

長期経営ビジョンと中期経営計画の概要

▶ 長期経営ビジョンと中期経営計画の概要(事業戦略、事業基盤、資本政策)

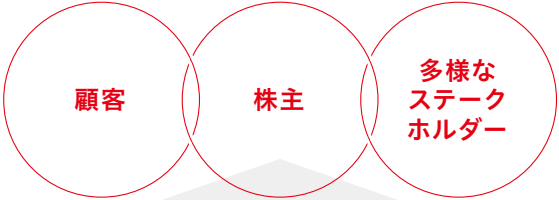
川崎汽船グループがすべてのステークホルダーから信頼されるパートナーであり続けるため「成長を牽引する役割を担う事業へ経営資源を集中」させ、「成長機会を共有できる顧客とのパートナーシップ」の構築・発展を通じて自社・社会の低炭素・脱炭素化を目指し、持続的成長と企業価値向上を図る

自社・社会の低炭素・脱炭素化の推進と企業価値向上

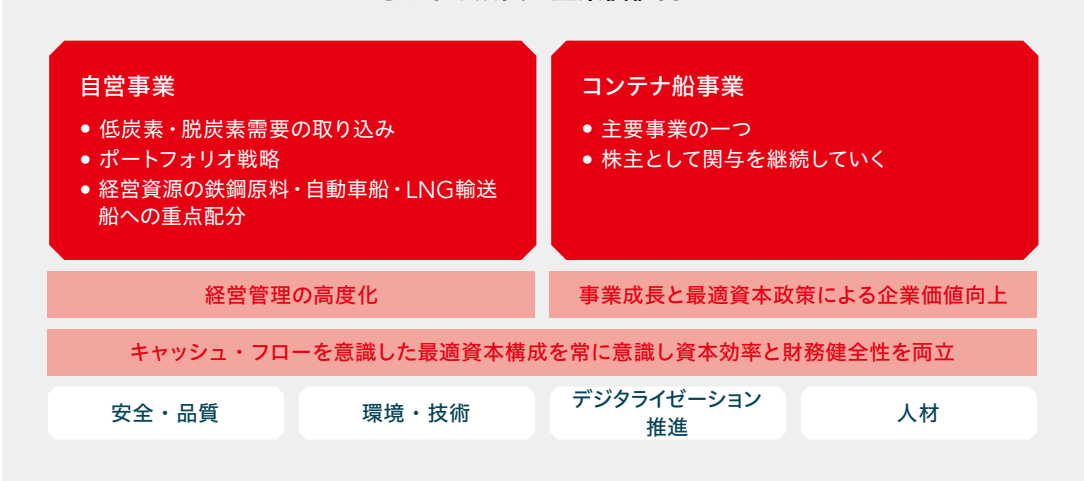
成長を牽引する役割を担う事業への経営資源の集中

成長機会をともにできる顧客とのパートナーシップ

当社グループは、2022年度中期経営計画の下、自社・社会の低炭素・脱炭素化に向けたグローバル社会の動きを成長機会としてとらえるべく、事業戦略、事業基盤強化、資本政策を推進しています。具体的には、自営事業のうち成長の牽引役となる鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船の3つの事業に経営資源を集中的に配分するとともに、Ocean Network Express(ONE)を株主として継続的に支援することで、コンテナ船事業の成長と発展を図っています。また、人材への投資を通じて当社の競争優位性の源泉である技術・専門性と組織営業力を強化する機能戦略を展開し、事業基盤を強化しています。さらに、これらの戦略を実現するため、最適資本構成を意識し、資本効率と財務健全性を両立した資本政策を実行しています。



さらなる成長と企業価値向上



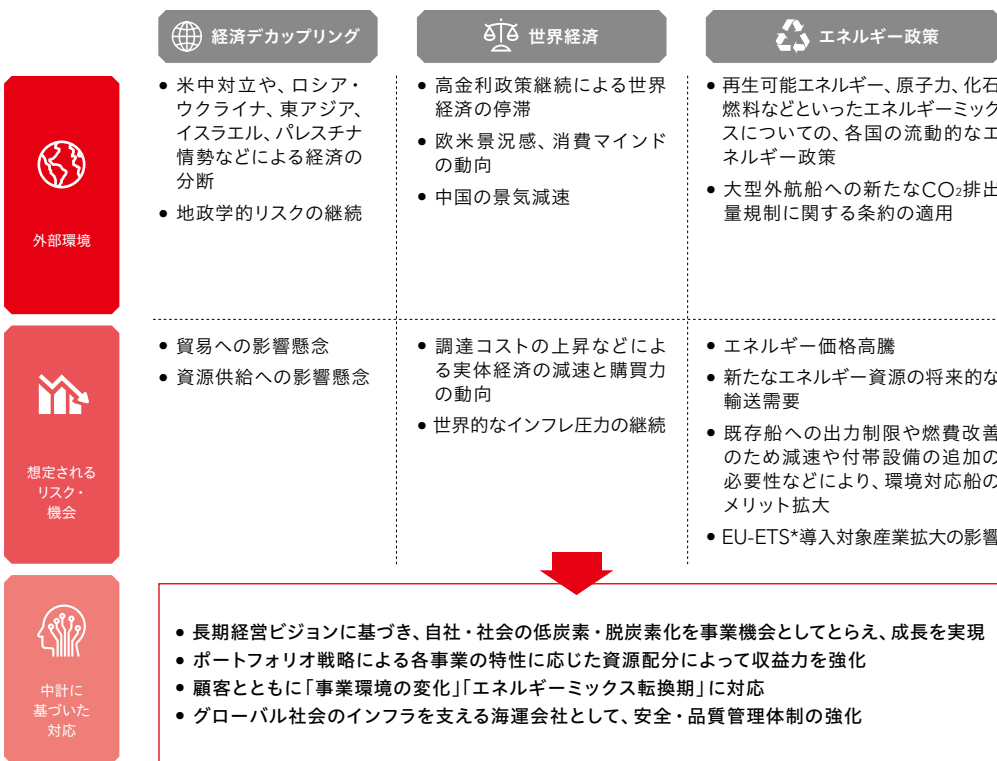
株主還元方針

残りの中計期間(2023年度～2026年度)における基礎配当を120円/株とし、中計累計期間の還元総額は下限5,000億円以上
 2023年度には、562億円で11,676,000株の自己株式取得を実施、加えて2023年度、2024年度について130円/株の追加配当を公表
 中計期間の還元総額5,000億円以上について検討を継続、2024年度以降の中計期間の還元方針を24年5月に公表予定

最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資および財務の健全性を確保の上、適正資本を超える部分についてはキャッシュ・フローも踏まえて積極的に自己株式取得を含めた株主還元を進める。

▶ 事業環境の変化と対応

経済デカップリングや世界経済の下押し懸念継続、
各国のエネルギー政策動向など引き続き不透明な事業環境は継続



* EU-ETS：EU排出量取引制度

2022年年初以来、地政学的リスクの拡大を背景とした経済のデカップリング化、インフレ圧力の高まりに対応する金利上昇、低炭素・脱炭素化に向けたエネルギーミックスの模索に伴うエネルギー政策の流動化により、不透明な事業環境が継続しています。当社グループは、強みを生かしたポートフォリオ戦略に沿った資源配分の継続によって市況耐性を強化し、中期経営計画で掲げた取り組みを推進することで、企業価値の向上を図っていきます。

▶ 経営管理指標

2022年度中期経営計画では、ROE10%以上の継続、2026年度の経常利益1,400億円、および自営事業の収益の拡大という目標を掲げています。このうち経常利益1,400億円については自営事業の改善により、安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り組んでいます。また経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、企業価値最大化に向けた経営管理KPIを用いた資本コストを意識した事業別経営管理体制を強化し、持続的な成長を目指しています。

	ROIC	ROE	収支目標
2022年度 (実績)	29%	58%	経常利益 6,908億円 (うち、自営事業833億円)
2026年度 (目標)	6.0~7.0%	10%以上	経常利益 1,400億円
足元の進捗と対応方針	<ul style="list-style-type: none"> 経営管理のさらなる高度化プロジェクトによって、中計期間において企業価値最大化に向けた事業別財務KPI (ROIC、EVA等)を用いた社内管理体制を整備し、持続的な成長を達成 	<ul style="list-style-type: none"> コンテナ船と自営事業の業績改善により目標を大きく上回り達成 中計期間においては自営事業のさらなる強化も含め資本効率を意識し持続的な達成を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 足下では製品輸送セグメントが牽引して好調を維持 中計期間では自営事業の改善により安定的かつ前倒しでの達成を視野に入れて取り組む

PBR：1.0倍以上を目指す

中期経営計画に基づき、「稼ぐ力」の強化を進め最適資本構成とキャッシュアロケーションを意識し資本効率と財務健全性を維持し、さらなる企業価値の向上に努めます。

事業戦略

当社グループは、中期経営計画の事業戦略としてポートフォリオマネジメントを強化しています。既存の自営事業を「成長を牽引する役割」「スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割」「稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割」の3つに区分し、コンテナ船事業と新規事業領域と合わせ、5つの区分の役割に応じた戦略的方向性を打ち出すとともに、ターゲットとなる市場・顧客や優先課題を明確化し、具体的な施策を展開しています。

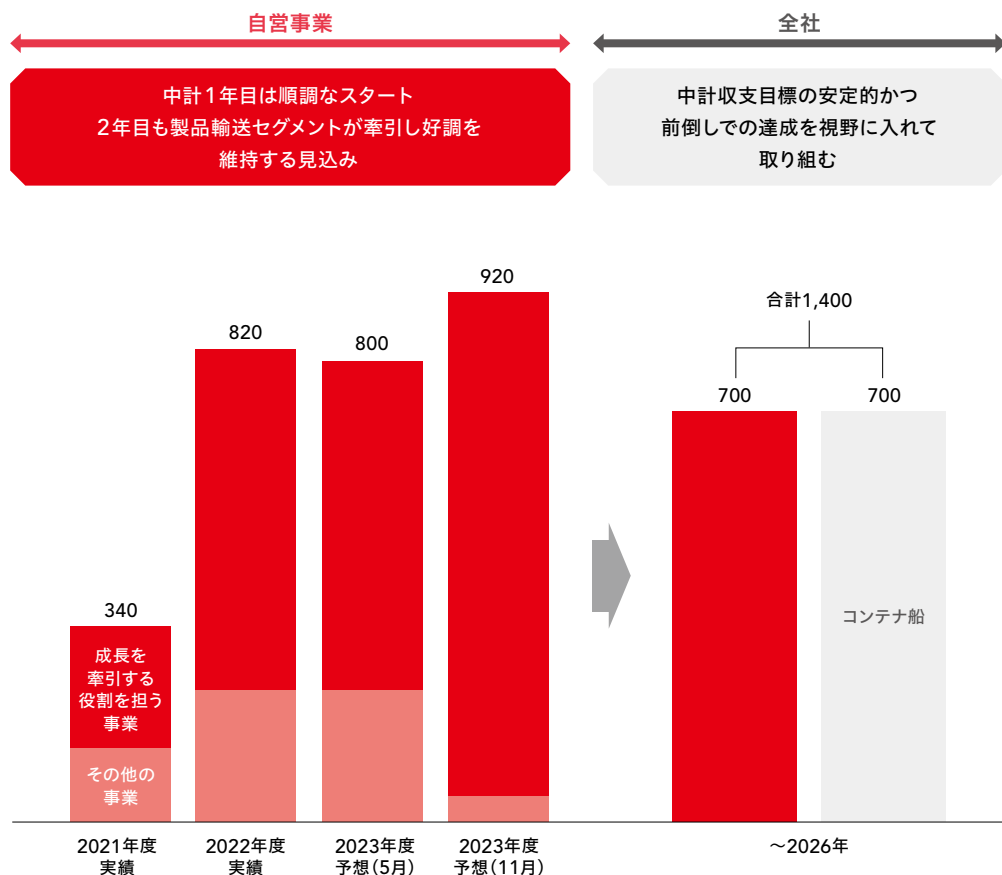
対象事業	役割	戦略的方向性	2022年度の進捗と成果	2023年度以降の重点課題
<ul style="list-style-type: none"> 鉄鋼原料 自動車船 LNG輸送船  <p>成長を牽引する役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応を機会として成長を実現し全社収益の柱になること 既存・新規顧客でのシェア獲得 市場成長を上回る高成長 	<ul style="list-style-type: none"> 経営資源を集中的に配分 	<p>鉄鋼原料 日韓ミルを中心とするターゲット顧客との環境対応を起点としたパートナーシップの強化、印・中東での顧客密着の営業体制構築が進捗。自社・長期備船キャパシティの最適化で市況対応力・耐性を強化。</p> <p>自動車船 既存完成車メーカーの需要やHigh & Heavy貨物への需要に対応する輸送能力を拡充。強固な顧客基盤に立脚した航路デザイン・船隊整備により、顧客・航路・船隊の三位一体のバランスを保った経営を実行。</p> <p>LNG輸送船 最大顧客であるカタールにおいて合計12隻の長期備船契約を獲得し、事業を拡大。マレーシアのPETRONASグループ向けに複数隻の長期備船契約を締結。</p>	<p>鉄鋼原料 Seawing導入拡大、LNG・アンモニア燃料船などGHG排出量削減需要に対応する船隊増強に向けた成長投資と運航体制の強化。</p> <p>自動車船 GHG排出量削減などの顧客の環境対応需要に対応する船隊整備を継続。電気自動車(BEV)輸送体制の構築と輸送需要の獲得にも注力。</p> <p>LNG輸送船 顧客需要に応じた船舶隻数増強、および中国・マレーシア・インド・インドネシア等の新興地域での顧客基盤強化を継続。</p>
 <p>スムーズなエネルギー転換をサポートし新たな事業機会を担う役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> 電力炭 VLGC-VLCC 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のエネルギーミックス転換に貢献しつつ、事業構造を転換 事業リスクの最小化 代替燃料需要への対応 	<p>電力炭船、大型原油船(VLCC)、液化石油ガス(LPG)で中長期契約に基づく運航を推進、安定収益を確保。</p>	<p>輸送品質技術の維持・向上と、新しい輸送需要に対応するための船舶管理・運航体制の維持により新エネルギー需要の獲得。</p>
 <p>稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> バルクキャリア 近海内航 港湾・物流 	<ul style="list-style-type: none"> 市況耐性を高め、安定収益確保 シナジーを追求した事業戦略 ライトアセット化(バルクキャリア) 	<p>バルク 構造改革によるアセットライト化を実現、効率的な運航・配船の施策継続により運航コストの削減効果が現出。</p> <p>近海内航／物流・港湾 不採算航路から撤退した近海内航、物流・港湾とともに収益性が改善。</p>	<p>バルク 市況エクスポージャーの適切な管理と配船効率の向上により継続的に収益性を改善。</p> <p>近海内航／物流・港湾 バイオマス燃料輸送の中長期契約などの安定貨物の獲得と、グループ内シナジー創出に向けた協業の推進。</p>
 <p>株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> コンテナ船 	<ul style="list-style-type: none"> 全社収益の安定化 継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与を通じた企業価値の最大化 	<p>旺盛な貨物需要に伴い運賃市況が高水準に推移したことからONEの経常利益、当期純利益が増加。</p>	<p>市場の需要動向への機動的な対応を通じた着実な事業運営を行うONEを継続的に支援。</p>
 <p>当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素・脱炭素に向けた事業 	<ul style="list-style-type: none"> 当社ケイパビリティの活用・進化が可能な事業領域の拡張 川崎汽船およびグループ会社とのシナジー追求 	<p>洋上風力の建設・保守分野における船舶管理等に関する五洋建設株式会社との協業を開始。液化CO₂輸送事業、水素・アンモニア輸送事業に参画。</p>	<p>洋上風力発電事業、Northern Lights JV DAとの世界初の本格的なCO₂回収・貯留(CCS)プロジェクトへの参加をはじめとする液化CO₂輸送事業、および水素・アンモニア輸送事業を引き続き推進。</p>

■ 資本政策

▶ 収益目標と実績

2022年度は、自営事業のうち「成長を牽引する役割」を担う3事業が順調に成長しました。その結果、経常利益が820億円に達するなど、単年度としては実質的に収支目標を前倒しで達成する好業績となり、中期経営計画の1年目として順調なスタートを切ることができました。中期経営計画の最終年度の目標として掲げている1,400億円の経常利益も安定的かつ前倒しで達成し、さらに維持・拡大すべく、引き続き事業に取り組んでいきます。

経常利益
(億円)

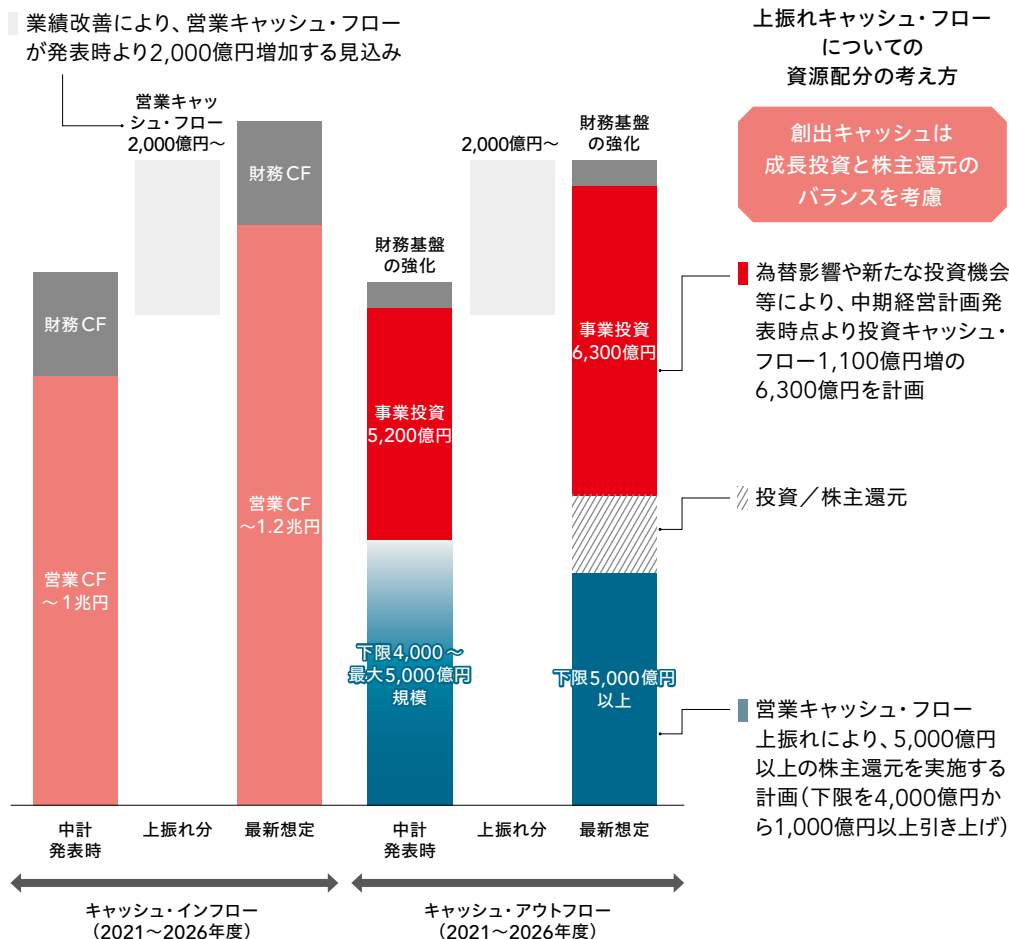


(注) 2023年度より一般管理費等の配賦方法を一部変更しており、比較対象になる2022年度実績の数値も変更後の方法により作成

▶ キャッシュアロケーション

2022年度の業績改善を主因に、2021~2026年度の営業キャッシュ・フローが中期経営計画策定時の1兆円規模から1兆2,000億円規模に2,000億円上振れると見込んでいます。上振れしたキャッシュ・フローについては、企業価値向上に資する事業投資を1,100億円積み増すとともに、株主への還元総額の下限を1,000億円以上引き上げる計画です。

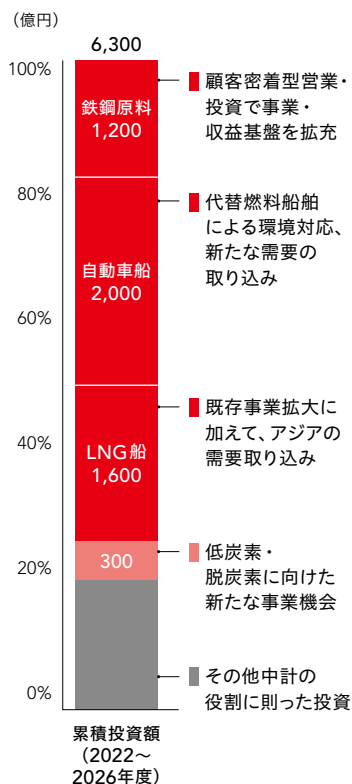
この方針を踏まえ、2023年度時点でのキャッシュアロケーション計画は、2022年度からの5年間の累計事業投資が6,300億円、同株主還元が5,000億円以上としています。また、財務基盤の維持にも引き続き取り組みます。



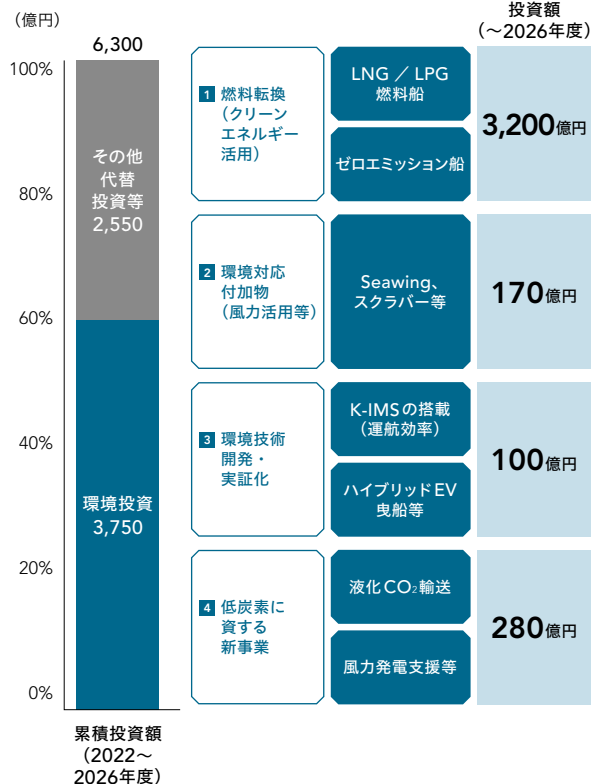
▶ 事業投資計画

2022～2026年度の5年間で中期経営計画策定時の5,200億円に2022年度の営業キャッシュ・フローの上振れによる1,100億円を加えた6,300億円の投資を計画しています。中期経営計画に基づき、事業・目的に応じたリスク・リターンに鑑みて投資規律を効かせて「成長を牽引する役割」と「環境対応」に重点を置いた投資を実行します。「成長を牽引する役割」を担う3事業に累計事業投資額の約80%を集中的に投下します。投資に当たっては、当社の競争優位性の維持・強化につながる環境関連の取り組みに事業投資総額の約60%を充当し、低炭素・脱炭素化へのニーズに応え競争優位性を確立します。

「成長を牽引する役割」に
投資の80%を集中



競争優位性を確立する
環境への投資は60%



▶ 株主還元政策

2021年度および2022年度に実施した約2,500億円の株主還元を含め、中期経営計画期間中の累計還元総額を5,000億円以上としています。2023年度以降、2,500億円以上の還元を予定しており、基礎配当を1株当たり120円に引き上げました。2023年度には、追加的な株主還元として、562億で11,676,000株の自己株式取得を実施しました。また、2023年度および2024年度は追加配当を1株当たり130円とし、1株当たり通期250円の配当を予定しています。引き続き成長の為の投資や最適資本構成を考慮したキャッシュアロケーションに基づき積極的な株主還元を検討し、2024年5月に公表を予定しています。

		実績		計画		
		2021～2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
1株当たり株式への配当および追加還元	追加還元	・還元総額5,000億円～について、検討を継続 ・24年5月に24年度以降の中計期間の還元方針を公表予定				
	機動的な還元		自己株式取得 562億円			
	追加配当		追加配当 130円/株	追加配当 130円/株		
	基礎配当		基礎配当 120円/株	基礎配当 120円/株	基礎配当 120円/株	基礎配当 120円/株
還元総額	機動的な還元		562億円			
	追加配当		310億円 (130円/株)	310億円 (130円/株)		
	基礎配当		290億円 (120円/株)	870億円(290億円/年) (120円/株)		
	還元総額	2,500億円		2,500億円～		

* 配当金額は2024年4月1日を効力発生日とした株式分割(普通株式1株を3株に分割)前のものです。

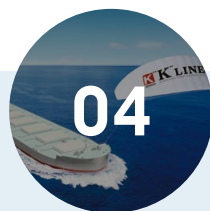
事業基盤

“K”LINEグループ6つの経営資本

川崎汽船が長年にわたり培ってきた安全運航技術と専門性。それを顧客固有のニーズに応える価値へと変換する人材・組織。その結果、獲得した顧客との強固なパートナーシップは当社の事業活動を支える重要な資本で、これら資本の結び付きが当社の成長と企業価値の向上に結び付いています。企業理念に掲げるとおり、“海運業を主軸とする物流企業として、人々の豊かな暮らしに貢献する”ためにこれら資本の充実を図ります。

事業戦略を支える
機能戦略の方向性

- 環境・技術**
新技術の追求と、検討・実証から実装に向けた対応強化の両軸での取り組み継続
- DX**
データ・デジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、付加価値を向上
- 安全・船舶・品質管理**
グローバルな海上輸送と、地域限定事業双方の安全・品質管理を網羅する組織体制の強化
- 人材・組織**
多様な価値観の受容をベースに、各事業ポートフォリオの需要に応じた人材の量的・質的な確保・育成



財務資本

最適資本構成と
キャッシュ・フローを意識し、
資本効率と財務健全性を両立

業績の改善により財務体質の抜本的な改善を果たした2022年5月に中期経営計画を公表。企業価値向上に必要な投資および財務の健全性を確保の上、適正資本を超える部分については、キャッシュ・フローも踏まえて、積極的に株主還元を進める方針を発表しました。中期経営計画初年度は自営事業を中心に計画を上回る業績となり、2026年までの営業キャッシュ・フローの見通し、投資計画および還元計画について見直しています。また資本コストを意識した事業別経営指標の導入により経営管理のさらなる高度化に取り組んでいます。

人的資本

グローバル社会の
物流インフラを不断に
支え続ける人・組織

当社の一丁目一番地である安全運航を支える人材、事業の持続的成長と変革をリードし、事業環境変化に対応できる人材の確保・育成は当社にとって最重要課題です。多様な価値観を持った社員がいきいきとその能力を発揮できる職場環境の実現に取り組んでいます。

設備資本

事業戦略を支える
競争力のある船隊

2021年までに構造改革を完遂し、新たな中期経営計画の下、成長を牽引する自動車、鉄鋼原料、LNG輸送船事業を中心に、LNG、アンモニアといった環境対応船の導入、既存船舶のリプレース、また大型化による船隊のコスト競争力の強化、需要減退リスクを踏まえた船隊柔軟性の確保、High & Heavy貨物といった多様な輸送ニーズに応えることのできる船隊整備などさまざまな取り組みを進めています。またSeawing、K-IMSといった環境対応機器の開発・導入も促進しています。

知的資本

進化を続ける環境・技術・
イノベーション

自社のみならず、お客さまや社会の低炭素・脱炭素化ニーズに対応しています。また、燃料供給網の確立を含むゼロエミッション船の開発、自動運航、故障予知、省エネ機器など先進・デジタル技術の活用により安全・環境・品質のコアバリューを磨き上げ、業界トップクラスのソリューション提供に取り組んでいます。

社会・関係資本

実績に裏打ちされた強固な
顧客基盤とパートナーシップ

安全輸送の継続によって作り上げた顧客基盤をベースに、低炭素・脱炭素化対応を成長機会として共有できるお客さまとの関係強化を図っています。また、脱炭素化といった社会課題の解決に当たり、内外のパートナーとともに共同研究や協議会などに参加しています。併せて、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとなるべく、マテリアリティの見直しを行っています。

自然資本

海洋環境の保全に
貢献する

海という自然資本をビジネスの場としている企業として、当社の継続的な発展と持続的な社会への貢献の両立を図るため、「K” LINE環境ビジョン2050」を掲げ、自社・社会の低炭素・脱炭素化といった環境負荷低減や生物多様性の保全に取り組んでいます。

機能戦略強化のテーマ



機能戦略強化のテーマ



機能戦略強化のテーマ



機能戦略強化のテーマ



機能戦略強化のテーマ

