

Section  
**06**

ガバナンス



## コーポレートガバナンスの強化

### コーポレートガバナンスの考え方

#### 基本的な考え方

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。

#### 川崎汽船コーポレートガバナンス・ガイドライン

東京証券取引所が定めている「コーポレートガバナンス・コード」に基づき、当社のコーポレートガバナンス体制の充実を図るとともに、その考え方や運営方針を明文化した「川崎汽船コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

[川崎汽船コーポレートガバナンス・ガイドライン](#)

#### コーポレートガバナンスに関する報告書

コーポレートガバナンスに関する詳細については、当社が上場している東京証券取引所に提出している「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

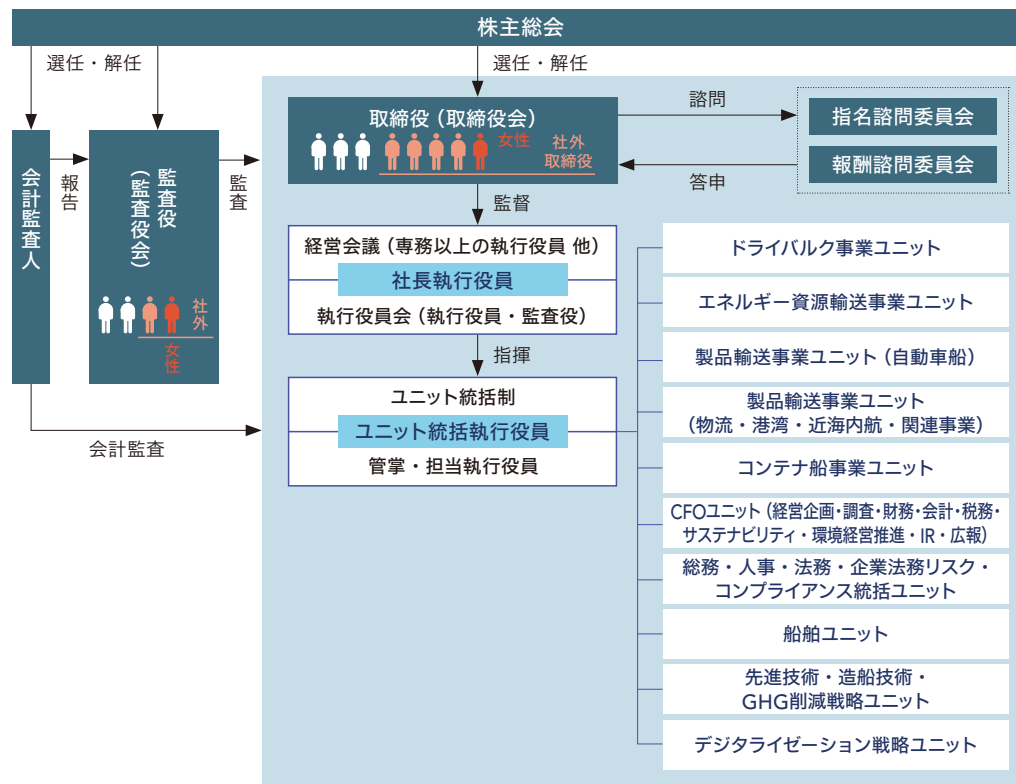
[コーポレートガバナンスに関する報告書](#)

### コーポレートガバナンス体制

#### コーポレートガバナンス体制図

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・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。

(2024年6月21日現在)

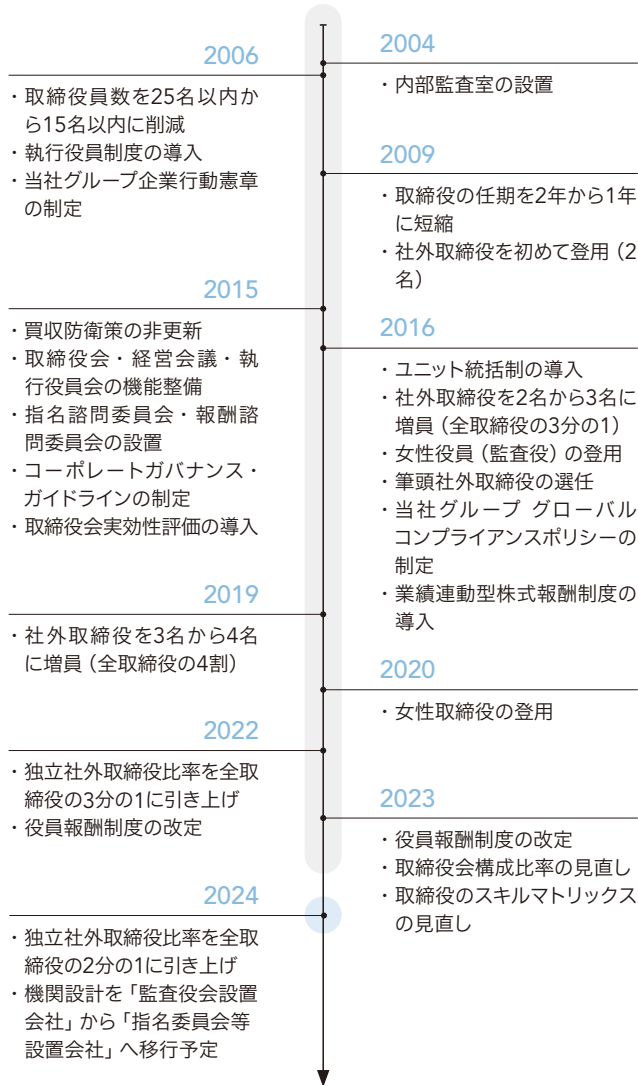


コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス改革の変遷

当社は、2009年に社外取締役を複数名選任するなど、持続的な企業価値の向上とコーポレートガバナンス改革を結び付けて、積極的にガバナンス体制の整備を推進してきました。今後、取締役会による経営方針の決定および監督と、経営陣による業務執行の迅速な意思決定等、経営力の強化によ

り、さらなるガバナンスの改善と経営の改革を通じた企業価値の向上を目指し、2025年3月下旬開催予定の臨時株主総会の承認を条件に、当社の機関設計を「監査役会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へ移行する予定にしています。



▶ コーポレートガバナンスのポイント

**取締役会構成比率の見直し**

- 取締役会の社外取締役比率を向上させ、監督機能においてより高い独立性を確保

2022年6月時点  
社外取締役比率  
**44%**

2023年6月時点  
社外取締役比率  
**55%**  
5名中4名は独立社外取締役

2024年6月21日現在  
社外取締役比率  
**62.5%**  
5名中4名は独立社外取締役

**取締役のスキルマトリックスの見直し**

- 当社の重要課題として整理したマテリアリティに基づいて項目を見直し、取締役会構成の多様性を明確化

	2022年度	2023年度
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	—	✓
テクノロジー*	✓	—
環境・技術	—	✓
グローバル	✓	✓
営業・マーケティング	—	✓

\*「テクノロジー」については、2023年度の見直しにおいて「環境・技術」の一要素として分類

**役員報酬制度の改定**

- 中長期業績連動報酬(株式)をより重視し、株主との一層の価値共有を推進
- 業績連動報酬に新たなKPIの導入
  - 短期(STI): 減算指標として、安全面(重大な海難事故発生)を導入
  - 中長期(LTI): 相対TSRに加え、ROE、CO<sub>2</sub>排出効率とも連動

業績連動比率が50%超

コーポレートガバナンスの強化

取締役会

経営の基本方針、法令で定められた事項やその他の経営に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務執行を監督する機関であり、毎月1回以上開催しています。8名の取締役中5名は社外取締役(うち4名は独立社外取締役)です。取締役会には監査役も出席します。

▶ 取締役会の出席回数/開催回数(2023年度)

氏名	取締役会	氏名	取締役会	氏名	取締役会
明珍 幸一	19/19	志賀 こず江	19/19	荒井 邦彦	19/19
浅野 敦男	19/19	小高 功嗣*1	14/14	新井 真*1	14/14
鳥山 幸夫	19/19	牧 寛之*1	14/14	原澤 敦美	19/19
針谷 雄彦	19/19	園部 恭也*2	5/5	久保 伸介	18/19
山田 啓二	19/19	亀岡 剛*2	5/5	芥川 裕*2	5/5
内田 龍平	19/19				

\*1 2023年6月23日就任

\*2 2023年6月23日退任

取締役のスキルマトリックス

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

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。

各取締役のスキルを一覧化したスキルマトリックスは下図をご参照ください。

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・

氏名	現職	専門性							
		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	代表取締役社長、社長執行役員 (CEO)	●	●		●	●	●	●	●
針谷 雄彦	代表取締役、副社長執行役員 (社長補佐)	●				●	●	●	●
山鹿 徳昌	取締役、専務執行役員 (CFOユニット (経営企画・調査・財務・会計・税務・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 (チーフ・フィナンシャルオフィサー))	●	●	●			●	●	●
山田 啓二	独立社外取締役、筆頭社外取締役、指名諮問委員会委員長		●		●	●	●	●	
内田 龍平	社外取締役	●		●				●	
小高 功嗣	独立社外取締役、報酬諮問委員会委員長		●	●				●	
牧 寛之	独立社外取締役	●		●	●		●	●	●
政井 貴子	独立社外取締役	●		●				●	●

## コーポレートガバナンスの強化

## 社外役員の独立性判断基準

当社は、会社法の定める要件に加えて、社外取締役および社外監査役を選任するための独立性に関する具体的な基準を定めており、その内容は以下のとおりです。

次の各号に掲げる条件の全てに該当しない者を独立性ありと判断する。

- 一 最近3年間に於いて、川崎汽船グループを主要な取引先とする企業集団の業務執行者（会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいう。以下同じ）であったことがある者。  
 なお、川崎汽船グループを主要な取引先とする企業集団とは、当該企業集団の過去3年間の各事業年度において、当該企業集団の連結売上高に占める川崎汽船グループへの売上高の割合が2%を超えるものをいう。
- 二 最近3年間に於いて、川崎汽船グループの主要な取引先である企業集団の業務執行者であったことがある者。  
 なお、川崎汽船グループの主要な取引先である企業集団とは、川崎汽船グループの過去3年間の各事業年度において、川崎汽船グループの連結売上高に占める当該企業集団への売上高の割合が2%を超えるものをいう。
- 三 最近3年間に於いて、川崎汽船グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者又はその親会社若しくは重要な子会社の業務執行者であったことがある者。
- 四 最近3年間に於いて、川崎汽船グループから役員報酬以外に年間1,000万円相当以上の金銭その他の財産を受領した者。また、最近3年間に於いて川崎汽船グループから年間1,000万円相当以上の金銭その他の財産を受領した監査法人、税理士法人、法律事務所、コンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザー・ファームで、当該法人等の直前事業年度の総収入に占める川崎汽船グループから受領した金銭その他の財産の割合が2%を超えるものに所属していたことがある者。ただし、外形上所属していても、無報酬であるなど実質的に川崎汽船グループとの利益相反関係がない場合は、この限りではない。
- 五 当社の議決権の10%以上を所有する株主。当該株主が法人である場合には最近3年間に於いて当該株主又はその親会社若しくは子会社の業務執行者であった者。
- 六 上記各号に該当する者の配偶者又は二親等内の親族。

以上

## 取締役会の実効性評価について

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または独立した第三者による評価を行い、その結果を適時適切に開示しています。最新の結果については以下をご覧ください。



## 取締役会の実効性評価について

## 指名諮問委員会

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、委員長は社外取締役の中から社外取締役の委員の互選により選出されています。取締役会から諮問を受け、役員選任および解任案の妥当性等について審議を行います。

## サクセッションプランニング

当社では2015年に策定したコーポレートガバナンス・ガイドライン第12条で、「取締役会は、社長執行役員の後継者の計画について、指名諮問委員会に現職の社長執行役員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諮問委員会で次期社長執行役員等のサクセッションプランを審議することによって、持続的な企業価値の向上に努めています。

## 報酬諮問委員会

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、委員長は社外取締役の中から社外取締役の委員の互選により選出されています。取締役会から諮問を受け、役員報酬制度の設計、役員報酬の水準等について審議を行います。

コーポレートガバナンスの強化

諮問委員会の構成 (2024年7月現在)

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。

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

▶ 諮問委員会の出席回数/開催回数 (2023年度)

氏名	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
明珍 幸一	9/9	3/3
山田 啓二	9/9	3/3
志賀 こず江	9/9	3/3
小高 功嗣*1	6/6	1/1
牧 寛之*1	6/6	1/1
亀岡 剛*2	2/3	2/2

\*1 2023年6月23日就任

\*2 2023年6月23日退任

役員報酬制度

▶ 報酬決定方針および手続き

業務執行取締役の報酬は、中長期的な業績や負担する潜在的リスクを反映させ、当社の持続的成長と企業価値の最大化に向けた意欲をより高めることのできる、適切、公正かつバランスの取れたものとし、社外取締役の報酬は、当社の業務に関する時間と職責が反映されたものでなければならず、かつ、業績連動型の要素は含まないものとしています。この方針に則り、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議し決議の上、取締役会に答申を行います。取締役会は答申を尊重し、代表取締役社長が最終的に各取締役の支給額を決定しています。

▶ 報酬制度

当社では、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議し取締役会に答申を行い、取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。取締役の報酬等は、①月例報酬(金銭)と②短期業績連動報酬(金銭)に加え、③中長期業績連動報酬(株式)から構成されています。中長期業績連動報酬(株式)は、株主とより一層の価値共有を図るとともに、役員の中長期的な企業価値向上を目指すインセンティブ性を強め、より効果的に機能させるため、当社株主総利回り(TSR=Total Shareholders Return)等に連動させたものとしています。報酬制度の概要は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	報酬の性格	決定方法	報酬限度額
取締役	①月例報酬(金銭)	固定報酬	役位に基づいて決定	年額800百万円以内(うち社外取締役は111百万円)
	②短期業績連動報酬(金銭)*1	変動報酬	単年度の連結業績および個人業績評価に連動 重大事故発生時には減算指標を適用	
	③中長期業績連動報酬(株式)*1 *1 業務執行取締役に限る		中長期の当社株主総利回り(TSR*2)、ROE指標、ESG指標(CO <sub>2</sub> 排出効率改善)に連動*3 *2 TSR=一定期間における当社株価上昇率+一定期間における配当率(配当合計額+当初株価) *3 TSR指標、ROE指標およびESG指標の構成比率は、90:5:5	2025年3月期から2028年3月期までの4事業年度において ①当社から信託に拠出する株式取得資金の限度額：2,400百万円 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：120万ポイント(120万株相当)
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

## コーポレートガバナンスの強化

## 監査役会

監査方針・監査計画等を策定し、機能的・機動的監査の実施を目指しています。監査役は、取締役会やその他の重要会議への出席や重要な決裁文書の閲覧等を通じて、独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。監査役には監査役補助者として専従スタッフを配しています。

## ▶ 監査役会の出席回数／開催回数(2023年度)

氏名	監査役会
荒井 邦彦	14/14
新井 真*	11/11
原澤 敦美	14/14
久保 伸介	14/14

\* 2023年6月23日就任

## 経営会議

取締役会長、専務以上の執行役員、ユニット統括執行役員および経営企画、財務、会計担当執行役員ならびに監査役が出席し、自由な討議を通して、社長執行役員またはその代行者の意思決定に資する体制を整備しています。原則として毎週開催しています。

## 執行役員会

取締役兼務を含む執行役員と監査役が出席し、業務執行組織の月次収支を含む業務執行や決裁事項等の報告および討議を行う場です。原則として毎月1回開催しています。

## 投資委員会

経営企画担当および財務担当執行役員ならびに社長執行役員が指名する執行役員・グループ長により構成される投資委員会を随時開催し、投資能力を勘案しつつ最大の投資効果を図るため、基本計画および重要案件の審議を行っています。また、実施済みの投資について、投資効果の実績を把握し、当該投資の休止や中止についても審議しています。

## ユニット統括制の概要

2016年4月から業務執行体制のより一層の効率化、そして強化を図るため、ユニット統括制を導入し、ユニット統括執行役員を置いています。

ユニット統括制では、執行の長たる社長執行役員の下、複数の事業部門および管理部門を統括する合計7名のユニット統括執行役員を置き、ユニット統括執行役員の下には、各部門を担当する管掌・担当執行役員を配しています。各ユニットは以下のとおりです。

- ドライバルク事業ユニット
- エネルギー資源輸送事業ユニット
- 製品輸送事業ユニット(自動車船)
- 製品輸送事業ユニット(物流・港湾・近海内航・関連事業)
- コンテナ船事業ユニット
- CFOユニット(経営企画・調査・財務・会計・税務・サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報)
- 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
- 船舶ユニット
- 先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット
- デジタイゼーション戦略ユニット

コーポレートガバナンスの強化

株式

株式基本情報

事業年度	4月1日から翌年の3月31日まで
定時株主総会	6月
定時株主総会の基準日	3月31日
配当の基準日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
単元株式数	100株
公告方法	電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。 <a href="https://www.kline.co.jp">https://www.kline.co.jp</a> ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法によります。

株式・株主の状況

▶ 株式の状況

(2024年9月末現在)

発行可能株式総数	1,800,000,000株
発行済株式総数	675,172,067株
株主数	115,253名

▶ 大株主(上位10名)の状況

(2024年9月末現在)

株主名	所有株式数(千株)	割合(%)
イーシーエム エムエフ	77,947	11.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,010	10.23
エムエルアイ フォー セグリゲートイット ピービー クライアント	50,862	7.54
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	45,663	6.77
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	42,375	6.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,813	3.23
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジエイ ピーアールディ アイエスジー エフイーーエイシー	20,810	3.08
サンテラ(ケイマン) リミテッド アズ トラスティ オブ イーシーエム マスター ファンド	19,716	2.92
今治造船株式会社	16,956	2.51
株式会社みずほ銀行	13,432	1.99

(注)所有株式割合は自己株式(1,112,170株)を控除して計算しています。

▶ 所有者別株式の状況

(2024年9月末現在)

区分	株主数(人)	割合(%)	所有株式数(千株)	割合(%)
個人・その他	112,817	97.88	93,639	13.86
政府・地方公共団体	0	0	0	0
金融機関	55	0.04	168,310	24.92
その他国内法人	719	0.62	48,239	7.14
外国人	1,585	1.37	351,037	51.99
証券会社	76	0.06	12,832	1.90
自己名義株式	1	0	1,112	0.16



コーポレートガバナンスの強化

利益相反・関連当事者取引

当社では、関連当事者間の取引については、以下のとおり適切な手続を定めており、これを踏まえた監視ができていたものと認識しています。

(1) 決議基準規程において、当社の議決権の10%以上を有する主要株主または会社取締役間の取引、取締役が第三者のために会社とする取引、利益相反取引および会社による取締役の債務保証については、金額にかかわらず事前に取締役会に付議して承認を求めると規定しています。また、取引等を行っ

た後には、その重要な事実について取締役会に報告することと規定しており、取締役会において取引の適正性を監視しています。

(2) 全ての株主は平等に扱われており、特定の株主に特別の配慮を行っていることはありません。

(3) 決算期ごとに全役員から確認書の提出を受け、関連当事者間取引の有無および有の場合は取引内容について確認しています。

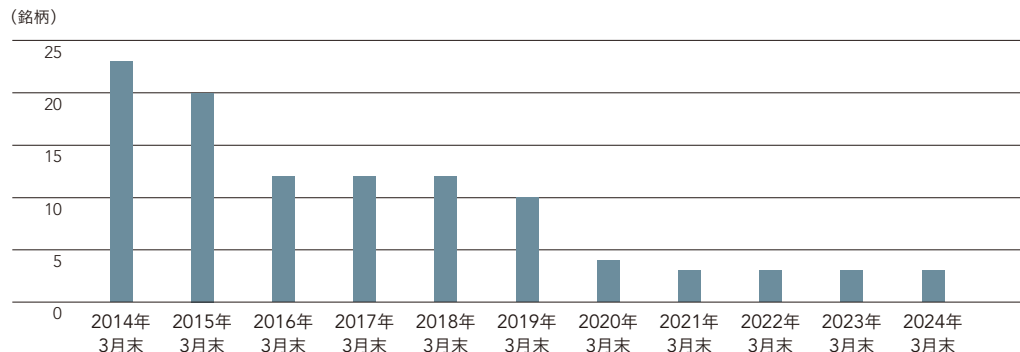
政策保有株式

政策保有株式の保有に関する方針

当社では取締役会において、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。

その結果、2017年3月末に12銘柄保有していた政策保有目的の上場株式は、2024年3月末時点で3銘柄へ縮減しています。

政策保有株式の保有状況の推移



政策保有株式の保有状況の推移

銘柄	2023年度	2022年度	保有目的、業務提携等の概要、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
	株式数(株)	株式数(株)		
JFEホールディングス(株)	5,062,170	5,062,170	ドライバルクセグメントの主要取引先として、同社との中長期的に良好な関係の維持・強化を図るため、継続して保有しています。	無
	12,857	8,499		
川崎重工業(株)	1,001,699	1,001,699	先進技術分野および液化水素運搬船の実証実験など当社の重要課題である安全・品質の改善、脱炭素への取組みで協業関係にあり、中長期的に良好な関係の維持・強化を図るため、継続して保有しています。	有
	5,105	2,898		
(株)上組	118,404	118,404	製品物流セグメントにおける取引および同社と共同で持株会社を設立するなどの協業関係にあり、中長期的に良好な関係の維持・強化を図るため、継続して保有しています。	有
	397	329		

(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ています。当社では、2024年3月末を基準として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。

コーポレートガバナンスの強化

## 内部統制・グループガバナンス

### 内部統制システムの整備

取締役会が内部統制システムを構築し、有効性を評価し、その機能を確保していく責務を負っています。さらに、内部監査グループが、内部統制システムの監視・検証を通じて、その整備・維持・向上に係る取締役会の責務遂行を支援する役割を担っています。監査役は、取締役による内部統制システムの構築とその仕組みが有効に機能しているかを監視します。

また、当社は、グループ会社の独立性を尊重しつつ、各社の内部統制システムの構築および有効な運用を支援・管理し、当社グループ全体の業務の適正を確保しています。

### グループとしての統制

当社では、グループのコーポレートガバナンス、コンプライアンスの要として、グループ会社の業務の適正を確保するため、「グループ企業行動憲章」を定め、グループ会社はこれを基礎として行動指針を定めています。

## 会計監査・内部監査

### 会計監査人の状況

#### (1) 会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

#### (2) 2023年度に係る会計監査人の報酬等の額

項目	支払額
1. 当社が支払うべき会計監査人の報酬等	99百万円
2. 当社および当社子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	158百万円

(注)当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、①の金額については区分して記載していません。なお、当社の重要な子会社等のうち"K" LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED、"K" LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED、"K" LINE PTE LTD、OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.の計算関係書類の監査は、当社の会計監査人以外の監査法人が行っています。

#### (3) 会計監査人の報酬等の額に同意した理由

監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手しかつ報告を受け、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況および報酬見積りの算出根拠などが適切であるかどうかについて、必要な検証を行い審議した上で、会計監査人の報酬等について、会社法第399条第1項の同意を行いました。

#### (4) 会計監査人が行った非監査業務(公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務)の内容

当社は、会計監査人に対して、社債発行にかかるコンフォートレター作成業務についての対価を支払いました。

#### (5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。また、監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨およびその理由を報告します。

コーポレートガバナンスの強化

内部監査の状況

当社における内部監査は、内部監査を担う内部監査グループにより実施され、専従者9名が従事しています。内部統制の観点から、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性向上およびコンプライアンスの確保等について、当社およびグループ会社の職務執行を監査しています。監査役および監査役会ならびに内部監査グループは、会計監査人である監査法人と監査内容に関する情報交換を定期・不定期に実施しています。監査結果や監査法人が把握した内部統制の状況およびリスクの評価等に関する意見交換を行い、緊密な連携を維持しています。また、内部監査グループから監査内容に関する報告を社長執行役員および監査役に定期的に行っています。

関連データ

ガバナンスデータ (川崎汽船株式会社を対象としています)

分野	項目	内訳	単位	年度		
				2021年度	2022年度	2023年度
ガバナンス	取締役会	取締役人数	人	10	9	9
		うち男性	人	9	8	8
		うち女性	人	1	1	1
		女性比率	%	10	11	11
		社外取締役人数	人	4	4	5
		社外取締役比率	%	40	44	56
		取締役平均年齢	歳	62.3	62.0	61.2
		最年少取締役年齢	歳	44	45	43
		最年長取締役年齢	歳	73	74	75
		取締役会開催数	回	18	19	19
	取締役会平均出席率	%	100	99	100	
	監査役会	監査役人数	人	4	4	4
		うち男性	人	3	3	3
		うち女性	人	1	1	1
		女性比率	%	25	25	25
		社外監査役人数	人	2	2	2
		社外監査役比率	%	50	50	50
	指名諮問委員会	開催回数	回	16	15	14
		委員数	人	4	4	5
		社外取締役人数	人	3	3	4
		社外取締役比率	%	75	75	80
	報酬諮問委員会	開催回数	回	8	14	9
		委員数	人	4	4	5
		社外取締役人数	人	3	3	4
		社外取締役比率	%	75	75	80
	報酬	取締役報酬合計(支給人数)*	百万円 (人)	340(10)	906(10)	732(11)
		監査役報酬合計(支給人数)*	百万円 (人)	81(5)	80(4)	80(5)

\* 報酬合計(支給人数)には、年度途中(株主総会)において退任した取締役・監査役を含みます。

コーポレートガバナンスの強化

ガバナンス個別データ (2024年6月21日現在)

役職	氏名	性別	独立性	在任期間	取締役会出席率 (2023年度)	執行役員	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	重要な兼職	
取締役	代表取締役社長 社長執行役員	明珍 幸一	男性	なし	8年	100%	●	●	●	あり
	代表取締役 副社長執行役員	針谷 雄彦	男性	なし	5年	100%	●			
	取締役 専務執行役員	山鹿 徳昌	男性	なし	—	—	●			
	社外取締役	山田 啓二	男性	あり	5年	100%		●	●	あり
	社外取締役	内田 龍平	男性	なし	5年	100%				あり
	社外取締役	小高 功嗣	男性	あり	1年	100%		●	●	あり
	社外取締役	牧 寛之	男性	あり	1年	100%		●	●	あり
	社外取締役	政井 貴子	女性	あり	—	—		●	●	あり
監査役	常勤監査役	荒井 邦彦	男性	なし	5年	100%				
	常勤監査役	新井 真	男性	なし	1年	100%				
	社外監査役	原澤 敦美	女性	あり	5年	100%				あり
	社外監査役	久保 伸介	男性	あり	4年	95%				あり

## リスクマネジメント

### 考え方

#### リスクマネジメントの方針

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。

右記のような主要リスクのうち、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、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。

主要リスク			
船舶運航リスク	法務・ コンプライアンスリスク	人材・労務管理リスク	情報システム・ 情報セキュリティリスク
災害リスク	経済活動変動 リスク	環境保全リスク (気候変動リスクを含む)	投資リスク



リスクマネジメント

リスクマネジメントプロセス

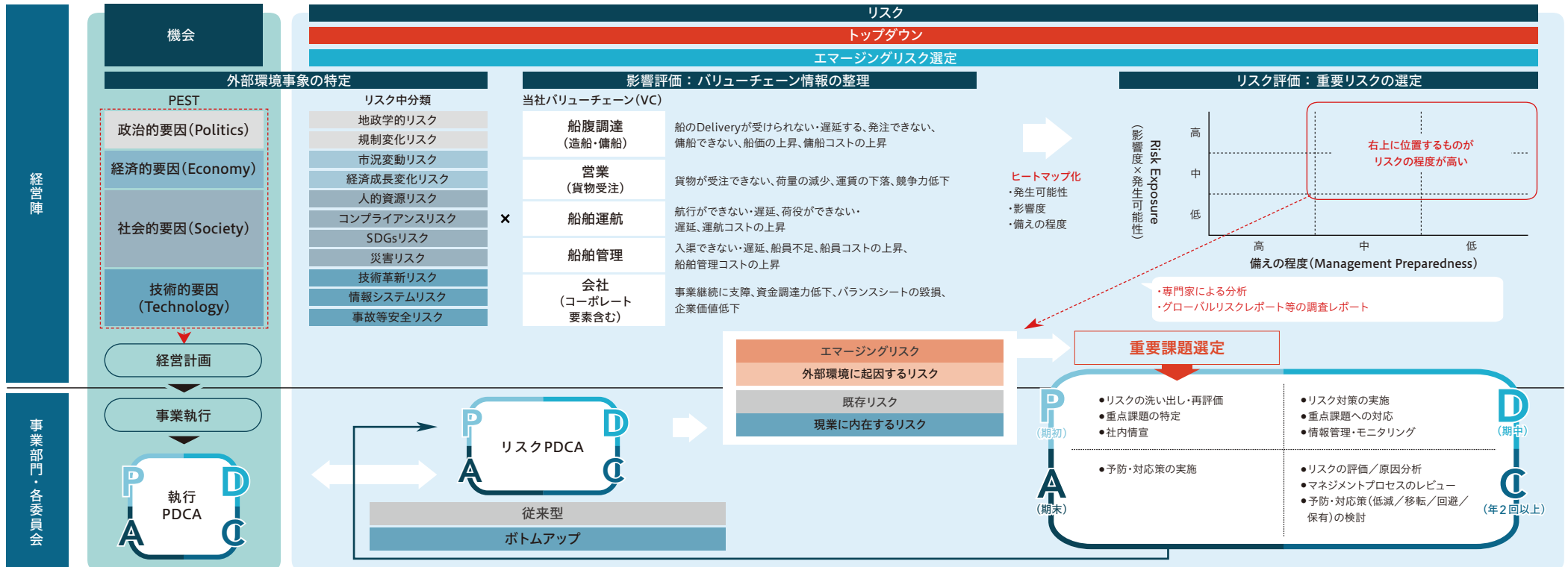
当社グループにおけるリスク管理を徹底すべく、グループ全体に関わるリスクを特定し、情報管理・モニタリングを行いながら、リスク対応に取り組んでいます。各リスクの管理は、期末にリスクの再評価や網羅的なリスクの洗い出し・特定を行い、管理体制の有効性や主要リスクから重要課題を定めた上で、各委員会において定期的にレビューを行い、再評価、対策の実施を行うPDCA体制としています。このPDCAでは、各委員会がボトムアップでリスクの再評価や洗い出し・特定を行う手法と、まだ顕在化していないが重要性が高まっているエマージングリスクのようなメガトレンドの変化をトップダウンで評価する手法とで、重層的に対応しています。メ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

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

具体的には、PESTの要素を当社各事業のバリューチェーンに掛け合わせることでリスクシナリオを想定し、経営陣により発生可能性／影響度／備えの度を整理の上、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。

\* 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



## リスクマネジメント

## 取り組み

## BCM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) を策定の上、BCM (Business Continuity Management) を行っています。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BCMの強化を行い、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。

また、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。2024年度も引き続き、変異株の発生、新種のウイルス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。過去4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まいります。

## 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などが発生し、環境汚染を引き起こした場合、当社グループの財政状態や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、安全運航に関わる全ての案件について、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。

## リスクマネジメント文化の醸成

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。

さらに、その他リスクマネジメントに関する規程やBCM情報等を社内ポータルサイトの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啓発を行っており、社外取締役を含む取締役に対しては、外部講師によるリスクマネジメントに特化したセミナーを毎年行っていく体制を構築しています。

## 環境保全・気候変動対策

当社グループは、人々の生活や経済を支えるライフライン・インフラとしてサステナビリティの重要性を強く認識しており、環境保全・気候変動に関連したリスクや機会に対応すべく、「"K" LINE 環境ビジョン2050」を策定しています。

2015年3月に策定した「"K" LINE 環境ビジョン2050」の中で、創立100周年(2019年)に向かって定めたマイルストーンの多くを達成しましたが、激変する世界を見渡し2050年のゴールの一部を見直すとともに、2030年に向けた新たなマイルストーンを設定しました。さらに、世界的に2050年GHG排出ゼロの動きが加速していく中で、2021年11月には同ビジョンの2050年目標を改定し、「2050年GHG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ます。

気候変動に関するシナリオ分析については、以下をご覧ください。



["K" LINE 環境ビジョン 2050](#)

上記の事業計画・戦略策定、施策検討を踏まえ、自然エネルギーを利用する自動カイトシステム「Seawing (風力推進)」の導入など、さまざまな環境保全への取り組みを行っています。



## リスクマネジメント

当社グループの環境保全への取り組みについては、以下をご覧ください。



[環境](#)

## リスク情報

当社のリスク情報については、以下をご覧ください。



[リスク情報](#)

## 感度分析とストレステスト

毎月行われる予算編成とモニタリングの機会を利用して、年2回の感度分析とストレステストを実施しています。

主要な変数は、為替レート、金利、燃料油価格のほか、ドライ・バルカーのBDI(バルチック・ドライ・インデックス)、石油タンカーのWS(ワールド・スケール)などの市場指数であり、これらの変数は、営業損益や経常損益の主な変動要因となります。

また、VesselsValue.comや海運ブローカーなどの専門的な情報源を利用して、事業の中核資産である保有船舶の市場評価テストを行っています。

リスクマネジメント

エマージングリスク

リスク	リスクと事業背景の説明	ビジネスへの影響	リスク低減アクション
<p>地政学情勢の変化による荷動きへの影響</p>	<p>地政学的要因による経済圏の分断やサプライチェーンの変容により、市場環境が変化しつつあります。これに起因する、顧客によるサプライチェーンや事業モデルの見直しは地産地消や拠点の変更を伴い、長期的には荷動きの変化として現れ、その結果、輸送需要と供給能力のインバランスが発生することでマーケットコンディションやPricingにも影響を及ぼし、当社の経営成績に影響を与える懸念があります。</p> <p>特に当社は「成長機会を共有できる顧客とのパートナーシップ」の構築・発展を通じて持続的成長と企業価値向上を図る、顧客密着型営業・投資で事業・収益基盤を拡充させる戦略をとっているため、特定顧客への依存度が高く、顧客によるサプライチェーンや事業モデルの見直しを与える影響度は大きいと言えます。</p> <p>また、当該リスクは主に外部的なもので、マクロ経済・地政学的環境、市場環境、競合他社の価格戦略に関連しています。</p>	<p>当社の事業モデルの80%以上は、海上輸送であるため、荷動き動向は、当社の経営成績に大きな影響を与えます。</p>	<p>顧客の環境対応など事業戦略に沿った輸送需要に積極的に応えるため、営業・運航要員の増員、専任海技者の登用、環境営業の強化・育成を通じ、営業体制を進化・発展させることで顧客の事業戦略の変化を機敏にキャッチし、サプライチェーンや事業モデルの見直しに柔軟に適切していくことでリスクの低減を図っています。</p> <p>同時に、適切な船隊およびエクスポージャーコントロールで市況変化への対応力・耐性を強化しています。</p> <p>また、ポートフォリオ戦略として、主要顧客とのパートナーシップを深化させ成長を牽引する役割の事業を中心に、その他事業にも経営資源を配分し、多種多様な顧客との関係性を強化することで成長機会をもにす事業等、事業の特性に応じた役割を明確にし、ポートフォリオを適切にマネジメントしています。</p>
<p>米中関係の不透明性による船舶建造、保守への影響</p>	<p>中国での船舶竣工量は世界の47%を占めており、近年増加しています。今後当社においてもコスト面から中国での船舶の建造、保守が増えることが見込まれますが、社会的要因による米中関係の不透明性により、長期的な船舶の建造、保守に影響を与えることがリスクの一つとして考えられます。</p> <p>特に、当社では8割以上の船舶が中国で入渠しており、当該リスクは継続的な船舶運航を阻害する要因ともなり得ます。また当社では中国での新造船発注残もあり、今後も中国発注は増える見込みです。</p> <p>なお、当該リスクは主に外部的なもので、地政学的環境に関連しています。</p>	<p>当社は411隻の船舶を運航しており、船舶は少なくとも5年ごとに入渠することが条約で定められています。中国の修繕ドックの供給能力は世界の50%であり、仮に中国ドックへの入渠の阻害要因が増大すると、船舶の運航に影響を与え、当社グループの営業活動と経営成績に影響を与えます。</p> <p>また、中国での船舶竣工量の比率は近年増加しており、最新の数字では世界の47%を占めています。そのため、仮に中国での船舶建造が阻害される事態となれば、世界および当社の船舶供給に影響を与え、当社グループの営業活動と経営成績に大きな影響を与えます。</p>	<p>当社では、新造船の発注残を全社管理し、またリスクの定量化もを行い、万が一の際にリスクを吸収できる耐性を保持しています。さらに、新造船発注に際しては、定量的かつ定性的な観点から検討を行い、かつ発注ヤードについても分散発注を検討するなど、リスクの最小化を図るべく専門家との協議を重ねた上での発注を行っています。</p> <p>また、船舶修繕地についても全社管理し、分散化を図っています。さらに、全社ベストプラクティスの策定に向けて関係者間で協議を重ねており、グループ一丸となってガイドラインを策定しています。</p>

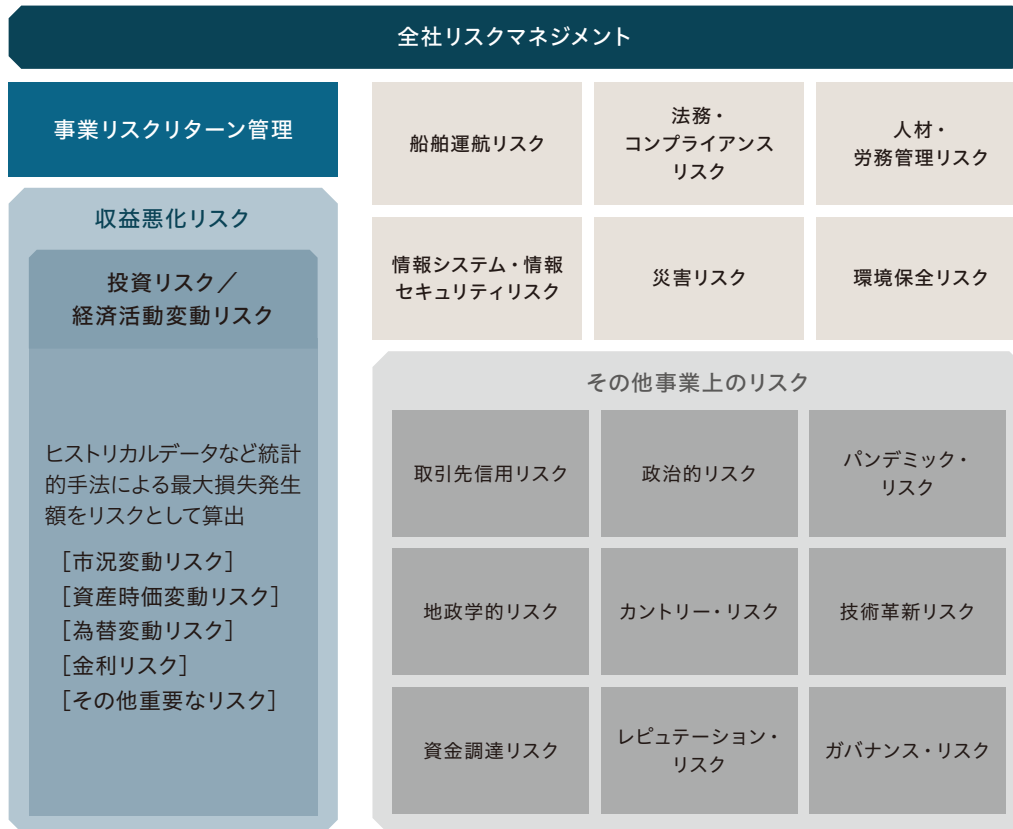
リスクマネジメント

リスクリターンと資源配分(ポートフォリオ)の考え方

事業リスク総量管理

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取っています。



事業評価指標の刷新

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("K" VaCS/"K" RIC)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。

**"K" VaCS** - "K" LINE Value after Cost of Shareholders' equity-

- ▶ 株主資本コストを意識した当社独自の経済的付加価値を示す収益指標

計算式

$$"K" VaCS = \text{税引後当期純利益} - (\text{事業リスク量} \times \text{株主資本コスト})$$

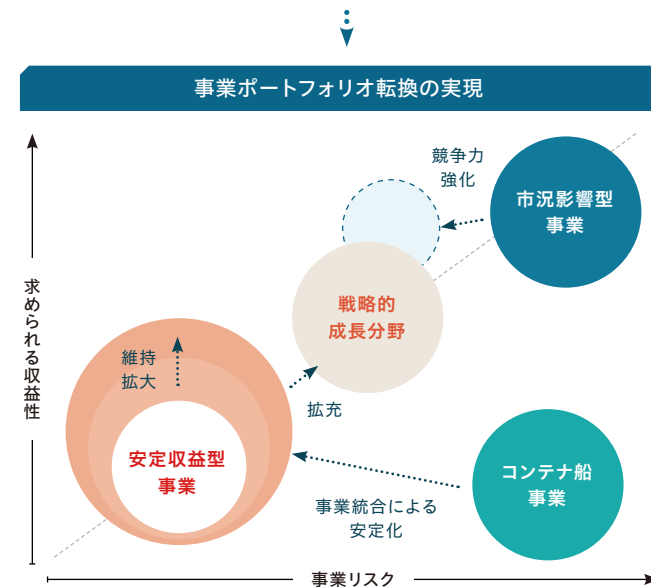
**"K" RIC** - "K" LINE Return on Invested Capital-

- ▶ 資本コストを意識した企業価値向上を図る当社独自の効率性指標
- ▶ 収益率を基準とし、投下資本に見合ったリターンを上げることを促す

計算式

$$"K" RIC = \text{税引後利払前事業収益} \div \text{投下資本}$$

(注)原則として、"K" RIC>ハードルレートとして利用。ハードルレートは、部門別WACC(リスクベース)などを用いる。



## コンプライアンスの推進・強化

### 考え方

#### 方針

国内外の法令や社会規範を遵守し、公正、透明、自由な競争および適正な取引を行います。

当社は、「グループ企業行動憲章」を制定し、法令および企業倫理の遵守（コンプライアンス）を当社グループ企業の行動原則の一つとして掲げています。また、より具体的な指針として「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」（以下、グローバルポリシー）を制定し、当社およびグループ会社の役職員に遵守を義務付けています。

### 体制

#### グループコンプライアンス体制の強化

2017年1月に制定したグローバルポリシーは、グローバルなレベルでのグループコンプライアンス体制を強化するためのもので、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。また、専任部署によるセミナー開催、ガイドブック配布、専門委員会の活動などを通じて、グローバルポリシーが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り組んでいます。

#### コンプライアンス推進体制

社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を通じて、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。



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



個別ポリシー III  
経済制裁・反マネーロンダリング



個別ポリシー I 競争法



個別ポリシー IV データ保護法



個別ポリシー II 反贈収賄法

## コンプライアンスの推進・強化

## | 取り組み

## 独占禁止法遵守の取り組み

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

## ▶ これまでの主な取り組み

- 「同業他社が参加する会合・懇親会への参加に関する指針」の制定(2012年10月)
- 「独占禁止法遵守規程」の制定(2014年4月)
- 「同業他社との接触に関する細則」の制定(2014年4月)(上記指針の社則化)
- 公正競争推進専門委員会の設置(2014年4月)
- 階層別人事研修の中で独占禁止法講座開設(2014年4月)
- 独占禁止法遵守ガイドブックVol.1 カルテルQ&A(初版)の配布(2014年5月)
- 監査要領(独占禁止法遵守規程)の制定(2015年1月)
- 競争法個別ポリシーの制定(2017年1月)
- 独占禁止法遵守ガイドブックVol.2の配布(2021年6月)
- 「同業他社との接触に関する細則」の改訂(2023年9月)

## 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、グローバルポリシー(反贈収賄法個別ポリシー含む)に基づき、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。



## ▶ これまでの主な取り組み

- 「贈収賄防止規程」の制定(2013年11月)
- 「贈答規程」の制定(2014年1月)
- MACNへの加入(2014年6月)
- 反腐敗・贈収賄に関する基本方針の制定(2014年8月)
- 反贈収賄法個別ポリシーの制定(2017年1月)
- 贈収賄防止ガイドブックVol.1(初版)の配布(2017年5月)

## 経済制裁規制遵守の取り組み

2019年11月にグローバルポリシー(経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーの追加)を改正し、当社およびグループ会社役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。

## ▶ これまでの主な取り組み

- 経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーの制定(2019年11月)
- 「経済制裁規制遵守規程」の制定(2019年11月)

コンプライアンスの推進・強化

## 個人情報保護

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

### ▶ これまでの主な取り組み

- 「個人情報管理規程」の制定(2005年4月)
- 「欧州個人データ管理規程」の制定(2018年4月)  
※2021年10月に個人情報管理規程と統合
- データ保護法個別ポリシーの策定(2021年10月)
- 「個人情報管理規程」の改訂(2021年10月)

## コンプライアンス意識向上の取り組み

毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、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を開催しています。また、階層別人事研修の中でコンプライアンス研修を実施し、個別テーマ(インサイダー取引規制、ハラスメント防止など)に関するセミナーも、適宜開催しています。このほかにも、関連する社内規程や過去のコンプライアンス研修資料をまとめた社内ポータルサイト「360°Compliance」により、当社社役職員がいつでも参照できるようにし、特に注意喚起を要するコンプライアンス関連の重要事項を「コンプライアンス通信」として適宜配信するなど、コンプライアンス意識を高める取り組みを継続して行っています。

## 内部通報制度の充実

当社は、当社および国内グループ会社の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」に加えて海外グループ会社の社役職員からの内部通報を受け付ける「グローバルホットライン窓口」も設置し、国内外にわたる当社グループの事業でのコンプライアンス問題の未然防止とリスクの早期発見および是正に取り組んでいます。また通報に関する情報の秘密保持と通報者保護を徹底し、通報者が安心して利用できる体制を整えています。

## Tcompliance 認証

当社は、国際商取引におけるコンプライアンス体制の整備について第三者認証機関「Tcompliance」の認証を2017年2月1日付で取得、以降毎年更新しています。

Tcertification ID: TC3172-6090

Tcomplianceは多国籍企業のコンプライアンス(法令遵守)活動を支援し、国際商取引の透明性を高めることを使命とする非営利組織です。詳細は以下をご覧ください。



[Tcompliance](#)

## 税務管理

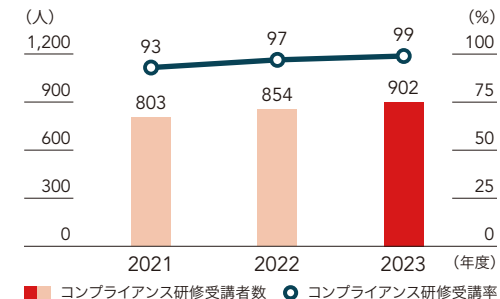
関連法令および国際ルール等を遵守し、適切な納税を行い、税務の透明性を確保することをグローバルコンプライアンスポリシーに定めています。租税回避を意図したタックスヘイブンプ活用や濫用的な税務プランニングは行わず、税務当局との良好な関係維持に努めます。

## 関連データ

内部通報窓口への通報・相談件数

	2021年度	2022年度	2023年度
通報	1件	3件	5件
相談	3件	0件	1件

コンプライアンス研修受講者数・受講率



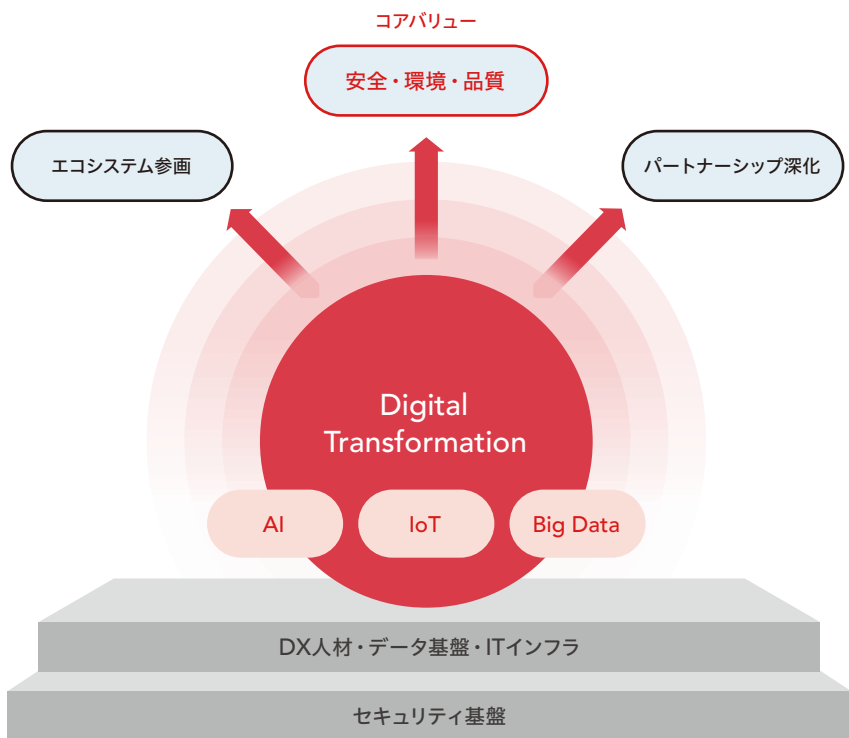
## デジタルトランスフォーメーション(DX)

### 考え方

#### 川崎汽船における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、「K」LINE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へと転換・進化させる方針を掲げました。DX推進はこの方針を具体化する機能戦略の一つであり、「DX戦略」として当社が重要と考える「5つの視点」、それぞれを「3つのステージ」で展開することで、着実なDX推進と競争力強化を図っています。今後もマテリアリティの変化とDX推進状況をモニタリングすることで柔軟かつ迅速にDX戦略を更新していきます。

DXにより目指す姿



常に顧客に選ばれる“K”LINE

5つの視点 ~具体的な取り組み~

#### 陸上のDX

- ・業務のデジタル化推進とサービス品質の向上
- ・顧客要望・社会課題への柔軟な対応
- ・新たな価値の提供

#### 海上のDX

- ・船舶デジタル化強化
- ・自動運航技術の深度化
- ・船員負担軽減と安全運航の堅持

#### データのDX

- ・徹底的な高品質データの収集と利活用基盤の構築
- ・社内外のシステム連携とデータドリブンな意思決定
- ・顧客や他社とつながるエコシステムに参画

#### 人材のDX

- ・DX人材の育成と全社員レベルアップ
- ・トップダウン・組織横断の推進体制、現場起点の取り組み強化
- ・グループ横断でのIT/DXを推進

#### DXを支えるセキュリティ

- ・組織、技術、人/文化を組み合わせた高度セキュリティ基盤
- ・脅威対策を日々・確実に実行する体制・方針の整備
- ・継続的なセキュリティ高度化

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

「陸上のDX」では、業務のデジタルライゼーションを進め、貨物情報やCO<sub>2</sub>排出量等をはじめとする情報の見える化、データの利活用や、DXに向けたレジリエンスなIT環境の整備により顧客要望・社会ニーズの変化に柔軟に対応するとともに、データとデジタル技術を駆使してサービス品質の向上・均質化を図り、お客さまに新たな価値を提供することでパートナーシップの深化を図ります。

「海上のDX」では、船上業務のデジタル化と船舶データの収集・活用を進めるほか、センシング技術やデジタルツイン、船用AI等の先端技術を用いて、自動制御技術の確立を目指しています。加えて、3極グローバル・モニタリングや運航支援システムの確立によって安全運航管理体制を強化するとともに、高度なデータ解析を船上でも実現できる環境整備を行っています。当社が長年にわたり培ってきた安全運航に関する知見と、故障予知・診断技術をはじめとする先進・デジタル技術の融合によって、乗組員の負担軽減と安全運航の堅持および将来の自動運航技術のさらなる深度化を目指します。

「データのDX」では、データ利活用を前提とした業務のデジタルライゼーションとともに、生成AI等の最新テクノロジーも活用したデータ統合基盤の整備と活用を推進しています。自社データだけでなく、オープンデータや他社データを取得・分析・活用する仕組みを構築することによって、経営から現場までデータに基づく迅速な意思決定ができる体制を目指すとともに、企業間のデータ連携・活用を通じた顧客や内外のさまざまなステークホルダーとのパートナーシップを一層深化させ、社会・海運業界への新たな価値創出を目指します。

「人材のDX」では、海運会社である当社におけるDX人材に必要なスキルと知識を明確化し、それらの習得を目指したDX人材育成プログラムを実施しています。ビジネス変革をリードする「牽引層」の育成、データやデジタル技術を活用した企画の立案・推進能力を持つ「活用層」100名の育成、全社員を対象にデジタルを活用した課題解決ができる「利用層」の育成を進め、全体の底上げを図ることにより競争力の向上を目指します。経営層を中心とした組織横断のDX推進体制、ボトムアップによる現場起点の取り組みの両方を強化するとともに、グループ横断でIT/DXを推進し、ステークホルダーとの共創体制の実現を目指します。

「DXを支えるセキュリティ」では、2021年に作成したセキュリティ対策に関するロードマップを更新し、セキュリティロードマップ2.0を策定しました。セキュリティ対策は、当社だけではなくグループ全体で推進することが肝要なため、グループ全体で責任と役割を明確にし、サイバーインシデントに的確に対応できる体制を築いています。最新テクノロジーを取り入れた技術的対策導入のほか、セキュリティ教育・啓発活動を通じ、安全・安心・安定、強靱なIT基盤の下でDXを推進し、セキュリティ管理においても継続的な高度化を図ります。

なお当社は、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。

## 推進体制

### DX推進体制

2022年2月にAI・デジタル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、デジタルライゼーション戦略グループ(DSG)として発足しました。それまで社内分散していたITとデジタル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推進体制を整えました。これによりDX推進のために必要な調査、研究、提案、推進、環境整備がワンストップで迅速に、弾力的に行えるようになりました。2024年4月よりDSGは3チーム体制に拡大、DX推進強化を継続的に進める体制構築を実施しています。

また、社長を委員長、CIO(チーフインフォメーションオフィサー)を副委員長とするAI・デジタルライゼーション推進委員会を定期的開催し、全社的な事業戦略に沿ったDX推進方針の迅速な意思決定を行い、DSGにて執行する体制を構築しています。経営層を中心とした組織横断のDX推進体制と、ボトムアップによる現場起点の取り組みの両方のアプローチを強化して進めてまいります。



## デジタルトランスフォーメーション(DX)

## | 取り組み

## 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、多要素認証、監視体制の導入、サーバーのセキュリティリスク軽減措置等について最新技術を取り入れた対策を導入しました。さらに、グローバルでの認証基盤構成を見直し、多要素認証やアカウント管理認証レベルの高度化、迅速な脆弱性への対応を進めることで、グループ全体のITガバナンスの強化、認証レベルの向上、マルウェア・情報漏洩への対策強化を実現し、サイバーインシデントに迅速かつ的確に対応できる体制を築いています。これらの対策を客観的立場から評価を受け、セキュリティレベルの改善向上に生かす仕組みづくりも構築しています。

また、技術的対策に加え、当社グループ全般におけるセキュリティ教育・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、強靱なIT基盤の下でDXを推進していきます。

## 各部門とのDX取り組み強化

2022年2月のDSG立ち上げによるDX推進体制の強化に続き、同年4月には社内各部署にDX担当を任命しました。DX担当は各部門のDX推進をリードする役割に加え、全社的視点からアイデアソンによるDXアイデア創発などに取り組んでいます。各部門ではそれらの取り組みを経ていくつかの実証実験を並行して進めており、実際に新しいサービスとして稼働を開始した案件や開発段階に入っているアイデアもあります。今後も部門横断的に自由にさまざまなアイデアを出し合い、新たなサービスや事業の価値創出を推進していきます。このアイデアソンに参加した社員数は100名を超え、実際のアイデアのみならず、アイデアを創造・議論する過程で培われる「失敗を恐れず挑戦するマインド」も当社の社風・文化の醸成に一役買っていると期待しています。

## 外部パートナーとの取り組み強化

DSGでは当社グループ内のITプロフェッショナル集団である株式会社ケイライン ビジネス システムズと一体となって、当社の基幹業務システムを中心に当社グループのIT化、デジタル化を牽引しています。同社は総合物流業務に長けた専門家人材を多く擁していますが、変化の激しいデジタルの世界において、全方位全ての最新技術を自社グループで賄うことは難しく、またそれが最適とされない場合もあります。

当社では、専門分野の外部プロフェッショナルのサポートを受け、ときにはプロジェクトメンバーとして協業するなど、柔軟な体制を整え活動しています。またビジネス領域のみならずアカデミアの団体・個人とも共同研究を推進しています。自社の利益追求のみを目指すのではなく、海運業界・物流業界の社会課題解決にも尽力すべく、広く外部パートナーと協力した取り組みにも積極的にチャレンジしています。