

2022年度 中期経営計画

2022年5月9日

 **K LINE**
川崎汽船株式会社

中期経営計画の策定にあたって

経営ステージの変化に真正面から向き合い

全てのステークホルダーから更なる信頼を獲得することを目指して、中期経営計画を策定

- 社内外の事業環境変化がもたらす新たな経営課題の認識
 - 財務体質の抜本的改善を果たし、今後は最適資本構成に基づいた資本の有効活用と成長戦略が企業価値向上に向けた中心的な経営課題になる
 - 短中期的な事業環境の変化に適切に対応しつつ、長期的な社会の低炭素・脱炭素化を見据えた経営の重要性が更に高まる
- 多角的な視点の慎重な議論を積み重ね、川崎汽船グループが目指す姿を明確化し、中期経営計画を策定
 - 新たな経営ステージにおける企業経営の方向性を見定めるべく、半年以上にわたる全社プロジェクトを通じ企業価値向上施策を検討
 - 第三者有識者による客観的な提言を踏まえて、最適な資本政策・株主還元政策のあり方について検討

AGENDA

川崎汽船グループの目指す姿

次期中期経営計画（5か年）

前年度経営計画に対する評価

前年度経営計画での方針

■ 自営事業 4本柱の 磨き上げ

- 船隊規模適正化の継続推進、安定収益を重視した規律を持った投資、徹底した配船効率追求による収益性の改善
- 顧客への提案力強化を通じた収益成長
- 全セグメントでの黒字化の達成

■ アジアを中心に グローバル展開 を加速

- アジアを中心としたグローバルな事業展開の進展
- 当社グループのネットワーク活用、グローバルなパートナーとの協業

■ 新たな 事業領域への 挑戦

- 再生可能エネルギー分野への挑戦
- 国内洋上風力発電事業に関する事業JVの設立
- 自社・社会の低炭素・脱炭素化の実現に向けた脱炭素・低炭素関連技術を活用した推進体制の構築

■ コンテナ船 事業の 競争力向上

- 主要事業部門として株主の立場からONE社への経営支援・人的支援を継続

■ 継続的な 財務基盤の 拡充

- 自己資本の積上げと財務基盤の更なる安定化

成果

- 不採算船・事業からの撤退による構造改革を前倒しで完遂
- 配船効率改善により収益性を底上げ
- 全セグメントでの黒字化を達成

- エネルギー船管理機能のシンガポールへの集約計画を策定、体制整備完了
- LNG事業の海外案件の進展などの新規案件獲得
- シンガポール初となる LNG 燃料供給船の船舶管理を開始

- ケイライン・ウインド・サービス発足による洋上風力発電支援船事業への取組みや各種案件への着手を実施
- 自社・社会の低炭素・脱炭素化の実現へ全社横断的な活動や組織体制を構築

- ONE社の成長戦略実現に向け、株主の立場からの支援・助言を継続
- ONE社業績は大幅改善、配当も開始

- 自己資本比率の改善、経常利益500億円以上、ROE10%以上を実現

今後の課題

成長戦略の明確化と顧客への能動的提案の実践

**今年度以降の
実行フェーズへ**

新中計では環境戦略と環境投資目標を設定し、活動を実践的に推進

コンテナ船事業が更に成長し、ステークホルダーから適切に評価されるように事業計画を明確化

自営事業の改善やコンテナ船事業の配当収益等で大きく回復したキャッシュフローの適切な分配・再投資

低炭素・脱炭素化を契機とした自営事業における成長戦略の具体化、企業価値向上に向けた資本政策の明確化が積み残し課題

川崎汽船グループを取りまく事業環境

■ 市場環境の変化



- 資源高やインフレーションなど世界の経済動向
- 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
- 不確実性の高い市況・貨物動向
- アジアを中心とする新興国の急速な需要増加

■ 船舶投資環境の変化



- 船舶の安全・品質に対する意識の更なる高まり
- 重油船から代替燃料船への移行
 - 継続的な船舶技術革新を見据えた新造船投資の必要性
 - 代替燃料船舶での運航・管理能力の重要性向上
- 世界的な環境規制の加速

■ 社会の低炭素・脱炭素化



- 新燃料サプライチェーンインフラの整備を含めた社会的なエネルギーミックスの転換
- 輸送における低炭素・脱炭素化への需要の高まりと既存燃料輸送船への影響
- DXを活用した最適運航と省エネ技術の進歩

川崎汽船グループが全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

新たな「企業理念」「ビジョン」「大事にする価値観」

企業理念

～グローバルに信頼される **K** ～

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します。

ビジョン

全てのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、
グローバル社会のインフラを支えることで持続的成長と企業価値向上を目指します。

大事にする価値観

- お客様を第一に考えた安全で最適なサービスの提供
- たゆまない課題解決への姿勢
- 専門性を追求した川崎汽船ならではの価値の提供
- 変革への飽くなきチャレンジ
- 地球環境と持続可能な社会への貢献
- 多様な価値観の受容による人間性の尊重と公正な事業活動



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

川崎汽船グループの長期経営ビジョン

持続的成長と企業価値向上に向けて、自社・社会のスムーズなエネルギー転換にコミットし、
低炭素・脱炭素社会の実現に向けた活動を推進

“川崎汽船グループならではの”の強みである専門機能を磨き上げ、
自社・社会の低炭素・脱炭素化を推進

環境・技術

安全・品質管理

デジタル化推進

顧客とともに「事業環境の変化」、「エネルギーミックス転換期」に対応

重油船

LNG燃料船

ゼロエミッション船



収益のイメージ

当社の強みを生かせる成長を牽引する役割を担う事業への経営資源の集中

成長を牽引する役割を担う事業

コンテナ事業
自営事業

2022年 ← 中計期間 → 2026年

2030年

2050年

企業成長・企業価値最大化に向けた対応方針

顧客

株主

多様な
ステークホルダー

更なる成長と企業価値向上

自営事業

- 低炭素・脱炭素需要の取り込み
- ポートフォリオ戦略
- 経営資源の鉄鋼原料・LNG船・自動車船への重点配分

経営管理の高度化

コンテナ船事業

- 主要事業の一つ
- 株主として関与を継続してゆく

事業成長と最適資本政策による
企業価値向上

キャッシュフローを意識した最適資本構成を常に意識し
資本効率と財務健全性を両立

安全・品質

環境・技術

デジタルイノベーション
推進

人材

低炭素・脱炭素社会への貢献：GHG削減に向けた活動指針

IMO目標を超える独自目標を設定し、自社・社会の低炭素・脱炭素化に向けた活動を推進

直近の実績・計画

2030年目標

2050年目標

2030年の独自目標達成に向けて
順調に進捗

● 自社の低炭素・脱炭素化

- LNG燃料船の導入拡大、アンモニア・水素燃料等のゼロエミッション船の導入
- 自動カイトシステムSeawingの活用
- K-IMS（統合船舶運航・性能管理システム）による効率運航強化 など

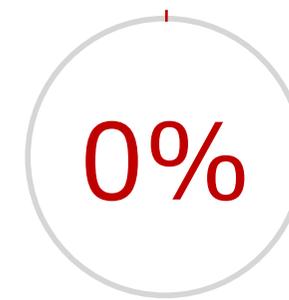
● 社会の低炭素・脱炭素化

- 洋上風力発電事業支援
- 水素・アンモニア輸送事業への参画・燃料供給ネットワークの構築 など

IMO目標であるCO₂排出効率40%
改善を上回る**50%改善**を目指す
(2008年比)



IMO目標である排出総量半減に対し
GHG排出量ネットゼロに挑戦



- 社会の低炭素・脱炭素化に貢献する新ビジネスの展開・拡大を推進
- 顧客のエネルギーミックス転換による低炭素・脱炭素化をサポート

■ 第三者機関からの高い評価

- CDPの「気候変動Aリスト」企業に6年連続で認定:CDP Aリストは世界の海運会社で2社のみ
- SBT認定取得:日本海運業における認定取得企業は2社のみ



経営管理指標

企業価値の最大化に向けて経営指標を管理

ROE

ROEが持続的に
10%以上を達成

収支目標

FY26には自営事業と
コンテナ船事業の収益
力をバランス

経常利益：1,400億円

最適資本構成

当社グループとしての
資本効率の最適化と
戦略的な資金調達が
可能となる財務の健全
性を両立

株主還元方針

中計期間で4,000-5,000億円規模

最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資及び財務の健全性を確保のうえ、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

ポートフォリオ経営

各事業の特性に応じたメリハリのある資源配分のため事業ポートフォリオを再定義

	既存自営事業			コンテナ船	新規
	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	株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割	当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大
収益の成長性	成長	安定	安定～成長	成長	安定～成長
成長機会をともにできる顧客とのパートナーシップ	主要顧客とのパートナーシップの深化	主要顧客とのパートナーシップの深化	多種多様な顧客との関係性強化	多種多様な顧客との関係性強化	主要顧客とのパートナーシップ構築を推進

AGENDA

川崎汽船グループの目指す姿

次期中期経営計画（5か年）

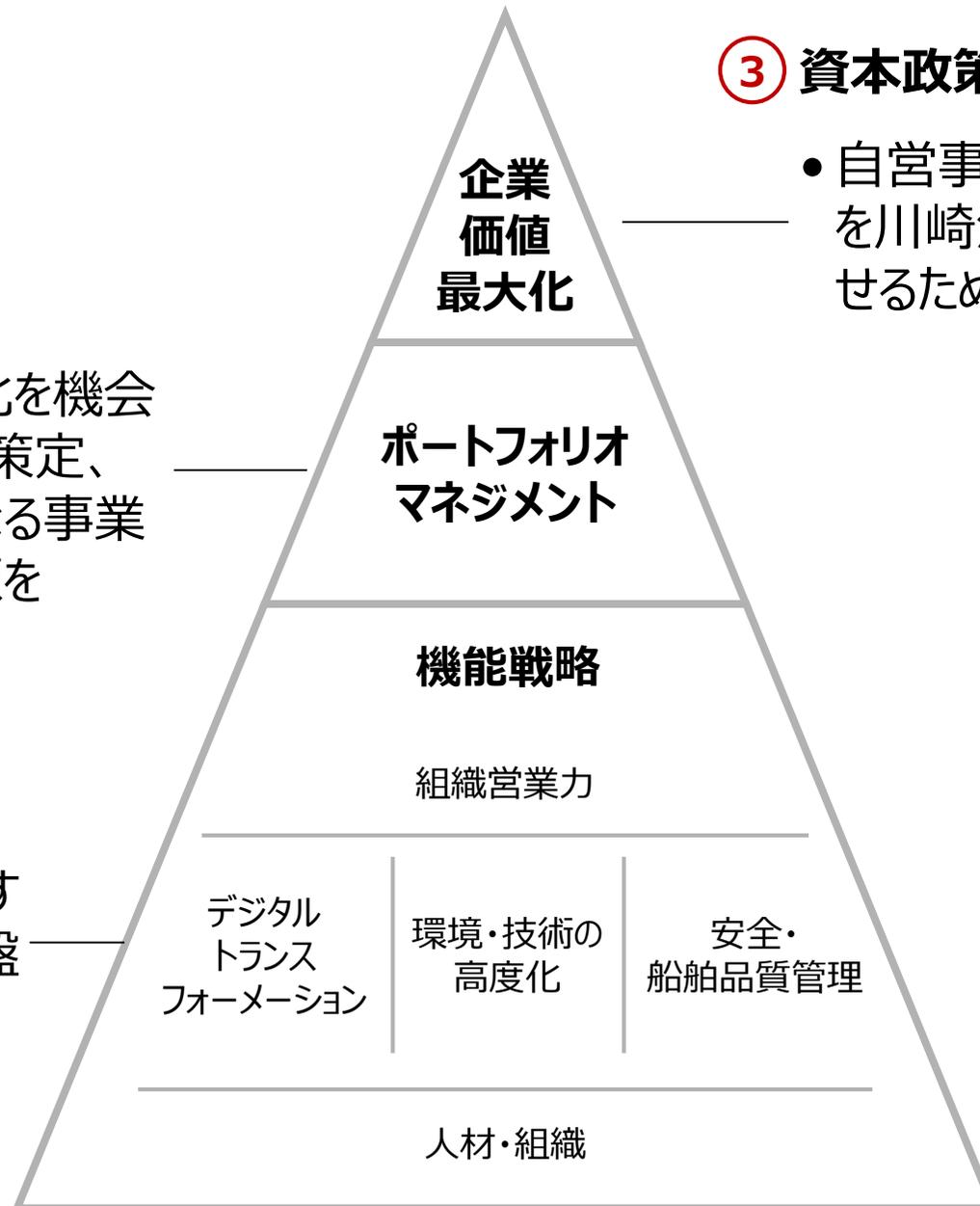
2022年中期経営計画のポイント

① 事業戦略

- 低炭素・脱炭素化を機会として成長戦略を策定、成長の牽引役となる事業に対して経営資源を集中的に配分

② 事業基盤

- 事業戦略を実現する強固な事業基盤の構築



③ 資本政策

- 自営事業・コンテナ船事業の価値を川崎汽船の企業価値に反映させるための資本政策を明確化

① 全社戦略：本中計の前提となるポートフォリオ上の事業区分



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



株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割



当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大

対象事業

- 鉄鋼原料
- 自動車船
- LNG輸送船

- 電力炭
- VLGC・VLCC

- バルクキャリア
- 近海内航
- 港湾・物流

- コンテナ船

- 風力発電支援船事業等

役割

- 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

- 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

- 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

- 全社収益の安定化

- 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

戦略的方向性

- 経営資源を集中的に配分

- 事業リスクの最小化
- 代替燃料需要への対応

- ライトアセット化（バルクキャリア）

- 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

- 川崎汽船及びグループ会社とのシナジー追求

戦略的な事業資産の入れ替えは継続的に検討

① 成長を牽引する役割：鉄鋼原料事業の成長戦略

LNG燃料、ゼロエミッション船による燃料転換ニーズを捉えて、顧客密着型営業・投資で事業・収益基盤を拡充

ターゲット
となる
市場・顧客

- 日本・アジアを中心に、既存の顧客との強固な安定事業・収益基盤の維持・拡大
- 安定収益拡大を目指し**資源メジャー等との環境対応需要への積極参入**

施策

- 顧客の環境対応に積極的に応え、安定収益基盤の維持・拡大
- LNG・アンモニア燃料船需要に応える成長投資と運航体制の整備
- 営業・運航要員の増員、専任海技者の設置、環境営業の強化・育成を通じ、顧客密着の営業体制を進化・発展
- 適切な船隊及びエクスポージャーコントロールで市況対応力・耐性を強化

投入資源

- 資金：LNG/アンモニア燃料船投資、Seawing導入拡大により環境対応船隊を整備
- 人材：営業、海技者、オペレータを中心に増強



① 成長を牽引する役割：自動車船事業の成長戦略

船舶大型化による輸送キャパシティ拡大と代替燃料船舶による環境対応、新興BEVメーカーなど新たな需要の取り込み

ターゲット
となる
市場・顧客

- 既存完成車OEM*輸送基盤の拡充と環境対応需要の獲得
- 増加するBEV*輸送需要獲得を目指し、新興BEV荷主との取引拡大
- High & Heavy*の顧客内シェアの拡大

施策

- 航路／荷主内プレゼンス向上による収益性強化を目的とした事業投資
- 新興BEV取り込みのための営業体制強化、及びEnd-to-Endでの完成車物流サービス事業化による安定収益の増強
- High & Heavy貨物の拡大をはじめとした取扱貨物の多角化
- 運賃改善、不採算契約・航路のテコ入れによる収益性改善

投入資源

- 資金：LNG・アンモニア燃料船・Seawingの導入・追加、High & Heavy対応船投資、取扱貨物量拡大・End-to-End関連の事業投資を実施
- 人材：営業、海技者、オペレータ、物流エキスパート（End-to-Endソリューションの研究・開発担当）を中心に増強



① 成長を牽引する役割：LNG輸送船事業の成長戦略

最大の事業規模を誇るカタルでの事業拡大を軸に、拡大するアジア需要を取り込み

ターゲット
となる
市場・顧客

- 最大の事業規模を誇るカタルなど既存事業拡大を最優先事項として取り組み
- これまで実績を重ねてきた中国・マレーシア・インド・インドネシアでの顧客基盤強化
- **今後の成長市場であるアジアや米国での案件獲得**

施策

- 投資枠を拡大し、顧客ニーズに応じた船舶隻数増に柔軟に対応
- アジアでの需要獲得に向け、**シンガポールへの船舶管理拠点の移行・現地営業体制の強化により、顧客との密接な関係性を構築**
- 第三者機関によるリスク評価により、新興国や長期事業・契約におけるリスクの見極めと対応の強化

投入資源

- 資金：隻数拡大のための船舶投資、営業強化等の事業投資を実施
- 人材：中国・シンガポール・本社の営業サポート要員を中心に増強



① 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： 電力炭、VLGC・VLCC事業の事業転換への道筋

既存顧客基盤のエネルギー転換に貢献し、必要なリスクヘッジを講じながら、安定した収益基盤を再構築

収益改善
及び
事業転換
への施策

- エネルギーミックス転換の過渡期においても、高い輸送品質技術維持・向上の取組みを継続
- 主体的な提案営業を通じてエネルギーミックス転換を支援し、新エネルギー輸送需要を獲得
- 上記と並行し、アンモニア輸送などの新しい輸送需要に対応するための管理・運航体制の維持

投入資源

- 船舶資産：顧客ニーズを踏まえた新エネルギー輸送が可能な船隊の整備
- 人材：新エネルギー輸送が可能な乗組員のケイパビリティの維持・育成

① 稼ぐ力の磨き上げで貢献する役割：バルクキャリア、近海内航・港湾・物流事業の収益成長

既存アセットの効率的な活用を徹底し安定収益を創出

バルクキャリア

事業の方向性

- **市況耐性向上**により、市況変動下においても確実に収益獲得可能な事業モデルへの変換
- 当社が強みを持つ**アジア地域**において**顧客基盤を強化**し、配船効率の更なる向上を目指す
- 契約期間と船舶保有期間を整合させて**ライトアセット化を推進**
- **アセット管理拠点及び事業拠点としてシンガポールを拡充**。今後の成長マーケットである東南アジア、インド、中近東へのアクセスを強化
- K-IMS*を利用した最適運航による環境負荷低減

施策方針

近海内航・港湾・物流

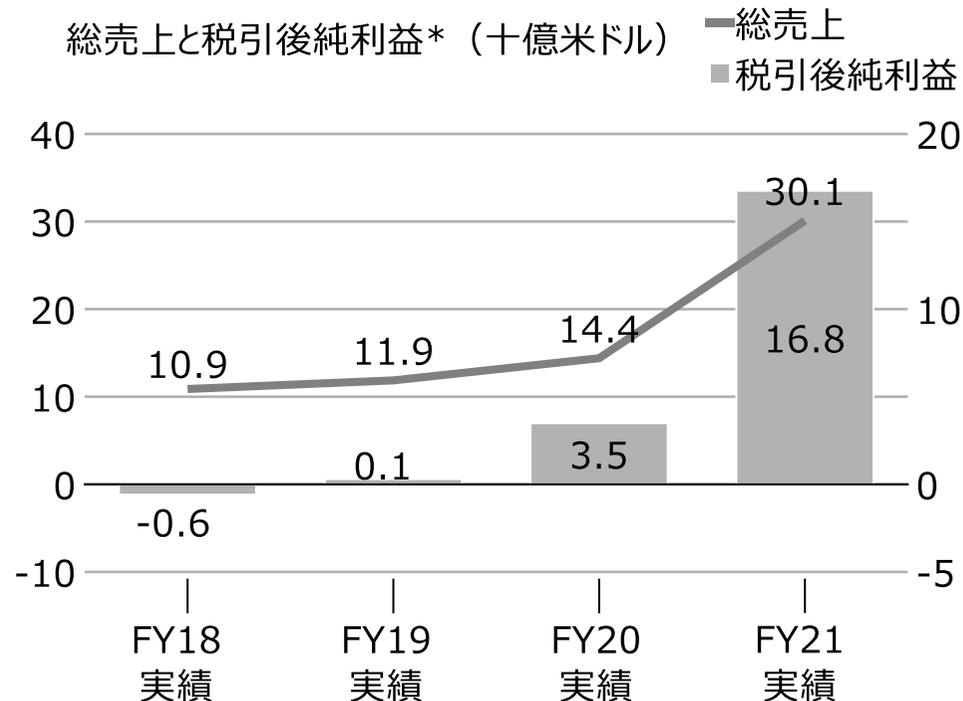
- 完全子会社化する川崎近海汽船も含め、各社の知見と経験を生かした**グループ会社協業によるビジネスを促進**
- **成長を牽引する役割の事業とのシナジーを追求**
- **近海内航：**
 - 国内の環境規制、労働規制が強化される中、国内で当社グループの中心として内航・フェリーにおけるモーダルシフトを加速させ、当社物流部門と協業の上、事業を強化
 - ドライバルク、エネルギー資源輸送との協業を深化させることで外航・内航双方において重層的な顧客サービスを展開
- **港湾・物流：**当社の成長を牽引する役割の事業とのシナジー、関係会社とのシナジーを強化
地域展開してきた完成車物流事業の強化・拡大

① 株主として事業を支え収益基盤を安定させる役割：コンテナ船事業

継続的な人的支援と経営ガバナンスへの関与強化を通じた企業価値の取り込み

■ ONEの業績ハイライト

- ONEは大幅な収益増を実現
 - 3社統合によるスケールメリットと機動的オペレーションによる競争力強化
 - 旺盛な貨物需要とサプライチェーンの混乱に伴う運賃市況の改善

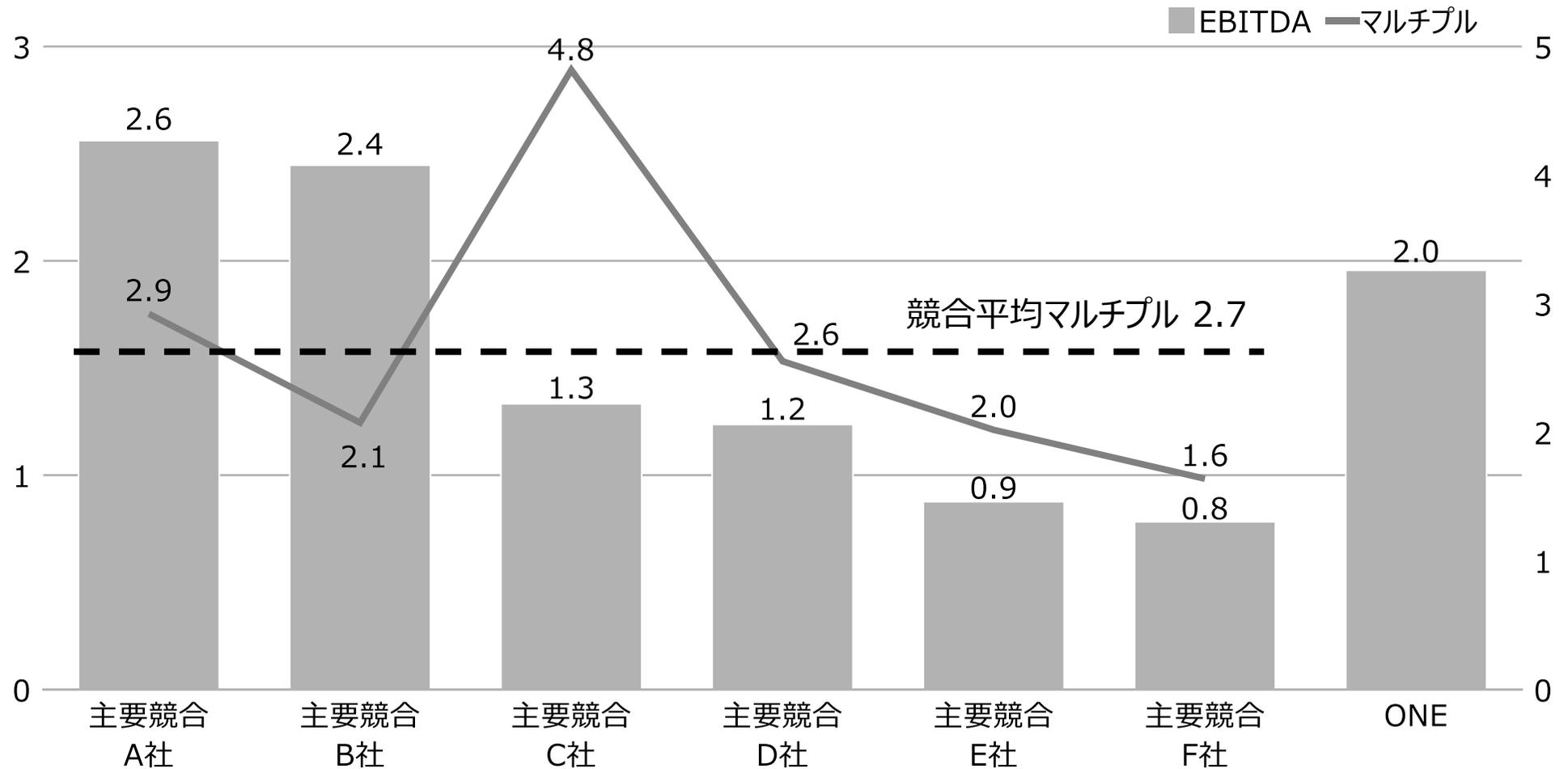


■ 川崎汽船グループ中期経営計画におけるONEの位置づけと株主としてのONEへの貢献

- コンテナ船事業は川崎汽船グループにとって重要な事業セグメント
 - 株主への配当も開始され、中計期間の収益の約8割を占める（FY22-26累積経常利益）
 - 継続的拡大が見込まれる輸送需要を背景とした持続的な成長により、将来にわたり川崎汽船グループの収益に貢献
- ONEの持続的な成長と発展のために株主として支援強化
 - **ガバナンス**：企業価値向上のための資本効率、ROEを意識した経営
 - **人材支援**：経営・オペレーション両面での人材提供による同社の下支え
 - **IR**：ONEの企業価値がステークホルダーの皆様に評価いただけるようコミュニケーション

①（参考）世界の主要コンテナ船社とONE社のEBITDA・マルチプル

FY21における世界の主要コンテナ船社のEBITDA*（兆円）



時価総額

（2021年末、兆円）

7.5	5.1	6.4	3.2	1.8	1.3	N/A
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

*各社数値はCAPIQから取得。2021年末TTSLレートを用い1ドル116円で換算

① 当社の強みを生かせる分野での新規事業領域の拡大

川崎汽船グループの持つ経験・知見に基づく専門性を生かした新規事業開発への挑戦

■ 方針

- 高い評価を受けている環境対応能力を更に発展させ、川崎汽船グループならではの強みを生かし新たな強みの獲得に繋がる取組みに注力
 - 洋上風力を含む再生エネルギー関連の支援船事業
 - 燃料転換（LNGサプライチェーンの構築）事業
- 環境関連部門の連携により川崎汽船グループの持つ専門性を結集

燃料転換事業の例



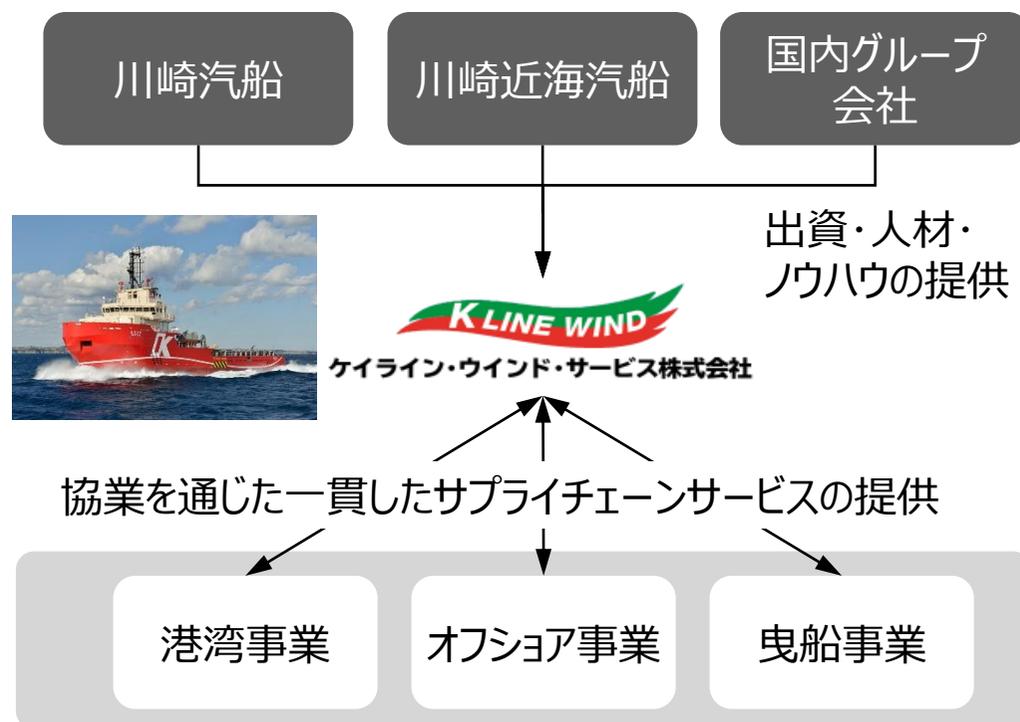
3,500m³型LNG燃料供給船「かぐや」
（国内初のShip to Ship 方式によるLNG 燃料供給 *CLMF社提供）



7,500m³型LNG燃料供給船「FUELNG BELLINA」

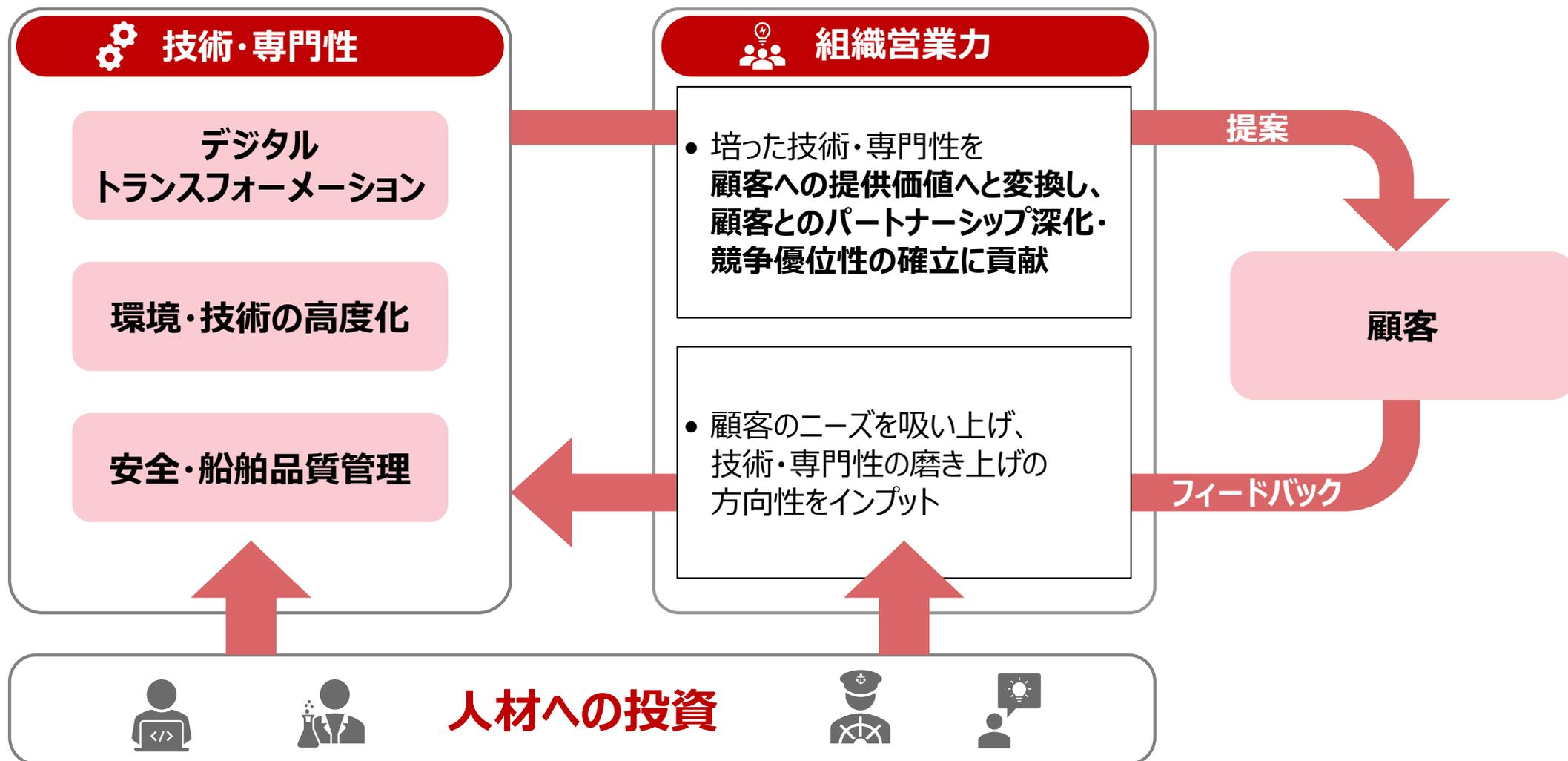
■ 現時点での取組み

- 川崎近海汽船の完全子会社化によるグループ総合力の強化
- KWSでの風力発電支援船事業をはじめとした次世代エネルギー事業へのグループ企業での横断的な取組み



② 事業基盤：機能戦略の全体像

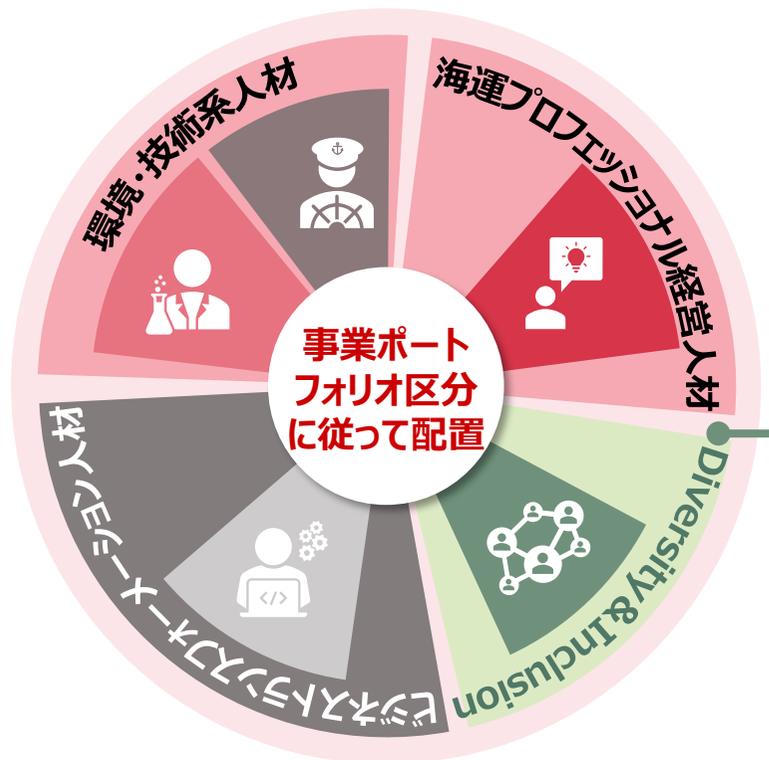
川崎汽船グループならではの技術・専門性を磨き上げ
組織的な営業を通じて顧客固有のニーズに合致した付加価値へと転換・進化させてゆく



②人材への投資：事業ポートフォリオを支える人材の確保・育成 × ダイバーシティ

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

- 海運プロフェッショナル経営人材を確保・育成し、事業成長を加速
- 環境・技術系人材を確保・育成し、業界トップ水準の安全と品質を顧客に継続的に提供
- ビジネストランスフォーメーション人材を確保・育成し、デジタルを活用したビジネストランスフォーメーションを推進



多様な価値観の受容 ～多様性が競争力の源泉～

- “K”Line スピリット（自由闊達、進取の気性、自主独立）を基軸とした一人ひとりの個の力をチームワークで束ね組織の力へと融合
- 多様性確保に向けて、採用では既に男女・国籍の区別なく実施。キャリア採用では、これまでの当社に無い価値観の導入とともに入社後は同様のキャリアパスで融合を図るなど一体感も担保。女性活躍の面では、5年以内に管理職における女性社員比率15%を目指す（過去3年の新卒採用では、女性比率が30%強）

企業価値向上

顧客とのパートナーシップ強化

成長を牽引する役割への注力

② デジタルトランスフォーメーション

情報・業務プロセス及び船舶のデジタルイゼーションを一層進め、データや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、競争力の源泉として付加価値を向上

■ 安全航海支援システム、船のデジタル化に向けた取組み、陸上オフィスでのDX化の取組み、船上働き方改革と自動・自律運航船に向けた取組みを軸にしたデジタルイゼーションによる業務プロセスの改善、安全・環境・品質の磨き上げ

見える化促進と
情報共有

- 貨物情報やCO₂排出状況などの情報の見える化を進めて顧客との連携を高めることで、当社グループと顧客との情報共有を通じてパートナーシップを深めていく

荷役最適化
(自動車、
ドライバルク等)

- IoT機器やAIを用いて船員の荷役作業を解析し、荷役作業のプロセスを見直すことで、荷役の安全性向上・最適化を推進

船上働き方改革と自動・自律
運航船に向けた取組み
(各船種)

- 荷役時のリードタイム・コスト削減に寄与
- 遠隔・自動制御技術の確立を目標に、船内・船陸間通信インフラを強化し、船員の意思決定サポートシステムを構築
- 安全・品質の向上、船員体制の最適化、船舶管理の効率化に寄与



フェーズ1

- IoT・ビッグデータ活用
- K-IMSの構築

最適航路支援
船上データ監視・解析・
技術支援

フェーズ2

- 高度なICT・AI技術の活用
- 海技ノウハウの結集

船員の意思決定サポートシ
ステムを構築

フェーズ3

- システムの高度化
- 高速大容量船陸通信確立
- サイバーセキュリティ強化

遠隔・自動制御技術の確立



AI等の先進技術を活用した統合操船者支援システムの共同研究開発を開始

フェーズ2の取組み内容

開発予定

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
見張り・操船支援	試作完成	→	トライアル	→	実装
安全離着岸支援		試作完成	→	トライアル	
実海域最適航路制御			Naviシステムアップデート	→	実装
機関プラント運転支援	試作完成	→	トライアル	→	実装



2022年4月に経済産業省が定める「DX認定事業者*」に選定

*「DX認定制度」とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づく制度で、デジタル技術による社会変革を踏まえて経営者に求められる対応をまとめた「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項への対応を行い、DX推進の準備が整っていると認められる事業者が認定されます。

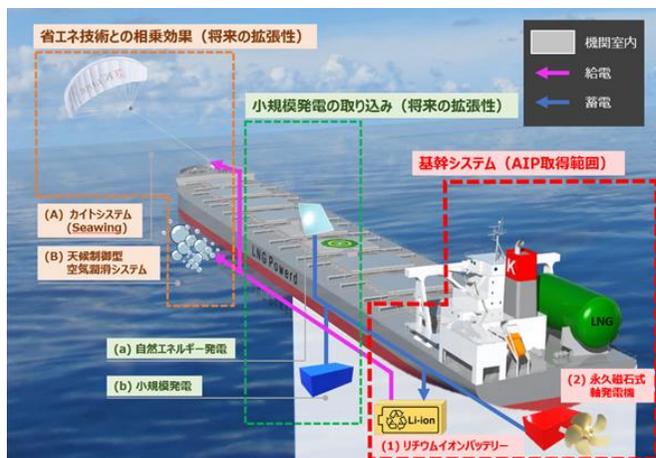
② 環境・技術、安全・船舶品質管理



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

- Seawingを主とする自社の低炭素・脱炭素化を実現する省エネ技術の実装拡大と新たな省エネ技術の開発
- 自律運航の開発深度化、ベアリングAI*導入を含む船舶運航・管理システム「K-IMS」再構築
- LNG・アンモニア等やバイオ燃料Drop-in等の燃料供給ネットワークの整備
- LNG 燃料焚きバッテリー搭載省エネ型バルクキャリアの概念設計を確立し、日本海事協会から、設計基本承認を取得



将来の次世代型バルクキャリアイメージ図



安全・船舶品質管理

■ グローバルに展開する海上輸送と、世界に点在する地域限定事業（バンカリング事業、洋上風力発電事業）双方の安全・品質管理を網羅する組織体制の強化

- 米国・欧州・シンガポール3拠点による安全・品質管理体制の構築
- K-IMSを活用した安全航海・機関診断監視センターの構築
- 各拠点をRegional Headとする地域密着型の顧客サポート体制の構築



風通しの良い企業文化が繋ぐ安全運航
“K”AREプログラムの導入



各船種でSeawing搭載を進める



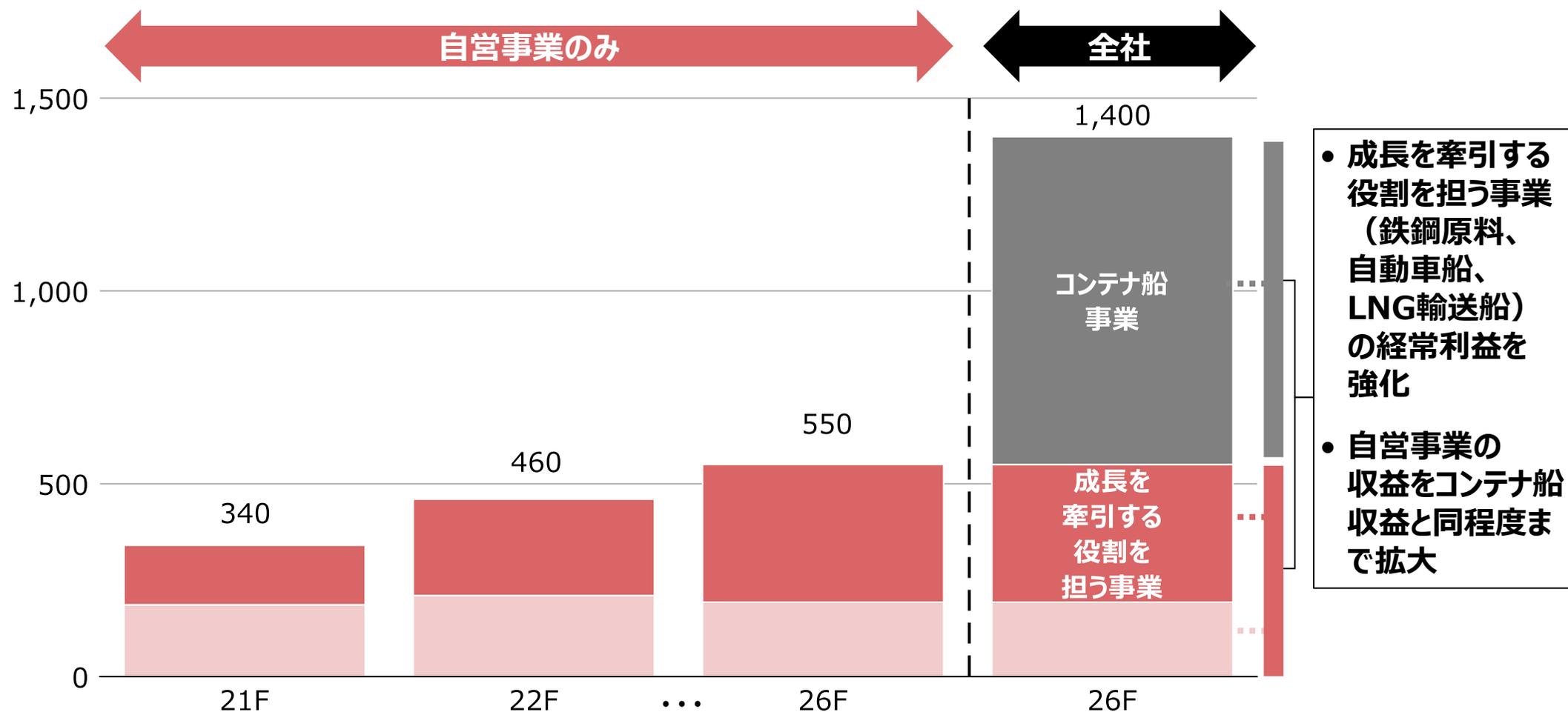
Seawingの船上実証実験

*ベアリングAI： Bearing社の提供するAI（人工知能）。ベアリング社は海事産業向けAIのベンチャー企業で、世界で最も先進的なAI技術にアクセス可能であり高精度なデータ解析サービスを提供している。

③ 収支目標

低炭素・脱炭素化を事業機会として捉え、成長を牽引する役割の事業での成長を実現し、
自営事業の収益をコンテナ船収益と同程度まで拡大

経常利益（億円）

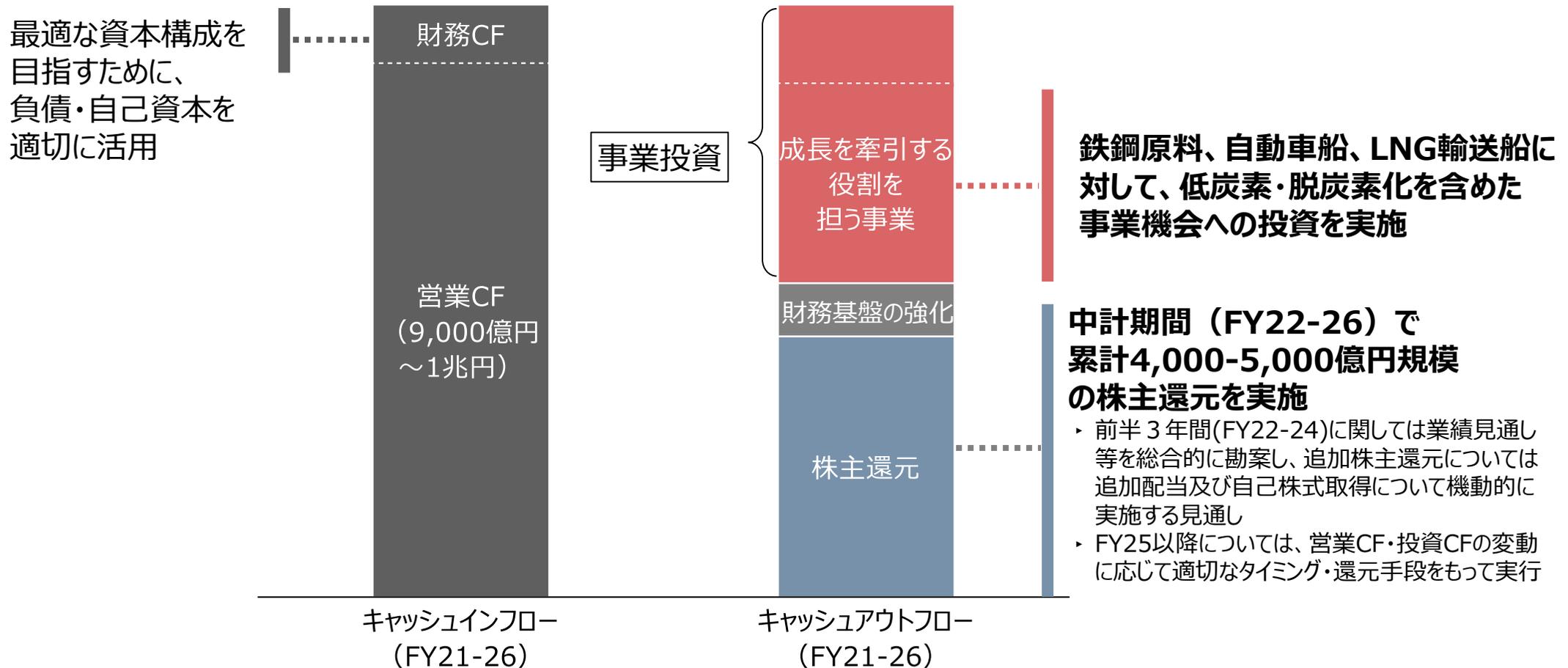


- 成長を牽引する役割を担う事業（鉄鋼原料、自動車船、LNG輸送船）の経常利益を強化
- 自営事業の収益をコンテナ船収益と同程度まで拡大

③ キャッシュアロケーション

最適資本構成に基づく中長期的な事業環境変化を捉えた成長投資・資本効率の最適化と、財務基盤の維持・向上、株主還元に対する資源配分を戦略的に実行

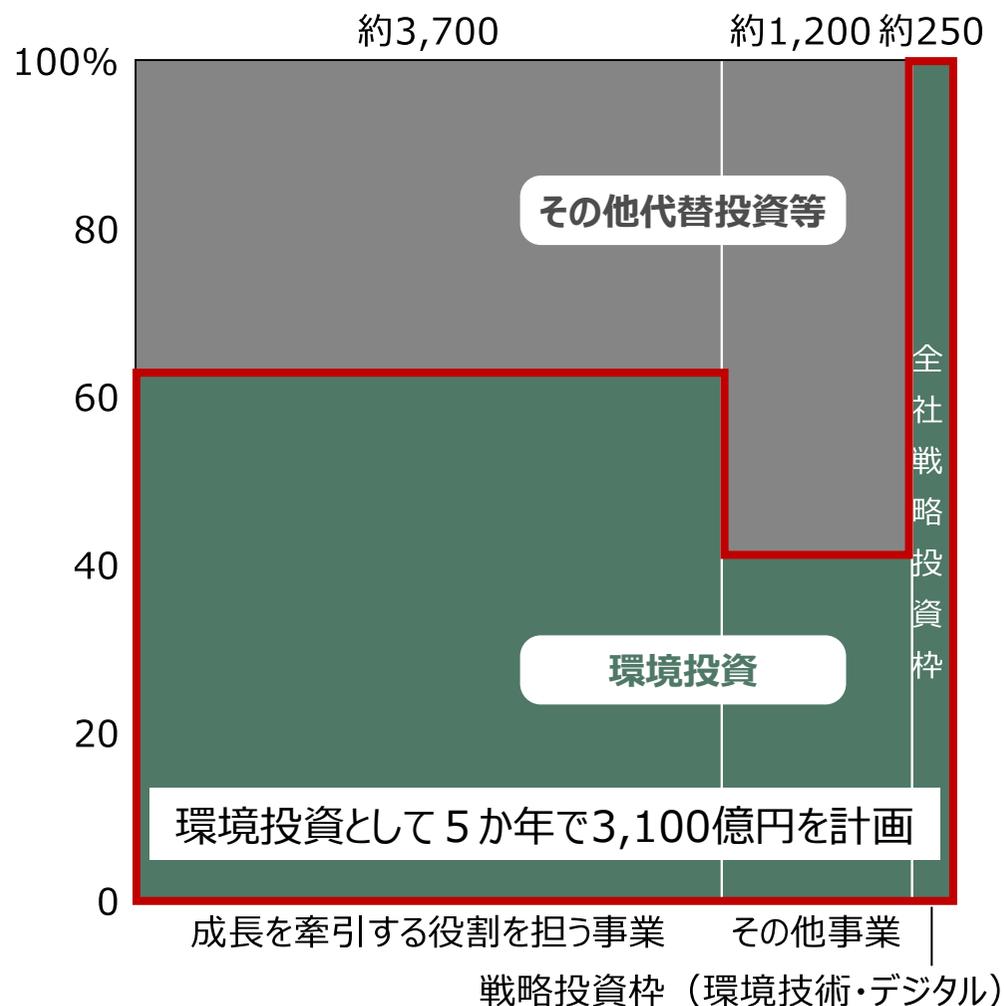
■ キャッシュアロケーションの内訳イメージ



③ “環境”と“成長を牽引する役割”に重点を置いた投資計画

長期経営ビジョンの達成に向け、低炭素・脱炭素化を機会とした競争優位性の確立を実現

累積投資額（FY22-26、億円） 合計=約5,200億円



- 成長を牽引する役割を担う事業に対し事業投資の約8割、環境投資に対し6割以上の投資予算を配分
- 環境投資は自社の低炭素・脱炭素化推進に2,750億円、社会の低炭素・脱炭素化推進：350億円

自社の低炭素・脱炭素化推進

- 代替燃料船舶：2,500億円
 - 2026年までにLNG燃料船に加えて、LPGやアンモニアなどの代替燃料船舶19隻の追加投入を見据えた船舶投資への着手
 - 2030年前半には、代替燃料船舶の運航規模を約60隻に拡大し、環境対応を軸とした競争優位性の確立を目指す

- 環境対応付加物：250億円

- Seawing搭載
- スクラバー、バラスト水処理装置搭載
- 他環境対応技術の実装拡大

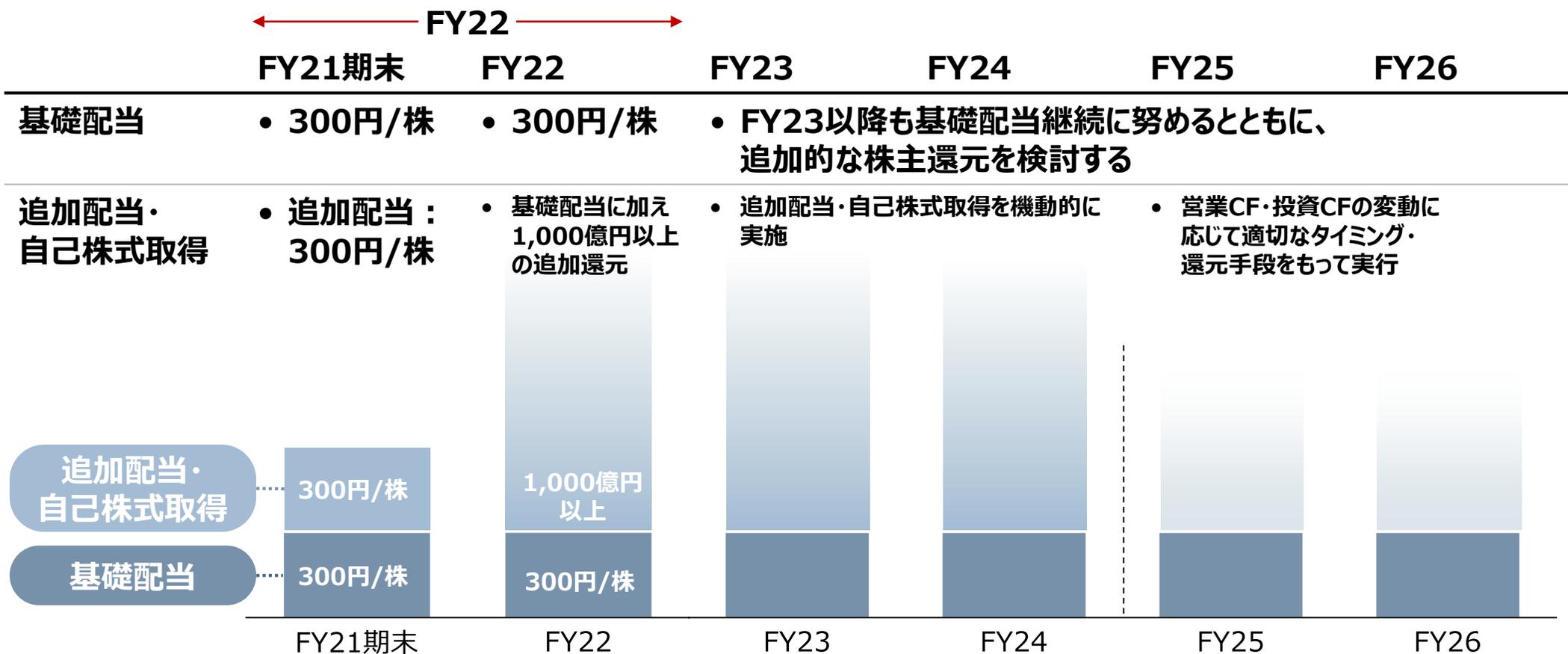
社会の低炭素・脱炭素化推進

- 戦略投資枠（環境・技術・デジタル）：250億円
- 低炭素に資する新事業：100億円

③ 株主還元政策

基礎配当に加え、追加配当・自己株式取得を機動的に実施することで株主価値の向上に努める

- 還元総額は、各年のキャッシュインと事業への投資メニューを検討したうえで機動的に決め、各年の業績予想の中で開示



還元総額のイメージ ← FY22 → 最適資本構成を常に意識し、企業価値向上に必要な投資及び財務の健全性を確保のうえ、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

③ 経営管理の更なる高度化

事業別責任会計管理の導入により、事業毎の資本コスト及びキャッシュフローを意識した経営管理体制を確立
事業投資マネジメント導入による投資規律を維持強化

事業別責任会計管理コンセプト

キャッシュフロー 経営強化

- 事業毎の役割の明確化と将来キャッシュの創出力を評価
- 事業によって得る利益（キャッシュベースの利益）を評価

ポートフォリオ 経営強化

- 事業別経営管理、投資実行判断について、キャッシュベースの利益と資本コストを意識して見極める
- 事業や資産の適切な評価を行うことで、事業の入替えなどタイムリーな施策を打ち出す

事業別責任 会計管理

- 事業毎の期間損益(P/L)評価に加え、投資計画、資産管理(B/S)を評価し、将来キャッシュの創出力(C/F)を評価
- 事業別経営管理の強化による事業経営評価及び責任の所在をより明確化

事業投資マネジメント（事業別船舶投資ガイドラインを作成）

投資案作成

- 中期経営計画での事業投資戦略の策定、予算編成時の投資優先順位の策定
- 個別案件の起案時における事業シナリオの策定

投資 事前評価

- 定量的・定性的な評価に基づく投資案の実行可否判断
- 不確実性の可視化によるリスク対応と投資の可否判断検討

投資実行

- 投資実行計画の進捗状況の把握

投資 事後評価

- 投資回収状況・リスク発現状況の事後評価
- 事業毎のキャッシュフロー創出単位と合理的な事業別責任会計管理の徹底、キャッシュフロー創出単位毎の事業評価

新中期経営計画のまとめ

- ✓ 財務体質は抜本的に改善し会社は新たなステージへ
- ✓ 海運を軸とした低炭素・脱炭素化への貢献により成長し企業価値を向上させる
- ✓ 26年度には自営事業の収益力強化が進展し経常利益1,400億円を見込む。投資規模は5年間で5,200億円
- ✓ ポートフォリオ戦略に基づき経営資源を成長を牽引する3事業に重点的に配分
- ✓ コンテナ船事業は当社グループの重要な事業部門であり、株主として関与継続
- ✓ 資本コストを意識した事業別評価、資本規律、財務規律、投資規律の徹底
- ✓ 最適資本構成を常に意識し、成長投資と株主還元を重視したキャッシュアロケーション
- ✓ 2021年度は期末配当は1株当たり600円。22年度は1株当たり300円配当+1,000億円以上の追加還元
- ✓ 26年度迄に4,000～5,000億円の還元を想定。機動的な追加配当/自己株式取得を積極的に検討

【免責事項】

本資料は投資判断の参考となる情報提供のみを目的とし、当社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
投資に関する決定は、投資家ご自身の判断において行われるようお願いいたします。

【見通しに関する注意事項】

本資料には将来についての予想や見通しが含まれておりますが、これらは当社が現時点で入手可能な情報に基づいており、経済動向、海運業界需給、燃料価格、為替相場等の動向により変動することをご了承下さい。

