

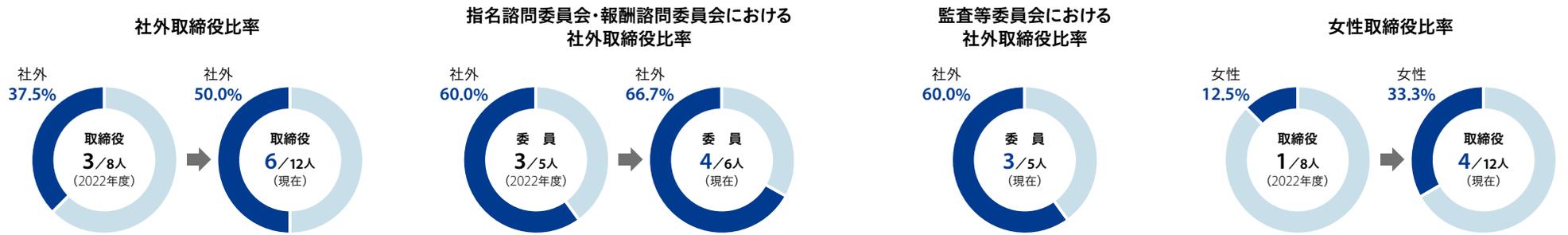
ガバナンスと企業価値

ガバナンスを進化させ、企業価値を高める

当社はコーポレート・ガバナンスの強化に継続的に取り組むことが企業価値の持続的向上につながると考えています。当社はこれまで「モニタリング機能の強化と高度化」「機動的かつ透明性の高い意思決定プロセスの構築・維持」を目的として、社外取締役の登用拡大、取締役会運営改善とアジェンダの最適化による取締役会の実効性の向上、監査等委員会設置会社への移行などに取り組んできました。当社は深化するガバナンスを通じて変化の激しい時代においても、中長期的な経営課題に対応していきます。

ガバナンス強化のあゆみ

- 2002年** 経営委員制度を導入し、業務執行体制を強化
- 2006年** アドバイザリー・ボードを設置
- 2008年** アドバイザリー・ボードを廃止し、社外取締役2名を選任
取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2010年** 証券取引所に、国内の金融商品取引所が定める独立役員として届出
- 2015年** 日本版コーポレートガバナンス・コード導入に伴い、以下を策定
 - ・コーポレートガバナンス・ガイドライン
 - ・取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方
 - ・役員等選任指名方針・手続
 - ・社外役員候補者の推薦に関する独立性基準
 - ・役員等報酬決定方針・手続
- 2016年** 社外取締役を1名増員し3名に、また社内取締役を2名減員し、取締役の総員数は1名減員し12名に
業績連動型株式報酬制度を導入
指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置
- 2017年** 社内取締役を1名減員し取締役の総員数を11名に
筆頭社外取締役を設置
- 2018年** 取締役会の実効性に係る自己評価の集計、分析等に外部機関を起用
社内取締役を2名減員し取締役の総員数を9名に
- 2019年** 社内取締役を1名減員し取締役の総員数を8名に
ガバナンス強化委員会を設置
- 2020年** 機動的な意思決定に向けたプロセスの見直しおよび経営会議の新設
経営委員を執行役員に名称変更および執行役員会の位置付けを変更
指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更
- 2021年** ESG経営推進委員会(現:サステナビリティ戦略委員会)を新設
- 2022年** 業績連動型金銭報酬制度を導入
- 2023年** 監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の実効性向上とモニタリング機能強化を図るとともに、社外取締役比率を50%に増加



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と実感しています。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。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1対1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おり、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な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



取締役一覧 (2025年6月18日現在)

取締役



長澤 仁志

取締役会長

指名諮問委員 報酬諮問委員



曾我 貴也

代表取締役社長・
社長執行役員

指名諮問委員 報酬諮問委員



河野 晃

代表取締役・
副社長執行役員

指名諮問委員 報酬諮問委員



鈴木 康修

取締役・
常務執行役員



田邊 栄一

筆頭独立社外取締役



志濟 聡子

独立社外取締役



桑原 聡子

独立社外取締役

指名諮問委員 報酬諮問委員

取締役在籍年数/年齢

14年/67歳

3年/65歳

2年/63歳

新任/57歳

6年/71歳

1年/61歳

新任/60歳

所有株式数

293,096株

54,422株

61,082株

8,600株

11,773株

177株

4,107株

期待役割/選任理由

エネルギー輸送部門や海洋・グリーンビジネス等の新規事業を推進し、ドライブル事業の構造改革も主導。社長としてサステナビリティ経営を推進し、現在は会長として取締役会の実効性向上と企業価値の持続的向上に向けた経営監督に取り組む。グループ全体の方向性を見据えた統治と戦略判断に長ける。

自動車輸送本部、経営企画本部の責任者を歴任し、2023年より社長を務める。中期経営計画の着実な実行とサステナビリティ経営の加速を通じて、持続的な経営基盤の強化と事業収益の安定化に取り組む。多様な事業領域に精通し、全社を俯瞰したリーダーシップによりグループ経営全体を牽引する。

エネルギー事業を中心に経験を積み、現在はCFO、経営企画本部長を兼務。財務戦略と資本政策に精通し、脱炭素投資やサステナビリティ経営を推進。株主・投資家との対話にも注力する。事業の持続的成長と資本効率の向上を両立させる戦略的視点に基づき、経営の質的強化に貢献する。

総務・人事部門で経験を積み、現在Chief Compliance Officer、Chief Human Resources Officer 兼総務本部長。当社グループの多様な人材が、個性を武器に挑戦していける「真のグローバル企業」を目指し、人材および組織の強化を推進するとともに、ガバナンス強化と内部統制のさらなる深化に貢献。

三菱商事(株)において副社長執行役員などを歴任。豊富な経営経験と執行監督経験に基づき、事業ポートフォリオ構築、資本政策、リスク管理、ガバナンス体制に関する知見を有する。長期的な視点での経営判断や企業統治に関する経験を活かし、経営の健全性と持続的成長の両立に寄与することが期待される。

多国籍IT企業や大手医薬品メーカーで、営業統括、IT・DX部門責任者を歴任。企業風土改革や組織改編を伴うDXをリードした経験を持ち、IT戦略や業務変革に関する実践的知見を有する。技術と組織変革を両輪で進めた経験に基づき、全社的なDX推進において重要な提言が期待される。

弁護士として企業法務・金融法務の豊富な経験と知見を持ち、監査役、監査等委員である取締役として当社の監査に従事。すべてのステークホルダーの視点を踏まえ、幅広い見地から、取締役会および取締役等の職務執行の監督と各諮問委員会での協議および手続きの透明性の確保等に貢献。

監査等委員
である取締役



小杉 桂子

取締役
常勤監査等委員



日暮 豊

取締役
常勤監査等委員



中曾 宏

独立社外取締役
監査等委員

指名諮問委員 報酬諮問委員



井伊 基之

独立社外取締役
監査等委員



野々宮 律子

独立社外取締役
監査等委員

取締役在籍年数/年齢

2年/58歳

新任/62歳

2年/71歳

新任/66歳

新任/63歳

所有株式数

15,782株

95,056株

1,436株

0株

0株

期待役割/選任理由

在来船事業、自動車船事業、企画・環境関連業務などの幅広い領域に従事し、内部監査室長に就任以降は、グループ経営の規律明確化と内部監査機能の向上を通じたコーポレート・ガバナンスの強化に貢献。豊富な業務経験と内部監査に関する専門的知見を活かしてコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

総務・人事・法務部門を経験し、Chief Compliance Officerおよび総務本部長を歴任。当社グループにおける豊富な業務経験と、総務・人事・法務・コンプライアンスに関する専門的知見を活かし、取締役会のモニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

日本銀行に入行以降、金融市場局長、理事、副総裁を歴任し、国際的な金融・経済分野全般の知見と金融システムや市場の危機管理の分野における豊富な経験をもつ。中央銀行における豊富な実務経験に基づく知見を活かし、取締役会のモニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

公益性と事業性の両立が求められる日本の大手電気通信事業会社において、グループの技術戦略業務や国際標準化分野に従事し、さらに代表取締役社長として企業経営に携わる。企業経営者としての高い見識とIT分野における豊富な経験を活かし、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

米国および日本の会計事務所での経験と米国公認会計士資格、M&Aアドバイザー企業においてM&Aおよび事業開発、さらに代表取締役CEOとして企業経営に関わる。会計・財務分野と国際的なM&Aにおける豊富な経験を活かし、モニタリング機能を強化することで、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与。

取締役のスキル・マトリックス

役 位	氏 名	経営一般に重要な要素			経営戦略実現に必要な要素			
		企業経営	財務・会計	リスクマネジメント	サステナビリティ	テクノロジー	人材・組織開発	グローバルインサイト
取締役	取締役会長	長澤 仁志	●		●	●		
	代表取締役社長・ 社長執行役員	曾我 貴也	●	●		●		●
	代表取締役・ 副社長執行役員	河野 晃		●	●	●		
	取締役・ 常務執行役員	鈴木 康修			●			●
	筆頭独立 社外取締役	田邊 栄一	●	●	●			
	独立 社外取締役	志済 聡子				●	●	●
	独立 社外取締役	桑原 聡子			●	●		
取締役 監査等委員	取締役 常勤監査等委員	小杉 桂子			●	●		
	取締役 常勤監査等委員	日暮 豊			●		●	
	独立社外取締役 監査等委員	中曾 宏		●	●			●
	独立社外取締役 監査等委員	井伊 基之	●				●	
	独立社外取締役 監査等委員	野々宮 律子	●	●				●
スキル選定理由 判断基準		当社グループの事業領域は多岐にわたり、事業戦略の決定および事業運営の統制には高度かつ総合的な審議・判断が求められます。そのため、企業または同様の組織における運営経験と実績を重視します。	当社グループの持続的な企業価値向上を目指すため、成長投資の促進、強固な財務基盤の構築、株主還元方針の策定、企業会計におけるコンプライアンスの確保および資本市場との適切な対話に関する専門性と経験を重視します。	当社グループの事業は、世界各国・地域に跨り、船舶を中心としたオペレーションと、それを支える組織で運営されています。法令等を遵守した上で、適切な内部統制体制を整備・確立し、当社グループにとって重要なリスクを特定した上でその管理体制を構築できる専門性と経験を重視します。	当社グループは、社会課題の解決に資するサービスを提供します。中でも、船舶の新燃料化推進は重要な経営戦略であり、高度な経営目標設定と実現力、業界におけるリーダーシップに加え、自然資本の持続的利用に関する洞察力も求められます。この分野において世界の潮流を捉え、企業価値を高めるための専門性と経験を重視します。	当社グループのイノベーションの源泉は、長年にわたり積み重ねた現場での技術と、経験に関するデータにあります。これらの技術とデータ、そして最新のデジタル技術を組み合わせ、企業変革や経営戦略を推進できる専門性と経験を重視します。	当社グループは、世界中に現場を有しています。グローバルに活躍する人材を育てる戦略と、グループ社員のすべての努力を組織の力へ転換する組織開発戦略を効果的に推進できる専門性と経験を重視します。	当社グループはグローバルな市場で多様な事業を展開しており、国際情勢および各国の市場動向・法規制・文化的背景に関する深い理解が求められます。これらのグローバルインサイトを持ち、海外グループ会社の運営を含む、国際的な事業運営を成功に導く専門性と経験を重視します。

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な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、多様な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一因です。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



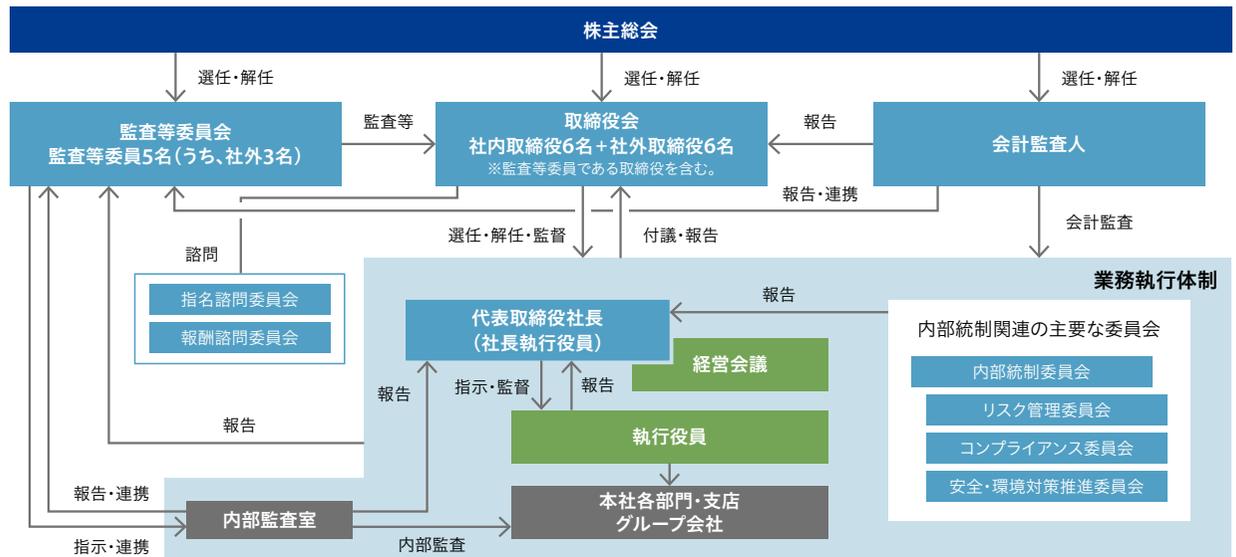
き出すことで、真のグローバル企業を目指しています。非財務指標・KPIとしては2030年までに女性管理職比率30%という目標を掲げ、着実な啓発・育成と外部人材の採用という両輪で取り組みが進められています。女性管理職の育成は一朝一夕にはいきませんが、私も社外取締役として、こうした取り組みを後押ししていきたいと考えています。

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。

ガバナンス体制

当社は、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会、当社および当社グループ会社従業員などのステークホルダーの信頼を得て、その期待に応えるべく経営の透明性と効率性を確保し、適切な経営体制の構築・維持に努めています。機関設計については、監査等委員会設置会社を採用しています。取締役会は独立役員である社外取締役6名を含む12名で構成されており、監査等委員会は監査等委員である社外取締役3名を含む5名で構成されています。重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役委任することにより、劇的に変化する経営環境に迅速に対応する体制を構築し、取締役会による決議と監督のもと、業務執行取締役に加えて執行役員が業務を執行しています。また、取締役会機能の透明性の確保のため、取締役会の諮問機関として社外取締役（原則として筆頭）を委員長とし、独立社外取締役を過半数とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しており、定期的に委員会を開催しています。独立社外取締役は取締役会、各諮問委員会の他、重要な委員会・会議への出席、グループ全体のガバナンスと内部統制強化に関する提言、役員懇談会における活動、国内外現場の視察などを行っています。

ガバナンス体制図(2025年6月18日現在)



監査等委員会

取締役の職務執行を監査し、経営の健全性と透明性を支える機能を果たしています。

委員長

取締役
監査等委員
小杉 桂子

2024年度の主な審議事項

- 監査計画および重点監査項目に関する審議
- 会計監査人の選解任の審議
- 内部監査計画の審議
- サイバーセキュリティ対応に関する検討
- 内部統制システムに関する運用の確認



指名諮問委員会/報酬諮問委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員を選解任および報酬に関し、透明性と客観性の高い審議プロセスを経て意思決定を行うための取締役会の諮問機関としての機能を果たしています。

委員長

筆頭独立
社外取締役
田邊 栄一

指名諮問委員会:2024年度の主な審議事項

- 取締役候補および執行役員の選任の審議
- 取締役評価の在り方に関する検討

報酬諮問委員会:2024年度の主な審議事項

- 取締役等の報酬制度の改定および水準の検討
- 業績連動指標の達成度に関する審議



経営会議

機動的かつ透明性の高い意思決定を行うため、取締役会付議事項および社長決裁事項等の重要な業務執行のための事前の審議機関としての役割を果たしています。

議長

社長執行役員
曾我 貴也

2024年度の主な審議事項

- 環境対応大型原油タンカーの建造・備船契約締結
- D&I Promise制定
- JAXA宇宙戦略基金事業の1つをJAXAより受託
- ENEOSオーシャン(株)(現NYK Energy Ocean(株))の子会社化

GOVERNANCE TOPIC

内部監査の進化

当社グループは、グループ全体のガバナンス体制強化に向けて、内部監査の進化に取り組んでいます。経費・会計・勤怠などのデータを基に異常値やリスクの兆候を可視化する「データ監査」を導入・発展させ、監査の効率化と精度向上を図っています。本社および国内グループ会社の監査については、多様な視点と専門性を取り入れるため、主要グループ会社からの出向人材や外部の経験者人材を登用し、監査人同士の相互学習と手法の高度化を進めています。海外グループ会社の監査については、海外4拠点（米州、欧州、東アジア、南アジア）に内部監査人を配置し、本社との連携体制のもと定期的な事業監査を実施しています。海外での監査結果は本社担当役員に加え、各拠点の地域責任者にも報告されており、地域単位での統制強化にも寄与しています。本社の内部監査室と海外の監査組織が共通の理解に基づき、ベストプラクティスを追求・連携することで、グループ全体の内部統制基盤を支える仕組みが着実に進化しています。

役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の報酬制度は、経営方針の実現に向けた取締役等の取り組みを後押しし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営の推進を促すこと、また、短期のみならず中長期的な業績向上に貢献する意欲を高め、各取締役等が担う役割・職責等に応じた適切なインセンティブとして機能することを目的として設計しています。

役員報酬制度の概要

報酬制度	種類	固定/変動	対象期間
基本報酬	金銭	固定	-
業績連動型 変動報酬	業績連動型 金銭報酬	変動	年次
	業績連動型 株式報酬	固定 変動	中期経営 計画期間

業績連動型金銭報酬

業績連動指標	構成割合	算定方法
連結経常利益	50%	中期経営計画で掲げる 目標値との比較
連結ROE	50%	

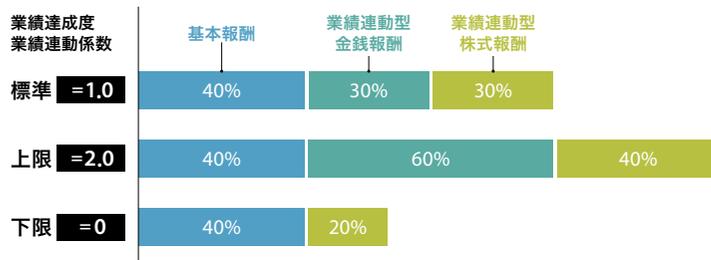
業績連動型株式報酬

業績連動指標	構成割合	算定方法	備考
配当込みTSR (株主総利回りTotal Shareholder Return)	70%	東証株価指数(TOPIX) 成長率との比較	-
サステナビリティ指標	30%	以下の非財務指標について 2030年度目標に対し、毎年均等 に達成すると仮定して基準値を 設定し、対象期間終了時の達成 度を算定	日本郵船グループ 非財務指標・KPI目標 ■ 安全 ■ 環境 ■ 人材 新脱炭素目標 2030年度 Scope1+2 45% ^{**} 削減 (※2021年度比総量ベース)
		定量評価 ■ GHG排出量(総量) ■ 女性管理職比率	
		定性評価 マテリアリティ(安全、環境、人 材)への取り組みの進捗状況を 報酬諮問委員会にて評価	女性管理職比率 2030年度 30%

(注) 重大な事故やコンプライアンス事案が発生した場合は、その度合いに応じ報酬諮問委員会にて減算を審議

報酬構成のイメージ図

下記は社長の場合の構成割合で、役位により変動します。



社外取締役のサポート体制

当社グループは、社外取締役が十分な知見と情報に基づき職責を果たせるよう、取締役会に先立ち、企画部門や関連部門による事前説明を実施しています。また、監査等委員会室を設置し、専任スタッフを配置することで、監査等委員である社外取締役の活動を継続的にサポートしています。これらの体制により、社外取締役の経営に対する監督機能と助言機能の実効性を高めています。

情報提供・事前説明会	取締役会に先立ち、社外取締役への情報提供や事前説明の機会を設けている	主な社外取締役の活動 (2024年度)	▶ 在フィリピン商船大学 “NYK-TDG MARITIME ACADEMY” への視察 ▶ 機関投資家との対話
-------------------	------------------------------------	-------------------------------	---

取締役会の活動状況

取締役会は、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任した上で、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、監督などを行っています。2023年に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の実効性の向上、監督機能の強化を図っています。

実効性評価

当社は2015年度より、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、全取締役を対象に実効性に係る自己評価アンケートを継続して実施しています。

2024年度実施概要の要旨

- 第三者アドバイザーの意見も踏まえて、評価項目を選定
- 評価は以下の5つの大項目に基づき実施

- 1 取締役会の構成と運営
- 2 経営戦略と事業戦略
- 3 企業倫理とリスク管理
- 4 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- 5 株主との対話

- 上記に関する19問のアンケート調査を取締役に実施

監査等委員会移行による変化

- ガバナンスの強化** 社外取締役の増加と監査等委員会の設置により、取締役会の独立性と監督機能を強化
- 意思決定の迅速化** 重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任、意思決定を迅速化するとともに取締役会において企業価値向上につながる事項を重点的に審議
- 多様性の向上** 社外取締役の割合が50%に増加し、異なるバックグラウンドを持つメンバーによる多角的な議論が可能に

取締役会における主な審議事項（2024年度）

- 自己株式の取得を含めた資本政策
- サステナビリティに関する事項
 - 日本郵船グループサプライヤー行動規範の制定
 - 「日本郵船グループTNFDレポート2024～A Passion for Planetary Wellbeing～」の対外発表
- 重要な投融資案件に関する事項
- リスク管理・内部統制に関する事項等

評価結果

課題への対応

- **取締役会等のアジェンダ設定について**
連結子会社および関連会社を含む日本郵船グループ全体の企業価値向上に向けたアジェンダを、年間計画として期初に策定し、「資本政策」、「事業ポートフォリオ」、「グループ経営」、「地政学リスク」、「脱炭素戦略、人的資本の多様性をはじめとしたサステナビリティ課題への対応」といった重要事項により時間を割いて議論することで、取締役会の実効性向上に努めました
- **報酬制度の見直しに関する討議について**
株主の皆さまと一層の利害共有を図りつつ、単年度ごとの業績目標達成のみならず、持続的な成長と中長期の企業価値向上並びにサステナビリティ経営の推進をバランス良く動機づけるための見直しを行いました

向上した点

- 期初に取締役会等で議論する議題と討議時期の年間計画を策定し、企業価値向上につながる優先度の高い事項により時間を割いて討議を行ったことで、取締役会の実効性が向上
- 「企業倫理とリスク管理」について、取締役会等での討議、規定の改定等の取り組みが評価され大幅に改善

課題・改善点

- 取締役会等で議論されるアジェンダのさらなる最適化
- より議論にフォーカスできるよう取締役会等の運営面の継続的改善
- 後継者計画や経営人材育成のモニタリング方法の在り方の討議を深める必要性

2025年度取締役会実効性強化の取り組み

監査等委員会設置会社の特色を活かし、引き続き意思決定の迅速化を進めるとともに、モニタリング機能を一層強化していきます。世界経済の不確実性が高まる中、その影響を注視し、事業環境の変化に機敏に対応していきます。課題として認識した取締役会等の運営面の継続的改善、および取締役会等で議論されるアジェンダのさらなる最適化に努め、連結子会社および関連会社を含む日本郵船グループ全体の企業価値向上に向けた議論をさらに深めていきます。特に中長期的に重要なテーマとして「後継者計画や経営人材育成のモニタリング方法の在り方」について議論を深掘りする予定です。また、持続的な企業価値向上のための施策について一層の開示の充実を図るとともに、株主との対話にも引き続き積極的に取り組んでいきます。

リスクマネジメント

日本郵船グループでは、執行側のリスク管理活動に加え、2024年度より取締役会におけるリスク管理議論を開始し、執行側・監督側の両輪でリスク管理体制の実効性向上を図っています。不確実性を増す外部環境や変化する社会的要請に対応するため、2023年6月の監査等委員会設置会社への移行を契機に改めて監督・執行それぞれのリスク管理の在り方を検討し、取締役会では主に中長期的リスク管理について、執行側では主に短期的リスク管理について議論し、その上で執行側は取締役会からの意見などを全体のリスク管理に活かす体制としています。

執行側のリスク管理

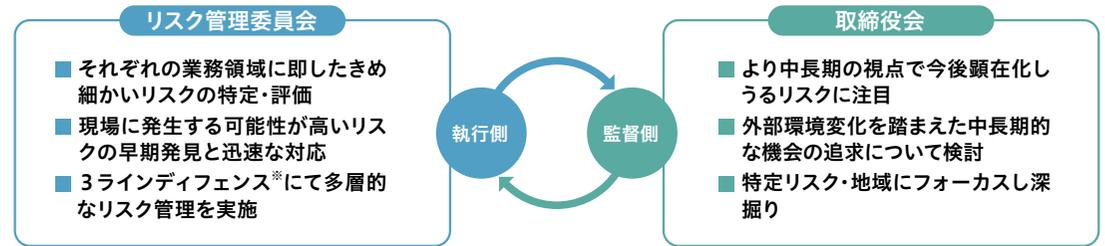
当社グループは、リスク管理方針およびリスク管理規則に基づき、リスク管理委員会を上期・下期の年2回開催し、その結果を内部統制委員会および取締役会に報告しています^{*}。リスク管理委員会は社長を委員長、各本部長を委員とし、事業特性を理解する各事業部門の定性的・定量的評価を基に重要リスクを特定するとともに重要リスクごとにリスク対応の推進役となる本部を決定し、グループ全体のリスク低減活動を推進します。上期の委員会においてはリスク管理状況のモニタリングを行い、下期の委員会においては次年度に向けて、当社グループの経営に大きな影響を与える重要リスクを選定し、その中から当社グループの事業継続に重大な影響を与える最重要リスクの選定を行っています。

※ガバナンス体制図  P.51

執行側のリスク管理活動

	上期	下期
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクトレンド情報の共有 ■ 委員会に報告すべき個別案件や顕在化リスクの確認 ■ 上記を踏まえた社内実務者へのヒアリング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクトレンド情報の共有 ■ 外部機関によるリスク対応の妥当性評価結果の確認 ■ 上記を踏まえた社内実務者へのヒアリング
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク管理状況のモニタリング ■ 新たに顕在化したリスク・全社対応が必要となるリスク有無の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当年度のリスク管理状況報告 ■ 次年度の最重要リスク・重要リスク選定
事務局	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内実務者へのフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内実務者へのフィードバック

リスクマネジメントの「デュアルスコープ」化



※各本部およびグループ会社(1st line)、全社横断的に主管リスクの対応を推進するリスク管理本部(2nd line)、リスクマネジメント統括部門(2.5th line)と内部監査部門(3rd line)から構成される3ラインモデルを採用することにより、リスクの顕在化防止を図る体制とルールを整備する当社の取り組み

取締役会におけるリスク管理

取締役会では監督・態勢・戦略の3つの視点でテーマを設定し、議論を進めています。視点ごとのテーマを議論するにあたっては、アジェンダおよびアウトプットを明確にしています。社外取締役の知見も活かし、特定地域のリスクの深掘り、外部環境変化を踏まえたリスク認識、トップダウンアプローチの導入など、執行側のボトムアップアプローチとは異なる視座を持つことで、リスクマネジメントのデュアルスコープ化を目指しています。

取締役会におけるリスク管理議論の3視点

	議論テーマ例
監督	執行側のリスク管理運用状況の監督 最重要リスク・重要リスクの妥当性検証
態勢	執行側、あるいはコーポレート・ガバナンス全体でのリスクマネジメント態勢(組織体制・プロセス・ツール)等の整備・再構築 リスク管理態勢の見直し
戦略	俯瞰的・中長期的視座に立ち、外部環境変化を踏まえて適切なリスク認識をもち、経営戦略に反映 地政学関連リスクへの対応方針

最重要リスクと重要リスク

当社グループの事業継続に重大な影響を与える「最重要リスク」と当社グループの経営に大きな影響を与える「重要リスク」の内容は以下の通りです。詳細や対応については「リスク情報」を合わせてご参照ください。

 リスク情報 | <https://www.nyk.com/ir/manage/risk/>

最重要リスク	重要リスク
<p> コンプライアンスリスク</p> <p>法令違反および不正行為等による対応費用、罰金の課徴等、当社グループのレピュテーション低下が発生するリスク</p>	<p> 戦略リスクや 市況変動リスク</p> <p>貨物輸送需要全体の減少や船腹過剰、燃料価格変動や外国為替相場の変動等による収益減のリスク。また、情報不足・コミュニケーション不足等による誤った投資判断、資本市場における信用力低下やこれらに起因する中長期的な企業価値毀損リスク。</p>
<p> 重大事故などの オペレーションリスク</p> <p>船舶の沈没、衝突、座礁、火災およびその他主要資産に関する重大な事故が発生することによる人的・物的損害関連費用、および深刻なレピュテーションの低下。また、事故に付随して発生する人身被害、第三者への損害および環境への影響等、保険適用範囲を超えた大きな経済的責任・社会的責任を問われるリスク。</p>	<p> 財務と会計リスク</p> <p>事業に必要な資金が枯渇するリスク、資産売却価格や金融資産の時価低迷による評価損・売却損の発生、デリバティブやヘッジ商品の取引の管理不全による損失発生リスク。また決算処理の不備・遅延や重大な開示情報の誤りが生じるリスク、さらにこれらに起因するレピュテーション悪化も含む業績悪化が生じるリスク。</p>
<p> 自然災害などの災害や 気候変動への 対応に関するリスク</p> <p>自然災害および戦争・テロ、紛争、騒乱等を原因とする本社および国内外主要拠点の壊滅的損害により、本社機能・オペレーション機能が麻痺し事業継続が妨げられるリスク。また、気候変動対応に関する環境規制強化に適時に対応できないことによる顧客離れ、地域社会との関係悪化およびファイナンス手配への影響等が生じ、当社グループの業績および財務状況に影響を与えるリスク。</p>	<p> 人権リスク</p> <p>自社・国内外グループ会社およびサプライチェーン上における差別、ハラスメント、不当労働行為、児童労働、強制労働等が発生するリスク。</p>
<p> サイバーリスク</p> <p>当社グループのIT環境へのサイバーアタックにより、本社、国内外の事業拠点および本船上にて機密情報の漏えい、情報の消滅・破壊、基幹システムの不稼働等が生じ、対応費用増加や機会利益逸失が発生するリスク。</p>	<p> 新型コロナウイルスなどの 感染症リスク</p> <p>世界的な伝染病への従業員の大量罹患による船舶オペレーションへの影響から、顧客へのサービス提供が一時的に滞るリスク。また、サービスの一時停止により業績悪化をもたらすリスク。</p>

コンプライアンス

Integrityを起点に グローバルな コンプライアンス体制を進化

執行役員 Chief Compliance Officer代理

首藤 健一郎



コンプライアンスはすべての企業にとって事業活動の大前提であり、企業価値実現の基盤です。その上で日本郵船グループでは社会価値と経済価値の同時創出を目指すサステナビリティ経営を実践しており、より広く社会との調和を図る社会規範の尊重もコンプライアンスの観点で重要です。グループ企業理念である“Bringing value to life.”に集約される当社グループ事業の社会インフラとしての公共性、世界の人々の暮らしに結びつく多様な地域性に幅広く対応する必要があり、コンプライアンスの重要性は日々増しています。

当社グループでは、コンプライアンスの徹底を経営の最重要事項と位置付け、グローバルなコンプライアンス体制の構築を目指しています。2002年にはCCO(Chief

Compliance Officer)を設置し、段階的に体制を強化して、全グループの情報を即時に集約できる体制を構築してきました。2024年度からは、世界5極[※]地域統轄組織が協働する“CoE(Centre of Excellence) Compliance 活動”を開始しました。ここでは各地域での実態把握、目標や規則などの共通化、ベストプラクティスの共有などを行い、グループ全体での高いコンプライアンス水準の達成を目指しています。

※日本・米州・欧州・東アジア・南アジア

今後の当社グループのコンプライアンス活動は、「Integrity(インテグリティ)」を基盤とした活動へと発展させていきたいと考えています。「Integrity」とは一人ひとりの良心を起点として、組織として目の前の現実に対して是非の判断を持って行動する能動的な営みと考

えています。当社では年に一度「コンプライアンスDAY」を定めていますが、2024年度には、「あなたにとってルールとは」というテーマで従業員に回答してもらうという企画を行いました。600件以上にのぼるさまざまな意見から、個人がそれぞれに前向きな動機を持ってルールに向き合っていることがわかりました。ここから、会社が共通のルール・価値観を、守るものとして浸透させるのではなく、従業員一人ひとりが持っている良心、羅針盤を生かすことがより好ましいコンプライアンス活動なのではないかと考えるようになりました。この良心を垣根低く共有し、組織共通のものとする事で個人がより能動的に活動できるようになり、結果としてコンプライアンスに対しても強い組織となるはずで

これを踏まえ、2025年度は「Integrity」の浸透と推進を最重要方針としました。取り組む内容自体はハラスメントなど従来と大きく変わるものではありませんが、組織の良心や能動性というコンセプトを共有して、一人ひとりが主体的に取り組みやすくなる環境をつくります。またCX Storyで将来像を描いたグローバル化についても、地域との役割分担という大きな側面に取り組むだけでなく、日本国内の人材国際化への対応、日本からの海外勤務者に対するハラスメント研修といった現場で実際に起こりうるリスクについても対応していきます。

企業の在り方は、「何をするか」だけでなく勇気を持って「何をしないか」によっても決まります。従業員一人ひとりの良心を組織の力として活かし、企業グループとしての根本の思いであるMission、Vision、Valueと照らし合わせながら、持続的に信頼される真に良い企業文化を育てていきます。

2025年コンプライアンス活動方針

1 Integrity推進活動

日本郵船グループバリューの3I's[※]の一つとして長年大切にしてきたIntegrity(誠意、インテグリティ)を、具体的な行動へと落とし込む活動です。本活動は、日本郵船のみならず国内外のグループ会社も巻き込みながら、グローバルに展開し、当社グループ全従業員一人ひとりの行動の指針となる“澄んだ倫理観”の醸成を目指すものです。そのプロセスにおいては、個々人に任せきりにするのではなく、組織として全員参加型で取り組む姿勢を重視しています。企業文化に深く関わる横断的な課題であることから、法務部門に限らず、社内に関連部署と協力しながら、国内外グループ会社すべてに共通する行動規準の制定、新たなコミュニケーション文化の創出、ハラスメント防止に向けた施策などを推進していきます。

※「日本郵船グループ企業理念」を実現するために日本郵船グループで働く従業員が共通して持つべき「価値観」。「誠意」Integrity「創意」Innovation「熱意」Intensityそれぞれの英語の頭文字を取り3I'sと呼んでいる。

2 グローバル体制の強化

当社は、2024年度に開始したCoE(Centre of Excellence) Compliance活動を一層加速させ、その内容をさらに深めていきます。24年度に当社グループのコンプライアンス・スタンダードを基準として世界5極(日本・米州・欧州・東アジア・南アジア)のコンプライアンス体制をGap分析し、実態を明確にしました。

この分析で浮き彫りとなったグローバル組織共通の課題、特に経済制裁や利益相反といったハイリスク領域に対しては、各地域と連携しながらリスク低減に向けたポリシーの策定、プロセス構築、そして周知活動などを推進していきます。

3 国内の内部通報体制強化

国内グループ会社を対象としたアンケート調査の結果、各社に設置されている内部通報窓口担当者へのサポート体制が十分ではないこと、また、近年増加している外国人従業員にとって既存の相談・通報窓口が利用しづらいことが明らかになりました。さらに、当社におけるコンプライアンス意識調査では、キャリア採用社員や派遣社員の内部通報窓口に対する認知度が低いことも判明しました。

これらの課題に対応するため、当社では、国内グループ会社向けに外部専門機関による研修を実施し、内部通報窓口担当者へのサポートを強化します。また、外国人従業員向けの多言語対応窓口を整備し、相談・通報体制の利用促進を図るとともに、内部通報窓口そのものの広報・周知活動も強化していきます。こうした取り組みを通じて、グループ全体のコンプライアンス体制をさらなる水準へと高めていきます。

主な実施計画

- 国内外グループ会社すべてに共通する日本郵船グループの行動規準の策定
- 新しいコミュニケーション文化の創出に向けたワークショップ研修の実施
- ハラスメント研修、部門横断的な事案対応構築等のハラスメント予防活動

日本郵船グループ企業理念 Mission/Vision/Value [▶ P.02](#)

主な実施計画

- グローバル組織における経済制裁ポリシー、利益相反ポリシーの策定と運用
- グローバル組織を対象とする内部通報・相談窓口体制の再整備
- 新入社員向けコンプライアンス研修導入のグローバル組織共通化

主な実施計画

- 内部通報窓口体制の広報・周知活動の強化
- 国内グループ会社の内部通報窓口に対するサポート体制の強化
- 外国人従業員向けに多言語対応の内部通報窓口を整備

グループ会社から見た日本郵船のコンプライアンスカルチャー

グループ会社担当者からのメッセージ

01 近海郵船(株)

近海郵船は、日本郵船と連携し、独禁法をはじめとする動画研修の受講や実際に法令抵触が懸念される事案が発生した際に対応の検討などを進めています。また自社独自の取り組みとして、昨年度初めて海上社員に対し本船上でハラスメント研修を実施しました。



取締役 CCO 業務部長
池田 耕治 さん

社会規範や各人の倫理観に基づく「良いことをしよう」というIntegrityの意識を醸成し、企業風土を改善していくためにはコミュニケーションが重要です。そのため海陸全社員一人ひとりが発言できる仕組みづくりなどを行っています。この活動には終わりがありませんが、これからも日本郵船と連携し、健全な組織を実現するよう取り組みます。

02 NYK Group Europe Ltd.

日本郵船グループでは、グローバルなコンプライアンスフレームワークの共通化に向けて、CoE(Centre of Excellence)による活動を推進しています。



CCO代理
Christina
Kavanagh さん

すでにポリシー整備や共通リソース・プロセスの構築が始まっており、業務効率の向上にとどまらず、チームの力を引き出し、より強固な協働体制を築き、信頼・透明性・説明責任の文化をグローバルに定着させることを目指しています。地域を超えた連携により、「正しいことを行う」という共通の価値観を深く根付かせ、強靱なコンプライアンス体制を築いていきます。

世界のどこにいても、誰もが迷うことなく、共通の目的意識を持って行動できる、より統一された体制が形づくられていくことを心から楽しみにしています。