも社長執行役員を委員長とし、戦略的議論の場として機能しています。「サステナビリティ経営推進委員会」の下部組織である「環境専門委員会」は「川崎汽船グループ環境憲章」および国際標準化機構(ISO)の規格に則って構築された「環境マネジメントシステム(EMS)」を機能的に運用し、環境保全活動を推進しています。



価値創造の基盤

■ 戦略

2022年5月発表の2022年度中期経営計画の中で、持続的成長と企業価値向上に向けて、自社・社会のスムーズなエネルギー転換にコミットし、低炭素・脱炭素社会の実現

に向けた活動の推進を掲げています。当社の優位性(顧客・事業パートナーとの共創)を発揮し、取り組みを着実に進めています。

関連ページ ▶ P.40-41

■ 主なリスクと機会

— マイナス面(リスク)、+プラス面(機会)

移行リスク 「当社の低炭素化の必要性」、 「社会の低炭素化の必要性」	物理的リスク 安全運航強化の必要性 急性リスク：自然災害(台風、サイクロン等増加、自然災害激化) 慢性リスク：自然環境変化(海面上昇、陸上環境の変化、海洋環境の変化)	気候以外のシナリオ 環境規制対応、クリーンな輸送の要請、 社会的問題への対応
- 炭素税・新燃料対応による運航費増加	- (急性) 油濁事故の可能性増加	- 運航/資本コスト増による収益低下
- 既存船舶の資産価値低下	- (急性) 本船・貨物損傷等によるコスト増	- 海洋生態系への悪影響
- R&D、導入コスト増	- (慢性) 港湾使用料・保険料等の上昇	+ よりクリーンな環境、生態系の維持
+ 低炭素・脱炭素化による炭素税等の負担軽減	+ (急性) より安全・安定したサービスの確立、顧客と当社の資産保全	+ ステークホルダーからの信頼/評価向上
+ 低炭素・脱炭素化による顧客からの評価向上	+ (急性) 災害時の迅速対応による輸送需要増加	
+ 新技術のノウハウの先んじた構築	+ (慢性) 防災工事用の建機・プラント等輸送需要増	

■ 指標と目標

GHG排出ネットゼロに向けて

2030年中期マイルストーン

自社の低炭素化：
CO₂排出効率 2008年比50%改善

社会の低炭素化支援：
社会の低炭素化に向けた新しいエネルギー輸送・供給の推進

2050年目標

自社の脱炭素化：
GHG排出ネットゼロに挑戦
 社会の脱炭素化支援：
社会の脱炭素化を支える新エネルギー輸送・供給の担い手に

生物多様性への取り組み

当社グループの事業は、海洋を主とした自然資本に依存する事業であり、気候変動問題のみならず、海洋を中心とした生物多様性保全への取り組みは、当社の事業活動において最も重要なテーマの一つととらえています。

当社は自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)のフレームワークに賛同しており、当社事業における環境リスクや自然関連の経済への影響を評価、適切な対応の検討を目的としてTNFDが提唱するLEAPアプローチを導入しました。

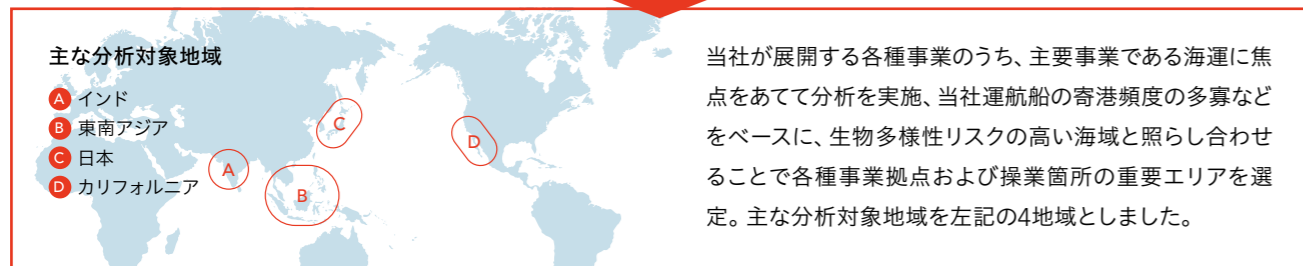
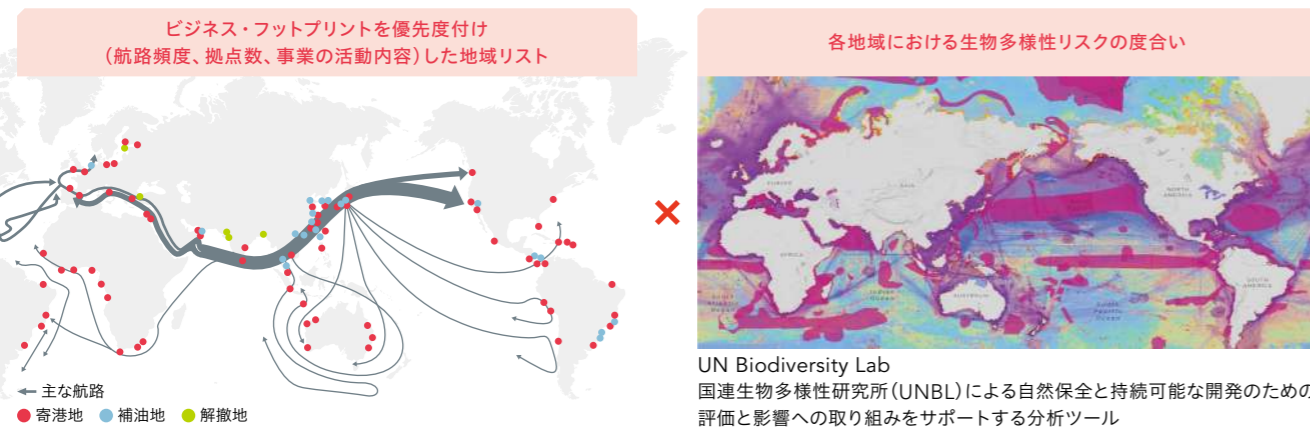


当社における、LEAPアプローチに沿った開示までのステップは上記のとおりです。Scoping・Locateのステップでは、当社事業における自然への依存・影響を考慮し、生態系の完全性、生物多様性の重要性および水ストレス(主に海洋汚染度)の観点から、分析の対象地域を特定しました。この特定地域における自然資本への依存度・影響度合いを、Evaluateのステップ

にてENCOREツール^{*1}を用いて分析しました。Evaluateにて特定した各地域の依存・影響重要項目を、当社事業内容と掛け合わせ、Assess・Prepareにてリスクと機会を特定し、評価した上で、目標や戦略の見直しを実施しました。

^{*1} 自然資本分野の国際金融業界団体であるNCFA(Natural Capital Finance Alliance)が、UNEP-WCMC(世界自然保全モニタリングセンター)と共同で開発した、自然への依存と影響を評価する分析ツール。

0. Scoping 1. Locate 当社の事業活動(海運業)と自然との接点



2. Evaluate 優先度と依存度・影響度の診断

Locateで選定した各地域において、当社事業に関わる自然関連の依存度・影響度について評価しました。

生態系サービスへの自社の依存度・影響度の分析 —— ENCOREツールで分析対象事業(セクター)における自然関連の依存と影響、およびその自然資本に対する潜在的な依存と影響を調べ、生態系サービスに関連するそれぞれの依存と影響の範囲および度合い、その詳細について分析

依存・影響対象の危機度の分析と、高優先度の依存・影響対象の特定 —— 事業との依存度・影響度の高い生態系サービスと関連が深い要素のENCOREツールフィルターを使用して、各地域における自然への依存と影響の詳細を分析

3. Assess 4. Prepare 重要な事業リスクと機会の評価および対応と開示の準備

対象地域に共通する当社事業の関連リスク・機会として、「油濁汚染」「大気への影響(GHG、SO_x、NO_x)」「海洋生物の移動防止」「哺乳類への影響」を4つのマテリアリティとして特定し、その対応および目標を策定しました。

<p>油濁汚染 影響: 水質汚染・海洋生態系</p> <p>海上輸送における事故の発生で、油濁汚染が発生し海洋生態系に影響を及ぼし、水産資源の漁獲量が減少することで水産関連事業者、近隣諸国に補償を行う必要がある。および、解撤に伴う油濁汚染にも対応する必要がある。</p>	<p>油濁事故発生ゼロ</p> <p>油濁事故防止のための取り組み推進・安全運航対策強化、船体強靱化、人材育成を含むあらゆる安全対策の強化、グリーン・シッピングサイクル対応強化等</p>
<p>大気への影響(GHG、SO_x、NO_x) 依存: 気候変動調節 影響: 大気への排出</p> <p>船舶の運航によりGHGおよびSO_x、NO_x排出量が増加し、事業者レベルの排出量規制が強化されることで、対応コストが増加する。光化学スモッグや酸性雨の原因となるSO_x、NO_xの排出量増加により、サプライヤーやステークホルダーおよび社会的評判が低下する。</p>	<p>周辺環境への負荷軽減・最小化</p> <p>大気汚染防止のための取り組み推進、減速航行、低硫黄燃料の使用、SO_xスクラバーの導入、NO_x削減装置の導入等</p>
<p>海洋生物の移動防止 影響: 海洋生態系</p> <p>プラスチックの放出、船底付着生物の移動によりその地域の海洋生態系に影響を及ぼしてしまうことで、水産資源の生態系が崩れ、地域の漁業に影響を与えることにつながり、漁業補償の必要性が生じる可能性がある。また絶滅危惧種の保全に対する脅威を生んでしまう可能性があり、対象国やNGOから訴訟を受ける可能性がある。</p>	<p>周辺環境への負荷軽減・最小化</p> <p>プラスチック処理装置搭載率2024年6月までに100%等</p>
<p>哺乳類への影響 影響: 海洋生態系、障害</p> <p>船舶運航時に、クジラをはじめとした海洋哺乳類との衝突を引き起こし、生物の身体に障害を与える可能性がある。また、海中騒音によって海洋生物同士のコミュニケーションに弊害をもたらす、ストレスの要因となるなど生態系に悪影響を及ぼす。生物に障害やストレスを与え、最悪の場合死に至らしめた場合、近隣国やNGOなどから訴訟等を受け、世間に悪評が広がる可能性がある。</p>	<p>周辺環境への負荷軽減・最小化</p> <p>船舶運航による海洋哺乳類への影響低減: クジラ保護のための米国カリフォルニア州における減速航行プログラムへの参加</p>

各地域における生物多様性に関する具体的な取り組みは、「K」LINE環境ビジョン2050で定めた環境目標とアクションプランに基づき、すでに実施していますが^{*2}、今回新たにLEAPアプローチを導入することで自然資本の包括的な理解の下、リスク・機会管理の強化を目指し、自然との共生を促進、持続可能な未来の構築に向けてより一層積極的な取り組みを行っていきます。β版(バージョン4)のフレーム

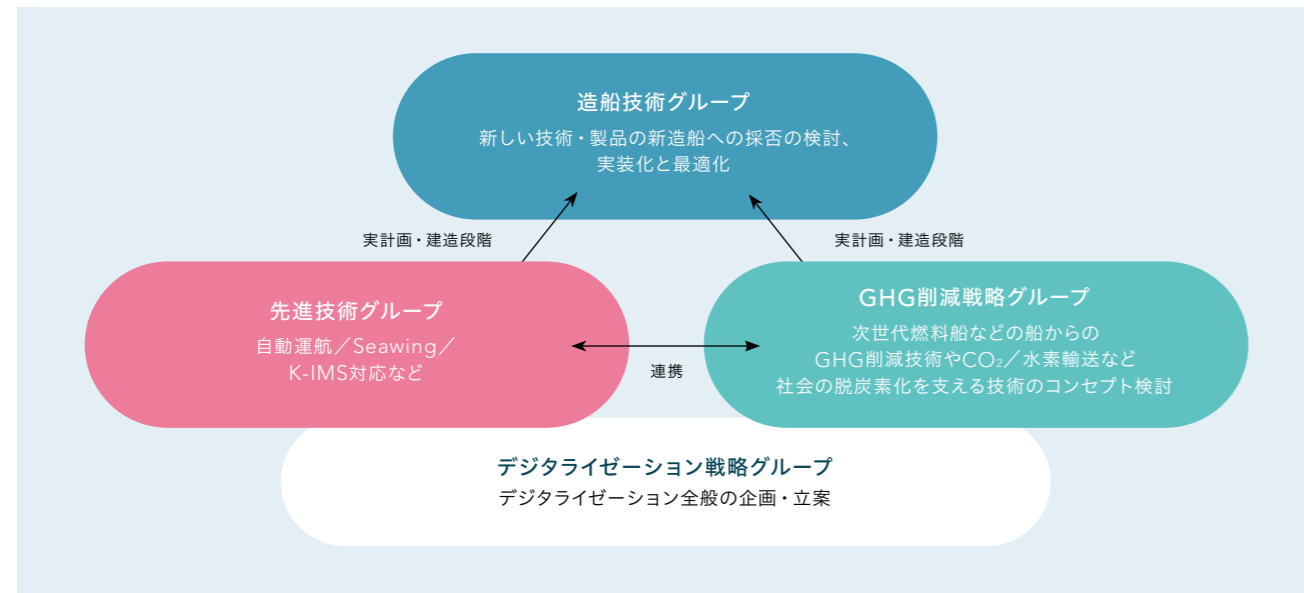
ワークを参考に、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による検証の下、当社の現時点での評価・分析と情報を本資料に反映しています。将来の変化に対応するため、今後も継続的な検討と情報開示を実施していきます。

^{*2} 詳細は、トップページ>サステナビリティ>環境>自社からの海洋・大気への環境影響低減をご覧ください。

https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/environment/impact_mitigation.html

イノベーションの促進

当社は、安全・環境・品質の強化を通じて顧客や社会に新たな価値を提供することを重要視しています。長年培ってきた知見に加え、顧客志向の革新的な技術を利用した海上輸送サービスの構築や新規事業の支援などを通じて、収益向上と環境保全に取り組みます。先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、競争力強化や企業価値向上に寄与する技術開発に注力し、これらの取り組みをデジタルイノベーション戦略グループと連携しながら推進し、イノベーションを促進しています。



考え方

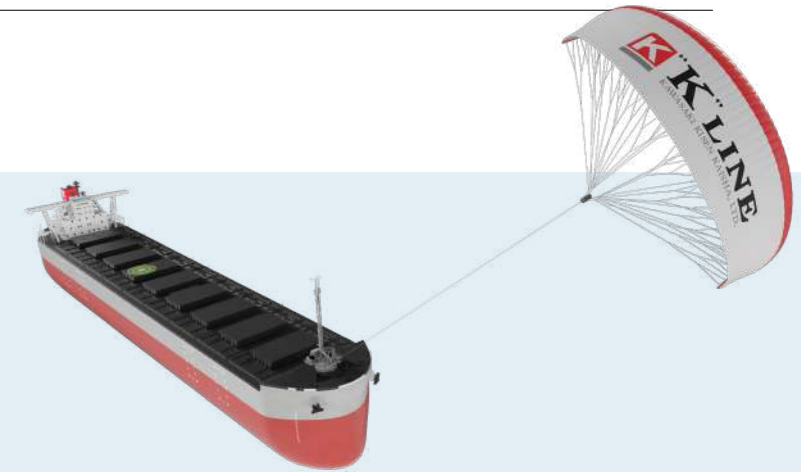
川崎汽船グループならではの強みである安全・環境・品質に磨きをかけ、お客さまや社会に対して新たな価値を提供することは、当社にとって重要な課題の一つです。長年培ってきた知見に加え、お取引先やパートナーとも協業しつつ、ハード・ソフト両面の新たな技術の導入を通して、顧客重視を基盤とした革新的な技術開発、新規事業に対する技術支援ならびに当社全運航船の性能管理を含めた適切なエネルギー管理を行うことで、付加価値の向上による差別化と収益の向上ならびに燃費コスト削減とCO₂排出量削減による環境保全を推進します。また、新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを通じて、当社のコアバリューを磨き上げ、競争力の強化を図ります。

推進体制

当社では、先進技術グループ、GHG削減戦略グループ、造船技術グループの3つの組織を中心に、イノベーションの促進に向けた競争力の強化・企業価値向上に資する技術研究・開発に取り組んでいます。先進技術グループは、各運航船から収集した運航データのAI解析や自動運航船の開発など、最新のビッグデータ利活用や製品化・一般化が進んでいない新たな技術に関する取り組みを行います。GHG削減戦略グループは、アンモニア、水素などの代替燃料技術やCO₂回収技術などのGHG削減技術を利用した海上輸送サービスの研究開発やCO₂輸送、水素輸送などの社会のGHG削減を支援するサービスの研究開発を行います。造船技術グループは、新技術・新製品の造船への採否の検討および実装化に関する業務全般を担当しています。これらの組織が、デジタルイノベーション関連戦略の企画・立案を行うデジタルイノベーション戦略グループとも連携を取りながら、当社の企業価値向上に資するイノベーションを促進しています。

Seawing

について



「Seawing」は、船首に取り付けた大型のカイト(凧)を飛ばすことで得られる牽引力を船の推進力として活用する風力推進補助システムです。Seawingが飛ぶ上空300mでは、海面上と比較しより強い風が安定的に吹いています。この風をとらえて、船舶の運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。初号機はケーブルサイズバルカーにレトロフィットで搭載し、今秋から実運用に向けた飛行試験を開始する予定です。また、さらにケーブルサイズバルカー1隻、ポストパナマックスバルカー3隻に搭載することも決定しています。Seawingの特徴は、カイトの展開から飛行制御、そして使用後の格納まで、全自動のシステムであるという点です。ブリッジからの簡単なボタン操作のみで運用が行えるため、カイトのオペレーションにおいて船員には追加の作業負担がほとんどありません。また、船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後から搭載できる点も特徴です。

GHG排出量削減とコスト削減効果

大型バルクキャリアでは、航路や船速にもよりますが、通常重油を燃料とする運航との比較で20%程度のGHG排出量の削減効果を見込んでいます。GHG排出量を2050年頃までにゼロにするという国際海事機関(IMO)の目標達成に向け、海運業全体として、現在重油から代替燃料への転換が模索されています。しかし代替燃料の使用を拡大するには、代替燃料の供給網が整備されなければなりません。一方、Seawingは、そうした環境の整備を待たず、当社が単独でプロアクティブにGHG排出量削減に向

けた取り組みを進められる利点があります。GHG排出量が削減できるということは、当然、使用する燃料がその分少ないということですから、燃料コストの削減にもつながります。今後、重油に代わる代替燃料の使用が広がると予想されますが、その燃料価格は重油と比較し高額になると想定され、Seawingはそれら高価な燃料に対しても省エネ効果を発揮します。Seawingの導入は、省エネルギー、燃料コスト削減という観点でも価値があるといえます。

初号機の搭載工事

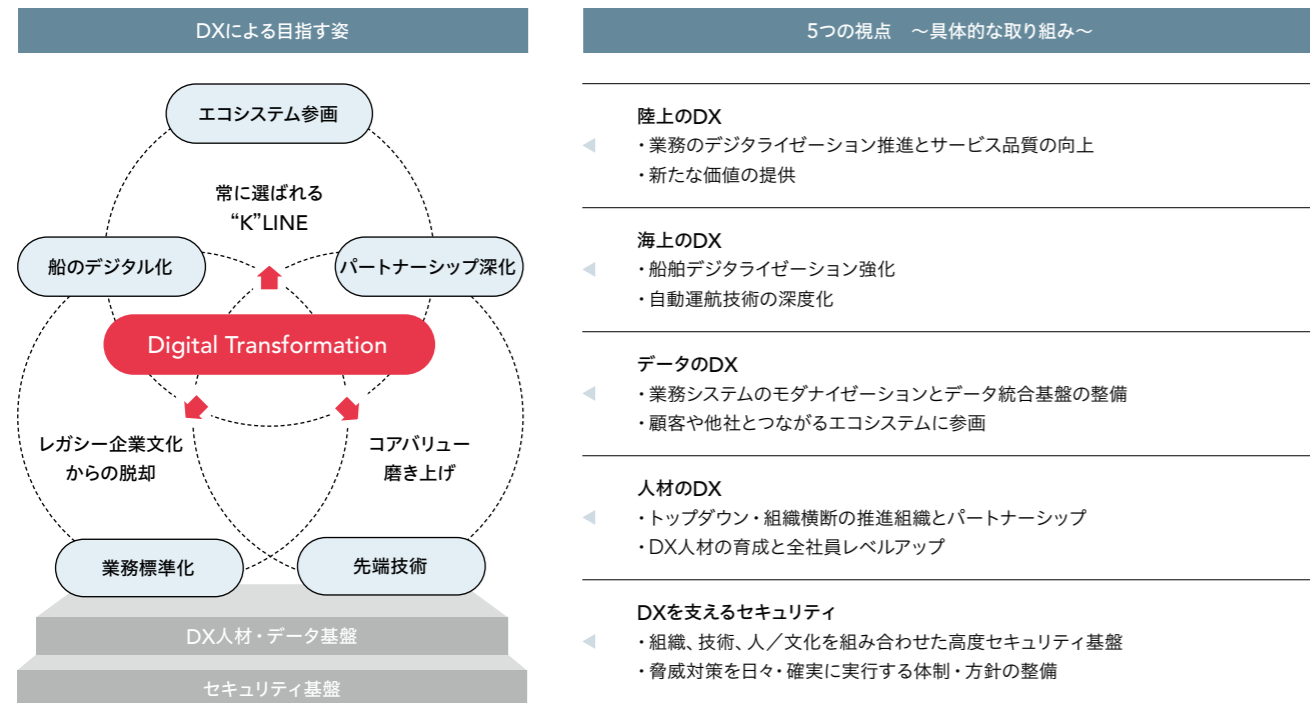
初号機の搭載工事は、当社運航のケーブルサイズバルカーへのレトロフィット工事として実施しました。造船所においても初めて経験する工事だったため、工事開始前から入念な打ち合わせを行い、さまざまな疑問点・懸念点を一つ一つ潰していく作業を行い、実際の工事には当社エンジニア数名が現場に立ち会って工事

の管理を行うべく万全な体制で臨みました。Seawingの製造メーカーであるAirseas社から派遣されたフランス人エンジニアたちとも協力しながら、予定と通りの期間内で、無事に搭載工事を終えることができました。当社が今まで培ってきた、新造船建造・就航船改造等の豊富な経験と技術力の賜物だったといえます。

デジタルイノベーション推進

DX対応の強化

当社は、2022年5月発表の中期経営計画において、川崎汽船グループならではの技術・専門性を磨き上げ、お客さま固有のニーズに合致した付加価値向上へと転換・進化させる方針を掲げました。この方針を具体化する機能戦略の一つとして、当社はDXを推進しています。同年12月発表の「DX戦略2023」では、当社が重要と考える「5つの視点」で戦略を展開し、さらにそれぞれの戦略を「3つのステージ」に分けることで、着実なDX推進と競争力強化を図っています。



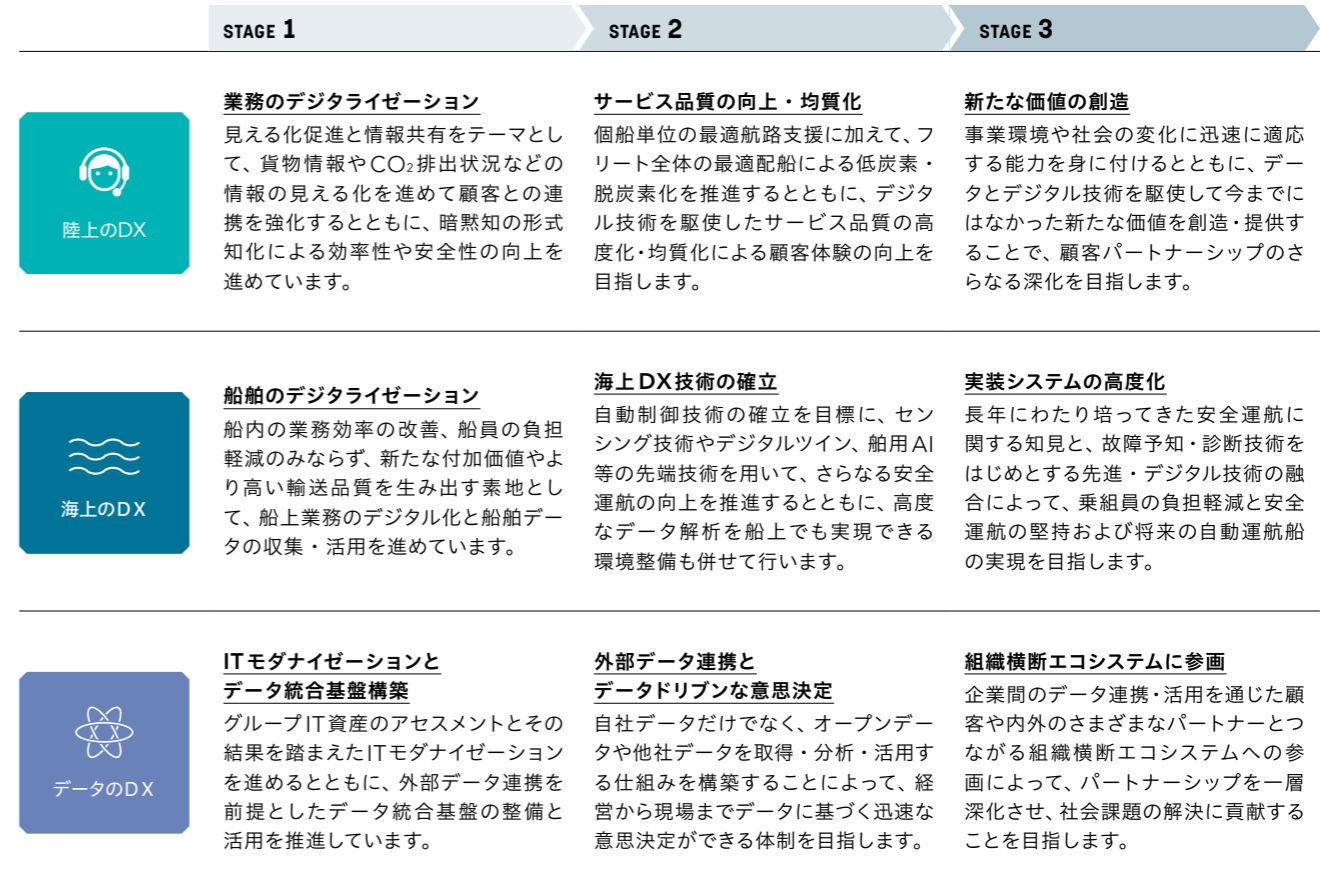
海運業の将来像とDX

COMMENT



尾崎 敏秀
デジタルイノベーション戦略グループ長

海運は社会インフラを支える事業で、これまでは一般消費者の目に触れる機会は多くありませんでした。DXによりサプライチェーン全体のエコシステム化、海運業界のオープンイノベーション推進により、社会の表舞台に立つ機会が多くなると考えます。いつまでも縁の下に隠れているのではなく、積極的に他社・他業界との協働・共創を図っていく必要があります。また、船でモノを運ぶことにとどまらず、船や海洋のデータを利用した環境・安全への貢献、船舶・物流周辺領域を主としたデータ連携強化などにより、従来の海運の枠組みを超えた活動・ビジネスが増えていくのではないのでしょうか。当社は海運業を主軸としながらも、既存概念やこれまでの慣例、過去からのレガシーにとらわれない自由で柔軟、機敏で挑戦的な思考・行動によって、海運のビジネスはこうあるべき、ここまでが海運のビジネスエリアだといった考えを塗り替えていくことが強く求められるでしょう。DXはデジタル技術を使い変革を成し遂げることです。デジタル化がいくら進んでもそれらを使い生かすのは人ですから、DXによりこれまで以上に人の重要性が増すという面白い時代になると考えています。



人材のDX

当社DX戦略に基づき、必要なスキルと知識を明確化しこれらの習得を目指したDX教育プログラムを実施しています。具体的には最新技術・IT・セキュリティの知識を備えビジネス変革をリードする「牽引層」の拡充、データやデジタル技術を活用した企画の立案・推進能力を持つ「活用層」

100名の育成、そして全社員を対象としてデジタルツールを活用した課題解決ができる「利用層」の育成を進め、全体の底上げを図っています。この取り組みによりDXの浸透を推進し競争力の向上を目指します。

DXを支えるセキュリティ

当社では、2021年にセキュリティ対策に関するロードマップを作成し、継続的にサイバーセキュリティの強化を進めています。セキュリティ対策は、当社だけではなくグループ全体で推進することが肝要なため、グループ全体で責任と役割を明確にし、サイバーインシデントに的確に対応できる体制を築いています。これまでにPC、サーバーなどのエンドポイントや通信ネットワークのセキュリティ強化、多要素

認証、監視体制の導入について最新技術を取り入れた対策を導入しました。現在はサーバーのセキュリティリスク軽減措置などもグローバルに進めています。また、技術的対策に加え、セキュリティ教育・啓発活動を通じ、セキュリティファーストの文化を醸成し、安全・安心・安定、強靱なIT基盤の下でDXを推進していきます。

人材

人材マネジメントの全体像

当社では、事業の成長や変革をリードする力に加えて、事業環境の変化に柔軟に対応できる人材の確保・育成に取り組んでいます。各事業のポートフォリオ需要に応じた人材の

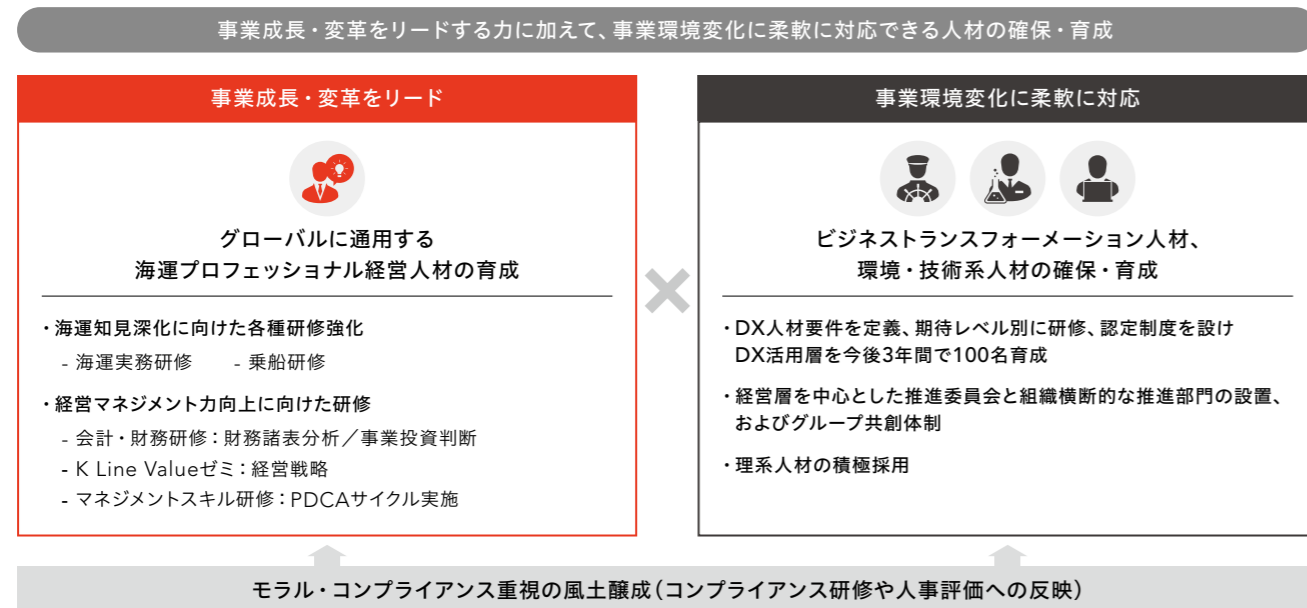
量的・質的な確保・育成を推し進めるとともに、多様な人材が活躍し、持てる能力を最大限に発揮できる労働環境の整備に努めています。



人材の確保・育成

「グローバルに信頼される“K” LINE」として、中期経営計画で定めた社会的価値と経済的価値の向上のため各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保育成に取り組んでいます。人材の確保では、新卒採用に加え通年でのキャリア採用を実施しており、確保した人材は「成長を牽引する役割」の3事業を中心とした配属に加え、事業基盤を支えるコーポレート部門にもバランス良く配置し

ています。人材の育成では、モラル・コンプライアンス重視の風土を大切にしながら、「事業の持続的成長・変革をリードしていく人材」として海運プロフェッショナル経営人材を育成する、「事業環境変化に柔軟に対応できる人材」としてビジネストラנסフォーメーション人材と環境・技術系人材を育成する、という二つの視点から取り組んでいます。



年間総研修時間(陸上、海上含む)

2020年度	20,577時間
2021年度	21,595時間
2022年度	35,146時間

総研修費用

2020年度	85百万円
2021年度	99百万円
2022年度	114百万円

ダイバーシティ&インクルージョンの促進

陸上の取り組み

考え方・方針

積極的なキャリア採用の実施に加え、新卒採用では、国籍、学歴、性別、職種(事務系・技術系)を問わず一括採用し、多様な価値観を持つ人材の確保に努めています。他にも、男性の育児参加の促進、女性の育児休業前／中／後でのサポー

ト体制強化、キャリア採用の通年化、海陸従業員の協業促進・強化、“K” LINE UNIVERSITYを通じた海外ナショナルスタッフとの一体感の醸成・融合など、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)促進に向けて取り組んでいます。

施策：ダイバーシティ

2026年度には、管理職における女性社員比率を15%とする目標を掲げています。ライフイベントを機に働き方の変化を余儀なくされる女性社員の自立的なキャリア継続を支援すべく、育児休業期間中の会社とのつながり維持、育児休暇から復職後の面談実施、仕事と育児の両立支援に対する社内理解促進のための管理職研修などを推進しています。

また、キャリア採用の通年化による多様な人材の確保にも取り組んでいます。入社後のキャリアパスの一例などを具体的に伝えるべく、入社希望者には個別事情や要望に応じて説明をし、キャリア入社人材の業務理解の促進と定着率の向上につなげています。キャリア採用における管理職比率は、在籍比率を超える18%を達成しています。

海上でのD&Iへの取り組み

考え方・方針

常に時代に対応した海事人材政策を実施しており、その要である外航船員のD&Iには長い歴史と実績があります。性別や国籍、民族はもとより、文化や言語の違いを理解・尊重した採用を行っているほか、世界各地に船

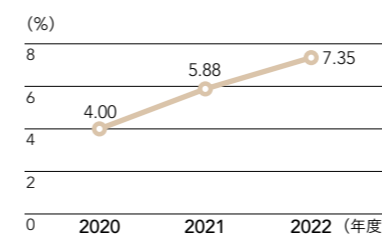
員教育拠点を設立し、優れた技術と能力を持つ船員を目指したキャリア形成を支援しています。今後も、船員の満足度とパフォーマンスの向上、そして、より良い信頼関係の構築を図っていきます。

施策：ダイバーシティ

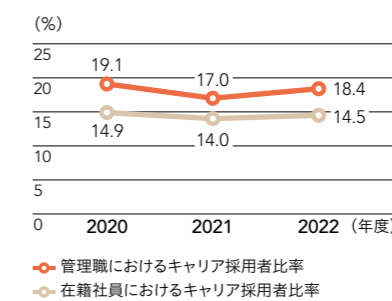
従業員の多様性の向上と安全な船舶の運航の実現を両立させるべく、多様な価値観を互いに尊重し合う環境づくりを推進しています。具体的には、さまざまな国籍の船

員が集うセミナーの開催、多言語対応の遠隔医療アドバイスサービスの採用、チームワーク醸成のためのリーダーシップ強化プログラムの提供などに取り組んでいます。

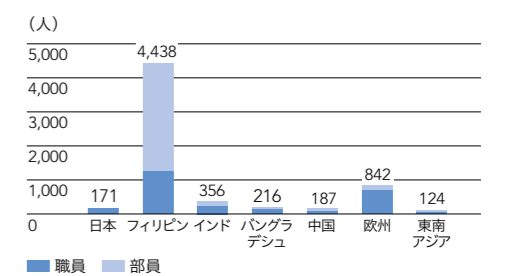
女性管理職比率



キャリア採用者比率



国籍別乗組員数



人材

労働環境の整備・健康経営の促進

■ 考え方・方針

当社グループは、海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献することを企業理念に掲げ、事業活動を行っています。理念実現は、「安全で最適なサービスの提供」を前提に、事業に関わる個人が常に心身の健康を維持し、能力を最大限に発揮することが求められます。また、グループ全体で遵守する行動規範である「グループ企業行動憲章」に掲

げる「人権の尊重」では、「国の内外を問わず人権を尊重するとともに、グループ従業員の人格、個性および多様性を尊重し、安全で働きやすい職場環境の整備向上を図り、ゆとりと豊かさを実現する」と謳っています。これらの実現に欠かせないモラル・コンプライアンスの遵守を研修や人事評価に組み込み、モラル・コンプライアンス重視の風土醸成に努めています。

🏠 労働環境の整備

施策：i) 育児休業

当社では従前より法令を上回る育児休業制度を設けています。また、男性の育児参加への機会促進のため、当社独自の最大10日間の育児休暇制度を導入しています。また、2022年の育児・介護休業法改正に伴い、各種制度の宣伝・周知を行い、男性育休取得率の向上を推進しています。

施策：ii) コンプライアンス(ハラスメント防止セミナー)

セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントの相談窓口を設け、相談方法について社内ポータルサイトやポスターなどで周知しているほか、プライバシーに最大限配慮しながら迅速に問題解決に当たる体制をとっています。また、当社従業員向けのハラスメント防止セミナーを毎年開催しています。

🏥 健康経営の促進

施策：iii) 身体的／精神的健康

過重労働防止対策を強化し、経営層と一体となって労働時間適正化に向けて取り組んでいます。管理職向けに過重労働と健康の関係についての研修を実施しているほか、部下の時間外労働が一定基準を超過すると自動的に所属上長に連絡が届くシステムを導入し、従業員の労働時間のタイムリーな把握に

努め、執行役員会に毎月報告することで経営層への状況の共有を行っています。また、年に一度のストレスチェック、役員向けメンタルヘルスセミナーの開催に加え、社外相談窓口としてEAP制度(Employee Assistance Program)を導入するなど、多方面から従業員の心身ケアをサポートしています。

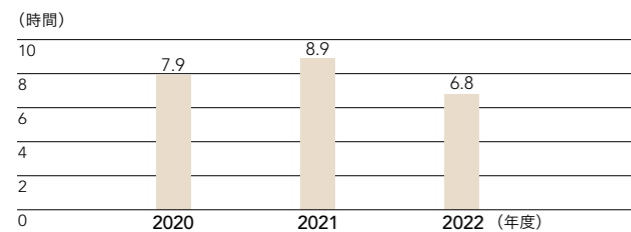
🏠 育児休業取得率(男性は育児目的休暇含む)

	男性	女性
2020年度	30.0%	85.7%
2021年度	31.4%	114.3%
2022年度	88.5%	84.6%

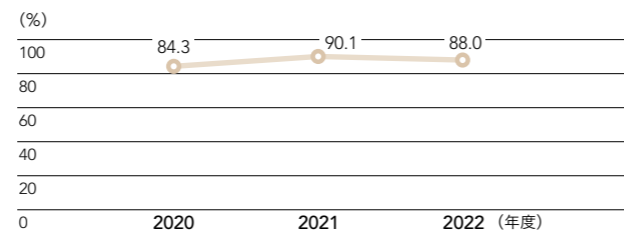
🏠 ハラスメント防止セミナー受講率

2020年度	86.7%
2021年度	— (全従業員を対象とせず、管理職限定で実施)
2022年度	87.3%

🏥 月間法定時間外労働



🏥 ストレスチェック受検率



COMMENTS 従業員の声

陸上従業員



K Line (China) Ltd.
張 宏成

私は2016年に川崎汽船に入社し、船舶管理統括グループで2年間船舶管理関連の業務を経験した後、2018年に自動車船部門に異動し、自動車船の運航管理および営業を担当しました。2022年4月からK Line (China) Ltd.に出向し、現在は中国にて自動車船の営業、マーケティング業務を担当しています。船舶管理統括グループでは、

業務の遂行に船舶関連の専門知識が不可欠であったため、チームの先輩から定期的に各種船種の船体構造や船舶管理契約関連などの専門知識をOJT*1で教えていただき、日々の業務を通じて幅広い知識を習得することができました。

入社年次が上がるにつれ、担当する業務の難易度も高くなり、より豊富な知識と経験が問われるようになったことから、海運に必要な基礎知識全般を習得できる海運実務研修を活用すると同時に、目標設定型問題解決研修など、社員の階層別に用意されている研修プログラムを通して、業界特有の知識のみならず、業務遂行に必要なロジカルシンキングの能力なども向上させることができました。

K Line (China) Ltd.に出向してからは、初めてマネージャーの仕事に任命されています。ローカルスタッフを巻き込んで業務を推進し、部下を指導、育成するスキルが求められますが、海外現地法人でもマネージャー研修を受けることが可能であるため、関連するノウハウを習得することができています。

近年、海運業界の低炭素・脱炭素化が推進される中、顧客の環境対応ニーズにも応えていけるよう、今後も社内外の研修を通して、関連する知識も身に付けていきたいと考えています。

*1 On the Job Training

海上従業員



K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.
松野 未沙

私は2008年に川崎汽船に入社後、ジュニアオフィサー*2として乗船経験を積みました。2015年に初めて陸上勤務を経験した後、一等航海士としてLPG船とLNG船への乗船経験を経て、現在二度目の陸上勤務をしています。

ジュニアオフィサーとしての乗船期間に上位職の勉強の機会をいただき、一等航海士として乗船するための準備

を少しずつ進め、休暇中は各種研修を通じて海技の技術および知識の向上に努めることができました。また、乗船前の研修や乗船後の管理会社からの手厚いサポートは、心身ともに大きな支えとなりました。何よりも、日々の業務において、一緒に乗船している先輩方はもちろん、後輩からもサポートしてもらったことが、今の私の一番の力となっています。また、一等航海士として乗船するまでにLNG船やLPG船、油槽船、コンテナ船、自動車船など、さまざまな種類の船に乗船できたことも、今の私のキャリアアップにおける非常に大切な機会だったと思います。前回の陸上勤務では、海事人材グループで、外国人の確保・育成に関する業務や労務関連の業務を担当しました。船を運航す

る上で欠かせない外国人材の確保・育成に携われたことは、航海士として外国人乗組員とともに働く私にとって、有意義な経験であったと確信しています。2023年7月からはシンガポールに新設されたK LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD.に赴任し、船舶の安全・品質管理や新燃料、新技術に対応できる船員の確保、養成などの機能を担う会社の立ち上げと運営に携わっています。これまでの乗船経験と陸上勤務で培った知見を最大限に生かしつつ、自身のさらなるスキルアップを図り、次世代の船員の育成と当社の安全運航に貢献していきたいと思っています。

*2 三等航海士、二等航海士

コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

取締役 (2023年6月23日現在)



明珍 幸一

代表取締役社長

取締役在任年数：7年
所有株式数：45,600株
1961年3月生
1984年 4月 当社入社
2010年 1月 当社コンテナ船事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長、社長執行役員 (現職)



浅野 敦男

代表取締役

取締役在任年数：5年
所有株式数：46,300株
1961年2月生
1983年 4月 当社入社
2009年 10月 当社鉄鋼原料グループ長
2010年 4月 当社執行役員、鉄鋼原料グループ長委嘱
2012年 4月 当社執行役員
2014年 4月 当社常務執行役員
2018年 4月 当社専務執行役員
2018年 6月 当社取締役、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役、専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役、副社長執行役員 (現職)



鳥山 幸夫

代表取締役

取締役在任年数：4年
所有株式数：38,500株
1959年11月生
1983年 4月 当社入社
2010年 4月 当社港湾事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員、経理グループ長委嘱
2011年 6月 当社取締役、執行役員、経理グループ長委嘱
2012年 4月 当社取締役、執行役員
2014年 4月 当社取締役、常務執行役員
2016年 6月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社代表取締役、専務執行役員 (現職)



志賀 こず江

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：3年
所有株式数：3,200株
1948年11月生
1967年 11月 日本航空株式会社入社
1993年 4月 検事任官
1998年 4月 第一東京弁護士会登録
1999年 8月 志賀法律事務所開設
2005年 10月 白石総合法律事務所パートナー (2018年12月退任)
2010年 6月 株式会社新生銀行 (現株式会社SBI新生銀行) 社外監査役 (2018年6月退任)
2015年 6月 リコーリース株式会社社外取締役 (2020年6月退任)
2016年 6月 当社監査役 (2020年6月退任)
2019年 1月 白石総合法律事務所 オフ・カウンセル (2022年6月退任)
2020年 6月 当社取締役 (現職)
2022年 7月 岡綜合法律事務所所属弁護士 (現職)



小高 功嗣

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：—
所有株式数：0株
1958年5月生
1987年 4月 佐藤・津田法律事務所入所 (1988年3月退任)
1990年 8月 ゴールドマン・サックス証券会社入社
1998年 11月 同社マネージング・ディレクター
2006年 11月 同社パートナー (2008年11月退任)
2009年 11月 西村あさひ法律事務所カウンセラー (2010年12月退任)
2011年 1月 小高功嗣法律事務所代表弁護士 (現職)
2012年 9月 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー (現職)
2013年 6月 マネックスグループ株式会社社外取締役 (2018年6月退任)
2016年 2月 LINE株式会社社外取締役 (2021年2月退任)
2018年 3月 ケネディスク株式会社社外取締役 (2021年3月退任)
2021年 3月 同社経営委員会委員 (現職)
2022年 5月 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問 (現職)
2023年 6月 当社取締役 (現職)



牧 寛之

取締役 (独立社外)

取締役在任年数：—
所有株式数：0株
1980年11月生
2004年 8月 Melco Asset Management Limited 代表取締役 (2006年10月退任)
2006年 11月 Melco Asset Management Pte. Ltd. 代表取締役 (2007年9月退任)
2007年 10月 MAM PTE. LTD代表取締役 (2014年5月退任)
2011年 6月 株式会社メルコホールディングス取締役
2014年 6月 同社代表取締役社長 (現職)
2018年 5月 株式会社パッファロー 代表取締役社長 (現職)
2020年 5月 株式会社パッファロー・IT・ソリューションズ 代表取締役社長 (2023年5月退任)
2020年 10月 メルコフィナンシャルホールディングス株式会社代表取締役社長 (2023年4月退任)
2021年 5月 株式会社バイオス代表取締役社長 (2022年5月退任)
2022年 5月 シマダヤ株式会社取締役 (現職)
2022年 6月 株式会社セゾン情報システムズ社外取締役 (2023年6月退任)
2023年 6月 当社取締役 (現職)



針谷 雄彦

代表取締役

取締役在任年数：4年
所有株式数：47,300株
1960年7月生
1983年 4月 当社入社
2006年 6月 当社電力炭・製紙原料グループ長
2011年 4月 当社執行役員、電力炭・製紙原料グループ長委嘱
2012年 4月 当社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社取締役、専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役、専務執行役員 (現職)



山田 啓二

取締役 (筆頭独立社外)

取締役在任年数：4年
所有株式数：300株
1954年4月生
1977年 4月 自治省 (現総務省) 入省
1982年 7月 国税庁天草税務署長
1983年 7月 和歌山県総務部地方課長
1985年 9月 国際観光振興会総務部職員 サンプランシスコ観光宣伝事務所次長
1989年 4月 高知県総務部財政課長
1992年 1月 自治省行政局行政課理事官
1992年 7月 内閣法制局参事官
1997年 7月 国土庁 (現国土交通省) 土地局土地情報課長
1999年 8月 京都府総務部長
2001年 6月 京都府副知事
2002年 4月 京都府知事 (2018年4月退任)
2011年 4月 全国知事会会長 (2018年4月退任)
2018年 4月 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授
2019年 6月 当社取締役 (現職)
2020年 3月 株式会社堀場製作所 社外監査役 (現職)
2020年 4月 京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授
2020年 11月 株式会社トーセ社外取締役 (現職)
2021年 4月 学校法人京都産業大学理事、京都産業大学学長特別補佐、同大学法学部法政策学科教授 (現職)
2021年 6月 日東薬品工業ホールディングス株式会社社外取締役 (現職)



内田 龍平

取締役 (社外)

取締役在任年数：4年
所有株式数：0株
1977年10月生
2002年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年 12月 株式会社産業革新機構入社 投資事業グループ ヴァイス・プレジデント
2012年 12月 Effissimo Capital Management Pte Ltd入社 ディレクター (現職)
2019年 6月 当社取締役 (現職)

取締役のスキルマトリックス

当社の取締役会は、グローバル社会の重要なインフラとして人々の豊かな暮らしを支えることをミッションとする当社の経営を適切に監督し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげる役割・責務を担います。

当社では、重要課題として整理したマテリアリティに基づいて取締役会に求められるスキル(知識・経験・能力等)を特定し、スキルの組み合わせ、多様性を考慮した取締役会の構成とすることで、取締役会の機能の発揮を図っています。

	専門性と経験							
	企業経営 経営戦略	法務・ リスクマネジメント	財務・会計	人事・労務	安全・品質	環境・技術	グローバル	営業・ マーケティング
明珍 幸一	●	●		●	●	●	●	●
浅野 敦男	●			●	●	●	●	●
鳥山 幸夫	●	●	●	●	●		●	
針谷 雄彦	●				●	●	●	●
山田 啓二		●		●	●	●	●	
内田 龍平	●		●				●	
志賀 こず江		●		●			●	
小高 功嗣		●	●				●	
牧 寛之	●		●	●		●	●	●

コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

監査役／執行役員 (2023年6月23日現在)

監査役



荒井 邦彦

常勤監査役
 監査役在任年数：4年
 所有株式数：12,400株
 1959年11月生
 1982年 4月 当社入社
 2001年 8月 “K” LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
 2012年 7月 当社北京駐在員(2012年12月駐在員事務所閉鎖) KLINE (CHINA) LTD. 社長(2019年6月退任)
 2014年 1月 “K” LINE (HONG KONG) LIMITED 社長(2019年1月退任)
 2015年 4月 当社常務執行役員
 2019年 4月 当社特任顧問
 2019年 6月 当社監査役(現職)



新井 真

常勤監査役
 監査役在任年数：—
 所有株式数：35,400株
 1959年5月生
 1983年 4月 当社入社
 2010年 10月 当社IR・広報グループ長
 2013年 7月 当社IR・広報グループ長兼法務グループ長
 2013年 9月 当社法務グループ長
 2014年 4月 当社執行役員
 2018年 4月 当社常務執行役員
 2020年 6月 当社取締役、常務執行役員
 2022年 6月 当社常務執行役員
 2023年 4月 当社特任顧問
 2023年 6月 当社監査役(現職)



原澤 敦美

監査役(社外)
 監査役在任年数：4年
 所有株式数：200株
 1967年8月生
 1992年 4月 日本航空株式会社入社(2004年3月退社)
 2009年 12月 東京弁護士会登録ソナデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所(2014年6月退所)
 2014年 6月 デジタルアーツ株式会社入社(2015年3月退社)
 2015年 4月 山崎法律特許事務所入所(2016年10月退所)
 2016年 11月 五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー(現職)
 2018年 4月 ローソンバンク設立準備株式会社(現株式会社ローソン銀行)社外監査役(現職)
 2019年 6月 当社監査役(現職)
 2020年 6月 リコーリース株式会社社外取締役(現職)
 2020年 9月 株式会社ギックス社外監査役(現職)



久保 伸介

監査役(社外)
 監査役在任年数：3年
 所有株式数：1,600株
 1956年3月生
 1979年 4月 監査法人サンワ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
 1982年 3月 公認会計士登録
 1998年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)代表社員
 2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ退所
 2017年 10月 久保伸介公認会計士事務所所長(現職)
 2018年 1月 事業活性化アドバイザー株式会社代表取締役(2020年12月退任)
 2018年 5月 共栄会計事務所代表パートナー(現職)
 2018年 6月 日本航空株式会社社外監査役(現職)
 2020年 6月 当社監査役(現職)

執行役員

社長執行役員
明珍 幸一
 CEO(チーフエグゼクティブオフィサー)
副社長執行役員
浅野 敦男
 社長補佐、ドライバルク事業ユニット統括、バルクキャリア担当
専務執行役員
鳥山 幸夫
 CFOユニット(経営企画・調査、財務、会計、税務)統括
 CFO(チーフフィナンシャルオフィサー)
専務執行役員
針谷 雄彦
 エネルギー資源輸送事業ユニット統括
専務執行役員
綾 清隆
 船舶ユニット統括、CSO(チーフセーフティオフィサー)
専務執行役員
小樽 慎吾
 総務・人事・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括
常務執行役員
五十嵐 武宣
 製品輸送事業ユニット(自動車船)統括

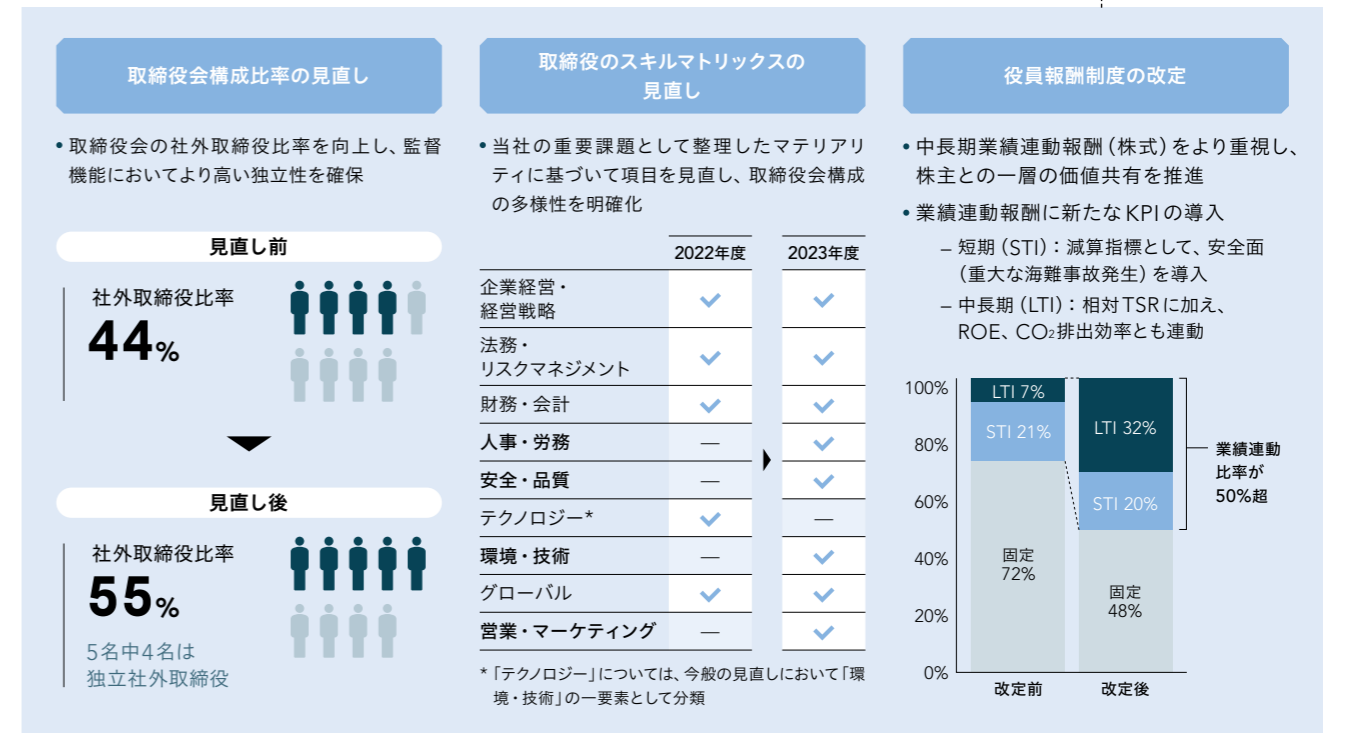
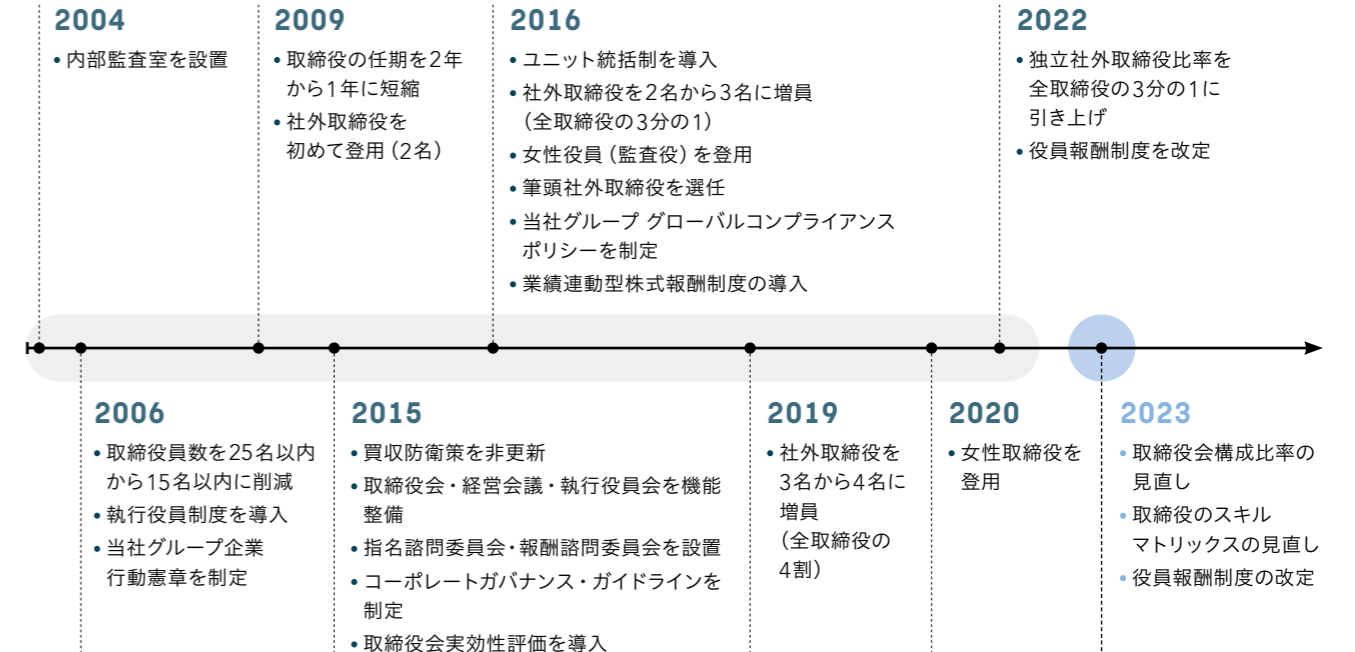
常務執行役員
山鹿 徳昌
 サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報ユニット統括、経営企画・調査担当
常務執行役員
久保 敬二
 製品輸送事業ユニット(物流・港湾・近海内航・関連事業)統括、コンテナ船事業ユニット統括
常務執行役員
岩下方誠
 先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括、デジタルイノベーション戦略ユニット統括、電力・海洋事業担当
常務執行役員
田口 雅俊
 鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業・ドライバルク企画調整担当
常務執行役員
金森 聡
 LNG・カーボンニュートラル推進担当
常務執行役員
藤丸 明寛
 シンガポール駐在(K LINE MARINE & ENERGY PTE. LTD. 社長)
常務執行役員
芥川 裕
 財務・会計・税務担当

執行役員
中山 久
 油槽船・燃料担当
執行役員
佐藤 文芳
 総務・法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括担当、内部監査担当補佐、CCO(チーフコンプライアンスオフィサー)
執行役員
内田 洋
 デジタルイノベーション戦略担当、CIO(チーフインフォメーションオフィサー)
執行役員
亀山 真吾
 先進技術担当、先進技術グループ長委嘱、船舶ユニット技術サポート
執行役員
池田 真吾
 造船技術・GHG削減戦略担当、造船技術グループ長・GHG削減戦略グループ長委嘱
執行役員
玉置 伸哉
 人事担当、人事グループ長委嘱
執行役員
杉本 治彦
 自動車船営業・自動車船事業・自動車船安全輸送担当

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、企業の社会的責任を果たし、株主などステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫

理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していきます。



コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

▶ 社外役員の選任

当社では、外部視点を活用して中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。社外取締役については、業務執行のモニタリングに資することのできる広く深い経験と知見とを有し、かつ人格に優れ、法令および社会規範を遵守する意識の高い人材であることに加え、以下の役割、責務を遂行し得る者としています。

- 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点からの助言を行うこと。
- 取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督すること。
- 経営陣・支配株主等から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること。
- 独立社外取締役については、経営陣のパフォーマンスを随時評価し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のメンバーとして経営陣の指名、報酬について意見を表明すること。

▶ 社外役員の選任理由

	氏名	選任理由および期待される役割の概要
社外取締役	山田 啓二	長年にわたり行政の長として培ってきた幅広い経験・人脈と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。取締役会における積極的な発言や、報酬諮問委員会委員長および指名諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	内田 龍平	企業価値向上の取り組みに関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。同氏に当社株主の視点から取締役として積極的に発言し当社経営および業務遂行の適切な監督等の役割を果たしていただくことは、一般株主の利益にもつながり当社グループのコーポレートガバナンス向上に貢献するものと判断でき、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	志賀 こそ江	弁護士としての専門的な知識・経験を有し、複数の上場企業の社外取締役、社外監査役を経て2016年6月に当社社外監査役に、また2020年6月に当社社外取締役として選任。取締役会における積極的な発言や、指名諮問委員会委員長および報酬諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たすなど、豊富な経験と幅広い視点で職務を適切に遂行しており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	小高 功嗣	弁護士業に加え、不動産、証券、投資銀行、ITなど幅広い分野の企業で取締役等を経て2023年6月に当社社外取締役として選任。法務・財務・会計領域での豊富な経験と投資やIRも含めた幅広い知見を生かして取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。
	牧 寛之	IT関連事業・食品事業を柱とする株式会社メルコホールディングスの代表取締役社長ならびに傘下企業群の代表取締役社長および取締役を務めており、豊富なグループ経営に関する経験および知見を当社の経営に生かしていただくため、2023年6月に当社社外取締役として選任。経営者としての豊富な経験やIT・デジタル領域での幅広い知見を生かして、取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。
	氏名	選任理由
社外監査役	原澤 敦美	弁護士としての専門的な知識・経験に加え、日本航空株式会社が在籍時には整備士として安全運航に貢献するなど、運輸業に係る知識・経験も有しており、当社役員構成の多様性向上に資するとともに、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。
	久保 伸介	公認会計士として、国内外の監査法人事務所での勤務を通じて得た監査、未上場会社の株式上場支援および企業再生・M&Aに関連する多彩な業務経験・知識を有しており、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。

▶ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置

当社は取締役会の機能を高めるため任意の諮問委員会として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。

いずれの諮問委員会も、独立社外取締役全員と取締役会長（現在欠員）および社長執行役員で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の互選により選出されています。

▶ 諮問委員会の構成（2023年7月現在）

指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
委員長	志賀 こそ江	委員長	山田 啓二
構成員	山田 啓二、小高 功嗣、 牧 寛之、明珍 幸一	構成員	志賀 こそ江、小高 功嗣、 牧 寛之、明珍 幸一

▶ 取締役会／監査役会／諮問委員会の開催回数と出席回数

出席回数／開催回数(2022年度)

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
明珍 幸一	19/19	—	14/14	9/9
浅野 敦男	19/19	—	—	—
鳥山 幸夫	19/19	—	—	—
針谷 雄彦	19/19	—	—	—
園部 恭也	19/19	—	—	—
山田 啓二	19/19	—	14/14	9/9
内田 龍平	19/19	—	—	—
志賀 こそ江	19/19	—	13/14	8/9
亀岡 剛	18/19	—	14/14	9/9
新井 真*	6/6	—	—	—
荒井 邦彦	19/19	15/15	—	—
芥川 裕	19/19	15/15	—	—
原澤 敦美	19/19	15/15	—	—
久保 伸介	18/19	15/15	—	—

* 2022年6月退任

▶ 役員報酬制度

当社では、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議し取締役会に答申を行い、取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。取締役の報酬等は、①月齢報酬(金銭)と②短期業績連動報酬(金銭)に加え、③中長期業績連動報酬(株式)から構成されています。中長期業績連動報酬(株式)は、株主とより一層の価値共有を

図るとともに、役員の中長期的な企業価値向上を目指すインセンティブ性を強め、より効果的に機能させるため、当社株主総利回り(TSR=Total Shareholders Return)等に連動させたものとしています。報酬制度の概要は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	報酬の性格	決定方法	報酬限度額
取締役	① 月例報酬(金銭)	固定報酬	役位に基づいて決定	年額800百万円以内 (うち社外取締役は111百万円)
	② 短期業績連動報酬(金銭)*1	変動報酬	単年度の連結業績および個人業績評価に連動。重大事故発生時には減算指標を適用。	
	③ 中長期業績連動報酬(株式)*1		中長期の当社株主総利回り(TSR*2)、ROE指標、ESG指標(CO ₂ 排出効率改善)に連動*3。 *2 TSR=一定期間における当社株価上昇率+一定期間における配当率(配当合計額÷当初株価) *3 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5	
監査役	月額報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	月額120百万円以内

*1 業務執行取締役に限る。

▶ 役員向けトレーニング

受講役員	実施時期	内容
新任役員	就任後3ヶ月以内	会社法や金融商品取引法に係る法的責任に関するセミナーなどを受講
全役員	毎年	競争法・インサイダー取引規制・反贈収賄等のコンプライアンスに関する研修を実施
社外取締役・社外監査役	就任時	当社グループの事業、財務、組織の状況、経営状況、経営環境および経営課題について、所管部署または担当執行役員から説明

コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

▶ 監査役監査の状況

監査役は、取締役会、執行役員会その他の重要な会議に出席し、経営の意思決定プロセスの適正性や妥当性を検証するほか、代表取締役、社外取締役、会計監査人、内部監査部門等との定期的な会合、ユニット統括執行役員等からのヒアリング、重要書類の閲覧等を通して、業務執行状況および財産状況に係る情報の収集ならびに調査を行うと

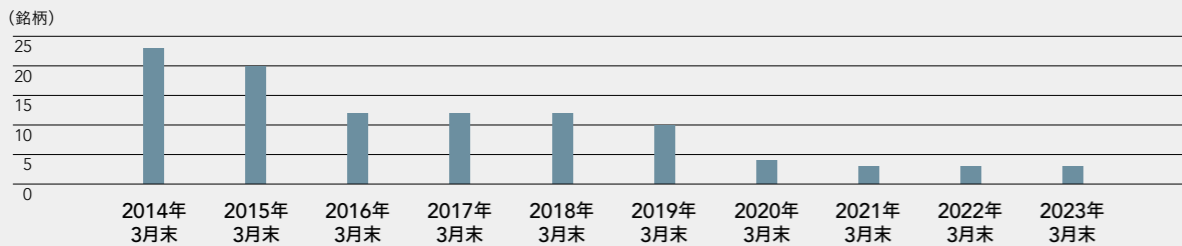
もに、会社法に基づく企業集団における内部統制システムの構築および運用状況、ならびに会計監査人の監査を監視、検証しています。

なお、社外監査役は、中立的な立場から客観的に監査を行い、自らの知見に基づき、会議および会合において、適宜、意見を述べるなどしています。

政策保有株式に関する方針

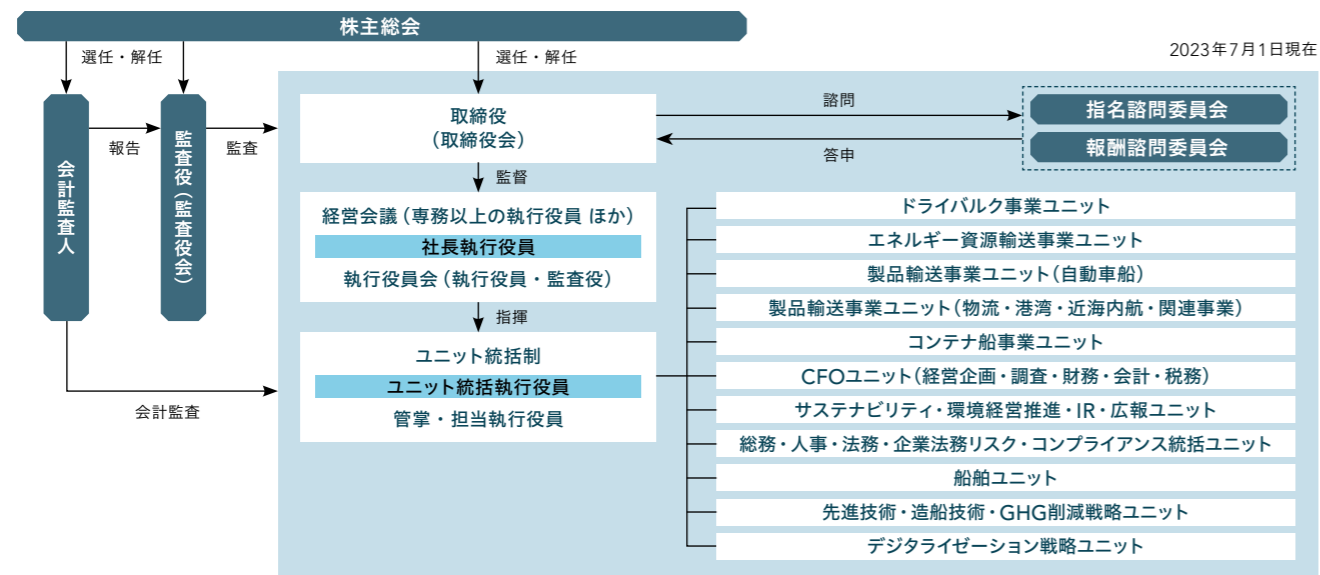
当社ではコーポレートガバナンス・ガイドラインに基づいて、取締役会が少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式各銘柄について、保有目的や経済合理性等を具体的に精査して保有の適否を検証しています。経済合理性の検証では、当該年度中に株式から得られたリターンが当社資本コストを下回る場合には、売却を検討することとしています。当社では政策保有株式の縮減を進め、2023年3月末時点での上場株式銘柄数は3銘柄となっています。

政策保有株式の保有状況の推移



▶ コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会および監査役会がコーポレートガバナンス体制の構築・運営および監視を担うとともに、委員会やその他の機関を通じて体制の充実に取り組んでいます。



▶ 取締役会の実効性評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、コーポレートガバナンスが有効に機能することが必須であるとの考えから、毎年取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を適時・適切に開示しています。

2021年度評価で挙げられた課題の進捗

- 経営計画の進捗状況のフォローアップ

評価は前年度より改善しました。2022年度中期経営計画に沿ってテーマを絞った取締役会の運営がより重要になるとの指摘もあり、計画の達成に向けフォローアップを継続します。
- 中長期的な資本政策に関する議論

2022年度中期経営計画の策定・実行を進める中で、資本政策について議論を深めることができたとの評価がありました。引き続き議論が必要な課題であると認識しています。
- グループガバナンスの強化

特にコンテナ船事業統合会社 (Ocean Network Express社) のモニタリングとガバナンス強化の重要性が改めて認識され議論されました。
- 株主との建設的な対話

評点は前回を大幅に上回り、株主・投資家との対話で得られたさまざまな意見や見解は取締役会で定期的に共有され、資本政策などにおいてもそれらを踏まえた施策が心掛けられているという評価がありました。
- サクセッションプラン策定プロセスの明確化

指名諮問委員会によって十分な審議が行われているという評価がなされました。

2022年度の実効性評価

- 評価の方法と内容

2022年度の実効性評価については、全取締役・監査役を対象としたアンケートの結果を基に取締役会で討議し、自己評価を行いました。
- 取締役会の実効性に関する自己分析・評価結果の概要

全体的な評点は前年度から上がり、取締役会は概ね実効的に機能していると評価します。以下の点では、特に評点もしくは前年度からの改善度合いが高く、取締役会の機能発揮につながっていると考えます。

 - 十分な審議時間と自由闊達で建設的な議論
 - 株主・投資家との建設的な対話および取締役会へのフィードバック
 - 前年度の実効性評価課題を踏まえた議論と課題の改善
 - 中長期の企業価値最大化を動機付ける業績連動報酬の議論・設定
 - グループ全体の潜在的リスクと対処方法、危機管理体制等についての議論
 - 指名諮問委員会によるサクセッションプラン、選定基準策定に向けた十分な審議
 - 経営計画の進捗状況のフォローアップ

一方で、データやデジタル技術の活用などの項目においては議論を深める余地があることが認識されました。これらの点は今後の取り組み課題として明記し、ガバナンスのさらなる向上を図ります。

評価結果を踏まえた今後の対応

より実効性の高い取締役会の実現に向けて、以下に取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていきます。

- 経営計画の進捗状況のフォローアップ (継続課題)
- データとデジタル技術を用いた価値の創出
- 中長期的な資本政策に関する検討 (継続課題)
- グループガバナンスの強化 (継続課題)

コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

社外取締役からのメッセージ

当社では、外部視点を活用して、中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。現在在籍する社外取締役から、右記のテーマについて率直な考えを語っていただきました。



社外取締役
山田 啓二

A1.

中計については5年の計画の初年度を経過したばかりであり、本当の評価はこれからだと思いますが、明確な目標が定まり、過去の遅れを取り戻すための保守的なものではなく、未来志向の成長戦略を描いたものなので、将来を担う若手の皆さんが中心になって積極的に計画の実践に当たっていただきたいと考えます。管理部門を中心に計画のPDCAサイクルを回していくこととなりますが、現場ではOODAループ(Observe、Orient、Decide、Act)すなわち観察、状況

判断、決定、実行という、社会環境の急速な変化に柔軟かつ迅速に対応できる現場感覚がますます重要になってきています。この二つのループの調和をうまく取りながら、計画実行に向けて邁進してもらいたいと考えます。

A2.

計画の前提である社会環境の変化のスピードは想像以上の部分もあり、今回見直したマテリアリティに対する進捗も、思惑どおり進まないことも想定され、常にモニターする必要があります。人材の面では、急速な少子高齢化は確実かつ迅速に社会インフラの前提に影響を与えていきます。女性の活用についても、女性の就業率は頭打ちのところもあり、今までの登用のスピードでは、もはや競争力を維持できない可能性があります。DXも、中計策定時には話題に

なっていなかった生成AIが生活に劇的な変化をもたらしています。環境技術の変化のスピードも想像を超えたものになるかもしれません、観察と状況判断を常に心掛け、重要課題の見直しをかけていってもらいたいと思います。

A3.

中計はあくまで計画であり、単に計画を表面上遵守していくのではなく、当社が中計で掲げている「信頼されるパートナー」とは何かを各部署が常に追い求めることが重要であり、状況に合わせて適宜計画の中身を見直し、モニターすることで、中計自体が時流に取り残されるリスクを回避することができると考えます。社外取締役という立場は、たとえ一度採択された計画でも、その陳腐化を指摘することにあると考えており、その点はご理解いただきたいと思います。

Q1.

2022年度中期経営計画(中計)の初年度の進捗(戦略的取り組みの内容とスピード)をどのように評価されているかお聞かせください。

Q2.

当社は2022年度に、「経営基盤」「安全・品質」「環境・技術」「デジタルイノベーション推進」「人材」の5分野から、計12項目のマテリアリティ(サステナビリティの重要課題)を改めて特定しました。今後当社がマテリアリティに取り組んでいく上で、期待することや留意すべきことについてご意見をお聞かせください。

Q3.

中計期間の事業環境を見通し、特にどのようなリスクに注視すべきとお考えかお聞かせください。

Q4.

社外取締役ご就任に当たっての抱負をお聞かせください。



社外取締役
志賀 こず江

A1.

決算説明会で中計の進捗状況が公表されていますが、私自身も、取り組みの内容およびスピード感の両者ともに十分評価し得るものだと思っています。確かに事業環境は引き続き不透明であり、個々の数値目標などについては、多少の変動はやむを得ないので、このあたりは長い目で見ていかなくてはならないと考えています。何より重要なのは、中計達成のために、社員一丸となって課題達成に取り組むことであり、今回は、

その姿勢がより一層見て取れることを頼もしく思っています。

A2.

5つの分野は、いずれの企業でも重要課題として取り上げられるべき課題であり、当社としては他社よりさらに一歩先んじた形での取り組みをしていただきたいと思っています。特に人材の分野では、企業の歴史的背景や海運業の特性などに応じた取り組みが重要と考えますが、当社では、本格的な女性総合職の採用開始からまだ20年程度ということもあり、女性の管理職への登用もこれから本格化していく段階であることは否めない事実です。ぜひこれを好機として、形式的な数値目標達成にとどまることなく、当社にとってどれだけの効果を生むかという視点に立って、積極的な取り組みをしてほしいと願っています。

A3.

直近の世界情勢を振り返ってみても、想定を超える事業環境の変化が起きました。コロナによるパンデミック、ロシア・ウクライナ情勢、そして一層拍車の掛かる地球温暖化は現代社会を生きてきたわれわれの常識や想像を遥かに超える事態でありました。それゆえ対処すべき方法の選択・決定の際には、これまでの経験値のみに依存するだけでは明解な回答が出ないことははっきりしています。今後も、このような想定し難い環境の変化が起こり得ることは十分予想され、企業としては、揺るぎない経営基盤を確立し、確かな情報収集力と柔軟な思考力を日々怠りなく培っていくという地道な努力が必要だと思えます。

価値創造の基盤



社外取締役
内田 龍平

A1.

近年、コンテナ船事業の追い風に加え、これまでの自営事業の経営努力が成果を上げ、業績は改善しています。また、現在中計に掲げた戦略的取り組みも着実に進められており、今後効果の発現が期待されます。成長を牽引する3つの事業分野への経営資源の集中や脱炭素対応における顧客との連携強化、資本規律を意識した株主還元などの方針が評価され、同業他社を上回る株価上昇に寄与していると考えます。

引き続き戦略的取り組みを効果的に進めるとともに、最適資本構成を早期に実現することで、持続的な企業価値向上とさらなる株主価値向上につながることを期待しています。

A2.

グローバルに信頼される企業であるために、社会課題やステークホルダーにとって重要な課題の解決に取り組むことは必要であり、企業価値向上の観点からも、経営基盤や事業収益へ大きく影響を及ぼし得る課題に対処することや、これら課題を成長機会につなげていくことは不可欠と考えます。

株主の代表である社外取締役としては、当社の取り組みに関して、環境や社会への貢献という観点だけでなく、過大な事業リスクを取ることなく事業収益に貢献できるかといった経済的な観点からも定量的に検証していくことが重要と考えます。

A3.

海運会社のこれまでの傾向として、業績が改善し手元資金が潤沢になると、高値での新造船発注やM&A、非専門分野への過剰な投資を行い、その後、それらの投資が負の遺産となり、多額の損失を計上しているように思います。現在海運各社は近年の好業績もあり、豊富な資金と旺盛な投資意欲を有しているように見受けられ、これまで同様の過剰投資に伴うリスクにさらされつつあります。

企業価値向上のために投資は不可欠ですが、規律ある投資を実現させることや、船舶需給や技術革新等を見据えた適切な判断を行うことが重要と考えます。

社外取締役
小高 功嗣

A4.

私は渉外弁護士としてキャリアをスタートし、その後投資銀行における資金調達、M&Aのアドバイスをを経て、現在はプライベート・エクイティ業界において企業投資に携わっています。これらの業務に共通するテーマは企業価値の向上であり、事業環境の変化が激しく業績がシクリカルになりやすい当社の株主価値を中長期的にいかに向き上げるべきかを、これまでに培ってきた知見を生かして考えていきたいと思っています。社外取締役には、日常の業務執行に当たる経営陣の監視と、戦略策定への貢献という二つの基本的要素が付託されていると理解しており、加えて財務情報の正確性や、財務管理・リスク管理体制の健全性を、常に株主視点でモニターしていく所存です。また、IRにおいて経営陣から発信されるメッセージを資本市場に伝えていく橋渡しとして、コミュニケーションにも積極的に関わっていく所存です。



社外取締役
牧 寛之

A4.

当社は、海運というグローバルなライフラインを担う企業として発展してきました。一方、私が代表取締役を務めている会社は、無線ネットワーク製品とサービスをコア事業として展開しています。両社の共通点は、「なくては当たり前の生活ができない領域」に関わる企業としてお客さまに付加価値を提供していることで、事業領域は異なるものの、共通の社会的使命感を強く感じています。

この安心な暮らしを支える企業としての存在意義を念頭に、私のこれまでの企業経営を通じて培った経験と知見を生かすことで社外取締役としての役割を果たし、株主をはじめとする理念を共有するすべてのステークホルダーのため、当社の持続的な成長と長期的な株主価値向上に向けて貢献したいと考えています。

リスクマネジメント

▶ リスクマネジメント体制

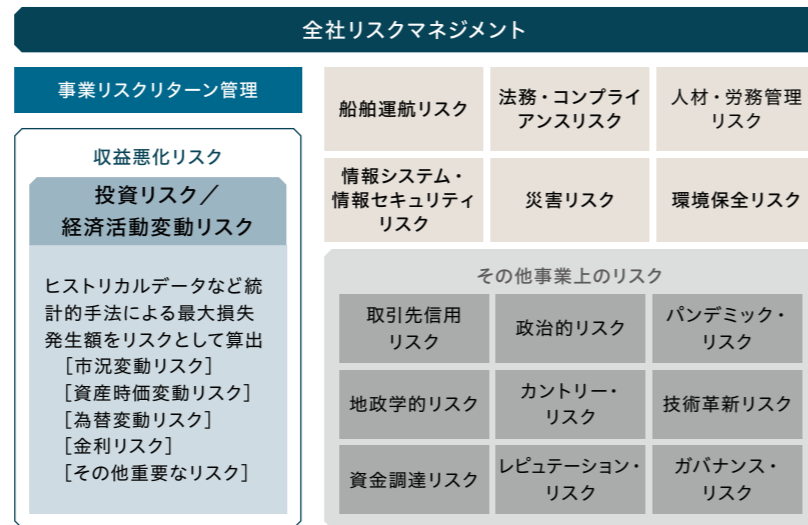
当社グループが大事にする価値観に基づいてリスクマネジメント体制を整備しています。経営上のさまざまなリスクを認識し、それに備え、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たせるよう、危機・リスク管理体制を構築しています。

法務コンプライアンスや人材労務管理といった企業の抱える一般的なリスクに加えて、お客さまの貨物を安全・安心に運ぶための船舶の運航に際する安全面、さらに当社事業は世界経済の影響にさらされることから、さまざまな市場変動など事業上のリスクにも備えます。

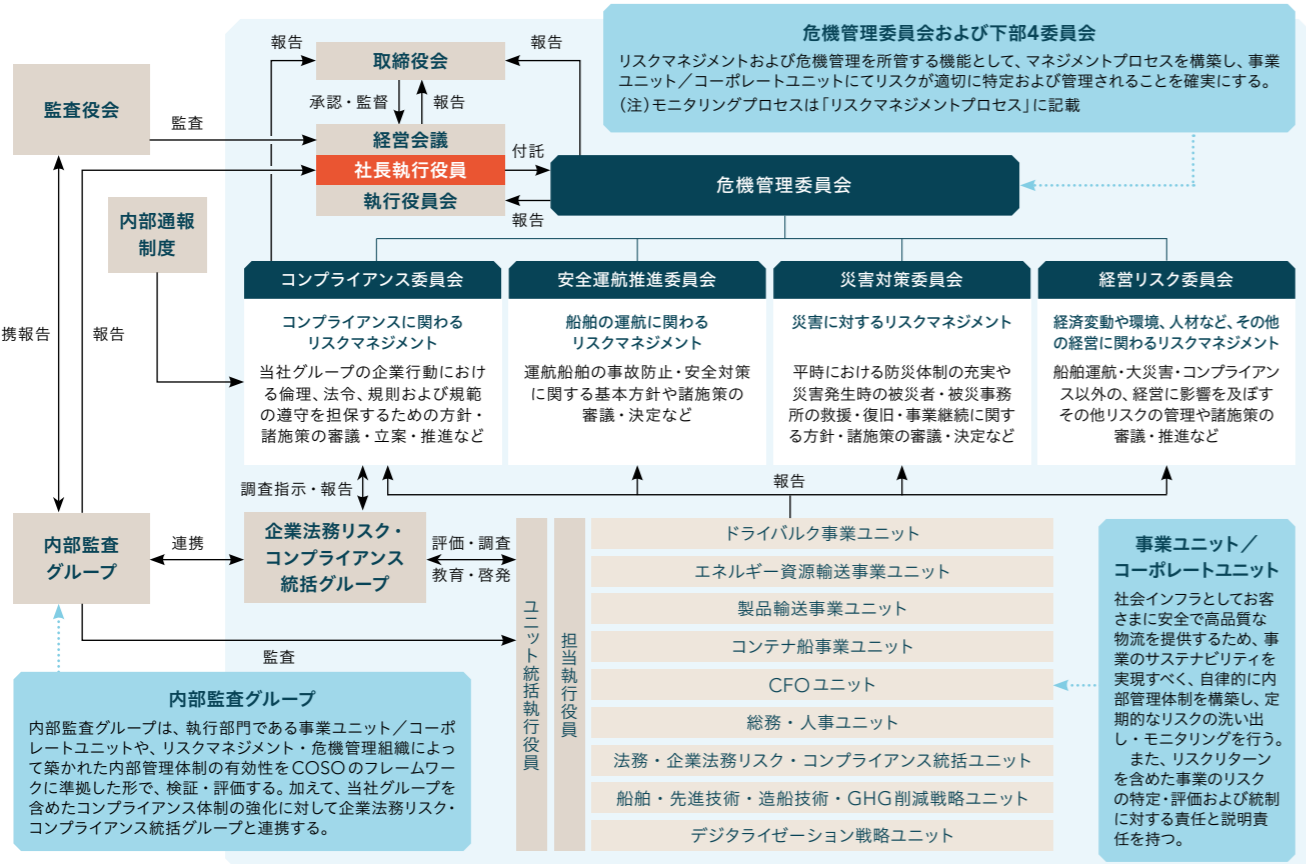
事業リスクリターン管理

想定最大損失額を連結自己資本の範囲内にコントロールし、適正な投資規模による「安定性」と「成長性」を両立させます。事業リスク量(=想定最大損失額)は、事業特性を踏まえながら、統計的手法を用いて計測します。

事業におけるリスクは多種多様です。事業リスクリターン管理は、自己資本毀損に至る「損失発生リスク」を対象にしています。事業リスクリターン管理対象外の事業におけるリスクは、各事業ユニットがコントロールの上、全社管理は危機管理委員会およびその下部組織でマネジメントする社内体制を取っています。



リスクマネジメント体制図



当社グループが認識する主要なリスクを、船舶運航に伴うリスク、コンプライアンスに関わるリスク、災害リスク、その他の経営に関わるリスクの4つに分類し、それぞれ対応する委員会を設けているほか、これらの4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を掌握・推進する組織として、危機管理委員会を設置しています。社長執行役員がこれらすべての委員会の委員長を務め、平時においても四半期ごとに委員会を開催し、リスクマネジメントの強化を図っています。また、

毎年11月を「コンプライアンス月間」と定め、コンプライアンスの重要性を周知徹底しています。

組織全体で効果的なリスクマネジメントの文化を促進・強化するために、階層ごとに定められた行動規範にはリスクマネジメントの項目があり、その基準が反映されるように人事評価制度が作られています。この人事評価は給与や昇進にも影響します。シニア・エグゼクティブは、リスクマネジメントに関する全社的な取り組みの実施に責任を負います。

▶ リスクマネジメントプロセス

当社グループにおけるリスク管理を徹底すべく、グループ全体に関わるリスクを特定し、情報管理・モニタリングを行いながら、リスク対応に取り組んでいます。各リスクの管理は、期末にリスクの再評価や網羅的なリスクの洗い出し・特定を行い、管理体制の有効性や主要リスクから重点取り組み課題を定めた上で、各委員会において定期的にレビューを行い、再評価、対策の実施を行うPDCA体制としています。このPDCAでは、各委員会がボトムアップでリスクの再評価や洗い出し・特定を行う手法と、まだ顕在化していないものの重要性が高まっているエマージングリスクのようなメガトレンドの変化をトップダウンで評価する手法とで、重層的に対応しています。メガトレンドの変化は、リスクのみならず機会となるため、次年度の事業戦略立案時に行うPEST分析

を軸として、メガトレンド認識を的確に事業戦略に生かす側面と、最新のリスクトレンドの変化を評価し対応する側面とで、リスクと機会の双方を漏らすことなく取り組んでいます。

具体的には、PESTの要素を当社各事業のバリューチェーンに掛け合わせることでリスクシナリオを想定。経営陣により発生可能性/影響度/備えの状況を整理の上、ヒートマップを作成。さらに専門家による分析や調査レポート等の外部知見も得ながら、注視すべき課題を特定し、ボトムアップ式のリスク特定と合わせて重要課題を選定します。

また、PDCAサイクルの過程でリスクマネジメントに対する情宣を行っています。リスク対策や期初に特定した重点課題への取り組み状況を、取締役会や執行役員会を通じて社内に周知しています。

