"K" LINE
川崎汽船株式会社

K Value

"K" LINE REPORT 2017

“K” LINE REPORTについて

川崎汽船(“K” LINE)グループは、世界の海上輸送の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、陸上輸送や倉庫などの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「K Value(Kラインバリュー)」を定めています。

“K” LINE REPORTは、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“K” LINEグループの企業価値について紹介します。本レポートでは、K Valueについて、3部構成でストーリー性をもって説明していきます。「“K” LINEグループの価値創造」では、K Valueを、理念やビジョン、歴史とともに説明します。「価値創造の取り組み」では、新たに発表された中期経営計画に基づく事業の取り組みを説明します。「価値創造を支える基盤」では、価値創造の基盤となるCSRの取り組みやコーポレートガバナンスについて説明します。それぞれの取り組みの詳細については、当社ホームページ(www.kline.co.jp)にあります以下の関連ページを併せてご覧ください。

投資家情報サイト
http://www.kline.co.jp/ir/index.html

CSRサイト
http://www.kline.co.jp/csr/index.html

コーポレートガバナンス報告書
http://www.kline.co.jp/pdf/csr/governance_20170710.pdf

■ 対象期間

2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)
ただし、一部2017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」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン(第4版)」
- ISO26000
- 環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」

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。したがいまして、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。

Contents

2 “K”LINEグループの価値創造

2 企業価値創造ストーリー
- 2 “K” LINEグループの価値創造
- 4 歴史・プロフィール
- 6 “K” LINEグループの価値創造モデル

8 社長メッセージ
16 Focus 環境最先端企業を目指して
18 財務・ESGハイライト

22 価値創造の取り組み

22 At a Glance
24 事業概況
- 24 コンテナ船事業・港湾事業
- 26 ドライバルク事業
- 28 自動車船事業
- 30 エネルギー資源輸送事業
- 32 海洋資源開発事業
- 33 近海・内航事業
- 34 物流事業

36 価値創造を支える基盤

36 CSR ～ESGの取り組み～
38 環境保全
39 安全運航
40 人材育成
42 ステークホルダーエンゲージメント
43 コーポレートガバナンス
46 リスクマネジメント
47 コンプライアンス
48 会長×社外役員 座談会
54 役員紹介／組織図

56 財務セクション・企業情報

56 経営成績の分析
58 連結財務諸表
62 事業拠点
64 主要連結子会社および関連会社
66 会社概要／株式情報

企業価値創造ストーリー

“K” LINEグループの価値創造

“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

“K” LINEグループはお客さまを第一に考え、品質の高いサービスを提供することを原点とし、4つの価値観を大切にしています。

安全で最適なサービス
～社会への貢献～

最適な輸送ポートフォリオを整備し、安全に貨物を輸送することで、お客さまのさまざまなニーズに対応します。

公正な事業活動
～社会からの信頼～

公正な事業活動遂行の重要性を認識し、法令や社会規範を遵守することで、適正な取引を行います。

変革への飽くなきチャレンジ
～新たな価値の創造～

独自戦略とチャレンジ精神をベースに、時代に先駆けた新たな価値を創造します。

人間性の尊重
～個性と多様性を尊重する企業風土～

人権、個性および多様性を尊重し、さまざまな人材が活躍できる職場環境の整備を推進します。

企業価値創造ストーリー

歴史・プロフィール

総合物流企業グループとしての持続的成長の歩み

“K” LINEグループは1919年の設立から約一世紀に及ぶ歴史の中で、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てきました。

また、進取の気性と自由闊達な企業文化の下、業界の先駆者として技術革新を取り込み、新たな船型やサービスを開発、多様化・高度化する顧客ニーズに応えてきました。

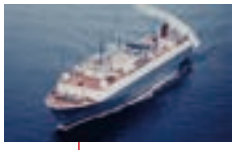
近年では、2050年に向けた長期の環境指針「“K” LINE 環境ビジョン2050」を策定し、船舶技術の粋を結集した次世代環境対応フラッグシップ“DRIVE GREEN HIGHWAY”を竣工するなど、環境保全においても先進的なチャレンジで独自性を発揮しています。

“K” LINEグループは、長い歴史で培ってきた高い技術力・輸送品質を、変革を支える人材とともにグローバルに展開し、海運業を母体とした総合物流企業グループとして今後も成長を続けていきます。

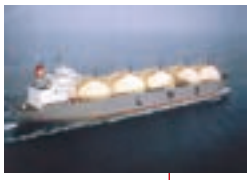
1919
川崎汽船設立

1968
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

1970
日本初の自動車専用船
“第十とよた丸”竣工

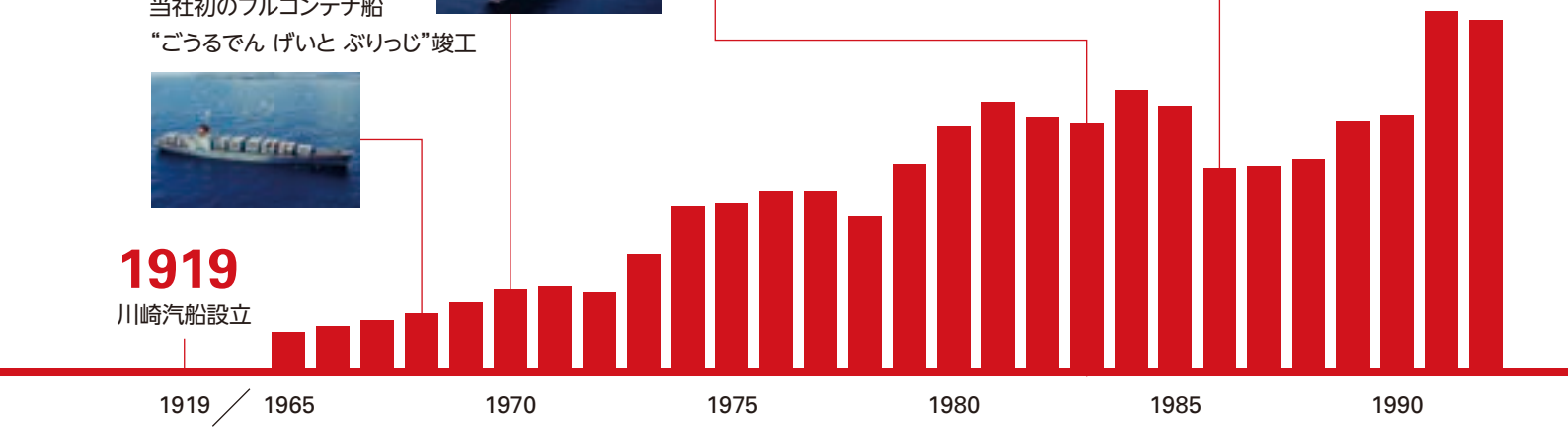


1983
日本籍初の液化天然ガス(LNG)
運搬船、“尾州丸”竣工



1986
北米大陸において、
日本船社初のコンテナ2段積列車
(ダブル・スタック・トレイン)による
海陸一貫輸送を開始

1994
電力炭輸送の基本船型となる
幅広浅喫水船型の
“CORONA ACE”竣工



※1990年度までは川崎汽船単体の業績であり、1991年度からは連結の業績となります。

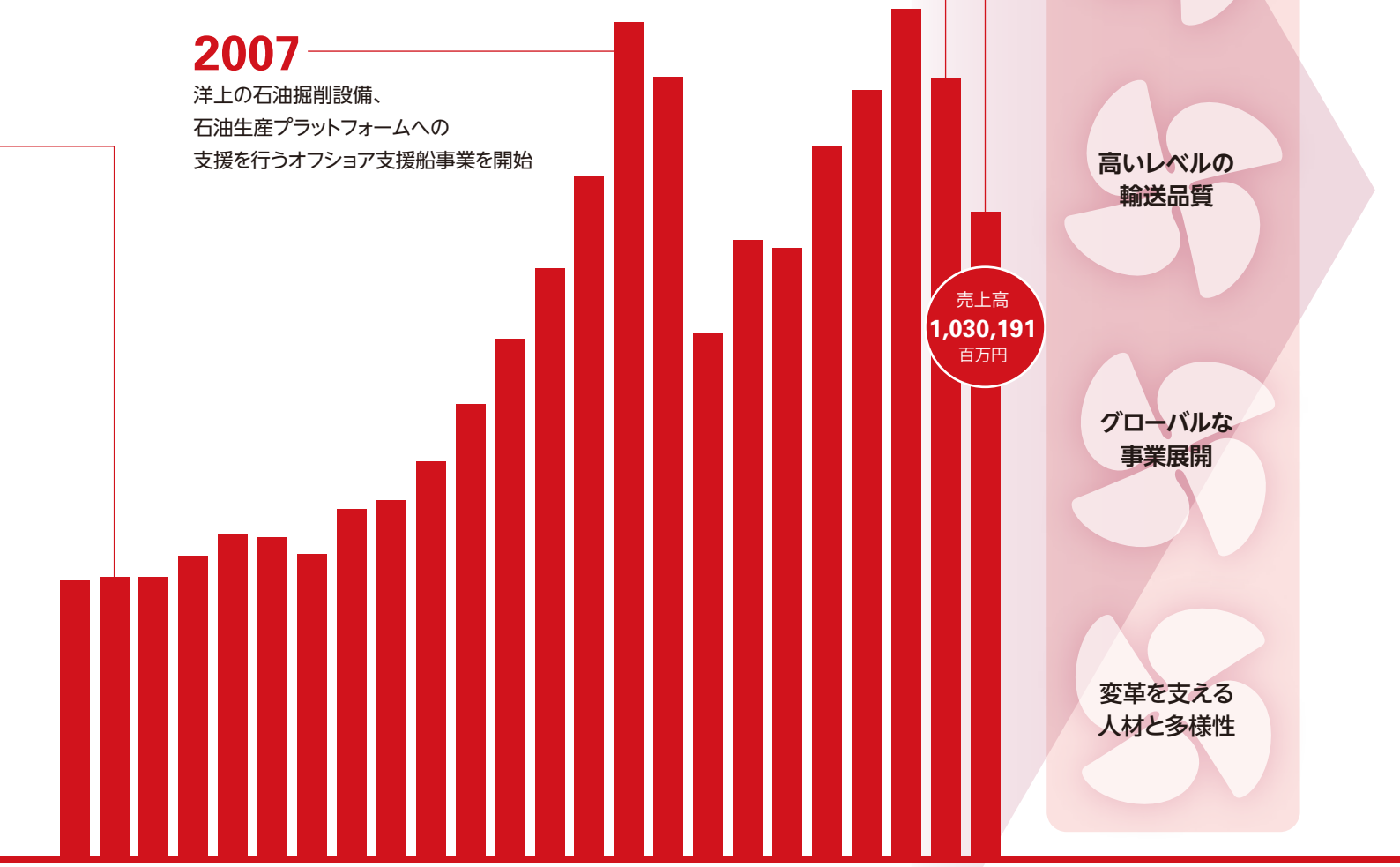
2019
創立100周年を
迎える

2016
世界の最先端技術を結集し、
究極の省エネを目指す環境対応フラッグシップ、
7,500台積み自動車運搬船、
“DRIVE GREEN HIGHWAY”竣工

2015
最新鋭の省エネ機能を備えた
超大型コンテナ船（14,000TEU型）
“MILLAU BRIDGE（ミヨーブリッジ）”竣工

2015
2050年に向けた環境保全に関わる長期指針
「“K” LINE 環境ビジョン2050」を策定

2007
洋上の石油掘削設備、
石油生産プラットフォームへの
支援を行うオフショア支援船事業を開始

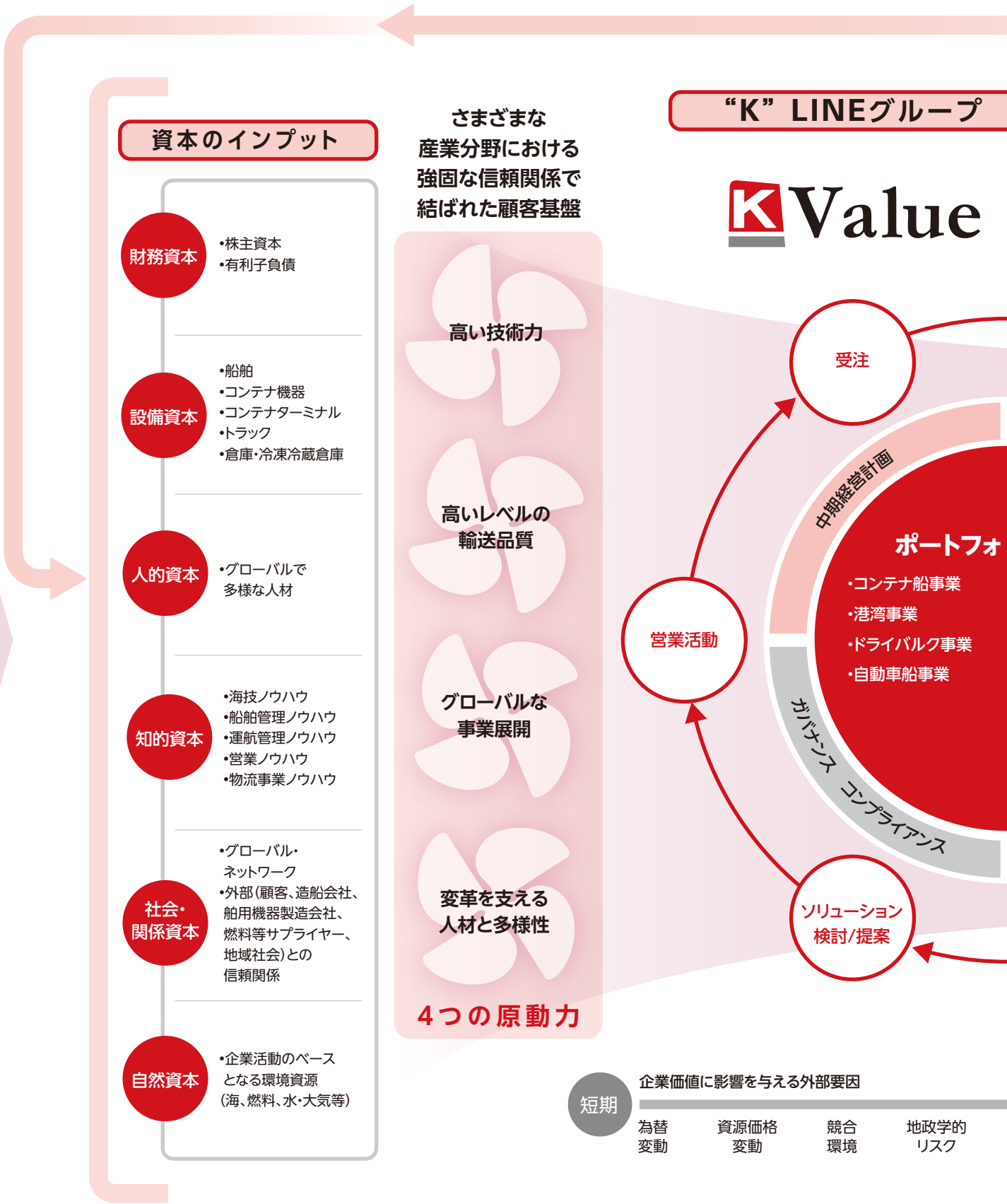


百年の歴史で培われた強み

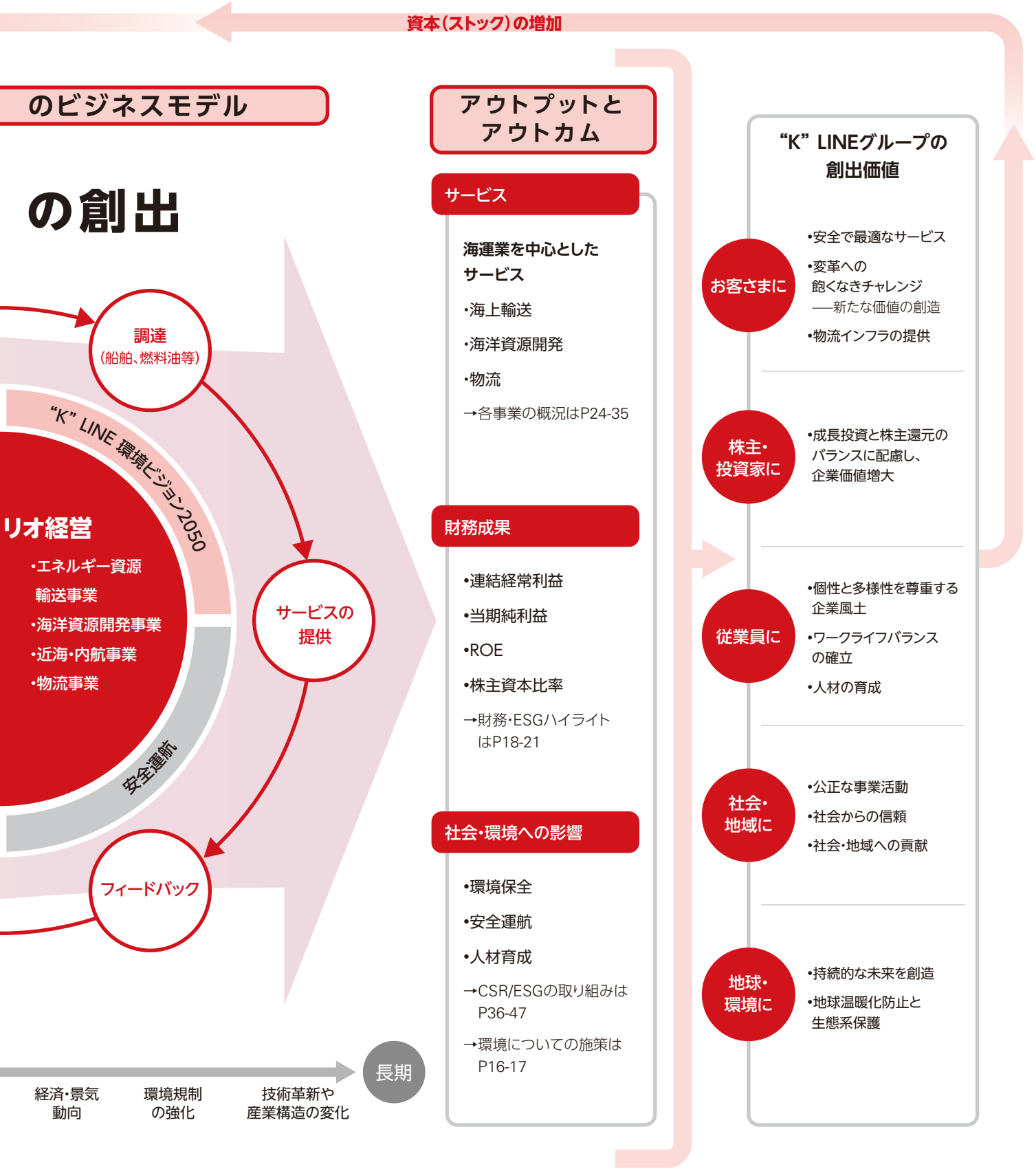
- さまざまな産業分野における強固な信頼関係で結ばれた顧客基盤
- 高い技術力
- 高いレベルの輸送品質
- グローバルな事業展開
- 変革を支える人材と多様性

企業価値創造ストーリー

“K” LINEグループの価値創造モデル



“K” LINEグループは、さまざまな資本を用いて持続的に価値を創造しています。わたしたちは100年近い歴史の中で培ってきた4つの原動力をベースに、次の100年においても世界の人々の豊かな生活を支える物流・貿易の基幹インフラとして欠かせない存在を目指し、新たな価値の創造に取り組んでいます。



社長メッセージ

お客さまを第一に考えた、
高いレベルの物流サービスを磨き上げ、
次の100年に向けて「飛躍への再生」を図ります。

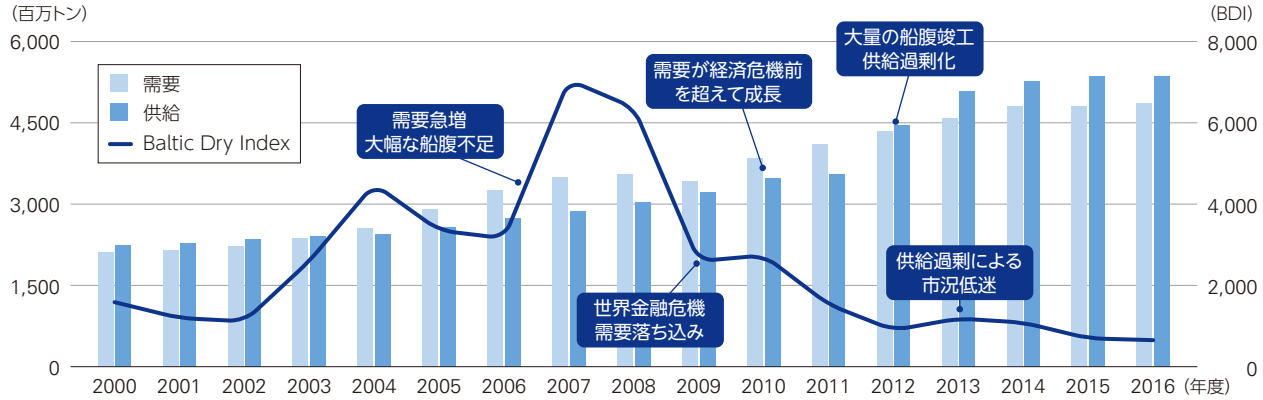
2015年度、2016年度とかつて経験したことのない厳しい事業環境を受けて、"K" LINEグループは大規模な構造改革を行い、コンテナ船事業の統合を決めるなど、思い切った施策に踏み切りました。これは大きな痛みを伴うものでしたが、ここで作り上げた道筋をもとに、当社グループは創立100周年を迎える2019年に向け安定的に利益を創出する体制を築き、ステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう企業価値の向上に邁進します。

事業環境

供給過剰による市況低迷

近年の状況を振り返りますと、2008年のリーマンショックに始まる世界金融危機を境に海運業界の状況は大きく変化しました。世界金融危機前は中国や新興国の高い経済成長による輸送需要の大幅増加、船腹の供給不足からかつてない市況高騰となりました。その後、金融危機を受けて輸送需要は一時的に大幅に落ち込んだにもかかわらず、世界金融危機前の投機マネーの流入の影響もあって船腹の供給が継続し、供給過剰によって海運市況低迷の長期化を招きました。

ドライバルク船腹需給と市況推移



2016年度の事業レビュー

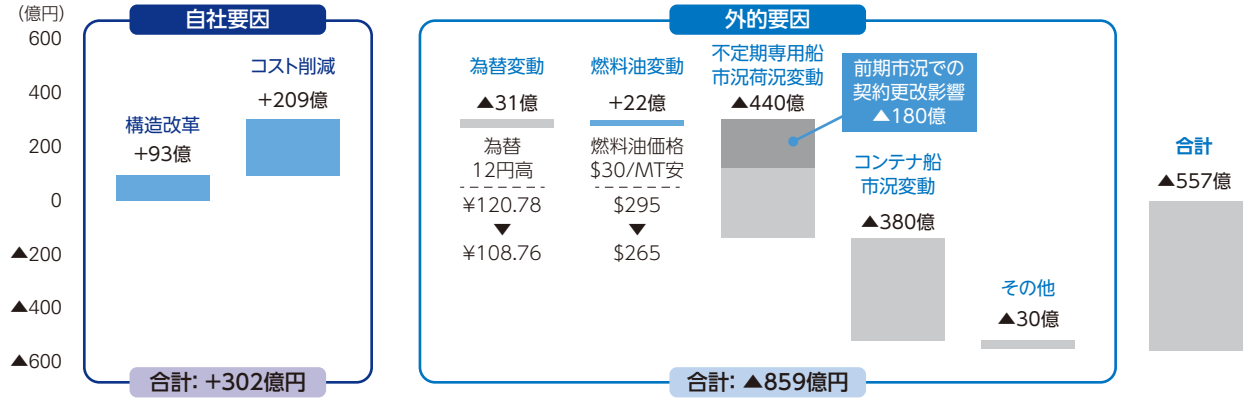
ドライバルク船を中心に構造改革を継続

世界金融危機後の事業環境を受けて、当社グループは、ボラタイルな事業環境に対処するために安定収益を拡大し、市況変動に強い体質を構築する経営を目標に掲げてきました。しかし、2016年度においては、コンテナ船、ドライバルク船の歴史的な市況低迷の影響に加えて自動車船の事業環境も厳しく、連結売上高は1兆302億円と前年度比2,137億円減少し、524億円の経常損失を計上しました。

コンテナ船の市況は2016年初めに史上最低の水準に達し、前年度比380億円の収益悪化要因となりました。ドライバルク船市況は底を打ったものの市況低迷時に更改された契約の影響を受け、また自動車船では新興国・資源国向けの荷動きが低迷し、不定期専用船部門全体で440億円のマイナス要因となりました。一方で、構造改革と期初目標を上回るコスト削減努力により302億円の収支改善を実現しましたが、市況や荷況の悪化を中心とした859億円に及ぶ外的要因の影響は、改善幅を大きく上回るものでした。

2016年度は、需給の改善にさらに時間を要するという見通しから、2015年度に引き続きドライバルク船を中心とした構造改革を実施し、コンテナ船事業でも減損・損失引当を計

経常損益の変動要因



上しました。また海洋資源開発事業および重量物船事業でも減損を行うこととなり、その結果、親会社株主に帰属する当期純損失は1,395億円となりました。これにより自己資本は2,195億円となり、自己資本比率は前年度末の31.9%から21.0%に低下しました。

配当につきましては、財務体質の改善を喫緊の課題と捉えて、大変遺憾ながら無配とさせていただきました。

コンテナ船事業のスピンオフを決断

2016年10月、当社グループは主力事業の一つであるコンテナ船および海外コンテナターミナル事業を本体から切り離し、邦船3社による統合会社として経営するという大きな決断をしました。コンテナ船業界ではここ数年、欧州の船会社を中心に大型のM&Aなどによって再編が進み、寡占化が強まってきました。邦船社はこれまで、品質によって差別化を図る戦略を採ってきましたが、寡占化により個社の経営努力を超えるレベルのコスト競争力が必要になったと判断し、規模の経済を追求する海外の船社と伍していくために事業統合を決断したものです。ベストプラクティスの採用によって統合のシナジーを創出して競争力を高めながら、物流インフラを安定的、持続的に提供し続けるという決意の表れでもあります。

コンテナ船の統合会社が営業を始める2018年は、当社グループが初めてフルコンテナ船を就航させてから50年となる節目の年です。コンテナ船事業が引き続き当社グループの主力事業の一つであることに変わりはありませんが、2018年からは、持分法適用会社となる統合会社によって、新たな形での運営がスタートすることになります。

2017年度の業績見通し

全社一丸となり黒字化に取り組む

2017年度以降に向けて、これまでにドライバルク船の構造改革やコンテナ船の事業統合など、将来的な業績改善と経営基盤の立て直しに向けた対策を講じてきました。この結果、2017年度にはコンテナ船損失引当金の影響により203億円、コスト削減等により192億円など、自社要因として443億円の経常損益の改善を見込んでいます。また、緩やかな回復基調にあるコンテナ船やドライバルク船の市況などの外部要因によって291億円の改善を見込んでおり、自社要因と合わせて前年度比734億円の経常損益改善を図ります。根本的な船腹需給の改善にはまだ時間を要し、地政学的リスクなどの不透明要因もありますが、これまでの施策の結果により、2017年度は黒字転換することを必達の課題と位置付けてグループ一丸となり取り組んでいます。

経営方針の見直し

お客さまを第一に
高いレベルの物流サービスを提供

新たな経営計画の策定に合わせて、当社グループのビジョンに、"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"という一文を加えました。

数多くのお客さまに均一なサービスを提供するコンテナ船事業、特定のお客さまに特化したサービスを中心とする不定期船事業、いずれもお客さまのパートナーとして高い品質のサービスを継続して提供することが原点です。この点をビジョンに加えることで、事業活動を行ううえでの価値観を示すとともに、自分たちが目指す姿を明確にしたものです。

経営計画の検討に当たっては、ビジョンの見直しに加えて、これまでの事業環境や各事業について振り返りを行い、また当社グループの強みは何なのかということも改めて考えました。さまざまな議論を交わした結果、「顧客基盤」「技術力」「営業力」といった要素が当社グループの強みであることを再認識しました。安全運航を継続して提供するとともに、新たな技術を積極的に取り入れ、世界に広がるネットワークと変革を支える人材でお客さまと向き合う。これらの強みがうまく噛み合うことで、当社グループの原点である"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"が実現できるのだと思います。

強みを磨きポートフォリオを再構築する

世界経済の不透明感からスロートレード化が続く一方、船腹の供給過剰の解消には時間を要することから、海運を取り巻く事業環境は、引き続き安定感を欠くものと見ています。このため、これまで以上に市況影響を受けにくい事業ポートフォリオを構築する戦略が重要です。先に述べたような当社グループの強みを生かし、また磨きながら、安定収益基盤の拡充と新たな成長事業の育成を進めて事業ポートフォリオを再構築していきます。数値目標としては2020年代半ばのROA（経常損益ベース）で6%を掲げており、この達成によりROE二桁台を実現していく考えです。

川崎汽船グループの強み

さまざまな産業分野における強固な信頼関係で結ばれた顧客基盤

K Value

長い目線での取引関係を重視し、
“K”LINE独自の物流ソリューションを通じて
お客さまそれぞれのビジネスモデルを支える基盤であり続ける

高品質な物流サービスの提供（安全・最適な物流インフラ）

- **高い技術力**
  環境対応先進船
  “DRIVE GREEN HIGHWAY”
  など
- **高いレベルの輸送品質**
  - 安全運航
  - 船舶管理
  - 業務品質
- **グローバルな事業展開**
  国内外
  グループ会社
  313社
- **変革を支える人材と多様性**
  国内外社員
  約8,000人

長期的な目標（2020年代半ば）

ROA
（経常損益ベース）
6%

ROE
二桁台の達成

経営管理の高度化を通じた
安定収益基盤と成長分野の両立

自己資本
4,000億円

コンテナ船事業統合による
事業安定性への効果を検証し、
再設定予定

社長メッセージ

中期経営計画

次の100年に向けた「飛躍への再生」

先に示した当社グループの経営方針に基づいて、創立100周年を迎える2019年度までの3年間を「飛躍への再生」期間とする中期経営計画を策定しました。

この中では当社グループが目指す姿を、「高品質なサービスと顧客基盤に立脚し、競合優位な安定収益基盤と成長分野を擁する総合海運・物流企業グループ」「高度なリスク管理・ガバナンス体制により、環境変化に対応しながら企業価値を持続的に創造する企業グループ」として、理念・ビジョンの実現を図ります。

このための3つの重要課題を、①ポートフォリオ戦略転換、②経営管理の高度化と機能別戦略の強化、③ESGの取り組み、と定めました。この施策により2017年度から3年間黒字を継続し、安定収益型事業のROAを6%、その経常利益を300億円超のレベルに引き上げ、自己資本比率は20%半ばに向けた積み上げを目指します。

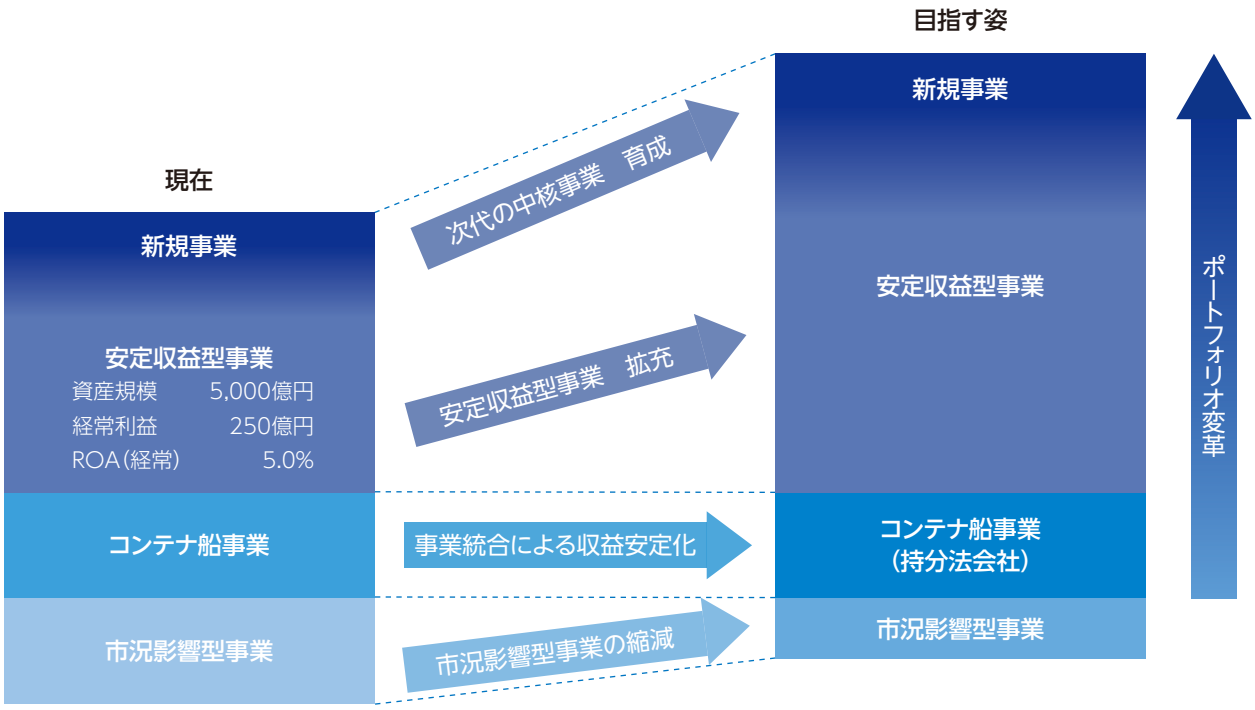
重要課題1：ポートフォリオ戦略転換

安定収益型事業の強化と次代の中核事業育成

ポートフォリオ戦略転換のポイントは、安定収益型事業の徹底的強化と、成長に向けた次代の中核事業の育成です。

安定収益型事業では、中長期契約を拡充するとともにコスト削減を進めて収益基盤を強化します。次代の中核事業の育成としては、グローバルネットワーク基盤の再編・強化によ

ポートフォリオ戦略の転換



るフォワーディングなど物流事業の拡充、顧客基盤や輸送ノウハウを生かした完成車物流の拡大、パートナーとの協業も含めたエネルギーバリューチェーンの事業の育成のほか、技術革新・ビジネスモデル変革による新サービス・市場の創出にも取り組んでいきます。

コンテナ船事業を除く3年間の投資計画は800億円としました。財務体質の改善を優先するため投資案件は厳選し、代替を含む船隊整備は350億円、環境関連投資は150億円としています。戦略的投資としては300億円を計画し、安定収益拡充やエネルギーバリューチェーン事業など次代の中核事業育成に充てる計画です。

船隊整備計画

基幹船隊数 推移	2015年度末 実績	2016年度末 実績	2019年度末 経営計画	2019年度末 対2015年度末差異
コンテナ船	63	58	—	—
ドライバルク船	225	200	194	▲31
ケープ船	88	81	81	▲7
中小型船	104	87	73	▲31
電力炭船	24	23	31	+7
チップ船	9	9	9	0
自動車船	102	93	91	▲11
油槽船	23	22	23	0
LNG船	41	42	49	+8
海洋資源開発	8	8	8	0
重量物船	15	15	15	0
近海・内航他	51	48	50	▲1
合計	465	428	430	▲35

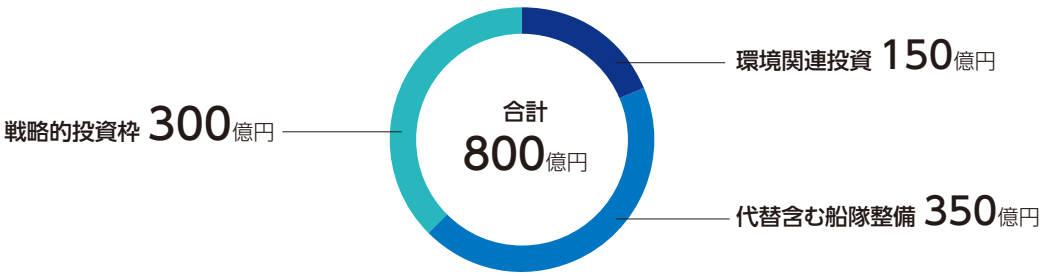
市況影響型船隊の縮減

プロジェクト進展による契約積み上げ

※合計/差異にコンテナ船を含んでいない。

投資計画 (2017年度−2019年度 3年間/コンテナ船事業を除く)

•財務体質改善に向け、投資案件を厳選　•戦略的投資枠 300億円[3年間]を設置



戦略的投資枠

「飛躍への再生」期間とする3年間は、財務体質改善を重視し、投資案件の厳選を実施するが、安定収益拡充/次代の中核事業育成に向けた戦略的投資枠を新設し、安定性と成長性のバランスを取った戦略を実行する計画

重要課題2: 経営管理の高度化と機能別戦略の強化

リスク・リターン指標を導入

今回の経営計画の策定に当たって、過去の事業への取り組みの振り返りを行いました。中長期契約が中心の安定収益型事業では、お客さまに高品質なサービスを評価していただき結果を残すことができましたが、市況影響型事業では事業環境の変化によって過大な投資のリスクが顕在化し、大きな反省を残しました。

この反省に立ち、経営管理、特に事業投資のリスク・リターンの管理をより高度化する計画です。これは資本コストをより意識し、事業ごとにリターンを考えることになります。さらに、事業のリスクの総量をより適切に把握・管理することで、各事業のリスクとリターンに沿った事業ポートフォリオ転換を支える仕組みとします。

事業リスク・リターンの管理については現在詳細を詰めており、2017年度中に導入する予定です。

グループ一体となってお客さまとの関係を強化

当社グループは、さまざまな産業分野における強固な信頼関係で結ばれた顧客基盤を有しています。機能別戦略の強化としては、この顧客基盤をより強固にするとともに拡充を図るため、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)の強化、技術革新・ビジネスモデル変革による高品質サービスの追求、人材の確保・育成に力を入れます。

CRMの強化とは、多様化するお客さまの物流へのニーズに対し、必ずしも船種ごとの縦割りのアプローチだけではなく、グループ全体に横串を入れた提案型の営業を展開できる体制を構築することです。言い換えれば、専門的な対応とグループの総合力を組み合わせることで最適なソリューションを提供するということです。2016年4月から導入したユニット統括制により、すでに同一の執行役員がドライバルクとエネルギー資源輸送の2事業を統括し、エネルギー企業に双方の観点からの提案を行うなどしていますが、グループ全体での横連携をさらに強化していきます。

物流需要は多様化・高度化しており、技術革新・ビジネスモデル変革を踏まえた提案やソリューションの提供も求められます。既存の造船技術グループとは別の独立した組織として先進技術グループを立ち上げ、CRMとの組み合わせによって、社会・産業が求める新たなサービスの創出に注力します。人材の確保・育成は、このようなより高いレベルのサービス提供と新サービスの創出を可能にする人的資源について、質と量の双方を高める取り組みです。

重点課題3: ESGの取り組み

持続可能な社会に向けて

ESG(環境・社会・ガバナンス)は、社会に対する責任を果たすとともに、持続的に企業が存続し企業価値を高めていくための重要な視点だと捉えており、今回の中期経営計画でも重要課題として位置付けました。

「環境」の分野では、当社グループは先進的な取り組みを進めてきました。2015年3月に策定した「"K" LINE 環境ビジョン2050」は、2050年に向けて当社グループが取り組むべき課題を設定した長期指針です。「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞した次世代環境対応フラッグシップ"DRIVE GREEN HIGHWAY"の竣工や、CO_2の削減目標の前倒しでの達成といった成果は、この指針に沿った取り組みによるものです。このような取り組みにより当社は、CDP2016気候変動でAリストおよび「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に選定され、またCO_2削減目標が科学的に根拠のある目標として認められるなど、環境保全先進企業として高い外部評価を得ています。

「社会」の観点からの重要な取り組みは先に述べた人材の確保・育成や、船舶の安全運航です。船の運航は当社グループの事業の根幹であり、重大な海難事故を防止し、安全運航を継続することは、社会への重要な責務だと考えています。このため、当社グループのビジョンの一つとして「安全で最適なサービスの提供」を掲げています。

ガバナンス体制を攻守両面で強化

当社グループは、「ガバナンス」の取り組みも積極的に進めています。2015年度に指名・報酬委員会の2つの諮問委員会を設立し、2016年度には、業務執行体制の強化と効率化を目的にユニット統括制を導入しました。

社外取締役は2名から3名に増やし、全取締役の3分の1としてガバナンスの強化を図っています。取締役会では、社外取締役の活発な発言によって議論がより活性化しており、社外からの客観的な視点によって、当社の経営にとって重要な機能を果たしていただいています。業務執行取締役および執行役員には、業務の専門性や経験を生かし、自身が統括している事業のリーダーとして執行に専念してもらっています。明確な執行責任においてスピード感を持って意思決定を行うことができ、専門性の高い機能的な事業運営や営業の強化にもつながります。今後も、こうした持続的な企業価値向上に寄与し、皆さまに高く評価いただけるガバナンスを攻守両面で強化していきます。

最後になりますが、2016年度は大きな損失を計上し、株主の皆さまには大きなご心配をおかけするとともに、無配とせざるを得なかったことを深くお詫び申し上げます。これまで行ってきた構造改革などの対策に加え、新たに策定した中期経営計画によって黒字化を定着させ、次の100年に向けた「飛躍への再生」を図っていきますので、引き続き皆さまの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

村上英三

Focus 環境最先端企業を目指して
―まだ見ぬ未来の技術を形にする―

わたしたちは、企業理念『グローバルに信頼されるK』の下、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ため、長期環境指針「"K" LINE 環境ビジョン2050～青い海を明日へつなぐ～」→P38ご参照を策定しています。

創立100周年を迎える2019年に向けた中間目標では、CO_2排出削減目標は前倒しで達成し、新たに2030年への目標を設定(SBT(❷参照))、環境対応フラッグシップの竣工等、着実にすべての目標を達成しつつあります。しかし今後2050年のゴール達成のためには、あくなき輸送品質向上の追求に加え、技術革新への限りない熱意による未知の技術の探求と具現化が必要です。

「歴史・プロフィール」の頁→P4、5ご参照の通り、当社は日本初の自動車専用船やLNG運搬船の開発・運航を通し、常に次世代の技術を取り込み、新たな時代の幕を開けてきました。この高い技術力と輸送品質が、当社の企業価値、すなわち「KValue」(Kラインバリュー)向上の源泉ともなっています。

2017年7月、当社は社内に「先進技術グループ」を立ち上げました。次の時代の飛躍のために、新たな価値の創造に挑戦します。

2050年、さらにその先の未来の子どもたちにも、持続可能な社会と青く美しい海を伝えるため、"K" LINEグループは全力で歩み続けます。

重大事故ゼロの維持

LNG燃料船の導入

2019年(中期マイルストーン)

環境フラッグシップの建造と実証

国際環境規制の動向

- 2020年 1 月　SOx排出規制の強化
- 2018年 1 月　CO_2排出量報告制度開始
- 2017年 9 月　バラスト水管理条約発効
- 2016年 1 月　NOx排出規制の強化
- 2015年12月　パリ協定採択

当社の先進技術への挑戦

- 2017年 7 月　先進技術グループを発足
- 2016年 6 月　統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」の開発
- 2016年 2 月　"DRIVE GREEN HIGHWAY"竣工
- 2015年 7 月　最新型操船シミュレーター導入
- 2015年 3 月　「"K" LINE 環境ビジョン2050」策定
- 2013年12月　「DRIVE GREEN PROJECT」始動

1 2016年10月 CDP※「気候変動質問書」で2度目のA評価獲得

世界の上場企業5,500社以上を対象とした気候変動対策に関する調査で最高評価を受賞し、また2017年2月にはサプライチェーンプログラムでも優秀な企業として選定されました。

※CDP
ロンドンに本部を置くNPOで、800を超える機関投資家を代表し、毎年企業に対して気候変動対策等に関する調査を行い、結果を開示する。

2 2017年2月 SBT(Science Based Target)認証取得

「パリ協定」の「2℃目標」に整合して設定されたCO_2削減目標をSBTといいます。世界の265社がSBT設定を宣言し当社を含め44社(国内6社)が認定を受けました。(2017年5月時点)

リスクをチャンスに転換する方向性

- 海洋汚染の防止・生態系保護
- エネルギーの多様化
- 温室効果ガスの抑制
- 大気汚染の限りないゼロ化

WAY TO DRIVE GREEN

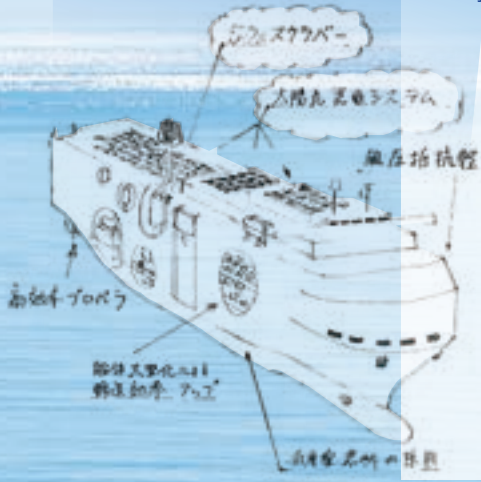
環境対応フラッグシップ誕生と2つの快挙

環境対応フラッグシップ誕生！

自動車運搬船のシリーズ建造計画に際し、船体の大型化と多様な貨物への対応に加え「まず一隻、新時代の『環境対応フラッグシップ』を建造したい！」との機運が社内で盛り上がりました。「日本の技術を生かせる装置を！」という取り組みに造船所、舶用機器メーカーほか、多くの方々の賛同を得ることができ、あらゆる最新の環境機器を搭載した船の建造計画がスタートしました。当時、議論をしながら担当者が「こんな感じかな」と描いた手書きのイラスト（左図）が本船建造の出発点となりました。

国産の船舶用SOxスクラバー※1が初の船籍国の承認を得る

舶用機器メーカー、造船所、船舶管理会社との地道な作業と調整の繰り返しを経て日本品質のSOxスクラバーは大きな問題なく本船に搭載されました。その後、実証運転による精緻なデータ収集・申請作業を経てSOx排出抑制効果が国際基準に適合していると認められ、2017年に船籍国であるパナマ共和国の承認を国産スクラバーでは初めて取得しました。



シップ・オブ・ザ・イヤー※2 2016受賞

SOxスクラバーの他にも太陽光発電パネルや排熱回収装置などによりCO2排出量を25%削減、SOxと同じく酸性雨の原因となるNOx排出を排ガス再循環装置を搭載することで80%削減するなどの環境性能が評価され、“DRIVE GREEN HIGHWAY”はシップ・オブ・ザ・イヤー2016を受賞しました。

授賞式の写真

※1 SOxスクラバー
海水または清水をエンジンから発生する排気ガスに吹きかけることで、除塵・脱硫を行う装置。

※2 シップ・オブ・ザ・イヤー
公益社団法人 日本船舶海洋工学会によりその年に日本国内で竣工した船舶および海洋構造物の応募の中から、技術的・芸術的・社会的に優れたものに授与される賞。専門技術者による予備審査を経て報道関係者等を交えた本審査にて決定される。1990年から毎年実施され今年が27回目となる。

財務・ESGハイライト

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 2008+			
			持続的成長と安定収益体制の確立	“K” LINE Vision 100		“KV” 2010
			2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
業績（会計年度）	売上高		¥1,331,048	¥1,244,317	¥838,033	¥985,085
	営業利益		129,649	71,604	△ 52,075	58,610
	経常利益		125,868	60,011	△ 66,272	47,350
	親会社株主に帰属する当期純利益		83,012	32,421	△ 68,721	30,603
財政状態（会計年度末）	総資産		968,630	971,603	1,043,885	1,032,505
	純資産		376,277	356,153	331,865	314,986
	自己資本		355,763	334,773	308,122	291,669
	有利子負債		329,716	439,622	516,001	483,363
	設備投資額		161,333	168,446	181,489	148,993
	減価償却費		36,362	39,427	45,281	44,722
	営業活動によるキャッシュ・フロー		141,238	77,614	△ 23,941	84,902
	投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 145,541	△ 148,304	△ 63,737	△ 54,117
	フリー・キャッシュ・フロー		△ 4,303	△ 70,690	△ 87,678	30,785
	財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 7,460	99,844	109,411	△ 24,797
1株当たりの情報	当期純利益（円）		131.36	50.89	△ 106.24	40.08
	純資産（円）		558.46	525.43	403.53	381.87
	配当金（円）		26.00	13.50	—	9.50
	配当性向（%）		19.8	26.5	—	23.7
経営指標	自己資本当期純利益率（ROE）（%）		23.7	9.4	△ 21.4	10.2
	総資産経常利益率（ROA）（%）		13.5	6.2	△ 6.6	4.6
	負債資本比率（DER）（倍）		0.93	1.31	1.67	1.66
	自己資本比率（%）		36.7	34.5	29.5	28.2
期中平均値	為替（円／US$）		115	101	93	86
	燃料油価格（US$／トン）		407	504	407	489
連結事業データ	運航船舶※3（隻）		499	504	499	522
人事データ	連結従業員（人）		7,615	7,706	7,740	7,895
	単体従業員（人）		600	602	623	623
	陸上（人）		432	417	433	437
	海上（人）		168	185	190	186
	女性比率（%）		19.5	18.6	18.5	18.9
	障がい者雇用率（%）		2.56	2.05	2.12	1.60
	労働災害発生件数	陸上（件）	1	0	0	0
		海上（件）	0	2	1	0
経営体制※4	取締役（人）		12	12	15	14
	社外取締役（人）		0	0	2	2
	監査役（人）		4	4	5	5
	社外監査役（人）		2	2	3	3
環境データ※4、5	燃料油（千トン）		4,550	4,392	3,563	3,802
	CO_2 排出量（千トン）		14,150	13,677	11,096	11,838
	SOx 排出量（千トン）		255	240	197	208
	NOx 排出量（千トン）		405	410	303	308

※1 百万円未満を四捨五入しています。
※2 2016年度の米ドル金額は2017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=112.19円）で換算し、参考表示したものです。
※3 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。

2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	**2016年度**	**2016年度**
					(百万円)※1	(千米ドル)※2
¥972,311	¥1,134,772	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	**¥1,030,191**	**$9,182,556**
△ 40,563	14,887	28,854	47,988	9,428	**△46,037**	**△410,349**
△ 48,956	28,589	32,455	48,981	3,339	**△52,389**	**△466,967**
△ 41,351	10,669	16,642	26,818	△51,499	**△139,479**	**△1,243,239**
1,066,649	1,180,434	1,254,742	1,223,328	1,115,224	**1,045,210**	**9,316,427**
259,935	361,975	410,690	467,440	379,914	**245,482**	**2,188,091**
242,573	340,571	388,837	441,532	355,376	**219,485**	**1,956,369**
592,523	629,864	643,795	536,847	525,152	**550,512**	**4,906,961**
239,197	134,555	93,378	89,502	116,593	**68,048**	**606,542**
50,044	59,668	52,244	53,527	48,303	**47,421**	**422,685**
△ 2,909	59,756	88,228	101,826	39,636	**△43,919**	**△391,470**
△ 83,233	△ 27,212	△ 5,113	△ 11,177	△29,569	**△24,882**	**△221,784**
△ 86,142	32,544	83,115	90,648	10,066	**△68,801**	**△613,254**
86,307	26,364	△ 26,634	△ 119,254	△ 14,836	**26,436**	**235,636**
						(米ドル)
△ 54.14	12.07	17.75	28.60	△54.95	**△148.82**	**△1.33**
317.59	363.18	414.66	471.10	379.18	**234.19**	**2.09**
—	2.50	4.50	8.50	5.00	**—**	**—**
—	20.7	25.4	29.7	—	**—**	**—**
△ 15.5	3.7	4.6	6.5	△12.9	**△48.5**	
△ 4.7	2.5	2.7	4.0	0.3	**△4.8**	
2.44	1.85	1.66	1.22	1.48	**2.51**	
22.7	28.9	31.0	36.1	31.9	**21.0**	
79	82	100	109	121	**109**	
672	671	626	541	295	**265**	

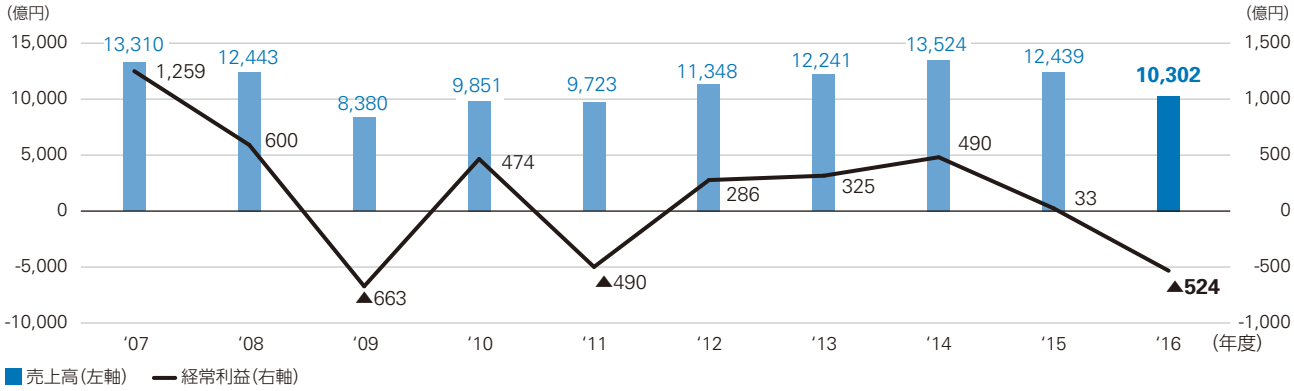
559	566	583	584	575	**560**
7,703	7,667	7,703	7,834	8,097	**8,018**
664	659	652	676	716	**735**
486	481	478	504	541	**552**
178	178	174	172	175	**183**
22.9	22.8	24.4	25.4	26.3	**24.9**
1.60	1.90	1.93	1.87	1.94	**2.29**
0	0	0	0	0	**1**
0	1	3	1	0	**1**
13	13	13	10	9	**9**
2	2	2	2	2	**3**
5	5	4	4	4	**4**
3	3	3	3	3	**2**
3,949	3,966	3,651	3,646	3,942	**3,872**
12,298	12,352	11,377	11,360	12,300	**12,079**
214	209	190	182	190	**183**
323	319	292	283	290	**274**

※4 川崎汽船株式会社を対象としています。
※5 当社が燃料油を手配した船舶(運航船腹とは合致しません)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。
2008年以降は暦年単位で集計しています。

財務・ESGハイライト

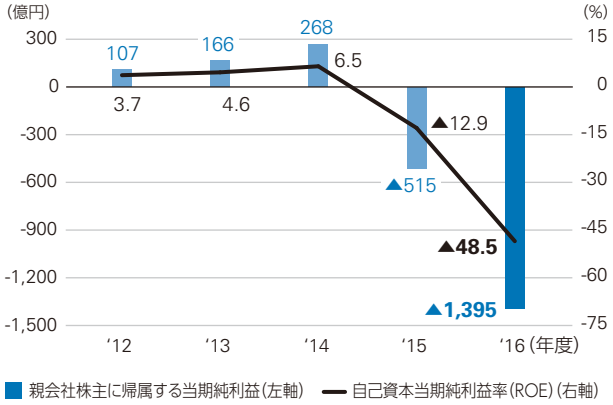
川崎汽船株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

売上高／経常利益

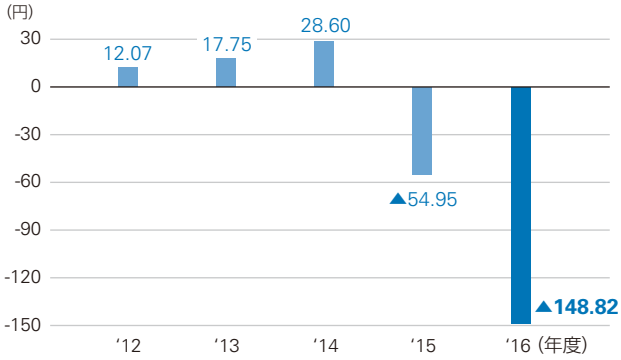


足下の業績は、世界貿易がスロートレード化する中、世界各国の景気動向、商品市況、船腹の需給バランスなどの影響を大きく受けています。2016年度は運賃市況が一時、史上最低レベルとなった影響により、売上高は前年度比17.2%減少し、大幅な経常損失を計上しました。

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)

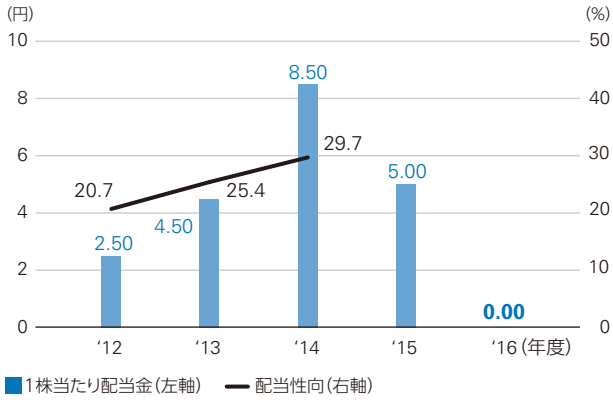


1株当たり当期純利益



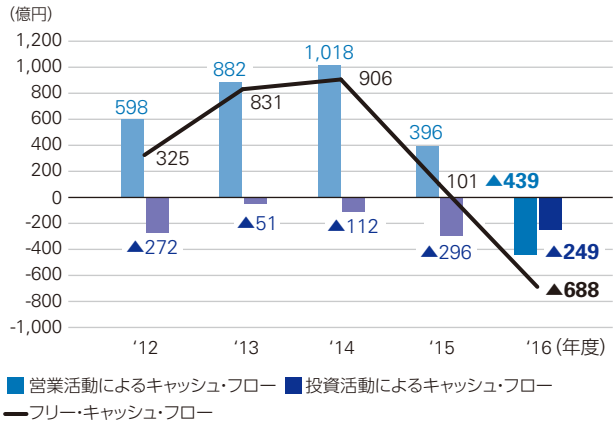
当社グループは配船効率化などの収支改善策への取り組みや運航コストの削減に努めています。しかしながら、厳しい事業環境を受け、2016年度は経常損失の計上に加え、事業再編に伴う損失引き当ておよび固定資産の減損損失などを計上しました。その結果、親会社株主に帰属する当期純損失は前年度比880億円悪化し、1株当たり当期純損失も同93.87円の悪化となりました。

1株当たり配当金／配当性向



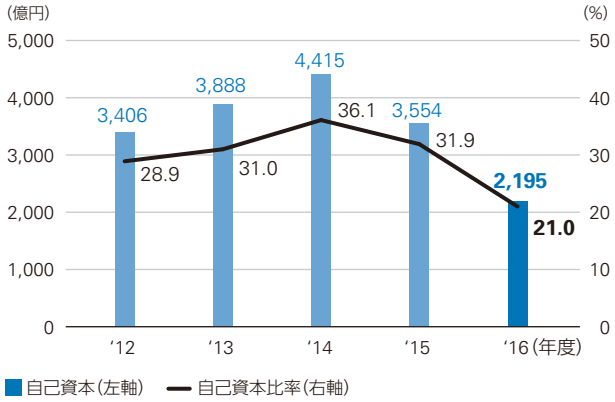
2016年度は親会社株主に帰属する当期純損失となり、財務体質の改善を喫緊の課題ととらえ、遺憾ながら無配とさせていただきました。

キャッシュ・フロー



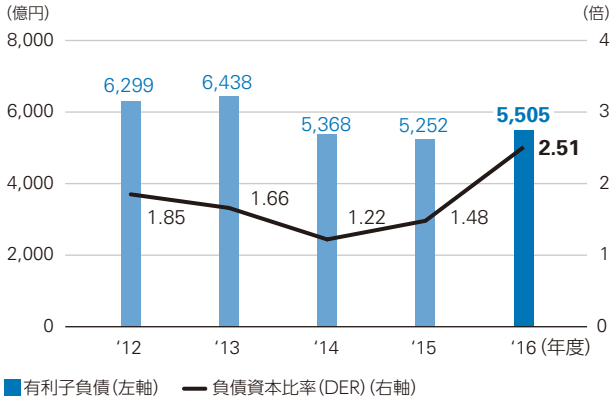
2016年度は、税金等調整前当期純損失や傭船解約に伴う支払額等により、フリー・キャッシュ・フローが688億円のマイナスとなりました。

自己資本／自己資本比率



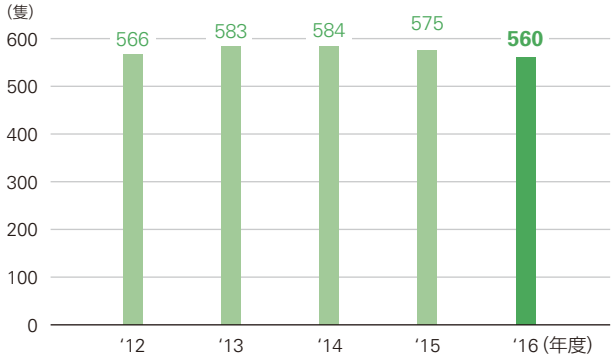
2016年度は、親会社株主に帰属する当期純損失による利益剰余金の減少等により、自己資本が前年度比1,359億円減少し、自己資本比率は同10.9%低下しました。

有利子負債／負債資本比率(DER)



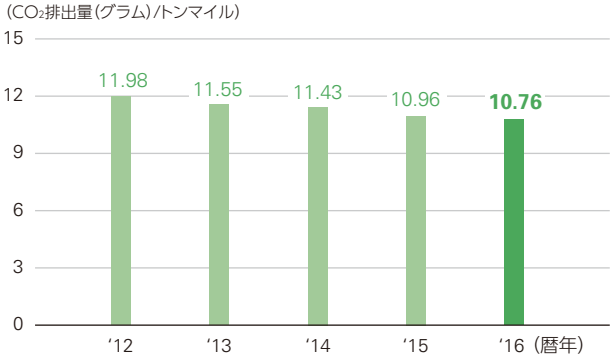
2016年度は、長期借入金の増加により有利子負債が前年度比254億円増加したことに加え、自己資本が大幅に減少し、DERは同1.03ポイント上昇しました。

運航隻数(連結)



運航船腹のうち、短期傭船などを除いた基幹船隊では、市況の低迷への対策として、2015年から16年にかけて不経済船の処分を進めました。→基幹船隊数の推移は、P13ご参照

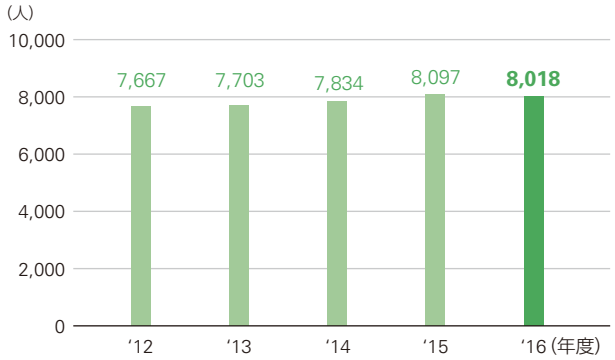
CO_2排出量 輸送トンマイル※当たりのCO_2排出量



※1トンの貨物を1マイル(1,852m)輸送すること

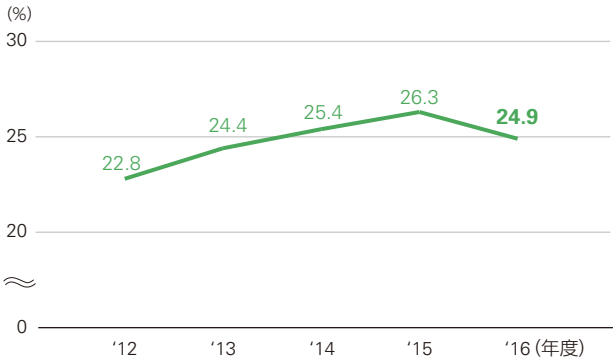
当社は、お客さまのニーズに沿う高品質船舶の投入と運航の効率化を積極的・継続的に実施しています。日々の海陸における努力が成果となり、前年比CO_2削減達成となりました。

従業員数(連結)



当社グループは、高いレベルの物流サービスをお客さまに継続的に提供するため、その基盤となる人材の確保・育成に取り組んでいます。

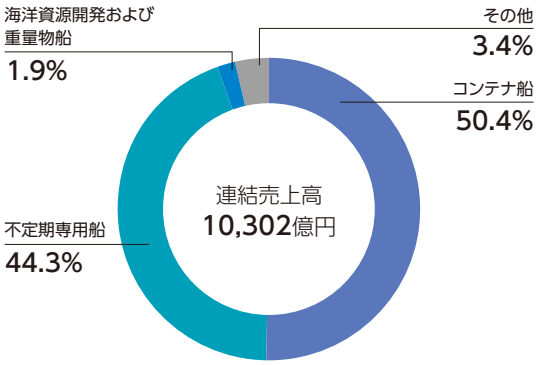
女性比率(単体)



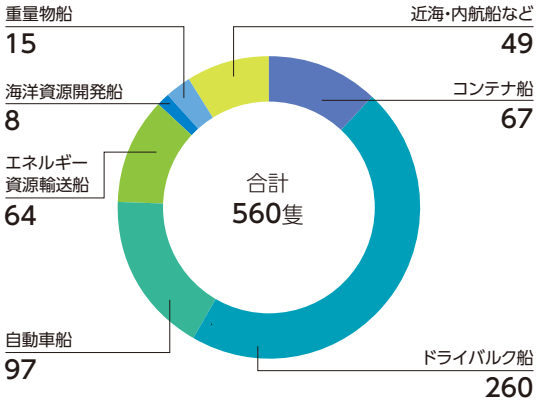
当社は「女性の活躍を推進するための行動計画」を定め、諸制度の整備を行うとともに、女性管理職や指導者層の割合を2018年度までに2015年度比2割増やすことを目標としています。

At a Glance

セグメント別売上高構成比 (2016年度)



グループ運航船舶隻数 (2017年3月末)



セグメント	事業	
コンテナ船	コンテナ船事業 >P24-25へ	
	港湾事業 >P24-25へ	
	物流事業 >P34-35へ	
不定期専用船	ドライバルク事業 >P26-27へ	
	自動車船事業 >P28-29へ	
	エネルギー資源輸送事業 >P30-31へ	
	近海・内航事業 >P33へ	
海洋資源開発および重量物船	海洋資源開発事業 >P32へ	Bjarne P. Hovland
	重量物船事業	
その他		

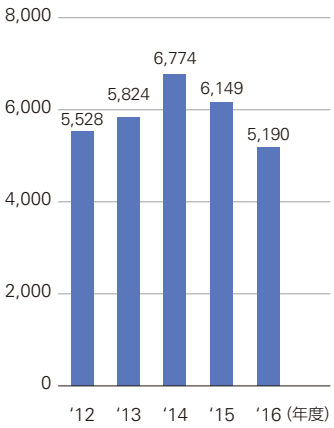
事業概要

アジアおよび欧州の海運会社とのアライアンスによるアジア／北米、アジア／欧州、欧州／北米の東西基幹航路を中心に、アジア／南米、アジア／中近東・アフリカなどの南北航路や、アジア域内航路など、世界的なサービスネットワークを運営しています。電子機器、家電製品、家具、衣料品などの日用品をはじめ肉類などの冷凍・冷蔵貨物やその他食品をコンテナで輸送しています。

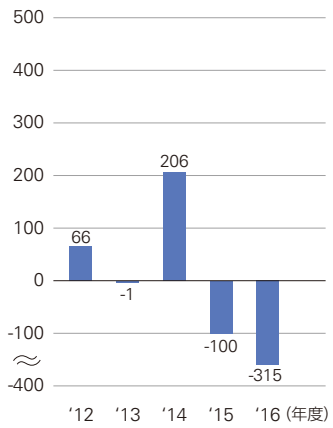
国内4港（東京、横浜、大阪、神戸）、海外3港（米国・ロングビーチ、タコマ、ベルギー・アントワープ）において、コンテナターミナルを自営しています。

コンテナ船

売上高 （単位: 億円）



経常利益 （単位: 億円）



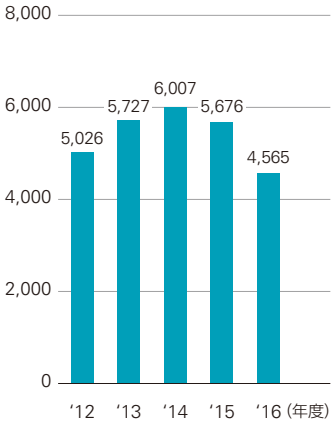
“K” LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを組み合わせ、海上貨物運送だけではなく、航空・海上貨物フォワーディング、陸上運送、倉庫事業や貨物混載事業など、顧客のニーズに応えた地域密着型の総合物流事業を展開しています。

鉄鋼原料、製紙原料、穀物、火力発電用石炭（電力炭）・一般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。

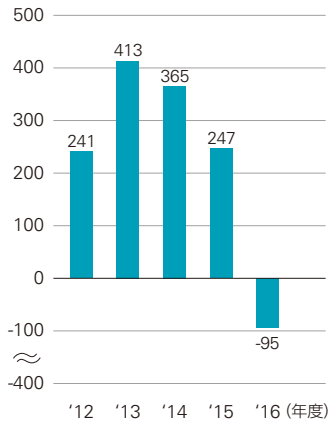
1970年に日本初の自動車専用船を完成車輸送サービスに投入して以来、自動車輸送のパイオニアとして、乗用車やトラックなどの完成車の安全かつ迅速な輸送サービスを提供しています。輸送品質の向上やRORO貨物の輸送強化に向け、船隊整備にも取り組んでいます。

不定期専用船

売上高 （単位: 億円）



経常利益 （単位: 億円）



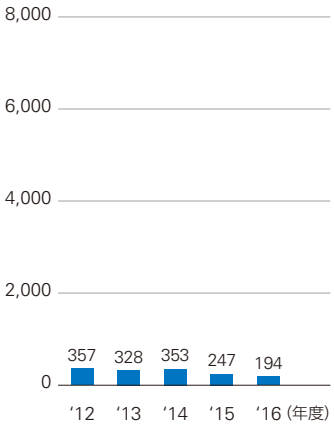
LNG（液化天然ガス）やLPG（液化石油ガス）などの液化ガス、原油や石油製品など、産業用だけでなく、都市ガスやガソリンなど生活に密接に関わるエネルギー資源の輸送サービスをグローバルに提供しています。

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ました。

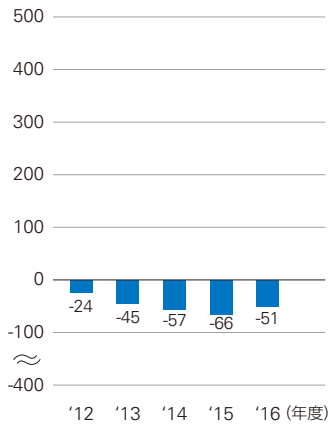
ノルウェーのK Line Offshore AS社が、最新鋭の超大型アンカーハンドリング・タグ・サプライ船とプラットフォーム・サプライ船、合計7隻でオフショア支援船サービスを提供しています。また、当社が参画するドリルシップ第1船は、ブラジル国営石油会社への長期傭船の下、油田掘削作業に従事しています。

海洋資源開発および重量物船

売上高 （単位: 億円）



経常利益 （単位: 億円）



高度なエンジニアリング技術をもってエネルギー、インフラ関連等プロジェクト貨物輸送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。

事業概況
コンテナ船事業
港湾事業

執行役員
木戸 貴文
コンテナ船事業、港湾事業担当

黒字化を至上命題として、全航路において収益性重視の運営を行います。

基本戦略

- THE Allianceによる事業安定性・収益性向上
- 貨物量ではなく収益性を重視した事業運営
- 顧客の需要に沿ったサービス提供
- 2018年の邦船3社事業統合に向けた万全な準備

強みの源泉

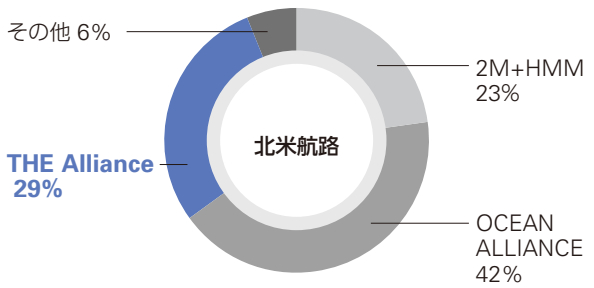
- 安定した東西基幹航路サービス
- 自社ターミナル運営と内陸鉄道輸送により確立された北米航路サービス
- 日本のカバレージを含むアジア域内ネットワーク
- 顧客に密着した各国での自営代理店ネットワーク
- 14,000TEU型省エネ船のコスト競争力

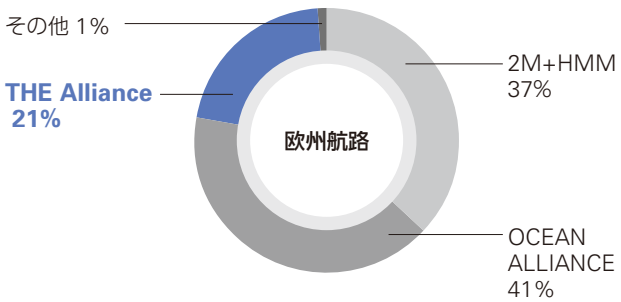
2016年度の概況

コンテナ船事業の積高は、第3四半期以降東西航路の荷況が好調に推移し、北米航路では約11%増加、欧州航路では約2%増加しました。また、南北航路は約7%増加、アジア航路では収益性を重視したサービス改編を実施し、積高は前年度並みとなりました。その結果、総積高は約6%の増加となりました。アジア～北米およびアジア～欧州航路における2016年度の市場平均消席率は、9割強程度まで回復しました。

運賃市況は、堅調な荷動きを背景に年度終盤には好転が見られましたが、超大型船の竣工による需給ギャップの解消には至らず、アライアンス組み替えに伴う心理的な影響もあり、期初より大幅に悪化しました。そのため、前年度比で減収となり損失が拡大しました。

主要アライアンス 運航スペースシェア (2017年5月時点)





■ THE Alliance: 川崎汽船、日本郵船、商船三井、Hapag-Lloyd (UASC)、陽明海運
■ OCEAN ALLIANCE: CMA-CGM、COSCO Shg、Evergreen ■ 2M: Maersk、MSC

出典: Alphaliner 2017年5月

コンテナ船

2017年度の事業方針

個人消費の堅調な米国経済を背景に東西航路を中心とする需要拡大に伴い運賃市況は底入れし、長期市況の改善を見込んでいます。しかし、新造船の竣工量が多いため船腹需給が大きく改善する状況にはなく、運賃回復の足取りは比較的緩やかなものにとどまると見ています。

このような中、川崎汽船としてコンテナ船事業を運営する最後の年度となります。最新鋭省エネ船14,000TEU型5隻の活用により競争力を高めるほか、収益性を重視した集荷に努めます。また、当社が所属する新たなアライアンス「ザ・アライアンス“THE Alliance”」で新サービスを開始し、事業の安定性・収益性向上を目指します。さらに、季節要因に合わせた柔軟な減便対応、航路合理化、そして、徹底したコスト削減によって至上命題である黒字化を達成したいと考えています。なお、当社を含む邦船3社のコンテナ船事業統合会社については、2018年4月からの事業開始を予定しています。

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、岸壁延長や強化等の整備を推進します。

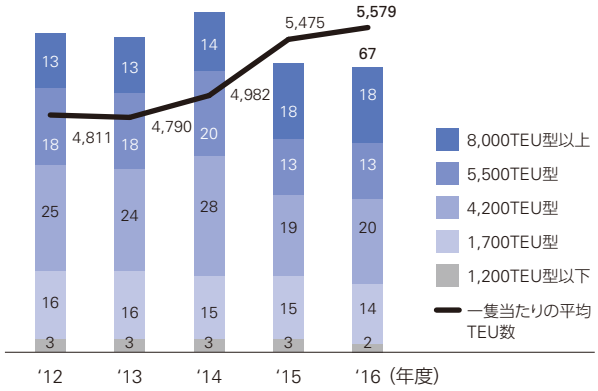
中期経営計画の重点取り組み

「ザ・アライアンス “THE Alliance”」で競争力のあるサービスを実現

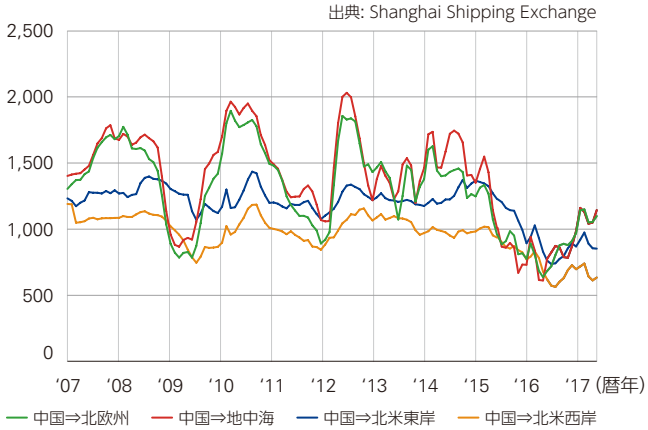
当社は、商船三井、日本郵船、ハパックロイド(ドイツ)、陽明海運(台湾)と新しいアライアンスである「ザ・アライアンス“THE Alliance”」を組成し、2017年4月よりアジア/北欧州・地中海航路、アジア/北米西岸・東岸航路、大西洋航路、アジア/中東航路にて共同運航サービスを開始しました。

各社が供出する船腹から航路特性に応じ最適船型を投入する“ベストシップ”コンセプトを導入し、合計で240隻の船隊を運航しています。また、全体で75を超える直接寄港地および31サービスで広範なネットワークを形成し、高頻度かつ競争力のあるサービスを実現しています。

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)



コンテナ中国発欧米運賃市況推移 (1998年1月1日を1,000とした指数表示)
出典: Shanghai Shipping Exchange



事業概況
ドライバルク事業

常務執行役員
浅野 敦男
鉄鋼原料輸送事業、
ドライバルク事業企画調整担当

鉱石専用船

ハード・ソフト両面でさらに輸送品質を高め、強みを生かした中長期契約の拡充を目指し、収益の安定化を図ります。

基本戦略

- 鉄鋼原料・電力炭・製紙原料を中心とする中長期輸送契約の拡充
- 中小型船を中心にコスト固定した余剰船隊の縮減
- 環境負荷低減に向けたニーズへの対応

強みの源泉

- 国内外の有力顧客との長年にわたる信頼関係
- 安定収益に貢献する中長期契約
- 高品質な輸送サービスおよび船舶管理
- 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)

2016年度の概況

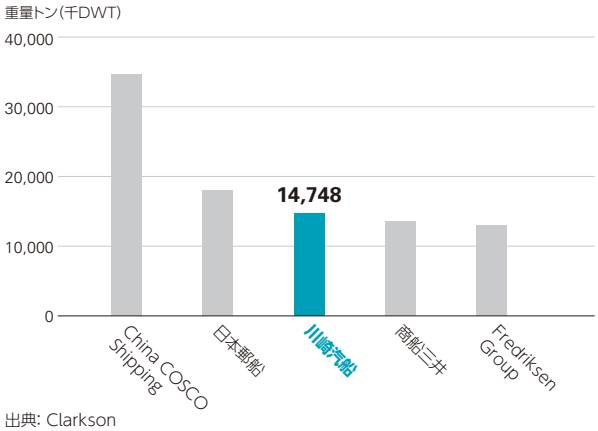
すべてのドライバルク船の市況は歴史的な低迷期を脱し、緩やかな回復基調に入りました。中国ではインフラ投資が拡大する一方、環境問題を背景に海外から良質な鉄鉱石・石炭を輸入する動きを強めたこと、さらに年初の解撤の進行もあり、予想に比べ概ね1年早く需給ギャップの改善が始まったと考えられます。ドライバルク市況は9月以降ケープサイズを中心に上昇局面も見られたものの、年後半には市況上昇に伴う解撤の鈍化もあり、上値の重い展開が続きました。

こうした中、当事業では不経済船の処分を実施、運航コストの節減、効率的配船に努めましたが、年初の市況低迷の影響を受け前年度比で減収となり損失が拡大しました。

2017年度の事業方針

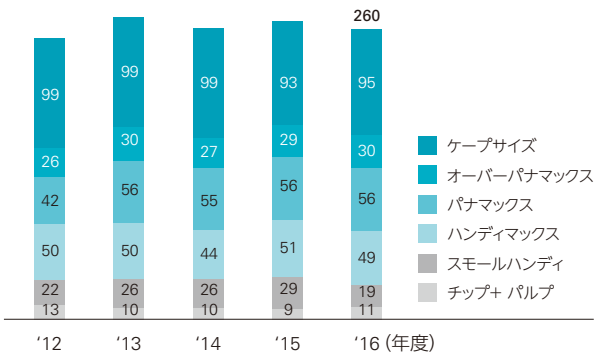
中国の鉄鉱石・石炭の高品位化の動きは今後も継続すると見られ、ドライバルクの荷動きは堅調に推移すると見てい

ドライバルク所有船船腹量トップ5 (2017年6月時点)



出典: Clarkson

当社の運航隻数の推移 (単位: 隻)



電力炭船（コロナシリーズ）

ます。市況についても、回復基調に転じたことで解撤の鈍化が想定されますが、過去の発注残がピークを超え堅調に推移すると予測しています。

こうした中、鉄鋼原料グループでは、安全運航はもとより環境規制が強化される中で、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。

バルクキャリアグループでは、引き続き中小型船（パナマックス、ハンディマックス、スモールハンディなど）の市況エクスポージャーの縮減に取り組む一方で、高度な輸送ノウハウが必要な鋼材輸送などを強化していきます。

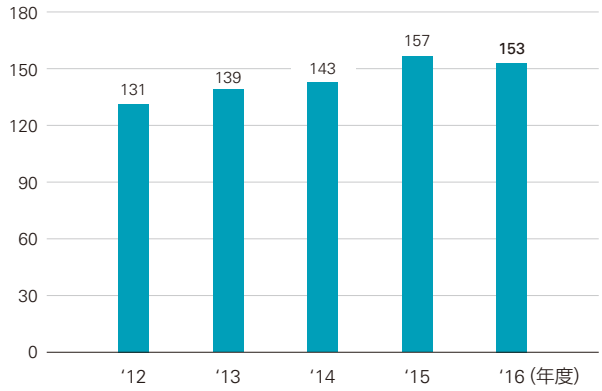
電力炭・製紙原料グループでは、国内電力会社との中長期契約の拡充に軸足を置いて、日本の石炭火力発電所向けに特化した「コロナシリーズ」をはじめとする競争力のある船隊強化と船舶管理の徹底を継続します。一方、製紙原料輸送については、ほとんどが国内顧客向けで、市況の影響を受けにくい専用船長期契約となっており、既存船のリプレースを進めるなど安定収益基盤として維持に努めます。

中期経営計画の重点取り組み

国内電力会社向けに幅広浅喫水「コロナシリーズタイプの石炭専用船」船隊を強化

2016年5月に88,000トン型石炭船“CORONA VICTORY”が竣工しました。当社の「コロナシリーズ」は、喫水制限の多い日本の石炭火力発電所に最適な幅広浅喫水の石炭専用船です。加えて本船は、CSR（Common Structural Rules）や新たな環境規制に対応しつつ、船型改良・低摩擦塗料採用・電子制御主機関採用等により燃費を一段と改善しています。本船を含めた石炭専用船船隊は2017年度23隻体制となりますが、今後も安定した需要の伸びが期待できる国内顧客に特化し、2020年頃までに31隻体制を目指します。

当社のドライバルク輸送量（単位: 百万トン）

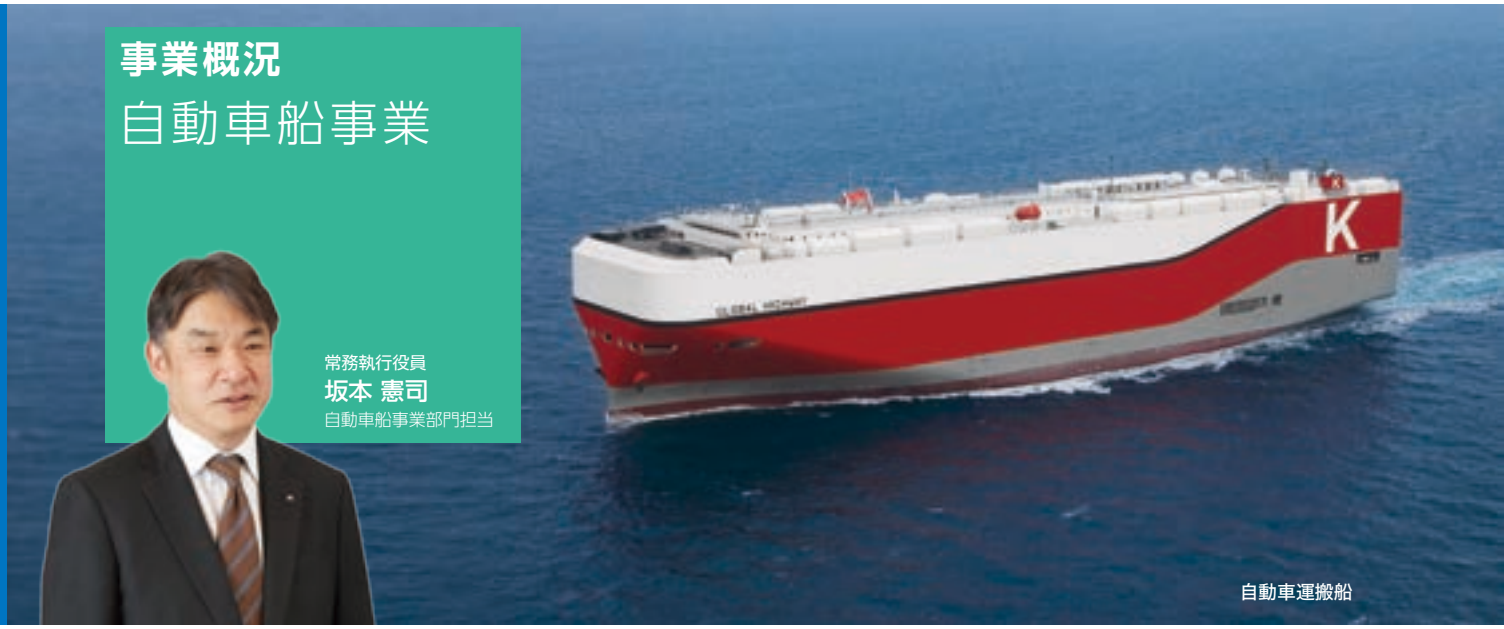


バルチックドライバルク指数

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）

事業概況
自動車船事業

常務執行役員
坂本 憲司
自動車船事業部門担当



自動車運搬船

多様化するお客さまのニーズにお応えする「STRATEGIC LOGISTICS PARTNER」を目指します。

基本戦略

- コスト競争力のある次世代大型船を順次投入
- 建設機械、農機、鉄道車両など背高重量貨物輸送の増強
- 運航効率を高めることによる収益性の向上
- 航路網の改編および拡大(航路最適化)を通じた新たな輸送ニーズの取り込み
- 顧客ニーズに対応した完成車物流事業の強化

強みの源泉

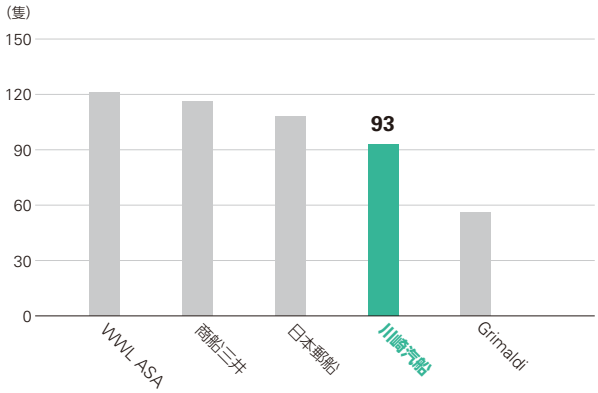
- 多様な貨物に対応可能な船隊ポートフォリオ
- 太平洋水域と大西洋水域を結ぶ広範なネットワークカバレッジ
- ダメージゼロを命題とした世界トップレベルの輸送品質

2016年度の概況

日本からの完成車輸出総量は円安水準の定着により漸減傾向に歯止めがかかり、前年度の428万台から約2%増加の435万台となりました。大西洋域内貨物や欧米向け貨物の荷動きは堅調に推移しましたが、資源価格下落の影響を受けているアジア出し中近東・中南米・アフリカなど資源国向け貨物や、中国経済の減速を背景に欧州・北米出しのアジア向け貨物が軟調に推移し、ロシア経済の低迷により欧州域内の荷動きも減少しました。

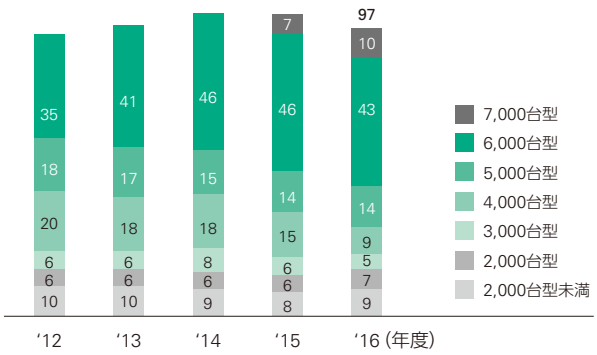
このような中、当社グループの総輸送台数は前年度の315万台から約1%減少の311万台となり、高齢船の解撤等、荷量に応じた船腹の調整と、配船および運航効率の改善に継続的に取り組みましたが、前年度比で減益となりました。

自動車船運航隻数トップ5 (2017年3月現在)



出典: Hesnes "The Car Carrier Market 2016"をベースに独自編集

当社の運航隻数の推移 (単位: 隻)



2017年度の事業方針

当社積高は353万台(欧州域内を中心に前年度比40万台強の増量)を計画しています。

極東アジア出し欧州・北米向け貨物量は堅調ながら、中近東・中南米・アフリカなど資源国向けの荷量回復は、年内は限定的と予想しています。一方で保護主義政策への懸念はありますが、米国および欧州主要国市場の販売が好調であることに加えメキシコにおける生産拡大もあり、大西洋域の荷動きは堅調に推移すると予想しています。当社船腹に関しては、状況に応じて柔軟に調整を実施しており需給ギャップは生じていません。

特定地域で生産した戦略車種を海外に流通させる「適地量産」が進む状況の下において、航路再編を視野に入れた効率配船を追求するなど、今後の状況変化に柔軟に対応していきます。当社では、2018年度にかけて7,500台積み自動車船5隻が竣工予定となっており、乗用車に加え、建設機械、鉄道車両などの多様な貨物輸送能力の増強を目指していきます。

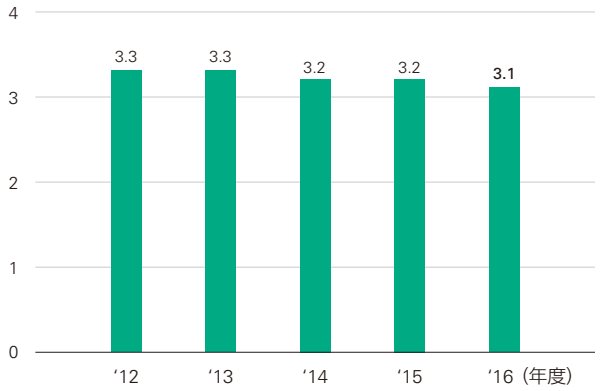
中期経営計画の重点取り組み

完成車物流事業の充実・拡大

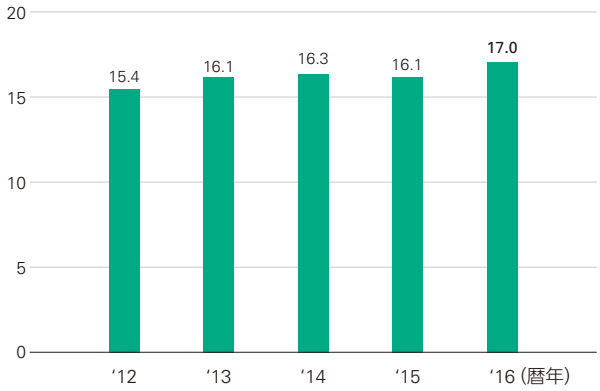
アジアを中心とした新興国では自動車販売が拡大しており、これに伴って完成車の輸送に付帯したサービスの需要も高まっています。完成車物流事業の充実・拡大を目的として、2015年7月に自動車物流事業開発チームを立ち上げて以降、インドネシア、タイ、シンガポール、インド、オーストラリア、ブラジルなどで陸送やターミナル、PDI(納車前点検・整備・部品補給サービス)などの事業を展開しています。

2016年10月には、ベトナムで完成車向け総合物流サービスを開始しました。通関、車両認証登録、保管のサービスからスタートし、現在は各種部品の装着や塗装、洗車などの納車前点検(PDI)や、ディーラーへの配送までを含めたサービス内容の拡充を行っています。今後も自動車メーカーのニーズをとらえ、現地のパートナーとも協力し着実にサービスネットワークを強化していきます。

当社の完成車輸送実績 (単位: 百万台)



世界の完成車海上荷動き (単位: 百万台)



(注)欧州近海は含まず　出典: 各種資料を基に当社作成

事業概況
エネルギー資源輸送事業

常務執行役員
三﨑 晃
エネルギー資源輸送事業部門担当

LNG船

中長期的な需要拡大を見据えて、船隊拡充とエネルギーバリューチェーン事業への参画を目指します。

基本戦略

- 油槽船事業における既存船代替・新規ビジネス獲得による中長期契約拡充
- LNG開発プロジェクトに合わせた中長期安定収益型船隊の拡充および契約の中短期化等の顧客ニーズの多様化に対応
- LNG/LPG需要創出となるエネルギーバリューチェーン事業への参画
- 市況影響型事業の縮減

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船舶管理品質
- 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

2016年度の概況

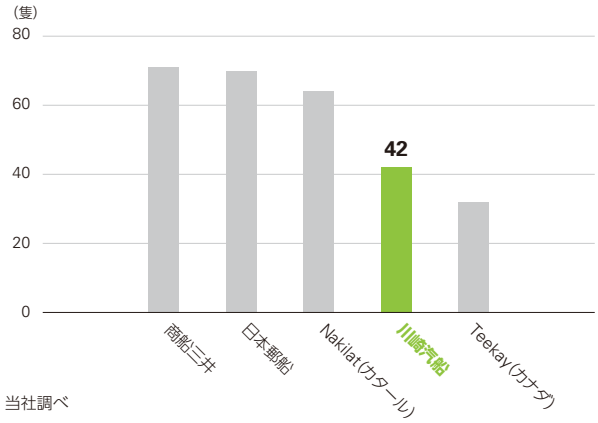
油槽船事業 運航船22隻すべてが順調に稼働し、特にVLCC(大型原油船)、大型LPG(液化石油ガス)船は中長期の期間傭船契約の下で収益に貢献しました。しかし、中型原油船、石油製品船、ケミカル船は、当初見込みより収支が下振れしました。

LNG船事業 インドPetronet LNG社向け新造船"PRACHI"が2016年11月末に竣工し、これを加え、全体のフリート42隻が中長期契約の下で順調に稼働し、安定収益型事業の基盤として貢献しました。一方で、さらなる顧客基盤強化および新事業も含めた事業拡大を目指し、シンガポール、ヒューストンに駐在員を配置しました。

2017年度の事業方針

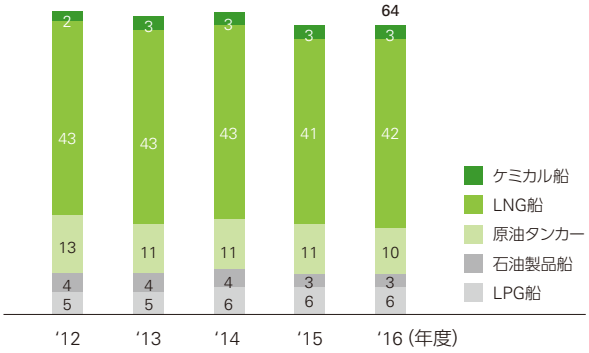
油槽船事業 引き続き新興国向けを中心に原油・LPG需要の堅調な伸びを見込んでいますが、新造船竣工数が多く、VLCCの市況は調整局面を迎える見通しです。LPG船も新造

LNG船保有隻数トップ5(共有船を含む) (2017年3月時点)



当社調べ

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)



原油タンカー

船竣工が引き続き多く、需給ギャップ改善には時間を要すると見ています。

こうした中、中長期的に旺盛な需要を見据えて、中長期契約をベースとするVLCCおよび大型LPG船隊の拡大を通じ、安定収益源を積み上げていきます。一方で市況変動型事業である石油製品船等を縮小し、全体の船隊数は変えずポートフォリオの中身の入れ替えを推進します。

LNG船事業 LNG(液化天然ガス)のクリーンエネルギーという特徴から、長期的に需要が拡大していくと見ています。しかし、LNG価格の下落を受け新規開発プロジェクトの立ち上がりが遅れる中、実需に基づかず投機的に発注されたLNG船がここ1～2年で竣工しており、市況回復は2018年からと予想しています。

こうした中、安定収益型事業の大きな柱として7隻のLNG船が建造中であり、2017年度に4隻竣工する予定です。また、リスクを慎重に見極めながら7～10年といった中期傭船のニーズにも柔軟に対応し、中期的には60隻前後の船隊に拡大する方針です。

中期経営計画の重点取り組み

液化ガス新事業室を立ち上げ

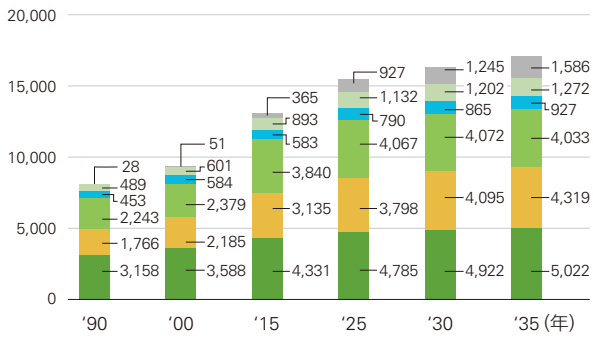
新興国の経済発展を背景に世界のエネルギー需要は中長期的に伸び続ける見通しです。そこでエネルギー資源輸送事業では、原油、LPG、LNGなど危険物の荷役・輸送で長年蓄積したノウハウを生かし、エネルギーバリューチェーン内の上流・下流の双方にビジネス領域を広げ、中長期安定収益となる新規事業の開拓に注力します。

2017年4月に液化ガス(LNG／LPG)新事業室を立ち上げました。重点取り組みとして、従来の中長期契約の大型船による液化ガス輸送に加えて、新興国の短納期の調達・受け入れにも対応し、洋上受け入れ基地であるFSRU(浮体式貯蔵ガス化設備)の提供や、液化ガスの小口輸送および需要の増加に寄与する液化ガス燃料供給事業等を推進します。

VLCC※ 運賃指数

(VLCCs, Arabian Gulf / Japan in Worldscale)
※ VLCC(Very Large Crude oil Carrier):20万～30万重量トンのタンカー 出典:Clarkson

世界の第一次エネルギー需要予想 (石油換算百万トン)
(2017年1月時点)



出典:BP Energy Outlook 2035

事業概況
海洋資源開発事業

常務執行役員
三﨑 晃
エネルギー資源輸送
事業部門担当

アンカーハンドリング・タグ・サプライ船(AHTS)
©Harald M. Valderhaug

優良パートナーと協業し、長期安定収益をもたらす案件の拡充を目指します。

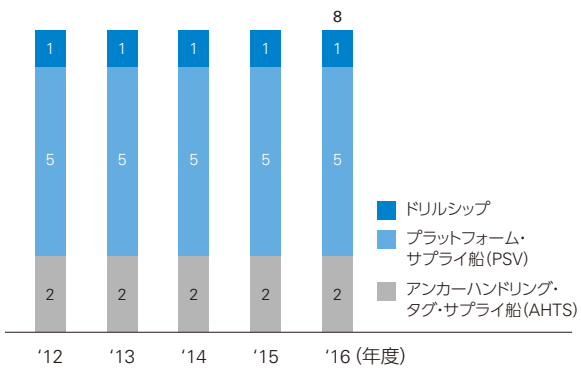
基本戦略

- ドリルシップ事業の高稼働率維持
- 新規事業開拓による安定収益の積み増し
- オフショア支援船事業の収益安定化に向けた取り組み

強みの源泉

- **ドリルシップ事業** 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
- **オフショア支援船事業** 高スペック船による高付加価値サービス

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)



2016年度の概況

ドリルシップ事業 ブラジル沖200kmの大水深鉱区において、ブラジル・ペトロブラス社向け最長20年(2032年まで)の長期傭船契約の下で海底油田掘削作業に従事し、高稼働率を維持して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 北海にて事業を展開していますが、原油価格低迷に起因する海洋開発停滞により船腹の供給過剰感が強く損失を計上しました。

2017年度の事業方針

ドリルシップ事業 長期傭船契約の下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 石油各社の開発コスト削減が進み、需要回復が見込まれます。ただし、船腹供給圧力は依然強く、市況回復は2018年度以降と見ています。こうした中、市況変動リスクを縮減すべく、プラットフォーム・サプライ船(PSV)やアンカーハンドリング・タグ・サプライ船(AHTS)で構成されているポートフォリオの見直しのほか、あらゆる可能性を排除せずに収益の安定化を進めていきます。

中期経営計画の重点取り組み

安定収益型事業の積み上げ

エネルギーバリューチェーン事業の開拓・育成の一環として、信頼できるパートナーとともに長期安定収益が見込めるFPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)事業等への参画に注力していきます。

事業概況
近海・内航事業

常務執行役員
中川 豊
物流・関連会社事業担当

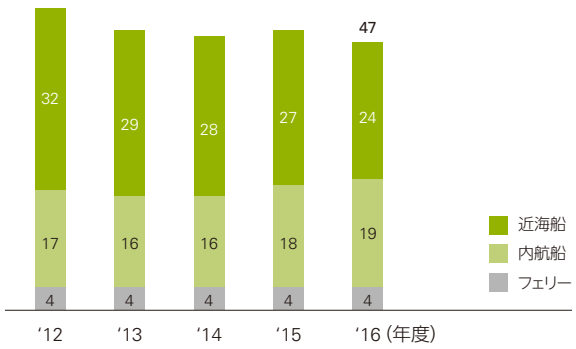
川崎近海汽船運航のRORO船

近海船の収支改善に努めながら内航・フェリー事業の拡大とオフショア支援船事業の充実化を図ります。

基本戦略
- 内航部門での事業拡大
- 近海部門の船隊規模の適正化
- オフショア支援船事業の充実化

強みの源泉
- 近海・国内物流の変化に伴う顧客要望への迅速な対応
- フェリーや貨物船などの多角的な内航事業
- 事業の発展が見込まれるオフショア支援船事業
- モーダルシフトを推進し環境負荷低減に貢献

運航隻数の推移 (単位: 隻)



2016年度の概況

近海・内航事業全体の輸送量は前年度を下回り、近海船での市況低迷、台風の影響による欠航、清水／大分の新規航路開設に係る一時的費用の発生などにより、前年度比で減収減益となりました。

2017年度の事業方針

近海部門では、市況底入れを慎重に見極めながら船隊整備を実施する一方、バイオマス燃料のPKS(Palm Kernel Shell)輸送などを中心に積極的な営業活動を継続します。

内航部門では、不定期船輸送は各専用船で安定した輸送量を見込んでいます。また、小型貨物船はオリンピック関連等の建設需要を期待し、定期船輸送では新規航路の集荷に注力して輸送量の拡大を目指します。フェリー輸送ではトラック・乗用車・旅客のさらなる利用促進を図り、オフショア支援船事業は、子会社化した(株)オフショア・オペレーションの経験と実績を生かして事業の充実化に取り組みます。

中期経営計画の重点取り組み

旅客フェリー事業を強化

2018年4月に新造フェリー“シルバーティアラ”が、1998年に就航した“シルバークィーン”の後継船として、八戸／苫小牧航路に就航する予定です。船内は宝石のように凛と輝くティアラをイメージし、ワンランク上の船旅を提供します。加えて同年6月に向け、宮古／室蘭の新規フェリー航路の開設準備も進めています。

事業概況
物流事業

常務執行役員
中川 豊
物流・関連会社事業担当

K Line Bang Phra Logistics Centerとタイのグループ会社Bangkok Marine Enterprises Ltd.のトラック

ケイライン ロジスティックス(株)を中核に、グローバルネットワークおよび安定収益基盤を拡充します。

基本戦略

- グローバルネットワークの再編・強化
- 成長の見込まれるアジアでのローカルロジスティックス事業の拡充
- フォワーディング※1事業の拡充
- バイヤーズコンソリデーション※2の拡充

強みの源泉

- グループ全体として持つ丁寧な顧客対応力
- タイ等アジア地域での事業開拓ノウハウ
- グループ全体のアセット・物流網を活用した提案力

2016年度の概況

国際物流が日本発の航空貨物での輸送需要の増加を背景に堅調に推移しましたが、物流事業全体では前年度比で減収減益となりました。こうした中、タイでは倉庫事業を拡張し、サービス規模の拡大を実現しました。新規事業として、ベトナムで冷凍・冷蔵倉庫事業および完成車物流事業を開始しました。また、インドに港湾荷役会社「Nitto Baxi Private Limited」を設立し、自動車船の荷役サービスを皮切りとして事業を開始しました。

2017年度の事業方針

国内物流需要は前年度並みに安定的に推移すると見込み、国際物流はタイの新倉庫フル稼働もあり、物流事業全体として収支は上向き方向を予想します。

2017年度はフォワーディング事業の強化等にスピード感を持って推進すると同時に、成長が見込まれるアジアでのローカルロジスティック事業を拡充します。邦船3社コンテナ船事業統合に備え、グローバルネットワーク基盤を再編・強化し、事業規模および世界に跨る拠点網の維持拡大を図るとともに、収益最大化を狙います。

また、ノウハウ共有の強化、重点成長分野への投資・支援により、各地域事業を機能的に連結します。長年培われた高品質輸送技術、IT技術をベースとした付加価値型輸送ソリューションを加え、既存サービスで対応しきれていない顧客からの物流ニーズを、グループ総合力を生かしたワンストップ物流サービスで提案します。

同時に、業界の最新動向と潜在ニーズを把握し、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等の分野での開拓に注力します。サービス品種の多様化、事業規模の

※1 フォワーディング: 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。

※2 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。

ベトナムのCLK COLD STORAGE COMPANY LIMITEDの冷凍・冷蔵倉庫

飛躍に努め、顧客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。

中期経営計画の重点取り組み

ベトナムで物流事業を積極展開

ベトナム・ホーチミン市郊外で2016年7月、当社、(株)海外需要開拓支援機構、日本ロジテム(株)との3社で設立した合弁会社「CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED」の冷凍・冷蔵倉庫が完成し、営業を開始しました。運営面では当社がタイ・バンコクで1989年から展開している冷凍・冷蔵倉庫事業のノウハウが生かされています。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、今後ますますの増加が見込まれる日本の食品、食材のベトナムでの普及における貢献を目指します。また、2016年10月より、ホーチミンでベトナム初の完成車を対象とした物流サービスを開始しました。需要の増加を背景に輸入乗用車やトラック、建設機械等向けの高付加価値サービスを提供します。 →詳細は、P28-29「自動車船事業」ご参照

当社グループ 地域密着型総合物流事業

CSR
～ESGの取り組み～

“K” LINEグループのCSR

“K” LINEグループは、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を認識し、解決に向けて取り組むことで、企業としてより良い社会づくりに貢献していきます。

http://www.kline.co.jp/csr/index.html

CSR基本方針

※(　)はESGカテゴリー

●社会的責任を重視した経営体制の構築

企業理念・ビジョンへの取り組みを確実なものとし、持続的成長と企業価値向上を目指すとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話により認識された重要課題への取り組みを通じて社会的責任を果たすべく、コーポレートガバナンスの強化を中心とした経営体制の構築を図っています。

→ コーポレートガバナンス(G)
→ ステークホルダーエンゲージメント(S)

●事業活動の影響に対する配慮

グローバルに事業を展開する企業グループとして、自分たちの事業活動が地域社会・国際社会に与える影響を自覚し、かつ、それを踏まえて事業活動を進めていくことは、“K” LINEグループの社会的責任の重要な側面の一つです。“K” LINEグループでは、地球環境の保全と安全運航に配慮したサービスの提供を常に心掛け、公正な事業活動を行い、当社の事業に関わる人々の人権や安全衛生にも配慮していきます。

→ 人権(S)
→ 公正な事業慣行(G)
→ 環境保全(E)
→ 労働慣行(S)
→ 安全運航(S)
→ リスクマネジメント(G)

●新たな価値の創出

新たな価値を創り出して社会に貢献し、社会とともに発展すること、これが“K” LINEグループの社会的責任のもう一つの側面です。自由闊達に議論し合える企業風土の中でグローバルに活躍できる人材を育成し、顧客ニーズを吸い上げ、環境負荷低減やサービス品質向上に資する技術、アイディアを実現することを通じて新たな価値を創出し、社会に提供することを目指します。

→ 人材育成(S)
→ イノベーション(E/S)
→ コミュニティへの参画(S)
→ 雇用創出・技能開発(S)

マテリアリティ※の決定プロセス

ステップ① 関連するテーマの特定

“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。

ステップ② 当社にとっての「重要課題」の抽出

ステップ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。

ステップ③ 「CSR活動目標」の策定

ステップ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。

ステップ④ レビュー

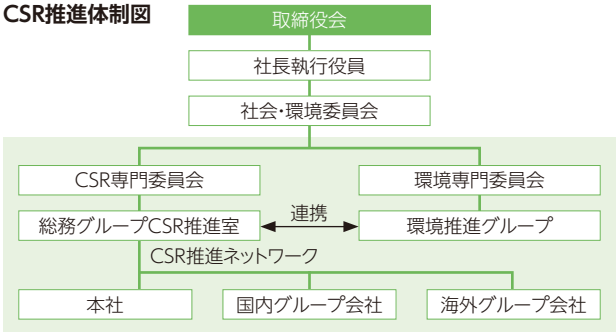
「CSR活動目標」の進捗は半期に一度レビューされ、必要に応じて目標の修正や再設定を行います。また、各年度の終わりには「CSR活動目標」の達成状況や成果を評価し、「中長期的に目指す姿」への到達状況や、事業を取り巻く社会の変化などを踏まえ、新たな単年度目標を設定しています。

※CSR活動における重要課題

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。

CSR推進体制図



CSRの取り組み

●CSRセミナーの開催

2017年3月、「企業経営とCSR」をテーマにセミナーを開催しました。講師に国連グローバル・コンパクト(UNGC)ボードメンバーの有馬利男氏をお迎えし、当社役職員や国内グループ会社のCSR担当者も参加しました。

●「サプライチェーンにおけるCSRガイドライン」策定

“K” LINEグループは2016年7月、「サプライチェーンにおけるCSRガイドライン」を策定しました。本ガイドラインでは、お取引先とともにサプライチェーン全体における企業としての社会的責任(CSR)の推進に取り組むべく、お取引先に向けたさまざまなご協力のお願い事項を掲げています。

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おります。

- FTSE4Good Global Index
- FTSE Blossom Japan Index
- Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index
- ETHIBEL EXCELLENCE Investment Register
- モーニングスター社会的責任投資株価指数
- SNAMサステナビリティ・インデックス
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

また、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・エンゲージメント・リーダー・ボード」に海運業界で唯一選定されました。

(2017年7月現在)

持続可能な開発目標(SDGs※)

川崎汽船株式会社は、事業活動やCSRの取り組みを通じて、SDGsへの貢献を目指しています。

※Sustainable Development Goals
2015年9月に国連で採択された、17の目標と169のターゲットからなる持続可能な開発目標

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

方針

“K” LINEグループは、事業活動による地球環境への影響を限りなくゼロに近づけるとともに、人々の豊かな暮らしを支え、持続可能な未来を次の世代に伝えることを社会的使命と考えています。将来予想される地球環境問題への対策だけでなく、ステークホルダーの皆さまの期待やニーズに応え、新たな価値を社会に提供していくことが企業価値の創造につながると確信しており、2015年に定めた環境における長期指針「“K” LINE 環境ビジョン2050 ―青い海を明日へつなぐ―」にその決意を掲げ、具体的な数値目標を定めるとともに、環境保全活動に取り組んでいます。

未来社会において直面し、克服しなければならない課題や、事業活動と地球環境との関わりを踏まえ、「ステークホルダーにとっての関心度」と「“K” LINEの事業への影響度」の2軸から4つの「重要課題」を特定し、リスクをチャンスに転換するべく、2050年のゴールを定めました。同時にこの2050年への航海の道すじをより確かなものとするために、創立100周年（2019年）における4つの中間マイルストーンを定めました。→詳細は、P16-17「Focus」ご参照

そのうちの一つCO_2排出量の削減目標（2011年比10%減）は、運航船舶の大型化や最新省エネ技術の積極的な導入、海陸一体となって追求してきた減速運航などの努力が実を結び、2015年度に前倒しで達成しました。

これを受けわたしたちは「2030年までにCO_2排出量25%減（2011年比）」という新たな目標を設定しました。2017年2月、この新しい目標が国際的イニシアチブ（Science Based Target）の認証を取得し、わたしたちの航海の羅針盤は正しい道を示していることが科学的根拠をもって確認されました。

取り組み

推進体制

→CSR推進体制の詳細は、P37ご参照

環境への取り組みを確実にするために当社の環境マネジメント体制は国際規格ISO 14001の認証を受けています。この体制の機能的な運用とその他の環境に関わる活動を推進することを目的として、「環境専門委員会」が設けられ、年2回以上開催されています。この委員会は社長を委員長とする「社会・環境委員会」の直轄組織となっています。この他に隔月で社内の環境担当者を招集し、最新の環境情報の共有を図っています。

さらに今年から“K” LINEグループ全体で環境活動に取り組むための包括的な環境推進体制をスタートさせました。従来、年1回開催される「グループ環境連絡会」の場をこの活動の振り返りとし、各社の取り組みを共有して、グループ全体の環境意識の向上を図ります。

“K” LINEグループ環境アワード2017

「“K” LINE 環境ビジョン2050」の下、優れた環境への取り組みを讃え、その活動を広く共有することを目的として、2015年に「“K” LINEグループ環境アワード」を創設しました。

第3回を迎えた今年の環境アワードの表彰式は6月5日世界環境デー※に実施され、社長が直接表彰しました。2017年の受賞者は次の通りです。

授賞式の写真

※世界環境デー：1972年6月5日に開催された「国連環境人間会議」を記念して制定されました。詳細は環境省の関連ページを参照ください。
http://www.env.go.jp/guide/envdm/

最優秀賞

・需要予測の制度・共有化による省エネ物流プロジェクト（川崎近海汽船株式会社）

優秀賞（8件）

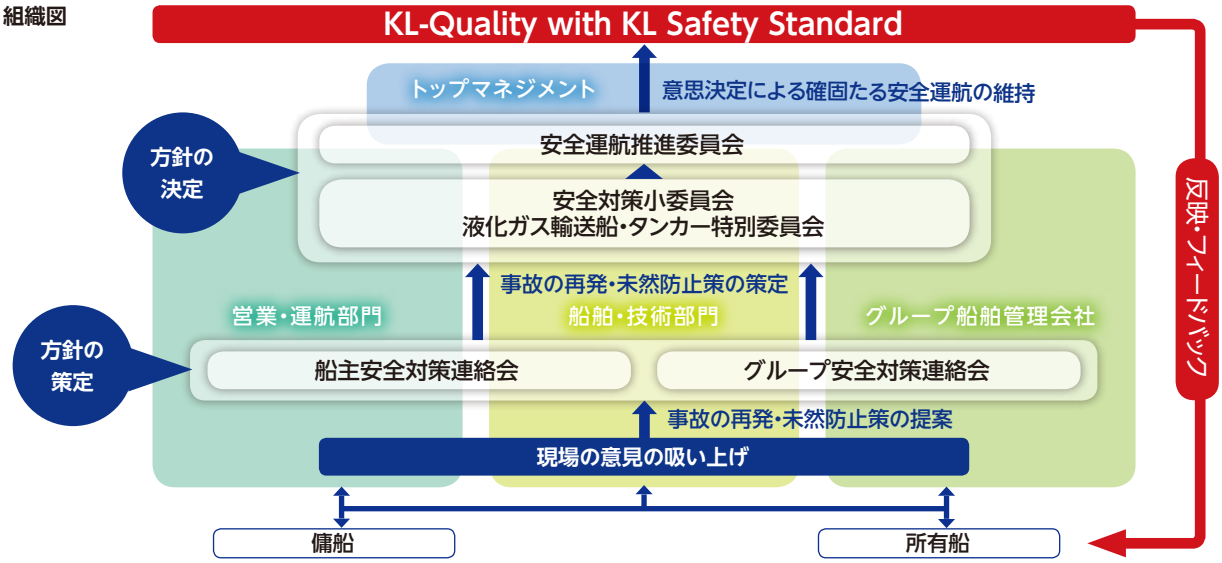
・PrixCar Services Pty. Ltd.における環境活動（“K” Line (Australia) Pty Limited）
・プチエコ情報発信（日東物流株式会社）
・文書管理ソフト導入による社内文書の作成および保管の電子化（株式会社シーゲート コーポレーション）
・本船乗組員向けe-learning “Energy Efficiency On Board” 配信（川崎汽船株式会社 燃費管理室）
・Why Clean India「何故、今クリーンインディアなのか」―未来の子供たちのために―（‘K’ Line Ship Management (India) and K Line Maritime Academy (India)）
・ブルガリア バルナにおける植樹活動（Stargate Maritime Ltd.）
・継続的な訪船活動による、本船乗組員の環境保全意識の醸成（川崎汽船株式会社 コンテナ船事業戦略グループ輸送管理チーム）
・廃材販売による資源リサイクル環境保全およびコスト削減 廃棄木材再生利用および木材購入コスト削減（K Line Container Service (Thailand) Ltd.）

安全運航　世界トップクラスの安全運航の維持

方針

海運業を営むうえで、安全運航は不変の使命です。“K” LINEグループは、ビジョンの中で「安全で最適なサービスの提供」を掲げ、安全運航の徹底を通じて社会的責任を果たすために、3本の柱で取り組んでいます。第一には、「**安全運航管理体制の充実**」です。当社では以下の組織図に示すように、社長を委員長とした安全運航推進委員会において、当社運航船の事故再発防止策や未然防止策を含め、安全に関する基本方針や諸施策についての意思決定を行っています。この体制の下、陸上からの運航支援や訪船活動を通じ、当社全運航船の安全運航管理体制を維持しています。第二には、「**船舶管理体制の強化**」です。当社所有船は、船種別に船舶管理を特化することを強化し、専門家集団としての高品質の管理水準を維持向上していきます。第三には、「**海事技術者の確保・育成**」です。前記2本の柱を確固たるものにすべく、国籍を問わない海事技術者の確保・育成に努めています。

組織図



取り組み

① 事故未然防止のための五大取り組み

上記の安全運航管理体制の下、事故の未然防止、再発防止に向け、常に全力で取り組んでいます。その中でも、以下の案件を重要取り組みと位置付けています。

(1) 船舶同士の衝突防止
(2) 離着桟時の岸壁衝突
(3) 火災
(4) 主機事故
(5) 人身事故

それぞれの案件に対して、ハード／ソフトの両面から具体的な対策を講じるとともにその効果測定を併せて行うことで、効果的にPDCAサイクルを回しながら同様の事故を二度と起こさぬよう取り組んでいます。

② 船舶管理体制の強化への取り組み

当社理念を共有したインハウス船舶管理会社により、専門性を生かした、より高品質で安心・安全なサービスを提供しています。

ケイラインシップマネージメント株式会社	コンテナ船・危険物運搬船を管理
“K” Line LNG Shipping (UK) Limited	LNG船を管理
太洋日本汽船株式会社	自動車船・ドライバルク船を管理

③ 海事技術者の確保・育成への取り組み

当社運航船に乗船するすべての船員を対象に、「“K” Line Maritime Academy」構想を基盤とする一貫した育成プログラムの下、海事技術者育成に努めるとともに、すべての国籍船員に海陸相互で活躍できる機会（キャリアパス）を提供することで、優秀な海事技術者の確保・育成を向上させています。

→詳細は、P40「人材育成」ご参照

人材育成 海事技術者

世界トップレベルの海事技術者集団の育成

方針

“K” LINEグループでは、常に安全運航を提供するための三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。

これまで時代のニーズに対応するため、当社グループ内に長年培われ蓄積してきた海技ノウハウを“K” Line Maritime Academy (KLMA)という海事技術者育成構想の基盤とし、日本、フィリピン、インド、東欧、北欧の世界5拠点にある研修施設での陸上研修、船上でのプログラムおよび海陸相互勤務を含めたキャリアパス等により、確実に次世代に継承する体制を整えています。また、先進技術等の新たな時代のニーズにも果敢に挑戦し、グローバルに活躍できる海事技術者の育成に努めています。

海事人材確保の面では、日本人海事技術者を現状の300人体制から2020年までに、350人体制に引き上げるという方針を掲げており、海上での勤務のみならず、陸上でもその知識や能力を発揮できるようなキャリアプランを描いています。また、外国人船員についても、さまざまな船種や航路に対応できるよう自社養成を進めています。

当社グループは一丸となって優秀な海事技術者の確保、育成に努めており、「安心・安全・信頼」を維持、向上させていきます。

取り組み

海事人材確保

優秀な海事人材を確保するために、以下のような取り組みを行っています。

- 商船高専、商船系大学での海運・外航船員についての講義、学生との座談会の実施およびオープンキャンパスへの講師派遣
- 商船系教育機関学生のインターンシップ受け入れ
- 商船系大学以外からの採用による自社養成制度の導入
- KLMAにおけるスカラシップ(奨学金)制度による学生の育成プログラムの運営(外国人船員対応)

また、将来の職業の選択肢となるように、小・中学生向けに研修施設や船内・ターミナル見学会および出版社からの依頼に基づく外航船員に関する資料提供など、海事産業の普及活動も行っています。

海事人材育成プログラム

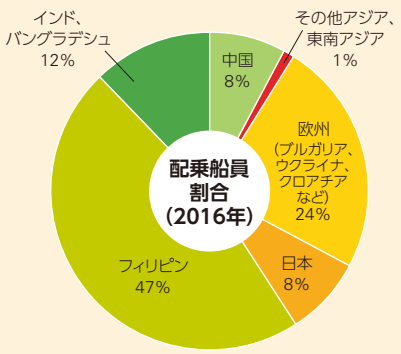
KLMAでは、各人の職種や経歴などを考慮し、以下のような研修を行っています。

陸上研修	海上研修
●荷役、機関取り扱い研修 ●シミュレータによる事故事例研修 ●ストレスマネジメント研修	●専任乗船インストラクターによるOJT(On the Job Training) ●船内労働安全衛生講習

海陸での活躍が期待される日本人海事技術者には、多様な研修による知識・技術の向上に加え、各職位に求められるマインドについて会社と同じベクトルを持ち、業務に当たれるよう階層別研修も行っています。また、船舶管理会社による日本人海技者セミナーを実施し、グループ一体での安全意識の醸成に努め、ノンテクニカルスキル(チームワークスキル)向上のための説明なども行っています。

“K” Line Maritime Academy (KLMA) Philippines

当社グループ管理船は、日本、フィリピン、ブルガリア、中国、インドなどさまざまな国籍の船員により安全かつ経済的な運航が維持されています。中でもフィリピン人船員は、当社配乗船員の半数を占めることから、KLMA(Philippines)は、今後ますます重要となる「船員の確保・育成」の中核を担うこととなります。このため、現在マニラにある既存研修施設の隣地に宿泊、駐車施設、クリニック、ジムを備えた11階建ての新ビルを建築(2018年2月完工予定)するとともに、既存研修施設の改築工事も行っています。



人材育成
陸上従業員

次代の中核事業を支え、新たなサービス・市場創出を可能にする人材の育成

方針

“K” LINEグループは、企業理念・ビジョンにも掲げている「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」の実現のため、その原動力となる社員の人材育成に取り組んでいます。人事ジョブローテーションや研修制度の充実を通じプロフェッショナルとしての知見、高いモラルを備えた個人の育成に始まり多様な個々人の能力と個性を最大限に発揮できる組織風土の醸成に努めています。

また働き方改革として、ライフスタイルの多様化に対応した制度や生産性を高め最大の成果を目指す業務スタイルの確立に取り組んでいます。

人材面における現状と今後の方向性を踏まえ、具体的な取り組みとして以下を定めています。

① 人材育成

- 次代の中核事業育成を支えるプロフェッショナルな人材の増員と確保
- 技術革新・ビジネスモデル変革による新たなサービス・市場創出を可能にする人材の育成

② 働き方改革

- 多様な働き方への取り組み
- 労働生産性向上への取り組み

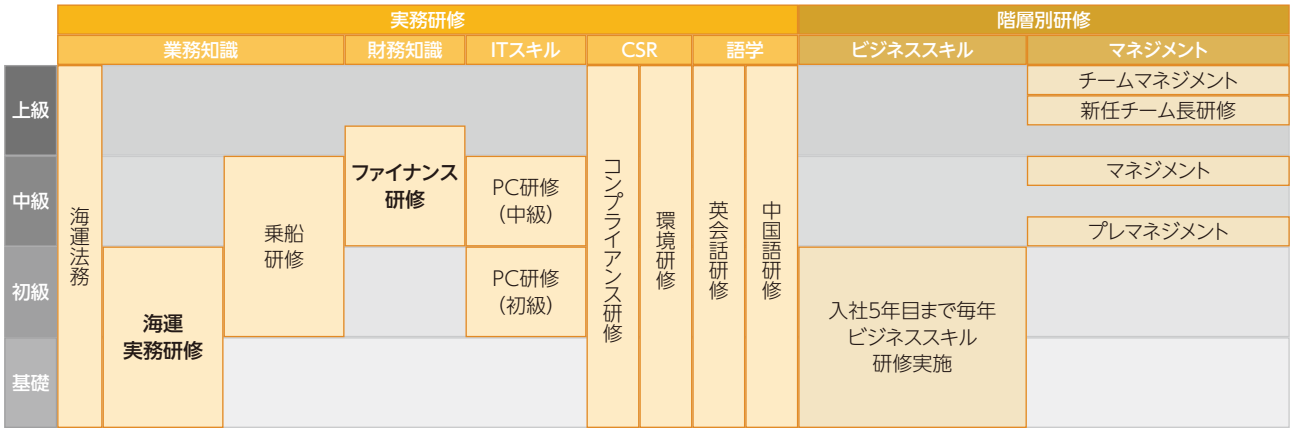
取り組み

① 人材育成

顧客への高品質なサービスの提供には、個々人の海運のプロフェッショナルとしての知識と組織運営力が必要不可欠であると考えています。そのため研修制度は「実務研修」と「階層別研修」の二つの軸となっています。

さらに世界を舞台に仕事と組織のマネジメントができる人材の育成に向けてジョブローテーションや海外拠点での勤務、人事交流を実施しています。

―― 研修体系図 ――



② 働き方改革

多様な働き方への取り組み

当社では、社員がライフスタイルやライフイベントに合わせ、多様な働き方を選択できるように以下のような諸制度を導入しています。

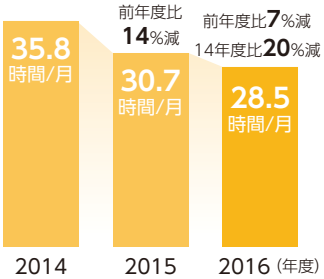
- **ライフイベントに応じた働き方を可能とする「コース制」**
- **法定を上回る育児や介護等の休業・時短勤務制度**
- **フレックスタイム制**

当社は、2016年に厚生労働省により、子育てサポート企業「くるみん」の認定を受けました。

労働生産性向上への取り組み

当社では、業務の棚卸しを進め、効率化に取り組んだ結果、2016年度の時間外労働時間は2014年度比で、およそ20%削減を達成しました。

時間外労働時間削減の推移
（全社平均/月）



※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。

Social

ステークホルダーエンゲージメント

“K” LINEグループは、事業活動をグローバルに展開しているため、お客さま、株主・投資家、お取引先をはじめ、地域社会・国際社会など多様なステークホルダーとの良好な関係構築が欠かせません。ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じ、社会からの期待や要請を自社の事業活動に取り入れることで、企業としての社会的責任を果たすべく努力を続けていきます。

http://www.kline.co.jp/csr/stakeholder/index.html

お客さまとの対話

基本方針

対話を通じてお客さまのニーズを見極め、それを満たすために自分たちが何をなすべきかを考え提案し、実践する、というプロセスを通じて、サービス品質の向上に努めます。

対話の機会

- 定期的なお客さま訪問
- 船内・ターミナル見学会
- 荷役現場見学

従業員との対話

基本方針

従業員の基本的人権を尊重し、一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう研修制度の充実を図り、また、いきいきと安心して働きやすい職場環境の整備に取り組みます。

対話の機会

- 労使協議
- 労使協働プロジェクト
- 社内研修

地域社会・国際社会との対話

基本方針

グローバルに事業を展開する海運企業グループとして、社会の持続的な発展に貢献していくためには、地域社会・国際社会との対話が欠かせません。“K” LINEグループ各社は、それぞれの拠点における地域社会とのコミュニケーションを通じて社会のニーズに応え、信頼される企業を目指します。

対話の機会

- NPO、NGOとの協働
- 船内・ターミナル見学会
- 従業員によるボランティア活動

お取引先との対話

基本方針

お客さまから信頼されるサービスを提供するためには、お取引先からのご支援とご協力は不可欠です。相互の信頼関係を確立しながら、お客さま満足度を高めるうえで欠かせないパートナーとして、共生を図ります。

対話の機会

- 技術交流会／意見交換会
- サプライチェーンCSRガイドライン（セルフアセスメント）

株主・投資家との対話

基本方針

株主・投資家の皆さまの期待に応えるためにIR方針を定め、企業情報を適時・適切に開示し、各種説明会などを通じ双方向のコミュニケーションを図ることで、企業価値の一層の向上を目指しています。

対話の機会

- 株主総会
- 決算説明会などの各種説明会
- 国内・海外機関投資家との面談
- 機関投資家・証券アナリストへの施設見学会

2016年度 IR活動実績

国内IR	海外IR	スモールミーティング	施設見学会	個人投資家向けIR
参加社数225社	参加社数12社	参加社数39社	参加社数4社	114名
参加人数241名	参加人数14名	参加人数39名	参加人数4名	

http://www.kline.co.jp/ir/index.html

Governance
コーポレートガバナンス

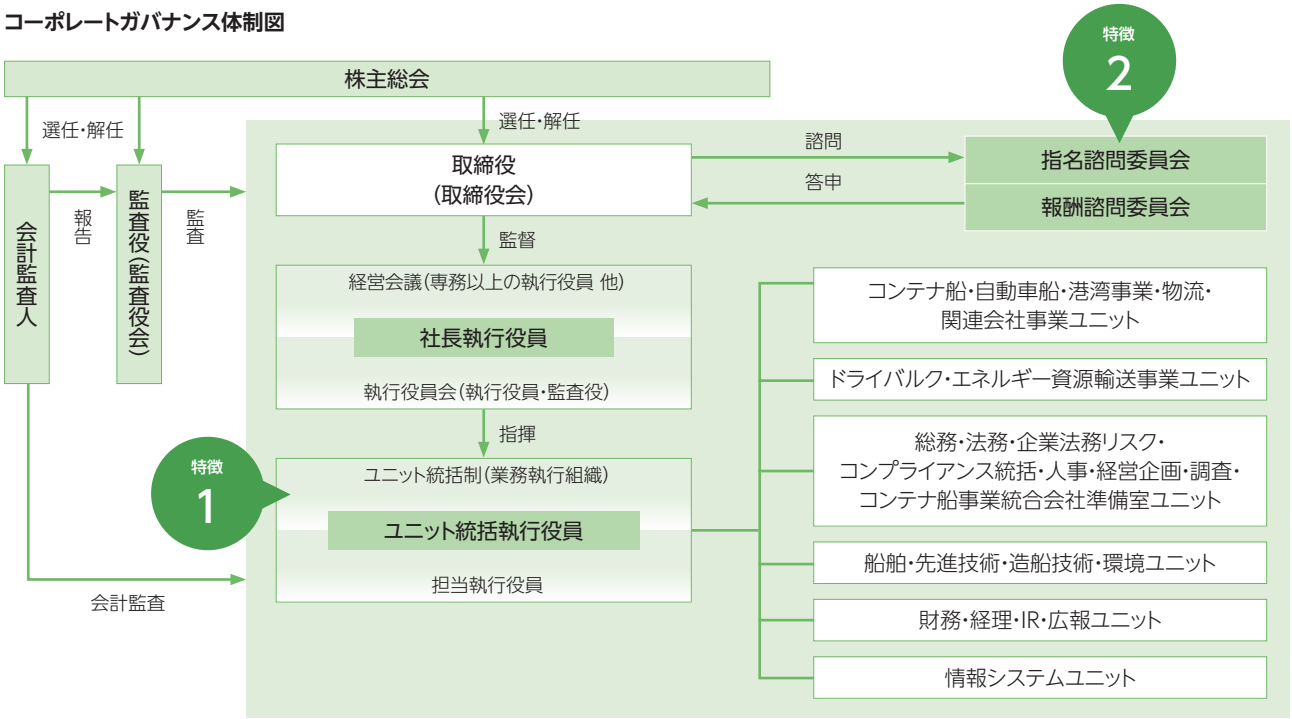
当社は、企業の社会的責任を果たし、株主等ステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう、継続的に努力していきます。

ガバナンスに関する基本的な考え方・方針については、下記をご参照ください。
http://www.kline.co.jp/csr/governance/#1

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。

コーポレートガバナンス体制図



(2017年7月1日現在)

近年のコーポレートガバナンス改革

2004
- 内部監査室の設置

2006
- 取締役員数を「25名以内」から「15名以内」へ削減
- 執行役員制度の導入

2009
- 取締役の任期を「2年」から「1年」へ短縮
- 社外取締役を初めて招聘(2名)

2015
- 買収防衛策の非更新
- 取締役会・経営会議・執行役員会の機能整備
- 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置

2016
- ユニット統括制の導入
- 社外取締役を2名から3名に増員(全取締役の3分の1)
- 女性役員の登用

コーポレートガバナンスの特徴

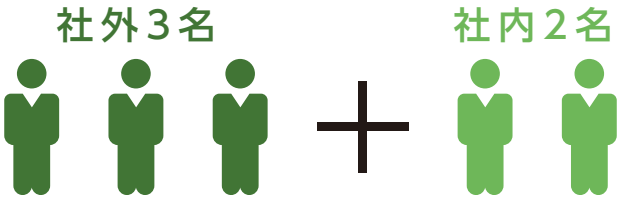
①ユニット統括制 「コーポレートガバナンス・コード」において取締役会の主要な役割・責務として、「経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと」が求められています。当社ではこれに対応するコーポレートガバナンス体制の構築の一環として、業務執行体制のより一層の効率化、そして強化を図るために、ユニット統括制を導入しています。

取締役会
↓ 監督
社長執行役員
↓ 指揮・指示
ユニット統括執行役員

メリット
経営と執行の分離
↓
・監督機能の強化
・業務執行効率化

②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、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、委員長は社外取締役の中から社外取締役の委員の互選により選出されています。



役員報酬

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

取締役の報酬等は、①月例報酬に加え、2016年6月開催の株主総会で決議された②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ことを目的としています。報酬制度概要は以下の通りです。

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月額報酬	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業績連動型株式報酬 ※業務執行取締役に限る	変動報酬	職務内容や責任等に応じて付与する基準ポイントを基に、連結業績目標の達成度等を勘案して計算したポイントを付与 (1ポイント=普通株式1株)	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当社から信託へ拠出する株式取得資金の限度額:480百万円 ②取締役に付与する1事業年度当たりのポイント数の上限:62万ポイント
監査役	月額報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	

2016年度の役員報酬実績

区分	人数	支給額
取締役(うち社外)	12名(4名)	316百万円(29百万円)
監査役(うち社外)	6名(4名)	84百万円(23百万円)
計	18名(8名)	400百万円(52百万円)

※左記には、2016年6月24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3名および監査役2名に係る報酬が含まれています。

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。

2016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。2016年度の主な実績は、以下の通りです。

- 当社の各部門の業務プロセス監査(26プロセス)
- 当社の主要システム(対象24システム)のIT全般統制監査
- 当社グループ主要会社(27社)の全社的な内部統制監査
- 海外グループ会社の監査(13社)
- グループ会社内部監査部門との共同監査

企業価値向上に向けた外部視点の活用

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。

当社は、社外取締役の独立性判断基準を定めており、そのすべての条件に該当しない者を独立性ありと判断しています。「独立性判断基準」の詳細は、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

社外取締役に対しては、取締役会に先立って必要な説明・情報提供を行うとともに、重要な業務執行について報告をするなど、社外取締役の円滑な職務遂行を支援しています。

また、監査役補助者を置くとともに、その規定を定め、監査役を補助する体制を確保しています。監査役補助者は、業務の執行に係る職務を兼務せず、監査役補助者の考査は監査役自身が行い、取締役からの独立を確保しています。

http://www.kline.co.jp/pdf/csr/governance_20170710.pdf

社外取締役

岡部 聰

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。

2016年度取締役会出席回数 10／11回中

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。

2016年度取締役会出席回数 11／11回中

細溝 清史(新任)

経歴 元 金融庁長官、セーレン(株)社外監査役

選任理由 旧大蔵省・財務省・金融庁で要職を歴任した経験により培われた、財政・金融・その他経済全般にわたる高い見識や、コーポレートガバナンスに関する幅広い知識と高い見識を基に、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いう判断から。

社外監査役

林 敏和

経歴 元 川崎重工業(株)代表取締役常務

選任理由 長く企業経営に携わっており、その豊富な知識と多くの経験により、当社の経営に対して社外の客観的視点に立った実効的な監査を行えるという判断から。

2016年度取締役会出席回数 15／15回中

2016年度監査役会出席回数 15／15回中

志賀 こず江

経歴 白石綜合法律事務所パートナー、
(株)新生銀行社外監査役、リコーリース(株)社外取締役

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いう判断から。

2016年度取締役会出席回数 10／11回中

2016年度監査役会出席回数 10／10回中

→詳細は、P54-55「役員紹介」ご参照

Governance

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るよう、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。

事業に影響を及ぼす主なリスク

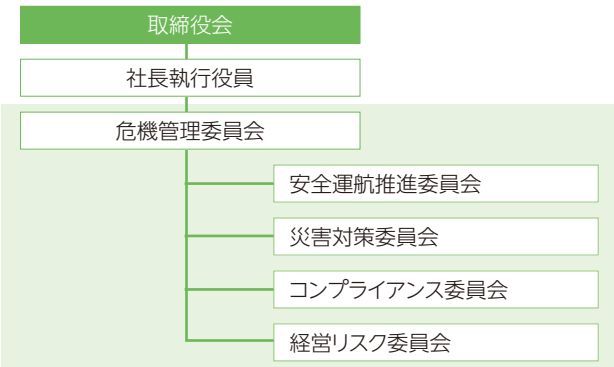
当社グループの主要事業である海上輸送においては、世界各国の景気動向、商品市況、船腹の需給バランス、競合関係など、さまざまな要因の影響を受け、その変化が営業活動、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。特に、日本および主要な貿易国（地域）である北米、欧州、中国等の税制、経済政策の変更、あるいは自国保護貿易政策などの発動は、国際間の貨物輸送量の減少や運賃市況の下落を招き、当社グループの財政状態、経営成績に悪影響を与える可能性があります。

この他、為替レートの変動、金利の変動、燃料油価格の変動、環境をはじめとする公的規制、重大な事故の発生、紛争の発生、自然災害の発生なども事業に大きな影響を及ぼすと考えられますが、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。詳しくは当社ホームページをご参照ください。

http://www.kline.co.jp/ir/policy/risk.html

リスクマネジメント推進体制

さまざまな危機・リスクを、船舶運航、災害、コンプライアンス、その他の経営に関わるものに分類し、それぞれに対応する4つの委員会を設置しています。さらに危機管理委員会がこれら4つの委員会を束ね、リスクマネジメント全般を掌握・推進しています。そして、社長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。



リスクに専門的に対応する委員会

危機管理委員会

危機・リスク全般にわたる対応体制に係る審議・策定を行うとともに、以下の4つの委員会の活動を統括しています。

安全運航推進委員会

社船・傭船・運航受託船等すべての当社運航船舶の事故防止および安全対策につき、全社的見地から必要な基本方針およびそれに基づく諸施策を審議決定しています。

災害対策委員会

平時には防災体制の充実を図っています。また、災害発生時には災害対策本部の設置を決定し、被災者・被災事務所の救援・復旧、事業継続の方針策定および指導・監督を行い、被害の最小化を図ります。

コンプライアンス委員会

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。

経営リスク委員会

経営に関わるリスクは、経済変動はもとより、テロ、反社会的勢力からの攻撃、風評被害、情報セキュリティなど多岐にわたっています。これら船舶運航、災害、コンプライアンスに関すること以外に想定されるリスクを管理し、顕在化した場合にはそれに対処します。

大規模災害へのBCP対応

首都圏直下型地震と強毒性インフルエンザの流行というタイプの異なる災害について、それぞれ「事業継続計画」を策定しています。人命の尊重を第一とし、そのうえでライフラインを支える社会インフラの一翼を担うものとして、内外地店所への業務移管や在宅勤務などによる重要業務の継続を図っています。また、災害により電子データが滅失しないよう遠隔地にバックアップデータを蓄積しています。

コンプライアンス

当社グループは、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、コンプライアンスを担保する方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。

グローバルコンプライアンスポリシー

当社は、競争法遵守および贈収賄防止のための実効性のあるグループコンプライアンス体制の強化の一環として、2017年1月に「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定しました。グローバルコンプライアンスポリシーは、「グループ企業行動憲章」および「実行要点」で掲げられた、国内外の法令や社会規範を遵守し、公正、透明、自由な競争および適正な取引を行う旨の行動原則および指針をより具体化し、コンプライアンスについての考え方を明確にしたものです。

このグローバルコンプライアンスポリシーは、コンプライアンス全般に適用される共通項目を定めた「本ポリシー」と、競争法や反贈収賄法など個別分野に適用される項目を定めた「個別ポリシー」で構成されています。公正な競争を促すために年々厳しくなっていく各国の法規制に対応し、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の強化を目指しています。

内部通報制度

当社グループは、コンプライアンス違反の早期発見と解決を促進するために「ホットライン制度」と称する内部通報制度を導入しています。通報先として内部窓口のほか、社外弁護士による外部窓口、さらには常勤監査役による監査役窓口を設けています。

また、本制度は通報者の保護を明文化していることに加え、通報に際して判断に迷う場合の事前相談窓口を設けるなど、役職員にとって利用しやすい制度とすることにより、コンプライアンス違反の未然防止を図っています。

コンプライアンス推進の主な取り組み

1. コンプライアンス意識啓発の取り組み

当社は、毎年11月をコンプライアンス月間と位置付け、コンプライアンス意識向上のための取り組みを強化しています。

また、当社では階層別のコンプライアンス研修を継続的に実施しています。

2016年度の取り組みとしては、当社および国内グループ会社の役職員を対象にコンプライアンスeラーニングを実施し、本社・グループ会社合わせて約2,600名が受講したほか、外部講師によるインサイダー取引規制セミナーや贈収賄防止セミナーを開催しました。

2. 贈収賄防止の取り組み

海運業界における公正な取引の実現を目指すMaritime Anti-Corruption Network (MACN)のメンバーとして、贈収賄防止の取り組みを強化しています。

また、2017年5月には、反贈収賄法個別ポリシーの解説に加え、役職員の日常業務における行動指針として使えるよう、実務の現場で直面する事例集等を盛り込んだ、平易なQ&A形式の贈収賄防止ガイドブックを制作し、役職員に配布しました。

3. 競争法コンプライアンスの取り組み

当社は、国内外の競争法コンプライアンスに関して、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による継続的な教育・啓発活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を徹底すべく、さらなる強化推進に取り組んでいます。また、業務監査を実施し、コンプライアンスに向けた施策の実施状況を監視・監督しています。同業他社との接触についても、接触の性質に応じて事前の届出および承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用しています。

Governance

会長×社外役員 座談会

未曽有の荒波を経験した当社の経営は、さまざまなバックグラウンドを持つ社外役員の目にどのように映ったのか。取締役会の議長を務める当社会長の朝倉が司会進行役となって座談会を行いました。

朝倉 次郎 × 岡部 聰 × 田中 誠一 × 志賀 こず江

取締役会長　社外取締役　社外取締役　社外監査役

→社外取締役の略歴は、P45ご参照

2016年度を振り返って

朝倉 **海運業界では昨年、未曽有の厳しい経営環境を受けて大規模な構造改革を実施することになりました。社外取締役・社外監査役に就任いただき、当社の経営の舵取りを支援いただいた皆さんに、外部の目から率直な感想を聞かせてください。**

田中 私は三井物産で40年間、ずっと海運業界を見てきました。その間、何度か不況があったわけですが、今回の市況低迷は最大にして最長です。とりわけ2016年度は、どの船型も損失を計上する異常事態に陥りました。どの船種も利益を出せない状況というのは見たことがありません。定期船がダメでも不定期船で利益を出す、不定期船の中でもドライバルクがダメでもタンカーは頑張る、そのようなことはしばしばありましたが今回は全滅です。海外の船社も惨憺たる状況で、まさに海運業界は未曽有の不況に突入しました。

そうした中、当社含む邦船3社は早急にコンテナ船事業の統合を決断したわけですが、これはとても勇気が要ることです。前々から噂として囁かれていましたが、実際に競合相手

と話をまとめるのは容易なことではありませんし、当社にとって伝統あるコンテナ船のスピンオフは相当な覚悟と責任を伴う決断であり、社外取締役として非常に高く評価していると同時にかような決断を下した経営陣に対して敬意を表しています。

その一方で、海運業界に長く携わっていると、市況に収益が大きく左右されることに慣れてしまい、「耐えていればそのうちに……」という空気に流されてしまうのではないかという危惧もありました。しかし、社外のステークホルダーの代表として3期連続の赤字を放置するわけにはいきません。それゆえ、2016年度で膿を全部出し切ってしまうべきであるとずっと言い続けてきました。

岡部 毎回の会議でリーマンショックよりも厳しいという話が飛び交う中で、一歩下がって意見を申し上げようと思っていましたが、なかなかそうはさせてくれませんでした。これだけ厳しい状況に追い込まれると、まずは無駄遣いがないかに意識が集中します。それはそれで当然であり必要なことですが、社外のステークホルダーの目は将来どうするのかという部分にも向き始めており、そういった視点での発言に努めました。

とはいえ田中さんと違って、私はトヨタ自動車においてずっと新興国での新規事業開発に携わってきたので、海運業界に精通しているわけではありません。では私にはどんなことが期待されているのかと自問自答していました。今は、企業価値向上の要素を私なりに咀嚼し、収益を得る仕組みとそのオペレーションに加えて、組織力と企業文化という視点でとらえ、後者の組織力と企業文化といった部分で特にお役に立ちたいと思っています。前者の戦略・戦術に関わる部分については執行役員の判断を尊重し、門外漢の私が確信を持てないことで水を差さないようにしています。一方で、社内の人では客観的に評価できない組織力や企業文化といった部分、こういったことについては、ステークホルダーの代表、常識的な社会の見方の代表として言わせていただく、基本的にはそのようなスタンスでいます。

企業は、当然のことながらビジネスモデルや戦略がしっかりしていなければ生き残れませんが、一方で企業文化に問題のある組織、社会に受け入れられない組織、そして経営陣と現場・社員との温度差の激しい組織もまた生き残れません。また、組織のありようや企業文化は他社との協業においても大きく影響します。そういったところのマネジメントについて、今後も有益なアドバイスができればと思っています。

朝倉 次郎
取締役会長

志賀 近年は監査役の役割も、取締役の職務執行が法令・定款を遵守して行われているかをチェックする守りのガバナンスにとどまらず、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた意見が求められるようになっています。私は本業が弁護士で企業経営の経験はありませんが、社外監査役の独立性から取締役に対して率直に意見を述べるという役割に加えて、経営者とは違った視点で感じたことをストレートに申し上げるようにもしています。

ちなみに、私は社会人になって最初に就職したのが日本航空でした。同じ運輸業ですので“安全”・“確実”は当然として、旅客輸送の場合は“快適”の追求でしのぎを削っています。川崎汽船が身を置く貨物輸送の世界では、競合他社と比べてどこで違いを発揮していくのか、そこを経営の素人ならではの視点で問い続けていくことが、むしろ田中さんや岡部さんとは異なる私の役割ではないかと認識しています。

当社ガバナンスに対する評価

朝倉 **2015年に政府・東証主導で企業統治改革が始まりましたが、当社では比較的早くから社外の方にボード入りしていただきました。ただ最初のころは取締役会での社外役員の発言はあまり多くなく、十分には機能していなかったように思います。**

その理由としては、当時の取締役会は執行役員も含め

田中 誠一
社外取締役

全役員が出席するような大人数の会議で、審議の場というよりも最終決定の場という側面が強かったからだと思います。取締役会以前の段階で議論が尽くされているという案件も多くありました。結果的に経営に社外役員の目が十分行き届かず、投資案件のリスク・リターンについても議論の余地がもっとあったのではないかと反省しています。

現在は取締役9名のうち3名が社外取締役、また議長は私ですが非執行役員ですから執行役員5名に対し非執行役員4名という構成で、モニタリングボードとしての役割が以前より明確になったと思っています。現在の当社の取締役会について皆さんの評価をお聞かせください。

岡部 当社の会議は毎回、白熱した本音トークが活発に繰り広げられ、風通しの良さを感じています。ただ、社内では当たり前の常識でも、外の人間からすればよく分からない阿吽の呼吸のようなものについては、社外の評価軸で説明を求めています。

田中 当社のガバナンスは極めて健全に機能しています。重要議案については前広に詳細な説明をいただけるので、十分に咀嚼して発言をすることができます。取締役会も侃々諤々とやっていますが時間の制約もあるため、その前の経営会議や説明会で厳しい質問を投げかけるようにしています。そこはブレーンストーミングのような場となっており、言われたくないこと、あるいは社内の人が言いにくいことを敢えて指摘するようにしています。

志賀 常勤監査役の方からの情報に加え、先ほど田中さんが言われた通り、事前説明がとても丁寧な会社です。また、取締役会の前日の執行役員会には必ず監査役全員が出席していますので、情報共有もしっかりできています。また、会議では田中さん、岡部さんのような経営の中枢での経験豊富な方が積極的に発言されています。一方で、私のような畑違いの者の意見にも皆さん、真剣に耳を傾けてくださるので、さまざまな観点から意見交換がなされています。

守るべき企業文化

朝倉 **企業文化という話が出ていますが、当社は大資本グループに属さないがゆえに、企業文化として特に“進取の気性”と“自由闊達”を重んじて100年近く成長を続けてきました。しかし、2008年のリーマンショック以降、長い不況との闘いに幾分疲労感も覚える中、これらの伝統的なスピリットが少し薄れてはいないかとの懸念を私自身は持っています。社外からの印象として最近の当社の企業文化をどのように感じていますか。**

志賀 私の第一印象は、“スマート”な会社でした。しかし、本来、自由闊達でチャレンジ精神豊かであるべきところでは、スマートになりすぎず、原点に戻って“泥臭く”やってみてはどうかという発言をしたことがあります。厳しい状況だからこそ、進取の気性、自由闊達の企業文化を大切にし、力を発揮していただきたいと思っています。

田中 深刻な経営環境に遭遇すると、どこの会社でも投資を抑制し、あれもこれもダメという話になりがちです。そんな中で萎縮するなと言ってもなかなか難しいのですが、当社は2016年度でほぼ膿を出し切りました。従って、2017年度からは“Shrink to Grow”、つまり、前向きに打って出る段階に入っていきます。

このご時世、ダメと言うのは簡単ですが、それを続けていては社員のマインドがどんどん低下していきます。そうではなく、数値の裏付けを含め仮説検証をしっかりやってアクセルを踏む、意思決定プロセスの改善は課題ですが社員のマインドがすべての原動力ですから、当社の根底に流れている進取の企業文化も大切にしなければならないと思います。

岡部 先日、ある会合で「川崎汽船さんは、日本で最初にLNG船を竣工したんですよね」という話が出たので、私はすかさず、「当社は、その前に日本で初めて自動車専用船を導入しました」と付け加えました。“進取の気性”と“自由闊達”を失ったら川崎汽船ではなくなってしまいます。規模では国内3番手ですが、新しいことで業界を引っ張ってきたわけで、そのような強みを発揮できる土壌を守っていくのもわたしたちの重要な責務と考えています。

新たな価値の創造に向けて

朝倉 **ところで海運サービスは、自ら需要を創出できる産業ではありません。ここが旅客輸送と大きく異なる点です。しかし、海上輸送量は、世界の人口増と新興国の経済成長が続く限り、安定的に増えていくと考えられます。**

ただし、トレンドはそうであっても短期的な需要のアップダウンは激しい業界でもあります。一方で船というのは15年、20年、あるいは25年と長く使うものですので、いったん建造するとそう簡単に減らすことができません。「需要は変わりやすく供給の変化は鈍い」と著名な海運アナリストが言っていましたが、まさにその通りです。

2002年に中国向けの鉄鉱石輸送量はわずか1億トンでしたが2016年には10億トンに達し、もはやピークを迎えていると言えるでしょう。また、日本からの自動車の完成車の海上輸送の荷動きは2000年以降で80%ほど増加しましたが、適地適産化が進んでいることもあって、ここ数年は横ばいとなっています。つまり、海上輸送量は今後も伸びるとはいっても、その成長率はこれまでよりもかなり低下するものと見られます。

岡部 聰
社外取締役

こうした事業環境を認識したうえで、皆さんは海運業の将来をどのように見ておられるか、また、これまでの構造改革に加えて、今後の事業環境の変化に対し、当社がさらに魅力のある会社になるためのポイントについてご意見をお聞かせください。

田中 新興国の高成長によりややバブル的になっていた海運市場は、リーマンショックによって急速に冷やされ、直後は需要も大きく下がりました。しかし、中国がいち早く4兆元の財政出動を打ち出し、世界経済を崩壊の淵から救ったわけですが、一方で新たなバブルを生み、海運不況を長引かせる要因の一つにもなっています。

このリーマンショックの前後で、船会社というプロフェッショナル集団に、海運業の実需に直接関わらないヘッジファンドなどのマネーが大量に入り込みました。プロフェッショナル集団が需給に基づいてビジネスを行っていたところに、投機マネーが参入し船の大量発注を行ったのです。それが結果的に現在の慢性的な供給過剰につながる結果となりました。

しかし、市況の下落で投機マネーは痛い目にあいましたので、市況が上向いてきてもある程度は慎重になるでしょう。一方で保護貿易への懸念が強まっているとはいえ、世界人口が確実に増えていく中で、今後も海上輸送量自体は順調に伸びていくことは間違いないでしょうから、時間とともに

需給ギャップが解消され健全な状況に回帰するのではないかと考えています。ただ、さすがに新興国が背伸びをして急速に需要が伸びたリーマンショック前の時代は来ないと思います。

これからは緩やかに成長する市場に対し、お客さまのさまざまな課題を的確につかみ、一緒に考えて解決していく、これがポイントになると見ています。従って、営業の前線でこれからやることはものすごく多くて、しかもハードルの高い要望にいかに対応するか、そこが勝負です。今回の中期経営計画もそれを意識した方針になっています。

志賀 多様性の観点から申し上げたいことがあります。これから日本企業の取引先においても女性の管理職が間違いなく増えてきます。女性は男性とはものの見方が異なる部分も多くあり、特に環境や安全といったところにはより敏感です。そういった多様性にも応えられるような組織づくりやビジネス運営を行っていくことが、これからはますます大事になるのではないかと思うのです。

一方で、「海が好きだから」という熱い思いで入社する社員が多いのも当社の特徴です。こういう人たちに若いうちからいろいろな経験をさせ、新しい川崎汽船を引っ張っていく人材をつくっていくことにも注力すべきではないかと思います。

志賀 こず江
社外監査役

岡部 当社への期待と海運業界の将来性という点では、会長が若手社員によく「99.7%」と言っています。これは、日本の貿易輸送量に占める海上輸送の割合を示した数値で、世界中で必要とされる物資を大量かつ経済的に運べる手段は船しかないということを意味します。このような重要性を持つ事業ですが、これからは、財務立て直しのための構造改革の段階から、ビジネス構造をどう変えていくか、顧客の視点でバリューチェーンをどのように構築するのか、当社の強みをどう生かしていくのか、まさに“進取の気性”と“自由闊達”を肥料として、いろいろなチャレンジが求められるステージに入ってくると思っています。

企業価値向上につながるダイバーシティ

朝倉 **志賀さんから多様性について投げ掛けがありました。海運会社はグローバルにビジネスを展開しますので多様性に富んだ企業文化を育てていく必要があると思います。ではどのように取り入れたら、それが企業価値向上につながっていくのかという点について、皆さんどのようにお考えですか。**

岡部 労働人口が減るので女性の社会進出を促す政策は理解できますし、女性の活用はどの企業にとっても重要なテーマの一つです。ただ、企業価値の向上につなげるためには、一律の施策ではなく、ましてや男女の比率といった形式論から入るのではなく、業種業態で戦略的に考えるべきではないかと思います。

戦略という点では今後、当社では協業やM&Aも含めた外部との連携・融合が増えてくると思いますので、さまざまな形で多様性の持つ強みを発揮することが重要になります。対外的な施策では、職務権限に基づいた縦割りの組織で対応

するだけでは不十分だと思います。営業現場のニーズに応じて、時には組織横断的なフラットなチームやあるいは経営トップが、直接に営業や交渉事に当たることも増えるでしょう。これも一種のダイバーシティです。戦略や事業構想に合わせて多様性を発揮できれば、アメーバのようにどんどん新しい事業を増やしていけるのではないかと思います。

田中 同じ環境で同じ体験を積んできた仲間が多い方が話を進めやすい半面、そういった組織は、新しいことへのチャレンジには消極的になりがちです。同じ発想の人たちが集まってもなかなか化学反応は起こりません。こういった状況を打破するにはダイバーシティの推進は有効です。つまり、違った視点を取り入れることで組織が活性化することが重要で、それが女性なのか、外国の方なのか、違う企業文化で育った人なのか、目的に合わせて考えるべきであって、私もダイバーシティについては男女という区分けだけを特に意識しているわけではありません。これから新しい事業を積極的に創出していく方針を明確にしたのですから、当社にない視点を持つ人材を取り入れていくことは重要な補強になると思います。

志賀 日本では少子高齢化が急速に進んでおり、どの企業にとっても女性の活用が重要になってくるのは間違いないと思います。とはいえ、確かに業種業態によって多様性のあり方は一律である必要はなく、男女の構成も異なっておかしくありません。数合わせのダイバーシティは本末転倒です。ただ、敢えて男女の問題としてダイバーシティをとらえた場合、日本では、それぞれの企業で根付いている仕事の仕方の中で女性が自分で役割に枠をはめてしまっている面もあります。そのような目に見えない枠を取り払って、女性が自然と経営の中枢に入っていけるような道筋を示し、女性の能力を引き出すことは企業価値につなげられる話ではないかと思います。

朝倉 **皆さん、いろいろなテーマについて率直なご意見をいただき、ありがとうございました。2016年度は、邦船3社のコンテナ船事業統合においても不採算事業の構造改革についても、皆さんに背中を押してもらい、一気に進めることができたと思っています。これから当社は「飛躍への再生」に舵を切りますが、引き続きお力添えをいただきますよう、お願いいたします。**

Governance

役員紹介

取締役会長
朝倉　次郎

代表取締役社長
社長執行役員
村上　英三

代表取締役
専務執行役員
鈴木　俊幸

代表取締役
専務執行役員
青木　宏道

代表取締役
専務執行役員
山内　剛

取締役
常務執行役員
明珍　幸一

取締役(社外)
岡部　聰

取締役(社外)
田中　誠一

取締役(社外)
細溝　清史

常勤監査役
吉田　圭介

監査役(社外)
林　敏和

監査役(社外)
志賀　こず江

取締役

取締役会長
朝倉　次郎

代表取締役社長
村上　英三

代表取締役
鈴木　俊幸

代表取締役
青木　宏道

代表取締役
山内　剛

取締役
明珍　幸一

取締役(社外)
岡部　聰

取締役(社外)
田中　誠一

取締役(社外)
細溝　清史

監査役

常勤監査役
吉田　圭介

監査役(社外)
林　敏和

監査役(社外)
志賀こず江

執行役員

社長執行役員
村上　英三
CEO(チーフエグゼクティブオフィサー)

専務執行役員
鈴木　俊幸
コンテナ船・自動車船・港湾事業・物流・
関連会社事業ユニット統括

専務執行役員
青木　宏道
ドライバルク・
エネルギー資源輸送事業ユニット統括

専務執行役員
山内　剛
総務・法務・企業法務リスク・コンプライアンス
統括・人事・経営企画・調査・コンテナ船事業統
合会社準備室ユニット統括、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
門野　英二
船舶・先進技術・造船技術・環境ユニット統括

専務執行役員
二瓶　晴郷
財務・経理・IR・広報ユニット統括、
CFO(チーフフィナンシャルオフィサー)

常務執行役員
針谷　雄彦
バルクキャリア事業、
電力炭・製紙原料輸送事業担当

常務執行役員
浅野　敦男
鉄鋼原料輸送事業、
ドライバルク事業企画調整担当

常務執行役員
鳥山　幸夫
経理、財務、IR・広報担当

常務執行役員
坂本　憲司
自動車船事業部門担当

常務執行役員
園部　恭也
米国駐在("K" LINE AMERICA, INC. 社長)

常務執行役員
中川　豊
物流・関連会社事業担当

常務執行役員
三﨑　晃
エネルギー資源輸送事業部門担当

常務執行役員
石田　信夫
タイ駐在(K LINE (THAILAND) LTD. 社長)

常務執行役員
荒井　邦彦
中国駐在(KLINE (CHINA) LTD.社長および
"K" LINE (HONG KONG) LIMITED 社長)

常務執行役員
明珍　幸一
人事、経営企画、調査、
コンテナ船事業統合会社準備室担当

常務執行役員
河野　修三
情報システムユニット統括、
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

組織図 (2017年7月1日現在)

専務執行役員
門野　英二

専務執行役員
二瓶　晴郷

(2017年7月1日現在)

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

執行役員
木戸　貴文
コンテナ船事業、港湾事業担当

執行役員
新井　大介
英国駐在
("K" LINE (EUROPE) LIMITED 社長)

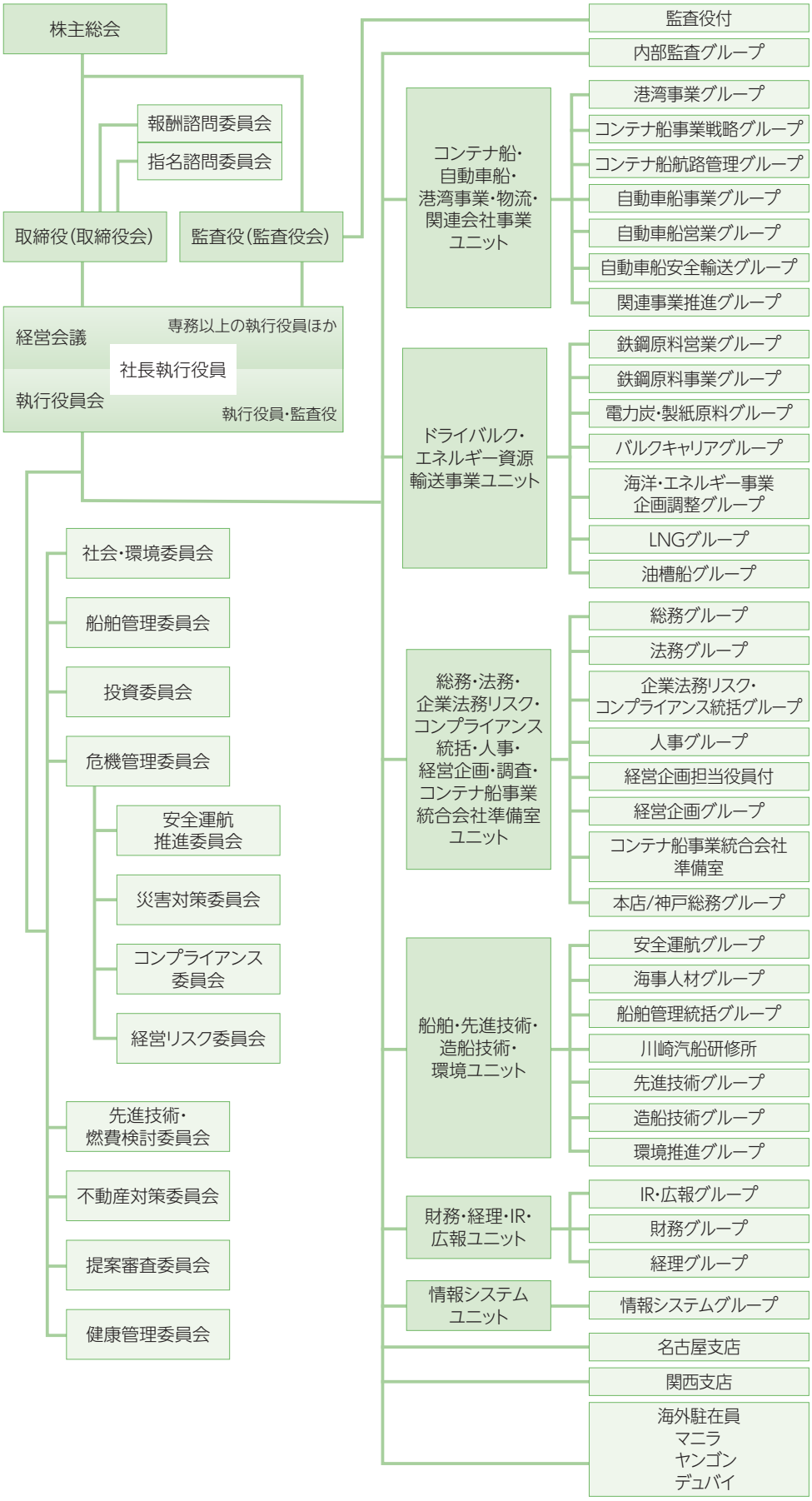
執行役員
綾　　清隆
船舶部門担当

執行役員
小樽　慎吾
総務、CSR担当

執行役員
中野　豊久
造船技術、環境担当、
造船技術グループ長委嘱

執行役員
横山　信之
自動車船事業部門担当補佐

執行役員
大川　智之
エネルギー資源輸送事業部門担当補佐、
油槽船担当、海洋・エネルギー事業企画
調整グループ長委嘱



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149期(自2016年4月1日至2017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17.2%減収の1兆301億91百万円となりました。報告セグメント別では、期初の運賃市況低迷による影響などにより、コンテナ船が前年度に比べ15.6%減収の5,189億54百万円となりました。

不定期専用船は、ドライバルク事業では年初の市況低迷の影響を受け、また自動車船事業では資源価格下落の影響を受けたアジア出し中近東・中南米・アフリカなど資源国向け貨物や、中国経済の減速を背景に欧州・北米出しのアジア向け貨物が軟調に推移しました。エネルギー資源輸送事業では中長期の期間傭船契約は順調に稼働しましたが、市況の軟化に伴い市況連動の契約が影響を受けました。これらの結果、前年度に比べ19.6%減収の4,565億41百万円となりました。

海洋資源開発および重量物船は、ドリルシップ(海洋掘削船)は順調に稼働しましたが、オフショア支援船事業において原油価格低迷に起因する海洋開発停滞による軟調な市況が継続しました。重量物船事業においても市況は弱含みで推移し、また市況に合わせて船隊規模を縮小しました。これらの結果、前年度に比べ21.2%減収の194億20百万円となりました。

その他は前年度に比べ4.0%減収の352億74百万円となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、荷動き低迷の継続等に伴う運航経費の減少により、前年度の1兆1,599億89百万円から1,592億44百万円減少し、1兆7億44百万円(前年度比13.7%減)となりましたが、売上高の減少を補いきれず、営業収入に対する売上原価の比率は3.9ポイント増加して97.1%となりました。販売費及び一般管理費は9億68百万円(前年度比1.3%)増加し、754億84百万円となりました。

営業利益

売上総利益の減少により前年度の94億27百万円の営業利益に対し460億37百万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、受取配当金の減少により、38億22百万円の損失(前年度は31億17百万円)となり損失が拡大しました。また40億6百万円の為替差損(前年度は73億69百万円)、31億55百万円の持分法による投資利益(前年度は35億87百万円)を計上しました。これらが主要因となり、営業外損益は63億51百万円の損失(前年度は60億88百万円)となりました。

税金等調整前当期純利益

固定資産の売却等により特別利益は63億75百万円となりました。また主に減損損失と事業再編関連損失引当金繰入額等により特別損失は852億12百万円となりました。営業損失の発生の影響と併せ、税金等調整前当期純損失は1,312億26百万円(前年度は312億78百万円)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税引前当期純損失の発生により、前年度の188億10百万円から126億67百万円減少し61億42百万円となりました。

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、K Line (Thailand) Ltd.等の非支配株主に帰属する当期純利益が増加し、前年度の14億10百万円に対し、21億9百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

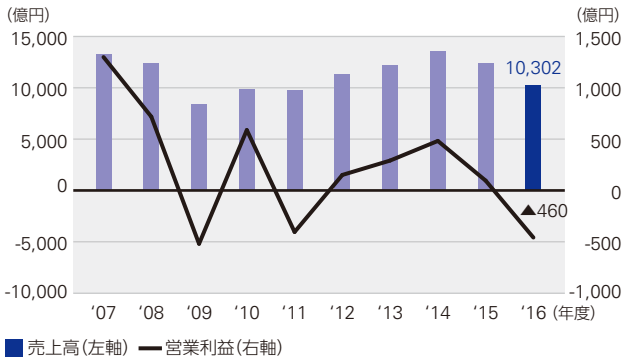
親会社株主に帰属する当期純損失は、前年度の514億99百万円に対し、1,394億78百万円となりました。1株当たり当期純損失は、前年度の54.95円に対し、148.82円となりました。

資本の財源および資金の流動性についての分析

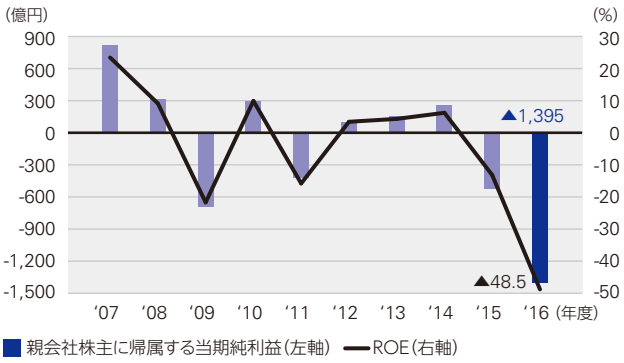
キャッシュ・フローの状況

2016年度末における現金及び現金同等物は1,567億91百万円となり、前年度末より419億53百万円減少しました。各キャッシュ・フローの状況は次の通りです。

売上高・営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



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傭船解約に伴う支払額等により、2016年度は439億19百万円のマイナス(前年度は396億35百万円のプラス)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、2016年度は248億81百万円のマイナス(前年度は295億69百万円のマイナス)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、2016年度は264億36百万円のプラス(前年度は148億35百万円のマイナス)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、当社グループのコンテナ船事業や不定期専用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および借船料などが含まれます。このほか物流事業やターミナル関連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。2016年度中に680億48百万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、キャッシュマネー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、金融機関との当座貸越契約に基づき設定された借入極度枠460億円に加え、国内金融機関と300億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2社の格付機関から格付を取得しており、2017年6月23日0時現在の発行体格付は、日本格付研究所(JCR)「BBB」、格付投資情報センター(R&I)「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」、R&I「a-2」をそれぞれ取得しています。

財政状態

2016年度末の資産合計は、前年度末比700億14百万円減少し1兆452億9百万円となりました。流動資産は、現金及び預金の減少等により、前年度末比200億90百万円減少し3,811億23百万円となりました。

固定資産は前年度末比499億23百万円減少し6,640億85百万円となりました。固定資産のうち有形固定資産は、主に船舶の減少等により、前年度末比571億64百万円減少し5,263億87百万円となりました。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74億36百万円増加し1,336億92百万円となりました。

2016年度末の負債合計は、前年度末比644億17百万円増加し7,997億27百万円となりました。流動負債は、短期借入金の減少等により、前年度末比221億89百万円減少し2,234億33百万円となりました。固定負債は、長期借入金の増加等により、前年度末比866億7百万円増加し5,762億93百万円となりました。

2016年度末の純資産合計は、前年度末比1,344億31百万円減少し、2,454億82百万円となりました。純資産のうち株主資本は、主に利益剰余金が1,401億9百万円減少したことにより、1,904億61百万円となりました。その他の包括利益累計額は、繰延ヘッジ損益が54億36百万円増加したことを主な要因として、前年度末比41億88百万円増加し290億22百万円となりました。

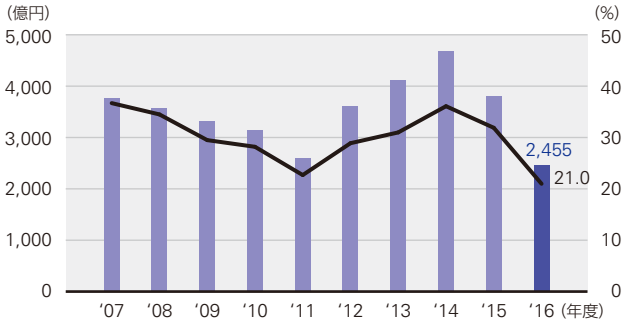
配当政策

当社は経営計画の主要課題である持続的成長のための設備投資などへの充当や、企業体質の充実・強化のため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」旨を定めています。

当事業年度の配当金につきましては、親会社株主に帰属する当期純損失となりましたため、財務体質の改善を喫緊の課題ととらえ、遺憾ながら無配とさせていただきました。

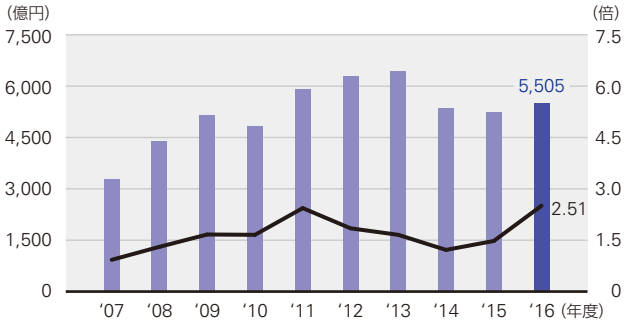
純資産・自己資本比率



■ 純資産(左軸) ━ 自己資本比率(右軸)

・自己資本比率=自己資本/総資産　・自己資本=純資産−(非支配株主持分+新株予約権)

有利子負債・DER



■ 有利子負債(左軸) ━ DER(右軸)

・DER=有利子負債/自己資本

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
2016年及び2017年3月31日現在

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 241,101	**¥ 199,678**
受取手形及び営業未収金	79,652	**83,580**
原材料及び貯蔵品	22,131	**29,546**
繰延及び前払費用	41,573	**45,862**
繰延税金資産	856	**5,599**
短期貸付金	3,083	**3,127**
その他流動資産	13,413	**15,764**
貸倒引当金	△597	**△2,035**
流動資産合計	401,214	**381,123**
固定資産		
有形固定資産		
船舶(純額)	480,257	**412,285**
建物及び構築物(純額)	18,571	**18,239**
機械装置及び運搬具(純額)	9,077	**10,952**
土地	24,862	**24,781**
建設仮勘定	47,238	**55,551**
その他有形固定資産(純額)	3,544	**4,577**
有形固定資産合計	583,552	**526,387**
無形固定資産		
のれん	43	**—**
その他無形固定資産	4,157	**4,005**
無形固定資産合計	4,200	**4,005**
投資その他の資産		
投資有価証券	70,896	**80,721**
長期貸付金	18,887	**17,466**
退職給付に係る資産	585	**493**
繰延税金資産	5,152	**3,268**
その他長期資産	31,933	**32,673**
貸倒引当金	△1,199	**△931**
投資その他の資産合計	126,256	**133,692**
固定資産合計	714,009	**664,085**
資産合計	¥ 1,115,223	**¥ 1,045,209**

(単位: 百万円)

	前連結会計年度 (2016年3月31日)	当連結会計年度 (2017年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び営業未払金	¥ 99,745	**¥ 89,769**
短期借入金	71,787	**47,469**
未払法人税等	1,804	**1,268**
独占禁止法関連損失引当金	5,223	**5,223**
事業再編関連損失引当金	—	**19,867**
賞与引当金	2,355	**2,387**
役員賞与引当金	231	**217**
その他流動負債	64,475	**57,230**
流動負債合計	245,623	**223,433**
固定負債		
社債	62,565	**62,187**
長期借入金	346,482	**404,176**
リース債務	36,981	**33,055**
再評価に係る繰延税金負債	1,874	**1,874**
事業再編関連損失引当金	—	**28,022**
役員退職慰労引当金	1,643	**1,645**
特別修繕引当金	12,064	**11,999**
退職給付に係る負債	7,747	**7,514**
デリバティブ債務	11,962	**8,861**
その他固定負債	8,365	**16,956**
固定負債合計	489,686	**576,293**
負債合計	735,309	**799,727**
純資産の部		
株主資本		
資本金	75,457	**75,457**
資本剰余金	60,297	**60,334**
利益剰余金	195,863	**55,753**
自己株式	△1,077	**△1,084**
株主資本合計	330,541	**190,461**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,485	**8,849**
繰延ヘッジ損益	4,752	**10,189**
土地再評価差額金	6,266	**6,263**
為替換算調整勘定	9,689	**6,555**
退職給付に係る調整累計額	△2,359	**△2,835**
その他の包括利益累計額合計	24,834	**29,022**
非支配株主持分	24,537	**25,997**
純資産合計	379,913	**245,482**
負債純資産合計	¥ 1,115,223	**¥ 1,045,209**

P58～61の数値は百万円未満を切り捨てしています。

連結損益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社
2016年及び2017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2015年4月1日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
売上高		
海運業収益及びその他の営業収益	¥ 1,243,932	**¥ 1,030,191**
売上原価		
海運業費用及びその他の営業費用	1,159,989	**1,000,744**
売上総利益	83,943	**29,446**
販売費及び一般管理費	74,515	**75,484**
営業利益又は営業損失(△)	9,427	**△46,037**
営業外収益		
受取利息	1,713	**1,373**
受取配当金	2,823	**1,429**
持分法による投資利益	3,587	**3,155**
その他営業外収益	1,916	**1,801**
営業外収益合計	10,040	**7,759**
営業外費用		
支払利息	7,654	**6,625**
為替差損	7,369	**4,006**
資金調達費用	781	**1,887**
その他営業外費用	323	**1,592**
営業外費用合計	16,129	**14,111**
経常利益又は経常損失(△)	3,338	**△52,388**
特別利益		
固定資産売却益	10,230	**5,292**
その他特別利益	7,317	**1,083**
特別利益合計	17,547	**6,375**
特別損失		
固定資産売却損	9	**8,416**
減損損失	19,249	**20,362**
傭船解約金	20,079	**7,943**
独占禁止法関連損失引当金繰入額	3,551	**—**
事業再編関連損失引当金繰入額	—	**47,889**
その他特別損失	9,276	**601**
特別損失合計	52,165	**85,212**
税金等調整前当期純損失(△)	△31,278	**△131,226**
法人税、住民税及び事業税	5,941	**3,795**
法人税等調整額	12,869	**2,347**
法人税等合計	18,810	**6,142**
当期純損失(△)	△50,089	**△137,369**
非支配株主に帰属する当期純利益	1,410	**2,109**
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	¥ △51,499	**¥△139,478**

連結包括利益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社
2016年及び2017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2015年4月1日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
当期純損失(△)	¥ △50,089	**¥ △137,369**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△8,383	**2,329**
繰延ヘッジ損益	△4,618	**4,636**
土地再評価差額金	59	**△0**
為替換算調整勘定	△13,857	**△2,580**
退職給付に係る調整額	△2,389	**△432**
持分法適用会社に対する持分相当額	456	**644**
その他の包括利益合計	△28,733	**4,597**
包括利益	△78,822	**△132,772**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△78,521	**△135,287**
非支配株主に係る包括利益	¥ △301	**¥ 2,515**

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
2016年及び2017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
2015年3月31日残高	¥ 75,457	¥ 60,312	¥ 254,922	¥ △1,071	¥ 389,620	¥ 14,822	¥ 8,719	¥ 6,209	¥ 22,201	¥ △41	¥ 51,911	¥ 25,908	¥ 467,440
当期変動額													
剰余金の配当			△7,968		△7,968								△7,968
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△51,499		△51,499								△51,499
自己株式の取得				△6	△6								△6
自己株式の処分		△0		0	0								0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△13			△13								△13
土地再評価差額金の取崩			54		54								54
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			354		354								354
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△8,337	△3,966	57	△12,512	△2,318	△27,076	△1,370	△28,447
当期変動額合計	—	△14	△59,058	△6	△59,079	△8,337	△3,966	57	△12,512	△2,318	△27,076	△1,370	△87,526
2016年3月31日残高	75,457	60,297	195,863	△1,077	330,541	6,485	4,752	6,266	9,689	△2,359	24,834	24,537	379,913
当期変動額													
剰余金の配当			**△2,343**		**△2,343**								**△2,343**
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			**△139,478**		**△139,478**								**△139,478**
自己株式の取得				**△6**	**△6**								**△6**
自己株式の処分					**—**								**—**
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		**36**			**36**								**36**
土地再評価差額金の取崩			**2**		**2**								**2**
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			**1,710**		**1,710**								**1,710**
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						**2,364**	**5,436**	**△3**	**△3,133**	**△475**	**4,188**	**1,459**	**5,647**
当期変動額合計	**—**	**36**	**△140,109**	**△6**	**△140,079**	**2,364**	**5,436**	**△3**	**△3,133**	**△475**	**4,188**	**1,459**	**△134,431**
2017年3月31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**

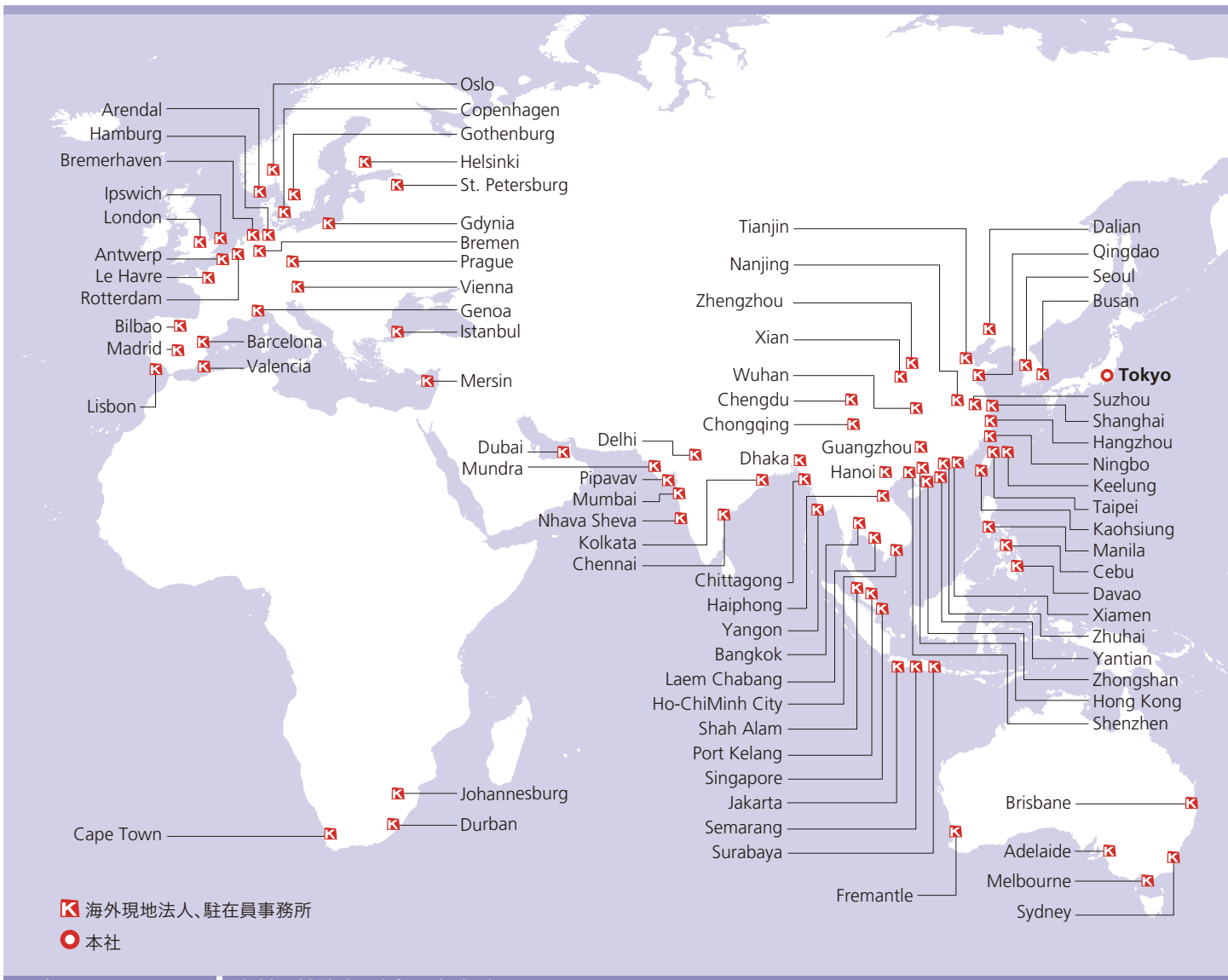
連結キャッシュ・フロー計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社
2016年及び2017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2015年4月1 日 至2016年3月31日)	当連結会計年度 (自2016年4月1 日 至2017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損失(△)	¥ △31,278	**¥ △131,226**
減価償却費	48,302	**47,421**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,427	**△234**
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	1,019	**92**
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	△2,440	**235**
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	114	**0**
特別修繕引当金の増減額(△は減少)	△2,053	**△13**
独占禁止法関連損失引当金の増減額(△は減少)	3,551	**—**
受取利息及び受取配当金	△4,536	**△2,803**
支払利息	7,654	**6,625**
為替差損益(△は益)	3,062	**260**
減損損失	19,249	**20,362**
持分法による投資損益(△は益)	△3,587	**△3,155**
傭船解約金	20,079	**7,943**
事業再編関連損失引当金繰入額	–	**47,889**
有形固定資産売却損益(△は益)	△10,221	**3,124**
投資有価証券売却損益(△は益)	△6,262	**△340**
売上債権の増減額(△は増加)	12,933	**△5,378**
たな卸資産の増減額(△は増加)	12,976	**△7,550**
その他の流動資産の増減額(△は増加)	6,917	**△5,201**
仕入債務の増減額(△は減少)	△19,167	**11,294**
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△747	**190**
その他	△3,983	**1,201**
小計	53,008	**△9,263**
利息及び配当金の受取額	5,935	**4,570**
利息の支払額	△7,835	**△6,658**
傭船解約に伴う支払額	△500	**△27,885**
独占禁止法関連の支払額	△460	**△285**
法人税等の支払額	△10,512	**△4,396**
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,635	**△43,919**
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	△102,464	**△125,186**
定期預金の払戻による収入	92,860	**124,714**
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△5,475	**△5,062**
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	13,097	**1,981**
有形固定資産の取得による支出	△112,415	**△66,433**
有形固定資産の売却による収入	91,070	**45,760**
無形固定資産の取得による支出	△805	**△753**
長期貸付けによる支出	△2,914	**△746**
長期貸付金の回収による収入	1,171	**1,653**
その他	△3,695	**△807**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△29,569	**△24,881**
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)	51	**△613**
長期借入れによる収入	96,449	**107,237**
長期借入金返済等に係る支出	△111,379	**△76,462**
社債の発行による収入	10,000	**—**
社債の償還による支出	△378	**△378**
配当金の支払額	△7,958	**△2,351**
非支配株主への配当金の支払額	△1,301	**△1,032**
その他	△319	**36**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,835	**26,436**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,928	**△37**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,698	**△42,402**
現金及び現金同等物の期首残高	209,424	**198,745**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	7	**448**
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	11	**—**
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 198,745	**¥ 156,791**

事業拠点



国内

日本
- 東京(本社)
- 神戸
- 名古屋
- ほか

海外現地法人、駐在員事務所

【欧州】

イギリス
- Ipswich
- London

イタリア
- Genoa

オランダ
- Rotterdam

オーストリア
- Vienna

スウェーデン
- Gothenburg

スペイン
- Barcelona
- Bilbao
- Madrid
- Valencia

チェコ
- Prague

デンマーク
- Copenhagen

ドイツ
- Bremen
- Bremerhaven
- Hamburg

トルコ
- Istanbul
- Mersin

ノルウェー
- Arendal
- Oslo

フィンランド
- Helsinki

フランス
- Le Havre

ベルギー
- Antwerp

ポーランド
- Gdynia

ポルトガル
- Lisbon

ロシア
- St. Petersburg

【アフリカ】

南アフリカ
- Cape Town
- Durban
- Johannesburg

【中近東】

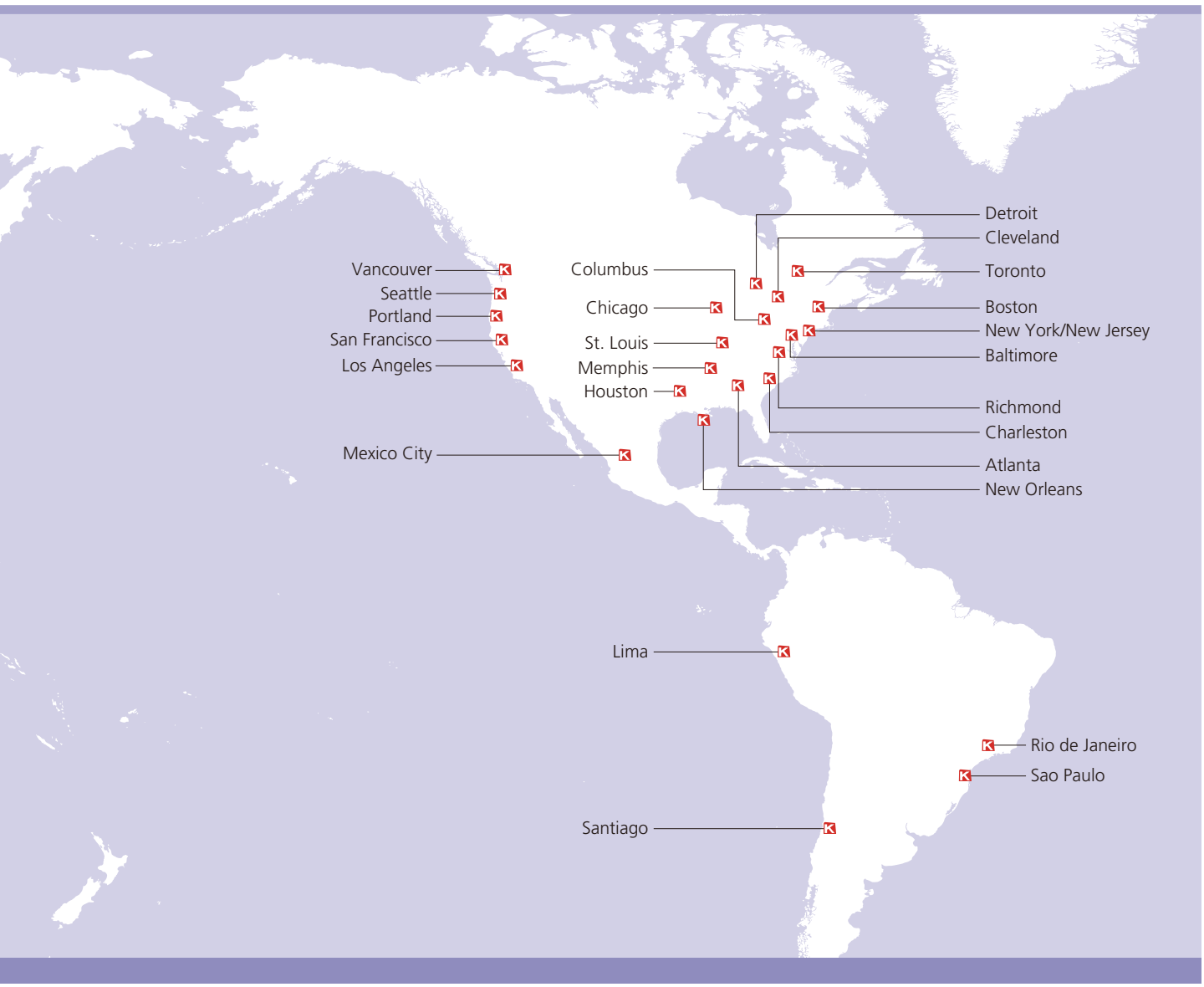
アラブ首長国連邦
- Dubai

【アジア】

インド
- Kolkata
- Chennai
- Delhi
- Mumbai
- Mundra
- Nhava Sheva
- Pipavav

インドネシア
- Jakarta
- Semarang
- Surabaya

韓国
- Seoul
- Busan



台湾
- Kaohsiung
- Keelung
- Taipei

シンガポール
- Singapore

タイ
- Bangkok
- Laem Chabang

中国
- Chengdu
- Chongqing
- Dalian
- Guangzhou
- Hangzhou
- Hong Kong
- Nanjing
- Ningbo
- Qingdao
- Shanghai
- Shenzhen
- Suzhou
- Tianjin
- Wuhan
- Xiamen
- Xian
- Yantian
- Zhengzhou
- Zhongshan
- Zhuhai

バングラデシュ
- Chittagong
- Dhaka

フィリピン
- Cebu
- Davao
- Manila

ベトナム
- Haiphong
- Hanoi
- Ho-ChiMinh City

マレーシア
- Port Kelang
- Shah Alam

ミャンマー
- Yangon

【大洋州】

オーストラリア
- Adelaide
- Brisbane
- Fremantle
- Melbourne
- Sydney

【北米】

アメリカ
- Atlanta
- Baltimore
- Boston
- Charleston
- Chicago
- Cleveland
- Columbus
- Detroit
- Houston
- Los Angeles
- Memphis
- New Orleans
- New York/New Jersey
- Portland
- Richmond
- San Francisco
- Seattle
- St. Louis

カナダ
- Toronto
- Vancouver

【中南米】

メキシコ
- Mexico City

チリ
- Santiago

ブラジル
- Rio de Janeiro
- Sao Paulo

ペルー
- Lima

主要連結子会社および関連会社※1 (2017年3月31日現在)

国内	社名	所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万円)	2016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	42,246
	旭汽船株式会社	100.0	100	330
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	660
海運代理店	株式会社ケイラインジャパン	100.0	150	2,385
	★ 清水川崎運輸株式会社	50.0	10	158
船舶管理	ケイライン シップマネージメント株式会社	100.0	75	10,743
	太洋日本汽船株式会社	100.0	400	33,874
	株式会社エスコバル・ジャパン	100.0	10	613
港湾・倉庫	株式会社ダイトーコーポレーション	100.0	842	23,573
	日東物流株式会社	100.0	1,596	12,683
	北海運輸株式会社	80.1	60	11,320
	株式会社シーゲート コーポレーション	100.0	270	6,707
	日東タグ株式会社	100.0	150	4,584
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	16,491
ロジスティックス	ケイライン ロジスティックス株式会社	91.9	600	17,117
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	3,403
	新東陸運株式会社	100.0	10	835
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	662
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	806
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	7,343
その他	ケイライン エンジニアリング株式会社	100.0	50	2,193
	株式会社シンキ	100.0	80	2,515
	株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	1,109
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,299
	川汽興産株式会社	100.0	30	509
	ケイライン アカウンティング アンド ファイナンス株式会社	100.0	100	217

海外	社名	所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万)	2016年度売上高※3 (単位:百万)
海運	"K"Line Pte Ltd	100.0	US$41.0	US$246.0
	"K"Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US$33.0	US$150.0
	"K"Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US$35.0	US$76.0
	SAL Heavy Lift GmbH	100.0	EUR155.0	EUR133.0
	"K"Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5.0	EUR74.0
	K Line Offshore AS	100.0	NOK1,120.0	NOK260.0
	★ Northern LNG Transport Co., Ⅰ Ltd.	49.0	US$47.0	US$16.0
	★ Northern LNG Transport Co., Ⅱ Ltd.	36.0	US$52.0	US$15.0
	'K' Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR755.0	INR451.0
海運代理店	"K"Line America, Inc.	100.0	US$15.0	US$65.0
	"K"Line (Australia) Pty Limited	100.0	A$0.0001	A$14.0
	"K"Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR3.0
	"K"Line Canada Ltd.	100.0	US$0.09	US$0.5
	KLine (China) Ltd.	100.0	US$2.0	RMB285.0
	"K" Line Chile Ltda	100.0	US$0.6	US$4.0
	"K"Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR11.0
	"K"Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£13.0
	"K"Line (Finland) OY	51.0	EUR0.01	EUR1.0
	"K"Line (France) SAS	100.0	EUR0.4	EUR3.0
	"K"Line (Hong Kong) Limited	100.0	HK$15.0	HK$65.0
	★ K Line España Servicios Maritimos, S.A.	50.0	EUR0.06	EUR17.0
	★ 'K' Line (India) Private Limited	50.0	INR60.0	INR441.0
	★ "K" Line Italia S.R.L.	50.0	EUR0.1	EUR9.0
	"K"Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400.0	KRW8,251.0

海外	社名	所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万)	2016年度売上高※3 (単位:百万)
	"K"Line Maritime (M) Sdn Bhd	57.5	MYR0.3	MYR9.0
	K Line Mexico SA de CV	100.0	US$0.005	US$0.3
	"K"Line (Nederland) B.V.	100.0	EUR0.1	EUR4.0
	K Line (Norway) AS	100.0	NOK0.1	NOK3.0
	K Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1.0	PEN9.0
	"K"Line (Portugal)-Agentes de Navagação, S.A.	51.0	EUR0.2	EUR2.0
	"K"Line (Scandinavia) Holding A/S	51.0	DKK1.0	DKK12.0
	"K"Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR134.0
	"K"Line (Singapore) Pte Ltd	95.0	S$1.0	S$12.0
	K Line (Sweden) AB	100.0	SEK0.1	SEK14.0
	"K"Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT$60.0	NT$296.0
	K Line (Thailand) Ltd.	34.0	THB30.0	THB2,165.0
	"K" Line (Vietnam) Limited	75.0	US$3.0	VND104,071.0
	PT. K Line Indonesia	93.0	IDR463.0	IDR64,896.0
船舶管理	"K" Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	US$518.0	US$50.0
ターミナル運営	International Transportation Service, Inc.	70.0	US$33.0	US$341.0
	Husky Terminal & Stevedoring, Inc.	100.0	US$0.1	US$70.0
貨物混載	Century Distribution Systems, Inc.	100.0	US$2.0	US$16.0
	Century Distribution Systems (Canada), Inc.	100.0	US$0.0001	US$0.5
	Century Distribution Systems (Europe) B.V.	100.0	EUR0.01	EUR0.8
	Century Distribution Systems (Hong Kong) Limited	100.0	HK$0.07	HK$43.0
	Century Distribution Systems (International) Limited	100.0	HK$1.0	HK$93.0
	Century Distribution Systems (Shenzhen) Limited	100.0	RMB5.0	RMB321.0
	Century Distribution Systems (Shipping) Limited	100.0	HK$0.000001	HK$1.0
倉庫	Universal Logistics System, Inc.	100.0	US$12.0	US$0.7
	Universal Warehouse Co.	100.0	US$0.05	US$9.0
ロジスティックス	"K"Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK$8.0	HK$107.0
	"K" Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S$1.0	S$27.0
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	95.0	THB73.0	THB0.0
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20.0	THB777.0
	"K"Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£4.0
	"K"Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US$0.5	US$60.0
陸運	ULS Express, Inc.	100.0	US$0.05	US$6.0
	PMC Transportation Company, Inc.	100.0	US$0.0	US$0.7
コンテナ機器管理	★ Multimodal Engineering Corporation	100.0	US$0.1	US$11.0
	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US$7.0	US$46.0
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A$4.0	A$10.0
	"K"Line Holding (Europe) Limited	100.0	£84.0	£0.0
	"K"Line Heavy Lift (Germany) GmbH	100.0	EUR18.0	EUR0.0
	"K" Line Drilling/Offshore Holding, Inc.	100.0	US$0.001	US$0.0
その他	Cygnus Insurance Company Limited	100.0	US$3.0	US$3.0
	"K" Line TRS S.A.	100.0	US$0.006	US$0.0
	★ "K" Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A$27.0	A$7.0

※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 間接所有を含む。
※3 百万未満を切り捨てしています。
★ 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$: 香港ドル	KRW: 韓国ウォン	VND: ベトナムドン
£: 英ポンド	IDR: インドネシアルピー	MYR: マレーシアリンギット	DKK: デンマーククローネ	ZAR: 南アフリカランド
A$: 豪ドル	S$: シンガポールドル	US$: 米ドル	NOK: ノルウェークローネ	PEN: ペルーヌエボソル
RMB: 中国人民元	EUR: ユーロ	NT$: 台湾ドル	SEK: スウェーデンクローナ	INR: インドルピー

会社概要／株式情報

会社概要（2017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	村上　英三
従業員数	735名（陸員552名、海員183名）
事業内容	海上運送業、陸上運送業、航空運送業、 海陸空通し運送業、港湾運送業等
事 業 所	
本　社	〒100-8540 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 （飯野ビルディング） 電話（03）3595-5000／FAX（03）3595-5001
本　店	〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 （神港ビルヂング） 電話（078）332-8020／FAX（078）393-2676
支　店	名古屋 〒450-0001 名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 （名古屋国際センタービル） 電話（052）589-4510／FAX（052）589-4585 関西 〒650-0023 神戸市中央区栄町通一丁目2番7号 （大同生命神戸ビル） 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、イタリア、フィンランド、デンマーク、 ノルウェー、スウェーデン、スペイン、ポルトガル、 トルコ、カナダ、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317社

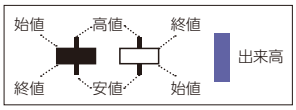
株式情報（2017年3月31日現在）

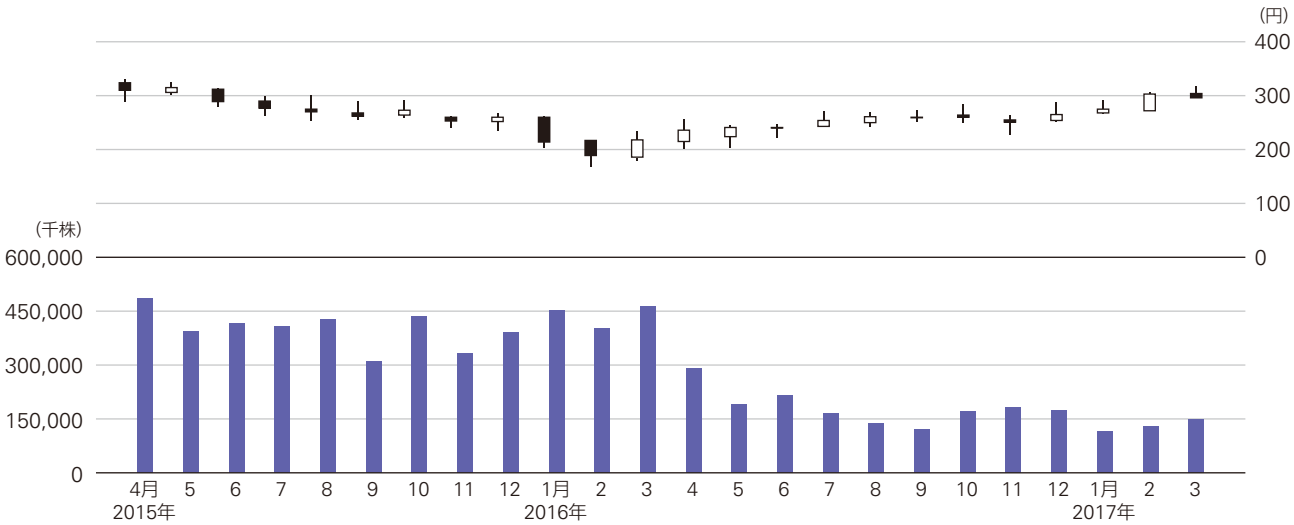
発行可能株式総数	2,000,000,000株
発行済株式数	939,382,298株
株主数	32,732名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
上場証券取引所	東京・名古屋・福岡

大株主（2017年3月31日現在）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
ロイヤルバンクオブカナダトラストカンパニー（ケイマン）リミテッド	210,164	22.37
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	80,084	8.52
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	51,745	5.50
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 川崎重工業口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	33,923	3.61
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	30,498	3.24
今治造船株式会社	28,300	3.01
JFEスチール株式会社	28,174	2.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	25,142	2.67
ゴールドマンサックスインターナショナル	19,324	2.05
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	19,107	2.03

株価および出来高の推移





〒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
http://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。
http://www.kline.co.jp/ir/library/annual/index.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

印刷用紙は適切に管理された森林で生産されたことを示すFSC®認証紙を使用しています。
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。