



目次

“K” LINEグループの価値創造

- 1 企業理念・ビジョン
- 2 企業価値創造ストーリー
 - 2 特集1: 開拓と創造の100年
 - 6 “K” LINEグループの価値創造モデル
- 8 財務・ESGハイライト
- 10 社長メッセージ
- 15 特集2: 機能別戦略の強化

価値創造の取り組み

- 16 At a Glance
- 18 事業概況
 - 18 ドライバルク
 - 18 鉄鋼原料事業 / バルクキャリア事業
 - 20 エネルギー資源
 - 20 油槽船事業
 - 21 電力炭船事業
 - 22 LNG船 / 液化ガス / 海洋資源事業
 - 24 製品物流
 - 24 自動車船 / 自動車物流事業
 - 26 物流事業
 - 28 近海・内航事業
 - 29 コンテナ船事業

価値創造を支える基盤

- 30 CSR ～ESGの取り組み～
 - 32 環境保全
 - 36 安全運航
 - 38 人材育成
 - 40 社長ESG対談
 - 45 コーポレートガバナンス
 - 50 役員紹介／組織図

財務セクション・企業情報

- 52 10年間の財務・ESGデータ
- 54 経営成績の分析
- 56 連結財務諸表
- 60 事業拠点
- 62 主要連結子会社および関連会社
- 64 会社概要／株式情報

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 Global Index
- FTSE Blossom Japan Index
- ETHIBEL EXCELLENCE Investment Register
- Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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、「CDP気候変動Aリスト」および「サプライヤー気候変動Aリスト」に3年連続で選定されました。

トップページ > CSR > 外部からの評価
https://www.kline.co.jp/ja/csr/external_evaluation.html



(2019年6月現在)

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(K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。

見通しに関する注記事項

この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巻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** (K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 |



特集1：開拓と創造の100年

当社は1919年の設立から、安全・確実な運航へのたゆまぬ努力を続けながら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。そして2019年に創立100周年を迎えました。

常にこだわり続けた先進性とチャレンジ精神。“K” LINEの歴史は、新しい海運事業の開拓と創造の歴史でした。時代の動きを敏感にとらえ、積極的かつ機敏な事業活動によって時代を切り拓いてきた、その証明がここにあります。

1919

川崎汽船設立

第一次世界大戦によって船舶需要が逼迫する中、川崎造船所（現・川崎重工業）ではストックポート※の建造を進めました。大戦が終了し船舶余剰が生じると、これを新たな機会とすべく、当時の川崎造船所社長の松方幸次郎は「新造船を国外に売却することは、いたずらに外国海運に利益を与えるだけである。わが国の発展のためには、むしろ国内に新造船を温存し、郵船・商船に伍して活躍し得る程度の大規模な海運会社を新設し、船舶を運航する事業を興さねばならない」と考え、1919年4月、川崎汽船を設立しました。

※ストックポート：一定の需要を見越して特定の顧客を持たずに建造された同一船型の船舶。



創業当時の社屋

1921

“K” LINE誕生

1921年川崎汽船、川崎造船所、国際汽船の3社社長を兼任していた松方幸次郎はロンドンに関係者を集め、3社が持つ船隊を一つの旗印の下に共同運航する構想を語り、賛同を得ます。新機構の名は3社のイニシャルをとって“K” LINEとすることに決定、ファンネルマーク※は一目でわかる赤地に白文字の「K」としました。こうして“K” LINEは遥かロンドンの地で誕生しました。

※ファンネルマーク：船の煙突部分をファンネルと呼び、船会社ごとにファンネルのデザインが異なる。



ファンネルマークは赤地に白文字の「K」

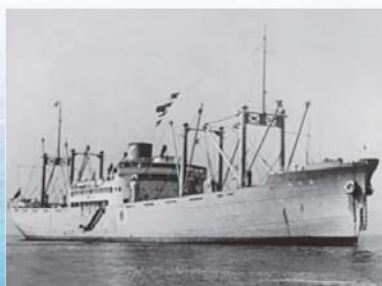
1919

1921

1948



引き揚げ中の“聖川丸”



引き揚げられた“聖川丸”をニューヨーク航路へ投入

1948

戦後の再興

設立以来、業容を拡大してきた“K” LINEは、太平洋戦争によって壊滅的な打撃を受けました。1,400名余の乗組員の命が奪われ、56隻の船舶を失い、終戦時に残された船はわずか12隻でした。そうした中、“K” LINEはなにかば沈没していた優秀船“聖川丸”を引き揚げて復活させるなど、地道な再建を進めました。日本の高度成長が始まると、“K” LINEは営業規模を拡大、バンコク航路を皮切りにアジアへの進出を開始、1964年にタイ、1968年に香港、そして1974年にシンガポールと、アジア各地に拠点を設置していきます。さらに、アジア域内ばかりでなく、アジア・北米間、アジア・欧州間など航路の再編成や拡大を進め、アジア・北米間では邦船社で初めて単独配船を行いました。

1960

ドライバルク事業と油槽船事業の発展

1960年代、工業化の進展や生活水準の向上に伴って、鉄鉱石、石炭、石油や木材、ウッドチップなど大量の資源が輸入されるようになり、その海上輸送を担ったのが、ドライバルク（ばら積み船）や油槽船（タンカー）です。“K” LINEでは鉄鉱石専用船“富久川丸”を皮切りに、資源・工業原料の輸送で急速に専用船化を進めました。また油槽船事業では、“信濃川丸”を筆頭にタンカーを次々と新造、その輸送品質の高さは日本の顧客のみならずオイルメジャーからも高い評価を得るに至りました。



タンカー“信濃川丸”

1968

コンテナ船サービス開始

定期海運サービスの歴史において最大の技術革新といわれるのが、1960年代中盤の「コンテナリゼーション」です。“K” LINEは当初こそ共同経営によるサービスを提供しましたが、徐々にその独自性を発揮、1969年から主要航路のほとんどでコンテナ化を進め、さらに1971年には、日本に寄港しない三国間コンテナ航路として、極東・北米太平洋岸航路を単独で開設しました。最初のコンテナ化からわずか3年後の単独による三国間航路の開設は当時としては画期的ともいえる出来事でした。



当社初のコンテナ船“ごうるでん げいと ぶりっじ”

1960

1968

1970

1970

日本初の「自動車専用船」

いち早く自動車産業の将来性に着目した“K” LINEは、自動車輸送の専用船化を検討し、北米向けに自動車を積み、復路には穀物を積んで帰るというカーバルカー“第一とよた丸”を1968年に竣工させました。1970年には、日本初の自動車専用船“第十とよた丸”を建造、このときの名称「Pure Car Carrier（純自動車専用船）」は、PCCとして自動車船の代名詞にもなっています。その後1973年には当時世界最大のPCCを建造、世界のPCC大型化の口火を切りました。“K” LINEは自動車輸送の先駆けとして、日本発着はもちろん、三国間輸送にも積極的に進出しており、トップクラスの自動車船社として確固たる地位を築き上げています。



日本初の自動車専用船“第十とよた丸”

特集1: 開拓と創造の100年

1983

わが国初のLNG船“尾州丸”

LNG(液化天然ガス)の需要急増を背景に、日本籍船によるLNG輸送実現への機運が高まり、インドネシアのアルン、パダック両ガス田産出のLNGを日本籍LNG船7隻で日本へ輸送するプロジェクトが立ち上げられました。“K” LINEは、このうちパダックプロジェクトで邦船他社と共同で3隻のLNG船を発注・建造、その1隻が1983年に竣工した本邦初のLNG船“尾州丸”です。LNGはクリーンなエネルギーとして、



本邦初のLNG船
“尾州丸”

その需要は増加の一途を辿っており、“K” LINEも数多くのLNGプロジェクトに積極的に関与し、事業を拡大しています。

1985

国際競争を勝ち抜くための変革

1980年代末に外航海運をめぐる環境は大きく変化します。エネルギーコストの暴騰と世界経済の成長減速による荷動きの低迷、船舶の過剰、途上国海運の台頭など、逆風が強まりました。さらに1985年のプラザ合意によって急速に円高が進行、収入の大半をドルで得る日本の外航海運会社にとって、円換算での収入の目減りを招きました。このような環境激変に対して、“K” LINEは、徹底的な事業の見直し、航路の再編、海外オフィスの現地法人化などを通してコストの削減に努め、その結果、国際的にも十分に競争力のある企業体質を構築するに至りました。



ロンドンの“K” LINE (Europe) Limited

1983

1985

2001

2001

海外で事業を創造

めざましい経済発展を遂げた中国の需要創造もあって世界の物流は活況を呈しました。このグローバルな物流需要の成長に応えるため“K” LINEは日本のみならず海外のマーケットの中心地に海運事業拠点を置いて新たなビジネスの獲得を目指すことにしました。2001年にはシンガポールに“K” Line Pte Ltdを設立、タンカーやドライバルク輸送のビジネスを展開しています。2003年にはドイツで自動車の欧州域内輸送サービスを完全自営化した“K” Line European Sea Highway Services GmbHがスタートしました。同じく2003年にはロンドンに“K” Line Bulk Shipping(UK) Limitedを設立、さらに2008年にはこれも経済発展がめざましいインドに“K” Line (India) Private Limitedを設立して主にドライバルク輸送のビジネスを展開しています。また、物流事業をタイ、インドネシア、インド、ベトナムなどで次々と拡大したほか、完成車物流事業の展開も積極的に進めています。



タイの陸送事業



ベトナムの冷凍・冷蔵倉庫

2010

未来への投資

2015年から、次世代型の7,500台積み自動車専用船13隻が順次投入されました。その代表船“DRIVE GREEN HIGHWAY”はさまざまな環境技術を先進的に取り入れた環境フラッグシップです。コンテナ船では競争力に優れた14,000TEU型10隻が投入されています。世界のエネルギー需要は拡大しており、エネルギー資源輸送の重要度はますます高まっています。“K” LINEは、原油やLNG、LPGなどのエネルギー資源の海上輸送のほか、2009年にはブラジル沖での採掘船事業に参画、2017年にはガーナ沖で稼働するFPSO※事業に参画するなど、エネルギーバリューチェーンの上流・下流でのビジネス展開も行っています。

※FPSO: Floating Production Storage and Offloading System



環境フラッグシップ “DRIVE GREEN HIGHWAY”



ドリルシップ(海洋掘削船) “ETESCO TAKATSUGU J”

2010

2018

2019

2018

Ocean Network Express (ONE) スタート

オーシャン ネットワーク エクスプレス (ONE) は川崎汽船、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する新しい事業体です。全世界を舞台に250隻以上の船を運航し、3社が長年にわたり築き上げた高品質なサービスと安心・安全な運航を世界のお客さまにお届けしています。



ONEコンテナ船



Start! New “K” LINE

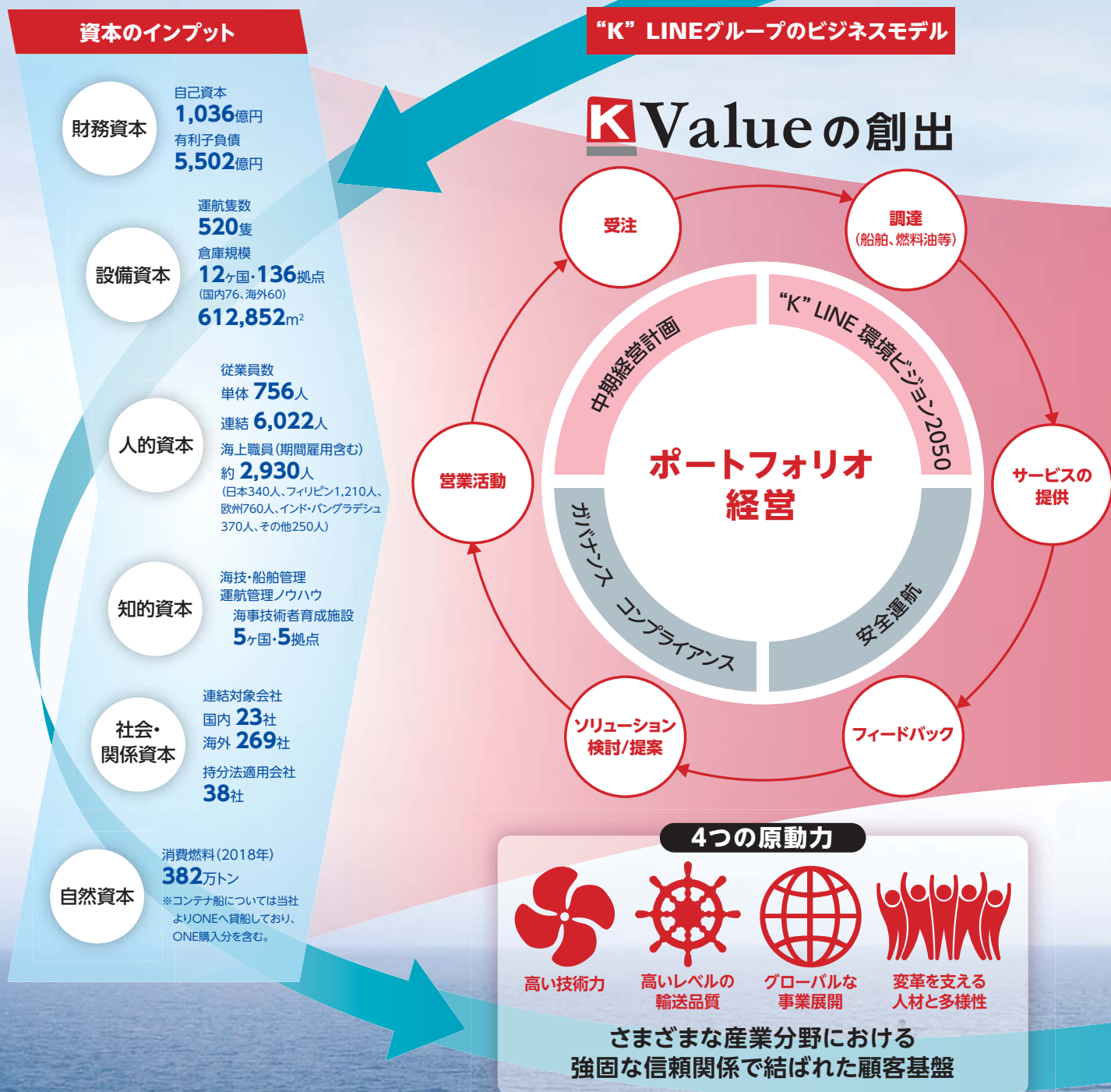
2019

創立100周年～ これからの“K” LINE

2019年は“K” LINE創立100周年の年です。“K” LINEの4つのビジョンは「安全で最適なサービス」「公正な事業活動」「変革への飽くなきチャレンジ」「人間性の尊重」であり、とりわけ「安全で最適なサービス」はわたしたちの存立基盤です。同時に、環境保全に関わる長期指針『“K” LINE 環境ビジョン2050』のもと、将来の環境規制強化に先駆けたチャレンジに取り組みます。世界有数の総合海運会社として、わたしたちは次の100年に向けて航海を続けていきます。

“K” LINEグループの価値創造モデル

“K” LINEグループは、4つの強みを原動力にさまざまな資本を活用し、世界の人々の豊かな暮らしに貢献する物流・貿易の基幹インフラとして、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によって、ステークホルダーの皆さまにとって価値ある存在であり続けることを目指しています。



資本(ストック)の増加



企業価値に影響を与える外部要因

短期

為替
変動

資源価格
変動

競争
環境

地政学的
リスク

経済・景気
動向

環境規制の
強化

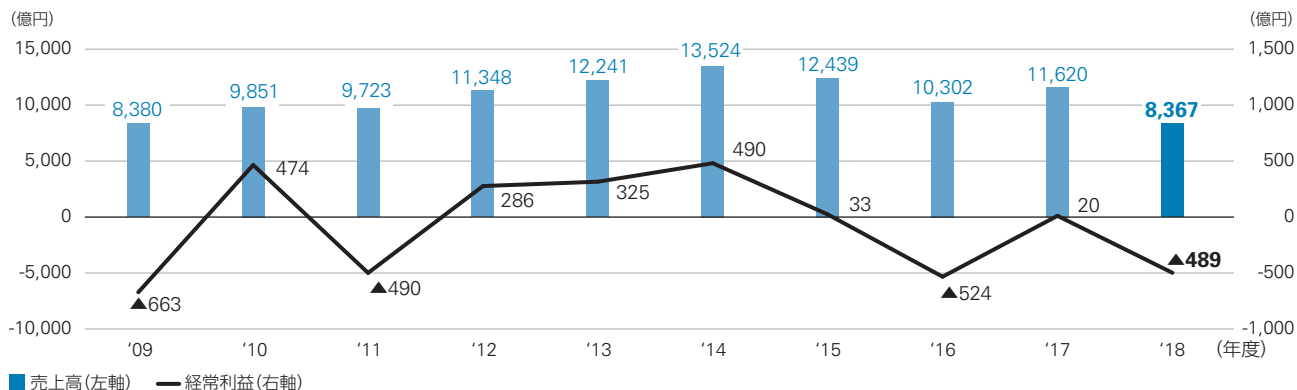
技術革新や
産業構造の変化

長期

財務・ESGハイライト ※1

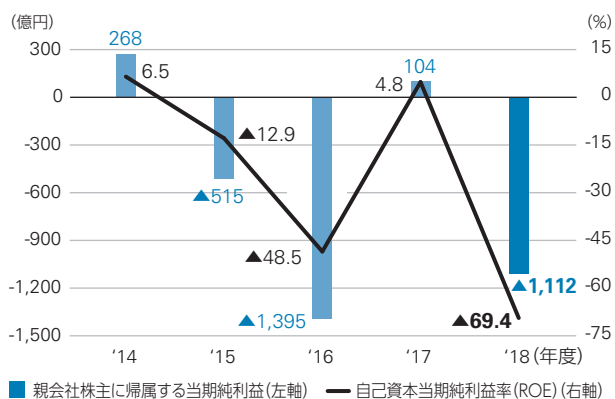
川崎汽船株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

売上高／経常利益



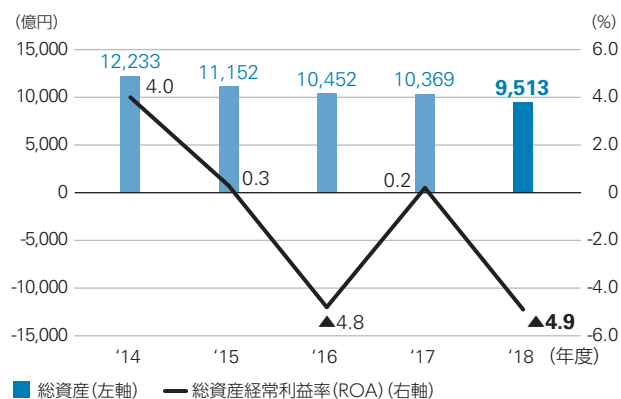
基幹事業の1つであるコンテナ船事業を邦船3社による統合会社OCEAN NETWORK EXPRESS(ONE)に移管し、持分法適用会社による運営に変えたことを主因とし、売上高は前年度比28%減となりました。また、ONEの積み高の落ち込み、同社への貸船に係る損失引当金などにより、経常利益は489億円の損失となりました。

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)



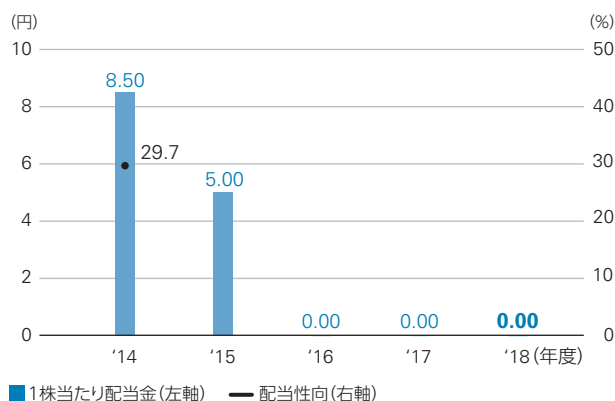
翌期以降の抜本的な収益力改善を目的として、コンテナ船と中小型ドライバルク船の一部で備船解約を実施したことによる特別損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は、1,112億円の損失となりました。

総資産／総資産経常利益率(ROA) ※2



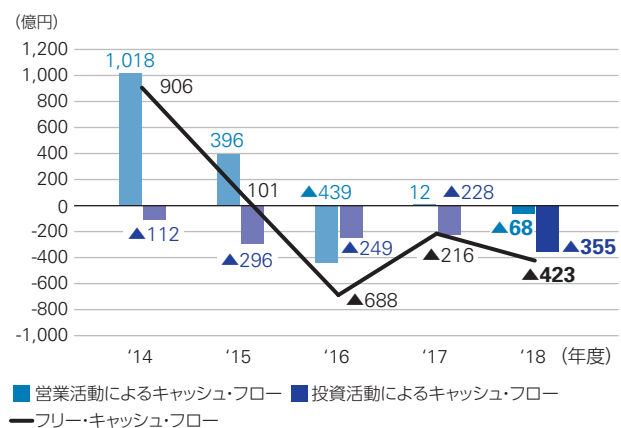
2018年度は、当期純利益の悪化により、ROAもマイナスに転じました。

1株当たり配当金／配当性向



2018年度は、引き続き財務体質の改善を喫緊の課題ととらえ、誠に遺憾ながら無配とさせていただきました。

キャッシュ・フロー

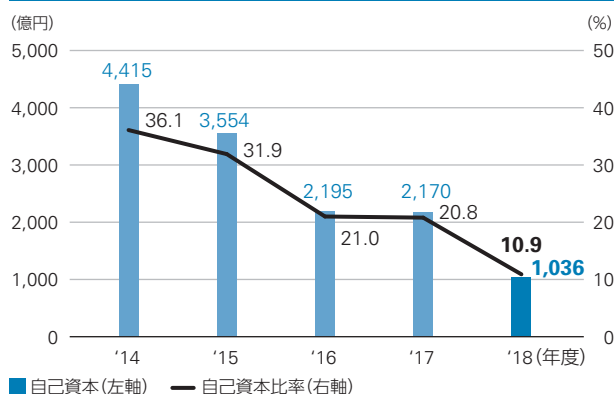


2018年度は、税金等調整前当期純損失や仕入債務の減少、船舶取得により、フリー・キャッシュ・フローは423億円のマイナスとなりました。

※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)

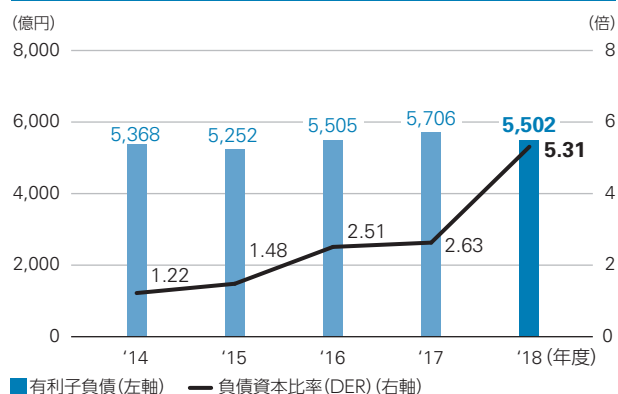
※2 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

自己資本／自己資本比率



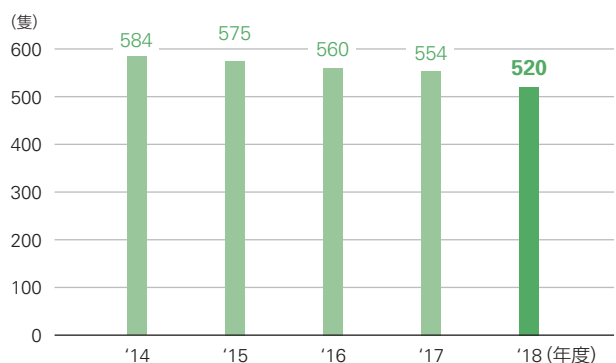
2018年度は、抜本的な構造改革の実施により特別損失を計上したことから、自己資本比率は10.9%に低下しました。自己資本拡充の各施策による早期の回復を目指します。

有利子負債／負債資本比率 (DER)



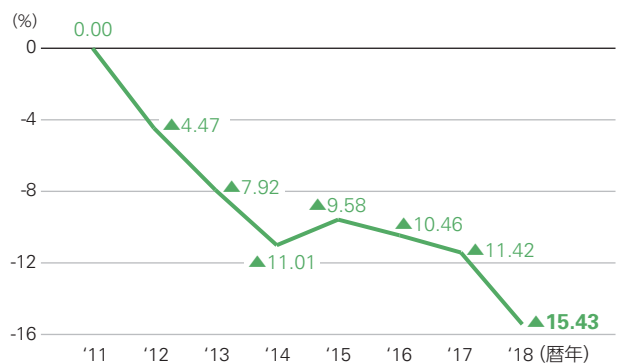
2018年度は、有利子負債が前年度比204億円減少し、5,502億円となりました。一方、自己資本の毀損によりDERは2.68ポイント上昇しました。

運航隻数 (連結)



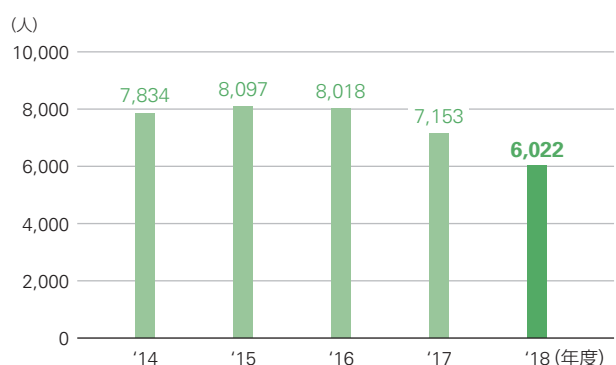
運航船舶のうち、短期傭船などを除いた基幹船隊において、高コストの不経済船を処分し、市況の変動に強い体制づくりを進めています。

2011年を基準としたCO₂排出量の改善率



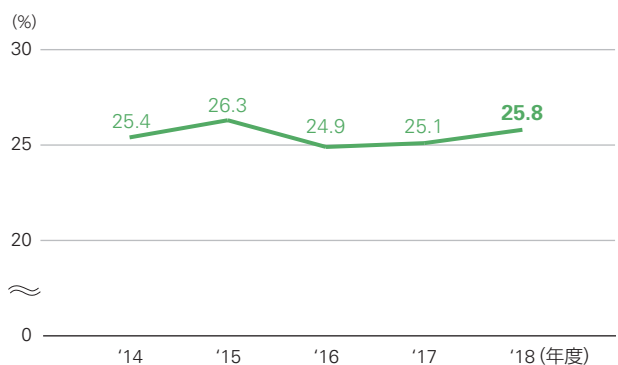
環境対応船投入と運航効率化によりCO₂排出量削減を進めています。2018年は2011年比15.43%改善しました。

従業員数 (連結)



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)



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。

社長メッセージ



代表取締役社長
明珍 幸一

業績レビュー

ONEが苦戦。構造改革で持続的な収益改善を図る

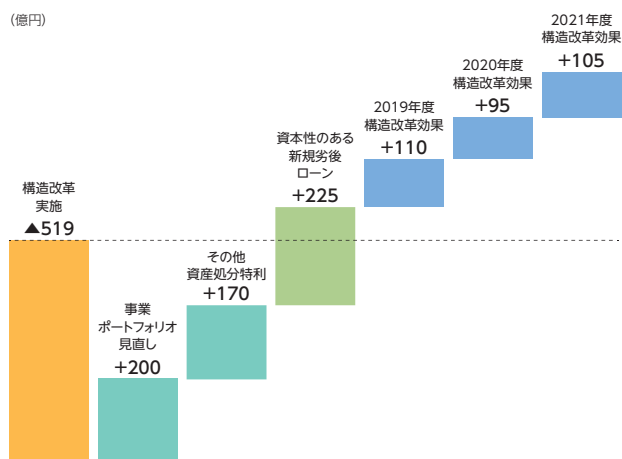
2018年度の連結売上高は、コンテナ船事業の移管により8,367億円(前年度比3,252億円の減少)となりました。営業損失は247億円(前年度は72億円の営業利益)、経常損失は489億円(前年度は20億円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純損失は1,112億円(前年度は104億円の純利益)でした。

セグメント別では、ドライバルク・エネルギー資源の業績が堅調だった一方で、製品物流が期初予想を大きく下回る結果となりました。ドライバルクはブラジルの鉱山ダム決壊事故により下期は市況が急激に冷え込みましたが、運航コストの削減や配船の効率化に努め、黒字転換を果たしました。エネルギー資源輸送は、中長期契約のもとで総じて順調に推移するとともに、市況影響型事業の縮減効果もあって増収増益となりました。一方で製品物流セグメントでは、邦船三社のコンテナ船事業を統合したOcean Network Express(ONE)が、2018年4月の営業開始直後に発生したサービスの混乱による積高の落ち込みの影響を大きく受けて6億ドル弱の損失を計上した結果、当社の持分法損失が201億円に及びました。これに加えて当社コンテナ船

事業の一過性損失と2019年度の備船契約損失引当金によってコンテナ船事業全体で488億円の損失を計上しました。同セグメントでは、自動車船事業も燃料費上昇と運航効率の悪化により経常損失となりました。

また、高コスト船の処分など519億円の構造改革を実施した結果、当期純損失は1,112億円となりました。この構

自己資本拡充への諸施策(2018~2019年度)



過去の歴史に学ぶも 従来の考え方にとらわれない柔軟な発想、 そして「進取の気性」や「チームワーク」で、 一丸となって「飛躍への再生」の課題に取り組みます。

本年4月に社長に就任いたしました明珍幸一です。1919年4月、11隻の船とともに海運会社としての第一歩を踏み出した当社は、この100年間、お客さまを始めとする様々なステークホルダーの皆さまの支えによって幾多の荒波を乗り越え、逆境をチャンスに変えて成長してきました。中期経営計画の最終年となる今年度は、「飛躍への再生」に向けてグループ役職員が一丸となって重点課題に取り組み、新たな100年への第一歩を進めて参ります。

造改革は一過性ではなく持続的な効果をもたらすもので、2019年度以降の黒字化を確かなものとするため、入念な準備・検討を行った上で断行したものです。リーマンショック前に発注した高コスト船の早期傭船解約や処分を進める事で当社船隊のコスト競争力の修復を進めました。

この結果、自己資本比率は前年度末の21%から11%へと一旦低下しますが、2018年度から2019年度にかけて

行った事業ポートフォリオの見直し、2019年度期首に実施した劣後ローンの手配などにより、名目上は既に16%まで回復しています。また、2018年度に行った構造改革の収支改善効果で2019年度は110億円、2020年度は95億円、2021年度は105億円と毎年度積み上げ、さらに2019年度以降、確実に黒字化を達成することで、毀損した自己資本を早期に回復・拡充する計画を立てています。

2019年度の業績見通し

全セグメントで黒字化を図る

2019年度の連結業績は売上高7,600億円、営業利益60億円、経常利益50億円、親会社株主に帰属する当期純利益110億円を予想しています。前年度に行った構造改革による当社船隊コスト競争力の回復、自動車船収支改善策の実施、コンテナ船事業の業績改善によって、全セグメントで黒字化を図る計画です。

ドライバルクセグメントでは、構造改革により中小型船の収益が改善します。またケーブサイズ船によるボーキサイト輸送を始めとして新たな中長期契約の積み上げも進めて

2019年度通期業績予想

(億円)

	2019年度			2018年度比較	
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	通期 実績	今回 増減額
売上高	3,780	3,820	7,600	8,367	▲ 767
営業損益	80	▲ 20	60	▲ 247	307
経常損益	100	▲ 50	50	▲ 489	539
親会社株主に帰属する 当期純損益	60	50	110	▲ 1,112	1,222
為替レート (/\$)	¥109.17	¥108.00	¥108.58	¥110.67	▲ ¥2.09
燃料油価格 (/MT)	\$491	\$677	\$584	\$450	\$134

社長メッセージ

います。上期に前期末の市況悪化の影響が残ることやSOx（硫黄酸化物）スクラバー設置に伴う一部本船の不稼働が見込まれるため、セグメント全体では前期比で減益の見通しとしています。

エネルギー資源セグメントは、前期比で大幅な収益改善を見込んでいます。LNG船は昨年稼働を開始した豪イクシスプロジェクト向けや英BP向けの新造LNG船3隻が通年で収益貢献し、電力炭船も代替を含めてこの2年間で8隻の新造船が加わるなど、中長期契約による安定収益の積み上げを図っています。他方、油槽船では第1四半期に石油製品船事業から撤退しました。このようにリスク管理を徹底しながら選択と集中を進めることで、市況変動の影響を受けにくい収益構造への転換を進めています。

製品物流セグメントのうちコンテナ船事業では、ONEは収支改善により28億円(当社持分)の黒字を見込む一方、2020年度分の傭船契約損失の引当を織り込み、全体でも110億円の損失を想定しています。前年度損失を計上した自動車船事業では、不採算航路の合理化、改編や運賃修復で55億円の収支改善を見込んでいます。規模ではなく収益性を重視した航路運営を徹底し、実力に見合った本来の姿に戻していきます。物流事業、近海・内航事業はいずれも安定的な収益を確保する見通しです。

株主還元は引き続き重要課題と位置付けていますが、

当面は財務体質の改善と事業基盤の安定化を最優先とし、現時点では配当は未定とさせていただきます。株主・投資家の皆さまには誠に申し訳なく存じますが、ご理解をお願い申し上げます。

セグメント別業績予想

(億円)

セグメント (上段:売上高) (下段:経常損益)	2019年度			2018年度比較	
	上期 予想	下期 予想	通期 予想	通期 実績	増減額
ドライバルク	1,180	1,110	2,290	2,738	▲ 448
	5	35	40	44	▲ 4
エネルギー資源	430	490	920	887	33
	35	35	70	25	45
製品物流	2,010	2,060	4,070	4,410	▲ 340
	80	▲ 110	▲ 30	▲ 492	462
内 コンテナ船事業	542	570	1,113	1,358	▲ 245
	40	▲ 150	▲ 110	▲ 488	378
ONE 持分	41	▲ 13	28	▲ 201	230
その他	160	160	320	332	▲ 12
	5	10	15	11	4
本部・調整	—	—	—	—	—
	▲ 25	▲ 20	▲ 45	▲ 78	33
合計	3,780	3,820	7,600	8,367	▲ 767
	100	▲ 50	50	▲ 489	539

中期経営計画の進捗

重点課題に引き続き注力

2019年度は中期経営計画「飛躍への再生」の最終年度です。本中計は、収益力を高め、強固な経営基盤を築くために、「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つを重点課題としています。その上で財務目標として、3年間の黒字継続、安定収益型事業のROA6%、安定収益300億円、自己資本比率20%台半ばに向けた積み上げ、早期の復配を掲げました。本中計2年目を終えた段階で、安定収益型事業のROAは5.7%、安定収益は270億円と概ね計画通りに進捗させることができましたが、2019年度以降の収益回復に向けた構造改革の実施などにより、黒字継続、自己資本比率の積み上げ、早期の復配という重要施策を達成することができませんでした。

・事業ポートフォリオ戦略転換

重要施策の1つ目の「事業ポートフォリオ戦略転換」については、当社グループの強みを最大限発揮すべく、明確なビジョンのもと「選択と集中」を押し進めてきました。

中でも主力のコンテナ船事業の統合は大きな決断でした。コンテナ船事業は外部調達費用の比率が大きく、広範なネットワークも必要で、規模の経済が働きやすいという点で、他の事業とは大きく異なります。当社も含めて、市場シェアが限定的ななか、三社による事業統合が最適の解だと判断したのです。

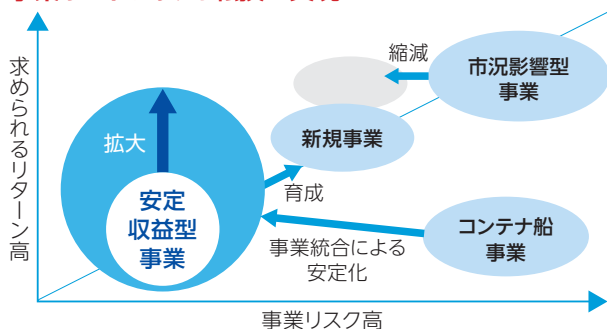
2018年度は、ONEをスタートさせたことに加え、コンテナ船・ドライバルク船の傭船解約によって高コスト船を処分すると同時に、不動産や政策保有株式などノンコア資産の売却を進めました。さらに、国内港湾運送事業において株式会社上組との協業を進め、外部からの資本の導入と知見



の活用を図っています。

コンテナ船事業のスピノフ後の当社本体では、ドライバルク、エネルギー資源輸送、自動車船、物流関連事業を4本柱とし経営資源の集中と再配賦により安定収益基盤の強化に取り組んでいます。2018年度で270億円あった安定収益がしっかりいきるよう、選択と集中を進める事で市況影響型事業の縮小を進め、中長期契約による安定収益を積み上げていきます。

事業ポートフォリオ転換の実現



・経営管理の高度化と機能別戦略の強化

重点課題2つ目の「経営管理の高度化」では、過去の過大な投資への反省を踏まえて、新たなリスク管理体制の確立を図っています。全社、そして各ユニットのレベルでリスク総量を定期的に管理、リスクに見合ったリターンの最大化を図っていきます。これにより、自分たちの強みを発揮してリスクに見合った収益が上げられる分野は伸ばし、上げられなければ他の分野に経営資源を振り向け、最適な事業ポートフォリオを追求していきます。

また「機能別戦略の強化」では、お客さまのニーズを先取りして新たな価値を提供するために「AI・デジタルイノベーション推進室」と「マーケティング戦略室」を立ち上げ

ました（P.15特集2「機能別戦略の強化」参照）。例えば当社では、ビッグデータを活用した船舶運航管理システム「K-IMS」の船舶への搭載を進めています。このシステムでは、運航状況や機関プラントなど最大2,000項目にも及ぶビッグデータを船陸間で30分ごとにやり取りし、本船の状況をリアルタイムでモニターしながら最適運航の支援を行うことが可能です。新たな技術と従来の海技の知見を融合させることで、安全・安定運航を提供するとともに、最適運航による燃費の改善、事故・故障の予防措置なども含めたサービス品質の向上や新たな付加価値をお客さまに提供していきたいと考えています。本船運航に関わる膨大な知見やデータはわたしたちの重要な資産です。最新のICT技術と合わせる事で新たな価値の創出につなげていく考えです。

・ESGの取り組み

当社の「企業理念」では、会社の存在意義を「人々の豊かな暮らしに貢献すること」と定義して、利益の追求だけでなく、事業活動を通じて社会の持続可能な発展に貢献することを目指しています。3つ目の重要施策である「ESGの取り組み」は、この理念を「環境(E)」「社会(S)」「ガバナンス(G)」の側面から実現するものと位置付けています。

「環境(E)」は、海運会社にとってはビジネスフィールドである海の豊かさを守ることでもあり、ビジネスの根幹に関わるものです。当社は2015年に策定した長期指針『“K” LINE環境ビジョン2050』に基づいて自己目標を定めて環境保全を能動的に行動に移し、その結果としてCDP気候変動Aリストに3年連続で選ばれるなど、外部からも評価をいただいています。また「K-IMS」を始めとして、環境施策を進めるうえで重要なツールとなる先進技術の活用にも力を入れています。

社長メッセージ

「社会(S)」については、当社グループでは安全運航と人材育成をその重要な要素としてとらえています。本船の安全な運航は当社ビジネスの根幹です。またそのベースとなる人材、特に外国人船員も含めた海事技術者の確保と研修内容や設備の充実も、事業継続のために欠かすことのできない課題です。

「環境(E)」や「社会(S)」への対応を含めて適切に事業運営を行うとともに、企業の社会的な責任を果たすうえで、「ガバ

ナンス(G)」は不可欠です。当社は従来からコーポレートガバナンス・コードに基づいたガイドラインを制定し、指名・報酬諮問委員会の設立や監督体制の強化につながる社外取締役の増員、業務執行においてはユニット統括制を採用するなどして、コーポレートガバナンス体制を整えるとともに、リスク管理体制も強化してきました。今年度は監査役や社外取締役を増員することで、ガバナンス体制をさらに補強しています。

次の100年に向けて

全社一丸となって企業価値向上に取り組む

2019年4月、当社は創立100周年を迎えました。これまで支えていただいた、お客さま、株主・投資家、お取引先、地域社会、従業員など様々なステークホルダーの皆さまのおかげであり改めて感謝申し上げます。

当社の母体である川崎造船所(現・川崎重工業)は、第一次世界大戦の終局によって生じた余剰のストックボート(需要を見越して建造した船)の現物出資により当社を設立しました。将来の世界貿易の拡大を見据え、「ストックボートの余剰」という逆境を逆手にとらえて誕生したというエピソードに、「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」という「K」LINEスピリットの源泉を見る想いがします。

設立時から引き継がれる「K」LINEスピリットのもと、当社グループは幾多の困難を乗り越え、新たな価値を提供してきました。

1970年に竣工した日本初の自動車専用船「第十とよた丸」は、課題だったスケジュールの安定化を実現するとともに荷役効率や安全性を飛躍的に向上させ、従来にない価値をお客さまに提供しました。当社はその後も、石油の代替エネルギーの需要増加に応えた日本籍初のLNG船「尾州丸」や、電力炭輸送の基本船型となった幅広浅喫水の「CORONAシリーズ」、邦船社初の北米でのコンテナ2段積み列車の運行など、業界をリードする取り組みを重ねてきました。

いずれもお客さまの声に耳を傾けた上で、「進取の気性」に代表される「K」LINEスピリットを発揮し、当社の強みである「チームワーク」を生かして実現したものです。過去の歴史から学びつつも、従来の考え方にとらわれることのない柔軟な発想を持ち、「われ先汽船」として新しいことにチャレンジしてきました。この気概を忘れることなく、当社は今後とも、お客さまに真っ先に頼られ、それに真摯に応えられるプロ集団でありたいと思います。

2019年度は、「飛躍への再生」を仕上げ、次期中期経営計画へと進化させるための大切な節目の年です。財務基盤の拡充を図りつつ、確実に収益を上げられる体制を築き上げ、企業価値の向上に役職員一丸となって取り組んでまいりますので、引き続き、皆さまのご理解とご支援をお願い申し上げます。



代表取締役社長

明 珍 幸 一

特集2: 機能別戦略の強化

顧客対応力の向上と新たなビジネスモデルの構築を目指し、専門組織を立ち上げ

“K” LINEグループは、中期経営計画において「機能別戦略の強化」を重点課題に掲げ、「技術革新・ビジネスモデル変革」および「カスタマー・リレーションシップ・マネジメントの強化」に取り組んでいます。わたしたちの築き上げてきたお客さまに信頼されるサービス基盤を、より価値の高いものとしてご提供するために、新たな技術などによるサービス構築と、戦略的取り組みの強化を行い、お客さま・外部機関などと協働した新たなビジネスモデルの構築を進めています。この取り組みをさらに一歩進め、“K” LINEグループ事業の成長戦略の軸とすべく、新たに二つの専門組織を設置しました。

AI・デジタライゼーション推進室



常務執行役員
AI・デジタライゼーション
推進ユニット統括
河野 修三

当室は日々進化するAI/IoTをはじめとした先進技術・ソリューションの導

入の推進エンジン役を担っています。安全運航を基本とした既存サービスの質をさらに向上させ、当社顧客や社会広範の価値にも変換できるような、高付加価値の総合物流サービス提供に向け、努力していきます。

これまで各部門で培ってきたさまざまな技術・サービスを有機的に統合し、さらに発展させるとともに、社内にとどまらず大学などの社外研究機関との協働も積極的に進め、より効果的に、かつスピード感をもって結果を生み出せるよう取り組んでいます。具体的には運航船から収集したビッグデータを分析して運航の効率化、事故の事前察知を図るシステムの機能強化やドローン技術を利用した船体検査の実証実験など、従来の枠組みを超えてさまざまなアイデアの実現に邁進しています。また、こうした取り組みは新たなビジネスモデルの創生にもつながり得るものと考えています。なお、社内業務スタイルの革新にも目を向け、生産性向上に向けたBPR(Business Process Re-engineering)を推進しており、当社グループのAI・デジタライゼーションをサポートする組織を目指しています。

マーケティング戦略室



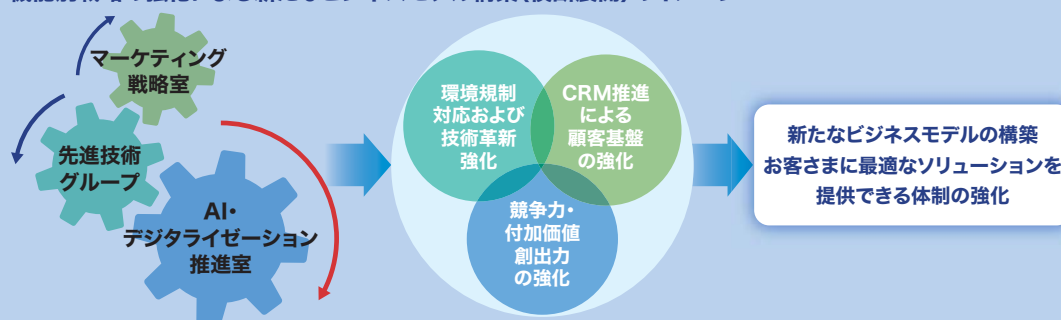
常務執行役員
マーケティング戦略担当
新井 大介

各事業で個別に取り組んできた戦略的マーケティングに、専任者を配し「カ

スタマー・リレーションシップ・マネジメント」を軸に新たな総合的ビジネスモデル構築に向けて、“K” LINEグループの横断的な顧客対応力の強化を図り、お客さまに最適なソリューションを提供できる体制を実現します。

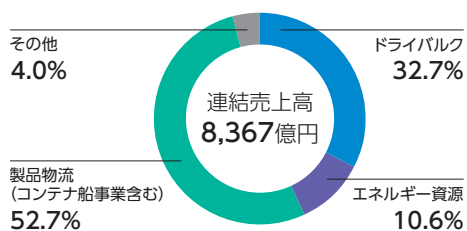
海運・物流分野では、サービスでの差別化がますます難しくなっている中、今まで築き上げてきたお客さまとの関係強化に取り組み、プロジェクト輸送の取り組みをはじめ、新興国を中心としたお客さまの物流インフラ需要に対して、お客さまのニーズをしっかりとらえ、安全輸送体制のもと、高い利便性、品質の向上したサービスを解決策として提供していきます。また複数にまたがる事業やプロジェクトを統括し、先進技術グループ、AI・デジタライゼーション推進室とともに新たな技術や仕組みを取り入れながら、お客さま・外部機関などと協働し、付加価値を創出する新たな総合的ビジネスモデルの構築を推進していきます。

機能別戦略の強化による新たなビジネスモデル構築(横断展開)のイメージ

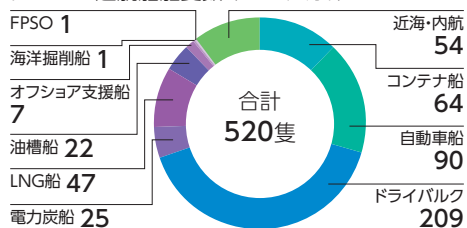


At a Glance

セグメント別売上高構成比 (2018年度)



グループ運航船舶隻数 (2019年3月末)



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
	電力炭船事業
	LNG船 / 液化ガス / 海洋資源事業
製品物流	自動車船 / 自動車物流事業
	物流事業
	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（液化石油ガス）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めとし、国内外顧客向けにグローバルな事業を展開しています。

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、今後世界的な需要の高まりが予想されるLNGの輸送サービスを長年にわたりグローバルに提供しています。液化ガス事業では、特にLNG燃料供給事業、アジア地域での小口輸送の案件積み上げを目指しています。海洋資源事業においては、北海にて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およびFPSOは、ブラジルおよびガーナ沖事業に従事しています。

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。また、輸送品質の向上や鉄道車両、建機などの長尺・重量貨物の輸送強化に向け、船隊整備を行うとともに、自動車生産国の工場から、販売マーケット国側のお客さままでを結ぶ総合物流の強化にも取り組んでいます。

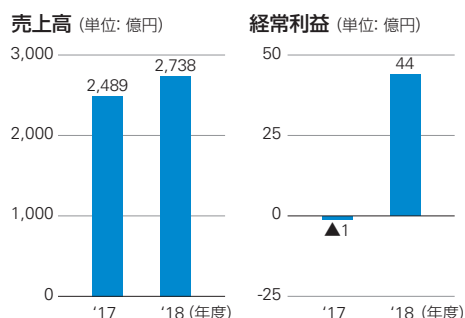
“K” LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを結集し、海上貨物運送のみならず、航空貨物輸送、陸上運送、倉庫事業や貨物混載事業など、お客さまのさまざまなニーズに応えた総合物流事業を展開しています。

川崎近海汽船株式会社では、旅客フェリー、RORO船、鉄鋼およびセメント生産向け石灰石専用船、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、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。

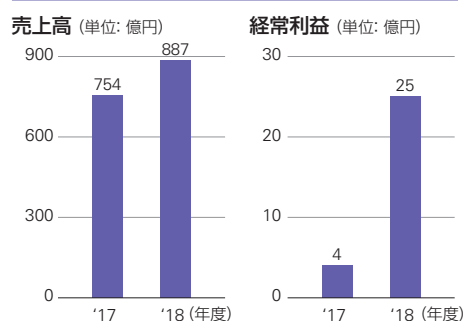
コンテナ船事業は2018年4月以降、邦船3社で設立したOcean Network Expressへ統合されました。充実した航路網により安定した確実なサービスを展開し、環境変化にも即応できる、高品質かつ競争力のあるサービスを提供しています。また、国内4港（東京、横浜、大阪、神戸）において、コンテナターミナルを運営しています。

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。

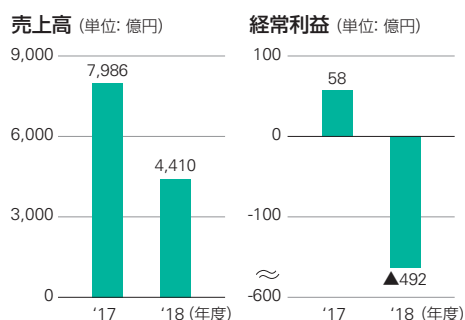
ドライバルク



エネルギー資源



製品物流



2018年度より、報告セグメントを「コンテナ船」、「不定期専用船」、「海洋資源開発及び重量物船」及び「その他」の4区分から、「ドライバルク」、「エネルギー資源」、「製品物流」及び「その他」の4区分に変更しました。これは、コンテナ船事業のOcean Network Expressへの統合に伴い、顧客基盤に密着した新たなビジネスモデルの構築を目指して、当社グループの事業ポートフォリオを再構成したことによるものです。



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



木材チップ専用船

世界一の輸送品質と環境対応強化で安定収益拡大を目指します。

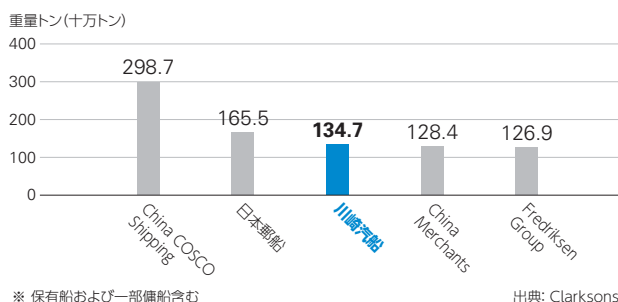
基本戦略

- ケープ船やチップ船で中長期契約を拡充
- 中小型船船隊の市況耐性強化
- 効率的配船と最適経済運航の徹底
- 環境負荷低減に向けたニーズへの対応
- デジタル化による次世代の競争優位獲得

強みの源泉

- 安定収益に貢献する中長期契約
- グローバルな顧客との長年にわたる信頼関係
- 高品質な輸送サービスおよび自社船舶管理
- 長年蓄積した輸送ノウハウ
- 中長期傭船のパートナー（船主）

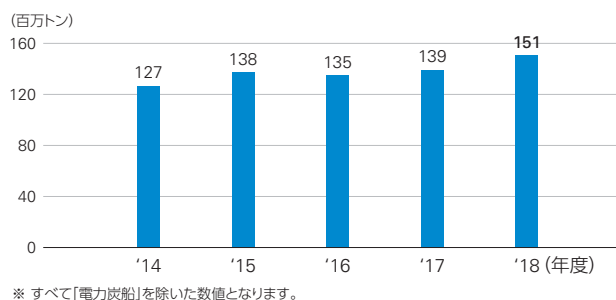
ドライバルク(全船型)船社ランキング (2019年5月現在)



2018年度の概況

ドライバルク船の船舶需給バランスは前年度比で改善し、市況は回復基調を示しましたが、年度後半は超大型船の竣工による供給圧力、積み地の自然災害や鉱山ダム決壊事故の影響により荷動きが停滞し、市況は再び下落しました。当社ケープ船隊は中長期契約を軸として積極的に新たなトレードに取り組み、年間の貨物輸送量記録を更新し、ドライバルク部門の事業強化に大きく貢献しました。中小型船は、効率配船を行うとともに、貨物契約期間のポートフォリオに合わせた船隊構成の最適化に取り組み、市況耐性強化に努めました。チップ船隊は契約カバー率100%の安定的な事業運営で収益安定化に貢献しました。当社グループでは、コスト削減、配船効率化などの継続的な収支改善策に加え、競争力強化に向け構造改革を実施した結果、燃料油価格の上昇などマイナス要因を抑え、前年度比で業績は改善し、増収増益を達成しました。

当社のドライバルク輸送量





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

ドライバルク事業が進めるデジタルイノベーション

TOPICS

急速に進展するデジタル・AI化の流れにあって、海運業の世界でも新しいテクノロジーの活用が始まっています。当事業ユニットにおいても、デジタルイノベーションを積極的に活用しています。一例を挙げると、定型業務を自動化する技術を活用し、業務時間の削減を図っています。また、わたしたち自身のもつ膨大な船舶・貨物などの情報をデー

タベース化し営業、業務に応用するシステムの開発を進めています。さらに、外部のAI市況予測サービスを試験的に導入し、営業戦略に生かすための研究を進めています。当事業ユニットは丸一となって事業環境の変化にも積極的に対応し、新しい価値を創造する事で、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。

2019年度の事業方針

新造船の竣工が一定量見込まれますが、海上輸送需要は緩やかに増加し、需給バランスは改善に向かうと予想しています。米中貿易摩擦の長期化、鉄鉱石の供給不安など不安定要素が市況変動を大きくする懸念がある一方、2020年からの世界全水域でのSOx規制に向け、2019年後半からスクラバー搭載工事や適合燃料切替による船腹稼働率の低下、老齢船のスクラップが促進されると予想され、市況の追い風になるとの見方が強まっています。

ケープ船では、安全運航と高品質な輸送サービスで差別化を図り、中長期貨物輸送契約の維持・拡大に努め、安定収益基盤の充実を目指します。

中小型船では、引き続き船隊構成最適化による市況耐性強化に取り組む一方で、多種多様な貨物の取り扱いと配船効率化により収益力を強化していきます。

製紙原料輸送については、お客さまからの長期傭船をもとに老齢船の代替更新を図り、安定した事業運営を目指します。

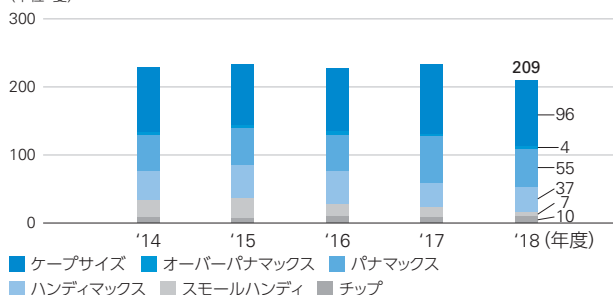
ドライバルク BDI (Baltic Dry Index)



※ 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)





執行役員
大川 智之
油槽船担当



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

- ・既存船代替・新規案件獲得による中長期契約の拡充
- ・市況影響型事業の縮減
- ・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の安定顧客基盤

タンカー 運賃指数 (WS: ワールドスケール)



2018年度の概況

VLCC(大型原油船)、大型LPG(液化石油ガス)船は中長期の期間傭船契約のもとで順調に稼働し、収益に貢献しました。

当年度にはVLCC2隻/LPG船1隻が竣工し、旧世代の船との入れ替えが進みました。

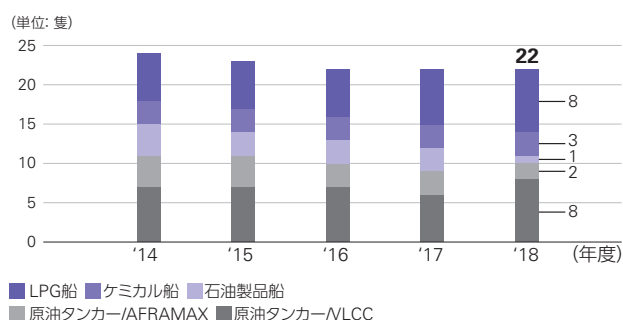
また市況耐性強化のため選択と集中を進め、LPG船・中型原油船の船隊整備を行うとともに、石油製品船3隻を処分し同事業から撤退しました。

2019年度の事業方針

VLCC、LPG船ともに、米国からの輸出増によるトンマイルの増加を背景に市況は改善に向かうと見ていますが、上期の新造船供給圧力もあり、市況の本格的な回復には時間を要する見通しです。

一方で下期においては、2020年1月から始まるIMO(国際海事機関)の燃料規制対応に向けたスクラバーレトロフィット工事による実質的な船腹供給減少が想定されることなどから、一層の船腹需給引き締め効果が期待されます。引き続き、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きます。

油槽船 船隊推移





電力炭船(コロナシリーズ)

執行役員
岩下 方誠
電力炭担当

堅調な電力炭輸送需要を、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(コロナシリーズ)の拡大
- 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拡充
- 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

2018年度の概況

年度内に新造船3隻が加わり、既存の運航船も含め中期の輸送契約を中心に順調に稼働しました。石炭需要は季節的変動が大きいものの、年度を通じて効率的な配船に努め、ドライバルク船市況の改善も貢献し、前年度比で増収増益となりました。

2019年度の事業方針

再生可能エネルギーの導入量は増加していますが、石炭火力は引き続き重要な電力源と考えられます。こうした中、当社グループでは2019年度内にさらに燃費性能の高い5隻の新造船が竣工する予定であり、高品質な専用船隊「コロナシリーズ」はその船隊規模により、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提供することが可能です。この強みを生かして中長期輸送契約のさらなる拡大に努め、安定収益基盤の拡充を目指します。

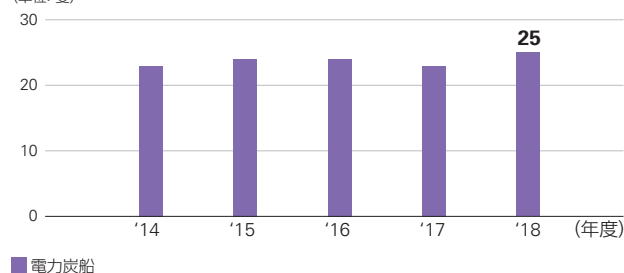
日本の電力を支える石炭火力 発電所向け専用船隊を維持整備

TOPICS

石炭火力発電は、安定調達性と経済性に優れ、日本の地理的な制約からも重要度の高い電源です。LNG火力よりCO₂排出は多いものの、燃焼効率の高い日本の石炭火力発電は世界でトップクラスの環境性能を有しています。エネルギー資源庁の長期エネルギー需給見通しでは、石炭火力発電は2030年時点で国内電力需要の26%を担う見込みです。この輸送需要を安定的に支えるため、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)





執行役員
金森 聡
LNG、エネルギー事業企画調整担当



LNG船

LNGをはじめとするエネルギー事業需要に対応し、安定的な収益をもたらす案件の積み上げを目指します。

基本戦略

LNG船事業

- 中長期契約に紐づいた安定収益型船隊の拡充
- 契約の中短期化などの顧客ニーズの多様化に柔軟に対応

液化ガス事業

- 環境負荷低減に向けたLNG燃料の促進
- LNG/バリューチェーンのマーケットニーズへの対応

海洋資源事業

- 既存事業の収益安定化および新規事業開拓による安定収益の積み増し

強みの源泉

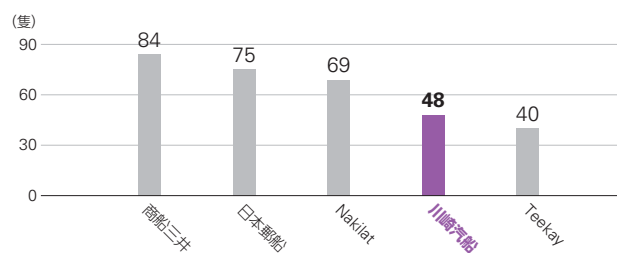
LNG船事業、液化ガス事業

- 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
- 長期にわたり信頼関係を構築している国内外の安定顧客基盤

海洋資源事業

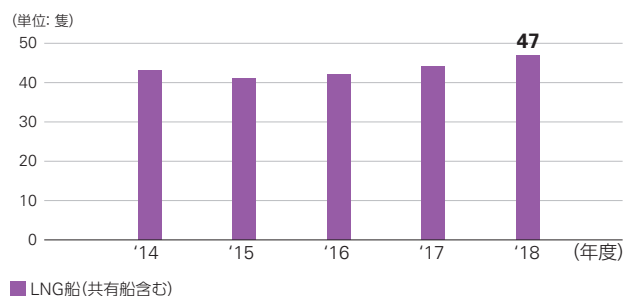
- パートナーとの世界トップクラスの運航品質、長期傭船契約による安定した収益性
- 高スペック船による高付加価値サービス

LNG船保有隻数(共有船含む) 船社ランキング (2019年5月現在)



出典: 当社調べ

LNG船 船隊推移



2018年度の概況

LNG船事業は、既存船隊が順調に稼働。また新造船も3隻竣工し、中長期の期間傭船契約のもとで安定収益型事業として収益に貢献しました。市況は乱高下しましたが、いくつかの大型プロジェクトが最終投資決定に至るなど、中長期的なLNG船需要の高まりを受けて、当年度発注を含めて世界で約60隻の新造船が発注されました。

液化ガス事業は、昨年5月に中部電力株式会社、豊田通商株式会社、日本郵船株式会社とともに合併会社を立ち上げ、伊勢湾におけるLNG燃料供給事業への参画を決定しました。

また同年7月には新造LNG燃料供給船を発注し、2020年度後半の事業開始を目指しています。ドリルシップ事業、FPSO事業は、ブラジルおよびガーナ沖にて長期傭船契約のもと、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、北海において事業を展開していますが、海洋資源開発の停滞により、市況は低迷し、損失を計上しました。



FPSO “John Agyekum Kufuor”
(提供:Yinson Holdings Berhad)

日本のエネルギーの安定輸送に貢献

TOPICS

株式会社JERA向けに投入される新造LNG船1隻が竣工しました。“ENSHUMARU”と命名された本船は、米国テキサス州フリーポートLNGプロジェクトのLNG輸送などに従事し、日本のエネルギーの安定輸送に貢献します。

また伊勢湾では、国内における船舶向けの液化天然ガス燃料供給の事業化を決定、合併会社を設立し、LNG燃料を船舶に供給するための船舶(LNG燃料供給船)1隻の

造船契約を川崎重工業株式会社と締結しました。本船は2020年9月～12月頃に竣工し、国内で稼働する初めてのLNG燃料供給船となる予定です。

当社は、引き続き、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、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。

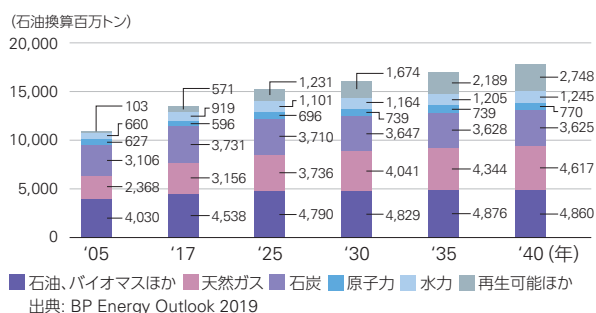
2019年度の事業方針

グリーンエネルギーであるLNG需要の長期的な増大が見込まれる中、LNG船は需要に即して船隊を拡大し、長期傭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、中短期傭船等の多様化する顧客ニーズにも、リスクを見極めつつ柔軟に対応していきます。

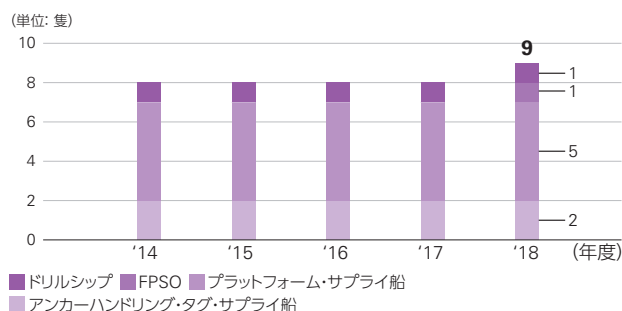
液化ガス事業は、世界的に需要増が見込まれるLNG燃料の供給事業の案件積み上げや、東南アジアを中心にニーズが高まっている小口輸送事業への参画などに、リスク管理を徹底した上で取り組んでいきます。ドリルシップ事業、FPSO事業は、長期傭船契約のもとで高稼働率を維持することにより、引き続き安定収益を見込んでいます。

オフショア支援船事業は、市況変動リスクを縮減すべく、各船の期間契約成約を図るとともに、収益の安定化を進めていきます。

世界の第一次エネルギー需要予想 (2019年2月時点)



海洋資源開発 船隊推移



自動車船 /
自動車物流事業

執行役員
横山 信之
自動車船事業・自動車船安全輸送・
自動車物流担当



自動車運搬船

確かな輸送品質と、お客さまのニーズにお応えする完成車の総物流サービスを提供します。

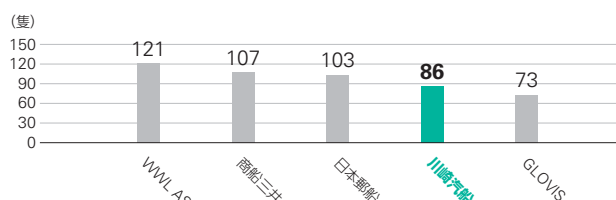
基本戦略

- 荷主層および貨物層ポートフォリオの拡充
- 顧客ニーズに応えるサービスネットワークの展開。最適な配船と運航の徹底によるコスト競争力のあるサービスの提供
- 顧客の利便性を追求したIT/eコマースの開発
- ターミナル、陸送、納車前点検、特殊架装等、完成車にかかわる幅広い物流サービスの提供
- 車の電動化、情報化、自動運転化、カーシェアリングやモビリティサービスの進展などの自動車産業構造の変革を見据え、新しい顧客ニーズに応えるサービスの改編

強みの源泉

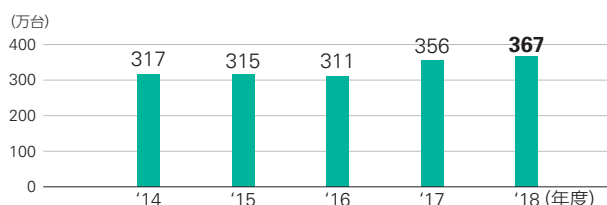
- 次世代大型船13隻をはじめとした多種多様な貨物の積載が可能な船隊
- 顧客の要望にフレキシブルに対応するグローバルなサービスカバレッジとともに、荷量増減に対応可能な船隊規模の柔軟性を確保
- 運航支援複合システムの活用による効率的なオペレーション
- ダメージゼロを目指し、世界トップの運航品質を追求する不変の意志と新技術の開発
- 海上輸送で培った顧客との強固な関係と高品質サービスにより、発展する完成車物流事業とのシナジーを実現

自動車船 船社ランキング

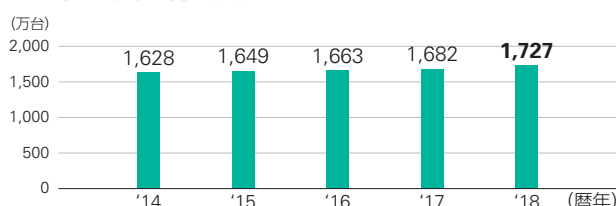


出典: Clarksons "PCTC Market update 2019", Feraflys PCTC Market Outlook 1Q2019をベースに独自編集
当社は2019年4月末時点の状況(他社は2018年12月31日時点の情報)

当社自動車輸送台数推移



自動車世界海上荷動推移



出典: IHS Global Insightより当社調べ

2018年度の概況

日本からの完成車輸出総量は前年度の442万台から約2.5%増加の453万台、世界の推定海上荷動きは前年度比約3.0%増加の1,730万台となりました。国内の自然災害による生産減に加えて、中近東など資源国向けは荷動きの回復の遅れがありましたが、欧米向け貨物の荷動きは堅調に推移したほか、南アフリカ、ロシアやブラジルでも荷動き回復の兆しが見られました。

当社グループの輸送台数は、欧州往復航や大西洋域内などの航路での取り扱い増加によって前年度の356万台から約3.1%増えて367万台となりましたが、運航効率の悪化等により収益が低下しました。このため年度後半に、収益改善に向けて一部航路サービスの改編、集約など配船合理化に着手しました。

完成車物流事業では、アジア各国、オーストラリア、中南米を主力拠点として、ターミナル、陸送、納車前点検、架装、保管等、幅広い自動車物流サービスを展開し、2018年度での取り扱い実績は約240万台となりました。



執行役員
五十嵐 武宣
自動車船営業担当

— 赤の完成車物流事業

TOPICS

お客さまのロジスティクスパートナーとして、IT/eコマースを活用したサービス向上を目指す

輸送サービスの付加価値向上を目指し、お客さまのニーズに即したIT技術/eコマースの開発に積極的に取り組んでいます。

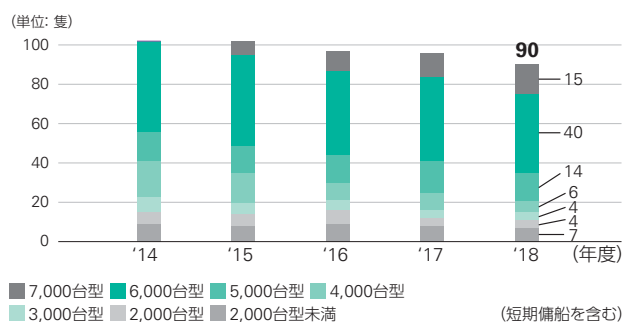
本船スケジュールやカーゴトラッキング、迅速なお見積りをサポートするウェブサイトを開発しました。また、お客さまとのデータ交信のためのシステムカスタマイズや、RPA(ロボット)を活用した業務効率化に取り組んでいます。さらに、船内荷役にセンサーやデバイスといったIT技術を導入した荷役品質トライアルなど、新たな活用領域も検討しています。

2019年度の事業方針

収益性の改善を目的として欧州往復航路や三国間航路の航路網を徹底的に見直して配船効率化を図ることに伴い、2019年度の輸送台数は前年度比5.3%減の347万台を計画しています。

極東アジア出し欧州・北米向け荷動きは引き続き堅調ながら、中近東・アフリカなど資源国向けの荷量回復は限定的と予想しています。また、米国関税問題やブレグジット等の影響による荷量の下振れリスクもあり、荷況に関しては注視を要

自動車船 船隊推移

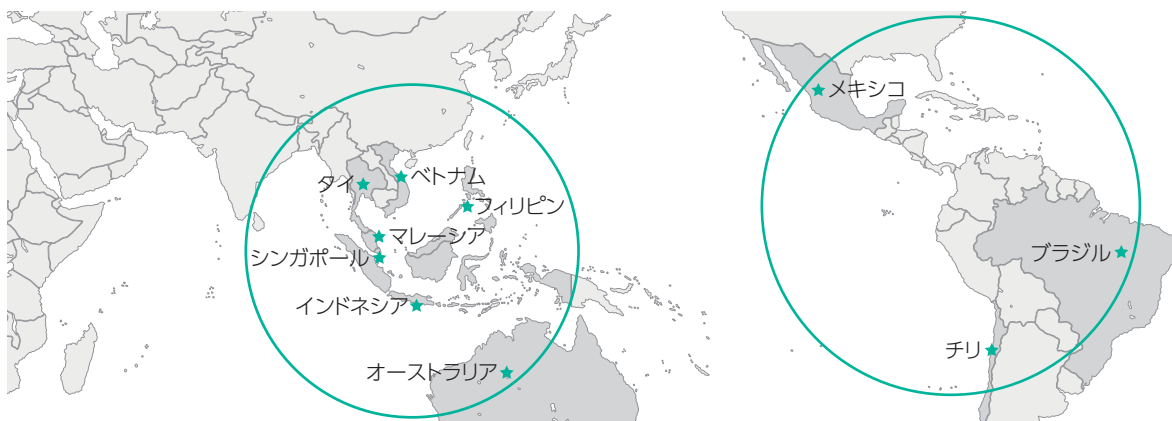


しますが、当社船腹に関しては、需給ギャップを最小化するように、積高に応じて柔軟に調整可能な体制を整えています。

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、船隊整備を適切に進めながら、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。

完成車物流事業においても、世界各国での新たな顧客ニーズを敏感に感じ取り、事業化を展開していきます。

当社グループ 自動車物流事業展開 (10ヶ国)





常務執行役員
新井 大介

コンテナ船・港湾事業、物流・関連会社事業、
マーケティング戦略担当



タイのグループ会社Bangkok Marine
Enterprises Ltd.のトラック

グループ各社の力を結集して、総合物流を押し進めます。

基本戦略

- ・ケイラインロジスティクス株式会社を中核とする物流事業の拡大
- ・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
- ・地域密着型物流事業の強化
- ・プロジェクト貨物輸送の開拓
- ・バイヤーズコンソリデーション※1サービスの深化

強みの源泉

- ・当社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

※1 バイヤーズコンソリデーション: 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。

2018年度の概況

国内物流においては、第2四半期に発生した自然災害等により、一時的に稼働率が低下しましたが、海陸一貫輸送、倉庫事業、曳船を中心に物流需要が堅調に推移したことで、増収増益となりました。国際物流では、航空貨物輸送において半導体関連の荷動きが好調であったことや、eコマース関連貨物の需要が拡大したことが収益に貢献しました。

一方で、コンテナ船事業統合後の物流事業強化に伴うコスト増加があったため、物流事業全体では、前年度比で増収減益となりました。

2019年度の事業方針

国内物流の需要は、海陸一貫輸送、倉庫事業、曳船を中心に引き続き堅調に推移すると見ており、安定的な収益を確保する見通しです。また、国際物流においては、半導体・eコマース関連の荷動きが引き続き堅調に推移し、収益に貢献するものと見込んでいます。

2019年度も、ケイラインロジスティクス株式会社を中心にNVOCC事業※2のさらなる顧客基盤拡大を目指し、新システムの導入、人的サポートを含めグループ各社と連携し、物流事業の育成・強化を進めます。

また、地域情報、ノウハウ共有の強化、重点成長分野への選択と集中により、各地域事業を深化させ、機能的に連結することで、既存サービスで対応しきれないお客さまの需要に対し、グループ総合力を生かしたワンストップ物流サービスを提供します。

同時に、業界の最新動向と潜在需要を把握し、多品種少量化に対応するバイヤーズコンソリデーションや、プロジェクト輸送等の分野でのさらなる開拓に注力します。

2019年4月に開始した港湾運送事業における株式会社上組との協働は、双方の知見や技術、経営資源などのリソースを相互に活用し、シナジー効果の具現化を進めていきます。

サービスの多様化、事業規模の拡大に努め、お客さまの信頼できる物流戦略的パートナーである存在を目指します。

※2 NVOCC事業: 貨物利用運送事業。貨物輸送に際し、荷主とキャリアー間に
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CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITEDの冷凍・冷蔵倉庫

高品質、高付加価値なコールドチェーンの構築

TOPICS

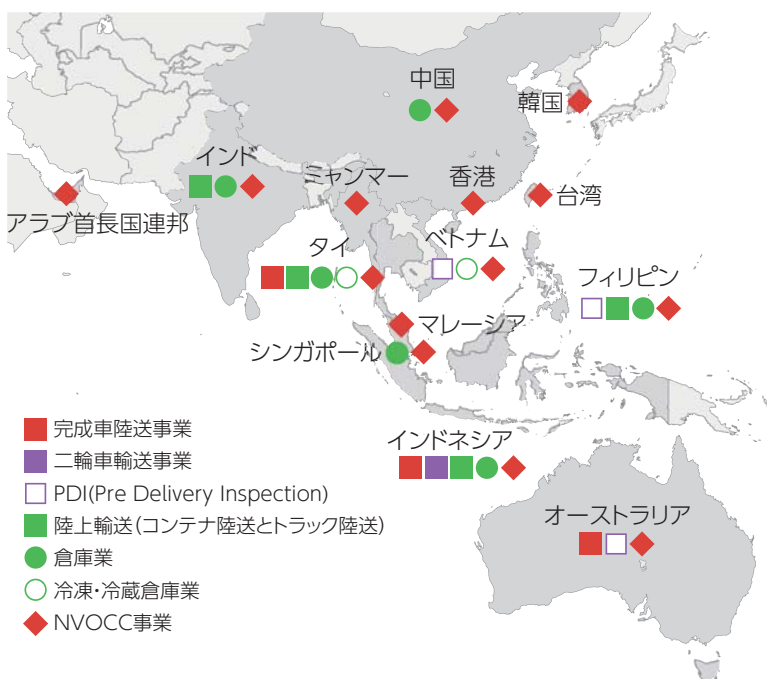
タイ・バンコクにおいて、1989年に「Bangkok Cold Storage Service, Ltd」を設立し、冷凍・冷蔵倉庫事業を展開。創業から30年、配送、通関、流通加工など幅広いサービスを提供してきた実績があります。

このタイで培った知見を生かし、ベトナム・ホーチミンにおいても、当社、株式会社海外需要開拓支援機構、日本ロジテム株式会社との3社で合弁会社「CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED」を2015年に設立。

さまざまな貨物ダメージ防止策、省エネルギー対策を施したベトナム初の最新鋭4温度帯倉庫（冷凍・冷蔵・チルド・定温）を運営しています。

当社グループにおける海上・航空輸送サービスのネットワークを生かし、高品質、高付加価値なコールドチェーン構築を推進させ、ベトナム、タイ両経済の発展および市民生活の質の向上に貢献するとともに、さらなる増加が見込まれる日本の食品・食材の両国での普及に貢献していきます。

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/倉庫業/NVOCC事業



中国: 倉庫業/NVOCC事業



オーストラリア: 完成車陸送事業/PDI/NVOCC事業



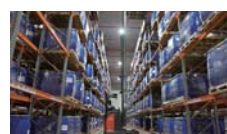
タイ: 完成車陸送事業/陸上輸送事業/倉庫業/冷凍・冷蔵倉庫業/NVOCC事業



インドネシア: 完成車陸送事業/二輪車輸送事業/陸上輸送/倉庫業/NVOCC事業



ベトナム: PDI/冷凍・冷蔵倉庫業/NVOCC事業



シンガポール: 化学品向け保税倉庫業/NVOCC事業

常務執行役員

新井 大介

コンテナ船・港湾事業、物流・関連会社事業、
マーケティング戦略担当

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さらなる収支改善、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を向上
- ・市況と顧客ニーズをとらえ、長期的な近海事業の収支安定化
- ・一層の事業効率化と営業力の強化でOSV事業の収益拡大

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はオフショア支援船(OFFSHORE SUPPORT VESSEL)の略称。

2018年度の概況

近海事業では、運賃市況の回復と主要貨物のロシア炭やバイオマス発電用燃料などが増加したことで、収支は改善しました。内航事業では、清水/大分のRORO定期航路のデイリー化、宮古/室蘭のフェリー航路の開設などにより、貨物量は増加しました。またOSV事業では、南海トラフでの海底地震調査支援やVLCCの救難作業などに従事しました。これらにより、近海・内航事業全体では増収となりましたが、フェリー輸送での事業拡大による費用の増加などがあり、減益となりました。

2019年度の事業方針

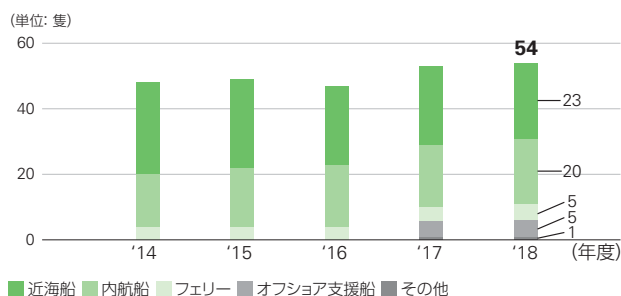
近海事業では、さらなる収支の改善を目指して新造を含めた船隊整備を継続し、商権の維持・拡大と収支の安定を目指します。内航事業では、トラックドライバー不足が社会問題化する中、RORO船とフェリーによる定時性の高いサービスを提供し、海上輸送需要の掘り起こしに取り組みます。またOSV事業では、洋上風力発電設置事業などを含む政府の策定する海洋基本計画に沿った事業への参画と、新規顧客の開拓に取り組みます。

TOPICS

北海道と東北地方を新たに結ぶ 宮古/室蘭フェリー航路を開設

2018年6月、岩手県の宮古港と北海道の室蘭港を片道10時間で結び、1日1往復する新規旅客フェリー航路を開設しました。2020年度中には宮城県仙台市と青森県の八戸市の三陸沿岸を結ぶ359kmの復興道路の大部分が開通する予定で、1日1往復する宮古/室蘭航路が一層利用しやすくなる見込みです。

近海・内航 船隊推移





コンテナ船

常務執行役員
新井 大介

コンテナ船・港湾事業、物流・関連会社事業、
マーケティング戦略担当

邦船3社で設立した「Ocean Network Express (ONE)」へ、事業を統合しました。

2018年度の概況

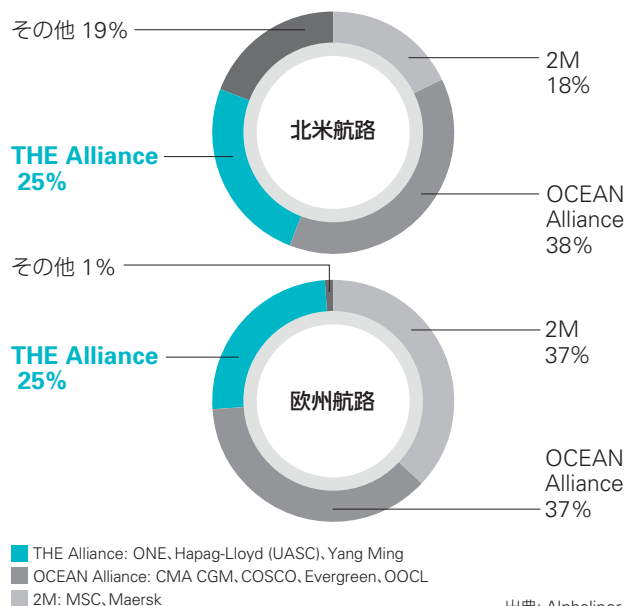
コンテナ船事業は2018年4月以降、邦船3社で設立した Ocean Network Express (ONE) へ統合されました。

事業統合前に当社で運航していたコンテナ船はONEが傭船、ONEサービスに配船されてきました。ONEの事業開始当初はサービスの混乱が生じ、積高が目標に達しない状況となりましたが、現在までにこうした問題は解消し、積高も回復しています。

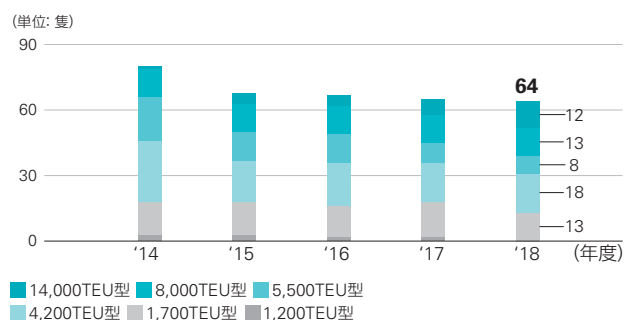
また、鉄道、ターミナル等の費用削減、航路合理化、燃料費削減などの統合シナジー効果は予定通り現出しており、問題点の洗い出しによる収支改善に向けたサービス品質の改善、アクションプランを着実に実行することで、2019年度の通期見通しは前年度比増収増益を見込んでいます。

一方、港湾事業では、高規格かつ高品質なターミナルの運営を目指し、投入コンテナ船の大型化に対応する荷役機器の刷新、ターミナル整備を推進しています。

主要アライアンス 投入キャパシティ比率 (2019年5月時点)



コンテナ船 船隊推移



SCFI(上海積みスポット運賃) 推移



“K” LINEグループのCSR

“K” LINE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で謳っており、この理念の下、CSR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2つの大きな枠組みでとらえ、それらを踏まえて「社会的責任を重視した経営体制の構築」を目指しています。それぞれの枠組みにおいて重要課題（マテリアリティ）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していきます。特に「環境保全」「安全運航」「人材育成」については、当社が社会的使命を果たす上での最重要課題と位置付けています。

トップページ > CSR > “K” LINEグループのCSR
<https://www.kline.co.jp/ja/csr/group.html>



マテリアリティの 決定プロセス

STEP 1 関連テーマの特定

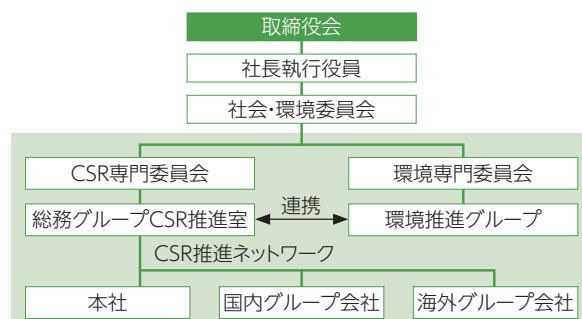
“K” LINEグループがグローバルに事業を展開する中で、環境、社会に対し影響を与える、あるいは貢献し得るテーマを、OECD行動規範、ISO 26000、GRIガイドラインなどから抽出し、内外のステークホルダーとの意見交換を通じて特定しました。

STEP 2 重要課題の抽出

STEP 1において特定されたテーマの中から、自社の経済、環境、社会的影響の著しさおよびステークホルダーの評価や意思決定への影響において優先順位の高い10テーマを重要課題として抽出、それらを解決する経営体制の構築に不可欠な2テーマを加え、重点的に取り組むべき重要課題として位置付けました。

CSR推進体制

“K” LINEグループでは、社長を委員長とする「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、グループ全体としてCSR活動を推進しています。



最重要課題におけるリスクと機会

	リスク	機会
環境保全	- 大規模事故・油濁による海洋汚染 - 船舶が運ぶ生物による生態系破壊 - 船舶の排気ガスによる地球温暖化・大気汚染 - 気候変動・資源枯渇 事業の継続性・コスト増大・競争力低下	- 安全性向上 - 青く美しい豊かな海洋の維持 - 運航効率改善 - 新燃料・新船型の採用 技術革新・新規ビジネス参入・差別化
安全運航	- 事故に起因する死傷、損壊、汚染、損失とそれに伴う社会的信頼の低下 - 船質低下に起因する不安全、法令違反、安全文化の減退による事故率の増大 - 人材不足に起因する技術力の低下と海技ノウハウの断絶	- 安全運航と高品質サービス提供継続による社会的信頼の向上とビジネスチャンスの獲得 - 高い船舶管理能力による船質維持向上および危険・特殊貨物への対応力向上 - 優秀な人材確保と海技ノウハウの蓄積・更新による技術力の維持向上
人材育成 (海事技術者)	- 職場環境の悪化による離職者の増加 - 海事技術者獲得機会の逸失 - 海事技術者の知識・技術の低下 - 輸送品質への影響	- 職場環境向上による層の厚い海事技術者集団の維持 - 優秀かつ多様な海事技術者の確保 - 蓄積された知識・技術からの新たな価値の創造 - 安全運航・高品質輸送の継続
人材育成 (陸上従業員)	- 人材の流出 - キャリア開発不足による成長性、競争力の低下 - モチベーション等低下による停滞感	- 優秀な人材の確保 - 計画的な人材育成プログラムによる個の力強化、会社全体の競争力アップ - 切磋琢磨し合う風土醸成



STEP 3 CSR活動目標の策定

STEP 2で抽出された重要課題に対し、“K” LINEグループが中長期的に目指す姿を定め、その実現に向けた単年度目標としてCSR活動目標を策定しています。

STEP 4 SDGsとの照合

2015年に国連で採択されたSDGsの17の目標と当社のSTEP 3で策定したCSR活動目標を照合し、目指す方向性が同様の目標について、関連付けを行いました。

STEP 5 レビュー

CSR活動目標の進捗を半期に一度レビューし、必要に応じて目標の修正や再設定を行います。また、各年度の終わりにはCSR活動目標の達成状況や成果を評価し、中長期的に目指す姿への到達状況や、事業を取りまく社会の変化などを踏まえ、新たな単年度目標を設定しています。

環境保全

青く美しい海を、2050年、さらにその先の未来へつなぐ

“K” LINEグループは、環境問題への取り組みを人類共通の課題であると認識し、企業の存在と活動に必須の要件としてグループ事業活動における環境負荷の低減のために主体的に行動し、持続可能な社会の実現に貢献します。

海運業界の環境対策と歴史

海運業界において安全・環境に関する国際的な取り組みが始まったのは当社設立と同じ100年ほど前。1912年のタイタニック号事故を受けて安全面では海上人命安全条約(SOLAS)が制定されましたが、1950年頃までの環境問題は各地域での対応が主で、地球全体の環境への取り組みに至るのは1958年にIMO(国際海事機関)が設立されてからのことでした。その後海上輸送量の増加とともに船舶大型化が進み、多様な専用船が登場。1970年代のオイルショックは省エネの動きを進める原動力となりました。1973年にIMOの海洋環境保護委員会(MEPC)が発足、海事部門の国際的な環境の取り組みが本格化しました。そ

の後大型タンカーによる大規模な原油流出事故が続き、IMOでは船体の二重化等の対策に取り組みました。1990年代には、国連の場で国境を越えた廃棄物の移送を制限するバーゼル条約や地球温暖化問題に取り組む気候変動枠組み条約等、地球上のすべての人々の生活に関わる問題が条約として制定されるようになります。IMOでも環境問題の議論が急増し、現在も対策を進めるバラスト水の生態系への影響や、船舶の排気ガス中のSOx、NOx等の成分の削減等が提起されてきました。2015年の「パリ協定」の成立を受け、国際海運でも21世紀後半のGHG排出ゼロを目指すことを決定しました。

“K” LINE環境ビジョン2050 ～青い海を明日へつなぐ～

地球環境保護への関心が高まる中、2015年わたしたちはステークホルダーの視点と当社の視点から、当社のビジネスが環境に与える影響の重要性を検討し、『海洋汚染・生態系』『エネルギー資源』『地球温暖化』『大気汚染』の4つの課題

を特定し、社会とともに持続的に成長し貢献し続けるため、そして青く美しい海を次の世代へ伝えていくため、2050年に向けた長期目標を掲げた“K” LINE環境ビジョン2050を策定しました。2019年はその中期マイルストーンの年です。

“K” LINEが目指すもの

Navigating for Sustainability Leading to a Brighter Future

事業を取り巻く未来や地球環境分野に関わる諸問題を踏まえ、定めた2050年のゴールに向けて、私たちは航海を続けていきます。この航海の道すじをより確かなものとするために、私たちは創立100周年(2019年)におけるマイルストーンも決めました。





2019年中期マイルストーン(中間目標)振り返り

項目	進捗状況
重大事故ゼロの維持	継続中。
LNG燃料船の導入	LNG燃料供給事業を中部電力、豊田通商、日本郵船とともに実施することを決定。 LNG燃料船の開発検討を継続中。
環境フラッグシップの建造と実証	自動車運搬船“DRIVE GREEN HIGHWAY”竣工、『シップ・オブ・ザ・イヤー・2016』受賞。 ハイブリッド式SOxスクラバー含め実運航データ収集を継続中。
2011年比でCO ₂ 排出量10%減	2015年度達成し新たに2030年目標(下段)を設定。
2011年比で2030年までにCO ₂ 排出量25%減(SBT※ ¹ 認証取得)	継続中。2018年EEOI 10.81g-CO ₂ /ton-mileは達成に向けた道筋にある。

達成した目標、恒久的な目標を認識し、新たに2030年中期マイルストーンを2019年に策定する予定です。

未来社会の展望(外部分析)と環境分野の課題

環境ビジョン2050策定の際、当社は将来の気候変動問題をはじめとする環境問題の展開を予測するシナリオ分析を行いました。当社は事業活動による全CO₂排出量の90%が運航船舶からの直接排出によるものであるため、IMO(国際海事機関)が発行したIMO GHG Studyによる2050年までの国際海運のCO₂排出予測をベースに分析を行いました。この調査では、新興国の経済成長により人口が

増加し海上輸送の需要が伸び、2050年までに2012年比で国際海運からのCO₂排出量が50%-250%増加すると予測を立てています。気候変動による物理的リスクについては、IPCCのシナリオを参照し、このほかにも日本の2030年におけるエネルギー政策や船体寿命等を考慮しました。この結果、環境に優しい海上輸送サービスの需要は伸び、環境負荷の低減が課題であるということを再認識しました。

事業を取りまく未来

増加する世界人口

72億人→新興国を中心に90億人

新興国を中心とした経済成長と需要増

現在のほぼ4倍に拡大※²

この結果エネルギーをはじめとする

さまざまな資源の需要増加

海上輸送量の増加

現在の2倍以上※³

環境分野の課題

環境対応への要求の高まり

海上輸送量の増加とエネルギー資源の大量消費による大気や海洋への影響を制限するため、さらなる規制強化など新たな競争条件がもたらされる。

エネルギー多様化

地球温暖化や資源不足の問題から、急速にエネルギー多様化の方向に進む。

顕在化する気候変動問題

世界のCO₂排出量を大幅に削減しなければ、気候変動による人々の生活基盤への影響は深刻化する。
また、港湾設備の被害や安全運航への影響なども懸念される。

※1 SBT (Science Based Target): 「パリ協定」の2℃目標達成に科学的に整合する目標

※2 OECD環境アウトルック2050(OECD, 2012)

※3 Global Insight社推計に当社予測を加味

環境保全

TCFD提言への賛同を表明

「重要課題」には、油濁事故による海洋汚染や生態系破壊、船舶の運航に欠かすことができないエネルギー消費、それに伴い生じるCO₂や大気汚染物質の問題をクローズアップ

しました。これらに対する「リスク」を「チャンス」に転換すべく、環境における「2050年のゴール」を定めました。

重要課題	リスク	機会	2050年の長期目標
海洋汚染・生態系	・油濁事故は生態系へ重大な影響を及ぼす ・安全への信頼を失うことで事業者としての信頼を失う	・重大事故ゼロの維持は、顧客からの信頼を高める ・海洋事業者の責務として海洋を美しい姿のまま次世代へとつなぐことができる	重大事故ゼロの維持と生態系保護の業界トップ
エネルギー資源	・資源の枯渇問題や燃料油価格の上昇は、事業の収益性に影響を及ぼす ・エネルギー安定確保と多様化への対応の遅れは競争力喪失を意味する	・安定的な事業継続性が確保され、事業者としての信頼性も向上する ・資源開発など、新たな事業分野への参入チャンスを掴むことができる	エネルギーの過半を新エネルギーに
地球温暖化	・不安定な天候による災害の多発は、船舶の安全運航を脅かす ・海面上昇は、港湾設備や沿岸地域の破壊をもたらす	・気候の安定により、安全で効率的な運航を徹底できる ・水素の運搬など、新たな輸送需要の創出	CO ₂ 排出量の半減(2011年比)
大気汚染	・船舶の排気ガスから生じるSOx、NOx、PM等は人々や動植物の成長を妨げるとして規制が一層強化され、コストが増大する	・率先して対応機器の導入等を進めることにより、事業者としての信頼を得て、一歩先を行く競争力を手に入れることができる	ゼロ・エミッション

ガバナンス	リスク管理(リスク管理体制はP49をご参照ください。)
社長を委員長とする「社会・環境委員会」の下部組織の「環境専門委員会」は造船技術、環境担当執行役員を最高責任者、社内各部門やグループ会社からの環境担当者で構成され、事業による環境負荷を特定し、最小化する断続的な改善を行っていくために環境マネジメントシステムを構築し、継続的改善のためのPDCAサイクルで運用しています。議論された内容は役員会へ報告されます。(CSR推進体制図はP31をご参照ください。)	気候変動への対応を含め、経営上のさまざまなリスクを認識し、それに備えるために危機・リスク管理体制を構築しています。船舶運航に伴うリスク、災害リスク、コンプライアンスに関わるリスク、その他の経営に関わるリスクの4つのリスクに対し、それぞれ対応する委員会を設けています。(環境関連のリスクは「経営リスク委員会」で取り扱い)また、この4つの委員会を束ね、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。さらに環境保全に係る重要な事業戦略や投資計画は中期経営計画や投資に関する委員会で議論され、毎月開催されている取締役会へ報告されます。(安全運航に関わる管理体制はP36をご参照ください。)

これらの分析や従来からの環境情報開示の経験を経て当社は**2018年10月TCFD提言への賛同を表明**しました。

2018年10月30日ニュースリリース

「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明」



トップページ > ニュースリリース > CSRニュース
<https://www.kline.co.jp/ja/news/csr.html>

当社はこれまでも環境マネジメントシステムでの目標設定や、環境保全への取り組みに要したコストを環境会計で取りまとめHPへ開示しています。TCFDの提言では、さらに事業計画や戦略と気候変動への取り組みを結びつけた情報

開示を求められており、ステークホルダーの皆さまへのより透明性の高い有用な開示のあり方が、今後の課題となっています。(なお、当社ではCDP等、主要ESG指標への回答を通じ、主な事業へのリスク・機会分析を開示しています。)

DRIVE GREEN NETWORK (DGN)



グループ全体で環境経営を促進

環境保全を重要経営課題の一つに位置付ける当社は、環境経営をグループ全体で推進する体制「DRIVE GREEN NETWORK」を2017年に開始しています。「DRIVE GREEN NETWORK」の名称は、2016年に竣工した次世代環境対応フラッグシップ“DRIVE GREEN HIGHWAY”の、未来に向けて一歩先んじる志を受け継ぐ願いを込めました。グループ会社がそれぞれの事業に落とし込んだ環境方針・目標の設定とその達成に向けた取り組み(PDCA)を内部監査を通じて一元的に管理し、グループ全体で環境コンプライアンスを確保しつつ環境保全活動を促進します。Phase1として、環境保全への取り組み体制が整った国内14社でスタートす



適合宣言書

るとともに、外部監査を通じて全社の活動がDGNのマネジメント基準に基づいて実施されていることの「適合宣言書」を第三者機関から取得しています。本適合宣言書は、「海上輸送サービス(総務、経理、法務、広報などの陸上管理業務を含む)および自社保有船の船舶管理」および「K」LINEグループ各社により実施される、海運・物流業に関する事業」に対して有効です。2018年から対象を海外へ広げ、創立100周年の2019年には全グループ会社のネットワーク構築を目指します。また、国内外グループ会社の優れた環境保全貢献活動を表彰し共有する「K」LINE Group環境アワード」を2015年に創設し、独創性、難易度、環境貢献度、継続性、波及性などの観点で毎年選定し、社長が表彰しています。今後とも海陸一丸となって常に環境保全を意識しながら事業を行っていきます。

2017年～
Phase 1
国内の対象会社14社

2018年～
Phase 2
国内の対象会社7社および
一部の海外会社5社加入

2019年～
当社100周年
Phase 3
海外の全対象会社加入へ

7,500台積み自動車運搬船
“DRIVE GREEN HIGHWAY”



安全運航

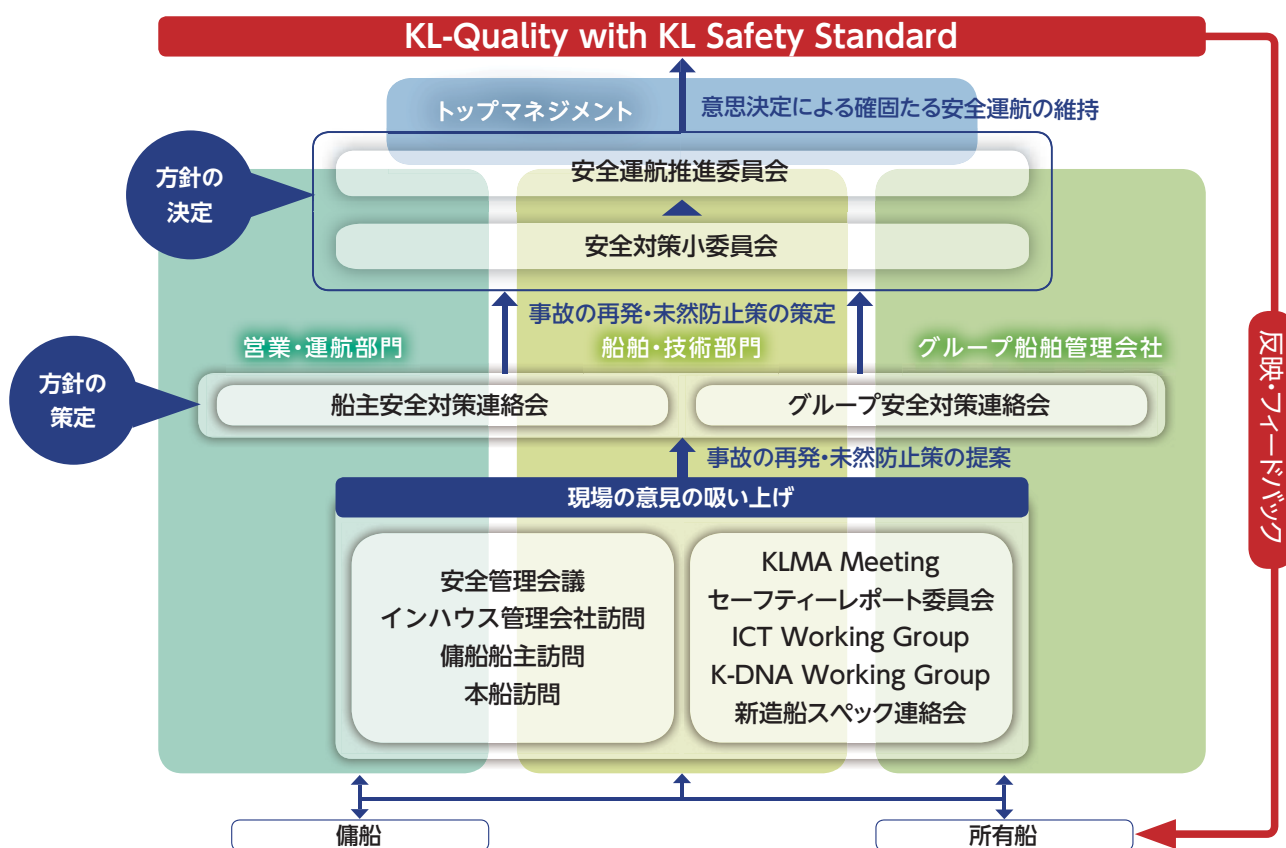
世界トップクラスの安全運航の維持

海運業を営む上で、安全運航の維持・確立は不変の使命です。

“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・運航受託船等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。



主な取り組み

乗船前ブリーフィング	安全基本方針やその他、最新情報の提供
“KL-QUALITY”	当社独自で定めた品質指針 検船監督の訪船時の指標
Safety Report制度	船上でのニアミス、小さなミスの報告制度 FOCUS
事故情報管理システム AIMS	事故の詳細や傾向を分析するシステム
安全設備設置指針 K-DNA	当社独自の安全設備の設置指針 FOCUS
安全キャンペーン	毎年「安全運航」と「環境保全」をテーマにした全社の安全意識向上活動
トラブルニュース	全運航船への事故再発防止策などのニュースレター
大規模事故演習	事故対策本部を設置し、事故発生に備えた訓練 FOCUS

FOCUS

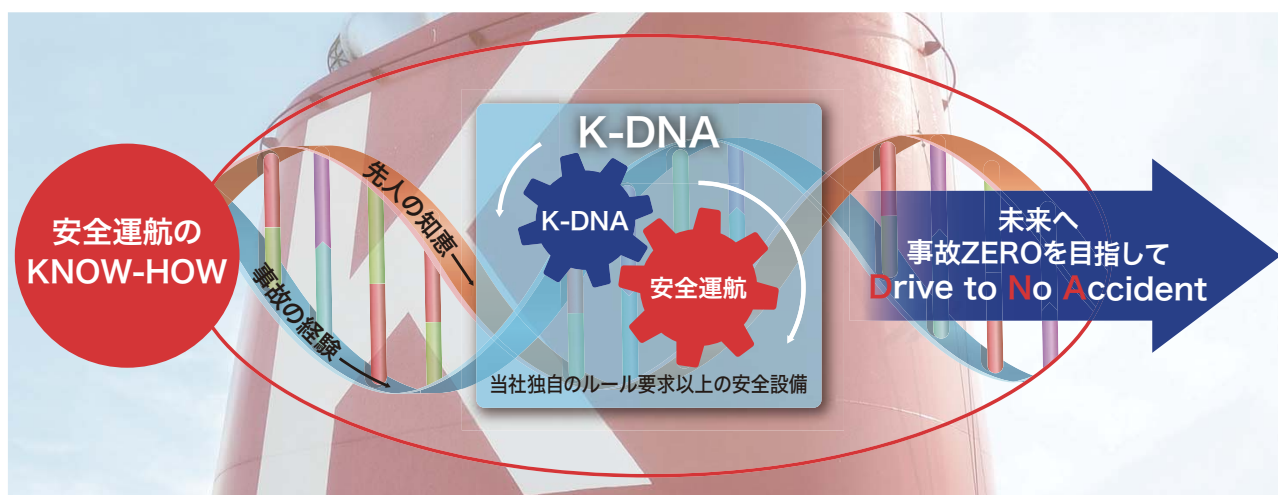
Safety Report制度

Safety Report制度は、不安全行動や不安全状態といった船上でのニアミスの報告を奨励し、受けた報告は陸上の熟練の技術者によって傾向などが丹念に分析され、分かりやすいイラスト付きで僚船にフィードバックされています。ニアミス当事者の責任を問うことはしないノンブレイミングカルチャを徹底することで、年間数千件の報告を受け、現場における安全意識を根付かせています。



安全設備設置指針 K-DNA (“K” Line-Drive to No Accident)

K-DNAとは、現場で培ってきたノウハウの蓄積、過去の事故から得た教訓を反映させた当社独自の安全設備の設置指針です。K-DNAは、航海設備や機関設備、安全保護、海賊対策などの設置基準からなり、K-DNAワーキンググループにより、あらゆる角度からの知見を集結させることで、継続的に発展させ、全運航船におけるハード面の安全強化を図っています。いわば、当社の安全運航の歴史を受け継ぐDNAそのものといえます。



大規模事故演習

不測の事態が発生したことを想定し、年に一度定期的で大規模事故演習を行っています。「事故対応マニュアル」を策定し、船上の乗組員だけでなく、陸上でも緊急時に「迅速」かつ「的確」な事故対応が行えるように模擬記者会見なども含め、実践的な演習を行っています。また、演習では船舶管理会社や国土交通省、弁護士、コンサルタント、保険会社など、多くの方々にもご協力いただき、講評も受けています。演習後は講評や反省会での問題点を洗い出し、マニュアルの継続的な改善を図っています。



人材育成 海事技術者

安全運航を担う世界トップレベルの海事技術者の確保・育成

“K” LINEグループでは、常に安全な運航を提供するための3大指針の一つとして、優秀な海事技術者の確保・育成を掲げています。海事技術者育成構想の“K” Line Maritime Academy(KLMA)を中心に、海技ノウハウの確実な継承や新しいニーズにも対応した技術者の育成に努めます。

海事技術者の確保・育成

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事技術者の確保・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年より自社で優秀な海事技術者を育成するために、「自社養成コース」を設け、一般大学出身の学生の採用を開始しました。

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、個人の知識や技術的なスキル向上だけでなく、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。

労働安全衛生

当社では、安全監督が積極的な訪船活動を実施し、労働災害および疾病予防の啓蒙活動を行うことに加え、個人面談を実施し、意見交換、助言により、不安・不満などを軽減し、各人のメンタルヘルスケアにも努めています。また、安全監督便りに人間関係、船内コミュニケーション向上のための提案、仕事の取り組み方、事故防止などの情報をまとめ、毎月発行しています。さらに、陸上勤務・休暇員向けの年2回の日本人海技者セミナーでは、メンタルヘルス関連の講義や安全体感研修などを新人だけでなく、ベテランへも行っています。この講義や研修は、外国人船員に対しても、展開していく予定です。



Voice

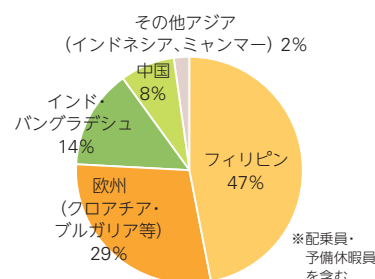
安全運航グループ 安全運航チーム 宇都 秀太郎

私が初めて船乗りの道を志したのは大学の就職活動の頃でした。入社後、神戸の海技大学で約2年間の勉学に励み、初めて海技免状を手にした時は、“K” Lineの航海士として世界の物流を支えていくのだという身の引き締まる思いがしました。その後約3年間の海上勤務を経て、2019年より陸上勤務の安全運航グループに着任しました。船上で培った知識や経験をもとに、若手という立場を生かして“K” LINEの安全運航文化に新しい風を吹き込んでいく所存です。

“K” Line Maritime Academy Philippines

当社グループ管理船は、日本人船員だけでなく、フィリピン、ブルガリア、中国、インドなどのさまざまな国籍の船員により運航されており、自社による船員の確保から育成までを基本としています(円グラフ参照)。中でもフィリピン人船員が半数を占めることから、KLMA (Philippines)は「船員の確保・育成」の中核となっています。2018年3月にフィリピンに新ビルが竣工、同年7月には既存ビルの改修工事を終え、研修施設の拡充を図りました。また、現在、本社オフィスでは日本人船員と同様に陸上から技術者としてサポートを担えるようにフィリピン人船員のOJTによる育成も行っています。

外国人船舶職員数の割合



Voice

海事人材グループ 政策チーム STEPHEN IAN ESPINOSA

キャリアの一環としての本社オフィスでの実務経験を積むことで、より広い視野で会社の運営に対する理解を深めることができます。これにより、船上のスキルだけでなく、陸上での仕事に関する基本的な知識も得られます。

“K” Line Scholar - MAAP* (2010 Graduate)

* Maritime Academy of Asia and the Pacific (比国船舶職員養成商船学校)

人材育成 陸上従業員

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

当社は「お客さまを第一に考えた高いレベルの物流サービスの提供」実現のため、その原動力となる従業員の人材育成に取り組んでいます。ジョブローテーションや研修の充実を通じて、次世代の中核事業を支えるプロフェッショナルの育成を図ります。また、働き方改革にも取り組み、多様な働き方の実現を通じて生産性の向上を目指し、個々人の能力と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。

人材育成

当社では、年次ごとの「階層別研修」と「実務研修」の2つを両輪とした研修プログラム(右図)を実施しています。

チーム長代理制度の導入

当社は2018年にチーム長代理制度を新設し、早期にマネジメント経験を積むことにより、マネジメント力の強化だけでなく、組織運営力の強化や効率的な業務執行体制の構築を目指しています。

トレーナー・トレーニー制度

当社では新入社員が早期に実際の実務に取り組めるように、トレーナー・トレーニー制度を設けています。トレーナー(入社7年目以降の先輩社員)によるトレーニー(新入社員)のフォローアップを行うことにより、ビジネスパーソンとしての確実なステップアップを目指しています。

対象	レベル	階層別研修		実務研修			
		業務遂行・ビジネススキル		海運実務	語学		
管理職層	中級	チーム長研修		ファイナンス 研修	乗船研修	BRM・BTM研修 [※]	英語研修
中堅		チーム長代理研修					
10年目		ロジカルプレゼンテーション					
7年目		問題解決					
5年目		ロジカルシンキング					
3年目	初級	フォローアップ研修(入社6ヶ月後)		海運実務 基礎講座			
2年目		新入社員研修(約3週間)					
新入社員	基礎			国内 現場研修			

※BRM(Bridge Resource Management)・BTM(Bridge Team Management)研修: 海事技術者が操船シミュレータを用いて行う訓練を陸上従業員が見学し、当社安全運航の実現やチームワークなどを学ぶ研修

健康経営

当社では、従業員の健康は個々の幸福の源であり、当社の理念実現のために不可欠であるとの考えの下、食生活セミナーや体質改善プロジェクトなどを実施し、従業員の健康をサポートしています。同時に働き方改革も行い、法規制に対応するだけでなく、時間外労働の削減や有給休暇取得の促進も行っています。

年度	所定平均残業時間※1(時間)	有給休暇平均取得日数※2(日)
2014年度	36.0	15.1
2015年度	29.7	15.3
2016年度	29.0	16.9
2017年度	28.8	16.8
2018年度	31.3	16.4

※1 当社は7時間労働を導入しており、法定労働の8時間/日との比較では、上記値からさらに月平均20.4時間の実質労働時間の減少となります。

※2 年次有給休暇に加え、当社独自の有給休暇(7日間)も含んだ算出

多様な働き方

在宅勤務制度の導入

2018年度に在宅勤務制度を導入しました。通勤の時間削減によりワークライフバランスの促進につながり、さらに通勤負担軽減により、仕事への集中力が保て、業務の効率化につながっています。

配偶者転勤休業制度

当社は、配偶者が海外または国内へ転勤となった場合に最大2年間の休業が可能な制度を設けています。この配偶者転勤休業制度においては、過去5年間で9人の利用実績があります。



Voice

バルクキャリアグループ 原材料チーム 川瀬 真弓

在宅勤務制度を利用することにより、オフィスと比較し集中力が増し、資料作成やデータの取りまとめ作業等がはかどります。電車通勤時のストレスから解放されることや、往復の通勤時間を要さないことで、日々の家事や子育てに時間的な余裕と心の余裕が生まれています。半日休暇と合わせて利用可能などこの制度の魅力です。

社長ESG対談



QUICK ESG研究所
リサーチヘッド
中塚 一徳 氏
×
代表取締役社長
明珍 幸一

“K” LINEグループの 持続的な成長に向けて

すべてのステークホルダーの皆さまから高い信頼を得るため、ESGにも“われ先”に取り組み、持続的な成長を目指します。

先進的な取り組みを生む“K” LINEスピリット

中塚 創立100周年おめでとうございます。“K” LINEグループの100年の歴史を見ますと、「日本初の自動車専用船」など先進性を感じさせる出来事が数多くあることに感じました。こうした企業風土はどのようにして生まれたのでしょうか。

明珍 わたしたちは2019年4月5日に100周年を迎えましたが、創業そのものが、「ストックボートの余剰」という逆境をチャンスに変える進取の気性の賜物でした。その後の歴史も実に山あり谷ありでしたが、困難に直面するたび、「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」という“K” LINEスピリットを発揮して解決してきました。中でも従来にない発想でお客様のニーズを解決する「進取の気性」は他社との差別化を図る強みでもあり、それを磨く中で「われ先汽船」ともいえるアイデンティティが育まれてきたのだと思います。

これまで以上にサステナブル経営が求められる

中塚 御社の中でサステナビリティ(持続可能性)が語られるとき、そこには現在のことだけでなく、将来世代のためにより良い地球環境を残し、社会や経済を持続させようという強い意志を感じます。

明珍 戦後復興期の日本において物の動きが活発化していく中で、わたしたちは環境負荷の低い海上輸送サービスを通じて、経済成長と人々の暮らしを支えるインフラの一端を担ってきたという自負があります。特に日本は、原材料やエネルギー資源を輸入し、加工のうえ製品を輸出することで経済成長を遂げた国です。現在でも輸出入の99.6%を海運が担っており、まさに海運は日本人々に欠かせない「ライフライン」だといえます。世界の人口は過去30年間で51億人から75億人へと1.5倍に増加したのですが、海上荷動きの方は40億トンから123億トンと3倍、つまり人口増加率の倍のペースで増加しています。世界の人口は

2030年までにさらに10億人増えると言われます。新興国の経済成長や生活水準の向上、国際的水平分業の進展と相まって、海運の需要はさらに増大し、インフラとしての海運の役割は一段と大きくなるものと考えられます。

このインフラを維持し、人々の生活を支え続けるためには、従来にもまして地球や海洋の環境への影響に配慮し、社会との関係性を考えたサステナブルな事業運営が求められていると感じています。2015年の国連サミットでSDGs（持続可能な開発目標）が採択され17の目標が示されましたが、この中でも「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、「気候変動に具体的な対策を」や「海の豊かさを守ろう」といった目標は、わたしたちの事業フィールドである海の保全に直接かわるもので、特に重視していきたいと考えています。

CDP「気候変動Aリスト」に3年連続認定

中塚 御社は最も影響力の大きな環境経営評価機関の1つであるCDPによって、最高評価の「気候変動Aリスト」に3年連続で認定されています。これは他社のお手本となるものであり、御社のリーダーシップにわたしたちも注目しています。

明珍 環境データの積極的な開示やグループを挙げた環境経営を進めてきた結果、外部からも評価いただくことが多くなりました。GHG（温室効果ガス）に関するものでは、CDPが企業の対策を評価しており、「CDP2018 気候変動日本報告会」では世界で126社がAリストに認定されました。うち日本企業は20社でしたが、3年連続でA評価と認められたのは当社を含む7社のみでした。また、2017年には、当社グループのCO₂削減目標が、「パリ協定」の「2℃の気温削減目標」を達成する上で科学的に根拠のある目標であることが認められ、国際的イニシアチブから日本で3社目となるSBT（Science Based Target）の認証をいただきました。

昨年10月には、当社は日本の海運会社では初めてTCFD（気候関連財務情報タスクフォース）への賛同を表明しました。TCFDは、世界の中央銀行や金融当局が推進するもので、気候変動に関する事業影響やリスクにかかわる財務情報の開示を企業に促す動きです。これに賛同を示すことで、当社グループの視点からの環境対策だけでなく、国際的なコンセンサスに沿った、投資家目線の取り組みを行う動機づけができ、さらに取り組みに弾みがつくと考えています。

社会全体のコストとして環境規制に対応

中塚 海運が地球や海洋の環境に及ぼす影響にはどのようなことが考えられますか。

明珍 船から出る排気ガスに含まれるCO₂などのGHGは、地球温暖化をもたらして、海面上昇やゲリラ豪雨のような異常気象を引き起こすと言われています。排気ガス内のSO_x（硫黄酸化物）やNO_x（窒素酸化物）は、生態系を破壊する酸性雨をもたらす、大気汚染の原因ともなります。また事故などによる船からの燃料油流出は、海洋を汚染して水中の生物の生命を脅かすだけでなく、海洋生態系の破壊にもつながり、そのダメージは長期間に及ぶ懸念があります。さらに、バラスト水の排出は外来生物をもたらす、固有の生態系を破壊する原因となります。

中塚 実際、海運が排出するGHGはどの程度なのですか。

明珍 海運は、他の輸送手段に比べて単位当たりの環境負荷の低い輸送手段です。例えば1トンを1km輸送するのに発生するCO₂は3トン弱と試算されていますが、これはトラック輸送の30分の1、航空輸送と比較した場合は150分の1となります。しかしながら、総量としての影響は非常に大きく、国際海運が排出するCO₂はドイツ1ヶ国に相当する2%強にあたり、この影響をいかに低減するかが大きな課題となっています。



中塚 一徳氏 プロフィール

1992年株式会社QUICK入社。機関投資家向けサービスの企画、開発、研究を担当。ESG研究所では、ESGデータを活用した定量分析、ESGアドバイザーなどのサービスに従事。年金基金、運用会社等での講演や執筆のほか、GPIFのESG関連調査研究でプロジェクトマネージャーを務める。



金融界全体が大きくESGへと舵を切っており、「Sustainable Finance for All」の動きが強まっている。

中塚 2020年1月から、燃料油に含まれる硫黄分の上限を3.5%から0.5%へと引き下げるIMO(国際海事機関)のSOx規制が適用されます。実施が迫って待ったなしの状況ですが、これについてはどのようにお考えですか。

明珍 SOx規制の対象となる船の数は全世界で58,000隻、使用する燃料が2億8,500万トンと言われます。世界中の海運が一斉に対応に走るということになり、まさにグローバルに大きなインパクトを及ぼすものです。SOx規制に対応する手段としては、「低硫黄燃料油の使用」「SOxスクラバーの設置」「LNGやLPGなど代替燃料の使用」の3つが考えられますが、規制開始時点では9割以上の船が「低硫黄燃料油」による対応になると見られています。そうすると燃料費の大きな増加が予想され、世界で年間300億ドル(3.3兆円)から最大で600億ドル(6.6兆円)のコスト増になるとIMOは試算しています。

中塚 これとは別にGHG対応も必要で、それを含めるとさらに莫大なコストが発生します。このようなコストは社会全体で負担すべきものであると考えます。

明珍 2018年4月、IMOの海洋環境保護委員会で「GHG削減戦略」が採択されました。これは、2008年を基準に2030年までに海運全体の燃費効率を40%改善し、2050年までにGHG排出量を半減させ、さらには今世紀中のなるべく早い段階でGHG排出ゼロを目指すという野心的な目標です。対応は今後具体化してきますが、目標実現には新技術の導入に加えて減速航行も必要となれば、輸送のための所要日数や配船頻度の減少といった影響も考えられます。また排出権購入や新技術導入といった対策では、追加のコストが発

生します。もはや、わたしたち海運会社の企業努力だけで解決できるレベルの問題ではありません。社会的なコストである環境対策の費用は社会全体で適正に負担いただくこと、また減速航行といった物流の変化が起こり得ることなどについて、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにご理解をいただくこともわたしたちの責務であると考えています。

「三方良し」の心得でESGに取り組む

中塚 2006年に国連でESGを投資プロセスに組み入れるPRI(責任投資原則)が提唱されて以来、ESG投資が拡大し、日本でも2015年にGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)がPRIに署名したことで、急速な広がりを見せています。最近では「Sustainable Finance for All」と言っていますが、間接金融の世界にもESGが浸透し、金融界全体が大きくESGへと舵を切っています。

そうした中、投資家は従来の財務分析に加えて、「E」(環境)と「S」(社会)の貢献で世の中に与えるインパクトの部分について、ポジティブ・ネガティブの両面で注目し、内在価値を評価する手段として投資判断に組み込む動きを強めています。もっともESGという評価軸は、投資家だけの視点ではなく、さまざまなステークホルダーの視点が集約されたものと考えられます。従って、これが高く評価される企業はステークホルダーの総合的な信頼を獲得していることを意味し、そのことを投資家が定量化し評価する流れにあります。その結果、SDGsに代表される国際的なサステナブルな視点でポジティブなインパクトを与える企業に資金が回される時代になってきています。

明珍 もともと日本では、ビジネスの心得として、売り手良し、買い手良し、世間良しの「三方良し」という言葉がありますが、サステナブル経営とは、「世間良し」を具現化したものと言ってよいでしょう。企業においても、利益のみを追求する結果、環境を破壊したり、社会に害を及ぼすようなビジネスは、長続きを望むべくもありません。一方で、適正な利潤を得、再投資を行い、投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応えることができれば、企業としての存続が危なくなります。社会貢献と両立させながら利益を追求する行動、地球環境や社会との共存共栄が経営の鍵になると考えています。

そこで当社グループは中期経営計画の重要課題として、

「ESGの取り組み」を挙げています。特に「E」については、2015年に環境に関する長期指針「“K” LINE環境ビジョン2050」を策定し、それに基づく取り組みを継続しています。当社グループの「S」については、事業の根幹にある安全運航は言うまでもありませんが、それに加えて人材育成が重大なテーマとなります。「G」（ガバナンス）は事業運営に規律を与え、事業を通じた社会貢献と企業業績を両立させるものととらえています。

「“K” LINE環境ビジョン2050」で進むべき道筋が明確になった

中塚 2015年の段階で2050年まで見越した具体的な環境ビジョンを策定され、経営戦略として実践されているのは先進的です。環境経営のフロントランナーといえます。

明珍 環境ビジョンの策定に当たっては、まず課題分析を行い、海運にとっての重要課題を抽出しています。海洋汚染・生態系、エネルギー資源、地球温暖化、大気汚染の4つです。当社グループにとっての重要性を横軸、社会から見た重要性を縦軸に置いて設定したものです。これらについて、自社の目指す姿に応じて2019年時点の中間目標と、2050年時点の最終目標とを設定しました。例えば「地球温暖化」のテーマでは、CO₂排出量を2011年実績比で2030年までに25%削減、2050年までには半減させるという大きな目標を設定しています。

中塚 ESGの実践に対し投資家は、その企業の各部門が個々に行うのではなく、まずはボードメンバーがリスクあるいは機会となる重要課題を認識し、経営戦略に組み込むことが大事なことであり、各部門はそれに従って行動すべきと考えています。この点で、御社の環境ビジョンは本当に実効性のあるものだと感じますが、実際にこの4年間でどのような成果が得られましたか。

明珍 まずはこのような指針を作ったことで、進む道筋が明確になったことが大きな成果です。具体的には、海洋汚染・生態系、エネルギー資源、地球温暖化、大気汚染の4つが取り組むべき課題だと整理しました。各課題に2019年に達成すべき中間目標を設定しましたが、このうち重大事故ゼロは継続し、LNG燃料船の導入も実現に向け具体的に進んでいます。最大の課題であるGHG削減は、当初の中間目標（2011年実績比で10%減）を早期に達成したため、

2030年までの新たな目標（同25%減）を設定し、それに向けた取り組みを進めています。たまたまではありますが、当社の2030年の中間目標は、昨年IMOがGHG削減戦略で定めた2030年目標とほぼ合致しています。

中間目標の1つである環境フラッグシップの建造としては、2016年に“DRIVE GREEN HIGHWAY”という環境技術を満載した自動車船が竣工しました。当社グループの従来船型と比べて、輸送車両1台当たり、CO₂は25%以上、NO_x50%以上、SO_x90%以上の排出量の削減が可能となっています。この船は「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」の栄誉も頂戴しました。また、この船を含む当社の環境への取り組みが評価され、今年になって「Panama Green Shipping Award」も受賞しました。



環境課題を適切にとらえ、やるべきことを整理したことにより、効率よく対策を講じることができた。

先進的な環境技術の導入はまさに「われ先汽船」の真骨頂

中塚 そのような画期的な船の発想はどこから生まれてくるのですか。

明珍 この船もまさに「進取の気性」から生まれたものです。次世代の7,500台積み自動車専用船シリーズの建造計画に際し、若い社員を中心に、このうち1隻を新時代の環境対応フラッグシップにしようという機運が盛り上がりました。そして「最先端の環境技術を結集させたい」という呼びかけに、日本国内の造船所、船用機器メーカーの皆さまも大いに賛同してくださり、先進的な発想を現実のものにすることができたのです。まさに「われ先汽船」の真骨頂といえます。

社長ESG対談

中塚 経団連では、SDGsの達成に向けて、革新技術を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決を両立するコンセプトとして「Society 5.0 for SDGs」を提案しています。SDGsの目標の達成に向けて、「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」以外でも革新的な技術を活用していると伺っています。

明珍 例えば当社グループでは、自社保有の運航船166隻に「K-IMS」というIoTを利用した管理システムを搭載しています。これは最大2,000項目にも及ぶビッグデータを30分ごとに船陸間でやり取りし、本船の運航状況や機関プラントなどのさまざまな情報をリアルタイムでモニタリングするシステムです。このデータを用いて最適航路での運航や、本船機器メンテナンスを支援し、燃料消費の低減や安全運航につなげています。また最先端の技術を活用し、お客さまの利便性を高めたり、社内のビジネスプロセス改善につなげるため、2019年1月には「AI・デジタルイノベーション推進室」と「マーケティング戦略室」を設置しました。

外国籍船員の育成環境を充実

中塚 「S」(社会)の切り口で重視されている人材育成についてもお聞かせください。

明珍 陸上従業員には研修制度の充実などで力を注ぐ一方、当社グループのビジネスの根幹である安全運航を徹底するため、海事人材の確保育成にも力を入れています。当社グループが運航している船は全部で約500隻あり、そのうちわたしたち自身でオペレーションしている船が200隻弱あります。日本人船員は300人強で、約2,400人が外国人船員です。それゆえ、日本人はもとより外国人船員の育成・教育は事業を継続・発展させていく上で不可欠な取り組みとして注力しています。

中塚 外国人船員の働き甲斐や地域社会の発展につながるものが、ひいては企業自身にも業績となって表れてきますね。

明珍 当社グループでは外国人船員の大勢を占めるのがフィリピンの方々であり、わたしたちはマニラに海事技術者研修施設を持っていますが、昨年大規模な改修・拡張を行いました。研修スタッフ55名が年間50以上の講座を開き、延べ10,000人が受講できる体制を整えています。もっとも、乗組員だけ見ていればよいということではなく、間接的にかかわってくるさまざまな人たちを含めた目配りが必要です。そこ

で2016年には、公正・透明な取引と基本的人権などを謳ったサプライチェーンCSRガイドラインを和英版それぞれで整備しました。当社グループの活動が正しく行われているかの判断基準として指針を定め、社内外に示すことは重要です。

PDCAをしっかりと回す

中塚 最後にESGの考え方を取締役会や社内に浸透させるために実施した取り組みを教えてください。

明珍 中期経営計画のESGの取り組みを地道に進める中で、四半期ごとに各部門が戦略や施策を検証しています。その上で、CSR専門委員会でSDGsとの関連を踏まえて検討する体制になっています。同時にステークホルダーの皆さまには、「K」LINEグループの持続的な成長に向けた取り組みをご理解いただけるよう、情報発信も積極的に行っています。

中塚 ここまでのお話を聞いて、「K」LINEグループが経営戦略の中にしっかりとESGを組み込んでいるのを感じます。私は、ESG対応は、企業の次世代へのコミットメントであると考えています。投資家もトップが常日頃からESGを経営課題として認識し、それが企業戦略に統合され、社内に浸透している企業を望んでいます。

明珍 ESGのような誰もが共感できる動きは一旦加速しだすと早いものです。先行しているつもりでも、ルーティンワークになってくると本質を見失ってしまうことがあるかもしれません。一方で環境規制などはますます強化される方向にありますので、PDCAをしっかりと回し、やるべきことはわれ先に取り組むことが重要であると思っています。



節目節目でしっかりと自分たちの行動を振り返り、やるべきことはわれ先に取り組む。

コーポレートガバナンス

当社は、企業の社会的責任を果たし、株主等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、継続的に努力していきます。

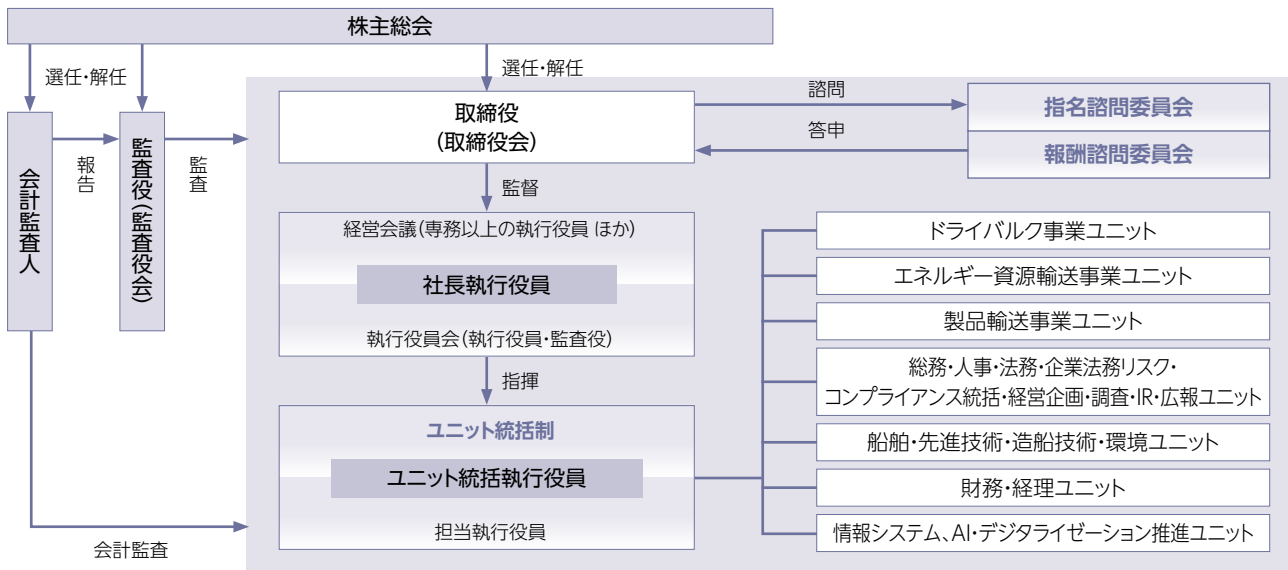


トップページ > CSR > ガバナンス > コーポレートガバナンス

https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/corporate_governance.html

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。



(2019年7月1日現在)

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。



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。



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

https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/corporate_governance/main/00/teaserItems1/03/linkList/0/link/independence_criteria.pdf

社外役員

社外取締役

岡部 聡(筆頭社外取締役)

経歴 元 トヨタ自動車(株)専務取締役、元 東海東京証券(株)取締役副会長

選任理由 トヨタ自動車(株)で40年余りにわたりアジアを中心とした新興国での新規事業を数多く成功に導き、その後同社および証券会社役員として会社経営に長年携わってきた経験と知見を当社の経営に生かすため。

2018年度取締役会出席回数 13/14回

田中 誠一

経歴 元 三井物産(株)代表取締役副社長執行役員

選任理由 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。

2018年度取締役会出席回数 14/14回

山田 啓二(新任)

経歴 元 京都府知事、全国知事会会長、現 京都産業大学学長補佐、同大学法学部法政策学科教授

選任理由 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と判断するため。

内田 龍平(新任)

経歴 現 Effissimo Capital Management Pte Ltd ディレクター

選任理由 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。

社外監査役

志賀 かず江

経歴 現 白石綜合法律事務所オフ・カウンセル、リコーリース(株)社外取締役、元 (株)新生銀行社外監査役など

選任理由 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、社外監査役としての経験を有しており、社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えると判断するため。

2018年度取締役会出席回数 13/14回

2018年度監査役会出席回数 14/14回

原澤 敦美(新任)

経歴 元 日本航空(株)、現 五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー、(株)ローソン銀行社外監査役

選任理由 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、運輸業にかかる知識・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と判断するため。

役員紹介はP50-51へ

Pick up

株主・投資家との対話

機関投資家や証券アナリストさま向けに四半期ごとの決算説明会のほか、当社についての理解を深めていただくため、個別面談や施設見学会も適宜実施しています。

2018年度は、多くの方に興味をもっていただけるよう個人投資家さま向けに新たにオンライン会社説明会を開催しました。また、IRサイトにて積極的な開示を図り当社および海運に関するさまざまな情報のご提供に努めています。

す。このような取り組みの結果、当社は和インベスター・リレーションズ株式会社が選定する「2018年インターネットIR表彰」にて、優良賞を受賞しました。



トップページ > 投資家情報
<https://www.kline.co.jp/ja/ir.html>

2018年度 活動実績

国内IR・SR

参加社数 184社
 参加人数 240名

海外IR・SR

参加社数 36社
 参加人数 38名

スモールミーティング

参加社数 37社
 参加人数 37名

事業説明会・施設見学会

参加社数 7社
 参加人数 7名

個人投資家向けIR

オンライン説明会、証券会社
 営業担当者向け説明会含む
 開催回数 4回

役員報酬制度

報酬決定方針および手続き

業務執行取締役の報酬は、中長期的な業績や負担する潜在的リスクを反映させ、当社の持続的成長と企業価値最大化に向けた意欲をより高めるものとし、社外取締役の報酬は、当社業務に関する時間と職責を反映させたものとしています。この方針に則り、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ます。取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。

報酬制度設計

取締役の報酬は、①月例報酬と②業績連動賞与に加え2016年6月開催の株主総会で決議された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=Total Shareholders Return)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3月期から2020年3月期までの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

2018年度の役員報酬実績

区分	人数	支給額
取締役(うち社外)	11名(3名)	299百万円(32百万円)
監査役(うち社外)	3名(2名)	49百万円(14百万円)
計	14名(5名)	348百万円(46百万円)

※百万円未満切り捨て
※左記には、2018年6月21日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役2名に係る報酬が含まれています。

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役員から説明

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価について

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。

年度(評価方法)	項目
2015 (インタビュー) 第三者評価	・取締役会の戦略・リスク等に対する理解と対応 ・取締役会の構成と体制 ・取締役会の運営と実務的事項 ・取締役会の監督機能 ・取締役会の意思決定におけるカルチャー ・株主との対話
2016 (アンケート)	・取締役会の戦略・リスク等に対する理解 ・取締役会における議論の質 ・取締役会の構成 ・取締役会の運営と実務的事項 ・取締役・経営陣幹部の指名・報酬制度の実効性 ・取締役の意思決定におけるカルチャー ・株主その他のステークホルダーとの関係
2017 (アンケート)	・取締役会の戦略・リスク等に対する理解 ・取締役会における議論の質 ・取締役会の構成 ・取締役会の運営と実務的事項 ・取締役・経営陣幹部の指名・報酬制度の実効性 ・取締役の意思決定におけるカルチャー ・グループガバナンス ・株主その他のステークホルダーとの関係
2018 (インタビュー) 第三者評価	・取締役会の戦略・リスク等に対する理解 ・取締役会における議論の質 ・取締役会の構成 ・取締役会の運営と実務的事項 ・取締役・経営陣幹部の指名・報酬制度の実効性 ・取締役の意思決定におけるカルチャー ・グループガバナンス ・株主その他のステークホルダーとの関係

※太字は新規追加項目

2018年度評価

- ・ 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

今後の課題

中長期的な経営方針・計画に関する議論の強化

取締役会と経営会議の役割再定義による議題整理を行い、決裁基準や業務執行権限配分の再見直しによる議論時間の創出を行う。これにより、中長期的な取締役会での経営方針・計画に関する議論の促進と強化を行うとともに、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という当社の強みをさらに向上させていく。

グループガバナンスの強化

ONEのガバナンスにつき、業績変動の原因・結果のみに限定することなく、一株主である当社の取締役会として可能な範囲内で適時適切なモニタリング体制の強化を行う。

投資案件実行後のリスク管理

投資実行後の案件について、経営管理高度化の仕組みを利用したリスクの検証を行うとともに、投資案件のリストを整備し進捗管理を取締役会において行うことで、リスク管理のPDCAサイクルを構築していく。

取締役会多様性の向上

取締役会の多様性については当社の強みの一つとして再認識されたが、現時点で女性取締役が不在であることなど、ジェンダー多様性の点でさらなる改善の余地があり、今後も多様性確保に努めていく。



トップページ > CSR > ガバナンス > コーポレートガバナンス > 取締役会の実効性評価について

https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/corporate_governance/main/02/teaserItems1/017/linkList/0/link/20190426_2.pdf

内部統制システム

取締役会が内部統制システムを構築し、有効性を評価し、その機能を確保していく責務を負っています。さらに、内部監査グループが、内部統制システムの監視・検証を通じて、その整備・維持・向上に係る取締役会の責務遂行を支援する役割を担っています。監査役は、取締役による内部統制の構築とその仕組みが有効に機能しているかを監視します。

また、当社は、グループ会社の独立性を尊重しつつ、各社の内部統制システムの構築および有効な運用を支援・管理し、当社グループ全体の業務の適正を確保しています。

2018年度の主な内部監査活動

内部監査グループは、年度監査計画を策定し、監査を実施しています。2018年度の主な実績は、以下のとおりです。

- 当社の各部門の業務プロセス監査: 20プロセス
- 当社の主要システムのIT全般統制監査: 24システム
- 当社グループ主要会社の全社的な内部統制監査: 28社
- 海外グループ会社の監査: 9社
- グループ会社内部監査部門との共同監査: 1社

リスクマネジメント

経営上の諸々の危機・リスクを認識し、それに備え、リスクが顕在化したときにも企業の社会的責任を果たし得よう、危機・リスク管理体制を構築しています。危機・リスクを4分類し、それぞれに対応する委員会を設け、さらにこの4委員会を束ねて危機・リスク管理活動全体を掌握・推進する組織として、危機管理委員会を設置しています。

危機管理委員会 リスクマネジメント全般を掌握・推進

安全運航推進委員会	船舶の運航関連
災害対策委員会	災害関連
コンプライアンス委員会	コンプライアンス関連
経営リスク委員会	その他の経営関連

事業に影響を及ぼす主なリスク

当社グループの主要事業である海上輸送においては、世界各国の景気動向、商品市況、船腹の需給バランス、競合関係など、さまざまな要因の影響を受け、その変化が営業活動、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。特に、日本および主要な貿易国(地域)である北米、欧州、中国等の税制、経済政策の変更、あるいは自国保護貿易政策などの発動は、国際貨物輸送量の減少や運賃市況の下落を招き、当社グループの財政状態、経営成績に悪影響を与える可能性があります。

ここに記載するものが当社グループのすべてのリスクではありません。詳しくは当社ウェブサイトをご参照ください。

 [トップページ > 投資家情報 > 経営方針 > リスク情報](https://www.kline.co.jp/ja/ir/management/risk.html)
https://www.kline.co.jp/ja/ir/management/risk.html

コンプライアンス



グループコンプライアンス体制の強化

2017年1月に制定した「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」(競争法や反贈収賄法の個別ポリシー含む)(以下、グローバルポリシー)は、グローバルなレベルでのグループコンプライアンス体制を強化するためのもので、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。また、専任部署によるセミナー開催、ガイドブック配布、専門委員会の開催等を通じて、グローバルポリシーが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取り組んでいます。

さらに、海外グループ会社からの経営上のリスクに係る情報を早期に把握し、一元的に管理するため、2018年10月にグローバルホットライン制度を制定しました。

コンプライアンス推進体制・意識向上の取り組み

社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を通じて、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)のもと、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。

さらに、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、コンプライアンスセミナーを開催しています。

 [トップページ > CSR > ガバナンス > コンプライアンス](https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/compliance.html)
https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/compliance.html

役員紹介



取締役会長

村上 英三

代表取締役社長
社長執行役員

明珍 幸一

代表取締役
専務執行役員

二瓶 晴郷

代表取締役
専務執行役員

浅野 敦男

代表取締役
専務執行役員

鳥山 幸夫

取締役
専務執行役員

針谷 雄彦



専務執行役員

坂本 憲司



取締役(社外)

岡部 聡



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



常勤監査役

山内 剛



常勤監査役

荒井 邦彦



監査役(社外)

志賀 こず江

取締役

取締役会長

村上 英三

代表取締役社長

明珍 幸一

代表取締役

二瓶 晴郷

代表取締役

浅野 敦男

代表取締役

鳥山 幸夫

取締役

針谷 雄彦

取締役(社外)

岡部 聡

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

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)

志賀 こず江

監査役(社外)

原澤 敦美

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)

専務執行役員

二瓶 晴郷

財務・経理ユニット統括、
CFO(チーフフィナンシャルオフィサー)

専務執行役員

浅野 敦男

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

坂本 憲司

米国駐在("K" LINE AMERICA, INC.社長)

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

鳥山 幸夫

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・IR・広報ユニット統括、
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)

専務執行役員

園部 恭也

製品輸送事業ユニット(自動車船・コンテナ船・
港湾事業、物流・関連会社事業、
マーケティング戦略)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

三崎 晃

英国駐在("K" LINE (EUROPE) LIMITED社長
および"K" LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED
社長)

常務執行役員

河野 修三

情報システム、
AI・デジタルイノベーション推進ユニット統括、
CIO(チーフインフォメーションオフィサー)、
(株)ケイライン ビジネス システムズ社長

常務執行役員

新井 大介

コンテナ船・港湾事業、物流・関連会社事業、
マーケティング戦略担当

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

常務執行役員

綾 清隆

船舶部門担当

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

横山 信之

自動車船事業・自動車船安全輸送・
自動車物流担当

組織図 (2019年7月1日現在)



専務執行役員
園部 恭也



監査役(社外)
原澤 敦美

(2019年7月1日現在)

執行役員

大川 智之
油槽船担当

執行役員

浅野 裕史
経営企画・調査、IR・広報担当

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

執行役員

栗本 裕
財務、経理担当、財務グループ長委嘱

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

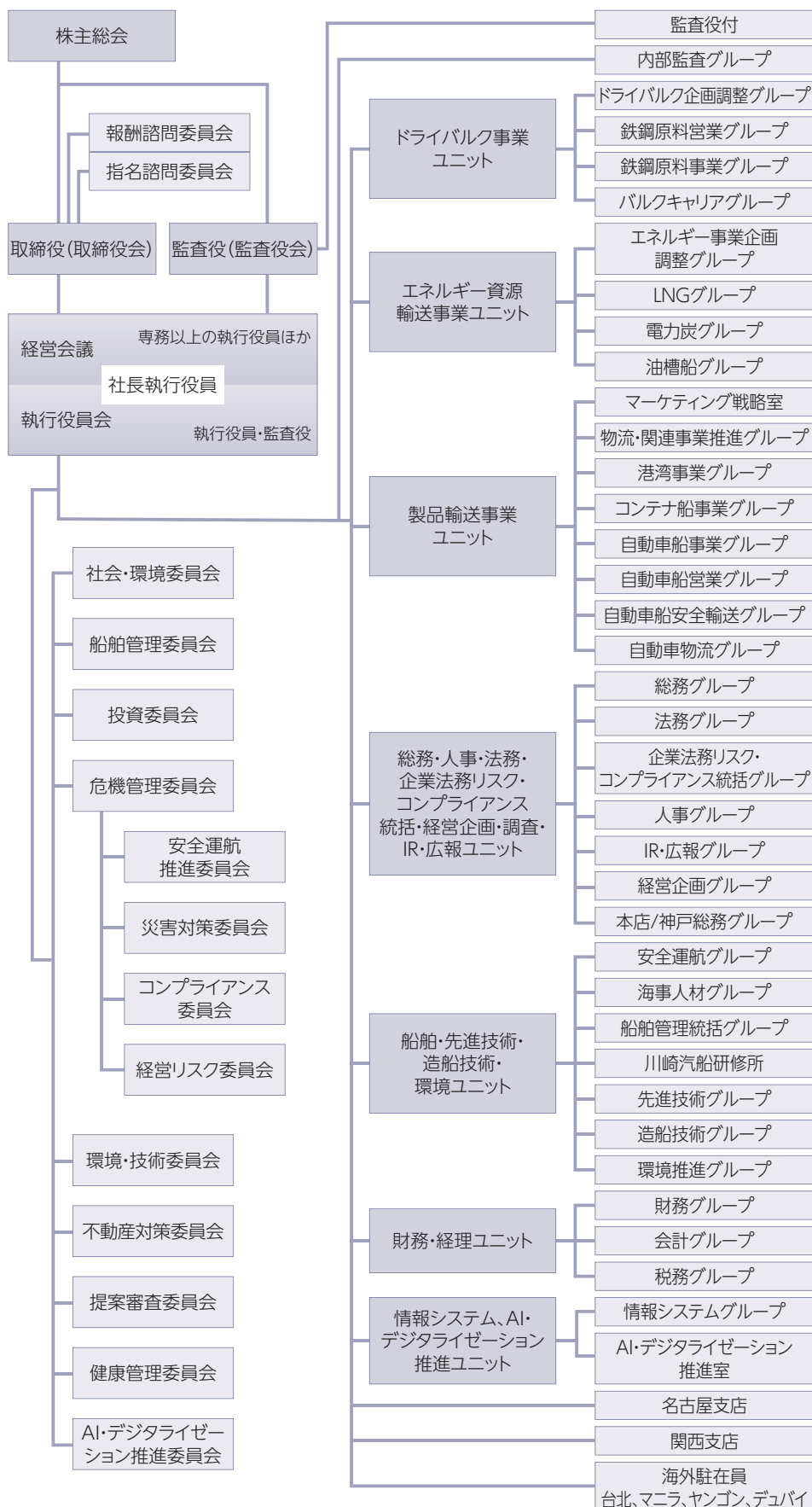
五十嵐 武宣
自動車船営業担当、
自動車船営業グループ長委嘱

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



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」			
		“K” LINE Vision 100	“KV” 2010	新たな挑戦	
		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
業績 (会計年度)	売上高	¥838,033	¥985,085	¥972,311	¥1,134,772
	営業利益	△ 52,075	58,610	△ 40,563	14,887
	経常利益	△ 66,272	47,350	△ 48,956	28,589
	親会社株主に帰属する当期純利益	△ 68,721	30,603	△ 41,351	10,669
財政状態 (会計年度末)	総資産	1,043,885	1,032,505	1,066,649	1,180,434
	純資産	331,865	314,986	259,935	361,975
	自己資本	308,122	291,669	242,573	340,571
	有利子負債	516,001	483,363	592,523	629,864
	設備投資額	181,489	148,993	239,197	134,555
	減価償却費	45,281	44,722	50,044	59,668
	営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,941	84,902	△ 2,909	59,756
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 63,737	△ 54,117	△ 83,233	△ 27,212
	フリー・キャッシュ・フロー	△ 87,678	30,785	△ 86,142	32,544
	財務活動によるキャッシュ・フロー	109,411	△ 24,797	86,307	26,364
1株当たりの情報	当期純利益(円)	△ 106.24	40.08	△ 54.14	12.07
	純資産(円)	403.53	381.87	317.59	363.18
	配当金(円)	—	9.50	—	2.50
	配当性向(%)	—	23.7	—	20.7
経営指標	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	△ 21.4	10.2	△ 15.5	3.7
	総資産経常利益率(ROA)(%)	△ 6.6	4.6	△ 4.7	2.5
	負債資本比率(DER)(倍)	1.67	1.66	2.44	1.85
	自己資本比率(%)	29.5	28.2	22.7	28.9
期中平均値	為替(円/US\$)	93	86	79	82
	燃料油価格(US\$/トン)	407	489	672	671
連結事業データ	運航船舶 ^{※5} (隻)	499	522	559	566
人事データ	連結従業員(人)	7,740	7,895	7,703	7,667
	単体従業員(人)	623	623	664	659
	陸上(人)	433	437	486	481
	海上(人)	190	186	178	178
	女性比率(%)	18.5	18.9	22.9	22.8
	障がい者雇用率(%)	2.12	1.60	1.60	1.90
	労働災害発生件数	陸上(件) 0 海上(件) 1	0 0	0 0	0 1
経営体制 ^{※6}	取締役(人)	15	14	13	13
	社外取締役(人)	2	2	2	2
	監査役(人)	5	5	5	5
	社外監査役(人)	3	3	3	3
環境データ ^{※7}	燃料油(千トン)	3,563	3,802	3,949	3,966
	CO ₂ 排出量(千トン)	11,096	11,838	12,298	12,352
	SOx 排出量(千トン)	197	208	214	209
	NOx 排出量(千トン)	303	308	323	319

※1 百万円未満を四捨五入しています。

※2 2018年度の米ドル金額は2019年3月31日の東京外国為替市場における為替相場(1米ドル=110.99円)で換算し、参考表示したものです。

※3 「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。

※4 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。

K Value for our Next Century

Bridge to the Future

- Action
for Future -

飛躍への再生

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (百万円)※1	2018年度 (千ドル)※2
¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	7,538,796
28,854	47,988	9,428	△46,037	7,220	△24,737	△222,876
32,455	48,981	3,339	△52,389	1,963	△48,934	△440,887
16,642	26,818	△51,499	△139,479	10,384	△111,188	△1,001,784
1,254,742	1,223,328	1,115,224	1,045,210	1,036,887※3	951,262	8,570,700
410,690	467,440	379,914	245,482	243,094	181,233	1,632,877
388,837	441,532	355,376	219,485	217,011	103,576	933,201
643,795	536,847	525,152	550,512	570,585	550,212	4,957,311
93,378	89,502	116,593	68,048	101,105	97,912	882,170
52,244	53,527	48,303	47,421	43,411	40,789	367,502
88,228	101,826	39,636	△43,919	1,167	△6,809	△61,348
△ 5,113	△ 11,177	△29,569	△24,882	△22,813	△35,494	△319,795
83,115	90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△381,143
△ 26,634	△ 119,254	△ 14,836	26,436	22,240	19,290	173,799
						(米ドル)
17.75	28.60	△54.95	△1,488.23※4	111.13※4	△1,192.08※4	△10.74※4
414.66	471.10	379.18	2,341.93※4	2,326.65※4	1,110.48※4	10.01※4
4.50	8.50	5.00	—	—	—	—
25.4	29.7	—	—	—	—	—
4.6	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	
2.7	4.0	0.3	△4.8	0.2※3	△4.9	
1.66	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	
31.0	36.1	31.9	21.0	20.8	10.9	
100	109	121	109	111	111	
626	541	295	265	349	450	
583	584	575	560	554	520	
7,703	7,834	8,097	8,018	7,153	6,022	
652	676	716	735	724	756	
478	504	541	552	531	552	
174	172	175	183	193	204	
24.4	25.4	26.3	24.9	25.1	25.8	
1.93	1.87	1.94	2.29	2.40	2.05	
0	0	0	1	2	0	
3	1	0	1	1	1	
13	10	9	9	9	9	
2	2	2	3	3	3	
4	4	4	4	3	3	
3	3	3	2	2	2	
3,651	3,646	3,942	3,872	4,102	3,824	
11,377	11,360	12,300	12,079	12,797	11,932	
190	182	190	183	195	188	
292	283	290	274	284	262	

※5 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。

※6 川崎汽船株式会社を対象としています。

※7 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

財務セクションについて

このレポートの財務セクションは、当社の第151期(自2018年4月1日至2019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28.0%減収の8,367億31百万円となりました。報告セグメント別では、ドライバルクセグメントは、大型船市況が上期には堅調に推移し、前年度に比べ、10.0%増収の2,738億26百万円となりました。エネルギー資源セグメントは、エネルギー資源輸送事業(液化天然ガス輸送船事業・油槽船事業・電力炭船事業)では、中長期の期間傭船契約のもとで順調に稼働し、海洋資源開発事業(エネルギー関連開発事業・オフショア支援船事業)では、オフショア支援船事業で軟調な市況が継続したものの、エネルギー関連開発事業は順調に稼働しました。これらの結果、前年度に比べ17.6%増収の887億1百万円となりました。製品物流セグメントは、自動車船事業では、輸送台数は増加したものの、運航効率の悪化等がありました。物流事業では、国内における物流需要は堅調に推移し、国際物流では荷動きが好調でした。近海・内航事業では、近海事業において輸送量は堅調に推移し、内航事業においては、新造大型船の投入による積載スペース拡大効果がありました。一方で、コンテナ船事業でのONE社への事業移管に伴い、前年度に比べ44.8%減収の4,410億28百万円となりました。その他セグメントは、15.2%減収となりました。なお、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しており、前年同期比較については、前年同期の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、コンテナ船事業でのONE社への事業移管による運航経費の減少などにより、前年度の1兆832億99百万円から2,828億2百万円減少し、8,004億97百万円(前年度比26.1%減)となりました。営業収入に対する売上原価の比率は2.4ポイント増加して95.7%となりました。販売費及び一般管理費は105億35百万円減少し、609億71百万円(前年度比14.7%減)となりました。

営業利益

売上総利益の減少により、前年度の72億19百万円の営業利益に対し247億36百万円の営業損失となりました。

営業外収益(費用)

受取利息・配当金から支払利息を差し引いた純額は、支払利息の

増加により、48億77百万円の損失(前年度は31億67百万円)となり損失が拡大しました。また9億49百万円の為替差益(前年度は15億41百万円の為替差損)、188億75百万円の持分法による投資損失(前年度は46億1百万円)を計上しました。これらが主要因となり、営業外損益は241億97百万円の損失(前年度は52億56百万円)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100億95百万円となりました。また主に備船解約や減損損失などにより特別損失は605億84百万円となりました。これらの結果、税金等調整前当期純損失は994億22百万円(前年度は171億88百万円の税金等調整前当期純利益)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増加により、前年度の42億13百万円から51億46百万円増加し93億59百万円となりました。

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、INTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE, INC.などの非支配株主に帰属する当期純利益が減少し、前年度の25億90百万円に対し、24億5百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

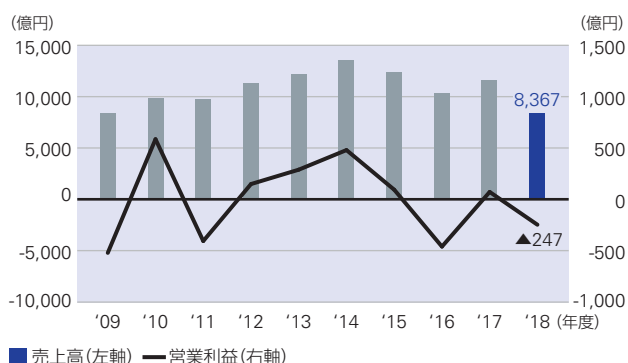
親会社株主に帰属する当期純損失は、前年度の103億84百万円の親会社株主に帰属する当期純利益に対し、1,111億88百万円の親会社株主に帰属する当期純損失となりました。1株当たり当期純利益は、前年度の111.13円の1株当たり当期純利益に対し、1,192.08円の1株当たり当期純損失となりました。

資本の財源および資金の流動性についての分析

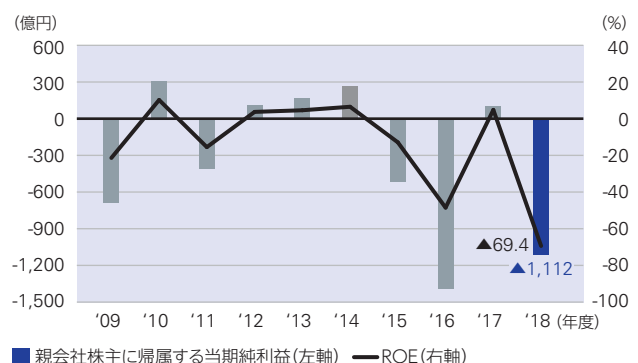
キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は1,380億40百万円となり、前年度末より200億32百万円減少しました。各キャッシュ・フ

売上高・営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



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、税金等調整前当期純損失や仕入債務の減少等により、当連結会計年度は68億8百万円のマイナス(前年度は11億67百万円のプラス)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354億93百万円のマイナス(前年度は228億13百万円のマイナス)となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、非支配株主からの払込みによる収入等により、当連結会計年度は192億90百万円のプラス(前年度は222億39百万円のプラス)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979億11百万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。当社は国内1社の格付機関から格付を取得しており、2019年6月21日0時現在の発行体格付は、日本格付研究所(JCR)「BBB-」となっています。また、短期債格付(CP格付)についてはJCR「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856億25百万円減少し9,512億61百万円となりました。流動資産は、現金及び預金

の減少等により、前年度末比1,018億55百万円減少し2,888億71百万円となりました。固定資産は前年度末比162億30百万円増加し6,623億90百万円となりました。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343億21百万円減少し4,486億32百万円となりました。投資その他の資産は、主に投資有価証券の増加等により、前年度末比499億20百万円増加し2,093億81百万円となりました。当連結会計年度末の負債合計は、前年度末比237億64百万円減少し7,700億28百万円となりました。未払金や短期借入金等が増加したものの、支払手形及び営業未払金の減少等により、流動負債は2,793億52百万円となり、固定負債は4,906億75百万円となりました。当連結会計年度末の純資産合計は、前年度末比618億60百万円減少し、1,812億33百万円となりました。純資産のうち株主資本は、主に資本剰余金が591億24百万円減少したこと及び利益剰余金が504億14百万円減少したことにより、911億52百万円となりました。その他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益が47億68百万円減少したことを主な要因として、前年度末比38億98百万円減少し124億23百万円となりました。なお、「『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)等を当連結会計年度の期首から適用し、財務状態については遡及処理後の前連結会計年度末の数値で比較を行っています。

配当政策

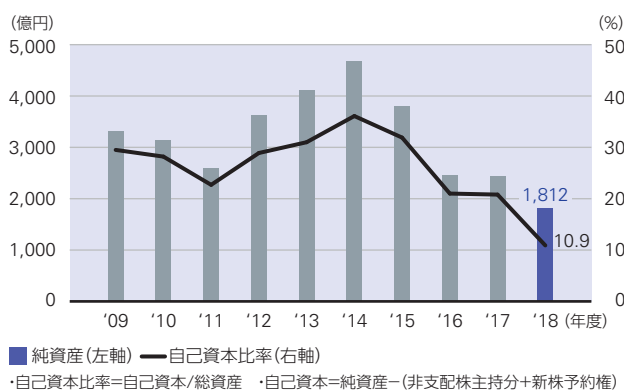
当社は経営計画の主要課題である持続的成長のために、設備投資や企業体質の充実・強化に必要な内部留保の確保などを勘案しつつ、安定的な配当を実施し、株主の皆様への利益還元を最大化することを重要課題と位置づけています。

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。

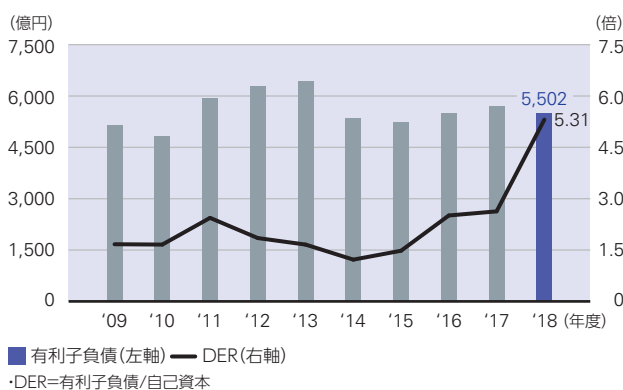
しかしながら、当期は親会社株主に帰属する当期純損失となり、財務体質の改善と事業基盤の安定化を最優先課題ととらえ、2018年10月に公表しましたとおり、誠に遺憾ながら期末配当については無配とさせていただきます。

次期の配当については、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。

純資産・自己資本比率



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
2018年及び2019年3月31日現在

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 200,606	¥ 143,201
受取手形及び営業未収金	89,218	62,722
原材料及び貯蔵品	31,759	26,258
繰延及び前払費用	43,880	40,545
短期貸付金	2,378	1,827
その他流動資産	24,562	15,584
貸倒引当金	△1,679	△ 1,267
流動資産合計	390,726	288,871
固定資産		
有形固定資産		
船舶(純額)	398,473	392,177
建物及び構築物(純額)	15,400	13,032
機械装置及び運搬具(純額)	9,522	9,373
土地	21,119	18,397
建設仮勘定	35,125	12,923
その他有形固定資産(純額)	3,312	2,726
有形固定資産合計	482,953	448,632
無形固定資産		
その他無形固定資産	3,745	4,377
無形固定資産合計	3,745	4,377
投資その他の資産		
投資有価証券	107,545	164,110
長期貸付金	19,011	17,328
退職給付に係る資産	657	673
繰延税金資産	3,818	4,686
その他長期資産	29,361	23,919
貸倒引当金	△934	△ 1,336
投資その他の資産合計	159,461	209,381
固定資産合計	646,160	662,390
資産合計	¥ 1,036,886	¥ 951,261

P56～59の数値は百万円未満を切り捨てています。

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び営業未払金	¥ 90,369	¥ 57,836
未払金	5,087	56,058
短期借入金	41,783	86,423
リース債務	7,107	11,364
未払法人税等	3,242	1,711
独占禁止法関連損失引当金	1,672	3,783
事業再編関連損失引当金	4,218	—
関係会社整理損失引当金	87	91
備船契約損失引当金	20,324	15,135
賞与引当金	2,566	2,556
役員賞与引当金	241	254
その他流動負債	106,441	44,137
流動負債合計	283,141	279,352
固定負債		
社債	11,809	10,000
長期借入金	419,935	405,706
リース債務	39,572	34,909
繰延税金負債	5,307	9,633
再評価に係る繰延税金負債	1,783	1,174
独占禁止法関連損失引当金	2,449	—
役員退職慰労引当金	1,843	894
株式給付引当金	10	19
特別修繕引当金	11,201	12,251
退職給付に係る負債	6,578	6,228
デリバティブ債務	7,268	6,208
その他固定負債	2,892	3,649
固定負債合計	510,651	490,675
負債合計	793,792	770,028
純資産の部		
株主資本		
資本金	75,457	75,457
資本剰余金	60,507	1,383
利益剰余金	67,107	16,692
自己株式	△2,383	△ 2,381
株主資本合計	200,688	91,152
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,570	4,414
繰延ヘッジ損益	7,768	2,999
土地再評価差額金	6,184	4,655
為替換算調整勘定	△3,539	4,063
退職給付に係る調整累計額	△2,661	△ 3,710
その他の包括利益累計額合計	16,321	12,423
非支配株主持分	26,083	77,657
純資産合計	243,094	181,233
負債純資産合計	¥ 1,036,886	¥ 951,261

連結損益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社

2018年及び2019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2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上高		
海運業収益及びその他の営業収益	¥ 1,162,025	¥ 836,731
売上原価		
海運業費用及びその他の営業費用	1,083,299	800,497
売上総利益	78,725	36,234
販売費及び一般管理費	71,506	60,971
営業利益又は営業損失(△)	7,219	△24,736
営業外収益		
受取利息	1,420	1,627
受取配当金	2,381	1,835
独占禁止法関連損失引当金戻入額	3,551	838
為替差益	—	949
その他営業外収益	1,394	1,705
営業外収益合計	8,747	6,956
営業外費用		
支払利息	6,969	8,340
持分法による投資損失	4,601	18,875
為替差損	1,541	—
その他営業外費用	891	3,937
営業外費用合計	14,004	31,153
経常利益又は経常損失(△)	1,962	△48,933
特別利益		
固定資産売却益	29,072	6,602
投資有価証券売却益	3,095	1,625
その他特別利益	3,164	1,867
特別利益合計	35,331	10,095
特別損失		
減損損失	7,635	9,001
備船解約金	2,772	49,326
独占禁止法関連損失	6,399	—
その他特別損失	3,299	2,256
特別損失合計	20,106	60,584
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	17,188	△99,422
法人税、住民税及び事業税	5,750	3,129
法人税等調整額	△1,537	6,229
法人税等合計	4,213	9,359
当期純利益又は当期純損失(△)	12,975	△108,782
非支配株主に帰属する当期純利益	2,590	2,405
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(△)	¥ 10,384	¥ △111,188

連結包括利益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社

2018年及び2019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2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	¥ 12,975	¥ △108,782
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△272	△4,143
繰延ヘッジ損益	△3,045	△5,545
為替換算調整勘定	△8,724	3,232
退職給付に係る調整額	177	△1,009
持分法適用会社に対する持分相当額	△521	6,030
その他の包括利益合計	△12,385	△1,435
包括利益	589	△110,217
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△2,237	△113,557
非支配株主に係る包括利益	¥ 2,827	¥ 3,339

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

2018年及び2019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							
	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	非支配 株主持分	純資産合計
2017年4月1日残高	¥ 75,457	¥ 60,334	¥ 55,753	¥ △1,084	¥ 190,461	¥ 8,849	¥ 10,189	¥ 6,263	¥ 6,555	¥ △2,835	¥ 29,022	¥ 25,997	¥ 245,482
当期変動額													
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			10,384		10,384								10,384
自己株式の取得				△1,301	△1,301								△1,301
自己株式の処分		△0		0	0								0
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				1	1								1
非支配株主との取引 に係る親会社の持分 変動		173			173								173
土地再評価差額金の 取崩			78		78								78
連結範囲の変動又は 持分法の適用範囲の 変動			890		890								890
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)						△279	△2,421	△78	△10,094	173	△12,700	85	△12,614
当期変動額合計	—	173	11,353	△1,299	10,226	△279	△2,421	△78	△10,094	173	△12,700	85	△2,388
2018年3月31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
当期変動額													
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

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

2018年及び2019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2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019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(△)	¥ 17,188	¥ △99,422
減価償却費	43,410	40,789
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△944	△386
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△163	△15
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	317	△927
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△19	△948
特別修繕引当金の増減額(△は減少)	447	1,065
事業再編関連損失引当金の増減額(△は減少)	△7,229	△4,218
独占禁止法関連損失引当金の増減額(△は減少)	△1,101	△338
備船契約損失引当金の増減額(△は減少)	△16,116	△5,188
受取利息及び受取配当金	△3,802	△3,462
支払利息	6,969	8,340
為替差損益(△は益)	△78	△1,839
減損損失	7,635	9,001
持分法による投資損益(△は益)	4,601	18,875
備船解約金	2,772	49,326
独占禁止法関連損失	6,399	—
有形固定資産売却損益(△は益)	△29,065	△6,567
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,095	△1,622
売上債権の増減額(△は増加)	△5,713	26,639
たな卸資産の増減額(△は増加)	△2,873	5,501
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△9,021	9,516
仕入債務の増減額(△は減少)	671	△32,445
その他	3,788	△10,157
小計	14,975	1,513
利息及び配当金の受取額	4,459	5,590
利息の支払額	△6,774	△7,243
備船解約に伴う支払額	△1,322	△1,450
独占禁止法関連の支払額	△6,071	△833
法人税等の支払額	△4,100	△4,386
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,167	△6,808
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	△126,111	△7,229
定期預金の払戻による収入	126,590	44,574
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△32,977	△79,050
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,367	3,310
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,694	—
有形固定資産の取得による支出	△96,673	△95,893
有形固定資産の売却による収入	99,796	98,179
無形固定資産の取得による支出	△3,027	△1,399
長期貸付けによる支出	△838	△1,269
長期貸付金の回収による収入	1,143	2,856
その他	1,222	427
投資活動によるキャッシュ・フロー	△22,813	△35,493
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)	△453	38,696
長期借入れによる収入	76,265	38,638
長期借入金返済等に係る支出	△48,312	△56,523
社債の償還による支出	△378	△50,378
非支配株主への配当金の支払額	△2,832	△915
非支配株主からの払込みによる収入	32	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	△691	△265
その他	△1,389	38
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,239	19,290
現金及び現金同等物に係る換算差額	△758	2,980
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△164	△20,032
現金及び現金同等物の期首残高	156,791	158,072
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,445	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 158,072	¥ 138,040

事業拠点





主要連結子会社および関連会社※1

(2019年3月31日現在)

国内	社名	議決権の所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万円)	2018年度売上高※3 (単位:百万円)
海運	川崎近海汽船株式会社	51.0	2,368	43,446
	旭汽船株式会社	100.0	100	271
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	707
船舶管理	ケイラインエナジーシップマネジメント株式会社	100.0	75	10,876
	ケイラインローローバルシップマネジメント株式会社	100.0	400	36,050
港湾・倉庫	株式会社ダイトーコーポレーション	100.0	842	23,450
	日東物流株式会社	100.0	1,596	15,304
	北海運輸株式会社	80.1	60	12,308
	株式会社シーゲートコーポレーション	100.0	270	7,570
	日東タグ株式会社	100.0	150	4,150
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	17,625
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	32,439
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	3,037
	新東陸運株式会社	100.0	10	852
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	713
コンテナ機器管理	インターモーダルエンジニアリング株式会社	100.0	40	186
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	6,345
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	0
その他	ケイラインエンジニアリング株式会社	100.0	50	1,995
	株式会社シンキ	100.0	80	2,565
	株式会社ケイラインビジネスシステムズ	100.0	40	1,054
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,270
	ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	664
	株式会社オフショア・オペレーション	55.6	26	2,107
	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※2 (%)	資本金※3 (単位:百万)	2018年度売上高※3 (単位:百万)
海運	"K" Line Pte Ltd	100.0	US\$41.0	US\$215.0
	"K" Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US\$33.0	US\$202.0
	"K" Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US\$35.0	US\$89.0
	"K" Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5.0	EUR105.0
	'K' Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR609.0	INR558.0
	K Line Offshore AS	100.0	NOK2,106.0	NOK318.0
	★ Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US\$47.0	US\$23.0
	★ Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US\$52.0	US\$20.0
	★ Ocean Network Express Pte. Ltd. ※4	—	US\$3,000.0	US\$11,336.0
海運代理店	"K" Line America, Inc.	100.0	US\$15.0	US\$24.0
	"K" Line (Australia) Pty Limited	100.0	A\$0.0001	A\$6.0
	"K" Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR1.0
	"K" Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL1.0	BRL5.0
	KLine (China) Ltd.	100.0	US\$2.0	CNY35.0
	"K" Line Chile Ltda	100.0	US\$0.6	US\$1.0
	"K" Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR7.0
	"K" Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£5.0
	"K" Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400.0	KRW4,647.0

海外	社名	議決権の所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万)	2018年度売上高※3 (単位:百万)
	"K" Line Maritime (M) Sdn Bhd	57.5	MYR0.3	MYR1.0
	K Line Mexico SA de CV	100.0	MXN0.8	US\$1.0
	"K" Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1.0	PEN2.0
	"K" Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR37.0
	"K" Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT\$60.0	NT\$60.0
	K Line (Thailand) Ltd.	39.0	THB30.0	THB2,107.0
	"K" Line (Vietnam) Limited	100.0	US\$3.0	VND20,341.0
	PT. K Line Indonesia	93.0	IDR2,557.0	IDR23,693.0
	★ 'K' Line (India) Private Limited	50.0	INR60.0	INR390.0
船舶管理	"K" Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	S\$0.7	US\$53.0
ターミナル運営	International Transportation Service, Inc.	70.0	US\$33.0	US\$205.0
	Husky Terminal & Stevedoring, Inc.	100.0	US\$0.1	US\$107.0
貨物混載	Century Distribution Systems, Inc.	100.0	US\$2.0	US\$26.0
	Century Distribution Systems (Canada), Inc.	100.0	US\$0.0001	US\$0.6
	Century Distribution Systems (Europe) B.V.	100.0	EUR0.01	EUR1.0
	Century Distribution Systems (Hong Kong) Limited	100.0	HK\$0.07	HK\$35.0
	Century Distribution Systems (International) Limited	100.0	HK\$1.0	HK\$189.0
	Century Distribution Systems (Shenzhen) Limited	100.0	CNY5.0	CNY414.0
	Century Distribution Systems (Shipping) Limited	100.0	HK\$0.000001	HK\$8.0
倉庫	Universal Logistics System, Inc.	100.0	US\$12.0	US\$0.7
	Universal Warehouse Co.	100.0	US\$0.05	US\$8.0
ロジスティックス	"K" Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK\$8.0	HK\$126.0
	"K" Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S\$1.0	S\$34.0
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	95.0	THB73.0	THB0.0
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20.0	THB871.0
	"K" Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£6.0
	"K" Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US\$0.3	US\$87.0
	K Line Total Logistics, LLC	100.0	US\$0.01	US\$19.0
陸運	ULS Express, Inc.	100.0	US\$0.05	US\$4.0
	PMC Transportation Company, Inc.	100.0	US\$0.0	US\$0.3
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US\$7.0	US\$7.0
	★ Multimodal Engineering Corporation	100.0	US\$0.1	US\$14.0
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A\$4.0	A\$0.1
	"K" Line Holding (Europe) Limited	100.0	£45.0	£0.0
	"K" Line Drilling/Offshore Holding, INC.	100.0	US\$0.001	US\$0.0
その他	"K" Line TRS S.A.	100.0	US\$0.006	US\$0.0
	★ "K" Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A\$67.0	A\$175.0

※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 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

¥: 円

THB: タイバーツ

HK\$: 香港ドル

KRW: 韓国ウォン

PEN: ペルーヌエボソル

£: 英ポンド

IDR: インドネシアルピー

MYR: マレーシアリンギット

NOK: ノルウェークローネ

INR: インドルピー

A\$: 豪ドル

S\$: シンガポールドル

US\$: 米ドル

VND: ベトナムドン

BRL: ブラジルレアル

CNY: 中国人民幣

EUR: ユーロ

NT\$: 台湾ドル

ZAR: 南アフリカランド

MXN: メキシコペソ

会社概要／株式情報

会社概要 (2019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	756名 (陸員552名、海員204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	マニラ、ヤンゴン、デュバイ
海外法人	韓国、中国、台湾、タイ、フィリピン、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、 アラブ首長国連邦、英国、ドイツ、フランス、オランダ、 ベルギー、フィンランド、デンマーク、ノルウェー、 スペイン、ポルトガル、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26社 海外304社

株式情報 (2019年3月31日現在)

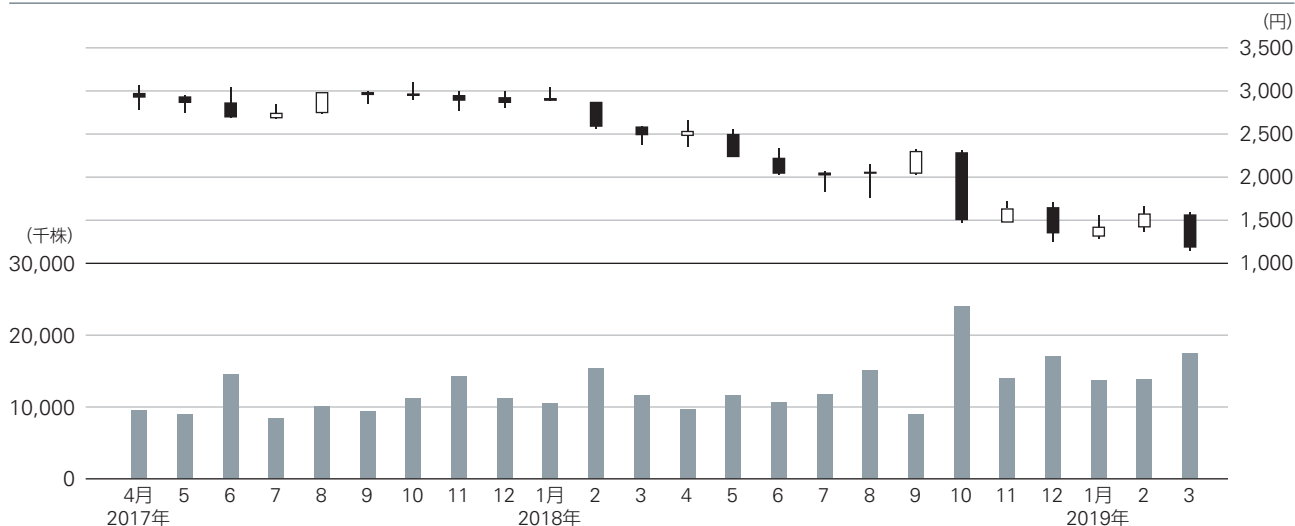
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	93,938,229株
株 主 数	28,997名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京・名古屋・福岡

大株主 (2019年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
エスエムピー パートナーズ (ケイマン) リミテッド	15,297	16.31
ゴールドマンサックスインターナショナル	9,989	10.65
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ピーパー	5,151	5.49
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
イーシーエム エムエフ	3,119	3.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,067	3.27
今治造船株式会社	2,910	3.10
JFEスチール株式会社	2,817	3.00
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	2,100	2.24
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	1,910	2.03

※持株比率は自己株式(194,972株)を控除して計算しています。

株価および出来高の推移



※当社は、2017年10月1日付で、普通株式10株を1株とする株式併合を行いました。前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、株価および出来高を算定しています。

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
<https://www.kline.co.jp/ja/ir.html>



CSRサイト

トップページ>CSR
<https://www.kline.co.jp/ja/csr.html>



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
https://www.kline.co.jp/ja/csr/governance/corporate-governance/main/05/teaserItems/03/linkList/0/link/governance_20190710.pdf



環境データ

トップページ>CSR>環境>環境データ
<https://www.kline.co.jp/ja/csr/environment/data.html>

本レポートについて

■ 対象期間

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)
 ただし、一部2019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」
- ・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」

〒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>



E-Bookのご案内

本冊子はE-Bookでもご覧いただけます。

トップページ>投資家情報>IRライブラリ

<https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/report.html>

環境への配慮



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙

FSC® C011373



この製品は、適切に管理されたFSC®認証林からの原材料および再生資源から作られています。印刷インクはVOC(揮発性有機化合物)成分が少ない植物油インキを使用しています。

見やすさへの配慮



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。