

# 目次

- 2 編集方針
- 3 企業理念・ビジョン

## “K” LINEグループの価値創造

- 4 History & Culture 私たちのDNA
- 6 Service & Competency 私たちの事業活動
- 8 Risk & Opportunity 私たちの持続可能性
- 10 Strategy & Business Plan 私たちの戦略と経営計画

## 価値創造の戦略

- 12 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 22 特別対談：  
さらなる高みを目指し、選ばれる会社へ
- 26 経営戦略とESG・CSRマネジメント
- 28 イノベーション
- 30 環境保全
- 32 安全運航
- 33 人材
- 34 コーポレートガバナンス

## 価値創造の最前線

- 40 At a Glance
- 42 事業概況
  - 42 ドライバルク
  - 44 エネルギー資源
    - 44 油槽船事業 / 燃料事業
    - 45 電力炭船事業
    - 46 LNG船 / 海洋事業 / エネルギー新事業
  - 48 製品物流
    - 48 自動車船事業
    - 50 物流 / 港湾事業
    - 52 近海・内航事業
    - 53 コンテナ船事業

## 財務セクション・企業情報

- 54 財務・ESGハイライト
- 56 10年間の財務・ESGデータ
- 58 経営成績の分析
- 60 連結財務諸表
- 64 組織図
- 65 事業拠点
- 66 主要連結子会社および関連会社
- 68 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(ケイラインバリュー)」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

2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)  
ただし、一部2020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

- ・IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- ・ISO 26000
- ・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」

### 見通しに関する注記事項

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。

## 企業理念・ビジョン

“K” LINEグループは、世界の経済活動を支える物流インフラの基盤である海運業において、安全・安心な海上輸送および物流サービスを提供することで、お客さまからの信頼を獲得してきました。

当社グループは、海運業を母体とする総合物流企業グループとして、人々の豊かな暮らしに貢献することを企業理念に謳っています。

この理念の下、当社グループ独自の企業価値である **K** Value(ケイラインバリュー)をさらに向上させていきます。

### 企業理念

## ～ グローバルに信頼される **K** ～

海運業を母体とする総合物流企業グループとして、人々の豊かな暮らしに貢献します。

私たちは、どのような場合においても自らの存在理由を認識して事業活動を行ってまいります。

### ビジョン

お客さまを第一に考えた高いレベルの物流サービスを提供することで、重要なパートナーとして選ばれ続け、グローバル社会の重要なインフラとして信頼されることを目指します。

#### “K” LINEグループが大事にする価値観

安全で最適なサービス

社会への貢献

公正な事業活動

社会からの信頼

変革への飽くなきチャレンジ

新たな価値の創造

人間性の尊重

個性と多様性を尊重する企業風土

## 100年を超える「挑戦の歴史」を通じて 総合物流企業グループへの進化を続けてきました

1919

川崎汽船設立

1960

当社初の鉄鉱石専用船  
「富久川丸」竣工



1968

当社初の木材チップ専用船  
「鈴川丸」竣工



当社初のフルコンテナ船  
「ごうるでん げいと ぶりっじ」  
竣工



1986

北米で日本船社初の  
ダブルスタックトレイン  
(コンテナ2段積み鉄道  
輸送) サービス開始



1994

電力炭専用船  
「CORONA ACE」竣工  
幅広浅喫水で日本の  
石炭火力発電所向け船  
型のスタンダードに



1974

当社初のLPG  
(液化石油ガス)船  
「さんりばー」竣工

1968

当社初の  
自動車ばら積み兼用船  
「第一とよた丸」竣工



1983

日本籍初のLNG  
(液化天然ガス)船  
「尾州丸」竣工



1965

当社初の  
石炭専用船  
「八重川丸」竣工



1970

日本初の  
自動車専用船  
「第十とよた丸」竣工



1990

北米で冷凍・冷蔵コンテナ  
専用鉄道 (リーファブ  
リッジ) サービス開始



2003

インドネシアで  
キャリアカーによる完成車  
陸上輸送ビジネス開始



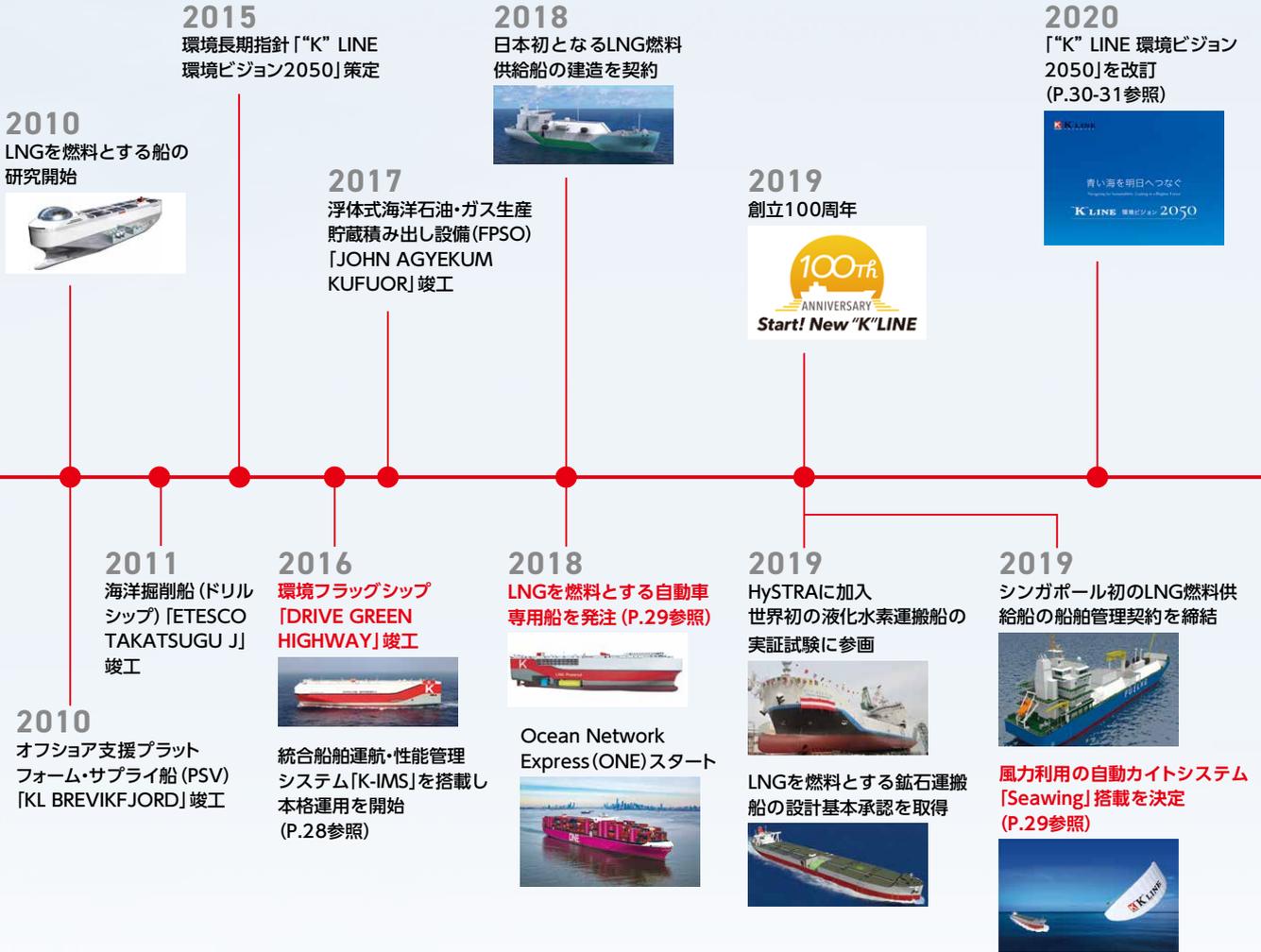
大事にする  
価値観

安全で最適なサービス

公正な事業活動

人間性の尊重

変革への飽くなきチャレンジ



1919年の設立以降、進取の気性に代表される“K” LINEスピリットをDNAとして、積極的かつ機敏に事業活動を展開してきた“K” LINE。自動車専用船やLNG船など「日本初」となるチャレンジにも先進的に取り組み、新たな開拓や創造を重ねて環境変化の荒波を幾度となく乗り越え、「海運業を母体とする総物流企業グループ」へと進化してきました。現在も安全・安心な運航へのたゆまぬ努力を続けながら環境に配慮したサステナブルな事業展開を図り、世界経済の発展や人々の豊かな暮らしに貢献しています。

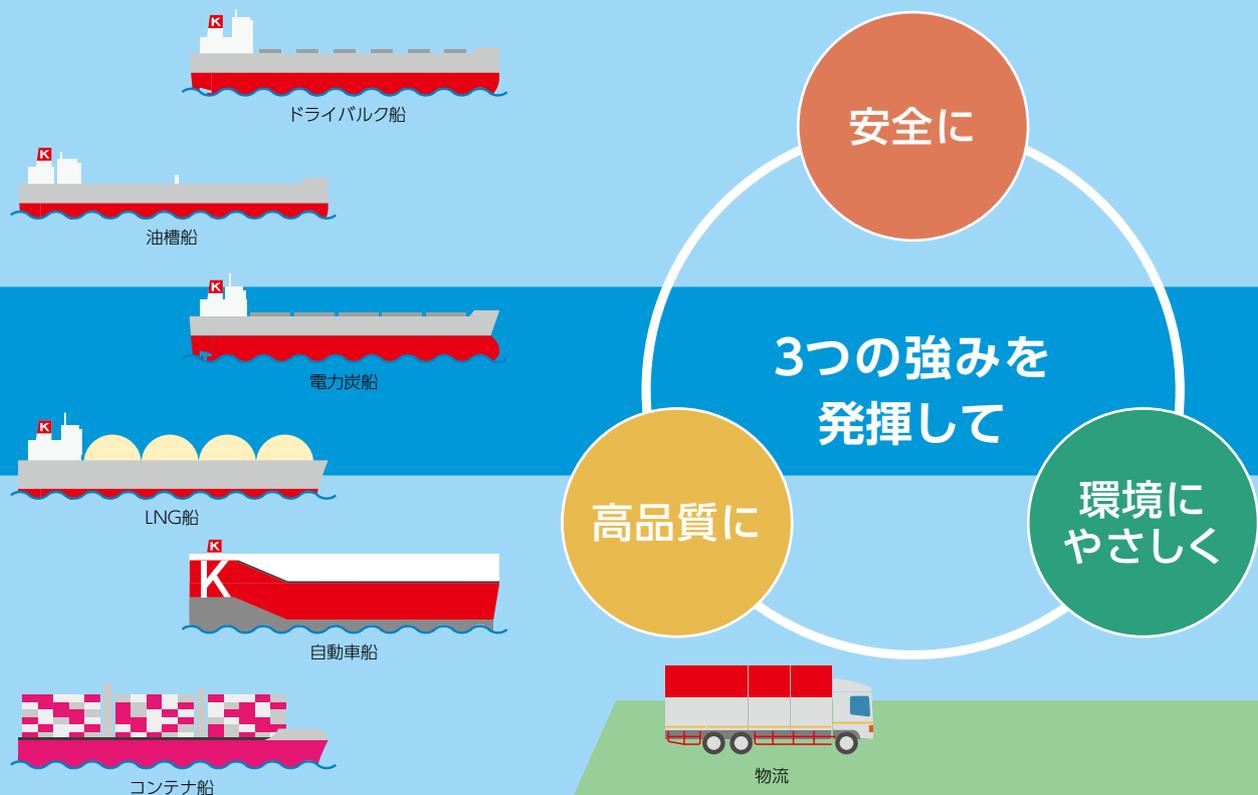
WEB “K” LINEの歴史の詳細は、以下をご覧ください。  
[トップページ](#) > [企業情報](#) > [会社概要](#) > “K” LINEの歴史

# Service & Competency

私たちの事業活動

「安全」「環境」「品質」の強みを生かして  
物流インフラとしての社会的使命を果たしています

海運業を母体とする総物流企業として、安全・安心なサービスを提供します。



現在、人々の暮らしや産業に必要とされる製品・素材の多くは船舶で運ばれています。特に、海に囲まれた日本ではトン数ベースで貿易量の99%以上を海運が占めており、当社グループも多種多様な貨物をグローバルに輸送しています。また、世界的にも海上輸送貨物量は増加を続けています。安全と環境に配慮しながら確実にそれらを運び、社会の持続可能な発展に貢献することは、創業当初から変わらぬ社会的使命であり、100年以上にわたって高い輸送品質を追求してきました。新型コロナウイルス感染症による影響や地政学的リスク、デジタル技術の進展や環境規制の厳格化など外部環境が大きく変わるなか、当社グループは長年培った知見と先進技術を融合させることで、変化に柔軟に対応しながら使命を果たし続けていきます。

総合物流企業として、世界経済の発展や人々の豊かな暮らしに貢献します。

取り扱い分野

 鉄鉱石・穀物

 原油・石油製品

 石炭

 液化ガス

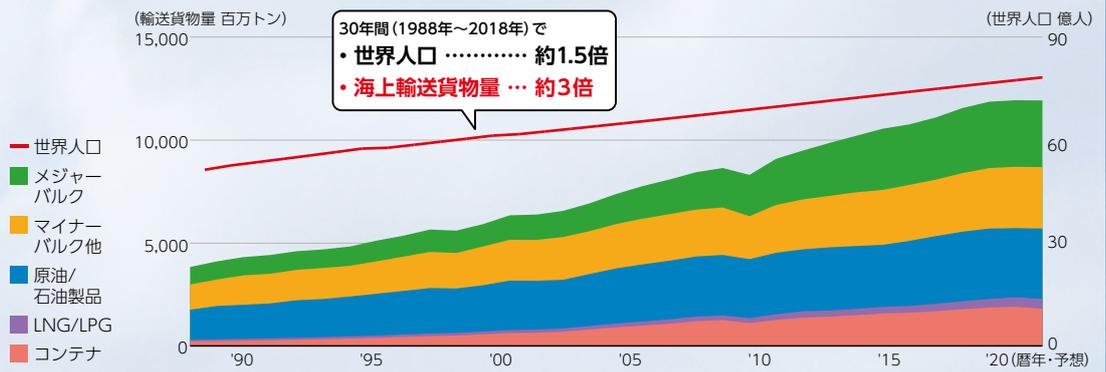
 自動車・建機

 家電製品・  
その他一般貨物



世界の主要海上輸送貨物量と世界人口

出典：Clarksons "Shipping Review & Outlook 2020 Spring"より当社集計



# Risk & Opportunity

私たちの持続可能性

中長期的な視点からメガトレンドやリスク・機会を分析し、  
行うべき事を導き出しています

## メガトレンド



■ 気候変動リスク

■ 環境規制の厳格化

■ 安全運航強化の必要性



■ 世界人口の増加

■ エネルギー需要の増大

■ デジタル化とテクノロジーの進展



■ 保護主義、地政学的リスクとボラタイルな市況

■ コロナ禍によるグローバルな価値観や行動の変容が加速

## リスク

■ 環境規制強化による運航影響と費用増加

■ 大規模な海難事故

■ 高度な技術を有する船員の世界的な不足

■ AI・デジタル技術の進化のスピード

■ 船腹供給と輸送需要の不均衡による市況の低迷

■ サプライソースの変化と貿易構造の変容

## 機会

- 環境に配慮した事業活動による価値の向上
- 安全運航追求による重大事故の撲滅とステークホルダーからの信頼・評価の向上
- 海事技術者の育成による事業競争力の向上
- AI・デジタル技術による新たな価値の創造
- グローバルな海上輸送需要の増大
- 顧客ニーズの変化に対応したサービスの創出

## 行すべき事

### コロナ禍による足元状況への対処

- 船隊規模の適正化
- さらなる投資の厳選
- 流動性確保と自己資本拡充

### 従来からの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

近年、社会・経済における変化はさらにスピードを増し、かつ企業に対しては気候変動問題をはじめとするグローバルな社会課題への対応が求められています。こうしたなかで持続的な成長の実現のためにも、短期的な変化への対応に加えて、中長期的な視点で自社を取りまく事業環境のメガトレンドやリスク・機会を分析して、行すべき事を導き出しました。まずは、直面している現状を踏まえた「コロナ禍による足元状況への対処」です。また「従来からの重点課題への対応の強化・加速」にも取り組み、これらの実践を通じて、当社グループは厳しい経済環境のなかでも、常にお客さまから「選ばれる存在」となり、持続的な成長を果たします。

## 「飛躍への再生」を礎に 持続的な成長に向けた基盤づくりに注力します

### 前中期経営計画

#### 2017～2019年度

### 飛躍への再生

#### Value for our Next Century

- 事業ポートフォリオ戦略転換 ..... ○達成
- 経営管理の高度化と機能別戦略の強化 ..... ○達成
- ESGの取り組み ..... ○達成
- 2017年度以降3年間黒字 ..... ×未達成
- 基盤となる安定収益型事業のROA：6% ..... ○達成
- 自己資本比率：20%半ば ..... ×未達成
- 配当方針（早期復配） ..... ×未達成

前中期経営計画では、「事業ポートフォリオ戦略転換」「経営管理の高度化と機能別戦略の強化」「ESGの取り組み」を重点課題として、選択と集中による事業ポートフォリオの見直しおよび経営資源の再配分、事業リスク量コントロールとリスク・リターンの管理、ハード・ソフト両面での研究開発などに取り組みました。当社は2020年8月に、2020年度を初年度として2020年代半ば、あるいはさらにその先へ向けての将来の方向性を示した経営計画を公表しました。コロナ禍による業績影響への対処を最優先に、ポストコロナの事業環境の変容も視野に入れつつ、足元の「守り」をしっかりと固めるべく、船隊規模の適正化やさらなる投資の選別、

#### 2020年～2021年度の事業方針

##### 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
- 2020年度合計 20隻以上の船隊圧縮を計画（ケープサイズ、中・小型バルク、チップ船、電力炭船、自動車船等）
- 2021年度以降も船隊規模適正化を継続

長期固定船隊数推移	2020年度	2025年度	差異
全社	352隻	300隻	△52隻

##### 流動性確保と自己資本拡充

- 流動性確保  
コミットメントライン含め売上の3ヶ月分以上を確保
- 自己資本拡充  
船舶、その他資産の売船・処分

手元流動性の確保や自己資本の拡充に努めます。また従来からの重点課題への対応を強化・加速するべく、「ESG」側面での競争力強化にも繋がる、安全・環境・品質に関わる取り組みの拡充・加速や、技術力・営業力強化による成長戦略強化にも注力し、海運業を中核とした物流のプロフェッショナルとしてステークホルダーに選ばれ成長し続ける企業を目指していきます。



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

経営計画

さらなる投資の厳選

- 総投資額は営業CFの範囲内に抑制  
(5年間で2,500億円規模)

**安定収益型事業** 適切な投資による継続的發展  
安定的な利益の積み上げを見込む

**市況影響型事業** 船隊規模の適正化を進め利益を  
積み上げ

**戦略的成長分野** エネルギー、環境関連、AI・デジタル  
分野などの重要分野への投資

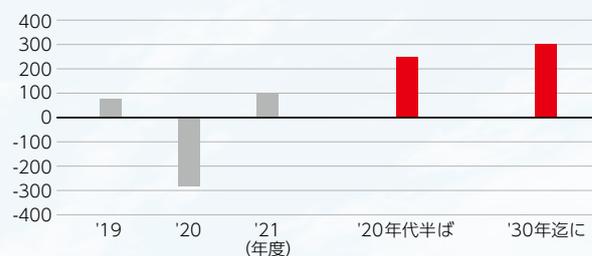
安定収益型事業の比率\*を  
60%に拡大 \*投下資本ベース

安全、環境、品質に対する  
取り組み拡充・加速

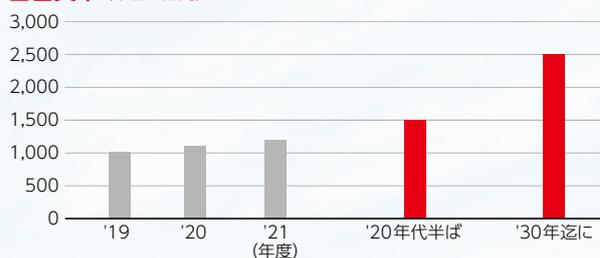
技術力・営業力強化による成長戦略強化

2021年度までの見込みと  
中長期的な目標

経常損益 (単位: 億円)



自己資本 (単位: 億円)



中長期目標	2020年代半ば	2030年
経常損益	250億円	300億円
自己資本額	1,500億円超	2,500億円
自己資本比率	20%	30%



環境の変化に適応し、  
持続的な企業成長を目指します。

代表取締役社長 CEO  
明珍 幸一

2020年の年頭から世界中に拡大した新型コロナウイルス感染症の流行は、私たちの社会生活や経済活動に大きな影響を及ぼしています。新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまやそのご家族、感染拡大により影響を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また、各国・地域で対応や対策に取り組んでおられる医療・保健関係者の皆さまに敬意を表し、感謝申し上げます。

## 挑戦者として環境変化を乗り越えてきた

当社は創立から100年以上にわたり、海上輸送を中心とした物流インフラとして世界経済の発展や人々の豊かな暮らしに貢献してきました。その歩みは必ずしも平坦なものではなく、太平洋戦争によって壊滅的な打撃を受け、その後も海運集約やオイルショック、プラザ合意、アジア通貨危機、リーマンショックといったいくつもの困難に遭遇しました。

当社は自主独立の精神のもと、こうした苦境や変化に対してどう対処すべきかを自問しながら、自らの強みを発揮

し、挑戦者として立ち向かってきました。柔軟な発想とチャレンジする行動力によって変化を乗り越え、お客さまとの強固な関係を築いてきたのです。

そして、お客さまのニーズに寄り添うなかで培ってきた安全運航、環境対応、輸送品質こそが私たちの強みです。コロナ禍により世界が大きく影響を受けるなかでも、この姿勢を忘れずに物流インフラを担い続けることが、当社グループがステークホルダーに提供する価値であり、私たちの社会的な使命であると考えています。

## 当期（2019年度）における中期経営計画への取り組み成果と課題

前中期経営計画では、「事業ポートフォリオ戦略転換」「経営管理の高度化と機能別戦略の強化」「ESGの取り組み」の3つを重点課題としました。当期は中期経営計画の最終年

度として、黒字化を必達目標に置き、収益力の向上と経営基盤の強化に取り組みました。

### 当期における3つの重点課題別の成果

3つの重点課題	2019年度の取り組み	主な成果
事業ポートフォリオ戦略転換	安定収益型事業の強化・拡大	LNG船など中長期契約の順調な積み上げ
	事業ポートフォリオの見直し	国内港運子会社一部株式の(株)上組への譲渡
	ONE 収支改善への取り組み	ONE 通期黒字化達成
経営管理の高度化と機能別戦略の強化	事業リスク・リターン管理の高度化	投資案件ごとのリスク・リターンの定量評価の導入
	最新技術の活用	統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」(P.28参照)の追加開発完了
ESGの取り組み	環境負荷の低減	風力利用の自動カイトシステム導入決定 (P.29参照)
	コーポレートガバナンス強化	社外取締役の3名から4名への増員 (全取締役の4割)
	外部・ESG投資評価	各種ESG指数構成銘柄に選定 (P.69参照)

### 「事業ポートフォリオ戦略転換」について

「事業ポートフォリオ戦略転換」では、規模の利益を追求したコンテナ船事業のスピンオフ・統合、市況に耐え得る資産構成の再構築を目的とした構造改革、国内港湾運送事業における株式会社上組との提携、不採算事業の整理など、選択と集中による事業ポートフォリオの見直しおよび経営資源の再配分を進めました。

安定収益型船隊の拡充については、ドライバルクでは大型船を中心に、またエネルギー資源輸送においてはLNG船・電力炭船をはじめとした中長期契約の積み上げを進めました。今後、アジア域内において小口輸送の需要増加が見込まれるなか、2020年2月にはマレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ向けの中型LNG船2隻の長期契約を締結するなど、新たな取り組みも行っています。

事業ポートフォリオの見直しでは、石油製品船事業からの撤退やオフショア支援船1隻の売船などを通じて、市況影響型事業の縮減を図りました。ドライバルクの中・小型船やコンテナ船の高コスト船隊の処分も進めました。

2018年にスタートしたコンテナ船事業統合会社のONEは、初年度の混乱を乗り越え、業績を改善させて黒字を計上し、当初想定したシナジー効果が発現しつつあります。

### 「経営管理の高度化と機能別戦略の強化」について

船のライフサイクルは20年余りですが、この間には需要減少や市況悪化などの影響を受けることとなります。これらの影響をリスクとして定量化し、適正な投資判断を行うため、「経営管理の高度化」として事業案件ごとにリスク・リターンの考えを導入しました。長期間にわたる市況変動や船価動向のデータベースに基づいてリスク量を計測し、リスクに見合ったリターンを定量的に把握することで投資リスクのコントロールを図ります。今後は実践段階に入り、事業部門ごとにリスクを管理し、個別の投資案件のリスク・リターンを認識することで、経営資源の適正配分を図ります。

「機能別戦略の強化」では、2017年に先進技術グループを、2019年に「AI・デジタルイノベーション推進室」を発足させ、ハードおよびソフト両面での最新技術の研究・活用に取り組んできました。2020年4月には営業部門と技術部門を横断するプロジェクトを立ち上げ、実装段階へとステージを

上げていきます。

最新技術活用の代表例は、統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」の船舶への搭載です。このシステムでは、船陸間的高速通信を利用して収集した膨大なデータを活用し、安全運航や省燃費、環境負荷低減を追求するとともに乗組員の負荷軽減も図ります。当期は本システムの追加開発(Phase-2)を完了させ、お客さまや社会にさらに付加価値の高い海上輸送を提供していきます。

### 「ESGの取り組み」について

国際的な物流インフラという役割を担う私たちにとって、事業と社会の持続可能性は密接に結びついた課題であり、当社では前中期経営計画からその基盤となる環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)を重視した経営を進めてきました。

特に環境の分野では、2015年に策定した長期指針『“K”LINE 環境ビジョン2050』に基づいて先取的な施策を進めています。当期においては今後のGHG(温室効果ガス)排出抑制の中心となるLNG燃料焚き船の建造やシンガポールでのLNG燃料供給船の船舶管理契約締結、LNG関連以外にも自動カイトシステムの導入や、さらに将来を見据えた水素運搬船実証実験への協力などを決めました。海をビジネスフィールドとして化石燃料を用いた事業を行う当社にとって、環境負荷の低減は不可避の課題です。加えて先進的な取り組みを行うことはお客さまへの付加価値の提供にもつながると考えています。

また社会との関わりにおいては、安全運航と人材育成を重要な課題ととらえています。事故なく安全に輸送を遂行することは社会への責務であり、それを支えるためには海上・陸上のプロフェッショナルな人材の育成が欠かせません。

これらの環境や社会の取り組みを支える仕組みであるガバナンスにおいては、ユニット統括制の導入や指名・報酬諮問委員会の設置などによって、業務執行を統制する仕組みを作り上げています。

### 当期(2019年度)の業績振り返り

2019年度は経常利益74億円(前年度比563億円の改善)、親会社株主に帰属する当期純利益53億円(前年度比1,165億円の改善)を計上し、所期の目標であった黒字化を達成できました。期初に掲げた3つの課題の達成、すなわち自動車船事業の航路合理化や運賃修復による黒字回復、

構造改革による船隊コスト競争力の回復、そしてONEの着実な改善によるものです。ONEでは、貨物ポートフォリオの最適化をはじめ、航路網の合理化、組織の最適化による総額5億ドルの収支改善策を実行し、前期からの大幅な業績改善を実現しました。

これらに加え、エネルギー資源セグメントにおいては、LNG船および電力炭船が中長期の傭船契約を中心とした事業展開のもとで順調に稼働し、油槽船事業においてもポートフォリオ最適化を実施したことで前年度比大幅改善となりました。

なお当社は2020年8月に、2021年3月期の業績予想と経営計画を公表しました。

経営計画では、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の大きな変容を踏まえ、当初の2年間について足元での対応として具体的な事業方針、施策および業績見込みを示し、3年目以降については現時点で当社が目指す2020年代半ば、2020年代末時点での業績の目標を示しています。

**WEB** 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](#) > [投資家情報](#) > [IRライブラリ](#) > [決算説明会資料](#)

### 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)	2019年度			前年度比	
	上期	下期	通期	通期	増減額
ドライバルク	1,163	1,175	2,338	2,738	△400
	2	39	41	44	△4
エネルギー資源	438	409	847	887	△40
	46	53	99	25	74
製品物流	1,949	1,896	3,845	4,410	△565
	105	△134	△29	△492	463
うち、コンテナ船事業	493	527	1,020	1,358	△338
ONE 持分法	36	△140	△104	△488	384
	45	△5	40	△201	241
その他	173	150	323	332	△9
	7	10	17	11	6
本部・調整	-	-	-	-	-
	△26	△28	△54	△78	24
合計	3,724	3,629	7,353	8,367	△1,014
	134	△60	74	△489	563

## 足元の状況への対処と事業継続

### 市場概況と業績への影響

2020年度は、新たな成長に向けて、まず足元のコロナ禍影響にしっかり対処することを課題としています。

国際通貨基金 (IMF) は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の影響によって、2020年の世界経済のGDP成長率がマイナス4.9%に縮小すると予測しています。当社グループの業績は、グローバルな経済活動の停滞に伴う海上荷動きの鈍化によって大きく影響を受ける可能性があります。

当社本体の事業では、自動車船とドライバルクが特に大



## CEOメッセージ

きな影響を受ける見込みです。自動車メーカーの製造ライン休止や、建設現場の一時休止などの影響による短期的な需要の減少は、特に第1四半期を中心とした上期に大きく、下期にも一定程度継続することが予測されます。大手鉄鋼メーカーなどの高炉休止による減産がもたらす影響については、足元の需要が減少し、上期は特に厳しいと見ています。エネルギー資源輸送においては、オフショア支援船事業への影響が一部懸念されますが、その他の船種は中長期契約に基づく貸船が中心のため影響は限定的です。

### ダメージ・コントロールと財務面での備え

コロナ禍影響への対処としては、足元の状況への迅速な対処と併せて、コロナ後の事業環境の変容も視野に入れた備えを基本スタンスとしています。

一時的な需要減退に対しては、船腹量のコントロールと運航費の低減を徹底します。需要の動向を正確に見極めながら減速・減便や停船・係船を行って運航費を削減し、加えて備船の返船や、老齢船を中心とした所有船の処分を積極的に進めていく方針です。

需要減退に伴う減収への備えとして、手元流動性については現預金と銀行融資枠でリーマンショック時の減収レベルの倍以上を確保した上、さらなる不確実性に備えた検討も進めています。

コロナ禍影響を受ける2020年度は、老齢船などの処分や不動産を含めた資産売却などによって適切に自己資

本の補完を図っていきます。

### 物流を止めないための事業継続策

海運業は、エネルギー、食料、原材料、製品などを運ぶ世界のライフラインであり、コロナ禍のような非常事態下であれ、事業を継続することが求められています。物流サービスを安定的に提供し続けるため、当社グループでは役職員の安全・健康に十分配慮をし、海上・陸上の双方でさまざまな施策を講じています。

海上では、感染対策マニュアルに基づく船内感染予防の徹底、防護服など必要物資の供給をいち早く実施しました。一方で各国の渡航制限による入出国の制約により、乗船中の船員が本来の乗船期間を過ぎても交代できないという問題が生じています。乗組員の心身の疲労や、待機船員・家族のケアを行うとともに、関係機関との連携によって早期解決を目指しています。

陸上においては、全世界規模での在宅勤務を徹底しながら通常業務の継続を実現しています。当社グループでは、2003年のSARS感染拡大を受けてBCP(事業継続計画)を策定し、それ以降も東日本大震災や定期レビューなどを通じて改善を積み重ねてきました。在宅勤務制度についても2019年1月に導入し、利用を促進していたこともあり、コロナ禍拡大を受けていち早くテレワークへの移行を果たしました。

## サステナブル経営の強化に向けて

### 今後の「Withコロナ」期における事業運営

新型コロナウイルス感染症拡大による事業環境の変容に伴い、さまざまな事業分野において投資行動が抑制的になるといった影響が生じることが想定されます。当社グループでは、前中期経営計画を通じて中長期契約に基づく安定収益を積み上げてきました。不確実性の高まりによって、今後はお客さまが長期的な視点を持つことに慎重になる可能性も考えられますが、契約期間が、中長期であっても短期であっても、常にお客さまから「選ばれる存在」となることを目指していきます。

### 「安全」「環境」「品質」を徹底追求

持続可能な社会の構築への要請が一層強まるなか、安全運航、環境対応、輸送品質の強化がこれまで以上に重要になります。

「安全」は、海上輸送を主軸とする当社グループの事業の根幹を成すものです。100年を超えて世界の海で培ってきた知見に加えて、AIやビッグデータなどデジタル技術も活用することで、安全かつ経済的に最適な運航を提供するシステムを構築し、お客さまのニーズにお応えしていきます。またそれを支える人材の確保と育成も重要な課題だ

ととらえています。

コロナ後の世界では、これまで以上に持続可能な社会が求められることになるでしょう。その点で「環境」への対応は今後さらに重要度を増すと考えています。当社の環境対応は高い評価をいただいてきましたが、社会情勢の変化は早く、それに伴ってお客様の求める水準も高くなっています。常に先んじて対応を進めるためには高い目標を持つことが必要だと考え、2020年6月に発表した「環境ビジョン2050」の改訂版では、2030年のCO<sub>2</sub>排出効率改善目標を、IMO(国際海事機関)が定めた国際目標である「2008年比40%改善」を上回る「2008年比50%改善」に設定しました。環境優位なサービスの提供は、社会のサステナビリティを高めるものと思います。

「品質」では、「安全」や「環境」を基盤として、緻密な船舶管理や優れた海事技術に立脚した輸送品質をさらに高めていきます。当社は1970年、日本で初めての自動車専用船を就航させました。それから50年、自動車という梱包されない貨物を傷つけずに輸送する技術を高め、世界トップクラスの輸送品質がお客様からの信頼につな

がっています。自動車輸送に代表される私たちの輸送品質を、人の技術とデジタル技術、ソフトとハードの両面から今後も磨き続けます。

これらの取り組みを通じて「安全で環境にやさしく、品質の高い輸送サービス」を追求することで、社会の持続可能性に貢献するとともに、お客様から信頼され、「長くお付き合いしたい」と思っていただける企業グループを目指します。

当社グループを取りまく事業環境は、コロナ禍による世界経済への影響や地政学的リスクといった課題に加え、AI・IoTといったデジタル技術の革新や環境規制の高まりなど、大きな変革のうねりのなかにあります。このような変化の時を、柔軟な発想をもって挑戦者として乗り越えてきたのが私たちの歴史です。変化を恐れることなく、「安全」「環境」「品質」という強みを生かして事業運営を行い、企業価値を着実に高めていきたいと思えます。

引き続きステークホルダーの皆さまの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





コロナ禍による影響を見極めつつ、  
投資戦略の見直しと財務基盤の強化を軸に、  
企業価値の向上を図っていきます。

代表取締役専務執行役員 CFO  
鳥山 幸夫

## 中期経営計画の振り返り

### 市況悪化のなか、 「事業ポートフォリオ戦略転換」を推進

当期(2019年度)を最終年度とする中期経営計画では、重要課題としていた「事業ポートフォリオ戦略転換」「経営管理の高度化と機能別戦略の強化」「ESGの取り組み」を完遂し、今後につながる事業運営体制の整備を進めることができました。一方で定量目標を達成できなかったということには大きな反省が残ります。

「事業ポートフォリオ戦略転換」では、コンテナ船事業のスピンオフ、重量物船・石油製品船事業からの撤退などで市況影響型事業を縮減する一方、LNG船など中長期契約に基づく安定収益の積み上げを進めました。さらに2018年度には高コストだったコンテナ船・ドライバルク船計23隻の備船契約の中途解約を断行、翌年度以降に年間110億円程度の経常利益改善をもたらす効果が現出しました。

「経営管理の高度化と機能別戦略の強化」では、当社全事業のリスク・リターンを計測する手法を開発しました。現

在は実践段階にあり管理精度の向上に取り組んでいます。「ESGの取り組み」では、特に環境負荷の低減につながる自動カイトシステムやLNG燃料焚き船などの新技術の導入を推進するとともに、適合油への切り替えを中心とするSOx規制対応という大きなイベントも無事に乗り越えることができました。またガバナンスでも、取締役の増員や政策保有株式の縮減などを進めました。政策保有株式は2015年3月末の23銘柄から、2020年3月末には4銘柄まで減少しています。

一方、ROA(総資産経常利益率)や自己資本比率、配当など定量的な目標は未達に終わりました。その要因は二つあります。一つめは同時多発的な市況の悪化で、2016年を底にコンテナ船やドライバルクの市況が歴史的な低迷を続け、所期の収支計画の達成が難しい状況となりました。そこで当社は、財務規模からどこまでの一過性の費用を負担できるかを綿密に算定した上で、従前から進めてきた「事業ポートフォリオ戦略転換」を、備船の返船による構造改革で一気に前倒しで実行することを決断しました。その結果、

2018年3月期、2019年3月期の2期にわたり、当初想定していなかった損失を計上したことが二つめの要因です。構造改革によって自己資本は一時的に大きく減少することに

なりましたが、翌年度以降の収益性を確実に回復させ、持続的な効果をもたらす施策となりました。

## Ⅰ コロナ禍の影響と今後の見通し

### 事業・船種により影響に差。 回復に一定の時間を要する見込み

新型コロナウイルス感染症拡大は世界の社会・経済に打撃を与え、実体経済に大きな影響を及ぼしています。

2020年度の業績への影響度合いは事業によって異なりますが、ダメージが大きいと予想されるのが自動車船とドライバルクです。自動車船は、大消費地である欧米各国の販売停止によって輸送需要が急激に縮小しました。ドライバルクでは、自動車販売の減少や建設工事の休止が鋼材の需要に影響をもたらし、ケーブサイズ船の市況が一時的に下落したことで中長期契約を持たない船の収益性に影響が及びました。また大手鉄鋼メーカーでは高炉休止による減産が行われ、専用船には影響ないものの、一部の契約の履行時期が先送りされるなどしており、本年度収支に相応

の影響が見込まれます。

エネルギー資源、製品物流、コンテナ船の3部門では、コロナ禍の影響は、上記二つの事業部門に比較するとこれまでのところ限定的です。しかしながらここまでの規模のパンデミックはこれまで経験のないものであり、各事業に中長期的にどのような影響を与えるか一層の注視が必要です。

私たちが輸送している貨物は生活や生産に必要な資源や物資であり、ある期間に落ち込んだ輸送需要が完全に消えてしまうとは考えづらく、一定期間の後に追加需要を伴って回復するものと見ています。ただ、回復のペースは商材によって度合いが異なり、すべてが元に戻り切るには一定の期間を要するでしょう。長期化を考慮した備えを整える一方、需要の急回復にも柔軟に対応できるよう、お客さまとの連携による正確な情報の把握と船隊の機動的な需給調整を図っていきます。

## Ⅰ 投資戦略の見直しについて

### 投資の選別・集中へ、リスク管理体制を高度化

今後の世界の経済情勢や産業構造の変化が見通しにくく、投資計画の策定は難しい状況ですが、船舶を運航する海運業という業態上、投資を全くしないということにはなりません。向こう5年間程度は、投資の総枠を抑制しながらも、当社の競争力を生かせる事業・船種に選別・集中する方向で戦略を見直します。セグメント別では、ドライバルク、エネルギー資源、自動車船、物流という4つの基盤事業において、それぞれの競争力や成長余地を勘案し、投資対象を絞り込んで投資効率を高めることで安定収益を確保するという基本方針は変わりません。

しかしながら、今回のコロナ禍やその後の世界の経済情勢の変化が、この4つの基盤事業の輸送需要にどのような影響を与えるかを冷静に見極めていく必要があります。すでに輸送量の急減が顕在化している自動車船は、消費地ご

との需要の落ち込みと回復時期を注視の上、足元において余剰船を処分し、需要の回復期には新造船や短期備船で柔軟に対応していく体制を整えます。同様にドライバルクでは、減産体制にある内外の有力な製鉄会社が、いつからどの程度まで生産回復するのかをお客さまとの密接な対話で見極め、迅速かつ柔軟な船隊調整を実行する必要があります。自動車船とドライバルクの2事業は、コロナ禍が収束しさえすれば以前の商流に戻るとは単純に言い切れない難しさがあります。不確実な状況に十全に備え、お客さまの多様な要請に応えるべく機動的にサービスの増改廃が果たせるか、海運会社の力量が問われる局面だと思えます。

エネルギー資源事業では、お客さまが当社から船舶を備船する業態が多く、コロナ禍による本船の不稼働リスクを負う局面が少ないという特性がある上、長期安定契約の比率を高め、契約を持たないフリー船を極力保有しない方針であることから、新型コロナウイルス感染症の影響は限定

## CFOメッセージ

的です。同様に、物流事業も営業資産を保有しない業態がほとんどで、コロナ禍による資産の不稼働損失を被ることがありません。また、業態が異なる事業体を国内外に持つことでコロナ禍の影響も分散され、業容への悪影響は軽微に留まっています。エネルギー資源と物流は、これまでの当社の中長期的な戦略を継続・強化していくことになると思います。

一方でコンテナ船は、従来であれば現在のように貨物量が急減した際には運賃も急落し、他の事業に先立って最も大きなマイナス影響を受けていました。例えば2008年のリーマンショックの時には、貨物量が20%、平均運賃が最大40%下落し、大きな減収減益を来しました。しかし足元では、貨物量が例年比約30%減少するという極めて厳しい環境のなかでも運賃が下落せず、一定の収益を確保できています。この変化の背景には、コンテナ船社やアライアンスが集約されて需要動向に応じた提供スペースの最適化がこれまで以上に機動的に行えるようになったことと、

新造コンテナ船の発注残が往時に比べて現在は極めて少ない、という需給環境の違いが作用しているものと推測しています。

投資戦略の再構築においては、「経営管理の高度化」として導入したリスク・リターン管理の仕組みをさらに発展させ、さらに実効性を高めていきます。かつては事業部門ごとに異なる評価基準で投資決定される局面もありましたが、現在は全事業部門の投資を統一的な基準で評価し選別することができています。「K」 VaCS、「K」 RICなどの評価指標に基づき、リスク量を全社レベル・部門レベルに落とし込んで管理するとともに、新規投資についてはリスクに見合ったリターンの確保（「K」 VaCS+IRR）を前提に、リスク総量と投下資本「K」 RICを適切なバランスでコントロールします。現在、このリスク管理体制を土台に各事業部門を独立した事業体と看做して財務三表を作成し、投資戦略や資本効率の実効性をさらに向上させる仕組みの構築を進めています。

「K」 VaCS - 「K」 LINE Value after Cost of Shareholders' equity-	「K」 RIC - 「K」 LINE Return on Invested Capital-
<ul style="list-style-type: none"> <li>株主資本コストを意識した当社独自の経済的付加価値を示す収益指標</li> <li>各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門内の事業ポートフォリオの最適化を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストを意識した企業価値向上を図る当社独自の効率性指標</li> <li>収益率を基準とし、投下資本に見合ったリターンを上げることが促す</li> <li>各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門別ハードルレートを設定する</li> </ul>
<p>計算式</p> <p>「K」 VaCS = 税引後当期純利益 - (当社グループの事業特性を考慮した事業リスク量 × 株主資本コスト)</p> <p>※ 「K」 VaCSが、ゼロ以上になることで企業価値向上を実現</p>	<p>計算式</p> <p>「K」 RIC = 税引後利払前事業収益 ÷ 投下資本</p> <p>※ 原則として、「K」 RIC &gt; ハードルレートとして利用。ハードルレートは、WACC (加重平均資本コスト)などを用いる。</p>

## 財務基盤の強化について

### 手元流動性の確保、自己資本の拡充により変化に対応

ボラティリティが高い海運業において、経営を安定させるための「最後の砦」となるのは、現預金を中心とした手元流動性の確保です。特にコロナ禍が終息するまでの間はキャッシュの確保を優先し、資金調達など十分な手元流動性を確保しておく方針を取っています。リーマンショック時には1四半期のあいだに月商1.24ヶ月分の減収が生じましたが、現状では現預金とコミットメントラインによって月商3ヶ月分の手元資金を準備した上で、さらなる不確実な変化にも備えた追加の対応も図っています。

また、自己資本の拡充という当社の中心的課題の重要性

も一層増したと認識しています。基本方針として「安定収益の積み上げにより自己資本の充実を図る」ことには変わりはありませんが、足元の状況を考慮し、喫緊の対策として資産売却による自己資本の増強も進めています。当社の主要資産である船舶については、老齢船を中心に概ね20隻の売船候補をリストアップしており、加えて不動産や株式、関係会社の事業の譲渡なども対象としています。

事業ポートフォリオに関しては、コロナ禍による営業キャッシュフローの減少に対応しつつ、前述のとおり投資計画を全面的に見直します。船隊規模の維持にこだわらず、収益規模の維持・拡大を優先して投資を絞り込み、「筋肉質」な財務体質へ転換したいと考えています。

今後は、経営管理の高度化によるリスク管理を実践に落

とし込み、収益性ではなく商権維持を目的としていた契約なども聖域なく見直します。こうした総合的な取り組みに

より、基盤事業、成長事業ともに適切な経営資源を投入し、価値創造力と市場競争力を向上させていきます。

## 最終的な目標は、企業価値の向上

### 自己資本とTSRの改善による 時価総額を最重要KPIに

投資戦略でも述べたとおり、リスク・リターン管理を実践するなかで投資を厳選し、収益規模を重視した投資を行っていきます。資本コストを上回るリターンを得られる事業にフォーカスしていくことで、ROEも必然的に向上していくものと考えています。

ROEやROAも重要な経営指標 (KPI) ですが、最終的な目標は「企業価値の向上」です。企業価値を計測するためのKPIは二つあり、一つは自己資本、もう一つは時価総額です。

最優先の課題として取り組んでいるのが自己資本の拡充です。前年度、前々年度に大きな構造改革を行ったため、自己資本は現状1,000億円程度の水準ですが、コロナ禍を

乗り越えた先の2020年代半ばには、安定収益の積み上げに加えさまざまな自己資本拡充策によって、まず自己資本1,500億円レベルを着実に確保し、さらにその次のステップで自己資本2,500億円に到達する事業計画を策定し、取り進めていきたいと思っています。

もう一方のKPIである時価総額を直接引き上げることは発行会社にはできないため、その前段階としてTSR(株主総利回り)の改善に取り組むことが必要になります。ROEやROAといったその他のKPIは、自己資本や時価総額の向上をPDCA管理するためのツールととらえ、事業部門毎に業績改善に適したKPIを設定し、個別にそれらの指標の改善に取り組むことでグループ全体での企業価値の向上を果たしてまいります。

## 株主還元方針について

### 早期復配を目指し、サステナブル経営へ 財務基盤を強化

事業環境が変化するなかでも株主の皆さまへの還元が重要課題であるという考えに変わりはなく、早期に復配をして、継続的な配当を実現したいという強い思いを持っています。ただ前述のように、財務戦略を通じた最重要目標は「企業価値の向上」です。配当は株式会社必須の義務であることは論をまちません。一方で、自己資本を積み上げて体力と信用を回復した上で、事業収益の拡大に向かえる状態を早期に回復することと、配当を行うことのどちらが企業価値の向上につながるのか、冷静に見極めることもCFOの責務の一つであると考えています。自己資本とTSRの増強を通じて企業価値が向上し、株価が上がれば株主還元につながることができますので、そのバランスを見極めながら、でき得る限り早いタイミングで復配をしたいと考えています。

そのためにも、まずは目の前のコロナ禍をしっかりと乗

り切らなくてはなりません。コロナ後のニューノーマル(新常态)下における事業基盤の安定化を最優先課題として取り組み、サステナブルな経営を行える強固な財務基盤を構築していく所存です。



## 特別対談



# さらなる高みを目指し、選ばれる会社へ

— 環境・社会側面からの企業価値向上とは —

川崎汽船株式会社  
代表取締役社長 CEO **明珍 幸一**

法政大学  
人間環境学部  
教授 **長谷川 直哉 氏**

## 世界の産業・生活を支えるインフラとして

### — 最初に、海運会社が果たすべき役割について考えをお聞かせください。

**長谷川** 日本にとって国際海運が不可欠だということは、明治時代から変わっていません。一方で、消費者と海運会社は意外と接点が少なく、社会からはやや気づかれにくい存在かもしれません。

**明珍** 確かに、いわゆる縁の下の力持ちではありますが、グローバル化が進むなか、環境への負荷が少なく、かつ大量輸送を実現できる海運はとても重要な役割を担っていると思います。

**長谷川** 世界の産業と生活を支えるインフラですよ。モノづくりのサプライチェーンが国際的に分業さ

れている現在、エネルギーや素材、部品が運ばれてこなければ、何もつくことはできません。世界のサプライチェーンにとってはもちろん、日本においても「稼ぐ力」の相当大きな支えになっていることを改めて認識すべきだと思います。

**明珍** 日本は資源や原材料を海外に頼らざるをえず、それを加工し、海外に輸出することで国の産業が成長してきましたから。

**長谷川** 常々、私が大事だと感じているのは「最大の会社」であるよりも「最良の会社」であることです。御社は社会のインフラを担う使命を、環境や安全への取り組みなどを通じて果たそうとされている。まさに最良の海運会社なのではないでしょうか。

**明珍** ありがとうございます。安全、環境、品質を当たり前のこととして考え、さらなる高みを絶えず目指していかないと、社会からもお客さまからも認められま

せん。常に高いレベルのサービスを提供し提案できる会社が、私たちの目指すところです。

## 意欲的な環境目標を設定

### — 環境問題に対する川崎汽船の取り組みを教えてください。

**明珍** 海を舞台に化石燃料を利用してビジネスを行う海運会社にとって、環境負荷の低減は大命題です。

私たちは2015年に「環境ビジョン2050」を策定し、環境施策を進めてきました。CO<sub>2</sub>削減に関する中間目標を前倒しで達成し、外部からも評価いただきましたが、パリ協定の発効などを契機に脱炭素化要求が高まるなど、この5年の間に企業を取りまく社会やステークホルダーの見方は大きく変貌しました。お客さまからの環境に関わる要請も高度化し、それに応えられるレベルのサービスを提供できなければ、安心して貨物を任せていただけないという危機感も生じました。

**長谷川** ヨーロッパの企業などは、投資家から「なぜこの物流会社を選んだのか」と問われることが少なくありません。荷主側にも説明責任が生じるわけです。そのため、環境のビジョンや目標を明示していることは大きな信頼につながります。

**明珍** 2020年6月には、社会情勢やお客さまの環境に対する姿勢の変化も踏まえて環境ビジョンを全面的に改訂しました。改訂版では、2050年のゴールを見直すとともに、2030年に向けた新たな中期マイルストーンを設定しています。

**長谷川** 新たなGHG排出削減目標は、IMO(国際海事機関)の目標値を上回っているそうですね。

**明珍** はい。今回の環境ビジョン改訂では、2050年のGHG排出量を2008年比で半減するという総量での目標を設定しました。そして2030年の中期マイルストーンでは、CO<sub>2</sub>排出効率を2008年比50%改善と定め、IMO目標(CO<sub>2</sub>排出効率40%改善)を上回るチャレンジングな目標としました。あえてハードルを上げることで、どういったソリューションを提供し、どういった価値を実現していくかを各部門が徹底的に考える。そこからイノベーションが生まれるものと期待しています。

**長谷川** こうした環境問題との対峙は、まさにトップダ

ウンでないとできない。トップの経営判断がイノベーションを起こしていくという意味で、非常に重要だと思います。

### — 複数の事業分野があるなかで、どのように環境対応を進めていきますか。

**明珍** 全社で取り組むには、組織体制が重要です。そこで当社は2020年1月に「燃料グループ」を新設しました。2017年に設けた「先進技術グループ」と連携し、LNGや水素燃料などの新燃料を含む燃料政策を一元的に担っていきます。

また、ハードとソフト、お客さまの要望をすべて踏まえつつ、スピード感をもって進めるため、営業・技術部門を横断した社長直轄の組織を二つ発足させました。一つは「代替燃料プロジェクトチーム」です。GHG削減目標に向けたロードマップをつくり、LNG燃料焚き船やLNG燃料供給事業への具体的な取り組みを加速させ、さまざまな省エネ技術の研究を進めます。また、ア



#### 長谷川 直哉 氏 プロフィール

1982年安田火災海上保険株式会社に入社し、資金証券部、株式部、財務企画部、損保ジャパンアセットマネジメント等において資産運用業務を担当。1999年エコファンド「ぶなの森」を開発。2002年早稲田大学大学院法学研究科修士課程修了(法学修士)、2005年横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士後期課程修了(経営学博士)。2006年山梨大学大学院准教授、2011年から現職。日本証券アナリスト協会検定会員(CMA)。

## 特別対談

ンモニアや水素など次世代燃料や新技術の検討にも取り組んでいきます。

もう一つが「安全環境支援技術プロジェクトチーム」です。その名のとおり「安全」にも深く関わる取り組みを進めるチームであり、これまで蓄積してきた運航

や気象・海象に関する大量のデータをデジタル技術によって活用します。社内外のパートナーとも積極的に協働し、安全運航の支援と環境負荷の低減を進めることでサービス品質の向上を図っていきます。

## デジタル活用と人材育成に注力

### — 今も話題に出ましたが、安全運航に向けたデジタル活用の進捗はいかがですか。

**明珍** 安全運航はハード・ソフトの両面からしっかり支えていきます。特にデジタル活用は、安全だけでなく環境や品質の高度化にもつながります。

当社が川崎重工グループと共同開発した「K-IMS」とい

本来の業務である運航に集中することができ、働き方改革にもつながるものです。

**長谷川** 気候変動の問題で、気象や海洋の状況も変わっています。経験と勘だけでは対処しきれないような異常気象も出てくるでしょうから、ビッグデータなどを活用した最適化は有効だと考えます。

### — 業界全体で人材不足が課題となるなか、人の育成も重要なテーマだと思われませんか。

**明珍** 海上従業員は見習いから船長・機関長までの一貫した育成を基本として、幅広い視野を身に付けるために海上・陸上勤務のローテーションを実施しています。

当社運航船の約6,500名の乗組員のうち、日本人は200名強で、残る外国人の6割以上はフィリピン人です。その育成の重要性を考え、当社はフィリピンに「ケイライン・マリタイム・アカデミー(フィリピン)」という研修施設を設けています。常時54名の職員による年間930講座、最大1万人の研修を通じて、必要な知識や技術を習得してもらっています。実際の船と同じエンジンプラントや操船シミュレーターなどの訓練施設を揃え、宿泊や医療施設も充実しています。

**長谷川** SDGsの目標でも「4. 質の高い教育をみんなに」「8. 働きがいも経済成長も」が掲げられています。教育機会や雇用を提供してベーシック・ヒューマン・ニーズを満たすという意味でも、御社の発展にプラスになるという意味でも、非常に良い取り組みだと感じます。

**明珍** 人を育てるには時間がかかります。安全面や技術面など、当社のスタンダードに習熟した人材を育成するには、当社の研修所で学び、当社の船にリピーターとして何度も乗ってもらうことがもっとも有効なのです。

うシステムは、本船の位置や速度、機関の状態などのデータを、陸上とリアルタイムで情報共有することで、安全運航を支援します。また本船の運航データと最新の気象・海象データを連動させて、経済性も含めた最適な運航ルートがシステムが選定します。もちろん最終的な決定権は船長にあるのですが、船長が最良の判断を行えるようサポートするのです。

また、船員の事務作業を軽減するため、書類手続きのデジタル化なども進めています。これにより船員が



### — コロナ禍では荷動きだけでなく、船員にも影響があったと聞きました。

**明珍** 例えばフィリピン人船員は通常8~9ヶ月ごとに交代するのですが、各国の入出国規制が厳しくなったことで交代ができず、予定期間を超えて乗船している船員が相当数出ています。世界全体で15万人の船員が交代できずにいるといわれており、国連が各国に働き掛けるなどしていますが、解決にはまだ時間を要し

そうです。

**長谷川** いつ交代できるかわからない状況では、心身の疲労が心配ですね。

**明珍** 乗組員の健康への影響、また安全運航への支障も懸念されますので、負担軽減のために最大限のサポートを行っています。乗船中の船員だけでなく、留守宅の家族や乗船待機中の船員へのケアにも努めています。

## コロナ禍を経て環境・社会側面はますます重要に

### — 環境・社会側面の取り組みを着実に推進するには体制の整備も必要です。

**明珍** 環境マネジメントシステムの運用は「環境専門委員会」が、CSR活動の推進は「CSR専門委員会」が担い、これらを上部組織である「社会・環境委員会」が統括しています。安全運航については、「危機管理委員会」下に常設した「安全運航推進委員会」であらゆる角度から検証・討議を行っています。「社会・環境委員会」も「安全運航推進委員会」も私が委員長を務め、さまざまな取り組みについて協議しています。

また、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、2020年4月に参加企業として登録されました。社内での推進体制に加えて、こういった国際的枠組みへの参加も通じてESGやSDGsへの取り組みを強化していきます。

**長谷川** ESGもSDGsも、社会からの信頼の獲得につながるものです。社長がリードされている環境や安全の強化は、まさにその基盤となる取り組みではないでしょうか。企業経営は結局のところ、社会からの信頼という無形資産が利益に結び付くのだと思います。

**明珍** 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で世の中は大きく変わりつつあります。ニューノーマル下の社会をより良い方向へ進めていくためにも、持続可能な社会の実現に向けて環境・安全に関する要請や意識は一層高まり、今後はその質が問われていくものと見えています。

**長谷川** 今、「ビリーフ・ドリブン」——信念に基づく

消費者が増えているといわれています。つまり、自分の価値観に合うか合わないかで消費行動を決めるといことです。ある問題に対し、ポジティブな対応をし



た企業の商品を買い、逆に適切な対応を取らなければ買うのをやめるといった具合です。

こうした流れが進むなか、環境・安全への取り組みは企業の発展にとってますます重要性を増し、企業価値にもダイレクトに影響していくはずですが、これからも御社の先進的なチャレンジに大変期待しています。

**明珍** 本日はありがとうございました。

# 経営戦略とESG・CSRマネジメント

持続可能な社会の実現と新たな価値の創造に向けて

当社グループは、CSR(企業の社会的責任)を「事業活動の影響に対する配慮」と「新たな価値の創出」という二つの大きな枠組みでとらえ、それらを踏まえた「社会的責任を重視した経営体制の構築」に取り組んでいます。それぞれの枠組みにおいて重要課題を認識し、解決に向けて取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献するとともに、長期的な競争優位性を確立し、新たな価値の創造を目指します。(P.12-17, P.22-25参照)

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 ▶ P.34-39 社会からの要請に応える経営体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユニット統括制の導入</li> <li>・指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置</li> <li>・社外役員の選任(社外取締役比率:4割)</li> </ul>	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内・海外の株主・投資家向けIRの実施</li> <li>・ディスクロージャーの拡充</li> <li>・株主・投資家の声の社内フィードバックと経営への活用</li> <li>・NPO/NGOとの対話・協働</li> <li>・国連グローバル・コンパクトへの署名</li> </ul>	
事業活動の影響に対する配慮 最重要課題	環境保全 ▶ P.30-31 環境マネジメントの強化 環境に配慮した事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>排出量削減と排出効率改善(2050年の脱炭素化を目標に)</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・社会の環境改善に向けた活動・支援の強化</li> </ul>	
	安全運航 ▶ P.32 重大事故の防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全運航管理体制の充実</li> <li>・船舶管理体制の強化</li> <li>・海事技術者の確保・育成の強化</li> </ul>	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国際会議などへの出席を通じた人権課題把握およびNGO・国際機関との意見交換</li> </ul>	
	労働慣行 ▶ P.33 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」の認定取得</li> <li>・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</li> <li>・「船員労働災害防止優良事業者」の更新認定取得</li> </ul>	
	コンプライアンス 腐敗防止 反競争的行為の防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・競争法違反再発防止体制の構築</li> <li>・贈収賄防止体制の構築</li> <li>・経済制裁規制遵守体制の構築</li> <li>・内部通報制度の充実(内部通報制度認証「WCMSマーク」の登録)</li> <li>・教育プログラムの充実</li> </ul>	
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍における事業継続計画の発動</li> <li>・大規模事故演習の実施</li> <li>・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</li> </ul>	

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	<b>人材育成</b> ▶ P.33 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修の充実・強化</li> <li>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)</li> <li>外国人船員の当社勤務制度導入</li> </ul>	
	<b>イノベーション</b> ▶ P.28-29 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自然エネルギー利用の自動カイトシステム[Seawing]の導入</li> <li>LNG燃料焚き自動車船の導入</li> </ul>	
	<b>コミュニティへの参画</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害被災地向け義援金拠出</li> <li>新興国向け無償輸送協力の実施</li> </ul>	
	<b>雇用創出・技能開発</b> 教育に対する支援および雇用の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・教員向け本船・研修所見学会の開催</li> <li>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</li> </ul>	

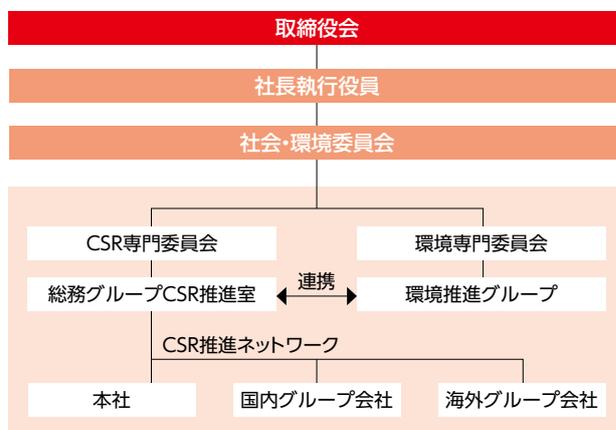
## マテリアリティの特定プロセス

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、以下のプロセスで進めました。



## ESG・CSR推進体制

当社グループは、こうしたマテリアリティを軸に、ESG・CSRを重視した経営を推進するためのマネジメント体制を整備しています。社長執行役員を委員長とする「社会・環境委員会」と、その下部組織として「CSR専門委員会」と「環境専門委員会」を設置し、当社グループ全体のCSR活動の方針を策定するとともに、「川崎汽船グループ環境憲章」に則って構築された「環境マネジメントシステム」の運用責任を担っています。また、グループ各社とCSR推進ネットワークを立ち上げ、グループ全体でESG・CSRの取り組みを強化しています。



WEB “K” LINEグループのESG・CSRの詳細は、以下をご覧ください  
[トップページ > CSR](#)

# イノベーション

## 新たな価値を創造する、先進技術導入の取り組み

当社の事業の基盤であり強みである、「安全」「環境」「品質」に磨きをかけ、お客さまや社会に対して新たな価値を提供することは、当社にとって重要な課題の一つです。長年培ってきた知見に加え、お取引先やパートナーとも協業しつつ、ハード・ソフト両面の新たな技術を取り入れることで、さらなる環境負荷の低減やサービス品質の向上を目指して取り組みを進めています。

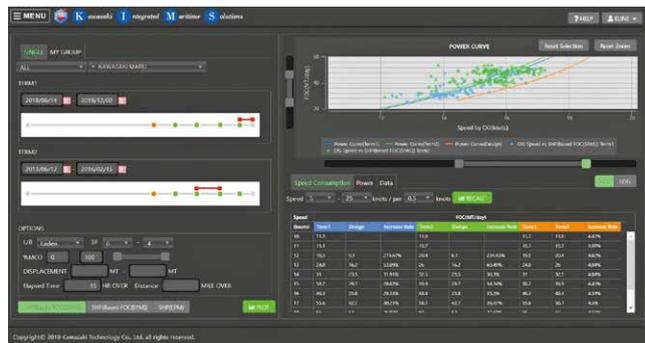
### 取り組み紹介 統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」による安全と環境への取り組み

「K-IMS」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をリアルタイムに監視・解析するシステムをベースに、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いた推奨航路を算出する最適運航支援システムを統合した構成となっています。収集したビッグデータを解析してさまざまな角度から船が可視化できます。例

えば推進性能の劣化による燃料消費量の増加などは従来よりも正確かつ早期に発見できるので前広な改善策が行えるようになりました。また、最適運航支援システムの活用によって、船や貨物の安全を守りながらCO<sub>2</sub>排出を抑えた航海が可能となり、より環境に配慮した運航が実現しています。



「K-IMS」概念図



「K-IMS」画面イメージ

### 担当者からのメッセージ



先進技術グループ  
燃費・性能管理チーム  
野田 恭平

### 「K-IMS」のさらなる全社的な有効活用のために

入社以来、約8年間の海上勤務で培ってきた知識や経験を生かし業務に励んでいます。着任早々から「K-IMS」の運用および開発を担当しています。専用表示画面の開発では、各データをどう見せれば分かりやすいかを意識して取り組んできました。特に推進性能の解析機能については、船舶管理会社を含む技術部門のみならず、営業部門の日々の業務フローに取り込んで直感的に有効活用してもらえるよう注力しました。「K-IMS」については、当社グループ社員であれば誰でも気軽に使いこなせることを目標に取り組みしており、定期的な説明会の実施や新たな使い方の提案をしています。また、操作性向上のための改善も日々継続しています。本システムのさらなる機能充実と使いやすさの向上を目指し、当社の安全品質向上に寄与していきたいと思っております。

**取り組み紹介** 自然エネルギー利用の自動カイトシステム「Seawing」の導入

自動カイトシステム「Seawing」は船首部に搭載され、一定条件の風力・風向の下、ブリッジからの操作で展張し、風力を利用して本船の推進力を補助するものです。空中でカイトを飛行制御することで、同面積の固定帆型装置と比べ、より大きな力を得ることができます。航空機の飛行制御技術を船舶に取り込み、「K-IMS」による性能評価を反映させた、空と海の技術を融合する画期的なイノベーションを推進します。また当社は、商船の風力利用を促進する、企業や研究機関による非営利団体International Windship Associationにも加入し船舶分野への風力エネルギー普及に努めています。



「Seawing」搭載イメージ

ステークホルダーからのメッセージ



エアシーズ社  
創業者、CEO  
ヴァンセント・  
ベルナテツ

**風力を利用したCO<sub>2</sub>排出量削減にコミット**

川崎汽船と協働して社会に貢献できることは名誉であり、大きな喜びです。エアシーズ社は、航空工学と海洋工学の専門性を併せ持つ、創業間もないハイテク企業であり、海運による環境負荷を低減することを使命としています。当社の自動カイトシステム「Seawing」は、燃料消費量や燃焼に伴って発生するCO<sub>2</sub>排出量を20%削減することを可能にし、既存の船舶や将来建造される船舶をより環境に優しくすることができます。川崎汽船は、企業としての歴史と価値感に基づいて、海運における環境効率のパイオニアであり続けるために、当社の持つ既存の概念を打ち砕くような技術の導入に挑戦しています。川崎汽船の皆さんとの信頼関係を築くことは、当社にとってもより高いパフォーマンスを発揮する動機となりますので、喜ばしいことです。川崎汽船とのコラボレーションは、当社が「Seawing」の性能をさらに発展させる上で、運用面でのさまざまな知識や経験を融合する機会となり得ます。私は、川崎汽船とエアシーズ社という二つの会社が、手と手を取り合って、絶好の風向きの中でマーケットリーダーへの針路を航海していくことを確信しています！

**取り組み紹介** 環境省および国土交通省の支援を得てLNG燃料焚き自動車船の導入を実現

環境省および国土交通省の連携事業である「代替燃料活用による船舶からのCO<sub>2</sub>排出削減対策モデル事業」の支援を得て、LNGを燃料とする自動車運搬船を今治造船株式会社に発注しました。LNG燃料は、熱量当たりの燃料体積が重油に比べて1.7倍、-161℃付近で気化し始めるといった特徴もあり、燃料スペースの確保や燃料のハンドリング性を考慮する必要がありますが、重油に比べてCO<sub>2</sub>の排出量を25～30%削減することができます。



LNG燃料焚き自動車船完成予想図

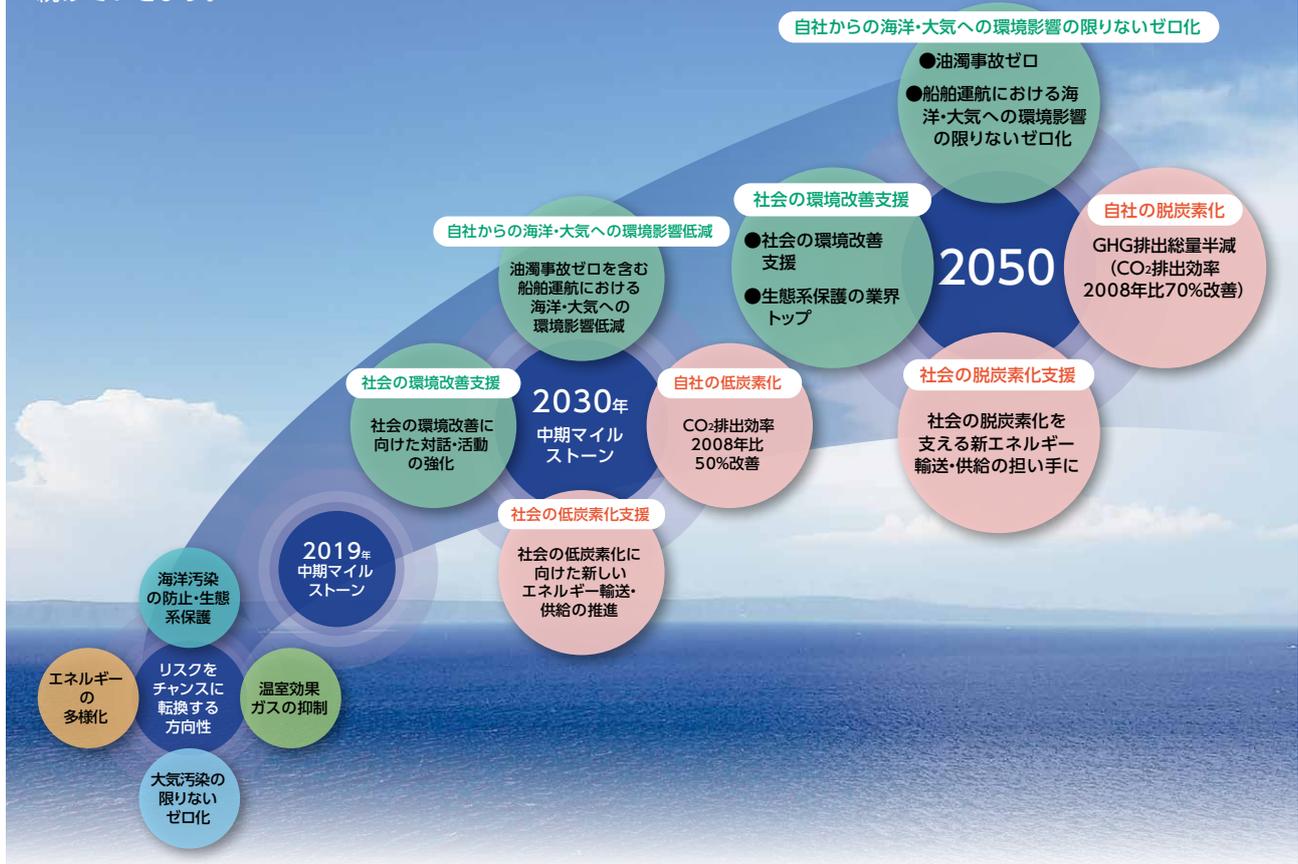
# 環境保全

世界中の人々が、環境に低負荷で高効率な海運のメリットを享受できる事業の実現を目指して

## “K” LINE 環境ビジョン2050

私たちは2015年3月に策定した「“K” LINE 環境ビジョン2050」の中で、創立100周年（2019年）に向かって定めたマイルストーンの多くを達成しましたが、激変する世界を見渡し、2050年のゴールの一部を見直すとともに、2030年に向けた新たなマイルストーンを設定することにしました。

2050年も、その先の未来に向けても、社会とともに持続的に成長し、社会に貢献し続けるために、私たちは航海を続けていきます。



## シナリオ分析

「目指す未来」と「想定すべき未来」の二つを見据えて、行うべき施策を導き出しました。

今後、気候変動の影響が顕在化し、災害の激甚化など社会が大きな物理的リスクにさらされることが懸念されています。これを防ぐためには、世界が連携してGHG排出の大幅削減に向けた環境規制などの対策を講じ、気温上昇を2℃未満に抑えることが必要だといわれています。その実現に向けたシナリオ(2℃未満シナリオ)を前提として、当社グループは事業活動に伴うGHG排出削減に取り組んでい

ます。一方、GHG排出削減対策の効果が十分に出ず、物理的リスクが激増する世界を迎える可能性もあります(4℃上昇シナリオ)。

当社グループはこうした状況にも適応できるレジリエンスを発揮し、事業運営を続けなければなりません。そこで、「2℃未満シナリオ」と「4℃上昇シナリオ」の二つのシナリオについて、事業への影響をマイナス面(課題)とプラス面(機会)の両面から整理し、行うべきことを導き出しました。

二つのシナリオ	私たちが目指す未来 .....	2℃未満シナリオ
	可能性は低いが見込みが必要な未来 .....	4℃上昇シナリオ

**WEB** シナリオ分析の詳細は、以下をご覧ください。  
[トップページ](#) > [CSR](#) > [環境](#) > [環境推進体制](#) > “K” LINE 環境ビジョン2050「青い海を明日へつなぐ」

## 2030年中期マイルストーンとアクション・プラン

2030年中期マイルストーンと2050年のゴール、さらにその先の「ゼロエミッション」世界の実現に向けて、2030年までのアクション・プランを定めました。

重要課題	2030年までのアクション・プラン
自社の低炭素化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CO<sub>2</sub>排出効率2008年比50%改善 ⇒ IMO目標であるCO<sub>2</sub>排出効率40%改善のさらに上を目指す</li> <li>●造船所、顧客、政府、投資家などあらゆるステークホルダーとの連携強化によるゼロエミッション船の導入</li> </ul>
社会の低炭素化支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会の低炭素化に貢献する新ビジネスの展開・拡大</li> <li>●社会のさらなる低炭素化に貢献する新ビジネスの探索・育成</li> </ul>
自社からの海洋・大気への環境影響低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●油濁事故ゼロのための取り組み推進</li> <li>●船舶運航における環境影響低減</li> </ul>
社会の環境改善支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会の環境改善に向けた対話・活動の強化</li> </ul>

### 取り組み紹介 LNG燃料供給の事業化 <2020年度事業開始予定>

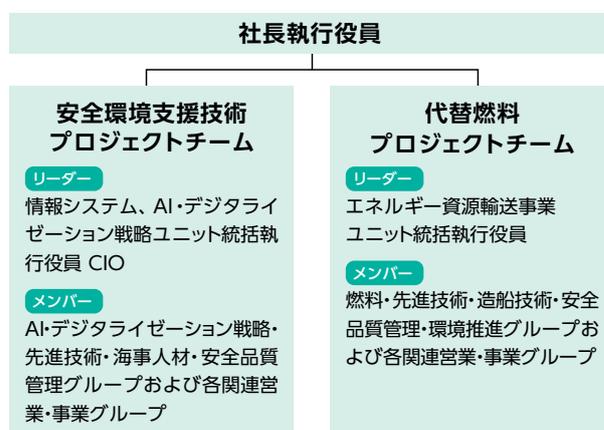
厳格化が進む国際的な船舶の排出ガス規制に対応するため、重油に代わる有力な船舶燃料であるLNGを安定供給します。当社、株式会社JERA、豊田通商株式会社および日本郵船株式会社の4社で進めている本事業は、国内で稼働する初めてのLNG燃料供給船となる予定です。LNG燃料は重油に比べ、硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)や粒子状物質(PM)の排出量はほぼ100%、窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)は最大80%、CO<sub>2</sub>は約30%の削減が見込め、国際的に強化される船舶の排出ガス規制への対応として有力な船舶燃料とされています。



LNG燃料供給船イメージ図(提供:川崎重工株式会社)

### 取り組み紹介 2030年アクション・プラン実現のためのプロジェクト

当社の強みである、安全運航・環境対応を含めた高品質物流サービスの強化を推進し、競争力をさらに強化することを目的とした社長執行役員直下の部門横断組織を組成しています。「安全環境支援技術プロジェクトチーム」は、安全、環境を支えるさまざまなハード・ソフト技術に全社横断的に取り組み、当社サービスの安全向上、顧客のニーズに即したサービス品質の改善の実現に向けた具体的な導入を加速させます。一方「代替燃料プロジェクトチーム」はLNG燃料焚き船の普及に備えた対応方針およびLNG燃料供給事業へのグローバル展開の検討などを進めていきます。



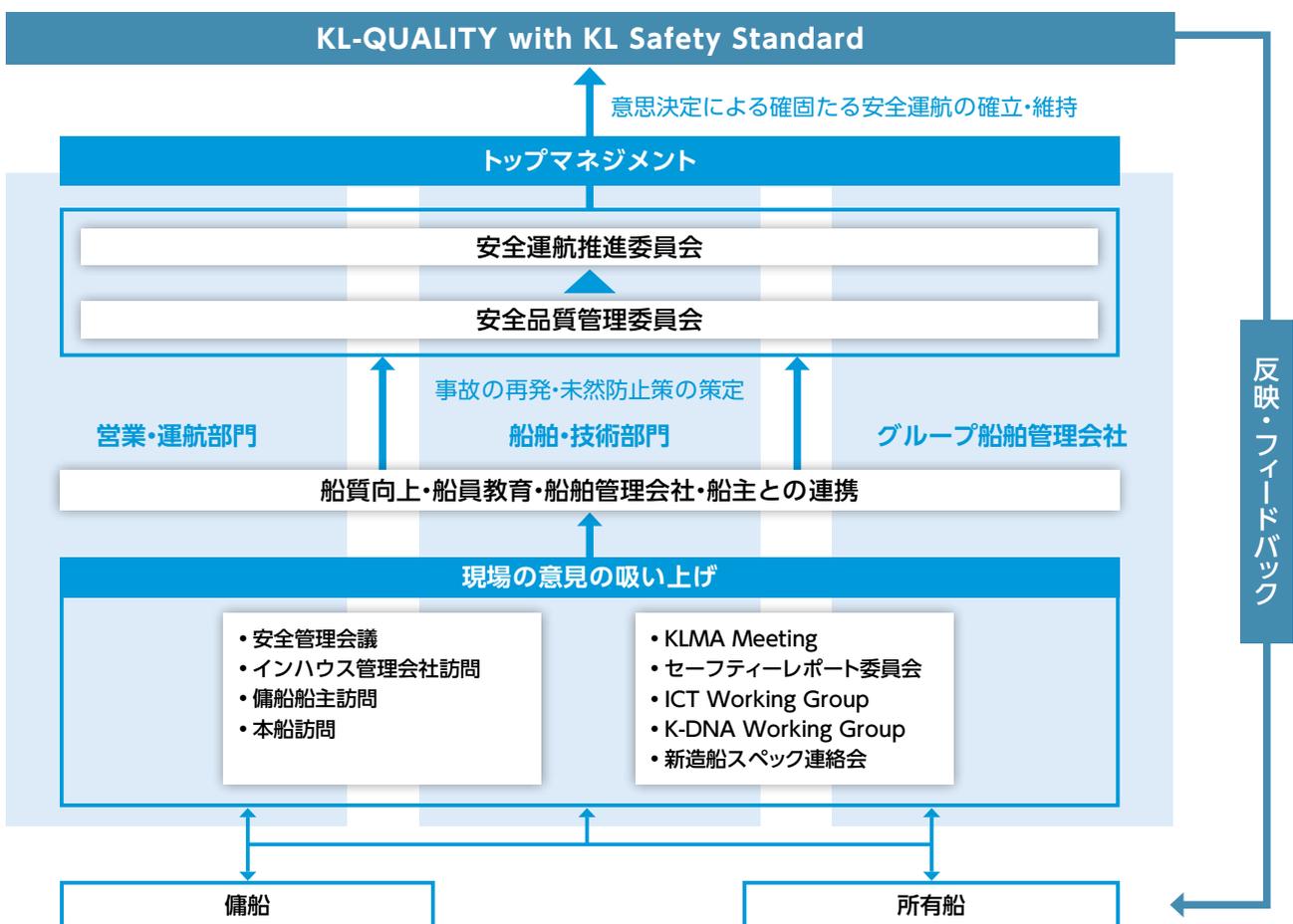
# 安全運航

## 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。



### 取り組み紹介 「船主安全対策連絡会」の開催

安全運航の取り組みの一環として、長期傭船の船主各社の実務管理者を対象に、年1回「船主安全対策連絡会」を開催しています。

当社の安全運航方針や環境対策などについてご理解いただき、さらに幅広く情報を共有し、意見交換を行うことで、当社フリート全体の船質および安全品質の向上を目指すことを目的としています。また、この会の中で当社独自の品質指針「KL-QUALITY」に基づき、優れた傭船船主に対してその功績を称え、表彰しています。



# 人材

## 持続的な成長を担う陸上・海上従業員の育成

変革への飽くなきチャレンジの原動力となる人材の育成や、安全運航を担う世界トップレベルの海事技術者の育成に取り組んでいます。また、働き方改革にも取り組み、多様な働き方を通して生産性の向上を目指し、個々人の能力や個性を最大限発揮できる組織風土の醸成に努めています。

### 陸上従業員

労働慣行について、当社は、「健康経営」の取り組みに基づき、全従業員の時間外労働の継続的なモニタリングにより、過重労働防止に努めています。また、改正労働基準法により義務化された年5日の年次有給休暇も、社内周知徹底を図り、2019年度は対象者全員の取得達成を果たしました。2019年1月に導入した在宅勤務制度は、多様なコミュニケーションツールの活用促進により、全社的に幅広く普及・浸透を

図っています。人材育成については、グローバルな視点から事業経営を担い、高度な実務遂行力と豊かな発想力で事業の変革を推進できる人材育成をゴールに設定し、従来の研修内容を再構築の上、論理的思考、問題解決、プレゼンテーションスキルなど実務スキル習得を目的とした研修を各年次・階層ごとに新たに実施しています。

### 取り組み紹介 子育てサポート企業として「2020年くるみん」の認定を取得

当社は、仕事と育児の両立支援・男性の育児休暇制度利用促進・年次有給休暇の取得推進といった取り組みが評価され、厚生労働省東京労働局から子育てサポート企業として、「2020年くるみん」認定を取得しました。今後も子育て支援を含め、従業員が安心して自分の能力を十分に発揮できる多様な柔軟な働き方の支援とワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、労働環境の向上・整備をより一層進めていきます。



### 海上従業員

海陸において、外国人船員をまとめるリーダーとしての活躍が期待される日本人海上従業員の確保・育成は、外航海運の重要な課題です。当社では、船員教育機関の学生の採用だけでなく、2013年から自社で優秀な海事技術者を一から育成するために「自社養成コース」を設け、一般大学出身の学生の採用も開始しました。

育成面では、KLMA(町田)研修所における陸上での研修や船上での訓練プログラムも含め、海陸相互勤務を行い、各人のキャリアアップを図っています。また、体系的に知識や技能を習得できる教育システムや、チームワークスキル向上のための研修も導入し、世界トップレベルの海事技術者集団を育成しています。

### 取り組み紹介 「船員労働災害防止優良事業者」の継続的な認定

当社は、2019年度に「船員労働災害防止優良事業者(一般型1級)」の更新認定を受けました。この制度は、国土交通省が、船員の労働災害防止に必要な各社の自主的な取り組みの促進を図るため、個々の船舶所有者の取り組みを評価し、船員労働災害防止優良事業者として認定する制度です。

1級は2008年に創設され、同年当社は外航船社として唯一認定を受けました。以降も継続的に認定を受けています。なお、1級の認定を受けるためには、過去5年間に於いて船員法に定められた規定に違反がないことなどの条件を満たす必要があります。



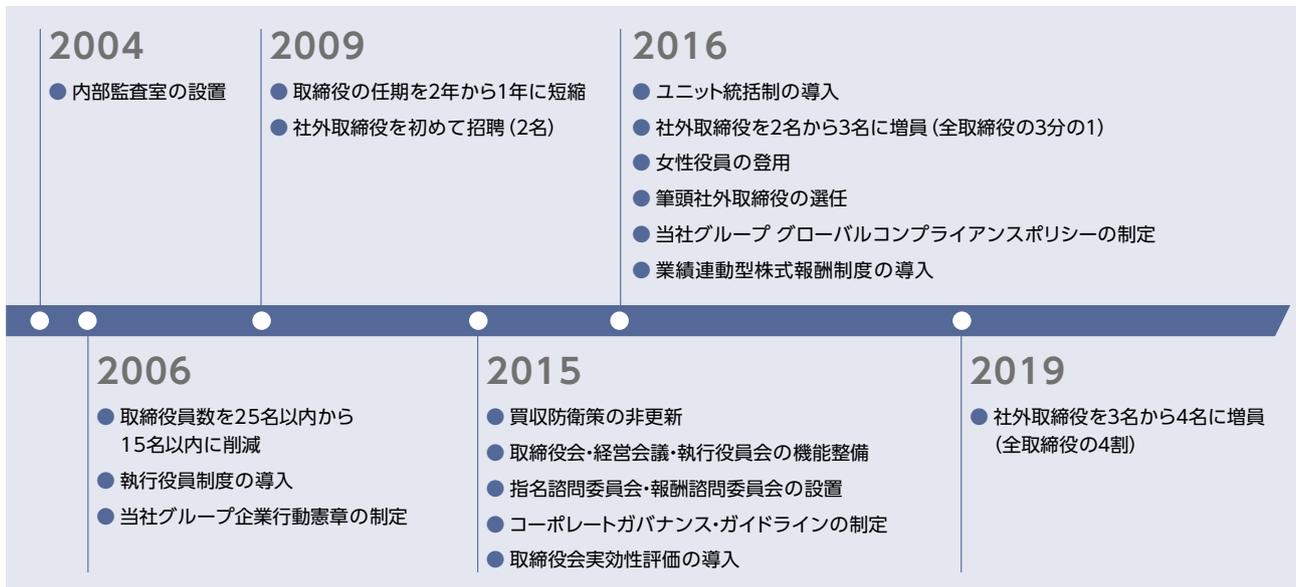
# コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

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。

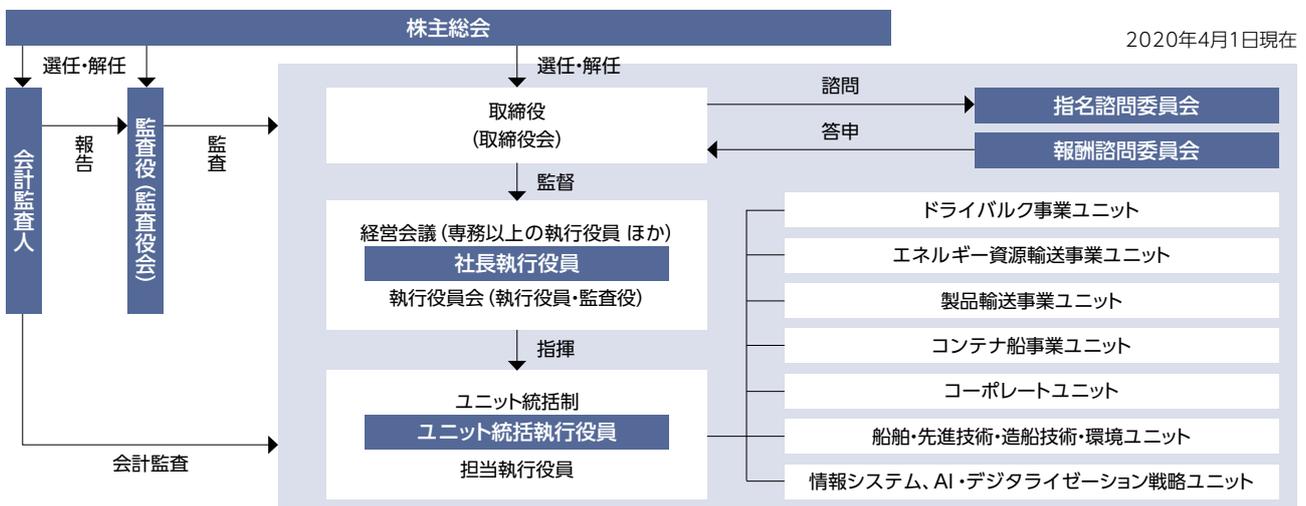
## コーポレートガバナンス改革の変遷

当社は、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み、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、継続的に努力しています。



## 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。



## ■ ユニット統括制

「コーポレートガバナンス・コード」において取締役会の主要な役割・責務として、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」が求められています。当社ではこれに対応するコーポレートガバナンス体制の構築の一環として、業務執行体制のより一層の効率化、そして強化を図るために、ユニット統括制を導入しています。

- 業務執行責任体制の明確化
- ユニット統括執行役員への権限委譲
- 取締役会の監督機能強化

業務執行の効率化

## ■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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。

## ■ 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。

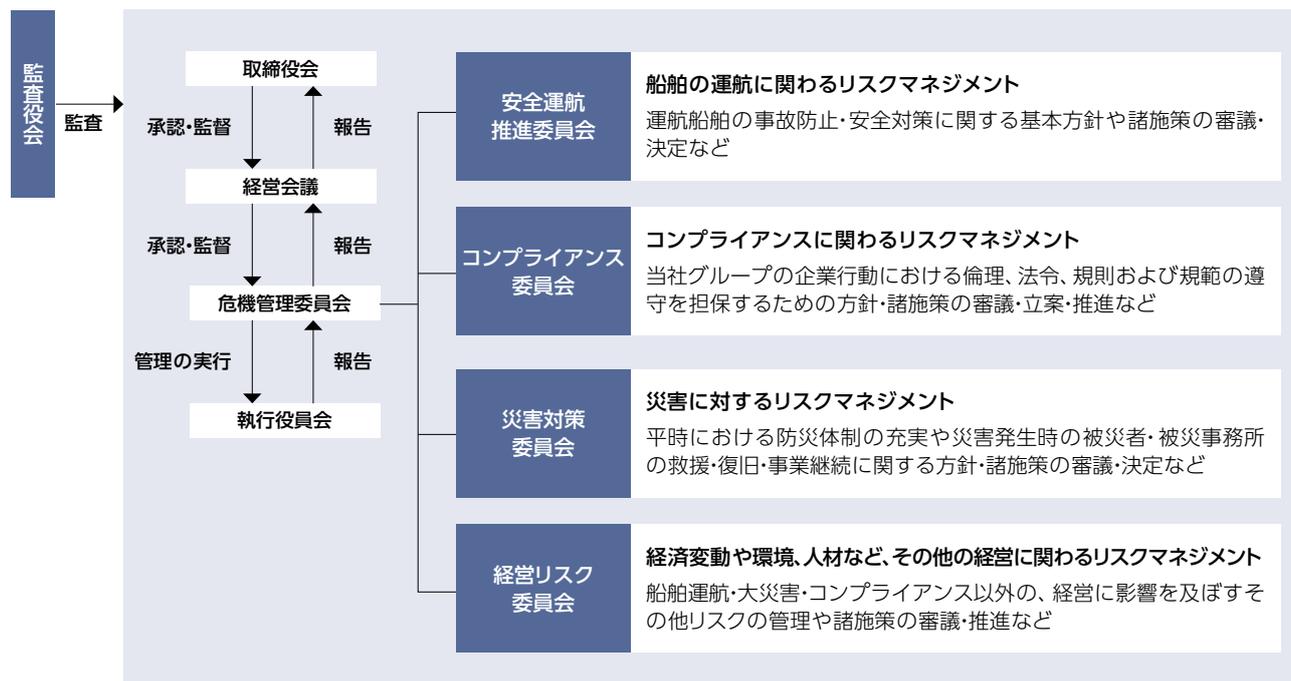


社外役員の選任の詳細は、以下をご覧ください。  
[トップページ](#) > [CSR](#) > [ガバナンス](#) > [コーポレートガバナンス](#) > [社外取締役の独立性判断基準](#)

## ■ 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とき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。



# コーポレートガバナンス

## 役員一覧 (2020年6月23日現在)



代表取締役社長  
社長執行役員  
**明珍 幸一**



代表取締役  
副社長執行役員  
**浅野 敦男**



代表取締役  
専務執行役員  
**鳥山 幸夫**



代表取締役  
専務執行役員  
**針谷 雄彦**



取締役  
専務執行役員  
**園部 恭也**



取締役  
常務執行役員  
**新井 真**



常務執行役員  
**新井 大介**



取締役(社外)  
**田中 誠一**



取締役(社外)  
**山田 啓二**



取締役(社外)  
**内田 龍平**



取締役(社外)  
**志賀 こそ江**



常勤監査役  
**山内 剛**



常勤監査役  
**荒井 邦彦**



監査役(社外)  
**原澤 敦美**



監査役(社外)  
**久保 伸介**

### 取締役

代表取締役社長  
**明珍 幸一**

代表取締役  
**浅野 敦男**

代表取締役  
**鳥山 幸夫**

代表取締役  
**針谷 雄彦**

取締役  
**園部 恭也**

取締役  
**新井 真**

取締役(社外)  
**田中 誠一**

取締役(社外)  
**山田 啓二**

取締役(社外)  
**内田 龍平**

取締役(社外)  
**志賀 こそ江**

### 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、  
船舶・先進技術・造船技術・  
環境ユニット統括

専務執行役員  
**鳥山 幸夫**  
コーポレートユニット(総務・人事・法務・  
企業法務リスク・コンプライアンス統括・  
経営企画・調査・財務・会計・税務・IR・  
広報)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、  
港湾事業、物流・関連事業推進)統括

常務執行役員  
**中川 豊**  
タイ駐在  
(K LINE (THAILAND) LTD.社長)

常務執行役員  
**新井 大介**  
コンテナ船事業ユニット統括、  
情報システム、  
AI・デジタルイノベ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担当、  
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  
**綾 清隆**  
船舶部門担当、  
CSO(チーフセーフティーオフィサー)

常務執行役員  
**小樽 慎吾**  
総務、CSR、人事担当

執行役員  
**中野 豊久**  
造船技術、環境担当

執行役員  
**浅野 裕史**  
財務、会計、税務担当、  
財務グループ長委嘱

執行役員  
**鶴川 隆彦**  
バルクキャリア事業、  
ドライバルク事業企画調整担当、  
バルクキャリアグループ長委嘱

執行役員  
**岩下方誠**  
電力炭担当、電力炭グループ長委嘱

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

執行役員  
**金森 聡**  
LNG、エネルギー事業企画調整担当、  
エネルギー事業企画調整グループ長委嘱

執行役員  
**田口 雅俊**  
鉄鋼原料輸送事業担当、  
鉄鋼原料営業グループ長委嘱

執行役員  
**山鹿 徳昌**  
経営企画・調査、IR・広報担当

執行役員  
**久保 敬二**  
港湾事業、物流・関連事業推進担当、  
物流・関連事業推進グループ長委嘱

執行役員  
**藤丸 明寛**  
船舶部門担当補佐、  
安全品質管理グループ長委嘱

執行役員  
**中山 久**  
油槽船、燃料担当、  
油槽船グループ長委嘱

### 監査役

常勤監査役  
**山内 剛**

常勤監査役  
**荒井 邦彦**

監査役(社外)  
**原澤 敦美**

監査役(社外)  
**久保 伸介**

## 取締役のスキルマトリックス

当社取締役の専門性と経験は、次のとおりです。

	年齢	取締役 在任期間 (年)	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	59	4年	●	●			●
浅野 敦男	59	2年	●			●	●
鳥山 幸夫	60	1年	●	●	●		●
針谷 雄彦	60	1年	●				●
園部 恭也	61	—	●				●
新井 真	61	—	●	●			●
田中 誠一	67	4年	●			●	●
山田 啓二	66	1年		●			●
内田 龍平	42	1年	●				●
志賀 こず江	71	—		●			●

## 取締役会の実効性評価

当社は、「川崎汽船コーポレートガバナンスガイドライン」第22条において、「取締役は、取締役会の有効性、自らの取締役としての業績等について毎年自己評価を行い、その結果を取締役に提出する。取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、毎年取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示する」としています。

### 2019年度評価

<取締役会の実効性について特に高く評価する強み>

昨年度の実効性評価にて強みとして挙げられた下記点は、本年度も引き続き維持・強化されていると考えられます。

- 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
- 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

ただし、「資本効率性に関する議論」に関しては、資産ポートフォリオの見直しは進んだものの、中長期的な資本政策の議論に深化の余地があることが指摘されました。また、本年度の評価においては、「株主との建設的な対話が行われている点」が当社取締役会の強みとして新たに挙げられました。

### 今後の課題

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、以下の取り組むべき課題を含め、不断の改善を行っていくものとしました。

- グループガバナンスの強化
- 取締役会多様性の向上
- 中長期的な資本政策に関する議論の深化
- サイバーセキュリティの強化および再徹底

# コーポレートガバナンス

## 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	職位および業績評価に基づいて決定	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)	2017年度から2020年度までの4事業年度において ① 当社から信託に拠出する株式取得資金の限度額: 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

## 社外役員の選任理由

	氏名	選任理由	2019年度 取締役会出席回数
社外取締役	田中 誠一	大学で船舶工学修士課程を修めた後、三井物産(株)に入社、長く船舶海洋部門の業務に携わり、2008年から2014年までは同社代表取締役として会社経営に携わった経験を有しており、これらの経験や知見を当社の経営に生かすため。	14/14回
	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・人脈と高い見識は当社グループのコーポレートガバナンス向上に貢献し、当社経営に対する的確な助言、業務遂行の適切な監督を行えるものと判断するため。	10/10回
	内田 龍平	企業価値向上の取り組みに関する豊富な経験と高い見識を有しており、当社株主の視点から当社経営および業務遂行に対する適切な助言・監督を行い、中長期的に当社の企業価値を向上させ、一般株主を含めたすべてのステークホルダーの期待に応えることができるものと判断するため。	10/10回
	志賀 こそ江 <新任>	弁護士としての専門的な知識・経験を有し、また、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就任し、同氏の当社グループにおける監査機能の向上における実績を踏まえ、当社取締役会の多様性の向上に寄与することができるものと判断するため。	13/14回*
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)在籍時には一等航空整備士資格を取得し、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。	10/10回
	久保 伸介 <新任>	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。	—

\* 2019年度に社外監査役として当社の取締役会に出席した回数です。

## ■社外取締役のメッセージ

35ページに記載のとおり、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。現在在籍する社外取締役から、自身のキャリアや専門性を踏まえた当社経営への貢献という観点から普段留意していることや、社外取締役の立場から見た「当社の強み・弱み(変えていくべきこと)」および当社が持続的に成長していくために必要なことについて、率直な考えを語っていただきました。



社外取締役  
田中 誠一

総合商社で30年近く船舶ビジネスに従事し、最後の10年は人事や経営企画部門を担当して来た経験より、マーケットに大きく左右される海運事業経営の難しさを十分理解している立場から、中期経営計画、各年度の事業計画の具体性・実現性の検証、各計画に基づき、最前線の個々の社員がday oneより時間軸を持って具体的な戦闘態勢を構築できる

かに最大の力点を置いています。

当社の強みは何と言っても個々に優秀で誠実な社員の集団であることです。何年も続いた慢性的な船腹過剰に苦しむ厳しいマーケット下では社員が望む大掛かりな新規投資は許されない環境が続いていましたが、構造改革を連続して行なった結果、漸く体制は整いつつあります。優秀な社員同士が自己の担当領域以外にも関心を持ち、個々のexpertiseを結集し海運のプロとして総合力を発揮して顧客のニーズに応えていって欲しいと思います。



社外取締役  
山田 啓二

私は、地方行政を中心にキャリアを積みましたが、この間、1,000回ぐらい記者会見に臨んでいます。おそらく川崎汽船の全社員の中で一番多くの記者会見を行った人間でしょう。その経験からコンプライアンス問題は、会社としてこうすべきと言うだけでは無く、自分の眼、相手の眼、そして第三者の眼のバランスをとることが必要だと考えています。それは、

経営全般にも渡ることであり、そうした多様な視点を会社にもたらせたらと考えています。

歴史のある会社だけに、部門ごとに役割と責任とが明確化されており、各部門がプライドを持って経営に携わる体制が整えられている点はさすがだと思います。ただ、非常に変化が早く、流動性に富んだ時代においては、それが弱みになる可能性もあります。今の世の中の多岐な流れを伝えていくことが、長い間、政治・行政に携わってきた私の役割だと思います。



社外取締役  
内田 龍平

企業に投資を行い経営陣と二人三脚で企業価値を高める働き方に従事してきました。株主に対する受託者責任を認識し、現場の実情と投資家の期待を両目両耳で把握しながら、当社の企業価値向上には何がベストかという観点から、可能な限り客観的なデータを基に、株主の声を取締役会の議論に反映させることを心掛けています。

日本初の自動車専用船導入とその後の進化の様に、顧客の声に柔軟に応え続け、信頼を積み重ねて来た一方、後追い順張りの投資を行い、後に経営の負担となる場面も見受けられます。この点は近年の経営管理高度化を通じて大きく改善されています。安全・環境対応を当然に備えつつ、当社の競争優位性を更に強化することが重要と思います。



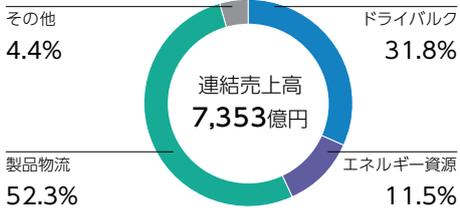
社外取締役  
志賀 こず江

法律家であっても、全ての法規に精通してはおりません。もちろん、日々、アンテナを高く掲げて、新しい情報に接するよう努力はしていますが、私が一番大事にしているのは、「違和感」です。冷静かつ真剣に物事を見つめると、「何か変だぞ。」という感じは、必ず起こるものです。この違和感を見逃さないことを心がけています。

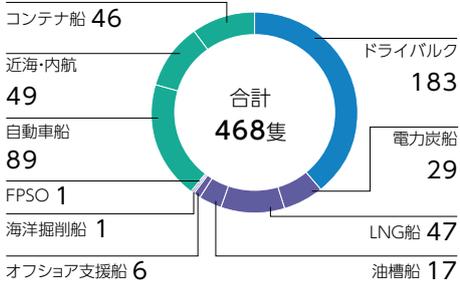
100年の歴史を刻む中で、種々の経験を積み、それらの経験に立脚した強い心が、社員全員に受け継がれています。ただ、この歴史は、海運会社ということから、男性中心に形成されざるを得なかったように思います。お客様、お取引先企業の第一線には活躍する女性がたくさんいらっしゃるはずですので、一日も早くその部分の強化をと思います。

# At a Glance

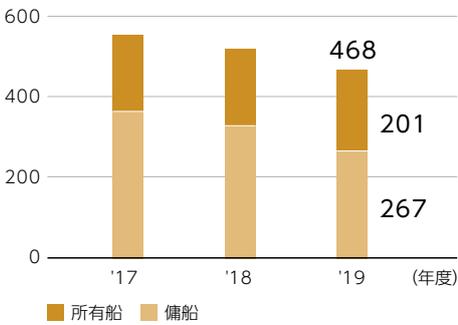
セグメント別売上高構成比 (2019年度)



グループ運航船舶隻数 (2020年3月末)



所有船・備船隻数推移 (単位: 隻)



セグメント

事業

ドライ  
バルク

鉄鋼原料事業 /  
バルクキャリア事業



エネルギー  
資源

油槽船事業 /  
燃料事業



電力炭船事業



LNG船 /  
海洋事業 /  
エネルギー新事業



製品物流

自動車船事業



物流 / 港湾事業



近海・内航事業



コンテナ船事業



その他

## 事業概要

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、インドなどの新興国向けや、大西洋水域での三国間輸送も積極的に展開しています。

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、培われた技術と安全運航を強みとし、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調達のみならずLNG燃料供給、液化水素運搬船の実証試験にまで取り組んでおり、環境負荷の低減に貢献していきます。

火力発電所の燃料として使用する石炭の輸送を行っています。日本の火力発電所の寄港制限に合わせて当社が独自に開発した幅広浅喫水の石炭輸送専用船隊「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安全かつ安定的に輸送しています。

クリーンエネルギーとして世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供しています。海洋事業においては、北海でオフショア支援船事業を展開、当社が参画するドリルシップはブラジル沖、FPSO(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)はガーナ沖で稼働しています。エネルギー新事業では、小口輸送等のLNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応や環境事業開発に取り組んでいます。

1970年に日本初の自動車専用船を完成車輸送サービスに投入して以来、自動車輸送のパイオニアとして、乗用車やトラックなどの完成車の安全かつ迅速な輸送サービスを提供しています。50年の歴史で培った輸送品質の向上に磨きをかけるとともに、RORO貨物(シャーシなどを使って積み揚げされる貨物)の輸送強化も図っています。また環境対応にも配慮しながら船隊整備に取り組んでいます。

“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、海上貨物輸送のみならず、航空貨物輸送、曳船、陸上輸送、倉庫事業、バイヤーズコンソリデーションや、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た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。

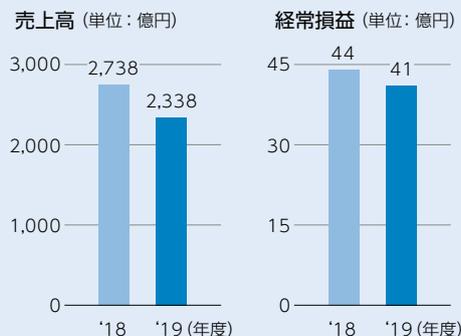
川崎近海汽船株式会社では、旅客フェリー、RORO船、鉄鋼向け石灰石専用船、電力向けの石炭専用船、一般貨物船などで国内の海上輸送に従事しており、アジア発着の貨物向けに一般貨物船やバルク船も運航しています。また、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。

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。

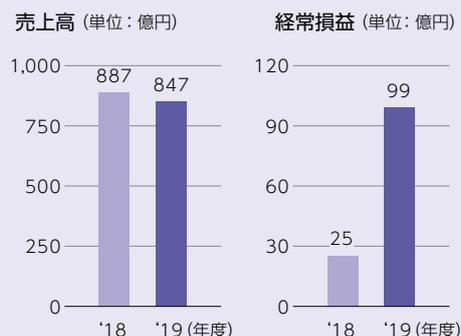
船舶管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。

## セグメント別売上高/経常損益

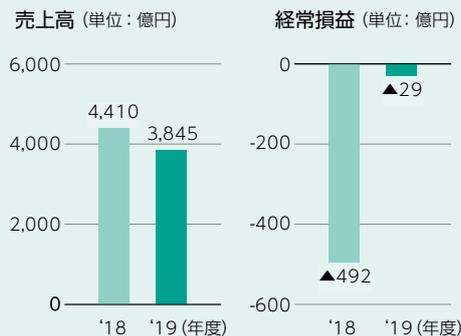
### ドライバルク



### エネルギー資源



### 製品物流



# 事業概況

## ドライバルク

鉄鋼原料事業 /  
バルクキャリア事業



執行役員  
鶴川 隆彦  
バルクキャリア事業、  
ドライバルク事業企画調整担当



パナマックスサイズバルカー

### 顧客・ステークホルダーに信頼され選ばれる組織を目指します。

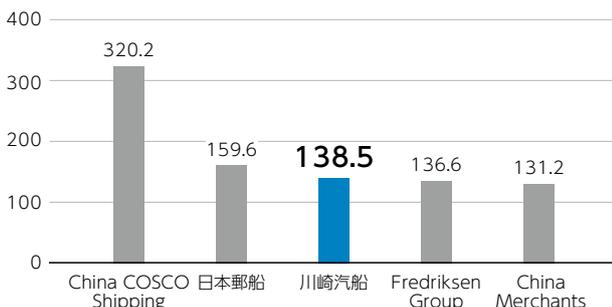
#### 基本戦略

- お客さまのニーズへのアクセス
- 安全、品質、環境運航の堅持
- 稼ぐ力強化(接続、水域格差活用で収益性を最大化)
- 新規分野の取り組み(環境・デジタル技術のアプローチ)
- 資産管理の強化(船隊最適化、コスト競争力の改善)
- 組織最適化とグローバル人材育成

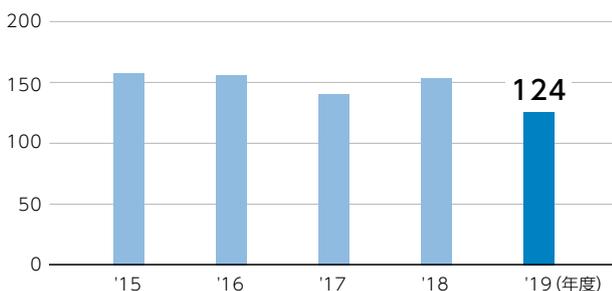
#### 強みの源泉

- 大型船から中・小型船の一体運営
- 高品質な環境、安全運航技術
- 営業力とそれを支える強固な顧客基盤
- 中長期備船のパートナー(船主)
- 環境対応、デジタル技術など新たなアプローチ

#### ドライバルク(全船型) 船社ランキング(単位: 十萬重量トン)



#### 当社のドライバルク輸送量(単位: 百万トン)



#### 2019年度の概況

ドライバルク船の海上輸送需要は、後半にブラジルからの鉄鉱石荷動きが鈍化しましたが、中国・インド・東南アジア向けの石炭・穀物・マイナーバルクの荷動きが堅調に推移し、全体としては前年度比で改善しました。船舶供給は、新造船竣工が進んだ一方、解撤件数は伸び悩んだ結果、船腹需給バランスは前年度比で大きな改善は見られませんでした。上期市況は夏場の需要期に向けて回復基調をたどりましたが、下期に入ると、大型船はブラジルの鉄鉱石出荷量減少、中・小型船は南米出し穀物や中国向け一般炭の荷動き鈍化による影響を受けるなか、期末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大による輸送需要減少の影響を全船型で受け、市況は軟調に推移しました。このような状況のなか、当社は運航コストの削減・配船の効率化に努めましたが、ドライバルクセグメント全体では前年度比で減収減益となりました。



ケープサイズバルカー



執行役員  
田口 雅俊  
鉄鋼原料輸送事業担当

**TOPICS** 環境問題対応でも業界ナンバー1へ

ドライバルク事業ユニットでは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。環境対応技術では、航空機メーカーのエアバス社から分社したエアシーズ社と研究を進めた自動カイトシステム「Seawing」を、2021年度竣工の大型バルク船に搭載予定です(P.29参照)。このシステムは、再生可能エネルギーの風力を利用して本船の推進力を補助しながら、CO<sub>2</sub>の20%以上の排出削減を実現するものです。統合船舶運航・性能

管理システム「K-IMS」(P.28参照)やLNG燃料など代替燃料と組み合わせながら風力を最大限活用し、国際海運が求められる温室効果ガス削減目標を上回る基準達成を目指します。

ドライバルク事業ユニットは環境技術やデジタル技術を活用し新しいアプローチを創造することで、お客さまのニーズに一層応えていくべく、日々挑戦を続けていきます。

**2020年度の事業方針**

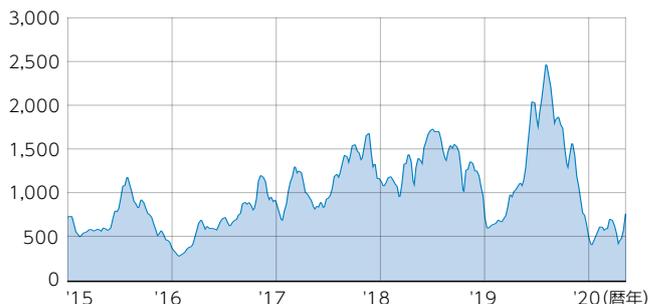
新型コロナウイルス感染症が世界経済へ多大な影響を及ぼしており、世界各国の原材料輸送需要低迷から、ドライバルク船の船腹需要も大幅に減少しています。一方、市況低迷に伴う解撤船の増加や新造船供給量の減少により船腹供給圧力は低く抑えられることから、大型船を中心に船腹需給は次第に改善し、市況も徐々に回復に向かうと予想します。

鉄鋼原料船は、直近の輸送需要減退には減船等に対応しつつ、高品質な輸送サービスで引き続き中長期貨物輸送契約による安定収益基盤を維持する一方、船隊ポートフォリオの最適化を追求します。

中・小型船および製紙原料輸送では、船隊構成の最適化と経済的な新型船導入による船隊更新により市況耐性の強化に取り組む一方、貨物輸送需要を確実に確保し、配船効率化により稼ぐ力を強化していきます。

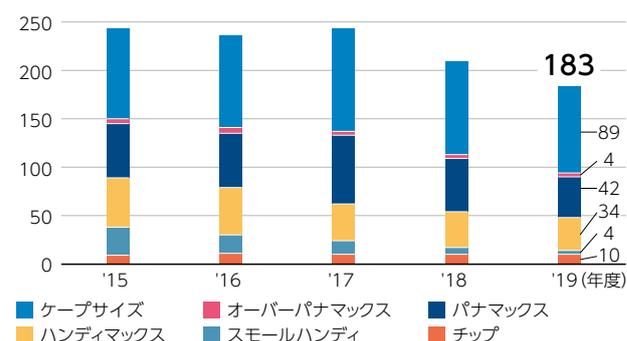
新型コロナウイルス感染症により生じている今までに経験したことのない状況においても、お客さまからお預かりする貨物の安全安定輸送に最善を尽くしていきます。

**ドライバルク BDI(Baltic Dry Index)**



※ ロンドン海運取引所 (The Baltic Exchange) が算出する外航不定期船の運賃指数 (1985年1月4日を1,000とした指数表示)

**ドライバルク船 船隊推移 (単位: 隻)**



# 事業概況

## エネルギー資源

油槽船事業 / 燃料事業

執行役員  
中山 久  
油槽船、燃料担当



VLCC (大型原油船)

### エネルギーバリューチェーンの一端を担い、安全かつ高品質な輸送を提供します。

#### 基本戦略

- 国内外優良顧客との中長期契約維持・拡充
- 環境規制、保護ニーズへの対応

#### 強みの源泉

- 80年以上のエネルギー資源輸送実績に基づく安全運航と高品質の船舶管理
- 長期にわたり信頼関係を構築している国内外優良顧客との安定的な取引

#### タンカー 運賃指数 (WS: ワールドスケール)



#### 2019年度の概況

VLCC (大型原油船)、大型LPG船は中長期の期間備船契約を中心に順調に稼働し、収益に貢献しました。

市況耐性強化のため、中長期契約が終了したVLCC2隻/中型LPG船2隻の売船を実行し、市況に対するエクスポージャーを縮減しました。

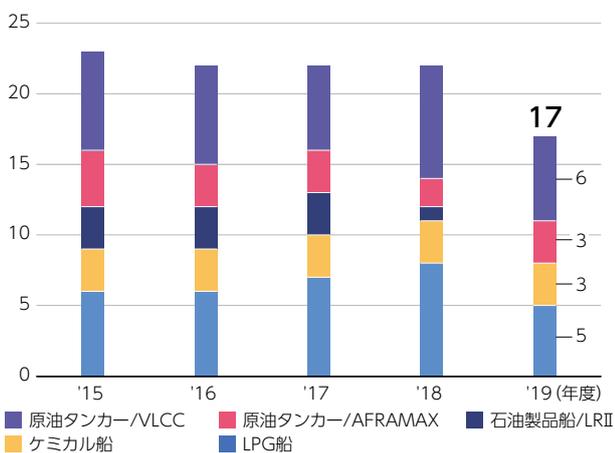
#### 2020年度の事業方針

市況は新型コロナウイルス感染症による世界的需要減からの回復度合い、貿易摩擦問題など不透明な部分が多く、当面予想しづらい局面が続く見込みです。

引き続き、重要顧客との中長期契約をベースとするVLCCおよび大型LPG船隊による高品位のサービスを継続していくとともに、次の環境規制に対応する次世代型船舶へのスムーズな移行を検討していきます。

燃料事業においては2020年から、中部地区でのLNG燃料供給事業、シンガポールにてLNG燃料供給船の船舶管理事業を開始する予定です。

#### 油槽船 船隊推移 (単位: 隻)



# エネルギー資源

電力炭船事業

執行役員  
岩下方誠  
電力炭担当



電力炭船(コロナシリーズ)

## ベース電源として重要な発電所向けの輸送を 高品質な電力炭専用船隊にて支えています。

### 基本戦略

- 電力炭専用船隊の維持・継続
- 石炭需要の変動に対する柔軟な配船モードの提供
- 安定収益に貢献する中長期輸送契約の充実
- 効率的配船と経済運航の徹底
- 環境対応、輸送品質管理等の顧客ニーズへの対応

### 強みの源泉

- 電力会社との長期にわたる信頼関係
- 石炭輸送に特化した専用船隊と船舶管理による高品質な輸送サービス
- 長年蓄積した石炭輸送に関する多様なノウハウ

## 2019年度の概況

2019年度に新造船5隻が船隊に加わり、既存の運航船も含め中長期の輸送契約を主として順調に稼働しました。石炭需要は季節的変動が大きいです。船隊運用により年度を通じて効率的な配船に努め安定収益を達成しました。

## 2020年度の事業方針

原子力発電所の停止や再稼働の遅れも生じるなか、石炭火力は引き続き重要な電力源となる見込みです。当社の高品質な専用船隊はお客さまの輸送需要に合わせて柔軟に対応できるサービスをご提供することが可能です。

燃費改善をはじめ環境対策設備も多数装備して強みを生かしながら中長期輸送のニーズに応えていきます。

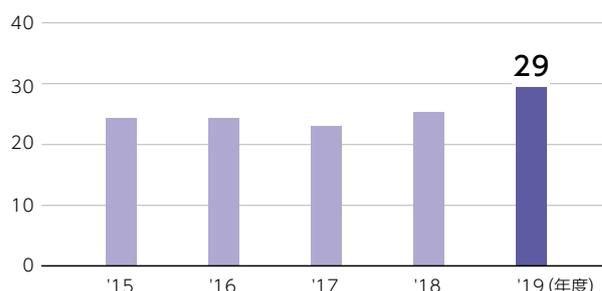
### TOPICS 日本の電力を支える石炭火力発電所向け専用船隊による安定輸送

石炭火力発電は安定調達性と経済性に優れ、日本の地理的制約性からも重要度の高い電源です。

超々臨界やIGCC(石炭ガス化複合発電)を主とした燃焼効率の高い日本の石炭火力発電所は世界でもトップクラスの環境性を有しています。

エネルギー資源庁の長期エネルギー需給見通しでも石炭火力発電は2030年時点で国内電力需要の26%を賄う見込みであり、この輸送需要を安定して支えるため環境負荷低減を図りつつ、石炭専用船隊の維持・整備を進めていきます。

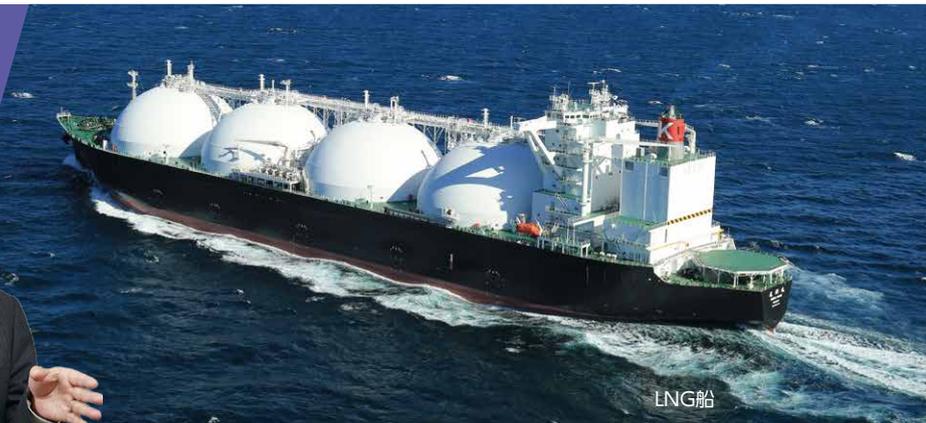
電力炭船 船隊推移 (単位:隻)



## エネルギー資源

LNG船 / 海洋事業 /  
エネルギー新事業

執行役員  
金森 聡  
LNG、  
エネルギー事業企画調整担当



LNG船

## LNG船を中心に安定的な収益をもたらす エネルギー事業の積み上げを目指します。

### 基本戦略

#### LNG船事業

- 中長期契約に基づいた安定収益型船隊の拡充
- 新興国需要や顧客ニーズの多様化に柔軟に対応

#### 海洋事業

- 既存事業の収益安定化及び新規事業開拓による安定収益の積み増し

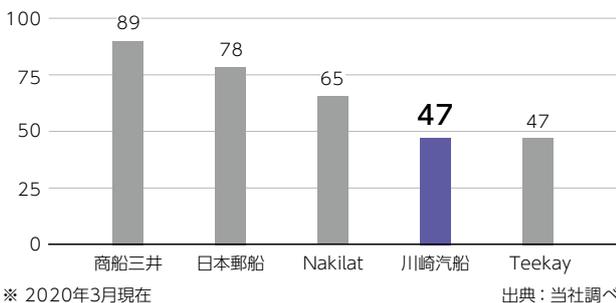
#### エネルギー新事業

- LNGバリューチェーンの顧客・マーケットニーズへの対応
- IMOのGHG削減戦略を見据えた環境事業開発

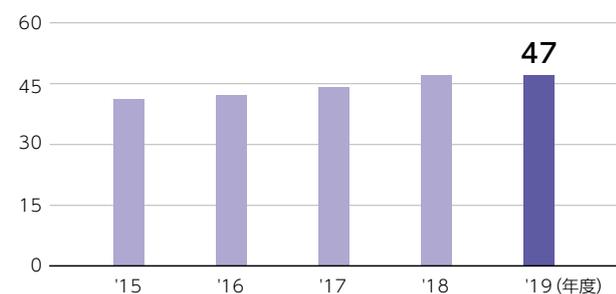
### 強みの源泉

- 長期にわたり信頼関係を構築している国内外の顧客基盤
- 35年以上のLNG輸送に基づく安全運航と高品質の船舶管理
- 幅広い事業を通じて構築した国内外のパートナーネットワーク
- 長期備船契約に基づく安定した収益基盤

### LNG船保有隻数(共有船含む) 船社ランキング(単位:隻)



### LNG船 船隊推移(単位:隻)



## 2019年度の概況

LNG船事業は、既存船隊が順調に稼働。中長期の期間備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。また、マレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ向けLNG船2隻の長期定期備船契約を締結、将来に向けて長期安定収益を下支えすることが期待されます。また、幾つかの大型プロジェクトの最終投資決定が行われており、さらなる船隊拡充に向けて新規案件に取り組みました。

ドリルシップ事業、FPSO事業は、ブラジル及びガーナ沖にて長期備船契約の下、高稼働率を維持し、長期安定収益の確保に寄与しました。

オフショア支援船事業は、事業を展開する北海での海洋資源開発が回復基調となり、支援船市況も改善したものの、十分な水準には至らず損失を計上しました。

エネルギー新事業は、東南アジアを中心にニーズが高まっている小口輸送やGas to Power案件に取り組みました。



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

## TOPICS LNG船事業でマレーシアPETRONAS社との長期契約締結

2020年1月に、当社はマレーシアの国営石油ガス会社PETRONASグループと新造79,960m<sup>3</sup>型LNG船2隻の12年+12年(延長オプション)の長期定期備船契約を締結しました。当該新造船2隻は中国滬東中華造船で建造され、2022年よりマレーシア(Bintulu港)から中国Shenergy (Group) Co., Ltd.向けのLNG輸送に従事する予定です。

本契約は、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する初めての長期備船契約となります。当

社は2014年にPETRONAS社と2年の備船契約を締結し、同社との関係強化に努めてきたことで、この度の長期契約締結に至りました。

当社は、35年以上のLNG輸送経験やネットワークを生かして、拡大するエネルギーバリューチェーン事業に対応すべく、信頼できるパートナーとともにLNGに関わる各種事業への参画を進めていきます。

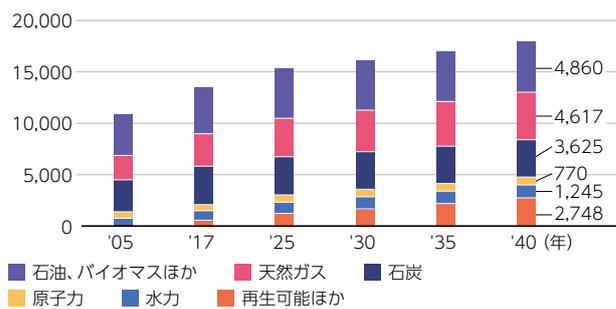
## 2020年度の事業方針

LNG船事業は、クリーンエネルギーであるLNGの長期的な需要増大が見込まれるなか、需要に即して船隊を拡大し、長期備船契約のさらなる獲得によって安定収益の積み上げを図っていく方針です。また、新興国需要や多様化する顧客ニーズにも、柔軟に対応していきます。

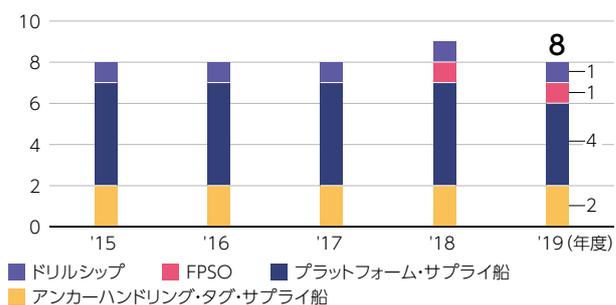
ドリルシップ事業、FPSO事業は、本年新たにブラジル沖でのFPSO事業参画も決定し、引き続き長期契約の下で安定収益を見込んでいます。また、オフショア支援船事業は、新型コロナウイルス感染症及び油価下落の影響を受け、多くの石油ガス会社が開発投資削減を発表したことで、需要減少、市況悪化に直面しています。コスト削減策を進めるとともに、引き続き市況変動リスクを縮減すべく、各船の期間契約成約を図り、収益の安定化を進めていきます。

エネルギー新事業は、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズに対応した小口輸送等に加えて、IMOのGHG削減戦略を見据えた新しい事業モデルや環境事業に取り組んでいきます。

世界の第一次エネルギー需要予想 (単位: 石油換算百万トン)



海洋資源開発 船隊推移 (単位: 隻)



## 製品物流

自動車船事業

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



自動車運搬船

多様化する完成車・RORO貨物の輸送ニーズに卓越した輸送品質とグローバルなネットワークで応え、お客さまからの信頼の確保に取り組んでいきます。

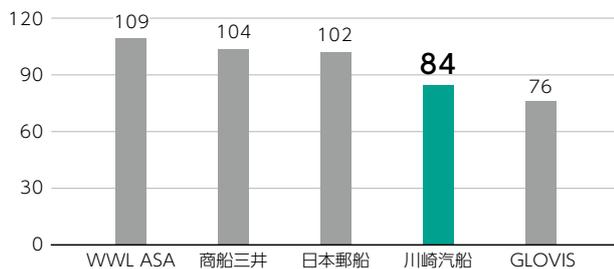
### 基本戦略

- 多様化するお客さまのニーズに応える高品質輸送サービスの提供
- RORO事業を軸とし、お客さま・社会のニーズに則した環境対応・イノベーションによる新たな価値の創造
- 上記を通じた、収益性と成長性の両立

### 強みの源泉

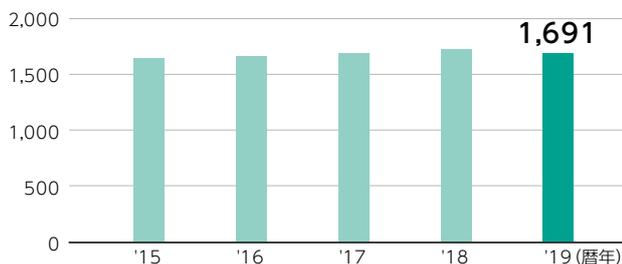
- 多様な貨物に対応可能な高品質かつコスト競争力のある船隊ポートフォリオ
- グローバルなサービスカバレッジを保持するとともに荷量増減に対応可能な船隊規模の柔軟性を確保
- 運航支援複合システムの活用による、オペレーションでのムダ・ムラの削減
- ダメージゼロを目指し、世界トップの運航品質を追求する不変の意志と新技術の開発
- 海上輸送で培ったお客さまとの強固な関係と高品質サービスにより、発展する完成車物流事業とのシナジーを実現

### 自動車船保有隻数船社ランキング(単位:隻)



出展: Clarksons "Shipping Intelligence Network"を元に当社作成  
(2020年5月時点の情報)

### 自動車世界海上荷動推移(単位:万台)



出典: IHS Automotiveデータ(20年5月アップデート)をベースに独自に算出

## 2019年度の概況

2019年度の世界主要国の自動車販売市場は、中東の政情不安、米中貿易摩擦による影響、英国のEU離脱、アルゼンチン経済の回復遅れ、豪州の販売鈍化などの要因により不透明感が増しました。これにより2019年度の日本からの完成車輸出総量は前年度とほぼ同様の482万台、世界の海上荷動きは、前年度比約2.1%減少の1,691万台となり、海上輸送需要が落ち込みました。

当社グループの輸送台数は、極東出し航路において安定した荷動きを維持している一方、三国間等における一部不採算航路の休止・改編を含む合理化をしたことにより、前年度の362万台から約8.0%減少の333万台となりました。

当社輸送台数の減少の一方で、運航効率の改善、運賃率の修復、船隊規模の最適化等、収支改善の取り組みにより前年度比で減収となりましたが、黒字に転換しました。



自動車運搬船

TOPICS

お客様のロジスティクスパートナーとして、  
環境対応やイノベーションへの取り組みを推進しサービス向上を目指します

2020年度はLNG燃料焚き船の竣工をはじめとし、当社輸送サービスの付加価値向上や環境規制への対応を積極的に行っていきます。

イノベーションへの取り組みとして、統合船舶運航・性能管理

システム「K-IMS」(P.28参照)を使用することにより、船舶の運航データをリアルタイムに可視化することで最適な運航につなげていきます。また荷役関係者への教育や荷役品質向上のために、最新技術を導入し新たな取り組みを行っています。

2020年度の事業方針

2020年度は足元の収益基盤を固めながら、荷主層および貨物層のポートフォリオを拡充し、コスト削減による競争力強化を軸に事業展開を行う計画です。足元、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大に伴う海上輸送需要の大幅な落ち込みを見込んでいますが、配船の効率化や老齢船処分を含む船腹調整を進めることで、収益悪化の最小化に取り組めます。

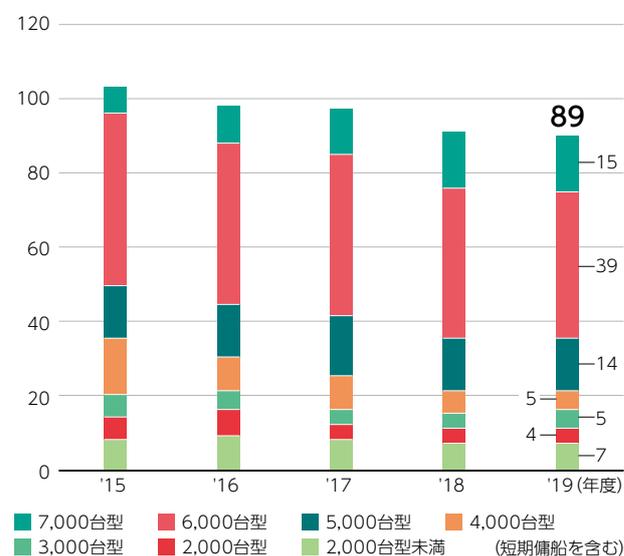
またトレード構造の変化や複雑化にタイムリーかつ柔軟に対応するために、航路ネットワークの改編、事業基盤の強化に取り組んでいきます。現在7,500台積み自動車船は13隻が就航、重建機類・鉄道車両などの積載能力が高く省燃費性能を備えたこれらの次世代大型船を最大限に活用して収益基盤の拡充に努めます。

一方、環境対応やイノベーションへの取り組みを、もう一つの重要課題とし、社内外との連携を強めながら、次代のビジネスモデル構築に向けて、事業構造の変革を目指していきます。

当社自動車輸送台数推移 (単位：万台)



自動車船 船隊推移 (単位：隻)



## 製品物流

物流 / 港湾事業

執行役員  
久保 敬二  
港湾事業、  
物流・関連事業推進担当



タイの陸送事業グループ会社のトラック

## グループ総合力を生かした高品質な物流サービスを提供します。

### 基本戦略

- グループ会社を横断するビジネスモデル事業の創出・強化
- グローバルネットワークの再編・拡充
- ASEAN地域を中心とした地域密着型物流事業の強化
- グループ各社の連携によるプロジェクト貨物輸送の獲得
- バイヤーズコンソリデーション<sup>\*1</sup>サービスの内容拡充
- 国内コンテナターミナルの競争力強化

### 強みの源泉

- グループ全体のアセット、グローバルネットワークの活用
- お客さまを第一に考えた事業モデルのグループ内共有、展開
- 蓄積した知見・技術力に裏付けされた提案力

<sup>\*1</sup> バイヤーに代わって調達国での複数の工場で生産された商品を積地でコンテナに混載し、目的地へ輸送する物流形態。これにより、個別に輸送する場合に比べ、コスト低減、リードタイム短縮、在庫削減、バイヤー側の入庫業務の軽減など、効率的輸送が実現される。

## 2019年度の概況

国内物流においては、期末に新型コロナウイルス感染症の影響による貨物量減少に伴い、曳船、航空・海上貨物輸送で影響が生じたものの、倉庫事業は堅調に推移しました。国内ターミナルでは2019年度から始まった株式会社上組との合併会社であるKPKGホールディングス株式会社を通じて資産の有効活用を進めており、また米中貿易摩擦の影響を受けて海上コンテナ取り扱いが減少傾向にあるなか、上組との協業によるシナジー効果により当社の国内ターミナル子会社における取扱いは堅調に推移しています。

国際物流では、米中貿易摩擦の影響により、バイヤーズコンソリデーションを中心とする北米への荷動きにおいては出荷地が中国から東南アジアへと変わっています。加えて、中国発の荷動きでは新型コロナウイルス感染症の影響も重なり、一時期大きく落ち込む状況となりました。また国際航空貨物輸送におけるアジア域内及び欧米向けの当社取扱量は前期に比べて減少しました。

## 2020年度の事業方針

国内物流では、曳船、海陸一貫輸送、倉庫事業を中心に安定的な収益の確保に努めると同時に、上組との協調を一層深化し、サービス効率化、コスト競争力強化、資産の有効活用を目指します。国内港湾事業では、寄港コンテナ船の大型化に対応する、高規格かつ高品質なターミナルの運営・整備を推進します。横浜港においては、大黒ふ頭から南本牧ふ頭への移転に向け準備を進めていきます。

国際物流では、eコマース関連貨物で依然として旺盛な荷動きを見込んでおり、バイヤーズコンソリデーションなどの高付加価値物流サービスを提供し、拠点やサービスメニューを充実することで一層の体制拡充を図ります。

また、ケイラインロジスティクス株式会社のグローバルネットワークの再編とNVOCC事業<sup>\*2</sup>のさらなる顧客基盤の拡大をスピード感を持って推進し、グループの総合力を生かした物流サービスの提供をしていきます。

<sup>\*2</sup> 貨物利用運送事業。貨物輸送に際し、荷主とキャリアーの間に立って貨物の運送取り扱いなど、運送に付帯する業務を行うこと。



ベトナムの冷凍・冷蔵倉庫

**TOPICS** 世界各地で幅広い自動車物流サービスの展開

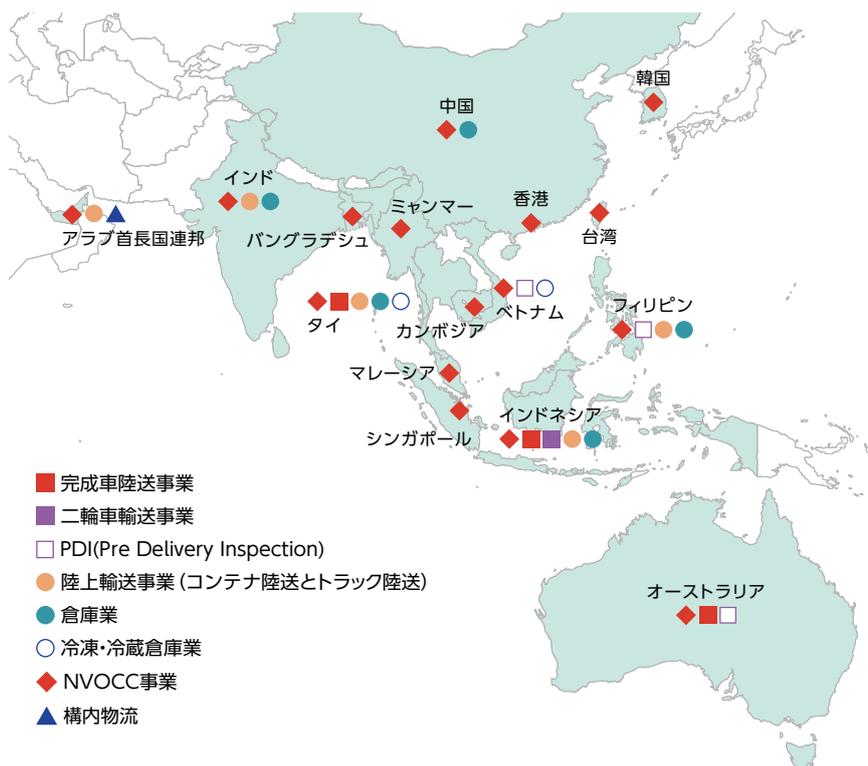
2020年度から、従来自動車船事業部門が管掌していた完成車物流事業を、物流事業部門に統合しました。これにより、部品物流から完成車物流までを包含する、総合的な自動車物流サービスを一体的に強化・推進することを目的としています。

当社の完成車物流事業は、アジア各国、オーストラリアや、メキシコ、チリ、ブラジルなど中南米を主要拠点として、ターミナル、陸送、PDI※、架装、保管等、幅広いサービスを展開しています。最

近では2020年2月、メキシコで現地パートナーが運営を開始した完成車ターミナルにおいて、輸出前車両の整備・洗浄施設を建設し、サービスを開始しました。

※ PDI = Pre Delivery Inspection (納車前点検)の略で、ディーラー等への納車前に、車両が所定の機能を十分に果たせるように点検整備を行う。顧客の要望に応じて、簡単な備品の取付け作業等を行う場合もある。

**当社グループ アジア地域での地域密着型総合物流事業**



インド：陸上輸送事業



中国：倉庫業



オーストラリア：PDI



タイ：冷凍・冷蔵倉庫事業



インドネシア：完成車陸送事業



ベトナム：冷凍・冷蔵倉庫事業

## 製品物流

近海・内航事業

執行役員  
久保 敬二  
港湾事業、  
物流・関連事業推進担当



川崎近海汽船運航のRORO船

## 内航事業のモーダルシフト推進と近海事業の収支改善、OSV※事業の充実に努めます。

### 基本戦略

- 内航事業ではモーダルシフトの推進で収益力の向上を図る
- 市況と顧客ニーズをとらえ、商権の維持と近海事業の収支改善を目指す
- OSV事業では関連する事業への参画を目指し収益拡大を図る

### 強みの源泉

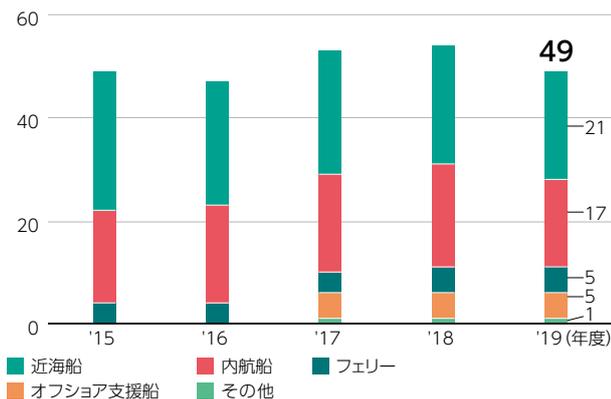
- 近海・国内物流の変化に伴う顧客要望への適切な対応
- 外航、内航、OSV事業と多角的な事業
- 国の政策に則ったOSV事業の展開
- トラックドライバー不足への対応としてのモーダルシフト

※ OSV：オフショア支援船

### TOPICS 青森県の八戸港を起点にフェリー航路のサービスを向上

岩手県の宮古港、青森県の八戸港と北海道の室蘭港を1日1往復していた宮古/八戸/室蘭航路は、顧客のニーズに対応し、2020年4月から八戸港から室蘭港への航路改編を実施しました。八戸港を起点に1日4往復の八戸/苫小牧航路とのダイヤと合わせ、一層利用しやすくなりました。今後も顧客の動向をいち早く掴み、効率的な航路運営に努めていきます。

### 近海・内航 船隊推移 (単位：隻)



### 2019年度の概況

近海事業では輸送量の減少や貸船を含めた稼働の減少に加え、市況の下落もあり損失を計上しました。内航事業ではほぼ前年度並みの輸送量となったものの、燃料油価格の下落による調整金の減収や返船による船腹の減少により減収となった一方、減価償却費や入渠費の減少などにより収支は改善しました。また、OSV事業では南海トラフの掘削支援業務のサポートや救難作業などに従事しました。これらにより、近海・内航事業全体では前年度比で減収減益となりました。

### 2020年度の事業方針

新型コロナウイルス感染症の流行を含めた事業環境の変化を見極めつつ、近海事業では、市況の動向と顧客ニーズを把握した上で、適正な船隊に整えるとともに、商権の維持と収支の安定を目指します。内航事業でも、感染症による影響を注視し、適切に対応する一方で、RORO船とフェリーによるモーダルシフトを推進し、収支の維持・安定に努めていきます。またOSV事業では、事業化が期待される案件への参画と新規顧客の開拓に取り組みます。

# 製品物流

コンテナ船事業

常務執行役員  
新井 大介

コンテナ船事業、情報システム、  
AI・デジタルライゼーション戦略  
ユニット統括



コンテナ船

## 「Ocean Network Express (ONE)」 2019年度通期黒字化を達成しました。

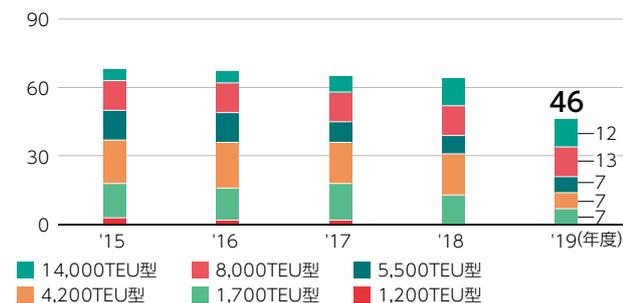
### 2019年度の概況

当社持分法適用会社であるONEについては、統合2年目に入り、きめ細かなマーケティング、営業活動の積み上げにより、上期は積高、消席率の回復、貨物ポートフォリオの改善を果たしました。また航路改編・合理化による運航費削減や変動費削減活動による収支改善に取り組みました。下期は、新型コロナウイルス感染症の影響による荷動きの低迷が見られましたが、柔軟な減便を行うことで対処し、前年度比で減収増益となりました。

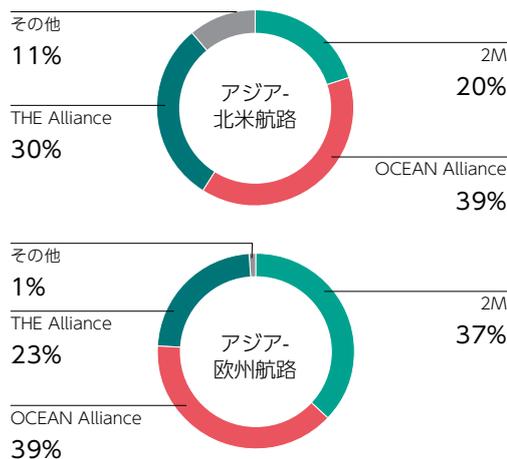
### 2020年度の事業方針

2020年度においては、新型コロナウイルス感染症が業績に与える影響が大きくなる可能性があるなか、構造的な航路の改編・整理、及び減便の実施等によりコストの削減を図りつつ、需要の落ち込みに対応していきます。

### コンテナ船 船隊推移 (単位: 隻)



### 主要アライアンス 投入キャパシティ比率 (2020年6月時点)



■ THE Alliance: ONE, Hapag-Lloyd (UASC), Yang Ming  
 ■ OCEAN Alliance: CMA CGM, COSCO, Evergreen, OOCL  
 ■ 2M: MSC, Maersk

出典: Alphaliner

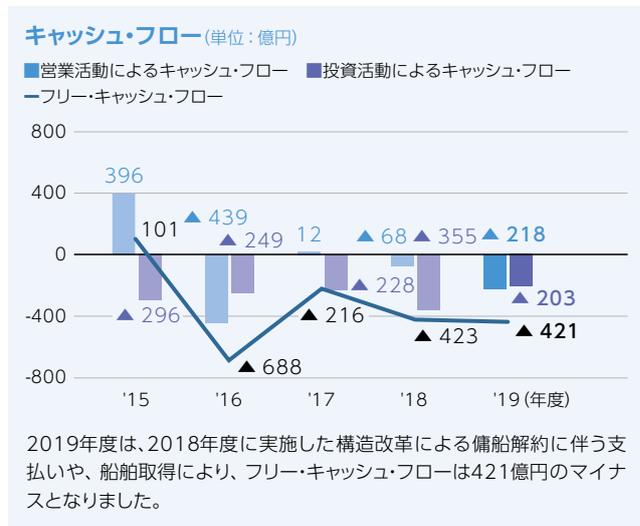
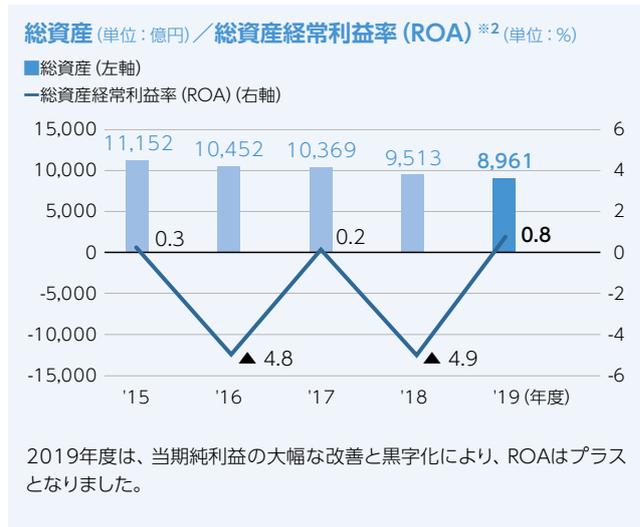
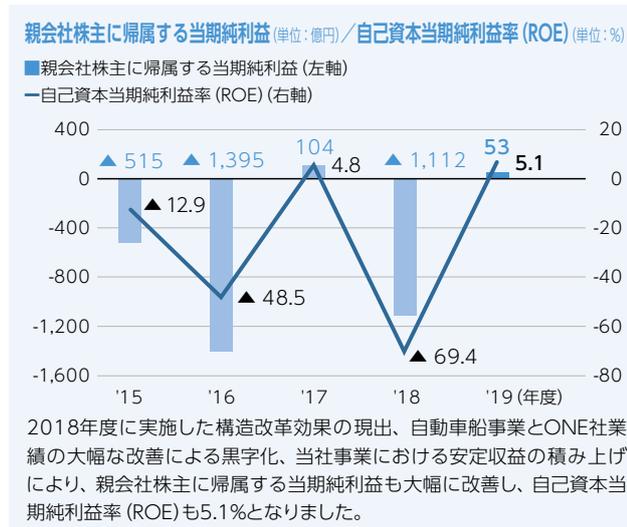
### SCFI(上海積みスポット運賃) 推移 (単位: USD/ドル)



※ SCFI: Shanghai Containerized Freight Index  
 ※ 地中海・北欧州運賃は\$ / TEU、北米西岸・東岸運賃は\$ / FEU  
 出典: Shanghai Shipping Exchange

# 財務・ESGハイライト※1

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



※1 億円未満を四捨五入しています。(1株当たり配当金/配当性向を除く)

※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。

自己資本 (単位: 億円) / 自己資本比率 (単位: %)



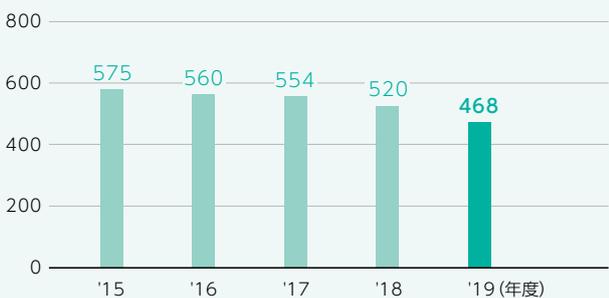
2019年度は、当期純利益の積み上げ等により株主資本を積み増したものの、その他の包括利益累計額の減少により、自己資本比率は11.3%と前年度並みに止まりました。自己資本拡充のための施策による早期回復を目指します。

有利子負債 (単位: 億円) / 負債資本比率 (DER) (単位: 倍)



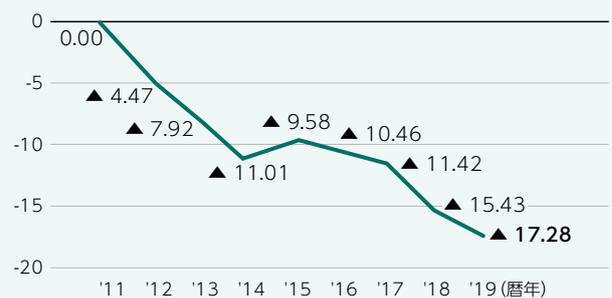
2019年度は、有利子負債5,435億円、DERは5.38倍と前年並みとなりました。

運航隻数 (連結) (単位: 隻)



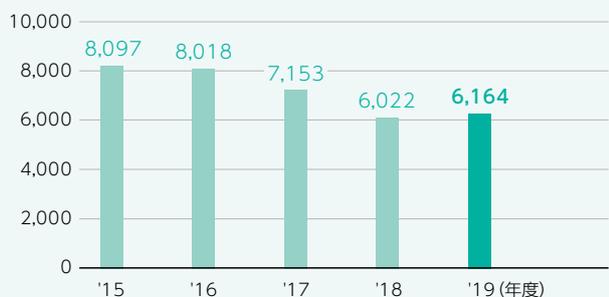
運航船舶のうち、短期備船などを除いた基幹船隊において、市況の変動に強い体制づくりを進めています。

2011年を基準としたCO<sub>2</sub>排出量の改善率 (単位: %)



環境対応船舶投入と運航効率化によりCO<sub>2</sub>排出量削減を進めています。2019年は2018年比で約2%改善し、2011年比では17.28%改善しました。

従業員数 (連結) (単位: 人)



世界トップレベルの安全運航を実現するため、優秀な人材の確保・育成に努めています。

女性比率 (単体) (単位: %)



性別にかかわらずグローバルな活躍ができるよう諸施策を進めています。

P56-57に10年間の主要財務データを掲載しています。併せてご覧ください。

# 10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」

“KV”2010      新たな挑戦      Bridge to the Future

2010年度      2011年度      2012年度      2013年度

業績 (会計年度)	売上高	¥985,084	¥972,310	¥1,134,771	¥1,224,126
	営業利益	58,609	△40,563	14,886	28,854
	経常利益	47,350	△48,955	28,589	32,454
	親会社株主に帰属する当期純利益	30,603	△41,351	10,669	16,642
財政状態 (会計年度末)	総資産	1,032,505	1,066,648	1,180,433	1,254,741
	純資産	314,986	259,934	361,975	410,688
	自己資本	291,669	242,572	340,571	388,837
	有利子負債	483,362	592,522	629,864	643,794
	設備投資額	148,993	239,196	134,554	93,377
	減価償却費	44,722	50,044	59,667	52,243
	営業活動によるキャッシュ・フロー	84,901	△2,908	59,756	88,228
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,116	△83,233	△27,212	△5,113
	フリー・キャッシュ・フロー	30,785	△86,142	32,544	83,115
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,796	86,306	26,364	△26,634
1株当たりの情報	当期純利益 (円)	40.08	△54.14	12.07	17.75
	純資産 (円)	381.87	317.59	363.18	414.66
	配当金 (円)	9.50	—	2.50	4.50
	配当性向 (%)	23.7	—	20.7	25.4
経営指標	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	10.2	△15.5	3.7	4.6
	総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.6	△4.7	2.5	2.7
	負債資本比率 (DER) (倍)	1.66	2.44	1.85	1.66
	自己資本比率 (%)	28.2	22.7	28.9	31.0
期中平均値	為替 (円/US\$)	86	79	82	100
	燃料油価格 (US\$/トン)	489	672	671	626
連結事業データ	運航船舶 <sup>※4</sup> (隻)	522	559	566	583
人事データ	連結従業員 (人)	7,895	7,703	7,667	7,703
	単体従業員 (人)	623	664	659	652
	陸上 (人)	437	486	481	478
	海上 (人)	186	178	178	174
	女性比率 (%)	18.9	22.9	22.8	24.4
	障がい者雇用率 (%)	1.60	1.60	1.90	1.93
	労働災害発生件数	陸上 (件)	0	0	0
	海上 (件)	0	0	1	3
経営体制 <sup>※5</sup>	取締役 (人)	14	13	13	13
	社外取締役 (人)	2	2	2	2
	監査役 (人)	5	5	5	4
	社外監査役 (人)	3	3	3	3
環境データ <sup>※6</sup>	燃料油 (千トン)	3,802	3,949	3,966	3,651
	CO <sub>2</sub> 排出量 (千トン)	11,838	12,298	12,352	11,377
	SO <sub>x</sub> 排出量 (千トン)	208	214	209	190
	NO <sub>x</sub> 排出量 (千トン)	308	323	319	292

※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。

 Value for our Next Century
- Action  
for Future -

飛躍への再生

2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 (百万円) <sup>*1</sup>
¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284
47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840
48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407
26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269
1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886 <sup>*2</sup>	951,261	896,081
467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234
441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095
536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451
89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148
53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253
101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797
△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286
90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△42,083
△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731
28.60	△54.95	△1,488.23 <sup>*3</sup>	111.13 <sup>*3</sup>	△1,192.08 <sup>*3</sup>	56.50 <sup>*3</sup>
471.10	379.18	2,341.93 <sup>*3</sup>	2,326.65 <sup>*3</sup>	1,110.48 <sup>*3</sup>	1,083.88 <sup>*3</sup>
8.50	5.00	—	—	—	—
29.7	—	—	—	—	—
6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1
4.0	0.3	△4.8	0.2 <sup>*2</sup>	△4.9	0.8
1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38
36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3
109	121	109	111	111	109
541	295	265	349	450	467
584	575	560	554	520	468
7,834	8,097	8,018	7,153	6,022	6,164
676	716	735	724	756	767
504	541	552	531	552	562
172	175	183	193	204	205
25.4	26.3	24.9	25.1	25.8	25.7
1.87	1.94	2.29	2.40	2.05	1.96
0	0	1	2	0	0
1	0	1	1	1	0
10	9	9	9	9	10
2	2	3	3	3	4
4	4	4	3	3	4
3	3	2	2	2	2
3,646	3,942	3,872	4,102	3,824	3,140
11,360	12,300	12,079	12,797	11,932	9,800
182	190	183	195	188	130
283	290	274	284	262	203

※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 当社が燃料油を手配した船舶(運航船舶とは合致しません)を対象に、補給した燃料油の量から求めた総量を記載しています。  
(コンテナ船については当社よりONEへ貸船しており、ONE購入分を含みます)。暦年単位で集計しています。

# 経営成績の分析

このレポートの財務セクションは、当社の第152期（2019年度：自2019年4月1日至2020年3月31日）の有価証券報告書を基に編集作成したものです。

## 経営成績の分析

### 売上高

売上高は前年度に比べ12.1%減収の7,352億84百万円となりました。報告セグメント別では、ドライバルクセグメントは、上期には大型船市況回復、中・小型船市況も堅調に推移しましたが、下期には全船型において市況は軟調に推移、また期末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大による輸送需要縮小の影響を受け、前年度に比べ、14.6%減収の2,337億81百万円となりました。

エネルギー資源セグメントは、油槽船事業・電力炭船事業では中長期の備船契約のもとで順調に稼働し、液化天然ガス輸送船事業・海洋資源開発事業でも、中長期の備船契約を中心とした事業展開のもとで順調に稼働しました。オフショア支援船においても、船腹の需給バランスが改善し、市況が回復しましたが、エネルギー資源セグメント全体では前年度に比べ4.5%減収の846億76百万円となりました。

製品物流セグメントは、自動車船事業では、三国間等における一部不採算航路の休止・改編を含む合理化により輸送台数が減少しました。物流事業では、国内物流事業は期末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大の影響により貨物量が減少し、国際物流事業では前年度に比べ航空貨物輸送の取扱量が減少しました。近海・内航事業では、近海事業において木材や石炭の輸送量は前年度より減少した一方、内航事業においては、輸送量が増加しました。コンテナ船事業では、ONEは収支改善の取り組みを実施しましたが、下期は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、荷動きの低迷が見られました。製品物流セグメント全体では前年度に比べ12.8%減収の3,845億8百万円となりました。

その他セグメントは、2.6%減収となりました。

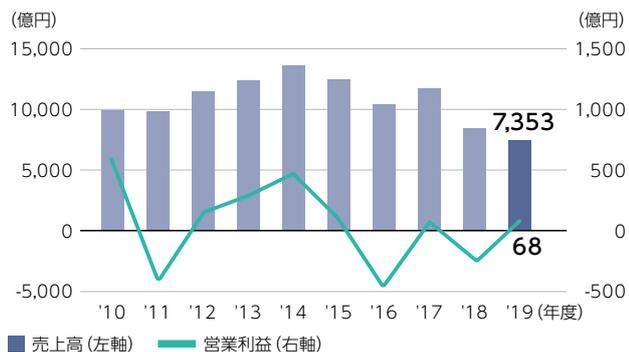
### 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、自動車船事業での航路の合理化及び運航効率の改善などにより、前年度の8,004億97百万円から1,291億10百万円減少し、6,713億87百万円（前年度比16.1%減）となりました。営業収入に対する売上原価の比率は4.4ポイント減少して91.3%となりました。販売費及び一般管理費は39億13百万円減少し、570億57百万円（前年度比6.4%減）となりました。

### 営業利益

売上総利益の増加により、前年度の247億36百万円の営業損失に対し68億40百万円の営業利益となりました。

### 売上高／営業利益



### 営業外収益（費用）

80億11百万円の持分法による投資利益（前年度は188億75百万円の持分法による投資損失）を計上したことが主な要因となり、営業外損益は5億67百万円の利益（前年度は241億97百万円の損失）となりました。

### 税金等調整前当期純利益

固定資産の売却などにより特別利益は102億3百万円となりました。また投資有価証券評価損や減損損失などにより特別損失は62億95百万円となりました。これらの結果、税金等調整前当期純利益は113億15百万円（前年度は994億22百万円の税金等調整前当期純損失）となりました。

### 法人税等

法人税等は、主として提出会社における法人税等調整額の減少により、前年度の93億59百万円から62億48百万円減少し31億11百万円となりました。

### 非支配株主に帰属する当期純利益

非支配株主に帰属する当期純利益は、主としてKPKGホールディングス(株)などの非支配株主に帰属する当期純利益が増加し、前年度の24億5百万円に対し、29億34百万円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度の1,111億88百万円の親会社株主に帰属する当期純損失に対し、52億69百万円の親会社株主に帰属する当期純利益となりました。1株当たり当期純利益は、前年度の1,192.08円の1株当たり当期純損失に対し、56.50円の1株当たり当期純利益となりました。

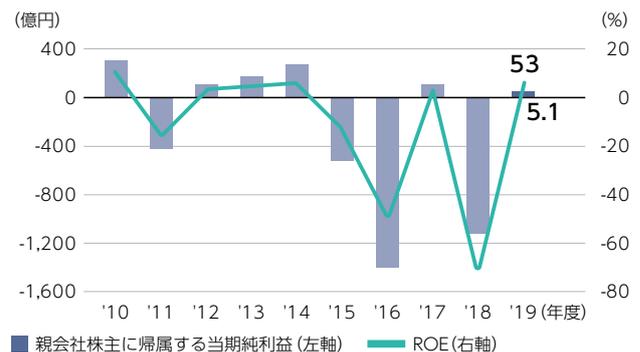
## 資本の財源および資金の流動性についての分析

### キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は1,119億33百万円となり、前連結会計年度末より261億7百万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、備船解約に伴う支払額等によ

### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



り、当連結会計年度は217億97百万円のマイナス(前連結会計年度は68億8百万円のマイナス)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、船舶の取得による支出等により、当連結会計年度は202億86百万円のマイナス(前連結会計年度は354億93百万円のマイナス)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れによる収入等により、当連結会計年度は167億31百万円のプラス(前連結会計年度は192億90百万円のプラス)となりました。

## 資金需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、当社グループのドライバルク事業や自動車船事業の運営に関わる海運業費用です。この中には港費・貨物費・燃料費などの運航費、船員費・船舶修繕費などの船費及び借船料などが含まれます。このほか物流事業の運営に関わる労務費等の役務原価、各事業についての人件費・情報処理費用・その他物件費等の一般管理費があります。また、設備資金需要としては船舶投資や物流設備・ターミナル設備等への投資があります。当連結会計年度中に811億48百万円の設備投資を実施しました。

## 財務政策

当社グループの事業維持・拡大を支える低コストで安定的な資金の確保を重視しています。長期の資金需要に対しては金融機関からの長期借入金を中心に、社債発行、新株発行により調達しています。短期的な運転資金を銀行借入、コマーシャルペーパー(CP)発行等により調達し、一時的な余資は安定性・流動性の高い金融資産で運用しています。また、キャッシュマネジメントシステム等を利用して、国内・海外グループ会社の余剰資金を有効活用しています。

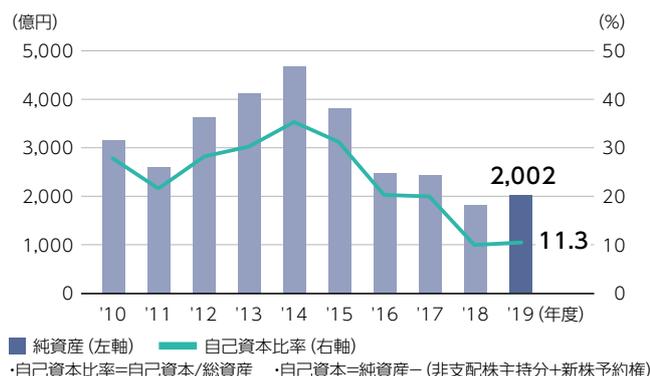
流動性の確保としまして、CP発行枠600億円に加え、国内金融機関と800億円の複数年のコミットメントラインを設定し、緊急の資金需要に備えています。

当社は日本格付研究所(JCR)から格付を取得しており、2020年6月23日0時現在の発行体格付は、「BBB-」となっています。また、短期債格付(CP格付)については「J-2」を取得しています。

## 財政状態

当連結会計年度末の資産合計は、前年度末比551億80百万円減少し8,960億81百万円となりました。

### 純資産／自己資本比率



流動資産は、現金及び預金の減少等により、前年度末比298億38百万円減少し2,590億32百万円となりました。

固定資産は前年度末比253億42百万円減少し6,370億48百万円となりました。固定資産のうち有形固定資産は、主に建設仮勘定の減少等により、前年度末比175億42百万円減少し4,310億89百万円となりました。投資その他の資産は、主に投資有価証券の減少等により、前年度末比77億52百万円減少し2,016億29百万円となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、前年度末比741億81百万円減少し6,958億47百万円となりました。短期借入金が増加したものの、支払手形及び営業未払金の減少等により、流動負債は2,361億39百万円となり、固定負債は4,597億7百万円となりました。

当連結会計年度末の純資産合計は、前年度末比190億0百万円増加し、2,002億34百万円となりました。純資産のうち株主資本は、主に資本剰余金が123億39百万円増加したこと及び利益剰余金が53億57百万円増加したことにより、1,088億52百万円となりました。その他の包括利益累計額は、為替換算調整勘定が88億85百万円減少したことを主な要因として、前年度末比201億79百万円減少し△77億56百万円となりました。

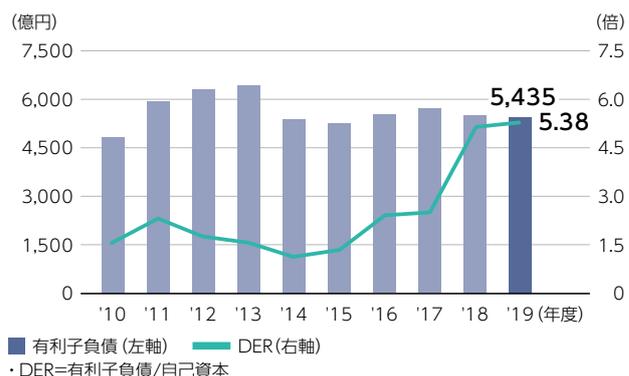
## 配当政策

当社は経営計画の主要課題である持続的成長のために、設備投資や企業体質の充実・強化に必要な内部留保の確保などを勘案しつつ、安定的な配当を実施し、株主の皆さまへの利益還元を最大化することを重要課題と位置付けています。

剰余金の配当につきましては、期末配当(毎年3月31日を基準日)を定時株主総会の決定事項とし、中間配当については定款に「取締役会の決議によって、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる」旨を定め、実施しています。

しかしながら、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大や引き続いたの米中貿易摩擦懸念など世界経済減速、輸送需要後退リスクの懸念が増している状況下、財務体質改善と事業基盤安定化を最優先課題ととらえ、誠に遺憾ながら期末配当については無配とさせていただきます。次期の配当については、斯様な状況下、当面は財務体質改善と事業基盤安定化を最優先とし、現時点では未定とさせていただきます。

### 有利子負債／DER



# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

川崎汽船株式会社及び連結子会社  
2019年及び2020年3月31日現在

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥143,201	¥115,394
受取手形及び営業未収金	62,722	60,022
原材料及び貯蔵品	26,258	25,859
繰延及び前払費用	40,545	41,302
短期貸付金	1,827	2,019
その他流動資産	15,584	15,649
貸倒引当金	△1,267	△1,215
<b>流動資産合計</b>	<b>288,871</b>	<b>259,032</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
船舶(純額)	392,177	375,507
建物及び構築物(純額)	13,032	12,438
機械装置及び運搬具(純額)	9,373	9,874
土地	18,397	18,336
建設仮勘定	12,923	8,532
その他有形固定資産(純額)	2,726	6,399
<b>有形固定資産合計</b>	<b>448,632</b>	<b>431,089</b>
<b>無形固定資産</b>		
その他無形固定資産	4,377	4,329
<b>無形固定資産合計</b>	<b>4,377</b>	<b>4,329</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	164,110	150,993
長期貸付金	17,328	16,857
退職給付に係る資産	673	600
繰延税金資産	4,686	5,877
その他長期資産	23,919	28,377
貸倒引当金	△1,336	△1,077
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>209,381</b>	<b>201,629</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>662,390</b>	<b>637,048</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥951,261</b>	<b>¥896,081</b>

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び営業未払金	¥57,836	¥47,673
短期借入金	86,423	104,576
リース債務	11,364	15,633
未払法人税等	1,711	2,118
独占禁止法関連損失引当金	3,783	834
関係会社整理損失引当金	91	113
備前契約損失引当金	15,135	16,474
賞与引当金	2,556	2,344
役員賞与引当金	254	155
その他流動負債	100,195	46,214
<b>流動負債合計</b>	<b>279,352</b>	<b>236,139</b>
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	7,000
長期借入金	405,706	379,104
リース債務	34,909	34,136
繰延税金負債	9,633	7,609
再評価に係る繰延税金負債	1,174	1,174
役員退職慰労引当金	894	377
株式給付引当金	19	16
特別修繕引当金	12,251	11,548
退職給付に係る負債	6,228	7,313
デリバティブ債務	6,208	7,277
その他固定負債	3,649	4,147
<b>固定負債合計</b>	<b>490,675</b>	<b>459,707</b>
<b>負債合計</b>	<b>770,028</b>	<b>695,847</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	75,457	75,457
資本剰余金	1,383	13,723
利益剰余金	16,692	22,050
自己株式	△2,381	△2,379
<b>株主資本合計</b>	<b>91,152</b>	<b>108,852</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	4,414	148
繰延ヘッジ損益	2,999	△3,152
土地再評価差額金	4,655	4,631
為替換算調整勘定	4,063	△4,821
退職給付に係る調整累計額	△3,710	△4,562
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>12,423</b>	<b>△7,756</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>77,657</b>	<b>99,138</b>
<b>純資産合計</b>	<b>181,233</b>	<b>200,234</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥951,261</b>	<b>¥896,081</b>

## 連結損益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社  
2019年及び2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高		
海運業収益及びその他の営業収益	¥836,731	¥735,284
売上原価		
海運業費用及びその他の営業費用	800,497	671,387
売上総利益	36,234	63,897
販売費及び一般管理費	60,971	57,057
営業利益又は営業損失(△)	△24,736	6,840
営業外収益		
受取利息	1,627	1,123
受取配当金	1,835	2,565
持分法による投資利益	—	8,011
独占禁止法関連損失引当金戻入額	838	375
為替差益	949	—
その他営業外収益	1,705	1,608
営業外収益合計	6,956	13,685
営業外費用		
支払利息	8,340	10,177
持分法による投資損失	18,875	—
為替差損	—	1,583
その他営業外費用	3,937	1,357
営業外費用合計	31,153	13,117
経常利益又は経常損失(△)	△48,933	7,407
特別利益		
固定資産売却益	6,602	4,756
投資有価証券売却益	1,625	1,264
関係会社清算益	241	2,989
その他特別利益	1,625	1,192
特別利益合計	10,095	10,203
特別損失		
減損損失	9,001	604
投資有価証券評価損	0	5,260
備前解約金	49,326	—
その他特別損失	2,256	431
特別損失合計	60,584	6,295
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△99,422	11,315
法人税、住民税及び事業税	3,129	3,392
法人税等調整額	6,229	△280
法人税等合計	9,359	3,111
当期純利益又は当期純損失(△)	△108,782	8,204
非支配株主に帰属する当期純利益	2,405	2,934
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	¥△111,188	¥5,269

## 連結包括利益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社  
2019年及び2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	¥△108,782	¥8,204
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,143	△4,207
繰延ヘッジ損益	△5,545	△4,094
為替換算調整勘定	3,232	△7,915
退職給付に係る調整額	△1,009	△958
持分法適用会社に対する持分相当額	6,030	△3,893
その他の包括利益合計	△1,435	△21,069
包括利益	△110,217	△12,865
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△113,557	△14,886
非支配株主に係る包括利益	¥3,339	¥2,020

# 連結株主資本等変動計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社  
2019年及び2020年3月31日に終了した連結会計年度

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額							非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
<b>前連結会計年度</b>														
2018年4月1日残高	¥75,457	¥60,507	¥67,107	¥△2,383	¥200,688	¥8,570	¥7,768	¥6,184	¥△3,539	¥△2,661	¥16,321	¥26,083	¥243,094	
会計方針の変更による累積的影響額					-								-	
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,457	60,507	67,107	△2,383	200,688	8,570	7,768	6,184	△3,539	△2,661	16,321	26,083	243,094	
<b>当期変動額</b>														
資本剰余金から利益剰余金への振替		△59,002	59,002		-								-	
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△111,188		△111,188								△111,188	
自己株式の取得				△1	△1								△1	
自己株式の処分		△1		4	2								2	
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減					-								-	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△120			△120								△120	
土地再評価差額金の取崩			1,529		1,529								1,529	
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			242		242								242	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△4,155	△4,768	△1,529	7,603	△1,048	△3,898	51,574	47,676	
当期変動額合計	-	△59,124	△50,414	2	△109,536	△4,155	△4,768	△1,529	7,603	△1,048	△3,898	51,574	△61,860	
2019年3月31日残高	75,457	1,383	16,692	△2,381	91,152	4,414	2,999	4,655	4,063	△3,710	12,423	77,657	181,233	
<b>当連結会計年度</b>														
2019年4月1日残高	75,457	1,383	16,692	△2,381	91,152	4,414	2,999	4,655	4,063	△3,710	12,423	77,657	181,233	
会計方針の変更による累積的影響額			19		19								19	
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,457	1,383	16,712	△2,381	91,172	4,414	2,999	4,655	4,063	△3,710	12,423	77,657	181,253	
<b>当期変動額</b>														
資本剰余金から利益剰余金への振替					-								-	
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			5,269		5,269								5,269	
自己株式の取得				△1	△1								△1	
自己株式の処分		△0		2	1								1	
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減		△0		0	0								0	
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		12,340			12,340								12,340	
土地再評価差額金の取崩			24		24								24	
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			43		43								43	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△4,266	△6,152	△24	△8,885	△851	△20,179	21,480	1,300	
当期変動額合計	-	12,339	5,337	1	17,679	△4,266	△6,152	△24	△8,885	△851	△20,179	21,480	18,980	
2020年3月31日残高	¥75,457	¥13,723	¥22,050	¥△2,379	¥108,852	¥148	¥△3,152	¥4,631	¥△4,821	¥△4,562	¥△7,756	¥99,138	¥200,234	

## 連結キャッシュ・フロー計算書

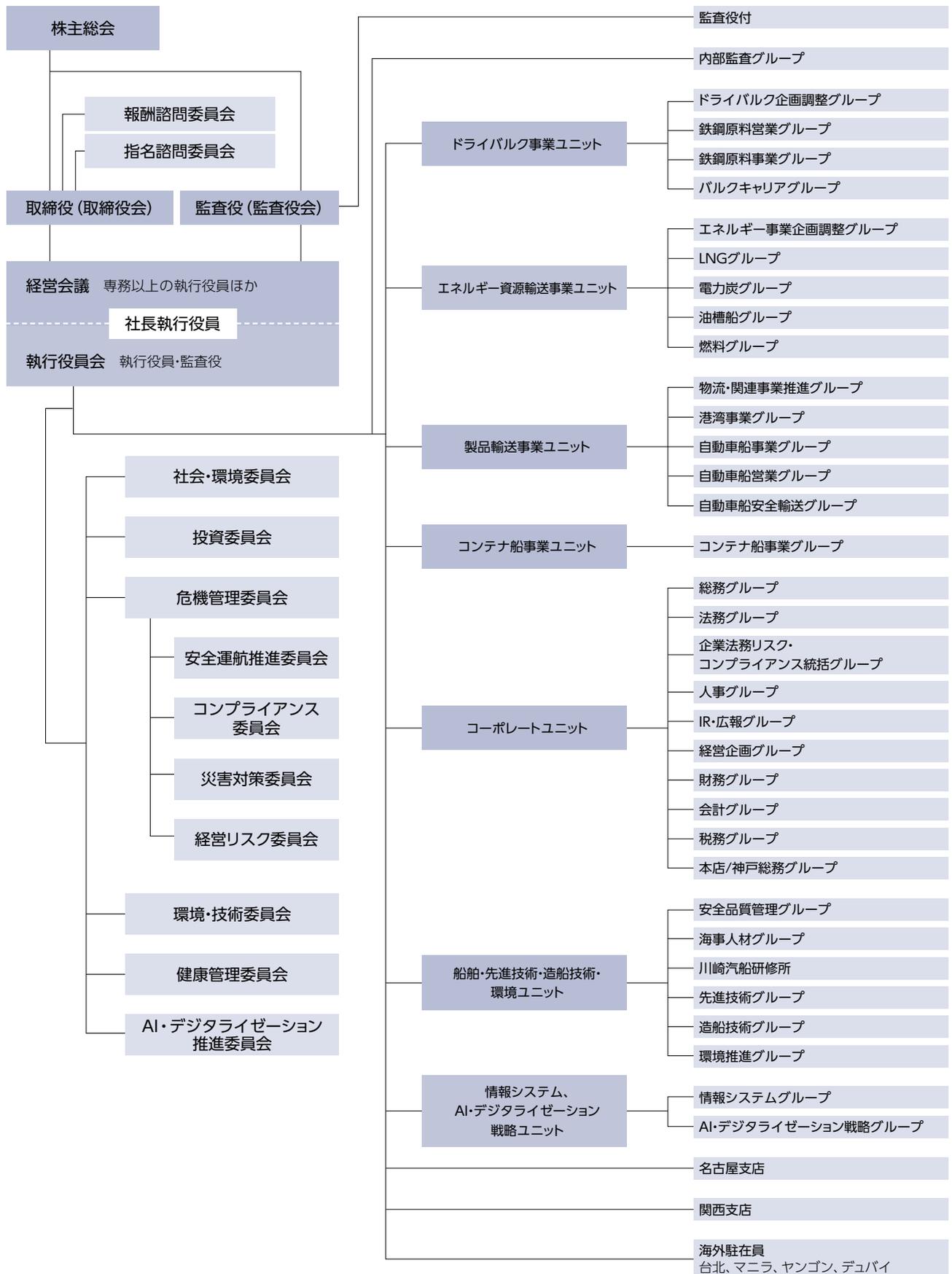
川崎汽船株式会社及び連結子会社

2019年及び2020年3月31日に終了した連結会計年度

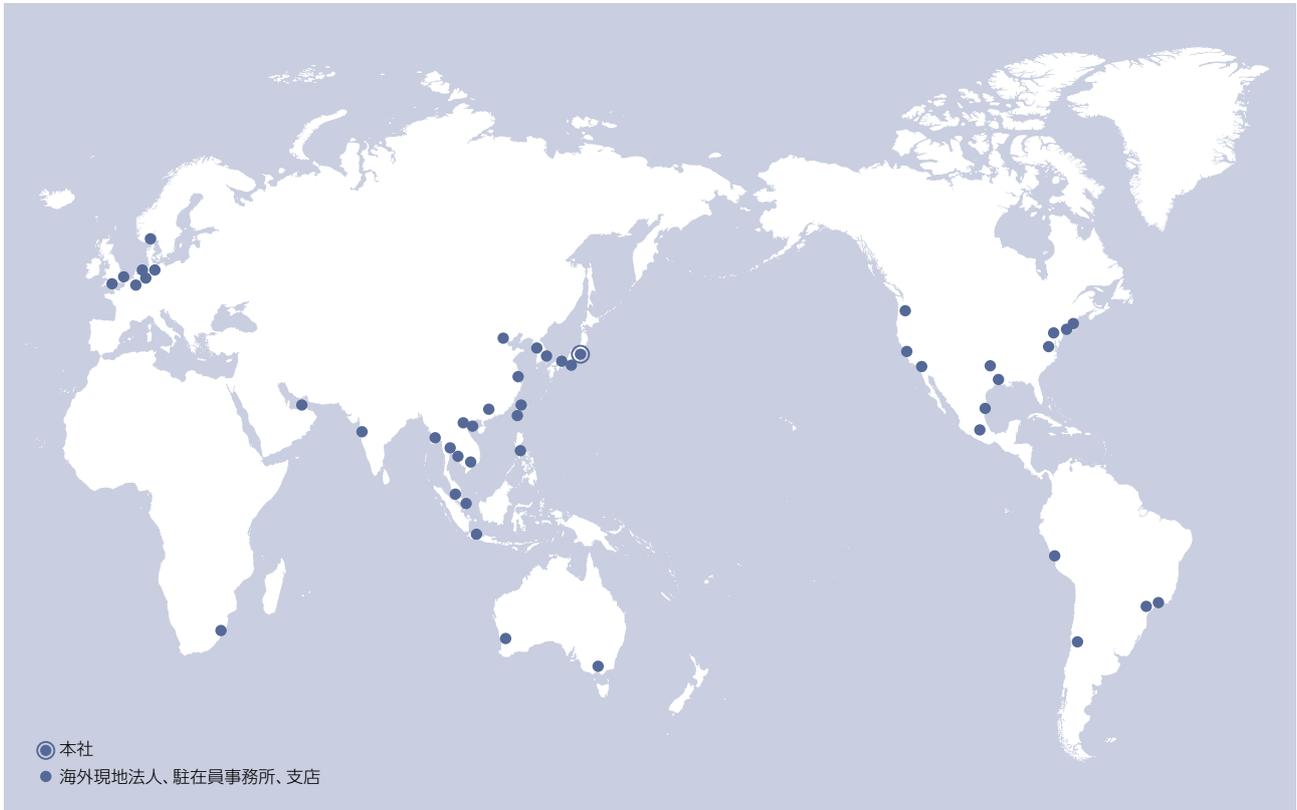
(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	¥△99,422	¥11,315
減価償却費	40,789	44,253
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△386	1,110
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△15	72
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	△927	△1,047
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△948	△516
特別修繕引当金の増減額(△は減少)	1,065	△691
事業再編関連損失引当金の増減額(△は減少)	△4,218	-
独占禁止法関連損失引当金の増減額(△は減少)	△338	△375
備船契約損失引当金の増減額(△は減少)	△5,188	1,338
受取利息及び受取配当金	△3,462	△3,689
支払利息	8,340	10,177
為替差損益(△は益)	△1,839	△445
減損損失	9,001	604
持分法による投資損益(△は益)	18,875	△8,011
備船解約金	49,326	-
有形固定資産売却損益(△は益)	△6,567	△4,755
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,622	△1,264
投資有価証券評価損益(△は益)	976	5,267
関係会社清算損益(△は益)	△51	△2,710
売上債権の増減額(△は増加)	26,639	1,840
たな卸資産の増減額(△は増加)	5,501	383
その他の流動資産の増減額(△は増加)	9,516	△55
仕入債務の増減額(△は減少)	△32,445	△9,148
その他	△11,082	△2,108
小計	1,513	41,541
利息及び配当金の受取額	5,590	5,211
利息の支払額	△7,243	△11,397
備船解約に伴う支払額	△1,450	△51,774
独占禁止法関連の支払額	△833	△2,573
法人税等の支払額	△4,386	△2,804
営業活動によるキャッシュ・フロー	△6,808	△21,797
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△7,229	△5,171
定期預金の払戻による収入	44,574	6,646
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△79,050	△1,113
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	3,310	4,141
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	△143
有形固定資産の取得による支出	△95,893	△71,361
有形固定資産の売却による収入	98,179	52,502
無形固定資産の取得による支出	△1,399	△787
長期貸付けによる支出	△1,269	△1,402
長期貸付金の回収による収入	2,856	972
その他	427	△4,567
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,493	△20,286
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	38,696	△36,390
長期借入れによる収入	38,638	73,044
長期借入金返済等に係る支出	△56,523	△50,743
社債の償還による支出	△50,378	△1,809
非支配株主への配当金の支払額	△915	△963
非支配株主からの払込みによる収入	50,000	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△265	△80
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	33,768
その他	38	△94
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,290	16,731
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,980	△873
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△20,032	△26,225
現金及び現金同等物の期首残高	158,072	138,040
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	118
現金及び現金同等物の期末残高	¥138,040	¥111,933

# 組織図 (2020年7月1日現在)



# 事業拠点



## 国内

東京 (本社)  
神戸 (本店)  
名古屋  
関西

## 欧州

イギリス  
London  
Southampton  
ドイツ  
Bremen  
Bremerhaven  
Hamburg  
ノルウェー  
Arendal  
ベルギー  
Antwerp

## アフリカ

南アフリカ  
Durban

## 中東

アラブ首長国連邦  
Dubai

## アジア

インド  
Mumbai  
インドネシア  
Jakarta  
韓国  
Busan  
Seoul  
台湾  
Kaohsiung  
Taipei  
シンガポール  
Singapore  
タイ  
Bangkok  
Laem Chabang  
中国  
Guangzhou  
Shanghai  
Tianjin

## フィリピン

Manila  
ベトナム  
Haiphong  
Hanoi  
Ho Chi Minh City  
マレーシア  
Shah Alam  
ミャンマー  
Yangon

## 大洋州

オーストラリア  
Fremantle  
Melbourne

## 北米

アメリカ  
Baltimore  
Dallas  
Houston  
Los Angeles  
New York  
Portland

## Preston

Richmond  
San Francisco

## 中南米

チリ  
Santiago  
ブラジル  
Rio de Janeiro  
Sao Paulo  
ペルー  
Lima  
メキシコ  
Altamira  
Mexico City

# 主要連結子会社および関連会社<sup>※1</sup> (2020年3月31日現在)

国内	社名	議決権の所有割合 <sup>※2</sup> (%)	資本金 <sup>※3</sup> (単位:百万円)	2019年度売上高 <sup>※3</sup> (単位:百万円)
海運	川崎近海汽船株式会社	51.0	2,368	42,025
	旭汽船株式会社	100.0	100	204
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	752
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	10,842
	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	36,388
港湾・倉庫	株式会社ダイトーコーポレーション <sup>※4</sup>	100.0	842	23,019
	日東物流株式会社 <sup>※4</sup>	100.0	1,596	14,586
	北海運輸株式会社	80.1	60	11,763
	株式会社シーゲート コーポレーション <sup>※4</sup>	100.0	270	7,705
	日東タグ株式会社	100.0	150	4,174
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	16,803
	KLKGホールディングス株式会社	51.0	10	0
ロジスティクス	ケイラインロジスティクス株式会社	91.9	600	24,132
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	2,802
	新東陸運株式会社	100.0	10	736
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	703
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	5,232
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	224
その他	ケイラインエンジニアリング株式会社	100.0	50	1,620
	株式会社シンキ	85.5	80	2,664
	株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	1,070
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,163
	ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	616
	株式会社オフショア・オペレーション	55.8	26	2,063
	ケイラインネクストセンチュリー合同会社	100.0	0.1	0
海外	社名	議決権の所有割合 <sup>※2</sup> (%)	資本金 <sup>※3</sup> (単位:百万)	2019年度売上高 <sup>※3</sup> (単位:百万)
海運	"K" Line Pte Ltd	100.0	US\$ 41	US\$ 192
	"K" Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US\$ 33	US\$ 158
	"K" Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US\$ 35	US\$ 88
	"K" Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR 5	EUR 104
	'K' Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR 609	INR 614
	K Line Offshore AS	100.0	NOK 2,296	NOK 421
	★ Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US\$ 47	US\$ 22
	★ Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US\$ 52	US\$ 22
	★ Ocean Network Express Pte. Ltd. <sup>※5</sup>	—	US\$ 3,000	US\$ 12,631
海運代理店	"K" Line America, Inc.	100.0	US\$ 15	US\$ 17
	"K" Line (Australia) Pty Limited	100.0	A\$ 0.0001	A\$ 5
	"K" Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR 0.06	EUR 1
	"K" Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL 1	BRL 5
	KLine (China) Ltd.	100.0	US\$ 2	CNY 21
	"K" Line Chile Ltda	100.0	US\$ 0.6	US\$ 0
	"K" Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR 0.1	EUR 6
	"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 (単位：百万)	2019年度売上高*3 (単位：百万)
	"K" Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW 400	KRW 6,258
	"K" Line Maritime (M) Sdn Bhd	57.5	MYR 0.3	MYR 0
	K Line Mexico SA de CV	100.0	MXN 0.8	US\$ 1
	"K" Line Peru S.A.C.	100.0	PEN 1	PEN 2
	"K" Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR 0.0001	ZAR 19
	"K" Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT\$ 60	NT\$ 55
	K Line (Thailand) Ltd.	39.0	THB 30	THB 2,022
	"K" Line (Vietnam) Limited	100.0	US\$ 3	VND 19,679
	PT. K Line Indonesia	49.0	IDR 2,557	IDR 20,178
	★ 'K' Line (India) Private Limited	50.0	INR 60	INR 360
船舶管理	"K" Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	S\$ 0.7	US\$ 62
ターミナル運営	International Transportation Service, Inc.	70.0	US\$ 33	US\$ 200
	Husky Terminal & Stevedoring, Inc.	100.0	US\$ 0.1	US\$ 94
貨物混載	Century Distribution Systems, Inc.	100.0	US\$ 2	US\$ 28
	Century Distribution Systems (Canada), Inc.	100.0	US\$ 0.0001	US\$ 0
	Century Distribution Systems (Europe) B.V.	100.0	EUR 0.01	EUR 1
	Century Distribution Systems (Hong Kong) Limited	100.0	HK\$ 0.07	HK\$ 41
	Century Distribution Systems (International) Limited	100.0	HK\$ 1	HK\$ 242
	Century Distribution Systems (Shenzhen) Limited	100.0	CNY 5	CNY 492
	Century Distribution Systems (Shipping) Limited	100.0	HK\$ 0.000001	HK\$ 0
倉庫	Universal Logistics System, Inc.	100.0	US\$ 12	US\$ 0
	Universal Warehouse Co.	100.0	US\$ 0.05	US\$ 7
ロジスティクス	"K" Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK\$ 8	HK\$ 109
	"K" Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S\$ 1	S\$ 28
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	95.0	THB 73	THB 0
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB 20	THB 958
	"K" Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£ 0.2	£ 5
	"K" Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US\$ 0.3	US\$ 69
	K Line Total Logistics, LLC	100.0	US\$ 0.01	US\$ 16
陸運	ULS Express, Inc.	100.0	US\$ 0.05	US\$ 5
	PMC Transportation Company, Inc.	100.0	US\$ 0	US\$ 0
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US\$ 7	US\$ 3
	★ Multimodal Engineering Corporation	100.0	US\$ 0.1	US\$ 14
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 KLLGホールディングス(株)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

MYR：マレーシアリンギット

NT\$：台湾ドル

S\$：シンガポールドドル

EUR：ユーロ

BRL：ブラジルリアル

MXN：メキシコペソ

THB：タイバーツ

HK\$：香港ドル

INR：インドルピー

£：英ポンド

PEN：ペルーヌエボソル

VND：ベトナムドン

CNY：中国人民幣

NOK：ノルウェークローネ

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

# 会社概要／株式情報

## 会社概要 (2020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:767名(陸員562名、海員205名)  
 連結:6,164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  
 (神港ビルディング)  
 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  
 (神港ビルディング)  
 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、デンマーク、トルコ、米国、メキシコ、チリ、  
 ペルー、ブラジル、南アフリカ 等

### 関係会社 (連結対象)

国内27社 海外292社

## 株式情報 (2020年3月31日現在)

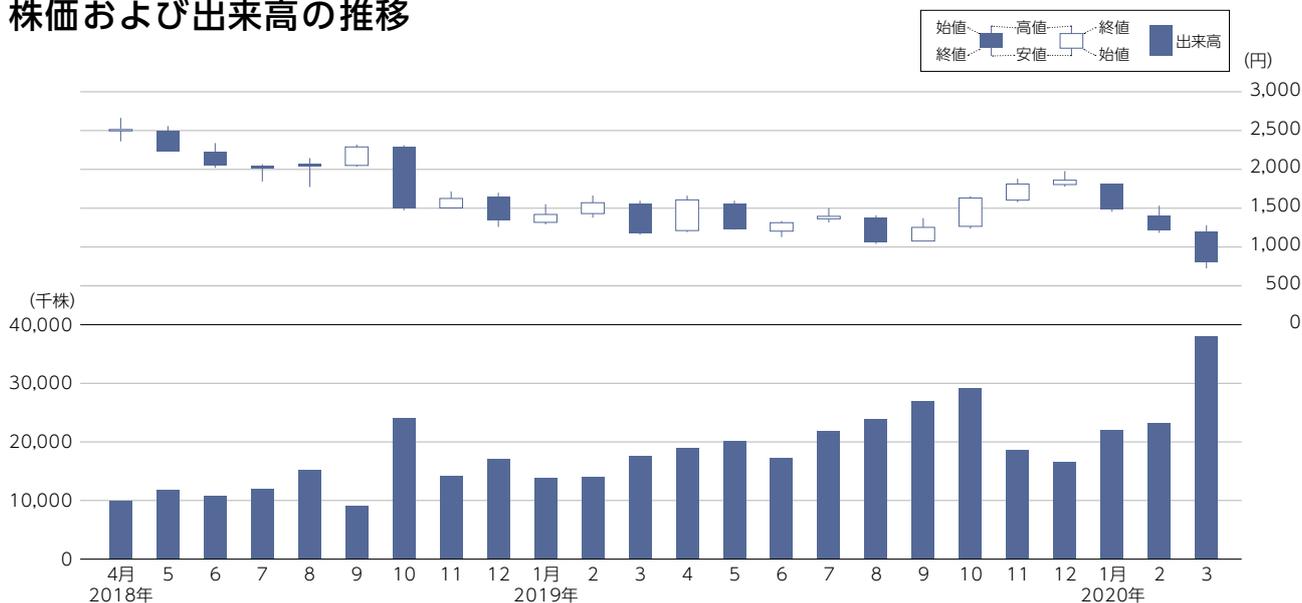
**発行可能株式総数** 200,000,000株  
**発行済株式数** 93,938,229株  
**株主数** 27,533名  
**株主名簿管理人** 三井住友信託銀行株式会社  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号  
**上場証券取引所** 東京・名古屋・福岡

## 大株主 (2020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	12,716	13.56
ゴールドマンサックスインターナショナル	10,516	11.21
エムエルアイ フォークライアントジェネラル オムニノンコラテラルノントリーティーピービー	5,651	6.02
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	4,330	4.61
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	3,708	3.95
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 資産管理サービス信託銀行株式会社	3,392	3.61
今治造船株式会社	3,283	3.50
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,811	2.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,417	2.57
損害保険ジャパン株式会社	1,910	2.03

※ 持株比率は自己株式(195,683株)を控除して計算しています。

## 株価および出来高の推移



## 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参照いただけます。本レポートと併せてぜひご覧ください。



投資家情報サイト



トップページ>投資家情報



CSRサイト



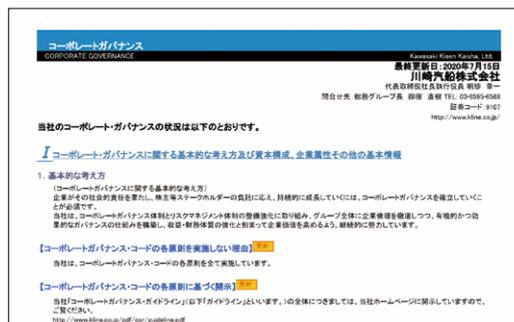
トップページ>CSR



環境データ



トップページ>CSR>環境>環境データ



コーポレートガバナンス報告書



トップページ>CSR>ガバナンス>コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンスに関する報告書

## 外部からの評価

当社は、CSRにおける取り組みの向上に努め、世界各国の社会的責任投資 (SRI) 指標やESG指数の構成銘柄に選定されています。

- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- ETHIBEL EXCELLENCE Investment Register
- Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index
- 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、4年連続で「CDP気候変動Aリスト」、および2019年に「Supplier Engagement Leaderboard」に選定されました。



外部評価の詳細は、以下をご覧ください。  
トップページ>CSR>外部からの評価



(2020年6月現在)



〒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>



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。