

取締役 (2024年6月19日現在)



高橋 栄一  
取締役  
監査等委員

中曾 宏  
独立社外取締役  
監査等委員

田邊 栄一  
筆頭独立社外取締役

小杉 桂子  
取締役  
監査等委員

河野 晃  
代表取締役・  
副社長執行役員

長澤 仁志  
取締役会長

曾我 貴也  
代表取締役社長・  
社長執行役員

日暮 豊  
取締役・  
専務執行役員

兼原 信克  
独立社外取締役

山田 辰己  
独立社外取締役  
監査等委員

志濟 聡子  
独立社外取締役

桑原 聡子  
独立社外取締役  
監査等委員



左から順に  
取締役会長  
長澤 仁志

筆頭独立社外取締役  
田邊 栄一

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  
桑原 聡子

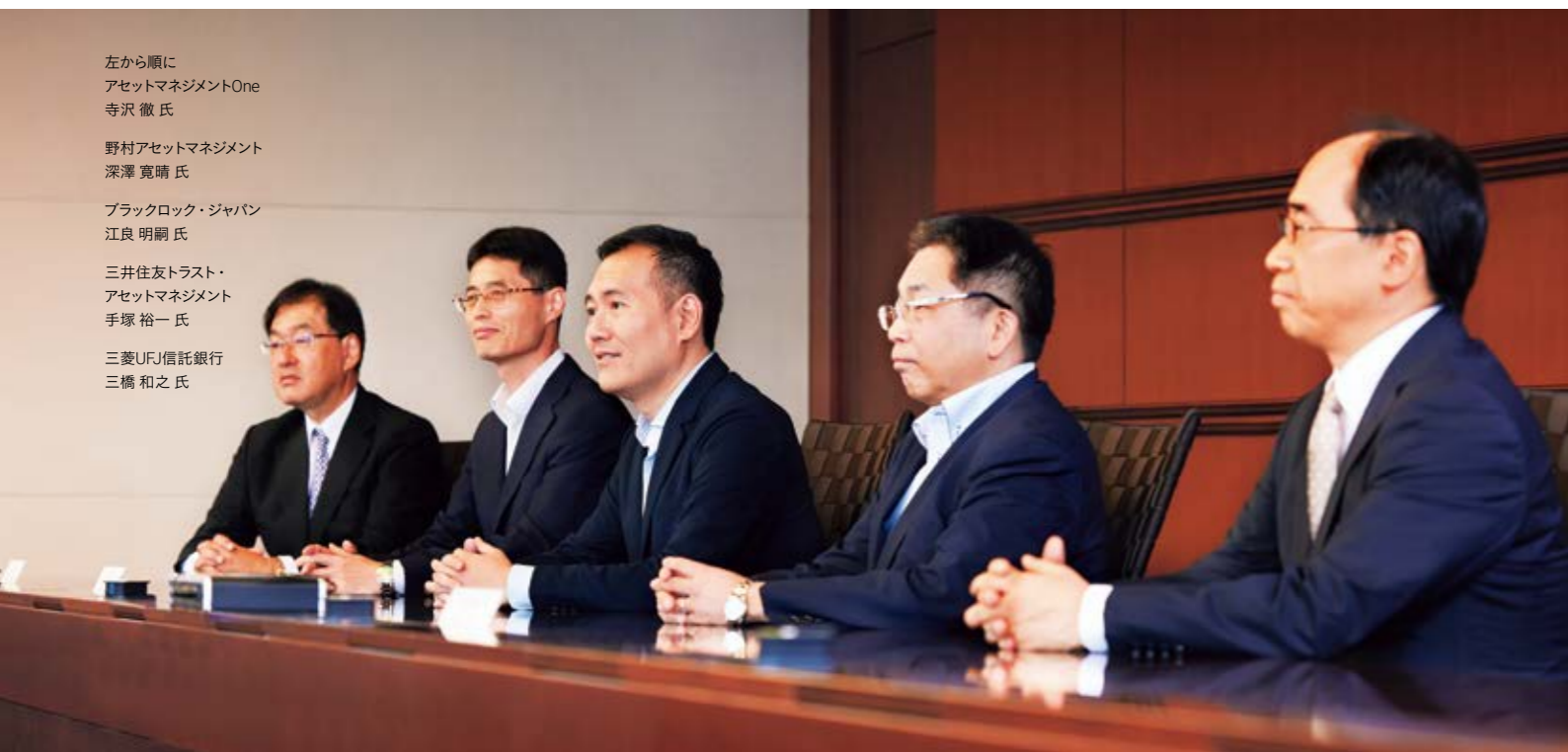
社外取締役と機関投資家の対話

## ガバナンス強化を通じた企業価値向上について

日本郵船グループでは、機関設計の変更を通じ、取締役会の実効性向上とモニタリング機能の強化を推し進めています。

この先、マネジメントモデルからモニタリングモデルへと取締役会が転換していく中、  
企業価値をいかに向上させていくべきか、投資家を交えた対話を行いました。

(本対話は2024年7月に実施したものです)



左から順に  
アセットマネジメントOne  
寺沢 徹氏

野村アセットマネジメント  
深澤 寛晴氏

ブラックロック・ジャパン  
江良 明嗣氏

三井住友トラスト・  
アセットマネジメント  
手塚 裕一氏

三菱UFJ信託銀行  
三橋 和之氏

## 監査等委員会設置会社への 移行後1年間の評価

**長澤** 2023年6月開催の株主総会での決議を経て、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。意思決定の迅速化を目的に、取締役会の実効性向上とモニタリング機能の強化を実現するための移行です。社外取締役の皆さんには、重要案件を説明する場となるブリーフィング会や、取締役会で付議する案件を説明する場となる事前説明会にご参加いただくなど、限られた時間の中で、取締役会での議論がより充実したものになるような仕組みも整えています。

2023年度の取締役会では、資本政策、人事戦略、中期経営計画のレビュー、「NYKグループESGストーリー（以下、ESGストーリー）」などについて議論を重ねました。設定するアジェンダは、議論の中身と同じくらい、取締役会の実効性向上に極めて重要だと認識しています。

**桑原** 監査等委員会設置会社への移行の最大の狙いは、マネジメントモデルからモニタリングモデルへと転換していくことにあります。今までの監査役会設置会社だと、例えば、個別の船舶投資案件で取締役会の決議事項となるものも少なくなく、意思決定にかなりの労力と時間を費やしていました。監査等委員会設置会社となったことで、個別の船舶投資案件の投資判断と意思決定は執行サイドに任せる一方、取締役会としては、船舶投資に伴うエクスポージャーのモニタリングや、ESGストーリーに沿った船隊整備の進捗確認など、日本郵船グループの中長期的な成長により目線を置いた議論ができるようになりました。財務基盤が大きく改善し、さらに積極的な成長投資を実行している中、取締役会の役割を整理し、必要な議論にしっかりと時間を割くことができるようになり、機関設計の変更は非常に良い施策だったと評価しています。また、これまでは執行側が提示したアジェンダをこなすという面があったと思いますが、監査等委員会設置会社に移行したことで、アジェンダ設定自体を取締役会で



議論し、私たち社外取締役から取り上げたいテーマを意見していくことも始まっています。そういった意識の変化が見られる点も成果の一つです。

**機関投資家** アジェンダ設定の重要性についてお話いただきましたが、監査等委員会設置会社へ移行後、企業価値向上をテーマとしたアジェンダにどのくらいの時間をかけることができたか、もしくはこの先、どのくらいの時間をかけていこうとされているのか教えてください。可能であれば、この統合報告書でもその変化について、定量・定性両面から記載をお願いします。

**桑原** モニタリングモデルに変わろうという考えに基づき、2023年6月の株主総会で承認される前、2023年4月の期初から、一部、運営方法を見直してきました。例えば、4月に取締役合宿を開催し、その年の1年間で何を議論するのか、徹底的に擦り合わせます。また、取締役会の役割・決議事項が整理されたことで、ESGストーリーやOcean Network Express Pte. Ltd.の中期経営計画についても、発表するかなり前の段階からさまざまな角度から意見交換する時間をとることができました。株主還元についても同様に、しっかりと時間をかけて議論を重ねてきました。正式な取締役会以外の役員懇談会等の場でも、意見交換を重ねており、定量的に示すのは難しい

ですが、企業価値向上につながるアジェンダについて議論する時間はかなり増えていると実感しています。

## 取締役会の独立性と多様性

**長澤** 取締役会は計12人で構成され、うち5人が監査等委員を兼ねる取締役となっています。社外取締役は6人で50%、女性取締役比率は12人中3人で25%の割合となっています。2024年6月の株主総会において、新たに志済さんが取締役に加わりました。志済さんはDXへの知見が豊富であり、取締役会のスキルマトリックスを見ても、必要な方ということで参画していただきました。



**機関投資家** 日本郵船だけでなく、どの会社もDX人材を必要としている中、志済さんを取締役に迎えられることは素晴らしいことだと思います。志済さんを迎えるにあたり、指名諮問委員会または取締役会でこういった議論がなされたのか教えてください。

**田邊** DXに対する問題意識は以前からあり、当社グループの成長に必要な人材について要件をしっかりと定義し、人選について1年以上前から議論してきました。多様性も

勘案しつつ、事業や経営の経験、そしてDXへの知見の3つを主な要件として、複数の候補者の中から選定しました。志済さんは、就任後まだ間もないですが、当社グループの成長戦略に対し、鋭いご意見を述べられています。

**桑原** 取締役会の女性比率は25%であることに加え、女性取締役3人のうち1人は常勤の監査等委員の小杉さんであり、バランスの取れた構成だと評価をしています。ただ将来的なことを考えれば、当社グループの非財務目標として、女性管理職比率30%を掲げていますし、社内からの登用を含めて、経営陣への女性の登用がもっと進んでほしいと思います。また、これだけグローバルに事業を展開しているので、将来的に外国人取締役の登用についても真剣に検討していかなくてはなりません。

## 役員報酬制度とサクセッションプラン

**田邊** 当社は取締役会の諮問機関として、2016年に指名諮問委員会と報酬諮問委員会を立ち上げ、現在、両委員会の委員長を私が務めています。

指名諮問委員会において特に重要なことは社長の選解任だと認識しています。2023年の社長交代もそうでしたが、執行側が独断で決めるプロセスでは全くありません。複数の候補者に対し、委員会メンバーが直接面談し、指名諮問委員会で検討します。次の後継人材を検討するにあたっては、候補となる対象者をもう少し広げ、毎年、評価していきます。単に指名するというより、プロセスを通じて、経営リーダーを養成していきたいと考えています。

役員報酬については、基本報酬に加え、2016年に業績連動型株式報酬制度を、2022年に業績連動型金銭報酬制度を導入しました。評価項目には、ROE(自己資本利益率)のほか、TSR(株主総利回り)やESG関連指標を設定しています。評価項目がわかりにくいという意見を踏まえ、2022年に見直しました。ESG関連指標は、当社グループのマテリアリティである「安全」「環境」「人材」

の3つに関わるものですが、コンプライアンスの要素も取り入れています。評価結果は、項目ごとにその理由も併せてそれぞれ執行役員に説明します。ROEやTSRをどの期間で評価すべきか、ESGを定量だけでなく定性面からどう評価すべきかなど、評価手法には工夫の余地もあり、修正を重ねながら取り組んでいきます。

**機関投資家** 経営陣の評価というのは本当に難しいと思います。海運業は、市況変動の影響が大きい一方で、持続的な成長に向けて取り組んでいる脱炭素をはじめとする新規成長事業は、中長期的な時間を要します。あまり目に見える指標だけを評価しすぎると、近視眼的な経営に傾倒しすぎてしまうリスクも出てくるのではないのでしょうか。評価の際、特に意識していることについて教えてください。

**田邊** 社長の本当の成果とは、在任中ではなく、退任後に表れるものだと私は思います。中長期的な企業価値向上のための戦略を描き、種をまき、その方向に会社を導いていくことが、社長に特に求められます。私は、成果がすぐに見えない中で、社長が社員をいかに巻き込み、いかにリードしているか、その情熱とリーダーシップをよく見たいと考えています。



## 株主価値向上に向けた取締役会での議論

**長澤** 中期経営計画では、資本政策として、配当性向目安と配当下限の引き上げに加え、2023年度～2024年度の2,000億円規模の自己株式取得を掲げていましたが、2023年度に2,000億円分を実行し、2025年4月末までに追加で1,000億円の自己株式を取得する予定です。

**中曾** 2021年度～2022年度の好業績により、財務基盤が大きく改善されましたが、株価が期待するほど上がっていないという課題感を取締役会で共有しています。その課題について、取締役会では資本効率の向上によって、株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指し、PBR(株価純資産倍率)1倍を意識した投資、資本政策のあり方について議論を重ねてきました。その結果として、株主還元の拡充やROIC(投下資本利益率)による事業管理などを実施しています。株主資本コストについては、市況変動による業績下方リスクを低減させるべく、M&Aによる物流事業の拡大など、市況に影響されにくい収益基盤を強化していくことで、引き下げていきたいと考えています。株主還元と投資のバランスについても取締役会で繰り返し議論しました。株主資本コストを上回る投資機会が当社グループには潤沢にあると私は認識していますが、中期経営計画では、1.3兆円の投資が計画されていますが、燃料転換や洋上風力関連事業など、成長分野での投資を踏まえると、この数字はもっと増えるのではないのでしょうか。将来の成長投資に向けた資金を確保することが、将来のキャピタルゲインとなり、中長期的な株主価値の向上に資すると考えています。投資から成長の好循環を作り上げることが、何よりの株主還元だということを、株主・投資家の皆さまに説明を尽くしていく必要があります。足元の株価を見ても、当社グループの成長に期待していただけるよう、情報開示をさらに充実させていかなくてはなりません。

**田邊** 取締役会では、ROEのほかPBRやTSRなど、資本効率や株主価値をより意識した議論がこれまで以上に活発になっています。事業ポートフォリオについても、導入したROICを踏まえた議論が進んでいます。航空貨物運送事業の売却判断はその流れからきたものであり、今後も聖域なく事業ポートフォリオの不断の見直しを続けていくべきと考えます。

**機関投資家** サイバー攻撃や紛争など、セキュリティリスクや地政学的リスクは、海運業界でも増大してきていると思いますが、近年顕在化しつつあるリスクに対し、取締役会ではどういった議論をしているのか教えてください。開示が難しいとは思いますが、投資家からすると、そうしたリスクが大きいと投資しづらいところです。

**中曾** 船を動かすために使う原油に影響を及ぼす地政学的リスクは、今後も引き続き議論していくべきアジェンダとして認識しています。中東情勢や台湾情勢などは特に注視しておかなくてはなりません。米国大統領選挙の行方も地政学的リスクの一つとして挙げられますが、誰が次の大統領になるかによって、世界的な気候変動対策にも影響が出てくる可能性があります。ただ、気候変動対策に別な動きが出たとしても、日本および当社グループが脱炭素でリーダーシップを発揮するチャンスとして



捉え、むしろ積極的に投資していくべきではないかと思えます。

## ESG経営および人材、組織変革について

**長澤** 中期経営計画で掲げる事業戦略を支えるDXや経営基盤の強化も順調に進捗しています。経営基盤の強化については、「日本郵船グループ CX Story(以下、CXストーリー)」を策定し、約35,000人のグループ社員をさらに活用していく施策に取り組んでいます。

**桑原** 中期経営計画やESGストーリー、CXストーリーは、取締役会でも議論し、中身を固めていきました。中でも「NYK Group Decarbonization Story」は、脱炭素目標について、悩みに悩んだ執行側の背中を、私たち社外取締役が押すことでまとまったという面もあるように思っています。積み上げによる目標達成ではなく、目指す目標から逆算して何をしていくべきか、発想の転換を促すものとなっています。LNG燃料船の新造発注で当社は先行していますが、採算性と収益性についてしっかり議論しつつも、そうした発想の転換が生んだ、時代を先取りする良い投資判断だと評価しています。もちろん、掲げる目標は非常に高く、達成は容易ではありません。各ストーリーの実現が企業価値の向上につながるのだという信念を持って取り組んでほしいと思います。

**中曾** CXストーリーでは、「A Japanese Company Operating Globally」から「A Global Company Headquartered in Japan」という、当社グループが目指すべき在り姿について書かれています。日本発ながら、日本はあくまでも世界の一部という目線で、真のグローバル企業を目指す姿勢を非常にうまく表現しており、変革の方向性を示すものとして、私自身大いに共感しています。人材育成と組織改革について、方向性は間違っていないと思います。今後の課題として、現場力の強化、Global



HR体制の確立、グローバル経営人材の育成にしっかりと取り組んでほしいと思います。

## 日本郵船グループの未来に期待すること

**田邊** 未来を築いていくために重要な資産、すなわち、人材、知的資産、データが当社グループにはしっかり蓄積されています。まずは、海を愛するとともに厳しい環境と対峙しながらインフラを支えてきた、使命感の強い人材が育っています。また、永年の海上輸送を通じて得た技術的ノウハウ、ならびに運航に関わるデータ蓄積は、世界でもトップレベルにあると思います。昨今、地政学リスクの観点からシーレーンが注目を集める中、企業の最適なサプライチェーンを支える当社のノウハウの価値はますます高まっています。これらの強みを活用して、海運業や物流業に加えて、中期経営計画の表現の通り、総合物流の枠を超える分野で新たな機能を開発していくことを目指していけば、自ずとワクワクする未来が広がってくると思います。

**中曾** 今の世界を見ると、地政学的なリスクが残存して、世界経済は分断リスクにさらされています。そうしたリスクを軽減する上で多角的な自由貿易体制を維持していく、あるいは再構築していくことが重要であり、国際海運

の一翼を担う当社は、世界経済の持続的成長に貢献する企業としての自覚を高めて、さらなる高みを目指すべきだと考えます。また、個社の枠を超えて、国際海運業の旗手として、円滑なエネルギー・トランジションをはじめとする世界共通の課題に対して、解決に必要な知見を提供し、世界の海運を動かすリーダーシップを発揮できる人材を輩出する企業にスケールアップしてほしいと思います。創業以来の挑戦の歴史の中で継承されてきた、大きな目的を見失わずに社会を俯瞰して人々の暮らしに貢献する、そのDNAが今まで以上に発揮されることを大いに期待しています。

**桑原** 経済がグローバル化する中では地政学的リスクの問題はありますが、貨物の輸送量は増加傾向にあり、当社は世界的に重要な社会インフラを担っている会社だと考えています。一方で、脱炭素に向けた流れの中、パリ協定の目標を達成するためには努力しなければならない産業でもあります。うまく両立させながら、重要な社会インフラをしっかり担い、ESG関連の取り組みにも注力し、そして株主をはじめとするステークホルダーの皆さんの期待に応えることを目指していきたいと思っています。中期経営計画で掲げている“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”は、非常に好きなフレーズで、まさにこれが実現できるよう期待しています。

## コーポレート・ガバナンス

企業価値向上に向け、日本郵船グループは経営基盤のさらなる高度化に取り組んでいます。ここでは、グループガバナンスやグループ経営の強化に向けた取り組みについてご説明します。

### ガバナンス強化

#### 日本郵船グループのガバナンスの特徴

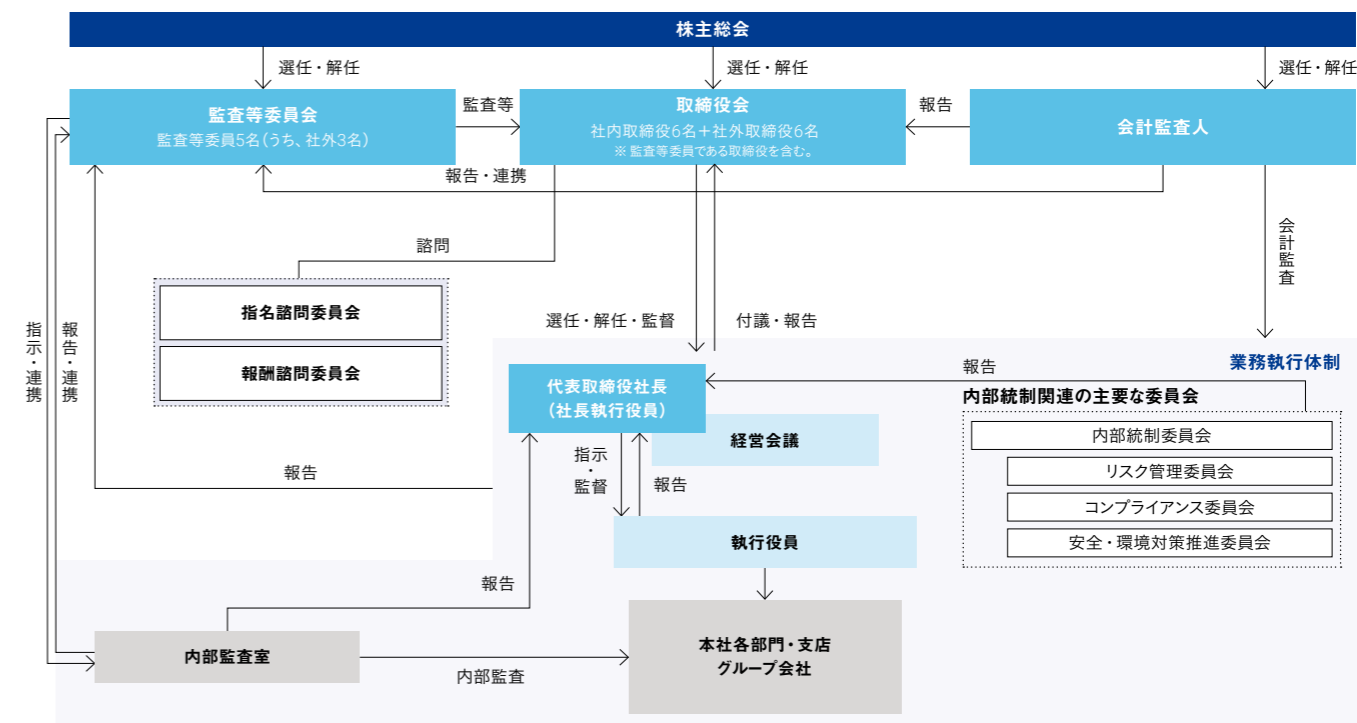
機関設計	監査等委員会設置会社(2023年6月より)
取締役会の諮問機関	指名諮問委員会、報酬諮問委員会
取締役の任期	1年(監査等委員でない取締役) 2年(監査等委員である取締役)
報酬制度	基本報酬、業績連動型金銭報酬、 業績連動型株式報酬

#### ガバナンス強化の取り組み推移

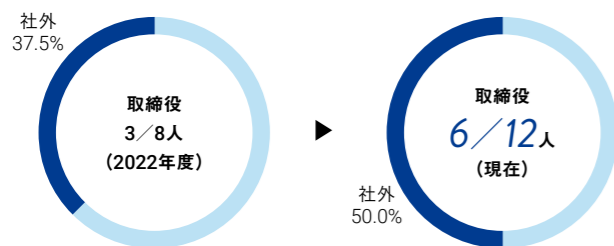
##### 過去10年間の取り組み

- 2015年 コーポレートガバナンス・ガイドラインを策定
- 2016年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置  
業績連動型株式報酬制度を導入
- 2018年 取締役会の実効性に係る自己評価の集計・分析などに  
外部機関を起用
- 2020年 意思決定プロセスの見直し  
経営会議を新設
- 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

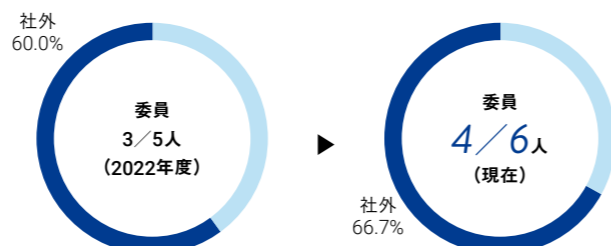
### ガバナンス体制図(2024年6月19日現在)



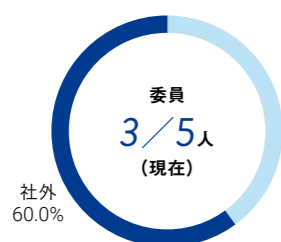
#### 社外取締役比率



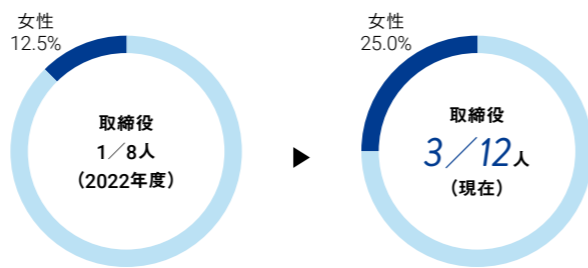
#### 指名諮問委員会・報酬諮問委員会における社外委員比率



#### 監査等委員会における社外取締役比率



#### 女性取締役比率



#### 監査等委員会設置会社について

##### 特徴

**取締役会における議決権**  
・監査等委員は、取締役として議決権を有する

##### 株主総会における意見陳述権

・監査等委員会は、監査等委員以外の取締役の選任・解任および辞任ならびに報酬等について、意見陳述権を有する

##### 監査等委員会の構成

・監査等委員3人以上、過半数を社外取締役とする  
・監査等委員は必ずしも常勤を必須としない

##### 監査等委員の任期

・2年

##### 監査等委員が担う役割

- ・取締役の職務の執行の監査
- ・監査等委員・会計監査人の選解任、会計監査報酬に係る権限行使

##### 常勤監査等委員が担う役割

- ・経営会議や執行役員会などへの出席、積極的な情報収集
- ・他の監査等委員および独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)との情報共有

役員一覧

2024年6月19日現在、所有株式数は3月末現在



 <p><b>1 長澤 仁志</b> 取締役会長 1980年 当社入社 2023年 当社取締役会長 所有株式数 290,793株</p>	 <p><b>2 曾我 貴也</b> 代表取締役社長・ 社長執行役員 1984年 当社入社 2023年 当社代表取締役社長・ 社長執行役員 所有株式数 50,422株</p>	 <p><b>3 河野 晃</b> 代表取締役・ 副社長執行役員 1984年 当社入社 2023年 当社代表取締役・副社長執 行役員 所有株式数 58,636株</p>
---	--	---

 <p><b>4 日暮 豊</b> 取締役・ 専務執行役員 1985年 当社入社 2022年 当社取締役・専務執行役員 所有株式数 93,154株</p>	 <p><b>5 田邊 栄一</b> 筆頭独立社外取締役 指名諮問委員会委員長 報酬諮問委員会委員長 2019年 当社独立社外取締役 所有株式数 9,836株</p>	 <p><b>6 兼原 信克</b> 独立社外取締役 2023年 当社独立社外取締役 所有株式数 130株</p>
--	--	--



**7 志済 聡子** 新任  
独立社外取締役  
2024年 当社独立社外取締役  
所有株式数  
0株

 <p><b>8 高橋 栄一</b> 取締役 監査等委員 1982年 当社入社 2021年 当社監査役 2023年 当社取締役 監査等委員 所有株式数 121,803株</p>	 <p><b>9 小杉 桂子</b> 取締役 監査等委員 1989年 当社入社 2023年 当社取締役 監査等委員 所有株式数 14,572株</p>	 <p><b>10 中曾 宏</b> 独立社外取締役 監査等委員 2020年 当社独立社外監査役 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 1,313株</p>
---	--	--

 <p><b>11 桑原 聡子</b> 独立社外取締役 監査等委員 2020年 当社独立社外監査役 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 3,744株</p>	 <p><b>12 山田 辰己</b> 独立社外取締役 監査等委員 2023年 当社独立社外取締役 監査等委員 所有株式数 643株</p>
---	---

専務執行役員  
鹿島 伸浩

常務執行役員  
池田 豊                      西山 博章                      樋口 久也  
渡辺 浩庸                      伴野 拓司                      鈴木 康修

執行役員  
筒井 裕子                      パトリック プレナン                      首藤 健一郎                      中村 利                      大橋 宏明  
柳澤 晋一                      寺島 省吾                      菅野 みえ                      高橋 泰之                      山本 敬志  
春名 克彦                      横山 勉                      阿曾 智孝                      近藤 武士                      住田 延明  
黒沢 敦彦                      奥澤 竜太郎                      野間 弘之                      山本 泰                      カール・ヨハン ハグマン

取締役

監査等委員である取締役

執行役員

取締役会等出席状況

氏名	当社における地位	取締役 在籍年数	当期開催の取締 役会出席率	当期開催の監査等 委員会出席率	指名諮問委員会 (出席/開催)	報酬諮問委員会 (出席/開催)	社外
長澤 仁志 ◇	取締役会長	13	100% (16回/16回)	—	● (6回/6回)	● (5回/5回)	
曾我 貴也 ◇	代表取締役社長・ 社長執行役員	2	100% (16回/16回)	—	● (6回/6回)	● (5回/5回)	
河野 晃 ◇	代表取締役・ 副社長執行役員	1	100% (12回/12回)	—	—	—	
日暮 豊 ◇	取締役・ 専務執行役員	4	100% (16回/16回)	—	—	—	
田邊 栄一 ◇	筆頭独立社外取締役	5	100% (16回/16回)	—	委員長 (6回/6回)	委員長 (5回/5回)	●
兼原 信克 ◇	独立社外取締役	1	100% (12回/12回)	—	● (5回/5回)	● (3回/3回)	●
志済 聡子 ○	独立社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">新任</span>	0	—	—	● (—)	● (—)	●
高橋 栄一 ◇	取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	
小杉 桂子 ○	取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	
中曾 宏 ◇	独立社外取締役 監査等委員	1	92% (11回/12回)	91% (10回/11回)	—	—	●
桑原 聡子 ○	独立社外取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	—	—	●
山田 辰己 ◇	独立社外取締役 監査等委員	1	100% (12回/12回)	100% (11回/11回)	● (5回/5回)	● (3回/3回)	●

※出席率の対象期間は2023年4月1日から2024年3月31日まで。ただし、2023年6月21日に取締役・委員に就任した場合は当該日以降の出席状況を記載しています ◇男性 ○女性

取締役会等における議論

2023年度に取り上げた主な事項

- ロシア・ウクライナ情勢による当社ビジネスへの影響と対応
- 取締役会の実効性評価
- マテリアリティの深化
- 新脱炭素目標の設定
- Ocean Network Express Pte. Ltd.の新中期経営計画
- サイバーセキュリティ強化策
- 人事・組織戦略を定めた「日本郵船グループ CX Story」
- 業務執行における重要案件の取締役会への報告
- 政策保有株式の保有意義検証

2024年度に予定している主な事項

- 地政学リスク
- 資本政策
- 事業ポートフォリオの最適化
- 事業におけるリスク管理、内部統制状況
- 役員報酬制度の改定

## 実効性評価

### 取締役会の実効性評価と2024年度の課題

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、全役員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。また、2023年度はアンケート結果を踏まえた第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

#### 1) 2023年度実施概要

2023年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で選定した、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」の5つの大項目に関する17問の質問に加え、社外取締役のみによる議論の場の必要性と監査等委員会設置会社移行後の取締役会等の運営に関するアンケートを実施しました。また、アンケート調査で得られた課題認識・コメントについて、明確化・深掘りすることに加え、改善策等について意見を得ることで、取締役会の実効性をさらに向上させるための施策を明確化させることを目的に、第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

#### 2) 実効性の評価結果

##### i. 概要

アンケートおよびインタビュー結果を基に議論を行った結果、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると判断しました。2023年度においては、特に①「取締役会の構成と運営」に関して、社外取締役に対して経営会議での議論内容を説明する機会を設けたことや、取締役会の付議内容に関する事前説明の場に議長が参加し社外取締役の視点を理解した上で取締役会の議事運営を行ったことにより改善が見られ、取締役会の実効性が向上しました。一方で、③「企業倫理とリスク管理」においては、社会的に倫理観が大きく変化している中では、社外取締役による外部の視点での発言が重要であり、取締役会としてもこのテーマにプロアクティブに取り組むことでさらなる体質改善を図っていく必要があることを認識しました。

##### ii. 2023年度の取り組みに関して

##### ・監査等委員会設置会社への移行

重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任することで意思決定を迅速化するとともに、モニタリング機能の強化に取り組むために、当社は、2023年6月21日の定時株主総会における

決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。また、本移行により、「中長期経営戦略」「経営資源の配分」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ」「重大リスクへの対応」といった企業価値向上につながる事項により時間を割いて審議することで、取締役会の実効性を向上させることを意図していました。その評価については、移行より1年と時間が限られており、十分な評価材料の蓄積がないとの意見もありましたが、否定的な意見はなく、さらなる実効性向上の途上にあるものと認識しました。また、新たな脱炭素戦略目標の設定や人材戦略等、中長期経営戦略やサステナビリティに関する事項について重点的に審議する時間を設けて議論を深めましたが、監査等委員会設置会社とした利点をさらに活かすためには、アジェンダの設定に改善の余地があると認識しました。

##### ・2022年度に認識した課題「多様性・人材戦略等」について

当社が2023年3月に発表した中期経営計画のCX戦略(人的資本のさらなる充実・グループ経営の変革・ガバナンスの強化)に基づき、当社グループの歴史とありたい姿、およびCX 2030ビジョンと戦略の全体像を示したCX Story、ならびにアクションプランを作成しました。それらを基に取締役会において議論を深め、提示された意見を基にさらなる進化を図るよう、執行側に指示しました。

#### 3) 2024年度の取り組み

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。改善の余地があると認識したアジェンダ設定においては、議題と討議時期の選定を慎重に行い年間計画をより明確にし、あらかじめ十分な議論の時間を確保することで、優先順位が高い事項に対して効果的に取り組んでいきます。特に、当社グループの財務状況や投資計画、市場の動向等を踏まえた資本政策、ロシア・ウクライナや中東での緊迫した情勢等により顕在化した地政学リスクに対する体制や、実効性評価で課題として認識された企業倫理とリスク管理等について取り上げる予定です。また、2024年度末には、現行の取締役(監査等委員である取締役を除く。)等に対する業績連動型株式報酬制度の対象期間が満了するため、この機会に取締役等の報酬制度の改善を図るべく、新しい報酬制度について討議する予定です。

## 報酬制度

### 役員報酬(業績連動型株式報酬制度)

当社は2016年度より、透明性・客観性の高い役員報酬制度である業績連動型株式報酬制度を導入しています。

2022年度よりESG経営をさらに加速し、中長期的に株主との利害共有を図ることを目的に、株式報酬制度の内容を一部改定の上、継続しました。

#### 業績連動型株式報酬制度の概要

業績連動型株式報酬制度の対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員を兼務する取締役、会長執行役員を兼務しない取締役会長および一部を除く執行役員で、国内居住の者</li> </ul>				
業績連動型株式報酬制度の対象期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年4月1日から開始する3事業年度(2025年3月末日まで)</li> <li>信託期間の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度</li> </ul>				
当社が拠出する信託金の上限額	<ul style="list-style-type: none"> <li>3事業年度を対象として、合計16億円(信託費用等を含む)</li> </ul>				
取締役等が取得する当社株式等の数の取得方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>上限となる株式数は3年間合計300万株(ただし、2022年10月1日の株式分割後を基準とした株式数であり、分割前においては100万株)で、発行済株式の総数(2022年3月31日時点、かつ、自己株式控除後)に対する割合は約0.6%</li> <li>当社株式は株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない</li> </ul>				
取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法等	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位固定部分と業績連動部分とに分けて算定</li> <li>業績連動部分にかかる株式数を算定するための指標: 配当込み当社TSR(株主総利回り: Total Shareholder Return)および当社が掲げるESGに関する考え方を踏まえた当社独自のESG指標</li> <li>業績連動係数は下記指標の達成度に応じ、0～2.0の範囲で変動</li> <li>① 株価指標: 相対TSR(対TOPIX成長率および競業他社TSR)</li> <li>② 非財務指標: 「NYKグループESGストーリー」に基づく「安全・環境・人材」の各マテリアリティへの取り組みの進捗状況とコンプライアンスの遵守状況を、報酬諮問委員会にて定性的・定量的の両側面から協議し総合的に達成度を評価し取締役会で決定</li> </ul>				
取締役等に対する当社株式等の交付等の時期	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>役位固定部分</td> <td>毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり</td> </tr> <tr> <td>業績連動部分</td> <td>3事業年度終了後</td> </tr> </tbody> </table>	役位固定部分	毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり	業績連動部分	3事業年度終了後
役位固定部分	毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり				
業績連動部分	3事業年度終了後				

### 役員報酬(業績連動型金銭報酬制度)

当社は、短期的な業績達成へのインセンティブを高め、企業価値向上に資する仕組みとすることを目的に、基本報酬とは別枠で、「業績連動型金銭報酬制度」を2022年度より導入しました。

#### 業績連動型金銭報酬制度の概要

業績連動型金銭報酬制度の対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員を兼務する取締役および一部を除く執行役員</li> </ul>
業績連動型金銭報酬制度に関する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> <li>1事業年度当たり3億円</li> </ul>
業績達成条件の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動指標は連結経常利益および連結ROE</li> <li>業績連動指標にかかる達成度を測る際の基準値は、原則として当社の中期経営計画で掲げる目標値</li> <li>それぞれの達成度に応じ、業績連動係数は0～2.0の範囲で変動</li> </ul>
取締役等に対する金銭の支給時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎事業年度終了後</li> </ul>

#### 取締役(監査等委員である取締役を除く。)等の報酬枠の概略図

基本報酬	業績連動型金銭報酬	業績連動型株式報酬
510百万円/年	3億円/年	16億円/3年

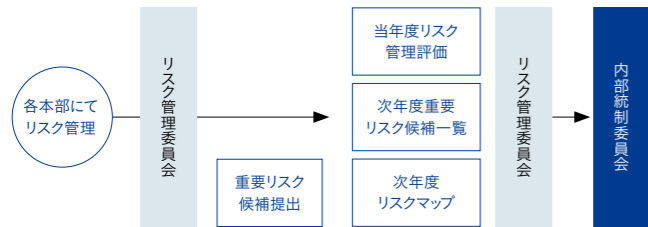
※ 基本報酬額の総額年額510百万円以内のうち、社外取締役分は総額で年額150百万円以内です  
 ※ 業績連動型株式報酬の金額については、当社が拠出する信託金の上限額です  
 ※ 業績連動型金銭報酬制度および業績連動型株式報酬制度の対象者には、一定の要件を満たした執行役員も含んでおり、上記の上限額はそれら執行役員も含めた各制度の対象者全員にかかる上限額です  
 ※ 国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません

役員報酬について  
<https://www.nyk.com/profile/gvn/action/>

### リスクマネジメント

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年2回実施し、当社の経営に大きな影響を与え得る重要リスクの管理状況の報告と評価を行い、その結果を取締役に報告します。社長を委員長、各本部長とESG戦略副本部長をメンバーとするリスク管理委員会では、事業の本質を最もよく理解する各事業部門の定性的・定量的評価と各本部からの報告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。

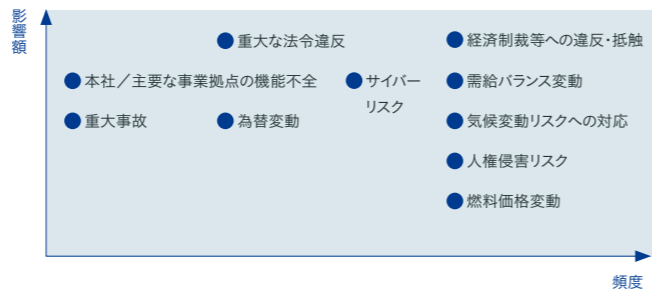
#### リスク管理体制図



#### 最重要リスクと重要リスク

リスク管理委員会では毎年、「重要リスク」の中から当社グループの事業継続に重大な影響を与え得る「最重要リスク」を選定しています。「最重要リスク」には、コンプライアンスリスク、重大事故などのオペレーションリスク、サイバーリスク、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があります。また、当社グループの経営に大きな影響を与え得る「重要リスク」には、戦略リスクや市況変動リスク、オペレーショナルリスク、財務と会計リスク、人権リスク、新型コロナウイルス感染症などの感染症リスクなどがあります。

#### リスクマップ



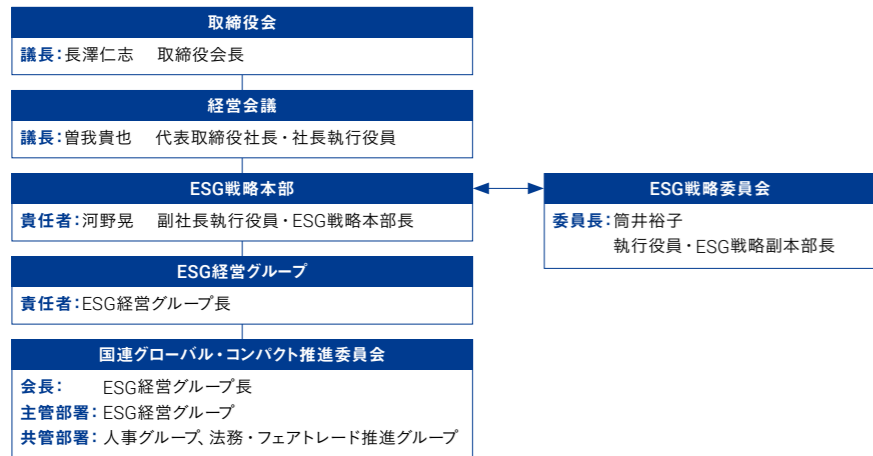
### 人権リスクへの対応

当社では2022年4月に人権プロジェクトを立ち上げ、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、人権方針の策定、社内体制の構築、人権デュー・ディリジェンスの実施等、すべての人の基本的人権を尊重し、多様な価値観や異文化を認め合い、尊重する社会の実現に向けた各種取り組みを進めています。

人権デュー・ディリジェンスの実施に先駆けて行ったワークショップでは、当社が関わるバリューチェーンにおいて人権侵害を引き起こす、または加担する可能性のある人権リスクの把握を進めました。

このワークショップにおいて特定された事業について、2022年よりライツホルダーへのヒアリングを通じたインパクトアセスメントを順次実施、当社ウェブサイト上にてその内容、改善への取り組みについて情報開示をしています。

また一連の取り組みに加えて、eラーニングや研修を通じた、人権に関する教育・啓発活動も積極的に行っています。



人権への取り組み <https://www.nyk.com/esg/social/activities/>

「Discover Our ESG Stories」紹介

「人権」をきっかけにした対話を通じて、日本郵船グループのバリューチェーンにおける、人々の豊かな暮らしを実現する。

[https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail\\_11.html](https://www.nyk.com/esg/does/stories/detail_11.html)

### 情報セキュリティ対応

当社グループは、手口の巧妙化と種類の多様化が進むサイバー攻撃に備えた多層防御の継続的強化の実施に加えて、100%の防御は不可能という視点から被害の迅速な復旧に主眼を置く「サイバーレジリエンス」に基づく対策構築と、クラウド化やテレワークに応じたネットワークの境界防御に依存しない「ゼロトラスト」ベースの対策構築を進めています。

具体的には、MFA (Multi-Factor Authentication)、EDR (Endpoint Detection and Response)などのセキュリティ機能をグループ全体に導入していくと同時に、クラウド化による障害・災害時のリスク低減、GSOC (Global Security Operation Center)による世界中の陸海情報機器を24時間365日常時監視する体制を作り、不正侵入の早期発見と迅速対応により被害の極小化を目指しています。加えてCSIRT (Computer Security Incident

Response Team)を世界各地域に組成してそれぞれをグローバルに連携させ、事故発生時にIT部門のみならず社内各部署と迅速に情報共有がなされマネジメントによる適切な意思決定につながる仕組みを構築しています。

ガバナンス面では、AIなどの新技術に対応するために情報セキュリティ関連の規定を定期的に更新しており、グループ全体に共有することでセキュリティを確保しています。

すべての取り組みの基盤となる社員のセキュリティリテラシーをグループ全体で向上させるべく、①教育プラットフォームによるeラーニング、②サイバー攻撃訓練、③グローバルセキュリティアセスメントを定期的に実施しています。

リスクマネジメント <https://www.nyk.com/profile/gvn/risk/>

### グループ経営の取り組み

当社グループ全体の企業価値向上のため、グループガバナンスのさらなる向上を推進しています。

#### 1 国内グループ会社

当社よりグループ各社へ監査役を派遣するなど、役員の業務執行を監督する体制を維持し、監査時の判断基準の均一化を図ります。さらには、グループ全体でのコーポレート機能強化を図るため、専門研修の実施や本社からの幅広い業務支援を提供し、グループ全体での業務水準の向上を目指します。また、透明性ある経営体制を維持するため、グループ会社の経営者の選任および報酬決定プロセスを一元的に管理し、実効性を維持しています。これ

らの取り組みにより構築されたグループガバナンスを土台として、グループ力を最大限に活用し、一体感のある効率的な経営を推進します。

**グループ会社への支援策(一例)**

1. 研修機会の提供
2. 各種法令への対応相談
3. コーポレートの相談受付
4. ITセキュリティ施策

#### 2 海外グループ会社

2024年4月に、欧州地域(ロンドン)、米州地域(セコーカス)、中国(上海)、南アジア地域(シンガポール)、中東地域(ドバイ)の5地域で「日本郵船グループ地域代表」を設置しました。2022年4月に、南アジアと中東で「地域代表」を設置しましたが、今般、「日本郵船グループ地域代表」に名称を改め、グループ横断的な

展開を開始するとともに、対象地域を拡大し、地域戦略のさらなる強化、情報収集・地域戦略の深化に取り組んでいます。また、地域代表とグループ各社や各事業部が緊密に連携し、機動的な地域事業展開を推進します。







## コンプライアンス担当役員メッセージ

# 誰もがコンプライアンスに高い意識と責任を持つ風土を作り上げる

執行役員 Chief Compliance Officer代理

首藤 健一郎

### コンプライアンスへの高い意識

2023年度、当社役職員を対象に、外部専門機関によるコンプライアンス意識調査を実施しました。当社グループと同等の規模を持つ企業群との比較では、すべての調査項目で平均を上回る結果となりました。特に、グループ企業理念への理解やコンプライアンス体制の認識など、役職員一人ひとりの意識レベルにコンプライアンス

がしっかりと浸透していることがわかりました。これは、グループのMission、Vision、Valueに照らし合わせながら、自らの行動を客観視する当社特有の風土に起因していると分析しています。

一方、コンプライアンス遵守は個人の努力のみで達成されるものではなく、コンプライアンス違反が起こりにくい環境づくりに向けた組織的な努力も欠かせません。当社グループはコンプライアンス委員会と

遵法活動徹底委員会の2つの組織でコンプライアンスを推進しています。コンプライアンス委員会は、グループコンプライアンス推進方針や活動計画を策定し、その活動を評価します。一方、遵法活動徹底委員会は、グループのコンプライアンス活動の状況を把握する役割を担います。この2つの組織が連携し、グループのコンプライアンス推進のPDCAサイクルを回しています。また、チーフコンプライアンスオフィサー

から取締役会に対し、グループに発生したコンプライアンス事案すべてはもちろん、コンプライアンス活動についても定期的に報告し、適宜適切に取締役会の監督を受けています。

当社グループが遵守するコンプライアンスの対象は、一般的な企業同様、ハラスメントといった社会規範から法令まで幅広いですが、中でも競争法、制裁法、腐敗防止法の3法を重要な対象と位置付けて厳しい報告基準を設けています。一方では内部通報制度の一つとして、従業員が報告受付の一次窓口となる「郵船しゃべり場」を20年以上継続しており、高い認知度を得てグループの内部通報へのハードルを下げているのが特徴です。

の視点で考えるという研修を、2022年から始めています。階層別に順次実施し、最終的に全社員を対象としていきます。参加者からの反響はとて大きく、正確に情報を把握し、自分で考え抜く機会を強く望んでいることがわかりました。この研修をきっかけに、独占禁止法関連以外の事案についても取り上げるとともに、過去の事業投資上の選択に焦点を当てた研修も開始しています。いずれの研修も反響は大きく、そこからもコンプライアンス意識の強い風土を感じ取ることができます。

また、ESG経営の推進とも重なるものとして、人権尊重の取り組みも前進しています。2022年度からESG戦略本部が推進している人権プロジェクトにコンプライアンス推進に関連する組織のメンバーも関わり、船舶の解撤現場や新興国物流拠点などライツホルダーの人権にネガティブなリスクが生じている可能性のある現場に直接出向き、対話と提案を通じた問題解決に取り組んでいます。人権リスクに対する感度をグループ内で高めていく観点で、この取り組みはとて重要だと認識しています。

### コンプライアンス強化に向けた取り組み

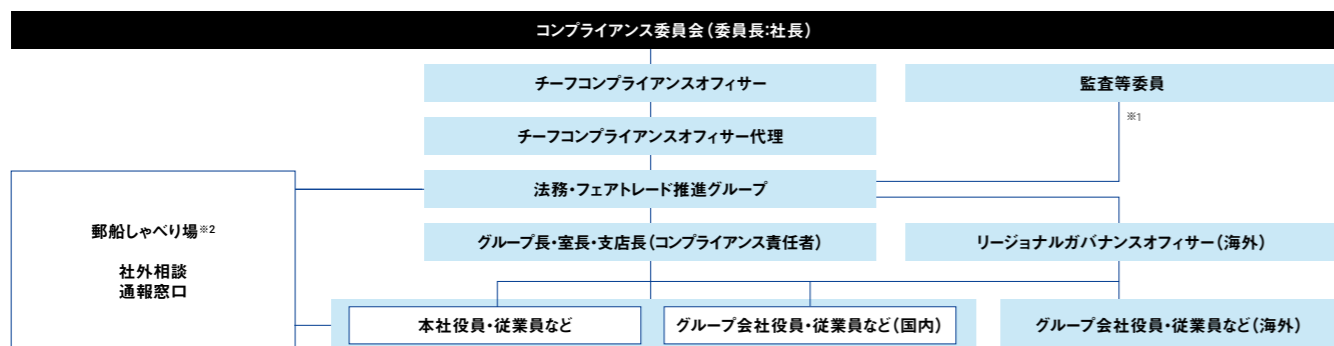
2012年に独占禁止法違反の疑いが顕在化して以降、当社グループでは、当事者の自動車事業部門だけでなく、すべての部門において、潜在的なリスクの把握と実践的なコンプライアンス研修の実施を徹底し、リスク感度と現場行動の向上を図るサイクルを回しています。このサイクルの過程で報告されるリスクに抵触するような事例の中には、上司の誤った言動が若手社員により指摘されるケースも含まれており、さまざまな施策が実際の行動に結びついていると実感しています。さらに、独占禁止法違反に関連した過去の失敗からの学びを風化させず組織の記憶として継承、更新すべく、当時の関係者の生々しい判断や苦悩を追体験し、「自分ならどうするか」

世代間ギャップの表れだと捉えています。この結果を受け、社員の日常行動により直接的にアプローチすべく、人事部門のみならず現場組織との連携を強化し、研修を通じてハラスメントの共通知識の習得・目線合わせを図るとともに適切な対応を考え体得する取り組みを重点的に進めます。また、ハラスメントに限らず、コンプライアンスに対する理解や意識のギャップが依然としてあるという仮定の下、現場の従業員が当然のように遵守しているルールや言動を、マネジメント層もしっかりと認識・対応するよう、また逆も然りですが、意識や知識の共有・アップデートを改めて強く促していく考えです。社内での情報共有や処罰規定のあり方についても見直しを進めています。

グローバルなコンプライアンス意識の共通化も課題となります。地域ごとに自律的なマネジメントがある中、グループ全体でコンプライアンス、ひいてはガバナンスレベルを高めていくために、グループ最大の規模を持つ郵船ロジスティクス(株)や5地域のグループ地域代表とも連携し、センター・オブ・エクセレンス\*の考え方を基軸としながら高い水準のコンプライアンスを浸透させていく取り組みを開始しているところです。地域ごとに事情が異なる以上、コンプライアンスの意識をグローバルに高めていくのは容易ではありませんが、違いを認めた上で、あるべき水準の設定に向けた議論を経た合意形成は、今後、各地域が責任を持ってコンプライアンスを浸透させていく動きにつながるはずだと考えています。

\* 組織横断的な取り組みを進めるために、リソースや知見を一つの拠点に集約して組織化すること

### 日本郵船グループのコンプライアンス体制図



※1 常勤監査等委員へ定期的かつ必要に応じ適時報告

※2 当社グループ従業員を対象とした、コンプライアンスに関わる懸念・問題の相談窓口。聞き役は従業員5名(男性3名、女性2名)と外部弁護士1名