

取締役会議長メッセージ

企業価値の持続的向上へ、 取締役会運営をリードします

いま海運業を取り巻く環境は、かつてなく不透明感を増しています。私は日本郵船の経営者として、企業価値の向上に尽力してきました。現在は取締役会長・取締役会議長として、自身の経験と社外取締役の皆さんの知見を合わせ、市況変動の影響を最小限に抑えつつ、長期成長に向けてマネージされた投資と株主還元の最適なバランスを通じて、企業価値の最大化を目指しています。

企業価値の定義はさまざまですが、私は時価総額といった定量的なものに加え、社会的存在意義やステークホルダーからの信頼、中期経営計画の執行力といった定性的な要素も含めて評価されるべきものと考えます。取締役会の使命は、そうした企業価値を持続的に高める仕組みを整え、その実効性を高めることにあります。

そのために社外取締役との対話には、特に力を入れています。監査等委員会設置会社へ移行して2年。1年目は試行錯誤もありましたが、2年目には大きな進化を遂げた実感しています。取締役会の議論の質と実効性を高めるべく、経営課題の背景、経営会議での議論などを予め社外取締役へ共有する仕組みを整えました。これは取締役会で議論された内容に沿って執行されているかを社外取締役がモニターする機能も兼ねています。移行以前は執行側の個別案件説明に時間を取られ、グループ全体の方向性や大局的議論に時間を割けない課題がありましたが、この仕組みにより取締役会は議論中心に移行しました。

また、期初に年間アジェンダをすり合わせる機会を設け、

予め時間を確保してしっかりと議論する流れを整えることで、実効性を高めています。加えて、事業理解を深める現場視察や、年に複数回設けている私と社外取締役の的一对一での意見交換の機会を通じて情報非対称性を解消し、会議では発言しにくい論点を拾い上げています。現在はCEO継承計画の明確化も課題と捉え、取締役会全体での議論と合意形成をすべく指名諮問委員会を中心に議論を進めています。社外取締役には高い関与を求めている、十分な時間を割けず実効性が損なわれることがないよう、他社での兼任状況を考慮した上で選任しています。

持続的な利益創出の鍵は、ROIC経営です。中期経営計画で掲げた6.5%以上を基準に、事業ごとのリターンを可視化し、低採算資産の入れ替えを取締役会で監督しています。「この事業を本当に持ち続けるのか?」といった率直な問いが社外取締役から発せられ、執行側は論点と根拠を明確に説明する。こうした対話の枠組みそのものが、企業価値向上に寄与しています。

私たちはこれまで、物流を通じて社会に必要とされる価値を創出し、変化に適応しながら事業を継続してきました。人とモノの流れを止めず、先を見据えて備える姿勢は、140年の歴史の中で培った当社の強みであり、変革を支える土台です。どんな状況でも先を読み、議論し、挑戦を恐れずに前へ進み続けます。取締役会は社外取締役と共にその先頭に立ち、投資家の皆さまと真摯な対話を重ねてまいります。引き続き、ご支援をお願い致します。

取締役会活性化に 向けた取り組み

- 社外取締役へのブリーフィング
- 社外取締役への定例取締役会議案事前説明
- 社外取締役のみによる討議事項等レビュー会
- 社外取締役への事業運営進捗報告
- 社外取締役と取締役会議長の1対1の対話
- 取締役合宿(年1回/終日(又は半日×2回))
- 社外取締役向け国内外現場見学会(年1回程度)

取締役会長

長澤 仁志



社外取締役メッセージ

資本が強化された今こそ、 リスクを選び抜く 攻めのガバナンスを

筆頭独立社外取締役

田邊 栄一



海運業という市況の変動が大きい業界において持続的な成長を実現するためには、戦略的なリスクテイクが不可欠です。当社ではここ数年で財務体質が向上し、事業ポートフォリオの見直しを進め、企業としての“足腰”が格段に強化されました。これにより取締役会としても「どこまでリスクを取れるか」を見極めつつ、経営陣の起業家精神を尊重しながら前向きな投資を後押しする姿勢が強まっています。

市況のボラティリティに左右されない安定的な利益創出のためのあるべき経営とは何かを突き詰める議論を重ねてきました。マクロではROICを軸とした事業ポートフォリオの最適化、ミクロでは船種ごとの市況エ

クスポージャー管理やデリバティブの活用によるリスクヘッジなどが実践され、現場と取締役会が一体となってリスク管理レベルを引き上げています。

コンテナ船事業を担うOcean Network Express Pte. Ltd.に対する関心は高く、きめ細かな議論がなされています。市況変動を抑える特効薬はないものの、非スポット／スポット比率の最適化や資本効率の向上、経営体制改革など地道な取り組みが進められており、取締役会としても継続的な関与と支援を行っています。

さらに、スエズ運河の回避や地政学リスクの顕在化といった昨今の複合的リスクにも対応できるよう、地域ごとのエクスポージャーの把握とシナリオ分析の体制

も整備を進めています。過去の経験と現場の知見を活かし、取締役会でもリスクへの対応力を高める努力を続けています。

安定的な利益創出のための経営というテーマも進化しており、単なる収益目標の管理というレベルから、総合物流企業として事業ポートフォリオを構築し個別事業の分散効果を活用して全体のボラティリティを抑えるべく常に議論しています。

全体として、当社は取締役会を起点に、攻めと守りのバランスを取った企業価値向上の仕組みを深化させているところです。

グループ会社も含めた多様性ある経営体制の構築に取り組んでいます

私は指名諮問委員会委員長として、サクセッションプランに関与しています。取締役会は12名中6名が社外取締役、うち3名が女性という体制を整備し、現役の経営陣のみで次期経営者を選定する時代から脱却し、「候補者を冷静に見極める目線」を育む仕組みを機能させています。グループ各社を含めた人材育成も視野に入れ、多様性ある経営体制の構築に取り組んでいます。

株主還元と成長投資を、 企業価値向上の観点でバランスさせていきます

取締役会の実効性についても、議題の選定と時間の使い方を見直すことで、より本質的な議論に集中できる体制が整ってきました。例えば資本政策については、株主還元と成長投資のバランスや資本構成の最適化、レバレッジ水準などを因数分解して検討するなど、以前よ

り精緻な議論を行っています。企業価値向上に向けては、強化された資本基盤のもと、戦略性の低い事業からの撤退を進めるとともに、エネルギー事業や物流事業領域での買収など積極的な成長投資が展開されています。こうしたポートフォリオの変革とリスク管理能力の高度化により、資本コストを実質的に低下させていくことを取締役会としてもサポートしていますが、市場には十分に理解されていない側面もあり、「伝える力」や「投資家との対話力」の向上も課題となっています。

インフラ企業としての使命感を共有しつつ、 企業価値向上に貢献します

当社グループは国家のエネルギーや食料の安全保障を担うインフラ企業で、国際海上輸送におけるバリューチェーンの中核としてさらなる存在感を発揮できる余地は大きいと考えています。脱炭素化やICT(情報通信技術)の進化によって新たな収益機会も生まれてきており、世界にも誇れる一級の運航技術と蓄積されたデータを駆使して、次世代の輸送インフラを支えるという使命をしっかりと果たしつつ、新たな事業機会を捉えることが可能だと考えています。

私は、社外取締役は株主を含むステークホルダーの代弁者でもあるという意識を持っています。企業価値の向上には、経営の質を高めるとともにそれをステークホルダーに適切に伝えることが欠かせません。投資家の皆さまとの対話においては、社外取締役は客観的な視点を提供する役割を担いますが、今後の対話の機会においては「ガバナンスは機能しているのか」といった問いにも真摯にお答えしていきたいと考えています。株主の皆さまには、市況の波を超えた長期的な成長を目指す当社グループの挑戦を、温かくも厳しい目で見守っていただければ幸いです。

丁寧かつ建設的な議論を通じて、 企業価値向上に貢献します

独立社外取締役
志済 聡子

社外取締役に就任して1年、取締役会の議論は財務にとどまらず、人的資本やサステナビリティ、DXなど非財務領域にも広がり、多様な会議体を通じて業界、議案の背景に関する理解を深めたうえで臨むことで、丁寧かつ建設的な議論ができていた点を高く評価しています。特に、取締役会議長の長澤会長が「何でも質問してほしい」と、情報の非対称性を解消するために社外取締役との1on1対話を年に数回設けている点は、他社ではあまり見られない稀有な取り組みです。また、議題の選定がより難しくなる中でも、重要と思われるテーマを提起すれば、迅速に対話の機会を設定していただける点も、当社の取締役会の良さだと感じています。

DXについては、当社は3年連続でDX銘柄に選定され、業界標準の構築にも貢献した点が高く評価されています。中期経営計画においてDXが戦略に組み込まれ、各部門と連携して実行されていることも評価の要因です。DXを成長の“Enabler=実現を可能にする力”として捉え、生成AIの活用やERP(基幹業務システム)刷新を通じて業界標準づくりにも挑戦しており、今後のさらなる進化に大きな期待を寄せています。

また、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)では、35,000人の多様な社員一人ひとりの力を引



き出すことで、真のグローバル企業を目指しています。非財務指標・KPIとしては2030年までに女性管理職比率30%という目標を掲げ、着実な啓発・育成と外部人材の採用という両輪で取り組みが進められています。女性管理職の育成は一朝一夕にはいきませんが、私も社外取締役として、こうした取り組みを後押ししていきたいと考えています。

私たち社外取締役は執行とは適切な距離を保ちつつ、一方で真剣勝負で議論に臨み、取締役会での一人一票の重みを胸に、株主還元と成長投資を通じた企業価値向上の最適解を追求しています。投資家・アナリスト・株主の皆さまからの厳しい声も成長するための糧と捉え、今後も建設的な議論を尽くし、その期待に応えてまいります。