



〒100-8540

東京都千代田区内幸町二丁目1番1号

飯野ビルディング

電話：03-3595-5000(代表)

ファックス：03-3595-5001

<https://www.kline.co.jp>



“K” LINE REPORT 2022



ユニバーサルデザイン(UD)
の考えに基づいた見やすい
文字を採用しています。

Printed in Japan

▶ 価値創造の戦略

- 1 川崎汽船グループの目指す姿
- 2 CEOメッセージ
- 8 財務・ESGハイライト
- 10 経営計画の軌跡
- 12 2022年度中期経営計画(2022～2026年度)
 - 14 STRATEGY 01. 事業戦略
 - 16 STRATEGY 02. 事業基盤
 - 18 STRATEGY 03. 資本政策
- 20 CFOメッセージ
- 24 SPECIAL FEATURE 01
アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会
- 26 SPECIAL FEATURE 02
Seawingで実現する運航の低炭素化
- 28 SPECIAL FEATURE 03
持続的成長を支える人材戦略
- 32 SPECIAL FEATURE 04
安全・品質管理の強化を通じたグローバル展開の加速

▶ 価値創造の基盤

- 34 経営戦略とESG・CSRマネジメント
- 36 安全運航
- 38 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略
- 40 TCFDフレームワークに基づく情報開示
- 42 DX推進を通じたイノベーションの追求
- 46 コーポレートガバナンス
 - 46 取締役
 - 48 監査役／執行役員
 - 49 コーポレートガバナンス概況
 - 54 社外取締役からのメッセージ
- 56 責任ある企業行動の実践
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント

▶ 価値創造の最前線

- 60 At a Glance
- 62 事業概況
 - 62 ドライバルク
 - 62 鉄鋼原料事業／バルクキャリア事業

- 64 エネルギー資源
 - 64 油槽船事業／燃料事業
 - 66 電力事業／海洋事業
 - 68 LNG船事業／カーボンニュートラル推進事業
- 70 製品物流
 - 70 自動車船事業
 - 72 物流・港湾事業
 - 74 近海・内航事業
 - 75 コンテナ船事業

▶ 企業情報

- 76 11年間の財務・ESGデータ
- 78 組織図
- 79 事業拠点
- 80 主要連結子会社および関連会社
- 82 会社概要／株式情報

▶ 本レポートについて

編集方針
川崎汽船(“K” LINE)グループは、世界の海上輸送ニーズに適応したさまざまなタイプの船隊を保有・運航し、陸上輸送や倉庫事業も展開する総合物流企業グループです。“K” LINEグループでは、独自の企業価値のシンボルとして「 Value(ケイラインバリュウ)」を定めています。“K” LINE REPORTでは、この Valueについて、幅広いステークホルダーを対象に財務・非財務情報の両面から説明しています。なお、それぞれの取り組みの詳細については、当社ウェブサイト(www.kline.co.jp)を併せてご覧ください。

対象期間
2021年度(2021年4月1日～2022年3月31日)
ただし、一部2022年4月以降の情報を含みます。

対象範囲
原則として川崎汽船株式会社と関係会社を対象としています。活動やデータについて範囲を限定する場合は、本レポート中に注記しています。

参考にしたガイドライン

- ・IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- ・ISO26000
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見通しに関する注意事項
本レポートに記載されている当社の計画、戦略と将来の業績につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき、当社の経営者が判断したものであり、リスクや不確定要素が含まれています。従いまして、実際の業績は事業を取りまく環境の変化などにより、当社の見通しと異なる可能性があります。

川崎汽船グループの目指す姿

新たな「企業理念」「ビジョン」「大事にする価値観」

企業理念

～グローバルに信頼される～

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します。

ビジョン

全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、
グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指します。

大事にする価値観

お客様を第一に考えた
安全で最適なサービスの提供

たゆまない課題解決への姿勢

専門性を追求した
川崎汽船ならではの価値の提供

変革への飽くなきチャレンジ

地球環境と
持続可能な社会への貢献

多様な価値観の受容による
人間性の尊重と公正な事業活動



代表取締役社長
CEO

明珍 幸一

新たな経営ステージにおいて“K” LINEスピリットを発揮し、 持続的な成長と企業価値向上を実現します

川崎汽船グループの強みが最も活かせる、海運を中心とする物流を対象事業領域と定め、成長を牽引する事業へと経営資源を集中し、すべてのステークホルダーからの信頼の獲得に一層注力します。そして、自社・社会の低炭素・脱炭素化をお客さまとのパートナーシップを通じて推進し、グローバル社会のインフラを支えることで、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。

■ 企業理念、ビジョン、大事にする価値観を 定め、新たな経営ステージへ

“K” LINEグループは、2020年度、2021年度と2年連続で業績が大きく改善、財務体質の抜本的な改善を実現し、新たな経営ステージに立ちました。2022年5月に発表した中期経営計画(中計)の策定にあたっては、役職員が同じ目的意識を持って経営と執行を推進するために、目指すべき企業理念、ビジョン、大事にする価値観、将来のありたい姿を徹底的に議論しました。また、社内での議論に加えてお客さまからの声を踏まえて、多角的な視点で意見を交わしました。その結果、資本効率と財務健全性を両立させながら成長戦略を進めること、社会の低炭素・脱炭素化、環境対応も見据えながら、海運が事業領域の主軸となることを再確認し、限りある経営資源を成長を牽引する事業に重点的に配分することで、当社グループの強みを最も活かせる事業領域に経営資源を集中するという結論に至りました。

地政学的要因による分断やアジアの台頭など、事業環境を見通す上での不確実性は依然高い状況ですが、グローバル社会はエネルギーミックスの転換期にあり、温室効果ガス(GHG)排出量削減、省エネ、代替燃料への移行、そして新たな輸送需要への対応が、持続的な成長と企業価値向上につながると私たちは考えています。海運という社会インフラの一翼を担うものとして当社グループならではの専門性を磨き、自社・社会のスムーズなエネルギー転換にコミットすると同時に、お客さまのビジネスパートナーとして低炭素・

脱炭素化の実現に共に取り組むことで、環境負荷低減と当社グループの収益成長を両立させます。

現在私たちに求められているのは、お客さまが何に悩みどんなソリューションを求めているのか、お客さまのニーズをとらえ、従来の発想にとらわれず、新たなチャレンジを行い、付加価値を提供することです。その実現に向け、営業部門と技術部門が一体となった組織営業力を発揮することで「提案力の強化」を図り、お客さまとの真のパートナーシップを築いていきます。

■ 中期経営計画のキーポイント

ポートフォリオ経営の導入

今回の中計では、当社グループの強みが最も活かせる事業領域に経営資源を集中するという基本方針に基づき、各事業の役割を明確化し、戦略の方向性を決めました。具体的には、二つの軸を持って、事業ポートフォリオを再定義し、5つに区分しました。

第一の軸は、市場の成長性です。長期的な市場全体の成長性、自社の競争優位性、収益性の観点から、当社の成長を牽引する事業を特定しました。第二の軸は、お客さまとのパートナーシップです。比較的少数の特定のお客さまと深く大きな取引をしていく事業なのか、あるいは多種多様なお客さまと広い取引を行う事業なのかという視点で、当社の各事業の強みと役割を明確に区分しました。

こうした分析と議論を経て、既存の自営事業を「成長を牽引する役割」「スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割」「稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割」の三つに、コンテナ船事業を「株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割」、新規事業を「当社の強みを活かせる分野での新規事業領域の拡大」に、それぞれ再定義・区分しました。ポートフォリオ経営を通じ、限りある経営資源の配分にメリハリを利かせるとともに、戦略的な資産の入れ替えも継続的に検討する体制を構築していきます。

成長を牽引する役割を担う3事業

成長を牽引する役割を担う鉄鋼原料、自動車船、そしてLNG輸送船の3事業では、お客さまと低炭素・脱炭素化への取り組みで足並みをそろえ、環境対応を機会として成長を実現していきます。既存のお客さまに加え、新規のお客さまからの受注を獲得することで、市場平均を上回る成長を目指します。

“ **お客さまと低炭素・脱炭素化への取り組みで足並みをそろえ、環境対応を機会として成長を実現していきます。**

鉄鋼原料事業においては、当社の強みである日本、韓国、中国の鉄鋼メーカーの顧客基盤に加えて、資源メジャーをはじめとする海外のお客さまからのニーズをとらえます。GHG排出量削減へのニーズは強く、船社としてスコープ3削減に貢献することで、長期の取引関係をさらに強化するとともに、LNGやアンモニアなど代替燃料船のニーズも開拓していきます。



サプライチェーンにおける低炭素・脱炭素化のニーズが強い自動車船事業においても、環境技術を含めた組織営業力を高めると同時に、代替燃料船と燃料供給ネットワークの整備を着実に進めることで、お客さまのパートナーとしての地位を確固たるものにします。EV化などによる産業構造の変化に対応するため、既存のお客さまへの輸送基盤の拡充に加え、End-to-Endでの完成車物流サービスの提供などによる新興BEV*メーカーとの取引拡大や、High & Heavy貨物など、取扱貨物の多角化を図ります。

LNG輸送船においては、移行期の代替エネルギーとして強いニーズが見込まれるLNG輸送に関わる事業機会を着実に取り込んでいきます。中国、マレーシア、インド、インドネシアなど、今後成長が見込める市場において、海外拠点における営業体制と船舶管理機能を強化することにより、営業・安全運航両面でのサポートを強力に推進し、案件の確保に努めていきます。

* Battery Electric Vehicle

収支目標

ポートフォリオ戦略に基づき、経営資源を成長を牽引する3事業に重点的に配分することで、自営事業の収益成長を実現します。また、コンテナ船事業においては株主として

企業価値向上のために必要な人材も含めた支援を行い、経営・ガバナンスへの関与強化を通じて企業価値の向上を図ります。自営事業とコンテナ船事業の収益をバランスさせ、中計最終年度である2026年度までに1,400億円レベルの経常利益を実現します。

キャッシュ・フローをベースとした成長投資

営業キャッシュ・フローについては、2021年度から2026年度の累計6年間で約9,000億円から1兆円を創出する計画です。この営業キャッシュ・フローをベースに、成長に必要な投資を行い、財務の健全性を確保した上で、最適資本を超えるキャッシュ・フローについては追加配当および自己株式取得を通じ機動的に株主に還元していく計画です。

中計で計画する約5,200億円の投資については、成長を牽引する鉄鋼原料事業・自動車船事業・LNG輸送船事業の3事業に約8割を投入します。一方、環境投資については5,200億円のうち、全体のおよそ6割となる3,100億円を充て、低炭素・脱炭素化を機会とした競争優位性を確立する計画です。

なお、5,200億円にのぼる投資を実施するにあたっては、事業別責任会計を管理会計として導入します。資本コストやキャッシュ・フローを意識した管理体制とすることで、各事業の定期的な見直しを可能とする体制を整えるとともに、リスクを上回る投資を行った過去と同じ轍を踏まぬよう、各事業別の船舶投資ガイドラインを策定するなど、高い投資規律を維持していく考えです。

低炭素・脱炭素の具体化で、一步先の価値を生む

環境面においては、「自社および社会の低炭素・脱炭素化」を掲げ、お客さまのパートナーとしてエネルギー転換に取り組む方針です。当社グループは、国際海事機関(IMO)が目標として掲げる2030年までの排出効率40%削減を上回る、50%削減を独自の目標としています。その具体化に向け、2021年4月に組織を見直し、GHG削減戦略グループを設立、併せて、GHG削減戦略委員会、サステナビリティ経営推進委員会も設立し、グループ横断的な取り組み方針を明

確にしました。こうした組織再編を通じ、営業から技術部門を含めて主要なメンバーが委員会に参加し、グループ一体となって推進する体制を強化したことで、中計で示した計画が具体化しています。その結果、トンマイル当たりのCO₂排出量は、2008年度の7.21g-CO₂/トンマイルの実績に対して2021年度は4.10g-CO₂/トンマイルとなり、2030年度に当社が目標として掲げる50%の削減に対して、すでに43%の改善を実現しています。

現在は重油が主である船舶燃料の転換に関しては、2021年にLNG燃料自動車専用船1隻が竣工しているほか、新たにLNG燃料船として自動車船8隻、大型バルクキャリア1隻の新造船を発注済みです。2020年代はLNG燃料船の導入を拡大し、2030年までに約40隻を投入する予定です。また、アンモニア燃料船の研究開発にも着手しており、2020年代のできるだけ早い時期に、ゼロエミッション船の実用化と導入を目指しています。

既存の船隊に関しても、“K” LINEグループが運航する440隻弱の船隊のうち、所有船約180隻、傭船250隻強の一隻一隻について、具体的なGHG排出量の削減計画を検討、策定しています。加えて、「Seawing」をはじめとする各種省エネ設備の搭載を進めるほか、最適経済運航に不可欠な船舶統合管理システムである「K-IMS」を、自社船のみならず中長期傭船を含めた基幹船隊全船に導入を進めています。これらの取り組みを通じ、GHG排出量の削減を実現し、その成果を定量的に把握することで、さらなる環境負荷低減につなげます。

持続可能な経済を実現させる活動を行う国際非営利団体であるCDPから、当社グループは6年連続でAリストに認定されています。6年連続でのAリスト認定は日本企業では当社を含めて4社のみであり、これまでの環境負荷低減に対する先進的な取り組みへの評価であると受け止めています。常に弛まず、着実に歩みを進めることは、インフラを担う企業の責任であると同時に、一步でも、半歩でも競合他社の先を行く取り組みが、事業成長と価値創造の原動力となると考えています。

■「パートナーシップの深化」による価値創造

今後の価値創造のカギを握るのは、お客さまや内外のさまざまなパートナーとの「パートナーシップの深化」です。代替燃料船舶の開発を例に考えれば、技術開発の主体は造船会社である一方で、実際の開発過程においては、船舶を運航するユーザーという立場で私たちが持つ知見や経験をフィードバックすることが不可欠です。さまざまなイノベーションが世界中で起こる現在、パートナーシップの重要性はますます高まっています。

K-IMSを通じて収集される膨大なデータの活用を含めたデジタルトランスフォーメーション(DX)、LNG、アンモニアや水素など代替燃料のサプライチェーンの構築、あるいは、今後大型開発が予定されている日本での洋上風力発電事業における建設や保守・管理に必要な支援船事業など、パートナーシップの深化を通じた価値創造の機会は急速に広がっています。例えばDXに関しては、事前故障予知によるコンディションベースマネジメントの導入、デジタル技術の活用による船上での働き方改革、AIを用いた自動制御技術による安全操船支援などの実現に向けて、さまざまなパートナーと協働で取り組みを加速しています。2,000項目にものぼるビッグデータを持つK-IMSを活用した安全運航、最適経済運航を先駆けとして、こうした取り組みにおいては当社グループが持つ無形資産を最大限活用する方針です。当社グループの強みとパートナーの強みを掛け合わせ、相乗効果を生むことで、大きな価値創造に挑戦していきます。

“ ”

当社グループの強みとパートナーの強みを
掛け合わせ、相乗効果を生むことで、大きな
価値創造に挑戦していきます。

“ ”

■ 3拠点の整備による地域に密着した組織営業力の強化

中計で掲げるお客さまとのパートナーシップの深化に向け、2022年、米国、欧州、シンガポールの3拠点からなる安全品質管理体制の構築・強化を発表しました。従来の日本中心の管理から、グローバル管理体制へと進化することで、成長市場におけるさらなる事業の拡大を安全面・輸送品質面から支えます。特にシンガポールは、多くの資源メジャーが拠点を設置し、取引情報が集積する地であり、成長を牽引する事業領域のお客さまとのビジネス拡大を目指す上での重要性が増しています。また、中国、マレーシア、インド、インドネシアを筆頭に、アジア地域における輸送需要は、今後さらに成長・多様化する見込みです。そうした地域における事業強化を図るために、グローバルな事業運営体制を確立することで、一丁目一番地の安全運航の徹底を通じた高い輸送品質を確保するとともに、顧客密着による組織的な営業対応力を強化し、環境負荷低減を含めたさまざまなお客さまのニーズに応えていきます。

■ 人材育成を通じた組織力の強化、DXによるビジネスモデル変革への展望

自主独立・自由闊達・進取の気性を表す“K” LINEスピリットは、当社グループの成長と挑戦の原動力です。グローバルに事業戦略を実現していくために、多様な価値観をベースに、海運プロフェッショナル経営人材や、環境・技術系人材の確保・育成を進めます。人材への投資を通じて当社グループならではの技術・専門性を磨き、事業基盤を強化することで、組織営業を通じてお客さまに提供する付加価値を高めていきます。“K” LINEスピリットを体現する一人ひとりの個の力をチームワークで束ねて組織の力へと融合させ、

業界トップ水準の安全と品質をお客さまに継続的に提供します。

DXの推進は企業の成長に必要不可欠であり、現場のDX推進力のさらなる向上が求められています。職種や業務で必要なレベルに応じて、継続的かつ深掘りした内容のDX教育を実施していきます。本船の運航位置のみならず、貨物情報やCO₂排出量などのリアルタイム情報の提供が求められる時代は、もうすぐそこまできています。DXを通じてイノベーションを追求し、お客さまの課題解決に取り組みます。

“ ”

“K” LINEスピリットを体現する一人ひとりの
個の力をチームワークで束ねて組織の力へと
融合させ、業界トップ水準の安全と品質を
お客さまに継続的に提供します。

“ ”

■ リスクマネジメント・コンプライアンス体制の強化

新型コロナウイルスに代表される感染症によるパンデミック、米中、欧露の「経済デカップリング」、ウクライナ危機に伴う経済制裁の導入など、日々新たなルールやさまざまな規制が強化・追加される状況において、グループ全体のコンプライアンス体制のさらなる充実は、重要な経営課題です。当社グループは、コンプライアンスのチェック体制を強化し、こうした状況にきめ細かく対応しています。また、近年大きな脅威となっているサイバーセキュリティについては、過去1年間で最新技術の導入と外部専門家による監視体制の強化などを進めました。今後も継続的にグループのIT体制とシステムの見直しを図り、ITガバナンスの向上に努めていきます。

当社グループは、100年を超える歴史において常に“K” LINEスピリットを発揮し、幾多の危機を乗り越えて来ました。しかし私は、財務体質の抜本的な改善を果たし、新たな経営ステージに立った今こそが、“K” LINEスピリットの本当の出番であると考えています。低炭素・脱炭素化へのニーズを成長の機会としてとらえ、持続的成長を目指すという長期ビジョンは、当社グループのみならず、海運業の未来に向けた大きな挑戦です。ステークホルダーの皆さまには、新たな経営ステージにおける当社グループの取り組みにぜひご期待いただくとともに、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長
CEO

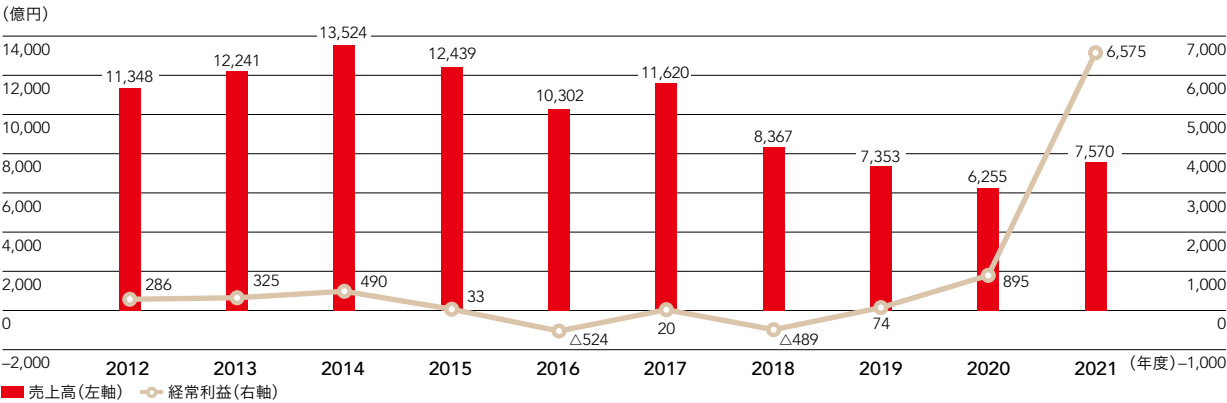
明 珍 幸 一



財務・ESGハイライト

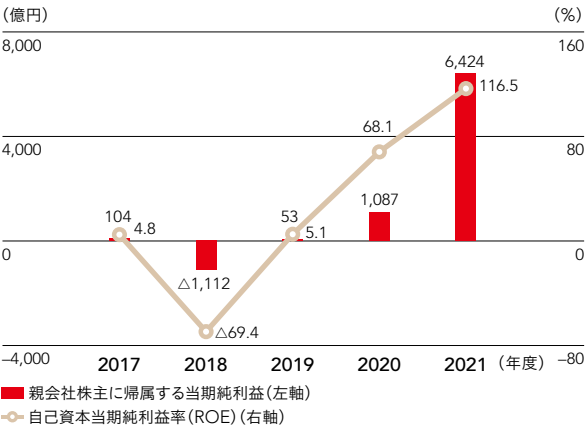
川崎汽船株式会社および連結子会社

売上高／経常利益



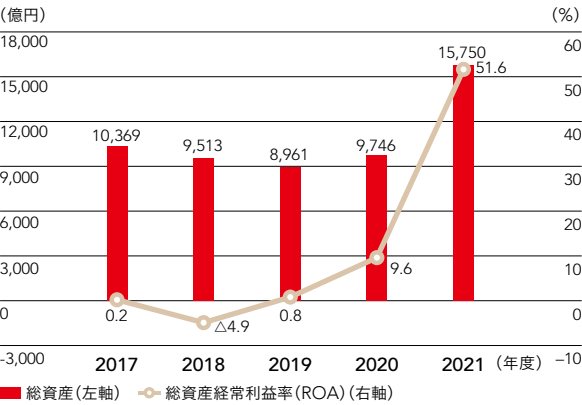
2021年度は、当社自営業であるドライバルクや自動車船事業を中心に、前年度の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の影響からの回復基調が継続したことにより、売上高は前年度比21.0%増加しました。また、当社持分法適用関連会社であるONEは、サプライチェーンの混乱と旺盛な荷動きにより輸送需要がひっ迫するなか、全航路において運賃が高水準に推移したことにより業績が堅調であったことなどを主要因として、経常利益は6,575億円へと大幅に増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



不採算事業・船腹を対象とした構造改革を実施した一方で、ONE業績の堅調な推移のほか、当社が保有していた米国の物流事業会社CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS, INC.の株式売却による特別利益を計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は大幅な増益となり、自己資本当期純利益率 (ROE) も116.5%と大きく上昇しました。

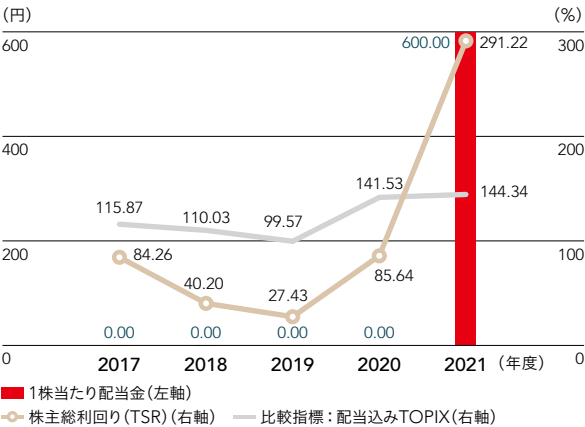
総資産／総資産経常利益率 (ROA)*



2021年度は、経常利益の大幅な増益により、総資産経常利益率 (ROA) が51.6%と大きく上昇しました。

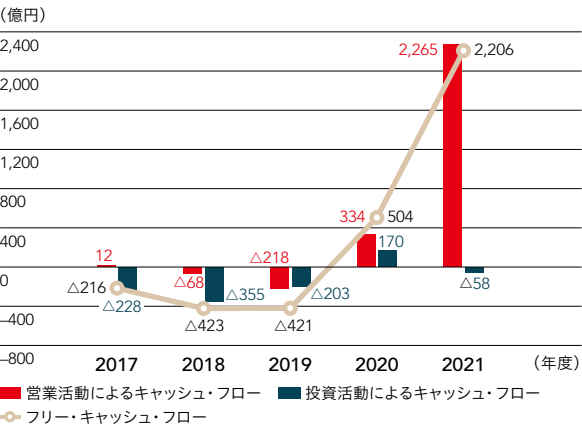
* 『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正 (企業会計基準第28号 平成30年2月16日) 等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

1株当たり配当金／株主総利回り (TSR)



2021年度は、復配の目途がついたことから、配当金は1株当たり600円とさせていただきます。また、株主総利回り (TSR) は前年度比大きく上昇しました。

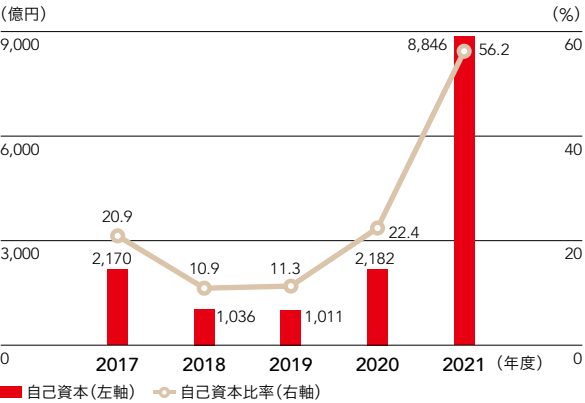
キャッシュ・フロー



2021年度は、税金等調整前当期純利益や利息及び配当金の受取額増加等により、営業キャッシュ・フローが大きくプラスとなったため、フリー・キャッシュ・フローは2,206億円のプラスとなりました。

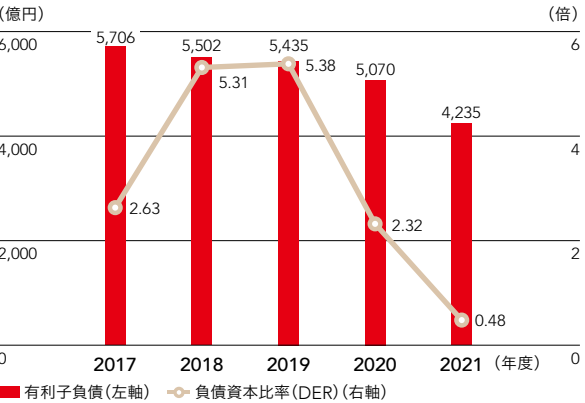
(注) 億円未満を四捨五入しています。(1株当たり配当金／株主総利回り (TSR) を除く)

自己資本／自己資本比率



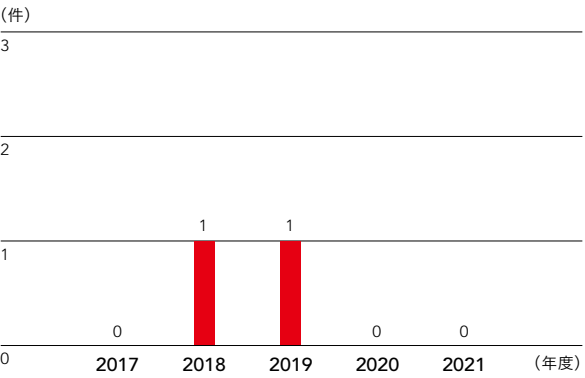
2021年度は、当期純利益の積み上げ等により自己資本を大きく積み増したことで、2021年度末の自己資本額は8,846億円と前年度末比で約4倍へと増加し、自己資本比率も56.2%と大きく改善しました。

有利子負債／負債資本比率 (DER)



2021年度は、有利子負債4,235億円、また、自己資本の大幅な積み上げによりDERは0.48倍と大幅に改善しました。

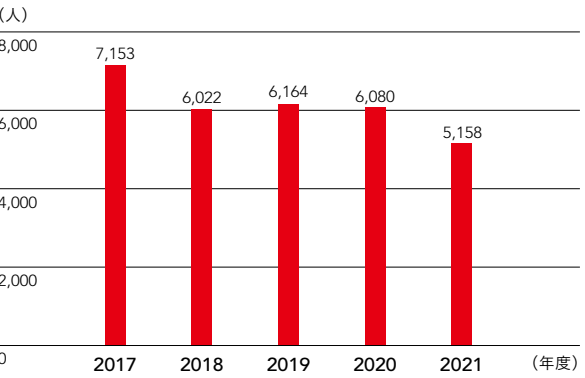
重大事故発生件数*



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。過去5年間に座礁1件、衝突1件により2件の漏油事故が発生しましたが、適切な対応の下、被害を最小限に抑えました。

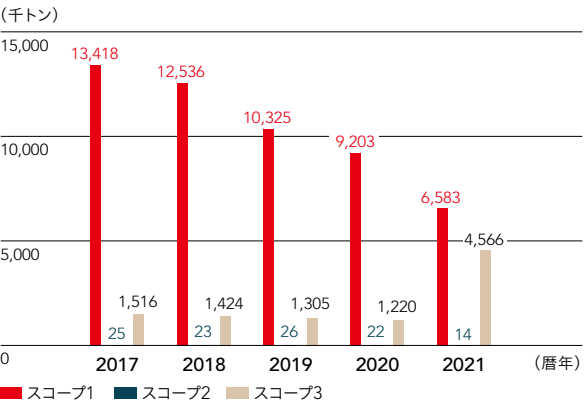
* 対象範囲は当社連結範囲、売上高の100%です。

従業員数 (連結)



川崎汽船グループならではの技術・専門性を備え、事業ポートフォリオを支える優秀な人材の確保・育成に努めています。

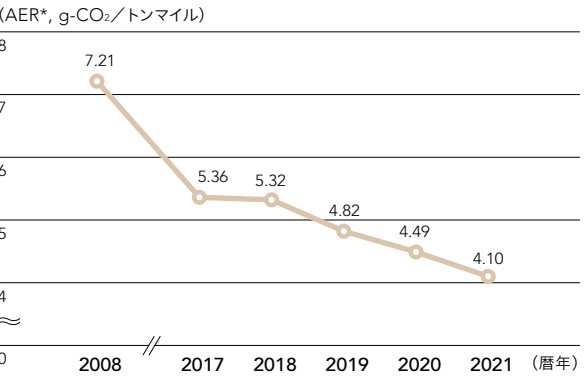
GHG排出量* (スコープ1, 2, 3)



当社グループの燃料消費や電気使用量等をもとにCO₂排出量を集計し、第三者認証を取得しています。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船についてはスコープ1の集計対象外とし、コンテナ船についてはスコープ3にて計上しています。

* 対象範囲は当社連結範囲、売上高のほぼ100%です。

輸送トンマイル当たりのCO₂排出量 (g-CO₂/トンマイル)



2020年に「K」LINE 環境ビジョン2050」改訂版を策定し、CO₂排出効率の指標に関しても、IMOの目標に合わせて基準年を2008年とし、AER*を集計しています。2021年より集計対象範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。2021年は2008年比で43.1%改善しました。

* 1トンの貨物を1マイル (1,852m) 輸送する際の、船舶からのCO₂排出量の平均値 (載貨重量トン数ベース)。

	2017～2019年度「飛躍への再生」	2020年度	2021年度
事業環境	2012年度に顕在化した船腹の供給過剰を背景とする海運市況低迷の長期化が底を打ち、回復基調に転ずる - コンテナ船市況は供給過剰への対応として主要企業によるアライアンスが結成され、2017年に3大アライアンス体制となるとともに、合従連衡が継続 - SOxをはじめとする環境規制が強化される	2019年度末に始まった新型コロナウイルスの感染が拡大、世界経済に大きな影響を及ぼす - 欧米を中心に各国政府が導入した都市封鎖を背景に「巣ごもり需要」が急拡大したことから、アジア・北米航路を中心としたコンテナ輸送需要が急拡大	- Withコロナを前提とした社会・経済・ライフスタイルが広がる一方で、変異株の流行による局地的な都市封鎖が続く - 半導体不足の顕在化をはじめ、サプライチェーンの混乱が継続
戦略のポイントと主要施策	事業ポートフォリオ戦略の転換 - 選択と集中による事業ポートフォリオの見直しと、経営資源の再配分に注力 - 金融危機前に発注した高コスト船の早期備船解約や処分を実施 - 中長期契約の積み上げにより、安定収益型事業を拡大 - 財務体質改善に向け、投資案件を厳選、3年間で300億円の戦略的投資枠を設置 経営管理の高度化と機能別戦略の強化 - 事業リスク量コントロールとリスク・リターンの管理に向け、投資案件ごとのリスク・リターンの定量評価を導入 “K” LINEグループの力を結集した徹底的な顧客重視への回帰により、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）を強化 ESGの取り組み強化 - コーポレートガバナンス体制の強化 - 世界トップクラスの安全運航の維持、環境対策とCSRへの注力	コロナ禍による足元の状況への対処 - 船隊規模の適正化：安定収益型事業の維持・拡大と市況影響型事業の競争力強化のため、需要に応じた船隊規模の適正化を進め、収益規模を拡大 - さらなる投資の厳選：総投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内に抑制（5年間で2,500億円規模） - 流動性確保と自己資本拡充：コミットメントラインを含め売上の3ヶ月分以上を確保するとともに、船舶、その他資産の売船・処分で自己資本を拡充 重点課題への対応の強化・加速 - 安全・環境・品質と、それらを支えるAI・デジタル技術の活用 - 技術力・営業力強化による成長戦略の推進	自営事業4本柱の磨き上げ - ドライバルク、エネルギー資源、自動車船、物流、近海内航の自営事業において、アジアを中心としたグローバル展開を加速するとともに、成長領域の取り込みを検討 - 投資の厳選を継続：2021年度から5年間の総投資額を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑制し、2,500億円（うち環境関連投資は1,000億円規模）規模とするとともに、財務体質改善後を見据え、新規成長分野への投資を検討 コンテナ船事業の競争力向上 - ONEの成長戦略実現に向け、株主の立場から支援・助言を継続
主な成果と次期への課題	- 川崎汽船、商船三井、日本郵船の3社のコンテナ船事業と海外のコンテナターミナル事業を統合した新しい事業体としてOcean Network Express(ONE)が2018年4月に営業を開始、当社の持分法適用関連会社に - 重量物船・石油製品船事業からの撤退により市況影響型事業を縮減、LNG船など中長期契約に基づく安定収益の積み上げが進捗 - 全事業のリスク・リターンを計測する手法を開発、運用を開始 - 環境対応の強化の一環として、LNG燃料炊き船の建造、風力を活用する自動カイトシステムの導入を決定 - 環境マネジメント推進体制「DRIVE GREEN NETWORK」が始動、“K” LINEグループ全体の環境保全活動を一元管理、推進 - 社外取締役を増員、政策保有株式を縮減 - 経営の基盤となる安定収益型事業のROA6%以上を達成した一方、自己資本比率20%半ば、早期復配という目標は未達成に終わる	25隻の船隊削減を実施 - ONE業績の大幅な改善と非コア事業の売却により、2020年代半ばの達成を目標としていた自己資本1,500億円レベルを前倒しで達成 - 当社船隊として初のLNG燃料自動車専用船が竣工 - インターナル・カーボンプライシング(ICP)を導入 「“K” LINE 環境ビジョン2050」改定	- 自己資本比率の改善、経常利益500億円以上、ROE10%以上を達成 - 不採算船・事業からの撤退による構造改革を前倒しで完遂 - 配船効率改善により収益性を底上げ - 全事業セグメントでの黒字化を達成 - 洋上風力発電支援船事業を開始 「“K” LINE 環境ビジョン2050」の2050年目標を改定、GHG排出ネットゼロに挑戦 - 低炭素・脱炭素化を機会としてとらえる自営事業の成長戦略の具体化と、企業価値向上に向けた資本政策の明確化が課題

2022年度中期経営計画

(2022～2026年度)

長期経営ビジョンと中期経営計画の概要

川崎汽船グループを取りまく事業環境の変化と長期経営ビジョン

市場環境の変化

- 資源高やインフレーションなど世界の経済動向
- 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
- 不確実性の高い市況・貨物動向
- アジアを中心とする新興国の急速な需要増加

船舶投資環境の変化

- 船舶の安全・品質に対する意識のさらなる高まり
- 重油船から代替燃料船への移行
 - 継続的な船舶技術革新を見据えた新造船投資の必要性
 - 代替燃料船舶での運航・管理能力の重要性向上
- 世界的な環境規制の加速

社会の低炭素・脱炭素化

- 新燃料サプライチェーンインフラの整備を含めた社会的なエネルギーミックスの転換
- 輸送における低炭素・脱炭素化への需要の高まりと既存燃料輸送船への影響
- DXを活用した最適運航と省エネ技術の進歩

川崎汽船グループがすべてのステークホルダーから信頼されるパートナーであり続けるため「成長を牽引する役割を担う事業へ経営資源を集中」させ、「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・発展を通じて自社・社会の低炭素・脱炭素化を目指し、持続的成長と企業価値向上を図る



自社・社会の低炭素・脱炭素化の推進と企業価値向上



成長を牽引する役割を担う事業への経営資源の集中



成長機会をともにできる顧客とのパートナーシップ

顧客とともに「事業環境の変化」、「エネルギーミックス転換期」に対応

重油焚き船

LNG燃料船

ゼロエミッション船

“K” LINE 環境ビジョン2050
～青い海を明日へつなぐ～

2030年目標
IMO目標であるCO₂排出効率40%改善を上回る50%改善を目指す

2050年目標
IMO目標である排出総量半減に対しGHG排出ネットゼロに挑戦

2022年 2026年

中計期間

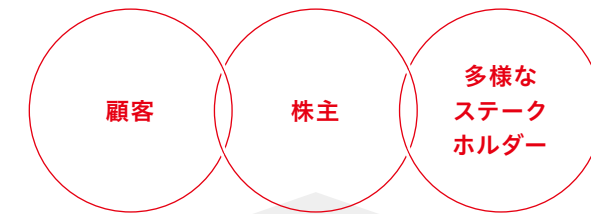
2030年

2050年

2022年度中期経営計画の概要

当社グループは、2022年度中期経営計画において、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、成長ドライバーとする戦略を策定しました。その具現化に向けたカギを握るのが、成長の牽引役となる三つの事業に対して経営資源を集中的に配分するポートフォリオマネジメントです。併せて、事業戦略の推進を支える強固な事業

基盤の構築にも取り組みます。また、当社グループの重要な事業部門であるコンテナ船事業については、株主としてOcean Network Express(ONE)の持続的な成長と発展を引き続き支援します。その上で、最適資本構成と資本効率を意識したキャッシュアロケーションを実施し、株主価値の最大化を目指します。



さらなる成長と企業価値向上

自営事業

- 低炭素・脱炭素需要の取り込み
- ポートフォリオ戦略
- 経営資源の鉄鋼原料・LNG船・自動車船への重点配分

コンテナ船事業

- 主要事業の一つ
- 株主として関与を継続していく

経営管理の高度化

事業成長と最適資本政策による企業価値向上

キャッシュ・フローを意識した最適資本構成を常に意識し資本効率と財務健全性を両立

安全・品質

環境・技術

デジタルイノベーション推進

人材

経営管理指標

ROE

持続的に10%以上を達成

収支目標

2026年度に自営事業とコンテナ船事業の収益力をバランス
経常利益：1,400億円

最適資本構成

当社グループとしての資本効率の最適化と戦略的な資金調達が可能となる財務の健全性を両立

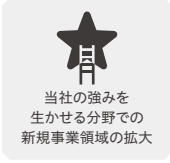
株主還元方針

中計期間で4,000億～5,000億円規模

最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資および財務の健全性を確保のうえ、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローも踏まえて積極的に自己株式取得を含めた株主還元を進める

STRATEGY 01. 事業戦略

当社グループは、既存の各事業の特性に応じたメリハリのある資本配分のため、事業ポートフォリオを見直し、既存自営事業を3区分、コンテナ船事業と新規事業を各1区分とする5つの区分でそれぞれの役割を再定義しました。この役割に基づき、戦略的方向性を明確に打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を推進する計画です。

対象事業	役割	戦略的方向性	主要市場および顧客ニーズ	優先課題	インプット
 成長を牽引する役割 - 鉄鋼原料 - 自動車船 - LNG 輸送船	- 環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること - 既存・新規顧客でのシェア獲得 - 市場成長を上回る高成長	経営資源を集中的に配分	鉄鋼原料 日本・アジアを中心とした既存顧客、環境対応需要を持つ資源メジャー等 自動車船 既存完成車OEM、増加するBEV輸送需要を持つ新興BEV荷主、High & Heavy貨物 LNG 船 今後の成長市場であるアジアや米国、最大の事業規模を誇るカタールなどの既存顧客、中国・マレーシア・インド・インドネシアの地場の顧客	鉄鋼原料 LNG・アンモニア燃料船需要など、顧客の環境対応へ積極的に応えるための成長投資と運航体制の整備 自動車船 航路／荷主内プレゼンス向上による収益性強化、新興BEV取り込みおよびEnd-to-Endでの完成車物流サービス事業化による安定収益の増強 LNG 船 顧客需要に応じた船舶隻数増強、拠点・営業体制強化による顧客との密接な関係性構築と、アジアでの需要獲得	資金 LNG・アンモニア燃料船などの船舶投資、Seawing導入拡大による環境対応船隊整備、High & Heavy対応船投資、End-to-End関連の事業投資 人材 海外拠点増強を含めた、営業、海技者、オペレータの増強
 スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割 - 電力炭 - VLGC・VLCC	顧客のエネルギーミックス転換に貢献しつつ、事業構造を転換	- 事業リスクの最小化 - 代替燃料需要への対応	国内の電力会社を中心とした既存顧客の、特に代替燃料への転換	高い輸送品質技術の維持・向上と、船舶管理・運航体制の維持 主体的な提案営業を通じたエネルギーミックス転換の支援による、新エネルギー輸送需要の獲得	船舶資産 顧客ニーズを踏まえた新エネルギー輸送が可能な船隊の整備 人材 新エネルギー輸送が可能な乗組員のケイパビリティの維持・育成
 稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割 - バルクキャリア - 近海内航 - 港湾・物流	- 市況耐性を高め、安定収益確保 - シナジーを追求した事業戦略	ライトアセット化（バルクキャリア）	バルク 当社が強みを持つアジア地域の顧客 近海内航／物流・港湾 内航・フェリーにおけるモーダルシフト需要および外航・内航双方における重層的な顧客サービス展開	バルク 顧客基盤の強化および配船効率と市況耐性向上のさらなる向上、アセットライト化の推進 近海内航／物流・港湾 各社の知見と経験を活かしたビジネス促進と、成長を牽引する役割の事業とのシナジー追求	バルク アセット管理拠点および事業拠点としてのシンガポール拡充 近海内航／物流・港湾 - 既存アセットの効率的な活用の徹底 - 関係会社とのシナジーを強化 - 地域展開してきた完成車物流事業の強化・拡大
 株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割 コンテナ船	全社収益の安定化	継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を通じた企業価値の最大化	—	株主としてのONEへの関与を継続 ガバナンス 企業価値向上のための資本効率、ROEを意識した経営 IR ONEの企業価値がステークホルダーの皆さまに評価していただけるようコミュニケーションを充実	人材支援 経営・オペレーション両面でのONEへの人材提供
 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大 風力発電支援船事業等	当社ケイパビリティの活用・進化が可能な事業領域の拡張	川崎汽船およびグループ会社とのシナジー追求	再生エネルギー関連の事業体 燃料転換(LNGサプライチェーンの構築)に関わる事業体	グループ総合力の強化と、KWSでの風力発電支援船事業をはじめとした次世代エネルギー事業に取り組むグループ企業の支援	川崎汽船・川崎近海汽船・国内グループ会社での出資・人材・ノウハウの提供

STRATEGY 02. 事業基盤

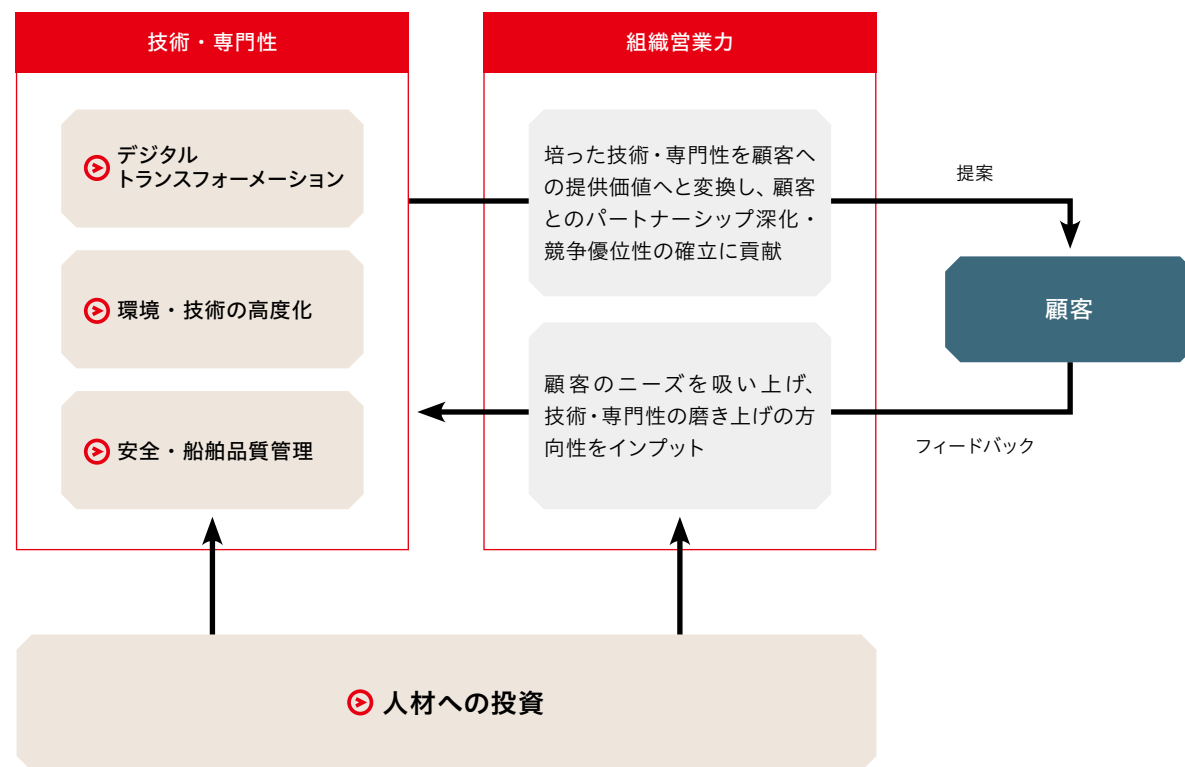
▶ 機能戦略の全体像

事業戦略をより強固に実現していくために、環境・技術、安全・船舶品質管理、人材への投資、デジタルトランスフォーメーションなど事業基盤の高度化を図ります。

高度化の出発点となるのが、人材への投資です。海運プロフェッショナル経営人材、環境・技術系人材、ビジネストランスフォーメーション人材といった切り口からの採用や既存人材への研修を通じて、当社グループの強みである海運を軸とした専門性を磨き上げ、お客さまへの提案力を強化します。単にお客さまのご要望

に対応するだけでなく、環境・技術、安全・船舶品質管理など、当社ならではの技術と専門性をお客さまのニーズに合致した付加価値へと転換・進化させていくことで、競争優位性の確立に貢献します。

同時に、データやデジタル技術の活用や新技術によるビジネストランスフォーメーションを推進し、コアバリューである安全・環境・品質を磨き上げ、事業のグローバル展開に合わせて構築している安全・品質管理を網羅する組織体制の強化を通じて、顧客サポートの強化と企業価値向上を図ります。



🔍 人材への投資

多様な価値観の受容をベースに、各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保・育成

- 海運プロフェッショナル経営人材を確保・育成し、事業成長を加速
- 環境・技術系人材を確保・育成し、業界トップ水準の安全と品質を顧客に継続的に提供
- ビジネストランスフォーメーション人材を確保・育成し、デジタルを活用したビジネストランスフォーメーションを推進

▶ P28-31 特集③持続的成長を支える人材戦略



🔍 デジタルトランスフォーメーション

情報・業務プロセスおよび船舶のデジタルイゼーションを一層進め、データやデジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、競争力の源泉として付加価値を向上

- 貨物情報やCO₂排出状況などの情報の見える化促進と顧客との情報共有
- IoT機器やAIを用いた船員の荷役作業の解析を通じた荷役の安全性向上・最適化とリードタイム・コスト削減
- 船員の意思決定サポートシステムの構築を通じた船上働き方改革と自動・自律運航船に向けた取り組み

▶ P42-45 DX推進を通じたイノベーションの追求



🔍 環境・技術／安全・船舶品質管理

新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組みを継続するとともに、グローバルに展開する海上輸送と、世界に点在する地域限定事業(バンカリング事業、洋上風力発電事業)双方の安全・船舶品質管理を網羅する組織体制を強化

- Seawingを主とする自社の低炭素・脱炭素化を実現する省エネ技術の実装拡大と新たな省エネ技術の開発
- 自律運航の開発深度化、ベアリングAI導入を含む船舶運航・管理システム「K-IMS」再構築
- 米国・欧州・シンガポール3拠点による安全・船舶品質管理体制の構築
- K-IMSを活用した安全航海・機関診断監視センターの構築
- 各拠点をRegional Headとする地域密着型の顧客サポート体制の構築

▶ P24-25 特集① アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会

▶ P26-27 特集② Seawingで実現する運航の低炭素化

▶ P38-39 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

▶ P40-41 TCFDフレームワークに基づく情報開示

▶ P36-37 安全運航

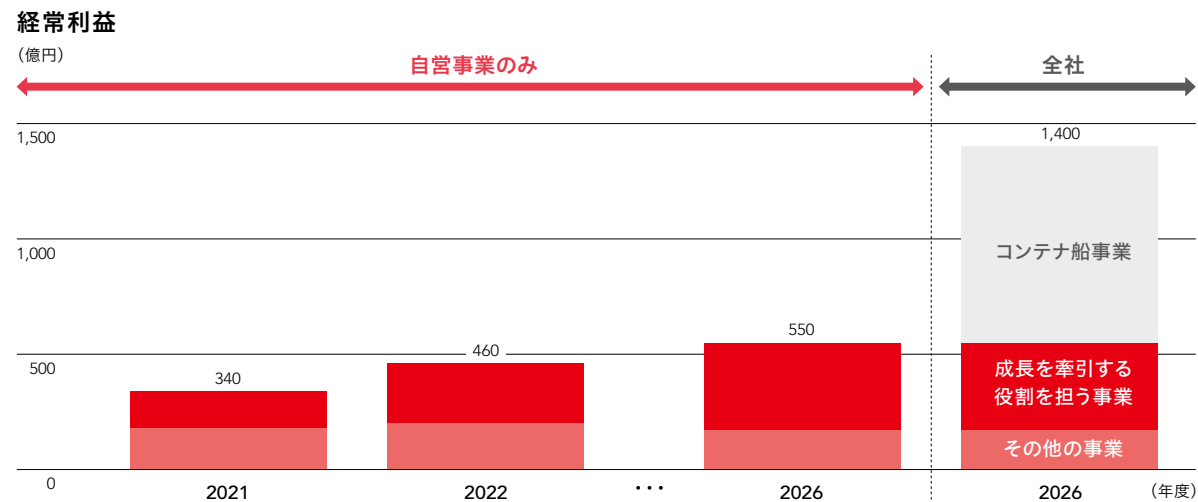


STRATEGY 03. 資本政策

▶ 収支目標

自営事業のうち、「成長を牽引する役割」を担う3事業において市場成長率を上回る成長を実現するとともに、「スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割」「稼ぐ力の磨き上げで貢献する

役割」の事業においても安定収益を拡大します。これにより、2026年度の自営事業の経常利益550億円、コンテナ船事業も合わせた経常利益1,400億円の達成を目指します。



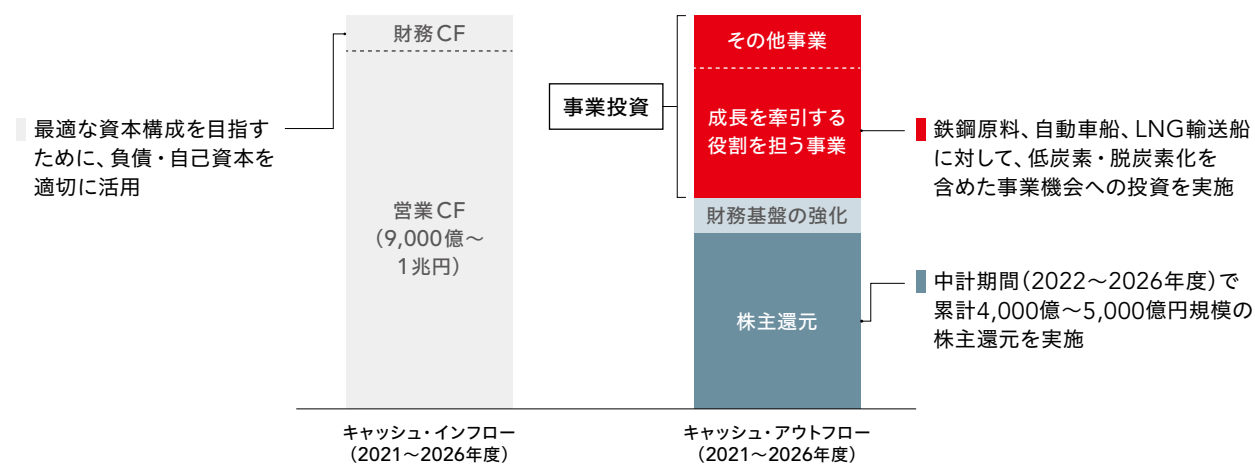
▶ キャッシュアロケーション

2021～2026年度に9,000億～1兆円の営業キャッシュ・フローを計上する想定の下、成長投資、資本効率の最適化、財務基盤の維持・向上と株主還元について、最適資本構成の観点から戦略的に実行します。

成長を牽引する役割を担う鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に対して、低炭素・脱炭素化を含めた事業機会への投資を実施します。

負債については、競争力ある資金への借り換えや適切な負債活用を進め、財務基盤の強化を図ります。

そのうえで、適正資本を超える部分については、キャッシュ・フローも踏まえ、積極的に自己株式取得を含めた株主還元を進めます。

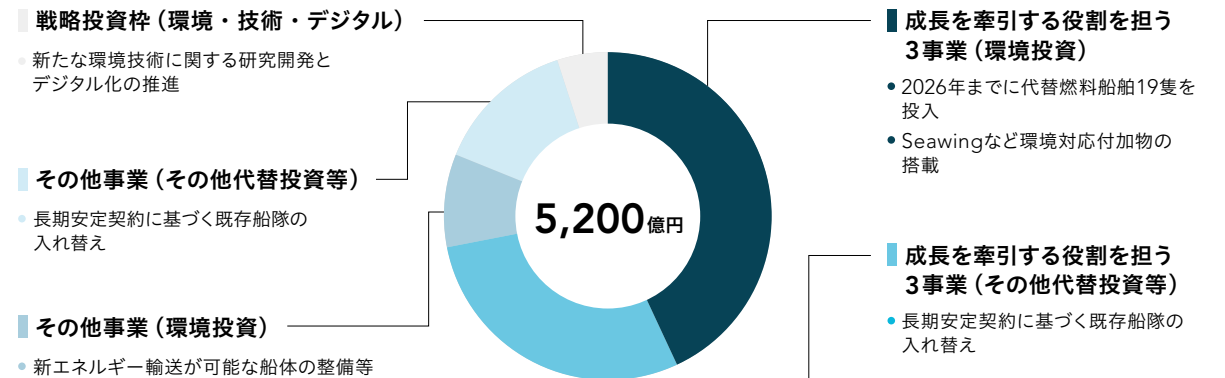


▶ 投資計画

2022～2026年度の5年間で累計5,200億円の投資を計画しています。成長を牽引する役割を担う3事業に対して、事業投資の約8割を投入するほか、環境・

技術の強化に向けた投資にも重点を置き、低炭素・脱炭素化へのニーズに応え競争優位性を確立します。

● 「環境」と「成長を牽引する役割」に重点を置く投資計画



● 環境投資は自社の低炭素・脱炭素化推進に2,750億円、社会の低炭素・脱炭素化推進に350億円



▶ 株主還元政策

中計期間中の5カ年で、4,000億～5,000億円規模の株主還元を実施する計画です。各年度のキャッシュ・インと事業投資の進捗を踏まえ、財務の健全性を確保したうえで適正資本を超える部分については、

基礎配当に加えて追加配当・自己株式取得を機動的に実施します。すでに配当予想を発表済みの2022年度以降は、各年の業績予想の中で配当方針を開示します。

▶ 経営管理のさらなる高度化

資本コストを意識しながら、事業ごとの役割を明確化し、将来キャッシュの創出力(CF)を評価することでキャッシュ・フロー経営を強化します。そして事業別経営管理、投資実行判断についてキャッシュベースの利益と資本コストを意識して見極め、事業の入れ替えなどタイムリーな施策を打ち出すことでポートフォリオ経営を強化します。加えて、事業別責任会計管理の導入により、事業

ごとの期間損益(PL)評価に加えて投資計画や資産管理(BS)を評価し、将来キャッシュの創出力を評価すると同時に、事業別経営管理の強化による事業経営評価および責任の所在をより明確化します。

また、事業別船舶投資ガイドラインを作成・運用し、立案、事前評価から実行、事後評価までの事業投資マネジメントの精度を向上させます。

CFOメッセージ



代表取締役
専務執行役員
CFO

鳥山 幸夫

2021年度セグメント別通期業績

セグメント (上段：売上高、下段：経常損益)	2021年度			前年度比	
	上期	下期	通期	通期	増減額
ドライバルク	1,316	1,449	2,765	1,820	945
	59	179	237	△ 91	329
エネルギー資源	428	469	897	776	121
	8	39	48	11	37
製品物流	1,780	2,022	3,802	3,397	405
	2,381	4,027	6,408	1,045	5,363
うち、コンテナ船事業	209	209	417	422	△ 4
	2,355	3,883	6,238	1,038	5,200
その他	52	54	106	262	△ 156
	△ 1	△ 0	△ 1	11	△ 12
本部・調整	－	－	－	－	－
	△ 67	△ 50	△ 117	△ 81	△ 36
合計	3,576	3,994	7,570	6,255	1,315
	2,380	4,195	6,575	895	5,680

価値創造の戦略



業績予想と経営計画の詳細は、以下をご覧ください。
[トップページ](#) > [株主・投資家情報](#) > [IRライブラリ](#) > [決算説明会資料](#)

事業ポートフォリオ戦略を通じた資本コスト後利益の最大化、
財務の健全性の維持を通じた格付けの改善、
株主還元を通じた最適資本構成の実現と株主価値の向上の
三つの目標を追求し、企業価値向上に取り組みます。

■ 当期(2021年度)の業績と事業環境

2021年度の当社業績は、売上高が前年度比1,315億円増の7,570億円、経常利益が前年度比5,680億円増の6,575億円、親会社株主に帰属する当期純利益が前年度比5,337億円増の6,424億円となりました。

史上最高益という好決算の主要因は、コンテナ船市況の活況です。持分法適用関連会社であるOcean Network Express(ONE)の2021年度の純利益が前年度比約5倍に増加し、持分法による投資利益6,409億円を計上しました。同時に、当社の自営事業についても、輸送需要が回復

したドライバルク、自動車船事業を中心に全事業が経常黒字を達成しました。

なお、期初の業績予想を大幅に上回る結果となったのは、2020年度にかつてないレベルにまで運賃が上昇したコンテナ船市況が、2021年度も引き続き好調であったことによります。当初は、2021年度にはコンテナ船市況が新型コロナウイルス感染症(COVID-19)パンデミック以前のレベルに平常化し、2019年度並みに戻るという想定をしていました。しかし実際には、港湾の混雑による供給面の制約など、サプライチェーンの混乱が継続した影響により、運賃が高止まりしたことが、期初予想を超える利益に結び付けました。

■ 2021年度経営計画のレビュー

2021年度は、業績だけでなく2020年度から進めてきた船隊規模の適正化と事業の構造改革においても成果がありました。具体的には、業績が低迷していた北海でのオフショア支援船事業を清算したことに伴うオフショア支援船6隻の売却を含め、2021年度中に合計28隻の不採算船を処分し、2020年度から5年間で52隻の船隊を削減する計画を、3年前倒しで完了しました。船隊規模の適正化は、2022年度以降の収益性改善に継続的に寄与する見通しです。

堅調な市況を背景にした過去最高益の下、過去の負の遺産とも言うべき不採算船の処分・不採算事業からの撤退を機を逃すことなくやり遂げました。このことによって、2021年度経営計画のうち、特に優先的課題と認識していた財務体質の強化については、2030年度までの自己資本目標を前倒しで、金額的にも2倍の規模で達成することができました。以上の結果、自己資本比率は56%と、COVID-19パンデミックによる影響が拡大する前の2019年度から45ポイント改善しました。

こうした業績・財務状況を踏まえ、2021年度は2015年度以来6期ぶりの復配を実現しました。2022年度以降も

安定的な実施に努める基礎配当としての300円*に、キャッシュ・インフローを踏まえ成長投資と財務基盤強化への配分を検討した結果、追加配当として300円*を加算し、合計1株当たり600円*、総額にして560億円以上の配当を実施したものです。

* 株式分割前基準の金額。投資単位の水準を引き下げることにより、投資家層のさらなる拡大を図り、株式の流動性を高めるため、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。

■ 2022年度中期経営計画の戦略的シナリオ

財務基盤のひとまずの健全化を果たした当社は、経営の新しいステージに入りました。過去の負の遺産の整理にエネルギーを注がざるを得なかった段階を脱却し、その教訓を生かしながらも、将来を見据え、企業価値向上を実現する資本の有効活用と成長戦略を策定し実行するステージに入ったのです。

では、経営の新しいステージにおいて当社グループが目指すべき成長戦略とは何か。当社グループの強みを発揮することで、海運業界全体の市場成長率を超える成長が可能

な事業ポートフォリオはいかにあるべきか。私たちは、「未来創生プロジェクト」という社内プロジェクトを組成し、約1年間をかけて徹底的に議論しました。そこで明確になったのが、業界をリードする強固なポジションにある有力なお客さまとのパートナーシップを強化・拡大、あるいは新規に構築し、成長するという戦略です。この戦略を実現するためには、今後のお客さまとのパートナーシップにおいてカギを握る低炭素・脱炭素化の取り組みを推進し、経済的な競争力も兼ね備えた環境ケイパビリティを高めることが不可欠です。従って当社グループは、既存の自営事業の中でも特に成長を牽引することが期待でき、低炭素・脱炭素化が競争優位の源泉になり得る、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に経営資源を集中的に配分し、事業競争力の強化に注力する方針を採ります。

CFOとしての私の役割は、明確化した戦略的シナリオの実現、ならびにそれを支える財務マネジメントの遂行です。キャッシュ・フローを常に意識しながら最適資本構成を維持し、資本効率と財務健全性を両立させます。次項からは、「収支目標」とそれに基づく「キャッシュアロケーション方針」、キャッシュアロケーションの中身である「成長投資」と「株主還元政策」という4つの区分で、より具体的にご説明します。

収支目標

当社グループは、低炭素・脱炭素化を事業機会としてとらえ、成長を牽引する役割を担う自営事業での収益拡大を目指します。同時に、コンテナ船事業についても、今後も当社の重要な事業セグメントと位置付け、ONEの主要株主としてガバナンス・人材支援・IRの支援を強化することで、2022年度中期経営計画(中計)最終年度である2026年度に、両事業部門合わせて経常利益1,400億円を達成するという目標を掲げています。

この目標達成に向け、当社の事業ポートフォリオ戦略の成果が問われるのがコンテナ船事業以外の自営事業の成長です。2021年度実績では経常利益のうち1割を切っていた自営事業を、1,400億円の経常利益の半分相当の700億円規模にまで段階的に拡大し、自営事業とコンテナ船事業の収益力の

バランスを改善する考えです。また、700億円のうち約3分の2を、成長を牽引する役割を持つ鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業で稼ぎ出す計画です。

なお、コンテナ船事業の収支見通しに関しては、現在サプライチェーンの停滞によって高止まっているコンテナ船の運賃が、2022年度内にはコロナ禍以前のレベルまで下落するという想定の下で策定されています。足元ではコンテナ船の発注が増加しており、2023年には新造船の供給が拡大すると想定されることから、今後のコンテナ船市況の悪化を懸念する声もありますが、一方で、GHG排出量削減を促すため既存船への燃費性能の規制(EEXI)および燃費実績格付け制度(CII)が2023年に発効の予定で、規制をクリアできない船が市場から撤退すると想定されます。結果としてネットの供給量は2021年度比で3%程度の増加にとどまり、市況に対する影響は一定程度に抑えられるものと見ています。

キャッシュアロケーション方針

次に、創出したキャッシュをどのように振り分けるかの全体像を示すキャッシュアロケーション方針をご説明します。まずキャッシュ・インフローの大半を占める営業キャッシュ・フローについては、経常利益1,400億円という収支目標をベースに、2021年度から2026年度までの6年間で9,000億円～1兆円を予想しています。ここに、キャッシュ・インフロー全体の1割程度に当たる財務キャッシュ・フローも加わる想定です。これは、中計において投資のハードルレートとなる自己資本コストを10%に設定していることを踏まえ、加重平均資本コストを低減するために、現状では調達コストが10%よりはるかに低い有利子負債を借り入れる方針を反映したものです。

一方、キャッシュ・アウトフローに関しては、事業投資に総額約5,200億円を投入する計画で、最も優先するのが後述する成長投資です。また、長期格付けシングルA格の獲得と維持のために必要十分な内部留保を確保して、強い財務基盤を保ち続けたいと考えています。

以上のキャッシュ・インフローとキャッシュ・アウトフローの差額となる4,000億～5,000億円を、株主還元に充当する計画です。

成長投資

当社グループは、中計期間中に累計で約5,200億円の投資を計画しています。この5,200億円を事業部門の区分で見た場合、事業投資の約8割に相当する3,700億円を、鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3事業に集中的に投資します。一方、この5,200億円を環境投資と一般投資の区分で見た場合、約6割を、LNG、LPG、アンモニアなどの代替燃料船の増強を中心とする環境投資に振り分け、残る4割を一般投資に充当します。

5,200億円の投資については、上記成長を牽引する役割を担う3事業への投資を中核として、現時点で実行する可能性の高い、中長期に安定した収益の期待できる案件を積み上げて算出しました。一方、現段階では未確定な案件や、中計期間の後半などに新たに現れる案件については本投資計画には織り込まれていません。今後当社の中計ならびに投資規律に適う新規案件には積極的に取り組んでいく方針であり、投資予算枠は現在の想定値より増加する可能性があります。

株主還元政策

2022年度以降も、安定的な基礎配当の実施に努めるとともに、追加配当あるいは自己株式取得を機動的に行う方針です。当初、2022年度は、2021年度と同額の一株当たり300円*の配当に加え、総額1,000億円以上の追加還元を行う方針でした。その後、2022年度第1四半期の決算発表にあたって、中間配当予想および期末配当予想については、それぞれ従来の1株当たり150円*から300円*に増額し、都合1株当たり600円*の配当と総額1,000億円以上の追加還元を行うことを公表しました。1,000億円以上の追加還元の内容ならびに実施時期については、今後の期中のキャッシュ・インフローと事業投資の動向を踏まえ引き続き検討を進めます。2023年度から2026年度については、企業価値向上に寄与する投資を実施し、かつ財務の健全性を確保した上で、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローの状況を踏まえながら、適切なタイミング・手段で追加的な還元を実行する方針です。

* 株式分割前基準の金額。投資単位の水準を引き下げることにより、投資家層のさらなる拡大を図り、株式の流動性を高めるため、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。

経営管理のさらなる高度化

これまで当社は、「経営管理の高度化」プロジェクトの下で、事業リスクを定量化した上で資本コストの回収を果たすためのリスクリターン管理を実行してきました。しかしながらその対象は会社全体かあるいは個別の投資案件が主たるもので、事業部門を対象とした精緻な管理ツールの開発が待たれている状態でした。

ポートフォリオ戦略を主軸とする中計の下においては、各事業別の価値評価や投資実行判断を行い、必要に応じてポートフォリオの組み替えを検討していく必要がこれまでに増して高くなります。このため、各事業の役割に見合った「資本コスト」と「キャッシュの総出力」を軸として、各事業部門の経営実態をつぶさに掌握する「さらなる経営管理の高度化」プロジェクトを立ち上げることとしました。従来のPLのほかに、新たに事業別のバランスシートとキャッシュ・フロー計算書を作成し、それらの分析に基づく事業部門別の経営指標を随時解析できる管理会計システムを立ち上げ、事業部門ごとの「資本コスト後利益の最大化」と「事業資産の最適化」を実現します。

事業部門単位での管理会計の強化は、見方を変えれば、経営管理の高度化を支える人材育成であるとも言えます。資本効率やキャッシュ・フローを軸とした経営の定着を促す上で、そうした知識とスキル、経験を持つ人材層を育成・強化することも、CFOの重要な役割の一つであると考えています。

新しい中計がスタートを切った2022年度は、事業ポートフォリオ戦略を通じた資本コスト後利益の最大化、財務の健全性の維持を通じた格付けの改善、株主還元を通じた最適資本構成の実現と株主価値の向上の三つの目標を追求し、企業価値向上に取り組めます。

新しい経営ステージにおいて、企業価値の最大化のために、これまでにない取り組みに挑戦する“K” LINEグループにご着目の上、ご支援いただきますようお願い申し上げます。

SPECIAL FEATURE 01

アンモニア燃料船開発でとらえる事業機会



代替燃料の活用を支える
バリューチェーンにおいて
強固な基盤を築き、将来を見据えた
競争力強化に取り組みます。

中野 豊久

執行役員 GHG削減戦略担当

Q.

化石燃料からの代替燃料の一つであるアンモニアは、2050年GHG排出ネットゼロへの挑戦という“K” LINEグループの環境ビジョンの実現に向け、どのような役割を持つのでしょうか。

A.

当社グループは、2022年5月に発表した中期経営計画(中計)で自社・社会の低炭素化・脱炭素化の推進を掲げ、足元ではLNG燃料焚き船とLPG燃料焚き船の整備を加速しています。しかし、LNGもLPGも化石燃料であり、従来の重油に比べれば少ないとはいえ、燃料として消費する限りCO₂を排出します。対してアンモニアは、燃やしてもCO₂を排出しないという大きな特徴があります。従って、GHG排出ネットゼロを実現するうえで、アンモニアは不可欠な燃料源になると想定しています。国際エネルギー機関^{*1}も、世界のネットゼロ達成に向け、2050年には全船舶の約80%が代替燃料に転換され、約46%をアンモニアが占めるという将来予測を示しています^{*2}。

^{*1} 経済協力開発機構(OECD)の加盟国が参加する、エネルギー政策全般をカバーする国際機関。

^{*2} International Energy Agency, “Net Zero by 2050: A Roadmap for the Global Energy Sector.” May 2021.

Q.

アンモニア燃料船の実現に向け、“K” LINEはどのような取り組みを進めていますか。

A.

アンモニア燃料船の開発をはじめ、船の燃料としてのアンモニア供給に向けたサプライチェーンの構築に関わる複数のプロジェクトが進行中です。いずれも、共同研究や協議会といった形で国内外の企業や組織とパートナーシップを組んで進めています。

代替燃料船というハードウェアの技術開発では、造船会社や船のエンジンメーカーが主役です。しかし、燃料転換は、船の開発によってのみ実現できるものではありません。アンモニアに限らず、代替燃料を船の運航に利用するには、その燃料が供給できる環境が必要だからです。つまり燃料転換には、製造、輸送、供給、利用というバリューチェーン全体を見渡す視点が不可欠です。当社グループがさまざまな企業・組織と連携して代替燃料船の開発と供給網の構築に取り組んでいるのも、こうした理由によります。

社内においては、2021年4月に設立されたGHG削減戦略グループが、他グループとも連携しながら技術的側面からアンモニアに関する取り組みをリードしています。加えて2021年

当社は、お客さまのカーボンニュートラルへの取り組みをサポートすることで、SDGsの掲げる再生可能エネルギーの拡大(7.2)や天然資源の利用効率向上(9.4、12.2)、気候変動の影響軽減(13.3)などのターゲットの達成に貢献していきます。



10月には社長を委員長とするGHG削減戦略委員会も設置され、燃料転換に戦略的に取り組む体制が強化されました。

Q.

現在進行中のアンモニア関連のプロジェクトの主な進捗と、これまでに得た成果について教えてください。

A.

バリューチェーンのうち、供給面では、シンガポールにおいて船舶向けアンモニア燃料供給の事業化に取り組んでいます。また、複数の多国籍企業・団体が構成される協議会のメンバーとして、アンモニア燃料船と燃料供給の安全性に関する課題を検討しています。

船舶の開発に関しては、日本の経済産業省により設けられたグリーンイノベーション基金に採択された「アンモニア燃料船開発」の共同プロジェクトに参画し、2028年までのできるだけ早期にアンモニア燃料焚きケープサイズバルカーを社会実装することを目指しています。また、アンモニアを燃料とする自動車運搬船の設計基本承認も日本海事協会から取得済みです。

当社の事業そのものである輸送に関しては、現在、LPGとアンモニア、両方を運べる大型LPG燃料焚き船の建造が進んでいます。

これまでのアンモニアの海上輸送やLNG燃料供給事業で培った知見やノウハウを提供し、アンモニア関連バリュー

チェーンを担う一員として低炭素・脱炭素化の推進に貢献できるようにさまざまなパートナーとの協業を進めています。こうした協業を通じてグローバル市場の動向に対するアンテナを張ることは、事業機会の機動的な獲得という観点でも意味があります。

Q.

今後の展望は。

A.

アンモニアを燃料とするエンジンが2024年にも完成するというニュースがすでに出ており、ハードウェアとしてのアンモニア燃料船の開発は実現が視野に入ってきました。バリューチェーンを通じたGHG排出量削減に対するお客さまのニーズもますます高まっており、アンモニアをはじめとする代替燃料焚き船による海上輸送の付加価値が評価される環境は整いつつあります。2023年より導入される既存船燃費効率設計指標(EEXI)、燃費実績格付け制度(CII)、また、現在国際海事機関(IMO)で議論されている国際海運からのGHG排出量削減を推進する経済的手法(MBM)や燃料油規制などが将来的に導入されれば、「選ばれる」船の開発、「選ばれる」船隊の整備が、海運会社の競争力に直接的につながります。低炭素・脱炭素化を事業機会としてとらえ持続的な成長を実現するためにも、アンモニアをはじめとする代替燃料への転換を、積極的に推し進めていく考えです。



アンモニア燃料焚き船イメージ図

SPECIAL FEATURE 02

Seawingで実現する 運航の低炭素化



亀山 真吾
先進技術グループ長

再生可能エネルギーである
風力の活用によって
海上輸送に伴うGHG排出量削減を
実現し、低炭素化に貢献します。

Q. 風力を活用する装置である「Seawing」の開発が進んでいる
そうですね。どのようなものなのでしょうか。

A. 「Seawing」は、船首に取り付けた大型のカイト（凧）を飛ばすことで得られる牽引力を、船の推進力として活用する風力推進補助システムです。Seawingが飛ぶ上空300mでは、海面上と比較しより強い風が安定的に吹いています。この風をとらえて、船舶の運航に伴うGHG排出量を削減することがSeawingの狙いです。当社では、2022年12月頃に初号機をケーブサイズバルカーに搭載して運用を開始する予定で、その後さらにケーブサイズバルカー1隻、ポストパナマックスバルカー3隻に搭載することも決定しています。

Seawingの特徴は、カイトの展開から飛行制御、そして使用後の格納まで、全自動のシステムであるという点です。ボタン一つでカイトの操作が行えるため、船員には追加の作業負担がほとんどありません。また、船種を問わない汎用性の高さや、既存の船舶に後から搭載できる点も特徴です。帆やローターによる風力推進技術も存在しますが、それらは搭載できる船種が限られるのに対し、Seawingではそうした制約が少ないと考えています。

Q. GHG排出量削減とコスト削減効果についても教えてください。

A. 大型バルクキャリアでは、航路や船速にもよりますが、通常の重油を燃料とする運航との比較で20%程度のGHG排出量の削減効果を見込んでいます。GHG排出量を2050年までに2008年比で50%以上削減するという国際海事機関（IMO）の目標達成に向け、海運業全体として、現在重油から代替燃料への転換が模索されています。しかし代替燃料の使用を拡大するには、代替燃料の供給網が整備されなければなりません。一方、Seawingは、そうした環境の整備を待たず、当社が単独でプロアクティブにGHG排出量削減に向けた取り組みを進められる利点があります。

GHG排出量が削減できるということは、当然、使用する燃料がその分少ないということですから、燃料コストの削減にもつながります。今後、重油に代わる代替燃料の使用が広がると予想されますが、その燃料価格は重油と比較し高くなるのは間違いありません。Seawingの導入は、省エネルギー、燃料コスト削減という観点でも価値があると言えます。

当社は、資源利用効率の向上とクリーン技術の活用(9.4)を通じて自社と社会の低炭素・脱炭素化に取り組み、SDGsの掲げる再生可能エネルギーの拡大(7.2)や気候変動の影響軽減(13.3)などのターゲットの達成に貢献していきます。



Q. Seawingの開発主体であるAIRSEAS社とは
どのような形で協業しているのでしょうか。

A. 協業の始まりは、2017年にさかのぼります。当時、Seawingはまだ構想段階でした。航空機メーカーのAIRBUS社から分社して設立されて間もないAIRSEAS社が、高度な飛行技術を活用したイノベーションに取り組んでいることに感銘を受けました。プロジェクトが具体化してからは、技術的な開発を進める同社に対し、当社がユーザー視点で船体構造や操船オペレーションの実際をアドバイスするとともに、船舶設備として必須となる船級承認取得に向けた対応をサポートするため、繰り返し対話を重ねてきました。フランスの見渡す限りの平原の中での試験機テストへの立ち合いなども経て、2019年に当社初号機の契約を締結し、さらに2022年7月には技術開発契約を結びました。技術開発契約は、当社の運航技術や「K-IMS」から得られる各種運航データとAIRSEAS社の飛行技術を融合し、Seawingの性能を最大化させることを狙っています。

Q. これまでの過程ではどのようなマイルストーンがありましたか。

A. 一番の山場は、SeawingのGHG排出量削減効果に対する国際認証の取得でした。船に搭載する設備の省エネルギー性能やその結果としてのGHG排出量削減

効果は、IMOによる承認を受けなければ国際的に認められません。しかも、船に搭載する風力装置の性能測定は、航路やその時々風のによっても異なるため、省エネルギー性能を算出する世界共通の計算式の合意が極めて難しいというハードルがありました。Seawingの開発過程で得た知見やデータを使いながら、国土交通省および国内関係団体と協議を重ね、風力利用の省エネルギー性能計算式を日本国提案として取りまとめたIMOの海洋環境保護委員会（MEPC）に提出しました。そして2021年11月に開催されたMEPCにおいて、風力補助推進システムがEEDI*要件に取り入れられることが承認され、正式に国際的に認められることになりました。Seawingが利用する上空の風の特性を生かす計算式となったことは、大きな成果だと考えています。

* Energy efficiency design index。1トンの貨物を1マイル輸送する際のCO₂排出量をインデックス化し、船舶の燃費性能を差別化するもの。

Q. Seawingの開発によって、何が得られたと考えていますか。

A. 最も大きいのは「お客さまからの期待」です。多くのお客さまから「Seawingの進捗は?」「いつ運航を開始しますか?」「当社の船に搭載可能ですか?」という問い合わせをいただいています。視野を日本国外にも広げ、世界の人口79億人の中から生まれてくる斬新なアイデアや新技術を取り込むオープンな姿勢と積極的なチャレンジ精神があつてこそ、「お客さまに選ばれる会社」に近づけるのだということを強く再認識しました。



Seawingイメージ図

SPECIAL FEATURE 03 || 持続的成長を支える人材戦略



藤丸 明寛

執行役員 船舶部門担当

小樽 慎吾

常務執行役員 総務・人事ユニット統括

事業ポートフォリオを支える人材層の強化と 戦略的な配置を通じ、組織営業力の強化と安全運航を 実現します。

Q.

はじめに、川崎汽船グループの人材マネジメントの
組織体制について教えてください。

小樽

陸上従業員と海上従業員では、採用、育成、評価、報酬まで、異なる人材マネジメントがなされています。陸上従業員は、お客さまとのコミュニケーションの接点である営業部門や、経営・事業運営を支える機能を担う管理部門などで働く社員ですから、他業界の企業と比べて大きく変わっている点はありません。もちろん、船主から船を調達するチャタリング、タイムリーな情報提供などを通じ海上を運航する船をサポートするオペレーション、船の発注から建造を技術面でサポート・管理する造船技術・船舶部門など、海運会社ならではの業務もあります。

藤丸

“K” LINEグループでは、さまざまな国籍の船員が6,500人程度、船長、航海士、機関長、機関士といった「職員(オフィサー)」として、あるいは甲板員、機関員、事務部員といった「部員(クルー)」として、船を運航しています。また、職員の一部は海技者として陸上での運航サポート業務にも従事しています。日本人海上従業員は350人弱、当社で働く全船員の約5%に過ぎません。残りの大半は、日本以外の国籍を持つ船員で、船舶管理会社を通じてリクルートされ、当社グループの運航船に配乗しています。こうしたすべての船員・海技者を陸上も含め適材適所で活躍できるようマネジメントするには、陸上従業員とは別の制度が必要なのです。

当社は、人材の確保と育成および働く環境の整備を通じ、SDGsの掲げる生産活動や適切な雇用創出と安全・安心な労働環境(8.3、8.8)、女性の参画および平等なリーダーシップの機会の確保(5.5、8.5)、技術的・職業的スキルの習得(4.4)などのターゲットの達成に貢献していきます。



Q.

中計では、「事業ポートフォリオを支える人材の育成・確保」に向けた人材への投資を打ち出しています。
今後の事業ポートフォリオの方向性を踏まえ、
どのような人材の育成・確保が必要だと考えていますか。

小樽

まず、絶対数の確保、そして質の変化が求められます。新たな経営ステージに立ったという認識の下で、事業の成長を支えるための人数の確保にギアを入れます。具体的には、当社単体での新卒の定期採用人数を増やすとともに、2022年から通年のキャリア採用を開始しています。また、ゼネラリストとして採用し、いくつかの異なる部署への配置を通じてさまざまな経験とスキルを蓄積するという基本的な考え方は維持しつつも、デジタル技術、あるいは、海上輸送の低炭素・脱炭素化に貢献する技術に関する知識を学んだ技術系人材の採用も増やす計画です。さらに、そのような素養・知見を持つ人材の新規採用に加え、「D+」と名付けた組織横断的プロジェクト・研修などを通じたDXリテラシーの底上げにより、最終的にはビジネストランスフォーメーション(BX)につなげていきたいと考えています。

藤丸

デジタル技術を身に付けた人材が求められているのは、海上でも同じです。これまで海上では機関士などのメカニカルエンジニアが重要な役割を果たしてきましたが、今後、さらなるデジタル技術の進展によって船舶の自律・自動運航の実現が近づいてくれば、システム制御やサイバーセキュリティへの対応も含めたシステムエンジニアリングの強化は必要です。デジタル技術者を船員として採用するというのは、残念ながらあまり現実的とは言えないため、デジタル技術者が陸上から遠隔でサポートする体制の構築や、船員が一定期間集中的にシステムエンジニアリング、デジタル技術を習得する仕組みを導入できないか、現在検討しています。

Q.

中計では「組織営業力の強化」も掲げています。
人材戦略とどのように関わるのでしょうか。

小樽

事業戦略として、「成長を牽引する事業」において特に低炭素・脱炭素化に貢献する提案を行っていくこと、新たな事業領域として洋上風力発電を含む再生可能エネルギー関連の支援船事業や燃料転換事業に取り組むことを掲げています。こうした領域で当社が提供し得る付加価値を的確にお客さまに提案し、パートナーとして信頼を勝ち得るには、高度な知見と経験を持つ人材が必須です。従来の営業担当者が、環境技術、デジタル技術、造船技術のバックグラウンドを持つ技術者と組んで提案活動を行うケースが今後さらに増えていくと考えています。

藤丸

営業担当者として技術を新たに学んだり、技術系の陸上従業員の採用を強化したりする一方で、海技者が営業側に近い役割を担っていく場面も、今後は増えていくかもしれません。例えば新規事業領域として取り組んでいるLNGのパンカリング事業においては、専門的ノウハウや実績が競争優位性に直結します。



当社が提供し得る付加価値を的確にお客さまに提案し、
パートナーとして信頼を勝ち得るには、
高度な知見と経験を持つ人材が必須です。

SPECIAL FEATURE 03 || 持続的成長を支える人材戦略



営業部門が求める安全輸送・高品質のサービスを提供できる体制を整備するのが我々機能戦略部門の役割ですから、営業部門の一步先を考えて体制を整えていくことが重要です。

小樽

組織力を発揮するために、それぞれの領域で高い知見と経験を持った陸上従業員と海技者が、必要に応じて協業するという機会は、今後増えていくでしょう。

藤丸

陸上に比べると10年から15年くらい遅れていると言われる海上の通信環境が、低軌道衛星の拡充などによって陸上のオフィスと変わらないほどに高速化されれば、陸上からの運航サポートの拡大が期待できますね。陸上からのサポートが拡大すれば、船員の労働負荷が軽減され、働き方も大きく変わる可能性があります。数か月にわたって船の上が職場であり生活空間でもあるという船員にとって、船上生活環境の改善・働き方の変化は船の安全運航に直結するものですから、当社グループの使命を果たすためにも極めて重要です。

小樽

営業力強化に話を戻すと、ドライバルク事業やLNG輸送船事業において、海外のお客さまに対するアプローチを強化するため、シンガポールなど、海外顧客が集積しているエリアに営業・船舶管理の拠点を設け人材配置を強化していく必要もあります。

藤丸

営業部門が求める安全輸送・高品質のサービスを提供できる体制を整備するのが我々機能戦略部門の役割ですから、営業部門の一步先を考えて体制を整えていくことが重要です。2022年10月に船舶管理会社がシン

ガポールで事業を開始したのも、まさにそのためです。シンガポールは、お客さまのアジア拠点があるというだけでなく、ITやDXの先進地でもありますから、そこでアンテナを張って、新たな動きを取り入れていきたいと考えています。

Q.

陸上・海上従業員の多様性強化に関する課題や取り組みは。

藤丸

海上従業員のキャリアプランは、数年間隔で船陸相互勤務を積み重ねながら、最終的には海上では船長・機関長、陸上では船舶の安全輸送に関する管理者を目指すのが一般的です。しかし、洋上風力発電支援船事業などの新規事業においては、大型船で大量に荷物を運ぶ海上輸送から得るスキルや経験とは異なる能力・知見を持つ人材が必要になります。極端な表現をすれば、ある意味大型船の船長・機関長を目指すのではない、新たなキャリアパスを設けることが求められる時代がきたと言えます。会社が目指す事業戦略を実現する人材戦略の推進に合わせ、また、時代とともに変化する価値観、ライフサイクルに合わせた人事制度の変革や、女性の離職率の高さという海上従業員のマネジメントに関わる課題に対する解決策も、打ち出していきたいと考えています。

小樽

女性管理職比率はまだ7%に過ぎないとはいえ、女性の登用は陸上人材ではかなり進んできており、向こう5年以内での15%達成を目指しています。また、外航海運業を営む当社グループにとっては、川崎汽船単体での多様性に加えて、外地ナショナルスタッフを含めたグローバルベースでの人材の多様性確保と融合も求められます。今後の取り組みとして、地域拠点の強化と海外のお客さまへの提案においてカギを握る、優秀なナショナルスタッフの確保・育成に向け、彼らがモチベーションを持ってキャリアを積んでいける仕組みも整備していきたいと考えています。

持続的な成長を実現するためには、“K” LINEグループとしての組織文化を継続的に強化・更新していくことも重要です。自主独立・自由闊達・進取の気性という“K” LINEスピリットを、研修やさまざまなコミュニケーションを通じ、陸上・海上を問わずあらゆる従業員と共有していきます。

COMMENT

陸上従業員の声



櫻井 冬佳

経営企画部門

私は2017年に川崎汽船に入社し、鉄鋼原料部門で3年間の運航管理と1年間の営業を経験した後、2021年に経営企画部門に異動し、現在は主に収支や予算に関する業務やシステム関連の業務を担当しています。

鉄鋼原料部門においては、船舶の運航に関する契約から国際規範や法令に関する基礎的な知識、船体構造に関する知識をはじめ、幅広い知識の習得が必要でした。そのため、OJTを通して日々知見を広げるとともに、会社から提供される海運実務研修などの機会を活用し、より専門的な知識を学び、仕事の質を高めることに努めました。

現在の経営企画部門では、全社の経営計画を策定する過程において、会計やファイナンスなどの専門的な知識が求められます。そのため、希望者に向けた社内のアカウンティング研修への参加や、発生型問題解決研修をはじめとする階層別の研修を通して、業務に役立つ知識を身に付け、自己研鑽に励んでいます。

上記に加え、より専門的な知識を得るために、上司の推薦で外部の研修にも参加し、事業投資基準や財務戦略の理論と実務についても勉強するなど、日ごろの業務に直結する知識習得の機会もいただいています。今後も積極的に社内外の研修に参加し、自身のキャリアアップにもつながる知識を習得したいと考えています。

最近社内ではDXやIT関連の研修も増えてきました。今後は2022年度中期経営計画でも掲げられている全社的なDX推進に貢献できるよう、まずは基礎的な研修から段階的に受講することで、自身のさらなるスキルアップを図りたいと思います。

COMMENT

海上従業員の声



ジョエル・マカバール

Joefel Macabale

船長

私は当社の奨学生で、2002年に訓練生として初めて乗船しました。その後、私自身の意志と当社の育成プログラムにより、三等航海士、二等航海士を経て、2010年に一等航海士に昇進、さらに2018年には船長に昇進しました。

船長は複雑な役割を担っています。すべての管理基準を遵守しつつ、乗組員の安全と運航の効率性、貨物、船舶、海洋環境に対して多大な責任を負い、そして航海を無事に完了することを求められています。

航海士になったばかりの数年は、非常に困難で厳しい状況に置かれていると感じ、業務への献身と精神の健全性をバランスさせなければなりません。その経験を通じて私が気づいたのは、船上での生活と安全は、船内で働く一人ひとりのスタッフによって大きく左右されるということです。海難事故の80%以上は人為的なものであるというデータもある中で、管理基準を効果的に遵守するには、船内の作業環境、生活環境を総合的に理解することが必要だと思います。また、陸上スタッフと船長の良好なコミュニケーションも、船内環境の改善につながります。

これまで述べてきたことは、当社ではすべて認識されており、安全運航とメンタルヘルスを推進し、船内環境を改善するための施策が実施されています。適切な労働時間の管理、ニアミスの報告制度、レクリエーション活動、大切な人たちとの日々の連絡を可能とする船内ネットワーク整備などの施策は、船上で働くすべての人のモチベーションを高め、安全第一の意識を確かなものにしていくと信じています。



海技機能を集約した船舶管理会社を 核に、地域密着型の営業活動を バックアップし、安全・品質管理の グローバル体制の構築を進めます。

綾 清隆

専務執行役員
船舶部門管掌、チーフセーフティオフィサー（CSO）

Q.

中計において安全・品質管理体制の再編を示すとともに、シンガポールでの船舶管理会社設立を発表しました。どのような狙いがあるのでしょうか。

A.

中計において、米国・欧州・シンガポール3拠点体制の構築を通じた安全・品質管理を打ち出しました。狙いは、1日24時間時差に関係なく、世界中の当社運航船の安全を支援する体制を構築することです。シンガポールでの船舶管理会社の設立は、その第一歩です。

新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年から、当社では「船を一人ぼっちにしない」、つまり、海上にいる船に対して、常に陸上からサポートを絶やさないことをスローガンとして掲げてきました。デジタル技術の進化によって自動運航船の実用化も視野に入らる中で、個別の船の安全管理を行うだけでなく、安全な運航を陸上から監視・サポートする体制作りが、今後の海運ビジネスにおけるカギを握ると考えています。

Q.

シンガポールの船舶管理会社について、具体的な役割を教えてください。

A.

船舶管理会社では、ハードウェアとしての船体の保守管理にあたりるとともに、船舶の輸送品質管理、海上従業員の雇用や配乗管理も行い、船の安全運航にとって不可欠な役割を担っています。シンガポールに設立したK MARINE SHIP MANAGEMENT PTE. LTD.は、これまでに日本でケイラインエナジーシップマネジメント株式会社が行ってきた油槽船、LPG船、LNG船の管理を引き継ぐとともに、代替燃料供給事業などの新規事業のサポートや海技者の育成を担います。

当社では基本的に、当社運航船で長年乗船経験を積んだ船員のシニア層から監督者を登用し、各船の管理を行っています。当社船員の9割以上が日本人以外の人材という点を考えると、地理的位置や言語を含め、外国人の雇用環境が整備されているシンガポールに船舶管理会社を設置することには、大きなメリットがあります。脱炭素化への対応など、これまで海上で培ってきた「海技」といわれる船舶の運航に必要な技術とノウハウとは一線を画す知見が問われる新たな事業の展開にあたっては、アウトソースや外

当社は、人材マネジメントも含めた海運の安全・品質管理に取り組むことで、SDGsの掲げる海洋汚染の防止(14.1)や気候変動の影響軽減(13.3)、労働者の権利保護(8.8)などのターゲットの達成に貢献していきます。



部からの人材の獲得も機動的に行うことができます。

また、シンガポールは世界最大の船用燃料供給拠点であり、2021年に開始したShip to ShipのLNG燃料供給船の船舶管理事業、2022年にコンソーシアムのメンバーとして共同検討が始まった船舶向けアンモニア燃料供給事業など、海上輸送の低炭素・脱炭素化を目指した代替燃料への転換の最先端の取り組みが進んでいます。海技をK MARINE SHIP MANAGEMENT PTE LTD.に集約することで、アジア地域における事業拡大を支えています。

Q.

安全・品質管理が提案力の強化、組織営業力の強化にも関わっているということですね。

A.

当社はもともと、安全運航、輸送品質を一丁目一番地としてお客さまからの信頼を得ており、船舶と輸

送品質管理を極めることは、提案力の強化に直結していると私は考えています。お客さまの課題やニーズを深く理解し、付加価値の高い提案を行うためには、経験と人材を擁する船舶管理会社の存在は大きなアドバンテージです。シンガポールには、オイルメジャーや資源メジャーがリージョナルオフィスを構えていますので、こうしたお客さまへのアプローチ強化と課題解決に貢献していきたいと考えています。

シンガポールにおけるLNG燃料供給船の船舶管理事業とアンモニア燃料供給事業のような、国・地域ごとの独自のプロジェクトが、今後、世界各地で立ち上がってくると予想されます。船舶管理会社は、そうしたプロジェクトの窓口となり、海上輸送の低炭素・脱炭素化に向けたお客さまのニーズを地域密着型の顧客サポート体制によつて的確にとらえていく役割を担います。まずはシンガポールの拠点において実績とノウハウを蓄積し、中計で掲げる欧州・米国も含めた3拠点体制への布石としていきます。

グローバル展開の具体的事例

マレーシアでのCCS共同スタディへの参加～

マレーシアおよびアジア地域でのCO₂実質排出量削減への貢献を目指す

当社は、石油資源開発株式会社、日揮グローバル株式会社、マレーシア国営エネルギー会社(Petroliaam Nasional Berhad)と共に、マレーシアにおけるCarbon dioxide Capture and Storage(CCS:CO₂の回収・貯留)共同スタディに参加しています。ペトロナスのLNG基地からのCO₂の回収・輸送、将来的なマレーシア国外からのCO₂受け入れの可能性などを含めたCO₂の地中貯留の適地調査や技術・経済的な検討、関連法制度の調査などを実施する予定です。これらの活動を通じ、アジア・エネルギー・トランジション・イニシアティブ*が目指すアジア地域の脱炭素社会の実現に貢献します。

* 2021年5月に日本政府が発表した、アジアの持続的な経済成長とカーボンニュートラルの同時達成に向けた支援策。

Emirates Global Aluminium社と脱炭素化に向けた共同研究を開始

中小型船による輸送から始まり、40年以上の取引関係のあるEmirates Global Aluminium PJSC(ドバイ)と、双方の海上輸送におけるGHG排出量削減に向けた共同研究を開始しました。共通の目標である2050年GHG排出ネットゼロ達成に向け、技術とノウハウを交換し合い、それぞれの顧客や社会のGHG排出量削減に貢献する考えです。当社はお客さまと共に環境負荷低減と社会への貢献を目指すことで、パートナーシップをより強固にするともに、安定事業・収益基盤の維持・拡大を目指します。

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
経営体制の構築 社会的責任を重視した	 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	
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	・CO₂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	
	 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	
	 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 ・人権デューデリジェンスの実施	
	 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	
	 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	
	 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	
	 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	
	 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	
	 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	

▶ 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、以下のプロセスを進めました。

* 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。



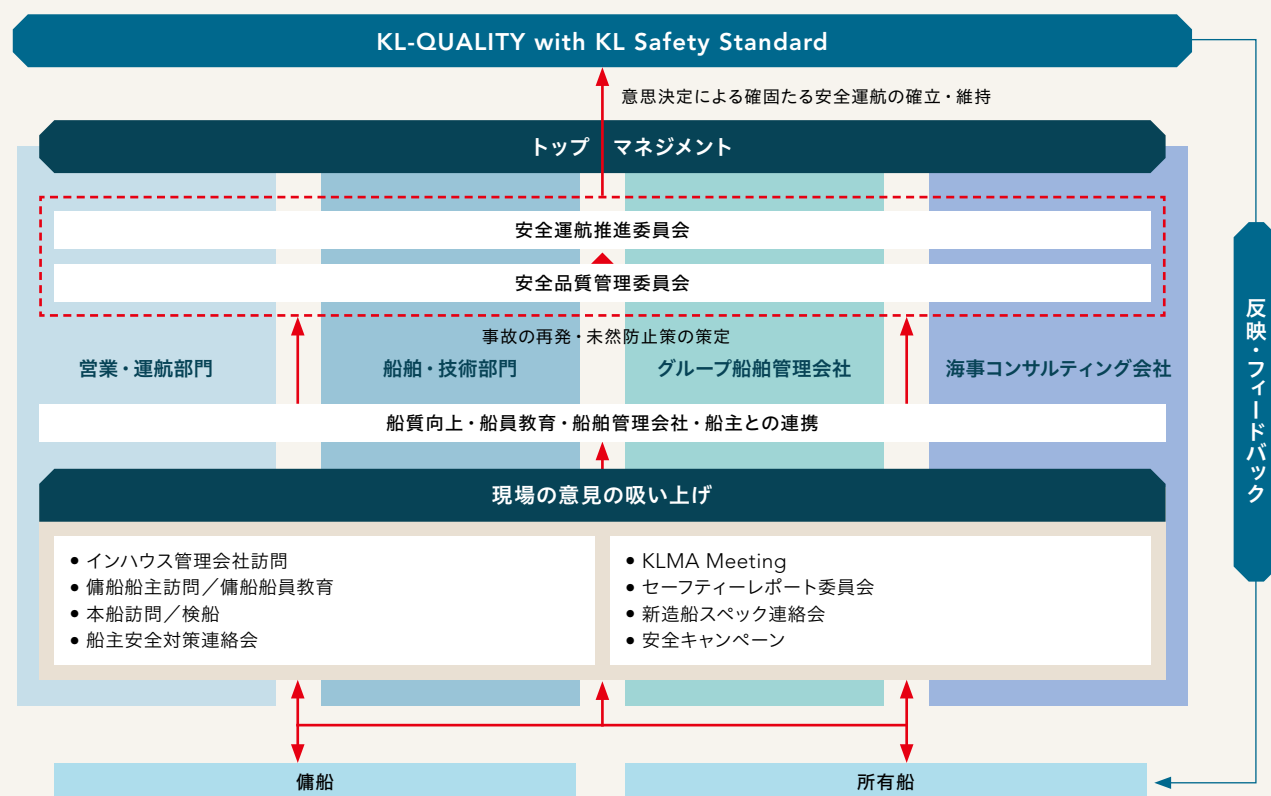


世界トップクラスの安全運航の維持

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。

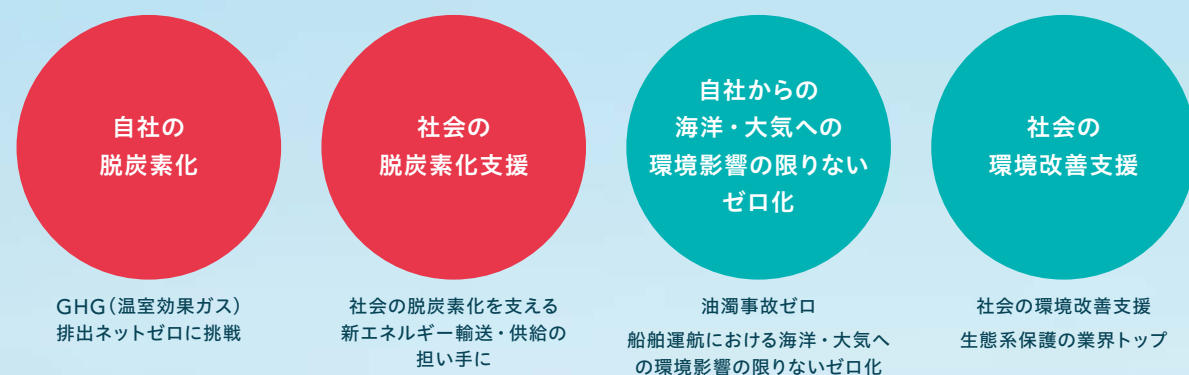




“K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

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



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。

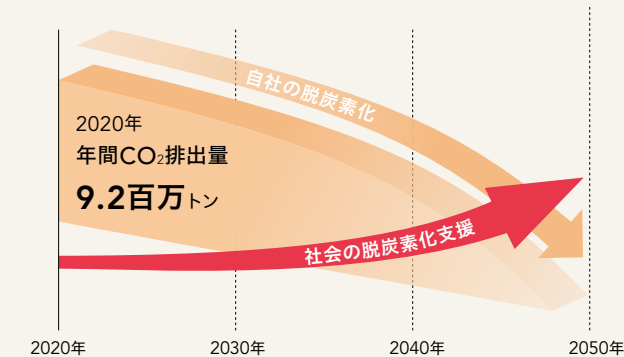
▶ 2030年中期マイルストーンと主なアクションプラン

自社の低炭素化	自社からの海洋・大気への環境影響低減
IMO目標であるCO₂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	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

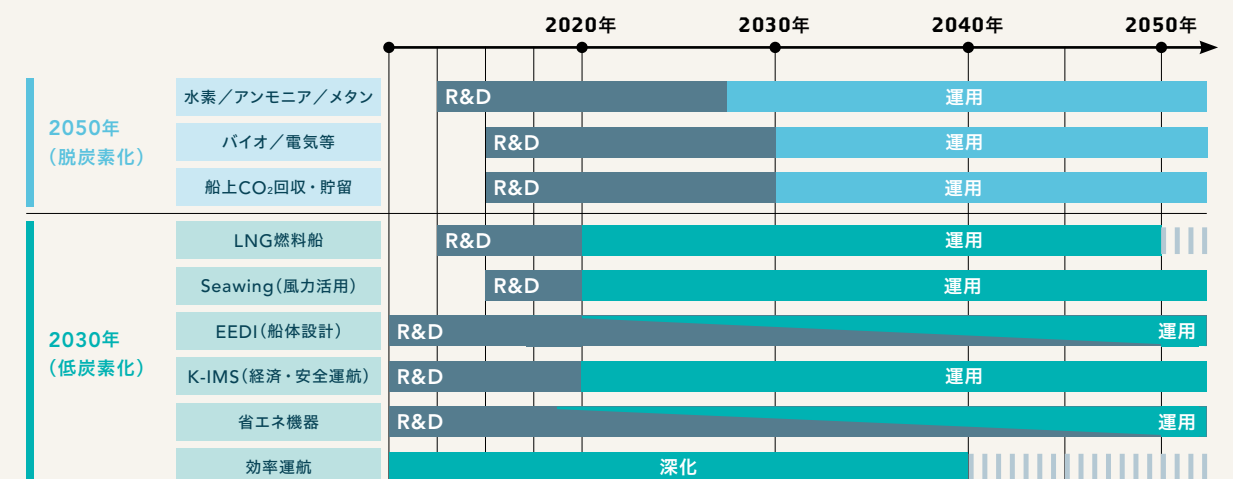
社会の低炭素化支援	社会の環境改善支援
社会の低炭素化に貢献する新ビジネスの展開・拡大を進めます。 ■ 新ビジネス開拓に向けた組織の設立と顧客ニーズを把握 ■ 近海・洋上風力発電支援事業の強化 ■ 再生可能エネルギー関連事業の強化 ■ LNG輸送・供給支援の拡大 ■ 貨物の輸送需要変化に対応した船隊整備 ■ 新燃料・技術に対応した人材育成	同じ課題に取り組む国・自治体・大学など産学官との対話を継続し、取り組みを行っています。 ■ クリーンシップリサイクル対応強化(労働安全衛生と環境に配慮した船舶の解体、資源のリサイクル) ■ 海洋プラスチックゴミ回収、調査等参加 ■ 環境保全ボランティア活動の推進

▶ 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・CO₂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CO₂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。



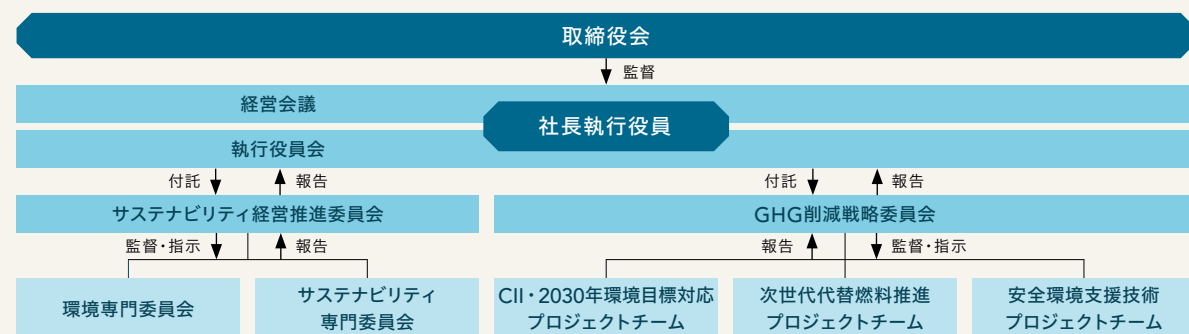
山鹿 徳昌
常務執行役員



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
- CO₂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CO₂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 ふろんていあ」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	
＋ 新技術のノウハウの先じた構築	＋ (慢性) 防災工事用の建機・プラント等輸送 需要増	＋ ステークホルダーからの信頼/評価向上

▶ 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： CO₂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נס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ル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めます。

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・デジタル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ル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とデジタル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。

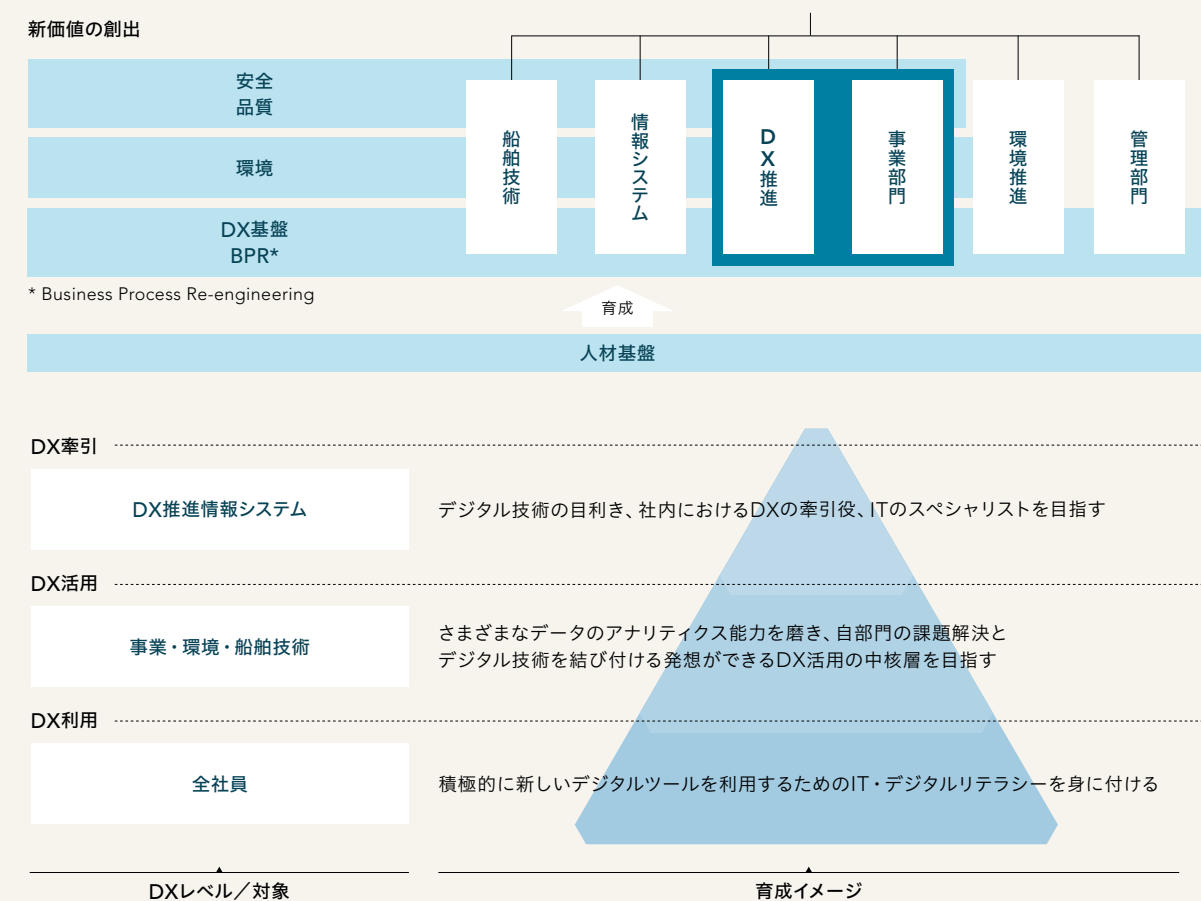
▶ DX人材育成

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に関する一般的な知識の範囲にとどまっていた。

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年で業務になくっ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が増えた結果として、「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ル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。

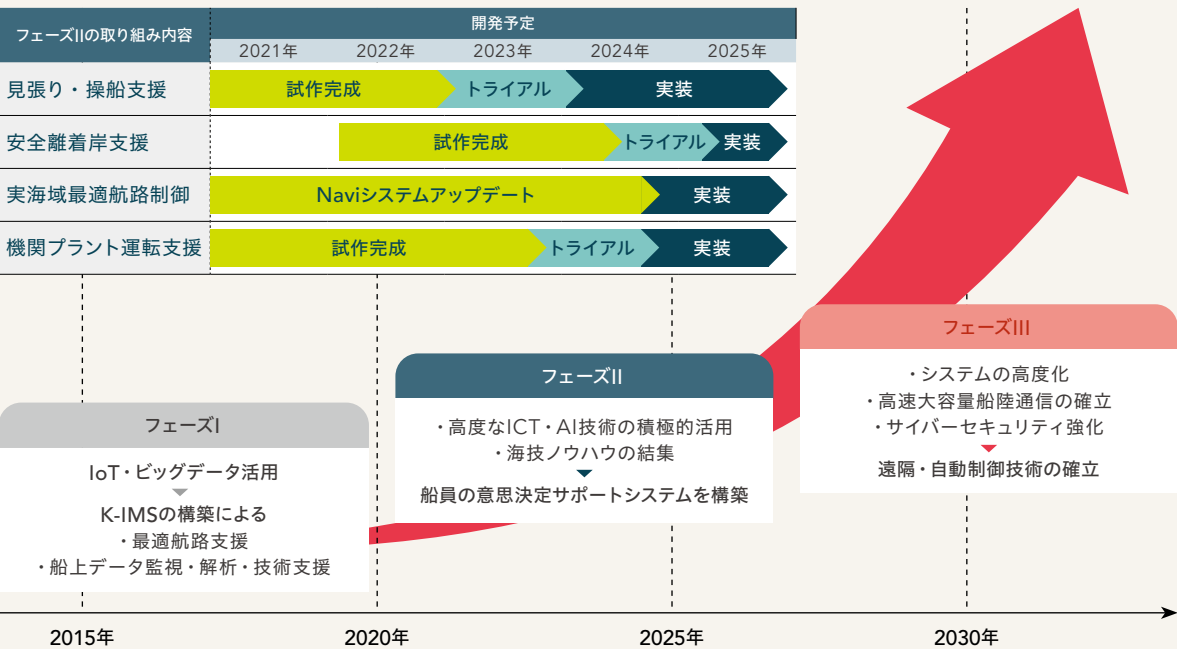
安全離着岸支援では、外部から船体に作用するさまざまな力の影響を考慮した高精度な船位予測モデルと、これを活用した操船者への情報表示システムの開発を行うとともに、係船機制御を含む安全離着岸作業の高度化を目指しています。

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、CO₂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、強靱な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。

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 プレーメン社長
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 ソンデルホフ&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 公認会計士登録 1982年 3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 有限責任監査法人トーマツ 退所 2017年 9月 久保伸介公認会計士事務所 所長（現職） 2017年10月 事業活性化アドバイザー 株式会社代表取締役（2020年12月退任） 2018年 1月 共栄会計事務所 代表パートナー（現職） 2018年 5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）

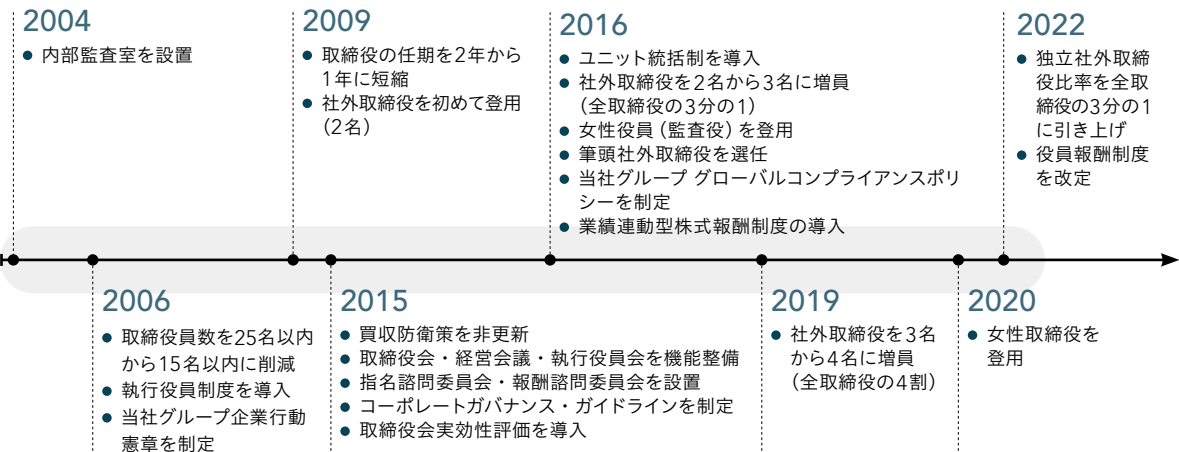
執行役員		
社長執行役員 明珍 幸一 CEO（チーフエグゼクティブオフィサー） 副社長執行役員 浅野 敦男 社長補佐、ドライバルク事業ユニット統括、バルクキャリア、ドライバルク企画調整担当、船舶・先進技術・造船技術・GHG削減戦略ユニット統括 専務執行役員 鳥山 幸夫 CFOユニット（経営企画・調査、サステナビリティ・環境経営推進・IR・広報、財務、会計、税務）統括、法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括、CFO（チーフフィナンシャルオフィサー） 専務執行役員 針谷 雄彦 エネルギー資源輸送事業ユニット統括 専務執行役員 園部 恭也 製品輸送事業ユニット（自動車船、物流・港湾・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。

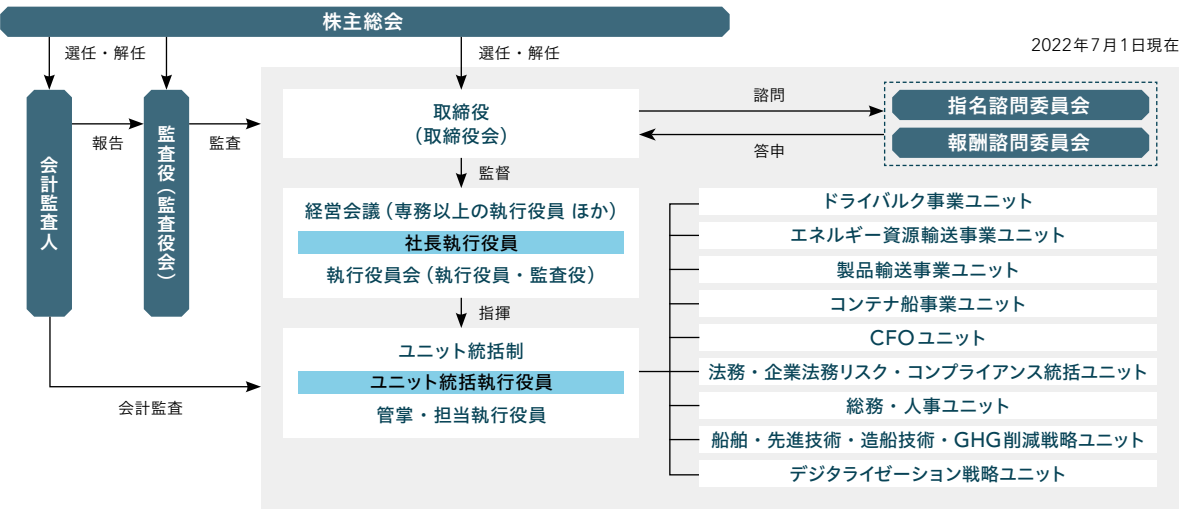


コーポレートガバナンス改革の変遷



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。



▶ 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、日本航空株式会社が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		報酬諮問委員会	
委員長	志賀 こず江	委員長	山田 啓二
構成員	山田 啓二、亀岡 剛、明珍 幸一	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

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。

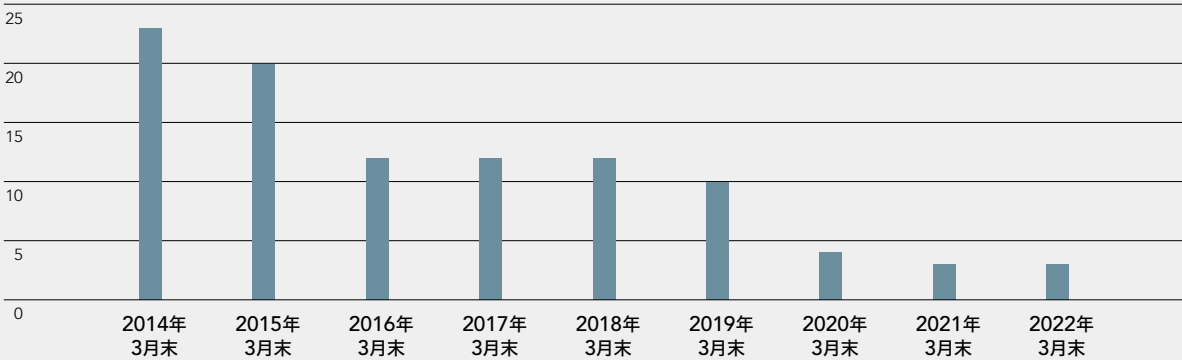
政策保有株式に関する方針

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

(銘柄)



特定投資株式

銘柄	2021年度	2020年度	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
	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)		
ジェイ エフ イー 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
	8,722	6,899		
川崎重工業(株)	1,001,699	1,001,699	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
	2,229	2,746		
(株)上組	118,404	118,404	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
	260	248		

(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、以下に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
- 株主との建設的な対話
- 中長期的な資本政策に関する議論
- サクセッションプラン策定プロセスの明確化
- グループガバナンスの強化

社外取締役からのメッセージ

当社は、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。



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ヘ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。

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
志賀 こず江

A1 足元をしっかりと見つめ直し、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。それらはしっかりと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ける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と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。

▶ 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・団体が主体となつて、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、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は、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。



▶ 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、反腐败・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制・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

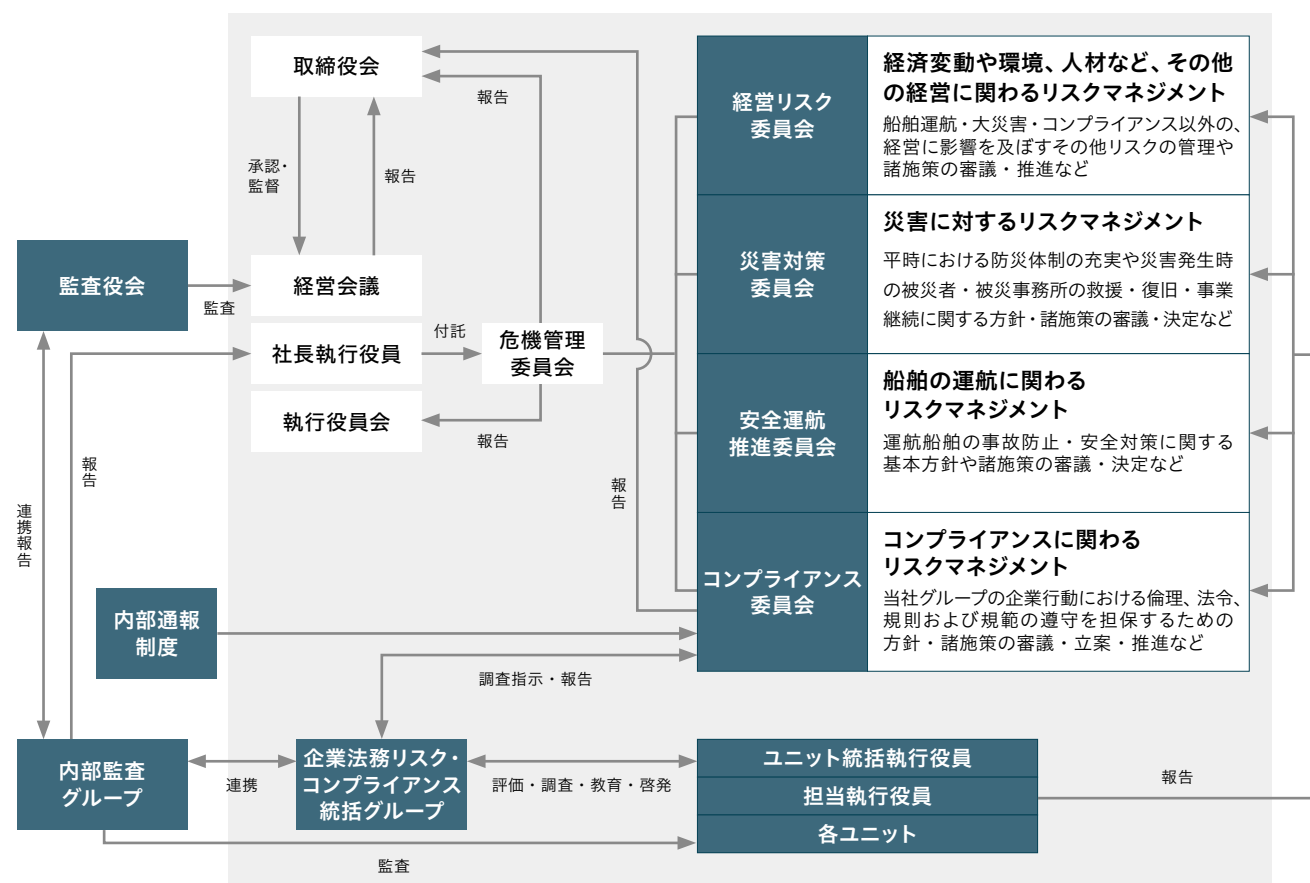
毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、当社およびグループ会社役職員にコンプライアンスの重要性を再認識させるため、社長メッセージを配信するとともに、コンプライアンスeラーニング研修、外部講師を招いてのコンプライアンスセミナー、階層別研修を開催しています。

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。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。

At a Glance

セグメント

事業

事業概要

ドライバルク

鉄鋼原料事業／
バルクキャリア
事業



鉄鋼原料、製紙原料、穀物、石炭などの梱包しない大量の乾貨物をばら積み(バルク)輸送する事業です。日本向けの輸送に加え、中国、インドや中東のほか、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開しています。ドライバルク事業ユニットでは風力利用やLNG燃料・バイオ燃料など低炭素化に挑戦しています。

エネルギー資源

油槽船事業／
燃料事業



原油やLPGなど、石油関連の海上輸送を行っています。1935年に初の大型タンカー、1974年に初のLPGタンカー竣工以来、国内外顧客向けにグローバルな事業を展開しています。燃料事業においては燃料(重油、軽油、LNG、バイオ燃料等)調達に加え、LNG・アンモニア燃料供給事業や液化水素運搬船の実証試験にも取り組み、環境負荷の低減に貢献しています。

電力事業／
海洋事業



電力事業では、当社が独自に開発した船隊「コロナシリーズ」により、日本国内と台湾の電力会社向けの石炭を主にオーストラリアやインドネシアから輸送しています。海洋事業では、ブラジル沖でドリルシップ、ガーナ沖でFPSO(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)が稼働しています。

LNG船事業／
カーボン
ニュートラル
推進事業



LNG船事業は世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供するほか、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応にも取り組んでいます。カーボンニュートラル事業では、洋上風力発電支援船事業(支援船・輸送船)、CO₂回収・利用・貯留(CCUS)事業、燃料転換関連事業などを推進しています。

製品物流

自動車船事業



1970年に日本初の自動車専用船を投入して以来、乗用車やトラックを中心に高品質な輸送サービスを提供しています。また、50年の歴史で培ったノウハウをもとにRORO貨物(シャーンなどを使い荷役される貨物)の輸送強化も図っています。2020年度よりLNG燃料自動車専用船を就航し、環境負荷低減にも配慮した船隊整備に取り組んでいます。

物流・
港湾事業



“K” LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを結集し、海上貨物輸送に加え航空貨物輸送、曳船、陸上輸送、倉庫事業、自動車部品から完成車まで扱う自動車物流等、お客さまのさまざまなニーズに応える総合物流事業を展開しています。また、国内4港(東京、横浜、大阪、神戸)でコンテナターミナルを運営しています。

近海・
内航事業



川崎近海汽船株式会社では、旅客フェリー、RORO船、鉄鋼向け石灰石専用船、電力向けの石炭専用船、一般貨物船などで国内の海上輸送に従事しており、アジア発着の貨物向けに一般貨物船やバルク船も運航しています。また、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。

コンテナ船事業

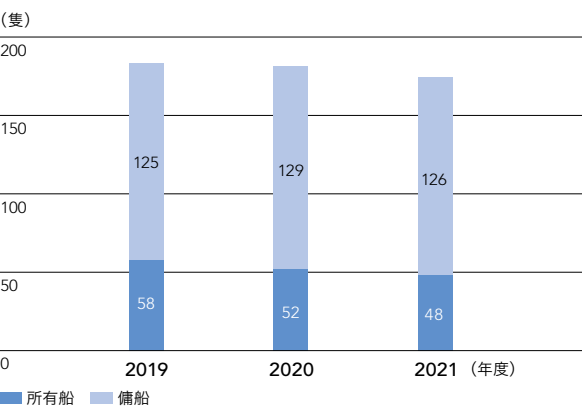


コンテナ船事業は2018年4月以降、邦船3社で設立したONEに統合されました。充実した航路網により安定した確実なサービスを展開し、環境変化にも即応できる、高品質かつ競争力のあるサービスを提供しています。

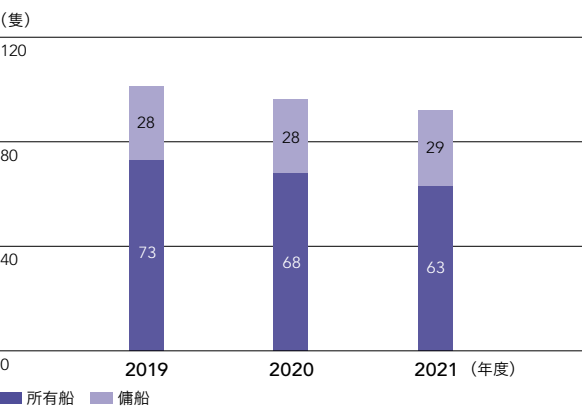
その他

船舶管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。

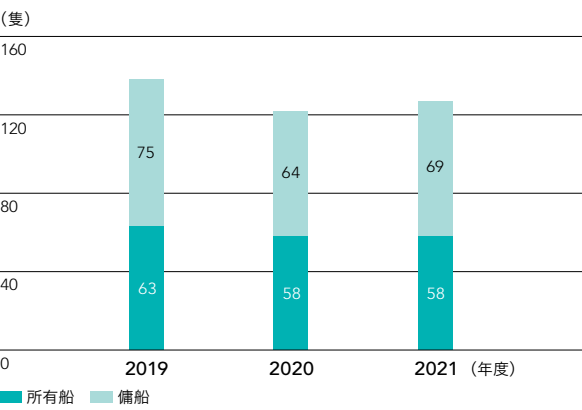
ドライバルク 船隊推移



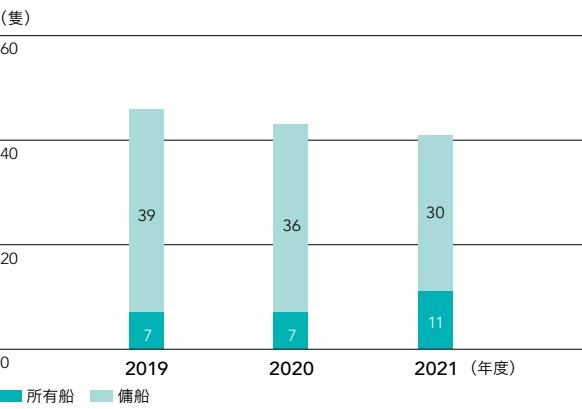
エネルギー資源 船隊推移



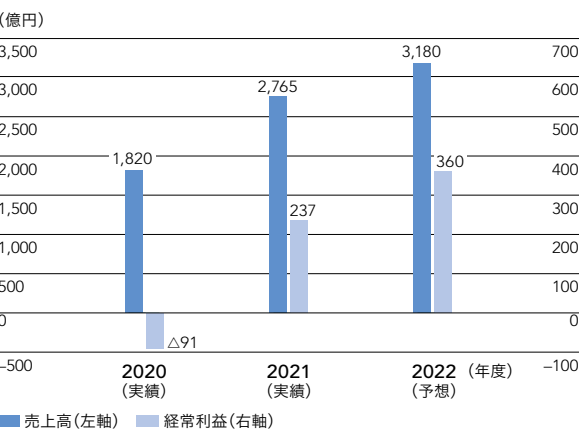
製品物流 船隊推移(コンテナ船除く)



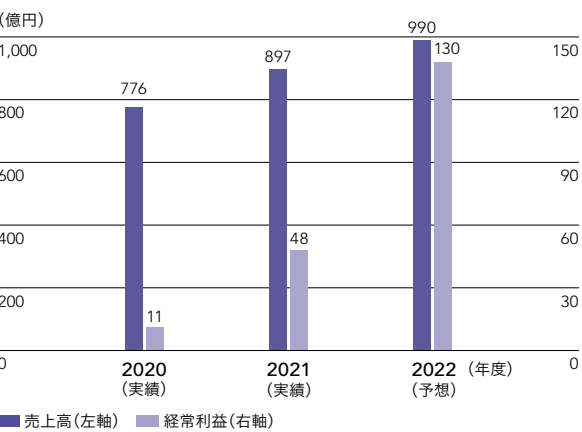
製品物流 船隊推移(コンテナ船)



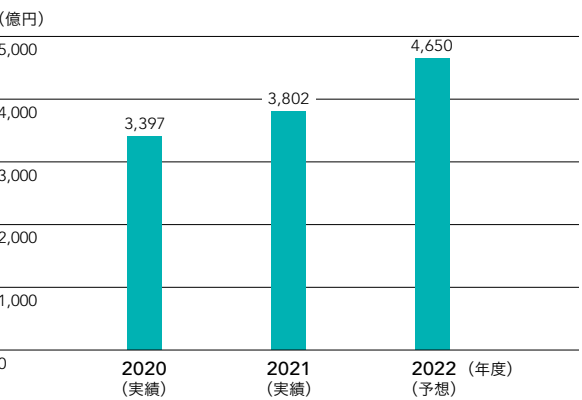
ドライバルク 売上高・経常利益



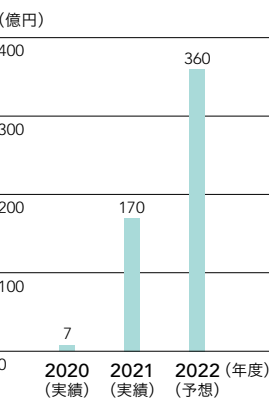
エネルギー資源 売上高・経常利益



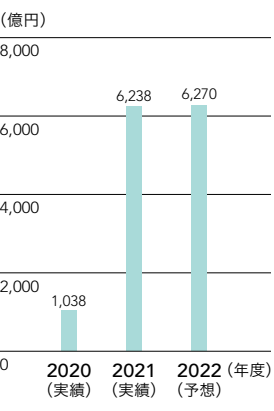
製品物流 売上高



製品物流(コンテナ船除く) 経常利益



製品物流(コンテナ船) 経常利益



(注) セグメント別売上高・セグメント別経常利益の2022年度予想は、2022年8月時点。

事業概況

ドライバルク



鉄鋼原料事業

副社長執行役員

浅野 敦男

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

バルクキャリア事業

常務執行役員

田口 雅俊

鉄鋼原料営業、
鉄鋼原料事業担当



ケープサイズバルカー



パナマックスサイズバルカー



2021年度の概況

鉄鋼原料事業

鉄鋼原料の海上荷動きは、中国をはじめとした各国の旺盛な粗鋼生産を背景に年初から堅調に推移し、期央にかけて各国での新型コロナウイルス検疫体制強化や極東各港での滞船の増加が船腹供給を引き締め、大型船市況は高騰しました。年後半に入ると中国の粗鋼生産抑制により輸送需要が鎮静化し、期末には鉄鉱石主要産地での悪天候による出荷減少の影響を受け市況は軟化したものの、年間を通じ振幅を伴いながらも概ね堅調に推移しました。

バルクキャリア事業

中小型船では中国向け穀物輸送需要の大幅増に加え、経済活動の活発化により一般炭などのバルクの荷動きが回復し、当初想定を大きく上回る市況水準で推移しました。また、新型コロナウイルス検疫体制強化で世界各港での出入港規制が滞船を引き起こし、一部コンテナ貨物のバルク船輸送への流入なども、好市況を支える格好となりました。

不採算船の処分や返船による船隊構成の最適化を図るとともに、安定収益基盤の維持・拡大、配船効率化による稼ぐ力の最大化に取り組みました。

中期的市場環境(機会・リスク)

鉄鋼原料事業

全体の輸送需要の伸びは緩やかなものに留まりますが、安全・環境対応に伴う不経済船の退役や燃費抑制、新造船の投機的発注の抑制で、当面の船腹需給バランスは改善方向に向かうと見込まれます。一方で、サプライチェーン全体での低炭素・脱炭素化に向けたLNG燃料やバイオ燃料、ゼロエミッション船による燃料転換需要が見込まれ、既存船からの置き換えが進むとともに、既存船においても燃費抑制技術の進化、深度化が進むと見込まれます。

バルクキャリア事業

中小型船は、各国の化石燃料政策次第で石炭輸送需要の変化に注視が必要ですが、新興国を中心に穀物／石炭などのバルク輸送需要は増加し、堅調に推移すると見込まれます。

新造船供給は次世代燃料対応の見極めから引き続き限定的であり、船腹需給バランスは引き締まっていくと予想します。中小型船では省エネ装置やバイオ燃料、また、さらなる運航効率の改善により、環境負荷低減と安全運航・安全輸送の確立に取り組みます。

2022年度中期経営計画(中計)

	区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
鉄鋼原料事業	 成長を牽引する役割	- 日本および広域アジアにおける既存の顧客との強固な関係を維持し、安定した事業運営を行うと共に収益基盤の維持と拡大を図る。 - 安定収益の拡大を目指して、資源メジャー等の環境対応需要へ積極的に取り組む。	- 顧客の環境対応に積極的に応え、安定収益基盤を維持、拡大し、LNGやアンモニアなどの代替燃料船需要に応える成長投資と運航体制の整備を推進。 - 顧客密着の営業体制を進化・発展させるため、営業・運航要員を増員・育成、専任海技者を配置し環境営業を強化。 - 適正な船隊規模と船隊構成を維持し、市況エクスポージャーをコントロールして市況変動への対応力と耐性の強化を継続。
バルクキャリア事業	 稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割	- 市況耐性向上により市況変動下においても確実に収益獲得可能な事業モデルへの変換と強化を図る。 - 当社が強みを持つ中東、インド、東南アジア地域において顧客基盤を強化し、配船効率のさらなる向上を目指す。	- 貨物契約と船舶保有(備船)契約の期間を整合させライトアセット化を推進。 - アセット管理および事業拠点としてシンガポールの機能を拡充、伸張していく広域アジアへのアクセスを強化。

Topics

自動カイトシステム「Seawing」を鉄鋼原料輸送船に搭載

検討を始めて足掛け5年、導入決定から約3年半を経て、いよいよケープサイズ型ばら積船にSeawingを搭載します。搭載工事は2022年12月を予定しており、搭載後の試運転を経て、2023年から実海域での運用を開始します。

Seawingは大手航空機メーカーAIRBUS社から分社したAIRSEAS社の技術を活用、船首から上空に飛行させた自動カイトの牽引力によって本船の推進力を補助するシステムです。これにより航海中のCO₂排出を20%削減する効果を見込みます。鉄鋼原料輸送船では、2024年竣工のLNG燃料焚きケープサイズ型にも同システムを導入予定です。

ドライバルク部門では、代替燃料の研究と船舶導入に加え、風力利用をはじめとする付加システムによる温室効果ガスの削減にチャレンジしています。

ドライバルク(全船型) 船社ランキング

(2022年7月時点)

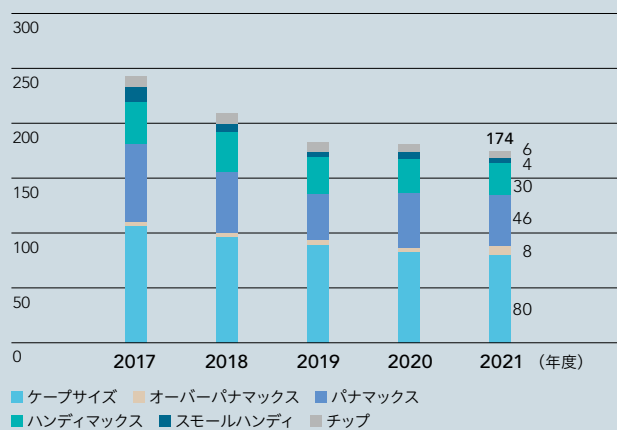
ランキング	会社名	重量(10万トン)	隻数
1	China COSCO Shipping	375.2	335
2	Fredriksen Group	142.5	104
3	Star Bulk Carriers	140.7	128
4	日本郵船	135.7	149
5	China Merchants	131.5	117
6	Berge Bulk	120.8	64
7	川崎汽船	119.4	99
8	Pan Ocean	115.1	82
9	CDB	103.9	117
10	ICBC	103.1	32

(注) 保有船および一部備船を含む。

出典：Clarksons

当社ドライバルク サイズ別船隊推移

(隻)



> エネルギー資源



油槽船事業

執行役員

中山 久

油槽船、燃料担当

燃料事業



油槽船



LPG船

▶ 2021年度の概況

油槽船事業

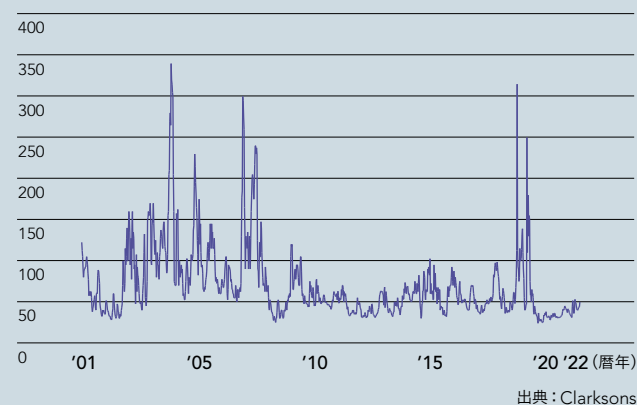
大型原油船 (VLCC)、大型LPG船 (VLGC) は中長期の期間傭船契約を中心に稼働し、収益に貢献しました。新たに期間傭船契約を得てVLGC1隻を新造発注しました。

燃料事業

LNG燃料供給事業では、中部地区においてLNG燃料自動車向けに、Ship to Ship方式でのLNG燃料の供給を実施しました。また、シンガポールにおいてFueLNG Pte Ltdが保有するLNG燃料供給船「FueLNG Bellina」の船舶管理を行い、同じくShip to Ship方式でのLNG燃料の供給を実施しました。水素事業では、引き続き「HySTRA*」での実証試験に取り組み、また各種協議会への参加を通じ、水素サプライチェーン構築に向けた協議に参加しました。

* HySTRA: CO₂-free Hydrogen Energy Supply-chain Technology Research Association (技術研究組合CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構)

タンカー 運賃指数 (WS: ワールドスケール) 推移 (WS)



▶ 中期的市場環境(機会・リスク)

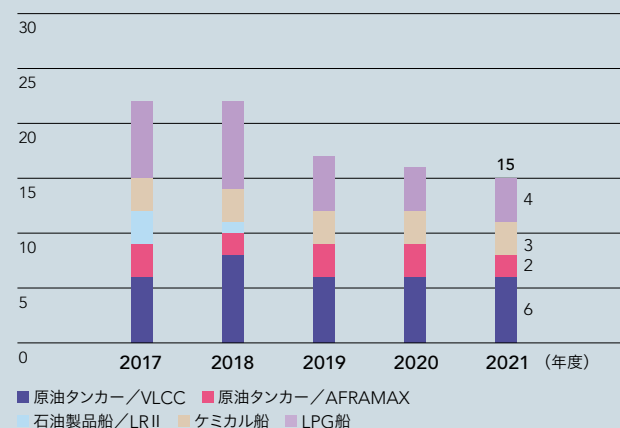
油槽船事業

大型原油船 (VLCC)、大型LPG船 (VLGC) の重油船から代替燃料船への移行は、新たな収益機会を得る機会となります。同時に低炭素化・脱炭素化に伴うエネルギー需要の変化は原油やLPGの海上輸送需要にも影響しますが、原油、LPG共に新型コロナウイルスの影響から回復が見込まれている状況です。

燃料事業

海運業界では、脱炭素化に向けて、重油燃料船から、代替燃料船への移行が徐々に進み、LNGやバイオ燃料に加え、メタノール、アンモニア、バッテリー推進などの導入が進行。同時に次世代燃料の供給事業が拡大しました。

当社油槽船(タンカー) 船種別船隊推移 (隻)



▶ 2022年度中期経営計画(中計)

	区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
油槽船事業	 スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割	- 大型原油船 (VLCC)、大型LPG船 (VLGC) の輸送品質技術維持、向上を継続。 - 代替燃料船やアンモニア輸送などの新しい輸送需要に対応する船舶管理体制の維持。	大型原油船 (VLCC)、大型LPG船 (VLGC) の代替燃料船需要へ対応。
燃料事業	 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大	次世代燃料調達、供給事業への取り組み。	- LNG燃料やバイオ燃料調達、供給のネットワーク拡大。 - アンモニアバンカリング拠点構築、バンカリング事業への参画。

Topics

シンガポールにおける船舶向けアンモニア燃料供給の実現に向けた共同検討に参加

2022年4月、当社は世界最大の船舶燃料供給拠点であるシンガポールにおいて、船舶向けアンモニア燃料供給の実現に向けたコンソーシアム*に新たなメンバーとして加入、共同研究の加速に向けて覚書を締結しました。

アンモニアは燃焼時にCO₂を排出しないため、海運業界におけるGHG排出量削減に大きく寄与する可能性のある次世代の代替船舶燃料として期待されています。本コンソーシアムでは、アンモニア燃料供給船の設計基本承認 (Approval in Principle) を、米国の船級協会であるAmerican Bureau of Shippingより2022年5月6日に取得しています。

2020年代後半からの船舶向けアンモニア燃料供給の実現を目標として、アンモニア輸送船保有・管理経験やShip to ShipでのLNGバンカリング船管理経験から得られる知見を具体的な貢献領域として提供し、共同研究に取り組んでいます。

* SABRE Consortium (Singapore Ammonia Bunkering Feasibility Study)



© Keppel Offshore & Marine

エネルギー資源



電力事業

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

海洋事業



電力炭船

FPSO 浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備
(提供: Yinson Holdings Berhad)

2021年度の概況

電力事業

日本国内の経済活動の回復とともに増加する電力需要を満たすため石炭火力発電所の稼働率は上昇し、石炭火力発電所で使用する石炭の量は増加しました。当社グループ運航船は中長期の輸送契約を主とする石炭輸送に従事し、効率的かつ発電所の需要変動に対応する柔軟な配船に努めることで安定収益・安定輸送に貢献しました。

海洋事業

FPSO事業(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)は長期傭船契約の下、ガーナ沖にて高稼働率を維持し、安定収益に寄与しました。ドリルシップ事業は長期傭船契約の下、ブラジル沖にて順調に稼働し、安定収益に寄与しました。

市況低迷が継続し長期にわたり業績が低迷していたオフショア支援船事業においては、当社連結子会社が保有するすべての船舶を売却し、同事業を清算することを決定しました。

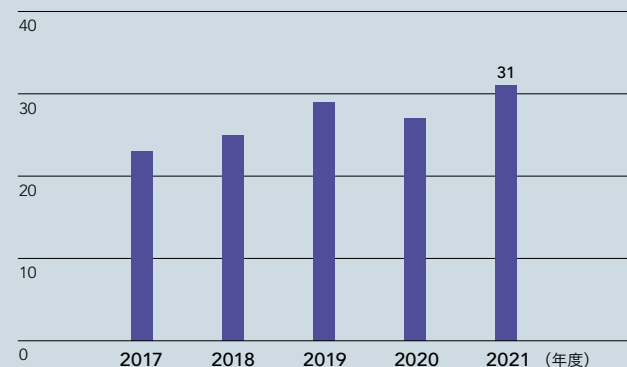
中期的市場環境(機会・リスク)

電力事業

老朽火力発電所の廃止と原子力発電所の再稼働遅れによる電力供給力の不足が懸念されるため、比較的新しい石炭火力発電所はCO₂排出削減を図りつつも当面は継続使用されと考えられます。一方、2050年のカーボンニュートラルを目指し、アンモニア・水素等の代替燃料やCCUS等の導入が検討されており、これら代替燃料や液化CO₂の輸送需要が生じてくることが予想されます。

海洋事業

世界的な脱炭素化の流れに沿って、化石燃料の開発投資額はこの5年で半減しました。一方、新型コロナウイルス感染症からの経済回復とロシアのウクライナ侵攻のためエネルギー価格は急騰し、必要な石油・ガス確保のために開発投資は一時的に増加すると考えます。ただし、海洋ガス・油田の開発・運用コストは陸上に劣後するため、長期的に資金回収が見込めない場合には投資が停滞する可能性があります。

当社電力炭船隻数推移
(隻)

FPSO事業の進捗

ガーナ向け
・順調に稼働中

ブラジル向け

- ・ブラジル沖 Marlim 鉱区向け FPSO 保有、傭船事業への出資参画に関する契約締結を発表(2020年7月)
- ・本船命名式を6月8日に開催し、「FPSO Anna Nery」と命名(2022年6月)
- ・2023年に本事業に正式に参画予定



FPSO John Agyekum Kufuor(インソン社提供)

2022年度中期経営計画(中計)

	区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
電力事業	スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割	- エネルギーミックス転換の過渡期においても、高品質の石炭輸送サービス船隊をお客さまに提供。 - Seawingを主とする環境対策設備の搭載により、自社石炭輸送船隊から排出するCO₂を削減。 - アンモニア・水素・液体CO₂等の新たな輸送需要に対応するための技術的課題の解決。	- 省エネ性能に優れ、CO₂排出量を削減した新設計船への入れ替え。 - 既存船へSeawing等を設置し、ライフサイクルでのCO₂排出量削減。 - アンモニア輸送船の整備と、水素・液体CO₂輸送船の研究開発。
海洋事業	スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割	エネルギーミックス転換の過渡期において、必要なリスクヘッジを講じながら安定した収益基盤を構築。	既存事業においては高稼働率を維持することで安定収益を確保。

Topics

低炭素化に寄与する環境対策設備を搭載したグループ船隊の構築

2020年に発表された2050年カーボンニュートラル宣言と、2021年に提示された2030年GHG排出量46%削減目標(2013年度比)により、日本国内における電力事業の環境は大きく変化しました。一方で、さまざまな要因により国内電力需給が逼迫する事態が頻発し、2022年7月から9月までは7年ぶりに全国に節電要請が出されることとなりました。脱炭素化の流れから将来的には石炭火力発電所向け石炭輸送需要は減少することが予想されますが、当面の間は電力安定供給の観点から、石炭火力発電所はバイオマス混焼や発電効率改善等による低炭素化を進めながら、引き続き重要な電源に位置付けられると考えています。当社は、脱炭素化の進展を見極めつつ、また、低炭素化を達成する環境対策設備を搭載するグループ船隊を構築することにより、本邦電力会社の輸送需要と低炭素化のご要望にお応えしていきます。

> エネルギー資源



LNG船事業

執行役員

金森 聡

LNG、カーボンニュートラル推進担当

カーボンニュートラル 推進事業

▶ 2021年度の概況

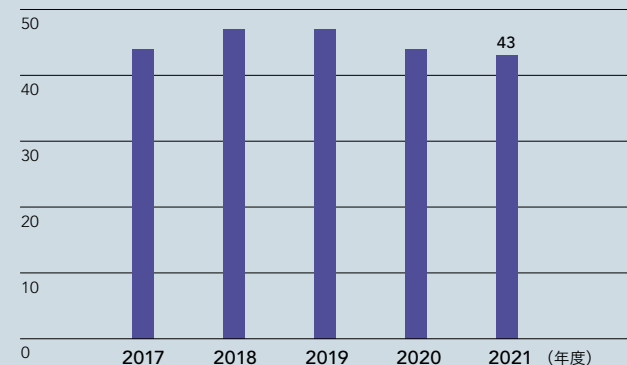
LNG船事業

LNG船事業は、既存船隊が順調に稼働し、中長期の期間傭船契約の下で安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、2022年度以降に引き渡しとなるプロジェクト船の竣工準備を進めているほか、今後数十隻単位での新造船の調達が行われる見込みのカタール拡張計画や産ガス国、新興国を中心として見込まれるLNGの長期的な需要増への対応を進めました。

カーボンニュートラル推進事業

従来取り組んでいるLNGバリューチェーンに加えて、洋上風力発電支援船やCO₂回収・利用・貯留(CCUS)に伴う液化CO₂輸送船などの事業開発に積極的に取り組んでいます。洋上風力発電支援船については、川崎近海汽船株式会社と共同で設立したケイライン・ウインド・サービス株式会社(KWS)による営業活動が実を結びつつあり、液化CO₂輸送船については、「NEDO/CCUS実証実験」においてパートナー企業と共同で研究開発や実証船の開発・建造に取り組んでいます。

当社LNG船隻数推移(共有船含む)
(隻)



▶ 中期的市場環境(機会・リスク)

LNG船事業

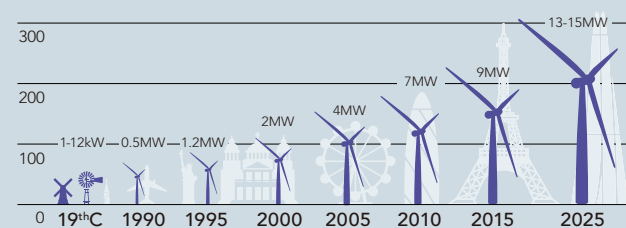
脱炭素に向けたトランジションエネルギーとして、LNGは重要な役割を担うことが想定されます。LNG需要のピークも最近の予測では2040年代とされており、再エネ投資に向かっていくEUが天然ガス・原子力へ方針転換したこと、アジア特に中国を中心に20年単位の長期契約でLNGを調達していることなどから、中長期的に底堅い需要を予想します。

一方で、新型コロナウイルス感染拡大の懸念、ロシア・ウクライナ問題の長期化などによる世界経済の大きな変化により、荷動き停滞の可能性はあります。

カーボンニュートラル推進事業

洋上風力発電支援船については、日本は今後洋上風力発電の成長期を迎えるため、国内においてさまざまな作業船・輸送船が必要となります。また、陸から距離が離れた沖合での浮体式風力発電プロジェクトが増えるとともに作業船・輸送船のニーズが高まります。CCUSは、カーボンニュートラル達成に向けた取り組みの一つとしてあらゆる産業で検討が進められており、欧州や日本を含むアジアを中心に液化CO₂船による海上輸送ポテンシャルは大きいです。一方でこれらの事業は、一連の環境対策の社会実装に向けたルールや制度設計、またそれらの将来にわたるスケジュールに沿った対応が求められるため、環境を巡る社会の情勢を広く見据えて取り組んでいきます。

風車サイズと出力の推移
(m)



出典: Various; Bloomberg New Energy Finance



LNG船

オフショア支援船

▶ 2022年度中期経営計画(中計)

	区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
LNG船事業	成長を牽引する役割	- 最大の事業規模を誇るカタールなど既存事業拡大を最優先事項として取り組み。 - これまで実績を重ねてきた中国・マレーシア等での顧客基盤強化。 - 今後の成長市場であるアジア・米国での案件獲得。	- 投資枠を拡大し、顧客ニーズに応じた船舶隻数増に柔軟に対応。 - アジアでの需要獲得に向け、シンガポールへの船舶管理拠点の移行・現地営業体制の強化により、顧客との密接な関係を構築。
カーボンニュートラル推進事業	当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大	- 当社の強みを生かせる新規事業領域として、洋上風力発電支援船や液化CO₂輸送船などに注力。 - 洋上風力発電支援船事業における川崎汽船グループのシナジーを追求。	- KWSにおけるグループの総合力を生かしたサービスを提供。(オフショア支援船、港湾、曳船など) 「NEDO/CCUS実証実験」における実証船などを通じて蓄積した知見を生かした液化CO₂船の営業を展開。

Topics

マレーシアPETRONASグループ向けLNG船「LAGENDA SURIA」「LAGENDA SERENITY」竣工

2022年5月および6月にマレーシア国営石油ガス会社PETRONAS Chemicals Group Bhd. (PETRONASグループ) 向け新造LNG船2隻が、それぞれ滬東中華造船において竣工しました。

両船は、2020年1月に調印したPETRONASグループが新造船をベースにマレーシア国外船社と締結した初めての長期定期傭船契約に基づくもので、それぞれ「LAGENDA SURIA」「LAGENDA SERENITY」と命名され、船名はマレー語で伝説(LAGENDA)/太陽(SURIA)/安定(SERENITY)を意味します。両船は今後マレーシア(Bintulu港)から中国Shenergy (Group) Co., Ltd.向けのLNG輸送に従事します。

引き続き、拡大するアジア需要の取り込みに向けて、変化する顧客ニーズに的確に応えた成長戦略に取り組めます。



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

自動車船事業

2021年度の概況

世界の自動車販売市場は、半導体・自動車部品の供給不足ならびにロシア・ウクライナ情勢により、生産・出荷への影響があったものの、新型コロナウイルス感染症の影響から回復基調が継続し、世界販売台数は前年比4%増加の8,026万台、海上荷動きは前年比12%増加の1,508万台となりました。

当社グループの輸送台数も前年度の258万台から約12%増加の289万台まで回復したことに加えて、運賃修復や成長市場の取り込み、船隊整備適正化と航路再編を含む配船効率化を進めることで、収益力／コスト競争力向上に取り組み、前年度比で増収増益となりました。

中期的市場環境(機会・リスク)

完成車の世界販売台数や海上輸送量は、半導体不足などによる自動車メーカーの減産やウクライナ危機などもあり、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準には届いていませんが、乗用車販売市場は堅調で、海上輸送量の回復が想定以上に進んでいることや中国出し輸送需要も増加しており、当面はタイトな需給環境が継続すると予測します。今後は、環境規制強化による輸送能力への影響もある中で、カーボンニュートラル実現に向かいながら、適切な輸送能力の確保、新造船を含む船隊整備を進めることが重要と考えます。

また、電動車の普及を含め、世界の自動車産業は質的に大きく変化しつつあり、自動車船もそれに合わせた輸送体制の整備を行い、顧客需要に密着した形で市場成長を上回る高成長の実現を目指します。

自動車船 船社ランキング

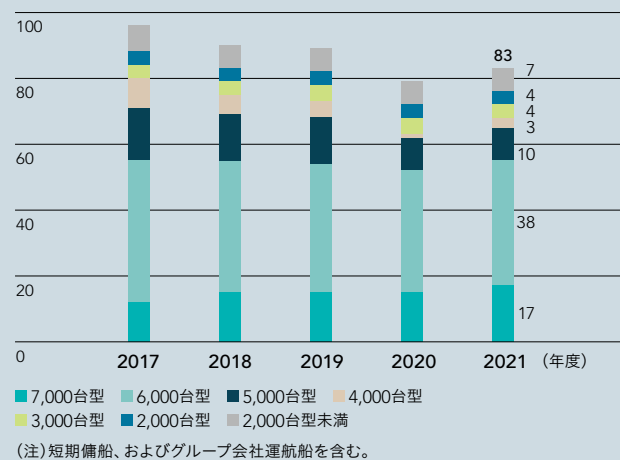
(2022年4月時点)

ランキング	会社名	隻数	隻数シェア	キャパシティ (RT)	キャパシティシェア
1	WWL ASA	112	16.4%	762,686	18.9%
2	日本郵船	99	14.5%	606,706	15.0%
3	商船三井	89	13.0%	534,909	13.2%
4	GLOVIS	84	12.3%	543,050	13.4%
5	川崎汽船	72	10.5%	439,100	10.9%
6	Grimaldi	59	8.6%	287,737	7.1%
7	HOEGH	40	5.9%	267,825	6.6%
8	トヨフジ海運	17	2.5%	74,900	1.9%
9	UECC(日本郵船+WWL)	11	1.6%	45,140	1.1%
10	その他	100	14.6%	480,495	11.9%
合計		683	100.0%	4,042,548	100.0%

Hesnes Shipping "AS Year Report"をベースに当社作成

当社自動車船 サイズ別船隊推移

(隻)



LNG燃料自動車専用船



自動車専用船

2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
自動車船事業	成長を牽引する役割 - 既存完成車OEM輸送基盤の拡充と環境対応需要の獲得。 - 増加するBEV輸送需要獲得を目指し、新興BEV荷主との取引拡大。 - High & Heavyの輸送能力を向上し、貨物ポートフォリオの拡充を継続。	- 低炭素・脱炭素化の目標達成に向けた、LNG燃料自動車専用船の船隊増強、次世代ゼロエミッション船・新技術の導入。 - EX/DXにおける顧客要望に応える提案型営業によるパートナーシップ確立とプレゼンスの向上。 - 新興BEV取り込みのための営業体制強化、およびEnd-to-Endでの完成車物流サービス事業化による安定収益の増強。 - High & Heavy貨物の拡大をはじめとした取扱貨物の多角化。

Topics

環境に配慮した最新鋭「横浜港大黒C-4ターミナル」の運営を開始

2022年度より、当社グループで国内初となる自営完成車ターミナル「横浜港大黒C-4ターミナル」の運営を開始しました。同ターミナルでは、完成車(新車・中古車)のほか、敷地内に屋根付きの大型作業施設を備え、建設機械や重量物、長尺貨物など、多種多様な貨物の取り扱いが可能です。

環境に対する配慮に関しても、港湾用LED照明の導入や構内業務車両のEV化、風力由来の再生可能エネルギー100%の電力使用による実質CO₂排出ゼロの実現など、最新鋭の機能を備えています。さらに、デジタル技術を活用した搬出入ゲートの自動化や高度なターミナル管理システムの導入など、モノのインターネット(IoT)を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)を実現し、お客さまに高い付加価値を提供するターミナル運営を目指していきます。



常務執行役員

久保 敬二

物流・港湾・関連事業担当

物流・港湾事業

2021年度の概況

国内物流・港湾部門においては、コンテナ海上輸送需要および当社5大港国内コンテナターミナル全体の取扱量は前年度比増加となりました。曳船事業においても需要が増加し作業数が回復しました。倉庫事業も増加したコンテナ需要とともに順調に推移しました。国際物流部門では、フォワーディング事業において、従来の海上および航空貨物輸送での高い需要が継続しており、特にコンテナ海上輸送スペースの逼迫に伴い、航空へ輸送手段が移ったことを背景として、年間を通して航空貨物輸送量の増加につながりました。完成車物流事業では、主に半導体不足の影響から完成車の生産台数が世界的に減少したことに伴い取扱台数が減少しましたが、完成車の需要は全体的に高止まりしており、生産台数の段階的な回復とともに完成車物流事業の取扱台数も改善しました。

中期的市場環境(機会・リスク)

国際物流部門のフォワーディング事業をはじめとして、海上および航空輸送の需要は足元で堅調に推移しているものの、米国の景気後退局面への移行の可能性が輸送需要へ影響することの懸念と、2024年以降に多数竣工する新造コンテナ船による需給バランスの変化が市況へもたらす影響にも注視が必要です。

また、北米西岸における港湾混雑は改善に向かっているものの、2022年6月末に期限を迎えた北米西岸港湾労使協約については労使交渉が継続しており、もし交渉が長期化すればサプライチェーンの混乱が再発し、抜港など当社日本国内物流・港湾に関わる事業への影響が懸念されるため、今後の状況を注視します。

2022年度中期経営計画(中計)

区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
物流・港湾事業	- 各事業会社と協力して事業の収支KPIをはじめとした収支管理強化に取り組み、収益性の向上を目指す。 - 各事業のより詳細な検証・評価を進め、グループ内シナジー、キャッシュ創出をより明確にし、事業のポートフォリオの適正化を推進。 - 国内港湾は、大型船の受け入れ体制を整え、港ごとの経営の適正化を図り、グループの収益の拡大を目指す。	- 社会の低炭素化に貢献すべく、グループ会社(株式会社シーゲートコーポレーション)にてハイブリッドEV曳船建造を決定。 - 国土交通省が進めている脱炭素化に配慮した国内港湾における環境対策に沿って、グループ内の国内ターミナルにおいて、荷役機器のゼロエミッション化や再生可能エネルギー由来の実質CO₂排出ゼロの電力の活用等、「K」LINE環境ビジョン2050に向けた取り組みを促進。

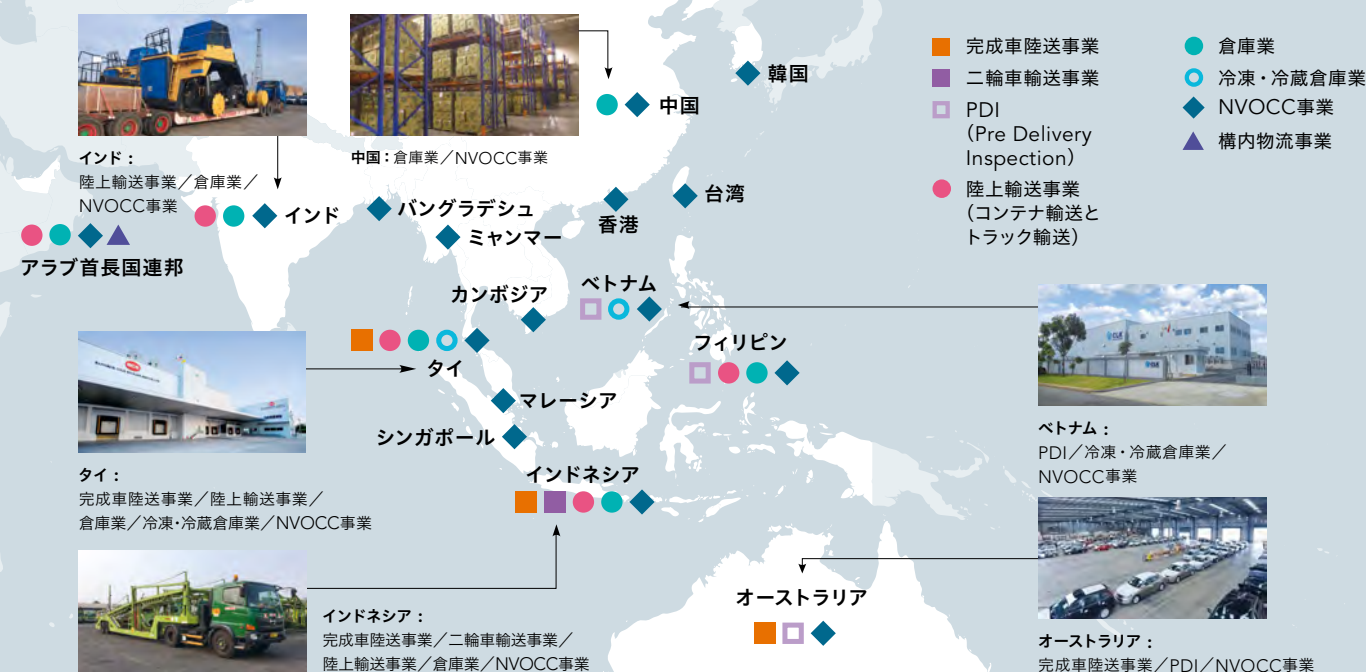


タイの陸送事業グループ会社のトラック



ベトナムの冷凍・冷蔵倉庫

当社グループ アジア地域での地域密着型総合物流事業



Topics

川崎近海汽船株式会社の完全子会社化について

川崎近海汽船株式会社は、1966年の創業以来、近海、内航不定期、フェリーの三部門を事業の柱に、近年ではオフショア支援船にも業容を広げ、事業を展開してきました。川崎汽船が外航海運、川崎近海汽船が内航海運を主に、異なる領域において事業を運営してきましたが、完全子会社化によってグループの限られた経営資源を集約し、安全・環境・品質を磨き、持続的成長を共に目指すという結論に至りました。

経営方針や中長期的な戦略が合致していること、DXや環境に対応した技術導入の必要性が急激に高まっていること、また、モーダルシフトの促進や船員の労務管理の適正化など一層の事業環境の変化が見込まれることから、両社の方向性が一致したものです。

今後、電力、鉄鋼、エネルギーなどインフラを支えるお客さまに対して、両社が持つネットワークを活用することで、営業力を強化します。環境、安全、経済運航を支援する技術開発や、デジタルテクノロジーの活用、次世代燃料対応についても、両社の経営陣が緊密な連携を取りながら機動的な意思決定を行い、グループとして企業価値向上を目指します。

製品物流



川崎近海汽船運航のフェリー

近海・内航事業

常務執行役員

久保 敬二

物流・港湾・関連事業担当

2021年度の概況

新型コロナウイルス感染症により依然として人の移動が制限された影響が残るなどの不安定要素はありましたが、近海事業では貨物輸送量が減少したものの、好調な市況が続き、運賃収入や賃船料が増加したことから、増収増益となりました。内航事業では八戸／室蘭航路はコロナ禍により旅客の低迷が続いたことなどにより、2022年2月に休止しました。その他航路では貨物が増加し、増収増益となりました。オフショア支援船（OSV）事業は、海洋調査業務は減少したものの、サプライ業務やサルベージ作業が増加したことにより稼働率が増加し増収となりましたが、新造船の竣工により償却費が増加し減益となりました。

中期的市場環境（機会・リスク）

近海事業では、前年度より好市況が続いており、また、バイオマス発電燃料の需要は底堅く続くものと見込まれます。内航事業では、eコマース市場の拡大による荷動きの増加が見込まれます。また、環境規制強化、トラックドライバーの労働時間規制の強化に伴うドライバー不足によりモーダルシフトの進展が見込まれます。OSV事業では、今後本格化する洋上風力発電事業の市場拡大が見込まれます。

一方で、近海事業ではウクライナ侵攻に対するロシアへの制裁のため、これまで主力貨物であったロシア炭の配船が事実上不可となり、船腹量の調整と他航路への転配を進めています。

2022年度中期経営計画（中計）

区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
近海・内航事業	- 近海事業では、従来の事業に加え、環境規制強化に伴う需要動向の変化をとらえ、船体整備を継続し、商圏の拡充を図る。 - 内航事業では、国内の環境規制、労働規制が強化される中、国内の内航・フェリーにおけるモーダルシフトを加速させる。 - OSV事業では、従来の事業に加え、ケイライン・ウインド・サービス株式会社を通じ、洋上風力発電事業の支援事業を行う。	- バイオマス事業向けの40型パルク船2隻の投入。 - オフショア支援船事業を推進するためケイライン・ウインド・サービス株式会社への増資。

製品物流



コンテナ船

コンテナ船事業

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）

2021年度の概況

当社持分法適用関連会社であるOcean Network Express（ONE）は、新型コロナウイルスの感染拡大によるサプライチェーンの混乱が世界規模で継続する中、巣ごもり消費の拡大などによる旺盛な輸送需要により、需給はひっ迫し、運賃市況が高水準で推移したことで上半期の業績は改善しました。第3四半期は、北米を中心に旺盛な輸送需要が続く中、港湾混雑や、ドライバー不足などによる内陸部の混雑などのサプライチェーンの混乱が継続しました。第4四半期は、サプライチェーンの混乱と需給のひっ迫が長引く中、旧正月などの季節要因、ロシア・ウクライナ問題、中国ロックダウンなどの影響はありましたが、運賃市況が堅調で業績も維持できました。ONEは、コンテナ発注、臨時船の投入による輸送スペースの最大化を図るなど、サプライチェーンの混乱回避を目的とした対応に努めました。

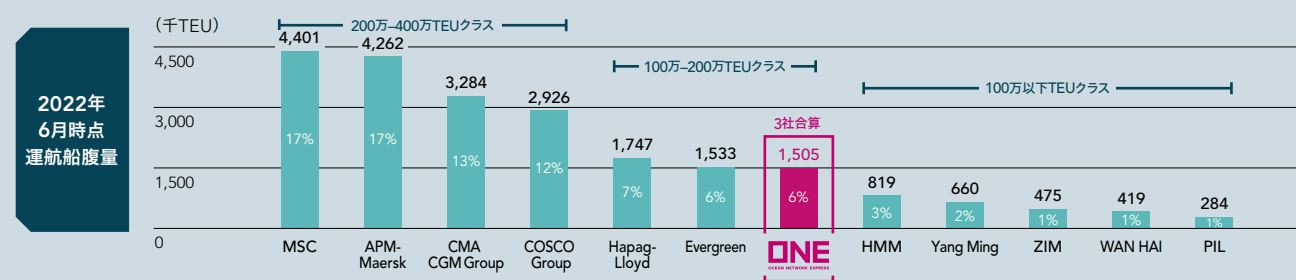
中期的市場環境（機会・リスク）

一部の港湾では混雑が緩和され、サプライチェーンの混乱は徐々に解消されつつありますが、長引くロシア・ウクライナ問題や世界規模で急速に進むインフレーションや金利の上昇などにより、世界経済の不透明感はさらに増しています。今後の動向次第では経済環境がさらに変化し、コンテナ船輸送需要も大きく影響を受けると予想されます。事業環境の変化を正確に見通すことは非常に困難ですが、ONEはお客さまの輸送需要を着実に支えるべく、安全運航とサステナビリティを軸として事業運営に努めていきます。

2022年度中期経営計画（中計）

区分	中計に基づく戦略的方向性	中計に基づく主要施策・投資計画
コンテナ船事業	- ONEは企業価値向上のため、資本効率、ROEなどをより意識した経営を推進。 - 当社はONEの持続的な成長と発展のため、経営・オペレーション両面での人材提供などによる下支えを実施。	- ONEはトレードの成長に見合った事業規模の維持と脱炭素化目標を達成するため、環境性能に優れた船舶への投資を継続。 - ターミナルなどの分野にも投資し、End to Endのロジスティクス・プロバイダーとして、顧客により良いサービスを提供。 - 顧客とのコミュニケーションを円滑にするため、「ONE QUOTE」をはじめとしたeコマースの拡充を図り、カスタマーサービス機能を強化。

コンテナ船 船社数・規模の変化



Alpha linerより当社作成

11年間の財務・ESGデータ

川崎汽船株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

中期経営計画の変遷		“K” LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」				K Value for our Next Century				2020年度 経営計画	2021年度 経営計画	
		新たな挑戦	Bridge to the Future				—Action for Future—	飛躍への再生				
(百万円) ※1												
		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
業績 (会計年度)	売上高	¥ 972,310	¥1,134,771	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284	¥625,486	¥756,983
	営業利益	△40,563	14,886	28,854	47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	△21,286	17,663
	経常利益	△48,955	28,589	32,454	48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	89,498	657,504
	親会社株主に帰属する当期純利益	△41,351	10,669	16,642	26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	108,695	642,424
財政状態 (会計年度末)	総資産	1,066,648	1,180,433	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886※2	951,261	896,081	974,608	1,574,960
	純資産	259,934	361,975	410,688	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	316,162	984,882
	自己資本	242,572	340,571	388,837	441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	218,193	884,634
	有利子負債	592,522	629,864	643,794	536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	507,005	423,455
	設備投資額	239,196	134,554	93,377	89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	45,332	43,442
	減価償却費	50,044	59,667	52,243	53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	43,869	42,821
	営業活動によるキャッシュ・フロー	△2,908	59,756	88,228	101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	33,397	226,460
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△83,233	△27,212	△5,113	△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	16,987	△5,848
	フリー・キャッシュ・フロー	△86,142	32,544	83,115	90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△42,083	50,384	220,611
	財務活動によるキャッシュ・フロー	86,306	26,364	△26,634	△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	△34,845	△116,001
1株当たりの情報※3	当期純利益（円）	△54.14	12.07	17.75	28.60	△54.95	△1,488.23	111.13	△1,192.08	56.50	1,165.34	6,887.54
	純資産（円）	317.59	363.18	414.66	471.10	379.18	2,341.93	2,326.65	1,110.48	1,083.88	2,339.28	9,484.35
	配当金（円）	—	2.50	4.50	8.50	5.00	—	—	—	—	—	600.00
	配当性向（％）	—	20.7	25.4	29.7	—	—	—	—	—	—	8.7
経営指標	自己資本当期純利益率（ROE）（％）	△15.5	3.7	4.6	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	68.1	116.5
	総資産経常利益率（ROA）（％）	△4.7	2.5	2.7	4.0	0.3	△4.8	0.2※2	△4.9	0.8	9.6	51.6
	負債資本比率（DER）（倍）	2.44	1.85	1.66	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	2.32	0.48
	自己資本比率（％）	22.7	28.9	31.0	36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	22.4	56.2
期中平均値	為替（円／US\$）	79	82	100	109	121	109	111	111	109	106	112
	燃料油価格（US\$／トン）	672	671	626	541	295	265	349	450	467	363	551
連結事業データ	運航船舶※4（隻）	559	566	583	584	575	560	554	520	468	442	434
人事データ	連結従業員（人）	7,703	7,667	7,703	7,834	8,097	8,018	7,153	6,022	6,164	6,080	5,158
	単体従業員（人）	664	659	652	676	716	735	724	756	767	769	794
	陸上（人）	486	481	478	504	541	552	531	552	562	565	585
	海上（人）	178	178	174	172	175	183	193	204	205	204	209
	女性比率（％）	22.9	22.8	24.4	25.4	26.3	24.9	25.1	25.8	25.7	25.9	27.5
	障がい者雇用率（％）	1.60	1.90	1.93	1.87	1.94	2.29	2.40	2.05	1.96	1.82	2.09
	労働災害発生件数	陸上（件） 海上（件）	0 0	0 1	0 3	0 1	0 1	1 1	2 1	0 0	0 0	0 0
	経営体制※5	取締役（人）	13	13	13	10	9	9	9	9	10	10
社外取締役（人）	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	
監査役（人）	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
社外監査役（人）	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
環境データ※6	燃料油（千トン）	3,949	3,966	3,651	3,646	3,942	3,872	4,102	3,824	3,140	2,809	1,981
	CO2排出量（千トン）	12,298	12,352	11,377	11,360	12,300	12,079	12,797	11,932	9,800	8,762	6,175
	SOx排出量（千トン）	214	209	190	182	190	183	195	188	130	36	30
	NOx排出量（千トン）	323	319	292	283	290	274	284	262	203	181	118

(注)「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 令和2年3月31日。以下、「収益認識会計基準」という。)等を2021年度の期首から適用しています。収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取り扱いに従っています。

※1 百万円未満を切り捨てています。

※2 『「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

※3 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産を算定しています。

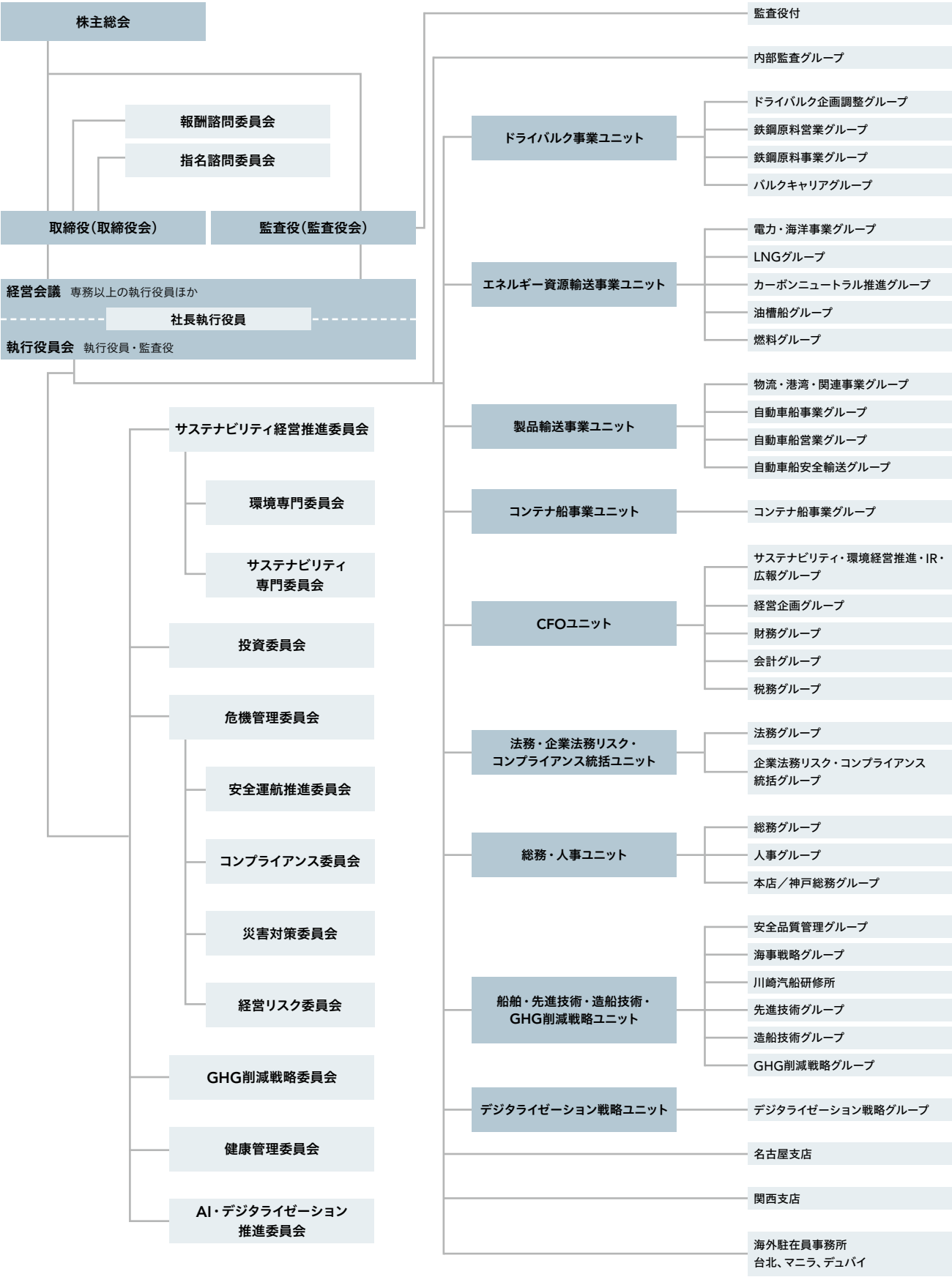
※4 運航船舶隻数にはプロジェクト用のSPC(特定目的会社)所有船を含みます。

※5 川崎汽船株式会社を対象としています。

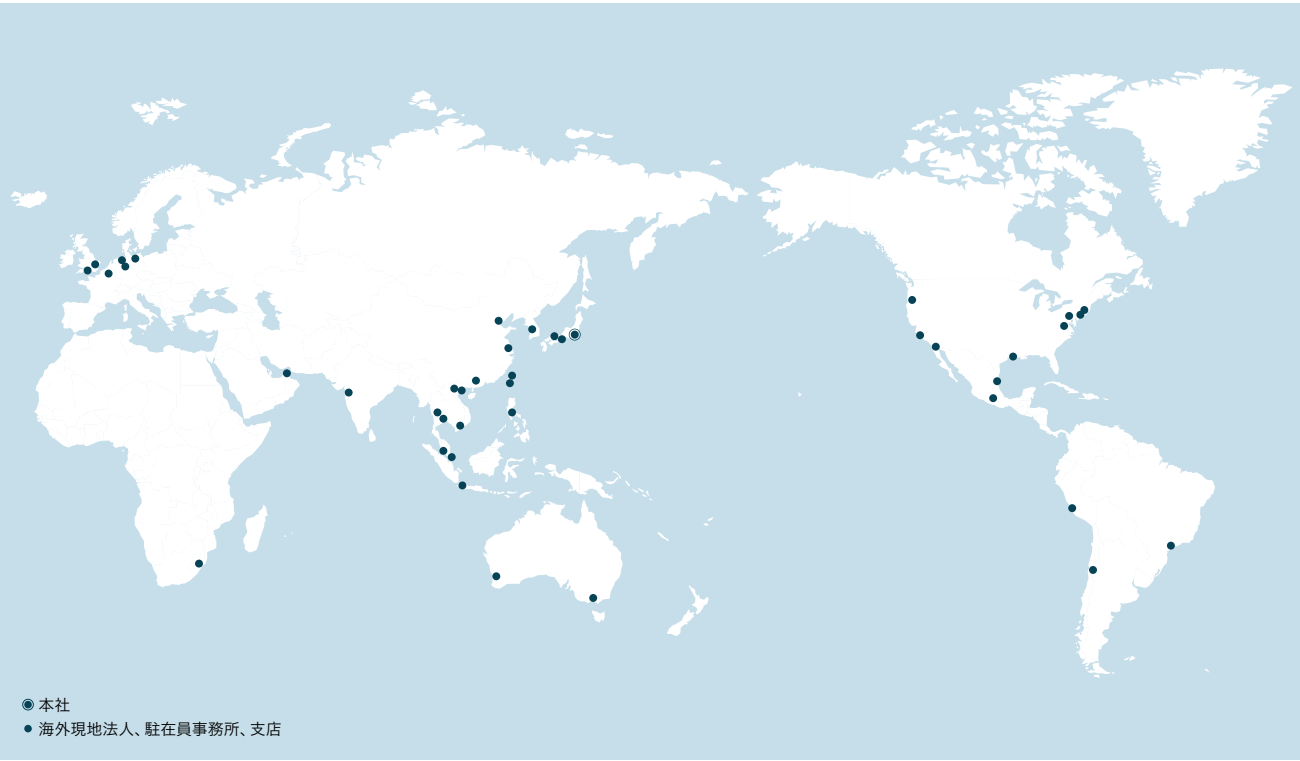
※6 2021年より集計範囲を変更し、当社非運航船を集計対象外としました。暦年単位で集計しています。

組織図

(2022年7月1日現在)



事業拠点



国内	中東	中国	北米
東京(本社) 神戸(本店) 名古屋 関西	アラブ首長国連邦 Dubai	Guangzhou Shanghai Tianjin	アメリカ Baltimore Houston Los Angeles Lothian New York Portland Richmond San Francisco
欧州	アジア	フィリピン	中南米
イギリス London Southampton	インド Mumbai	Manila	チリ Santiago
ドイツ Bremen Bremerhaven Hamburg	インドネシア Jakarta	ベトナム Haiphong Hanoi Ho Chi Minh City	ブラジル Sao Paulo
ベルギー Antwerp	韓国 Seoul	マレーシア Shah Alam	ペルー Lima
アフリカ	台湾	大洋州	メキシコ
南アフリカ Durban	Kaohsiung Taipei	Fremantle Melbourne	Altamira Mexico City
	シンガポール Singapore		
	タイ Bangkok Laem Chabang		

主要連結子会社および関連会社※1

(2022年3月31日現在)

国内	社名	議決権の 所有割合(%)※2	資本金※3 (百万円)	2021年度売上高※3 (百万円)
海運	川崎近海汽船株式会社	51.0	2,368	43,746
	旭汽船株式会社	100.0	100	122
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	804
船舶管理	ケイラインエナジーシップマネージメント株式会社	100.0	75	12,791
	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	100.0	400	36,160
港湾・倉庫	株式会社ダイトーコーポレーション※4	100.0	842	23,992
	日東物流株式会社※4	100.0	1,596	13,961
	北海運輸株式会社	80.1	60	11,980
	株式会社シーゲート コーポレーション※4	100.0	270	6,869
	日東タグ株式会社	100.0	150	3,627
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	12,694
	KLKGホールディングス株式会社	51.0	10	1,401
ロジスティックス	ケイライン ロジスティックス株式会社	91.9	600	31,823
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	2,831
	新東陸運株式会社	100.0	10	684
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	725
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	142
持株会社	★ オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社	31.0	50	455
その他	株式会社シンキ	85.5	80	2,571
	株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	946
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,218
	ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	617
	株式会社オフショア・オペレーション	72.1	26	1,417
	ケイラインネクストセンチュリー合同会社	100.0	0	0

海外	社名	議決権の 所有割合(%)※2	資本金※3 (百万)	2021年度売上高※3 (百万)
海運	“K” Line Pte Ltd	100.0	US\$41	US\$259
	“K” Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US\$33	US\$115
	“K” Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US\$35	US\$97
	“K” Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5	EUR90
	‘K’ Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR609	INR788
	K Line Offshore AS	100.0	NOK2,812	NOK268
	★ Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US\$47	US\$21
	★ Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US\$52	US\$21
	★ Ocean Network Express Pte. Ltd.※5	—	US\$3,000	US\$29,990
海運代理店	“K” Line America, Inc.	100.0	US\$15	US\$14
	“K” Line (Australia) Pty Limited	100.0	A\$0.0001	A\$5
	“K” Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR1
	“K” Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL1	BRL10
	K Line (China) Ltd.	100.0	CNY9	CNY26
	“K” Line Chile Ltda	100.0	US\$0.6	US\$8
	“K” Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR7
	“K” Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£3

海外	社名	議決権の 所有割合(%)※2	資本金※3 (百万)	2021年度売上高※3 (百万)
	“K” Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400	KRW16,313
	“K” Line Maritime (Malaysia) Sdn. Bhd.	100.0	MYR0.3	MYR1
	K Line Mexico SA de CV	100.0	MXN0.8	US\$1
	“K” Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1	PEN3
	“K” Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR8
	“K” Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT\$60	NT\$44
	K Line (Thailand) Ltd.	81.7	THB30	THB2,356
	“K” Line (Vietnam) Limited	100.0	US\$3	VND16,383
	PT. K Line Indonesia	49.0	IDR2,557	IDR28,763
	★ ‘K’ Line (India) Private Limited	50.0	INR60	INR508
船舶管理	“K” Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	US\$0.5	US\$61
ロジスティックス	“K” Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK\$8	HK\$159
	“K” Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S\$1	S\$39
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	99.9	THB73	THB2,308
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20	THB1,831
	“K” Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£6
	“K” Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US\$0.3	US\$124
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US\$7	US\$0
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A\$4	A\$7
	“K” Line Holding (Europe) Limited	100.0	£45	£0
	“K” Line Drilling/Offshore Holding, INC.	100.0	US\$0.001	US\$0
その他	“K” Line TRS S.A.	100.0	US\$0.006	US\$0
	★ “K” Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A\$67	A\$0.1

※1 当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載しています。
※2 間接所有を含みます。
※3 百万未満を切り捨てています。
※4 KLKGホールディングス株式会社が所有しています。
※5 オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社が100%を所有しています。
★ 持分法適用子会社または持分法適用関連会社

US\$：米ドル	A\$：豪ドル	KRW：韓国ウォン	ZAR：南アフリカランド	IDR：インドネシアルピー
EUR：ユーロ	BRL：ブラジルレアル	MYR：マレーシアリンギット	NT\$：台湾ドル	HK\$：香港ドル
INR：インドルピー	CNY：中国人民元	MXN：メキシコペソ	THB：タイバーツ	S\$：シンガポールドル
NOK：ノルウェークローネ	£：英ポンド	PEN：ペルーヌエボソル	VND：ベトナムドン	

会社概要／株式情報

会社概要

(2022年3月31日現在)

社名	川崎汽船株式会社
設立	1919年(大正8年)4月5日
資本金	754億5,764万円
社長	明珍 幸一(2019年4月1日就任)
従業員数	単体：794名(陸員585名、海員209名) 連結：5,158名
事業内容	海上運送業、陸上運送業、航空運送業、 海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	本社 〒100-8540 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 (飯野ビルディング) 電話(03)3595-5000／FAX(03)3595-5001
	本店 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルヂング) 電話(078)332-8020／FAX(078)393-2676
	支店 名古屋 〒450-0001 名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 (名古屋国際センタービル) 電話(052)589-4510／FAX(052)589-4585 関西 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルヂング) 電話(078)325-8727／FAX(078)393-2676
海外駐在員 事務所	台北、マニラ、ヤンゴン、デュバイ
海外法人	韓国、中国、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、 インドネシア、ベトナム、インド、豪州、英国、ドイツ、 ベルギー、米国、メキシコ、チリ、ペルー、 ブラジル、南アフリカ
関係会社 (連結対象)	国内27社 海外264社

株式情報

(2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	93,938,229株
株主数	35,039名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京

大株主

(2022年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イーシーエム エムエフ	10,716	11.43
ゴールドマン サックス インターナショナル	10,596	11.30
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,540	11.24
エムエルアイ フォー セグリゲートイットド ビービー クライアント	5,651	6.02
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	5,149	5.49
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	4,841	5.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,714	3.96
今治造船株式会社	2,352	2.50
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 川崎重工業口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2,035	2.17
株式会社みずほ銀行	1,868	1.99

(注)持株比率は自己株式(197,459株)を控除して計算しています。

ウェブサイトのご案内

当社のウェブサイトでは、グループ企業行動憲章や環境データなど、より詳細な情報をご覧いただけます。
本レポートと併せてぜひご覧ください。



サステナビリティサイト
<https://www.kline.co.jp/ja/csr.html>





“K” LINE 環境ビジョン2050
<https://www.kline.co.jp/ja/csr/environment/management.html>



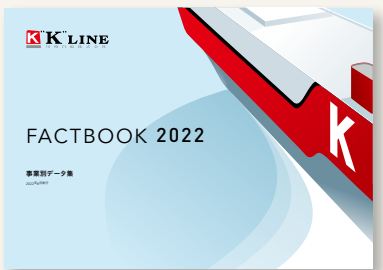


サステナビリティ・ブックレット
<https://www.kline.co.jp/ja/csr/group/booklet.html>

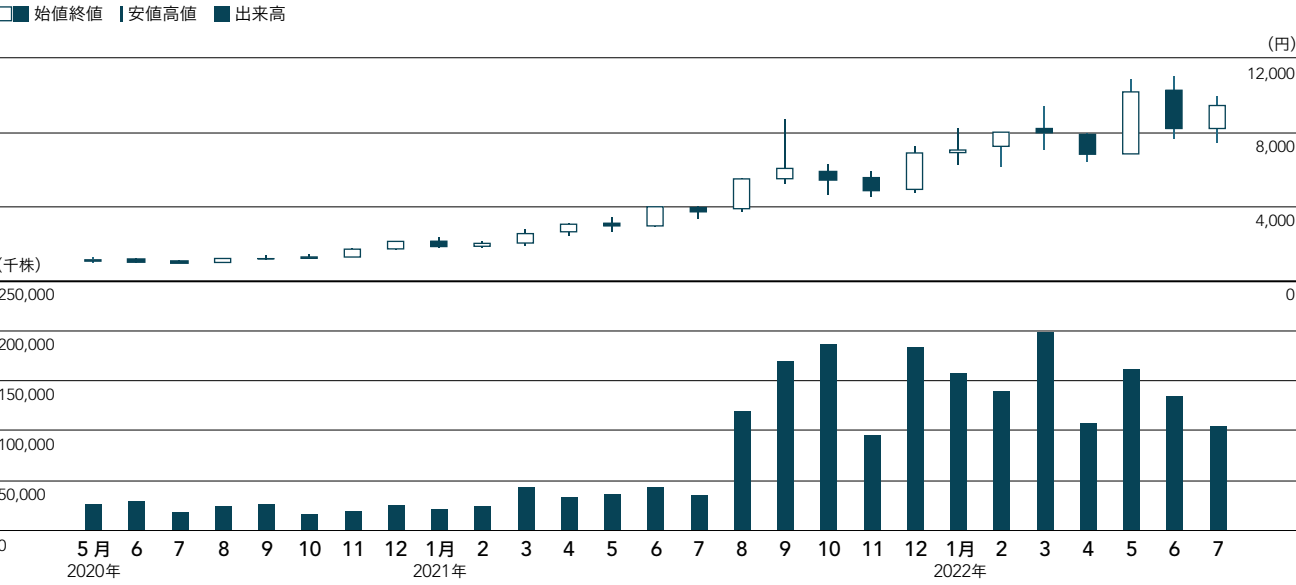




ファクトブック
<https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/fact.html>



株価および出来高の推移



外部からの評価

当社は、CSRやESGといった非財務分野への取り組みを評価され、世界の主要な社会的責任投資(SRI)指標やESG指数の構成銘柄に選定されています。

・Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index

・FTSE4Good

・FTSE Blossom Japan Index

・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

・MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

当社の気候変動情報の開示および温室効果ガス削減の取り組みが高く評価され、6年連続で「CDP気候変動Aリスト」、および4年連続で「Supplier Engagement Leaderboard」に選定されました。



2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

