Section 5

コーポレートガバナンス

Section 5
コーポレートガバナンス

60　コーポレートガバナンスのポイント
61　取締役・執行役・執行役員一覧
63　取締役のスキルマトリックス
64　コーポレートガバナンス
66　指名委員会
67　監査委員会
68　報酬委員会
69　社外取締役メッセージ
70　サステナビリティガバナンス
71　人権の尊重
72　コンプライアンスの推進・強化
73　リスクマネジメント

Introduction

Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？

Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？

Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？

Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？

Section 5
コーポレートガバナンス

Section 6
データセクション

コーポレートガバナンスのポイント

取締役会議長メッセージ

持続的な企業価値向上を導く取締役会へ

取締役会長（議長）
明珍 幸一

当社は2025年3月、企業価値の持続的な向上を目的として指名委員会等設置会社へ移行しました。これは単なる機関設計の変更ではなく、取締役会による監督機能の強化と執行の機動性向上を両立させるための重要な改革です。

新たな体制では執行に大幅な権限を委譲し、迅速かつ果断な意思決定を可能とする一方、取締役会は経営の大きな方向性を示し、その遂行を監督する役割に重点を置いています。しかし、監督と執行の分離は双方の距離を広げることを意味するものではありません。企業価値向上という共通の目的のもと、相互の信頼関係に基づく率直な対話を重ねることが、ガバナンスの実効性を高めるうえで重要であると考えています。

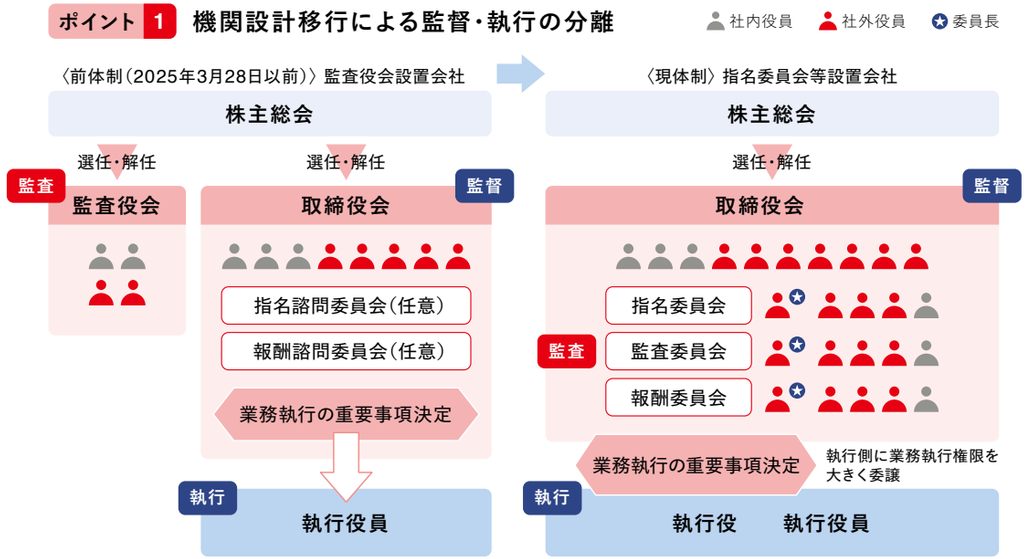
移行後の取締役会では、個別案件の審議から、事業ポートフォリオや資本構成を踏まえた経営戦略や、適切なリスクテイクを通じた持続的な成長についての議論へと軸足が移りつつあります。資本コストを上回る収益の継続的な創出に向けて、全社戦略、資本政策、投資規律、グループガバナンスなどの重要課題について、社外取締役を含む多様な視点から活発な議論を行っています。

議長である私の役割は、本質的な経営課題に焦点を当て、各取締役の知見を最大限に引き出しながら、企業価値向上につながる議論を実現することにあります。そのためには執行側との継続的な対話に加え、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの声を取締役会の議論へ反映していくことが不可欠です。取締役会は執行に対する客観的な監督機能を果たすとともに、時には重要課題の解決に向けて伴走しながら、その実効性を高めていく存在であるべきだと考えています。

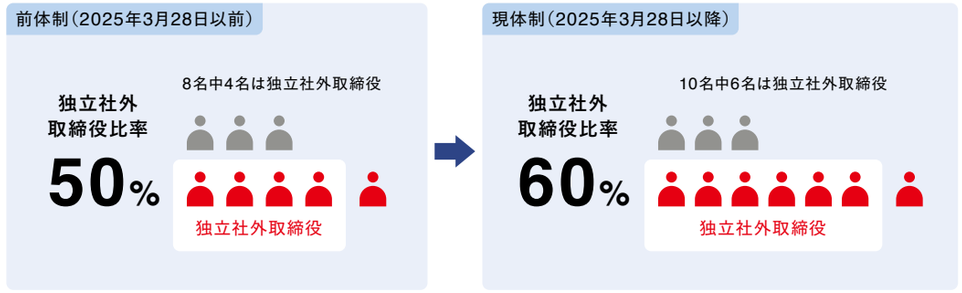
今後も、取締役会として経営の方向性を示し、客観性と透明性を確保しながら執行を後押しすることで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に努めてまいります。

コーポレートガバナンスのポイント（2026年6月19日現在）

ポイント1 機関設計移行による監督・執行の分離



ポイント2 取締役会での高い独立性確保



Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

取締役・執行役・執行役員一覧（2026年9月25日現在）※所有株式数は2026年5月末時点のものです。

取締役

取締役会長
明珍 幸一

取締役在任期間：10年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：148,000株

1961.3 生
1984.4 当社入社
2010.1 当社コンテナ船事業グループ長
2011.4 当社執行役員
2016.4 当社常務執行役員
2016.6 当社取締役、常務執行役員
2018.4 当社代表取締役、専務執行役員
2019.4 当社代表取締役社長、社長執行役員
2025.3 当社取締役会長（現職）

取締役
代表執行役社長（CEO）
五十嵐 武宣

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：8,300株

1967.3 生
1991.10 当社入社
2016.10 当社経営企画グループ長
2019.4 当社執行役員
2021.4 当社常務執行役員
2024.4 当社専務執行役員
2025.3 当社取締役、代表執行役社長（現職）

取締役
荒井 邦彦

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：39,000株

1959.11 生
1982.4 当社入社
2001.8 “K” LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
2012.7 当社北京駐在員（2012年12月駐在員事務所閉鎖）
2012.7 KLINE（CHINA）LTD.社長（2019年6月退任）
2014.1 “K” LINE（HONG KONG）LIMITED社長（2019年1月退任）
2015.4 当社常務執行役員
2019.4 当社特任顧問
2019.6 当社監査役
2025.3 当社取締役（現職）

取締役（筆頭独立社外）
山田 啓二

取締役在任期間：7年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：2,600株

1954.4 生
1977.4 自治省（現 総務省）入省
1982.7 国税庁天草税務署長
1983.7 和歌山県総務部地方課長
1985.9 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
1989.4 高知県総務部財政課長
1992.1 自治省行政局行政課理事官
1992.7 内閣法制局参事官
1997.7 国土庁（現国土交通省）土地局土地情報課長
1999.8 京都府総務部長
2001.6 京都府副知事
2002.4 京都府知事（2018年4月退任）
2011.4 全国知事会会長（2018年4月退任）
2018.4 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授
2019.6 当社社外取締役（現職）
2020.3 株式会社堀場製作所社外監査役（現職）
2020.4 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
2020.11 株式会社トーセ社外取締役（現職）
2021.4 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
2024.6 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）

取締役（社外）
内田 龍平

取締役在任期間：7年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：0株

1977.10 生
2002.4 三菱商事株式会社入社
2009.12 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
2012.12 Effissimo Capital Management Pte Ltd 入社 ディレクター（現職）
2019.6 当社社外取締役（現職）

取締役（独立社外）
小高 功嗣

取締役在任期間：3年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：34,800株

1958.5 生
1987.4 佐藤・津田法律事務所弁護士（1988年3月退所）
1990.8 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
1998.11 同社マネージング・ディレクター
2006.11 同社パートナー（2008年11月退社）
2009.11 西村あさひ法律事務所カウンセル（2010年12月退所）
2011.1 小高功嗣法律事務所代表弁護士（現職）
2012.9 Apollo Global Management, LLC シニア・アドバイザー（現職）
2013.6 マネックスグループ株式会社社外取締役（2018年6月退任）
2016.2 LINE株式会社社外取締役（2021年2月退任）
2018.3 ケネディクス株式会社社外取締役（2021年3月退任）
2021.3 同社経営委員会委員（現職）
2022.5 グリーンヒル・ジャパン株式会社顧問（2023年12月退任）
2023.6 当社社外取締役（現職）

取締役（独立社外）
牧 寛之

取締役在任期間：3年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：0株

1980.11 生
2004.8 Melco Asset Management Limited 代表取締役（2006年10月退任）
2006.11 Melco Asset Management Pte. Ltd. 代表取締役（2007年9月退任）
2007.10 MAM PTE. LTD.代表取締役（2014年5月退任）
2011.6 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
2014.6 同社代表取締役社長
2018.5 株式会社バッファロー代表取締役社長（2025年3月退任）
2020.5 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）
2020.10 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）
2021.5 株式会社バイオス代表取締役社長（2022年5月退任）
2022.5 シマダヤ株式会社取締役（2025年6月退任）
2022.6 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）
2023.6 当社社外取締役（現職）
2023.6 株式会社メルコグループ代表取締役（現職）
2025.4 株式会社バッファロー代表取締役社長執行役員CEO（現職）

取締役（独立社外）
政井 貴子

取締役在任期間：2年
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：800株

1965.3 生
1988.11 ノヴァ・スコシア銀行東京支店
1989.7 トロント・ドミニオン銀行東京支店
1998.3 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
2007.5 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
2013.4 同行執行役員、市場営業本部市場調査室長
2015.7 同行執行役員、金融市場調査部長
2016.6 日本銀行政策委員会審議委員（2021年6月退任）
2016.6 SBI金融経済研究所株式会社取締役（現職）
2021.7 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）
2021.7 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）
2021.7 Sim Kee Boon Institute for Financial Economics, Advisory Board member（現職）
2021.8 SBI金融経済研究所株式会社代表理事（現理事長）（現職）
2021.8 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）
2022.4 実践女子大学客員教授（2025年3月退任）
2024.6 当社社外取締役（現職）
2024.6 大王製紙株式会社社外取締役（現職）
2024.8 ビーウィズ株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）
2024.12 TNL Mediagene Director（2025年6月退任）

取締役・執行役・執行役員一覧（2026年9月25日現在）※所有株式数は2026年5月末時点のものです。

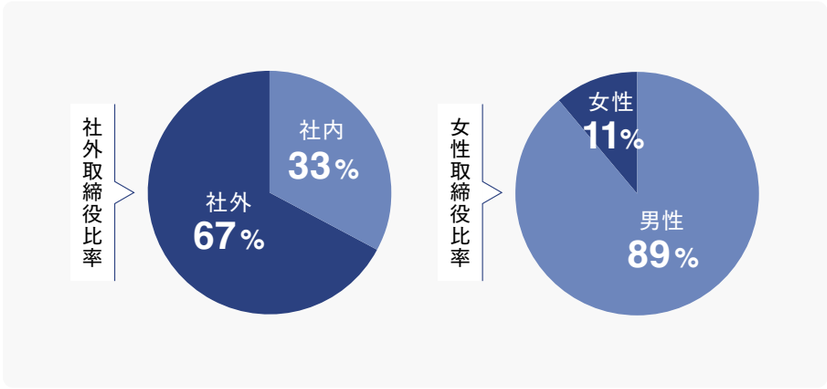
取締役

取締役（独立社外）

久保 伸介

取締役在任期間：1年3ヶ月
取締役会の出席状況：19／19
所有株式数：6,600株

1956.3 生
1979.4 監査法人サンワ（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
1982.3 公認会計士登録
1998.6 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
2017.9 有限責任監査法人トーマツ退所
2017.10 久保伸介公認会計士事務所所長（現職）
2018.1 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）
2018.5 共栄会計事務所代表パートナー（現職）
2018.6 日本航空株式会社社外監査役（2026年6月退任）
2020.6 当社社外監査役
2025.3 当社社外取締役（現職）



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

執行役

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

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

常務執行役員
伊東 俊一
財務・経理担当

専務執行役員
岩下 方誠
ドライバルク事業ユニット統括

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

専務執行役員
田口 雅俊
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

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

専務執行役員
金森 聡
環境ソリューション戦略ユニット統括、エネルギー資源輸送事業ユニット統括、LNG 営業・LNG/CCS 戦略担当

執行役員
遠藤 英明
海務部門担当

専務執行役員
藤丸 明寛
海務ユニット統括、CSO

執行役員
大西 慶
環境・技術戦略・Seawing・燃料戦略担当、電力事業・エネルギー資源事業統括担当

常務執行役員
中山 久
電力事業管掌、原油・LPG、洋上風力関連担当

執行役員
三上 武志
鉄鋼原料営業・鉄鋼原料事業担当

常務執行役員
内田 洋
技術ユニット（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）統括、CDIO

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

常務執行役員
池田 真吾
技術ユニット（造船技術・海洋技術）統括、CTO

執行役員
横山 養輔
自動車船事業・自動車船業務・自動車船安全輸送担当、自動車船業務グループ長兼 自動車船安全輸送グループ長委嘱

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、自動車船営業担当

執行役員
秋山 治之
造船技術・海洋技術担当、造船技術グループ長委嘱

取締役のスキルマトリックス（2026年9月25日現在）

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・能力など）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。2026年には、スキル項目を見直すとともに、各スキルの定義を明確にしました。

氏名	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	法務・リスク管理・コンプライアンス	財務・会計・資本政策	人材・組織・ダイバーシティ	安全・品質	環境・サステナビリティ	テクノロジー・DX	グローバル	海運・物流
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	○		◎	●		●	●			●	●	
久保 伸介	独立社外取締役		○		●	●	●						

◎：委員長
上記一覧表は、当社が特に発揮を期待するスキルを記載したものであり、各取締役が有する全てのスキルを表すものではありません。

スキル項目	スキルの定義
企業経営	企業経営に関する知見・経験に基づき経営陣を評価し、戦略策定を導くスキル／複数事業の経営経験やポートフォリオマネジメントについての理解に基づき戦略を方向付けるスキル
法務・リスク管理・コンプライアンス	法務に関する専門的知見・経験に基づき監督するスキル／内部統制、リスク管理・コンプライアンスの体制整備状況を監督するスキル
財務・会計・資本政策	財務・会計に関する専門的な知識・経験に基づき監督するスキル／資本政策上の課題解決や資本市場との対話に係る知見・経験に基づき戦略策定を導くスキル
人材・組織・ダイバーシティ	人材育成・組織開発に関する取り組みについて課題提起するスキル／人権・多様性の尊重や健康・労働環境の整備状況について監督するスキル
安全・品質	安全・品質管理の体制構築状況を監督するスキル
環境・サステナビリティ	低炭素・脱炭素など地球環境課題に関する知見・経験に基づき課題提起するスキル／地球環境と持続可能な社会への貢献を導くスキル
テクノロジー・DX	技術開発・活用に関する知見・経験に基づき課題提起するスキル／DX、IT・データ活用推進に向けて戦略を方向付けるスキル
グローバル	グローバルに事業を展開する企業・組織のマネジメントの観点から戦略を方向付けるスキル／日本国外の事業環境や国際情勢に関する知見に基づき戦略策定を導くスキル
海運・物流	海運・国際物流・サプライチェーンについての深い理解から戦略を方向付けるスキル

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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
- 筆頭独立社外取締役の選定
- 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
- 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

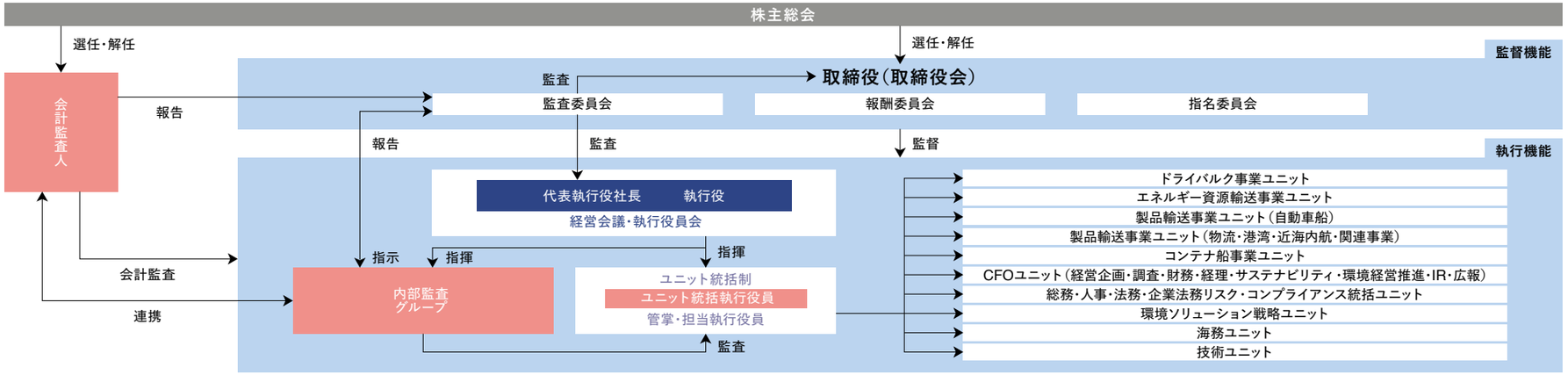
2025
- 指名委員会等設置会社に移行
- 独立社外取締役比率を過半数に引き上げ
- 非業務執行取締役に業績に連動しない株式報酬を導入

2026
- 取締役のスキルマトリックスの見直し

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。

（2026年6月19日現在）



Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

2025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。

2025年度の実効性評価の概要

評価の方法と内容

2025年度の取締役会実効性評価については、全取締役を対象に独立した第三者評価機関によるアンケートおよびインタビューを実施し、その評価結果をもとに取締役会で討議しました。

取締役会の実効性に関する評価結果の概要

2025年度の評価の結果、取締役会は概ね実効的に機能しているとの評価になりました。特に、指名委員会等設置会社への移行により監督機能に重点を置く体制となった点について評価する意見が多く見られました。
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繋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**

一方で、データやデジタル技術の活用や株主・投資家との建設的な対話を踏まえた取締役会での議論などの項目においてはさらに充実を図る余地があることが認識されました。これらの点は引き続き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。

2025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（継続課題）

進捗状況の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。一方で、進捗報告にとどまらず、さらなるフォローアップを継続していく必要があると認識しています。

中長期的な資本政策に関する議論（継続課題）

資本政策や最適資本構成について、十分な議論が行われているとの意見が見られました。次期中期経営計画を見据えて、中長期的な企業価値向上の観点から資本政策の議論をさらに深めていく必要があるとの認識が共有されました。

グループガバナンスの強化（継続課題）

内部統制については必要な対応が講じられているものの、コンテナ船事業統合会社（OCEAN NETWORK EXPRESS 社）を含む海外子会社・関係会社に対する監督の実効性向上は、引き続き課題であると認識しています。

データとデジタル技術を用いた価値の創出（継続課題）

デジタルトランスフォーメーションの推進に向けた戦略について、取締役会への報告を充実させるとともに、取締役会による議論及び監督が実効的に行われる体制を構築することが課題であると認識しています。

評価結果を踏まえた2026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、以下の項目を取り組むべき課題とし、継続的な改善を図っていきます。

- **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**
- **株主・投資家との対話を踏まえた議論**

COLUMN

社外取締役と投資家との対話

当社では、社外取締役と機関投資家・アナリストが、ガバナンス体制の高度化や企業価値向上などについて意見交換・情報共有を図る場として、スモールミーティングを開催しています。

詳細は当社Webサイトをご覧ください。
› https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/event.html

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

指名委員会

指名委員会 委員長メッセージ

人材の総合力で
海運の荒波を乗り越える

指名委員会 委員長
山田 啓二

当社は、2025年3月より指名委員会等設置会社に移行しました。この形態においては取締役会の中に「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」の3委員会を設置し、経営の監督と業務執行を明確に分離することが求められます。これによって取締役会は経営監督に重点を置き、実際の業務執行は執行役が担うことで、迅速な意思決定とガバナンス強化を両立する仕組みになるとされています。さらに、会社運営の評価の客観性を担保し、経営の透明性を確保するため、各委員会の過半数は社外取締役でなければならないと定められています。

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定するという会社の最重要事項の一つを担当する強力な権限を持っていますが、それだけに、制度運用上の難しさがあることを十分に認識する必要があると感じています。

①社内との接点が限られ、また海運業の専門家ではない社外取締役が、人材を十分に理解したうえで適切な評価を行えるのか。

②人事は刹那的なものではなく、会社の永続性を考えるべきであるが、年数に一定限界がある社外取締役が後継者計画をどれほど長期にわたって考えられるか。

私は16年にわたり知事として人事にあたってきました。おそらく多様な人々との出会いは当社の中でも一番多いと思いますが、その中で感じたことは、人事ほど社員が会社に不満を持つものはほかにないということです。役職は限られたものであり、その中での選択になります。そのため多くの人が自分を適正に評価されていないと感じてしまうのが常です。指名委員会が本当に公正かつ中立な取締役人事を行っているか、特に、CEO人事を計画的かつ一貫性を持って考えているかが真っ向から問われることになります。単に取締役を決めればよいというものではなく、それが社員のモチベーションになり企業価値向上につながるものでなければなりません。それだけに、理解を深めるためにCEOをはじめとする執行側との綿密な意見交換が必要ですが、逆に執行側との距離が近くなりすぎては透明性、中立性に疑念が生じることになるため、この制度は理論上は理解できるものの運用においては大変難しい制度だと感じています。試行錯誤が続くかと思いますが、議論を重ねさまざまなソースから知見を得ることで重責を果たしていきたいと思います。

人事においては1人のスーパースターを選べばよいとは私は思いません。それよりも人材の組み合わせを重視すべきだと思っています。傑出したリーダーが力を発揮するためには、必ずそれを支える人たちが必要なのです。当社がボラティリティの高い海運事業の荒波をくぐり抜け、企業価値を高めるには、人事はチームでなければならないと思います。ぜひとも執行と手を取り合って「チーム川崎」といわれるような人事になるよう、努力してまいります。

指名委員会

指名委員会の構成（2026年6月19日現在）

委 員	出席回数／開催回数
委員長 山田 啓二（独立社外取締役）	11／11
内田 龍平（社外取締役）	11／11
小高 功嗣（独立社外取締役）	11／11
政井 貴子（独立社外取締役）	11／11
明珍 幸一（取締役会長）	11／11

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、委員長は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などの答申を行います。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・ガイドラインにおいて、現職の代表執行役社長が毎期策定する後継者計画の原案を指名委員会が審議し、その報告を受けて取締役会が原案の妥当性を確認することを定めています。

当社の指名委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成しています。この独立性の高い体制のもと、コーポレートガバナンス・ガイドラインに定めるプロセスに基づき、代表執行役社長のサクセッションについて継続的に審議しています。

また、取締役会の実効性向上に向けて、取締役会に求められるスキルや構成、多様性などの観点を踏まえた取締役のサクセッションについても、指名委員会で継続的に検討しています。これらの取り組みを通じて、経営人材および取締役会の強化を図るとともに、経営の継続性と監督機能の実効性を確保し、持続的な企業価値の向上に努めています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

監査委員会

監査委員会 委員長メッセージ

実効性ある監査で
健全な経営を支える

監査委員会 委員長
小高 功嗣

当社は指名委員会等設置会社として、取締役会内に監査委員会を設置しています。監査委員会の目的は、取締役および執行役の職務執行を監査し、会社の健全な経営とコーポレートガバナンスの実効性を確保することにあります。監査委員は、重要会議に出席し、取締役・執行役の職務執行状況を監視・検証するほか、主な役割としては、内部統制システムの運用状況の監視および検証、株主総会に提出する会計監査人の選解任または再任・不再任の議案の内容の決定、ならびに会計監査人の報酬に関する同意、監査報告の作成などが挙げられます。

2025年度(第158期)は、委員会を13回開催し、業務監査や会計監査の状況、内部統制システムの運用状況について審議・確認を行いました。また実効性のある監査を確保するため、関連会社への往査を国内12社、海外10社において実施し、現地の内部統制システムの実効性を確認しました。

今後は、グループ経営を取り巻く環境変化に対応し、関連会社の監査状況を引き続き注視するとともに組織監査体制の充足化を進めることで、監査の質と効率の両立を図り、中長期的な企業価値向上に資するガバナンス体制の構築に貢献していきます。

監査委員会

監査委員会の構成 (2026年6月19日現在)

委 員	出席回数／開催回数
委員長 小高 功嗣(独立社外取締役)	13／13
牧 寛之(独立社外取締役)	13／13
原澤 敦美(独立社外取締役)	13／13
久保 伸介(独立社外取締役)	13／13
荒井 邦彦(取締役・常勤監査委員)	13／13

監査委員会の役割

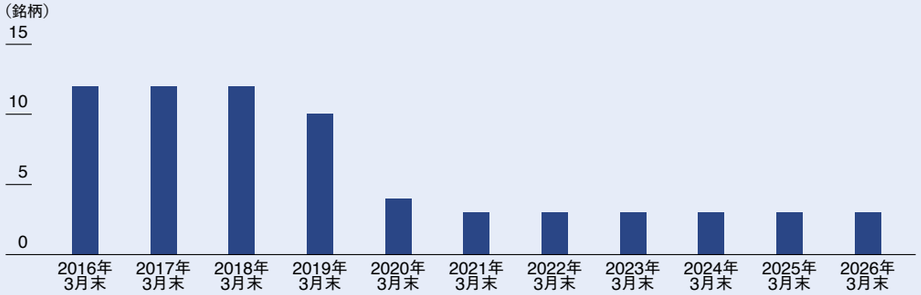
監査委員会は、過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は独立社外取締役が務めます。

監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、執行役および取締役の職務執行の監査を通じて、良質な企業統治体制の確立に努めています。

Governance TOPICS 政策保有株式に関する方針

当社は、原則として政策保有株式を保有しないことを基本方針としています。ただし、事業の維持・成長のために必要と判断した場合に限り、例外的に保有しています。政策保有株式については、取締役会が少なくとも年1回、保有目的の適切性、資本コストを踏まえた採算性および事業上の必要性等を総合的に検証し、保有意義が希薄であると判断した銘柄については縮減を進めています。また、議決権行使にあたっては、発行会社および当社の企業価値ならびに株主共同の利益の向上に資するかを精査のうえ判断しています。
当社では政策保有株式の縮減を進め、2026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 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか?
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか?
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか?
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか?
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

報酬委員会

報酬委員会 委員長メッセージ

戦略的な報酬制度で価値創造を後押し

報酬委員会 委員長
政井 貴子

2025年3月、当社は指名委員会等設置会社へ移行し、報酬委員会は新たなガバナンス体制のもとで最初の1年間の活動を終えました。委員会では、透明性・客観性を確保しながら、企業価値向上を支える報酬制度の適切な運用に努めてまいりました。

当社では、短期インセンティブ(STI)と中長期インセンティブ(LTI)を組み合わせた報酬体系を整備しており、業績向上への動機付けと株主の皆さまとの価値共有の双方を重視した、国際的にも競争力のある制度となっています。報酬制度は、優秀な経営人材の確保・維持を図るだけでなく、中期経営計画の着実な遂行と、その先にある持続的な企業価値向上を実現するための重要な経営基盤であると考えています。

指名委員会等設置会社において、CEOの評価は、報酬委員会の最も重要な責務です。当社が目指す持続的な企業価値向上の実現に向け、業績や財務指標のみならず、中期経営計画の実行状況、資本効率の向上、安全・品質、人材戦略、サステナビリティへの取り組みなど、中長期的な企業価値向上につながる成果を総合的な視点から評価しています。当社のインセンティブ制度も、こうした考え方に基づき、中長期的な企業価値向上を促す設計としています。

今後とも、次期中期経営計画を見据えながら、経営戦略との整合性を踏まえたKPIや評価指標、固定報酬と業績連動報酬のバランス、株主の皆さまとの価値共有の手法について、国内外の動向や外部専門家の知見も取り入れながら不断に検証し、透明性、公正性、客観性を備えた報酬制度の運営に努めてまいります。

報酬委員会

報酬委員会の構成 (2026年6月19日現在)

委 員	出席回数／開催回数
委員長 政井 貴子(独立社外取締役)	8／8
山田 啓二(独立社外取締役)	8／8
内田 龍平(社外取締役)	8／8
小高 功嗣(独立社外取締役)	8／8
明珍 幸一(取締役会長)	8／8

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、委員長は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。

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などについての審議・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、株主の皆さま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 Shareholder Return)など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

Section 5
コーポレートガバナンス
60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか?
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか?
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか?
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか?
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
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。現在選任されている社外取締役から、2025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。

戦略と実行力を一体に資本市場との信頼関係を築く

社外取締役
内田 龍平

私の役割は、資本市場の視点を取締役会および指名委員会・報酬委員会での議論や経営戦略に反映し、当社の中長期的な企業価値向上に貢献することです。機関設計変更により機動的な事業経営が可能となり、取締役会は全社戦略や最適資本構成、グループガバナンスなど重要な経営課題に集中する体制になりました。執行と取締役会が企業価値向上という目的を共有し、相互の信頼を土台に率直な議論を重ねたうえで、持続的に高い資本効率を実現するための経営方針を定め、実行力のある経営体制で着実に推進していくことが必要と考えます。

当社の掲げるROE15%以上目標の継続的な実現には、経営資源の効果的な配分などを通じて当社のポテンシャルが最大限に引き出されることが重要です。社長のリーダーシップのもと、市況変動に左右されないキャッシュ・フロー創出力の強化やビジネスモデルの進化へのさらなる取り組みを期待しています。

取締役会が一丸となり、中長期的な企業価値向上に向けた盤石な経営体制を整備し、戦略とその実行力を一体として示すことが資本市場からの長期的な信頼関係の構築につながるものと考えています。

「矛盾を乗り越える力」で持続的な企業価値向上へ

独立社外取締役
牧 寛之

指名委員会等設置会社への移行から1年を経て、社外取締役・監査委員の役割は、適法性を事後的に確認することにとどまらず、重要な意思決定の前提を問い、判断の質を高めることであるとあらためて認識しています。監督と執行の分離は、両者の距離を広げることではありません。健全な緊張関係と率直な対話を通じて、経営戦略や資本政策が中長期の企業価値向上と社会からの信頼に結び付いているかを検証することが重要です。資本市場の視点と経営者としての経験を持ち込み、監査委員会と取締役会の実効性向上に貢献してまいります。

当社の今後の最重要課題は、市況から得られた収益を、一過性の利益ではなく持続的な競争力へと転換することです。海運業は市況変動が大きく、巨額の資本を要します。だからこそ、資本コストと投下資本収益性を軸に事業ポートフォリオを不断に検証し、成長投資、株主還元、財務余力の配分方針を明確に示す必要があります。同時に、脱炭素化やDXを個別の課題として扱うのではなく、収益力の向上に結び付け、次代を担う経営人材を育成・選抜することも欠かせません。当社が培ってきた「矛盾を乗り越える力」を、安定的・持続的な企業価値向上へつなげることを期待しています。

経営資源の最適活用で持続的な成長を実現

独立社外取締役
久保 伸介

私は公認会計士として監査、新規株式公開支援、ベンチャー企業支援、事業再生業務、財務調査、M&A支援、香港駐在などの経験を積んできました。これを生かして、株主をはじめとした利害関係者のために、主に財務的・経営的な側面から当社グループ全体を鳥瞰的に把握して、独立的立場から取締役会で発言し、経営陣に助言することが、社外取締役としての自身の役割であると認識しています。

企業は、人材、物的設備、ITシステム、顧客、調達先、資金などの経営資源を持って事業運営を行っていますが、その持続的な成長を実現するためには、これらの経営資源を拡大して社会貢献していくことが必要です。また、経営資源の提供者（利害関係者）から継続的な支援と協力を得られるよう、経営理念や事業計画を示して共感していただくことも重要だと考えています。中でも重要なのは、顧客からの信頼関係であり、成長分野の顧客との関係性を維持・強化・拡大していくことが売上の拡大につながります。利益を拡大するには、人・モノ・カネ・技術などの経営資源を十分に調達し、効率的に使用して生産性を上げる必要があります。また、新規事業を推進するための研究・開発活動に一定の枠内で積極的に取り組む一方、社内資源が不足する分野にはM&Aや事業提携で対応することも有効な手段です。こうした取り組みを通じて、ROE、売上利益率、労働分配率、基礎配当プラス業績上乗せ配当、A格付といった重要な指標の維持・向上を図ることが、当社の持続的成長のために重要であると考えています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、"K" LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション

サステナビリティガバナンス

“K” LINEグループは、全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すことをビジョンとして掲げています。その使命を果たすためには、自社の経済的価値と両立させる形で社会課題の解決に貢献して社会的価値を創出することが重要です。当社グループが海運業を主軸として培ってきた総合力をフルに生かしつつ、パートナーの力も借りながら、自社と社会・環境の双方のサステナビリティを両立させる取り組みを実現することが、当社グループのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。

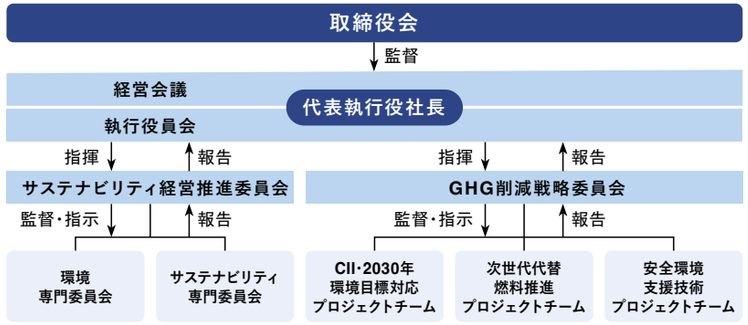
推進体制

グローバルな価値観や行動様式の変容の加速に加え、気候変動をはじめとする環境・社会課題への対応に対する社会からの期待が高まる中、当社グループはサステナビリティ経営を中長期的な企業価値向上に向けた重要課題の一つと位置付けています。2026年度にはサステナビリティ全般に関するガバナンス体制を再編し、「サステナビリティ経営推進会議」と「環境・技術会議」を設置しました。両会議は、新設した「ジオエコノミクス会議」および「デジタル会議」とともに「統合戦略会議体」を構成し、外部環境の変化を踏まえた戦略課題の整理や重要施策の立案・見直しを行っています。「サステナビリティ経営推進会議」はマテリアリティに関する方針・戦略および重要施策を審議し、「環境・技術会議」は環境・技術分野における中長期的な戦略や施策の検討を担っています。これらの会議体を通じて、社会課題の解決と事業成長の両立に向けた取り組みを推進し、持続的な企業価値向上につなげています。

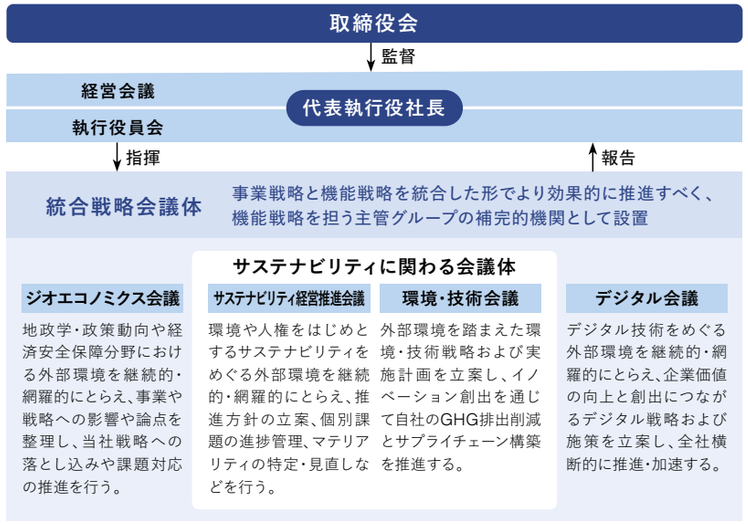
2025年度 委員会開催実績

- サステナビリティ経営推進委員会：2回
- 環境専門委員会：1回
- サステナビリティ専門委員会： 2回
- GHG削減戦略委員会
（経営会議／機能戦略会議）：5回

2025年度までの体制図



2026年度以降の体制図



詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/sustainability_management/management.html

サステナビリティ担当役員メッセージ

代表執行役専務 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

芥川 裕

海運業を主軸とする物流企業としてグローバル社会のインフラを担う当社グループにとって、気候変動をはじめとする環境・社会の課題への対応は、事業の持続的成長を支える重要な経営課題です。当社グループは、サステナビリティを経営戦略の重要な要素（マテリアリティ）として位置付け、課題への対応と事業成長の両立を通じて、中長期的な企業価値向上を目指しています。

近年、低炭素化・脱炭素化の進展や地政学的リスクの高まり、AI・DX技術革新の加速など、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。こうした変化は経営上のリスクである一方、新たな事業機会でもあります。当社グループは長年培ってきた海運に関する知見や技術力に加え、環境技術やデジタル技術の活用を通じて、気候変動対策や海洋環境保全をはじめとする環境課題への取り組みを進めるとともに、それらを事業戦略と一体で推進することで、そこで培われる技術や知見を新たな価値創出や競争力強化につなげていくことが重要であると考えています。

こうした変化に対応しつつ持続的な成長を実現するため、2026年度にはサステナビリティ課題を事業戦略により深く組み込むことを目的として、推進体制の見直しを行いました。新たな推進体制のもと、サステナビリティに関するリスクと機会について経営レベルで継続的に議論を重ね、社会課題の解決と企業価値向上の好循環を実現するとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

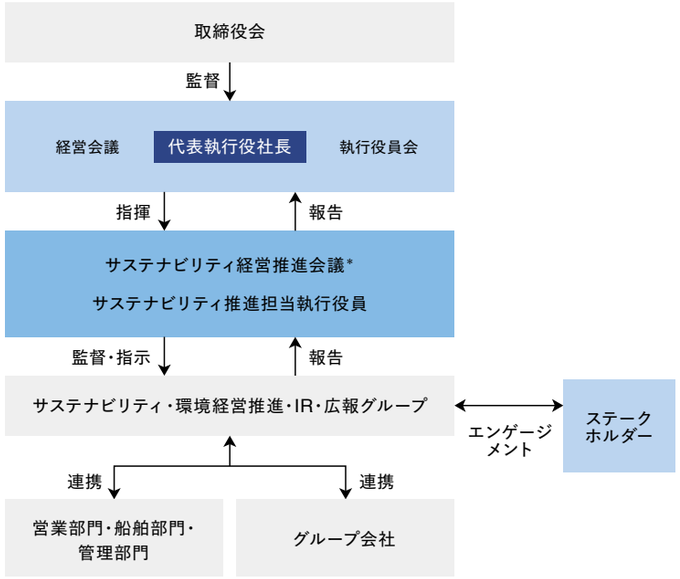
Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 データセクション

人権の尊重

海運業を主軸とする物流企業である当社グループの事業活動は、全ての工程が人によって支えられており、当社グループおよびサプライチェーン内の従業員の人権の尊重は、グループの企業価値向上と密接な結びつきがあります。他方で、グローバル企業として、事業活動が地域社会や国際社会に与える影響を認識して事業を推進することは当社グループの社会的責任の重要な側面の一つです。当社グループは、企業価値向上および社会的責任の両側面から、グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権尊重に向けた取り組みを推進しています。

人権デューディリジェンス実施体制

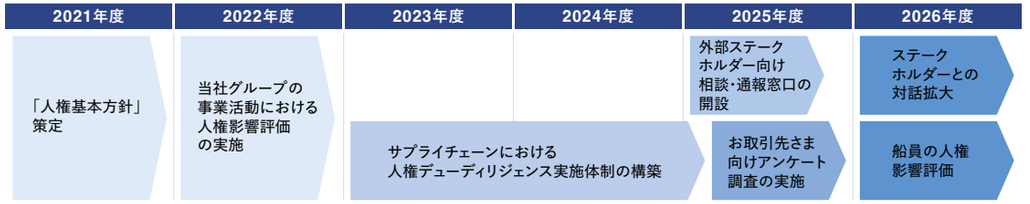
「川崎汽船グループ 人権基本方針」に基づき、サステナビリティ経営推進会議（2025年度まではサステナビリティ経営推進委員会）の監督と、サステナビリティ推進担当執行役員の指示の下、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報グループが担当部署となり、当社グループ全体で人権の尊重を推進しています。当該部門は、他部署やグループ会社と連携しながら、当社グループの事業活動に関する人権リスクの分析・評価や対策の立案などいわゆる「人権デューディリジェンス」を実施するとともに、人権を尊重するための社内の体制強化、人権に対する従業員の理解促進、ライツホルダーやステークホルダーとの対話などを担っています。



*2025年度まではサステナビリティ経営推進委員会

人権デューディリジェンス推進の取り組み

地理的にも業態的にも多様なグループ会社を含む当社グループ全体で人権を尊重するためには、内外の関係者との連携が不可欠です。2025年度は、これまでの人権影響評価と人権デューディリジェンス実施体制の構築を基盤として、国内外グループ会社や、お取引先さまを含む外部のステークホルダーとともに人権尊重の推進に取り組みました。



指針の改正とお取引先さまを対象としたアンケート調査

2006年度に策定した「購買方針」および2016年度に公表した「サプライチェーンにおける CSR ガイドライン」を発展的に見直し、2025年8月に「サステナブル調達方針」および「サプライヤーサステナビリティガイドライン」を策定しました。また、これらの指針をもとに、お取引先さまの人権を含むサステナビリティ推進に向けた取り組みに関するアンケート調査を開始し、2025年度はお取引先さま30社を対象に実施しました。2026年度は調査対象を拡大する予定です。

外部ステークホルダー向け相談・通報窓口

当社グループは2025年7月、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した実効的な苦情処理を支援する「一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加盟し、JaCERによる「対話救済プラットフォーム」を通じて、お取引先さまを含む外部ステークホルダーを対象とした人権関連の相談・通報窓口を整備しました。日本語、英語および他の32言語での通報が可能で、匿名での通報も可能です。2025年度に当社グループがJaCERを通じて受領した相談・通報の件数はゼロでした。

地政学的な緊張の高まりから気候変動の深刻化まで、ステークホルダーの人権に影響を及ぼしうるさまざまな要因が存在する中、当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な指針に準拠して、今後も内外のステークホルダーと連携しながら人権の尊重に取り組んでいきます。2026年度は、企業やNGO／NPO、有識者などが人権デューディリジェンスに向けて議論する、「特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会」主催のステークホルダーエンゲージメントプログラムに参画してステークホルダーとの対話の機会を広げるとともに、特殊な労働環境に置かれている船員の人権影響評価に着手しています。

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

コンプライアンスの推進・強化

当社グループは、グローバルに事業を展開する企業として、法令・社会規範・企業倫理を遵守し、公正かつ透明性の高い事業活動を推進するため、グループ全体でコンプライアンス体制の整備・運用・改善に継続的に取り組んでいます。

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役職員の日常業務の行動指針となるよう、取締役会にて決議された「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役職員に遵守を義務付けています。代表執行役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の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」およびお取引先さまからの相談・通報を受け付ける「お取引先さま相談・通報窓口」を設置しています。

独占禁止法遵守の取り組み

役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による定期的・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体制および意識の一層の強化に取り組んでいます。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・保存などを厳格に運用しています。また、業務監査を毎年実施し、施策の実施状況を監視・監督しています。

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、反贈収賄法に関する個別ポリシーを当社グループ全体、ならびに代理店、船舶管理会社等の関係先にも周知し、遵守を義務付けています。また、贈収賄防止規程および贈答規程を運用し、贈収賄防止に取り組んでいます。併せて、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、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

経済制裁規制遵守の取り組み

各国の経済制裁規制が厳格化している状況を踏まえ、当社では、新規取引やリスクの高い国・地域への貨物輸送において、商流関係者や資本関係等を確認するなど、経済制裁規制に抵触しないためのデューディリジェンスを徹底しています。さらに、外部専門事業者のサービスなども活用し、お取引先さまに対する継続的なモニタリングを実施しています。

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則・執行強化の状況を踏まえてポリシーを策定し、役職員に遵守を義務付けています。また、システム面におけるアクセス権限の制御、監視体制強化といった技術的施策や、外部委託先に対する厳格な管理を通じて、個人情報漏洩のリスク低減に努めています。さらに、役職員への定期的な教育・研修を通じて、個人情報保護の重要性についての認識を深めています。

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、競争法や腐敗防止などのテーマを含むコンプライアンス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。

関連データ

		2023年度	2024年度	2025年度
通報窓口への通報件数*	通報（件）	6	3	22
腐敗（贈収賄）に関連した罰金、課徴金	発生（件）	0	0	0
	罰金・課徴金（千円）	0	0	0
	懲戒解雇職員（名）	0	0	0
コンプライアンス研修受講者数・受講率（当社役職員）	受講者数（名）	902	996	1,024
	受講率（%）	99	100	100

＊2025年度より、より実態に即した把握を目的として、通報窓口への通報件数の集計基準を見直しています。

Section 5
コーポレートガバナンス

60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1 当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2 利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3 強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4 持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5 コーポレートガバナンス
Section 6 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。

リスクマネジメント体制

当社グループは国際的な事業展開を行っており、海運業を含む物流事業の経営には、さまざまなリスクが存在しています。リスクマネジメント強化のため、より体系的にリスクを管理すべく、事業継続に及ぼす影響の大きいリスクとして主要リスクを定義しています(表1)。また、主要リスクを、「船舶運航に伴うリスク」、「災害リスク」、「コンプライアンスに関わるリスク」、「情報セキュリティに関わるリスク」、「その他の経営に関わるリスク」の5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。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。5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などを通じ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。

また、ERM(Enterprise Risk Management)を踏まえ、守りのリスクマネジメントのみならず、全社横断的に事業戦略機会としてもとらえて対応しています。また、当社を取り巻く事業環境(地政学・市場・社会・技術など)の変化を、当社事業戦略と統合し、機能戦略の推進力を強化し、実効性を高めるために、2026年4月には部門横断的な統合戦略会議体を新たに設置しました(表2)。各会議体は中長期的な戦略および重要施策に基づき、戦略・施策の実行確度を高めるための推進・ステアリング機能を担っています。危機管理委員会は、リスクマネジメント全般を統括する組織として、各委員会・会議体を横断する調整・統合機能を担っています。

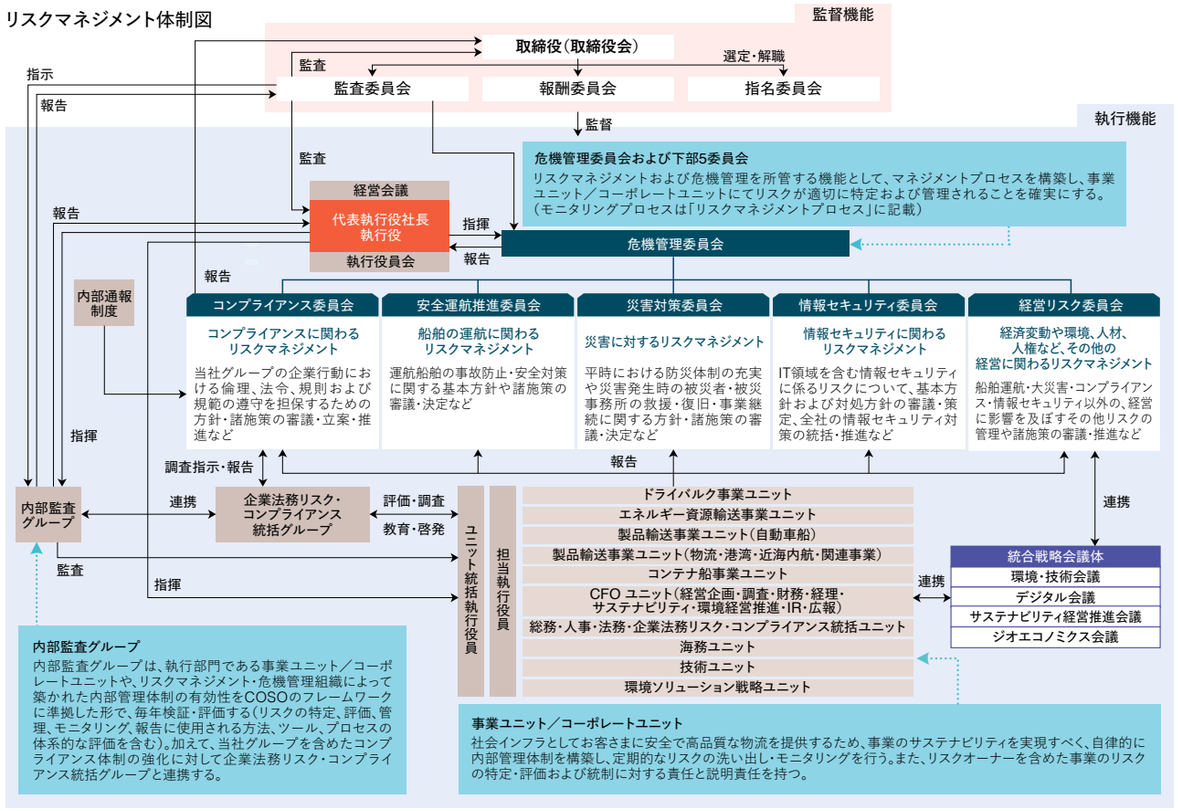
表1 主要リスク

NO.	主要リスク	所管組織(2026年4月～)
①	人材・人権リスク	経営リスク委員会／サステナビリティ経営推進会議
②	法務・コンプライアンスリスク	コンプライアンス委員会
③	船舶運航リスク	安全運航推進委員会
④	経済活動変動リスク	経営リスク委員会／ジオエコノミクス会議／サステナビリティ経営推進会議／環境・技術会議
⑤	情報システム・情報セキュリティリスク	情報セキュリティ委員会／デジタル会議
⑥	災害リスク	災害対策委員会
⑦	気候変動リスク	経営リスク委員会／サステナビリティ経営推進会議／環境・技術会議

表2 統合戦略会議体(2026年4月に新設。経営リスク委員会と適宜連携)

統合戦略会議体	内 容
ジオエコノミクス会議	地政学を背景とした課題に対する推進や情報共有、論点整理を通じ、当社戦略へ落とし込みを行う。
サステナビリティ経営推進会議	サステナビリティ推進方針の立案、個別課題の進捗管理、マテリアリティの特定・見直しを行う。
環境・技術会議	自社および社会の低・脱炭素化、イノベーションに関する調査分析、戦略立案、具体的施策の統括を行う。
デジタル会議	各案件の優先順位付け、リソース配分、部門横断案件の調整、進捗管理、課題解決を行う。

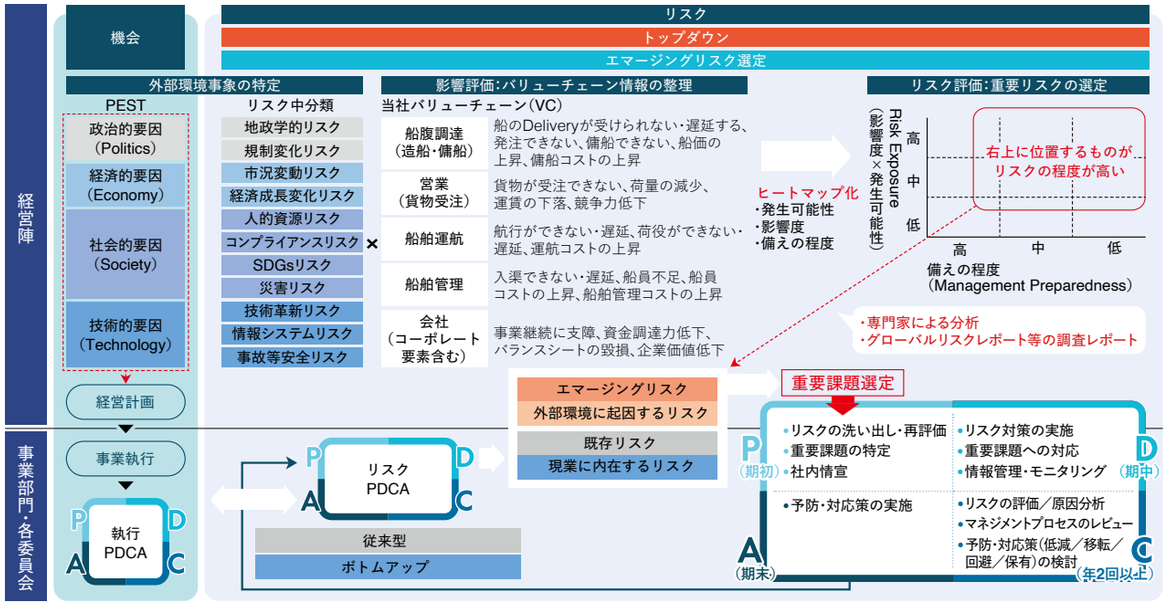
リスクマネジメント体制図



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・特定を行った上で、管理体制の有効性や主要リスクから重要課題を定め、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をする手法を併用し、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など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



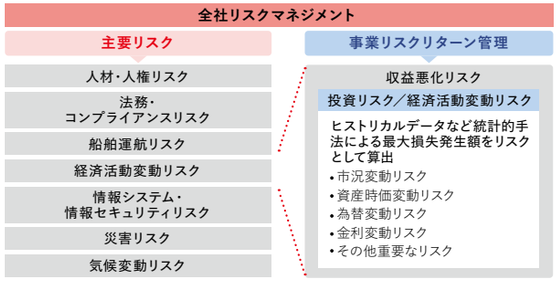
KL-CSIRT

近年、サイバー攻撃の高度化・巧妙化により、企業の事業継続や情報資産の保護に対するリスクが高まっています。こうした環境の変化を踏まえ、当社では情報セキュリティ委員会を設置し、その下部組織として、CDIO（Chief Digital Information Officer）が統括するKL-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を中心としたグループ横断的なサイバーセキュリティ管理体制の実効性強化に取り組んでいます。平時にはセキュリティ対策の強化や関係会社との情報連携を推進し、有事には被害状況の把握や復旧対応を迅速かつ組織的に実施することで、事業継続性の確保とレジリエンス向上を図っています。

DX戦略・リスクマネジメントに関する詳細はウェブサイトを参照
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/dx_strategy.html
› https://www.kline.co.jp/ja/sustainability/governance/risk_management.html

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。また、事業リスクに見合うリターン確保を重視した投資・事業評価指標を導入し、それらを用いて最適な事業ポートフォリオへ転換します。



Section 5
コーポレートガバナンス
60 コーポレートガバナンスのポイント
61 取締役・執行役・執行役員一覧
63 取締役のスキルマトリックス
64 コーポレートガバナンス
66 指名委員会
67 監査委員会
68 報酬委員会
69 社外取締役メッセージ
70 サステナビリティガバナンス
71 人権の尊重
72 コンプライアンスの推進・強化
73 リスクマネジメント

Introduction
Section 1
当社はどのような現在地にあり、次の成長ステージに向けてどのように企業価値を高めていくのか？
Section 2
利益成長と資本効率向上を両立させるため、どのような資本政策を進めていくのか？
Section 3
強みを持つ事業への集中投資とポートフォリオの進化により、どのように「稼ぐ力」を磨き上げるのか？
Section 4
持続的な成長と企業価値向上に向けて、“K” LINEグループの強みをどのように磨き上げていくのか？
Section 5
コーポレートガバナンス
Section 6
データセクション