Section

7

機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？

Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？

Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？

Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？

Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？

Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？

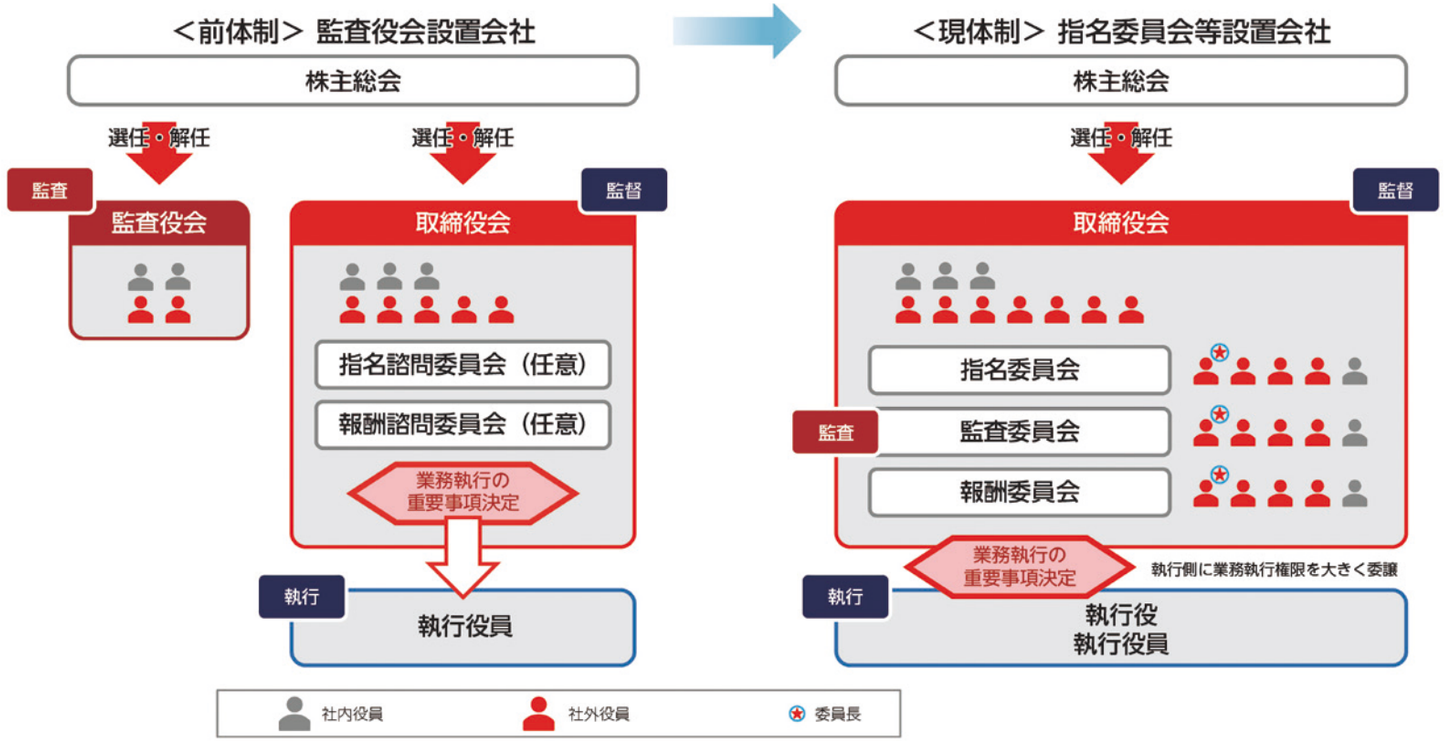
Section 7
機関設計を変更した目的は？

Section 8
データセクション

指名委員会等設置会社について

指名委員会等設置会社について

当社は、2025年3月28日開催の臨時株主総会の承認を経て、指名委員会等設置会社に移行しました。この変更の目的は、経営の透明性と監督機能の一層の強化を図ることにあります。近年、企業を取り巻く経営環境は不確実性を増しており、迅速かつ的確な意思決定と、それを支えるガバナンス体制の確立が不可欠です。従来の監査役会設置会社では、取締役会が業務執行と監督の両機能を担っていましたが、指名委員会等設置会社では、取締役会が経営方針の決定等と監督を担い、業務執行は執行役に委ねられることで、役割分担が明確になります。また、構成員の過半数を社外取締役で構成する指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置することで、取締役の選解任や報酬決定のプロセスにおける客観性と公正性を確保し、ガバナンスの強化を図ります。当社は、この体制変更を通じて、株主をはじめとする全てのステークホルダーの信頼に応えるとともに、持続的な企業価値の向上を目指します。今後も、グローバルに展開する企業として、より高度なガバナンス体制の構築に継続的に取り組んでいきます。



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

社外取締役メッセージ

当社は経営の監督機能を高めるため取締役会の過半数を社外取締役とし、経営の透明性の確保および経営監視機能の維持・強化に努めています。
現在在籍する社外取締役から、本年3月の指名委員会等設置会社への移行を受けた自身の役割や、企業価値向上に向けた当社の課題や強みについて、率直な考えを語っていただきました。

本業の積み重ね ＋ イノベーションで価値創造

筆頭独立社外取締役
山田 啓二

2019年6月に選任されてから、私は社外取締役として、社内と違う視点を持ち込むことで会社の活性化と株主価値の向上を目指してきました。今回、当社の指名委員会等設置会社への移行に伴って指名委員長に就任したことにより、私は業務執行の監視とともに経営上の大きな役割を担うことになりました。人を見極めることには、今までの経験から一定の貢献ができると思います。ただ、本来人事は人の組み合わせというストックと、人をどう育てるかというフローを考えるべきだと思っています。海運業は分野によってかなりやり方が異なるだけに、ゼネラリストとスペシャリストをいかに育て、いかに組み合わせるかを人事プランに踏み込まないと責任ある指名はできませんので、執行と今まで以上に綿密な議論を重ねていきたいと思います。

ところで、私の暮らす京都は、日本で一番老舗の多い町ですが、何百年と続く老舗に共通する理念は「本業以外に手を出すな」ということです。会社の強みは日々の仕事の積み重ねの中で初めて築かれます。その積み重ねの中で京都の会社は、清水焼の陶器からセラミックスへ、西陣織の金銀糸の織り込みから半導体の基板製造へ、酒造りからバイオへ、さらに花札・トランプからゲーム機へと「本業」のイノベーションを積み重ねていきました。当社も海運業の積み重ねこそが強みですが、今後はそこにDXやGXをどう展開し、足りない部分に何を加えるべきかが問われていくと考えています。

顧客対応力と経営実行力、対話力で企業価値を向上

社外取締役
内田 龍平

当社の強みは事業部門における取引先の信頼に応える顧客対応力、自営事業における投資規律を意識した経営実行力、取締役会における資本市場の声に誠実に向き合う対話力と考えています。

これらの強みが生かされた結果、お客さまと単なる契約更改だけではない継続的な協業関係を築けていますし「好況の際は抑制的に、市況が悪化した折には戦略的に投資を実行」という規律を我慢強く守りながら、短期的な市況や外部環境変化に左右されることなく海運事業への経営資源の集中投下と株主還元の実現を中期経営計画で示した方針どおりに実現して来ました。今後もこれらの強みを磨き続けることがステークホルダーからさらなる信頼の獲得につながると考えています。

一方で、当社の企業価値は市況変動に晒されることは避けられません。外部環境の不確実性が高まる中、当社への影響をどのように低減するか、万が一市況が悪化した折にはどのように戦略的な投資を行うか、五十嵐社長の新たなリーダーシップのもとで取り組みが加速することを期待しています。また、市況変動の影響の観点ではコンテナ船事業が大きな影響を与えますが、ONE社に対して株主の立場から積極的に同社の企業価値向上へ働きかけ、当社の持続的な企業価値向上が実現することも期待しています。

独立性と専門性で支える健全なガバナンス

独立社外取締役
小高 功嗣

指名委員会等設置会社における社外取締役は、企業統治の中核を担う重要な役割を果たす責務を負っています。具体的には、経営陣による恣意的な判断を抑制し、企業の透明性・公正性を確保するとともに、企業価値を向上させるために戦略的な経営判断を行うことが求められます。私はその重責を感じるとともに、我々社外取締役の独立性と専門性が、ガバナンスの健全性を支えると自負しています。

私は監査委員会の委員長を拝命し、内部統制やリスク管理体制の適切性を監視する責務を負っています。委員長として監査活動の統括、取締役との連携、内部統制部門・会計監査人との協働、委員会の運営責任を果たすことで、企業統治における牽制機能を担う役職として独立性・客観性・専門性をもって職責を果たしていく所存です。当社は、持続的な企業価値向上という使命を株主から負託しています。委員会設置会社となった体制の下、取締役会においては、より戦略的な議論を通じて安定的・持続的な収益の向上、最適資本構成の構築、市場に評価される事業ポートフォリオの達成を果たせるよう努めていきます。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

矛盾を乗り越える力を強みに描く当社の未来

独立社外取締役
牧 寛之

2025年6月の改選で、社外取締役ならびに監査委員を拝命しました。五十嵐新社長の経営執行体制とともに、独立社外取締役の立場から企業価値向上を実現できるように伴走してゆく所存です。

私は監査委員として、取締役・執行役の監査を担う組織に属します。監査には、適法性監査と妥当性監査の概念がありますが、近年は経営判断において、適法か否かだけでなく、社会的に適切か否かという側面も無視できません。妥当性監査の比重が大きい事案が発生した時には、積極的な貢献をしてゆきたいと考えています。

私は、企業経営を「矛盾を乗り越える活動」と考えていますが、当社の「強み」は、「矛盾を乗り越える力」だと思います。現代は、「事業」という単一平面の矛盾だけでなく、「金融市場」や「情報技術」といった別の平面が加わることで多面体の上で矛盾が発生する構造となっています。それを乗り越えてゆく強い力が、五十嵐新社長の執行体制にはあると確信しています。

持続的な価値創造と次世代への挑戦

独立社外取締役
政井 貴子

今期は、現中期経営計画の最終年度である2026年度に向けて、これまでの成果を問う年であり、次の5年、10年に向けた持続的成長への布石を打つ重要な節目の年です。加えて、当社は本年3月より指名委員会等設置会社へと移行し、経営の透明性や監督機能のさらなる高度化に取り組むなど、ガバナンス体制の一層の強化も始まっています。五十嵐新社長のもと、当社は新たなステージへ向けた歩みを着実に進めています。

中期経営計画では、ROE・ROICの数値目標や株主還元方針、資本効率と財務健全性を両立する資本政策など、企業価値の持続的向上に向けた取り組みを展開してまいりました。これからの当社は、こうした基盤の上に、脱炭素社会への対応やDX推進といったテーマにも力を注ぎ、次世代を担う海運会社としての姿を構築していくことが求められています。

もっとも、当社はこれまでも次世代に向けた持続的な価値創造に取り組んでまいりました。たとえば、液化CO_2海上輸送・貯留の国際プロジェクトである「Northern Lights」への参画は、新たな事業領域の可能性を広げる積極的な挑戦と受け止めています。

私は社外取締役として、今後とも期待された役割を果たし、当社が進化し、企業価値をさらに高めていくプロセスに、微力ながら貢献してまいりたいと考えています。

非財務活動の強化による持続的成長

独立社外取締役
原澤 敦美

指名委員会等設置会社の取締役会は、業務執行を多角的かつ客観的に監督することが求められます。私は、監査委員として、事業遂行の過程で行動規範が適切に遵守されているかをチェックするとともにコンプライアンスの徹底・強化を図ってまいります。

環境問題も私が注視する分野の一つです。「二酸化炭素の電気化学的還元」というテーマで修士論文を書いてから三十余年、GHG排出削減は企業の責務になりました。海運業界ではアンモニア、グリーンメタノール等の次世代燃料が注目されていますが、いずれも実用化レベルには至っていません。そのような中、当社は、次世代燃料を見据えた船の発注をする一方で、エネルギー消費を減らす取り組みとして風力の活用にも真摯に取り組んでいます。ボラティリティの高い海運業界において持続的な成長を遂げるためには非財務活動が重要であり、私はこれらを注視することにより当社の企業価値向上に貢献していく所存です。

私は弁護士になる前は航空会社の整備部門で長く働いておりました。その際に身に着けた知識と経験を当社の安全運航実現のために役立てたいと思っています。また、男性ばかりの職場で働いてきた経験を生かし、当社の女性活躍推進にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

「意志を持った生き物」としての企業の成長戦略をモニター

独立社外取締役
久保 伸介

指名委員会等設置会社への移行を受けて、私は社外取締役および監査委員に就任しました。私は、企業は「意志を持った生き物」であり、一定の経営資源（当社では、人材、船舶、資金、海技力、取引先との信頼関係等）をうまく使って、変化する外部環境に適応しながら事業の継続と成長を図るものととらえています。そして私の役割は、経営理念やビジョンの再確認・共有が適時に行われているか、「Kラインスピリット」が発揮されているか、現在の内外環境の中で事業戦略の選択に必然性はあるかなどをモニターすることであると考えています。

取締役就任前の約5年間の監査役としての経験や、公認会計士として上場会社の監査・IPO支援・海外駐在・事業再生支援等に長年携わってきた経験を生かして、この役割を遂行したいと思います。社外取締役としては、執行がアニマルスピリッツと健全な起業家精神を持って中長期成長戦略に臨んでいるか、成長のために必要な投資および役職員待遇を十分に行った上で、最適資本構成と財務健全性をにらんだ財務戦略と株主還元を立案しているか、株主・金融機関・投資家等の資本提供者の期待に応えて企業価値を具現化しているかなどに注目したいと思います。また、監査委員としては、組織的監査が有効に機能するように運用したいと考えています。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧

※所有株式数は 2025年5月末時点のものです。

取締役（2025年6月20日現在）

明珍 幸一

取締役会長
取締役在任期間：9年
所有株式数：144,600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 当社代表取締役社長、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
2025年 3月 当社取締役会長（現職）

五十嵐 武宣

取締役
代表執行役社長（CEO）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：4,900株

1967年3月生
1991年10月 当社入社
2016年10月 当社経営企画グループ長
2019年 4月 当社執行役員
2021年 4月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社専務執行役員
2025年 3月 当社取締役、代表執行役社長（現職）

荒井 邦彦

取締役
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：38,500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）
2012年 7月 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
2025年 3月 当社取締役（現職）

山田 啓二

取締役（筆頭独立社外）
取締役在任期間：6年
所有株式数：2,100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 サンフ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 当社社外取締役（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
2024年 6月 学校法人京都産業大学理事長、京都産業大学法学部法政策学科教授（現職）

内田 龍平

取締役（社外）
取締役在任期間：6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 当社社外取締役（現職）

小高 功嗣

取締役（独立社外）
取締役在任期間：2年
所有株式数：33,200株

1958年5月生
1987年 4月 佐藤・津田法律事務所弁護士（1988年3月退所）
1990年 8月 ゴールドマン・サックス証券会社（現ゴールドマン・サックス証券株式会社）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月退社）
2009年11月 西村あさひ法律事務所カウンセル（2010年12月退所）
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 ケネディクス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（2023年12月退任）
2023年 6月 当社社外取締役（現職）

牧 寛之

取締役（独立社外）
取締役在任期間：2年
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（現株式会社バッファロー）取締役
2014年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 株式会社バッファロー代表取締役社長（2025年3月退任）
2020年 5月 株式会社バッファロー・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（2025年6月退任）
2022年 6月 株式会社セゾン情報システムズ（現株式会社セゾンテクノロジー）社外取締役（2023年6月退任）
2023年 6月 当社社外取締役（現職）
2023年 7月 株式会社メルコグループ代表取締役（現職）
2025年 4月 株式会社バッファロー代表取締役社長執行役員CEO（現職）

政井 貴子

取締役（独立社外）
取締役在任期間：1年
所有株式数：300株

1965年3月生
1988年11月 ノヴァ・スコシア銀行東京支店
1989年 7月 トロント・ドミニオン銀行東京支店
1998年 3月 クレディ・アグリコル・インドスエズ銀行（現クレディ・アグリコル・CIB）東京支店金融商品営業部部長
2007年 5月 株式会社新生銀行（現株式会社SBI新生銀行）キャピタルマーケッツ部部長
2013年 4月 同行執行役員、市場営業本部市場調査室長
2015年 7月 同行執行役員、金融市場調査部長
2016年 6月 日本銀行政策委員会審議委員（2021年6月退任）
2021年 6月 SBI金融経済研究所株式会社取締役（現職）
2021年 7月 株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）社外取締役（2023年6月退任）
2021年 7月 飛島建設株式会社（現飛島ホールディングス株式会社）社外取締役（現職）
2021年 7月 Sim Kee Boon Institute for Financial Economics, Advisory Board member（現職）
2021年 8月 SBI金融経済研究所株式会社代表理事（現理事長）（現職）
2021年 8月 ブラックロック・ジャパン株式会社社外取締役（2023年8月退任）
2022年 4月 実践女子大学客員教授（2025年3月退任）
2024年 6月 当社社外取締役（現職）
2024年 6月 大王製紙株式会社社外取締役（現職）
2024年 8月 ビーウィズ株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）
2024年12月 TNL Mediagene Director（2025年6月退任）

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧

※所有株式数は2025年5月末時点のものです。

取締役（2025年6月20日現在）

原澤 敦美

取締役（独立社外）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数： 1,700株

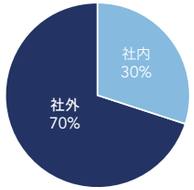
1967年8月生
1992年 4月　日本航空株式会社入社（2004年3月退社）
2009年12月　東京弁護士会登録、ゾンデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所（2014年6月退所）
2014年 6月　デジタルアーツ株式会社入社（2015年3月退社）
2015年 4月　山崎法律特許事務所入所（2016年10月退所）
2016年11月　五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー（現職）
2018年 4月　ローソンバンク設立準備株式会社（現株式会社ローソン銀行）社外監査役（現職）
2019年 6月　当社社外監査役
2020年 6月　リコーリース株式会社社外取締役（現職）
2020年 9月　株式会社ギックス社外監査役（2025年9月退任）
2025年 3月　当社社外取締役（現職）

久保 伸介

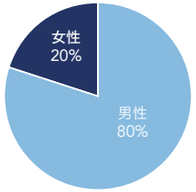
取締役（独立社外）
取締役在任期間：3ヶ月
所有株式数：6,100株

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リ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　当社社外監査役
2025年 3月　当社社外取締役（現職）

社外取締役比率



女性取締役比率



執行役（2025年6月20日現在）

代表執行役社長
五十嵐 武宣
CEO

代表執行役専務
芥川 裕
CFOユニット（経営企画・調査・財務・経理・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報）統括、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当、CFO

執行役員（2025年8月1日現在）

専務執行役員
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

専務執行役員
岩下 方誠
エネルギー資源輸送事業ユニット統括

専務執行役員
田口 雅俊
ドライバルク事業ユニット統括

専務執行役員
金森 聡
技術ユニット統括、液化ガス管掌、LNG担当

専務執行役員
藤丸 明寛
海務ユニット統括、CSO

常務執行役員
中山 久
原油・製品・エネルギー事業戦略担当

常務執行役員
内田 洋
デジタル戦略（DX&データマネージメント）・IT・ビジネスプロセス担当、CDIO

常務執行役員
池田 真吾
造船技術・海洋技術・環境・技術戦略・性能技術担当、CTO

常務執行役員
玉置 伸哉
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、人事担当、CHRO

常務執行役員
杉本 治彦
製品輸送事業ユニット（自動車船）統括

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、CAO

執行役員
松井 健一郎
バルクキャリア・ドライバルク企画調整担当

執行役員
伊東 俊一
財務・経理担当

執行役員
遠藤 英明
海務部門担当

執行役員
大西 慶
電力事業・液化ガス担当

執行役員
三上 武志
鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業担当、鉄鋼原料営業グループ長委嘱

執行役員
竹之下 敦
経営企画・調査担当、経営企画グループ長委嘱

CEO: Chief Executive Officer
CFO: Chief Financial Officer
CSO: Chief Safety Officer
CDIO: Chief Digital Information Officer
CTO: Chief Technical Officer
CHRO: Chief Human Resource Officer
CCO: Chief Compliance Officer
CAO: Chief Administrative Officer

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

取締役のスキルマトリックス

当社の取締役会は、「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」という理念のもと、重要な経営方針の決定および執行の監督を行い、中長期的な企業価値の向上を図る役割を担っています。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。

役職		所属する委員会			スキル							
		指名委員会	監査委員会	報酬委員会	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	取締役会長	○		○	●	●		●	●	●	●	●
五十嵐 武宣	取締役 代表執行役社長（CEO）				●	●	●		●	●	●	●
荒井 邦彦	取締役		○ （常勤）		●	●	●				●	●
山田 啓二	筆頭独立社外取締役	◎		○		●		●	●	●	●	
内田 龍平	社外取締役	○		○	●		●				●	
小高 功嗣	独立社外取締役	○	◎	○		●	●				●	
牧 寛之	独立社外取締役		○		●		●	●		●	●	●
政井 貴子	独立社外取締役	○		◎	●		●				●	●
原澤 敦美	独立社外取締役		○			●			●	●	●	
久保 伸介	独立社外取締役		○		●	●	●				●	

※◎は委員長

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1
どのような会社にしていきたいか？
Section 2
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクに
どのように対応するのか？
Section 3
資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4
持続的成長と企業価値向上を
どのように実現していくのか？
Section 5
機能戦略と「人材・組織」を
どのように強化していくのか？
Section 6
サステナビリティ経営に
どのように取り組んでいるのか？
Section 7
機関設計を変更した目的は？
Section 8
データセクション

コーポレートガバナンス

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、株主等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。

2006
- 取締役員数を25名以内から15名以内に削減
- 執行役員制度の導入
- 当社グループ企業行動憲章の制定

2009
- 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 社外取締役を初めて登用(2名)

2015
- 買収防衛策の非更新
- 取締役会・経営会議・執行役員会の機能整備
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置
- コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- 取締役会実効性評価の導入

2016
- ユニット統括制の導入
- 社外取締役を2名から3名に増員（全取締役の3分の1）
- 女性役員（監査役）の登用
- 筆頭社外取締役の選任
- 業績連動型株式報酬制度の導入

2019
- 社外取締役を3名から4名に増員（全取締役の4割）
- 役員の株式報酬を株主総利回り（TSR）連動に変更

2020
- 女性取締役の登用

2022
- 独立社外取締役比率を全取締役の3分の1に引き上げ
- 役員報酬の指標を見直し業績連動比率を引き上げ

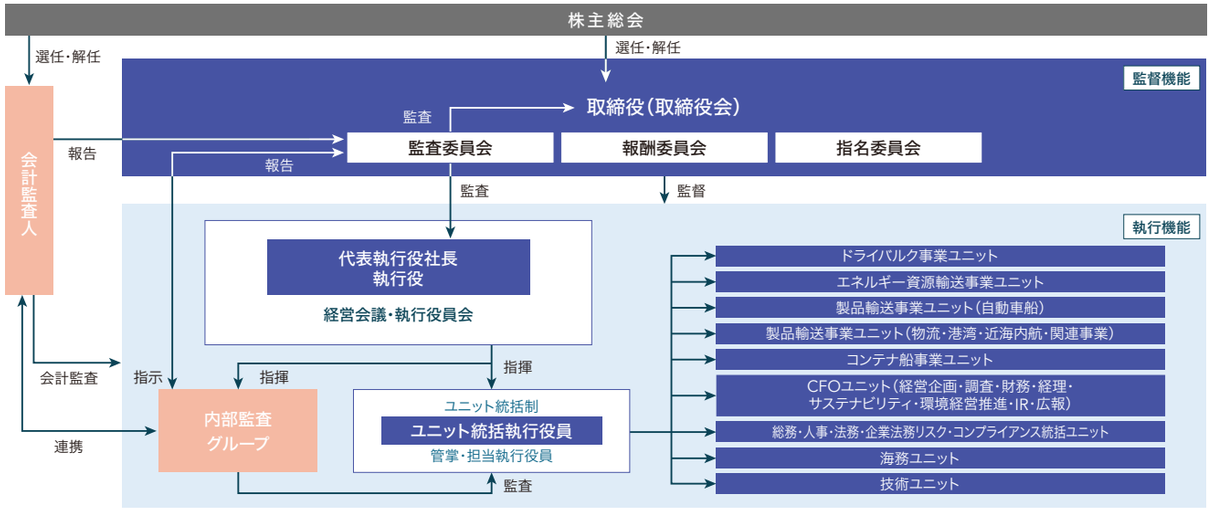
2023
- 取締役のスキルマトリックスの見直し
- 社外取締役比率を過半数に引き上げ
- 役員報酬の水準・株式報酬比率の引き上げおよびESG指標の導入

2025
- ★ 指名委員会等設置会社に移行
- ★ 独立社外取締役比率を過半数に引き上げ
- ★ 非業務執行取締役に業績に連動しない株式報酬を導入

コーポレートガバナンス体制図

当社は、指名委員会等設置会社の機関設計を採用することで経営の監督機能と執行機能を明確に分離し、取締役会がより高い監督機能を持つことでコーポレートガバナンスの強化を図っています。

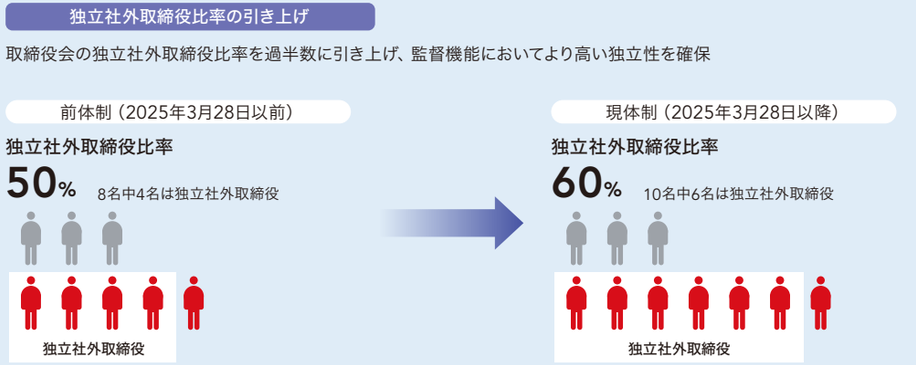
（2025年6月20日現在）



コーポレートガバナンスのポイント

独立社外取締役比率の引き上げ

取締役会の独立社外取締役比率を過半数に引き上げ、監督機能においてより高い独立性を確保



Section 7

機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

2024年度の取締役会の具体的な討議内容

- 長期経営ビジョン・中期経営計画
- 資本政策（事業投資計画・株主還元政策等）
- 事業戦略（「成長を牽引する役割を担う事業」、新規事業領域等）
- 機能戦略（人材・組織、デジタルトランスフォーメーション等）
- コーポレートガバナンス（機関設計、取締役会実効性評価、役員報酬、取締役会構成等）
- グループガバナンス

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。

2024年度の実効性評価の概要

■ 評価の方法と内容

2024年度の取締役会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もと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評価結果の概要

選択式設問の 7 割で前年度より評点が上がり、取締役会の実効性向上が進んでいると評価します。取締役会の実効性として重要と考える以下の点では安定した評価となっており、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
- 前年度の実効性評価課題を踏まえた議論と課題の改善
- 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
- 経営計画の進捗状況のフォローアップ
- 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
- 中長期の企業価値最大化を動機づける業績連動報酬の議論・設定
- 最高経営責任者（CEO）のサクセッションプランについての審議

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さらに議論を深める余地があると認識されました。これらの点は今後の取り組み課題として認識し、ガバナンスのさらなる向上を図っていきます。

2024年度の課題の振り返り

■ 経営計画の進捗状況のフォローアップ

議論の実施、分析およびフォローアップについて前年比での改善が見られました。この一年間で一定の評価につながった取り組みを継続しながら、高まりつつある地政学的リスクにも適切に対処し、さらなるフォローアップを続けるべき課題だと認識しています。

■ 中長期的な資本政策に関する議論

改善に向けた具体的な取り組みについて、真摯な検討が行われているとの意見が見られ、前年と比較して評価上昇が見られました。中長期的な企業価値の向上に向けて引き続き課題も提起されており、議論を深掘りするべきとの認識が共有されました。

■ グループガバナンスの強化

課題とされたコンテナ船事業統合会社（OCEAN NETWORK EXPRESS社）のガバナンス強化については、取り組みが評価される一方で、結果を示していくことが重要とする意見もありました。

■ データとデジタル技術を用いた価値の創出

データとデジタル技術がどのような価値を創出するかという議論への取り組みについての評価は前回並みであったものの、デジタルトランスフォーメーション推進の実現に向けた組織整備や人材の育成など、より積極的な取り組みを求める意見も見られ、継続的な取り組みが必要とされる課題であると認識しています。

評価結果を踏まえた2025年度の重点課題

より実効性の高い取締役会の実現に向けて、引き続き以下の項目を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**
- **中長期的な資本政策に関する議論**
- **グループガバナンスの強化**
- **データとデジタル技術を用いた価値の創出**

Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

指名委員会

指名委員会の構成

委員長	山田 啓二(独立社外取締役)
委員	内田 龍平(社外取締役)
	小高 功嗣(独立社外取締役)
	政井 貴子(独立社外取締役)
	明珍 幸一(取締役会長)

指名委員会の役割

指名委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も独立社外取締役が務めます。取締役の選任・解任に関する基準を策定し、株主総会に提出する取締役選任議案を決定するほか、執行役や代表執行役の選解任に関する取締役会からの諮問に対して方針等の答申を行います。これにより、取締役会の構成における多様性や専門性の確保、経営の透明性・客観性の向上を図り、ガバナンス体制の強化と企業価値の持続的な向上に貢献しています。

サクセッションプランニング

当社では、コーポレートガバナンス・ガイドライン第14条で、「取締役会は、代表執行役社長の後継者の計画について、指名委員会に現職の代表執行役社長が毎期策定する原案を審議させ、その結果の報告を受け、原案の妥当性を確認する」と定めています。独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役を中心とする指名委員会で次期代表執行役社長のサクセッションプランを審議することによって、経営の透明性と客観性を確保し、持続的な企業価値向上に資するガバナンス体制の強化に努めています。

監査委員会

監査委員会の構成

委員長	小高 功嗣(独立社外取締役)
委員	牧 寛之　(独立社外取締役)
	原澤 敦美(独立社外取締役)
	久保 伸介(独立社外取締役)
	荒井 邦彦(取締役・常勤監査委員)

監査委員会の役割

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、法定の機関として執行役および取締役の職務の執行について適法性および妥当性の監査を行うことによって良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。

2025年度は、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行して、監査委員会として監査を行う実質的な初年度になります。当社およびグループ会社における内部統制システムの運用状況、法令や社内規則の遵守、業務執行部門における適切なリスク認識と判断の有無などについて、適切な監査を行い、その職責を果たしていきます。

報酬委員会

報酬委員会の構成

委員長	政井 貴子(独立社外取締役)
委員	山田 啓二(独立社外取締役)
	内田 龍平(社外取締役)
	小高 功嗣(独立社外取締役)
	明珍 幸一(取締役会長)

報酬委員会の役割

報酬委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長も独立社外取締役が務めます。取締役および執行役の個人別報酬の方針および内容を決定します。また、取締役会からの諮問を受け、執行役員の報酬に関する方針等の答申を行います。

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか?
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか?
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは?
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか?
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか?
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか?
Section 7 機関設計を変更した目的は?
Section 8 データセクション

役員報酬制度の改定

2025年3月28日の指名委員会等設置会社への移行に伴い、新たに設置された執行役に対しても、短期／中長期業績連動報酬を導入しました。

上記移行に伴い、グローバル企業としてのガバナンス強化を担うことのできる人材の維持・確保を図る観点から、執行役を兼務しない取締役に対し、業績に連動しない株式報酬を導入しました。これにより、株主との利益のさらなる共有を目指していきます。

役員報酬制度

当社では、取締役および執行役については報酬委員会において、執行役員については取締役会において報酬の制度設計や水準等についての審議・決定を行っています。この報酬は、①固定月例報酬（金銭）、②固定報酬（株式）と、③短期業績連動報酬（金銭）に加え、④中長期業績連動報酬（株式）から構成されています。このうち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化することを目的として、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。

報酬の種類	対象者	決定方法
① 固定月例報酬（金銭）	取締役（執行役兼務者を除く） 執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	役位に基づいて決定
② 固定報酬（株式）	取締役（執行役兼務者を除く）	職責に応じ職位ごとに決定
③ 短期業績連動報酬（金銭）	執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	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
④ 中長期業績連動報酬（株式）	執行役（取締役兼務者を含む） 執行役員	中長期の当社株主総利回り（TSR*1）、ROE指標、ESG指標（CO_2排出効率改善）に連動*2 *1 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） *2 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5

役員向けトレーニング

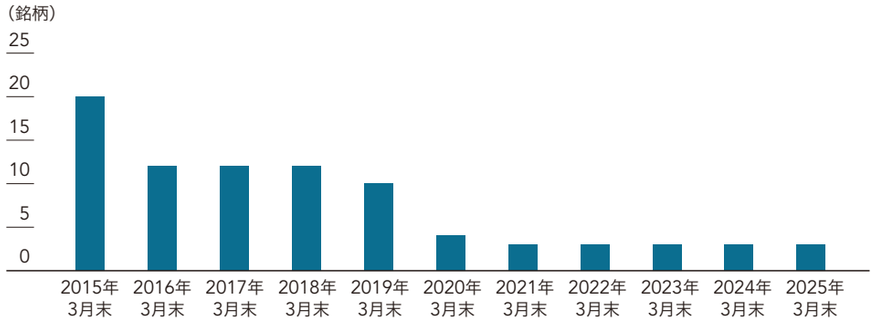
当社では、新任役員を対象に会社法、金融商品取引法、競争法など、法的責任やガバナンスを中心とした研修や社内全役員を対象に、インサイダー取引などコンプライアンスに関するセミナーや研修を定期的に実施しています。また、社外役員には、就任時の事業、組織、経営環境、経営課題等の説明のほか、就任後は取締役会議題の事前説明、経営戦略会議への参加、担当部門からの個別案件説明などを通じて理解の深化に努め、訪船や海外施設訪問等の現場視察も行っています。

対象役員	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実施
全役員	毎年	競争法、インサイダー取引規制、反贈収賄などのコンプライアンスに関する研修を実施
社外役員	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

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、取締役会が独立した客観的な立場から少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式各銘柄について、個別に保有目的や事業活動上の必要性、資本コストを踏まえた中長期的な経済合理性等を総合的に精査して保有の適否を検証し、保有継続が合理的でないと判断された銘柄については縮減の対象としています。当社では政策保有株式の縮減を進め、2025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



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

リスクマネジメント

全社リスクマネジメント

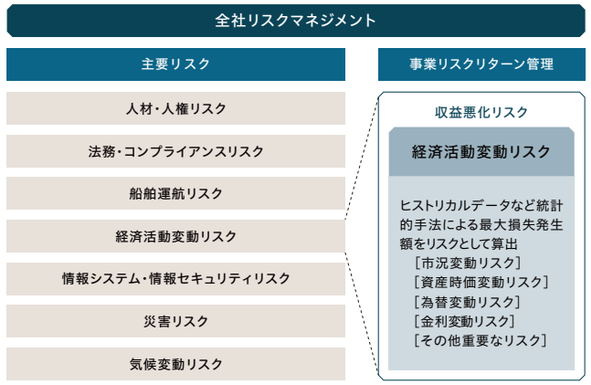
外部環境変化や経営上のさまざまなリスクを認識し、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たせるよう、リスクマネジメント体制を構築しています。

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、さまざまな市況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、統計学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とっています。

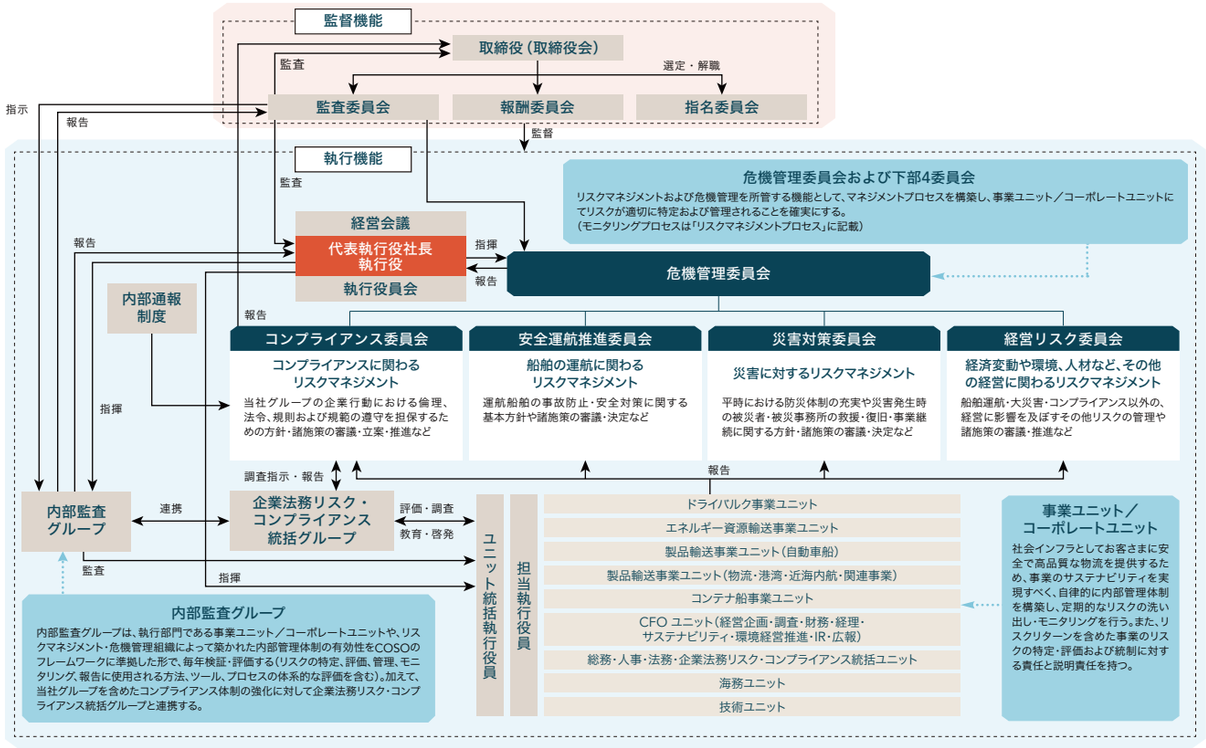


リスクマネジメント体制

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つのリスクに分類し、それぞれ対応する委員会を設けています。また、この4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を統括する組織として、危機管理委員会を設置しています。代表執行役社長がこれら全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。4つの主要なリスク委員会では、リスクマネジメントのための研修を定期的・継続的に実施しています。一例として大規模事故演習の実施や他社とのリスクマネジメント勉強会への参加等を通じ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つくられています。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体制図



67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション

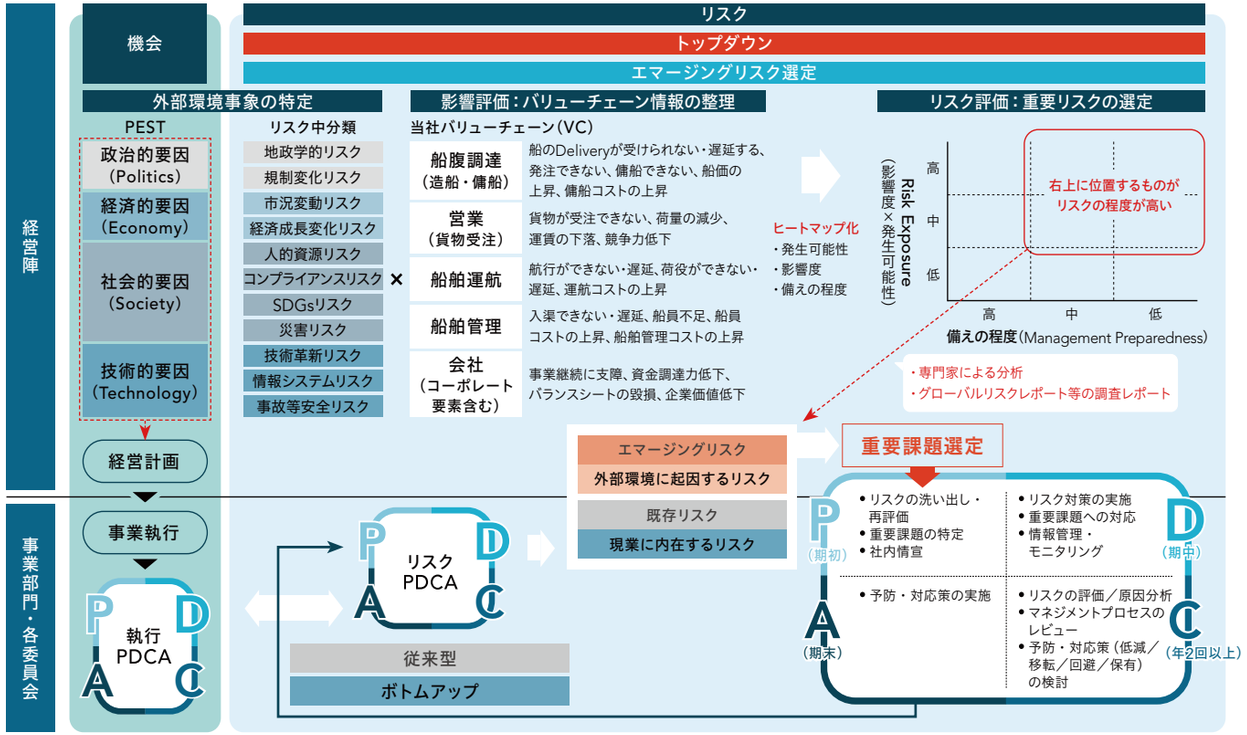
リスクマネジメントプロセス

当社グループにおけるリスクマネジメントを徹底すべく、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、リスクマネジメント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要課題を定めた上で、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を併用し、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網羅するよう取り組んでいます。

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し、経営陣により発生可能性／影響度／備えの程度を整理の上、ヒートマップを作成します。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要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。さらに、組織内でリスクマネジメントプロセスを監視およびサポートする体制強化を推進しています。

＊外部環境を政治・経済・社会・技術の4つに分類し脅威を洗い出し、自社にもたらす影響を分析するフレームワーク



Section 7
機関設計を変更した目的は？

67 指名委員会等設置会社について
68 社外取締役メッセージ
70 取締役・執行役・執行役員一覧
72 取締役のスキルマトリクス
73 コーポレートガバナンス
77 リスクマネジメント

Section 1 どのような会社にしていきたいか？
Section 2 外部環境変化や経営上のさまざまなリスクにどのように対応するのか？
Section 3 資本政策とキャッシュアロケーションとは？
Section 4 持続的成長と企業価値向上をどのように実現していくのか？
Section 5 機能戦略と「人材・組織」をどのように強化していくのか？
Section 6 サステナビリティ経営にどのように取り組んでいるのか？
Section 7 機関設計を変更した目的は？
Section 8 データセクション