

**K** Value

"K"LINE REPORT 2016



# プロフィール

川崎汽船(“K” LINE)グループは、コンテナ船、ドライバルク船、自動車船、油槽船、LNG船、海洋資源開発関連船、重量物船、フェリーなどさまざまなタイプの船を保有・運航するほか、陸上輸送や倉庫などの総合物流事業も展開している、世界有数の海運業を母体とする総合物流企業グループです。

2019年の創立100周年に向けて、また次の100年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求められる存在であり続けるために、安全・確実な運航へのたゆまぬ努力と、環境保全といった社会の要請に応じて先進的なチャレンジに取り組み、社会との共利共生と持続的成長を目指しています。船舶技術の粋を結集して2016年に就航した次世代環境対応フラッグシップ“DRIVE GREEN HIGHWAY”は、その一つのマイルストーンとなるものです。

## 総合物流企業グループとしての 持続的成長の歩み



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



2019

創立100周年を  
迎える

2016

2015

気候変動に関する情報  
開示とパフォーマンスの  
先進企業としてCDPから  
初選定

2014

コンテナ船事業において  
アジア各国の海運3社と  
「CKYH アライアンス」を結成

2007

2003

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

K Line Offshore ASを設立  
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



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”竣工  
ミヨーブリッジ



## 編集方針

“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するレポートです。

“K” LINEグループでは、独自の企業価値向上のシンボルとして**K Value**(Kラインバリュー)を定めています。本レポートでは、最初に**K Value**がどのようなものかを明らかにし(「What is **K Value**?」セクション)、続いて**K Value**の具体的な創造の方法(「Creating **K Value**」セクション)と創造のための基盤(「Foundation of Creating **K Value**」セクション)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、下記の関連媒体を合わせてご覧ください。



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\\_160713.pdf](http://www.kline.co.jp/pdf/csr/governance_160713.pdf)

### ■ 対象期間

2015年度(2015年4月1日～2016年3月31日)  
ただし、一部2016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・レポートिंग・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。したがって、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。

## 4 What is **K** Value?



- 6 VISION 1 安全で最適なサービスの提供
- 7 VISION 2 公正な事業活動
- 8 VISION 3 変革への飽くなきチャレンジ
- 9 VISION 4 人間性の尊重
- 10 “K” LINE 環境ビジョン2050

## 12 Creating **K** Value

12 財務・ESGハイライト

16 社長インタビュー



- Q1 2015年度の総括
- Q2 事業環境の大きな変化と中長期的な方向性
- Q3 中期経営計画の見直し
- Q4 株主還元の考え方
- Q5 コーポレートガバナンス強化について
- Q6 CSRの経営上の位置付け
- Q7 グローバルに信頼される企業グループを目指して

22 事業概況



- 22 At a Glance
- 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 重量物船事業
- 34 近海・内航事業
- 35 物流事業

36 CSR



- 37 環境保全
- 38 安全運航
- 39 人材育成

## 40 Foundation of Creating **K** Value

- 40 コーポレートガバナンス強化の取り組み
- 41 リスクマネジメント
- 42 内部統制システム
- 42 社外役員の活用
- 43 社外取締役コメント
- 44 ステークホルダーエンゲージメント
- 45 役員紹介

## 46 財務セクション／企業情報

- 46 経営成績の分析
- 48 連結財務諸表
- 52 事業拠点
- 54 主要連結子会社および関連会社
- 56 会社概要／株式情報
- 57 組織図

# What is

**K** Value (Kラインバリュー)は、“K” LINEグループ独自の企業価値の向上を目指したシンボルです。  
私たちは、事業活動を通じて**K** Valueを高めていきます。

**K** Value



“K” LINEグループ

コーポレートガバナンス

企業理念・ビジョン

“K” LINEグループ  
企業行動憲章

環境ビジョン2050  
グループ環境憲章

中期経営計画

**K** Value for our Next Century  
- Action for Future -

“K”の風  
～企業風土改善活動～

CSR基本方針  
「事業活動の影響に対する配慮」  
「新たな価値の創出」



# Value?

## 企業理念

### グローバルに信頼される



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

### “K” LINEグループが目指す姿

- VISION 1** 安全で最適なサービスの提供 …………… 社会への貢献 >> P6
- VISION 2** 公正な事業活動 …………… 社会からの信頼 >> P7
- VISION 3** 変革への飽くなきチャレンジ …………… 新たな価値の創造 >> P8
- VISION 4** 人間性の尊重 …………… 個性と多様性を尊重する企業風土 >> P9

私たちは、ビジョンに掲げた姿を追い求め、次の高みに向けて更に進んでまいります。

## 環境ビジョン2050

青い海を明日へつなぐ

— Navigating for Sustainability Leading to a Brighter Future —

>> P10



**K** Value for our Next Century **VISION 1**  
 - Action for Future -

## ☑ 安全で最適なサービスの提供 社会への貢献

“K” LINEグループの最大の使命は、海運業を中心とした最適な輸送ポートフォリオを整備し、お預かりした大切な貨物を安全に目的地にお届けすることでお客様のさまざまなニーズに対応していくことです。「安全運航」はこうした事業活動を根幹で支えるものであり、長年の「重大事故ゼロ」を維持するため独自のノウハウを取り入れた“KL

Safety Standard”や厳格な品質管理指針“KL-Quality”に基づく検船など、確固たる安全運航管理体制を構築し、絶えずその充実・強化に努めています。さらに衝突や油流出など万一の事態に備えた緊急対応訓練を重ねることで、安全意識の啓発と危機管理能力の向上を図っています。



1



2



3



4



5



6



7



8

1 コンテナ船：日用品、雑貨類、冷凍・冷蔵貨物などを積載したコンテナを輸送 2 ドライバルク船：鉄鉱石、石炭、穀物などの梱包されていないばら積み貨物を輸送 3 自動車船：乗用車やトラックなどの完成車のほか、建設機械・鉄道車両などの大型貨物を輸送 4 タンカー：原油や石油製品を輸送 5 LNG船：液化天然ガスを輸送 6 オフショア支援船：海上油田・ガス田の生産掘削設備向け物資輸送や、アンカー巻き上げ、曳航作業等に従事 7 重量物船：エネルギー産業やインフラ関連の大型貨物を輸送 8 内航RORO船：工業製品や食品などの貨物を搭載したトラック・トレーラーを輸送



**K** Value for our Next Century **VISION 2**  
 - Action for Future -

## ☑ 公正な事業活動 社会からの信頼

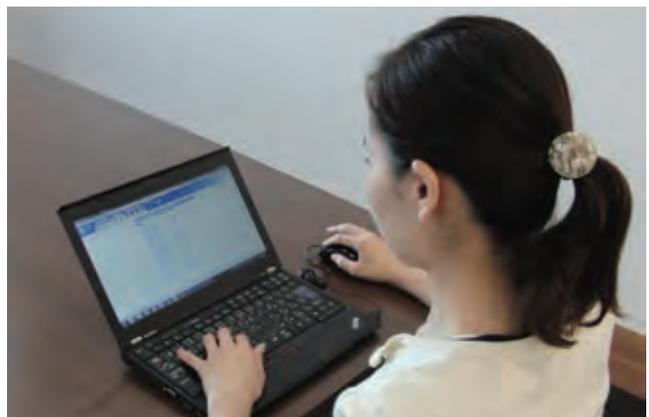
“K” LINEグループは「国内外の法令や社会規範を遵守し、公正、透明、自由な競争及び適正な取引を行う」ことを行動規範として掲げています。この規範に沿って役職員一人ひとりが日々の業務の中で公正な事業遂行の重要性を認識しながら行動している企業グループとなることを目指し、コンプライアンス意識の向上に向けた種々の施策に取り組んでいます。例えば、階層別コンプライアンス研修や外部講師を招いてのコンプライアンス・セミナーなどの意識啓発、

グループ各社も加入する「ホットライン制度」と呼ばれる内部通報制度や各社に配置されたコンプライアンス担当者によって形成される「コンプライアンス・ネットワーク」といった推進体制の充実などです。

このほか、当社は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。



外部講師を招いてのコンプライアンス・セミナーの様子



コンプライアンス関連eラーニングの受講風景



**K** Value for our Next Century **VISION 3**  
- Action for Future -

## ☑ 変革への飽くなきチャレンジ 新たな価値の創造

“K” LINEグループの歴史は開拓と創造の歴史です。1970年に日本で初めて自動車専用船を導入。その後、1983年には日本籍初のLNG船を竣工、1986年には北米大陸における日本船社初のコンテナ2段積列車サービスを開始。1994年に導入された幅広浅喫水の「コロナシリーズ」の石炭船は電力炭の効率的な輸送を可能にする基本船型となり、2011年には最新鋭の大型アンカーハンドリング・タグ・サプライ船の竣工

でオフショア支援船をはじめとする海洋エネルギー資源開発事業も本格化、そして2016年には究極の環境保全を目指した自動車運搬船“DRIVE GREEN HIGHWAY”が就航しました。時として大きな決断が求められる海運業界で、“K” LINEグループは中長期的な視点で世界経済と産業動向を見通し、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創造を目指しています。



初の日本籍LNG船“尾州丸”



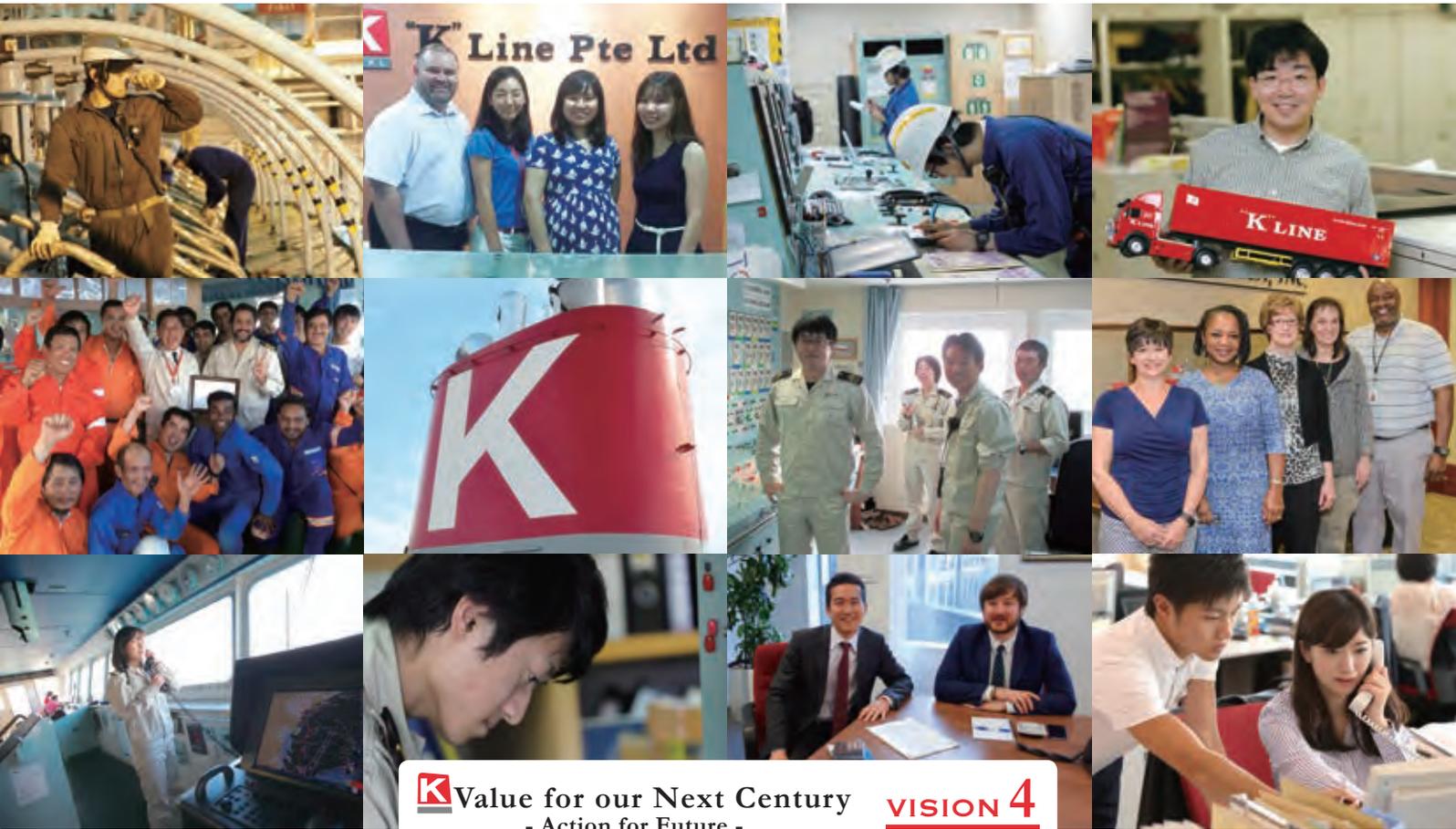
日本船社初のコンテナ2段積列車(ダブル・スタック・トレイン)



コロナ型石炭船“CORONA ACE”



アンカーハンドリング・タグ・サプライ船“KL SANDEFJORD”



**K** Value for our Next Century **VISION 4**  
- Action for Future -

## ☑ 人間性の尊重 個性と多様性を尊重する企業風土

人間性の尊重をビジョンの一つに掲げる“K” LINEグループは、「川崎汽船グループ企業行動憲章」の中で、国内外を問わず人権を尊重すること、そして、グループ社員の人格、個性および多様性を尊重することを謳っています。また、グローバルな競争環境の中で、市場の多様なニーズに対応し持続的に成長していく上で不可欠な組織・人材の多様性を確保するために、性別や国籍を問わずさまざまな人材が活躍できる職場環境の整備を推進しています。例えば、配偶者の転勤を配慮した規程の制定や育児のための時短勤務制度の充実など、女性社員が継続して働きやすい環境を整えています。また、各自の生産性を高め、より短時間で成果を上げられる働き方を実現することでワークライフバランスの向上につなげるべく、各種の研修や講座を導入しています。多様性に富んだ国内外のグループ社員が、これま

で“K” LINEグループの成長の原動力である「“K” LINEスピリット」を存分に発揮し、組織も個人も成長し続ける伸びやかな組織文化の維持・強化を目指しています。



### 風通しの良い職場

“K” LINEスピリットを発揮するための土台となるもの

### “K”の風

傾聴・謙虚・感謝

チームワーク

当事者意識

正直

挑戦と革新

#### ⇒ “K”の風

川崎汽船は、90年以上にわたり幾多の経営環境の激変を乗り越えてきました。その原動力となったのが、“K” LINEスピリットです。“K” LINEスピリットは、自主独立、自由闊達、進取の気性といった言葉で表現されてきました。この“K” LINEスピリットを発揮する

ための土台となるものは「風通しの良い職場」です。“K” LINEらしい風(“K”の風)を吹かせ、組織も個人も成長し続ける伸びやかな組織文化の維持・強化を目指します。

# 青い海を明日へつなぐ

— Navigating for Sustainability Leading to a Brighter Future —

**K** Value for our Next Century  
- Action for Future -

“K” LINE 環境ビジョン2050

## 海上輸送が倍増する2050年の 環境保全対応を明確化

2050年には新興国を中心として世界人口が90億人を超え、それに伴う経済成長の拡大により各種資源や生産物の海上輸送量は現在の2倍以上\*に増加すると予測されます。その一方で資源枯渇や気候変動等の地球環境問題はますます深刻化すると懸念されます。

さまざまな輸送手段の中で、船舶は一度に大量のモノを運べる非常に効率的で環境に優しい手段ですが、環境問題への関心の高まりは、元来低負荷である海運業にも多くの課題を投げかけています。“K” LINEグループでは、事業活動により生じる地球環境への影響を限りなくゼロに近づけ、青く美しい海を次の世代へ伝え、持続可能な未来の実現に

寄与することが経営上の重要な課題だと考えています。

この認識のもと、2015年3月に「“K” LINE 環境ビジョン2050」を策定し、油濁事故による「海洋汚染・生態系破壊」、船舶の運航に欠かすことのできない「エネルギー資源」、それがもたらす「地球温暖化」および「大気汚染」を重要課題ととらえ、2050年に向けて“K” LINEグループが地球環境問題と対峙する姿を明確にし、具体的な取り組みを推進しています。

※Global Insight社推計に当社予測を加味

## 2019年に向けたCO<sub>2</sub>排出量の 削減目標を前倒しで大幅クリア

「“K” LINE 環境ビジョン2050」の中で、国際海事機関(IMO)で定められたエネルギー効率運航指標(EEOI\*)に

### DRIVE GREEN PROJECT



“DRIVE GREEN HIGHWAY”動画サイト

[http://www.kline.co.jp/movie/1202678\\_2631.html](http://www.kline.co.jp/movie/1202678_2631.html)

## “K” LINE 環境ビジョン2050

“K” LINEグループは、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」を策定し、重要課題を特定するとともに、各課題の具体的な目標としてCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)排出量の半減や事業活動に必要なエネルギーの多様化に取り組んでいます。



ついで創立100周年となる2019年までに2011年比で10%削減する目標をマイルストーンの一つとして掲げましたが、船体の省エネ化や減速航行、最適な運航管理などを徹底した結果、初年度である2015年中にこの目標を大きくクリアする13.6%の削減率を達成することができました。これを受け、「“K” LINE 環境ビジョン2050」で定めた2050年のゴールである「CO<sub>2</sub>排出量半減」へ向けて、「2030年までにCO<sub>2</sub>排出量25%減(2011年比)」という新たな中間目標を設定しました。今後は最新省エネ船の建造や液化天然ガス(LNG)をはじめとするエネルギー多様化への挑戦に加えて、運航ビッグデータを活用して各船のパフォーマンスをオフィスでリアルタイムにチェックできるモニタリングツールなどの導入やこれらを管理するエネルギーマネジメントシステムの構築などソフト面でも効率運航を追求し、新たな目標の達成を目指します。  
 ※Energy Efficiency Operational Indicator: 1トンの貨物を1マイル(1,852m)輸送する際に運航船から排出されるCO<sub>2</sub>のグラム数

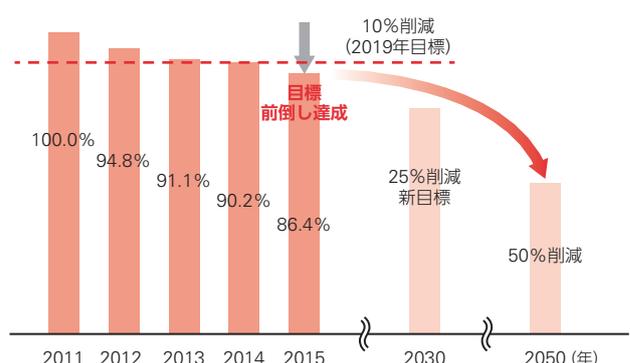
## “DRIVE GREEN HIGHWAY”竣工で環境負荷低減を加速

2016年2月には、究極の環境負荷低減と省エネを追求した7,500台積み自動車運搬船“DRIVE GREEN HIGHWAY”が竣工しました。本船は、世界初となる水混合燃料と排ガス再循環装置を組み合わせる窒素酸化物(NOx)の排出削減

と燃費低減を同時に実現する新開発エンジンや、硫黄酸化物(SOx)を海水もしくは清水で浄化するスクラバーなど最先端の環境機器を搭載しています。ほかにも、船舶向けでは世界最大級を誇る太陽光パネル912枚(発電容量150kW)の設置と積み荷スペースの照明にLEDを採用したことで照明用電力を再生可能エネルギーで賄っています。まさに環境対応技術の集大成ともいえる本船は従来の大型船に比べ、輸送車両1台当たりのCO<sub>2</sub>排出量を25%以上、NOxを50%以上、SOxを90%以上削減することを可能にしています。

“K” LINEグループは、本船を次世代環境対応フラッグシップとし、2050年に向けた環境保全の取り組みをさらに加速していきます。

運航船からのCO<sub>2</sub>排出量削減率(2011年起点)



# 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

		2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
業績 (会計年度)	売上高	¥1,085,539	¥1,331,048	¥1,244,317	¥838,033
	営業利益	61,357	129,649	71,604	△ 52,075
	経常利益	63,928	125,868	60,011	△ 66,272
	親会社株主に帰属する当期純利益	51,514	83,012	32,421	△ 68,721
財政状態 (会計年度末)	総資産	900,439	968,630	971,603	1,043,885
	純資産	357,625	376,277	356,153	331,865
	自己資本	344,476	355,763	334,773	308,122
	有利子負債	326,187	329,716	439,622	516,001
	設備投資額	121,386	161,333	168,446	181,489
	減価償却費	32,294	36,362	39,427	45,281
	営業活動によるキャッシュ・フロー	66,483	141,238	77,614	△ 23,941
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 102,853	△ 145,541	△ 148,304	△ 63,737
	フリー・キャッシュ・フロー	△ 36,370	△ 4,303	△ 70,690	△ 87,678
	財務活動によるキャッシュ・フロー	53,377	△ 7,460	99,844	109,411
1株当たりの情報	当期純利益(円)	86.67	131.36	50.89	△ 106.24
	純資産(円)	556.55	558.46	525.43	403.53
	配当金(円)	18.00	26.00	13.50	—
	配当性向(%)	20.8	19.8	26.5	—
経営指標	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	17.1	23.7	9.4	△ 21.4
	総資産経常利益率(ROA)(%)	7.7	13.5	6.2	△ 6.6
	負債資本比率(DER)(倍)	0.95	0.93	1.31	1.67
	自己資本比率(%)	38.3	36.7	34.5	29.5
期中平均値	為替(円/US\$)	117	115	101	93
	燃料油価格(US\$/トン)	319	407	504	407
連結事業データ	運航船舶 <sup>※3</sup> (隻)	453	499	504	499
人事データ	連結従業員(人)	7,041	7,615	7,706	7,740
	単体従業員(人)	570	600	602	623
	陸上(人)	413	432	417	433
	海上(人)	157	168	185	190
	女性比率(%)	19.3	19.5	18.6	18.5
	障がい者雇用率(%)	2.69	2.56	2.05	2.12
	労働災害発生件数	陸上(件) 0 海上(件) 1	1 0	0 2	0 1
経営体制 <sup>※4</sup>	取締役(人)	13	12	12	15
	社外取締役(人)	0	0	0	2
	監査役(人)	4	4	4	5
	社外監査役(人)	2	2	2	3
環境データ <sup>※4,5</sup>	燃料油(千トン)	4,257	4,550	4,392	3,563
	CO <sub>2</sub> 排出量(千トン)	13,239	14,150	13,677	11,096
	SO <sub>x</sub> 排出量(千トン)	243	255	240	197
	NO <sub>x</sub> 排出量(千トン)	381	405	410	303

※1 百万円未満を四捨五入しています。

※2 2015年度の米ドル金額は2016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=112.68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。

## “K” LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」

K Value for our Next Century

“KV” 2010

新たな挑戦

Bridge to the Future

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度 (百万円) <sup>※1</sup>	2015年度 (千米ドル) <sup>※2</sup>
¥985,085	¥972,311	¥1,134,772	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	\$11,039,513
58,610	△ 40,563	14,887	28,854	47,988	9,428	83,666
47,350	△ 48,956	28,589	32,455	48,981	3,339	29,628
30,603	△ 41,351	10,669	16,642	26,818	△51,499	△457,042
1,032,505	1,066,649	1,180,434	1,254,742	1,223,328	1,115,224	9,897,265
314,986	259,935	361,975	410,690	467,440	379,914	3,371,618
291,669	242,573	340,571	388,837	441,532	355,376	3,153,851
483,363	592,523	629,864	643,795	536,847	525,152	4,660,565
148,993	239,197	134,555	93,378	89,502	116,593	1,034,723
44,722	50,044	59,668	52,244	53,527	48,303	428,673
84,902	△ 2,909	59,756	88,228	101,826	39,636	351,754
△ 54,117	△ 83,233	△ 27,212	△ 5,113	△ 11,177	△29,569	△262,419
30,785	△ 86,142	32,544	83,115	90,648	10,066	89,335
△ 24,797	86,307	26,364	△ 26,634	△ 119,254	△ 14,836	△131,662
						(米ドル)
40.08	△ 54.14	12.07	17.75	28.60	△54.95	△0.49
381.87	317.59	363.18	414.66	471.10	379.18	3.37
9.50	—	2.50	4.50	8.50	5.00	0.04
23.7	—	20.7	25.4	29.7	—	
10.2	△ 15.5	3.7	4.6	6.5	△12.9	
4.6	△ 4.7	2.5	2.7	4.0	0.3	
1.66	2.44	1.85	1.66	1.22	1.48	
28.2	22.7	28.9	31.0	36.1	31.9	
86	79	82	100	109	121	
489	672	671	626	541	295	
522	559	566	583	584	575	
7,895	7,703	7,667	7,703	7,834	8,097	
623	664	659	652	676	716	
437	486	481	478	504	541	
186	178	178	174	172	175	
18.9	22.9	22.8	24.4	25.4	26.3	
1.60	1.60	1.90	1.93	1.87	1.94	
0	0	0	0	0	0	
0	0	1	3	1	0	
14	13	13	13	10	9	
2	2	2	2	2	2	
5	5	5	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	
3,802	3,949	3,966	3,651	3,646	3,942	
11,838	12,298	12,352	11,377	11,360	12,300	
208	214	209	190	182	190	
308	323	319	292	283	290	

※4 川崎汽船株式会社を対象としています。

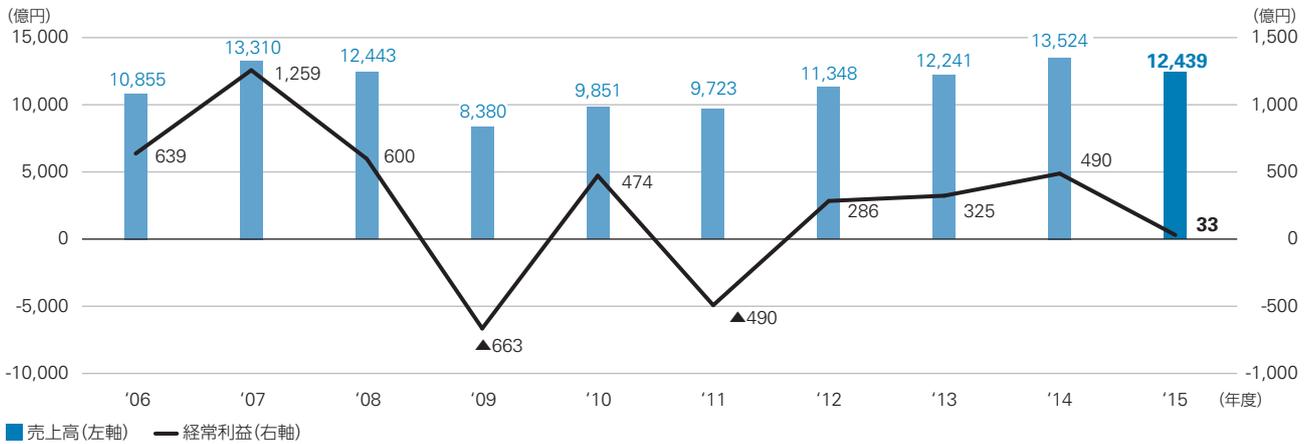
※5 当社が燃料油を手配した船舶(運航船腹とは合致しません)を対象に、補給した燃料油の量から求めた総量を記載しています。  
2008年以降は暦年単位で集計しています。

# 財務・ESGハイライト

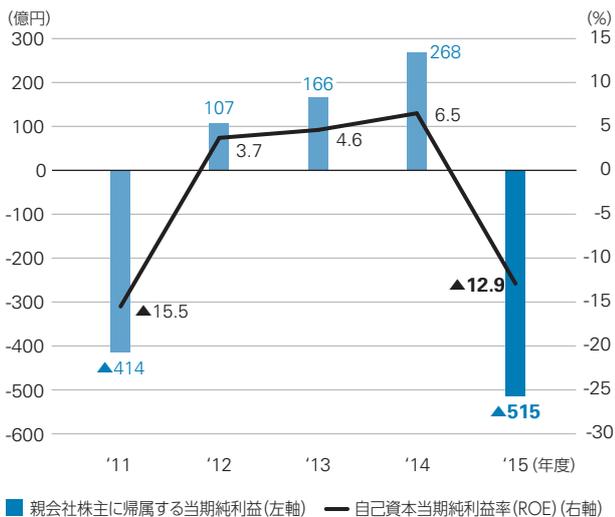
川崎汽船株式会社および連結子会社  
3月31日に終了した各連結会計年度

2015年度は世界経済の減速を背景に荷動きが低成長にとどまる一方で、船腹供給圧力が継続し、運賃市況は過去最低水準で低迷しました。こうした中、当社グループは配船効率化や運航コストの削減に努めましたが、経常減益となりました。また、事業環境の急速な変化に対応し、市況エクスポージャーを低減するための構造改革費用等を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純損失を計上することとなりました。

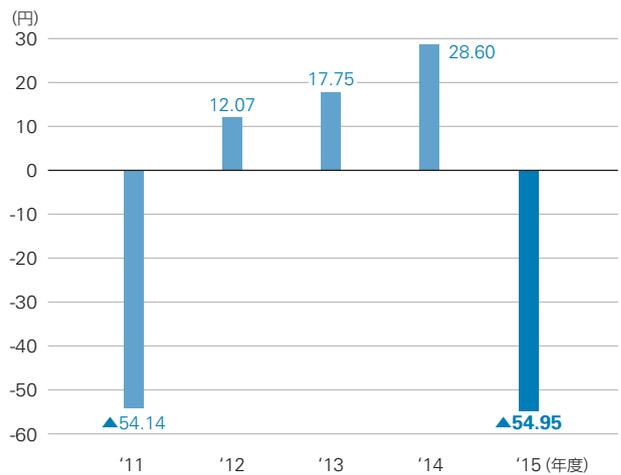
## 売上高／経常利益



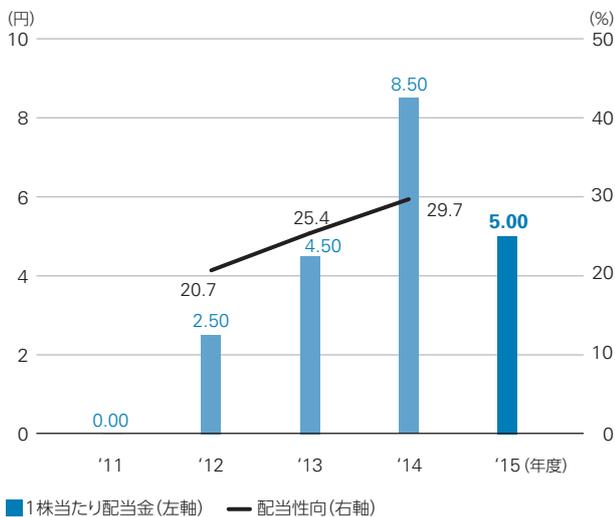
## 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率 (ROE)



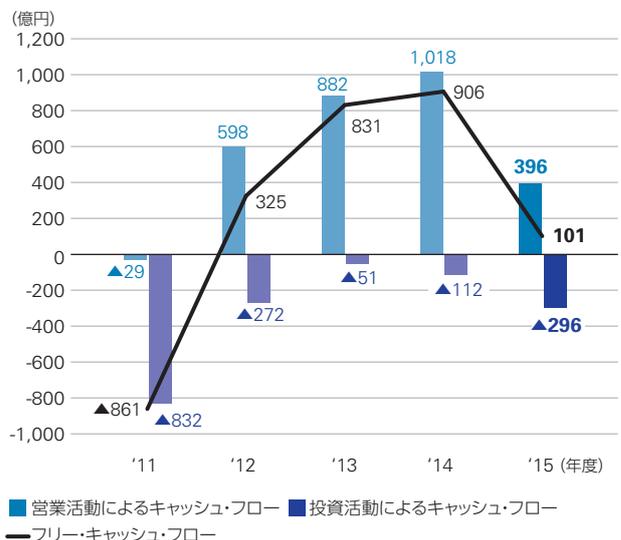
## 1株当たり当期純利益



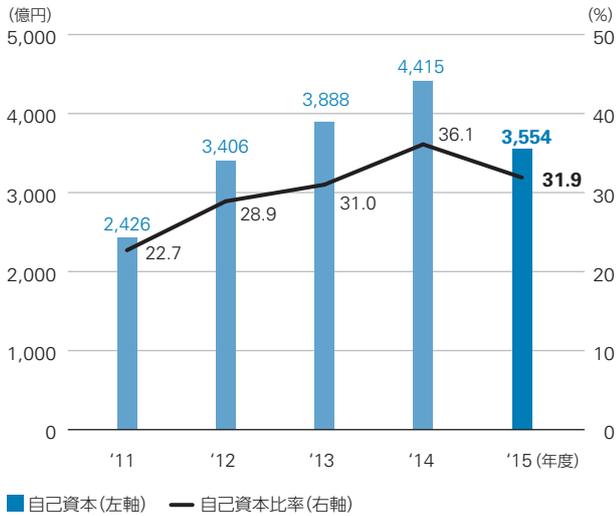
## 1株当たり配当金／配当性向



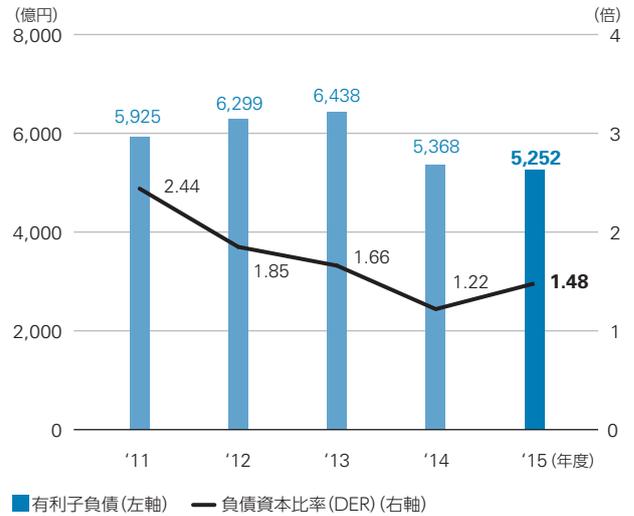
## キャッシュ・フロー



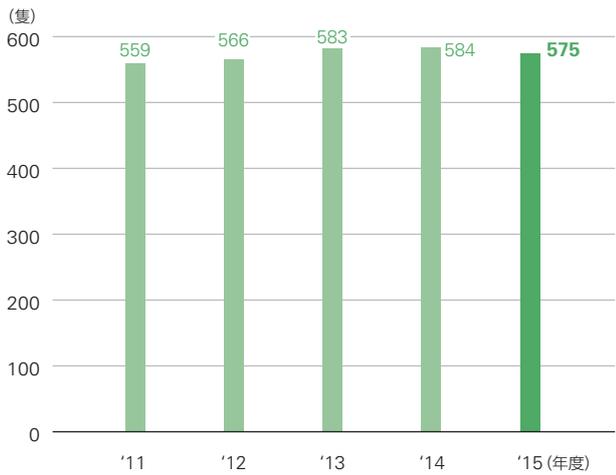
### 自己資本／自己資本比率



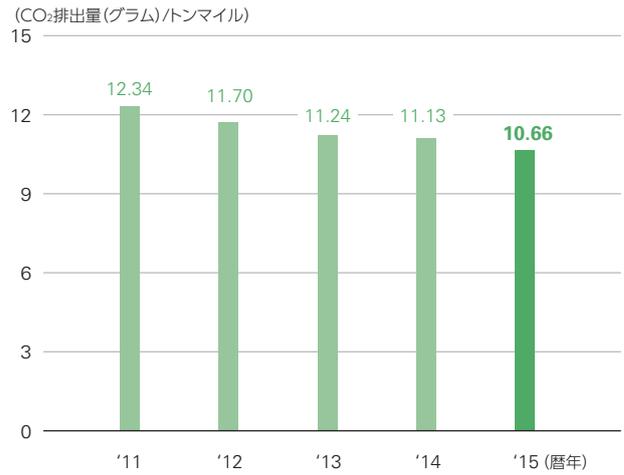
### 有利子負債／負債資本比率 (DER)



### 運航隻数 (連結)

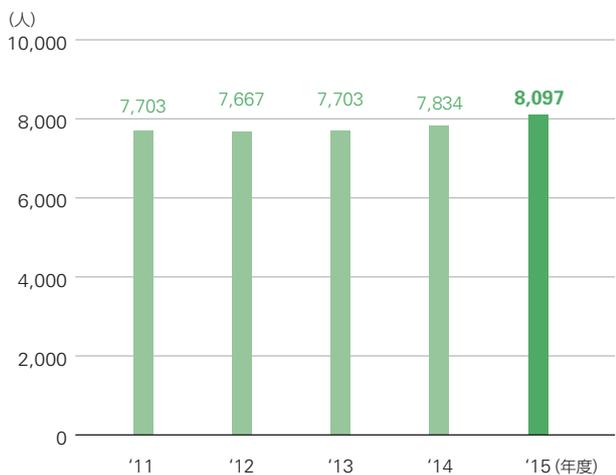


### CO<sub>2</sub>排出量 (単体) 輸送トンマイル\*当たりの年間CO<sub>2</sub>排出量

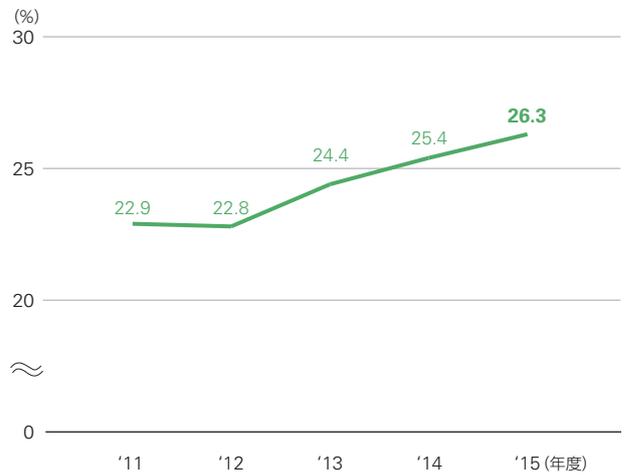


\*1トンの貨物を1マイル(1,852m)輸送すること

### 従業員数 (連結)



### 女性比率 (単体)



# 社長インタビュー

創立100周年に向け、  
財務体質の「安定性」と  
事業の「競争力」の確保、  
そして、「安定性」を基盤とした  
「成長性」の強化に注力します。



**Q1** 2015年度の業績は当初の予想に反して厳しい結果となりましたが、  
当面の課題を含め総括してください。

**A1** 事業環境の急速な変化を踏まえ、財務体質強化による「安定性」の確保に加えて、  
構造改革による「競争力」の確保を最優先課題として取り組みます。

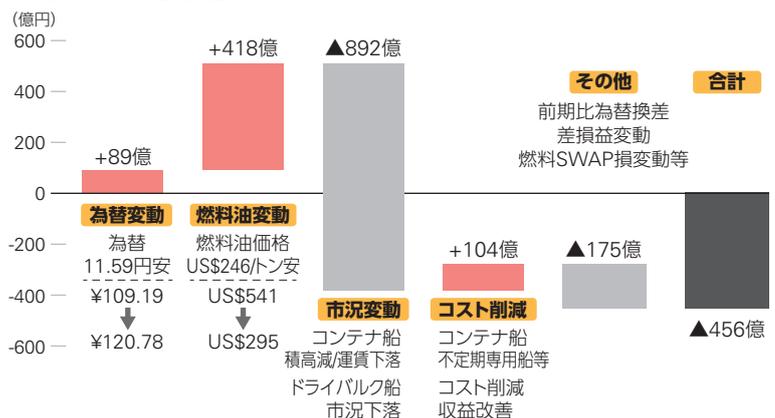
2015年度は、燃料油価格が下落する一方、コンテナ船事業では荷動きの低成長に加え、新造大型船の相次ぐ就航により船腹需給のギャップが広がり、ドライバルク事業においては船腹過剰に中国の資源需要減速などが重なり、過去最低の市況水準で推移しました。その結果、連結売上高は前年度比1,085億円減少の1兆2,439億円となり、経常損益は、コスト削減で104億円、円安と燃料油安で507億円等のプラス寄与がありましたが、運賃市況の悪化が大きく影響し、前年度比456億円減少の33億円となりました。

こうした中、特にドライバルク事業の市況エクスポージャーを低減するため、中小型船を中心に保有船の処分および備船の早期解約、減損等の特別損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純損失は515億円（前年度は268億円

の純利益）となりました。

当面は事業環境の構造的変化に対応し、従来の財務体質強化による「安定性」の確保に加え、構造改革による「競争力」の確保を最優先課題として取り組みます。

経常損益の変動要因



**Q<sub>2</sub>** 事業環境の大きな変化と中長期的な方向性についてどのように見えていますか。

**A<sub>2</sub>** 船腹の需給ギャップ解消には時間がかかり、当面は低位・ボラタイルな市況が続くと考えていますが、中長期的には人口増加やエネルギー需要の拡大を背景に物流市場は成長していくものと考えています。

2015年3月に公表した中期経営計画では、緩やかな世界経済の回復基調の中、中国経済の「新常态(ニューノーマル)」へのソフトランディング、新興国を中心とした物流需要の安定的拡大、人口増などを背景とする世界のエネルギー需要拡大を想定していました。

しかしながら、海上輸送される鉄鉱石の3分の2以上を購入している中国において、リーマン・ショック後の大規模景気対策に端を発した過剰投資の調整に伴う後遺症は想像以上で、中国の経済減速が顕著となっています。また、他の新興国も資源・原油価格の下落が影響し、世界経済のけん引役が不在の状況にあります。さらに、EUも各国政策の

足並みの乱れに難民問題を抱え経済回復が遅れており、堅調であった米国経済もこうした世界経済の減速の影響を受ける懸念があります。

こうした複合的な要因により、2015年度後半より世界経済の回復シナリオは急速にトーンダウンし、物流需要は当面低成長となる懸念が強まってきました。新造船の供給圧力も強く、低位・ボラタイルな運賃市況が本格回復・安定するには時間を要すると考えられますが、中長期的には人口増加やエネルギー需要の拡大を背景に物流市場の成長回復を見込んでいます。

**Q<sub>3</sub>** 環境変化の激変に対応し、2015年3月に発表した中期経営計画の見直しを行いました。そのポイントについて教えてください。

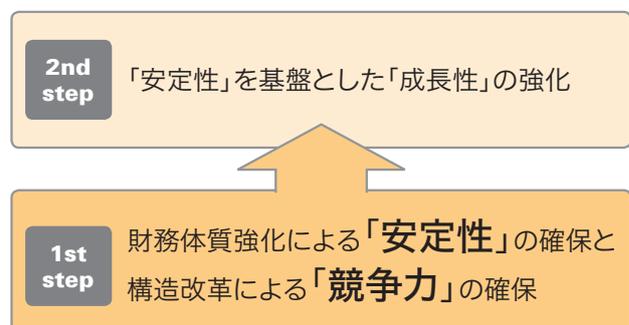
**A<sub>3</sub>** まず「安定性」と「競争力」の確保を基盤とした上で、リスクを低減した事業ポートフォリオの実現を通じて、「安定性」と「成長性」のバランスを重視した舵取りを行います。

### 中期経営計画見直しのポイント

2015年3月に発表した2019年度を最終目標とする中期経営計画では、2017年度以降、創立100周年(2019年)に向けて船隊増強に軸足を置き成長性を強化する方針としていました。しかし、事業環境の構造的変化に対応するため2016年4月に計画を見直し、新たな中期経営計画「**K** Value for our Next Century - Action for Future -」を策定しました。

新計画のポイントは、ドライバルク船を中心に船隊整備計画を見直し、当初から掲げている財務体質強化による「安定性」の確保に加え、事業構造改革による「競争力」の確保を最優先課題としたことです。そして、リスクを低減した事業ポートフォリオの実現を通じ、次の段階で「安定性」を基盤とした「成長性」の強化を目指します。それでは構造改革、船隊整備計画、投資計画の観点から中期経営計画の変更内容を説明します。

### 中期経営計画見直しの重要テーマ



### 構造改革

2015年度は、ボラタイルな市況に直面するドライバルク事業への対処としてエクスポージャーの大きい中小型船隊の削減などによる構造改革費用を340億円計上しました。2016年度はドライバルク事業に加え、関係会社の事業見直し等に伴う構造改革費用を約350億円計上する計画

## 社長インタビュー

です。この構造改革による収支への改善効果は、2016年度に100億円、2017年度に135億円を見込んでいます。

### 船隊整備計画

基幹船隊を2014年度の526隻から2019年度に564隻とする計画でしたが、514隻に見直しました。当初計画比50隻減ですが、このうち43隻がドライバルク船です。特にパナマックス以下の中小型船は2014年度から3割減とし、中期的には半減させて市況耐性を強化します。一方、中長期契約で船隊の約9割の貨物を確保するケープ船は、高コスト船の処分でコスト競争力の強化を図ります。

コンテナ船は、最新鋭の省エネ性能を備えた14,000

TEU型新造船10隻を2018年度までに揃えますが、中小型船を2隻処分するとともに東西航路への集中を加速します。

LNG船は、原油価格の急落でプロジェクトの進捗が遅れているため、2019年度の計画を61隻から57隻に変更しましたが、2014年度比14隻の増加とします。もともと、その多くは中長期的なエネルギー需要に対応し2020年度以降に竣工する予定です。自動車船は、計画通り7,500台積み船を15隻投入し船隊競争力を強化します。

重量物船は、プラント輸送の減少等で低調な市況が続いており、抜本的な事業の見直しを進めています。オフショア支援船は引き続き、中長期契約の獲得と為替対策による安定化に取り組みます。

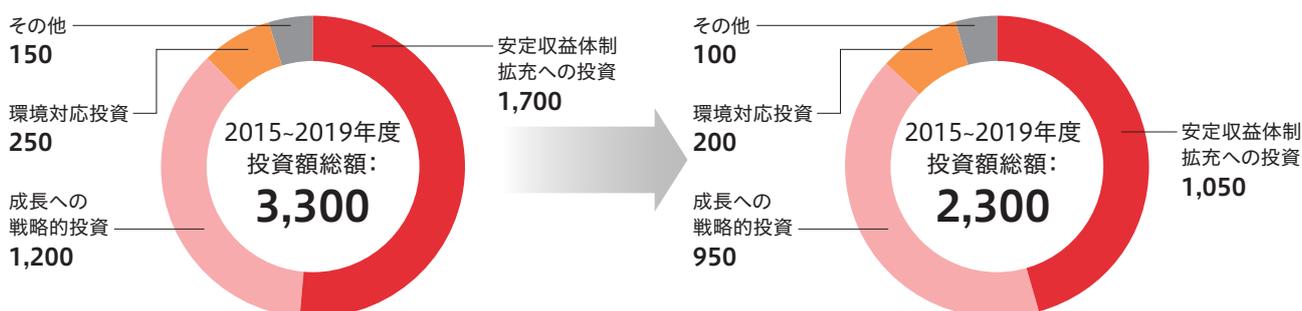
### 構造改革 (単位: 億円)

2015年度/2016年度構造改革費用 約690 (2015年度 約340/2016年度 約350)	収益向上額	
	2016年度 100	2017年度 135

### 船隊整備計画 (基幹船隊数、単位: 隻)

	2014年度末 実績	2015年度末 実績	2019年度末 前回発表 経営計画	2019年度末 今回中計 見直し	2019年度末 前回発表比 差異
コンテナ船	70	63	61	59	△ 2
ドライバルク船	218	212	239	196	△ 43
ケープ	85	79	100	81	△ 19
パナマックス	46	45	48	39	△ 9
電力炭船	23	24	27	31	4
その他	64	64	64	45	△ 19
自動車船	96	102	98	96	△ 2
油槽船	25	23	24	27	3
LNG船	43	41	61	57	△ 4
海洋資源開発/重量物船	24	23	26	24	△ 2
その他	50	51	55	55	0
合計	526	515	564	514	△ 50

### 投資計画 (単位: 億円)



すでに申し上げた通り物流市場は中期的に緩慢な状況が想定されますが、中長期的には人口増加やエネルギー需要の拡大が見込まれます。そこで基本戦略として「安定性」と「成長性」のバランスを重視し、安定収益事業と位置付けている自動車船、LNG船や油槽船などのエネルギー資源輸送船、鉄鋼原料、電力炭、チップなどの中長期契約をベースとするドライバルク船、そして物流事業については、できる限り拡大していく方針です。

### 投資計画

2015-2019年度の投資計画は総額3,300億円から2,300億円に変更します。投資額の内訳は、成長への戦略的投資として、中長期契約に基づくLNG船・油槽船船隊の拡大およびターミナルを含む物流需要の取り込み等で950億円とし、ボラティリティへの耐性を高める安定収益拡充の取り組みとして、14,000TEU型コンテナ船(2018年度までに10隻竣工)および7,500台積み自動車船(2018年度までに15隻竣工)等に1,050億円と絞り込みました。これにより、毎年の投資キャッシュ・フローを500億円レベルで抑え、次の飛躍に備えます。

### 達成目標とROE向上に向けた取り組み

中期経営計画の最終年度(2019年度)の目標は収益面



で連結売上高1兆2,000億円に対し経常利益450億円、親会社株主に帰属する当期純利益330億円とし、財務面では自己資本4,000億円、有利子負債4,800億円、自己資本比率36%とし、ROEは8%を目指します。重要経営指標の一つとするROE10%は2020年度以降の早期実現を目指し、経常利益ベースのROA6%(親会社株主に帰属する当期純利益ベースで4%強)と財務レバレッジ2.5(自己資本比率40%)を前提に、構造改革、コスト削減などの収支改善を積み重ねるとともに、グループ全体で不要資産の圧縮を進めていきます。なお、市況ボラティリティが高く大きな為替リスクを抱える海運事業の特性を踏まえて自己資本は厚めに持つ必要があると考えており、自己資本比率40%を適正水準と考えています。

### 2019年度に向けた業績 (単位: 億円)

	2015年度 実績	2016年度 業績予想	2019年度 目標	2020年度以降 目標値	2019年度 前計画値(参考)
売上高	12,439	11,000	12,000		15,000
経常損益	33	150	450		850
親会社株主に帰属 する当期純利益	△515	△350	330		600以上
EBITDA	247	330	930		1,500
ROE	△13%	△11%	8%	10%以上	10%以上
自己資本	3,554	3,200	4,000	5,000	6,000
自己資本比率	32%	31%	36%	40%	40%
有利子負債	5,252	5,200	4,800	4,800	4,800
DER	148%	163%	120%		80%
NET DER	80%	113%			55%
営業CF	396	0	900		1,200
投資CF	△296	△270	△500		△800
為替レート(/US\$)	¥ 120.78	¥ 110.00	¥ 110.00		¥ 110.00
燃料単価(/トン)	US\$ 295	US\$ 275	US\$ 370		US\$ 500

## 社長インタビュー

**Q4** 足下ではボラタイルな事業環境の動きに大きく影響されていますが、  
当面の株主還元についての考え方を教えてください。

**A4** 安定配当方針は中長期的に継続していく方針ですが、  
まずは「安定性」と「競争力」の確保にしっかり取り組み、安定配当を目指したいと考えています。



株主還元については、変更前の中期経営計画で「安定配当の実施と一定利益水準を超える部分についての総還元を目指す」としていました。2015年度は親会社株主に帰属する当期純損失515億円を計上する結果となりましたが、安定配当方針を重視し、期首にも公表しました通り1株当たりの年間配当金を5円とさせていただきました。今後も原則として安定配当方針を継続していく方針ですが、2016年度は収益構造の立て直しを最優先課題とした二期に跨る構造改革費用の計上を想定しており、現時点では配当予想を未定としています。まずは「安定性」と「競争力」の確保にしっかり取り組み、事業環境変化の動向を見極めた上で、安定配当を目指したいと考えています。

**Q5** コーポレートガバナンス・コードが策定されましたが、  
企業価値向上に向けた“K”LINEグループのガバナンス強化はどのように進められていますか。

**A5** コーポレートガバナンス・ガイドラインを策定し、ユニット統括制による業務執行体制の強化、  
独立社外取締役増員による監督機能の強化、業績連動型株式報酬制度による  
マネジメントのインセンティブ向上など着実に施策を実施しています。

中期経営計画で掲げているコーポレートガバナンスの強化の取り組みは着実に進めています。2015年度の具体的な取り組みは、取締役会のモニタリングボードとしての機能強化や、より迅速な決裁執行による業務執行体制の強化を図るため、取締役会・経営会議・執行役員会の役割や運営方法を改めました。また、指名諮問委員会・報酬諮問委員会を立ち上げ、それぞれ社外取締役を委員長とすることにより、取締役会の重要事項である人事や報酬に関し、その決定手順の透明性を確保できる体制としました。加えて、これらの取り組みを含むコーポレートガバナンス・ガイドラインを策定し公表しました。

2016年4月からは「ユニット統括制」を導入し、執行の長である社長執行役員の下、複数の部門を3つの事業ユニットと3つの管理ユニットに分けてそれぞれ指揮・監督するユニット統括執行役員を置き(P40参照)、業務執行責任の強化および明確化を図りました。一方で独立社外取締役を2名から3名に増やして取締役会の3分の1を占める体制とし、監督機能の強化を図りました。さらに、業務執行取締役および執行役員について、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるため、業績連動型株式報酬制度を導入しました。

**Q6** “K” LINEグループは、いかなる状況であろうと安定的な海上輸送を提供する使命を負っていますが、CSRについては経営上どのように位置付けていますか。

**A6** 「事業活動の影響に対する配慮」と「新たな価値の創出」の二つの枠組みでCSRをとらえ、特に安全運航・環境保全・人材育成を重点課題としています。

当社グループではCSRを持続的成長の基盤と位置付け、大きく「事業活動の影響に対する配慮」と「新たな価値の創出」の二つの基本方針を掲げ、特に安全運航・環境保全・人材育成を重点課題としています。

海運業を中核としてグローバルに事業を展開する当社グループにとって、自らが環境や地域社会・国際社会に与える影響を自覚することは事業活動の大前提です。世界トップク

ラスの安全運航の維持、企業倫理の遵守、環境負荷の低減に向けた継続的な努力はもちろんのこと、当社グループがサービスを提供する過程で関わる人々の人権や安全衛生への配慮も欠かせません。同時に、ステークホルダーの皆さまの期待やニーズを双方向のコミュニケーションを通じて理解し、新たな価値を社会に提供していくことが重要であると考えています。

**Q7** 環境ビジョン制定に続いて環境フラッグシップ“DRIVE GREEN HIGHWAY”が竣工しました。「世界トップクラスの海運事業者」として、あらためてグローバルに信頼される企業グループを目指すことへの決意を聞かせてください。

**A7** “DRIVE GREEN HIGHWAY”をその象徴として、これまで以上に多様なステークホルダーの皆さまの期待に応えながら、人々の豊かな暮らしと持続可能な社会を目指します。

グローバルに信頼される企業グループとは、多様なステークホルダーの皆さまの期待や要請に真摯に耳を傾け、それらに適切かつ全力で応える姿勢を持った企業グループだと考えています。

2016年2月に竣工した7,500台積み自動車運搬船“DRIVE GREEN HIGHWAY”は、考えられる最先端の環境技術の粋を集め、究極の省エネと環境保全を目指し建造された環境フラッグシップですが、それだけではなく、建設機械や鉄道車両といった大型貨物の輸送効率を従来船型と比べて大幅に向上させて新たな収益機会を生み出す側面も持ち合わせています。

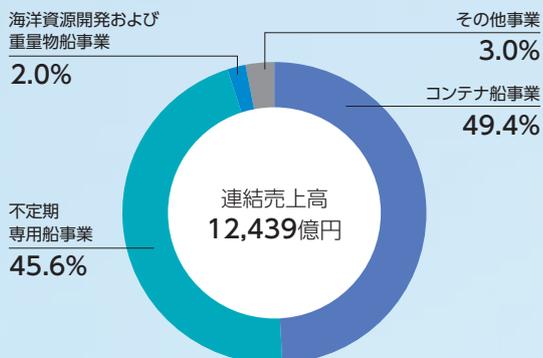
環境負荷を低減させて社会の課題を解決しつつ、経済性の向上で株主や投資家の皆さまの期待に応えることで、社会からも信頼され、社員の満足度やモチベーションも高まるのではと考えています。“DRIVE GREEN HIGHWAY”の竣工は、当社グループが多様なステークホルダーの期待に応え信頼を得るための決意の表れといえます。この礎のもと、世界トップクラスの海運事業者として、これまで以上に人々の豊かな暮らしと持続可能な社会のために貢献し続けることを意識した経営を目指します。

代表取締役社長

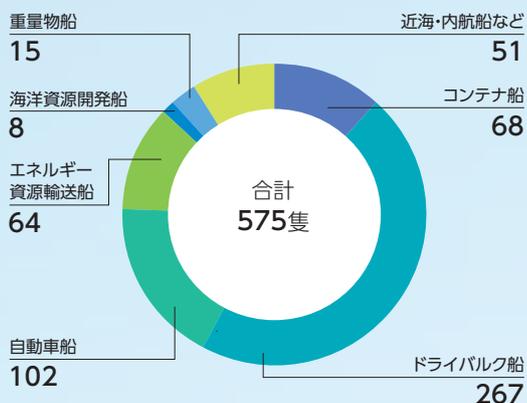
村上英三

# At a Glance

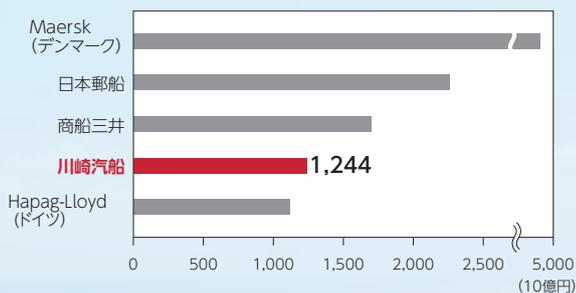
セグメント別売上高構成比 (2015年度)



グループ運航船舶隻数 (2016年3月末)



海運上場会社売上高トップ5 (2015年度) 出典: Bloomberg



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 >P35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 >P34へ	
海洋資源開発および重量物船	海洋資源開発事業 >P32へ	
	重量物船事業 >P33へ	
その他		

事業概要

中国、台湾、韓国、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。

“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。

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います。また、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。

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備船のもと、油田掘削作業に従事しています。

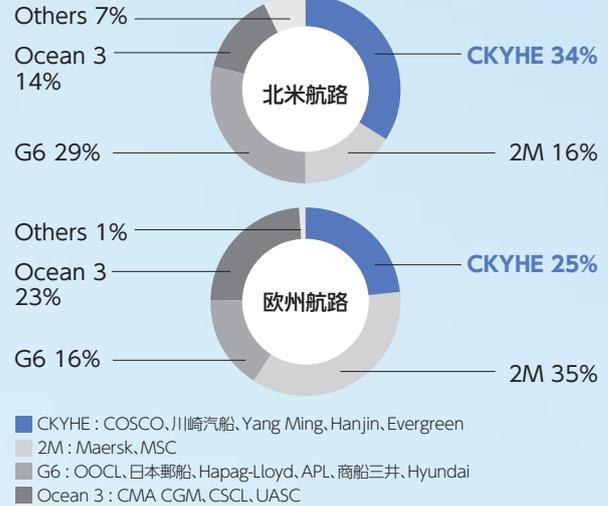
ドイツの重量物専門船社SALグループが、エネルギー産業やインフラ関連の大型貨物を主に輸送しています。船位保持システムを搭載した新鋭船を中心に、石油・ガス開発施設やオフショア事業関連といった高度な技術を要する輸送にも対応しています。

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。

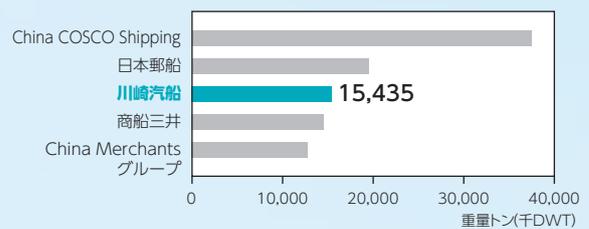
業界シェア

● 主要アライアンス 運航スペースシェア (2016年4月時点)

出典: Alphaliner

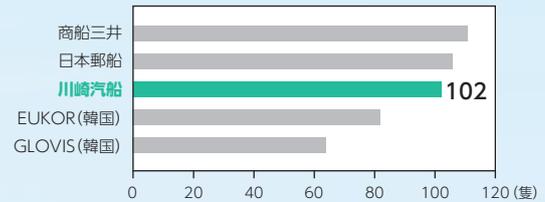


● ドライバルク所有船舶腹量トップ5 (2016年5月時点) 出典: Clarkson

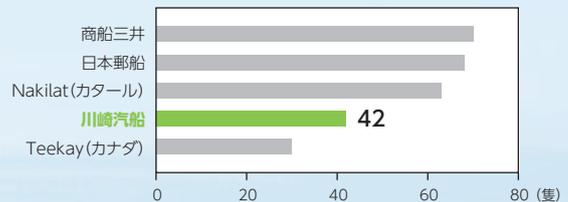


● 自動車船運航隻数トップ5 (2016年5月時点)

出典: Marine Trader World PCTC /PCC/RORO Fleet List 2016より当社作成



● LNG船保有隻数トップ5 (共有船を含む) (2016年3月時点) 当社調べ



● 大型タンカー (VLCC)<sup>※1</sup> 運航隻数 (2016年3月時点) ● 中型タンカー<sup>※2</sup> 運航隻数 (2016年3月時点)



出典: Clarkson

※1: VLCC (Very Large Crude oil Carrier): 20万~30万重量トンのタンカー  
 ※2: 8万~12万重量トン程度のタンカー

## 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



14,000TEU型コンテナ船“MILLAUBRIDGE”  
ミヨーブリッジ

## 中期経営計画に基づく取り組み

コンテナ船事業部門は前中期経営計画の最終年度である2014年度に黒字化を達成しましたが、2015年度運賃市況の大幅な低迷により収支は悪化しました。運賃マーケットについては、今後しばらくの間も不安定な状況が続くと予想されます。当社はこれまでと同様、マーケットシェアの拡大を図るのではなく、当社の自営代理店ネットワークを活用し、得意分野である東西航路、アジア域内航路を中心に収益性・安定性を重視、損失リスクを抑制する慎重な航路経営を行っていきます。また、2018年までには最新鋭の14,000TEU型省エネ船10隻が新造整備され、本船大型化効果によるコスト競争力がより強化されます。東西基幹航路においては、アライアンスメリットを最大に生かすことによる合理化効果の追求とともに、サービス頻度の増、幅広い寄港地のカバー、定時運航などサービス向上を実現します。

港湾事業は、国内・海外の自営ターミナルにおいて引き続き大型船化に対応した施設の整備・拡充・高規格化を進め、競争力の強化に取り組んでいきます。

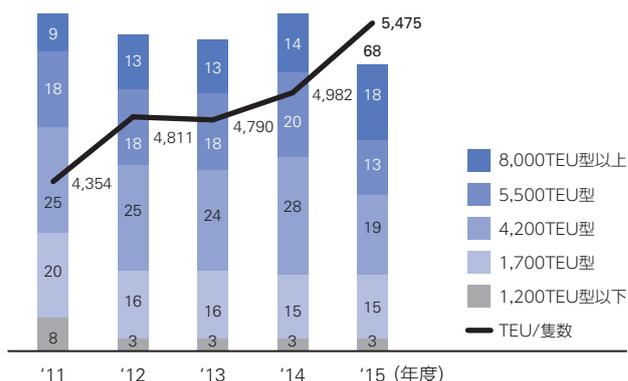
## 2015年度の概況

米国経済は底堅く推移したものの、欧州経済の不透明感や中国経済の減速、資源安による需要低迷の事業環境の下、減便や合理化あるいは収益性重視の運賃政策による影響もあり、当社グループ全体の積高は前年度比減少。運賃市況も、北米航路で第3四半期以降は需給バランスの悪化により下落、欧州および南北航路でも低迷が続き、当社平均運賃は全航路ベースで前年を下回り、前年度比減収となりました。一方で、新造大型船の竣工による競争力強化、需要減少に対応した欧州航路でのスペース削減・減便や南北・アジア航路の合理化、空コンテナ回送費削減をはじめとする各種コスト削減に取り組みましたが、期間収支は損失を計上しました。

## 2016年度の事業見通し

コンテナ船事業を取り巻く状況として、米国経済は成長が見込まれる一方で欧州・新興国および資源国では不安定要素が残るなど楽観はできませんが、世界全体のコンテナ貨

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)





物需要は緩やかな成長が続くと見られます。供給サイドについてはその増加ペースは相対的に穏やかになるものの、船舶需給のギャップは引き続き残るものと考えます。その中で当社は2015年中に竣工した5隻の14,000TEU型に続き、2018年竣工でさらに同型船5隻の投入を行います。当社コンテナ船の基幹船隊となるこれらの最新鋭省エネ新造船は、大型化によるコスト競争力強化のみならず、サービス品質の向上、効率化、合理化効果を深化させ、営業力・マーケティング力のさらなる強化および自営組織の効率性・質改善のためみない追求と併せ、収益の改善を目指すものです。

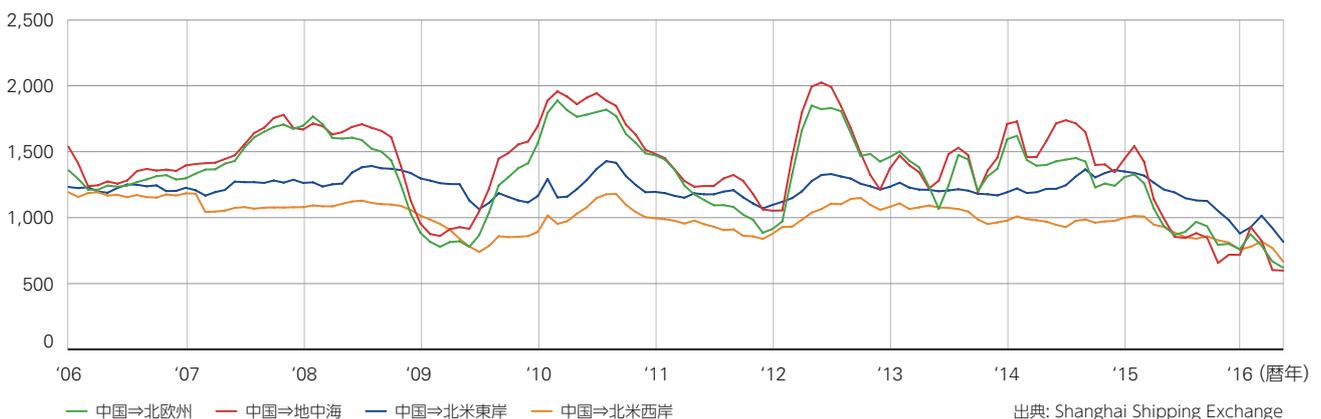
港湾事業については、8,000TEU超の大型コンテナ船に対応するため、設備を一層充実させることで、利用しやすい、高規格かつ高品質なターミナルの運営を進めていきます。すでに横浜港においては、自営ターミナルの大黒埠頭への移転、米国タコマ港では自営ターミナルの拡張を進めています。その他国内外自営ターミナルの高規格化にも取り組んでいきます。

### Focus

## 大型コンテナ船の安全管理体制強化と運航・積付システムの最適活用

当社では、急速な船型大型化という時代の要請にしっかりと対応するため、最適なコンテナ船教育プログラム・運航指針を導入し、さらなる安全管理体制の強化を図っています。また、運航面においては、気象・海象等を考慮した最適運航支援や、陸上からの運航データ収集・監視、パフォーマンス解析といったシステムを統合した船舶運航・性能管理システム『K-IMS』を採用し、安全かつ経済的な運航の深化を促進しています。さらに、コンテナの安全、かつ積高最大化を目指し、本船が実際に航行する各海域の気象・海象に従って積載条件の変更が可能となるシステムを導入します。

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)



## 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



ケープサイズバルカー

## 中期経営計画に基づく取り組み

2015年3月に発表した中期経営計画は、その後の急速かつ大幅な市況環境・事業環境の悪化に対応するための見直しが必要となり、構造改革として2015年度および2016年度にケープ船と中小型船の船隊の縮小を進めています。

ケープ船は中長期契約で船隊の約9割の貨物を確保していますが、船隊規模は維持しつつ高コスト船の処分等によりコスト競争力を強化し、安定収益の基盤を維持していきます。

パナマックス以下の中小型船においては、低迷を続ける市況に対しての耐性を一層強化するため、市況変動にさらされる基幹船隊を縮小し、市況変動リスクの減少と収益性の向上を図ります。

一方、今後も堅調な荷動きの伸びが見込まれる国内向け電力炭輸送については、これまでの方針通り、コスト競争力がある高品質な船隊を強化し、安定収益の維持と拡大に引き続き取り組んでいきます。

## 2015年度の概況

ケープ船においては、中国の鉄鋼需要停滞に伴い鉄鉱石輸入量が頭打ちとなる中、冬季の荷動き増加による市況改善もほとんど見られず、市況は過去最低の水準で推移しました。

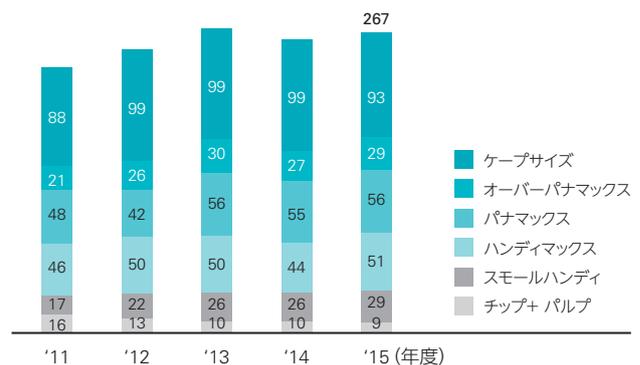
中小型船においても、中国向け石炭輸送が低迷したことや、南米出し穀物積みでの滞船緩和などを要因として船腹需給バランスが崩れ、市況は低迷しました。

当社グループでは支配船処分によるフリー船の縮減を進めるとともに、運航コストの削減、効率的配船による収支の改善に努めましたが、長引くドライバルク市況低迷の影響を受けて前年度比で大幅な減収となり、損失を計上する結果となりました。

## 2016年度の事業見通し

ドライバルク市況は2016年2月に過去最低の水準を記録し、その大底は脱したものの、引き続き低迷が続いている

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)





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



電力炭船(コロナシリーズ)

ます。不経済船のスクラップや船舶の係船、新造船の竣工の遅延といった需給ギャップの緩和につながる動きも期待されますが、本格的な市況回復にはまだ時間を要すると予想されます。

鉄鋼原料グループは、これまで長年にわたり培ってきた国内外のお客様との関係を基に、引き続き中長期貨物輸送契約の確保を目指します。さらに現在取り組んでいます構造改革を実現することで、安定収益体制の一層の充実を図っていきます。

バルクキャリアグループでは、中小型船を対象とした構造改革に取り組み、収益性の向上を目指します。また、当社が世界で持つネットワークを生かして、より効率的に船隊運営を行う取り組みも始めています。

電力炭・製紙原料グループでは、電力炭輸送について、国内の電力会社との中長期契約を事業の柱と位置付け、高品質なブランドとして浸透している幅広浅喫水「コロナシリーズ」船隊により、今後も堅調な伸びが予想される荷動き需

要にお応えしていきます。

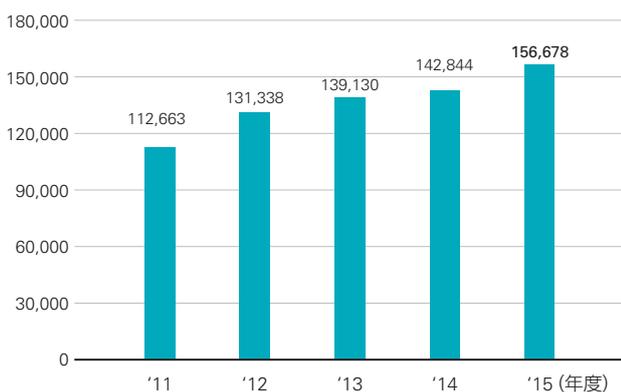
製紙原料輸送については、市況に左右されない専用船中長期契約による安定収益体制を確立しており、今後も継続します。

### FOCUS

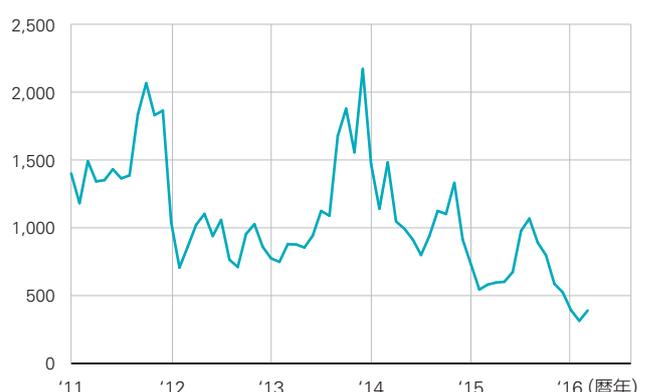
#### パナマックス型バルカーの船隊配船機能を集約

当社グループはパナマックス型バルカーの事業を東京・シンガポール・ロンドン3箇所それぞれで独自に運営していましたが、そのうち、船隊の配船機能を2016年4月より、いまやアジアの海運市場の中心ともいえるシンガポールにPanamax Fleet Allocation Centerとして集約。事業単位の枠を超えて情報の共有を図ることで、より効率的な船隊運営を開始しています。

当社のドライバルク輸送量 (単位:千キロトン)



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



## 中期経営計画に基づく取り組み

当社グループは多様化する完成車/RORO貨物の輸送ニーズに、卓越した輸送品質とグローバルなネットワークで応え、お客さまからの信頼の確保に取り組んでいきます。日本出し完成車輸出については、「地産地消」から「適地量産」へトレンドが変わり、数年来続いた漸減傾向に歯止めがかかる中、従来のお客さまとのパートナーシップ強化をさらに深めていきたいと思えます。それと同時に、アジア、大西洋域内など成長市場を基点としたトレードパターン変化への対応、および建設機械、鉄道車両等の輸送増強を戦略的に進めていきます。船隊整備の面では、低燃費性能を追求した次世代大型船が順調に就航しており、コスト競争力の強化による安定収益体制の構築を進めるとともに、船質の改善によるサービス向上の取り組みも強化しています。また、完成車海上輸送の周辺事業である内陸輸送、ROROターミナル事業、PDI事業(Pre-Delivery Inspection: 納車前整備)など、新しいビジネス分野への挑戦を続けていきます。

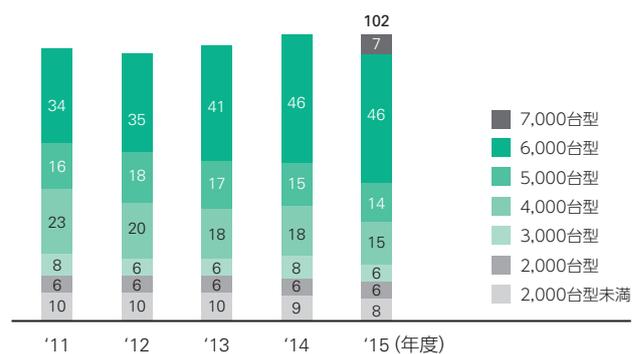
## 2015年度の概況

日本からの完成車輸出総台数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407万台から約5%増加の428万台となりました。大西洋域内貨物の荷動きは引き続き堅調に推移しましたが、新興国や資源国経済の減速により、欧州・北米出しのアジア向け、アジア出し中南米・アフリカ向け、および欧州域内の荷動きは減少しました。このような事業環境の中、当社グループの総輸送台数は前年度の317万台から約1%減少の315万台となり、配船および運航効率の改善に取り組んだものの、当年度の業績は前年度比で減益となりました。

## 2016年度の事業見通し

完成車の海上輸送需要は、中近東・中南米・アフリカなど資源国や、中国・ロシアなど新興国の景気に懸念は残るものの、北米市場は拡大基調を維持し、欧州市場も緩やかな回復傾向にあり、世界的には堅調に推移すると予想します。日

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)





7,500台積み自動車運搬船“DRIVE GREEN HIGHWAY”

本出し完成車輸出は資源国向けの荷動きに不透明感がありますが、北米向けを中心に底堅く、前年度と同水準を見込み、東南アジアや中国・インド、また米国やメキシコなどの新たな生産拠点から近隣国への輸出は今後も増加することを予想します。このような事業環境の下、当社グループは、多様化する輸送需要を適確に把握し柔軟な航路再編を行うと同時に、既存サービスネットワークの拡充も行っていきます。

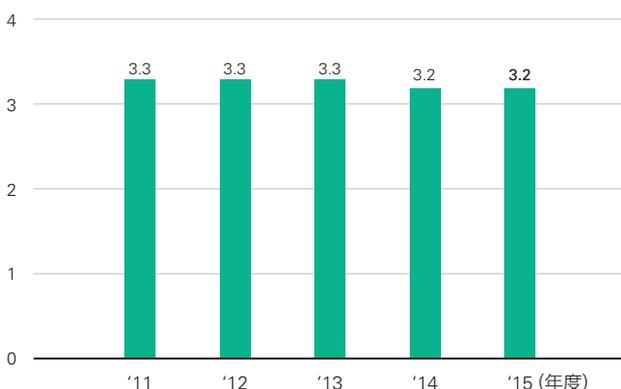
また当社グループは、完成車輸送に加え、建設機械・鉄道車両等の取り扱いを大幅に拡大する戦略を推進しています。高付加価値サービスを提供できるグローバルな組織体制を敷き、多様化するRORO貨物の増量を見据え、非自走貨物用の特殊機器も計画的に増強しています。また、前年度より順次就航している7,500台積み省エネ大型船は、従来船型比でキャパシティが約20%増加、環境仕様や電子制御エンジンの採用などにより燃費が改善し、1台当たりの輸送に掛かるコストが大幅に減少、当社船隊の競争力強化に寄与しています。

## Focus

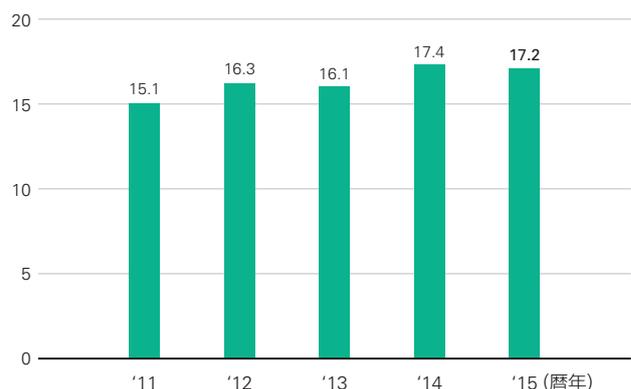
### 新規貨物の取り扱い

最新鋭の技術を結集した7,500台積み自動車運搬船シリーズ10隻の竣工に合わせ、2015年7月徳山下松港にて英国向け都市間高速鉄道車両の初船積みを行いました。これまで自動車船では積載できなかった長尺貨物の船積みを可能とする新船型デザインに加え、工場近くの徳山下松港での船積みを実現することで、リードタイムおよび輸送品質の改善を行っています。今後も、主要貨物である乗用車や建設機械のみならず、背高・長尺・重量貨物の安全面・コスト面・環境面での最適な海上輸送サービス提供に努めていきます。

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  
三崎 晃  
エネルギー資源輸送事業部門担当



LNG船

## 中期経営計画に基づく取り組み

長期的には、世界的な人口増と経済成長を背景に、エネルギー資源需要は引き続き順調な伸びが予想されており、安定かつ安全なエネルギー資源輸送へのニーズも引き続き高まっていくと考えられます。このような状況下、当社グループは、油槽船、LPG(液化石油ガス)船、LNG(液化天然ガス)船等の分野で以下の取り組みを進めていきます。

**油槽船事業:** 大型原油船(VLCC)において、既存船の代替や新規備船需要向けに、新造船をベースに中長期契約の獲得を進めることで市況変動の影響を受けにくい体制確立に取り組んでいます。LPG船では、新造船2隻(2017年、2018年度竣工予定)を発注し、備船契約を獲得しています。既存船の代替および荷主の追加船腹需要に応じた船隊整備を図り、安定収益基盤の拡大を図っていきます。

**LNG船事業:** 世界経済の減速と原油価格低迷の長期化を背景に、予定されていたLNGの新規プロジェクト始動に遅れが出始めています。中期経営計画発表時(2015年3月時)よりこれまで1年間順調に計画の達成に向けて歩んできましたが、このような事業環境を受けて計画達成時期を後ろ倒しとし、この度2019年度末での目標関与隻数計画値を61隻から57隻に見直しました。しかしながら、LNG需要は中長期的には引き続き堅調と予想されており、LNG船の分野で国内外のお客さま向けに高品質なサービスを提供し続けることで、安定収益の確保、事業基盤の拡大を追求していきます。

## 2015年度の概況

**油槽船事業:** 大型原油船・LPG船において、中長期の期間備船契約の下で順調に稼働しました。また、油槽船全般において、特に中国、また新興国向けを中心とした堅調な荷動きにより、運賃市況は2015年度を通じて好調に推移し、業績は前年度を上回りました。

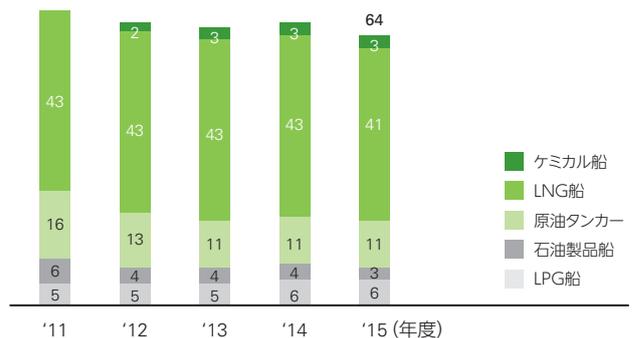
**LNG船事業:** 中長期契約に基づき順調に稼働し、引き続き安定的な収益を確保しました。

また、米国シェールガスプロジェクトで生産されるLNGの輸送を担う新造船3隻の契約を新たに締結しました。

## 2016年度の事業見通し

**油槽船事業:** 原油・LPGともに、中国やインド等のアジア新興国を中心に、引き続き需要は拡大していくことが予想されると同時に、調達先の多様化を背景に、長距離海上輸送

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)





原油タンカー

の増加傾向は続き船腹需要が増加しています。このような事業環境下、当社は、より一層の安全・経済運航と効率配船を進め、さらなる収支向上を図ります。また、燃費効率の良い新造省エネ船により従来の顧客ニーズに応えるとともに、新規ビジネスの獲得に取り組み、安定収益基盤の拡大を目指します。

**LNG船事業：**中長期契約に基づく順調な稼働により、安定収益の確保が見込まれます。足下のLNG船市況は、新規のLNGプロジェクト始動の遅延に伴い、2016年度を通じて比較的低調な推移が予想されますが、中長期的には東南アジア等の新興国の旺盛な需要を背景に堅調に推移すると見込まれます。当社グループは安全運航の基となる船舶管理品質のさらなる向上を目指しながら、輸送地域の多様化に伴い変化するLNG船顧客のニーズに的確に応えることで、さらなる収益の上積みを図ります。

Focus

新造アフラマックス型タンカーの発注

油槽船事業では、高品質サービスの提供のため既存VLCC代替発注を進める一方で、2018年度竣工予定の新造アフラマックス型タンカーを2隻発注しました。

新造LNG船“BISHU MARU(尾州丸)”

LNG船事業では、一昨年受注した新造LNG船が“BISHU MARU(尾州丸)”と命名されました。船名は愛知県の旧国名「尾張国」に由来し、1983年に日本籍で初のLNG船として当社が管理した“尾州丸”の名を受け継いでいます。

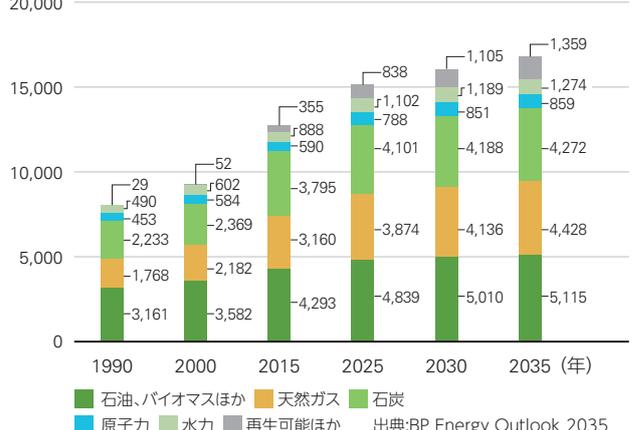
VLCC※ 運賃指数



(VLCCs, Arabian Gulf / Japan in Worldscales)  
 ※ 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) (2016年2月時点)



■ 石油、バイオマスほか ■ 天然ガス ■ 石炭  
 ■ 原子力 ■ 水力 ■ 再生可能ほか  
 出典:BP Energy Outlook 2035

## 事業概況

# 海洋資源開発事業

常務執行役員  
三崎 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)  
©Bjarne P. Hovland

## 中期経営計画に基づく取り組み

長年培ったエネルギー資源輸送事業の知識と技術の集積を基に、海洋エネルギー資源の開発・生産に関わる分野でも新規需要を開拓していきます。顧客からの信頼などすでに事業基盤を確立しているドリルシップ事業、ノルウェーのK Line Offshore AS社のオフショア支援船事業に加え、FPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)やCSV(海洋建設作業船)といった新規事業分野への進出も視野に入れ、戦略的投資による新たな収益の柱となる事業の育成を目指します。

## 2015年度の概況

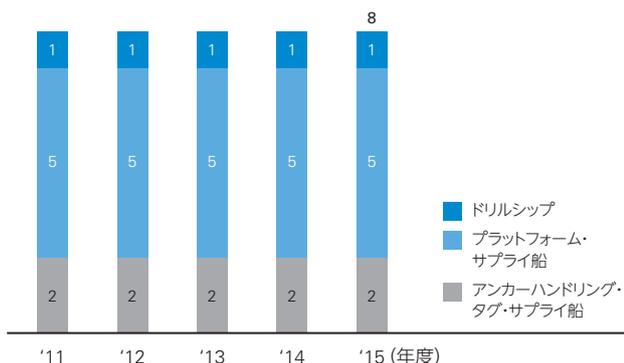
ドリルシップは、ブラジル沖200kmの大水深鉱区において最長20年の長期備船契約の下で油田掘削作業に従事、安定的に稼働し続けており、収益確保に貢献しました。当社100%子会社のK Line Offshore AS社が運航する最新

鋭のプラットフォーム・サプライ船(PSV)、アンカーハンドリング・タグ・サプライ船(AHTS)は、備船者からの信頼も高く、市況より高い稼働率を確保しましたが、長引く原油価格下落の影響により、オフショア支援船市況は低調に推移しました。

## 2016年度の事業見通し

ブラジル沖で操業中のドリルシップ事業では、長期備船の下、引き続き安定的な収益の実現が見込まれます。原油価格の低迷が長期化する中、オフショア支援船市況の回復には今しばらく時間を要する見込みですが、K Line Offshore AS社では市況耐性を高めるためのコスト削減を進めるとともに、最新鋭の船隊をベースに質の高いサービスを提供し続けていきます。また、当社は長期安定収益の積み上げにつながる新規海洋資源開発事業への参画も検討していきます。

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)



## FOCUS

### 大型船による効率的なオペレーション

K Line Offshore AS社が保有・運航するAHTSは、VLCC並みの馬力(34,000BHP)を持ち、けん引力も390トンと、世界最大級のスペックを有しています。

また、PSVも載貨重量5,100トン、甲板スペース1,100㎡と、輸送効率の高い大型船型です。

沖合化が進む海底油田・ガス田の開発において、効率的なオペレーションを提供しており、備船者からも高い評価を得ています。

事業概況

重量物船事業



常務執行役員  
中川 豊  
物流・関連会社事業ユニット統括



重量物船

中期経営計画に基づく取り組み

2014年以降、新造船の供給は大きく減少していますが、需要減退も大きく、需給ギャップの解消には未だ至っていません。このような状況下、ドイツにある当社グループ会社SAL社による重量物船事業は効率的な配船に加え、さまざまなコスト削減策を実施することにより、収益改善に取り組んでいます。コアとなる船隊を除いては、短期備船にて船を調達し、船隊規模の調整を柔軟に行える体制としています。また、抜本的な事業構造改革の検討にも着手しています。

2015年度の概況

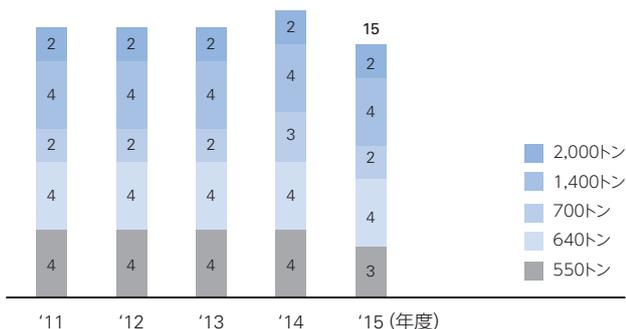
重量物船事業は、非常に厳しい市況の影響を受け、前年度比減収減益となりました。特に、大型船において、前年度に成約したオフショア関連の輸送および作業が第2四半

期末までに終了したため、第3四半期以降は全船型において市況の影響を大きく受け、業績が悪化する結果となりました。2015年度は上半期に短期備船していた備船1隻を返船、また、下半期に船齢19年の保有船1隻を売船しました。これにより、船隊規模は前年度と比べて2隻減少となりました。

2016年度の事業見通し

2016年度はいくつかの大型プロジェクト向けの輸送が開始となる予定であり、プロジェクト輸送は需要増を見込んでいます。全体的に厳しい市況が続くことが予想されているものの、市況は底打ちの兆候もあります。当社グループとしては、より積極的な集荷方針を取り、貨物の量の確保に努めると同時に、効率的な配船と船舶経費の削減を通じて収支改善に努めていきます。

当社の運航隻数の推移 (単位:隻)



FOCUS

高収益性と安定的な成長の追求

2,000トンのクレーン・キャパシティを持つ大型船2隻は、中長期的に需要が高まるエネルギー資源関連の輸送およびオフショア作業など、収益性の高い貨物・作業の獲得に引き続き注力します。また、中小型船は、従来の在来貨物に加え、電力、港湾などのインフラ関連の輸送需要も取り込むことにより収支向上に努め、重量物船事業の安定的な成長を目指します。

## 事業概況

# 近海・内航事業

常務執行役員

中川 豊

物流・関連会社事業ユニット統括



川崎近海汽船運航のフェリー

## 中期経営計画に基づく取り組み

内航部門では、不定期船輸送では新規顧客の獲得を目指し、定期船輸送では清水／大分航路の開設により事業の拡大を図ります。フェリー輸送でも2018年4月の八戸航路の新造代替と同年6月の宮古／室蘭航路の開設準備を着実に進めます。

近海部門では、高コスト船の処分を含め船隊規模の適正化を図ります。往航の鋼材・雑貨輸送ではスペース効率を高め、復航の木材輸送では合板輸送のシェア拡大を図ります。PKS輸送※では新規契約の獲得を目指します。

またオフショア支援船事業では海洋資源探査事業などへの支援業務を実施します。

※Palm Kernel Shell(ヤシ殻)をバイオマス発電の燃料として輸送すること。

## 2015年度の概況

近海部門では、市況低迷で厳しい状況が続きました。木材輸送では、合板輸送でシェアを伸ばし、鋼材・雑貨輸送では合い積み貨物の扱いを増加させました。

内航部門では、不定期船輸送の各専用船は安定した稼働

を維持し、定期船輸送では臨時便運航などで輸送量を増やし、フェリー輸送でも宅配貨物などが増加、旅客などの利用も増加しました。

近海・内航事業全体では、燃料調整金等の減少幅が大きく、前年度比で減収となりましたが、収支は増益となりました。

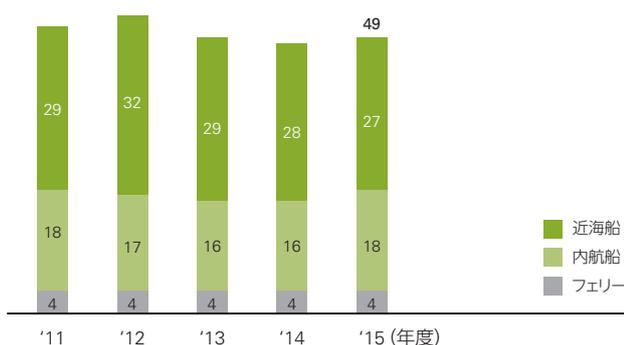
## 2016年度の事業見通し

近海部門について、バルク輸送では市況が低迷する中、高コスト船の早期返船などを継続し、船隊規模の適正化を図ります。木材輸送や鋼材・雑貨輸送では運航効率の向上によって収支の改善を図ります。

内航部門について、不定期船輸送では安定した輸送量を見込みます。また石灰石専用船のリプレースを行いサービスの向上を図ります。定期船輸送では10月に清水・大分間の新規航路を開設します。既存航路では安定した荷動きを見込みますが、新規航路での初期費用や新造船の償却費などの増加が見込まれます。フェリー輸送では積極的な営業活動により、トラック・乗用車・旅客のさらなる利用促進を図ります。

新規事業・新規航路への取り組みにより、収益基盤の拡大を目指します。

運航隻数の推移 (単位:隻)



## FOCUS

### 新たな取り組み

新規事業であるオフショア支援船事業では、合弁会社である(株)オフショア・ジャパン所有のアンカーハンドリング・タグ・サプライ船が2016年3月に竣工、本格的な支援業務を開始しました。内航定期船輸送では新規航路として10月に清水／大分航路を開設し、事業の拡大を図ります。さらにフェリー輸送では、2018年6月の宮古／室蘭新規航路の開設に向けた準備を進めています。

## 事業概況 物流事業

常務執行役員  
中川 豊  
物流・関連会社事業ユニット統括

タイのグループ会社BMEのトラック

### 中期経営計画に基づく取り組み

物流事業は中期経営計画において市況変動の影響の少ない安定収益事業と位置付けています。中でも新興国および高成長地域を中心に、各地の未整備な物流インフラの補完や顧客ニーズに基づき、物流および海運周辺事業を軸とした新規事業の開拓に努めていきます。

特に、ミルクラン※などの自動車産業関連物流、近海貨物輸送・沿岸輸送・河川輸送、コールドサプライチェーンおよび航空貨物・フォワーディング事業のターゲット事業4分野を中心に事業展開を行います。併せてグループ会社各社間の協業を推進し、安定収益の増大を図ります。

※ミルクラン：各メーカーの工場へ部品供給配送を行う巡回サービス

いて堅調に推移する一方、航空貨物輸送は、昨年度の北米西岸港湾混雑による輸送特需の終息と中国減速の影響を背景に日本、アジア発輸出貨物取扱量が対前年度比で減少し、年度後半の円高の進行もあり、前年度比で減収減益となりました。

### 2016年度の事業見通し

物流事業では、国内物流は堅調な推移を見込んでいます。

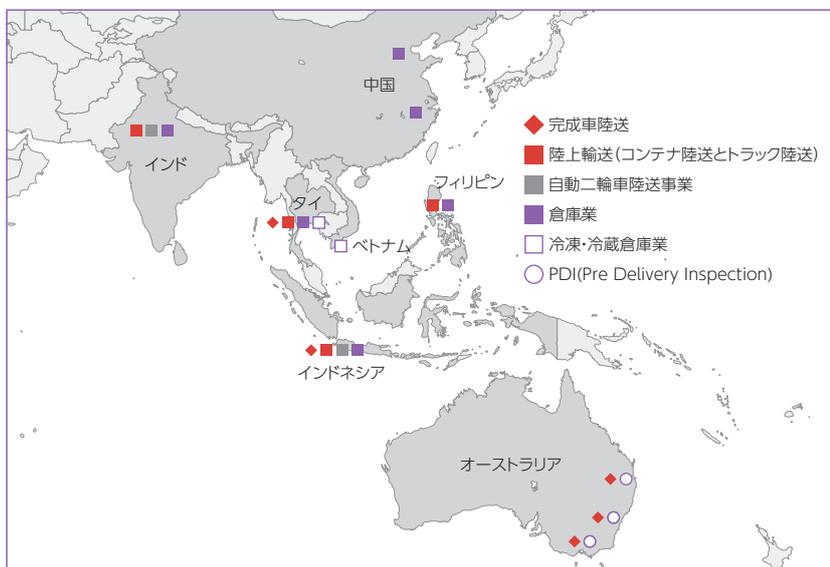
日本を含むアジア発航空輸出貨物の回復には今しばらく時間が掛かると見込まれますが、新規事業開拓など積極的な営業展開と経費削減を進め、収益の最大化を図ります。

既存物流事業を中心とした顧客との関係強化、効率的な代替投資を行うとともに、新規事業への取り組みを継続します。

### 2015年度の概況

2015年度の物流事業は、国内物流は陸送事業などにお

#### 当社グループ 地域密着型総合物流事業



#### FOCUS

#### アジアで続々と開業

タイにおいて、2015年10月、新規物流センター（倉庫およびコンテナデポ）を開業しました。開業後は倉庫がほぼ満床になるなど順調に稼働しています。

また、ベトナム・ホーチミン市郊外において建設中の冷凍冷蔵倉庫は2016年7月に開業します。

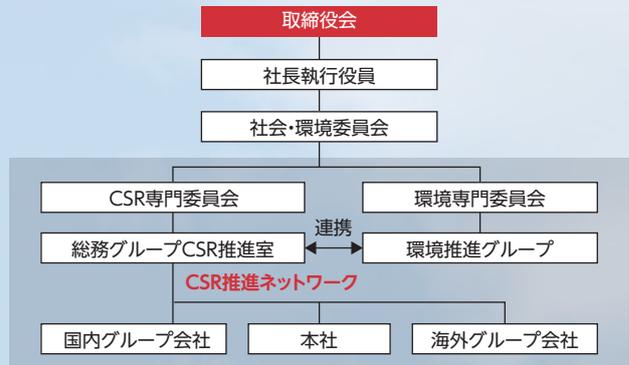
# CSR

“K” LINEグループは、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。企業としてより良い社会づくりに貢献すべく、それぞれの枠組みにおける重要課題を認識し、その解決に向けて主体的な取り組みを進めています。

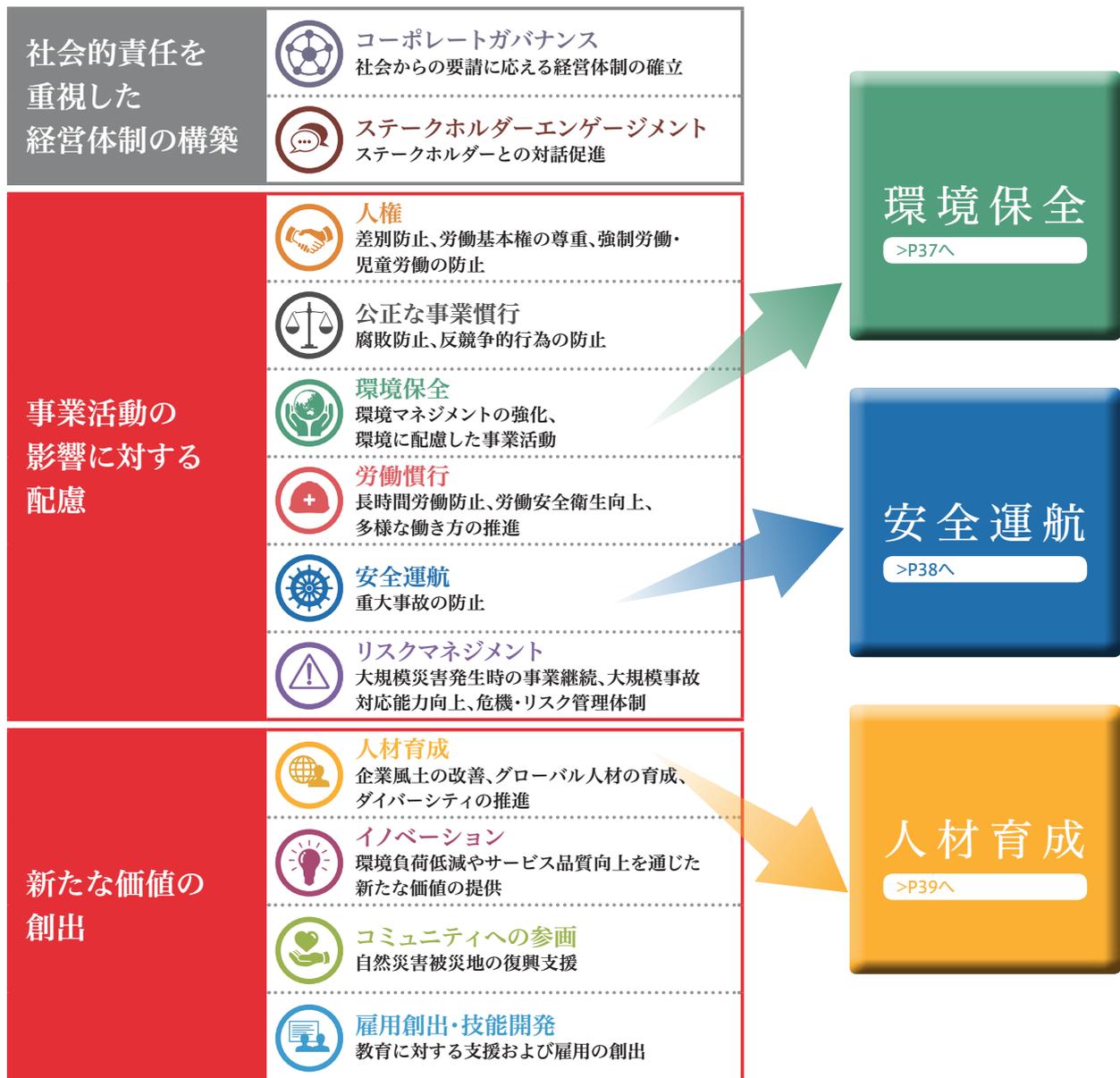
SRIインデックスへの組み入れ状況



CSR推進体制



## CSRの枠組みと3つの重要テーマ



CSRサイト

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

CSR

## 環境保全



執行役員  
中野 豊久  
技術、環境、燃費管理担当、  
技術グループ長委嘱



2016年5月の里山保全活動

### 中期経営計画に基づく取り組み

企業価値の向上を目指した取り組みの一つとして長期環境方針「K」LINE 環境ビジョン2050」を2015年、春に発表しました。「K」LINEグループは将来、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を理解し、新たな価値を社会に提供していくことが企業価値の向上につながると認識しており、「K」LINE 環境ビジョン2050」にその決意を掲げ、これに基づく具体的な数値目標や環境保全活動などの取り組みを行っています。

### 2015年度の概況と今後の取り組み

ビジョンで定めたゴールを達成するためには、「K」LINEグループの社員一人ひとりが、環境に配慮した行動をとるよう意識を改革していくことが必要と考えているため、当社はこの思いを具現化するべく「K」LINEグループ環境アワード」の創設や、「K」LINEグループ会社の代表が一堂に会し、環境問題に関する現状認識の共有や意見交換を行う「環境サミット」を開催しました。

また、自らの事業活動が環境に与える影響を認識し、継続的な改善を図っていくことも重要な課題と考えています。そのためグループ全体での環境負荷を把握するべく、国内外主要グループ会社の燃料消費や電気使用量などの環境

負荷データを収集・集計する「環境データ集計システム」の運用を開始しました<sup>※1</sup>。

2015年パリで開催された第21回締約国会議（COP21）で、世界196の国と地域が参加して地球温暖化防止に関する歴史的な合意がなされました。わたしたち国際海運にも温室効果ガスの排出抑制のため、さらなる努力を続けることが求められています。

「K」LINEグループでは、環境マネジメントの国際規格「ISO14001」に基づくシステムとPDCAサイクル<sup>※2</sup>を運用して事業活動における環境負荷を特定し、計画された取り組みの継続的な改善を進めています。そうした中、「ISO14001」の2015年版が発表されました。今後は、新規格が求める「経営戦略と一体化した環境マネジメント」を目指して日々の事業経営の中に、生きた環境保全活動を根付かせるべくシステムの構築を計画していきます。

※1 2015年度の当社グループ（主要連結対象会社67社）の温室効果ガスの排出量は以下の通り。

スコープ1（化石燃料の使用に伴う直接的な排出）13,267,268トン  
スコープ2（供給を受けた電力等による間接的な排出）30,561トン  
スコープ3（スコープ1・2を除くその他の間接的排出）1,564,870トン

※2 PDCAサイクル

プロセスを「Plan（計画）」「Do（実行）」「Check（評価）」「Act（改善）」の4つに分類し、このサイクルを回すことで、継続的に事業活動を改善する経営管理手法の一つ。

### 「K」LINEグループ環境アワード2016

今年で第2回となる環境アワードですが、昨年を大きく超える応募数となりました。2016年のアワード受賞者は次の通りです。

#### 優秀賞

・文書の電子保管によるCO<sub>2</sub>削減（ケイライン ロジスティクス株式会社）

#### 特別賞

- ・エネルギー使用量報告書作成を含むエコな取り組みと事故撲滅運動の実施（日東物流株式会社）
- ・オフィス周辺での継続的な清掃活動の実施（「K」Line (Korea) Ltd.）
- ・グリーン経営の推進による環境保護への取り組み（株式会社シーゲート コーポレーション）
- ・自動車、大型建機固縛用ラッシングベルトの再利用～リサイクルスキームの構築～（株式会社ケイラインジャパン・株式会社ダイトーコーポレーション・川崎汽船株式会社）
- ・積極的なエコドライブ等を通じた環境保全活動の展開（光洋運輸株式会社）
- ・ボホール島International Coastal Clean-Up Dayにあわせた清掃活動の実施（「K」LINE Maritime Academy Philippines）
- ・本船乗組員に対する環境マネジメントシステム教育の積極的な実施（太平洋日本汽船株式会社）



CSR

## 安全運航



執行役員  
綾 清隆  
船舶部門担当、  
海事人材グループ長委嘱

確固たる安全運航管理体制

「KL Safety Standard」と  
「KL-Quality」の強化

安全運航管理  
体制の充実

船舶管理体制  
の強化

海事技術者の  
確保・育成

No. 1 Quality

安全運航

## 中期経営計画に基づく取り組み

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グループは、中期経営計画の中で「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、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・育成を3本柱として取り組みを進めています。

## 2015年度の概況と今後の取り組み

### ①安全運航管理体制の充実

「K」LINEグループでは、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。

その体制をさらに強化すべく、当社運航船で発生している事故を統計学的に解析し、隠れた事故原因を洗い出すとともに積極的な対応を講じることを目的に、AIMS (Accident Information Management System) と呼ばれるシステムの運用を2015年度に開始しました。

一方、当社では長年にわたり、安全設備について法令で定められた以上の指針(基準)を当社独自の判断で決定・運用してきましたが、このほど、これらの経験の蓄積を「K-DNA(Drive to No Accident)」(下図)という、安全設備設置指針として再編集しました。

安全運航の要となる船舶の品質管理においては、当社の検船監督が当社独自の品質指針「KL-Quality」に基づいて所有船・傭船の隔てなく訪船・指導することで、安全運航の維持向上を図っています。

これらの体制を効果的に運用し、さらに拡充することを通じ、世界一安全なサービスの実現に取り組んでいきます。

### ②船舶管理体制の強化

当社所有船はすべて当社の理念を共有したインハウス船舶管理会社4社(ケイライン シップマネージメント、太洋日本汽船、エスコバル・ジャパン、「K」Line LNG)により管理されています。また当社のインハウス管理会社は船種別に特化しており、専門家集団として高品質の管理水準を維持しています。

今後も高品質な船舶管理を維持しつつ、さらなる品質改善を図るべく、専門家集団による船舶管理会社の拡充を進めていきます。

### ③海事技術者の確保・育成

「K」LINEグループの安全運航を担うのは本船の船長・機関長、そして管理会社の監督、さらにその他陸上サポート要員による海事技術者集団です。当社グループでは、世界5拠点のKLMA(ケイラインマリタイムアカデミー)において、国籍を問わずに海事技術者の育成に努めています。詳しくは、人材育成のページ(P39)で説明しています。

## K-DNA (Drive to No Accident)



機関室での作業風景



CSR

人材育成

常務執行役員  
明珍 幸一  
人事、IR・広報、  
経営企画、  
調査担当

執行役員  
綾 清隆  
船舶部門担当、  
海事人材グループ長委嘱  
(写真はP38に掲載)

「K」LINE UNIVERSITY  
現地法人スタッフとのディスカッション

## 中期経営計画に基づく取り組み

**陸上部門** グローバルな競争環境にさらされる中、連結ベースで8,000人を超える「K」LINEグループ内で連携を取り、経営を担うことができる人材の育成、強化を図ることが重要課題です。プロフェッショナルとしての知見、そして高い組織運営力を磨き、多様な働き方に対応して個々人の能力を最大限に発揮することにより、顧客から求められる高い品質のサービス提供が可能になると考えています。そのために人事ローテーション、研修制度などキャリアプランを充実させるとともに海外拠点との人事交流を進めていきます。

**海上部門** 確固たる安全運航体制を継続・実現するため、海事技術者の確保・育成が一つの大きな柱となっています。その中核となるのが日本人海事技術者であり、その量、質ともに増強することを目指しています。

また、主軸のフィリピン人を中心に、船の種類や航路に合わせアジアや欧州などの多国籍な船員を自社養成路線にて育成し、今後の船隊の充実に対応すべく取り組みを進めています。

## 2015年度の概況と今後の取り組み

**陸上部門** ワークスタイルの改革を掲げ労働生産性改善に取り組んだ結果、2015年度の東京本社時間外労働時間は前年度比でおよそ14%の削減を果たしました。多様な働き方をサポートする職場の実現のため「女性活躍推進法」に対応した行動計画を2016年4月に発表。すでに導入している育児休暇、時短勤務などさまざまな制度の活用を推進するとともに、キャリア育成を支援し2018年度までに女性の管理職や指導者層の割合を現行比で2割増やすことを目標としています。グローバルなマネジメントを可能とするスキルを養成するための研修制度の充実にも取り組んでおり、また世界各拠点から中核となるスタッフを東京本社に招聘する「K」LINE UNIVERSITYを2002年から開催。企業理念や中期経営計画の共有を図り、グループ内で相互交流および組織力強化を推進しています。

**海上部門** 日本人海事技術者は、商船系教育機関卒業者と自社養成修了者のベストミックスで確保し、現状の300名を2019年には350名体制に引き上げるとの方針の下、2015年度には20名を採用しました。当面は毎年20名程度の採用を継続していきます。また、一人ひとりの知識・経験・技術に幅をもたせ、あらゆるニーズに即応できる、しなやかな技術者集団を目指し、各人の10年先のあるべき姿をイメージした上で、乗船船種、陸上勤務への配置を計画・実行していきます。

事業の核となる安全運航には研修体制の確立によるスキルアップが不可欠です。

航海士の研修に関しては、東京海洋大学が研究開発したBTM※(ブリッジ チーム マネージメント)により、日本を含めた世界の拠点において同大学の協力を得ながら実施しています。

2015年には、KLMA (Japan) = 川崎汽船研修所(東京都町田市)に最新の操船シミュレーターを導入し、事故を再現した対応等を研修に取り入れながら、大学との連携による研究・育成環境の強化を図っています。

また機関士の研修では、KLMA (Philippines)にある主機の実機研修に加え、最新の発電機の実機研修の設備を導入し技能向上に努めています。

KLMA (Philippines)においては、既存ビルの隣地に新ビルの建築を予定しており(2018年初頭竣工予定)、既存の研修施設と共に、今後ますます重要となる船員の確保・育成の核となる予定です。職種や国籍を問わず、グループ全体における研修体制やキャリアパスを構築し、世界一の海事技術者集団となることを目指しています。

※ BTM: 船長・航海士を対象とし、操船シミュレーターを使って実施する訓練で、平時および緊急時におけるブリッジチーム要員のチームワークを効果的に習得することを目的とする。



KLMA (Philippines) 施設イメージ



KLMAにおける主機の実機研修

# コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組み、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まってコーポレート・ブランド価値を高めるよう、継続的に努力しています。2015年度は、中期経営計画を実現する上で、持続的成長と企業価値の向上に向けてコーポレートガバナンスの強化を重要視していたことに加え「コーポレートガバナンス・コード」が導入される時期でもあったことから、当社においてもガバナンス体制の充実に向けてさまざまな施策を進めました。

## コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定

2015年12月に「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、企業価値向上のためのガバナンスのあり方について、以下の論点から当社としての考え方をまとめました。

- ①株主の権利・平等性の確保 ②株主以外のステークホルダーとの適切な協働 ③適切な情報開示と透明性の確保 ④取締役会の責務 ⑤株主との目的をもった対話

当社ウェブサイトの本「ガイドライン」の全文を公表していますので、ご参照ください。

CSRサイト

 <http://www.kline.co.jp/csr/governance/#1>

## ユニット統括制の導入

「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、2016年4月1日より新たにユニット統括制を導入しました。

ユニット統括制においては、執行の長たる社長執行役員の下、複数の事業部門および管理部門を統括する合計6名のユニット統括執行役員を任命、さらにその下に各部門を担当する担当執行役員を配しています。

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置

当社コーポレートガバナンス体制のさらなる充実を図るために、取締役会の諮問機関として、2015年11月に「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を新設しました。

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。これらの委員会は、取締役会からの諮問を受け、以下の事項について審議を行います。

指名諮問委員会・役員選任および解任案についての妥当性  
報酬諮問委員会・役員報酬の制度設計・役員報酬の水準

## 業績連動型株式報酬制度の導入

取締役（業務執行取締役に限る）および執行役員の役員報酬と株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とし、2016年度より業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」を導入しました。

この制度は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、取締役等に対して、取締役会が定める役員株式給付規程に従って、当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭が信託を通じて交付される業績連動型の株式報酬制度であり、取締役等が当社株式等の交付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時です。

## ユニット統括制 (2016年7月時点)



# 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。



## コンプライアンス推進体制

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)の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。

## コンプライアンス推進の主な取り組み

### 1. 社内向け啓発活動

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。2015年11月に外部講師を招き当社役職員全員を対象に競争法・贈収賄を中心としたコンプライアンスセミナーを開催しました。また、2015年度には当社社員の階層別にもコンプライアンス研修を実施したほか、2016年2月にはインサイダー取引規制セミナーを開催しました。

### 2. 競争法コンプライアンス強化の取り組み

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。

### 3. 内部通報制度

当社およびグループ会社は、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が、2015年7月に同制度を一部改正し、全役職員を対象にeラーニングを実施し、同制度の周知徹底を図りました。

### 4. 公正な取引実現へ向けた取り組み

当社は、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。

## 事業等のリスク

当社グループは、国際的な事業展開を行っており、政治的・社会的な要因や自然現象により予期せぬ事象が発生した場合には、関連の地域や市場において事業に悪影響を及ぼす可能性があります。主たる事業である海上輸送の分野においては、荷動き・海運市況は、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、その変化は当社グループの営業活動、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。特に、わが国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。

このほかに事業に影響を及ぼすと考えられる主な要因は、為替レートの変動、燃料油価格の変動、金利の変動、重大な事故の発生、紛争の発生、自然災害の発生などがありますが、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>

# 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。

# 社外役員 の活用

中長期的な企業価値向上を目指し、社外役員 の積極的な活用を推進しています。

## 社外取締役の独立性判断基準

当社は独立社外取締役の独立性判断基準を定めており、その概要は以下の通りです。

次の各号に掲げる条件のすべてに該当しない者を独立性ありと判断する。

1. 最近10年間に於いて、当社の業務執行取締役、使用人となつたことがある者。
2. 最近3年間に於いて、当社グループを主要な取引先とする企業集団の業務執行者(会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいう。以下同じ)であったことがある者。  
なお、当社グループを主要な取引先とする企業集団とは、当該企業集団の過去3年間の各事業年度において、当該企業集団の連結売上高に占める当社グループへの売上高の割合が2%を超えるものをいう。
3. 最近3年間に於いて、当社グループの主要な取引先である企業集団の業務執行者であったことがある者。  
なお、当社グループの主要な取引先である企業集団とは、当社グループの過去3年間の各事業年度において、当社グループの連結売上高に占める当該企業集団への売上高の割合が2%を超えるものをいう。
4. 最近3年間に於いて、当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者であったことがある者。
5. 最近3年間に於いて当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円相当以上の金銭その他の財産を受領した者。また、最近3年間に於いて当社グループから年間1,000万円相当以上の金銭その他の財産を受領した監査法人、税理士法人、法律事務所、コンサルティング・ファームその他の専門的アドバイザー・ファームで、当該法人等の直前事業年度の総収入に占める当社グループから受領した金銭その他の財産の割合が2%を超えるものに所属していたことがある者。ただし、外形上所属していても、無報酬であるなど実質的に当社グループとの利益相反関係がない場合は、この限りではない。
6. 当社の議決権の10%以上を所有する株主。当該株主が法人である場合には最近3年間に於いて当該株主又はその親会社もしくは子会社の業務執行者であった者。
7. 上記各号に該当する者の二親等内の親族。

## 社外取締役の選任理由

### 社外取締役 藪中 三十二

長年にわたり外交官として培ってきた豊富な国際経験と知見を当社の経営に生かすため、社外取締役として選任しています。また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないことから独立役員として指定しています。

### 社外取締役 岡部 聡

トヨタ自動車株式会社で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、社外取締役として選任しています。同氏は、当社の定める独立性に関する基準を満たしており、独立役員として指定しています。

### 社外取締役 田中 誠一

大学で船舶工学修士課程を修めた後、三井物産株式会社に入社、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、社外取締役として選任しています。同氏は、当社の定める独立性に関する基準を満たしており、独立役員として指定しています。

## 社外監査役の選任理由

### 社外監査役 林 敏和

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、社外監査役として選任しています。また、一般株主との利益相反の生じるおそれはないため、独立役員として指定しています。

### 社外監査役 志賀 ござ江

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社外監査役として選任しています。また、一般株主との利益相反の生じるおそれはないため、独立役員として指定しています。

## 社外取締役コメント

社外取締役

### 藪中三十二

1969年外務省入省、アジア大洋州局長、外務審議官（経済、政務）を経て、2008年に外務事務次官。2010年外務省退官後、野村総合研究所顧問、立命館大学特別招聘教授、大阪大学特任教授。2011年から当社社外取締役。



### “K” LINEグループの コーポレートガバナンスについて

コーポレートガバナンス強化の必要性が指摘されて久しく、また、社外取締役の積極的な役割が求められています。私は当社の社外取締役として活動させていただいて、この数年間に“K” LINEのコーポレートガバナンスが大きく強化されてきたと実感しています。年間10数回に及ぶ取締役会には3時間以上に及ぶことが多く、毎回、詳細な資料を基に重要課題の決定について白熱した議論が行われています。そして中期経営計画策定にあたっての二日間にわたる検討会議は、社外取締役も加えて“K” LINEの針路決定の真剣勝負の場となっていました。

今日、世界の海運業界を取り巻く環境は極めて厳しいものがあり、“K” LINEグループにとっても試練の日々が続いています。そうした厳しい環境の中では、常に時代の先行きを読みつつ、大胆な舵取りが必要ですが、“K” LINEは村上英三代表取締役社長のリーダーシップの下、捨てるべきは大胆に捨て去り、限られた資源の有効活用を図るべく積極的な企業経営を行っていると感じています。私は海運業界そのものについては詳しくはないのですが、海運業界を取り巻く世界の動向と地政学的リスクの判断など、これまでの経験を踏まえ“K” LINEの舵取りに少しでもお役に立ちたいと考えて毎回の取締役会に真剣に参加してきています。

“K” LINEは2019年に創立100周年を迎えますが、この節目の時代に“K” LINEが荒波を乗り越え、世界の海に帆を高く上げ航行していくためには、コンテナ船事業やドライバルク部門での大胆な構造改革を断行する一方で、“K” LINEが取り組んできた技術革新を一段と進め、サービスの質を高めていくことが必要不可欠であると考えています。また、“K” LINEは「青い海を明日へつなぐ」環境ビジョンの取り組みを進めてきていますが、この努力をさらに強化し、“K” LINEグループが地球環境保護の先頭に立つ企業となることを願っています。

創立100周年を展望すると、今後、世界的な海運業を取り巻く環境は改善していくものと考えられ、その中で“K” LINEは、全社を挙げて取り組んでいる血のにじむような構造改革の努力と技術革新が大きな成果を生み出し、順風満帆な航海へと船出していくと確信しています。社外取締役として“K” LINEの運営に関わる中で心強いことがあります。それは社内の風通しの良さであり、率直に議論し、上司にも大胆に意見を言う社風です。また、門外漢の社外取締役の声にも真剣に耳を傾ける社内の雰囲気があります。こうした社内空気はコーポレートガバナンスの強化にとって大きな財産であり、私も門外漢でありながら、“K” LINEの発展のため企業経営について今後とも大いに意見を言っていきたいと考えています。

# ステークホルダーエンゲージメント

“K” LINEグループの事業活動はグローバルに展開されているため、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。

## 各ステークホルダーに対する基本方針

お客さま	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達は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。
株主・投資家	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。
お取引先	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上で欠かせないパートナーとして、共生を図ります。
地域社会・国際社会	グローバルに事業を展開する海運企業として、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。
従業員	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。

ステークホルダーエンゲージメント紹介サイト

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

## 株主・投資家の皆さまとの良好な対話のために

ステークホルダーエンゲージメントの一例として、ここでは株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション促進に関する取り組みをご紹介します。

### ● 開かれた株主総会

より多くの株主の皆さまにご出席いただけるよう集中日を避けて開催日を設定しています。また、議題は、開催日の15営業日前よりウェブサイトからご覧いただけるよう開示しています。

### ● IRツールの活用

株主の皆さまには半期ごとに事業の状況などの報告書を送付しています。また、IRサイトでは、決算短信をはじめとするさまざまな情報をご提供するとともに、ご質問やご意見をメールで承る機能も設けています。

### ● 各種説明会

四半期ごとの決算説明会の他に、機関投資家、証券アナリストさまには、国内外で個別面談を積極的に実施

し、一般の投資家さまには、証券会社主催の企業説明会の場を借りるなどして説明の機会を設けています。

### ● 現場見学会

機関投資家、証券アナリストの皆さまに、当社の事業に対する理解を深めていただくため、研修所においてLNG荷役シミュレータ見学やコンテナターミナルなどの現場見学会を適宜開催しています。

### 2015年度IR活動実績

	参加社数	参加人数
国内IR	282社	313名
海外IR	34社	40名
スモールミーティング	53社	53名
施設見学会	16社	16名
個人投資家向けIR	—	128名

# 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



専務執行役員

今泉 一隆



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



専務執行役員

門野 英二

## 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)	藪中三十二
取締役(社外)	岡部 聡
取締役(社外)	田中 誠一

## 監査役

常勤監査役	吉田 圭介
常勤監査役	二瓶 晴郷
監査役(社外)	林 敏和
監査役(社外)	志賀こず江

## 執行役員

(2016年7月1日現在)

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	今泉 一隆	インド駐在("K" LINE (INDIA) PRIVATE LIMITED 会長)、アジア地域新規物流事業開発担当
専務執行役員	鈴木 俊幸	コンテナ船・自動車船・港湾事業ユニット統括
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	コーポレートユニット(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、財務、経理、IR・広報)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・技術・環境(含 燃費管理)ユニット統括
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・関連会社事業ユニット統括
常務執行役員	三崎 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(K LINE (CHINA) LTD. 社長及び"K" LINE (HONG KONG) LIMITED社長)
常務執行役員	明珍 幸一	人事、IR・広報、経営企画、調査担当
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)、情報システムグループ長委嘱、(株)ケイライン ビジネス システムズ社長
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	平岡 亜古	物流・関連会社事業担当
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、海事人材グループ長委嘱
執行役員	小樽 慎吾	総務、CSR担当、総務グループ長委嘱
執行役員	中野 豊久	技術、環境、燃費管理担当、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、自動車船営業グループ長委嘱

# 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148期(自2015年4月1日至2016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8.0%減収の1兆2,439億32百万円となりました。報告セグメント別では、需要の低迷、減便や合理化などによる積高の減少や運賃市況の低迷などにより、コンテナ船が前年度に比べ9.2%減収の6,149億8百万円となりました。

不定期専用船はドライバルク事業の市況低迷が継続し、自動車船事業では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や、アジア出し中南米・アフリカなど資源国向け貨物が伸び悩み、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。油槽船全般において運賃市況は好調に推移しましたが、前年度に比べ5.5%減収の5,676億17百万円となりました。

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の影響を受け、重量物船事業においても大型船によるオフショアプロジェクト関連の輸送・作業の減少および全船型における市況の低迷などにより、前年度に比べ30.2%減収の246億55百万円となりました。

その他は前年度に比べ5.7%減収の367億51百万円となりました。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、主に備船料の下落、荷動き減少とそれに応じた減便等に伴う運航経費の減少により、前年度の1兆2,275億93百万円から676億4百万円減少し、1兆1,599億89百万円(前年度比5.5%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2.5ポイント増加して93.3%となりました。販売費及び一般管理費はコスト削減を図った結果、23億23百万円(前年度比3.0%)減少し、745億15百万円となりました。

### 営業利益

営業利益は、売上総利益の減少により前年度の479億88百万円に対して80.4%減益の94億27百万円となりました。

### 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、支払利息の減少により、31億17百万円の損失(前年度は61億4百万円)となり

損失が縮小しました。また73億69百万円の為替差損(前年度は41億97百万円の為替差益)、35億87百万円の持分法による投資利益(前年度は21億80百万円)を計上しました。これらが主要因となり、営業外損益は60億88百万円の損失(前年度は9億92百万円の利益)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175億47百万円となりました。また主に減損損失と備船解約金により特別損失は521億65百万円となりました。営業利益の減少の影響と併せ、税金等調整前当期純損失は312億78百万円(前年度は486億32百万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、繰延税金資産の取崩しを行いました。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206億1百万円から17億91百万円減少し188億10百万円となりました。

### 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.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12億12百万円に対し、14億10百万円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度の268億18百万円の当期純利益に対し、514億99百万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28.60円の1株当たり当期純利益に対し、54.95円の1株当たり当期純損失となりました。

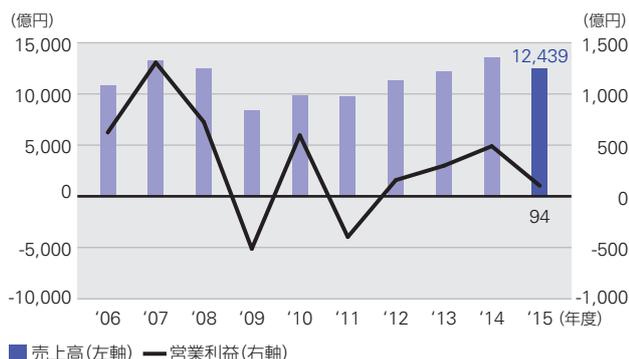
## 資本の財源および資金の流動性についての分析

### キャッシュ・フローの状況

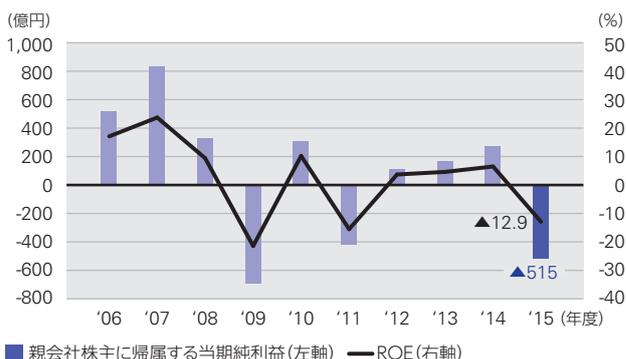
2015年度末における現金及び現金同等物は、前年度末より106億78百万円減少し1,987億45百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況は次の通りです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度より621億89百万円

### 売上高・営業利益



### 親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



減少し396億35百万円の収入となりました。これは主に減価償却費483億2百万円や売上債権の減少129億33百万円によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度より183億91百万円支出が増加し295億69百万円の支出となりました。これは主に、船舶設備を中心とした有形固定資産の取得による支出1,124億15百万円、同売却による収入910億70百万円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度より1,044億17百万円支出が減少し148億35百万円の支出となりました。これは主に、長期借入金の純減額149億30百万円によるものです。

### 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。2015年度中に1,165億92百万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470億円に加え、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、2016年6月24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

2015年度末の資産合計は、前年度末比1,081億4百万円減少し1兆1,152億23百万円となりました。流動資産は、受取手形及び営業未収金ならびに原材料及び貯蔵品の減少等により、前年度末比410億38百万円減少し4,012億14百万円となりました。

固定資産は前年度末比670億65百万円減少し7,140億9百万円となりました。固定資産のうち有形固定資産は、主に船舶の減少により、前年度末比489億44百万円減少し5,835億52百万円となりました。投資その他の資産は、主に投資有価証券の減少により、前年度末比177億35百万円減少し1,262億56百万円となりました。

2015年度末の負債合計は、前年度末比205億77百万円減少し7,353億9百万円となりました。流動負債は、短期借入金の減少等により、前年度末比153億25百万円減少し2,456億23百万円となりました。固定負債は、長期借入金の減少等により、前年度末比52億52百万円減少し4,896億86百万円となりました。

2015年度末の純資産合計は、前年度末比875億26百万円減少し、3,799億13百万円となりました。純資産のうち株主資本は、主に利益剰余金が590億58百万円減少したことにより、3,305億41百万円となりました。その他の包括利益累計額は、為替換算調整勘定が125億12百万円減少したことを主な要因として、前年度末比270億76百万円減少し248億34百万円となりました。

### 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たや、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。

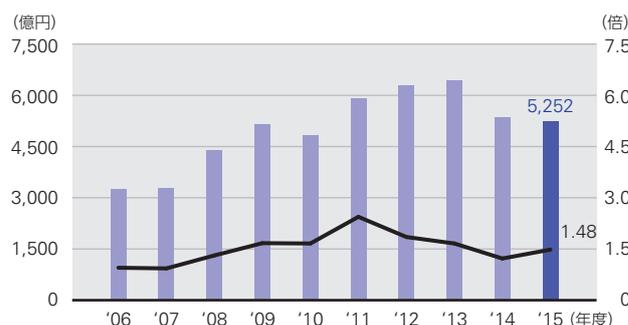
当事業年度の配当金につきましては、期末配当金を1株当たり2.5円とし、中間配当金の2.5円を合わせた年間配当金を1株当たり5.0円としました。

### 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  
2015年及び2016年3月31日現在

	(単位: 百万円)			(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)		前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	¥ 242,432	¥ 241,101	支払手形及び営業未払金	¥ 101,324	¥ 99,745
受取手形及び営業未収金	94,132	79,652	短期借入金	81,475	71,787
原材料及び貯蔵品	35,312	22,131	未払法人税等	6,641	1,804
繰延及び前払費用	43,859	41,573	独占禁止法関連損失引当金	1,672	5,223
繰延税金資産	1,260	856	賞与引当金	2,754	2,355
短期貸付金	3,410	3,083	役員賞与引当金	210	231
その他流動資産	23,845	13,413	その他流動負債	66,871	64,475
貸倒引当金	△ 1,999	△ 597	流動負債合計	260,949	245,623
流動資産合計	442,253	401,214	固定負債		
固定資産			社債	52,943	62,565
有形固定資産			長期借入金	357,502	346,482
船舶(純額)	529,408	480,257	リース債務	41,030	36,981
建物及び構築物(純額)	19,945	18,571	再評価に係る繰延税金負債	1,961	1,874
機械装置及び運搬具(純額)	7,700	9,077	役員退職慰労引当金	1,531	1,643
土地	25,820	24,862	特別修繕引当金	14,127	12,064
建設仮勘定	45,824	47,238	退職給付に係る負債	6,310	7,747
その他有形固定資産(純額)	3,797	3,544	デリバティブ債務	12,147	11,962
有形固定資産合計	632,496	583,552	その他固定負債	7,382	8,365
無形固定資産			固定負債合計	494,938	489,686
のれん	231	43	負債合計	755,887	735,309
その他無形固定資産	4,356	4,157	純資産の部		
無形固定資産合計	4,587	4,200	株主資本		
投資その他の資産			資本金	75,457	75,457
投資有価証券	93,991	70,896	資本剰余金	60,312	60,297
長期貸付金	16,935	18,887	利益剰余金	254,922	195,863
退職給付に係る資産	1,605	585	自己株式	△ 1,071	△ 1,077
繰延税金資産	7,593	5,152	株主資本合計	389,620	330,541
その他長期資産	24,230	31,933	その他の包括利益累計額		
貸倒引当金	△ 364	△ 1,199	その他有価証券評価差額金	14,822	6,485
投資その他の資産合計	143,991	126,256	繰延ヘッジ損益	8,719	4,752
固定資産合計	781,075	714,009	土地再評価差額金	6,209	6,266
資産合計	¥ 1,223,328	¥ 1,115,223	為替換算調整勘定	22,201	9,689
			退職給付に係る調整累計額	△ 41	△ 2,359
			その他の包括利益累計額合計	51,911	24,834
			非支配株主持分	25,908	24,537
			純資産合計	467,440	379,913
			負債純資産合計	¥ 1,223,328	¥ 1,115,223

P48～51の数値は百万円未満を切り捨てています。

## 連結損益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社

2015年及び2016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2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)
売上高		
海運業収益及びその他の営業収益	¥ 1,352,421	¥ 1,243,932
売上原価		
海運業費用及びその他の営業費用	1,227,593	1,159,989
売上総利益	124,827	83,943
販売費及び一般管理費	76,838	74,515
営業利益	47,988	9,427
営業外収益		
受取利息	1,481	1,713
受取配当金	2,234	2,823
持分法による投資利益	2,180	3,587
為替差益	4,197	—
その他営業外収益	1,564	1,916
営業外収益合計	11,658	10,040
営業外費用		
支払利息	9,819	7,654
為替差損	—	7,369
その他営業外費用	846	1,105
営業外費用合計	10,665	16,129
経常利益	48,980	3,338
特別利益		
固定資産売却益	7,947	10,230
投資有価証券売却益	7,735	6,318
関係会社株式売却益	10,759	—
その他特別利益	1,741	998
特別利益合計	28,184	17,547
特別損失		
投資有価証券評価損	7	8,369
減損損失	13,571	19,249
備船解約金	5,225	20,079
独占禁止法関連損失引当金繰入額	1,672	3,551
その他特別損失	8,055	916
特別損失合計	28,532	52,165
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	48,632	△31,278
法人税、住民税及び事業税	12,798	5,941
法人税等調整額	7,803	12,869
法人税等合計	20,601	18,810
当期純利益又は当期純損失(△)	28,030	△50,089
非支配株主に帰属する当期純利益	1,212	1,410
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(△)	¥ 26,818	¥ △51,499

## 連結包括利益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社

2015年及び2016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2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	¥ 28,030	¥ △50,089
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	6,693	△8,383
繰延ヘッジ損益	3,273	△4,618
土地再評価差額金	130	59
為替換算調整勘定	22,672	△13,857
退職給付に係る調整額	424	△2,389
持分法適用会社に対する持分相当額	838	456
その他の包括利益合計	34,033	△28,733
包括利益	62,064	△78,822
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	59,192	△78,521
非支配株主に係る包括利益	¥ 2,871	¥ △301

# 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

2015年及び2016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
2014年3月31日残高	¥ 75,457	¥ 60,312	¥ 234,429	¥ △ 908	¥ 369,291	¥ 8,188	¥ 5,753	¥ 5,978	¥ 71	¥ △ 446	¥ 19,545	¥ 21,851	¥ 410,688
会計方針の変更による累積的影響額			△ 244		△ 244							△ 11	△ 255
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,457	60,312	234,185	△ 908	369,047	8,188	5,753	5,978	71	△ 446	19,545	21,840	410,433
当期変動額													
剰余金の配当			△ 6,565		△ 6,565								△ 6,565
親会社株主に帰属する当期純利益			26,818		26,818								26,818
自己株式の取得				△ 163	△ 163								△ 163
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					—								—
土地再評価差額金の取崩			8		8								8
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			475		475								475
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						6,634	2,965	230	22,129	404	32,365	4,068	36,433
当期変動額合計	—	—	20,736	△ 163	20,573	6,634	2,965	230	22,129	404	32,365	4,068	57,007
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
会計方針の変更による累積的影響額					—								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,457	60,312	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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

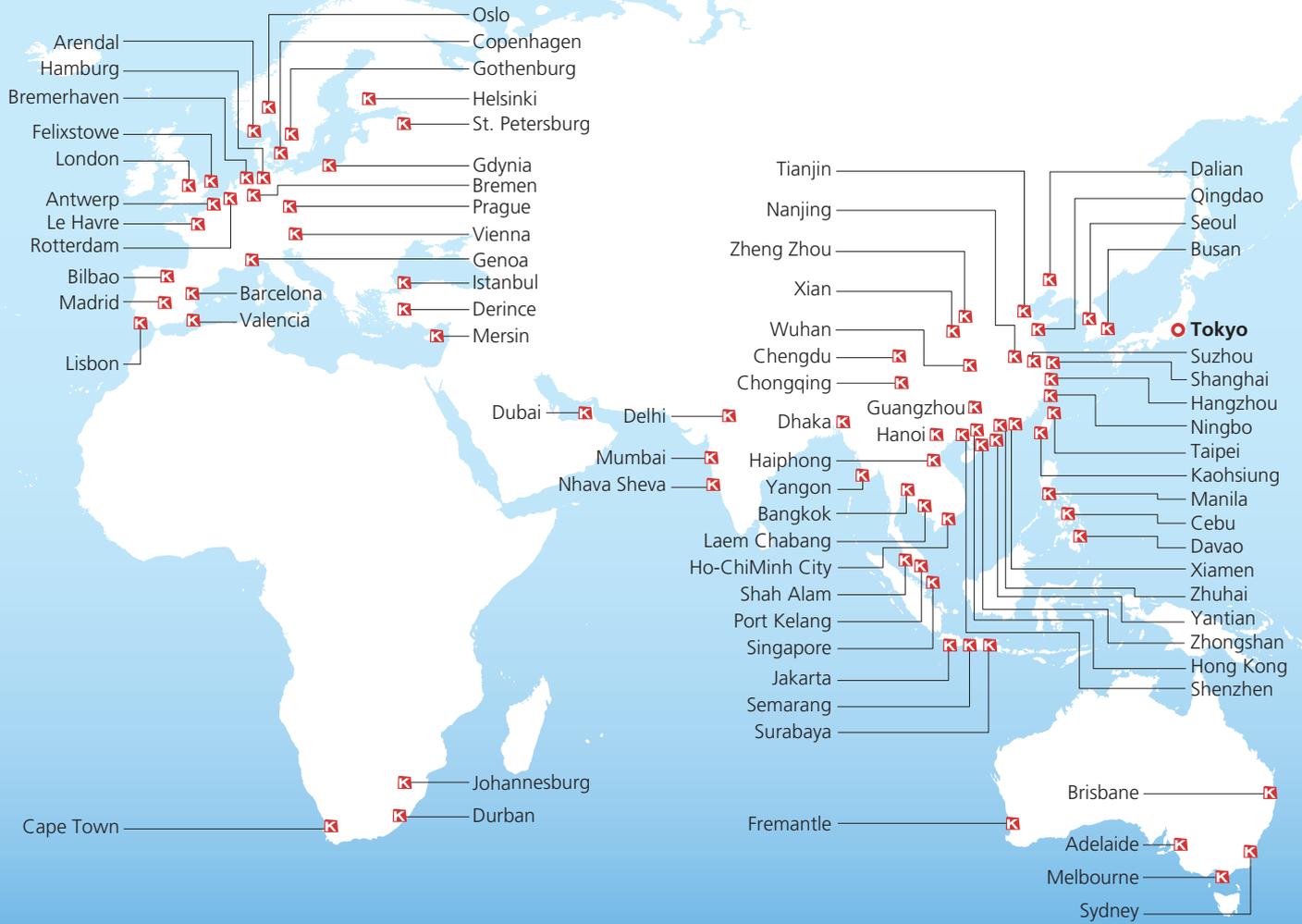
川崎汽船株式会社及び連結子会社

2015年及び2016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2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	¥ 48,632	¥ △31,278
減価償却費	53,526	48,302
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,667	1,427
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△437	1,019
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	453	△2,440
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△16	114
特別修繕引当金の増減額(△は減少)	△1,358	△2,053
独占禁止法関連損失引当金の増減額(△は減少)	1,604	3,551
受取利息及び受取配当金	△3,715	△4,536
支払利息	9,819	7,654
為替差損益(△は益)	△951	3,062
減損損失	13,571	19,249
持分法による投資損益(△は益)	△2,180	△3,587
備船解約金	5,225	20,079
有形固定資産売却損益(△は益)	△7,920	△10,221
投資有価証券売却損益(△は益)	△7,724	△6,262
投資有価証券評価損益(△は益)	56	8,369
関係会社株式売却損益(△は益)	△10,744	—
売上債権の増減額(△は増加)	2,296	12,933
たな卸資産の増減額(△は増加)	14,185	12,976
その他の流動資産の増減額(△は増加)	1,848	6,917
仕入債務の増減額(△は減少)	7,652	△19,167
その他の流動負債の増減額(△は減少)	6,356	△747
その他	5,521	△12,353
小計	134,033	53,008
利息及び配当金の受取額	4,978	5,935
利息の支払額	△10,168	△7,835
備船解約に伴う支払額	△5,225	△500
独占禁止法関連の支払額	△12,721	△460
法人税等の支払額	△9,070	△10,512
営業活動によるキャッシュ・フロー	101,825	39,635
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△47,585	△102,464
定期預金の払戻による収入	28,693	92,860
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△4,989	△5,475
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	33,198	13,097
有形固定資産の取得による支出	△87,912	△112,415
有形固定資産の売却による収入	69,002	91,070
無形固定資産の取得による支出	△829	△805
長期貸付けによる支出	△1,663	△2,914
長期貸付金の回収による収入	2,631	1,171
その他	△1,722	△3,695
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,177	△29,569
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△920	51
長期借入れによる収入	33,869	96,449
長期借入金返済等に係る支出	△102,702	△111,379
社債の発行による収入	—	10,000
社債の償還による支出	△45,378	△378
配当金の支払額	△6,558	△7,958
非支配株主への配当金の支払額	△1,445	△1,301
セール・アンド・リースバックによる収入	3,880	1,859
シンジケートローン手数料の支払額	—	△2,149
その他	0	△29
財務活動によるキャッシュ・フロー	△119,253	△14,835
現金及び現金同等物に係る換算差額	14,714	△5,928
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△13,891	△10,698
現金及び現金同等物の期首残高	222,606	209,424
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	708	7
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	¥ 209,424	¥ 198,745

# 事業拠点



K 海外現地法人、駐在員事務所  
● 本社

## 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**  
 Felixstowe  
 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**  
 Derince  
 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**  
 Delhi  
 Mumbai  
 Nhava Sheva  
**インドネシア**  
 Jakarta  
 Semarang  
 Surabaya  
**韓国**  
 Seoul  
 Busan



**台湾**

Kaohsiung  
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

Tianjian

Wuhan

Xiamen

Xian

Yantian

Zehng Zhou

Zhongsan

Zhuhai

**バングラデシュ**

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  
Norfolk  
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<sup>※1</sup> (2016年3月31日現在)

国内	社名	所有割合 <sup>※2</sup> (%)	資本金 <sup>※3</sup> (単位:百万円)	2015年度売上高 <sup>※3</sup> (単位:百万円)
海運	川崎近海汽船株式会社	51.0	2,368	42,243
	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	213
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	10,898
	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
	東京国際港運株式会社	100.0	75	1,776
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	16,491
ロジスティクス	ケイライン ロジスティクス株式会社	91.9	600	19,723
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 <sup>※2</sup> (%)	資本金 <sup>※3</sup> (単位:百万)	2015年度売上高 <sup>※3</sup> (単位:百万)
海運	"K" Line Pte Ltd	100.0	US\$41.1	US\$310.2
	"K" Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US\$33.9	US\$182.4
	"K" Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US\$35.9	US\$89.6
	SAL Heavy Lift GmbH	100.0	EUR155.5	EUR151.6
	"K" Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5.3	EUR78.0
	K Line Offshore AS	100.0	NOK1,120.1	NOK391.9
	★ Northern LNG Transport Co., I Ltd.	49.0	US\$39.6	US\$15.2
	★ Northern LNG Transport Co., II Ltd.	36.0	US\$42.3	US\$23.0
海運代理店	"K" Line America, Inc.	100.0	US\$15.5	US\$65.0
	"K" Line (Australia) Pty Limited	100.0	A\$0.0001	A\$14.9
	"K" Line (Belgium) N. V.	51.0	EUR0.06	EUR3.3
	"K" Line Canada Ltd.	100.0	US\$0.09	US\$0.5
	K Line (China) Ltd.	100.0	US\$2.3	RMB275.8
	"K" LINE Chile Ltda	100.0	US\$0.6	US\$4.3
	"K" Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.2	EUR11.1
	"K" Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£12.9
	"K" Line (Finland) OY	51.0	EUR0.01	EUR0.9
	"K" Line (France) SAS	100.0	EUR0.5	EUR3.4
	"K" Line (Hong Kong) Limited	100.0	HK\$15.0	HK\$88.1
	★ K Line España Servicios Maritimos, S.A.	50.0	EUR0.06	EUR17.3
	★ "K" Line (India) Private Limited	50.0	INR60.0	INR960.0
	★ "K" LINE ITALIA S.R.L.	50.0	EUR0.1	EUR11.5
"K" Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400	KRW9,823.4	

海外	社名	所有割合※2 (%)	資本金※3 (単位:百万)	2015年度売上高※3 (単位:百万)
	“K” Line Maritime (M) Sdn Bhd	57.5	MYR0.3	MYR8.3
	K Line Mexico SA de CV	100.0	US\$0.005	US\$0.3
	“K” Line (Nederland) B.V.	100.0	EUR0.1	EUR4.3
	K Line (Norway) AS	100.0	NOK0.1	NOK3.2
	K Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1.3	PEN6.2
	“K” Line (Portugal)-Agentes de Navegação, S.A.	51.0	EUR0.2	EUR1.9
	“K” Line (Scandinavia) Holding A/S	51.0	DKK1.0	DKK13.5
	“K” Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR115.4
	“K” Line (Singapore) Pte Ltd	95.0	S\$1.5	S\$13.8
	K Line (Sweden) AB	100.0	SEK0.1	SEK15.8
	“K” Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT\$60.0	NT\$311.2
	K Line (Thailand) Ltd.	34.0	THB30.0	THB2,344.7
	“K” Line (Vietnam) Limited	75.0	US\$3.5	VND111,970.7
	PT. K Line Indonesia	93.0	IDR463.6	IDR64,444.8
船舶管理	“K” Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	S\$0.7	S\$69.6
ターミナル運営	International Transportation Service, Inc.	70.0	US\$33.9	US\$316.6
	Husky Terminal & Stevedoring, Inc.	70.0	US\$0.1	US\$70.5
貨物混載	Century Distribution Systems, Inc.	100.0	US\$2.3	US\$17.9
	Century Distribution Systems (Europe) B.V.	100.0	EUR0.02	EUR0.9
	Century Distribution Systems (Hong Kong) Limited	100.0	HK\$0.08	HK\$38.5
	Century Distribution Systems (Shenzhen) Limited	100.0	RMB5	RMB267.3
	Century Distribution Systems (International) Limited	100.0	HK\$1.8	HK\$95.4
	Century Distribution Systems (Shipping) Limited	100.0	HK\$0.000001	HK\$1.0
倉庫	Universal Logistics System, Inc.	100.0	US\$12.3	US\$0.7
	Universal Warehouse Co.	100.0	US\$0.05	US\$7.2
ロジスティクス	“K” Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK\$8.0	HK\$105.2
	“K” Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£4.1
	“K” Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US\$0.5	US\$61.7
	“K” Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S\$1.15	S\$20.2
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20.0	THB856.1
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	95.0	THB73.0	THB0.0
陸運	James Kembal Limited	100.0	£0.01	£20.8
	ULS Express, Inc.	100.0	US\$0.05	US\$7.0
	PMC Transportation Company, Inc.	100.0	US\$0.0	US\$0.8
コンテナ機器管理	★ Multimodal Engineering Corporation	100.0	US\$0.15	US\$11.5
	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US\$7.5	US\$46.4
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A\$4.8	A\$10.0
	“K” Line Holding (Europe) Limited	100.0	£84.8	£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	Connaught Freight Forwarders Limited	100.0	HK\$0.01	HK\$0.1
	Cygnus Insurance Company Limited	100.0	US\$3	US\$3.3
	“K” Line TRS S.A.	100.0	US\$0.006	US\$0.0
	★ “K” Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A\$27	A\$0.1

※1 当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載しています。

※2 間接所有を含む。

※3 百万未満を切り捨てています。

★ 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: 中国人民幣

EUR: ユーロ

NT\$: 台湾ドル

SEK: スウェーデンクローネ

INR: インドルピー

# 会社概要 / 株式情報

## 会社概要 (2016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	716名(陸員541名、海員175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 〒650-0023 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27社 海外314社

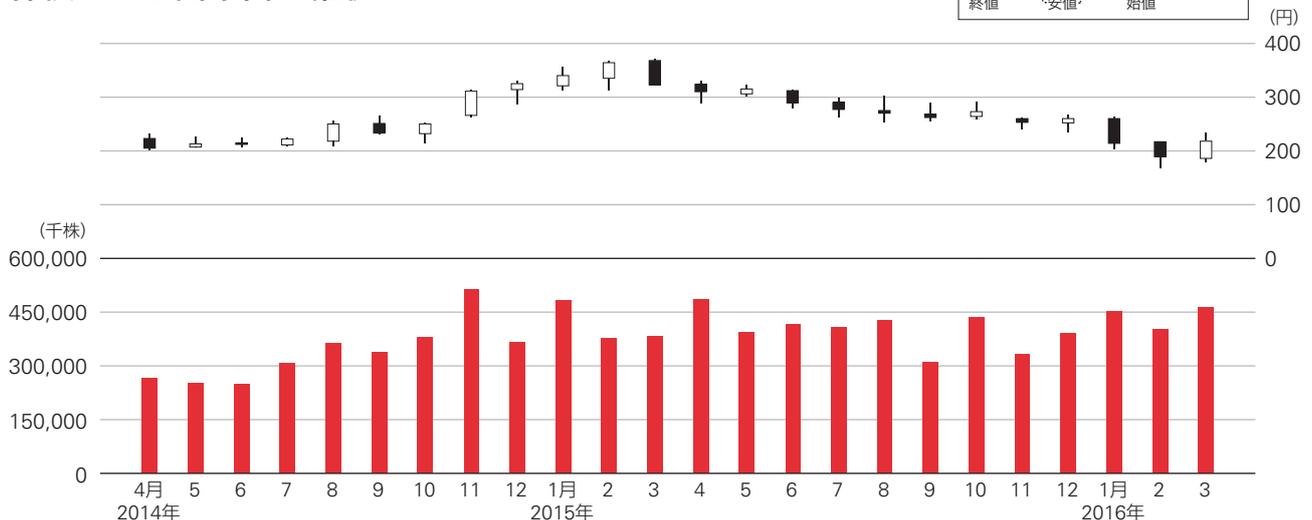
## 株式情報 (2016年3月31日現在)

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	43,216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

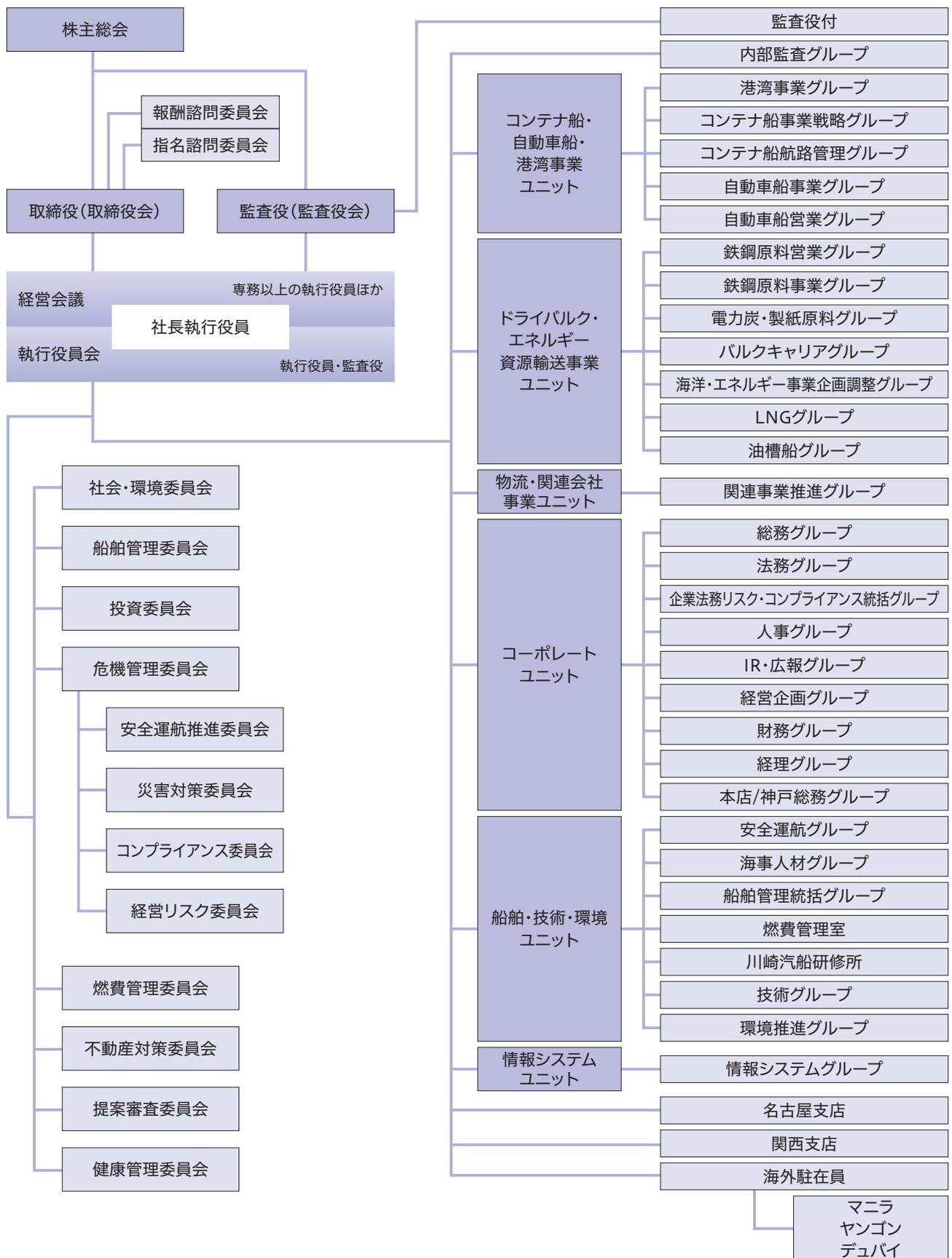
## 大株主 (2016年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ゴールドマンサックスインターナショナル	144,939	15.42
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	93,824	9.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,081	4.05
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	32,923	3.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	30,325	3.22
JFEスチール株式会社	28,174	2.99
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	22,894	2.43
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	20,049	2.13
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	19,107	2.03
株式会社みずほ銀行	18,688	1.98

## 株価および出来高の推移



# 組織図 (2016年7月1日現在)



〒100-8540

東京都千代田区内幸町二丁目1番1号

飯野ビルディング

電話：03-3595-5000 (代表)

ファックス：03-3595-5001

<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**



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。