CSR基本方針	重要課題テーマ／重要課題	主な施策	関連性の高いSDGs
社会的責任を重視した経営体制の構築	**コーポレートガバナンス** 社会からの要請に応える経営体制の確立	• ユニット統括制の導入 • 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 • 社外役員の選任（独立社外取締役比率：全取締役の3分の1に引き上げ）	
	ステークホルダーエンゲージメント ステークホルダーとの対話の促進	• 国内・海外の株主・投資家向けIRの実施 • ディスクロージャーの拡充 • 株主・投資家の声の社内フィードバックと経営への活用 • NPO／NGOとの対話・協働 • 国連グローバル・コンパクトへの署名	17
事業活動の影響に対する配慮（最重要課題）	**環境保全** 環境マネジメントの強化 環境に配慮した事業活動	• CO_2排出量削減と排出効率改善（2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦） • 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 • 油濁事故ゼロを含む船舶運航における海洋・大気への環境影響低減 • 社会の環境改善に向けた活動・支援の強化	3 7 8 9 11 12 13 14 15 17
	安全運航 重大事故の防止	• 安全運航管理体制の充実 • 船舶管理体制の強化 • 海事技術者の確保・育成の強化	7 13 14
	人権 差別防止 労働基本権の尊重 強制労働・児童労働の防止	• 「川崎汽船グループ人権基本方針」の策定 • 人権デューディリジェンスの実施	5 8 10
	労働慣行 長時間労働の防止 多様な働き方の推進 労働安全衛生向上	• 「健康経営優良法人2022（大規模法人部門）」の認定取得 • 子育てサポート企業としての次世代認定マーク「2020年くるみん」の取得 • 「船員労働災害防止優良事業者」の 更新認定取得	5 8
	コンプライアンス 腐敗防止 反競争的行為の防止	• 競争法違反再発防止体制の構築 • 贈収賄防止体制の構築 • 経済制裁規制遵守体制の構築 • 内部通報制度の充実 • 教育プログラムの充実	16
	リスクマネジメント 大規模災害発生時の事業継続 大規模事故対応能力向上 危機・リスク管理体制	• コロナ禍における事業継続計画の発動 • 大規模事故演習の実施 • 危機管理委員会・経営リスク委員会を中心とする、PDCAサイクルを通じたリスク管理	

CSR基本方針	重要課題テーマ／重要課題	主な施策	関連性の高いSDGs
新たな価値の創出（最重要課題）	**人材育成** 企業風土の改善 グローバル人材の育成 ダイバーシティの推進	• 階層別研修の充実・強化 • 研修制度の新設（アカウンティング・ファイナンス研修、全総合職対象の乗船研修など） • 外国人船員の本社勤務制度導入	4 5 8
	イノベーション 環境負荷低減やサービス品質向上を通じた新たな価値の提供	• 統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」による安全と環境への取り組み • 自然エネルギー利用の自動カイトシステム「Seawing」の導入 • LNG燃料焚き自動車船の導入	7 9 11 12 13 14 15
	コミュニティへの参画 自然災害被災地の復興支援 経営資源を生かした社会貢献活動の推進	• 自然災害被災地向け義援金拠出 • 新興国向け無償輸送協力の実施	1 3 4 11 17
	雇用創出・技能開発 教育に対する支援および雇用の創出	• 児童・教員向け本船・研修所見学会の開催 • 将来の海事技術者確保に向けた海事教育機関への講師派遣	4 17

マテリアリティの特定プロセス

当社グループでは、重要課題（マテリアリティ*）の特定にあたり、国際的な規範やイニシアチブ、GRIガイドラインなどを参考に、以下のプロセスで進めました。

* 社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、現在マテリアリティの見直しを進めており、2022年下期に公表予定です。

STEP 1 → STEP 2 → STEP 3 → STEP 4 → STEP 5

関連テーマの特定

“K” LINEグループがグローバルに事業を展開する中で、環境、社会に対し影響を与える、あるいは貢献し得るテーマを、OECD多国籍企業行動指針、ISO26000、GRIガイドラインなどから抽出し、内外のステークホルダーとの意見交換を通じて特定しました。

重要課題の抽出

STEP1において特定されたテーマの中から、自社の経済、環境、社会的影響の著しさおよびステークホルダーの評価や意思決定への影響において優先順位の高い10テーマを重要課題として抽出、それらを解決する経営体制の構築に不可欠な2テーマを加え、重点的に取り組むべき重要課題として位置付けました。

CSR活動目標の策定

STEP2で抽出された重要課題に対し、“K” LINEグループが中長期的に目指す姿を定め、その実現に向けた単年度目標としてCSR活動目標を策定しています。

SDGsとの照合

2015年に国連で採択されたSDGsの17の目標と当社のSTEP3で策定したCSR活動目標を照合し、目指す方向性が同様の目標について、関連付けを行いました。

レビュー

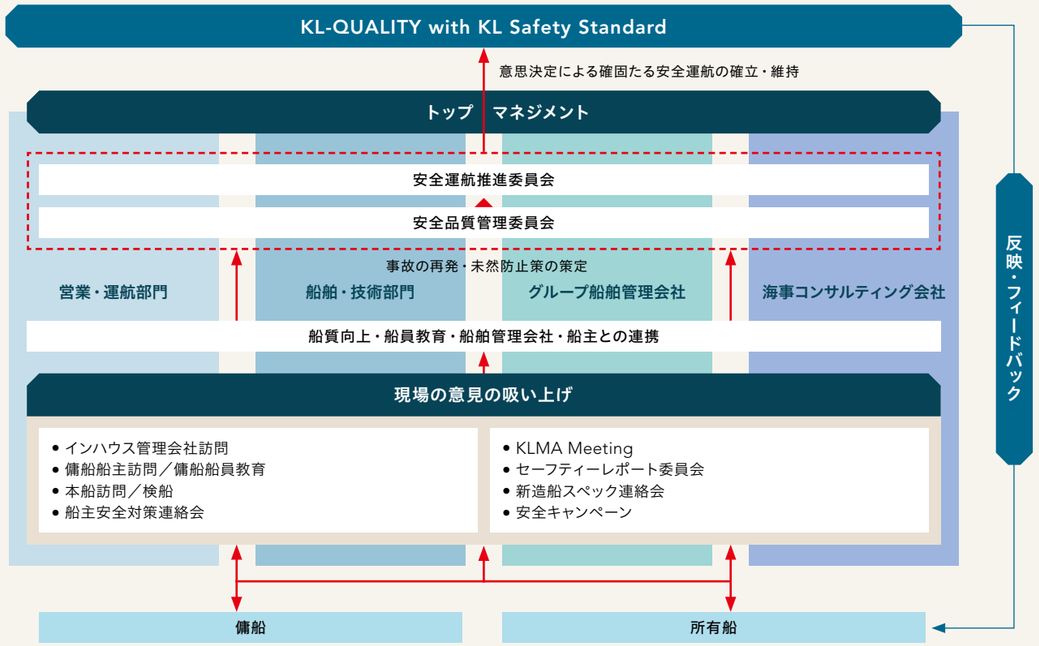
CSR活動目標の進捗を半期に一度レビューし、必要に応じて目標の修正や再設定を行います。また、各年度の終わりにはCSR活動目標の達成状況や成果を評価し、中長期的に目指す姿への到達状況や、事業を取りまく社会の変化などを踏まえ、新たな単年度目標を設定しています。

世界トップクラスの安全運航の維持

海運業を営む上で、安全運航の確立・維持は不変の使命です。“K” LINEグループでは、企業理念やビジョンにおいて「安全で最適なサービスの提供」を謳い、安全運航による社会への貢献を果たすために、①安全運航管理体制の充実、②船舶管理体制の強化、③海事技術者の確保・育成の強化の3本柱を掲げています。

安全運航管理体制の充実

当社では社長執行役員を委員長とした安全運航推進委員会を安全運航に関わる最高決定機関とし、社船・傭船・運航受託船などすべての当社運航船の事故防止および安全対策につき、基本方針の策定から施策の実施までを下図の体制にて行っています。



船舶管理体制の強化

当社理念を共有した以下のインハウス船舶管理会社により、船種ごとの専門性を生かした、より高品質で安全・安心なサービスを提供しています。

船舶管理会社	管理船種
K MARINE SHIP MANAGEMENT PTE. LTD.	油槽船、LPG船、LNG船
“K” Line Ship Management (Singapore) Pte. Ltd.	コンテナ船
“K” Line LNG Shipping (UK) Limited	LNG船
ケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社	自動車船、ドライバルク船
Stargate Shipmanagement GmbH	自動車船

新会社の設立

当社は2022年度中期経営計画に基づき、高品質で安全・安心な船舶管理サービスの提供と、地域に根付いた顧客密着型のサポート体制の確立を目指し、また、多様化するニーズに柔軟に応えるために、船舶管理会社を含めた海技組織・人材・拠点のグローバルな機能戦略体制の強化を行いました。

K MARINE SHIP MANAGEMENT PTE. LTD.の設立

シンガポールにK MARINE SHIP MANAGEMENT PTE. LTD.を設立し、ケイラインエナジーシップマネージメント株式会社から油槽船、LPG船、LNG船の船舶管理を移管しました。また、事業部門のアジア地域における活動を最前線からサポートするグローバルな海技拠点の一つとして、脱炭素化やDX技術導入への取り組みなども加速していきます。

ケイラインマリンソリューションズ株式会社の設立

当社グループの海事コンサルティング業を行うケイラインマリンテクノサービス株式会社を、2022年7月1日付で、ケイラインマリンソリューションズ株式会社に改称するとともに、船舶部門および各事業部門に点在していた当社の海技機能を集約しました。既存事業の海技的サポートから、社内横断的な取り組みが求められる新事業・新燃料に関するコンサルティング、LNG燃料焚き機関など新技術に関連するトラブルシューティングから船員教育など、時代のニーズに敏感かつ柔軟に対応できる海技組織体制の強化を目指します。

“K”AREプログラム

当社は、安全運航の達成のためノンテクニカルスキルに着目し、「“K”AREプログラム」という取り組みを行っています。平時においては全員が上下関係の壁を取り払い、失敗をオープンに報告、共有できる職場環境をつくることにより、「失敗を生かす企業文化」の構築を目指します。経営者から現場の船員まで海陸一丸となって、企業の安全文化醸成に向けて取り組み、ヒューマンエラーに起因する事故を減少させ、重大事故の撲滅を目指しています。

安全キャンペーン

毎年、「安全運航と環境保全」をテーマに、陸上・海上職員が一丸となり意見交換や状況確認を行うことで、船体・機関のみならず全社を挙げての安全思想向上の活動としています。

　コロナ禍におきましては、WEB会議システムを最大限活用した船陸双方向のコミュニケーションにより活発な意見交換を実施しています。

“K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

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」という使命を担い、地球環境と持続可能な社会への貢献に取り組んでいます。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 ～青い海を明日へつなぐ～」における2050年目標を改定し、「2050年GHG（温室効果ガス）排出ネットゼロ」という、より高い目標に引き上げて挑戦していきます。

環境ビジョンにおける2050年目標

自社の脱炭素化
GHG（温室効果ガス）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

自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化
油濁事故ゼロ
船舶運航における海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化

社会の環境改善支援
社会の環境改善支援
生態系保護の業界トップ

なお、当社グループは2020年6月に「“K”LINE 環境ビジョン2050」改訂版を発表しており、そこで定めた2030年中期マイルストーンに向けてのアクションプランについては、今まで通り着実に進めていきます。

2030年中期マイルストーンと主なアクションプラン

自社の低炭素化

IMO目標であるCO_2排出効率40%改善を超える50%改善（2008年比）を目指しています。

- 運航効率改善策の強化（効率航行、性能解析、省エネ機器、最適運航支援）
- LNG燃料船導入拡大
- 自動カイトシステムSeawing（風力推進補助装置）の実証と普及への貢献
- その他新技術の検討と導入

自社からの海洋・大気への環境影響低減

油濁事故ゼロのための取り組みと船舶運航における環境影響の低減を推進します。

- 安全運航対策強化（最適運航支援システムの活用、自動運航船の開発など）
- 船隊強靭化（耐航性、操船性等の強化）
- その他人材育成を含むあらゆる安全対策の強化
- 環境対応の機器の導入を着実に進める
- 船舶運航の海洋哺乳類への影響低減
- 社員の環境意識の向上

社会の低炭素化支援

社会の低炭素化に貢献する新ビジネスの展開・拡大を進めます。

- 新ビジネス開拓に向けた組織の設立と顧客ニーズを把握
- 近海・洋上風力発電支援事業の強化
- 再生可能エネルギー関連事業の強化
- LNG輸送・供給支援の拡大
- 貨物の輸送需要変化に対応した船隊整備
- 新燃料・技術に対応した人材育成

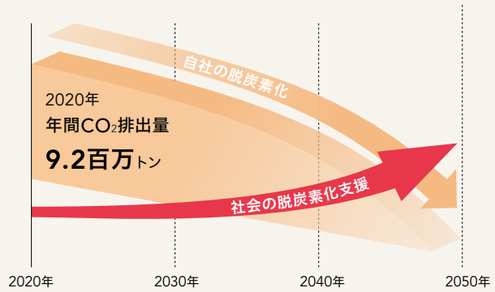
社会の環境改善支援

同じ課題に取り組む国・自治体・大学など産学官との対話を継続し、取り組みを行っています。

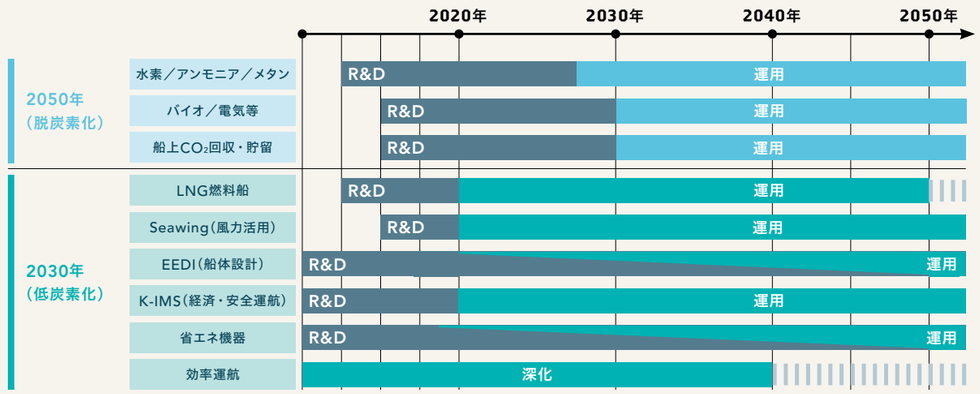
- クリーンシップリサイクル対応強化（労働安全衛生と環境に配慮した船舶の解体、資源のリサイクル）
- 海洋プラスチックゴミ回収、調査等参加
- 環境保全ボランティア活動の推進

2050年GHG排出ネットゼロに向けて

2020年代後半には、新燃料による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を強化するだけでなく、洋上風力発電等の再生可能エネルギー関連事業支援や、新エネルギー・CO_2の輸送等、社会の脱炭素化に向けても積極的に取り組んでいきます。社会の脱炭素化を支援・推進することが、海運の新たな事業分野を広げる大きな機会にもなると考えています。



アクション・プランのロードマップ



環境担当執行役員メッセージ

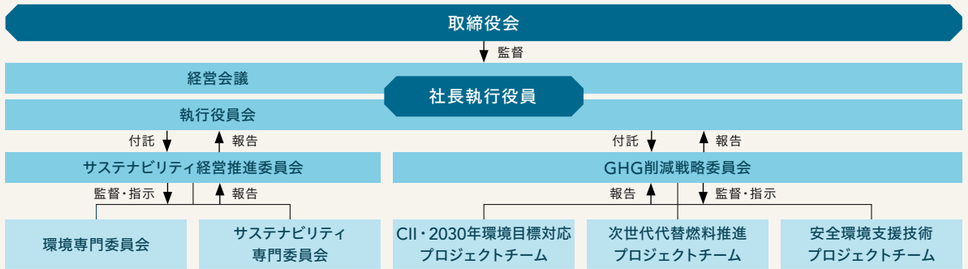
2022年5月に新しく2022年度中期経営計画（中計）を発表しました。中計では、「2050年GHG（温室効果ガス）排出ネットゼロに挑戦する」という新たな環境ビジョンの目標に基づき、低炭素・脱炭素社会の実現に貢献する事業領域への挑戦を事業機会としてとらえ、成長戦略を策定しています。2020年代後半には、新燃料によるゼロエミッション船の導入を目指し、自社のGHG排出量削減への取り組みを強化するだけでなく、洋上風力発電等の再生可能エネルギー関連事業の支援船や、水素・アンモニア等の新エネルギーの輸送、さらに回収したCO_2の輸送等、社会の低炭素・脱炭素化に向けた事業の支援にも積極的に取り組んでいきます。このような社会の低炭素・脱炭素化を支援・推進することが、海運の新たな事業分野を広げる大きな機会にもなると考えています。これらの取り組みを通じて、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。

山鹿 徳昌
常務執行役員

TCFDフレームワークに基づく情報開示

環境ガバナンス

2021年4月にサステナビリティ推進体制を刷新しました。「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」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」および国際基準化機構（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、当社グループの環境保全活動を推進しています。



戦略の概要

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。

自社の低炭素・脱炭素化（燃料転換）

LNG燃料船の導入

- 2021年3月、LNGを燃料とする自動車専用船“CENTURY HIGHWAY GREEN”が竣工
- LNG燃料の使用により、25～30%のGHG排出量削減
- 2030年までに約40隻のLNG燃料船を導入予定

アンモニア燃料船普及への取り組み

- グリーンイノベーション基金事業「アンモニア燃料船開発」の共同プロジェクトに参画
- 2028年までにアンモニア燃料ケープサイズバルカーの社会実装を行うことを目指し、他国に先駆けて推進システム・船体開発および保有、運航を行う

関連ページ ➤ P24-25 特集① アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会

自社の低炭素・脱炭素化（新技術）

再生可能エネルギーの活用「LNG燃料焚き大型バルカー+Seawing」

- AIRBUS社から分社したAIRSEAS社が開発した自動カイトシステム「Seawing」を、2024年竣工予定のLNG燃料焚き大型バルカーに搭載予定
- CO_2削減効果
  LNG燃料（25～30%）+Seawing（20%）=45～50%の削減

関連ページ ➤ P26-27 特集② Seawingで実現する運航の低炭素化

社会の低炭素・脱炭素化支援

川崎汽船グループの洋上風力発電支援事業

- 2021年6月にケイライン・ウインド・サービス株式会社を設立
- 川崎汽船グループの総力を結集した洋上風力発電案件の専門組織
- ケイライン・ウインド・サービス株式会社が、川崎汽船グループの洋上風力発電分野における事業展開のプラットフォームとして、中心となって対応
- 日本の海にあった作業・船のデザインを追求し、日本国内での新たな海事産業クラスター形成に貢献することを目指す

水素輸送

- 水素製造・輸送・貯蔵、利用からなるCO_2フリー水素サプライチェーンの構築を目指して技術確立と実証に取り組む企業団体「HySTRA」に参加
- 世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完遂

私たちは2015年に策定した当社グループの「“K”LINE 環境ビジョン2050」について、2019年中間マイルストーンの多くを達成し、同時に策定時以降事業を取り巻く環境やお客さまからの要請は変化し、特に気候変動による影響と脱炭素化要求の高まりに対応する必要性を認識しました。そこで、改めて当社グループが行うべきことを再確認するために、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）が提言するシナリオ分析を実施しました。

https://www.kline.co.jp/ja/csr/group/booklet.html

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		
＋	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	＋	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	＋	ステークホルダーからの信頼／評価向上
＋	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： CO_2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

DX推進を通じたイノベーションの追求

川崎汽船におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）戦略の概要

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。

当社のDX戦略の柱は、DX基盤の整備とデジタル技術を活用した「安全」「環境」「品質」のコアバリューの磨き上げです。その狙いは、当社の競争力の源泉である「安全」「環境」「品質」を高め、当社サービスの付加価値を向上させることにあります。今後、環境に関する技術やデジタル技術を活用したビジネストランスフォーメーションを推進することで、新たな価値を創造し、それによって築かれた競争優位性により顧客との関係を深化させ、企業価値の向上を図ります。

DX基盤の整備に関しては、既存業務プロセスの見直し、船上・陸上のサイバーセキュリティ対策の強化、陸上と比べて遅れている船上業務のデジタル化などを進めています。この基盤の上で、データやデジタル技術の活用範囲を広げ、情報・業務プロセスおよび船舶のデジタライゼーションを一層進め、磨き上げた競争力とDX基盤を起点にした新たな価値を創造します。DX戦略の推進にあたっては、専任の推進組織を設けるとともに、人材の確保・育成にも取り組んでいます。今後は戦略に沿った施策を実行しつつ、最新の技術動向を取り込み継続的に戦略の更新を図り、競争力の強化に取り組みます。

当社では、2021年12月にDX戦略を策定、公表し、2022年4月に経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX 認定事業者」に選定されています。

DX推進体制

AI・デジタライゼーション戦略グループと情報システムグループを発展的に統合し、16名のメンバーからなるデジタライゼーション戦略グループ（DSG）を2022年2月に設立しました。これまで社内に分散していたITとデジタライゼーションの知見を集約し、セキュアなIT基盤とセキュリティポリシーを整備、運用するとともに、DXを推進する体制を整えました。また、当社グループ内のITリソースや知見の統合に加え、外部パートナーの知見も活用し、DX推進による競争力強化を図っています。

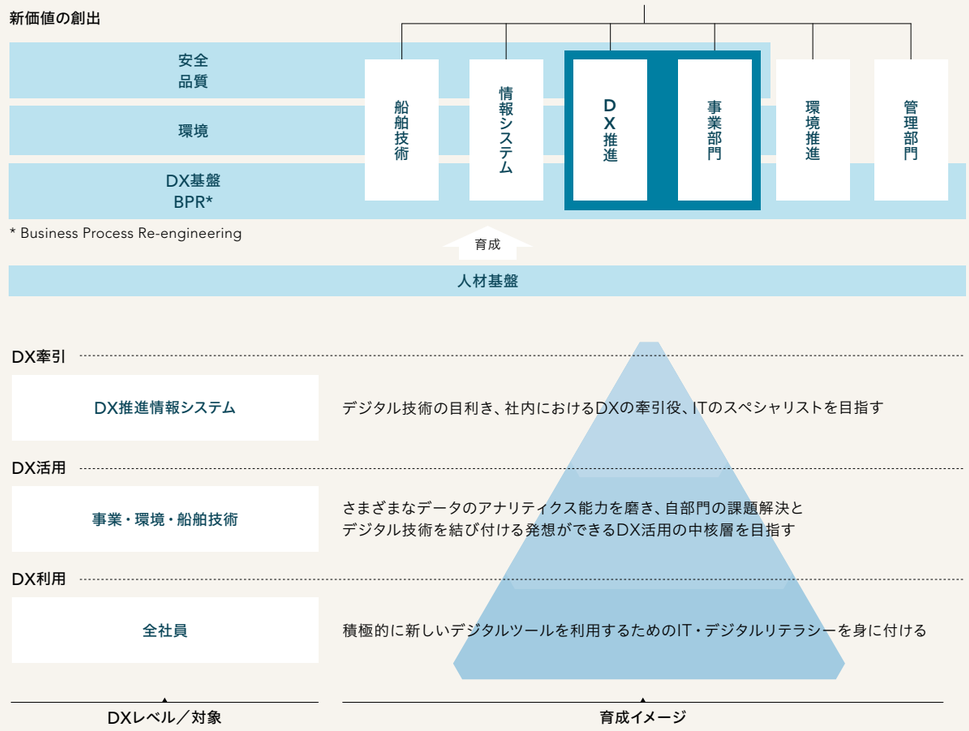
DX人材育成

DXを成長のドライバーにするには、ビジネス現場へのDXの浸透が求められます。しかし、そのカギを握る「IT人材」は一括りで語られることが多く、業務レベルに応じて求められる具体的なスキルや得た知見をどう活かすかについて、あるべき姿のイメージが必ずしも明確ではありませんでした。また、これまでも社内研修を開催してきたものの、その内容はITに関する一般的知識の範囲にとどまっていました。

当社は、DXのさらなる浸透を目指し、特に実務を担う人材層に対して継続的、かつ深掘りした内容でDX教育を実施する方針を打ち出しました。DX戦略をグループ内に浸透させるには、デジタル技術者との議論が可能な素養を身に付けたDX人材のコア層を強化するとともに、そうした人材を登用することが当社の競争力強化には不可欠であるとの考えによるものです。

そこで当社では、DX推進の牽引役となり、IT・サイバーセキュリティの技術動向にも明るい人材層、全部署においてDX活用の中核となり、船舶運航データなどの活用を発想できるアナリティクス人材層、そして業務プロセスの改善のために積極的にデジタル技術を適用できる人材の3階層での人材育成に取り組んでおり、各部署にデジタル人材の配置を進めています。

具体的には、「“K” LINE D+サロン」と銘打ったDX研修を2022年5月から実施しています。対象は、主に各ユニット、グループで任命したDX担当の社員で、1クール（全5日程）20名が参加しています。順次対象者を広げ、最終的に100名程度が受講を修了し、DXの素養を備えたDX活用層の社員として社内のDX推進の一翼を担うことを期待しています。



DX人材の声

自動車船安全輸送グループ 海技・品質チーム
野口 枝里

研修においては、最新のデジタル技術のみならず、既存の業務にある課題を抽出し、そこにどのように新技術（デジタル）を活用するか、その橋渡しをするようなアイデアを出すトレーニングをしています。COVID-19のパンデミック以前は、「Microsoft Teams」にあまりなじみがありませんでしたが、この3年で業務になくてはならないツールになりました。同様に、今は私たちが知らないデジタル技術（D）のなかに、業務課題解決のヒントとなる素材があるかもしれません。業務課題を自分事としてとらえ、さまざまな技術に対してアンテナを張る人が社内に増えた結果として、「これは使えるかもしれない」と、小さな変化（X）が起きていくことがDXなのだと感じています。私自身もアンテナを広げ、既存の枠組みを超える柔軟な発想や新たな価値の創造に挑戦していきたいと考えています。

DX施策の具体例

当社は、データやデジタル技術の活用により、情報・業務プロセス、および船舶のデジタライゼーションを一層進め、当社の三つのコアバリューである「安全」「環境」「品質」を磨き上げ、付加価値向上を目指しています。その具体例をご紹介します。

“K”-Assist プロジェクト～デジタル×安全～

“K”-Assistプロジェクトとは、“K” LINE Autonomous Ship with Safe and Intelligent Supporting Technologyの略称です。これは、高知能船による安全運航の堅持を目指す取り組みとして当社が立ち上げたプロジェクトです。4つの分野で構成される本プロジェクトは、海運・造船業界のみならず、他業界のノウハウや技術も積極的に取り入れ、一層の安全運航と乗組員の負担軽減、さらに、将来の自動運航技術の確立を目指しています。

4つの分野のうち、見張り・操船支援では、従来の操船者が行っている「状況認識→情報整理→危険判断→行動決定→操船」の一連の動作に対して、AI（人工知能）技術などを活用し、情報提供と行動提案を可能とするシステム開発を進めています。

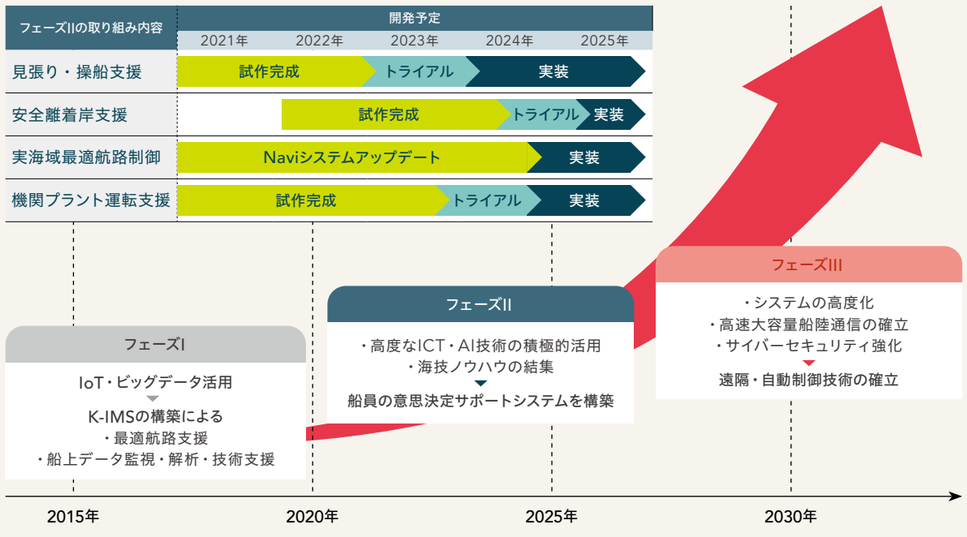
安全離着岸支援では、外部から船体に作用するさまざまな力の影響を考慮した高精度な船位予測モデルと、これを活用した操船者への情報表示システムの開発を行うとともに、係船機制御を含む安全離着岸作業の高度化を目指しています。

実海域最適航路制御は、現実の海域の状況と船体動揺特性モデルを活用し、航路の選定をサポートするものです。

機関プラント運転支援では、「K-IMS*」を用いて収集した豊富な機関運転データを高度なAI技術で解析することで、機関プラントの最適運転支援、故障予知・診断、状態監視保全の実現を目指しています。

現在フェーズIIにある“K”-Assistプロジェクトでは、陸上および海上でのトライアルを経て、船員の意思決定サポートシステムを構築する計画です。

* K-IMS：Kawasaki-Integrated Maritime Solutionsの略。統合船舶運航・性能管理システム。船陸間通信システムを利用した、陸上から船舶の運航管理・機関プラントの状態監視・本船性能解析を行う機能を持つ船舶ICTシステム。



「K-IMS」の活用～デジタル×環境～

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、推進性能や機関プラントの状態だけでなく、CO_2排出量といった環境に関する項目もリアルタイムに監視、確認することができます。2021年には最新のAI解析技術を導入し、高精度な性能評価につなげています。また、最新の気象・海象データと各船の実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システムを活用することで、安全かつ経済的な運航を実現するとともに、環境負荷の低減も進めています。

鉄鉱石・石炭、積み付けプラン自動作成共有システム～デジタル×品質～

当社は、鉄鉱石・石炭積み付けプラン自動作成共有システムの開発を通じ、お客さまのさまざまな要望（積地、揚地、品種ごとの数量、船艙指定など）と各種の制約（喫水や船首尾の喫水差、船体強度など）を満たした上で、積み数量の最大化と積み付けの最適化および船上作業の省力化を目指しています。現在は、本船上の航海士や海技者のノウハウで積み付けプランを作成していますが、本プロジェクトでは、最新の数理最適化技術を活用し、熟練した海技者と同等の積み数量を実現するプランを短時間で自動作成するシステムの実証試験を行い、良好な結果を得ています。

サイバーセキュリティ

当社では、継続的にサイバーセキュリティの強化を進めています。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、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。多要素認証、アカウント管理認証レベルの高度化もグローバルに進めており、グループ全体で責任と役割を明確にし、マルウェア、脆弱性に関する情報を共有することで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。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て、安全・安心・安定、強靭なIT基盤の下でDXを推進していきます。さらに2022年7月には、船上のセキュリティ対策として、当社グループが運航管理する船舶にAIを活用したサイバー攻撃対策プラットフォームとセキュリティ監視サービスを導入しました。

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（2022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：6年
所有株式数：14,400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：4年
所有株式数：14,900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：3年
所有株式数：12,400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）

山田 啓二

取締役（筆頭独立社外）

取締役在任年数：3年
所有株式数：0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：3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）

志賀 こず江

取締役（独立社外）

取締役在任年数：2年
所有株式数：1,000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 白石綜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 白石綜合法律事務所オフ・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 岡綜合法律事務所入所（現職）

針谷 雄彦

代表取締役

取締役在任年数：3年
所有株式数：15,100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）

園部 恭也

取締役

取締役在任年数：2年
所有株式数：2,200株

1959年3月生
1982年 4月 当社入社
2005年 1月 “K” Line European Sea Highway
Services GmbH ブレーメン社長
2009年 4月 当社経営企画グループ長
2012年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員、
“K” LINE AMERICA, INC. 社長
2019年 4月 当社専務執行役員
2020年 6月 当社取締役、専務執行役員（現職）

亀岡 剛

取締役（独立社外）

取締役在任年数：1年
所有株式数：300株

1956年10月生
1979年 4月 シェル石油株式会社入社
2003年 4月 昭和シェル石油株式会社
製品貿易部長
2005年 4月 同社理事近畿エリアマネジャー
2006年 3月 同社執行役員近畿エリアマネジャー
2008年 11月 同社執行役員本社販売部長
2009年 3月 同社常務執行役員
2013年 3月 同社執行役員副社長 石油事業COO
2015年 3月 同社代表取締役社長グループCEO
2019年 4月 出光興産株式会社
代表取締役副会長執行役員
2020年 6月 同社特別顧問（2022年6月退任）
2021年 6月 当社取締役（現職）
2022年 4月 学校法人関西学院理事・評議員（現職）

取締役のスキルマトリックス

	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	テクノロジー	グローバル
明珍 幸一	●	●			●
浅野 敦男	●			●	●
鳥山 幸夫	●	●	●		●
針谷 雄彦	●				●
園部 恭也	●				●
山田 啓二		●			●
内田 龍平	●		●		●
志賀 こず江		●			●
亀岡 剛	●	●			●

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（2022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：3年
所有株式数：3,900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）

芥川 裕

常勤監査役

監査役在任年数：1年
所有株式数：0株

1966年2月生
1988年 4月 株式会社第一勧業銀行入社
2013年 4月 株式会社みずほ銀行 大企業法人業務部副部長 兼 株式会社みずほコーポレート銀行 大企業法人業務部副部長
2013年 7月 株式会社みずほ銀行 大企業法人業務部副部長
2014年 4月 同社営業第四部長
2017年 4月 同社執行役員営業第四部長
2018年 4月 みずほ信託銀行株式会社 執行役員コーポレート・インスティテューショナル業務部長
2019年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 営業部店担当役員
2020年 4月 同社常務執行役員 営業担当役員兼エリア長（2021年3月退任）
2021年 4月 当社業務顧問
2021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：3年
所有株式数：0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：2年
所有株式数：400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、ドライバルク企画調整担当、船舶・先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括

専務執行役員
鳥山 幸夫
CFOユニット（経営企画・調査、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報、財務、会計、税務）統括、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、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
園部 恭也
製品輸送事業ユニット（自動車船、物流・港湾・近海内航・関連事業）統括

専務執行役員
綾 清隆
船舶部門管掌、CSO（チーフセーフティーオフィサー）

常務執行役員
新井 大介
コンテナ船事業ユニット統括、デジタライゼーション戦略ユニット統括、CIO（チーフインフォメーションオフィサー）

常務執行役員
新井 真
法務、企業法務リスク・コンプライアンス統括管掌、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）

常務執行役員
小樽 慎吾
総務・人事ユニット統括

常務執行役員
五十嵐 武宣
自動車船営業、自動車船事業、自動車船安全輸送担当

常務執行役員
山鹿 徳昌
経営企画・調査、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報担当

常務執行役員
久保 敬二
物流・港湾・関連事業担当

常務執行役員
浅野 裕史
財務、会計、税務担当

常務執行役員
岩下 方誠
造船技術、GHG削減戦略管掌、電力・海洋事業、先進技術担当

常務執行役員
田口 雅俊
鉄鋼原料営業、鉄鋼原料事業担当

執行役員
中野 豊久
造船技術、GHG削減戦略担当、造船技術グループ長委嘱

執行役員
金森 聡
LNG、カーボンニュートラル推進担当

執行役員
藤丸 明寛
船舶部門担当

執行役員
中山 久
油槽船、燃料担当

執行役員
佐藤 文芳
法務、企業法務リスク・コンプライアンス統括担当、法務グループ長、企業法務リスク・コンプライアンス統括グループ長委嘱

コーポレートガバナンス概況

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。

独立社外取締役比率	女性取締役比率	指名諮問委員会委員長 / 報酬諮問委員会委員長
33%	11%	社外取締役 / 社外取締役

コーポレートガバナンス改革の変遷

2004
- 内部監査室を設置

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

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
- 買収防衛策を非更新
- 取締役会・経営会議・執行役員会を機能整備
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置
- コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
- 取締役会実効性評価を導入

2016
- ユニット統括制を導入
- 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）を登用
- 筆頭社外取締役を選任
- 当社グループ グローバルコンプライアンスポリシーを制定
- 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）

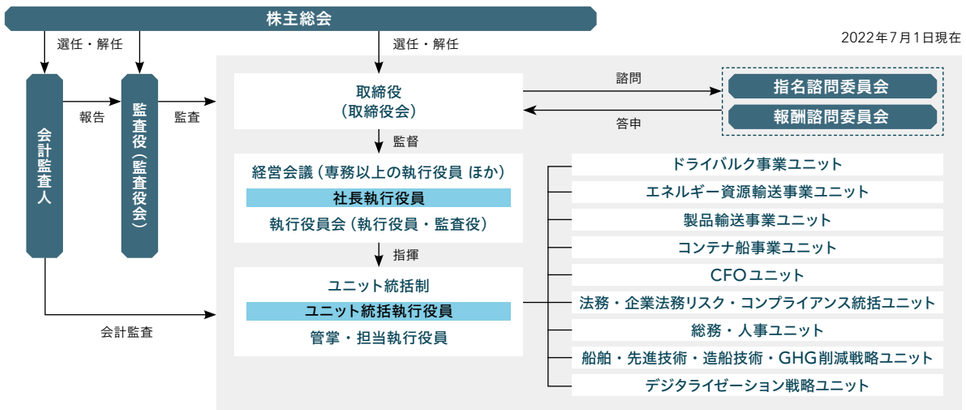
2020
- 女性取締役を登用

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
- 役員報酬制度を改定

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。

2022年7月1日現在



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会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 こず江	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に選任。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。
	亀岡 剛	豊富な企業経営の経験と幅広い知見を当社の経営に生かすため、2021年6月に社外取締役として選任。豊富な経験と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

当社は監査役会設置会社として、その機関設計の中で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（2022年7月現在）

指名諮問委員会

委員長　志賀 こず江
構成員　山田 啓二、亀岡 剛、明珍 幸一

報酬諮問委員会

委員長　山田 啓二
構成員　志賀 こず江、亀岡 剛、明珍 幸一

指名諮問委員会および報酬諮問委員会は構成員の過半数を独立社外取締役としています。

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（2021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	**18**/18	—	**8**/8	**6**/6
浅野 敦男	**18**/18	—	—	—
鳥山 幸夫	**18**/18	—	—	—
針谷 雄彦	**18**/18	—	—	—
園部 恭也	**18**/18	—	—	—
新井 真	**18**/18	—	—	—
田中 誠一 *1	**5**/5	—	**3**/3	**3**/3
山田 啓二	**18**/18	—	**8**/8	**6**/6
内田 龍平	**18**/18	—	—	—
志賀 こず江	**18**/18	—	**8**/8	**6**/6
亀岡 剛 *2	**13**/13	—	**5**/5	**3**/3
荒井 邦彦	**18**/18	**16**/16	—	—
芥川 裕 *2	**13**/13	**12**/12	—	—
原澤 敦美	**18**/18	**16**/16	—	—
久保 伸介	**18**/18	**16**/16	—	—
山内 剛 *1	**5**/5	**4**/4	—	—

*1 2021年6月退任
*2 2021年6月就任

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・決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月例報酬と②業績連動賞与に加え、③業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT＝Board Benefit Trust）」から構成されています。BBTは、当社の中長期的な業績および企業価値向上への貢献意識を高めるため、当社株主総利回り（TSR＝Total Shareholders Return）に連動させたものとしています。報酬制度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	固定報酬	役位に基づいて決定	年額600百万円以内
	② 業績連動賞与*	変動報酬	単年度の連結業績目標達成度および個人業績評価に連動	
	③ 業績連動型株式報酬（BBT）*		中長期の当社株主総利回り（TSR）に連動 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）	2022年3月期から2025年3月期までの4事業年度において ① 当社から信託へ拠出する株式取得資金の限度額：480百万円 ② 取締役に付与する1事業年度当たりのポイント数の上限：62万ポイント（6.2万株相当）
監査役	月例報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	月額12百万円以内

* 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の受講機会提供
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
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

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および調査を行うとともに、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。

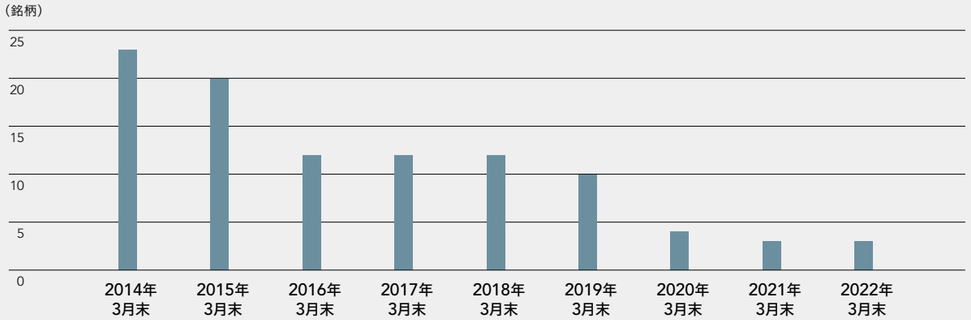
なお、社外監査役は、中立的な立場から客観的に監査を行い、自らの知見に基づき、会議および会合において、適宜、意見を述べるなどしています。

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、2022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



特定投資株式

銘柄	2021年度 株式数(株) / 貸借対照表計上額(百万円)	2020年度 株式数(株) / 貸借対照表計上額(百万円)	保有目的、定量的な保有効果および株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
ジェイ エフ イー ホールディングス(株)	5,062,170 / 8,722	5,062,170 / 6,899	ドライバルクセグメントの大口荷主として、同社との取引・業務関係の維持・強化が当社の長期的・持続的成長に資すると考えるため、継続して保有しています。	無
川崎重工業(株)	1,001,699 / 2,229	1,001,699 / 2,746	先進技術分野での協業およびドライバルクセグメント、エネルギー資源セグメントおよび製品物流セグメントの船舶建造の主要取引先として、同社との取引・業務関係の維持・強化が当社の長期的・持続的成長に資すると考えるため、継続して保有しています。	有
(株)上組	118,404 / 260	118,404 / 248	製品物流セグメントにおいて共同で持株会社を設立するなど、同社との取引・業務関係の維持・強化が当社の長期的・持続的成長に資すると考えるため、継続して保有しています。	有

(注)1. 当社の株式の保有の有無については、銘柄が持株会社の場合はその主要な子会社の保有分(実質所有株式数)を勘案し記載しています。
2. 定量的な保有効果の記載が困難であるため、保有の合理性を検証した方法について記載します。当社では、事業年度末を基準とした取締役会における個別銘柄の保有の適否に関する検証を行っています。

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自己評価を行い、その結果を適時適切に開示しています。3年に一度は独立した第三者による評価を行っており、2021年度は第三者評価を実施しました。

2020年度評価で挙げられた課題の進捗

■ サステナビリティ経営の推進

社内体制の整備や議論が充実し、サステナビリティに関する監督機能が発揮されていることが確認されました。特に気候変動問題に関しては、事業に直結する課題として十分な対応が行われていると認識されました。サステナビリティは世の中の要求水準が年々高まっている分野であり、今後も継続的に追求していきます。

■ グループガバナンスの強化

取締役会での議論が十分に行われ、執行側から取締役会への報告体制も整い、前年度より改善されていることが確認されました。コンテナ船事業統合会社(Ocean Network Express 社)は当社グループの業績に与える影響が大きく、主要株主として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ました。

■ 中長期的な資本政策に関する議論の深化

コンテナ船事業統合会社の収支が大幅に改善するなど、経営環境が急速に変化したことで、中長期的な資本政策の重要性が高まっていると認識されており、新中期経営計画の策定プロセスにおいて、十分な議論が行われました。

■ サイバーセキュリティの強化および再徹底

この1年間で重点的な改善策が取られ、サイバーセキュリティ基本方針の策定や外部コンサルタントの知見を活用した体制整備が行われるなど、十分な対応が行われていることが確認されました。サイバーセキュリティ問題は進歩のスピードが速く、今後も継続的に対応の強化を進めていきます。

2021年度の実効性評価

■ 評価の方法と内容

2021年度の取締役会実効性評価については、独立した第三者の評価会社により、すべての取締役および監査役に対するインタビューを実施しました。

■ 取締役会の実効性に関する第三者評価の概要

当社取締役会は、概ね実効的に機能しているという評価を得ました。2020年度の実効性評価にて強みとして挙げられた以下の点は、2021年度も引き続き維持・強化されていると判断されました。

- 不断のガバナンス改革の実行とガバナンス向上に向けた取り組み
- 議長のリーダーシップによる協力的な取締役会の雰囲気
- 業務執行における適切な意思決定プロセスおよび迅速な執行の監督
- 多様性に富んだ社外役員による適切なモニタリング
- 資産ポートフォリオの見直しをはじめとした資本効率性に関する活発な議論
- 株主との建設的な対話

2021年度は、2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂で加えられた項目の取り組み状況を新たな評価対象とし、サステナビリティでは十分な対応が行われていると評価されました。ただし、中期経営計画の進捗状況のフォローアップなどの項目において、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る方針です。

評価結果を踏まえた今後の対応

当社取締役会は、現時点において実効性が十分確保されていると判断するものの、より実効性の高い取締役会の実現に向けて、以下を取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていくものとしました。

- 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
- 株主との建設的な対話
- サクセッションプラン策定プロセスの明確化

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。

Q1
2022年度中期経営計画（中計）策定の過程において取締役会で議論になったポイント（環境、人材やデジタルトランスフォーメーション（DX）などの機能戦略に関する論点を含む）や、ご自身によるインプットについてお聞かせください。

Q2
これから中計の実行段階に入っていきますが、取締役会によるモニタリングを実施するうえで、重視するポイントをお聞かせください。

Q3
取締役会での議論や意思決定のプロセスについて、今後どのように変える必要があるか、お考えをお聞かせください。

社外取締役
山田 啓二

A1 一番意識した点は、DXは単にツールの発展ではなく社会構造を変えるということです。GAFAからDAO（自律分散型組織）やメタバースにすぐに移行するとは思えませんが、DX自体の変化が、サプライチェーンのあり方をよりシームレスにしていく時、「海運」という業界の区分も変わってくる可能性があります。

自動車の世界でMaaS（Mobility as a Service）が形を表すまで5年ほどかかっています。船の世界で、海上輸送手段の柔軟化がどういう形で進むのか、今回の中計ではそこまでは想定されていませんが、若い皆さんには心に留めておいていただきたいと思います。

A2 大学では学際的なもの（専門領域間にある中間領域）に関心が集まっており、文理融合型とも言われています。川崎汽船でも、事業部門の自律性の確立と共にこうした事業部門間の中間領域が出てくるのは間違いないと考えています。中計の実行段階で、それがどういう形で出てくるのかしっかりモニタリングしていきたいと思います。

A3 川崎汽船は、意思決定プロセスが事業部門から執行役員会、そして取締役会へと、段階を踏んで大変きちんと議論されているという印象です。しかしながら、DAOとまではいかないまでも、自律分散型の組織が立ち上がり、取締役会の議論がそのような議論の上に方向性を決めるという会社風土になれば理想的だと思います。理屈っぽいことを並べましたが、取締役会に対して「この案件は面白いから絶対に進めたい」と若手社員が直接乗り込んでくるような場面を密かに期待しています。

社外取締役
内田 龍平

A1 今回の中計においては、企業理念・ビジョン等を踏まえた目指す方向性の再定義、経営資源の集中投下を通じた事業ポートフォリオ戦略の強化、最適資本構成を意識した資本政策が大きなポイントと考えられます。これらの点について、専門性を有する外部リソースも活用しながら、取締役会において活発に議論を行いました。

私自身は、当社の強みを活かせる分野への経営資源の配分や資本効率向上を追求し続けることが当社の企業価値向上にとって重要であるとの認識の下、議論に参加しました。

A2 当社の財務体質は大幅に改善し、これまでの苦しい環境に耐える経営から積極的に企業価値向上を図る経営へステージが変化しています。

脱炭素社会への移行を含む当社の強みを活かせる事業機会に十分な投資を行うことは重要であり、そのためにも近年の経営管理高度化により培った投資規律を維持・向上させることが不可欠です。

市況の追い風もあり足元の業績は好調ですが、短期的な外部環境変化に左右されることなく中長期的な目標実現へ向け規律ある経営を実践し、ステークホルダーからの信頼獲得につなげることが重要と考えます。

A3 株主と執行役員会の間では、利害の対立が生じ得る局面があり、コーポレートガバナンス上の重要な課題と考えます。

取締役会においては、株主からの受託者責任を認識し、中長期的な企業価値向上のために適切な意思決定とモニタリングを行うことが重要であり、この点に関する理解のさらなる深化が必要と考えます。

コーポレートガバナンス向上の観点から、取締役会の中心的な役割を経営陣への助言から経営陣のモニタリングへ移行すべく、そのために必要な取り組みを検討・推進し、さらに実効性の高い取締役会を目指すことも考えられます。

社外取締役
志賀 こず江

A1 足元をしっかり見つめ直し、その上で当社グループが目指す姿を明確にすることがポイントであったと考えています。財務体質の抜本的改革を果たす過程で培われた忍耐力や冷静な視点の下、変化の大きい事業環境の中でいかに着実に大きな歩みを続けていけるのかを考え続ける作業でした。また、海に向かって、まさに未来へのドアを180度開くための深くて長い議論でもありました。低炭素・脱炭素社会への貢献やDXなどについては、当社グループとして何をどう具体化できるのかを確実に理解すべく、専門部署からも詳しい説明を受ける機会を持つことに努めました。

A2 一言で言えば初心を忘れないということが大事だと思います。今回の中計策定に当たっては、これからビジネスの中心を担っていく若い社員の意見を聞きました。それらはしっかり中計に反映されています。若い社員の意見を形成するに際しては、経験不足を補うためにプロのコンサルタントの丁寧な指導や助言も取り入れました。こうして策定された中計の実施段階では、当社グループのすべてのステークホルダーからさらなる信頼を勝ち得ることが可能か否かを常に念頭に置きながら、中計の目的と理念を常に思い起こし、いつもそれとの整合性を考えるという視点でモニタリングを行っていきます。

A3 より活発にということに尽きると思います。もちろん、現状でも重視されていることですが、個々の案件において、社外役員が情報にアクセス可能となる時間が社内のそれと比べて差がないとは言い切れませんし、そのことからくる考えの発酵度の差があることは否めません。事前説明会、それに先立つ資料の送付、質問機会の充実など、より早くという点はまだ改良の余地があると思います。さらに言えば、構成メンバーの多様化はもとより、社内役員と社外役員との議論に留まることなく、社内同士・社外同士、ひいては取締役会全体で常により白熱化した議論が当たり前のように展開されるというスタイルを確立したいと考えています。

社外取締役
亀岡 剛

A1 中計策定において、現状では特に収益貢献の高いコンテナ船事業に対して、いかに自営事業で収益性を向上しバランスの取れた収益体制にしていくかという議論が活発に行われました。その過程で、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社会の持続的成長を支えるためにも、環境問題に積極的に取り組む具体的な施策について明確にしていきました。また、私自身は執行役員会に対し、「戦略策定の過程で各部門において社員の皆さんを巻き込んで議論し、実行段階では各社員が戦略を腹落ちした状態で進めるようにすること」を重ねてアドバイスしてきました。

A2 中計の実施状況を確実にモニタリングするには、まずは数値目標との差を明確にし、誤差が大きい場合にはその原因分析をしっかり行うことが重要です。それが、自社だけではコントロールできない原因なのか、計画策定時の予測が誤っていたのか、あるいは戦略に無理があったのかなどを十分に検証し対応策を策定、実行しているかもモニタリングしていきます。

また、DX戦略や人材育成等の定量化しにくい項目についても、定期的に進捗報告を受けるとともに社員の皆さんとの直接対話の機会を増やし進捗を確認したいと考えています。

A3 毎年行われる取締役会実効性評価の結果をもとに課題を明確にし、向上させるためのアクションを続けてきているため、年々改善が進んでいると思います。

今後のさらなる改善に向けては、特に重要案件については十分な時間をかけて準備および審議する時間を確保するために、事前の関連部署との連携時間をしっかりと取って、取締役会でより有用な議論ができるように努力することが必要と考えます。

責任ある企業行動の実践

国連グローバル・コンパクト

当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト*」に署名し、日本の会員企業で構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）」に加入しています。GCNJでは、会員企業・団体が主体となって、テーマ別に考え方や取り組みの進め方について議論・情報交換を行う分科会が設置されており、当社は2021年度に「ヒューマンライツデューディリジェンス」「サプライチェーン」「GCの社内浸透研究」「腐敗防止」「ESG」「レポーティング研究」の各分科会に参加し、テーマ別の最新動向や先進企業の取り組みについての情報を収集するとともに、当社の取り組みについても可能な範囲で共有しました。

* 国連グローバル・コンパクト：各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組み。

環境保全、労働安全衛生に配慮した船の解体と資源のリサイクル

使命を全うした船舶は、解体（解撤）された後、鉄資源としてリサイクルを通じて有効活用され、新たな製品やサービスに生まれ変わることで、地域の生活や雇用の発展につながります。

大きさや形状の異なる船舶の解撤は機械化、自動化が難しく、その多くは労働集約的な作業が必要であるため、労働安全衛生や環境保全に配慮した解撤作業が行われる必要があります。当社は船舶解撤に関する社則および細則を定め、解撤ヤードを選定する際は必ず現地の視察を行い、作業が安全に行われているか、人体や環境に影響のある物質などが確実に回収されているか、周囲の環境に悪影響を与えていないかなどについて、当社独自のチェックリストによる影響評価を行います。また、実際の作業にあたっても、作業工程をモニターし、安全かつ環境に配慮した作業が行われているか逐次確認を行っています。

人権デューディリジェンスの取り組み

当社グループは2022年2月に、国連の定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「川崎汽船グループ人権基本方針」を策定しました。本方針は、グループ全体で遵守される行動規範である「グループ企業行動憲章」で掲げられた「人権の尊重」について、より具体的な指針として策定されたもので、人権尊重に関連した国際規範や法令を尊重・遵守するとともに、「人権デューディリジェンス」を実施することを定めています。本方針の下、当社グループの事業活動において優先的に取り組むべき人権課題を特定するため、2022年度は上期に国内外のグループ会社からヒアリングを実施し各社個別に取り組みを強化すべき課題を抽出、その結果を受けて下期に改善に向けたアクションプランを実行していきます。当社グループの事業活動に関わるすべ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すべく、PDCAサイクルの確立を目指しています。

コンプライアンス

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、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」を設置しています。

（ア）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、接触の性質に応じて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。

（イ）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、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

（ウ）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。

（エ）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、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。

コンプライアンス意識向上の取り組み

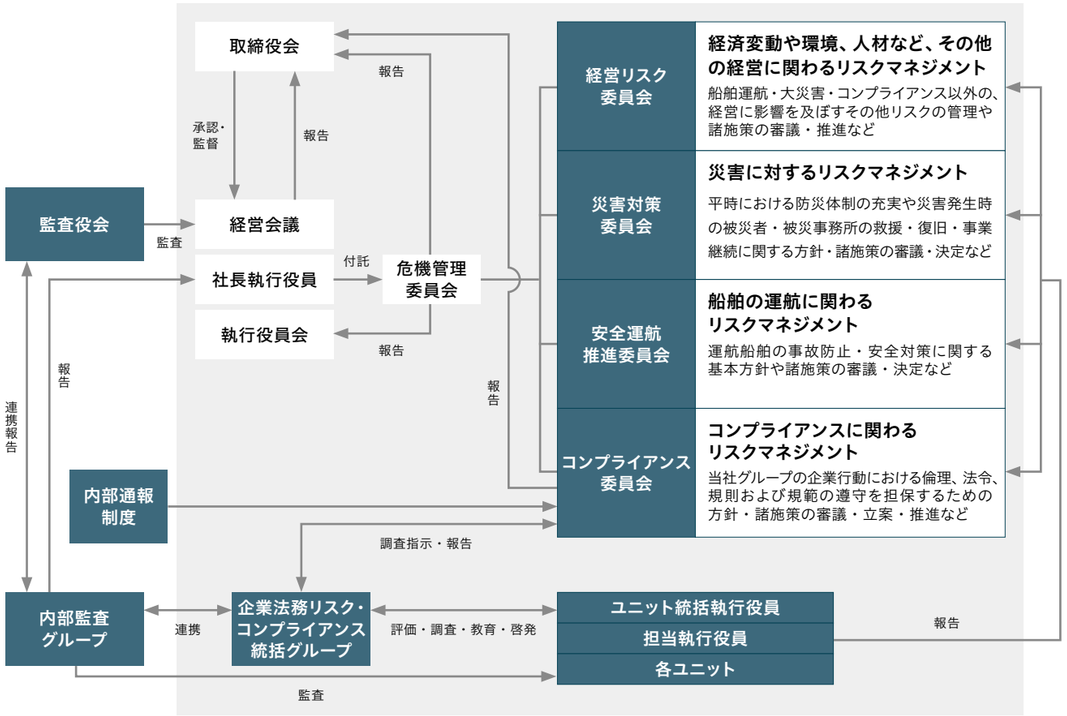
毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、コンプライアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

経営上のさまざまなリスクを認識し、それらに備え、リスクが顕在化した時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。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、平時においても定期的に委員会を開催し、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強化を図っています。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。



BCPの策定・運用の状況について

当社グループでは、自然災害や新型インフルエンザを含めた感染症による機能不全を想定したBCP(Business Continuity Plan)を策定しています。人命の尊重を第一とし、その上でライフラインを支える社会インフラの一翼を担うものとして、内外地店所への業務移管や遠隔地でのバックアップデータの蓄積、在宅勤務などによる重要業務の継続を図っています。特に、首都圏直下型地震に関しては、事前にその規模や被害をシミュレーションした上で、定期的な避難訓練やBCP強化を行い、災害レジリエンス向上に向けて全社的に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴うリスクと当社の対応

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、事業運営においては、在宅勤務体制の拡充やオフィスでの感染予防策の徹底を行い、船内・乗組員に対しては、乗船前の体調管理・社命による乗船前隔離・PCR検査等の実施や感染対策物資の供給といった対策を講じました。2022年度も引き続き、変異株の発生、新型種の発現など予期せぬ事態により、当社の事業運営に影響を及ぼす可能性がありますが、過去2年間の一連の対応を振り返り、新型コロナウイルスを含む将来のウイルスによるパンデミックに備えた行動手引書等に基づき、緊急時においても事業継続できる状態を構築した上で、各事業に適した対応を行っていきます。

大規模事故リスクと当社の対応

当社グループは、安全運航の徹底を最優先課題の一つとして、安全運航水準と危機管理体制の維持強化を図っています。不測の事故、とりわけ油濁その他環境汚染につながる重大事故等が発生し、環境汚染を引き起こした場合、当社グループの財政状態・経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、海賊被害、政情不安・武力紛争地域での運航、船舶へのテロ行為リスクの増大は、当社グループの船舶に重大な損害を与え、また、船員の生命を危険にさらすなど、当社グループ船舶の安全運航、航海計画管理、海上輸送事業全般に悪影響を与える可能性があります。その対策として、社長執行役員を委員長とする安全運航推進委員会を定期的に開催し、安全運航に関わるすべての案件について、あらゆる視点に基づいた検討と取り組みを行っています。さらに緊急時の事故対応をまとめた「事故対応マニュアル」を策定し、定期的な大規模事故対応演習により継続的改善を図っています(P36-37参照)。

リスクマネジメント文化の醸成

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。各年度の期初において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。

リスクの評価や洗い出しは定期的なレビューのみならず、地政学的なリスクなどに急激な変化があった場合には、事業への影響をタイムリーに把握すべく、関係部門を通じて適宜必要な情報収集を行い、想定される影響を取りまとめ、必要な対策を検討しています。

また、各ユニットから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。各ユニットから報告を受けたリスクおよび対策や、期初に特定した重点課題とその対応策に関する日々の取り組みの進捗について、取締役会や執行役員会を通じて社内に周知しています。

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。

さらに、その他リスクマネジメントに関する規程やBCP情報等を社内ポータルトップページに掲載することでリスクマネジメントに対する社内での啓発を行っています。