〒100-8540
東京都千代田区内幸町二丁目1番1号
飯野ビルディング

電話：03-3595-5000（代表）
ファックス：03-3595-5001
https://www.kline.co.jp

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

Printed in Japan

“K” LINE REPORT 2021



CONTENTS

“K” LINEの全体像

1 企業理念・ビジョン
2 “K” LINEスピリット
4 データで見る“K” LINE

価値創造の戦略

6 CEOメッセージ
12 経営計画：企業価値向上に向けて
18 財務・ESGハイライト
20 CFOメッセージ
24 特集：新たな価値の提供
24 社員座談会
海上輸送の環境負荷低減・安全向上を実現するイノベーションへの挑戦
28 脱炭素化への取り組みと成長市場の開拓
30 デジタル技術で高度化する安全・環境・品質

価値創造の基盤

32 経営戦略とESG・CSRマネジメント
34 安全運航
36 気候変動シナリオ分析
38 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略
40 人材マネジメントの基本方針
44 コーポレートガバナンス
持続的成長と企業価値向上に向けて
52 責任ある企業行動の実践
53 コンプライアンス
54 リスクマネジメント

価値創造の最前線

56 At a Glance
58 事業概況
58 ドライバルク
60 エネルギー資源
60 油槽船事業／燃料事業
62 電力事業／海洋事業
64 LNG船事業／カーボンニュートラル推進事業
66 製品物流
66 自動車船事業
68 物流・港湾事業
70 近海・内航事業
71 コンテナ船事業

財務情報／企業情報

72 11年間の財務・ESGデータ
74 経営成績の分析
76 連結財務諸表
80 組織図
81 事業拠点
82 主要連結子会社および関連会社
84 会社概要／株式情報

本レポートについて

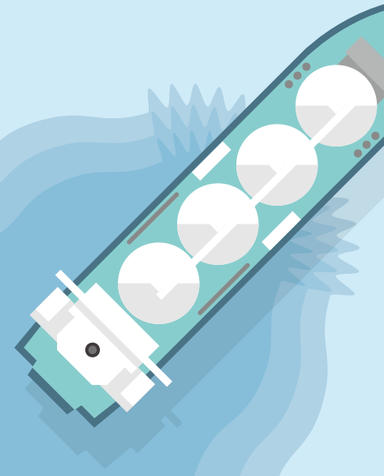
編集方針
川崎汽船（“K” LINE）グループは、世界の海上輸送ニーズに適応したさまざまなタイプの船隊を保有・運航し、陸上輸送や倉庫事業も展開する総合物流企業グループです。“K” LINEグループでは、独自の企業価値のシンボルとして「K Value（ケイラインバリュー）」を定めています。“K” LINE REPORTでは、このK Valueについて、幅広いステークホルダーを対象に財務・非財務情報の両面から説明しています。なお、それぞれの取り組みの詳細については、当社ウェブサイト（www.kline.co.jp）を併せてご覧ください。

対象期間
2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）
ただし、一部2021年4月以降の情報を含みます。

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

参考にしたガイドライン
- IIRC「国際統合報告フレームワーク」
- ISO 26000
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

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



企業理念・ビジョン

“K” LINEグループは、世界の経済活動を支える物流インフラの基盤である海運業において、
安全・安心な海上輸送および物流サービスを提供することで、お客さまからの信頼を獲得してきました。
当社グループは、海運業を母体とする総合物流企業グループとして、
人々の豊かな暮らしに貢献することを企業理念に謳っています。
この理念の下、当社グループ独自の企業価値であるK Value（ケイラインバリュー）をさらに向上させていきます。

企業理念

～グローバルに信頼されるK～

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

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

ビジョン

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

“K” LINEグループが大事にする価値観

安全で最適なサービス	公正な事業活動	変革への飽くなきチャレンジ	人間性の尊重
社会への貢献	社会からの信頼	新たな価値の創造	個性と多様性を尊重する企業風土

1919年の設立以来、当社の組織文化として受け継がれてきた
“K” LINEスピリット ――「自主独立」「自由闊達」「進取の気性」は、
時代の変化や逆境を乗り越える原動力となってきました。
今日も、既存の枠組みを越える柔軟な発想や、新たな価値の創造への挑戦に、
“K” LINEスピリットは表れています。
当社は、今後も“K” LINEスピリットを発揮し続けることで、
グローバル社会の要請やお客さまニーズの変化をとらえ、
持続的な成長を実現します。

“K” LINE SPIRIT

―自主独立・自由闊達・進取の気性―

上段画像　：LNG燃料自動車専用船
「CENTURY HIGHWAY GREEN」
下段左画像：創業時に建造中のストックボート（1918年）
下段右画像：乗船勤務中の海上従業員

データで見る“K” LINE









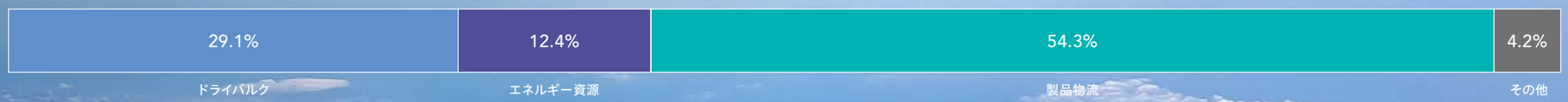

セグメント

ドライバルク	エネルギー資源				製品物流		
事業							
ドライバルク船	電力炭船	LNG船	油槽船	オフショア支援船	自動車船	近海・内航船	コンテナ船

“K” LINEグループは、ドライバルク、エネルギー資源、自動車船、物流・近海内航の「自営事業4本柱」を中心とした事業に加え、コンテナ船事業を展開し、海運業を母体とする総合物流企業グループとして、海運業界のなかでも有数のポジションを築いています。世界47拠点と世界中を運航する船で働く多様な人材が、安全で品質の高い海上輸送と物流サービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献するという企業理念を追求していきます。

2020年度 連結売上高

6,255億円



グループ運航船舶隻数（2021年3月末）

442隻



ドライバルク船

運航船腹量

世界 第6位*1

LNG船

運航隻数

世界 第5位*2

自動車船

運航隻数

世界 第5位*3

コンテナ船

ONE運航船腹量

世界 第6位*4

*1 出典：Clarksons（2021年7月時点、保有船および一部傭船含む）
*2 各社公表データを基に当社作成（2021年7月時点）
*3 Hesnes Shipping “AS Year Report”をベースに当社作成（2021年5月時点）
*4 出典：Alphaliner（2021年6月時点）

各事業の詳細は ➤ P58-71 事業概況ページをご覧ください。

海運業の社会的使命を果たしながら、新たな価値を提供することで、持続的な企業価値向上を実現します。



代表取締役社長
CEO
明珍 幸一

2021年度経営計画テーマに込めた決意

新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナウイルス）の拡大は、一時的な経済活動の停滞を引き起こしただけでなく、潜在的な課題が顕在化する契機となりました。テレワークの普及をはじめとする人々の行動変容をもたらし、環境負荷低減への意識が急速に高まった結果、低炭素化・脱炭素化など産業界の変革も促しています。

モノの流れを止めない、人々の生活を支える社会インフラとして働き続けるという海運の役割を果たすことが、私たちの使命です。新型コロナウイルスによって、安全で環境にやさしく、品質の高いサービスを提供するための知見と、それに裏打ちされたエンジニアリング技術・デジタル技術に磨きをかけ、船舶の安全運航、経済運航、環境負荷低減目標を達成する必要性をより強く認識しました。同時に私たちは、安定したサービスを提供しながら、知見や経験を活かして社会や地球環境とともに成長し、会社として安定した利益を上げて持続的に発展していく必要があります。その思いを込めて、2021年度経営計画に「海と技術で世界をつなぐ」というテーマを掲げました。

逆境において底力を発揮する“K” LINEスピリット

当社が100年以上の歴史を経てここまで来られたのは、“K” LINEスピリットの精神の下に、お客さまに真摯に向き合う営業力とニーズに応える提案力によって、激しい環境変化に柔軟に対応してきた結果です。提案力をさらに強化するためには、社員一人ひとりがお客さまの動向の変化を察知して、組織内で機敏に対応することが必要です。

例えば自動車産業では、EV化（電動化）をはじめとするCASE*1への移行をはじめ、エネルギー転換や低炭素化・脱炭素化に向けた取り組みが加速しています。お客さま自身の温室効果ガス（GHG）排出削減の取り組みにおいても、事業活動に関する直接排出や間接排出だけではなく、サプライチェーン全体・ライフサイクル全体でのGHG排出削減が求められています。私たちには、安全輸送、安心という当社サービスの根幹に加え、脱炭素化のニーズに対応するソリューションを提供できなければ、信頼されるパートナーとしてお客さまに貨物を任せていただけないという危機感があります。

2021年3月に竣工した当社の液化天然ガス（LNG）燃料焚き船の第一船である自動車専用船「CENTURY HIGHWAY GREEN」は、GHG排出削減をはじめとする環境負荷の低減、デジタル技術の活用と船内のインターネット環境整備、脱炭素に向けた移行ファイナンスであるトランジション・ローン*2による建造資金の調達など、当社にとっても初の試みと技術革新が結実したものです（P24-27参照）。

当社は、すでに「CENTURY HIGHWAY GREEN」に続くイノベーションにも取り組んでいます。現在建造を計画しているLNG燃料焚きのケープサイズバルカーは、当社ばら積み運搬船として初めてのLNG燃料船であるほか、風力を活用した自動カイトシステム「Seawing」も搭載を予定するなど、低炭素化の具現化に向けた当社独自の挑戦が盛り込まれています。

これらの取り組みは、「“K” LINEスピリット」、すなわち、自主独立・自由闊達・進取の気性を象徴する好例です。不確実性が高い環境だからこそ、逆境を変革のチャンスと捉え、変化を敏感に感じ取り、未来に貢献する企業グループを目指します。

*1 Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）という、今後の自動車産業を変えると言われる新しい領域の総称。
*2 企業の脱炭素に向けた移行期の取り組みに対して、効率的に資金を供給しカーボンニュートラルな社会の実現に寄与するための融資枠組み。

継続的な企業価値向上実現に向けた経営方針

不確実な将来に適応して柔軟な進化を遂げる力を強化する。そして、変化に立ち向かう先進的な挑戦を継続し独自性を追求する。こうした課題意識を持ち、私たちは、社会環境・事業環境の大きな潮流を見通した上で当社が打つべき手を検討し、その推進を通じて継続的な企業価値向上を実現すべく、2021年度経営方針として次の5つの事業戦略を打ち出しました。

自営事業4本柱の磨き上げ

自営事業4本柱とは、「ドライバルク」「エネルギー資源」「自動車船」「物流・近海内航」の4つの事業を指します。「磨き上げ」とはすなわち稼ぐ力の強化です。

第一の手段は、2020年度に一定の成果を得た船隊規模適正化の継続、加速です。大きく変動する市況への一層の耐性強化が、今後の企業価値向上の必要条件となるため、不測の事態に備え、一時的な需要減退に柔軟に対応できるよう、前倒しで船隊適正化を推進します。私たちの目的は、単なる不採算船の削減ではありません。目指すは、優れた安全性や環境性能を持つ、競争力すなわち収益性の高い船隊を構成することによる、資産のバリューアップです。



「磨き上げ」のもう一つの手段として掲げた提案力の強化には、お客さまに将来に向けた新たな提案をしていきたいという、私の思いが反映されています。2019年度までの当社は、過去の過大投資の結果負った不採算資産の整理に集中せざるを得ない状況にありました。「提案力の強化」は、その整理にめどをつけた今、新しいフェーズにふさわしいこれまでにない挑戦をすることでお客さまに新たな価値を提供するという、私たち自身の決意の表れでもあります。

> **提案力の強化なくしては中長期的にお客さまから選ばれる存在とはなり得ません。**

当社は、「“K” LINEスピリット」をアイデンティティとして、ユニークなサービスを生み出してきました。当社が独自に開発した幅広浅喫水で、後に日本の石炭火力発電所向けの電力炭専用船のスタンダードになった「コロナシリーズ」に見られるように、開発力・提案力は従来強みとしてきたところです。提案力の強化なくしては中長期的にお客さまから選ばれる存在とはなり得ません。社員一人ひとりが自由な発想で機動力を発揮して新たな価値提供に邁進する、そうした組織づくりと人材育成に、経営者として取り組みます。

新たな事業領域への挑戦

価値創造に向けた新たな事業領域の開拓にも挑戦します。特に安全や環境といった分野には積極的に取り組んでおり、「GHG削減戦略グループ」「カーボンニュートラル推進グループ」「燃料グループ」「先進技術グループ」という、4つの専門グループがリードを取っています。これらグループに技術とノウハウを集約し、当社が蓄積した知見を活かせる分野、信頼できるパートナーと共創が可能な分野に経営資源を集中し、成長事業の確立を目指します。

社会の低炭素化・脱炭素化を視野に、すでに三河湾やシンガポールではLNG燃料供給船による周辺事業が具体化しています。2021年6月には、洋上風力発電支援事業への参画に向け、グループ会社である川崎近海汽船株式会社とともに、洋上風力発電事業に関わる作業支援を行うための合弁会社を設立しました。新会社ケイライン・ウインド・サービス株式会社は、国内外から引き合いや問い合わせを受け、順調なスタートを切っています。

2030年以降の脱炭素化を見据え、アンモニア、水素、バイオ燃料といった次世代燃料の技術革新に取り組み、実証実験にも参画しています。技術革新がもたらす事業機会を的確に見極めるために、私自身も、次世代燃料についてさまざまな人に教えていただき、安全性、事業化に向けたハードル、サプライチェーンの構築に向けた課題など、日々新たな知識を吸収しています。

アジアを中心としたグローバル展開の加速

アジア地域は、今後海運需要が拡大すると想定される成長市場です。当社は、Ocean Network Express(ONE)に統合されたコンテナ船事業を通じて培った現地事業者とのネットワークと、長年の実績に裏打ちされたブランド力を活かし、自営事業4本柱のそれぞれについて、国ごとの最適な事業ポートフォリオ構築に取り組む方針です。

なかでもエネルギー資源の観点では、アジア市場は需要の伸長が予想される一方でエネルギー自給率が比較的低位に留まり、輸送需要が今後さらに高まると期待しています。LNG輸送に関しては、港湾が未整備な国において大型船の寄港が不可能であることから、小口LNG輸送にも取り組んでいます。さらに、再生可能エネルギーなど、多様なエネルギー需要にも対応していきます。

エネルギー資源以外の事業においても、すでに確立されている中国・インドでの事業展開に加え、三国間輸送の強化によって中東諸国や南アフリカといった新興国の需要の取り込みを目指すドライバルク、EVをはじめとする自動車関連技術の変革に伴う需要の動向に合わせたサービス網の展開を図る自動車船、パートナーとの協業によって現地ニーズへの柔軟な対応を図る物流・近海内航のそれぞれについて、各国拠点が持つ営業資源を最も有効に活用できるポートフォリオを組み、事業拡大を目指します。

コンテナ船事業の競争力向上

前述のONEは、2018年に当社、株式会社商船三井、日本郵船株式会社の3社がそれぞれのコンテナ船事業を統合した会社であり、当社の持分法適用会社に位置付けられます。ONEは、立ち上げ初年度こそ業績不振に苦しみましたが、その後3社から吸収したベストプラクティスが奏功し、2019年度には統合当初に目指した1,100億円のシナジー効果が現出しました。

足元では、2020年度第3四半期以降の需要拡大と好調な運賃市況を追い風に、収益が大幅に改善しています。ワクチンの普及と行動制限の解除に伴い今後需給が徐々に平常化すると見通していますが、それは同時に、ONEの真の実力が問われる時でもあります。当社も、人的資源も含め継続的に全力でONEをサポートしていきます。

企業価値向上への取り組み

2020年代半ばの達成を目標としていた自己資本3,000億円以上は、ONEの業績改善、およびポートフォリオ見直しに伴う事業売却による利益剰余金の増加により、大幅な前倒しで2021年度第1四半期に達成しました。

想定よりも早い財務の改善状況を踏まえ、次のステージに向けて、成長戦略と規律ある投資を盛り込んだ新たな経営計画を策定中です。コアバリューを再定義した上で成長戦略を策定し、継続的な財務基盤の拡充と安定収益の確保を維持しつつ、リターンとのバランスが取れる

リスクを見極めながら成長投資も検討したいと考えています。

また、株主還元も当社の重要な経営課題との認識の下、適正な資本レベルも考慮した上で、次のステージに向けて資本政策の見直しを進めます。

> **コアバリューを再定義した上で成長戦略を策定し、継続的な財務基盤の拡充と安定収益の確保を維持しつつ、リターンとのバランスが取れるリスクを見極めながら成長投資も検討し、株主還元も含めた資本政策の見直しを進めます。**

新型コロナウイルスと船上働き方改革

“K” LINEグループの企業理念は、「グローバルに信頼される川崎汽船」として、人々の豊かな暮らしに貢献することを掲げています。また、「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」をビジョンとして謳い、責任を全うする意志を表しています。その意志が試されたのが、新型コロナウイルスでした。

新型コロナウイルスへの対応の中で最も重視したのは、海上従業員の安全の確保です。当社グループの運航する船には3,000人以上にのぼるフィリピン人乗組員をはじめとする約20ヶ国からなる概ね4,000人の海上従業員が勤務しています。感染拡大防止のため各国が国境封鎖を実施した結果、乗組員の乗下船が制限され、2020年7月のピーク時には、このうち約1,100人の乗船期間が10ヶ月以上に及ぶ異常事態となりました。

当社グループは、関係機関とも連携を取りながら、国際社会に対して乗組員交代問題の早期解決に向けた行動を呼びかけるとともに、当社独自の対応にも取り組みました。具体的には、海上従業員の感染防止策の徹底はもちろん、



長期の船内生活に伴うストレス解消に向けた船内レクリエーション活動の拡充、乗船中に残された家族へのケアを行いました。また、本来乗船が予定されていたにもかかわらず出入国が制限されたために「待機」となってしまった船員に対しても、一定の手当てを支給しました。

海上従業員の労働環境改善は、足元の困難の解消というだけでなく、長期的な人材確保、そして安全文化・技術の継承という視点からも、重要な課題です。当社は、従来取り組んできた「働き方改革」の加速に向け、本船のデジタル化を推進する「K-Smart」と名付けたプロジェクトを立ち上げ、船内通信機器の整備、Wi-Fiの敷設などの船内ネットワーク環境のアップグレードと、船陸間通信の強化を進めています。同プロジェクトを通じ、船内業務のデジタル化、効率性向上、海上従業員の業務負担の軽減を図ることで、安全性を高め、輸送品質の向上を目指します。また、本船のデジタル化の可能性を最大限発揮するため、さらには、安全運航を守るために、サイバーセキュリティの強化も重要な課題であると、認識しています。

明日を見通すサステナビリティ経営

当社は、「川崎汽船企業行動憲章実行要点」において、「国籍、性別、宗教または社会的身分等を理由とする雇用や処遇の差別を排除し、機会の均等を図る」ことを行動指針として掲げ、性別、国籍にかかわらずグローバルな業態に対応して活躍できる配置に取り組んでいます。何よりも、海上・陸上の区別なく、従業員一人ひとりが自らの能力を高め、力を発揮できる環境を継続的に整えなければ、明日の経営は成り立ちません。

> **海上・陸上の区別なく、従業員一人ひとりが自らの能力を高め、力を発揮できる環境を継続的に整えなければ、明日の経営は成り立ちません。**

サステナビリティ経営は、今、この時点で成果を得るためというよりも、少し視点を上げて推進すべきことだと、私は考えています。社会の変化、ひいてはお客さまのニーズの変化の行方を見通し、「その先」において価値あるサービスを提供する上で、サステナビリティ経営の視点は極めて有効です。従業員の能力発揮を促す組織設計と人材育成、あるいは、脱炭素・低炭素社会の実現に貢献する事業領域への挑戦は、海運業の社会的使命の追求であるとともに、企業価値向上につながると考えます。

海上従業員の交代が困難を極めていた2020年6月、当社従業員有志が制作した「船員応援メッセージ動画」に、私は強く心を動かされました。予期せぬ事態の中で昼夜奮闘する仲間たちへの敬意と応援の想いを込めたメッセージには、「人間性の尊重」という当社グループの価値観と「自由闊達」という「“K” LINEスピリット」が見事に反映されていたと



「船上の仲間へ届け!! 家族とつなぐ応援メッセージ」動画

思うのです。グループ社員が企業理念・ビジョンを自分事としてとらえ、その意味を自ら体現することは、明日の世界を見据え、新たな価値を提供するためにも大きな意義があると、私は信じます。私自身も、企業理念・ビジョンに根付いた経営を今後も追求し、企業価値の向上を実現する決意です。

今後も、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

代表取締役社長
CEO

明珍幸一

経営計画：企業価値向上に向けて

メガトレンドと“K” LINEグループのアクション

当社グループは、中長期的な視点でグローバルな社会の動きと海運業界を取りまく環境の変化を見通し、経営計画を策定しました。急速な社会と市場の変化を事業機会としてとらえ、持続的な成長を実現するには、不確実な将来に適応し柔軟な進化を遂げるための経営基盤の強化と先進的な取り組みへの挑戦、独自の競争優位性を追求する姿勢の継続が必須であると分析しました。

メガトレンド

経営計画 グローバル社会の動き

2025年、さらにその先の将来を見据えた世界の変化・大きな潮流

- 持続可能な循環社会の実現と事業活動の共存
- 特にエネルギー戦略やライフサイクルアセスメントを含む脱炭素・低炭素化への取り組み加速
- 米・中対立に象徴される地政学的な不確実性の増大
- 非接触型の行動様式とデジタルネイティブによる価値観の変容
- 業種や国境を越えた連携による付加価値の創出
- 事業環境の変化の短期化
- インフラとしての海運の重要性の再認識

経営計画 海運を取りまく環境

「機会」と「脅威」が同時に到来

- 顧客を取りまく事業環境の変化への対応
  - ➤ 脱炭素・低炭素による影響とエネルギーバリューチェーンでの役割
  - ➤ 国内市場の伸び悩みとグローバル展開
  - ➤ CASEという課題に直面している自動車業界の動向
- 安全・品質意識のさらなる高まり
- 地政学的要因による経済圏の分断やサプライチェーンの変容
- 環境関連技術の動向と新たな海上輸送需要の可能性
- 低炭素技術・代替燃料の検討と老齢船代替の動向
- 世界のインフラとしての成長産業

“K” LINEグループの対応

不確実な将来への適応と柔軟な進化
変化に立ち向かう先進的な挑戦と独自性

2020年度経営計画の進捗と成果

足元の「守り」を固める ― 予定どおり進捗

■ 船隊規模適正化：2020年度に25隻の船隊削減実施、より筋肉質な船隊規模へ

長期固定船隊隻数推移	2020年度初め	2020年度末	2025年度末目標
全社	352隻	327隻	300隻

➤ P20-23 CFOメッセージ

■ 投資の厳選：経営計画にのっとり投資の厳選を継続

安全・環境・品質に対する取り組みと成長戦略 ― 予定どおり進捗

■ GHG排出量削減
➤ P19 財務・ESGハイライト

■ LNG燃料船の導入拡大
➤ P24-27 特集：新たな価値の提供 社員座談会

■ LNG燃料供給事業の拡大
➤ P60-61 事業概況 エネルギー資源 燃料事業

■ K-IMSの実装拡充
➤ P30-31 特集：新たな価値の提供 デジタル技術で高度化する安全・環境・品質

■ Seawingの研究開発
➤ P38 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

■ CCSの実証実験
➤ P62-63 事業概況 エネルギー資源 電力事業

■ “K” LINE 環境ビジョン2050改訂版を策定
➤ P38 “K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

■ 安全運航の継続
➤ P34-35 安全運航

流動性確保 ― 予定どおり進捗

■ コロナ禍による不測の事態に備え、手元現預金月商3ヶ月分以上を安定的に確保

自己資本拡充 ― 予定を大幅に上回り進捗

■ ONE業績の大幅な改善および北米西岸ターミナル事業売却の完遂により自己資本は2020年代半ばの目標（1,500億円）を大きく前倒しで達成
➤ P20-23 CFOメッセージ

2021年度経営計画

2021年度経営計画の概要

当社グループは、「海と技術で世界をつなぐ」というテーマを掲げ、2021年度経営計画ローリングプランの下、継続的企業価値向上に向けた事業戦略を展開しています。中心となるのが、「自営事業4本柱の磨き上げ」「新たな事業領域への挑戦」「アジアを中心としたグローバル展開の加速」「コンテナ船事業の競争力向上」の4つの戦略です。4つの事業戦略の展開に合わせ、全社テーマである8項目の組織横断的な機能戦略を推進することで、継続的な財務基盤の強化を図るとともに、企業価値向上を目指します。

財務体質の改善に応じて戦略的成長分野への投資も加速します。2021年度から5年間の総投資額を2,500億円規模と想定するとともに、そのうち約1,000億円規模を低炭素化・脱炭素化に向けた取り組みをはじめとする環境関連投資に割り当て、中長期的な市場の変化を見据えた事業ポートフォリオの入れ替えも検討していきます。

また、持分法適用会社ONEについては、事業計画、投資計画、配当方針を含む資本政策の策定を支援し、さらなる競争力向上・企業価値向上につなげます。

経営計画の概要

		成長分野	
		グローバル展開 • 拠点強化 • ネットワーク活用・パートナーとの協業	**成長領域の取り込みを検討** • 環境技術活用 • AI、DX技術活用
自営事業4本柱の磨き上げ • 顧客への提案力強化 • 船隊規模の適正化継続 • 安定収益基盤の拡大 • 投資の厳選 • データの活用 • 配船効率の追求	**ドライバルク**	• 新興国・三国間輸送強化	• バルカーへのSeawing搭載（2022年度以降） • LNG燃料ケープサイズバルカー
	エネルギー資源	• 多様なエネルギー需要への対応	• 洋上風力支援船 • 国内洋上風力発電事業支援 • 新エネルギー輸送 • 小型LNG船輸送 • LNG燃料供給船等周辺事業 • 船上でのCO_2回収実証試験（CCS） • LPG燃料焚きLPG・アンモニア兼用船
	自動車船	• 中国を中心としたEV化への対応	• LNG燃料自動車船導入拡大（8隻追加） • High & Heavy貨物積取増強
	物流・近海内航	• 現地に密着した展開	

コンテナ
• 主要事業部門として株主の立場からONEへのサポートを継続

全社テーマ

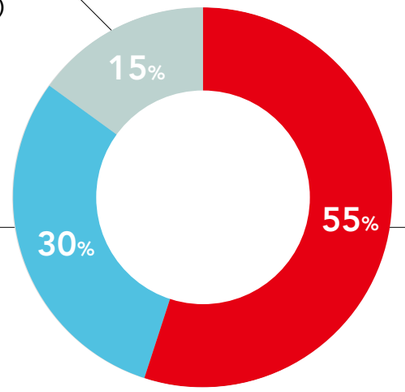
- 継続的な財務基盤の拡充
- 安全・品質の追求
- 環境技術の研究開発
- ガバナンス強化
- グループ資源の有効活用
- 内部人材と外部ネットワークの活用
- DX推進
- 業務効率改善

投資計画

足元投資は厳選

- 2021年度から5年間の総投資額を営業キャッシュ・フローの範囲内に抑制し、2,500億円規模とする
- 財務体質改善後を見据え、新規成長分野への投資を検討

戦略投資枠（研究開発・DX）
新たな環境技術に関する研究開発
DX推進のための投資
- 環境技術開発への投資
- 脱炭素に向けた研究開発
- AI・デジタル分野強化



代替投資
安定収益事業を中心とした代替投資
- 長期安定契約に基づいた投資
- 安定収益事業の維持・拡大
- 稼ぐ力強化

成長分野環境対応
エネルギー資源等環境分野成長市場を見据えた分野への重点的な投資
- 代替燃料焚き船舶
- 環境対応付加物
- 低炭素に資する新事業

環境投資

環境関連投資予定額1,000億円規模（2021年度から5年間）

250億円 — **環境技術開発**
代替燃料技術など脱・低炭素に資する新技術、燃費改善に対する投資および研究開発

100億円 — **環境対応付加物**
SOxスクラバー、バラスト水処理装置、自動カイトシステムSeawingなど

100億円 — **低炭素に資する新事業**
LNG燃料供給船、再エネ関連事業など

500億～700億円 — **代替燃料焚き船舶**
自動車専用船は2020年度に1隻就航済み後続船を検討中

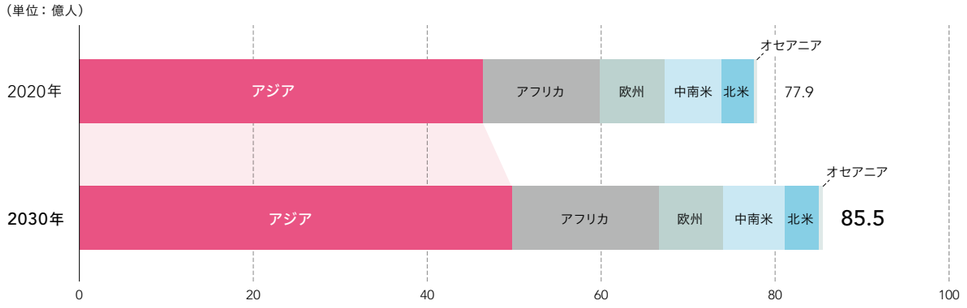
その他の取り組み
- 投資に対するICP*設定により低炭素投資を促進
  - ➤ 財務体質改善後を見据え、新規成長分野への投資を検討
- トランジション・ファイナンスの組成を活用した投資の推進

* インターナル・カーボンプライシング（ICP）とは、企業内部で独自に設定、使用する炭素価格のことを指します。

アジア市場の成長性

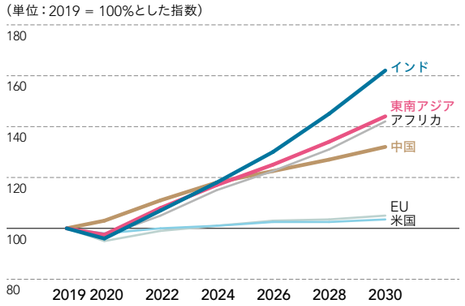
当社は、グローバル展開の加速を事業戦略の一つとして、グローバル拠点の拡充、現地パートナーとの協業拡大、グループ間シナジー創出の強化、マネジメント人材育成の加速に取り組んでいます。特に、2030年に約85.5億人に達すると予想される世界人口のうち50億人近くを占めると想定されるアジアでは、人口の増加と購買力の向上が製品物流需要の増大を牽引すると見込まれます。また、人口の増加を背景に電力をはじめとするエネルギー需要も拡大が予想されます。並行して低炭素化・脱炭素化に向けた政策支援も行われることが想定されることから、各国のエネルギー政策・環境政策に対応するエネルギー資源輸送への需要も顕在化すると見られます。

世界の人口成長予測



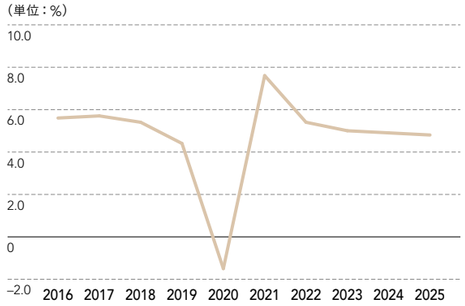
出典：UN, World Population Prospects : The 2019 Revision（2021年8月ダウンロード）

地域別／国別の電力需要の見通し（公表政策シナリオ）



出典：IEA, World Energy Outlook 2020

アジア平均GDP成長予測 実質GDP



出典：IMF, Asia and Pacific Regional Economic Outlook（2021年8月ダウンロード）

キーポイント

- アジアの人口は、世界の国別人口の上位を占めるインド・中国を含め2030年には**50億人近く**に達すると見られる。
- 2030年時点で、新興市場の電力需要はインド、東南アジアを筆頭に2019年比で**140～160%以上**と大きく伸長すると予想される。
- 人口の増加を背景に、アジアのGDP成長率は中期的に**5%前後**で推移すると予想される。

企業価値向上への取り組み

当社グループは、船隊適正化、サービス強化等の施策による自営4事業の収益力の向上に注力するとともに、ONEの収益力強化を支援し、中長期的な視点で成長と財務基盤の安定化に取り組みます。2021年度第1四半期決算時点で、想定より早く財務基盤の強化が進んでいることを勘案し、現在、成長戦略を盛り込んだ新たな経営計画を策定しています。コアバリューの再定義による成長戦略策定と規律ある投資の強化を推進するとともに、適正資本レベルも考慮した株主還元策についても併せて検討し、企業価値向上を目指します。

ONE設立によるコンテナ船事業構造改革完遂



企業価値向上に向けた経営課題

成長戦略
～コアバリューの再定義による成長戦略策定と規律ある投資の強化～

財務体質の一層の強化

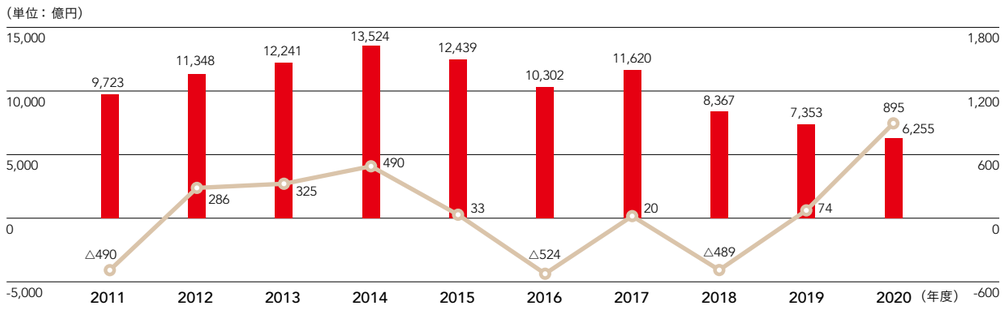
株主還元

- 想定より早い財務基盤の強化に基づき、成長戦略を盛り込んだ新たな経営計画を策定中
- 適正資本レベルも考慮した株主還元策の検討

財務・ESGハイライト

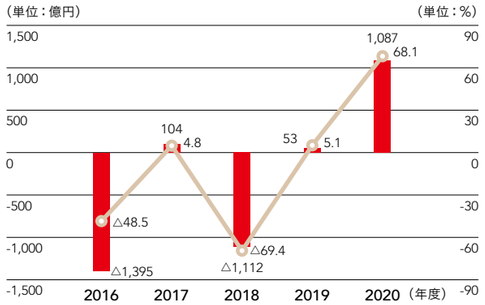
川崎汽船株式会社および連結子会社

売上高／経常利益



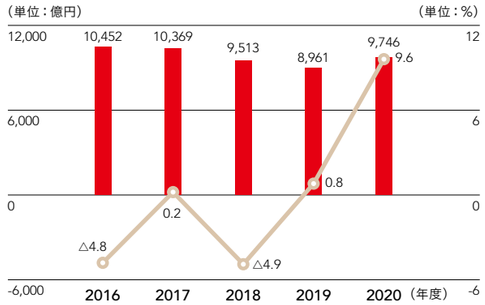
2020年度は、当社自営事業であるドライバルクや自動車船事業を中心に、新型コロナウイルス感染拡大による一時的な輸送需要低迷の影響を受けたことなどにより、売上高は前年度比14.9%減少しましたが、当社持分法適用会社であるONEの運営するコンテナ船事業において、特に年度後半以降、巣ごもり需要などを背景とした旺盛な貨物需要や短期運賃市況の安定的な推移により、ONE業績が堅調であったことなどを主要因として、経常利益は895億円へと大幅な増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本当期純利益率（ROE）



ONE業績の堅調な推移のほか、当社が保有していた、海外ターミナル事業を運営するINTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE, INC.の株式売却による特別利益を計上したため、親会社株主に帰属する当期純利益は大幅な増益となり、自己資本当期純利益率（ROE）も68.1%と大きく上昇しました。

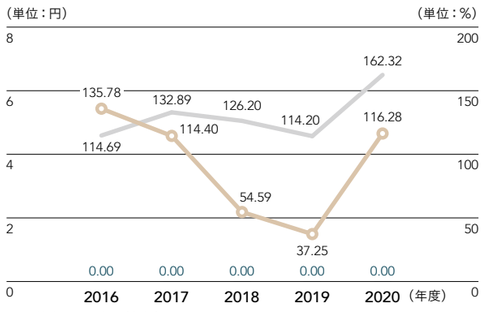
総資産／総資産経常利益率（ROA）*



2020年度は、経常利益の大幅な増益により、総資産経常利益率（ROA）が9.6%と前年度から大きく上昇しました。

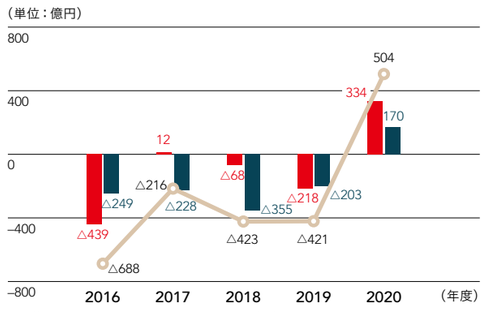
* 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 平成30年2月16日）等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。

1株当たり配当金／株主総利回り（TSR）



2020年度は、引き続き財務体質の改善、強化を最優先課題ととらえ、誠に遺憾ながら無配とさせていただきました。なお、株主総利回り（TSR）は、前年度比で大きく上昇しました。

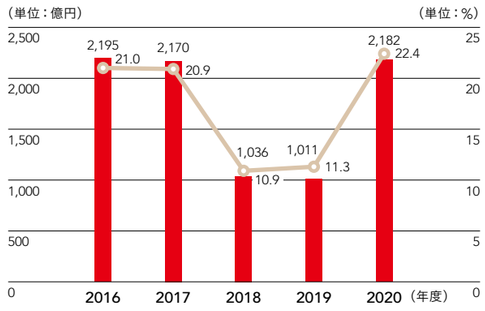
キャッシュ・フロー



2020年度は、税金等調整前当期純利益等により、営業キャッシュ・フローがプラスとなったほか、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入等により、投資キャッシュ・フローがプラスとなったことから、フリー・キャッシュ・フローは504億円のプラスとなりました。

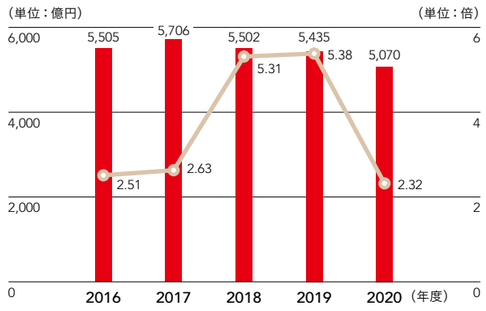
（注）億円未満を四捨五入しています。（1株当たり配当金／株主総利回り（TSR）を除く）

自己資本／自己資本比率



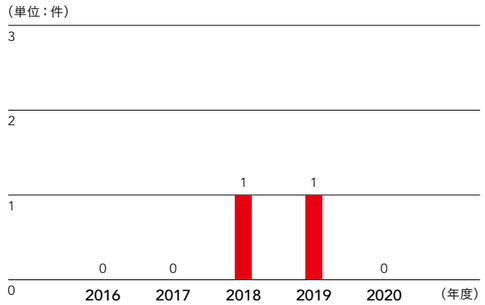
2020年度は、当期純利益の積み上げ等により自己資本を大きく積み増したことで、2020年度末の自己資本額は2,182億円と前年度末比で約2倍へと増加し、自己資本比率も22.4%と大きく改善しました。

有利子負債／負債資本比率（DER）



2020年度末の有利子負債は5,070億円となり前年度末比で減少したほか、自己資本の大幅な積み上げにより、DERは2.32倍と大幅に改善しました。

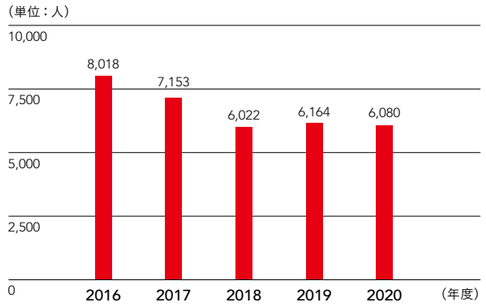
重大事故発生件数*



海運業を営む上で、安全運航の確立・維持は不変の使命です。過去5年間に座礁1件、衝突1件により2件の漏油事故が発生しましたが、適切な対応のもと被害を最小限に抑えました。

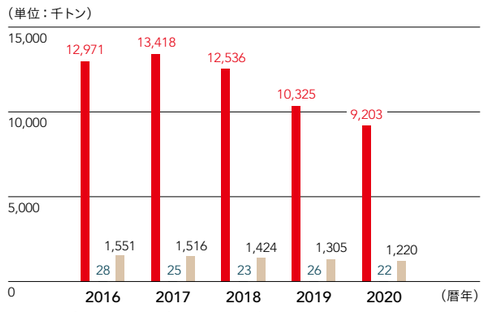
* 対象範囲は当社連結範囲、売上高の100%です。

従業員数（連結）



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

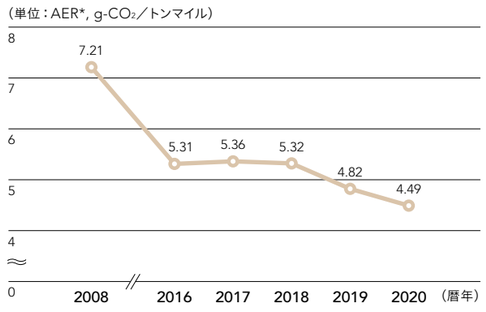
GHG排出量*（スコープ1，2，3）



当社グループの燃料消費や電気使用量等をもとにCO_2排出量を集計し、第三者認証を取得しています。当社はスコープ1の排出量（主に本船からの排出）が全体の約90%を占めており、2020年も2019年に引き続き減少しています。

* 対象範囲は当社連結範囲、売上高のほぼ100%です。

輸送トンマイル当たりのCO_2排出量（g-CO_2／トンマイル）



環境対応船投入と運航効率化等によりCO_2排出量削減を進めています。2020年に「"K" LINE 環境ビジョン2050」改訂版を策定し、CO_2排出効率の指標に関しても、IMOの目標に合わせて基準年を2008年とし、AER*を集計しています。2020年は2008年比で37.7%改善しました。

* 1トンの貨物を1マイル（1,852m）輸送する際の、船舶からのCO_2排出量の平均値（載貨重量トン数ベース）。

CFOメッセージ



代表取締役
専務執行役員
CFO
鳥山 幸夫

「機会」と「脅威」が同時に立ち現れる事業環境の変化を見通しながら、新たな事業ポートフォリオと強固な財務基盤の構築によって、持続的な企業価値向上を実現します。

当期（2020年度）の環境と業績

海運業を柱として世界の物流インフラの一端を担う当社は、必然的に外部環境、特に世界経済の動向の影響を大きく受けやすい事業特性を持ちます。2020年年初から始まった新型コロナウイルスの世界的感染拡大と、その防止に向けた各国の施策は、世界のあらゆる国の個人生活、経済活動、政治に影響を及ぼしました。当社事業においては、エネルギーの供給に関わるLNG船や油槽船などが比較的順調に稼働した一方で、ドライバルクや自動車船など荷主サイドで緊急の生産調整が必要になった事業に関しては、上半期にマイナスの影響を受けました。

特にコンテナ船は、従来の予想とは異なる形で市況が大きく変動しました。2020年度第1四半期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い一時的に荷動きが急減しました。しかし第3四半期以降は、欧米を中心に各国政府が導入した都市封鎖を背景に、いわゆる「巣ごもり需要」が急拡大したことから、アジア・北米航路を中心に需要が急回復に転じました。これにより、まず輸送スペースやコンテナの不足が顕著になり、次いで、感染拡大に伴う措置によって労働力不足に陥った港湾荷役作業が遅滞し、コンテナの内陸輸送の混雑が重なった結果、サプライチェーンに混乱が生じ、コンテナ船市況は歴史的に見ても例のないレベルにまで運賃が上昇するに至りました。

このような結果を受けて、2020年度の当社業績は、売上高が前年度比1,098億円減の6,255億円、経常利益が前年度比821億円増の895億円、親会社株主に帰属する当期純利益が前年度比1,034億円増の1,087億円となりました。

2020年度セグメント別通期業績

（億円）

セグメント（上段：売上高、下段：経常損益）		2020年度 上期	2020年度 下期	2020年度 通期	前年度比 通期	前年度比 増減額
ドライバルク		880	939	1,820	2,338	△518
		△93	1	△91	41	△132
エネルギー資源		378	399	776	847	△70
		34	△23	11	99	△88
製品物流		1,617	1,779	3,397	3,845	△448
		187	858	1,045	△29	1,075
	うち、コンテナ船事業	213	209	422	1,020	△598
		215	823	1,038	△104	1,142
その他		125	136	262	323	△61
		6	4	11	17	△6
本部・調整		–	–	–	–	–
		△35	△45	△81	△54	△27
合計		3,001	3,254	6,255	7,353	△1,098
		100	795	895	74	821

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

2020年度経営計画のレビュー

2020年度がスタートした4月時点では、経営環境の先行きが極めて不透明であったことから、当社は、環境の変化に柔軟に対応することを目的に、従来の3～5年の中期経営計画に代えて単年の「ローリングプラン」を掲げました。2020年度に策定した経営計画の主眼は、足元の市況の変動を冷静に受け止め見極めるとともに、ポストコロナの事業環境の変容を視野に、中長期的な将来の方向性を示すことにありました。具体的な事業方針として、当社は次の課題に取り組みました。

足元の「守り」固め

新型コロナウイルスの影響により2020年度上半期にドライバルク事業や自動車船事業を含む製品物流事業で需要が大きく減退したことを受け、足元の「守り」を固めることを最優先の課題としました。その具体策が、船隊規模の適正化です。2025年度までに52隻の削減を目指し、老朽船や収益性が低い船を中心に2020年度中に25隻の船隊削減を実施しました。2020年度は、中古船市況が一定程度回復したことから売船等の選択の幅が増えたことを背景に、市況の好調を機動的にとらえ、5年間の目標数の半数近くを1年間で削減、今後も可能な部分は臨機応変に前倒しで実施していきたいと考えています。

安全・環境・品質に対する取り組みの拡充・加速

当社の最重要経営課題である安全運航に関しては、海上従業員の健康を新型コロナウイルスの脅威から守るため、乗船期間が長期にわたる海上従業員の福利厚生の強化、残された家族へのケア、待機船員への収入サポートを最優先に実施しました。こうした取り組みが奏功し、海上従業員の交代が困難を極めるなかでも、2020年度は重大事故ゼロを達成しました。

安全と並ぶ重要経営課題である環境負荷低減に関しては、「“K” LINE 環境ビジョン2050」の下、当社の船隊として初めてLNGを燃料とする自動車専用船「CENTURY HIGHWAY GREEN」が竣工しました（P24-27参照）。「CENTURY HIGHWAY GREEN」は、建造資金への日本国内初のトランジション・ローンの活用という新たな挑戦に取り組み、今後の低炭素・脱炭素移行への注力に向けて資金調達の可能性を広げました。

中長期経営目標と2021年度経営計画

従来海運業は、建造した船を概ね20年にわたって運航することで利益を生むことを前提としてきました。しかし、環境規制の厳格化やイノベーションが加速する中、1隻の新造船が今後も長期にわたって競争力を維持することができるのか、不確実性が高まっています。そうした中にあっても、気候変動問題の解決と、その手立てとしてのカーボンニュートラルの実現に向け、国際社会が規制強化に動き、GHG排出削減に対する要求が高まっていくことは確実です。実際に、自動車などの自社製品のライフサイクル全体を通してのGHG削減を目指し、グローバルなサプライチェーン全工程を対象にした検証も始まりつつあります。また、従来の化石燃料に代わる水素やアンモニアなどの新たな燃料への転換をはじめ、自律運航船への取り組みなど、百年に一度の極めて大きな海運のパラダイムシフトに適切に対応できなければ、事業を継続することはできなくなるでしょう。

こうした海運業界の変化は、いわば「機会」と「脅威」が同時に立ち現れる状況であると言えます。当社グループが、日本企業としていち早く2018年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に賛同したことは、こうした「機会」と「脅威」への認識、そこに積極的にアクションを取る決意の証左にほかなりません。

当社は、ONEの業績改善、自営事業の収益回復および北米物流子会社の株式売却により、自己資本の改善、ROEの改善について、当初5～10年かけて達成しようとしていた目標が、2021年度中にも達成できる見通しです。

以上のような経営環境の変化ならびに財務基盤の改善状況を踏まえ、当社は全部門にわたって中長期の戦略的なポートフォリオ戦略の見直しを実施することにしました。コロナ禍後の、低・脱炭素化の進展が海運業界に与える影響を展望し、当社の本当の強みを見極めるとともに、グローバルな物流インフラ提供企業としてどうありたいか社内外で議論を尽くし、私たちとしてかくありたいという新しい事業ポートフォリオを見定めていきたいと考えています。

2021年度経営計画で掲げた事業戦略の具体化施策の一つである投資計画については、現時点では、3つの基本的な枠組みを示しています。すなわち、2021年度から5年間の総投資額を営業キャッシュ・フローの範囲の2,500億円規模とすること、次にそのうち1,000億円を環境投資に切り出すこと、さらに財務体質の改善の進捗に合わせ、必要なリスクを慎重に見極めながら新規成長分野への投資を検討することです。当社の基本的な財務規律ならびに投資規律を緩和することはありませんが、前述の新しい事業ポートフォリオの検討、ならびに加速する環境投資の必要性を勘案して、2022年度以降の事業計画と見合った投資計画の見直しも必要になるものと考えています。

リスク・リターン管理の高度化

投資の意思決定にあたっては、過去数年間にわたって高度化してきたリスク・リターン管理の実践と精度の向上を徹底していきます。すでに、統計的に計測した想定される最大損失額を事業リスクとして定量化する仕組みが事業部門レベルでも定着しており、株主資本コストと事業リスクを意識した当社独自の経済的付加価値を示す収益指標である“K” VaCSを用い、リスクに見合ったリターンの確保と最適な事業ポートフォリオを検証しています。また、資本コストを意識した当社独自の効率性指標であり、企業価値向上を測る“K” RICを用い、グループ全体・事業部門別ハードルレートを設定することで、投下資本に見合ったリターンの確保に努めています。

今般、当社は投資案件にインターナル・カーボンプライシング(ICP)を設定し、評価する仕組みも導入しました。CO_2排出量1トン当たり約4,000円の将来収益貢献を考慮した経済性指標を独自に算定し、投資案件評価に際して参考値として考慮しています。LNG燃料船は、従来の化石燃料の船に比べ建造費用が割り増しになるため、従来どおりの投資評価のみでは投資のハードルレートを超えることはできません。ICPの設定は、脱炭素化への社会の変化をとらえた意思決定を行うための、一つの有効な指標であると考えています。

“K” VaCS –“K” LINE Value after Cost of Shareholders' equity–	“K” RIC –“K” LINE Return on Invested Capital–
・株主資本コストを意識した当社独自の経済的付加価値を示す収益指標 ・各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門内の事業ポートフォリオの最適化を目指す	・資本コストを意識した企業価値向上を図る当社独自の効率性指標 ・収益率を基準とし、投下資本に見合ったリターンを上げることを促す ・各事業部門の事業リスク量を使用し、グループ全体・事業部門別ハードルレートを設定する
計算式 “K” VaCS = 税引後当期純利益 −（当社グループの事業特性を考慮した事業リスク量 × 株主資本コスト） (注) “K” VaCSが、ゼロ以上になることで企業価値向上を実現。	計算式 “K” RIC = 税引後利払前事業収益 ÷ 投下資本 (注) 原則として、“K” RIC > ハードルレートとして利用。ハードルレートは、WACC(加重平均資本コスト)などを用いる。

企業価値向上と株主へのリターン

前述のとおり、2021年度は先の経営計画を大きく前倒しする形で利益の集積と自己資本の改善が進む見通しです。経常利益の積み上げと自己資本の拡充によりROEの向上を実現しこれを安定化させ、株主総利回り(TSR)の継続的な改善を図ります。

早期の配当再開は当社の最優先経営課題の一つであると認識しています。当社ではコンテナ事業を持分法適用会社としてスピンオフした結果、会計制度上コンテナ船事業の利益は連結損益計算書にだけ計上され、単体の損益計算書では直接には取り込めません。一方配当金は、会社法上単体の利益の集積であるバランスシート上の利益剰余金を上限としてしか配当できないという規則があります。つまり公表している連結決算収支を見ただけでは、配当がどの程度可能なのかが分かりづらい状況にあります。コンテナ船事業以外の自営事業の利益をさらに伸ばし、連結収支には反映されない単体としての受取配当金を確実に増やすことで、復配に向けて最大限の取り組みを進めます。

海運ビジネスの将来像を描く

新型コロナウイルスの感染拡大は、海運業が世界経済のインフラとして果たす重要性を私たち自身が再認識する機会、また、海運業の果たす役割について広く社会に訴求する機会ともなりました。そうしたインフラとしての役割を持続的に果たすためには、安全運航を維持・徹底するとともに、破壊力が増しているサイバー攻撃を含めた新たなリスクに対する備えも強化しなければなりません。リスクに関しては、米中経済のデカップリングへの動きや新型コロナウイルスの感染再拡大など、市況のボラティリティを拡大しかねない要因も存在します。さらに需給の急変に備え、船隊規模拡大を追求せず需給に応じて船隊規模を調整できる柔軟な船隊構成としておくことも重要です。

脱炭素社会において求められる環境対応等、新たなサービスを提供するためには、従来の枠組みを超えるビジネスモデルの構築においてもリーダーシップを発揮しなければなりません。これまでコンテナ船事業を中心に行われてきた業界再編の流れがさらに強まり、信用力が高い船社への集約が行われる可能性もあります。

こうした外部環境の急速な変化を見通しながら、適切な、そして時には大胆な意思決定を迅速に行うには、幅広く収集した情報を、的確に選別し綜合する能力に加え、常に次の一手を打つことができる強靭な事業体であり続けることが必要であると思います。その強靭な事業展開を下支えするのが、強固な財務基盤と、ステークホルダーへの不断の還元であり、そこから派生する社会の揺るぎない信用の確保です。海運ビジネスに限らず、あらゆる事業において1年先に何が起きているのか予想し難い、かつてなく変化が速く激しい時代を迎えています。「機会」を確実に活かし「脅威」に臆することなく事業に取り組み、当社の企業価値の向上に全力を挙げてまいります。

社員座談会

海上輸送の環境負荷低減・安全向上を実現するイノベーションへの挑戦



山田 直輝	三好 良	黒井 悠也	江幡 有沙	山口 康彬
自動車船営業グループ 北米チーム チーム長	GHG削減戦略グループ GHG削減戦略チーム チーム長	自動車船事業グループ フリートマネジメントチーム チーム長	財務グループ 財務チーム チーム長	AI・デジタライゼーション 戦略グループ AI・デジタライゼーションチーム

2021年3月、LNG燃料自動車専用船「CENTURY HIGHWAY GREEN」が竣工しました。本船は、“K” LINEグループとして初めてのLNGを燃料とする次世代型環境対応自動車専用船であり、「“K” LINE環境ビジョン2050」の目標達成に向けた重要なマイルストーンと位置付けられています。2017年に開始した本船建造プロジェクトに携わった社員5名に、プロジェクト推進のための連携やプロジェクトで得たものについて聞きました。

最初に、本日参加している皆さんの所属部署、「CENTURY HIGHWAY GREEN」への関わり方と役割について教えてください。

山田：私が所属する自動車船営業グループ北米チームは、主にアジアから北米地域に輸送する自動車の荷主である自動車メーカーさんとのコミュニケーションを担っていまして、本船の収支に責任を負う立場でプロジェクトに関与しています。お客さまと自動車船営業グループが、海上輸送の過程で排出されるGHGの削減の可能性をともに検討するところから本プロジェクトがスタートしたと、前任者から聞いています。

三好：私が現在所属するGHG削減戦略グループは、2021年4月に新設されたグループで、次世代環境船舶戦略を技術面からリードする役割を担っています。以前は、造船技術グループに所属しており、自動車船営業グループの提案を受けて、LNG燃料焚き自動車船というアイデアを実現するための技術的な要件を詰めて建造を進めるという業務を担当してきました。本プロジェクトには今日のメンバーの中で一番長く携わっています。

黒井：私が本プロジェクトに参画したのは2018年です。私が所属する自動車船事業グループフリートマネジメントチームは、新造船建造や傭船など貨物の輸送量に見合った船舶の手配を行います。山田さんの営業グループが本船運航時の想定収支を計算するのに対して、私は造船所との交渉、社内関連部署の進捗管理、船舶管理会社との調整を進める役割を担いました。

江幡：私は建造資金を調達する財務グループのメンバーとして、竣工の約1年前から本プロジェクトに関わりました。新造船の資金調達をする場合は、通常であれば竣工の3ヶ月ほど前から金融機関と融資交渉を始めるのですが、本船は当社グループにとって初めてのLNG燃料焚き船ということで、通常よりも早く金融機関とのディスカッションを開始しました。

山口：私は2018年までは三好さんと同じ技術グループに所属していまして、その後2019年に新設されたAI・デジタライゼーション戦略グループに異動した後に本プロジェクトに参画しました。私が入社した時にちょうど当時最先端の環境性能を持つ「DRIVE GREEN HIGHWAY」が竣工して、いつか自分も最先端のプロジェクトに携わりたいと思っていたのですが、思いがけず最新のデジタル技術搭載というアプローチで本プロジェクトに参画することになりました。

今日の参加者の所属は5部署に及んでいます。開発過程での社内外の関係者間の連携について教えてください。

三好：まず社外の関係者との連携について言えば、建造にあたって最も密に情報を共有しなければならないのが造船所です。本来であれば造船所の訪問を通じて情報共有がなされるのですが、2020年からは新型コロナウイルスによる影響でそれができなくなってしまいました。建造過程で起きる技術的な問題に対して、都度修正を加える必要もありますし、新型コロナウイルス感染拡大の影響で本船の要の一つであるタンクの搬入が遅れるという重大なスケジュール変更もありました。そこで、新型コロナウイルスの感染拡大前から「船主建造監督」として香川県にある造船所に駐在していた社員が中心となって、香川・東京間をリモートでつなぎ、技術的要件の情報交換を行いました。リモート形式で建造過程で起こったハードルを乗り越えてきたのは、難しくも新しい経験でした。

黒井：「CENTURY HIGHWAY GREEN」の船舶管理を請け負うケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社（KRBS）との情報共有も、リモート形式で進めました。船舶管理会社とは、船舶・機関の保守管理、乗組員の配乗といった実際に本船を円滑に運航する役割、いわば船会社の肝となる役目を担います。KRBSはこれまで、LNG船・LNG燃料船の管理の経験がなかったため、初めてLNG燃料焚き船の船舶管理をするにあたり、当社が培ったLNG船の機関に関連する技術的なノウハウ、スキルを十分にKRBSと共有することが極めて重要でした。

山田：プロジェクト進行過程では関係者の連携が不可欠です。例えば、建造が進み竣工が近づくにつれて、本船発注時に立てたコスト概算値から一部コストが上振れてしまったのですが、それをどう抑えるのかに頭を悩ませ、費用に関連する社内外関係各所へ連絡を頻繁に取り、必要に応じ交渉をお願いしました。



CENTURY HIGHWAY GREEN

社員座談会

江幡：私たち財務グループが競争力ある条件で建造資金を調達できるかどうかが、直接的に山田さんたち営業グループの収支計算に影響しますから、私たちもかなり頻繁に情報共有をしていましたね。

川崎汽船の社風は、連携や情報共有にどのように影響していると思いますか。

黒井：まったく新しいプロジェクトで、しかもミスが許されないというプレッシャーのもとで不安を感じたとき、やはり経験者に自分の疑問点を相談したくなります。そうした時に、例えばLNG船運航の経験を持っている人が社内のどこにいるのかおおよその目星がついて、その人に質問をしたら労を惜しまずに指南してもらえる。社内のさまざまな人に質問でき、快く情報を共有してもらえるといったオープンマインドな組織文化には、大いに助けられました。



> 経験を持っている人が社内のどこにいるのか目星がついて、その人に質問をしたら労を惜しまずに指南してもらえる。そういうオープンマインドな組織文化には、大いに助けられました。（黒井）

山田：実は、三好・江幡・山田の3名は同期入社で、われわれはプロジェクトに参画する前からインフォーマルな情報交換を比較的頻繁に行っていました。黒井さんが言うとおり、インフォーマルな社内のネットワークも含めて、社内で声をかけやすいというのは重要ですね。

山口：もう一つ、「一歩を踏み出しやすい」というのもポイントではないでしょうか。本船をデジタル技術導入のための通信インフラを整備したデジタルフラッグシップとすることは、建造が進行している途中で提案したアイデアです。現在の海運業界における最先端のデジタル技術を搭載すれば、環境性能とデジタル技術による安全向上の両面において貢献できるのではないかと考えたのです。そういう提案を「今さら何を言い出すんだ」と否定しない、「じゃあ何ができるか検討しよう」と柔軟に受け入れてもらえるところに、当社グループの特長が表れているように思います。

> 現在の海運業界における最先端のデジタル技術を搭載すれば、環境性能とデジタル技術による安全向上の両面において貢献できるのではないかという提案を柔軟に受け入れてもらえるところに、当社グループの特長が表れています。（山口）



山田：分かります。個人的には、進取の気性に代表される“K” LINEスピリットというのは、結局のところ、社内の要所要所にがんばる人がいる、そうした個人が突破口を開くことで、物事が動くということではないかと思うのですが、そうした個人のがんばりを受け入れて尊重してくれる周囲のサポートも重要ですね。

江幡：トランジション・ローンの調達にも、「一歩踏み出す」ことを促す社風が間接的に効いたと言えるかもしれません。ローン審査でポイントとなったのは、「“K” LINE 環境ビジョン2050」の下で、業界の国際的な目標を上回るCO_2排出効率とGHG排出総量の目標値を当社グループが掲げていることでした。そうした環境に対する全社的な取り組みと、意欲的な目標達成に向けたマイルストーンとして本船が位置付けられるという点が、評価されたわけですから。

> トランジション・ローンの審査では、「“K” LINE 環境ビジョン2050」の下での全社的な取り組みと、意欲的な目標達成に向けたマイルストーンとして本船が位置付けられるという点が、評価されました。（江幡）



「CENTURY HIGHWAY GREEN」の竣工から、“K” LINEグループは何を得たでしょうか。

山田：世の中が急速に低炭素化・脱炭素化に向けて動き出している2021年のタイミングで、低炭素化に対応する当社グループの意志を、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに示すことができたと思います。そこで改めて思うのが、難しい事業環境にあっても、市場の先を見通した提案をする重要性です。LNG燃料供給インフラもなく、海運市況も低迷して新しいことに手が出しにくかった2017年当時に、LNG燃料船に将来性を見出したからこそ、いち早く2021年に本船が竣工できたのだと、実感しています。



> 2021年のタイミングで、低炭素化に対応する当社グループの意志を、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにお示しすることができました。そこで改めて思うのが、難しい事業環境にあっても、市場の先を見通した提案をする重要性です。（山田）

山口：竣工に合わせてデジタル技術の搭載について発表したところ、これまで取り引きがないIT企業から一度話をしたいという問い合わせが入るなど、世の中からの注目度・評価が上がったという手応えがありますね。

江幡：ESGファイナンスのお引き合いも増えました。財務としては、案件数や金額の積み上げだけを追うのではなく、「“K” LINE 環境ビジョン2050」の目標達成に向け全社的に取り組んでいることを、金融機関や投資家の皆さまにご理解いただけるよう努めていきます。

三好：燃料の供給を受ける船と、燃料の供給をする船のインターフェースに関する技術的な知見の獲得という点では、LNG燃料焚き船運航とLNG燃料供給事業がほぼ同時にスタートしたことにも意義があります。代替燃料による海上輸送を拡大するには、代替燃料のサプライチェーンの整備が不可欠な中で、当社グループはその確立に率先して取り組んでいます。ただし、安全運航とそのためのノウハウの蓄積という意味で、本船も含めた代替燃料船の真価が本当に問われるのは、運航が始まったこれからです。

> 安全運航とそのためのノウハウの蓄積という意味で、本船も含めた代替燃料船の真価が本当に問われるのは、運航が始まったこれからです。（三好）



黒井：新しい技術・仕組みに挑戦して、手探りしながらも、本船の竣工まで無事至ったという経験は、次への糧になります。ここで得た経験を今後の新造船計画にも十分活かしていきたいですし、当社の環境ビジョン達成をリードしていくという気概で、今後の案件を進めていきます。

本座談会は新型コロナウイルス感染拡大予防のためオンラインにて行いました。

「CENTURY HIGHWAY GREEN」についての詳細は、以下をご覧ください。
https://www.kline.co.jp/ja/news/car/car-41358645812602032 7/main/0/link/210312JA1.pdf

トランジション・ローンについての詳細は、以下をご覧ください。
https://www.kline.co.jp/ja/news/csr/csr-265916847566137 1808/main/0/link/210312JA2.pdf

LNG燃料供給事業についての詳細は、以下をご覧ください。
https://www.kline.co.jp/ja/news/Liquefied_gas/Liquefied_gas7142194345384862153/main/0/link/201021JA.pdf

脱炭素化への取り組みと成長市場の開拓



カーボンニュートラルに向けた お客さまの取り組みをサポートしながら、 成長市場における地位確立を狙います。

執行役員
LNG、カーボンニュートラル推進担当
カーボンニュートラル推進グループ長
金森 聡

エネルギー輸送の経験と顧客基盤を活用

世界の脱炭素化への動きが加速する中、当社は、カーボンニュートラルの実現に貢献する事業の早期立ち上げを図るため、2021年4月にカーボンニュートラル推進グループを設立しました。

洋上風力発電事業を支援する船舶サービスの提供などによる再生可能エネルギーの導入促進、LNG・水素・アンモニアなど代替燃料のサプライチェーン構築、燃料電池やEVを利用したゼロエミッション船舶の開発、カーボンリサイクル・二酸化炭素回収・利用・貯留（CCUS）の事業化など、カーボンニュートラル関連市場は今後ますます成長すると予想されます。当社はこれまで、石油、石炭、LNGといったエネルギー資源輸送や海洋事業を通じて知見を蓄積するとともに、エネルギー業界の国内外のお客さまと信頼関係を築いてきました。こうした経験と顧客基盤を活かし、カーボンニュートラルに向けたお客さまの取り組みをサポートしながら、当社としても成長市場におけるプレゼンスを確立します。

カーボンニュートラル関連事業の最新の動き

2021年6月、洋上風力発電事業の開発、建設、操業に関わる作業船・輸送船サービスを提供するケイライン・ウインド・サービス株式会社（KWS）が営業を開始しました。当社と川崎近海汽船株式会社が設立した合弁会社であるKWSには、両社のオフショア支援船事業の知見に加え、タグや物流等の“K” LINEグループ各社のノウハウも集結させています。今後の日本の洋上風力発電の拡大を念頭に、日本人船員の確保・育成、海事クラスターへの貢献、地域活性化を見据えた事業を展開する計画です。

2021年8月には、中部電力株式会社、アイルランドの再生可能エネルギー開発企業DP Energyとのカナダにおける潮流発電事業の共同開発契約も締結しました。本事業は、日本企業が海外において初めて参画する潮流発電事業であり、合計3基の水中タービン発電機の設置を目指しています。

また当社は、液化CO_2海上輸送の社会実装に向けた実証実験への参画をはじめ、今後の技術的進化を見据えた研究開発にも挑戦しています（P65参照）。



オフショア支援船

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

価値創造への挑戦

- エネルギー資源輸送や海洋事業を通じて培った知見の活用により、お客さまのカーボンニュートラルへの取り組みに貢献する
- 造船、舶用工業、港湾運送、倉庫・物流などの関連産業で形成する海事クラスターの中心を担う海運業者として、関係事業者と連携しながらカーボンニュートラル関連市場の発展を牽引する
- 作業船・輸送船サービスの拡充を通じ、日本政府の「グリーン成長戦略」が掲げる重点分野の一つである洋上風力発電の普及を支える
- 将来のイノベーションを見据えた研究開発を進める

解説：海運業界とカーボンニュートラルの概況

法規制等の動向

- 国際海運のルールづくりは、海事問題に関する国際協力を促進するための国連の専門機関である国際海事機関（IMO）が担っています。2018年4月に採択されたIMOのGHG削減戦略では、国際海運分野のGHG削減目標として、①2030年までに燃費効率を40%以上改善（2008年比）、②2050年までにGHG総排出量を50%以上削減（2008年比）、③今世紀中できるだけ早期にゼロ排出の3点を掲げています。
- 本戦略は、当初から2023年の改定が計画されており、2021年秋から改定作業が開始される予定です。
- 環境規制の厳格化を先導するEUは、EU域内排出量取引制度（EU-ETS）を導入しており、国際海運への拡大を提案しています。日本政府はEU-ETSの国際海運への拡大に反対する一方、IMOにおける効果的な対策づくりを加速するよう呼びかけています。
- 航空業界では、2021年から国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム（CORSIA）の運用が始まり、ボランタリー・クレジットの活用も認められています。

船舶運航のGHG排出削減

- 海運会社がカーボンニュートラルを目指す上では、重油を主燃料とする船舶の燃料転換が不可欠です。一方で、世界中で運航する船舶、特に不定期船は、世界各地で品質の安定した燃料をタイムリーに調達する必要があることから、エネルギー供給基盤の整備が重要な課題となっています。

エネルギーサプライチェーンの整備

- 海運会社は、海上輸送を通じてエネルギー資源のサプライチェーンを支えており、特にエネルギー資源の多くを輸入に頼る日本において重要な役割を担ってきました。従来の石油、石炭、LNGなどの輸送に加え、今後は水素、アンモニア、CO_2といった新たなエネルギー資源の安全な海上輸送やサプライチェーン構築への貢献が期待されています。
- 燃料転換は、電力、化学などさまざまな業界で急速に進んでおり、将来にわたる供給量確保の視点が欠かせません。そのため、これまで以上に関連産業と連携して、戦略的にサプライチェーンを構築する必要があります。
- 再生可能エネルギーの普及などにより日本においてもエネルギーの地産地消が進むと、これまで以上に近海・内航船への需要が高まると想定されます。これは、船舶を運航する日本人船員の確保が重要な課題となる可能性を示しており、長期的視点での人材育成が求められます。

デジタル技術で高度化する安全・環境・品質



一層高度な安全運航・環境負荷低減・サービス品質を実現し 、データと最新技術の活用によって、新たな付加価値を創出します。

AI・デジタライゼーション戦略グループ長
内田 洋

► DX推進に向けたデータ基盤の整備

「海と技術で世界をつなぐ」という経営計画のテーマの下で当社が目指すのは、安全運航の強化、環境負荷の低減、そして、顧客サービスの品質向上です。これらの目標の達成に向け、長年培った技術力に加えてデジタル技術も活用しながら、安全品質管理グループや先進技術グループを含めた船舶技術部門と事業部門、システム部門をはじめとしたすべての陸上部門が一丸となって、付加価値の創出に取り組んでいます。

海運業界をめぐるDXの動きを迅速にとらえ、安全・環境・品質への取り組みを磨き続けるためには船陸ともにデータ基盤の構築が不可欠です。当社は、船陸間通信インフラを整備するとともに、統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」や船舶管理データと、社内のさまざまな業務システムとのデータ連携を進めています。

► AI技術活用による安全運航と運航管理の高度化

2016年に運用を本格化した「K-IMS」は、近年、最新のAI解析技術を導入しています。これにより、風や波、海流といった外部環境の変化に影響を受ける実海域での本船の運航性能のより高精度な解析が可能になります。すでに「K-IMS」を構成するシステムの一部として運用している最適航路支援システムも併用しながら、運航管理の高度化と、一層の安全運航や環境負荷低減につなげます。

当社は、AI技術を活用した自動運航船に関わる技術開発にも取り組んでいます。例えば、「K-IMS」に蓄積した運航データと過去のトラブルやメンテナンス情報を、AIによって一括解析すれば、機器の故障予知や機関プラントの最適運転も可能になります。また、船舶の衝突・座礁事故の防止を目的とする高性能カメラ・AIによる画像認識技術や、最新の衝突リスク計算エンジンを活用した操船者支援システムの開発も進めています。さまざまな先進技術の導入によって、乗組員の負荷軽減と安全性、輸送品質のより一層の向上を目指します。



► デジタル化による船上働き方改革とサービス品質向上

デジタル技術は、船上の働き方改革にも寄与しています。船内通信機器、船内Wi-Fi敷設を含むネットワーク強化を進め、船内での業務効率化を図るとともに、例えば、従来船上で行っていたプラン作成のシミュレーションを陸上でも行えるよう、数理最適化技術の活用によって貨物の積み付けプラン作成の自動化にも取り組んでいます。こうした海陸間での情報共有によって、安全運航管理を強化しながら、お客さまからの要望にタイムリーに応えられる新たな仕組みを構築していきます。

データと最新技術の活用による安全運航の高度化、環境負荷の低減、サービス品質の向上により、SDGsの掲げるエネルギー効率の改善・向上(7.3、12.2)、気候変動の影響軽減(13.3)、海洋汚染の防止(14.1)などのターゲットの達成に貢献することを目指します。

価値創造への挑戦

- DXの前提となるデータ基盤を整備する
- 統合船舶運航・性能管理システム「K-IMS」への先端技術の導入により、安全運航、環境負荷低減、輸送品質向上を継続的に実現し、当社サービスの付加価値を高める
- 船上業務のデジタル化によって、船上働き方改革とサービス品質の強化の双方を追求する
- 最先端デジタル技術を用いた自動運航船の技術開発にも取り組む

解説：海運業界におけるデジタル技術活用の概況

海上ブロードバンドの整備

- 海上における高速情報通信インフラの整備は、陸上に比べ大きく遅れていましたが、衛星通信サービスの普及と市場の順調な拡大により、2010年代半ばから通信速度の高速化と通信料金の低下が進み、船上業務のデジタル化を後押ししています。近い将来には、低軌道衛星の増加によりさらに高速化が加速することが予想されます。
- 海上ブロードバンドの普及と船内Wi-Fi網の整備は、業務効率化だけでなく、海上従業員の福利厚生の充実にもつながっており、特に新型コロナウイルスの影響で海上従業員の乗船勤務が長期化した2020年以降は、家族とのコミュニケーションやメンタルヘルスへのケアにおいて大きな役割を果たしています。

海事業務・船舶のイノベーション

- 海運業界では、船舶の運航システムや港湾業務のデジタル化が拡大しており、運航管理全体の最適化によるGHG排出量の削減といった成果を挙げています。また、最新のブロックチェーン技術等の導入によって、燃料供給や貨物の追跡から船舶リサイクルや廃棄物処理に至るまで、海運業のバリューチェーンに関わるあらゆるプロセスを効率化する取り組みも行われています。
- 海陸通信の高速化、データ基盤整備の進展やIoTの普及に伴い、今後、運航データや船舶データ共有のためのオープンプラットフォームの活用が拡大すると予想されます。日本でも、海事業界におけるデータ流通を目的とした船舶データ共通基盤「Internet of Ships オープンプラットフォーム(IoS-OP)」が2018年から運用されるなど、データの共有・流通が拡大しています。
- 安全運航の向上、船上の労働環境改善、産業競争力と生産性の向上を目指した自動運航船の研究開発が進んでいます。日本では、国土交通省が自動運航船の実用化へ向けた安全設計ガイドラインを策定し、現在実証実験も行われています。

サイバーセキュリティの強化

- 近年、大規模なサイバー攻撃によってシステムに障害が発生し、完全復旧までに数週間を要した事案や、運航に必須のGPS位置情報の改ざんにより、船舶の航行に影響が出る事態が発生しています。このため、情報システムのセキュリティ維持・強化は海運各社にとって極めて重要な課題となっています。
- こうしたインシデントを受け、IMOは2017年に海事サイバーセキュリティマネジメントのガイドラインを発行するとともに、2021年1月以降、国際安全管理コードに基づく安全管理システムを通じてサイバーリスク管理を実施することを強く推奨しています。
- 当社においてもサイバーリスクに適切に対応するため、日本海事協会のサイバーセキュリティマネジメントシステム(CSMS)に基づく認証取得や、最新技術の導入によるシステムの防御、監視強化に取り組むなど、安全かつ堅牢なグローバルネットワーク構築に向けサイバーセキュリティの強化を図っています(P54-55参照)。

持続可能な社会の実現と新たな価値の創造に向けて

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

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 関連テーマの特定
STEP 2 重要課題の抽出
STEP 3 CSR活動目標の策定
STEP 4 SDGsとの照合
STEP 5 レビュー

社会的責任を重視した経営体制の構築

コーポレートガバナンス
社会からの要請に応える経営体制の確立
► P44-51

ステークホルダーエンゲージメント
ステークホルダーとの対話の促進

事業活動の影響に対する配慮

最重要課題

環境保全
環境マネジメントの強化
環境に配慮した事業活動
► P36-39

最重要課題

安全運航
重大事故の防止
► P34-35

人権
差別防止
労働基本権の尊重
強制労働・児童労働の防止
► P52

労働慣行
長時間労働の防止
多様な働き方の推進
労働安全衛生向上
► P40-43

コンプライアンス
腐敗防止
反競争的行為の防止
► P53

リスクマネジメント
大規模災害発生時の事業継続
大規模事故対応能力向上
危機・リスク管理体制
► P54-55

新たな価値の創出

最重要課題

人材育成
企業風土の改善
グローバル人材の育成
ダイバーシティの推進
► P40-43

イノベーション
環境負荷低減や
サービス品質向上を通じた
新たな価値の提供
► P24-31

コミュニティへの参画
自然災害被災地の復興支援
経営資源を生かした
社会貢献活動の推進

雇用創出・技能開発
教育に対する支援および
雇用の創出

マテリアリティ特定プロセスの詳細および重要課題・重要テーマの推進に向けた主な施策と関連するSDGsについての詳細は、こちらをご参照ください。

"K" LINE
サステナビリティ・ブックレット

https://www.kline.co.jp/ja/csr/group/booklet.html

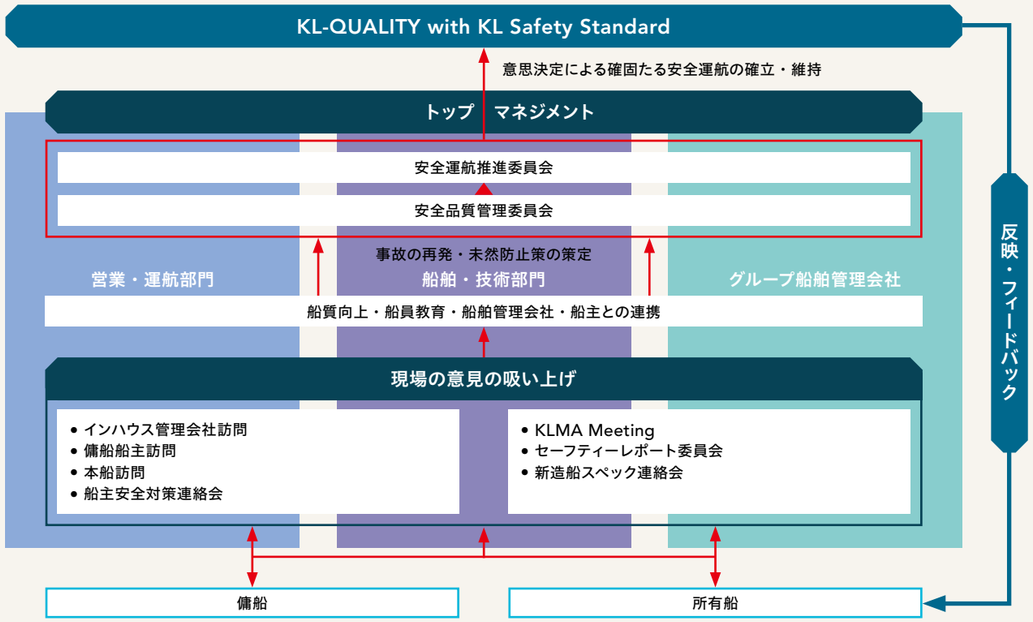


世界トップクラスの安全運航の維持

海運業を営む上で、安全運航の確立・維持は不変の使命です。“K” LINEグループでは、企業理念やビジョンにおいて「安全で最適なサービスの提供」を謳い、安全運航による社会への貢献を果たすために、①安全運航管理体制の充実、②船舶管理体制の強化、③海事技術者の確保・育成の強化の3本柱を掲げています。

安全運航管理体制の充実

当社では社長執行役員を委員長とした安全運航推進委員会を安全運航に関わる最高決定機関とし、社船・傭船・運航受託船などすべての当社運航船の事故防止および安全対策につき、基本方針の策定から施策の実施までを下図の体制にて行っています。



船舶管理体制の強化

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

船舶管理会社	管理船種
ケイラインエナジーシップマネージメント株式会社	油槽船、LPG船、LNG船
“K” Line Ship Management (Singapore) Pte. Ltd.	コンテナ船、ケミカル船
“K” Line LNG Shipping (UK) Limited	LNG船
ケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社	自動車船、ドライバルク船
Stargate Shipmanagement GmbH	自動車船

安全キャンペーン

毎年、「安全運航と環境保全」をテーマに、陸上・海上職員が一丸となり意見交換や状況確認を行うことで、船体・機関のみならず全社を挙げての安全思想向上の活動としています。

　コロナ禍におきましては、WEB会議システムを最大限活用した船陸双方向のコミュニケーションにより活発な意見交換を実施しています。

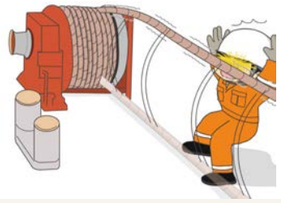


“K”AREプログラム

当社は、安全運航の達成のためノンテクニカルスキルに着目し、「“K”AREプログラム」という取り組みを行っています。平時においては全員が上下関係の壁を取り払い、失敗をオープンに報告、共有できる職場環境をつくることにより、「失敗を生かす企業文化」の構築を目指します。経営者から現場の船員まで海陸一丸となって、企業の安全文化醸成に向けて取り組み、ヒューマンエラーに起因する事故を減少させ、重大事故の撲滅を目指しています。

Safety Report制度

不安全行動といった船上でのニアミス報告は、陸上で勤務している熟練の海事技術者によって丹念に分析され、傭船にフィードバックされています。当事者の責任を問わないノンブレイミングカルチャーの徹底で、年間数千件の報告を受け、現場における安全意識も根付かせています。



KL-QUALITY

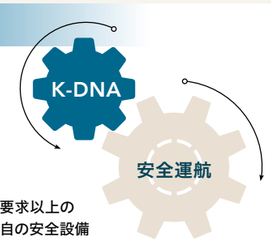
当社独自の品質指針KL-QUALITYを指標として当社検船監督が全運航船を定期的に訪船し検船を実施しており、コロナ禍においては、IT・デジタル機器を活用したリモート検船を開始しています。

　また、長期傭船の船主各社実務管理者と、幅広い情報の共有と意見交換を行う船主安全対策連絡会を年一回開催しており、優れた傭船船主に対してはその功績を称え、表彰もしています。



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

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



気候変動シナリオ分析

～「目指す未来」と「想定すべき未来」を見据えて ～

私たちは、2015年に策定した当社グループの「“K” LINE 環境ビジョン2050」について、2019年中間マイルストーンの多くを達成しました。同時に策定時以降事業を取りまく環境やお客さまからの要請は変化し、特に気候変動による影響と脱炭素化要求の高まりに対応する必要性を認識しました。そこで、改めて当社グループが行うべきことを再確認するために、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が提言するシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析で事業への影響をマイナス面（課題）とプラス面（機会）の両面から整理し、私たちが今から行うべきことを導き出し、取り組むべき課題と新たな2050年目標を「脱炭素化」「環境影響の限りないゼロ化」の2軸で整理しました。

シナリオ	当社への影響	マイナス面（課題）
2℃未満シナリオ （目指す未来）：世界が連携してGHG排出の大幅削減に向けた対策を講じ、気温上昇を2℃未満に抑える ・炭素税等の規制強化 ・顧客の低・脱炭素志向 ・二酸化炭素回収・再利用や水素など低・脱炭素型エネルギーの技術開発 ・低・脱炭素型の新たなエネルギー供給・輸送の必要性	**当社の低炭素化の必要性** ・顧客・ステークホルダーから低炭素な運航への移行要請 ・新技術や炭素税導入による運航コスト増 **社会の低炭素化の必要性** ・低炭素な原料・製品への輸送需要シフトへの対応 ・洋上風力発電・船上二酸化炭素回収・貯留関連など海洋事業支援の機会増加	・炭素税・新燃料対応による運航費増加 ・既存船舶の資産価値低下 ・低炭素な船舶燃料不足による運航阻害 ・R&D、導入コスト増 ・輸送需要の変化への対応が遅れれば収益低下
4℃上昇シナリオ （可能性は低いが想定が必要な未来）：対策が十分な効果を果たせず、物理的リスクが激増する世界 **自然災害（急性リスク）** ・台風、サイクロンなど増加 ・自然災害激化 **自然環境変化（慢性リスク）** ・海面上昇 ・陸上環境の変化 ・海洋環境の変化	**安全運航強化の必要性（急性）** ・重大事故発生の可能性増加 ・航海・荷役スケジュール不安定化 ・荒天により貨物、道路・港湾、荷役機器の損傷の可能性増加 ・災害支援ニーズの増加 **安全運航強化の必要性（慢性）** ・航路・寄港地変更、輸送体制再構築の必要性増加 ・海表面積拡大・入港制限緩和による海運活動の拡大	・油濁事故の可能性増加 ・本船・貨物損傷等によるコスト増 ・トラブル処理の増加 ・港湾使用料・保険料等の上昇 ・輸送・荷役効率悪化によりコスト増
気候以外のシナリオ 環境規制強化、クリーンな輸送の要請、社会的問題への対応 ・排気・排水規制 ・シップリサイクル問題 ・海洋プラスチックゴミ問題 ・海中騒音問題	・海運の環境規制強化対応 ・顧客・ステークホルダーからクリーンな輸送の要請 ・社会的課題への対応 　・グリーン・シップリサイクル 　・海洋プラスチックゴミ 　・海中騒音	・運航／資本コスト増による収益低下 ・海洋生態系への悪影響（海洋生物・哺乳類）

プラス面（機会）	行うべきこと
・運航効率向上による収益改善 ・低・脱炭素化による炭素税等の負担軽減 ・低・脱炭素化による顧客からの評価向上 ・新規事業による収益の向上 ・新技術のノウハウの先んじた構築	**ハード面** ・省エネ機器導入等による効率運航の強化 ・低・脱炭素型の新燃料・推進技術導入の船舶実用化 ・船体強靭化
・より安全で安定したサービスの確立、顧客と当社の資産保全 ・災害時の迅速対応による輸送需要増加 ・モーダルシフトの推進（需要増） ・防災工事用の建機・プラント等輸送需要増	**ソフト面** ・デジタル・自動運航技術強化による安全・効率運航の対策強化 ・社員の意識向上、新技術に向けた人材育成 ・復興支援等に柔軟に対応できる体制づくり
・よりクリーンな環境、生態系の維持 ・ステークホルダーからの信頼／評価向上	**事業面** ・新エネルギー供給・輸送等の事業開拓・参入 ・新たな輸送技術に対応した船隊整備 ・グリーン・シップリサイクル対応強化 ・海洋プラスチックゴミ回収・調査等参加 ・港湾設備・道路等強靭化等管理者との対話強化 ・政府、国連、NGO等との連携による政策関与

新たな2050年目標

脱炭素化

脱炭素化を目指す2℃未満シナリオ準拠

自社の脱炭素化

GHG排出総量半減
（CO_2排出効率2008年比70%改善）

社会の脱炭素化支援

社会の脱炭素化を支える新しいエネルギー輸送・供給の担い手に

環境影響の限りないゼロ化

自社からの海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化

・油濁事故ゼロ
・船舶運航における海洋・大気への環境影響の限りないゼロ化

社会の環境改善支援

・社会の環境改善支援
・生態系保護の業界トップ

“K” LINE 環境ビジョン2050の戦略

2030年の中期マイルストーンとアクションプラン

2050年のゴール、その先の「ゼロ・エミッション」社会へ向けて、2030年の中期マイルストーンでは
以下のアクションプランに取り組んでいきます。


自然エネルギーを利用する
自動カイトシステム
Seawingの導入


LNG燃料自動車専用船
導入<2021年CENTURY
HIGHWAY GREEN竣工>

自社の低炭素化

IMO目標である
CO_2排出効率40%改善を超える
50%改善（2008年比）を目指しています。

- 運航効率改善策の強化（効率航行、性能解析、省エネ機器、最適運航支援）
- LNG燃料船導入拡大
- 自動カイトシステムSeawing（風力推進補助装置）の実証と普及への貢献
- その他新技術の検討と導入

自社からの海洋・大気への環境影響低減

これからも油濁事故ゼロのための
取り組みを推進し、船舶運航における
環境影響の低減に努めます。

- 安全運航対策強化（最適運航支援システムの活用、自動運航船の開発など）
- 船体強靭化（堪航性、操船性等強化）
- その他人材育成を含むあらゆる安全対策の強化
- 規制対応の機器の導入を着実に進める
- 船舶運航の海洋哺乳類への影響低減
- 社員の環境意識向上


“K” Line Group
環境アワードの実施


統合船舶運航・性能管理
システム「K-IMS」による
安全運航の推進

**2030年
中期
マイルストーン**

社会の環境改善支援

同じ課題に取り組む国、自治体、大学など
産学官との対話を継続し、
取り組みを行っています。

- グリーン・シップリサイクル対応強化（労働安全衛生と環境に配慮した船舶の解体、資源のリサイクル）
- 海洋プラスチックゴミ回収・調査等参加
- 環境保全ボランティア活動の推進


環境ボランティア活動を
通じた社内啓発


責任ある船舶の解体、
資源のリサイクル

社会の低炭素化支援

社会の低炭素化に貢献する
新ビジネスの展開・拡大を進めます。

- 環境フロントランナーとして、新ビジネス開拓に向けた組織の設立と顧客ニーズを把握
- 近海・洋上風力発電支援事業の強化
- 再生可能エネルギー関連事業の強化
- LNG輸送・供給支援の拡大
- 貨物の輸送需要変化に対応した船隊整備
- 新燃料・技術に対応した人材育成

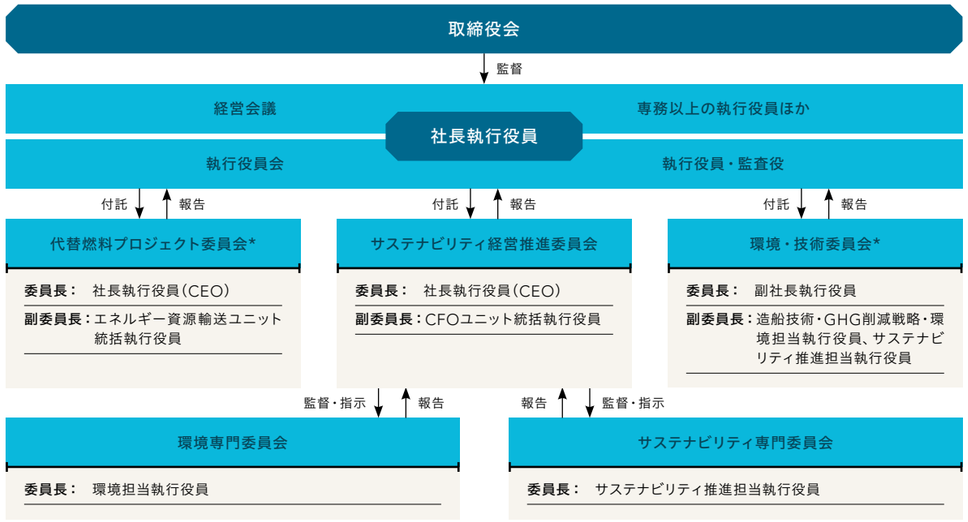

LNG燃料供給船の事業化
<2020年度事業開始>


技術研究組合CO_2フリー
水素サプライチェーン推進
機構（HySTRA）への参画

上記アクションプランについての詳細は　HP>サステナビリティ>環境>環境保全への取り組みをご覧ください。
https://www.kline.co.jp/ja/csr/environment/efforts.html

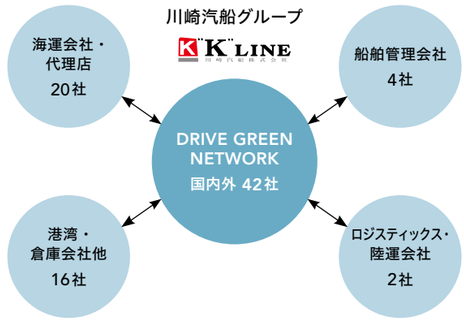
環境ガバナンス

当社は2021年4月サステナビリティに重点を置いた経営を強化するため、従来の組織を発展的に改組し、サステナビリティ推進体制を刷新しました。「サステナビリティ経営推進委員会」は、社長執行役員を委員長とし、当社グループのサステナビリティ経営の推進体制の審議・策定を通じて、企業価値向上を図っています。LNG燃料船・LNG燃料供給事業への取り組み加速と次世代燃料や新技術の検討を行う「代替燃料プロジェクト委員会」、および環境規制への技術面も含めた対応方針の施策を担う「環境・技術委員会」と併せ、戦略的議論の場として機能しています。「サステナビリティ経営推進委員会」の下部組織である「環境専門委員会」は「川崎汽船グループ環境憲章」および国際基準化機構（ISO）の規格に則って構築された「環境マネジメントシステム（EMS）」を機能的に運用するとともに、その他の環境に関わる活動を推進しています。



* 2021年10月より再編予定

当社グループ全体の環境マネジメント推進体制として、「DRIVE GREEN NETWORK」を構築しています。これは、グループ各社が行う環境マネジメント（環境方針・目標の設定とその達成に向けた取り組み）を、内部監査、外部監査を実施して一元管理するもので、グループ全体で環境コンプライアンスを確保しつつ、PDCAサイクルを活用して継続的に環境保全活動を推進することを目的としています。



環境リスク管理

気候変動への対応を含め、経営上のさまざまなリスクを認識し、それに備えるために危機・リスク管理体制を構築しています。リスクマネジメント全般を掌握・推進する組織として、社長執行役員を委員長とする「危機管理委員会」が、環境関連のリスク、経営に関わるリスク、安全運航に関わるリスク、災害リスク、コンプライアンスに関わるリスクを特定し、評価した上で対応方針を定めています（P54-55参照）。

人材マネジメントの基本方針



“K” LINEスピリットと4つの価値観をチームワークを通じて体現し得る、グローバルに通用する海運パーソンの活躍を促します。

常務執行役員 総務・人事ユニット統括
小樽 慎吾



船上におけるワークエンゲージメントを向上させるとともに、未来の海運界を担っていく人材を育成します。

執行役員 船舶部門担当
藤丸 明寛

► 陸上人材マネジメントの基本方針

企業理念とビジョン実現には、当社100年の歴史の中で挑戦と価値創造を支えてきた“K” LINEスピリット（自主独立、自由闊達、進取の気性）と、4つの価値観（「安全で最適なサービス」「公正な事業活動」「変革への飽くなきチャレンジ」「人間性の尊重」）を、日々の業務においてチームワークを通じて体現し得る人材層の構築が必要となります。VUCAの時代と言われる中、どのように外的環境が変化しようとも、個人が当事者意識を持って常に自己研鑽に努めながら、周りと連携して業務を進め、グローバルに通用する海運パーソンとしての人材への育成を目指します。

■ 人材育成と組織力強化　～一人ひとりの可能性を引き出す人材戦略～

当社グループは、社員一人ひとりが自らの能力を高め成果を上げることを目指し、人材育成と労働環境の整備に努めています。キャリアプランでは入社から10年を一つの区切りととらえ、最初10年は会社から社員に対しできるだけ多くの経験と研鑽を積む場を提供し、業務を通じてキャリアの足腰を強化していきます。その後は、自律的な働きかけを重視した専門性の深化、マネジメント素養の向上とキャリアアップを図る段階へ進みます。社員のキャリアプランに必要なスキル獲得のために多様な研修プログラムを実施しています。

■ ワークライフバランスの向上　～幸福感を持って働ける職場環境の創出～

社員の能力発揮を促す観点でも、当社グループの持続可能性を担保する観点でも、社員のワークライフバランスは重要なテーマです。ライフステージがさまざまな変化を経ても社員が働き続けられるよう、新型コロナウイルスによるパンデミック以前から在宅勤務制度を採用するなど、当社は社員の勤務形態に柔軟性を取り入れています。また、出産・育児・介護制度についても法令を上回る仕組みを整え、制度面からもサポートしています。

■ ダイバーシティ推進の取り組み　～多様性が競争力の源泉～

“K” LINEグループは、世界20ヵ国以上に現地法人や関係会社を擁し、多様性に富んだグループ会社の従業員で構成されています。日本の本社でも、採用において国籍、大学、学部、性別、職種（事務系・技術系）を問わない一括採用・中途採用を実施するほか、職場におけるジェンダーバランスの強化に向けて「女性の活躍を推進するための行動計画」を策定するなど、多様性のさらなる促進に取り組んでいます。

陸上従業員とは

陸上従業員の主な役割は、営業活動や陸側での船舶運航の管理、またそれらの活動を支えるコーポレート業務です。営業活動や運航管理を通し、積み上げてきた顧客との信頼関係をより強固にし、海上従業員が担う安全な航海の実現に向けてサポートすると同時に、会社運営を担う部門では、経営方針の策定や人材・資金・情報の管理など、会社経営に不可欠な業務を担っています。

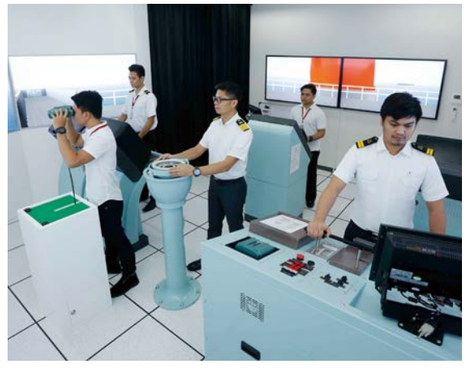
► 海事人材マネジメントの基本方針

当社の海上従業員は、複数の国籍の船員で構成され、年齢、性別、人種、宗教、趣味嗜好などさまざまな属性の違いや個性を互いに受け入れながら、船上という限られた環境の中で一つのチームとして日々働いています。世界の人々のもとへ物資を確実に届けるという使命はいかなる時代においても変わることはありませんが、2020年初頭から世界的に感染が拡大した新型コロナウイルスは、船舶の運航全般、そして、海上従業員の船上での生活環境を一変させました。

仕事に対して人々が感じる充実感や満足度を示すワークエンゲージメントには、多くの要因が作用します。なかでも海上従業員のワークエンゲージメントは、仕事の場であるとともに生活の場でもある船上環境に大きく左右されることが明らかです。加えて、海上従業員のワークエンゲージメントは、安全運航の維持、輸送サービス品質の向上、環境の保全という、当社グループの優先的な経営課題に影響を及ぼします。このことから、船上働き方改革は、当社グループの企業理念・ビジョンを実現し、社会的責任を果たすために重要な取り組みであるとの認識を強くしています。

また、低炭素化・脱炭素化をはじめとするグローバルな環境保全への潮流が強まる中、世界の物流インフラを支える海運会社の役割は変わりつつあります。私たちは、環境保全強化を事業へのリスク要因ととらえるだけでなく、持続可能な世界を実現するために自らその先頭に立ち、技術開発など新たな挑戦をすることが期待されています。

海運会社としての使命を今後も追求し続ける。そのために、船舶の運航要員という観点だけでなく、海上で培った経験・知識を有するスペシャリストとして陸上でもその能力を最大限発揮し、安全運航・サービス品質の向上・環境保全に貢献する人材、次世代の主要技術となるような研究開発を担っていく人材を、輩出していきたいと考えています。

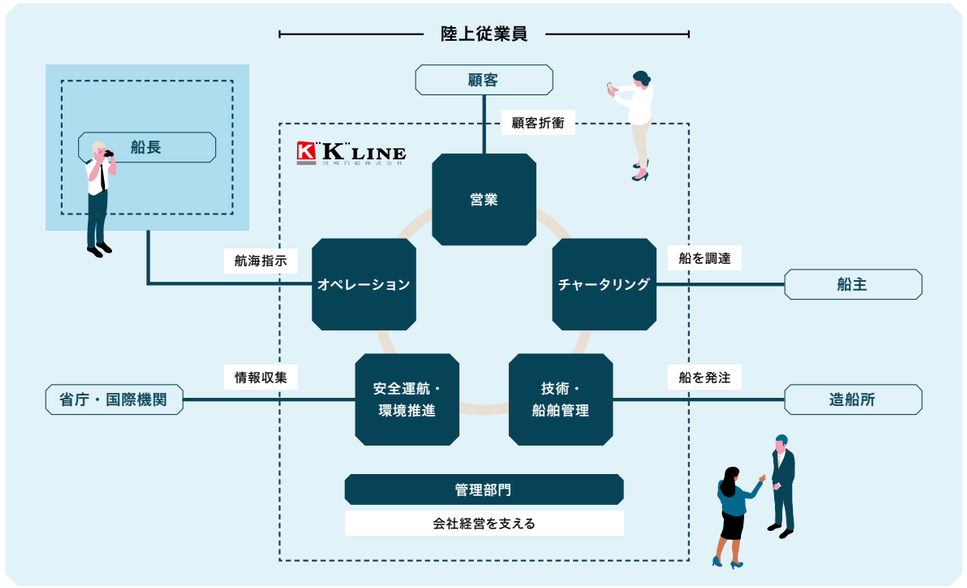


海上従業員とは

当社では陸上従業員とは別に、海上従業員を採用しています。従来の海上従業員は、基本的に海上を職場とし、船の乗組員として勤務する人材を指しました。近年では、海上と陸上の両方で勤務を繰り返すキャリアプランが一般的になり、海上勤務では船長・航海士および機関長・機関士として船の運航に従事し、陸上勤務では船舶管理、運航全船の安全運航・経済運航に関する業務や各事業部門への海技アドバイザーとしての業務も担っています。

陸上における取り組み紹介

陸上従業員の職種



最新（2021年度）の研修体系

当社グループは、陸上従業員に必要なスキルをコアスキル・汎用性スキル・海運実務スキル・マネジメントスキルの4つのカテゴリーに分類し、年次や資格に応じて効率的に学べる研修体系を構築しています。

このうちコアスキルとは、社会人に求められる心構えや、コミュニケーション力、論理的思考力といった、当社社員として最低限求められるスキルです。アカウンティング、ファイナンス、語学など、どのような事業部門でも活用できるビジネス知識が、汎用スキルです。海運実務スキルとは、当社の事業である総合海運業の内容や、安全運航、環境への取り組みなど、海運プロフェッショナルとして活躍するための専門的知識・ノウハウを指します。最後のマネジメントスキルは、それら3つのスキルで養った個人の能力をベースに、組織運営のためのスキル構築を目指すものです。

近年注目を集めている「デジタルトランスフォーメーション（DX）」は、海運業にも大きな変化をもたらすと予想されます。その変化に対応するためには、社会やお客さまに起こり得る変化を予測し、それらを踏まえてイノベーションを実現することが求められます。当社では、そうしたイノベーションに取り組む人材の育成を目的とした研修も開始しています。

職場の安全と多様な働き方を支える取り組み

当社は、安全で働きやすく、多様な働き方を支える制度を整え、職場の安全衛生と従業員のワークライフバランスを支援しています。具体的には、在宅勤務、時短勤務、フレックスタイム制度のほか、最長2年間の介護休業、高度不妊治療のための休業制度、男性の育児参加への機会促進のための連続最大10日間の育児休暇制度を導入しています。また2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大防止および従業員の安全・健康を守るために、緊急事態宣言下での全従業員を対象としたテレワークを実施しました。宣言解除後も、時差出勤の推奨、社内におけるアクリル板や手指消毒液の設置、マスク配布などの対応を行い、さらにワクチン接種副反応時には特別有給休暇の取得ができるようルールを整備しました。

海上における取り組み紹介

“K” LINEグループは、船舶を安全に運航し、海上における人命、貨物、および環境を守ることを基本方針としています。このために不可欠な船員、および、陸上部門で活躍できる知識・技能を有する海事技術者である“K” Line Seafarersを育むための人材政策の総称が、“K” Line Maritime Academy（KLMA）です。

当社グループは、KLMAとして船員の教育訓練を行う施設を日本、フィリピン、インド、バングラデシュ、ブルガリアに有し、各国船員の特性に応じた各種研修を行っており、その延べ受講者は例年2万人を超えます。

また、各国船員の海事大学生などを対象に、当社が学費等を支給する奨学生を継続的に採用することで、当該学生を経済的にサポートしつつ、質の高い人材の育成と確保を図っています。

KLMA Philippines President メッセージ

KLMAフィリピンは、すべての当社グループ船員に、安全で効率的な運航を遂行する技能とスキルを定着させることを目的に、2008年に設立されました。最新のシミュレーターや実物の機器を用いた実習、さまざまなニーズに応じてカスタマイズされたコースなどを用意し、包括的で効果的な訓練を実施しています。

海運業界における技術の進歩と規制の変化は急速に進んでいます。教育訓練では、船上における船員の役割の変化に対応し続けるだけでなく、さらなる変化を予測して対応する必要があります。安全で信頼性が高く、環境面でも持続可能な海運サービスを提供するという船舶管理の目標を支える技能を、当社船員が適切に備えられるよう、KLMAフィリピンでは技術的スキルとソフトスキルの双方の強化に継続的に注力していきます。



Capt. Edgardo T. Baratang

President

特に優先的に進めている取り組みが、電子制御エンジンの推進システム、電子航法システム、温室効果ガス削減に必要な環境制御システムなどの最新テクノロジーに関連する訓練です。加えて、安全行動のリーダーシップや問題解決のためのクリティカルシンキングなど、テクノロジーが機能しない場面でも現実的な解決策を講じる上で必須の、ソフトスキルの向上にも取り組んでいます。

今後も私たちKLMAフィリピンは、グローバルに信頼され、安全運航と公正な事業活動を通して人々の暮らしと社会を豊かにするという“K” LINEの企業理念を追求していきます。

卒業生メッセージ



Capt. Airon C. Peralta

私のこれまでの経歴を振り返ると、“K” LINEの一員としての自信と信頼の基盤となる知識とスキルを向上させる上で、KLMAフィリピンが大きな役割を果たしています。

KLMAの基本理念である“K” LINE SPIRIT*は、私のキャリア形成にも役立っています。明確なキャリア目標、業務を完遂に導くプロフェッショナリズム、前向きな挑戦を続ける姿勢、すべての乗組員が確実におのおのの職務を理解した上で安全運航に取り組めるよう、船長として船内をまとめる責任感は、私自身の思考や行動を導いてくれています。

“K” LINEへの誇りは、私の士気の源泉です。今後も“K” LINE SPIRITを健全に保ち、ベストな自分自身でいたいというモチベーションを持って、“K” LINEに貢献していきます。

* SPIRIT: KLMAの中で掲げられる、基本理念。
(S)：SKILL 技能、(P)：PROFESSIONALISM プロ意識、(I)：INTELLIGENCE 知性、(R)：RESPONSIBILITY 責任感、
(I)：INNOVATION イノベーション、(T)：TEAMWORK チームワーク

コーポレートガバナンス

持続的成長と企業価値向上に向けて

取締役（2021年6月23日現在）



明珍 幸一

代表取締役社長

取締役在任年数：5年
所有株式数：13,700株

1961年3月生
1984年 4月 当社入社
2010年 1月 当社コンテナ船事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役、常務執行役員
2018年 4月 当社代表取締役、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役社長、
社長執行役員（現職）



浅野 敦男

代表取締役

取締役在任年数：3年
所有株式数：14,200株

1961年2月生
1983年 4月 当社入社
2009年 10月 当社鉄鋼原料グループ長
2010年 4月 当社執行役員、
鉄鋼原料グループ長委嘱
2012年 4月 当社執行役員
2014年 4月 当社常務執行役員
2018年 4月 当社専務執行役員
2018年 6月 当社取締役、専務執行役員
2019年 4月 当社代表取締役、専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役、
副社長執行役員（現職）



鳥山 幸夫

代表取締役

取締役在任年数：2年
所有株式数：12,200株

1959年11月生
1983年 4月 当社入社
2010年 4月 当社港湾事業グループ長
2011年 4月 当社執行役員、経理グループ長委嘱
2011年 6月 当社取締役、執行役員、
経理グループ長委嘱
2012年 4月 当社取締役、執行役員
2014年 4月 当社取締役、常務執行役員
2016年 6月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社代表取締役、
専務執行役員（現職）

針谷 雄彦

代表取締役

取締役在任年数：2年
所有株式数：14,400株

1960年7月生
1983年 4月 当社入社
2006年 6月 当社電力炭・製紙原料グループ長
2011年 4月 当社執行役員、
電力炭・製紙原料グループ長委嘱
2012年 4月 当社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社専務執行役員
2019年 6月 当社取締役、専務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役、
専務執行役員（現職）



園部 恭也

取締役

取締役在任年数：1年
所有株式数：2,200株

1959年3月生
1982年 4月 当社入社
2005年 1月 “K” Line European Sea Highway
Services GmbH ブレーメン社長
2009年 4月 当社経営企画グループ長
2012年 4月 当社執行役員
2015年 4月 当社常務執行役員、
“K” LINE AMERICA, INC. 社長
2019年 4月 当社専務執行役員
2020年 6月 当社取締役、専務執行役員（現職）



新井 真

取締役

取締役在任年数：1年
所有株式数：11,000株

1959年5月生
1983年 4月 当社入社
2010年 10月 当社IR・広報グループ長
2013年 7月 当社IR・広報グループ長
兼 法務グループ長
2013年 9月 当社法務グループ長
2015年 4月 当社執行役員
2018年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役、常務執行役員（現職）



山田 啓二

取締役（筆頭独立社外）

取締役在任年数：2年
所有株式数：0株

1954年4月生
1977年 4月 自治省（現総務省）入省
1982年 7月 国税庁天草税務署長
1983年 7月 和歌山県総務部地方課長
1985年 9月 国際観光振興会総務部職員
サンフランシスコ観光宣伝事務所次長
1989年 4月 高知県総務部財政課長
1992年 1月 自治省行政局行政課理事官
1992年 7月 内閣法制局参事官
1997年 7月 国土庁（現国土交通省）
土地局土地情報課長
1999年 8月 京都府総務部長
2001年 6月 京都府副知事
2002年 4月 京都府知事（2018年4月退任）
2011年 4月 全国知事会会長（2018年4月退任）
2018年 4月 京都産業大学学長補佐、
同大学法学部法政策学科教授
2019年 6月 当社取締役（現職）
2020年 3月 株式会社堀場製作所
社外監査役（現職）
2020年 4月 京都産業大学学長特別補佐、
同大学法学部法政策学科教授
2020年 11月 株式会社トーセ社外取締役（現職）
2021年 4月 学校法人京都産業大学理事、
京都産業大学学長特別補佐、
同大学法学部法政策学科教授（現職）



内田 龍平

取締役（社外）

取締役在任年数：2年
所有株式数：0株

1977年10月生
2002年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年 12月 株式会社産業革新機構入社
投資事業グループ
ヴァイス・プレジデント
2012年 12月 Effissimo Capital Management
Pte Ltd入社 ディレクター（現職）
2019年 6月 当社取締役（現職）



志賀 こず江

取締役（独立社外）

取締役在任年数：1年
所有株式数：900株

1948年11月生
1967年 11月 日本航空株式会社入社
1993年 4月 検事任官
1998年 4月 第一東京弁護士会登録
1999年 8月 志賀法律事務所開設
2005年 10月 白石綜合法律事務所パートナー
（2018年12月退任）
2010年 6月 株式会社新生銀行社外監査役
（2018年6月退任）
2015年 6月 リコーリース株式会社社外取締役
（2020年6月退任）
2016年 6月 当社監査役（2020年6月退任）
2019年 1月 白石綜合法律事務所
オフ・カウンセル（現職）
2020年 6月 当社取締役（現職）



亀岡 剛

取締役（独立社外）

取締役在任年数：新任
所有株式数：0株

1956年10月生
1979年 4月 シェル石油株式会社入社
2003年 4月 昭和シェル石油株式会社
製品貿易部長
2005年 4月 同社理事近畿エリアマネジャー
2006年 3月 同社執行役員近畿エリアマネジャー
2008年 11月 同社執行役員本社販売部長
2009年 3月 同社常務執行役員
2013年 3月 同社執行役員副社長 石油事業COO
2015年 3月 同社代表取締役社長グループCEO
2019年 4月 出光興産株式会社
代表取締役副会長執行役員
2020年 6月 同社特別顧問（現職）
2021年 6月 当社取締役（現職）

取締役のスキルマトリックス

	専門性と経験				
	企業経営・経営戦略	法務・リスクマネジメント	財務・会計	テクノロジー	グローバル
明珍 幸一	●	●			●
浅野 敦男	●			●	●
鳥山 幸夫	●	●	●		●
針谷 雄彦	●				●
園部 恭也	●				●
新井 真	●	●			●
山田 啓二		●			●
内田 龍平	●				●
志賀 こず江		●			●
亀岡 剛	●				●

監査役／執行役員（2021年6月23日現在）

監査役



荒井 邦彦

常勤監査役

監査役在任年数：2年
所有株式数：3,700株

1959年11月生
1982年 4月 当社入社
2001年 8月 “K” LINE PTE LTD Trade Management Division General Manager
2012年 7月 当社北京駐在員（2012年12月駐在員事務所閉鎖）KLINE(CHINA)LTD.社長（2019年6月退任）
2014年 1月 “K” LINE(HONG KONG) LIMITED社長（2019年1月退任）
2015年 4月 当社常務執行役員
2019年 4月 当社特任顧問
2019年 6月 当社監査役（現職）



芥川 裕

常勤監査役

監査役在任年数：新任
所有株式数：0株

1966年2月生
1988年 4月 株式会社第一勧業銀行入社
2013年 4月 株式会社みずほ銀行 大企業法人業務部副部長 兼 株式会社みずほコーポレート銀行 大企業法人業務部副部長
2013年 7月 株式会社みずほ銀行 大企業法人業務部副部長
2014年 4月 株式会社みずほ銀行 営業第四部長
2017年 4月 株式会社みずほ銀行 執行役員営業第四部長
2018年 4月 みずほ信託銀行株式会社 執行役員コーポレート・インスティテューショナル業務部長
2019年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 営業部店担当役員
2020年 4月 同社常務執行役員 営業担当役員兼エリア長（2021年3月退任）
2021年 4月 当社業務顧問
2021年 6月 当社監査役（現職）



原澤 敦美

監査役（社外）

監査役在任年数：2年
所有株式数：0株

1967年8月生
1992年 4月 日本航空株式会社入社（2004年3月退社）
2009年 12月 東京弁護士会登録 ゾンデルホフ&アインゼル法律特許事務所入所（2014年6月退所）
2014年 6月 デジタルアーツ株式会社入社（2015年3月退社）
2015年 4月 山崎法律特許事務所入所（2016年10月退所）
2016年 11月 五十嵐・渡辺・江坂法律事務所パートナー（現職）
2018年 4月 ローソンパンク設立準備株式会社（現株式会社ローソン銀行）社外取締役（現職）
2019年 6月 当社監査役（現職）
2020年 6月 リコーリース株式会社 社外取締役（現職）



久保 伸介

監査役（社外）

監査役在任年数：1年
所有株式数：300株

1956年3月生
1979年 4月 監査法人サンワ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1982年 3月 公認会計士登録
1998年 6月 監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）代表社員
2017年 9月 有限責任監査法人トーマツ 退所
2017年 10月 久保伸介公認会計士事務所 所長（現職）
2018年 1月 事業活性化アドバイザリー株式会社代表取締役（2020年12月退任）
2018年 5月 共栄会計事務所 代表パートナー（現職）
2018年 6月 日本航空株式会社 社外監査役（現職）
2020年 6月 当社監査役（現職）

執行役員

社長執行役員
明珍 幸一
CEO（チーフエグゼクティブオフィサー）

副社長執行役員
浅野 敦男
社長補佐、ドライバルク事業ユニット統括、船舶・先進技術・造船技術・GHG削減戦略・環境ユニット統括

専務執行役員
鳥山 幸夫
CFOユニット（経営企画・調査・サステナビリティ推進・IR・広報・財務・会計・税務）統括、CFO（チーフファイナンシャルオフィサー）

専務執行役員
針谷 雄彦
エネルギー資源輸送事業ユニット統括

専務執行役員
園部 恭也
製品輸送事業ユニット（自動車船、物流・港湾・関連事業）統括

専務執行役員
綾 清隆
船舶部門管掌、CSO（チーフセーフティーオフィサー）

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

常務執行役員
新井 大介
コンテナ船事業ユニット統括、情報システム、AI・デジタライゼーション戦略ユニット統括、CIO（チーフインフォメーションオフィサー）、造船技術、GHG削減戦略、環境管掌、先進技術担当

常務執行役員
新井 真
法務・企業法務リスク・コンプライアンス統括ユニット統括、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）

常務執行役員
小樽 慎吾
総務・人事ユニット統括

常務執行役員
五十嵐 武宣
自動車船営業、自動車船事業、自動車船安全輸送担当

常務執行役員
山鹿 徳昌
経営企画・調査、サステナビリティ推進・IR・広報担当

常務執行役員
久保 敬二
物流・港湾・関連事業担当

執行役員
中野 豊久
造船技術、GHG削減戦略、環境担当、造船技術グループ長委嘱

執行役員
浅野 裕史
財務、会計、税務担当

執行役員
鶴川 隆彦
バルクキャリア事業、ドライバルク事業企画調整担当

執行役員
岩下 方誠
電力・海洋事業担当

執行役員
金森 聡
LNG、カーボンニュートラル推進担当、カーボンニュートラル推進グループ長委嘱

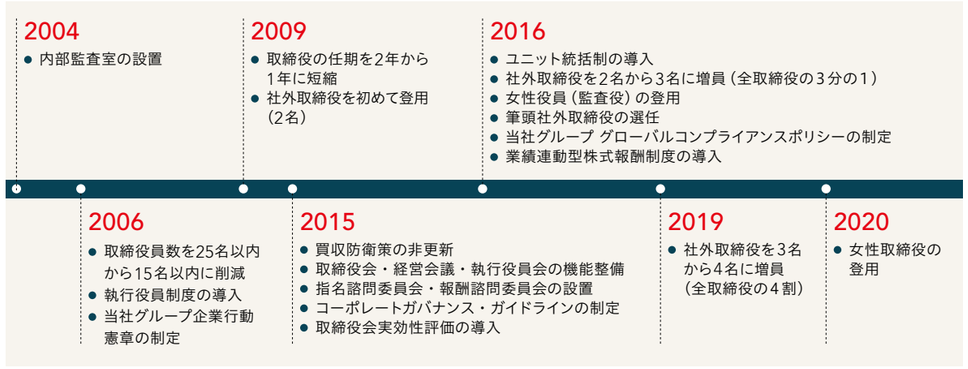
執行役員
田口 雅俊
鉄鋼原料営業、鉄鋼原料事業担当、鉄鋼原料営業グループ長委嘱

執行役員
藤丸 明寛
船舶部門担当

執行役員
中山 久
油槽船、燃料担当

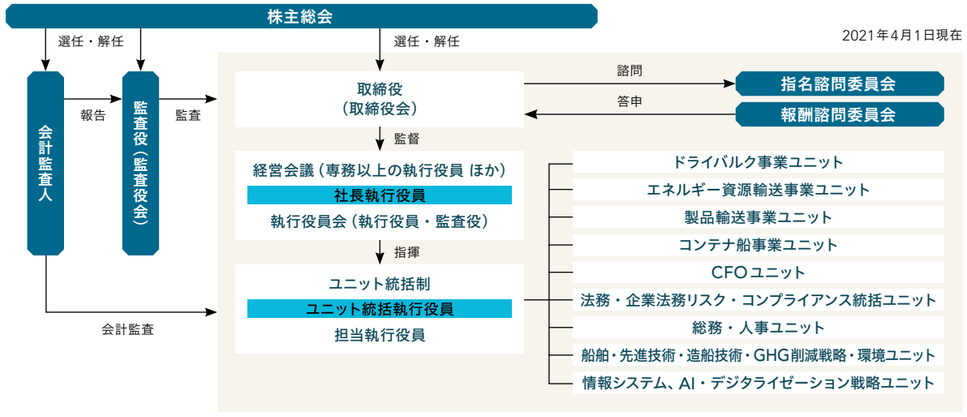
当社は、企業の社会的責任を果たし、株主などステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の整備強化に取り組んでいます。これからも、グループ全体に企業倫理を徹底しつつ、有機的かつ効果的なガバナンスの仕組みを構築し、収益・財務体質の強化と相まって企業価値を高めるよう継続して努力していきます。

コーポレートガバナンス改革の変遷



コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役会および監査役会がコーポレートガバナンス体制の構築・運営および監視を担うとともに、委員会やその他の機関を通じて体制の充実に取り組んでいます。



政策保有株式に関する方針

当社では取締役会において、独立した客観的な立場から少なくとも年1回、政策保有目的の上場株式について、個別にその保有目的や中長期的な経済合理性等を具体的に精査して保有の適否を検証しています。

なお、経済合理性の検証の際には、当該年度中に株式から得られたリターンが当社資本コストを下回る場合には、売却を検討することとしています。その上で、これらの基準に抵触する銘柄については、毎年取締役会で売却の是非に関する審議を行い、売却する銘柄を決定します。当事業年度末における政策保有目的の上場株式銘柄数は、現在3銘柄となっています。

社外役員の選任

当社では、外部視点を活用して、中長期的な企業価値向上を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。社外取締役については、業務執行のモニタリングに資することのできる広く深い経験と知見とを有し、かつ人格に優れ、法令および社会規範を遵守する意識の高い人材であることに加え、以下の役割、責務を遂行し得る者としています。

- 経営方針や経営改善について、自らの知見に基づき会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点からの助言を行うこと。
- 取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと。
- 会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督すること。
- 経営陣・支配株主等から独立した立場で、ステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること。
- 独立社外取締役については、経営陣のパフォーマンスを随時評価し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のメンバーとして経営陣の指名、報酬について意見を表明すること。

社外役員の選任理由

	氏名	選任理由および期待される役割の概要
社外取締役	山田 啓二	長年にわたり行政の長として培ってきた幅広い経験・人脈と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。取締役会における積極的な発言や、報酬諮問委員会委員および指名諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たしており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	内田 龍平	企業価値向上の取り組みに関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため、2019年6月から当社社外取締役として選任。同氏に当社株主の視点から取締役として積極的に発言し当社経営および業務遂行の適切な監督等の役割を果たしていただくことは、一般株主の利益にもつながり当社グループのコーポレートガバナンス向上に貢献するものと判断でき、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	志賀 こず江	弁護士としての専門的な知識・経験を有し、複数の上場企業の社外取締役、社外監査役を経て2016年6月に当社社外監査役に、また2020年6月に当社社外取締役に就任。取締役会における積極的な発言や、指名諮問委員会委員長および報酬諮問委員会委員としての活動を通じて業務執行に対する監督等の役割を適切に果たすなど、豊富な経験と幅広い視点で職務を適切に遂行しており、引き続きこれらの役割を果たすことを期待。
	亀岡 剛（新任）	豊富な企業経営の経験と幅広い知見を当社の経営に生かすため、2021年6月に社外取締役として選任。豊富な経験と幅広い知見を生かして取締役会における発言や業務執行に関する監督等の役割を適切に果たすことを期待。
	氏名	**選任理由**
社外監査役	原澤 敦美	弁護士としての専門的な知識・経験に加え、日本航空株式会社在籍時には一等航空整備士資格を取得し、運輸業に係る知識・経験も有しており、当社役員構成の多様性向上に資するとともに、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。
	久保 伸介	公認会計士として、国内外の監査法人事務所での勤務を通じて得た監査、未上場会社の株式上場支援および企業再生・M&Aに関連する多彩な業務経験・知識を有しており、当社社外監査役として社外の独立した視点に立った実効的な監査を行えるものと判断するため。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の選任

当社は監査役会設置会社として、その機関設計の中で取締役会の機能を高めるため任意の諮問委員会として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。

いずれの諮問委員会も、独立社外取締役全員と取締役会長および社長執行役員で構成され、委員長は独立社外取締役の委員の互選により選出されています。

諮問委員会の構成（2021年7月現在）

指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
委員長	志賀 こず江	**委員長**	山田 啓二
構成員	山田 啓二、志賀 こず江、亀岡 剛、明珍 幸一	**構成員**	山田 啓二、志賀 こず江、亀岡 剛、明珍 幸一

指名諮問委員会および報酬諮問委員会は構成員の過半数を独立社外取締役としています。

取締役会／監査役会／諮問委員会の開催回数と出席回数

出席回数／開催回数（2020年度）

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
村上 英三*1	**5**/5	—	**2**/2	**2**/2
明珍 幸一	**18**/18	—	**7**/7	**4**/4
二瓶 晴郷*1	**5**/5	—	—	—
浅野 敦男	**18**/18	—	—	—
鳥山 幸夫	**18**/18	—	—	—
針谷 雄彦	**18**/18	—	—	—
園部 恭也	**13**/13	—	—	—
新井 真	**13**/13	—	—	—
岡部 聰*1	**5**/5	—	**2**/2	**2**/2
田中 誠一	**18**/18	—	**7**/7	**4**/4
山田 啓二	**17**/18	—	**7**/7	**4**/4
内田 龍平	**18**/18	—	—	—
志賀 こず江	**18**/18*2	**4**/4*1	**5**/5	**2**/2
山内 剛	**18**/18	**16**/16	—	—
荒井 邦彦	**18**/18	**16**/16	—	—
原澤 敦美	**18**/18	**16**/16	—	—
久保 伸介	**13**/13	**12**/12	—	—

*1 2020年6月退任
*2 2020年6月まで社外監査役として出席した取締役会も含む。

役員報酬制度

当社では、報酬諮問委員会において、報酬の制度設計や水準等について審議・決議し取締役会に答申を行い、取締役会は答申を尊重し、報酬を決定しています。取締役の報酬等は、①月例報酬と②業績連動賞与に加え、③業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT＝Board Benefit Trust）」から構成されています。BBTは、当社の中長期的な業績および企業価値向上への貢献意識を高めるため、当社株主総利回り（TSR＝Total Shareholders Return）に連動させたものとしています。報酬制度概要は以下のとおりです。

区分	報酬の種類	報酬の性格	決定方法	報酬限度額
取締役	① 月例報酬	固定報酬	職位および業績評価に基づいて決定	年額600百万円以内
	② 業績連動賞与*	変動報酬	単年度の連結業績目標達成度に連動	
	③ 業績連動型株式報酬（BBT）*		中長期の当社株主総利回り（TSR）に連動 TSR＝一定期間における当社株価上昇率＋一定期間における配当率（配当合計額÷当初株価）	2022年3月期から2025年3月期までの4事業年度において ① 当社から信託へ拠出する株式取得資金の限度額：480百万円 ② 取締役に付与する1事業年度当たりのポイント数の上限：6.2万ポイント（6.2万株相当）
監査役	月例報酬のみ	固定報酬	監査役の協議により決定	月額12百万円以内

* 業務執行取締役に限る。

役員向けトレーニング

受講役員	実施時期	内容
新任役員	就任後3ヶ月以内	会社法や金融商品取引法に係る法的責任に関するセミナーなどの受講機会提供
全役員	毎年	競争法・インサイダー取引規制・反贈収賄等のコンプライアンスに関する研修
社外取締役・社外監査役	就任時	当社グループの事業、財務、組織の状況、経営状況、経営環境および経営課題について、所管部署または担当執行役員から説明

取締役会の実効性評価

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

2019年度評価で挙げられた課題の進捗

■ グループガバナンスの強化

当社グループの業績に大きな影響を与えるコンテナ事業統合会社（Ocean Network Express）に対する主要株主としてのモニタリングとガバナンス強化は進捗しているが、業績動向のタイムリーな把握には改善の余地があるとされました。グループ全体では、各社財務指標等の定量的管理および不祥事発生時の対応は、適切に行われていることを再確認しました。グループ各社の自主独立性を引き続き尊重する一方で、当社グループ全体としての企業価値向上に向けた方向付けおよび各社への支援機能の強化に関し改善の余地が取締役会でも指摘され、継続課題として再認識されました。

■ 取締役会多様性向上の検討

2020年6月開催の定時株主総会において女性社外取締役1名が選任され、女性取締役の不在は解消されました。今後とも、取締役会全体として必要な能力・スキル・バックグラウンド等を整理し、ジェンダーや経歴等の外形的基準の充足に留まらず、多様性が実感できる体制の構築を引き続き図っていきます。

■ 中長期的な資本政策に関する議論の強化

新型コロナウイルスの感染拡大が経営に与える影響が大きく、期首は短期的なダメージコントロールが議論の中心にならざるを得ませんでした。その後新型コロナウイルスが事業に与える影響への対処が進む中、コロナ後の事業計画を見据え、取締役会および戦略会議で新たな事業計画と資本政策に関する議論を行ってきました。当社グループの最優先課題は、財務体質の改善と事業基盤の安定化であることを認識し、引き続き議論の強化をしていきます。

■ サイバーセキュリティの強化および再徹底

情報システム部門から現状と課題に関する報告が取締役会に行われ、セキュリティ製品群の導入と定期的な外部診断の受検により、サイバーセキュリティ対策は有効に構築済みであることが再確認されていました。しかし残念ながら、3月中旬にシステム障害が発生したことを、取締役会も重く受け止めています。有事対応および再発防止策を含む課題を共有し、防御・検知・対応・復旧の諸対策のさらなる強化に取り組むとともに、役職員レベルへの教育を徹底します。

2020年度の実効性評価

■ 評価の方法と内容

2020年度の取締役会実効性評価については、すべての取締役および監査役に対してアンケートを実施し、その結果をもとに取締役会にて討議のうえ自己評価を行いました。2020年度は、CSR・ESG・SDGsに関する取り組み状況を新たな評価対象としました。

■ 取締役会の実効性に関する自己分析・評価結果の概要

当社取締役会は、全般的に高い実効性が確保されていると自己評価を行いました。2019年度の実効性評価にて強みとして挙げられた以下の点は、2020年度も引き続き維持・強化されていると判断されました。

- 不断のガバナンス改革の実行とガバナンス向上に向けた取り組み
- 議長のリーダーシップによる協力的な取締役会の雰囲気
- 業務執行における適切な意思決定プロセスおよび迅速な執行
- 多様性に富んだ社外役員による適切なモニタリング
- 資産ポートフォリオの見直しをはじめとした資本効率性に関する活発な議論
- 株主との建設的な対話

ただし、サステナビリティ向上の議論および取り組みに強化の余地があることが認識されました。当社は、2021年4月にサステナビリティ・環境関連の組織再編を行いサステナビリティ経営推進の新体制を整えるとともに、サステナビリティ経営推進を次期中期経営計画に反映していく方針です。

評価結果を踏まえた今後の対応

当社取締役会は、現時点において実効性が十分確保されていると判断するものの、より実効性の高い取締役会の実現に向けて、前年度からの継続案件を含め、以下を取り組むべき課題とし、不断の改善を行っていくものとしました。

- サステナビリティ経営の推進
- 中長期的な資本政策に関する議論の強化
- グループガバナンスの強化
- サイバーセキュリティの強化および再徹底

社外取締役からのメッセージ

当社では、外部視点を活用して、中長期的な企業価値を実現するために、社外役員を積極的に選任しています。現在在籍する社外取締役から、以下のテーマについて率直な考えを語っていただきました。

Q 1 カーボンニュートラルや脱炭素など、地球環境の保全についての議論が急速に進む中、これからの海運業の役割や、川崎汽船に期待することについて、お考えをお聞かせください。

Q 2 当社取締役会の実効性を高めていくためにはどのようなことが必要か、ご自身のご経験を踏まえたご意見をお聞かせください。



社外取締役
山田 啓二

A 1 世の中は、ITを中心に急速にバーチャルな世界へと移り変わってきています。しかし、人の暮らしを支えているのはリアルな会社です。日本はもとより世界の生活を支えている、川崎汽船が環境問題で貢献することは、世の中を変えることにつながります。「環境に最もやさしい海運会社」を合言葉にするなど、口に出して言うことで会社は変わると信じています。

A 2 知事としての経験で言えば、一番気をつけ、一番力を入れるべき課題は、働く人のモチベーションの向上です。苦労の多かった川崎汽船において、社員のみなさんが、仕事が楽しいと感じ未来に希望を抱けるような、明るい将来に向けての議論を取締役会でできるようにしたいと思っています。



社外取締役
内田 龍平

A 1 脱炭素への動きは不可逆であり、企業としての対応は必要条件と考えます。化石燃料への依存度が高い海運業には大きな課題である一方、顧客ニーズの観点では確度の高い成長市場の出現でもあります。脱炭素をハードルではなく、顧客へ貢献できる範囲拡大のチャンスととらえ、さらなる成長や競争優位性強化へつなげることを期待しています。

A 2 コーポレートガバナンス上の課題を解決し実効性を高めるためには、取締役会が株主の声と経営陣の考えを踏まえながら、適切な意思決定と監督を行うことが必要不可欠と考えます。そのため、企業価値向上の在り方について株主と経営陣双方の視点を踏まえた議論を重ね、取締役会としての共通認識を深めていくことが重要と考えます。



社外取締役
志賀 こず江

A 1 人間の力や風に推進力を依存していた昔と違い、世界中に物資を運び続けるために燃料を消費せざるを得ないのが海運業です。自社として、これまで以上に燃料、船の構造の進化の研究に取り組むのはもちろん、一見畑違いと思われるような研究にも関心を持ち、広い視野で取り組んでほしいと思っています。どの分野にも自由な発想というのは必ずあると信じています。

A 2 取締役会の実効性を高めるために多様性が必要とされています。多様性を受け入れるのには覚悟がいるという内容の詩があるそうです。自分とは違う考え方に出会った時、抵抗なく接することができているか、自分にも問いかけています。弁護士という職業は、常に相対立する主張のなかで仕事を進めていくので、まずは相手方の主張を理解しようと努力してきたことを、活かしたいと考えています。



社外取締役
亀岡 剛

A 1 世界的に、環境保全に対する人々の意識が急速に高まっています。当社グループが、企業理念を真摯に実践し「人々の豊かな暮らしに貢献する」ためには、これまで以上に地球環境保全に対する積極的な貢献が必須です。グループに集うすべての社員の知恵と技術と情熱を結集して、地球環境を守りつつお客さまのお役に立つ先進的な取り組みが求められます。

A 2 上場企業のCEOとしての私自身の経験から、多様性に富んだ取締役陣がおのおのの経験と知識を活かして「当社の持続的発展」のために何をすべきかを常に議論し、共通の認識を持つことが重要だと考えます。特に社外取締役は、その共通認識を基に、CEOの活動に対するチェックとアドバイスに加え、時には未来に向けて背中を押すことも必要だと感じています。

責任ある企業行動の実践

国連グローバル・コンパクト

当社は、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト*」に賛同し、2020年に署名するとともに、日本の会員企業で構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）」に加入しました。GCNJでは、会員企業・団体が主体となって、テーマ別に考え方や取り組みの進め方について議論・情報交換を行う分科会が設置されており、当社は2020年度に「ヒューマンライツデューディリジェンス」「腐敗防止」「ESG」「レポーティング研究」の各分科会に参加し、テーマ別の最新動向や先進企業の取り組みについての情報を収集するとともに、当社の取り組みについても可能な範囲で共有しました。

* 国連グローバル・コンパクト：各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組み。

環境と労働安全衛生に配慮した解撤ヤードの選定

使命を全うした船舶は解体（解撤）され、鉄資源として有効活用されることになりますが、大きさや形状の異なる船舶の解撤を機械化、自動化することは難しく、その多くの作業が労働集約的な作業を必要とすることから、労働安全衛生や環境保全に配慮した解体作業が行われることが必要です。当社では、解撤ヤードを選定するにあたり、必ず現地の視察を行い、作業が安全に行われているか、また人体や環境に影響のある物質などが確実に回収されているか、周囲の環境に悪影響を与えていないか、などについて、当社独自のチェックリストによる評価を行い、解撤ヤードを選定しています。また、実際の作業にあたっても、作業工程をモニターし、安全かつ環境に配慮した作業が行われているか逐次確認を行っています。



人権意識向上の取り組み

当社グループは、「グループ企業行動憲章」の冒頭で「人権の尊重」を掲げ、その実行に向けた行動指針である「川崎汽船企業行動憲章実行要点」では、人格・多様性の尊重や児童労働・強制労働の否定、ハラスメントの防止や、ワークライフバランスの促進など、人権の尊重に関する11の具体的な指針を規定しています。このような考えに基づき、当社では従来社内に人権尊重の意識を定着させるべく、eラーニングやニュースレターなどで浸透を図ってきましたが、近年の人権に対する社会的要請の高まりを踏まえ、2021年度からは、人権方針の策定やリスク分析など、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく、人権デューディリジェンスプロセス確立に向けた取り組みを進めていきます。



コンプライアンス

グループコンプライアンス体制

当社およびグループ会社役職員の日常業務の行動指針となるよう、2017年1月に「川崎汽船グループ グローバルコンプライアンスポリシー」を制定し、当社およびグループ会社役職員に遵守を義務付けています。社長が委員長を務めるコンプライアンス委員会を設置し、当社およびグループ会社のコンプライアンスを担保するための方針およびコンプライアンス違反に対する対応措置を審議しています。また、コンプライアンスの最高責任者であるCCO（チーフコンプライアンスオフィサー）の下、組織全体のコンプライアンス体制を強化しています。加えて、国内外にわたる当社グループの事業でのコンプライアンス問題の未然防止とリスクの早期発見および是正のため、当社および国内外グループ会社の役職員からの内部通報を受け付ける「ホットライン窓口」と「グローバルホットライン窓口」を設置しています。そして、通報に関する情報の秘密保持と通報者保護を徹底し、通報者が安心して利用できる体制整備の一環として、2020年7月から当社の内部通報制度を消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」に登録しています。

Whistleblowing Compliance Management System

内部通報制度認証のロゴマーク

（ア）独占禁止法遵守の取り組み

役職員に対し、独占禁止法遵守規程の遵守を徹底させ、専任部署による継続的な教育・啓蒙活動の推進を通じて、競争法に関するコンプライアンスの意識を徹底すべく、さらなる強化に取り組んでいます。また、業務監査を実施し、コンプライアンスに向けた施策の実施状況を監視・監督しています。同業他社との接触についても、接触の性質に応じて事前の届出および承認、内容の記録作成・保存等を厳格に運用しています。2021年6月には独占禁止法遵守ガイドブックVol.2を配布しました。

（イ）贈収賄防止の取り組み

贈収賄防止の実効性を高めるために、当社は、腐敗のない海運業界を目指し取り組みを行っているMaritime Anti-Corruption Network（MACN）のメンバーとして、反腐敗・贈収賄防止の取り組みを強化しています。

MACN

（ウ）経済制裁規制遵守の取り組み

2019年11月に経済制裁・反マネーロンダリング個別ポリシーをグローバルコンプライアンスポリシーに追加し、当社およびグループ会社役職員に当社グループのビジネスに対して適用される経済制裁規制ならびに反マネーロンダリングおよびテロ資金供与に関するルールの遵守を徹底しています。また、米中経済摩擦が高まる中、取引先のスクリーニングを強化しています。

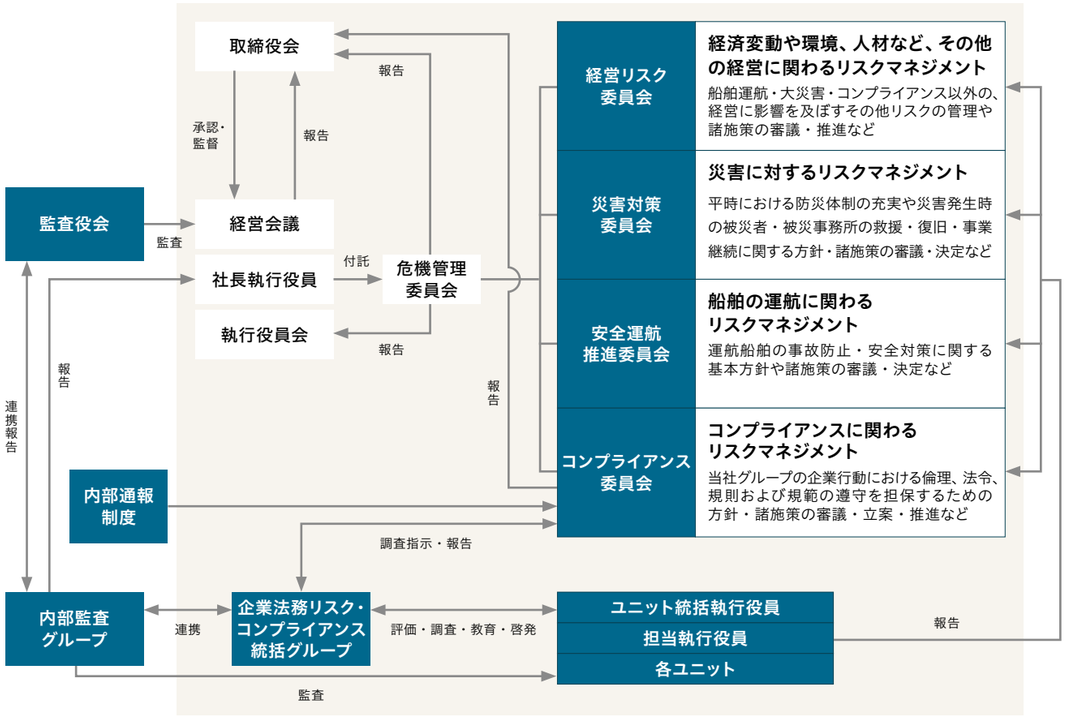
コンプライアンス意識向上の取り組み

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

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

経営上のさまざまなリスクを認識し、それらに備え、リスクが顕在化した時にも企業の社会的責任を果たせるよう、危機・リスク管理体制を構築しています。当社グループが認識する主要なリスクを、船舶運航に伴うリスク、コンプライアンスに関わるリスク、災害リスク、その他の経営に関わるリスクの4つのリスクに分類し、それぞれ対応する委員会を設けているほか、これらの4委員会を束ね、リスクマネジメント全般を掌握・推進する組織として、危機管理委員会を設置しています。社長執行役員がこれらすべての委員会の委員長を務め、平時においても定期的に委員会を開催し、リスクマネジメントの強化を図っています。



BCPの策定・運用の状況について

当社グループでは、自然災害や新型インフルエンザを含めた感染症による機能不全を想定したBCP（Business Continuity Plan）を策定しています。人命の尊重を第一とし、その上でライフラインを支える社会インフラの一翼を担うものとして、内外地店所への業務移管や遠隔地でのバックアップデータの蓄積、在宅勤務などによる重要業務の継続を図っています。特に、首都圏直下型地震に関しては、事前にその規模や被害をシミュレーションした上で、定期的な避難訓練やBCP強化を行い、災害レジリエンス向上に向けて全社的に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴うリスクと当社の対応

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、事業運営においては、在宅勤務体制の拡充やオフィスでの感染予防策の徹底を行い、船内・乗組員に対しては、乗船前の体調管理・社命による乗船前隔離・PCR検査等の実施や感染対策物資の供給といった対策を講じました。2021年度も引き続き、変異株の発生、新型種の発現など予期せぬ事態により、当社の事業運営に影響を及ぼす可能性がありますが、2020年度の一連の対応を振り返り、新型コロナウイルスを含む将来のウイルスによるパンデミックに備えた行動手引書の整備等を進めることにより、緊急時においても事業継続できる状態を構築した上で、各事業に適した対応を行っていきます。

大規模事故リスクと当社の対応

当社グループは、安全運航の徹底を最優先課題の一つとして、安全運航水準と危機管理体制の維持強化を図っています。不測の事故、とりわけ油濁その他環境汚染につながる重大事故等が発生し、環境汚染を引き起こした場合、当社グループの財政状態・経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、海賊被害、政情不安・武力紛争地域での運航、船舶へのテロ行為リスクの増大は、当社グループの船舶に重大な損害を与え、また船員の生命を危険にさらすなど、当社グループ船舶の安全運航、航海計画管理、海上輸送事業全般に悪影響を与える可能性があります。その対策として、社長を委員長とする安全運航推進委員会を定期的に開催し、安全運航に関わるすべての案件について、あらゆる視点に基づいた検討と取り組みを行っています。さらに緊急時の事故対応をまとめた「事故対応マニュアル」を策定し、定期的な大規模事故対応演習により継続的改善を図っています（P34-35参照）。

情報セキュリティリスクと当社の対応

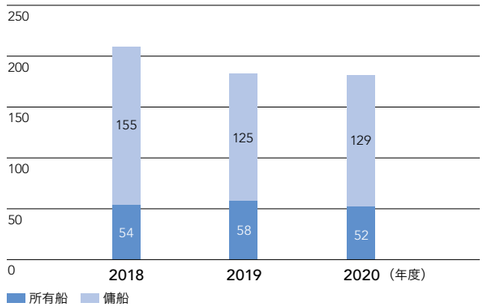
当社グループは、世界の経済活動を支える物流インフラとして、安全・安心な海上輸送および物流サービスを提供するため、情報セキュリティの確保と向上へ対策を講じています。近年のサイバー攻撃は、多種多様化を極め、局所的な対応や製品導入のみでは万全の防御が果たせず、不正アクセスによる情報の漏洩、ウイルス感染によるシステム停止等が発生した場合には、当社グループの営業活動、財政状況・経営成績に悪影響を与える可能性があります。当社グループでは、情報セキュリティ対策として、一つの施策に依らずセキュリティ対策を多層化することで、攻撃を未然に防ぎ、セキュリティ事案発生時には早急に異常発生を「検知」し、影響を最小限にとどめるための「対応」「復旧」の強化を図っています。また、情報の保護を目的とする「情報管理」、サイバー攻撃に対するシステム・ネットワークの防御を中心とする「サイバーセキュリティ」、そしてオフィス・ターミナル等のファシリティにおける不正アクセスを予防する「物理セキュリティ」の3つの視点より情報セキュリティ対策を講じています。特に、海事サイバーリスクマネジメントへの取り組みとしては、当社グループの船舶管理会社と当社船舶に対して、一般財団法人日本海事協会からサイバーセキュリティマネジメントシステム（CSMS）の認証を取得し、その他船舶での認証取得を進めています。「安全」は海上輸送を主軸とする当社グループの事業の根幹を成すものであり、サイバーリスクへの対応を強化することで、より安全で最適な輸送サービスを提供していきます。さらに、グループ役職員における情報セキュリティへの意識向上のために、セキュリティ教育も実施しています。

At a Glance

セグメント	事業		事業概要
ドライバルク	バルクキャリア事業／鉄鋼原料事業		鉄鋼原料、製紙原料、穀物、石炭などの梱包しない大量の乾貨物をばら積み(バルク)輸送する事業です。日本向けの輸送に加え、中国、インド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。
エネルギー資源	油槽船事業／燃料事業		原油やLPGなど、石油関連の海上輸送を行っています。1935年に初の大型タンカー、1974年に初のLPGタンカー竣工以来、国内外顧客向けにグローバルな事業を展開しています。燃料事業では、燃料調達に加えLNG燃料供給、液化水素運搬船の実証試験にも取り組み、環境負荷の低減に貢献しています。
	電力事業／海洋事業		電力事業では、当社が独自に開発した船隊「コロナシリーズ」により、日本国内と台湾の電力会社向けの石炭を主にオーストラリアやインドネシアから輸送しています。海洋事業では、北海でオフショア支援船、ブラジル沖でドリルシップ、ガーナ沖でFPSO(浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備)が稼働しています。
	LNG船事業／カーボンニュートラル推進事業		LNG船事業は世界的に需要が広がるLNGの輸送をグローバルに提供するほか、LNGバリューチェーンにおける顧客ニーズへの対応にも取り組んでいます。カーボンニュートラル推進事業では、洋上風力を含む再生エネルギー関連事業、二酸化炭素回収・利用・貯留(CCUS)事業、燃料転換事業、カーボンオフセット関連事業などを推進しています。
製品物流	自動車船事業		1970年に日本初の自動車専用船を投入して以来、乗用車やトラックなどの完成車の輸送サービスを提供しています。50年の歴史で培ったノウハウをもとにRORO貨物(シャーシなどを使って積み揚げされる貨物)の輸送強化も図っています。2020年度よりLNG燃料自動車専用船を就航し、環境対応にも配慮しながら船隊整備に取り組んでいます。
	物流・港湾事業		“K” LINEグループ各社のノウハウとサービスネットワークを結集し、海上貨物輸送に加え航空貨物輸送、曳船、陸上輸送、倉庫事業、自動車部品から完成車まで扱う自動車物流等、お客さまのさまざまなニーズに応える総合物流事業を展開しています。また、国内4港(東京、横浜、大阪、神戸)でコンテナターミナルを運営しています。
	近海・内航事業		川崎近海汽船株式会社では、旅客フェリー、RORO船、鉄鋼向け石灰石専用船、電力向けの石炭専用船、一般貨物船などで国内の海上輸送に従事しており、アジア発着の貨物向けに一般貨物船やバルク船も運航しています。また、日本近海におけるオフショア支援船事業にも参入し事業の充実を図っています。
	コンテナ船事業		コンテナ船事業は、2018年4月以降、邦船3社で設立したONEに統合されました。充実した航路網により安定した確実なサービスを展開し、環境変化にも即応できる、高品質かつ競争力のあるサービスを提供しています。
その他			船舶管理業、旅行代理店業、不動産賃貸・管理業などを営んでいます。

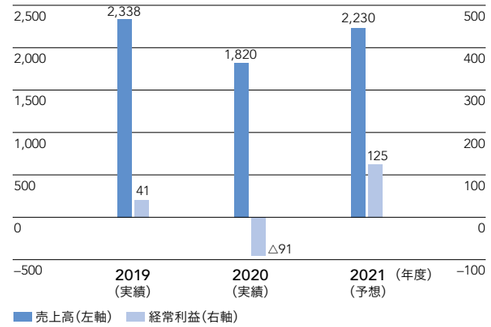
ドライバルク 船隊推移

(単位：隻)



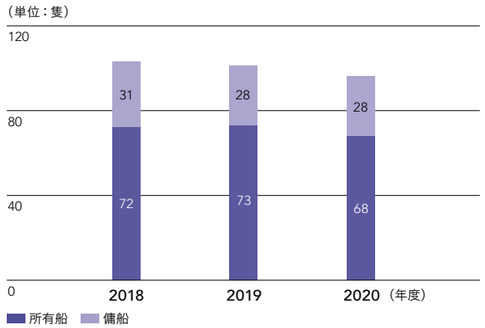
ドライバルク 売上高・経常利益

(単位：億円)



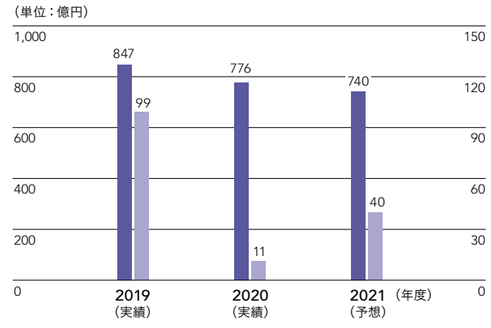
エネルギー資源 船隊推移

(単位：隻)



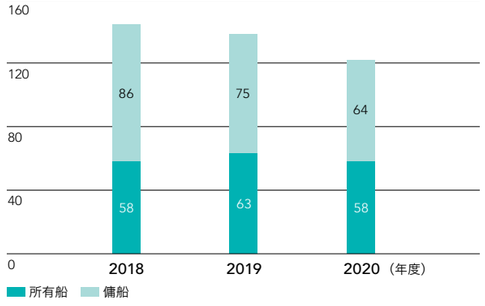
エネルギー資源 売上高・経常利益

(単位：億円)



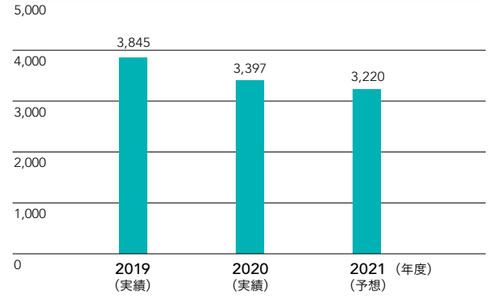
製品物流 船隊推移(コンテナ船除く)

(単位：隻)



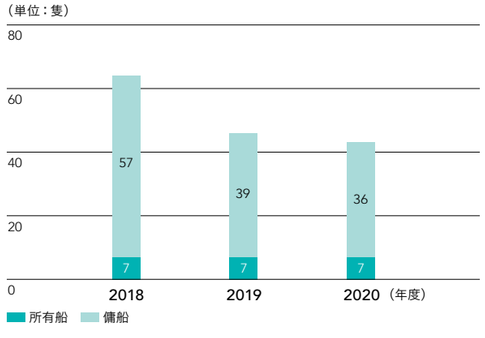
製品物流 売上高

(単位：億円)



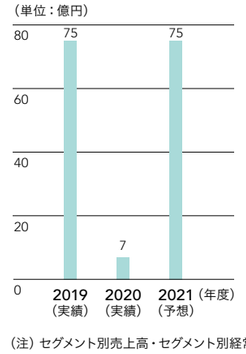
製品物流 船隊推移(コンテナ船)

(単位：隻)



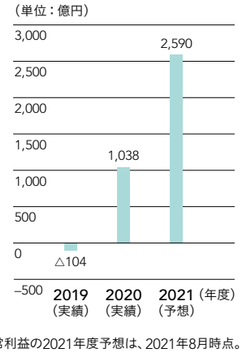
製品物流(コンテナ船除く) 経常利益

(単位：億円)



製品物流(コンテナ船) 経常利益

(単位：億円)



(注) セグメント別売上高・セグメント別経常利益の2021年度予想は、2021年8月時点。

ドライバルク

- バルクキャリア事業
- 鉄鋼原料事業



執行役員
鶴川 隆彦
バルクキャリア事業、
ドライバルク事業企画調整担当

パナマックスサイズバルカー



ケープサイズバルカー



執行役員
田口 雅俊
鉄鋼原料営業、
鉄鋼原料事業担当

2020年度の概況

海上輸送需要は、新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動停滞の影響を受け、特に期初において低迷しました。大型船では産地の天候不順による鉄鉱石出荷の減少が重なり著しく低迷しましたが、期央にはいち早く中国向けの輸送需要が回復し、下半期は主要国の経済活動が回復し概ね堅調に推移しました。中小型船では、中国の経済活動再開、ブラジルや米国からの中国向け穀物輸送需要の増加、寒波による中国向け石炭輸入需要の高まりはありましたが、期初のコロナ禍影響を取り戻すには至りませんでした。新造船供給は全船型を通して限定的でありましたが、船腹需給バランスは前年度比で軟化しました。このような状況の中、運航コストの削減・船隊規模適正化の実施、運賃先物取引を利用した市況変動リスクのヘッジなどに努めましたが、前年度比で減収減益となりました。

2021年度の事業方針

世界各国で財政政策や景気刺激策が経済活動を活発化させ、世界的に鉄鋼需要が回復し、中国でも5月に過去最大の月間粗鋼生産量を記録するなど、大型船市況を支えています。中小型船では中国向け穀物輸送需要増加に加え、産業活動の復活により一般炭やマイナーバルクの荷動きが回復し、当初想定を上回る市況水準で推移しています。新造船供給は引き続き限定的であることから、船腹需給は前年度比改善に向かうと予想しています。

次世代燃料対応を含め、高品質な輸送サービスで中長期貨物輸送契約による安定収益基盤の維持・拡大、海外拠点を活用した営業力の強化と、配船効率化による稼ぐ力の最大化を目指す一方、船隊構成の最適化を図って市況耐性力を強化していきます。

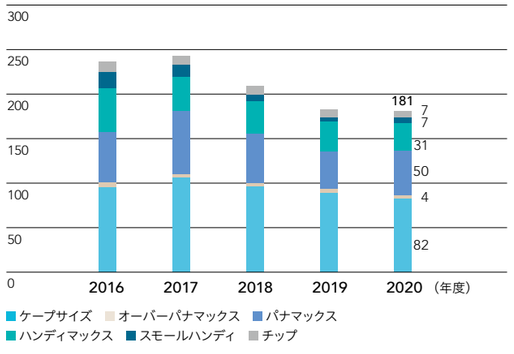
ドライバルク（全船型）船社ランキング
（2021年7月時点）

ランキング	会社名	重量（10万トン）	隻数
1	China COSCO Shipping	349.4	310
2	Fredriksen Group	149.1	120
3	日本郵船	143.0	154
4	Star Bulk Carriers	138.1	127
5	China Merchants	135.4	122
6	**川崎汽船**	**124.1**	**104**
7	Berge Bulk	121.2	64
8	Oldendorff Carriers	118.5	101
9	Pan Ocean	112.0	77
10	ICBC	111.8	36

* 保有船および一部傭船を含む。

出典：Clarksons

ドライバルク船 サイズ別船隊推移
（単位：隻）



中長期的見通し

- 大型船は、全体の輸送需要の伸びは緩やかだが、安全・環境対応に伴う不経済船の退役、投機的発注の抑制で船腹需給バランスは改善方向に向かう。
- 中小型船は、各国の化石燃料政策次第で石炭輸送需要の変化に注視が必要だが、新興国中心に穀物／マイナーバルク需要は増加し堅調に推移する。
- 環境規制を含むカーボンニュートラルへの動きが加速し、新船舶燃料移行や省エネ装置の開発が進んでいく。

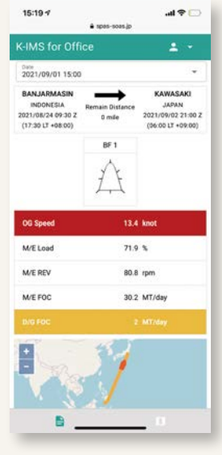
中長期的な施策のポイント

- 持続可能な社会の実現に向けて次世代燃料対応を含めた環境負荷低減と安全運航・安全輸送の確立に取り組む。
- 各国の石化燃料政策動向など大きな社会のニーズの変化に注視しつつ、新たな輸送需要と輸送効率改善に向けたお客さまのニーズにお応えする。

TOPICS

ドライバルクDX戦略推進タスクフォース始動

現場・顧客観点から各営業グループ単位で行っていた取り組みを組織化し強化するため、2021年度より、DX戦略推進タスクフォースを始動しました。「安全」「効率化」「環境対応」といった領域について自社と顧客の課題を整理・分析し、DXを用いた品質アプローチを進めていくための組織体です。自社の労働生産性向上や収益性の最大化だけではなく、顧客利便性の向上、環境負荷低減を目指したサービスやアプリの開発・提案など、現在同時並行で複数のプロジェクトが進行中です。この新しいチャレンジを通じて、一人ひとりがドライバルク事業のプロフェッショナルとしてお客さまの期待値を超えていく、強くしなやかな営業集団になることを目指します。



本船運航状況のスマートフォン閲覧画面

エネルギー資源

- 油槽船事業
- 燃料事業



執行役員
中山 久
油槽船、燃料担当

油槽船



LPG船

► 2020年度の概況

＜油槽船事業＞
大型原油船（VLCC）、大型LPG船（VLGC）は中長期の期間傭船契約を中心に稼働し、収益に貢献しました。市況に対するエクスポージャー縮減のため、中長期契約が終了したVLGC1隻の売船を実施しました。

＜燃料事業＞
LNG燃料供給事業は、2020年10月に中部地区における事業を開始し、LNG燃料自動車船向けに、国内初となるShip to Ship方式でのLNG燃料の供給を実施しました。また2021年1月には、シンガポールのFueLNG Pte Ltdが保有するLNG燃料供給船「FueLNG Bellina」の船舶管理を開始し、同国初となるShip to Ship方式のLNG燃料供給を実施しました。

► 2021年度の事業方針

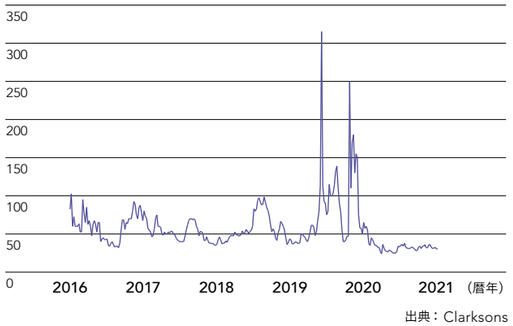
＜油槽船事業＞
海上輸送需要は新型コロナウイルスの影響からの回復度合いが見込まれますが、未だ不透明な部分が多く、当面予想しづらい局面が続く見込みです。引き続き、重要顧客との中長期契約をベースとしてVLCCおよびVLGC船隊による高品位サービスを継続し、次世代船舶への移行を検討していきます。

＜燃料事業＞
社会の低・脱炭素化に向け、国内中部地区およびシンガポールにおけるLNG燃料の安定供給を進めます。水素事業においては、引き続きHySTRA*での実証試験に取り組み、また各種協議会への参加を通じ、水素サプライチェーン構築に向けた検討を行います。

アンモニアやバイオ燃料等の次世代燃料の検討も実施します。

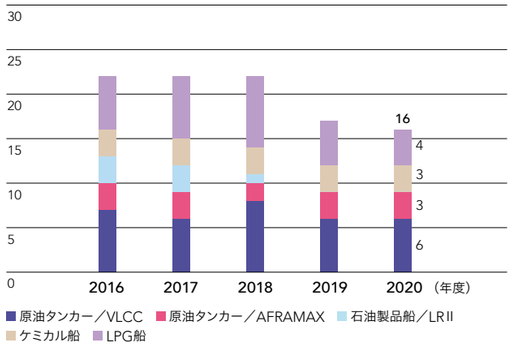
* HySTRA：CO_2-free Hydrogen Energy Supply-chain Technology Research Association（技術研究組合CO_2フリー水素サプライチェーン推進機構）

タンカー 運賃指数（WS：ワールドスケール）推移



出典：Clarksons

油槽船（タンカー）船種別船隊推移



► 中長期的見通し

- 環境対応に伴うエネルギー転換による原油需要の動向を注視
- 原油輸送、LPG輸送それぞれ環境対応船へ移行
- 脱炭素社会に向けた水素、アンモニア輸送需要の増加、次世代燃料の導入

► 中長期的な施策のポイント

- 船舶の低炭素化に取り組み、環境対応船によるサービスを提供
- 安全運航技術を積極的に採用し、高品位なサービスを提供
- 脱炭素社会に向けた水素、アンモニア事業への取り組み、次世代燃料導入の検討

TOPICS

低炭素化・脱炭素化に向けた次世代エネルギーへの対応

当社は、原油、LPGの輸送で安全かつ高品位な輸送サービスを継続的に提供し、エネルギーバリューチェーンを支えるとともに、LNGやLPGを燃料とする環境負荷を低減する船舶の導入を進めていきます。また、今後国内の石炭火力発電所向けのアンモニア輸送需要が新たに生まれると見込まれることから、その輸送事業への参入を目指しています。

将来の水素社会構築に向けては、液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」を使用したオーストラリアと日本におけるパイロット水素サプライチェーン実証事業への参加を通じて、次世代エネルギーの安全輸送に関する知見を蓄えています。これらに加え、自社運航船の低・脱炭素化を進めるため、LNG燃料、LPG燃料に続く、アンモニアやバイオ燃料といった次世代燃料の導入も検討します。



「すいそ ふろんてぃあ」
川崎重工業株式会社提供

エネルギー資源

- 電力事業
- 海洋事業



執行役員
岩下 方誠
電力・海洋事業担当



電力炭船



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

2020年度の概況

＜電力事業＞

上期は、緊急事態宣言の発令とともに国内の経済活動は停滞し電力需要が大きく減少、石炭需要は大きく落ち込みました。下期は、企業の経済活動再開とともに電力需要も回復、年明けは寒波もあり電力需給が逼迫、原子力発電所が長期停止をする中で石炭火力発電所はフル稼働の状態が継続しました。当グループ運航船は中長期の輸送契約を主として順調に稼働し、石炭需要の急激な変動に対しても効率配船により柔軟に対応することで、安定収益に貢献しました。

＜海洋事業＞

FPSO事業は、長期傭船契約の下ガーナ沖にて高稼働率を維持し、安定収益に寄与しました。ドリルシップ事業は、長期傭船契約の下ブラジル沖にて順調に稼働し収益に貢献したものの、傭船契約満了後の市況予想を踏まえた結果、最終的に損失となりました。オフショア支援船事業は、上期は油価下落の影響により開発が停滞し市況が悪化、下期の油価回復後も市況低迷が継続しました。

2021年度の事業方針

＜電力事業＞

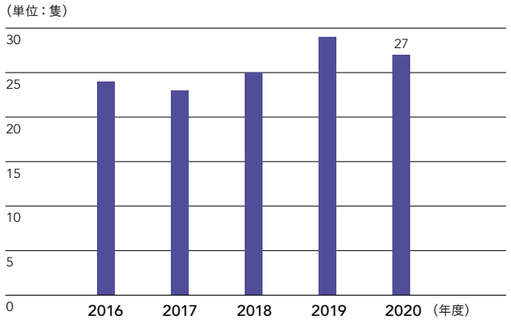
原子力発電所の再稼働が遅れる中、日本にとって石炭火力は引き続き重要な電源です。ワクチン接種の加速により経済活動も回復しており、電力需要も堅調に推移しています。見通しが立てにくい昨今の電力需要の急激な変動に対しても、当社にしか実現できない柔軟性をお客さまに提供し対応します。ライフラインを支えているという強い使命感の下、高品質な船舶管理を引き続き徹底し、安全運航に努めます。

＜海洋事業＞

FPSO事業、ドリルシップ事業は、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確保していきます。また、オフショア支援船事業においては、市況の改善は未だ限定的であり、引き続きコスト削減などに取り組み収支の改善に努めます。

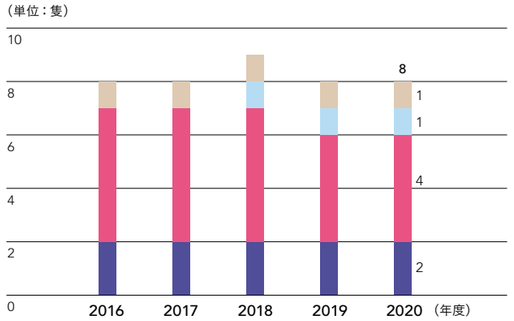
電力炭船隻数推移（共有船含む）

（単位：隻）



海洋資源開発 船隊推移

（単位：隻）



中長期的見通し

＜電力事業＞

- 脱炭素を目指した非効率発電所の閉鎖とバイオマス燃料等の混焼により石炭消費量は漸減するものの、稼働は継続

＜海洋事業＞

- 油価回復に伴う開発投資増により緩やかな市況回復を見込む

中長期的な施策のポイント

＜電力事業＞

- 2050年カーボンニュートラル達成に向けた今後の動き。調整電源として火力発電所の必要性は不変のため、CCUS等の技術導入によるカーボンニュートラル火力発電所の実現タイミング

＜海洋事業＞

- 世界的な脱炭素化の動きによる開発投資計画への影響（オフショア支援船需要回復や新規FPSO案件発注のペースを左右）

TOPICS

エネルギー政策の変化に対応するグループ船隊の構築

日本国内における電力事業を取りまく環境は、2020年7月に出された非効率石炭火力のフェードアウト検討指示、同10月に発表された2050年カーボンニュートラル宣言、2021年4月に提示された2030年のGHG排出量2013年度比46%削減目標と、この1年で大きく変化しています。これら一連の政策により、日本の石炭火力向け石炭輸送需要は将来的には減少することが予想されます。しかしながら、原子力再稼働や再エネ導入状況ならびにエネルギーミックスの観点から、短期的に需要がゼロになることはなく、石炭火力は引き続き重要な電源に位置付けられると考えています。当社は、日本のエネルギー政策における脱炭素化の進展を見極めつつ、環境対策設備を搭載したグループ船隊の構築によって、引き続き輸送需要に対応していきます。



CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）実証実験
世界初の船上でのCO_2 回収試験 CC-OCEANプロジェクト

エネルギー資源

- LNG船事業
- カーボンニュートラル推進事業



執行役員
金森 聡
LNG、カーボンニュートラル推進担当



LNG船



オフショア支援船

2020年度の概況

<LNG船事業>

LNG船事業は、既存船隊が順調に稼働し、中長期の期間傭船契約の下で安定収益型事業として収益向上に貢献しました。新規プロジェクトでは、2022年度以降に引渡しとなるプロジェクト船の竣工準備を進めているほか、今後数十隻単位での新造船の調達が行われる見込みのカタール拡張計画などへの準備を進めています。

<カーボンニュートラル推進事業>

当社は従来、LNGバリューチェーン関連の事業開発に向け、小口輸送への対応をはじめとしたサービス強化を図ってきました。こうした取り組みをさらに加速し、世界の急速なカーボンニュートラル化の流れをとらえるため、2021年4月1日にカーボンニュートラル推進グループを設立しました。同グループを中心に、当社は再生可能エネルギーや水素バリューチェーン構築、二酸化炭素回収・利用・貯留（CCUS）などの新規事業に取り組みます。

2021年度の事業方針

<LNG船事業>

新興国を中心に、相対的にクリーンなエネルギーであるLNGの長期的な需要増大が見込まれる中、LNG船事業では需要に即して船隊を拡大していきます。2020年に獲得したマレーシア国営石油ガス会社PETRONASグループ向けLNG船2隻（2022年竣工予定）の長期定期傭船契約に続き、さらなる契約獲得によって安定収益の積み上げを図っていく方針です。また、多様化する顧客ニーズにも、柔軟に対応していきます。

<カーボンニュートラル推進事業>

カーボンニュートラル推進事業は、洋上風力をはじめとした再生可能エネルギー関連、CCUS等の事業化を引き続き推進します。2021年6月より営業開始したケイライン・ウインド・サービス株式会社を中心に、グループ一体となって洋上風力発電支援船に関わる事業機会を獲得します。また、CO_2輸送に関する実証試験への参画を通じて、液化CO_2海上輸送の社会実装に向けた研究開発にも取り組みます。

LNG船船社ランキング

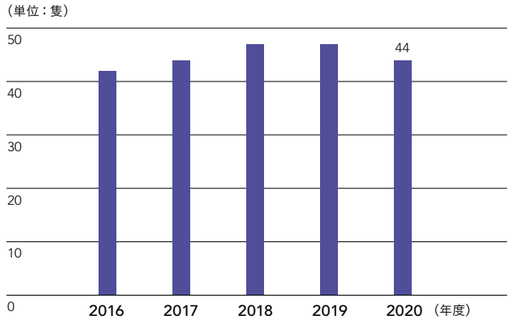
（2021年6月時点）

ランキング	会社名	隻数
1	商船三井	89
2	日本郵船	76
3	Nakilat	69
4	Teekay	47
5	**川崎汽船**	**44**
6	Maran Gas	37
7	MISC	29
8	Gaslog	25
8	飯野海運	25
10	Bergesen Worldwide	21
11	Golar	15

各社公表データを基に当社作成

LNG船隻数推移（共有船含む）

（単位：隻）



中長期的見通し

<LNG船事業>

- 大型案件であるカタールの生産施設拡張プロジェクトの立ち上がり後も、複数の新規案件のFID*が見込まれ、一定数の船腹調達が見込まれる。

* Final Investment Decision = プロジェクトへの最終投資決定

<カーボンニュートラル推進事業>

- 再生可能エネルギーの導入拡大、水素・アンモニアやCCUSの実証や商用化に向けた取り組みが世界各地で進む。

中長期的な施策のポイント

<LNG船事業>

- 新興国を中心にLNG需要は中長期的な伸長が見込まれる一方で、再生可能エネルギーの利用拡大と次世代エネルギーの開発の中での位置付けを見通すことが求められる。

<カーボンニュートラル推進事業>

- カーボンニュートラルの実現に向けてさまざま方法や技術が検討・開発されており、取り組むべき事業や参画時期の見極めが重要となる。

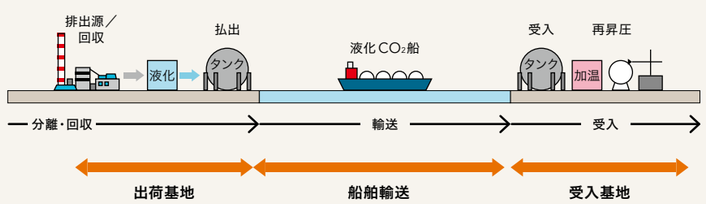
TOPICS

CCUS実証実験に参画

当社は、日本ガスライン株式会社、国立大学法人お茶の水女子大学とともに、一般財団法人エンジニアリング協会の委託を受け、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した事業「CCUS研究開発・実証関連事業／苫小牧におけるCCUS 大規模実証試験／CO_2輸送に関する実証試験」に参画し、液化CO_2海上輸送の社会実装に向けた研究開発に取り組んでいます。

CCUS（Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage）は、CO_2を回収・利用・貯留する技術で、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けて重要な役割を担うことが期待されています。実証試験を通じ、液化CO_2の船舶輸送技術を確立し、CO_2の長距離・大量輸送とCCUS技術の低コスト化に貢献します。

当社は、これまで蓄積した液化ガス輸送の安全運航や安全荷役の技術と知見を活かし、液化CO_2船の輸送・荷役時における安全性評価を実施し、技術的なガイドライン策定に取り組みます。



検討範囲は荷積、船舶航行、荷揚のCO_2船舶輸送

製品物流

▶ 自動車船事業



常務執行役員
五十嵐 武宣
自動車船営業、自動車船事業、
自動車船安全輸送担当

LNG燃料自動車専用船



自動車専用船

▶ 2020年度の概況

2020年度の世界自動車販売は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、4月から5月を底に大きく落ち込みました。その後は、米国などを中心に秋口から販売の回復傾向が鮮明となりましたが、年間の販売台数は、7,688万台と2019年度比約14%減少となりました。これにより、2020年度の世界の完成車海上輸送需要量も2019年度比約18%減少の1,372万台と大幅に落ち込みました。

当社グループの輸送台数は新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、第1四半期の需要減少が大きく、2020年9月以降は、米国向けなどを中心に回復を見せましたが、前年度の333万台から約23%減少の258万台となりました。サービスの一時的な見直しと改編、余剰船処分等によるコスト削減などの対応を実施したものの、前年度比で減収となり、損失を計上しました。

▶ 2021年度の事業方針

2021年度は、新型コロナウイルスの影響は残るものの、各地自動車販売市場の大きな回復が見られ、海上輸送需要の回復に合わせ、まず適正な船隊の確保とお客さまの需要に沿った輸送の実施を行います。また、従来取り組んできたHigh & Heavy貨物積取の拡充や、電動化などによる輸送需要の変化に対応した航路網への改編・強化など、事業基盤の強化に取り組んでいきます。

また、世界的なカーボンニュートラルに向けた取り組みを、自動車船事業でもさらに強化していく年とする計画です。当社は2021年3月に最初のLNG燃料自動車専用船「CENTURY HIGHWAY GREEN」を竣工させました。本船はさまざまな環境対応技術に加え、最新のデジタル技術を採用しています。今後も新燃料の検討など、カーボンニュートラルに向けた取り組みをさらに推し進めていく計画です。

▶ 中長期的見通し

- 新型コロナウイルスの影響収束後は、世界自動車販売台数および完成車海上輸送量は堅調な回復
- 電動車の普及などの自動車業界の変化に対応する完成車輸送需要の変化
- カーボンニュートラルに向けた環境負荷低減輸送の需要増加

▶ 中長期的な施策のポイント

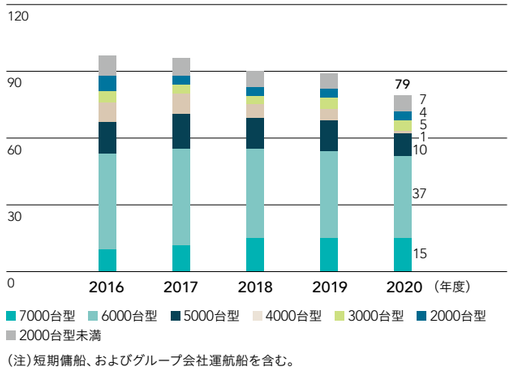
- 完成車輸送需要の回復と事業基盤の拡充により、収益規模拡大と持続的成長を確立
- 環境負荷低減に向けた船隊整備と社会および顧客需要の変化に沿った事業変革の実施
- DX等による付加価値創造を実現し、新たな完成車物流ビジネスモデルの構築

自動車船 船社ランキング
（2021年5月時点）

ランキング	会社名	隻数	シェア	キャパシティ	シェア
1	WWL ASA	115	17.2%	777,120	19.6%
2	日本郵船	97	14.5%	590,880	14.9%
3	商船三井	90	13.4%	534,530	13.5%
4	GLOVIS	86	12.8%	552,970	13.9%
5	**川崎汽船**	**68**	**10.1%**	**422,573**	**10.6%**
6	Grimaldi	57	8.5%	281,350	7.1%
7	HOEGH	40	6.0%	268,870	6.8%
8	トヨフジ海運	16	2.4%	70,850	1.8%
9	UECC（NYK+WWL）	11	1.6%	47,280	1.2%
10	その他	90	13.4%	426,558	10.7%
	合計	670	100.0%	3,972,981	100.0%

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

自動車船 サイズ別船隊推移
（単位：隻）



（注）短期傭船、およびグループ会社運航船を含む。

TOPICS

環境対応やデジタル化を通じ、新たな選択肢を提示

2021年度はLNG燃料自動車専用船の運航開始をはじめとし、環境規制やデジタル化への対応を積極的に行っていきます。自動車業界では環境負荷低減に向けて、電動車が主流になることで、完成車海上輸送需要も変化し、生産拠点や販売市場の変化により、自動車船のトレードパターンが変化すると見られます。そのような変化の中、カーボンニュートラルに向けた海上輸送の構築、デジタル化による安全で最適な海上輸送の提供と新たな付加価値の創出が大きな課題となります。これまでのサービスに加え、お客さま、社会の変化に対応したサービス提供を行い、完成車輸送における付加価値の提供に努めるとともに、陸上サービスも含め新たな選択肢を提供することを目指していきます。



LNG燃料自動車専用船
CENTURY HIGHWAY GREEN

製品物流

► 物流・港湾事業



常務執行役員
久保 敬二
物流・港湾・
関連事業担当



タイの陸送事業グループ会社のトラック



ベトナムの冷凍・冷蔵倉庫

► 2020年度の概況

国内物流・港湾部門においては、上半期では新型コロナウイルスの影響を受けコンテナ海上輸送荷量が減少したものの、下半期から同輸送需要が回復し、前年度比ではコンテナターミナルにおける取扱量が増加となりました。同様に、曳船事業においても下半期の需要回復により作業数が回復基調となりました。倉庫事業は堅調に推移しました。国内ターミナルでは、株式会社上組との合弁会社であり2019年度に営業を開始したKLKGホールディングス株式会社を通じて資産の有効活用を進めており、上組との協業によるシナジー効果により、当社の国内ターミナル子会社における取り扱いは堅調に推移しています。

国際物流部門では、フォワーディング事業において、コンテナ海上輸送の逼迫に伴い、航空へ輸送手段が移ったことを背景として航空貨物輸送量の増加につながりました。

► 2021年度の事業方針

国内物流・港湾部門では、曳船、海陸一貫輸送、倉庫事業を中心に安定的な収益の確保に努めると同時に、上組との協調を一層深化し、サービス効率化、コスト競争力強化、資産の有効活用を目指します。また、港湾事業では、寄港コンテナ船の大型化に対応する、高規格かつ高品質なコンテナターミナルの運営・整備を推進します。

国際物流部門では、ケイラインロジスティックス株式会社のグローバルネットワークの再編とNVOCC事業*のさらなる顧客基盤の拡大を推進し、グループの総合力を活かした物流サービスの提供を行っていきます。

また、引き続き部品物流から完成車物流までを包括する総合的な自動車物流サービスも強化・推進していきます。

* Non Vessel Operating Common Carrierの略。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扱など運送に付帯する業務を行うこと。

► 中長期的見通し

- 世界的な国際物流は今後も堅調な伸び率が見込まれるが、2020年度のコロナ禍のような予測不可能な需要低迷が局地的に発生することは今後も想定される。
- 国内物流では、内航事業においてはコロナ禍からの本格的な回復が2022年度以降に遅れる見込みだが、国内港湾は堅調な伸び率が継続する見込み。

► 中長期的な施策のポイント

- マーケットの変化に対応できる当社グループの物流ビジネスモデル（注力事業）を構築する。
- 各事業の水平展開、グローバル組織合理化によるネットワーキング・連結経営強化に加え、次の時代を見据えた物流サービスの検討・具体化を進める。
- 国内港湾は、大型船の受け入れ体制を整え、港ごとの選択と集中により、収益拡大を目指す。

TOPICS

横浜港におけるコンテナターミナルの高規格化

横浜港においては、大黒ふ頭から南本牧ふ頭への移転が2021年4月に完了し、水深16～18m、総延長1,600mのコンテナターミナルとして、コンテナ船大型化に対応した環境が整いました。共同借受者であるAPMターミナルズジャパン株式会社と株式会社商船三井と併せ、南本牧ふ頭の施設全体の一体利用が可能となります。施設全体を柔軟に利用することで、高規格な施設能力を有効活用し、高品質のサービスを提供していきます。


南本牧ふ頭



製品物流

► 近海・内航事業



川崎近海汽船運航のフェリー

常務執行役員
久保 敬二
物流・港湾・
関連事業担当

► 2020年度の概況

新型コロナウイルスの感染拡大による影響で、近海事業は輸送量の減少などにより損失を計上しました。内航事業は、燃料油価格の下落などによりコストは減少しましたが、運航隻数や輸送量が減少し、旅客フェリーでは年間を通じて利用者の低迷が続いたことなどにより減益となりました。オフショア支援船(OSV)事業は、海洋調査業務が増加した一方でサルベージ業務は減少し、損失を計上しました。これらにより、近海・内航事業全体では前年度比で減収減益となりました。

► 2021年度の事業方針

新型コロナウイルスの収束時期が不透明な中、近海事業では、市況動向と顧客ニーズを把握した上で、さらなる配船効率化を図り、収支改善を図ります。内航事業では、紙製品などの大宗貨物が減少する中、新規貨物の獲得に取り組みます。また、OSV事業では、これまでの業務実績に加え、洋上風力発電事業の支援業務についても積極的な参画を目指します。

► 中長期的見通し

- 近海事業の市況は回復基調にあり、主力貨物であるロシア炭は今後も鉄鋼・セメントメーカー用などの需要が見込まれるほか、バイオマス発電用燃料については、近海地域にとどまらず遠隔地からの輸送案件も見込まれる。
- 内航事業では、新型コロナウイルスの感染拡大による影響により、当面は旅客フェリーの旅客・乗用車の利用等が低調に推移することが見込まれる。また、環境規制強化への対応やトラックドライバーの労働時間規制強化に伴うドライバー不足により、モーダルシフトが進むことが見込まれる。
- OSV事業では、国の政策の後押しにより洋上風力発電事業のさらなる促進が見込まれる。

► 中長期的な施策のポイント

- 近海事業は、従来の事業に加え、環境規制強化に伴う需要動向の変化をとらえ、船隊整備を継続し、商権の拡充を図る。
- 内航事業は、新型コロナウイルス感染防止に適切に対応する一方で、定時性の高い輸送サービスを引き続き提供することで、モーダルシフトを促進し、海上輸送需要の掘り起こしに取り組む。
- OSV事業は、従来の事業に加え、2021年6月にケイライン・ウインド・サービス株式会社(KWS)を設立、営業を既に開始しており、洋上風力発電事業の開発、建設、操業に関わる支援を行う。

TOPICS

新造フェリーが竣工

八戸／苫小牧航路では、新型コロナウイルスの感染防止に適切に対応するため、旅客定員の制限等を行う一方で、6月には個室を大幅に増やした新造船「シルバーブリーズ」(ページ上部画像参照)が竣工し、乗用車・旅客の集客に努めるとともに、新造船の積載能力を活かした貨物の開拓、効率的な航路運営に取り組みます。

製品物流

► コンテナ船事業



コンテナ船

常務執行役員
新井 大介
コンテナ船事業ユニット
統括

► 2020年度の概況

当社持分法適用会社であるONEは、新型コロナウイルスの感染拡大による影響に対して、機動的な配船見直しや運航効率の改善などの施策を実施したことで、上半期の積高は前年度比で減少しましたが、業績は改善しました。

第3四半期には、テレワークの普及や巣ごもりといった行動変容が起こり、巣ごもり需要拡大や、米国では給付金による個人消費の下支えにより、コトからモノ消費に変わる中、輸送需給は北米航路を中心として運賃および消席率が順調に推移しました。また旺盛な貨物量により内陸の鉄道輸送が処理能力を超えたためコンテナの引き取りに遅延が発生、コンテナシャーシの不足やトラックドライバーの不足などもサプライチェーンの混乱の原因となり、輸送需給が想定を超える事態となりました。

ONEでは臨時船の投入やオペレーションの改善による混乱改善に向けた取り組みを継続していますが、第4四半期には、北米航路に加え、欧州航路をはじめとする全航路において需給が逼迫したことで、ONEでは短期市況の高騰を受けて運賃が高水準で推移したため、業績は前年度比で大幅な改善となりました。

► 2021年度の事業方針

コンテナ船事業では、新型コロナウイルスの収束時期の予想は未だ困難であることから、不透明な状況が続くものと見込まれます。2020年度からの旺盛な荷動き、それに伴うサプライチェーンの混乱および輸送需給の逼迫が続いている状況を踏まえ、ONEとしては引き続き混乱回避を目的とした臨時船の投入、新造コンテナ機器の投入といった対策を積極的に実施しています。

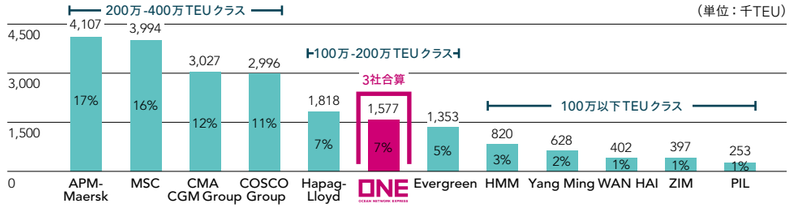
► 中長期的見通し

- ワクチン接種の開始により、新型コロナウイルス感染症拡大の状況は各国において改善が見込まれるが、今後の動向次第で経済環境がダイナミックに変化する可能性がある。
- 北米でのターミナル、内陸輸送、倉庫等の混雑は、全体では緩和方向にあるが、依然として一部は逼迫している状況にあり、繁忙期の貨物量増加により混乱が生じる可能性がある。

► 中長期的な施策のポイント

- 3社合併により実現した規模の経済性と、ベストプラクティスを追求することにより、競争力が高いコンテナ船事業会社になることを目指す。
- アライアンスをベースに競争力を維持し、トレードの成長に見合った事業規模で、サステナブルな経営を行う。
- 有能な人材の確保と育成に注力し、ONEの株主として人材をサポートする。

コンテナ船船社運航船腹量
(2021年6月時点)



Alphalinerより当社作成

11年間の財務・ESGデータ

川崎汽船株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各連結会計年度

中期経営計画の変遷	“K” LINE Vision 100「共利共生と持続的成長」			Value for our Next Century			2020年度経営計画
	“KV” 2010	新たな挑戦	Bridge to the Future		—Action for Future—	飛躍への再生	

（単位：百万円）※1

		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業績（会計年度）	売上高	¥ 985,084	¥ 972,310	¥1,134,771	¥1,224,126	¥1,352,421	¥1,243,932	¥1,030,191	¥1,162,025	¥836,731	¥735,284	**¥625,486**
	営業利益	58,609	△40,563	14,886	28,854	47,988	9,427	△46,037	7,219	△24,736	6,840	**△21,286**
	経常利益	47,350	△48,955	28,589	32,454	48,980	3,338	△52,388	1,962	△48,933	7,407	**89,498**
	親会社株主に帰属する当期純利益	30,603	△41,351	10,669	16,642	26,818	△51,499	△139,478	10,384	△111,188	5,269	**108,695**
財政状態（会計年度末）	総資産	1,032,505	1,066,648	1,180,433	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886※2	951,261	896,081	**974,608**
	純資産	314,986	259,934	361,975	410,688	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233	200,234	**316,162**
	自己資本	291,669	242,572	340,571	388,837	441,531	355,375	219,484	217,010	103,576	101,095	**218,193**
	有利子負債	483,362	592,522	629,864	643,794	536,846	525,152	550,512	570,584	550,211	543,451	**507,005**
	設備投資額	148,993	239,196	134,554	93,377	89,501	116,592	68,048	101,105	97,911	81,148	**45,332**
	減価償却費	44,722	50,044	59,667	52,243	53,526	48,302	47,421	43,410	40,789	44,253	**43,869**
	営業活動によるキャッシュ・フロー	84,901	△2,908	59,756	88,228	101,825	39,635	△43,919	1,167	△6,808	△21,797	**33,397**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,116	△83,233	△27,212	△5,113	△11,177	△29,569	△24,881	△22,813	△35,493	△20,286	**16,987**
	フリー・キャッシュ・フロー	30,785	△86,142	32,544	83,115	90,648	10,066	△68,801	△21,646	△42,303	△42,083	**50,384**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,796	86,306	26,364	△26,634	△119,253	△14,835	26,436	22,239	19,290	16,731	**△34,845**
1株当たりの情報※3	当期純利益（円）	40.08	△54.14	12.07	17.75	28.60	△54.95	△1,488.23	111.13	△1,192.08	56.50	**1,165.34**
	純資産（円）	381.87	317.59	363.18	414.66	471.10	379.18	2,341.93	2,326.65	1,110.48	1,083.88	**2,339.28**
	配当金（円）	9.50	—	2.50	4.50	8.50	5.00	—	—	—	—	**—**
	配当性向（%）	23.7	—	20.7	25.4	29.7	—	—	—	—	—	**—**
経営指標	自己資本当期純利益率（ROE）（%）	10.2	△15.5	3.7	4.6	6.5	△12.9	△48.5	4.8	△69.4	5.1	**68.1**
	総資産経常利益率（ROA）（%）	4.6	△4.7	2.5	2.7	4.0	0.3	△4.8	0.2※2	△4.9	0.8	**9.6**
	負債資本比率（DER）（倍）	1.66	2.44	1.85	1.66	1.22	1.48	2.51	2.63	5.31	5.38	**2.32**
	自己資本比率（%）	28.2	22.7	28.9	31.0	36.1	31.9	21.0	20.9	10.9	11.3	**22.4**
期中平均値	為替（円／US$）	86	79	82	100	109	121	109	111	111	109	**106**
	燃料油価格（US$／トン）	489	672	671	626	541	295	265	349	450	467	**363**
連結事業データ	運航船舶※4（隻）	522	559	566	583	584	575	560	554	520	468	**442**
人事データ	連結従業員（人）	7,895	7,703	7,667	7,703	7,834	8,097	8,018	7,153	6,022	6,164	**6,080**
	単体従業員（人）	623	664	659	652	676	716	735	724	756	767	**769**
	陸上（人）	437	486	481	478	504	541	552	531	552	562	**565**
	海上（人）	186	178	178	174	172	175	183	193	204	205	**204**
	女性比率（%）	18.9	22.9	22.8	24.4	25.4	26.3	24.9	25.1	25.8	25.7	**25.9**
	障がい者雇用率（%）	1.60	1.60	1.90	1.93	1.87	1.94	2.29	2.40	2.05	1.96	**1.82**
	労働災害発生件数 陸上（件）	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	**0**
	労働災害発生件数 海上（件）	0	0	1	3	1	0	1	1	1	0	**0**
経営体制※5	取締役（人）	14	13	13	13	10	9	9	9	9	10	**10**
	社外取締役（人）	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	**4**
	監査役（人）	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	**4**
	社外監査役（人）	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	**2**
環境データ※6	燃料油（千トン）	3,802	3,949	3,966	3,651	3,646	3,942	3,872	4,102	3,824	3,140	**2,809**
	CO_2排出量（千トン）	11,838	12,298	12,352	11,377	11,360	12,300	12,079	12,797	11,932	9,800	**8,762**
	SOx排出量（千トン）	208	214	209	190	182	190	183	195	188	130	**36**
	NOx排出量（千トン）	308	323	319	292	283	290	274	284	262	203	**181**

※1 百万円未満を切り捨てています。
※2 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号平成30年2月16日）等を2018年度の期首から適用しており、2017年度に係る総資産および総資産経常利益率は当該会計基準等を遡って適用し、算定しています。
※3 当社は、2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2016年度連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産を算定しています。
※4 運航船舶隻数にはプロジェクト用のSPC（特定目的会社）所有船を含みます。
※5 川崎汽船株式会社を対象としています。
※6 当社が燃料油を手配した船舶（運航船舶とは合致しません）を対象に、補給した燃料油の量から求めた総量を記載しています（コンテナ船については当社よりONEへ貸船しており、ONE購入分を含みます）。暦年単位で集計しています。

経営成績の分析

このレポートの財務セクションは、当社の第153期（2020年度：自2020年4月1日至2021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14.9%減収の6,254億86百万円となりました。報告セグメント別では、ドライバルクセグメントは、特に上半期での市況低迷による影響により、前年度に比べ、22.2%減収の1,819億83百万円となりました。エネルギー資源セグメントは、前年度に比べ、8.3%減収の776億41百万円となり、製品物流セグメントは、前年度に比べ、11.7%減収の3,396億67百万円となりました。

その他セグメントは、19.0%減収となりました。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前年度の6,713億87百万円から813億41百万円減少し、5,900億46百万円（前年度比12.1%減）となりました。営業収入に対する売上原価の比率は3.0ポイント増加して94.3%となりました。販売費及び一般管理費は3億30百万円減少し、567億26百万円（前年度比0.6%減）となりました。

営業利益

売上総利益の減少により、前年度の68億40百万円の営業利益に対し212億86百万円の営業損失となりました。

営業外収益（費用）

1,181億65百万円の持分法による投資利益（前年度は80億11百万円の持分法による投資利益）を計上したことが主な要因となり、営業外損益は1,107億84百万円の利益（前年度は5億67百万円の利益）となりました。

税金等調整前当期純利益

関係会社株式売却益などにより特別利益は323億39百万円となりました。また減損損失などにより特別損失は79億82百万円となりました。これらの結果、税金等調整前当期純利益は1,138億54百万円（前年度は113億15百万円の税金等調整前当期純利益）となりました。

法人税等

法人税等は、主として法人税、住民税及び事業税の減少により、前年度の31億11百万円から3億39百万円減少し27億72百万円となりました。

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、川崎近海汽船株式会社などの非支配株主に帰属する当期純利益が減少し、前年度の29億34百万円から5億48百万円減少し、23億86百万円となりました。

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52億69百万円に対し、1,086億95百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前年度の56.50円に対し、1,165.34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

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は1,300億1百万円となり、前連結会計年度末より180億68百万円増加しました。各キャッシュ・フローの状況は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益等により、当連結会計年度は333億97百万円のプラス（前連結会計年度は217億97百万円のマイナス）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の売却による収入等により、当連結会計年度は169億87百万円のプラス（前連結会計年度は202億86百万円のマイナス）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金返済等に係る支出等により、当連結会計年度は348億45百万円のマイナス（前連結会計年度は167億31百万円のプラス）となりました。

資金需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、当社グループのドライバルク事業や自動車船事業の運営に関わる海運業費用です。この中には港費・貨物費・燃料費などの運航費、船員費・船舶修繕費などの船費および借船料などが含まれます。このほか物流事業の運営に関わる労務費等の役務原価、各事業についての人件費・情報処理費用・その他物件費等の一般管理費があります。また、設備資金需要としては船舶投資や物流設備・ターミナル設備等への投資があります。当連結会計年度中に453億32百万円の設備投資を実施しました。

財務政策

当社グループの事業維持・拡大を支える低コストで安定的な資金の確保を重視しています。長期の資金需要に対しては金融機関からの長期借入金を中心に、社債発行、新株発行により調達しています。短期的な運転資金を銀行借入、コマーシャルペーパー（CP）発行等により調達し、一時的な余資は安定性・流動性の高い金融資産で運用しています。また、キャッシュマネ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600億円に加え、国内金融機関と800億円の複数年のコミットメントラインを設定し、緊急の資金需要に備えています。

当社は日本格付研究所（JCR）から格付を取得しており、2021年6月23日0時現在の発行体格付は、「BBB-」となっています。また、短期債格付（CP格付）については「J-2」を取得しています。

► 財政状態

当連結会計年度末の資産合計は、前年度末比785億27百万円増加し9,746億8百万円となりました。流動資産は、現金及び預金の増加等により、前年度末比71億77百万円増加し2,662億10百万円となりました。

固定資産は前年度末比713億49百万円増加し7,083億98百万円となりました。固定資産のうち有形固定資産は、船舶の減少等により、前年度末比397億55百万円減少し3,913億34百万円となりました。投資その他の資産は、投資有価証券の増加等により、前年度末比1,118億83百万円増加し3,135億12百万円となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、前年度末比374億0百万円減少し6,584億46百万円となりました。短期借入金が増加したものの、リース債務の減少等により、流動負債は2,615億29百万円となり、固定負債は3,969億16百万円となりました。

当連結会計年度末の純資産合計は、前年度末比1,159億28百万円増加し、3,161億62百万円となりました。純資産のうち株主資本は、主に利益剰余金が1,086億72百万円増加したことにより、2,181億3百万円となりました。その他の包括利益累計額は、その他有価証券評価差額金が38億11百万円増加したことを主な要因として、前年度末比78億46百万円増加し90百万円となりました。

► 配当政策

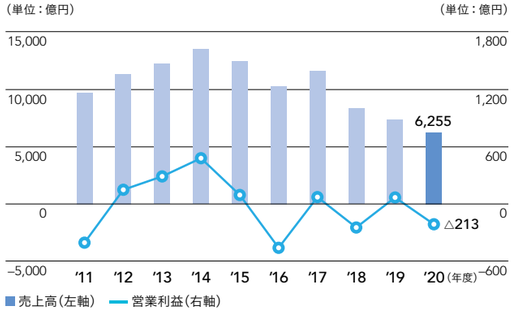
当社は経営計画の主要課題である継続的な企業価値向上のために、設備投資や企業体質の充実・強化に必要な内部留保の確保などを勘案しつつ、安定的な配当を実施し、株主の皆さまへの利益還元を最大化することを重要課題と位置付けています。

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

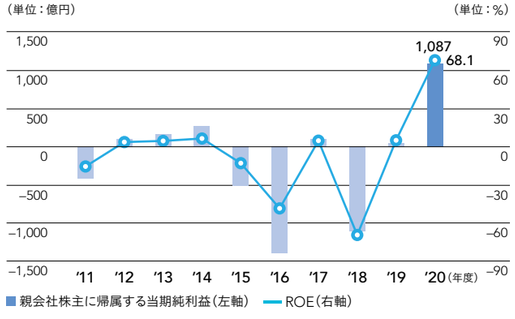
利益配分につきましては、今後の業績動向、将来への成長投資および財務体質の強化を総合的に勘案し、中長期的な株主利益の向上を図ることを基本方針としています。この方針に基づき、今後の業績動向に鑑み、誠に遺憾ながら、2020年度期末配当については無配といたしました。

次期の配当については、今後の業績動向、将来への成長投資及び財務体質の強化を総合的に勘案するため、現時点では未定とさせていただきます。

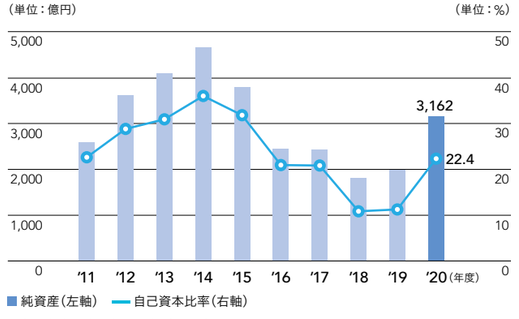
売上高／営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

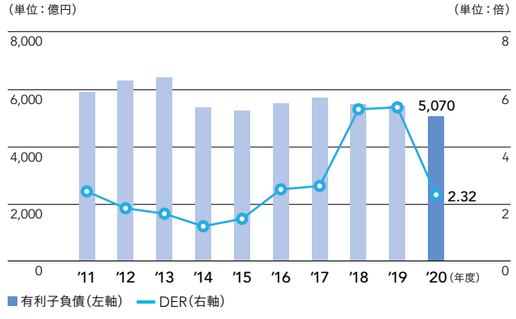


純資産／自己資本比率



- 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



- 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
2020年3月31日及び2021年3月31日現在

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2020年3月31日）	当連結会計年度（2021年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥115,394	¥132,371
受取手形及び営業未収金	60,022	56,125
原材料及び貯蔵品	25,859	22,309
繰延及び前払費用	41,302	38,790
短期貸付金	2,019	1,844
その他流動資産	15,649	15,685
貸倒引当金	△1,215	△915
流動資産合計	259,032	266,210
固定資産		
有形固定資産		
船舶（純額）	375,507	352,981
建物及び構築物（純額）	12,438	10,641
機械装置及び運搬具（純額）	9,874	3,338
土地	18,336	16,356
建設仮勘定	8,532	3,877
その他有形固定資産（純額）	6,399	4,137
有形固定資産合計	431,089	391,334
無形固定資産		
その他無形固定資産	4,329	3,551
無形固定資産合計	4,329	3,551
投資その他の資産		
投資有価証券	150,993	257,522
長期貸付金	16,857	19,043
退職給付に係る資産	600	857
繰延税金資産	5,877	3,378
その他長期資産	28,377	33,964
貸倒引当金	△1,077	△1,253
投資その他の資産合計	201,629	313,512
固定資産合計	637,048	708,398
資産合計	¥896,081	¥974,608

	前連結会計年度（2020年3月31日）	当連結会計年度（2021年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び営業未払金	¥ 47,673	¥ 51,661
短期借入金	104,576	138,002
リース債務	15,633	6,023
未払法人税等	2,118	1,404
独占禁止法関連損失引当金	834	357
関係会社整理損失引当金	113	62
傭船契約損失引当金	16,474	15,556
賞与引当金	2,344	2,655
役員賞与引当金	155	117
その他流動負債	46,214	45,688
流動負債合計	236,139	261,529
固定負債		
社債	7,000	7,000
長期借入金	379,104	325,803
リース債務	34,136	30,176
繰延税金負債	7,609	5,759
再評価に係る繰延税金負債	1,174	1,174
役員退職慰労引当金	377	353
株式給付引当金	16	48
特別修繕引当金	11,548	11,904
退職給付に係る負債	7,313	6,499
デリバティブ債務	7,277	5,045
その他固定負債	4,147	3,150
固定負債合計	459,707	396,916
負債合計	695,847	658,446
純資産の部		
株主資本		
資本金	75,457	75,457
資本剰余金	13,723	14,295
利益剰余金	22,050	130,723
自己株式	△2,379	△2,373
株主資本合計	108,852	218,103
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	148	3,960
繰延ヘッジ損益	△3,152	△3,657
土地再評価差額金	4,631	4,630
為替換算調整勘定	△4,821	△1,963
退職給付に係る調整累計額	△4,562	△2,879
その他の包括利益累計額合計	△7,756	90
非支配株主持分	99,138	97,968
純資産合計	200,234	316,162
負債純資産合計	¥896,081	¥974,608

連結損益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社
2020年3月31日及び2021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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）
売上高		
海運業収益及びその他の営業収益	¥735,284	¥625,486
売上原価		
海運業費用及びその他の営業費用	671,387	590,046
売上総利益	63,897	35,440
販売費及び一般管理費	57,057	56,726
営業利益又は営業損失（△）	6,840	△21,286
営業外収益		
受取利息	1,123	541
受取配当金	2,565	1,977
持分法による投資利益	8,011	118,165
独占禁止法関連損失引当金戻入額	375	—
為替差益	—	1,401
その他営業外収益	1,608	1,461
営業外収益合計	13,685	123,547
営業外費用		
支払利息	10,177	10,056
為替差損	1,583	—
その他営業外費用	1,357	2,705
営業外費用合計	13,117	12,762
経常利益	7,407	89,498
特別利益		
固定資産売却益	4,756	11,947
関係会社株式売却益	576	19,894
その他特別利益	4,869	496
特別利益合計	10,203	32,339
特別損失		
減損損失	604	6,307
傭船解約金	—	1,061
その他特別損失	5,691	613
特別損失合計	6,295	7,982
税金等調整前当期純利益	11,315	113,854
法人税、住民税及び事業税	3,392	2,628
法人税等調整額	△280	143
法人税等合計	3,111	2,772
当期純利益	8,204	111,082
非支配株主に帰属する当期純利益	2,934	2,386
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 5,269	¥108,695

連結包括利益計算書

川崎汽船株式会社及び連結子会社
2020年3月31日及び2021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 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）
当期純利益	¥ 8,204	¥111,082
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△4,207	4,048
繰延ヘッジ損益	△4,094	△756
為替換算調整勘定	△7,915	6,142
退職給付に係る調整額	△958	1,813
持分法適用会社に対する持分相当額	△3,893	△2,374
その他の包括利益合計	△21,069	8,873
包括利益	△12,865	119,956
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	△14,886	116,542
非支配株主に係る包括利益	¥ 2,020	¥ 3,413

連結財務諸表

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
2020年3月31日及び2021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	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
2019年4月1日残高	¥75,457	¥ 1,383	¥16,692	¥△2,381	¥ 91,152	¥ 4,414	¥ 2,999	¥4,655	¥ 4,063	¥△3,710	¥ 12,423	¥77,657	¥181,233
会計方針の変更による累積的影響額			19		19								19
会計方針の変更を反映した当期首残高	75,457	1,383	16,712	△2,381	91,172	4,414	2,999	4,655	4,063	△3,710	12,423	77,657	181,253
当期変動額													
親会社株主に帰属する当期純利益			5,269		5,269								5,269
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		△0		2	1								1
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減		△0		0	0								0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		12,340			12,340								12,340
土地再評価差額金の取崩			24		24								24
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			43		43								43
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△4,266	△6,152	△24	△8,885	△851	△20,179	21,480	1,300
当期変動額合計	—	12,339	5,337	1	17,679	△4,266	△6,152	△24	△8,885	△851	△20,179	21,480	18,980
2020年3月31日残高	¥75,457	¥13,723	¥22,050	¥△2,379	¥108,852	¥ 148	¥△3,152	¥4,631	¥△4,821	¥△4,562	¥ △7,756	¥99,138	¥200,234

（単位：百万円）

当連結会計年度	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
2020年4月1日残高	¥75,457	¥13,723	¥ 22,050	¥△2,379	¥108,852	¥ 148	¥△3,152	¥4,631	¥△4,821	¥△4,562	¥△7,756	¥ 99,138	¥200,234
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	13,723	22,050	△2,379	108,852	148	△3,152	4,631	△4,821	△4,562	△7,756	99,138	200,234
当期変動額													
親会社株主に帰属する当期純利益			108,695		108,695								108,695
自己株式の取得				△1	△1								△1
自己株式の処分		△2		7	4								4
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減					—								—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		575			575								575
土地再評価差額金の取崩			0		0								0
連結範囲の変動又は持分法の適用範囲の変動			△23		△23								△23
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						3,811	△505	△0	2,858	1,682	7,846	△1,169	6,676
当期変動額合計	—	572	108,672	5	109,251	3,811	△505	△0	2,858	1,682	7,846	△1,169	115,928
2021年3月31日残高	¥75,457	¥14,295	¥130,723	¥△2,373	¥218,103	¥3,960	¥△3,657	¥4,630	¥△1,963	¥△2,879	¥ 90	¥ 97,968	¥316,162

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
2020年3月31日及び2021年3月31日に終了した連結会計年度

（単位：百万円）

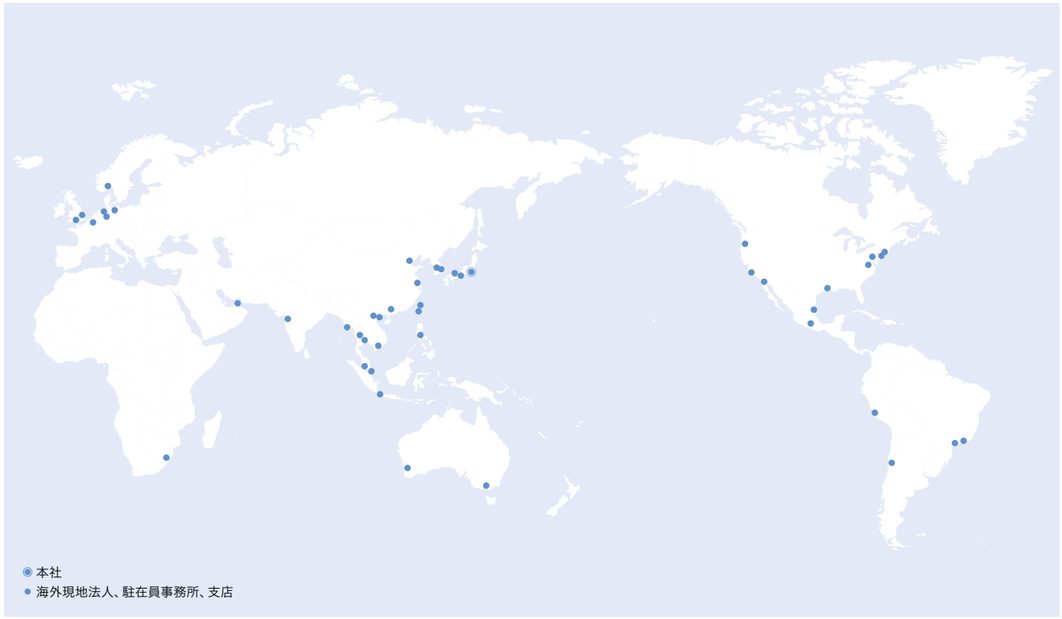
	前連結会計年度（自 2019年4月1日 至 2020年3月31日）	当連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 11,315	¥113,854
減価償却費	44,253	43,869
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,110	△739
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	72	△256
退職給付に係る調整累計額の増減額（△は減少）	△1,047	1,930
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△516	△9
特別修繕引当金の増減額（△は減少）	△691	327
独占禁止法関連損失引当金の増減額（△は減少）	△375	—
傭船契約損失引当金の増減額（△は減少）	1,338	△917
受取利息及び受取配当金	△3,689	△2,519
支払利息	10,177	10,056
為替差損益（△は益）	△445	△1,482
減損損失	604	6,307
持分法による投資損益（△は益）	△8,011	△118,165
傭船解約金	—	1,061
有形固定資産売却損益（△は益）	△4,755	△11,923
関係会社株式売却損益（△は益）	△561	△19,893
売上債権の増減額（△は増加）	1,840	△2,109
たな卸資産の増減額（△は増加）	383	3,039
その他の流動資産の増減額（△は増加）	△55	△2,853
仕入債務の増減額（△は減少）	△9,148	8,039
その他	△254	883
小計	41,541	28,498
利息及び配当金の受取額	5,211	19,938
利息の支払額	△11,397	△10,039
傭船解約に伴う支払額	△51,774	△1,061
独占禁止法関連の支払額	△2,573	△630
法人税等の支払額	△2,804	△3,308
営業活動によるキャッシュ・フロー	△21,797	33,397
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	△5,171	△5,199
定期預金の払戻による収入	6,646	6,535
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△1,113	△237
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	4,141	296
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	25,784
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△143	—
有形固定資産の取得による支出	△71,361	△41,718
有形固定資産の売却による収入	52,502	41,369
無形固定資産の取得による支出	△787	△405
長期貸付けによる支出	△1,402	△4,309
長期貸付金の回収による収入	972	1,906
その他	△4,567	△7,033
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,286	16,987
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）	△36,390	△921
長期借入れによる収入	73,044	110,274
長期借入金返済等に係る支出	△50,743	△140,191
社債の償還による支出	△1,809	△3,000
非支配株主への配当金の支払額	△963	△849
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△80	△241
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	33,768	4
その他	△94	78
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,731	△34,845
現金及び現金同等物に係る換算差額	△873	2,527
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△26,225	18,066
現金及び現金同等物の期首残高	138,040	111,933
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	118	1
現金及び現金同等物の期末残高	¥111,933	¥130,001

組織図

(2021年7月1日現在)



事業拠点



国内

東京(本社)
神戸(本店)
名古屋
関西

欧州

イギリス
London
Southampton

ドイツ
Bremen
Bremerhaven
Hamburg

ノルウェー
Arendal

ベルギー
Antwerp

アフリカ

南アフリカ
Durban

中東

アラブ首長国連邦
Dubai

アジア

インド
Mumbai

インドネシア
Jakarta

韓国
Busan
Seoul

台湾
Kaohsiung
Taipei

シンガポール
Singapore

タイ
Bangkok
Laem Chabang

中国
Guangzhou
Shanghai
Tianjin

フィリピン
Manila

ベトナム
Haiphong
Hanoi
Ho Chi Minh City

マレーシア
Shah Alam

ミャンマー
Yangon

大洋州

オーストラリア
Fremantle
Melbourne

北米

アメリカ
Baltimore
Houston
Los Angeles
New York
Portland
Preston
Richmond
San Francisco

中南米

チリ
Santiago

ブラジル
Rio de Janeiro
Sao Paulo

ペルー
Lima

メキシコ
Altamira
Mexico City

主要連結子会社および関連会社※1

(2021年3月31日現在)

国内	社名	議決権の所有割合(%)※2	資本金※3(単位:百万円)	2020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	35,482
	旭汽船株式会社	100.0	100	123
	★ 芝浦海運株式会社	100.0	20	755
船舶管理	ケイラインエナジーシップマネージメント株式会社	100.0	75	9,027
	ケイラインローローバルクシップマネージメント株式会社	100.0	400	35,142
港湾・倉庫	株式会社ダイトーコーポレーション※4	100.0	842	22,591
	日東物流株式会社※4	100.0	1,596	13,513
	北海運輸株式会社	80.1	60	11,531
	株式会社シーゲート コーポレーション※4	100.0	270	6,484
	日東タグ株式会社	100.0	150	3,576
	★ 株式会社リンコーコーポレーション	25.1	1,950	14,196
	KLKGホールディングス株式会社	51.0	10	1,118
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	22,479
陸運	日本高速輸送株式会社	100.0	100	2,658
	新東陸運株式会社	100.0	10	674
	舞鶴高速輸送株式会社	100.0	25	655
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	100.0	100	487
持株会社	★ オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社	31.0	50	197
その他	株式会社シンキ	85.5	80	2,779
	株式会社ケイライン ビジネス システムズ	100.0	40	980
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	100.0	40	1,177
	ケイラインビジネスサポート株式会社	100.0	30	627
	株式会社オフショア・オペレーション	55.8	26	1,415
	ケイラインネクストセンチュリー合同会社	100.0	0	0

海外	社名	議決権の所有割合(%)※2	資本金※3(単位:百万)	2020年度売上高※3(単位:百万)
海運	“K” Line Pte Ltd	100.0	US$41	US$178
	“K” Line Bulk Shipping (UK) Limited	100.0	US$33	US$90
	“K” Line LNG Shipping (UK) Limited	100.0	US$35	US$109
	“K” Line European Sea Highway Services GmbH	100.0	EUR5	EUR74
	‘K’ Line (India) Shipping Private Limited	80.0	INR609	INR624
	K Line Offshore AS	100.0	NOK2,511	NOK300
	★ Northern LNG Transport Co., Ⅰ Ltd.	49.0	US$47	US$23
	★ Northern LNG Transport Co., Ⅱ Ltd.	36.0	US$52	US$23
	★ Ocean Network Express Pte. Ltd.※5	—	US$3,000	US$15,103
海運代理店	“K” Line America, Inc.	100.0	US$15	US$13
	“K” Line (Australia) Pty Limited	100.0	A$0.0001	A$4
	“K” Line (Belgium) N.V.	51.0	EUR0.06	EUR1
	“K” Line Brasil Transportes Maritimos Ltda.	100.0	BRL1	BRL8
	K Line (China) Ltd.	100.0	CNY9	CNY23
	“K” Line Chile Ltda	100.0	US$0.6	US$3
	“K” Line (Deutschland) GmbH	100.0	EUR0.1	EUR6
	“K” Line (Europe) Limited	100.0	£0.01	£2

海外	社名	議決権の所有割合(%)※2	資本金※3(単位:百万)	2020年度売上高※3(単位:百万)
	“K” Line (Korea) Ltd.	100.0	KRW400	KRW11,304
	“K” Line Maritime (Malaysia) Sdn. Bhd.	100.0	MYR0.3	MYR0
	K Line Mexico SA de CV	100.0	MXN0.8	US$2
	“K” Line Peru S.A.C.	100.0	PEN1	PEN2
	“K” Line Shipping (South Africa) Pty Ltd	51.0	ZAR0.0001	ZAR10
	“K” Line (Taiwan) Ltd.	60.0	NT$60	NT$51
	K Line (Thailand) Ltd.	39.0	THB30	THB1,800
	“K” Line (Vietnam) Limited	100.0	US$3	VND18,343
	PT. K Line Indonesia	49.0	IDR2,557	IDR18,303
	★ ‘K’ Line (India) Private Limited	50.0	INR60	INR362
船舶管理	“K” Line Ship Management (Singapore) Pte.Ltd.	100.0	US$0.5	US$85
貨物混載	Century Distribution Systems, Inc.※6	100.0	US$2	US$48
	Century Distribution Systems (Canada), Inc.※6	100.0	US$0.0001	US$0
	Century Distribution Systems (Europe) B.V.※6	100.0	EUR0.01	EUR2
	Century Distribution Systems (Hong Kong) Limited※6	100.0	HK$0.07	HK$53
	Century Distribution Systems (International) Limited※6	100.0	HK$1	HK$565
	Century Distribution Systems (Shenzhen) Limited※6	100.0	CNY5	CNY841
倉庫	Universal Logistics System, Inc.※6	100.0	US$12	US$0
	Universal Warehouse Co.※6	100.0	US$0.05	US$18
ロジスティックス	“K” Line Logistics (Hong Kong) Ltd.	100.0	HK$8	HK$130
	“K” Line Logistics (Singapore) Pte. Ltd.	100.0	S$1	S$24
	K Line Logistics South East Asia Ltd.	95.0	THB73	THB0
	K Line Logistics (Thailand) Ltd.	86.5	THB20	THB1,295
	“K” Line Logistics (UK) Ltd.	100.0	£0.2	£5
	“K” Line Logistics (U.S.A.) Inc.	100.0	US$0.3	US$65
	K Line Total Logistics, LLC※6	100.0	US$0.01	US$52
陸運	ULS Express, Inc.※6	100.0	US$0.05	US$11
	PMC Transportation Company, Inc.※6	100.0	US$0	US$0
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	100.0	US$7	US$1
持株会社	Kawasaki (Australia) Pty. Ltd.	100.0	A$4	A$7
	“K” Line Holding (Europe) Limited	100.0	US$45	US$0
	“K” Line Drilling/Offshore Holding, INC.	100.0	£0.001	£0
その他	“K” Line TRS S.A.	100.0	US$0.006	US$0
	★ “K” Line Auto Logistics Pty Ltd.	50.0	A$67	A$0.1

※1 当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載しています。
※2 間接所有を含みます。
※3 百万未満を切り捨てています。
※4 KLKGホールディングス株式会社が所有しています。
※5 オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社が100%を所有しています。
※6 2021年6月1日に売却しました。
★ 持分法適用子会社または持分法適用関連会社

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

会社概要／株式情報

会社概要

(2021年3月31日現在)

社名		川崎汽船株式会社
設立		1919年(大正8年)4月5日
資本金		754億5,764万円
社長		明珍 幸一(2019年4月1日就任)
従業員数		単体:769名(陸員565名、海員204名) 連結:6,080名
事業内容		海上運送業、陸上運送業、航空運送業、 海陸空通し運送業、港湾運送業等
事業所	本社	〒100-8540 東京都千代田区内幸町二丁目1番1号 (飯野ビルディング) 電話(03)3595-5000／ FAX(03)3595-5001
	本店	〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルヂング) 電話(078)332-8020／ FAX(078)393-2676
	支店	名古屋 〒450-0001 名古屋市中村区那古野一丁目47番1号 (名古屋国際センタービル) 電話(052)589-4510／ FAX(052)589-4585 関西 〒650-0024 神戸市中央区海岸通8番 (神港ビルヂング) 電話(078)325-8727／ FAX(078)393-2676
海外駐在員事務所		台北、マニラ、ヤンゴン、デュバイ
海外法人		韓国、中国、台湾、タイ、シンガポール、マレーシア、 インドネシア、ベトナム、インド、豪州、英国、ドイツ、 ベルギー、トルコ、米国、メキシコ、チリ、ペルー、 ブラジル、南アフリカ
関係会社(連結対象)		国内28社　海外282社

株式情報

(2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式数	93,938,229株
株主数	26,708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

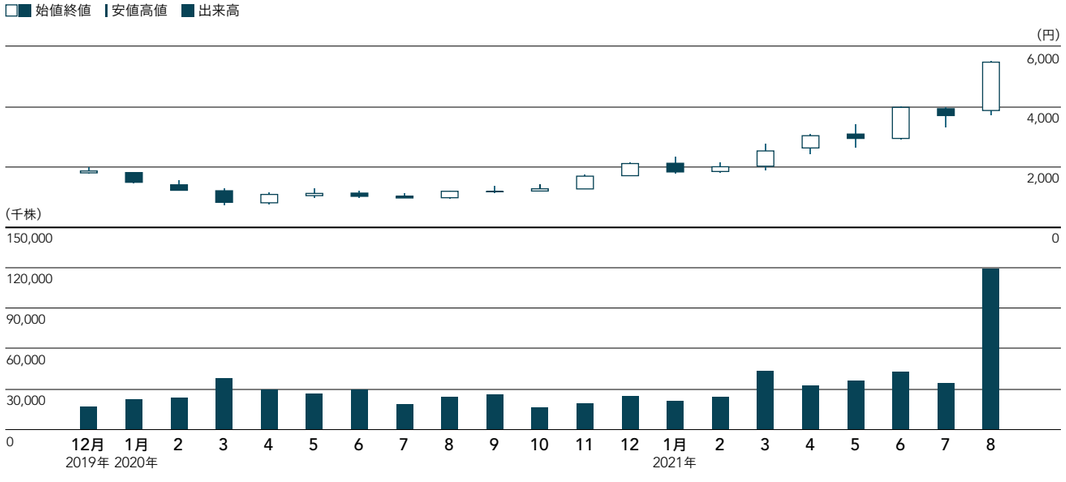
大株主

(2021年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
イーシーエム　エムエフ	10,716	11.43
ゴールドマン　サックス　インターナショナル	10,553	11.25
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,836	6.22
エムエルアイ　フォークライアントジェネラル オムニノンコラテラルノントリーティーピービー	5,803	6.19
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	5,100	5.44
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	4,722	5.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,418	2.58
今治造船株式会社	2,352	2.50
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 川崎重工業口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	2,035	2.17
損害保険ジャパン株式会社	1,910	2.03

(注)持株比率は自己株式(196,580株)を控除して計算しています。

株価および出来高の推移



ウェブサイトのご案内

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

サステナビリティサイト

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



"K" LINE 環境ビジョン2050

https://www.kline.co.jp/ja/csr/environment/management.html



サステナビリティ・ブックレット

https://www.kline.co.jp/ja/csr/group/booklet.html



ファクトブック

https://www.kline.co.jp/ja/ir/library/fact.html



外部からの評価

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

・FTSE Blossom Japan Index

・ETHIBEL EXCELLENCE Investment Register

・Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index

・S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

当社の気候変動情報の開示および温室効果ガス削減の取り組みが高く評価され、5年連続で「CDP気候変動Aリスト」、および3年連続で「Supplier Engagement Leaderboard」に選定されました。

FTSE Blossom Japan

member of the INVESTMENT REGISTER ETHIBEL EXCELLENCE

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

CDP A LIST 2020 CLIMATE

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2020